

“助理制”在教师队伍建设中的实践与探索

张波

(深圳市大鹏新区葵涌中学 518119)

摘要:在学校行政管理队伍中推行“助理制”,让一些有热情、有干劲、有想法的一线骨干教师进入行政管理团队,担任部门主任的助理,对学校的教师队伍建设和有重要的意义和作用。1、“助理制”有助于优化学校中层干部队伍;2、“助理制”有助于促进骨干教师全面成长;3、“助理制”有助于提升骨干教师的教育幸福感。在实践中要想让“助理制”真正发挥作用,还应注意方法和策略。1、助理的选拔要多向选择;2、助理的管理要采取聘任制;3、助理的待遇要淡化;4、助理的工作定位要清晰;5、助理的培养要多元。

关键词:助理制、教师队伍建设

习近平总书记说:“教师是立教之本,兴教之源”。一所学校办得好不好,责任在校长,关键在教师。一所学校的核心竞争力就在于教师队伍,教师队伍的整体素质是学校的生命之源,高素质的教师才能培养出高素质的学生,有幸福感的老师才能培养出有幸福感的学生。加强教师队伍建设和让老师们在平凡的岗位乐教、爱教,是深化教育改革、搞好学校管理的重要任务。近年来笔者所在的学校在教师队伍建设和进行了一项大胆的尝试,从2016年开始在学校行政管理队伍中推行“助理制”,让一些有热情、有干劲、有想法的一线骨干教师进入行政管理团队,担任部门主任的助理。经过四年来的实践与探索,先后培养出一批优秀的中层行政干部。有四名助理提拔为部门副主任,还有四名助理提拔为部门主任,这些助理在学校的教育教学管理工作中都能起到独当一面的作用。“助理制”的实施是我校近年来在教师队伍建设和成效非常显著的做法之一。下面我对学校近年来在“助理制”实施过程中的一些经验进行简要总结。

一、“助理制”实施的意义

“助理制”的实施之所以能够在教师队伍建设和起到显著的功效,究其原因还在于“助理制”能够起到很多方面的作用。

(一)“助理制”有助于优化学校中层干部队伍

“助理制”在学校中层干部队伍建设和有很多积极的意义。首先,“助理制”为学校的中层干部队伍注入了活力。担任助理的中青年骨干教师们在工作中有着饱满的热情和高昂的斗志,为学校的教育教学管理工作增添了活力,也激发了老的中层干部们的工作热情;其次,“助理制”拓宽了学校选拔中层管理干部的渠道。“助理制”相当于中层干部的青蓝工程,助理们在学校领导和部门主任的引领下,优秀的助理能够快速脱颖而出成为能够独挡一面的部门领导;再次,“助理制”有助于实现学校行政干部队伍建设的“能上能下”。“助理制”是中青年教师向中层管理干部发展的很好的缓冲带,可上可下,机制灵活,既保护了青年教师,也保证选拔的中层管理干部的质量。

(二)“助理制”有助于促进骨干教师全面成长

根据习近平总书记提出的有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心的“四有”好老师的标准,新时代的教师需要具有坚定的政治信仰、高尚的师德修养、过硬的专业素养和娴熟的教学技能。因此,教师的成长不能仅仅局限于教育教学技能方面的成长,教师需要的专业素养是全方面的,教师的成长也必须是全方面的,“助理制”的实施恰好能为骨干教师的全面成长提供平台。首先,作为一名准行政干部,他们在耳濡目染学校领导和部门主任开展工作的策略和方法的过程中,他们的眼界、格局、和全局观都会提升;其次,部门工作相比一线教学工作要更复杂、更严谨,助理们想要把工作做好的话,需要有很强的服务意识和责任意识,因此,助理们经过助理岗位锻炼之后,他们为老师们服务的意识和坚守岗位职责的责任意识都会增强很多。再次,部门工作相比一线教学工作涉及面更广、影响面更大,因此,助理们经过助理岗位锻炼之后,不

仅组织、沟通和协调能力会大大提升,他们的创新精神、创新意识也是大大增强。

(三)“助理制”有助于提升骨干教师的职业幸福感。

根据马斯洛需求层次理论把人的需求分成生理需求、安全需求、爱和归属感、尊重和自我实现五类,依次由较低层次到较高层次排列。当老师们的生理需求和安全需求等低层次需要得到满足后,就会有爱与尊重、自我价值实现等高层次的需要。“助理制”的实施恰好能满足中青年骨干教师们在自我成长和自我价值实现的需要。通过“助理制”的实施,让更多的一线中青年骨干教师有机会参与学校管理,获得直接的行政体验,也在这个参与中得到锻炼,增长行政管理才干。在助理岗位锻炼的过程中,有进取心的助理能够快速脱颖而出,进入中层干部队伍行列,获得更大的平台来展示自己的才华和实现自我的价值,进而提升他们的职业幸福感。小部分在助理岗位表现不尽人意,回归一线教学的助理,他们的格局、视野及综合素养也会有一定的提升,对学校管理的运作及其意图也会有更深层次的理解,从而在后续的工作中与学校领导、同事之间会多一点配合,少一些无谓的摩擦和抵触,他们的教育幸福感也会有不小的提升。

二、“助理制”实施的策略

从理论层面来说“助理制”在教师队伍建设和确实能起到很重要的作用,但是在实践中要想让“助理制”真正发挥作用,还应注意方法和策略。以下是笔者在学校近年来“助理制”的实践过程中总结出来的几点行之有效的方法。

(一)助理的选拔要多向选择。

“助理制”实施的目的是给更多的一线教师提供锻炼成长的平台。但是,作为一名准中层干部,助理在工作岗位的表现教师群体当中也会有很重要的影响。因此,助理的选拔要慎重,要进行多向选择。可以采取学校推荐和个人自愿报名相结合的方式产生各助理岗位的竞聘候选人。入围候选人的老师必须是有较丰富的教育教学经验、有服务意识、有干事创业热情的中青年骨干教师。竞聘候选人产生之后,学校再组织竞聘答辩和民主测评,然后根据给候选人的答辩情况、民主测评情况以及学校领导和部门主任的意见确定助理人选。

(二)助理的管理要采取聘任制。

“助理制”的实施其中一个优点就是有助于实现学校行政干部队伍建设的“能上能下”。因此,学校在进行“助理制”实践时对助理的管理一定要采取聘任制,聘期可以为一年,一年后学校领导和部门主任根据助理的岗位履职情况考虑是否续聘,表现优秀的助理在连续聘用满三年后可以考虑提拔为学校中层干部。表现优秀的助理在一年聘期结束后也可以根据自己的个人意愿选择接受学校续聘或者回归一线教学岗位。“聘任制”的机制能够实现教师在助理岗位上的“能上能下”,让更多的中青年骨干教师有机会参与学校管理,为学校建设一支师德优良,业务精湛的中层干部队伍提供更为广泛的选材面。

(三)助理的待遇要淡化。

助理的角色介于普通教师和中层干部之间,由于工作性质

的变化,适当体现一点待遇也是合情合理的。但是,如果强调助理待遇的话就违背了“助理制”实施的初衷。“助理制”实施的初衷是为更多一线中青年骨干教师提供锻炼成长的平台,实现学校和个人发展的双赢。助理岗位对助理们既是锻炼,也是考验。既锻炼助理们的综合素养,也考验助理们的服务意识、奉献意识和大局意识。因此,我们主张要淡化助理待遇,老师们在担任助理之后原有的工作量不能减少,其他福利、绩效也不增加。如果学校让助理们享受了少许待遇的话,有可能会让老师们产生意见,进而影响助理们工作的开展。在待遇这一点上,学校领导和助理们都要达成共识,不要因为一点点待遇而因小失大,影响干群关系,降低“助理制”的积极作用。

(四)助理的工作定位要清晰

作为部门主任的助理,要想真正在岗位上锻炼成长的话,他们的工作定位一定要清晰。助理虽然是协助部门主任开展工作,但是助理不等同于干事,干事的主要任务是把主任交代的事情做精、做细、做实。而助理是需要创造性开展具体的一项或多项工作,需要有自己的想法和主张,只有这样才能把助理培养成将来能够独当一面的中层干部。因此,学校领导和部门主任对助理的工作要有清晰的定位,要让助理在部门主任的指导下独立负责一项或多项具体工作,要激发他们工作的主动性和创造性,要给他们锻炼成长的时间和空间。助理们对自己的

定位也要有清晰的认识,不能局限于听从部门主任的吩咐,对自己负责的工作要积极主动思考,有好的想法、建议和主张要及时跟部门主任交流、探讨,只有这样才能从部门主任身上学到更多行政管理的智慧和策略。

(五)助理的培养要多元

一名助理要成长为优秀的中层干部需要助理们的全方位成长,因此,助理的培养和锻炼不能局限在日常的助理工作之中。学校还要采取多元的培养措施促进助理们的全方位成长。例如:通过“请进来、送出去”的方式让助理们参加教育管理、行政管理方面的培训;定期组织助理们进行工作经验分享,交流各自在助理岗位上的心得体会;定期组织助理们进行有关学校管理的演讲和答辩,提升他们的理论和实践相结合的水平。组织助理们到优质学校进行跟岗学习,吸收和借鉴别的学校的一些好的经验和做法。

以上内容就是我校近年来在“助理制”实践过程中总结的一点经验。“助理制”实施的策略和方法得当的话,确实能够有效推动学校干部队伍建设,提升学校的管理实效,增强全校师生的幸福感。我校实施助理制四年来,中层行政干部队伍的活力焕然一新,行政管理能力和水平上了一个大台阶,随之而来的是学校近几年的办学成绩逐年攀升,2019年中考更是创造了近十年的新高。