

决策者说

# 重塑教育生产关系的“固安样本”

□ 黄书刚

固安县隶属于河北省廊坊市,介于北京与雄安新区之间。在京津冀一体化发展的大趋势下,以毗邻北京区位优势,经济在获得飞速发展的同时,对教育提出了新的要求与挑战。

**均衡资源创新局。**随着城镇化进程的不断加快和北京疏解非首都功能力度的不断加大,固安外来人口大量涌入,城区适龄儿童骤然增多,班容量逐年增大,超大班额现象突出,严重影响了教育教学质量。为科学化大班额、破解入学难等难题,固安县委、县政府把教育发展作为最大的民生、“一把手”工程,通过建新校、配师资、调区划等方式最大限度满足了入学需求,全力推进教育“优先发展、优质发展、加快发展、协调发展”。

**加强硬件建设,提升学校承载力。**为有效缓解入学压力,经过积极筹建,公主府小学、酃湖小学、大卫视

小学、第五中学等学校2018年秋季开学全部投入使用,提供了中小学位1.4万余个。

**坚持依法划片,规范招生分流。**本着就近入学的原则,对城区内中小学生进行科学分流,进一步规范学生入学,缓解入学压力。为有效解决部分学生上下学乘车的实际需求,县政府斥资千余万元购入52辆校车免费接送,全力保障学生乘车安全。

**优化师资配备,提升教育教学质量。**为保障新建学校教育教学工作的正常开展,按照骨干教师、优秀教师与青年教师均衡配备的原则优化教师队伍,充分发挥骨干教师在教学中的示范带动作用,打造一流师资队伍,确保学校教育教学质量。

**三方评价促发展。**为推进教育“管办评”分离改革,构建政府、学校、社会三者之间的良性互动机制,固安县教育局2016年引入课改第三方专

业团队,对全县89所学校进行评估指导。第三方专家深入学校、课堂,一所学校一个方案、一个问题一剂“药方”。第三方评估指导帮扶沿着正确的方向进行,并及时对各校改革中出现的问题给予指导,提供解决方案。

与此同时,县教育局提出“双成绩评价系统”,在学生学业成绩考核的基础上,引入行为习惯评价,比例各占50%,以此最大限度发挥评价的育人功能。公主府中学以“凤”为美,在课改实践和班级管理,生成了诸多有价值、有意义的行动策略和师生故事,特别是班主任团队,借助“双成绩评价系统”创生了丰富而生动的师生成长故事。诸如学生主动申请的“豁免权”,师生一起合影留念、看电影作为“奖赏”的幸福时刻……正是“双成绩评价系统”,引导广大师生步入全面发展的生命轨道,让学校的师

生关系、教学方式、教研方式悄然发生改变。

县教育局还探索建立了“学生评教师、家长评学校”制度,把学生对教师的评价结果作为对教师年度考核、绩效认定的依据之一,把社会和家长对学校的评价作为学校年度工作的重要内容,切实促进教育的全面发展。

**教师成长谱新篇。**伴随城区人口快速增长,固安新建学校的力度持续加大,师资紧缺问题日益凸显。为切实有效解决师资不足,固安县探索通过政府购买服务的方式,为教师队伍注入新鲜“血液”。同时,广泛开展师德师风教育,优化师德考核办法;加强在职教师和新入职教师的培训,打造高素质教师队伍。在缓解师资不足的基础上,县教育局还切实提高教师待遇,根据乡村的地理位置、交通和工作环境等实际情况,将乡镇分为四个档次,按月分别给予不同的生活补助,同时根据实际班额分三个档次为义务教育学校班主任发放班

主任津贴。

管理机制的创新重塑了固安教育的生产关系,解放了教育生产力。固安县第二中学改变教务处、政教处、后勤处的传统机构设置,与课改理念相匹配,创设并完善了“两室、三级、五中心”管理体系,以“学生发展中心、教师发展中心、特色教育中心、教育资源中心、后勤保障中心”五位一体的资源网络,优化学校管理,强化学校效能建设,让学校的发展走上快车道。

为唤醒教师内在的成长动力,牛驼中心校长范瑞增带领部分教师成立了“零极限读书会”,为教师推荐《零极限》《非暴力沟通》《幸福的方法》等书籍,在“零极限读书会”的平台上,越来越多的教师学会了为心灵“打扫”,化解负能量、传播正能量。通过师生共写心灵成长日记,在阅读和心灵成长日记的浸润下,为师生铺就了深厚的精神底色。(作者系河北省固安县教育局副局长)

局长专栏

## 构建区域教育治理新生态



王晨霞  
河北省邢台市桥西区教育局副局长

随着政府和学校将重心聚焦于内涵发展,教育行政部门应减少对学校的直接控制,建立多元主体、对话协商的新型治理机制成为学校自主发展的必然要求。

**决策方式上从“硬性指令”转向“合谋共断”。**每年初,教育行政部门都会定主题确立未来一年的发展愿景和目标,如“管理质量效益年”“校园文化建设年”“教育质量提升年”。只要政令一出,各学校就开始动员部署、效仿制定实施方案、赴外地参观学习、准备档案材料……行政忙于检查,学校疲于应付,忙忙碌碌一整年,但实际收效甚微。

教育行政部门制定政策的出发点是好的,为什么会在执行上“打折”呢?究其原因,政策制定者习惯于自上而下发号施令,对基层学校实际情况、发展需求及面临的问题缺乏深入调研与分析,加上每年都更换主题,哪项工作也难以深入推进。同时,随着自主发展意识增强,学校不再满足于完成教育行政部门上传下达的工作安排,而是倾向于围绕学校发展规划推进具体工作。因此,当面临复杂且难度高的变革任务时,教育行政部门要转变决策方式,变指令为服务、变硬性检查为柔性支持,将学校作为治理主体,与学校共同商议解决问题的对策,合谋共断、合力攻坚,形成多元主体参与的民主化管理机制。

**行政管理从“立竿见影”转向“循序渐进”。**许多教育改革往往是运动式的推进,规定完成时间表和完成指标,期望短时间内见效。“立竿见影”是行政管理的普遍性要求。学校进入内涵发展阶段,与外延发展重规模、重设施设备、重办学条件等硬件扩张相比,更加注重办学方向、过程管理、提高质量等软件,其质是关注学校内在本质属性及发展规律,引发内在驱动力,短时间内难见成效。

教育行政管理者要遵循学校发展规律,放缓对学校内涵发展进程的要求,给学校足够的空间和周期。教育行政部门重在营造工作氛围,提供支持性的条件,让学校有更多自主权。在这种教育治理环境下,教育行政部门就会较多关注学校发展主体的现实状态,而不再过多关注即刻可求的结果。

**学校从“唯命是从”转向“自主发展”。**学校在治理变革中要从他治到自治、从依附到自主,建立现代学校制度。自主性是学校真正形成内在发展机制和动力的前提。随着区域实施教育治理变革,学校越来越意识到内涵发展的关键在于自身力量的培育和文化的内部挖掘,从而形成可持续发展的变革力量。

河北省邢台市桥西区在行政分权和专家引领双重驱动下,区内学校自主发展意识开始觉醒,从建立共同愿景、规划学校发展到提炼办学理念、调整管理方式,对于一向习惯于听命于行政、作为政策执行者的校长而言,无疑是有突破性的。在推进学校内涵发展过程中,教育行政部门既是行政管理者又是专业参与者;既是显性的授权者又是隐形的监督者。支持性的发展战略、个性化的发展目标、跟进式的专业指导成为催生学校内在发展的动力机制。

教育领域真正有价值的变革往往既非自上而下,亦非自下而上,而是两个层面之间协调合作的产物。区域教育治理关键在于政府发挥多元治理作用,统筹教育、人事、财政、编办等相关部门同频共振,着眼于建构体系、制定政策、明确规则。区政府担当起教育改革大任,区域教育治理才能整体持续推进,才能有效解决多元主体共治的矛盾和问题。

督导在线

## “三方共理”为学校减负

□ 王伟 谢飞

由于关乎学校荣誉及上级部门对学校领导的评价,迎检是学校工作的重中之重。可是,上面千条线、底下一根针。尤其是在每学期开始、结束、重大节假日等时间节点上,往往出现各种检查、评比扎堆的现象,让学校应接不暇。各个部门都有自己的工作标准和具体要求,在要求学校严格落实的同时,还强调“一把手亲自过问”。

中共中央办公厅《关于统筹规范督查检查考核工作的通知》明确规定,要严格控制督查检查的总量和频次,同类事项可合并进行,防止重复扎堆、层层加码。辽宁省沈阳市和平区长期坚持“三方共理”,有效解决了督查检查多头重复的问题。

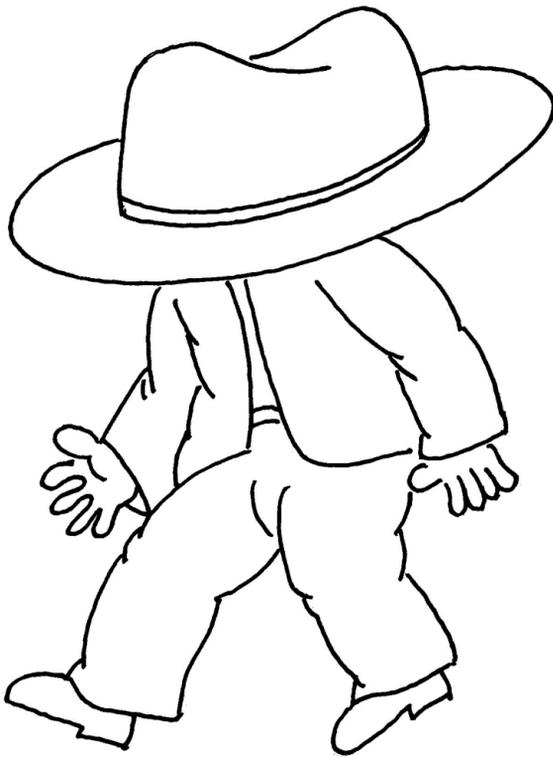
所谓“三方共理”,即教育行政、教育督导与教科研部门围绕共同主题联合开展工作。三方整合各自任务,以联合检查的形式在同一时间到学校进行督导检查,达到减轻学校迎检负担的目的。教育行政、教育督导及教科研是促进区域教育事业发展的三大支柱,也是学校迎检的“大户”。教育行政侧重于顶层设计,教育督导致力于督促指导,教科研提供技术支持,三方各有侧重又共同指向为学校发展助力,在理论与实践上提供了合作的基础。经过几年的探索实践,“三方共理”逐渐发展完善并得到基层学校的一致认可。

“三方共理”以教育督导为主线。每年初,教育督导室、教科研室及教育行政部门依照区教育局的工作计划制定各自年度工作要点。教育督导室组织召开三方联席会议,就各自的工作计划与时间安排进行交流,由督导室负责协调,尽量将三方共同或可以互通的工作整合成一个专题,确定统一的时间由三方或两方共同到学校开展工作。在检查方式上,以重事实、轻材料为原则,即侧重于实地考察、现场观摩,要求学校扎扎实实地做,不强求学校组建体系复杂、装订精美的档案材料,力推电子档案。三方定期召开工作总结会,共同探讨联合进校中出现的问题,并探寻解决之道。三方合力将原来学校避之不及的检查团变成了如今深受受欢迎的顾问团。

“三方共理”自实施以来,共同开展了学校章程建设、课堂教学改革、学校办学行为规范、义务教育学校招生工作、教育信息化建设、社会满意度调查、“和平好课堂”评比、幼儿园办园行为等10余项督导工作,最大程度减少了重复检查的现象。不仅如此,“三方共理”从不同角度对学校存在的问题展开会诊与研判,为学校解决问题提供了科学有效的意见与建议,成为推进区域教育发展的重要力量。

(作者单位系辽宁省沈阳市和平区教育督导室)

管理漫画 德能不配位是管理大忌。王柱华/绘



研训视窗

## “国培”为乡村教师成长助力

□ 朱伶俐

2018年底,来自贵州省松桃苗族自治县群希学校教师陈胜良和石阡县本庄镇初级中学教师汪林琳在北京大学相识,虽然都身处贵州又是名师工作室负责人,但两人彼此并不相识。为期20天的贵州省2018年“国培计划”乡村教师访名校活动,把他们以及来自贵州10个地区的近140位乡村教师称之为最美的遇见。

这是北京大学第二次承担贵州省乡村教师访名校项目,学校充分考虑了“开阔视野,增长见识,掌握教育教学新方法、新技能和新技术,提升教育教学能力和水平”的初衷,结合乡村教师的学习需求,精心设计每一次活动,每一场主题报告。

**主修辅修+线上线下+校内校外,全方位拓展教师视野。**虽然培训已经结束,但贵阳市第三十中学

教师莫照华耳边依然萦绕着北京大学原光华管理学院院长、中国经济学家张维迎的经典话语,“经济问题的核心是知识运用问题,创新就是打破均衡、打破传统,做别人没有做过的事……”莫照华意识到,教师也需要在教育教学中进行变革和创新,以适应未来教育的发展需求。

这也是此次培训的亮点之一,充分整合北京大学教学资源,从国学、人文、经济、教育、历史、心理、法治等多个角度提升乡村教师综合素养。除了本校师资,北京大学还邀请相关领域有精深研究的高校学者、教研机构研究人员、一线教师等,从新时代师德培育、教育改革顶层设计、课堂教学具体实施、教师专业成长等方面解读最新政策导向,分享前沿教学理

念、提供教育教学的新技能和新方法,全方位拓展教师视野,提升教师教育教学能力。

**参观+听课+报告+交流,多形式激发教师深入反思。**参加过多次培训的金沙县沙土镇初级中学教师喻胜奇感慨道:“每听一场讲座就是对心灵的一次唤醒,并能引起对自身教育教学的反思。”

尤其是走访名校带来的感受更直接、更震撼。北京大学兼顾优质与薄弱、城区与郊区学校,根据教师的学科和学校实际设置了参观、听课、报告、交流等跟岗形式。许多教师在日志中提到参观名校带来的震撼,“看到了差距,学到了方法”“无论是哪所学校,都要充分挖掘社区资源,结合校情、学情开发有特色的校本课程和异彩纷呈的社团活动……”特别

是北京五中通州分校和大峪中学的参观,两所学校位于北京远郊区,学校没有高大上的教学资源,却依靠研究深度学习、研究本土资源,化劣势为优势,形成了适合学生发展的个性化教育和校本特色课程,也促进了学校的飞跃发展。

**地区同组+学科结对+抱团发展,多渠道促进教师发展。**近年来,贵州省深入实施教育扶贫攻坚行动,并有意识地结合“国培计划”项目推动教育精准扶贫。这次培训教师多数来自贫困县及深度贫困村所在县。虽然来自贵州,但绝大部分教师彼此陌生,为创设一个好的班级环境,北京大学通过开班典礼、班级破冰、班委和组长推举、集体晨读、培训投稿、分组作业和展示等活动,促进教师之间的交流,提供各种

展示才华的机会。

培训过程中形成了许多小组,彼此之间结下深厚的情谊。同一地区的教师属于同一个小组,他们一起协作完成20天的学习活动。此外,同一学科的学员自发聚集在一起讨论与学科相关的问题,并建立了相应的网络讨论组。黔南州的学习小组通过详细的理论和优势分析后,提出了贵州省第三批省级乡村名师工作室打破学科界限、抱团发展的建议,他们认为在当今倡导学科融合的教育理念下,名师工作室成员只有抱团发展、优势互补、共同进步,才是最好的发展途径,才能完成他们要带领本地师资队伍发展、创新、壮大的使命,才能振兴家乡教育。(作者单位系北京大学继续教育学院)