高质量学校发展规划的写作框架和编制方法

张东娇

(北京师范大学教育学部,北京,100875)

摘要 学校发展规划是学校系统思考整体发展的一个框架,是紧跟国家步伐的行动路线图,高质量学校发展规划方案标准要求框架明确、细节精微、质感饱满。编制规划过程能够检验和显示学校的领导力、执行力、民主管理和科学管理的能力。编制高质量学习发展规划,须要学习国家“十四五”规划纲要的思想逻辑,借鉴规划纲要的写作框架和论证方法,符合管理原理,结合学校实际,保证编制过程的科学性和专业化。

关键词 高质量教育体系 学校发展规划 写作框架 编制方法

引用格式 张东娇.高质量学校发展规划的写作框架和编制方法[J].教学与管理,2022(10):11-14.

2021年,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(以下简称“十四五”规划纲要)的颁布,其重点任务之一是建设高质量教育体系。学校是教育体系的重要组成部分,故此,如何编制高质量学校发展“十四五”规划成为一个重要课题。

一、编制高质量学校发展规划的价值意旨

“十四五”规划纲要是一个结构性文本,对关乎国家和民族发展的核心性、实质性内容进行了总结和概述,具有规范性、指导性和高质量引领性。这是国家发展的战略部署,需要各类社会组织添砖加瓦,繁枝茂叶,共同建设结实、美观、宏大的中国特色社会主义大厦。学校是其中主要一员,担负文化传承和立德树人的重任,落实国家规划纲要精神,编制高质量学校发展规划义不容辞,责无旁贷,成为引领新时代学校发展的持续动力。

1. 落实国家“十四五”规划纲要

建设中国特色社会主义的战略部署之一是建设文化强国,教育优先发展,高质量成为促进教育发展的关键词之一。正如“十四五”规划纲要所描绘的:“我国将在2035年建成文化强国、教育强国和人才强国,建成体育强国和健康中国,人的全面发

展、全体人民共同富裕,都将取得实质性进展,中国人民普遍过上更加美好的生活^[1]。”2021年5月,国家发展改革委、教育部、人力资源社会保障部颁布《“十四五”时期教育强国推进工程实施方案》的通知^[2],实施教育强国推进工程,促进教育公平,提升教育质量,完善现代教育体系,加快教育现代化,对落实教育优先发展战略部署、全面建设社会主义现代化国家具有重大意义。

2. 参与高质量教育体系建设

为落实和实施“十四五”规划纲要,教育战线以建设高质量教育体系为目标。在党的领导下,教育部准确把握新时期教育改革发展形势,积极对高质量教育体系进行布局谋篇,其重点任务和措施如:坚决实施素质教育,进一步健全和稳固立德树人的协同机制,坚持五育并举和三全育人,要在深化改革、促进公平上迈开新的步伐,要进一步对标服务全民的终身学习体系,全面提高师生素质。学校是落实发展规划纲要的教育组织和基本单位,需要紧跟国家的战略步伐,主动参与高质量教育体系建设,并积极投身其中,为社会主义现代化建设添砖加瓦。

3. 提高教育集团治理水平

20世纪末开始,为了推进基础教育均衡发展、解决教育资源配置不均衡问题,基础教育领域开始

兴起了公办学校教育集团,这是深化基础教育办学体制改革的新举措,是扩大优质教育资源和提高办学活力的新探索。2017年,《关于深化教育体制机制改革的意见》指出,为发展具有中国特色、世界水平的现代教育,需要进一步完善教育体制机制。其中,义务教育均衡优质发展体制机制的改革,就包括尝试和探索如学区化管理、集团化办学、以强带弱、学校联盟、委托管理、九年一贯制等多种办学形式。此后,全国基础教育领域内形成了若干教育集团,集团化办学形式普遍出现。集团化办学是以高质量学校为核心、由多个伙伴学校组成的教育发展共同体,具有共治共建、共享共赢等特点。由单体学校发展到教育集团,意味着管理平台的升级,但不同程度地存在着机制、管理跟不上的情况,出现集团治理结构欠完善、民主管理未充分等问题,教育集团治理能力需要进一步完善和提高。编制高质量学校发展规划,要求教育集团的核心学校深入思考和解决这一问题,对建设高质量教育集团大有裨益。随着高质量教育集团数量的增多,形成多个高质量教育区,意味着上家门口的好学校成为现实,彻底解决优质教育资源不足与需求日趋强烈的矛盾。

4.理解学校发展规划的本质

学校发展规划是学校系统思考其整体发展的方法论和认识论框架,是紧跟国家步伐的行动路线图,用来指导学校的管理实践。在编制规划的过程中,能够检验和显示学校的领导力、执行力、民主管理和科学管理的能力。高质量是符合标准或高于现有平均水平,或提高现有标准形成新的更高标准,使用常模参照和标准参照两种形式。当下高质量学校发展规划的标准是:框架明确,细节精微,质感饱满。在管理实践意义上,学校发展规划与学校文化建设方案的目的和本质无区别,都指向党建、管理、教师、学生、课程、课堂、公共关系、环境等领域的学校全部工作和生活。在文本意义上,二者的写作框架、叙述角度、论证方式有所区别,经过整合和处理,互相嵌入,合二为一。

二、学校发展规划的写作框架

“十四五”发展规划纲要由十九篇65章组成。第一篇为“开启全面建设社会主义现代化国家新征

程”,布局谋篇,高处立意,包括发展环境、指导方针、主要目标三章内容,其中第二章指导方针内含指导思想、原则和战略导向三部分内容。第十三篇题为“提升国民素质,促进人的全面发展”,其中第43章内容是建设高质量教育体系。编制高质量学校发展规划,首先要学习国家规划纲要编制的思想逻辑、写作框架和论证方法。

1.依照规划纲要的写作框架

发展规划纲要就是规划范本,是高质量、高审美的文本,由大批专家汇聚而成,科学严谨,写作规范,极具专业性和审美性。编制规划纲要的思想逻辑层层递进,步步推进,结构完整,互相照应,使用了总一分一总的论证方式。这一逻辑按照五部分内容展开,即“十三五”期间我们做了什么?“十四五”期间国家发展的指导方针是什么?我们的主要目标和具体指标是什么?我们做什么才能实现这些目标和指标?怎样保障这些做法?发展规划纲要共计65000余字,结构完整,包括标题、目录和正文,其写作框架与思想脉络一致,也包括五部分内容:即发展环境、指导方针、主要目标、任务和措施及组织保障。

2.借鉴规划纲要的论证方法

发展规划纲要论证步步推进,徐徐展开,环环相扣,舒畅自然,意义饱满,言简意丰。其结构上布局合理;表述上论点清晰,语言精练。指导思想表述使用动宾结构,关键词分别是:高举、贯彻、坚持、统筹、协调、推进。发展规划纲要以“坚持”为关键词,使用动宾结构,论述了五个“坚持”作为基本原则,即党的全面领导、人民中心、新发展理念、深化改革开放和系统观念。战略导向部分的论述使用了7句话,也是动宾结构,关键词是创新和高质量。总目标展示的是结果,回答建设什么样的社会和国家的的问题,具体目标有六个,分17章依次展开。六个目标的表述都使用主谓宾结构,简要明确提炼论点,并呼应前面的战略导向:经济发展取得新成效、改革开放迈出新步伐、社会文明程度得到新提高、生态文明建设实现新进步、民生福祉达到新水平、国家治理效能得到新提升。每个目标的表述都使用破折号启始,每段内容独立,句子内容和形式互相照应。具体目标内含指标,可量化、可操作、可评估,用数字和百分比表示。如,全民受教育程度不断提升,劳

动年龄人口平均受教育年限提高到 11.3 年,多层次社会保障体系更加健全,基本养老保险参保率提高到 95%,卫生健康体系更加完善,人均预期寿命提高 1 岁等等。

3. 参照规划纲要的写作内容

学校发展规划工作范围比较广,学习和参考发展规划纲要的编制框架和论证方法十分必要。

写作框架可以参考发展基础、指导思想、工作原则、发展目标、具体任务和措施、规划实施保障六部框架,每个部分之间有简要过渡语。指导思想、工作原则和发展目标,也可合为学校发展总体战略,内核不变,表述不同。如此,四、五、六部分的写作框架和内容结构是比较常见的。

发展基础部分包含成就回顾、当前挑战、发展需求等内容。指导思想参考国家发展规划、当地教育政策和要求,加强党的领导为第一必选项。工作原则、发展目标、具体任务这三项内容之间结构紧密,但每项内容都必须具备,学校发展目标或建设目标包括总体目标和具体目标,并把具体目标分解量化成指标,指标可嵌入具体目标中,也可单独列出。具体任务和措施针对任务分解和指标达成,须要写明负责人、时间节点、可交付的成果形式。规划实施保障部分包括组织保障、机制保障、物质保障等,三者不可或缺,以保证规划的完整性。

六部框架是规划写作的常用框架,是常规知识和基本要素,学校在规范基础上可变式使用,基本要素都在,适当组合或分化。如:成就与挑战、指导思想与工作原则、发展目标及其指标、主要任务及其措施、规划实施保障及其措施,就是要素齐全的结构框架,思想脉络一致。其中,第二、三、四部分的论述是逻辑降维、顺向分解、逆向服务、双向互通,其数量依次由少而多,环环相扣,步步呼应,由想法到落实,组织目标变成工作目标和岗位目标。可参考的数量指标是:指导思想部分 1 段 5~10 句,工作原则 5 个左右,具体目标 4~6 个,指标 10~20 个,主要任务措施 4~12 个。

三、学校发展规划的编制方法

编制高质量学校发展规划须要符合管理原理,学习先进经验,了解学校实际,如此才能保证编制

过程的先进性、科学性和专业性,从而形成一份高质量的学校发展规划。

1. 科学的管理过程

编制发展规划应遵循科学的管理过程,可以参考五步工作法,从准备到诊断,从策划到实施,再到评估和改进,这是从众多管理活动中总结出来的管理过程框架,具有科学性和普遍性。学校发展规划编制就是从全面准备到调查研究、从全面诊断到策划、再到形成文本的过程,环环相扣,每一步都不能偷工减料,以确保过程的专业化。

2. 严谨的编制步骤

学习和模仿发展规划纲要的编制方法,其过程是:编制启动、重要指示、意见征求、组织聚焦、会议审议。这一过程的表述内容应言简易行,实事求是。学校发展规划编制过程也效仿和遵循这几步法,使用符合学校情境的说法,如调查研究、编写文本、征求意见、修改并形成定稿、大会通过,五步完成之后就进入到发展规划的实施阶段。

3. 正确的操作方法

编制学校发展规划应给出学校发展规划编制的方法供学校参考,学校的接受程度和使用应依实际情况而定。

学校发展规划编制时长 3 个月到 12 个月不等,学校根据具体情况而定,但不能超过国家规划编制的开局之年,如十四五规划就应该在 2021 年前完成。

学校发展规划编制过程中通过关键环节体现专业性和仪式感,包括成立学校发展规划领导小组、召开启动大会、编写规划文本、广泛建言献策、大会审议并通过的五个步骤。

学校发展规划的编制方法是,把上面的 5 步过程细化为具体的操作方法,就是一头一尾三上三下的工作方法。一头指成立学校发展规划领导小组并牵头该项工作,这也是编制规划的启始工作。领导小组由学校管理团队、教师代表、专家顾问等组成,校长担任组长。这个小组特别重要,从规划编制到执行、从评估到改进,一直贯穿全程并起指挥作用。启动工作期间,领导小组要分别完成发展规划编制的工作计划和规划文本写作的两个任务。一尾指学校教职工代表大会通过学校发展规划作为结

尾,使其获得合法性并进入规划执行阶段,领导小组发挥指导作用。三上三下位于一头一尾之间,是个形象的说法,“三”是泛指多次的数词,指从上到下和从下到上的多次来回对文本进行修改的工作方法,并征求多方面意见和建议以完善文本。这些意见和建议包括文本结构、文本内容、话语表述、文本格式等多个方面的内容。第一个来回是领导小组完成学校发展规划初稿,交与学校各职能部门、年级组、教研组、备课组、学生代表、家长代表等利益相关者充分讨论 10~20 天,领导小组收回反馈意见和建议并进行研讨,修改学校发展规划文本,形成规划文本二;第二个来回是,领导小组把修改好的规划文本二再次交与各个部门及其利益相关者讨论 1~2 周,并再次收回大家的意见和建议,对规划文本进行第二次修改,形成文本三……如此经过数次的反复修改,领导小组对此作出判断,直到大家满意为止,然后才可以召开教职工大会,进入规划编制的尾声。

四、编制学校发展规划的建议

1. 注重专家小组的合作

学校独立编制发展规划,这是一个政策学习和专业训练的过程。如果条件允许,应与专家小组共同合作完成规划文本,这是很多学校的做法。高质量的双方友好合作,须注意以下事项。

(1) 互相沟通学习

双方都需要认真学习国家发展规划纲要,学习政策话语、实践话语、学术语言的融合技巧,认真对待,不能抱残守缺,故步自封。双方要积极交流发展规划编制方法和经验知识,虚心沟通,耐心讲解,进行培训,发挥各自经验优势,合作互补。

(2) 安排解读环节

学校邀请专家小组代表对学校全体员工、学生代表、家长和社区代表等进行政策和方法解读,还可以邀请当地政府和教育行政部门的负责人参加。在解读会上,征求与会者的意见和建议,由专家小组进行修改,形成学校发展规划文本定稿。

(3) 校长亲自领导

学校发展规划是学校管理的理念和方法。校长必需清楚须要什么,办什么样的学校,用什么样的语言风格表述等,专家小组会尊重学校的意向,最终形成一致的意见。

(4) 坚持专业高度

专家小组应保持专业高度,不能降低水准。专家小组要详细介绍规划的专业写法和逻辑框架,解读指导思想、工作原则、建设目标和具体任务之间的逻辑关系,避免低质量的徘徊。

2. 关注教育发展的重点和难点

学校发展规划编制的思想逻辑、写作框架、论证方法已经成为常识性知识,掌握基本要素,结合学校实际,遵循写作方法,就把握了规划编制的脉络。规划一般有两种写法:一是面面俱到,涉及学校工作的八个领域,任务数量可几个或十几个不等;二是聚焦重点,可以集中几个关键问题,把常规工作融合于其中并进行论证。无论哪种写法,都是在常规管理基础上,突出重点问题,进行深度思考,以提升认知能力,避免原地踏步。学校也可以变换规划写法,只是论证方式不同,不影响规划的高屋建瓴和布局谋篇。当前,正是学校“十四五”规划编制时期,需要关注学校发展的重点和难点,即中高考改革能力的提高、教育集团治理能力的升级、学校评价工具和方法的完善、学校研究能力的建设等,这些都是高质量学校建设须要进行探讨的课题。

高质量规划本身就是一种高标准方案,而规划实施过程考验学校的管理能力和执行能力,从编写到实施,再到评估,具有一定的科学性和专业性,需要进一步地展开深度探讨。

参考文献

- [1] 新华社.中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-05/20/content_5609354.htm.
- [2] 发展改革委,教育部,人力资源社会保障部.“十四五”时期教育强国推进工程实施方案[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/zhengcek u/2021-05/20/content_5609354.htm. 【责任编辑 关燕云】