



中 / 英甘肃普及九年义务教育项目校长培训系列教材模块一



变革时代的学校发展

责任与意识

(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

前 言

“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^①。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^②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和交流，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 变革时代与校长责任	1
活动1 感悟地球村	4
活动2 使命与责任	9

2

第二单元 教育公平与社会进步	13
活动1 教育的天平	15
活动2 公平的砝码	18

3

第三单元 学校改革与发展的价值取向	24
活动1 反思历史 透视现状	27
活动2 愿景——我们心中永远的追求	30

4

第四单元 校长素养的诊断与提升	35
活动1 重新认识自己	38
活动2 新时代校长应具备什么样的素养	41

5

第五单元 教师发展与校长的教师观	47
活动1 我眼中的教师	49
活动2 关于《她静静地躺在讲台上》的后续报道	52

6

第六单元 学生发展与校长的学生观	61
活动1 你的学生快乐吗	64
活动2 学生心中的学校	67

7

第七单元 学校发展计划的制定与实施	75
活动1 挑战与应对	77
活动2 实施学校发展计划过程中校长的作用	80

8

第八单元 学校变革中的沟通和交流	86
活动1 沟通和交流与学校发展	88
活动2 沟通与交流的艺术	90

9

第九单元 学校教育资源的开发利用	99
活动1 认识教育资源	102
活动2 教育资源开发策略研讨会	105
参考文献及注释	108
编后记	109

第一单元

变革时代与校长责任



目的

- 通过本单元的学习与培训，使学员不仅了解全球化、信息化的内容、特点及实质，更重要的是让学员感悟和理解全球化、信息化对社会、教育、学校、学生带来的深远影响，能把我们今天的学校教育放在全球化、信息化的大背景下来理解，认识全球化、信息化背景下学校由近代型学校向现代型学校转型的重要性、迫切性和必然性，积极推进在新时代背景下学校的变革与转型。
- 理解、认识全球化、信息化背景下学校面临的任务与挑战，正确理解新时代背景下校长自我变革、自我发展与转型的紧迫性和必然性，明确校长的使命与责任，适应时代的要求与挑战，确立新时代背景下学校教育的新目标、新任务，担当起推进素质教育的时代责任。

指南

本单元学习与培训时应从以下三个层面来把握：

一是本单元在整个教材中的地位和作用。本单元主要讲述了全球化、信息化的社会背景、学校所处的变革时代以及校长的时代责任。为什么开篇就阐述这个问题？这点要让校长充分感悟和理解。我们现正处在全球化、信息化的时代，社会、教育、学校，校长、教师、学生，无不受这一时代的影响。从学校教育来说，教育要与时代的要求相适应，教育总是一定时代的教育，教育总离不开一定的时代背景，教育就是时代的产物。理解这一点，就能理解学校为什么要变革，为什么要从近代型学校向现代型学校转型。而这种转

型不仅是外在形式上的，更重要的是学校内在特质的转型。这实际上正是时代背景下学校适应时代要求做出的选择，反映了在全球化、信息化背景下学校转型的必然性。

在学校转型过程中，会涉及学校发展与需求的许多方面，也会涉及校长自我发展的许多方面，如教育的公平化，学校的发展目标，校长的学生观、教师观、发展观等。这些问题都需要放在时代大背景下来认识。只有放在时代大背景下，才能更深刻地认识上述问题，理解上述问题。正因为如此，把本单元内容放在全书首位，让大家在了解时代大背景的基础上去认识、理解其他单元的内容就容易得多，深刻得多。事实上，理解其他单元的内容的确不能离开时代背景，离开了时代背景，就无法理解我们所阐述的教育理念、教育行为与教育结果。所以本单元在全书中占有很重要的地位，是理解整个教材的关键。

二是要正确理解本单元的内容。本单元内容从全书的结构上看，只是个引子，是为全书内容的展开做铺垫的。但实际上，本单元的内容是理解和掌握其他内容的关节点。以后各单元要求校长树立和具备的责任、观念、素养、行为、能力都与时代背景相联系，都是在时代背景下提出并与时代发展相一致的要求。

理解本单元内容时，要注意把握好本单元提出的几个关键词，理解和掌握好这几个关键词的内涵、意义及其相互关系，就能掌握好本单元的主要内容。

三是要明确本单元培训的出发点与落脚点。尽管本单元用相当多的篇幅讲述全球化、信息化这一时代背景，但这不是本单元的出发点。本单元的出发点是通过全球化、信息化的时代背景描述，说明校长应承担的时代使命与责任，强调说明不是我们主观地要求校长承担起这个责任，而是时代客观地要求校长必须承担起这个责任。培训时一定要注意这一点，一定要让校长从内心深处感悟到自己肩

负的历史责任。

本单元培训通过两个活动来完成，每个活动时间为50分钟左右。

在实际培训中，培训者也可根据自己的理解，调整培训内容、方式与时间。



活动1 感悟地球村

● 目标

1.通过活动,使学员了解我们所处的时代特点以及校长与新时代的关系,感悟和理解全球化、信息化时代对社会、学校、学生的影响及其表现。

2.通过活动,使学员能就时代变革提出的要求和各种挑战,描述出自己的心理准备和应对办法,知道自己学校所处的发展阶段及状态,并不断进行反思、改进。

● 时间

50分钟。

● 材料

认识现代型学校自我评价表,大白纸,彩色笔,胶带,卡片。

● 过程

1.背景说明。(5分钟)

培训者首先代表本次所有培训者对前来参加培训的学员表示欢迎,并向其说明本次培训的目的、目标与任务,培训的内容与方法,培训的时间安排及要求。强调说明本次培训要达到设定的目标,需要大家的共同参与,相互合作与支持,希望大家共同努力完成本次培训任务。要求参训者能遵守培训纪律,积极参与培训,圆满完成培训任务。

培训者宣布培训正式开始。

2.分组,相互介绍,推选组长。(8分钟)

学员制作名片,相互介绍。让学员以县(或同类学校等)为单

位坐定，然后制作名片，名片包括姓名、学校、兴趣、爱好、期望等，相互传阅名片，相互认识，相互熟悉，活跃培训场所的气氛，提高学员参加培训的热情，为培训创造一个好的开端。

然后，采用趣味游戏的方式推选小组长（可维持以上分组不变）。准备扑克牌两副，将扑克按照分组人数抽出包括K、Q、J（不要重复）在内的若干张，让组员任意抽取，然后按抽取的结果分工。K为组长，Q为眼睛，J为耳朵，其他为组员。K代表本组向全班做小组讨论情况汇报。

将准备好的小卡片（或小纸片）发给学员，每人一张，以备下列活动使用。

3.小组活动。（25分钟）

（1）培训者简要导入以引起参训者的兴趣：全球化、信息化时代的到来给学校教育带来了新的挑战与问题，同时也带来了新的发展机遇。那么全球化、信息化到底是什么呢？让我们一起来讨论讨论！

（2）小组讨论。主要讨论、理解、感悟下列问题：

① 全球化、信息化如何使我们的生活（社会生活、学校生活、家庭生活）发生了变化。

② 它对我们生活、对我们学校的影响。

③ 学校面临的挑战以及你打算采取的应对措施。

讨论时，要注意贴近实际生活，从身边的变化说起，进而引向对社会、学校生活变化的讨论。要记录、整理小组讨论的意见。

（3）由小组长主持，将本次小组讨论的初步结论写在大白纸上。在大白纸上写结论时，要求字迹清楚，表述准确，层次分明，结论明确。

（4）由培训者主持，将小组讨论活动的结果在全班进行交流分享。主持者要把握好交流的时间，使交流活动与上面的议题紧密联

系，并为下一步活动打下基础。

(5) 认识现代型学校。在前面讨论的基础上，培训者及时提出问题，既然全球化、信息化对学校有如此大的影响，学校将如何办？所以，只有转型，才能适应全球化、信息化带来的挑战。培训者这时可组织学员讨论自己学校转型变化的现状，并对自己学校的现状进行分析定位。培训者可给学员提供学校从近代型学校向现代型学校转型程度的评价表，让学员对自己学校目前所处的状态做出评价、判断。可根据参训对象采取下列方法中的一种进行讨论。

方法一：认识自己学校在从近代型向现代型转型过程中目前所处的状态（阶段）。

现代型学校基本内容	表达方式和态度	对自己学校目前所处状态的评价
价值取向	追求为学生的全面发展和终身发展服务，把培养学生健康、主动发展的意识与能力作为学校教育的根本。	
重心下移	关注每一位学生的发展、人生及价值，关注每一位教师；管理上贴近学生，贴近教师，为他们的发展提供最大支持。	
结构开放	对内对外开放，构建一个有效的交流互动网络。	
过程互动	通过沟通对话，在互动中形成创造力和凝聚力。	
动力内化	关注需求，引领愿景，形成发展的内动力，建立学校可持续发展的机制。	
综合评价		

方法二：认识近代型学校与现代型学校的不同。

基本内容	近代型学校	现代型学校
价值取向		
管理体系		
教育评价		
服务范围		
教育资源		

培训者组织学员在充分准备与讨论的基础上完成填表任务。

4.全班活动。（10分钟）

(1) 各小组积极交流。培训者组织各小组将小组讨论的结果贴到墙上或黑板上,按次序由各小组长(或部分小组长)或发言人向全班介绍本次小组讨论的情况、结论及问题。

(2) 每一小组介绍完后,培训者要对各小组讨论的情况、结论及问题进行简单的点评,指出每个小组讨论中的优点、特点及不足,并提示下次讨论中要加以改进。

5.培训者小结。（2分钟）

交流全部结束后,培训者要对各小组交流的内容进行简要的小结。小结时一定要强调说明本活动的目的是让学员深刻理解全球化、信息化对社会、学校的深刻影响以及学校转型的客观必然性,理解全球化、信息化对人们的思维方式、生活方式带来的重大影响,特别是全球化、信息化与校长工作的相关性。只有深刻理解全球化、信息化对教育的影响,才能理解校长的时代使命。

● 活动说明

本活动分为感悟新时代、学校转型及反思三个相互联系的阶段。本活动的目的是让校长通过参与活动,把自己与所处的时代背景和学
校转型联系起来,使自己的校长角色与时代的要求相一致,特别是通过讨论,让校长深刻理解和感悟全球化、信息化对教育、对学校产生的巨大影响,感悟全球化、信息化对校长、对教育的巨大冲击,从而产生强烈的时代使命感与事业的紧迫感,为下一次活动打下基础。

本次活动既要解决好学员对全球化、信息化产生的影响的深刻认识,又要为下一活动即校长肩负的时代责任做好铺垫。这是本次活动的目标所在。

培训者在组织该活动时,要阅读好材料,理解教材的意图,围绕主题组织活动,保证活动的质量,达到活动提出的目标。

活动2 使命与责任

● 目标

1. 通过活动，使学员明确校长的时代使命与责任。
2. 明确校长应具有的素质教育观。

● 时间

45分钟。

● 材料

责任反思问卷，大白纸，彩色笔，胶带，纸片。

● 过程

1. 回顾与分组。（5分钟）

回顾前一个活动的内容（也可组织一个热身活动）。

责任反思活动：分组，发放问卷，大白纸，书写笔。

培训者在回顾上一个活动的基础上，引入本活动议题并向学员提出问题：

（1）在平时的校长工作中，你是怎样理解素质教育的？你原来是如何理解的？现在又是如何认识的？如何才能落实素质教育？

（2）你认为校长的时代使命与责任是落实素质教育吗？为什么？

2. 小组及个人活动。（10分钟）

培训者组织各小组进行简单讨论，在讨论的基础上让所有参训学员进行反思并完成调查问卷。