

中央民族大学附属中学昆明五华实验学校

托管专项资金项目支出绩效整改报告

为促进预算绩效管理，进一步提高财政资金使用效益，2020 年五华区财政局委托云南云优金策管理咨询有限公司对我校 2019 年托管专项资金项目支出进行了绩效评价，综合形成了《中央民族大学附属中学昆明五华实验学校托管专项资金项目支出重点绩效评价报告》，呈报五华区财政局。

根据《五华区财政局关于中央民族大学附属中学昆明五华实验学校托管专项资金项目支出重点绩效评价结果反馈意见》，我校及时召开了专题会议，对 2019 年托管专项资金项目支出绩效评价结果反馈意见中“财政局意见和建议”认真研究，逐一梳理，分析原因，明确职责，认真整改落实，不断加强项目管理，提高资金使用效益。现将整改情况汇报如下：

一、努力提升教育教学质量。

依据《托管办学协议》中（二）的第 4 条“四年内高中一本上线率为 15%以上，本科率达 70%以上，初中阶段学业水平考试目标为全市公办初中学校 40 名以内。”

我校全体教职员工在新一任领导班子的带领下，统一思想，重塑信心，聚焦教育教学质量，把协议中的教育教学目标，确定为我校近三年的奋斗目标，并根据我校现有实际情况，把此目标进行分解，逐年完成。

2020-2021 学年中，我校制定的工作目标为：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，全面贯彻党的教育方针，落实立德树人根本任务，全面提高学生素质，全面提升办学质量。统一思想、树立信心，力争 2021 年高考本科上线 80%，一本上线率突破 10%，600 分 3 人以上；高一、高二的学业水平过关率 100%，优秀率 30%；初三中考成绩和初

一、初二的抽测成绩要达到全区第七名；创足球、艺术、科技、国际班特色；争创全区教育系统目标管理先进单位。

目标的制定使我校全体教职工感受到了“时不我待，只争朝夕”的紧迫感，为完成此目标我校制定了一系列的改革措施。

1. 加强师德师风的建设。

加强教师的理想信念教育和职业道德教育，增强我校教师教书育人的责任感和使命感，形成良好的师德师风。学校通过举行道德讲堂、各类优秀教师评选、学生评教、每月处室部的考核评价、开展教师宣誓、党员重温入党誓词等活动，增强教师形成良好师德师风的自觉性。通过正面引导，让每一位教职工争做“四有”好老师。实施师德考核负面清单制度，在教师职称评审、表彰奖励等方面对师德问题实行“一票否决”。让教师树立“校兴我荣、校衰我耻”的荣辱观，懂得教师有信仰、学生有力量、学校有希望的基本道理，坚定“谋事在人、成事在天”的不变理念。改变教职工工作态度，不埋怨，不观望，团结一心，艰苦奋斗，号召教职工用优异的成绩找回自己的职业尊严。

2. 加强领导，发挥选派干部及教师的作用。

根据《托管办学协议》，发挥托管方的优势，中央民族大学附属中学选派了湖南省示范性普通高中校长、正高级教师（特级教师）张家明同志到中央民族大学附属中学昆明五华实验学校担任校长，全面管理学校工作；选派了政治上过硬，有很强管理经验的张立波同志到中央民族大学附属中学昆明五华实验学校担任党委书记、副校长，主管党委工作、初三年级教育教学工作；选派了中央民族大学附属中学有很强教学管理经验、教学能力强、教学实绩突出、中央民大附中2020 届高三年级主任荆森同志到中央民族大学附属中学昆明五华实验学校担任副校长，主管教学工作、高三年级教育教学工作；选派经验丰富的同志到中央民族大学附属中学昆明五华实验学校担任中层干部，加强了管理队伍力量。同时，本学期共选派了 13 名优秀骨干教师到中央民族大学附属中学昆明五华实验学校任教，基本上做到学

科全覆盖，并充分发挥选派骨干教师在实际教学工作中的带头羊作用，突出实际教学的引领作用，把外面的专家请进学校，或请中央民族大学附属中学的优秀教师、组长或班主任来学校开展讲座，通过微信方式把我校高中各科备课组长与中央民族大学附属中学的备课组长建立联系，及时分享海淀区的优质教育资源，提高我校教师的教育教学水平。

3. 改革管理体制。

本学期开始，我校实行年级部负责制的扁平化管理模式，增大年级部责任权限，年级部全面负责本年级的教育、教学、教研、党建、督导等工作。每一位副校长分管一个年级，实行责任包干制。学校对年级部实行目标管理，根据学校的发展规律和各年级的实际情况，制定各年级的目标任务，由各年级自主努力完成。此举增强了教师的责任意识，减少了工作中的扯皮、推诿和内耗。

4. 改革聘任办法。

学校实行“双向选择、分级聘任”的用人模式。双向选择即教师自己申报工作岗位；分级聘任即校长聘任处室、年级部负责人，分管校长和处室负责人共同聘任处室各个岗位的干事，分管校长和年级部主任共同聘任班主任，班主任聘任任课教师。不服从管理的，学校可以解聘，解聘人员报五华区教育体育局安排，也可自谋职业。此办法大大增强了教师的危机意识，变“要我干”为“我要干”。

5. 改进工作作风。全校教职工树立“雷厉风行、令行禁止”的工作作风。对学校布置的工作要雷厉风行，高标准地完成。规范教师和教辅服务人员的坐班要求，对纪律要求禁止的事情，必须坚决禁止，违者除按纪律规定对个人进行处罚外，还要影响对所在处室部的考核。

6. 严格落实教学常规。

强化教学常规管理，严格执行教学计划，开齐开足各类课程。学校依次出台了《教学常规及检查细则》《教学责任事故认定及处办法》等教学规定。加强对“备、教、辅、批、考、研”的常规检查，所有

的教学常规检查以年级部为主落实，教务处负责督促和统计。校级领导坚持每天进班推门听课，和老师一起参加教研活动，落实教研效果。

7. 深化课堂教学改革。

更新教学观念，转变教学方式，打造有效课堂。要树立学生的主体意识，发挥学生的学习主动性，培养学生的学习兴趣、好奇心、创新精神、实践能力和独立思考能力。要加强师生互动，构建平等、民主、友好的师生关系，进一步推动自主、合作、探究的学习方式，倡导启发式、讨论式、参与式的教学。要让学生充分自学、让学生精彩展示、让成效真实反馈。激发学生学习的动力、培养学生思维的张力、形成思维成长的活力。认真实施思维权、演练权、表达权和归纳总结权的“四权下放”的教学模式，并以“四权下放”的落实情况作为各类优质课认定的标准。

8. 加强教学团队合作。

团队合作是提升教学成绩的重要形式，团队合作既可以减轻工作量，又可以增强同事之间的和谐关系，实现 $1+1>2$ 的效果。各年级部重点抓好备课组的集体备课工作，做到“五定”，即定时间、定地点、定人员、定内容、定中心发言人。实行上“转转课”制度，备课组内教师每人每月必须上一次公开课，各级骨干教师、学科带头人每学期要上不少于 2 次示范课。每个备课组每周最少进行一次集体备课，每次备课时间不少于 2 节课。一般第一节课是评课，没有公开课进行评课的统一进行理论学习，或看相关讲座视频，或看相关优质课视频。第二节为对下一周的教学进行磨课。

9. 改革质量评价方法。

教学质量评价方法的合理性直接影响教学质量的好坏，科学的评价方法能够促进教师改进教学方法、提升教学质量、并减少教师间的矛盾，达到心服口服的效果。学校层面重点抓好每学期的期中和期末两次大型考试的评价。实行从入口看出口的增量评价方法，使评价更加科学有效，更加服人心。评价的结果将用于对教师的各种奖励和职称评定的排序。

10. 开展教学科研工作，提升教师业务水平。

教科室重点抓好学科中心建设和备课组工作的指导、课题研究、教学比武、青年教师培养的落实等工作，大力提高学校教师的教研水平。

鼓励和支持教师开展课题研究，奖励老师撰写教研论文和出版专著。支持和奖励老师编写校本教材，支持教师为学生的发展开展个性化的指导，争取让科技创新成为我校的品牌和特色。

通过以校本教研为主，走出去与请进来相结合的方法，不断提升教师的教育教学和教研能力。一方面定期聘请知名专家来校讲座，一方面不断送优秀教师外出学习。

加强名师培养力度，逐步形成“校级骨干教师——区级骨干教师——市级骨干教师——省级特级教师——正高级教师”的教师培养梯队。制订名师培养计划，重视过程管理和终极考核。切实加强专家型教师的培养，积极引导教师进行个人职业生涯规划，支持各级名师工作坊坊主和成员的工作，鼓励教师成名成家。

通过师徒结对的方式，加强青年教师的培养，落实新老教师的帮扶工作，并严格考核验收，对考核成绩优秀的新老师及师傅同时进行奖励。

11. 优化德育队伍，拓展德育渠道。

学校实行德育导师制，每一名教师都担任学生的“五导员”，即思想上教导、学习上辅导、心理上疏导、生活上引导、生涯上指导。定期和学生谈话，定期和家长沟通交流，构建学校、家长、社会“三位一体”的德育教育网络，力争让家长满意、社会认可。

二、全面落实“托管校”理事会管理机制、管理体系。

1. 依据《托管办学协议》，中央民族大学附属中学昆明五华实验学校向中央民族大学附属中学、五华区教育体育局上报《关于成立中央民族大学附属中学昆明五华实验学校理事会的请示》，上级主管部门批准后，根据《托管办学协议》中甲方（五华区政府）、乙方（托管方）及“托管校”三方共同完善理事会管理制度和议事规程，明确

管理运行机制，发挥好理事会“在“托管校”中的发展规划、教育改革、基础建设和其他重大事项的审议决策方面的作用，定期召开理事会会议，与“托管校”基金管理委员会一起做好项目各项财政资金使用过程中的监督与管理工作。

2. 依据《托管办学协议》制定项目资金使用调整审批制度与调整审批流程，从而在实际工作中，对原申报（或设置）的奖励内容与资金使用进行适当调整时有章可循。在制定调整方案时明确相关奖励与约束机制，细化资金使用与奖励分配办法，做好项目支出的合理安排，突出项目资金的使用效率和效果。

3. 完善理事会的议事规则，定期对托管费的使用进行审批与监督。同时发挥理事会议事、决策的作用，与基金管理委员一起对“校长基金”的使用和“托管校”提出的调整方案进行审议与监督。

三、严格规范项目资金使用方向和业务管理。

1. 依据《托管办学协议》，“校长基金”用于事关学校发展的工作，设教职工考核奖励、教育教学过程性奖励和教育教学质量奖励，课程建设等。另外，“托管经费”的使用根据事关学校发展需要调整时，上报中央民族大学附属中学。

2. 依据《托管办学协议》，“校长基金”用于事关学校发展的工作需要调整时，完善审批制度和流程规定，上报中央民族大学附属中学，并取得相应的批复。例如，2021年“校长基金”、“托管经费”的支出预算已经上报中央民族大学附属中学，并取得了批复。

3. 针对“校长基金”等各项经费支出，依据《托管办学协议》制定系统的基础业务台账管理制度，对财政专项资金的资金用途严格审核，对资金的支出明细进行逐笔核查，发现有账务处理不恰当的及时汇报调整。按项目（或支出）类别设置专人管理基础业务台账，并进行统一归档。

四、切实落实过程绩效的管理。

1. 强化员工队伍绩效管理的学习与培训，提高教职工对项目绩效管理的认识，提高干部队伍对绩效管理的认识与执行能力。合理设置

绩效奖励项目，明确年度绩效重点工作目标，制定新的奖励方案（办法或措施）。

2. 成立学校绩效目标自评工作领导小组。年初按财政部门绩效目标跟踪管理的要求，主动开展上一年项目自评工作；年中应在项目实施过程中做好绩效管理的季度跟踪工作，及时发现目标偏差并进行调整和改进；年末完善绩效管理的自评工作，针对发现的问题及时整改，将年度内好的经验和方法在次年工作中加以科学、合理的运用，以形成可持续的闭环管理。

3. 进一步完善绩效管理、专项资金管理等方面的制度建设。

中央民族大学附属中学昆明五华实验学校

2020年10月28日

