

中小学试行政管理体制 改革

调查报告选编



人民教育编辑部二编室编

**中小学试行管理体制
改革 调查报告选编**

人民教育出版社二编室编

一九八五年九月

前 言

近几年，一些地区的中小学校试行管理体制改革，如实行校长负责制、教职工岗位责任制、后勤工作承包制，有的还试行教师聘任制等。本刊先后刊登了几篇有关这方面的调查报告后，许多读者来信反映，这些改革管理体制的调查报告，对探索、研究中小学管理体制改革的有益的，并建议选编出版。

《中共中央关于教育体制改革的决定》指出：“改革既要坚决，又要谨慎，注重试验。”为了提高民族素质，多出人才，出好人才，教育必须改革。改革是人心所向，必须坚决地、积极地进行。但是，教育改革并没有什么现成模式可搬可抄，必须尊重教育工作的规律和特点，坚持实事求是，一切从实际出发的原则。这就需要谨慎从事，必须注重试验。本书刊登的中小学校改革管理体制的一些试验，还需要不断加以完善，并实事求是地研究、总结。因此，这些试验只能供探索、研究改革中小学校管理体制的参考。各地中小学校的情况、条件不尽相同，不可机械搬用，更不可一哄而起，强制普遍推行。

本书选编、出版的时间较为仓促，一定存存不少缺点，热切希望读者给予批评指正，以便我们今后改进工作。

《人民教育》编辑部二编室

目 录

前 言

学校干部制度的一大改革

——武汉实行校长任期制的

调查报告……………倪振良(1)

实行校长负责制 的尝试……………倪振良(8)

改革领导体制 增强学校活力

——广州市执信中学试行校长负责

制的调查……………陈兆集 刘达中(14)

实行校长负责制, 关键在校长

——哈铁四小改革领导体制调查纪

实……………姚永清(23)

改革出活力

——牡丹江十中试行校长负责制的

调查……………李万友(31)

校长有了权 校貌换新颜

——山西省代县南新初中试行校长

负责制的调查……………辛亮 杨继兴 魏峰(34)

充分发挥党组织的保证监督作用……………倪振良(42)

学校管理体制改革的初步探索

——江苏省建湖县钟庄乡实行“三制”的调查 顾鼎竞 (46)

落实岗位责任与报酬 发挥教师积极

性 刘 让 (56)

他们是怎样搞教职工定编的 刘 让 (60)

建立岗位责任 认真实行考核 刘 让 (64)

推行岗位责任制 倪振良 (69)

建立和落实考核奖惩制度 充分发挥

教师的积极性

——广西贵县覃塘小学教师考核奖惩制的调查 张必超 甘露 林达峰 (76)

建立科学的管理方法

——兰化一中学校管理体制改革的调查报告 诸东涛 薛梅娟 (82)

实行承包制 学校食堂越办越好

——广西贵县高中食堂改革的调查 杨 柳 覃泽长 吴全宗 (87)

用经济手段管理学校食堂效果好

——乌鲁木齐市六中食堂实行承包

责任制调查报告 王 芳 王 芳 (82)

实行教师聘请制的实践和探讨孙成城(96)

改革的春风吹绿了十中校园

——乌鲁木齐市第十中学实行聘任
制的调查报告雷声荣(100)

有益的探索

——江西省吉安市阳明路小学试行
教师聘任制的调查报告
.....王自立 吴光琛(104)

妥善做好未聘教师的安置李同生(110)

学校干部制度的一大改革

——武汉实行校长任期制的调查报告

倪 振 良

武汉，作为全国城市经济体制综合改革的试点之一，最近市直机关处以上干部实行了任期制。消息传来，武汉教育界的同志十分自豪地说：干部任期制，在我们中学里早就试行了。

是的，从1981年9月始，武汉市第一教育局已在15所中学试行正副校长任期制，次年又将此向全市推行。迄今，在市属142所中学中，已有129所实行了干部任期制，实行任期制的正副校长占了全市正副校长总数的60%以上。放眼“白云黄鹤”处，他们正生气勃勃地活跃在教学改革的舞台上。

深秋季节，记者走进了他们中间，听取了20余位任期制正副校长的真知灼见，走访了多种类型的学校，还询问了市教育局有关方面负责同志，获悉了校长任期制的内涵及前前后后。

选贤任能 开拓新路

武汉教育界的同志认为，校长任期制，是对学校干部“终身制”的一大改革。大家谈到，中学原有的领导班子，

已很不适应教育改革的需要。据1980年统计，全市校级干部中，具有大专文化程度的只占48%；有不少校长年老体弱，已力不从心；有不少学校干部超编，人浮于事。造成这种状况的因素是多方面的，其中一个重要原因是实际存在的干部“终身制”。中学校长，这个时期任命一批，那个时候提拔一些，提了起来一般就只能上不能下，这样校长越提越多，造成领导班子越来越臃肿。而且“终身制”还使一些校长得过且过，不求进取。这种种弊端，严重地影响着学校领导班子的建设，阻碍着教育事业的迅速发展。武汉广大教职员及学校干部们，遵照中央关于“废除干部在领导职务上实际存在着的终身制”的精神，强烈要求端走“铁交椅”，实行校长任期制，从根本上改革学校干部制度。

市第一教育局听取了大家的呼声，组织专门班子先在15所中学进行校长任期制的试点。他们首先提出：要解放思想，放开视野，不拘一格选贤任能。过去选配书记、校长，总是在校级干部副职中挑选；提拔副职，又总是从中层干部中物色。这样路子狭窄，才源淤塞，挑来选去，还是在“十八罗汉里打转转”。这一次，教育局放手发动群众，按照选拔干部革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，正确处理了能力与学历、文凭的关系，也不受资历、出身与是否党员的限制，在全体教职员中物色选拔对象，采取多种形式，广泛酝酿提名。

广大教职员踊跃参加推贤荐能活动，不少学校发出的“推荐书”回收率达95%以上。这样有效地促进了人才的发现与提拔。有一个中学原来只有书记、校长，过去只在少数人中物色人选，班子一直未能配备齐全。这次发动群众，推荐出了两名年富力强的副校长。其中有一位原先是个普通的

数学教师，非党群众。这次，根据选拔干部的条件，参加推荐的62人中就有61人举荐他任副校长。这位37岁的“明白人”的才干终于有了施展的机会，他在1981年至1984年三年任职期间，工作成绩显著，上下满意，入了党。

实践证明，发动群众广揽人才，大批人才就能站到我们的面前。在群众广泛推荐的基础上，经过组织考核（吸收业务部门的同志参加，听取他们对选拔对象教学水平、组织领导能力的评议），经党委审批，分别担任各中学的正副校长（任期制）。市局规定，每届任期三年。任职期间，享受同级干部和同级教师政治、生活待遇。任期届满，经群众评议，上级组织部门考核，党委审批，可以连任。

对原校级领导干部，根据工作需要，德才表现和健康状况，从有利于加强领导班子建设出发，进行了调整。有些可继续任职；有的安排到其他单位工作；年高体弱的，或当顾问，或作调研员。

武汉退居二三线的老干部与实行任期制的干部之间，力求做到自然交替，融洽合作。武汉三中老校长杨秀春主动写报告让贤，他退居二线后仍然心在学校，身在学校，把新校长段旭初“扶上马，送一程”。四个新上任的正副校长，则积极主动向老校长请教；请他作参谋；老校长呢，只要发现谁有思想问题，或某个问题考虑欠妥，便及时提醒，把问题解决在萌芽状态。他们新老校长默契配合，为着共同的事业而积极努力，使三中各方面工作大有起色，教学质量大幅度提高。

显著的优越性 旺盛的生命力

近三年来，武汉的中学从点到面实行的正副校长任期制，有着显著的优越性，显示出了旺盛的生命力。

实行了这一制度，迅速改善了学校领导班子的结构，加快了干部队伍“四化”（革命化、年轻化、知识化、专业化）的进程。任期制干部有四个明显的特点：一是年轻，据1984年11月统计在129所中学的242名实行任期制的校长中，45岁以下的占了65%以上；二是文化高，具有大专文化程度的占了84%；三是懂专业，90%以上来自从事教学工作多年或行政管理工作多年的骨干分子中，有一定的实践经验与组织能力；四是干劲大，进取心强，绝大多数能适应开创教育工作新局面的需要。这批新生力量走上领导岗位以后，迅速改变了原先学校干部队伍臃肿老化，文化偏低，青黄不接的状况，使学校领导班子呈现出了一派生气勃勃的兴旺景象。

实行了校长任期制，大大增强了学校领导的责任心与改变学校面貌的紧迫感。校长们说，我们是经“群众推荐，组织考核，党委批准”的，决不能辜负群众的期望，组织的信任，党委的重托；一届任期三年，时间紧逼，我们必须以只争朝夕的精神刷新学校面貌。许多同志上任后，制定了“三年规划”，立下了“军令状”，有的还张榜公布，请群众监督执行。武汉62中一度校风校纪差，教学质量下降，学校老师思走，周围学生不愿进这所学校来读书。当校长付功绥上任后，即立下“军令状”：非扭转这种局面不可。他首先在校内建立了学生思想工作的指挥系统，配合党组织整顿了团组织，调整了部分班主任，健全了抓学生思想工作的制度、

并组织教师进行家访，与家长密切配合，做好学生的思想工作。与此同时，组织老师走出去，请进来，学习教学改革先进经验。他与大家一起认真抓好备课、讲课、辅导、作业、考试、分析这六个环节；注重教学方法的改革，课堂教学的效果；还积极开展课外活动，组织丰富多彩的兴趣小组；并尽力搞好学校勤工俭学工作。这样，学校各项工作扎扎实实而又生动活泼地开展了起来。不到两年，学校的教育、教学工作就赶了上来；到第三年62中学生的巩固率、毕业生的优秀率、合格率及校风校纪等都发生了显著的变化。附近的学生高高兴兴来62中报名求学，外校的有些学生也想方设法要进这所学校，全校老师人心安定，感到越干越有奔头。诸如此类的实行任期制的校长打开新局面的事例在武汉屡见不鲜。

实行了校长任期制，加强了群众对干部的监督，密切了干群关系。实行任期制的干部是上下结合、广泛评荐、认真挑选出来的。他们深知自己的权力是党和人民给的，只有好好做人民的公仆，锐意进取，奋发有为，才能不负众望。他们大多是业务骨干，既参加教学，又领导教学，与教师一起备课、听课、评课，不说外行话，工作能抓到点子上。他们来自群众，了解群众，能想教师所想，急老师所急，处理问题及时果断，效果较好。他们中许多人能吃苦在前，吃亏在前，作出表率。四中校长李永铨，祖孙三代住二间旧房，里面又黑又窄，床铺只能早收晚铺。市里分给该校两套四室一厅的新房，按规定分给一级老师。李校长也是一级物理教师，住房又那么困难，群众说应该分给他。可校长执意不要，硬是分给了另外二位一级教师。有人说，李老师当了校长吃亏了，李校长笑道，想占便宜，我就不当这个校长了。只有保

持普通老师的本色，才能不忘肩上的重任，奋力改变学校的现状。四中原是英国人在鸦片战争后举办的一所教会学校，距今已有80多年的历史了。1952年我们接管了这所学校，改名为四中，二、三十年来，四中培养了许多新人。然而，由于这样那样的原因，校舍依旧如故，校园杂草丛生，凌乱破旧。侨居国外已当了学者、教授的老校友回到母校，见此情景黯然神伤。这对李永铮和其它副校长们触动很大，他们异口同声说：我们有信心，有能力叫四中旧貌换新颜！校长们的话是有号召力的，大家在学校党、政领导的带领下，除狠抓教学这个中心以外，还大搞勤工俭学，自筹资金，一下筹款30万元，组织修缮教学大楼，添置仪器，图书，拓建运动场地，修筑花坛、喷水池，改建食堂、幼儿园、兴建教工宿舍，使四中面貌发生了深刻的变化。

武汉三年多的实践证明，学校干部实行任期制符合奔腾不熄的改革潮流，深得人心。这一改革还发现了人才，培养了人才。在首届实行正副校长任期制的15所中学27名校级干部中，今秋任职期满后按规定的手续进行评议、考核、审批，有20名可连任。其中有的从副职提到正职。

前进途中遇到的困难及问题

学校干部端走“铁交椅”，实行任期制，这也是学校管理体制改革的一个重要方面。这项开拓性的改革还刚刚开始，难免会遇到这样那样的困难，暴露出这样那样的问题。武汉的同志们主要提出了这样几个方面：

一是实行任期制的校长的经济收入普遍降低了。他们大多是业务骨干，原先当班主任有津贴，外面兼课有报酬，一

月一般有20余元额外收入。当了校长，无暇去校外兼课了，一直忙得喘不过气来，却没有任何补贴。这显然不符合改革精神。

二是对实行任期制的校长过分强调“双肩挑”。他们既要当校长，又要兼半个老师的课，都在“超负荷运转”，体质普遍下降。广大干部、老师认为，校长的主要精力应摆在统筹安排好全校的各项工作上，组织好教育、教学活动。

三是任期制还实行得不够彻底。有的学校是新提拔的实行任期制，原来的继续任职的干部还是“终身制”，这样相互关系不易处理，影响工作的开展，大家认为，新老干部一律实行任期制为好。

还有些同志提出，每一届任期年限三年短了些，是否改为四年；还有的同志提出一届一个大循环：六年。

针对这些问题，市第一教育局正在认真总结经验教训，听取各方面的意见，将采取具体措施，一一加以解决。

然而，从总体来说，武汉实行校长任期制的渠道已经开拓，制度已经建立，前景无限美好。

实行校长负责制的尝试

倪振良

改革学校管理体制，首先要改革学校的领导体制。武汉、重庆教育界的同志认为，现行的中小学领导体制，已很不适应教育改革的形势。

以往实行的党支部领导下的校长分工负责制，领导的不负责，负责的不领导。造成事无巨细，校长都要与党支部商量、研究，减缓了工作节奏，影响了工作效率；致使不少学校的校长、书记关系难处，互相扯皮，不很和谐；形成党政不分，党不管党，政难管校。同志们说：这种学校领导体制一定要改一改！

于是，不少学校开始实行新的校长负责制，即由上级教育行政部门领导，校长全面负责，党支部保证监督，教职工民主管理的领导体制。这种校长负责制，具体是怎样实施的？有哪些特点，哪些好处，又有哪些值得注意和研究的问题呢？

初冬季节，记者冒着山城浓重的雾纱，踏进了重庆市中区。区教育局的负责同志说，这里的校长负责制，搞得最好的要算是中华路小学。区教育局主要做了一件事——任命了一个好的校长。校长胡祖华从事教育工作已有26年，担任了20多年的小学校长，支部书记，也管理过一个学区，有较强的领导管理能力；更重要的是，他年富力强，头脑清醒，锐意进取，善于团结同志开拓新路。

记者即赶往中华路小学，访问了校长胡祖华及其他同志。

扩大校长的权限

胡祖华同志说，我当了20多年小学校长，工作从来没有象实行校长负责制后这样顺手。究其原因，主要是扩大了三方面的权限。

一是人事权。区里明确规定，实行校长负责制后，学校领导班子由校长组建，教师由校长聘任。这就改变了过去学校领导班子由上级任命，教师由上级分配的办法，解决了校长想要的要不来，不想要的硬塞来的问题。学校的人事由校长全权负责，胡祖华感觉到了这副担子的份量。他首先着意组建一个好的领导班子。积多年的校长工作经验，胡祖华认为好的学校领导班子，应具有结构合理，工作配套，勇于改革的特点。班子内，除了负责全面工作的校长外，既要有思想敏捷，善于出点子，富有开拓精神的同志，又要有潜心钻研业务，长于教学的同志；既要有懂语文教学的，又要有懂数学教学的；既要有经验丰富的中年人，又要有生气勃勃的年青人。根据这些要求，从学校中青年中提拔了两位副校长：一位是头脑敏锐，敢说敢干的数学教师，一位是精通教育教学业务，工作兢兢业业的教导主任；还任命了两位正副教导主任：一位是经验丰富的中年老教导主任，一位是工作踏实，力求上进的青年语文教师；同时提拔了一位有能力、有干劲，善于做后勤工作的青年教师任总务主任。随后，由校长与教导主任共同选配各年级组组长、各教研组长和各班班主任。对于不合格的教师，学校根据不同情况，通过多种渠道，采取各种办法，或进行培训进修；或由校长分配做其他工作。

区教育局还规定，实行校长负责制后，校长有权对违法乱纪的教师作开除留用以下的处分决定。

二是教改权。根据教育要实行“三个面向”的要求，结合学校的实际，校长有权在课程设置，课时安排，教材教法，教学手段，考试办法等方面进行大胆的改革尝试。他们在低年级增设了自然常识课，在中年级两个班和高年级中分别进行了数学教学尝试法、实验法的试点，还在中、高年级部分班级使用自编的语文教学自学提纲，以培养学生的阅读能力。为了开辟第二课堂，学校决定二年级下午不安排课程，由各班自行安排各种活动。

三是经济权。学校通过勤工俭学等渠道自筹的经费，除按上级有关规定上缴部分外，其余均由校长负责支配。这就极大地调动了学校自筹经费的积极性。校办厂努力发展生产，后勤部门主动为师生制作豆浆、糕点等课间餐，幼儿教师积极扩办学前班。这样既为社会多作了贡献，又为学校增加了收入。校长说，学校1984年的自筹经费可超过3万元。学校将此款用于培训教师，改善办学条件，提高教师福利待遇等等。此外，学校还设立了校长基金，一年2,000元，校长用于奖励作出突出贡献的教职工。

分头管理 分级负责

实行校长负责制后，校长有两种工作方法：一是事无大小，样样都管，然而一个人的精力总是有限的，这样势必陷进事务堆里，头痛医头，脚痛医脚，忙不到点子上，抓不到要害处；还有一种方法是调动全体教职工的积极性，围绕教育、教学改革工作，将学校各项工作带动起来。

胡祖华校长采用的是后一种工作方法，他深切领悟到：

“领导者的责任，归结起来，主要地是出主意，用干部两件事。”在出主意方面，胡祖华善于抓规划，抓决策，抓典型。他主持制定学校三年的教育教学奋斗目标，近期的工作规划，各年级的课程设置和教改方案；他与同志们一道深入班里听课，及时向全校推广好的教改典型。在用干部方面，胡祖华注意调动一班人的积极性，让大家各司其职；抓干部教师的岗位责任，使人人职责分明。

至于规划的实施，决策的落实，校长放权给教导处与总务处负责。

教导处协调学校日常教学工作，组织与指导教师的业务进修和教学水平的提高。教导主任定期召开教研组长，班主任会议，审定学科教学等计划，并督促检查落实；精心筹划和组织开展第二课堂的活动，如组织了阅读、书法、科技、美术、音乐、午蹈、体操等20多个兴趣小组，全校40多位老师分头参加各兴趣小组的辅导工作，注意开发学生的智力，发展学生的个性特长。学校还购置了微型电脑，供高年级微电脑兴趣小组学生学习使用。如今，每当兴趣小组开展活动的时候，同学们兴高采烈，各得其所，各显其能，各项活动开展得有声有色。

总务处负责学校的行政事务工作。校长要求总务主任一是抓好校办工厂，完成生产指标，实现自筹经费的计划；二是采取各种措施，改善办学条件，努力为教学服务，为师生服务，解除教职工的后顾之忧。总务主任职责分明，工作积极负责，与后勤部门同志一起努力扩展校缝纫厂，组建生活服务部等，使学校自筹经费不断增加。近来，学校集资3,000元，给居住条件许可的教职工家里安装天然气炉灶。