

湖北省监利县

教改，农业大县的教育涅槃之路

试点教学教研绩效评价改革，敢为教育辟新径

坚定学校去行政化改革三部曲，班子配备格局更合理

长期以来，校长教学教研绩效评价一直没有摆脱教育主管部门自己办自己评的现状。这种既当裁判员，又当运动员的评价模式带来的结果必然是缺乏公信力、缺乏说服力、缺乏制约力。

2015年5月，教育部《关于深入推进教育管办评分离促进政府职能转变的若干意见》文件出台。意见强调，推进管办评分离，构建政府部门、学校、社会之间新型关系，是全面深化教育领域综合改革的重要内容。

绩效评价机制改革势在必行！县教体部门领导在2016年全县中小学校长工作会上坚决表明了态度。

改革不是口头话，2016年下半年，一场教育变革正在这个拥有150万人口的农业大县悄然进行。

为了确保教学教研绩效评价机制改革取得实质性效果，监利县教体部门通过严格的公开竞标方式实行竞争性谈判，最终委托湖北阳光教育研究院作为第三方教育评估机构，率先在全省推行管、办、评分离的方式。以省、市教育科研机构研究员、高校教授、中小学知名校长、特级教师等24名考评专家分为6个考评小组现场作业，历时10天采用多维访谈法、亲历观察法、档案查验法、问卷调查法、民主测评法、合议权衡法、协同析法对监利72名校长进行了全面、客观、专业、独立、真实的评价。

评价工作结束后，公正合理的考评数据真实地反映了校长的工作实绩，排名与奖金挂钩。这一次，终于拉开了校长绩效的差距。考核优秀的一次性拿到了2.8万元，排名靠后的只能拿到低于平均绩效的4000多元。评价结果公开后，客观专业的评价有效解决了校长的疑惑，绝大多数校长都心悦诚服。

由于历史原因，该县中小学校领导干部配备超职数、班子软散弱、干部队伍年龄结构偏大、干部选拔任用机制不优等窘境，成了摆在教体部门主管领导面前的第二个急需解决的现实问题，如何改变这一现状？教体部门主管领导在2016年春季全县教育干部会上只说了两个字：改革。

2016年，监利县印发了《关于超职数配备干部整改消化工作的实施方案》，这份方案的到来让他更加坚信了改革思路。

按照实施方案，配套出台了《县教育体育部门关于超职数配备干部整改消化工作指导意见》，正式启动学校去行政化改革的第一部曲——学校干部消超改革。

以朱河中学为例，该校原有12名班子成员，采取自愿申请辞职、改任兼职督学、公开竞聘上岗的方式，将班子成员的职数减少到7个，提升了班子的凝聚力和战斗力。以前校委班子人数多，且以养老型和求安稳心态的老干部居多，严重影响了学校发展，这次改革犹如一剂良药，有效盘活了干部培养机制，提高了班子的凝聚力和战斗力。监利县朱河中学现任校长柳秋恩说：

在总结学校干部消超改革工作的成功经验上，监利还先后启动了全县系统事业单位分类改革、全县乡镇教管组改革。

深化招生制度改革，阳光公平之花校园绽放

小学初中择校热 高烧不退、高中招生矛盾重、违规招生屡禁不止 多年的积弊让监利教育不堪重负 再进

20万在校在园学子，1.3万在岗教师，各级各类学校302所…… 她是一座位于长江之畔的“荆楚古县”，更是闻名全国的“鱼米水乡”“大爱之城”。 她是荆州市公认的高考产量大户，2014年至2016年，高考质量实现了历史性的三级跳，刷新了该县历史好成绩…… 她，就是以改革为支点撬动了教育出路的荆楚农业大县监利！ 2014年8月，“用3年时间，务必将监利教育地位提升到荆州乃至全省同类市县前列”的现实问题摆在了新任监利县教体部门领导的面前。 经过3年的艰苦努力，“教学教研绩效评价机制改革、学校去行政化改革、招生制度改革、教学课程改革、教师队伍管理改革”五大改革强力推行，一步步把监利教育引入了良性发展快车道，农业大县的教育巨变因这位基层教体部门领导的改革举措已显现成效。

行改革 监利教育将无法迎来希望的曙光。2015年春季开学工作会议上，教体部门主管领导第一次提出了招生改革一词。

2015年，重新划定了招生区划，严格按照就近、划片、免试的原则进行招生，并将县玉沙小学和城郊九年一贯制三间学校办成教育联盟学校，试点办学体制改革，实现招生一体、学生分流、教师轮岗、干部挂职、资源共享、管理同步、发展共进。

为确保招生制度改革的顺利推行，防止打招呼带来的择校问题重演。教体部门主管领导多次主持召开改革工作推进会，强调以上率下，以身作则，要求所有领导干部不得为他人打招呼。义教招生制度改革的适时推行，克服重重困难与阻力，确保了新增学龄人口全部入学，择校热现象明显缓解。

在一手抓义教阶段招生改革的同时，监利县教体部门还一手开始抓高中招生制度改革。10所普通高中严格执行省教体部门对高中招生施行的六条禁令：即严禁超计划招生，严禁未经批准跨市州招生、严禁委托社会中介和人

招生，严禁各类有偿招生，严禁录取不具备录取资格的考生，严禁为没有办理录取手续的学生办理学籍。2016年，该县普通高中招生全部在《湖北省高中招生管理平台》上进行招生，无一例平台外招生，避免了跨区域、超高分、超计划现象发生。

高中招生制度改革实施两年后，监利高中招生情况明显好转，更多优秀学生愿意留在监利。同时，也避免了高中学校之间互抢生源、恶性竞争、生源外流的局面，形成了秩序井然、密切协作、效果良好的招生格局。

启动教育教学新课改，人民满意质量结出硕果

从2005年到2013年，监利高中教育质量曾一路下滑，优质生源流失严重，2014年，县中考前200名，仅有18名在本县就读高中，教育的社会满意度降到历史冰点。在此危急情形下，新高考时代到来，对监利既是挑战也是机

遇。2013年秋，一场以提高教育教学质量为目标的新课改启动，监利教育终于闯出了自己的新路子。

以监利一中为龙头，积极打造高中课改龙头工程。监利一中从高一到高三，全面实施课堂改革，在荆州市率先实施走班制，获得了前所未有的成功。应届一本人数从2013年107人增长到2016年383人，增长258%，一本上线率从2013年8.1%增长到2016年32.1%，增长300%。龙头工程的打造，激励着全县各高中学校开始全面实施新课程改革。4年来，该县举办了5届高中新课程改革推进会，开展高中名师巡讲共计10轮，参与巡讲教师达160多人次。如今的监利一中、监利中学、实验高中、朱河中学、新沟中学等一批批高中学校已经形成了较为成熟的各具特色的课堂教学模式。

以新教育实验学校、县实验初中、县第一初级中学等初中试点校为引领，内涵发展，稳步提升，积极打造“壮腰工程”。监利县教体部门依托阳光教育研究院的专家资源，与一线学校进行一对一定向指导，直面教育困惑，诊断学校现状，提供发展建议，跟踪改进过程，评估改进效果，助力试点初中学校努力成为全县态势强劲的中坚力量。

以玉沙小学、章华小学一批优质化学校为基石，打造“底盘工程”。通过稳固义务教育学校的基础和底盘，积蓄中学教育的前劲，为全县教育厚积薄发提供强有力支撑。优质化工程已经成为监利县课程改革推进的平台、试点校自我发展的平台、中小学教育交流的平台、教师个人成长的平台。

三举措促教师队伍管理改革，更多红利走向基层园丁

监利是教育大县，更是教师资源大县，全县现有在岗教师1.3万人，

教师总体数量位列全省前列。如何有效管理这批教师队伍，让广大教师真正享有职业尊严和幸福，成了摆在教体部门主管领导面前的又一现实问题。

为更好地体现“不劳不得、多劳多得、优绩优酬”基本原则，教体部门制定了《全面推进义务教育学校教职工绩效工资分配制度改革的实施指导意见》。明确规定教师工资的拨付一定要按7:3要求100%到位，各乡镇、各学校再不准搞平衡。同时，还建立了中小学专业技术岗位设置动态管理机制。在重新分配实施中，坚持向一线教师、农村教师、骨干教师、薄弱学校倾斜。近年来，表彰奖励了优秀教师314名、优秀教育工作者141名、十佳校长20名；其中邓从新被教育部评为全国模范教师、张志利被教育部评为全国优秀教师。

教师职称评定直接影响到教师的切身利益，为使教师专业技术职务晋升评审工作进一步科学化、规范化、制度化，该部门出台了量化积分细则，各校结合本校实际，按照一地一策、一校一策和优中选优的原则，制定竞聘推荐方案。同时，坚持职称指标数公开，经教体部门组研究后一次性将参评指标数全部划拨到各地各校，并及时在网上予以公示，接受教师和社会的监督。

为优化教师队伍结构，保持教师队伍活力，近年来，监利县积极完善教师补充机制，通过大力招聘新机制教师，近1000名大学毕业生全部充实到农村义务教育学校紧缺学科岗位任教。他们朝气蓬勃、积极向上、充满活力，他们的加入，优化了全县农村教师队伍年龄、学历结构，显著提升了监利农村教师形象。

改革没有完成时，改革永远在路上！三年来，监利教育谋划的美好蓝图已一步步变成现实。面对监利教育的“十三五”发展，教体部门主管领导踌躇满志，信心满怀，他说：“只要心系教育、怀揣梦想，监利教育的未来一定会更加美好！”

(廖智谢康)

阳光工程育新人 上泗教育新篇章

——杭州市上泗中学打造阳光育人工程 关注学生健康成长

“路绕定山转，塘连花浦横”，唐诗流传，留名传唱。杭州市上泗中学坐落于狮子山下，学校内景色宜人，杨柳依依，小桥流水，亭台廊榭，极富文化品位，是一所花园式学校。自1959年建校，上泗人奋勇拼搏，始终秉承“艰苦创业、爱校奉献”的优良传统，遵守“为了每一位学生的健康成长，为了每一位教师的专业发展”的办学理念，朝着“做阳光教师，显上泗精神；做阳光学生，彰上泗品质”的办学目标，大胆探索创新，提升办学水平，努力培育“有梦想、有自信、有责任、会学习、会感恩、会创新”的上泗阳光学子，全面构建阳光校园，使学校成为学生“知识探求的乐园、能力锻炼的福园、心灵成长的家园”。

阳光教师文化

这里有展示教师风采的阳光舞台 这里有品味职业幸福的阳光氛围

尊重和爱护孩子的自尊心，要小心得像对待一朵玫瑰花上颤动欲坠的露珠。这是上泗中学翟海燕老师在被评为“最美西湖教师”时的真情流露，作为上泗中学阳光教师群体中的一抹灿烂的阳光，翟老师用平凡和爱诠释着上泗中学阳光教师文化。

阳光心态 快乐工作每一天 著名作家罗曼·罗兰曾说过，要洒播阳光到别人心里，首先自己心里要有阳光。要想学生阳光，教师首先要阳光，上泗中学正是秉持着阳光教师文化的理念来培养教师队伍。面对西湖教育高品质的发展要求，上泗中学提出：教师要热爱职业、热爱学生、热爱学校，拥有阳光心理和积极的工作态度及生活态度，做阳光教师，品味职业幸福感。在阳光教师文化的滋养下，上泗中学的教师脸上总是时刻充满阳光，不论遇到什么困难，都积极去调节自己，使自己的情绪处于阳光的心态。

阳光管理 汇聚工作好氛围 要培育阳光的教师，需要真正让教师感受到自己是学校的主人翁，而这离不开学校阳光的管理制度。在管理提升工程上，学校由传统的情感管理向民主管理、文化管理迈进，开通民主管理通道，创新事务公开方式，提升学校制度文化，充分发挥教师的主体性，形成良好的阳光工作氛围。同时，学校领导特别注重关心教师的生活，倾听教师的心声。对教师遇到的生活困难，力所能及地帮助教师解决，免除教师的后顾之忧；对于工作中遇到的疑难杂症，学校管理者则及时介入指导，消除教师的技术障碍，提高教师的专业水平。

阳光科研 引领工作促发展 近年来，学校在教师科研培训力度和经费保障上有了很大提升，建立了强有力的引领团队。科研观察团，对获得各类科研成果的教师给予积极的表扬和奖励。通过努力，学校教研工作有了快速发展，教研研氛围十分浓厚，课题、论文评比频频丰收，获奖率和获奖等次自2011年以来一直名列前茅，先后被评为“杭州市合格科研单位”“区先进科研单位”。通过阳光科研建设与引领，在促进阳光科学有序地推进的同时，教师也品尝到了成功的幸福。

阳光学生文化

这里的阳光学子 发生 这里的阳光学子培养工程息息相关。

阳光小组 合作学习共成长 在课堂里，学校实行小组合作学习，提出有序竞争，强调真诚合作，共同提高。在学习生活中小组成员每节课有碰头，每天有汇总，每周有反馈，每月有评比，通过小组合作学习与生活，建立友情，进而达到知心话有处讲，困难事有人帮，既能同甘，又能同苦，促进学生阳光健康地成长。

阳光课堂文化

这里追求课堂的全员度、合作度、积极性 这里注重课堂的生成度、高效度、发展度

学校教育的主阵地一定是在课堂，学生核心素质的提升也要靠课堂文化来熏陶。近年来，上泗中学积极开展课改实验，大力推进课堂文化建设，提出“打造阳光课堂文化，促进师生全面发展，使学生阳光灿烂般健康地成长。”

阳光课堂构建 以生为本的能力提升

阳光环境文化

这里有温馨、向上的校园精神文化 这里有和谐、幸福的校园品质文化 校园环境建设是学校的一项基础工作，是反映一所学校校风、学风乃至物质文明、精神文明建设总体水平的重要窗口。上泗中学从硬件美和软件美两方面入手，开展阳光环境工程建设。通过校园内部改建提升，创设整洁、优美、安全的精致校园环境，让校园形成“整洁美、和谐美、文化美”的良好氛围。通过形式多样的主题教育活动，引导学生去发现美、欣赏美、展示美，用美来呼唤美，用文化来打造文化。

阳光班级 温馨学习好环境

为了营造良好的环境文化，各个班级围绕小组合作学习阳光课堂主题布置教室，内容包括个性班牌、激励标语、学生作品、日行一善、班训班规、评价汇总、班级图书角等等。班级布置突出对班级个性发展、美的展示、即时评价，营造一个舒适的温馨的学习环境。同时，学校还鼓励每个班级形成班级文化特色，形成个性的班规、班风、班训、班魂。目前，七八年级的个性化班级文化已初露头角，形成一道亮丽的风景线，它凝聚着试验班全体师生的心血。

阳光德育 自信学习促健康

阳光学科文化 彰显品质的学科创新

为了构建富有学科特色的学科文化，上泗中学积极开展学科活动，提升学生的幸福指数。开展阳光阅读，营造书香校园；相继开展名著推介、电子小报展等活动，最大化利用学校的图书资源，丰富学生文化素养，营造书香校园。开展疯狂实验，培养科学兴趣：实验是培养学生的科学兴趣、动手能力、观察能力、思维能力和创新能力的重要手段，学校开设了科技社团、实验社团等等，吸引了学生的广泛参与，每次活动都令人流连忘返。

阳光拓展课程 差异灵动的多元发展

当教育已不仅仅是满足“有书读”而是“读好书”的当下，上泗中学正视教育的全面性与差异性，积极创设学生成长平台，挖掘学生的潜能，激发学生的创新能力，在拓展性课程方面进行了积极的思考和有益的探索，取得了不俗的成果。学校在开好国家课程的前提下，把学校课程中的基础性课程和拓展性课程进行合理搭配，分类分层教学，不断拓展之江地域丰富的人文资源，如中国美院、杭州棋院、浙江音乐学院等，为各层次学生提供了更加广阔的学习成长空间。

国际象棋作为上泗中学培育阳光学子的一个特色舞台，已经发挥出了她独特的魅力。许多孩子在文化课堂上不能成就的满足感、荣誉感在国跳这个舞台上却大放异彩，这些年，上泗的学生在省内外比赛中有120余人次获得各项奖励，先后有20余位学生拿到国家等级证书。精英班社长 吴璐瑶同学更是在2015年8月被中国国际棋协授予“候补国际大师”称号，这在全国青少年棋手中都非常罕见。2013年7月，学校被浙江省棋协授予“浙江省青少年国际象棋培训基地”，2014年8月，被评为“全国国际象棋特色学校”。许多学生在国跳这个大家庭里得到温馨和鼓励，在一次次比赛中进步中获得了自信和愉悦。面对之江转塘日新月异的的发展契机，上泗中学努力构建和谐、充满活力的教育环境，逐步形成了大气、活力的阳光教育品牌，为推进高品质、均衡化的西湖教育新局面作出了成功的实践。（戴建华）