

管理慧语

孙和保 辑

一个具有领袖气质的领导者，不仅仅是一个管理者，更是一个领袖。一方面他能推动行业和社会的进步，为行业和社会作出努力和奉献。同时，他又是一个很好的内部管理者，既帮助自己也帮助他人，让团队变成学习型团队。

（北大国发院BiMBA商学院院长 陈春花）

为每个人赋能是非常重要的。过去我们看每一个人，只是一个简单、重复的人而已，但每一个人的特点是不一样的，不同的人有不同的才华，适合不同的岗位、不同的职责。通过赋能，可以把每一个员工当成一个独特个体，竭尽发挥他们的潜能。

（管理咨询大师 拉姆·查兰）

如果领导者能够抱着“即使战至最后一人也要取胜”的意识加入团队，并能身先士卒，成员就会逐渐理解你的激情，团队会变得目标高度一致，凝聚力也会越来越强。需要注意的是，尽管领导者抱有强烈的取胜欲望，但在工作中一定要让成员做主角，让成员成为英雄。这是管理的艺术。

（迅销有限公司主席兼首席执行官 柳井正）

课程及其实施过程的变革，迫使学校管理重心下移，形成扁平化组织结构，实现从管理到领导的深层次变革。这种扁平结构有三个特点：强调服务第一，师生导向。管理者就是服务者，充分尊重教师与学生的发展需求；以“舒服”为取向。发挥每一位成员的创造才能，让每一个人都感到很舒服；营造“简单”的学校文化。学校一切活动和资源都围绕教与学而展开，学校教育的目光聚焦在每一位学生身上。

（北京十一学校校长 李希贵）

快乐工作的秘诀不是做你喜欢的事，而是从此刻起，喜欢你正在做的事。感情是可以培养的。

（江苏省特级教师 管建刚）

局长专栏

补齐公平而有质量的“短板”



肖俊泉
河北省承德市教育局副局长

努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育，这是新时代不断满足人民群众对教育个性化、多样化诉求的庄严承诺，是解决教育不平衡、不充分突出矛盾，积极推进教育内涵发展的重要指南。公平而有质量，基本要求是人人有学上，人人能成才；核心要义是全体发展、全面发展。要实现这样的目标，关键是找准问题，补齐短板。

一是不断增加资源总量。具有“起跑线”之称的学前教育，尽管这几年有了长足发展，但公办资源依然短缺。入园难、入园贵的问题依然突出，特别是“全面二孩”政策的实施，供求矛盾愈加凸显。随着城镇化进程的加速，县城和市区义务教育阶段适龄学生骤然增加，大班额、大规模学校普遍存在……这些都是教育存在的“硬伤”，需要增加教育资源总量，这是基础。

二是切实实现全面发展。“智育不好出废品，体育不好出废品，德育不好出危险品”早已成教育的“警钟”，但仅仅是在“常鸣”。“社会主义建设者和接班人必须全面发展”，德智体美劳“一个都不能少”。但事实却十分尴尬，仅就体质而言，目前“小眼镜”“小胖墩”“小豆芽”越来越多，体质健康已经成为学生素质的短板。因此，必须树立健康第一的理念，坚持开展阳光体育活动，坚决开齐开足上好体育课。同样，针对青少年普遍存在的不爱劳动、不会劳动、不珍惜劳动成果的现象要加强劳动教育，通过劳动实践，学会劳动、学会勤俭。这样的质量观是硬杠杠，是关键。

三是努力优化队伍素质。高质量的教育需要高素质的教师。新时代对教师队伍建设提出了一系列新要求，政治素质过硬、教学业务精湛成为教师专业发展新目标。但必须看到，教师队伍在育人功能的发挥、核心素养的培育、创新人才的培养方面还存在短板；在学为人师、行为世范方面还难以成为学生生命的“重要他人”。按照“四有”好老师的标准，加强培训培养显得重要而紧要，这是根本。

四是大力提高课堂效益。有的教师课堂上只关注成绩排前的优等生，把目光和机会都给他们，甚至其他学生“趴倒”一片也视而不见，无形中剥夺了部分学生的学习机会，这样的课堂公平在哪里？课堂最好的教学方法是“兵教兵”，而有的教师则陶醉于自我表演，填鸭式、满堂灌；学生是课堂的主角，有的教师却对学生过度掌控，唯恐学生旁逸斜出，牵着学生甚至绑着学生完成教学过程，这样的课堂质量又如何？改变教师的教学方式，提高课堂效益，在课堂上实现公平而有质量，这是动力。

五是积极开展家校共育。“家庭是人生的第一所学校，家长是孩子的第一任老师”。家校共育不是把家庭变成学校，也不是把学校变成家庭。作为学校，家校共育不是可有可无，而应大有可为。要解决学校不重视问题。家长是重要的教育资源，可以通过实施家长委员会制度和家长义工制度，让家长走进学校、走近教师进而发现学校、改变学校。家长应该成为“同盟军”而不是“出气筒”，无事不找家长、找家长必有事的怪象必须改变。要解决不专业的问题。家校共育是课程，做什么、怎么做、谁来做有其内在的专业要求，尤其是专业的师资，既要培养也要引进，这是补充。

决策者说

党建引领，构筑师德建设新机制

张足意

千秋基业，系于教育。2017年以来，湖北省黄石市教育系统深入贯彻党的十九大精神，认真落实立德树人根本任务，抓住师德师风建设这个关键，坚持“党建引领”，打造“先锋校园”。在全面从严治党、深化教育改革、提高教育质量的同时，深入开展“三访三抓三评”活动，努力构筑新时代师德建设长效机制，全面提升教师师德修养。

把师德表现作为教师评优、考核、聘用和晋升的首要内容，打破名师终身制，实行三年一届任期制，建立国家、省、市、县、校五级培训体系，形成“激励与制约”双轨制考核评价机制，彻底改变教师队伍建设中“重评轻管”的局面。

搭建三个平台

搭建典型树推平台。围绕争做“四有”好老师、争当“两为”好干部，开展黄石“名校长、名班主任、名师、名校”四名工程建设。近年来，先后涌现出爱心“小妈”欧平琴、为了学生隐瞒癌症病情的程贤安、坚持农村教学点36年的柯亨介、扯着“拉力绳”上课的朱幼芳、“中国好人”倪秀兰等一批师德高尚、事迹感人的先进教师典型。

搭建宣传巡讲平台。2017年，以“迎接党的十九大，做好学生引路人”为主题，组建铁山三小陈建国同志事迹巡讲团，高规格举行师德先进事迹报告会，组织全市教育系统向陈建国同志学习活动。2018年，组织“我身边的师德故事”征文，开展师德师风反思和铁山区“十元钱千分爱”优秀案例分享活动，开展抵制有偿家教签名活动，推动党风、行风、校风、教风、学风持续好转。

搭建基层示范平台。坚持打造党员教师先锋岗、骨干教师示范阵地、对口帮扶锻炼基地，通过教育讲师团传帮带百校行、教育大讲坛、岗位大练兵、专业大比武等活动，进一步强化全系统教师服务意识、责任意识、名牌意识，树立为人师表、终身学习、从教为荣的理念。

建立三项机制

建立师德监督机制。市教育局聘请部分人大代表、政协委员、行政部门领导担任师德师风监督员，积极鼓励学生、家长和社会有关方面对中小学教师职业道德状况进行监督。同时，各级教育行政部门和各学校设立意见箱，认真听取各方面的意见和建议，接受社会监督，积极改进工作。

建立师德督导评估机制。把师德建设作为考核学校办学质量和水平的重要指标，纳入学校办学水平评估、学校达标升级、评先评优等重要内容。凡是师德不符合要求的学校，一律不得评为先进学校、文明学校、示范学校（幼儿园）等荣誉称号。

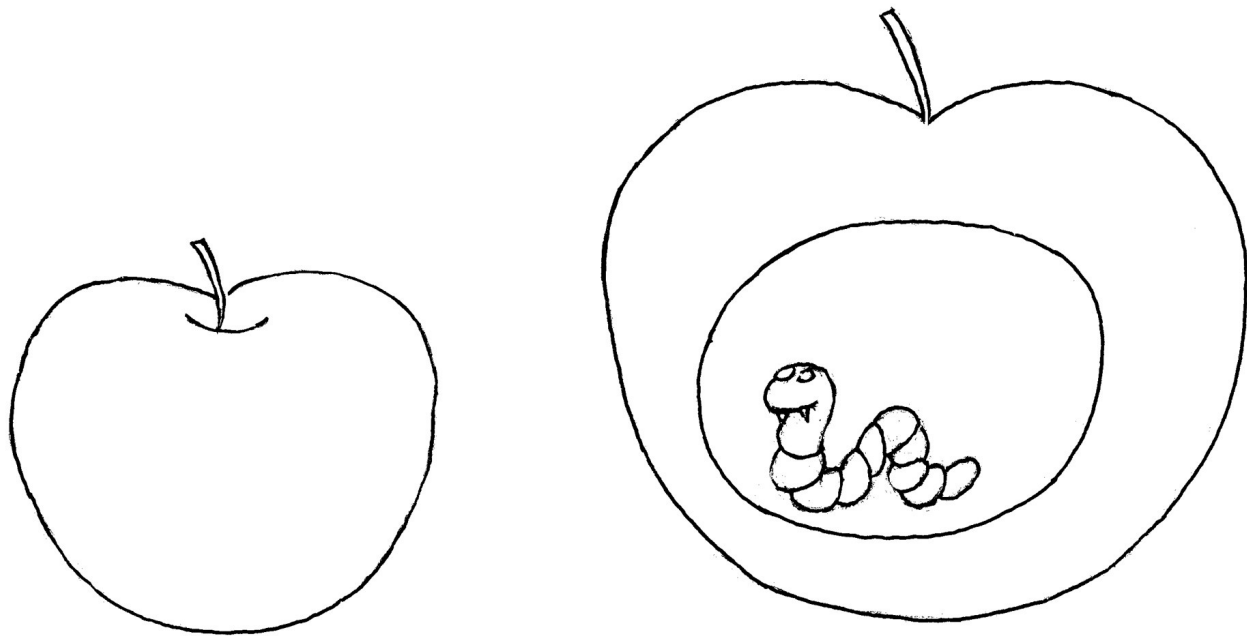
建立师德考评机制。市教育局量化细化考评机制，定标准、明不准、

先后出台《黄石市教师师德失范行为“亮牌管理”办法（试行）》《黄石市中小学教师师德规范“十要”“十严禁”》等职业道德规范，建立教师师德档案。师德考核采取平时考核与年度考核相结合的办法，考核结果作为教师奖惩、培训及教师职务评聘、晋级晋职的重要依据。在教师资格认定、专业技术职务评聘、评先评优中，实行“师德一票否决制”。同时，定期评选师德标兵、优秀班主任、优秀辅导员、支教工作先进个人等并予以表彰。对违背教师职业道德行为的教师及时劝诫、警示或给予处分，停止其年度岗位聘任或调离教师工作岗位；对严重违法教师职业道德的教师依法进行严肃处理，同时追究学校相关领导的责任。

（作者系湖北黄石市教育局党组书记、局长）

管理漫画

有时结果是会骗人的。王柱华/绘



区域动态

农村教育为了谁

——一个贫困县发展教育的启示

本报记者 康丽

“要想解决县域脱贫，一定要抓好教育。教育是根本之策，并且不能等。”11月3日，由《人民政协报·教育周刊》举办的教育之春系列沙龙总第67期“走近地方·感受变革”系列第8期在京召开，安徽省阜南县委副书记、县长李百川的一席话，引起了来自北京、上海、安徽的全国政协委员、教育学者与一线实践者的共鸣。

作为国家扶贫开发重点县，阜南县的“穷”有目共睹。但正是这个穷县脱贫攻坚从教育突破，在县级财力紧张的情况下，保障教育投入连年增长，为教育扶贫提供强有力的支撑。

“在过去的3年里，阜南县累计投入35.9亿元用于学校标准化建设，而去年一年，全县就有8275名农村学生从城区和外地上学，到各中小学。”

“为了提高乡村教师待遇，阜南县政府出台文件，依据学校艰苦偏远程度实行差别化补助标准，所需资金除省财政拨付外，县财政按照1:1的比例予以增补，较偏远地区教师每月的工作津贴、生活津贴最高能补助1790元。”

“建好学校是钱的问题，发愁的是政府。但让孩子上学就是社会问题，发愁的就是老百姓。所以从长远算大账的角度讲，要加大教育投入，多建一所学校，就少建一所监狱、少建一所医院，这是一个一劳永逸的举措。”

沙龙现场，李百川用数据和案例展示了阜南县“再穷不能穷教育、再苦不能苦孩子”的实际行动。

农村教育就是城市教育的翻版？农村教育留不住好教师？评价农村教

育的标准就是看培养了多少个北大、清华学生？对于这些教育的深层次问题，阜南给出了另一种答案。

“我向校长提出来，不要跟我汇报你的学生考上了多少985、211高校，我需要的指标是学校的辍学率是多少，青少年犯罪率是多少。我们需要的是提高在阜南生活工作这些人的素质。”李百川直言，应该用平凡价值观来代替所谓的成功价值观教育学生。

较之教育投入的大幅度增加，这种教育观的改变更加吸引与会专家的目光。

“培养什么人？如何培养人？为谁培养人？这才是核心问题，这个问题抓牢了，许多问题都迎刃而解了。”国家督学、教育部基础教育监测中心副主任胡平平感动地说。

“一些贫困地区总是在等政策、

等资源，等别人做出来了再去效仿。但等是等不起的，任何教育改革必须要有自上而下和自下而上有效的对接。”在联合国教科文组织国际农村教育研究与培训中心办公室主任赵玉池看来，阜南的农村教育恰恰突破了“农村教育为了谁”的悖论，农村教育的目标不是让学生走出农村，而是培养本土本土经济社会发展建设的核心力量。

“谈起教育扶贫，现在钱还是一个问，但已经不是主要问题了。主要问题已经变成整个教育的观念问题，教育的投入效益问题和教育的质量问题，这是我们扶贫过程中一个非常突出的问题。”全国政协委员、上海市教委副主任倪闽景提出，教师素养已经成为制约教育扶贫的主要因素。

“教育扶贫的根本问题实际是教育发展和教育的问题。教育改革涉及教育理念、教育模式和教学方法。教师应该怎么培养我们的孩子？我觉得有必要引起教育人的反思。”在安徽省政协副主席、安徽省教育厅厅长李和平看来，教育事关千家万户，事关每个孩子，应该是民生最基本的内涵，也是政府最基本的职责。

“穷县怎么办大教育，穷县怎么办强教育，阜南的经验告诉我们，作为政府来说，推进一个县域内的教育公平是可以有所作为的，而且是大有所为的。”全国政协委员、民进中央副主席朱永新提出，教师的待遇解决了，不等于教师成长的问题就解决了。影响整个教育最关键的还是教师的素质，接下来要推进教师的职业认同，让教师真正有教育的热情。