

·学校发展计划系列丛书·

学校发展计划 指南

张兆勤

白天佑

胡文斌

主编



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

·学校发展计划系列丛书·

学校发展计划 指南

张兆勤
白天佑
胡文斌

主编

教育科学出版社
·北 京·

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 / 张兆勤, 白天佑, 胡文斌主编.
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 - 3933 - 7

I. 学… II. ①张…②白…③胡… III. 学校管理 - 教育
计划 - 指南 IV. G47 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031957 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
开 本 889 毫米 × 1194 毫米 1/16
印 张 7
字 数 118 千

版 次 2008 年 5 月第 1 版
印 次 2008 年 5 月第 1 次印刷
印 数 1—3000 册
定 价 13.00 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：张兆勤 白天佑 胡文斌

本书编者：王国财 汪益淬 郑志坚

董得礼 王建明 张学红

徐懋文

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。学校发展计划的核心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、本书共6章，主要包括：学校发展计划概述；制定学校发展计划的方法与技巧；学校发展计划文本的撰写与修改；学校发展计划的实施；学校发展计划的监测与评估；制定和实施学校发展计划过程中可能存在的困难与对策。

三、本书使用中应注意的若干问题

指南是在培训结束后，供校长在《学校发展计划文本》的制定和实施阶段使用的参考书，也是指导校长制定和实施学校发展计划的重要工具，可以根据各地实际情况创新性使用。需要说明的是，指南在对校长进行培训前一般不事先发给接受培训的校长，以免校长对指南内容的预先熟悉而影响培训效果。当然，这完全可能因培训者和校长的实际情况而有不同，可以灵活处理。

目 录

使用说明

第一章	学校发展计划概述.....	(1)
1.1	学校发展计划的含义.....	(1)
1.2	制定和实施学校发展计划的目的和意义.....	(5)
1.3	制定和实施学校发展计划的原则.....	(7)
1.4	制定和实施学校发展计划的过程和步骤.....	(8)
第二章	制定学校发展计划的方法与技巧	(14)
2.1	头脑风暴法	(15)
2.2	访谈	(18)
2.3	社区图	(24)
2.4	社区大会	(27)
2.5	排序	(28)
2.6	问题树	(30)
2.7	SWOT 分析法	(32)
2.8	SMART 目标.....	(33)
第三章	《学校发展计划文本》的撰写与修改	(34)
3.1	《学校发展计划文本》的基本框架	(35)
3.2	《学校发展计划文本》的撰写	(35)
3.3	文本的答辩	(58)
3.4	文本的修改	(60)
第四章	学校发展计划的实施	(62)
4.1	实施前的准备	(63)
4.2	实施中的注意事项	(65)
4.3	总结回顾与反馈	(68)

第五章	学校发展计划的监测与评估	(70)
5.1	监测评估的目的、意义和形式	(71)
5.2	内部监测评估	(73)
5.3	外部监测评估	(84)
第六章	制定和实施学校发展计划过程中可能遇到的困难与对策	(87)
6.1	使用技巧和工具时可能遇到的困难与对策	(87)
6.2	撰写《学校发展计划文本》可能遇到的困难与对策	(89)
6.3	实施过程中可能出现的困难与对策	(96)
6.4	监测评估中可能遇到的困难与对策	(98)
6.5	其他方面可能遇到的困难与对策	(99)
后 记		(100)

第一章 学校发展计划概述

1.1 学校发展计划的含义

1.1.1 什么是学校发展计划

学校发展计划是在学校层次,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。

学校发展计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,涉及学校发展在五个类别下所需的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、与教师队伍建设和专业发展有关的问题、与学校环境和办学条件有关的问题、与提高学校管理水平有关的问题,以及与学校和社区协调发展有关的问题和需求等。

学校发展计划在制定过程中,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、措施和途径。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,确保目标的实现。

学校发展计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计划,使学校和社区之间架起一个沟通的桥梁,与社区建立互惠、互利、互助的良

好关系，实现与社区的共同发展。

1.1.2 学校发展计划的起源与发展

学校发展计划（School Development Plan）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多年的演变和发展中，经历了产生、成长和成熟的过程，为许多中西方国家所借鉴和应用。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”这个词，最早出现在20世纪40年代的英国。1944年，英国在制定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。20世纪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，学校委员会实施了一个名为《学校的自我检查和内部发展指南》的相关项目，开发教材、培训校长和教师，大范围地在全国的小学和中学进行实验，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,它强调了通过制定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,学习发展计划基本定型。由于学校发展计划在提高学校绩效水平方面取得了显著成效,迅速受到学校、教育行政部门和社会发展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,2000年1月,又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和推广。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,并进一步引起国内外的关注。此外,在陕西省实施的国际计划学校改进项目、世界银行第五个贫困地区基础教育贷款项目(BEWAP)、利众基金会藏区学校援助项目、中英西南基础教育项目等也引入和传播了学校发展计划的理论和方法,在项目执行区域内积极推行学校发展计划,产生了较为广泛的影响。

1.1.3 学校发展计划的特点

在我国,教育事业是国家经济社会发展的重要组成部分。长期以来,国家对学校实行“统一领导、分级管理”的原则,即在国家统筹安排下,分别由中央和地方的行政机关作为学校与社区的中介来实现学校与社区的联系。学校与社区之间的功能被分割成两个互不关联的部分,社区缺乏对学校的主人翁意识和责任感,学校也缺乏主动适应社区发展需要的机制。这种割裂状态对社区和学校发展的不利影响越来越突出。在当前教育体制改革中,学校与社区直接联系的功能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,提高办学效益,加速区域经济建设都十分有利。

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不同。无论是传统的学校计划,还是我们现在所说的学校发展计划,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。与传统的学校计划相比,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。

● 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的这一世界潮流。

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。

● 学校发展计划的连续性

学校发展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，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。

● 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，统统纳入学校发展计划文本，具有很强的综合性。

● 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。

● 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 SMART（聪明的）目标。按照学校发展计划的操作规程：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计划都形成了很大的冲击。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。

1.1.4 学校发展计划与校本管理

校本管理是近年来在学校管理中非常流行的一个概念，指学校的管理工作是根据学校本身的特性需要而实施的，强调“权力下放”、“自主管理”、“家长、社区参与管理”。学校的成员（包括董事、校监、校长、教师、家长、学生等）有相当大的自主权，同时要承担相应的责任，为了学校的长远发展，他们运用资源解决面对的问题及进行有效的教学活动。在这一点上，校本管理和学校发展计划是基本相同的，都冲破了传统学校计划的约束，使学校的管理更为开放、更加民主。

学校发展计划相对校本管理来说，是一个更具体的概念，是实现校本管理的一种重要方式。校本管理强调自主管理、社区的参与，但学校发展计划的家长、社区参与不仅仅限于学校的管理方面，而是贯穿于计划的制定、实施以及监测评估的全过程，参与面更加广泛，参与程度更为深入，参与效果非常明显。学校发展计划立足于学校，又高于学校，面向社区；是外向的、扩散的、冲破传统管理的，更加关注学校发展与社区发展的关系。

1.2 制定和实施学校发展计划的目的和意义

制定和实施学校发展计划的目的是多样的，这也是一个值得研究和思考的重大课题。实证研究表明，制定和实施学校发展计划和提高学校绩效之间有着显著的因果关系。

由于学校发展计划已不是外部强加的革新活动，所以应当考虑如何在利用发展计划控制学校和赋权于学校之间保持良好的平衡，也应当考虑发展和责任之间潜在的冲突和压力。当然，督促学校实施发展计划作为管理策略和提高学校绩效水平的手段是一个永恒的主题。

具体说来，制定和实施学校发展计划的目的在于以下六个方面。

- 通过参与式方法制定和实施学校发展计划，使学校和社区共同参与发现学校面临的问题、困难及其原因和需求，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计划，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计划，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，帮助学校就是帮助他们自己，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计划，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并完成学业。
- 通过制定和实施学校发展计划，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一种新型关系。自下而上确定学校发展计划，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。
- 通过制定和实施学校发展计划，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，提升教育质量。

一般来讲，学校发展计划的制定和实施需要经历三个不同水平的发展阶段，分为三个不同的层次。

第一层次：通过制定和实施学校发展计划，打破学校与社区之间隔离的局面。

第二层次：通过制定和实施学校发展计划，使得学校发展计划与日常管理相结合，成为改进学校日常管理的工具和手段。

第三层次：学校发展计划与教育行政管理有机结合，成为教育行政部门管理学校的手段。

只要实现学校与社区的有机结合，使得学校与社区之间建立起互利互惠互助的关系，才能最终实现学校与社区的共同进步。我们可以通过下面的学校发展计划流程图（图1），进一步理解制定和实施学校发展计划的目的与意义。

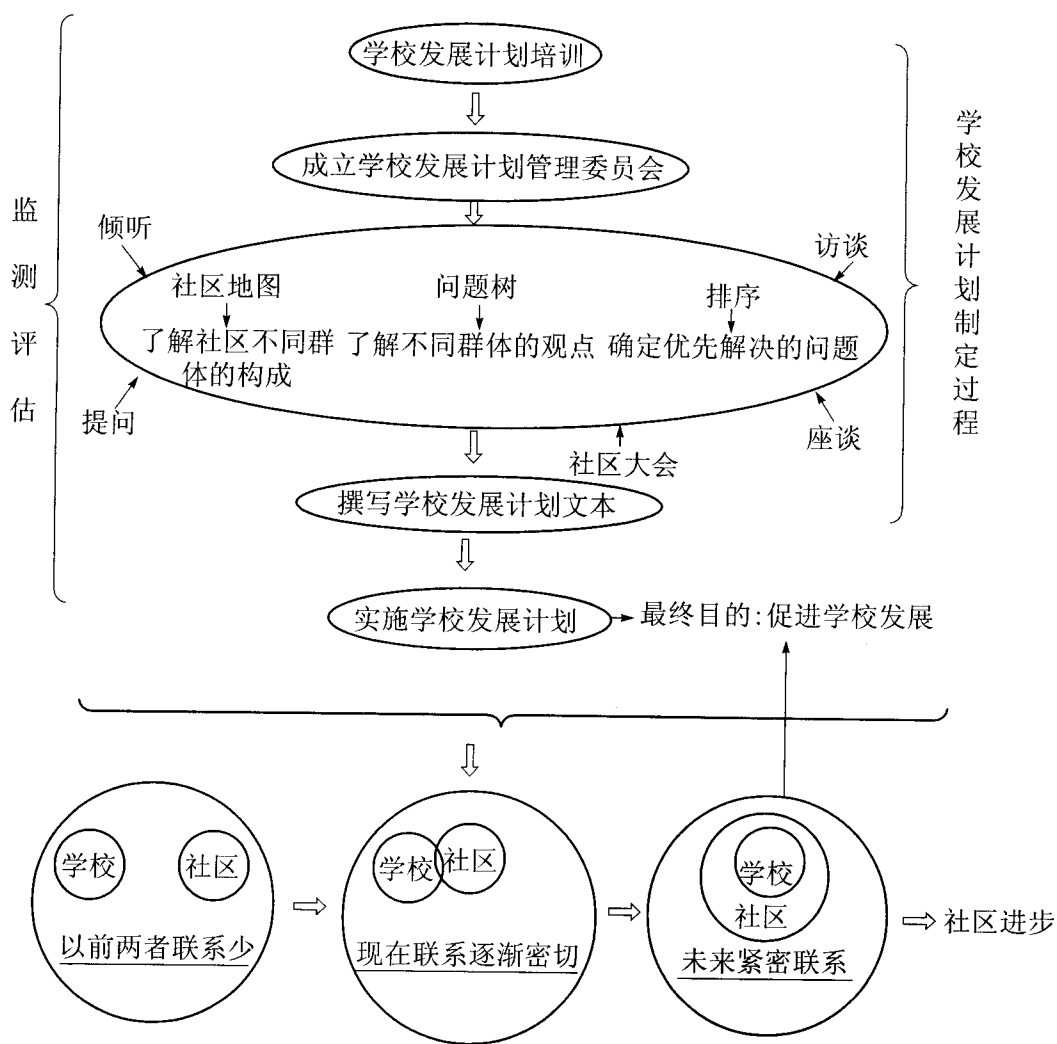


图1 学校发展计划流程图

1.3 制定和实施学校发展计划的原则

在制定和实施学校发展计划过程中，需要遵循几个基本原则，才能确保这种新型的管理方式和手段真正有助于改进学校的管理并进而提高教育质量。具体来说这些原则包括以下四点。

- 自下而上的原则

把制定学校发展计划的权力下放到学校和社区，由社区和学校共同了解、认识和确定其发展需要，体现出社区和学校是学校发展的主要受益者，又是学校发展的真正主人。

- 实事求是的原则

学校发展计划的制定过程，必须体现社区的参与，客观地反映社区对学校发展的需求，真实地反映学校发展的需要。确定的目标、行动计划和措施必须符合社区和学校的实际。

- 具体可行的原则

学校和社区制定的学校发展计划必须与社区的需求和学校发展的目标相一致，提出的目标一定要可行，相应的行动计划应该是具体的、有明确的量化指标、时间要求以及相应的投入安排，通过社区的参与贡献、学校的努力和各级教育管理部门的支持应该是能够达到的。

- 轻重缓急的原则

学校发展计划的行动应该体现出解决学校发展问题上的策略，分析学校的现状和存在的问题，把困难和问题进行排序，分析哪些问题是最关键的，必须优先解决，然后根据问题的轻重和财力的可能，制定体现轻重缓急的行动计划，使学校发展计划切实可行。

1.4 制定和实施学校发展计划的过程和步骤

1.4.1 过程的重要性

制定和实施学校发展计划，其过程和结果同样重要。学校发展计划和传统的学校各种“计划”的制定过程最大的区别在于以下五个方面。

- 学校发展计划是自下而上与自上而下相结合而形成的。
- 学校发展计划的形成是参与式的民主决策，而不是仅由校长和少数社区精英来决定。参与的主体有教师、校长、村干部、村民、妇女代表、宗教界人士、学生以及辍学和失学的儿童等。
- 制定的学校发展计划不是应付检查的文本或寻求某个项目资金的“采购清单”，而是切实可行的行动方案，其目标是现实而具体的，行动措施有明确的量化指标、时间要求、责任人和相应的投入安排。
- 在组织机制上，成立“学校发展计划管理委员会”，其成员包括社区干部、教师代表、村民代表和宗教界人士等，使社会各方面力量都能参与学校管理。
- 贫困地区的乡村学校所要解决的问题太多，而学校发展计划就是遵循轻重缓急的原则，对学校发展中各种问题进行排序决定优先解决问题，而整个征求意见和优先排序的过程就在社区的广泛参与中完成。