

·学校发展计划系列丛书·

学校发展计划 文本

白天佑
胡文斌
张兆勤

主编



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

学校发展计划文本 / 白天佑, 胡文斌, 张兆勤主编.
北京: 教育科学出版社, 2008. 5

(学校发展计划系列丛书/王萍主编)

ISBN 978 - 7 - 5041 - 3934 - 4

I. 学… II. ①白…②胡…③张… III. 学校管理 - 教育
计划 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031958 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 保定市中华美凯印刷有限公司

版 次 2008 年 5 月第 1 版

开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16

印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷

印 张 7.5

印 数 1—3000 册

字 数 50 千

定 价 15.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

丛书编委会

主 任：王 萍

编 委：白天佑 李慕堂 胡文斌

本书主编：白天佑 胡文斌 张兆勤

本书编者：张学红 王国财 汪益淬

郑志坚 王建明 董得礼

序

如何改进和完善学校管理并确立现代学校制度，一直是中国教育改革与发展的难点之一，而且在农村地区更为明显和突出。不同国家和地区在这方面都有许多有益的尝试，其中推行校本管理是国际上比较普遍的共识和途径。作为校本管理变革的方式之一，学校发展计划在英国等发达国家得到比较广泛的实施，并逐步向其他国家推广。

所谓学校发展计划，就是学校和社区、教育行政部门通力合作，对其发展所面临的主要问题广泛征求各个方面人士的意见，根据自身的实际情况确立其优先发展领域，并进而动员、分配和使用内部和外部的各种资源，实现其发展愿景和具体目标。学校发展计划的经营理念是强调管理重心的下移，让学校充分获得在日常运营和管理方面的自主权，根据自身及其所在社区的实际情况，自主选择 and 决定其发展策略和优先领域，并承担相应的责任。

从2000年开始，中英甘肃基础教育项目把学校发展计划作为项目实施的核心内容之一，在甘肃省的康乐、和政、东乡、积石山等四个项目县里进行了广泛的实验，取得了比较明显的效果。学校发展计划的引进和实施，不仅通过系统的培训提高了校长们在学校管理方面的理论认识 and 实际能力，提高了学校管理水平和效能，而且也影响了教育行政部门对学校的日常管理，使其逐步从事无巨细什么都管的“婆婆”向“服务提供者”转变。在随后实施的中英甘肃普及九年义务教育项目中，学校发展计划在更多的项目县得到尝试，同样获得了令人满意的效果。

学校发展计划在甘肃省的引进 and 实施，经历了三个阶段或者说层次。

第一个阶段是打破了学校与其服务的社区（在农村就是学校所在的村子）相互隔离的局面，社区从把学校当作教育局的学校转变为把学校当作自己的学校，社区和学校从“鸡犬之声相闻而老死不相往来”，转变为学校首先是社区的学校并成为社区的有机组成部分。

第二个阶段是校长经过系统的培训而在学校管理的理念与能力方面获得提高，从而最终实现了学校发展规划与学校日常管理的有机结合，学校发展规划不再是因为某个项目而带来的“外来物”，而成为学校日常工作和生活的有机组成部分。

第三个阶段也是最高阶段就是学校发展规划成为教育行政部门对学校进行管理并提供服务的“抓手”：学校通过其发展规划反映各自的发展需求及所需要的资源，教育行政部门则通过学校发展规划来汇总和把握学校在发展过程中面临的各种困难和挑战，并相应地从宏观和微观两个层面来进行政策决策、分配资源等，进而根据学校发展规划的实施对学校的办学和管理水平进行监督和评估，确保问责机制的针对性和有效性，从而实现学校发展规划与日常教育行政管理的有机结合。

学校发展规划在甘肃省的实验和推广并没有照搬英国或者其他国家和地区的模式，而是在考虑本地学校实际情况的基础上进行了变革，而且在实验和推广的过程中不断进行改进和完善。现在呈现给大家的“学校发展规划系列丛书”，就是在不断总结甘肃省学校发展规划实践经验的基础上，逐步开发和完善的一套材料，包括《学校发展规划文本》、《学校发展规划指南》、《学校发展规划培训教材》。文本是校长在经过一系列征求意见的活动后要完成的关于学校发展愿景和具体目标的文件；指南是供校长在制定和实施学校发展规划过程中可以参考的一些具体方法和步骤；而培训教材是用来对校长就如何制定和实施学校发展规划进行系统培训的材料。这三本材料各自具有独立的功能，需要相互配套使用。

甘肃模式的学校发展规划强调通过自下而上的广泛参与方式，使学校、社区与教育行政部门之间通过沟通、交流与合作，就学校的发展形成共识，从而建立紧密而和谐的联系，以解决学校发展中存在的主要问题并促进学校的发展，使学校未来的发展更具前瞻性和可持续性。甘肃省的经验表明，通过制定和实施学校发展规划，可以进一步规范学校管理并提高办学水平，实现学校发展与社区发展的相互协调，并促进学校效能和教育行政管理效率的改进。但是，需要特别说明的是，制定和实施学校发展规划并没有固定统一或者说“放之四海而皆准”的模式和程序，校长需要在实际工作中创造性地灵活运用相关的技巧和方法，教育行政部门也需要根据本地实际进行必要的调整，形成有利于开展学校发展规划的政策措施和环境。

使用说明

一、学校发展计划系列丛书包括《学校发展计划文本》、《学校发展计划指南》和《学校发展计划培训教材》，这些材料构成了一个有机的整体。《学校发展计划文本》是学校发展计划的载体；《学校发展计划指南》是指导校长制定和实施学校发展计划，填写学校发展计划文本的重要工具；《学校发展计划培训教材》是为培训者提供的参考资料。

二、《学校发展计划文本》由正文和附件组成。正文有11个部分，附件含12个方面的相关信息表。

《学校发展计划文本》每学年撰写一次。撰写《学校发展计划文本》必须要在广泛征求校内外各方面人士意见的基础上，经历访谈、社区大会等过程，由学校和社区共同参与完成，不能由校长一个人或校长指定专人坐在办公室里“闭门造车”。有关具体要求参见《学校发展计划指南》。

三、《学校发展计划文本》可以是“一纲多本”。这里呈现给大家的《学校发展计划文本》只是一种版本，仅供参考。学校可从自身实际出发，设计富有特色的学校发展计划文本。

学校发展计划管理委员会组成人员名单

职务	姓名	性别	民族	文化程度	职业	电话	地址
主任							
副主任							
成员							

注：女性至少占三分之一。具体详见《学校发展计划指南》第三章3.2.1部分。

目 录

使用说明

学校发展计划管理委员会组成人员名单

第一部分	学校办学理念、校训、校风及办学特色	(1)
第二部分	社区概况及变化	(3)
第三部分	学校概况及变化	(4)
第四部分	学校现有发展水平评估分析	(5)
第五部分	学校发展展望	(6)
第六部分	本学年需优先解决的问题	(7)
第七部分	本学年目标与活动	(15)
第八部分	学校周历表	(31)
第九部分	校长工作行动计划表	(35)
第十部分	学校各部门工作行动计划表	(49)
第十一部分	教职工工作行动计划表	(59)
附件 1	学校基本情况统计表和相关信息表	(89)
附件 2	本学年学校发展计划财务预算与支出情况统计表	(90)
附件 3	本学年学校财务收支情况统计表	(91)
附件 4	本学年流动学生花名册	(92)
附件 5	本学年教职工出勤情况统计表	(94)
附件 6	本学年教职工培训情况登记表	(98)
附件 7	本学年贫困学生救助情况统计表	(100)
附件 8	本学年接受救助学生花名册	(101)
附件 9	本学年学校发展计划制定与实施情况监测评估表	(103)
附件 10	学校上学年发展计划目标实现情况自评表	(105)
附件 11	学校三年周期发展计划目标实现情况统计表	(106)
附件 12	本学年制定和实施学校发展计划进程表	(107)
后 记		(108)

第一部分 学校办学理念、校训、 校风及办学特色

办学理念：

校 训：

校 风：

注：具体说明详见《学校发展计划指南》第三章 3.2.2 部分。

办学特色：

注：学校的个性特色主要在这一部分反映，可以用文字、图片等多种形式呈现。

第二部分 社区概况及变化

社区概况：

发生的变化：

注：“发生的变化”一栏中应描述本年度与上一年度相比所发生的变化。具体要求见《学校发展计划指南》第三章 3.2.3 部分。

第三部分 学校概况及变化

学校概况：

发生的变化：

注：“发生的变化”一栏中应着重描述本学年与上学年相比所发生的变化。具体要求见《学校发展计划指南》第三章3.2.4部分。

第四部分 学校现有发展水平评估分析

自评	得分	类别一()	类别二()	类别三()	类别四()	类别五()	总分:
结果	等级						最终等级:
现 状 分 析	优势:						
	劣势:						
	机遇:						
	挑战:						

注: 根据《学校发展计划指南》第三章表 3.2.5 - I “学校现有发展水平自我评价表”中五个类别的各项指标进行自我评定、打分, 并确定相应等级。

第五部分 学校发展展望

注：在征求校内外各方面意见后，简述学校未来发展展望，尤其是未来三年的总目标。具体要求见《学校发展计划指南》第三章 3.2.6 部分。

第六部分 本学年需优先解决的问题

通过与社区广泛讨论，将学校存在的主要问题进行分类和排序，然后明确每一类别中最主要的问题及其解决办法。具体要求请参见《学校发展计划指南》第二章 2.4 至 2.8 部分及第三章 3.2.7 至 3.2.8 部分。

- 将学校存在的问题分为以下五个类别：
 - 学生学业成就与综合发展；
 - 教师队伍建设与专业发展；
 - 办学条件与学校环境；
 - 学校领导与管理；
 - 学校与社区的协调发展。
- 对每一类别的问题进行排序（如 1、2、3……），以便决定哪些问题是最迫切需要解决的。在每一类别中，至多列举三个问题，否则无法分清主次。

学校发展中存在的主要问题

类别一：学生学业成就与综合发展

问题：

类别二：教师队伍建设与专业发展

问题：

类别三：办学条件与学校环境

问题：

类别四：学校领导与管理

问题：

类别五：学校与社区的协调发展

问题：