管理者素描

董运喜：耕耘在教育的热土上

□特约通讯员 陈 平 何其钢

44年前，董运喜出生在湖南省株洲市茶陵县一户农民家庭。大山的厚重塑造了他淳朴的个性，从一名农村教师到株洲市天元区教育局局长，一路走来，他凭借满腔的热情、执着的信念，以及对教育事业的一片痴情，创造了一个又一个佳绩。

晕倒在工地的“董阿牛”

熟知董运喜的人都说，他没有半点领导的架子。无论是学校建设、教科研还是抓教育质量，他都身体力行，奔走一线。私下里，大家都叫他不知辛苦的“董阿牛”。

为了让学生安全、快乐地学习，2012年，区教育局决定为栗雨小学建设新校舍。前期，为了征拆、报批、报建、设计等工作，董运喜夜以继日地忙碌。当工程建设进入倒计时，董运喜坚持每天到工地。晚上7点多，董运喜像往常一样来到灯火通明的栗雨小学建设工地。他仔细询问了当天的工作进展，当看到学校教师因忙于打扫卫生而没时间吃饭时，他立刻叫来外卖，并拿起水管，与大家一起冲洗道路。

路面一点点变得干净，但董运喜握着水管的手却开始发抖，身边的教师劝他休息，他一笑置之。突然，他整个人倒了下去，大家急忙把他抬到临时搭建的木板床上。待他醒来，看到大家担心的样子，反而安慰身边人说：“没事，不要担心，可能是肚子饿了。”看着他苍白憔悴的模样，几名教师不禁流下泪来。

周末调查的“暗访者”

近年来，天元区教育系统屡出新招，成效显著——短短3年就获得了“全国校园阳光体育先进区”、“湖南省义务教育均衡发展先进区”、“湖南省第二轮教育两项督导评估先进区”等多项荣誉。

2010年春天，全省义务教育均衡发展现场会在株洲市召开。如何更好地展示天元区教育的发展水平和特色？董运喜找来校长，想听听他们的意见。

一位校长在汇报完学校“小绅士、小淑女的评选活动”后，董运喜稍加思考就给出了完善意见：一是小绅士、小淑女评选只在教学楼的一个角落摆个宣传板不够；二是目前评选的条件太苛刻……这位校长深感疑惑，局长怎么对情况如此清楚？

听罢校长们的意见，董运喜总结道：“均衡发展首先要定准位，打造校园文化是一个好路子，我们要将校园建设成花园，把课堂改造成书房，让运动场成为游艺场，充分发挥校园文化的育人功能……”校长们有点吃惊，局长还会有这样的认识？

他们不知道，董运喜很早以前就开始翻阅各种资料，遇到不理解、不明白的就利用周末时间“溜”进学校实地调查，无数次的“暗访”和大量的学习，成就了董运喜的专业领导力。

不讲情面的“亲哥哥”

自从天元区在全省率先实现班额标准化以来，每逢开学之际，董运喜都要面对“幸福的烦恼”。

说幸福，是因为天元区的教育被大家所认可，家长愿意让孩子在本区的学校就读；说烦恼，是因为每到这个时候，他就不得不做个无情的人，拒绝亲戚朋友的要求。董运喜的不讲情面，让自己的弟弟也碰了钉子。

为了实现全程公开透明的招生、招考，董运喜付出了许多时间和精力。每天，别人还没来上班，他就早早到了办公室，闭门办公；下班后更是手机关机、家门紧锁。

去年秋季开学前，董运喜的弟弟介绍朋友的孩子到泰山学校上学。弟弟想着“自家兄弟，事情是板上钉钉的”。可是，当董运喜了解到这个孩子并不在招生范围时，强硬地拒绝了弟弟的要求。当弟弟说他“不近人情”、“不够意思”时，董运喜严肃地说：“这不是情面的问题，而是公平的问题。我要对得起天元区的每个孩子！”

大胆创新的“开拓者”

大胆创新是董运喜对工作的一贯追求。为了实现不同学校之间的协调发展，他提出了“校际联盟捆绑考核”的新举措，按照“地缘相近、规模匹配”的原则，在全区确定了7对盟校，盟校间教学同步、师资互动、管理同进、优势互补，全区学校形成了城乡互动、均衡发展、责任共担、利益共享的良好发展格局，教育质量得到整体提升。

“每所学校不求一样的发展，但都要发展；不必是相同规格，但都要有不同的特色。”在董运喜的带领下，天元区涌现出一批特色学校——白鹤小学的“书香校园”，银海学校的“美的教育”，滨江小学的“爱的教育”、师专附中的“英语沙龙”，泰山学校的“三雅教育”等，誉满三湘。其中，泰山学校成为全市第一所国家级绿色学校和红领巾示范校，江璜小学被授予全市唯一的“全国特色项目校”。

“把健康还给学生，把快乐还给学生，把幸福还给学生。”这是董运喜对孩子们的郑重承诺。天元区通过对阳光体育、活力课堂、社团活动课程、综合实践课程进行综合开发，让素质教育的内涵变得更加丰富。董运喜表示，天元区将进一步深化课程改革，让活力教育为新区课程改革注入活力，“更多地关注学校自身、教师以及学生个体的成长需求”。

局长专栏

校长成长的方向是专家

任勇：福建厦门市教育局副局长

校长不仅是学校的管理者，同时也是落实教育目标的执行者。所以，校长既要精通教育知识，又要深谙管理之道；既能统领学校发展，又能处理日常琐事。这使得许多校长都自称“杂家”。事实上，校长不仅要当“杂家”，更要成为“专家”和“大家”，尤其是在教育多元化、现代化、国际化的今天，校长必须自觉提升专业素养。

怎样才能成为专家型校长呢？

一要深学。

学教育知识。校长要学习古今中外有实用价值的教育理论知识，带着问题定向学，也可以为了补缺专题学，还可以追踪前沿跟进学。

学管理理论。许多校长都有学习教育管理知识的习惯，因为易学、易懂，还可以直接应用到工作中。但管理知识并非教育界独有，还包括企业管理、战略管理、文化管理等知识，这些对校长创造性地开展工作也大有裨益。因此，在专业学习之余，校长要尝试跨界学习，吸收各行各业的智慧。

学他人经验。他山之石，可以攻玉。学习他人的办学经验是学习的一种捷径，但学习经验不能照搬经验，不能食“经”不化，而要活学活用，结合校情科学使用。

二要深思。

思领导之道。校长有3个角色：领导者、管理者和教育者。从现实看，校长的管理者角色被过度强调，而领导者和教育者的角色却没有得到重视。对于“杂家”校长来说，每一种角色都有与之相对应的任务和职责，校长应在三方面都有所提升，精通领导之道、管理之道和教育之道，深思对学校发展具有全局性、战略性议题。

思管理之道。做正确的事情是领导之道，把事情做正确是管理之道。作为管理者，校长要更多地思考如何把正确的事情做正确，思考如何管理学校的人力资源、知识资源、信息资源等。如此，学校管理才能出成效。

思教育之道。无论是身为领导者还是管理者，校长所有工作的最终落脚点都在教育。校长只有深思教育之道，才能在做好管理者的同时，不忘专业，才能给教育发展带来更积极的影响。

三要深谋。

谋内涵发展。学校内涵发展涉及学校管理、教师成长和学生成才等方面，校长要明确“管是为了不管，教是为了少教，学是为了会学”。谋至此境，才能将学校带入内涵发展的正轨。

谋特色发展。创建学校特色品牌是学校发展和办学个性化的趋势，也是对标准化教育、同质化教育的超越。学校特色发展是好事，但校长要依据学校个性、地域特色和自然环境等“本土化”资源长远谋划。

谋创新发展。学校要发展这是毫无疑问的，但怎么发展是个问题。除做好内涵发展、特色发展外，校长还要探索创新发展，正确处理好继承与创新的关系、创新与务实的关系，依靠内部变革力量推动学校创新发展，挖掘、整合学校资源，将学校导入新的发展境界。

问政局长

如何保障学生在校安全

学校一直坚持对学生进行安全教育，但频发的校园安全事件及各种不可预料的突发情况，仍让家长和教师处于紧张的状态。作为教育局长，您是如何保障区域内学子安全，营造一方教育和谐发展环境的？

（湖北省钟祥市承天小学 程莎莎）

校园安全是“里子”工程

学校安全工作关系着学生的安危、家庭的幸福、社会的稳定，以及区域教育的健康发展。钟祥市树立“质量是面子，安全是里子”的理念，筑牢校园安全防护墙。

强安全之基。学校坚持安全隐患日排查、日整改，建立隐患排查整改台账。教育局完善校园巡查、矛盾纠纷、寄宿学生夜间陪护等12项安全管理制度。教育局还争取到公安部门的支持，将112所中小学门卫室升级为警务室，加强常态安全督查，发现隐患，立即下达整改通知书，重点隐患纳入“两化”管理体系。

固安全之本。学校利用国旗下讲话、班团队会、安全教育课、法制讲座等渠道，对学生进行生命安全教育；针对各地发生的校园暴力伤害、拥挤踩踏、食物中毒、交通事故等敏感事件，编发快讯，予以警示；教育局落实教育干部安全知识测试，加强对食堂从业、安保等特殊岗位人员的培训，提升从业技能和学校安全管理的水平。

织安全之网。钟祥市实行局机关干部和责任区督学包联督办学校安全制度、学校月安全工作报告制度、分片召开“一把手”安全工作汇报制度；强化安全监管，推行学生食堂“五员制”、“笑脸服务”、“周营养菜谱早知道”等管理新方式，并积极发挥学生饮食监管委员会作用；加强校园安全微管理，建立楼道、楼梯专人值守制度，细化到课时、课间，把好上下楼安全关口；严格安全问责。责任没有借口，安全责任没有托词，教育局对失责人员给予严肃的处分。

安全无小事。只有每个师生、校长和教育行政部门管理者的关注与支持，才能让学生远离伤害，健康成长。

（湖北省钟祥市教育局局长 杜传家）

图说区事　**“代管家长”农技课进行时**

湖南省邵阳县组建了由2000余人组成的“代管家长”队伍，照顾留守儿童的生活与学习。图为4月16日“代管家长”蒋旭光和学生一起了解草籽花生长情况。　黎建成/摄

区域观察

江苏海门：开启足球“全城模式”

□本报记者 高 影　□特约通讯员 江伟明

春风拂面柳扶风，又是百花争艳时。4月10日-12日，第四届南通三建“珂缔缘”杯校园足球国际邀请赛在江苏省海门市海南中学举行，来自韩国、日本、朝鲜、泰国和中国的300多名运动员参加比赛。

在这届邀请赛中，海南中学“珂缔缘”足球队和海南小学“珂缔缘”足球队都取得了很好的成绩。此前，在国内多项校园足球赛事中，海门“珂缔缘”足球队都曾夺得冠军。

一支校园足球队何以在短短4年的时间里异军突起？缘于政校企三方“联姻”，源于海门市校园足球开启的“全城模式”，缘于“珂缔缘”足球俱乐部的董事长李太镇。

2011年，运动员出身的李太镇因酷爱足球，决定在海门市投资建设一个校园足球俱乐部。他的想法得到了海门市教育局的认可和支持。当年，海门市教育局便与李太镇的公司签署了组建“珂缔缘”青少年足球俱乐部合作协议——公司每年出资50万元，海门市政府和教育主管部门每年注入相应的资金，所有资金都用于足球队的训练、参赛及日常活动开支。

为方便队员训练，海门市教育局确定海南小学、海南中学及海门实验学校为“珂缔缘”俱乐部足球队的集训基地。俱乐部聘请来自韩国、巴西、西班牙等国的6位教练对队员进行专业训练。

目前，“珂缔缘”足球俱乐部已经拥有95名注册球员，队员分布在4个梯队。每个梯队都有知名选手，U12队的球员李贤便是2014年全国U12锦标赛金球奖得主。

“珂缔缘”足球俱乐部的成功示范为海门市全面推广校园足球打开了大门。2012年起，海门市以12个义务教育管理集团为单元，陆续组建了86支校园足球队。每个集团均成立校园足球足训处，全面负责内部足球队的训练、办赛、球员管理等工作。

缺少专业足球教练是许多地区在推行校园足球时都会遇到的“老大难”，而海门市通过整合“珂缔缘”足球俱乐部境外教练资源，构建了教练培训长效机制。还规定所有教练必须持证上岗，使每位队员都可以接受专业和科学的训练。

政校企三方联姻，给校园足球注入了更多的生机和活力。保持这份活力，海门市做了许多努力。

为解决农村籍、非本地籍学生家长的后顾之忧，海门市将注册队员的学籍落户海门，实行小学到高中教学一轨制，并采取“选课走班”的方式，保证俱乐部学员踢球和学业两不误。

以“珂缔缘”足球俱乐部为龙头，全市中小学也积极践行足球进课堂，每周安排一节体育课进行足球教学，足球课纳入中小学生的必修课，选拔的优秀队员还可以参加由国内外知名足球教练员执教的冬训活动。

“校校有球队、班班有活动、人人都参与”，足球运动成为海门校园一道亮丽的风景。“再过三五年，希望国青队、国奥队中都有海门队员的身影。”海门市教育局局长许新海说。

中国足球运动令国人痛并承受着、期盼着、呐喊着。如今，国家将足球运动的发展提到了前所未有的高度，正式对外发布了《中国足球改革总体方案》。“足球要从娃娃抓起，从基层抓起，从群众性参与抓起。”海门市校园足球运动的普及和蓬勃开展，距离实现中国“足球梦”又近了一步。正如海门市委书记姜龙在此次国际邀请赛开幕式致辞时所言，“足球是深受青少年喜爱的传统体育项目，发展校园足球对于促进青少年健康成长、振兴国足意义重大，一定要用心做好。”

征 稿

【问政局长】如何让主政者了解教师在教育教学和生活中遇到的疑惑、难题？欢迎教师提交问题，我们约请教育局长一一解答。

【研训视窗】关注教科研部门负责人或者基层教研员的思考与行动，呈现区域教科研及师资培训的策略与经验，展示区域研训工作的新制度、新举措。2000字左右。

【区域观察】以观察者的视角，评述区域教育发展现象，分析区域改革举措，品评区域发展动态。1500字左右。

【管理者素描】呈现教育局长等管理者的教育故事，从工作侧面描绘管理者形象，挖掘区域教育管理工作背后的故事。1500字左右。

邮箱：zgjs bqyjy@vip.163.com
电话：010-82296736

主编：韩世文　电话：010-82296730　编辑：刘亚文　电话：010-82296736　投稿邮箱：zgjs bqyjy@vip.163.com　美编：孙东　电话：010-82296729　图片新闻投稿邮箱：zgjs btp@vip.163.com