

世界银行贷款 / 英国政府赠款 “西部地区基础教育发展项目”

创新学校管理 教师专业发展之路径探索

**MAKING EXPLORATIONS OF
THE CREATIVE SCHOOL
MANAGEMENT AND TEACHERS
PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

田继忠◎主编



黄河出版传媒集团
宁夏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新学校管理与教师专业发展之路径探索 /田继忠
主编. — 银川:宁夏人民出版社, 2011.12
ISBN 978-7-227-05089-6

I. ①创… II. ①田… III. ①师资培养—创新管理—
宁夏 IV. ①G451.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第001846号

创新学校管理与教师专业发展之路径探索

田继忠 主编

责任编辑 张 妤 王 瑞

封面设计 晨 皓

责任印制 丁 佳

黄河出版传媒集团 出版发行
宁夏人民出版社

地 址 银川市北京东路139号出版大厦(750001)

网 址 www.yrpubm.com

网上书店 www.hh-book.com

电子信箱 renminshe@yrpubm.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 银川市昊博彩色印刷有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16 印张 30.25 字数 480千

印刷委托书号(宁) 0012032 印数 1000册

版次 2012年7月第1版 印次 2012年7月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-227-05089-6/G·781

定价 68.00元

版权所有 侵权必究

序一

宁夏教育工委书记、教育厅厅长 郭 虎

世界银行贷款/英国政府赠款“西部地区基础教育发展项目”子项目学校发展规划(School Development Planning,简称SDP)和参与式教师培训(Participatory Teacher Training,简称PTT)于2005年在我国宁夏、甘肃、广西、四川和云南5省(区)实施。SDP是以提升校长领导力,改善学校管理运行模式,促进教师参与学校发展,倡导社区参与学校管理,最终促进学校发展为项目实施目的。PTT是在参与式的氛围中,使教师亲身体验主动、合作、探究学习的喜悦和困惑,以达到自身观念、方法和行为上的改变,并能将所学知识和方法运用于教育教学工作,最终提升教师专业发展水平的培训活动。宁夏SDP/PTT项目于2005年正式启动,在我区的20个项目县,121个项目乡的532所学校实施,这对进一步提升我区中小学校长领导与管理能力,改革教育教学方法,提高教师专业发展水平,促进宁夏基础教育内涵发展,推动义务教育均衡发展,早日实现教育公平,具有重要的积极意义。

宁夏“学校发展规划”和“参与式教师培训”项目的实施,是在自治区教育厅的直接领导下,宁夏教育贷款项目办公室的大力支持下,由宁夏教育科学研究所具体组织与实施。为提高项目实施的质量与效益,自治区教育厅专门成立了省级专家组,在宁夏教育科学研究所的领导和指导下,带领省级项目专家组,不断创新项目工作,通过“行政+专家”的支持系统和“项目+研究”的工作模式,以“国际视野,本土行动”为出发点,按照“先试点,再推广”的原则,建立了基于“自上而下”与“自下而上”相结合的协作机制,构建了自治区、县、校三级网络技术支持系统,对各项目学校工作进行精心指导,为项目得以顺利实施完成起到了重要的技术支持和保障作用,受到世行和教育部专家的充分肯定与好评。

5年来,项目专家组的同志多次深入全区项目学校开展培训、咨询、指导等,

做了大量而具体的实施与研究工作的，使项目产生了较为显著的实践效果，取得了良好的社会效应：一是项目理念得到了大家普遍的认可。这种移植于西方的、较为新颖的学校管理和教师专业发展理念，已经得到了广大项目学校校长、教师、社区、教育行政部门的认同，其实效性不但带动了项目学校发展，也吸引了非项目学校的积极参与，项目的效应不但带动了边远地区的农村学校的发展，而且也成为城市中心学校学习的范本。二是学校管理水平得到了较为明显的提升。项目学校以 SDP 项目为抓手，校长领导力得到明显提升，对外界信息的接受和处理的速度明显提高，校长能够将 SDP 中的一些先进理念运用到学校的教育教学管理实践中，学校管理方法和能力不断增强，学校管理决策科学化及民主化水平进一步提高。三是教师专业化发展得到重视，参与式培训与教学成效明显。各项目县及学校能以 PTT 项目为抓手，积极开展教师参与式培训，不断学习参与式教学理念，将参与式教学引入课堂，改革传统的教育教学方法，教学效果明显。四是学校与社区关系得到明显改善。通过项目的实施，学校和社区之间的相互认识、理解和支持的意识进一步加强，学校和社区、家长和教师越来越关注学校的发展，关心孩子的成长，学校和社区的双赢局面已初步显现。五是项目的实施为宁夏培养了一支本土化的教育科研队伍。伴随着 SDP/PTT 项目实施的逐步深入，一支本土化的教育科研队伍成长了起来，尤其在基础教育实践一线领域，一大批懂教育科研、热爱教育科研、潜心探索教育科研、用教育科研视角分析问题、解决问题的校长、教师、教研员队伍不断成长并壮大起来，为今后宁夏基础教育内涵发展储备了可贵的人力资源。

值得一提的是，以“项目+研究”的工作模式，把项目实施中的做法、经验及问题，以研究的视角加以检验、评估、反思和解决，反映了专家组具有严谨的科学态度与方法。这不仅是对项目实施路径的科学探索，同时也对促进对项目的理性认识具有极大的价值作用。这种工作思路、方法和精神是值得提倡的。正因如此，在各级专家和校长教师的辛勤和努力工作下，积累了大量经验材料，形成了一大批科研成果，这对该项目的进一步推广、可持续发展，具有很好理论价值和现实意义。

本书是该项目在宁夏实施的成果结晶，主要反映了该项目各级专家、校长、教师、教科研人员、基层教育管理人员等在实施“学校发展规划”和“参与式教师培训”项目过程中形成的认识与经验。成果的结集出版是记录他们辛苦工作踪迹

的一个物化成果,出版他们的文章是对他们艰辛工作的一种回报,他们在中付出了大量的心血和努力,他们对教育事业和科学的追求,是值得赞扬和肯定。尽管在宁夏 SDP/PTT 项目的实施和研究过程之中还存在不尽如意的地方,困难依旧存在,但项目所取得的成绩和经验是有目共睹的,其价值在于不同利益主体在教育行动研究过程中真实的反思和实践,“星星之火,可以燎原”,这正是他们在宁夏基础教育实践中所留下的最为宝贵财富。

在《创新学校管理和教师专业发展之路径探索》即将出版之际,我祝贺该项目取得圆满成功。同时也衷心希望各位研究者继续对该项目进行不断研究,已经行动起来的项目或非项目学校,要继续推进项目的可持续发展。

2012年6月16日

序二

北京大学教授 博士生导师
SDP/PTT 国家级专家组组长 陈向明

随着教育的不断深入发展,我国基础教育目前已步入内涵发展时期,由以往的规模发展向质量发展,被动发展向主动发展,模仿发展向创新发展转变。如何实现这一转变,不断推动改革向纵深发展,进一步增强可持续发展能力,提高办学水平与教育质量,是我们面临的一个挑战。根据国内外发达国家和地区的经验,一个有效的措施是合理地制定学校发展规划,提高学校自主发展的意识与能力,以行之有效的培训方式,唤起每位教师专业发展的内在动机,提升教师专业发展水平,促进学校内涵发展。

学校发展规划对学校的发展起着十分重要的作用,关系到一所学校未来发展的方向,能够加快和促进学校有步骤、有计划地实施领导与管理,推进学校的整体建设和可持续发展。但是,目前国内中小学真正制定和执行学校发展规划并取得实际效果的并不多。大多学校的主要做法是:学校发展规划大多由上级行政部门自上而下制定,学校(特别是西部农村贫困地区的学校)很少有自主规划其发展的机会和条件。学校内部的民主管理能力较弱,教职员工、学生和家長参与决策的机会很少,教师在遇到教育教学问题和困难时,很难得到及时的支持与援助,学校内部缺乏校本研修的氛围,学校与社区的关系也比较隔膜。这就要求我们一方面要倡导学校增强自己制定学校发展规划的意识、提高规划制定和执行的能力与水平;另一方面,教育主管部门也要大力支持、引导和鼓励学校通过自下而上的方法来合理制定学校发展规划,推动学校民主管理、科学发展。

学校发展的核心问题是教师发展,教师发展是推动学校教学改革、提高教育教学质量的关键。教师培训是提高教师专业发展的重要方式之一,但是长期以来,国内的教师培训方式比较单一,以培训者讲授为主,学习者主动表达和小组合作学习的机会较少,参与的面也不够广。这种方式不利于教育民主和教育公平

的提升,培训的效率和质量也相对不够高。如何更好地探索培训形式,提高培训的实效性,有效地提高教师专业发展水平,这也是当前我国教师教育改革与发展亟待研究和解决的重要问题。

鉴于此,宁夏世界银行贷款/英国政府赠款“西部基础教育发展项目”子项目“学校发展规划(SDP)”和“参与式教师培训(PTT)”项目于2005年启动,在宁夏的20个县(区)532所学校进行了长达5年的实施与研究。作为项目的总设计和执行咨询专家,我多次深入宁夏并到他们的实验学校,与自治区级专家、校长和教师交流,与他们一同开展培训与合作。在这个过程中,我感受到了困惑、激动和喜悦,也体味了其中的酸甜苦辣,同时也分享了他们的经验和成果。《创新学校管理与教师专业发展之路径探索》一书的出版,是他们几年来对学校发展规划和教师参与式培训项目实践与研究的结晶,凝结了宁夏项目组的心血和劳动,集结了项目专家组、校长、教师的经验、感受和体会。

特别值得一提的是,该项目的实施采用了“行政+专家”的支持系统和“项目+研究”的工作模式,对项目的成功也起到了重要的保证作用。“行政+专家”的支持系统强调在项目实施中,以行政宏观管理层面整体推进,在国家级专家支持下,构建了自治区、县和学校三级专家支持系统,以保障项目实施的整体推进,“项目+研究”的工作模式将研究贯彻于项目的整体行动中,用研究的视角发现和解决问题,用行动研究法不断改进项目实施的整体水平。这种思路具有非常重要的方法论意义,对进一步提高我国大型教育项目的有效实施具有积极的借鉴意义与启示。

几年来,不论是世行专家的评估,还是该项目全国现场会在宁夏召开,都证实了项目给学校、校长和教师的专业发展等带来的巨大变化。在此书出版之际,我衷心希望将该项目所取得的成功经验,向宁夏更多的非项目学校推广辐射,使这颗成功的火种能够在宁夏形成燎原之势。

2012年6月16日于北京

目 录

上篇·学校发展规划的探索与实践

自治区级研究报告

宁夏学校发展规划项目实施研究报告 宁夏 SDP 项目专家组 (3)

实验区研究报告

平罗县学校发展规划项目实施研究报告 平罗县 SDP 项目专家组 (16)

灵武市学校发展规划项目实施研究报告 灵武市 SDP 项目专家组 (28)

中宁县学校发展规划项目实施研究报告 中宁县 SDP 项目专家组 (45)

西吉县学校发展规划项目实施研究报告 西吉县 SDP 项目专家组 (57)

吴忠市学校发展规划项目实施研究报告 吴忠市 SDP 项目专家组 (78)

中卫市学校发展规划项目实施研究报告 中卫市 SDP 项目专家组 (86)

专题研究

以学校发展规划促进学校内涵发展 田继忠 (95)

学校发展规划:意蕴、制定与实施 田继忠 (102)

宁夏学校发展规划评估方案 卢光辉 田继忠 (110)

学校与社区互动的实践与探索 徐 进 (117)

校园文化建设促进学校内涵发展的研究

——对 SDP 项目实施中校园文化建设的实践与思考 禹晓成 (123)

教师发展规划之于教师专业发展的意义 支爱玲 (129)

社区参与学校建设为学校发展带来新气象 刘志军 (134)

构建学校与社区新型关系促共同发展 闻新宁 (140)

多彩的校园文化让学生享受到快乐的教育 杨馨凤 (144)

创建快乐校园 促学生全面发展	吴月香 (152)
SDP 引领学校走可持续发展道路	王 萍 谢建宁 (156)
学校发展规划项目让校园换新颜	
—— SDP 与校园文化建设个案研究	杨志成 (165)
案例研究	
• 校长治校	
用心治校的农村校长	
——宁夏灵武市白土岗回小实施 SDP 纪实	王 成 马豆莉 (174)
告诉您破茧成蝶的秘密	
——记宁夏灵武市杜木桥回小实施 SDP 的成长历程	杨灵福 (188)
思想决定出路 成就源自行动	
——谈 SDP 和我的故事	杨少梅 (194)
得到“金钥匙”之后的故事	
——记宁夏平罗县东风小学校长马玉川	余秀琴 (199)
SDP 指引我成长	王 瑞 (204)
学校来的特殊学生	周 青 陈忠福 (209)
SDP 谱写出学校和社区共发展的交响曲	曹琼仪 (216)
• 教师发展	
在 SDP 理念的沐浴下前行	苏凤东 (222)
教师博客诞生成长记	马建林 (227)
“七校联军”是“相亲相爱的一家人”	杭改英 刘新伟 (233)
SDP 项目让学校翻开了新的一页	施学智 (239)
SDP 让落后成为了过去	
——苟庄小学发展实录	高志奇 (246)
• 学生成长	
青春家园“我”做主	张慧玲 (254)
用心做事就能把事情做好	
——对 SDP 项目的回顾与反思	华俊昌 (258)
我的班级我的“家”	李淑萍 (265)

• 校园文化

会说话的墙

- 中宁县大战场中心小学墙面文化侧记 吴 峰(271)
- 在阳光下起舞的校园 刘春燕 张成云(276)
- SDP 催生校园文化新亮点 张明礼 王应升(284)
- SDP 让非项目学校实现了新跨越 王维君(291)

• 社校关系

- 社校手拉手 教育共促进 高玉湖(297)
- 赶着毛驴车进校园 金忠红 马秀芳(301)
- 社区群众是咱学校发展的“贴心人”
- 学校与社区关系改善纪实 何兴宝(304)

下篇 · 参与式教师培训的探索与实践

自治区级研究报告

- 宁夏参与式教师培训项目实施研究报告 宁夏 PTT 项目专家组(311)

实验区研究报告

- 中卫市参与式教师培训项目实施研究报告 ... 中卫市 PTT 项目专家组(322)
- 平罗县参与式教师培训项目实施研究报告 ... 平罗县 PTT 项目专家组(335)
- 中宁县参与式教师培训项目实施研究报告 ... 中宁县 PTT 项目专家组(346)
- 西吉县参与式教师培训项目实施研究报告 ... 西吉县 PTT 项目专家组(356)
- 灵武市参与式教师培训项目实施研究报告 ... 灵武市 PTT 项目专家组(365)
- 吴忠市参与式教师培训项目实施研究报告 ... 吴忠市 PTT 项目专家组(376)

实践与反思

- 参与式教学是一个连续发展的“链” 马忠涛(385)
- 从“平静”的课堂看参与式教学 郭仕萍 王 忠(390)
- 让学生在参与中认识与体验
- 《人的生命的独特性》教学案例 丁红梅(393)

感悟参与式教学	郑辉荣 (398)
PTT 教学之我见	刘 钧 (401)
浅谈参与式教学形式与内容的统一	李淑萍 (405)
让师生在参与中共学习同成长	史 荣 (409)
浅谈提高参与式课堂教学活动的实效性	刘学科 (413)
在数学教学中实施参与式教学的探索与思考	赵会珍 (418)
以学生为中心 实施参与教学	王 峰 (423)

附 录

理念·愿景·行动	(431)
SDP/PTT 工作大事记	(443)
后记	(469)

上 篇

学校发展规划的探索与实践

宁夏学校发展规划项目实施研究报告

宁夏 SDP 项目专家组

执笔人:田继忠 卢光辉

一、项目背景

宁夏是我国五个少数民族自治区之一,地处祖国西北地区东部,黄河中上游,土地面积 6.64 万平方公里,辖 5 个市,共有 23 个县(市、区)。总人口 604 万,其中回族人口 211.4 万,占总人口数的 35.0%,是我国最大的回族聚居区。自治区矿产资源优势突出,煤炭、土地资源丰富,有黄河水自流灌溉,素有“天下黄河富宁夏”和“塞上江南”的美誉。当前随着西部大开发的进程,在国家的重视支持下,宁夏经济社会取得了巨大的成绩,2005 年,自治区实现地区生产总值 525 亿元,人均 GDP 突破 1000 美元。^①

近年来,在自治区党委、政府的正确领导下,各级各类教育事业得到了快速发展,基本建立起了比较完善的具有区域特征和民族特色的现代国民教育体系。2005 年,有义务教育阶段在校生 97.41 万,其中小学在校生 69.32 万,初中在校生 28.09 万;小学适龄儿童入学率 99.0%,小学毕业升学率 99.9%;普通高中在校生 18.42 万,高中阶段毛入学率 58.1%。全区有 16 个县实现了“两基”攻坚目标,“普九”人口覆盖率达到 70%。^②

随着全区“两基”攻坚任务的即将完成,在学校硬件条件得到极大改善的同时,如何进一步提升学校的办学理念、教师素质、教育教学质量和水平等方面的软件建设水平,为宁夏基础教育从外延式数量型发展向内涵式质量效益型的过渡打下较为坚实的基础,以此来适应人民群众日益增长的教育需求是宁夏基础教育面临的下一个必须解决的问题。因此,在加强学校硬件建设的同时,应进一步加

强学校的软件建设,尤其是农村学校。学校软件建设水平的提升,不仅有利于城乡教育的均衡发展,早日实现教育公平,也对社会主义新农村建设具有重要的战略意义。

2005年,世界银行贷款/英国政府赠款“西部地区基础教育发展”项目(以下简称“西发”项目)分别在西部的宁夏、甘肃、四川、广西、云南五省区实施。其中,学校发展规划(School Development Planning,以下简称SDP)作为“西发”项目的一个子项目,以提升校长领导力、改善学校管理运行模式、促使教师参与学校发展、倡导社区参与学校管理运行为目的,最终促进学校发展为目的“软件”项目适时落户宁夏,无疑为宁夏内涵式质量效益型发展,提供了适时的发展机遇。因此,实施并研究好SDP项目,能够使得我们借鉴国际经验为我们的本土行动提供有益的借鉴,为宁夏基础教育转型期的科学发展提供经验,是我们应尽的责任和必须做好的工作。

二、项目规划与设计

(一)项目目的及意义

通过SDP项目在宁夏的实施,使项目县及项目学校的广大教育工作者能够认识SDP、制定SDP、实施SDP、评价SDP。最终目的是通过学校管理改革,提升校长领导力,加快教师专业发展,促进学校文化建设,提高学校效能,促进学生成长,让更多的孩子接受更好的教育。

(二)项目实施整体设计

1. 项目县、学校选择及启动

根据宁夏世界银行贷款/英国政府赠款“西部地区基础教育发展”项目执行计划,学校发展规划活动方案:SDP在全区的20个项目县,121个项目乡的532所学校实施。在此计划框架内,根据全区各县区域及实地情况,按照“先试点,再推广”的原则,确定中卫、西吉为第一批SDP实施县(市、区),2005年启动;吴忠、灵武、平罗、中宁为第二批SDP实施县(市、区),2006年启动;盐池县等其余县(市、区)为第三批SDP实施县(市、区),2007年启动。实验县的镇(乡)实验校根据各县情况由县(市、区)确定,报自治区项目专家组审核。

2. 项目活动主要内容

一是通过培训、研讨等学习形式,使实验学校对SDP本质与内涵、价值及意义,制定程序与原则、工具与方法等进行认识。二是通过实际操作,着重从关注校

长领导力、教师专业发展、学校文化建设以及改善学校与社区关系等变量,学会SDP文本制定与答辩等。三是通过SDP实施,将行动研究贯穿始终,采取边实施边研究,边研究边反思的过程,促进学校按规划目标不断迈进。四是学会SDP评价工具的制定及方法运用。

3. 项目活动管理组织及专家技术支持系统

分别成立自治区教育厅、各县(市)项目工作领导小组,做好组织保障工作。分别成立自治区、县(市)、学校三级专家技术支持系统,自治区专家技术支持系统受国家专家技术支持系统指导,为学校提供立体服务。

4. 项目整体工作流程及思路框架

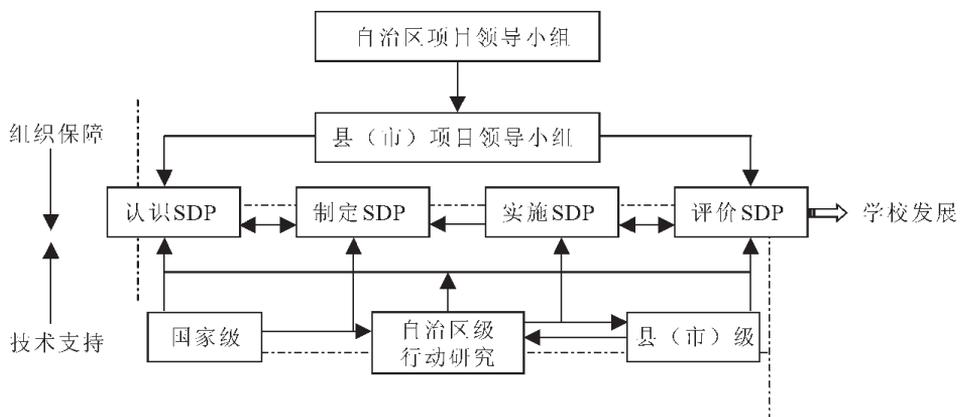


图1 宁夏SDP/PTT项目工作流程图

三、项目主要举措与做法

(一) 成立机构,加强领导,狠抓落实

1. 加强项目实施的组织保证

为了加强项目的组织保证,从项目实施伊始,就成立相应的机构,制定了较为严密的规章制度。2005年,成立了以教育厅主管厅长为组长的领导小组,下设成立了省级专家组,并专门下发宁教贷[2005]211号文件,制定SDP专家组工作大纲、研究方案及工作要求等六个配套文件。各项目县都成立了以主管县长或教育局长为组长的SDP领导小组,制定工作方案,下设专家组,分别负责组织与技术工作,并认真制定了县级工作方案,为宁夏SDP项目的健康有序发展做好必需的组织保障。

2. 建立三级网络技术支持系统

根据宁教发[2005]211号文件精神,按照项目实施的实际需要,由宁夏教育科学研究所牵头,在全区范围内遴选了由省级教育教研科研人员、大学教授、基层教研人员等组成的自治区SDP专家组,对专家组成员进行动态管理,建立激励机制。与此对应,在县级和学校层面也成立了相应的专家组,以省级、县级、学校层面的专家组为平台,建立了基于“自上而下”与“自下而上”的协作机制,形成了自治区、县、校三级网络技术支持系统。

3. 创新专家组工作模式

专家组成员实行“总一分一总”的工作模式,即在SDP项目的总体设计、实施工作上,专家组成员集体参与,贡献智慧。但每个专家都有侧重的专题内容,并负责一或两个试点县的项目学校SDP的咨询服务与指导工作。在需要专家组集体行动时,根据具体工作目的与需要,再组团工作。

(二) 专业引领,培训跟进,认识学校发展规划

1. 加强专家组能力建设

省级专家组始终将个人与集体学习作为项目高质量发展的重要方面,采取“走出去”的方法,和国家级专家组及省外专家组交流探讨,还在项目执行中期组织项目县校长和省、县级专家赴甘肃中英SDP项目县考察学习。同时,采取“请进来”的方法,多次邀请国家级专家组成员来宁夏,在项目学校所在地举办研讨会,进一步提高对项目的认识。

2. 狠抓省(国家)级培训

在省(国家)级培训层面,注重对县级培训者的培训。为了提高培训质量,进行有效培训,我们在培训中采取了先集体备课、课前说课、课后反思等环节的准备工作,以参与式培训为主,将培训者培训的活动开展到实处,减少县(校)级培训过程之中信息的衰减,努力促使将来县(校)级培训活动的形式、内容等不“走样”、不“变形”,真正以高水平的省(国家)级培训保证培训者培训的质量。

3. 重视地方能力建设

在项目启动初期,对全区项目学校校长培训共486人次,又重点对第一、二批开展项目的实验县和部分项目学校骨干校长又进行了三次全员培训。为进一步加强地方能力建设,自治区专家组成员按照“总一分一总”的工作模式,分别参加县级培训活动,在培训前和县级专家组成员一起集体备课、相互研讨,指导县级