

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

中小学教学小百科(1)

管理篇

10000 BOOK
内网资料 非同凡响

中小学教学小百科管理管

深化学校管理 提高办学效益

浙江省常山县东案初中 程金和 余舍章

四年前的常山县东案乡初中，是一所“教学环境差、学校生源差、教师配备差、教学设备差”的“四差”学校。学校的教学质量一直徘徊在低谷，每年升学考试成绩都处于全县乡镇初中的末尾，能够升入普通高中的学生也是凤毛麟角。

然而，就是这么一所“四差”学校，近四年来却取得了令人刮目相看的业绩：考取中专生8人，衢州二中2人，省级重点高中20人，普通高中80多人。各类竞赛也屡次夺魁：有两名学生作文竞争获得省一等奖；1人获得全国奥林匹克英语竞赛二等奖；1人获得全国数学竞赛三等奖；同时还有5人获得市级作文竞赛一等奖，另有80多人获得市、县各个级别的奖项。学校连续几年被县教委命名为“先进集体”、“教学质量优胜学校”。去年校长被评为衢州市新时期“好形象教师”，今年又被省教委授予“省第九届春蚕奖”。东案乡初中在短短四年时间里能够取得如此明显的办学效益，归结起来，主要有以下几个方面经验：

一、注重实际，深化管理

学校根据现有的办学条件，注重实际，以提高教学质量为办学宗旨，并使之成为学校全体教职员工共同奋斗的目标，为此，我们在深化学校管理上大做文章。

领导机制上大力推行“校长全面负责，支部保证监督，教师民主管理”的校长负责制，确立以校长为中心的指挥网络，确保学校管理工作的良性运转。学校建立了两个系统的组织。一是行政决策系统，包括校务会议、班主任会议；在校长领导下建立三处一室，即政教处、教务处、总务处、校长室；以校长为龙头，副校长为助手，建立各种专门性的领导小组，包括文理教研组、年级小组、兴趣科研小组，坚持以教学为中心，充分发挥各任课教师在教学中的主导作用。二是民主管理，建立并完善学校领导机构，凡是学校重大决策事宜，首先由校委领导筹议，再经广大教职工民主协商讨论，求同存异力争统一，最后颁布实施，做到言必信、行必果。学校领导班子也重视自身建设，形成“以身作则，团结协作”的良好风范。以校长为中心，共管齐抓统一指挥。

在深化科学管理的同时，学校制订了一系列规章制度和岗位职责。做到“人尽其才，物尽其用”。使全体教职工有章可循各司其职。在用人制度上，实行“能者上庸者下”的任职制度，各年级任课教师在一定范围内实行优化组合，优胜劣汰，以此促进全体教师的工作积极性。在奖金上，推行“奖勤罚懒，鼓励先进鞭策后进”的奖罚体制。期中期末对全体教师进行全面考核，教师考核按照教学业绩，分优秀、良好、称职三关，奖金上也予以适当的倾斜，使得奖惩制度能够优劣得所。每年的年级学科会考以及初三年级的升学

考试，学校要求总成绩和单科成绩都列入全县乡镇初中前5名，往前后进退一名，各加减1分，奖罚基金依次类推。这样使教学质量与奖罚制度直接接轨，从而真正体现出奖罚体系和竞争性、公平性。

政治上，学校做到使用培养相结合。吸收业务水平高、思想素质好的教师加入党组织，增强学校师资队伍凝聚力和战斗力。

二、以德育人，转变校风

学校认真贯彻德、智、体全面发展的教育方针，根据以前校风颓靡的现象，确定德育工作为治校之本，力求以德育人。为此，学校专门成立了以副校长为核心的德育工作领导小组，校工会、团委组织密切配合，共同抓好德育工作。

学校逐步完善起学校、家庭、社会三位一体的德育工作体系。向每位学生颁发《学生德育手册》，定期召集学生进行政治思想教育，使“尊师、爱校、勤劳、守纪”的校训深入人心。同时强化德育思想，在日常工作中采取“四项竞赛”的办法，具体是“纪律、仪表、卫生、两操”。值周教师每天给各班打分，每周成绩优秀的班级获得流动红旗。这“四项竞赛”是推动学校德育工作的一个有效办法，几年来取得了明显的效果。

学生入学后建立档案制度，学校定期召开家长会、师生对话会，将学生平时在校表现和学习成绩及时反馈给家长，以增进学校和家长之间的交流，班主任经常家访了解情况，与家长一起扶持优生、转化差生。制订班级学生《每日行为规范》，每天规范升国旗唱国歌；清明节祭扫烈士墓；遇到重大纪念日，邀请乡政协、政法、老干部来校作政治报告，加强学校师生的爱国主义教育。学校团支部建立“学雷锋小组”，每周定期为乡敬老院的孤寡老人服务，上门洗衣、挑水、打扫房间，几年如一日从不间断。这样既能使学生专心认真地读书，又具有高尚的思想品德，因而彻底转变了校风，学校面貌焕然一新。

三、教研并举，自我“充电”

学校特别注重走教学和研究相结合的道路。为了达到教学和教研的双向提高，每个学期学校教务处都要制订落实切合实际的教研计划和课题。如《怎样才能全面提高学生的素质》、《如何向课堂45分钟要质量》，让每个教师在教学实践中摸索规律，总结出成功的经验，再运用于教学实践。学校还建立写作研讨小组，认真辅导学生写作，两年来学校已有多名学生获得省、市、县作文竞赛大奖。

学校坚持抓好年轻教师上岗后的继续教育培训，不断进行自我“充电”。几年来实行“两个坚持”：一是坚持以政治理论和业务知识的学习，提高政治素质和业务素质，星期一晚上的学习常抓不懈；二是坚持教师岗位考评制度，内容包括日常的备课、辅导和批改。同时一些教学实践经验丰富的教师帮带年青教师，通过结对帮带，年轻教师在教学中不断完善自己，政治素质和教学水平都有大幅度的提高。

为了使年青教师能取长补短，尽快脱颖而出，学校领导特别强调“听课是必要的，研讨才是主要的”。规定每个年青教师每学期举行公开课不少于两次，听课不少于十节，并要认真地记录、评审、总结。平时教研组也经常开展教学科研活动，钻研课堂教学艺术，向课堂45分钟要质量争效率。总结经验 and 教学心得，撰写教学研究论文，教学成果不断涌现。

四、因材施教 提高效益

我校追求整体效益，工作目标也紧紧围绕提高办学效益。根据我校生源少、基础差这一实际情况，制定了“初一弥补基础，初二稳步提高，初三拼出成效”的三步教学方针。初三时施行分流教学，即按照学生掌握知识的不同程度，根据学生的整体素质，将学生精心编排为提高班和普通班两类，针对这两类学生的各自特点，因人而异，因材施教，不同层次的学生施以不同的教学方法。积极开展第二课堂教学，增设实用的技术理论实践课，培养广大农村学生的劳动技能。如：向学生传授柑桔栽培技术，食用菌养殖技术，家用电器维修技术等。在学校的柑桔基地，葡萄种植园里，让学生把理论知识和劳动实践相结合。这样既发挥学生的聪明才智，弥补升学率过低的缺憾，也能再塑学校形象，赢得学校办学的社会知名度，同时也能全方位地使广大学生在校汲取更多的实用知识，以便将来更好地为建设社会主义新农村服务。

分流教学因材施教，是我校实行教学改革一次大胆的尝试，它不但提高了学校的升学率，又培养了一大批农村实用人才。实践证明：它既能体现学校的办学方针，完善办学宗旨，实现办学目标，又能够防止为了片面追求升学率而忽视绝大多数素质较差学生的知识教学，从而极大地提高了学校办学的整体效益，这是我们学校为了提高学校效益闯出的一条新路子。

健全制度 规范管理

安徽省国营龙亢农场中心小学 张志鲁 刘红南 鄢为顺

随着改革的深入，教育观念的更新，学校管理也随之改变。为实现党的教育目标，我校这几年着眼于科教兴国的大局，围绕“教育为经济建设、社会发展服务”和应试教育向素质教育转轨，以改革学校内部管理制度和分配制度为突破口，摸索出一条学校行政管理机制和教育管理的路子。

一、遵循党的教育思想，规范办学管理

一 确立新时期育人目标。根据党的教育方针，从实际出发，确立培养“德育为首、五育并重”的社会主义事业接班人的育人目标。德育是教育的灵魂，我校从各方面制定了一系列制度，对德育工作进行规范管理，形成德育工作网络。首先，将德育工作渗透到学科教学中，制定《备授课量化考核细则》，将渗透德育工作做为评估教材处理的一条细则。通过每学年近七十节考核课、公开课的评估，力求教师就充分挖掘教材中思想教育因素；其次，加强对学生进行文明礼貌、行为规范的养成教育。根据《小学生守则》和《小学生行为规范》，从九大方面制定了《龙亢农村小学生日常行为规范八十条》，来规范学生的言行；再次，开展开好各种活动课，促进学生全面发展。课上确立主题，举行多种活动，围绕德育，一全面提高学生素质。为检查目标的实施效果，制定了《评估方案》，对学生进行评估。

这几年，我校每年都有学生被评为“涡淮好少年”、怀远县“优秀队员”、“优秀队干”、“三好学生”；6篇学生作文分别发表在《中国写作报》和《百家作文指导增刊》上；有9名同学在县和系统举办的各类比赛中获奖。其中，张超越同学在全国读书活动中获奖，并去北京参加了表彰会。

二 着眼体制改革，优化管理，以质量求效益，绩酬挂钩，打破平均分配制度，调动各方面积极性。首先，增设年级组，加强了校行政管理的中间环节，班级由年级组负责，学校直接管理到年级，把年级这一虚设多年的环节，变成既抓管理又抓教学的实体。根据实际教学效果，制定《年级组、班主任量化管理细则》，决定教师、班主任的聘任。其次，教学设施、设备也由学校统一配备，各年级组负责管理，教导处、总务处实行指导监督，建立了比较稳定的管理秩序。

为了调动教师的积极性，取消以前的平均分配制度，在津贴、奖金上体现出干多干少不一样的、干好干坏不一样的精神。在政治处指导下，引进企业管理经验，建立健全多项规章制度，确定了从领导到教师以及非教学人员岗位职责及绩效考核与奖罚。通过严格考核，对每个教职工每学期工作情况做出公正、合理的评定，与相应的福利、津贴和奖金相挂钩，敢于拉大差距，真正做到“按劳取酬、能者高酬”，形成了“奋进、奋斗、争光”的良好风气。

三 加强校风建设。在全面分析、调查论证的基础上，根据“德育为

首，五育并重”的办学目标，提出“团结、勤奋、创新、健美”的校训。使之形成良好校风，形成良好的育人环境。校风即班风，班风即学风，校风的形成，在很大程度上取决于班集体的建设管理。我校根据实际提出了“爱字当头，严字把关，班干上下功夫，时间上做文章”的方针，要求班主任对学生首先要具备一颗爱心，动之以情，晓之以理，用爱心去感化他们，帮助他们，同时，班主任还要严格要求，爱中有严，严而有度，力争做到“严师出高徒”。每个班级都尽可能培养一个团结协作，积极工作的班委，发挥他们的能动性，成为班主任管理班级的得力助手。小学生年龄小，自觉性差，做为班主任要勤于说教，认真观察，了解学生的思想、学习状况，及时发现问题、解决问题，从而形成好的班风，以良好的班风带动积极向上的学风，在此基础上形成我校的校风。

四 着手建立“三位一体”的管理体制。学校与家庭、社会紧密结合，实行“三位一体”教育，纳入量化考核。在加强学校和社会的联系方面，学校请出派出所、法庭的工作人员来校上法制课，增强学生法制意识，树立法制观念。通过家访和家长会，加强学校和家庭的联系，并且通过家长座谈会，选取一部分家长代表，成立了家长委员会，与学校保持经常性的联系。针对当前学生中存在的不良倾向，我校及时制定有效制度，以书信的形式印发了《给家长的一封信》、《献给家长一文》、家长委员会起草的《倡议书》，送给每个家庭，并在校广播站广播，取得了家庭、社会的支持，刹住了不良风气，消除了隐患，使学校无重大事故发生，无违法犯罪现象，无安全问题。

二、加强教师队伍建设，提高教师素质

一 提高政治思想素质，加强师德修养。

我校结合实际，定期组织教师进行思想学习。结合时代课题，组织学习讨论孔繁森等人的先进事迹；组织观看丁蓉等先进教师的报告录像片；宣传爱生敬业的职业道德，弘扬教师的优良传统，以互相鼓励，共同提高师德修养。我校党支部一直重视教师的政治理论学习，坚持为党员、入党积极分子上党课，在教师中发展党员，激励他们奋发向上的精神。现我校教师中党员所占比例为40%，形成党员挑大梁，身居教学第一线的好局面。目前，我校教师队伍稳定，思想政治不断提高，爱生敬业形成风气。

二 提高专业素质，提高教育教学能力。

首先，鼓励学历进修。学历标志着教师的基本文化素质，现我校在岗教师24人，学历合格率为100%，3人正在进行我省在教师中开展的基本功培训。我校一直认为人才资源投资是值得的，几年来为培训教师共投入2万多元。

其次，我校还采取“请进来，走出去”的办法，提高教师的业务素质。一是尽可能在我校举办农垦系统的教育教学教改活动。1995年初，成功地举办了安徽省农垦系统首届小学数学教学观摩会。二是尽可能派教师外出参加教改听课活动，了解信息，开阔视野，拓宽思路。

再次，培养骨干教师，一所好学校必须有一批好教师。学校的教学水平和教学特色，往往是由一批教学水平高，具有独特教学风格的骨干教师体现出来的。我校在全面提高教师素质的基础上，进一步培养一批骨干教师，以中、青年教师为主。现在，他们已挑大梁。在参加怀远县青年教师语文授课赛中，刘红南获优胜奖；在怀远县教坛“新星”赛中，汤跃获教学组三等奖。

最后，增强教研意识。在教学之余，我校坚持要求每位教师每学期写一篇以上的专题文章，在校内交流，并积极投稿。我校9位教师的教学论文在各级各类教研活动中得到交流，其中，4篇获奖。教师素质提高了，学校的教学水平也就上了一个台阶。

三、加强设备利用，提高整体效益。

创造优良的育人环境，达到环境育人的目的。良好的文化氛围能陶冶学生的高尚情操。学校在巩固绿化、美化、净化成果的基础上，逐步改造现在的设施，使整个校园的外观装饰和内部布置的内容、格调、色彩等都能催人奋进。学校先后向“两基”工程投入近10万元，使各学科的教学设施、电教设备均达到国家规定标准。

在加强校园建设的基础上，我校尽可能提高各项设施设备的使用率，积极倡导全校师生围绕德育这一中心开展丰富多彩的课外活动：开办了红领巾广播站，组织了棋类、书法、摄影等兴趣小组，成立了校腰鼓队、军鼓队、足球队、篮球队，并由教师专门指导，严格考核。各类活动开展得红红火火，一批批具有特长的学生茁壮地成长起来。一批小作家、小画家、优秀运动员脱颖而出，学生们在活动中发展了特长，增长了才干。

强化教学管理 努力提高教学质量

山东省东明教育委员会 程惠海

程惠文 郝勇军 李昌州

改革的春风，为东明县中学带来了生机。我们靠着一个献身教育事业的群体。精诚团结，大胆开拓，真抓实干，使学校出现了新局面。近年来，我们在强化教学管理，提高教学质量上，狠抓“高、严、实”，即高标准、高水平、严要求、严管理、抓实干、求落实。教学管理的依据是省教委1992年5月颁发的《山东省中小学教学常规》。我们认为，它既是教学质量得以提高的保证，又是教学改革的基石。如何结合我校实际，把《常规》落实到任课教师的每一份教案上、每一节课上、每一本学生作业上、每一次考试中……这是强化教学管理的基本任务。对此，我们进行了一系列探索，逐步形成了“一、三、六、四”的教学管理体制。

“一”即一个条例，（教师量化管理和奖惩条例）；“三”即三种课型模式（新授课、复习课、试卷评讲课）；“六”即六个坚持（坚持培养青年教师、教育理论学习、公开课开路立标、研究学情、指导学法、个别指导和竞赛培优、严格考试）；“四”即四个落实（落实课堂训练、作业、试卷批改评讲、知识点排查、自习辅导）。

一、一个条例的贯彻，调动了广大教师积极性。我们的“量化管理和奖惩条例”制订的依据是根据社会主义“多劳多得”的分配原则，基本思路是资金的分配向教师倾斜，在教师中向毕业班教师倾斜，以适应市场经济对教师教学管理的要求。

二、三种课型模式的确定，使课堂教学取得突破性进展。对于新授课、复习课和试卷评讲课三个主要课型及其课堂结构的基本框架，学校做出了明确规定，目的在于对课堂教学导向能有所借鉴和促进。

新授课要求：有明确的教学目标，围绕目标精心设计课堂程序，教师点拨、引导恰当科学，学生探索获取知识成为学习的主人；讲解精当，训练及时，当堂反馈矫正，确保学习达标。

复习课要求：以提高能力、知识落实为主攻，以熟练提取灵活运用为标准，以系列训练、专题训练、变式训练、定时训练与归纳评奖密切结合为手段，力争复习课质量有新突破。

试卷评讲课要求：纠错析因，明确答案，务求落实变式训练，同时做到以下归纳：归纳错误，以示警告；归纳要点，强化记忆；归纳规律，培养能力；归纳技巧，提高速度。

教导处在反复征求各科教师意见的基础上，制订的各学科授课、复习课、试卷评讲课评价量化表，从教学目标、教材处理、教学方法、教师基本功、教学效果等方面规定了详细条目，这样做的好处在于：能激励课堂设计向高层次追求，能给经验欠缺的教师插上路标，能使课堂评估得出数据，能使学

生真正打开思维的闸门。

三、六个“坚持”为教学质量奠定了基础

1. 坚持把培养青年教师列入学校工作的重要议事日程。努力使青年教师尽快成长为业务骨干。每个暑假开学后都组织新分配来的教师学习教学常规，请中年教师介绍教学经验等，领导深入课堂听课，给予具体指导，帮助过好起步关，并要求他们每周听课一节以上。对青年教师我们还大胆使用，加大负荷，让他们有机会施展才能，得以锻炼提高，使其过好信任关。学科组安排研讨课，年级组安排公开课，尽量让青年教师执教，并在五年教龄以下的青年教师中举行教学基本功评比、“十佳”青年教师讲课评比，鼓励他们业务上过得硬，教学上练硬功。

2. 坚持教育理论学习制度。尽管老师们工作繁忙，但我们清醒地认识到，工作再忙教育理论学习不能挤掉，教学改革要以新的教育理论为指导。每学期我们要求每位教师记下不少于三千字的学习笔记，其数量和质量是教师量化管理的一项重要内容。

3. 坚持公开课开路立标。初三各学科每轮复习开始，要求教师集体研讨会商，确定最佳授课，然后安排公开课开路立标。初一、初二每学期初安排上学期联考成绩优异的教师执教公开课，互相启发，扬长避短，鼓励教师尽快形成高效的独具风格的教学方法。

4. 坚持研究学情、指导学法，调动学生的学习主动性和积极性。学校要求课堂教学要努力寻找教法和学法、讲解与自学、知识与能力、兴趣与毅力的最佳结合点，努力使我校的教法和学法上新的台阶。

在教法上我们提出了较多学科可以借鉴的六环节程序化教学法，即“抛纲自学，解疑小结，训练落实，归纳技巧，变式活化，章节过关”。

在学法上，我们每学期各年级均安排教师指导学法的级会和学生介绍学习经验的班会，对初三毕业班，在第一遍、第二遍复习阶段都由教导处讲解、指导复习方法，第三遍复心，也就是模拟训练阶段，也由教导处指导学生应试前的总复习和心理素质训练问题。实践证明，这种学法指导，收效明显。

5. 坚持个别指导和竞赛培优。平时注意从知识、智力、能力、心理素质、学习习惯上培养尖子学生，这项工作由各年级各学科的课外活动小组承担。毕业年级第一学期期中考试后，各班排出前三十名学生的成绩，教导处组织任课教师分析研究，狠抓尖子，猛促二十名至三十名之戒的学甥。对存有偏科现象的学生，任课教师分工负责，制订具体措施，个别帮促，经过一次大考后，要向教导处汇报帮促情况。每学年的第一学期我们都组织一次大型全能竞赛活动，非毕业班语、数、外三科，毕业班语、数、外、理化五科，每班参加三十人，对各科竞赛优胜者和优胜集体，学校给予隆重表彰。

6. 坚持严格考试。考试除了获得信息反馈以外，还有利于促进学风、教风的改变。我们要求认真研究大纲，研究试题特点、知识点、卷面结构等。单元考试由备课组安排，期中、期末考试由教导处安排，实行四统一，即统

一试卷，统一分发和封卷，统一考试时间，统一阅卷和统分。严格考试纪律，杜绝作弊行为的发生。若有作弊者，除严肃处理学生本人外，还扣班内量管分。

四、四个“落实”，使教学质量稳步提高

1. 课堂训练落实。在课堂训练上，我们狠抓能力训练，定时定时训练。每位教师都要精心设计课堂训练，通过训练，形成知识体系，达到必要的的能力，使知识由记忆和初步运用达到熟练提高和融汇贯通。通过训练切实解决“听着明白，看着会做，但要真动笔，落到纸上，做起来就错”的毛病。

2. 作业试卷批改和评讲落实。检查作业除了有次数、密度要求以外，还要求必须批改、评讲。只有批改才能提高评讲的针对性和实效性。根据不同学科批改或给评等级，或给评分，不然视为不合格。

3. 每章节知识点排查落实。对于每章节的知识，从点到线，从线到面，形成网络。排查哪些通过训练已经落实，哪些还没有落实，做到章节过关。

4. 自习辅导落实。在规定的自习时间，教师必须到班辅导，使学生及时解决疑难，不留后患。教导处加强检查，定期公布辅导情况。

以上是我校教学管理的点滴情况。在以后的工作中我们有信心，有决心，开拓创新，积极进取，立足实际，真抓实干，形成特色，为振兴教育做出应有的贡献。

学校实施目标管理摭谈

陕西安康铁路第一小学 栗炯

所谓学校实施目标管理，是指学校按照党的教育方针，根据《义务教育法》的要求，结合学校实际，制定出教育教学奋斗目标，并以各种措施为保证，使全体教职工为之努力奋斗的管理，这种管理是一种导向管理，激励管理，近年来，我校在这方面做了一些有益的尝试。

一、构建管理模式，制定奋斗目标

管理科学表明，成功的管理必然具有成熟的管理模式和鼓舞人心的奋斗目标。我校根据党的教育方针、《小学管理规程》和教育教学常规管理的要求，构建了“安康铁一小水平达标的教学常规管理模式”。它由“教育教学目标——管理职责——操作内容——评价内容”四个部分组成。每部分内容再细分，如教育教学目标，下分为教育目标和教学目标，而这些目标又细分为年度目标和学期目标。

管理目标是学校管理的核心，它是学校培养什么人的大问题。我校从实际出发，制定了学校的总体目标，即力争到2000年，学校的办学水平达到铁路局示范小学的标准。为了实现这个总目标，我们将其分解到每个学期的学校工作计划之中，再由教务、总务、各年级和少先队组织结合各自实际，定出切实可行的子目标。这样，目标成为航标，指引激励大家努力工作，创造辉煌。

二、健全管理制度，突出一个“严”字

俗话说：国有国法，家有家规，要实现管理目标，就必须建立一整套符合目标管理的规章制度。而这个制度是学校目标管理规范化、制度化的重要保证，也是学生全面发展，健康成长的重要保证。为此，我校健全了各项管理制度，分为教育、教学、总务后勤和财务等四个部分182条。

这些制度是通过采取自上而下征求意见，自下而上集中采纳，最后形成的方法制定出来的。目的是让大家明确自己是学校的主人，制定和执行学校的制度是自己的职责和光荣。

制度建立健全后，在执行时管理者一视同仁，严格执行，避免了工作出现混乱，而广大教职工也严格遵章行事，形成了良好的工作习惯。全校上下正朝着实现铁路局的达标目标而努力进取。

三、加强操作管理，突出“扎实”二字

操作管理是否扎实，直接关系到学校管理目标的能否实现，直接影响到党的教育方针的能否全面落实。我认为要扎扎实实地抓好四个方面的操作管理。

1. 加强计划管理

学校计划可分为两类，即学校工作计划及教育教学计划。这些计划都必须围绕学校总体目标来制定。前者为实现总目标的外因，后者为实现总标的

内因主体，这两类计划确定之后，学校各职能部门、少先队组织、各年级组、教研组应结合各自实际，做出切实可行的安排，并逐步实施。使整体目标逐步落实。

2. 加强信息管理

信息是学校领导进行决策，调控工作的主要依据，可着重抓好两个方面的工作。一是定期信息管理，如班级和年级月考核，单元和期中、期末学生水平检测，教研组长和年级组长汇报会；二是不定期信息管理，如学校行管人员听课、早读、卫生清扫、各类学科活动、教案等检查情况和家长、社会的反映等等。在这项管理工作中，我认为要抓住本质，做到具体情况具体分析，认真解决问题，大力表彰成绩。

3. 加强质量管理

质量是立校之本，要切实提高教育教学质量。对此，可抓好三点。第一，从实际出发，对各科教学、班级管理按不同层次制定不同的标准，对教师的备课、上课、听课、评课、班级管理、少先队工作的质量都做出具体的规定，使每个人都明确自己工作的方向。第二，制定考核办法，即把备课、讲课和批改作业等环节一起抓，突出“讲课”这个课堂教学重点环节的检查评价，这个考核重在对教师教学过程中的问题进行面对面的评议，指出不足和改进方法。第三，抓好单元、期中和期末考试的质量分析。学科教师做好对单个学生进行分析，学校做好对各年级的分析，这种管理，旨在不断改进教学落后，调动教师努力提高业务水平和教学质量。

近年来，我校狠抓了这三点，教学质量跃居安康市和我分局各所学校前列。

4. 加强基层单位管理

年级组、教研组是学校的重要组成部分，是落实执行学校教育工作的基层单位。加强基层单位管理，是实行目标管理的需要，是强化教师思想业务素质的需要。如果年级组、教研组工作不扎实，管理不得法，那么，学校的总体目标就是一句空话。

(1) 将学校总体目标分解到年级组和教研组，使每位教师明确近期的奋斗目标，并围绕目标开展教育教学工作。学校给年级组所在班级达标率、三好学生率、家访率和体育达标率等方面下达指标，给教研组所在学科考试达标率、达标优秀率、合格率和教师立功比武获奖人次、教案检查次数、人均听评课量等方面下达指标。

(2) 行政分工，包组到人，校长在全面负责的基础上，分工实行“三个一”，即校长、副校长各抓好一个学科，搞好指导；横向上，抓好一个同备课组，落实计划；在点上，由教务室、教研室负责，抓好一个实验课题。行政分工，包组蹲点，对各组即指导又督促，增强了大家的责任感，促进了各项目标的逐步实现。

(3) 培养好带头人

一个好的组长是基层班组管理成功的关键。首先，要将责任心强、有一定教育教学经验和善于管理的教师提拔到年级组和教研组的组长岗位上；其次，在理论学习、课堂操作中要对他们先进行培养；第三，通过组长工作研讨会、各类讲座、优先外出学习和校级行管人员包组指导等形式，对他们进行培训，使他们逐步到位，搞好工作。近年来，我校先后培养了各类尽职尽责的组长 17 名。

（4）强化教研，成立教研室

成立校级教学研究室，实施科研兴教。我校于 1993 年成立了教研室，任务是指导各教研组开展教研活动，落实学校的教改实验。近年来，他们主要落实了学校开展的“水平达标常规教学三级管理”的改革实验项目。他们通过讲座对实验教师先进行理论指导，通过示范课、研讨课进行实践评导引路；将先进典型在全校推广，将共性问题作为案例在全校进行分析探讨，提高认识，改进做法。近年来，他们举办讲座 15 次，帮助教研组上示范课、研究课 25 节，推广校级典型 4 个，有力地指导了各组实施“水平达标常规教学三级管理”的改革实验，推动了各组的教育教学研究向前发展。

狠抓操作管理，就是抓住了教育的全过程管理。操作管理稳步、扎实，学校的管理才能逐步实现。

四、加强成果评价，突出一个“导”字。

教职工在学校目标的导引下，辛勤耕耘，努力奋斗，硕果累累，对成果如何评价和管理呢？我认为既要从精神上鼓励，也要从物质上奖励，激励先进更先进，中游赶先进，后进步先进，在全校创设一种人人创优，个个争先的竞争氛围。近年来，我校先后制定了教师和学生不同的成果管理办法。它们有教学质量奖、参加赛教获奖，教育教学论文（经验）获奖或发表奖、班级管理月考核奖、年级组月工资效益奖和学生参加各类竞赛奖、优秀作文发表奖等等。我们把成果与效益挂起钩来，充分调动了教师的积极性。仅近三年，我校就有 36 名教师 52 次获得分局普教委的教学质量奖，有 3 名教师获铁路局赛教三等奖，有 15 名教师获分局赛教一、二等奖，有 7 名教师参加安康市赛教获一、二、三等奖。有 4 篇论文获国家极奖，有 8 篇论文在省级刊物发表或获奖，有 16 篇论文获地区级奖，有 12 篇论文获市级奖。加强成果评价，也激励引导了其他同志不断努力，不断奋进。

综上所述，学校实施目标管理，使管理者管有目标，教书者教有目标，学习者学有目标，教学管三位一体。各部门工作都以学校目标为准绳，通过“管到位”，促进“教落实”，实现“学见效”，使学校成为学生全面发展，健康成长的一流学校。

争一流 创名校——中小学校建设探索

四川宜宾横江镇中心学校 侯开军 汤启辉

家长希望子女进名校，学生希望自己读名校，时代更需要大批名校。争一流，创名校是人心所向，社会所趋，是学校发展之路。每所学校只有朝着这一目标不断奋斗和探索，学校才会有生机、活力，有生命。

争一流创名校可分两大因素：一是社会客观因素（包括社会、经济条件等），另一因素是学校内部自身建设因素（包括学校教育、学校管理），本文重点探索学校内部自身建设因素。

根据学校内部自身建设因素，争一流，创名校怎样“创”呢？路又应怎样“走”呢？总结名校成功之路大体为“三步走”。第一步是首先建成规范化学校；第二步是办成特色化学校；第三步是争一流，创名校。

（一）规范化学校：“规范”即约定俗成或明文规定的标准，是指学校教育、教学、学校管理诸方面符合明文规定的标准学校。

教育规范包括办学指导思想、教育目的、教育计划、教育组织规范等。

教学规范可分教师规范、学生规范两类。教师规范包括师德规范、教学规范等。例如师德规范可按《教师职业道德行为准则》规范教师的师德；教学规范可按教学常规“六认真”等规范教师的教学。学生规范可按《中小学生学习行为规范》规范学生的品德；按《中小学生守则》等来规范学生的学习。

学校管理规范包括学校规划、组织、指导和控制的规范，也就是对人、财、物、时、空、事各方面的管理规范。例如四川剑阁县为推进全县村小规范化管理制定了《村小管理试行条例》，其中部分内容如下：

村小实行“分级办事、分级管理”的原则，村支部、村委会保障给村小提供符合普及义务教育标准的教育教学设备与设施。

村小的常规管理要做到七统一：统一实行中心校领导分片包村制；统一公、民办教师双向选择聘任制；统一制订并实行政治学习、请假、值周、住校、校产及经费管理等五种制度；统一教学“六认真”标准；统一教师工作考核标准；统一对教室布置的要求；统一建立“普九”资料档案要求。

综上所述，学校工作在教育、教学、学校管理诸方面都应按明文规定的标准行事，按标准规范学校一切工作，把学校首先建成规范化的学校，为下一步办成特色化学校奠定基础。

（二）特色化学校：特色化学校是指学校工作表现具有独特风格的学校。

天津市和平区教育局建设特色学校之路是：一，在工作指导思想上，突出以邓小平建设有中国特色的社会主义理论和党的教育方针为指导，从培养21世纪人才出发，从学校实际出发，落实到创造自身最优发展的思路上；二，在框架构建上，突出了整体性区域化特点。将学校特色建设的六个基本要素作为一个有机整体，在优化组合的基础上选好突破口，实行分步推进。六个要素包括：（1）思想建设，（2）队伍建设，（3）机制建设，（4）科研建

设，(6)人才建设；三，在具体操作方法上，把学校特色建设作为一个过程，注意把握发展的层次性，在水准上求特不求全。

四川省中江县实验小学成功之路是：“奋进、活泼、文明、健美”的育人目标，致力建设一支“敬业、爱业、严谨、创新”的教师队伍，达到“两园”（学生学习的乐园，风景优美的花园）“三高”（教育质量高水平，教师素质高水平，办学条件高水平）的总目标；在教学改革中，坚持以“创三特”的省实验课题为龙头（培养合格加特长的学生，锻炼有特点的骨干教师，办出规范加特色的学校），开展多系列多层次的改革实验，建立必修课、活动课、隐形课三大板块的新课程结构体系。该校办学独具特色，成绩突出，先后被评为省德育先进集体、省重点学校。

综上所述，建特色学校之路是各样根据本校实际情况，充分发挥自身优势，不断创新深化，展示自己独特风格的过程，为争一流，创名校奠定坚实基础。

（三）一流名校。争一流，创名校是指学校工作十分出色，在同行中起领先地位，享有极高声誉、名气的学校。它具有一流的设备、一流的师资、一流的管理、一流的质量，培育大批一流的人才。

名校可分地方名校、中华名校。

例如“作为蜀名校”的四川绵阳中学成功之路是：用一流的管理、一流的师资，整合出一流的质量。实行校长负责制、全员聘任制、校内结构工资制和全员考试制为核心的校内管理体制，建立起校内28个岗位职责和21个规章制度，覆盖全校管理内容及对象，把竞争机制引进了绵中。借鉴中外教研成果推出“六三一”育人整体教改方案，其基本内容是：正确处理六个关系，优化育人环境，进一步端正办学方向。绵阳中学应届生升学率连续几年居全市第一，在全国奥林匹克赛中高、初中物理、化学分别取得第一名和第二名，被国家教委、团中央评为“全国中心学实践教育先进学校”。

1993年入选《中国地方名校》，1994年被评为全国教改先进学校的云南昆明市武成小学成功之路是：遵循邓小平同志教育要三个面向的指示，以“改革、创新、发展、致美”为宗旨，开展教育教学改革实验。

1993年被中央教育科学研究所命名为“中国名校”的四川成都盐道街小学成功之路是：“一身正气、为人师表是该校教职工的座右铭”，“团结、理解、求实、奉献”是校风建设奋斗的目标。学校各项管理制度引入竞争机制，进入科学有序的轨道。以素质教育为核心，大力实施省级软科学重点科研项目，在省内外处于领先地位。

争一流，创名校，“争”是靠努力去奋斗；“创”是靠辛勤劳动去开创。只有看准目标，选好走的路，以“两纲两法”（《教学大纲》、《中国教育改革和发展纲要》、《教师法》、《义务教育法》）为指南，遵循客观规律，加强学校内部自身建设，长期不懈地去奋斗拼搏，方能取得成功。

谈校长威信在教学管理中的影响力

山东省威海市城里中学 张锡锋 苑圣明

学校的专业职能是为社会培养一定质量的人才。因此，必须要有一个足以使师生员工信服的权威，享有较高威信的校长，才能使学校职能得以顺利行使。

随着中小学校长负责制的实行，中小学校长将拥有相当的人事权、财政权和学校各项工作的决策权、指挥权。校长对学校的领导和管理，是否有效和成功，并不完全取决于校长权力的大小，而在很大程度上取决于校长在教职工中是否享有威信，是否让教工信服，是否和教职员工形成了相互信赖的和谐关系。现代管理科学认为：权力并不等于威信，但权力的实施，则必须借助于威信。有威信的校长，让教职员工感到他可敬、可爱、可信，主动接受他的教导和影响，这样的校长才能顺利地以其自身的思想修养、作风、才华去激励教职工的自觉性、积极性，产生巨大的向心力，汇集成员的潜能，巩固彼此的团结，真正赢得人心，顺利地完成学校的教育和教学任务。

构成威信影响力的因素，主要有品质、才能、知识、情感等方面。

堪称师表的品质是威信的核心。古人云：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。校长要使教职员工心服口服，必须具有高尚道德品质，在各方面起表率作用。校长的高尚道德品质，首先表现在为教育事业献身的精神上，只有校长热爱教育，献身教育，对办好学校有高度的责任感，为办好学校任劳任怨，实干苦干，才能影响广大教职工也忠诚教育事业，敬业乐教；同时，校长要为人正直，廉洁奉公，不以权力自尊，平等公平地待人，不计较个人得失和恩怨，在困难和挫折面前敢于负责，不是逃避是非。这样的校长才受人尊敬、爱戴，令人满意、放心，这是提高校长威信的前提。

才能是威信影响力的关键性因素。

教职工都希望有一个有才能的校长，在智力、水平、能力上高人一等，治学有方。如果当校长的不学无术，以其昏昏，使人昭昭，就会使教职工失望，从而产生“形象危机”，那么就不可能在教职员工中产生威信，甚至影响行政权力的发挥。校长的才能应是多方面的，要有计划决策能力，即善于把具有普遍指导意义的教育思想包括党的教育方针，政策、决议、规定及教育理论与学校的实际结合起来，从学校实际出发，提出符合本校实际情况的办学治校的主张和意见，使学校办出特色；要有将计划付诸实施的组织指挥能力，善于科学地组织人才、物力、财力，使人尽其才，物尽其用，把学校工作不断推向新水平。其中善于用人很重要的方面，知人善任，用人之长，因事择人，尽量把每一个教职工都安排在适合他们自己知识、能力和专长的岗位上，发挥其优势，使之从中得到满足，不仅可以调动广大教职工的积极性，提高工作效率，而且有利于增强教职工对校长的信任感，密切校长与教职之间的关系，取得教职工的信赖，对提高校长的威信起着特殊的作用。

知识渊博是威信影响力的重要构成因素。

知识渊博，才能受到教师的尊重。校长既是学校教育、教学工作的领导者，教师工作的指导者，又是教育教学改革的探索者。因此，校长必须具有渊博的知识。首先应具有教育科学知识，掌握教育学、心理学、教学法、学校管理学、教育测量与评价方面的基本理论，做到按教育教学规律指挥和管理学校工作；其次，必须通晓教学理论，具有较高的教学能力，不仅要对各科教学都不外行，而且对某一学科或几学科，应有比教师更高的水平。因此中小学校长首先成为一名好教师，努力成为一名博学多识的教师的“教师”。同时，由于强化学校德育和深化教育的需要，校长还应掌握党的方针、政策，了解国内外大事，懂得社会科学和经济及社会发展方面的一些知识。

感情是威信影响力的基础。

感情是理解的阶梯，是心与心的桥梁，威信影响力之船，只有借助于感情之水，才能达到理解的彼岸。因此，当校长的不仅要了解教职工、尊重职工，用人之长，容人之短，甘做人梯，善于用激励的方式调动教职工的积极性，而且要做到严于律己，宽于待人，善于纳谏，博采众议，尊重教职工的权力和创造精神。当校长的必须真心实意地把教师看成是学校的主人，是教育教学改革的主体。当校长和教职工建立良好的感情关系，教职工才能对他产生一种亲切感，并进而容易达到认识上的一致和情绪上的认同，使教职工对学校校长心悦诚服，甘为所用，听从指挥，威信自然就提高了。

另外，校长还应时常了解教职工在想什么。在现实生活中，最机灵的人都是最善于观察别人的人，因而他的建议总是能得到众人的赞扬。校长应该经常关心教职工想什么，如果他们的想法合理就代而言之，若不切合实际，就及时指出。

要想知道师生员工的思想动向，可以采取民意测验包括面谈和书面问答等手段，取得第一手的思想信息。比如在制定某项与群众利益相关的政策之前，就可以通过“民意测验”来预测这项政策的执行效果，从而参考这些信息来修订和补充政策的内容，以求得最好的执行效果。“自我调查”的方法也是可取的，方法就是校长运用各种假设情况来“将心比心”，设身处地地用“别人”的头脑想问题。这项工作是经常地、悄悄地进行的。如在制定一项改革措施时，校长就要对各种可能出现的情况有所预计，这部分人有何反应，那一部分人又会有何反应，校长对大家的思想状态有所了解，预计就会准确些，因而在执行中就少一些矛盾。

孙子认为“战而胜之”还不是最高级的军事家，不算“上策”，他认为最令人佩服的军事艺术就是“不战而胜”。这种艺术运用到学校管理工作中，就不是“推”动众人，而是“牵”动众人，不是压迫而是引导，不是命令而是启发。若这种艺术真正运用好，校长的威信就自然而然提高了，教职工自然就会一呼百应、事半功倍。

学校本身是一个由人、财、物、事相互作用的各种因素构成的复杂的系

统，适应这种情况建立起来的学校管理体制，也是一个由多种因素构成的复杂系统，只有使组成学校的各个因素相互配合，协调动作，责、权、利结合，使各种潜力都得到发挥，才能收到理想效果，如果力量“内耗”，效率就会降低。因此，要成为一名优秀的学校校长，就要努力提高自己的威信，做到权力与威信有机结合，使学校成为团结奋斗的集体。

浅谈校长自身管理的基本条件及作用

湖南省怀化市新建中学 杨文高

人民教育家陶行知说得好，“校长是一个学校的灵魂”，“要想评论一个学校，先要评论它的校长”。这句话说明，管好一所学校，从很大程度上取决于校长的领导水平和管理方法。然而，校长领导水平的高低和管理方法的得力与否，又取决于校长对自己的管理是否负责、是否到位。那么，校长怎样才能有效管理好自己，以达到管理好学校的目的呢？笔者认为最根本的条件离不开以下几个方面：

一、坚定思想信念，树立奉献精神

学校是人才的摇篮，肩负着为社会主义祖国培养建设者和合格接班人的重大历史使命，然而培养人才不同于工人修桥梁、修房子那么容易，它是一种需要用无数汗水和智慧铸就的隐形工程，是一个永不能到达极限的马拉松战役，它需求的因素多，有对客观条件的改造、对人的主观意识的改造和对人的身心素质的培养等等。

因此，作为校长从取得这个代名词的第一天起，就要坚定思想信念，树立“视名利淡如水，视事业重如山”的共产主义思想情操。因为，任何一所学校要想求得生存和发展，要想整体发生巨大变化，无不需要校长经过一段艰苦创业、辛勤探索的漫长过程。例如，我市炉坳中学的勤工俭学经验，之所以能够在全国推广，这与校长周元国老师多年的艰苦创业紧紧相连。

所以，作为校长必须时刻领会到，自己责任之重大，事业之崇高，坚定自己的事业心，树立奉献精神。

二、树立严谨的做人和生活准则

现实中有极个别的校长喜欢以庸俗的生活方式，求得部分人的随和和称赞，“开口称弟兄、伸手拍肩膀、泡酒成知己、人鬼是朋友”，根本就不顾自己的尊严，完全丢失了作为一个校长的生活准则，这种现象是最令人担心的。当然，作为校长固然不能在群众面前让人望而生畏，但是校长应有自己的固有形象，无论在何时何地校长要像一个“校长”，校长就是“校长”，校长的形象就是学校的形象。工作上要忘我无私，严谨治校；生活上要勤俭而不奢华，大方而不阔绰；为人要诚实而不固执，豪气而不傲慢，随和而不俗气；道义上要不为势利所左右而能主持公道，光明磊落；更不应该斤斤计较，视财如命。如果注意了这些，定能够使群众对自己产生依赖感、敬佩感。

三、树立言行一致的道德风范

校长是一部带动学校运行的机器，机器的正常运行直接关系到学校的生存和发展；同时，校长也是照在群众心中的一面镜子。校长坚持言行一致、表里如一是取信于教师的主要途径。俗话说：“立身之基本，莫大于言行”，作为校长要想受到师生的尊重，必须讲话算数，怎样说就怎样做；对学校各项规章制度设立，要根据实际情况，因地制宜，多数人做不到的制度不宜

定，少数人办不到的制度必须定，且必须坚决执行，在执行过程中要一杆子插到底，决不能因人而异；对群众提出的问题不能乱表态，更不能以哄骗的方式愚弄人。马克思曾经指出：“你希望别人怎样对待你，你就应该怎样去对待别人”。从革命导师这一告诫中，我们应该深深地认识到，校长应该从言行上尊重教师，这样才能求得教师对自己的尊重。

四、虚心听取意见，勇于解剖自我

毛主席曾经说过：“群众才是真正的英雄”。在工作中，校长应该敢于拜群众为师，甘当群众的小学生，从群众中汲取养料。古代教育家孔子曾提倡“敏而好学、不耻下问”的治学态度，我们应该从中受到启示和教益。人本身在很多方面是受客观条件限制的，所以每时每刻都要用辩证的观点一分为二看待自己，功劳再大，也会有不足，“人非圣贤，孰能无过”？一个人犯了错误，贵在知错就改，正如子贡所说的那样，“君子之过也，如日月之食焉。过也，人皆见之；更也，人皆仰之”。作为校长一定要发扬自我解剖精神，树立信心和勇气。只有这样才能更好地完善自己的形象，才有能力有资格带领老师管好自己的学校。

总而言之，校长自身管理的条件还很多，远远不只这些，但上述几点要求，无不是当好校长、管好学校的必要条件，因此，每个校长务必做到这些。与此同时，还要进一步全面地加强自身的各种能力和各方面素质的改造，提高领导管理水平，塑造完美形象，以便达到“正其身，不令则行”、“上令下行，有禁则止”的目的。做到这一点，学校的形象自然会比自己的形象更完善。

校长在德育工作中应发挥主导作用

江苏省如东县双南中学 杨淑平

办学是为了育人，育人就必须把坚定正确的政治方向放在第一位，德育工作的好坏关系到办学方向的正误，它是学校加强社会主义精神文明建设的重点工程。因而，德育工作就必然成为学校的首要工作，就成为校长搞好学校工作的首要任务。校长在德育工作中应发挥主导作用。

一、定向

校长是德育工作的掌舵人，应该对德育工作作全盘的考虑和构建。作为培养社会主义革命事业接班人的德育，在中学阶段的首要任务就是使学生具有正确的政治方向，不断向往并追求进步。中学阶段德育工作的关键应是理想志向、人生观的培养。理想志向教育是学校德育工作的中心，它既是德育的出发点，又是德育的归宿。所以校长必须首先从宏观上把握学校德育的方向，提出德育工作的方针、原则和任务。其次，校长必须根据学校实际，不仅要对学生进行传统教育、形势教育、理想教育，而且要加强法制教育和道德行为规范教育。通过各种教育途径，促进德育工程的整体优化。校长应从全局出发，设计德育工程的整体规划。在整体安排上校长要善于处理好三个“关系”，做到两个“保证”、三个“精心”和四个“一定”。三个关系即：（1）德育与其他教育因素的关系；（2）德育工作与学校其他工作的关系；（3）德育工作中的层次性与连贯性的关系。要把德育大纲上对学生思想品德、行为要求落实到教育的具体对象——学生身上，变成他们内在的良好品质和习惯行为。两个“保证”即：（1）时间上保证排上课表，不受干扰，组织上保证，建好教育骨干队伍保障教育效果。三个“精心”即：精心发动、精心组织、精心培养。四个“一定”即：校长一定要让全体教职工在“人人都是德育工作者”的意识上取得一致，获得共识，形成齐抓共管的局面；校长一定要把优秀教师安排到教育工作的“最前沿”阵地上；校长一定要选配好骨干，发挥示范带头作用，抓好“典型”树好“样子”；校长一定要想方设法保证“前沿阵地”上的同志永远具备良好的思想政治素质、道德品质素质和教育管理素质。只有这样，才能保证学校德育工作的正确方向，促进社会主义精神文明建设的全面进步。

二、把关

校长是德育工作的第一责任人，应当把好德育工作的质量关。为此，必须做到三个“考虑”。即：（1）在育人过程中，校长必须考虑如何使全员认识明确、头脑清醒、旗帜鲜明、立场坚定，如何带领全校教职员工在各项实践活动中让学生接受社会主义精神文明教育。（2）在学校工作上校长必须考虑如何解决好“德育为首”与“教学为主”的辩证关系，防止智育对德育地位的削弱和干扰。（3）校长要考虑以明确的制度保证“德育为首”的地位，制定评估细则，实施奖惩措施，把德育工作主动权抓在手中。

三、指挥

校长是德育工作的指挥员。学校工作千头万绪，如何在繁忙的工作中确保德育工作的顺利进行并取得成效呢？这不仅要思路清晰、重点突出，而且措施扎实。简言之，就是要做到三个“到位”。即：（1）德育总体目标与具体管理内容到位。远期目标与近期目标明确，具体管理程序明确。（2）年级、班级推动，全员参与到位。区别对象，因人而异，确保实效。（3）布置和检查到位。充分发挥工会、教导处、共青团、年级组、班主任的作用，做到时时、处处、人人不忘育人目标，牢记办学根本宗旨。

四、服务

校长是德育工作的服务员。如何保证服务质量呢？（1）校长应让教师明白：从德育工作的途径上看，学校要把德育工作渗透到各学科教学及各项活动中去，尽量不搞空洞的说教。（2）校长应把着眼点放在建好德育基地和抓好校园文化建设上，要在社会下抓好“小气候”，管理好“内环境”。（3）在经费的使用上，向德育工程倾斜，保证德育经费。（4）在人员的配备上要保证数量和质量。（5）在教育科学的研究上要有明确的专题。（6）在队伍建设上要关心教育工作者如何克服工作上的困难，如何提高他们的教育水平。

总之，要使“教书育人、管理育人、服务育人”落到实处，保证德育工作的质量，校长是关键。

初级学校教学管理新趋势

山东威海五中 李世文 刘新建

江海涛 李永莉 刘德芳

当今，深化学校内部管理体制改革，逐步建立起学校内部的自主办学、自我发展、自我约束的运行机制已成为教育改革中一项重要举措。我校在经过多年的探索与实践中，逐渐总结出一套行之有效的教学管理改革体系。

一、现代学校应开放管理、开拓发展

教育管理学的认为：学校的开放性，是指学校不断地与外界进行物质能量和信息的交换，并能根据外界环境的变化及时调整自身的运行机制使之与外界相适应。因此，学校在与外界交流时应该把有利学校发展的积极因素留下来，并争取社会各个方面的理解与支持。

在学校与社会的交往中应遵循互惠原则。学校要加强内部办学效益，在公众中树立良好形象，才能吸引社会各个方面的帮助。财团、企业赞助了学校，学校应想办法为他们树立典型，扩大影响，使他们从中受益。

学校可通过各种途径，如经常举行家长代表座谈会，名誉校长会，学校董事会等形式，广泛接触社会各个层次，广交朋友，融洽感情，使社会了解学校，增加对学校的理解与支持。我们学校曾利用学校三十年校庆的机会，大搞宣传，三十年来的新老毕业生欢聚一堂，他们来自社会各界，在赞叹母校惊人发展速度之余，商讨母校未来的发展大计，为母校的振兴出谋划策、捐物出资，获得了极好的社会效益。

学校不断通过与社会接触，从外界获得新的信息，有助于推动素质教育的发展，学校根据社会实际不断调整学校发展规划，优化课堂设计，有选择增设劳技课。对培养有用人才大有好处。

学校获得外界的物质支持，可以用它来改善办学条件。良好的办学条件会促成办学效益、教学质量、教改研究上一新的台阶，使学校的知名度进一步提高，又会得到更多的社会支持。这样，学校发展进入良性循环。

一、以督导评估为中心，实施内部科学管理

国家教委副主任柳斌曾谈到“要制定中小学学校的质量标准和评估指标体系，建立督导评估制度和学校自评制度，引导学校摆脱片面追求升学率倾向的影响，减轻学生过重的课业负担，由应试教育向素质教育转轨。”我们学校健全督导评估系统、实施教学质量监控方面对学校管理改革进行了有益探索。

我们在学校建立评估机制，全面提高教学质量。首先，在学校内部管理上，实施校长负责制、岗位责任制、全员聘任制、奖金结构制颁布学校内部管理细则，实施制度管理。第二，实施教学质量监控，学校、各学科、各班级分别成立质量控制小组，严格控制形成质量的每个环节。开展自评及教育评价活动，改革以前考试一张卷、一律笔答的传统方法，通过本人自评、同

学互评、家长以及班主任、科任老师综合考评最后得出考评结果。在评价老师时，坚持以思想品德、劳动态度、工作量、教育教学能力、教育教学效果、班主任工作等诸因素进行全面考核，评估形式也由教师本人、学校领导、教师、学生、学生家长等人综合考评，考评结果全校公开，并与本学期奖金挂钩。对班主任的考评为重中之重，从班级的班风、班貌、实绩、能力开发、学生素质、学生创造力等方面考评。第三，加强师德教育，部分老师只管教学不管育人，偏爱学习好的学生，对差生不够关心，学生成了成绩的化身，还有的甚至变相体罚。针对这些情况，我们在教工中开展师德大讨论，举行教师爱学生教育的演讲会，号召教师关心学生，为学生办实事。校长首先要以身作则，注意自己的师德表现。建立教师档案，深入教师中调查了解，学期末在教师档案中填写教师的职业道德评估情况。

二、教劳结合，注重学生实践，建特色学校

基础教育内容来源于实践，最终也要服务于实践。我们认为：只有理论与实践充分结合，才能深入探讨出劳动技术教育的实质和意义，我们学校主要做了以下几方面工作：

（一）我们对初一到初四班级开设专题劳动技术课。如初一开设微机英文打字，初二开设美术装璜，初三开设家电维修，初四开设机床的简单操作。

（二）设立专门机构——勤工俭学处，具体安排劳动实践和劳动教育工作，学校办了加工厂，让学生定期进厂实践。

（三）由校长、任课老师组成教劳结合研究小组，确立科研科目，撰写论文，深入研究教育与劳动实践的深层关系。

（四）改进基础文化课的教学内容和教学方法，拓宽学科的选修课，定期举办科技讲座，请专家和技术工人来校讲学，并让学校自己动手。

（五）开设课外科技小组，各小组经常组织竞赛，发挥学生的兴趣、特长，并设立劳动技术专项奖，奖励那些在劳动实践中成绩优异的科技小组和学生。

经过几年的教劳实践，我们学校获得了巨大成功，不但培养了全面人才，还为学校创造了很大的物质财富，我们再把这些资金回投入教劳过程中，为深入进行教劳结合，创办特色学校奠定了物质基础。

在我们全面进行教学管理体制改革的几年间，学校的各方面都有长足发展，在我们区的多项评比、评估中，我们学校都名列前茅。

加强“四化”管理 提高办学水平

河北南宫中学 王庆义 孙洪良

我校浓郁的教学氛围、井然的教学秩序、良好的育人环境，在社会中格外受人瞩目，究竟是什么使我们摆脱困境而立于不败之地？

一、寻求出路——“四化”管理的提出

我校是一所省重点普通高中，有着八十七年的悠久历史和光荣传统，有过令人骄傲的业绩和辉煌，但进入八十年代中后期以来，却长期处于徘徊不前的境地。学校领导虽疲于奔波，一些改革计划和解决教师生活困难的措施，也确实使教工“兴奋”一阵，但并未从根本上扭转局面，却渐渐陷入了困境。拜金主义、极端个人主义侵蚀青少年心灵，有些学生不思进取、违法乱纪，一些教师价值观错位，人心思动，教育思想和教学手段落后，效果平平。学校领导处于困扰和焦虑之中。

面对这些问题，我们回顾自己走过的道路，对照成功学校的治学经验，越来越深刻地认识到，无论是一个单位的兴衰，还是一项事业的成败，科学有效的管理至关重要。当时，学校管理存在的主要问题，一是仍停留在“人治”为核心的经验型管理上，要么“人人管，人人都不管”，要么“一人管，人人不服管”，关系不清，职责不明，领导群众都有怨言；二是经验型管理由于缺乏一套全面系统、严格科学的规章制度作保证，必然是工作无序、操作无度，出了问题便是头疼医头，脚疼医脚。因此，树立起科学的群体导向，建立起科学有效的管理体制和良好的激励竞争机制，实现管理和科学化、制度化、规范化和实效化，就成为我们走出困境的必由之路。这就是“四化”管理。

二、思想舆论导向——“四化”管理的条件

思想是行动的先导，学校管理首先是思想的管理。思想问题不解决，严格管理就会打折扣。我们认为，学校是一个庞大的知识群落，必须因势利导，树立起科学的群体导向。首先是强化责任感和忧患意识。我们经常讲，地方经济虽然困难，但人民群众追求知识、望子成龙的渴望并未减弱，政府在财政十分困难的情况下，并未放弃自己的责任，我们没有理由不做好自己的工作。同时，各类学校的竞争日益加剧，竞争的核心，是管理的竞争，结果是资源的再分配。校兴俱兴，校败俱衰，“皮之不存，毛将焉附？”这些朴素的道理，正是我们强化管理而被大家认同接收的思想基础。在此基础上，我们提出从严治校的办学指导思想，并从抓校风建设入手，树立群体精神和立校之本。作为学校领导，处处身体力行，时时体现这一导向，以强烈的进取精神和严谨的工作态度，形成了凝聚群众的强大力量。

三、完善规章制度——“四化”管理的基础

建立完善的规章制度，是“四化”管理的重要特征，也是管理从人治走向法治的关键，是“四化”管理的基础。它的特点是规范性、科学性。首先

应反映教育教学的一般规律和基本要求，反映现代管理思想，二是可操作性强，便于检查，三是要形成系列，需涵盖学校的各类人员及岗位。我校首先进行的是制度化建设：一类是岗位职责：从校长到职工到学生，共制定岗位职责 24 种，计 380 余条；另一类是行为规范，先后制定颁发了《教师教学工作规范》、《学生学习常规》、《教研室工作条例》、《考试管理方法》、《师生礼仪常规》等十种规范化文件。这些岗位职责和行为规范，对学校工作的方方面面都作了严格详细的规定，从而使学校管理有“法”可依。我们将这些规章制度，分门别类，集印成册，人手一份，要求一切工作都得授例面行，任何人不是例外。

教学管理是整个学校管理的核心。《教师教学工作规范》即教学常规“六十条”，是我校最基本最主要的教学规范化要求，在学校内部具有“法律”性质，是教学活动及检查考核的依据，学校其他有关制度的制订都以此为基础，体现了其基本精神和要求。它包括计划、备课、课堂教学、作业布置与批改、课外辅导、成绩考核、总结第 7 个方面、涵盖于教学的基本过程和主要环节。以备课为例，我们具体规定了备课程序（个人备课、集体备课、书写教案）、备课要求（“八备”即备教材、备学生、备实验、备教具、备板书、备语言、备作业、备教法）、教案编写要点等。教师工作制度管理，过去是我们的一个薄弱环节。我们制定了《教研室工作条例》共 5 章 20 条，第一次规定了 8 小时坐班制，实行集体办公，解决了许多分散办公的弊端。不仅如此，我们还提出了教研和课题、学习和讲修，活动和辅导、考勤和奖惩等具体要求。考试管理是各类学校近年来难度较大的问题，我们一方面严格考试纪律、杜绝违纪作弊现象；一方面加紧制定了《考试管理方法》，规范了考场布置、学生应试、教师监考、评卷补卷等考试行为，许多要求是首次统一提出，使考试管理有章可循。不仅如此，为使考试管理上升到更高的层次，还提出了建立荣誉考场（即无人监考考场）的条件和目标。

这些规章制度的陆续出台，使教职工感到工作节奏的加快，但他们也确实感到了“法治的公正、民主与严明，从而为建设科学化、实效化的管理机制奠定了坚实的基础。

四、完善运行机制——“四化”管理的保障

任何一种科学思想方法，若没有具体科学的实践作保证，也只是一种空想。在规章制度基本完善，并且渐深入人心，被大家所认同，逐步内化为他们的群体观念、行为目标和评判标准的前提下，我们又着手建立保障其落实的体系和机制。

首先，建立制度保障体系。我们借鉴经济工作的管理经验，实行评估制度。一是强化目标考核，把各项规章制度的要求，按工作目标要求逐项分解，具体可行，便于操作和检查；二是强化量化达标，坚持定性与定量相结合，以定量为主，为每个目标的各个层次都确定了目标值，根据考核得分确定工作达到的等级；三是按级奖惩，实施较早的是《班级综合评估制定》，它将

对班级的制度的要求,按班级建设的目标分解为5大项20个小项,包括早操、自习、就寝、卫生、集会等内容,后来又扩展到班会、班主任工作等内容。管理人员进行定期或不定期检查,根据累计得分,确定各班达到的等级,进而进行奖惩。这一制度的实施,保证了校园环境的净化、教学秩序的优化和整体文明程度的提高,为内部管理体制的改革提供了成功的经验和借鉴。之后,我们在教师管理、学生管理上推行了《任课教师教学工作评估方案》、《学生日常行为达标办法》。上述方案,不仅提出了规范化要求,而且对达到的程度和层次都作了量的规定,是各种考核评比的主要依据。实施一年多来,已成为教学及管理工作的指导性、纲领性文件。随后,又陆续推出了各类管理人员及单项工作的量化评估方法,如《招生考试工作人员评估办法》、《课堂教学评分办法》等。

在加强各项工作制度建立的同时,我们积极进行了内部管理体制的改革,建立了适应“四化”管理的体系,保证学校各管理点都处于有效的管理之中。我们的管理系统分两类:一是行政管理系统,包括职能管理性质的行政系统,即各处室;全面管理性质的行政系统,即各年级组。在这两类管理系统的关系上,第一类对第二类有指导的责任。每个系统的负责人都直接对校长负责,而他们对每个工作人员的考核、评价,又负有关键的责任,使得他们的负责意识大大增强;二是专业管理系统,调整充实了教研组长队伍,增设了年级备课组,对教研组长和备课组长的评估,既体现个人成绩,又体现群体效应,调动了他们的工作积极性和创造性。

年级组负责制是我们进行内部体制改革的重要举措。具体做法是:规定年级组是教育教学实体,具有相对的工作独立性;由一名副校长全面负责,配备一名中层干部担任年级主任;重点负责教师、班级对学校规章制度的落实和考核评估。年级组运用一年多来,一手抓管理,一手抓教学,工作细致、扎实、高效,已成为提高学校教学质量的重要力量。

全面系统的管理,使学校做到了任何地方有人管理,任何事情有人管理,保证了“四化”管理的落实和不断深入。

五、办学水平不断提高——“四化”管理见成效

1. 办学效益不断提高。教育教学水平一直保持了邢台市农村县市重点中学的先进地位,学生素质得到极大提高,学校声誉进一步扩大,得到了社会各界的信任和大力支持。以今年高中招生为例,报考我校考生达到3000多人,是十几年之最,许多外县市考生是慕名而来,学校连年被评为市规范化管理学校和省地先进单位。

2. 育人环境得以优化。现在校内很难找到废纸,自习秩序井然,打架骂人近乎绝迹,文明用语悄然兴起,公共财物维护完好,好人好事不断涌现。从去年开始设置的无人监考考场,在校内外引起了强烈的反响。这在社会上有些人看来简直不可思议,却标志着我们的管理水平又上了一个新台阶。

3. 调动了师生的积极性、创造性。严格的管理,不仅具有规范约束作用,

更具有强烈的凝聚团结和导向激励作用。现在师生精神面貌焕然一新，心情舒畅，勤奋工作，领导率先垂范，以身作则，“团结、勤奋、严谨、求实”校风得以弘扬。“四化”管理带来的办学效益及其具有的生命力越来越清晰地展现在我们面前，我们将按“四化”管理的轨道坚持走下去。

改革管理制度 提高工作效益 ——试行学校、级段两级学校管理制度情况谈

江苏省温州市永中镇中学 张显高

农村实施九年制义务教育以后，初中学生大幅度增加，而农村中学教师编制紧，行政人员少，给学校内部管理工作带来了难度。为此，我校从1990年开始，从学校实际出发，改革传统的学校内部管理制度，在实行党支部领导下的校长负责制的同时，试行学校、级段两级管理学校的制度，并取得初步成效。现将情况介绍如下：

改革学校内部管理体制势在必行

我校是一所农村集镇中学，随着商品经济的发展和九年制义务教育的实施，1990年学校规模增加到教学班33个，学生1986人，教职94人，班级和教职工比例为1:2.8。农村初中行政人员少。如何有效地组织众多师生进行教育教学活动，这是一个新问题。按照老皇历，实行统一领导，统一管理，一管到底，结果领导忙得团团转，还是顾了东头，顾不了西头。我们曾试以教研组为单位进行政治、业务、工会三合一，但由于学校规模大、班级分散、教师编制紧、管理人员少，经常出现情况不明、指挥失灵等现象，给工作带来不应有的损失。事实证明，传统的学校内部管理体制已经不适应教育事业发展的形势和我们学校的新局面。

为了寻找适合我校实际情况的最佳管理方法，建立行之有效的管理体制，我们召开了党支部扩大会议、各类型的教师座谈会和教职工代表大会，大家献计献策，一致认为，根据我校实际，应加强级段管理，实行学校、级段两级共同管理学校的制度较适宜。理由是：一、平行班多，有相对独立性，组织教学活动方便；二、各种科师资基本配齐，跨级段兼课者少；三、党、团员多，各段骨干力量都有；四、新教室三幢，一段一幢，师生相聚在一起，便于管理。我们又学习了先进学校的管理经验，多方征求意见，决定从1990年下半年起，改革学校内部的管理体制，实行学校级段两级共同管理学校的制度。

组建级段管理

开学前，经教职工代表大会民主讨论分级管理方案后，即着手建立级段管理小组，具体做法是：

一、思想发动。在全体教师大会上说明改革管理体制的必要性和目的要求，宣布改革的初步方案，要求大家以主人翁的态度做改革的促进派。

二、分级段，民主产生级段长。教师配备暂由支部确定。除校长和临时工外，所有教师都有选举权和被选举权，也可自荐。结果，各级段都以无记名投票方式选出了级段长。

三、经支部批准，宣布级段长名单。级段长当众发表就职演说。校长室授权级段长聘任级段政工负责人和教学负责人各一名，组成级段管理小组。

四、党支部、校长室表态，支持级段长工作，并明确宣布级段长的职责和权利。

五、级段长聘任班主任，报政教处统一公布。教导主任协同级段管理小组安排好任课教师名单。

六、以级段为单位建立党小组、团小组和工会小组，做好思想工作，加强级段凝聚力。

级段长的主要职责是在党支部领导下，按照校长室的部署，计划、组织本级段师生进行教育和教学活动。（另有细则）

级段长为学校的中层干部，享受中层干部的待遇，参加学校领导班子。级段管理小组成员也给予一定的补贴。

级段长有权组织本级段管理小组；有权调配本级段教师工作，审批教师的请假（一周以上报校长室批准）并安排代课；有权使用本级段的经费；有权提出对本级段违纪学生的处理意见。

学校将教师的全勤奖、奖教金、班主任费和 80% 的代课金下拨给级段掌握使用，并给予一学期教学活动费若干元（其中 30% 抽为教研大组活动用）。同时，推选一名财务监督员，监督学校和级段的财务收支情况。

级段长和级段管理小组任职为一年，每学年开学前重新推选组合，可以连选连任。

处理好四个关系

一、学校和级段的关系：学校是一个整体，校长具有法人代表资格。在党支部领导下，校长根据党的方针政策，确定培养目标，制定规划和工作，调配人事，管理经费。建立级段管理以后，校长权利基本依旧，但要放一部分权力给级段，要尊重级段长意见。级段是学校的一个部分，必须在学校统一领导下，按照学校制定的培养目标和工作计划进行工作。如有矛盾，要服从整体、大局。级段长要定期向校长汇报工作，接受校长室检查。三个校级领导各抓一个线，深入一个级段。

二、各处室和级段的关系：学校仍设教导、政教、总务三大处，各自发挥职能作用，将工作方案贯彻到各级段中去。可以召开级段长会议或级段中相应负责人会议，部署和检查工作。处室主任和级段长要互相尊重，互相支持，互相配合。

三、教研组和备课组的关系：加强级段管理以后，备课组作用得到充分发挥，教研组的职权小，事务少了，但仍有很重要的作用。主要是五条：一学期举行 2—3 次有指导性、全校性的学科教研活动；领导和指导课组活动；协助教导处做好优质课评选及教学检查评估工作。级段备课组同时接受教研组和级段管理小组的双重领导。学校建立教科研领导小组和中心教研组，以指导全校开展教科研工作。

四、级段和级段之间的关系：凡涉及到跨级段兼课教师的调配、请假等事和不同级段学生的纠纷时，要采取级段协商解决的办法，教导处、政教处

做好协调、平衡工作。

实施七年显见成效

实行学校、级段两级共同管理七年以来，成效是显著的，它的优越性体现在：

一、管理目标明确，责任落实。学年初，初一抓入学率，初二、初三抓巩固率，由于目标明确、责任落实，行动也就有力，不仅年年招足新生，老生巩固率也均达 98.5% 以上。开学后不久，各级段根据学生特点，开展以抓合格率为重点的教学活动。初一新教师多，段内自行组织听课，以老带新，让新教师学会课堂管理。初三则组织力量搞好毕业班指导和分流教学，效果都较好。

二、增强了教师的主人翁意识，调动了教师的积极性。实行级段管理，人员相对集中，天天看得见，共同语言多，互激互励，工作责任心大大增强，请假人员迅速减少。据统计，以前代课金不够用，现在年年各级段代课金都有结余。由于级段有较大凝聚力，群众鞭策力强，有几个原来比较落后的同志也跟上来了。

三、便于统一思想，安排工作，提高了工作效率。本级段有什么事，课间、课后可以商量解决，过去抓纪律的竞赛活动，由于范围大，难搞准确，推广不开，现在范围小，同一起跑线，纪律卫生竞赛很受师生欢迎，行为达标、文明建校竞赛一浪高一浪。开会时，有关全校性的就开大会，有关级段性工作的就开级段会议，教师反映，宜合则合，宜分则分，针对性强，会议效率高。

四、利于教学管理，提高教学质量。分级管理以后，级段备课组活动频繁、活跃。每周有 1—2 次集体备课，每学期都有几节重点试验课或教改探讨课。由于教材统一，大大方便了开展教学研究，进行教学评估，以及安排质量检测，并且随时可以进行教学调整，便于组织竞赛辅导活动。我们规定：平时的教学检查，如备课检查、作业批改检查等，由教导处统一布置，教研组长负责，学科对口进行，情况反馈给各级段和备课组。学期终，综合评估由校长室部署，以年级段为主进行。这个办法试行以后，对提高教学质量有所促进。

五、培养了一批干部。级段长和级段管理成员既是群众推选出来的，又是领导批准的，有群众基础，有积极性和创造性，经过锻炼，都增长了才干。各级段长都能结合级段实际情况，运用自己的特长，创造级段的工作特色，深得教师的拥护。先后被选为级段长的 8 位同志，有三位被上级调去担任领导干部，有 4 位被任命为学校中层（处室）干部。

六、分级管理以后，学校领导班子和处室的事务有所减轻，能较好地发挥宏观调控作用，工作效率有所提高。政教处过去被学生中的大大小小的纠纷纠缠不休，现在一般事件级段都能解决，他们可以集中精力抓文明建校。教导处再也不用担心代课难安排了，从事务堆里钻出来，集中精力，抓教学

领导和教科研工作了。由于改变了管理制度，调动了广大教师的积极性，一个百多人的学校成为团结、活跃、竞争意识强的坚强集体，各项工作进展都很顺利，先后获得“省先进学校”“省文明单位”等八项省级荣誉。

总之，实行学校、级段两级学校管理制度既能集中统一，又有级段自主，利于宏观调控，便于微观搞活，促进相互学习和友好竞争中，是一种讲究实效的科学管理方法。

两点体会

一、实施分级管理学校制度，是发动群众民主办学的有效措施。实施分级管理的关键在于校长有民主意识，相信和尊重群众的首创精神，在对学校工作全面负责的同时，真正把一部分权力下放给级段。只有这样，才能使级段长的管理能力得到充分发挥，才能使教师乐于参与学校的管理工作。

二、学校内部管理制度的改革，要坚持下去，不断完善，不断改进。在每年年初进行的教师意向调查中，大家都认为两级共同管理学校制度是适合我校实际、行之有效的办法，要继续试行，边试行、边改进。比如加强级段管理以后，教研活动难插进，学校就成立中心教研组，安排固定时间进行教研活动。实验室、语言室、电教室等公用教学设备的使用混乱，我们又订细则，做好协调，统一安排。总之，走一步，看一步，出现问题，群策群力，不断改进，不断完善，才能使管理制度的改革促进教育教学的改革，切实为提高教学质量服务。

校园文化建设是学校健康发展的有效途径 ——关于对怀仁一中、山阴三中校园文化建设的调查

山西省朔州市教委 牛泉

校园文化是学校的灵魂。如何加强校园文化建设呢？

怀仁一中（县办普通高中）和山阴三中（县办普通高中）均做了有益的探索和实践。在由应试教育向素质教育转变中，学校积极营造健康向上的校园物质文化、制度文化、行为文化和精神文化气氛，形成学校注重建设，师生积极参与的局面，既优化了育人环境，又保护和促进了青少年健康成长。

一、抓校风树形象，校园文化结硕果

过去，山阴三中基础设施很差，由于经费短缺，新建校舍未经验收，就投入使用。校园无绿化，无下水道，地面坑洼不平，尤其冬天，脏水成冰……

而怀仁一中过去来往车辆进出随便，特别在周一和周末，接送学生的车横七竖八停放一大片。学生乱倒剩菜、剩饭现象屡见不鲜……

近年来，这两所学校认真落实市教委的“一个中心，两个基本点”的总体思路，多方位抓校园文化建设，使学校面貌发生显著变化。

——焕然一新的校容校貌。随着校舍条件的根本改善和“一无两有三配套”的实现，硬化、绿化、美化、净化成了校园建设的重点。现在，校园之春花红柳绿，夏季绿树成荫，秋季花香四溢，冬季教室盆景如春。操场、楼道干净整洁，教室窗明几净，宿舍卫生文明。且做到十有：有国旗，有校训，有校歌，有专栏，有名人画像、格言名句，有党团队室，有荣誉室（校史展览室），有广播室，有图书、阅览室，有板报、橱窗、文化长廊。怀仁一中先后被评为朔州市“先进集体”、“特色学校”、“规范化建设学校”、“二五普法先进集体”、“文化、教育卫生、科技战线红旗单位”。连续五年被怀仁县授予“红旗学校”和“文明单位”等称号，学校党支部连续四年被评为朔州市“先进基层党组织”。去年，被省政府命名为“山西省德育示范校”，今年又被省委办公厅、省政府办公厅授予“教育工作先进单位”称号。省委书记胡富国、省长孙文盛等领导同志今的视察该校时，对该校的校园文化建设给予很高评价。该校先后接待外地学校参观学习 20 余次。市、县教育行政部门曾多次组织人员参观并召开现场会。山阴三中先后被评为朔州市“先进学校”、“文明单位”，山阴县“十佳红旗单位”、“先进党支部”、“红旗党支部”等。

——健康向上的学生群体。首先，学生的思想政治觉悟不断提高，热爱祖国，热爱集体，关心他人的好思想，已在学生中间蔚然成风。山阴三中学生主动捐款 6000 多元，供 5 名贫困生上学；怀仁一中学生张军红主动把病倒在街头的四川籍老人送到医院，用自己的钱给老人看病，并亲自护理，学校奖励他 200 元钱，他马上捐给希望工程，《山西日报》和山西电视台均为此事作了报道。其次，学生的科学文化素质稳步提高。校园文化建设激发了中

差等生的学习兴趣，山阴三中中差等生在今年冬季期中考试中考中，从高一到高三单科及格率均比上年同期考试提高 10%—30%；怀仁一中高考成绩连续 5 年在全市夺冠，恢复高考制度以来，共毕业学生 6400 人，有 4950 人升入高一级学校，升入国家重点大学的学生逐年增加。三是培养了学生热爱劳动的品质。这两所学校利用课余时间组织学生清除垃圾，平整校园，既教育了学生，又为学校节约了资金。怀仁一中组织学生发扬吃苦精神，挖土方、倒垃圾，建花园、铺路面，节约资金 200 多万元。四是学生特长得到发挥，兴趣得到培养。这两所学校每年都有部分学生进入艺术类、体育类院校深造。山阴三中有 20 多名在校生在地市级以上报刊发表过文章，有的学生还获过全国中学生作文大赛一等奖，有的学生还加入了省书法协会。

——明显好转的校风校纪。这两所学校团结向上、文明友爱的风尚已经形成，为振兴中华、建设“四化”而勤奋读书、刻苦钻研的风气越来越浓。近年来，没有一个学生受到刑事处罚。学生说脏话现象绝迹了，打架斗殴现象绝迹了，随地吐痰现象绝迹了……好人好事不断涌现，每年各校做好事上万件。目前，学生行为合格率达 100%，优秀学生率达 60%，法制教育普及率达 100%，遵纪守法率达 100%，差生转化率达 90%以上。怀仁一中有 5 名优秀学生加入了党组织。

——师德水平得到提高。教师自觉贯彻党的教育方针，严格执行市教委制定的“五不准”，以教书育人为己任，发扬敬业、奉献和主人翁精神，勤奋学习，钻研业务，严于律己，为人师表，循循善诱，诲人不倦，涌现出不少优秀教师。山阴三中有 30 多名教师受到国家表彰，80%的教师先后受到省、市、县的表彰，有的教师还被市劳动竞赛委员会记了功。

二、抓硬件、管软件，把“基本点”落到实处

1. 健全领导机构，强化教师思想和队伍建设

健全的领导机构是搞好校园文化建设的保证，强化教师思想和队伍建设是提高校园文化建设质量的重要条件。山阴三中从 1995 年开始，一改过去教师按年级代课制为跟班代课制，抽调出 24 名教师专兼职抓校园文化建设。他们成立校园文化建设领导小组，校长负总责，党委书记专门抓，政教处、团总支、班团支部、学生会层层抓，专业教师具体抓。上下形成网络，左右形成规模。该校党支部紧紧抓住教师存在的思想阻力问题，组织全体教师学习《教师法》、《教育法》、《中国教育改革和发展纲要》等法规和《中共中央关于加强社会主义精神文明建设若干主要问题的决议》，要求教师树立教育改革意识、质量意识、集体意识、忧患意识和敬业奉献意识，对教师提出《七要七不准》的职业道德要求，并对加强业务培训、岗位练兵、适应素质教育等方面作了明确规定。

怀仁一中建立“双线领导，处室牵头，分工协作，全员参与”的校园文化建设模式，即：由校委会、党支部双重领导，各处室分别抓一个侧面，齐抓共管，构建了一个自上而下的教育网络，组成以校委会、党支部为核心，

政教处、团委为龙头，班主任为骨干，全体教职工为主体的校园文化建设队伍，形成“管理育人、教书育人、服务育人、环境育人”的局面。该校给教师规定《七不准》，印发并推广“文明用语”和“文明忌语”，组织教师学习教育法规和开展价值观讨论。他们制定《五年发展规则》、《教职工精神文明建设的规定》、《教职工队伍建设实施办法》等，进一步确立以精神文明建设为基础，以教职工队伍建设为突破口，把校园文化建设提到了一个较高的层次。

2. 优化育人环境，狠抓校园物质文化建设

校园物质文化是校园文化建设的物质基础，是校园环境的显形层次、有形设置，以其有目的、有意识、有教育性的校容校貌向外界表露着学校的形象。怀仁一中的物质文化建设得到县委、县政府的高度重视和大力支持，近年来，先后投资 880 万元，建起占地 7300m² 的学生公寓楼两幢，建起占地 4200m² 的实验楼，建起占地 2800m² 的礼堂兼餐厅，硬化了校园，购买各类图书 3 万多册（生均 20 册），订阅各种报刊杂志 80 余种，购买文体器材上百件，且班班配有电视机、录音机和幻影机。同时，该校师生自己动手，共出动 13 万人次，拆除旧建筑 11200m²，清除垃圾 3.7 万多 m³，修筑路面 12786m²，建起占地 23000m² 的花坛、花园，栽种各种树木 14.5 万多株，种花 30 个品种 1 万多株，为学校节约资金 200 多万元。为创造浓郁的文化氛围，营造积极向上、富有教育性的育人环境，达到“让墙壁说话，让草木育人”的教育效果，在布置学校的每个角落、每个地方时，都本着科学性、针对性、层次性的原则精心设计。如在教学楼、公寓楼悬挂有教育意义的宣传画和名人画像；班班配置标语花盆；在校门口挂着“步行进入校园，您会受到全体师生尊重”的标志牌；在餐厅张贴“谁知盘中餐，粒粒皆辛苦”的标语……他们建起“四室一中心”，即：爱国教育室、传统教育室、文娱活动室、美学教育室、德育活动中心。走进大门，那宽敞明亮的教学楼，干净漂亮的师生公寓楼，新颖别致的实验楼以及标准洁净的操场等，给人留下了整洁、高雅、气势不凡、充满生机的深刻印象。师生在充满智的渗透和美的情趣的氛围之中学习、生活。

山阴三中制定《硬件建设远景规划和年度目标》，采取财政拨一点，学校经费挤一点，社会各界集一点，救职工捐一点的“四个一点”的办法，筹资 40 多万元，修下水道 300 米，修柏油路 2600m²，硬化校园 4000m²，修建古色古香的文化长廊 80 米，建花栏墙 700 米，修筑大型花坛 5 个共 1000m²，整修 100 间教室宿舍的阳台、檐台，平整操场 10000m²，粉刷室内外教室宿舍 150 间。学校建立了“光荣榜”、“阅报栏”、“文艺舞台”、“新闻橱窗”等。学生宿舍实现了半公寓化管理。

3. 塑造良好的精神风貌，狠抓校园行为文化建设

校园行为文化是一种集体性的文化活动，能够为学生提供发挥特长、表现才能、发展个性的条件和机会。山阴三中做到“七抓”：一是抓组织管理。

他们成立十多个活动小组：校报编辑组、摄影艺术组、文艺比赛组、体育活动组、美术书法组、板报宣传组、花卉树木组、读报评报组、学雷锋组、后勤服务组等，由政教处、团委、学生会分别派人管理，或由有专业特长的教师牵头组织。二是抓阵地建设。学校建有图书室、阅览室、荣誉室、体育场，每个教室设有文化园地。三是抓制度。该校制定了《比赛制度》、《考勤制度》、《图书器械管理制度》、《奖惩制度》等一系列规章制度，使各项活动生动活泼有序地开展。四是抓内容。凡有爱国、爱集体、爱科学等有利于提高学生素质、培养学生特长、激发学生学习兴趣的教育内容，都列入校园文化活动内容，融针对性、时效性、科学性教育性和娱乐性于一体，抵制不健康内容乘虚而入。五是抓后勤供给。该校重视食堂文化和宿舍文化建设，努力提高后勤服务质量，确保学生健康成长。六是抓奖惩。他们对课外活动小组和各专兼职教师工作进行定期考核评比奖惩，激发师生参加校园文化建设的积极性。七是抓投入。在经费紧缺的情况下，该校每年挤出5万元，用于校园文化建设。

怀仁一中挖掘校园文化资源，开展丰富多采的活动，将品德教育渗透于艺术教育之中，收到春风化雨，寓教于乐的效果。每年在传统节日和纪念日，开展不同主题的活动，如“五·四”举办“卡拉OK”比赛，“七·一”举办“我为党旗增辉”征文活动，教师节开展以“谢谢您，老师”为主题的尊师活动，国庆节开展以“我爱祖国”这主题的教育活动，新年举办书画展等；每月开展“读一本好书，看一部好电影，学唱一首好歌，做一件好事”的“四个一”活动；坚持单项集中教育，如“纪律教育月”、“安全教育月”、“尊师活动月”、“法制教育月”等；定期举办歌咏会、书评会、影评会、诗文朗诵会、文化艺术周、摄影赛、演讲赛、韵律健美操表演会、长拳等活动；组建“六组四队”，即“板报组、广播组、校报编辑组、通讯组，绘画组、篮球队、歌咏队、体操队和田径队”，开展各自喜爱的活动。班级是学生活动的主要场所，该校重视班级文化建设，开展班级文明积分竞赛活动，对学生德智体美劳和文化活动诸方面的表现进行量化评议，一日一记载，一周一公布，一月一总结，一学期一评比，使创文明班集体活动持久不衰。为了加强监督，每个学生佩戴胸卡。该校还建立完善寝室卫生制度、个人卫生制度等一整套管理制度，各项制度拟定评分标准和检查办法，定期评比检查。每间寝室窗明几净，地面一尘不染，被子叠得有棱有角，整齐一致，学生的箱子、洗漱用具摆放有序，真正达到了“三化”，即“室内布置标准化，用具摆设规范化，清洁卫生经常化”。建校以来，他们共制定出10万字的规章制度，涉及学校工作的方方面面，有效地规范了师生行为。

三、几点启示

1. 提高认识，是搞好校园文化建设的前提。怀仁一中和山阴三中充分认识到校园文化不仅是现代管理的重要内容，而且是培养师生健康的心理，正确的价值观，不断加强师生凝聚力，规范师生行为和提高教育质量的有效措

施。校园文化的建设过程，是弘扬真善美，抑制假丑恶的过程，也是转变教育观念，变应试教育为素质教育，培养合格的“四化”建设人才的重要过程。基于这样的认识，必然导致学校的发展方向和目标的确立，管理的方针与决策，都与校园文化紧密联系，使学校走上健康的发展轨道。

2. 真抓实干，是搞好校园文化建设的关键。在校园文化建设中，这两所学校不搞形式主义，不摆花架子、空架子，实实在在干实事。他们合理布局，科学编织校园文化网，建立健全组织机构，强化队伍建设，努力提高教职工的思想素质和业务素质。他们创造丰富多采的学习环境和生活环境，满足师生对物质文化和精神文化的渴求。他们制定了一系列具体可行的规章制度，并转化为学生的行为规范和习惯。

3. 超前发展校园文化建设是基础条件落后学校的必然选择。山阴三中与怀仁一中相比，其基础条件差，起步晚，起点低，但校园文化建设蓬勃向上，并能短期内取得成效，其主要原因：领导班子认识到位，措施得力，且有超前发展的勇气和信心，把人的主观能动性物化为具有凝聚力和约束力的显性文化。可见，一所学校不论基础条件好与差，就校园文化建设而言，起决定作用的是学校领导集体，尤其是学校校长的认识高度和务实精神。

如何加强学校管理

山东蓬莱遇驾乔镇黑岚沟小学 姜淑贞 李华 罗建宏

从现代管理科学来说：“遵照教育科学和国家规定的教育方针，合理地组织学校的人力，有效地使用学校的物质资源，积极开展教育教学活动，把学生培养成德育、智育、体育、美育、劳动技术教育全面发展的社会主义现代化建设人才。”这就是学校管理的含义，这也是管理者应遵循的管理原则，其中也提出了学校管理的对象主要是人、财、物，学校工作是在校长的统一领导下，靠各位老师共同努力才能完成。现针对学校的管理谈以下三条方案。

一、目标管理

目标，通常是指人们某一行动所要达到的最终目的，或某项工作预期达到某种结果的标准。管理是一种有目的的行动。一所学校必须预先有明确的办学目标，采用科学手段加以实施，这就是目标管理。只有这样，学校各类成员才能工作有方向，才能统一认识，统一行动，才能圆满完成教学任务。

我认为在目标的制定和实施过程中应注意以下几点：

1. 目标的制定要紧紧围绕如何贯彻党的教育方针，培养德智体美劳全面发展的建设者和接班人为宗旨，还要有长远的观点、超前的认识，看现在、想未来，不能零打碎敲，穷于应付。

2. 目标的制定要有层次性。学校要有三年长远的总目标，和为总目标服务的年度阶段目标，还有对学校工作的方方面面的环节目标。每个教师都要根据个人的工作，结合学校目标定出个人工作目标鼓励自己，发挥自己特长和创造性。

3. 目标的制定要有可行性。要联系本校人、财、物等各方面实际，经老师们的充分讨论提出实事求是的可行性要求。如果目标高不可攀，即使奋力争取也达不到目标，就不能激起教师们的积极性，会使教师丧失信心。只有那些具有一些难度，像跳一跳就能摘到果子的目标，才有很大的激励作用。

4. 目标的制定要具有考核性，对学校中各个工作环节的目标规定要明确、细致，便于考核总结。

5. 在实施目标的过程中要经常组织检查评议总结，情况记入档案，完成好的给予奖励。

二、制度管理

制度就是要求，即大家共同遵循的办事规程或行动准则。国有国法，家有家规，一所学校同样要有各种方面的规章制度。如：考勤制度、财物管理制度、对教师德勤成绩综合考核制度、检查评比制度、奖惩制度等等，使学校所有成员有章可循，有章可依。纪律严谨，步调一致，努力完成学校的各项工作目标。

制度的制订过程中要坚持民主集中制的原则，让大家都明白；要与学校各项目标紧密吻合，服务于学校工作目标的完成；内容要具体全面，要从严

要求，不能含含糊糊，并便于考核。

在执行过程中要坚持原则，有令则行，有禁则止，实事求是，一丝不苟，对事不对人，领导要以身作则，并善于了解情况，处理事情要讲究工作方法，面上的问题会议讲，个别问题个别讲，情节严重的要按校纪给予处分，决不姑息迁就。

三、情思管理

从心理学来说：情思就是“人们对客观事物所持态度的体验”。

老师们对党对人民的教育事业，对学校工作，一旦有了浓厚的感情，就会自觉遵守学校的规章制度，创造性地完成学校规定的工作目标。如果校长一味地用权力影响下级和教师，后果极可能事与愿违的。

要达到情感管理的目的，主要是做到以下几点：

1. 加强教师的思想政治教育，使他们具有共产主义理想和道德，热爱党的教育事业，真正树立热爱学校、热爱学生、为人民的教育事业勇于献身的思想感情。

2. 积极创造条件，改善办学条件，千方百计搞好勤工俭学，提高教师的工资和福利待遇。

3. 领导要说话算数，说到办到，讲信用，办事公正，光明正大。要敢于多承担责任，不能上推下卸。

4. 积极帮助教师，解决工作、生活、家庭中的困难，为他们排除后顾之忧，让他们满心愉悦地工作。

5. 把领导的权力影响转化为非权力性影响，领导要平易近人，有事同大家商量，虚心听取大家意见，严于律己，宽于待人，多表扬激励少批评，经常与老师谈心，交流思想感情，使每一位教职工感到自己就是学校的主人。

6. 知人善任，合理安排，真正做到“人尽其才”、“才尽其用”，用而不疑，让大家放开手脚干工作。

7. 坚持原则，不能中庸无原则地一味感情用事。

这三种管理手段同样是辩证统一的，互相依存，互相制约。如果没有目标，就没有努力方向，将会各行其事。有了目标，没有相应的制度制约，强化目标就难以实现。而在这里，情思管理才是学校管理的粘合剂。

浅谈农村初中教育目标管理方案的制定

湖南省汨罗市玉池乡白鹤洞中学 陆应龙

教育目标管理作为一种现代科学管理方法，已在汨罗各级各类学校中得到广泛推广与运用并结出了丰硕成果，以致在全国形成了“学习汨罗素质教育热”。作为汨罗的一所农村初级中学，如何根据市教委提出的教育目标管理的总要求，因地制宜地构建乡镇初中教育目标管理模式呢？本人从事行政工作多年，就如何制定学校目标管理方案谈几点粗浅做法。

一、确立学校教育目标管理方案的基本原则

笔者认为：学校管理千头万绪，根据起来主要是对人、财、物的管理。如果说科学技术是生产力，那么，作为管理科学的分支——教育目标管理也应属生产力范畴。其中教师作为“生产者”，自然是生产力中最主要因素，而财和物属生产资料，受人的因素制约。由此可得出这一结论：学校的目标管理主要是对教师的目标管理。如何制定好全面系统又切合学校实际的教师目标管理方案呢？笔者认为应遵循以下四条原则：

1. 方向性原则。所谓方向性就是坚持社会主义办学方向，全面贯彻党的教育方针。凡是有利于学校、教师端正教育思想、深化教育改革、大面积提高教育质量的目标就设置。反之有悖于贯彻“两全”方针的目标就不能设置。

2. 整分合原则。整分合原则是现代管理所遵循的基本原则之一。它是分解目标、建立目标体系的理论基础。一方面要从我市“三级办学”、“两级管理”的体制上考虑学校的方案应与市、乡两级的整体“大目标”相吻合；另一方面又要把“大目标”有机地分解成“小目标”，通过各部分辩证综合，能够体现和保证整体目标的落实。

3. 相关性原则。唯物辩证法认为事物是普遍联系的。这里的相关就是联系。在目标体系中，纵向与总目标、横向与分目标之间都是相互联系、相互作用的。因此，在制定目标时既要注意整体性，又要考虑分目标之间的相关性，而不能设立孤立的、与总目标相偏离的目标。

4. 可行性原则。所谓可行是指在制定目标时，既要考虑管理方案的严密性，该管的都要管到，又要结合本地、本人的工作实际，尽可能地把目标加以量化，具有可操作性。简而言之叫做“疏而不漏，因地制宜”。

此外，从教育事业发展的趋势着眼，有些工作尚未起步，大方向正确，又是近几年内必须做到的，可适当超前设置目标，进行导向，督促教师“起步”，这可以叫超前性原则。

二、构建学校目标管理框架模式

现代管理科学原理都强调以人为中心进行管理。它强调个人在具有与组织相一致的目标后，通过个人自主目标行为去实现目标。教育目标管理也是如此。近几年来，我校内部管理模式采用分级管理的框架，具有横向放权避免争权、纵向放权避免越权的特点。通过分权放权内部管理关系理顺了，管

理层次也就清楚了。

三、确立学校目标管理的目标、权值及考评方法

学校的目标管理主要是对教师的管理。因此，教师的教育目标管理方案就成为学校教育目标管理的“主体工程”。这里就教师教育工作目标管理的目标设置、权值大小、考评要点及办法列表如下：

一级目标	二级目标	权值	考评要点及办法	考评记载
政治方向 正确	1. 学习理论法规	3分	略	略
	2. 遵纪守法	2	略	略
教育思想 端正	3. 尊重国旗国徽	1	略	略
	4. 关心爱护学生	2	略	略
	5. 面向全体学生	2	略	略
职业道德 高尚	6. 遵守师德规范	5	略	略
	7. 落实教学常规	15	按《教学常规制度》执行	略
	8. 遵守出勤纪律	10	按《出勤管理办法》执行	略
学识水平 较高	9. 学历达到要求	1	略	略
	10. 积极参加教研活动	4	按《教研制度》执行	略
业务能务 较强	11. 教学基本功扎实	2	略	略
	12. 互教互学好	2	略	略
	13. 独立工作能力强	1	略	略
育人成效 显著	14. 部门工作任务完成好	10	按《部门岗位考评办法》执行	略
	15. 教学质量高	40	按《教学质量评价办法》执行	略

致性。根据本校实践，把一级目标分解为 15 个二级目标，且赋予一定的权值，然后把二级目标分解成 25 个考评要点又加以量化计分，权值小的考评要点少，权值大的考评要点多，要另行制定较详的考评标准和办法，指定专人考评。这样操作起来就方便易行了。

另外，针对教师负责的某些单项或部门工作设立一个奖罚目标。旨在激励教师向更高层次追求，进行创造性劳动，同时又具有控制性，对工作出现明显失误者要予以处罚，真正做到奖勤罚懒、奖优罚劣，奖罚分明、坚持兑现。

四、教师教育管理目标考评及结果处理

首先谈谈对教师管理目标的考评。

教育目标考评的含义是依据考评标准或办法对目标执行情况进行测定、验收并按成果大小（教师期末目标管理总分多少）确定优劣，因此，在实际考评工作中，考评人员必须做到以下几点：

1. 坚持按标准考评。凡是方案中有的目标就应以客观的、实事求是的态度公正地考评教师；凡是方案中没有的目标即使正确也不能增加（待来年完善），更不能主观臆断或掺杂个人感情，以保持方案的严肃性。同时考评应

作好记载，全面获取数据资料，认真查询和完善。

2. 坚持考评的民主性。制订方案系统时必须在教师会上通过，体现管理的民主性。一经确定，印发人手一册，便于教师朝着目标努力去做。考评应体现民主性。每次检查必须将结果公开，接受群众监督，缩小考评中的误差，同时教师通过对检查结果的对比分析，知道哪些做得好，值得学习，哪些做得欠缺尚需改进，以利于今后工作取长补短。考评切忌“秘密”进行，考评结果公开，透明度增强了，教师心服口服。

3. 坚持形成性考评与终结性考评相结合。考评是一项复杂过程。有的要天天考评，月月小结，如教师出勤情况；有的要经常检查，如教师教学常规的落实；有的一学期才能有评价结果，如教师的教学质量。如果平时不经常检查督促、逐项落实，目标再好也“华而不实”，如果只靠期末集中检查，教师可能在终结时搞“短促突击”来应付。这样有悖于党的教育方针，也失去了教育管理的意义。

其实教育工作有其特殊性，影响目标达成的可变因素很多。坚持平时形成性考评与期末终结性评价相结合，更充分体现了学校管理者对被管理者辛勤工作的珍视。例如：对教师教学工作考评就不能单凭期末学生考试成绩定优劣。如果结合平时常规工作检查与落实情况以及参与教育科研活动的表现，就可以比较客观地、更真实地反映一个教师教学工作的优劣了。

其次略谈一下对教师管理的目标考评结果的处理。

恰当地处理目标管理评价结果是管理过程的终结性环节。多年来，我校把对教师的目标管理评价结果，即教师期末目标管理总分按由多到少排成一路纵队，优劣分明。分数高的论功行赏优先，分数低者与奖无缘。为此，教师教育工作目标管理总分可以列为下列活动的依据：

1. 评优选好的依据；
2. 职务考核的依据；
3. 聘任教师的依据；
4. 发放奖金福利的依据。

实践表明，我校的教育目标管理方案是切实可行的。当然，随着时代的发展，上级教育主管部门“总体目标”不断充实提高，我校的目标管理方案也相应地更新完善，才能适应新形势的要求与发展。

学校领导要深入教育第一线

江苏省南通市广运初中 周国平

学校管理对管理者提出诸多要求。其中极为重要的一个方面，是学校领导要深入教育第一线。领导时刻与师生员工一起同甘共苦，才能博得群众的信赖，从而获得管理的主动权、科学的决策权，才能全面地贯彻国家的教育方针，启动教育现代化工程，办特色学校，创一流业绩。

领导深入教育第一线，是学校管理的生命线，对学校管理工作有重大推动作用。

一、从实践的观点看，领导深入教育第一线，才能获得真知灼见。要感知梨子的味道，就应亲手摘下梨子尝一口；要领略游泳的乐趣，就应亲自投身于江湖河海，奋力搏击。一切真知灼见来自实践。学校管理是一门学问，又是一门艺术，掌握这门学问，驾驭这门艺术，决非一件易事。因此，学校领导要管理好学校教育并卓有成效，必须深入教育第一线，深入师生的思想领域，深入到课堂宿舍，深入到教学“六认真”的每一个环节，深入到后勤管理等方方面面。实践又是检验真理的唯一标准，深入第一线，管理者才能及时发现学校推行的改革措施、实行的重大管理举措及有关的规章制度是否符合客观实际，是否行之有效，从而使管理者始终保持清醒的头脑，随时坚持真理，修正错误。

二、从群众的观点看，深入教育第一线，干群才能肝胆相照，心连心。学校管理者只有深入教育第一线，才能坚持“全心全意为人民服务”的共产党的宗旨，才能“同群众同甘共苦，保持最密切的联系”。缩短干群之间的距离。目前，广大教职工，特别是农村中小学教职工，教育教学任务繁重，工作环境相当艰苦，工资时有拖欠，福利待遇不能到位，在工作、生活中常会碰到不尽人意的事……但当他们看到学校领导和他们一样奋战在第一线，工作在最基层，甚至比他们肩挑更为沉重的担子，身负更为重大的责任时，他们也会不过多地顾及个人的利益而服从学校教育教学的大局。事实上，一个切切实实深入教育第一线的学校管理者，师生会把他当作战友、朋友、同志，真诚坦率地交流思想，疏通感情。同时，管理者也会及时听到群众的意见、要求和建议，急群众所急，想群众所想。

三、从发展的观点看，领导深入教育第一线，有利于自我加压，自我更新。改革开放的社会及其经济需要与之相适应的教育现代化。九十年代，实现九年义务教育，以提高整体中华民族的素质，中国的教育开始由应试教育向素质教育转轨。当前，党和国家又及时地高举起启动教育现代化的旗帜。它对教育的规模、布局、设施及师资队伍、教育思想观念、教材、教法等提出了切合时代的现代化的要求。因此，学校行政领导只有深入教育第一线，虚心学习，勤于钻研，勇于探索，艰苦拼搏，自我加压，在教育第一线身先士卒，诚于垂范，才能成为合格的教育行政管理人才。

四、从反腐倡廉的角度看，领导深入教育第一线，有利于勤政廉政建设。学校历来被人称为“清水衙门”，但它不是真空。近年来，一些学校的领导，经不起商品经济浪潮的冲击，轻者教风不正，重者腐败变质。而对此，深入第一线恰是最好的抗腐剂。深入第一线，领导与群众始终在一起心想大事，手创大业，目标一致，对谋私利一类的事，确乎无暇顾及。另外，身在第一线，时时、事事、处处受到群众面对面的监督，领导干部必定会更加自觉地执行党的方针政策，更加专心致志地启动教育现代化工程。

面对教育改革、启动教育现代化工程的新形势、新使命、新要求和新课题，教育管理者应该一如既往，更加自觉、更为认真地深入教育第一线。

科学的教师工作评价制度改革是 素质教育成功的基石

山东省海阳市实验小学 程俊蛟 李玉文 叶香梅

目前我国小学界，由应试教育向素质教育的全面转轨，是人们普遍关注的焦点问题，也是每一所学校的中心工作。这一人们所关注的中心工作能否顺利完成，在学校评价机制已经转轨的前提下，教师工作评价机制的改革就成为各学校实施素质教育工程的重中之重。本文拟就教师工作评价机制改革的原因与实践谈四个问题。

一、教师工作评价制度决定着办学模式的优劣

美国心理学家佛隆的期望理论告诉我们：在人劳动之前，总要有一种关于劳动结果的观念，在头脑中先形成预期的结果。同时，也必然要考虑达到目标的结果有没有意义，要付出多大代价。人不会去干那种毫无价值的事，而对那些有利且能办到的事，其结果会在头脑中形成鲜明的形象，其行动也会积极主动。学校的教师工作考核制度体现了国家的教育意志和学校的办学宗旨，对于教师的教育教学工作具有很强的导向作用。谁的工作方向与评价制度的要求相吻合且成效显著，谁就能够在教师聘任、荣誉称号获得、职称评定等与教师切身利益相关的激烈竞争中立于不败之地，成为工作与生活舞台上的强者。从这个意义上讲，一所学校办学模式的好坏与办学水平的高低，主要取决于教师工作评价制度的优劣。

二、应试教育的教师工作评价制度是实施素质教育的主要障碍

在传统应试教育的大背景下，上级教育行政部门评价一所学校办学水平的高低主要看这所学校教学成绩与升学率的高低。在评价学校整体工作的诸多指标中，教学成绩的绝对值与名次、升学率的绝对值与名次起着决定性的作用。这一环节搞好了，一俊遮百丑，整体工作基本上能够得到肯定。反之，其它工作搞得再好，整体工作评价也不会太高。在这一强有力评价杠杆的作用下，学校自然会把评价教师杠杆向教学成绩、升学率方向倾斜，其它工作的评价自然会被淡化。在这种“偏追”评价杠杆的作用下，教师往往考什么，教什么；考多少，教多少。至于学生的能力发展与其他素质的培养则被放在脑后，或应付公事，或置之不理。这样的教师培养出来的学生用斯霞老人的话来说是“次品”，甚至是“废品”、“危险品”。所以我们说，“应试”教育的教师工作评价制度是广大教育工作者实施素质教育的主要障碍和最大的绊脚石和拦路虎。

三、改革教师工作评价制度是实施素质教育的首要任务

由“应试”教育向素质教育的转轨，必须实行课程的“刚性化”管理和课堂教学、课后作业的限时制。不实行课程“刚性化”管理，大纲规定的课程计划就不能很好地执行，国家的教育意志也就无法落实到实处。在实行课程“刚性化”管理的前提下，如果不实行教师课堂教学与学生课后作业的限

时制，要想确保教学质量不滑坡，势必就要大大加重教师的工作压力与学生的课业负担，教师与学生良好的身体素质就得不到保证，素质教育最终还是无法实现。要想从根本上解决问题，既“治标”又“治本”，就必须大幅度提高课堂教学效益。只有课堂教学效益上去了，教师与学生才能在规定的时间内完成教与学的任务，才能有时间注重其他素质的提高和优化，课程“刚性化”管理、教师课堂授课限时制与学生作业限时制度才能最终落到实处。教师课堂授课效益要大幅度提高，唯一的途径就是迅速优化其生理、心理、社会科学文化素质。教师整体素质迅速提高的最有效办法，就是在教师工作考核制度中大幅度加重基本素质与实际业务能力的评价比重，淡化分数的评价比重，发挥评价机制的导向作用，引导教师把相当一部分时间与精力用在自身素质的提高上。综上所述，不难看出，改革教师工作评价制度，建立科学的教职工素质教育工作成绩评价方案确是完成素质教育这一系统工程的首要任务。

四、改革教师评价制度的初步实践

去年夏天，我们学校制定出台了《海阳市实验小学 1996—1997 学年度教职工素质教育工作成绩评价方案》。该方案涵盖了教师基本素质、实际业务能力、教育教学成绩、继续教育四大方面二十五个评价指标，加大了基本素质（10分）、实际业务能力（30分）、继续教育（10分）、特长生培养（10分）的评价比重，淡化了教学成绩的评价比重。在新的评价机制下，教师的教学成绩只要达到学校规定的及格率（低 100%、中 98%、高 95%）、优秀率（低 60%、中 50%、高 40%）、良好率（低 80%、中 70%、高 60%）指标，教学成绩考核即获满分。高出指标者，不奖不罚；低于规定指标者，三率每低一个百分点，分别扣 1 分。

由应试教育向素质教育转轨是一场既无前人经验又无现成模式的深刻教育革命。我们所进行的教师工作评价改革必然有这样那样的不足之处。相信，随着时间的推移和素质教育实践经验的不断丰富，教职工素质教育模式下的评价机制也必将不断完善，日趋成熟。其科学化、公平化、规范化水平也必将不断提高。

浅谈校长如何分析和评议课堂教学

江苏省邳州市戴庄中学小学 谭长东

在教研活动中，分析和评议课堂教学是一项最广泛、最经常的活动。通过分析和评议来深入剖析一堂课的得失及其原因，就课论理，使执教者的切身体会和听课教师的感性认识得以不同程度的提高，从中得到更多的启示和更大的帮助，进而促进和推动教学研究的深入。

那么作为一校之长如何参与分析和评议课堂教学呢？

一、深入各教研组共同探讨如何改进教学

1. 分析与评议课堂教学，目的是以现代教育理论为指导，改革课堂教学，改进教法与学法，优化课堂教学，提高教学效率和质量。教师是非常欢迎校长帮助自己进行分析和评议的，校长不能只是初步地简单地提出几条优点和缺点，而应深入了解、全面思考、恰当运用现代教育科研方法，提高评议的水平。

2. 分析课，要和教师一起出主意，想办法，克服教学中的种种困难，协助各教研组长和骨干教师，帮助教师解决具体问题，切忌居高临下，搞一言堂。

3. 要和教师全面分析课堂教学中的主客观条件，分析师生双方的努力与合作的具体方式以及所取得的效果，哪些是教训，哪些是经验，一起研究产生问题的种种原因，制定出切实可行的改进措施，定期召开“经验交流会”，以期达到相互启发的目的。

二、共同探讨新的教学理论

1. 校长要以事实和数据作为依据，探讨新的教育教学理论。遇有不同的看法，不必急于作出结论，如校长自己忙着谈自己的观点和看法，或让教研组长及个别有影响力的骨干教师垄断言论市场，这样就不利于“百花齐放，百家争鸣”。校长要给教师创造机会，让不同的观点在实践中继续接受检验，努力促进课堂教学研究的深入。

2. 要善于发现“闪光点”，总结具体经验，尤其是对于优秀教师的先进经验，要升华为科学的理论，鼓励教师更上一层楼。

3. 研究理论，需要创设良好的环境和宽松的气氛。要尽量让任课教师将自己的想法和意见，毫无保留地讲出来，并允许教师根据情况阐明理由，提出不同的意见，不应将领导者的意见强加于人，要优化理论研究的良好氛围。

4. 要认真听取其他教师各种不同的意见。只有听取了多方面的意见才能作出正确的分析，概括出的理论方符合实际，只有在新的正确的理论指导下，才能与教师共同制订出切实可行的具体措施和办法；只有不断地更新观念，以现代教学理论和先进教育科研管理方法为指导，提高理论水平，才能使教师理解和吸取他人的意见，自觉自愿地改进教学，不断创新，完成符合学科特点和学生实际的最优化教学设计的实践活动。

三、“多渠道筹集资金式”式的评议

“多渠道筹集资金”的评议就是评议的方式方法要多样、灵活。

1. 根据教师和课型的不同，分析和评议的方式方法要多样、活泼。若采用领导干部集体评议的方式，由一位有经验的教导主任来主持会议更为适宜，不一定课课评议都由校长一人来主持。

2. 由教研组或年级组主持的评议会议，校长和其他领导干部均作为普通的一员参加。这种评议方式比较活泼、自然，容易深入、具体，效果明显。

3. 有目的、有计划持续地开展评教、评学等教研活动。放手让年轻教师参加评议活动，逐步形成人人上示范课、个个评议、大家受益的生机勃勃的教改新局面。努力做好传、帮、带工作。

4. 个别交谈式的评议。校长与任课教师个别交谈，让教师比较详细、充分地谈自己在教学中的心得、体会和经验，以及所遇到的种种困难和问题。校长可以有针对性地与教师研究具体改进措施和方法，从而提高教师教学技能和教学科研水平。这种谈心式的评议，自然、亲切、舒畅，校长与教师都能比较深入地相互理解，收效较大，深受教师的欢迎。

校长不论参加以上哪种形式的评议，发言的时间在前、在后或者在中间，都应注意两点：第一，多作探讨，少作结论，要自始至终充分发扬民主；第二，善于分析，真诚帮助。对教师们改革初现的成绩，对青年教师改革的首次评议，都要给予充分的肯定和鼓励。例如及时将他们的成绩和经验载入学校的《经验集》和《闪光集》。对于教学中出现的种种问题，要善于进行具体分析，区别对待，扎扎实实地具体帮助，使教师心悦诚服，不能要求过高，急于求成。

四、搜索整理教学科研资料，建立教学档案。

集体的和校长个人的听课与评课记录，都应重视。集体会议的记录应由教导处和教研组、年级组分别整理；校长个人的记录，也应及时地整理或追记、补记。教学档案的建立可以分为班级的、教师的和学生的。学生的和班级的教学档案，低年级可先作为群体性的档案，随着年级的升高，再逐步建立学生个人的学习档案。只有认真地积累教改资料，才能指导教改的分析和评议工作向着纵深发展。

校长作为一校之魂，为更有效地领导教学、改革教学，更应大胆带头搞教学实验，亲自参加课堂教学改革实践，亲自上示范课，并让教师进行公开的分析评议。校长要敢于承认自己的学识、能力、经验等方面的不足与局限性，诚心诚意地向教师学习，听取群众的意见；要注意克服表面上唱“赞歌”的不正之风；在民主评议中，校长要积极倡导和鼓励教师说真话说实话，自己带头接受意见，克服缺点，从而使学校形成人人参与、共同研究、认真探索、团结合作的优良作风和校风。

浅谈班集体建设对教学的促进作用

安徽省泗新集初级中学 陈剑

中小学教学的基本组织形式是班级授课制。班集体是对学生进行德智体美劳全面发展教育的基层组织，是学校教育、教学的基层单位。班集体建设与教学的关系是一种互为促进辩证统一的关系：一方面，班集体建设离不开教学，成功的教学有助于优秀班集体的形成与发展；另一方面，优秀班集体的建立与发展，对教学起着巨大的促进作用。

为什么班集体建设会对教学产生促进作用呢？这是因为：（一）我国的教育正在实现由“应试教育”向素质教育的转变，而班集体建设正是以当前教育形式为指导，体现着素质教育的思想。班集体建设有助于促进教学向素质教育的转变，促进教学质量的提高。（二）班集体建设的过程，也就是保证高质量完成教学大纲中所规定的教育教学任务的过程。从这个意义上可以说，优秀班集体的建立，有助于教学任务的完成和教学质量的提高。（三）教学目标和班集体建设的目标，从本质上说都是为了培养人，实现学生的全面发展，为学生的素质提高打下坚实的基础。二者的这一相关性表明，班集体建设有助于教学目标的实现。（四）班集体是按照学校培养目标和教学计划将学生组织起来的学习集体，班集体的发展水平及集体的心理气氛不仅制约着课堂教学的情境，直接影响着教学的效果，而且影响着学生的学习兴趣、动机及行为态度，它是教学过程不断优化的保证。

班集体建设对教学的促进作用主要表现在教师的“教”和学生的“学”两大方面。

从教师的“教”方面看：

1. 有助于教师圆满完成教学任务

具体地说：有助于良好课堂秩序的维持。在班集体建设搞得好的班级里进行教学，教师不必担心课堂纪律、课堂秩序等等，每个学生都能以积极的姿态投入到教学活动之中，这是由于良好的班集体，具有组织、激励、协调、整合、凝聚等管理功能，集体的规范可以对每个学生的言行起调控作用，学生都能自觉地遵守课堂纪律，保持集中的注意力和旺盛的学习精力，从而保证教学活动有计划、有顺序、有条不紊地进行。有助于因材施教。在班集体建设条件下进行的课堂教学，是从学生的实际出发，根据学生的知识水平、特长、个性特点来组织教学的，因而它能使每个学生在原来的基础上都有所进步，体现“因材施教”这一教学原则。

2. 促进教学改革

有利于课堂管理模式的改革，随着班集体建设的发展，“家长式”的课堂管理模式，会使学生产生心理挫折，并会对教师表现出反感，影响教学的进行，影响教学质量的提高。因此，教师只有变“家长制管理”为“民主型管理”，才能为学生所接受，从而融洽师生关系，提高教学效率。有助

于改变课堂教学模式和课堂时空模式。就课堂教学模式而言,会变单纯的“讲授——作业”型为“启发独立思考——引导小组讨论——组织交流——开展集体性评价”,课堂时空模式可变现在的“秧田型”为“会晤型”或“万向型”,所以,班集体建设可以促使教学过程的变化,使之得以优化。有助于教师自身水平的提高。由于班集体建设拓宽了学生获取知识的渠道,学生不仅学到了课本上的知识,而且还学到了课本以外的知识,这就向教师提出了新的要求,教师只有不断地钻研、学习,才能顺利完成教学任务。

从学生的“学”方面看:

1. 有助于激发学生的学习动机。

由于班集体建设是以“成功教育”为理论基础的,在班集体里,不仅能满足学生求知的需要、探究的需要,而且能满足学生的成就需要,这样就有助于学生学习动机的激发。具体表现在:有助于激发学生的社会交往动机和荣誉动机。班集体的形成过程可使每个学生通过集体活动与交往,形成和谐的人际关系和合作互助精神,逐步确立起在集体生活中的主体地位,满足学生的各种交往需求。已经获取了成功的体验,自然地就激发了荣誉动机。

有助于学生将外部学习动机转化为内部学习动机。学生开始的学习动机,可能是由某种外部原因引起,而随着班集体建设的进行,学生由于成功的体验而对学习本身产生了兴趣,这时他们的学习动机就由“要我学”变为“我要学”。有助于将近景性学习动机转变为远景性学习动机。如果说学生起初学习是为了升学或者在班里争个好名次的话,那么,在班集体的教育下,他们就会认识到学习的社会价值——为在社会主义现代化事业的建设者和接班人打好基础,这时,也就实现了由近景性学习动机向远景性学习动机的转移。

2. 有助于取得良好的学习效果。表现在:

班集体建设条件下所进行的教学,是在一种积极、愉快、民主、合作的前提下进行的,学生会全神贯注地学习,思维十分活跃。因此,它带给每个学生的是成功,使每个学生在原有的基础上都取得长足的进步。班集体建设中所形成的学习方式是多样的,除了课堂“自学——听课——作业”之外,还有作业的自改、互改、学习小组、学科兴趣小组的讨论,互帮互学经常进行竞赛,这样就有利于提高各种层次水平的学生的学习效率。就课堂教学而言,由于交流的作用,学生不仅学到了知识和技能,而且学到了好的学习方法和学习技能,这就使他们收到了良好的学习效果。

3. 有助于培养学生的能力

班集体建设,可以发挥它的各类专门人才培养上的特殊作用,使学生得到更多的锻炼,使学生获得最新知识,紧跟上时代的步伐,它还能照顾每个学生的个性差异,满足并发展个人的兴趣和特长,可充分挖掘他们的潜力,培养学生的自学能力、抽象思维能力、表达能力、创造能力、组织能力等等。

我们深刻地认识到:班集体建设确实对教学有着促进作用,但我们要注

意下面几个问题：

1. 要澄清一些模糊认识，增强搞好班集体建设的信心。

有些班主任认为搞班集体建设分散精力，影响教学；或认为搞班集体建设是摆花架子，不利于教学质量的真正提高；或认为在班集体建设的条件下教学太活跃了，不利于课堂管理和教学秩序的维持等。这些认识割裂了班集体建设与教学的关系，班级集体建设下的教学灵活而不乱，“无序”中包含着“有序”，真正实现了“注放式”教学向“启发式”教学的转变，由“应试教育”向“素质教育”转变，它会使教学质量得以大幅度提高。所以，我们要增强信心，将班集体建设搞好。

2. 要搞好二者有机地结合。班集体建设和教学是不可分割的辩证统一的整体，二者的有机结合，才会产生 $1+1 > 2$ 的结合效应，会收到事半功倍的效果，促进学生的各方面的发展。

综上所述，我们每一位班主任及各科任教教师，都应很好地研究班集体形成的规律，下大力气搞好班集体建设，使之发挥整体能动作用，在对中小学生的全面教育中发挥其应有的作用。

在教务工作中如何发挥教导主任的作用

安徽淮北烈山区守町镇马场小学 刘义

当前学校的主要工作是实现“两全”。即全面质量管理，全面提高教育教学质量。学校教育教学质量是学校的命脉，质量的好坏，教导主任起决定作用。因此，教务工作是学校整体工作的中心环节，是枢纽部分。教务工作的好坏直接影响着教学质量。下面结合我校的实际情况和我本人的经验，谈谈我是如何抓教务工作的。

一、要营造一支高素质的教师队伍

人们常说：要给学生一碗水，教师必须有一桶水。同样，要想把一个学校的教学质量提高，要营造一支高素质的教师队伍，教导主任有着不可推卸的责任。因此教导主任必须有敬业、奉献的精神，要无私地把自己的知识和教学经验传授给教师，把自己的研究成果推广给教师。要像百宝囊一样，老师需要什么，就有什么。

我校是农村学校，民师较多，大都是文革的高中毕业生，家里还有责任田，整体素质不高。针对这种情况我就在培养教师业务能力方面制定出切实可行的计划：《以老带新规划》，将具体的名单印发给每位教师。开展“三课”活动，即高级教师的“示范课”，中年教师的“创优课”，青年教师的“研讨课”。多侧面促进教师探求教学艺术的积极性，有利于提高教师业务水平，使学校的教研空气日趋浓厚。并且不断地组织教师赴外地听课学习，学习新大纲。不断提高教师的业务素质水平，使之适应当前的教改需要。

另外，在教师文化能力方面，我也根据当前教改的需求和本校的实际情况，努力拓宽渠道，在完成教学任务的同时，通过业大、电大、函大、自考等途径，努力实现教师大专化，大面积提高教师的文化水平。

二、教导主任“要勤”

常言道：“勤能补拙”、“业精于勤，荒于嬉”。这就是讲无论做什么工作都必须勤，尤其是教师。教师的积极性如何，关键在教导主任。这也就要求教导主任必须有正确的、多样的领导方法，要时时事事走在教师的前面，及时地注意外地先进教学经验信息的反馈；要经常组织老师赴外地学习先进的教学经验和方法。上好示范课，突破“新大纲旧教法”这一难题。

三、要善于诱导

在教学过程中，教师要善于“诱导”，那么同样教导主任对教师也要善于“诱导”。自古以来，我们的教育模式注重“传授”，教学过程也是万变不离其宗，那就是：传授——接受。这样不利于启发学生的思维和想象能力。教师要认清自己的工作不仅是教给学生什么，来构造知识结构，更重要的是教师应主动创造出各种环境和条件来刺激学生产生学习知识兴趣和探索求知世界的愿望。然而我们长期以来“应试”教学，扼杀了学生的个性，忽视了学生的心理特征，挫伤了学生的自尊心。因此，我们的教学就要实现由“应

试”教育向“素质”教育的转变。这样教导主任首先要适应教改的需要，然后引导教师转变陈旧的教学思想。

四、稳定教师队伍，加强教师的师德教育

教师队伍的稳定性是影响教育教学质量的最直接因素，提高教育教学质量是整个学校工作的重点。

面对滚滚而来的改革大潮，部分教师受“一切向钱看”思想的影响，不安心教师工作，想“跳槽”，想“弃教从商”。面对这种现象，我就在教师中广泛地开展师德教育，号召青年教师向献身教育的老教师学习，学习老一辈教育工作者在教育战线上辛勤耕耘的事迹。通过各种活动，使教师特别是青年教师看到无数优秀教师在平凡岗位上默默耕耘而终生无悔，并非为了金钱和名利，而是由于他们心中珍藏着对祖国、对人民、对教育、对学生的一片爱心，由于他们心中拥有崇高的精神追求，进而认识到教师的职业从本质上讲是一种奉献的职业。从而稳定教师队伍，提高教育教学质量。

在稳定教师队伍的同时，还要强化教师职业道德教育。我们根据省教委颁发的教师职业道德要求和教师日常行为规范制定了师德教风“五要五不准”。“五要”即1．要为人师表、严谨治教；2．要热爱学生，尊重学生；3．要改进教学方法，提高课堂教学质量；4．要自尊自重，规范言行；5．要严守法纪，廉洁自律。“五不准”即1．不准违反《中小学教师职业道德规范》；2．不准讽刺挖苦学生，歧视差生和体罚、变相体罚学生；3．不准在课堂上讲与教学无关的话；4．不准穿戴与教师身分不相称的服装；5．不准利用家访或工作之便在学生家喝酒。把实践师德规范作为考核、评估教师、晋升职称、评选先进的重要条件。以此规范教师的思想和行为，切实做到像陶行知先生说的那样：“一身清来，不带半根草去。”

浅谈如何充分发挥教研组作用

湖北省南漳县实验小学 李家庆

教研组是教学研究的常规机构，担负的职能是：以全面贯彻教育方针、大面积提高教育质量为宗旨，组织本组教师学习教育理论，开展教学研究，进行教改实验，发现、总结、推广先进经验，提高教师素质，为教育转轨引路“导航”。随着教改的不断深化，新课题不断派生，教研组的任务越来越重，作用越来越重要。因此，在深化学校内部运行机制的改革中，不可忽视教研组的运用，务必“研”字领先，摆正教研的位置。然而，由于认识不高，领导重视不够，当前有些教研组存在制度不健全，教研风气不正，时效性差等问题，制约了教研工作的健康发展。那么，如何充分发挥教研组作用呢？笔者认为应致力于以下“四要”和“四优化”。

一、要健全组织、优化结构

实践表明，协力推进三化是健全组织、优化结构的有效途径。

其一，建组单科化。教研组作为开展教研活动的基地，必须遵循规律，夯实基础，立足当前，放眼未来。时下关键在于分学科设置教研组，建立良好的教师集体，形成良好的教风。具体地说，凡大型小学特别是专任教师已配套的县级以上实验小学，为了提高教研的时效，不仅要分学科设组，而且课时多的学科，如语、数还应分高、中、低学段设组，以下按年级设备课组，以研促备，相互作用。随着教学升班，教研组需逐年作相应调整，只有这样，才能强化教研组的基础地位，完善教研功能。

其二，组长优秀化。教研组长担负着组织和领导本组教研工作的重任，是学科带头人，要物色合适的人选，不可滥竽充数。从有利于工作考虑，必须选拔作风正派、业务熟悉、经验丰富、事业心强、有一定组织能力、能团结群众、热心教研工作的优秀骨干教师任组长。事实表明，教研组长是领头雁，只要组长精明强干，凝聚力就强。全组教师在组长的带领下，齐心协力，瞄准目标，奋力进取，教研必定出成果，出经验，出理论。

其三，活动制度化。教学研究是一项群体活动，能否良性循环，不能听凭自便。要根据它的广泛性和统一性的特点，确立集体主义的思想基础，建章立制，以规范全组教师的行为。坚持全校教研一盘棋，统一组织，统一安排。活动，一周一次；内容，学习教育理论与专题研究交叉进行；实行三定：定时间、定地点、定主题。每次教研活动，无论是学习或研究，做到三有；有专题、有中心发言人、有记录。建立教研档案，储存信息，积累资料，荟萃成果，精益求精。

二、要加强领导，优化管理

教研组是校长指挥教学的前沿阵地，必须纳入治教的重要议事日程，摆到教学管理的首位，倾斜精力，加大投入，善于根据教学规律，在全过程管理中，分阶段有侧重地进行有效指导。

期初，侧重指导拟订教研计划。计划是开展教研的蓝图，计划虽然分组制订，但从领导角度讲，校长不能撒手不管，而要拿盘子，出主意，面对面地指点。订前，由分管的副校长主持，召开专门会议作部署，首先向与会者传达教育行政部门有关指示精神，新学期学校总体设想等，统一认识，明确指导思想；然后进行技术性指导，使教研组长通晓教研计划的组成要点。会后，各组根据所承担的教学任务，联系本组的实际并与探索素质教育挂钩，确定新学期教研的内容、目标、要求、措施等，由组长主笔，写出书面计划，文字简明扼要，模式不拘一格，既可条叙，又可表格填写，或二者结合。但无论采用哪种模式，其计划必须具有指导性和可行性。

期中，侧重指导检查教研计划的执行情况。检查是手段，可变性强，只要操作得法，评估求实公正，将产生巨大的推动力，收到事半功倍的效果。因此，要讲究检查艺术，切忌下车伊始不调查研究就发表意见，不越俎代庖，不搞一言堂。坚持群众路线的工作方法，把检查的内容、要求、作法以及要达到的目的预先交给参检教师，在教研组自查自评的基础上，召开组长会，交流信息，相互启发，彼此取长补短。

期末，侧重指导做好教研总结。指导不能想当然，闭门造车。而是先行试点，取得直接经验后，召开教研组长现场会，进行典型介绍，以点带面，共同明确总结什么，怎样总结。现场会后，以教研组为单位，群策群力，对一学期来的教研情况进行全面的分析和评估，肯定成绩，荟萃经验，升华理论。在此基础上，澄清问题，分析原因，吸取教训，明确继续前进的方向。经验表明，指导总结的过程，既是对教研课题的再研究，再深化，又是对教研组长的在岗训练，提高他们的思想素质和教研能力。各任课教师也在参与中相互学习，共同提高。在做好教研总结的基础上论绩评优，评出先进教研组、教研积极分子，表彰先进，树立榜样，促进教研工作再上新台阶。

三、要把握课题，优化教研

教研课题，是教研的方向盘。要把握好这个方向盘，务必遵循改革开放的原则。确定课题的主要依据有二：一是认真进行课题论证，避免盲目性；二是保持课题的稳定，避免任意性。当前有的教研组，由于指导思想不端正，盲目赶时髦，以致课题朝定夕改，结果失去其价值。笔者认为教研课题的提出，从总体上讲，要立足本学科、面向教材、面向教改、面向学生，突出针对性和时代性。在实践中把握课题的客观标准要坚持“三有助”：

其一，有助于执教者熟练地掌握本学科教材，研究教材是教研的首要任务，但它不同于备课，不具体操作，而是课题化，循序渐进地围绕教材序列开展研究。举语文学科为例，围绕“汉语拼音、识字写字、听话说话、阅读写作”等语文文字训练内容，按年段教学要求和训练重点，一学期突出一个主课题，以下分解若干子课题，相辅相成，形成整体。通过集体研究，全面掌握本学科教材的编排体系、课型、知识的层次及辐射面。研备相通，在实践中深化，逐步建立起一套完整的课题。

其二，有助于改进教法。研究教法是教研的重点所在，既基于现时所需，又高屋建瓴，凡近及远，反复地从实践到理论，从个别到整体，从具体到抽象，把研究的过程变为不断探索的过程。以自创为主，引进为辅，及时地将教研成果转化为教学实践。

其三，有助于减轻学生过重的课业负担。研究“减负”是教研的重要课题，涉及方方面面，但关键是致力提高教学水平。潜心研究课堂教学与研究教材、教法结合，锲而不舍地探求当堂讲授，当堂练习、消化、巩固的有效途径，向40分钟要质量，在优化教学环节的同时，优化作业设计，布置课后作业求精当，不机械重复，不做无用功，不搞题海战，使学生从重负中解脱出来。

四、要广集体信息，优化自我

信息作为时代的媒介，具有特殊的价值。在开展教研活动中敏捷地借助信息媒体，可以拓展思路，增长知识。比如当前教研的热点课题——“减负”问题，它的理论研究和实验成果常见诸报章，信息传来，犹如雪中送炭，一旦为我所用，立即产生借鉴效应，何乐而不为？因此，教研组要把搜集信息当作一项重要而经常的任务，采取得力措施抓紧抓好。

其一，广开信息渠道。通过多种媒体，密切外界联系，特别与是周边县、市的实验小学建立起协作的校际关系，互通情报，交换有无，增进友谊，构成信息联网。这是时代的呼唤，也是争创一流名校的需要。

其二，设兼职信息员，教研组务须高度重视信息资源，为做好这一工作，有必要在组内增设一名兼职信息员，压担子，尽义务，留心广泛进行搜集，把上级颁布的有关法规，下达的文件、报刊剪辑，以及各级有关学术研讨会、各级教研室传来的教改信息荟萃一总，筛选整理，去伪存真，分类编号，登记造册，入卷存档，供本组教师随时查阅考证。

其三，组织信息交流。教研组应开辟场所进行信息交流，为方便起见，把交流统一到教研活动中去，每次例行教研前或后，安排5至10分钟专门进行，把教研基地变为信息的集传地，以最新信息去激发全组教师的进取精神，增强敬业信心和使命感。实践表明，只有拥有信息优势，才能优化自我，立足讲台，胸怀学生，展望未来，把握时代的脉搏，发挥媒介功能，促进教改上新台阶。

谈教研组的建设与管理

河南省南阳市云阳钢铁总厂子弟学校 仝铁志 杨明慧

教研组是组织教师开展教学研究工作的组织，是学校教学系统的基层组织，是学校“科研兴教”的具体执行者。教研组工作好坏直接影响着学校教育质量和教学研究水平。因此，加强教研组的建设与管理是学校管理中一项重要任务。下面以我校为例，浅谈一下教研组的建设与管理。

首先，建立健全教研组

学校规定：学科在3人以上的设专科教研组，3人以下的由相近学科教师组成多科教研组。我校根据具体情况分别设立了小学语文组、数学组；中学语文组、数学组、外语组、理化组、体音美组和政史地组等八个教研组，开展教学研究和调查日常教学与深入分析教学质量等工作。为提高教研组工作质量，教研组还制定了一系列规章制度，如学习制度、备课制度、听课制度、会议制度和考勤制度等。

其次，选好教研组长

教研组长是学科教学研究和日常教学工作的组织者和领导者，是学校科研兴教的带头人，也是教导主任管理学科教学工作的得力助手。因此，教研组长必须是学校的教育骨干和学科教学的带头人。学校规定教研组长必须具备以下条件：业务水平高、教学能力强、有独立开展教学研究的能力，有丰富的经验，教学效果好，在师生中有较高的威信；有较强的组织管理能力并具有一定的思想工作能力；虚心好学、严于律己、作风民主、善于团结群众。每教研组设一名组长，对于人选的确定，必须符合上述条件，然后由群众选举，校长任命。

再次，开展教学研究活动

教学研究活动中科研兴教的具体活动，是提高教学质量的有力措施，是提高教师教学业务能力的重要途径，也是教研组的中心工作。在加强教研组管理、指导教研组开展好教学活动中，我校具体做好了以下几点：落实教研组的重点研究课题和每个教师的教学研究题目、开展研究的方法步骤和完成的具体时间；每周二晚上为教研组活动时间，主要组织教师学习教育理论、教学大纲、本学科教学的专题文章，以《中国教育报》、《教育时报》、《人民教育》、《小学教学》等报刊为主要学习内容；组织专题讨论会。每教研组一学期至少组织一次专题讨论会，对本学科的内容进行专题研究。如上学期中学数学组举办了《如何进行概念教学》和本学期小学语文组举办了《怎样改进小学作文教学》等专题讨论会；组织教学观摩活动。每学期结合本教研组研究课题，选择有关教学内容，从探讨问题出发来设计教学方案，组织观摩教学；安排经验丰富、教有特色的老教师上示范课；由青年教师上教学汇报课。观摩教学前教研组长帮助上课教师做好充分准备；听课后及时组织教师评议，共同探讨某些倾向性问题。组织教师互相听课。听课

是提高教师教学水平的有力措施，听课不仅能取人之长共同提高，还能了解学生“学”的情况，从而有利于改进教学，提高教学质量。我校除了每学期安排一定数量的教师到外校听课取经外，还规定教师每周至少听一节课，认真做好听课笔记，课后与授课教师交换意见。各教研组在期末进行一次以《我在本学期听到的一堂最好的课》为主题的座谈会，活跃了教学研究思想，提高了教学评价能力，促进了教师间的互相了解、互相学习。几年来，我校已形成了一个相互听课、相互学习、共同提高的良好风气。组织经验交流，写出教学论文。每学期期末，各教研组召开一次经验交流会，每位教师把自己一学期来的教学经验和在教研方面取得的成绩进行总结，并写出论文。对于一些价值比较大的论文，学校组织全校教师学习研讨，并向有关报刊推荐，仅今春至今就有四位教师的论文在有关教育部门组织的论文大赛中分别获一、三等奖。

第四，指导教研组抓好常规教学

学校在每学期初帮助教研组制定工作计划；期中指导教研组检查教师完成教学计划的情况，并对本学科的教学质量作出分析，提出改进教学的措施；期末做好教学的总复习、考试和总结工作等。

由于我校教研组工作开展的比较扎实，有力地推动了科研兴教在我国校的深入开展，促进了我校教学质量和办学水平的提高，使我校连续五年来都取得了比较优异的成绩，一年跨上一个新的台阶。

农村初中话教研

江苏泰兴元竹中心初中 周小明

一所学校教育质量的高低取决于教师教育、教学能力水平的高低，而教师的能力和水平又参差不齐，尤其是农村初中，由于普遍存在教师缺编，以及代课、青年教师占有很大比例等情况，所以提高教学质量，是件极为棘手的事情。实践证明，教学研究是教学改革的前导，是提高教育质量和老务重，组织不健全，领导和教师认识上的误差等多种因素，故改效甚微。从农村初中实际情况来看，加强科学教研组建设，是学校教学管理中的一项重要工作，必须切切实实抓紧抓好，如何开展农村初中教研活动，我认为必须抓好以下几个环节：

一、加强教研组的组织建设

要办好学校，就一定要向教研要质量，要搞教研必须要有新的观念、新的思想，必须要领导重视、组织健全，并有一支活跃的教研队伍，学校校长要亲自抓教研，教导主任具体负责，全体教师共同参与。学期初要认真做好各教研组的组建工作，使教研组成员搭配合理，形成最佳组织机构，调动每位教师的积极性，发挥教研组的整全功能。让老教师与青年教师结合，骨干教师与非骨干教师结合，教学上展开讨论，相互学习，事业上相互竞争，让老教师充分发挥传、帮、带的作用，使青年教师及时得到指导。教研组是在组长的带领下开展活动，组长的素质与管理水平直接影响到教研活动的质量，因此要特别注意抓好教研组长的配备和培训。教研组长既要有较强的业务能力，更要有较高的思想觉悟和组织能力，教研组长得力，教研组的活动就有特色。

二、加强教研课题及活动的调控

教研组织的健全，目的是为了开展教研活动，但教研组的研究课题决定活动的质量，如果目标不明确，研究课题活动内容一般化，就会流于形式。安排教研活动决不是组长一个人的事，要组织教师参与讨论，学校领导调控指导。学期初，要认真落实计划，从研究课题到活动内容、时间、方式等，都要一一明确。教研课题、活动内容，都要有针对性、实效性，都要能解决教学中的一个难题，能为提高教学质量服务。教研组长要结合本组本学科的教学实际，提出组内的研究课题，组织教师认真学习大纲，学习教育教学理论，围绕研究专题，制订出本人的活动内容，人人争取上研究课，并认真总结、探讨，必要时认真撰写专题论文或总结。

为避免由于中心活动、课务紧等因素影响教研活动，所以教研课要制度化、经常化，把教学研究与日常工作合理安排，再忙也不能放弃教研活动的开展，尤其要保证教研课的评议时间落实，提高评议效果。把教研活动的开展列入考核内容，提高考核成绩的比重。

三、领导以身作则，积极参与教研

学校校长、教导主任，不仅仅是学校管理者，更应当是教研活动的骨干力量和教学研究的带头人，这样不仅具有教研导向性、示范性，对教师还具有带动性、教育性，因此要充分发挥自己的影响力，以身作则，积极参与教研活动，带头上研究课，参加听评课，写专题论文，校长教导主任都要分工一个教研组，深入教学第一线，这样既密切了教师关系，又掌握了第一手资料，从而保证教研活动的有效开展。

四、抓好测评，讲究实效

对教学研究活动的测评，也是影响活动开展的一个重要因素。如果对教研组的活动不能给予认真测评。评课时只谈优点不谈缺点、不足。那么，这种评课就成了走过场，起不到任何促进作用。因此，评课要从研究的角度，从大家真正接受教育、相互学习、提高的角度，根据研究的目标，针对实际情况认真、公正、实事求是评课，使大家都有受益，都能提高，从而使好的教研风气形成，再进一步达到教研的目的。

总之，笔者认为，农村初中教研活动只有抓好了以上几个环节，才能保证教研活动的顺利与高效，才能成为大面积提高教学质量的巨大动力。

浅谈教师凝聚力的形成

福建省安溪县沼涛中学 谢连德

如果说办好一所学校关键在于校长，那么校长管好一所学校的关键在于教师凝聚力的形成。现结合几年从教生涯的学习、观察、探讨及管理工作经验与教训，就教师凝聚力的形成浅谈几点看法。

一、校长的素质是教师凝聚力形成的重要因素

校长素质的高低，决定一所学校的事业优劣成败，直接影响着教师凝聚力的形成。因此，作为一名校长，必须具有较高的思想理论水平、渊博的专业知识、扎实的业务功底、娴熟的管理艺术，才能赢得教师，促使教师凝聚力的形成。

1. 校长应掌权而不是专权、滥用权力，要自觉接受党组织和群众的监督，勤政廉政，不计较个人得失，吃苦在前，享受在后，做廉洁自律、克己奉公的典范，率先垂范，心口一致，表里相同，以崇高的个性品质影响教师，做大家倾心相向的好领导，以无私奉献的精神凝聚人。

2. 校长要能运筹组织，指挥调控学校的教育教学工作，处理好宏观决策与微观管理的关系，知人善任，不玩弄权术；要发挥班子成员的作用，做“班长”而不做“家长”，不搞事无巨细全都包办代替、唯我独尊；要有宽阔的胸怀，有容人之心，让其他领导有职有权，校长只在重大问题上把好关，使班子成员在强烈的集体使命感召下，做好份内事，关心别人事，相互配合，相互补台，形成合力，发挥班子整体效应，使校长能紧紧地吸引着一班人，为创造学校美好的明天而共同努力奋斗。

3. 校长要懂得运用教育法规依法治教，善于在实践中探索研究教育规律，要具有大胆创新的超前意识，对学校的发展前景要有预见性，能形成一个较为合理的符合现代办学思想和观念的可操作的思路，然后将这个思路变成各种目标，渗透在教学管理的各个环节中，让教师能看到学校发展的近远期目标，对未来充满希望，工作起来有奔头、有劲头、有盼头。

二、创设宽松和谐工作环境是教师凝聚力形成的重要保证

影响教师积极性的因素是多方面的，如教师的理想、信念、事业心、责任感、工作态度等。很能想象，人际关系紧张的学校，教师工作的积极性会得到发挥。尤其是当前考核评优、职称评定、工资晋级、奖金分配等工作，多多少少会给人际关系蒙上阴影，影响学校工作的开展。因此，创设一种宽松和谐的工作环境，让教师心情舒畅做好教书育人工作，将是学校凝聚力形成的重要保证。

1. 多一份理解，多一些沟通，平等待人，以诚相见，处理好人际关系。一般地说，学校管理的主要对象是教师，而教师又是普通的，他们有着较高的文化知识水平和独特的自尊心理，他们是以教书育人为己任的特殊知识分子的群体，他们最需要的是不是金钱和显赫的地位，而是领导、家长和社会的

理解、尊重和信任。

2. 树立服务观念。小平同志讲：领导就是服务。管理的过程就是服务的过程。感情因素有时是学校的行政权力和物质刺激所不能代替的。管理者在实际工作中要树立全心全意为教师服务的思想，注意发挥非权力因素的作用，在与师生的不断交往中，逐步形成领导者的威信，那种脱离群众的领导只能是“孤家寡人”，是难以形成学校凝聚力的。

3. 发挥民主，让教师参与管理是创设宽松和谐工作环境的必要条件。依靠教师办学，让教师参与管理，增加管理工作的透明度，是学校民主管理的一项制度。在学校的管理中要坚持发扬民主作风，管理者无论在大会上或在个别谈话中都要以平等探讨的方式充分说理，竭力避免居高临下的说教，充分重视教职工提出的合理化建议，并善于吸收。

三、优化学校的内部管理是教师凝聚力形成的关键

教师工作是一种充满创造性的劳动，因而如前所述需要创设和谐、宽松的工作环境，对教师要给予真心诚意的理解和信任，但这种理解和信任又不是简单的放心、放手让他们去做，而是要在良好的管理体制下，运用严密科学的规章制度，实现教育教学工作有条不紊地发展，营造一种宽严相济的环境气氛。否则，没有纪律、没有一种良好管理体制的学校将是一盘散沙，人心涣散，形成不了一种整体合力。如果说创设一种宽松和谐的工作环境是教师凝聚力形成的重要保证，那么优化学校的内部管理便是教师凝聚力形成的关键。

1. 良好的管理体制必须有一套科学严密、行之有效的规章制度作保证，由“一人治化”变为“制度化”。学校的管理主要是对人的管理，靠人治人，人不服，靠制度治人，人人服。因此必须用制度规范人，建立、健全各种规章制度，要使各种规章配套齐全。

2. 利用激励因素，创设良好的竞争氛围，给教师提供平等竞争的机会。积极组织合理的竞争是激发教师工作热情的核心所在，是教师凝聚力形成的关键。

如何建立良好的竞争机制呢？我认为主要是建立岗位竞争和利益导向这两种机制。

所谓岗位竞争，实际上是一种用人的机制，让老师明确各自岗位上的工作职责，通过公平竞争实现人才到位，贯彻能者上庸者下的原则，用目标的达成标准去评价教师，将教师个人的目标统一到学校的工作目标上，要建立各种岗位目标管理。

所谓利益导向制，就是按岗位的性质、责任大小、技能要求高低、工作强度、工作质量、工作效益拉开档次，实行岗位津贴。实现岗位与技能的统一，体现人的劳动价值，尊重人的自我价值。这样利益导向与人的动机相一致，必然会激发教师教书育人的积极性，使其乐道敬业。

因此，笔者认为建立学校内部良好的管理体制，引进两种竞争机制，必

然会优化学校内部管理，一定会打破那种不思进取、安于现状的工作状态和早已习惯了的平均主义大锅饭的分配方法，增强教师的责任感、压力感和危机感，使教师重新寻找自己的位置，以饱满的工作热情投身于教学的实践之中，鼓舞和鞭策教师为完成目标而奋斗。当然在开展竞争的同时还要提倡合作精神和奉献精神，克服极端个人主义和拜金主义。

浅谈学校的教师管理

山东胜利油田十三中 张聿营

教师管理是学校对教师教育、教学、教研进行组织、协调、安排、考核的总称。学校管理的对象是教师和学生。而在对学生的管理中，教师又起主导作用，因此，教师管理就成了学校管理的主体。

现在基础教育正进行着一场由应试教育向素质教育转变的大变革。为了完成这一伟大的历史使命，对教师的全面管理又有了新的内容和要求。我校在这一方面进行了一些尝试，颇有成效。

一、教师思想工作管理

教师的思想决定教学工作方向及教学质量。因此，加强对教师的思想工作，是教师管理中不可忽视的一项重要内容。学校每年订阅大量的报刊杂志，如《中国教育报》、《人民教育》及教育理论杂志等，经常组织教师学习，定期检查笔记，并进行答卷考试。特别是《教师法》、《未成年人保护法》的学习，有组织、有计划、有检查、有总结，使重要法规的贯彻与学习落到实处。为了加强师德修养，我们制定了《教师职业道德规范》，除此之外，我们把教师既作为被管理者又作为管理者，充分尊重他们的意见，每年都召开一次学代会和力、凝聚力和感召力。

二、教师工作安排的管理

在教师管理中，合理使用教师是教师管理工作的一项重要内容，也是衡量学校管理水平的重要标准。“寸有所长，尺有所短”。实践使我们认识到合理安排教师工作，能使教师扬长避短，充分发挥其积极性。每学期开学前教务处都印发下学期任课班级征求意见表，根据个人特长、能力、性格安排工作。当然个人意见与工作需要产生矛盾时，还应以工作需要为主，并且注意年级之间新老搭配，骨干搭配和男女搭配等。另外对业务好，课堂组织能力较差者安排到优秀班主任所在班级任教。

三、教师素质管理

做好教师的培养与提高，特别是年轻教师的培养是教师管理中一项具有战略意义的工作，是学校教育教学质量稳步提高形成良性循环的可靠保证。管理中的“管”是约束，具有刚性；“理”则是疏导，具有柔性，只有二者兼施才能收到良好效果。自1990年开始学校就制定出了教师管理方面的规章制度50多项，并汇编成册。同时为了提高教师整体素质，又制定了教师“七证”标准。即教案、课堂教学教改、说课、板书、普通话、计算机、指导培养教师等7个合格证书，拿到的证书越多，说明教师综合素质越高，并以证的多少作为评优评职称的重要参考依据。为了搞好年青教师的传帮带活动，指导教师应做到以下7项要求：1. 制定带徒弟的计划；2. 每周指导徒弟练一次基本功；3. 每周帮徒弟备一次课；4. 每周检查徒弟一次教案；5. 每周帮徒弟写一次周记或课后记；6. 每学期指导写一篇教学经验总结或论文；7. 每

学期指导一项教改课题。同时对年轻教师特别是新分教师相应也提出了拜师后的具体要求；新分教师“先踏步，后前进。”即工作一年后在原年级再工作一年，然后参加循环教学，第一年上课要求进度比“导师”要慢1—2节，先听课后讲课。对教案和课堂先预备预讲，“导师”审查合格后才可进课堂，这样对师生大有益处，也缩短了青年教师成长的周期。为了培养高素质的年轻教师，我校在全油田率先成立了首家“教学督导组”，把有经验懂教改的教师抽调到督导组工作，曾获得过油田教学能手及全国优秀教师的教师讲示范课，反复修改后制成录像带，供新教师借用观看学习。每年还组织外出学习，采用“走出去，请进来”的办法提高教师素质，开扩眼界，更换教改新思想。采取以上措施后，青年教师成长快，很多成了学科带头人，其中有8人获油田教学能手称号，有的教师在省级优质课赛中获得一等奖。5人在局级年会上讲公开课，4人获全国奥赛一、二级教练员称号，50多篇论文在局级以上报刊杂志上发表。学校也顺利通过了办学水平“一级学校”的验收。我厂教改课题“兴趣达标教学法”经局教育科学学术委员会验收评审一次通过。1996年我厂还被评为省初中教学先进单位。

四、教师考核的管理

学校管理体制的改革是一项综合教育工程，教师的考核是其中一个重要组成部分。现在我校对每位教师都建立了个人考核档案，每人一册，主要从“德、勤、能、绩”四方面考核，每学期考核一次，其结果记入教师个人档案，为评优选模定职提供参考。

德，主要是考核教师履行职责和遵守职业道德情况，是否既教书又育人，团结同志，服从分配，完成任务如何。每学期期末教师先述职，评委据平时表现、工作实绩进行量化打分，再结合学生问卷，定出品德等级，每年还评比出十佳文明教师，使教师学有榜样，赶有目标。

勤，即工作量及出勤情况。据省教委调整后的中学教学计划及各科教师的周节数和学校实际，制定一学期内任课教师平均工作量。再根据超工作量多少增加奖金系数，出勤则自下而上逐级考勤，学期结束将工作量及出勤一并记入个人档案。

能，即工作能力、业务水平。学历是否达到国际标准，未达到者鼓励支持参加函授及音像学习，并根据进修成绩进行表彰及一次性奖励。教学能力、教研能力、指导教师能力、开展第二课堂能力等完全依教务处平时检查考核为依据。

绩，即工作取得成绩的大小。主要考核教师在教育教学教研等方面的实际质量和成绩。在评估教师实绩时，采取教书与育人并重的原则，定出教书育人等级。

教师担负着向学生传递人类积累的知识，同时进行思想品德教育，把受教育者培养成德才兼备全面发展的社会需要人才的任务。所以学校在教师管理中主要应进行教师素质的全面提高的管理，只有这样才能较好地规范教师

行为，“高师出高徒”，才能培养出跨世纪的现代化建设人才。

乡镇教办领导怎样做好教师的思想工作

江苏省高邮市卸甲镇教育办公室 杨旭

乡镇教育办公室是农村学校是最主要、最基层的机构。教办领导既是教学第一线的组织者又是领导者，既是战斗员又是指挥员，是带领校长和教师前进的人。领导机构的任何意图和决策都是靠校长和教师去贯彻。因此，领导者总是要和中、小学校长、教师打交道。凡人就有思想活动，所以，不论领导者承担什么样的工作，都必须做人的思想工作，才能把工作做好。而做好思想工作，必须对思想工作的重要性有一个充分的认识。在新的历史时期，特别是在贯彻《中共中央关于加强社会主义精神文明建设若干重要问题的决议》的实践中，进一步加强师德建设，推动教育战线精神文明建设，促进教育改革发展中的思想工作更具有重要的意义。因为它不仅是现代化生产本身的要求，而且是建设高度精神文明的重要手段，同时也是统一认识，调动教师教书育人积极性的好办法。

当前，整个思想工作的核心是以经济建设为中心，搞好社会主义精神文明建设。因此，做好思想工作必须结合业务工作、管理活动和物质鼓励来进行。但要注意的是：不能把思想工作与现行的社会政策等同起来，必须以现行政策境界更高的思想内容教育教师。这是因为，社会政策是要普遍执行的，它必须从大多数人的利益、要求和接受水平出发，而思想工作则需要启发教师的觉悟和调动他们的积极性，它可以而且必须发扬共产主义的先进思想和无私奉献精神，树立良好的师表、师德形象。当然，不能盲目认为：只要制定和执行一些符合当前实际情况的规章制度，靠有关政策，就能做好教师的思想工作，如果这样就会降低对思想工作的要求。

思想工作是一门科学，它具有两个显著特点：一是高度的综合性；二是强烈的应用性。也就是说，它是马克思主义为指导，建立在心理学、教育学、社会学、管理学、伦理学、美学、哲学等基础之上的一门综合性的应用科学。当前，做好思想工作，就要继承过去思想工作的优良传统和丰富经验的同时，注意分析新时期的新情况，新问题，创造新经验，并注意吸收现代心理学、教育学、社会学、管理学等学科中有价值的成果，把这三者结合起来，加以提高，逐步形成系统的符合教育教学特点的思想工作科学理论。

那么，做为镇教办领导如何做好教师的思想工作呢？以笔者之见，应该注意以下几点：

(1) 注意三类因素。做思想工作，就是做人的工作。因此，应对影响人们积极性的因素有一个基本的了解。按影响人们积极因素的性质时间和方式分，这些因素大致有三类：一是基本因素。它指的是人生观和道德观，它对人们的积极性长期地起作用，甚至可以影响人的一生。具体地讲，它包括对社会主义、共产主义事业的信念，对祖国，对民族的感情，对党的认识和态度，对集体、对民族的感情，对党的认识和态度，对集体、对同志关怀与尊

重的程度等等。二是实际因素，它指的现实生活所给予的各种激励因素，这些因素可以在一定时间内影响人们的积极性。例如，政治上给予信任，工作上委以重任，提职升级等，都会在一定程度上提高教师的工作热情。此外，教办领导的民主作风，集体的和谐，同志间的相互关怀与爱护，家庭的和睦等，也会激励教师们去努力工作。三是偶发因素。例如工作中取得意外收获或发生事故，生活中出现不顺心或不幸的事，都会影响人们工作的情绪。上述三类因素在实际生活中的作用，是交织在一起的。基本因素对人们的积极性起着主导的决定的作用。因此，帮助教师树立共产主义的人生观和道德观是非常必要的。

(2) 注重三字方针。“情、理、行”这三字是做好思想工作的一个重要方面。即动之以情，晓之以理，导之以行。“情”是思想工作力量的一个重要源泉。只有对教师、对同志有深厚的感情，才能正确地对待他们，才能取得他们的信任，你说的道理，校长、教师才易于接受，你对校长、教师的批评、教育、帮助，才能收到良好的效果。但光有“情”，还不够，还得有“理”，如不晓之以理，就会感情用事，损害原则。只有靠充分的说理，以理服人，才能从根本上解决问题。除“情”、“理”之外，还要特别注重于“行”。对于教办领导者来说，行动是无声的思想工作，凡是要求校长、教师做到的，领导者必须首先做到，而且要模范地做到。

(3) 抓好两个方面。一方面是通过传递知识来做思想工作。知识和觉悟是精神文明的两个重要内容。提高教师的觉悟程度和道德水平能增加他们学习文化科学知识的动力和积极性；反过来，丰富人们的文化科学知识也有利于教师的觉悟程度和道德水准的提高，对教师可以抓住文化进修、业务培训等来做思想工作。另一方面是要研究思想工作对象的个体和群体之间的相互影响。因为人的本质特征是他的社会性。任何个体的思想、行动都对群体有影响，反过来，群体的状况对于个体的思想、行动也有巨大的控制和调节作用。在一个群体中，往往存在许多非正式的不在文的规范，这些规范对群体的成员常有着一种无形的制约力量。做思想工作就是提倡积极的规范，改变消极规范，尽量减少它的消极影响。此外，宣传表彰教师中“带头”人物，大力树典型，让教师赶有目标，学有榜样，树立起共产主义的人生观和道德观。

(4) 抓住一个模式。要达到这一目标还要分清思想工作的层次，由浅到深做工作。这些层次大致可分为具体问题 是非分析 思想方法 道德观 人生观。了解这样的一般模式，会有助于领导者更好地按照人的思想活动规律，循序渐进、由浅入深地进行思想工作。

总之，对教师的思想教育工作是一件复杂而繁重的工作，只要我们在上述几点的基础上，积极探索，勇于实践，就一定能做好教师的思想工作，为我国教育的发展做出应有的贡献。

