

全国中小学教师教育管理培训教材

主编 / 李亦菲 蔡绪银

学校发展规划



与 校园文化建设

XUEXIAO FAZHAN GUIHUA YU XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XUEXIAO FAZHAN
GUIHUA YU XIAOYUAN
WEN HUA JIANSHE



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

全国中小学教师教育管理培训教材

主编 / 李亦菲 蔡绪银

学校发展规划

与 校园文化建设

XUEXIAO FAZHAN GUIHUA YU XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XUEXIAO FAZHAN

XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

XIAOYUAN WENHUA JIANSHE

天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

学校发展规划与校园文化建设/李亦菲 蔡绪银主编. —天津:天津教育出版社, 2008.4

全国中小学教师教育管理培训教材

ISBN 978-7-5309-5214-6

I. 学… II. ①李… ②蔡… III. ①中小学-学校管理-师资培训-教材②中小学-校园-文化-师资培训-教材 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 053149 号

学校发展规划与校园文化建设

出 版 人 肖占鹏

主 编 李亦菲 蔡绪银

责任编辑 吕 燚 王兴佳

封面设计 武业凌

出版发行 天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码 300051

经 销 新华书店

印 刷 北京通县华龙印刷厂

版 次 2008 年 4 月第 1 版

印 次 2008 年 4 月第 1 次印刷

规 格 16 开(787×1092 毫米)

字 数 346 千字

印 张 13.5

定 价 25.00 元

出版说明

学校作为社会进步的基石，作为人类文明传播过程中最为重要的一环，在世界各国的发展战略中都占据着举足轻重的地位。随着日新月异的科技进步和政治、经济的全面发展使得教育环境也发生了新的变化。面对新形势带来的挑战，努力探索新的学校管理和办学理念，已成为各国的教育专家和相关的教育部门研究的课题。

上个世纪 80 年代中期，英国的一些学校和地方教育局提出了“学校发展规划”这一全新的理念。通过教育实践和经验总结，“学校发展规划”使英国学校在学校管理和发展过程中有了明确的指导，取得了良好的办学成效。这一理念渐渐从英国走向世界，并成为联合国儿童基金会等国际组织积极推介的项目。

我国于 20 世纪末期开始“学校发展规划”的探索和研究，国家教委和教育部对此给予了充分的重视，颁布了多项通知和建设意见。经过几年的努力，我国在对基础薄弱的学校的改造方面和高中示范校建设方面取得了一定的成绩。

但是也应看到，我国学校发展规划的研究起步较晚，缺乏科学的理论指导，在总结具有本土特色的经验方面也不够广泛深入，不利于实践的进一步深入。

基于以上原因，本书编者在阅读了国内外学校发展规划研究相关论著的同时，也尽可能全面地总结了国内中小学在学校发展规划实践过程中的宝贵经验和教训，把理论和实践相结合，以深入浅出方式对这一概念进行了梳理，以有理有据的方式再现了实践过程中要面临的问题，以期对相关研究人员和学校管理者有所借鉴。

相较学校发展规划这一宏观而抽象的概念，校园文化则具体而微，能被整个学校和学校的外围环境所感同身受。一所学校校园文化的如何，不仅是学校发展规划过程中不容忽视的重要方面，是学校办学理念和实践效果的重要体现，而且对于学校的发展和人才的培养起着或促进或阻碍的作用。

我国对于校园文化的系统研究开始于上个世纪的 80 年代，起步较早，校园文化研究及理论的发展至少已经历了发起、初步发展和理论形成三个阶段。进入世纪之交，随着市场经济的深入发展，整个社会对学校教育确立了新的标准，这使得教育深化改革势在必行。在这种形势下，“校园文化”再次成为令人关注的热点问题。

本书在总结前人研究成果的基础上，对校园文化建设的各个方面进行了较为细致的梳理和总结，并针对迈入 21 世纪的教改新形式提出了一些具有创新精神的建议和意见，希望对相关人士有所帮助。

总之，在重视理论的研究同时，编者在每一小节里都辅具有本土特色的大量案例和具体的实践指导，希望能为新时期的学校发展规划和校园文化建设提供一定的参考和借鉴。

编者

2008 年 4 月 26 日

前 言

自1989年启动全国百万中小学校长培训工程以来,我国中小学校长培训理论的研究日趋活跃,成为一个新的研究领域。这些研究,为校长培训的蓬勃开展营造了良好的社会氛围,为校长培训的决策、立法提供了重要参考依据,为建设一支高素质的校长队伍作出了很大的贡献。特别是经历了全国“九五”规划“十五”规划两个培训阶段,校长制度化规范化培训,取得了显著成果。为开展“十一五”校长培训奠定了坚实的基础。

根据党的十七大精神,《全国干部教育培训规划》和《国家教育事业发展“十一五”规划纲要》精神,为全面落实科学发展观,推进社会主义和谐社会建设,加快创新型国家建设步伐,全面实施科教兴国和人才强国战略。我们推出了《全国中小学学教师教育管理培训教材》系列,本套教材试图将我们调研、分析、梳理概括出来的部分理论和来自教育一线的有益经验提供给广大校长的学校管理者,为培养和造就一支政治坚定、业务精湛、作风优良的高素质校长队伍做一些有益的工作。

本套教材我们选取了理解科学发展观、未成年人思想道德建设、教育政策与法规、创建和谐校园、校园安全教育、现代学校制度、学校发展规划、校园文化建设、学校财务管理、教师管理与学生管理、中小学教育科研、中小学心理健康、信息技术应用等“十一五”干训重点课题作为专题,由中央教科所北京师范大学及部分高校专家,以及在中小学教育一线的部分有探索精神的校长共同参与编写。在编写过程中,我们贯穿以夯实理论基础、增强党性修养、提高管理水平、提升综合素质为根本要求,以党和国家的教育法律法规、方针政策和决策部署、教育管理理论为基本内容,以提升校长贯彻党的教育方针、组织实施素质教育的能力水平为目标,以提高校长培训质量为重点。全套教材内容详实,案例精辟,形式生动,可读性强。

中小学校长培训是功在当代,利在千秋的一项伟大事业。中小学校长培训理论研究的加强和深化,是我国校长培训健康发展的客观要求。我们愿意与校长培训理论工作者各级政府部门和教育行政部门共同努力,为校长培训理论研究水平提高,迈上新台阶。为了不断提高校长自身素质发展,提高校长办学治校水平,全面完成“十一五”教育发展的各项任务,提高校长整体素质和能力水平,办好让人民满意的教育,提高基础教育质量而努力。

本套教材同时适合学校各类管理人员培训使用。

由于成书时间仓促,书中纰漏之处在所难免,敬请批评指正。

编者

2008年4月28日

目 录

上 篇

第一章 学校发展规划概论	(1)
第一节 学校发展规划的历史沿革	(1)
一、学校发展规划在世界	(1)
二、学校发展规划在中国	(2)
第二节 学校发展规划的含义与目的	(3)
一、学校发展规划的含义	(3)
二、学校发展规划的目的	(6)
第三节 学校发展规划的特点与功能	(8)
一、学校发展规划的特点	(8)
二、学校发展规划的功能	(10)
第二章 学校发展规划的基本框架	(11)
第一节 SWOT 分析法	(11)
一、何为 SWOT 分析	(11)
二、SWOT 分析的具体内容	(12)
第二节 学校发展规划的内容	(18)
一、学校基础情况分析	(18)
二、学校发展目标的制定	(20)
三、学校的教育与管理理念	(22)
四、学校的发展要素与行动计划	(23)
五、学校发展规划的保障系统	(24)
第三节 学校发展规划的主体分析	(25)
一、学校发展规划主体的分类	(25)
二、充分发挥学校发展规划主体的作用	(26)
第三章 学校发展规划的实施	(28)
第一节 学校发展规划的模式、制定原则与步骤	(28)
一、学校发展规划的模式	(28)



二、制定学校发展规划的原则	(29)
三、制定学校发展规划的步骤	(29)
第二节 学校发展规划视野中的师生和课程改革	(36)
一、学校发展规划实施过程中师生的角色	(36)
二、学校发展规划与新课程改革	(40)
第四章 学校发展规划的意义与注意事项	(44)
第一节 学校发展规划的意义	(44)
一、学校发展规划是学校办学的方向、行动的指南	(44)
二、学校发展规划是调动师生及社区成员参与学校管理的积极性和 主动性的的重要手段	(44)
三、学校发展规划唤醒了每个人关心教育、支持教育的责任心	(45)
四、学校发展规划是架在政府、学校与百姓之间的桥梁	(45)
第二节 学校发展规划的注意事项	(45)
一、学校发展规划制订过程中存在的问题	(45)
二、学校发展规划制定中的误区	(46)
三、制定合理的学校发展规划	(47)
附录1 关于评估验收1000所左右示范性普通高级中学的通知	(52)
附录2 教育部关于积极推进高中阶段教育事业发展的若干意见	(56)
附录3 教育部：2003~2007年教育振兴行动计划	(58)
附录4 鞍山市第三中学2006~2009年学校发展规划	(69)

下 篇

第一章 校园文化概论	(76)
第一节 校园文化的兴起与特征	(76)
一、校园文化的兴起	(76)
二、校园文化的特征	(79)
三、正确把握校园文化的概念	(81)
第二节 校园文化的内容与功能	(82)
一、校园文化的内容	(82)
二、校园文化的功能	(83)
第二章 校园文化建设的基本框架	(89)
第一节 校园文化的发展规律与发展趋势	(89)
一、校园文化的发展规律	(89)

二、校园文化的发展趋势	(92)
第二节 校园文化的意义与导向机制	(94)
一、校园文化的意义	(94)
二、校园文化的导向机制	(96)
第三节 校园文化建设的整体思考	(97)
一、校园文化建设的整体思考	(97)
二、校园文化建设的整体思考	(99)
第三章 校园物质、环境文化建设	(103)
第一节 校园物质、环境文化概述	(103)
一、校园物质、环境文化的含义	(103)
二、校园物质、环境文化的功能	(104)
三、校园物质、环境文化的建设原则	(105)
第二节 校园地理环境选择与建筑布局	(107)
一、校园地理环境的选择	(107)
二、校园建筑的布局	(108)
第三节 校园艺术景观与传播设施建设	(110)
一、校园艺术景观建设	(110)
二、校园文化传播设施建设	(111)
第四章 校园组织、制度文化建设	(117)
第一节 学校组织结构概述	(117)
一、学校组织结构的含义	(117)
二、学校组织结构的特点与功能	(118)
第二节 学校组织结构的设计与建设原则	(119)
一、学校组织结构的设计	(119)
二、学校组织文化建设的原则	(121)
第三节 学校制度概述	(122)
一、学校制度的分类	(122)
二、学校制度的特点	(128)
第四节 学校制度文化的形成与建设原则	(128)
一、学校制度文化的形成	(128)
二、学校制度文化建设的原则	(129)
第五章 校园行为文化建设	(131)
第一节 校园行为文化概述	(131)
一、校园行为文化的内涵	(131)
二、校园行为文化的分类	(132)



第二节 学生行为文化建设	(133)
一、学生行为的动机、特征与类型	(133)
二、加强学风建设	(138)
第三节 教师行为文化建设	(140)
一、教师行为概述	(140)
二、教师行为的特点	(141)
第六章 校园精神文化建设	(143)
第一节 校园精神文化概述	(143)
一、校园精神文化的含义	(143)
二、校园价值观建设	(144)
第二节 学校精神建设与学校形象树立	(146)
一、学校精神的基本要求与作用	(146)
二、学校精神建设的实施	(147)
三、学校形象的树立	(148)
第三节 校园心理氛围与校园精神产品	(151)
一、校园心理氛围	(151)
二、校园精神产品	(155)
第七章 校园文化具体形态建设	(156)
第一节 校园生活文化建设	(156)
一、闲暇文化	(156)
二、消费文化	(158)
第二节 校园艺术文化建设	(160)
一、校园艺术文化的概念及功能	(160)
二、建设丰富的校园艺术文化	(161)
第三节 校园小群体文化建设	(163)
一、小群体文化概述	(163)
二、宿舍文化建设	(164)
三、班级文化建设	(165)
四、非正式群体文化建设	(166)
第四节 校园社团文化建设	(168)
一、学生社团概述	(168)
二、社团文化的内容构成	(169)
三、社团文化的作用和影响	(170)
四、社团文化的引导和管理	(171)

第八章 校园文化与优良校风建设	(172)
第一节 校风的含义及其与校园文化的关系	(172)
一、校风的含义和作用	(172)
二、校风与校园文化的关系	(173)
第二节 校风的构成要素及内容	(174)
一、学风与教风	(175)
二、干部作风与校园气氛	(176)
第三节 校风建设的实施	(178)
一、校风形成的受制因素	(178)
二、培育优良校风的途径	(178)
第九章 校园文化的管理方法与系统	(180)
第一节 校园文化管理的重要意义	(180)
一、校园文化管理的必要性	(180)
二、校园文化管理的目的	(181)
三、校园文化管理的功能与社会作用	(182)
第二节 校园文化管理的过程分析	(183)
一、校园文化管理的主要内容	(183)
二、校园文化管理的实施过程	(186)
第三节 校园文化管理的原则和方法	(188)
一、校园文化管理的原则	(188)
二、校园文化管理的方法	(190)
附录1 教育部关于大力加强中小学校园文化建设的通知	(193)
附录2 教育部关于加强和改进中小学艺术教育活动的意见	(197)
附录3 教育部：中小学校园环境管理的暂行规定	(199)
附录4 教育部：中小学心理健康教育指导纲要	(201)



上 篇

第一章 学校发展规划概论

章节概览

学校发展程度是衡量一个社会发展水平的重要标志,也是学校自身进行完善和变革的根本手段。无论是对于大专院校,还是中小学,制定学校发展规划都是十分必要的。

本章知识:

- 学校发展规划的历史沿革
- 学校发展规划的含义与目的
- 学校发展规划的特点与功能

第一节 学校发展规划的历史沿革

随着社会的不断进步,作为重要教育组织的学校,也获得了长足的发展,形成了组织形态相对稳定的结构,发挥着重要的社会功能和效益。

学校发展是保持学校生命力的关键,如何改革学校自身的机制,在社会变迁的过程中学校该向何处去,学校如何应对,是诸多学校在发展中不断出现的问题。

学校发展是一个复杂的问题,学校既要受外界环境的制约,包括制度的、政策的、技术的、经济的、体制的等方面的影响;同时,学校又是一个结构完整的组织,学校的发展又具有自身的动力和运作机制,学校发展也具有自身内在的发展规律。在既定的外在环境条件下,如何发展学校自身是学校面临的紧迫问题。

一、学校发展规划在世界

学校发展规划,英文名称为 School Development Plan,简称 SDP。它于 20 世纪 80 年代中期兴起于英国,迄今已有 20 年的历史。最早由一些学校和地方教育部门提出,它们主要是



通过“草根研究模式”探索学校管理问题，不久就为国家教育标准办公室（OFSTED）和其他绝大多数地方教育部门所采纳，并加以推广。

学校发展规划指的是，学校以国家或地区教育发展规划为根据，通过对自身条件的分析，以制定和实施发展规划，从而达到发展与提高学校教育的目标。

1989年，由英国科学和教育部资助的SDP项目研究成果（戴维·哈格利夫等：《学校发展规划：给地方教育长官、校长和学校教师的建议》）出版；1991年，英国科学和教育部颁布了《学校发展规划实践指南》一书，呼吁全国中小学推广这一方法，促进学校教育质量的提高。《学校发展规划：给地方教育长官、校长和学校教师的建议》和《学校发展规划实践指南》两个文本的先后出台，马上使SDP项目在英国成为一个全国性的学校管理改革项目。随后，爱尔兰、澳大利亚、新西兰、丹麦、美国等一些国家也开始推介这一项目，使其产生了持续的国际性的影响。联合国儿童基金会等国际组织也积极推介“学校发展规划”这个项目，旨在通过校本管理、社区参与以及提高学校的自治能力，来提高各国中小学，尤其是贫困地区学校的综合办学水平和教育质量。

学校发展规划近年来成为国内外学校教育改革的一个新热点，是一种政府间接管理学校的好方式。在这个过程中，规划的重心发生了很大的变化。起初，人们只是把规划当作一种管理工具，是管理者尤其是校长考虑如何应对教育变化，从而采取的一些有效管理策略；而到后来，规划的重心则放在学生学习效率和学习质量的提高上。学校发展规划既是学校管理的一种重要手段，又是提高学校教育教学质量的一种重要手段。

延伸阅读

SDP的核心思想

SDP，即学校发展规划，其核心思想一般包括以下几个方面：

- (1) 以学校的现实状况为基点；
- (2) 注重“内在发展”、“自下而上”、“可持续发展”；
- (3) 广泛参与，在每一个阶段都应有上级主管部门、社区代表、学校管理者、教师、家长代表、媒体、学生代表等的声音，做到群策群力；
- (4) 制定、实施和评价学校发展规划的过程合理、公开；
- (5) 在实施的过程中不断进行集体反思、讨论和改善；
- (6) 在制定、实施和评价学校发展规划的每一个细节中，高度重视每一位成员自身所具有的实践知识、个人知识和本土知识；
- (7) 重视潜在的各种机遇与威胁；
- (8) 不断进行人力资源和社会资源的开发与利用，同时考虑到社会、社区环境的变化以及其他因素。

二、学校发展规划在中国

学校发展规划这个名词在中国已经流传很久，对于学校发展规划的研究最早始于20世纪末。具体研究主要表现在两个方面：1. 对基础薄弱学校的改造；2. 高中示范校的建设。

在对基础薄弱的学校改造方面，主要研究的是西部贫困地区的外援项目。在甘肃，“中英甘肃基础教育项目”在推行学校发展规划过程中进行了大量的研究，开发了一系列的培训材料。在陕西，主要是推进实施“国际计划学校改进项目”；在四川，“世行贷款项目”

等正在做这方面的研究。

在高中示范性学校建设方面,1995年,国家教育委员会下发了《关于评估验收1000所左右示范性普通高级中学的通知》(详见附录)后,上海市教委根据教育部1999年下发的《关于积极推进高中阶段教育事业发展的若干意见》(详见附录),将“实验性示范性高中发展规划”作为评审的主要内容。自此,不少学校开始重视学校发展规划的编制工作,取得了一定的成果。2001年,在联合国儿童基金会的大力支持下,上海正式引进“学校发展规划”项目。伴随着示范性高级中学评审工作的展开,正确认识、发展与完善学校发展规划是学校真正实现自主办学,提高核心竞争力和迈向可持续发展道路的必修课。

学校发展规划日渐成为人们关注的热点。总的来说,一方面,是因为社会对教育质量的关注自上个世纪80年代以来日益强烈,对优质教育的追求尤其强烈追求。但是,教育质量问题是个性的、具体的学校问题,因此,教育的发展日益由宏观层面的教育事业发展问题,转移到了关注具体的学校层面的发展问题。另一方面,学校自主权的不断加大,使学校有机会、有权力对学校自身内部微观上的发展进行一段时间内的规划,以促使学校有计划地、有步骤地、渐进性地发展。

第二节 学校发展规划的含义与目的

在考察了学校发展规划在中国和世界的历史沿革之后,我们需要明确的是:何谓学校发展规划?学校发展规划有哪些类型?如何正确理解学校发展规划?学校发展规划的内、外部动因是什么?制定学校发展规划的目的何在?

一、学校发展规划的含义

1. 何为“学校发展规划”

根据有关教育文献资料,学校发展规划一般被定义为:在学校共同体成员的一致努力下,通过调研、问卷、座谈会等方式,系统地分析学校的原有基础及学校所处的环境,了解学校现状、存在的问题和优先要解决的问题,发现学校的优先发展项目,确定学校的发展方向和教育目标,以及达到目标所需要人力和物力等要求,促使学校挖掘自身的潜在资源,按照自己的价值观,有序列和有层次地提高学校的管理效能,最终提高学校的教育质量。

延伸阅读

关于学校发展规划,我们认为有两点尤其要注意:(1)确立学校发展规划从本质上讲是一种过程的认识。学校发展规划立足过去,指向未来,既有对过去的诊断分析,又有对未来的预测和憧憬。以往人们所认为的“过去×现在=将来”,即认真地回顾过去,做好现在的事,就意味着一个美好的未来,这一说法受到越来越多人的反对,许多认可发展规划作用的专家认为,应当持一种新的态度——“过去×将来=现在”,即认真地回顾过去,做好针对将来的规划,那么肯定就有一个美好的现在。学校发展规划不是“为规划而规划”,它强调的不仅仅是静态的规划文本(Plan)的产生,更应关注动态的规划实施和评价过程(Planning)。从本质上讲,学校发展规划是一种过程,





而不是一种结果。“School Plan”与“School Development Planning”有很大的差异：前者是名词，后者是动词；前者是静态意义上的计划文本，后者既重视计划文本的制定，更强调动态过程的实施和评价。（2）发挥“学校共同体”成员的协同作用。“学校共同体”是由学校的利益相关者组成的，包括以校长为首的学校领导班子、教师、学生、学校员工、家长、学校理事会、社区人士和地方教育官员等。SDP项目强调，制订学校发展规划必须重视学校利益相关团体或者个人的权益，发挥学校共同体成员的协同作用，而不能仅仅体现其中一方的利益，由其中一方“单打独斗”。

2. 学校发展规划的类型

学校发展规划根据不同的分类标准可以划分为多种类型。

（1）从时间上来看，有长期规划、中期规划和短期规划。

（2）从规划的主体来看，有学校总体规划、部门规划、教师个体规划。

（3）从目标来看，学校发展规划包括硬件建设和软件建设两个方面。硬件建设指的是，学校对于图书、教学仪器和设备的购置、校舍的新建与改建等。软件建设方面，主要包括教师 and 校长素质的提高、教学方式的变化、学生成绩的提高和学校管理水平的提高等内容。

（4）按照规划的性质来分，则可分为战略型规划和操作型规划。

目前，大多数学校的发展规划都是三年或五年的中期学校发展规划。三年或五年作为一个阶段来分，与国家的教育方针政策及上级教育行政部门具体指示的时间分段相一致，《2003~2007年教育振兴行动计划》（详见附录）即是近年来各校制定学校发展规划需参考的一份重要文件。同时，3~5年规划具有可控性和科学性。学校发展规划本身就是定位于学校为单位的规划，因此，它是属于学校总体规划。然后，在学校发展规划的基础上，各部门、科室和教师再根据学校发展规划，来制定各自具体的行动计划。

延伸阅读

区分战略型规划和操作型规划

学校发展规划在制定和执行的过程常常忽略了规划的性质。作为学校发展规划，其性质应该是一份战略型规划，但是很多学校发展规划却形同操作型规划，或两者兼而有之。很多学校发展规划无不从指导思想、工作目标、具体措施、分阶段实施四个步骤来进行罗列，这四个方面包含了战略型规划的内容，又包含了操作型规划的内容，这两种内容不加以区分，往往会影响到规划的落实程度。一方面，将操作型部分罗列于战略规划中，使操作型部分无法深入展开，其操作实践性大大降低，直至最后，这些具体措施和实施步骤没有得到很好的落实，形同虚设。另一面，包含战略型和操作型两方面的规划，往往使行者仅仅围绕片面的不具体的操作型规划部分，其战略思想无法深入人心，无法起到统领整体的作用。

①何为“战略型规划”

战略型规划（Strategic Planning）是复杂的长期性的计划，它为组织提供一个全面的方向指引，它具有系统性，包含了战略性的决定、外部环境及对环境的清晰的、全面的分析等。战略型规划有一个长期性的焦点，经常是3~5年，战略型规划指导上层人员及各项任务的主要分配；战略型规划确定学校在社会和教育领域中所处的地位、确定学校在变化的环境中所处的位置。



战略型规划是一种过程。它统领学校整体的发展,统领学校全体人员在战略型规划的指导下进行具体的操作。战略型规划不会也不能生搬硬套,在指导一个处于变化环境中的复杂的学校机构时,它必然是间接的、可接受的、可变通的、渐进型的规划。

战略型规划具体由以下方面组成:1)对学校的基本情况的回顾和战略分析指导;2)确定学校愿景、使命和目标;3)为达到目标选择战略;4)将战略目标转化为具体工作计划。

总之,战略型规划是“做正确的事情,使命、目标、变化、发展是它的组成因素”。

②何为“操作型规划”

操作型规划(Operational Planning)只是广义的规划过程中一个方面或部分,操作型规划是从战略型规划中生长出来的,是战略型规划的后续与执行部分,操作型规划方案是一种被雇用的用来执行由战略型规划所决定的规划的手段。

操作型规划是一种手段。操作型规划建立在战略型规划的基础之上,围绕战略型规划中的使命和目标,提出针对性的可操作的、具体的行动方案,并包括责任分配、操作执行、评价反馈等的操作实施过程。操作型规划可以根据现实环境的变化和发展,具体地选择适宜于环境的多样的操作方式。

操作型规划具体由以下方面组成:1)从战略分析中得来的、具体的、主要的考虑因素;2)使命陈述;3)重要的目标列举;4)被选出来的为了达到每个目标的战略;5)对成员们的责任分配;6)资源分配。

总之,操作型规划是“把事情做对,操作、实施、结果是它的组成因素”。

③建议:制定两份规划文本,一份战略型规划文本,一份操作型规划文本。战略型规划文本作为长期的、综合性的、系统的规划文本,在对学校的现状进行分析的基础之上,对学校内外部环境做了全面的分析之后,对学校在未来3~5年内进行可预见的展望规划。它包括对学校在3~5年内的办学理念使命、目标及战略的阐述,这份战略型规划在以后的3~5年的学校发展过程中,起着总体的领导指向作用,它的理念要被全体员工接受和认可,指导员工遵循理念对战略型规划中涉及的使命、目标进行具体的分析、操作和实现。

操作型规划文本建立在战略型规划文本的基础之上,是对其目标的具体落实。操作型规划的时限可长可短,可以是日常性的规划文本,围绕战略型规划文本中涉及的愿景、使命、目标提出具体操作方案、分类措施和分类目标,时限可以是三年、一年或半年。便于在小范围内根据需要而做出适当的变动,以加强可操作性,以便更好地落实战略型规划,服务于战略型规划。操作型规划以其灵活性、常规性、日常性、实践性为特性,其内容可根据战略型规划的特点,将其分类为课程与教学、学校管理、德育、科研等几块来进行阐述,其制定主体可以根据各块内容的主体来决定,或以教研组为单位、或以年级组为单位、或以办公室为单位,另外再辅之以教师个人操作规划。最后形成战略型规划和操作型规划两大类型,学校整体规划、部门分类规划和教师个人发展规划三种不同主体规划类型。

将战略型规划和操作型规划区分开来,可以加强规划的指引性和可操作性,增强规划的清晰度,使学校全体成员明确学校在未来的几年中,“要做哪些正确的事情”和“怎样把事情做对”,让愿景、使命、目标、规划、具体目标、具体操作行为、具体措施、具体方案等各个方面都深入到人心,落实到整个学校、部门和个人。学校发展规划的目的,就在于通过规划以实现学校整体的变革发展的过程。通过将战略型规划和操作型规划的分类,能更好地



加强所有成员对规划的认识和具体的操作。

3. 正确理解“学校发展规划”

学校发展规划，既吸收了企业规划的灵感，但是又不属于一般日常操作问题，更不属于一般企业管理问题。日常操作和工厂管理问题往往讨论一些分散经营和技术维护计划问题，因而相应显得简单。学校发展规划通过学校发展设计，最终促进学生的全面发展和提高，它涉及到课堂教学和培养目标，它所面对的是活生生的学生群体，较日常操作和工厂管理而言，它更加复杂。

要正确理解学校发展规划的定义，需要注意以下三个方面：

首先，学校发展规划是一种教育规划。它是建立在对学校发展状况分析的基础上的，既要明确学校发展的目标、需要解决的问题，也要制定相应的措施和确定具体的实施阶段。但是，学校发展规划又不仅仅是通常意义上的教育规划。学校发展规划的核心是追求学校的发展，规划只是为学校发展服务而制定出来的形式，是实现发展的“助手”。通过规划实现学校发展是最终追求，也是制定学校发展规划的目的。

其次，学校发展规划也体现了学校管理思想由被动管理向主动发展的转变。这样的转变具有三个层次的含义：

(1) 在处理学校与办学主体的关系上，学校发展规划在理解了上级教育主管部门的要求和人民群众对教育的需要后，通过制定相应的规划，主动落实教育政策法规，积极满足人民群众的需要，将规划作为学校办学自律的承诺，并由此获得各方对学校办学的支持，以及学校自主发展的条件和运行空间；

(2) 在学校对教师的管理上，学校发展规划主张通过制定和实施教师个人发展计划，将个人的职业发展目标与学校发展目标相结合，以形成满足学校发展需要的教师发展目标及其行动方案，并要求教师按照个人发展计划不断实现专业能力、专业精神、职业道德的提升发展，进而在充分考虑教师自主权基础上进行学校发展；

(3) 在教学改革和学生管理中，学校发展规划主张制定和实施学生个人成才计划，规范学生的行为，确定学生的发展目标，以实现学生的自主发展。

最后，制定和实施学校发展规划是实现学校发展的途径和手段。学校发展规划有三个基本要求，首先是要不断分析诊断学校存在的问题，其次是通过广泛的参与调动教职工的积极性，形成学校的组织凝聚力，第三个是争取社会各界对学校办学的支持。这样，既实现了扩展学校办学资源，调动了积极性的目的，又可以不断分析和解决学校存在的问题和不足，进而实现学校的不断发展。这一过程的重点是建立一种新的学校发展机制，所以学校发展规划体现了与以往不同的学校发展观。

二、学校发展规划的目的

1. 学校发展规划的内部、外部的原因

(1) 从学校内部来看，制定学校发展规划的需要主要在以下三种情况下出现：

当学校不满足目前地位和处境，希望改变自己当前的处境和状况，需要系统分析学校发展的策略时，需要制定学校发展规划；

随着教育形势的发展，学校的任务和使命也在发生变化，学校在面对各方面提出的新要求时，需要制定学校发展规划来进行应对；

当学校发生搬迁、合并、升格、降格，以及人事等重大变动的时候，需要调整办学思想，以解决面临的新问题，这时需要制定学校发展规划。

对学校来讲，制定和实施学校发展规划通常出于上述一种或几种考虑。因此，在制定学校发展规划前，首先应当明确规划的出发点和落脚点，这样才能做到有的放矢，才能为后面的工作奠定正确的基础。

(2) 从学校外部看，制定学校发展规划通常有两种考虑：

一是通过制定和实施学校发展规划，使社区和学校更好地进行合作，共同发现学校面临的问题、原因和需求，共同承担起改善教育的责任；

二是通过制定和实施学校发展规划，加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通，尽可能多的得到上级主管部门和社会各界人士的支持。

2. 学校发展规划的根本目的是推动学校发展

在不断变化的新形势下，应对学校发展过程中的内外环境的变化，是制定学校发展规划的直接动机，得到各方对办学的支持、调动参与办学的积极性是学校发展规划的根本目的。

具体可以从以下几个方面讨论：

第一，通过制定学校发展规划，分析利益相关者的需要，明确学校发展环境的变化，进而创办人们满意的教育。现代社会处在不断的变革中，发生着日新月异的变化，学校教育面对的社会需要日益复杂。一方面，社会对学校教育期望在不断变化，全面推进素质教育、培养学生创新精神与实践能力和要求都需要学校不断变革；另一方面，中小学生的群体，教师的思想、素质、能力，以及家长的期望都处于不断变化中，这就要求学校教育不断分析、适应变化的环境，不断推动教育的改革。实施学校发展规划可以建立一种帮助学校定期分析和诊断所面对的不断变化的机制，促使学校不断调整自己的教育、教学，进而推动教育的不断深化，满足人民群众对于教育的需要。

第二，通过制定学校发展规划，寻找和解决学校发展中面临的问题，促使学校在克服问题中不断提升、进步。学校发展规划重点在于分析和解决发展过程中遇到的难题与挑战，并在不断发动群众的基础上，依靠集体的智慧提出解决问题的措施与方法。学校发展规划的本质是建立一种学校自我分析、自我诊断、自我寻找和自我治愈的机制，努力做到“今天做得比昨天好，明天做得比今天好，一天比一天做得更好；缺点一天比一天少，优点一天比一天多，天天都有新面貌”，由此使学校不断进步、不断提高。

第三，通过制定学校发展规划，明确学校发展的目标与方向。学校发展规划以学校目标为核心，并且要使其目标满足利益相关者对学校的要求。在这种情况下，目标是学校对社会的一种承诺，可以起到引领作用。同时，目标对学校自身也具有约束作用。这样的目标对于推动学校不断进步，约束学校的办学行为不偏离方向上有重要意义。

第四，通过制定学校发展规划，形成学校发展的行动方案。学校发展规划最终要落实到学校的行动方案上，这样的行动方案既是目标的落实，又是实现学校发展的具体行动计划和学校日常运行的主要依据。学校发展规划指出了在什么时候做什么、如何做、要达到怎样的效果，因此是学校发展的“导航图”。

第五，通过制定学校发展规划，形成共识，调动各方面的积极性。国际教育研究的一条重要结论就是，任何教育改革预期目的的达成都需要教师的理解和积极参与。制定和实施学校发展规划，需要学校内部自下而上的协调和民主参与，在群众的广泛参与和讨论的基础