

长春市中小学校内部 管理体制改革工作文集

长 春 市 教 育 委 员 会

长春市城区中小学校内部 管理体制改革工作文集

长春市教育委员会编

目 录

序.....	战月昌(1)		
关于搞活学校内部机制的探讨.....	陈谟开(4)		
在全省中小学体制改革研讨会上的讲话	 陈谟开(15)		
在长春市城区实施学校内部管理体制改	革工作会议上的讲话	张绪明(41)	
在长春市深化教育改革经验交流会上的讲话	 战月昌(47)		
在长春市城区实施学校内部管理体制改	革工作会议上的讲话	李玉亭(64)	
长春市人民政府办公厅印发市教委等部门关于在城区	部分学校实施内部管理体制改	革方案及意见的通知	长春市人民政府办公厅(75)
长春市实施城区中小学内部管理体制改	革情况	 长春市教育委员会(88)	
改革内部管理体制 提高整体办学效益	 长春市南关区教育局(101)		
建立有生机和活力的运行机制 全面提高教师素质	 长春市朝阳区教育局(109)		

深化学校内部管理体制 全面提高教育教学水平	长春市宽城区教育局(117)
大胆实践 深化改革	长春市二道区教育局(129)
深化学校内部管理体制 推动我区教育事业发展	长春市绿园区教育局(139)
实施内部管理体制 改变学校薄弱面貌	长春市第十中学(149)
学校内部管理体制 使我校走上振兴之路	长春市第四十八中学(158)
改革考核办法 健全考评体系 深化学校内部管理体制 改革	长春市第二中学(166)
改革分配制度 启动内部活力	长春市第三十九中学(175)
改革内部管理体制 增强学校办学活力	长春市第六十七中学(182)
深化学校内部管理体制 努力提高办学效益	长春市第六十八中学(192)
在改革中增强教师的竞争意识	长春市第八十三中学(197)
建立考核体系 完善考核制度 注重考核结果	长春市第二中等专业学校(204)
加强学习 提高认识 坚持标准 搞活聘任	长春市东四小学(212)

在聘任中坚持思想工作领先	
.....	长春市西四小学(218)
坚持民主原则是实施学校内部管理体制改革的關鍵	
.....	长春市西安小学(224)
在学校内部管理体制改革的做到“四个到位”	
.....	长春市西中华路小学(231)
不断加强思想工作 合理安置聘余人员	
是搞好学校内部管理体制改革的關鍵	
.....	长春市上海路小学(240)
在改革中努力提高学校整体办学水平	
.....	长春市安阳小学(247)
长春市积极探索中小学教育管理体制改革的	
.....	1998 年 12 月版
	《新华通讯社内参》(254)
长春教师没了铁饭碗	1999 年 1 月 4 日
	《光明日报》(257)
长春教職工竞争聘任上岗	1997 年 12 月 3 日
	《中国教育报》(260)
春风吹灿桃李园 - 长春市中小学内部管理体制改革的纪实	1998 年 4 月 11 日
	《吉林日报》(262)

序

战 月 昌

教育的发展事关我市“科教兴市”战略的实施,事关跨世纪宏伟目标的顺利实现,如何进一步深化改革,加快教育发展,为长春的振兴提供强大的动力支持,这是全市人民都在关注的课题,也是我们全市教育战线职工必须回答的问题,市教委编辑出版《长春市城区中小学校内部管理体制改工作文集》一书,是一件有益之举。其意义不囿于对我市近几年来在中小学实施内部管理体制改的过程中发布的文件、文章进行收集和整理,重要的是我们可以通过此书,更好地了解我市教育改革近几年走过的路,总结经验,查找不足,探索规律,谋求教育事业的跨世纪发展。

这本书翔实地记录了我市中小学实施内部管理体制改的全过程,内容丰富,脉络清晰,不仅汇集了全市教育改革的文件、方案,而且还包含各城区教育部门、学校从不同侧面带有总结性的经验,以及有关省、市领导讲话、文章,这些对于我们总结过去,更好地开展工作,必将起到积极的作用。

悉心研读此书,透过书中的字里行间,我们可以清晰地感受到我市近几年教育改革的历程,感到教育改革所取得的初步成功,尤其是在改革背后,全市教育系统教职工默默无闻、扎实工作。锐意改革、勇敢攻坚的可贵精神。1996年初,市教委面对中小学校内部管理体制亟待改革的形势,不等不靠,认真贯彻市委、市政府提出的“把教育摆在优先发展的战略地位”要求,解放思想,以“敢为天下先”的勇气,大胆地进行改革试点,并分期分批地在全市城区中小学进行了学校内部管理体制的改革。同时,还在城镇和部分农村学校进行了改革试点。他们坚持“积极稳妥、分步实施、试点先行、整体推进”的原则,在“四定”(即定规模、定编制、定岗位、定工作量)的基础上,实行“四制”(即校长负责制、教职工聘任制、岗位责任制、职务等级工资制)。以政府行为作保证,制定配套政策;抓住关键,建立科学的考核体系;解决热点,用活“津贴”工资;突破难点,妥善安置落聘人员;民主管理,发挥学校党支部和教代会的保证和监督作用。经过三年多的努力,不仅基本解决了多年来困扰教育的人员超编问题,而且通过实行干部、人事制度改革,打破了用人制度上的终身制和铁饭碗,增强了广大教职工的竞争意识和危机感,极大地激发了自觉性和积极性。通过分配制度改革,较好地解决了“干与不干、干多干少、干好干坏一个样”的问

题,解放了教育生产力,城区中小学教育教学质量明显提高。通过改革,城区中小学初步形成了干部能上能下,人员能进能出,充满活力的新的运行机制。改革成为我市迅速改变薄弱学校面貌的重要手段。

长春市的教育事业,可谓三年大变样。长春的改革也得到了国家教育部、人事部领导的充分肯定。省教委主任陈谟开同志曾高度评价:“长春的改革精神可嘉、改革的经验可贵、改革的效果可喜”。近期,《光明日报》、《新华社内参》、《中国教育报》和《吉林日报》等也相继报导了这项改革。成绩属于过去,荣誉归功于全市教育战线的广大教职工。面向新世纪,广大教职工更要意识到肩负的责任,正确认识取得的成绩。希望大家以《长春市城区中小学校内部管理体制改革工作文集》的出版为起点,进一步加强学习,解放思想,积极探索,开拓进取,为长春的教育事业做出更大的贡献。

关于搞活学校内部机制的探讨

陈 谟 开

在全面深化教育改革中,学校内部管理体制改革的已提上日程。对于这项改革的必要性和要达到的目的,人们的认识各异,对于改革的内容和应采取的步骤,试点单位的做法也不尽一致。究竟孰是孰非,笔者也在思考,写出来供实际工作者研究,求教于各方人士。

改革的必要性和有利时机

对学校内部体制改革的必要性和可能性的认同,似乎已不成问题,但从教育行政部门到每个教师并不是都解决了,绝大多数同志是拥护的,但也有些同志处于担心、怀疑的状态,我们可以做一些分析。在部分学校领导中,主要是存在畏难情绪,特别是实行优化组合后,对一些未聘人员难安排,感到校长难当,工作难做。在部分教师中,拥护改革的兴奋点主要在增加工资上,只看到增加工资的一面,对分配中拉开档次缺乏思想

准备,还是用旧的参照系和思维方式去衡量改革。能增加工资就拥护,降低工资就反对,不同程度地留恋平均主义大锅饭。而这项改革就是为了打破大锅饭,必然会重新调整人们的利益关系,正因为如此,必然会带来工作上的难度。从教育行政部门来说,看困难多一点,存在着不愿放权、怕失控的担心。因此,有必要来理解这项改革的必要性。

第一,搞活学校内部机制,是深化教育改革的客观需要,是教育改革的关键环节。我认为,教育改革目前要向两个方面深入,一个方面,教育改革要由外部管理体制向内部管理体制深入;另一方面,教育改革要从管理体制向教学领域深入。而教学改革的关键在于调动教师的积极性,建立一种使教师能积极向上搞好教学的机制。从这两方面看,学校内部的机制改革是深化教育改革的关键环节。目前,学校内部并没有形成一种向上的机制,基本上是一种下滑的机制,有的学校差的教师在那里顶数,好的教师不愿多教,造成人浮于事、教学积极性不高的状况。工资总额不断增加,授课时数逐年下降。因此,学校内部的管理体制改革势在必行,否则内部体制改革就不能深入,教学改革也不能深入,教育质量不可能提高。

第二,搞活学校内部机制是政治体制改革和经济体制改革提出的要求。政治体制改革提出实行党政分

开、建立充满活力的机制；经济体制改革提出实行优化组合、改革劳动、人事、分配制度的要求，这些改革都对教育改革发生影响，提出新的要求。

搞活学校内部机制的改革，不仅势在必行，而且当前是进行这项改革的最有利的时机。

是在全国范围内，企业改革已开始全面地推行优化劳动组合。这些形成了有利于搞活内部机制的外部大气候。

二是就教育内部看，有的地区和学校已经进行了这项改革，有了一定的经验和教训，学校的校长和教师也有这个要求，因此，我们说从外部和内部的环境看，都是进行这项改革的有利时机。

改革的目的是和实质

对目前报刊上介绍的一些经验，教职员工有不同的理解。相当一部分同志是对通过改革提高工资感兴趣，把改革和提高工资等同起来。事实上，通过改革，贯彻多劳多得的原则，可以使一部分多劳者增加工资，但也可能使一部分少劳者减少工资，所以不能认为改革就是为了提高工资。这个问题很重要，如果弄不好，容易把改革引偏方向。

那么，这项改革的目的是什么呢？我认为，改革的目的是建立学校内部充满活力、激励向上的运行机制，调动广大教职员工的积极性，提高教职工队伍的素质，达

到大面积提高教育质量,大幅度提高办学效益的目标。即建立一个机制,实现两个提高,这是我们改革的目的。

这项改革的实质是学校内部的领导管理体制的整体改革。通过改革要解决好以下三个问题:

一是改革学校内部领导体制,实行校长负责制,落实校内责任制,解决校长的责任和权利问题,使学校有内在的压力。这是建立这种运行机制的关键。

二是改革学校内部人事制度,实行教师聘任制,搞好教师队伍建设,解决优化组合问题,使学校有活力。这是建立这种运行机制的基础。

三是改革学校内部分配制度,实行校内结构工资,贯彻多劳多得的原则,解决分配不合理问题,使学校有动力。这是建立这种运行机制的动力。

所以,我们说这项改革是一个系统改革,是学校内部领导管理体制的全面改革,而不是某个单项改革。要把握住这三项改革要达到的目的和实质,不能把眼睛只盯在提高工资上。

抓住了改革的实质,改革的路子就宽了,没有创收能力的学校也可以搞改革。校长负责制和教师聘任制,各类学校都应逐步实行。而结构工资制主要是解决平均主义的分配问题,并不是主要解决提高工资问题,从这个角度,各校也可以逐步进行。

改革的内容和思路

学校内部领导管理体制改革的是一项整体改革,它包括多方面的内容,我认为改革的基本思路是:

(一)关于实行校长负责制问题

实行校长负责制,是学校内部体制改革的“龙头”,中央的方针也是早已明确了,应该加快步伐,逐步推开。从已经积累的经验看,实行校长负责制要注意三个方面的问题:

第一,要选拔一个好校长。

这里一是要明确选拔校长的条件。目前应注意把勇于改革、善于管理、年富力强的同志推到领导岗位上来。二是要贯彻公开、民主、平等、竞争的原则进行选拔。办法可多种多样,目前可行的有招聘、选举、委任等办法,不论什么办法都要公开、民主,充分听取群众意见,增加透明度。有的单位采取投信任票,进行民意测验的办法,是听取群众意见的一种有效的形式。三是要注意组成一个精干效能的领导班子群体结构。只有一个校长不行,还必须有互补、团结、合理的优化结构。校长有权组阁,但又要听取各方面的意见。一定注意合理的结构,而不是只注意合得来这一点,也要注意选好书记。学校的书记怎么设,从长远看,中小学不设专职书记,可由校长、副校长兼,目前已设的专职书记,可改任副校长兼书记,待遇不变。

第二,要明确校长的权利和责任,目前主要倾向是要给校长扩权,行政部门要放权,使校长具有人事权(教职工聘任辞退权)、办学权和财务包干后的财权。在扩权的同时,要明确校长的责任,实行校长任期目标责任制,校长应提交任期目标责任书。目标责任书一定不能只与分数、升学率挂钩,成为追求升学率的责任目标,要有利于全面贯彻教育方针。克服短期行为。教育行政部门应制定校长负责制的暂行方法。

第三,要建立一种约束机制。主要目的是使校长依据法规、依据方针政策办学,防止校长短期行为,防止校长滥用职权。主要的措施应有三条:一是发挥党支部的保证监督作用;二是发挥职代会的民主管理作用;三是上级行政部门的检查评价作用(根据责任书进行一年一次的考核评价)。为了防止校长的短期行为,在校长的责任书内应对新教师的培养等做出明确规定。

(二)关于实行教职工聘任制问题

实行教职工聘任制,在职称改革工作中就提出来了,但由于评与聘混在一起,改革得不彻底,也不完善。有的地方提出公开聘任、双向选择、评聘分开的作法,有一定的道理。但由于学校情况千差万别,特别是重点学校和一般学校差距很大,在这种情况下,要从自己实际出发学习和借鉴,不宜照搬。全面实行时,要注意

这样几点：一是在聘任目的上，着眼于教师队伍的整体优化，要有利于解决结构不合理、素质不合格和人员超编的问题，实现整体优化组合。二是在聘任的步骤上，要先定岗位，定职责，然后按岗位职责要求进行聘任。三是在聘任的方法上，校长要注意听取群众意见，搞好教师考核，在此基础上，由校长聘任，防止个人感情用事，克服片面性。四是在聘任中，要注意不要削弱一般校的骨干力量，不要排斥青年教师的聘任，妥善安排未聘任人员，为了保证聘任的质量，有的教师可采取先试聘的办法。

（三）关于实行学校工资总额包干问题

这项改革应在定编的基础上逐步实行。我认为应研究以下几个问题：

一，各级各类教师的工作量标准。在计划工作量中应宜粗不宜细，要把完成一个课时的要求与质量的要求结合起来，应包括备、讲、批、辅的内容。这是实行超课时酬金的基础。

第二，各级各类学校的人员编制标准。定紧了，教育部门没有必要的教师储备，不好办；定宽了，教育经费又都用在人头费上。所以，应瞻前顾后，通盘考虑。目前，在财政和人事部门未承认教育部门的编制情况下，教育行政部门向学校定编制应稍紧些为好。

第三，工资总额包干基数。一般以实行两级包干

为宜。一是财政部门按现有编制包给县区教育部门，这个基数怎么包干，要组织力量进行研究。二是县区教育部门对学校包干。具体办法，一种是按定编包，超编部分列编外，三年逐步扣回，缺编单位应逐步补上；另一种是按生均经费包。两种办法各有长短，应通过试点加以比较为好。

第四，工资总额应包括哪些部分？一种办法是把奖金、书报费、洗理费、班主任津贴、教师岗位津贴、超课时酬金等包括在工资总额内。另一种是把财政拨款部分和学校自筹部分分开。前者把教师所得显现化，后者把资金来源区别开来，各有优劣之处，但总的考虑应与国家关于工资和财政的制度改革衔接好。

（四）关于实行校内结构工资制问题

这项改革难度比较大，是北京市最先提出来的。我认为，对于面上的学校应该积极试点，总结经验，逐步完善。特别要明确以下几个方面：

第一，要从地方和学校实际出发，不宜盲目照搬。这项改革，目前主要是贯彻多劳多得的分配原则，首先解决分配不合理的问题，即解决分配中的平均主义问题。应该看到，学校教师工资不合理主要有两个方面问题：一是由于体脑倒挂造成工资偏低，这个问题要靠国家提高教师工资来解决；二是由于平均主义分配办法，造成多干少干一个样，即分配不合理问题，这个问

题可以通过这项改革来解决。因此这项改革,主要是解决分配中的平均主义大锅饭问题,而不是主要解决提高教师待遇(工资)问题。当然,有条件的学校,通过这项改革,客观上可以部分解决教师的待遇问题。这是要明确的重要一点,这样,没有创收的学校也可以从现有条件出发,搞好这项改革。

第二,工资的构成要体现教师劳动的特点,要从各学校人员的实际出发,不搞统一模式。在确定结构工资中各部分的比例时,要注意两点:一是经测算应使绝大多数人的工资有所提高。二是教师队伍工资分配应拉开档次。各部分的比例应是动态的,开始阶段,基础工资部分可以大些,主要依据奖励工资部分进行调节,以后逐步加大履行岗位职责所提部分的工资。

第三,工资总额要有控制。没有创收能力的学校,主要依据国家拨款。从吉林省的财力看,争取通过增加班主任津贴和新设教师岗位津贴,每个教师平均增加部分,再加上基础工资中的浮动部分,以及奖金福利费部分,这些加起来实行结构工资,也能拉开档次,体现多劳多得的精神。有创收能力的学校,自筹工资部分更应该有控制,学校应当考虑企业发展的需要,创收的不稳定因素,现有教师不合格比例大的现状,留有充分的余地。控制在什么额度为宜,可以研究。

第四,要认真搞好考核和评估,把工作时数与质量