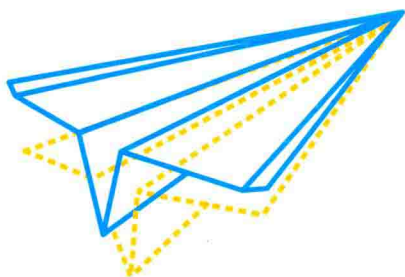


Innovation
Management



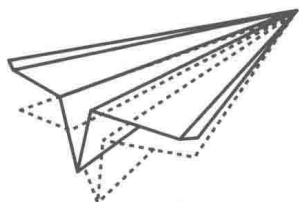
创新管理

如何进行教育改革

How Educational Reform Could Happen

张国华 ————— 著

Innovation Management



创新管理 如何进行教育改革 How Educational Reform Could Happen

张国华 ————— 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创新管理：如何进行教育改革 / 张国华著. —北京：中国人民大学出版社，2017.12

ISBN 978 - 7 - 300 - 25235 - 3

I. ①创… II. ①张… III. ①中小学教育—教育改革—研究—潍坊 IV. ①G639.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第300456号

创新管理：如何进行教育改革

张国华 著

ChuangXin GuanLi: Ruhe Jinxing Jiaoyu Gaige

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010 - 62511242 (总编室)

010 - 62511770 (质管部)

010 - 82501766 (邮购部)

010 - 62514148 (门市部)

010 - 62515195 (发行公司)

010 - 62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

开 本 168 mm × 239 mm 16开本

版 次 2017年12月第1版

印 张 15.25 插页1

印 次 2017年12月第1次印刷

字 数 240 000

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

自序 / 001

| 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 / 007

基础教育综合改革的突破口在哪里 / 013

中考改革为什么在潍坊能行得通 / 020

中小学怎样实现专家办学 / 027

三大改革，破解区域教育密码 / 035

如何争取党委、政府全力支持教育 / 042

| 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 / 051

怎样组织和实施重点项目 / 053

怎样分析和研究突出问题 / 056

如何打破条块分割，盘活各方资源 / 061

怎样用创新思维“破冰” / 065

如何让事业发展与个人成长良性互动 / 069

| 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 / 077

转变管理方式，规范高中招生 / 080

“阳光 60 分”照亮阳光人生 / 083

让职业教育不再尴尬 / 087

把培训自主权还给教师 / 090

统筹教育发展，从转变部门职能入手 / 094

赋权学生和家长 / 097

教育必须对服务对象负责 / 100

理顺体制，普通高中改革制胜的关键 / 103

时代变了，但有些东西不能变 / 106

| 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 / 111

建立督导长效机制，规范中小学办学行为 / 119

全面构建教育公共服务体系 / 123

以制度创新为保障，区域推进课程改革 / 128

推进教育公平：靠投入，更要靠改革 / 140

以综合改革的理念推进中考改革 / 146

| 第五辑 |

生活无处不教育

——人人都是改革者

教育，把心叫醒 / 155

· 老师，请善待学生的求知欲 / 155

· 把心叫醒：你尽职尽责了吗 / 156

· 教育的成功在于研究成功人生 / 158

· 教育的功能在于激励 / 159

· 成功学子：教师心底的深层动力 / 160

· 为孩子搭建“人生金字塔” / 162

· 美国见闻 / 164

· 艺体教育奠基学生的幸福人生 / 167

给孩子真正需要的 / 168

· 孩子成长中的问题是美丽的 / 168

· 与孩子交流是教育的基础 / 169

· 把思维过程还给孩子 / 170

· 父母是孩子最好的老师 / 172

· 每个家庭都需要一个高度 / 174

- 给孩子一个坡度 / 175
- 学会欣赏别人 / 176
- 保成绩更要保健康 / 178

抵达人生的大安详 / 180

- 心底无私天地宽 / 180
- 志当存高远 / 181
- 生活的动力来自情感 / 183
- 心态决定你的幸福 / 185
- 给刻苦努力一个理由 / 188
- 一生做好一件事就了不起 / 189
- 过程比结果更重要 / 191
- 搞好角色定位，主动驾驭生活 / 192
- 静稳，人生修养的重要一课 / 193
- 接纳休闲 / 195

机遇偏爱有准备的头脑 / 197

- 首先改变自己 / 197
- 勇敢地面对挑战 / 198

- 闯出个未来 / 200

- 将挫折、磨难化为提升自我的良机 / 201

- 不要让一粒沙子变成绊脚石 / 202

- 下棋找高手 / 203

- 人的差异在于业余时间 / 204

- 要善于利用领导资源 / 205

- 工作着并快乐着 / 206

- 机遇偏爱有准备的头脑 / 207

细节决定成败 / 209

- 从小处着手才能做出大文章 / 209

- 好习惯让你成功 / 210

- 每次只做一件事 / 212

- 把自己的目标写下来 / 213

- 列出明天的清单 / 214

- 给自己一个奖励 / 215

- 学会独处 / 216

| 附录 |

张国华：基层教改倒逼顶层设计 / 218

制度好，教育就好，世界就好——张国华访谈录 / 224

| 自序 |

我们正处在一个全面深化改革的伟大时代。党的十八届三中全会明确提出了深化教育领域综合改革的目标任务，围绕贯彻落实中央的决策部署，近几年基础教育领域重大改革举措频出。尤其令人激动和鼓舞的是，这次综合改革，以立德树人为统领，以有利于成人、成才为出发点和落脚点，将课程改革和考试招生制度改革紧密结合起来，综合系统地予以推进，首次实现了从高中课程标准到教材、教学、评价和考试招生五大育人环节的贯穿衔接。这让人们看到了改革的胜利曙光。但是，现实存在的问题是，许多地方和中小学校仍然行进在传统教育的轨道上，无论在观念还是在运行机制等方面，与以人为本、立德树人的理想追求差距较大。如何让全国各地、让所有中小学都积极主动、信心百倍地投身于改革，将先进的以人为本的教育观念有效地贯彻落实到每一所学校，贯彻落实到人才培养的过程中，真正实现人才培养方式的根本性变革，应是我们亟待解决的具有全局性和普遍性的突出问题。

令人庆幸的是，我过去工作的地方——山东省潍坊市，自进入 21 世纪以来就一直致力于教育的综合改革，较好地解决了素质教育落地实施的突出问题，而且许多方面的改革探索得到了国家和山东省的肯定和推广，有的已上升为重要的国家决策予以推进。在这样的情势下，作为这些改革的主要参与者之一，我深感责任重大，觉得自己有责任和义务将十几年来推进改革的体验和感悟呈现出来。这样做，既可以给富有教育情怀的有识之士更好地推进改革以参考，又可以回馈长期以来参与和支持潍坊市教育改革的众多领

导、专家及广大同人，也能够无愧于我们这个伟大的时代。当然，这也是对自己和家人的一个交代。

在回首梳理这十几年改革历程的过程中，我越来越强烈地感受到理论之于实践的极端重要性。这些年我们所进行的改革，如果还算得上卓有成效的话，我想，首先应当归功于以人为本的科学指引。正是因为有了科学的理论武装，我们才能在实践中不断发现真问题，勇于破解大问题，才能始终以正确的立场、观点、方法将教育改革持续向前推进。认识越彻底，行动才能越坚定。所以，在具体推进改革的过程中，我也逐渐养成了理性思考的习惯，对于每一项重要改革举措的推动与实施、每一个热点难点问题的研究与破解，都会在用心研究后形成较为系统的感悟和认识文章，并在具有较大影响力的报刊上发表。其目的是要以此确保改革的正确价值取向和合乎规律性，使改革真正经得住时间和实践的检验。应当说，这也是这些年来我绝大部分的时间和心血所系。记得教育部一位德高望重的领导到潍坊市视察的时候，曾专门提出疑问：为什么你们前后两任局长在进行教育改革中会这么默契？我回答说，应该是因为价值观高度一致吧。的确是这样。这些年潍坊市的教育改革如果没有这样一个自我加压、自我约束、自我矫正、自我激励的机制做保障，是难以承前启后走到今天的。

同时，我还强烈地感悟到，教育改革本质上应当是教育工作者的自我革命，应当是基于教育的理想信念、基于自己的岗位职责、基于自己的调整改变，影响和带动他人及其所在机构或者区域进行改变。能够改变的首先是自己。那种总是要求、抱怨甚至指责别人，而从不追问和改变自己的所谓改革，注定是行不通的。在研究和探讨素质教育的过程中，我们深切地感受到，影响和制约素质教育实施的突出问题长期以来之所以难以解决，应当说

主要问题不在学校、家庭、教师和学生，而在我们政府和教育部门本身。只要我们将部门自己该办的事情办好了，将自身所掌控的政策、制度和资源改革调整到位了，就一定可以激发和调动起县市区、学校、师生乃至家庭实施素质教育的积极性和创造性。所以，我们这些年持续深化的专家办学、考试评价、教育督导等重要改革，本质上都是削了自己的权、革了自己的命，从而成全了教育，让区域教育生态实现了持续优化。

本书所选文章，大都是我在近十几年间推进教育改革的过程中陆续写作并发表的，虽内容互有交叉，但彼此关联、各有侧重；虽形成于不同时期，但保留了改革进程的原貌和一路走来的思考轨迹。本书之所以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这五个方面来呈现，是想从宏观和微观层面全方位呈现潍坊市教育综合改革创新经验，并从中总结各项改革举措的内在关联和规律。其中，我想特别强调，也是贯穿全书的一点，是自我管理的创新。不论是大到区域和部门的改革，还是小到个人的改变，都离不开自我的反思与创造。这是因为，我们人人都是从历史中走来的，一些固有的、违背教育规律甚至人性规律的观念和习俗，不会自发消亡，唯有通过持之以恒的自我修炼、自我改造才能不断得到匡正；唯有改革者自身的价值追求正确了、坚定了，真正内化于心、外化于行了，正确的改革行为才会发生。为了教育，为了孩子的健康成长，为了顺应时代的需要，我们人人都应该成为改革者，都应该立足于自己的岗位、自己的角色主动变革自我。无论你是局长、校长，还是老师、家长，无论你在工作和生活中遇到什么问题，都不要怨天尤人，而应坚信，只要坚持从自我改变做起，把自己的心叫醒，明天就一定会变得更美好。

离开是为了更好地坚守。在离开潍坊三年的时候，我欣喜地获知，潍坊市人民群众对义务教育的满意度在连续多年名列前茅的基础上，2016年更是达到了令人难以置信的高度：潍坊市现有12个县市区，在全省137个县市区的群众满意度排名中，前6名都来自潍坊，前14个县市区中有11个来自潍坊。人们常说，群众的眼睛是雪亮的。在人民群众高度关注教育、高度关注孩子健康成长的今天，衡量改革的成效，可能没有什么比这更有说服力的了。

改革永远在路上。为了自己和亿万孩子的健康成长，为了中华民族的伟大复兴，愿我们更多的地方、学校和广大的教育同人都能参与到教育改革的时代洪流中来。教育改革并不难，只要我们人人都坚持从自我做起。

第一辑

改革就是利益调整 ——发现持久的变革力



实践告诉我们，真正有意义的教育改革，必须是基于每一个人——每一个学生、每一个教师、每一个校长，甚至是每一个家长，以及每一个教育领导者、管理者的思想观念的变革。但教育改革的实践还反复告诉我们，只有少数人能够依靠主动更新观念来引领行为转变，大多数人的行为模式却往往是相反的，他们是要依靠利益调整来引领行为转变，进而实现观念转变的。只有调整利益关系——要么让他们感到被激励、被尊重，要么让他们感到“痛”，他们才能够真正动心思去改变。所以，要想让教育改革真正在区域内广大的学校和师生中发生，就必须调整政教、政校、政学这三大关系，让素质教育成为政府、学校和学生的共同追求，让实施素质教育的所有利益相关者真正受益。而且，也只有让每一个利益相关者都参与进来，成为真正的改革者，而不是被改革者和看客，改革才有成功的可能；也只有这样，建立起来的制度和机制才是可持续的、难以逆转的。

推进基础教育综合改革，全面实施素质教育，已是大势所趋、人心所向。持续十几年参与改革的经历告诉我，改革是有规律可循的，困难远没有想象的那么大，人民群众是最支持和拥护教育改革的，只要我们始终坚守正确的价值取向，就没有什么是不能改好的。下面这组文章，是我在《人民教育》杂志上发表的“潍坊改革为什么能成功”系列解读中的几篇，是在我离开潍坊后用了近两年时间反思形成的。这几篇文章重点说明了怎样才能构建起区域全面实施素质教育的体制机制，真正调动起地方党政领导、学校校长和教师、学生乃至家长支持和参与改革的积极性。我坚信，只有地市一级真正构建起“评价引领、专家办学、社会参与、督导保障”的制度体系，推进教育公平、实施素质教育才不会流于形式。

潍坊为什么能持续推进教育体制改革

近几年来，总是有不少的领导和教育有识之士反复追问我们，山东省潍坊市为什么能够持续十几年不断地推进教育体制改革，而且几乎改一项成一项，原因究竟在哪里？说实话，这个问题真的是挺难回答的。因为这是一个仁者见仁、智者见智的问题。

作为亲历者，我的感受主要有两点。一是潍坊的教育改革基础好。比如在中考改革、综合督导、校长职级制改革等方面，我的前任已经奠定了坚实的基础，我们继承者的工作主要是根据新的情况不断修订、深化和完善，使之成为不可逆转的体制机制，而不是遇到问题和困难就简单地否定甚至放弃。二是问题意识强，从不回避任何突出问题。我经常跟大家说，潍坊教育改革最重要的价值绝不是改得没有问题了，而是构建起了可以不断发现问题、不断研究问题、不断克服和解决问题的长效机制，是教育部门通过自身的改革，推动和保障了区域教育的改革。这也是我最想跟大家分享的。

教育改革的动力来自向社会开放

2007年，我刚上任潍坊市教育局局长时，也面临着大多数教育局局长遇到过的烦心事。一方面，学校和校长一遇到头疼的事情，就一股脑儿将问题推给教育局。就连班主任对学生“管得过严”或“管得过于宽松”这样的事，家长都会到教育局“告状”。另一方面，教育局关注的如校园安全、学生课业负担过重、师德建设等问题，时常搞得人焦头烂额、疲于应付，可学校却似乎不是很着急。正当我为管办不分、政校不分而纠结，一直在思考“到底该怎么办”的时候，又受到了两件事的刺激，这促使我们下决心推动

教育向社会开放。

一件事情是，朋友想送孩子出国留学，打电话向我咨询：“国华，你是教育局局长，能不能帮我找个地方，给孩子培训培训外语？”我一时还真有点犯难。我只知道潍坊市肯定有不少外语培训机构，但不知道哪家好，也不知道到底该找谁问。后来一想，我们教育局不就有个“社会力量办学管理科”专管这个事儿吗？于是马上打电话询问。社会力量办学管理科的同事说：“我们有很多家资质不错的培训机构呢……”这件事让我久久难以平静。

你想，教育局局长都不知道到哪里才能找到合适的培训机构，老百姓上哪儿去找啊？能说没有资源吗？有！老百姓有需求吗？也有！但供需双方衔接不起来。老百姓想要培训，只能通过小报的边边角角上刊登的那些真假难辨的小广告。

这究竟是谁的问题？说到底还是我们教育部门本身的问题啊！培训机构是教育局批的，可培训信息却被“屏蔽”了。如果教育局能够将这些信息公开，让全社会都知道，不就给老百姓带来方便了吗？

还有一件事情是，前些年开始出现的“大学生就业难、企业用工难”现象，也是供需双方衔接不起来所致。这种脱节既影响了人才的培养，又影响了毕业生的就业质量。

其实，这两件事都已超出了教育局的常规管理范畴，但从教育的社会功能角度看，又是教育局应该承担的责任。作为政府教育主管部门，教育局就应该把整个教育事业统筹起来，为整个社会服务。但传统的教育行政管理职能是很有限的，比如推动家庭教育原来是妇联的职能，不是教育局的职能，但现在来看，家庭教育在孩子成长的某个阶段、某些方面所发挥的作用甚至比学校还重要，可惜教育局的传统职能中却没有家庭教育这块儿内容。类似的事情太多了。

当我们从孩子成长的角度、从社会需求的角度来看待教育的话，就会发现，有很多事是需要点担当精神的，不能因为这些事不是教育局的职能，就不去担当了；有好多事是需要改革的，不能因为存在各种理由就放弃改革。

为了将社会需求、群众期盼与教育供给紧密地联系起来，为了将所有学校和教育机构的办学行为全面推向社会接受监督，2008年5月，潍坊市教

育局成立了“教育惠民服务中心”。该中心面向社会，以老百姓的需求为导向，包括各种各样的教育投诉在内的各方意见，我们通通都拿过来解决。

当教育真正向社会敞开之后，我们才发现，大量的问题涌了过来，一时之间竟无法解决。怎么办？只能迎难而上。为有效解决群众反映的大量的不规范办学问题和多样化需求，我们密集出台了多项政策措施：将所有机关业务科室的人员和教研员聘为督学，建立对所有学校进行网格化管理和指导的“督学责任区制度”；创造通过购买服务来调查解决每一件群众投诉的“督导巡视团制度”；加快推进家庭教育普及和职业教育改革……可以肯定地讲，如果没有教育惠民服务中心这个教育向社会开放的桥梁和纽带，就不会有潍坊教育综合改革的激情和动力。

现在想来，为什么很多教育改革改不动？原因固然很多，但主要问题可能就出在我们教育主管部门的封闭上。只要我们敢于向社会开放教育资源，让社会参与进来，教育想不改革、改革想不成功都是不可能的。

让社会参与进来才能变阻力为动力

大家经常讲，教育是一项系统工程，涉及社会的方方面面。没有社会的参与和支持，任何改革都难见成效。其实，教育改革的难点恰恰就在于怎样将社会方方面面关注的教育热点、难点问题都放在心上，并加以研究和解决。教育管理部门该担当的就要担当起来，而不是局限于职能或条件，放任阻碍教育发展、影响孩子健康成长的现象不管；要让方方面面的利益相关者都参与到问题的解决中来，该放权的就要放权下去，而不是事事都要自己说了算，自说自话，甚至陶醉于自我的顶层设计。如高中招生考试制度改革，在许多地方难以成功的原因，往往就在于这些方面的问题。

那么怎样解决老百姓有需求、社会有需求、孩子成长有需求，但单凭部门自身力量难以解决的热点、难点、重点问题？我们的做法是，将这些问题全部确立为一个个重点项目，然后集中教育界乃至社会各界的力量全力破解。

通过这样的方式盘活资源，我们传统的教育行政部门不敢想、不去想、想了也没用的事，都可以用这个机制来发现、来研究、来解决、来保

障。这实际上是一种组织结构的调整，是一种打破了教育资源行业分割、部门分割、科室分割，然后形成一个“以问题为核心、以问题为导向”的问题解决机制。

我们每年都会确立 30 多个重点项目，把那些超越职能、超越职权、超越行业的“头疼事”全部拿进来，然后打破科室界限、打破行业界限组建团队。通过组建项目团队的方式，把相关部门、相关人员、能够解决问题的人都“挖”来帮助我们破解这些难题。这种方式的好处是，将我们想要解决的问题，变成各个职能部门的人员自己想要解决的问题。如涉及经费投入、校长和教师队伍建设等方面的改革事项，我们都主动请财政局、人社局以及编办和组织部门的领导和人员加入项目组，不断为他们创造了解情况、研究问题的机会和良好条件。事实上，只要我们精诚所至，他们就会帮助我们提出问题解决的若干方案，只是我们教育部门要有这个胸怀，主动为各相关部门参与教育事务、履行好自己应当承担的教育职能建好机制、搭好平台。

在这个过程中，教育局各科室依然存在，但什么改变了呢？是各个科室的工作机制。我们每年确立的这 30 多个项目都是由分管副局长当项目组长，科室负责人当常务副组长，由他们跨界组织人员建立项目团队。而且，我们始终坚持由他们提出项目要解决的问题，然后我们组建专家组帮着他研究和论证问题的价值意义及解决方案。这种机制就把原来“派给他们工作任务”变成了“他们自己想要解决问题，想要干成事情”了。

以项目为核心来破解问题，形成一个发现问题、解决问题的“闭路系统”还有一个好处就是，原来困扰局长的许多琐碎事、烦心事都得以解决，因为每年几十个项目已经将所有重点、热点、难点问题全网罗到里面了。作为教育局局长，我每年有两个月的时间和大家逐个科室、逐个单位来研究项目，然后确立来年的工作重点。

这样的—个研究机制，也就能够把局长的思想、意图充分展现出来，成为总揽全局的有力抓手，因为这个过程本身既是调查研究的过程，也是集思广益的过程。我们所有科室、所有人员会坐在一起开会研究、探讨：你们这块儿有什么问题，到底想怎么解决，等等，在研究中不断达成共识。在此基础上，每个项目团队所需的经费和人才资源配置问题也都一并得到了研究和

解决。我们称之为“人随事转，钱随事走”。

以项目为核心的这样一个发现、研究和解决问题的机制，与人人都参与的面向群众、面向学校的教育惠民服务中心及督学责任区两项机制，实际上是实现了一个“三位一体”的部门职能转变的新格局。

后来我也思考，如果不是实施了项目管理，从组织结构层面进行了调整，我们是破解不了这么多难题、开展不了这么多创新性工作的。像中考改革、校长职级制改革等都是连续多年被列为重点项目进行研究，才逐步完善起来的。

改到深处是评价

改革就是利益关系的调整。我们能否把先进的理念和价值追求转化为具体的变革教育实践的行为活动，关键要看由这些理念和价值追求所生成的不可逾越的制度、标准和要求等是否体现到考核评价中。如果做不到这一点，再好的理念也只能处于说说而已的提倡层面，不可能变为群众性的普遍追求。

为什么会这样呢？教育改革的实践经验反复告诉我们，只有少数人能够依靠主动更新观念来引领行为转变，大多数人的行为模式却往往是相反的，他们是要靠利益调整来引领行为转变，进而实现观念转变的。只有调整利益关系——要么让他们感到被激励、被尊重，要么让他们感到“痛”，他们才能够真正动心思去改变。

我想，这也是潍坊市为什么从2001年成为国家级课程改革实验区以来，在轰轰烈烈开展大规模教育培训、试点先行，仍难以收到成效的情况下，才下决心将改革的重点先后放到了大力推进中考改革、专家办学的校长职级制改革、教师职称改革、教育督导改革以及部门自身改革等方面的真正原因。这些体制改革，从本质上来说都是评价领域的改革，都是利益关系的调整变革。因为，体制不变，利益格局不变，再怎么更新教育思想观念，也无法让广大的学校和教师真正行动起来。只要招生考试变了，对地方、学校、校长、教师的评价方式变了，课堂教学方式和学生成长方式就不可能不变。应