

管理先见

下好教师交流这盘棋

□ 燕学敏

义务教育均衡发展的实质是师资的均衡配置。目前,教师发展和配置存在明显的校际差异和区际差异。除不同地区、不同学校之间的师资差异外,同一城市同一片区内学校间的师资差异也很大。为此,党的十八届三中全会提出将实施城乡义务教育资源均衡配置,办好人民满意教育的一项重要举措。随之,教育部、财政部、人力资源和社会保障部联合出台了《关于推进县(区)域内义务教育学校校长教师交流轮岗的意见》,对加快推进义务教育阶段教师交流轮岗作出了全面部署,明确提出“力争3-5年实现县(区)域内校长教师交流轮岗的制度化、常态化”。

教师交流是破解义务教育阶段师资配置失衡的重要举措。县域内,教师交流对教师输出学校和输入学校有诸多裨益。

有利于教师专业成长。首先,教师交流有利于学校“血液”再造。如同人的身体机能一样,学校在输出

“名教师”后,会激活自身的造血功能,产生更多更优质的“血液”。

其次,薄弱学校教师进入名校后,有助于激发名校教师的活力和竞争意识,促进名校教师自觉学习、自主发展,从而提高工作效率,推动新一批骨干教师的涌现。

最后,名校的生源差异较小、环境优美,教师长期固守在这样的环境中缺少挑战与活力。名校教师交流到薄弱学校后,教学中会产生许多新的问题、面临新的挑战,需要教师解决新问题、适应新环境。在这个过程中,教师的专业知识、专业技能得到不断发展。

有利于学校布局调整。教师校际交流并非削峰填谷,而是取长补短。教师交流让名校独具特色的校风、教风和学风得以传播,影响和带动薄弱学校的教学风格、教育方法,实现了名校的品牌扩张,有利于增强名校的社会影响力。

教师交流客观上打破了学校管理的僵化局面,促进学校不断改善用

人环境和陈旧的管理模式,刺激学校主动调整和发展,保持学校师资和管理水平的动态平衡。

有利于薄弱学校发展。教师交流过程中,最大的受益方当属薄弱学校或者农村学校。骨干教师和优秀校长定期交流制度,既保证了薄弱学校师资力量和管理水平的提升,又有利于薄弱学校借鉴其他学校办学经验,从而使中小学教育发展均衡、整体提高。

城乡、校际教师队伍水平差距显著缩小。城乡、校际之间的教师交流轮岗,既为薄弱学校输入了新鲜血液和优质资源,同时在这一过程中也提高了薄弱学校师资配置的底线,缩小了师资水平上的整体差距。

薄弱学校师资队伍的结构得到明显优化。优质学校教师轮岗到薄弱学校任教,带动了薄弱学校教师教学理念的更新,同时也增进了对薄弱学校教师的认同与理解,激发共同创业的职业精神。

截至目前,教师轮岗交流政策在

实践中取得一些成效,但也存在许多问题,还需要教育行政部门从当地的实际情况出发,综合考虑教师的切身利益,完善和细化相关配套措施。

完善政策法律体系,保障相关主体的合法权益。借鉴其他国家成功经验,赋予中小学教师公务员法律地位,将义务教育教师纳入国家公务员体系或确定为公务员、教育公务员。这样就从法律上明确了教师的公务员或者公务员身份,为教师交流奠定了法律基础。教育主管部门收回人事权、编制权和财政权。将招聘教师权收归县级教育行政部门,由县级教育行政部门与教师签订聘任合同或行政合同,变“学校自主招聘教师”为“教育行政部门招聘教师”,变教师“学校所有”为“区域学校共有”。这样,县级教育行政部门在其管辖范围内统一招聘教师,统一职级教师的工资待遇,统一安排轮岗和调动就具有合法性。

完善相关配套措施,确保交流教师的切身利益。为了调动和保障交

流教师的工作积极性,相关部门要对交流教师的职业发展、生活环境、职称晋升、福利待遇以及子女入学等问题予以周密安排、合理部署,方能解决教师后顾之忧。各地方政府要因势利导,在交通和生活住宿方面为交流教师提供更多便捷服务,不断提高待遇水平、创新激励方式和手段,提高教师交流的吸引力,吸引更多优秀教师积极参与。

制定科学合理的选拔标准,尊重交流教师的选择权利。教师交流的主要目的是为均衡城乡、校际师资水平,提高薄弱学校教育教学以及管理质量,因而对交流教师的选拔要考虑其专业能力和敬业精神,而不能凭主观臆断或者末位淘汰的方法选拔教师,教师交流并不是为了交流能力较差或者与校长理念不符、性格不合的教师。选拔标准、评价机制和优惠政策应将教师交流作为一种教师职业发展的荣誉,而不仅仅是满足教师为实现诸多功利性目的而准备的前提条件。(作者单位系中国教育科学研究院)

局长专栏

不让一名学生因贫失学



张吉华
河北省隆尧县教育局局长

河北省隆尧县是人口大县,贫困人口多,资助范围广、工作量大。自国家实施教育扶贫政策以来,隆尧县教育局强化政治意识、攻坚意识、创新意识,扎实推进教育扶贫工作,做到了“应免尽免、应补尽补、应助尽助”,保证了建档立卡家庭经济困难学生资助全覆盖,实现了“不让一名学生因贫失学”的承诺。

四个完善,确保精准资助。完善资助机构建设。我们成立了学生资助工作领导小组,设立了学生资助管理中心,抽调精干人员组织实施、指导、检查学生资助工作,定期组织业务培训,切实保证资助政策落实到位。

完善资助认定机制。将本县在校学生名单与县乡扶贫办、民政、残联部门提供的贫困人口名单进行校级层面、县级层面的逐一比对,确保精准识别、精准认定。对在县外就读的建档立卡家庭经济困难学生,采取发函给学生就读所在县学生资助管理中心,提醒对方按照当地政策给予资助。

完善资助档案管理。在落实学生资助政策的过程中,及时收集整理有关政策文件、工作通知、清单表册、困难证明等与资助工作有关的过程性资料,做到资助档案完整、分类归档有序、档案保管规范。

完善资助督查制度。为落实单位主体责任和部门监管责任,进一步巩固、深化教育扶贫工作,县教育局定期对学校资助落实情况进行检查,对检查发现的问题及时通报、狠抓整改,确保学生资助政策落到实处。

三个到位,确保精准开学。宣传到位,依法治理。每学期开学后第一周,各学校广泛宣传教育法律法规,提高学生、家长及全社会的法律意识,营造“控辍保学人人有责”的氛围,并组织学校领导、班主任、教师全面走访未报到注册的家庭,了解情况、动员入学。

制度到位,促成长效。建立学生变化月报制度,落实县长、教育局长、乡镇长、村主任、校长、家长、师长等“七长”责任制,加强控辍保学体系建设,针对每一位辍学学生,确定劝返责任人,制订劝返、关爱和帮扶计划,做到责任到人、措施到位。

管理到位,动态监测。各学校依托学籍管理系统和扶贫精准资助系统,建立控辍保学信息库,设置适龄儿童少年入学台账,做到转入、转出、休学、复学、辍学等动态监测机制。

三个抓实,确保精准帮扶。抓实薄弱学校改造。针对部分农村学校资源短缺的现状,我们积极争取、合理利用上级资金,全面加强乡村小规模学校和乡镇寄宿制学校建设,促成其办学条件达标、管理制度完善、教育质量提升,进一步缩小城乡、区域、学校之间的差距,为教育扶贫提供了硬件保障。

抓实脱贫致富教育。针对部分贫困家庭存在“等靠要”思想,缺乏自主脱贫积极性,我们深入农村农户,开展“勤劳致富、脱贫致富”教育活动,增强脱贫内动力;我们为贫困学生指定专门教师,做好心理疏导,坚定“用知识改变命运”的志向。

抓实脱贫技能培训。针对部分贫困群众虽有脱贫意愿但缺少脱贫技能的问题,县教育局联合县扶贫开发办公室、人力资源和社会保障局下发《隆尧县技能扶贫活动实施方案》,从职教中心、县农业局及相关企事业单位聘请专业骨干,举办定单式技能培训班,培训农林科技、大棚种植、服装加工等实用技术,切实提高贫困户的创业就业能力。

管理慧语

孙和保 辑

作为一名校长,应该善于讲述学校故事。空洞的说教是无效的。只有善于讲述那些大家共同经历的故事,讲述那些触动自己内心真实而鲜活的故事,才有可能打动身边的每一个人,才能传播学校理念、凝聚团队力量、激发工作潜能,才能给予教师、学生、家长以真诚而有效的帮助。

(湖南省长沙市雨花区雨花实验小学小学校长 万淑兰)

一个人不管如何努力,永远也赶不上时代的步伐,更何况是在知识爆炸时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗,站在这个高度,你才摸得到时代的“脚”。

(华为技术有限公司总裁 任正非)

水是随着地势往低处流的,于是地势低洼的地方就能形成深潭或大湖。人也一样,只有把自己放低,包容别人,才能让更多的人才聚拢。

(万通集团主席 冯仑)

思考不应被成见左右。要“出风头”或者“领功”是人之常情,但在思考的过程中,“自己”的观点不可有特别位置。“领功”是有了答案之后的事。在推理中,你要对不同的观点作客观的衡量。

(著名经济学家 张五常)

企业管理的关键是“删繁就简”,敢于把多余的东西去除,让“身体”更畅通,减少不必要的负担。做到这一点并不容易,需要管理层能做到思维方式和价值观的转变,我称之为“君子豹变”,是指企业的一把手一旦想明白“道”之后,马上投入实践,像豹子的速度一样,让转变瞬间发生,且一气呵成。一把手的思维转换后,员工也要发自内心的随之而变,上下沿着共同的方向积极思考、创新,为一个目标努力。这个过程避免行政强制和单向传导,最好上下同心,双向流通。

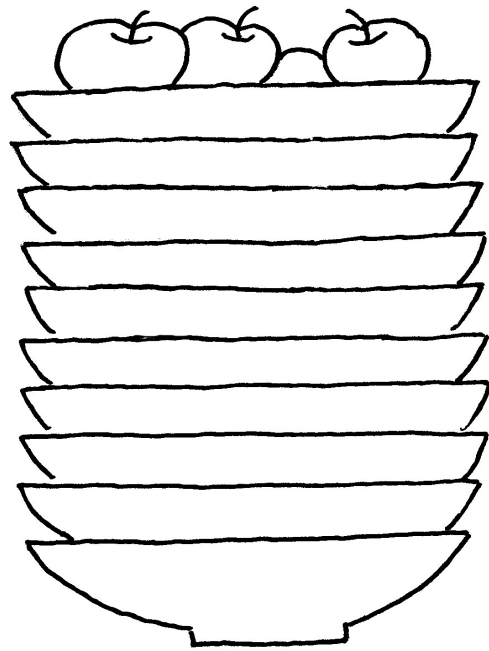
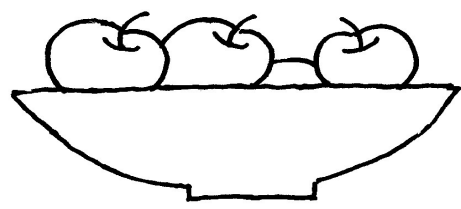
(日本名城大学名誉教授 河田信)

不要过于执迷团队协作。人们聚到一起互相交换意见确实能解决许多问题,但有些决定注定要一个人完成,而不是去努力合群。我们需要更多的隐私和自由,还有对于工作本身的自主权。在学校里也是同样的,我们需要教会孩子如何一起学习,但我们同样需要教会孩子怎样独立完成任务。因为从某种程度上,这是他们深刻思考的来源。

(《安静:内向性格的竞争力》作者 苏珊·凯恩)

管理漫画

效率高,低不以数量多寡为判断依据。



广东省深圳市坪山高级中学校长 王柱华/绘

决策者说

补上农村教师队伍建设这块短板

□ 蔡涛

教师是教育的第一资源,农村教师队伍是推进农村教育发展的关键因素。加强农村教师队伍建设,对于进一步推进教育公平优质发展具有重大意义。湖北省仙桃市对全市农村教师状况进行了认真调研,持续对农村教师队伍建设开展了一系列改革与探索。

实施“三制”办学模式,促进农村教师队伍交流。一是推行“学区制”,促进镇域内教师交流。我们在沔阳、张沟、通海口等9个镇建立学区,将一所优质镇直初中与原乡镇公办合并,成立中心学校。在学区内实行教师无校籍管理,使教师从“一校独有”变为“学区共享”,解决农村学校师资短缺、课程开设不齐全等问题。

二是推行“一校制”,促进强弱学校之间教师交流。在城区强弱学校进行合并的基础上,着力推动38所镇直学校就近与一所农村学校合并,开展“一校制”改革,实行“四统一”,即教师统一调配、课程统一安排、教学统一管理、质量统一评价,变优秀教师“顺向流动”为“逆向流动”。在城区学校,仙桃三中与沔阳新校区、仙桃二中与新城新校区、仙桃小学与沔

庭春校区、沔州小学与老八中校区等全部实行“一校制”,让城区优质资源均衡最大化,满足老百姓对好教育的需求。

三是推行“联校制”,促进城乡之间教师交流。在优质城镇学校与农村薄弱学校之间开展合作共建,在师资配备、学校管理和教研上实行优势互补。目前,全市共确定义务教育阶段永久性保留农村公办学校79所。

建立引进补充机制,优化农村教师队伍结构。拓宽补充渠道,充实农村师资力量。我们积极邀请市委、市政府领导到教育局现场办公,研究教师人事问题,争取适度引进一批省资教生和紧缺学科的优秀大学生到农村学校任教。近3年来共引进省农村新机制教师、紧缺学科教师261名,并全部充实到农村学校。

开展合作共建,补充紧缺学科教师。我们与仙桃职业学院共建大学生实践基地,每年选派一批优秀在校大学生到村小任教,每周集中授课1天;加强与省内高等院校联系,开展“大学生顶岗实习,教师离职培训”活动,大力引进艺术类大学生到农村学校实习,将置换出

来的教师派到相关高校进行培训;推进市直学校对口帮扶村小计划,将21所市直学校分别与村小结对,由市直学校直接选派教师到结对学校任教。

开展转岗培训,促进学科教师结构平衡。从2010年开始,仙桃市每年投入100万元有针对性地选派100名左右的学科教师,依托仙桃职业学院进行转岗培训。目前,已有280名转岗教师走上了新学科教学岗位。

健全人事管理制度,强化农村教师队伍管理。建立教师支教走教制度。仙桃市印发了《关于城区优秀教师到农村学校支教的意见》,明确规定教师支教的条件、支教的学校、支教的时限和考核管理办法,每年推动300名城镇优秀教师下乡支教、走教。

建立名师资源共享制度。制定了《仙桃市名师评选考核办法》,将“送教下乡”“跨校带徒”“巡回讲学”等作为名师评选考核的重要内容,促进名师资源共享。目前,仙桃市已建立市级名师资源库,引导全市29名特级教师、2名湖北省名师、近100名骨干教师深入基层学校任课兼课,分学科组建区域团

队,最大限度发挥名师示范效应。

建立干部任期交流制度。市教育局出台了《关于加强校长队伍建设的意见》,明确规定中小学校长5年为一届,在同一学校任职一般不超过两届,任职满两届后必须交流。今年暑假,我们调整管理涣散的领导班子7个,交流任用校级干部35名。

绩效工资优先。绩效工资发放向农村学校倾斜,农村中小学教师绩效工资平均水平高出城区学校教师12%,乡镇学校教师高出城区学校教师8%。支教、走教教师的人事关系保留在原单位,其绩效工资享受农村学校教师待遇,并由市财政给予每人每月1000元生活津贴,切实保障支教、走教教师必要的工作和生活条件。职称评定优先。将晋升高级职称60%的指标投向农村中小学,将“具备一年以上农村学校任教经历”作为评选高级职称的必要条件,对支教两年以上且仍在支教岗位上的教师单列指标,优先评聘。评先评优优先。在评选各级各类先进和模范时,对成绩突出的交流教师实行指标单列。

(作者系湖北省仙桃市教育局局长)