

切事务,这在计划经济体制下,无疑曾起过积极作用。但在建立社会主义市场经济体制过程中,就显得很不适应,就应转到以政府为主办教育,社会各界以多种形式办学,校长办学校的轨道上来。

(2) 试行“两权分离”办学模式有利于理顺政府与学校的关系。政府办教育,校长办学校,应该给学校的权还给学校。“两权分离”后,政府只进行宏观控制,即在教育的总量、拨款、立法、政策、教育质量与教育效益的评估、信息服务等方面实行控制,具体工作的权还给学校。这在教育体制改革上是重大突破。

(3) 试行“两权分离”办学模式,是建立与社会主义市场经济相适应的学校内部管理体制改革,有利于改变教育体制改革比经济体制改革滞后的局面。此项改革是确保所有制不变,办学权还给学校,以人事制度和分配制度为重点的改革。

(4) 试行“两权分离”办学模式有利于调动社会、学校、家庭的办学积极性。

(5) 试行“两权分离”办学模式有利于巩固已有的改革成果,进一步增强学校自我发展的能力。

基础教育面广量大,要探索新的办学模式和教育运行机制很不容易。但从现行机制运转不灵活,改革滞后的情况看,探索新的办学模式迫在眉睫。“两权分离”是一种新的办学模式,仅仅试行一年,它的优越性已很明显,如果不断加以完善,这种既不搞私有制,又很灵活的办学模式,很可能比其他的办学模式更适合于中国的国情。

更正启事

我刊1994年第4、5两期连载了《试谈德育技巧》,此文的作者应是“江苏 叶泽滨”,误为“山东 叶泽滨”。特此更正,并向作者致歉。

编者

校长负责制处理好四个关系

四川省绵阳市实验中学中学校长

祝启程

以校长负责制为核心的中小内部管理体制改革,目前已由小范围的试点转入全面铺开阶段。如何进一步深化和完善改革还有必要作更深入的研究和探讨。其中,最重要的就是要正确处理改革中的各种关系,努力创造一个支持改革、合力办学的内部环境,这是活化内部管理机制,实现校长办学目标的基本保证。在诸种关系中,而最为重要的是要明确并处理好以下四个关系。

一、深化内部改革与提高办学质量的关系。提高教育质量是学校管理体制改革的出发点和归宿,也是衡量改革成败得失的根本标准。如果校长不把校内改革引导到提高教育质量上来,就会失去改革的伟大意义。然而,实践证明,深化内部改革与提高质量的关系是或然关系,即可能提高质量,也可能降低质量。要实现通过管理体制提高教学质量的目标,需要解决的问题很多,其中最重要的就是要正确处理管理体制与教育教学改革的关系。一方面,管理体制要为教育教学改革服务,学校管理要以管理科学、教育科学为指导,从而建立起教、学、管整体优化的管理机制。另一方面,管理体制激发了教师的积极性;但是如果光有积极性而不进行教育思想,教学内容的改革,教育质量仍然难以提高。因此,校长在设计校内改革的时候,要把眼光始终投向教育教学领域,要把通过内部管理改革对教职工产生的兴奋点及时转换到提高教学质量上来,在提出管理体制

改革方案的同时,应不失时机地提出深化教育教学领域改革的实施目标与工作任务,即坚持两个改革同步推进。只有这样,校内管理体制改革的积极效果才可能始终保持下去,并可能进一步发展,进而实现改革的终极目的——提高教育质量。基于上述认识,我校在推行以校长负责制为核心的内部管理体制改革的时,及时地提出了教学体系改革、学科教学改革、德育改革三个方面的改革内容,要求学校领导和教师树立依靠教育科学提高教学质量的教育思想,努力优化第一课堂,提高第二课堂,全面完成教育教学目标,并沿着“岗位教学合格——岗位教育合格——岗位实验合格——出教学科研成果——岗位成名成家”五级素质修养阶梯向上攀登,每个教师都承担了教改实验课题,由于我们坚持了两个改革同步推进的

发展战略，有力地推动了学校工作的全面发展。

二、校长的管理权威与教职员工的民主权力的关系。校长负责制的推行使校长拥有对教职员工的聘任和解聘权，但这并不意味着校长与教职工之间的地位和关系有所改变，校长与教职工之间仍然是一种平等合作的同志式的关系，而绝不是雇佣与被雇佣的关系。如果一个校长不仅在口头上，而且在实际上正确地看待自己的职权，承认教职员工的“主人”地位，那么他将是更有希望成功的校长，反之，如果校长滥施权威，只知道“以权治校”，那他的失败将是绝对无疑的。因此，校长在树立自己的管理权威的同时，应努力确立教职工在学校中的主人翁地位，充分尊重教职员工的民主权力，校长的管理权力只有建立在充分尊重教职员工的民主权力、充分发挥广大教职工民主管理学校的作用的基础上，才有感召力，才能保证校长的决策具有科学性、可行性，也才能增强教职工的主人翁责任感与对校长的工作的认同感，形成“政通人和”的环境。因为成功的管理在于人心的管理，只有当广大教职工真正感到自己是学校的主人，他们的民主权力得到充分尊重和保证的时候，才能激起他们最大积极性，只有教职工对校长的管理具有信服感、认同感，才能与校长同舟共济，荣辱与共。校长应努力创造一种让教师感到“学校是我们自己的学校”、“自己是学校的主人”的心理环境，自觉为教职工参与学校管理实践提供和创造适宜的氛围。当然，尊重教职员工的民主权力，并不是简单地理解为大家说了算，搞无政府主义，也不是人人来干预校长的行政的常规管理，而是通过教师对学校重大问题开展民主讨论和进行审议，对学校工作进行咨询和对干部进行评议等渠道履行自己的民主权力。

三、校长的集权与放权的关系。校长负责制集中了校长的权限，权力的集中，有利于提高工作效率，但如果校长大事小事集中于自己，形成“一人干，他人看，班子成员围我转，一切我说了算”，就容易使集权带来的正效应变成负效应，造成校长事必躬亲，陷于事务主义不能自拔。不错，校长应勤政、应实干，但校长应干校长的事，校长应管大事，管大局，抓决策，抓重点，校长的权力主要是决策权，而不是事务权，那种事无巨细“样样管”，看似勤奋，其实是小生产的**美德**，决计成不了气候。校长要尽量授权，尽量发挥副职及中层的助手作用，努力培育一班人的主动性、创造性和当家作主的负责精神。我们的做法是：凡是有关学校全局的决策，都由校长主持集体研究，并且能体现校长的正确意图，一经决策便由分管人员去执行。校长则把主要精力从事于调查研究，制订办学策略，检查监督下

属的工作并及时发现问题，纠正偏差，促使办学不断优化。校长拥有办学的整体权，其他干部拥有分项权。实践证明，这样能使领导班子的每一个人心情舒畅，积极工作，整个班子既张得开，又收得拢，充满着凝聚力，发挥出最佳的整体效益。

四、校长负责与党的保证监督的关系。学校党组织的政治核心作用，战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用的有效发挥是校长办学成功的基本保证，处于学校中心地位的校长应充分认识到：党在学校是一种内在力量，一种凝聚力，一种推动力，是独一无二的保证，学校管理工作决不能没有党的组织作用。如果本单位有一个坚强有力的真正发挥政治核心作用的党组织，有一支有革命朝气、以身作则，善于团结群众共同奋斗的党员队伍，这对校长就会形成强有力的思想保证和精神动力，对学校工作就会形成强大的号召力和推动力。因此，必须充分发挥党支部的核心保证和监督作用，校长在工作中应自觉依靠党支部的吸引力、凝聚力和战斗力，并把这种力量协调统一到以育人为根本，以教学为中心上来，努力形成党政结合的系统育人整体。我校是书记校长一肩挑，我们在处理党政关系时不是把支部的作用单纯看成是保证监督，而是当作是政治核心、领导核心、决策中心。这些作用主要从四个方面体现出来：一是支部参与决策起好把关作用，即将学校的大事情都交与支部讨论，以便决策更完善，更科学，二是依靠党员的模范行为和群众工作起聚合作用，即通过党支部自身的吸引力、凝聚力把全校教职工紧紧围拢在党支部这个核心的周围。三是通过党支部领导下的各群团组织带头贯彻校长的决策起组织动员作用。四是跟踪检查校长决策的贯彻情况起排忧解难作用。四种作用的有效发挥，增强了学校集体成员之间的认同感、信任感和亲密感，从而使学校党、政、工、团，上、下、左、右形成一个齐抓共管、齐教共育的合力办学的新格局。

(上接第29页)读课文。集中参赛教师，抽签排出顺序。半小时前分别指定朗读内容让教师作准备。这样逐人朗读，评议组评分。

5. 一份好教案。从课本中指定内容，统一时间，组织备课（只能看教科书，参考书）。

6. 一份好试卷。统一时间，出一份所教学科的期末试卷（只能看教科书）。

7. 一篇好文章。以自己所教学科或班主任工作为内容，自命题目，写一篇教学经验总结或论文，不少于1500字。