

本立而道生

——东北师范大学大连保税区实验学校体制机制改革述评



2017年9月《关于深化教育体制机制改革的意见》(以下简称《意见》)发布,这对于有志于学校体制机制改革的教育者来说,是莫大的鼓舞和有力的支持。

在东北师范大学大连保税区实验学校的推动下,中国(辽宁)自贸大连片区发挥先行先试的政策优势,落位社会治理创新的片区使命,认真学习与研究了《意见》的精神,聚焦办好人民满意的教育深层问题,于2019年8月在东北师范大学大连保税区实验学校拉开了教育体制机制系统改革

创新的序幕。

短短两年时间,学校在全员聘任制、奖励绩效工资、教师量化考核、建立共治共建共享的家校新型机制、创新党组织领导下的校长负责制、引入第三方专业评估机制、建立学校联席会领导下的校长负责制等改革领域全面出击,取得了令人非常满意的成果。囿于篇幅,本文只从以下三个方面进行述评,尽管如此,读者仍然可以感受到这所学校在体制机制改革方面大胆的探索之路与可供借鉴的宝贵经验。

2 绩效工资制激发教师内在动力

教师的奖励性绩效工资的人均标准,是政府部门拨给学校经费的一个依据,学校并不能由此将这些奖励工资平均分给教师;可当下不少学校却采取了平均主义的分配方法,干好干坏一个样,甚至干与不干一个样,于是,绩效只有了平均所分之钱,而没有了积极而为之效。

东北师范大学大连保税区实验学校则根据多劳多得、优绩优酬的原则,实行绩效工资制改革,从而大大调动了教师们的工作积极性和主动性。

大连自贸片区为了落实关于切实提高教师待遇的要求,提出在改革中提高教师工资,学校也没有采取平均主义的分配方法。因为教师虽然普遍地增长了工资,可积极性并没有随之水涨船高。为此,学校将片区增长的

工资转放于奖励性绩效工资里面,进一步加大了绩效分配力度。

学校根据有劳有得、多劳多得的原则,对奖励性绩效工资进行二次甚至三次分配。教学是教师基本的工作,因此学校以课时津贴为基础,衡量备课、批改、辅导等工作的绩效标准,实现了全体教师依据工作量而发放多少不等的奖励性绩效工资。

同时,大幅度提高班主任的岗位津贴,激发他们工作的积极性。区域内的班主任岗位津贴人均300元,学校提高到1000元到1400元。发放的标准一是班级的学生数,因为学生多少与管理难度有着某些联系;二是教师的工作能力。二者加在一起,就形成了班主任的岗位津贴。

教师绩效工资改革方案的实施涉及全体教师的切身利益。所以,学校

反复向全校教师征求意见,并组织召开教代会,大家形成了广泛共识,方案最终获得了全票通过。于是,教师工作的优劣,当月便在奖励绩效工资上见出了分晓,最低的一个月2000元左右,最高的则达到6000多元。

不仅如此,学校又得寸进尺地把每年2月和8两个月放假期间的奖励绩效工资收上来,建立了教师校内的荣誉和奖励制度。根据考核评价和综合评定,最后给予奖励,既有奖状和证书的精神奖励,也有奖金的物质奖励。这便自然建立起一个校内的奖励系统。比如有标兵教师、优秀教师,还有标兵班主任、优秀班主任等称号及其奖励。全校教师奖励的比重占到70%以上,也就是说,只要努力工作,得到奖励就不成问题,最高的单项奖标准是5000元,低的仅有200元,这就是三次分配。学校的年终奖也根据考核结果发放,如果哪位教师考评不合格,就只能与年终奖擦肩而过了。基本

合格者发80%,合格者发100%,优秀者发120%。

当然,教师的很多工作并不能用纯粹的绩效来衡量,所以,学校还加强了师德师风的建设,提出了“爱岗敬业、立德树人、学高身正、敬业乐群、勤勉奉献、诲人不倦、长善救失、有教无类”等为师风德的要求,对他们进行价值引领,不让他们一味地把眼睛盯在钱上,而是更多地盯在工作和育人上。所以,师德师风的非常满意度低于90%的教师,不管教学成绩多好,都不能参加标兵教师、优秀教师的评选;家长班主任非常满意度低于90%的班主任,也不能参加标兵班主任和优秀班主任的评选。

谢新峰校长欣喜地说,绩效工资制改革大大调动了教师工作的积极性,即使以前不愿多承担工作的教师,也主动要求增加工作量,积极奋进成了绝大多数教师的内在需求,从而在全校构建了群体向上的文化现象。

1 全员聘任制破解编制瓶颈

对于全员聘任制改革,叫好者多,实践者少,因为其中有很多学校本身被解不了的难题。仅编制这个问题,就让不少学校望洋兴叹,有苦难言。

东北师范大学大连保税区实验学校建校之初,区里仅为学校批准了少量的启动编制,3年过去了,学生越来越多,但教师编制总量却无法增加,受编制限制不能招聘教师。

可喜的是,大连金普新区全力支持学校的体制机制改革,赶在2019年秋季学期开学前召开第13次新区主任办公会议通过了《东北师范大学大连保税区实验学校教育体制机制改革创新方案(试行)》,强调这是要以增强教育发展活力为核心,严谨推进,确保成功,并以正式文件的形式下发执行。学校据此在当年就一举招聘了30名合同聘任制教师,破解了教师严重紧缺的困局。

而在选聘这30名合同聘任制教师的过程中,形成了合同聘任制教师的编制由谁、按照什么样的标准来审核批准等切实触及体制机制的改革新需求,谢新峰校长向新区教育和文化旅游部门、管委会的领导进行了多次汇报,管委会多次召开由编制、人社、教育、财政等相关部门参与的协调会,根据协调结果教育和文化旅游部门党组向新区管委会提交了《关于解决东师大大连保税区实验学校若干问题全面推进教育体制机制改革的请示》,管委会书记和主要领导都在文件上签字同意,并要求注意总结经验,这标志着改革取得实实在在的突破,学校的编制问题迎刃而解。文件明确规定,学校合同聘任制教师的编制由教育和文化旅游部门遵循学校小班化、高品质办学的需要执行相关标准核定审批,由学校在新区教育行政部门的监督下自主招聘。经教育和文化旅游部门与学校深入研究,形成了以国家教育部门提出的“班师比”和辽宁省提出的适当增加教学改革和女教师产假、教师脱岗培训编制的标准核定并审批学校教师编制数量的办法。

目前学校编制总量相对充足,不仅消灭了大班额,而且还将小学和初中的班额分别控制在40人和45人之间的国家标准班额的上限,不但开齐了国家课程,校本选修课程和社团课还开设了30多门。不仅如此,编制问题的解决还

实现了三个一和四个相同,让全员聘任制改革既风平浪静又快速运行起来。

所谓三个一,就是一个不变,一个转移,一个下放。

一个不变,就是公办学校体制机制不变,尽管实行合同聘任制,并取消了教师的事业编制,但学校公有体制以及经费由财政支付并没有变。

一个转移,就是教师编制从编办转由教育行政部门核定,实现了教育行政部门能自主主导学校的发展权。

一个下放,就是将选聘教师的自主权下放给学校,教育和文化旅游部门在审批完学校的编制数后,学校根据实际需要自主组织教师招聘工作,教育文旅部门只派人监督。学校自主招聘教师,以前不可能解决的问题不再成为问题。

比如小学高年级和初中女生的体育课教学,应该由女教师担任,如果是健美操专业者,就有两全其美之妙。为此,学校就按照这样的方向与标准向大学招聘,并如愿以偿地招聘到了理想的女体育教师。如果没有体制机制改革,这只能是一厢情愿的幻想而已。

四个相同,就是教师的工资待遇、职称聘任、评优评奖、晋级晋职等,与其他没有进行改革的同类公办教师相同,而奖励性绩效工资还有了适当提升。

那么,学校原有的公办教师怎么办?愿留愿走,由教师自主选择,能留能走,由学校来定,从而实现了真正意义上的双向选择。走者可以在新区相应的公办中小学重新安置工作,还在某种程度上解决了新区教师紧缺的问题。迄今为止,学校已向新区输送14位教师,2022年即可完成全部输送任务。

同时,还打开了学校面向全国招聘优秀教育人才的缺口。因为大连市有非常好的人才引进政策,一类人才住房补贴高达260万元。所以从今年开始,学校利用即有的编制,正式发布公告面向全国引进教育高端人才,进而提升学校的教育品位。

有的学校担心全员聘任制改革会产生矛盾而犹豫徘徊,可谢新峰校长说,全员聘任制改革不但不会制造矛盾,反而能消解矛盾,更会释放学校的用人活力,激发教师巨大的工作热情,从而让学校日新月异地走向远方。

3 量化考核机制让评价更具科学性

不管是全员聘任,还是奖励绩效工资的发,都要有公认合理的依据,这就需要解决科学评价的问题,为此,东北师范大学大连保税区实验学校建立起了6543教师量化考核机制。

所谓6,是指六项考核内容,包括师德师风、专业能力、工作业绩、常规工作、专业发展、出勤缺勤等,每一项都有科学而又可操作的标准,在这个基础上,换算出相应的考核分数。

比如对教师师德师风的考核,其中就有家长对教师尤其是班主任师德师风满意度的测评。对此,家长比一般人更为了解他们,家长的测评更能得出合乎情理的答案。为此,学校专门制作软件,直接发给家长,由家长匿名将评价意见发到软件之上,软件即可自动计算出某个教师的考评分数。这种线上测评具有高级的隐秘特点,即使学校领导,也无法得知哪一个家长评价的情况与分数。所以,家长评价的时候完全可以按照自己的意愿为教师测评,从而得出十分可信的量化分数。为了促进教师自觉提升,学校将测评结果一对一地反馈给教师。

这对所有教师释放出一个强烈的信号,只有深爱学生且具有敬业精神的教师,才能得到家长好的评价,因为他们的孩子回到家里,会毫无保留地将教师的真情实感和盘托出。这让原本优秀的教师更加优秀,希望能够

驶向更上一层楼的境界;也让以前对孩子不爱或不爱和不敬业的教师反省自己,以期在下一次的家长测评中也能跻身优秀者之列。

这一举措,不但杜绝了教师违规办班的问题,也让学校的课后延时分层服务落地有声,学生在校即可在教师的指导下顺利完成作业,既减轻了学生的学业负担,也增加了他们的幸福指数。

为了让教师在家长中建立为师者的形象,教师节之前,学校则给教师发一封倡议书,要求大家过一个廉洁绿色的教师节。所以,即使有的家长主动给教师送礼,他们也会婉言谢绝,从而在广大家长中建立了教师的威信。

所谓5,是指教师量化考核评价具有五种技术,可以通过不同方式,对上面所说的六项考评内容进行科学有效的测定。

所谓4,即四个评价主体。

第一个评价主体就是学生家长。让家长对教师进行评价是当前讨论比较多的话题,但是让他们评什么、怎么评、评价的结果怎么用一直处于争论之中。谢新峰校长认为家长关注和了解的是教师的师德师风,因此要把师德师风的评价交给家长,需要说明的是,在评价师德师风的时候,一、二年级学生的家长还兼有教学满意度的评价任务,因为低年级学生对教学进行评价的时候,往往需要家长的辅助方能完成。

第二个评价主体是评委会,主要

任务是进行课堂观察,深入每个教师的课堂听课,通过不同层次的课堂教学评价表,以打分的方式量化评价每个教师的教学能力。

为此,学校根据教师的教龄建立了课堂教学观察和研究制度,通过教师的汇报课、展示课和研究课进行观察与研究。不过,学校明确告诉教师们,课堂教学观察并非只是为了考评,更主要的目的还是为了促进教师的专业发展。所以,考评之前,学校就把具有引领性的考核评价标准发给所有教师,让他们各自循着更好发展的方向行进。为此,允许教师为了准备上好一节课而反复磨炼,正是在这种磨炼中,他们有了更多的感悟和更好的发展。

同时,还有常规检查、考勤统计以及通过教案考察教师备课的情况、基于标准的教学质量分析。

此外,通过学生作业考察作业量的多少以及教师批改作业的情况,从而解决了学生课外作业负担过重和教师批评作业不太认真的问题。

第三个评价主体是学生,要对教师进行课堂教学的满意度评价。学生对教师教学水平的高下有着直接的感受,是更有发言权的群体。有了学生的评价,教师备课教学的时候,就必然要考虑是否适合学生的需求。为此,就要主动地听取学生的意见,不断地改进教学方略,以至变革教学方式和学习方式,从而真正走向了高效教学的殿堂。

第四个评价主体是同事。教师们长久相处,对于各个方面的情况,彼此有着更为深入与真实的了解。同事之评,还会在无形中和谐教师之间的

关系,以至让孔子所说的“君子成人之美,不成人之恶”变成现实。

通过以上四个评价主体的评价,从而形成对教师评价的一个科学的基础性的评价数据。

所谓3,是指考核评价的结果有三种用途,即教师量化考核评价所得出的结果与教师的评优评奖、职称聘任、解聘续聘等直接挂钩。

在学期结束之前,召开学校考核评价组、家长委员会负责人共同参与的考核评价委员会,根据考核评价指标,公布对每个教师的评价结果和评价意见。据此,提出对哪些教师继续聘任,哪些教师不再聘任。

这种令人信服的评价结果,鼓舞了继续受聘教师的干劲,也让解聘的教师反思其过之后,再在其他学校教学的时候加倍努力,不再重复昨天的故事。

有人也曾问过这样一个问题:把评价结果转化为量化得分固然很好,那么,转化量化得分的依据是什么?

谢新峰校长说,为了对每个人评价公平,全校统一了评价标准,对不同学科、不同年龄、不同职称的各类不同类别教师建立了一个评价制度,并向全体教师征求意见,教代会通过,以学校文件的形式将这一改革方案固化下来。

过去传统的评,往往不知道该评什么,不知道由谁来评,不知道如何评,评完之后不知道该怎么用;而这个6543评价系统,则有效地解决了以上的所有问题。

这样的评价,就不再是虚晃一枪,而是真刀真枪,具有了实实在在的价值。

改革成功必备的四大要素

东北师范大学大连保税区实验学校在体制机制改革方面取得突破性进展的前后,有的学校也试图在这方面破茧而出,可是,迎来的并非胜利的曙光,而是失败的魔咒。

何以会出现这种尴尬的局面?因为学校要想在体制机制改革方面取得成功,有四个要素是断不可少的,其他学校如果具备了这些要素,胜利的女神也会翩然而至。

已经充分掌握四大要素并取得成功的谢新峰校长在接受笔者访谈的时候,做了如下的解说

一、要有系统思维

教育体制机制改革属于社会治理改革,每一个点的改革,都有可能牵一发而动全身。如果仅仅进行某一项改革的话,就可能因其他方面的掣肘而让改革举步维艰,甚至造成全盘皆输。所以,体制机制改革必须具有系统思维,进行全方位的顶层设计,以推进问题的全面解决。

二、构建政府部门和学校双向互动的关系

体制机制改革涉及政府部门与学校两个层面,单靠政府部门或学校一方单打独斗很难取得真正意义上的成功。政府部门的职能是发动改革,提供政策制度上的支持,用制度经济学的话讲,就是提供制度资源或释放制度资源。在学校改革起始阶段,区政府部门就制定了学校体制机制改革文件,没有这一优

势的制度资源,学校的改革就无从谈起。

可如果文件下发之后,学校只是被动应付,改革也不可能推展下去。所以,学校要应时而动,发挥主动性,快速而又扎实地推进改革。在取得阶段性的成果之后,又有可能出现新的对政府部门资源和制度创新的需求。为此,就要即时主动地与政府部门沟通,从而让政府部门再次形成新的文件。

金普新区和大连自贸片区区政府部门具有改革的气魄,又大胆放手让学校进行改革,双方形成了真正的合力,才有了改革的顺利推进,即使遇到某些问题,也会很快通过沟通得以解决。

谢新峰校长认为,政府部门与学校的真改革与大合力,才使学校从改革起始直到今天,都有了扬帆远航的气势。

三、要推动改革的关键项目在校内率先取得突破

学校推进体制机制改革的时候,不能避重就轻,而要抓住改革的机遇期与高峰期,在关键领域实现突破,如果错失良机,就有可能陷入时不再来乃至进退两难的尴尬境地。

上级关于体制机制改革文件精神刚一形成,学校便在全员聘任制方面开始行动,很快用合同制的形式招聘了31名教师,从编制上解决了师资缺失的问题。随之又马不停

蹄地在绩效工资制改革方面打开缺口,并一举成功。从学校各个领域改革的方案出台到教代会讨论通过,以及全员聘任制的实施和奖励绩效工资的发等,只用了短短一个多月多的时间。

学校改革力度之大和推展之快,更加坚定了政府部门支持学校体制机制改革的信心。教师感受改革之风阵阵袭来时,竟是如此的清新而美好,而同时从改革中获取红利又让他们欣喜不已,于是,希望与支持改革,在学校里也就有了良好的群众基础。

四、运用法治思维对成果进行及时固化

有些学校也进行了体制机制改革,并取得了一定的成果,可是,由于后来上级领导人事更替,让原有的改革受到阻碍,甚至无能为力地中止了改革,重又回到了传统体制机制的轨道上来。

谢新峰校长说,学校要想在体制机制改革方面取得持久的成功,就一定要用法治的形式固化改革的成果,此之谓法治固化,亦制度固化也。

(陶继新)



学生的课堂生态

