

校长的责任

王建宗



《学校发展规划与校长任期目标责任书编写范本》，王建宗主编，
人民出版社 2011 年 2 月版，35.00 元

072

我认为，一所学校的发展，需要通过制定长期的发展规划，保证学校稳步的发展方向；一位校长要发挥好领导作用，需要依据学校的发展规划，为自己确定任期责任，以任期目标责任书的形式，强化自己的办学行为。为了促进学校的发展，强化干部、教职员工的岗位责任制，我自 2007 年始，组织人员制定了学校的发展规划并开始实施。与此同时，我向学校教代会提交了校长任期目标责任书，并与区教委领导签订了任期责任制的目标书。学校发展规划的制定过程，也是教职员思想和行动统一的过程；校长任期目标责任书

签订并执行的过程，也是校长自我加压，推进学校发展的过程。我在组织制定学校发展规划、落实校长任期目标责任制的过程中，尝到了甜头，找到了促进学校发展的新的增长点，也体会到了成功的快乐。2011 年 2 月，人民出版社出版了我编著的《学校发展规划与校长任期目标责任书编写范本》一书。此书是自己思想的结晶，实践的总结。在实践中享受办学智慧的乐趣，在总结办学成果中获得社会的认可，更坚定了我通过规划学校发展及强化任期责任促进学校发展的信念。

战略规划能力是检验领导才能的重要

内容

2010年7月,《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》通过国务院审议并颁布实施。我有幸参与了编写国家中长期教育改革和发展规划纲要的部分活动,在第二战略组组长顾明远教授的带领,围绕基础教育的改革与规划,在北京,到各地,审议规划(草案)、开展广泛调研。通过历时1年又9个月的工作,完成了任务。这一经历,强化了我的规划意识,提高了我制定学校发展规划的水平。

我认为,中小学校长在办学育人的过程中,一定要强化规划意识。我甚至认为,战略规划能力,是检验校长领导才能的重要内容。这方面也不乏明确的规定和精彩的事例。例如,汇总国外对领导者核心素质的标准要求,可以概括为四点:拥有远景、形成战略、沟通协调、激励鼓舞。国内对干部的标准要求也很具体,以中组部的干部考核标准为例,有“领导决策、领导用人、沟通与协调、示范与激励、思想政治工作”五方面的考核内容。2010年4月,教育部人事司专项委托课题《中国中小学校长专业标准研究》研究成果颁布,明确提出了中小学校长的任职标准有六个方面:(1)规划学校发展,(2)保障德育实施,(3)领导课程教学,(4)引领教师发展,(5)提升组织效能,(6)协调公共关系。从国内外对领导者核心能力的研究与要求中,不难看到,战略规划及组织实施能力是研究者和考核部门十分重视的标准要求。

在中小学办学过程中,有不少以战略规划统领全局发展的成功检验。例如,曾任校长、现为民主党派负责人的朱永新,一直在追求“新教育之梦”。他的梦想是办理想的教育,为此,他对理想的教育做了规划,并提出了实现规划的战略要求。他提出的理想学校,包括理想的教师、理想的校长、理想的学生、理想的父母。还包括理想的德育、理想的智育、理想的体育、理想的美育、理想的劳动技术教育。他说,我心目中理想的学校,应该是一所有特色的学校;我心中的理想教师,应该是一个胸怀理想、充满激情和诗意的教师。为了实现自己的理想,他提出了“新教育实验”的六大行动纲领:第一,营造书香校园;第二,师生共写随笔;第三,聆听窗外声音;第四,培养卓越口才;第五,创建数码校园;第六,构筑理想课堂。我在办学过程中提出了“尊重人本科学,推动科研兴校”的发展战略,将人的科学研究成果(生命的、心理的、社会化的)引入学校,开展科普,提炼理念。将以人为本,科学育人作为办学信念,提出了调动人积极性的190个动力点,并通过规划学校的发展,确定学校的、部分的、每个人的发展目标,岗位责任,将科研兴校与工作创新有机结合起来,推动学校的发展。我认为,校长以战略规划能力领导学校,于个人,是成功之路,智者之经;于组织,是管理之道,效益之举;于自身,是能力之鉴,事业之途。

学校发展规划与校长任期责任制要有

晒 新 书



《与当代艺术家的对话——中国画的生成》，叶维廉著，南京大学出版社 2011 年 6 月版，48.00 元

该书收入了叶维廉与赵无极、陈其宽、萧勤、刘国松、吴昊、何怀硕、陈建中等 8 位画家的谈话，以及对王无邪画作的评论，进而对中国现代画发展的来龙去脉、美学理论据点与根源、各家风格的生成衍化和社会文化环境等做了一个评价与论定，图文并茂，是一本了解中国现代画史的入门书。

机结合

由于有参加制定国家中长期教育改革和发展规划纲要的经历，使我在编写学校发展规划的过程中，可以更好做到文本的规范性、结构的严谨性、内容的充实性。我认为，《国家中长期教育改革和规划纲要》，是一个地区或者一所学校制定教育发展规划的标准范文。正是受这一范文的启发，我才能够更得当地组织学校发展规划的编写，也才能将校长任期责任制的目标及内容制定得更具有操作性。在制定学校发展规划的过程中，我建议校长要将学校发展规划与自己的任期责任目标有机结合

起来。所谓结合，就是将学校的规划与校长的任期目标一致起来。所谓学校的战略规划，其实就是制定学校的长期目标并将其付诸实施，校长任期责任制，强调的同样是目标责任，二者具有必然的联系。校长对制定规划的具体操作，要通过正式的启动仪式和严谨的组织过程来进行。

首先，校长要与教职员工集思广益，共同做好学校发展规划的制定工作。我所做的第一项工作是，召开干部的动员会，发动干部为学校规划及校长任期目标提出构想，同时搭建制定发展规划的总体框架。对干部进行细致的分工，按照总体框架收集信息，分头工作，为下一步工作做好准备。我校干部经过反复讨论，认真调研，提出了学校发展规划文本编写的框架形，包括十个部分：学校发展环境分析、办学总目标及主导思想、办学育人发展途径、部门分解目标及任务、初、高中特色办学、达标运行机制保障、任期目标的措施、部门、处组及个人发展规划的制定、监督评价机制、工作落实年表。接下来，我按照所形成的框架，组织部分人员进行更为深入的讨论，统一学校的办学思想。同时，也为各部门、教职员工制定各自的规划提出指导思想。在思想统一、明确的基础上，开始组织好第二项工作，即召开全校动员会，做出制定学校发展规范的全面部署。全校动员大会的主要议程是：（一）校长讲话，对制定规划及任期目标的意义、目的，向全体人员进行沟通。（二）向教职员工宣读学校规划的核心内容：办学总目标

及主导思想。(三)公布展开深入讨论的分组及各组负责人名单。(四)发放为制定规划而专门设计的议案表,公布网络交流信息的平台。由于干部前期工作充分,群众接收的信息明了、精确。教职员工在讨论中,形成了良性循环的两个效应:自上而下的认同效应——大家觉得学校的规划思想及目标具有感召性;自下而上的启发效应——干部觉得大家的讨论具有很多可借鉴的智慧。接下来,我们开始布置部门、处组、个人制定规划的工作。我们发放了统一文本的表格,公布了提供具体服务,帮助大家优化文字的人员名单。干部、教职员工认真完成了此项工作。之后,我组织规划领导小组及相关人员,将学校规划的十个部分的内容充实完毕,使学校发展规划“有血有肉”地丰满起来。最终,我校完成了学校六年发展规划的文本,同时完成了校长的两个任期目标(每期3年)的责任书。

第二、校长要与大家一道,围绕规划及任期责任制而创造性地工作。我在两方面推动规划的落实工作:一是抓好规划中确定的物的规划的落实,二是抓好规划中确定的人的规划的落实。我认为,校长对这两方面内容的把握,要坚持全作为(如学校内部建设)与部分作为(如在法定的权限内进行领导)。对学校物的规划的落实,对校长来说,就是做好办学硬件的保障工作,主要是学校物质环境及学校数字化校园的建设。我们对学校办学环境进行了认真的设计,从楼顶到地面,从楼道到

教室,逐一进行规划方案的再次优化,并开始按照规划设计组织施工。同时,我们按照数字化校园的设计,从保障信息畅通的网络“带宽”,到保证师生使用的终端计算机的配备,再到随时随地无线上网的发射装置,一项一项进行落实。对学校人的规划的落实,就是为每个人的发展提供信息支持、提供具体帮助。比如,我与教师共同收集信息,与不同年龄的教师共同讨论,怎样更好地促进专业发展的问题。我们收集了教师专业化发展要求的大量信息,以便于操作为原则,对信息进行了精简,确定了教师专业化发展的89个操作点,按照这些操作点,我们与每位教师深谈,找准自己的方向和行动点,确定行动方案。校长要与相关领导一起,分析教师需要哪些具体的帮助,将学校支持教师落实行动方案的责任落实好,要注意定期进行信息通报,工作落实的检查。用这样的操作方式促进教师的专业发展,十分有效。我校教师专业化发展成果显著。新近公布的市区级学科带头人、骨干教师、青年教师希望之星的数量,我校就有51人。

总之,通过制定战略规划统领学校发展,通过以任期目标责任书增强动力,我获得了诸多收益,连年取得佳绩。我坚信,无论是组织还是个人,理想的憧憬与规划的统领都是追求成功的必由之路。

作者单位:北京市第十四中学,校长;中国教育学会中小学整体改革专业委员会学术主任;国家教育行政学院兼职教授