

领导力

提升五力让管理不再无力

□ 罗崇敏

教育局长是教育行政部门的主要负责人,也是地方教育管理的领导者,肩负5项基本职责:一是服务师生,保护、实现和发展好师生的合法权益;二是建设机关,把机关建设成明智、明净、明快的“三明白”部门;三是维护教育秩序,使教育教学活动在和谐的环境中运行;四是促进教育公平,使受教育者享有接受教育的权利;五是捍卫教师尊严,使教师成为受人尊重的职业。

与其他部门的管理者不同,教育局长并没有太多的“实权”,但承担着师生成长和区域教育发展的重要使命。为了较好地完成这些任务,教育局长可以围绕应履行的基本职责,不断修炼和提升决策力、执行力、管理力、学习力和影响力等5种能力。

决策力。决策力是教育局长履行职责的核心能力,提高决策力可以从以下方面着手:加强学习法律法规和方针政策,把握教育改革和发展的实质;深入调查研究,熟悉当地教育实际,了解教师、学生、家长的

教育需求;勤于思考,将教育方针政策与区域实际有机结合;提高思维能力,善于分析和判断来自各方的意见和建议。除此之外,教育局长还应充分履行“双决策”职责,既统揽教育部门的各项工作,又当好政府科学决策的参谋,努力将社会对教育的需求和意见上升为政府决策。

执行力。执行力是贯彻上级教育行政部门方针政策的能力,是教育局长的一项基本能力。充分发挥执行力,要求教育局长善于在“结合点”探索工作的新思路、新举措、新办法,并结合区域实际,创造性地执行各项方针政策,开创工作新局面。

教育局长要创造性地开展工作,不仅要有思想力,更要有行动力:学习新知识,同时眼睛紧盯政策,手里干着自己的工作;既要有务实和创新能力,又要履行好每一项职责,提高工作效率;既要维护教育教学秩序,又要善于沟通、协调和整合社会力量,提高执行效率。

管理力。教育局长是区域教育发展和教育行政部门的第一责任人,肩负着当地教育依法有序运行和管理工作高效运行的责任,不仅要面对社会各个阶层的人,还要面对教育系统的全体人员。所以,教育局长既要有管理者思维,又要有专家、学者思

维,还要有普通人的常规思维;既要有宏观管理理念,还要有中观和微观管理能力,才能满足不同群体的教育诉求。

提高管理能力,教育局长可以进行广泛的思考和训练,以价值管理为灵魂,将利益管理、愿景管理和价值管理有机结合,运用到教育管理全过程和各个方面。教育的主要对象是人,管理工作也要以人为本,保护师生的主体地位和合法权益;树立管理即服务的观念,服务师生、家长和教育工作者;善于运用信息技术提升管理效率,确保各项工作有序进行。

学习力。学习可以给教育局长带来履

职的力量和领导的自信,教育局长应使学习成为一种生活方式和基本素养,做学习的表率 and 榜样。

教育局长要学习专业知识,以及管理学、心理学等知识,不仅要向书本学,更要在实践中学;不仅向专家学,也要向身边人学;不仅要集体学,更要自学,进而不断增长领导和管理的智慧,提高组织和引导区域内教育工作者学习的能力,建设学习型组织,营造良好的学习氛围。

影响力。教育局长的影响力一部分是组织赋予的职权,一部分是自身素质带来的力量,而职权的应用效果取决于使用者自身的素质。所以,教育局长要不断提升自身修养,拥有包容之心和开放之怀,要敬畏规则,真实诚信。此外,教育局长也要树立唯真、唯勤、唯和、唯廉的履职形象,构建务实、高效、和谐、公正、清廉的领导班子,充分发挥影响力,不断提升领导力。

(作者系云南省教育厅原厅长,现任国家督学、云南省人民政府参事)

教育地理·河南许昌

许昌市位于河南省中部,是“中原之中”,在利用区位优势快速发展的同时,其创新联席会议制度,凝聚财政、人社、编制等部门力量,改变教育发展凭借一家之力的局面,形成了区域教育发展的新格局。



河南许昌:联席会议 联合破题

□ 特约记者 李见新 □ 通讯员 吴良

局长出境·高建国



河南省许昌市教育局局长

精彩语录

● 创建人民满意的学校,是学校挖掘潜力、提升内力、增强实力的重要标准,也是区域教育树立形象、塑造品牌的必经之路。

● 提高教育教学质量是教育工作的重要目标,没有质量的教育没有生命力。

● 发展教师是校长之责,也是教育行政部门之根本。

● 教师是学校发展的第一资源,管理部门投入的重点、关注的焦点应放在加大教师培养力度、促进教师专业发展上,着力培养一批师德高尚、业务精湛的专家型教师。

● 教育局长要做好每一所学校的工作,对薄弱学校更要高看一眼,厚爱一分。

● 联席会议制度的要义是把困扰教育发展的突出问题上升到政府层面,把不可能、不可想象的事情变成可能。

“我带头当‘教育市长’,也希望各位市长、县长都要当‘教育市长’、‘教育县长’。办好教育是政府应尽的责任,也是一件关系子孙万代的大事。在这件事上,投入多少、如何抓紧都不为过。”10月27日,在河南省许昌市教育改革发展工作第三次联席会议上,许昌市市长武国定如此解读教育工作的重要性,令与会人员尤其是教育工作者备受鼓舞。

“市长能够如此关注教育,我们欣慰又激动。”一位教育工作者说。高涨的热情有助于各项教育工作的开展,但发展教育不仅需要干事业的激情,更需要实实在在的支持。而此次会议提交的中心市区中小学幼儿园建设、农村义务教育“全面改薄”、市长教育质量奖评选奖励办法修订、发展现代职业教育、扶持民办教育发展、高中扩建、中小学教师编制市级统筹等7个议题,彰显了市政府支持教育、发展教育的决心。

“7个议题,件件都是困扰、制约许昌教育发展的难题,是仅靠教育部门一己之力难以完成的任务。如今有了联席会议这样一个好制度,这些难题一一得到了解决。”许昌市教育局局长高建国说,联席会议制度让多个部门协同作战,集中智慧和力量解决困扰教育发展的难题,是许昌市推进教育发展的一项有力举措。

出台文件“干货”多 解难题“绿皮火车变高铁”

去年3月,许昌市委、市政府出台了《关于进一步加强和改进教育工作的若干意见》的“五号文件”,针对市区中小学学位不足、师资短缺、教育投入不到位、普通高中发展滞后、教育激励机制不健全等5个问题,提出了一系列针对性和可操作性强的措施。比如,启动中小学重点项目建设扩充学位,采取政府购买教师岗位的办法缓解师资不足造成的压力,以及市直学校代课教师问题;一次性化解普通高中债务;市财政每年拿出300万元设立市长教育质量奖……用许昌市委常委、常务副市长石迎军的话说:“这份文件的‘干货’比较多。”

在高建国看来,众多“干货”中最值得称道的是“五号文件”确立了全市教育改革发展工作联席会议制度。许昌市市长是联席会议的总召集人,常务副市长、主管教育的副市长是副总召集人,发改、财政、人社、编制、规划等11个政府部门和9个县(市、区)政府一把手均在成员之列,共同研究和部署教育改革发展重大事项,审议教育宏观政策和总体规划,统筹解决教育工作中的难题。

“说句实在话,过去教育上的一些‘老大难’之所以迟迟得不到解决,原因之一就是这些问题根本进入不了主要领导的工作日程。”在教育局长岗位上工作已有7个年头的高建国谈到联席会议制度时格外兴奋,“联席会议制度建立后,教育大



通过联席会议,魏秀路小学文兴校区仅用45天便焕然一新。图为家长高兴地送孩子到新校区上学。

事、要事、难事的解决进程明显加快,就像是绿皮火车一下子变成了高铁。”

联席会议再提速 45天完成一所学校改建任务

联席会议制度确立后,解决的第一个问题就是闲置多年的许昌粮食干部学校改造工程。为缓解市区小学学位不足的问题,许昌市决定将许昌粮食干部学校改造成许昌市魏秀路小学文兴校区,发改、财政、国土、规划等市直各部门开辟绿色通道,制订方案、筹措资金、签批手续等全部到位,市编制、人社部门负责组织招聘新教师。

从联席会议决定学校改造到新校区投入使用,许昌粮食干部学校改造工程仅用了45天。在众人眼里,这几乎是“不可能完成的任务”。据悉,为保障该工程顺利实施,许昌市政府对该项目共投资1100万元,新增学位1080个,当年招收新生192名……一连串数字的背后,有夜以继

日、争分夺秒的奋战,更是机制引领、合力攻坚结出的硕果。

“有了第一次奠定的基础,第二次联席会议的召开和相关制度的出台,实施就更加顺利了。”高建国说,今年2月召开的第二次联席会议,就加快发展职业教育、扩充城镇义务教育资源、支持民办教育发展等议题进行了研究和部署,而各县(市、区)政府一把手在会上签署了扩充城镇义务教育资源的目标责任书。4月,许昌市政府正式出台关于加快发展现代职业教育、支持发展民办教育的文件,5月又召开了全市职业教育、民办教育工作会,贯彻落实第二次联席会议精神。

在工作会召开的前一天,刚刚履新的许昌市市长武国定特意安排时间,深入许昌市部分学校进行调研,了解全市职业教育、民办教育发展现状,以便更好地落实相关政策,真正促进许昌市职业教育和民办教育健康发展。“只有领导者真抓实干,其他部门才会愿意付诸行动,才能将联席会议制度更好地推行下去,形成所有部门

齐抓共建为教育的良好格局。”武国定说。

深化制度促合力 用好“法宝”给教育一个美好未来

两次会议,解决了困扰许昌教育发展的一些难题,但许昌教育依然存在问题。于是,第三次联席会议开始前,高建国多次把教育局班子成员召集到一起,深入调研,集思广益,提出了制约许昌教育发展的7个议题,件件都是群众关心的内容。

每个议题都来自基层,都经过深思熟虑和调研论证,提出了可行性建议。但这项工作仅凭一家之力难以完成,需要有关部门的密切配合与支持。

“主要工作就是沟通对接。一个议题可能涉及多个政府部门和县(市、区),必须逐一沟通、逐个对接,广泛征求意见,不断修改完善。”许昌市教育局副局长代廷安介绍,市教育局向主管教育的副市长、常务副市长汇报,对于需要市政府出面协调的工作,两位副市长召集相关部门负责人参加协调会,深入对接,直至各方达成一致意见。

代廷安让记者看了第三次联席会议后形成的最终意见稿,其中有许多利好消息,例如尽早尽快在中心市区规划建设一批中小学、幼儿园,并列入2016年市委、市政府办的民生实事,新建(园)奖补资金由每班15万元提高至30万元;建立农村义务教育学校“全面改薄”工作专项督查机制,每周一督查,两周一通报,加快项目推进速度;开辟中职学校引进“双师型”教师绿色通道,用好每年的职业教育发展联盟资金,重点培养品牌专业、知名学校;发挥民办教育发展专项资金作用,鼓励社会力量投资办学并对办学规范的优质民办学校给予奖励;市政府投入1.9亿元并成立许昌工商管理学校二期工程建设指挥部,确保学校今年完成拆迁、明年开工建设;从县(市、区)附加编制中调整295名中小学教师编制到中心城区学校……

许昌市教育局也曾召开专题会议贯彻第三次联席会议精神,成立领导小组并明确责任,合力推进联席会议部署的各项工作的贯彻落实。“第三次联席会议是许昌教育改革过程中具有里程碑意义的会议,为当前和今后一个时期许昌教育的发展指明了方向。有了联席会议这个‘法宝’,许昌教育的未来必将更加美好。”高建国满怀信心地说。

联席会议制度推动许昌教育走上了快车道,而许昌教育人已经达成这样的共识:教育发展需要教育人具有独立精神——充分拥有管理自主权,但教育发展同样离不开合作精神——多部门合作、协同创新。这样的共识,源自许昌教育人对教育规律和当地群众的尊重,正如武国定说的:“我们一定要把民生的欠账还上,努力办好教育,让师生过上高品质的教育生活。”