

管理慧语

没有任何一件事、一个人能够完全符合理想化的要求,能够达到70-80%就可以了,达到100%是无法实现的。70-80%的管理交给制度,但剩下的空间要依靠人,有人情味的领导才会有人格魅力,才能领导、召唤群体,让员工心甘情愿跟着你。

(上海交通大学教育集团华隽经营学院院长 周晓寒)

一个领导人重要的素质是方向、节奏的把握。要基于事实与数据,拿捏好黑白之间的分寸,把理性与感性、科学与艺术有机结合在一起,通过内心世界的指导与互动,激发起员工的内在价值、创造潜能。

(华为公司创始人、总裁 任正非)

管理者心中必须有“无论如何也

要实现”“不管怎样必须成功”的强烈愿望,而且达到日思夜想的程度。管理者需要确立事业目的、具体月度行动计划。为了成功实现计划,无论遇到多么大的困难,不畏艰险、不屈不挠、坚持到底。

(京瓷和日航名誉会长 稻盛和夫)

所有人都可以拓展自己的潜力,有些人潜力大一些,有些人小一

些。所以,管理最重要的是如何识别、发掘这样的人才?发掘之后如何留住这些人或者如何培养这类人?“高潜力”这类人有一些与众不同的特质:他们会去寻找挑战,不是那种渐进式、微小的挑战,而是巨大的挑战;他们会设定非常远大的目标,而这些目标来自他们对外部机遇的辨析。

(管理咨询大师 拉姆·查兰)

激励知识型员工需要设计个性化的激励措施,要以激励他们的创造力为核心。其中包括:强化知识工作者的责任心;必须能够评价他们的贡献;让他们做好本职工作,这恰恰是管理者很少注意的。知识是一种高端资源,因此,为他们提供合适的职位是充分发挥其生产力的关键。

(管理咨询大师 德鲁克)

孙和保 辑

局长专栏

适时引入第三方评估



肖俊泉 河北省承德市教育局副局长

通过教育“放管服”改革,实现学校“管办评”分离,进而充分激发教育事业发展生机活力,是新时代全面深化教育领域综合改革的迫切要求。

无疑,推进并不不断深化教育“放管服”改革,已经成为我国教育改革与发展的“硬骨头”。改革越是进入“深水区”,越是要选准切入点,通过重点突破,实施整体推进。

作为现代教育管理的重要手段,教育评估具有导向、监控、鉴定和激励等功能,对教育改革与发展起着牵一发而动全身的作用。科学的教育评估有利于服务政府决策,有利于服务学校实践,有利于服务社会了解教育。

因此,经过反复论证,河北省承德市政府引进第三方专业机构,由点及面对中小学教育质量开展综合评估。评估旨在全面实施中小学教育质量综合评价,进一步推进素质教育。

与传统的“自己评自己”相比,第三方评估具有三个明显特点。

不仅全面而且客观,指出问题不再难。以往的评估往往局限在分数、名次或升学率,并且对发现的问题因碍于情面,或难以启齿,或避重就轻,不能反映学校发展的全貌。第三方评估涵盖学生、教师和校长三个一级指标,每个一级指标又具体分为若干二级指标和三级指标。比如教师发展指标中,下设教师教学能力、职业压力和职业倦怠三个二级指标,而教师教学能力又细分为教学设计能力、教学实施能力、教学管理能力、教学评估能力和教学研究能力5个三级指标。评估以数据为纽带,围绕校长领导力、学校教师发展、学生学业发展指标体系进行关联性分析,全面而系统。又因为是第三方,评估活动相对独立,不受外部因素干扰,使得评估结果客观公正,特别是对存在的问题,不再遮遮掩掩。

不仅看见病症而且查出病根,找到病因不再难。测评发现,在某所初中学校师生关系这项指标中,冲突型和回避型分别占到5.1%和11.7%,该校在校生近3000人,合计起来“两型”学生竟有500多人,这么大的群体又处在青春期,显然是校园里不安全因素,这个现象又非解决不可。仔细分析,这些学生大体分为两类:一类是父母离异家庭,另一类相对集中在几个班级。进一步分析,这几个班级的班主任都很强势,都“严格认真、铁面无私”,前者属于家庭原因,需要家校密切沟通;后者属于学校原因,需要教师增加人文关怀。

类似这些情况,仅仅靠学校“慧眼”很难发现。即使发现也很难查到病因,而第三方评估用数据说话,数据来自每个个体,顺着数据线索总会找到问题的“病根”。

不仅精准发现学校,而且精准发现教师和学生,精准施策不再难。“不识庐山真面目,只缘身在此山中”。第三方评估采用科学的指标体系和大数据技术,定性定量综合分析,不是“大概齐”,似是而非,对优势看得准,对问题看得清。

多指标体系和大数据的应用,让我们看到了以往评估被“屏蔽”的问题。评估发现,某所初中学校“教师教学能力得分最低,但教师的职业倦怠却最为严重”;评估还发现,不管是小学生、初中生还是高中生,最大的心理焦虑来自学校的考试排名……这些“精准”的发现,为学校和教育行政部门“精准”施策、“精准”决策提供了最有价值的素材。

决策者说

集团化办学促教育质量均衡

在2017年通过国家义务教育基本均衡县(市、区)督导评估的基础上,河北省衡水市冀州区围绕破解城区学位供给不足、城郊学校优质教育资源不均衡且部分校舍闲置等问题,探索实行集团化办学改革。截至新学期初,各项教育教学管理呈现多重效果:教育资源实现存量盘活,整体办学能力不断增强;促进教育优质均衡发展,公平高质需求得到满足;创新提升教育治理水平,激发教育改革活力,进而实现让每个孩子都能接受公平有质量的教育。

组建教育集团,形成管理“共同体”

集团化办学是通过盘活现有存量,优化资源配置,整体带动提升教育质量和办学效益,实现集团内每所学校的优质均衡发展,是缓解当前学位紧张、教育资源不均衡等问题的有效途径。特别是随着城镇化进程的加快和“全面二孩”政策的实施,一方面区直小学学位供给愈发紧张,“原地打转”增加学位已接近极限,“大班额”问题十分突出;另一方面城郊农村小学学生数量逐年减少,部分校舍闲置,教师教学积极性不高,学校缺少生机与活力。

基于以上“挤”与“闲”并存的现实问题,2017年冀州区第三实验小学与冀州镇第四小学实施了“联合校一体化”管理,作为集团化办学改革的雏形,运行效果显著。为了扩大改革范围,2018年组建了冀州区第一、第二、第三实验小学三个教育集团,分别与其相对较近的城郊小学形成“1+1”模式,带动城郊薄弱学校发展,逐步扩大了优质教育覆盖面。在集团“联合校一体化”管理中实现三个统一:制度机构统一。集团下设区直和城郊两个校区,在学校发展规划、资源共享、教学安排、教研教改、干部教师分工、考评量化六个方面做到全部统一。教育集团设集团理事会,负责组建统一的集团党支部、工会、少先队组织和中层职能科室等内部管理机构。人员管理统

一。集团理事会统一管理集团各校区所有干部教职工的岗位分工、调配交流、量化考核、绩效分配、评优评模、表彰奖励、职称评聘、纪律惩处等。资产管理统一。城郊校区固定资产暂时保留在原学校名下,根据发展情况,按照相关审批手续,或逐步整合到教育集团名下,或培育孵化新的教育单位。集团理事会统一管理使用所有资产,负责各校区基本建设、维修改造、后勤维护、安全保障、住宿管理、学校食堂等工作。

借力名校效应,促进发展“一体化”

家长择校,择的是学校管理和优质师资。因此,校长和教师交流是实现教育质量均衡的基本条件。在这方面,冀州区主要抓了三点:一是管理团

队“往下走”。区直校区留一名副校长负责常务管理,集团领导班子全部到城郊校区办公,消除社会上城郊校区是“分校”的顾虑。二是优秀师资“往下走”。城郊校区主科全部由区直校区的名师和骨干教师担任,交流到城郊校区的教师,同等条件下学期量化、评优评模、培训进修、绩效福利等给予倾斜,提拔任用、职称评聘、岗位晋升等予以优先。三是教育教学“六统一”。各校区教育教学做到“六个统一”,通过理论学习、集体备课、集体教研、名师工作室等措施,建立优质教学资源平台,同步提高集团内各校区的教育教学质量。

统筹合理分流,有效疏解“大班额”

有序稳定分流学生是疏解城区

“大班额”的关键一步。为此,各集团因生因材施教,分阶段做了大量工作:一是改善城郊校区就学环境,吸引学生分流。暑假期间,投资300余万元对城郊小学校区的校舍、教室、餐厅、操场等硬件设施进行改造提升,并提供了中午食宿、半住宿或走读三种方式供学生家长选择,城郊校区的吸引力明显增强。二是分类施策,鼓励学生分流。通过细致的调查,把分类重点放在了有校外托管需求的学生身上。通过多种形式对城郊校区的办学优势、校园建设、师资配备、发展规划等进行宣传,并召开集团化办学工作专题家长会,针对分流目标学生,分别与家长进行座谈,较好地解决了部分家庭存在的孩子放学后“无人管”、家庭作业“无人看”的问题,既有效缓解了家长托管辅导的经济负担,又为孩子们创造了更加

卢乃稳

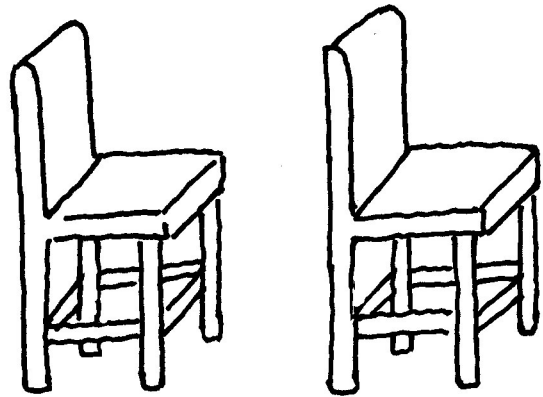
安全、舒适的学习环境,得到了学生家长们的广泛认可。三是分类招生和学籍管理,保障学生利益。集团内各校区单独设定招生区域,严格执行划定区域内招生政策,不得擅自跨区招收学生,不得随意突破招生计划或扩大大班额,保持集团各校区现有学生稳定。

下一步,冀州区将在总结集团化办学改革经验的基础上,逐步深化推广“1+1”或“1+X”集团化办学模式,不断拓宽集团化办学范围。在适当时机,以义务教育阶段为试点,成立城区教育管理中心,加强优质教育资源的培育、配置和辐射,促进优质资源共享、质量效能提升,形成新的教育优质均衡发展共同体,发展更高质量、更加公平的冀州教育。

(作者系河北省衡水市冀州区教育体育局党组书记、局长)

管理漫画

当竞争形成时管理就变简单了。王柱华/绘



区域观察

“小规模”不应是低质量的代名词

农村小规模学校普遍存在教师年龄结构不合理、教学方法单一、课堂学生参与度低等问题。为此,湖北省恩施市以提高农村小规模学校课堂教学质量为切入点,探索“一体四轮”策略,即以开展“361快乐课堂”建设为主体,以联片教研、常规管理、精准帮教、网校课堂为四轮,着力提高农村小规模学校办学质量。

“361快乐课堂”指的是在课堂教学中力争做到“三有”:有兴趣、有体验、有成长。有兴趣是“361快乐课堂”的前提和基础。教师要采取多种办法调动学生的积极性,充分发挥学生的主体作用;有体验是“361快乐课堂”的内在要求,课堂上让学生经历学习过程,改变原有单一、被动的学习方式,积极引导学

生实现学习方式的转变,形成能够充分发挥学生主体性的多样化学习方式;有成长是“361快乐课堂”的目标追求,教师要依据课程标准和学生的实际情况制定恰当而明确的学习目标,在课堂教学过程中一切教学形式、教学方法和教学内容都要围绕学习目标进行,让学生学有所获、学有所长。

开展联片教研,实现抱团发展。建立健全联片教研的工作机制和运行机制。由中心学校统筹,将辖区内小规模学校按照地理位置相近的原则合理规划片区,建立联片教研共同体,并健全相关工作制度,如组织领导制度、后勤保障制度、学科教研活动制度、乡镇中心小学和名师引领制度等。同时,形成基于信息技术的“一体五环”混合式联片教研模式,即在开展联片教研活动时,以课例研究为载体,以信息技术为依托,以网络教研与现场教研相结合,着重抓好

五个环节的工作:确立活动主题,利用信息技术实行“个人主备+网上集体备课”;围绕主题实行“现场观课+网上观课”;在评课、议课中实行“现场评课+网络议课”,做好系统反思改进课堂教学工作。实践证明,这种混合式联片教研活动取得了显著效果。

加强常规管理,促进学校健康发展。根据恩施市教育实际,完善小规模学校管理制度。2018年恩施市教育局制定了《关于进一步加强和规范农村小学和教学点教育教学管理的指导意见》和《关于全面加强农村小规模学校和寄宿制学校建设的意见》,进一步理顺了村级小学和教学点管理体系,明确了中心学校、职能部门的职能和责任,规范了乡村小规模学校教师的教学行为。对乡村小规模学校的备课、上课、作业批改和辅导等教学常规的各个环节,按

照小班化教学的理念提出了明确具体的要求,为实施小班化教学提供基本遵循。

名师精准帮教,助力教师专业成长。全市各学校积极开展名师与小规模学校教师结对帮扶工作。在实践中探索出“两课三导”五步帮扶模式。第一步,指导教师对受帮扶教师进行课前教学设计指导;第二步,受帮扶教师汇报课,指导教师观课诊断;第三步,观课后对症下药,进行有针对性的指导;第四步,指导教师上示范课,受帮扶教师观课学习;第五步,指导教师课后反思,进行为什么这样上课的理论性指导。名师精准帮扶小规模学校的做法,让一大批乡村小规模学校教师迅速成长起来。

依托“网校课堂”,优化薄弱课程。依托信息技术创建新型教育模式,形成了有效利用信息技术提高

姚光炳

乡村小规模学校课堂教学质量的“恩施三式”同步课堂,即同体式、支教式、协作式。“同体式”同步课堂就是将一所乡村薄弱学校或教学点的一个班级与中心学校或优质学校同年级的一个班级结为共同体,通过网络平台,同时上课、同时作业、同时检测,破解了教学点没有教师、开不了课的难题,解决了校与校之间师资匮乏的问题,并在短时间内补齐了学校缺编的短板。“支教式”同步课堂解决了乡村小规模学校师资结构性缺编,开不好音乐、美术、英语等薄弱学科课程的难题。“协作式”同步课堂是学校之间利用信息技术平台,共同开展网络教学研究、教学管理、教师培训、师生交流等活动,促进了学校提高管理水平和教学质量。

(作者单位系湖北恩施市教学研究和教师培训中心)