****

**基础教育综合改革的突破口在哪里？**

**如何运用创新思维，将改革导向深入？**

**书名：创新管理：如何进行教育改革**

作者：张国华 著

ISBN： 978-7-300-25235-3

定价：68.00元

开本：16开

页数：244页

出版时间：2017年12月

出版社：中国人民大学出版社

**编辑推荐：**

为什么一项项极具创新意义的教育改革能在潍坊发生并落地生根？为什么潍坊能够持续不断地将教育改革导向深入？基础教育综合改革的突破口在哪里？怎样创新工作思路，破解改革热点、难点？

作为这场轰轰烈烈教育改革的设计者之一，张国华先生深入总结了潍坊教育综合改革的创新探索，记录下十几年来推进改革进程中的点滴细节、所思所想，为未来教育的变革实践提供了有力参照。

**内容简介**：

进入新世纪以来，山东省潍坊市大力推动教育综合改革,率先成为国务院和教育部教师职称改革、课程改革、中考改革试点市，以及省部共建国家职业教育创新发展试验区，建立起“评价引领、专家办学、社会参与、督导保障”的制度体系，有效破除了制约教育发展和学生健康成长的一系列体制机制性障碍，全市中小学教育呈现出“轻负担、高质量、群众满意”的良好局面。

本书从全面构建实施素质教育的体制机制、 通过项目化管理盘活各方资源、改革进程中面对新问题时的创新探索、教育改革的规律探寻、工作和生活中的点滴感悟五个方面，来立体呈现了潍坊教育综合改革的创新经验，并为教育改革者总结了推行各项改革举措的内在关联和规律。

**作者简介：**

张国华，教育部基础教育课程教材发展中心副主任，曾任山东省潍坊市教育局局长、党委书记，2012年教育部“学习贯彻十八大精神，均衡发展九年制义务教育”报告团成员。2013年获首届“明远教育奖（实践类）”特等奖；2013年入选新华社“改革时代人物”。在《人民日报》《人民教育》《中国教育报》《教育研究》《教育学刊》等报刊发表文章数十篇，主持编写的“亲子共成长”系列丛书获山东省精神文明建设“五个一工程奖”，《基于初中学生健康成长的考试评价体系研究与实践》获首届基础教育国家级教学成果奖一等奖。

**卖点：**

* 运用创新思维，掌握管理精髓，破解工作密码
* 教育部基础课程教材发展中心副主任、原山东潍坊教育局局长张国华力作
* 全面呈现潍坊教育综合改革的五大机制、 十八项制度
* 深入总结项目管理方法的运用

**上架建议：**

教育理论 / 教育管理

**读者对象：**

教育工作者、教育管理者

**目录：**

自序

**｜ 第一辑 ｜**

改革就是利益调整

—— 发现持久的变革力

潍坊为什么能持续推进教育体制改革

基础教育综合改革的突破口在哪里

中考改革为什么在潍坊能行得通

中小学怎样实现专家办学

三大改革， 破解区域教育改革密码

如何争取党委、 政府全力支持教育

**｜ 第二辑 ｜**

改革要敢于革自己的命

—— 有效实施项目化管理

管理者， 到底该抓什么

怎样组织和实施重点项目

怎样分析和研究突出问题

如何打破条块分割， 盘活各方资源

怎样用创新思维“ 破冰”

如何让事业发展与个人成长良性互动

**｜ 第三辑 ｜**

改革，在路上

—— 做时代需要的教育

谁来担负教育执法监督的重任

转变管理方式， 规范高中招生

“阳光 60 分” 照亮阳光人生

让职业教育不再尴尬

把培训自主权还给教师

统筹教育发展， 从转变部门职能入手

赋权学生和家长

教育必须对服务对象负责

理顺体制， 普通高中改革制胜的关键

时代变了， 但有些东西不能变

**｜ 第四辑 ｜**

可复制的教育变革

—— 攻克改革难题的法则

创建教育督导评估的健康生态

建立督导长效机制，规范中小学办学行为

全面构建教育公共服务体系

以制度创新为保障，区域推进课程改革

推进教育公平：靠投入，更要靠改革

以综合改革的理念推进中考改革

**｜ 第五辑 ｜**

生活无处不教育

—— 人人都是改革者

教育， 把心叫醒

·老师，请善待学生的求知欲

·把心叫醒：你尽职尽责了吗

·教育的成功在于研究成功人生

·教育的功能在于激励

·成功学子：教师心底的深层动力

·为孩子搭建“人生金字塔”

·美国见闻

·艺体教育奠基学生的幸福人生

给孩子真正需要的

·孩子成长中的问题是美丽的

·与孩子交流是教育的基础

·把思维过程还给孩子

·父母是孩子最好的老师

·每个家庭都需要一个高度

·给孩子一个坡度

·学会欣赏别人

·保成绩更要保健康

抵达人生的大安详

·心底无私天地宽

·志当存高远

·生活的动力来自情感

·心态决定你的幸福

·给刻苦努力一个理由

·一生做好一件事就了不起

·过程比结果更重要

·搞好角色定位，主动驾驭生活

·静稳，人生修养的重要一课

·接纳休闲

机遇偏爱有准备的头脑

·首先改变自己

·勇敢地面对挑战

·闯出个未来

·将挫折、磨难化为提升自我的良机

·不要让一粒沙子变成绊脚石

·下棋找高手

·人的差异在于业余时间

·要善于利用领导资源

·工作着并快乐着

·机遇偏爱有准备的头脑

细节决定成败

·从小处着手才能做出大文章

·好习惯让你成功

·每次只做一件事

·把自己的目标写下来

·列出明天的清单

·给自己一个奖励

·学会独处

**｜ 附录 ｜**

张国华： 基层教改倒逼顶层设计

制度好， 教育就好， 世界就好——张国华访谈录

**精彩书摘：**

三大改革，破解区域教育密码

我之所以对地市构建强有力的督导评估制度、利益相关者共同推进的中考改革制度以及推动专家自主办学和去行政化的校长职级制度逐一进行重点回顾和解读，是因为它们既是党的十八届三中全会确定的推进教育综合改革的重要内容，又是真正解决中小学从应试教育转变为素质教育、减轻过重课业负担、落实立德树人根本任务的重要制度保障。可以说，有了这三大改革作为保障，基础教育领域存在的许多矛盾和问题都是可以得到有效解决的，因此迫切需要引起高度重视。

**地市一级要敢于担当、善于改革**

从潍坊的实践来看，对于一个地市的基础教育而言，下述三个方面好比是影响和决定机车性能的三大系统——中考改革制度，就好比是机车的方向引领系统；依靠专家自主办学的校长职级制度，就好比是机车的动力心脏系统； 地市对县市区的年度督导评估制度，就好比是机车的安全保障系统。如果一个地市的这三大系统都能够围绕着素质教育的目标，协调一致、改革创新，地方教育就会像高铁网络那样高效运转起来，在国家和省统一铺就的政策轨道上，带领各个县市区和学校直奔目标而去。否则，即使行驶在同样的轨道上，也只能像传统的绿皮车那样走走停停，快不起来，难以跟上时代前进的步伐。

我之所以用这样的比喻来描述地市和国家及省在基础教育中的不同功能，描述三大改革对于县市区和学校的价值意义，是因为我国基础教育“分级办学、分级管理”的体制，决定了国家和省主要是管方针政策的，地市以下主要是负责具体贯彻落实的。将地市比作起牵引作用的火车头，而不是国家和省，主要是从组织实施的角度而言的。现在基础教育的许多矛盾和问题，其实已经不是顶层设计方面的问题了，而是怎么组织基层和学校实施落实的问题，是组织实施的体制如何适应新的时代需求的问题。

但毋庸置疑的是，在推进基础教育改革的过程中，长期以来我们总是过于关注顶层设计，总是忙于出文件、出政策，忙于安排部署、救急灭火。对贯彻落实层面的事情却很少关注，即使是自身搞的改革试点，也很少去研究成功的经验和失败的教训，更谈不上上升到规律层面来把握和推动。所以，即使有了像潍坊这样将许多顶层设计较好地落地了的探索和经验，也难以引起高度关注。特别是在省管县舆论盛行的情况下，强化地市教育统筹管理这样一种“逆势而动”的做法，难免会被有意无意地轻视，更无法引起高层的重视，这不能不说是非常令人遗憾和忧虑的。

多年从事教育体制改革的实践探索，让我形成了一个矢志不移的坚定信念，就是在现行的政策体制下，只要我们地市一级的领导干部， 特别是教育局局长敢于担当、善于改革，当前困扰基础教育健康发展的绝大部分问题都是可以解决的；任何简单化地将问题归罪于高考制度，甚至把矛盾推给顶层设计的想法和认识，我认为都是不符合事情本来面目的，也是不负责任的。

**痛楚的坚守，坚定地前行**

一些痛楚的坚守，促使我们坚定地走上全面推进综合改革的道路。我之所以形成这样一个信念，是因为有太多的事实和体验一直在激励着我。

比如，中小学办学行为不规范、课业负担过重等问题，一直是社会关注的热点、难点问题，也是各级教育部门想方设法着力解决的重点问题。潍坊也和其他地方一样，曾经采取过各种各样的措施。

还记得，20 年前我做潍坊教育局基础教育科科长的时候，就曾使出浑身解数推动市教委在全省率先出台了规范中小学办学行为的 10 条规定，并印制了 3 万份张贴到全市每所学校的每一间教室，还在大会、小会上不间断地要求落实解决；2002 年时我搞督学工作，曾在市区选派了 20 多名督学，让他们天天早上站在学校门口监督每所学校落实 7：30 前不准让学生进校门这一规定的情况，甚至晚上还安排人直接到学生家里，检查作业布置是否超出了规定。

令人尴尬的是，在 2004 年、 2005 年那段时间，高中乱拉生源成风，有的学校竟把外县学校去“抢学生”的车给扣下了，校长直接打电话质问我“到底管不管”。这句话深深刺痛了我。其实，他哪里知道我的苦衷？教育局不是没有要求和规定，但因为管不着校长的任用，所以校长不听，教育局也没办法。

屡屡碰壁让我们深切地认识到，减轻学生过重的课业负担、规范各种各样的办学行为，绝不是单纯用行政手段、行政命令就可以解决的，必须从根源上、体制上逐步消除问题产生的土壤，才有可能实现根本性的改变。否则我们的要求越多，就越会让我们的学校为难，甚至越容易让我们的校长和老师产生反感。

应当说，正是这样一些痛楚的坚守，促使我们坚定地走上全面推进综合改革的道路，下决心扫清影响教育质量提高和不规范问题产生的体制性障碍，着力构建起统筹全市上下党政资源、支持教育改革发展的年度教育综合督导制度，统筹全市校长和教师资源、实施专家办学的校长职级制度，统筹全市中小学师生和家长资源、共同转变学生成长方式的中考改革制度等。在统筹推进三大改革的过程中，我们逐渐发现，这三大改革，不仅可以有效克服和解决各自领域的矛盾和问题，而且一旦它们发挥出各自的统筹作用，还可以很好地牵引和带动整个基础教育领域有效克服各种各样的问题和矛盾。比如前面提到的减负问题，就是在三大改革的共同作用下得以较好解决的。

为了办好让人民群众满意的教育，潍坊在 2008 年率先建立起“教育惠民服务中心”，面向全社会公开了解、倾听、协调和解决人民群众方方面面的教育需求。我们天天在群众关注度最高的广播电台《行风在线》栏目上播广告，让人民群众知晓，鼓励他们遇到问题主动寻求帮助并对全市中小学违规办学行为进行监督举报。

结果，服务中心一开始运转就让教育局陷入非常被动的境地。各种举报信息如潮水般涌来，特别是对于学校加班加点、乱收费、体罚学生、校园安全等问题，群众反映非常强烈，尽管市教育局发动了各科室的力量，仍然是查不尽、禁不绝。因为潍坊有着 3000 多所中小学、幼儿园，如果县和学校都跟市里“ 捉迷藏”，不能真正将规范转化为自身的内在需求和动力，这规范肯定落实不下去。

怎么办？这时我们就想到了充分发挥教育督导和校长职级制的作用。既然大家都高度关注各县市区的督导成绩，高度关注校长职级评定的结果，那为何不将学校落实办学行为规范的情况，与它们紧密联系起来一并推进呢？于是，我们就在研究制定县市区年度教育督导评估方案的时候，将学校办学的行为规范情况作为督导的重要内容，规定只要所属学校出现违规情况，就要扣减县市区的督导成绩；在确定校长职级评定办法和学校年度考核方案时，也都明确规定，只要学校出现违规办学的行为，就要和校长的职级及补贴挂起钩来。

“上下同欲者胜。”正是县市区年度教育督导和校长职级制的共同作用，再加上中考改革等举措，使中小学轻负担、高质量、群众高满意度的良好局面得以形成。国家和山东省规范办学行为的规定要求，在潍坊率先得到了不折不扣的贯彻落实，而且我们用事实和实践雄辩地证明了，当前提高基础教育质量、全面实施素质教育的当务之急，应在地市层面深化中考改革、校长职级制改革和教育督导改革这三大改革上着力，全面构建起可以有效贯彻落实国家和省政策措施的体制机制。

令人欣喜的是，潍坊的改革探索得到了山东省政府的高度重视和肯定，2014 年省政府就在潍坊召开了高规格的现场会，全面推广了这一经验。据了解，校长职级制改革已在山东省七八个地市全面推广，像江苏省苏州市、广东省中山市、黑龙江省齐齐哈尔市等地也都取得了很好的进展；山东省临沂市、河南省新乡市等地在实施了公开透明的教育督导改革后，均大幅度改善和提升了教育保障水平。潍坊的中考改革更是得到了教育部的充分肯定，不仅对研究和制定深化全国高中招生考试制度改革的政策提供了重要实践参照，而且对于正在引起高度关注的高考制度改革也提供了有益的借鉴。正是因为潍坊改革的效应在不断放大，我们这些改革的亲历者才更觉得肩负的责任重大。竭尽所能地总结、反思改革过程中的所思所想、所困所盼，努力为各地不断深化教育改革提供支持和帮助，我们责无旁贷。

**以三大改革成果为支撑，解决热点、难点问题**

以三大改革成果为支撑，不仅可以有效激发各方面实施素质教育的内生动力，全面规范办学行为，还可以帮助我们解决许多热点、难点问题。

比如，在市和县教育局进一步构建起评优晋级、达标验收等事项的前置审核制度后，所有面向学校、校长和教师的评优晋级、达标验收事项，首先需要通过市和县市区教育局的资格审查，只有在安全稳定、规范办学、师德考核等方面达到了规定要求，学校、校长和教师才具有参评的资格，不然就要被“一票否决”。这就促使所有学校积极主动解决热点、难点问题，立足于自身想办法将其解决，着力促进学校内生性的改变和提升，让专家型校长真正自主起来，不能遇到问题就简单推给教育主管部门，放弃本该由学校和校长承担起的责任。

其实，这也是理顺政校关系、克服管办不分必须要解决好的基本问题。说实话，过去学校管理出现问题，我们教育主管部门还可以上推下卸，现在实行了校长职级制，都是专家在办学了，而且能下放的权力、该下放的权力也都放给学校了，学校再出现问题我们就没法交代了。所以，这也促使我们必须横下心来， 逼迫学校主动担当应当担当起的责任。

不急不愤，许多能力和办法还真就逼出来了。比如，前段时间，有些外地的校长听说我们几乎杜绝了教师有偿家教的现象，怎么也不相信，认为在现在的环境下根本不可能。但我们的校长说，我们之所以有这样的底气，主要还是得益于师德考核前置审核制度。全市 8 万多中小学教师每个学期的考核情况，都要报到市里备案，一旦遇到相关的评优、表彰、晋级，我们都要逐一审核，师德达不到优秀者一律否决。

其实，一开始我们采取的是市里统一确定各学校师德优秀者比例的办法，结果搞得教师们怨声载道，因为学校间差别很大，根本没法统一规定。但不规定比例，考核就会流于形式，起不了作用。师德关乎群众切身利益，更关乎教育底线，所以我们横下一条心，即使部分学校和教师有意见，也要顶着压力坚持探索。于是，我们要求所有学校必须组织全体教师制定考核方案，并严格坚持每学期考核一次，按时上报市教育局，而且这项工作的开展情况要和学校评优、校长职级挂钩。

说实话，这确实令许多校长、教师非常纠结，特别是一些办学水平较高的学校，更是束手无策，因为绝大多数教师都很优秀，但受比例制约，只能将不少好老师定为合格。到底该怎么办？在我们硬撑着搞了一两年后，终于有一天时任日向友好学校校长的张校长撑不住了，给我发了一条长长的短信，建议由学校自己定比例，出了师德问题校长甘愿承担责任。在骑虎难下的时候，这条短信无疑像救命稻草一样，给了我们一线生机。我们迅速征求各学校的意见，结果校长、老师都拍手称快，纷纷要求下放权力，甘愿担责。于是，我们便根据广大校长和教师的意见对原始的考核办法做出了调整，规定每个学期师德考核优秀、合格、 不合格者的比例，由各个学校自己确定，但学校一旦确定师德优秀率达到 100% 时，市教育局要将这一结果向全市公开发布，如果该校出现师德问题，就要严肃追究校长的责任。当权力和责任真正统一起来后，不仅没有发生我们担心的个别校长会不负责任地乱定比例、当老好人等现象，而且几乎所有学校都将师德考核机制作为加强教师队伍建设的最重要抓手，有效破解了群众反映强烈的教师不平等对待每一个学生、体罚学生和有偿家教等许多热点、难点问题。

以前置审核制度为基础，我们进一步在全市所有学校构建起育人为本的基本制度，以课程改革为核心，着力创造适合每一个学生健康成长的教育。众所周知，普通高中是应试教育的重灾区，在高考制度没有大的改变的情况下，加班加点等违规办学情况普遍存在，似乎成为不可能解决的顽疾。但这一现象在潍坊同样得到了较好的解决。我们在普通高中开展五星级学校评选活动，根据国家和省的基本要求，将全面实施素质教育所关注的办学行为规范、课程开设、课程实施、教育质量、办学特色等确立为评估指标，在什么时间、在哪些方面达到标准要求，完全由各高中根据各自的实际情况自主选择，向市教育局提出评估申请。经第三方评估，市教育局审核认定，并通过当地媒体向社会公布评估结果。我们虽然不要求任何学校确定达标时间，但我们却将学校达标情况纳入县市区督导评估成绩，并规定在职级评定中，只有学校达到五星级，其校长才有资格评特级；学校达到四星级，校长才有资格参评高级；学校达到三星级以上，教师才有资格评市政府教学成果奖。这样一来，就把转变不转变的矛盾，完全交给学校和校长。截止2014年，高中实施星级评估近6年（3年一个周期）来，全市三分之一的高中成为特色鲜明、质量较高的五星级学校 所有高中达到三星级学校标准，办学行为基本达到规范要求，潍坊也成为全省办学行为规范最好、学生课业负担最轻的地市。义务教育阶段更是在三大改革举措的共同作用下，全面进入了深化课程改革、全面实施素质教育的良好状态。在近几年教育部基础教育课程教材发展中心和山东省连续多次的检测评价中，潍坊市均取得了令同行赞叹的骄人成绩。

记得2012年教育部曾安排我参加贯彻党的十八大精神、均衡发展义务教育巡讲报告团。在赴全国巡回宣讲中，我总是不忘记说这样一段话：“要是有人来问我，你的幸福是什么？我会骄傲地告诉他，它不是我们得到了上级多少表彰奖励，不是职业教育技能大赛和青少年科技创新大赛中我能取得多少名次，也不是我们的高考连续多少年保持第一；而是看到我们的孩子们不必每天起早贪黑、满是疲惫地去学校学习，看到孩子们终于可以过上正常的生活，可以无忧无虑地去做自己喜欢的事情、去做最好的自己。”这绝不是什么矫情！为了这一梦想——让潍坊的百万孩子都能过上幸福的学习生活，回归教育的本原生态，我们已足足奋斗了近20年。应当说，依靠三大改革成果解决的矛盾和问题还有很多。所以，在潍坊的时候我会时常跟前来交流的外地同行讲，潍坊改革的最大价值，不是改得没有问题了，而是形成了可以不断解决问题和矛盾的长效机制。