

国家教育委员会人事司编

中小学内部
管理体制改革
的实践与探索



北京师范大学出版社

中小学内部管理体制改革的 实践与探索

国家教育委员会人事司 编

北京师范大学出版社

(京) 新登字号 160 号

主 编: 陈文博
副 主 编: 刘来泉 韩绍祥 管培俊
编 委: 常 深 王继平 赵丹龄
殷长春 兰士斌 张 健

中小学内部管理体制改革的
实践与探索

国家教育委员会人事司 编

*

北京师范大学出版社出版发行

全 国 新 华 书 店 经 销

北京市通县长凌印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 13.3125 字数: 331 千

1994 年 1 月第 1 版

1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-30000

ISBN7-303-03359-2/G·2288 定价: 9.50 元

前 言

八十年代后期以来，北京、上海、广东等地区相继进行了以人事、分配制度为重点的中小学内部管理体制的改革，取得了显著成效，积累了很好的经验。全国一些地区学习北京、上海的经验，开展了改革试点工作。邓小平同志南巡讲话之后，中小学内部管理体制的改革成为贯彻教育改革的新的热点，正在全国范围内由点到面逐步展开。学校内部管理体制的改革，有力地推动了基础教育的改革和发展。

为了进一步研究、总结、交流和推广改革试点经验，研究和探索改革中的新情况、新问题，指导面上的改革，推动中小学内部管理体制的改革在更大的广度和深度上健康发展。国家教委人事司在研究、总结试点和典型经验的基础上，组织编辑了《中小学内部管理体制改革的实践与探索》一书。书中选取了北京、上海、广东、沈阳以及其他地区中小学内部管理体制的改革试点和先进单位的改革实施方案、典型经验材料以及理论探讨文章。内容上注意选择不同地区、不同类型的学校 and 不同形式、不同特点的改革试点和类型，以期对各级各类中小学都能有所启示、有所借鉴。

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

一、指导性文件及方案

第七届全国人民代表大会第五次会议文件（节录） ..	(2)
北京市人民政府文教办公室、北京市教育局印发 《关于进一步巩固、完善和深化中小学内部 管理体制改革的几点意见》的通知	(3)
上海市人民政府教育卫生办公室关于批转《上海 市中小学内部管理体制综合改革的实施意见》 的通知	(14)
上海市教育局等单位关于印发《关于本市中小学 实行工资总额包干，搞活学校内部分配试点 的意见》的通知	(21)
沈阳市人民政府关于批转市教委《进一步深化中 小学校内部管理改革试点工作方案》的通知 ..	(27)
沈阳市人民政府批转市教委《关于对进一步深化 中小学校内部管理改革试点工作方案补充意 见的报告》的通知	(33)
沈阳市人民政府办公厅转发市教委《关于进一步 完善和深化中小学校内部管理改革意见》 的通知	(37)

苏州市教育局等部门关于市区五所中小学实行内 部管理体制配套改革试点的意见	(45)
苏州市学校内部管理体制配套方案 (例选)	(51)
江苏省建湖县钟庄乡人民政府关于完善中小学教 师结构工资制的试行办法	(60)
建湖县钟庄乡人民政府关于第三届“校长选任、 教师定编聘任”的意见	(63)
实行校内结构工资改革的尝试	(70)
北京市西城区五十三中学 妥善安置学校的富余人员	(77)
北京市海淀区二〇六中学 完善学校内部管理体制	(82)
上海市商业职业技术学校 人事制度改革给学校带来了活力	(92)
上海市复兴中学 加大改革力度,充分体现“优劳优酬”	(96)
上海市第六十中学 优者多劳 优质多益	(101)
上海市娄山中学 让改革者受益	(107)
上海市南汇县瓦屑乡初级中学 坚持整体改革,启动公平竞争的激励机制	(112)
上海市长宁区江苏路第五小学 上海市中小学内部管理改革的基本思路	(117)
上海市教育局 贾振欣 杨国顺 进一步加大内部管理体制改革的力度	(125)
上海市教育局 杨国顺 学校内部管理体制改革的要处理好几个关系	(133)

上海市教育局 徐家楨 金人霖	
山东省泰安市人民政府办公室印发市教育局《关于进一步深化市直中小学内部管理体制改革的意见》的通知·····	(140)
山东省宁阳县人民政府批转县教育局《关于深化教育内部管理体制改革的报告》的通知·····	(146)
上海市闸北区教育局《关于扩大学校综合管理试点工作的几点意见》实施细则·····	(153)
上海交通大学附属中学学校内部管理改革方案·····	(160)
上海市市东中学校内结构工资施行方案·····	(165)
上海市黄浦区北京东路小学校内结构工资制试行意见·····	(172)
上海市闸北区第一中心小学学校综合管理改革方案·····	(179)
上海师范专科学校附小校内结构工资制实施方案·····	(187)

二、经验交流及理论探讨

以党的十四大精神为动力，进一步加快中小学内部管理体制综合改革的步伐·····	(194)
上海市教育局	
积极稳妥地推进学校内部管理体制改革的·····	(203)
北京市学校管理体制改革的调研小组	
上海市中小学内部管理体制改革的实践与展望·····	(209)
《上海市中小学内部管理体制改革的》课题组	
中小学推行“两聘两制一包一奖”改革的情况汇报·····	(230)
广东省教育厅	
沈阳市中小学校内部管理改革综合报告·····	(237)

沈阳市教育委员会	
学校内部管理体制改革工作情况介绍·····	(254)
苏州市教育局学校内部管理体制改革工作小组	
从实行校长负责制、教师聘任制入手,改革学校	
内部管理体制·····	(263)
黑龙江省齐齐哈尔市教育委员会	
我市进行中小学校内部管理体制改革的几点做法··	(278)
辽宁省鞍山市教育委员会	
农村学校内部管理体制改革的实践与体会·····	(285)
山东省滨州地区教育局	
关于我市学校内部管理体制改革的的情况汇报··	(296)
广东省东莞市教育局	
认真实践 完善改革·····	(301)
上海市南市区教育局	
北京市西城区学校内部管理体制改革的现状研究	
报告·····	(310)
中共北京市西城区委、西城区人民政府研究室	
学校内部管理体制改革的探讨·····	(335)
福建省福州市第八中学	
学校管理模式两项改革的认识与实践·····	(342)
深圳市实验学校	
从实际出发,走改革之路·····	(348)
北京市海淀区四十七中学校长 许步云	
形成竞争机制,启动内部活力·····	(355)
北京市海淀区翠微小学校长 刘锡伦	
实行校长负责制必须理顺三者关系·····	(363)
北京市朝阳区劲松职业高中	
建立以质量目标管理为核心的控制体制·····	(369)

北京市东城区景山学校校长 崔孟明	
关于学校管理体制改革的哲学思考·····	(378)
北京市西城区教育局 胡红星 李保芳 陈连玉	
教师聘任制的新探索——借调中学教师去小学	
任教·····	(394)
北京市宣武区七十八中学校长 沈恒恩	
进一步完善校内结构工资和考核评估方案·····	(398)
北京市通县教育局体改办、通县第六中学	
全面实施“四制”改革，建立新的管理机制·····	(401)
江苏省建湖县钟庄乡教育委员会	
对学校工资总额包干若干政策性问题的思考·····	(412)
上海市青浦县教委人事股	

指导性文件
及 方 案

第七届全国人民代表大会

第五次会议文件（节录）

发展教育事业，提高全民族素质，是社会主义现代化建设的根本大计。教育要深化改革，适应改革开放和现代化建设的需要。要认真贯彻德智体全面发展的方针，不断提高教育质量。要在全社会形成尊师重教的良好风尚。继续重视和改进德育工作，对学生认真进行我国历史和国情教育，激发爱国主义热情，坚定建设有中国特色社会主义的信念。高等教育要稳定规模，优化结构，进一步面向经济建设。继续推广农村教育综合改革，搞好城市教育综合改革的试点。有步骤地改革中小学升学考试制度，以利于教育方针的贯彻。继续采取有效措施，进一步完善基础教育、职业技术教育、高等教育和成人教育体系。增加对教育的投入，改善办学条件。各级各类学校都要抓紧改革内部管理体制和分配制度，提高办学效益，充分调动广大教师的办学积极性。

北京市人民政府文教办公室、北京市 教育局印发《关于进一步巩固、完 善和深化中小学内部管理体制改 革的几点意见》的通知

京政文教（1990）32号

各区（县）人民政府文教办公室、教育局：

现将《关于进一步巩固、完善和深化中小学内部管理体制改革的几点意见》发给你们，望结合实际情况，认真研究执行。

中共北京市委、北京市人民政府召开的一九八九年北京市教育工作会议要求，必须坚定不移地按照巩固、完善和深化的方针将改革推向前进。《关于进一步巩固、完善和深化中小学内部管理体制改革的几点意见》，是根据上述要求制定出来的。各区、县要对中小学内部管理体制改革的认真的调查研究，在总结经验的基础上，结合实际情况，提出巩固、完善、深化改革的具体意见，扎扎实实地作好下一步的改革工作，坚定不移地推进改革。

附件：《关于进一步巩固、完善和深化中小学内部管理体制改革的几点意见》

1990年6月28日

附件

关于进一步巩固、完善和深化 中小学内部管理体制 改革的几点意见

北京市中小学内部管理体制改革的，在先行试点取得经验的基础上，由点到面逐步扩展。目前，全市中小学校已全部完成了第一步改革任务。改革调动了普教系统广大干部、教师的社会主义积极性，推动了教育教学改革，为促进教育质量的全面提高打下了良好基础，使我市普教事业开始焕发了蓬勃生机。

为了巩固、完善、深化中小学内部管理体制改革的，现就改革中的若干问题提出以下意见。

一、坚定不移地按照巩固、完善和深化的方针， 推进中小学内部管理体制改革的

1988年6月，市委、市政府明确指出：教育的根本出路在于改革。中小学教育的中心问题，是在继续改革教育外部条件的同时，改革学校内部的劳动人事和分配制度，形成内部竞争机制，打破平均主义的“大锅饭”，充分调动人的积极性，增强办学活力，提高办学效益。实践证明，改革的指导思想以及市委、市政府转发的《关于当前进一步深化中小学改革的几点意见》是完全正确的。凡是坚决按照这个指导思想进行改革的区、县和中、小学都取得了显著成效。因此，各区县党委、政府、教育行政部门和中小学必须坚定不移贯彻改革的指导思想，防止“走过

场”，进一步巩固、完善、深化中小学内部管理体制改革的。深化改革的重点在于，一方面要通过完善改革的各项政策和措施，进一步调动广大教职员工的积极性，另一方面要把改革调动起来的积极性引导到推动中小学教育教学改革，全面提高教育质量上来。

二、要坚持实行校长负责制，并在保证校长按规定充分行使职权的同时，采取切实措施，提高校长的素质和工作水平，推动学校管理的科学化、民主化

中小学实行校长负责制符合中小学办学的实际，实践证明是行之有效的，要坚持下去。《北京市中小学逐步实行校长负责制的若干意见》和《北京市中小学逐步实行校长负责制的补充意见》规定的基本原则和基本精神是正确的，要继续试行。校长必须对学校的教育教学、行政管理工作统一领导，全面负责。

实行校长负责制对校长提出了更高的要求，因此不断提高学校领导干部，首先是校长的素质和工作水平，是搞好学校内部管理体制改革的，办好学校的关键。

要认真做好校长的选拔和考察。选拔校长时，必须全面、准确地贯彻革命化、年轻化、知识化、专业化的方针。校长由区、县教育局提名，干部主管部门考核，根据区、县干部管理权限的规定审批和任命。

要加强对学校领导干部，包括党支部书记的培训，贯彻落实中小学领导干部继续教育制度，总结交流校长工作和学校管理的经验，不断提高他们的政治思想水平和业务水平。

区、县政府的教育督导机构应加强对学校的检查、督导和评估；区、县教育部门的干部管理部门要健全考核校长的办法，做好考核校长的工作，建立考核档案。

要加强学校管理的科学化、民主化建设，特别要健全教职工

代表大会制度，充分发挥教职工的主人翁作用。校长在对教育教学改革、教职工聘任、工资奖金分配原则等重大问题作出决定前，应充分听取学校党组织、教职工代表大会、工会、民主党派基层组织的意见，并自觉接受监督。

三、充分发挥学校党组织的政治核心 作用和保证监督作用

中小学党组织对保证党的路线、方针、政策在学校的贯彻落实，保证办学的社会主义方向，承担着重大责任。因而，实行校长负责制后，学校党组织必须充分发挥政治核心作用和保证监督作用。

根据市委、市政府召开的 1989 年教育工作会议的要求，学校党组织的政治核心作用主要体现在：（一）充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。（二）对本校的思想政治工作实行统一领导，统一规划，组织协调，督促检查。（三）对本校的发展规划、学年工作计划、重要工作安排、重大改革方案、工资奖金分配原则等重大问题要认真讨论，提出意见，参与决定。（四）考察和讨论校长对副校长以及中层干部的提名或任免。（五）领导教职工代表大会、工会、共青团等群众组织。

学校党组织必须贯彻落实党的十三届四中全会以来，党中央和中共北京市委提出的加强党的建设、加强党同人民群众联系等一系列重要方针和措施。要加强学校党务干部队伍建设，按照党章规定，选拔政治思想素质好、组织能力强、群众拥护的党员从事党务工作。党支部书记和校长，都应当牢记为人民服务的根本宗旨，努力加强和发展与教职工群众的血肉联系，和群众同甘共苦，齐心协力，共同把学校办好。

四、完善聘任制，逐步建立稳定、 优化教职工队伍的机制

实行教职工聘任制是学校内部劳动人事制度的一项重大改革，是学校内部管理体制改革的关键环节，必须坚定不移地坚持下去，并进一步加以完善。

实行中小学教职工聘任制应遵循以下原则：（一）定编制、定岗位、定任务，按照核定的编制聘任教职工。区、县教育行政部门应根据中小学编制标准、办学规模和现实状况核定学校的编制；学校应根据定编人数确定教师和职工的岗位数、岗位职责和任务。（二）任人唯贤，择优聘任。校长应根据现有教职工的思想政治、业务水平和工作表现择优聘任。如有特殊需要，经过上级主管部门批准也可以从其他学校或其他系统聘用教职工。坚决不聘任不符合教师条件的人员担任教育教学工作。（三）合理组合，逐步建立优化教职工队伍的机制。实行教职工聘任制，不仅要使教职工、干部队伍形成合理编制、合理的知识结构和年龄结构，提高工作效率，而且要从长远考虑，逐步建立稳定和优化教师队伍的机制，加强教师队伍的建设。（四）教师资格和职务的审定、批准、撤销由上级教育行政部门按有关规定执行。校长有权依照编制和聘任原则，决定教职工在本校范围内的任用，不仅要选拔、任用年富力强的骨干教师，而且要注意培养青年教师，同时还要注意保护老年教师，妥善安排，通过各种形式发挥他们的作用。校长对未聘人员可以安排进修、调出、待聘，或通过其他方式尽可能予以安置。

要明确规定和履行教职工聘任程序。校长聘任教职工之前，应在充分听取各方面意见的基础上制订并公布聘任方案（包括聘任原则和办法、学校的编制、岗位职责和任务）。校长依据聘任方案决定全校教职工的聘任。学校要向受聘教职工发放聘书，明

明确规定学校和受聘教职工双方的权利和义务。教职工的任期要在一年以上，中、老年教师和骨干教师的任期要更长一些。

实行教职工聘任制以后，必须加强教师的思想政治工作和业务培训，有计划有组织地安排教师参加进修，贯彻落实教师继续教育制度。考虑到中学新的学生高峰期的到来，要采取措施，保证合格教师的储备，做好接收、安排师范院校和高校毕业生的工作。区、县政府要保证教育行政部门和学校储备教师的必要的经费。要严格控制合格教师流失，未聘或拒聘的教师调出本区、县或调离中小学教育系统，必须按规定报请市或区、县教育行政部门批准。

不要把储备的合格教师和新接收的师范院校和高等院校毕业生列入编外。要妥善安排储备教师的工作，可以安排他们承担部分教育教学工作、指导青年教师、总结教育教学经验、开设选修课、辅导学生课外活动、脱产进修学习或到其他学校兼课，充分发挥他们的作用，并且使他们有适当的工资收入。学校要安排新接收的高校毕业生在教育、教学岗位上经受锻炼，根据他们的实际表现和工作需要，逐步上岗独立承担教育教学工作。

市和区、县教育行政部门要在人事劳动部门协助下，推动教职工的合理流动。采取调动、借调、兼课等方式，鼓励教职工向基础薄弱的学校、小学、农村、山区和其他边远地区流动。区、县之间，学校之间，因合理流动产生的职务差额，由市教育局同市科技干部局解决。

五、实行校内结构工资制要充分体现 各尽所能、按劳分配原则

在工资总额包干基础上实行校内结构工资制是学校内部分配制度的重大改革，改革的目的在于进一步贯彻各尽所能、按劳分