



“十二五”国家重点图书出版规划项目

新视野教师教育丛书·学校规划与校长专业发展系列

© 系列主编 陈建华 魏志春

School Development Planning

学校发展规划

[英] 布伦特·戴维斯 Brent Davies 著
[英] 琳达·埃里森 Linda Ellison

陈建华 李丹 潘学亮 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

“十二五”国家重点图书出版规划项目

新视野教师教育丛书·学校规划与校长专业发展系列

系列主编 陈建华 魏志春

学校发展规划

[英]布伦特·戴维斯 [英]琳达·埃里森 著

陈建华 李 丹 潘学亮 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

英国是学校发展规划项目的发源地,本书是英国学校发展规划领域的代表作,它既反映了英国在学校发展规划理论研究方面的成果,又反映了英国中小学校长在学校发展规划实践方面的最新探索。本书既可以为我国从事教育管理研究的专业人员提供参考,又可以为我国的教育行政干部和中小学校长提供有益的借鉴。

著作权合同登记号 图字:01-2011-3585

图书在版编目(CIP)数据

学校发展规划/(英)戴维斯(Davies,B.), (英)埃里森(Ellison,L.)著;陈建华,李丹,潘学亮译. —北京:北京大学出版社,2013.1

(新视野教师教育丛书·学校规划与校长专业发展系列)

ISBN 978-7-301-21589-0

I. ①学… II. ①戴…②埃…③陈…④李…⑤潘… III. ①中小学—学校管理—研究
IV. ①G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281823 号

This translation of SCHOOL DEVELOPMENT PLANNING. First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

© Pearson Education Limited 2001

书 名: 学校发展规划

著作责任者: [英]布伦特·戴维斯 [英]琳达·埃里森 著 陈建华 李 丹 潘学亮 译

策 划 编 辑: 姚成龙

责 任 编 辑: 邱 懿

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21589-0/G·3545

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934 出版部 62754962

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 9.25 印张 155 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

总 序

进入新的历史时期以来,一位好校长等同于一所好学校,正在成为社会各界的共识。据此,关注中小学教育的人们对校长提出了各种各样的要求,其中,教育界比较强调在中小学培养专家型校长,人们期望这类校长高度关爱学生与教师,精通教育教学,侧重于教育理论的积淀和教学权威的树立,即重视校长搞研究,做学问,著书立说,使校长成为教学专家、学术权威。在这个过程中的确涌现出一批有影响的校长,推动了学校的发展。领导与管理一所学校,从管理学的视角来看,至少涉及人、财、物、时间和信息五个管理要素的协调处理;以教育学的领域而言,也有德、智、体、美、劳五育的兼顾。对任何一个校长来说,仅靠自己的教学专长来管理学校都会遭遇捉襟见肘、鞭长莫及的尴尬。单纯对校长提出教学专家和学术权威方面的要求,已经不能满足新的历史条件下校长面临的各种问题与挑战的需要。因此,作为学校的领导者、教育者与管理者,校长不仅需要具备先进的教育理念和卓越的教学能力,更需要具备领导和管理学校的专业知识与能力,尤其是设计规划学校发展的能力。

从20世纪80年代后期开始,一些工业发达国家陆续启动了对中小学办学管理体制的改革,导致学校校长在国民教育体系中角色的变化与职能的扩大,校长越来越需要对教育的结果负责,或者更直接地说要对学生的学业成绩负责。这就使校长能否承担起这样的职责,如何承担起职责,谁最适合做校长,怎样成为一名合格乃至优秀的校长,成为发达国家教育讨论和改革中的一个热点问题。正是在这样的历史背景下,20世纪90年代中期以后,一些发达国家以政府或非政府教育组织的名义,相继推出了国家或区域性的以突出专业能力为主旨的中小学校长专业标准。经过十余年的试行实践与修正,英国、美国、澳大利亚等国在近年来陆续形成了从内容到形式均比较完善的中小学校长专业标准。“他山之石,可以攻玉”,发达国家已经出台并实施的中小学校长专业标准,较全面地反映了处于社会变革时代对校长应具有的专业素养的基本要求,提出了校长职业实现专业化的基础框架,明晰了校长的使命以及对学校应承担的职责。这种情形,表明了要成为一名优秀哪怕是合格的校长,就必须具有谋划学校发展的视野与理念,掌控、推进与改善学

校全局工作的知识与能力。这也是研究和制定适应我国国情与基础教育特点的小学校长专业标准的题中应有之义。

在中小学校长应该具备的专业能力中,规划设计学校发展的能力具有相当重要的位置。如何培养校长的规划设计学校发展的能力,引起了中外学校管理领域越来越多的专家和学者的关注,并受到教育行政部门和中小学校长的日益重视。

学校发展规划(School Development Planning)既是目前国际上流行的一种全新的管理理念,又是一种全新的管理方式。它是在充分了解校情的基础上,通过“自下而上”(Bottom-up)和“自上而下”(Top-down)相结合的方式,由学校共同体成员一起来确定学校未来的发展蓝图,寻找学校的优先发展项目,制定改革项目的行动计划,目的是将新的理念、新的规划方法引入校长的思维体系中,提高校长的管理能力,进而推动中小学的学校管理改革,促进中小学教育教学质量的提高。

作为一种新的管理理念的学校发展规划,主要强调两点:(1)立足于规划意识,提炼一所学校的教育哲学。校长要树立强烈的规划意识,并在这种强烈的规划意识指导下,系统地梳理一所学校的办学思想,提炼一所学校的办学理念,明晰一所学校的发展定位,确定一所学校的培养目标。校长必须系统地考虑一所学校的办学理念、发展定位和培养目标,进而把它们提炼成为一所学校的教育哲学。(2)把学校发展规划当做一个动态的实施过程,而不是一个静态的“文本”。很多学校过去也制定计划文本,但是这种计划文本仅仅是这所学校装点门面的“墙壁文件”和“抽屉文件”,校长并没有把学校工作与发展规划结合在一起,并没有真正地去实施学校发展规划。学校发展规划的真正价值体现在它的实施过程之中,一份通过科学、规范的方法制定的学校发展规划,实施到什么程度,其价值就体现到什么程度。

作为一种新的管理方式的学校发展规划,主要强调四点:(1)系统管理。学校是一个小型的社会系统,在管理中既要协调好系统内部的教学、德育、行政、后勤、学生工作等各个部门的关系,又要协调好系统外部的各种各样的社会关系,需要通过规划确立一个系统管理的方法。(2)科学管理。学校办学,从一定程度上讲,其实就是科学地处理学校的“过去”、“现在”和“将来”的关系,分析过去,把握现在,预测将来,而过去、现在、将来之间关系的处理,需要一种科学的方法,需要通过一种科学的方法摸清家底、分析校情,也需要一种科学的方法来预测将来。迄今为止的规划学、发展学领域的许多研究成果,能够在方法层面给学校发展规划提供有益的启迪。(3)自主管理。学校发展规划在中西方的产生和发展,与学校管理权力下放有着很大的关系,它不仅强调以校长为代表的学校领导,包括校级领导和中层领导,在学校管理上有自主权,也强调学校共同体的其他成员,如教职员工、家长、学生、社区代表等也有自主权,学校发展规划的流行,与校本管理、自主管理有着密切的关系。(4)民主管理。

学校发展规划的一个非常重要的理论基础是内源发展理论,它强调把学校共同体成员,尤其是教师和学生,作为学校发展的主体,通过“自下而上”和“自上而下”相结合的方式,制定与实施学校的发展规划,促进教师和学生的共同发展,促进学校的发展。从本质上讲,它是民主管理方式的体现。

基于上述考虑,我们编写了这套“学校规划与校长专业发展系列”丛书,该套丛书包括:(1)《中小学发展规划》;(2)《中小学校长专业标准研究》;(3)《参与式规划与学校发展》;(4)《学校发展规划》(译著);(5)《学校发展规划案例集》;(6)《校长视野中的政府教育管理职能转变》;(7)《基础教育课程规划》。

编写这套丛书有三个目的:(1)介绍学校发展规划与校长专业发展领域的最新成果,拓宽和加深学校发展规划与校长专业发展领域的研究;(2)把学校发展规划与校长专业发展联系在一起,既有对最新相关理论的介绍,又有对相关内容和相关方法的分析,既有助于中小学校长的系统学习,又有助于为中小学校长培训提供一个有效的切入点;(3)为中小学学校管理提供咨询、指导。

最后需要说明的是,本丛书在框架设计上征求了上海地区部分中小学校长的意见,也征求过一些教育管理专家的意见,我们力图在框架上体现理论与实践相结合的逻辑结构,既介绍最新的理论研究成果,又介绍实践过程中的做法。但是任何一种框架设计总避免不了人为的色彩,它肯定带有主编者的主观意图。好在对于人文社会科学而言,这种主观意图的表达也属于研究的组成部分。我们希望有关专家和读者能够提出更好的意见和建议!

陈建华 魏志春

2011年5月于上海

前 言

1988年英国的《教育改革法案》出台后,随之而来的各种快速的教育变革,将学校卷入到引进国家课程、标准化评价与测试、学校自主管理(Local Management of Schools,简称LMS)以及中央津贴学校(Grant-maintained School,简称GMS)的事务中来。仅仅应对其中任何一项改革似乎就已经很难,因而要在有限时间内妥善地处理所有的教育改革,对一所学校的管理来说是一个巨大的挑战。

这些改革与中央政府、地方教育局和各所学校之间关系的全面转变结合在一起。随着管理制度的两极分化,中央政府与学校的权力日益加大,而地方教育局的权力受到了削弱。我们应从制度层面上重新审视教育管理工作。随着学校管理权力的下放,学校层面就肩负起协调教育资源规划的责任。这就意味着,学校需要为其活动提供综合的规划,这不仅包括传统的规划职责,还包括在接受学校自主管理以及中央津贴学校身份时,学校需要承担许多原先属于地方教育局的新的职责。

一个处于管理权下放新时代的学校在进行规划时,需要对学校活动的所有方面进行综合的思考,从而做出整体系统的规划。规划不应该仅仅考虑下一年的事务,还要从中期规划的角度出发,以三年为一个周期阶段来考虑学校事务。伴随着教育系统的快速变革,教育规划不可能做到很精细,但也正是由于这样一种变化的环境,要求形成一个有结构的教育规划框架,进而在此框架内适应外部环境的变化。

撰写本书的意图在于,为学校落实发展规划过程中的主要因素提供必要的指导。本书首先引导读者讨论发展规划的性质与范围,然后检查规划活动所需的各种循环流程,目的就是为了创建一个学校的规划文本。在考虑规划过程中各类个体的角色地位的同时,本书审视了规划过程中的各种细节因素。本书为制定学校发展规划提供了大纲格式,并将此运用于两所中小学的案例研究之中,向读者展示这种方法的实际运用。本书作者希望读者在设计与完成他们自己学校的发展规划时,能够发现本书具有实实在在的帮助作用。

目 录

第一章	学校发展规划的性质和范围	(1)
第二章	学校发展规划的循环过程	(10)
第三章	学校发展规划的内容	(34)
第四章	学校发展规划过程中校董会、员工、家长及学生的角色	(55)
第五章	学校发展规划的文本样式	(62)
第六章	小学规划的案例研究	(96)
第七章	Grantwich 小学的发展规划	(106)
第八章	中学规划的案例研究	(112)
第九章	Grantwich 中学的发展规划	(123)
第十章	结语	(128)
后记		(130)

凡事预则立，不预则废

第一章 学校发展规划的性质和范围

英国的学校自主管理(LMS)以及中央津贴学校(GMS),已经把人们的注意力集中到学校层面需求的有效规划上。1988年《教育改革法案》的颁布,引发了很多教育领域中的变革,它使得学校成为自主管理机构,学校自己就可以决定如何整合各种资源,以开发一种有效的课程。因此,对学校管理者来说,其首要任务就是规划学校如何适应和转变,以应对在20世纪90年代为学生提供高质量教育的挑战。学校管理规划的质量好坏,将成为决定一所学校成败的关键性因素之一。

学校管理权下放运动存在着一个内在的危险,那就是把学校预算看成最为重要的一项活动。最需要谨记的一点是,我们既不能将财务问题看成规划活动的出发点,也不能将其看做是独立于教育过程之外的一项单独活动。其实原因很简单,它仅仅是教育过程中的一个促进因素而已。如果学校想要形成和深化它们的教育使命,那么就应该将财务问题放在学校希望达成的目标这一大背景下来思考,而不是根据财务状况来预先决定开设哪些课程。为了达到这一目标,一所学校需要做出一份综合的发展规划,该规划应更多地放眼于未来,对于学校的各种需求和各种资源,都要进行长远考虑,而不是停留于过去。

学校发展规划能够使学校决策者关注各种政策,也能够使管理者有效地管理。它能够汇合决策者和管理者的能量,以此来共同寻求高质和高效的教育,并获得社区的满意。为了适应学校日益增强的作为自主管理机构的要求,需要采用学校发展规划这一管理方法。在对可获得资源加以考虑的同时,最主要的关注点应该是面向全体学生提供一种有效的教育。所以,管理者及其团队应该协同努力,共同为学校准备并实施发展规划。这就需要将学校放在未来三年的背景中,预见各种变化,通过管理成功地应对这些变化。在制定学校发展规划时,需要考虑学校生活的所有方面,把学校中不同领域的各项活动都整合在发展规划之中。

本书旨在为那些正处于发展规划过程的学校提供帮助。虽然我们在这里用了“发展”一词,然而至关重要,学校在注意变化和发展的同时,也应当考虑如何利用规划来有效地梳理目前的准备条件,这是学校工作的主要任务。

本章分为两个主要部分,来帮助学校反思他们自己学校的发展规划。第一部分主要讨论规划的一般性质,第二部分围绕着学校发展规划的性质和目的,回答其中存在的一些实际问题。关于学校发展规划的循环过程,我们将放在第二章中讨论。

一、规划的一般性质

规划是预先决定“做什么”以及“如何做”的一个管理过程。具体地说,我们将规划理解为一个宽泛的过程,即决定学校的发展方向,将其转化为各种目的和目标,并进而制定达成这些目的和目标的各策略。规划过程也包括评价标准的制定,根据这一评价标准,最终对规划的结果做出评估。因此,规划所适用的范围非常广泛,它适用于各种各样的活动,这些活动在程度上可能有所区别,可以运用短期规划、中期规划和长期规划的方法来进行。

为达到有效的规划目的,规划必须运用通过回顾和预测学校活动而搜集到的各种信息。在规划过程中解释并交流这些信息,最终运用这些信息来做出面向未来的各种决策。因此,无论是在地方自主管理学校还是在中央津贴学校中,规划作为预算方案与过程实施的初始准备,都有着举足轻重的作用。

在明确了规划的定义之后,我们来讨论以下四个关键的方面:

- (1) 教育规划中存在的问题;
- (2) 规划的水平层次;
- (3) 规划的顺序;
- (4) 有效规划的标准。

(一) 教育规划中存在的问题

很多人把规划看做是组织中一项缺乏灵活性的理性管理工作。然而,由于社会变化速度的加快,另外一些人会认为教育规划是一项相当复杂的工作,与其说规划具

有理性特点,不如说其更具有政治特点。当组织中个人利益凌驾于组织既定目标之上时,规划的这种政治特点就显示出来了。规划作为一种理性方法,也会遭遇难题,因为在教学专业领域或更广阔的社区范围内,人们对教育目的和培养目的持不同的观点。例如,目前教育领域存在很大的争论,这种争论针对一种日益明显的趋势,即把教育看做是达到目的的手段而非目的本身。即使人们在目的问题上达成了共识,矛盾也会在之后的规划实施过程中产生,因为人们依然会对达成这些目的的手段产生意见分歧。所有的教育活动都有赖于人们之间的相互关系,因而难免会出现对于正式规划的价值存在意见分歧的情况。

先撇开以上问题不说,我们的观点是:一所学校的种种需要,都要根据学生与变化的环境而做出相应的调整,处于这样一个动态环境中,学校积极主动地制定发展规划的方法是可取的。如读者们所知,教育中的变化经常发生,有时我们不得不采取措施及时应对。应对这些变化时,如果能在业已规划好的大框架内加以调整,那就会更容易一些。提前制定规划很重要,因为心中有了明确的规划和目标,就能灵活地应对不断变化的环境。相较于一个组织因为缺乏战略性目标,进而导致计划随意、目标不明,并在这种情况下进行应急处理或危机处理,上述这种有组织的应变措施要好得多。

针对一个组织自身的近期情况做规划相对容易,而时间跨度越长、距自身情况越远则越难做规划。这是因为产生了越来越多的不确定因素。当诸如国家层面或地方层面上的不确定因素在学校中出现时,很多老师会感到相当迷茫和困惑,他们通常会寻找一个借口,拒绝制定短期规划之外的规划。正是因为这些不确定因素的存在,需要我们在做教育规划时强化它的灵活变通性,只有这样,学校才能针对变化环境迅速做出应变。

(二) 规划的水平层次

我们通常将一个组织的规划分为三个主要层次,即战略性、操作性和战术性规划层次。每个层次的特点如图 1.1 所示。



图 1.1 规划的水平层次^②

（三）规划的顺序

学校的规划顺序依次分为愿景、使命、总目标和具体目标四个阶段：

① 学生福利与教牧关怀(pupil's welfare and pastoral care)是英国中小学教育的一项重要内容,主要是教会神职人员和教师对学生的一种关心与辅导,帮助接受辅导的人了解自己,引发自我觉醒,以适应环境,形成和谐的关系。这项教育内容类似于我国的德育,但是有宗教慈善机构介入。——译者注

② 资料来源：戴维斯等人著,1990年,第34页。



1. 愿景(Vision)

愿景指学校想要达到的基本目的和价值取向,它为学校各项活动的管理工作构建了一个基本背景。愿景的建立基于校董会和校长对学校在未来若干年中发展的期望,它为学校可能达到的最高标准构建了一个基本框架。

2. 使命(Mission)

任何组织的成员,都应对该组织的目标了然于胸,它通常是以“使命陈述”或“团体目标”的形式加以表达,它界定了该组织需要处理的事务。从学校整体层面分析,确立使命是一项战略性活动,在规划活动中属于校董会与校长的任务,同时也需要广泛听取其他人,尤其是教职员工的意见和建议。

3. 总目标(Aims)

学校的总目标详述了学校未来的广阔的发展途径,并将学校的“使命陈述”分解到可操作的若干领域之中。在下一步的具体目标里,包含了如何实现总目标的细节。

4. 具体目标(Objectives)

一旦学校总目标大体上确定,学校中层管理部门就可以着手制定具体目标了,具体目标要与总目标的实现联系在一起。在班级层面上制定具体目标时,我们可能会制定一些关于特定学期或特定活动的具体目标。班级层面的具体目标由教师制定,并与中层干部制定的那些具体目标建立联系。我们可以通过组合每个词的首字母构成新词或是专有名词的形式来分析制定具体目标的要求。具体目标的制定有自己的要求,应当符合 SMART 原则:

Specific(具体的)

Measurable(可测量的)

Agreed and Achievable(意见一致并可实现的)

Relevant(相关的)

Timed(有时限的)

相对总目标来说,具体目标可以经常调整。通常每年都会调整具体目标,如有需要的话,我们可以每年调整具体目标。例如,在对现有活动进行评估之后,就可随之调整具体目标。我们也有必要以绩效指标为起点来制定规划,当然绩效指标的实现与学校具体目标有关。

(四) 有效规划的标准

读者们可以回忆和反思自己学校的发展规划,并把自己的经验与下述促进有效

规划的各种因素联系起来(根据戴维斯等人 1990 年著作改写),进行对比。

学校规划者应确保规划达到以下标准:

(1) 搜集必要的信息(包括外部信息和内部信息)。

(2) 所有各方面的沟通渠道清晰明确、畅通无阻。

(3) 所有教职员工都能够认同该项目及其目标。

(4) 规划会议的组织人员对规划所属层次应当非常了解。在一个会议议程中将战略性问题和战术性、操作性问题混在一起加以讨论是低效的,因为要经常转变会议的讨论焦点是有难度的。

(5) 学校各个职能部门都应该成为高效团队,在明确的目标指导下协同作战,以便清楚了解自己应当做什么。

(6) 在规划各个阶段,评估活动应该同步跟进,不能等事后再强加进去。

关于有效规划问题,我们现在已讨论了一些基本的标准,我们将在后面章节中继续介绍学校发展规划在具体领域里的一些基本问题。

二、学校发展规划的本质和目的

学校发展规划是指在国家和地方教育政策指导下,回顾检查学校的活动并对这些活动进行优先排序,为学校发展提供实际可行的策略,进而达到有效管理学校的目的的活动。学校发展规划最终应能达到提高在校学生教育质量的结果。思考学校发展规划的本质时,应考虑以下四个基本方面:

(1) 学校发展规划的重要性;

(2) 学校发展规划对校内外工作的影响;

(3) 学校发展规划的过程参与;

(4) 学校发展规划的整体性。

(一) 学校发展规划的重要性

任何一所学校如果希望高质量、高效地履行其教育使命,就需要进行规划。有了学校发展规划,学校就可以设定可达到和可观察的目标。这就使学校能够评估自己目前所处位置与今后目标之间的差距,并为学校设计一份实施策略提供了一个框架。最终,学校发展规划会在一个具体的时间范围内,为监控活动和评估活动确立必要的框架与程序。

(二) 学校发展规划对校内外工作的影响

无论在学校内部,还是在学校与更广泛的社区产生联系的外部交界处,学校发展规划都有自己的作用。

学校发展规划对学校内部工作的作用。对于一所学校的教职员工来说,学校发展规划的内部作用可在四个关键领域中体现出来。第一,规划使全体教职员工对学校活动有了一个清晰连贯的印象。如果教职员工希望在学校活动大背景下着手开始自己的工作,那么这一点对他们具有重要的价值。第二,制定学校发展规划可以促使学校教职员工对他们自己在课程、人事安排和资源分配等领域的工作做出计划,并根据重要程度进行优先排序。第三,它为全体教职员工提供了一个途径和方法,一个相互沟通和协调学校目标、优先发展项目和教职员工发展目标的途径和方法。第四,有了规划的总体框架,教职员工就可以评价他们自己的工作。

学校发展规划对学校外部工作的作用。学校发展规划的外部作用也可在四个关键领域中体现出来。第一,作为经校董会批准的学校政策文件,学校发展规划可以为学校管理中的各方合作伙伴提供一个达成共识和行动的基础。第二,因为在程式化拨款机制中不包含特定具体的拨款项目,所以,通过清晰的目标表达和项目计划的优先排序,学校发展规划为诸如资金帮助或“教育支持与训练拨款”(GEST)等未授权项目,提供了学校物力资助的基础。第三,它为地方教育局或其他一些外部组织机构提供了对学校进行外部审计和评估的基础,进而也为高层管理团队提供了一个评估框架。第四,学校发展规划作为一种市场化的策略手段,从总体上来说,它有着认可并提升教职员工、学生和学校业绩的功能。

(三) 学校发展规划的过程参与性

我们在考虑各个管理合作方的角色,以及为制定和实施学校发展规划过程中各方参与者提供什么样的教育服务时,需要决定由谁来负责以下事宜:

- (1) 政策的产生;
- (2) 政策的批准;
- (3) 政策的实施;
- (4) 政策的管理。

我们要考虑如下关键问题:首先,通过何种方式来确定学校发展规划过程中各方参与者的角色;其次,如何在他们之间建立起有效的联系和沟通机制。在校董会决

定的总指导方针下,校长和教职员工如何开发具体的课程?如何能与校董会进行更好的沟通,以便校董会有足够的信息来批准最终的规划方案?各方参与者的角色以及各个政策领域内的决策程序问题,应当作为重点问题优先加以解决。同样重要的是,政策有效实施的方式和高效管理的方式应当加以确定。我们有必要决定谁应对这些领域的工作负主要责任、应怎样汇报和评估这些领域的工作(关于各方的角色和责任问题,将放在第四章中进行具体分析)。

(四) 学校发展规划的整体性

学校发展规划应该能够提供一个诠释学校目标并能将其转化为有效教育活动的机制。学校的各项活动可细分为“核心因素”和“辅助因素”,其中核心因素代表了学校的主要工作,辅助因素则有助于核心因素的有效实施。学校发展规划的整体概况如图 1.2 所示。

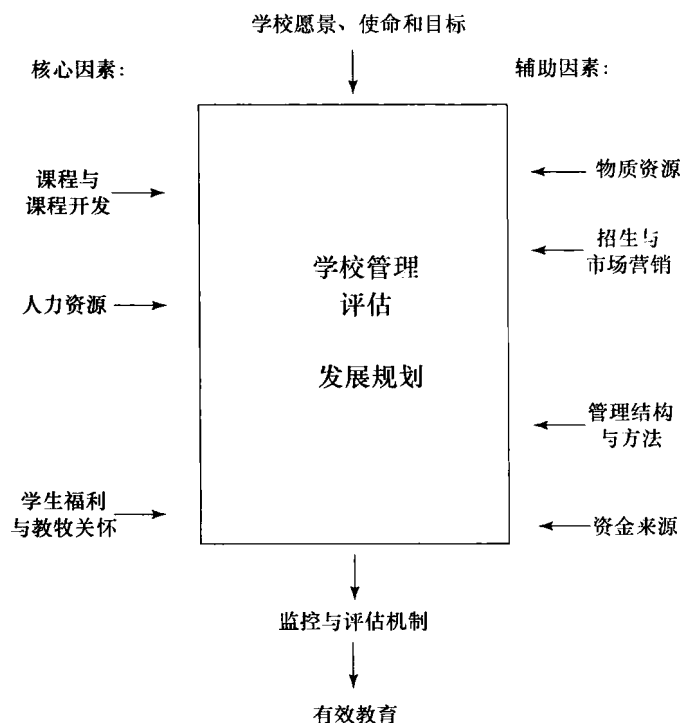


图 1.2 学校管理发展规划

学校发展规划将这些分散的活动整合在一起,最终形成一个思路清晰的文件,对学校出发点在哪里、它将通向哪里以及如何到达等问题提供了战略图景。也许有些