

校长如何制定办学规划与任期责任书



□ 王建宗

2011年3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》编写范本。此书是我思想的结晶，实践的总结。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。

1. 战略规划能力是检验领导才能的重要内容

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：拥有愿景、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，不难看出，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。

2. 学校规划与校长任期责任制要有有机结合

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，同样是强调目标责任，二者具有必然的联系。

首先，校长要与教职员集思广益，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。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，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、教职员制定各自的规划提出指导思想。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：1、校长讲话，对制订规划及任期目标的意义、目的，向全体人员进行沟通。2、向教职员宣读学校规划的核心内容：办学总目标及主导思想。3、公布展开深入讨论的分组及各组负责人名单。4、发放为制订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、个人制订规划的工作。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。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，逐项落实。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。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。用这样的操作方式促进教师的专业发展，十分有效

总之，通过制定战略规划统领学校发展，通过任期目标责任书增强动力，我获得了诸多收益，连续被区政府表彰为模范校长，事业的发展上连年取得成绩。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。希望我们的做法，能对同仁的工作有所帮助。

（作者：北京市第十四中学校长）

责任编辑：樊平军

《中小学校长》征稿简则

《中小学校长》是教育部主管、国家教育行政学院主办的面向全国公开发行人、服务于全国广大中小学校长的工作性和理论性月刊。本刊设有特别报道、本期话题、校长沙龙、管理论坛、专家视点、教育案例、治教方略、国际教育等栏目。

本刊刊发中小学校长、教育行政人员、教育研究人员、教师和研究生（含博士、硕士）的治学办校经验、教育理论研究成果和教育教学经验总结。

来稿一般要求3500-5500字。稿件要注重科学性、时效性和实践性，重点突出，层次分明，论据充足，文字精练。

稿件如果是学术性论文，请务必注意学术规范，必须包括摘要、关键词、注释和参考文献几部分，参考文献格式请参照本刊有关文章。文稿后注明作者职称、职务、联系电话、地址和email。作者如曾是国家教育行政学院学员的，请注明是来院学习的年份和班别。

稿件请勿一稿多投，如三个月接不到录用通知，即请作者自行处理。因编辑部人手有限，恕不退稿，请自留底稿。

编辑部有权对来稿做技术性和文字性修改，如作者不同意，请在来稿中注明。

来稿请发至：xiaozhang@naea.edu.cn

本刊2011年将围绕以下内容组织稿件：

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. 基础教育宏观管理领域 | 3. 学校管理领域 |
| (1) 学习贯彻全教会精神和实施《教育规划纲要》 | (1) 学校文化 |
| (2) 基础教育公平的政策、理论和实践 | (2) 校园安全 |
| (3) 区域教育改革与发展 | (3) 中小学校长领导力 |
| 2. 教学领域 | (4) 特色学校建设 |
| (1) 加强教学管理，建立和完善教育教学常规制度 | 4. 教师队伍建设问题 |
| (2) 深化教育教学改革，切实减轻中小学生课业负担 | (1) 义务教育学校绩效工资改革中存在的问题及对策 |
| (3) 校本课程 | (2) 教师人事制度改革中的问题及举措 |
| (4) 教学有效性问题 | (3) 特岗教师 |
| | (4) 教师专业发展 |
| | (5) 师德建设 |