

作为区域教育管理者,教育局长的基本任务是管理和领导区域内的学校,促进区域教育的发展。但在现实中,许多教育局长上任后,面对区域内教育方方面面的问题,常常不知所措。

诚然,不管是否具有教育系统工作经历,也不管是否积累了丰富的地方行政管理经验,要做好一方教育的管理和领导工作,都面临巨大的挑战。这种挑战不仅在于教育工作的专业性,还在于教育组织的特殊性。特别是对于区域教育管理者,认识教育组织的特殊性是进行教育管理和领导的前提和基础。

那么,与其他组织相比,教育组织有哪些特性需要特别关注呢?我认为,至少应该关注以下几点:

第一,从目标上看,教育组织的目标多样、模糊,难以界定和测量。学校把培养全面发展的人作为目标,而人的发展具有无限可能性和明显的阶段性,这就要求学校在培养人时要兼顾许多方面。比如,帮助学生树立正确的价值观,培养学生的创新精神和社会实践能力,并为其接受高一级教育和就业做准备,等等。可见,学校教育的目标多样,同时,这些目标又都比较模糊,难以界定,阐述时容易众说纷纭,难以达成共识。

实际上,即使有明确的目标,也很难具体测量。商业组织可以明确地测定目标的达成情况,如用销售增长、利润上升等指标,但对教育组织来说却是很困难的事情。这一方面是由于教育组织目标的多样和模糊造成的,另一方面,教育周期长也是一个重要的因素。在我国,素质教育推行多年,却难以落地,其主要原因也在于此。素质教育虽然美好,却很难衡量,而学校内可以具体衡量的就是学生的文化知识掌握程度。这种“挂一漏万”的衡量方式,使教育组织进一步偏离其最重要的目标。

面对多样而难以界定的教育目标,以及缺乏测定成功与否的简便方法,学校管理便面临很大的挑战。没有清楚一致的目标,就没有分配资源的标准;没有测定成功



领导力

开栏语:管理者完全等同于领导者吗?领导者就一定具备领导力吗?当我们这样追问的时候,教育主政者或许可以反思一下:你是真正的团队领导者吗?剔除权力的背景,你具备真正的领导力吗?《区域教育周刊》聚焦领导力提升,特别推出“领导力”栏目,邀请教育专家和企业管理者,为教育主政者解读“领导”艺术,分析管理现象,指导管理实践。

提高认识,提升领导力

□从春侠

结合的,而各学科之间、教师授课和班级教学活动又保持相对独立。

这种结构的特点是,教育子系统互相关联,却又保持着各自的特点与个性,可以在不影响其他系统的情况下,对环境的变化及时做出反应。教育行政部门与区域内各学校的关系,就具有这样的特征,同时,学校内管理者与教师之间,也具有松散联结的特点。认识到这一点,对教育局长有效地实施管理是非常重要的,我们既要教育组织有关方面加强管理,同时也要注意发挥教育子系统的主动性和能动性,给他们充分发展的空间和环境。

第三,在技术方面,教育组织的技术具有不确定性。所谓技术是指教育组织的工作方式,在学校,技术包括授课、讨论、实验、辅导、补习、作业和独立学习等形式。实际上,迄今为止,没有任何证据显示一种学习方式可以完全替代其他方式。因此,技术的选择往往是建立在不断摸索、参考以往经验和模仿他人做法的基础之上。每一种被采用过的技术都各有优劣,但到底哪些技术促进了学生的变化,哪些技术没有

发挥作用,人们迄今无法给予明确的回答。

这一特点再次提醒我们,教无定法。特别是在当前大力推动教学改革、课程改革的过程中,一定要高度重视和尊重教育教学规律,注意到人的差异性,尤其是学生学习的差异性以及教师教学的差异性,因势利导,才能事半功倍。

第四,在人员构成方面,教育组织也具有鲜明的特点。其一,学生是学校教育的对象,且处于不断发展过程中,而这个过程具有许多不确定性因素。此时,若只讲规范管理,一方面很难发挥作用,另一方面又与教育目标相违背,造成教育者的两难处境。

其二,教师是一个专业群体,专业人员的特点是愿意自我管理,他们往往希望同行评价他们的工作,不愿意接受来自管理者的评价。他们具有高度自治的意识,而且伦理规范和道德意识强,科层意识弱。这一点与行政机关有明显的不同,行政机关强调层级结构,有明确的办事规范。

由于工作性质的关系,在学校,教师必须依赖与学生间强烈的情感关系引导学生成长,必须在自主、创造性的教学活动中实

现教育目标。因此,必然与科层制度产生冲突和矛盾。

作为教育管理者 and 领导者,教育局长如果了解和把握了教育组织的这些特性,就会在管理行为上自觉地减少盲目性和主观性,也不会动辄便拿众多量化指标衡量教育质量的优劣、教师工作的好坏。雅思贝尔斯说过,教育是师生之间灵魂的互动。作为一个教育领导者,无论是校长还是各级教育行政部门管理者,最主要的工作就是为“灵魂互动”创造宽松的环境和氛围,过多的行政干预、管理行为和指标要求,都可能使结果事与愿违。

随着教育综合改革不断深化,教育管理现代化要求越来越迫切,对现代学校制度的建立和教育家办学的呼声也越来越高,这些现象的本质均是要求教育者按照教育规律办教育,让真正懂教育的人来办教育。可以说,提升教育管理者的教育领导力,就在于提升对教育价值和教育规律的把握度,以及对教育组织本身特性的了解和认识。

(作者系国家教育行政学院培训部主任、研究员)

教育局长正确发挥领导力,选对事情是第一步。但选对事情只是第一步,没有校长的跟进与作为,再好的思路也无法成为现实。所以,教育管理者要“扫除”校长的思想障碍,引导团队成员科学地开展工作的。

局长如何发挥课改领导力

推进课改的进程中,作为一方教育的领导、“大家长”,教育局长如何发挥领导力?这让我想起一位怀揣理想的校长故事:在当地教育局长的支持下,这位校长所在的学校课改做得风生水起。但支持课改的局长退休后,继任局长对此并不感兴趣,甚至采取排斥的态度。一夜间风云突变,脆弱的首创精神在强势的行政命令面前不堪一击,这位校长只能黯然退场。

局长和校长都是领导,教育的持续发展需要两种领导力之间的和谐统一、良性互动。局长教育理想的实现也需要校长脚踏实地的努力,校长的创新精神离不开教育行政部门的呵护和扶持。宝鸡课改的历程也再次证明:只有依托两种领导力的科学传导,决策、执行、落实的良性互动,才能走向教育的“理想国”。

决策:选对事情和做好事情

什么是领导?“领”是指出方向,“导”是给出方法。什么是领导力?领导力就是领导者在特定情境下吸引和影响被领导者持续实现组织目标的品质。

局长和校长都是领导,局长领导一方教育,校长领导一所学校。美国管理学

专家彼得·德鲁克认为,领导做正确的事,经理人正确地做事。将局长和校长的工作范围进行划分,这句话阐明了局长和校长在领导力上的区别:局长更应关注未来、把握方向,校长应更多关注现在、积极落实。

当教育综合改革进入“深水区”,作为一方教育的管理者,局长必须具备三种意识和三种能力:三种意识即责任意识、大局意识、创新意识,局长要敢于担当、有全局意识和创新意识;三种能力包括谋事能力、执行能力和协调能力,局长谋事要站得高、看得远、看得准,把该做的事情做好。

由此,我们可以判定,现实中许多教育局长成了“城建局长”、“财政局长”、“人事局长”的现象,恰恰是因为他们对教育关注太少、研究太浅,没有选对事情。

局长发挥领导力,选对事情是第一步。但选对事情只是第一步,没有校长的跟进与作为,再好的思路也无法实现。同样,作为实施过程中的领导者,校长也应具备改革的眼光和行动的魄力。局长领导力的发挥,离不开校长的配合与积极行动,所以,教育管理者要“扫除”思想障碍,引导团队成员科学地开展工作的。

执行:整合资源和利用资源

局长领导力还体现在是否具备资源整合意识,因为发展教育不仅与上级的指导有关,还与教师培训、教育评价等有密切的联系。

正是因为认识到这一点,在推进课改中我们采取了这三项措施:一是行政推动,领导下课堂亲自抓;二是研培驱动,教研部门进行具体指导;三是项目带动,每年列支专项资金用于教师培训、项目推广、教科研和以奖代补。

局长整合资源,校长则要合理利用资源。课改之初,宝鸡市曾存在虚假课改的现象,对此,教育局重点谋划,从基础好、有积极性的学校抓起,从容易组织的学段和学科改起,然后再逐步推开。由于策略得当,校长们放下了思想包袱,带领教师围绕课改组织教育教学,围绕课改创设校园文化,带动了学校的发展和素质教育的落地。促成所有变化的直接人物是校长,校长是实际的操盘手,校长的角色不是局长可以替代的。

深化:问诊把脉和纠偏提质

教育是一门科学,课改是一场革命。这就要求实践者不仅要有壮士断腕的勇气,

□苏永兴

更要有科学求实的态度。所谓科学求实的态度,即管理者如何解决问题,解决问题的思路和路径是什么。

通过几年的实践,我们发现区域推进课改的过程中,容易出现三种问题:不动、伴动和盲动。这些都是每个区域在推进课改中都会遇到的共性问题,发现问题后,许多局长的第一反应是停止课改,这是错误的决定。其实,无论是课改时遇到问题还是面对日常工作中发生的问题,局长都要保持警觉与冷静,才能准确地把握方向,切忌出现问题就徘徊不前,犹豫不定。

解决问题的过程就是不断深化课改的过程,课改的问题谁来解决?专家引领之下,一定是依靠校长落实。美国一位心理学家总结了成长的公式:成长=经验+反思。所以,当宝鸡市启动课改名校提质工程后,我们要求校长们坚持问题导向,着重做好三件事:坚持专家引领,坚持课题带动,坚持及时反思。

课改是一项只有起点没有终点的事业。在为我们共同的事业努力的过程中,局长的领导力是实现团队目标的重要因素之一,作为一位基层教育局长,我愿与同道人一起,锁定目标,执着前行。

(作者系陕西省宝鸡市教育局局长)

荐书



《卓有成效的管理者》(美)彼得·德鲁克著

许是详译

推荐理由:

一位卓有成效的管理者,一般具有以下6个特征:重视目标和绩效;只做正确的事情;一次只做一件事情,并只做最重要的事情;作为一名知识工作者,他知道自己所能做出的贡献是什么;在选用高层管理者时,他注重的是出色的绩效和正直的品格;他知道增进沟通的重要性;他有选择性地去收集所需要的信息;他只做有效的决策。而本书则为读者详细介绍了管理者应如何让自己习得这6种特质与能力。



《选择的悖论》(美)巴里·施瓦茨著

梁嘉歆等译

推荐理由:

作为一名社会心理学教授,作者施瓦茨以幽默风趣的语言阐述了“为什么选择越多,人们越不幸福”这一普遍而令人困惑的悖论。究其原因,作者认为,一方面,人们面对更多的选择而不能做出明智的选择,是受到了锚定效应、框架效应等心理因素的影响。另一方面,即使人们做出了正确的选择,也不一定会感到满足,因为适应效应、机会成本等因素会降低主观感受。作者通过50个心理学实验,揭秘影响选择的心理因素;4大权威测试,了解个人的行为倾向;11条实用建议,帮读者轻松作出明智选择。



《第3选择》[美]史蒂芬·柯维著

李莉等译

推荐理由:

本书超越了冲突与妥协,揭示了一种全新的、彻底的、创造性的思维方式。这是一个兼具开创性与实践性的著作,它向读者证明,“第3选择”思维是我们这个时代最伟大的机遇。作者对“第3选择”进行了多领域的解读,无论是政治家、企业家、各级学校和医院组织的管理者、职场人士,以及青少年,都能从本书中获益。无论在职场、战场、会议室,都同样适用。

管理智库

领导≠领导力

兵随将转,作为组织中的“将”,一定要有带动部属和影响全军的魅力。

无论是教育界还是企业界,都流行这样一个观点:老板是领导者。但是,这样的观点显然背离了英语动词“领导”(Lead)本来的意义,跨越界限。因此,把领导力和职务权威区分开来,是我们准确定义和理解领导力核心的一个要点。在这个意义上,领导力是向前迈进的一种行为,而且这种行为方式能够鼓舞(Inspire)他人——这是另一个与领导力相联系的词,意思是“带来生命”。因此,把领导力理解为行动而非职位,彰显了人们一直推崇的这些能力:勇气,即承

担风险,给一项挑战性的任务以生命,从而创造出一块充满想象力、投入和人与人之间的信任的社会领地。

美国联邦快递创始人弗雷德·史密斯认为,领导力是让人们在未被强迫的情形下为你工作。领导力从心开始,而非从头开始。

领导力因一个有意义的人际关系而繁荣,而非更多的刻板规则。农夫可以把马带到水边,却不能强迫它喝水。权力纵然有强制力,却并不意味着带来正面的影响力。因此,领导既要有充足的“马力”,能够推动团队不断向前发展,又要有强劲的“磁场”,能够凝聚群众干

事创业。

新东方教育集团董事长俞敏洪很享受在讲台上给学生讲课的感觉,也一直希望办私立大学。所以,新东方上市后,俞敏洪一直在寻找执行总裁的合适人选,以实现从新东方经营班子退出的计划。最终,他将陈向东推向了前台。在陈向东出任执行总裁后,俞敏洪将职能部门的权限让渡给陈向东,并由另外一位副总裁担任校长,后者由陈向东管理;高级副总裁周成刚的主管领域则集中在出国咨询和北京分校,退出了在总部范围内的管理事务,在行政序列上,也由陈向东管理。这样,执行层面的权

力就集中到了陈向东一人身上,基本实现事权统一。事实证明,俞敏洪脱离日常运营后,新东方的管理能力大大加强,业绩也得到提升。

“以退为进”是领导力的另外一种境界与表现形式。无论俞敏洪是主动隐退还是“被隐退”,他依然是新东方的精神领袖,这一点毋庸置疑,也至关重要。取得成功的方法是80%靠领导,20%靠管理,而不能反过来。这是美国领导力大师约翰·科斯的另一名言,领导≠领导力。

(文章来自“世界经理人”网站,内容有删改)