



反思

什么样的学校例会有吸引力

欧阳晔

行政例会是学校教育管理的必要环节,在强化办学规范、提高工作效能、提升教育质量中发挥着重要作用。会议一般由校长主持,校级领导、中层干部以及其他管理人员参与,内容包括传达上级精神、研究教育政策、协调部门关系、布置工作任务、决策重要事项、解决痛点问题等。行政例会反映了校长的领导艺术和管理水平,优秀的校长可以将枯燥乏味的会议变得轻松活泼,在愉悦的氛围下处理好各项事务。学校要切实加强行政例会的质量和效率,扎实推进各项工作稳步向前。

行政例会是工作会,谈具体工作,不务虚。部分校长把行政例会当成灌输思想统一认知的培训会,会上滔滔不绝阐述自己的教育理念。长达几个小时的会,参会者找不到重点,只能心里暗暗叫苦。因此,会议主持者要学会优化内容,以务实为主基调,对每项具体任务进行分解说明,表达时突出重点。

行政例会是共识会,讲任务目标,不过分讨论。在行政例会上鼓励大家畅所欲言,这种做法不仅增加了会议时长,而且极易造成矛盾,甚至导致学校一时无法决断而影响进程。会议主持者应提前做好足准备,针对不同的任务提出目标要求,指定牵头领导和责任部门,组建机构,会后形成工作方案。

行政例会是主题会,因事而论事,不发散。无论是会议主持者还是汇报人,发言时都要紧扣主题,平铺直叙,客观描述。比如教务处通报教师一学期听课情况时,只要讲清楚目标、过程、方法、结果即可。又比如校长在布置“双减”背景下学校课程改革工作时,说明改革的缘由、依据、内容和要求等,要遵循就事论事的原则,勿随意迁移发挥。

行政例会是协调会,讲责权分配,不模糊。学校很多工作需要多部门联动完成,如果分工不明、责权不清容易延误工作。校长作为学校行政主要负责人,对工作分配具有决断权。对有争

议的分工,校长可通过学校规章制度、过往做法进行裁决,并在会上做出详细解释,避免部门间的误会,整合资源形成合力,保障工作的开展。

行政例会是高效会,提一遍要求,不重复。有些校长担心下属不能充分了解事情的重要程度和自己的真实意图,把事情反复讲,这是一种不自信的表现。校长只需在会上做出指示要求,明确考核标准,在实施过程中抓好监督落实,并定期召开专题工作会,掌握信息进行调控。

会前、会后工作也很重要,要提前收集整理会议内容,把细节部分与分管校长、相关人员沟通到位,无异议后再上会。会议内容难免出现敏感议题,需谨慎对待,可以暂时放下,等时机成熟再上会。处理议题时,不能简单拍拍脑袋就做出决策。并在会后追踪会议成果的落实情况,建立责任落实明确到人的制度,形成工作闭环。

(作者系江西省南昌市第三中学副校长)

学校治理 微 变革

学校例会如何务实又高效

编者按

新学期已经开始,学校行政例会也恢复了正常的节奏。行政例会是中小学校常规管理的重要手段,但也容易形式老套、内容单一、枯燥低效,如何创新和改进,提高效率和质量,并切实推进学校的管理工作?本刊特编发一组稿件,供校长们参考。

编者按

新学期已经开始,学校行政例会也恢复了正常的节奏。行政例会是中小学校常规管理的重要手段,但也容易形式老套、内容单一、枯燥低效,如何创新和改进,提高效率和质量,并切实推进学校的管理工作?本刊特编发一组稿件,供校长们参考。

众议

■江苏省东台市头灶镇小学校校长朱志军:

一个精妙的好故事,胜过一堆空泛的大道理。不妨将故事有机融入例会,讲好管理故事,挖掘身边的真人真事,也要将学校里的小事、小问题带到例会上,让与会人员产生更多的思想交流、情理沟通,行政例会才不至于成为索然无味的例行公事。

■江西省上饶市广丰区南屏小学副校长王雪峰:只要我们愿意改变,主动思考,行政例会就像孙悟空有“七十二变”——因会议主题而变,因学习内容而变,因协商议事而变……行政例会就不仅是工作部署会,还是业务学习会、能力提升会、成果展示会。

■安徽省淮南三中校长夏胜先:文山会海,向来备受诟病。学校的行政例会一定要远离形式主义之“自扫门前雪”。学校行政例会贵在短而精,可开可不开的会坚决不开,能合并开的会合并开。各部门要在会前做好准备,提高会议效率,让行政例会有成效、有作用,不彰显出科学性、权威性、推动性,成为学校发展的指令“中枢”。

■黑龙江省佳木斯市第五中学党委书记牟振宇:

作为佳木斯市第一所实施集团化办学的学校,面对学校规模的扩大,我们确定了“扁平式”网络管理工作思路,每周的行政会议起到了关键作用,书记、校长在其中不是主角,而是标准的建立者、过程的引导者、文化的守护者,注重引导各校区、各部门将优秀工作成果显现出来,将存在突出问题凸现出来,以期共享经验、共谋良策、协同发展。

■浙江省绍兴市戴山小学教育集团总校长骆海燕:学校因工作多、节奏快,管理人员容易成为擅长做事务工作的服务型人员,“创造性地开展工作”是很多管理人员的弱点。借助行政例会时开展“头脑风暴”成为一种创新举措,可以帮助讨论、寻找学校棘手问题的答案,并对行政人员开展常态化、高效、务实的培训。

■北京教育学院副教授涂元玲:提升学校行政效率,需要增加学生视角,真正形成从学生发展角度研究问题的理念与思维方式。可将学生视角变为学校行政会议的惯例内容之一,避免学校行政会议事务性事宜挤占所有时间,使学校每一次行政会切实促进学生的发展。

经验

从年轻人视角优化例会流程

宋德敏

笔者所在的学校是一所新建校,中层干部普遍年轻化。当前,学校中层干部年轻化也成为了一种趋势。年轻干部优势很明显,比如带来的新鲜视角和思维模式,对学校管理的创新和发展具有重要意义。但年轻干部在人际交往、心理调适等方面还需要继续成长。作为校长,很长一段时间里,在行政例会前,我都会挖空心思想办法、提要求,中层部门的负责人则被动地贯彻执行,有时候思想上不接受,就应付了事。直接效果是,我忙得不可开交,学校工作效率不高。建校之初,大到学校的整体布局规划,小到操场上的旗杆,都是我亲力亲为。后来,身心俱疲的我开始反思自己的管理模式,通过不断探索,年轻中层干部实现了快速成长,也让学校的各项管理工作越来越有条理,呈现出健康向上的发展态势。

确定合适例会时间。年轻人的自主意识比较强,很反对不尊重教师休息权、占用下班时间开会的现象。当参会人员对于行政例会持抵触态度时,参会的积极性一定不高。没有特殊情况,我从不占用星期天或下班时间开会。开会时科学把握时间,以提高效率为原则,最大限度地压缩例会时间。对例会所需时间及每个流程有精准的估计。

营造民主例会氛围。民主、参与式的会议决策更符合年轻人的价值追求。我始终把中层干部看作会议的主体,自己只当协调员、引导员、裁判员。当然,如果中层干部出现了矛盾,我会“应变而动”,从釜底抽薪或加些柴,使双方不温不火,细细地把问题煮透煮烂,最终水到渠成。比如本学期开学初,德育处和教务处因为后勤人员的分配问题产生了矛盾,看似每个部门都有充分的理由要人,但是我提出一个问题:“如果你们同时缺少了这个人员,工作还能不能开展?”他们

仔细梳理现有工作,发现不得不分配给该人员的任务各有一两项,最后大家民主投票,确定了该人员从两个部门同时认领任务的具体情况。

优化创新例会形式。作为校长,我从拓展内容和丰富形式两个方面着手,让例会更有实效。一是分享式例会。创造让年轻干部分享的平台,谁最近看了一本好书,谁参加了进修培训,都可以在例会上进行分享。二是论坛式例会。提前选定主题,让管理团队分别准备,到例会时各自演讲陈述,然后接受质询,把例会变成一次学术论坛和学术答辩。三是开放式例会。当有些例会需要做出关系师生利益的重大决策时,我会邀请教师和学生代表列席,自由表达心声,这样的形式既是一种校务公开,也赢得了师生对学校管理层的尊敬和认同,调动了他们的主人翁意识。

(作者系山东省聊城市高新区深圳路小学校长)

建言

例会要允许有不同的声音

沈申福

在以往的行政例会中,我发现职能部门在汇报工作时存在信息删减甚至缺失的现象。比如很少听到教师们的不同声音,也较少关注到学生们在学校中遇到的问题。为了全面提高行政例会的效率,学校研究成立了学生代表与年级主任列席行政例会制度,从学生、教师和干部3个渠道广泛收集信息,树立问题导向,有效化解了各种矛盾,稳定了日常的教育教学秩序,更好地实现学校管理的民主化、精细化和科学化。

学生代表每月列席学校行政例会。为全面了解校园小主人们在校的真实感受,学校设立学生代表列席制度,聘任对象为学校学生会主席及副主席。学生校长助理与学生学生会工作合二为一,有效运用学生会组织,深入到年级,再发挥班干部的作用,在学生群体中广泛收集信息。学生校长助理最了解学生的真实需求,也能从学生的视角反

映日常管理中不易发现的细微问题。在每月最后一周的行政例会上,学生校长助理利用课间休息时间进入会场,陈述最近一个月收集的各种意见与建议,由在会干部认真记录。

年级主任每周列席行政例会。对于办学规模较大的学校,设立年级主任的重要性不言而喻。建立年级主任每周列席行政例会制度,一方面,年级主任通过行政例会对最新的教育政策、学校重点工作、各部门具体工作有整体的认识,能有效带领本年级师生统筹、推进各项具体工作。另一方面,年级主任在汇报本年级有关工作时,侧重于现阶段的问题与困难、师生的动态与困惑、家长们的意见与要求等。在参与学校重大事项讨论时,年级主任从本年级师生的角度谈看法与意见,便于学校管理者科学决策。

现场办公,及时处置反映的问题。学生校长助理的意见与建议一般相对简单、直接。为了不影响学生上课,主持会

议的校领导逐条解答:对相对简单的合理建议,分工到职能部门,明确办理要求与完成时间,如立刻交办冬季在学校操场、篮球场安装照明大灯。对于少数一时难以答复的建议,校党总支委员会及时讨论决定,并通过学校团委给予答复。对年级主任的情况汇报,学校主要领导既要了解问题表象,更要敏锐洞察问题背后的深层因素。对相对简单、直接的问题,可分工到职能部门,明确办理要求与完成时间;相对复杂的问题,明确分管领导指导责任部门进行专项工作调研,整理成专项工作方案,提交党总支委员会研究决定。带有一定深层因素的,甚至有一定利益冲突,可能影响干群关系、师生关系、家校关系的问题与矛盾,学校主要领导直接处置,先通过个别谈话谈心,把脉问诊,再与领导班子深入探讨,逐步形成成熟的解决方案,谨慎决策。

(作者系安徽省马鞍山市第七中学党总支书记、校长)

不妨给例会来点“质询”味

王建勇

学校行政例会每年都要召开多次,若形式老套、内容单一、准备不充分、紧张度不够,就容易造成效率低下、时间浪费,甚至会产生不和谐音符。如何使会议常开常新,既有丰富内涵,又有新颖形式,使行政例会真正成为学校发展的助推器就显得尤为重要。对于如何提高会议效率,我们做过很多尝试,通过不断改进,形成了以“质询”为核心的高效会议体系。

职责分工明晰化是高效会议的“定盘星”,也是开展质询的先决条件。学校应根据自身情况,确立职能部门和年级的职责范围,确保每个部门的职责清晰明确,不出现重叠或模糊的情况。同时加强统筹协调,注重部门之间的团结协作,定期评估各部门的工作表现,根据实际情况进行必要的调整,以适应新的需求和挑战。

工作计划具体化是高效会议的“基准线”,也是开展质询的有力抓手。学校要制定学期重点工作,各部门也要制定学期工作计划、每周工作安排,质询的主要内容也由此延伸为两方面:一是对本周计划完成情况质询,对未完成的成果群策群力,并在会上一一落实,形成关键行动改进措施跟踪表;二是对下周计划情况质询,确定计划是否包含了质询者所要的结果,是否与学期工作计划相吻合。

会前调研精细化是高效会议的“标准尺”,也是开展质询的现实依据。校领导只有深入一线,才能发现有效问题,做出针对性质询。衡水中学不仅要求各部门会前上报本周工作总结、下周工作计划,还要求各部门立足全校提出有效问题和建议,校领导根据相关情况,有针对性地对各部门工作开展情况进行问卷、走访、咨询、

座谈、听课等多种形式的调研,并以此为标准在会上开展质询,保证问题的针对性和精准度,使其能够直击痛点、切中要害。

现场提问灵活化是高效会议的“透视仪”,也是开展质询的方式方法。灵活而不固定的质询方式能有效提高全体中层干部对工作的重视程度,倒逼其对自身分管的各项工作了然而于胸。如针对式质询,根据汇报材料中的突出问题或调研中发现的问题点对点质询;追问式质询,采取追问的方式,考察中层干部对工作情况的掌握程度;分享式质询,对于其工作中出彩的地方,以分享的方式对参会人员培训;解剖式质询,按要求对其他部门某项工作进行分析并指出问题,促使各部门都能具备全局思维,团结协作而非各自为战。总之,要保证质询工作有“辣”味、有新意、见筋骨,切实发挥作用。

跟踪反馈持久化是高效会议的“压舱石”,也是开展质询的检验手段。我们每次会议后,都会形成责任领导、责任部门、任务目标明确的任务清单,并由专门的督查审计处督促工作落实。对于落实情况好的工作,总结经验加以固化,对于落实情况差的工作,要反思问题加以改进,并将改进方案落实到行动上,在下次会议上进行二次质询,最终实现预定的目标,实实在在将各项会议要求落实到教育教学工作中,提高工作效率与质量。

(作者系河北衡水中学校长)

把例会从工作逻辑转向研究逻辑

侯清珺

我们在集团管理实践中坚持循证决策,构建中层团队“成长链”,探索出了“周一会、一月一坊”的行政会议模式。“一会”指行政周例会,“一坊”指“乐享工作坊”,从控制性管理转向指导性管理和服务性管理。

创新模式,从行政例会走向学习例会。作为集团各校区每周必不可少的行政会议,我们主要从会前、会中、会后进行统筹安排,确保学校日常工作的高效运转。会前准备流程化,降低会议成本。每次例会遵循5个流程,即发布会议通知、上报会议内容、筛选会议内容、形成会议议程、召开正式会议。会中组织精细化,扩展学习时空。将例会时长进行“三段式”划分,第一时段讨论事务性工作,第二时段聚焦专题学习,第三时段互动交流。会后复盘结构化,提升思维品质。对照会议目标进行会议效果评估与分析,将经验转化为能力,实现达成共识、明晰思路、形成合力的工作目标。

研究赋能,从工作逻辑走向学术逻辑。作为学校教师成长学院课程实施的重要路径,“乐享工作坊”以小组合作和体验式培训为主要形式,以团队力量为核心理念开展学术研讨。集团每月的行政会议均采用“中层领导力、乐享

工作坊”的形式,推进以事实性证据为基础、以逻辑性推理为手段的理性决策过程。第一,转化真实事件,锚定研究问题。我们主张将工作中的真实事件转化为研究问题,涵盖了思政一体化、教师发展、劳动教育、智慧课堂、项目式学习、作业设计、课后服务等领域。第二,激活动能活力,形成异质小组。由中层管理人员跨校区、跨年龄、跨学科组成团队,通过破冰游戏调动参与者的能量场,形成互动和沟通,彼此了解、彼此熟悉、彼此融合。第三,经历完整学习过程,产出多元成果。通过活动、讨论等多种方式围绕核心问题深入研讨,达成共同的发展目标,全体中层经历学习研究、问题诊断、形成方案、交流分享、创新完善5个阶段,产出的研究成果推广应用到集团各校区。

例如,以“中层团队应具备哪些核心素养”为主题的工作坊聚焦如何基于学校文化和发展愿景快速构建一支业务精湛、砥砺奋进的中层团队。经过坊前的问卷调研,凝练出了“学习力”“行动力”“创新力”“组织力”“影响力”“情感力”6个关键词,现场通过破冰游戏分为6个小组,围绕关键词,结合工作实际、读书心得、未来展望,通过模型构建、思维导图、情境表演等方式展示小组的可视化成果,描摹中层画像。

(作者系河南省郑州市金水区文化路第一小学教育集团党总支书记、校长)