思想峰汇

伴随国家“十三五”规划的实施，学校的发展规划也引起了广泛关注。学校到底要不要规划？规划对学校发展会起到哪些作用？如何做好规划？本期特邀专家学者、校长围绕此问题发表见解。

校长如何做规划

学校期待真正管用的规划

□孙光友

在行政管理体制下求生存的学校，规划永远赶不上变化。既然费心费力编制的规划根本派不上用场，学校又哪还有那么多闲心去编制呢？

某校新校长一上任，就开始雄心勃勃编制规划。经过一段时间的调查研究，集中全校干部教师的智慧，大家拿出草案提交校领导班子研究。但讨论来、讨论去，总是没有结果。有人希望学校升格，解决发展前途问题；有人希望学校征地扩容，解决用地不足问题；也有人希望把几栋破旧的教工宿舍置换出去，解决学校布局不合理问题；还有人希望用特殊措施引进一批顶尖骨干教师，解决师资队伍素质不高问题……许多期盼，没有一个是学校自己能够定下来的。最后，还是办公室老主任发话了：“没必要搞得那么认真，不过就是做一个资料备查而已。”

其实，不少学校对编制规划的积极性不高。学校编制的规划只是为了应付上面的检查，事实上也只能起到应付检查的作用。负责任的校长，在编制规划时会组织不同层次的讨论，但大多是不了了之，只能算是走了一个过场。不负责任的校长，干脆把编制规划的任务交给办公室的“笔杆子”，几天工夫就可以赶制出来。办公室的“笔杆子”如果不想浪费才情，就到网上下载一个蓝本，稍作修改，便名正言顺变成本校的规划。之所以如此，主要有两个原因：

一是学校根本就编制不出真正想要的规划。现在的学校究竟有多少权力？按校长们的说法，主要有两方面权力：一是“责任”，责任无限大，大小事都要学校担着；一是“安全”，安全无小事，都要学校扛着。说到底，学校就只有担责权，没有办学权。人员怎么进，上面定；资金怎么用，上面定；校舍怎么建，上面定。民主意识强一点的上级领导还会给学校一个发言权，多数情况下学校连发言权都没有。想想看，学校连当前的具体工作都做不了主，将来的那些事又怎么敢想？就算校长们不怕辛苦，涉及规划的事一一向上级领导汇报，但是费心费力好不容易搞出一个规划，说不定到了上级的某个部门，就被一个办事员给“毙了”；费心费力好不容易过了职能部门这一关，说不定又被部门的分管领导和主要领导“毙了”；费心费力好不容易过了主要领导这一关，这个规划早就不是学校想要的规划了。既然如此，与其被毫无疑义地折腾，不如随便弄个不痛不痒的规划，不需要担心做不了主，也不怕送上级主管部门审核，混过去就算了。

二是学校编制的规划根本就派不上用场。现在依法行政、依法办事的机制还未建立健全，除了国家规划真正在起作用，各单位的规划又有多少是真正管用的？今天的规划，明天就落实不了，后天就可以推翻。换一个“头儿”就更不用说了，新官不理旧事，更何况新官还都有自己的“三把火”呢？至于一所学校的规划就更无足轻重了。除了迎检时拿出来，平时也没人翻看，更不指望靠规划管理学校的发展。在行政管理体制下求生存的学校，规划永远赶不上变化，因为人的变化太快了。既然费心费力编制的规划根本派不上用场，学校又哪还有那么多闲心去编制不切实际的荒唐之举呢？

古人说过，“凡事预则立，不预则废”。可见规划并不是可有可无的。许多学校之所以看不清历史发展的脉络，形不成有特色、有价值的文化积淀，其根本原因就在缺少规划的指导，长期处于一种信马由缰、无序发展的状态，缺少延续性和连贯性。

要真正改变学校编制规划走形式、做摆设的状况，最关键的是落实学校办学自主权。

实际上，关于落实学校办学自主权问题，各方面早已有相关的政策规定，然而在现实中，却始终停留在话题阶段，年年喊口号，年年还是“画饼”。究其原因，还是教育行政化管理体制在作祟。长期以来，制约教育发展的最大障碍是体制，体制不改，落实学校办学自主权就是痴人说梦。怎么改？就是要下决心对政府和学校之间的关系重新定位，彻底改变政府和学校之间的行政隶属关系，政府对学校不得行使直接管辖权，只具有服务和监督职能。

管理体制改变之后，学校应该成为真正意义上的法人，能够依法行使真正意义上的独立自主办学权。如此，学校对过去的发展历史怎么认定，对学校未来的发展蓝图怎么设计，才会有可行性。规划出台后，在实践中怎样实施、保障和落实，才有可控性。也只有这样的规划，才具有实用性。

（作者系湖南省岳阳市第一职业中等专业学校校长）

学校发展规划需要坚持自上而下与自下而上的统一，汇聚各种智慧。校长的角色是规划的组织者，不是编制者。

做好学校发展规划的“总导演”

□戚业国

发展规划是推动学校发展的重要载体。在校长专业标准中，规划学校发展是能力素质的要求，也是校长的岗位职责。提到规划，许多人会联想到“确定目标、分解工作、分别实施、评估改进、达成目标”等内容，这样的规划往往基于工程的思维方式。教育的对象是人，现代学校发展规划应更多体现学校的发展愿景、制度的持续改进及师生的发展状态。

学校发展规划的作用主要体现在4个方面：学校未来发展的整体宣示；师生员工未来工作的行为导向；学校领导班子实施管理的主要依据；学校未来发展愿景的表现。这是编制学校发展规划需要特别重视的。

学校发展规划的类型

学校发展规划可归纳如下类型：

一是基于学校管理诊断的学校发展规划。作为一种专业的学校发展诊断与整体的战略规划行为，这种规划通常由专家或经验丰富的管理者对学校的状况作出整体诊断，提出学校发展的建议。这种规划更多是在学校步入发展的“高原期”时使用，不借助外部专家的力量通常难以突破。

二是基于目标的学校发展规划。这是一种确定目标、规划活动、检测修正、最终达成目标的过程，其源头是计划思想和目标管理理论。在现实中，这样的规划最为普遍，但这种规划容易流于形式，看似合理但发挥的实际效果不好，更多适合在具体的实施层面采用。

三是基于改进的学校发展规划。这是一种学校自我改进行为，学校自己主动寻找问题与不足、制定并落实相应的改进行动，最终使学校优点越来越多，不断提升和进步。这类规划用于学校常规改进中具有突出成效，也是最容易为教职员工接受的规划类型。

基于学校管理诊断的发展规划需要发挥各层次专家力量，以外部委托方式为主，通常在困惑期才需要。基于目标的发展规划，更多用于任务分解的规划落实，需要体现充分的参与性，由学校自身完成。基于改进的学校发展规划，需要全面调动各方面的充分参与，从不同角度寻找存在的问题，也需要站在更高层面思考问题的解决。学校应当注意不同阶段的不同需要，选择自己最合适的方式规划学校的发展。

如何编制规划

不同类型学校发展规划的编制思想、流程与技术方法并不相同。

基于诊断的规划，实施的关键在于聘请优秀的外部专家，能够对学校发展阶段、主要战略提供专业支持，但在规划实施方面难以充分结合学校实际情况。

基于目标的规划在具体规划内容上使用较多，对人才培养作出详尽规划是十分困难的，但对工作的目标确立和分解是比较适合的。

基于改进的规划是规划学校发展中特别强调的，能够更好体现发展性，调动各方面力量参与学校发展的积极性，因而也是校长需要特别重视的。其以“发展中的问题”为指引，对现在和未来的教育提出新要求。这样的规划强调以外部对学校的新要求为参照，周期性地寻找学校问题，筛选问题、确定优先次序、分析资源条件，最终确定改进的行动方案，进入新的改进周期。

在编制学校发展规划时，首先需要明确编制学校发展规划的背景及运用学校发展规划的类型选择，需要特别注意调动各方力量充分参与的积极性，满足各利益相关人的需要，并通过参与调动积极性、提高凝聚力，为学校发展汇聚合力。在这样的过程中，校长的角色是规划的组织者，不是编制者，应该做学校发展规划的“总导演”。这样的学校发展规划需要坚持自上而下与自下而上的统一，充分发动群众，汇聚各种智慧，特别需要遵循民主决策程序。

学校发展规划的启动需要充分的准备，需要对教育发展整体形势、学校的使命进行确认；编制规划通常要召开教职工大会，全面收集教师的意见建议；召开社区大会，在社区代表中充分征询社区意见；对发现的问题需要采用关键问题筛选的技术方法进行排序和选择；需要充分调查分析区域资源与办学环境，还需要进行办学状况的自我分析。实施中还要进行周期性修订调整，一个规划周期结束要总结并启动新的规划。

规划转化为行动

一般的学校发展规划，首先是基于对自身学校使命与任务、资源与产出的分析，在这个基础上选择并确立办学育人的价值基础、质量观、发展观，并进一步确立学校的发展目标与追求。在这个选择过程中，需要校长对学校的资源、发展环境进行梳理，突显优势，并把关键措施转化为学校的行动方案。在学校初步发展规划做好之后，必须注意衔接与反馈的问题。通过分析上一个规划周期的成败得失，明晰有哪些环境和条件在其中起作用，然后确立本周期调整的新的规划目标，明确关键战略措施，形成项目导引的下一个规划周期的行动方案。

当学校面临合并、搬迁、扩建等重大变动时，校长需要审时度势，对规划进行调整。比如，要对重大变化进行基本描述，分析重大变化带来的影响，确立新的发展愿景与目标，明晰新的发展路径与战略思路。

学校发展规划对学校发展的重要性越来越大，校长要充分认识学校发展规划的不同类型及其应用条件，结合学校实际，遵循不同类型学校发展规划的主要技术要求，以规划引领学校发展，实现学校总体发展的全面提升。

（作者系华东师范大学公共管理学院教授）

规划不是校长教师关在校园闭门造车造出来的，否则即使有了也只能是停留在规划的浅表层次，对学校发展没有太多的方向引领和实践指导。

有魂的规划才能落地生根

□徐晓燕

金山中学作为上海市实验性示范性高级中学，在向前发展的过程中，我们应该去往何处？确实压力很大。有一个好的规划，才能成就一所好学校的发展。鉴于此，我们深知：规划不是校长教师关在校园闭门造车造出来的，否则即使有了也只能是停留在规划的浅表层次，对学校发展没有太多的方向引领和实践指导。

为了编制学校发展规划，我们邀请在学校规划与管理领域有思想、有见地的专家学者来学校考察，帮助诊断；也派出学校的团队到其他学校实地拜访，进行沟通互动、探讨取经。通过校内校外、全校上下的思想碰撞、实践感悟，大家达成了共识：要让规划落地，必须考虑到广大师生的利益，弄清楚学校的发展到底为了谁？依靠谁？要培养什么样的学子？教师以怎样的一种状态培养理想中的学子？通过怎样的环境与载体，让教师和学子呈现一种好的精神状态？慢慢地，我们明确了自己的发展方向：将“智慧型教育”落细、落小。由此，从“十二五”时期开始，学校就将“培养智慧型教师团队”作为规划的落脚点，期待以教师对“尚德、博学、善教、深研”的追求，托起全体学生“成人、成事、成才、成功”的精彩。

提升教育境界，塑造智慧教师“尚德”之魂。师德建设，所有学校都在做，但怎么做，各有各的风采。学校在发展规划中突出“尚德”，将智慧教师的建设落到实处。每年的新学期，教师都要顶着烈日、冒着酷暑走家串户进行家访。我们认为，家访是学校工作的开始，学生的需求是教师工作的起点，为学生提供优质的教育教学服务是教师的责任，也是为师的师德所在。“尚德”的实施载体在学校还有许多，包括建立教师队伍发展的共同愿景、建立学校文化引领运行机制、建设学校文化品牌、用好考核评议机制、做好教师的能力修炼等。

倡导读书文化，塑造智慧教师“博学”之气。智慧型教师必须具备宽厚的知识储备，才能迸发创造智慧，而引导教师勤读是较好的路径。学校组织教师读书，促进反思与感悟。

践行教学改革，培育智慧教师“善教”之能。医生的功夫在病房，教师的本事在课堂。智慧型教师理应富有教学的智慧，深刻认识学生、认识教学内容，在此基础上巧妙取法。然而，就教师个体而言，其智慧的形成往往带有个性化色彩，很难复制。就教师群体来看，如果具备一定的环境和条件，也会形成教师的群体智慧。我们认为，学校既要鼓励教师展示个性化智慧，又要重视教师团队的群体智慧培育和成长。通过实践“导学导教导课”教研机制，学校教研气氛浓厚，教师课堂教学能力增强，组内团结协作氛围更浓，教师成长迅速。与之相适应，学校通过“三学三研”，即教师“导学、助学、督学”，学生“自学自研、互学互研、深学深研”，提升全校师资队伍水平和学生综合能力。

促进专业发展，夯实智慧教师“深研”之基。学校搭建由组本研修、校本研修和网络研修组成的教研维度，形成以校级课题、区级课题、市级课题与国家级课题等四级课题实践与研究为抓手的科研维度，完善由常规培训和课程模块组成的教师职业生涯发展的师训维度，促进教师的教学研究，在研究中提高个体与团队的专业发展水平。

教师的专业发展是学生健康发展的保证，也是学校持续发展的基础。学校规划是纲，各条线工作是目，纲举目张。将“启智体慧”作为规划之魂，才能让学校的发展规划落地生根，师生得到更好成长。

（作者系上海市金山中学校长）

主编：吴绍芬　电话：010-82296743　投稿邮箱：zgjsbjyj@vip.163.com　美编：孙东　电话：010-82296729　图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com