



中 / 英甘肃普及九年义务教育项目校长培训系列教材模块二



变革时代的学校发展

# 实践与创新

## ( 培训教材 )

中英甘肃普及九年义务教育项目领导小组办公室 主编

甘肃少年儿童出版社



“全球化”与“信息化”已经以十分醒目的笔墨，实实在在地写在了人类社会21世纪的第一页上。它们不仅成为人类进入新世纪所必须面对的标志性观念，而且已作为一种实存力量，构成当今人类社会的生存背景<sup>①</sup>。教育，特别是基础教育要面向世界、面向未来培养适应未来社会发展需要的人才，客观上要求直面全球化、信息化的影响。全球化、信息化正在不以人的意志为转移地影响着人类的生产方式、生活方式、思维方式和学习方式。因此，全球化、信息化正在带来一场更深刻的社会变革和更彻底的社会转型。面对这场旷世未有的社会变革与转型，我们的教育在思想、目标、机制诸方面已经做好准备了吗？这是摆在广大教育工作者面前一个现实而又亟待解决的问题。

当前，我国西部农村地区的基础教育取得了长足发展，但与东部发达地区和全国平均水平相比，还有很大差距。就在西部农村基础教育艰难地弥补与国内经济文化发达地区基础教育水平的差距的关口，全球化、信息化的浪潮却已扑面而来，成为西部教育改革与发展面临的新的课题，它客观要求贫困地区的教育改革不仅要有全国视野，更要有全球视野。面对新形势，挑战与机遇共存，要在急剧变革的时代，实现基础教育跨越式可持续发展，就必须首先变革传统的教育观念和教学方式。基于这种认识，中英甘肃普及九年义务教育项目在中英甘肃基础教育项目<sup>②</sup>近六年的理论和实践探索的

基础上，编写了本套校长培训教材。

中英甘肃普及九年义务教育项目是中英两国政府于2006年签署的教育双边合作项目。项目目标是提高甘肃省基础教育教学水平和管理水平，帮助甘肃省全面实现普及九年义务教育。项目设计了教师培训、校长培训、学校发展计划、教育督导、教学支持系统等目标课题。中英甘肃普及九年义务教育项目校长培训目标是通过参与式培训，引导广大中小学校长更新教育理念，变革教育及教育管理思想，全面提高中小学校长素质，提升中小学校长的管理能力，实现学校管理体制的变革，以适应和引领新形势下基础教育教学的各项改革。作为一项国际合作项目，它把国际上先进的教育理念和教学方法引入到甘肃边远山区的学校，为革新教育思想，改进教学方法，正确认识教育职能，实现中国西部贫困地区基础教育的跨越式发展搭建了理论和实践的平台。

中英甘肃普及九年义务教育项目校长培训教材的理论和实践基础除了前述对社会变革和转型的认识之外，更重要的是有中英甘肃基础教育项目校长培训工作的理论探索和实践经验。中英甘肃基础教育项目共开发了校长培训教材一套七本，分别是《教学支持》、《教育公平与教育生活》、《学校发展的监测与评估》、《校长素质：学校领导与管理》、《学校整体改革》、《特殊教育需要》、《学校变革与可持续发展》。中英甘肃普及九年义务教育项目校长培训工作在对甘肃农村地区广泛深入地调研和对校长、教育局长访谈的基础上，结合当前社会变革和转型的特定时代要求，对上述七本教材进行整合、提升，形成了目前一套两个模块。

模块一：《变革时代的学校发展 责任与意识》。

模块二：《变革时代的学校发展 实践与创新》。

《变革时代的学校发展 责任与意识》从理论层面上探讨了社会转型背景下学校改革与发展的目标、观念和行动诸方面的问题，集

中讨论了如何形成校长的领导责任与变革意识。其主要内容有五个方面：第一，正确认识当前基础教育面临的形势，树立教育的社会全局观，认识到教育是社会的重要组成部分，社会的进步客观要求实现教育公平，而实现教育公平是实现社会公平的起点，促进教育公平，实现教育均衡发展是构建和谐社会的重要途径和保障。第二，面对社会转型期的学校变革，校长应明确学校的新使命，明确自身的责任，进行校长角色的重新定位，树立学校改革与发展的共同愿景。第三，校长应革新师生观，树立正确的教师观、学生观，坚持以人为本，民主管理，切实理解教师职业发展需要，引领教师专业发展方向，形成有利于教师专业发展的教师培训、培养机制。第四，校长应引领学校管理制度和管理体制的改革，革新过去由教育行政部门指令引导下的学校管理体制，建立适应本校特点的校本化、支持性的管理体制和以学校发展规划为核心的学校自立发展的新的管理制度。第五，注重与广大师生、家长、社区、教育行政部门的沟通与交流，利用一切可以利用的教育资源及力量，保障学校的可持续发展。

《变革时代的学校发展 实践与创新》以总—分—总的方式谋篇布局，阐述了当代学校如何在创新性实践中系统地进行变革。开篇从学校发展的策划与决策谈起，中间用七个单元的篇幅分别阐述了校长如何处理好新课程改革、参与式教学、教师的专业发展、和谐校园建设、学校制度建设与文化更新、学校与社区互利共赢等问题，篇末以学校发展的自我监测与评估结束。本模块有以下两个显著的特点：第一，选题切合时代需要且实用，力图探讨在我国基础教育改革不断深入、学校自主管理持续强化的时代背景下，学校改革、发展过程中存在的管理方面的重大问题。如学校发展的策划、和谐校园、幸福校园建设等都是很新的命题，有些也只是处于理论探索阶段，在实际操作中还有待进一步深化和检验。又如基础教育

新课程改革的问题，本模块明确阐明了由原来的一级课程管理体制向国家、地方、学校三级课程管理发展的意义以及在三级课程管理构架下，学校和校长的职责。第二，以校长为本，明确校长在学校管理的诸多领域内“做什么”、“怎么做”的问题，突出了一个“度”的问题。模块二共九个单元，每个单元最后一部分内容都聚焦在“校长”这一关键词上，突出了校长培训教材的特点。例如，学校自主发展中的校长决策、校长课程管理的策略、校长在校社互动中的角色与职责等。

从整体来看，本套校长培训教材所涉及的领域都是当前我国基础教育改革的前沿问题，是我国西部贫困地区基础教育发展所面临的热点和难点问题，命题有很强的理论性，但编者重点并不在于对理论进行深入的、扩散性的阐述。一方面希望通过理论探讨，引发各位校长的理性思考，拓展视野，提升校长的理论水平和管理水平；另一方面，希望通过操作方法的应用、工具的开发，使各位校长能结合各自学校的实际，有所选择，有所深化，探索一条适合本学校特点的校本管理之路。需要特别指出的是，模块一注重理论的引入和辨析，模块二注重方法和工具的开发；而在编者的选择上，模块一更多地选用了在基础教育第一线工作的校长、教师和教研人员，模块二则选用了长期从事基础教育管理研究、有着丰富理论工作经验的科研人员，目的也在于做好理论与实践的有机结合。

中英甘肃普及九年义务教育项目校长培训采用参与式的方法进行，一方面，使校长能够亲身体验参与式培训过程，在往后的教学管理工作中，积极支持教师进行参与式教学尝试与改革。另一方面，参训者不可能在很短的时间内通读或全面掌握教材中的所有内容，而参与式培训有助于参训者更好地把握自学教材要点，并从自身工作的实际出发，灵活选择教材内容。

为了配合参与式培训，本教材两个模块都由相互配套的自学教

材和培训教材组成。自学教材重思想、知识的呈现，培训教材则注重方法、过程选择。培训教材适用于集体参与式培训时培训者使用；自学教材不仅应用于培训，也可作为广大校长、教育行政管理人员日常学习的参考用书。

由于本教材选题新，涵盖面广，加之编写时间仓促，编者能力有限，教材虽数易其稿，并进行了试培训，但仍然难免会在行文和观点表述方面存在许多问题和不足，请使用者提出宝贵意见，以便我们修改完善。

编者

2007年10月

# 目 录

|          |   |
|----------|---|
| 前言 ..... | 1 |
|----------|---|

## 1

|                        |   |
|------------------------|---|
| 第一单元 学校发展策划与校长决策 ..... | 1 |
| 活动1 寻找学校发展的起点线 .....   | 4 |
| 活动2 学校发展的谋与断 .....     | 6 |

## 2

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第二单元 新课程的推进与参与式教学 ..... | 9  |
| 活动1 我们的课堂变了吗 .....      | 12 |
| 活动2 让参与更有效 .....        | 15 |

## 3

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第三单元 学校课程管理的规范与创新 ..... | 18 |
| 活动1 在规范中推进 .....        | 20 |
| 活动2 在创新中发展 .....        | 22 |

## 4

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第四单元 教学改革的领导与支持 ..... | 25 |
| 活动1 为教学改革导航 .....     | 27 |
| 活动2 为教学改革助力 .....     | 30 |

## 5

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第五单元 教师专业发展的校本之路 ..... | 33 |
| 活动1 “我”的教师怎么样 .....    | 35 |
| 活动2 “草药”一剂 .....       | 38 |

## 6

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第六单元 和谐校园建设与学生的幸福成长 ..... | 41 |
| 活动1 “和谐之树” .....          | 43 |
| 活动2 “和谐之路” .....          | 46 |

## 7

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第七单元 学校制度建设与文化更新 ..... | 50 |
| 活动1 学校中的制度反思 .....     | 53 |
| 活动2 寻找自己学校的文化特色 .....  | 55 |

## 8

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 第八单元 学校与社区的互生共长 ..... | 61 |
| 活动1 我所理解的社区 .....     | 63 |
| 活动2 我与社区共发展 .....     | 66 |

## 9

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第九单元 学校发展的自我监测与评估 ..... | 70 |
| 活动1 经验交流会 .....         | 72 |
| 活动2 学校评估方案的模拟设计 .....   | 74 |
| 活动3 回顾总结 .....          | 76 |
| 参考文献及注释 .....           | 81 |
| 编 后 记 .....             | 82 |



# 第一单元

## 学校发展策划与校长决策

### 目的

- 认识学校发展策划和校长决策的意义。
- 掌握学校发展策划和校长科学决策的方法和程序。
- 提升自己的策划和决策素养。

### 指南

培训者在单元一学习之前，首先请学员思考，在第一模块的学习活动中，大家对基础教育改革背景下学校发展和改革有了哪些新的了解，观念上有些什么转变。并请回忆，大家都掌握了哪些学校发展和管理方面的新知识，特别是对校长在学校中的地位、职责和自身素质有了哪些新的认识，这些学习过的知识对校长的管理是否产生了帮助。并且要告诉大家，在后续的学习过程中，将会体会到第一模块的学习是第二模块学习的基础，熟悉了第一模块的内容，会对第二模块的学习起到重要的支持作用。因此，请大家带着回忆和思考开始第二模块的学习。

应提醒参训学员，第一模块学习目的主要侧重于观念的转变，以及对校长地位、职责和素质的新的认识。第二模块学习的目的将转向与校长管理有关的操作性知识的掌握与运用。这些内容会在后面各单元的学习中一一了解到，它们都是具有较强实践应用性的知识，学习以后会进一步提高各位校长的整体素质。

在导读结束后，可以请几位校长回忆，第一模块学习的内容包括几个单元，主要内容是什么。

单元一的学习应主要把握以下几点：

1.校长正确认识学校发展策划和校长决策对实现学校自主管理的重要作用。当前，我国中小学校管理体制正处于深化改革和发展的关键时期，随着新课程改革在学校的推行，学校自主发展作为一种全新的管理理念和有效方式开始被校长所接受，并在许多学校受到重视和推行，开始展现出它在学校发展方面的重要作用。越来越多的校长认识到，学校自主发展并不是仅仅停留在观念和思想层面上的一种无法体现于实践的理想，在学校发展过程中，它应当渗透和体现于学校所有的管理活动之中，其中主要体现的一个方面是学校发展策划和校长决策。

2.对农村中小学校来讲，抓住当前基础教育改革的有利机遇，将学校发展策划和校长决策引入学校，大胆尝试和运用，对推进农村学校的改革和发展也同样具有积极的意义和作用。校长们应认识到，不要认为现代学校策划和校长决策这些现代管理方法离我们农村学校校长很远，这些都是时代发展和教育改革提出的挑战性问题，需要我们的校长去实践和解决。期望每一位校长都能够把握机遇、迎接挑战，成为具有现代管理素质的农村学校校长。因此，本单元内容学习过程中，首先要使校长们充分认识学校发展策划和校长决策对实现学校自主管理的重要作用，认真学习和体会学校发展策划的具体功能和校长决策的重要作用。通过学习，产生实践学校发展策划和校长决策的冲动和愿望。

3.校长在管理学校过程中要开展学校发展策划活动，做到正确决策，就应当通过认真学习和积极实践，提高自身的策划能力和决策素质，正确运用策划和决策的技术与方法，提高策划和决策的有效性。在本单元学习过程中，校长们可以结合学习内容及所提供的

案例，认真学习和分析，所有这些策划和决策的技术与方法都有哪些具体含义，在运用时应遵循哪些具体要求，提高策划和决策的有效性。

本单元培训通过两个活动来完成，活动1时间50分钟，活动2时间50分钟。

在实际培训中，培训者可以根据自己的时间和条件，随机调整培训内容、方式与时间。



## 活动1 寻找学校发展的起点线

### ● 目标

- 1.掌握学校自主策划的含义并认识其功能。
- 2.能够依据策划的具体要求,正确分析一项学校策划活动。

### ● 时间

50分钟。

### ● 材料

自学教材,阅读材料,大白纸,A4纸,彩色笔,胶带。

### ● 过程

#### 1.全班活动。(10分钟)

培训者对学员表示欢迎,请学员回顾模块一的内容,介绍模块二的培训活动(参见指南第一自然段。如果未进行过模块一的学习,就不做回顾)。

#### 2.分组。(5分钟)

以报数方式,将学员分为5~7人一组,每组选举一位组长,负责组织学习与讨论,学员先互相介绍自己。

#### 3.培训者讲解策划和学校自主策划的含义。(5分钟)

培训者适当讲解,分析策划和学校自主策划的含义,校长为什么要谋划学校发展。请学员同时阅读自学教材第一单元1.2.1的内容。

#### 4.分组讨论。(10分钟)

结合自学教材第一单元的学习内容,分组讨论第一单元之2最后

阅读材料中的问题。要求学员把策划的要求结合进去。

建议：讨论活动可以分为教师组和校长组分别进行。教师组主要讨论的内容是：作为教师，你希望教师考核在学校如何改进和实施。校长组的主要讨论内容是：作为管理者，你准备怎样改进和实施本校的教师考核工作。

#### 5. 交流和共享（15分钟）

各小组汇报自己设计的策划方案，交流设计策划方案的体会。

#### 6. 点评和总结（5分钟）

培训者根据各组交流及汇报情况，分别给予点评和总结。

### ● 活动说明

本部分学习活动的目的不是讨论教师考核工作的重要性，而是通过解决问题的活动，让校长们明确策划活动对学校发展决策和管理的重要性。策划方案制定过程中，让校长们相互学习和启发，认识到学校管理不能拍着脑袋作决定，而是一切管理工作都要科学、民主和审慎地思考，凡事都要有策划的习惯。经过大家的讨论，大家想点子、出主意，在大家民主参与和建议的基础上，设计出解决问题的策划方案，并提交学校论证和决策，这样就可以使自己对学校的决策和管理建立在科学、民主和可行的基础之上。

## 活动2 学校发展的谋与断

### ● 目标

- 1.理解校长决策的含义并认识其作用。
- 2.正确认识校长决策科学化、民主化的含义和要求。

### ● 时间

50分钟。

### ● 材料

自学教材，阅读材料，大白纸，A4纸，彩色笔，胶带。

### ● 过程

#### 1.分组。（3分钟）

各组成员交换，建立新组，每组产生一位组长。

#### 2.阅读和讨论。（16分钟）

阅读自学教材第一单元之3：校长决策的范围、类型和程序。讨论本单元附件1-2的材料，并按照设计组织各组的活动。

分组提出策划方案。可以分初中组、乡中心校组、村小组进行，也可以分为校长策划组、部门策划组进行。

#### 3.交流和共享。（16分钟）

各组选出1~2位成员向大家汇报，交流讨论的结果，其他各组可以提出问题，相互讨论和交流。

#### 4.培训者进行点评。（10分钟）

根据本专题校长学习和讨论的效果，培训者进行点评总结。

### 5. 问题思考。(5分钟)

根据以上活动，请学员思考“谋与断”的关系，并由培训者予以梳理。

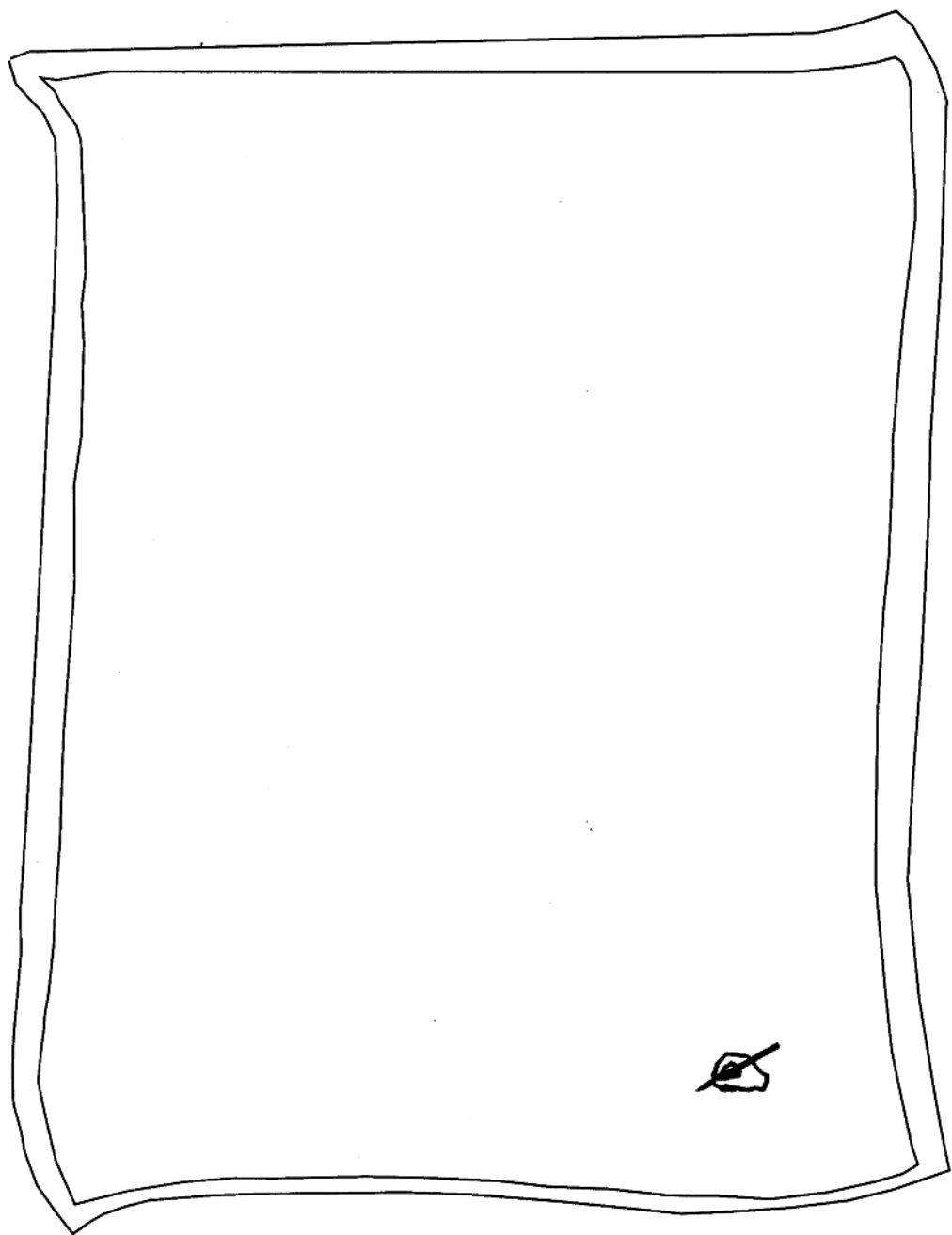
### ● 活动说明

本活动不能只是简单说明选择或不选择哪个方案，而应当结合决策理论和知识来分析和说明为什么选择或不选择这个方案。如提出新设计方案，必须依据决策要求对新的设计方案进行分析和说明，并说明该方案在本组的形成过程。通过活动使学员尽可能多地认识科学决策的意义和了解决策过程的要求。

培训者在活动结束时应对策划和决策两种不同的管理活动进行小结和说明，使学员清晰地掌握两者的内涵和联系。



## ● 体会与感想



## 第二单元

### 新课程的推进与参与式教学



#### ● 目的

- 明确课程改革与教学改革的关系。
- 认识新课程改革与参与式教学的共通性。
- 了解新课程改革实施以来课堂教学发生的变化，掌握使课堂参与更有效的策略与方法。

#### ● 指南

本单元培训时培训者应把握以下几个要点：

一是理解本单元在模块二教材中的地位和作用。本单元主要探讨了新课程的推进与参与式教学的关系。教学是一个复杂的系统工程，仅有理想的目标和先进的理念还不够，还需要具备一系列内外部条件的支持。如果没有相应的实施条件支持，再好的理念也难以起到对实践的有效促进作用，甚至会走向反面——用一种极端的做法代替另一种极端的做法。国家新一轮基础教育课程改革明确提出要“改变课程实施过程中过于强调接受学习、死记硬背、机械训练的现状，倡导学生主动参与、乐于探究、勤于动手，培养学生搜集和处理信息的能力、获取新知识的能力、分析和解决问题的能力以及交流与合作的能力”。可以说，促进教学方式的变革是本次课程改革的重点之一，课程改革的基本目标能否实现也取决于教师观念的转变和教学方式的转变。在培训过程中，学员要从自己的思想上