真正搞改革不会得罪人

——访山西省晋中市教育局局长鹿建平

□ 本报记者 王占伟 □ 李 鹏

山西省晋中市义务教育均衡发展背后的秘诀是什么?如何真正办好每一所学校?带着这些问题,记者采访了晋中市教育局局长鹿建平。

学校要引领社会文明

中国教师报:您一直主张,学校应该为社会文明进步做导向。这一命题的含义是什么?如何才能做到?晋中做了哪些探索?

鹿建平:我所说的"学校应该为社会文明进步做导向",有两层意思:一是基础教育的立足点是培养未来社会的文明人。现在好多学校是随社会大流走,被一些过于追求考试分数的家长牵着走,这是有问题的。基础教育要培养文明、有教养的合格公民。二是学校要从当下做起,为社会做导向。养民还要教民,教育绝不能忘记对民众的教化和引导。伤害了一个孩子,就伤害了一个家庭,实质上也就伤害了未来。

在这方面,我们一些学校已经做了探索。比如,太谷县北郭村小学"村校一体化"实验就搞得有声有色,学校不仅培养好孩子,还带动了一个乡村。该校创意发起了"村民大讲堂"活动,定期为农民举办主题讲座,把教育扩展到乡村,让农民得实惠、提素质,取得了很好的成效。

目前,全市118个乡镇全部建成了乡镇成人文化技术学校,并建立了360多个县级社区教育中心、乡镇社区教育学校,树立起了太谷县北郭村、祁县段家窑、平遥县喜村等120个"村校一体化"典型校。晋中的市民大学堂、村民大学堂等做法,得到了刘延东副总理的肯定,我市被表彰为国家级全民终身学习活动优秀单位。

中国教师报:"村校一体化"实验的开展与农村生源稳定密不可分。在很多地方农村教育"空壳化"的背景下,晋中的农村学生为什么呈现稳定状态?

鹿建平:晋中义务教育均衡发展的举措是一个系统性工程。农村学生不流失是抓出来的。我们考核农村初中校长,首先考核学生的保留率,然后才看学生成绩的优秀率、及格率,最后是学生综合素质测评的合格率、理化生实验操作水平的合格率,同时要看学校的特色发展和创新发展。特别是农村初中,如果保留率低于97%,就要"一票否决";如果流失率超过5%,就免校长。

前些年,有10多所初中学校保留率低,我们就建议县区教育局调整校长。这样做,是为了让校长们端正办学方向。过去就是围着少数能考重点高中的孩子转,排斥和排挤那些学习差的。现在孩子流失,不是因为布局调整,也不是因为家里贫困,大多数是因为厌学。厌学是由于不当的管理方式、落后的教学方式和单一的评价方式造成的。虽然这个板子全部打在校长身上有点冤枉,但是,我们必须这样做,因为校长是学校的法人,家长和社会把孩子交给你,你要负这个责任。开始有的校长给我打电话,说无非就是流失了十来个学生嘛,你就把我免了?我跟他讲,假如是你的孩子,你会怎么看?你知不知道一个孩子流失有可能毁掉他的一生,可能会让整个家庭的希望破灭,可能会给社会带来诸多麻烦和问题。偷盗、抢劫等不少社会问题,很多出现在初中流失生身上。一个孩子上了高中、职业中学,一般是不会犯低级错误的。如果学生大量流失,连高中教育也普及不了,会影响到一个地方的公民素质,乃至整个民族的素质。

校长打麻将是误国害民

中国教师报:教师水平决定教育水平。在教师成长方面,您如何看待教师专业成长与精神成长之间的关系?

鹿建平:教师专业成长与精神成长密不可分。如果一名教师能视工作为事业而不是职业,那他的专业成长一定没问题。

什么叫事业心?事业心就是爱这份事业,为喜欢做的事情不惜付出代价,所做的事情能够体现个人价值;愿意与人和谐相处,凝聚在一起做事,就是有事业心了。

我经常对干部、校长、老师讲四个关键词——学习、思考、实践、反思。我不允许校长打麻将。校长打麻将是误国害民。校长一打麻将,学校的风气必坏。过去,高中、初中、小学都有校长在打麻将,我们坚决治理。过去,有些校长烟酒气太重,吃喝太多,浮浅、浮躁、浮夸,我说是"三浮"校长。现在情况大有改观。

这几年我经常讲这样几句话:

一是认真才显尊贵。每一个校长对老师、每一个局长对校长、每一个科长对干事,只有对任何事情都持一种认真的态度,他才会尊重你。如果你马马虎虎,他就不尊重你,觉得你好应付。

二是工作就是研究。每个层面的工作人员,包括校长、副校长、中层干部以及教育局的干部都要把工作作为一种研究对象,作为一项研究课题去做,带着思考去做,抱着研究的态度去做。

三是发现才能发展。我们要求校长的眼界要宽,要到省外,甚至国外看,发现好的经验。

近几年,晋中提出的"活力教育"、"魅力校园"、"智慧课堂"、"幸福师生"四句话,学校普遍认可。活力教育靠改革;魅力校园靠文化;智慧课堂不是知识课堂,主要靠课改;幸福师生是我们追寻的目标。

教育局长必须会算账

中国教师报:既要处理好各种行政性事务,又要有效推进教育改革发展,这对教育局长来说,是一项挑战。您当教育局长6年,却解决了很多地方解决不了的众多教育热点难点问题,您是怎么解决的?您的秘诀是什么?

鹿建平:落实这一套思路,必须营造一个好的氛围。我们每制订一个大型方案,都要给政府常务会、市委常委会汇报。还要请各个部门来,告诉他们要做什么,让领导认可和支持,让各个部门理解配合。比如校长教师交流,这要动一大批人,过去没有这样的先例,这么大面积动校长、动教师,各方面阻力会非常大,所以我们就先给政府常务会汇报,又给市委常委会汇报。我们是做了充分准备的,为什么要这样做,法律依据是什么,政策依据是什么,国外经验是什么,自己的经验是什么,这样做的好处是什么。领导们一听,觉得有道理,就给予大力支持。领导一支持,做起来就畅通无阻了。我们动校长、副校长1300多人,教师1.2万人,遇到的阻力却很小,甚至说没有碰到什么阻力。

很多人问我你怎么向市长要钱。每年年初,财政和教育部门都要坐在一起,认真研究教育预算。为了做好教育预算,在和财政部门讨论之前,我都要认真备课,我要测算。教育局长必须会算账。把国家给的教育投入政策用足、用好。这样,年度教育经费一下子打足后,就不再为钱的事专门找市长了,就能有更多的时间和精力推进教育改革发展。

真正搞改革不会得罪人。这些年,我们搞了不少改革。省内外的同行经常问我:你这么改革得罪了多少人?你出去后到各部门办事还好办不好办?

我说,第一,没有得罪领导。只要和领导汇报清楚,领导都通情达理,都会支持改革。第二,也没有得罪各个部门。只要做事公开、公平,哪个部门也不会难为我们,反而和我们配合得更好了。过去,物价、纠风、消防、质监、电业、税务等部门,还有市长、区长、局长、县长等都有条子。我们有了这些制度,堵死这个口子,谁也办不了。堵死后,不仅没有得罪他们,而且解放了他们。他们看了阳光招生、均衡编班后说,像那样电脑随机分班,谁也做不了手脚。所以他们也就不再为难我们了。

如何定位教育现代化

中国教师报:国家明确提出,2020年要基本实现教育现代化。在您看来教育现代化应该如何定位,如何实现?

鹿建平:教育现代化包括硬件和软件两个方面。在硬件方面,我们大力度推动学校的标准化、信息化。没有标准化就没有现代化。在学校标准化建设上,我曾经提出过"八个更加":结构更加合理,校舍更加标准,规模更加适当,装备更加完善,功能更加完善,环境更加优美,校园更加安全,效益更加明显,等等。

软件建设方面,难的是管理现代化。为此,我们积极开展"走向现代学校"制度建设,着力构建依法办学、自主管理的现代学校管理制度。通过一校一章程、一校一规划、一校一制度、一校一特色、一校一评价、一师一典范、一生一专长"七个一"的推进,使每一所学校都能办出特色,使每位教师都有教学风格,使每名学生都有个性特长。

其实,均衡发展仅仅是晋中教育科学发展链条上的一部分,除了均衡发展,我们提出并推动的还有其他"四个发展",即协调发展、规范发展、内涵发展、创新发展。这几个发展每个都不是口号,就拿规范发展来说,我们给学校制定的"五个规范48条",就像军规似的。规定教师不可以在外边乱办班、乱补课,违规以后怎么处理,所有老师都知道,他就不会轻易去做。规定谁也不能跨县区挖学生,一个都不允许,即使领导干部调动,孩子跟着去念书,这是合理的,但也要按照规定程序严格审批。再如教育收费,我们规定,所有公办学校不能收择校费,谁收免谁的校长。就这一条,谁也不收了。晋中是较早大范围解决乱收费问题的,一个文件就解决了。

▼图片新闻

暑期临近,安徽省滁州市供电公司安全人员向乌衣镇中心小学学生讲解溺水和触电救护知识,提高他们的安全防范意识、避险应急和自救能力。

宋卫星/摄

晋中教育均衡发展启示录

(上接1版)

2008年,晋中开始试水教师交流制度。"办学条件的均衡,为城乡教育共同发展提供了保障与可能,但是要想达到真正的均衡,还需要合理配置教师资源,而干部教师交流制度正是促进教师资源再分配的有力抓手。"鹿建平说。

在交流条件方面,晋中市规定校长和学校中层领导,凡是在同一岗位任职满6年的,必须异校交流。专任教师中,男50周岁、女45周岁以下,在同一学校任教满6年以上并完成一轮教学任务的教师需异校交流。每年学校参与交流比例为专任教师的10%。

在交流范围上,实行小范围区域内交流,城区教师在城区交流,农村教师在农村交流,交流的学校以骑自行车15分钟回到家为限。

交流方式有两种,一种是城市学校强弱捆绑交流。1所城市优质校对口2-3所同城薄弱校进行交流,实行"人走关系走",捆绑学校形成教师交流、同伴互助、集体备课、共同教研的联合体;二是城乡学校实行盟区式交流。以县成立"教育盟区",把城内优质学校确定为盟主,每校对应1至2个乡镇的学校,进行城乡教师对口交流。尤其是近些年,在盟区内开展校本教研、联片教研和网络教研,极大地促进了教师的专业化成长。

交流策略上有2个原则,一是体现人性化。大体上,农村教师交流路程是骑自行车不超过半小时;城市教师交流路程是骑自行车不超过一刻钟;城乡交流服务期限,根据路途远近,分别为1年、2年和3年,原则上实行"人走关系留"。二是注重政策导向。从2009年起,教师评聘职称、评模选优、评选学科带头人和特级教师,必须有异校交流经历,促进了教师由"被动交流"转为"主动交流"。

教师刘瑞芳交流到小白小学之后,积极参与教学活动,一个学期就上了6次公开课,并做了多次专题讲座,把她自己专业知识和语文课改理念向农村教师倾囊相授。同时她还用先进的教育理念指导学生学习语文,在她的指导下,原先全乡成绩排名倒数第二的班级,仅仅用了一个学期就一跃成为正数第一。

小白小学教导主任王婷说:"以前很多老师只会听课,不会评课议课。交流的老师来了之后推行了'辩课'制度,让上课的老师、听课的老师、评课的老师,能够热烈地、真诚地、民主平等地辩论起来。通过辩论,加深对课程、教学的理解,切实提高自身的教学教研水平。这种方法对我们农村年轻教师帮助很大。"

在交流队伍中,还有一个特殊的群体,他们是学校的校长、副校长或中层干部。他们用自己独特的学校教学和管理经验,帮助薄弱校快速成长。

2012年秋,当了十几年太谷实验小学副校长的要季萍交流到了胡村小学做校长。连她自己也没有想到,这样一个人事变动,竟在胡村引起了小小的"蝴蝶效应"。

履任之初,要季萍便对胡村的教育生态皱起了眉头。胡村经济较发达,企业不少。村民认为孩子即使不上学将来只要能在村中企业工作,便衣食无忧,所以他们对于教育的诉求很少。但久而久之这种漠视教育的恶果渐渐显现,这里的村民人文素质较低,行为习惯较差,交流沟通能力有欠缺。"与村民沟通不畅,让我在刚到胡村小学的那些日子倍感煎熬。他们对教育的不重视,让我很焦虑。"要季萍说。

为了改变这样的现状,要季萍决定要先改变她的学生们。她在刚刚交付使用的新楼里成立了晋中第一个"乡村少年文化官",开设了国画、书法、合唱、舞蹈、电声乐器等多种丰富多彩的课程,并外聘专职教师任教。

"给学生们一方舞台,他们会将无限可能转化为现实。"要季萍说。短短几个月时间里,很多孩子在美育的熏陶下脱胎换骨。看着学生的日益优秀的表现,她萌生出一个想法——带着孩子们在村里举行"巡回演出"。

村民们看到孩子的表演后,意识到原来农村的孩子也能这么多才多艺,也能这么优秀,一改往日对教育的偏见。有几位家长后来还参与到巡回演出的队伍里,真切体会到教育给孩子带来的巨大转变。

要季萍把这些点滴的变化都看在眼里:"胡村的教育环境正在慢慢转变,我相信假以时日,这里定然是另一番景象。"

近5年来,晋中市共交流教师1.2万人,公选和交流校级领导1300人,年交流比例占专任教师的10%,实现了教师从超编学校向空编学校合理流动,从优质学校向薄弱学校对口交流。教师的整体素质也得到锻炼提升。

优质高中招生指标100%到校 突破教育均衡最大障碍

促进义务教育均衡发展,硬件均衡是基础,师资均衡是核心,而生源均衡则是衡量教育均衡的标尺。

"择校的问题不解决,就谈不上均衡教育。"鹿建平说。基于这样的认识,晋中市教育局从改革高中招生办法入手,从2001年开始,实行优质高中招生指标到校政策,比例从5%逐步提高到100%。而2010年秋季及之后入学的初中生享受100%指标到校政策。

所谓"招生指标100%到校",就是划定全市优质高中的招生总名额数,然后依据所属中学的实际参加中考人数,直接将招生指标下派。以2012年为例,晋中市确定了榆次一中等16所省、市级示范性高中为80%指标到校的示范普通高中学校。到校指标总数的计算方法是,按照示范普通高中学校招生计划的总名额数,减去20%的择校生计划名额数,再乘以80%,最后得出的数字即为2012年用于所属初中学校指标到校的全部数字。

为避免初中学校因100%指标到校而忽视教学质量,晋中市不搞平均:80%的指标按照学生实际参加中考人数分配,属于"基础性指标";20%的指标依据对初中学校的综合评估结果进行分配,属于"激励性指标"。

为了保证这一政策在具体实施时公平,晋中市教育局规定,享受到校指标必须同时具备四个条件:一是在招生划片范围学校就读,二是在该校建有正式学籍,三是在该校就读3年,四是必须是应届初中毕业生,择校生、借读生没有资格享受优质高中到校指标。

招生指标100%到校政策,让许多农村学校和城市薄弱校冲破了发展的恶性循环。

榆次八中是一所城市薄弱校,因为紧邻优质初中榆次五中,所以生源不断流失。"最少时,一个班只有20多个学生,面临被自然淘汰的厄运。"校长范晓东说。100%指标到校后,许多生源回流,为学校发展注入了活力。去年八中已经恢复了900学生的饱和状态。"而且卸去了中考激烈竞争的担子,我们可以将精力放在提升教学质量和大力开展素质教育等方面上,很大程度上回归了教育的本质。"范晓东欣慰地说。

在招生指标100%到校后,生源被重新合理分配,而作为像榆次五中这样的优质初中,会不会因为失去了原先的"绝对优质"的生源,而导致教学质量下降呢?

"完全不会。"校长王红梅肯定地说,"五中以前作为择校的热门校,看似风光却备受其苦。我们的班容量常常在八九十人。教师不堪重负,学生也不能得到应有的关注。而且由于学生多,学校场地有限,许多二课活动不能开展。自从指标100%到校之后,我们的班额恢复正常,许多课程得以开展,学生的综合素质全面提高。学生的课业负担也大大减轻。而就学生的成绩来看,和过去相比没有下降。这说明我们晋中的教育均衡发展绝不是削峰填谷式的假均衡,而是抬谷造峰的内涵式均衡。"

阳光招生与均衡编班,升级教育均衡

回想前些年的"择校热"、"择班热",王红梅还心有余悸:"每个人都想进好学校,进了好学校又想进好班,各方压力劈头盖脸而来,稍有不慎,便会得罪人。每到开学季都是我最头疼的时候。我甚至都快得开学恐惧症了。"这种无奈,相信和王红梅有一样境遇的校长都能感同身受。

而2010年秋,晋中市为像王红梅这样"饱受""开学恐惧症"折磨的校长们送来一服良药——晋中市规定从2009年开始,由县级教育行政部门统一实施"阳光招生"和"均衡编班"。

"阳光招生"是指晋中市在义务教育学校招生时,坚持"免试、就近、划片、分配"。每年招生前,由县级教育行政部门制定招生方案,确定划片范围,制作划片示意图,并向社会公示、接受监督。

而"均衡编班"是每年秋季开学前,晋中市都由县级教育行政部门集中时间,集中地点,对义务教育起始年级学生进行电脑派位、随机编班。把班主任和任课教师通过强弱搭配,以班编组,由班主任现场"抓阄",确定所带班级。

这两项政策的出台彻底革除了困扰晋中教育多年的"择校""择班"的旧弊。2010年榆次区首次举行均衡编班引起了晋中社会各界不小的轰动。在一个下午的时间内,榆次区教育局在榆次二中学术报告厅,对全区11所中学79个初一班级,4215名学生集中进行了"阳光编班",区人大代表、政协委员、区纪检委、区监察局以及近百名学生家长代表共同参与、见证、监督了编班全过程,电脑随机排序、班主任现场抽签、编班结果当场公示。"这样定老师,我们无异议!""这样做很公平,我们满意!"这是2010年秋季新学期开学前,榆次区2010年初中新生编班工作会上,大家一致发出的肯定声音。

均衡编班不但解决了择班难题,而且还极大地激发了教师的工作积极性。通过均衡编班,取消了重点班、实验班,所有教师面对均衡的生源,在公平竞争中找回了职业尊严,提高了自信心和工作积极性。

教育均衡发展的原动力

晋中采访一路走来,记者印象最深的并不是美丽气派的校园,而是晋中教育人身上所生发的独特精神气质。在这片曾经孕育过数百年晋商辉煌的土地上,人们的血脉里始终流淌着晋商"敬业、创新"精神。而这种精神投射在教育人身上,表现出的就是敢于创新、甘于奉献的气质。

曾有兄弟省市的同行在晋中蹲点调研半月有余,最后得出结论,晋中教育发展的经验很难复制。为什么?据记者了解,晋中有一个浓厚的党委、政府支持教育改革的良好氛围,有一支甘于奉献、勇于创新、有超强执行力的教育队伍。在晋中,各级党委、政府对教育的支持不仅是财力支持,更重要的是政策和发展环境的支持。教育上很多重要的政策文件要上市委常委会和政府常务会,以市委、市政府或部门联合行文,这样做既得到领导支持,在工作中减少了来自各级领导的工作阻力,又加大了推进力度。特别是每年对各县(区、市)政府教育目标责任落实情况的考核,由市委组织部牵头进行,考核结果要纳入政府主要领导的工作实绩。更重要的是晋中的校长、教师的敬业程度超乎寻常。然而付出汗水不一定就会成功。晋中教育的成功还得益于晋中教育人的智慧和创新精神。

推进教育均衡的四项大措施,每一项都像手术刀一般直指教育顽疾的症结。据了解,晋中教育局领导班子都是从教育一线摸爬滚打上来的,对教育有着丰富的经验和独到的见解,这样专业型智慧型的领导班子有足够的资本和自信能够为晋中教育发展勾画蓝图。

在宏观把控之外,教育局在制定政策时也能关注到微小但关键的细节问题,根据这些问题及时对政策进行修正。这也是施政智慧的一种体现。比如在"万人交流"的过程中,能根据交流教师家庭的实际情况,弹性调整交流时间和交流学校,极富人性化。正是这种施政智慧让晋中义务教育均衡机制健康顺畅运转。