

◇李瑾瑜/丛书主编 ◇李泽林 何 龙 吕晓娟/主 编

重塑学校新家园

CHONGSU XUEXIAO XINJIAYUAN

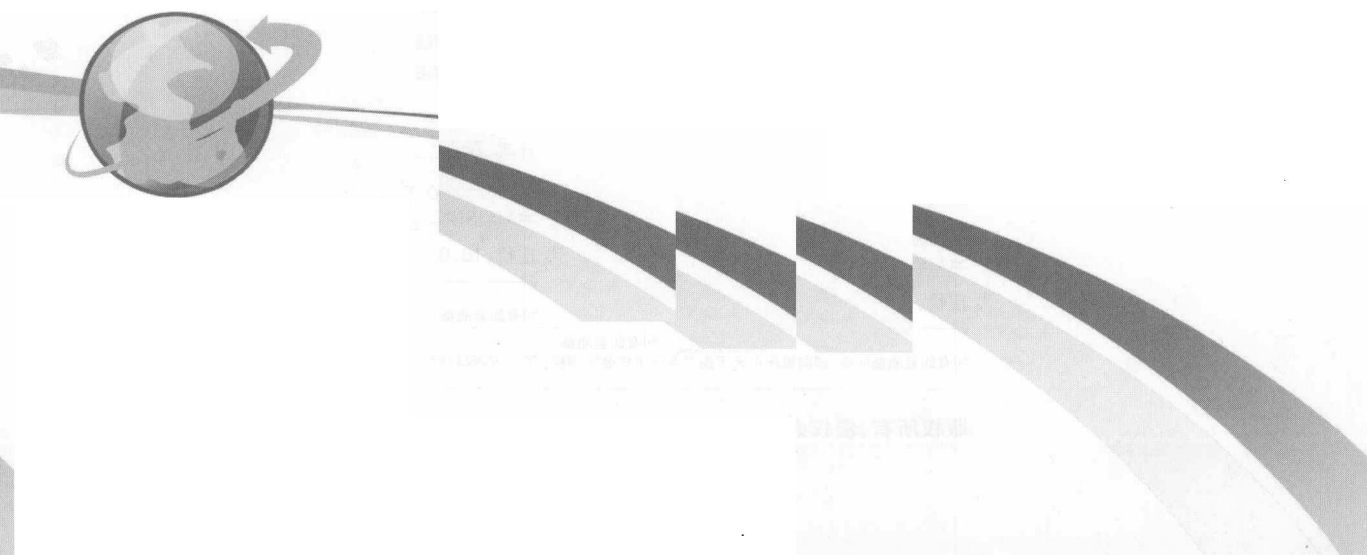
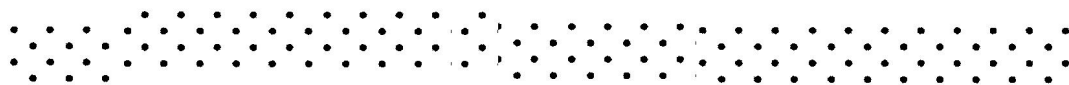
——学校发展规划与实施



重塑学校新家园

CHONGSU XUEXIAO XINJIAYUAN

——学校发展规划与实施



图书在版编目(CIP)数据

重塑学校新家园:学校发展规划与实施/李泽林,何龙,吕晓娟主编. —重庆:重庆出版社,2008.12
ISBN 978-7-5366-9987-8

I. 重… II. ①李…②何…③吕… III. 学校管理—研究
IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 125216 号

重塑学校新家园——学校发展规划与实施

CHONGSU XUEXIAO XINJIAYUAN

——XUEXIAO FAZHAN GUIHUA YU SHISHI

主编 李泽林 何 龙 吕晓娟

出 版 人:罗小卫

责任编辑:杨晓亮

封面设计:李 妮

版式设计:钟建君



重庆出版集团

出版

重庆出版社

重庆长江二路205号 邮政编码:400016 <http://www.cqph.com>

重庆华林印务有限公司印刷

重庆市天下图书有限责任公司发行

重庆市渝中区双钢路3号科协大厦14楼

邮政编码:400013 电话:(023)63659849

全国新华书店经销

开本:787 mm × 1092 mm 1/16 印张:13.5 字数:230 千

版次:2008年12月第1版 印次:2008年12月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-5366-9987-8

定价:18.00 元

如有印装质量问题,请向重庆市天下图书有限责任公司调换:023-63658950

版权所有,侵权必究



提倡“教育家办学”，是近年来探讨中国教育改革与发展的一句非常响亮的话语，它为我国教育事业的科学发展指明了方向。

在由教育官员、学校校长、教师、学生、家长和教育研究者所构成的教育世界中，校长是最有可能而且最应该成为教育家的人。如果我们将“教育家”理解为将教育知识、思想和情感与教育实践行动密切结合在一起的人，那么，提倡“教育家办学”，就是提倡尊重教育规律的人办学，就是提倡有教育思想的人办学，也是提倡对教育有情感的人办学，更是提倡有教育实践行动的人办学。校长的根本责任是办教育而不是管学校。校长在办学实践中，最有条件将教育的知识、思想和情感融入真实、鲜活、生动的教育行动中，在实践行动中，又不断形成自己对教育教学的知识与思想，这正是校长有可能成为教育家的基本路径。

提到“教育家”，我们会很自然想到陶行知和苏霍姆林斯基。他们对教育站得高、看得远、落得实；他们用终身的行动，实践并实现着对教育的理想追求，又在行动的感悟中形成着自己的教育思想；他们有高深的理论，却从不会高谈阔论自说自话；他们总是在对话的境界中与人分享思想，却从不盛气凌人指点江山；他们总用朴素、亲切、通俗的风格和真心实意表达对真实教育生活的理解与感情，而不会以生硬、玄虚、抽象、指令的方式对教育做隔靴搔痒般的描述。校长要成为教育家，担当以教育家的角色办学的神圣使命，可以从陶行知和苏霍姆林斯基那里获得许多有益的启示。

作为教育家的校长要有思想。这种思想不是自我感想，也不是对别人知识的知道或在一般意义上的理解，更不是在知道和一般理解基础上的能说会道，而是在不断学习思考、实践积累过程中形成的对教育、对学校、对教师、对学生的独到认识与判断，形成自己特有的办学立场。我们现实生活中也有许多“名校长”，但对他们进行研究时就发现，原来除了因得到了一些荣誉和称号而“名”之外，却没有属于自己的教育思想。没有基于实践的思想，一个校长不论多么闻名，也不能成为教育家。

作为教育家的校长要有理想。尽管理想与现实之间有较大差异，理想遇见现实常是苍白的，但是要成为教育家的校长一定要有理想，是一个“心中有梦”的理想主义者。人类的教育，就是指引着人们朝着理想、追求理想、实现理想的事业。办教育的校长，不是一个学校局部因

体利益的代表,也不是眼前急功近利的追求者,更不是在自己的狭隘田地上去寻找人生轨迹的守望者,而是一个对教育充满了信念的人。现实中的校长的确面临着各种困难、困惑与问题,如果因此而“现实”到对教育灰心和怀疑的地步,就会失去成为教育家的可能性。

作为教育家的校长要有感情。对教育充满感情,才会有热情和激情。这“三情”是教育家必须具备的。对教育的感情,决定着校长对教育的用心程度和专注程度。而思想和行动正是在高度的用心和专注中生成的。要成为教育家的校长,应该是对教育、对学校、对教师、对学生最有感情的人,站在“局外人”或“旁观者”的立场实施“无情管理”,只会离教育家越来越远。

作为教育家的校长要有精神。教育是精神劳动,最需要精神力量的支撑。精神是基于对教育的理解与追求而表现出活力、面貌和状态。物质环境和条件固然重要,但精神的力量却最为根本。作为教育家的校长,要使人感到一种特有的活力;走进他的学校,也会使人感受到有“人”在这里办教育。

作为教育家的校长更要有行动。工作或做事,与行动有很大的不同。校长忙累,都是在不断地工作或做事。真正的行动是校长将对教育的思想、理想、感情、精神融入到学校的创新实践中,又在创新实践中不断生成新的智慧,形成新的创新实践的基础。这样的行动,既是校长成为教育家的表现,也是校长成为教育家的根基。

培养教育家型的校长,或者要使校长成为教育家,是校长队伍建设的根本理念,也是校长努力追求的专业化目标。为了帮助中小学校长通过学习,不断思考教育教学以及管理问题,形成自己独特的思想与观念,在成为“教育家”的道路上得到必要的支持与帮助,我们依据校长作为成人学习者的特性和校长办学中的关键方面,编写了这套中小学校长培训用书。《学校变革与教育领导》主要帮助校长了解学校变革的基本理念和趋势,理解从教育管理走向教育领导的原理与方法;《重塑学校新家园——学校发展规划与实施》主要帮助校长掌握学校发展计划的概念、过程与方法,学会利用多种力量和资源发展学校;《校本教研的策略与方法》帮助校长更好地规划、指导和引领教师的教学研究;《教师专业发展:理念与策略》帮助校长认识教师工作的专业特性,更好地扮演教学支持者的角色;《学校管理创新案例与分析》从学校工作的各个方面的案例分析中帮助校长学习和探索学校管理的有效方法。

在编写过程中,我们力求结合校长工作的实际,同时注重对校长以理论引领,使校长的学、思、行结合,成为有思想、能行动的学校领导者。虽然我们本着这样的意图策划这套校长培训用书,但在实际编写过程中深感对于这种意图仍有许多力未能及的地方,还望大家多方指正。

这套校长培训用书从起步策划到编写修改再到定稿出版,一直得到重庆出版集团的大力支持、资助和督促,在此深表谢意!

李瑾瑜

2008年12月于西北师大

目 录

✓ 课节 1	自主发展:学校发展规划新理念	1
第 1 节	何为学校发展规划	2
第 2 节	学校发展规划何为	5
第 3 节	学校发展规划为何	8
第 4 节	走向自主发展的学校发展规划	11
✓ 课节 2	确定愿景:学校要达到的目标	26
第 1 节	学校现状的分析	27
第 2 节	学校愿景的生成	28
✓ 课节 3	制定措施:学校发展规划的形成	37
第 1 节	校长在制定学校发展规划中的作用	38
第 2 节	制定学校发展规划的基本原则	41
第 3 节	制定学校发展规划的步骤与方法	43
第 4 节	学校发展规划文本的撰写与修改	67
✓ 课节 4	行动策略:学校发展规划的实施	96
第 1 节	学校发展规划在学校中的推进	97
第 2 节	学校与社区的有效沟通与互补	104
第 3 节	学校发展规划实施中的问题处理	124
✓ 课节 5	反馈评估:学校发展规划的监测与评估	129
第 1 节	学校发展规划自我监测与评估的意义和形式	130
第 2 节	学校发展规划自我监测与评估的主要内容	132
第 3 节	学校发展规划监测与评估的方法和技巧	141
第 4 节	学校发展规划的督导评估	155
✓ 课节 6	愿景行动:重塑学校新家园	165
✓ 附:	“学校发展规划”样本	174
✓ 参考文献		204
✓ 后 记		206

自主发展：学校发展规划新理念

课节 1

内容提要

学校发展规划在我国的历史并不久长,但对于校长经营学校的意义重大,是学校自下而上寻求自主发展和自我变革的重要途径。我们不仅要知道学校发展规划是什么,也要清楚为什么要制定学校发展规划,更需要知道怎样实施学校发展规划。

学习目标

1. 明确新时期学校管理所面临的挑战与校长的职责
2. 比较系统地了解学校发展规划新理念、意义
3. 把握实现学校自主发展愿景的学校管理体系

这一课节有什么

- 第1节 何为学校发展规划
- 第2节 学校发展规划何为
- 第3节 学校发展规划为何
- 第4节 走向自主发展的学校发展规划

学习时间

学习本课节需要3个学时。

拓展性学习建议

为了使校长能够很好地把握和理解学校发展规划,建议在学习本单元的基础上,进一步阅读以下材料。

1. [澳]布赖恩·J.卡德威尔,吉姆·M.斯宾克斯.超越自我管理学校[M].胡东芳,译.上海:上海教育出版社,2005.
2. 姬维多,等.学校变革与学校可持续发展[M].兰州:甘肃省教育出版社,2005.

第1节

何为学校发展规划

英国学校发展规划的运行模式:

经过英国政府、教育部、地方教育局、学校、教育标准局和众多专家学者十余年的实践和探索,学校发展规划形成了基本的组成环节与运行模式。英国皇家督学和教育标准局对实施学校发展规划的各个环节提出过许多批评,最初,督学所关注的是计划的内容和学校不同成员的角色与所承担的责任,后来,批评则直接转向监测和评估过程。但无论是督学和学校,还是政府、教育局,探究和关心的一个中心是如何构建一个能提高学校发展水平和教学质量的运行模式,这一模式应当是科学和有机地将各个环节相互衔接起来的操作过程和质量保证系统。

实践证明,学校发展规划的运行过程远远要比计划文本所描述的内容复杂得多。综合性是学校发展规划的特征之一,计划既要发挥学校自主管理的功能、考虑学校的总体状况、优先发展的方面和解决的问题,又要考虑符合国家和当地教育局的政策规定。在运行过程中,学校要提前考虑将要做什么,如何做,是否达到了计划的目的与理想的水平。

英国学校发展规划的运行过程主要包括三个主要步骤:计划的形成、计划的实施和计划的评估。计划形成包含现状分析、制定和计划定稿三个环节;计划的实施阶段包含制定行动计划、实施行动计划;计划的评估阶段包含回顾检查、成果评估和进度报告。

一、学校发展规划的起源与发展

20世纪90年代末,学校发展规划首次引入我国上海。2000年,在英国国际发展部资助的中英甘肃基础教育项目中广泛实验并推广。它的引入和实施,对当地教育和社会发展产生了积极的效应和深远的影响,并进一步引起国内其他地区的关注。此外,在陕西省实施的国际计划学校改进项目、四川省世行贷款项目、利众基金会藏区学校援助等项目中也引入了学校发展规划的理论和方法。

二、学校发展规划的含义

学校发展规划是在学校层次、通过自下而上的方式,广泛征求社区群众、学生家长以及学校师生意见的基础上,由学校和社区自主制定的关于学校未来发展的计划,包括学校未来三年要达到的主要目标和每一年的行动计划。

学校发展规划是一个立足于学校发展,以提高教育教学质量,促进学生综合发展,改善办学条件,提高管理水平和加强社区的互进共长为目的的综合性计划,是一种先进的学校管理理念和工具。它主要反映一个学校在未来三年内要达到的主要目标和发展途径,涉及到学校发展所需资源以及需要解决的紧迫问题。如:与学生学业成就和综合发展有关的问题和需求;与教师队伍建设和专业发展有关的问题和需求;与学校环境和办学条件有关的问题和需求;与提高学校管理水平有关的问题和需求以及与学校和社区协调发展有关的问题和需求等。

学校发展规划在制定过程中,十分重视社区、家长、教师、学生以及一切与学校发展有关人士的广泛参与,强调采取自下而上的方式,广泛征求社区各方面人士对学校发展的意见,促使学校和社区共同分析学校发展的现状,研究学校发展中存在的主要问题,明确每一类别中需优先解决的问题,进而确定学校未来三年发展要达到的主要目标、所需的投入等,描绘学校发展的前景。还要进一步区分学校各项工作的轻重缓急,寻求

解决问题的办法、措施与途径。并且要将学校目标分解到学校的校长、副校长、各部门及全体教职员工的年度工作行动计划中,以确保目标的实现。

学校发展规划还注重学校的自主管理与社区的互进共长。通过制定和实施学校发展规划,使学校和社区之间架起沟通的桥梁,与社区建立互惠、互利、互助的良好关系,实现学校与社区共同发展。

三、学校发展规划的基本内容与特点

学校发展规划主要反映一个学校在未来三年内要达到的主要目标和发展途径,一般包括六个方面和八个组成部分。

(一) 学校发展规划的主要内容

- 学校发展战略规划
- 学业成就与学生发展规划
- 教师队伍建设与专业发展规划
- 办学条件与学校环境规划
- 学校领导与管理发展规划
- 学校与社区的协调发展规划

学校发展规划的六大方面并不是孤立的,相互之间存在着极其密切的关系。总体发展规划牵引着学业成就与学生发展规划、教师队伍建设与专业发展规划、办学条件与学校环境规划、学校领导与管理发展规划以及学校与社区的协调发展规划。同时,学业成就与学生发展规划、教师队伍建设与专业发展规划、办学条件与学校环境规划、学校领导与管理发展规划和学校与社区的协调发展规划都要服从于总体发展规划,并影响着总体发展规划。另外,办学条件与学校环境规划一般要围绕和配合总体发展规划、学业成就与学生发展规划和教师队伍建设与专业发展规划去进行。

(二) 学校发展规划的组成部分

- 社区概况及变化
- 学校概况及变化
- 现有发展水平评估分析
- 学校发展愿景
- 本学年需要优先解决的问题
- 学年度行动计划表
- 学校周历表

• 校长、教师行动计划表

其中,社区概况及变化、学校概况及变化与现有发展水平评估分析,是明确学校在同行中所处的位置,对学校现有的发展基础进行的全方位反思与总结。学校发展愿景和本学年需要优先解决的问题,是对学校在中短期内发展目标和程度的陈述,也就是指学校的办学方向、类型和水平三个方面的具体决策。学年度行动计划表、学校周历表、校长和教师行动计划表,是计划的主体部分,即学校确定要重点发展的项目及活动。

学校发展规划通过自下而上的方式,广泛征求社区各层次成员的意见,分析、研究并确定社区对学校的需求,寻找学校发展中存在的主要问题,展望学校发展的前景和目标,提出实现这些目标需要优先解决的问题,并提出具体的行动计划和措施。这些行动计划和措施主要是通过学校的校长、副校长和各部门负责人及所有的教师的年度任务和计划来体现的,其中有一部分目标和措施是通过社区成员的合作和上级教育行政部门的年度工作计划加以落实的。

(三) 学校发展规划的特点

• 参与性

学校发展规划提倡参与性管理,即学校、政府、社区共同参与学校的发展与管理。从20世纪50年代开始,世界各国都普遍强调学校的地方性,加强学校和社区之间的联系,把带有地方色彩的政策、法规、制度、措施注入学校管理之中。学校发展规划迎合了学校管理的这一世界潮流。而学校发展规划与一般的学校计划最大的不同就在于社区的参与。

• 连续性

学校发展规划包括“学校未来三年要达到的主要目标和每一年的行动计划”,这就使得学校和社区就学校发展要有一个长远打算,通盘考虑,循序渐进。每一年的行动计划都是相互联系、相互支持的,具有很强的连续性。同时,学校发展规划是一个周而复始的工作,前一周期的学校发展规划为下一周期规划的制定与实施提供可借鉴的方法和经验。

• 综合性

学校发展规划不仅包括学校的整体发展目标,还包括校长、副校长、每一位教职员工以及学校所有各部门的工作目标和行动计划,并且将学校的教育教学、师生管理、后勤财务等工作,统统纳入学校发展规划文本,具有很强的综合性。

● 针对性

学校发展规划以“广泛征求意见”为前提,分析研究学校发展中存在的问题,并就主要问题寻求解决的办法和措施,确定切实可行的目标。不管是存在的问题,还是确定的目标,甚至连解决的办法和措施都是针对学校实际的,具有很强的针对性。

● 操作性

按照学校发展规划的操作规程:学校目标要逐级分解到各部门和每个人的行动计划中;同时各部门、校长及全体教职员工还要结合实际,分析现状,确定自己的目标;实现目标的所有活动措施必须切实可行,并标明活动措施的负责人、开始和结束的时间,所需要的资源等;通过定期和不定期的监测评估,督促落实活动措施,实现预定的目标。可见,学校发展规划具有很强的操作性。

实践证明,学校发展规划的引入,从学校管理的模式、学校管理的方法、校长的管理理念、教师的教育教学理念等许多方面都对传统的学校计划产生了巨大的冲击。学校发展规划和学校绩效之间的紧密关系也越来越受到人们的关注,其效果也逐步为实践所证实,从而也受到了教育管理部门、学校和校长的青睐。

学校发展规划何为

第2节

活动1.1 对比与思考

请你阅读以下关于“学校发展规划与传统工作计划”的区别(如下页图1所示)与“教导主任眼里的学校发展规划”,并回答后面的问题。

教导主任眼里的学校发展规划

教导主任一:学校发展规划的实施,使教导主任的职能从比较单纯、被动地传达校长命令、执行检查各项教学计划,向为教师和学生的发展提供有效支持转变。与教师一道在共同反思的基础上,从教师的发展需求出发,研讨制定学校教育teaching行动计划,实施校本教研与校本培训活动,已成为新时期学校

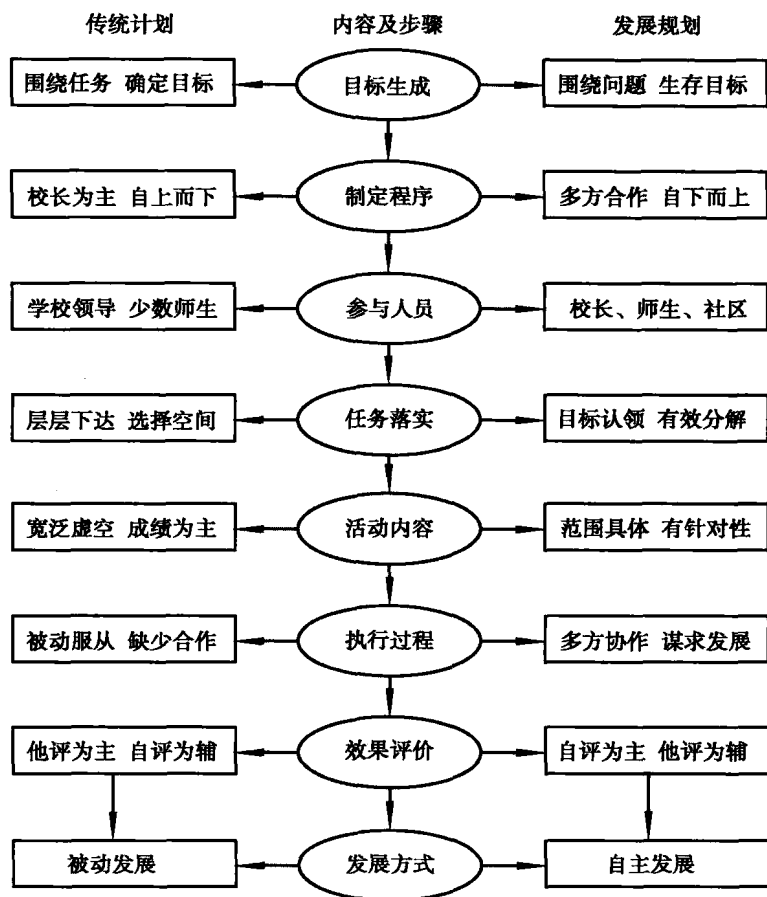


图1 学校发展规划与传统工作计划的区别

教导工作的新特色。教导主任和教师共同参与教研活动的组织实施和监测评估工作,改变了教导主任在学校管理中以检查评比为主,居高临下的检察官形象,成为促进教师队伍专业成长的有力支持者、帮助者和引导者。为教师队伍搭建了学习、展示、交流、锻炼的平台。

教导主任二:学校发展规划的实施,拓展了教师个人发展的空间。我们教师已从传统学校管理下的“教书匠”变成了学校管理的参与者、计划的制定者和各项工作的监测者。学校发展规划在自下而上的生成过程中,广泛征求广大师生的意见和建议,为师生的发展服务,充分体现了学校“以学生发展为本,以教师发展为本,没有教师的发展就没有学生的发展”的人本思想。它能够帮助教师培养反思的习惯,不断提高自身业务素养,成为学生喜欢、家长放心、领导信任的老师。另外,学校发展规划的制定与实施,重新构建了校长、教师和学生之间民主、

平等、相互尊重、相互依赖的新型关系,在学校教育教学环境中充满着人文关怀。

问题思考:

问题1. 你认为“学校发展规划”与“传统工作计划”的区别主要体现在哪些方面?

问题2. 你认为学校发展规划在实现学校愿景过程中的价值与作用表现在哪里?

与传统工作计划相比,学校发展规划无论是在制定的程序、目标的确定,还是在参与人员、落实过程、评价方式上,都存在着根本的区别。

学校发展规划就是在学校层次通过自下而上的方式,广泛征求社区群众的意见,由学校和社区自主制定的关于学校未来发展的计划,包括学校未来三年要达到的主要目标和每一年的行动计划。学校发展规划既包括硬件建设,如学校环境建设、校舍的新建和扩建、教学仪器设备和图书、课桌椅的配备和购置等。也包括软件建设,如教师和校长素质的提高、学生入学状况的改善、教师教学方法的改进、学生学习成绩的提高以及学校管理水平的提高等。制订学校发展规划的过程,就是社区各界人士和学校共同分析学校的现状、存在的主要问题,明确优先解决的问题、未来的奋斗目标、所需的经费投入等,并进一步区分学校各项工作的轻重缓急,进而拟定学校年度计划的过程。通过研究和分析学校发展规划所反映的学校发展需求,教育行政部门在分配教育资源时也可以据此做出更为科学合理的决策。

学校发展规划提倡参与性管理,即学校、政府、社区共同参与学校的发展与管理。学校发展规划与一般的学校计划最大的不同在于社区的参与。不同社区、不同社区背景以及社区内各种群体的变化,都会对学校产生深刻影响。学校在发展过程中既要受到国家的总体经济发展规划的制约,又要与所在社区的发展相适应。同时,学校作为社区的重要组成部分,又对社区的发展起着巨大的作用。

在我国,对学校一直实行“统一领导、分级管理”的原则,学校与社区之间的功能被分割成两个互不关联的部分,社区缺乏培养人才、珍惜人才的紧迫感和责任感,学校也缺乏主动适应社区发展需要的机制。这种矛盾在建立社会主义市场经济中变得越来越尖锐。在当前教育体制改革中,学校与社区之间直接的、功能上的联系开始得到重视和加强,国家鼓励地方政府、有关部门、企事业组织及其他社会力量通过各种形式支持教育事业,参与学校教育工作,开展教育评价,并与学校开展各方面的协作与联系。这些做法对于调动学校的积极性、提高教育效益、加速社区经济建设都是很有利的。

第3节

学校发展规划为何

针对教育内容的愿景,学校对教育系统产生的压力出现了两类反应:一类是希望与建议;另一类是计划。如果希望反映了对问题的正视,而计划表达了变革与改进的决心,那么我们就可以认为,这两种反应构成了相互连接的两个阶段。建议和希望不断成为计划的基础。^① 因此,我们需要回答一个问题——学校发展规划为何?

一、制定与实施学校发展规划的意义

(一) 学校发展规划的制定与实施,能有效发挥社区教育资源的作用

学校发展规划提出对学校实行参与型管理,即学校、政府、

^① S. 拉塞克, G. 维迪努. 从现在到 2000 年教育内容发展的全球展望[M]. 马胜利, 等, 译. 北京: 教育科学出版社, 1996: 118.

社区共同参与学校的管理,从而帮助和促进学校的发展。学校发展规划提倡通过自下而上的方式制定和实施学校发展规划,鼓励学校和社区成员分担改善教育教学环境的责任,积极挖掘和利用社区教育资源,克服消极的“等、靠、要”思想,把积极争取外部支持和自力更生有机结合起来,进一步促进学校内外有关人力、财力、物力等各方面教育资源的合理配置与有效利用,从而达到改善学校办学条件,提高办学水平的目的。

(二) 学校发展规划的制定与实施,有助于形成民主参与的学校管理新机制,促进教育公平的实现

通过制定学校发展规划,不仅能使学校和社区发现学校发展所面临的问题、困难和需求,还能全面了解学校的现状和需要优先解决的问题,明确学校今后的发展方向和目标,寻找解决问题的办法。可以使学校改革与发展反映校长、社区和师生的需求,学校发展的目标也能够更好地代表学校和社区的利益。各界人士通过参与学校发展规划的制定,获得了相应的决策权和管理权,学校和社区之间的联系变得更加紧密,社区群众和干部能够认识到学校是属于社区的,帮助学校就是帮助自己,是为自己办学而不是为别人办学,从而形成一种民主参与的学校管理新模式。这种新的管理模式最大的实践意义在于能够在充分发挥学校自主性的基础上,形成民主参与的学校管理新机制;能够充分调动政府、社区、教职工、学生、家长等多个相关利益群体的参与积极性,特别是在学校内部起到凝聚人心、产生合力的作用,使师生员工积极地投入到学校管理中来,在学校发展的过程中分担责任。

(三) 学校发展规划的制定与实施,能为政府提供具体的决策依据

通过制定学校发展规划,可以加强学校与教育行政部门之间的联系和沟通,帮助教育行政部门在教育资源分配等相关政策上,做出更为科学合理的决策,使得有限的教育资源得到充分而有效的利用。通过制定学校发展规划,教育行政部门还可以及时发现学校现阶段存在的最突出和最紧急的问题,并给予重视和支持。

(四) 学校发展规划的制定与实施,能有效促进校长决策水平的提升

从校长自身来讲,通过制定学校发展规划,能够在自下而

上的合作过程中,充分了解社区、师生以及相关人群的所思所想,发现并利用他们的管理智慧,不断充实和完善自己,提升自己的专业素养和决策水平,提高计划的科学性和发展性,使学校能够立足现实,不断提高教育教学质量,形成学校自我计划、自我实施、自我评估、自我发展的新机制。这样的新机制也更有利于教育行政部门了解并支持学校自主办学,为学校创造一个很好的发展氛围,改变教育行政部门在指令性管理模式下一“统就死,一放就乱”的不合理现状,使学校的自主发展与国家的教育改革计划相一致、相协调,实现可持续发展。另外,制定和实施学校发展规划一旦成为校长的管理习惯,就可以大大节省制定计划的时间,同时还能提高计划的预测性、准确性和实效性。

(五) 学校发展规划的制定与实施,有利于学校人文氛围的形成

教师是学校发展之本,学生是教育发展之本。学校发展规划在追求师生共同参与的过程中,在校长与教师之间建立了全新的合作伙伴关系。这种相互支持、相互信赖、相互依存的合作氛围,会使学校的进一步发展具备坚实的人文基础。

(六) 学校发展规划的制定与实施,能够使学校与主管部门之间的关系得到改善

学校发展规划的制定和实施,能有效地促使教育主管部门在“自上而下帮助支持”的指导思想之下,循序渐进地改变以往那种“以统考成绩扣死学校”的普遍做法,开始向以学生的综合素质评价为主的考核评估模式转变。这样可以使学校在得到更多技术支持的同时,也从相应的排名压力之下得以解脱。另外,学校发展规划的审核论证制度,开通了校长与主管部门之间的直通车。校长有更多的机会进言,反映学校在发展过程中所面临的困难和问题,既增进了学校与主管部门之间的理解和信任,又使双方的工作有了更加明确的针对性和协调性。

二、制定和实施学校发展规划的目的

- 通过参与式方法制定和实施学校发展规划,使学校和社区共同参与发现学校面临的问题、困难、原因和需求,全面而具体地了解学校的现状和需要优先解决的问题,并找出问题解决

的办法,明确学校的发展方向和目标。

- 通过制定和实施学校发展规划,鼓励学校和社区承担起改善学校教育责任,充分挖掘社区资源,把积极争取外部支持和自力更生有机地结合起来,从而实现改善学校办学条件的目的。

- 通过制定和实施学校发展规划,调动社区参与学校发展的积极性,增强社区参与学校管理的意识,提高其参与的能力,使社区群众和干部认识到学校是属于社区的,帮助学校就是帮助自己,使学校和社区之间的联系更为紧密,在学校与社区之间建立互动、互助、互利的有效机制,促进双方共同发展。

- 通过制定和实施学校发展规划,提高社区成员对教育的认识,在当地形成良好的教育文化氛围,吸引更多的适龄儿童,特别是女童和少数民族儿童入学。

- 通过制定和实施学校发展规划,加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通,建立教育管理部门与学校的新型关系。将自下而上确定学校发展规划与自上而下分配教育资源相结合,促进教育管理的合理性、有效性和科学性。

- 制定和实施学校发展规划,有助于校长、教师思想观念的转变和能力的提高,促使学校管理朝着民主、科学、规范的方向发展,从而提高学校的办学效益,提高教育质量。

走向自主发展的学校发展规划

第 4 节

教育部《2003 年—2007 年教育振兴行动计划》指出,“要加强学校制度建设,逐步形成‘自我管理、自主发展、自我约束、社会监督’的机制”。学校自主发展是市场体制的要求;是培育学校独立自主的能力和 spirit,是学校成为独立发展个体的需要;是调动学校主动性、更好地利用教育资源、参与竞争的需要;也是形成多元学校文化特色、摸索不同的办学模式、满足受教育者多元要求、培养充满个性的学生的需要。在我国新一轮基础教育课程改革的背景下,教育的一个宏观趋势就是教育改革由体制、结构、条件(如经费和教师资格认定)等方面逐步向学校内部推进。在这样的改革趋势中,建立现代学校制度,实施校本管理,实现自主发展也就成为诸多研究者和决策者共同关注的方向。因此,我们有必要辨析具体的学校所面临