

领导力

科学管理不是拼魅力

熊丙奇

地方教育管理部门如何科学管理?虽然各地实际情况不同,但提高管理效率有着共通的办法。至于怎么做,先看一个小故事。

由于不忍心让孩子经历早上学之苦,一位家长写长信给市长,希望把上学时间推迟半小时。市长觉得有道理,而且也符合减负的方向,大笔一挥,指示当地教育局落实。然而政策出台后,遭到许多家长的反对,理由是新规定打乱了原来的工作和生活节奏——以前把孩子送到学校,再去上班正好,现在如果推迟送孩子,家长上班就会迟到;如果早早送到学校,校门不开,学生安全令人担忧;推迟半小时上学,再推迟半小时放学,孩子回家就比较晚。不仅家长反对,教师对此也有意见:难道晚半个小时上学就能减轻学生负担?在一片反对声中,这一规定很快就取消了。

类似的事情在基础教育部门并不鲜见,问题的普遍存在反映出地方教育部门在管理和决策中的3个错误。一是完全听命于上级领导,不管领导的决策正确与否都积极执行,不敢把真实的想法告之领导;二是在管理和决策时缺乏听取学校、学生、家长意见的调研过程,随意决定,导致政策朝令夕改;三是只做表面文章、政绩工程,

简单地认为推迟上课、减少考试次数或科目就是给学生减负,而忽略了学生负担沉重的根本原因。

显然,这样的管理没有给学校发展和学生成长构建适宜的外部环境,无法营造良好的区域教育管理秩序。对于地方教育管理部门来说,改变这一现状,提高管理水平,可以从落实深入推进教育管办评分离改革的要求出发,在做好管理的同时,把办学权和评价权交给学校、社会机构,尊重管理科学和办学规律,提高管理、办学、评价的专业化水平。

厘清责任,不让管理成为糊涂账

政府和教育管理部门不能用行政思维治理学校,而是要回归本位,在该作为的领域一展拳脚,如果长期越权介入学校办学,

做得越多就错得越多。也就是说,无论管理部门的决策是否正确,只要逾越了管办评分离的原则,都不可能是科学有效的管理。

但实际操作中,管理部门该做什么、学校该做什么的界限并不清晰。比如校车安全问题。有的地方政府把自己定位为监管者——监督学校配备合格的校车、安全运营校车。受资金与自身能力所限,学校无合格校车运营,导致学生安全问题。这是因为相关管理部门没有厘清职责。管理部门应该是校车安全的主要负责人和主导者,保障校车的投入,并负责校车的运营,而不是只做监管者。

我国目前校车安全保障做得好的地区,无一不是由政府主导购买、配备合格的校车,再由专门的公司运营校车。所以,厘清责任是提高管理水平的前提,否则责任

错位,教育管理就会是一笔糊涂账。

民主管理,构建制度听民意

科学的教育管理并不仅要求领导的职业化、专业化,也需要管理部门负责人尊重决策程序,能够听取学校、教师、学生和家长的意见,基于调研和数据进行科学决策。

许多时候,基层的教育工作者将管理工作的科学托付于英明的、懂教育的领导,殊不知规范的教育管理不能只寄望于领导的个人能力,还应该有制度的保障。所以,解决区域教育管理工作不科学的问题,一方面可以通过建立教育官员、校长的公选遴选制度,把懂教育、懂管理的人选拔到领导岗位;另一方面则需要完善社区居民和家长参与管理、决策、评价的机制,提高教育决策的科学性,避免行政领导把个人意

志强加给教育。

成立社区教育委员会,推动学校建立家长委员会,充分发挥社区教育委员会、家长委员会的作用,这是一个优秀的管理者当前应做好的重要工作。这比管理部门关起门来决策或领导用“个人魅力”推动教育发展更有效。

依法治教,制定规范放权力

教育管理部门要督促学校依法自主办学。我国中小学当前有一项重要任务,就是实践学校现代治理。在这一过程中,政府部门要放权,同时也要督促学校用好自主权。相关管理部门要依法行政、依法监管。一要带头严格执行教育法律法规,一些地方教育管理部门不遵守教育法律法规,损害学校、教师、学生权益是最大的问题,对地方教育形象产生了负面的影响;二要通过抓教育信息公开,提升教育管理和学校办学的透明度,约束行政权力主体。

有效的教育管理不是用行政权力去指挥学校怎么办学,而是建立规范的教育秩序,为学校办学、学生发展提供服务。实现教育管理的科学,我们的教育管理者还要学习许多知识,培养多项能力。

(作者系21世纪教育研究院副院长)

教育地理·湖北武汉江夏区

受评价体系不完善和相关资源匮乏的影响,体艺等小学科教学工作一直未能得到教育管理部门和学校的重视,发展缓慢。但是,位于湖北省武汉市南部的江夏区着眼于体艺教学改革,从行政管理到资金支持,不断提升体艺教学工作成效,使其成为学校特色发展的力量。本期,关注“楚天首县”江夏区,看他们如何破解体艺等小学科教育发展难题。

小学科迎来“大时代”

——湖北省武汉市江夏区加强中小学体艺教育纪实

□本报记者 黄浩 □特约通讯员 马祥

从事音乐教育十几年的郑瑛本以为自己会“安逸到退休”,却在沉寂多年后,忽然变得忙碌并充满激情。

从每周寥寥几节课还没有课时保障,到如今每周课时全开足,甚至到另一所农村小学教授音乐;从不被重视,到如今被委以重任,年年组织学生参与各项活动;从薪资微薄,到如今待遇节节拔高,与语数等科任教师几无差距,变化无处不在。用郑瑛的话说,“事情多了,地位高了,待遇也好了”。如今,在湖北省武汉市江夏区,像郑瑛一样感觉“日子好起来”、“干活有激情”的小学科教师比比皆是。

教师兴,则教育兴。漫步在江夏区,在每一所学校都可以听到美妙的歌声、琴声,师生在操场上奔跑的身影,让人感受到学校的勃勃生机。其实,早些年前,与其他农村地区的教育一样,江夏区也面临教师老龄化、结构性缺编等问题,体艺教师更是匮乏。他们是如何突破瓶颈,开创体艺教育新空间的?

“喜欢就是硬道理”

“谈起千斤重,放下四两轻”,这句看似调侃的话,道出了音体美等小学科不被重视的现状。江夏区金口街红灯小学是一所地道道的农村小学,教职员仅有十余人,校长陈芳明还记得,2013年前,学校没有音乐教师。“连主科教师都凑不齐,更别提招聘音乐教师了。”陈芳明说。为完成国家课程设置要求,学校只得劝说其他学科教师兼职音乐教师。怎么教?“也就是跟着磁带听歌唱歌,教师不识谱,也不懂乐理知识,只能如此”。

后来,交流到该校执教音乐的郑瑛也表示,刚接手时,学生音乐基础薄弱,连“多、来、米、发、索、拉、西”都不知道。但她也强调,“学生特别喜欢音乐”。

郑店小学音乐教师杨蕾拥有华中师范大学音乐学硕士学位。当记者询问她为何留在农村学校任教时,她说:“当我感受到学生对音乐如火的热情,我就决定留下来。”

学生喜欢的不仅仅是音乐课。来自求实中学初三(2)班的学生吴念告诉记者,每天30分钟的大课间是毕业班的欢乐时刻,尽管临近中考,但他们每天照常跳绳、跑步,从不落下。此外,各种体艺课程也受到学生的喜爱。

喜欢就是硬道理。江夏区教育局局长肖水林说:“我们做教育,就是要让孩子从幼儿园开始喜欢上学校,向往校园生活。”办教育就要“遵循教育规律,回归教育本真,办人民满意的教育”。此话非空,近几年来,江夏区为这3句话找到了一个实实



为学生提供丰富的课程体验,是江夏区教育人的追求。图为学生表演独轮车和京剧。

在的抓手——体艺教育。

“我们希望通过开展各项活动,让学生全面发展。”江夏区教育局副局长侯文亮说,“绝不让体音美课程变成摆设”。

工欲善其事,必先利其器。为推进体艺课的顺利开展,全区实现塑胶操场全覆盖,农村学生彻底告别了在泥巴、煤渣上跑步的历史。城区学校和农村学校均配备了符合标准的音乐、体育器材和设备,还配备了音乐、美术、体育等专用活动室。

“麻雀虽小,五脏俱全。现在我们也可以与城里的学校一样,有充足的条件开展各项活动,这里的孩子更爱上学了。”谈起这些,陈芳明脸上满是笑意。

从“把课开全”到“把课上好”

“趁夜晚出奇兵突破防线……入敌后把它的退路截断,定叫它首尾难顾无法增援。”在江夏区明照小学采访过程中,五(1)

班学生郭磊演唱了京剧《趁夜晚》选段,字正腔圆。

“我从小就喜欢听京剧,上学后又跟着老师学习,现在会唱不少选段。”郭磊不无自豪地说。

明照小学校长曾明星介绍,江夏区是京剧大师谭鑫培的故里,自建校以来,学校一直以京剧为办学特色。多年深耕,京剧课程已成为学校对外展示的一张“名片”。在京剧之外,包括舞蹈、围棋、形体、书法、美术、跆拳道、经典诵读、田径等在内,学校共有社团28个。

以社团为纽带激发学生兴趣,是江夏区中小学都在做的事情。区教育局体卫艺站体育教研员周志江介绍,仅在体育方面,义贞小学的乒乓球操、庙山小学的绳操、法泗小学的流星球、一小的独轮车、二小的抖空竹、金水学校的集体舞、四中的射击等,都颇具特色。

这是江夏区教育局深入开展阳光体育

“体育、艺术2+1项目”的丰硕成果。现在,他们将这一活动升级到“2+X”。

“体艺教育的深入开展,不仅仅是为了解决硬件不足的问题,也不是为了特色而特色,而是为学生提供丰富的选择,培养他们的兴趣,发展他们的特长。”区体卫艺站站长彭艳说。

在彭艳看来,“上好学”不是简单的“课开得多就越好”,重要的是如何让学生受益。毕业于武汉音乐学院,现就职于义贞小学的音乐教师李盈,一直尝试把先进的教育理念运用到音乐教学中。她的音乐课大多以小组合作形式开展,让学生在“听、唱、演、做”中多一些自主体验。

“学生不是听众、看客,他们需要深度参与,从学会聆听,演唱到生成性表演,甚至分享音乐感受。音乐课不再是唱歌那么简单。”李盈说,“在这样的音乐课上,学生不仅学会唱歌,而且能从音乐欣赏中陶冶情操,习得音乐素养,并在与同伴的交流中培养协作能力,于表演中获得自信。”

与李盈一样,“把课开全”到“把课上好”,不让体艺课成为花架子,江夏区教育人一直在探索。

“上好课”需要拥有高素质的体艺教师,江夏区为了提高体艺教师的教学水平,成立了“体艺教师成长联盟”,吸纳了全区144名体艺骨干教师。成长联盟每月以学科为单位,定期开展教育教学研讨交流与实践活动。

“以前一个人做教研,孤苦伶仃,而且工作无处下手。加入成长联盟后,我们在一起备课,取长补短,碰撞出许多智慧的火花。”李盈说。

拿什么留住你,体艺教师

教育改革每向前走一小步,都要付出艰辛的努力,江夏区体艺教育的成功转身也曾经历阵痛。

“师资短缺是最现实也是最严重的问题。”侯文亮说。不过,办法总比问题多。江夏区在事业编制不断缩减的形势下,每年引进60名大学生充实到教学一线。其中,体艺教师占10名以上,都是体艺科班出身,部分教师还是教育硕士。

针对一些边远农村学校体艺教师缺编的情况,区教育局提出了农村小规模学校合班教学的设想,将班级人数少、年龄段相近的学生按低段、中段、高段合编,一起上体育与健康、音乐和美术课。区教育局还安排城区学校体艺专职教师对口支援,郑瑛就是由赤矶中学支教到金口街红灯小学的音乐教师代表之一。金口街教育总支支持求实中学、赤矶中学、义贞小学的体艺教师派到红灯小学、贺岭小学支教,由教育总支

派专车接送。

补充教师是第一步,将教师留住才是工作重点。拿什么留人?尊严与待遇。

如今在江夏区,音乐等小学科不再是“边缘”学科,体艺教师拥有更广阔的发展空间。

“以前,音乐教师在评优评先工作中不受重视,特别是农村体艺教师,极少有人能够得到管理部门的认可。”郑瑛说,“但现在不同了。活动多了,得奖机会多了,也能评优了。”去年,在区里组织的“艺术小人才”活动中,郑瑛所带的合唱团获得了一等奖。在以前,这是很难实现的。

除了评优评先,让体艺教师感觉“干活有动力,生活有奔头”的,还有区教育局推出的一系列创新举措,比如体艺教师申报制。

“过去,在给教师计算工作量时,语数外等学科教师的系数是1.3,音体美学科教师的系数只有0.8。同样工作一个月,体艺教师的收入只有语数外学科教师的一半。”求实中学教导主任夏鸿兴介绍,“因为学校认为语数外等学科教师课后要批改作业,工作量大。”

体艺教师申报制实施后,在取消传统学科系数的基础上,学校鼓励体艺教师主动申请兴趣小组辅导任务,代替语数外等学科教师的作业批改和培优补差工作量,实现体艺教师与主科教师课时量的均等。体艺教师辅导学生获奖的,学校也将视获奖等次给予奖励。

“现在基本达到了所有学科教师工作量均等,体艺教师与主学科教师待遇基本持平。”夏鸿兴说,“教师申报非常积极”。譬如纸坊第二小学目前共有体音美专职教师9人,每个教师都申报了兴趣小组,包括航模、乒乓球、排球、田径、舞蹈、绘画等。

“我们将教师的特长与学生的兴趣点充分结合,让教师实现自己的价值,也让学生在兴趣中成长,可谓一举多得。”纸坊二小校长李秀丽说。

累并快乐着,是江夏区体艺教师共同的感受。但一切皆有所值——在于自身待遇的提高,在于精神的富足。同时,体艺教师的付出也为江夏区体艺教育的发展带来了惊喜:江夏区学生体质健康合格率达80%以上;合唱基地校在武汉市第二届校园合唱节中荣获一等奖;篮球基地校一中代表队在2012年“体彩杯”武汉市青少年篮球比赛新城区组中一举夺魁,并获市九运会冠军……

“小学科迎来了‘大时代’,我们期望通过体艺教育,让教师教有所乐、教有所得;让这里的学生学有所乐、学有所学。不以分数论成败,不以高低论英雄,让学生自然地成长,构建‘绿色’的教育生态。”面对成绩,江夏区教育人如是说。