

管理慧语

孙和保 辑

一个组织的成长要选择时机、工作行为、关系行为、人的成熟度、不同成熟度参与的有效性等,从而最终决定一个合适的成长方式。领导的有效性不取决于领导者不变的品质和行为,而是取决于领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系。

(中国人民大学劳动人事学院教授 许玉林)

管理学上经常被提及的一句话“让听到炮声的人指挥战斗”,事实上

这也隐含着对遥控指挥的不满。平心而论,遥控指挥还是当前大部分教师的教学常态,它所带来的问题和传统战场上带来的问题大同小异。给第一线赋能才是一个指挥员的本分,包括如何让学生明确学习目标,提供有驱动力的学习任务,充足的资源包、工具箱和脚手架,及时的评估及反馈等。

(北京第一实验学校校长 李希贵)

企业成功渡过了创业初期发展的高风险阶段,当要进一步发展时,

老板感到下属跟不上了。于是,像所有类似的企业一样开始对外招贤纳士,对内进行管理培训。其实,许多老板都有这种经历——看不上自己的下属,认为他们的能力和素质达不到自己的要求,因此尽管已分身无术,但仍然大权紧握事必躬亲。然而老板们殊不知,这种症状恰恰是老板本人的管理素质有待提高的一个重要信号。有这样心态的老板如果不能尽快改变对下属的认识,进而从根本上改变自己的管理方式,企业就很

难再有大的发展了。这就是大家常说的企业家封顶的其中一种原因。

(畅销书《海底捞你学不会》作者 黄海鹰)

我们往往有一种倾向,就是将事情考虑得过于复杂。但是,事物的本质其实极为单纯。比如部门间的纷争看起来复杂,但纠缠成团的线头一旦理出,原因却是疏忽了必要的联络,仅仅是少说了一句感谢的话等。把问题说清,回到“作为人

何谓正确”这个本质上来,问题就迎刃而解。

(京都陶瓷株式会社创始人 稻盛和夫)

因为学习而放弃思考是很愚蠢的。碰到任何事情,只有在当下站在更高的角度去思考,才能找出“线头”。许多人往往还没学会走就想学跑,但其实一件事要想成功,首先要有正确的开始,然后按照必要的步骤逐一完成才能成功。

(漫画家 蔡志忠)

局长专栏

下好教师队伍建设“先手棋”



刘卫红  
河北省邯郸市复兴区教体局局长

教师是教育发展的基石。建设数量充足、结构合理、素质优良的师资队伍,是实施教育优先发展战略的基础工程。在新时代,教师队伍建设必须下好“先手棋”,才能率先发力、快速领跑,为经济社会发展提供智力支撑。新时代,面对“复兴教育复兴梦”的使命,复兴区开展“聚焦高质量,全面创一流”大讨论活动,要求每位教师对职业生涯进行再规划,做到一年有变样、两年上台阶、三年创一流,营造了赶超跨越的浓厚氛围。

以多元的培训机制赋能教师素质提升。教师的成长应是终身成长、全员成长,必须把培训工作摆在首要位置。复兴区切实落实培训经费占公用经费支出5%的比例要求,全力抓好骨干教师、卓越教师、教育家型教师三个群体的培养。一是向内孵化。搭建“希望杯”“星光杯”“夕阳杯”教师专业成长平台,做到“天天公开课,无处不平台”,不断推荐优秀教师参加“一师一优课”等教学比武活动,不断扩大优秀教师、特级教师数量。二是向下帮扶。让名师沉下去,开展“送课送讲双百行动”,开通直播课堂实现城乡共上一节课,促进城乡教师共成长。三是向外对接。利用京津冀一体化发展平台组建教育联盟,全区共有4所学校与京津结成友好盟校,形成了常态化共建共享机制。

以科学的评价体系赋能教师全面发展。传统的考核体系下,“主科”教师权重高、压力大,不堪重负;“副科”教师权重小、敲边鼓,不被重视。要发展更加公平更高质量的教育就必须打破这个老传统,立起新规矩。复兴区着力用好评价考核这个杠杆,区教体局把2021年作为教育质量提升年,制定《教育质量提升年工作方案》,配套出台《复兴区2021年教学质量监测考核办法》,面向全部学校、全体学生、全部学科进行考核。在全新的理念下,语数英等主科不再一家独大,劳动体育美术音乐等“副科”得以重视,高质量发展的理念日渐走入人心,新格局逐步形成。

以强烈的爱师情怀赋能教师激情创业。复兴区是传统钢城、煤城、化工城,生态环境差,教师待遇低,农村学校留不住人,老教师留不住心,师资队伍极不稳。为解决这些问题,在区委、区政府大力支持下,区教体局倾心为教师提待遇、优环境、减负担,用一件件暖心的举措聚人心振士气,把教育优先发展战略落到实处。一是往高处涨。在保障教师工资稳步增长的同时,动态调整教师绩效工资,以增量保总量,确保教师平均工资不低于公务员平均工资。二是往凹地补。实施乡村教师支持计划,做到乡村教师补贴到位,职称评聘优先越位,同时大力改善乡村教师办公生活条件,农村教师全部吃上“小”食堂、住上“空调屋”,比主城区教师拥有更美的的工作环境、更高的薪酬收入。三是往副业减。引领教师聚焦主责主业就必须加大教师减负力度,严格规范“大手拉小手”的人口,真心实意为一线教师“松绑”“解压”,对非教育教学活动进校园一律实行报备审批制度,实现社会能干的让教育干,机关能干的让基层干,干部能干的不让教师干。通过层层过滤,基层教师告别了文明创城、社区防疫等非教学负担,精力得以聚焦,地位进一步提升。

特别关注

名师工作室跨区“动起来”

祝刚

通过共建中小学名师名校长工作室,着力培养高素质专业化创新型教师队伍成为许多区域的共同选择。上海市另辟蹊径,由闵行区、普陀区与奉贤区联合探索“跨区联动名师工作室”的新模式,助推教师专业成长向纵深发展。

跨区联动名师工作室以闵行区第三中学的生命科学名师工作室为主要载体,生命科学名师工作室主持人构建“命题一上课一听评课一论文”循环式的培训机制,逐步形成以专家指导与学员自研相结合、理论学习与实践研究相结合、专题突破与全面提高相结合的培养模式。

同时,跨区联动名师工作室在学、思、研的基础上,通过不断进行跨区域交流、优势互补,让工作室成员向着学习型、研究型、专家型教师的方向迈进。工作室的具体培训方式体现了“四抓”——抓思想作风,抓理论学习,抓核心素养和学科素养的提升,抓教学与考试研究。作为区域教师专业发展的创新实践模式,跨区联动名师工作室有以下四个特征:

一是进行跨界学习。跨区联动名师工作室来自不同区域、学校与年段的教师之间形成了不同的学习边界。此外,教研员、高校专家的加入,使工作室中的教师有更多跨越边界学习的机会。在工作室活动过程中,通过共通的知识领域、共同关注的主题,参加跨区联动名师工作室的成员可以通过观摩、参与式学习、听评课等活动,了解并掌握新的教学理念。同时,工作室成员也可以在工作室主持人与教研员的互动中,不断反思与转变自己的课堂教学设计理念与教学方式。

通过与来自不同组织背景的

专业人员的交流学习,教师可以进行不同类型的跨界学习,不断完善自己的知识结构与储备。如在工作室中,通过专家和主持人进行“在课堂教学中如何培养关键能力”和“基于核心素养的深度学习与评价”等专题讲座,教师相应地进行磨课、构建模型与精准教学等,不同领域的知识在不同边界间不断流动,教师学习更加多元化并具有针对性。

二是组建教师专业学习共同体。跨区联动名师工作室体现了扁平化、民主化、协作式的管理机制。在整个工作室的活动中,行政权力让位于课程与教学方面的专业领导力,融合了教师的个性、特色发展与

集体、合作式发展路径;将教师的长远发展愿景与短期发展目标相融通,注重通过阶段性目标的达成促进教师的长远发展。跨区联动名师工作室通过发展教师素养为本的单元设计、真实情境的深度学习和线上线下混合学习,促进教师核心素养目标的达成。

三是重构教师专业身份。在跨区联动名师工作室中,参与活动教师的专业身份经历了“回归”“拓展”和“超越”三种转换。“回归”指教师的身份由真正的教育者转变为“学习者”。在跨区联动名师工作室中,教师秉持终身学习的理念,通过集体备课、磨课、上课、听评课等活动,不断学习来自不同名师和优秀同行

的先进教育理念,不断更新自己的学科知识与课堂教学模式。“拓展”指教师在跨区联动名师工作室中,通过对各种教师专业活动进行诊断、改进、反思、总结与优化,不断开拓教师专业发展的新领域,提升专业学习的层次。“超越”是在“回归”与“拓展”的基础上,通过多种路径的教学活动,实现向教育家型教师的身份跨越。

四是教师知识的网络共享。知识共享是作为知识的拥有者和知识需求者的教师在专业发展的共同追求上,通过各种交换形式和传播途径,与其他教师进行知识分享的动态过程。在上海市跨区联动名师工作室中,工作室主持人和

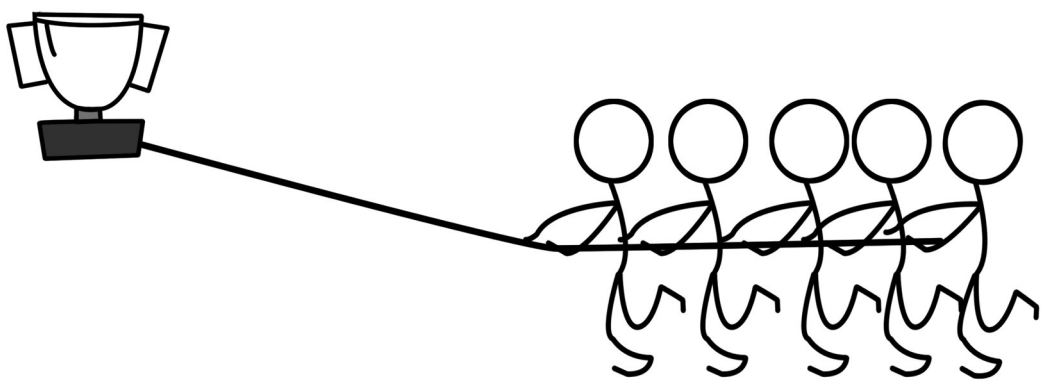
教研员将他们丰富的学科教学方法分享给有成长需求的教师。从本质上而言,教师的知识共享是网络上的一种社会行动。而跨区联动名师工作室所具备的学习型、研究型、创新型组织特征,变传统的讲授、说教为体验、互动,让知识共享成为可能。

相比于单一的、缺乏联动的名师工作室,上海市跨区联动名师工作室所进行的教育实践创新,可以不断重组不同区域、组织间的优质教育资源,在促进不同区域教师专业发展的同时,为区域教育优质均衡发展探索出一条新路。

(作者系华东师范大学社教教育思想研究中心副主任)

管理漫画

团队管理重在价值认同。



山东省高密市密水街道拒城河小学 孙田青绘

区域观察

学前教育补短板的“衢江策略”

罗立三

学前教育作为教育事业之基,是当下社会关注、家长关切的热点话题。衢州市衢江区地处浙江省西部,教育基础差,学前教育短板凸显,省级幼儿园占比低、学前经费投入不足、公办幼师数量少、民办园无序发展情况严重。为改变落后现状,近年来衢江区投资近5亿元,按照“科学规划、普及普惠、规范办园”的思路进行了一系列改革。初步建成了覆盖城乡、优质均衡、普及普惠的学前教育公共服务体系。

抓重点,凝聚合力强保障。衢江区委充分发挥党组织统筹作用,区政府一把手挂联学校第一书记,各部门、乡镇统一思想,社会各界多方联动,凝聚强大的学前教育发展合力,确保学前教育重点工程建设。

高起点谋篇布局。公办园发展滞后,民办园发展无序,农村园发展散乱,这些现状一直制约衢江区学前教育的发展。为此,区教育局党委重新制订《衢江区学前教育布局专项规

划》,在统筹考虑城镇化建设、计生新政等因素对人口发展趋势的影响下,精心谋划全区学前教育布局,保障幼儿就近入园、方便入园。这是对衢江区百姓盼优质学前教育的高效回应。

高标准压实责任。在区教育局党委牵头下,各项掷地有声的政策应运而生。《衢江区学前教育第三轮行动计划》《衢江区学前教育专项规划》相继出台;区编制、财政、人社等部门全面落实各项保障;各乡镇(街道)根据本地学前教育现状,制定民办园专项整治和公办园新(改)建工作规划。明责任、强落实,衢江教育以高要求领航学前教育新起点。

高经费投入保障。从原来低于2%的学前教育经费增长到现每年不低于5%,这是近两年区教育局在党建统领下书写的教育发展新速度。2.3亿元专项资金投入公办幼儿园的建设,采取以奖代补形式落实生均补助政策,按省生均标准及时发放到位。教育的“大手笔”投入,为补齐学

前教育短板提供有力保障。

补短板,统筹提升强基础。区教育局实施幼儿特色品牌工程,坚决推进学前教育综合改革,全面推动学前教育发展规范化、实效化。

全面改造薄弱幼儿园。由于历史、地域等原因,衢江区大部分幼儿园属于农村园,教育资源相对薄弱,全面启动农村薄弱幼儿园改造提升工程刻不容缓。截至目前,已完成7所农村幼儿园改薄项目,计划再投资2亿元改造提升4所薄弱园,至2021年底,满足孩子不仅“有园上”,更能“上好园”的现实需求。

全面实现“一乡一园”。2017年以前,衢江区21个乡镇仅有6所公办幼儿园。近两年,区教育局实施学前教育补短板提升工程,按照“一乡一园”要求,共新建公办幼儿园5所、改建10所,新增优质公办学位4000余个,学前教育两年实现乡镇公办园全覆盖。

全面突破等级幼儿园。家长都希望孩子在第一次跨入学校大门的

时候,能进一所各方面发展都优质的学校,对幼儿园的选择也格外关注。衢江区等级园一直以来的占比低、优质园覆盖面小,加快等级园创建,成为突破瓶颈的关键。区教育局通过完善创建帮扶机制、加大生均补助等方式,5年内共创建等级园83所,占比达97.65%。

抓管理,激发活力强队伍。教育要取得高质量发展,人才是关键。区教育局充分发挥党的政治优势、组织优势,积极开发基层治理优势,创新探索衢江学前教育模式。

搭建成才舞台,配强“头雁”队伍。教师是教育发展的第一资源。区教育局凝聚广大党员群众奋发图强、干事创业,一大批忠诚、有担当的基层干部成为“领头雁”,越来越多年轻幼儿教师走上管理岗位。近两年,为了配强公办幼儿园管理队伍,面向全省公开选聘公办幼儿园园长11人。在“头雁”引领下,“雁阵”齐飞,学前教育步入优质发展轨道。

突破编制束缚,增强师资力量。区教育局创新教师储备员额制度,每年招考一批储备员额教师,提高待遇打通进编通道。近两年新招聘幼儿园储备员额教师128人,弥补公办园教师编制不足问题。

提高教师待遇,确保师资稳定。幼儿教师收入普遍偏低,微薄的工资难以承受当下社会飞涨的物价,没有编制的幼儿教师生活经济压力更大。“教育要发展,师资要先行”,为稳定师资,近年来区教育局不断提高幼儿教师待遇,将劳动合同制教师待遇作为幼儿园生均公用经费奖补考核重要指标之一。

加强教育培训,提高师资水平。着眼于办好优质学前教育目标,“点菜式”“理论+实践”等新型教研形式陆续上线。2019年以来共培训教师2000余人次,相关费用均由区财政统一保障,切实提高幼儿教师专业水平。

(作者系浙江省衢州市衢江区教育局教研室主任)