关注区域改革　推动创新发展

区域观察

从名校集团化到集团化名校要走几步

尹玉玲

自2014年以来，北京市中小学集团化办学呈显著增长趋势，现16个区共组建217个学校集团，集团化办学辐射带动了393所学校，共涉及独立法人学校610所，约占全市中小学总数的1/3。

北京教育集团化的迅速发展，不仅仅是名校自发需求驱动的结果，更是政策推动的产物。从实际效果看，目前北京市多种形式的集团化办学所带来的系列效应和增量空间不断变大，影响力越来越明显。

集团化办学类型以龙头带动型为主，通过“名校+新校”“名校+弱校”“名校+普通校”“名校+民校”“优质初中+小学”“九年一贯制”等多种办学模式加快优质教育资源布局调整，扩大名校品牌效应。

在调研中，不少教育集团的成员校纷纷表示学校的改进和变化，与所属集团优质资源输出和办学支持密不可分。

如北京小学红山分校是北京小学教育集团的成员学校。在不足两年的时间内，通过课程改革和优化学校管理，提升了学校的办学品质，现在该校已成为区域内受关注的热点学校。

尽管如此，名校集团化办学作为一种新生事物，尚处于初期摸索阶段，在实践中不可避免地会面临各种矛盾。

规模扩大与学校教育质量提升的矛盾。随着集团规模的不断扩大，一校多址的情况下不同成员校的基础不一。依靠优质校的辐射引领成员校一起发展，最大的难题就是如何带领每一所学校朝着优质的方向努力，并实现内涵发展。

师资共享与教师数量和工资待遇的矛盾。老百姓对集团成员校的关注焦点是孩子能否享受到优质学校的师资。现在集团化办学的师资配备方法，就是通过打破学校的边界，实现教师在不同校区的互派和轮换。但现实的问题是教师流动起来比较难，一方面因为一些学校内在的扩张冲动使得集团化发展速度过快，教师培养一时无法满足需求，另一方面在于不同区域或校区的教师工资待遇存在差别。

行政干预下的组团与文化融合的矛盾。集团化办学基本都是地方政府介入、行政干预下的制度创新，因而个别教育集团的组建，缺少前期对办学基础和可行性的充分论证，属于强行组团，这样的‘拉郎配’是导致学校文化难以融合甚至内耗的主要原因。

管理复杂性与创新内部治理结构的矛盾。集团内龙头校及其校长承担集团化学校治理的任务，意味着龙头校校长原来只负责一所学校的运行，现在可能要负责几所甚至十几所学校的运行管理。由于各成员校的实际情况不同、组合方式不同，使得集团校的治理极具复杂性。

一体化管理与特色办学的矛盾。集团化办学实行一体化管理，并不意味着“全盘复制”，各成员校在集团共同理念的引领下，在兼顾共性的同时还要彰显个性，各具特色。

优质校的对外输血与自身品牌提升的矛盾。随着教育集团规模的扩大，优质校在输送自己能量的同时也需要转型升级。如何防止“浓茶变淡茶”，如何保证优质学校在充分发挥辐射作用的同时，能够向新的高度攀升，这对集团优质校提出了挑战。

政府主导与政策保障的矛盾。政府既是政策的提出者和倡导者，也是政策执行的推动者和干预者。要使集团化学校良性发展，政府主导是方向，但政策保障是关键，现在集团亟须政府在经费投入、教师编制、绩效工资和职称、校长自主权等方面健全激励机制，才能加快政策的落地。

名校集团化办学虽然有问题存在，但它仍不失为促进基础教育均衡发展的过渡性制度安排和有益探索。

从总体来看，首先是‘扩容’。“十三五”期间，集团化办学仍是政府重点支持和倡导的办学方向，北京市会加快教育集团建设，各区也会把推动名校集团化办学作为重要任务来抓。其次是‘深化’。但如何纵向‘深化’，使之从初级阶段的补差模式向嫁接模式发展过渡，并最终走向共生模式，赢得良好的社会效益；如何促进集团化办学的发展目标和发展类型更加多元可持续等，还有待政府、学校和社会完善集团化办学的相关管理制度，为集团化办学提供更加完备的政策保障和优惠条件。

（作者单位：北京教育科学研究院教育发展研究中心）

局长视点

调结构　抓队伍　评绩效　提质量

普及高中阶段教育普职协调是关键

覃照

党的十九大报告提出，“普及高中阶段教育，努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育。”“使绝大多数城乡新增劳动力接受高中阶段教育、更多接受高等教育。”

高中阶段教育主要包括普通高中教育与中等职业教育两种类型，两类教育就像“车之两轮”“鸟之两翼”，缺一不可。湖北省宜昌市从整体出发普及高中阶段教育的探索或许能给大家一些启示。

——编者

科技高中里的无人机课堂。　胡兴军　摄

党的十九大报告提出，“普及高中阶段教育。”高中教育处于国民教育体系承上启下的关键环节，是基础教育的终端和出口，是一个地区教育综合发展水平的重要标志。大力办好高中教育既是深化教育体制机制改革题中应有之义，也是地方政府义不容辞的责任。

针对原有城区高中发展模式单一、普职发展总体比例不协调、教师队伍结构性缺编等难题，宜昌以高中阶段教育结构性改革为突破口，以‘学校、教师、校长、管理’整体改革为抓手，大力探索区域内高中阶段教育特色化多元化发展的新路径。

建立“优质+特色”高中群，实现“普职”协调发展

恢复高考制度以来，普通高中为国家培养了大量基础性合格人才，为社会经济发展做出了重大贡献。但受考试指挥棒的影响，以升学为主的单一培养模式，导致‘千校一面’、人才同质化严重。同时，人为地划分示范学校、普通学校，加剧了普通高中之间的差异。

重新定位高中。打破原城区10所高中‘省级示范高中、市级示范高中和一般高中’的等级界限，按‘优质+特色’的功能重新定位，大力实施布局调整，整合组建成6所高中‘3+3’模式，即3所定位于国内一流的综合高中和3所定位优秀专业领域的特色高中，形成全市普通高中优质化、多样化、特色化办学格局。

发展综合高中。提升3所省级示范高中的办学水平，在学校整体发展突出的基础上，瞄准国内和国际一流高中，推动学校变革与创新，在拔尖人才早期培养、教育国际化、教育信息化和教育教学质量等方面有所突破，在全市起到示范引领和帮扶带动作用。

建设特色高中。构建系统的特色优势学科课程体系和较为成熟的特长培养模式，在人文社科、理工科技、艺术体育、信息技术、外国语言等某一个或几个方面形成鲜明特色和突出优势。紧紧依托三峡大学和科研院所，整合市二中和三峡艺术高中，建设宜昌市人文艺术高中。整合市外国语学校和市十八中，打造宜昌市外国语高中。将市七中升级为宜昌市科技高中。

通过调整，目前，宜昌城区6所公办高中已调整到位，兴建的宜昌职教园（一期）已全部建成。人文艺术高中、外国语高中、科技高中已全部整合到位，三峡大学理学院、中船重工710研究所等成为特色高中的合作单位及办学支撑。

高中布局调整为普职协调发展奠定了基础。2017年，全市高中阶段招生‘普职比’调整为5.7∶4.3，比2016年的5.9∶4.1和2015年的6.1∶3.9又有了较大提高。“优质+特色”高中的建立，进一步补齐了短板，调整了‘普职比’，较好满足了公众对于优质教育资源的选择性需求和社会对于不同层次、类型人才的多样化需求。

激活“校长+教师”队伍，为有能力者搭建舞台

普及高中阶段教育，不仅仅在扩容，更要提升质量。如何激发人才活力，如何发挥优秀校长教师的作用，管理导向是关键。

从校长层面看，特色办学要求校长有专业化的视野、先进的办学理念和明确的办学思路，要能够立足于高中人才培养的根本任务，结合学校实际合理定位学校特色，团结带领全体教师不懈努力。

为了选好校长，我们尝试推行竞聘选任制度，打破了校长任命制。聘任形式上大胆创新，在竞聘演讲、专家提问等环节，聘请组织、人社部门相关专家、名校长和教师代表共70余人现场评分，并由纪检监察干部全程监督，确保竞聘者在同一竞争平台上‘比武’。

实施校长竞聘选任制度，打破了校长的终身任期制，打破了论资排辈的陈旧观念，不拘一格选拔人才。实践进一步证明，校长竞聘选任制度有着旺盛的生命力，这种制度在大力推进中小学人事制度改革方面将发挥越来越重要的作用。

从教师层面看，长期以来，教师都是“铁饭碗”，吃“大锅饭”。敬业者长期超负荷工作，而懒惰者得过且过。教师队伍活力明显不足，且校际间的教师配备在数量上极不均衡，制约了教育事业的发展。

我们明确界定‘学校教职工分为管理、专技和工勤三类岗位，其中，专技岗含专任教师岗、教学辅助岗。直属普通高中与中等职业学校等实行岗位总量分类控制，人员打通使用，每学年进行动态调整，非专任教师岗位数不得超过岗位总数的15%。

普通高中以市教育局批准的招生计划班级数为基础，按照班师比1∶4测算核定各学校教职工标准岗位量。在核定标准岗位量的基础上，结合学校办学特色和教育教学改革需要，核定一定数量的人才特设岗。学校的教职工岗位总量，为标准岗位量、特设岗位量与调剂岗位量之和。

我们设计了定向竞聘、校内竞聘、跨校竞聘、调剂竞聘共4个竞聘轮次，实现了岗变薪变、能上能下、能进能出。本轮竞聘中，跨校竞聘聘用19人，调剂竞聘聘用7人，待岗培训教职工10人，解聘教职工7人，清退人员富余、表现一般的编外聘用教师共34人。目前，上岗人数中，专任教师比例由改革前的81.31%上升到改革后的86.66%。

改革之后，教职工岗位意识明显增强。教师一改过去在工作量上斤斤计较、拈轻怕重的做法，争当班主任、抢着带课蔚然成风。教师资源存量得到充分利用，“逼懒为勤”“逼庸为能”的改革效果显著。

实行“质量+绩效”评价，探索现代学校管理之路

在高度行政化的教育管理体制下学校自身的行政化也变得越来越严重，教育功能也在不断退化。

新形势下，学校的发展必须通过建设现代学校，创设有利于学校发展的外部环境，调整学校内部治理结构，以解决长期制约和影响学校发展的制度性障碍。

我们尝试开展‘现代化学校’创建工程，将办学思想、依法治校、队伍建设、素质教育、办学条件、教育信息化、校园文化、开放办学、办学成效等全部纳入创建指标，以此为抓手，全面提升高中的现代化办学水平。

实行卓越绩效管理模式。其核心是以卓越绩效模式的应用为载体，以实现学校全面的质量提升为目标，旨在帮助学校改进治理体系，建立战略、过程、评价、改进等多维度相互关联和支撑的质量体系，实现治理能力的现代化，引导学校迈向卓越，为行业树立标杆，为社会树立榜样。

制定教育质量奖评定标准。依据《卓越绩效评价准则》，在不破坏原有标准结构的基础上，剪裁不合理、不符合教育行业实际的内容，制定符合宜昌教育行业特点和学校实际的评审标准。

目前，全市已经有30多所学校导入实施卓越绩效管理。其中，葛洲坝中学通过现代化的教育管理，建立了科学民主的管理机制，提升了教育管理效能。枝江一中不断总结卓越绩效管理的实践经验，出版了一本《从平凡走向卓越》专著。

通过创建现代学校，导入卓越绩效管理体系，提高了发展质量，提升了办学品质，有利于推动全市教育质量管理机制的健全和完善，有利于学校改进治理体系，实现治理能力的现代化。

从今年开始，我们在全市各级各类学校中组织实施‘党的教育方针进校园’等‘宜昌教育微改革’十项行动，通过从细节处着眼、从细微处创新的‘微改革、微创新’活动，进一步调动广大师生参与改革的积极性，增强群众改革获得感。

以“微改革”推动“大变化”，“微创新”形成“新成效”，“微调整”释放“正能量”，为不断深化教育领域综合改革、加快教育现代化步伐、努力办好人民满意的教育提供动力支撑。

过去校长只盯着局长，现在转变为时时关心家长和学生需求，注重学校的个性化发展。一大批优秀校长正茁壮成长，一批社会声誉和社会认同度显著提高的学校已经初步成形。

（作者系湖北省宜昌市教育局党组书记、局长）

有话要说

对规矩存敬畏之心

陈卓珺

几年前，我看到一家企业墙头上的标语“让习惯适应规矩，让守规成为习惯”，至今印象深刻。好习惯与好规矩就像一对孪生兄弟如影随形，相辅相成。

习惯是人的行为倾向，是一种稳定的甚至是自动化的行为。合规的习惯让人受益，不合规的习惯则会让人在不知不觉中犯错。德国乌申斯基说，良好的习惯是人的道德资本，这个资本会不断增值，人在一生中享受着它的利息，而坏习惯则是道德上无法偿清的债务。因此，让习惯适应规矩，可以从知规矩、明细则、勤反思三方面入手。

知规矩。现实生活中，有人常常遵循原有习惯行事，沿袭‘过去我们都是这样做’的惯例，却不知照搬的惯例已成为陈规陋习。世异则事异，事异则备变，只有不断学习，才能甄别原有习惯是否合规。把规矩细化成行为规则，让教职员工明确哪些事能做，哪些事不能做，以及如何去做。规矩的细化明晰了权力边界，使其具有操作性，助推规矩落地。

勤反思。有人说，坏习惯是一种藏不住的缺点，有时自己却浑然不觉。为此，我们一方面需要借助别人看清自己，另一方面我们更要自我反思。校长在行使管理职权时，要从规则与法律的角度出发，依照规定程序办事。教师要时刻自重、自省、自警，在个人习惯与师德师风要求发生矛盾时，要调整或放弃不合时宜的思维习惯和行为。

守规矩是一个规矩常态化、活化的过程，是一个内化于心、外化于行的过程，也是一个让优秀成为习惯的过程。让守规成为习惯，则要重敬畏、重约束、重养成。

保持敬畏之心。心有所畏，行有所止，学校深入开展师德师风教育，唤醒广大教师教书育人的初心，让每一位教师成为管理主体，对规则保持敬畏之心。只有坚持原则不动摇，执行标准不走样，履行程序不变通，才能从心所欲不逾矩。

建立约束机制。校长既要用纪律和规矩规范教师的一言一行，又要身体力行维护好纪律和规矩的权威，让学校规章制度成为带电的高压线。每学年，每位教职工结合聘任岗位与学校签订师德承诺书，接受学生、家长和社会的监督，教育主管部门不打招呼，直奔现场随机检查，加大学校内部督查力度。

养成自觉行为。习惯即习而惯之，有些人更愿意待在旧习惯的‘舒适区’，坏习惯的改变和好习惯的养成并非轻而易举，需要有顽强的意志力和自信心。教师要持续强化个体的自制力，不断增强免疫力、抵抗力，让自己在原有的基础上有所进步。学高为师，身正为范，教育者应担负起立德树人的使命。

（作者单位：浙江省磐安县教育局）

区域案例

教育惠民的温度

吴其林

说起我们区这五年来教育的变化，我想讲几个小故事。

没有小火炉，教室里咋还这么暖和？每到冬季，市民取暖特别是学生取暖问题总是媒体关注的焦点。2014年冬，我到城乡学校调研师生取暖情况，学校的情况大变样。环保碳纤维电热器取代了小火炉，取暖实现了全覆盖。

这所村小的校长还算起经济账：原来小火炉取暖，每间教室每天烧七八十斤炭，一天下来将近30元。现在用碳纤维电热器取暖，一天的电费也就八九块钱，能节省2/3的费用。

这一年，“校车村村通”也列入了政府项目。茶业口镇一位初三学生家长，遇见我就夸：“校车是政府给咱办的一件大善事。我是做生意的，顾不上接送孩子，原来只能让孩子住校。现在有了校车，孩子不但可以天天回家，还不用担心安全问题，让我省了不少心。”

当年，全区投入‘大鼻子’校车108辆，开通运行线路268条，乘运学生达到1.1万名，基本实现“校车村村通”。

区委区政府按照“政府主导、企业运营、部门监管、规范管理”的运作模式，政府补贴一点、学生家长承担一点、营运公司让利一点，实现校车运行。根据运营成本核算，每生每天乘车上下学往返需11元，其中学生只需承担5元，市区级财政承担6元。

像这样的实事，教育上每年都有，政府每年都办，件件温暖着师生与家长的心。2015年，针对部分农村小学课桌破旧问题，区里结合全面改薄项目，为镇街的农村小学、教学点全部更换了可调式课桌凳，以满足不同年龄、不同身高的学生使用。

这一实事被师生们亲切地称为“健康桌椅更新工程”，年内共为50余所农村中小学配备课桌凳1.28万余套。到口镇小学生这样哼唱《小儿郎》：“小么小儿郎，背着那书包进学堂，来到新教室，崭新桌椅心敞亮……”

2016年，区委区政府继续向教育发力，把解决城镇中小学“大班额”消控建设工程、农村小学健康饮水工程列入为民办实事项目。同年9月1日开学，所有农村小学的师生喝上了健康纯净的放心水。

现在，你走到村小，看见的是师生、家长的喜悦。“这几年学校变化很大，新盖了教学楼，学生饮水用上了直饮水设备，上下学乘坐校车，政府对教育既重视又见效，实事做在了咱老百姓的心坎上！”一封家长来信挂在了校门口。

今年，市区继续把解决城镇中小学‘大班额’列入项目，年底将彻底解决‘大班额’问题。一件件实事散发着教育惠民的永恒温度。

党的十九大报告说，“建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程，必须把教育事业放在优先位置，加快教育现代化，办好人民满意的教育。”我们坚信，这样的为民实事还会更多，未来的教育会更美好。

（作者单位：山东省莱芜市莱城区教育局）