

## 县中振兴区域行动①

10月14日,“全国县域普通高中振兴现场推进会”在甘肃兰州召开。据教育部统计,2024年全国普通高中在校生2922.28万人,其中近六成就读于县域中学。县中在整个教育体系中发挥着人才培养的重任,但城镇化浪潮和人口变化的叠加,让县中面临前所未有的挑战。教育部等六部门在9月出台的《县域普通高中振兴行动计划》(简称“县中振兴行动”)为县中振兴指明方向的同时,也为县中振兴注入一剂强心剂。县中振兴面临怎样的困境、如何打破堵点、怎样重拾信心……本期特邀教育部中学校长培训中心副主任刘莉莉畅谈她的思考。

# 迎来县中振兴的春天

□本报记者 孙和保 韩世文

## 重振县中振兴信心

中国教师报:从2021年教育部等九部门印发《“十四五”县域普通高中发展提升行动计划》(简称“县中提升行动”)到如今的“县中振兴行动”,一方面体现国家对县中发展的重视,另一方面也说明县中面临的问题比较严峻。就您观察,4年来县中发展的环境和自身发生了哪些改变?

刘莉莉:这4年是县中从“塌陷”走向“重生”的关键阶段。4年前的“县中提升行动”引发社会对县中的高度关切,也为县中发展营造相对有利的环境。如果说早期的政策更侧重于“补短板、保基本”,防止县中“塌陷”,如今的“县中振兴行动”则是在此基础上提出了更高的发展目标,强调“提质增效”,推动县中从“办得下去”向“办得更好”转变。

对县中自身而言,经历了从“失落”到“觉醒”的超越。校长和教师的精气神不同程度上在提升,特别是在政策支持和外部力量的帮助下,部分县中逐步摆脱无力感,走出“孤立无援和孤军奋战”的状态,走上“共享资源和协同作战”的发展态势。他们不再抱怨外部环境,而是主动寻求内部变革,激发教师活力、开发校本课程、重构校园生活、挖掘学生潜能等。如东北师范大学附属中学校长邵志豪带领教师在不到4年的时间里,先后开展24次帮扶活动,被帮扶的吉林省白朝族自治县实验中学和柳河县第八中学等学校发生了巨大变化。

中国教师报:就像您所说,改变正在一步步发生,而如今县中振兴面临的困难是什么?

刘莉莉:县中振兴最大的困难是“信心缺失”与“动力不足”,其背后是认知习惯难以打破。事实上,硬件、生源、师资等问题都可以通过投入和政策解决,但信心的重建是一个缓慢的过程,内生动力也不是靠外在力量短期内能解决的。部分县中还承袭“等、靠、要”的思维习惯,学校内部管理的改革常受人情世故掣肘,难以触及筋骨。同时,一些教师教学观念仍固守于“一言堂”“满堂灌”和“唯分数论”,这种陈旧的教学样态与学生个性化需求形成了巨大落差,最终又加剧了优质生源的流失。越是好生源流失,教师越是没有动力,导致恶性循环。县中振兴面临着教育观念与学校治理体系的深层变革。

## 踩住生源流失的刹车

中国教师报:生源是县中振兴的根本,您也提到生源流失对县中振兴的打击很大。但现实中“县中考不上好大学”的观念盛行,部分县中由此陷入生源流失与质量下滑的恶性循环。如何踩住生源流失的刹车,请您从教育行政部门角度说说可以采取哪些举措?

刘莉莉:刹住生源流失需要行政手段与质量提升“双管齐下”。首先,强化招生监管,维护教育生态。严格执行义务教育免试就近入学和公民同招政策,坚决遏制跨区域、掐尖式招生。同时,建立公开招生信息平台,接受社会监督,对违规招生行为进行问责。

其次,实施“留住好生源”激励计划。可以设立“县中英才奖学金”,出台“本土人才培养计划”,对优秀初中



刘莉莉 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

毕业生选择本地县中给予政策和荣誉激励,并与未来本地就业、大学推荐等形成联动。

最后,建立初高中衔接贯通培养体系。推动县中与区域内初中建立发展共同体,通过课程前置、教师交流、研学活动等方式,提前发现和培养有潜力的学生,让他们对县中产生认同感和归属感。同时,推动县中内部管理优化,完善教师成长激励机制,让更多教师转变观念,提升素养。

中国教师报:一方面需要教育行政部门采取举措把生源留下,另一方面学校也要把留下的培养好,让家长相信家门口就有好学校。为此,教育行政部门和学校要从哪方面下功夫?

刘莉莉:信心来自实实在在的办学质量和育人成果。教育行政部门要建立科学的县中教育质量评价体系和综合素质评价体系。学校对学生的评价不能局限于考试分数,需要看见学生各方面的成长。如有的县中为住校生设立每天给父母打电话奖,强化亲情和感恩教育。同时,通过“校园开放日”“家长课堂”“名师讲座”等定期向家长和社会公布学校“增值评价”结果,宣传“身边好学校的样子”,讲述从县中走出去的普通学生不平凡的故事,让家长亲眼见证学校变化和孩子的成长,让每一所县中都被尊重。

中国教师报:教育发展需要多部门联动。在县中振兴过程中,除了教育行政部门和学校的努力,政府需要提供哪些支持?

刘莉莉:县中振兴是一项系统工程。首先,需要县委、县政府高度重视与高位统筹。县中振兴应成为县域的“一号工程”。一方面县委、县政府不能因为要办好一中,牺牲二中、三中乃至其他学校;另一方面为新建县中制定优惠政策,建立绿色通道,加快项目审批和工程建设进度。总之,需要充分保障优质学位供给,切实保证县中经费投入,改善办学条件以满足老百姓的基本教育需求,进而发挥县中在区域基础教育中的引领作用。

其次,建立与办学成本、经济社会发展水平相适应的县域生均公用经费拨款标准和动态调整机制,增设县中振兴专项基金,重点用于师资队伍建设和课程条件改善,提高县中教师待遇,确保平均工资收入水平不低于当地公务员,并落实县中教师生活补助政策。

最后,保证县中教师编制和推动人事制度改革。县中存在结构性缺编问题,政府需要盘活事业编制存量。同时,赋予教育行政部门和学校更大的用人自主权,简化优秀人才引进流程;建立“县管校聘”机制,促进教师合理流动;定期调研,解决教师

实际问题,大力表彰县中优秀教师和校长,提升社会地位和职业荣誉感。

## 靠人更要靠自己

中国教师报:从实施“县中提升行动”以来,各地围绕规范招生、资源帮扶、改善条件等做了很多工作,让不少县中逐渐“找回底气”,一些地区也出现了县中振兴的佳话,那些扭转局面比较快且产生预期效果的,您觉得他们关键做对了什么?

刘莉莉:他们成功的关键在于“一位好校长”和“一套好的管理机制”。有情怀、有担当、有智慧的校长从不愿怨天尤人,而是向内寻找出路。一方面,他们充分利用了各种外部教育资源,借力打力,实现跨越。如通过“组团式”帮扶、教育集团化办学、组建省市级教研共同体等方式,县中获得了前所未有的外部支持。如北京市顺义区杨镇第一中学通过与北京市十一学校合作办学,引进优质教育资源,加强教师培训,提升了学校管理水平和教师教学能力。又如,湖北省汉川市第二中学为破解“尖子生培养难”问题实施“英才计划”,与武钢市第三中学、大冶市第一中学等省内名校建立合作,共享优质课件和题库,实现资源共享。同时,组织学生走进武汉大学等高校,参与科研体验,点燃学生科学热情。

另一方面,在规范招生后校长能精准诊断学校自身问题,凝聚人心,敢于进行大刀阔斧的改革,激发学校发展的内生动力。比如,辽宁省新民市第一高级中学实施精细化管理,建立公平的绩效考核与职称评定制度,赋予教研组和年级组更大的自主权,让每一位教师都能感受到公平和发展的机会;湖北省汉川市第二中学教师和学生一起参与课程研发,目前有8项校本课程获市级以上奖项,教师专业素养显著提升。

中国教师报:自2022年起,教育部组织实施部属高校县中托帮项目,面向中西部、东北地区23个省份和新疆生产建设兵团教育基础薄弱县,在师资培训等方面提供支持。当有了外部资源的“输血”,区域教育行政部门如何为学校提供支持,实现自身“造血”功能的强大?

刘莉莉:外部帮扶是“催化剂”,内部机制才是“发动机”。从“输血”到“造血”要完成三个转变。一是从“模仿”到“内化”的转变。区域教育行政部门要引导学校不能简单“复制”帮扶校的教学和管理经验,而是要组织干部教师团队深入研究,将外部优质资源与校情、学情相结合,进行本土化改造和创新性生成。二是从“个体”到“群落”的转变。教育行政部门要看到帮扶教师

不是个体的短期介入,而是要依托帮扶教师团队组建“青蓝工程”“名师工作室”,在区域构建“梯队化”教师成长体系,将帮扶系统化为本校本研修课程,扩大辐射效应。

三是从“活动”到“常态”的转变。为放大帮扶团队辐射效应,需要研究帮扶团队的教学行为,将帮扶的行为、方法变成教研文化,成为改变和组织生态重构的引擎,鼓励教师基于真实问题开展“微课题”研究,促进更多教师在研究中工作、在工作中研究。地处县域的四川省成都七中东部学校3年来在教育行政部门的支持下,形成“一手牵名校、一手育区域”的教师发展共同体,实现从“输血”到“造血”的质变。

中国教师报:随着高中阶段学龄人口“先增后减”的变动趋势,据预测,普通高中在校生数2032年将达到4032.6万人的峰值,随后普通高中在校生数逐渐减少。面对人口变化这一变量,现在有些地方开始推进资源优化配置,教师作为关键资源,如何盘活才能为县中振兴提供充足的人才资源?

刘莉莉:人口排浪式变化要求我们在师资配置上从“静态管理”转向“动态优化”。一是推进“县管校聘”改革,建立县域“教师编制池”,根据学龄人口变化和实际教学需求,动态调整教师配置,实现教师从“学校人”向“系统人”转变。二是探索“走教制”和“学科教师共享中心”,对于音乐、美术、信息技术等短缺学科教师,可以在区域内实行“走教”或“共享”,实现优质师资效益最大化。三是加强教师转岗培训和复合型培养,对因生源减少可能富余的教师提前规划,提供转岗培训或跨学科能力提升培训,使其能够适应新的教学岗位需求。

中国教师报:“县中振兴行动”提出“八大行动”,其中提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:这个问题触及了县中振兴最深层次的矛盾,即短期功利评价与长期育人目标之间的平衡。要破解这个难题,教育行政部门不能停留在口号呼吁,必须进行一场深刻的“评价革命”,通过一套环环相扣的体制机制为学校“松绑”并向“特色”导航。首先,构建多维立体的教育质量评价体系,彻底改变“一把尺子量所有学校”的局面。这套体系应包含三个关键维度,即基础性指标,保障教育公平和基本质量,包括学业水平合格率、巩固率等,这是底线;发展性指标,要强化“增值评价”,建立科学模型,评估学校从人口到出口在学生学业、品德、身心健康、艺术素养和劳动能力等方面的“进步值”。这能让一批虽然生源基础一般但育人成效显著的“高性价比”学校脱颖而出;特色性指标,设立“学校特色发展”单项评估,鼓励学校在课程体系、校园文化、人才培养模式上大胆创新。对于那些在科技、人文、体育、艺术等领域形成鲜明特色的学校,即使名校录取不突出,也应通过专项经费、评优评先等方式予以重奖,树立多元优质的标杆。

中国教师报:“县中振兴行动”提出“八大行动”,其中提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

刘莉莉:“县中振兴行动”提出“着力克服‘唯分数、唯升学’倾向”。县中振兴绕不开高考这一话题,但一味地强调成绩又会让学校发展失去活力,甚至造成“成绩”与“特色”的“双失利”。教育行政部门如何做好体制机制保障,让学校不陷入唯成绩的弊端?

从而为教研指导和政策调整提供精准依据。同时,让评价结果引导资源流向,将综合评价结果与省级教育专项资金分配、校长任期考核和晋升、学校评优评先等利益挂钩,让那些在全面发展上做得好的学校获得“真金白银”和“政治荣誉”的双重激励。

最后,建立“负面清单”和“容错机制”,让流汗的人不要“流泪”。明确列出禁止性行为,同时对于学校在探索特色办学过程中可能出现的阶段性挫折甚至失败,要给予一定的宽容度,保护校长的改革热情。

总之,教育行政部门的角色要从单纯的“裁判员”转变为“总设计师”。不仅要告诉学校“不要什么”,更要通过科学的评价体系和有力的政策保障清晰地指引学校“要什么”以及“如何能要到”,引导每一所县中找到属于自己的赛道,实现自我超越。

中国教师报:数字化为县中振兴提供了新的机会,“县中振兴行动”提出“用好国家、省级智慧教育平台资源和功能,鼓励城市高中向县中开放优质数字教育资源”。这也是“市县结合”的应有之义,教育行政部门如何借助数字化手段逐渐缩小市域内普通高中发展差距?

刘莉莉:数字化不是简单地把课程资源上网,而是构建一个“共建、共享、共研”的智慧教育新生态,建设“市县一体”的智慧教育平台。由市级统筹,不仅汇聚城市名校资源,更要打造一个集备课、教研、测评、管理于一体的协同平台;推动形成“城市校+县中”的线上教研共同体和师生学习共同体,推动“双师课堂”常态化,鼓励城市优秀教师通过线上方式为县中学生定期授课,县中教师担任助教,课后进行针对性辅导。这既是资源共享,更是教学法的深度传递。同时,利用大数据实现精准帮扶,通过平台收集的学习数据,精准分析学校、班级、学生的薄弱环节,从而实现教研指导和资源推送的“按需定制”,提升帮扶的精准度。成都七中东部学校创办不到一年,就在政府的专项经费支持下开放“东区云课堂”,教师相遇在云端,从上课、观课、议课、改课中实现反思成长。

中国教师报:明年是“十五五”开局之年,在新形势下,县中振兴还有很长的路要走,教育行政部门要做好哪些打算,早日实现“县中振兴”?

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

刘莉莉:“十五五”将是县中振兴从“点的突破”走向“面的提升”的转折时期。教育行政部门应与财政部门协调落实经费保障,与人力资源和社会保障部门共同优化教师待遇,推动政府对县中振兴的统筹规划。

## 区域新力量

2022年秋,一份来自浙江省湖州市吴兴区教育局的调研数据引发热议:尽管100%的教师认同“评价应超越学业水平”,94.55%的教师认为“综合评价改革势在必行”,但超六成的教师对“评价结果如何与教学改进挂钩”存疑;家长拿到孩子“等级制评价报告”后追着教师问:“我家孩子成绩到底排第几?”

作为拥有8万学子、涵盖城区名校与乡村完小的教育大区,吴兴区“关注每一个”的教育生态初具雏形,但“分数等于素养”的片面认知仍像无形的墙——教师惯于“考什么教什么”的惰性,家长陷在“排名焦虑”的漩涡,学生的发展轨迹被简化成一张试卷上的数字。

2023年初,随着《浙江省深化新时代教育评价改革实施方案》《小学生综合评价改革的指导意见》相继落地,吴兴区抓住契机,用一场覆盖48所学校、8万名学生的综合评价改革给出了答案,为“优学吴兴”注入强劲动能。

改革不是单兵突进,而是系统工程。吴兴区以“区域统筹—学校落地—多元支撑”为主线,构建起“顶层设计—立体教研—技术赋能”三层支架,让改革从纸上方案变为脚下路径。

**第一层支架:顶层设计让区域统筹与校本特色同频共振。**改革初期,吴兴区便明确“淡化横向比较,聚焦个体增值”的理念,出台《吴兴区小学生综合评价改革实施意见》,创新“一校一策”机制:区域层面搭建“理念引领—框架搭建—政策保障—教研支撑”的“四梁”,学校绘制“顶层设计—评价维度—评价时间—评价方式—评价运用”的“八柱”。同时,区教育局组建由基教科、教研中心、督导室组成的“改革指导团”,深入43所学校开展“一校一案”精准指导。截至目前,全区学校100%完成校本评价方案制定,形成了“一校一特色”的评价图谱。

**第二层支架:立体教研让专业引领与一线实践双向赋能。**评价改革的难点在落地,关键在教师。吴兴区构建“行政+教研+学校”的“三棱锥”教研体系,通过组织创新、学科深耕、任务驱动三大抓手,让评价从“软指标”变成“硬支撑”。

在组织机制上,区教育局联合教研中心组建10人“评价专家团”,采用“现场论证+案例推广”模式,走进学校观察课堂、访谈学生,帮助学校累计打磨20余个典型案例;在学科教学上,以品德、学业、艺术、运动、劳动五大维度为框架,教研员牵头制定“学科评价标准—分项等级细则—校本实施指南”三级体系,如数学推出“微项目评价”,让学生在“测量花坛面积”“设计家庭月度开支表”等任务中培养核心素养;在任务驱动上,区教研中心将评价难点转化为教研主题,如“如何设计可操作的评价量表”“怎样让家长参与过程性评价”等,组织骨干教师跨校研讨,让教师“拿来就能用,用了能见效”。

**第三层支架:技术赋能——让过程评价与数字转型深度融合。**吴兴区依托“吴兴教育魔方”实现“数据采集—分析诊断—反馈改进”全链条数字化。评价不再是“期末一张表”,而是“成长全记录”。

一是过程评价有温度。如美术学科推行“一表贯通”,将课堂表现、作业完成度、赛事获奖等数据整合成动态成长档案;科学学科调整评价结构,将纸笔测试占比从60%降至40%,增加实验操作(30%)、观察记录(20%)、实践报告(10%)等过程性评价;语文学科聚焦命题方式变革,关注学生在真实情境下的学力培养。

二是个性评价有精度。区教育局鼓励教师根据学科特点制定评价细则,推行“一师一案”:语文教师用“阅读存折”记录学生课外阅读量,数学教师以结构化教学化解学习薄弱点,体育教师用运动手环、运动感知器等追踪学生体能发展轨迹,实现“一生一策”。

三是家校共育有效度。家长通过“吴兴教育魔方”实时查看孩子的课堂参与度、作业完成情况、社会实践记录,还能收到系统推送的“个性化成长建议”,让家长对孩子的了解更深入和精准。

(作者单位均系浙江省湖州市吴兴区教育局)

## 学生发展不局限于冰冷的数字

□陈勇 邵慧芳