

成果公报

课题名称：基于学校发展自我诊断的学校发展规划制定研究

课题批准号：DHB11153

课题类别：北京市教育科学规划办“十二五”规划课题

学科分类：教育管理与评价研究

课题负责人：隋彦玲，中学高级教师，北京市昌平区委教育工委

主要成员：隋彦玲 姜玉霞 尼腾 郝志惠 王学梅 张磊 赵利荣

正文：

一、内容与方法

（一）研究内容

1.学校发展相关理论研究。以科学、民主的观点重新审视学校发展问题，实现对学校发展问题的深刻理解；这是制定学校发展规划的基础。

2.学校发展自我诊断工具的研究。学校发展自我诊断的方法很多，如问卷调查、访谈、随机听课等。无论采用哪种方法，开发科学合理的诊断工具都是诊断获得成功的保证。学校发展自我诊断工具的制定具有很强的科学性、严谨性。此项内容的研究包含自我诊断指标体系的研究和具体诊断工具的研究。

3.基于学校发展自我诊断制定学校发展规划的过程和方法研究。具体包括（1）在学校开展自我诊断的基础上，如何确定学校的发展目标体系；（2）如何围绕学生培养目标，重构课程体系；（3）如何制定学校发展规划中的保障体系。

4.学校发展规划实施评估研究。研究如何通过定量和定性相结合的方法对学校发展规划实施状况进行评估。具体包括评估指标体系的研究和评估方法与程序的研究。

（二）研究方法

1.行动研究法：在培训中研究，在研究中改进，在“做”中发展。所以，具体的研究步骤与培训工作步骤有吻合的地方。研究中深入学校实践，与校长一起研讨学校发展自我诊断工具的框架。

2.经验总结法：研究通过总结在学校发展自我诊断、学校发展规划制定以及学校发展规划实施的评估、等方面的做法和经验，进行理性思考和提升。

3.调查法：现有学校发展规划制定过程中存在的问题调研。对学校发展规划制定中存在的问题在感性认识的基础上，通过调研获得数据，实现更清晰地认识，并对产生问题的原因进行理性分析。

4.个案分析法：对参与研究的学校进行重点指导，同时通过对典型案例的剖析，提炼和总结研究结论。

5.文献研究法：对学校发展自我诊断理论及方法、学校发展规划制定的方法进行文献查阅。

二、结论与对策

（一）开发并完善学校发展自我诊断工具，为学校发展规划的制定奠定了基础。

课题组围绕学校发展的最核心，即学生发展问题，研制了一个指标体系和四个诊断工具，即《学校发展自我诊断指标体系》，《学校发展自我诊断学生需求调查问卷》、《学校发展自我诊断家长需求调查问卷》、《学校发展自我诊断教师需求调查问卷》《学校发展自我诊断社区需求调查问卷》。为今后学校开展自我诊断提供了可供参考的思维框架。

其中，学校发展自我诊断指标体系由一级指标、二级指标、三级指标和具体的题目构成。一级指标包括学生需求、教师需求、家长需求、社区需求四项，体现了对学校发展各个利益相关者的需求的关注。在制定二级指标时，我们考虑到既然是诊断需求，就要从人的需要出发，因此，我们借鉴了马斯洛需要层次理论，将不同主体的需求分别进行界定。在学生需求

诊断中，我们设定了身体健康需求、生活自理需求、人际交往需求、学业发展需求、课外兴趣需求等5个方面，在教师需求的诊断指标中，我们设定了身体健康需求、生活状态需求、人际交往需求、专业发展需求、业余爱好和特长需求；而家长的发展需求，则主要是从子女的角度予以考虑，设定了对子女的期望、对子女学业的了解和指导需求、对子女人际交往的了解和指导、对子女爱好特长的了解、对学校及老师的需求；社区的发展需求则从学校和社区之间的合作关系角度对二级指标予以设定，主要包括对学校培养人才素质的需求、对学校目前状况的评价、能够为学校发展提供的支持、希望学校提供的服务、在相互沟通频率和方式上的需求等。在确定了二级指标之后，我们又对二级指标进行分解，制定了三级指标，并设计了对应的题目。

（二）形成了在自我诊断基础上制定学校发展规划的基本方法和程序

本研究认为，基于学校发展自我诊断制定学校发展规划的过程应该包括以下六个步骤：

第一阶段，准备阶段，包括组织上的准备和观念上的准备。组织上的准备主要是成立学校发展规划小组，为发展规划的制定提供人力保障；观念上的准备，最重要的是要明确学校发展规划的价值取向。

研究过程中，我们重点厘清了两种价值取向，即“成事”取向和“成人”取向。我们认为，如果坚持“成事”的价值取向，就会重点去规划事情，事情做完了，任务就完成了；当以“成人”为价值取向时，人的发展是制定规划和实施规划的起点与终点。进一步的分析，我们发现，两种价值取向不是对立的，以“成人”为取向，并不意味着就不需要“成事”，正确的思维方式是在“成事”中“成人”，在“成人”中“成事”；“成事”是为了“成人”。以这种思维方式思考学校发展规划的制定，我们认为，相对于学生培养目标来说，规划中的其他部分都是措施。学校发展规划的起点和终点是学生培养目标的确立和达成。

第二阶段，自我诊断阶段，运用自我诊断工具开展自我诊断并进行数据分析。此环节需要分别对教师、学生、家长、社区进行问卷调查，并分别进行数据统计汇总，特别是班主任、任课教师、年级组长要分别结合自己的工作范围进行结果的分析，真正找出学校各利益相关者的优势、困惑和发展愿望，作为制定学校发展规划的生长点。在此阶段，研究认为要关注以下几个问题：

- 1.获得的调研数据要从各个角度进行多次的分析，保证不同的诊断主体都能够从自己的角度获得需要的数据信息；

- 2.对数据分析的背后是诊断主体的教育观念和教育理论。例如，当数据显示绝大多数教师都感觉到工作任务过于繁重时，学校领导不能简单地归因于教师缺少奉献精神，而是要真正以人为本，进一步去了解教师为什么产生这样的心理感受，才能够真正发现问题。

- 3.对数据的进一步分析还可以结合访谈进行。

第三阶段，确定发展目标阶段，结合调研数据信息研讨并确定学校学生发展目标，并分解为目标体系。

学生发展目标是整个学校工作的出发点和归宿，且学校的一切工作都要围绕学生发展目标来展开，所以，能否确定适合自己学校学生实际，又体现国家、社会要求和时代特征的学生培养目标是非常关键的。而这一目标确定的最重要依据就是通过调研获得的学生实际需求。例如，调研显示，学生普遍缺乏自理能力，就可以将“学会自理”定为该校学生的发展目标。研究认为，对于学生培养目标的确定必须关注以下几个方面：

- 1.对学生培养目标的研讨要结合数据分析结果多次进行；

- 2.与国家 and 地方教育发展目标相一致，与学校实际情况相符；

- 3.目标要进行分解，直至形成目标体系，保证目标的可观测性；

- 4.目标应适中，既有挑战性，又有实现的可能性；

- 5.目标的表述要清晰、简洁、明了，最好用标识性的语言概括出来；

第四阶段，制定措施阶段，围绕发展目标研讨并确定学校的各项措施，关键是课程建设。

这是制定学校发展规划的核心步骤，也集中体现了一位校长是否具有系统思考能力。首

先校长要带领学校的核心成员研讨并确定学校课程内容体系以及此体系下相应的教师、家长的发展目标和要求；并进一步通过研讨确定学校相应的管理制度和实现目标所需的资源保障。所有的这一切，都是为实现学生发展目标而服务的。研究认为，此阶段应注意的几点：

1.这一系列措施的出台仍然不是校长带着领导干部坐在办公室里想出来的，而是学校领导和教师、学生家长等一起研讨确定的；

2.最重要的是要围绕已确定了目标体系，对学校的课程体系进行一系列调整和完善；

3.在确定措施时，要体现继承和发扬。要在分析以往学校在课程建设、管理等方面对于实现学生发展目标的优势和不足的基础上，进行调整和完善；

4.重视教育共同体的构建。我们强调为实现学生发展目标，需要学校构建教育共同体。例如学校课程研发的共同体，家校教育合作的共同体等等。

第五阶段，整合形成文本阶段，整合成为学校发展规划并进行宣传，在教职工、学生家长中形成共识。

在前面研讨的基础上，学生发展目标和实现措施得以确立。学校发展规划的撰写就顺理成章了。以往研究对于一个完整的学校发展规划文本所包含的部分并没有一致的看法。本研究认为，学校发展规划的文本至少应包含以下三个核心部分：

第一部分，综述。要交代学校发展规划制定的指导思想和制定过程；第二部分，总体目标和分解目标。包括学生的培养目标以及学校的发展目标、干部成长目标、教师成长目标、家长成长目标等；第三部分：保障措施，包括学校课程体系的建设和教师培养和培训、教育共同体的建设、学校管理机制的重构、资源的开发、整合与利用资源等。

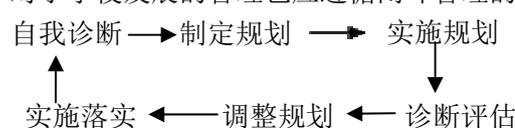
第六阶段，制定规划实施细则和年度实施方案。

这是保障学校发展规划得以落实的关键环节。一个好的学校发展规划制定出来后，我们要重点考虑的是其如何真正得以落实。因此，学校领导和教职工应进一步围绕学校发展规划，制定实施规划的细则。细则要确定时间节点、人员分工，包括前面涉及到的组织建设、制度建设、资源保障等措施何时、由谁负责到位等问题。学校领导还要组织年级组、教研组、课题组、家长委员会等根据学校发展规划制定年度实施计划，使各个规划实施的主体能够明确每一年度目标达成度及相应的措施等。

（三）研发学校发展规划落实情况的评估工具，通过自我评估推动学校的发展。

按照学校发展自我诊断的思想，我们认为，学校发展规划的落实情况的评估也应该以学校的自我评估为主，学校的发展是学校自己的事情，要始终强调学校的自主发展。

对于学校发展的管理也应遵循闭环管理的原则，应完成以下过程：



我们采用定性评价和定量评价相结合的办法，一方面开发《昌平区学校发展规划中期评估学校自评表》，另一方面，通过校长撰写落实学校发展规划的成功办学案例实现校长对学校发展规划落实情况的反思。

学校自评的指标主要涵盖“学校发展规划的管理”、“学生发展”、“教师成长”、“学校特色建设”四大领域，下设“指标表现”和“指标说明”，自评等级分为“优秀”、“合格”、“不合格”三个。

（四）总结了基于学校发展自我诊断制定学校发展规划研究的特有推进范式。

基于学校发展自我诊断制定学校发展规划既是一个研究课题，也是一个培训的项目，我们也从研究者的角度，总结了此次培训不同于以往理论培训的特有范式。在这个过程中我们贯穿了专家的指导和校长的实践建构，并根据需要适时提供原型，开展交流评议，最后进行总结和提炼。

（五）基于学校发展自我诊断制定学校发展规划提升了校长的系统思考能力。

在研究过程中，课题组形成了很多关于学校发展的认识和理解，这些认识和理解是研究

过程中生成的更加宝贵的财富。例如，参加研究的实验校校长认识到学校发展的本质指标，也是最重要的指标是学生的发展，而作为促进学生发展的保障性指标，教师的发展、学校文化的建设、学校管理的发展等也是至关重要的衡量指标。再如，研究过程中，校长们对学校特色建设有了自己的理解，对以往“贴标签”的为特色而特色的做法进行了批判，而对于学校特色建设，很多校长认为，办学特色的形成是校长自身的经历和优势与学校发展有机契合的结果，校长是可以利用自身的个性特点和优势去发展一所学校的，但一定要结合学校发展的实际。

（六）基于学校发展自我诊断制定学校发展规划推动了学校的整体发展。

1. 基于学校发展自我诊断的基础上制定的学校发展规划推动了学校的发展。

这样制定出的学校发展规划，无疑更加符合学校的实际，是真正属于学校自己的规划，为学校的发展绘制了一个发展的蓝图，是学校利益相关者共同参与讨论并认可学校发展的使命和愿景，在此基础上选择学校的优先发展项目，有利于参与者的认同，使学校朝着一个共同的发展方向前进。规划的设计和执行，都体现出学校管理的发展意识、民主意识，充分整合并在最大程度上利用学校的各种物质资源，协调和发挥学校利益相关者的人力资源作用与价值，提升教师的专业化水平，促进学校发展，提升学生的发展品质，从整体上提升学校的管理效能。

2. 学校发展规划的制定过程本身意义重大，是一次重要的推动学校整体发展的过程。

学校发展规划设计过程中对学校发展问题的诊断和对学校未来发展的目标确立过程，其意义并不亚于规划的文本。正是这个过程使问题成为教师认定的问题，使目标成为教师愿意为之努力的目标，使措施成为教师希望采取的措施。经过全员参与、深度研讨、反复沟通之后形成的学校发展规划文案，更能够被广大教师所接纳，更能够被广大教师在教育实践中积极执行。研究的过程本身也是一个学习的过程，是校长和各个利益相关者加深对学校的了解以及深入理解学校发展理论的过程，同时也是一个促进领导干部和教师转变工作方式和思维方式的过程。在这个过程中，受到锻炼的不仅是校长，而是参与到其中的学校所有教师和干部。发展规划文本的形成过程也成为凝聚人心的过程，同时也成为引领发展的过程。

三、成果与影响

本课题研究成果在区域范围内产生深远影响。2011年11月9日，在两委领导的重视和关怀下，作为研究成果的推广和交流，我们召开了全区校长会交流学校发展规划制定情况。实验校回龙观中心小学校长怡久文介绍了自己带领干部教师运用学校发展自我诊断的思路和方法，经过设计诊断工具进行调研——分析数据，确定目标——细化目标——规划撰写等阶段制定学校“十二五”发展规划的过程和体会，学校的中层干部也谈了自己在制定规划过程中的收获和感受。顺义区、东城区、丰台区、厦门等地10位校长参加了交流会。

2013年9月启动的以“落实学校发展规划，凝练学校发展特色”为主题的校长论坛，校长梳理自己的办学思想，反思回顾学校发展规划的落实情况，撰写了在落实学校发展规划过程中的学校办学特色案例。最后10所学校的校长在2014年3月召开的昌平区首届校长论坛大会上做了典型发言。在这个过程中，研究人员走进10所学校，和校长一起梳理、提炼最成功的办学经验，反思成功经验背后的价值追求和方法论，是又一次推动校长和学校发展的过程。

在课题研究中，校长和课题组的教师也获得了专业成长。2014年，课题组成员校的10名校长全部进入我区“骨干校长培养和特色校建设工程”，成为我区教育发展的主流力量。回龙观中学刘向东、回龙观中心小学怡久文等校长多次召开办学经验和特色研讨会。2014年9月，课题研究成果《基于学校发展自我诊断的学校发展规划制定》获得昌平区教育科研成果评比一等奖，同名文章发表在中文核心期刊《中小学管理》2015年第12期。

本课题自立项以来，其自我诊断的思想和方法一直被我区实验校校长所接纳和认可，并在全区范围内产生广泛影响，截止今天，我区各校在制定学校发展规划的过程中都是基于自我诊断的思路和思想的。

四、改进与完善

(一) 在学校发展自我诊断和学校发展规划的制定过程中, 还要真正发挥各利益相关者的积极性, 使他们真正参与到这个过程之中, 防止形式主义的“民主”。

虽然在研究过程中, 我们坚持全体参与, 但一些实验校机械地理解“让所有利益相关者都参与学校规划”的含义, 加上诊断工具设计的不够科学, 仅是将已经确定好的学生或学校的发展目标、发展措施写在问卷中, 让被调查者选择, 导致并没有诊断出学生、家长和教师的真实需求。在调查中发现, “学校规划制定广泛征求教师、家长等不同群体的意见”的赋值得分仅有 77.8 分, 说明在制定学校发展规划时教师、家长的参与不够。

(二) 研究还应进一步倡导自我诊断工具的个性化, 真正体现自我诊断, 防止外来力量的过多干预。

无论是学校发展的自我诊断, 还是学校发展规划的制定, 始终应该体现“自我”的本质, 自我诊断、自我规划才能最终实现自主发展。专家等外界的力量只是辅助作用。今后的研究和实践中, 应在专家提供大框架的基础上, 制定更加个性化的自我诊断工具, 使其更加符合自己学校的特点和需求。研究还应进一步促进校长对自己学校发展基本问题的深入理解。校长一方面要积极向专家寻求意见和帮助, 另一方面, 也要坚持对学校发展的个性化的、本土化的思考, 防止对专家意见的盲从。

(三) 对于学校发展规划实施的评估要采用自我评估和外界评估、定量分析和定性分析相结合的多元评价方法。

本研究中是课题组提供自评打分表, 学校自己进行打分, 同时学校撰写办学成功案例的办法, 对学校发展规划实施情况进行评估。从某种程度上体现了自我评价和外部评价的结合、定量分析与定性分析的结合。但还做得很不够, 基本上是在外界力量, 尤其是行政力量的干预下实现的评估, 而并非学校主动的自我评估。按照学校发展自我诊断的思路和方法, 学校应主动对学校发展规划的实施情况进行新一轮的自我诊断并调整, 以实现学校更好地自主发展。

五、成果细目

序号	成果形式	完成时间	备注
1	诊断工具	2011.5	
2	现场会(材料、视频)	2011.9	
3	学校发展规划	2011.10	
4	校长作业	2011.12	
5	中期检查报告	2013.12	
6	学校发展规划中期评估标准	2013.10	
7	研究论文	2014.9	市级二等奖
8	文章发表	2015.12	《中小学管理》
9	研究报告	2015.12	