

深化教育改革的龙泉之变

改出一片新天地

■本报记者 刘淑芳 叶炜婷 通讯员 吴俊

■本期策划主题

新时代『挺进师』

启航新征程

转眼已至年底。盘点这一年来的显著变化，龙泉给出的答案里，肯定有一个来自遍布城乡的各所学校。

对教育从业者而言，这是一场刀刀向内的改革，掀起的风暴是如此猛烈，让身处其中的每个人都感受到了不平静。

从微观视角切入，这则是一场聚焦于“人”的变革。今年初，龙泉全面吹响综合教育改革冲锋号，并将教师“市管校聘”与专业技术职务“聘期考核”为核心的队伍绩效管理改革工程，作为破局之矢。正因为与每位教师、校长的未来发展紧密相连，整个过程让人难言轻松——有人流了汗、落了泪，有人收获了荣誉、掌声，还有更多人锚定了新方向、放飞了梦想。

但将镜头拉远，就可以清楚地发现，教育体系的全景如同一张巨网，织进了无数社会诉求与渴盼，改革者显然不会局限于系统内部看待这场巨变——优化教育生态具有远超其初始领域的价值，因为教育最终能让所有人受益。

为何要改？在何处落子？

今年七八月，正是暑期，龙泉各个空空如也的学校里，却暗潮涌动。

“市管校聘”意味着把教师个体从“学校人”逐步转变为教育系统的“系统人”，教育主管部门可根据需要合理配置区域内的教师资源。专业技术职务“聘期考核”则打破了原本“只要评上就一劳永逸”的旧格局，实现了聘任的“竞争择优、能上能下”。

“改革的初衷，是为了实现资源有效重组，让教师队伍流动起来、活跃起来，最终目的是实现教育均衡。要让山区教育看到希望，这是唯一出路。”龙泉市教育局局长曾国健坦言，过去十多年，龙泉的教育水平落后于发达地区，浙江省2021年度县（市、区）教育现代化发展水平监测报告显示，龙泉在全省89个参与排名的县（市、区）里排名处于后列，“这是每个龙泉人都不愿意面对的糟糕局面。”

其实问题已经开始显现。作为社会经济运行至关重要的一环，教育却阻碍了龙泉的发展，特别是在近年来龙泉大力推动产业发展的过程中，因为缺乏优质的教育配套，龙泉常常请不来、留不住人才。

因此，改革势在必行。

“教育是龙泉的短板，无论怎么重视都不过分。”今年5月，在龙泉市委全面深化改革委员会第五次会议上，龙泉市委书记王忠宝这一句直击痛点的话，引起了龙泉上下的普遍共鸣。

只是，改革谈何容易。怎么改？向哪个方向改？作为山区县级市，龙泉不仅面临着自身发展的个性难题，比如教育资源分配、优质生源数量、思政法制教育等方面的短板，还面临着山区教育发展的共性难题，比如优秀师资外流、优秀人才招引难等。

有一件事，让曾国健至今印象深刻：“这两年，为了提升山区26县的教育水平，省里出台了利好政策，特设了正高级教师‘定向服务岗位’，用于吸引发达地区的优秀高级老师到26县支教。通过这个途径，优秀教师可以更快地评上正高级职称。但即便如此，也没有吸引优秀教师到龙泉来。”

种种情况让龙泉人意识到，将教育改革的希望寄托于“外力”是不切实际的。“与其‘等靠要’，不如彻底打破旧格局，激活内生动力。”曾国健说，这也是将队伍绩效管理改革作为教育综合改革突破口的原因，“只有把人的作用发挥出来，才能在本质上推动变革。”

如何去改？从哪些方面入手？

“这是一场改革，不算创新。”在采访过程中，曾国健反复强调，“市管县聘”和“聘期考核”都不是教育改革领域的新事物，“这十多年间，省内省外很多地区对此进行了探索和尝试，但因执行难度大，鲜有成功案例。”

在改革推进前，龙泉市专门委托第三方对教育综合改革方案进行了评估，结果显示“高风险”。很多人因此觉得，这几乎是一个不可能完成的任务。

怎么推动改革？“改革就是一方面要敢干，另一方面要用巧劲。”改革方案的起草者、龙泉市教育局副局长王少燕直言，在开创全新事业时，是需要“摸着石头”探索着“过河”到达彼岸的，“还需要进一步转变改革思维，改革‘教改’，以使教育综合改革真正彻底，并取得成功。”

如今，复盘整个改革历程，可以看到龙泉坚定的改革决心，以及富有章法的改革策略。

“首先要以清晰的教育理念、明确的教育目标、切实可行的改革路径去推进，而不是徒有方向和目标，却没有具体行动方

案。”王少燕说，为了拿出一个系统化的成熟改革方案，龙泉前后花费了半年多。

“为了确保方案的切实可行，单是龙泉市委一把手牵头召开的有关教育综合改革的政策会议就有‘六个半天’，其他碰头会、交流会更是不计其数。”曾国健说，经过不断的交流探讨，“1+4+N”教育综合改革框架体系得以最终明晰——“1”指一份纲领性文件《关于深化综合改革推进教育高质量发展的若干意见》；“4”指加强教育人才引进培育振兴工作的十条政策、推进教师绩效管理改革的实施意见、加强校长队伍绩效管理考核的实施办法、教育提质系列三年行动计划这四项主要举措；“N”则对应教师绩效管理改革的若干操作细则，由龙泉市委编办、龙泉市教育局、龙泉市人力社保局、龙泉市财政局四部门发文。

除了确立目标和明确方向外，教育综合改革还推出了“既有先进表彰又有后进激励”的周全考评制度。比如，各校3%的教师须在全市学校内部流动，进入二轮跨校竞聘；专业技术职务聘期考核里，基本合格人员控制在4%左右；校长团队绩效考核基本合格比例约10%。

人事管理改革是一件敏感细致的工作，如何破除其中的阻力，成为教育综合改革能否顺利推进的关键。

在率先改革的领域——“市管校聘”管理改革工作里，首先组建了“三级机构”，除了成立龙泉市委、教育主管部门两级的领导小组，还在各学校组建了“市管校聘”管理改革工作领导小组、适岗竞聘工作小组和争议协调小组。

“让每个老师都成为改革的参与者。”这句话落入操作层面，表现在“政策落实之前必须确保每位教师的知情权和建议权，政策落地之后通过各项措施护航实现‘刚柔并济’”。事实证明，改革最终的平稳落地，正是得益于这通顺的执行逻辑。

改出了什么？又将奔向何方？

12月，是“市管校聘”改革工作落地后的第三个月。这项改革到底改出了什么？或许可以在龙泉各个城乡的学校里找到答案。

“最大的变化是健全了教师交流机制。”在龙泉市第三中学，校长张国森感慨，改革倒逼“学校人”成为“系统人”，教师不再是“一校定终身”，而是从“校管”变为“市管”，实现统一管理，关系理顺了、渠道畅通了。

在进行了二轮跨校竞聘后，龙泉三中已有6名教师在城区内实现了交流。“近年来，随着班级数量的减少，我们学校出现了富余的老师，而其他一些学校却存在师资配置不足的问题。现在通过‘市管校聘’改革，教师交流的渠道打通了，从而盘活了教学资源。”张国森说。

在八都镇中心小学，前期岗位核算显示学校富余1位英语老师、缺少2位科学老师。教师流动让这里的教师队伍得到了优化。

此外，教育综合改革的另一个立竿见影的作用，是破解了教师“职业倦怠”的问题，激活了师资队伍活力，为后续的职称聘任管理铺好了路、起好了步，特别是对后进教师、“躺平教师”起到了鞭策作用，让争做单位里的“香饽饽”成为一种风气。

事实上，这次全面提升的人事管理改革，对于每个学校都是一场“大考”，“考”出了组织运行中的问题与不足，后续改进必将产生“蝶变效应”，促进学校管理水平全面提升。而对每位教师来说，无论是成为应聘者还是交流者，都是一次成长的过程，只要有效引导向内归因，势必让强者更强，让弱者知耻而后进。

“县管校聘”实施以来，学校通过教师岗位竞聘，让优秀教师有了更广阔的发展平台。现在，教师们主动工作、积极合作，“做第一，创唯一”的热情高涨，学校迈入了崭新的发展阶段。”龙泉实验小学校长季茂旺说，新学期里，争取公开课的老师多了，老师们参与各类教研活动的积极性也提高了，“精神面貌焕然一新。”

教育综合改革，除了让教育工作者看到了正在发生的变化，最重要的是使教育均衡发展深入人心，营造人人参与、齐抓共管的社会氛围，也为后续“外引内培”教育改革的深化奠定了基础。

比如，龙泉专门安排1500万元用于教育人才培育振兴工作；在引才方面，对引进的教育人才给予专项奖励和购房补助，还优化了人才安居、子女入学、人才成长、招聘补贴等各项综合服务……

放眼当下，一揽子面向教育的大动作已箭在弦上。龙泉教育综合改革所引发的连锁变化，正在不断结出更多的果实。

声音

破旧立新

龙泉吹响深化教育改革号角

■本报记者 刘淑芳 叶炜婷

“以破釜沉舟之心推动教育改革发展，苦练内功，外引人才，才能让龙泉孩子能够在龙泉接受高端的教育，让龙泉的教育真正能够支撑得起龙泉的人才培养和龙泉的未来。”

——龙泉市委常委、副市长孔金峰说，《关于深化综合改革推进教育高质量发展的若干意见（试行）》确定，龙泉的教育将以与全省同步总体实现教育现代化为总目标，通过落实系列改革举措和基础教育、职业教育三年行动提升行动，到“十四五”末，教育现代化发展指数达到80以上，教育事业主要指标达到全省中等位次以上，义务教育水平质量监测居丽水市前四，达到全省中上水平。高考竞争力达到丽水前列，职业教育发展水平达到全省前列，教育现代化发展水平和人民对教育的满意度进入丽水前列。

“龙泉市委提出的教育改革新主张，可谓‘尺度’之大，力度之强，前所未有。”

——今年48岁的邓春山，从事教育工作已经二十余载。他说在过去的工作生涯里，像这样“动真格”“直击痛点”的改革，实属罕见。对于龙泉教育而言，这场改革也来得正当其时。它针对教育资源供给不足、教育队伍人才不优、干部人才队伍活力不足、教学质量不高等问题，既提供了一个鲜明的导向，也提出了一套行之有效的方案。他相信，迈出了这最为艰难的一步，龙泉教育的未来会更好。

“这次改革，就像一面镜子，照到了自己身上的不足。”

——今年是叶芳玲在龙泉市第三中学从事教学工作的第七年，“市管校聘”改革方案刚落地时，她内心充满了焦虑和担忧。随着改革的推进，在第一轮跨校竞聘过程中，一项量化的指标让她开始重新审视自己身上的优缺点。“从前，作为一名教师，觉得只要把自己班级成绩抓上去就好了。现在，根据考核要求，你想成为一名有竞争力的老师，还需要有团队合作精神、较高的教学研究能力等。未来，我会对照着这面‘镜子’，不断补齐短板。”

“机会总是给予有准备的人。”

——1995年出生的罗刘金，是这一次通过校长聘任制上任的最年轻的校长。从八都镇中心小学的办公室主任，到上垟镇中心小学的副校长，罗刘金用勤恳的工作态度、精湛的教学业务为自己赢得了晋升的机会。走入新岗位后，罗刘金融入了上垟小学的校长队伍。在那里，他拥有了更广阔的施展才能的舞台。最近，他与校长团队的成员们为上垟小学的发展提出了很多“新点子”，比如将废弃的杨梅山基地融入到日常教学过程中；利用上垟青瓷小镇的优势，让更多的青瓷元素走进课堂，“改革号角已经吹响，我们就像逆水行舟，不进则退。”

“我们现在已经不是一个人在战斗了。”

——龙泉市实验小学副校长郑爱芬深有感触地说，从前，教育这项工作好像是教育系统自己的事情。自今年初开始谋划教育综合改革，龙泉上下便拧成了一股绳，教育越来越成为一项全社会都在参与的大事情。特别是今年下发的《关于加强教育人才培育振兴工作的十条政策（试行）》，条条都是干货，还牵涉到了市委人才办、市委编办、人力社保局等多部门共同参与，“这让我们倍感振奋。”

深度报道

