

管理慧语

孙和保 辑

一个企业最宝贵的资产不是理念,也不是宏大的规划,而是人。人是决定事业成败的关键因素。所以,有了好的合伙人,组建好的团队,才会有好的产品。

(360集团创始人 周鸿祎)

一个团队或者一个组织以及团队与周边的用户、合作伙伴、媒体资源等各个方面是一个生态系统。如果管理者只专注产品或者技术,而不能让整个系统

的人看到未来的方向以至于失去信心,这样的管理不是正确的管理,尤其是在这样一个碎片化的信息消费时代。

(搜狐公司董事局主席 张朝阳)

管理者选用人才要遵循的两条标准:一是有没有能力和潜力胜任工作。一般情况下,新入职员工不一定会顺利完成工作任务,但是经过“点拨”后,不能再犯同样的错误。“一点就通”显示出工作能力与潜力。二是认同不认同企

业文化。百度致力于保持创业激情、愿意学习、富有创新的文化。但有些人求稳,不愿意冒险,不愿意在高速成长的环境中工作,希望有一份稳定的工作和生活,这类人不适合百度。

(百度公司创始人 李彦宏)

校长,本质上是一位教师。但校长的独特岗位与普通教师是有区别的,区别在于校长的影响是思想的影响,应该用理念引领学校的发展。不

在乎一个校长在学校里每天具体做了什么,而在于他在学校里是不是营造了一种氛围,这种氛围是不是有利于实现学校发展的愿景。

(北大培文学校总校长 柳袁照)

学校管理者能否成为学校发展的引领者与推动者,这就要求学校管理者能够以先进的教育理念引领学校发展,并基于学校已有的办学基础清晰地制定学校发展规划,带领并推

动学校积极面对各项改革。

(北京小学校长 李明新)

企业竞争的战场不应该是产品,而应该围绕潜在顾客的心智进行。企业的实力来自其品牌在潜在顾客心智中占据的位置,而非产品本身。在与对手竞争中,谁在潜在顾客的意识中确立了最具优势的位置,做到与众不同、差异经营,谁就能在竞争中赢得主动权。

(美国营销学家 杰克·特劳特)

局长专栏

新高考背景下的“地市”担当



肖俊泉 河北省承德市教育局副局长

普通高中正面临前所未有的考验。一方面,缺乏像义务教育“省级统筹、以县为主”一明确的管理体制以及相应的政策法规支持,另一方面规模最大、涉及面最广、难度最大的新一轮高考改革又呼啸而来。在此背景下,位于省与县中间的地市教育行政部门,应以对党、对人民、对事业高度负责的决心和勇气,主动担当,有所作为,推动新高考改革确保公平、稳定、成功。

第一,成立领导组织。市县级教育行政部门在业务上本属于指导而非领导关系,但县城普通高中一般数量较少,面对高利害、高风险、高敏感的新高考,如果缺乏统一指挥,依靠学校“孤军奋战”,很可能会“误闯迷官”。因此,市级教育行政部门应向市委、市政府谏言,成立新高考工作领导小组。这样的机制,不仅破除了体制障碍,通过规划上的“一盘棋”,实现步调上的“齐步走”,还可以此为平台开展校际分享,达到“1+1>2”的效果。

第二,强化价值引领。“两依据一参考”的评价改革,促使学生会选择、自主成长。培养学生正确价值观念、必备品格和关键能力,引领学生全面而有个性地发展,进而实现育人模式重构,是新高考的价值追求,也是发展素质教育的应有之意。新高考改革应对学生积极开展生涯规划教育,不搞“田忌赛马”;对学校要尊重并极大满足学生选择权,不搞硬性“配餐”;对县级政府,倡导教书育人,不单纯以升学率论“英雄”。

第三,组建引领团队。落实新课标才能支撑新高考。目前,学校乃至县级高中教研力量普遍薄弱,离不开市级的组织和引领。对此,承德市实施了“五个一”行动,即一位学科教研员,每科一位;一支团队,每个学科从全市学科教师中选拔40名教师组建学科团队,成立名师工作室;一个基地,每个学科在全市高中中选一所学校作为学科基地;一次培训,聚焦新课标,连续三年邀请新课标制定者每半年开展一次培训;一笔经费,市级财政每年为每个学科安排专项经费5万元,专款专用。

第四,组织精准培训。新高考能否顺利推进,核心是人力资源。新高考考验的是校长领导力,对校长的“实战性”培训非常重要。2015年,我们从全市15所高中派出30多位校长到浙江、上海的学校开展为期40天的蹲点学习。同时对教师“点对点”进行选课走班、生涯规划、心理咨询的培训。考察学习的学校也要精心选择,避免“高大上”,而是“跳一跳,够得着”。

第五,统一质量监测。为推进普通高中教育从整齐划一向个性化、多元化转变,实现错位竞争、差异化发展,需要构建区域适合学校实际、富有学校个性、有利于学校之间和合发展的质量监测体系。为此我们开展第三方评估,通过质量监测和大数据分析“发现学校”,找到学校优势。建立市级质量监测平台,统一组织、统一标准、统一评价,利用大数据平台发现问题,调整思路,指导督促学校建立多元化的教师评价机制。

管理先见

不可或缺的设计思维

鲁兴树

“设计思维”发源于商业界,后来被各行各业所借鉴,是当今商业创新领域最热门的话题之一。教育领域对“设计”也不陌生,如教师每次上课都要进行教学设计,但“设计”在教育领域的运用,无论在广度还是深度上亟待加强:一是教育本身是一项复杂性活动,且随着时代的发展,教育的复杂性和改革的艰巨性越来越大。也就是说,教育工作的有效推进将越来越依赖创造性设计。二是新时代不同于工业时代,工业时代个人只是系统的零件,多数人掌握专项技能从事反复性工作直至退休,需要的是熟练的技能,只有极少数人从事创造、策划及管理工。而如今,每个人都是“造物者”,都是“普罗米修斯”。在这样的时代,教育更需要设计。教育设计对于改善教育工作,至少有以下功能:

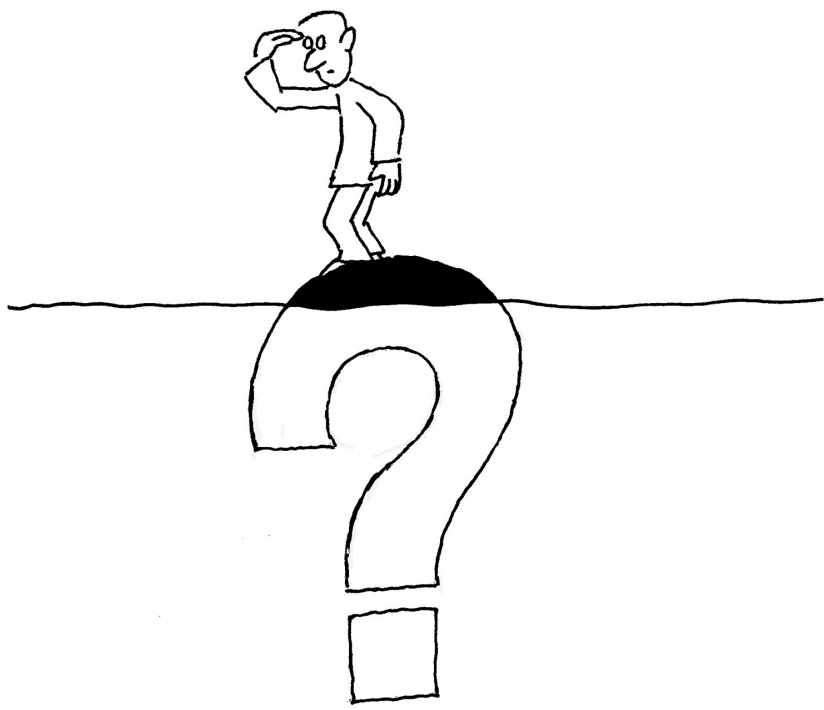
放大教育活动的过程价值。过程是事物的存在和展现方式,离开了

过程,事物不可能存在,也无法变化和发展。在现实工作中,我们往往把“过程”简单化,甚至走过场,忽视了活动的过程价值。而“过程即实在”,对于教育活动来说,做实“过程”,才能取得活动应有的价值。如今的教师培训都会“请进来”,当知道《第56号教室的奇迹》作者雷夫·埃斯奎斯将来常州演讲,我便想如何将演讲活动的价值最大化。除了要对演讲内容和形式进行精心设计外,更重要的是,怎样将这一活动进行“前延”和“后续”,以便放大其过程价值。雷夫6月来常州,我们就于5月下发了关于开展“对话雷夫,走近56号教室”征文评选活动的通知。此举,一则为提前告知教师雷夫要来常州,提前启动活动宣传;二则让教师通过多渠道了解雷夫,以便到时可以带着问题、带着完成征文的任务有针对性地听演讲、对话。在雷夫离开后,教师开始

撰写活动感悟与收获参加征文评选。8月征文活动结束,公布评选结果。雷夫本来在常州只待了两天,而采用如此的设计和安排,雷夫活动的影响持续了4个月之久。这样做,无疑放大了雷夫演讲活动的过程价值。提升教育活动的教育价值。开展教育工作,免不了要开展丰富多彩的教育活动。那么,怎么让活动凸显育人价值?该开展什么样活动才具有教育意义?这就离不开设计和策划。上海市曹杨二中有一个经典活动——“南京生存训练”,该活动起源于20世纪90年代。最初这只是以“吃苦耐劳”为主要目的的生存训练活动。后来,经过实践和不断完善、设计,活动发展为以“吃苦耐劳”和“思想道德教育”为目的的社会考察活动。再后来,活动又成为以“思想道德教育”“吃苦耐劳训练”以及“研究性学习”为目的的综合实

践活动。目前,该项活动成为曹杨二中的德育品牌。同样是“生存训练”,经过设计和不断加工、完善,使活动的内涵不断丰富,教育价值不断拓展和提升。创新学校教科研方式。围绕教育工作进行创意设计,应该是传统学校教科研方式的有益和有效补充。传统教科研主要从现实问题出发,以解决现实问题为导向,而创意设计主要是基于对未来的期许,以超越现实的理想目标为导向,更容易激发教师参与热情。传统教科研主要以课题的形式进行,而课题研究需要经过申报、立项、评审等一系列程序,过程较为烦琐,而结合自己的工作进行策划和设计则更为便利、灵活。传统教研课题内容较多地集中在教学和课程领域,而类似于学生活动、文化建设、学校管理等则很难涉及。比如,常州市第二实验小学利用学生崇拜

管理漫画



看不出问题才是最大的问题。 王柱华/绘

研训视窗

问题是培训第一资源

杨武杰 周建国

如今的教师培训种类多、课程设置丰富、专家资源广,但现实工作中许多教师仍是备课复制粘贴、上课照本宣科和课后题海战术等粗放的教育教学行为,师生间的区别只是“教师手里有答案,学生手头没答案”。

教师教育教学上的问题看似庞杂,却是开展培训的最好资源。培训应以问题为导向。在开展培训时,教育行政部门或者教研部门要充分挖掘和梳理问题,在培训过程中有针对性地设置破解问题的方法和途径,进而提升教师的学科素养。

尊重差异。把教师素养差异开发作为培训资源,引导能者为师,组建“一对一”或“多对一”帮扶团队,促进教师能力的整体提升。翻转培训模式,让教师自主磨课、磨题、主持、评课、读书、思考和写作等,鼓励教师大胆尝试、敢于突破,不断增加教育教学的知识储备。

校长不是培训的局外人。校长是教师培训第一责任人,以教研组或备课组为基地,以研究教材、课堂、学生为目标,以集体备课、听评课为抓手,对内增强教师成长基本功。对外通过名师引路、教学展示、共同体建设等途径,提高教师成长的专业自信、文化自信。

改善乡村教师“造血功能”。许多乡村学校因缺乏学科带头人,影响了教师的自我发展,也阻碍了乡村教育的整体振兴。教育行政部门要“输血”与“造血”并举,既放宽乡村教师编制,又重视培训和培养。健全教师培训档案,摸清短板,建构培训清单;注重个性化培训,杜绝重复化培训;以“城市带领农村”的帮扶政策为契机,引导城乡学校结对子,鼓励城镇优秀校长和教师下沉送教,分批安排乡村校长和教师进城跟岗学习;教研、培训部门要打通城乡学校发展的壁垒,当好“红娘”,架构城乡学校“教、学、研、训”共同体,捆绑考核,既提高送教教师责任心,又唤醒乡村教师自我成长意识。

(作者单位系浙江省奉化区教育局服务管理中心)

区域观察

江西兴国:“共享教师”走进山区学校

周新兴 刘小平

山区的秋日早晨,薄雾轻纱、流水潺潺。江西省兴国县城岗乡中心小学书法教师康平很早就起床,到镇上的文具店买毛边纸、墨汁和毛笔等书法用品,按照学校开学初的课程安排,他今天要到距离乡镇15公里的回龙小学、榔槎小学进行每周一次的“走教”。这位省级书法协会会员,成为城岗乡十几个村完小、教学点的书法“共享教师”。这是江西省兴国县在通过国务院义务教育均衡发展督导评估验收后,大力推进从基本均衡到优质均衡发展的系列组合套餐中的一个“子菜单”。2018年4月,兴国县教育局在潞江镇上程小学举办“名校+分校”“强校+弱校”城乡教育共发展启动仪式。这是县教育局对《兴国县政府工作报告》“名校+分校”“强校+弱校”重点民生工程落地生根的一个重要举措。

“名校+分校”“强校+弱校”是把县直学校优质资源与城郊、农村学校进行“捆绑”式发展,实现师资共享、教研共享、学生互通交流、研学旅行等方面的有益探索,为兴国县全面开启从基本均衡到优质均衡迈进积累经验。”兴国县政协副主席、教育局局长李文涛对这一有力举措充满信心。兴国县全县遍布各个山村的小学共424所,其中中学生10人以下的有96所。因为学校规模小,无法按学科需求配齐配足专业学科教师,“共享教师”支教模式让优质教师资源延伸到了每一个边远山区,让边远山区的孩子获得了更多的发展可能。所谓“共享支教”模式,是指由县教育局组织,每年从乡镇初中、中心小学或中心学校招募(或选派)有音、体、美、科学、计算机、书法等专长或爱好的支教志愿者组建支教志愿团,支教志愿团到本

乡镇紧缺学科专职教师的边远村小、教学点开展支教,逐渐让试点乡镇较边远的村小、教学点学生掌握“六个一”目标,即唱好一首歌、跳一支舞、熟练一项体育技能、画好一幅画、会做一个科学小实验、学会一项计算机操作。”县教育局分管师资队伍建设的副局长邱昌源介绍道。为了最大限度地让更多的山区学生从这列“共享列车”上受益,兴国县巧妙融合高等院校的大学生支教群体,充分发挥专业教师的学科优势,与在岗在职教师的“走教共享”资源整合,实现了“共享”教师队伍越来越大,师资配备更加科学合理。兴国县南坑乡中叶小学距离县城近80公里。9月20日下午,学校一二年级学生正在认真地听着“共享教师”的音乐识简谱课。据学校负责人说,之前因为没有专业音乐教师,孩子们不知道什么是简谱、什

么是素描,什么是花样跳绳,自从江西赣南师范大学来了两位支教教师后,原本宁静的山村小学开始热闹起来,在操场上,小河边到处都能看到孩子们的身影,听到孩子们悠扬的歌声。这所大山深处的山村小学还组建了学校合唱团。“共享教师”模式不仅给山区学校带去了专业的教学活动,也让山区学校有了更多的欢声笑语。目前,兴国县共有11个乡镇的320多名教师参加“共享教师”活动,194所边远山区学校的5800多名学生从“共享”中受益。“下一步,我们会逐步完善‘名校+分校’‘强校+弱校’和‘共享教师’机制,努力实现偏远山村孩子在家门口读好学校、遇见好教师,让乡下孩子同城里孩子一样享受最好的教育。”李文涛信心满满地说道。(作者单位系江西省兴国县教育局教育宣传中心)