

本期关注:新时代教育管理

编者按 在教育进入高质量发展的新时代,如何做好教育管理?对包括校长在内的教育管理者而言,提升关键能力尤为为重要。提升关键能力需要配套有效的管理方法。为此我们邀请了两位教育管理者,让他们基于教育综合改革和学校治理变革实践探索,谈新时代教育管理者需要做好哪些修炼。



新时代教育管理者需要掌握哪些法则

井光进

基于长期参与区域教育综合改革的实践和探索,我们越来越感觉到,教育管理是柔性管理,以凝聚人心、激发育人动力为导向,需要坚持先人后事的原则。在加快建设高质量教育体系的背景下,作为教育管理者,总体上应当掌握七项管理法则。

1 目标管理法

无论做什么事情,首先要确定目标,然后基于目标达成来打开局面、推动工作。明确目标至关重要,有了目标的一致性,才有行动的一致性。只有把校长的办学目标和学校发展方向与各个团队、干部、教师的目标有机结合起来,每项工作目标的确立都让教师深度参与进来,激发起全体教师的责任感和使命感,才能变成学校发展的一致行动。

设定目标需要遵循哪些原则?一是科学性。目标的设定首先要符合教育规律、学生成长规律和育人实际。二是动态性。目标不是一成不变的,需要根据办学实际、上级要求和师生诉求等及时予以调整。当然,目标不能频繁变化,而应当遵循渐进性的原则。三是能预测。目标的设计能够让全体教师预测或估计到未来何时能够实现这一目标。全体教师在制定目标时,既要能够对这一目标的未来发展进行预测,也要相信在未来的一段时间内能够实现这一目标,这样的目标设计才是行之有效的。

学校的育人目标如何与师生的目标结合起来?教师的目标一般可分为两部分,一是教师教书育人的目标,二是教师自身成长的目标。把学校目标和教师目标结合起来,关键是要尊重教师、正视教师的需求。如果不能把教师所关心的问题解决好,那么就无法实现学校目标和教师目标的有机结合。对学生的目标要求,概括起来就是两方面:一是合格,二是特长。关键是要以学生为中心,关注每名学生的成长变化。首先要培养学生养成一个能够掌握基础知识、基本能力,具有正确情感态度与价值观的各方面合格的学生。在此基础上,结合每名学生的特质,充分挖掘并培养他们的个性特长。

2 清单管理法

明确了目标,就要一条一条列出任务清单来具体实施。把接下来一段时间的工作清单列出来后,就可以分别放入以下4个象限中:重要不紧急的是涉及学校长远发展的一些大事要事,应当由校长亲自去做;紧急且重要的事,可以交给分管的副校长去做,而不是由校长亲自去做;紧急但不重要的事,可以交给中层干部去做;不紧急不重要的事,可以由一般的职员去做。这里并不是说把任务简单地摊派给这4类人来做,只是说这些人应该更多地承担这类工作。对校长而言,应该持续去做重要但不紧急的工作。任何事项都能够以清单方式呈现,特别是教学事件。以探究式学习清单为例,学生成长离不开探究式学习。制定探究式学习清单可以有以下几个步骤:一是形成假设,二是收集证据,三是得出结论,四是反思最初问题,五是思考全过程,这是一个完整的链条。作为教育工作者内心一定要清楚,我们制定的各项清单,更多是为了让师生明确任务边界、节点和进度,而不是为了束缚手脚。

3 项目管理法

没有完美的个人,只有完美的团队。在目标管理、清单管理的基础上,一些重大事项需要分工配合、协同推进,这就需要采取项目管理的方式。

项目从哪里来?大致可分为:上级政策的创造性转化落地、协力突破解决的问题、共同参与的教书育人事项、有预期成效的教科研项目、提升学校质量和品牌创新等5个方面。以潍坊一中的重点项目清单为例,2022—2023学年,我们确立了20个项目,包括教师幸福感恩责任感提升工程、推动学校内部治理体系的转型优化、课程课堂效能改进行动等。这些项目既是学校当前的工作重点,也是下一步发展的方向,需要全体教职工参与推动并监督评价。



视觉中国 供图



▲在山东省高密市第二实验小学,新入职教师在参加岗前培训。李海涛 摄

项目组如何组建?首先,项目组的建设要实行扁平化的运行机制。谁对这项工作最熟悉,谁就最有发言权;谁最有想法、最有积极性,谁就担任这个项目的组织者。其次,项目组的建设要坚持专业化的发展要求。最后,项目组需要领导力强的人来牵头实施。项目组组长的行政职务可能不是最高的,但应有足够的领导力和组织力,能够凝聚起项目组成员参与的积极性。

项目如何运行?应注重“四化”:一是参与化。项目能否达成预定成效,根本在项目组成员的深度参与、全员参与。二是长效化。项目指向重点和难点问题,实施周期不能太短。原则上,如果一个项目的周期短于一个学期,那么就没必要去设立,可以作为一个阶段的重点工作来实施。三是过程化。对项目实施过程中的标志性成果应及时总结、推荐共享。四是动态化。一些项目在实施过程中会遇到各种各样的问题,或者发生了政策变动等,应及时进行动态化调整。

项目如何评价?项目实施成效的评价,应引入第三方专业力量参与。因为教育教學类项目专业性很强,应当由专业的第三方力量参与评价并给予诊断指导。在评价过程中,应运用好数字化手段。项目评价结果应当与项目组成员的激励机制挂钩,调动其参与项目的积极性。

4 协商管理法

协商式管理是教育管理和学校管理的一种基本方式。如果我们把一所学校中需要涉及的协商关系进行梳理,建立起清单的话,大致可分为干部之间、干群之间、教师之间、师生之间、生生之间、家校之间和校社之间7个协商主体。

干部之间的协商是关键少数的协商,方式、过程和结果都很重要,因为这是一所学校发展的关键变量。干群关系是最容易发生误解的一种关系,协商的关键在于换位思考、将心比心。作为干部,应该主动把重担往自己肩上挑,减轻教师压力,用尊重教师赢得教师的尊重。教师之间的协商主要靠营造良好文化,倡导大气包容、相互理解、积极配合的和谐关系。师生关系的核心就是亲其师、信其道,需要日积月累的积淀,需要教师以人父母之心为人师表之实。同伴之间的协商对培养孩子的合作能力、职业能力很有益处。教师、家长应当有意识地引导和调适同学之间的关系。家校共育,应按照志同道合的导向,让家长成为“五育”融合的协同者、深化教学改革的促进者,通过有效协商,做到“心往一处想、智往一处谋、劲往一处使”。学校与社会之间,主要是营造氛围、赢得认同、盘活资源、解决问题。当前,还是应发挥好学校的积极作用,凝聚起社区资源,让社区、社会成为立德树人的大课堂。

协商式管理取得预期成效的关键在相互认同与尊重。其前提是充分了解协商对象,例如与家长沟通协商,就应当充分了解学生的当前发展状况、家长及所在家庭的基本情况、父母的个性特征及对教育的认知基础等,选取最合适的协商方式,否则可能事倍功半。

5 底线管理法

为人处世有底线,教书育人更要明底线、守底线。底线管理如何实施?笔者梳理了一下,主要是依靠制度管底线、构建机制倡高线、营造文化创氛围来进行管理。制

度、机制和文化,三者缺一不可。强化底线思维,要实现从“一俊遮百丑”到“一丑遮百俊”的转变。无论我们办教育人作出多么突出的成就,一旦出现突破底线的问题,都将会掩盖住之前作的贡献,这就是为什么要强调、强化底线思维。

从面上来看,师德师风问题、意识形态问题是底线;从点上来看,每个育人事件处理不当都可能引发后续问题,必须做到依法治教、依法执教;从社会视角来看,作为一名教育工作者,我们的一举一动都在“聚光灯”下,都在社会监督之中,经得住考验是底线。如何来实施底线管理呢?

以教师为例,我们给教师列出了清晰的36条底线清单,也可以叫负面清单,哪些行为是不允许的一清二楚,便于教师执行。突破这些底线清单的,师德考核作为不合格处理。师德考核不合格,就会影响到职称竞聘、评优树先等涉及切身利益的事项。这种与利益相关、环环相扣的制度设计,便于实施底线管理。类似的制度,学校层面可以按照“一校一方案”来细化执行。

比如,我们还设计了教师的评先树优底线清单,把认真备课、同行评议、学生评议以及积极参与教研教改、家校沟通等作为底线清单。教师想要参评各类评优表彰事项,对照清单先进行自我体检,合格者方可申报。这就将底线管理有效嵌入到了教师管理中。

6 风险管理法

教育领域的风险可分为两类:一类是可预设的常规事项,比如意识形态、安全稳定、师德师风建设等,这些我们都有风险预案。另一类是突发事件,就是不可控的、意外发生的事情。

任何一项工作都可能引发风险。在开展工作时就应首先研判到位。以潍坊市为例,我们任何改革项目,在启动实施之前,都有一个“众筹智慧”研判风险的集体会商活动。比如我们推出的新中考改革,涉及学生的切身利益,如何顺利推进?首先就要将改革项目逐条研判,各个层面的利益相关者逐一进行风险预判,最后制定应对举措,汇总后建立台账。

面对各类风险,应当如何去处置?一是要有领导机制,也就是解决好风险发生时的高效指挥、协同一致的问题。二是要有专业团队,也就是解决好科学研判、合理合法处置的问题。三是要有社会参与,也就是解决好社会和家长对我们的认同、理解的问题。四是要有联动机制,也就是解决好风险发生后跟谁对接、向谁汇报、听谁指示等问题。总之,风险管理应当是目标装在心中,功夫下在平时。

需要提醒的是,教育领域的防风险需要突出舆情防控。舆情并不可怕,关键是要应对有方,不能引发次生舆情。做好舆情应对,更多的是要面向社会开诚布公,提前将各项工作主动向社会公开,主动接受各方监督。从实践层面看,越是藏着掖着,越容易出问题;越是阳光公开,越是风清气正。

在有效实施风险管理的过程中,我们应动员各方力量,对学校管理中可能发生的风险进行梳理,建立台账,并研制科学有效的风险预案。从学校层面讲,风险预案不在多,关键在合法合规、有效有用。

在安全生产处置领域有句话“隐患就是事故”,同样应作为我们学校实施风险管理的基本认知。我们日常所做工作的重心就在于发现风险点、隐患点,而不是等风险发生后再去想如何去应对。笔者在潍坊中学任职时,就采取了每月面向全体师生、家长公开征集风险点、隐患点和创新点活动,对征集出的“三个点”,授予风险管理金点子奖,

以此来引导广大教职工、家长关注学校安全、发现各类风险并提前处置。

7 价值管理法

价值管理,就是通过共同价值观的寻找和确立来实施,旨在激发内在动力的管理方式。

价值管理的前提是确立团队共同价值观。每一个团队都有其共同的价值观。从潍坊教育来讲,我们倡导的共同价值观有以下3点:一是始终倡导“以改革的办法解决发展中遇到的问题”;二是始终倡导尊重校长,善待教师,心手相连;三是始终倡导“以人父母之心为人师表之实”。

共同价值观确立之后,就需要用其来指导、引领、谋划、推动各项工作。例如,个别教师评上高级职称之后,出现上课不积极、不认真等问题,我们按照改革思维,建立起教师评评高级职称的评前承诺制度。也就是教师评评高级职称,首先应向全体教师承诺,评评通过后会严格按照标准完成所承担的教学课时量和日常工作量,否则,将降为中级职称。再如,上级主管部门要求每所学校都要悬挂诸如“严禁教师从事有偿家教”等警示语;其次,要关注教师的课堂师生关系和目标达成,这些都是重要的观察点;再其次,要关注学生的反馈以及提升情况、教育活动的开展情况;最后,还应当关注家校沟通情况、教师的领导力情况等。这种新的教师评价办法,就是价值管理的具体体现。

最好的价值管理是领导者的亲身示范,有效实施价值管理离不开团队负责人,特别是书记、校长的示范引领。当然,价值管理需要基于每所学校的实践来实施。价值管理的各项理念体现在哪里呢?诸如办学章程、行动纲要以及学校的“三风一训”等,都是有效阵地。特别是在数字化时代,有效实施价值管理,领导者的抗压力、判断力、统筹力、表达力、学习力就显得尤为重要。

综上所述,教育工作者应如何从总体上来把握教育管理?我们可以通过宏观、中观、微观3个层面来看待。从宏观上看,区域教育治理讲求活力,主要靠生态营造和文化浸润;从中观上看,学校运行讲求效力,主要靠机制保障和评价引领;从微观上看,师生成长讲求动力,主要靠制度供给和内在激发。笔者所述这七项管理法则,都是基于以上3个层面的日常实践,不断思考总结出来的。但是教育管理的“道”和“术”,需要与具体的人和事相结合,值得我们每一位教育人常态化地研究、梳理。无论何种教育管理模式,都应明确,活力是放出来的,动力是评出来的、能力是练出来的、底线是管出来的,状态是带出来的、成绩是干出来的,终究还是要靠务实有效的躬身耕耘。

(作者系山东省潍坊市教育局副局长、潍坊一中党委书记)

推进依法治校,是提高管理水平与效益,建设现代学校管理制度的内在要求。要有效营造学校民主管理氛围,推动学校高质量发展,需要从建立科学管理制度、挖掘班子管理潜能、强化教师责任意识、营造公平竞争氛围等方面入手,抓好这些关键点,不断改良学校良好教育生态。

分层酝酿,建立科学规章制度

“没有规矩,不成方圆”,学校只有建立完善的规章制度,才能使得各项工作有章可循,确保学校教育教学正常运行。倘若学校规章制度是闭门造车的产物,其必然因为缺乏群众基础而成了无源之水、无本之木,非但不能推动学校工作的开展,还可能影响原有的学校教育生态,甚至让学校陷入停滞不前的尴尬境地。为此,如何制定学校制度不仅关系着制度本身的威信,也决定着制度能否得以顺利执行并产生应有的效益。这是实现学校民主管理的重要前提。

学校制度与教师的工作、学习和生活息息相关,关系着教师的权益,决定着教师的行为方式和职业幸福感,所以学校每一项规章制度的制定无不遵循“分层酝酿”的原则:首先由学校领导班子起草、酝酿制度;紧接着召开行政扩大会议讨论、修改制度;然后向全体教师解读制度,并按教研组为单位让每位教师提出修改意见;最后针对教研组汇总的教师意见,学校领导班子进行酝酿和反复论证。正因为分层酝酿,反复推敲斟酌,才使得制度在教代会顺利通过集体表决。学校制度经过全方位、多维度多轮次的酝酿与论证,已经内化为大家的共识。每位教师都是学校制度的制定者和参与者,学校制度的执行也便畅通无阻,有效避免了被束之高阁的尴尬。

分权而治,挖掘班子管理潜能

校长独揽大权,不肯放权给中层干部,会削弱中层干部的责任意识,让大家缺乏主人翁精神。反之,校长勇于放权,将中层干部推上学校管理舞台,自己隐身幕后,则能够有效调动中层干部的工作积极性,积极营造学校的民主管理氛围,并且还能使得校长解放身心,超越自我,从更高视角审视学校发展,规划发展蓝图,宏观管理学校。这是实现学校民主管理的重要基础。

学校根据各职能部门的岗位职责,遵循“谁主管谁负责”的原则,充分凸显并发挥每个处室应有的作用。对于各职能部门主抓的工作,或者是各职能部门开展的各项常规教育活动,校长不必事必躬亲,而是由各职能部门负责人全权负责。学校简政放权、分权而治,校长手中的权力不再那么任性,也省去了学校管理工作上的一些繁文缛节,不仅提高了各部门工作的执行效力,也进一步明确了中层行政干部的岗位责任意识,还充分挖掘出了行政班子的成员的学校管理潜能。

分工协作,强化教师责任意识

学校的发展单纯依靠校长一个人或者是领导班子几个人的力量是远远不够的。校长应当博采众长,充分调动全校教职员工的积极性,群策群力,使学校得以健康、稳定和可持续地发展。因此,学校不仅要强化领导班子成员的责任意识,更应该强化全体教师的责任意识,这样才能增强教师的主人翁精神,增强教师的凝聚力,提高学校的工作执行力。这是实现学校民主管理的关键所在。

学校不仅对中层行政干部的工作进行明确分工,要求大家各司其职、各负其责,并且综合学校教师所学专业及其任教学科等情况,对一线教师的工作也进行了科学分工,以强化教师的责任意识。比如,我校开展的诸如读书节、体育节和科技节等每月一主题活动,分别由各相关教研组长牵头负责,各组内全体成员积极配合、共同落实。此举不但缓解了学校领导班子的工作压力,而且因为活动的特点与活动负责人的专长相吻合,使得活动的开展也更加接地气,更加富有成效。更加重要的是,此举能够牵一发而动全身,带动全体教师分工协作,共同做好学校各项工作,从而有效强化了教师的工作责任意识、团队合作意识和主人翁精神。

分块考核,营造公平竞争氛围

“公则四通八达,私则一偏而隅”。评优评先、评职晋升、绩效奖金等关乎每位教师切身利益的事情,倘若学校不能做到公正、公平和公开,做到让教师口服心服,非但不能起到激励和鞭策教师的作用,反而可能打击大多数教师的工作积极性。在这些事关教师切身利益的工作上,学校务必有一套行之有效的为大家所公认的考评方案。这是实现学校民主管理的重要保障。

对于事关教师个人利益的事情,学校从全局出发,严格遵循激励教师和发展原则,基于教师的工作年限、岗位分工、任教学科以及工作业绩等各种实际情况,具体问题具体分析,对教师分事项、按模块进行考评。比如,学校对教师绩效考核采取百分制,根据每位教师每月绩效考核得分的多少核算奖金。但考虑到教师的任教学科不同、分工不同等原因,还是存在着一些不公平的因素。为此,学校又根据教师的任教学科情况,按照语文、数学、英语及技能常识科等几个模块进行单独考评。“分块考评”,不仅让教师对考评结果信服,而且能够在各组教师之间营造一种良性的公平竞争氛围,并且有效促进教师成长和学校的可持续发展。(作者系闽南师范大学泉州洛江区附属小学校长)

抓好学校民主管理的关键点

陈松信

▼湖南省永州市新田县视光镇彭梓城村小学的学生正在上音乐课。刘贵雄 刘庆 摄