

学校战略规划——对学校未来发展的决策

文/李永生

今年，是“十四五”发展阶段的开局之年，许多学校正在紧锣密鼓的编制“十四五”规划，千秋业从“十五”时期开始为学校提供战略规划咨询，至今已近二十年，有些体会愿与大家分享。

一、战略规划，对学校未来发展的决策

首先，我们知道，所谓战略规划，实际上是对学校未来发展的决策。“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”在学校发展的历程中，往往经历一到两个五年，就能拉开学校之间较大的差距。而这种差距，多数是由学校不同的战略决策所决定的。可以说，没有未雨绸缪，就没有更加美好的明天。

在对未来做出决策时，最大的挑战是各种不确定性：有政策方面的、经济、产业和技术方面的、生源和劳动力市场的、还有竞争态势等诸多方面的。如果不能最大限度的识别、分析、把控这些不确定性因素，就很难做出应对之策。五年之后再回首，只能感慨“计划赶不上变化”了。其实，多数情况下是没有搞清哪些不确定性因素会影响到学校的生存发展，没有应对之策的准备，规划也就变成废纸了。

习总书记曾经讲过：“规划科学是最大的效益，规划失误是最大的浪费，规划折腾是最大的忌讳。”所以，在规划学校未来发展时，如何规避我们自身认识上的局限，如何识别、分析把控各种不确定性因素，就是对规划质量的首重保障。

那么，面对“十四五”发展阶段，学校应该关注些什么呢？又有哪些不确定性因素会影响或妨碍到学校的发展？我们如何应对？

首先，要关注职教发展的政策依据和要求。这里蕴藏着学校发展的重要机遇，也隐含着对学校的挑战。在国家政策层面，“十四五”是职业教育现代化建设的第一个五年，与现代化有关的还有几个关键词：适应性、吸引力，核心是学校的高质量发展！与“十四五”发展阶段并行的有《职业教育提质培优行动计划》，有双高建设等任务。我们可以通过文献研究、专家研讨和咨询等方式，充分获取并深刻把握这些信息。

其次，要关注国家社会政治经济发展的大局，关注地方经济发展、产业调整的动向，以及生源市场、劳动力市场、职业院校及其教育与培训市场的变化，这需要充分的调查研究，也可以通过相关专家、专业机构获取并分析这方面的信息。

还有，要关注教育前沿的理念和优秀学校的实践。教育发展是不断改革创新的过程。很多教育难题，需要用新的理念和创新性的实践去克服和解决。制定学校发展规划，一定要立足于当前最新的理念和实践，使学校站在较高的起点上谋求发展，为社会和学生提供更高质量的服务。这方面，也需要通过文献研究、外部专家或第三方咨询机构的帮助。

今天的职业技术教育，一方面赶上了最好的发展时期：政府高度重视，提升空间巨大；另一方面也是问题最棘手，发展环境最为错综复杂的时期。校长如何抓住机遇，砥砺前行？“十四五”，又一个机遇期已经呈现在学校面前。

二、战略规划，不能缺少“战略”这一内核

我们在为学校提供战略规划咨询的同时，也研究了许多学校的战略规划文本及其后续实际发展。从规划到实践，我们发现了一种现象，就是有相当一部

分学校的战略规划，从文本上看，完全符合规划的基本要求，但分析其具体内容，似乎缺少了“战略”的内核，自然也就无法起到确保战略目标实现的作用。

那么，问题出在哪里呢？

战略是一个借用来的词汇，泛指对全局性、顶层重大问题的筹划和策略。在战争中，战略一般是指指导战争全局的计划和策略，目的是确保战争的胜利。而在管理学中，一种通行的观点认为：战略是完成组织使命并实现组织愿景的计划，是一种从全局考虑谋划实现组织目标的规划。

显然，有些学校的战略规划恰恰缺少了完成学校使命并实现学校愿景这样的核心内容。要么是缺少对学校使命和愿景的策划和设计，要么缺少支撑学校达成使命和实现愿景的关键任务、路径和方法。这样的规划无法解决学校真正的生存发展问题，无法起到战略规划本应起到的作用。

说到学校的使命与愿景，不在于学校如何表述，也不在于是否明确提出。同为职业院校，其使命和愿景既是客观存在的，本质上也是相似的。那就是，使命，一般是回答为社会培养什么人的问题；愿景，是学校未来要办成什么样的问题。

我们来看两个真实的案例：有两所中职学校，他们的前身都可以追溯到清朝末年的师范学堂，都有上百年的办学历史。在作为师范学校的办学历史中，两所学校都是当地的名校：办学成绩卓著，桃李满天下。许多毕业生成了优秀教师、社会中坚，有些还当了校长和县市级领导。

2001年，国家进行中等师范学校调整，两所学校均被要求转型为中等职业学校，如何转？这是一次关键性决策。由于当时的两位校长不同的战略决策，十四年后，地处山东的这所学校成功转型并被认定为国家级重点中职学校，首

批示范校，依然是当地的知名品牌学校。而地处河南的那所学校，由于转型失败，被整合进别的中职学校里了。

那么，当时的两位校长是如何做转型决策的呢？

地处山东的这所学校，当时的杨校长清晰的意识到，由中师改为中专，不仅是校名的改变，培养的学生目标变了，所以老师要改变。学校有许多优秀的文化要传承，但也有许多观念要转变，否则培养不出新的技术技能型人才。于是，2005年学校与千秋业合作，对学校进行了全面的管理诊断，按照学校要求提出了学校文化建设方案、核心竞争力和品牌提升方案。在核心竞争力提升方案里，我们建议学校不仅要关注学校文化建设，还要关注更为核心的任务——课程体系的改革，同时，借助课程改革，转变老师的人才培养观念、教学理念和教学方法。

但这一建议，却为当时学校的部分领导和老师不理解和抵触，甚至有人说这是千秋业在忽悠学校。非常难能可贵的是，杨校长非常敏锐的意识到课改的重要性，力排众议，果断采纳了我们的建议，并于2006年正式启动了课程改革项目。虽然起步艰难，但在课改中，老师慢慢体会到课改的必要性和重要性了，尤其是在课改取得初步成效，而地方教育局对课改怎么推动还没有头绪的时候，学校一下子成了当地课改的标杆和示范，为学校的成功转型奠定了坚实基础。

地处河南的那所学校，据后来的书记讲，当时的校长是非常不愿意转型的，感到身价掉了。虽然成了中专，但校长又争取到一块普高的牌子，并把普高作为办学的重点。由于学校还身罩中师办学的光环，头三年普高的招生形势非常好，但高考成绩一出来，原有的光环就散去了，普高的招生也一年不如一年，到了2007年，不得不摘掉普高的牌子，被迫彻底改为中专。彼时的校长也懂得办职教的基本思路，开设了许多当地急需的新专业，搞了校企合作订单班，招

生也火爆了两年，但由于就业质量不行，很快招生又下滑了，到 2015 年学校接触我们时，政府已经决定整合掉这所学校，待新校区建成，这所学校的牌子就不复存在了。

为什么有着相似办学经历、同样悠久的办学历史和值得骄傲的办学成就的两所学校，结果却如此大相径庭？

我们先看山东的杨校长是怎么做的。首先，杨校长关注的是转型后学校怎么办——必须对学校未来的发展做出决策；其次，杨校长明确了学校使命的转变——由培养师范生变成培养技术技能人才；第三，如何实现这一使命并保持学校原来的品牌知名度和影响力，学校抓住了转型的三项关键工作：一是文化转变，二是人才培养模式转变（核心是课程改革和师资队伍建设），三是品牌和核心竞争力的持续提升。这就是面对变化的正确应对，而学校也确实实现了成功转型！

再看看河南那所学校，面对变局，学校没有认清形势发展的大趋势，宁愿办普高也不愿办中专。办上普高后，也没有考虑从培养师范生到高中生对教师提出了什么新的挑战，以为只是老师换换课本罢了，结果第一次转型失败；2007 年学校彻底改为中专，虽然按需开设了新专业，搞了校企合作订单班，但却没有在人才培养模式、课程体系和师资队伍建设上下功夫，同样，老师没有能力培养出优秀的技术技能人才，导致第二次转型失败。学校也彻底失去了竞争优势与机会。

显然，两所学校在对未来决策时选择不同，一所学校关注了使命——培养什么样的人的转变与如何达成，而另一所学校却忽略了使命的转变与达成。如果学校不能达成育人的使命，则再好的愿景也会变成空中楼阁……

因此，学校战略规划，其核心任务就是要明确学校在新的历史时期有别于其他学校的使命和未来期望实现的美好愿景，从而确定能为学校带来竞争优势的发展目标，找准实现这个目标的战略重点和关键策略，以及支撑目标实现的主要任务、途径和方法。这是确保学校发展战略规划具有“战略”要义的关键。

特别需要一提的是，2015年，河南那所学校的袁书记找到我们的时候，政府已经决定把学校整合掉了，3年后搬进新建校区。由于两次转型失败，学校又被整合，老师变得非常消极，校领导担心这样下去，三年后的老师就真的被毁了。在这种情况下，学校与我们一起做了一个特殊的三年规划，那就是三年后，让学校的干部和老师在被整合到一起的时候，要确保他们具有较强的竞争力并保持一定的竞争优势——毕竟，原来这些干部和老师的基础是不差的……

三、战略规划的主要内容和一般方法

编制学校发展战略规划，一般包括五个方面的内容。限于篇幅，简述如下。

1. 做好学校战略环境分析

打仗需要知己知彼，才能百战不殆。学校要想做优做强，也需要清晰自己的真实状况和所处的环境：在学校内部已经形成的优势和劣势，在学校外部面临的机遇与挑战。也就是SWOT分析。

在对学校内部进行分析时，一定要清醒的分析哪些是学校真正的优势，哪些只是行业、企业等带给学校暂时的优势。有一所民航中专学校，由于过去很长一段时间民航的空乘收入高，录用空乘又必须经过该中专的培养，学校招生持续火爆，连校长都要躲起来以免应接不暇，学校的老师也把这当成了自己的优势而不思进取。结果在民航改革用人机制，社会其他学校纷纷开设民航专业并越办越好时，学校才意识到危机来了，错过了持续保持竞争优势的机会……

在对外部环境进行分析时，一定要识别、分析、研究、甚至模拟（预演）哪些政治因素、经济因素、社会因素、技术因素、环境因素、法律等其它因素足够带动和冲击学校未来的发展变化，有利的部分就是学校的机遇，不利的部分就是挑战。要做好这样的研究分析，首先需要打破的就是自身见识、视野和格局方面的局限。有些学校在做“十四五”规划时，一开始就是布置各个职能部门编制自己的规划，然后汇总为学校的规划。这样做的风险，就是难以规避自身事业心和认识上的局限性而带给学校规划的局限。

所以，做好学校战略环境分析，对内找准自己已经取得的成绩和形成的真正优势，存在的问题和与同行学校相比较所显现出来的劣势；对外，找准可能带给学校的真正机遇和面临的挑战，是学校做好规划的前提和基础。

2. 确定学校发展定位和目标

首先确定学校的使命与愿景，据此策划学校的发展定位和发展目标。

在确定学校的使命与愿景时，不能仅仅考虑到词好看，话好听，关键是如何真正体现学校想办成什么样，想培养什么人，能培养什么人。以及师生、社会和政府真正期望学校有一个什么样的未来……

而发展定位，至少包括服务面向定位、办学功能定位、培养目标定位，表面看很容易，但真正的定位不是写在纸上，而是建立在顾客心智上。而且，这种定位要具有竞争性，能给学校带来竞争优势，让学生、家长、用人单位、以及上级主管部门和社会公众的大脑里烙上深深的印痕……因此如何策划，如何做到是其难点，也是规划需要解决的问题。

再有就是提出的发展目标，校长需要面对下属不理解、不认可、不积极行动的挑战。有些学校确定的发展目标，即使实现了，也难以确立学校的竞争优势地位，这样的目标就要考虑是不是标准定低了。目标的高低不能以学校现有

能力来做判断，否则也就意味着学校没有多少提升。只有确定了大家值得为之奋斗的目标，即使在现有条件下难以实现，但也一定可以找到策略和方法，去支撑目标的实现，这也是战略规划的魅力。

3. 确定战略重点和关键策略

在确定了学校的使命、愿景和发展目标之后，需要紧紧抓住的关键和要害，就是实现发展目标的战略重点和关键策略是什么。

前边列举的两所中师转为中职的案例，学校转型的战略重点和关键策略是什么？是人才培养目标由培养师范生变为培养中等技能人才。因此，人才培养模式和课程体系的改革是战略重点。而培养模式和课程体系的改变，根本上是教师的教学理念、教学内容和方法、以及相应的教学业务能力的改变。如何推动？借助外部专家的咨询指导，就是其策略的关键。

当然，学校发展面临的问题是不尽相同的，除了转型战略，还有超越战略、整合战略、突破战略、品牌战略等等……这些不同的战略类型，结合学校所面临的不同内外部发展环境，其实现发展目标的战略重点和关键策略也是不尽相同的。

4. 策划重点建设任务

策划支撑学校发展目标的主要任务、实现路径和方法，这是战略规划的骨干部分，也是落地的依据。而任务又可以分为两个层面的内容：一是直接承载学校发展目标的任务，也就是立德树人，或者教育教学、社会培训和服务方面的任务；二是支撑教育教学和培训方面的任务，比如专业建设、课程与教育资源开发、基础设施建设、教育环境建设、管理体系建设、以及教科研和师资队伍建设等方面的内容。

明确了任务，还要设定任务目标、实现路径和方法，以及时间要求，等等。

5. 明确保障措施

一般涉及到领导与思想上的保障，这是关键；制度与机制上的保障，这是基础；资金与资源上的保障，这是前提；还有相应配套措施的保障，比如编制相应的子规划、目标分解、人员培训、监督督查等等，这是重要补充。

最后，想要再强调一下的是：规划，作为对未来的决策，其特点是大部分内容属于不确定性决策。因此，我们只能做出赢面最大的决策。完全消除不确定性，几乎是不可能的事情。但要最大限度降低不确定性对规划质量的不利影响，却是我们在决策时应该努力的方向。而且在变化发生时，及时作出相应的调整。

这首先需要规避自身认识上的局限，有足够宽阔和深远的视野、分析判断能力，从而降低不确定性对规划质量的不利影响。

解决的方法，对内，最大限度的集思广益，更重要的是，激发大家对学校战略规划的关注，因为这关系到每一个教职员工每一天的工作体验、事业成就和幸福感；对外，通过专家、专业机构的咨询、指导，可以大大弥补学校的不足。

而更为很重要的是，学校要始终抓住自己的核心竞争能力——人才培养能力和学校管理能力的建设，以不变应万变。而这又必须建立在对职业技术教育规律与学校管理规律的深刻理解和把握上。如此，学校就可以傲然挺立，持续立于不败之地了。

（作者李永生，北京千秋业教育顾问公司总经理，职教咨询专家。二十年来，率领专家团队为全国二百多所职业院校提供了包括发展战略规划在内的学校管理咨询服务，协助这些院校因势利导乘势而上，取得了良好的咨询效果。）