

区域教育周刊

区域课改媒体智库

中国教师报

14版

2019年1月30日

智库沙龙

面对走进新时代的教育综合改革，区域管理者如何担起必要的责任，推动“教育管理”走向“教育治理”？区域教育制度如何在改革中创新？本期特别邀请相关研究者、教育局长，共同探讨区域教育改革的新形势、新举措。



杨东平



方华



彭建伟



党福奎

怎样谋划区域教育变革

教育局长应成为引领改革的教育家

□ 杨东平

看到他们有正确的观念、卓越的行动力和勇于改革的精神。经济领域叫作企业家精神，教育领域叫作教育家精神，教育创新要呼唤和激励教育家精神。

教育家是指在教育第一线，能够身体力行真正改变教育现状的教育管理者，而不是那些只会写文章、作报告的人。近年来，我们呼唤教育家办学、教育家型教师成长，但现实中教育家寥寥，这与教育过度行政化有关。教育家陶行知有篇文章《第一流教育家》，他对当时教育生态的见解在今天看来还是很生动

的，他说：“我们常见的教育家有三种，一种政客教育家，只会运动、把持、说官话；一种是说书教育家，只会读书、教书、做文章；一种是经验教育家，会盲行、盲动，办、办、办。”他提出我们要争取做第一流教育家，就是要敢于探究未发明的新领域，敢于开发未开发的新边界。

在教育改革过程中，越来越清晰的一个概念就是要实行自上而下与自下而上相结合的教育机制。对于自上而下我们非常熟悉，每年都会下发许多红头文件，但只有自上而下没有自下而上的话，教育改革

一定不会成功。

教育改革是一个复杂的系统工程，变量非常多，与技术变革、企业变革不一样。如何成为一个有效的管理者，成为一个优秀的教育家？许多区域的校长专业化建设、教师的专业化成长都是有体系的，而身为教育变革主体的教育局长的专业化建设却少有人关注。

教育局长应该是教育体系的构建者、教育条件的保障者、教育服务的提供者、教育公平的维护者、教育标准的制定者、教育质量的监管者。除此以外的其他事情能授权给学校

的，就充分授权给学校，给学校提供自主发展的空间。

好的教育局长是怎样产生的？背后有怎样的规律？应该怎么有针对性地提升……这些问题非常严肃，也非常专业。

一个好的教育局长首先要有正确的教育价值观，为生活而重塑教育，以人为本，以儿童为中心，而不是以分数、考试、升学率为中心。这些教育理念要植根于教育局长心中。同时，一个好的教育局长既要懂教育又要懂行政。行政解决的是缺位、错位问题，通过“放管服”改革、第三方评价、减政放权等手段，激发学校的办学自主性和活力，实现从人治到法治、从微观管理到宏观管理、从管制型管理到服务型管理的转变。

（作者系国家教育咨询委员会委员、北京理工大学教授）

理想的区域教育

□ 党福奎

我曾经担任过10多年的校长，当校长时我思考最多的问题是理想的学校是什么样。2012年我担任陕西省渭南市教育局长，当局长后我思考的问题是理想的渭南教育是什么样，理想的区域教育是什么样。我的理解是理想的区域教育是培育好每一个孩子，让每一个孩子都获得适合的发展。这样理想的区域教育有三个特征：

理想的区域教育是高质量教育。一个地方教育水平的高低、教育效果的优劣具体在高质量教育的实现程度，内容包括三点：一是教育体系要完备，无论是学前教育、小学教育、中学教育、中职教育还是社会培训机构，社会资源要完整，形成统一的教育链条，且教育管理体系、师资培训体系和教育科研体系都要完备；二是整个教育体系的教育要素水平高，校舍、教学设施设备、师资队伍、课程建设等教育要素构建得完整、丰富且有活力；三是培养学生全面发展，适应社会发展的需要，在新时代我们不能只提供为分数、升学率的教育，而要通过课堂、课程、活动的充分建设，为学生未来发展奠定基础。

理想的区域教育是公平的教育。在渭南市，我们不会让一个孩子因贫困、残疾、留守、随迁而失学。为此，我们出台了一系列政策解决这些问题。入学要公平、学校平等对待每一个学生，每一个学生都要获得充分发展，这是让每个孩子享受公平而有质量的教育必须保障的。

理想的区域教育一定要生态好，具体表现为：

首先，思想认识要统一。目前，教育最大的问题是我们的教育行政管理部门和校长对教育的认识不一致。其实一致很简单，就是贯彻党和国家的教育方针政策，这是根本，不需要讨论，只需要想方设法落实好、贯彻好。我们可以在发展素质教育的道路上有快慢之分，但绝不能往相反的方向走。在渭南，每两年会对分管教育的副县长进行一次培训，每年对各县区教育局长培训，每年市委组织部、市教育局、督导组对各县党政领导和分管领导履行教育职责问责考核，并借助媒体构建多层次、多途径的教育宣传平台。

其次，秩序要规范，要全方位优化教育生态。作为局长我主要抓三点：全面提高教育质量，全力促进教育公平，全方位优化教育生态。

最后，治理要优化。渭南教育要有“两条腿”工作思路，第一条腿：头疼医头，脚痛医脚。2013年我们建立了渭南市教育投诉服务中心，有什么问题投诉什么问题，有什么问题解决什么问题，这就是问题导向。第二条腿：从根本上解决问题。深化“放管服”“最多跑一次”等改革；优化治理结构，推进“管办评”分离；深化体制机制改革，践行中小学校长职级制、教师“县管校聘”等改革方案。

（作者系陕西省渭南市教育局局长）

教育变革须关注三个问题

□ 方华

作为落实职责的普遍做法。其实，有些做法与党和国家的教育方针、区域教育发展实际是违背的。如在区域中建几所高规格学校，看似“引领”地方教育发展，实是人为拉大区域教育差距，导致新的教育不公平，影响了区域教育均衡发展。

为什么改这几项？这几项改革会拉动什么？这几项改革过程中带来其他问题怎么办？改革是否有后续跟进……教育是系统且相互关联的，因此定位准是做好区域教育的基础与关键。

区域教育要策略对。每个区域由于历史文化、社会经济、居民状况、教育发展程度等客观原因，以及地方党委和政府教育理念差异、地方教育

主管部门对教育解读差异、教育系统对教育理解差异等主观因素，推动教育发展都会选择不同的策略。

纵观各地区教育策略，大致可分为管理型、改革型、资源型。管理型策略是加强管理、强化规范，相信管理出成绩。改革型策略是倡导教育改革，以改革带动区域教育发展，如人事制度改革、学校制度和办学机制改革、课程与课堂改革、评价与考核改革等，通过这些改革促进区域教育发展。但我们很少看到哪个地方教育改革方案是综合持续的，更难看到改革方案是针对区域教育实际情况和目标而制订的，“自己的方案”，更多的方案是局部的、单向的、迎合且无持续的。资源型策略是用各种“名义”进行资源再分配，

这种分配有硬件资源、有软件资源。资源型策略主要特点是人为的，最大的弊端是破坏区域教育生态，就是最“好”的学校拥有最好的资源，并且冠以“最好”的教育。

不同区域寻找不同教育发展策略，是希望教育策略能真正助推区域教育发展。但无论哪种策略，必须坚持几点原则：遵循教育规律、结合本地实际、综合立体思考、持续有序推进并可操作。否则，区域教育会从一个困境跳入另一个困境。

区域教育发展需要专业强。教育的科学性专业性已被社会接受，但只停留在观念的认可。教育专业不同于医学、工程、厨师等行业，教育专业需要的条件“苛刻”，它受时间、

建立现代学校治理制度

□ 彭建伟

“中层管理”；年级是一线教学部门。这样实现了管理的扁平化、联邦制、分布式、制衡型。聘任是最好的评价，学校聘任校务委员，校务委员聘各学部负责人，学部负责人聘任课教师。同时，改革薪酬分配机制，以岗定薪、多劳多得。这么做的核心是分权分责，特别是校长，权力分解得越彻底掌控学校的能力越强，就越有时间到教育教学的第一线与师生沟通、对话、交流。

让学部成为学校的管理实体，学部主任代表学校进行教学质量检查，同时对学部质量进行督导，保证教学质量每一个层次、每一个环节都有人

关注。对于校长的权力我们也有制约，校务委员会是日常管理的战略决策层，具体事务由校长执行，年终进行校长述职打分，如果信任度达不到70%，第一年警告，第二年自动辞职。校务委员不是终身制，而是两年一选，这样对校长的权力也是一个制衡。学校还有课程委员会，课程品质由有经验、学术水平高、人品好、大家信服的优秀教师群体共同把关。

在推进组织变革的过程中，必须明确学校组织的功能是什么，主要有三点要给予关注：

第一，坚持以学生为中心。所有

学校都在喊以学生为中心，但在当下的教育发展过程中，应试教育还充斥于学校教育全过程，要真正把学生的利益扛在肩上、抓在手上，没有理念的支撑和转变是很难做到的。

第二，坚持以教学为中心。不是不要质量，检验教学质量除了分数还有其它方面的因素。今天教育最大的问题是过度关注分数，很少关注怎么给每一个孩子提供更合适的教育。这些年我们在推进组织机构变革的过程中，把传统的职能部门转变为辅助部门，为教学一线、师生服务，不再具有行政管理职能。这样的组

织机构改革后，学校要开会必须跟学部商量，不能随意把教师集中起来想什么时候开会就开会。

第三，调动学校和管理者的积极性。不管怎么改革，教师和管理者的积极性不能受到伤害，这个过程要引入竞争机制。这些年我们在处理学校问题中遇到了许多传统上的“老大难”，如有教师学科教学非常好，但学校不聘任；学部不聘，可能对学生态度就不好；没有爱心，教学任务再好也等于零；教学很好，但缺乏合作和团队精神，也不会得到聘任……校长会提供二次聘任的机会，这个过程也是教师再次认识自己的契机，如果还是得不到聘任就需要转岗。如此，非常柔性地解决了传统学校的难题，也改变了人与人之间的关系，实际上做这些工作的过程中也改变了学校文化。

（作者系新疆克拉玛依市教育局局长）