



“教育部—中国移动中小学校长培训项目”丛书

办有灵魂的学校

教育部中小学校和幼儿园园长国家级培训项目管理办公室组编
于维涛 郭 垒 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

“教育部—中国移动中小学校长培训项目”丛书

BAN YOU LINGHUN DE XUEXIAO

办有灵魂的学校

办有灵魂的学校

教育部中小学校长和幼儿园园长国家级培训项目管理办公室组编
于维涛 郭 垒 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

办有灵魂的学校 / 于维涛, 郭垒主编. — 北京:
北京师范大学出版社, 2018.4
ISBN 978-7-303-23566-7

I. ①办… II. ①于… ②郭… III. ①中小学—校长—
—学校管理 IV. ①G637.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第051725号

营销中心电话 0537-4459916 010-58808015
北师大出版社华东分社 <http://bnuphd.qfnu.edu.cn>
电子信箱 hdfs999@163.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街19号
邮政编码: 100875

印 刷: 日照日报印务中心
经 销: 全国新华书店
开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16
印 张: 24.75
字 数: 373 千字
版 次: 2018年4月第1版
印 次: 2018年4月第1次印刷
定 价: 59.00元

策划编辑: 马佩林 王秀环
美术编辑: 王秀环
责任校对: 陈 民

责任编辑: 李云虎 董雪梦
装帧设计: 耿中虎
责任印制: 李 飞

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 0537-4459907

读者服务部电话: 0537-4459903, 4459916

本书如有印装质量问题, 请与服务部联系调换。



序言

到2020年，我国要全面建成小康社会、基本实现教育现代化，要实现这一目标，短板在农村，尤其是中西部农村地区。发展农村教育，帮助农村孩子获得更公平的教育，阻止贫困现象代际传递，是功在当代、利在千秋的大事。发展农村教育，教师队伍建设是关键，校长队伍建设是关键中的关键。校长是一所学校的灵魂，校长的品质、学识、办学理念、领导能力及管理水平对农村学校办学质量具有重要影响。由于我国城乡发展不平衡，农村地理位置偏僻、交通条件不便、学校办学条件较差等原因，农村教师队伍包括校长队伍面临着职业吸引力不强、优质资源配置不足等突出问题，这些问题制约了农村教育的持续健康发展。为促进中西部农村校长队伍建设，教育部与中国移动通信集团有限公司自2006年起就携手启动了教育部—中国移动中小学校长培训项目，一直持续至今，为中西部农村地区培训了数以万计的中小学校长，给中西部农村教育带来了深刻的影响。其中的影子培训尤为引人注目，其显著的效果和创新的模式得到了教育系统以及社会有关方面的普遍赞誉，并在诸多培训项目中得到推广。

创新源于实践，源于异质协同的实践。教育部—中国移动中小学校长培训项目是一个多方协作的项目，是一个资源整合的项目，它突破了一般培训项目大都由单一培训机构采取一种培训模式开展培训的局限，以一种开放的姿态进行总体设计，以追求培训实效为首要原则，在年复一年的培训实践中不断总结、不断交流、不断改进、不断提升，从而成为业内的一个标杆。该项目首先是一个政府与企业合作的成功范例。中国移动通信集团有限公司作为大型国有企业自觉承担社会责任，瞄准迫切需要关注的中西部农村教育，不仅提供了资金技术支持和人力支持，还为项目的设计带来了不同的视角与思路。在教育部人事司、教师工作司的规划与指导下，中国教育发展基金会代表政府进行资金管理，国家教育行政学院作为专业的干训院校对项目方案进行总体策划与设计，对项目实施进行综合协调。政府的主导保证了项目的权威性。该项目也提供了一个教育系统内部资源整合、合作共赢的平台。在教育系统内，围绕这一公益项目，各级教育行政部门、相关师范院校、培

训院校以及国家教育行政学院、中国教育干部网络学院等，都依托自身优势，发挥了各自独特的作用，相关方面在此过程中也都有收获、各自成长。该项目更是一个充满探索与创新的培训实验：在培训模式上，采取影子培训与网络培训相结合的方式；在培训目标上，坚持问题导向，聚焦农村校长办学治校面临的突出问题，精准发力；在资源配置上，让专业的培训单位结合各地实际进行具体的设计和统筹；在具体学习方式上，强调将听、看、问、议、思、写等自主学习方式整合为一体，在对话和共享中实现教学相长。

十年风雨历练，十年春华秋实。如今，教育部—中国移动中小学校长培训项目建立了项目统筹与资源整合、基地选择与条件保障、学员组织与学习引领、流程设计与实施管理的长效机制，积累了丰富的经验，留下了有前瞻性的理念，为我们进一步认识教育干部培训规律、创新培训模式提供了重要借鉴。

习近平总书记在2013年10月21日《在欧美同学会成立100周年庆祝大会上的讲话》中指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是中华民族最深沉的民族禀赋。”希望教育部—中国移动中小学校长培训项目继续发扬创新精神，不忘本来，借鉴外来，面向未来，不断探索服务教育干部成长的新经验。希望我国教育系统从事干部培训工作的广大同行继续加强交流与合作，共同探索有中国特色的教育干部培训模式，在教育干部培训领域创造出中国特色、中国风格、中国气派。

为者常成，行者常至。是为序。

马俊杰

2018年3月12日

目 录

导论 生命远方——构建学校发展远景 / 1

第一节 学校发展规划 / 1

第二节 现状分析 / 8

第三节 问题聚焦 / 19

第四节 案例解读 / 25

第五节 反思提升 / 38

第一章 春风化雨——呵护师生认同的学校文化 / 40

第一节 价值定位 / 40

第二节 现状分析 / 47

第三节 问题聚焦 / 54

第四节 案例解读 / 64

第五节 反思提升 / 74

第二章 团队学习——打造有爱与温暖的梦想团队 / 78

第一节 价值定位 / 78

第二节 现状分析 / 87

第三节 问题聚焦 / 96

第四节 案例解读 / 102

第五节 反思提升 / 107

第三章 立体课程——建设“四位一体”的课程体系 / 109

第一节 价值定位 / 109

第二节 现状分析 / 116

第三节 问题聚焦 / 124

第四节 案例解读 / 131

第五节 反思提升 / 149

第四章 职业魅力——让每一位教师在学校里拥有幸福感 / 155

第一节 价值定位 / 155

第二节 现状分析 / 166

第三节 问题聚焦 / 170

第四节 案例解读 / 181

第五节 反思提升 / 187

第五章 育人航向——激发孩子自由生长的潜能 / 196

第一节 理论引领 / 196

第二节 现状分析 / 203

第三节 问题聚焦 / 215

第四节 案例解读 / 229

第五节 反思提升 / 234

第六章 价值塑造——打造教师专业发展的特色路径 / 236

第一节 价值定位 / 236

第二节 现状分析 / 241

第三节 问题聚焦 / 245

第四节 案例解读 / 251

第五节 反思提升 / 267

第七章 智慧升华——关注学校发展的焦点问题 / 272

第一节 校长领导力建设问题 / 275

第二节 教师专业发展问题 / 285

第三节 学生学习成长问题 / 305

第四节 提高教育质量问题 / 312

第五节 农村学校管理与发展问题 / 316

结语 强校助梦——超越自我，优秀案例分享 / 322

第一节 学校发展规划案例 / 322

第二节 校园文化创建案例 / 339

第三节 课程教学改革案例 / 349

第四节 教师专业发展案例 / 355

第五节 学生管理案例 / 364

第六节 学校特色创建案例 / 368

参考文献 / 382

后记 / 385

生命远方—— 构建学校发展远景

在现代教育体制中，学校的长远发展必须基于学校中长期发展规划。通过制订学校发展规划，寻找和解决学校发展中的问题，在解决问题中不断提升、进步。学校发展规划，重点要分析学校发展中面临的问题与挑战，不断发动群众，群策群力，提出解决问题的措施，其本质是建立一种学校自我分析诊断和克服不足的机制，由此使学校不断进步、不断提高。学校定位最终要体现在学校的价值观上，即学校向社会承诺，以什么思想为主导，通过什么途径，将学生培养成什么样的人。无论城市学校还是农村学校，学校发展规划都是学校教育形式的一种标识，育什么样的人，才是最根本的内涵。

第一节 学校发展规划

推动学校发展是制订和实施学校发展规划的根本目的，应对学校发展中的内外环境变化是制订和实施学校发展规划的直接动机，得到各方对办学的支持、调动各方参与办学的积极性是制订和实施学校发展规划的直接目标，成为培育学生全面发展的灵魂和支柱。

一 什么是学校发展规划

学校发展规划（School Development Planning，简称SDP），是目前学校管理方面的热点话题。SDP项目不仅仅是计划文本的制订，而且是一种重要的管理思想和管理手段。它建立在对学校发展状况分析的基础上，明确了学校发展的目标、需要解决的问题，同时，也有确定的措施和实施阶段。但要重点说明的是，它不仅仅是通常意义上的

教育规划，还是以追求学校发展为核心的，是为学校发展服务的，是实现发展的“抓手”。实现学校发展才是规划的目的，才是规划的最终追求。

西方许多教育发达国家都把它作为教育改革的重要工具，并取得了理想效果。20世纪90年代后期，随着国际教育合作项目进入我国，我国在改进学校管理方面取得显著成效，引起广泛关注。农村学校发展规划，就是根据农村学校的实际情况，实现农村学校的改革和发展，实现《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》中关于“推进义务教育均衡发展”的宏伟目标，真正“加快缩小城乡差距。建立城乡一体化义务教育发展机制，在财政拨款、学校建设、教师配置等方面向农村倾斜。率先在县（区）域内实现城乡均衡发展，逐步在更大范围内推进”。

| 二 | 理论依据

学校发展规划最早在英国产生，“School Development Planning”已在20世纪40年代英国的教育文献中出现。英国1944年的教育法案中，就已经出现了与学校发展规划有关的内容，但真正意义上的学校发展规划出现在20世纪70年代晚期。这一时期，英国政府开始推广国家课程、地方课程和学校课程的三级课程体系，推动了学校发展规划的发展。20世纪80年代，英国又提出“学校改进计划”（School Improvement Planning），后演变为“学校发展计划”（School Development Planning，后译作“学校发展规划”）。学校自主管理成为《1988年教育改革法》的主要条款，其中要求地方教育局向学校下拨教育经费作为学校自主管理的一部分，这就意味着学校将对教育经费、物质资源、人力资源以及课程设置等，负有更大的责任，拥有更大的自主权。学校将学校发展规划视为达到新的立法要求的手段和途径。进入21世纪，在联合国儿童基金会的支持下，我国教育部正式引进学校发展规划项目，相关的理论研究与实践也随之启动。农村学校发展规划虽然有其特殊性，但是其理论必然建立在学校发展规划这一基础上。

| 三 | 理论框架

农村学校发展规划，与学校发展规划一样，是一种目标导引的领导方法，是一种全

员参与的管理方式，更是持续推进学校改进的行动过程。它不只强调学校发展规划的方案文本，而且更重视整个行为过程。从制订学校发展规划的最终目的来看，它是系统促进学校发展的。

从行为过程的整体构架来看，学校发展规划应由DPDE四个环节共同构架而成，即D（Diagnose，诊断）；P（Plan，设计）；D（Do，执行）；E（Estimate，评估）。诊断是基础，必须规避目前学校发展规划文本中的不足，利用SWOT工具诊断分析，明晰学校发展需要优先解决的问题；规划文本的设计是关键，必须始终关注愿景、文化、时机这三个要素；执行是重点；评估是保障。

四 | 广义和狭义概念

当前，学校发展规划的狭义概念主要指为其设计的方案文本，而其广义概念则涵盖了学校发展现状分析、文本设计方案以及方案执行的全过程，即学校发展规划是学校全体利益相关者（教职员工、学生、家长、社区、上级部门等）为应对教育变革和教育发展的双重挑战，在系统诊断学校原有发展基础，深刻剖析学校文化的前提下，着眼于学校中长期发展，战略性地确立学校办学方向和发展目标，分析学校优先发展项目，挖掘自身潜在资源，制订相应行动计划并在实践中充分予以落实、积极完善和修正，持续保障学校改进的动态过程。学校发展规划的目的在于促进学生的和谐发展，促进学校长期、稳定和持续的发展，促进学校管理效能和教育品质的持续提升。农村学校发展规划亦不例外。

五 | 具体内容

（一）做好学校文化的规划

学校文化是根，是源头，没有文化的学校不可能有未来。可以说，在一定程度上，学校文化决定着教师、学生乃至家长的言行，影响着学校的发展方向、发展速度及发展潜力。农村学校在文化建设方面相当薄弱，甚至谈不上文化建设。学校文化的建设规划

既包括物质文化，如配套设施，还包括精神文化，如育人目标、校训、校风等一系列内容。

（二）做好教师培养的规划

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。一定程度上，教师的素养决定着学生的未来。农村教师素养如何？其实不难判断，虽然近年来对农村教师的待遇有所倾斜，但还是不能阻挡优秀农村教师进城的步伐。剩下的大多数教师要么年龄较大，要么刚刚参加工作。职业倦怠和经验不足的问题严重制约着整个学校的发展脚步。所以，想尽一切办法调动教师的积极性，找到办法引领他们不断前进，是农村学校发展的一项重要工作。

（三）做好学生培养方向的规划

学校是为学生服务的地方。从这个角度看，教育其实是一个服务行业——一个特殊的服务行业，因而，教师算是充当着服务员的角色。家长把孩子送进学校，将来你要还给家长一个怎样的少年，这是值得思考的。农村的家长对孩子的期待如何，农村孩子究竟应该向着哪个方向成长，学校必须认真思考这方面的问题，既不能好高骛远，也不能妄自菲薄，要恰如其分地根据孩子的特点进行规划，这件事做到接地气很重要。

（四）做好课堂教学常规的规划

教学改革的大潮一浪高过一浪，但是置身事外的依然有人在。尤其是农村学校，有些是受物质条件限制，有些是因为思想怠惰，一支粉笔、一块黑板、老师大讲特讲的课堂依然不少。但根据时代要求，学校必须做出大胆的改变。

（五）做好家长培训的规划

家长应该是学校志同道合的合作伙伴，但是我们经常看到有些农村家长对学校、对教师存在不满。这种不满不是直接反映给教师和学校，不是坦诚交流和沟通，而是匿名举报。这就造成了更大的隔阂，对教育极为不利。只有建立畅通的家校沟通渠道，架起家校之间的友谊之桥，才能对农村的教育工作有所助益。

（六）做好学校社区共建的规划

学校不是独立存在的孤岛，而是社会的一部分，社区应该是学校强有力的支持者。在农村，一般家长忙于生计，社区或者村委会忙于日常事务，顾不上支持学校的工作。因此，学校必须将此纳入规划，有计划地主动与社区进行联系，让学校的事情成为全社区共同关注的事情，人心齐方能泰山移。

| 六 | 实施要点

（一）转变思想，变被动为主动

农村学校发展规划体现了学校管理的一种思想，即要从被动管理转向主动发展。这样的思想具有三个层次的含义：第一个层次是要按照上级教育主管部门的要求，理解人民群众对教育的需要，通过规划，主动落实教育政策法规，办人民满意的学校，将规划作为学校办学自律的“承诺”；第二个层次体现在学校对教师的管理上，主张通过制订和实施“公约”和“教师个人发展计划”，将教师个人的职业发展目标与学校发展目标相结合，在学校公约的基础上，要求教师按照个人发展计划，不断实现专业能力、专业精神、职业道德的提升与发展；第三个层次体现在学生管理和教学改革上，主张制订和实施“学生个人成才计划”，学校和教师指导学生的行为，实现学生的自主发展。

（二）准确诊断，做到脚踏实地

要治病，首先要正确诊断。制订和实施农村学校发展规划要不断分析、诊断学校存在的问题，农村学校不同于城市学校的方面有很多，如各种物质条件相对落后一些，人们的思想相对不够开放等，但每个学校的情况也不尽相同，这些都要认真分析，要将众多因素考虑周全。农村学校发展规划要切合实际，要让规划落地，不能照搬照抄城市学校。

（三）彰显特色，发挥农村优势

农村学校虽然有其落后的一面，但也不是毫无发展优势的。相对于某些城市学校，

农村学校的山川河流、花鸟鱼虫、民风民俗等教育教学资源更加丰富，如果能够充分利用这些资源，把学校的发展、学生的成长与这些资源紧密结合，必定会产生良好的效果。

（四）发扬民主，调动一切力量

有些农村学校在师资方面确实存在老师青黄不接和水平良莠不齐等不利因素。但是这些教师并非没有发展前景，因其思想淳朴等，一旦组成团队，会促使一些农村学校的战斗力比城市学校的战斗力还要令人敬畏。只有让老师们有归属感、荣誉感、成就感，才能调动起他们的积极性，提高凝聚力，从而形成一支专业的团队。

| 七 | 国内外类型

国外在学校发展规划方面起步较早，尤其一些欧美国家的学校发展规划都已经过了很多年的实践研究，因而取得了比较好的效果，学校发展规划已经成了管理者管理的重要手段。

学校发展规划对推动我国农村中小学管理改革起到了十分重要的作用，然而由于一些管理者对其认识不到位，因此在实施过程中就会产生一些偏差，主要体现为以下几点。

（一）对学校发展规划内涵认识不到位

学校发展规划从本质上说是一个学校发展的动态过程，然而有些管理者仅仅理解为计划文本的制订，实际上是窄化了学校发展规划的内涵。我们不仅要把学校发展规划作为计划文本，还要把它作为一种学校发展的行动过程，只有实施才有意义，否则就是纸上谈兵。

（二）理论基础相对薄弱

对于学校发展规划内容的不明确是我国农村学校在制订和实施学校发展规划过程中的一大瓶颈，管理者对其中的什么可以规划、什么不可以规划不清楚，界限不明确。

另外，规划理论还没有达到完全科学的水平。其实规划是一个非常理性的过程，然而管理者在制订的时候往往没有意识到它的复杂性，只是凭借自己的理解进行制订，没有达到相应的水平和要求。

（三）文本制订过程中存在不足

大多数农村学校的发展规划实际上是一种对学校发展的一般性描述，其本身并没有基本理念、理论基础、分析方式和结构框架。很多农村学校的发展规划也没有清楚地展现或分析当前学校的基本情况及其与社区的关系。另外，农村学校发展规划定位存在误区，没有考虑到自身学校的职工、家长、学生、社区等方面以及人力资源及其保障等方面的实际问题。

（四）规划和实施之间存在误差

许多学校发展规划，规划是规划，实施是实施，管理者在制订的时候并没有考虑到它的可实施性，并没有考虑到有效的学校教育与发展规划之间的关系及学校发展规划对教师专业发展和学生学业成绩提高的真实影响。

| 八 | 结论综述

鉴于以上分析，我们认为，第一，既然做任何事都应该有所规划，农村学校建设和发展当然不能例外，这是一个不容置疑的事实。第二，曾经的农村学校由于种种原因，大多数没有制订很好的规划，发展不够快速有序，现在是开始规划的时候了，绝不能再像以前一样随波逐流。第三，国内外的有识之士已经对农村学校发展的规划有了大量研究，可以借鉴的经验已经不少，只要我们深入探讨，必定能够有所突破，有所进步，我们应该有信心、有决心为农村学校发展做出力所能及的贡献。第四，必须看到，农村学校在发展过程中，还存在许多这样或者那样的桎梏，我们作为研究者和实践者，必须做好克服一切困难的准备，淡泊名利。

第二节 现状分析

学校发展规划不仅仅是计划文本的制订，还是一种重要的管理思想和管理手段。它建立在对学校发展状况分析的基础上，明确了学校发展的目标、需要解决的问题，同时，也有确定的措施和实施阶段。但是需要说明的是，它不仅仅是通常意义上的教育规划，还是以追求学校发展为核心的，是为学校发展服务的，是实现发展的“抓手”。实现学校发展才是目的，才是学校发展规划的最终追求。

学校发展规划目前已经形成了一定的研究成果，但在规划的制订和实施中还存在一些问题。学校发展规划文本制订中的问题：分类标准多样化、分类标准缺乏科学依据；规划的制订以自上而下的设计为主，缺乏基层教师的参与。学校发展规划实施过程中遇到的问题：学校发展规划被当成案头文件，缺乏执行力；学校发展规划形式化，缺乏利用学校发展规划诊断学校发展的意识；管理者被动参与，没有对当前最迫切需要解决的问题进行深入分析。

一 | 学校发展规划的类型或形式、解读与分析

为了进一步理解学校发展规划的概念，需对学校发展规划进行分类学研究。事物的分类是依据一定的标准来进行的，依据的标准不同，其分类也不同。研究学校发展规划的类型，不能局限于某一种标准。

（一）“静态结果性的文本”与“动态过程性的实践”

学校发展规划的分类依据：学校发展规划存在的形态。

1. 静态结果性的文本

静态结果性的文本，即学校发展规划是围绕学校的发展目标而设计的学校发展综合性方案。

2. 动态过程性的实践

动态过程性的实践，即学校发展规划不仅仅是一种文本方案，还是一种管理方式，是制订方案和实施方案的活动过程。从“过程”的角度来理解学校发展规划，更能体现其本质。因为“方案”是一种预设或记录该设想的文本，是存在于人们脑中的或写在纸上的可能性的东西。

（二）“战略型规划”与“操作型规划”

学校发展规划的分类依据：学校发展规划文本的性质。

1. 战略型规划

战略型规划是复杂的、长期性的计划，它为组织提供了一个全面的方向指引，具有系统性，包含了战略性的决定，以及对外部环境所作的清晰的、全面的分析。战略型规划确定学校在社会和教育领域中所处的地位，确定学校在变化的环境中所处的位置，指导组织上层人员分配组织中的各项任务。具体包括：对学校基本情况的回顾和战略分析，确定学校愿景、使命和目标，为达到目标选择战略。总之，战略型规划是“做正确的事情，使命、目标、变化、发展是它的组成因素”。

2. 操作型规划

操作型规划是广义的学校发展规划过程中的一个方面，是从战略型规划中“生长”出来的，是战略型规划的后续与执行部分。操作型规划是一种手段，是建立在战略型规划基础上，围绕战略型规划中提出的使命和目标，提出具有针对性的可操作性的具体行动方案，包括责任分配、操作执行、评价反馈等操作实施过程的一种规划。操作型规划可以根据现实环境的变化和发展，具体地选择适宜于环境的多样的操作方式。

操作型规划具体包括如下几个方面。

第一，从战略分析中得来的具体的、主要要考虑的因素。

第二，使命陈述。

第三，重要的目标列举。