

管理灼见

如何做好中小学校发展规划

学校管理创新
从“小改变”开始

报告厅

王姝媛

今年是“十四五”规划收官之年，也是《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》启动实施之年，明年又将开启“十五五”崭新征程，在这承前启后的关键点，精心谋划并做好中小学校发展规划具有重要意义。学校发展规划是对学校发展的一种战略性思考，是20世纪70年代后期在国际上兴起的一种改进学校管理、提高办学质量、促进学校可持续发展的技术方法。它是依据教育发展的战略要求，结合学校办学实际情况，对未来3—5年学校的发展模式、主要目标、重点任务以及达成目标所采用的途径策略等方面进行的系统化设计，是学校未来发展的行动纲领和愿景蓝图。如何做好学校的发展规划，是每个学校管理者都需要直面且深入思考的关键命题。

1 学校制定发展规划的误区有哪些

几乎每所中小学都有自己的发展规划，但质量参差不齐，总体来看，当前学校在制定发展规划上主要存在以下问题：

一是重视程度不够，缺乏动态调整。有的校长未能充分认识学校发展规划的重要价值，仅仅把它当作应付检查的“临时工具”或“形式要件”，更遑论投入大量时间与精力思考和研究。有的校长认为规划一旦制定就不可更改，忽视了教育政策的调整、社会需求的变化以及学校内部的变化。当学校面临新的挑战 and 机遇时，如果不能及时对规划进行调整，将导致规划与实际脱节，失去了应有的指导意义。

二是目标定位不准，内容较为空泛。部分学校规划目标设定过高或过低，有的盲目追求目标的“高大上”，忽视了自身基础和条件，导致规划难以实现；有的目标缺乏前瞻性和挑战性，未能紧跟时代脉搏，难以激发学校的发展动力。同时，有的学校在规划目标任务表述上过于宏观和笼统，缺乏具体的实施步骤和时间安排；有的“依葫芦画瓢”，要么直接改造学校之前的发展规划，要么简单模仿其他学校现成的发展规划，既不能解决自身问题，也没有学校特色。

三是调研分析不足，缺乏全员参与。一些学校未能利用信息技术等多种手段采集课程教学、教师发展、学生发展等方面的数据和信息，无法精准诊断识别学校当前存在的真实问题，仅凭经验和感觉作出决策。有的甚至是校长或领导班子“闭门造车”的结果，没有充分征求教师、学生、家长及利益相关者的意见或建议，未能得到广大师生的认同和支持，导致规划难以执行。

治校有道

林秀芳

楹联是中华民族独特的语言形式，又称对联、对子，其内容可以涵盖各个知识领域，格式讲究上下两联在字数、词性、平仄等方面的和而不同，不仅展示了汉语独特的美感，还折射出社会、自然与人生的哲理和智慧。楹联是教书育人的重要课程资源，15年来，笔者探索将楹联融入教师的教与学生的学，将楹联思维化作撬动各学科教师教学方式转变的支点，有效地改变了教师教学设计主动性不高，备课、上课搬教参教材，教学机械、抽象、碎片化等问题。

以楹联为支点，激发教学活力

楹联中精巧“对仗”和寓意深刻的要求，体现了语言思维的广度、深度。十几年前，学校出于提升教师文化底蕴、提高语文教学质量的需要，将楹联创作引入校园，要求语文教师通过楹联进行阅读总结、内容补充和方法提炼等。我们惊喜地发现，课堂上“对对子”为师生搭建了富有文化趣味的语言实践与思维训练的情境，师生教与学的兴趣



安徽省合肥市庐阳区海棠街红星路小学国际部学生进行室内大课间韵律操活动。通讯员 赵明 摄

2 革新规划思维，推动学校长远发展

学校发展规划指向未来、引领发展，校长在组织制定规划时应当厘清办学思路，解放思想，大胆改革创新。

转变认识，提高站位。一方面，校长要充分认识到学校发展规划的重要性。《义务教育学校校长专业标准》中将“规划学校发展”作为校长六项专业职责中的首要职责，足以体现它的重要地位。学校发展规划不仅是校长办学思想、办学理念、办学理念的体现，也是形成共同愿景、引领学校发展的行动指南。它既是学校教育利益相关者对学校的要求，也是学校对社会的一种承诺，在引领、推动学校不断发展进步的同时，约束学校办学行为不偏离方向。另一方面，在重视的基础上，

3 缜密设计学校发展规划的框架与内容

学校发展规划既包含对学校“过去、现在、未来”的整体认知，也体现在对“成人、成事、成长”的系统构建，因此在制定规划时要明晰思路，明确定位，精准设计。

科学分析，审时度势。处在不同的发展阶段，每所学校都要有自己的“时间坐标”。一要总结过去，展望未来。历史说明了学校从哪里来，现实决定了学校要做什么，未来则预设了学校走向何方。例如，当学校先辈们留下了“实验性和研究型”的学校文化，后来人需要不断赋予这种文化以时代特征，寻求符合现实发展需求的独特教育表现形式。二要分析情境，摸清家底。即明晰学校发展所处的外在环境与内在情境。对外可借助PEST分析法，分析政治发展、经济发展、技术发展、地域文化、社区环境等方面对教育的影响；对内利用SWOT方法从文化理念、办学条件、

教师素质与结构、学生生源与学籍等方面分析其优势、劣势、机遇、挑战。三要深入调研，找准问题。问题是学校发展规划的基点。可通过问卷调查、座谈访谈等方法，为学校做一个全方位“体检”，把脉学校现存的各类问题，弄清需要优先解决的问题。对问题的分析切忌笼统，可以把“大问题”拆解成若干“小问题”。例如可以把课程建设问题分解成课程组织与运行不够顺畅、课程发展理念与特色不够鲜明等具体问题。

分解目标，描绘愿景。学校发展目标是师生共同愿景的体现。美国管理学家彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出：如果没有一个拉力把人们拉向真正想要实现的目标，维持现状的力量将牢不可破。因此，目标的确立要具有前瞻性、适切性和可操作性。规划中既要包含长期目标和短期目标，也要包含总体目标和具体目标。长期目标是整个规划周期内所要达到的目标，短期目标是围绕长期目标设定的阶段性目标。总体目标要体现学校的办学理念和发展方向，具体目标是对总体目标的分解，既可以做纵向分解，如分解为课程建设目标、德育建设目标、课堂教学建设目标、教师队伍建设目标、学校文化建设目标等，也可以做横向分解，包括时间节点、阶段目标、责任主体、措施方法等。

合理建构，突出重点。一要搭建整体框架。学校发展规划的整体框架主要包含指导

还要站在战略高度上进行谋划，立足于教育强国建设的背景，认清教育改革的发展趋势，从而将宏观的教育目标细化为具体的行动方案，确保党的教育方针和国家教育政策在学校层面得到有效贯彻执行。

突破误区，创新发展。校长需要有“走一步看两步”的思维，在设计学校发展规划时，既要想到未来能否实施、如何实施、谁来实施，也要着眼学校的“最近发展区”，推动学校的高层次发展。学校发展规划需要量体裁衣，制定学校发展规划不是为了追求一个漂亮的文本或是一个体系严密的研究成果，而是追求一个更加有效、适切、发挥实效的行动纲领，由此激发师生的凝聚力、行

思想、发展基础、形势分析、发展目标、基本思路、主要任务、重点工程、保障措施等。二要厘清内部关系。在目标的引领下，学校发展规划内容包含党建工作、德育、课程教学、文化建设、学生发展、师资队伍、学校管理、教研科研、社会服务等诸多方面，它们之间的逻辑关系、设计思路，需要细致厘清，以避免各维度内容上的交叉重复。三要突出重点任务。学校的事情无外四类：又大又急的事、大而不急的事、不大但急的事、不大不急的事。学校发展规划属于战略规划，一定要关注大事，为做大事留出充分的时间并做好时间管理。学校发展中有哪些大事呢？学校以德树人为根本任务，学生发展就是大事。规划一定要把提升学生发展核心素养作为优先事项，也要把教师队伍素质提升作为重要的内容板块，作为学生发展、学校发展的基础性战略举措。

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”在学校发展规划的引领下，在教育强国建设的道路上，愿学校能够始终朝着高质量、特色化、可持续发展的方向迈进。

（作者系吉林省教育学院教育管理干部培训中心主任、教授，本文系吉林省教育科学“十四五”规划2023年度重点课题“吉林省中小名校校长核心素养模型构建与培养模式创新研究”[课题批准号:ZD23012]研究成果）

山东省淄博市高青县实验小学学生在参加文体艺术节活动展演。通讯员 张维堂 张陶 摄

巧用“楹联”撬动教学方式转变

浓厚。例如，小学语文四年级《为中华之崛起而读书》一课，学生在“人物+事件+影响”的逻辑顺序引导下，以楹联展现学习成果，创作了“博古反思不诚偏局现，思来检讨切民主扬”等楹联。

同时，楹联思维也有效地撬动教师转变思维，教师主动增加阅读量，为学生提供了更加丰富的学习素材。据统计，我校78%的教师、67%的学生更主动地阅读楹联诗词等经典作品，“小楹联、大悦读”的氛围很快形成。

以楹联为支架，塑造师生结构化思维

在这一时期，学校在观察课堂时发现，楹联创作虽然融入了课堂，但教师在教学设计中并没有在思维层面使知识结构化，有的教师只是在课堂中形式化地使用楹联。而楹联特有的对仗、声律协调、形式对称、用词凝练等特点，无疑能训练师生的结构化思维能力。

为切实改变课堂机械地教、学生碎片化地学，学校将楹联思维纳入集体备课，要求各学科教师将楹联作为学科教学设计、引导学生学习的结构化工具，倡导在集体备课中以楹联为支架，梳理学科关键内容，并

以楹联为评价工具，将课堂是否能汇聚情境资源、是否以楹联为支架提炼学习结果，作为重要的评价依据。学校设“校长流动课表”，笔者亲自上课、领课，引领提升教研的实效。

将楹联创作思维作为学科知识结构化的支架，这一做法有效地解决了教师思维缺乏主动性，以及教学设计结构化程度低的问题，为教师备课提供了串联知识点的工具，促进了学生结构化学习。例如，小学科学三年级《探秘弹力》一课，过去，教师直接列举弹性材料让学生认识弹力大小，而现在，教师先让学生感知橡皮筋、海绵垫等弹性的不同，再让学生以楹联为支架将知识点结构化，由此创作两副对联“拉按弹簧有阻力，拍捏脸蛋自还原”“撑杆点地人飞跃，绵垫隔床体舒服”，横批“弹力自现”。

经学校调研，75%的教师开始习惯性地用简练的语言概括身边的观察对象，70%的教师能运用对比的思维方法观察事物，有效提升了教师教学的思维品质。

以楹联为抓手，驱动项目化教学

在此基础上，学校通过开展“楹联+”

制定学校发展规划不是为了追求一个漂亮的文本或是一个体系严密的研究成果，而是追求一个更加有效、适切、发挥实效的行动纲领，由此激发师生的凝聚力、行动力

学校发展规划属于战略规划，一定要关注大事，为做大事留出充分的时间并做好时间管理。要把提升学生发展核心素养作为优先事项，把教师队伍素质提升作为重要的内容板块

健全制度，强化保障。学校要成立规划起草领导小组，整合学校优质资源。规划设计不是校长一个人的事，是由以校长为核心的学校建设共同体群策群力、共同推进的工作，要有“众筹思维”，以多维治理主体的共建，实现学校发展的共进。明确各部门和相关人员的职责，确保各项工作有人抓、有人管。加强制度建设，完善配套的规章制度，为规划制定及后续实施提供制度保障。

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”在学校发展规划的引领下，在教育强国建设的道路上，愿学校能够始终朝着高质量、特色化、可持续发展的方向迈进。

（作者系吉林省教育学院教育管理干部培训中心主任、教授，本文系吉林省教育科学“十四五”规划2023年度重点课题“吉林省中小名校校长核心素养模型构建与培养模式创新研究”[课题批准号:ZD23012]研究成果）

山东省淄博市高青县实验小学学生在参加文体艺术节活动展演。通讯员 张维堂 张陶 摄

赵程程 向守万

在学校日常管理中，很多管理方式需要适时进行改变，否则容易流于形式。学校管理创新没有固定模式，要敢于摆脱固有思维，抓住契机，有时候只要把原来的做法稍微改变一下，就能实现创新。以下是我校近年来在管理上做的几个“小改变”。

变“走后门”为“进前门”。学校会议室里有100多张凳子，实际参会的教师有96人。学校每次开会，迟到者只要从后门进入，找个凳子坐下即可。于是乎，即便是迟到，也就有恃无恐了。如何有效杜绝教师开会迟到或随意进出的问题？我们首先将会议室里多余的凳子搬走，并要求教师进入会议室时由后往前落座，开会时间只打开会议室前门。这样一来，迟到者就不能从后门进来，只能由前门进入。试想，当会议开始后，迟到者在众目睽睽之下由前门进入，再坐在校长的眼皮子底下，他的心里会是什么感受呢？自然不可能像从前那样无所谓了。果然，实施了新办法后的第一次全体教师会，迟到的5位教师从前门到落座，脸都涨得通红，第二次全体教师会，迟到者只有两位，之后的全体教师会议，全部准时与会。

变“推门听课”为“提前约课”。现在很多学校都在实施推门听课，推门听课尤其要给予教师足够的尊重。曾有教师向我诉说，当时她正在上课，突然教室门被“砰”的一声推开了，把师生都吓了一跳，大家还以为是大风把教室门吹开了，原来是校长一行来推门听课。这名教师年轻气盛，马上关掉多媒体，宣布做作业。校长走也不是，不走又不讲课，被晾在一边。管理方式不受教师欢迎，是不少管理者都遇到过的情况。我认为学校管理，特别是当下教师的管理，首先是教师“情绪”的管理，其次才是行为管理、制度管理。管理不能只停留在督导上，而应该更进一步，与教师真诚交流，达成共识，引领教师专业成长。那么如何对教师进行教学常规督导呢？我们的方法是提前一天向教师预约。由于是预约，教师有一份被重视感，准备也积极多了。校长既通过听课掌握了教学的真实情况，又激励了教师，放大了管理效能。

变“写事后总结”为“评选学校十件大事”。学校一般比较强调书面总结，容易造成被动应付的现象。近年来，我们改变总结形式，在全校开展了盘点学校十件大事活动，把文字总结变成了生动的活动再现过程。在每年年终，我们向全校师生公开征集评选学校一年来的亮点工作、关键事件、特色活动等，并把选票印发给师生和家长，把评选过程变成了大家共同参与、关心学校发展的过程。十件大事评选充分体现了民主管理、共谋发展的原则，生动总结了学校一年来的工作，得到了师生的积极响应和普遍欢迎。

（作者分别系重庆市开州区赵家街道第二中心小学教师、党支部副书记）

管理词条

墨菲定律

墨菲定律是一种心理学效应，由美国工程师爱德华·墨菲于1949年提出，指的是如果事情有变坏的可能，不管这种可能性多小，它总会发生。关于墨菲定律的起源，最广泛认可的说是与他参与的一次火箭试验有关，在这次试验中，由于选择了错误的固定方法，导致试验失败，墨菲随后发表了著名的断言。

墨菲定律揭示了潜在风险的必然性，强调对坏结果的预判和防患于未然的重要性。其在风险管理、决策制定等领域具有广泛的启示价值，也为学校管理提供了许多极具价值的启示，有助于学校管理者提前预防和应对各类潜在问题。

强化风险意识，完善应急预案。学校管理涉及众多环节，任何一个环节都可能引发大问题。基于墨菲定律，学校应树立强烈的风险意识，对各类可能发生的问题进行全面梳理和预判，提前制定详细且切实可行的应急预案。比如制定火灾等疏散演练方案，建立食品追溯和应急处理机制，确保在问题发生时能够迅速、有效地应对，将影响降到最低。

关注细节，加强日常管理。墨菲定律指出，小概率坏事总会发生，这意味着学校日常管理不能忽视各种细节。学校要建立严格的监督机制，加强对教学、校园安全、后勤保障等各个方面的日常巡查。比如检查教室桌椅是否牢固，避免学生受伤；监督教师教学进度和质量，防止教学计划混乱；关注食堂食品卫生状况，保障师生食品安全。从源头上减少问题出现的可能性，确保学校各项工作的正常运转。

优化沟通机制，避免信息不畅。在学校管理中，信息传递的准确性和及时性至关重要。如果沟通渠道不畅通，信息在传递过程中就容易出现偏差，进而导致管理失误。学校应构建多层次、全方位的沟通体系，确保信息能够准确、及时地传达给每一位相关人员。通过定期召开教职工大会、学生及家长代表座谈会，畅通信息发布、问题反馈的渠道，将“可能变坏的沟通风险”转化为可管理的流程，降低组织运行中的不确定性。（本报记者王家源整理）