

发展性督导评价
操作指南丛书

主编 张 岚

学校发展规划

50 问

上海市教育学会督导专业委员会 编写组

吉林人民出版社

前 言

学校发展性督导评估与传统的督导评估相比，在督导理念、督导模式、督导方法等方面都有一系列的根本性变化。从这个意义上说，学校发展性督导评估是学校督导工作的一次重大改革。

学校发展性督导评估在理念上强调对学校的服务、促进和推动，强调督导的根本目的是推进学校依法、自主、可持续发展；强调学校是发展主体，也是评价主体，是学校发展的内因，因此督导的全过程必须充分调动、发挥学校的主体作用；强调督导对学校的促进应该最终体现在学校建立可持续发展的运行机制，学会依法自主发展。

学校发展性督导评估模式的特点是以教育法律、法规为根本，以学校自主制定的发展规划为重要依据，以学校自我评价规划实施情况为基础的督导评价。督导人员在学校制定规划、实施规划、自评规划实施情况的全过程给予监督、指导与支持。

上海市学校发展性督导评价的研究与实践已有七个年头了，我们高兴地看到这一改革受到了广大学校的欢迎，学校在实施的过程中真切地体会到学校发展性督导评估对学校工作推进的实效。现在发展性督导评估工作已在全市的中小学校及学前教育领域顺利展开，并取得了较好的成效。令人欣慰的是学校发展性督导评估的理念、模式、方法正在对学生评价、教师评价以及学校教研组等部门工作的评价改革产生积极的影响。我们相信随着评价改革的不断深化，必将为素质教育的全面实施带来新的生机！

在学校发展性督导评估工作不断发展的进程中，还有不少

问题需要进一步探索与研究。尤其是在操作层面上,无论是学校还是督导人员都需要在如何将新的理念转化为行为渗透到督导工作的全过程方面作很多努力。例如:学校如何制定出一份有质量又切合实际的发展规划?学校如何科学有效地组织开展自主评价?督学如何根据各个学校的发展规划制订个别化的督导方案、评估指标?如何提高并扩大督导效益?等等。为此,我们打算编写一套关于发展性督导评价的操作指南类的丛书。鉴于学校发展规划的制订、实施、评估是学校发展性督导评估的基础与核心,也是目前最需要解决的问题,因此本书的主要内容环绕学校发展规划展开,侧重于学校方面操作角度来写,可以称为“学校篇”。今后将继续编写、出版侧重于对学校督导的方案设计、督导方法与技术技能方面的内容,即“督学篇”;以及侧重于对政府有关职能部门贯彻教育法律法规情况督导的“督政篇”。

为了使本书更好为广大学校和督学服务,我们深入实践,分析需求,参阅国内外资料,精选案例,认真编写。为了突出实用性、操作性,本书侧重在程序、方法、技术、质量要求方面进行比较具体的阐述。在体例上采用问答式的形式,便于读者带着问题选择学习、借鉴。

2004年,曾经出版过张民生先生主编的《上海市学校发展性督导评价探究》,这本书比较系统地阐述了学校发展性督导评价理念、模式等问题。本书是在此基础上对督导评估工作中几个重要环节的操作进行细化,旨在使学校发展性督导评价工作更规范、更有质量保证,更有效果。

本书在上海市教育督导室的支持下,上海市教育学会督导专业委员会的同志们花了不少精力编写而成。由于编写者水平有限,在内容、文字方面未免有欠妥之处,恳请读者批评指正。

上海市教育学会督导专业委员会 理事长 张 岚

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一部分 如何制定学校发展规划

一、学校发展规划的定义以及制订的意义	(2)
1. 什么是学校发展规划?	(2)
2. 学校发展规划有哪些特征?	(2)
3. 制定与实施学校发展规划的意义何在?	(3)
二、制定学校发展规划的一般程序和基本原则	(5)
4. 编制学校发展规划的“一般程序”是怎样的? ...	(5)
5. 制定学校发展规划要把握哪些基本原则?	(7)
6. 编制学校发展规划一般可遵循怎样的思考 步骤?	(8)
三、学校发展规划的基本内容	(9)
7. 学校发展规划文本内容一般可包括哪些要素? ...	(9)
8. 背景分析所包含的大致内容有哪些?	(10)
9. 怎样做背景分析?	(10)
10. 如何进行社区情况分析?	(11)
11. 学校如何确定自己的办学理念?	(12)
12. 怎样的目标设定才是有效的?	(14)
13. 如何形成学校的发展目标?	(15)
14. 学校发展目标的基本构成是什么?	(16)
15. 如何选择重点发展项目?	(18)

- 16. 如何设定目标任务的成功标志? (20)
- 17. 如何制定实施规划所需的保障措施? (21)
- 18. 学校发展规划的文本呈现形式是怎样的? (22)
- 四、对学校发展规划文本的评价要求 (26)
- 19. 什么样的学校发展规划是比较理想的? (26)
- 20. 学校发展规划质量的评审标准是什么? (27)
- 21. 制定发展规划要注意避免哪些问题? (28)

第二部分 如何开展学校发展规划实施 情况的自主评估

- 一、对学校发展规划实施情况自主评估的认识 (30)
- 22. 什么是学校发展规划实施情况的自主评估? (30)
- 23. 为什么要开展学校规划自主评估? (30)
- 24. 学校规划自主评估有哪些特点? (31)
- 25. 学校规划自主评估与教育督导评估的区别联系
是什么? (32)
- 二、学校规划自主评估的指标体系 (32)
- 26. 构建学校规划自主评估指标体系的依据是
什么? (32)
- 27. 如何构建学校规划自主评估指标体系? (33)
- 三、学校规划自主评估的实施 (34)
- 28. 学校规划自主评估的组织形式是什么? (34)
- 29. 学校自主评估领导小组的主要职责与任务是
什么? (35)
- 30. 学校自主评估专题小组的主要职责与任务是
什么? (35)
- 31. 如何规范自主评估的实施程序? (36)

32. 学校规划自主评估各程序的操作要求是什么?	(37)
33. 学校规划自主评估应建立怎样的制度?	(39)
四、学校规划自主评估形式	(40)
34. 学校规划自主评估的类型有哪些?	(40)
35. 学校规划自主评估的基本方式有哪些?	(41)
五、学校规划自主评估工作的评估	(42)
36. 开展对学校规划自主评估工作的评估目的是什么?	(42)
37. 如何对学校规划自主评估工作进行评估?	(43)

第三部分 如何应用学校发展规划督导评估结果

一、学校对发展规划督导评估结果的了解	(45)
38. 什么是学校发展规划督导评估结果?	(45)
39. 为什么学校需要了解和应用好督导评估结果?	(45)
40. 督导评估结果还须向哪些方面反馈? 用什么方式?	(46)
41. 学校如何引导干部和教工正确认识督导评估报告?	(47)
二、发展规划督导评估后学校改进计划的制定	(48)
42. 什么是改进计划?	(48)
43. 为什么学校要制定改进计划?	(48)
44. 学校在获得督导评估结果后, 应当如何形成改进计划?	(49)
45. 有效的改进计划有什么特点?	(49)
46. 改进计划有哪些要素?	(50)
47. 学校改进计划应交给谁?	(52)
三、学校对改进计划的落实和监控	(52)

48. 学校如何及时了解改进计划的落实情况?	(52)
49. 学校如何向社区、家委会、家长通报改进计 划实施情况?	(53)
50. 学校如何做好接受督导回访准备工作?	(53)
参考资料	(54)
附 录:	(55)
一、上海市积极推进中小学“学校发展性督导评价” 的实施意见(试行稿)	(55)
二、上海市学校发展性督导评价研究报告(纲要)	(66)
后 记	(72)

第一部分

如何制定学校发展规划

一、学校发展规划的定义以及制订的意义

1. 什么是学校发展规划？

学校发展规划是指一所学校根据国家或地区教育发展战略规划的要求，系统地分析学校发展现有的基础及所处的环境，确定学校“规划年”（指规划执行的起止年月）内要达到的主要目标和发展途径，把握学校的优先发展项目，并按照自己的价值观，通过学校共同体成员的共同努力，挖掘自身潜在资源，采取各项有效措施，提高学校的管理效能，最终提高学校的办学水平和教育质量，推动学校的可持续发展。学校发展规划应以文本体系形式呈现。

2. 学校发展规划有哪些特征？

学校发展规划具有以下特征：

（1）学校发展规划是一种思想方法。学校发展规划是关于学校未来发展的系统思考，涉及对学校发展基础的理性分析，对学校在较长一段时间内的发展理念与目标的选择与定位，以及对发展内容、步骤及其保障监控措施的总体筹划。

（2）学校发展规划是民主集中的成果。其制定必须发挥学校共同体成员（包括校长、教师、职工、学生、家长、地方教育官员乃至社区单位等）的协同作用，而不是由其中单方面力量独自为之。

（3）学校发展规划是一种管理模式。学校发展规划通过校

内外力量的广泛参与，积极寻求专家指导，营造一个有利于发展的文化环境等管理措施，努力达成预期设想。

(4) 学校发展规划是持续的行为过程。学校发展规划不仅仅是提出学校发展设想，还是一个通过包括 **制定**→**实施**→**评价**→**改进**等环节在内的持续的、自觉的行动，不断开发学校发展潜能，提高学校的办学水平和教育质量，积极有效地将学校发展的理想转化为现实的过程。

3. 制定与实施学校发展规划的意义何在？

一份好的发展规划，是办学的行动指南，对于学校（组织）的有效变革和发展具有重要的意义。

(1) 学校发展规划是学校坚持依法治校、规范办学、加强全面质量管理的重要基础

学校发展规划不仅体现学校自身发展的需求和利益，而且首先应当反映国家对教育的根本要求，体现当今社会的主体价值观。国家的教育法律法规、方针政策为学校制定规划提供了依据，这是学校发展最重要和最稳定的保障。因此，学校的发展必须在自觉遵守国家教育法律法规的基础上追求主动发展，保证学校办学行为不偏离“法律”的轨道。在联动国家和学校，依法办学和自主办学两者之间，学校发展规划起着维系统一的基础作用。

制定发展规划，对学校依法自主办学能力是一种释放，同时，也是对学校依法自主办学意识的一种提炼和考察。

(2) 学校发展规划是实现学校工作动态平衡，完善校本管理机制，促进学校自主发展的前提

学校工作要保持动态平衡，不断形成新的稳定有序的良性发展态势，就需要有一个整体发展规划作支撑。学校制定发展规划，就是要恰当地设定理想的奋斗目标，寻求可持续发展的

生长点，选择适切的操作路径，以实现各种管理要素之间的相互协同，人、财、物等各种资源的最佳配置和最有效地利用，从而使学校管理的各种功能能够得到充分发挥，并通过系统的、连贯的、有节奏的工作，向着预定的目标推进，直到最终实现。显然，学校发展规划的制定和实施，有利于实现学校工作动态平衡，形成与完善可以有效操作的“校本管理”机制，促进学校依法自主发展。

(3) 学校发展规划有利于凝聚人心，激励干部、师生办学的积极性

学校发展规划是学校师生集体的行动纲领和“施工蓝图”，它可以通过对共同奋斗目标的有效设定来体现全体师生的根本利益。从这个意义上说，学校发展规划是学校可持续发展的灵魂。有了自身的奋斗目标和发展规划，就能够激励并凝聚全校师生，以主人翁的姿态去努力工作，保证学校总体目标的实现。因此，可以说一个好的发展规划和适切的目标，是一种必不可少的内部驱动力。

(4) 学校发展规划为教育行政部门了解、指导和服务学校工作提供了重要途径

随着政府职能的转变，教育行政部门要真正从“办学校”转到“管学校”，进一步体现宏观管理的行政原则。其中一个重要方面，就是要从以具体工作管理为主转到以学校发展规划管理为主。因此，学校的发展规划必定是教育行政部门了解、指导和服务学校工作的重要途径，也是考核校长办学能力和办学水平的重要依据之一。

(5) 学校发展规划有助于学校与社区的沟通和融合

学校发展规划的制定是发挥包括社区在内的学校共同体成员作用和形成共识的结果，因此，它能有助于学校和社区间的沟通和融合，有助于开发和集聚学校和社区的各种教育资源，有助于社区参与对学校工作的管理、监督和支持，有助于现代

学校制度的建设。

(6) 学校发展规划是学校自我监控的客观标准，是政府教育督导部门对学校评估的客观依据

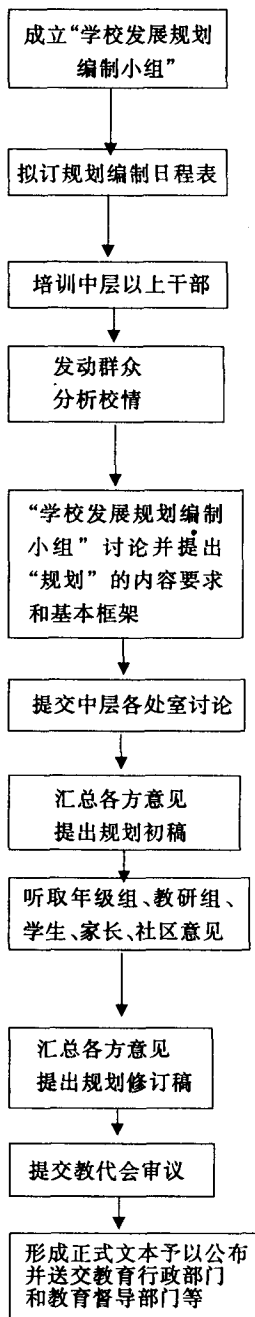
学校发展规划在实施过程中，需要进行监督和调控。除了外部的督导评估外，学校内部也应建立自我监控和自我评价的运行机制——定期对照发展规划所确定的目标、任务和措施来检测工作的进展情况及其成效。因此，学校发展规划就成为学校自我监控的客观标准。另一方面，政府教育督导部门要对学校的办学情况进行督导评估，除了督查学校执行有关教育法律、法规、规章的情况外，也需要了解学校发展规划的实施情况和目标的达成情况，从而对学校的发展水平和办学水平作出客观的评价。因此，学校发展规划又是政府教育督导部门对学校评价的主要依据和衡量尺度。

二、制定学校发展规划的一般程序和基本原则

4. 编制学校发展规划的“一般程序”是怎样的？

为了充分实现学校发展规划在学校发展中的重要作用，学校在制订规划时，必须遵循一定的工作程序。我们考察了不少学校制定规划的过程，经梳理，提出编制学校发展规划的“一般程序”如下。

这里需要强调的是，贯串其中的工作理念是必须坚持“上下结合”、“内外结合”。



·成立以校长为组长的“学校发展规划编制小组”是必要的。其中,又可根据需要分为“领导小组”和“工作小组”。其组成,一般可包括党政班子成员、中层干部、教师代表、学生代表和家长代表、社区代表。
·学校应拟订“学校发展规划的制定办法”,形成制度。

·编制日程表,一是可以保证有充分的时间开展工作,同时也是为了掌握工作节奏,不要让参与者在过程中产生疲劳感和厌烦情绪。

·培训骨干,是为了保障后续工作能有效开展。

·只有全面分析校情,才能立足学校发展的基础和需求,寻求新的生长点,制定出一份对学校发展有价值的“规划”。而要做到这一点,就必须充分发动和依靠校内外群众。
·如果不是首次制订规划,分析校情则要重视对原“规划”执行情况(包括经验和不足之处)的总结。这一环节也就是原规划的总结和新规划制定的过程。

·编制小组的职责是领导和统筹学校发展规划制定的必需环节,在编制过程中发挥主导作用。
·“学校发展规划编制小组”在广泛听取教工意见的基础上,经讨论后提出“规划”的内容要求和基本框架,并形成文本(草案)。这样便于进入第二轮的讨论。

·这一轮的讨论,除了完善规划草案外,同时也是启动各处室依据规划草案拟订部门规划。

·由于上一轮讨论中要求各处室依据规划草案拟订部门规划,一般对规划草案的修订会提出更为实在的建议。据此,在汇总各方意见后提出的规划初稿也就能更加切合实际。

·听取学生、家长、社区的意见是必须的。这里一般指的是听取“学生代表”、“家长委员会”(校和年级两级)以及社区单位的意见。镇(乡)管学校必须听取乡镇职能部门意见。
·听取意见时,要注意“提问”的质量,保持“倾听”的积极情绪,并要善解人意。
·安排时间听取专家意见。

·汇总过程中注意对不同意见作必要的研究,对完善规划会是有益的。

·如果是民办学校,规划的内容要求和基本框架须由学校董事会提出并形成文本,在听取各方意见以后,再由董事会修订并审议通过。是否要听取教代会的意见,可由董事会决定。

·公布的方式是多样的,其中最便捷的是在网上公布,这样也可以在第一时间让家长和社会各方知晓。

5. 制定学校发展规划要把握哪些基本原则？

规划的制定除了遵循一般程序外，还需要把握以下五项基本原则。

(1) 发展性原则

制定学校发展规划，首先要考虑的当然是如何引导学校“发展”。因此，按照最近发展区的原理来确定和把握学校发展的突破口和生长点，设定学校的“未来发展区”，是至关重要的。

(2) 整体性原则

在明确了学校发展的突破口和生长点——即形成“发展目标”以后，为实现这样的发展，需要调动学校各部门、广大师生（甚至家长和社区），整合方方面面的资源，围绕着发展目标的达成（即学校的中心工作）进行整体协调的运作。规划制定应该体现这样的整体性要求。

各工作领域除了围绕发展目标的运作外，还须有自己的发展目标和任务。为此，规划也要尽可能考虑周全，进行整体设计，使之成为一个有机的统一体。这里所说的各工作领域，主要是指：德育工作、课程改革、课堂教学、师资队伍建设、学校管理、学校文化建设、教育科研、后勤总务以及社区、家庭联系等。学校发展规划涉及的各方面内容之间要有一定的逻辑联系，构成一个系统工程。

(3) 开放性原则

一所学校的发展规划，不是校长和少数人关起门来就可以制定的，它必须是学校共同体成员，特别是全校教职员和学生共同参与、反复讨论的结果。讨论的过程，既是动员的过程，集思广益的过程，更是达成共识、凝聚人心、形成合力的过程。通过参与规划的制订，大家可以共同协力梳理和深入了解学校

的办学理念、发展目标、学校特色和改革重点等，与此同时也可明确各自所承担的任务，从而形成部门和个人的发展规划。学校必须认真听取家长代表、社区单位的意见，并听取有关专家的意见。集中各方智慧所形成的学校发展规划才有生命力。

(4) 适切性原则

制定学校发展规划要同学校发展的客观基础以及发展能力相适应。对学校的定位，对学校办学目标的制定，要贴近学校的实际，注意适切度，不要过高，也不可过低。必须研究学校的“未来发展区”，要“跳一跳才能摘到果子”。如果对自己的学校定位过高，制定的目标不切合实际，全体教职员工虽经努力仍旧无法实现预定目标，那就会挫伤大家的积极性；如果对自己的学校定位太低，预设目标不需努力就能轻易实现，那也无法体现规划的引导性、凝聚性、激励性、发展性，也就无法充分调动大家的积极性。为了实现预定目标，在各个工作领域所采取的具体措施，同样也要注意切合实际，做到可操作、可检测、可验证。

(5) 层次性原则

所谓层次性，就是学校除了制定一份宏观的发展规划外，为了有效操作和推进，还需要制订不同工作领域、工作部门以及教工个人的发展规划。这些规划的目标和内容，其主体部分必须服从学校发展规划，同时还应具有个性特点。部门（领域）的发展规划的制定，也要注意层次性。

6. 编制学校发展规划一般可遵循怎样的思考步骤？

编制学校发展规划的思路，大致可以遵循以下五个步骤：

(1) 目前在什么地方（分析发展基础）——分析学校现状，检查并把握学校的发展水平；

(2) 希望到达什么地方(设定预期目标)——通过规划,确定学校未来的发展方向,构思发展愿景;

(3) 怎样到达目标所在地(筹划改革举措)——拟订相关举措(包括制定各部门的工作规划),选择相应的策略;

(4) 怎么知道已经到达目标所在地(拟定成功标志)——确立合理的成功标准;

(5) 正在做的事情效果如何(构建自评机制)——有序做好监控和评价工作。

这一思考步骤,体现了“逻辑的起点”与“历史的起点”相一致的要求。

三、学校发展规划的基本内容

7. 学校发展规划文本内容一般可包括哪些要素?

《学校发展规划》文本内容的基本要素,一般可包括以下一些:

- (1) 规划名称(其中应含全称校名);
- (2) 规划执行的起止年月(即“规划年”);
- (3) 背景分析;
- (4) 办学理念(或办学指导思想)与发展思路;
- (5) 发展的目标定位——一般包括办学目标、培养目标;
- (6) 领域目标——“发展项目”及其工作举措;
- (7) “保障措施”与实施策略;
- (8) “阶段目标”、“成功标志”及“责任人”。

凡提交学校教代会审议的，文本最后要注明“经×届×次教代会（××××年××月）审议（通过）”。

8. 背景分析所包含的大致内容有哪些？

“背景分析”，就是要真实地把握学校“目前在什么地方”。通过分析，客观地对学校现有的办学条件和办学水平作一个梳理和概括，这有助于认识自我，认清学校得以发展的现实基础，从而正确定位，确定未来发展目标和要求。

这一部分，除了对基本情况（学校所处的地理位置、建校时间、历史沿革、学校性质、学校规模等）作简要说明外，重点应放在以下两个方面。

（1）发展优势——总结学校已经取得的成绩、经验和形成的办学特色等，列出办学条件方面的主要优势。

（2）主要问题（或困难、或弱项、或不足之处）——分析学校发展中自身存在的主要困难和问题，包括办学条件在内的制约学校发展的关键性因素。这应该是在规划年内经过努力需要并可以着重解决的问题。

优势与不足的分析，主要是围绕师资情况、学生发展情况、学校管理、课程建设、课堂教学改革等展开，并要重在分析其原因，做好归因分析。学校要从自己的优势和弱势中寻找变革。在此基础上，进而梳理和把握规划年中的工作“突破口”和“生长点”，以确定未来的发展目标。

9. 怎样做背景分析？

对优势和不足的分析，在发动群众议论的阶段，一般可采用“海选法”或“专题法”。“学校发展规划编制小组”通过动员，向参与者明确议论要求，并作必要的指导。若用“海选