

社区教育创新发展的激励与管理制度研究

——以无锡市新吴区为例

廉依婷

随着经济社会全球化、数字化、市场化飞速发展，我国现代教育体系也面临着前所未有的改革与挑战。而社区教育作为我国现代教育体系中不可或缺的重要组成部分，其与生俱来的开放性、多样性、普惠性和终身性决定了它要与时俱进，走创新发展之路才能满足广大人民日益增长的美好生活需要，才能顺应我国教育发展的现实需求。作为一种外生动力与外部保障，社区教育的激励与管理制度对推动社区教育的创新发展有着重要的意义。本文结合无锡市新吴区社区教育的创新实践，从整体理念规划与体制机制建设入手，分析总结经验，以期为社区教育相关制度建设的完善提供参考。

一、区域社区教育创新发展的方向

社区教育的创新发展需要从理念、体制、服务等多个方面来思考。要引入新公共管理理论中的公共治理理念与多元主体理念，并以服务理念替代管理理念。（陈乃林. 社区教育管理创新简论[J]. 职教论坛, 2012<30>: 32-34.）在“政府统筹领导，相关教育部门主管，社会力量支持，社区群众参与”的基本管理运行体制格局下，结合区域政、产、学需求制定规划，充分调动政府、学校、企业、居民、社会组织等多方力量，构建层级联动模式，激发各参与主体的主观能动性，形成多角度履职尽责的管理运行机制。社区教育的创新发展还要追求优质服务，坚持以人为本，更多惠及居民群众根本利益，满足居民文化素质提升需求，以调动他们的积极性，形成自发参与、自主学习、自我管理的良性互动机制。努力铸造具有区域特色的社区教育品牌，形成兼具“硬件与软件”双重特性的社区教育新型网络系统，（魏晨明，耿建民，程辉. 当代社区教育管理新视野[M]. 北京：中国社会科学出版社, 2017.）构建开放、多元的社区教育新型服务体系。

社区教育的创新是其发展的内生动力，而这种内生动力需要外部动力的刺激和外部保障的护航才能更好、更稳定的发展；激励制度就好比外生动力，管理制度则犹如其外部保障，只有内外力共同作用才能推动社区教育创新、可持续发展；因此，探索完善社区教育的激励与管理制度也尤为重要。

二、完善激励与管理制度，助力区域社区教育创新发展

无锡市新吴区长期以来致力于打造高质量、特色化、示范性、普及型的优质社区教育，在创新发展方面不断探索，以后发而先至的态势，彰显了自身的区域特色、文化特色与模式特色。

（一）顶层规划全面统筹，完善管理体制机制

社区教育创新发展之路，首先要树立正确理念、明确整体思路，从宏观层面进行统筹规划。其次要结合自身地域、经济、社会、人员等实际，为区域社区教育的组织架构与工作机制的创新发展提供引领和制度保障。无锡市新吴区在深入研究《国家社区建设“十三五”规划》的基础上，通过广泛论证，出台了《无锡市新吴区社区教育“十三五”发展规划》，为新吴区社区教育在“十三五”期间的创新发展树立了整体性理念与思路，并成为工作指导性文件。

对于社区教育的实践主体来说，正确的思路、预先的规划是创新工作的前提，除了“五年规划”之外，社区教育针对不同的主体，在不同的时间节点都应当结合上级政策、制度，预判工作重点与创新点、谋求发展路径，并适当制定符合自身实际的具体规划。无锡市新吴区在创新优化其社区教育组织架构和工作体系的过程中，同样以制度为保障，从政府层面先后出台《无锡新吴区关于深化社区教育管理体制改革的意见》《关于成立新吴区社区教育委员会的通知》（锡新办发〔2017〕191号）等政策与文件；并结合自身开发建设集中居住的特点，本着地域相邻，有利教育管理的思路，从制度层面创新，构建起“区社区学院——街道社区教育中心——各社区市民学校——社区教育片区工作点”的四级教育办学模式。而新吴区相关政府部门、新吴区社区学院、各街道社区教育中心、其他合作办学机构等也协商制定了各项协作运行工作机制、工作条例。

区域政策的支持、管理体系的完善不仅能为具体化的创新实践提供组织与实践上的保障，也能为更多细化制度的制定提供依据；因此，从制度层面优化管理体制与机制，是社区教育创新发展的前提。

（二）多角度全方位探索细化制度建设，保障推动创新发展

1. 完善考核、奖励、监督机制，激发创新活力

要进一步优化薪酬制度与晋升制度，调动社教工作者的责任感、主观能动性与创新积极性，将工作绩效具体量化，与晋升、加薪挂钩，规范评定程序，匹配相应的经费，注重建立工作创新奖励机制，鼓励工作方法的创新，奖励工作成效的发展。各社区教育工作实施单位则要建立全面参与、公开透明、行之有效的动态监督考核制度。然而，目前我国形成细化监督考核制度的施教单位数量并不多，且多数的监督考核是由政府主管部门与施教单位组织进行的，作为社区教育未来创新发展主体之一的广大社区居民（受教者）参与非常有限。因此，无锡市出台《无锡新吴区社区教育考核评价若干办法》，强调考核的多方参与度，让受教者以及更多的社会力量参与到监督考核中去，不仅有益于规范社区教育工作，符合社区教育未来创新发展方向，而且也能为之贡献更多创新理念与集体智慧。

2. 推进社教队伍职业能力培训的制度化建设，挖掘创新潜力

职业培训不仅能促进社教队伍工作能力、专业能力的提升，更能帮助他们在培训、学习中探索实现自我价值的路径，寻找到创新动力，碰撞出全新的思想火花。而社教队伍培训只有通过制度化建设，逐步形成合理、稳定、长效的机制，才能将创新发展逐渐渗透到社区教育工作者的职业规划中去，进而激发其内在的潜能与创新意识，从而带动、引领更多的社区居民、社会力量参与社区教育，为社区教育的发展贡献力量。

助力提升社区教育创新发展的职业培训制度应当对定期、不定期的专业能力、职业技能培训做出明确的要求，并对培训内容设计、形式选择、时间安排等做出细化、合理化的规定。在社教队伍职业能力培训方面，新吴区每年定期召开社区教育管理者培训班，此外还有不定期的专题研修、青年论坛、科研能力提升学习班，同时还以制度形式明确提出了采取理论业务指导、教育示范分享与现场参观实践相结合的新型培训模式，以开阔学员视野，吸收先进经验，激发创新活力。另外，还出台《无锡新吴区专兼职结合的社区师资队伍建设若干规定》，对专兼职教师教学能力的培训提升也做出了明确规定，并结合实践制定了相应的细化制度来保障师资队伍的不断与时俱进、教学内容的持续更新。

3. 鼓励科研，完善制度，以理论研究促进实践创新

社区教育与其他教育类型一样，需要科研来带动创新，需要理论成果来推动实践发展。而对于社区教育施教主体来说，最常见的科研形式就是课题研究，其内容也囊括了论文、著作、调研报告等多种形式。因此，在制度建设方面，应当建立起对于社教类课题研究的激励政策，鼓励科研；配套制定相关的课题研究管理制度，提升课题运行的规范化、科学化水平；在具体的课题运行方面，相关管理单位还可以辅以细化的实施方案，助力课题研究质量的提升。

新吴区结合实际，首先在区级层面出台了具有引导、鼓励、规范作用的《新吴区社区教育课题研究与管理意见》，而后作为新吴社区学院承载体的无锡科技职业学院也配套出台了《无锡科技职业学院社会教育规划课题研究的实施办法》等细化制度，确保课题从申报、运行、管理到指导、监控、结题都有章可循、有规可依，为更多高质量社教创新成果的产出提供了制度保障。

4. 在社教新型活动阵地建设方面加强引导与投入，完善管理制度

社区教育活动场所的整洁美观、活动形式丰富新颖对社区居民参与度的提升大有帮助。因此，政府与相关教育单位在社教阵地建设方面应当通过政策引导、财政支持，在充分利用已有资源的基础上，努力开拓与构建内涵丰富且具有吸引力的新型教育活动阵地，并通过细化制度保障新型阵地的有序管理与合理使用，提高阵地利用效率，滋润社区居民生活，在潜移默化中浸润他们的思想，最终实现区域社区教育的创新发展。

新吴区社区教育注重阵地建设的革新，在充分利用新吴社区学院已有土地与房屋资源的同时，加大投入，建成了一个总面积约 2000 平方米，集成果展示、学习、体验、交流功能于一体的新吴区社区教育展示体验中心，该中心还囊括了新型的屋顶花园与特色化的农场教学基地。同时，新吴社区学院又结合社区教育课程，制定了社区教育展示体验中心的使用、管理规范细则。这里特色化的生态种植体验、实用性的生活技能培训、居民间和谐的互动交流、劳动带来的快乐收获都激发着社区居民的参与热情，推动着社区教育的创新发展。

5. 畅通社区居民考级考证、学历提升通道

社区教育要根据居民日益多样的教育需求进行变革创新，不能再局限于过去以休闲娱乐为主的教育内容形式。（邵晓枫. 论高等继续教育与社区教育的互动合作[J]. 职教论坛, 2016(08): 48-53.）现今许多居民对于职业技能、学历提升都有着迫切的需求。因此，社区教育应从制度层面整合区域教育资源，通过政策引领与规划，拓展发展空间、强化发展动力、丰富办学模式，不断开发社区教育的受众群体，激活社区教育的新功能。畅通社区居民考级考证、学历提升通道，帮助有需要的受众群体通过社区教育获得相应的技能证书，得到一定的学历提升，这既是对受教者学习过程与学习成果的认可，也更能激发他们自主学习、终身学习的动力。而以学历、技能提升为目标的社区教育过程更需要制度的保障，只有规范办学行为模式，严格教学管理，才能使受教者在获得证书的同时，真正实现学有所获、学有所成。

《无锡新吴区社区课程开发建设若干办法》强调，要不断优化专业和课程设置，实现学历教育、培训课程与行业需求、岗位需求、职业标准、生产过程的紧密对接。新吴区通过采取政、校、企三级合作联动机制，依托继续教育学院与南航、江大等学校联合办学开展继续教育学历提升课程，为有需求的居民提供丰富的学历教育、成人教育产品以及岗位技能提升与鉴定平台，并有针对性地为“专科至研究生的三级远程学历教育、校企合作的成人二元定制班、提升就业技能的‘农民工圆梦计划’、企业员工考证直通车”等新型社教产品，制定了相应的细化实施与管理制度。这些激励与管理制度，不仅帮助受教者更为灵活、高效地提升学历与职业技能，获得相应认证，同时也为区域经济产业发展的人力资源供给奠定了基础。

6. 以制度推动社区教育的数字智能化与区域品牌化建设

在科技高速发展的今天，社区教育向数字化、智能化发展已成为一种必然趋势。随着数字一体化的发展，社区教育也在努力探寻、打造具有区域特色的品牌，提高居民与地方城市建设的融合度。而打造社区教育的数字智能化与区域品牌化是一项系统性工程，需要政策与财政的大力支持，需要企业、学校等社会力量的硬件、软件与技术支撑，更需要社区广大居民的热情参与。因此，需要政府进行政策引领，在全体社区居民中加强数字化教育的普及与地方特色文化的宣传；加大专项资金投入，整合区域内各种力量，打造内容丰富的社区教育数字化资源库，构建各类实用便捷的学习平台，开发具有地域文化特色的社区教育课程等。相应的社区教育实施与管理部门要针对数字化教育内容的更新维护、数字化资源平台的利用管理、本土化课程的推广与实施等制定细化制度，确保线上学习与线下活动的有机融合，满足社区居民多元化需求，以体验式的移动服务、特色化的

乡土教育，为社区居民的学习提供更丰富的内容和多元的选择方式，最终推动区域文化与居民素质的融合发展与提升。

新吴区政府在《无锡新吴区关于深化社区教育内涵建设的意见》中就指出了走新型数字化服务发展的思路，同时结合居民需求打造具有区域特色的社区教育品牌。在制度引领下，政府凝心聚力，加大财政支持，建立了“新吴区社区教育”微信公众号和 E 学网，完成了“无锡新吴区市民学习在线”的改版升级，开发了系列蕴含吴文化特色或贴近居民生活的数字化微课、电子图书以及社区教育吴地系列特色读本。在区社教主管部门的引导下，以社区学院为依托，联合街道各级社教部门，为社区教育数字化平台与吴文化特色教学的建设、运行、管理制定了相关制度，真正为居民带来了人人、时时、处处皆可学的便捷，在一定程度上推动区域人文与城市发展的创新融合。

本文系 2019 年度江苏省社会教育规划立项资助课题“提升公共服务视域下社区教育保障机制研究”（编号 JSS-C-2019001）的阶段性成果。

（作者单位：无锡科技职业学院高职教育研究所）