

管理者素描

领导干部下乡干什么？走走、看看、聊聊、做几点指示……这似乎是一种较为普遍的现象。但在开展群众路线和“三严三实”教育实践活动的今天，通过一位基层教育局长的下乡素描，我们感受到的是不一样的工作作风。

# 教育局长“下乡记”

□ 通讯员 梁小刚

春寒料峭时节，阴冷的空气中夹杂着丝丝微风，气温虽只有几度，但在粟裕大校的故乡湖南省会同县，却已经有了春天的勃勃生机。

“抓紧时间，你们两个跟我下乡一趟。”3月11日下午2点30分，会同县教育局局长侯邦明抓住“无会”间隙，叫上办公室和人事股两位同志，跳上车子一路向马鞍学校奔去。

“一年之计在于春，今年是‘十三五’规划的开局之年，实现‘十三五’教育发展战略目标，打好第一仗至关重要。”车上，因开学以来连日的忙碌，侯邦明略显疲惫，但提起未来规划，又来了精神。

“马鞍学校这几年质量滑坡了，吴钦校长给我打电话，要我抽空去看看，鼓鼓士气……我正想搞个抽样调查，解剖‘麻雀’，分析原因。”车窗外，209国道两边的桃花、油菜花开得正艳，侯邦明也无暇欣赏。

下午3点左右，一行人到达马鞍学校。一下车，侯邦明径直走向学校改扩建竣工的幼儿园，一边听取校长吴钦对下辖幼儿园情况的介绍，一面提出建议：活动场地如何规划、园门建在哪里合适、围墙如何修、教学楼要加一个消防楼梯……

走进崭新的教室和保育室，孩子们正在做游戏。侯邦明轻声与身边的吴钦说着，“加快学前教育发展是‘十三五’一项重要任务，要做好硬件设施布局的规划，

你们认真测算一下，估计未来五年有多少幼儿园，需要多少教室——规模肯定还得扩大。”

从幼儿园出来，侯邦明来到新落成的45套教师周转房前，脸上露出笑容：“外观设计不错，设计也实用，要抓紧完成收尾工程。房子分配要广泛征求意见，拿出一个切实可行的方案。这是事关教师切身利益‘安教工程’，一定要让教师满意，舒舒服服住进去，更安心工作。”当吴钦提到安装抽油烟机资金缺口问题后，侯邦明随即提出解决办法，测算一下需要多少钱，可以由入住的教师先垫一下，教育局随后再酌情安排资金解决。

“时间比较紧，我们分一下工。”看完教师周转房，侯邦明立即作出分工安排，先对同行的同事说，“小刚和华静去抽查几个班级和教师上课、作业批改等情况。”又安排吴钦将学校班子成员召集起来，“一起开个会，听听大家的想法和意见。”

学校会议室，侯邦明拿出笔记本，一一记下与会教师的意见和建议。当听到学校开学工作运行良好，特别是入学教育和养成教育抓得较好时，侯邦明说：“养成教育要抓实抓细，这是扭转校风学风的切入点突破口。”

有教师讲到教学常规检查，侯邦明特别建议：“要坚决杜绝无备课上课，复习课也不行，教学常规不抓实抓到位，教学质量是上不去的。”“市教育局将今年

工作主题确定为教学常规管理年，是有针对性的。我们一定要旗帜鲜明地讲质量、抓质量，营造一个大家比质量的浓厚氛围，要比得教师们面红耳赤，比得个别教师坐立不安；更要唤醒师生的积极性和创造性。注意，教育的本质不在传授，而在唤醒。”

垃圾处理一直是学校的一个大问题，侯邦明特别叮嘱：“找一个合适的地方建垃圾池，定期清理，不要焚烧，以免有毒气体影响师生健康。”

互相交流中，时间已到傍晚5点30分。时间不早了，侯邦明进行总结，但这个总结不是事先准备的讲稿，而是他的肺腑之言：“希望大家能尽力做到以下几点：一是要有强烈的责任感和紧迫感。在去年教师节全县教育工作会议上，县委书记代表县委、县政府就建设教育强县作出七项承诺。对教育而言，这既是动力也是压力，我们务必把教育放在心上，抓在手上，担在肩上。二是班子要精诚团结。班子成员之间要分工合作，要经常交心通气，有大局意识，有宽阔胸怀，要贯彻执行好民主集中制，提振干部队伍的精气神，积极影响学生。三是要拔高工作标准，听了学校今年工作目标的设想，总体还不错，关键是落实，教学质量目标还要拔高。四是要规范、严格管理教师队伍，抓好师德师风建设，抓好教师培训，抓好青年教师培养，把队伍带起来。五是一定要把安全工

作放在首位，这是搞好教育工作的前提，确保不出校园安全责任事故。”

“总之一句话，家长把孩子送到学校，交给老师，就是把未来和希望托付给我们，我们一定要带着责任做教育，带着爱心做教育，尽心尽责地办好让人民满意的教育。”晚上6点10分，座谈会结束。

“就在学校食堂吃个钵子饭吧，老规矩……转变工作作风和教育行风，我们要带好头。”侯邦明走进学生食堂。

吃完晚饭后，侯邦明来到教学楼前，与在场的几位教师交流，聊了聊工作和生活……然后握手告别。

晚上6点50分，经过堡子中学。“停一下，我们去看看晚自习情况。”汽车开进堡子中学。侯邦明来到教学楼，从一楼到三楼，依次查看每个教室教师下班辅导情况。

返回的路上，侯邦明拨通了因为感冒在家的堡子中学校长李海军的电话：“刚才查了一下你们的晚自习，给你提个意见，有几个教室学生讨论的声音有点大，显得有点乱，晚自习是不是应该安静一些，培养学生独立思考的习惯和能力。没有独立、静心的思考，所学东西终究是肤浅的。”

晚上7点30分，到达县城，车窗外灯火阑珊。

“下乡”调研结束了，侯邦明没闲着，又在思考明天的工作了。

局长专栏

## 促进学校自主发展



上海市虹口区教育局局长 常生龙

哈佛大学荣誉校长陆登庭曾说，“哈佛的成功主要是在形成一种明确办学理念的基础上有一套系统的制度和机制做保障，即使现在没有校长，哈佛一样可以正常运转。”1996年，上海市虹口区在上海基础教育界率先开展“学校自主发展的理论与实践”研究，拉开了现代学校制度建设的序幕。在20年的探索历程中，重点探索了学校章程建设、学校制度体系建设、学校三年发展规划、办学绩效评估、学校特色发展等5个领域，初步形成了较为完整的现代学校制度体系，有力促进了学校的自主发展。

第一，制定学校章程。《教育法》第二十八条规定：学校要按章程自主管理学校。对学校自身而言，学校章程是学校对内进行自主管理的依据，也是学校自主办学的象征。对社会而言，学校章程向社会表明了学校的信用，人们可以据此了解学校的组织机构和办学情况，是学校信用水平的重要载体。对政府而言，学校章程是学校对政府作出的书面保证，体现了学校按章程实施内部管理、贯彻国家教育方针、遵守相关法律法规的决心。

第二，完善各项制度。学校在办学之初就有各项制度，但这些制度通常散落在学校的各个部门、各个环节之中，不能形成一个系统。在确立章程之后，学校需要依据章程，对学校的各项制度“立改废”，确保这些制度都是在学校章程基础上制定的具体管理办法。例如，虹口区广灵路小学，在确定学校章程之后，花费很长时间梳理学校制度，形成一本厚330页、25万字的《上海市虹口区广灵路小学制度汇编》。汇编第一章即为“学校章程”，其他八章分别为“学校教职工岗位职责”“学校组织机构管理制度”等，共有具体规章制度156个，相应操作表格64个。明确的职责、价值、利益导向机制，确保了管理过程的有法可依、有章可循，实现了学校管理的可行性和人文性协调发展。目前，该校新版《制度汇编》即将出台。

第三，确定发展规划。学校发展规划起源于英国，是近年来在国际上兴起的一种改进学校管理、提高学校办学质量的技术方法，20世纪90年代后期，随国际教育合作项目进入中国。学校发展规划有三个基本要求，一是不断分析诊断学校存在的问题，确定发展的愿景；二是通过教职工的广泛参与和积极性调动，形成学校的组织凝聚力；三是争取社会各界对学校办学的支持，帮助学校不断拾级而上。目前，虹口区所有学校均已完成四轮三年发展规划，正在制定和实施第五轮发展规划。

第四，实施规划评价。由督导室牵头，从规划制定、中期实施、终结性评价三个环节对各学校的三年发展规划进行评估。由于每所学校面临的发展问题有所不同，在某一具体时段内要解决的核心问题也不尽相同，因此督导室的评价方案不采用统一指标，而是针对各学校的发展实际和学校规划的愿景拟定评价指标，实施“一校一评价”。评价的指向非常具体，对学校的帮助也非常明显。

第五，鼓励特色发展。学校发展都要经历规范不稳定阶段、规范稳定阶段（合格）、个性化初级阶段（特色）、个性化高级阶段（示范）等“四个阶段”。在建立起“章程—制度—规划—评价”的学校制度体系之后，许多学校逐步走上了规范办学的道路，虹口区教育局又进一步引导各学校创建自己的办学特色，将学校的特色建设纳入到现代学校制度体系建设之中，制定促进学校特色发展的相关制度，研究提炼学校特色发展的若干核心指标，指导学校走好特色发展之路，让学校从规范办学走向个性化发展道路。

图说区事

### 贵州从江：欢乐腰鼓进校园

4月13日，贵州省从江县加榜乡中心小学的学生在打腰鼓。近年来，从江县教育部门开展“民族文化进校园”活动，芦笙舞、腰鼓、壮族大歌、苗歌等一些非物质文化遗产相继走进中小学课堂，受到家长和学生的欢迎。

刘朝富/摄



区域观察

## 江西南昌青山湖：发展才是硬道理

□ 通讯员 张文龙

当前，“教育第一”已经成为全球的共识。江西省南昌市青山湖区正处于城市经济和社会转型的关键阶段，面对机遇和挑战，青山湖区始终把教育摆在优先发展的战略位置，近年来全区教育面貌发生了根本性改变。

### 教育发展有力量

到青山湖区昌东工业园区办厂的王老板，一直担心孩子在当地享受不到良好的教育。当他考察完与南昌三中联合办学的青山湖区义坊学校时，疑虑烟消云散。他说：“宽敞的校园，现代化的教室，标准的运动场地，优秀的师资，我很放心。”

近年来，青山湖区强化政府管理职责，加大投入，区内学校办学条件得到前所未有的改善，仅2015年，区财政教育总投入近5亿元，比上年增长5.5%，落实校建资金2.5亿元。

青山湖区还着力全面提升教学设备现代化水平，投入1358万元增置教育教学设备，较去年增长23.46%。给教师发放政府性奖励5000余万元，发放边远津贴159.56万元，比2014年增长26.79%，确保了教师队伍的和谐稳定。

此外，自2014年起，青山湖区在省、市规定的义务教育生均经费标准基础上，全区公办学校每名学生增加生均教育公用经费150元，仅此一项，青山湖区每年增加教育投入约600万元。2015年，全区有4.5万名学生，为此，人均年财政投入达1.1万元。

### 哪里都有好学校

青山湖区的学校除了硬件设施大幅度提升外，内涵式发展也取得很大进步。一是采取“走出去，请进来”的办法，积极向国家、省、市属名校学习教育管理经验，努力提高本区学校办学水平；二是进行学区化管理改革，今年全区优化组合成13个学区，通过统一管理、师资交流、教研同步、资源共享等方式，使全区学校达到共同提高、高位均衡发展；三是师资力量配置更加公平。近三年，全区面向社会公开招聘、选调教师229名，其中为农村、偏远中小学校招聘教师61名，有效缓解了薄弱学校和学科的教学需求；四是推进校长教师交流轮岗，通过选派城区优质学校优秀教师、中层干部到农村薄弱学校支教挂

职，选派农村薄弱学校教师到城区优质学校跟班学习，大大提高了农村学校的整体师资水平和教育教学质量。

### 孩子都上得了学

青山湖区严格落实各项招生政策，积极帮助外来务工人员子女免费就学，促进教育公平。2015年，青山湖区招收随迁子女新生3413人，占招生总人数的37%。在校就读随迁子女15250人，占学生总人数的34%，比“十一五”末增加近5000人，年均增长率约9.1%。2015年12月10日，中央电视台焦点访谈“十年教改临‘中考’”节目中有外来务工人员子女就读的素材就取材于青山湖区相关学校。

同时，青山湖区还严格执行招生制度，按照相对就近、免试入学的原则，坚决落实“零择校”政策，杜绝非政策性招生行为，2014年和2015年，青山湖区未出现一起非政策性择校行为。

接下来，青山湖区将在进一步抓好硬件标准化建设的同时，努力推进教育内涵式发展，在已有基础上继续强化制度建设，强化奖惩考核，努力达到青山湖区教育优质高位均衡的发展目标。

征稿

【教育地理】锁定区域亮点工作、课改有效举措，挖掘成功经验，展示教育风采。3000字左右。

【管理视界】借鉴企业管理经验，解读教育管理科学，分析管理现象，指导教育实践。2000字左右。

【问政局长】一线教育人向局长提问、对教育现象“开炮”；教育局长答疑解惑，展示经验。欢迎教师提交问题，我们约请局长一一解答。

【决策者说】本栏目定位“行动力”，邀请有想法更有行动的教育管理者，笔谈教育变革之策、教育工作之美、区域教育之变。1200字左右。

【区域观察】以观察者的视角，评述区域教育发展现象，分析区域改革举措，品评区域发展动态。1500字左右。

【管理者素描】呈现教育局长等管理者的教育故事，从工作侧面描绘管理者形象，挖掘区域教育管理工作背后的故事，不定期呈现。每篇1500字左右。

邮箱：zgjsbqyjy@vip.163.com  
电话：010-82296730  
微信：121339364