

21世纪学校发展丛书
DEVELOPMENT

名校成长

进行

时

——学校发展的100个问题

2009-2012

MINGXIAO CHENGZHANG JINXINGSHI

吴颖惠 严星林 等◎著



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“十一五”规划课题（课题批准号：FHB070347）
《英国学校发展计划的中国区域本土化实践研究》研究成果

名校成长

进行

时

学校发展的100个问题

2009-2012

MINGXIAO CHENGZHANG JINXINGSHI

吴颖惠 严星林等◎著



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

名校成长进行时: 学校发展的100个问题 / 吴颖惠, 严星
林等著. —北京: 北京师范大学出版社, 2012.12 (2013.6 重印)
ISBN 978-7-303-15501-9

I. ①名… II. ①吴…②严… III. ①中小校—发展—研
究—中国 IV. ①G649.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 232623 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电子信箱 zhijiao@bnupg.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: 保定市中国画美凯印刷有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 170 mm × 240 mm
印 张: 21
字 数: 370 千字
版 次: 2012 年 12 月第 1 版
印 次: 2013 年 6 月第 2 次印刷
定 价: 39.80 元

策划编辑: 杜永生	责任编辑: 杜永生
美术编辑: 高 霞	装帧设计: 陈国风
责任校对: 李 菡	责任印制: 孙文凯

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

序 言

序 言

PRELUDE

进入 21 世纪以来，我国基础教育领域实行了全方位的课程改革，为深刻变革学校师生的教与学的方式及其成效创设了全新理念和实践导向。在办学条件得到显著改善的今天，学校层面能否有效推进课程改革并不断实现提高教学质量的目标，主要依赖于校长及其管理者团队规划和组织实施学校内涵发展的能力水平。

2005 年，海淀区教委研究借鉴“中英甘肃基础教育学校发展项目”的实践经验，结合本地中、小学办学实践中对于提升学校领导力的突出需求，与英国剑桥教育集团及国内专家共同设计了“中英海淀学校领导力发展项目”。海淀区先后有 30 所中、小学进入项目实施过程。校长们在中外专家指导下，经历了“学校发展愿景规划与实施策略”专题学习；按照项目方案要求，开展了学校发展需求调查、规划制定与实施、成效评价以及专项经验总结。期间，参与项目的校长们还有机会深入英国中、小学开展专题研修；还定期接受英国专家的评估督导。由此形成了利用国际优质资源，以学校领导力建设为核心，以学校发展项目实施为载体的全新学校变革模式。

项目实施七年以来，所参与项目的 30 所中、小学的办学水平已经得到显著提高，一大批中、青年校长借助项目实施获得了引领学校发展的领导能力。来自参与中英海淀学校领导力发展项目众多校长的亲身体验表明：参与精心设计的项目学习实质上也是能力发展课程。在这里，他们获得了更高专业境界的追求，并由此生发出了追求变革的内在动力；他们掌握了可操作的专业工作标准、实践策略与绩效指标，籍此开始有质量的变革过程；在项目学习过程中校长们围绕完成合作性任务，建立了互为资源的人际关系及经验分享。同时，项目组也在总结实践经验基础上形成了十分丰富的研究成果。

海淀领导力发展项目有效地促进了一批学校的发展，一个校长群体成长和丰富的校长专业发展研究的课程结构，从而展示出项目资源的价值。他们的具有创新意义的实践探索以及由此形成的重要研究成果，对于各地教育行政部门和学校校长如何规划和实施学校领导力建设，如何结合教育内涵发展需要规划国际合作，特别是提升基层教育教学研究为提高教育服务质量服务都具有借鉴和示范价值。

作为长期从事基础教育的一名专业工作者，我本人有幸配合海淀区教委及海淀区教科所参与中英海淀学校领导力发展项目的引进和实施过程，和他们一起积累了如何将国际优质资源转化为本土成功实践，并由此形成学校领导力建设专业资源这一重要变革过程的基本理念和实践经验。海淀项目之所以成功，我以为首先是以孙鹏主任为首的区教委勇于创新、善于利用资源；其次，离不开以安迪、胡文斌为代表的英国剑桥教育集团及其团队出色的专业工作；最后是以吴颖惠所长为首的海淀区教科所注重实效的项目组织与实施。这些都是值得认真借鉴的宝贵经验。

毛泽东等老一辈无产阶级革命家带领中国共产党人在将马克思主义普遍真理与中国革命具体实践相结合的本土化历史进程中，创造性地提出具有中国特色的社会主义建设理论。毛泽东同志历来倡导学习外国知识经验，一定要坚持“洋为中用”，学会“以外国成功经验射中国实际问题之的”；他还坚持奉行“实践出真知”的原则。这些都为我们实践“知行统一”的发展观和“注重创新实践”的绩效评价观，仍然具有显而易见的指导意义。

展读眼前这本在总结创新实践基础上汇聚而成的新成果，难抑兴奋之情。中英海淀学校领导力发展项目的成功实践表明：没有更高专业境界追求，便没有变革的内在动力；没有可操作的专业工作标准，实践策略与绩效便没有真正意义上的变革过程；建立有质量的人际互动才能保证有价值的经验提升；没有对于项目经验的理性梳理便难以产生具有普遍应用价值的成果。中英海淀学校领导力发展项目促进学校发展，校长群体成长和学术成果涌现的事实已经证明了这个道理！我相信，中英海淀学校领导力发展项目以及由此积累的系列研究成果将会成为更多地方、更多学校谋求学校发展的专业资源。

由衷祝愿海淀区的同事们为社会贡献更多的成功经验和实践智慧。
是为序。

张铁道

（原北京教育科学研究院副院长、现任北京开放大学副校长）

2012年9月

第一章 学校发展的理论与实践

一、“学校发展”概念 / 002

(一)“学校”的概念 / 002

(二)学校的组织要素 / 003

(三)“学校发展”的概念 / 005

二、学校发展理论 / 006

三、学校发展新趋势 / 009

(一)发展上立足国际,不断变革 / 009

(二)价值上注重创新,培养个性 / 010

(三)过程上观照生命,体验成长 / 010

(四)技术上数字网络,共享互动 / 010

(五)管理上对话交流,共同领导 / 011

(六)类型上特色灵活,丰富内容 / 011

(七)形式上开放沟通,争取外援 / 011

(八)系统上内外协调,和谐发展 / 012

四、学校发展实践案例分析:中英海淀学校发展计划项目 / 012

(一)项目背景 / 013

(二)项目实施过程 / 014

(三)项目实施成效 / 021

(四)项目实施的思考 / 027

第二章 学校自我评估

一、学校自我评估的基本问题 / 032

(一)学校自我评估缘起 / 032

(二)英国学校自我评估的特点 / 033

(三)学校自我评估的主要阶段 / 035

(四)学校自我评估的主要价值 / 045

二、学校自我评估的 15 个问题与策略 / 048

(一)如何确定学校自我评估的主体? / 048

(二)如何进行学校自我评估动员? / 049

(三)如何充分调动教师参与自我评估的积极性和主动性? / 050

(四)如何充分调动学生参与自我评估的积极性和主动性? / 052

(五)如何充分调动家长参与自我评估的积极性和主动性? / 054

(六)如何建立学校自我评估的核心团队? / 055

(七)如何确定学校自我评估的各领域指标体系? / 057

(八)如何确立学校自我评估的评价标准? / 059

(九)如何建立和完善学校自我评估指标体系? / 060

(十)如何使用问卷调查法采集学校自我评估的证据? / 061

(十一)如何在学校评估过程中聚焦学校发展中的关键问题? / 064

(十二)如何确保自我评估结果的客观有效? / 065

(十三)如何有效地使用学校自我评估结果? / 067

(十四)如何在学校自我评估中激发教师团队的创造性? / 067

(十五)如何建设学校的自我评估文化? / 069

第三章 学校发展计划制订与实施

一、学校发展计划制订与实施的基本思想 / 072

(一)学校发展计划的基本特征 / 072

(二)《学校发展计划》文本的主要内容 / 073

(三)制订学校发展计划的基本要求 / 074

(四)制订学校发展计划的基本流程 / 075

(五)学校发展计划制订与实施的管理学价值 / 076

二、学校发展计划制订与实施的 13 个问题与策略 / 081

(一)如何确定学校发展计划的制订思路? / 081

(二)如何做好学校现状分析? / 083

(三)如何确立学校办学理念? / 084

(四)如何形成学校共同的发展愿景? / 086

(五)如何制定学校发展目标? / 089

(六)如何运用 SWOT 分析法制定学校发展目标? / 090

- (七)如何制订学校行动计划? / 092
- (八)如何组织教师参与学校发展计划制订? / 094
- (九)如何制订科学而又切合实际的学校发展计划? / 096
- (十)如何有效组织落实学校发展计划? / 099
- (十一)学校发展计划如何合理分解成年度达成目标? / 100
- (十二)如何在学校发展计划的制订过程中形成团队领导力? / 102
- (十三)如何科学实施学校发展计划? / 104

第四章 学校课程建设

一、学校课程建设的基本理论 / 108

- (一)什么是课程 / 108
- (二)我国新一轮基础教育课程改革目标 / 108
- (三)我国基础教育的三级课程体制 / 110
- (四)我国三级课程的功能定位 / 111

二、学校课程建设的 10 个问题与策略 / 111

- (一)如何提高教师课程的研发和建设能力? / 111
- (二)如何形成学校的课程领导力? / 113
- (三)如何做好校本课程开发中的学生需求分析? / 115
- (四)如何做好国家课程的校本化实施? / 117
- (五)如何进行综合实践活动课程的校本化开发? / 119
- (六)如何进行校本课程开发与实施? / 121
- (七)如何进行校本课程的科学管理? / 123
- (八)如何开展学校特色校本课程的建设? / 125
- (九)如何确定校本课程开发的程序? / 126
- (十)如何进行校本课程实施效果评价? / 127

第五章 学校教与学

一、教与学改革的基本思想 / 132

- (一)科学确定教学目标 / 132
- (二)创造性选择教学内容 / 133
- (三)不断变革教学方式 / 134
- (四)精心设计教学评价 / 135

二、学校教与学的 13 个问题与策略 / 141

- (一)如何制定恰当的课堂教学目标? / 141
- (二)如何促进教研组有效开展教学研究? / 143
- (三)如何发挥学生在学习中的主体性? / 144
- (四)如何上好常态课? / 145
- (五)如何提高集体备课的有效性? / 146
- (六)如何解决语文学科中高效阅读问题? / 148
- (七)如何布置假期作业? / 149
- (八)如何转化学困生? / 151
- (九)如何培养学生主动探究的意识和能力? / 153
- (十)如何组织有效的小组合作学习? / 155
- (十一)如何做好学校学业质量监测工作? / 157
- (十二)如何改进课堂学习评价的实效性? / 158
- (十三)如何开展学生学业成就评价? / 159

第六章 教师专业发展

一、教师专业发展的基本思想 / 162

- (一)教师专业发展面临的挑战 / 162
- (二)教师专业发展的主要内容 / 164
- (三)教师专业发展的主要阶段 / 166

二、教师专业发展的10个问题与策略 / 167

- (一)如何让教师感受工作的快乐? / 167
- (二)如何促进教师真正参与校本研究? / 169
- (三)如何提高教师的反思能力? / 171
- (四)如何帮助青年教师建立威信? / 173
- (五)如何帮助教师克服职业的倦怠感? / 174
- (六)如何提高教师的课程建设能力? / 176
- (七)如何通过团队建设促进教师发展? / 176
- (八)如何促进不同学科教师的交流与合作? / 178
- (九)如何提高教师的课堂教学效率? / 179
- (十)如何健全听、评课制度,促教师专业发展? / 180

第七章 学生发展

一、学生发展的理论基础 / 184

(一)生理发展 / 184

(二)心理发展 / 185

(三)情感发展 / 186

(四)学业发展 / 187

(五)个性发展 / 190

(六)社会性发展 / 191

二、学生发展的 11 个问题与策略 / 192

(一)如何培养学生良好道德品质? / 192

(二)如何提高品德教育类课程的实效性? / 194

(三)如何培养学生积极心理品质? / 196

(四)如何提高高中学生的自我管理能力? / 198

(五)如何引导学生正确处理情感问题? / 199

(六)如何在班级文化建设中培养学生的审美情趣? / 200

(七)如何激发学生学习的积极性和主动性? / 202

(八)如何培养学生学习的意志力和良好学习习惯? / 204

(九)如何促进师生的有效沟通? / 206

(十)如何促进学困生学业水平的不断提高? / 208

(十一)如何对中学生进行人生规划教育? / 209

第八章 学校资源建设

一、学校资源建设的基本问题 / 212

(一)学校教育资源建设的价值 / 212

(二)学校教育资源库建设的特征 / 212

(三)学校教育资源库建设的种类 / 213

(四)学校资源建设的主要内容 / 215

二、学校资源建设的 10 个问题与策略 / 217

(一)如何有效利用社会教育资源? / 217

(二)利用社会资源的具体途径有哪些? / 218

(三)如何在学校课程建设中发挥家长资源的作用? / 219

(四)如何让家长参与到班级教育活动中来? / 220

(五)如何建设教学资源? / 222

(六)如何解决众口难调的营养餐问题? / 225

(七)如何解决校园门口的安全问题? / 228

(八)如何缓解学校运动场地不足的问题? / 229

- (九)如何进行学校图书资源的建设? / 231
- (十)如何合理地开发和利用科学实验室资源? / 232

第九章 学校领导力建设

- 一、学校领导力的基本理论 / 236
 - (一)领导力的概念 / 236
 - (二)学校领导力 / 238
 - (三)学校领导力的提升路径 / 239
- 二、学校领导力建设的 12 个问题与策略 / 241
 - (一)如何提升学校的课程领导力? / 241
 - (二)如何提高学校干部团队的执行力? / 242
 - (三)如何提高学校中层干部的沟通能力? / 243
 - (四)如何提高学科教研组长的领导力? / 245
 - (五)如何科学地运用情感管理? / 247
 - (六)如何提升骨干教师的领导力? / 248
 - (七)如何实现人本管理? / 250
 - (八)如何解决学校的组织冲突? / 251
 - (九)如何建立有影响力的学校学习文化? / 253
 - (十)如何进行学校管理层面的有效沟通? / 254
 - (十一)如何开展信息化背景下的学校党建工作? / 256
 - (十二)如何做好学校干部和教师队伍建设? / 257

第十章 学校发展性评估

- 一、学校发展性评估的理论基础 / 260
 - (一)什么是学校发展性评估 / 260
 - (二)学校发展性评估的内涵 / 261
 - (三)学校发展性评估的特征 / 262
- 二、学校发展性评估的 6 个问题与策略 / 265
 - (一)如何确定学校发展性评估的内容与指标体系? / 265
 - (二)如何开展学校发展性评估? / 271
 - (三)如何寻找学校发展性评估的相关证据? / 274
 - (四)如何进行发展性评估证据的记录与汇总? / 277
 - (五)如何形成学校发展性评估的结论判断? / 278

(六)如何进行评估结果的有效反馈? / 280

三、学校发展性外部评估实践案例分析:中英海淀学校发展计划综合评估行动 / 281

(一)案例背景 / 281

(二)过程展示 / 281

(三)效果呈现 / 282

(四)案例点评 / 288

附 录

附录1:学校课程建设实践案例分析 / 291

附录2:教与学实践案例分析 / 296

附录3:海淀区中英学校发展计划二期项目实施活动纪实 / 305

附录4:海淀区中英学校发展计划二期项目实验校名单
(共18所) / 313

后 记 / 314

索 引 / 319

参考文献 / 322

学校发展的理论与实践

学校的产生无疑是人类文明最重要的成果之一。学校能否培养出一代又一代传递人类文明的接班人，将直接影响到人类社会的发展与进步。学校需要不断改进、不断发展。学校发展需要遵循什么样的规律，如何通过外部干预和内部建设来促进学校更为有效的发展，是教育理论工作者和实践工作者共同关心的话题。

一、“学校发展”概念

(一)“学校”的概念

自我国古代西周起,中国开始出现了从事教育的机构,但当时并未出现“学校”一词。西周时,学校称为“辟雍”,是少数奴隶主贵族读书的场所。在中国古代教育发展历史中,学校曾被称为:庠、序、学、校、塾。在辛亥革命后,民国教育部公布新学制,旧时称为“学堂”的机构一律改称为“学校”,这种名称一直沿用至今。

对“学校”一词进行概念界定,可谓是“仁者见仁,智者见智”,几乎任何一篇文章或者专著在谈到学校时,都会根据自己的研究需要提出自己的定义。例如,有的学者认为学校是“有计划、有组织进行系统教育的机构”(周德昌,1992);有的则把学校定义为“国家有计划、有目的、有组织地通过一定的系统的教育措施,培养适应一定社会需要的人才的主要场所和机构”(李春秋,1993)。

从社会学和管理学的角度看,大多数理论家都认为,不管学校的定义是什么,它首先是一个组织。杜威就认为学校主要是一种社会组织。教育既然是一种社会化活动,学校便是社会生活的一种形式。有学者认为,学校是培养人的专门机构,是一种特殊的社会组织。学校组织是一种建构的教育环境(谢维和,2000)。也有学者认为学校与企业没有什么本质差别,因为它们都是进行生产或提供教育服务的一种“组织形式”,学校这种组织形式服务于教育(周彬,2006)。萨乔万尼坚信,学校在本质上是一种学习的共同体。可以把学校理解为学习共同体、同辈的共同体、全纳的共同体、探究的共同体^①。

无论是从社会功能的角度,还是从机构属性角度去定义学校,其立足点都是将学校视为一个社会组织机构。综上所述,学校是建立在固定的场所并且有一定的设施及设备,在一定时期内连续存在的、有目的、有计划地进行教育活动的机构。学校以教育为目的而设立,学校的一切活动都要围绕这一目的的实现而进行。同时它在各方面均有严格的规定,比如,入学资格、修业年限、教学组织、分年级分班授课、课程设置、管理制度、专职教育人员、固定教学场所等。每一个学校都是社会的一个细胞,是一个相对封闭却

^① [美]托马斯·萨乔万尼,张虹译.校长学一种反思性实践观.上海:上海教育出版社,2004.88~89

又开放系统。其构成要素有许多子系统：学校组织的环境、设备等构成学校的物质子系统；学校组织成员所掌握的知识、技能、经验等构成学校的技术子系统；学校组织中的价值观、制度、办事的程序、传统的仪式活动等构成学校的文化子系统；学校组织中的领导体制、科层结构、岗位职责等构成学校的行政子系统。

伴随着学者对现代学校的研究，人们提出学校的一些新特征：学校应以现代教育观为指导，大力推进素质教育，促进学生充分、全面、多元、终身发展，允许学生有差异地发展；能够有效促进校长和教师的专业发展，推动学校人力资源的开发工作；能够有力推动现代文化的形成，推动“传统型学校”向学习型学校发展；能够推动和保障学校形成清晰的学校产权；能够保障学校依法自主、民主管理、形成校本管理机制和民主治校基础；能够具体明确地规范政府承担的义务教育的责任，特别是经济责任，构建起针对政府的完善的、可操作的问责机制和“不作为”的追究机制；能够逐步地、有序地允许家长、学生自主择校；能够引导学校积极地参与社区文化建设、推动社区可持续发展。^①

（二）学校的组织要素

作为组织的学校，包含哪些组织要素？通过对学校组织本质内涵的分析和提炼，我们认为技术、制度和文化是学校组织最为基本的三个要素。学校发展以技术的发展为物质基础、以制度的建设与规范为调控手段、以文化的构建为价值和战略导向，这构成了学校发展的三维立体结构^②。

技术指的是学校组织中一些技术性的、基础性的工作和事务，这属于学校组织的基础层面。这里的技术是指支持学校组织运作的软、硬件设备和学校组织工作开展的一系列程序、方法和为达成学校组织目标的计划、监督和控制，包括学校的教育教学材料和设备，学校的日常工作流程，包括日常的教学工作、行政工作、总务后勤工作等操作层面的事务等。技术可以分为物质性技术和非物质性技术，物质性技术主要指学校组织活动所需要的一些基础性的物质资源，比如课程教材、物质设备等；非物质性技术指学校组织活动的输入、输出转换过程以及转换过程中所需要的操作性知识和信息，比如教育教学过程、教学程序、教学方法和技艺等。概而言之，学校组织中的技

^① 基础教育现代学校制度的理论和实践研究总课题组. 关于现代学校制度的含义、特征、体系的初步认识. 人民教育, 2004(17)

^② 吕双. 学校发展的系统分析——以组织理论为视角. 首都师范大学教育经济与管理硕士论文, 2006.5

术指学校实践活动的一种操作方式，是为了实现学校的理想与目标而采取的资源配置与应用方式。它既包括学校中的仪器设备，又包括人们从事教学、科研与服务及其管理活动时所采用的手段与方法。

制度是用来规范技术层面的零散要素，形成一定的规范，从而提高组织运行效率的规章制度、条文和约定等，包括人事制度、学生日常行为规范、财务制度、时间管理、考评制度、总务和后勤管理制度等。制度起着规范组织要素、协调组织各种力量，提高组织运行效率的作用。制度可以维持组织中行为的一致性和条理性，显示组织的秩序和效率，是学校的“内部规则”。学校组织技术层面的要素是零散的、无规则的，通过一定的制度来分配人员和物资之间的关系，通过制度来规范和制约技术层面的要素，才能构成一定的秩序，从而维持组织的正常运作。如果没有一定的制度建立它们之间的相互关系，那么技术层面要素之间是相互独立的，正是有了一定的制度，这些成分才纳入了学校运作的轨道，才构成了学校运作的不可缺少的构成部分，才具有了学校的属性。

文化则是学校发展的核心价值和理想，包括学校发展的目标、计划、方针、使命、章程和理念等，文化是指导学校发展、规划学校未来的思想和信念，对学校发展具有方向性指导，是学校发展的目标和行动纲领。学校文化是学校的生命所在，是一所学校中大多数人在做事中体现的独特的做事方式和处世态度。学校文化是一棵生命树，学校中具体的物质、行为、制度、精神的状态是生命之树的叶子，学校中大多数人对物质、行为、制度、精神的态度和方式是生命之树的主干，学校所在地区的本土文化以及行政文化是学校文化的土壤。学校文化的核心是学校共同的价值观念、价值判断和价值取向，它产生于学校自身，得到全体成员的认同和维护并随着学校的发展而日益强化，最终成为“取之不尽、用之不竭”的精神源泉。

总之，学校作为一个开放的系统，三个要素相互联系、相互影响。首先，任何学校的发展都离不开一定的技术支撑，技术是学校赖以存在和发展的基础性条件，因此，技术是构成学校组织的基础要素。其次，组织还涉及处理人与人、人与事、人与物、事与事、物与物之间的相互关系，而协调这些关系依靠的是一定的规则，组织内部的种种规则体系就是组织的内部制度。最后，组织是为实现某一特定目标而建立的，组织的发展需要一个高远的目标作为拉力，吸引组织自觉向前迈进，这个拉力就是文化，文化是学校构成的核心要素。在这三个基本要素中，文化居于核心地位，主导着其他要素。也就是说，技术和制度总是按文化要求来构建，技术和制度有时可能不能满足文化的要求，因此它们又往往会影响着学校发展战略的实现。同样，

技术和制度之间也存在着有机的内在联系，技术的发展推动着组织结构的变革，良好的制度可以合理地实现技术整合。可见，技术、制度、文化之间存在相互依存、相互作用的互动关系，它们之间的匹配状况决定了组织绩效的优劣。

（三）“学校发展”的概念

通常，人们倾向于把“发展”等同于“变化”，实际上两者有一定的关联，但也存在显著的差异。简单来说，“变化”的结果是中性的（变化可能带来积极的影响，但也可能产生消极的影响），而“发展”从结果来看，其产生的影响多是积极的。有些学者认为发展“是事物由旧质到新质的运动、转化过程。事物总是在不断的运动、发展中，从简单的位置移动、到由一种质态向另一种质态的转化”（许征帆，1987）。具体而言，我们认同的发展是指：事物的不可逆性、定向性和规律性的变化。只有同时具备这三种特性的变化才属于发展过程。发展是有方向性的变化过程，因而具有积累性质。发展的结果是事物产生新质和新态（张焕庭，1989）。

与学校发展相近的一些词汇主要有学校变革、学校革新、学校改进、学校改革等，这些词集中起来可以说是不带价值取向的，是过程性概念。而学校发展具有过程和结果双重意义，并且具有价值倾向，既包含学校为获得积极进展所做的工作和努力，也包含学校在过程中所获取的改良和进步。

学校发展本身具有十分丰富的内涵。从发展的主体来看，学校发展可以指学生的发展、教师的发展、学校领导团队的发展。从发展的具体内容来看，学校发展可以指学校的硬件与软件的发展。硬件发展主要包括学校教育教学设备的更新与提高、校园环境的规划与建设等；软件发展则主要包括学生与教师素质的提升、学校品牌与形象的树立与扩展、校园文化建设等。从发展的方式来看，学校发展可以归纳为学校规模化发展与内涵式发展。从发展的性质来看，学校发展则可能包括渐进式发展与跨越式发展（陈丽，2004）。

有学者从学校与社会不同关系模式的角度，尝试把学校变革理论分为三种范型：适应与促进理论、冲突与批判理论、互动与共长理论（杨小微，2004）。另一种更为普遍和常用的分析是从内涵式和外延式两个角度来分析学校的发展，“学校教育的内涵式发展就是以师生身心发展为基础的教育质量、效益的全面进步，表现为学校教育质的发展；学校教育的外延式发展则是以规模扩张为基础的人、财、物的增量，以及以消耗教育资源为基础的教育质量、效益的进步，是学校发展的数量表征”（金海清等，2007）。从一般意