



以高质量办学推动教育强国建设

本期关注:教育政策执行与落实

校长如何提升教育政策执行能力

刘莉莉

近年来,从中央到地方先后出台了诸多教育相关政策,囊括了从宏观教育治理到微观学校发展、从校外到校内、从课程到课堂、从教师到学生的各个方面。固然,地域不同,政策执行难度不同,政策环境、政策目标、政策实施成本都在不同程度影响着政策执行者的决策。然而,即便同一政策在同一个区域、不同学校执行起来可能完全不同。校长是执行政策的关键人物,校长的政策执行意愿、执行能力,决定着政策的执行程度和执行效果。

1

提升政策解读能力,把握政策要旨

不同校长对政策的认识是不同的。就集团化办学而言,有的校长把集团化只看作是一种“贴标签”,不认为需要承担起更大的责任;而有的校长却把集团化办学作为学校自身发展的一次新的契机。当然,不得不承认,集团化办学这一政策推进过程中,不同的地方政府给予的支持与保障有所不同,但是,我们更应看到校长的责任担当和使命自觉。

以多元视角来审视政策的意义和价值。校长是一个社会性个体,依法依规行使职权,不能仅从学校视角审视政策,还要站在大格局、大视野、大境界理解政策制定的背景,认识政策执行的意义。从政治学视角看,政策具有权威性和一定的强制性。从管理学视角看,教育政策是上级政府对教育行为的一种规范。校长作为政策的执行者,不仅要有强烈的政治意识,而且要承担起这个时代赋予的政治责任和教育使命。

厘清政策执行主体,找准政策目标。面对出台的政策,一些校长有时很难分清哪些是学校层面去执行的,哪些是教育行政部门需要承担主要责任的,对于政策目标到底是什么也容易陷入迷茫。事实上,国家教育政策一经发布,一般都有公开问答记者问。这是校长进一步理解政策文件核心要旨的途径。与此同时,各大媒体也会在近一段时间内发表政策解读的文章,帮助人们知晓、明了政策,为政策执行奠定基础。比如,教育部、国家统计局、财政部联合印发的《关于适应高质量发展要求,进一步完善教育经费统计体系的意见》,在教育部官方网站上可以明确了解到具体内容;它不仅明晰统计责任,规范业务流程,而且严格数据审核制度,强化了质量评估。伴随着教育经费统计走向数据的全面性、完整性、准确性、真实性,校长虽然不是直接执行主体,却是间接执行主体,校长在财务管理上需要适应这一发展的要求。

聚焦政策问题,建立政策关联。政策执行的有效与否和所要解决的问题的类型、性质密切相关。越复杂的问题,执行难度越大。相比较而言,越具体的政策问题就越容易及时落地实施。比如,教育部推出的“五项管理”的执行成效就很明显,而教育部印发的《基础教育课程教学改革深化行动方案》就需要常抓不懈地努力。可见,政策执行不是一个孤立的过程,校长既要看到政策内容本身的复杂性,还要理解



河北省唐山市丰润区火石营镇黄峪岭小学的教师指导孩子们学习剪纸传统技艺。朱大勇 摄

政策不是凭空产生的,也要认识到政策不是一种点状的存在,政策与政策之间存在关联。在执行过程中,需要分析政策问题的可处理性、政策本身的规制能力和政策以外的变数。

2

学会正视政策环境,创新执行路径

政策执行不是一件容易的事,既没有完美的政策,也没有理想化的政策环境。美国政策科学家史密斯认为:可以把环境因素想象成一种约束通道,政策的执行必须通过这个通道。不同的文化、社会、政治和经济状况可能对不同的政策起着支配作用。因此,政策执行既不能无视环境的存在,也不能被环境所束缚。

分析政策环境,利用政策资源。校长要分析政策环境,了解政策执行需要的条件、资源,确定政策执行的次序。很多时候,执行政策的资源都是不足的,校长要在资源所处的政策环境,挖掘和利用潜在资源,创新执行路径。校长要有挖掘资源和配置资源的能力,作为政策执行主体,要能利用政策契机,调配人力、物力、财力等各种要素资源,集成各种有利条件,综合运用经济、法律和行政等手段,实施政策规划,保障政策有效落实。可见,资源总是有限的,而人的创意却是无限的,校长要学会利用政策契机,盘活资源,推动学校发展。

构筑内生动力,实现政策转化。作为校长,无论应对怎样的外部政策变化,都需要首先摸清家底,以内部的确定性来应对外部政策环境的变化。社会在变化,教育政策也在不断迭代升级。学校只有拥有持续发展的内生动力才能迎接时代的挑战。近年来,国家出台了有关爱国主义教育、科

技教育、五育并举等诸多的政策文件。如果学校没有自身的定力,单纯为落实这些政策不仅会手忙脚乱,而且会打断学校原有秩序和节奏。比如,面对科技示范校、劳动示范校、艺术示范校等荣誉,校长既想每一个都拥有,又觉得每一个都不是很容易深入推进。校长决策要源于学校自身优势,用智慧转化政策实施。

找寻政策关联,发挥执行合力。政策是党和国家为实现一定时期的目标或路线而制定的行动准则,是事业成功的保证,是经过深入调查研究制定出来的。尽管看上去教育政策是单列的,事实上,政策之间有着很强的关联性。读出政策关联性和在实践中做出真的关联完全是两件事,打通政策,最后“最后一公里”也就在于此。比如,国家近几年连续出台了有关心理健康教育、劳动教育、科技教育和家校社协同育人这些政策,我们可以认识到它们之间的关联。可是,如何在执行中实现完美融合?广东省中山市第一中学校长王锡文把校园一些草坪变成菜园和花园,让孩子和父母一起认领,从初中或高中学生入校伊始就开始种植,一年四季,都是孩子和家长们共同维护,父母和孩子因为种植有沟通的话题,他们共同商讨如何让种植更有收成,如何让果实有好的呈现方式等。孩子从五谷不分到爱上种植,爱上生活,他们也学会了敬畏生命,感恩家人。

3

建立政策执行机制,评估执行效果

政策很多时候体现出来的是一种文本,实施过程中容易产生政策盲区。这就要求政策执行者能够厘清刚性政策的刚。刚性政策有其法理逻辑,校长作为

政策执行者,可以融入更多的情理,但是必须守住政策底线,形成集体共识,保障政策执行。以教材建设为例,教材体现国家意志,是国家事权,对于校长来说,教学设计可以创新,但是教学内容的底线和政治原则神圣不可侵犯,校长要时刻抱有这样的政治意识与政治觉悟。

任何政策执行都不能停留在执行主体的自我感知和单向推进,而是需要形成从决策到执行再到反思改进的闭环。确定执行目标,组织配置资源,按照预定计划实施具体过程,让这些逐一落实到需要建立详尽的流程和机制才能得以保证。强化执行中及时记录与总结、监测与评估和校正正是保障政策执行效果的关键。

例如,双减政策中作业量控制就不是依靠简单工作部调整能实现的。教师真正认同应该减轻学生负担到自觉实现学生负担减轻,需要学校在政策执行过程中强化流程和机制的建立,让教师逐步走向自觉。上海市静安区教育学院附属学校在控制作业量上实施精细化管理,合理控制作业总量。学校针对不同基础的学生分层设置基础作业、整体作业、荣誉作业,所有学生均需完成基础作业与整体作业,荣誉作业有余力的学生向教师主动申请,从而实现作业量因时制宜、因人制宜。

如果说机制流程是政策执行的保障,那么执行效果评估是政策执行的价值所在。机制和流程让执行过程更加科学、更有力推进,执行效果让政策的意义得以彰显。但是,好的教育政策执行不仅仅体现在效果的评估以科学准确的结果呈现为起点,而且最终还应落到教育实践改进之中。校长既要面对不同层级政府的教育政策执行情况的反馈,还要建立学校内部的良性反馈机制,让政策执行不是单一的数据堆积或是资料呈现,而是一种自我发展、自我完善的文化张力。

(作者系教育部中学校长培训中心副主任,华东师范大学教授、博士生导师)

吴夕龙

备课组是青年教师进入工作岗位后的第一个教学研究组织,也是青年教师专业成长的第一现场。我先后在乡村小学和九年一贯制学校担任校长,在这些学校期间,我都以备课组建设为抓手,切实提高青年教师专业水平。

青年教师刚上岗时,信心十足,有新鲜感,但他们此时还停留在对教师岗位的肤浅认识上,对学校和学生的全面、深入的了解,对教育教学工作的复杂性还缺乏充分认识。针对新教师,备课组要加强通识培训,使他们尽早熟悉区域教育、学校教学实际,树立师表形象,热爱教育岗位,融入集体生活。同时,还要帮助他们明确课程理念,熟悉课程标准,掌握学科课程的结构和要求,把握课改方向和实施方法。

青年教师往往理论知识有余,教学实践不足。引导他们从理论走向实践,利用备课组活动时间进行操作层面的专业培训,乃行之有效之法。由经验丰富的教师对他们进行基本功培训,传授如何制订学期教学计划、如何评课、如何辅导学生等关键经验。根据青年教师成长中的短板,进行如何处理教师之间的关系、如何处理与学生及与家长的关系、如何处置课堂突发事件等互动式培训,让青年教师充分参与,少走弯路。

没有专业引领,青年教师的成长要耗费更多的时间。学校在期初课务分工及安排备课组人员时要充分考虑,尽量给每个青年教师安排一位教学经验丰富的师傅。师傅要从各个方面帮助徒弟,每周至少听徒弟一节课,及时交流与指导,提出建议和改正措施。徒弟每周至少听师傅两节课,学习师傅的课堂教学方法和技巧。徒弟课前要把教案给师傅检查,在师傅指导下把好教学重难点。每节课后要完成教学反思,师傅要教会徒弟怎样进行自我反思。反思不仅为青年教师今后的教学工作积累了经验,还提高了他们的教育写作水平。徒弟在自己教学过程中有什么疑惑可以随时向师傅请教,师傅要毫无保留地把自己的教育教学经验传给徒弟。

组织集体备课,实现资源共享。集体备课每周一次,由各备课组长组织开展,采取研讨形式,针对本周教学内容由一位主讲教师谈自己的教学设计、思路、方法及重难点,其余教师进行补充探讨。备课中力求做到六备:备突出重点、突破难点的策略;备教学过程设计;备教法法和教学手段;备教学效果反馈方式;备教材,弄清本单元在教材中的编排意图;备学生,预测学生可能出现的学习难点。集体备课是同伴互助的一种实现形式,既优化了课案设计,又促进了专业成长。

学校搭台,教师唱戏,让青年教师一展风采。例如,积极组织教师参与集体备课教学展示、教学论坛、学科带头人和骨干示范课、新教师见面课、新教师结业汇报课、课题研究课等。同组教师还可采取不定期推门入室听青年教师课的方式,随听随评,及时交流,随时关注青年教师课堂教学进步,通过上课、听课、研讨、反思、评价这样的互助教研方式,促进教师之间的专业切磋、交流和合作。

青年教师在校内成长到一定阶段后,就要给他们创造机会,走出校门,在一些大型场合展示自己,积累成功的体验。如给青年教师到校外交流上课的机会,争取上市(县)级公开课,鼓励参加市(县)级优质课大赛等,然后集全组之力,反复听其说课、上课、评课,并给出意见,帮助他们打造出比较成功的课。

一般而言,中等及以上规模的中小学校都会设立学科备课组,即使规模较小的中小学校也会根据校情跨年级或年龄段设立。备课组是实现学校管理、教学、科研行为的基层群众组织,是联结学校行政与业务管理的桥梁和纽带。我们一直重视备课组建设与指导,备课组长积极性高涨,各年级分工领导经常与备课组长沟通思想,研究工作,交流情况,共同谋划组织建设。学校通过培训、例会、经验交流等形式,充分调动其工作主动性,鼓励备课组长根据学校工作安排,做到既达成工作目标,又富于个性创造。学校要通过调查、座谈和考察,了解备课组长工作状况,对付出智慧与劳动的青年教师给予充分肯定和适当奖励。一些涉及教师的相关推先表彰多征求备课组长意见,对业务精良、业绩显著的备课组长,优先考察加入党组织,并作为中层岗位竞聘人选。

备课组长与青年教师走得最近,最了解青年教师的所思所想与所求。建设好备课组这一最基层、最具烟火气的教师发展共同体,教师成长会更快捷,学校发展自然会更好。(作者系江苏省东台市安丰镇小学原党支部书记)

怎样以备课组建设促进青年教师成长

学校要创新性地落实教育政策

李晓琦

学校是承担教育责任和义务的主要场所,是教育政策的主要执行者。校长在办学过程中,应坚定地落实政策要求转化为学校工作的指导思想和行动方针。北京市海淀区中关村第四小学从建校起就以国家育人目标为导向,在深入理解和把握国家相关政策的基础上,结合学校实际,着手构建符合学生成长规律的育人施工图,培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。在本文中,笔者将以课程变革实践为例,浅谈学校是如何创新性地落实国家政策的。

课程改变,学校才会改变。从政策层面来看,2019年中共中央、国务院印发的《关于深化教育体制机制改革全面提高义务教育质量的意见》中提出,探索基于学科的课程综合化教学,开展研究型、项目化、合作式学习。《义务教育课程方案和课程标准(2022年版)》也明确要求,积极开展主题化、项目式学习等综合性教学活动。由此可以看出,在学科核心素养语境下,基于思维品质和价值观念培养的项目式学习越来越受到重视。

政策之间具有关联性,学校在执行政策时,需要宏观把握、统筹考虑。课程的改革离不开教师,关于教师队伍建设,国家已陆续出台了系列文件。例如,教育部等八部门在2022年联合印发的《新时代基础教育强师计划》特别强调,中小学教师队伍建设要朝着高素质、专业化和创新型方向发展。为了将课程改革政策要求转化为教师的主体行动,通过行动研究和组织结构优化推动课程改革的校本实践,更好地鼓励学生在真实的社会情境中学习和探索,学校尝试通过127模型,实现从政策到行动的落地,推动师生共同成长。

127模型,是中关村四小搭建和应用的组织结构与团队合作方式,它强调团队合作和角色分工,可以有效地应用于项目式学习的研发过程中,从而更好地支持学生的创新性学习。

1是指先锋队,约占教师总数的10%。由自愿申请主动尝试的教师组成,他们对项目学习充满热情,愿意探索和尝试新的教学方法。这个先锋队负责初步研究和开发项目式学习课程,确定项目的主题、目标和预期成果。他们还负责设计评估标准和反馈机制,确保学习质量和有效性。

2是指合伙人,约占教师总数的20%。他们是来自不同学科的教师,与先锋

小队紧密合作,提供专业知识和资源。合伙人参与项目的具体设计和实施,帮助确保项目内容的跨学科整合和深度。他们还作为桥梁,将项目式学习的理念和方法传播给其他教师,促进全校的参与和合作。

7是指应用团队,由更多的教师组成,他们负责将先锋小队和合伙人开发的项目式学习课程应用到自己的教学实践中。每个应用团队成员都可以根据自己的教学风格和学生的特点,对项目进行适当的调整和优化。应用团队还负责收集和分析学生在项目中的学习数据,为项目的持续改进提供依据。

先锋队首先确定项目学习的基本框架和目标,然后与合伙人一起进行深入研究和课程设计。合伙人帮助先锋队将不同学科的元素融入项目中,提高项目的综合性和深度,同时负责培训应用团队的成员,让他们了解项目式学习的理念、方法和评估标准。应用团队在教学中实施项目学习,收集学生的反馈和学习数据,与先锋小队和合伙人分享经验。根据应用团队的反馈和数据结果,先锋队与合伙人不断优化项目设计,提高项目的质量和效果。同时,定期组织项目成果展示会,让学生展示他们的实践,邀请教师、家长和社区成员参与,一起分享经验和成果。