

领导力

领导“权威”影响团队价值

□ 操太圣

作为地方分管教育事务的部门管理者,教育局长需要经常与财政、税务、电力、卫生、安全等部门打交道,争取教育应得到的支持,从而提高全面发展教育的能力。教育局长如果不具备过硬的管理能力和良好的沟通能力,很难为当地教育发展谋取更广阔的空间。

上述对教育局长的角色定位偏向管理者,而非领导者,随着国家治理体系现代化步伐的加快,教育局长作为领导者的角色需要加强。根据美国教育管理学者李普哈姆的界定,管理者是“利用现有机构和程序来实现一个组织的目标或目的的人”,领导者则是“关注对已有机构、程序或目标的变革,是一个拒绝接受现有事物状态的人”。也就是说,当我们讨论教育局长的领导力时,关注的是他们如何重建新的机构和程序以实现组织变革的目标,而非仅仅关注他们如何维持和强化现状的力量。

教育局长的核心工作是统筹区域内各种力量,不断优化教育环境,提高教育质量。在这一过程中,他们是区域教育发展规划的决策者、教育教学活动的指导者、区域教育目标实现的领导者、完善办学过程的引领者。现实中,有的教育局长运筹帷幄,深入一线,研究、指导和引领当地教育改革的进程,

有的教育局长则不能用正确的发展观、教育观和管理观统领教育工作全局。例如,对教育改革目标的设定过于功利化,热衷于形式化的事务;改革过程中对学校干预过多,引发校长和教师的焦虑、抗拒。

研究显示,在推进区域教育改革的过程中,那种将领导意识强加于学校的改革往往会失败。其原因就在于教育局长常常依赖行政权力设立各种有关改革的规范,并通过政令要求校长和教师就范,将校长和教师排除在相关教育改革项目的决策程序之外,侵犯了校长和教师在教育教学工作方面的专业权威。

有研究者讨论了自上而下的教育改革难以在学校扎根的5个原因:其一,在人们

拥有迫不得已改变的理由之前,他们是不会改变的;其二,除非人们在改革中拥有权利,否则不会心甘情愿地进行改变;其三,在领导者没有认真对待变革之前,人们不会进行变革;其四,在他们详尽了解改革后果之前,人们不愿改变;其五,除非他们得到组织对变革给予的支持,否则就不可能进行,或者将变革维持下去。

这提醒教育局长在推行教育改革时,必须充分考虑校长和教师的主体性、能动性,甚至要大力提高他们的“教育领导”功能。在这个意义上,教育局长必须是“领导者”的领导者,注重激发和培养区域内校长、教师改变的力量。为此,他们需要做好以下几方面工作:

第一,认可、赞赏和支持校长教师的工作。教育局长不能简单地将校长和教师看作是命令的执行人,而应视为引领变革的领导者,并与他们结成改革联盟,追求教育改革的可持续性。

第二,就区域教育的价值观、理念和目标等向校长和教师提供指导。教育局长要通过多种交流方式,让校长和教师理解区域教育的整体目标和发展思路,从而在保持与其一致性的前提下引领学校走特色发展之路。

第三,完善教育运行机制。教育局长要勾画区域教育蓝图,更要建立清晰的组织模式、明确的沟通渠道以及程序运作方式,让校长和教师了解与工作相关的新要求,

并按照这些新规则行事。

第四,提供人、财、物和时间等必要资源。任何改革都需要成本,教育局长要尽可能为校长和教师提供充足的、适切的、公平的资源,让他们更好地发挥改革者的功能。

第五,为校长和教师提供评论和反馈。教育改革是一项没有终点的旅程,但教育局长应该在旅途上设置若干节点,让大家放慢脚步,对之前走过的路和做过的事进行反思和讨论,以保持教育改革方向的正确。

第六,提升校长与教师的领导技能。让校长和教师跳出工具性管理和教学范畴,通过更多的学习和交流,不断提高领导技能,更好地当好教育领导者的角色。

第七,嘉奖新的“领导者”。人在不同发展阶段有不同的需求,教育局长要善于运用多种手段激励校长和教师,让他们的领导潜能得到最大程度的发挥,保障教育改革有源源不断的内生力。

第八,支持校长和教师的判断。教育局长要充分信任校长和骨干教师的领导才能,相信其在各自团队中具有较强的感召力和凝聚力,有能力把事情办好。同时,也需要在适当的时候支持他们作出决定,以增强其决策行为的合法性。

(作者系南京大学教育研究院教授)

教育地理·陕西定边

定边县位于陕西省西北部,陕甘宁蒙四省(区)交界处,是中国新能源产业百强县之一。伴随着县域经济“缓中趋稳、稳中向好”,教育同样需要稳步提升。于是,定边教育人锁定课堂主阵地,选择县域整体推进课改。两年来,定边县教育焕发出来的活力,逐渐彰显出课改的成效……

课改,激扬生命的旅程

——陕西省定边县区域课改纪实

□ 特约通讯员 耿永君

局长出镜·马占龙



1963年出生,陕西省定边县教育局局长,曾被陕西省委教育工委、陕西省教育厅授予“精神文明建设先进个人”。

精彩语录

● 教育发展要坚持立本、求实、开放。立本就是立足发展,立足提高教育质量,促进师生的健康发展;求实就是实实在在改革,一步一个脚印,不要半点虚假;开放就是勤于交流,勇于借鉴。

● 县域教育追求公平,立足均衡;学校教育追求特色,立足人文;学生发展追求个性,立足德行。

● 课改是理念与方法的高度统一,好理念需要好方法做支撑。

● 没有单纯的好教师,也没有单纯的好教育,教师成长与教育发展是同步的。

● 高质量的课堂教学始终是学生终身发展的基础。

● 教育要让学生感受到个人存在的意义和价值。

● 课改过程中,我们既仰望理想天空,又要脚踏实地走好每一步;既明确课改的方向,又要把握课改的节奏。

当区域教育发展到一定阶段,如何再上新台阶?教育内涵发展如何寻求新突破?

陕西省定边县教育人的回答是:课堂!课堂是教育的主阵地,只有课堂优质,学生才会卓越;课堂革新,学生才会创新;课堂进步,师生才会成长!

因此,区域教育改革一定要锁定课堂。定边教育人正是从课堂出发,以促进师生健康成长、学校和谐发展为目标,探索了一条课堂教学改革的区域发展新路。

顶层设计不能拖后腿 管理者要做课改排头兵

“课改必须马上行动起来,如果校长不行动,我就动校长!”

两年前,在课改启动会上,定边县教育局局长马占龙表达了全面推进课改的决心:“不管面临多大的困难,我们都要清楚地认识到,课改是促进教育发展的必由之路,也是提升定边教育质量的唯一选择。再不课改,我们的教育就没有出路。”

“思路决定出路。我们一定要提前做好规划,让顶层设计先行,不拖后腿。”马占龙说。在县委、县政府的支持下,经过深入而广泛的调研,定边县确立了“行政推动、模式驱动、校际联动、科研带动”的课改思路;明确了“构建高效课堂,提高教学质量”的奋斗目标;组建了一支由教研员牵头、中小学骨干教师参与的课堂教学改革指导团队;出台了一系列推进课堂改革的配套方案和制度。此外,定边县还将课改纳入教育局年终目标责任考核中,由县委、县政府对课改先进集体和先进个人进行表彰奖励。一系列措施,为定边县推进课改起到了积极的作用。

“顶层设计并不是专门给学校和教师制定的,每一位干部都要遵守并积极实践。”定边县教育局副局长吕宏斌认为,县域推进课改的过程中,每一个人都应该成为实践者、推动者。

吕宏斌拥有这样的认识,源自曾多年担任中学教师的经历。他深刻体会到领导身先士卒、积极投入工作,特别是投入一项开创性工作,对一线教师的影响是多么的重要。所以,每天完成行政工作后,吕宏斌都会到学校走走看看,由于拥有丰富的调研经验,他还与县教研室一起设计了全县课改操作方案。他是课改的策划者、推动者,也是身体力行的参与者、实践者,曾亲自带领校长和骨干教师到山东、山西、江苏、上海等省份考察学习。2012年以来,定边县先后邀请专家、教授、学者前来开展专业培训、示范指导,参训人员达5750多人。

当管理者成为课改先锋,其他人会发生怎样的变化?在定边县的一所初中,县教研



定边县的课改从课堂出发,在课堂上成就学生。图为小组长带领组员学习。

室主任乔文清在事先没有准备的情况下上了一节示范课。学生在课堂上的表现,以及洋溢在脸上的笑容,展示了这节课的成功。

“校长是课改的第一责任人,怎么能让领导抢风头!”定边六小校长田琳开玩笑地说。但玩笑之外,是田琳多年如一日的努力工作。开始课改以来,定边六小制订了“一年打基础,两年全覆盖,三年创特色”的课改目标,形成了“领导监督、骨干引领、优秀帮带、全员参与、走出去学、请进来教”的课改思路,成为全县课改工作的一面旗帜,而田琳也被称为定边县课改“排头兵”。

学校发展依托“共同体” 智慧共享促进均衡发展

“开始课改后,我们遇到的第一个问题,是校际之间发展不均衡影响了县域课改的进程。”乔文清介绍,一些办学条件较好、校长和教师教育理念先进的城区学校往往能够很快地投入到课改中,但也有不少农村学校以师资薄弱、生源差为借口,按兵不动,等待观望。

如何调动城乡学校校长、教师的课改积极性和研究热情?课堂上“学习共同体”的成功经验值得放大——学校里,学生有自己的学习共同体,教师也应该有自己的发展共同体。于是,以学校为单位组建发展共同体的设想应运而生。

根据区域实际,定边县教育局将全县53所中小学划分为15个学校发展共同体,共同体成员校按照《定边县学校发展共同体规程》和《定边县学校发展共同体考评细则》,积极开展校本教研活动,为教师分享教育智慧与教学经验搭建了平台。

核心校是学校发展共同体的组织者和引领者,负责组织成员校开展集体备课、示范观摩、专题讲座、质量检测等活动。成员校每学期组织一次大型教研活动,解决教育教学中存在的普遍性问题。

在学校发展共同体的校本研修中,让教师受益颇多的是四级集体备课。所谓四级集体备课,即共同体学校轮流进行备课。承担备课任务的主备人为一级备课,同学科教研组对一级备课的教学设计进行集体二级备课,同时将最终版的教学设计提前一周发给成员校同学科教师。此后,成员校再组织本校教师进行三级备课,上课教师拿到教学设计后,再根据本班学生实际,进行四级备课,最终形成自己的教学设计。

四级集体备课提升了共同体学校教师的备课质量,同时也让教师对教材有了更好的把握和自己独特的教学设计。许多教师兴奋地说:“过去备课很少有属于自己的东西,现在通过四级集体备课才感受到什么是真正的备课,经历一次四级集体备课胜过十年闭门造车!”

作为四级集体备课的配套措施,定边县按照“一校一特色、一人一课题、一生一特长”的发展思路,推行“一人一题”制度,要求每个教师每学期都要通过小课题研究发现并解决教育教学中的难点、热点问题,引导教师将研究的目光更多地集中在教育教学中的具体问题上,为校本研修提供行之有效的模式。

苏霍姆林斯基说,“教师在研究状态下工作是一种幸福”。组建学校发展共同体,不仅是为了提升教师的专业素养,也要帮助校长凝练治学智慧和优秀的管理经验。定边县每年都举办“校长论坛”和“课改沙

龙”,大家各抒己见,畅所欲言,智慧交融,碰撞出思想的火花。

如今,学校发展共同体成为定边县学校之间资源共享、优势互补、共同提高的平台,城乡课改也在和谐的环境中得以均衡发展。

解放课堂生产力 生命焕发新活力

说起定边县开展课改3年的变化,白湾子学校教师付世明说:“最大的变化是教师,我们不再搞‘一言堂’,而是依靠小组推动学习。”在付世明的课堂上,小组长成为他的得力助手,并形成了教师抓组长、组长抓组员,人人参与、个个展示的课堂教学新常态。新常态带来新变化,许多学生都自信地说,现在的课堂不仅让我们学到了知识,也学会了如何学习,以及独立思考与与人合作。

学生在课堂上找到了学习的乐趣,教师也在课堂上收获了专业成长的快乐。

“构建高效课堂给教师专业成长搭建了平台,让我的教学水平不断提高。”最近被评为陕西省和榆林市的教學能手的定边六小教师赵鲜红自豪地说。

师生的积极变化,坚定了校长深入推进课改的决心。白湾子学校校长郑国军认为,学校以小组为基本管理单位的模式不仅体现在课堂上,还要在学习、纪律、卫生等方面推广小组管理的经验,“我们不仅要把学习权还给学生,更要把管理权还给学生”。

课改就是将学校还给学生,还给教师,让师生真正成为学校的主人。对于这一点,田琳深信不疑,“教师的‘教’永远代替不了学生的‘学’,‘弟子不必不如师,师不必贤于弟子’,只有教师相信学生,学生的潜能才能被开发与激活,课堂教学才能进入更高的境界”。

“定边县的课改让学生真正动起来了!”在观摩白湾子学校教师的新课堂后,陕西省督学于振名说,定边县的课堂教学改革行政推进力度大,示范引领有看头;校长们有思想,有情怀,有执行力;教师观念转变了,真正做到了以生为本;课堂教学改革有模式,呈现出良好的发展态势……今年5月,在陕西省验收定边县教育内涵发展暨“双高双普”总结会上,陕西省政府副总督学席建中说,定边县教育内涵发展工作扎实,课堂改革稳步推进,课堂教学改革成效显著。

教育是一场生命的旅程,面对一个个鲜活的生命,教育应该激扬生命,让课堂焕发无穷的活力。这是定边教育人努力的目标,也是他们推进课改坚守的第一准则。

8月下旬,塞上已初感凉意,经过充足的日照,果树上硕果累累,如同定边县如火如荼的课改,绚烂、芬芳……