

决策者说

加大“倾斜”让乡村教育“立”起来

□ 武国锋

实施乡村振兴战略,教育是基础工程。近年来,河北省巨鹿县把振兴乡村教育作为乡村振兴的重点,在补齐乡村教育基础设施短板,畅通优秀教师下乡通道,提高乡村教育管理和水平等方面,多措并举,精准施策,积极探索符合区域实际的乡村教育振兴之路。

加大资金投入力度,立稳乡村教育根基。巨鹿县共有义务教育学校118所,其中农村完全小学42所,乡村教学点64所,乡村学校占比高,涉及工作点多面广。为提高乡村教育教学质量,县教育局积极调整支出结构,优先确保义务教育投入,为乡村教育发展提供有力保障。

科学调整乡村学校布局。按照“初中向县城集中、小学向标准化集中、村村建立规范化幼儿园”的思路,2016年以来,巨鹿县累计投资2.17亿元用于改善农村薄弱学校办学条件,新建、改扩建小学87所,新增校舍面积4.6万平方米,修建、新增体育运动场地面积19.1万平方米。通过积极争取薄弱学校改造工程项目,扎实推进农村标准化小学创建,乡镇小学

标准化率达到100%。

优化教育教学装备。2016年以来,巨鹿县累计投入3451万元,为全县中小学配备图书、实验器材、电脑等,使乡村学校功能室、运动场地、教学器材等与城区学校保持同一水准。2018年完成教育城域网建设项目,实现“宽带网络校校通、优质资源班班通、网络学习空间人人通”。此外,我们还优先为乡镇中心小学安装交互式智能触控一体机,实现乡村信息化班班通。

优先发展乡村寄宿制学校。通过合理规划乡村寄宿制学校布局,提升寄宿制学校的办学条件和教学质量,满足寄宿生生活、学习的基本要求,增强寄宿制学校吸引力。

加强师资队伍建设,竭力为乡村教育注入新动力。在乡村硬件设施配备逐渐齐全、办学条件逐渐改善的同时,县教育局清醒地认识到:教师是乡村教育的灵魂,没有一支“下得去、留得住、教得好”的乡村教师队伍,振兴乡村教育的目标将难以实现。

受城乡发展不平衡、交通地理条件不便利、农村工作环境复杂、待遇不高及青年教师择偶困难等现实问题影

响,乡村师资队伍存在整体素质不高、骨干力量流失和老龄化等问题。为突破这些瓶颈,必须把乡村教师队伍建设摆在优先发展的战略地位。

一是新入编师资向乡村学校倾斜,加大乡村小规模学校补充力度。2017年以来,全县共招聘教师550名,其中特岗教师330名,已全部安排到农村小学。以小吕寨校区为例,2017年分配特岗教师13名,2018年分配11名,2019年分配8名。新教师的加入给乡村学校带来生机,解决了乡村学校师资力量薄弱和学科结构不合理等问题。

二是提高乡村教师待遇,增强乡村教师岗位吸引力。从2015年开始,巨鹿县乡村教师享受200元至440元不等的乡镇工作补贴;2019年,国家规定对在乡村任教累计25年且仍在乡村学校任教的中小学教师,可不受岗位结构比例限制申报高一职称,巨鹿县也出台政策对乡村教师在职称评聘上进行倾斜,提高乡村中小学中高级职称岗位设置比例。通过建立乡村教师服务期制度、规范乡村教师流动机制、推进音体美教师走教、引导城镇骨

干教师向乡村学校流动、设立“希望工程烛光奖”等,加强对乡村优秀教师和教育工作者的鼓励与表彰,增强社会对乡村教师工作的认同感。

三是优化乡村师资结构,打造一支富有活力的乡村教师队伍。近3年来,全县为乡村学校公开招聘校长、副校长49名,引进河北师大顶岗实习生132名,市“三区”支教教师53名,城乡交流教师394名,乡村教师队伍年龄、学历、学科结构日益优化。

提升管理服务水平,力促盘活乡村教育资源。办好乡村教育就是要让学生舒心、家长放心、教师安心。为此,巨鹿县对乡镇学校不断加强管理和培训,逐渐实现了由被动管理到主动服务、由单一式服务向订单式服务的转变。

积极探索乡村学校办学、管理机制改革。为推进城乡一体化建设,我们把乡镇中心小学、完小与教学点组建成“发展联合体”,实行一体化办学,加强中心学校对教学点的指导和管理,实行教育资源共建共享;把县城优质学校与乡村学校组建成“城乡联合体”,放大优质教育资源的溢出效应。

对乡村学校实行量化考核,由粗放管理向精细化管理转变。县教育局制定《巨鹿县乡镇学校教育教学视导实施方案及细则》,每学期对各个乡镇教育教学常规管理进行量化打分,奖励罚懒。通过视导查找问题、发掘亮点、突出特色、推广典型,提高了乡镇学校办学管理水平。几年来,考核细则根据实际情况进行了多次修改,加强了可操作性,突出了针对性。

实施乡村学校教育教学支持计划。制定乡村学校校本教研实施规范,通过集体备课、联片教研、校本课程研发等方式,实现乡村学校校本教研制度化、常态化;实施乡村教师素质提升计划,促进乡村教师专业成长。我们把县域内特级教师、省市级名师和学科带头人按学段、学科等信息分类管理,成立“名师讲坛”和“名师课堂”人才库。各乡镇学校根据教学需求,邀请人才库名师作报告或上示范课,实现名师与基层教师面对面、手把手解疑答惑,农村教师足不出户就可享受优质教育资源,实现了城乡优质教育资源的共建共享。

(作者系河北省巨鹿县教育局局长)

局长专栏

校长有了自己的“成长学校”



郭长利
山东省夏津县教体局局长

从县域教育发展看,校长队伍面临的知识结构老化、思想滞后于教育形势和技术手段等问题愈发突出,校长队伍梯队建设迫在眉睫。但梯队建设不同于个体成长,不是号召学习、自我提高就能解决的。既然是梯队建设就要考虑年龄结构、知识结构、基本素质和价值取向等因素,需要区域有组织、有计划系统推进。

基于此,夏津县探索以“校长成长学校”为组织形式,以“成长校长,成全学生,成就教育”为宗旨,依托县教师发展研究中心,大力实施校长成长计划,通过优化知识结构、提升职业素养、强化治理能力,实现培养卓越校长为区域教育发展培育后备力量的目标。

高位推动。校长培养需要统筹多方资源,需要制度和纪律约束,如果没有行政、组织上的推动,很难成势也很难持续。所以,我们组建“校长成长学校”,由县教体局局长任校长,分管人事的副局长任常务副校长,县教师发展研究中心主任任执行校长,局办公室、教育股、人事股、规财股负责人为轮值班主任。全体学员共同推选班长、副班长、学习委员、宣传委员、纪律委员,组建班委会。班委会将班级分为若干学习小组,通过民主选举产生小组长,从校长培养的领导干部到内生动力机制,均实现了高度组织化,形成了校长梯队建设的坚实保障。

系统推进。一个好校长需要有过硬的政治素质、业务素养和驾驭能力,政策性和专业性要求非常高。校长培养务必须进行系统化、体系化的持续培训,持续提升其领导力、管理力和专业能力。对此,“校长成长学校”坚持一年一批,分类组建提升班和潜力班。提升班成员构成是现任义务教育学校校长、副校长;人数原则上不超过50人;年龄结构原则上45岁以上、45岁-35岁、35岁以下各占三分之一。潜力班成员构成是现任义务教育学校中层干部,35岁以下优秀班主任亦可,人员组成参照中层干部占比60%,班主任占比40%;人数原则上不超过50人。

在学习时间设计上,每周六集中学习不少于半天;在课程设计上,结合中央、省、市、县关于校长素质要求、业务素养、教育政策、改革精神和夏津县教育实际及校长队伍基本情况,由校委会研究确定。课程执行中可依形势需要或学员要求进行适当调整;在培养方式上,坚持集中研修、个人自修、考察观摩、汇报分享、成果培育、分层培养六措并举,通过目标倒逼、导师引导、同伴互助、课题解难、跟岗研修、实践赋能,全面提升校长素质和职业素养。

动态管理。“校长成长学校”的学员采取自愿报名的方式,全县依据报名情况和测评成绩进行统筹,分配指导性指标,通过民主评议与考察,确定参训学员并对学员实行动态管理。同时建立评价机制,制定培养过程性考核指标和结业考核标准(两个班分别制定),保证培养成效。按照考核成绩,提升班排名前20名的列入“卓越校长”评选候选人,潜力班排名前20名的列入“管理新秀”评选候选人,并颁发卓越校长、管理新秀提名荣誉证书。每届期满学员要写总结报告,教体局组织评委在考核的基础上对学员培养情况作出评价,并颁发结业证书。对调离岗位、有违法违纪问题的终止培养任务。

通过系统化、组织化的校长队伍建设和培养,“校长成长学校”有效解决校长队伍建设过程中发现的问题,在整个培养期内为校长搭建展示交流、发现典型、树立榜样的平台,实现互学互促、共同成长,让校长找到成长路上的“同行者”。

管理慧语 孙和保 辑

共启愿景是一个领导者真正的能力和水平的表现。共启愿景就是领导者向团队描述好目标在哪里,举起“大旗”带领大家向着目标一起前行。当愿景被大家共享和遵循,就能够吸引越来越多的人向着共同的目标奋进。共启愿景是建立高效、真诚工作关系的基础。

(山东省寿光市圣城小学校长 韩高波)

组织结构设计中的关键问题是如何让结构适应环境的变化。我们常常看到一个组织更换一个领导者,组织结构就会变换;员工的能力改变,组织结构也可能调整;部门之间的矛盾加剧,也可能导致组织结构调整。然而,这些原因造成组织结构调整也许是错误的。因为领导风格、员工性质、任务和部门之间的差异只是影响组织的因素,并不是调整组织的因素。组织结构调整的四个因素分别是策略、规模、环境和技术。

(北京大学国家发展研究院管理学教授 陈春花)

如果内部管理达不成外部的成果,管理再精细的组织也会走向消亡。如何才能让内部的管理达成外部的成果呢?“目标”是其中最重要的落脚点。我们唯有完成一个个目标,才能实现发展的战略,最终达成愿景。目标管理是企业管理的核心。

(北京字节跳动科技有限公司创始人 张一鸣)

管理者想做好新生代员工管理,赢得员工的信任最为重要,也是最基础的。新生代员工是不愿被服从的,要实现有效领导就需要让员工从心底认同你,靠软性领导力,而软性领导力需要以信任为基础。管理者需要认真思考和实践如何建立信任这一课题。

(北京智鼎管理咨询有限公司副总经理 张登印)

懂得领导艺术的人总会自问:态度的态度才能帮自己达到真正想要的结果,是鼓励激励的态度还是保持同情的态度。就我而言,从不专横跋扈、制造冲突,而是给予下属信任、鼓舞,达成我所期望的商业成就的习惯,这个习惯帮助我实现活活下属的目的。做到这一点很简单,就是要知道如何运用设定目的的力量。在我看来,目的是驱动潜能的关键,它可以影响行为,激励我们制造达到目的的手段。明确、果断的目的更会让我们专注于所选择的方向,并尽力达成目标。

(美孚石油公司联合创始人 洛克菲勒)



管理漫画

一碗水端不平流走的会越来越来。

河北省邯郸弘济学校 许晓娟绘

研训视窗

机制创新引领教科研高质量发展

□ 白炳春

“十三五”期间,江苏省宜兴市教科研工作坚持问题导向和实践导向,聚焦教科研机制创新,致力服务教育教学实践,教师专业发展、教育质量提升,创造性开展教科研管理、研究、指导和服务工作,不断提升教科研质量和服务水平,为宜兴市教育高品质发展提供支撑与保障。

完善推进机制,创设良好科研氛围。良好科研氛围的形成需要完善的教科研推进机制。宜兴市建立和健全教科研区域推进机制,助推校长和教师产生对教科研价值的认同,进而促进学校内涵发展、教师专业成长、课程改革和教学改革深入推进。

建立争先创优评价机制。以评估和评比规范、引领、激励学校和教师积极开展教育教学研究。建立面向学校的评估和评比机制,每年开展学校教科研工作综合评比,围绕制度建设、科研管理、成果转化等制定学校教科研工作评估细则和评比条例,明确学校教科研工作的基本内容、要求和发展目标,引导学校开展前瞻规划、真实行动、规范专业的高品质教科研;建立面向教师的教科研成长机制,每三年开展一次教科研能手和带头人评比,充分调动教科研工作者

和一线教师的热情,推动教科研后备队伍建设。

建立协同共生合作机制。以共享、交流互鉴推动区域教科研工作:一是建立区域课题共研机制,通过开展区域性课题研究,把全市所有学校或相关学段学科教师带入课题研究中;二是建立课题研究协作机制,根据研究领域相同或趋同的原则,定期开展多种形式、不同规模的主题研讨活动,每次研讨活动有展示观摩、经验交流、专家引领等,通过上下联动、协同攻关,推进相关主题研究的协作和深入。

优化培养机制,建设高素质教科研队伍。教科研的高质量发展需要依托具有较强管理能力、研究能力和指导能力的管理队伍。宜兴市建立多层次、多形式、多效能的培训体系,开展形式多样的各类教科研培训,推进教科研管理队伍和骨干队伍的专业化发展。

加强教科研管理队伍建设。根据学校教科研管理队伍流动性强、年轻化等现实,我们定期开展系列主题培训活动,聚焦学校教科研工作基本职能、任务要求以及市教科研阶段性重点工作,邀请市内外教科研专家开展学校教科研工作规划、过程管理、活动设计、成果提炼等相关主题的实务操作培

训;不定期组织项目化学习,围绕课题、课程、课堂等分别组织部分教室主任到教科研先进地区进行考察学习,通过专题报告、现场考察、活动观摩、经验交流等,探索区域教科研高效开展的路径。

加强教科研骨干队伍建设。以任务驱动、项目研究的方式推进市教科研中心组成员科研素养和指导能力提高,引导中心组成员参与本区域学校的教科研指导工作,在推动区域教科研协同发展和重点项目攻关中实现自我提升、自我发展;组建周期性教科研骨干教师培训班,两年一期,分期、分层建立基础性和提高性培训班,根据培训目标科学设置培训课程,定期组织读书活动和线上线下相结合的集中培训活动,促进科研素养提升;三是组织开展课题主持人培训,按照各类课题申报、评审立项、成果申报等时间节点,及时跟进对课题主持人的集中培训,增强课题主持人的任务意识、问题意识、研究意识、反思意识、成果意识,进一步规范课题研究过程,提高课题研究质量。

创新管理机制,提升教科研内涵品质。转变教科研方式。基于教育教学实践有序推进区域教科研方式转变,明确要求所有课题研

究必须依据具体的教育教学实践背景、目标、内容和过程,推动课题研究基于教育现场,在真实的情境中开展研究;整体推进教、科、研、训深度融合,形成教科研深度融合机制,以课题为载体实现校本教研、校本培训的深度融合;区域推进学科微课题研究,设立宜兴市“学科微课题”专项课题,设置“学科组”和“教师个人”两个课题类型,每年组织一次申报、结题鉴定和成果展示,营造人人参与研究、基于问题开展研究、课题研究源于现场的研究氛围。

加强精品课题培育和辐射。建立精品课题常态化培育和辐射机制。加强教科研成果的提炼和转化,组建以市内外教科研专家为主体的研究指导组,协同相关学校做好课题研究成果的总结提炼,注重研究成果的理性表达;建立优秀教科研成果发布制度和转化机制,结合课题中期评估和结题鉴定等活动,定期开展优秀成果发布会,及时对相关课题研究成果在区域内进行宣传,把课题研究成果转化成为教案、学案、决策、制度,提升课题研究的影响力、生产力、影响力,推动宜兴教育高品质发展。

(作者单位系江苏省宜兴市教师发展中心)