

中英西南基础教育项目学校发展计划系列丛书

学校发展计划 指南

中英西南基础教育项目办公室 组织编写



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

责任编辑 刘明堂

版式设计 贾艳凤

责任校对 张 珍

责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

学校发展计划指南 / 中英西南基础教育项目办公室组织编写. —北京: 教育科学出版社, 2009. 4

(中英西南基础教育项目学校发展计划系列丛书/赵玉池主编)

ISBN 978 - 7 - 5041 - 4657 - 1

I. 学… II. 中… III. 中小学 - 学校管理 - 教育计划 - 西南地区 - 指南 IV. G637 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045754 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮 编 100101

传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009

编辑部电话 010 - 64989419

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 国民图文中心

印 刷 保定市中国画美凯印刷有限公司

版 次 2009 年 4 月第 1 版

开 本 889 毫米×1194 毫米 1/16

印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 张 9

印 数 1—10200 册

字 数 149 千

定 价 18.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

丛书主编：赵玉池

本书主编：陈向阳

本书编者：陈向阳 赵玉池 杨 东

李亚琴 谢 笠 陶剑灵

黎 武 罗艳华 马桂宝

姜 男 李文红 蔡 晶

商庆军 尹 莲 任晓琼

使用说明

本指南是制订、实施、监测和评估学校发展计划工作的参考性工具书，它在明晰学校发展计划背景知识和思想方法的基础上，强调操作性，具有较强的工具作用，是学校制订和实施学校发展计划的好帮手。

编写本指南的目的是为广大校长和有关人员全面了解和掌握学校发展计划制订和实施的理念、过程、方法、技巧和步骤提供更多的帮助。指南的使用对象主要是学校发展计划的培训者、校长、教育行政人员和学校发展管理委员会成员，教师也可以阅读指南，以了解和熟悉学校发展计划。

需要指出的是，本指南提供了一些学校发展计划的技术知识和操作步骤，校长要按照步骤制订学校发展计划，但并不意味着要求校长要亦步亦趋，机械执行。毫无疑问，校长在实际工作中肯定会碰到这样或那样的特殊问题，很可能在指南中找不到“答案”，这就需要校长自己根据实际情况灵活解决。但校长在具体制订和实施学校发展计划的过程中需要与各自学校的实际情况密切结合起来，才能制订出适合自己学校的发展计划，使计划有益于学校的管理工作和绩效水平的提高。实践证明，制订和实施学校发展计划是没有统一的模式和程序的。

与此同时，必须强调一点，在结合实际情况和灵活解决问题的同时不能忽略了“细节和过程”，防止使学校发展计划流于校长或者其委托的某个人孤立地完成文本。尤其是在学校初次使用学校发展计划的时候，建议大家尽量按照本指南提供的操作步骤去执行，在不断的实践过程中去熟悉和体验学校发展计划的思想精髓，熟练地驾驭这一新的学校管理技术。在这里，欢迎广大校长根据自己在工作中的体会，提出更多的、来自实践的改进学校发展计划和指南的意见和建议。

前言 中英西南基础教育项目简介

中英西南基础教育项目是政府间发展援助项目，英国政府为此提供2 700万英镑的援助资金，是我国政府至今与外国政府实施的规模最大的赠款项目。本项目在西南地区的云南、四川、贵州、广西四省（自治区）的27个贫困县实施。项目主要目的是通过提高政府有效实施项目的能力，为处境不利的儿童提供更多的入学并有质量完成学业的机会，从而支持政府实现普及九年义务教育的目标。

为最大限度的发挥项目效益，教育部和英国国际发展部一致同意：该项目将发挥政府的主导作用，配合我国当前教育政策和教育发展重点工作实施项目，形成合力，并围绕《国家西部地区“两基”攻坚计划》，结合《2003—2007年教育振兴行动计划》有关内容和目前农村教育工作重点，开展项目活动，实现项目地区“两基”攻坚目标，提高教育质量，改善相关地区基础教育水平。本项目的最大特点就是配合政府现有教育项目，加强软件建设，注重人员和机构能力的提高，以更好地惠及最弱势的儿童，包括贫困家庭的儿童、女童、少数民族儿童和残疾儿童。

项目于2006年11月正式启动，到2011年3月结束，为期5年。项目主要内容包括：贫困学生资助、教师培训及支持体系建设、学校管理的改善、监测与评估、社会发展和制度发展五个领域。

贫困学生资助

中英西南基础教育项目将投入670万英镑和210万英镑的配套资金用于初中贫困寄宿学生补助，增加弱势儿童公平接受九年义务教育的机会，以促进城乡教育的均衡发展，大大提高项目地区入学率和巩固率。该领域将：

- 为22万名儿童，特别是来自最贫困乡镇的女童提供为期四年的寄宿补助，以使她们顺利就读初中，完成学业；

- 支持国家级和省级相关课题和政策研究，如：针对“两免一补”的实施和寄宿制学校管理开展研究；
- 应用研究成果，通过改善和拓展教育部/省级部门对于如何确定最贫困群体的指南，以提高项目工作效率；
- 支持县级政府制订寄宿补助的长期计划；
- 加强和改善县级教育管理者及寄宿制学校校长的能力建设，以便更有效地提高寄宿制学校的管理水平。

教师培训及支持体系建设

中英西南基础教育项目在教育质量方面，主要通过教师培训，来提高教师的教育教学水平，巩固教与学的成果。项目将为教师专业发展支持系统的建设提供有力支持，通过为主要职员开发和举办培训课程，加强教师培训机构的能力建设和教师培训网络建设，同时开发教师培训资源。该领域包括：

- 项目将对 27 个项目县约 77 000 名小学、初中教师提供参与式培训，以及如何有效利用远程教学资源的培训；
- 在培训课程和教材开发上，主要包括早期教育、复式教学、双语教学和特殊教育需求等；
- 通过广泛培训，为项目地区弱势学校和教师提供有效支持，使他们拥有范围更广、更适用的教学资料，并熟练使用它们；
- 通过培训，教师能运用新的教学方法进行新课程的教学。

学校管理的改善

中英西南基础教育项目将致力于通过有效改善学校的管理，建立有效的社区参与机制，以及建立和实施有效督导的方法、系统和机制，提高项目地区学生、家长和教师对学校的满意度，从而使学校能够更好地照顾到最弱势男童和女童的需要和利益。

该领域将：

- 支持最贫困乡镇的 1 400 多所学校制订和实施学校发展计划；
- 通过培训，提高项目学校校长的领导和管理能力；
- 在儿童保护和寄宿学校的精神关爱方面开展研究并提供相关培训，特别强调对女童的安全保护；
- 支持改革和完善学校督导制度，以帮助和支持学校发展。

监测与评估

监测与评估是保证实现项目目标的必要环节。项目将开发监测与评估系统，采用

标准化的数据收集、分类和分析程序，同时整合省、县、乡级的数据库，建立教育管理信息系统，提高省、县级政府分析数据和利用数据决策的能力。项目将致力于提高各级政府监测和评估的能力，尤其是提高政府监测和评估西南地区教育项目的能力，使政策和实践导向支持最弱势的儿童、教师和学校。本领域将：

- 通过设计综合性学生数据库、开发质量保障系统和扩大收集数据范围，改进政府教育管理信息系统；
- 提高省和县级政府分析数据和利用数据进行决策的能力；
- 探索新的办法以确保改进后的数据系统的连续性和可持续性。

社会发展和制度发展

社会发展和制度发展是保证项目可持续发展的重要因素。项目活动将关注最弱势群体的利益，并通过制度建设发展各省教育厅和县教育局管理自身教育系统的能力，同时，促进省、县两级跨部门沟通和协调机制有效运行，确保人力和财政资源得到更加公平的分配，从而提高教育系统的能力，以更好地满足最弱势儿童的需要。该领域将：

- 支持在国家、省和县各级开展对教育系统的制度分析；
- 提供教育规划和管理方面的支持和培训；
- 通过人力资源开发的手段，调动工作人员的积极性，使他们更具专业水准；
- 通过研讨班、考察和技术支持等形式，为国家、省、县的项目人员提供培训和支持；
- 支持为县级高级决策人员，如县长、县委书记等举办培训课程和/或研讨会；
- 鼓励其他县级主要部门更有效地参与基础教育工作。

中英西南基础教育项目的管理原则上依托政府现有管理机构和程序，并注重强化与政府现有基础教育项目的联系。项目设立高级管理小组，负责项目所有重大决策；教育部成立由相关司、局参与的工作小组，为项目决策和实施提供政策导向；项目成立跨省管理小组，协调项目跨省活动，保证四省（自治区）步调一致；教育部、各省（自治区）、县教育行政部门设立项目管理办公室，负责项目的日常管理和实施。同时，在国家层面上成立技术支持小组，为项目实施提供技术支持和咨询服务。各省（自治区）、县项目办成立专家组，协助项目办完成项目各项活动。

目 录

前言 中英西南基础教育项目简介	(1)
第一章 学校发展计划概述	(1)
1.1 学校发展的内涵	(1)
1.2 学校发展计划的含义	(2)
1.2.1 什么是学校发展计划	(2)
1.2.2 学校发展计划的起源与发展	(3)
1.2.3 学校发展计划的特征	(4)
1.3 制订和实施学校发展计划的意义	(6)
1.4 制订和实施学校发展计划的原则	(7)
1.5 制订和实施学校发展计划的参与过程	(7)
1.6 制订和实施学校发展计划的步骤	(10)
第二章 学校发展计划制订的准备工作过程	(12)
2.1 开展培训工作	(12)
2.2 成立学校发展管理委员会	(13)
2.3 宣传发动工作	(14)
2.4 拟订制订学校发展计划的行动日程表	(15)
第三章 学校发展计划制订的征求意见过程	(17)
3.1 在社区和校内广泛征求意见（访谈、座谈、问题树、社区图等）	(17)
3.1.1 访谈	(20)
3.1.2 倾听	(24)

3.1.3 提问	(25)
3.1.4 社区图	(26)
3.1.5 问题树	(27)
3.1.6 头脑风暴法	(29)
3.2 汇总和整理问题, 把问题归类	(32)
3.3 召开社区大会, 通报情况, 对问题进行排序	(35)
3.4 征求意见过程中可能遇到的困难和对策	(41)
3.4.1 开始用头脑风暴法时找不到可行的解决办法	(41)
3.4.2 访谈达不到预期的目的	(41)
3.4.3 社区图所反映的信息不全面	(42)
3.4.4 召开社区大会时无法保证群众有效参与	(42)
3.4.5 在制作问题树时所找的“原因”和“结果”比较少, 问题树显得“根不深, 叶不茂”	(43)
3.4.6 教师缺乏相应的技巧和能力	(43)
第四章 学校发展计划文本撰写、答辩与确定过程	(44)
4.1 学校发展计划文本的格式与撰写	(44)
4.1.1 学校发展计划文本的基本框架	(45)
4.1.2 撰写“学校发展管理委员会组成人员名单”	(45)
4.1.3 撰写“第一部分 社区概况及变化”	(46)
4.1.4 撰写“第二部分 学校概况”	(49)
4.1.5 撰写“第三部分 过去三年学校发展的自我评估”	(53)
4.1.6 撰写“第四部分 未来三年学校发展愿景”	(54)
4.1.7 撰写“第五部分 本学年需优先解决的问题”	(56)
4.1.8 撰写“第六部分 本学年学校发展的主要目标与具体活动”	(60)
4.1.9 撰写“第七部分 学校周历表”	(66)
4.1.10 撰写“第八部分 校长工作计划表”	(66)
4.1.11 撰写“第九部分 教师工作计划表”	(67)
4.1.12 好文本的标准	(67)
4.2 学校发展计划文本的答辩与修改	(69)
4.2.1 文本的答辩	(70)
4.2.2 文本的修改	(74)

4.3	学校发展计划文本的确认与审批	(76)
4.4	学校发展计划文本撰写、答辩与确认过程中可能遇到的困难和对策	(76)
4.4.1	制订过程流于形式、走过场	(76)
4.4.2	分析现状不客观,报“喜”不报“忧”	(77)
4.4.3	目标过高或过低	(77)
4.4.4	学校目标没有逐级分解,难以实现	(78)
4.4.5	问题描述不具体,确定目标难	(78)
4.4.6	活动/措施缺乏实效性	(79)
4.4.7	实现目标所采取的活动/措施存在“等、靠、要”现象	(79)
4.4.8	制订过程中参与面不广泛	(80)
4.4.9	制订的文本不完整	(80)
4.4.10	缺乏有关学生关爱和安全的内容	(80)
4.4.11	学校资金的预算中缺乏对学校发展计划相关活动的支持	(81)
4.4.12	部分校长自己不参加,委托副校长或教导主任等来答辩	(81)
4.4.13	陈述不全面或者超时	(81)
4.4.14	无法应对答辩中的提问	(82)
4.4.15	教学点教师制订学校发展计划有困难	(82)
4.4.16	制订学校发展计划时间紧、任务重	(83)
第五章	学校发展计划的实施与总结过程	(84)
5.1	学校发展计划实施前的准备	(85)
5.1.1	召开会议	(85)
5.1.2	准备资料	(85)
5.1.3	深入宣传	(86)
5.2	学校发展计划的实施过程	(86)
5.2.1	任务分解,形成各种配套工作计划(行动方案)	(86)
5.2.2	明确职责,全员参与	(88)
5.2.3	从全局出发,整体改革	(89)
5.2.4	建立制度,纳入常规	(90)
5.2.5	必须尽快形成与学校发展计划理念相一致的学校文化	(90)
5.2.6	实施中的注意事项	(91)
5.3	总结阶段	(93)

5.3.1	三年回顾	(93)
5.3.2	阶段总结	(93)
5.3.3	结果反馈,启动新一轮学校发展计划周期	(95)
5.4	学校发展计划实施过程中可能遇到的困难与对策	(95)
5.4.1	实施过程中经费短缺	(95)
5.4.2	社区对学校支持不到位	(96)
5.4.3	学校对社区服务、支持不够	(96)
第六章	学校发展计划的监测与评估	(98)
6.1	学校发展计划的内部监测与评估	(98)
6.1.1	内部监测与评估步骤	(98)
6.1.2	内部监测与评估的参与者	(100)
6.1.3	制订过程的监测与评估	(100)
6.1.4	实施过程的监测与评估	(106)
6.1.5	学校发展计划实施效果的监测与评估	(106)
6.1.6	学校发展计划监测与评估结果的呈现	(110)
6.2	学校发展计划的外部监测与评估	(113)
6.2.1	督导与学校发展计划	(114)
6.2.2	督导报告的使用	(114)
6.2.3	外部独立监测与评估	(115)
6.4	监测与评估中可能遇到的困难与对策	(115)
6.4.1	制订及实施学校发展计划中要使用监测与评估表	(115)
6.4.2	学校发展管理委员会要做好会议记录	(116)
附件1	对学校发展计划六个领域的理解以及与教育公平之间的关系	(117)
附件2	教师专业发展与学校发展计划	(124)

第一章 学校发展计划概述

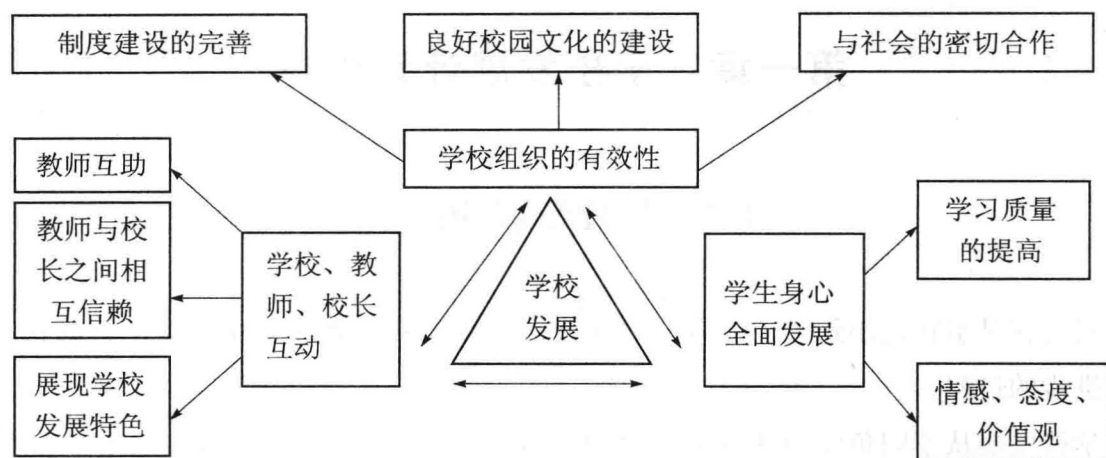
1.1 学校发展的内涵

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。

学校发展从不同角度会涉及多方面的内容，从而会有不同的理解。比如，如果从发展的主体来看，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与内涵式发展。学校外延式发展，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。学校内涵式发展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”。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、学生学业成就的提高和综合发展、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；硬件发展是指学校办学环境和条件的改善与更新。

学校发展不能只是局部的或片面的，它必然是全局的和全面的，涉及学校的各个方面。因此，学校发展可以是多维度的，但特别需要指出的是，无论是哪个维度最终都要回归到学生身上，学校发展最终是为了学生的发展，这是学校发展的根本宗旨。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。

学生的发展是面向全体学生的发展，是要让每一个学生都能接受到公平的教育，让每一个学生都得到全面的发展，享受到有质量的教育。但是由于历史客观因素以及理念差异等因素的影响，我国不少农村地区学校在教育公平方面还存在着诸多的问题，在学生素质的全面发展上还存在诸多不足，因此，教育公平和让学生有质量地发展必须作为学校发展的主要关注点，也自然成为制订和实施学校发展计划的出发点和归宿点。



1.2 学校发展计划的含义

1.2.1 什么是学校发展计划

计划是学校管理基本流程中的一个重要环节，是管理的开端，因为它对学校管理的全局起到牵一发而动全身的作用，故又被人们称为“管理的核心”。因此，学校管理是否有计划，计划性强否，怎么做计划等问题都会直接影响到学校管理的全过程及其结果。

学校发展计划（School Development Planning，简称SDP）是近年来在国际上兴起的一种改进学校管理、提高学校绩效水平的新的学校管理理念，它包括一整套技术方法和步骤。学校发展计划源于20世纪70年代中后期的英国，其后，由于在提高学校管理水平方面的成功和价值，在世界范围内逐渐得以推广使用。90年代后期，随着国际教育合作项目的实施，学校发展计划被引入我国，近六七年，学校发展计划在我国西部地区改进学校管理中取得显著成效，引起广泛关注。随着我国基础教育改革，尤其是学校管理制度改革的不断推进，越来越多的教育行政部门和学校认识到，制订和实施学校发展计划是实现学校发展的有效途径和方法，学校发展计划为转变固有管理思想、集思广益、分析诊断学校存在的问题、帮助学校可持续发展提供了新的启示和思路。

学校发展计划的实质是以学校发展为切入点，采取一些优化的方案来调适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。通过认真设计和全面实施学校发展计划，强化校本管理机制，提高社区参与程度，并通过充分调动各方面的资源和能动性，最终达到提高教育质量、更好地满足社会多方面需求的目的。学校发展计划的目标是鼓励学校与社区建立紧密的联系，以解决学校的问题，并促进学校的发展（比如：提高贫

困儿童的入学机会或学业成就)。学校发展计划注重学校就发展问题提出自身的解决办法,而不是一味依赖外部的条件和资源。它最基本的特点是:目标是可测量的,程序是自下而上的,制订者之间的合作是充分的。学校发展计划与传统的学校计划最大的区别在于,它是由学校和社区共同合作、基于社区和学校的问题自主制订的、旨在满足社区和学校发展需要的计划。社区的参与是它最突出、最重要的特点之一。

1.2.2 学校发展计划的起源与发展

学校发展计划的历史并不长,产生于20世纪70年代的英国,并于80年代在英国兴起。学校发展计划在30多年的演变和发展过程中,经历了产生、成长和成熟的过程,为许多国家所借鉴和应用。截至目前,澳大利亚、新西兰、加拿大、美国、荷兰、葡萄牙、南非、斯里兰卡等国家和中国香港的学校先后引入了学校发展计划的理念和方法,并进行研究和推广。

“学校发展计划”一词最早出现在20世纪40年代的英国。1944年,英国在制订未来人口和校舍规划方案的教育法案中,在地方一级的政府文件中涉及了有关“学校发展计划”的意见和提法。70年代,当时英国最大的一个教育局开始鼓励学校在自主管理与发展方面作出努力和承担更多的责任。1977年,伦敦教育局颁布了《使学校保持自评》的文件,标志着英国学校发展计划的开始。该文件强调学校的自查、自评和自主管理,提供了学校自评的框架,目的在于对学校自评和自主管理进行指导,帮助学校明确发展目标和优先发展的内容,发现学校自身的优势和劣势,保证对学校各个方面给予足够的重视。之后,英国政府发布了“对地方课程政策进行调查”的文件,同时也调整和变革学校发展工作,对“让学校自身确定优先发展的目标和重点”的做法给予了强有力的支持。这些做法对学校发展影响很大,特别是小学。1984年,学校委员会实施了名为《学校自我检查和内部发展指南》的项目。项目开发教材,培训校长和教师,大范围地在全国的中小学进行实验,并取得了显著成果,为进一步强化学校发展计划奠定了基础。同时,地方政府也开展了一系列有针对性的活动,这就使得真正意义上的学校发展计划出现了。1985年,伦敦教育局出台了两份报告,一份针对中学,一份针对小学,正式对学校发展计划提出建议。一年以后,这项地方性措施变为国家的建议。1986年,下议院教育、科学和艺术委员会的报告中提出:每一所学校应当运行一个由学校、学校管理委员会与当地教育局达成一致的发展计划,计划要符合学校所在地区的状况和自身的情况。计划应当考虑政府、当地教育局、学校管理委

员会的政策、考虑教师的能力和家长的意见。计划应附有行动表,标明每一成员的责任和完成目标的日期。计划最好长于一年并具有连续性。这样的计划应说明需要哪些外部的支持或特殊的资源。该计划以提高儿童学习水平为中心目的,并要显示通过哪些方式评估计划的有效性。

由此可见,学校发展计划基于学校的自主管理和发展,基于学校、督学和专家的共同参与。学校发展计划有机地将学校工作与地方教育政策以及国家政策结合起来,使学校通过自主管理对自身担负更多的责任。学校发展计划是一种政府间接管理学校的方式,它强调通过制订和实施学校发展计划以实现学校教育的发展与提高。

1988年,英国在《教育改革法案》颁布实施后,学校发展计划基本定型。由于学校发展计划在提高学校绩效水平方面取得显著成效,迅速受到学校、教育行政部门和社会等方面的普遍关注和大力支持,逐步在全世界扩散。

20世纪90年代末,学校发展计划首次引入我国上海,之后陆续通过各种外资项目引入,学校发展计划的理论和方法在我国各地区逐步得到扩散,产生了较为广泛的影响。

1.2.3 学校发展计划的特征

作为一种先进的学校管理理念与工具,学校发展计划与传统的学校计划既有联系又有区别(参见下表)。无论是传统的学校计划,还是我们现在说的学校发展计划,都是为学校发展服务的,目的都在于提高学校的教育教学水平,为国家培养合格的人才,其教育宗旨、教育目的和培养目标都是一致的。相对于传统的学校计划,学校发展计划具有更强的参与性、连续性、综合性、针对性和可操作性。

传统的学校工作计划与学校发展计划特征比较

传统的学校工作计划	学校发展计划
注重自上而下	注重自下而上、自上而下的结合
主要由学校内部少数人完成	利益相关者(政府、社区、家长、学校领导、教师、学生)的广泛参与
静态的	动态的
没有明确的时间表和责任	强调明确的时间表和责任
很少有监测评估	强调监测评估
强调学校硬件发展	以学生发展为中心,更加注重学校软件的改善和提高

(1) 学校发展计划的参与性

学校发展计划提倡参与性管理,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,加强学校和本社区之间的联系,把带有地方色彩的政策、法规、制度、措施注入学校管理之中。学校发展计划迎合了学校管理这一世界潮流。

学校发展计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总体经济发展的制约,又要与所在社区的发展相适应。同时,学校是社区的重要组成部分,学校发展计划又对社区的发展起着促进作用。

(2) 学校发展计划的连续性

学校发展计划包括学校未来三年的发展愿景和每一年的具体目标及行动计划,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。

(3) 学校发展计划的综合性

学校发展计划不仅包括学校的整体发展目标,还包括校长、副校长、每一位教职员以及学校所有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,统统纳入学校发展计划文本,具有很强的综合性。

(4) 学校发展计划的针对性

学校发展计划以“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。无论是存在的问题,还是确定的目标,包括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。

(5) 学校发展计划的操作性

学校发展计划中的每一个目标都是“聪明的(SMART)目标”。按照学校发展计划的操作规程:学校发展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，学校发展计划具有很强的可操作性。

实践证明，学校发展计划的表现形式、学校管理的模式、学校管理的方法以及校长的管理理念、教师的教育教学理念对传统的学校工作计划都有很大的冲击。学校发展计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，从而受到了教育管理部门、学校和校长的青睐。

1.3 制订和实施学校发展计划的意义

制订学校发展计划就是要系统全面地分析学校的现状，存在的主要问题，明确应该优先解决的问题、未来的主要目标、所需的投入，制订实现发展目标的具体措施，明确时间和责任人等，并通过其实施来使学校得到发展。

制订和实施学校发展计划的作用可以归纳为以下几点：

1. 通过制订和实施学校发展计划，能使学校从学生视角出发，关注学生成长和发展，注重提高学校教学质量，同时使弱势群体得到更多的关爱，并注重所有学生的全面发展，真正把学生发展作为学校发展的中心和重心。

2. 通过制订和实施学校发展计划，可以增强社区成员参与学校管理的意识，提高社区成员的参与能力；能够发现当地可以挖掘和利用的资源，多途径解决学校发展问题；能够使学校与社区之间加强联系与沟通，促进学校和社区的共同发展。

3. 通过制订和实施学校发展计划，可以加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通，为教育行政部门在分配教育资源和制定相关政策方面提供更为科学合理的依据，使有限的教育资源得到充分而有效的利用。

4. 通过制订和实施学校发展计划，有助于校长思想观念的转变和能力的提高，逐步改善学校的内部管理，使学校管理趋于科学化、规范化、民主化，确保学校各项教育教学任务的落实与实施。

5. 通过制订和实施学校发展计划，在促进学校教师参与学校发展和建设的同时，有助于加强学校管理者与教师之间的相互沟通和理解，有利于鼓励和督促教师提高业务水平和促进教师专业不断发展。

6. 通过制订和实施学校发展计划，实现学校的教育公平，使每个学生接受教育后，都能达到一个最基本的水准，获得学业上的成功，得到全面发展。

总而言之，制订和实施学校发展计划将有效地加强和改善学校和社区以及主管部