



“教而优则仕”曾经是优秀教师的发展路径,同时也是学校选拔管理干部的方式。最近几年来,“教而优则仕”也受到了一些人的批判,他们认为这种做法会让一些优秀的教师成为管理的“庸才”,导致教育人才的浪费,所以有人提出了“教而优不仕”的观点。但是,对于学校来说,优秀的管理干部同样重要。那么,优秀的管理干部应该从哪里来?如何为优秀教师搭建更好的成长平台?学校管理干部如何从事务型管理走向专业型管理?本期聚焦——

教而优则仕?!

从优秀教师到学校管理者

□ 王文芳

实话实说,提起笔来写这篇文章,心中颇多尴尬。可以说,从一个师范毕业生成长为一名优秀教师,这条路我走得很顺利,也很愉快。可是,从一个优秀教师到学校管理者,则磕磕绊绊,历经周折。

我师范毕业分配到小县城的一所小学任教语文,一直懵懂、简单地凭本能教书,没想过要如何“优秀”。直到1994年,一个偶然的机缘,县教研室的教研员,也是我的第一个师傅——徐一德先生听了一节我的随堂课,便惊呼“发现了好苗子”。随后,他便带着我到各中心小学巡回送教。同年,师傅选派我参加上饶市小学语文阅读教学优质课竞赛,我意外地拿了第一名,并代表市里参加全省竞赛。从那个时候开始,我才真正走上了一条专业发展的道路。1997年,我被评为上饶市首批骨干教师;2001年,参加了小学语文骨干教师国家级培训,2004年,我被评为江西省特级教师,成为当时全省最年轻的特级教师……

说到教学思想,我可以面带笑容地如数家珍、侃侃而谈,无论是“生活化习作”,还是“生态阅读”,或是“小学生健全人格的培养”,都是我一直致力于研究与实践的。但是,说到“教而优则仕”,我真算得上半个失败者。

随着我专业上的渐渐出名,开始有人议论:王文芳能力这么强,书教得这么好,为什么没有提拔?而这样的声音在长达十几年的时间里,一直伴随着我。刚开始听到这样的声音时,我还能一笑置之,但后来,这种声音开始走样,有人开始猜测甚至传播:不会是她自身有什么问题吧?领导那么器重她,培养她,怎么就不提拔她呢?有一天,一个外县的同行朋友打电话来告诉我一个消息,说是一次和我校的某位领导闲谈,问起我怎么还是一个普通教师,那位领导说:她只是书教得好。那一夜,我因为这句话失眠了,心里的宁静被狠狠地击碎了。过去,我一直专注自己的教学工作,并在这种专心中感受到无与伦比的快乐和幸福。我从来不认为不想当校长的教师不是好教师,不认为一个优秀教师一定要走上管理者之路,我只是愿意做一个纯粹的优秀教师。但是,人们的议论、学校领导对我的评价,重重地打击了我。有一段时间,我出现了从未有过的沉沦和苦闷。

2003年,学校决定起用我,并成立了“教研组”,让我担任教研组组长。2004年,学校向教育局申请到了部门编制,教研组更名为教科处,我被正式任命为教科处主任。在这个位置上,我一干就是8年。8年之中,我不仅依旧执著于自己的个人专业发展,坚持走优秀教师之路,还带领学校教师搞教研、做课题,进行教育写作,并从零起点开始,制定、完善了一系列校本教研制度;8年之中,我主持完成了4项国家级课题,3项省级课题,承办了4次省级、3次市级、十几次县级教研活动,带出了20多名优秀的青年教师。我用了8年时间来证明我只是“教而优不仕”,并非“不能仕”。

回过头来看这段从优秀教师到学校管理者的心路,我依然想说,“教而优则仕”不必成为一种定律,作为高层管理者,全面地了解人才,公正地评价人才,把每个人放在合适的位置,以尽其用,才是最必须的。

(作者单位系江西省万年县六零小学)

系统化培养中层干部

□ 贾书建

学校中层管理干部是学校管理干部队伍中的最大群体,是校级领导的后备力量,通常是指学校各职能部门的负责人。不同地区、不同学校,职能部门的设置不尽相同,但通常都少不了三大职能部门,即教务处、政教处、总务处。正是这些职能部门构成了学校科层管理的支柱,其负责人也就成为学校管理的中坚。

依据系统论原理,任何系统都是一个有机的整体,系统的整体效能不是各个部分效能的简单加合,只有各要素相互协调、减少内耗,才能提高系统效能。学校管理的最优化即以最少的资源消耗来达到最大的办学效益。只有学校各职能部门运转正常高效,才能实现学校管理最优化和办学效益最大化。从某种意义上讲,学校的管理水平取决于学校中层管理干部的水平。因此,学校中层干部非常重要。

以往学校中层管理干部的培养主要依靠基层学校来完成,使得中层管理干部的起点低、成长慢。教师进修学校作为区域培训中心,理应将学校中层管理干部培养纳入职能范围。

科学发展。以科学发展观作为学校中层管理干部培养的指导思想,一是要突出发展这个主题,把促进学校中层管理干部的发展当成培训工作的出发点和归宿;二是要坚持发展的主体性(以人为本),把学校中层管理干部作为培训的主体,按需施训;三是要坚持发展的全面性,要着眼于学校中层管理干部整体素质的提升;四是要坚持发展的协调性,帮助学校中层管理干部平衡心态,迈好步子,走稳路子;五是要坚持发展的可持续性,不搞一锤子买卖,要为学校中层管理干部后续发展积蓄后劲。

选好苗子。大凡对事业负责的学校领导,定会后备干部的培养放在心上。培养对象首要的是要有人性、人品、人味。子曰:“绘事后素。”绘画要先打好底子,做人的“底子”是仁德。孔子的识人秘诀是“视其所以,观其所由,察其所安”。领导要任人唯贤,不搞任人唯亲。好苗子不易得,发现好苗子一定要把握其往正路上引,敢于给其压担子,火候到了就向上级推荐。

系统培养。一是持证上岗。每年对学校中层管理干部轮训一遍,合格者发给证书,作为上岗和提拔的门槛。二是通识培训。增强理论素养,形成理性自觉。三是导师制培养。打破校际界限,选聘优秀校长担任导师,安排培养对象到导师所在的学校挂职锻炼。一个周期结束后,统一安排到其他学校从事管理工作或提拔任用,一般不回原工作单位。让学校中层管理干部率先流动起来,让干部管理机制活起来,不但可以防止“近亲繁殖”现象,更可以破除干部任用上的不正之风。四是跟踪问效。确立起发展性评价观,加强对学校中层管理干部的过程管理,为每名学校中层管理干部建立档案。

(作者单位系黑龙江省哈尔滨市香坊区教师进修学校)



我全身心投入,教学管理和自身业务两不误,1998年获得嘉兴市小学语文最高称号——市首批学科教学带头人,旋即出任另一所小学的副校长。2003年走上校长岗位,2004年又获得了嘉兴市首届小学语文名师,并蝉联三届。自身的成长经历告诉我,学校管理与教学业务是可以做到两不误的。某种意义上说,走上管理岗位意味着拥有更多的教育教学资源,可以更好地促进自身的业务发展。只要自身积极努力、不松懈,“华威先生”的形象是完全可以避免的。

眼下,校长专业化、中层管理人员专业化的呼声日渐高涨。教导主任、教科室主任等中层管理人员,凡正宗科班出身、中年以下的,几乎没有一个不坚守讲台的,就是副校长也是如此。因管理事务缠身,减少一般周课时量是通常的做法。这样做,不仅是因为大多数学校编制的限制,更重要的是,中层管理人员和副校长一旦脱离了讲台,往往被教师诟病。自己不下水,焉知河水深浅?现在,我还是能够听到不少教育局出台文件,规定校长不得脱离讲台,要执教自己的专业课程,这也许可算作是对管理人员专业化的一个“红牌”。

总之,对于绝大多数中小学(尤其是农村中小学)而言,学校中层管理人员都应该做到“管理教学两不误”,就是校长也应该朝着这个目标迈进。说到底,管理工作专业化与教学的“主业专攻”并不矛盾,很多方面甚至是可以互相促进的。

(作者单位系浙江省嘉兴市秀洲区高照小学)

管理教学两不误

□ 徐如松

三流学校校长盯人,二流学校制度管人,一流学校文化育人。对一所具有高品质文化的学校而言,师生们即使经常看不到校长忙碌的身影,也时时觉得校长“无处不在”。这是因为,教务、科研、德育和后勤4个科室就像“四个轮子”,维系着学校的平稳运行和不断发展。在这中间,选拔、培养和使用好这些科室里的中层管理人员,显得尤为重要。那么,如何选拔、培养和使用好中层管理人员?我根据自身成长和校长的角度谈点拙见。

尽管有不少专家对“教而优则仕”颇有微词,但我们不得不承认,“教而优则仕”是目前中层管理人员脱颖而出的主渠道。回想自己的成长经历,1990年上半年参加了“浙江省第10期小学语文研究班”以后,下半年即被任命为教导处副主任。

点燃教师对理想与事业的追求

□ 罗国林

德行素质、专业发展问题一旦形成,自然会成为学校的好教师,成为推动学校发展的重要力量。孔子曰“学而优则仕”,南怀瑾先生解读为,学习好了,学习有空余时间了,就应该去实践,去做事情。“教而优则仕”我们可以解读为,学校的优秀教师,教书育人成绩突出,教育教学效率高,就应该在教育管理上进行尝试,习得和积累更多的知识经验,从教育者成长为教育家、教育领导,是教育的幸事。学校应该引导这些教师的发展方向。最可怕的错误是观念的错误,最大的失败是领导的失败,学校领导不能让好教师成长为好干部、好校长,等于是失去了学校的未来。

在其位谋其政——责任与价值的自我选择。当然,走上管理岗位的教师,要学会对形成的管理材料进行分析处理,确立“事实告诉真相,数据说明问题”的工作理念,用理论与事实提供决策咨询,用理性与

经验指导教育教学,用思想与研究指导专业发展,用文化与规则优化教师常态。同时,这些教师也要学习思考课程安排、课堂视导、常规检查、活动布置、学业检测等教育教学常规管理层面工作的一般方法;探究课程理念领导和课程资源开发,教学过程指导和教学方法研究,学业检测的数据统计和理性分析,校本培训的开展和专业发展引领以及质量文化、课堂文化的建设等教育教学研究层面的工作。此外,他们还要带头读书学习,用智慧的光亮沐浴自己,引导教师走向以读书为核心的专业发展之路,从好教师成长为好领导。

学校激励教师成长的方法与路径很多,但价值取向和目标意义比较相似,这是校长的重要工作职责,也是教师成长永恒的话题。

(作者单位系四川省广元市利州区中小学教研室)

征稿

网评天下,“评”字当先,为鼓励教师积极评论身边现象、教育时事,特开辟《网眼》栏目。读者可发送电子邮件投稿至zgjsbcb@163.com或直接在香山会馆·读者俱乐部征稿专帖中回帖回复(推荐)。长期征稿,字数1000字-1500字。栏目征稿具体内容如下:

纵横谈:对中国教育问题较为宏观的阐述;
师道:批判基础上的建设;
有此一说:虽有偏颇,不无道理;
一吐为快:看到就说,直抒胸臆;
局内人:记录自己身为教师的无奈;
校园目睹之怪(现)状:重在描述,可以不一;
广角镜:以社会万象反观中国教育;
读报会:学以致用;读报后,能够将经验用于实践工作中,并有创新发展与延伸。

网眼·一吐为快

□ 崔英强

学生的“兴趣”与“建议”

想起这个题目,缘于看到一次不同年级学生围绕“兴趣”与“建议”的习作。

某年级学生的习作是让学生围绕“兴趣”写一篇文章。在三四百份习作中,能明白“兴趣”是什么意思并能写出自己兴趣的,竟占不到三分之一。或许是农村学生的缘故,但反思我们的教学、我们的教育方式,不禁深深自责:我们竟然把这么多的孩子培养得不知“兴趣”为何物,不知自己对什么感兴趣!这是否是教育的悲哀?而再看另一个年级的学生习作时,我似乎找到了答案。

另一个年级的习作是让学生对班干部或班主任就班级管理某一方面提一提意见或建议。阅读着一篇篇习作,我感到震惊,我们的学生提的意见之多、之实

在、之恳切令人汗颜:

“老师,教室里的电灯坏了很长时间了您也不修,下午最后一节课,您让我们凑近窗户看书。现在班里已经有好几个同学近视了。”

“老师,我胆小,望着您经常抬起的巴掌,我不敢说,只好在这次习作中斗胆向您说一说……”

“我至今还记得上个星期三的晚上,那天作业特别多。‘快睡吧!明天还要上学呢!’妈妈又催我了。妈妈哪里知道,我还有一大堆没写完呢!大钟敲了10下。爸爸妈妈都睡了,我还在写作业。写着写着,我看见本子上的字像小虫在动。我揉了揉眼睛,望望天空的星星,它们是那么明亮。我又写起作业来。大钟敲了11下,11点钟了。周围非常寂静,只有大钟在和我作

伴。写着写着,我忽然看见天空中下来一颗星星,它对我说:‘小朋友,我带你去玩。’我刚抬手,铅笔掉在了地上,我惊醒了,原来是在做梦。我望望天空,星星是那样明亮,那样自由。”

“老师,班长他凭着手中的权力向同学要东西,谁不给他就要受到他的‘大刑’。自习课上,他带头胡打乱闹,您一来,他就规规矩矩,而您还夸奖他。”

……
看着一句句、一篇篇发自学生肺腑的话语,我不禁感慨:在学校里,竟然有这么多的问题我们没发现,甚至发现了却无动于衷。我们的教育到底怎么了?

己所不欲,勿施于人。毋庸讳言,在教育战线不乏

其人:看见分数,却看不见孩子;看见功利,却看不见人文;看见权势,却看不见真理。这类教师在不知不觉中,以对孩子心灵的灌输、教唆、钳制、宰割、戕害,取代了对孩子心灵的开启、诱导、唤醒、濡染、提升。于是,孩子在校的日子是满的,生命却是空的;头脑是满的,心灵却是空的。

现在,看到学生这么多的意见,我想我们每一个教育工作者都应该认真反思自己的不足,反思自己的一言一行,努力提高自身修养,调整教育教学方法。多一些对学生生命的关注,从小处入手,从现在做起,从自身做起,努力用自己的力量为学生撑起一片晴朗的天空。

(作者单位系山东省高唐县第二实验幼儿园)