

校 长 篇

谈谈薄弱学校的更新发展

按照《教育法》的规定：小学、初中是义务教育，意味着政府必须提供合乎标准的办学条件，保证所有学龄儿童、少年机会均等地接受九年义务教育；同时，也意味着校长必须办好每一所学校，保证办学质量，让所有的学龄儿童、少年亦“机会均等地接受九年义务教育”。但遗憾的是，由于历史、投入、队伍素质等种种原因，义务教育阶段中小学出现了一些薄弱学校。从 1994 年起，笔者立足于牡丹江市第十八中学的实际，在如何更新发展薄弱学校，全面实施素质教育方面做了一点思考和实践，简述如下：

一、对薄弱学校的初步思考。

现在有一个较为普遍的看法：即生源差，校风不正；学校条件差，内部管理乱；教师素质低，队伍矛盾多等等，导致教育质量低下，于是就认为这是一所薄弱学校。但笔者认为，薄弱学校表象看是客观条件不到位，软件建设没有特色，症结点却是领导班子成员素质“薄弱”。

薄弱学校的校长及班子成员的思想行为往往表现出：①自强意识差，不思转机；②面对现实的勇气差，习惯于各方面的“公论”；③寻找薄弱点、更新措施的能力差，束手无策；④关键一点就是领导班子不团结，内耗严重，精力没有用在学校管理和带好教师队伍上。正如有的教师比喻说：人家领导是一个战斗的堡垒，而我们的领导是在堡垒里战斗。如果“一个好的校长就是一所好的学校”的认识正确的话，上述特征的校长接手一个好的学校也必然办成薄弱，而好的校长也会把一所薄弱学校办出特色。上海建平中学冯恩洪校长从倡导校

园文化抓起，闸北八中刘京海校长从鼓励学生成功做起，注重学校的科学管理和调动教师积极性，都把一所比较薄弱的中学办成享誉国内外的优秀学校。因此，是否可以得出这样的结论：校长综合素质低，学校就会薄弱；领导班子没有合力，学校就必然薄弱；领导班子内耗大，学校就肯定薄弱。

考察一些学校之所以成为薄弱学校，原因大致有：

- 1 学校各届校长及领导没有很好的办学意识与能力，造成学校薄弱的历史，久而久之形成学校内外不良舆论。
2. 校长及领导班子缺乏有效管理，尤其缺乏情感投入，造成师生心理压力难以卸重，师生队伍管理混乱，教师矛盾多，学生违纪多。
3. 主管部门关怀、指导不够，校长办学过程指导和监督不到位，政策倾斜力度不够，管理指导策略不及时。
4. 在生源差，质量低的情况下，应试评估的指挥棒搅得、压得学校也感到“更生”无望等等。

薄弱学校在依法治教及转轨素质教育时期，产生许多负作用，大致表现有：①对教育的法制化、主管部门及学校的依法治教进程增加了阻力；②增长了社会、家长的不满情绪，也助长了择校、家教的社会风气；③为教育主管部门实施素质教育的管理增加了难度；④造成了校内教师心理的不平衡，敬业精神较低，教学质量差；⑤对学生教育不利，学生素质没有达到教育目标的要求就离开了学校，对提高民族素质造成损失。

素质教育要求办好每一所学校，教好每一名学生，因此薄弱学校必须更新改造。笔者认为应采取如下方法：

即使薄弱学校，也有自身的长处，更有薄弱的症结点。情况各异，应实事求是，具体学校具体分析，我市教委的“一校一策”思路非常好，关键是要蹲下去，把问题搞准，如果是

1. 校长领导素质与能力薄弱及班子成员合力问题，就要加强领导干部的教育和调整。

2. 教师素质较低或生源较差，就队伍建设可以搞优秀教师支教，分配优秀新大学生；慢慢疏导配给一些好生源。

3. 办学条件差，可予以政策倾斜，但必须加强内部管理的指导和监督。

4. 在社会和教育系统内予以舆论鼓励，帮其塑形，树其声望。

5. 改变评估方法，看其贯彻方针，落实课程计划的情况，不以应试成绩论高低。

但是，改造更新薄弱学校的根本动因还在于学校内部。我看应从以下做起：

1. 校长要带领师生队伍鼓起承认薄弱现实的勇气，讲明事在人为、人在精神的道理；然后，调查分析、寻找学校薄弱点，这样才好对症下药，思考问题，研究对策，找准切入口。如上海闸北区青云中学、彭浦三中、崇明县城桥中学等原来都是比较薄弱的学校，校长带动教师首先从英语教学、活动课教学或体育教学切入，创办学校特色，最后带动学校质量全面提高。

2. 长首先明确办学思想，设计改造学校薄弱的思路，树立发展的阶段性目标。目标宜小不宜大，本着目标要小、活动要实、鼓励要多、总结要勤的原则，一步一个台阶。

3. 学校党政工领导要善于创造一个宽松和谐、敬业奉献的校园环境：支部创造一个组织氛围，校长创造一个管理氛围，工会创造一个情感氛围，从而推动校风、教风、班风、学风的良性发展。

4. 重在加强教师队伍建设，党政工负责人要遵循这样的策略：即用思想工作稳定人，用情感投入凝聚人，用教育规律提高人，用有效法规激励人。并采取可行措施，校内训练基本功提高教育质量，校

外塑好形象，扩大舆论影响。如上海二十五中学，找准了教师——自信心不足——这个切入口，千方百计地调动教师积极性，终于把学校办成上海乃至全国的名校。

5. 注重从学生成长的小事抓起，先规范、后优秀，调动学生成长的内因，激活其内驱力，从而使德育成为素质教育的基础。如建平、闸北八中就是从学生行为规范和德育找准了更新学校薄弱的切入口。

综上所述，薄弱学校的问题从硬件与软件相比，原因在于软件没有建设好；从校长及领导成员与教师队伍相比，原因在于校领导；从师生相比，原因在于教师职能没有发挥好；从校内外相比，原因在于校内工作没有做好。

二、牡丹江市第十八中学更新薄弱，寻求学校可持续发展的基本做法。

我校在“九五”期间，全校教师经过两年的努力，办学内涵不断丰富，师生队伍不断进步，校容校貌改观日新月异，社会知名度逐年提高，教育质量可持续发展，办学水平既有提高又有特色，尤其可以自豪地说：我们用自己的智慧和实践为薄弱学校的更新改造创造可借鉴的经验。回顾起来，做法大致如下：

（一）探索办学思想、养成良好校风、规划运行格局，构建更新发展学校的基本框架和精神风貌。

思想指导实践，思想是行为的旗帜。一所学校要想塑造辉煌，可持续发展，必须探索出切合校情发展的办学思想作指导。为此，我们在实施素质教育的实践中，以“三个面向”为指导，以教育法律法规为依据，以全面贯彻“德育大纲”和“课程计划”为依托，探索并深化了素质教育、依法治教、特色教育、社区教育、现代化教育的办学思想内涵，教师队伍不断增强改革、教研、规范、全面、主导、育人、职业、管

理、德育地方性和民族性等教育意识；规划并初步实现了“双全+特色”学校“合格+名师”教师“合格+特长”学生的办学目标，探索并初步养成了具有本校自身特点的“坐标+目标”式的校风、教风、学风、班风，形成了“一个计划(学期)+四个方案(德育、教学、科研、总务)”的整体运行格局，加速了学校实施素质教育的步伐。

俗话说：看学校就看校风。校风可以说是学校的全部内涵与面貌。具有良好校风的学校，一定是一所好学校；没有深刻内涵的校风，学校也决不会有好传统，不会成功。校风既有显性的外在风貌，更需要有丰富的内涵。近两年来，我们的教师在备课中越来越依纲抓本，在课堂上越来越善教会导，基本技能逐年提高，教育行为越来越遵循教育规律，教育教学的实效性不断增强。这是我们更新改造学校的根本，更是发展提高的基础。我们的学生在老师的调教下一天比一天爱学，在老师的指导下一天比一天会学，行为一天天讲礼仪，有规范，学习成绩一天天提高。来过我校的各界人士都说，十八中的师生面貌日日有新起色，精神状态年年有新活力，校风日好一日，所以，我们可以自豪地说：过去的两年是重写历史，塑造辉煌的两年。

(二)尊重规律,狠练内功,抓实课堂,追求实效,完善更新发展学校的内涵,夯实师生两支队伍的高素质基础。

教育是极讲规律的事业，审视初级中学的办学特点：其国民教育、基础教育、义务教育、素质教育等的基本特性，决定了我们的教师队伍，不管学历是专科，还是本科；不论是老教师，还是中青年教师；也不管必修课教师，还是选修课、活动课教师，都必须老老实实、认真真对待新时期的初中学生，扎扎实实从初中的教育要求出发，努力实现国家规定的教育目标。为此，我们把教师队伍建放在学校工作重中之重的地位，创设了“四大系列”的培养提高的活动。即法治

教育系列、理论学习系列、技能培训系列（探索了“一个工程〔蓝青〕八个渠道〔请进来指导、走出去学习、坐下来训练、帮上去提高、争机会锻炼、送出去培训、沉下去检查、找差距辅导〕）、情感凝聚系列（让学校的每一次活动、师生的每一个交流都注重教师的需要、教师的凝聚）等活动。

形成德育“三大系列”（突出德育基础地位系列，以政教处为龙头，实施“德育工作方案，操作德育工作十个点；德育与体育、美育、劳动教育相融合系列，政教处德育工作与活动课、政治课、劳技课、音体美课教育相结合；德育与智育相融合系列，以学科教学为主渠道，强化课堂教学的德育渗透）教育改革模式，构建了德育工作“十个操作点”（德育法规教育、“五心”教育、基地教育、主题班会教育、行为规范教育、课外假期活动教育、升旗教育、军训教育、学生家长学校教育、学生思想品德考核）模式，要求全体教师必须做到“五有”（人人有德育功能、堂堂有德育内涵、处处有德育特色、事事有德育渗透、时时有德育效果）实效。

探索充实了教学工作“五个子方案”（常规管理、活动课与学科活动、教改科研、减轻学生负担、教学评估）内涵；完善了常规教学“十检查”（教师教学进度、教学规则、课表、教案、听课笔记、学生作业、课堂教学、教研与业务笔记、体育卫生、电教手段）的规格与办法；强化了教师备课“十备四定四统一”（备课做到备大纲、教材、学生、教法提问、板书、练习、作业、实验、电教手段；备课组做到定集体备课时间、内容、方式、中心发言人；同备课组做到统一教学目标、要求进度、重点、难点）要求。

作为世纪之交的教育，既不能像“文革”那样把教育极端形势化、绝对政治化，也不能在新形势下“六神无主”，遇事临时抱佛脚，带领教师左冲一阵、右突一阵。为使我校既改造更新，又可持续发展，我

校的教师队伍建设、德育改革、教学改革都能基本做到宏观构思与微观落实相辅相成，师生的好建议、合理要求以及教委的工作重点都可以在我们的计划方案中找到自己合适的位置，从而基本保持了学校各项工作的稳定发展，尤其各方面格局的形成使得我校教育质量逐年提高，教育特色越来越明显。

（三）立足实际，寻找改变师生面貌、塑造学校形象、创造特色学校、提高学校知名度的突破口，这是学校整体改革的重要出发点。

第十八中学在历史上一度出现过管理混乱、学生混乱、人际矛盾重重、社会舆论不好，难求发展的一段时期，教师人心思走，学生流失严重，家长怨声载道，社会时有谴责，学校举步维艰。如何改变现状，让教师顺心、家长安心、教委和社会满意，我们的做法是：

一是在教师德、能、勤、绩等方面建立与完善制度法规，依法治教，树立教师队伍良好的工作风气，增强教师的敬业精神，加强教师业务、政治素质培训等环节的规范性；在教师各种矛盾解决中，以等距离待人的原则，采取公正、公平的态度，从学校大局着眼，从岗位实际出发，化解矛盾，凝聚感情，建立和谐互助的人际关系；在学校教育氛围建设中，注重规律，注重公关，注重形象，从而不断提高学校在社会各界的知名度，为教师心情舒畅地开展教育教学工作理清了内患外扰。

二是在改变学生队伍面貌上，我们从加强学生一日常规管理起步，从礼仪教育切入，引进‘五心’教育，注重德育‘十个操作点’的实效性，尤其经过政教处、活动课组、全体班主任的共同努力，彻底改变学生的精神面貌。目前，我校学生的礼仪素质、文明程度在社会上有较好的反响。

三是在我校当时的基础现状中，如何杀出一条路，让社会说出一点好，我们一个做法是创特色，以小见大，带动学校整体出名，我们在

既无资金，又无得力支持的窘境中，断然决策，在教师们的支持帮助下，创造条件在我市初级中学率先普及计算机教育，积极巩固“三防”教育，全力发展电化教育，从而使学校特色的雷声越来越响，声誉越来越好。第二个做法是用两年的时间积蓄内涵，苦练内功，增强内力，然后再厚积薄发，广泛宣传，铸魂塑形，从 1995 年教委“四项工作”检查对学校做法给予肯定之后，《中国教育报》、《黑龙江日报》、《牡丹江日报》、《牡丹江教育报》、学院和师院院刊、牡丹江电台和电视台及有线电视台等新闻单位多次对我校教育教学改革予以多侧面的宣传报道，引起广泛的良好社会影响。第三个做法是加强了校园文化建设，从外到内，可说是班班有规范，室室有特色，处处有主题，各实验室、办公室的文化建设具有很强的指导性、教育性、时代性，形成了很好的教育氛围。

1997 年 7 月于牡丹江市第十八中学

素质教育召唤校长的现代素质

现在有一个共识：校长是学校的灵魂；一个好的校长就能办出一所好的学校。笔者更认为：一个好班子才能带出一支好队伍，办出一所好学校。校长的作用是干事蹲下去，想事跳出来，不断修养自身的现代素质。

一、校长要有一个主动、主体的发展精神。

首先要高屋建瓴地审视时代精神，才能增强事业的自信心。从国内看，教育实现立法，教育提到政府重中之重的地位，社会尊师重教的舆论，教育投入的增加，办学条件的改善，督导侧重督学，普及义务教育的发展，素质教育的基本入轨等等，都为教育发展提供了难得的契机。再从国际看，对教育研讨最活跃，认为面向未来最迫切的唯一的着力点，应是教育要教给人们‘学会生存’、‘学会关心’、‘学会合作’；号召人们‘学无止境’；对受教育提到‘人权’的高度来认识，各国都提出‘科教兴国’战略，从‘科技就是生产力’来寻求发展，所以教育在经济、社会发展中的作用越来越重要，呼吁人们：新世纪是教育的世纪。

其次要及时把握时代的鲜活思想，才能不断创造事业的新意。在现实中，那些习惯于多年作风一成不变，满足现状推着干，先进经验照搬照抄等等，在教育思想不断进步，先进经验不断涌现的今天，干事业也是误事业，办学校也会停滞不前。所以必须从教育规律、学校特点、师生实际出发，学习新思想，研究新策略。而学习人家经验只是一个载体，实质是要把握时代流动的活跃的教育思想。

第三要持之以恒地营造教育气氛，事业才能内生聚外生援。上海校园文化建设讲究“场”效应，我们的教育、学校也要有意识创设这种“场”，应主动出击，征得政府和社会的支持，上海、张家港及所属学

校都有这种意识和精神。校内办学的气氛起来了，教师也就凝聚起来了；教育“场”建立起来了，教育的发展也就更快了。

第四要大胆持久地创造学校的生命力，才能保持事业长盛不衰。教育政策是平等的，教育规律是相同的，但为什么学校发展不平衡，一些学校内忧外困，一个重要原因就是不会创造学校的生命力。关键在人的观念和素质，可以说：学校生命力的突破口很多，其结果我们称为‘特色’。

二、校长要有一个自主、自立的办学思路。

1. 解剖‘麻雀’，找准办学坐标。《中国教育改革和发展纲要》指出：中小学实行校长负责制，党支部监督、工会民主管理。“三大要素”运行起来从哪儿着手？我看党、政、工应该‘以人为本’。

发挥“一个支部一个堡垒”的作用，关键一抓干部，二抓党员，发挥“一个党员一面旗帜”的作用；“围绕中心抓党建”关键抓教师队伍，抓人心的凝聚，优秀分子的培养，而不是直接抓教学。学校党支部也应抓学生工作，党、团、队工作一体化，用教师的高尚师德推动学生德育工作的开展，发挥团队组织的积极作用，推动学生工作的全面开展。总之，塑好党的形象就要为师生创造一个良好的组织气氛。

行政工作以教学为中心，关键是建立依法治校的校内管理运行机制，提高科学管理质量。校长要善于用制度管理规范人，用教育规律提高人，用教育法规约束人，用奖惩机制激励人。这样，教师队伍才能心情好、形象好、业务精、能力强，达到教育质量高。总之，校长要创造一个良性的管理气氛。

工会要用围绕教师队伍建设的活动凝聚人，关键在于情感投入，协调关系，以关心人为己任，才能真正把工会办成职工之家。总之，工会要为教师创造一个情感气氛。

三个气氛合为一体就是良好的校风，就能塑造学校良好的形象，就能办出较高水平的学校。

2. 落实教育方针，“五育”和谐发展。我觉得：把教育方针要求的“五育”在课程计划中都落实好，就是素质教育。为什么新中国的

教育搞了这么多年，又喊出个“转轨”的问题？这是因为历史上各种原因，学校没有条件按方针要求办学。如“文革”后“快出人才，出好人才”被误解为出高级人才，所以出现文凭热，挤独木桥的现象，升学是对的，但都“挤”就有问题了，目前国力不允许。再如教育投入始终不足，尤其基础教育缺口较大，条件不足、场地不够，一些教育要求兑现不了，久而久之，只以课堂办教育，校长也觉得最省事，教师也习惯了，用“智育”代替教育，所以需要“转”轨，实际是拓宽教育渠道，落实“五育”和谐发展。但是目前，独生子女的家长更加重了望子成龙的心理，转轨的社会压力始终很大。

着眼时代的新观点：①社会与经济的发展对教育的期望值越来越高，世界性的竞争对人的素质要求日趋综合化，只有高智力不是唯一的取才标准；②“出好人才”应是各级各类人才，综合素质好；③现代化、学习社会化、终生教育等趋势都要求人的基础素质要全面且扎实。到今天，教育结构基本趋于合理，政府对教育高度重视，投入不断增加，条件不断改善，教育重心下移到基础教育阶段，实施素质教育就成为时代性、发展性的必然了。但是搞素质教育必须强化政府领导，加强对社会的导向，改革对学校监督、评估办法，依法建立学校的运行机制。

3. 选准工作基点，构筑运行模式。学校的各方面工作都有很强的规律性，要提高和稳定教育质量，必须从党建、工团、思想、干部、教师、教学、德育、总务、校产等方面选准工作的基点，探索每一条线的内涵，从而形成稳定的可持续发展的格局，主管部门、社会各界的要求都能在校内运行格局中找到准确的位置。这样学校才能不断发展与提高，而不是一届领导循环往复一次，做低效的循环。也只有善于加强理性的概括和升华，学校才能有名、知名、扬名，传统深厚，持续辉煌。

4. 研究教育策略，提高教育质量。教育发展须顺势、得法。上海策略研究从内容到教法，“课改”称为跨世纪工程。而我们教育容不敢动，跟不上时代发展的需要，学生对所学知识不感兴趣，用“历

史”般的情感教育新人类，而新知识又很难进课堂，既使教育新知识，也是小打小闹，临时行为。改革只能着眼于教法，其现实性、自主性又不强，就青浦经验、成功教育等策略来说都有自己的实际背景，学习借鉴可以，但绝不能照搬照抄。所以，要创造自己的科研气氛，培育自己的科研力量，相信“十步之内必有芳草”，这样创造的结果才能有力地指导我们的教育实践，大幅度地提高教育质量。

三、校长应遵循一个情意、序进、活动、反馈的办学原理。

青浦县顾泠沅博士数学教学改革实验小组用 15 年左右的时间，取得了教学质量大面积提高的显著成果。他们首先从数学学习的认知过程的研究出发，探求学生学习的行为与中枢活动的关系，认为提高效率的根本出路在于改变旧的学习模式以及改变这种模式所支配的教学结构。为此，观照了当代行为派与认知派的学习理论，还有中国古代“知行统一”的学习模式，构建了与旧的“容器”模式相对立的“活动中介”模式，注重学生自主学习活动的自主性。在这些基础上，根据十五年改革实验的实际经验与理论探讨的成果，构筑让所有学生有效学习的理论，得出了“情意、序进、活动、反馈”等四条教学基本原理，以及一种能显著提高课堂教学效率的数学教学结构（参照顾泠沅的《教学实验论》）。

当实验总结基本结束时，顾泠沅请教华东师大一位心理学教授。教授说：学生没有学不好的，问题在于没有把握四个环节即：认知动因的激起，认知内容的组织，认知方法的安排，认知结果的利用。顾泠沅将其与自己总结的四条教学原理一一对照，完全吻合且顺序都不差，教学原理可推广为教育原理。

目前，柳斌同志在国家教委推广的四种教育策略，江苏南通李吉林的情境教育，上海一师附小的愉快教育，崇明中学的主体性活动教育，刘京海的成功教育，简要概括为 动机、内容、方法、结果，与顾泠沅的四条原理又一次一一对得上。这说明情意原理、序进原理、活动原理、反馈原理，反映了教育的认知规律，是教学原理，也是教育原理，更应该是我们管理学校的办学原理。

所以，校长工作的出发点应从激发师生的情感入手，根据师生实际循序渐进地更新目标，用符合教育规律的活动来提高教师素质、凝聚人心，及时总结，不断提出新的对策和发展目标。

四、校长应努力构建一个学校内部管理体制。

根据国家人事部关于事业单位人事制度改革基本建立“政事职责分开，单位自主用人，职员自主择业，政府依法监督，科学分类管理，配套措施完善”的人事管理新体制的目标，我们在深化完善内部管理体制改革的形势和任务是：

第一、从市场经济发展的趋势来看，随着人才市场的建立和社会保障体系的日益完善，中小学劳动人事制度改革，必须加快研究如何从封闭性管理向开放性管理转变，建立起与市场经济发展相适应的人员‘进得来、出得去、稳得住’的动态平衡机制。

第二、从事业单位人事制度改革的思路和目标看，面对事业单位与行政脱钩措施的逐步到位，中小学内部管理体制的改革必须加快研究如何进一步提高校长队伍的整体素质，建立起具有持续激励机制，让校长真正成为聚精会神抓教育、自主管理抓质量的法人代表。

第三、从与人才市场接轨的要求来看，面对单位自主用人和职员自主择业的趋势，学校内部管理改革必须加快研究对教师的管理，如何向依法治教方向转变，建立起学校法人与被聘用人之间权利与义务统一的管理政策。

上海中小学实行学校内部管理体制综合改革是以改革劳动人事和分配制度为突破口，抓住扩大学校办学自主权和建立竞争机制两个重点，积极探索一条优化结构、提高质量和办学效益的改革之路。

1984年起，进行‘三定三制’（即定编、定员、定工作量和建立岗位责任制、考核制、奖惩制）的试点；1988年，转向‘四制一体化’（即校长负责制、教职工聘任制、校内结构工资制和教育经费包干制）的整体性改革试点；1992年后，改革出现了“发展势头快，试点类型多，改革综合化”的新局面，表现出如下特点：

第一、以健全制度、强化管理为突破口，初步建立了“校长负责、

党组织为政治核心、教代会民主管理”的运行机制；

第二、以双向选择、差额聘任为抓手，进一步完善了“聘任看实绩、上岗看实干、考核看实效”的竞争机制；

第三、以薪酬挂钩、拉开差距为经济杠杆，基本形成了“多劳多得、以量计酬、优质优酬”的激励机制。

第四、以注重内部挖潜为调节手段，逐步形成了“增人不增资、减人不减资”的内调机制；

第五、以提高效益为目标，初步建立了“教师素质和待遇、教育质量以及办学效益同步提高”的自我完善、自我发展的机制。

上海学校内部管理体制改革的成效，一是转变观念，提高广大教职工对深化内部管理体制改革的认识；二是加强领导，政府把推进内部管理体制改革的摆到重要日程；三是统一思想，确保内部管理体制沿着健康、规范、有序的轨迹发展；四是完善制度，确立学校的法人制度，让校长逐步成为责、权、利统一的“办学自主、管理自主、用人自主、分配自主”的学校法人代表；确立校长待遇与目标、办学水平挂钩的制度；确立聘用合同制度，逐步将国家的用工制度落实为单位的用工制度，明确学校法人和聘用人之间的权利与义务等；确立学校内部“依法治教、规范管理”的制度。以上概括为我们建立内部管理体制提供了可借鉴的经验，构建内部整体管理的过程也是对校长综合素质检验的过程。

综上所述，要实现基础教育的转轨，笔者呼吁：必须首先实现校长的转型，以科研型、专家型、现代型的校长素质办出可持续发展的素质教育。

第二个问题：结合我市教育发展的实际，校长工作思路的研究。

一、抓党建，强核心，凝聚教师队伍是关键。

学校基层党组织肩负着发展党的教育事业的伟大重任，尤其肩负着把握党的教育事业发展方向的重任，因此，一要把握教育的政治方向，培养中国共产党合格的接班人。二要把握教育的办学方向，培养“五育”素质全面发展的社会主义“四有”新人。三要把握教育的发

展方向，严格贯彻“一纲五法”，领导学校由应试行为向素质教育转轨，从而保证学校教育面向全体学生，面向学生的全面素质，使学生生动活泼、主动地成“人”。

学校党组织工作的突破口，必须坚持党管干部的原则。我党历来认为：政策和路线确定之后，干部素质就成了决定因素。

1. 选好干部是党支部的水平。学校党组织必须善于发现人才，及时启用，把好干部队伍的源头关，我们的干部选得好，干部队伍就有力量。

2. 用好干部是党支部的能力。任人唯贤，用人不疑，善于鼓励，勤于指导，干部就能多出成绩，我们的事业就能上质量。

3. 管好干部体现了党支部的堡垒作用。管好干部就是爱护干部。党组织要善于用方针、政策、制度等教育人，要勤于用正反面典型警训人，要敢于用事业的要求批评人，要会用完善的法规、制度约束人，达到每个干部都是一面旗帜。

4. 培育好干部体现了党支部的发展精神。事业发展的决定因素之一是干部素质的不断提高。党支部要创造条件、拓宽渠道来提高干部素质，尤其是干部的观念，观念新则事业新，观念超前则办学就有特色，可以说：观念是干部诸方面素质的基础。

5. 树好作风体现了党支部的优良传统。教育事业发展的关键在党，具体为学校党支部的工作作风。群众路线、实事求是、批评与自我批评是我党的优良传统，也必须是基层党组织的优良传统，教育干部搞好同志关系，立足岗位务实，解决实际问题，扬长避短，提高工作质量。

6. 勤廉为公是党员干部的重要品质。党的肌体是由每一名党员干部组成的，要使党的教育事业健康发展，就要求党支部必须教育干部搞“三讲”（讲学习、讲政治、讲正气）树“三观”（校准世界观、找准人生观、摆准价值观），为党廉政，为业勤政。

党建工作的重点：一是抓好干部队伍建设，这是树立正气，发挥管理力量的作用；是学校最显眼的影子。二是抓好党员队伍，这是树