

“世界银行贷款 / 英国政府赠款西部地区基础教育发展项目” 学校发展计划(SDP)丛书

◆ 陈向阳 / 编著

XUEXIAO FAZHAN JIHUA JIBEN YUANLI  
YU CAOZUO GUICHENG

# 学校发展计划基本原理 与操作规程

“世界银行贷款 / 英国政府赠款西部地区基础教育发展项目” 学校发展计划(SDP)丛书

◆ 陈向阳 / 编著

XUEXIAO FAZHAN JIHUA JIBEN YUANLI  
YU CAOZUO GUICHENG

# 学校发展计划基本原理 与操作规程

## 编委会

编委会主任：杨伟嘉

编委会副主任：何锡光 梁家斌

编委会成员：陈标智 李晓勇 陈向阳 张曦艳

叶发钦 林云 张旭 李文红

周国成 任学宾 陈丽萍

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS  
广西师范大学出版社

·桂林·

### 图书在版编目 (CIP) 数据

学校发展计划基本原理与操作规程 / 陈向阳编著. —桂林: 广西师范大学出版社, 2009.3

(“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”学校发展计划 (SDP) 丛书)

ISBN 978-7-5633-8172-2

I. 学… II. 陈… III. 中小学—学校管理—教育计划  
IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205145 号

广西师范大学出版社出版发行

( 广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001 )  
( 网址: <http://www.bbtpress.com> )

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

湖南省地质测绘印刷厂印刷

(湖南省衡阳市园艺村 9 号 邮政编码: 421008)

开本: 720 mm × 960 mm 1/16

印张: 15 字数: 280 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

印数: 0 001~2 400 册 定价: 22.80 元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

# 序

在执行“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”的技术指导工作中,由广西教育学院教育管理系的教师组成的自治区级专家团队和项目县的专家团队,协作努力,培训了大批项目学校的校长和教师。他们深入农村,走进课堂,足迹遍及各项目县,把国外学校发展计划(SDP)的先进理念和技术有效地推广到全区 18 个项目县的 92 所项目学校,出色地完成了项目的培训和技术指导工作,有效地促进了项目学校的管理变革和学校发展,对当地乃至广西的基础教育事业产生了积极的影响。专家团队在培训和下乡指导的过程中,严格执行项目的技术动作,结合广西的实际情况,创造性地开展工作,深入研究和思考在学校发展计划实施过程中的管理现象及其规律,撰写了大量的研究文章。为了更好总结和推广广西的经验和成果,让更多的中小学分享学校发展计划给学校管理带来的先进理念和技术,“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”广西项目办公室组织有关专家,在收集了广西 18 个项目县近百所学校近三年来的项目成果和学校管理改革经验基础上,编写了学校发展计划理论与实践丛书。

本丛书包括《学校发展计划基本原理与操作规程》、《学校发展新动力——学校发展计划(SDP)视野下的学校管理变革》和《学校诊断与发展基础教程》三本,反映了我区在实践学校发展计划的过程中结合实际所总结出来的有关学校发展计划的基本原理和技术规程,大胆探索了学校发展的新动力,探讨了学校诊断与学校发展的相互关系,发展和丰富了学校发展计划的理论。丛书试图将

理论与实践、学术与操作结合起来,既蕴含新的现代管理思想,同时又有广西的本土经验。

这套丛书的出版,其意义是多方面的。第一,我区实施的项目是有效的,取得了丰硕的成果;充分体现了实施国际合作项目的重要原则:在引进资金的同时,更重要的是要学习借鉴国外的先进理念和经验。第二,为我区中小学校长的培训提供了不可多得的本土教材;为如何发展学校提供了新的模式;为提高学校的办学质量,探索学校的内涵发展提供了重要的理论与实践的指导。第三,对促进我区中小学管理的变革,适应基础教育课程改革的需要,推进我区基础教育事业的可持续发展具有重要的作用。

期望本丛书能成为广大中小学校长的良师益友,把项目经验推广到全区各地。

广西壮族自治区教育厅副厅长 杨伟嘉

2008年8月于南宁

# 前言

在过去的几十年中,我国的教育管理体制,尤其是农村教育管理体制发生了相当大的变化。但有一个现象尚未得到根本性的变革:学校缺乏自主权,学校与社区发展缺乏有机联系,教育部门和学校之间是一种单纯的上下级行政关系,学校还没有得到真正意义上的自主发展。

首先,学校与社区在关系上表现为近乎“隔绝”的状态,即办学校 and 如何办好学校似乎是政府的事情,是教育部门的事情,与社区没有太大的关系。社区对学校的发展也作出了不少的贡献,但这仅仅局限在硬件上。社区在学校管理上的真正参与度尚处在很低水平,因而也从来不觉得学校首先是社区的学校,也就谈不上主人翁的意识。

其次,学校还没有改变作为教育行政部门“附属物”的角色。其实,无论从学校性质或者法律关系上说,学校“听命于”教育行政部门并没有什么错误的地方,关键是由于体制上存在的不同步,学校很难体现作为办学主体的主观能动性或者说是积极性。校长似乎是在为教育行政部门办学,不是在为学校、为学生、为社区办学,而是一切被动、消极地听命于教育行政部门,对学校面临或存在的问题也是“积极”主动地向上级反映,认为是上级的责任,而不愿或不能采取任何主动的行动。

靠学校一个人或少部分人去主观地制定计划,很难准确地为学校“把脉”,继而难以找到制约学校发展的问題,难以给学校发展目标恰当定位,因而以往所制定的计划实施的结果是使学校无所发展、发展缓慢或摇摆不定、没有特色。

传统学校计划的制定方式给教师留下的印象是：学校是校长一个人的，我们是在执行他的计划。那么，其工作主动性及状态显然会受到影响。

诸如上述类似的种种问题一直困扰着我国广大农村学校的发展。

近十年来，一些国际教育项目中所介绍的学校发展计划，为解决上述问题提供了有益的探索。

所谓学校发展计划(SDP)，不是一种狭隘的文字表述，而是一套系统的关于学校管理思想、理念和学校管理的技术。其实质是以制定学校发展计划为切入点，采取优化的方案来调适学校组织与环境之间的关系，达到学校办学绩效不断改善的目的。本书借鉴了国内外学校发展计划的理论成果，尤其吸收了“中英甘肃基础教育项目”中学校发展计划的实践经验，结合我区在实施学校发展计划项目中的具体做法，收集了我区不少项目县、项目学校的项目论文、案例、自评报告、学校发展计划文本以及相关图片资料，系统、真实地介绍了学校发展计划的基本理论与技术，实践性、操作性很强，有助于广大农村学校的校长和教师学习和掌握这套理论与技术。

本书在编写过程中得到了教育厅领导，特别是师范教育处、财务基建处有关同志的大力支持，国家级专家胡文斌先生和陶剑灵先生作了悉心指导，并得到了广西教育学院教育管理系李文红、张曦艳、张旭、林云、任学宾、叶发钦、周国成、陈丽萍等教师的热情帮助，各项目县的专家和项目学校校长也为本书提供了丰富的素材，在此，谨向他们致以衷心的感谢！

本书由教育部“世界银行贷款/英国政府赠款西部地区基础教育发展项目”北京大学教育学院国家技术支持小组副组长、学校发展计划专家陶剑灵先生负责审稿。

由于时间仓促，本书一定会有不少缺点和不足之处，恳请读者批评指正。

编者  
2008年7月28日

# 目 录

## 第一篇 基本原理篇

第一章 学校发展的本质 .....	2
第一节 学校发展的内涵 .....	2
第二节 学校发展的追求 .....	3
第三节 学校发展的动力 .....	9
第二章 学校发展计划的内涵 .....	12
第一节 学校发展计划的内涵 .....	12
第二节 学校发展计划的特点 .....	13
第三章 学校发展计划的管理学意义 .....	16
第一节 学校发展计划的系统管理意义 .....	16
第二节 学校发展计划的道德管理意义 .....	18
第三节 学校发展计划的人本管理意义 .....	20
第四节 学校发展计划的校本管理意义 .....	21



<b>第四章 学校发展计划与新课程改革</b> .....	24
<b>第一节 新课程改革中的软肋</b>	
——新课程改革需要寻求一个支持性的管理环境 .....	24
<b>第二节 学校发展计划与新课程改革</b>	
——学校发展计划模式下的学校管理适合并有力支持新课程改革 .....	25
<b>第三节 新课程改革应成为学校发展计划制定与实施的重要关注点</b>	
——校长要制定一个能为新课程改革提供支持的学校发展计划 .....	26

<b>第五章 学校发展计划制定的基本原则</b> .....	29
--------------------------------	----

## 第二篇 操作程序篇

<b>第一章 学校发展计划基本操作程序</b> .....	33
<b>第二章 学校发展计划的制定</b> .....	37
<b>第一节 学校发展计划制定的前期</b> .....	37
<b>第二节 学校发展计划制定的中期</b> .....	40
<b>第三节 学校发展计划制定的后期</b> .....	46
<b>第四节 学校发展计划制定过程中要注意的一些重要问题</b> ...	53
<b>第三章 学校发展计划的实施</b> .....	57
<b>第一节 以明确的战略定位和学校价值观统领学校发展计划的方向</b> .....	57
<b>第二节 校长带动,全员参与</b> .....	58
<b>第三节 从全局出发,整体改革</b> .....	61
<b>第四节 建立制度,纳入常规</b> .....	61
<b>第五节 要时刻围绕学校发展计划文本进行学校管理</b> .....	62
<b>第六节 必须尽快形成与学校发展计划理念相一致的学校文化</b> .....	64

第四章 学校发展计划的监测与评估 .....	65
第一节 学校发展计划的监测 .....	65
第二节 学校发展计划的评估 .....	67

### 第三篇 操作技术篇

第一章 学校发展问题的采集技术 .....	82
第一节 访谈 .....	82
第二节 倾听 .....	86
第三节 提问 .....	87
第四节 社区地图 .....	88
第五节 头脑风暴 .....	90

第二章 学校发展问题的处理技术 .....	92
第一节 问题树 .....	92
第二节 排序 .....	96
第三节 社区大会 .....	99
第四节 SWOT 分析法 .....	101
第五节 SMART 标准 .....	102
第六节 文本答辩 .....	103

第三章 学校发展计划的文本表达 .....	106
第一节 关于“社区概况”的案例和点评 .....	106
第二节 关于“学校概况”的案例和点评 .....	109
第三节 关于“学校发展展望”的案例和点评 .....	110
第四节 关于“问题类别划分”的案例和点评 .....	111
第五节 关于“问题—目标—措施”的案例和点评 .....	113

第四章 学校发展计划运作中的师生参与 .....	116
第一节 确保师生员工有效参与的意义 .....	116
第二节 师生员工有效参与的形式 .....	117
第三节 师生员工参与水平的评估 .....	118

## 第四篇 文本案例篇

广西南丹县芒场小学文本案例 .....	121
---------------------	-----

## 第五篇 经验成果篇

第一章 各种操作工具与材料 .....	176
第二章 论文选登 .....	185
第三章 自评报告 .....	197
附 件 学校发展计划文本的参考格式 .....	207
参考文献 .....	230

# 第一篇 基本原理篇

## 新编内科学 第一卷

第一章 绪论

第一节 绪论

一、内科学的发展概况

二、内科学的任务

三、内科学的研究方法

四、内科学的地位

五、内科学的展望

六、内科学的成就

七、内科学的展望

八、内科学的展望

九、内科学的展望

十、内科学的展望

# 第一章 学校发展的本质

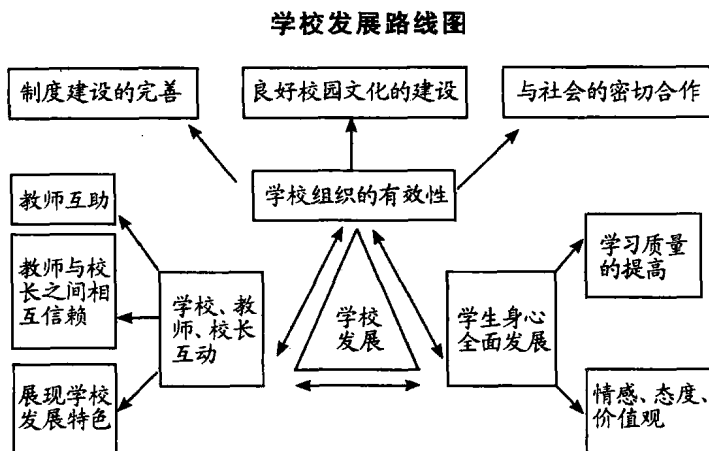
## 第一节 学校发展的内涵

“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，是一个成长、变化和进步的过程。

从一般意义上说，学校的发展也是指学校由小到大、由简单到复杂、由低级到高级的变化，反映的是一所学校积极成长、变化和进步的过程。从管理学的意义上讲，它强调要立足于学校层面，强调通过计划管理、完成目标来实现上述内容的发展过程。

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和内涵式发展。外延式发展，就是主要以扩大学校办学规模为主要的发展内容，如校园硬件建设、生源数量和教师队伍人数等。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关注的重点，在事关学校发展的每项工作上都力求精雕细琢的；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,而必然是全局或全面的,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。



## 第二节 学校发展的追求

### 一、学校必须走内涵发展之路

在我国,从学校发展的方式和途径看,学校发展可分为外驱式发展和内驱式发展。外驱式发展是指主要依靠增加资金、人力、物力等的投入量来发展学校的方式,主要表现在学校数量增长、规模扩大、结构转换、条件改善等。内驱式发展是指通过依靠学校内部的力量,挖掘内部的潜力,建立内部发展机制,提高现有学校的内部效率和质量来推动学校发展的模式,其内涵包括以下几个方面:

### **(一)内驱式发展是一种追求质量和效益的发展**

内驱式发展强调提升学校的办学质量,把注意力集中在办学水平的不断提高上,使得规模、质量与效益达到有机的协调统一。数量与质量是学校发展的两个重要指标。学校的数量指标包括在校师生的数量、经费投入的数量、设备的数量与先进程度等。学校的质量指标主要是学校的办学质量和效益。内驱式发展以质量和效益作为追求目标,这并不意味着不要数量的增长,而是要以质量保证为前提的扩展,其实质就是反对盲目的数量扩展,反对把数量扩展作为绝对目标,要求在质量、规模、效益和速度之间实现均衡、协调发展。

### **(二)内驱式发展是内驱力推动的发展**

内驱式发展强调学校发展不受特定外来干预而自发进行,是以学校内部的矛盾为根据,以学校的环境为条件,学校内部条件和外部环境交叉作用的结果。也就是说学校不是被动地依靠外力推动,而是通过对外部环境的主动、能动的作用,汲取有利于自身发展的资源和力量,在与环境的相互依赖中保持自身的独立性、个性以及活力,谋求自我发展的空间和条件。它要求学校管理改变自上而下的垂直化管理模式,走自下而上的民主化管理轨道。

### **(三)内驱式发展以提高人和物的效能促进发展**

内驱式发展强调学校发展不是靠增加投入,而是通过挖掘现有的内部资源,优化整合并充分发挥现有的人、财、物、时空、信息等资源作用,构建积极向上、文明健康的学校文化和育人环境,提高教育质量和办学效益。

### **(四)内驱式发展是一种可持续的发展**

内驱式发展强调学校发展要重视学校自身的发展机能,增强学校对外部环境的适应和反应能力,使学校内外和谐发展,并获得持久的自我发展能力。

### **(五)内驱式发展实行精细式管理**

管理有粗放和精细之分。粗放式管理是放任性小作坊式管理,是一种经验型的管理模式,这种模式的管理没有严格的管理制度和周密的管理计划,管理的随意性很大。精细式管理是将管理的计划、组织、控制、领导等工作细化,通过具体的细节操作,井然有序、按部就班地实施管理,实现管理无隙化的管理模式,其核心思想是在事关学校发展的每项工作上都力求精雕细琢。比如,在学校发展中,既要作战略性的思考,又要以精细化理念来设计、规划;既要形成自己的办学理念,又要有发展定位、发展目标的规划,还要有发展环境、发展策略、保障机制的策划;既要有全局性、创新性、特色性,又要有操作性、可行性;既要有发展的愿景,又要有内容细节化、具体化的方案。

## （六）内驱式发展是一种特色发展

学校要实现内驱式发展,需要根据学校的客观基础和现实条件,遵循办学规律形成自己的办学理念,创建自己的办学模式。由于各个学校的外部环境有差异,内部环境也不同,每个校长各有个性,所以,每个学校的发展都应具有自己的特色。比如,上海建平中学与江苏泰州洋思中学就是两个风格迥异的学校,各具特色。

2006年以来,学校的内涵式发展成为基础教育改革的关注重点。一方面,传统“发展”的内涵主要指数量的扩展、规模的扩大,包括总体规模的扩大和单位规模的扩大,以入学机会提供的总量作为发展的衡量指标。改革开放后,教育在国家发展中的战略地位日益突出,各级政府都重视将教育放在先导性、战略性地位,从中央到地方都加大了教育投入,掀起了新建扩建学校的热潮,在校学生的人数不断增长。随着学校规模扩大几近极致,这种外延式发展模式的问题逐渐暴露出来,最突出的问题是办学质量难以保证,学生的素质整体下降。人们认识到外延式发展已不适应现阶段学校的发展,在对学校格局进行调整后,在新的发展阶段,需要更多地将质量提升当作学校改革的重要方面,于是,提出了内涵式发展的概念。另一方面,我国教育发展的政策保障日益健全,校长负责制逐步落实,改变了学校完全由国家行政控制的局面,学校由无权的责任主体逐渐转变为有一定权力的办学主体。学校可以在政府的宏观调控下,自主地根据社会环境的变化、自身的条件和需求作出如何办学的决策,形成办学自主、责任自负、条件自创、发展自求的机制。学校办学自主权的逐渐扩大,为学校关注自身发展提供了强有力的支撑,为内涵式发展提供了必要条件。

学校内涵式发展的核心是依靠内部力量提高办学质量,因此,培育和挖掘学校的内驱力是关键。

## 二、学校必须走可持续发展之路

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来的。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GDP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,危及了人类自身及其后代的生存与发展。人们在対现实深刻反思后,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,又有益于形成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,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,它与社会的其他组织相互联系、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。