

管理慧语

孙和保 辑

可能每个人的智商会有所不同,每个人会在不同的专业领域发展,但是取得成就的根本不是智商,也不是我们的专业选择。成就所需要的前提条件是我们愿意付出极大的努力,通过我们的坚定意志、吃苦耐劳、自主实干,进而转化为奋发向上的激情,并为之勇敢地战斗。

(北大国发院BiMBA商学院院长 陈春花)

如何选好部门正职与副职,正、副职是否可以有不同的培养标准与

选拔标准?我认为副职至少要精于管理,大大咧咧的人不适合做副职。副职一定要通过精细化管理实施组织意图,这就是“狠”的行为。文质彬彬、温良恭俭让、眉毛胡子一把抓,而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰理解战略方向,对工作有周密的策划,有决心、有勇气、有毅力,富于自我牺牲精神,带领团队不断实现新的突破。这就是“狠”的标准。

(华为创始人 任正非)

学校要发挥链接功能,让学生在经历学校教育后能更好地适应社会,这就要求学校教学不能只用过去的知识填充现在的学习,还要关心当下所发生的,发展学生适应未来的能力和眼光。这就需要校长具备与当下社会产生链接的能力,打开学校与社会的通道。

(浙江省金华市金东区实验小学校长 方青)

校长实现办学目标要注重把握

拿捏。一个好校长的拿捏就是要做正确的事,要把事做正确。一个好校长的拿捏,还表现在管理上有松有紧、有宽有严、有张有弛。如果过松过宽,管理失去规矩,容易成为一盘散沙;如果太紧太严,没有人文情怀,又可能让学校成为一潭死水,缺乏相应的生机与活力。

(四川省阆中市教育和科学技术局原局长 汤勇)

许多管理者并不相信员工都想

好好工作,因此就用命令和监督的管理方式。管理者要相信员工想要表现出最好的一面,同时也要对员工给予安全感和必要的指导。

(现代管理学之父 彼得·德鲁克)

我认为我的责任是为大多数人服务。但问题是,你要怎样才知道他们需要什么,要怎样去服务他们呢?我的答案是,永远都贴近普通人,因为打心底来说,我也是他们中的一员。

(宜家家居创始人 坎普拉德)

局长专栏

教育督导的“痛点”思维



朱金辉
湖南省株洲市芦淞区教育局局长

芦淞区地处株洲市核心商圈,随着城市化进程加快,城市人口增加,满足人民群众对更公平、更高质量教育的需求变得越来越迫切。因此,促进教育内涵式发展,努力培植更多的优质教育资源,解决优质教育资源配置不均衡等问题,成为教育发展的重点任务。

重点就是“痛点”。教育督导要站在推进区域教育优先发展的高度,以问题为导向,以实现区域教育均衡发展为目标,从“痛点”着手,朝着教育的“更公平、更高质量”精准发力,确保教育督导取得实效。

构建具有区域特点的教育督导新模式。我们将“夯基铸魂,内涵发展”作为教育督导的核心理念,结合芦淞区教育工作实际,创新教育督导制度,确立以“努力办好每一所学校、教好每一个学生、成就每一位教师”为着力点,构建教育督导“1+4+N”模式,即一个教育督导委员会,四个责任区,N个学校督导室,完善检查与监督、诊断与指导、评估与构建等“三个结合”的制度体系,落实经费、阵地、技术等各项保障条件。完善的教育督导顶层设计,增强了教育督导的协调、统一与高效。

发挥督导对区域发展的整体导向作用。切实纠正检查、评估过多、重复、琐细的倾向,赋予教育督导全面、整体、常态的学校教育质量与办学水平评估权。教育督导牵头组织对学校教育教学和管理以及校长工作绩效的考核评估,有效克服多头检查、重复评估;教育督导重点关注学校经常性的教育活动、教学实施、课程建设、学校安全和教师专业发展等工作状态,少做集中性的检查或评估,不干扰学校正常的教育教学工作秩序,让校长静心办学。明确教育督导要“督”“导”结合,以“导”为主,把工作的重心放在帮助学校明校情、找起点、定目标、做规划、抓落实等方面,引导校长和教师自我诊断、总结经验,引领学校改革发展,不搞“一刀切”,鼓励学校创新发展、优质发展和特色发展。

增强教育督导的专业精神与专业能力。教育改革进入深水区,教育体制机制问题、教育资源及利益分配等问题涉及面广、矛盾突出,破解难度大,多是难改、难啃的“硬骨头”。组织一批从领导岗位退下来的资深校长充实到教育督导队伍中,让他们基于职业的耐心、细心和责任心,根据不同利益群体的实际需求,进行调研、论证、协商,逐渐让人看到诸多问题解决的路线图或是实际效果。他们的专业精神与专业能力、教育经验与管理智慧,提升了教育督导的权威性和影响力。

充分运用教育督导评估结果。教育督导在督政督学、评估监测教育质量过程中,充分利用监测、评估数据,为落实教育方针、政策,推广先进办学经验,推介教师专业发展典型,提高基础教育质量等方面提供数据支撑与理论依据,进而促进区域教育的“更公平、更高质量”。芦淞区就是最大受益者,教育督导成为区域教育发展的“智囊团”,为学校的内涵发展提供智力支持,全区36所中小学基本实现“一校一品”,率先进入省级“教育强区”行列。

区域观察

湖南汨罗：破解校长队伍三大难题

□ 伏礼平

“学校办学条件相对落后,短时间内无法改善,在这种情况下,我们怎样提升学校的内涵品质?”在湖南省汨罗市举办的一场别开生面的校长培训中,汨罗市白水小学校长刘培抛出的问题一下子抓住了大家的心。刘培结合学校的实际,分享了他的“生命教育”理念,通过搭建平台体现生命的价值内涵,通过校本研修引领生命的专业成长。讲座最后,他饱含深情地呼吁:“作为校长,请用你的力量,给予教师平台,激活教师潜能,带领教师发展。”

“市局搭台,校长唱戏”。这是汨罗创新思路抓实校长队伍建设的重要举措。为什么要这么做,汨罗教育人有自己的思考。

从20世纪80年代起,汨罗素质教育声名鹊起,汨罗教育一路高歌猛进,收获了许多鲜花和掌声。然而,近年来汨罗却提出了“重塑素质教育品牌”的口号。为什么“重塑”?对比教育发达县市,汨罗不是没有发展,而是发展显慢。之所以提“重塑”,是汨罗教育人的忧患意识使然。

教育要取得突破性发展,加大投入、改善条件、补充教师、提高待遇都是重要条件,但不是决定性条件。决定性条件是人,是要有一支优秀的队伍。而抓好队伍建设的“牛鼻子”就是校长。在创新培训模式的同时,汨罗市落实了三项举措,着力破解校长队伍建设三大问题。“当今时代,正是干事创业的最好时代。广大校长要以时不我待、只争朝夕的干劲,满腔热情全力以赴。”在校长培训总结会上,汨罗市教体局局长吴朝霞动情地说。

一是优化用人机制,破解教育情怀逐渐丧失的问题。当前,中小学校长,特别是农村中小学校长很不容易,既面临办学条件不优、经费投入不足、师资队伍不强、发展环境复杂等问题,又要有质有量地完成上级交办的任务;对内要取得教师的理解和支持,对外要面对学生家长和社会群众的矛盾纠纷。责任特别大,权力特

别小,担子特别重。

一位校长如果失去了干事创业的激情和动力,是不可能带领学校和师生获得发展的。为了破解这个困局,汨罗市进一步优化“奖优罚劣,用贤用能”的干部任用机制,合理下放市直学校人事权。学校根据工作需要,自主考核、任用学校中层干部。新提拔中小学校长必须坚持党管干部、任人唯贤、以德为先、群众公认、民主集中制的原则,再结合个人教育质量评价和目标管理评价,确保“选对人、用好人”。

2018年暑假,汨罗市大规模调整中小学校长和行政干部,一批年轻骨干教师被提拔到校长岗位,一批优秀、善管理的优秀校长被提拔到城区中小学任职,一些教育质量不佳的学

校负责人被调整退出领导岗位。能上能下、用贤用能的用人机制,极大地激发了校长干事创业的热情。

二是突出教学中心地位,破解教学业务逐渐荒疏的问题。名师是从讲台上成长起来、不脱离讲台的。校长作为“老师的老师”,更应该在教学上站得住脚、说得起话。然而,现实是一些校长已经慢慢脱离讲台,在开会、培训、活动中渐渐将教学工作边缘化了。

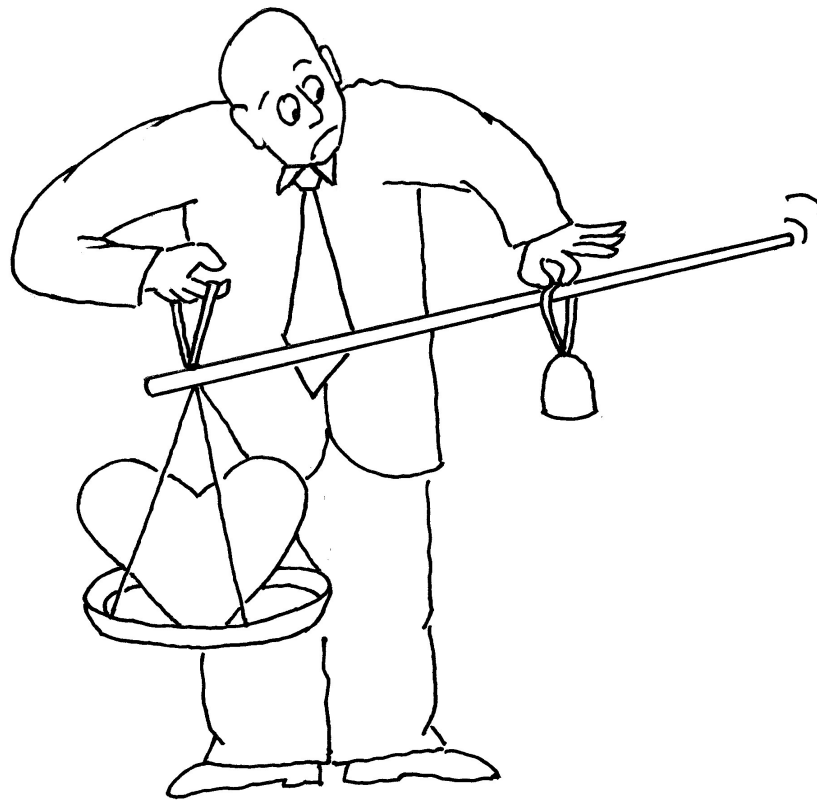
为提高校长的教学业务水平,每年的教师教学竞赛,市教体局分别设置教师和校长两个系列,同等对待、同步进行、同标评奖。每两年组织一次市级“名师”评选,其中评选“模范校长”若干名,在教师节进行表彰

励,由市委书记、市长授奖。

在教师晋级晋升、绩效考核等方面,汨罗市要求学校各项制度的制定必须确保教学的中心地位。在这样的思想指导下,越来越多的校长开始把精力投入到教学中来。当学校负责人在教学中挑重担、扛大梁,把精力投入到教育教学中来时,教师钻研教育的热情就会被极大地调动起来。

三是坚持人尽其才,破解工作能力难有提高的问题。在校专业化呼声越来越高的今天,校长如果不坚持学思践悟,行政能力、管理水平就难以提高,工作的盲目性和随意性就大,因此难以带领学校和师生获得更大发展。

管理漫画



不会量化
就无法管理。
王柱华/绘

研训视窗

让培训“学得来”“用得上”“带得走”

□ 通讯员 于国宁 孙陆培

厚厚两大本听课笔记,十几篇精心制作的文稿……来自新疆伊宁县南通实验学校青年教师马秀花,骄傲地向大家展示南京之行的满满收获。马秀花参加的是“国培计划(2018)新疆全区乡村教师访名校小学教学项目”的培训,承办方是素有“基础教育名师名校摇篮”之称的江苏第二师范学院。

10月27日,在江苏第二师范学院的校园里,与小学教学项目一起开班的还有新疆幼儿园园长培训项目,两个项目共有100人参训。在此后20天的培训中,参训教师在南京访名校、进课堂,与名师面对面交流,向专家零距离请教。

学校和幼儿园,他们不远万里,怀揣对教育理想的追求来到南京。”江苏第二师范学院继续教育学院院长刘明远介绍说,为了提高培训的针对性和实效性,给教师制定“合体贴身”的个性化培训课程,学校委托熟悉师资现状、具有一线教育教学经验的学科专家领衔。其中,小学教学项目由苏教版小学数学教材主编王林牵头。项目组通过问卷调查、QQ连线、电话访谈等方式,了解每一位学员的短板和学习需求,以“实践至上、能力提升”为重点,力求做到“要什么给什么”“缺什么补什么”。

“我们改变了以往以理论讲授为主的培训模式,将案例分析、经验分享、学员工作坊与现场教学作为

主要课程。”王林介绍说,在20天的培训中,小学教学项目共安排了8次现场教学、4次主题工作坊活动、13次经验分享、8次案例式解读,其中专题讲座就6场。针对在问卷调查中教师需求强烈的“核心素养”“新课标”“高效课堂”等热点、重点课题,项目组创新设计、科学规划,每次现场教学都以“2节示范课+评课议课+经验分享”的流程展开。专家团队带领学员深入课堂、贴地而行,让参与培训的教师不仅“学得来”“用得上”,还能“带得走”,全方位、立体式帮助教师提升教育理念,优化教学行为。

来自新疆乌鲁木齐市西湖镇中心学校的教师刘艳梅是小学数学项目培训班班长,她是学校的一名语文骨干

教师,兼任德育处副主任。由于学校缺少数学教师,半年前她又开始教起了数学。像她这样的“全科教师”,在新疆农村地区不是少数。“开班典礼一结束,我们就享受了一场‘中华优秀传统文化如何落地生根’的国学讲座,紧接着是知名律师提供的中小学防欺凌案例分析……这些跨学科、综合性的培训内容,不仅让我们这些‘全科教师’受益匪浅,也为数学教师打开了‘一扇窗’,让我们的视野更加广阔,精神更加敞亮。”

在培训中,参训教师在专家的引领下,于数学天地间寻幽探微,流连于“数学游戏课程”“数学实验”“数学伙伴学习”等全新的教学理念和课型之中。“以前我教《面积》的知识时,只是让学生死记硬背,教学效果很不

理想。而在培训班的公开课上,专家把孩子们拉到操场上,大家手拉手围成一圈,一场数学游戏做下来,教学目标就不着痕迹、自然而然地达成了。”朱丽德孜·沙哈提来自清河县萨尔特乡乡牧业寄宿学校,如今的数学课堂在她眼里变得如此简单而有趣、生动又多彩。

“虽然培训结束了,但我还要继续反刍、消化、吸收、整理。回去后在全校开一个微讲座,借助自己所在的名师工作室,送教下乡、送培进校,将这次培训所得辐射全县,惠及更多农村教师。”经过20天的贴地培训,马秀花不仅专业能力得到提升,更有了专业自觉和成长需求。还没返程,她就给自己制订了一个回疆后传经送宝、造福乡里的工作计划。