2019年9月8日 星期日
www.jfdaily.com
视觉设计：朱伟
解放日报

山村聘来总经理

■本报记者 殷梦昊

刚到下姜村上任的那段时间，赵祥彬的电话就没消停过。

他向村支书姜浩强申请：能取消的采访，全部取消。姜浩强同意了。实际上，姜浩强正想着主动跟他提这事，又怕对方觉得“被打压”，没想到他倒先提了。“看来他是想来干事的，不是来蹭名气的。”姜浩强挺欣慰。

舆论的广泛关注，源自今年2月的一则公告——浙江省杭州市淳安县枫树岭镇下姜村面向全国公开招聘乡村振兴职业经理人，年薪18万元，上不封顶，下不保底。

经过层层选拔，51岁的赵祥彬击败了来自清华、复旦、浙大等名校毕业生，成为淳安千岛湖下姜实业发展有限公司（以下简称“下姜实业”）的总经理。

这个偏僻山村“像企业一样公开招聘经理”的做法，被普遍认为开风气之先。近期，浙江安吉、余杭等地农村陆续效仿，有的开出年薪30万元。

在乡村经营人才严重匮乏的当下，这确是一条新思路。然而，外来职业经理人能否适应农村“水土”，这一创新做法对广大农村又有多少借鉴意义？

所有问题，还需在实践中求解。

◀下姜村村貌。 殷梦昊 摄

▼今年3月20日，51岁的江苏人赵祥彬（前排右）从枫树岭镇领导手中接过聘书，成为首任下姜村乡村振兴职业经理人。 资料照片

空降“第三把手”

800多年历史的古村落，第一次聘来职业经理人，无疑是件新鲜事。有评论认为，这个岗位是村子的“第三把手”，“仅次于村党支部书记和村主任”。

今年3月20日，下姜村为这位“空降”的总经理举行了盛大的聘任仪式。周边8个村的村民都赶来围观。

赵祥彬不是本地人。他的微信名叫“海之子”，象征着他的故乡——江苏盐城。那里没有山、只有海，和藏于大山深处的下姜村恰恰相反。

从镇领导手里接过聘书后，赵祥彬对着台下黑压压的人群大声说：“从今天起，我就是下姜人了，让我们共同努力，一起追梦！”

那天之后，赵祥彬在媒体上消失了。

“当时也没开展什么项目，说的都是空话罢了。”时隔半年，再次面对媒体，他底气足了不少。

在下姜村，赵祥彬一米八三的身材格外突出，一口苏北风味的普通话泄露了他的外来者身份。穿着浅色短袖衬衫的他，乍一看更像来学习的外地官员。

“如果只是为了钱，我是绝对不会来的！”说起应聘原因，赵祥彬的声音不由拔高。他说，之前从未听说过下姜村，只是无意中看到电视上的招聘消息，觉得稀奇，上网做了一番功课，发现这村子不一般，是连续5任浙江省委书记的基层联系点，便报了名。

他反复强调，应聘到下姜村是为了“挑战自己”。

而18万元年薪，几乎等于整个下姜村委领导班子的总收入，但对赵祥彬来说不算什么。

他辞掉了在江苏镇江年薪60万元的高管职位。不过，他并不在意，因为家里还有七八套房产。

如今，赵祥彬的生活“两点一线”，白天办公室，晚上宿舍，两三个月才回一趟盐城。因为不适应山里气候，他身上起了湿疹，迟迟未愈。

农村条件有限，待遇全面“降级”——以前，他独占80平方米大办公室，现在，他和行政主管共享20平方米的房间；以前，公司给他租三室一厅的套房住，现在，他只能住农房改造的单人宿舍。

赵祥彬毫不在乎：“我们这个年纪的人，什么苦没吃过。”

他生于农民家庭，儿时家里贫困，本科学的是财务专业，后被分配到农业银行，一干就是12年。后来，他进入一家化肥企业当总经理，开启了近20年的职业经理人生涯。他跳槽过八九次，足迹遍布全国，每次跳槽都是跨入新的行业：生态园林、机器制造、医药批发……他还兼任过财务总监、董事长秘书，做过新三板企业上市。

赵祥彬直率地把职业生涯形容为“高级打工仔”：“说白了，之前就是为了多挣点钱。”

但这次不一样。他面对的难题变成了“如何在一个偏远山村白手起家”。他刚进村时，下姜实业只有两名员工，除了他自己，还有一名会计。

“逼出来”的创意

对下姜村来说，那场声势浩大的招聘，至少是一次成功的全国性广告。“你可以认为这是一个策划。”村支书姜浩强爽快承认。

45岁的姜浩强在基层工作了20多年，颇有商业头脑。不管是成立下姜实业，还是招聘职业经理人，都是他的点子。“什么股份、经理人，我原先也不懂，都是被逼出来的。”他的笑容中透着紧迫感。

行走在下姜村，有一种古老和现代交织的感觉。青山环抱，白墙黛瓦，河道清澈，高等级的柏油路面见不到一片垃圾。民宿招牌随处可见，沿街有返乡年轻人开的酒吧、奶茶铺和正在装修的烧烤店，还能看到做竹编、打铁、钓鱼的老人。

很难想象，这里曾是方圆几十里最贫困的村。在发展乡村旅游前，当地人以务农为生，但全村零碎地块加起来不到600亩，700多人分，平均一人不到一亩田。上世纪90年代，当地人试着发展工业，办过电珠厂、丝织厂，均以失败收场。

2014年新淳杨线公路的开通，被认为是村子发展的重要转折点——淳安县到下姜村的时间被缩短到45分钟。下姜村的民宿产业就此起步，发展至今，成为支柱产业。“中国美丽休闲乡村”“全国生态宜居十佳村”……下姜村获得的荣誉至少有两位数。去年，这个1小时就能逛完的小村子实现了旅游业的“井喷式”增长，全年共接待游客46.19万人次，其中住宿游客4.7万人次，同比增长55%。

在很多人眼中，下姜村正处于史上最好的发展时期，但只有“当家人”深知其中艰难。姜浩强是枫树岭镇的党委副书记，2017年3月被派到下姜村任村支书。

“去年，下姜村民的年人均收入33137元。”姜浩强脱口而出这个数字。他直言，这在本县只不过排在第8名。他的目标是村集体经济每年达到2000万元以上，人均收入达到10万元以上。

全村224户人家，目前仅33户开民宿。“你让家家户户都办民宿，不现实。”此外，在村集体经济层面，民宿管理费和教育培训等收入去年达到110万元。单凭这两种营收模式，姜浩强觉得远远不够。

他想，何不成立一家公司，让所有村民入股，既能集中力量办大事，又能让更多村民享受发展红利？下姜实业应运而生。

经过村两委商讨决定，公司由人口股、现金股和资源股三种入股方式构成：只要是下姜村村民，就拥有1股；每户村民也可用1万元入股；每户还可通过闲置房屋和土地征用入股。到了年底，根据公司经营情况，股东可获得相应比例的分红。

姜浩强难忘去年8月8日夜晚，村民集聚文化礼堂。“就凭我两片嘴皮子，把美好的愿望跟大家讲，大家入股了。我真的很感激。”在村干部的带头入股下，最终共有165户村民入股，占股21%，加上银行贷款，下姜实业筹到800万元。

下一步，就是为公司物色经营者。可当地问了一圈，没人敢接手。姜浩强再提议，不如像城里的公司那样，公开招聘！

摸着石头过河

招聘广告发出后，姜浩强紧张得天天睡不好觉。他很清楚市场行情：“18万根本不算啥，职业经理人至少五六十万。”但这已是村里能开出的最高价。

为考验报名者的真诚度，他特意把笔试和面试地点设在村里。最终报名26人，实到15人，85后居多，不乏清华、复旦的毕业生。

乡村振兴职业经理人应该怎么招聘？没有先例可循，只能摸着石头过河。姜浩强秉持原则：让专业的人做专业的事。他邀请了浙江大学教授、旅游行业专家、五星级酒店副总等9人担任评审，还把邻村的支书、旅行社负责人也请来观摩。

根据笔试成绩和评委意见，村两委挑出3位候选人。谨慎起见，姜浩强带队到他们的原单位考察，才敲定最终人选。

一群年轻高材生中，为何选中赵祥彬？

“说实话，农村工作不是靠一腔热血就能做好的，名校生到了农村不一定顶用。另外，我怕年轻人选上了，待不住。”姜浩强有些感慨。而赵祥彬，不仅在农村长大，有“农口”工作经历，且孩子都已成家立业，没有后顾之忧。

3月20日上任以来，赵祥彬主要做了两个项目：一是运行“下姜人家”，一个由废弃的集体猪圈改造而成的餐饮、培训项目；二是村头的“下姜红”纪念品店，商品中最大亮点是下姜村的吉祥物。

“这在全国的农村也是头一回。”赵祥彬告诉记者。他为下姜村设计了四款玩偶，分别叫中中、国国、梦梦和小姜哥——前三个是地瓜、蜜蜂和蚕，都是当地特色农产品，而小姜哥的形象是一位头戴草帽的年轻农村党员，灵感源于2006年时任浙江省委书记习近平在下姜村首次提出的“四种人”理论：广大农村党员要做生产发展的带头人，要做新风尚的示范人，要做和谐的引领人，要做群众的贴心人。

记者采访期间，正值旅游旺季，猪栏餐厅生意不错，最多一天能有30桌客人。但最让赵祥彬欣慰的，是下姜实业的员工从最初的2名增加到18名。

经过培训，几位本地农村妇女成了餐厅服务员。甚至，在这个青壮年流失严重的山村，开始出现外来务工者，比如40岁的餐饮经理李明。他被赵祥彬从千岛湖某四星级酒店挖来，还带来厨师和领班。

说起招人难，他直摇头。“问我地点在哪，我没敢说下姜村，只说了枫树岭镇，人家就说‘再见’……”他只能想法打消对方顾虑，“我来这里也是为了创业。你们跟着我走，最多艰苦两三年，今后肯定会越来越好！”

“只能小步慢跑”

“好歹我是下姜村‘敲锣打鼓’‘明媒正娶’来的，总要干出点成绩！”赵祥彬说，决心是有的，但压力也不小。

从企业管理者的角度来看，赵祥彬认为，一个良性运行的现代化企业应该具有规范化、标准化、精细化、流程化的特征。他还补充了两点，“军事化”和“家庭化”。

赵祥彬说，自己以前管理风格强势，强调组织纪律性，要求员工每天早上点名、跑步、做操。掌管上一家公司时，他曾把团队带到南京汤山军训过半个月。

然而，在下姜村，赵祥彬却很难推行类似制度。

他在餐厅门口安装了指纹考勤机，“以前我在的公司，连副总都不可以迟到”。但本地员工做不到。他只得妥协——依旧采取人工考勤方式，“不过机器摆在那里，让大家有个印象：我们是正规的”。

李明也有同样感受。在之前的酒店，他每天给服务员列队开晨会，但现在最多几天开一次。“农村人相对散漫。如果你天天开，他们会烦躁。”他说。

“如果还像以前那样，把人都管跑了，活谁干？”赵祥彬摊手，“只能一步步来。”

不过，他在部门设置上带来了新理念，比如设立团委和效能督查办。无奈，员工太少，行政一人身兼四职，而督查办主任是他自己。

18人企业也要成立督查办？赵祥彬答：“麻雀虽小，五脏俱全。”在他眼里，下姜实业目前连微型企业也算不上，只能算是“纳米企业”。

“其实设那么多部门也没啥意思，关键还是要抓业绩。”赵祥彬叹了口气。

业绩究竟如何？

记者从姜浩强口中得知一个数据——猪栏餐厅开业第一个月的营业额是26万多元。

数字委实不高，但身为下姜实业的董事长，姜浩强觉得和赵祥彬的合作“非常愉快”。尽管，双方分歧并不少。

下姜实业的董事会由村两委班子构成，共7人。赵祥彬的出发点是利润至上，董事会则考虑更多。

比如，赵祥彬刚来不久就提议做一个亿元级项目，被董事会否决，理由是起步阶段，稳扎稳打为好。

还有，赵祥彬建议在纪念品店销售饮料零食、特色农产品，也遭否定。理由是，不少村民开设的民宿、商店也卖这些，下姜实业不能与民争利，要错位经营。

姜浩强觉得这些冲突很正常：“经营管理方面，我们肯定不专业，但我们对整个村庄的情况、上级的政策要求都更熟悉。”

碰壁几次，赵祥彬慢慢意识到：“步子不能迈太大，只能小步慢跑。”

磨合还在继续

为了给赵祥彬足够的适应期，姜浩强调整了薪酬制度——今年不管业绩如何，赵祥彬年底都能拿到18万元。“相当于第一年是试用，明年开始严格按照业绩考核。”姜浩强说。

在浙江大学中国农村发展研究院副院长张忠根教授看来，下姜村公开招聘的职业经理人，已经不是普通意义上的农业职业经理人。

“这是一个要求相当高的工作，不是单纯管理一个农场、合作社或公司，而是把村庄作为整体来经营。这要求经理人不仅要懂农业、技术、经营，还要有战略性眼光、统筹发展方向的能力。”他说，高薪聘请职业经理人，只适合于发展到一定规模、拥有一定产业基础的村子。

自从有了职业经理人，姜浩强感觉担子轻了不少。他认为：“村两委干部要腾出手服务老百姓，如果天天去搞经济发展，是错位的。”

姜浩强希望给赵祥彬充分自由度。他给村民们“打了预防针”：村民入股，只有分红权，没有决策权。他很清楚这么做“剥夺了股东正当权利”，但现实情况不允许他完全照搬现代股份制企业规则，“在农村做事，人越多越乱”。

前不久，一位65岁老人上门质问姜浩强：“餐厅的事，为什么不能让我干？”姜浩强答：“职业经理人有自己的用人标准，村里不干涉、不参与。你如果不合适，他肯定不会用你，哪怕你是下姜村的祖宗也不行。”对方听了没说话，转头就走。

眼下，有的村民看好下姜实业，也有人急迫认为村里改变不够大。而大部分村民对赵祥彬的印象都是，他独来独往、不爱交际。

“下姜实业是老百姓的企业，关系到村里每个人切身利益。大家可以坐下来跟朋友一样聊天。不然就算是你的想法到天上了，老百姓不接受，那也不对。”一位返乡青年认为，外来的乡村管理者，更需要跟本地人多交流、多融入。

当然，也有人觉得，评价职业经理人，效益是首要的，现在下定论为时过早。

“我来下姜村，是来干事的，不是来交朋友的。”赵祥彬觉得，只要为企业创造价值，就是合格的职业经理人。

他最近在思考下姜村的出路。“真正要发展产业，还是应该走到城里去。在城市，空间、人才，什么都有。”按照他的规划，未来3年，新项目会逐一开展，将下姜村的品牌和绿色农产、垃圾分类、生物科技等行业对接。

“我的人脉还是有的，资本运作这块也不用怀疑。”这个月，赵祥彬打算去4个省份和曾经的商业伙伴见面洽谈。

更为长远的计划是让下姜实业主板上市，尽管这个目标在大部分村民眼中太过遥远。“你要是说华西村我还相信！”一位村干部直摇头。

或许，只有等到12月31日，第一张“成绩单”出来那天，赵经理在下姜人心中的分数才会揭晓。

一幢楼怎样结成“命运共同体”

（上接第1版）两户出租房屋的业主搬回来住了，楼道里的陌生人成为热心互助的好邻居。

事后翻看当初会议记录用掉的三本“硬皮抄”，韩顺发觉得有些好笑：“老叶，我们记的怎么都是些鸡毛蒜皮的小事？”

如今，核心小组更名为楼组自治工作组，在垃圾分类等社区事务上，处处有他们的身影。

实际上，由于各楼组的情况千差万别，出资比例算法也各不相同。二楼是否出资，各楼层比例多少，并无统一模式，不能简单照搬。只要楼组内居民能接受，就算协商成功。

杨浦区殷行街道市四（3）居民区7号楼内，既有长期出租户，也有人打算卖房。五楼居民邵敬农自告奋勇，与6位居民组成加装电梯工作小组，逐一做通了所有居民工作。

殷行街道办事处主任孙辉认为，加装电梯是群众自我创造美好生活的实践，不能简单靠行政化手段推进，对反对的声音，要靠居民充分协商，达成一致。或许一开始速度慢，但后期遗留问题少。

党建引领：增强组织力推动力

“加装电梯是高难度的思想工作，全过程的协调工作，也是破解基层治理难题的实际工作，不但要靠居民自治，还要基层党组织不忘初心，自我加压，主动为民服务。”虹口区家加乐加装电梯事务所负责人章建新帮助近30个居民区开展加装电梯工作，并创造了10个月走完加梯全流程的纪录。在她看来，推进加梯工作，要用好党建引领、居民自治、社区协同的模式。面对群众需求，居委会要帮助加梯楼成立居民自治小组，做好重点人群工作；要做好业委会工作，做好小区2/3居民征询；还要协调物业公司支持配合。

思想先入，才能形成合力。章建新推出“加装电梯ABC党课”，为社区党员群众进行思想动员，向基层党组织和居委会、业委会、物业公司“三驾马车”传授工作方法，迄今已讲授70多场。

在党课上，章建新直言：“党的根本宗旨就是全心全意为人民服务，党员要不忘初心，要考虑邻居所需，更要主动站出来服务！”“基层党组织要做美好生活的创造者、守护者，群众有需求，就要带领他们实现电梯梦。”这些铿锵有力的话语，直击党员心灵，消除了一些“不和谐音”，让大家不再犹豫观望。

事实上，几乎所有成功加装电梯的小区，都是党建引领下，“三驾马车”共同攻克难关。

杨浦区五角场街道仁德路100弄文化花园是商品房小区，为了让高层住宅居民同意多层住宅居民加梯，居民区党总支带领“三驾马车”群策群力。业委会对电梯设计方案提出建议，让电梯与小区面貌更融合。物业公司结合管理实际，提出方案，确保加梯楼前的公共停车位一个不少。居委会组织了现场说明会，拿出效果图，面对面为小区居民答疑解惑，消除了很多不必要的误解，最终顺利通过小区意见征询。

普陀区曹杨新村街道北梅园居民区让楼组在职党员到业委会交叉任职，明确“三驾马车”的职责分工，短短11个月，北梅园400弄23、25号楼完成加梯，创下新纪录。

为了增强组织力，有的街道还探索让机关党员与居民区结对，增强加梯工作的推动力。

静安区临汾小区的“银发族”不少，1号楼自2015年11月启动加梯意见征询后，足足两年时间，意见仍难统一。直到“80后”的街道党政办主任陈黛静来张罗这件事，情况出现了转机。

1号楼一梯三户，02室朝北的窗户都开在过道里，居民担心加装电梯会影响采光和通风。陈黛静与居民区党总支书记吕文洁一起，让施工单位优化方案，将电梯向左移。谁料左侧2号楼居民又反应强烈，于是再次调整方案。两个年轻人带领骨干跑上跑下磨破嘴皮，最终双方居民一致同意。

每当遇到具体问题，居民态度容易反复，甚至一家人的不同成员也可能态度不一致。陈黛静提出建立业主代表制度，每户居民推举一名业主担任代表，有效规避了这一问题。

为了增加一楼居民的获得感，陈黛静建议街道结合美丽家园建设，为加梯楼组美化楼道。记者看到，1号楼内的地面贴着木纹地砖，电表箱装入白色橱柜，四周整洁如新，居民“跨进楼就像到家一样温馨”。

2018年7月电梯动工，11月竣工。从此，1号楼也成为周边居民的热门“景点”。陈黛静说：“我看到这部电梯都会笑。”

临汾路街道负责人说，加装电梯是实现居家养老的重要支撑，临汾各小区都成立了电梯项目临时党支部，由街道党员担任支部书记，居委会、业委会、物业公司、居民代表都纳入其中，形成了加装电梯的强大力量，也推动加装电梯已进入“量产”模式。今年6月10日，仅临汾小区就有7台电梯同时开工。

互相体谅：背后故事温馨感人

加装电梯，可以解决老人上下楼难题，却也是一次重大利益调整——原本可能“被嫌弃”的高楼层成了“香饽饽”，而低楼层居民却有着各种担心。

“我买这个房子是为了投资，你们装完电梯，我的房子就贬值了，我不同意。”去年8月，长宁区北新泾街道新泾八村一个楼组开会讨论加装电梯，一楼一户居民说得很直白。

居民区党总支书记李鹃关注着小区加装电梯的动向，见此情况，她保持着耐心，对这位居民说：“你选择我们小区，也是看中这里的环境。好环境需要楼组18户人家共同维护，现在17户居民都同意装电梯，我们就没有商量的余地吗？”

之后两个月，这位居民始终没有松口，李鹃也没有放弃。“做思想工作，不能着急。”她让志愿者、物业经理、业委会成员一次次与他沟通，一点一点影响着他。

去年10月，楼组里的所有业主再次与这户居民面对面，白发苍苍的老人说：“弟弟，你帮帮忙吧，我们没办法爬楼梯。”但他不为所动，后来索性吵了起来。在志愿者调解下，他撂下一句话：“赔1万块钱给我，我就同意！”大家不欢而散。

第二天，志愿者打电话给他，他没有接听。又过了一天，打通电话，这位居民说：“算了，要1万块钱也没意思，我弃权了。”于是，楼组成功加梯。

新泾六村里，一户二楼居民担心房屋贬值，反对装电梯。对这位从事装修生意的居民，居民区党总支书记腾秀红快言快语：“邻里关系好了，你的生意才能越做越大！”慢慢地，他的态度出现180度转变。腾秀红也对其他居民说：“我们要把掌声献给低楼层居民，感谢他们拿出真心，我们也要以心换心。”

记者调查发现，但凡成功加装电梯的楼组，都有温馨感人的故事，共同点就是，居民互相体谅支持。

“加装电梯，算得出的是价钱，算不出的是邻里和谐的价值，邻里间的快乐心情和美好生活难以用金钱衡量。”静安区房管局副局长林巍说。

耐人寻味的是，一些处在市中心“黄金地段”的楼组，因为居民各不相让，至今加梯无望。有楼组因为居民斤斤计较、讨价还价，空耗几年时间，加梯成本已从60万元攀升到75万元，居民觉得更难接受了。

如何让反对者不再反对？成功加装电梯的居民说，要转变思考问题的方式：“现在或许你不需要电梯，但要为今后和长远考虑，为困难时考虑，更为邻居考虑。”“要包容加装电梯的不完美，毕竟是旧住房加梯，美观也好、采光也好，难以十全十美，只要能解决上下楼难题，就值得去做。”“加装电梯，老人等不起，有想法就要行动”……不知道这些话，能否打动那些不愿让步的居民，为下一次协商多留一点余地？

崇明“小而优”农村学校生机勃勃

（上接第1版）合兴中学有39名专职教师，但正面临中考改革后初中要开足15门课程的需要，为了满足所有学科的教学任务，美术、生命科学、政治等学科都由兼职教师上课。

但也就是在寻求问题解决的过程中，新的教研模式和优秀人才却应运而生。

解决教研问题，建设小学想到的是借力。建设小学校长吴燕介绍说，学校共有18名青年教师，和区教研员一对一结成师徒，之后又和虹口区第二中心小学携手成为共建单位，解决了教研瓶颈问题，促进了个体和团队发展。另外，建设小学还从内部“借力”——几乎每位老师在承担主要学科外，都兼任一门其他学科，开设了体锻兼学科、探究兼学科和品社兼学科。学校的“项目推进”教研模式从体锻兼学科率先试行：3名专职体育老师与语文、数学、英语等其他学科的15名任课老师率先组成了体锻兼课组。自此以后，体锻课有了各年级专属的校本课程，老师们编排的足球操、游戏课程也让每个学生都能体验足球乐趣。这些年来，建设小学在全区的足球赛上屡创佳绩，已渐成品牌。

“一校一品”凸显办学特色

上海市教科院普教所原所长傅禄建从多年前开始关注小规模学校，他认为：小规模学校数量增加会长期存在。随着教育发展，小班小校也将是未来学校的发展方向。

在小规模学校日渐增多的情况下，崇明区于去年开启了农村“小而优”学校实验项目实施计划。全区8所人数规模不足200人的小规模学校成为首批试点，尝试“个性化学习”的教育改革探索，并把“发展鲜明的学校特色”作为方向。

在登瀛小学，跳绳已是这所农村校的名片：学校开设的“绳彩飞扬”课程，不仅让全校师生掌握了花样跳绳的技能，还结合德育课程、乡土课程、探究课程、艺术课程等多学科课程，成为学生身心、品行、智能发展的引领课程。近三年来，这所不到200名学生的农村小学，每年组建一支将近50人的比赛队伍参加全国跳绳联赛，在多个比赛项目中获得了近20枚金牌。

只有102名学生的大同小学将“小而精”的精细化管理作为探索：每位学生都有属于自己的“雷达图”，这份用于分析学生学习习惯、学习质量的个性化分析图，来自于老师每天的精心记录和分析。每年，学校还会组织全体学生进行作业展示……

新学年，在前期试点的基础上，崇明区下发了《创建农村“小而优”学校的指导意见》，为全区24所小规模学校指明了未来的发展蓝图。“我们还将成立‘小而优’办学联盟，推选联盟‘种子校’”，崇明区教育局局长姚李超说，“发挥辐射和引领作用，创建新一批‘小而优’的农村小规模学校。”

本报社址：上海市延安中路816号 电话：（021）22899999 邮政编码：200041 国内统一连续出版物号：CN 31－0001 上海市印刷：上报集团印务中心 电话：（021）56082146
驻京办事处地址：北京市北河沿大街43号 电话：（010）64043655 邮政编码：100009 定价每月：36.00元 今日零售：2.00元 广告经营许可证号：3100004000004
解放日报一键订阅