

管理慧语

孙和保 辑

如何在繁忙的管理工作中不缺位,如何以恰当的方式对学生施展影响,扩大自己在学生中的影响力,这是许多校长面临的一项挑战。校长不能仅仅把自己当一位管理者,单就站在学生面前的地位来说,还应该是一位首席教育官。首席教育官往往影响的是学生的精神与梦想。

(北京十一学校校长 李希贵)

在一个组织里,会议的召开必须要有明确的主题,而且围绕这个主题的资料必须提前准备。如果这个方法论做不好的话,整个团队的效率就会低。会议的工作方法决定两件事情:一个是效率,一个是品质。工作效率和工作品质由会议方法决定。

(北大国发院BIMBA商学院院长 陈春花)

管理离不开规则 and 标准,任何一个真正高效的管理必然依靠制度运行。制度化使群体和组织走向秩序、和谐与安定,实现有效控制,并将组织成员的命运与组织的兴衰联系在一起,增强集体的凝聚力。然而,制度崇拜也有负面效应。因此,好的制度往往是简约的,好的管理常常是简单的。

(翔宇教育集团总校长 卢志文)

我们要有拥抱变化的态度,看清现在所处的行业环境以及面对的机遇和挑战,积极主动地拥抱和驱动这个变化。只有这样,才能使我们的整个体系更加稳定,为消费者提供更加优质的服务。

(美团创始人 王兴)

间让他们相互了解是十分必要的。在Facebook,我让员工抽出20%的工作时间泡在一起,而不是忙各自的业务。不强迫他们要成为朋友,但可以让他们在与同事相处时感觉更舒适,交流更顺畅。通过这样的方式,我们营造了一种自由而有效的沟通文化。

(Facebook创始人马克·扎克伯格)

决策者说

# “4+”模式推动党建一体化发展

□ 向庆明

围绕“构建开放、智慧、活力教育体系,打造西部教育强区”的目标任务,四川省宜宾市翠屏区教育局党委构建“4+”工作模式,着力加强机关党建工作,充分发挥机关党建示范作用,构建城乡学校党建一体化发展新格局,有力推动了区域教育优质均衡发展。

## “党建+转作风”,引领管理“上台阶”

实施“固本强基”工程。加强机关党支部规范化、标准化建设,严格执行“三会一课”、组织生活会、民主评议等党的组织生活制度。提倡每月一次的中心组学习开“套会”,集中中心组理论学习、工作安排、经验交流于一体。

实施“正风肃纪”工程。强化机关作风建设,严格贯彻落实中央八项规定,修订完善机关考勤制度、财务管理制度、公车管理制度等,驰而不息纠正“四风”突出问题、新问题。开展经常性特别是重要节日前

后的明察暗访,编发预警短信,使机关党员习惯在监督和约束的环境中工作、生活。

实施“率先垂范”工程。局党委成员和支部班子带头参加机关支部组织生活,定期参加学校党组织活动。围绕服务型党组织建设,每周一至周五局领导带领机关股室开展接访、下访,以良好的工作作风引领学校工作作风,推动学校管理上新台阶。

## “党建+进校园”,带动干部“下深水”

健全分片联系制度。健全区教育局党委委员和机关中层部分片联系学校党组织制度,每名党委委员定点联系一个股室;每名党委委员和机关中层干部负责联系2-3个片区学校。

落实巡回宣讲制度。成立教育系统流动党课宣讲团,由局党委书记任团长,党委委员为成员。实行点课制,局党委向学校印发“菜单”,提高党课的针对性。先后20余次进入片区学校宣传党的理论、路线、方针政策,开

展调查研究,指导学校党建工作。

落实“每周一校”制度。要求每名局领导每周率教育股、安全办、师培中心等业务股室至少进入一所校园,全面督导校园的教育管理、师德师风、教育教学、安全维稳等工作并建立台账,明确整改时限和责任人。

## “党建+访贫弱”,教育扶贫出实招

开展机关干部访校园活动。扎实开展“双千”工作,机关干部坚持每月至少一次到对口单位指导工作,解决疑难问题。指导学校党组织尤其是薄弱学校党组织开展工作,提升学校党组织的凝聚力和战斗力,努力将教育系统党建打造成全区基层党建示范样板。组建机关干部“扶贫助教团”,开展“机关干部送教下乡”等主题实践活动。

开展学校干部访教师活动。在全系统开展学校中层以上干部访教师活动,要求学校干部要经常到教师办公室与教师交流教育教学工作,到

教师家中帮助解决生活中的实际困难。

开展千名教师访万家活动。以“千名教师进万家”活动作为教育系统开展脱贫攻坚的重要载体。发动全区5000余名教师参加访万家活动,家访学生面达95%以上。各校园积极配合各镇开展“一对一”精准帮扶建档立卡贫困户。

## “党建+促均衡”,一体化发展见成效

构建党建一体化责任体系。制定《加强全区中小学校党的建设实施意见》,全面推进城乡学校党建一体化建设。坚持每月一次的党委中心组(扩大)会议,层层签订责任书。实施片区党建工作一体化管理,镇(街道)中心校党组织“一体化”管理,定期对各片区党建工作开展指导检查;日常视导镇(街道)中心校必到村级校点,剖析问题、研究对策、推动工作。

构建党建一体化工作体系。每

个片区由牵头学校或幼儿园成立“党建联席会”,各片区内部各学校党组织书记为联席会成员,共同协商制定“党建联席会章程”,建立健全联席会议议事制度、联席会工作制度、联动考评制度。各片区联合组建的“党员骨干教师支教团”,活跃在城乡学校。

构建党建一体化考评体系。围绕一体化发展的整体规划,将学校党建与业务同谋划、同部署、同检查、同考评;坚持一体化考核,将一体考核与分校考核、过程考核与结果考核、平时考核与年终考核有机结合起来。将群众的满意度作为考核的重要依据,采取发放调查问卷、民意测评表、召开民意测评会、组织党组织负责人述职述廉等形式,对学校党建工作落实工作责任制的情况进行民意调查和民主测评。既要考核各片区学校党建整体情况,也要考核各学校党建情况。根据考核结果,严格兑现奖惩。每年表彰一批城乡学校一体化党建示范片区。

(作者系四川宜宾市翠屏区教育局党委书记、局长)

局长专栏

## 学校内涵发展的核心要素



肖俊泉  
河北省承德市教育局副局长

人人都在倡导学校内涵发展,什么是内涵发展,每个人都有自己的答案或考量,但核心要紧紧抓住三个要素。

**构建课程体系。**课程承载着教育思想、教育目标和教育内容,是学校一切工作的核心。构建核心素养下的课程体系要着眼于“每一个”,着眼于“几十年后”,基于学生喜欢、基于学校现实,形成涵盖国家课程、地方课程、校本课程以及必修、选择性必修、选修的基础性课程、拓展性课程、发展性课程。

一是善于统筹。兼顾学段、学科统筹,避免脱节、重复和学科本位、知识本位;兼顾课标、教学、评价统筹,避免考什么就教什么;兼顾课堂、家庭、社会统筹,避免课内外、校内外不融合。二是强化整合。打破年级或学科壁垒,将国家课程梳理、归并、重组,根据学科属性及学习方式整合为几个主题板块。三是开发校本课程。课程整合节省出的时间,开发丰富的校本课程,为每一位学生提供多元的选修空间,形成多样化、可选择、有特色的课程形态。

课程体系构建后,不但要画出课程图谱,还要列入课程表,更要走进课堂。如围场县第一小学在实践中将“走进塞罕坝”作为必修校本课程,每周五下午以选课走班的形式开展社团活动,形成了学校特有的课程体系。

**教师专业化发展。**教师发展,学校才能发展。专业化的教师要读懂学生,读懂学生的需要、读懂学生的差异;学生是“种子”,有生长的内在基因。这就要求教师吃透教材、读懂编者意图,读懂编排体系,读懂“例”背后的“类”,读懂“文”背后的“道”。读懂教材才能驾驭教材、超越教材。要改进课堂。不再“满堂灌”,不再一讲到底。从改变教师教的方式入手,改变学生的学习方式,进而改变学生的思维方式。

推进教师专业化发展首先要深化校本研修。把问题当课题,围绕身边的、现实的困惑开展小课题研究。其次开展同课异构。在比较中扬弃、在比较中进步。再次要组织教师读书活动。教师发展从阅读开始,应有组织、有计划、有针对性地开展专业化的教师读书活动。

**有效课堂的建立。**有效性是课堂教学的核心。不得不承认的现实是,课堂低效甚至无效现象“无校不有”;又不得不承认的道理是,课程改革无论怎样轰轰烈烈,最终要落在课堂。课堂有效是指教学行为有效,通过教师作用于学生,并直接在学生身上体现出来,核心是学生的进步和发展,根本是把课堂还给学生。

有效课堂要遵循三个原则:先学后教。先学后教是教学结构的改变,是教学方式的改良,是教学关系的改善。先学的本质是独立思考,后教的要求是以学定教。放大展示。听到的容易忘,看到的记得牢,亲自做过并且讲给别人听,学得最好。展示的过程就是在“兵教兵”。补充是展示,质疑也是展示;既展示正确,又展示错误;要展示预设,又要展示生成。激励性评价。评价,首先是欣赏,然后是点拨。赏识学生、激励学生,增强其信心、激发其自觉。围绕学情评价,围绕展示质量评价。对个体宜采用定性评价,对小组多采用定量评价。

研训视窗

## 搅动农村校本教研“一池春水”

□ 陈华忠

教师少、资源不足等让农村学校对校本教研望而却步,而校本教研对教师成长的促进作用有目共睹。如何调动农村学校开展校本教研的动力,成为许多区域教育主政者的“痛点”。教研不只是高大上的沙龙、专家对话,许多发生在身边的“平常事”,都是开展校本教研的平台与抓手,日常的上课、小课题、座谈交流中都蕴藏着校本教研的契机,要让校本教研从务虚走向务实,让“真教研”为学校发展“真助力”。

**以问题为抓手。**针对教师平时教学中的问题,组织教师进行探讨与研究,并寻找解决的途径。教师在教学中遇到的问题可以分为三类:一是直接性问题,即明显存在,并需要教师想办法加以解决的;二是探索性问题,即将教育理论、教育观念、教育成果转化具体的教学实践时遇到的问题;三是反思性问题,教师通过对自己教学行为的反思发现问题。以问题作为研讨的对象,组织教师探究、解决,从而提高教师业务能力。

**以课例为载体。**课例研究的阵地就在课堂,旨在解决最基础、最常见的问题。而课例评析集设计、教学、研讨于一体,对提高教师的教学水平大有裨益。如开展同课异构课堂比武活动,通过观课、说课、评课,看课堂是否体现了学生的主体地位,是否体现了以学定教的教学理念,是否体现了课改理念,等等。

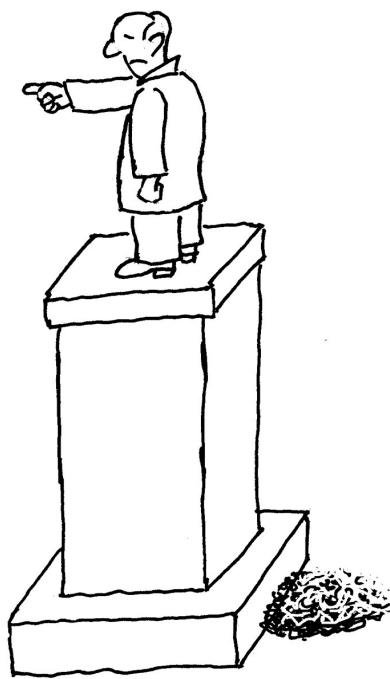
**以论坛为依托。**论坛营造宽松、自由的氛围,让教师在“聊一聊”“议一议”中探讨教学中遇到的“难点”“热点问题”。谈感悟、讲困惑、议策略、找办法,你一言我一语中进行互动式的探讨。这样“聊”起来“言之有物”,针对性强,教师乐于参与。同时,通过讨论、交流,各种观点互相碰撞,在不同的见解中提高认识,也促进教师不断进行探索,从而提高教师教研水平。

(作者单位系福建省福清市兜兜中心小学)

管理漫画

员工不会做你希望的事,只会做你检查的事。

王桂华/绘



区域观察

## “青蓝计划”为青年教师赋能

□ 李红茹 王钦忠

“对于‘青蓝班’的课程体系和内容,感触最深的是课程设计的系统性与科学性。课程以工作坊、论坛等形式开展,使学习更加符合认知规律。”参加“青蓝计划”的教师分享道。

让教师津津乐道的“青蓝计划”只是北京教育学院培训体系的“冰山一角”。近年来,北京教育学院不断推进人才培养模式改革,针对不同教师群体的学习需求,以职业能力为重点,构建优质、精准、灵活的人才培养体系。

**分层分类分岗,为教师量身定制培训。**按照北京市《关于全面实施新时代教师队伍建设的实施意见》中关于“完善中小学、幼儿园教师全员培训制度和分类、分层、分岗培训体系”的要求,“青蓝计划”将培养对象锁定在从事中小

学、幼儿教育教学的优秀青年教师。通过为期两年320学时的培训,帮助青年教师在管理、科研等某一领域成长为具有专业特长,起到示范引领作用的优秀人才。

“青蓝计划”的教师经过层层筛选,历经区域推荐—选拔测试—结果评判—录取结果公示等程序,涵盖学前、小学、初中和高中4个学段,涉及14个学科共计364人。

“经过一年的探索实践,‘青蓝计划’既解决了教师的现实问题,又满足了成长需要,尤其注重了时代特征,是教师专业成长方式创新方面的有力探索。”北京教育学院院长何劲松如是说。

**重视专业化,提升课程吸引力。**教师培训的目标是提高教师的学科素养与学科育人能力,只有具备扎实的专业功底才能在教育

实践中时时处处育人。

北京教育学院在“青蓝计划”的课程建设上下足了功夫,充分开展实践调研,对教师工作岗位实施任务分析,确定完成工作所需要的知识与能力,以此作为课程建设的依据;在进行工作分析的基础上,进行深入的文献研究和课程构建。

这些努力在教师的感受中得到了佐证,正如北京市朝阳外国语学校教师程现亮所说,“从重视理解的课程设计到戏剧教育,从整本书阅读到专题教学,每次学习都酣畅淋漓、回味无穷”。

**以学为本,创新培训模式。**“青蓝计划”坚持德育为先,将思想政治工作贯穿其中,全面加强教师职业理想、职业道德和心理健康教育。在此基础上,强化以学为本的理念,不断创新培训模式,切实提

高培训效果。

“青蓝计划”注重学习内容的转化,如要求每位教师每次课后都要写一份“自主实践记录单”,写下“我在本次培训中收获的5点”和“我计划立刻应用的1点”。再针对1点应用写出“行动过程记录”和“行动再设计”,有力促进了理论转化。

在学期末组织的研讨交流中,“青蓝计划”的教师充分展示了他们将学习成果应用到实践中的案例,如将“焦点讨论法”应用到学科教学中,将“教师领导力”应用到教研组管理中,将“积极心理学”应用到学生管理中,等等。

未来,北京教育学院将进一步总结“青蓝计划”的实践经验,力争为教师提供更多更有吸引力、针对性、实用性、前瞻性的培训。

(作者单位系北京教育学院)