

首钢矿山技工学校

转变办校模式改革纪实

● 刘承军 (首钢矿业公司宣传科 064404)

在深化改革的进程中，首钢矿山技工学校经历了生源不足的严峻考验。面对生存危机，首钢矿业公司及时做出机构重组的决策，培训处和技工学校的领导带领教职员，积极转变办校模式，展现出柳暗花明的新生机。

一、山重水复 步入低谷

1974年诞生的首钢矿山技工学校，20多年中，为首钢矿业公司培养和输送了大量的人力资源，发挥了应有历史作用。

随着经济体制由计划经济向市场经济转变、经济增长方式由粗放型向集约型转变，企业逐步实现用市场法则规范自己的行为。“减人增效”、建设高素质的职工队伍，成为众多国企的共同追求。随着知识经济的到来，劳动力资源的市场化配置和劳动合同制的实施，受教育者的学历层次成为劳动就业的一个十分重要的条件。同时技校、中专在人们的心目中逐步被冷落。特别是首钢矿山技校、中专毕业的学生自谋职业，企业不包分配政策的实施，致使生源不足的矛盾更加突出。首钢矿山技校（包括中专）鼎盛时期的生员达1200余人，而2000年的新生只有几十名。

学校没有学生就如同企业没有顾客。首钢矿业公司是按照在校的学生人数拨发经费的，生源不足，就等于教职员吃不饱，甚至没饭吃。

“自己的梦自己圆”。为实现

自己养活自己的目标，技校领导曾经怀着美好的愿望，动员教职员，组成了经销处，在校园里腾出场地养蝎子，组织教职员制作“活龙衣”、承接机加工和金属结构件制作，在北京租用房间开展旅馆服务，等等，试图通过开发第三产业寻找新的生路。然而，市场是无情的。由于缺乏深入细致的市场调研，盲目立项开发，没有找准适应自己的优势项目，到头来，尽管辛苦付出了许多，项目搞了不少，可是没有一个成功。

生员严重不足，在矿山技校教职员的心头上，已经蒙上了厚重的阴云。开发经营的失利，又是雪上加霜。人们看不到希望，失去了信心。“技校还能不能够存在，这块牌子还能挂多久”？一时间，人心浮动，有的应聘他门，有的辞职下海……首钢矿山技工学校陷入困境之中。

二、重组机构 选准定位

改革中遇到的问题，还要用改革的办法去解决。面对技校的困境，首钢矿业公司做出了将培训处与技校进行机构重组的决定，随后又调整了领导班子。矿山技校开始了创新改革。

1. 创新思维方式 思想永远是行动的向导。机构重组之后，首钢矿业公司培训处和技校的领导带领教职员，首先进行了思维方式的创新。在寻求生存和发展出路的问题上，从眼睛向外，靠开发经营，转到眼睛向内，靠发挥自

身优势上来。他们引导教职员，深入分析了自身的两大资源优势。一是在物的方面，拥有9400多平方米、总资产610多万元的教育设施。二是在人才方面，尽管有所流失，但是依然拥有60名从事正规教育教学的有相当水准和经验较为丰富的师资队伍。“要把两大资源优势转化成运营优势，这就是我们的出路所在”，经过充分讨论领导与教职员形成了共识。

2. 更新战略定位 首钢矿山技校作为企业的办学实体，是计划经济的产物。长期以来，一直延续着按照企业的用人计划招生，毕业生全部由企业分配工作的办学思路。由于学生进了学校的门，就成了企业的人。首钢矿山技校（含中专）充当的是单一的职前教育的职能。改革发展到今天，计划经济环境已经不复存在。面对蓬勃发展的市场经济，首钢矿山技校必须重新选择战略定位，才能适应新的历史条件，谋求新的生存和发展空间。企业的竞争说到底是职工素质的竞争。首钢矿业公司按照现代企业制度要求不断推进转机换制，为了谋求可持续发展，十分重视职工整体素质的提升。首钢矿山技校既然是企业的办学实体，就应该主动适应企业的需要。企业职工为了适应劳动力市场化和竞争上岗的用人机制，充分实现自身价值，普遍需要提高技能水平和学历层次。企业在实施集约化经营和劳动合同制过程中，社会上有一大批下岗和

解除了劳动合同的“失业”人员，为给自己重新就业创造有力条件，迫切需要接受继续教育。基于这样的理性思考，首钢技校把战略定位在“以市场需求为导向，实施企业化经营”上。

3. 革新办校模式 根据新的战略定位，在服务功能上，将过去单纯为企业服务，变为既为企业服务，又为社会服务。在办学方式上，变过去完全依靠内部力量的关门办学，变为以内部力量为主，借助社会力量的开门办学。在办学渠道上，由过去职前教育的单一渠道，变为职前教育、成人学历教育、职工技能培训等多渠道并行。

按照发挥两个服务功能、多层次多渠道办校的新模式，首钢矿山技校合理配置了硬件设施。他们将机关办公楼和两幢教学楼粉刷装修一新，改变了脏乱差的局面，重新塑造了学校形象。他们借鉴山海关桥梁技校（国家级技校）硬件建设的经验，对实际操作的教学场地进行了大力度改造。通过更新和完善教育教学设施，形成了承接多工种培训的能力，成立了职工培训基地，通过了北京市和首钢总公司的验收。经过整合，把原来分散在有关厂矿的单一工种的培训基地合并，集中到技校实行统一规范的教学和管理。有效地开展了特种作业人员的取证和复审换证培训以及职业技能鉴定培训。机构重组之后，加大了开门办学力度。他们与河北理工学院、北京科技大学等大中专院校联合，开办了钢铁冶金、建筑工程、财会电算化、矿物资源工程等专科班、本科班和研究生班。同时从社会招收技校、中专班2个。经过有效运作，学历教育的在校生累计达到了819人。

三、转机换制 柳暗花明

穿计划经济的“老鞋”，走不出市场经济的“新路”。首钢矿山技校在确立办校新模式的基础上，

又在转机换制上作开了文章。

1. 建立适应“三位一体”办学的组织机构 矿山技校本着集约高效的原则，将原有的教务科、总务科、办公室、经贸处、实习工厂、学生管理科，通过业务削减、合并、重组，设置了总务科、教务科和培训基地。总务科负责全校的综合管理，教务科负责全日制技校、中专和成人学历教育教学，培训基地负责在职职工培训。所有经营性开发项目和机构全部撤消，组织全校教职员集中精力搞好教育教学。

2. 建立唯才是举的用人机制

全校根据教学的需要，将原有的5个教研组缩编为3个，选配学历高、实际教学能力强、年青有为的学科带头人担任教研组长，选配年富力强、具有高学历的人员充实一线的教师队伍。

3. 建立创新发展的激励机制

为了有效地提升教师队伍的整体素质和教学水平，贯彻“工效挂钩”分配、技术要素参与分配的精神，进一步解决干和不干一个样、干多干少一个样、干好干差一个样的分配不公的问题，制定并严格实施了多种激励机制。包括：

(1) 活化工资奖金，实施量化考核。将教师工资性收入一劈两半，一半作为“死工资”，另一半作为“活工资”。根据超额完成基本课时量的多少，统一考核分配，多讲课多得，少讲课少得。根据授课层次和难易程度不同，对授课层次高、难度大的课程，采取增加难度系数的办法，鼓励教师主动承担高、难、新课的授课任务。

(2) 强化教学管理，实施责任追究。针对教学管理不严，班主任发挥作用不到位的问题，严格规定了班主任的基本职责和“优秀班主任”的10条标准。由教务科学生管理专业人员对班主任履行职责的情况进行日常检查，按月考核打分。将每月的班主任费

按人头发放改为按班主任作用发挥的好坏和得分多少统一考核分配。另外，将各班主任每月的累计得分，作为年终评选优秀班主任、分配单项奖金的基本依据。

(3) 大兴教研三风，提高教学水平。一是大兴学习之风。把教职员的学历职称等知识技术要素，纳入工资改革方案，参与工资奖励分配，促进教职员在做好本职工作的同时，在原有学历的基础上，更新知识结构，提高学历层次，拓宽教学领域。二是大兴研究之风。采取自选课题的方法，研究教学，研究教改，研究管理，定期评定研究成果，予以单项奖励。三是大兴观摩之风。建立了随机听课制度，各科教师之间，各教研组之间，相互观摩，相互学习借鉴、取长补短。特别注意向联合办学的外聘教师学习执教艺术，提高自己的教学水平。坚持定期评课制度，由校长、教研组长和管理人员组成评课小组，对授课教师的授课情况实施ABCD分级管理，并与奖励分配挂钩。

转机换制有效地强化了首钢矿山技校的队伍建设，形成了崭新的教学局面。经过领导和教职员的共同努力，不仅完成了学历教育的教学任务，而且，开办了特种作业培训班52个，培训学员2 091人（其中取证培训9个班303人，复审培训43个班1 788人）。开办了初级机修钳工（多技能）、中级机修钳工、中级维电工、中级电焊工，三个通用工种四个技能鉴定理论培训试点班，培训学员161人。同时还筹建了矿山专用矿车和电动挖掘机操作两个特种作业培训基地。

经过机构重组和转机换制，首钢矿山技工学校的教育资产得到有效地开发和利用。通过调整战略定位和转变办校模式，矿山技校走上了既能够发挥自身优势，又能够与市场经济环境契合的生存和发展轨道。

责任编辑：韦 舟