

现代学校 发展新视域

Xiandai Xuexiao
Fazhan Xinshiyu

陈向阳 / 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

现代学校 发展新视域

Xiandai Xuexiao
Fazhan Xinshiyu

陈向阳 / 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

现代学校发展新视域 / 陈向阳主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-303-11997-4

I. ①现… II. ①陈… III. ①学校管理—研究
IV. ①G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 260341 号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子邮箱 beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 230 mm
印 张: 19.25
字 数: 305 千字
版 次: 2011 年 1 月第 1 版
印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 30.00 元

策划编辑: 祁传华 责任编辑: 祁传华 郭 瑜
美术编辑: 毛 佳 装帧设计: 毛 佳
责任校对: 李 菡 责任印制: 李 啸

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

编 委 会

主 任：杨伟嘉

副主任：何锡光 梁家斌 刘 冰 韦昌勇

委 员：陈向阳 李文红 张 旭 张曦艳

陈丽萍 蒲 雯

主 编：陈向阳

• 序 言

每当人们谈到“学校发展”问题的时候，往往容易首先想到硬件，比如校舍面积、教学设备等，接下来就是经费的问题，认为只要有了钱，学校发展面临的一切问题都会迎刃而解！这是一个比较普遍存在的误区。

实际上，学校发展是个复杂和长期的过程，而且必然是个系统工程，是多方面因素综合作用的结果。在不少地区，特别是贫困农村地区，基本教学条件的匮乏使得人们经常把学校硬件条件的改善作为学校发展的第一选择。这种倾向无疑是可以理解的，但显然是有失偏颇的。硬件其实只是学校发展的一部分，而且不是最重要的部分。学校发展的关键在于“人”：校长、教师、学生、家长、社区成员、教育管理人员等。近些年来，国家在改善农村地区学校基础设施方面的投入是巨大的，但如果不注意使相应的软件（也就是使硬件设施发挥最大作用的能力）得到相应的提升，就会在很大程度上影响硬件投入的效果。因此，广大中小学必须重新建立一个新的发展观，要以全新的视角全方位地审视和引领学校的发展。由中国教育部和英国国际发展部合作实施的“中英西南基础教育”（SBEP）正是基于这一认识，把着力点定位在提升西南地区广西、云南、贵州和四川省区27个最贫困县教育系统人员的能力，从而通过学校的发展为弱势儿童提供公平而有质量的教育，并为上述省区引入现代学校发展的新理念。

《现代学校发展新视域》比较全面而系统地总结了SBEP项目中开展学校发展计划（SDP）、督导创新和校长管理能力建设等活动，并在多年项目实践基础上，进一步提炼、挖掘和提升这一过程中所蕴涵的现代学校发展

意涵。该书释放了诸多重要的学校发展新理念，如以学生的发展为出发点和落脚点的学校发展理念。学校首先是因为学生而存在，这应该是一个基本常识。学校的发展首先是学生的发展，而这在很大程度上取决于校长的教育理念和与管理能力，同时教师的教学能力和参与程度也是十分重要的因素。比如，提出了一个非常有冲击力的学校领导力概念，学校领导力不仅仅是体现在校长一个人身上，而且表现在学校所有利益相关者，即学校管理主体的共同努力下。又如，在较为详细地阐述了学校发展计划（SDP）的基础上，介绍了发展性学校督导，即通过以学校发展计划为基础的督导，确保教育行政部门了解学校发展的实际状况和水平，从而有针对性地提供支持，这对促进学校的发展无疑是十分有益的。全书给人一个强烈意图就是围绕学校发展这一主线，努力把影响学校发展的校内外因素最科学有效地整合起来，以形成促进学校发展的最大合力。

陈向阳教授作为“中英西南基础教育”（SBEP）广西壮族自治区教育厅项目办产出三负责人，具体承担了广西在SDP、督导和校长能力建设培训方面的具体工作。在他的引导之下，各个项目县非常好地完成了项目在这个产出的具体活动。不仅在项目县取得了良好的效果，而且结合其他项目（如中英甘肃基础教育项目、西部贫困地区基础教育项目等）在这个领域的经验，进行了很好的提升和拓展，并且逐步在更大范围的地方推广和扩散，堪称SBEP项目的一个优秀范例。广西在SBEP这个领域的成功，有效地提升了校长的管理能力，改进了学校层面的管理水平，以学生为本的管理理念和行动已经逐步成为项目学校的一种常态。他们不限于项目本身，而是跳出了项目，从实践平台走向理论的高度，更前瞻更高远地为广大学校提供了一个现代学校发展的新视域。本书正是广西团队在这个领域各种尝试的系统提炼和理论提升。作为SBEP项目国家专家组负责人，我见证了陈教授及其团队艰苦而卓有成效的努力。能够与这样的团队一起工作，我深感荣幸！

是为序。

中英西南基础教育项目专家组副组长
英国剑桥教育集团
胡文斌
2010年12月8日

• 前 言

我国改革开放的几十年以来，教育投入大幅增长，办学条件显著改善，教育改革逐步深化，办学水平不断提高。但是面对前所未有的机遇和挑战，必须清醒认识到，我国的学校，特别是广大农村学校还不完全适应国家经济社会发展和人民群众接受良好教育的要求。正如《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》指出的那样：要“创新人才培养体制、办学体制、教育管理体制，改革质量评价和考试招生制度，改革教学内容、方法、手段，建设现代学校制度。要把提高质量作为教育发展的核心任务”。要“树立以提高质量为核心的教育观，注重教育内涵发展，鼓励学校办出特色、办出水平，出名师，育英才”。

邓小平说过，“发展是硬道理”。学校的办学也是如此，学校需要发展，因为只有不断的发展，在发展中不断提高教育质量，才能确保学校适应快速发展的时代对学校的要求，才能更好地迎接各种竞争和挑战，才能更好地满足广大人民对优质教育的要求，才能更好地生存和发展。

在政府的投入和社会各方的支持下，在近年教育行政部门对学校的规范要求下，很多学校的办学水平有了长足的进步，特别是在硬件建设和常规管理上，学校之间基本上到达了同一个相对水平上。如何谋求更好更快地发展，以期在同一起跑线上最先脱颖而出，这是新的历史时期摆在广大学校面前的一个新的任务。

那么，现代学校应该怎么发展呢？如何理解现代学校的发展呢？现代学校发展的方向是什么？这些都是学校面向未来必须深思熟虑而清晰明确

的问题。

本书正是基于这样的背景，想把我们历经五年时间，在主持教育部“中英西南基础教育项目”过程中所承担的“学校管理”模块当中“学校发展计划、校长能力提升与学校督导”三个领域的研究与实践成果，把我们接触到的当今国外最先进的中小学的办学思想和技术，特别是关于现代学校发展的理念，结合我们在研究与实践过程中的本土经验加以提升和提炼，以一个全新的视角推介给广大的中小学校。

全书围绕着“现代学校发展”这一主题展开，以全新的视野解读现代学校发展的意涵、现代学校发展的内驱力、现代学校发展的技术支持平台、现代学校发展的有效监督、现代学校发展的理想追求等多个角度的问题，为现代学校的发展提供一个新的理念和方法论体系。本书共分五章，第一章“现代学校发展的意涵”，主要解决的是关于对现代学校发展的理解问题；第二章“现代学校发展的内驱力”，提出了一个全新的关于“学校领导力”的概念，并以此阐述学校发展的内动力问题；第三章“现代学校发展的技术支持平台”，详细介绍了一个为世界诸多国家认同并广泛应用的有效支撑现代学校发展的“学校发展计划（SDP）”基本原理与操作技术；第四章“现代学校发展的有效监督”，则介绍了在英国运用得很广泛并且很成熟的“基于发展的督导”理念与技术；第五章“现代学校发展的理想追求”，阐述了现代学校发展中的关于教师专业发展、资源有效配置、学校与社区关系以及学校文化生成等重要问题。

本书的阅读对象可以是广大中小学校长教师，可以是高校教育专业的本专科学生，还有教育科研工作者、教育行政干部以及一切研究教育的人员。

由于水平有限，书中还是存在诸多不足之处，恳请读者批评指正。

编 者

2010年12月8日

• 目 录

第一章	现代学校发展的意涵/1	
第一节	当代学校发展的困惑与反思	1
第二节	学校发展的内涵	3
第三节	学校发展的现代意涵	6
第二章	现代学校发展的内驱力/18	
第一节	领导力新释义	21
第二节	学校领导力的内涵	31
第三节	学校领导力的结构模型	35
第四节	学校管理主体的成长	43
第三章	现代学校发展的技术支持平台/52	
第一节	学校发展计划对学校管理转型的支撑	52
第二节	学校发展计划下的现代学校管理制度的创建	62
第三节	学校发展计划概述	73
第四节	学校发展计划的基本运作	81
第四章	现代学校发展的有效监督/165	
第一节	发展性学校督导的基本概述	165
第二节	发展性学校督导的基本运作	173
第三节	发展性学校督导的主要内容	183
第四节	发展性学校督导的主要工具	196

第五章 现代学校发展的理想追求/206

- 第一节 现代学校发展中教师专业成长 206
- 第二节 现代学校发展中学校资源的开发、配置及利用 227
- 第三节 现代学校发展中学校与社区的互动融合 236
- 第四节 现代学校发展中学校文化的生成 257

附件一 广西天等县都康乡安康小学三年发展计划文本（第一学年）/264

附件二 广西都安县吉隆小学督导纪实与督导报告/285

主要参考文献/295

后 记/297

●第一章

现代学校发展的意涵

第一节 当前学校发展的困惑与反思

时代迈进了一个新的历史时期，在这社会转型的关键时刻，我国教育领域尤其是基础教育领域的改革如火如荼，广大农村学校在经过了普及九年义务教育验收工作后，学校在总体面貌特别是硬件建设上发生了根本性的变化。2010年7月29日国务院颁布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》，更为基础教育的发展带来了又一个新的春天。然而，当人们为新的教育春天到来而欢欣鼓舞之时，我们却冷静地回到微观层面，看到不足，比如教育发展的不均衡问题、教育的质量问题，等等。就学校层面而言，学校的可持续有质量的发展问题是今后相当长一段时间必须从根本上解决好的问题。从总体上来说，当前学校发展中的问题就是缺乏目标感和方向感。在中小学校长培训中我们发现，校长们普遍感到“刚当校长时，什么管理理论和经验都没有，唯一有的就是敬业精神，

也没感觉难当，可近几年愈来愈感觉校长太难当了”。^①。他们为民族的教育和学校的发展思索、困惑和痛苦。仔细分析起来，校长们的困惑主要是对所要做的事缺少明确性，或是没有明确的目标，或是目标定位不当，或是不知道怎样达到目标，以至于在困难中不知所措，在模仿中丢失自我，在探索中迷失方向，这主要表现在以下几个方面：

1. 学校管理理念的缺失。经过多年的“洗脑”，不少学校校长话语里新观念、新名词比比皆是，层出不穷，诸如“人本管理”、“校本管理”、“人性化管理”等，但现实的情况是相当大一部分学校还处于一种凭经验行事，对学校管理的理念缺乏整体认识或处于缺乏把握的状态之中，很少有真正理解了现代管理理念的本质又能结合自身的实际融入管理行为中得以体现出来的。多半是处于理念模糊，或以上级指示、命令替代办学理念，有的是随大流，流行什么就跟着做什么，有的虽然似乎有自己的理念，但由于理解上的片面，也难以达到以理念指导实践的效果。没有理念就没有了学校价值追求，也就没有了属于学校自身的办学定位，也就没有了能让学校凝聚人心，使学校全体员工心往一处想、劲往一处使的感召力，没有了让学校持之以恒的“定海神针”。

2. 没有明确的发展思路。学校的工作是简单的任务式的，因而学校的工作计划往往是短期的，以完成工作任务为主线，而非按照办学的目标和清晰的发展思路去设计工作，走一年算一年，追求平稳地完成工作任务，不求有功，但求无过，保持一种维持性的工作状态，缺乏发展的可持续性。很多学校校长对以下几个问题的答案几乎是一片空白的：“学校从何而来？怎样走过来的？现在走到哪里了？要到哪里去？怎样知道是否到达了要去的地方？”校长尚且回答不出来，何况教师们。大部分学校的教师不清楚学校年度工作目标和学校的发展方向。因为不明确方向，从校长到教师几乎都处于一种个体单干的松散工作状态。

3. 缺乏全局的发展思想。偏重于某一方面的工作，对学校的发展缺乏整体谋划，缺乏一盘棋的思想。于是出现了“创收校长”、“分数校长”、“公关校长”、“安全校长”等。这样的校长管理学校必然是顾此失彼，缺乏全局统筹。此外，工作上经常是各自为政，各职能部门之间的工作计划是“互不干涉内政”，各自出台自己的计划，各行其是，“老死不相往来”。

4. 缺乏发展的内动力。学校发展多为外部驱动为主。因为缺乏学校价值追求和办学思路，没有学校共同愿景，教师们没有目标，缺乏主动参

^① 陈向阳：《学校发展新动力》，3页，桂林，广西师范大学出版社，2009。

与学校管理的精神，各自为政地工作，没有主体意识，被动地完成任务，也体会不到自主和自觉的状态，缺少有凝聚力的团队力量。

5. 学校发展的重心偏失。很多学校把学校发展的重心放在了硬件上或规模上，而放弃了学生的发展、教师的发展和学校管理的变革，造成学校发展的内涵和质量受到严重影响。

要解决上述当前学校发展中存在的问题，必须重新界定学校发展的概念，以全新的视域来重新审视我国的学校发展。

第二节 学校发展的内涵

一、发展的内涵

根据《现代汉语词典》的解释，发展就是“事物由小到大、由简单到复杂、由低级到高级的变化”；而《韦氏大辞典》对“发展”的解释是：一个成长、变化和进步的过程。

发展成为专门社会术语可追溯到第二次世界大战期间，战后掀起了民族解放运动的高潮，获得独立的亚非拉国家，急需解决本国贫穷落后的问题，要求尽快发展生产力，提高经济水平，解除贫困状态，增强综合国力。这些第三世界国家的发展问题，不仅成为国际学术界的研究热点，也作为迫切问题提上了联合国的议事日程。1960年开始，联合国先后推出了许多发展研究项目，制订了大量的国际发展规划，这进一步推动了各国的发展实践及相关理论的发展。

由于最初人们关注的是经济的增长，发展的概念也就等同于经济增长。随后人们发现单纯追求经济增长，虽然一些国家获得了经济的快速增长，然而，不但没能很好地提高人们的生活质量，还带来了一系列严重的社会问题，如严重的分配不公、社会腐败、政治动荡等，作为所谓“经济增长的代价”，还牺牲掉了国民教育、就业保障、社会福利、医疗卫生、文化建设等方面的发展，导致了一种“有增长无发展”的结果。

经过深刻反思，人们对发展的含义有了转折性的认识：

1. 发展不能仅仅理解为一种经济增长的结果，而应是经济、社会、环境等方面之间综合、协调进步的成效。经济增长固然是社会发展的基础，但发展不能仅仅着眼于物质和经济方面，只有当社会的各个组成部

分协调发展，才能促进社会的稳定与全面进步，同时保证经济的健康发展。

2. 发展必须是可持续的发展，必须是既满足当代人的需求又不损害后代人满足其需求能力的发展。

3. 发展应坚持以人中心。发展的目的是社会进步和人的发展，经济增长不是发展的终极目标，而是实现人类生活质量的提高和人的发展的手段，人不是发展的手段，而是发展的根本目的。

二、学校发展的内涵

根据上述不同的发展观，学校发展的内涵可概括如下：

（一）学校发展的中心目标是人的发展。以人中心的发展强调，学校不是以学生的知识增长为核心，而是以促进师生的可持续发展为目标，即师生的协调发展，既能满足当时的需要，又能保证其身心和谐、均衡、持久的发展能力不受损害。主要体现在三个关注点上：一是关注生存，学校的发展要关注师生的生存条件，包括衣食住行；二是关注发展，学校的发展要关注师生的发展条件，为教师的专业化发展创造条件，为学生的个性化发展提供条件；三是关注生命，学校发展要关注师生的情感、态度和价值观，关注师生的精神和心理需要，关注师生生命的质量。

（二）学校以发挥其功能而实现发展。学校为了满足个人和社会的需要，不断地调整和改造自己的功能，从而获得发展。学校的功能主要有五个方面：一是教育功能，学校是提供系统的学习、教学及传播知识的场所，是学生学习成长的摇篮，是教师专业发展的土壤，是教育教学改革实践的基地；二是经济功能，学校帮助学生获取知识及技能，使其能于现代社会或竞争中生存，同时为社会提供经济人才，促进社会的技术或经济发展；三是文化功能，学校系统地传递人类文化，在继承的基础上，整合和发扬人类文化；四是政治功能，学校通过帮助学生塑造正面的公民态度、掌握履行公民责任及权利的技能，形成一定的人生观和价值观，并培养学生参与政治发展的能力；五是社会功能，学校是一个由不同人际关系组成的社会实体，学生在学校中认识社会，学习与人合作，发展人际关系和社会关系，逐渐社会化。

（三）学校发展与社会的政治、经济、文化、科技密切相关。社会环境对学校的发展有着重大的影响，政治决定着学校发展的方向，经济决定着学校发展的程度，文化影响着学校发展的理念和价值取向，科技推动着学校发展的步伐。学校的发展必须与其外部环境相适应。

(四) 学校发展是其内涵和外延的协调发展。学校的发展应该是数量和规模的扩张与质量的提高相统一。

(五) 学校发展必须是可持续的发展。学校的发展既能够满足学校当前的需要, 又为学校的进一步发展奠定基础, 不能以损伤学校发展的长远利益为代价来换取当前的短期利益。

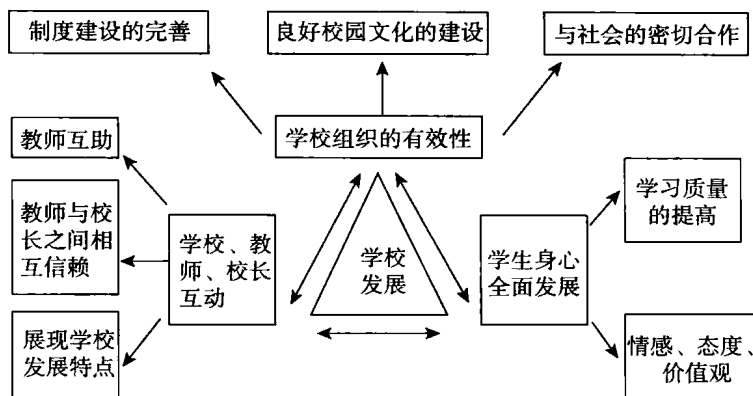
(六) 学校发展是一个动态发展的概念。学校的发展是一个持续不断的过程, 随着社会的发展变化, 学校发展实践的进行, 学校发展的内涵将不断丰富。

综上所述, 学校的发展是指学校由小变大、由简单到复杂、由低级到高级的变化, 反映的是一所学校的积极成长、变化和进步的过程。从管理学的意义上则强调要立足于学校层面, 通过强调计划管理, 完成目标来实现上述的发展过程。

学校发展从不同角度涉及多方面的内容, 从发展的主体来看, 学校发展可以指学生发展、教师发展、学校领导者发展等。从发展的方式来看, 学校发展可以有外延式发展与内涵式发展。外延式发展, 就是主要以增大学校办学规模为主的发展, 如校园硬件建设、生源数量和教师队伍人数等。学校内涵式发展一是相对于规模发展的质量发展。强调提升学校的办学质量, 提升学校的“软实力”; 二是相对于粗放发展的精细发展。将学校中教学、德育、师生互动等作为学校改革与发展的关注重点, 在事关学校发展的每项工作上都力求精雕细琢; 三是相对于同质发展的特色发展; 四是相对于模仿发展的创新发展。从发展的具体内容来看, 学校发展可以指硬件发展与软件发展, 软件的发展是指社区儿童入学率和学生巩固率的提高、学生学业成绩的提高和综合发展、学校教与学质量的改善, 学生关爱程度、学校领导和管理等方面的提高; 硬件的发展是指学校办学环境和条件的改善和更新。特别需要指出的是学校的发展最终是为了学生的发展, 学生的发展是学校发展的核心和本质, 无论是教学水平的提高、教师队伍的建设还是办学条件和环境的改善都是为学生发展服务的, 没有学生的发展, 学校发展便失去了意义。

从上述分析来看, 学校的发展不能只是局部或片面的。它必然是全局的全面的, 涉及学校的各个方面。但学校各个方面的发展归根结底是要落实到育人的目的上。因此, 学校的发展最终是为了学生的发展, 这是学校发展的根本宗旨。

附件：学校发展路线图



第三节 学校发展的现代意涵

一、学校的可持续发展

可持续发展是 20 世纪 80 年代出现的一个新概念，它是在传统的发展模式暴露出多方面弊端并再也难以为继的情况下提出的。传统的发展集中在经济领域的产值增长、速度加快、规模扩大、人均 GNP 提高等意义上，各国对经济高速增长目标的努力追求，对自然资源掠夺性的开发，导致了全球性资源短缺，以及与此相关的生活环境的严重污染和生态环境的严重破坏，危及了人类本身和人类后代的生存与发展。人们在现实深刻反思后，形成了可持续发展的思想。

人们从不同的角度对可持续发展进行了界定，已出现的定义有几百条之多，采用最多的是 1987 年世界环境与发展委员会在《我们共同的未来》报告中的定义：“既能满足当代人的需求，又不致损害后代人满足其需求之能力的发展。”其核心思想是：发展要以资源的可持续利用和良好的生态环境为基础，以经济可持续发展为前提，以保证世界上所有的国家、地区、个人拥有平等的发展机会，保证我们的子孙后代同样拥有发展的条件和机会为目标。

如今，可持续发展的概念，已不仅仅是涉及经济发展的战略思想，它已成为指导人们的生活、工作的一种战略思想和行动策略。

将可持续发展的思想运用到学校发展中，其核心是学校的发展要既能够满足当前发展的需要，又不损害学校长远发展的能力，其内涵包括以下几个方面：

（一）以人的发展为中心。人的可持续发展是学校发展的核心，学校的发展要围绕着师生的发展进行。

（二）追求公平发展。学校不能为了某一群体的利益损害其他群体的利益，不能为了某一群体的发展侵犯其他群体发展的权利。

（三）学校发展是连续性和继承性相结合的发展。学校的发展是在继承基础上的发展，每一步都是下一步的基础，不能为了眼前的利益损害长远的利益，不能为了本阶段的发展破坏下一阶段的发展资源，不能为了数量的增加牺牲质量的保证，不能为了发展某一方面的素质危害其他方面的素质，不能为了发展某一阶段的素质破坏其他阶段素质的发展能力，尤其是学校不能为了升学率而牺牲师生的身心健康。

（四）内部和谐发展。学校是一个由人、物、组织、文化等不同部分组成的有机整体，各组成部分之间相互依存、相互支撑、相互制约，是共生共荣的关系。合理分配资源，调整组织结构，积极协调内部关系，各部分和谐共荣，学校才能实现健康发展。

（五）与社会和谐发展。学校是社会这个复杂大系统的一个组成部分，它与社会的其他组成相互联系、相互作用、相互促进、相互制约，没有学校的发展，社会发展会受到严重的影响，而学校发展既需要发挥学校自身的主观能动作用，更需要社会各方面的理解、支持与合作。因此，学校发展必须与社会诸方面改革步调一致，协调发展。一方面，学校要不断地调整发展目标和组织结构，调动学校内部各方面的积极因素，适应社会发展的需要，同时，努力优化社会环境，改善学校周边的社会环境、社会风气、经济水平和文化氛围，实现学校发展与外部环境的良性循环。另一方面，任何一所学校都不可能孤军作战，大学、职校、中学、小学、幼儿园等多种类型的学校相互联合、协调发展，学校教育、家庭教育、社会教育、自然教育、人的自我教育等多种教育形式相互融合、共同发展，学校才可能完成培养人的使命，获得生存的能力和发展的能量。

学校的可持续发展不只是一种概念，它是一种思维方式，要求学校以可持续发展的思路去办学、去做事。

二、学校的内涵式发展

在我国，从学校发展的方式和途径来看，学校发展可分为外延式发展