

# 杭州拱墅区：激活组织活力 凝聚教育高质量发展合力

孙诺亚 拱 教

教育是国之大计。

5年前，一项省内教育领域的制度创新在杭州市拱墅区率先试点。现在，从体制机制创新、多元实践润心再到教育优质均衡发展、着力解决民生实事，从全区层面的顶层设计到全域中小学校的多点开花，拱墅区逐步形成了教育领域的“拱墅经验”。

## 校园治理的现代转向 从率先试点到全域深化

“充满期待，这是迈向学校创新治理和现代治理的重要举措，值得尝试。”听到学校成为试点时，2020年，卖鱼桥小学教育集团党委书记、校长罗才军说。

2018年拱墅区教育局成为浙江省首批中小学校党组织领导的校长负责制试点单位，也是杭州唯一整体区域推进试点的单位。同年，拱墅区制定下发《拱墅区党组织领导的校长负责制实施意见（试行）》，构建起“局党委—学校党组织—学科党支部”分级负责、上下联动、纵向贯通的三级联动党组织工作体系，明确制度实施路径，并同步与省委党校开展全面战略合作，实现以课题引领试点工作的快速推进。

“2021年5月区划优化调整后，我们根据1+1>2的叠加优势，推进该项制度创新的全覆盖。”拱墅区教育局相关负责人表示，按照“试点先行+全域铺开”的工作思路，从4所核学校到9所试点重点学校、从42所中小学整体推进试点到87所中小学党组织领导全域参与，目前该制度已实现全区全覆盖。

2022年1月，中共中央办公厅发布《关于建立中小学校党组织领导的校长负责制的意见（试行）》，要求该制度在全国范围内推广，这让拱墅全域开展这项工作更有信心、更有底气。作为制度创新的重要实践成果，《中小学校党组织领导的校长负责制拱墅实践与探索》由中共杭州市拱墅区教育局委员会编著，浙江教育出版社出版，共分“理论探索”“实践路径”和“创新案例”三个篇章，共十九个章节。

“编撰其实是回望、反思、提炼、研究、再出发的过程，也是新一次理论与

实践探索。”该书文字编纂者之一张莹表示，坦承问题、剖白内在、不吝分享是团队的共识。

全域推进，意味着既要“广栽树”，也要“深扎根”。经过5年实践，该制度主要为拱墅区教育相关部门带来了三个转变：一是实现“行政主导”向“党组织领导”的转变，二是实现“抓事促人”向“抓人促事”的转变，三是实现“传统管理”向“现代治理”转变。

近年来，拱墅区聚焦政治引领、制度先行、流程再造、榜样示范，不断提升中小学校党组织的组织力、领导力，积极推动中小学校管理体制机制创新，推进基础教育高质量发展。



## 多元实践的文化润心 从制度完备到教学融合

如何建立科学完备、系统有效的制度，保证组织领导贯穿学校管理全过程？拱墅区制定了议事规则的三张清单、一套流程图，基于该套顶层设计，各基层学校制定各自的组织议事规则，从而把权力装进制度的笼子。

成事之要，关键在人。如何保证全区每所学校都有称职的书记？拱墅区采用成立工作室的方法，让资深党务工作者当“台柱子”，带动全区学校书记队伍建设。

早在2018年初，拱墅区教育局即在全国先进基层党组织——浙江锦绣育才教育集团党委和杭州市教育系统党建“双强”示范点——文澜小学党总支成立首批党建工作“领雁工作室”，一批批新任党组织书记、副书记、委员的年轻校级干部走进工作室，通过“双重岗位”的锻炼，按照“副校长一副书



杭州市青蓝小学学生通过角色扮演感受延安岁月

记一校长一书记”的选拔培养路径，开启了自己的成长之路。

“通过领雁工作室，我收获了很多实实在在的干货，能够直接指导我更好地开展学校党建工作，助力集团‘意见党建’品牌创建。”领雁工作室学员、大关小学教育集团党委副书记刘朋飞说。

此外，对年轻干部，杭州北苑教育集团党总支书记郑德雄介绍，在考察过程中坚持日常性了解、近距离识别、有原则接触干部。目前，竞聘选拔青年干部已成为机制，轮岗锻炼专业干部已成为制度，淬炼提升干部领导力已成为常态，有效促进了干部专业素质和综合素质提升，达到胜任多岗位的要求。

大关中学附属小学党支部书记、校长杨红霞介绍，学校着力推动学校章程修订，通过教代会明确党组织发挥领导作用，对组织设置形式、职责权限、工作方式和工作机构、人员配备、经费保障等内容作出明确要求。通过“三点一线”完成制度建设，促进党建与教学深度融合。

为有效落实党组织领导的校长负责制，杭州市景成实验学校强化责任担当，立足九个年级同在一个校区的

实情，围绕“筑根红、育红娃”目标，构建“有根、有力、有形”的党建+育人模式。“一个党员就是一面旗帜、一座堡垒，学校切实发挥党组织在青少年成长中的作用，以全面引领与亲身示范，夯实青少年厚植思想之根，提升青少年自主成长之力，塑造青少年实践服务之形。”学校党总支书记、校长曹纺平介绍。

在长江实验小学武林校区部门厅右侧，有一个圆柱状的图书空间“长江红·学习角”，在此翻阅红色图书，已成为不少学生午休时的选择。“我们希望，学生通过6年时间，在这些学习空间里把‘红色根脉’的基础扎得更牢。”学校党总支书记吴聪慧介绍，红色朗读亭、闪亮长江红·互动答题区、“爱党爱国”主题书法作品、思考墙等校内点位已成为诠释“红色印记、童年味道、书院气息”办学特质的最好说明。

## 教育成果的拱墅经验 从均衡发展到民生实事

今年2月，2023年全省教育系统工作会议在杭州召开。作为全面衡量全省各地教育发展水平和教育发展能力的一项省级最高综合荣誉，拱墅区教育局再次获评“2022年度全省教育工作业绩考核优秀单位”。

数年前，气象万千。拱墅区教育局锚定“建一流教师队伍、创一流教育业绩，在‘两个先行’中奋力打造全省教育最强区”的发展战略，聚焦教育优质均衡发展和民生实事，落实立德树人根本任务。

——推动教育资源扩优提质，让好学校就在“家门口”。深化开展“拱·优”成长共同体工作，搭建广阔的经验交流平台；扎实推进校园建设改造工程，推动实施27所学校、幼儿园建设和老旧学校有机更新。2023



杭州市拱墅区开展“党的知识进课堂”教学活动（图片由杭州市拱墅区教育局提供）

## 民生实事：关注城市治堵

# 杭州50项交通堵点综合治理提前完工

应 陶 章城波

城市交通拥堵治理，涉及群众出行效率和质量，是民生工程。今年年初，“城区交通堵点治理50处”项目入围杭州2023年十件民生实事之一。如今临近收官，50处杭州市民生实事交通堵点综合治理已全部提前完工。

按照“重大堵点综合治、高速堵点联动治、常发堵点滚动治、景区拥堵专项治、预判堵点提前治”的“五治”工作体系，50项杭州城区交通综合治理共完成7条道路改扩建，28个路口交通组织优化，新设1处人行立交、8个学校地下接送系统、1个学校周边地面停车场、2个医院周边停车场等设施。

## 巧用空间 轻松送学

“现在不堵车了，终于可以多睡一会了。”“以前最担心接送孩子，堵车太严重了，最近居然是一路畅通。”……今年，位于钱塘区云帆小学的家长屡屡在家长群里感慨，现在接送孩子上下学，方便了不少。这一变化的原因之一，就在于学校停车空间的改造。

创办于2019年的云帆小学位于大学城北，属近年快速发展起来的区块，周边小区入住率较高。再加上学校有2000多名学生，周边紧邻幼儿园，每到上下学高峰，附近道路都会面临交通秩序混乱、拥堵等问题。

对此，钱塘区交通运输局分两步破题，一是针对学生上下学增设“求知专线”公交，变私家车出行行为绿色出行，减

少车辆聚集；二是针对雨雪天气，家长开车接送孩子等待时造成的拥堵，则通过改造“地下人车分流”系统，彻底解决接送娃淋雨和堵车等难题。

前者早在2022年就已解决，后者在今年上半年改造完成。

云帆小学改造的“地下人车分流”系统，实则是打通社会停车场和学校内部停车场，为往来接送车辆提供了217个共享停车位。更为重要的是，此次改造优化了学校的出入口设置，家长车辆一律从原学校地下车库出入口驶入，沿设计线路行驶至家长等候区，接到学生后由原社会地下车库出入口驶离，形成停车库地下交通内循环。

如此一来，开车接送孩子的家长与绿色出行的家长双线分流，彻底解决了校门口拥堵的顽疾。

据悉，云帆小学还对地库等候区



长河路天桥

进行了全面升级，增设了供学生等候接送时学习阅读的书单驿、可隔空喊话的对讲系统、各班放学情况的数据屏幕等，还设立值周教师、安保人员、护学岗一起在地下车库执勤，护佑学生安全。

“现在非常方便，特别是下雨天，早上放下孩子就可以开走，下午来接也最多在这里停一下，接到孩子就走。”学生家长张先生说。

## 路口拥堵 分而化之

十字路口，汇集着不同方向的车辆、人流。一旦短时通行流量过大，就会变成导航上缓慢通行的“红色”路段。因此，治理路口拥堵，也是城市交通治堵的重点内容之一。

今年9月，长河路与滨河路交叉口多了一座造型别致、色彩斑斓的人行天桥。它的出现，正是为解决该路

口早晚高峰流量过大导致拥堵的问题。

据了解，东西走向的滨河路和南北走向的长河路，都是滨江区的城市主干道，均为双向4车道。早晚高峰时期，长河路南北方向流量约3160辆标准车/小时，滨河路东西方向流量约1660辆标准车/小时，车流量较大。

加之该路口又位于长河地铁站与滨江互联网小镇之间，周边集聚了产业园区、居民区、学校、综合体等配套，经过该路口的人流量大且每日稳定。“车多人多，非常容易造成路口拥堵。因此，有必要在这里设置人行天桥。”滨江区住建局相关负责人说。

决定项目方案后，有关部门几经调查、论证，今年3月，滨江区正式开工建设人行天桥，直至9月建成投用。

投用后的人行天桥，成为该路口的一道风景线。从天桥的整体外观看，整体呈“工”字形布置，以水韵流动为主

题，表现出钱江秋潮的意境。特别值得一提的是，在人行天桥的东北角和西南角，各设置了两个公园，将街角景观和天桥、城市景观相融合，更好地服务于周边市民的休闲、出行。

另外，在人行天桥施工过程中，滨河路东进口原“三进两出”的地面交通线路，也被改成了“四进两出”，并根据前期流量测试，设置了“1个左转弯道+2个可变车道+1个右转弯道”，以更好满足车辆通行需求。

人行天桥及路口改造后，人车分离效率大大提高，路口拥堵的概率也有所降低。经前后流量监测数据对比，该路口延误情况同比缩短了27%左右。投用近3个月以来，路口早晚高峰处于基本畅通状态。

## 流量要道 优而则畅

路口治堵尚可利用空中空间，重新

年以来，省市民生实事项目8所学校建设先后落成，新增学位9525个；推进公办中小学提质强校，深化北部教育提振行动，率先推进托幼一体集成化改革，杭州市共同富裕示范区试点项目作为全市唯一教育类试点花落拱墅。

——推进教育数智治理，让好大脑服务“好教育”。“新立方”教育智治系统、“墅智托管”课后服务成为全省教育领域数字化改革创新试点；全省首张教育物联网、拱墅教育专享云平台、区域云数据中心和区域教育公共服务平台，立体化构建拱墅教育智能大脑。目前，全区35所学校添置人工智能教学硬件设备，建成各类智慧教室和数字创新实验室70多个，开放互联、智能感知、虚实融合的智慧校园环境正逐步构建。

——落实五育融合发展，着力培养“运河好少年”。创新“三、六、八”“全级全测”方式，为全区中小學生体质健康发展形成个性化档案；陆续出台新时代思政教育一体化、体育、美育、劳动教育工作实施方案，培养“正直善良、身心健康、学有所长、勇于担当、全球视野”为核心的“运河好少年”。

正是5年来党组织领导的校长负责制这一教育体制改革的实践与创新，为拱墅教育现代化发展提供了新引擎，产生了新的加速度。



钱塘区在校内打造的“地下人车分流”系统

（图片由杭州市治堵办提供）