

教育治理

数字化改革

●领导与管理的均衡,是优秀校长的追求,也是优秀校长的成功经验。

领导与管理的均衡:优秀校长的自觉追求

□杭州师范大学教授 项红专

学校不仅需要管理,还需要领导。校长既是管理者,又是领导者。领导与管理,犹如“车之两轮、鸟之两翼”,对校长来说,缺一不可。但在现实情景中,有些校长强管理、弱领导,可以形容为“只顾埋头拉车,不会抬头看路”;也有的校长强领导、弱管理,可以形容为“只有说法,没有做法”。优秀的校长应该追求领导与管理的均衡。陶行知先生曾说过,一个天才的校长能够“就事实生理想,就理想生事实”。追求领导与管理的均衡不仅能维持学校正常工作、达成学校整体效能,更重要的是,它能让学校有超越期望之卓越表现。

关于领导与管理的区别,最经典的说法是,“领导是做正确的事情,而管理是正确地做事情”。具体而言,领导注重价值,管理注重技术;领导注重方向,管理注重方法;领导注重非理性,管理注重理性;领导注重激励,管理注重控制;领导适应变化的环境,管理适应稳定的环境;等等。

校长领导力的核心是价值领导力。优质学校是理念驱动的,而平庸的学校是任务驱动的。“领导学校,首先是教育思想的领导。”办学理念影响和决定学校的整体发展。办学理念是校长对办学中的基本问题如学校是什么、为什么办学校、怎样办学校等的理性认识、价值判断和理想追求,主要体现为学生观、教师观、学校观和教育观。办学理念应该简洁明了,触及教育本质,如“六年影响一生”“教育,发现与发展学生潜能”“让每一位师生与成功有约”等。办学理念力求独特,体现个性,要学会说“方言”而非“普通话”。当下用幸福作为办学理念的学校不少,这并非

不可,关键要有个性化的解读。杭州市天杭实验学校的办学理念为“幸福地创造幸福”,学校把它解读为“三全”幸福观,即全程幸福、全体幸福和全面幸福。北京市朝阳区实验小学的办学理念是“为幸福人生奠基”,它把“幸福教育”理念诠释为:幸福人生从健康起航、幸福人生让道德领航、幸福人生用习惯护航、幸福人生乘能力远航。以“健康”“道德”“习惯”“能力”四个要素为切入点,非常契合小学教育的特点。办学理念关键在于落地、真实,而不在与众不同、博人眼球。换言之,办学理念的真实性和学校连续一贯符合办学理念的程度比办学理念的名称和内容更为重要。

提升学校管理的品质要在流程化、标准化和体系化上下功夫。具体而言,学校的一些重要工作如招生考试、疫情防控、危机处置等尽可能形成图示化的管理流程,做到环环相扣、有条不紊。通过流程再造可以优化学校管理。例如,在常规会议流程中嵌入教师代表提建议的环节,可以提升学校的民主化管理;在新生录取流程中,增加新生的问卷调查环节,可以更深入地了解学生情况。工作有没有标准或者标准的高低直接影响管理的品质好坏。一所学校教师的研修制度很大程度上决定了教师专业发展的水平和学校教学质量的提升。可以说,当下几乎所有学校都有教师的研修制度,但为何只有部分学校教师专业发展快、教学质量高,这与其研修制度的标准化程度高密切相关。例如,某校的教研公约如下:按时参加活动,携带相关资料;参加活动由前往后依次入座;以学习的态度听课、评课;每个人都发言且内容不重复;每人每次发言不超过三分钟;每次活动轮换做主持人、记录员、计时员;

每次发言结束,六秒钟鼓掌致意;提倡“欣赏+建议”的评课思维;提倡“描述+点评”的评课方式;活动结束后,每人发表一句与主题相关的感言。可见,该校的教研公约是教师自己约定的、大家认同的,非常具体、有操作性,而且专业化程度高,其背后还体现了明确的价值导向。好的管理应该不散乱,能够串起来,形成体系。一个体系往往包括理念、目标、内容、路径、载体、评价等要素。

管理即领导。在实际工作中,领导与管理是深度融合的。这就要求,校长要有一双“慧眼”,能够发现和领悟管理工作中的价值意蕴,并有意识地将其彰显出来,从而提高办学治校的水平。例如,经费预算是一项常规的管理工作,但是,经费如何分配?哪些工作应予以倾斜?这就反映出一所学校的价值导向。如果我们重视教师专业发展的话,就应该考虑为教师购置更多的专业书籍、为每位教师订阅专业期刊,还可以建设温馨舒适、功能多元的教师阅览室等。又如,教师退休是学校人员的自然更替,确保退休教师福利受到保障也是学校管理的工作职责。然而,退休所代表的意义对于退休者本人及学校中未退休的人而言同样重要,也就是说,未退休的人亦相当重视学校中退休的人所受到的待遇,这会影响学校的士气和文化。因此,我们要让退休成为一种荣耀。学校应精心设计教师(尤其是优秀教师)的荣休仪式,每个环节都赋予其丰富的教育价值和文化内涵,以打动全体教师的心灵,给他们留下刻骨铭心的学校记忆。学校若能将教师退休转变成一种尊崇与文化遗产,对于教师文化乃至学校文化的塑造极有助益。

领导与管理的均衡,是优秀校长的追求,也是优秀校长的成功经验。

党建引领

●通过点、线、面三个维度,气合、志合、力合、事合四个目标,致力营建立体教育网络。

党建赋能,“三维四合”

□宁波市海曙区古林镇中心小学 林 群

学校党建工作围绕党教融合工作思路,突出思想建设、组织建设和作风建设三个重点,有效推进“‘三维四合’,党建赋能”品牌建设,为提升学校教育内涵品质,提供坚强的思想和组织保障。

“三维”即点、线、面三个维度,“四合”即气合、志合、力合、事合四个目标。通过点、线、面三个维度,气合、志合、力合、事合四个目标,致力营建立体教育网络,为党建赋能。以“为育人人、为国育才”这个核心点,纵向求深,辐射出制度、队伍、活动、保障四条线,横向延展,链接成服务学生、服务教师、服务家庭、服务社区的党建基本面,缔结出精神引领、精诚致远、精细运作、精品亮显的教育管理运行网络。

古林镇中心小学党支部采用“四创一体”工作模式,通过制度建设、队伍建设,拓宽活动渠道,丰富学习内容,加强经费保障,实现“为育人人、为国育才”总目标。

创“实”制度常规,寻求精神引领,实现气场合一

为健全党员学习教育长效机制,学校建设了“四大课程”,即党员课程、思政课程、国家课程、校本课程。其中党员课程的内容为书记大党课,外加每月微党课,立志把“三会一课”“两学一做”党建制度体系做实做优。党员课程将受众扩大到骨干教师,致力于完善把党员培养成骨干教师、把骨干教师吸纳为党员的“双培养制度”,加强党建工作和教学工作的深度融合。思政课程主要是聘请校外德才兼备的专业人士担任兼职思政导师,定期为教师讲述世界形势、中国故事、农村命运、教育出路。除此之外,学校还构建校内思政课教学团队,由学校行政、班主任和思品课教师共同完成思政课程教学。

为完善党员先锋模范引领机制,学

校设立了“三大制度”,即组织生活制度、党群联系制度、志愿者服务制度。深入开展“1+2”活动,即一个党员联系两名群众活动,做好组织群众、宣传群众、服务群众工作,密切党教关系。组建“清风雅韵志愿服务队”,推动志愿服务向更高层次、更广领域发展。

创“浓”文化,追求精诚致远,实现志趣合一

“雅”是学校文化核心,寓意正规、标准、高尚、清纯。校园小品均以此为主题,散布在校园各角落。清雅之石形状各异,典雅长廊贯穿古今,清正之楼、雅正之盘、离雅之墙、厚雅之馆、淡雅之吧、简雅之室一齐透射着清雅文化内涵。学校用老校舍、老祠堂、戴家村废弃砖瓦来筑建古雅之台,意在警示学生不忘根本,砥砺前行。倡导清水般人际关系,学生和教师、教师 and 教师,地位平等、关系和谐、绿色往来。

创“优”亮点,力求精细运作,实现心力合一

学校党支部以目标为导向,以活动为载体,联合教导处、政教处开展“四三行动”,即“三亮行动”“三比行动”“三争行动”和“三评行动”。学校对此精准要求,精细分工、精确落实,倾力促成党教融合,打造心往一处想、劲往一处使的工作局面。

对党员教师,学校开展亮标准、亮身份、亮承诺的“三亮行动”,成立党员示范岗,一个党员一个岗,每个党员的身份及承诺都亮在办公桌上。学期初,党员在开学典礼上集体重温誓词,再次作师德师风风廉政廉教承诺,同时党支部要求每个党员不仅将先进性表现在师德上,更要表现在师能上——难上的课党员上,难接的班党员接,难评的奖党员去参评。要让党员示范岗成为学校的“红色岗位”,党员不仅是学校教学的中坚力量,也是一支应急队伍,哪里临时需要人员,党员先顶上。

党支部联合教导处开展比技能、比作风、比业绩的“三比行动”。比赛内容涉及德育、教育、班级管理、论文课题、个体成长等方面。每个党员必须认领至少一个任务,担任不少于一个身份,大力创建“党员+”党建品牌。

为充分挖掘党员先锋模范潜力,激发全体教师学习积极性、奉献自主性,党支部积极倡议全体教师参加争当学习先锋、争当师德先锋、争当教学先锋的“三争行动”。学校设立先锋讲坛,在工作会议上、在校园广播站,由各类先锋讲述自己的教学小故事,分享教学小经验。

每学期末,党支部发动全体教师开展群众评议、党员互评、领导点评的“三评行动”,以此作为党员考核的主要依据。考评形式以小组互评、背对背打分、茶话会“说说你我他”、校长有约、“叮咚,您有一封信”为主,亦庄亦谐。

创“强”目标,渴求精品亮显,实现人事合一

我们既要培育雅言、雅行、雅品的“洋气”学生,也要培育恋土、用土、惠土的“土气”学生。所有课程的设置都是为了培养人,所有平台的搭建都是为了锻炼人。我们构建高效能德育机制,并创建高浸润课程体系。

我们立足于学生特点及家庭教育实际,围绕一个中心——“崇本尚雅”;建设两支队伍——校内全员参与、校外整合力量;树立三大目标——雅言、雅行、雅品;寻求四条路径——设岗自主体验、打造美丽班级、设计雅美活动、构建雅趣评价;开发五大课程——习惯礼仪、传统节日、成长历程、品性阅读、年级特色课程,奏响学雅养正三部曲,即“雅知教育—雅行训练—雅品养成”。

学校开设经线成列、纬线成层的52门拓展性课程,建成52个课程教室,涉及家乡草席文化、米文化、服装文化、非遗文化、书城文化,通过师生双向选课、定期调整、学生评教等举措,不断提高课程供给侧质量。

●高职院校的数字化改革既要体现职业教育在技能教学和产教融合场景上的特殊需求,也要基于全域性视角系统设计教学科研与社会服务的数字化系统,让数字化改革为师生服务。

□杭州科技职业技术学院院长、教授 温正彪

2021年3月,《浙江省教育领域数字化改革工作方案》《2021年浙江省教育领域数字化改革工作要点》相继出台,全省教育领域数字化改革工作全面启动。

高职院校的数字化改革任务,应遵循高等职业院校独特的教学与管理规律,瞄准当前高职院校数字化改革存在的难题,清晰界定改革目标、制定改革途径、明确保障措施,依托以5G、大数据、区块链、学习分析等技术,以全域性数字化改革来实现高职院校在人才培养、科研创新和社会服务等方面的变革,从而实现学校治理现代化。

高职院校数字化改革面临的典型问题

在《浙江省教育领域数字化改革工作方案》等相关文件中,我省教育领域数字化改革的目标与工作方案陈述得非常清晰。就高职院校来说,需要结合高等职业教育人才培养与学校管理的独特规律,优化数字化改革的基础设施建设,创建融合型学习空间,提升师生的数字教学与数字学习能力,完善教育资源共建共享机制,促进线上线下融合的教学模式,构建一体化的管理信息平台,打造数据驱动的智慧校园,促进智慧管理和整体“智”治。

作为类型教育机构,高职院校数字化改革面临着需要解决的问题是典型的,既有普通高等教育机构的共性问题,也有职业教育的特殊性问题。从高职院校启动并推进全域性数字化改革的进程来看,存在几类典型的问题需要解决。

首先,高职院校内部的信息孤岛和数据孤岛仍然存在,数据资源使用的全域性特征体现不够,不利于数据支持的“智慧”管理。在许多高职院校,各个部门与专业学院已经建成的各个信息化应用平台的信息和数据无法联通,无法发挥数据的“智慧”,难以为教师和学生提供优质服务,且容易造成大量重复劳动。这是高职院校在推进全域性数字化改革过程中所要面对的最典型问题。

其次,人才培养是高职院校的基本任务,数字化改革需要实现对教育教学场景的高质量全覆盖。一方面,在高职院校,以学生为中心,面向教育韧性提升的融合学习空间建设从理念到实践上都存在相当程度的滞后,需要结合数字化改革重新进行顶层设计。线上线下融合的教学(OMO)是高校未来教学的基本形态,线上线下融合的学习空间为教学和学习提供基本支撑,也是教育韧性的根本保障。在应对新冠疫情时,线上线下整合的弹性教学已经证明了其价值与功能。但不同类型的高校在融合教学方面的重视程度与建设水平并不一致。另一方面,就高职院校来说,在数字化改革进程中,需要从全域性视角,紧密联系技能教学的独特需求与产教深度融合的现实要求来整体设计数字化教学系统,进一步提升用户体验。必须与技能类知识教学与产教融合相契合,这是数字化改革在高职院校场景顺利实现改革目标所必须解决的关键问题。

第三,高职院校的数字化改革与教师的信息技术运用能力紧密相关,高职院校教师的信息技术应用意识和能力需要进一步提升。信息技术与人才培养的深层次融合是职业教育现代化的必经之路,高职院校教师的信息化教学能力是基础保障,需要进一步推动教师的数字能力提升,以推动教学变革。与普通高校教师群体不同的是,高职院校师资的“双师”特征明显,是人才培养质量的关键影响因素,换句话说,“双师型”教师的信息技术素养对高职院校的教育教学具有革命性影响,是高职院校数字化改革的关键。

高职院校数字化改革的全域性实施路径

高职院校在人才培养、师资队伍、产教深度融合场景等方面具有与普通高校不同的“技能逻辑”和相对独特性,决定了其在推进数字化改革时必须秉持全域性视角,以学校治理现代化为最终目标,考虑技能教学的实践逻辑,以提升教师数字能力为根本途径。

首先,在教学数字化改革视角上,需要从全域性改革视角出发,整体设计面向以技能型知识学习为主要特征的弹性教学和融合型学习空间建设。要针对“数字化生存一代”大学生的学习需求,打通学校行政管理部门与专业学院在教学、科研、人事、就业子系统的信息数据壁垒,部署5G、大数据、学习分析等智能技术的应用,面向具体的多元学习场景(个体自学、小组协作、集体教学等,尤其是产教融合和技能教学的现实与虚拟场景),优化以智慧教育为重点的正式学习空间、非正式学习空间、虚拟学习空间、虚实融合空间等学习环境,为线上线下融合的弹性教学提供体验良好的数字化学习场景。

第二,要强化提升教师的数字能力,推动信息技术与教学深度融合,强化数字化教学研究,促进智慧教学改革。教师是数字化改革推进的关键群体,具备一定的数字能力是教师在数字化环境中顺利开展学习、工作、交流、消费等活动的基础保障。随着互联网与教育的日益融合,信息技术与教学全流程的深入整合在促进学习模式变革、提高学习和教学效率方面日益发挥重要作用,在技能教学实践中更是如此。高职院校需要从意识与态度、过程与方法、评估与诊断、学习与发展、学生与成长等多方面提升教师的数字能力,这既是促进“互联网+教学”的基本要求,也是当前数字化改革的根本保障。智慧教学一般从内容呈现、班级管理、资源获取、及时互动、过程感知等方面,利用信息技术工具解决教育和教学过程中问题。高职院校的数字化改革,要把利用新技术、新理念、新方法解决教育和教学的问题作为教研的重点方向和人才培养的主要抓手,实现教学过程的数字化改革,充分发挥数据在支持学情分析、教学决策、教学评价中的作用,促进新时代高级技能人才培养模式的改革。

第三,要系统设计,全域改革,建立智慧校园,打通各应用平台数据,推动高职院校的整体“智”治与智慧治理。数据是教育现代化过程中的重要生产要素和核心驱动力,是实现学校智慧治理的基础,数据在不同应用平台间的自由流动是实现大数据汇聚和学习分析的基础。当前,高职院校智慧校园的建设需要进一步打通各个平台的数据孤岛,系统规划数据支持的业务流程,为校务办理、后勤管理、疫情防控、平安校园等业务提供统一的信息化支撑与服务,促进高效的教学协同与智慧治理。



扫一扫,关注“浙江教育报 前沿观察”
微信公众号,了解教育前沿观点