

明确方向 坚定信心 共同创造教科院的美好明天

——方中雄院长在新调入人员座谈会上的讲话

2014年9月9日

各位同仁，大家好：

今天这个新入职员工座谈会，是我自去年2月1日担任院长以来，第一次召集院内职工面对面进行交流的会议。习总书记今天去北师大看望教师，我们很受鼓舞。教育部今天下午在人民大会堂颁发了2014年国家级教学成果奖，我院有5项成果获得基础教育教学成果奖，作为一个单位来说是非常突出的成绩，值得高兴。在这里，我先代表院领导班子祝贺大家教师节快乐！

一、会议的目的与大家意见的总结

在教师节前开座谈会，目的是让大家谈一谈对我院下一步的发展有什么样的希望，是教师节前的精神慰问，是不断研究我院发展目标与举措的重要调研活动，是落实巩固群众路线教育实践活动成果的要求，也是党员大会召开前的一项准备工作。

刚才大家谈的很好，畅谈了为何而来——预期，来后感受——评价，对院和自身的希望——期待。通过座谈，我感受大家对教科院充满信心、充满期待，坚信教科院是一个可以做事、能够做成事的团结集体，是一个可以施展自己才华的更大舞台。用新人的视觉来审视教科院，及时了解大家的期待，是不断研究我院发展目标与举措的重要调研活动，为更好地规划全院工作提供帮助。

二、教科院的特点与使命

（一）教科院的特点

教科院具有独特的创建历史，1996年北京市决定成立北京市教委，市教育局、市高教局、市成教局和市政府文教办合并组成市教委，这些单位下属的研究机构汇在一起成立了教科院。发展到今天，有17个业务部门，365位在编职工。这样一种创建历史，促使我院形成如下特点：

——贴近行政。长期以来教科院的工作始终与行政联系在一起，为北京市的教育行政部门开展工作服务，联系紧密。这有好处，我们的任务、研究方向很多方面来源于行政，我们的工作也很容易对教育改革与发展起到实实在在的促进作用。当然也有问题，在一定程度上受制于行政，使研究工作呈现碎片性、短期性和事务性的特点。作为科研机构，自身的发展还要有自己的主心骨，有自己的重点发展方向，要有自己的优势领域和品牌项目。

——联系一线。教科院的工作与一线联系紧密，长期服务基层，这是我们的优势。服务一线很重要，以什么样的形象来服务一线更重要，希望我们在服务一线的时候能进一步体现科研的引领作用，探索如何贴近区县教育发展需要来开展教育服务。

——功能较全。业务机构比较全面和完整，纵向从学前到终身教育都涵盖，共17个业务研究机构，有《教育科学研究》和《班主任》两份杂志，还有几个企业，还担当着全市的教育科研管理等工作。

当然，由于教科院特定的创建历史，也带给我们一些先天不足的地方。如我院并非是为繁荣教育科研而成立的，而是沿袭了历史，以承担具体的业务工作为主要任务，相对而

言，学术气氛不浓，学术能力不强，学术成果不充分。又如机构与人员配备比例失调，基础教育部门比重大，高等教育与职成教育研究力量相对不足。再如由于特定的成立历史和长期分散办公，总体感觉内部机构还比较“散”，部门间沟通少，整体的向心力不够，在共同的价值追求、组织文化建设和凝聚力上都需要进一步加强，相应管理制度也要统一和加强。

与其他省市教育研究机构相比，我院规模大、业务宽、专项多、独立设置、与教育行政部门和一线学校联系紧密，对教育实践的支持与服务作用非常突出，有许多方面值得我们教科院人骄傲。但是，相对于我们的规模与区位优势，我认为我们院还不是最具影响力的教科院，至少还不是能让我们自己十分满意的教科院。

袁贵仁部长在去年 1 月 31 日召开的全国教育科研工作会议上，提出教育研究机构的责任和功能应该是“创新教育理论的思想库、支持教育决策的智囊团、服务教育实践的设计师、引导教育舆论宣传队”，根据我院的特点，我们还加上了“促进教师专业成长的助力器、繁荣教育实验的带路人”。我院的“十二五”规划中提出建设一流教育智库，这与十八届三中全会报告中提出要建设一批新型智库的任务相契合。但我认为智库并不能完全涵盖我院的功能，智库更多的是提供咨询服务。教科院的特点除了要提供咨询服务之外，还要做教育改革的实践者，要形成教育产品，去影响教育实际，所以我们的功能除了是教育智库之外，还要提供更好的教育专业服务（教育实验、教育培训、教育产品开发与推广），还要跟区县进行教育合作，开展一些教育实践。从这个意义上说，我们的功能确实是更全些，目标更大些，使命感要更强一些。

（二）教科院的发展目标和重点工作

1.核心目标

讲教科院的发展目标，一方面要立足长远，另一方面也要看得见、摸得着，可预期。这里，我愿意把我院 2020 发展目标用三个核心概念来表达：

(1)“二次整合”。成立教科院是我市教育科研与业务工作的一次重要整合。但今天我们必须去进一步思考进一步整合的问题。一是要实现院址的整合，实现多年来集中办公的夙愿；二是要在相应的院管理制度上实现整合完善，要有必要的统一制度、统一规矩、统一的福利、避免各自为政；三是人才引进与培养要做整合；四是机构功能上要整合，以整体的力量来形成我院的研究优势，但要量力而行、适时而动。五是文化整合，要形成共同的价值追求。通过这些整合，着重解决“散”、“碎”、“短”的问题，这些是院与二级部门共同的责任。

(2) 成人成事。对我院来说，成事就是服务好教育事业。对于科研工作来说，第一资源是人，离开人其他资源都不成为资源。教科院最宝贵的资源就是人，如果不能将他们放在合适的位置、发挥他们的才能，就是资源的最大浪费。充分发挥“教科院人”的聪明才智来成事，在成事的过程中使他们自身得到不断的发展，才是我们院核心的工作。

(3) 增强影响力。教科院下一步的发展不可能靠不断地扩大规模来实现，要发展只能是靠不断提升我们的影响力，包括不断扩大我院的学术影响力、决策影响力、实践影响力、市场影响力，扩大影响的广度与力度。

总的来说，现阶段的目标是实现二次整合，阶段目标和终极目标都是成人成事，使我院在现有较好的基础上发展成为全国最有影响力的教科院，这就是我们的追求。

2.重点工作

有了目标，怎么来做？从全院来说，我们的工作“五指并举”，各方面的工作都要推进。去年规划了“四棱锥”的建设模型，顶层是成人成事，底层分别是队伍建设、新址建设、财力保障、组织文化。财力保障对我院的发展意义重大，尤其是在事业单位分类改革的大背景下，大家对财力保障的期待也很高，但教科院的财力保障比较脆弱，没有行政事业收费，主要靠政府拨款和一些项目来支撑。怎么办？一方面我们要争取政策，另一方面也要做强做大我院的企业，给大家谋求更多的福利。关于组织文化，要着重形成凝聚力，提炼出我院的核心价值观，并以院训的形式体现出来，希望大家就院训多提意见。以上这四个方面的工作，核心还是在于我们的科研事业的发展、科研队伍的专业成长和专业服务能力的提升。

我院科研工作要做好“五个结合、五个加强”，即：学术研究与业务工作相结合，加强学术性；不断拓宽研究领域与发展优势领域相结合，加强优势研究领域建设；策略研究与战略研究相结合，加强战略研究；跟进研究与前瞻研究相结合，加强前瞻性研究；服务北京与立足北京、影响全国相结合，加强在全国教育科研系统中的影响力。

具体到各个部门怎么来做好工作？各个部门都有自己的思考，我认为业务部门的工作应着重抓住五个聚焦：成人成事；承担重大课题，扩大科研成果；着力培育业务专项品牌项目；积极培育优势研究领域；完善科研机制、科研文化与合作网络。其中最重要还是队伍的成长，使其成为我院事业发展的核心。

教科院确定的今后重点培育的优势领域和品牌项目有

以下十个方面：

(1) 基于教育数据库来建设教育发展报告体系。现代的教育智库是建立在大量信息数据搜集的基础上的。我们希望在教科院建立起一个全市的教育数据库，并基于教育数据库来建设教育发展报告体系。现在零散做了一些，也搜集了一些数据，但还很不全。研究撰写全市的教育发展报告，也包括分类的教育发展报告，如基础教育发展报告、高中教育发展报告、职业教育发展报告、学前教育发展报告等，把整个区域教育发展的现状、问题以及改革的聚焦点、热点，和其他地区重要的教育改革信息汇集起来，提出相关的建议，这也是教科院体现教育智库功能的重要方面。

(2) 以义务教育教材建设与使用、完善为切入点，建设一个体现首都水平的高质量的课程、教材、教学一体化的体系，扩大教科院的服务水平与办院实力。北京教科院编写的教材，是我们组织研究出的教育产品，也是全国唯一一个省级政府主持编写的最齐全的教材。现在的任务是要按照总体构思去做好持续的教材完善、教学资源开发、深度的教学研究实验与推广使用等工作。真正让京版教材成为在全国有示范性的高水平教材，成为北京教育水平的标志性产品。

(3) 以“北京市义务教育教学质量分析与评价(BEQA)、教育满意度调查和学生综合素质评价等项目的深化实施为载体，建设学生学业水平考试和综合素质评价体系。教育评价方面，教科院做评价是有基础、有能力的，要加强。

(4) 以“北京数字学校”项目的深化实施为载体，建设首都基础教育优质资源中心。北京具有丰富的教学资源，怎么建好资源、用好资源需要我们深入研究，能够把这些资源汇集到一起，并推动这些教学资源发挥出应用的效益，应该教

科院的核心优势之一。

(5) 建设一个院实验学校联盟，促进教育科研与教育实验的良性互动，支持我们的多重发展。

(6) 以“翱翔计划”和“雏鹰计划”的深化实施为载体，建设拔尖创新人才培养的“北京模式”。在强调教育公平的大背景下，即要通过对优秀人才培养的研究来探索人才培养模式创新问题，也要努力保障各类英才的“因材施教”问题。教科院能在这方面做出探索，意义也是十分重大。

(7) 以“可持续发展教育实验”项目的深化实施为载体，建设可持续发展教育推广机制。这是联合国教科文组织关注的全球性教育话题，而我院在中国可持续发展教育中是个先锋与领军人物，必须不断努力。

(8) 以深化中高职课程衔接模式和推进行动导向的教学模式为载体，开展职业教育体系研究。

(9) 以高等学校本科教学质量评价工作为依托，建成具有全国影响力的高等教育质量评价监测基地。

(10) 加强国际教育信息的采编与研究，为教育决策服好务。

以上是我们现在考虑重点发展的优势领域和品牌项目，除此之外，我们也面临很多的问题需要大家来关心：

一是国家治理体系建设中教育治理方式及事业单位改革的趋势对我们的影响；二是考试评价制度的大幅度改革带来的教育教学研究的导向与重心的变化；三是京津冀一体化发展进程中我市教育发展与我院发展战略目标与举措。

在这样一个改革的大环境中，我们怎么来调整发展思路也希望大家多思考一下。

三、近一年新调入人员的特点与队伍发展目标

刚才跟大家介绍了教科院总体的发展思路和目标，下面还想就人员队伍的发展目标跟大家谈一谈。

(一) 新调入人员特点

2013-2014 学年接收了 41 名新职工，其中调入 26 人，毕业生 15 人（多数是博士）。截止 2014 年 8 月底，全院有在职人员已经达到 365 人。这一学年进入我院的人，素质都很高。比如，从班子成员来说，组织上调来的褚宏启院长，是国内教育经济与管理研究界的著名学者，长期担任北师大教育管理学院院长兼教育部全国中小学校长培训中心主任，很有影响力；近期还会来两位院领导。去年公开招聘来了财务处刘丽霞、基建行政处何耐铭两位处长。还有一批优秀的业务人员进入我院，如张丹教授是全国有影响的数学教育专家；张鲁静、郭立军都是来自海淀的优秀的特级教师；还有多个部门调入的人，如何桂香、王春燕、王耘、连中国等各位老师都很优秀。管理与企业岗位上的进来的同志也很有经验有能力，李云江曾任燕山教委副主任兼教研中心主任，陈俊清做过大企业的财务总监；还有一批爱岗敬业、素质全面的优秀年轻人进入，为我院的队伍注入了活力。

(二) 队伍建设的路径和目标

大家来了之后，怎么建设这样一支队伍是非常重要的。队伍建设是我院发展的根本大计。刚才给大家讲了很多我院的职能，但政府界定的职能是在变化之中的，政府和基层学校对我们刚性需求并不多，我们身上的行政色彩与垄断性专业权力只会越来越少，那我们靠什么去生存、发展，靠什么去实现我们的价值？只能靠我们的专业服务水平，最重要的是要有一支专业情意、专业伦理、专业能力很强的专业队伍，和一支人员精干、素质较高的管理与服务队伍。做好人才队

伍建设，关键是要建立好人才队伍建设机制，包括“进入、使用、激励、提高、退出”五个方面。对于一支已经组建起来的队伍来说，需要强调以下几点：

一要给予正确的引导。引导到做研究上，引导到做好本职岗位工作上来，引导到合作干事上来。一个好单位，就是一个周边人都很有能力、很谦虚、肯干事的单位，就是一个各展所长合作共事的单位；一个不好的单位都是一个互相扯皮、推诿，张家长李家短，不比付出、不比能力、不比奉献，只比谁比谁轻松，谁比谁拿的多，那样的单位肯定没有发展。给引导就是要营造一个好的工作环境，没有好的环境，谈不上专业水平。全院都要有这样的意识，各部门也要有这样的意识，院里大环境建设很重要，部门小环境建设更重要，环境需要全院人员一块来营造。

二要给保障。收入水平方面：在政策范围内尽力而为，要让大部分人的收入都基本满意，院里总的原则是“补”与“奖”双管齐下，“补”就是提高普惠水平，“奖”就是要加大奖励力度与奖励面，比如出台的“青年英才”、“昆玉学者”。职称方面：争取更好的政策，但确实有现实困难。办公与生活条件（食堂）等方面，也要不断努力改善。这里有一个问题要特别注意，我们的业务人员必须在“钱”上超脱一点，一方面是君子爱财取之有道，更重要的是一个部门一个业务人员，如果过分关注收入待遇，每件事都把有钱没钱、钱多钱少放在首位，工作就容易变质变味，工作质量与学术影响就会出现问题，最后收入也会受损失。各部门负责人也一样，要关心群众的福利，但总是把福利放在第一位，最后一定带不好队伍，欲壑难填的。管理学上讲保健因素与激励因素，收入问题属于保健因素，要有保障，但其激励效用是有限的，特别是对专业

人员来说，最持久最有效的激励永远来自于专业成长与专业成就上。

三要给担子。想干事，得有事给你干。要相信人的潜力，很多优秀的人才，不是天生就优秀，也不是上学时就比人强多少，很可能就是有机会担当重任，能锻炼自己。人尽其才，才是最好的激励。

四要营造一套好的做事制度。要有明确、公平、有效益的做事流程与规章。要让人能有时间与精力做他最该做的事。每个岗位都很重要，每个岗位的工作都要用心，每个岗位上的人都应该得到尊重。一个好的管理，一套好的制度，就是要让人各乐其业，各尽其职，要尽量减少相互间的折腾。不能让研究人员都是跑跑颠颠的，不能让做业务的人都干成了财务、教务、事务。大家来自不同单位，多结合原单位的感受，出好主意，多提建议。

五要创造学习提高与合作交流的机会。要结合专业发展定位来给大家的专业成长提供支持。大家有期待，院里也一直在努力。院里相关职能部门也要积极组织专业人员培训。

人的问题不只是组织人事处的事，是全院的事，也是各部门建设的重点，“重要而不紧急”的事，才最应当关注。当然，个人发展最重要的还是个体的追求与努力，其他一切都只是外因。人成为什么样的人，是环境影响的，但也是自己决定的。

大家来院时间不长，甚至有的刚来几天，但是，进了教科院，你就是“教科院人”，是教科院这个大家庭中的重要一员。教科院的事业，是大家共同的事业；教科院的环境是影响每个人人生幸福与事业成就的环境。在这里，不分先来后到，每一个人的权利都必须受尊重、受保障，每个的职责也应当

去履行。我希望各位在进入教科院后，一方面要融入新的集体、新的环境，但融入并不是完全被同化。每一个新来的同志要和你的同事们共同创造一个更新的、更好的环境。我们不断输入新鲜血液，是为了创造新的业绩。我们要肯定今天，但也必须时时反思自己，超越自己了。老子说过“知人者智，自知者明；胜人者有力，自胜者强”，一个人需要这样，一个单位也需要这样。一个单位向前迈进，要靠每个人的努力，但很多时候也更期待新鲜血液的活力。教科院的文化、事业，既要薪火相传，也要吐故纳新，每个人都曾经是新职工，慢慢也会变成老职工，但真正要做点事，最初几年更重要。希望大家能够在教科院有所作为，尽快展现出你的才能与优秀品质，在教科院加快发展的进程中留下你坚实的足迹与烙印，让我们心中的那个美好的教科院成为真实存在的教科院。

谢谢大家。

院办（党办）于2014年9月10日