

学校规划与校长专业发展丛书

丛书主编\陈建华 魏志春

CANYUSHI GUIHUA
YU XUEXIAO FAZHAN



参与式规划 与学校发展

倪梅 陈建华 / 主编

北京





学校规划与校长专业发展丛书

参与式规划与学校发展

倪 梅 陈建华 主编

G637
N507



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

参与式规划与学校发展/倪梅, 陈建华主编. —北京: 北京大学出版社, 2010. 1

(学校规划与校长专业发展丛书)

ISBN 978-7-301-15924-8

I. 参… II. ①倪…②陈… III. 中小学—学校管理—研究 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 173950 号

书 名: 参与式规划与学校发展

著作责任者: 倪 梅 陈建华 主编

丛 书 策 划: 姚成龙

责 任 编 辑: 姚成龙

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-15924-8/G · 2691

出 版 发 行: 北京大学出版社 (北京市海淀区成府路 205 号 100871)

网 址: <http://www.jycb.org> <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: zyl@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62767346

出版部 62754962

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 200 千字

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: (010) 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

内容简介

本书介绍了学校发展规划在西方国家产生、发展的背景，阐述了它对我国中小学教育改革的启示；分析了学校发展规划的内涵，指出它既是一种重要的管理手段，又是一种重要的管理理念；重点分析了作为一所基层小学的上海交通大学附属实验小学，如何通过参与式规划，制订并实施学校发展规划的整个过程，尤其指出如何通过参与式规划提升一所学校的办学思想，提炼一所学校的办学特色，提挈一所学校的教师队伍，提高一所学校的教育教学质量；本书设计了在中小学开展参与式规划的一套流程，指出其中一些值得注意的问题；本书认为，参与式规划可以整合校长的态度、专家的技术、学校的乡土知识和教师的经验，对学校的发展有着实实在在的促进作用。

本书适合教育行政部门领导、中小学校长、中小学教师以及教育学科群的研究生阅读。

总 序

进入新的历史时期以来，一位好校长等同于一所好学校，正在成为社会各界的共识。据此，关注中小学教育的人们对校长提出了各种各样的要求，其中，教育界比较强调在中小学培养专家型校长，要求这类校长的价值取向是高度关爱学生与教师，精通教育教学，侧重于教育理论的积淀和教学权威的树立，即重视校长搞研究，做学问，著书立说，使校长成为教学专家、学术权威。在这个过程中的确涌现出一批有影响的校长，推动了学校的发展。领导与管理一所学校，从管理学的视角来看，至少涉及人、财、物、时间和信息五个管理要素的协调处理；以教育学的领域而言，也有德、智、体、美、劳五育的兼顾。对任何一个校长来说，仅靠自己的教学专长来管理学校，都会遭遇捉襟见肘、鞭长莫及的尴尬。单纯对校长提出教学专家和学术权威方面的要求，已经不能满足新的历史条件下校长面临的各种问题与挑战的需要。因此，校长作为学校的领导者、教育者与管理者，不仅需要具备先进的教育理念和卓越的教学能力，更需要具备领导和管理学校的专业知识与能力，尤其是设计规划学校发展的能力。

从20世纪80年代后期开始，一些工业发达国家陆续启动了对中小学办学管理体制的改革，导致学校校长在国民教育体系中角色的变化与职能的扩大，校长越来越需要对教育的结果负责，或者更直接地说要对学生的学业成绩负责。这就使校长能否承担起这样的职责，如何承担起职责，谁最适合做校长，怎样成为一名合格乃至优秀的校长，成为发达国家教育讨论和改革中的一个热点问题。正是在这样的历史背景下，20世纪90年代中期以后，一些发达国家以政府或非政府教育组织的名义，相继推出了国家或区域性的以突出专业能力为主旨的中小学校长专业标准。经过十余年的试行实践与修正，英国、美国、澳大利亚等国在近年来陆续形成了从内容到形式均比较完善的中小学校长专业标准。“他山之石，可以攻玉”，发达国家已经出台并实施的中小学校长专业标准，较全面地反映了处于社会变革时代对校长应具有的专业素养的基本要求，提出了校长职业实现专业化的基础框架，明晰了校长的

使命以及对学校应承担的职责。这种情形,表明了要成为一名优秀哪怕是合格的校长,就必须具有谋划学校发展的视野与理念,掌控、推进与改善学校全局工作的知识与能力。这也是研究和制定适应我国国情与基础教育特点的中小学校长专业标准的题中应有之义。

在中小学校长应该具备的专业能力中,规划设计学校发展的能力具有相当重要的位置。如何培养校长的规划设计学校发展的能力,引起了中外学校管理领域越来越多的专家和学者的关注,并受到教育行政部门和中小学校长的日益重视。

学校发展规划(School Develop Planning)既是目前国际上流行的一种全新的管理理念,又是一种全新的管理方式。它是在充分了解校情的基础上,通过“自下而上”(Bottom-up)和“自上而下”(Top-down)相结合的方式,由学校共同体成员一起来确定学校未来的发展蓝图,寻找学校的优先发展项目,制定改革项目的行动计划,目的是将新的理念、新的规划方法引入校长的思维体系中,提高校长的管理能力,进而推动中小学的学校管理改革,促进中小学教育教学质量的提高。

作为一种新的管理理念的学校发展规划,主要强调两点:(1)立足于规划意识,提炼一所学校的教育哲学。校长要树立强烈的规划意识,并在这种强烈的规划意识指导下,系统地梳理一所学校的办学思想,提炼一所学校的办学理念,明晰一所学校的发展定位,确定一所学校的培养目标。校长必须系统地考虑一所学校的办学理念、发展定位和培养目标,进而把它们提炼而成为一所学校的教育哲学。(2)把学校发展规划当做一个动态的实施过程,而不是一个静态的“文本”。很多学校过去也制定计划文本,但是这种计划文本仅仅是这所学校装点门面的“墙壁文件”和“抽屉文件”,校长并没有把学校工作与发展规划结合在一起,并没有真正地去实施学校发展规划。学校发展规划的真正价值体现在它的实施过程之中,一份通过科学、规范的方法制定的学校发展规划,实施到什么程度,其价值就体现到什么程度。

作为一种新的管理方式的学校发展规划,主要强调四点:(1)系统管理。学校是一个小型的社会系统,在管理中既要协调好系统内部的教学、德育、行政、后勤、学生工作等各个部门的关系,又要协调好系统外部的各种各样的社会关系,需要通过规划确立一个系统管理的方法。(2)科学管理。学校办学,从一定程度上讲,其实就是科学地处理学校的“过去”、“现在”和“将来”的关系,分析过去,把握现在,预测将来,而过去、现在、将来之间关系的处理,需要一种科学的方法,需要通过一种科学的方法摸清家底、分

析校情，也需要一种科学的方法来预测将来。迄今为止的规划学、发展学领域的许多研究成果，能够在方法层面给学校发展规划提供有益的启迪。

(3) 自主管理。学校发展规划在中西方的产生和发展，与学校管理权力下放有着很大的关系，它不仅强调以校长为代表的学校领导，包括校级领导和中层领导，在学校管理上有自主权，也强调学校共同体的其他成员，如教职员、家长、学生、社区代表等也有自主权，学校发展规划的流行，与校本管理、自主管理有着密切的关系。(4) 民主体管理。学校发展规划的一个非常重要的理论基础是内源发展理论，它强调把学校共同体成员，尤其是教师和学生，作为学校发展的主体，通过“自下而上”和“自上而下”相结合的方式，制定与实施学校的发展规划，促进教师和学生共同发展，促进学校的发展。从本质上讲，它是民主体管理方式的体现。

基于上述考虑，我们编写了这套“学校规划与校长专业发展丛书”，丛书包括六本著作：(1)《学校发展规划：理论与方法》；(2)《中小学校长专业标准研究》；(3)《参与式规划与学校发展》；(4)《英国中小学发展规划指南》；(5)《学校发展规划案例集》；(6)《校长视野中的政府教育管理职能转变》。

编写这套丛书有三个目的：(1) 介绍学校发展规划与校长专业发展领域的最新成果，拓宽和加深学校发展规划与校长专业发展领域的研究；(2) 把学校发展规划与校长专业发展联系在一起，既有对最新相关理论的介绍，又有对相关内容和相关方法的分析，既有助于中小学校长的系统学习，又有助于为中小学校长培训提供一个有效的切入点；(3) 为中小学学校管理提供咨询、指导。

最后需要说明的是，本丛书在框架设计上征求了上海地区部分中小学校长的意见，也征求过一些教育管理专家的意见，我们力图在框架上体现理论与实践相结合的逻辑结构，既介绍最新的理论研究成果，又介绍实践过程中的做法。但是任何一种框架设计总避免不了人为的色彩，它肯定带有主编者的主观意图。好在对于人文社会科学而言，这种主观意图的表达也属于研究的组成部分。我们希望有关专家和读者能够提出更好的意见和建议！

陈建华 魏志春
2009年12月于上海

前言

学校发展规划本质上是一个过程

学校发展规划自从 20 世纪 80 年代产生以来，至今已有近 30 年的历史，在这个过程中规划的重心产生了很大的变化。起初，规划是被当做一种管理工具，是管理者尤其是校长考虑如何应对教育变化而采取的一种有效的管理策略；到了后来，规划的重心则放在学生学习效率和学习质量的提高上。学校发展规划既是学校管理的一种重要手段，又是提高学校教育教学质量的一种重要手段。

一、对学校发展规划的认识

学校发展规划是学校为应对教育变革和教育发展的双重挑战，通过学校共同体（school community）成员的努力，系统地诊断学校的原有工作基础，确立学校的办学方向和发展目标，分析学校优先发展项目并制订相应行动计划，促使学校挖掘自身潜在资源，提高学校管理效能和教育质量的一种重要手段。关于学校发展规划，我们认为有两点尤其要注意：①确立学校发展规划从本质上讲是一种过程的认识。学校发展规划立足过去，指向未来，既有对过去的诊断分析，又有对未来的预测和憧憬。以往人们所认为的“过去×现在=将来”，即认真地回顾过去，做好现在的事，就意味着一个美好的未来，这一说法受到越来越多人的反对。许多认可发展规划作用的专家认为，应当持一种新的态度——“过去×将来=现在”，即认真地回顾过去，做好针对将来的规划，那么肯定就有一个美好的现在。学校发展规划不是“为规划而规划”，它强调的不仅仅是静态的规划文本（Plan）的产生，更关注动态的规划实施和评价过程（Planning）。②发挥“学校共同体”成员的协同作用。

“学校共同体”是由学校的利益相关者组成的，包括以校长为首的学校领导班子、教职员工、学生、家长、学校董事会、社区人士和地方教育官员等。SDP项目强调，制订学校发展规划必须重视学校利益相关团体或者个人的权益，发挥学校共同体成员的协同作用，而不能仅仅体现其中一方的利益，由其“单打独斗”。

二、规划既重视文本设计，更重视实施过程

学校发展规划立足过去，指向未来，既有对过去的检查，又有对现状的把握，更有对未来的预测。从本质上讲，它是一个发展过程，而不是一个结果。

重在过程为学校发展规划要注意以下两种情况：①切忌把学校发展规划当做“抽屉文件”。学校发展规划是上述四个过程的循环统一，但是在实际操作过程中，有许多学校把规划当做应付上级政府的要求而制订的“文本”，仅仅是制订“文本”，不注重实施和评价两个环节。有些学校把学校发展规划当做“抽屉文件”，文本形成了，除了唱高调之外，即把它放入抽屉，不去考虑下一步的实施、调整和自我评价工作。这种现象是SDP项目的“大忌”，因为这样的文本仅仅是校长个人的“文本”，它无助甚至有碍学校共同体成员发挥各自的作用。②要认真分析学校发展规划与学校发展之间的关系。学校发展规划与学校发展之间并不存在必然的关系。西方有个学者曾对澳大利亚自1985—1993年的42份校本发展规划研究报告进行分析，发现所有研究都注意到规划过程，而没有注意到规划所产生的结果。因此，研究者产生一种怀疑，认为人们可能存有一种想当然的假设：学校只要制订、实施学校发展规划就会自然而然地促进学校效能的提高。显然，这是相当荒谬的假设。研究者进而认为，还要深入研究下述问题：有效的学校教育对学校发展规划有什么关系？有效的学校教育对学校管理的“权力下放”有什么关系？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如何？^①我们认为，这一问题也应当引起我国中小学教育管理工作者们的注意。并不是说一所学校具

^① D. H. Hargreaves & D. Hopkins. Planning for School Development: Advice to Governors, Head-teachers and Teachers[M]. London: Department of Education and Science/HMSO, 1989.

有一份较为理想的规划文本，这个学校肯定就能够得到发展，它们之间的关系并不是必然的关系。一般地讲，基于摸清校情而制订的学校发展规划文本，它实施到什么程度；其效果就体现到什么程度；其成功的关键在于校长是把规划当做一个静态的“文本”，还是把它当做一个动态的过程。

三、参与式规划是非常有效的规划手法

“参与式研究”是目前国际上普遍倡导的进行研究的一种理念和方法。“参与式研究”指在内源发展理论^①指导下，通过画图、对话、讨论、大事记等多种方式，由教育专家与发展主体共同参与，分析区域中存在的问题，确立项目课题，调动发展主体的积极性，引发参与者的创造力，形成别具一格的研究方式。

在研究过程中，如果旁观者和参与者对事情持不同态度，对结果的影响就截然不同。美国教育家杜威认为：“旁观者对正在进行的事情漠不关心；一种结果和另一种结果分不出好坏，因为每一种结果只是供人看的。参与者和正在进行的事情休戚与共，事情的结果和他息息相关，他的命运或多或少和事情的结果有关。”^②

对一所基层学校而言，大学科研专家作为规划师，与学校领导与教师一起，通过参与式规划的方式，共同分析学校存在的问题，厘清学校的发展思路，寻找学校的优先发展项目，制订相应的行动方案。这是一种相当有效的规划手法。在这里，“参与”是指个体卷入群体活动的一种状态，既包括个体在认知和情感方面的投入，也包括个体之间的互动、个体受群体影响，以及个体影响群体的方式和程度。“参与”不应该是被动的，或受条件驱使的，而应该是主动的诉求。学校教师是发展主体，他们的参与是作为发展主体的参与。教育专家要发挥协调者和参与者的作用，把自己作为学校共同体中的一个成员，切忌思想霸权、话语霸权和行为霸权。

参与式规划既重视规划文本的制订，又重视规划的实施过程，它是一个相当有效地促进学校发展的规划手法。参与式规划既强调以人为本，重视组

^① 本书第二章将对此理论有详细介绍。

^② 杜威. 民主主义与教育[M]. 北京: 人民教育出版社, 2004.

织中发展主体的赋权；又重视组织的发展需求，针对组织的差异设计不同的发展思路；更重视强化人的发展动机，以人的能力建设为核心，促进学校的内源发展。参与式规划可以整合校长的态度、专家的技术、学校的乡土知识和教师的经验，对学校的发展有着实实在在的促进作用。

从 2005 年开始，上海师范大学教育学院的一些专家与上海交通大学附属实验小学开展合作研究，这项研究主要以参与式规划为抓手展开，在这个过程中大学教师作为规划师和教育专家，帮助学校分析校情，寻找学校优先发展项目，开发校本课程，提炼学校办学特色，积累了许多经验。在这个过程中，教师在成长，科研专家在成长，学校在成长。我们共同的体会是：学校发展规划本质上是一个过程。

目录

前 言 学校发展规划本质上是一个过程	(1)
第一章 学校发展规划概述	(1)
第一节 学校发展规划的产生背景和理论基础	(1)
一、学校发展规划的产生背景	(1)
二、学校发展规划的理论基础	(3)
第二节 学校发展规划的内涵和特征	(6)
一、学校发展规划的内涵	(6)
二、学校发展规划的特征	(7)
第三节 学校发展规划的内容和过程	(8)
一、学校发展规划的内容	(8)
二、学校发展规划是一个发展过程	(9)
第二章 通过参与式规划促进学校发展	(15)
第一节 参与式规划的理论依据	(15)
一、参与式发展理论	(15)
二、内源发展理论	(16)
第二节 参与式规划的内涵及价值	(17)
一、参与式规划的内涵	(17)
二、参与式规划的价值	(17)
第三节 通过参与式规划促进学校发展：一所基层小学的做法	(19)
一、建立伙伴合作关系	(19)
二、“自下而上”和“自上而下”的统一	(19)

三、立足原有基础，挖掘学校特色·····	(20)
四、加强教师队伍能力建设，提高教师的专业水平·····	(21)
五、重视过程，而不只是结果·····	(22)
第三章 开展多元伙伴合作·····	(23)
第一节 什么是多元伙伴合作·····	(23)
第二节 为什么要开展多元伙伴合作·····	(24)
一、学校的快速发展需要各方群策群力·····	(24)
二、和谐社会的教育背景要求学校共同体成员的和谐合作·····	(26)
第三节 多元伙伴合作的行动策略·····	(28)
一、建立以学校为核心的校外合作团队·····	(28)
二、建立多层次的校内合作共同体·····	(29)
第四章 正视学校现状，深入分析校情·····	(31)
第一节 SWOT 方法简介 ·····	(31)
一、SWOT 的内容及步骤 ·····	(31)
二、SWOT 方法在学校发展规划中的分析指标 ·····	(33)
第二节 学校具备的发展优势·····	(34)
一、知名大学附属实验学校品牌优势·····	(34)
二、重视教科研，具有“科研立校”的强烈意识·····	(35)
三、教师培训渠道拓宽，确保教师专业化发展·····	(36)
四、人口导入区的区位和生源优势·····	(37)
第三节 学校存在的发展劣势·····	(38)
一、学校建校历史短暂，缺少名师和骨干教师·····	(38)
二、学校条线工作发展的均衡性有待加强·····	(38)
第四节 学校面临的发展机遇·····	(38)
一、属地化后的政策支持为学校进一步发展提供了保障·····	(38)
二、得天独厚的区位优势为教师发展搭建了新舞台， 也为特色办学提供了有力保障·····	(39)
第五节 学校面对的发展挑战·····	(40)
一、学校周边历史名校较多，质量提升的压力较大·····	(40)

二、招生渠道多样，家长需求不同，给教育管理带来了压力	(40)
第五章 科学定位学校发展，提升学校办学哲学	(43)
第一节 学校办学哲学的内涵与意义	(43)
一、学校办学哲学的内涵	(43)
二、学校办学哲学的意义	(45)
第二节 学校办学哲学的内容	(48)
一、学校的办学理念	(48)
二、学校的发展定位	(51)
三、学校的育人目标	(52)
第三节 学校办学哲学的提升策略	(54)
一、摸清家底	(54)
二、头脑风暴	(55)
三、外出考察	(55)
四、讲座培训	(56)
五、专题研讨	(56)
六、相互学习	(56)
第六章 挖掘学校特色，开发校本课程	(58)
第一节 形体与舞蹈	(58)
一、课程开发的背景	(58)
二、课程开发的目标与内容	(60)
三、课程的实施与管理	(63)
四、课程开发的成效	(69)
第二节 童话教育	(73)
一、课程开发的背景	(73)
二、课程开发的目标和内容	(75)
三、课程的实施	(80)
四、课程开发的成效	(85)
第三节 走进交大的小朋友	(88)

一、课程开发的背景	(88)
二、课程开发的目标与内容	(91)
三、课程的实施与评价	(95)
四、课程开发的成效	(98)
第七章 依托学校发展规划, 促进学校教学改革	(104)
第一节 教学改革的意义和任务	(104)
一、教学改革的意义	(104)
二、教学改革的主要任务	(105)
第二节 教学改革的实践	(107)
一、实现课堂教学的有效性	(107)
二、教学管理精细化	(111)
三、实现教研的本土化	(112)
第三节 对教学改革的一些深度思考	(114)
一、解决认识偏差: 过于重视学生的主体地位, 忽视教师的地位	(115)
二、矫正方法偏差: 重探究性、自主性学习, 轻视或排斥接受性学习	(115)
三、反思行为偏差: 强调课堂生成, 轻视课前预设	(116)
第八章 监督规划过程, 评价规划实效	(119)
第一节 成立监督管理机构, 监督管理策略	(119)
一、监督管理机构	(120)
二、监督管理实施策略	(121)
第二节 监督规划目标的达成	(124)
一、监督规划各主要项目的目标达成度	(124)
二、监督优先发展项目的目标达成	(131)
第三节 学校发展规划的评价	(132)
一、评价的目的	(132)
二、评价的重点	(133)
三、评价的原则	(133)

四、评价的过程	(134)
第四节 教师专业发展评价	(142)
第九章 构建学习共同体的文化	(147)
第一节 学习共同体：学校文化建设的重要目标	(147)
一、制订规划，形成共同愿景	(147)
二、分析规划，认识学习共同体	(148)
第二节 精神文化建设	(150)
一、共享资源，集体反思	(150)
二、合作共赢，协调推进	(151)
第三节 制度文化建设	(153)
一、日常管理制度	(154)
二、教学管理制度	(154)
三、科研管理制度	(155)
四、激励评价制度	(156)
第四节 环境文化建设	(157)
一、美化校园环境	(157)
二、构建学习共同体的文化	(158)
附 录 上海交通大学附属实验小学三年发展规划	(160)
参考文献	(181)
后 记	(185)

第一章 学校发展规划概述

学校发展规划（School Development Planning，简称 SDP），是学校应对教育变化、提高教育效能的重要手段，现已成为中小学管理领域普遍采用的一种有效管理措施，也是西方教育发达国家教育理论领域的研究热点问题。它对我国中小学管理也产生了很大影响，上海、北京、陕西、甘肃等地采用这种方式，尝试学校管理改革，以提高学校效能和促进学校发展，均取得了一定的效果。但在这个过程中，由于对学校发展规划了解不够，也产生了不少问题。基于这样一种情况，有必要介绍西方学校发展规划的产生背景和相关理论、学校发展规划的内涵和特征、学校发展规划的内容和过程，以及西方学校发展规划项目对我国的启示。

第一节 学校发展规划的产生背景和理论基础

一、学校发展规划的产生背景

学校发展规划理念的产生及流行，与联合国教育科学文化组织（United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organizations，简称 UNESCO）的“教育规划”项目是联系在一起的。教育规划（Educational Planning），又译为教育计划，是联合国教科文组织于 1956 年、1958 年、1959 年分别推动拉丁美洲教育计划、亚洲教育计划及欧美教育计划以来，所兴起的一个概念，其目的在于透过区域性合作的方式，促进义务教育的普及，以作为经济、社会、文化发展的基础。经过各国的重视及推动，教育规划成为一个国家不可或缺的观念及措施。教育规划的目的，也由扩增教育人口的数量，转变为兼重教育质量提升，同时配合经济发展需求，提高人口素质，促进经济升级；配合社会发展的需要，实现社会公平、正义；配合政治发展的需求，培养适应开放、多元政治生态的公民。教育规划于是成为一个国家的教育发展蓝图，