

创新教育探索与实践书系

创新型校长 领导艺术宝典

内蒙古少年儿童出版社

总编 / 鲁洁 柳明

CHUANGXINXING XIAOZHANG
LINGDAO YISHU BAODIAN

创新教育探索与实践书系

创新教育探索与实践书系

创新型校长领导艺术宝典

◎ 鲁洁 柳明 主编

内蒙古少年儿童出版社

第4卷

14111/51

再次,体现我校内部结构工资的特点,例如:1.不同的职务、职称有不同的津贴,如高级、一级、二级、三级教师的课时标准分别为1.80元、1.50元、1.20元、1.00元,住房补贴按其国家奖励工资标准的80%发放(行政人员补贴标准经过考核聘用后参照教师的不同级别标准发给)。2.提高班主任、年段长的待遇,规定他们的职务补贴与学校中层干部的职务补贴相等,均为8课时/周,充分肯定班主任、年段长工作的重要性和艰巨性。3.明确规定在结构工资定额中提取部分基金用于部分教职工在年度考核中评为优秀、予以晋升的津贴(占15%),另提取部分基金做为专项津贴,用于奖励考核中有突出贡献的优秀教师、优秀班主任及创优质课、指导学生竞赛获奖等项的奖励。4.上岗与不上岗,每月平均差距为90元,而最少则在40元左右,拉开了档次,受聘人员根据级别的不同,发放的标准也不同,这样,明显地体现出了“干不干、干多干少、干好干坏”确实不一样。

实施该方案的结果,学校出现了教师要求多做工作,要求增加工作量,严格遵守职业道德的新局面。要求当班主任的人数越来越多,过去是愁没人当,现在则是争着当。教职工的出勤率也大大提高(包括政治学习、升旗仪式以及各种会议)。教工们普遍反映:“这项改革克服了分配上的平均主义,提高了教师的待遇,调动了大家的积极性,改得好!”

由此可见,实行校长负责制,推行人事制度和分配制度的改革,使我们这所百年老校焕发出青春活力,促进了各方面工作的开展。当然,这仅仅是一良好的开端,改革无止境,许多方案还需要在实践中不断探索和完善,在改革中,还存在着许多困难。所以,我们渴望整个教育界有一个改革的大环境,建立充满生机活力的教育体制。通过学习十四大报告以及邓小平同志南巡讲话,我们本着“大胆试、大胆闯”的共识,在此就今后如何推进深化教育体制改革提出我们的几点思考:

1. 完善健全“人才市场”,允许教师合理流动。

面对改革开放的新形势,教育行政部门必须解放思想,正确处理好教师队伍“稳定”与“流动”的关系,冲破教师人事管理中的种种弊端,把学校对教师的供求、进出打入“人才市场”,参与流通。当然,允许流动可能会有部分教师甚至骨干教师调离教育系统。但是,如果注意更新观念,搞活学校内部机制,打破平均主义,真正做到多劳多得,优质优酬,绝大多数的教师,特别是称职的教师还是愿意长执教鞭,教书育人。允许教师队伍合理流动(这种流动应当是双向流动),一方面要允许教师“扬长分流”,有选择适合自己、有利于自己发展的职业权利,通过“人才市场”等渠道,满足他们的要求。当然,这里并不排除采取必要的经济手段,如收取一定数额的赔偿损失费等;另一方面,应允许和欢迎社会上有志献身教育事业且能胜任教育工作的人才流到教育系统来。只有这样,实施“聘任制”才有活力和成效。

2. 放活资金筹措政策,改善学校办学条件。

要稳住教师队伍,广开门路吸引优秀人才,努力提高教师待遇,要开展教学改革实验,引进先进教学设备,改善办学条件,必须有雄厚的经济基础。否则,财力不足,学校管理体制的改革就无法迈开大步。从目前情况看,单靠国家拨给奖金已远远不能满足实际需要,那么,出路在哪里呢?我们认为:必须充分发挥学校优势,进行以下几方面的尝试:①沟通学校与社会各方面的横向联系,让社会参与办学和参与学校管理。根据学校的特点,本着“共同投资共同受益”的原则,采取与社会团体、个人乃至外资联合,

成立董事会等方式，努力争取企业集团投资办学，为学校提供稳定、可观的经济来源；②扩大学校招生自主权，除九年义务教育外，高中采取单独招生，自费入学，实行有偿服务，以增加收入；③大力发展学校产业，用足用好国家赋与校办企业的各项优惠政策，与社会企业联合经营，组建集团，提高效益；④允许学校在保证规划的前提下，与外资企业合资开发，发展第三产业。以上几种渠道筹措资金，尚须上级各行政部门的大力支持。

3. 下放办学管理权限，完善宏观调控手段。

从目前的状况看，要处理好学校与上级行政部门的关系，必须尽快划分上级行政部门的管理职能和学校的办学职能，根据不同的职能，一方面上级行政主管部门应从原来的微观管理和过程管理，转变为宏观管理和目标管理，切实承担起决策、指导、协调、服务、评估、督导等宏观教育的管理职能，给政策、抓方向。另一方面，给学校放权，首先是人事权，校长有权根据实际需要，确定编制，对干部教职职工实行聘任，决定校内工资制度和标准。其次是财务自主权，学校来源于各渠道的经费在不违反国家财经政策和纪律的前提下可自行支配，财政、税务、审计等部门应根据新形势要求给学校以灵活政策。再次是招生自主权，试行校长负责制，应允许校长在完成下达任务前提下，有扩招自费生、寄读生的权利，同时，不放学生的学籍管理、转学等权限。第四是教改自主权，学校可根据需要设置教学管理机构，安排教学计划、课程和选择教材，并确定教改实验项目等。只有这样，才能彻底改变学校在办学过程中的依附地位，真正落实和体现学校的办学职能，充分发挥校长的自主性、选择性和创造性。

(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

从社会主义现代化建设和经济特区发展的实际需要出发，建设有中国特色和经济特区特色的、具有开放性、实验性和高标准的第一流的社会主义现代化学校，是我校教育整体改革的总目标。为实现这个目标，我们进行了七年多的改革实验。

下面就实行校长负责制和推行校内职称双轨制改革问题，谈谈我们的一些做法和体会。

一、管理体制改革的键——实行校长负责制

实践告诉我们，学校管理体制改革的键，是学校领导管理体制的改革；而学校领导管理体制改革的中心环节，是实行校长负责制。

七年前，在上级领导的支持下，我校在深圳市率先实行校长负责制，建立了以校长为中心的学校领导班子。我们的主要做法是：以责权定制，以规章保制，以精神润制。

(一) 以责权定制

以责权定制，即在明确校长责任的同时，赋予校长相应的权力，使校长真正有责有权，对外能代表学校，对内能全面领导学校工作。其具体权力包括：行政上和教育教学管理上的最高决策权、常务指挥权和最终审定权；人事上的教工聘任权、进出调动权和评估审定权；财政上的最高决策权、常务指挥权和奖惩审定权。实践证明，我校校长正因为拥有了这些权力，才比较顺利地在学校工作中实现正确的领导意志。例如近些年

来,在上级的大力支持下,由校长决策从内地引进了一批比较优秀的教师,调出了少数不称职的教师,保证了学校教职工队伍相对的优化组合,激励了教师的事业心和责任感。

在确立校长责权的基础上,正副校长实行分工协理制。副校长只根据校长长期或临时的授权,协助校长领导或处理某一部分工作,类似“督办”,而不去专门分管某一方面的工作。学校所有部门的负责人都直接对校长负责,中间没有“夹层”,以利于校长的正确意志在工作中得到完整的体现,也有利于加强各级负责人的岗位责任感。

党组织作为政治核心发挥保证监督作用。实行校长负责制以后,学校党组织的作用不再是通过行政工作的直接领导来实现,而是通过政治思想领导来保证党的路线方针政策在学校得到贯彻落实来体现。为处理好党政关系,发挥党组织监督保证作用,我们一方面建立办事程序,党政按程序配合工作,努力做到:工作上分,目标上合;职责上分,思想上合;制度上分,关系上合。凡是学校工作重大事项,如规划、计划、改革方案、人事安排等,均要按程序经过制定方案、执行方案和总结提高三个阶段。其中制定方案这个阶段要通过校长提案——党总支、行政会甚至教代会论证审核——校长决定三个环节,党组织着重在路线方针政策上把好关。在执行阶段,党组织以思想政治工作相辅,并努力发挥共产党员的模范带头作用。在总结提高阶段,党政双方均以“不断进取,永不满足”的精神,找不足,查原因,提出改进意见。另一方面,加强党的建设,发挥共产党员的先锋模范作用。近几年来,我校党总支将主要精力放在加强党的建设和做好思想政治工作上,从严治党,认真组织党员进行政治学习,开展民主评议党员的活动,积极稳妥地做好培养发展工作,并带领全体党员积极投身学校的教育教学改革,做教育教学改革的“排头兵”。近年来,仅中学部就有20多名党员先后被评为省、市、区先进工作者或优秀党员。

加强工会、教代会建设,充分发挥群众民主管理监督的作用。首先从思想上明确,校长与工会、教代会的关系不是领导与被领导的关系。教代会是学校的民主管理机构,工会是它的常设工作机构。校长应该在职权之内充分发挥个人的领导作用,但同时还应该自觉接受教代会对学校工作的民主管理和监督。因此,七年来,我校教代会十分注意团结广大教职工,主动积极地参与学校管理,并支持校长履行职权,使校长能够在教育教学改革实验、人事安排、财务开支、科学管理、学校建设各个方面,放开手脚,大胆开拓。而校长则尊重和支持工会、教代会的工作,并自觉接受教代会和广大教工的监督,认真听取教代会对各项工作的审议和对干部的评议,定期向教代会报告工作,学校重大问题主动交教代会讨论审议。从1986年至今,我校已召开三届八次教代会,先后审议通过了校长提出的《深圳市实验学校办学设想》、《深圳市实验学校整体改革计划纲要》、《深圳市实验学校教职工聘任制暂行条例》等一系列重大方案。而对有的方案,如校长提出的《多层次多方面考核评价职工》的方案,因考核指标体系欠妥,内容不全,教代会建议校长暂不执行。又如教代会认为我校教职工聘任制暂行条例中某些细则的提法不妥,建议修改后再试行,校领导马上组织人员对条例进行认真的修改,较好地体现了教职工当家作主的精神。为了用好《广东省中小学教职工代表大会暂行规定(试行)》赋予教代会的五大职权(审议权、决定权、监督权、建议权、推荐权),我校还注意加强工会、教代会自身建设,努力做到组织网络化,行使权利程序化,决策民主化,工作经常化。由于组织健全,工作扎实且有成效,工会、教代会民主管理和民主监督的作用

得到了充分发挥,我校工会多次被评为市先进工会和市职工民主管理“十佳单位”之一。

(二) 以规章保制

为了确保校长负责制的真正实施,我们逐步建立和完善了一整套规章制度。就领导层而言,建立的制度有:(1)校级领导干部学习制度;(2)书记参加校长办公会和行政会制度;(3)校长定期向党组织报告工作制度;(4)校级领导干部民主生活会制度;(5)民主评议党员制度。就全校而言,我校已建立了一套比较完整的学校管理制度,如:《深圳市实验学校教职工聘任制暂行条例》、《深圳市实验学校职工岗位工资条例》、《深圳市实验学校教职工服务工资条例》、《深圳市实验学校教职工奖励条例》、《深圳市实验学校设置学校内部教职工职级试行校内职称双轨制暂行办法》等,并形成了“教职工队伍建设与管理”、“学生教育与管理”、“中小学教育教学管理”和“各级岗位制”四个系列。全校每一个人都必须按规章制度办事。若校长在工作过程中发现某项规定有不妥之处,可以通过一定的程序对该规定加以修订补充。但是在没有正式修订前,校长仍要按原来的规定办事,以保证制度的严肃性。

在实施过程中,我们突出一个“严”字。对学校的每项工作都精心部署,严格执行,严格检查,严格评价。在此基础上,再根据相应的奖罚制度进行赏罚。仅以罚为例,有一次,学校电脑主件被窃,校长金式如同志因负领导责任被扣除两个月服务工资,两位主管干部被扣除一个月服务工资。

(三) 以精神润制

学校不是企业,它是培养和造就青少年人才的场所,是知识分子集中的地方,其工作对象是活生生的青少年学生。因此,除加强管理和在物质上逐步提高教师的福利待遇外,还需要在精神上加以激励引导,使校长负责制这一机制象机器得到润滑油一样,顺畅地转动起来。

为此,建校以来,我们坚持不懈地大力宣传校训——“励精图治”,大力倡导学校精神——“团结奋斗,开拓前进,不断进取,永不满足”,大力宣传学校倡导的价值观——“深圳实验学校师生,应有努力成为中华民族脊梁的追求”;“以艰苦奋斗为荣,以努力创造为乐,以多做贡献为最大的自尊;把为祖国效劳,为事业献身,为人民服务,为孩子们尽力,当作人生最重要的目标”,还制定了校风、教风、学风、座右铭、处事准则、相处准则。如《深圳实验学校教职员校园礼貌守则》、《深圳实验学校精神文明校园文化建设规范用语》等。我们还把这些宣传与社会主义共产主义人生观教育、职业道德教育和党的基本路线教育结合起来,与典型人物或事例的教育结合起来,与奖罚手段结合起来,收到了较好的效果。

由于我校比较成功地实行了校长负责制,现已做到:校长有责有权,人人责任清楚,决策程序完善,执行部门精干,办事效率较高,反馈功能灵活,监督过程有效。学校管理体制的改革推动了学校的各项改革的开展,教育质量逐年提高,历年中考、高考成绩在市内名列前茅,九二届高考成绩荣居全市第一。

二、强化激励机制——试行校内职称双轨制

强化激励机制,调动全校教职工教书育人的积极性,是实现我校教育整体改革目标,大面积提高教育教学质量的一项重要措施。国家现行的中小学教师专业技术职务评定,对于调动教师积极性,无疑起到了积极的作用,但也存在一些不完善的地方。如在

评定标准上较多地考虑资历的因素,而且带有“终身制”的意味,评上高级职称的人往往有“到顶”的思想,也不利于调动资历浅的中青年骨干教师的积极性。为了弥补现行职称评定的不足,进一步把竞争机制引进学校,在市教育局的帮助和直接指导下,经过学校领导班子和党内外的反复讨论,集思广益,我们于今年5月推出了“设置学校内部教职工职级,试行校内职称双轨制”的改革方案。

根据这个方案,在我们学校内部中、小、幼三部编内教职工中分别设立三个职级。教师分为“合格教师”、“成熟教师”和“星级教师”三等,职工分为“称职员工”、“练达员工”和“高级员工”三等,并定出各职级的相应条件。这些条件,排除了资历的约束,注重现时的工作表现、工作能力和实际贡献。如“合格教师”和“称职员工”的条件,体现了对教职工起码的敬业精神、专业水平和职业意识的要求。“成熟教师”和“练达员工”要求教职工在业务上成熟,有经验,有水平;心理上成熟,人格上健全,职业素养和道德水平都较高。“星级教师”和“高级员工”则要求素质全优,且有一定的成就。各职级的评定,严格按照个人申报、基层推荐、部门审议、校评定委员会审定、校长批准共五个程序进行。每年评审一次,对评上某一职级的教职工每月发给相应的职级工资。已获某职级的教职工,每年需按一定的程序加以确认,不符合条件的,降级或撤消职级,降级或被撤消职级的,职级工资也随之降低或取消。

在实施步骤上,我们的原则是既果断又谨慎,稳步向前推进。今年五月推出方案,经过四个多月的认真工作,在9月10日教师节评出了第一批“合格教师”和“称职员工”共60人。目前正在进行第二批“合格教师”和“称职员工”的评定。计划明年再评出第三批,并在此基础上评出首批“成熟教师”和“练达员工”,后年评出“星级教师”和“高级员工”。

尽管此项改革实施不久,但已在广大教职工中产生很大反响。普遍反映,实行校内职称双轨制,使评不上高一级专业技术职务的教师,特别是青年教师觉得有奔头,也给已评上高一级专业技术职务的教师造成一定压力和动力,从而进一步调动了全体教职工的积极性。

深圳市实验学校
1992年12月

从实际出发,走改革之路

我校是一所农村中学,学生来源差,教师来源难,稳定难,学校创收难。在管理体制改革中,我们坚持从学校实际出发,着眼于改革的整体性、综合性、长期性,并突出一个稳字,稳中求进。努力使改革措施得到多数人的支持和欢迎,使广大教职工能够承受改革的震动,力争缩小改革的对立面,调动全体教职工的积极性。

一、在人员聘任中,抓住三个环节

(一)人员彻底放开,形成一支安心农村教育的稳定的教师队伍。

我校地处山区农村,办学有诸多困难,生活条件也比较艰苦。过去在旧的人事制度下,想走的留不住,勉强留下的也不安心。为了拢住一些教师,学校就要满足种种要求,欠下一笔还不清的人情债,学校也难于对教师实行严格的管理。这次深化改革中,

我们下决心实行双向选择,人员彻底放开,凡要求走的,一律放行,凡愿意留在四十七中工作的,只要服从安排,就给予妥善安置,这样走的痛快,留的安心。实践表明,人员彻底放开后,并未出现人员大批外流现象,除个别家庭有困难的同志要求调动外,绝大多数教职工都表示愿意在四十七中工作,并同学校签订了合同。这就由过去的“我要在四十七中工作”,变为“我要在四十七中工作”,形成了一支安心农村教育的稳定的教师队伍,为聘任制的实行,创造了有利的条件。

(二)在人员聘任上做到照顾老年、保护中年、培养青年,保持教师队伍的合理结构。

一些老教师,由于年老体弱,难以承担满课时工作量,但他们都具有较丰富的教学经验。因此一方面减少老教师的授课课时,减轻其课业负担;一方面交给他们带青年教师的任务,并按一定课时计算工作量。这样既发挥了老教师的传、帮、带作用,又保证了他们的工资收入,调动了他们的工作积极性。

对中年骨干教师,注意保护。我们不赞成为了获得短期效益而过多地增加中年骨干教师的工作量,因为这既不利于教学质量的提高,也不利于教师的身体健康。因此对中年教师,除个别别人外,一般只排满工作量而不超工作量,以使他们在一定时间和精力钻研教学和知识更新,保证教学质量的不断稳步提高。

对青年教师,立足于培养。对在职青年教师,努力为他们创造进修提高的机会。如我校一位英语教师,过去因学校英语教师短缺,没有学习进修的机会。改革后,学校只安排他一个班的教学,腾出时间让他半脱产进修,而课时工资按两个班教学计算。这个青年教师很受感动,表示一定好好学习,提高水平,更好地完成教学任务。对于新分配来的7名大学生,尽管学校超编,仍全部安排在教学第一线任教并担任班主任,让他们在教育教学中得到锻炼和提高。现在我校任课的66名教师中,男50岁以上、女45岁以上的13人,占教师总数的20%;男35岁以上、50岁以下,女35岁以上、45岁以下的24人,占36%;男女教师35岁以下的29人,占46%,基本上形成了一个合理的梯形结构。

(三)开辟途径,立足本校、合理调整,妥善安置编余及未聘人员。

在聘任中,我们力争平编不吃空额。虽然会造成一部分教师课时不满,但考虑到几年后高峰期教学的需要,凡能胜任的教师一般都不脱离教学岗位。对确实不能胜任教学工作的教师,作适当调整,安排其他岗位的工作。对于编余人员,从校内稳定和社会安定出发,尽量避免出现待业现象,只要服从安排就设法予以安置。为了保证编余及未聘人员也能满负荷运转,我们努力开辟新的途径,创造安置条件。一方面通过辞退临时工,腾出工作位置;一方面开辟新的劳动、服务项目,增加工作岗位。如把原承包给外单位的学校商店收回来,由学校自己经营;又投资10万元开办了环保公司装潢装饰服务部及农村技术服务部。这样,不仅增加了学校创收能力,为改革扩充了财源,又使编余人员都得到较为妥善的安置,避免了出现校内待业和把人推向社会的现象。

对编余和未聘人员,我们不冷落不歧视,从爱护关心出发,采取渐进引导的方法,因势利导、水到渠成。使这些同志理解领导的苦心 and 良好愿望,因此能够比较愉快地接受工作安排,并安心在新岗位上工作。如一位数学教师,因教学能力较低未能受聘上岗。但这个同志工作认真、干事细致,我们就安排他负责管理学校生活用水。我校因地处山区,用水困难,学校用的是电井和山泉水,需要一个认真负责的同志专门管理,因为一旦发生故障,全校就会断水。学校领导找这位教师谈话,一方面讲明学校教学人员

超编,教学工作要择优上岗,同时肯定他工作认真细致的优点,希望他能够承担管理全校用水的工作,在新的岗位上发挥自己的长处,作出新的贡献。这位同志落聘后,开始情绪比较低落,思想包袱比较重。领导谈话后,他感到领导讲的实在,态度诚恳,并未歧视和冷落自己,于是愉快地接受了工作安排。在工作中,他踏实认真,半年多来从未出现差错,保证了全校生活用水的供应,受到同志们的一致好评。

二、在工资制度改革中把握三个原则

(一) 实行动态结构工资,切实体现按劳分配的原则。

实行动态结构工资,个人收入主要取决于工作的量和质。我们通过课时工资、职务工资、业绩工资等形式把每个人的工资收入与工作量的大小、工作的优劣挂起钩来,突破了多年来以学历、工龄为杠杠决定工资的旧框框,打破了分配上的平均主义,体现了多劳多得、优质高酬的原则,调动了教职工的积极性。

(二) 采取低起点、迈小步的方案,体现循序渐进的原则。

工资制度改革根本目的是,要打破大锅饭,搞活学校内部机制,而绝不单纯是使每个人增加多少钱,因此,我们认为学校的平均工资标准不宜一下定得过高。我校虽有一定创收能力,但考虑学校办学条件的改善和改革的持久发展,我们的工资改革采取了低起点、迈小步的方案,全校人均月结构工资不到200元,学校创收的大部分用于改善办学条件和作为储备基金,为今后教职工工资的逐步提高留有余地。这比工资标准一下定得很高,以后多年不动,更容易调动和保持职工的积极性,有利于学校改革持久健康的发展。

(三) 实行工资制度改革要把握整体性和稳定性原则。

实行动态结构工资是为了推动学校工作高效、稳定、持久地运转,因此工资改革方案要考虑到学校工作的整体性和稳定性。多劳多得的数量要力求适当,如果仅从学校短期效益出发而一味地以多劳多得去刺激骨干,则不利于青年教师的培养和学校长远稳定的发展。另外,实行结构工资后,工资档次肯定会拉开,但从学校整体工作出发,档次不宜一下拉开过大。我校改革后,高级教师月平均工资275元,一级教师月平均工资225元,二级教师月平均工资180元。校办厂人员平均工资略高于全校平均工资,职员工资一般相当于相同学历工龄教师10课时的工资。这样我们在结构工资中既注意拉开档次,又不使之过于悬殊,使各方面人员都能接受,使每个人的积极性都得到保护和发挥。

三、在领导体制改革中,校长要重视的几个问题

进行领导体制改革、实行校长负责制后,处于学校中心地位的校长的素质和水平如何,对学校的改革和发展有着至关重要的作用。从实践中我体会到,在改革的新形势下,要当好校长,必须重视和解决好以下几个问题:

(一) 要破除终身制思想,但不能有短期行为。

改革中,校长首先要破除“铁交椅”思想,要认识到校长也是一种工作岗位,同样有优化问题。在3年任期内,如不能尽好职责,完成责任目标,同其他教职工一样也要下岗。这对于克服干部终身制,搞活干部管理机制有着积极的作用。但正因为如此,也容易产生只顾眼前效益,忽视学校长远建设的短期行为,而这种短期行为会带来许多消极后果。因此我认为铁交椅的思想要破除,短期行为不可有。作为校长,一届任期虽只有3年,但办学措施应为6年、9年甚至更长远时间的发展打基础。在工作中,我注意

克服短期行为，努力做到立足现在，放眼未来，在创收上，不断开辟新门路，促进校办企业的发展，使改革有充足的财源；在教师队伍建设上，努力培养新教师，搞好教师储备，为几年后中学生高峰期准备师资力量；在改善办学条件上，积极修建和完善教学设施，为学校长远发展创造条件。我认为，校长有任期而事业无任期，对于具有大周期性质的学校教育发展来说，校长的任期是短暂的，每个校长在自己的任期内都应站得高些、看得远些，尽其所能，承前启后，做到无愧于前人、有益于后人的事业。只有领导的长期办学的决心和行动，才能激励起教职工团结奋斗办好学校的信心。教职工是不欢迎有短期行为的校长的，因为多数教师是长期稳定在一个学校工作的，他们最害怕校长把学校搞乱了拍拍屁股走人。领导如果短期行为，也会造成教职工各谋私利，各找出路的心理，会对整个学校工作起离心作用，在改革中尤其如此。这是作为校长应清醒认识和解决的一个新问题。

（二）实行校长负责制后，校长的民主作风不能丢。

校长负责制的实行，使校长集学校的决策权、指挥权、人事权、奖惩权、财务权于一身，但权力越是集中，越要发扬民主作风，走群众路线。党的工作原则是从群众中来，到群众中去，改革管理依然要坚持这个原则。校长要善于集中教职工的智慧，形成领导的决策，再变为群众的行为。这既是对校长个人作风、领导能力的检验，也是对教职工权利的保障。在管理改革中，校长的民主作风应体现在人员聘任、结构工资方案的制定和对教职工的考核上。对干部的聘任，校长应事先征求党组织意见、广泛听群众意见后再作出决定，切不可一人说了算。工资改革方案的制定和出台，也要增加透明度和严格履行民主程序，要在征求党组织和工会意见的基础上，提交教职工代表大会讨论，并上报领导机关批准，这样才能使方案具有广泛性和可行性。校长坚持民主管理、秉公办事，教职工便有稳定感、安全感，学校才有凝聚力。如果缺乏民主作风，独断专行，“一言而谓学校法”，使群众对校长产生畏惧、疏远，势必挫伤群众的积极性，改革就难顺利推进和发展。

（三）深化管理改革，校长为人民服务的宗旨不能变。

实行改革之后，通过强化行政管理手段，利用经济杠杆调动教职工积极性固然十分必要，但搞好教育事业必须倡导奉献精神，而且教育成果滞后性强，难以用精确的量和质来衡量。因此作为校长还要坚持为人民服务的宗旨，关心群众生活，体谅群众的疾苦，建立一种和谐的干群关系，这也是调动群众积极性的一个重要方面。改革以后，学校不能再发钱发物了，但我认为关心群众疾苦，为群众服务，不只限于钱和物。比如，入冬以来，群众买烟筒、买白菜、买煤、换煤气本等，都由学校统一代办，不用个人操劳，职工家庭中的生、老、病、死，我们都及时给予关心和帮助。虽然没发一分钱，但也解决了教工生活上的许多后顾之忧而使教工倍感温暖。我觉得，改革不能把干群关系、人际关系改冷了，人们之间的互相关心、互相爱护、互相帮助的好传统仍要保持和发扬。作为校长，更应时刻牢记为人民服务的宗旨，把物质利益和精神鼓励结合起来，才能形成一股强大的凝聚力和向心力，团结全体教职工共同前进。

（四）深化管理体制改革，校长更要努力提高自己的业务素质和教学管理水平。

改革的根本目的在于提高学校的教育教学质量。通过人事制度、工资制度的改革调动起教职工的积极性，这仅是改革的第一步，如何把他们的积极性引导到提高教育教学质量上来，是校长面临的一个新的重要课题。教育教学有其自身的规律性，学校教育教

学质量的提高要求校长不仅要有正确的办学指导思想和强烈的事业心,还要求有一定的教育理论水平和教学管理能力,而且改革越是深入,对校长这方面的要求越高。因此,校长就要认真学习教育理论和管理理论,提高理论水平和管理能力。并且深入教学第一线 and 教师一起总结经验,研究制定符合教育教学规律的改革措施和各项制度,使教育教学管理科学化、规范化,把行政管理与教学管理有机地结合起来,相辅相成、互相促进,才能达到提高教育质量这个改革的根本目的和要求。

(许步云)

形成竞争机制,启动内部活力

我校是去年6月进行管理体制改革的试点的。改革前的几年,市委市政府重视教育,为教育办了不少实事,教师的社会地位和工资待遇都有了一定程度的提高。几年来,我校还用校办厂收入为教师发奖金实物,一年人均近千元,应该说办学的外部条件有了明显改善。但教师的积极性仍然起不来。在一些人的头脑中,工作越轻越好,教课越少越好;论资排辈熬年头的思想越来越严重,“大锅饭”越吃越香。这个现实使我们困惑,深感校长难当。北京市企业实行优化组合的经验使我们受到启发和鼓舞,意识到它可能同样是摆脱教育困境的一条路子,也很想搞,但又怕出问题。市委市政府领导很了解教育的实际和我们的心情,去年6月作出了在中小学进行管理体制改革的决定,打开了中小学体制改革的大门。我校是海淀区第一批试点校,经过半年左右时间,改革已取得了成效。

首先,提高了办学效益。改革前我校24个班,教工73人;改革后27个班,聘用了62人。班数增多了,人员却减少了。教师人均周课时由13.6节提高到18.5节,教工与学生之比由1:16提高到1:22.5,工作效率有了明显的提高。

第二,教师的责任感明显增强,开始有了紧迫感和危机感。学校把办学目标分解到每个教师,使人人都有自己的责任目标。能干的受聘任,干得好的职级可以上浮;干不好的职级要下调,甚至不被聘用,从而激发了教师积极钻研业务,改进教法,学习文化,学习管理的进取精神。

第三,教师质量开始提高。如六年级毕业班,经过半年的努力,成绩的优良率已达到3年责任目标的规定。

第四,教师的观念和思维方式开始更新和转变。“多劳多得”、“优质优酬”的分配原则深入人心;“岗位靠竞争,收入凭贡献”的竞争意识开始树立。

第五,学校管理水平有所提高,制订了与改革相配套的教育教学工作等各项细则;制定了考评办法;建立了较为严密的考评制度,推动了学校管理的制度化,科学化。

半年前后,外部条件并没有什么变化,学校也没有投入更多的钱,何以会发生如此明显的变化呢?实践告诉我们,根本原因在于体制改革打破了“三块铁”和由此而产生的“大锅饭”。过去教职工端着“铁饭碗”,拿着“铁工资”可以不思进取,反正干多干少一个样,水平高低、业绩大小无所谓,照样有岗位,照样领工资,奖金也不少拿。在平均主义支配下,学校内部没有竞争,教师不可能有紧迫感,更难产生危机感。体改后则不同,岗位、工资都是动态的,可变的,工资拉开了档次,不好好干的不被聘用,在

校内待业，只拿档案工资，半年后还要打七折。教师的劳动得到了尊重，贡献获得了应得的报酬。灵活的、动态的新机制给学校工作注入了活力，开始出现了公开的平等的竞争，激发了教师的积极性。我们由此认识到，改善学校外部条件固然十分重要，应当努力争取。但是搞活内部机制，启动内部活力是根本，更为重要。

管理体制变革涉及劳动人事制度和工资制度的根本改变，关系到每个教师的切身利益。同时它是教育界的一次深刻变革，还会受到旧的机制和传统观念习惯势力的阻力。因此我们采取了积极审慎的态度，半年来做了以下工作。

一、做好宣传教育工作，不断提高全体教工进行改革的自觉性，增强对改革的承受能力

几十年的“大锅饭”造成了一套固定的、僵化的机制，在教工的头脑中已经形成一种思维方式上的定势。因此，转变观念是推进改革的基本前提。我们一开始就抓了舆论宣传，并把改革的目的意义的教育贯穿改革的全过程。在教育内容上进行了六破六立的教育：

1. 破除社会主义人人有饭吃，干好干坏照样拿工资的思想；树立不劳动者不得食，多劳多得，优质优酬的观念。

2. 破除社会主义人人有工作，不会有失业的“铁饭碗”思想；树立平等竞争，优胜劣汰的观念。

3. 破除进了学校门，就是国家人，一切靠国家包下来的思想；树立奋发图强，努力进取，自立自强的观念。

4. 破除人多好办事的思想；树立精兵简政满负荷工作的观念。

5. 破除论资排辈、熬年头的思想；树立“岗位靠竞争，收入凭贡献”的观念。

6. 破除改革是多挣点钱的思想，树立为了提高教育质量多作贡献的观念。

在教育方法上注意了三个结合：

1. 党内党外相结合，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，坚持先党内后党外的传统做法，首先提高干部、党员的认识。

2. 学习讨论与讲解引导相结合，充分发挥领导骨干的作用。我们认为学校管理体制改革的思想和企业优化组合的思路有某些相同之处，因此，我们就有选择地把企业的成功经验和典型事例以及报纸发表的有关评论文章归纳成为为什么要改革？改什么？怎样改？三个问题，比较系统地向教工宣讲，并组织大家进行讨论，发表看法。通过宣讲，讨论，使教工的思想认识逐步和改革的大气候合拍。

3. 提高认识与落实行动相结合。在提高认识的基础上发动大家参与制订、修改、完善学校体制改革方案，并付诸实施。

二、狠抓教育教学管理，引导教师不断深化改革

半年来，管理体制变革我们走了三步。第一步制订方案，实行教工聘任、校内结构工资。这个阶段教工的兴奋点主要停留在我干什么工作，拿多少钱上。我们认为改革不是为了处理几个人和给教师长点工资，而是以体制改革为突破口，进而深入进行教育教学领域的改革，提高教育质量。为此，我们及时引导教师走第二步，把教工的兴奋点引导到抓教育教学的管理，提高质量上来。我们制订了《教育工作细则》、《教学工作细则》、《行政管理细则》以及与此相配套的教学评价体系和评估办法，并严格认真地组织实施。干部把工作的过程和考核评价结合起来，建立并积累了大量的考评原始记录，作

为期末终结性评价的依据,使教育、教学的管理开始走上规范化、科学化、制度化的轨道。这些管理的基础工作对教师的工作起到了导向作用,促使备课、讲课、辅导、批改作业等教学活动朝规范、严谨、求实、高效的方向发展。第三步,抓了教育工作的终结性评价和教工的职级浮动。

这次改革之所以成功,关键在搞活了内部机制。但是,如果在优化组合、教工聘任、实行结构工资制之后不再进行严格的考评,或者考评之后不再进行职级浮动,不要很久,岗位聘任和结构工资就又变成铁的了,就会造成比改革前更高层次的“大锅饭”。为此,期末时我们请每位教师作述职报告,进行自我评价、小组评价和由群众代表参加的考评委员会认定以上评价,再根据领导评价,参考家长和学生的意见,对每位教师的工作做出终结性评价。从获得优良等级的10位同志中,评选5名职级上浮一级。将两位不适宜教学工作的教师调离教师岗位到创收队工作。一位原来未聘的教师,根据其工作态度和能力受聘上岗。这样,人员的动态组合,职级的上下浮动,就促进了校内竞争机制的进一步形成。实践表明:教师队伍只有不断优化,岗位、工资只有处在动态之中,才能真正造成催人上进的竞争环境,才会出现一个人人尽其所能干工作的局面。

三、加强思想政治工作,保证改革的顺利进行

改革势必带来人们个人利益的调整,加之新旧体制的磨擦,必然在教师 and 领导之间,教师 and 教师之间产生诸多新的矛盾和问题。如何解决?过去认为政治思想工作万能固然是错误的。但是认为如今改革了,校长“用钱管”,会计“用钱算”,教师“看钱干”,就可以解决一切问题,也是错误的。思想政治工作是我们的优势,历来是革命和建设不断取得胜利的重要保证。改革之后,学校有了一定的自主权,可以综合利用政治的、经济的、行政的手段来解决各种矛盾,思想工作就更能发挥作用。我们是从以下几个方面加强思想政治工作推进改革的。

1. 发挥思想政治工作的舆论宣传作用。

这次搞优化组合、结构工资,我们始终坚持思想领先的原则,不是靠几个领导干部关起门来订方案,然后让大家去执行。而是把学习、提高认识,做思想工作贯穿全过程。我们已经吃了几十年“大锅饭”了,如今要砸烂“三块铁”,观念的转变是关键。我们通过宣讲,组织学习讨论,个别交谈,请区、局领导和教工对话等方式,让教师了解当今改革的大气候,明确改革的目的是意义,以及改什么,怎么改,从而提高教工对改革的承受能力;发动教工参与改革方案的制订和修改。公布工作岗位之后,组织教师选择岗位,参加双向聘任,民主推荐干部,民主选举年级组长和评聘委员会等,各项活动高度透明,全员参加。教师逐渐认识到改革是自己的事,增强了改革意识,就能以主人翁的态度投入改革。

2. 做好改革中各类人员的思想工作,特别是落聘人员的工作。

改革中,不同人员会产生不同的思想问题,尤其是落聘人员的思想波动更大,做好他们的思想工作对保证改革顺利进行是十分必要的。如我校一位青年教师,表现一贯懒散,落聘以后,一度思想不通,情绪低落。我们就及时进行家访,和她爱人一起做工作,充分肯定了她的长处,也指出了她落聘的原因,语重心长地鼓励她改正缺点,努力工作,争取受聘。以后又几次家访,同她谈心,并安排一定的工作,让她有机会表现自己的进步。落聘一学期,她受到深刻的教育,期末在总结中写道:“通过这次落聘,对我震动极大,使我清楚地认识到以往自己纪律散漫,工作不认真是错误的,是要被淘汰

的,因此,我必须改掉身上的缺点,争取受聘上岗。”期末代课近一个月,她工作认真负责,遵守纪律,受到家长和学生的好评,老师们反映她确实有了很大进步。经过群众评议,学校接受了她的请求,同意下学期试聘她。

改革中制定的各项规章制度是无情的,但同志之间应该有情,对一时落后的同志不应歧视、冷落,而要热情关心,尊重他们,给人以希望,促使他们转变和进步,这就要依靠深入细致的思想工作。

3. 思想政治工作要同管理相结合。

许多本来是很简单的,通过行政管理的一些制度就可以解决的问题。比如迟到和随意请假等问题,过去由于只强调思想工作、不敢动用行政管理手段,结果做了许多“思想工作”,问题依然存在。改革中我们针对上述情况,建立、健全了各项规章制度,运用政治的、经济的、行政的手段综合解决问题。例如,行政管理细则对请假作出明确的规定,照规定处理。结果迟到、看病人数大大减少,即使看病也是利用空节,速去速回,教学秩序井然。再如,我校制定的教学工作细则规定了备课、上课等教学环节的规范要求,同时制订了考核评价办法,考核结果将与聘任、待遇挂钩。开学第三周,学校按规定检查了全校教师的教案,有两位教师的教案不合格,我们及时找他们谈了话,他们很快就认真修改补充了教案,主动交领导检查,促进了教学工作的提高。

由此可见,管理一旦和评价相结合,与物质利益挂钩,就具有权威性。制度化管理能够促进思想政治工作的开展,提高它的效果,保证它的质量。

4. 加强干部的自身建设,当好改革的排头兵。

干部严于律己,以身作则,在教工中树立良好的形象,也是改革成功的保证。古人云:“其身正,不令则行,其身不正,虽令则不行。”因此,我们要求全体干部和党员在改革中做群众的表率。凡要求群众做到的,自己首先做到,人人争当改革的实干家,而不能只当改革的评论员;不仅要提出改革的新课题,而且要提出改革的新思路、新方案。

去年暑假,改革刚开始时,学校干部几乎没有休息,订方案,搞聘任,制订各项细则,一天要工作10多个小时。今年寒假,老师们放假了,干部和群众代表一起搞总结、评价、职级浮动、制订下学期的工作方案。6个干部4位兼课,除了完成自己的教学任务,还要听课、评课、检查考评,许多工作都要在下班以后去做,经常工作到深夜。干部加班加点,从无怨言,除结构工资外,不多拿一分钱。而一旦去看一次病也严格按照规章登记扣钱,不搞一点特殊。干部的模范行动赢得了教职工的拥护和信赖,保证了学校各项改革制度的顺利推行。

我校改革刚刚起步,许多问题尚待解决。在市、区的正确领导下,我们要不断深化改革,把教职工中蕴藏的积极性、创造性进一步调动起来,为提高教育质量办好学校而努力。

(刘锡伦)

实行校长负责制必须理顺三者关系

北京市劲松职业高中是教育部门自办的单独设校的职业高级中学。学校开设中餐烹

饪、西餐烹饪、服装设计、饭店服务、新闻摄影和室内装饰六个专业。

1985年2月作为朝阳区的试点,学校实行了校长负责制。1988年8月又作为朝阳区的试点,学校实行了内部管理体制改革。几年来结合我校的实际情况,逐步理顺了校长、党支部和教代会(工会)的互相配合、互相支持、互相制约的工作关系,使校长负责制日趋完善,形成:校长有决策权,但决策要讲求民主和科学;党支部不干涉行政工作,但要发挥保证监督作用;教代会(工会)不是权力机构,但要代表教职工参与学校的民主管理。

我们的做法是:

(一)实行校长负责制后,立即着手改革学校内部的管理机构。为了适应职业学校的特点,我们取消了普通中学的总、教二处,代之以五个中层职能办公室(即教育办、教学办、实习办、总务办和校长办),并明确规定了各办公室的岗位职责;办公室主任直接向校长负责。学校的基层设立专业组、教研组和年级组。专业组负责专业课和实习,归实习办公室领导;教研组负责文化课的教研活动,归教学办领导;年级组负责学生的思想政治和品德教育活动,归教育办领导。这样就形成了学校、中层办公室、基层组构成的“三级管理,层层负责”的管理机构。为了精简管理干部,减少管理层次,提高工作效率,自1985年实行校长负责制以来,一直没有设置副校长的岗位。我们明确规定无论对内还是对外,各办公室主任在其岗位职责范围内具有副校长的权限和责任。

为了使校长的决策科学化,学校成立了由9人组成的校务委员会,并制定了“校务委员会章程”。校务委员会是校长决策的审议、咨询机构,它主要的职能是讨论研究校长提交的问题,提出看法和意见。在2/3多数同意的情况下可对中层干部提出弹劾。校务委员由校长任命,为吸引更多的教职工参政议政,每年更换1/3。

(二)在学校实行了校长负责制后,学校党支部的职能也由原来的直接领导行政工作,转化为对行政工作的保证监督。1986年学校党支部负责人开始实行兼职。目前的党支部书记是饭店服务专业组长,她所教的课程是“旅游概论”和“服务实习”。为了加强党支部各级管理层次的监督,1988年党支部改选后,中层干部不再任党支部委员。目前两位党支部委员一人是数学教研组长,另一个是语文教师(兼班主任)。

由于校长是党外人士(中国民主促进会会员),学校内部规定了“党政联席会议”制度。党政联席会议由校长、书记和支委参加。主要的内容是互通通报党、政工作的情况,讨论、研究学校工作的大事,对校长工作和支部工作互相提出意见和建议。

(三)实行校长负责制后,在学校行政和党支部的支持下,教代会(工会)逐步过渡到独立开展活动,行使民主管校的职能。

目前的教代会是学校建校以来的第三届。教代会代表由差额选举产生。为了吸引更多的人参政议政和便于对学校各级工作的民主监督,中层以上的干部不作为代表候选人;在当选的21名代表中,一线教师15人(占71%),普通行政人员6人(占29%);其中共产党员6人,民进会员2人。

党支部不直接领导教代会(工会),而是通过当选为工会主席的支委和党员代表来发挥作用。对教代会(工会)的活动,党支部发动党员予以积极支持。校长的重大决策要提交教代会(工会)讨论;对校长和各办公室的工作,教代会(工会)可以提出意见和质询。学校行政把福利费的管理权移交教代会(工会),同时由校长基金中拨给专款,作为组织教职工活动的经费。为支持教代会(工会)对学校的民主管理,学校在制定结

构工资方案时，给7位工会委员集体兼职课时每周10节，具体分配由工会委员自定。

我们的体会是：

(一) 校长负责制一般说给予校长人事权、财务管理权和办学权，其实归根到底是给校长以学校工作中的决策权。

有人说实行校长负责制后校长的权太大了，其实给予校长决策权是为了使校长更好地完成其岗位职责。我校在1985年要引进社会资金，建设中、西餐专业学生学习的实习餐厅，新建面积1000多平方米，双方投资40余万元。双方从首次接触到签订协议前后不到一个星期。如果不是实行了校长负责制，进展不会如此迅速。回忆这段工作时，郝守本校长说：如果不是校长负责制，按“常规”学校内部不定要开多少次“研究会”；等你决定了，双方可能已经变卦了。我们认为实行校长负责是加给校长更大的责；如果责大权小，将一事无成。只有责权匹配才能全面促进学校的各项工作。

校长有决策权，但决策的制定并非校长一个人闭门造车的产物。决策必须通过民主咨询和科学论证的程序。我校党政联席会、教代会（工会）、校务委员会的作用就是校长决策民主化和科学化的保证。作为学校内部管理体制改革的试点校，我们在1988年7月就着手制定结构工资方案；经过多方讨论后，由校长决定在1988年11月份试行。为了使方案更加合理，在试行后又广泛征求了群众意见。这次征求意见没有采取座谈会的方式，而是请每一个校务委员至少找4位教师个别谈心。意见汇集上来并经党政联席会讨论后，校长拿出结构工资修订方案的“十点意见”。此“十点意见”提交教代会讨论，工会主席把讨论情况向校长通报后，才由校长最后拍板定案。在这个修订方案中降低了干部待遇的标准，提高了老教师的待遇；制定了对以老带新的鼓励措施，调整了部分岗位的报酬……此修订方案得到全校教职员工的赞同，已于1989年3月实行。这个例子说明了党支部的保证监督作用，教代会（工会）的民主管理学校作用；不仅体现在学校工作的决策之后，更重要的是要体现在决策之间。党支部3个支委都是校务委员会的委员，一个支委还担任工会主席。校长的决策可以通过各种渠道征求党支部和教代会（工会）的意见并在决策出台前就得到反馈。这就使得校长的决策既受到了党支部和教代会（工会）的支持，也受到了党支部和教代会（工会）的监督，由于这种监督是在决策的全过程，就自然形成了校长决策的制约机制。

(二) 我校在实行校长负责制后，紧接着实行了党支部书记兼职，支委由普通教师担任。几年来的实践，我们感到有下列好处：

1. 书记既是学校党组织的领导者，又是第一线教育教学的工作者，在学校事务中兼有“站得高看得远”和“站得低看得清”的双重优势。

2. 书记和支委都在第一线工作，对校长决策的正、误能及时得到第一手材料，便于领导党组织发挥保证监督作用。在实行结构工资的同时，我校对实习企业着手实行“全员工资风险承包”。由于对实习餐厅的收益测算不准，在试行中出现了企业工作人员收入偏高的现象，学校党支部及时向校长提出意见，从而在正式实行时纠正了校内分配不公的偏差。

3. 书记和支委都以任课教师的身份出现在课堂上，直接接触学生，了解学生的思想动态，对德育工作能拿出实事求是的意见和办法。学校目前实行的学生学分“减分淘汰法”和“单项优良奖励制度”就是这样制定的。

4. 由于书记和支委都是以普通教师的身份同全校教职工生活在一起，工作在一起，

使得他们成为教职工的知心人。老师们对学校工作有意见敢于向他们反映,有心里话便于向他们诉说,这就使得党支部的保证监督作用立于实处。我校在首次教师职务评聘中,自始至终处于平稳状态,这是与支委们的积极努力分不开的。

(三)在实行校长负责制后,党支部的保证作用是必不可少的。党支部要动员全校党员和党的积极分子,支持校长正确的决策。我校的校长是非党人士,但5个中层职能办公室主任全部都是党员。几年来在党支部的支持下,5位主任都能自觉接受校长的领导,出色地完成本岗位的工作。党支部每学期要对干部工作写出书面评定。个别党员在学校工作中发生失误,党组织往往批评于校长之前。党支部还组织党员在校务委员会、教代会(工会)中发挥积极作用。我校的党员同志大多数都是勇挑重担的干部,教学上的骨干,行政工作的行家里手,在学校各方面工作中都起着先锋模范作用。他们是校长工作的后盾和支柱。

(四)教代会(工会)的作用是行使对学校工作的民主管理和民主监督,学校行政特点是校长对教代会(工会)的工作只应支持,不应干涉。校长要及时把学校工作中的大事和决策向教代会(工会)通报,要主动为教代会(工会)参政议政创造条件。譬如,我校中层以上干部的工作业绩每年由教代会代表打分评定,中层干部是否称职还要由全体教职工大会无记名投票测评。校长和教代会(工会)商定,某个干部得分(满分100分)低于50分或者民主测评得票率低于50%的,校长不予聘任。由于教代会(工会)在学校生活当中具有一定的地位,因而教代会代表和工会委员在学校中也受到大家的尊重;代表们和委员们为教职工服务的积极性也很高,1989年春节期间,党支部、工会和学校行政联合到一部分教职工家中祝贺春节,在拜访中发现一些老师住房困难,工会主动将此情况向学校反映。

几年来我校在实行校长负责制的基础上,结合自己的校情确定了校长、党组织、教代会(工会)三者之间的和谐的工作关系。这种工作关系不是三驾马车,也不是三足鼎立,而是把三种机能拧成一股绳。学校的三级干部、党支部委员、教代会代表、工会委员、校务委员会委员都成为校长制定决策的参与者和实施决策的执行人。在他们带动下,全校教职工增强了凝聚力,提高了积极性,各项工作都取得了明显的进步。1987年在北京市职教验收活动中,我校被评为“办学有特色”的第一流职业高中;1988年又获得市先进集体称号。全校教职工决心继续用实际行动来贯彻劲松职业高中的校训——“团结奋进”!

(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

我校正在进行校长负责制、教职工聘任制、校内结构工资制和建设教育实体与经济实体相结合的学校新体制的试验。这样的新体制是“三个面向”的需要,也必须促进学校按照“三个面向”进行教育改革,调动教职工的积极性,提高教育教学质量。质量是学校的生命,也是改革的出发点和归宿,是改革的核心。因此,建立以质量的目标管理为核心的控制体制,是我们实行领导和管理体制改革试验的中心。

实行质量的目标管理,必须要有评价。评价就是反馈,就是检查,就是质量控制的