

## 名校管理之道

## 新时代校长要有新担当

■虞静东

一位好校长就是一所好学校。当前,教育改革进入新时代、新阶段,由“注重规模扩大”变为“注重内涵提升”,由“注重传授知识”变为“注重学生成长”,由“注重学生会”变为“注重会学”,由“注重升学率的教育”变为“注重提供适合的教育”。校长作为学校各项工作的组织者和领导者,更要统筹运作好学校的人、财、物、时间、空间、信息等资源,牢牢把握学校发展的大方向和发展的趋势,努力提升素养,引领师生和学校共同发展,从而把学校办成人民群众满意的乐园。

校长要以教育使命为方向,一心育人育才。为党育人、为国育才,是党和政府赋予广大教师的神圣使命,这一任务、目标是万万不能动摇的。如今时代变了,条件好了,诱惑多了,但我们的初心和立场不能变。校长要坚持以德树人为根本任务,团结并带领教职工自觉把“先天下之忧而忧”的家国情怀与为党育人、为国育才的时代责任统一起来,以争做“四有好教师”为职业理想,筑牢信仰之基,补足精神之钙,把稳思想之舵,传承红色基因,潜心培养社会主义事

的合格建设者和可靠接班人。校长要以人民为中心,做优做强学校。每所学校基本上都是因地制宜、受地方支持的,应该努力为地方经济社会发展作出更大的贡献。当前,教育发展不平衡不充分的问题仍然存在,广大人民群众对优质教育的需求十分迫切。党的二十大报告提出,“坚持以人民为中心,加快建设高质量教育体系”。校长要认真调查当地教育的基本情况,分析优势和劣势、长处和短板,找寻自己学校在其中可为、应为之内容,把学校的发展定位在当地老百姓的需求点上、社会各界的关注点和兴奋点上,甚至在与周边及教育发达地区的赶超点上,做优做强。

校长要以师生发展为灵魂,理清建设思路。教育是心灵与心灵的沟通,是灵魂与灵魂的交融,是人格与人格的对话。它山之石,可以攻玉。新加坡教育部颁给校长的委任状中,有这样一段话:“在你的手中是许许多多成长的生命,每一个都是如此的不同,每一个都是如此重要,全部对未来充满了憧憬和梦想,他们都依赖你的指引、塑造及培育,才能成为最好的个人和有用的公民。”可见,校长要把师生成长发展放在学校工作中重中之重的位置,把师生装进心中,把责任压过头顶,并以此为学校建设发展的灵魂,切实把握教育规律,不断研究新情况、解决新问题,理清学校建设和发展的思路,顺应时代潮流,保持创新活力,更好地引领师生不断成长发展。

校长要以教学质量为生命线,尊重教育规律。武汉市育才第二小学

校长李文华曾说:“教育,就是尊重规律。”江苏省政协原副主席、南京大学原党委书记胡金波也曾说过:“正确认识规律主要解决‘怎么看’问题,这需要‘眼光’;自觉遵守规律主要解决‘怎么干’问题,这需要‘勇气’;科学驾驭规律主要解决‘怎么干好’问题,这需要‘智慧’。”教学质量是学校生存和发展的生命线。校长要敏于思考,敢于“想象”,勤于学习和研究,躬于实践,深入把握教育规律,以教学工作为中心推进教学改革,推出有助于教学质量提升的实招、硬招。推出的举措要有利于凝聚教职工的思想,有利于激发教职工的工作动力,不仅要引导教职工种好“口粮田”,更要引导教职工种好“责任田”“试验田”,从而种出“丰产田”“样板田”。

校长要以素质教育为目标,提升快乐指数。党的二十大报告再次提出“发展素质教育,促进教育公平”,为我们国家今后的教育工作指明了方向。素质教育只会促进公平而不会破坏公平。它是个性化教育,是以学习者为中心的教育、面向人人健康成长的教育。以音乐教育为例,美国的快速学习专家欧斯特兰德在《超级学习法》一书中介绍,在一所州立大学的测试中发现,只用缓慢的巴洛克音乐,无需任何方法,就能使学习速度提高24%,使记忆力增长26%。因为音乐不仅能增强记忆,让人更聪明,还能解除压力,有助于集中精力和形象化思维,开启内心的意识,同时还有助于听觉感受性的提高。校长要以素质教育为目标,在积极实施“双减”政策的大背景下,下活“五育

并举”这盘棋,练就教、学、研的真功夫,拓展学生快乐成长的时间和空间,努力提升学生成长的快乐指数。

校长要以师德师风为抓手,助力学校发展。党中央、国务院高度重视教师工作和教师队伍建设,社会对师德师风建设的关注度也从来没有今天这么高过。个别学校爆出的师德师风方面的负面新闻,既损坏了教育的形象,更影响青少年健康成长。因此,校长要引以为戒,高度重视师德师风建设,对师德师风方面的现象、苗头和问题,包括学生的心理健康教育、校园安全、党风廉政建设等方面的红线、底线问题,要了然于心,抓在实处、抓在小事。习近平总书记说过,“针尖大的窟窿能漏过斗大的风”。校长要克服重科研轻教学、重教书轻育人等现象,把师德师风作为教师资格定期注册、业绩考核、职称评聘、岗位晋升、评优奖励的首要要求,把师德师风建设作为评价教师队伍素质的第一标准,全面落实新时代教师职业行为准则,推行师德考核负面清单制度,建立师德档案,完善诚信承诺和失信惩戒机制。同时要十分重视校园安全工作,建立和完善常态化安全形势和隐患排查研判机制,推进落实安全管理制度,把校园建设成师生“精神寄托的家园、教与学的田园、休闲与生活的乐园”。此外,切实加强党风廉政建设,让“红红脸、出出汗”成为常态,保障学校的健康、可持续发展,努力办好人民满意的教育。

(作者系东台开放大学党总支书记、校长,江苏省职业教育领军人才,盐城市名校长)

## 管理者言

教育涉及千家万户,关系广大师生和人民群众的切身利益。近年来,随着教育体制机制改革走向深入,涉教矛盾纠纷排查化解工作呈现出新特点、新变化,也面临着新任务、新要求。在扬州市委、市政府的坚强领导和市信访部门的有力指导下,全市教育系统紧紧围绕“控增量、防变量、减存量、提质量”工作目标,坚持问题导向,强化源头治理,全力维护教育稳定,护航扬州教育高质量发展。

## 维护教育稳定 护航高质量发展

■杜晓林

开展风险评估,提前防范“控增量”。教育领域重要政策、重大改革、重点工作直接或间接关系着广大师生的切身利益,是社会关注的焦点、热点,一旦处理不当,容易引发舆情或信访事件。为此,扬州市教育局制定出台了《扬州市教育系统重大事项社会稳定风险评估实施细则(试行)》,要求业务工作与风险评估同等对待,同时落实、同步到位,从源头上预防和减少涉稳重大问题的产生。一是坚持“一张清单”管理。我们分层分类梳理了30项重大社会稳定风险评估事项,逐项明确风险点、责任方和适用程序,指导各地教育行政部门和市直各学校梳理本地(本校)事项清单,并严格做到“两个必须”:凡有风险的事项必须列入清单;因年中工作变化新增重大事项,必须及时补充更新清单。二是坚持“一套流程”处置。我们对照清单所列事项,按照“制定评估方案、广泛听取意见、分析研判风险、给出评估结论、制定化解方案、跟踪督查督办、开展总结分析”的流程逐项落实,确保风险评估工作落地见效。评估过程实行“五要”,即凡列入清单的事项要同步进行风险评估,凡涉及风险评估的事项的建议方案要附《风险评估表》,凡涉及风险评估的事项会上研究时要汇报风险评估,凡涉及风险评估的事项文件审核、签发时要附《风险评估表》,凡实施中出现风险事项的要对风险评估工作进行“回头看”。三是坚持“一票否决”压责。我们明确风险评估和化解主体责任的第一责任,强化各级风险评估领导小组的督办检查责任,区分4种问责情形,明确3类“一票否决”方法,全面压实责任单位(部门)和具体责任人责任。

落实“接诉即办”,就地化解“防变量”。为进一步畅通群众意见诉求收集办理反馈渠道,扬州市教育局建立覆盖全系统的群众诉求“接诉即办”工作机制,以化解“初访”变“重访”“越级访”问题为目标,努力打造“诉求有渠道、办理有机制、结果有反馈、群众点赞”的工作格局。一是注重沟通渠道。各级教育行政部门和各级各类学校均以多种方式向社会公布热线电话和邮箱,做到“7天+24小时”接诉即办,招生季等重要时段实行“专班、专人、专席”管理,确保人员值守到位、接听办理到位。二是注重前置化解。切实发挥班主任“前哨”作用,做好与家长的沟通工作,积极回应家长诉求或引导家长逐级反映诉求。建立并用好家委会,引导并支持家委会正确履行职责,让家委会成为家校沟通和联系的桥梁。三是注重重访化解。建立重点信访维稳事项滚动排查和包干化解机制,印发2023年全市教育系统领导干部接待下访工作方案,由扬州市教育局主要领导带头、班子成员一人负责一个地区和多所学校,定期接待、带案下访。指导各地教育行政部门和各级各类学校建立“接待日”制度并向社会公布,主动接待到访的师生、家长,结合家长学校建设、家访、家长会、校园开放日等工作,听取意见、建议,当面答疑解惑,真正做到“政策在一线解答、意见在一线交流、问题在一线解决、形象在一线树立、情感在一线建立”。

强化应急处置,多措并举“减存量”。扬州市教育局建立健全处置突发事件和群体性事件的工作机制,形成反应快速、处置果断、应对有效的工作机制。一是突出规范流程。修订了《扬州市教育局信访工作制度(试行)》,对群众来信来电、来访、网上信访、阳光信访系统、人民网领导留言板等5类事项,逐一明确工作流程,确保每件信访事项全过程闭环规范处置。二是突出部门联动。扬州市教育局会同信访、公安、网信等部门,对各类隐患苗头做到早发现、早处理。三是突出值班值守。制定《扬州市教育局值班制度》,进一步规范全系统值班带班、信息报告、来电接听、值班记录、交接班等各项制度,确保带班值班工作规范有序。扬州市各级教育行政部门、市直各学校均严格落实节假日和重要敏感时段三级带班值班制度,及时处置突发事件。

聚焦“急难愁盼”,加大力度“提质量”。我们始终坚持以办人民满意教育为根本追求,抓牢教育质量生命线,重点聚焦人民群众的“急难愁盼”问题,着力化解教育发展不平衡不充分带来的民生矛盾。一方面,抓牢系统谋划。解决好人民群众反映强烈的教育民生问题作为主责主业,坚持问题导向和系统思维,明确未来3年扬州教育高质量发展的目标和实现路径,打好教育高质量发展“组合拳”,满足人民群众对美好教育的向往。另一方面,抓好生命关爱。将做好学生生命健康工作作为教育系统最大的良心工程,增强责任感和紧迫感,扎实推进关爱青少年生命健康“润心赋能”专项行动,提高立德树人水平。

(作者任职于扬州市教育局)

## 实践探索

## 聚焦“四点”,筑牢“四力”,深入推进公平而有质量的教育

■丁华

近年来,南通市通州区持续加大教育投入,扩大优质资源总量,促进学校内涵提质,全力推进义务教育优质均衡发展。全国农村艺术教育实验县、全国中小学校责任督学挂牌督导创新区、全国“家校共育”示范区、全国儿童青少年近视防控试点区、全国农村职业教育和成人教育示范县、江苏省平安校园建设示范区、江苏省幼小衔接实验区、江苏省融合教育示范区……一项项荣誉映射出通州区义务教育优质均衡发展的大好形势。

聚焦优先发展“基点”,筑牢优质均衡发展“支撑力”。随着城镇化进程的加速和流动人口规模的扩大,通州区人口骤增,如何办好人民满意的教育,满足广大人民群众对优质教育的需求,成为通州区近年来急于解决的问题。通州区坚决扛起推动义务教育优质均衡发展的使命担当,以高远站位、宽广视野、深邃眼光,把教育事业作为发展之本、和谐之要、民生之基,坚持放在优先发展战略地位。

教育事业优先规划。通州区先后出台《关于推动通州教育高质量发展的实施意见》《关于统筹推进城乡义务教育一体化促进优质均衡发展的意见》《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的实施意见》《关于深化教育体制机制改革的实施意见》《关于全区学校规划与建设的实施意见》《关于提升中小学教育教学质量的实施意见》……全面覆盖深化教育体制机制改革、教育人才队伍建设、教育教学质量提升、学校规划与建设等领域,为义务教育优质均衡发展提供政策支撑和方向引领。

教育事业优先规划。通州区委常委会按季度定期研究教育工作,并成立区委教育工作领导小组,由区委书记担任组长,深入一线研究指导,推动重点工作有序开展。通州区人大、政协把教育发展作为工作监督、法律监督和民主协商的重点内容,开展调研座谈,确保重点工作得到有效落实。通州区还建立教育联席会议制度,定期会商,专项研究学校建设、土地征用、校园周边环境综合治理、

食品安全、教师队伍建设和心理健康教育、未成年人保护、“双减”“双创”等热点难点问题,多方联动、高效推动工作顺利开展。

教育经费优先保障。通州区教育投入每年递增。2022年,义务教育生均公用经费提高20%,小学、初中生均公用经费提高至840元、1200元。同时积极推动义务教育经费向农村经济薄弱地区、教育薄弱环节倾斜。区域内3所不足100名学生的学校,按照往年基数托底的办法下达公用经费42万元。提高教师待遇,保障全区义务教育教师平均年收入与公务员平均年收入相比基本持平。

聚焦资源配置“起点”,筑牢优质均衡发展“保障力”。通州区努力为每个孩子营造公平的教育环境,让孩子们不仅“有学上”,还要“上好学”。全区合理配置教育资源,不断缩小城乡、区域、校际教育发展差距,着力构建有内涵、高质量的教育发展体系。

加快实施民生工程。通州区连年安排教育类重点工程项目,并列入政府为民办实事项目。“十三五”以来,通州区累计投入资金21.73亿元,新(迁、扩)建特殊教育学校、南山湖小学、金沙小学银河校区、实验小学运盐河校区、育才中学运盐河校区、通州小学古沙校区等义务教育学校17所,义务教育学校布局布点更加科学合理。2023~2025年,全区计划投入12.88亿元,新建启园小学、川姜小学、平潮第二小学、先锋第二小学、兴东初中,迁(改、扩)建平潮实验初中等9所义务教育学校。

大力改善办学条件。通州区聚焦破解“急难愁盼”教育问题,创建南通市义务教育“新优质学校”12所,大幅缓解了“乡村弱、城镇挤”等突出问题。2016年以来,通州区累计投入资金1.3636亿元,统筹实施全面改善薄弱学校办学条件工程、校舍消除改造工程、校园安全提升工程等;累计投入资金9982万元,新(改)建运动场地41.794万平方米;累计投入资金3000万元,完成全区所有中小学教室灯光照明改造。全区累计投入资金2.65亿元,提升中小学教育技术装备和普通教学装备水平,各中小学校功能室数量和教学仪器设备全部达到江苏省教育装备I类标准;建成了全区千兆到校、千兆到桌的网络环境,97%的校园建成智慧校园;小学教学仪器设备生均值2530.58元,每百名学生拥有网络多媒体教室均值达3.09间,初中教学仪器设备生均值3185.26元,每百名

学生拥有网络多媒体教室均值达3.15间。

全力关爱特需群体。通州区对留守儿童、经济困难学生、心理障碍学生、外来务工随迁子女实现关爱帮扶全覆盖,外来务工随迁子女义务教育入学率100%,全区“控辍保学”率100%。切实将国家助学政策落到实处,近3年给予义务教育学校家庭经济困难学生生活补助2349.76万元。全区14个镇街建成融合教育资源中心48个,实现了各学段、各镇街全覆盖。全区残疾儿童青少年入学率达100%。同时健全特教学校生均公用经费拨付制度,小学按生均0.7万元的标准拨付,初中按生均1万元的标准拨付。

聚焦人才强教“支点”,筑牢优质均衡发展“牵引力”。教师是立教之本、兴教之源,强师之策是筑牢义务教育优质均衡发展的重要举措。通州区不断推进校长、教师交流轮岗制度,整合教师教育资源,改革教师培养模式,努力为义务教育优质均衡发展提供人才保障和智力支撑。

大力推进交流轮岗。通州区实行义务教育教师“县管校聘”管理体制,落实城乡一体化中小学教师编制标准,积极推行教师交流轮岗和紧缺专业教师支教制度,合理配置教师资源。近年来,每年义务教育学校校长、教师交流比例达到25%以上,骨干教师交流比例达20%以上,而且交流比例逐年提高。2023年,全区义务教育学校共流动教师459人,其中骨干教师154人,教师交流比例25.59%,骨干教师占实际交流教师总数的33.55%,发放支教专项奖励经费121.72万元。

完善教师补充机制。近5年,通州区多渠道补充专任教师1258人,先后安排乡村定向师范生培训计划438名,有效优化师资队伍和结构。同时出台优秀教育人才引进政策,从2021年起,每年引进30名高学历教育人才,人才奖励经费最高达30万元。城乡多渠道、全覆盖、高质量的教师补充体系正在形成。

深化名师培养工程。通州区充分发挥区名师(校长)培养导师团的作用,进一步搭建名师培养平台,努力培养更多师德高尚、学养深厚、教学技艺高超的优秀教师、班主任及校长。全区现有“苏教名家”培养工程培养对象3人、省特级教师26人、正高级教师35人、市市区级学科带头人(骨干教师)等名优人才1925人,省级

名师(名校长)工作室1个,南通市中青年名师工作室8个,通州区级名师工作室(坊)26个。55位青年教师荣获江苏省青年教育教学(班主任)基本功大赛一等奖。

聚焦教育品质“高点”,筑牢优质均衡发展“硬核力”。通州区一直坚持加强素质教育作为核心任务,不断深化改革,创新教育治理举措,全面提升区域教育品质,推动义务教育优质均衡向纵深发展。

融合提升五育质量。通州区将五育融合的思维落实在课程的顶层设计上,落实在学习的主阵地课堂教学和课程实践上。全区中小学“学”的课堂“教学改革覆盖率达100%”,让“填鸭式”“独角戏”等陈旧教学模式告别课堂,智育“独大”、体美劳旁落的理念得以扭转。融德育心灵之美、智育灵秀之美、体育健康之美、美育和谐之美、劳育创造之美的“融合”大课堂,让学生们各显其长、全面发展。全区省内涵建设项目数量达到48个,创成诸多省市级学科基地、省市特色学校。

有效实施教育治理。通州区扎实推进“五项管理”,巩固“双减”成果。全区70所义务教育学校全部建立作业公示制度,出台作业管理办法。课后服务课程供给不断丰富,全区开设特色社团600余个,为学生提供全方位、“菜单式”课后服务,学生参与率98.99%。同时加强培训机构规范治理,探索建立全覆盖、全时段、全流程、全方位“四全”监管,校外培训机构实现“网格化”综合监管。区域“双减”工作经验得到教育部官网、省委内刊推介。此外,充分发挥教育督导的督政、督学、评估监测功能,确保各项举措落到实处。

深化名校集团发展。通州区组建“教学协作区”,搭建校际立体式协作教研体系,促进城乡教育一体化发展;开展“精致管理校行”“素质教育校行”,推进学校常规管理改革,实现了区内学校管理品质的新突破;创新“1+1+1”结对互学新模式,以“城乡学校+区内名校+区外名校”方式结对共建,引优育才,进一步提升学校办学水平。同时以优质教育集团为龙头,组建了13个紧密型义务教育集团,集团内统一办学理念、管理模式和发展举措,打破学校各自为战的壁垒,推动优质教育资源进一步整合。

(作者系南通市通州区委教育工委书记,南通市通州区教育体育局党组书记、局长)