区域观察

校外培训机构治理的区域创新

□张 锐

随着家长对孩子教育的重视，从城市到乡镇，校外培训机构出现了井喷式发展。但哪家培训机构安全、规范、有特色？让家长犯了选择困难症。而山东省德州市陵城区家长却少了这些烦恼，他们只要到区教体局的微信公众号上浏览培训机构的星级和总体信誉等级，就可以轻松作出选择。

近年来，随着校外培训机构的全面整顿和治理，陵城区多部门协作取缔近一半的非法培训机构，并对培训机构从师资力量、规范办学等方面严格规范管理，杜绝了以往的乱收费、假宣传、缺师资等乱象。同时，如何固化治理成果、健全长效机制，陵城区教体局也作出了积极的探索。

2018年12月，全区第一批103家规范培训机构列入白名单准许经营，之后还以每月1-2家的速度增加。要对这些设点多、分布广、规模小、问题细的培训机构实施日常不间断的监管，存在许多难题：一是人手不足，以往的监管主要针对民办学校，除了日常业务指导外，年终再组织一次集中到校年审，一般每校不到半天即可审完。但100多家培训机构按照要求年审的话，至少需要3-5名工作人员10-20天的时间，在目前的管理框架内无法通过人员和预算的增加来实现；二是校外培训机构门槛低、投资小、人员少，如果日常监管跟不上，很容易导致培训机构放松要求，最终造成过程失控、监管虚设，出问题的概率大幅提高。

为此，陵城区教体局大胆创新，改变了之前集中年审的方式，确定了增效不增人、监管抓全程、抽检重细节的原则，将全区100多家培训机构的监管化整为零、每月抽检、以评定级、末位淘汰，以信誉等级评价的方式实现了日常化的全程监督和能进能出的动态管理。

化整为零。具体来说，就是把年终的集中工作分散到每个月，把一次性的年审分解成日常的不间断抽查。每周至少安排两天时间去现场，在检查的同时做好业务指导，在不增加人员的同时，对所有校外培训机构实现了日常化的过程性监管。

每月抽检。区教体局职成教科工作人员每月随机抽检10-20家校外培训机构，按照评价规则到现场检查后再打分。每次抽检不打招呼、完全随机，原则上6个月完成对所有校外培训机构的一轮检查，确保每个机构一年之内至少两次接受随机抽检。

以评定级。改变以往的以年审确定资质的方式，改为半年查完一轮之后分为ABCD等级并集中向社会公示，年终两轮抽检之后对所有培训机构以各个分项评定星级，以综合分数分列等级。

末位淘汰。对某些长期办学不规范、质量差的培训机构，实行先提示整改、整改不达标便取消资质的方式。同时，等级越靠后的培训机构用户的选择也越少，充分实现了政府指导、市场选择、优胜劣汰的良性循环。

以上四项工作的具体抓手就是一份翔实可行的《陵城区校外培训机构信誉等级评价规则》，全文4000多字，分为总则、评价指标、评定方法和程序、结果认定和运用、附则五部分，共5大项36小项指标。这份规则的各个指标在细节上体现了陵城区教体局的探索与创新。

标准更全面。在国家、省市要求的基础上，将各类指标分为合规性指标和发展性指标两部分。合规性指标强调必要因素，分值更高；发展性指标强调提高因素，拉开档次。例如，必要的面积、资格证等为合规指标，图书、活动场地、教师培训为发展指标。

底线更明晰。在确保规范办学的同时，将学生安全和师德师风作为不可逾越的底线指标明确化。例如，严格规范安全出口和安全通道，严禁使用空调和地暖供热以外的方式取暖，严禁在职教师到培训机构兼职，并要求培训机构与家长签订安全协议书，为学生缴纳意外伤害险，等等。

细节更完善。把理论性政策细化为操作性更强的细节要求。例如，上级要求培训机构教师须具备教师资格证，陵城区教体局遵循教育规律，除了要求具备教师资格证，还要求教师人数分别按照不同学段师生比予以达标，以确保实现教学效果。

操作更规范。在检查形式上，由集中年审改为分批抽检，强化培训机构的日常自律，避免突击迎检、蒙混过关；在检查结果上，现场打分、及时公示，便于不同培训机构根据自身等级进行规范和提升。

反馈更及时。这一机制在运行的过程中，根据市场的反馈做了适当微调。例如，在持证上岗方面，由于学科类和艺术类要求不同，区教体局经过调研，规定除学科类教师必须持教师资格证上岗外，艺术类培训教师可以放宽为持本专业相关资质证书上岗。

这一机制的运行实现了管理的高效，也取得了良好的社会效果。德州市教体局已将其列入基层教育管理创新成果，向辖区内各县（市）区推广。通过对培训机构的规范管理和有效整顿，定期公示培训机构等级和黑白名单，为家长充分了解市场，从而科学合理选择培训机构提供了依据。同时各家培训机构对这一机制也给予了认可，完善的规则和公平的环境，提供了有序竞争、良性发展的基础，更有利于正规培训机构脱颖而出、做大做强。

（作者单位系山东省德州市陵城区教体局）

局长专栏

教育信息化 从“务虚”走向“务实”

张吉华
河北省隆尧县教育局局长

没有教育信息化就不可能实现教育现代化。加快教育信息化发展是全面推动教育现代化的有力支撑。近年来，河北省隆尧县委、县政府将加快教育信息化进程列为教育发展重点项目。县教育局多措并举，稳步推进教育信息化建设。

认识是前提。以现代信息技术建构的开放式教育，使受教育者的学习不受时间、空间的限制，改变了以学校教育为中心的教育体系，保障接受教育的平等性。

鉴于此，隆尧县在建设覆盖全县城乡中小学教育信息化体系基础上，出台促进优质教育资源开发、使用、运用信息化手段服务教学、教研的相关激励制度，最大程度推进信息技术在教学工作中的应用。对在教育理念上有所创新、在模式方法上成效显著的单位和个人给予奖励。通过完善各种制度和奖励机制，督促、激励各级学校领导及教学工作人员进一步转变思想，提高教育信息化及教育技术装备在日常教育教学中的作用和地位。

师资是保障。推进教育信息化需要建设一支素质优良、业务精通、结构合理、相对稳定的信息技术队伍，隆尧县从三方面开展教育信息技术师资培养。

加强业务培训。有步骤、分层次组织网络管理人员培训，不断提高他们的综合业务素质。先后组织了多媒体、3D打印、城域网应用等培训，参与师生13035人次。有目标、有计划地组织中小学教师开展理念、方法、技术等层面的信息技术应用培训，全面提升教师的信息技术应用能力。搭建活动平台。积极参加上级部门组织的论文评比、创客设计、微课大赛等活动。2018年隆尧一中等4家单位入选全国青少年人工智能活动特色单位；组织各级各类教育技术装备及教育信息化的观摩、研讨、展示活动，提高教育技术装备教师的整体专业水平。深化教学研究。组织申报《通过网络虚拟化提升信息技术水平的实践与研究》等省市级课题5项，以课题引领教学研究，激活教师注重业务学习、加强实践探讨、提升理论水平的行为动力，提高工作积极性。

使用是关键。教育信息化不仅要重视基础设施配备，更要强调教学实际应用。在教学资源应用开发不断创新的潮流下，有效解决信息技术设备闲置、使用效率低的问题显得尤为迫切。

县教育局采取四种举措确保教育信息技术有效应用。一是经费支持。在年初教育经费预算时，设置教育信息化及教育技术装备专项经费，各中小学从公用经费中拿出相应经费支持信息化相关课程开展和装备维修、维护、更新。二是制度保障。全县中小学制定信息技术有效应用相关制度，在“走进课堂，深入课改，服务教学，提高素质”上做文章，深入开展信息化教学实践；积极创造条件，面向学生开放录播室、微机室，开展丰富多彩的活动课程，提高信息化设备的利用率，培养学生的科技素养、信息素养，提高学生信息化技能和动手能力。三是平台联通。抓住国家对教育信息化改革的机会，全面、全力推进“三通两平台”应用，确保资源设备“用得对”“用得准”“用得够”，最大程度惠及全县义务教育阶段，提升教育教学质量。四是加强督察。县教育局采取常规检查与专项检查相结合的方式，对各学校教育信息化技术装备管理情况进行考核评比，确保信息化及教育技术装备的“建、管、配、用、维”“研、考、培、评”等各项工作落实到位。

●管理慧语 孙和保 辑

任何一件事做到极致，对其他事都会产生极强的破坏性，系统就一定会出问题。所以要从系统上去构建，这么多年我越来越感觉教育是一个系统工程。但只依靠校长一个人不行，解决问题需要团队，一定要把大家发动起来，不要舍弃团队里的任何一个人。

（北京市十一学校副校长 秦建云）

有效领导者的一个关键职能就是授权。如何有效授权？如何通过授权培养人？一是先从共同解决问题开始。以一个日常遇到的问题开始，培养下属找到解决方法的能力；二是讨论并设计行动方案。与下属讨论行动方案，接着再设计行动方案；三是参与讨论策略。在做行动方案的过程中，管理者可以和下属一起讨论策略。当有一天下属可以自己拿出策略，授权基本完成。

（北京大学国家发展研究院管理学教授 陈春花）

一个成功的管理者要有广阔的胸襟，不能独断专行。一个人再厉害，能力也是有限度的，精力同样有限。企业做大的时候，已经不是一个人的企业，而是社会的企业，是所有人的企业。所有员工都应有主人翁意识，共生共荣、共创共享是我们一贯坚持的理念。

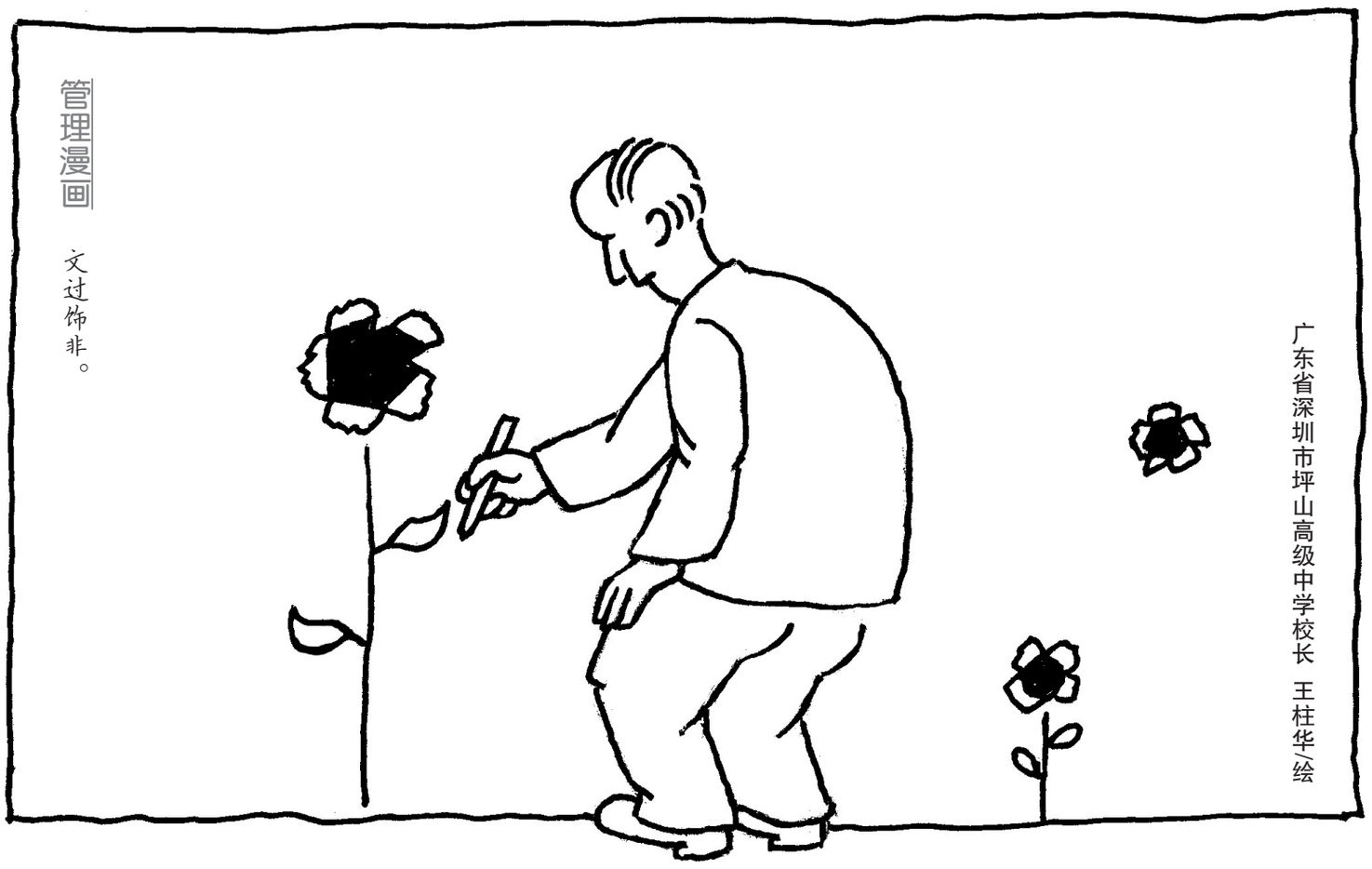
（圣农集团创始人 傅光明）

影响培训效果的因素包括三方面：组织的人才管理能力，具体体现在各级领导对人才招募、选拔、任用、发展的重视和实际效果；资源管理，既包括资金支持，也体现在招募、培养教学设计与运营人才，参与并支持培训的策划与实施；对培训的支持与示范，“以身作则”是影响他人的基本途径，管理者要以身作则，积极参与培训，并以实际行动体现对培训的忠实，包括培训之后的行动改进。

（北京学而管理咨询有限公司总裁 邱昭良）

想要成就某项事业，必须成为能够自我燃烧的人。所谓“自燃型”的人，就是从来不会“等别人吩咐了才去干”“因为有了命令才工作”的人，而是“在别人吩咐之前自发去干”的积极主动的人。要想将自己的能量最大限度发挥出来，让工作顺利进行，就必须成为热爱工作的“自燃型”的人。

（京都陶瓷株式会社创始人 稻盛和夫）



渭南 素质教育②

□邢唯远

创建“本土化”素质教育发展路径

陕西省渭南市临渭区在落实市教育局推进素质教育“七个方面”要求的同时，根据实际对素质教育体系进行了完善，在学校管理、教师提升和校园文化三方面加强创新，形成了纵向衔接、横向贯通的“7+3”模式，成为渭南市素质教育创新发展的先行区。

科学管理是区域教育发展的保障

临渭区学校管理以办学标准化、科学化、规范化为目标，以“标准引领、分类施策、督察保障、规范管理”为思路，深入开展与学校管理密切相关的工作自查，从保障学生权益、促进学生发展、引领教师进步、提升教育水平、营造和谐环境、建设现代学校六个方面全面剖析，形成临渭区教育管理充满活力、富有效率、科学发展的体制机制。

理顺管理机制。加强中心校的行政管理、督促检查等职能，明确城乡共同体核心校的业务指导、全面帮扶等职责，形成以区教育局及相关股室为主导，中心校、核心校为行政督察、业务提升主管，以各中小学、幼儿园为实施主体的“一体两翼三级负责”管理体制，推进全区教育均衡发展。强化教学管理。牢固确立教学工作的中心地位，持续优化教与学的内容和方式。教育教学工作做到师资、课时、计划、备课、考核、评价“六落实”，强力促进学校内涵发展、提升学校治理能力。做实安全管理。健全校园安全风险防控体系，落实安全责任制，细化分解安全责任；制定学校安全检查项目清单，消除安全监管盲区和漏洞；完善安全管理制度，完善各类安全应急预案；开展突出问题专项整治，坚持问题导向，开展重点领域安全教育和治理。

教师是区域教育发展的“根基”

按照统一领导、分工负责、共同发展的原则，完善选拔、培养、激励机制，不断提高校长的管理能力和教师的教书育人能力。努力建设一支政治素质好、业务能力强、管理水平高的中小学校长队伍，造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、富有活力的中小学教师队伍。

搭建平台强化交流。临渭区坚持需求导向，针对不同层次、类别、岗位的校（园）长需求，围绕规划学校发展、营造育人文化、实施课程改革、引领教师成长、优化内部管理等方面的专业素质要求，优化研修内容。重点提升校（园）长依法治校（园）、实施素质教育和战略思维能力、教育创新能力和引领学校可持续发展能力。

教师培训全员覆盖。临渭区按照“全员参与、分类施策、技能培养、激励保障”的原则，全面实施教师队伍全员提升计划，将全区中小学、幼儿园教师划分为五个层面，组织实施教师队伍专业提升工程。围绕健全教师队伍成长机制、完善教师发展平台、建立骨干教师引领体系、促进教师队伍协调发展四大工作目标，实施新入职教师专业助飞、经验型教师骨干建设、精英型教师卓越培养、学校幼儿园管理水平提升、幼儿园教师技能培养五大工程。

优秀团队辐射引领。临渭区成立了98个导师工作室，43个优秀教学能手工作室，14个优秀校（园）长、主任工作室，吸纳城乡校长、青年教师上千人，全力打造一批高素质专业化创新型教师队伍。通过支教、走教、帮教等形式强化优秀师资交流，共享先进教育理念，有力促进城乡教育办学水平和师资水平的提升。

文化为区域教育“铸魂”

临渭区以学校文化的系统设计、全面实施和特色提炼为主线，以物化形态、学校传统、特色课程、特色课堂为载体，开展学校文化的“新体系 大构建”活动，形成校园文化教学化、育人化、特色化、开放化。

明晰思路，体系发展。区教育局先后印发了《关于加强中小学校园文化建设的实施意见》《关于对全区中小学校园文化建设情况进行督察的通知》，对校园文化的系统化建设既提出了明确要求又留出了发展空间。丰富载体，环境育人。充分利用校园人文景观、校园电视台、校园广播、宣传栏、阅报栏、校园文化刊物、教室文化墙等载体，为师生提供相互学习和交流的平台，营造浓厚的文化氛围。扎实发展，注重实效。将历史传承与校园文化相结合、将地域文化与校园文化相结合，形成了区有特色、校有亮点的文化体系。

（作者系陕西省渭南市临渭区教育局局长）

主编：王占伟 电话：010-82296726 编辑：孙和保 010-82296727 投稿邮箱：zgjsbqyjy@vip.163.com 美编：孙东 电话：010-82296729 图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com