

# 学校发展规划的制订程序

■文 / 刘砚秋

**【摘要】**随着市场经济的发展,民办学校的不断涌现,学校之间的竞争日益激烈。为了求得生存和发展,学校迫切需要制定出科学合理的学校发展规划。而我国现有的发展规划模式已不再适合学校的新需求,在此基础上笔者提出了适合我国当前形势的学校发展规划新模式,即由地方政府及教育局行政人员、社区、学校领导、教职工、学生以及家长共同参与到学校发展规划的整个过程——准备、分析、制定、实施、评价过程中去,以促进学校自主发展,形成自己的特色。

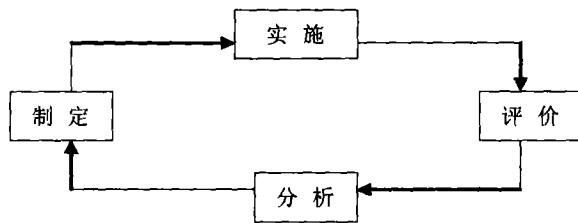
**【关键词】**学校发展规划 现有模式 新模式

我国教育长期以来受到计划经济模式的严重束缚,只在宏观教育事业层面上进行教育发展规划,而忽视在微观的学校层面上进行学校发展规划,习惯于通过自上而下的刚性计划指标进行学校管理,导致了学校普遍缺乏活力、办学自主性严重缺失。随着市场经济的发展,民办学校的不断涌现,学校之间的竞争日益激烈。为了求得生存和发展,学校迫切地需要制定出科学合理的学校发展规划。学校发展规划 (school development planning), 以下简称 SDP, 就这样逐渐引起了人们的关注。

## 一、学校发展规划的现有模式

由于我国对学校发展规划的研究起步较晚,SDP 对于许多学校管理者来说还是一个新名词。许多学校的学校发展规划过程如图 1 所示:

图 1 学校发展规划的现有模式



笔者在对现有的学校发展规划模式进行分析之后,发现其不足在于:

(一)参与人员少。在学校发展规划的整个过程中参与人员以校内为主,且仅限于学校领导及少数教职工代表,校外人员很少参与。

(二)无准备阶段。

(三)分析主观片面。对学校内外部环境的分析仅凭少数人(以校长为中心的领导层)的主观臆断,没有



广泛征求校内外相关人员的意见，也没有采用任何分析工具进行客观分析。

(四)自上而下制定。制定程序是自上而下的，也就是由校长拟定初稿后交教职工代表讨论确定。

(五)实施环节薄弱。许多学校没有详细具体的行动计划，而且在实施过程中没有相应的检查措施。

(六)无评价系统。既没有明确的评价标准，也没有专门的评价部门。没有校外评价，只有校内评价，而且评价结果也不需要向上级汇报。

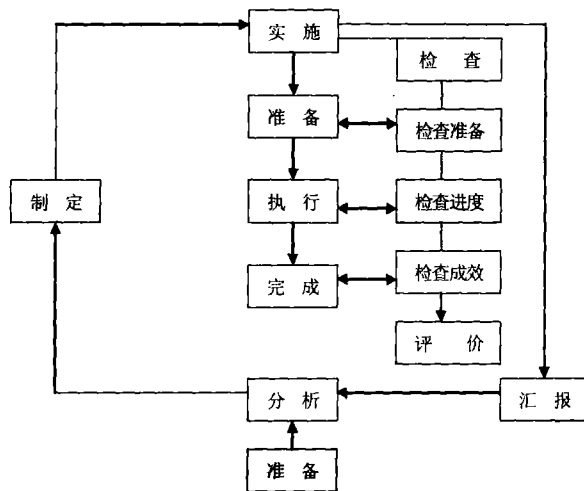
从学校发展规划的实施成效来看，效果不尽人意，其根本原因就在于存在着以上的不足，而且随着民办学校地不断涌现、校长负责制地真正落实和校本管理地实施，其主观性、片面性、集权性的缺陷日益突出，现有的学校发展规划模式已不能适应学校的发展。学校越来越迫切地需要打破现有的发展规划模式，寻求一种新的模式来调动校内外所有利益相关者参与到学校发展规划的过程中，共同制定出科学合理的学校发展规划，共同去实现发展目标。只有这样，学校才能充分利用好校内外一切力量，在激烈地竞争中求得生存和发展。

## 二、学校发展规划新模式

针对我国学校发展规划现有模式中的不足以及现代学校的新需求，笔者在借鉴了国外的学校发展规划

先进经验的基础上，结合我国当前形势，提出了学校发展规划的新模式。(见图2)

图2 学校发展规划新模式



该模式在学校中的实际运用应该是：

### (一)参与人员

在学校发展规划的过程中，每所学校都应邀请地方政府及地方教育局行政人员、社区、学校领导、教职工、学生以及家长参与，有条件的学校还可以邀请专家参与。另外，随着我国民办学校的兴起，办学主体发生了很大变化，这些学校大多实行董事会领导下的校长负责制。董事会是学校的决策机构，负责决定学校的重

大问题,因此,在这些学校的发展规划过程中,学校董事会成员也应参与。

### (二) 准备

我国学校发展规划的现有模式中最大的不足点就是没有准备阶段,导致了校内外参与人员对规划的认识不够,缺乏主动性。根据现代学校民主性、参与性的管理原则,笔者认为在学校发展规划的过程中,准备阶段是必不可少的。我们知道,准备的目的是提高规划参与人员的认识,因此学校应该组织形式多样的活动吸引他们参与到发展规划的制定中来。如:邀请规划已见成效的学校派人来校交流经验,或安排本校的人去参观;利用教职工大会培训发展规划知识;召开座谈会,与地方政府、教育局、社区、家长以及学生代表讨论学校的未来发展;在校内或校园网上设立论坛展开讨论。通过这些方法,学校可以统一各方面认识,做好充分地规划准备。

### (三) 分析

要制定一份科学合理的学校发展规划,除了做好充分准备,提高人们对学校发展规划的认识,促使人们积极参与到规划过程中来以外,还应对学校的发展基



础进行科学的分析。学校发展分析主要是通过学校的内外部环境分析,对学校进行正确定位,并在此基础上对学校未来发展及其过程作出具有前瞻性的预测。

目前国内普遍使用的是SWOT分析法,它能对学校的内外部环境进行全面的分析,能分析出学校的优势、劣势、所面临的机遇与挑战,是最适合学校校情分析的一种方法,如表1所列。学校可以根据自己的实际情况,将收集到的信息分别放入到下面的表中进行分析。

表1 SWOT分析法

校内因素	优势	劣势
课程	语文	美术
教学	传统方法	教学无特色,缺乏更多的能力培训教材
评估与结果	能充分利用入学资料;英语成绩稳步上升	个人达标情况不良;三年来数学成绩无变化
课外活动	体育活动	音乐、美术活动少
行为纪律	有明确的行为准则	没有严格遵守行为准则
经费	两年来收支平衡	在吸引投资方面,缺乏与企业的合作
校舍	校门、接待室	厕所需要改建
教师及教师技能	五年来在教师培训方面大量投资	学校所有制度都不尽人意
管理者	定期召开会议并主持各方面工作	教师不愿意他们来听课
校园文化	学生乐观向上	缺乏共同愿景与价值认同,特别是教师之间
校外因素	机会	挑战
政治、法律与经济因素	政府投入不断增大	优秀教师流失
中央或地方教育改革	课程改革逐步深化	社区内不断出现的新学校
人口与社会文化趋势	新兴工业与地产业的繁荣促进了当地人口的增多	高额的房价可能会影响家长对学校所在地的选择
雇佣趋势	当地新的发展形势	由于住房费用高,职工可能不愿住学校
技术	利用技术提高教学标准	教师技能差,需要大量的培训经费
顾客	利用社区网络促进交流	人们对音乐、美术及戏剧的广泛需求

### (四) 制定

学校可以成立发展规划拟定委员会,负责拟定学校发展规划及年度工作计划。

#### 1. 确定工作重点

规划拟定委员会根据分析引出的一系列工作重点,召开讨论会,在广泛征求了参与人员意见的基础上,考虑到学校的规模范围,从学校的实际需求以及各工作重点之间的联系出发,对工作重点进行优先排序,

确定每一年的工作重点。

### 2.拟定规划草案

根据确定的工作重点,规划拟定委员会邀请地方政府及地方教育局行政人员、社区、学校领导、教职工、学生、家长参与,采用头脑风暴法进行充分讨论,鼓励他们提出尽可能多的富有创造性的、具体而可行的规划方案。

### 3.论证规划方案

规划草案提出后,学校应该组织相关人员和专家,对所拟定的多项草案进行逐一论证和评价,看其是否符合学校管理的科学原理,是否符合教育政策、法规和教育方针,是否符合学校实际,是否时机适宜;在实施中是否具有可行性和可操作性,是否能为广大师生员工所认可。

### 4.确定规划方案

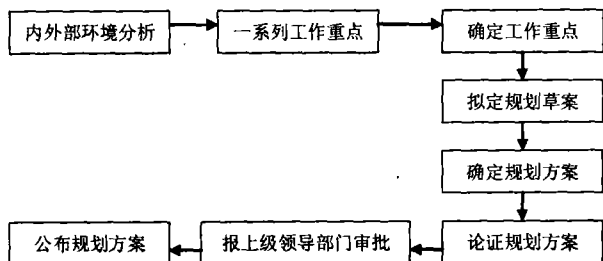
经过逐一论证后,或重新拟定,或适当修改,或将方案优化组合,从多种方案中确定出最符合学校实际情况的规划方案。上报上级领导部门审批。

### 5.公布规划方案

规划方案经上级领导部门审批后,学校应该在全校范围内公布该方案。公布形式多样:可以将规划文本打印出后分发给地方政府及地方教育局、社区、学校领导、教职工、学生、家长;也可以将规划文本公布在校园网站上。通过这种方式,人们能够对学校发展规划更加明确。

学校发展规划的制定过程具体如图3:

图3 制定学校发展规划的流程图



### (五)实施及检查

在我国学校发展规划的现有模式中,许多学校都没有制定详细的行动计划,其实,实施发展规划就是通

过实施一系列行动计划来实现的。因此,笔者认为学校发展规划的实施包括制定行动计划、做好行动准备、执行具体行动以及完成目标任务这几个环节。其具体步骤为:

#### 1.制定行动计划

学校发展规划拟定委员会应该根据发展规划制定出详细具体的行动计划,制定行动计划的形式多样,可以用表格的形式,如表2:

表2 行动计划制定表

编号	项目名称	具体措施	达标要求	所需资源	实施时限	实施地点	负责人	实施结果	检查情况
1									
2									

#### 2.做好行动准备

行动计划一旦确定,就应该定责授权,层层落实,指定每项行动的负责人,分配资源,明确相应的职责,落实组织成员的任务、责任和权限,确定他们应该做什么、什么时候做、应达到什么要求、做的时候他们有什么权力,以保证行动计划能有效实施。

#### 3.执行具体行动

做好了充分的行动准备,每个项目的执行人员就应履行各自的职责,齐心协力共同将计划付诸于实践。

#### 4.完成目标任务

每一个成员认真执行各自的任務,有目的有计划的按照既定目标实施计划,尽最大努力去完成目标。

随着规划的深入开展,必然会因主客观等因素,产生各种问题,出现各种意外情况,从而影响规划实施的进度,因此,学校在实施规划的同时也应该检查规划的实施情况。检查是规划实施过程中的重要环节,通过检查,一方面可以保证规划能得以顺利实施,另一方面也可以根据检查情况,及时反馈,对规划做出必要的调整。每项活动的负责人都应该在活动的准备、实施与完成阶段进行检查,具体如下:

#### (1)检查准备

准备包括人力、物力、财力的准备,充分的准备是活动得以顺利实施的保障。因此,负责人应该检查准备是否充分,如有资源欠缺,应及时补充。

### (2) 检查进度

在行动计划的实施过程中,必然会出现各种问题,影响到实施进度。项目负责人应该及时发现问题,组织成员共同克服困难,解决问题,保证实施进度,尽量在实施时限内完成任务。

### (3) 检查成效

负责人应以行动计划中所列出的项目达标要求为依据,检查项目的达成度和实施成效,并作出评价。

### (4) 反馈及调整

根据实际成效的评价结果,针对反映出的问题及相关意见,采取相应的调整措施,有序、有效、及时地做出必要的调整。

### (六) 评价及汇报

如果说检查属于过程评价的话,那么在发展规划实施完成后,学校应该用原定的目标标准作为衡量的标尺,对规划实施所取得的实际成效进行结果评价,分析其达标程度及价值大小,其具体步骤如下:

#### 1. 制定发展规划评价表

学校应该成立发展规划评审委员会或评审小组,依据学校发展规划制定出相应的发展规划评价表,在发展规划实施完成后展开评价活动。发展规划评价表

应该制定得科学、合理,易测。如表3。

表3 学校发展规划评价表

编号	评价项目	实施情况	达标情况	实际成效	问题及意见	改正建议	评审人	评审时间
1								
2								

#### 2. 项目负责人自评

每项行动的负责人进行自我检查和述职,认真、如实地填写发展规划评价表,作出公正客观地评定。

#### 3. 评审委员会评议

学校发展规划评审委员会根据每位负责人的自我评定,参照各项目标要求,逐一进行考核评议,再做出评价鉴定。

#### 4. 总结汇报

学校领导或校董事会对委员会的评价结果进行审核复议,并将最终评价结果写成总结,由校长向学校教职工、上级领导及社区汇报发展规划实施结果。

学校发展规划是一个周而复始、螺旋上升的循环过程,因此,学校应该在总结上一规划经验、教训的基础上,制定出下一个发展规划,以便不断促进学校地发展。□

## 参考文献

- [1] 范国睿. 学校管理的理论与实务[M]. 北京: 教育科学出版社, 2002. 213-216.
- [2] 教育部人事司组织编写. 管理创新与学校发展[M]. 西安: 陕西师范大学出版社, 2004. 38.
- [3] David H. Hargreaves and David Hopkins, The Empowered School: The Management and Practice of Development Planning, London: Villiers House, 1991. 3-5
- [4] Alma Harris, Nigel Bennett and Margaret Preedy, Organizational Effectiveness and Improvement in Education, Buckingham: The Open University Press, 1997. 124
- [5] Davies, B. & Ellison, L, School Development Planning, Longman Group UK Ltd. 1993. 40
- [6] Tony Bush and Marianne Coleman, Leadership and Strategic Management in Education, London: Paul Chapman Publications Company, 2000, 68-78
- [7] Brent Davies and Linda Ellison, The New Strategic Direction and Development of the School, New York: Routledge Falmer, 2003, 63-66
- [8] 徐敦楷. 高等学校发展规划的战略思考[J]. 中国高教研究, 2003, (4): 18.
- [9] 范国睿. 校本管理与学校发展计划[J]. 教育科学研究, 2005, (2): 22-23.
- [10] 杨素珍. 关于制定学校发展规划的思考[J]. 山西教育, 2004, (23): 25.
- [11] 熊川武. 学校“战略管理”论[J]. 高等师范教育研究, 1997, (2): 34.

