

## 思想峰汇

教育部等八部门联合印发《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》，针对中小学长期以来反映的负担重、办学活力不足等问题逐条解决，给中小学“松绑减压”。如何保障学校办学自主权？如何增强学校办学内生动力，如何提升办学支撑保障能力，如何健全办学管理体制？本期特邀专家校长进行深入研讨。

# 如何激发学校办学活力

## 以集团化办学撬动学校办学活力

□ 李红恩

今年9月，教育部等八部门联合印发了《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》，明确提出要深入推进学校办学机制改革，积极推进集团化办学，完善集团化办学机制，加大场地设施资源和优质课程教学资源的统筹力度，帮扶薄弱学校和农村学校提高办学水平。并进一步指出“对发挥带动作用突出的学校，应给予政策支持和奖励”。通过集团化办学深化教育教学改革，全面激发中小学办学活力，需要重点做好：

**促进优质教育均衡发展，让教育资源活起来。**通过扩大集团内优质教育资源的覆盖面，充分发挥集团内优质教育资源的育人作用，让优质教育资源活起来。一是让集团内优质的设施设备教育资源活起来。建立和完善集团内部教育资源的共建共享机制，促进集团内资源多元供给、充分共享，不断提升硬件资源使用效率和效益。二是让集团内的课程教学资源活起来。丰富课程教学资源供给，共建共享集团内优质特色课程资源、优质

课堂教学资源、教师教研培训等资源，建设完善的课程教学资源体系，充分发挥集团内优质课程的育人功能。三是让集团的办学文化活起来。积极发挥集团的文化辐射力，强化文化引领作用，以集团的先进文化和科学的办学理念凝聚集团内各校的价值追求和共同愿景，促进集团学校内涵发展。

**探索人事工作制度创新，让干部队伍活起来。**一是让集团内的干部教师队伍动起来。建立和完善由集团总部与成员校之间的干部、教师双向交流互派机制，集团内可以根据学校实际需要灵活安排干部和教师在成员校之间的交流轮岗，积极探索和完善集团内干部教师队伍的一体化培养、培训、考核和评价机制，充分发挥集团内优秀干部和骨干教师的示范引领作用，积极创造机会和搭建平台促进集团内干部教师队

伍的专业发展和素质提升。二是让集团内教师的编制、职称评聘活起来。探索集团内统筹协调与法人学校聘任相结合的教师编制管理体系，由集团统一组织职称评审，按照集团内核定的岗位设置方案，中初级职称和岗位由具备条件的学校依据标准自主评聘，高级职称和岗位由集团学校推荐或聘用，根据干部和教师在集团内跨校任职、任教的工作表现和实际业绩，可予以适当倾斜。三是让集团内干部教师队伍的薪酬制度健全起来。根据集团内工作特征，科学合理核定干部教师薪酬，充分彰显多劳多得、优劳优酬的绩效工资分配原则，确保教育经费优先保障教育教学需要，注重对人力资源的经费投入，充分调动集团内校长、干部、教师的积极性。对于在集团内教学业绩突出的教师、办学优秀的校长加以表彰奖励。

**创新学生联合贯通培养，让育人体系活起来。**集团内优质教育资源的共建共享以及师资队伍的交流轮岗，是发挥集团整体育人的前提和基础，要真正发挥集团的整体育人功能，还要强化集团育人体系的整体建构，实现集团内部校区之间、学段之间甚至年级之间人才的联合和贯通培养机制。统筹集团内不同校区之间的独特课程资源。鼓励集团内各校在集团总体办学理念和发展规划的引领下，基于自身独特的文化传统和资源优势，灵活构建彰显学校特色、符合学生需要的校本课程，并完善课程联建共享机制，对于各校相对成熟且独具特色的校本课程，要面向集团内学生免费开放，并积极提供各种便利，满足不同校区学生个性化发展需要。构建跨校区的选课制度，完善集团内学生直升政策。制定集团内学生

贯通培养目标，对于同一学区内的集团，在坚持义务教育免试就近入学原则下，按照中考改革的方向和要求，积极探索集团各校间学生联合培养、贯通培养等改革实验，创新人才联合培养和贯通培养机制，进一步完善集团化办学支持政策，进一步扩大集团化办学的受益面，为拔尖创新人才的一贯制培养开辟发展通道。

**完善政策支持和奖励机制，让激励体系活起来。**一方面，加强政策和办学条件保障。加大集团内人力、财力、物力等政策和条件支持，探索适应集团化办学需要的人员编制、岗位设置、职称评定、薪酬待遇等制度机制，积极探索集团内部、各集团间、跨区和跨省集团化办学的管理机制、运行模式和保障措施，切实为集团化办学提供有效支撑和保证。另一方面，构建完善的激励体系。注重精神荣誉激励，在教育集团内积极开展优秀校长、干部、教师、教学能手、师德标兵和优秀教学团队等评选活动，充分展示校长、干部和教师的突出表现；强化专业

发展激励，鼓励和保障集团内校长、干部和教师参加培训、教研、学术研究等活动，及时帮助校长和干部改进学校发展中存在的问题，帮助教师诊断改进教育教学问题，提高教育教学能力，促进教师专业成长；完善岗位晋升激励，切实落实集团内岗位职责，把学校发展、专业素养、师德表现、教育教学实绩作为集团内校长、干部和教师岗位晋升的重要依据；健全绩效工资激励，完善集团内学校奖励性绩效工资分配办法，对发挥带动作用突出的学校，应给予政策支持和奖励，对教育教学实绩突出的一线教师和班主任给予倾斜；突出关心爱护激励，坚持把解决集团内校长、干部和教师的思想问题与实际相结合，加强思想政治工作和人文关怀，切实解决好由于集团内工作流动带来的相关问题，不断增强教师职业荣誉感和幸福感。

（作者系中国教育科学研究院副研究员，本文系中国教育科学研究院基本科研业务费专项资金项目《中小学校办学活力的政策建构研究》成果）

## 以“三敏”激发学校管理活力

□ 龚俊波

学校管理无论是传统的管理模式，还是现代化的管理范式，其管理主线依然是决策层——管理层——操作层。现实中，我们时常发现部分学校管理中三个管理层级之间存在管理脱节、沟通不畅、落实不力等情况。要改变这一现状，只有学校的三个管理层级从“敏”字着手，才能真正激活学校管理的一池春水。

**决策层要有敏锐性。**学校决策层作为学校的顶层设计师，是学校的“中枢”“大脑”，其一言一行、一举一动决定着学校的办学思路和发展方向。因此，学校决策层除了拥有扎实的专业知识外，尤为重要是要有高度的敏锐性。学校决策层的敏锐性主要表现为：一是对大局的敏锐性。作为学校决策层，要时刻留心、留意国家发展大局，尤其是教育发展大局，既要站在教育全局的高度思考问题，又要从学校的实际出发琢磨问题；既要树立为党育人、为国育才的信念，又要走出一条学校特色发展之路。二是对业务的敏锐性。学校决

策层要有敏锐的嗅觉和洞察力，既要善于“走出去”，开阔眼界、开拓视野，以他人为师，学习其他学校的先进管理理念和经验，更要善于“引进来”，要头脑清醒、保持定力，切不可盲目照搬、随波逐流。

**管理层要有敏感性。**学校管理层在整个学校管理体系中居于“枢纽”地位，他们上搭“天线”下接“地气”，在学校管理中发挥着不可替代的关键作用。学校中层管理人员的敏感性主要表现在：一是对学校决策层的战略意图、管理理念和思想领会要有敏感性。这就要求中层管理人员要加强学习，认真了解当前的政治形势和教育生态，深刻领会上级部门的精神，做到“知其然”“知其所以然”。二是在贯彻执行过程中要增强敏感性。管理的核

心在于执行。学校中层是学校管理的具体执行主体，负有检查、督导、总结、反馈的职责。日常管理中我们不难发现，学校的方案、制度等在执行过程中总会遇到这样或那样的问题；有的是思想认识不到位，有的是方案、制度不完善，有的是在执行过程中出现了新问题……因此，作为学校的中层管理人员，要时刻保持警觉性，随时关注、关心、跟踪学校各项工作的执行情况，及时发现、分析问题、解决问题，尽可能地将问题解决在萌芽状态。

**操作层要有敏捷性。**操作层是学校各项管理制度落实、落地、落细的“最前沿”，学校各项管理工作开展方案实不实、效果好不好、评价优不优，处于学校基层一线的实施者最有发言权，最有说服力。因此，基层一

线人员要始终保持高度的敏捷性，才能确保学校正常、有序、高效运转。基层一线管理人员的敏捷性，在工作中集中体现在准、快、稳上。准，即要求基层管理人员精准把握学校的意图和方案实施的具体细节，知道自己该“做什么”“怎么做”“为什么做”，做到不折不扣；快，即要求基层管理人员能够及时、迅速地贯彻学校方略，落实学校要求，执行学校决定，做到不拖沓；稳，即要求基层管理人员在具体操作过程中稳中求进、稳中求快、稳中求新、稳中求变，及时结合实际需求，在坚持原则的前提下，灵活处理并及时反馈。

《论语·里仁》中说“君子欲讷于言而敏于行”。学校管理亦是如此。学校只有从“敏”字着手，坚持顶层、中层和基层三位一体的管理机制，才能充分调动广大教师的积极性、主动性和创造性，真正激发学校的办学活力。

（作者系湖北省秭归县归州镇初级中学校长）

## 激发教师成长“四力”

□ 彭昌奎

激发学校办学活力，关键在于持续激活教师的生涯活力，主要是指教师的职业向心力、岗位创造活力、课程研制活力和专业生长活力。激活了教师的“四力”，学校就有了生机。

**文化引领提升教师职业向心力。**为了让学校走得高远，需要用文化来铸魂。学校以“四全四品的教育现代化先行区特色学校”为愿景，以“相同的爱给不同的你”作为核心文化，在其指引下形成了“人性向善、学习求真、能力向上、生活向美”的育人目标。成长至上，知行悟品；兼爱相同，和而不同；呵护童心，唤醒潜能，让学生乐学好学、善学博学。学校的精神文化为教师职业向心力铸魂。

**事业创新增强岗位创造活力。**目前，学校编制紧缺，校聘教师多，流动性较大。这些校聘人员中不乏许多优秀的教师，但他们普遍缺乏安全感，随时担心自己失去工作；他们缺乏存在感，因为许多活动、评优明确“仅在编教师参加”；他们缺乏自信心，总觉得自己的身份低人一等，在职业发展上看不到希望。我们要打破只有正编教师才能任中层干部这样的常规思路，为校聘教师搭建新的发展平台，让他们也有机会参与学校的行政管理，也能感受到职业的成就感，从而进一步激活他们的工作热情与活力。

今年暑期，学校新一轮中层干部竞聘，为校聘教师开辟竞争上岗的通道。曹老师是一位不满30岁的青年教师，工作踏实勤奋，专业上快速发展，曾代表学校参加成都市英语赛课荣获一等奖。在中层竞聘中，她靠出色的表现与技能脱颖而出、考核过关，成为我校第一个任中层副职的校聘教师。踏上管理岗位以后，她更加释放活力与能量。我们还提出在政策允许范围内职称评定、评优评先、专业发展、考核奖励等方面与正编教师一视同仁，以此来解决教师“岗位创造力”问题。

**项目招标增强教师课程研制活力。**学校将“项目招标”引入教师培养

机制，让教师成为项目主人，“根”扎得稳了，才能发展得更好。所谓“项目招标”，就是要让教师自主自愿地参与到某项工作中来，变被动为主动。自建校以来，学校就以品格教育为特色，不断深化特色课程的打造。品格教育研究初期的活动均由学校德育处发布，教师照章执行，教师只是参与者，偶尔动脑筋。当品格教育实施到中期阶段，明显发现教师的课程研制力很弱，除去布置的任务，多一点都不愿意做也不会做。究其原因，就是学校管理层包得太多、管得太多，不敢放手让教师去做。2019年，我们利用“项目招标制”对品格教育做了2.0提升，把“品格绘本”“品格日活动”“品格周目标”“学科品格渗透”等一个个专题以项目为单位抛出来，由教师自愿申报认领。最终，所有项目被一抢而空。我们还大胆将课程开发的自主权交给教师，在项目招标制的基础上实行项目自选制，激发了教师课程研制活力。

**“点亮心灯”提升教师专业生长活力。**有人说，校长是“点灯人”，我深有此感。培养教师的专业生长力，关键要善于发现他们的闪光点。在学校，由于“僧多粥少”，能冲出学校亮相区域得到快速发展的教师毕竟是少数。部分教师有职业倦怠，内驱力也越来越弱，在专业发展的道路上似乎失去了信心，也感到些许迷茫。我通过访谈、问卷调查等方式，了解他们的想法和发展诉求，带领团队尽可能为他们的专业成长搭建平台。与此同时我们也发现，年轻教师还有无限的潜能等待发掘，而正是这些不被大家看见的潜力，或许更能激发他们的专业生长力。为教师“立心”，就是帮教师“立志”，帮他们找到最适合的发展方向，帮他们在职业生涯中“遇见最好的自己”。

正因为“四力”激活，教师在事业中找到了自信、快乐和成就感，找到了属于他们的职业幸福。

（作者系四川省成都教科院附属学校（西区）校长）

## 校长要牵住“牛鼻子”

□ 邱亚来

民主意志的集中表达和集体智慧交融碰撞后的成功结晶。全体教职工愿意在校长的带领下，团结协作，愉快落实。教师的工作积极性调动起来了，学校的内生动力也就带动起来了。

**打造学校特色。**学校是学生张扬个性的沃土，有个性的学校才能培养出有个性的学生。在深化教育“放管服”改革、落实《意见》的大背景下，校长要抓住机遇，重构学校文化，塑造学校个性，打造学校特色，避免出现“千校一面、千人一面”的尴尬局面。孕育校园文化、彰显学校个性这项工作说起来简单，做起来难。要顺势而为，长期坚持，久久为功。校长要聚集全校教师的智慧，对学校发展历史进行反复梳理，挖掘蕴藏在沧桑之间有影响的人物事件，提炼出散发

着时代气息的正能量，作为学校的历史沉淀；校长要带领学校行政想方设法逐渐丰富校园文化底蕴，不遗余力促进师生发展，打造学校发展特色；校长还要在学校发展过程中不断打磨和完善管理文化与制度文化，使之成为稳定的群体意识、行为习惯和约定俗成的校园文化元素。一所好学校一定具有独特的、内涵丰富的个性，一定有与众不同的文化背景作为支撑。让自己所领导的学校独具个性、充满魅力，校长不但要有充分的准备，还要有恒心和毅力。

**争当教育家型校长。**校长是学校的灵魂人物，一位好校长能成就一所好学校，带动一批好老师。苏霍姆林斯基、陶行知都做过校长，他们准确把握了自己所处历史时期的教育环境，在校长这个平凡的管理

岗位上创造性地实践探索，形成了自己的教育思想。他们虽然身处不同的国度，但所作所为所著在各自的国内反响强烈，至今其教育思想的光芒仍闪耀、熠熠生辉，对世界各地的教育机构、学校教师都产生了深远影响。两位教育家都是校长出身，他们热爱教育事业、特立独行、敢作善为，作出了超越时空、彪炳千秋的贡献。这些宝贵的精神财富值得当今教育工作者潜心研究、深入学习，更值得广大中小中学校长积极仿效。每一位校长都要有自己的教育理想，要有为实现自己的教育理想而奋斗的决心和毅力，要有成为教育家型校长的梦想。

校长在各自的岗位上孜孜不倦、创造性地开展工作，中小学校的活力将不断激发，基础教育的春天一定会出现百花争艳的崭新局面，众多中小中学校长将在成为教育家型校长的道路上脱颖而出。

（作者系湖南省浏阳市粮冲完全小学副校长）