

● 特别关注

落实“双减”迫切需要提升办学质量

□ 王方

“双减”犹如一剂催化剂，加速推进基础教育的变革。这是一场深层次的教育变革，直接指向“培养什么人、怎样培养人、为谁培养人”的教育本质。学生作业负担与校外培训负担过重是表象，背后的原因错综复杂。既有社会高速发展给家庭带来的焦虑，也有教育产业化、资本化带来的竞争，还有教育系统内办学不规范等诸多问题。这些原因没有脱离我国社会发展阶段的主要矛盾，即人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。就教育系统来说，落实“双减”最重要的是解决学校办学质量和水平问题。

向课堂要质量是“双减”的内核。教育是海淀区的“金名片”，经过多年的实践，海淀区积累了丰富的办学经验和办学智慧。在“双减”工作专班的领导下，海淀区迅速将重点落到学校办学的规范和教育教学质量提升上，发挥科研、教研优势，制定提高课堂质量工作方案，建立教育教学视导工作制度，落实行政、教研和科研下校听课调研制度，指导督促学校维护正常教育教学秩序，提高教学质量；严格落实课堂教学基本要求，基

● 管理慧语 孙和保

对任何组织而言，失败是最好的老师。一个企业绝不能掩饰自己的失败，而是要进行开诚布公的讨论，分析导致错误的原因，以此学习新的决策规则。失败可能是巨大的礼物，它像催化剂可以改变一个组织的发展进程，造就组织未来的成功。

(黑石集团创始人 苏世民)

在管理中，团队沟通是一个永恒的主题。加强部门、上下级或跨部门的有效沟通，可以增加团队协作，从而提升绩效。所有的沟通问题只是表面现象。沟通只是行为，沟通的障碍不在于行为本身，而在行为背后人的思维模式。只有人的心智模式改变，才可能带来行为的改变。

(新关点创始人 关苏哲)

所谓创新，就是在面对复杂问题时可以找到一套跟别人不一样的解决方案，并且方案可落地，还可以带来效益。创新的流程分三个步骤：找到真实的问题、设计创新的方案、将方案实施落地。要解决问题，首先要学会找到问题。

(创新设计思维研究院总顾问 鲁百年)

在实际决策中，许多人都会犯继续等下去的愚蠢错误：这件事我已投了几千万怎么停得下来，为了挽救这些沉下去的成本再投入几千万，明知事情是错的还要坚持做下去，结果自然是败得更惨。在原则性问题上，不能脱离事物的属性，对就是对、错就是错，是非不应该给利益让路。

(步步高创始人 段永平)

汇报式的会议形式，不仅会让参与者持续面对所有人的发言而有压力，也会造成只鼓励反应最快、最自信、口齿伶俐的成员，但压制了整体的参与度。有效决策是探讨解决方案的质量和决策执行时的接受程度，这两者是相乘的关系，可能为正值也可能是负值。这也是“每个人看起来很厉害，但聚在一起并不厉害”的原因。当执行力出现问题，不一定是这个人的执行力有问题，有可能是一开始在探讨决策时就出了问题。

(中科创星创业培训负责人 王燕晖)

世界上聪明的人很多，你能想到的别人也能想到，最终你能在聪明人中赢，是因为你比别人更加坚毅。只有坚毅的长期主义者，才能成为时间的朋友。

(宾夕法尼亚大学心理学系副教授 安吉拉·达克沃斯)

本规范和基本规程，规范教学管理，优化教学方式，提升学生学习效率；进一步减少各学段统一考试科目和次数，降低考试压力，改进考试方式，探索分层分类考试，发挥考试的有效诊断、评价作用；开展课堂教学质量提升工程，落实以学科课程标准为基准的课堂教学规程，杜绝超纲超标教学的情况。

抓好“五项管理”是落实“双减”的重要途径。2021年4月，教育部办公厅印发通知，对中小学生加强手机、睡眠、课外读物、作业、体质管理作出规定，“五项管理”高度关注到基础教育关于学生发展和培养中出现的问题，学生身心健康到了必须改善的关键时期。“双减”政策的出台直指学校教育教学中的长期痼疾——作业负担问题。海淀区在教研、科研部门的全力支持下，制定了海淀区中小学生手机、睡眠、课外读物、作业、体质管理办法。成立“学校作业管理和督查组”，组织开展作业研究，加强作业设计指导，形成“海淀优秀学科作业案例库”，建立作业总量审核监管和质量定期评价制度。目前，全区所有中小学均制定了作业管理制度，并

完成了区级备案，有效减轻了学生过重作业负担。

丰富课后服务体系是回应家长需求的重要内容。“双减”政策出台后，海淀区在前期研究基础上，根据最新的政策精神研制中小学生课后服务工作实施方案。组织特级教师、学科带头人等参与课后服务，开展针对性辅导，形成面向人人、全面覆盖的课后服务体系。目前，全区98%的中小学生参加课后服务，参与课后服务教师1.9万人，占学段教师总数的97%。组织开展两期暑期托管服务，970名干部教师为1142名学生提供了暑期托管服务。

不仅如此，海淀区还整合区域内优质教育资源，发挥集团、学区等平台作用，推动优质资源校际流动，组织优秀教师按照学段向下兼容原则实现贯通辐射；充分利用少年宫、青少年活动中心等校外活动场所在课后服务中的作用，并积极动员高校、科研院所、家长委员会、公益组织等社会力量，共同参与课后服务中。在此基础上，探索与校外培训机构合作，通过购买服务指导学校择优引入优质资源参与学校课后服务工作。

引导校外培训机构转型是“双减”的趋势。海淀区基于校外培训机构数量多、体量大、影响大的区情，成立校外培训工作科，新增行政编制8人，加强校外培训监管力量。在率先完成执法权划转的基础上，实现多部门联动的全链条监管。校外培训机构线下复课采取“资金监管+全覆盖智慧监控”双治理模式，对培训机构上下课时间、校区安全、疫情防控等情况实现远程实时监控。截至目前，12家银行与127家培训机构就资金监管协议达成一致并通过审核，其中50家培训机构采用“风险储备金”模式，累计缴存风险储备金4亿元，缴存监管退费备付金1.24亿元。77家培训机构采用“一课一消”模式，累计缴存存课时费1200余万元。

采取“一企一策一专班”工作机制，建立政企沟通机制，有效发挥政策解读、稳企帮扶作用。约谈重点机构，核查机构情况，动态掌握校外培训机构涉及的学生、家长、教职工基本情况及课时存量，完善台账信息。目前已约谈校外培训机构160余家、200余人次。支持引导校外培训机构业务转型，探索通过购买服务方式补充校内课后服务、暑期托管服务力量，促进校外培训成为校内教育的有益补充。积极服务教培机构人才再就业，引进优质教培机构参与课后服务、教学科研等，加强校外培训机构转型发展的路径研究和探索突破。目前已组织5批专场招聘，提供岗位1000余个。

加强教科研筑构“双减”长效机制。海淀区有高度重视教育科学的研究传统，要进一步发挥教科研的引领和服务功能，不断增强教科研的统筹谋划能力，围绕教育改革发展的重点、难点和热点，提出问题、思考问题、解决问题，准确识变、科学应变、主动求变，建立健全海淀区高质量教育发展的保障体系。

从“破五唯”的评价改革到“五项管理”再到“双减”，教育政策密集出台，从思想引导到行动方略，政策指向愈加明确。这一切逼迫教育系统自上而下、自下而上走出舒适区。怎样认识、怎样思考、怎样研究、怎样工作，都成为面向新时代的新问题。只有迎难而上、勇于担当，才能为教育贡献更多的“海淀智慧”。(作者系北京市海淀区教育委员会主任)

抓“关键少数”促“绝大多数”



黄江辉

福建省漳州市教育局局长

“一切工作校长抓，一切工作抓校长”。一方面，校长是学校教育教学工作的第一责任人，身系全校师生与家庭对高质量教育的诉求；另一方面，校长联结着学校与上级部门，决定着能否全面贯彻、落实上级政策和上级部门对学校的要求。基于这样的思考，福建省漳州市提出“品牌学校·卓越校长”培养工程，于2019年遴选30位在职校长作为第一期学员，通过三年一周期的培养，使校长真正成为“校之灵魂、教之引领、师之师、学生楷模”。

既然做，就要针对“痛点”问题。因此，漳州市要求培训项目组首先从测评漳州的教育发展现状入手，从数据剖析制约漳州教育高质量发展的瓶颈，并在实施过程中根据数据设计培养体系，确保宏观上有目标，通过培训指引学员在微观上实现改进和提升。为了杜绝传统培训中“听听感动，想想激动，回去不动”的弊端，还要要求项目组在课程内容和培养形式上进行创新，针对不同区县、不同层次的学员特点以及学校所处发展阶段精心设计，以解决理论知识与实际行动转化率低等问题，真正实现让30位校长“带着问题学习”。课程内容设计突出了三大特点：

一是针对性。项目启动伊始，专业数据测评团队对各县区及项目所属学校进行了深入的学情调研，了解大家当前工作中困扰的问题、个人与学校发展需求等。学情调研目的是了解学员最近发展区，帮助项目组为学员匹配合适的课程层次、专家导师、核心课程等。

二是结构性。传统培训往往采用“拼班凑课”的模式，漳州市则针对不同层次、不同培养目标的学员设计了与之匹配、贯穿始终的“知识地图”；在“知识地图”的每一个节点上，都有相关核心课程进行匹配；课程间也有严谨的逻辑结构，从而最大程度帮助学员建立完整的知识结构。

三是多元化。紧紧围绕“知识地图”，市教育局匹配了其他领域的课程，包括领导力、文化跨界等课程。这样的设计鼓励学员“跳出学校看学校”“跳出教育谈教育”，在拓展认知边界的同时也培养了思维深度。

为提高培训实效，漳州市“品牌学校·卓越校长”培养工程包括集中研修、名校参访、跟岗研修、入校指导等若干模块，在培养形式上充分指向学习成果与实际行动。

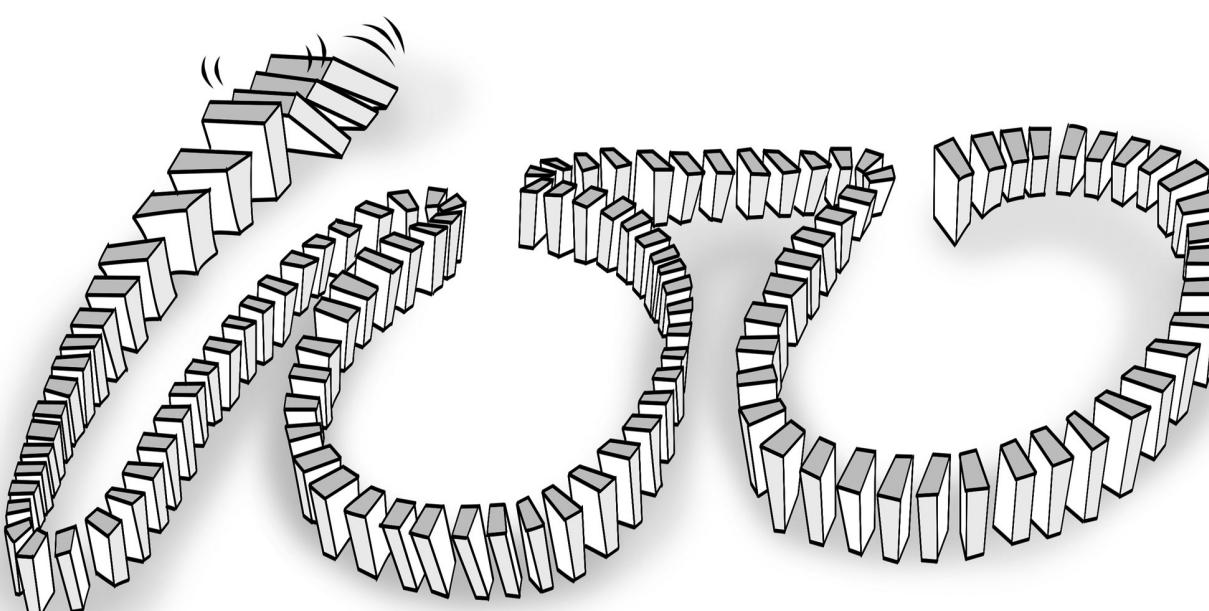
在集中研修模块中，采用“小组式”“引导式”和“行动式”授课模式。先将学员分为若干学习小组，让他们合作、碰撞、链接；项目组再委派专业导师，采用多种引导技术帮助学员解构学习内容，关联过往经历与经验，建构自己的知识、技能和能力体系；最后，引导师还带领学员生成针对学习内容返回本校本岗后的行动计划，并在学员日常工作实践中进行指导。

在名校参访模块中，项目组根据每次不同的学习专题，选取在这一领域具有代表性的若干所学校，由引导师带领学员和参访学校校长、分管副校长与中层干部、教师全方位多层次交流，将学校在不同领域的理论、做法和实操详细剖析，梳理学校观察与学习成果并融入以后的行动计划中。

在跟岗研修模块中，为了让学员更好领会引导师的意图，第一年的跟岗研修学校统一为引导师所在学校。跟岗前，引导师会帮助学员梳理学习需求，教授学员相应的学习与观察工具，并匹配学校学习资源；跟岗期间，引导师要求学员每天上传学习作业与反思；跟岗后，引导师引导学员以不同视角观察、思考，进一步完善返回本校实践的行动计划。

在入校指导模块中，项目组为每个小组委派专业导师，帮助学员梳理学校发展存在的问题，并根据问题设计结构性的指导流程，包括学校观察、学校教学教研指导、校长个人指导等，提升校长所在学校办学治校水平。

● 管理漫画 1%的失误可能导致100%的失败。



河北省涉县风化店中学 张吉连绘

● 区域观察

拓展区域思政教育新格局

□ 万炳月

思政教育是铸魂工程，是学校教育亟待破题的重中之重。黑龙江省牡丹江市教育教学研究院围绕市教育局中心工作，从区域全局高度定位，从统筹协调、资源整合、队伍打造、课程建设等维度全方位推进，努力使牡丹江市学校思政教育获得高质量发展。

构建三级课程体系，提升育人内涵。一是抓实国家课程。全面落实新课程理念，推行“五环自辅”教学模式，采取同课异构、教学论坛、集体研讨、名师示范课等形式，及时研判和改进教学工作，打造有魅力的思政课。并逐步形成以提高教育教学质量为目标的区域学科建设机制、以教研支撑教育质量提升为目标的区域教研机制和以成果培育与推广为目标的区域教研发展机制。

二是编制地方课程。充分发挥牡丹江市红色文化资源育人功能，组织相关教研员、优秀思政课教师，以牡丹江市党建活动为主线、以历史事件的发生发展为脉络，编写牡丹江市德育系列读本《红色牡丹江》作为地方课程资源，该系列读本采取分层次、螺旋递进的方式，面向幼小初高不同阅读群体，为加强中小学生党史学习教育提供了重要抓手，填补了学校红色文化教育丛书的空白，构建了牡丹江市红色德育课程体系的基本框架。

三是开发校本课程。各学校围绕红色德育课程体系框架，结合本地本校红色资源特点，开发校本红色德育课程。如牡丹江市立新实验小学编写《红色印记》，以此推展区域德育工作品牌化发展。

探索三联育人模式，创新育人路径。学段联合，全程育人。开展“区域联动共享式”教研，成立“跨学段”教研组，开展学前、小学、初中、高中爱国主义主题教育活动课展示活动、全省劳动教育线上推进会等，在活动中实现学段联合、“五育”融合。

学科联合，全方位育人。树立大教研观，尝试学科联合教研活动，突破教研“中间地带”，构建课程思政育人大局。举办“牡丹江市普通高中三科统编教材推进‘铸魂工程’暨庆祝建党百年活动”，如以《习近平总书记纪念红军长征80周年讲话》为文本，语文学科从文本解读的方法和技巧引导学生深刻领悟党的

讲稿的主旨和文学表达方式，实现以文化人；历史学科从红军长征史实角度带领学生穿越时空，培养学生的唯物史观和家国情怀；思政课在史实事件基础上提炼“长征精神”，从哲学和文化角度培养学生正确的价值观和时代责任感。

家校联合，协同育人。家校协同有助于学校与家庭的相互沟通、相互协作，促进教育资源整合，实现协同发展。牡丹江市成立“家校院”联合育人共同体并开展系列活动，组建家庭教育志愿者服务团队、家庭教育讲师团队，开展宣讲及服务活动；组织市直属学校家长委员会主任培训，提高家校合作实效；开展家庭教育实验区及创新实践校遴选，充分发挥学校在家庭教育中的指导作用。

实施三项育师工程，锤炼思政队伍。素养提升工程，助推思政课教师专业成长。牡丹江市成立思政教育专业委员会，构建小核心、大范围的研培共同体，创新实施“自主研修+片区集研+线上线下”研修模式，通过开展专题培训、赛课观摩、听推门课等活动，全面提升思政课教师的理论水平和教学

实践能力。为进一步提升领导干部履职尽责能力和思想政治素质，市教育教学研究院配合市教育局持续举办特色校长培训项目“校长周六课堂”活动和“校长办学理念思与行”系列活动，加强领导干部“七种能力”建设，造就一支政治坚定、业务精通、治校有方、审时度势的高素质思政干部队伍。

启航工程，提升全员思政能力。班主任是思政教育的生力军，根据需求施训、精准施训原则，我们采用问题—观摩—研讨—体验—分享培训模式，培训新任教师及班主任队伍，连续举办五届班主任专业技能展示活动，不断提升班主任设计和实施红色德育课程的能力。

成果助力工程，科研牵动促发展。统筹区域内各层级学校师资，通过课题的引领牵动，探索小初高思政课一体化建设路径，提升教师的科研能力。截至目前，《基于立德树人的研学旅行课程研究》《新时代牡丹江市学校思想政治理论课一体化课程建设研究》等一系列国家、省级课题已进入研究推进阶段。

(作者系黑龙江省牡丹江市教育教学研究院党委书记、院长)