

起步即 起飞

本溪教师进修学院发展模式

刘明坤 著

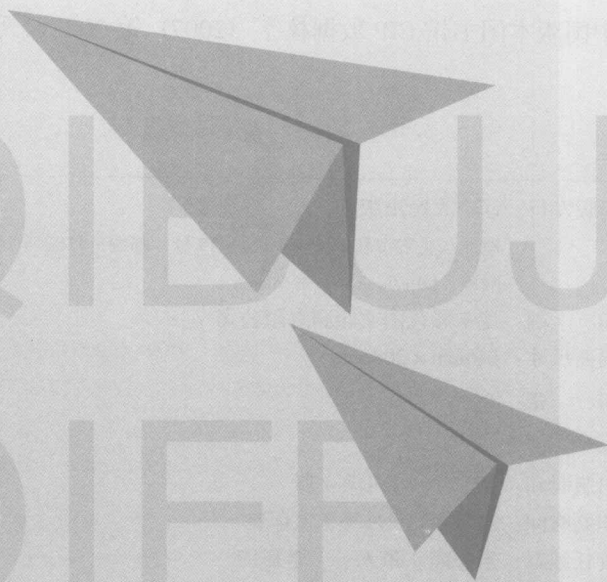
人不能没有事业，没有事业的人一生是很痛苦和无聊的，脱离集体的人，会感到多么空虚和无助。所以，既然选择了学院，这就是我们事业的根，我们就要爱护它，为它的辉煌增添色彩，使学院变得一天比一天漂亮，变得越来越完美。

辽宁人民出版社

起步即 起飞

——本溪教师进修学院发展模式——

刘明坤 著



辽宁人民出版社

© 刘明坤 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

起步即起飞：本溪教师进修学院发展模式 / 刘明坤著.
沈阳：辽宁人民出版社，2007.10
ISBN 978-7-205-06312-2

I. 起… II. 刘… III. 本溪教师进修学院 - 学校管理 -
研究 IV. G659.283.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 202214 号

出版发行：辽宁人民出版社

地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编：110003

网址：<http://www.lnpublish.com.cn>

印 刷：辽宁彩色图文印刷有限公司

幅面尺寸：146mm × 208mm

印 张： $8\frac{1}{8}$

字 数：200 千字

出版时间：2007 年 10 月第 1 版

印刷时间：2007 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑：朱静霞 张天一 李嘉佳

封面设计：杜 江

版式设计：王珏菲

责任校对：高 辉

书 号：ISBN 978-7-205-06312-2

定 价：22.00 元

我看明坤

关松林*

和明坤同志的初次相识，是在辽宁省基础教育工作会议上。他充满智慧、充满胆识、充满幽默感的发言，给我及全体与会者留下了深刻的印象。后来的接触中我愈发感到明坤是一个个性鲜明的人。

他有激情。虽已年逾半百，但他精神饱满，虎虎生风。那似乎与生俱来的如火的热情、激情总是由内而外不可抑止地散发出来，与他相处你很难不被他所感染。他历任多个单位的主要领导，每到一处便能激活一片，调动全局。其中的“法宝”是他对工作的执著，目标一旦确定则义无反顾地去拼搏；他有魄力。他的为官之道是“做一个小吏保自己平安不可取，当官要敢担风险，有大气魄才能有大手笔”。他坚信思路决定出路，想到才能做到。他善于变通，既有想法，又有办法，更善于凝聚班子做“智囊团”，团结群众做“思想库”。到教师进修学院任职不久，就使学院呈现出人心向上、人心思进、欣欣向荣的良好局面。他有预见力，常说：“要当好院长，先知先觉才能先行，不知不觉永远不行。”他讲求科学管理，从他的“办院

* 关松林，沈阳师范大学副校长、辽宁省基础教育研训中心主任，教授、博士。

思路”到“四项工程”，从人事制度改革到发展模式探索，从寻求新的发展契机到高质量办学、高层次办院，无不是掷地有声的明证。

文如其人。捧读这一摞厚厚的书稿，不禁感慨万千。

在教育改革不断推进的今天，教师进修学院介于教育行政部门与基层学校之间，处境多少有些尴尬，甚至有被边缘化的危险。明坤不仅在困境中寻求发展，带领队伍走出一条自强之路，而且将其很有实效的做法总结出来，形成文字，对整个院校系统的工作是一种很好的引领和借鉴，体现了教育战线一名老兵能承担、敢作为的崇高情怀。

管理学大师德鲁克说得好：“领导就是远见。”在学院发展中，明坤首先思考的是组织的发展愿景、最终目的和使命。然后设计组织策略，他的回报来自使他人创造带来的深深的满足感。本书第一章“构建共同愿景，再造团队生机”为此做了最好的注脚。如下围棋要有“大模样”一样，他治院有大局观，工作思路清晰：指导思想→发展目标→工作重点→发展策略→实施方案→保障措施，环环相扣，按部就班。特别是连续两个“三年发展规划”、以人事制度改革作为改革切入点都是大局观下凸显的亮点。

早在20世纪70年代末我国著名科学家钱学森就率先提出了“领导科学”这一概念。指出“领导的学问也处于从领导艺术转化为领导科学的过程中”。本书中很多“工作餐”都是按“营养均衡搭配”原则烹制出来的：如制度化管理与人性化管理、理性化管理与情感化管理、量化管理与模糊化管理的有效平衡；再如他日常工作中的规范性与创造性、原则性与灵活性、稳定性与多样性的有机结合等，都闪烁着他管理的智慧，展现了他工作效能的最大化。

“大人不华，君子务实。欲当大任，须是笃实。”解读一下

“精通业务做表率，具体指导促发展”一章，不禁为他的实干精神击节，为他的一语中的折服。

透过一页页鲜活的文字，我们可以感受到他独到的工作风格：靠人格凝聚力量，靠创新成就事业，靠建设引发激情，靠和谐促进发展。“与其说成功取决于人的能力，不如说取决于人的品格，这个世界为那些具有使命感的人大开绿灯。”正是他令人景仰的人格魅力凝聚了人心，汇聚了力量，使得几年前还默默无闻、名不见经传的本溪市教师进修学院取得了骄人业绩，地位和作用日益攀升，多次荣获国家、省级荣誉称号，办院整体水平跻身全省前列。

掩卷凭窗，仿佛看见明坤风尘仆仆而来，身后是一串深深的脚印。尽管前方路转峰回，花明柳暗，但一路万千风景，我相信他不会止步。

我看明坤书稿

王祖申*

一个地区教育的发展，有许多直接和间接的因素，但办好直接为教育服务的各级教师进修院校无疑是最重要的因素之一。市级教师进修学院是全市中小学教育的研究基地、教育科研基地、教师继续教育基地、校长培训基地、现代信息技术基地和教育情报信息中心，即“五个基地”、“一个中心”。它是教育行政部门的“助手”和“参谋部”，在本地区教育发展中占有极为重要的地位。

本溪教师进修学院在以刘明坤同志为班长的党委领导下，经过全体职工的努力拼搏，由小到大、由弱到强，已发展成为业绩骄人的单位，于2007年10月荣获全国教育系统先进集体称号，受到国家人事部、教育部的表奖。学院原来的基础并不好，为什么能在短短几年内迅速腾飞，其中有什么“秘诀”，引起许多人的兴趣与思索。面对外界的疑问，明坤同志在教师们的鼓励下，决定自己拿起笔来写本溪教师进修学院的发展史。他殚精竭虑，数易其稿，经过一年多的笔耕不辍，终于写成了这一厚摞书稿。我因工作之便，先读为快，获益颇多。

* 王祖申，本溪市人民政府副市长，九三学社辽宁省委副主任委员、九三学社本溪市委主任委员。

目前，研究教师、校长继续教育的论文虽然较多，但研究教师、校长培训机构的论著却很少，特别是研究一所市级教师进修学院发展、壮大全过程的专著，尚未问世。从这个意义上说，明坤此书无疑填补了教育领域学术研究的一项空白，具有重要的开创意义。我粗读书稿后，初步认为，此书有以下几个特点：

——既有实践经验，又有理论升华。

这部书稿与其说是明坤同志用笔写出来的，不如说是他和领导班子成员带领全体职工一步一步趟出来的。这是经验的总结，也是实践的回归。但是作者并未停留在一般的经验归纳概括上，而是经过理性的思考，将其提到理论的高度，加以升华，使之具有较高的学术性。比如在确定“统一思想，振奋精神，密切合作，开拓进取”的院训时，首先作了理论阐述，他一是强调人的因素，一是要树立一种精神。他说：“世间一切事物中，人总是解决问题的第一要素，解决一切问题都要从人这一要素入手。俗话说：‘山为本，水自长；人为本，国更强。’”又说：“一个单位集体是要有一点精神的，这种精神就是一种克服困难，勇于拼搏，永不服输的精神。有了这种精神就没有克服不了的困难。”又如关于什么是“内涵”、什么是“兴奋点”两节，作者也作了精辟的阐述，给人以新的启迪。

——既有实施方略，又有操作技巧。

这部书稿既然是本溪教师进修学院的学术总结，所以在每章每节论述每一个实践过程中，无不先阐述实施原则和方略。如2004年是本溪教师进修学院总体发展目标的第三个阶段，也是全面完成三年规划的最后一年。这一年的“工作方略”——“团结、求实、创新、发展”八个字，既是他们的工作方略，也是工作原则和目标。在实际工作中不仅起着重要的导向作用，而且也是最终检验工作结果的评价标准。但是在具体实

施中，他们又制定了许多操作方法，遇机而变，花样翻新。在第六章第四节有一个题目是“开拓创新，异彩纷呈，常规工作不同寻常”，颇耐人寻味。本溪教师进修学院敢为天下先，是其成功经验的突出亮点。倘若墨守成规，总是跟在别人的后面亦步亦趋，就绝不会有今天。因此，书中论述的一些非常规而又不违规的操作方法，不仅新鲜，而且实用。

——既有个性特点，又有普遍意义。

本溪教师进修学院的先进经验是万紫千红的教育百花园中色彩绚丽的“这一朵”，有着鲜明的个性特点。她不媚俗，不争艳，悄然无声，华而有实，是全国教师进修院校改革发展的排头兵。其经验虽然带有作者特有的个性和山城本溪浓郁的地域特点，但是却具有普遍意义。明坤同志接任本溪教师进修学院院长时，由于历史原因及政策不到位等诸多因素的影响，导致学院发展困难重重，远远滞后于全市教育发展的整体水平。应有的职能不但得不到发挥，更谈不上职能的拓展与强化。新一届领导班子从自身做起，从改革入手，雷厉风行，创新求变，制定规划，科学管理。只用四年时间，就完全改变了面貌，使本溪教师进修学院一跃跨入全国同类学校的先进行列。本溪教师进修学院走过的路，也是各地许多教师进修学院正在走的路。因此，阅读此书，不仅后进学校可以受到有益的启发，而且先进学校也会从中汲取可贵的经验。

像任何事物都不能完美无缺一样，此书也难免存在缺憾。这是因为它来自客观实践，而主观愿望必然要受客观实践的制约。本溪教师进修学院正在不断前进，其经验也将会随着改革的深入和发展而不断完善。因此，我有理由相信，倘若几年后作者再写本溪教师进修学院的发展史，那将会更完美，更精彩！我们期待着！

目 录

我看明坤	关松林 (1)
我看明坤书稿	王祖申 (4)
第一章 构建共同愿景 再造团队生机	(1)
第一节 学院共同愿景产生的背景	(1)
第二节 学院共同愿景的构建历程	(2)
第三节 构建共同愿景对学院发展的作用	(6)
第二章 改革人事制度 奏响奋进号角	(8)
第一节 广泛调研、找准症结是改革成功的前提	(9)
第二节 营造氛围、依靠群众是改革成功的保证	(14)
第三节 政策透明、公平公正改革成功的关键	(22)
第四节 改革让学院驶入发展的快车道	(37)
第三章 建立规章制度 实施科学管理	(41)
第一节 明确职责范围，强化工作职能	(42)
第二节 确定岗位职责，保障各司其职	(55)
第三节 制定规章制度，促进管理规范	(62)
第四节 细化部门规章，健全管理机制	(76)
第五节 建立评价体系，激发工作热情	(86)

第四章 探索发展模式 制定科学规划	(90)
第一节 第一个三年规划绘就学院发展的蓝图	(91)
第二节 第二个三年规划续写学院的华彩篇章	(98)
第三节 深入解读,让规划真正成为学院发展的纲领	(105)
第四节 对学院工作的深度思考	(115)
第五章 精通业务做表率 具体指导促发展	(126)
第一节 创新研训机制,实现重心下移,切实引领课改前行	(127)
第二节 围绕职能转变工作方式,寻求新的发展和突破	(130)
第三节 抓住机遇、大力发展,全面提升本溪职业教育的整体水平	(136)
第四节 当前教育科研存在的问题及建议	(145)
第五节 抓常规求新意,抓系列求实效,抓管理求质量	(150)
第六节 立足服务抓管理,严把政策抓落实,求实创新促提高	(154)
第七节 沟通协调、规范管理,以科学发展观统领干训工作	(160)
第八节 立足研训、抓住契机,信息技术工作要上新台阶	(165)
第九节 提高质量意识,实现品牌化办刊办报	(167)
第六章 坚实的工作足迹 闪光的发展历程	(171)
第一节 深化改革、建章立制、科学规划,调整攻坚奠定了发展的基础	(171)

第二节	步入良性发展轨道，学院在促变发展阶段 迈出了坚实的脚步	(177)
第三节	全面提升业务职能，圆满完成三年规划， 学院逐步走向辉煌	(190)
第四节	和谐发展、硕果累累，第二个三年规划 实现高起点开局	(207)
第五节	开拓创新，以高水平的研究、指导、服务 推动本溪教育发展	(226)
后 记		(245)

第一章

构建共同愿景 再造团队生机

共同愿景是美国麻省理工学院彼得圣吉博士在《第五项修炼》一书中提出的四项核心修炼之一。什么是共同愿景呢？共同愿景就是大家共同愿望的景象。是组织中每个成员发自内心的意愿，是组织成员的共同信仰和共同追求，是蕴藏在人们心中一股令人深受感召的力量。共同愿景的创建，将为教职员工的的学习和工作提供焦点和能量，将使教职员工产生创造的张力和持久的工作激情。

第一节 学院共同愿景产生的背景

2002年，学院新一届领导班子组建。面对学院办公条件较差，资金紧缺，教职员员工精神不振、情绪低迷的状况，新班子进行了长达42天的调研工作，与每一位中层干部和部分教职员员工进行面对面的交谈，谈话人数占教职员员工总人数的70%以上。通过广泛交流和对学院现状的分析，我们认为，尽管目前学院境况不佳，员工内驱力、凝聚力不强，但学院教职员员工这个群体确实很优秀，他们希望有所作为，希望有较高的

社会地位、较高的社会威望，他们深切地盼望着新一届领导班子能带领学院开拓进取，开创新局面。

由此我们感到学院教职员工不良状态的产生，是因为找不到一个让他们为之奋斗的目标，是缺乏工作中的精神支撑和物质保障。于是用共同愿景凝聚员工，振兴事业，便成为我们郑重的选择。

第二节 学院共同愿景的构建历程

共同愿景的建立和完善往往需要做细致的工作并经历漫长的过程，学院共同愿景的构建经历以下几个步骤：

一、征集组织成员愿望

我们从学院发展的角度，结合现状，提出了一些供全体教职员工思考的问题，并要求每个人以主人翁的责任感认真思考，以书面的形式上报给院长。

思考的问题包括以下五个方面：

教师进修学院在全市教育系统处于什么位置？它的职能、发展思路和短、中、长期工作目标是什么？需要采取哪些措施予以保障？结合以上思考，说说本部门业务职能如何完善？管理目标及保障措施是什么？

学院工作的重点是什么？难点是什么？要解决这些问题的突破口在哪儿？针对目前现状，我们应建立一个什么样的工作起点？要采用哪些手段和办法？需要哪些保障措施？

结合目前教职员工队伍管理现状，建立一整套客观的、符合实际的，又具有较强操作性的科学评价体系势在必行，对此

你有什么看法?

我们现在是否存在职责不清的问题?

你个人的发展愿景是什么?学院的共同愿景应该是什么?
怎样表述学院共同愿景?

我们要求全体教职员以对学院高度负责的精神思考并回答这些问题,立意要高、思路要宽,要尊重事实,要敢讲真话。

二、将组织成员愿望进行理性融合

教职员对以上问题的解答中,许多有价值的想法呈现了出来,为学院共同愿景的确定奠定了坚实的基础。就以上问题我的想法是:

教育局是政府的行政职能部门,它实施的是行政手段。学院则是教育局领导下的教育业务职能机构,它集教师培训、干部培训、教研、科研、信息采集等职能于一体,是全市学前教育、中小学、普高、职教等工作领域的干部培训基地、教师培训基地、教研基地、科研基地和信息中心。我们必须拿出学院总体的工作目标、规划措施等,分阶段地向政府汇报,为政府的教育决策提供政策保障。

新时期、新形势、新要求是不可逆转的。我们应首先看到,学院内部还没有形成竞争意识,一些消极因素还在产生着不良影响。当前,全市教师队伍学历层次较高,研究生比例逐步增加。大批次的外出学习,使广大教师信息量不断扩大,新的教学理念不断形成和提升。学校联合体也十分活跃,校际之间、教师之间广泛交流、互通有无、共同提高。而学院仍然死抱着高老大的牌子不放手,加之受着资金等方面因素的困扰,仍然在维持现状。靠老底子是不行的,所以从现在起,教研员

队伍的培训、管理、业务提高、人才流动将成为学院工作的重点，并予以保证。从现在起要在全院上下大兴学习之风，大兴教研之风，让环境成为激励每个学院人奋发进取的原动力，靠行政支持加速现有教研员队伍的思想素质、业务素质的提高。

学院当前面临的现状是正常的，但正常中也有不正常的因素，比如，干与不干一个样，干多干少没评价，干的泄气，看的有理。一句话，政治上没前途，经济上没实惠，业务上没评价，教师队伍松散，组织观念淡薄。所以学院急需一套比较完整的科学评价管理体系配合相应的改革来扭转目前的局面。

制定这一评价体系的基本原则是：与学院的实际情况相结合；体现公正、公平、公开的原则，是科学的、完善的；定性评价与定量评价相结合。定性评价指在基层学校及社会工作中表现出来的工作态度、工作方法、工作效果、社会反响等。定量评价指在学院内部，根据工作职责和职能对每个人的工作进行量化。例如，教研员本职工作中的听课、评课、指导、论文等，只要能分解的就一定要量化。评价要实行院内与院外相结合，定性与定量相结合，自评与互评相结合，工作效果与社会舆论相结合，领导评价与群众评价相结合。总之，力求公正、全面、准确、客观，能比较真实地反映出一个人工作的实际。

制定和开展科学务实的评价工作，可以使我们发现一批典型人物和优秀人才。榜样的力量是无穷的，学院要有自己的先进人物，学院需要高水平有说服力的典型人物。但必须强调的是，典型和先进人物首先必须是从群体中自然产生，不是谁培养的，更不是谁有意识树立的，而是凭自己的政治觉悟和真才实学干出来的。领导者的责任是发现典型、总结典型、推广典

型，有后天扶持的功能。院班子期待着学院的典型人物早日产生，多多涌现。对于典型和先进，学院将在政治上、经济上、业务上、舆论上予以扶持。相反，对于那些工作消极、业绩低下者，学院也将采取相应的措施，绝不允许个别人影响学院形象。

学院今后的工作原则是一把手总体负责，实行集体领导，层层负责制和民主集中制。

集体领导是民主集中、个别酝酿、会议决定。层层负责制是指院长对主管院长，主管院长对主任，主任对副主任及下属成员负责。

基本原则是主管院长提出问题首先要求与主任达成共识，然后向院长汇报，与院长达成共识后，由主管院长提交班子会议讨论。问题的提出要有上级文件精神，要符合本院实际，要有倾向性意见。

工作流程是进入到班子会的问题，不带框子，班子会上，各抒己见，以保证决策的准确性，避免失误或减少失误。一经会议决定，由副院长具体实施，并在实施的过程中负全责，全权处理事务，在处理与实施过程中根据情况向院长汇报，特殊情况特殊对待。

共同愿景应反映大家共同愿望的景象，创造出认识一体的感觉，并具备遍布组织全面活动的条件。我们所确定的共同愿景要具有牵动组织成员共同关切的力量，要有让人难以抗拒，不愿放弃的力量。共同愿景的表述，必须是具体的，是可以衡量的，是可以达到的，是与其他目标有相关性的。

你愿中有我，我愿中有你，我们通过会议、活动等多种方式进行双向沟通并在组织的各个层面进行横向、纵向的反复酝酿、不断提炼、相互融合，愿景的“共同性”逐渐地建立起来。