

# 贯彻落实中小学校党组织领导的 校长负责制需要解决的有关问题

曹明杰

江苏省阜宁县实验小学城河路校区 江苏阜宁 224400

**摘要:**由“校长负责制”向“党组织领导的校长负责制”的转变,是深化中小学校管理体制的重大变革和创新举措,为促进学校党建工作和行政、业务工作同频共振、融合发展提供了制度保障。但是,一些地方由于对政策理解的偏差,做法简单化、一刀切,在实施过程中或多或少地出现一些问题,而党组织书记和校长职责不清尤为突出。因此,正确理解文件出台的背景,选好配强学校领导班子特别是党组织书记和校长,明晰职责权力、完善运行机制,显得非常重要。

**关键词:**中小学;负责制;管理体制

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央高度重视加强党对教育工作的全面领导,强调党的领导是办好教育的根本保证。如何让党组织领导的校长负责制政策在中小学校落地落细落实,以党建工作引领和推动教育教学、行政管理等工作提质增效,各地进行了深入思考和积极探索。但是,在实施过程中,有些地方的教育主管部门和学校对文件的理解存在偏差,导致书记校长关系紧张、学校工作运行不畅,亟需切实加以解决。

## 1. 正确理解《意见》出台的宗旨

过去各地比较普遍和盛行的做法是,中小学校党组织书记和校长由一人担任,任职文上通常表述为“校长兼党(总)支部书记”,校长是主职,书记是兼职。校长的精力主要投放在学校的教育、教学、安全、管理等方面,对党建工作重视程度不够、措施抓得不实。有时虽然明确一名党员副校长抓党建工作,但是由于是副职身份,说话的分量明显不够,导致党建工作和业务工作出现“两张皮”现象,党组织的引领作用发挥不够好。

另外,《中华人民共和国义务教育法》明确规定“学校实行校长负责制”,通篇没有提及党组织和党组织书记。所以,通常情况下,校长被认为是学校的“一把手”。即使有的学校配了党组织书记,往往也是由年龄较大、任职年限较长的校长或资历较深的副校长转任,书记成为师生心目中的“二把手”或“二线干部”。党组织书记对校长的监督比较软,而校长的权利比较集中。

新出台的《意见》明确指出,建立中小学校党组织领

导的校长负责制,是“为全面贯彻新时代党的组织路线和党的教育方针,坚持和加强党对中小学校的全面领导”。这是为了规避和解决校长权力过于集中、党组织功能有所弱化提出来的。实行党组织领导的校长负责制,发挥党组织全面领导作用,书记和校长各司其职、密切配合,可以有效改变重业务、轻党建问题,保证办学方向不偏、大局不乱,决策科学、落实有力。同时,党组织书记和校长分别作为学校党政主要负责人,职责明晰、相互监督,可以防止个人权力过大,有效降低腐败风险。

## 2. 避免书记和校长权责不清问题

过去,党组织书记和校长“一肩挑”,书记就是校长,校长就是书记,学校只有一个主要负责人,不存在权力分配的问题。新的《意见》出台后,不少设立党委、党总支的学校实行党组织书记和校长分设,社会上出现了到底谁是“一把手”的困惑。有的地方教育主管部门做法比较简单化,党组织书记一般由校长转任,再从副校长中提拔一名校长,或者从其他学校平职级交流一名资历相对浅一些的校长,规定书记是学校“一把手”,行使过去校长的一切职权,校长成为名副其实的副校长。

学校党组织书记和校长的权责不清,是导致二者关系紧张的重要因素,对一所学校的发展极为不利。第一种情况,如果新任校长是由老校长推荐、从本校副校长中提拔的,或由于尊敬,或出于感恩,或碍于情面,新校长可能会时时处处让着书记。第二种情况,如果校长是从其他学校交流来的,特别是校长的资历也比较老,对党组织书记“先入为主”“占

山为王”的做法肯定不满。最好的办法就是，教育主管部门帮助中小学校明晰党组织书记和校长的职责权力，让二者在制度的框架内履行职责。

从《意见》标题来看，定语是“党组织领导”，主语是“校长负责制”。所以仍然实行的是“校长负责制”，而不是“书记负责制”，当然前提是校长履职必须在党组织的领导下进行。《意见》同时规定，学校党组织书记“主持党组织全面工作”，校长“全面负责学校的教育教学和行政管理等工作”。可以看出，书记是主持党组织的全面工作，而不是主持学校的全面工作；校长才是学校的法定代表人，是教育教学和行政管理工作的实际负责人。所以，书记和校长既不能越俎代庖、相互取代，也不能遇事推诿、相互扯皮。

### 3. 切实选好配强书记和校长

茫茫人海中，能够走到一起合作共事，是难得的缘分，理应互相尊重、互相珍惜。俗话说：互相补台，好戏连台；互相拆台，一起垮台。书记和校长都是学校正职，在班子中的分量都很重，二者如果相处融洽，能够实现“其利断金”的效果；如果二者不团结、搞内讧，直接影响学校的健康发展。

《意见》明确规定，中小学校党组织履行“把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实的领导职责”，党组织书记“负责组织党组织重要活动，督促检查党组织决议贯彻落实，督促党组织班子成员履行职责、发挥作用”。同时，《意见》也具体详实地列出了校长的10项职权。因此，党组织书记和校长遇事要多沟通、多商量，互相尊重、互相支持，才能实现“1+1>2”的效果；如果二者我行我素、互相拆台，就会令其他班子成员、教师职工无所适从，既要看书记的脸色，又要顾及校长的感受，出现“1+1<1”的不良现象。

《意见》明确要求，选好配强学校领导班子特别是党组织书记和校长。注重选拔党性强、懂教育、会管理、有威信、善于做思想政治工作的优秀党员干部担任学校党组织书记，着力培养政治过硬、品德高尚、业务精湛、治校有方的校长队伍。由此可见，党组织书记的职责重点是要抓班子、带队伍，做好人的思想工作；校长的职责重点是抓业务、提质量，做好学校的事务性工作。因此，组织人事和教育部门在选配学校书记、校长前，应当充分调研、严格比选，对照条件成熟一个、调整一个，确保党组织书记和校长都要有胸襟、有格局，看得清自我、容得下对方，能够成为班子成员和教职

员工的榜样和标杆。

### 4. 完善协调顺畅的运行机制

建立科学合理的组织架构，健全规范高效的体制机制，是促进学校各项工作高质量发展的重要前提和关键所在。《意见》指出，实行中小学校党组织领导的校长负责制必须发挥党组织领导作用，保证校长依法依规行使职权，建立健全党组织统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制。不难看出：一方面，要强化党组织的领导，发挥党组织的领导作用；另一方面，党组织领导的出发点和落脚点都是支持和保证校长履行职责。所以，如果书记争权夺利，校长无权过问，都是对学校发展的不负责任。

如何才能保证运行顺畅？《意见》提出，中小学校要“建立健全议事决策制度”。党组织会议由党组织书记召集并主持，讨论决定学校重大问题；校长办公会由校长召集并主持，研究提出拟由学校党组织讨论决定的重要事项方案，具体部署落实党组织决议的有关措施，研究处理教育教学、行政管理等工作。笔者认为，两个会议时间上各有先后，内容上各有侧重。从会议时间上来看，凡是涉及学校重大部署的，一般是党组织会议在先，校长办公会在后；凡是需要研究决定的，一般是校长办公会在先，党组织会议在后。从会议内容上来看，党组织会议一般侧重于党建工作和宏观领导、总体把控，校长办公会一般侧重于从具体和微观层面抓落实，集中精力保证学校日常教育教学和行政管理等工作规范有序运转。

另外，《意见》还强调，党组织书记、校长应当在会前听取对方意见，意见不一致的议题暂缓上会，待进一步交换意见、取得共识后再提交会议讨论。集体决定重大问题前，党组织书记、校长和有关领导班子成员要个别酝酿、充分沟通。目的在于防止班子成员意见不一致，特别是党政主要负责人之间存在明显的意见分歧，造成不必要的矛盾和内耗，导致“决策难产”或“决策失误”。

制度的生命力在于是否认真执行、是否执行到位。各级教育主管部门在推动落实党组织领导的校长负责制时，首先要正确理解文件，带头执行文件，既要保证党的领导不虚化，也要保证校长履职不弱化。千万不能“简单化”“一刀切”，而是应当结合本地实际，制定具体的实施细则，进一步明确党组织书记和校长的职责，加强对《意见》落实情况的过程性监督和指导，让他们都要清楚“应该做什么”“应

该怎么做”，这样才能保证学校党建、业务、管理等工作协调顺畅、规范运行，为办好人民满意的教育提供强有力的制度保障和组织保证。

**参考文献：**

- [1]《中华人民共和国义务教育法》。  
[2]中共中央办公厅《关于建立中小学校党组织领导的

校长负责制的意见(试行)》。

[3]《中国基础教育》2024年第3期《深入落实中小学校党组织领导的校长负责制》，作者吕玉刚。

**作者简介：**曹明杰（1978—），女，汉族，江苏阜宁人，本科学历，现任江苏省阜宁县实验小学城河路校区校长，小学一级教师，盐城市学科带头人，研究方向教育管理。