



学校发展规划与 校长任期目标责任书

编写范本

XUE XIAO FA ZHAN GUI HUA YU
XIAO ZHANG REN QI MU BIAO ZE REN SHU

王建宗 • 主编



人民出版社

1445265



学校发展规划与 校长任期目标责任书

编写范本

XUE XIAO FA ZHAN GUI HUA YU
XIAO ZHANG REN QI MU BIAO ZE REN SHU

王建宗·主编



淮阴师院图书馆1445265



图书在版编目 (CIP) 数据

学校发展规划及校长任期目标责任编写范本 / 王建宗主编. — 北京: 人民出版社, 2011.

ISBN 978-7-01-009602-5

I. ①学… II. ①王… III. ①中小学-学校管理-研究②学校管理-应用文-写作 IV. ① G637 ② H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 002951 号

学校发展规划及校长任期目标责任编写范本

王建宗主编

责任编辑: 冯 瑶

出版发行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

邮购电话: (010) 65250042 65289539

印 刷:

经 销: 新华书店

版 次: 2011 年 2 月第 1 版

2011 年 2 月北京第 1 次印刷

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 210 千字

书 号: ISBN 978-7-01-009602-5

定 价: 35.00 元

著作权所有 侵权必究

编委会

主 编：王建宗

编委会成员：王建宗 安彩凰 杜彦明 肖 丽 童 薇 张运玺
梁秀丽 刘秀芬 夏树铭 胡 元 董成勋 欧阳利
尹 峥 洪小平 丁 香 赵 琳 郝春和 樊 洋
王玉英 高 晶 谷 宇 李 佳 赵万友 王伟光
李慧秀 刘满想 何智慧 魏晓莉 宋长慧 李晓风
沈 军 唐立娟 王意恒 李桂冬 翟靖波 郭桂军
李 煜 崔彩虹 朱爱学 张 练 陈凤娥

前言

怎样写前言

前言一般也称“前记”、“序”、“叙”、“绪”、“引”等，是写在书籍或文章前面的文字。前言要刊于正文前，主要说明基本内容、编著意图、成书过程、本书价值等。前言一般由编者自撰或他人撰写。如果是一篇文章的前言，应该以说明文章主旨或撰文目的为内容。前言也相当于开头，前言与摘要不完全相同，摘要要写得高度概括、简略，前言稍加具体一些，文字以1000—3000字为宜。

编写范例

前言

北京市第十四中学的前身名为“畿辅学堂”，创建于1906年。光绪三十二年，由李士珍主持直隶旅京官绅集资在宣外大街六十四号院内创办了北京公立畿辅学堂。1912年改称“畿辅中学校”，学校从公立变为私立。辛亥革命后，由清代最后一位状元、进步绅士刘春霖号召数名河北籍知名人士，对畿辅中学校进行改建。1928年更名为“燕冀中学”，分男女两校，刘春霖为建校捐款赠书，并任“燕冀中学”董事会董事。1935年学校迁入清末军机大臣张之洞的畿辅先哲祠内。也许是秉承了伯夷、叔齐等畿辅先哲的灵气，学校吸引了大批仁人志士，成为当时爱国图强、为世人称道的北京著名中学。新中国成立后，学校确立为公立完全中学。1951年，按照北京市政府的统一命名，正式定名为“北京市第十四中学”。

张之洞和刘春霖提出的“中学为体，西学为用”、“天开新学界，地擅古遗风”的思想，为学校的发展奠定了文化之脉。此后，历经百年办学，北京市第十四中学继续保持着京城著名学校的品牌声望。1978年，学校被首批列为宣武区重点中学。2005年成为北京市普通高中示范校。2010年，随着北京市功能核心区行政区划的调整，原西城区、宣武区合为新的北京市西城区，十四中成为新的西城区的一所优质品牌学校。目前，学校具有招收国际留学生的资格。继承和发扬十四中的优良传统，提高办学质量，不断扩大学校的知名度，是十四中人的历史使命。

为进一步推动学校优质办学，扩大“百年名校、人才学苑”的知名度，增强学校服务社会的影响力，提高学校教育教学质量，为社会人才培养作出更大贡献，学校积极响应教育部关于进一步规范学校办学行为的指示要求，在总结百年办学经验的基础上，制订出了《北京市第十四中学2010—2016年学校发展规划及任期目标责任书》。本《发展规划及任期目标责任书》以相关理论为指导，以国家和教育行政部门颁发的各项政策法规为依据，以提高办学育人质量为核心，分别从学校发展环境分析、办学总目标及主导思想、办学目标任务分解、办学期任务措施、办学运行机制、初高中特色办学、处组及教师个人（部分）发展规划等方面进行全面阐述。本《发展规划及任期目标责任书》是在总结各方面实践经验的基础上制订出来的，具有可操作性，将对学校未来发展产生重要的指导意义。

指导《北京市第十四中学2010—2016年学校发展规划及任期目标责任书》的主要理论有：“以人为本”理论、教育学理论、组织行为学理论、教育社会学理论、道德伦理学理论、人力资源管理理论、教育质量管理理论、教育发展评价理论等。

制订《北京市第十四中学2010—2016年学校发展规划及任期目标责任书》主要依据的政策法规有：《中华人民共和国教育法》、《教师法》、新颁《中小学教师职业道德规范》、《教师资格条例》、《北京市中小学全面实施素质教育评价方案》等。

目 录

CONTENTS

前 言	001
怎样写前言	001
编写范例	001
第一章 学校发展环境分析	001
怎样做好学校发展环境分析	001
编写范例	004
第二章 学校发展目标及办学核心理念	012
关于学校发展目标及办学核心理念	012
编写范例	015
第三章 学校发展途径	030
关于发展途径	030
编写范例	030
第四章 部门目标分解及任务	056
关于部门目标分解及任务	056
编写范例	057
第五章 特色办学	101
关于特色办学	101

编写范例	102
第六章 达标运行机制保障	112
关于运行机制	112
编写范例	112
第七章 任期目标责任制	124
关于任期目标责任制	124
编写范例	126
第八章 处、室、组及个人发展规划	130
怎样做好处、室、组及个人发展规划	130
编写范例	130
第九章 监督评价机制	194
关于监督评价机制	194
编写范例	196
第十章 工作落实年表	200
关于工作落实年表	200
编写范例	201
校长任期目标责任书编写范例	216
附 录	224
附录1：做好规划动员大会的学习书写范例	224
附录2：关于制订个人及组织发展规划的常识	228
附录3：学校发展规划及任期目标责任制书写	
第一责任人分工	232
附录4：制定规划及责任目标书的程序之一	
——教职员工代表大会会议议程	233

第一章 学校发展环境分析

怎样做好学校发展环境分析

学校发展环境分析，是指对学校所处的外部社会环境、学校内外部的
发展条件进行科学的分析。学校发展环境分析采用的工具主要有两个：一是
PEST 工具，二是 SWOT 工具。

一、PEST 分析

PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治，E 是经济，S 是社会，T 是
技术。在分析一个单位或者集团所处的背景的时候，通常是通过这四个因素
来进行分析，以判断发展中所面临的状况。

PEST 分析法是战略外部环境分析的基本工具，它通过政治的(Politics)、
经济的(Economic)、社会的(Society)和技术的(Technology)角度或四
个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对某一单位或者
集团的战略目标和战略制定的影响。

四个方面的因素分析具体思想如下：

(一) P 即 politics，政治要素，是指对组织具有实际与潜在影响的政治
力量和有关的法律、法规等因素。当政治制度与体制、政府对组织所管理的
业务的态度发生变化时，当政府发布了对组织管理具有约束力的法律、法规
时，单位或者集团的管理战略必须随之作出调整。法律环境主要包括政府制
定的对各种组织具有约束力的法律、法规等，政治、法律环境是两个十分重
要的分析因素。处于发展中的一个组织系统，必须仔细研究政府有关教育的
政策和思路，对这些相关的法律和政策进行分析，能够影响到组织的发展和
绩效。

(二) E 即 economic，经济要素，是指一个国家或者地区的经济制度、

经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的关键要素包括 GDP 的变化发展趋势、利率水平、通货膨胀程度及趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平、能源供给成本、市场机制的完善程度、市场需求状况，等等。由于学校是处于宏观经济环境中的个体，经济环境决定和影响其自身战略的制定。

(三) S 即 society，社会要素。对社会要素分析是教育管理部门和学校组织所不可少的一个要素。社会要素是指组织所在社会中成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素。构成社会环境的要素包括人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。其中人口规模直接影响着一个国家或地区市场的容量，年龄结构则决定消费品的种类及推广方式。

每一个社会都有其核心价值观，它们常常具有高度的持续性，这些价值观和文化传统是历史的沉淀，通过家庭繁衍和社会教育而传播延续，因此具有相当的稳定性。而一些次价值观是更容易改变的。每一种文化都是由许多亚文化组成的，它们由共同语言、共同价值观念体系及共同生活经验或生活环境的群体所构成，不同的群体有不同的社会态度、爱好和行为，从而表现出不同的需求和不同的行为。

不同的国家之间有人文的差异，不同的民族之间同样有差异。我国有众多民族，虽同是中华民族但却存在着较大的人文差异，如藏族的生活方式和藏传佛教的宗教色彩联系紧密。牛是藏族的吉祥动物，在西藏地区的越野车市场中日本丰田越野车占据着绝对的市场份额，原因是其标志形似牛头，因此广受藏族人民的欢迎。可见文化对于战略的影响有时是巨大的。

自然环境是指学校所处地区的地理、气候、资源、生态等环境。不同的地区的学校由于其所处自然环境的不同，对于学校发展战略会有一定程度的影响。我国是一个幅员辽阔的国家，这种影响尤其明显，如同一教育内容在我国东南部地区和西北部地区就会有操作上的较大差距，对地区所处自然环境进行分析，是不容忽略的要素。

(四) T 即 technology，技术要素。技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括新思想、新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。在过去的半个世纪里，最迅速的变化就发生在技术领域，像微软、惠普、通用电气等高技术公司的崛起改变着世界和人类的生活方式。

同样,技术领先的医院、学校等组织,会比没有采用先进技术的同类组织具有更强的竞争力。

二、SWOT 分析

SWOT 是一种分析方法,是用来确定某一单位或者个人的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁的一种分析工具。通过分析,将某一单位或者个人的发展战略与自身所具备的内部资源与外部环境有机结合起来,以确定单位或者个人的发展思路。因此,清楚地确定自身的资源优势和缺陷,了解自身所面临的机会和挑战,对于制定自身未来的发展战略有着至关重要的意义。

SWOT 分析法又称为态势分析法,它是由旧金山大学的管理学教授于 20 世纪 80 年代初提出来的,是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。

SWOT 分别代表:strengths (优势)、weaknesses (劣势)、opportunities (机会)、threats (威胁)。

SWOT 分析通过对优势、劣势、机会和威胁的加以综合评估与分析得出结论,然后再制定或者调整某一单位,或者某一个人的发展策略,以利于达成预期的发展目标。

SWOT 分析已逐渐被许多管理组织运用,包括各级政府、企业管理、人力资源开发、单位发展等各个方面。

SWOT 分析方法从某种意义上来说隶属于单位内部环境的分析方法,即根据自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础,是为学校或者个人的发展战略服务的,所谓战略,应是一个单位或者个人“能够做的”(即组织或者个人的强项和弱项)和“可能做的”(即环境的机会和威胁)之间的有机组合。与其他的分析方法相比较,SWOT 分析从一开始就具有显著的结构化和系统性的特征。就结构化而言,首先在形式上,SWOT 分析法表现为构造 SWOT 结构矩阵,并对矩阵的不同区域赋予了不同分析意义;其次在内容上,SWOT 分析法的主要理论基础也强调从结构分析入手,对单位或者个人的外部环境和内部资源进行分析。另外,早在 SWOT 诞生之前的 20 世纪 60 年代,就已经有人提出过 SWOT 分析中涉及的内部优势、弱点,外部机会、威胁这些变化因素,但只是孤立地对它们加以分析。SWOT 方法的重要贡献就在于用系统的思想将这些似乎独立的因素相

互匹配起来进行综合分析,使得某一单位或者个人战略计划的制订更加科学全面。

SWOT 方法自形成以来,广泛应用于战略研究与竞争分析,成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。即使没有精确的数据支持和更专业化的分析工具,也可以得出有说服力的结论。但是,正是这种直观和简单,使得 SWOT 不可避免地带有精度不够的缺陷。例如 SWOT 分析采用定性方法,通过罗列 S、W、O、T 的各种表现,形成一种模糊的竞争地位描述。以此为依据作出的判断,不免带有一定程度的主观臆断。所以,在使用 SWOT 方法时要注意方法的局限性,在罗列作为判断依据的事实时,要尽量真实、客观、精确,并提供一定的定量数据弥补 SWOT 定性分析的不足,构造高层定性分析的基础。

编写范例

第一章 学校发展环境分析

第一节 社会环境分析

一、市区社会环境分析

(一) 政治法律环境

党的十七大报告、《国家教育事业发展“十一五”规划纲要》、《北京城市总体规划(2004—2020年)》、《北京市“十一五”时期教育发展规划》等相关文件指出:全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会,教育肩负着重要的历史使命。走新型工业化道路,建设创新型国家,必须充分发挥人力资源优势。坚持教育事业优先发展的战略,加快教育发展,是把我国巨大的人口压力转化为人力资源优势的根本途径。实现教育现代化,发挥教育事业的先导性、全局性、基础性作用,重视教育对社会发展的重要支撑作用,满足国家可持续发展对各类人才的需求,满足人民群众对优质教育和终身教育的需求。《宣武区“十五”期间教育发展规划》、《宣武

区“十一五”期间教育发展规划》、《宣武区2007.2008.2009政府工作报告》都把北京市第十四中学新址的建设，作为对优质教育资源进行平衡、调整和发展的重要举措。

（二）经济发展实力

党的十七大报告指出，要优先发展教育。近年来，各级政府不断加大教育的投入。2008年北京市对教育的投入达到235亿元，未来有望增加到400亿元。《宣武区“十一五”期间教育发展规划》提出，到2009年，财政性教育经费占国民生产总值的比例达到4.5%以上。优先发展教育，加大对教育的投入，已经成为各级政府的共识。政府的财政投入有效地保证和推动了学校的快速发展。

（三）技术支持能力

近年来，我区优质教育资源共建共享工作得到区委、区政府高度关注，在相关部门和学校的共同努力下，教育资源共建共享工作取得了重大发展。伴随2007年区教育城域网的建成，教育信息网络资源的共建共享通过规范化建设、分步实施、典型引路、重点突破、应用普及、提高效益等方面工作的开展，通过网络支撑环境的建设和区域资源共享，有效地缩小了教育差距，均衡了教育发展，提高了信息化的整合程度和应用水平，促进了教育改革和发展。作为区域域网广外地区资源和网络中心，学校在软硬件建设上得到了区政府和区教委的大力支持，初步建成了万兆主干的校园网络并平稳运行。

（四）市区文化影响

北京市第十四中学地处原宣武区南部，浓郁的宣南文化中那朴实、进步、创新的思想深深地影响着学校的办学理念。直到今天，“开放、进取、创新”依然是十四中发展的主旋律。

在历史的长河中，宣南也曾辉煌一时。这里是战国燕都蓟城的肇始之地，北京文化的发源地。无论是建于辽代的天宁寺塔、唐代的法源寺、宣南文化博物馆（长椿寺）、清代纪晓岚故居等古迹，还是近代湖广会馆、革命烈士高君宇及石评梅墓、梁启超故居等建筑，都无一例外地见证了宣南文化从起源、发展到成熟的历程。

在百年的风风雨雨中，学校的办学始终以宣南为立足点，殷实厚重的宣南文化熏陶着校园文化，爱国、报国的人文思想一直是学校育德的主

旨。多年来，学校良好的办学效益为宣南地区教育的发展起到重要的推动作用，逐步得到社会的认可和信赖。

二、教育任务环境分析

（一）社会对优质教育的需求

在知识经济时代，社会对人才和教育的需求越来越强烈，特别是对优质教育的需求，已成为学校追求优质办学的动力。原宣武区优质教育资源大多集中在东部，西部地区教育资源相对落后，特别是广外地区，老百姓对优质教育的需求更为强烈和迫切。为解决原宣武教育“东重西轻”局面，区委区政府在广安门外投资兴建了北京市第十四中学新校址，目的是促进教育的均衡发展。

（二）政府对教育的重视和支持

近年来，区委区政府把打造“教育强区”作为重点目标之一，对教育的重视和支持力度日益增强。作为区优质品牌学校，多年来学校的发展得到了市区政府和教委的大力支持，每年都有各级领导到学校调研指导工作，区政府和区教委等相关部门每年都把我校的工作列为重点进行研究。在申办北京市普通高中示范校、新校址建设等工作中，学校始终都得到了区委区政府和各相关部门、区教委的直接参与、指导、关心和支持。学校根据上级指示精神，先后与一三一、二零四、十四中分校合并，实现了教育资源的整合。这一切都为学校的发展提供了强大保障。

（三）社会教育资源的辅助影响

在当今社会，教育的影响力不仅仅只体现在学校，学校、家庭、社会构成了三位一体的教育格局。学校教育为主渠道，家庭教育是基础，社会教育是家庭教育和学校教育的补充和延伸。

经济和信息技术的发展，使学生接受信息和知识的渠道多元化，学生不再只从书本和学校教育中获得知识和经验，社会对学生的影响日益显现。这种影响既包括积极的影响，也包括消极的影响。如何挖掘并利用各种教育资源，充分发挥社会对学生的积极正面影响和教育作用，抵御社会可能产生的消极负面影响，是学校教育必须面对的课题。学校教育必须紧密联系社会，适应社会发展的需要，通过社会实践、开发利用多种社会教育资源等有效形式，培养学生的社会交往能力、现代职业素质和社会责任

感,把学生培养成为社会需要的栋梁之才。

学校地处宣南,宣南文化中朴实、勤劳、爱国的精神一直浸润着学校,成为学校育德的主旨,学校优良的传统和校园文化都得益于宣南文化的影响和熏陶,这是学校最可利用的社会教育资源。目前,学校已迁入新校址,新校址位于广安门和菜市口的高端产业发展中心和马连道的现代商贸、“茶文化”的经济发展带之间,学校要充分利用这一教育资源,开发教育课程和渠道,使社会教育真正成为学校教育和家庭教育的补充和延伸。

(四) 校际间的竞争和压力

与学校毗邻的区内、区外优质名牌中学,都会对学校生源产生一定的影响,形成竞争。区内校际间的竞争,也会对学校办学形成一定的压力。但竞争和压力也有利于学校的发展。学校迁入新址后,学校生源会有所改变,面对新的环境,学校要抓住机遇,谋求新的发展。

第二节 学校内外部条件

一、办学育人发展优势

(一) 历史上,当北京市第十四中学以“燕冀中学”命名时,它的男校和女校在京城就很有名气,得到许多有志学子的认可 and 政府的重视。可以说,创办者赋予了学校优秀的属性,而它培养出一代代优秀学子的事实,是十四中持续保持并不断扩大其影响力和社会知名度的重要保证。虽历经百年,学校的优良传统和严谨校风没有改变,仍然激励着十四中人在继承的基础上不断创新。

(二) 在学校进入第二个百年历程的发展阶段,党政正值换届调整,根据当前教育发展的前景,学校提出了统领北京市第十四中学办学育人的核心理念:继承发展,固本开新;健全人格,幸福教育;和谐发展,优长育人。伴随着新校址的投入使用,全新的办学理念和管理思路,将把北京市第十四中学推向更高的发展平台。

(三) 无论是早期的燕冀中学还是新中国成立后的北京市第十四中学,之所以在教育界有较好的名气,与学校不断涌现出的一代代师德高尚、教

学业务精湛的优秀教师有着密切的关系。燕冀中学时期，刘春霖等人就是当时社会的有识之士。新中国成立之后，全国优秀化学教师陆禾先生，北京市优秀数学教师陶乃阁先生、刘连续先生，物理教师梁增玉先生，现仍在任的化学特级教师李佳、生物特级教师王伟光等，他们的身上都很好地体现出了十四中人优良的育人传统和教师风范。教师是学校的最大财富，学校在办学水平和质量上能否获得提升，最重要的是取决于在师资队伍上是否有可持续发展的实力。在招聘教师时，学校要严格把关，加强对青年教师的培养和教育，再加之优秀老教师的影响、带动，要保证十四中在师资方面的优势一直保持和延续下去。

二、办学育人发展机遇

（一）无论是“科教兴国”还是“人力资源强国”的提出，都说明了教育在国家发展中的重要性。国家对教育的重视程度和社会对教育特别是对优质教育的强烈需求，使得学校工作始终都能得到各级政府的大力支持和扶助。北京市第十四中学新校址的建成就很好地说明了这一点。同时，也将促使学校努力适应国家和社会发展的需要，积极寻求自身的进步和发展。

（二）新校舍的投入使用，必将成为十四中发展的有利契机。学生、教职员工迁入新的学习、工作环境，有利于学校对其提出新的要求，制订新的或更高的目标，更是教育学生摒弃不良习惯的最佳时机。学校可以此为契机，重新做好定位。

三、办学育人面临的挑战

（一）良好的生源是学校取得好的办学效果的前提。学校原来相对稳定的优质生源会因校址的搬迁而转入其他学校，而新校址在短时间内不能建立起固定的优质生源输入渠道。

（二）当新的生源入学到十四中后，由于地域的差异，学生的自身素质和受教育程度会和原来的学生有所不同，学校的教育、教学要因此进行有效调整。

（三）在新的环境中，学生、教职员工展示给周边居民的形象和素质会直接影响到十四中的品牌效应，因此，学校要统一部署，对教职员工和

学生进行严格要求，以便让社区周边居民和社会各界很快接纳十四中，使学校实现平稳过渡。

（四）学校要全心全意依靠教职员办好教育。因此，不仅要求学校要有合理健全的管理体制，更重要的是，教职员要具有凝聚力。由于前期本区内教育资源调整，十四中已是四校合一，人员来自不同的学校，都已形成自己的工作理念。因此，学校要通过正确的途径，引导各层次人员的价值取向基本趋于一致，只有这样，学校才能稳定发展。

四、办育人存在的弱势

（一）高水平师资逐渐减少。教师中业务过硬、发展前景较好的教师为数不多。

（二）在高中扩招背景下，学生初中升高中压力减少，90%的学生能上高中。虽然增加了学生入学的机会，但造成了生源质量的下降。

（三）学校的办学特色不很明显。在教育、教学、管理工作中的特色还有待于进一步升华。

第三节 分析后的结论

一、存在的不足

（一）北京市第十四中学虽有百年办学的历史，但优良的历史文脉没有今天的办学育人中得到很好的传承。

（二）有凝聚各种办学力量与资源的可能，但在深入挖掘和有效利用方面还不够到位。

（三）学校班子虽能发挥管理核心作用，但与新时期应承担的历史使命与责任相比，还没有达到预期的水准。

（四）学校每位教职员各司其职，努力工作，但在向上追求方面还没有充分显示出团队的气势。

（五）师资队伍还有待进一步优化。