

新实验室

管理自主 教师自聘 经费包干

一所学校的『三权下放』改革

如何推进办学管理体制改革?如何解决教师队伍整体超编、结构缺员、新建学校没编问题?如何才能最大限度地将人权、事权、财权下放学校,扩大办学自主权,激发办学活力?这是很多地方都面临的问题。在黑龙江省哈尔滨市道里区委、区政府的支持下,道里区教育局联合区委编委办、区财政局、区人社局等部门专题研究、实地调研,形成了道里区推进两自一包(管理自主、教师自聘、经费包干)改革的顶层设计。2018年新成立的哈尔滨市东湖路学校成为首家改革试点。

1. “三权下放”怎么稳着陆

当这三权下放给学校,给予学校最大办学自由度之时,我们深感责任重大。近三年的改革实践,使我们感受到:分权是保护,设岗是关键,目标是方向,过程是导向,薪酬是动力,创优是目的。

人权下放 体现在学校自主招聘教师。学校自主确定招聘教职工标准,按需拟定招聘人数,自主确定招聘程序,并将招聘标准、程序和结果报区教育局备案。教师招聘按照资格审查、笔试、面试、体检、岗位聘用、签订劳动合同等环节严格执行。目前,学校除核心团队人员在编身份外,其他教职工均为校聘教师,其中有放弃公办学校编制的教师。

学校自主管理教师,实施校长负责制下扁平化管理、共同治理的民主治校模式。学校发展中心、教学管理中心、课程开发中心、师生服务中心、校务督办中心等五大中心下设各办公室,垂直对接,减少时间、人员上的浪费。

具体来讲,在教师身份管理上,学校聘请专业律师严格把关招聘教师劳动合同,保障教师权益。学校对教师实行长短合同制、一年期合同制、严格退出制管理。在教师岗位管理上,学校主要从学部学年、师资师训、校务督办三方面入手,实行中心管理一贯制。由五大中心制定相关的教育教学等工作常规管理考核细则,不同学部同步管理,体现两自一包新体制教师管理的新特征。在教师的考核上,基于教师的发展需要,学校采取岗位考核和绩效奖励考核方式。在教师待遇方面,学校依法依规落实待遇,对教师实行按劳分配、按岗取酬、绩效优高、薪随岗变的分配原则,体现多劳多得、优劳优得。

人权下放 还体现在学校自主选拔

点。道里区教育局为此成立了改革办,专门负责工作的协调、推进和落实。

东湖路学校是由哈尔滨市教育局投资建设的一所现代化新区学校。这所九年一贯制学校是道里区教育管理体制改革的开篇之作。在道里区委、区政府、区教育局的强力支持下,东湖路学校以区域人事制度改革试点为依托,以优化内部民主管理机制为抓手,率先在全区实行两自一包新机制改革。学校办学机制新颖灵活,全新的管理模式得到社会各界极大的关注和认可。

和聘用干部。东湖路学校管理团队也是教育局人权下放的产物,为了切实体现新机制学校选拔任用干部的优势,教育局充分尊重学校的意见,由校长提名各中心负责人的人选,自主搭建管理团队,由区教育局进行考核任命。新机制学校的干部选拔自主权,还体现在不占编教师一样有参与学校管理的机会,可以通过竞聘成为学校的中层或副校长,同样也是聘期制,避免了学校管理固化、集权或者缺少活力。

财权下放 学校实行经费包干制。经费包干是指参照同等办学规模的学校,将人员经费和公用经费整合,以生均经费形式打包拨付。年初一次性拨付给学校,年度包干,由学校自主管理和使用。学校在经费管理和使用上,权钱结合,各中心根据工作需要经费预算申报,经教代会讨论、校长办公会议通过后报教育局审批。学校经费使用须接受学校财务监督委员会监督,区教育局委托专业机构或责成内部审计部门每年对学校进行审计,并开展资金使用情况绩效评估。

经费包干克服了传统经费统收统支管理办法中的一些弊端,使单位在经费管理和使用上的责、权、利相结合,提高了学校当家理财的积极性,有利于教育事业计划和工作任务的完成。

事权下放 学校自主设计和发展学校。对改革学校的校长来说,人权、事权、财权都不小,如何防控风险、保护校长,最终还要落在现代学校制度建设上,实行校长负责制基础上的分权治理,开门办学、开放办学、高度自主,打破现有部门设置,建立适应改革所需的内设机构,依法办学、分权治理、自我管理、民主监督、社会参与、家校共治。



2018年,学校对报名的校聘教师进行现场资格确认。学校供图

2. 改革有效激发学校办学活力

记得学校刚开学时,网络贴吧上有很多质疑的留言:全是招聘的教师,教育教学经验少,能行吗?招聘的教师,教师队伍会不会不稳定,总换老师呀!

也有这样的回帖:招聘的教师,更得有工作压力,干不好学校就不会和他们签约。我们觉得,这些声音不正是学校要解的题嘛!

新建学校的成长离不开教师的发展。要想让教师有好的发展,学校不能让教师成为被动的改革者。两自一包的推行,有效激发了教师干事创业的积极性。

在扬州一所私立学校工作了九年的赵老师,工作受认可,工资又可观。她一看到招聘公告,连觉都没睡好。在她的印象中,自己的家乡一直是保守的,但学校

3. “两自一包”丰富了区域教育生态

两自一包 教育管理机制改革的推行,促进了管理团队、教师、学生和家长的转变,使学校赢得了社会、老师、学生、家长及兄弟学校校长的广泛认同和高度评价,也丰富了道里区的教育生态。

两自一包 管理机制改革对我最大的奖励,就是我的成长!吕老师是一名有6年教龄的小学老师,虽说我是校聘教师,学校对我们的培养力度却很大,每学期创设各种学习机会,搭建展示平台,让成长随时发生。以往我在其他学校做临聘教师,一些机会是没有的。我们学校是新教育实验学校,让我更加明确了未来专业发展方向。

的办学理念和两自一包改革,让她激动不已。面对原学校的挽留,内心纵有不舍,她和丈夫还是回到了黑土地。

筑巢引凤,道里区搭建了鼓励人才干事创业的发展平台。新机制学校简单的人际关系、按劳取酬的分配方式、持续的专业发展平台,点燃了老师们的教育热忱,因为他们知道自己是东湖路学校第一批校史的书写者。

新学校、新机制、新团队、新教师、新学生,一群人,一条心,为了梦想一起拼。

学校建校招生仅仅两年多,目前已有2000余名在校生,教师130人。初中部各科的成绩位于道里区前茅,小学部的学生也在各级各类赛事上崭露头角,教师在各级各类大赛上也收获了成长。

教育的起点是人,终点是人生的幸福,而过程则是生命的成长。关注孩子的全面发展,是我们的专业追求。

近三年的两自一包改革实践,这所新机制学校逐渐有了浓厚的教书育人氛围、开放办学的自主发展环境、公平竞争的专业发展机制。学校的服务更到位、方法更灵活,孩子更开心、家长更放心、老师更舒心。在区委、区政府和区教育局的大力扶持下,目前道里区多所学校也参加了两自一包改革,更多的老师、学生、家长从中受益。道里教育在改革中不断激发新动能,引领新发展、贡献新智慧。(作者系哈尔滨市东湖路学校校长、特级教师)

让每一所学校都成为家门口的好学校

——上海市闵行区莘庄镇紧密型学区建设纪略

闵行区的学区化办学以镇和街道为基本建制,设立学区化办公室。莘庄镇地处上海市地理中心,是上海西南门户的枢纽、上海的经济强镇、闵行区政府所在地,也是正在倾力打造的上海市城市副中心。莘庄镇辖区内有公办中小学、幼儿园46所。本着学校自愿组合、兼顾学段和学校类别的原则,组建了莘庄镇幼儿园联盟、实验小学联盟和莘庄镇教育联合体。

莘庄镇学区坚持办好每一所学校、成就每一位教师、教好每一名学生的理念,以建构课程思政背景下的一体化德育体系(简称大德育)和打造博雅品质课堂为抓手,将创建上海市示范性紧密型学区、促进镇域内教育高位均衡作为学区的发展目标。

学区大德育的架构促进组织管理和育人方式更紧密

学区大德育以立德树人、博雅品质养成教育和一体化生涯教育为主线,贯穿所有学段。以项目推进为抓手,校与校之间学段衔接、齐头并进。以行走的课堂为例,行走的课堂是莘庄镇小学、初中、高一体化生涯教育体系的独特课程形式,不同的学段有不同的侧重点,但在培养学生的社会责任感、创新精神和实践能力方面是同源的。莘庄中学是我未来的财经人,他们的足迹连着银行、商会、高新企业等职业场所,在行走中不断开阔视野,提升自我认知、选择和规划能力。莘松中学、花园小学、新梅小学等多校合作的我是小记者,行走的足迹遍布上海汽车城、农业创新园、上海电视台等诸多地方,在行走中使学生不断提高媒介素养,点燃心中的梦想。学区内高年龄段学校的社团也往往成为低年龄段学校学生行走的课堂。

教师团队和联合教研制度,关注技能学习和育人的融合。组建了心理健康教育共同体、生涯教育指导联盟、班主任工作室、名师德育基地、学生志愿者协会、家长委员会联盟和社会实践基地联盟,使德育体系的每一支都能枝繁叶茂。共建了一批德育共享课程和共研课题,如媒介素养见证改革开放课程思政背景下普通高中学科融合的生涯教育实践研究等,这些课程和研究最终惠及每一名学学生。

学区的年度主题活动、主题论坛以及各学校的大型共享活动也是大德育的重要载体。今年学区的主题活动是庆祝建党100周年,各校同步开展党史小故事讲演,学区按照年龄段,分中小组、小学组和幼儿组(亲子)进行讲演比赛。下半年的主题论坛则是围绕全员导师制的热点话题进行筹备。

学区成立了大德育领导小组和工作小组,建立了相应的例会制度、主题活动和学校大型活动共同参与制度,共享课程与活动信息发布制度,有效促进了组织管理和育人方式紧密结合。

课程共享和师资共享是紧密型学区建设的核心内容,两者又是高度相互依存的。博雅品质课堂就是同时具备这两项内容,又能高度融合的共同项目。

博雅教育的基本要义是为学生提供丰富的、多元的课程体验,培养学生渊博雅正的品质。博雅品质课堂主要是指学区内优秀教师带着特色课程走校送教而建立的新型课堂。各中小学、幼儿园都拿出两门优质特色、可资共享的课程,连带授课教师分段按固定课表走校授课,让学生享受到更丰富、更多元的课程体验,

课程共建和教师共研是学区化办学的关键要素,但课程的质量和共研的效能往往是学区化建设中的短板,其主要原因是专业指导力量不足。莘庄镇学区在充分发挥各联盟骨干教师专家团队,引领课程共建和教师共研。先后引进了步根海阅读教学实验基地、孙跃荣数学工作室、刘庆江合唱工作室、施红莲音乐工作室、蒋燕芳健美操工作室、李久洋心理工作室等一批高端的学科基地和名师工作室。

以步根海阅读教学实验基地为例,学区邀请著名语文教学专家步根海老师在莘庄中学设立高中基地、在莘城学校设立初中基地,学区内30多位青

教育部门和镇政府部门非常重视学区化办学的场馆资源配置,根据学校的办学特色和均衡需求,对一些比较专业的场馆和实验室进行错位配置。目前在学区内不同的学校配置了多个游泳馆、击剑馆等专业体育场馆,陶艺馆、国防教育馆等活动体验馆,剧场、展厅及各类创新实验室。

随着紧密型学区工作进一步实施,学区各项工作走向多元和成熟。今天的莘庄镇学区已成为闵行区基础教育的高地,2020年教育主管部门对各学校的综合发展绩效评估显示,莘

“博雅品质课堂”项目促进课程共享和师资安排更紧密

得到不同教学风格优秀教师的学习指导和文化浸润。

博雅品质课堂的实施形式根据教育联合体或教育联盟内可共享的课程数量,各学校的需求大体上可以分成以下四种:多校轮动、双向联动、单点辐射和多点辐射。体量大的教育联盟存在多个课程轮动的群体,因此又把它区分为单圈轮动和多圈轮动。项目管理和运行要求做到三个联动:

管理联动。走校的特色教师和特

色课程来自于各个学校,教育联合体、联盟内要定期开展以管理经验分享和问题解决为主题的研讨活动。莘光学校、明星学校、康城学校、莘庄幼儿园等学校分别承办了相应的研讨活动和管理共享。

教师联动。特色教师、特色课程都是稀缺资源,特色教师和特色课程因此又把它区分为单圈轮动和多圈轮动。通过观摩和学习,使特色课程发扬光大、特色教师队伍不断壮大。

科研联动。科研是项目实施的助

学科专家的资源共享促进课程共建和教师共研更紧密

年教师成为基地成员,整本书阅读就此在学区内全面展开。初、高中基地分别隔周活动一次,课堂教学观摩、教学研讨和专家指导微讲座成为每次活动的基本内容。5年下来,学生精读了《童年》《围城》《青铜葵花》等20多部经典作品。近年来,根据教材的安排,又研读了《乡土中国》《朝花夕拾》等作品。基地的青年教师也成为各学校阅读教学指导的骨干,他们集体编撰了《海纳阅读》学生指导用书及《鲁迅孙漂流记》教学与研讨活动实录》《乡土中国教学与研讨活动实录》4本教师指导用书。在闵行区的学术节上,整

专业场馆的科学布局促进硬件共享和社校融合更紧密

各资源拥有学校向学区内其他学校开放,建立了莘庄镇学区设施设备共享资源库。各学校可以根据资源库提供的目录,根据学校课程及活动安排需求,在每学期开学前提出共享使用计划,计划包括使用时间和使用人数,提

交各教育联盟、教育联合体秘书处统筹安排。学区化办公室专门制定了学区场馆资源共享的管理办法,对在共享过程中双方学校的责任和权利等都作了明确的规定。部分场馆资源在条件许可的情况下向社会群众开放。镇政府部门根据

办学大家谈

教师的教育故事需要“发现”

郭辉雄

作为城区小学,近几年每年都有农村教师通过考调进入我校。他们考调必须有一个基本的年限,在农村工作满5年。我发现,他们在农村小学几乎没有发表过论文。但是到我校后,却都能在一年左右公开发表论文。我的体会是,教师的优秀教育故事需要发现。

作为一向重视教师教育写作素材发掘和提炼的科研副校长,我在与教师们第一次交流时,都让他们说说在农村较为典型、感到新颖或困惑的教育故事或案例。我觉得可以写成文章的,再与他们交流如何进行进一步提炼、修改。

在辛辛苦苦的教育教学实践中,特别是在问题学生的处理上,一线教师常常很细心、用心,其中不乏生动的故事。但是,这些往往都在学校领导只给任务不给指导、只顾收教育教学论文而不去研读等问题中埋没或搁置。结果老师对教育问题越来越不注重,越来越把写教育反思视为负担,越来越抱怨没有激情与创新。学校如何培养教师,如何成就教师,千遍空谈说教不如一次手把手的指导。

老师们的教育教学生活不是缺少美,而是缺少发现。学校管理者要善于发现教师,如苏霍姆林斯基所说:如果你想让教师的劳动能够给教师一些乐趣,使天天上课不致变成一种枯燥乏味的义务,那就应当引导每一位教师走上从事一些研究的这条幸福的道路上来。发现,是一种管理的智慧,更需要智慧的发现。如何发现,管理者要多走近教师,引导并帮助教师实践、思考、研究,并对发现的问题和形成的文字进行指导。渐渐地,老师们就会领悟方法,不断有所发现,有所创新,写成优秀的教育故事、教育论文。

教师的专业追求,最初往往是由偶尔成功的欢乐所激发的。学校管理者要善于发现教师的实践、创造、潜能,帮助教师成功,让教师在体验幸福与价值中不断发现新的自我,从心理上感受到成功与欢乐,从而更加积极、主动、创造性地工作。

(作者系重庆市开州区汉丰第五小学副校长)

推器,及时的经验总结和对问题为导向的研究同样重要。博雅教师们立项了十几个区级小课题,出版了成果集《时空不语,师爱无疆》。

博雅品质课堂管理模式和运行机制都有一定的创新。多校联动、多圈联动、多点辐射等相对复杂的运行状态和工作流程都突破了单一学校常规教学管理和运行机制。为此成立了

博雅品质课堂项目工作小组,负责制定特色课程和优秀教师走校送教的具体方案,编制课表,执行运转流程,协调生成性问题,并向家长广为宣传。

了学区内所有心理教师,定期开展教学研讨和个案咨询。青年教师在共建共研中得到成长,共享课程,遇见更好的自己,已成功面世。在新冠肺炎疫情后的复课阶段,李久洋教授带领共同体成员第一时间到各学校巡回演讲和面对面咨询,缓解学生因新冠肺炎疫情带来的焦虑,化解心理安全风险。

专家的基地和工作室挂牌是固定的,但专家的足迹是遍布学区内各所学校。他们在学区内各学校巡回上示范课、指导青年教师、实施一条龙布局,不仅各校的青年教师都有机会得到专家指导,还有更多的学生能当面对大师的示范,同时也提升了家长对教育均衡的感受度。

资源方付出共享的频次和共享的效果给予经费扶持。镇政府部门还每年划拨专项经费进行校园微改造,嵌入博雅文化元素,打造美丽校园。场馆资源科学合理,共享责任明确,管理到位,供需双方都不会感觉到过度的负担和压力,提高了场馆资源共享的频次,促进了硬件共享和社校融合的紧密结合。

势。莘庄镇的学校已成为学生喜欢、家长满意、社会认同的家门口的好学校。莘庄镇学区也正在向上海市示范性紧密型学区迈进。(徐国梁)