

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(3)

管理篇


BOOK
网络资源 非同凡响

教育思想评价方案

北京市密云县水库中学 王洪志

一、制订教育思想评价方案的目的

教育思想是人们对于教育现象、教育规律、教育问题的认识或看法。教育思想内容的核心始终是集中在培养人的问题上，也就是为什么培养人、培养什么样的人、怎样培养人。所以，教育思想是否端正，是关系到学校性质和办学方向的一件大事。苏霍姆林斯基在《和青年校长的谈话》中指出：“领导学校，首先是教育思想上的领导，其次才是行政上的领导。”制订本方案的目的就是引导教师端正教育思想，全面贯彻党的教育方针，面向全体学生，更好地实施素质教育。

二、确定教育思想评价指标的原则

教育思想评价是学校管理工作的一个重要组成部分，也是对教师评价的一个重要方面。为了使评价起到教育、调控、导向作用，在确定教育思想评价指标时，遵循的主要原则是：

1. 教育性原则：评价不是目的，目的在于引导教师端正教育思想、促进工作、搞好素质教育，更好地实现基础教育的目标。因此评价指标中体现了教育性，体现了评价对每个教师所起的定向、导航作用。

2. 科学性原则：教育思想评价指标是依据党的教育方针和基础教育的培养目标而确定的。评价内容反映了一个教师的教育观点、教育方法及贯彻党和国家制订的法规、政策教学大纲、教学计划的程度。评价项目及要点的提法力求准确、合理、具有科学性。

3. 整体性原则：教师的教育思想是从教育、教学的各项具体活动中反映出来的，而且受多种因素的影响和制约。所以，评价要从整体观念出发，多指标综合评价，权衡它们在整体中的地位和作用，给予恰当的权数。此外，教育思想评价要与其它评价保持一致，使各种评价形成一个整体，力求评价做到全面、客观、公正、合理。

4. 可行性原则：评价指标的确定，既要符合培养目标的要求，又要切合本校实际，条文力求明确、具体、使用方法尽量做到既科学又简便易行，便于教师理解和接受。

三、教育思想评价指标

教育思想评价指标共分 6 项、21 个要点，每个评价要点均分为 A、B、C 三个等级。现对 A 级指标做如下规定：

1. 坚持德育为首

(1) 按时上好班队会：做到有计划、有目的、有备课，联系实际、形式新颖、教育效果好。

(2) 学科教学：发挥德育主渠道作用，思想教育渗透好。(3) 三结合教育：定期召开家长座谈会，每学期对全班学生家访一次，做到有记录、效果好。

(4) 平时思想教育：做到有针对性，班风好、学生有良好的品德和行为习惯。

(5) 老师以身作则：言行堪为学生表率，无体罚和变相体罚。

2. 严格执行教学计划

(6) 不随意停课、调课。

- (7) 认真上好活动课。
- (8) 不搞突击讲课、突击复习。
- 3. 努力减轻学生负担
 - (9) 不搞集体补课，不延长学生在校时间。
 - (10) 家庭作业适量。
 - (11) 不留惩罚性作业和机械重复作业。
- 4. 面向全体学生
 - (12) 热情关心后进生：对后进生不歧视、不放弃，学生无流失。
 - (13) 对提高后进生有措施，效果明显。
 - (14) 因材施教，关心爱护全体学生。
- 5. 学生全面发展
 - (15) 努力改进课堂教学：在传授知识的同时重视培养能力、开发智力、教会方法。
 - (16) 扎实打好基础：不为考分而教，对考试科目和非考试科目，考试内容和非考试内容同样重视。
 - (17) 教师不弄虚作假，学生考试不作弊。
 - (18) 学生身体素质好：达标率高，卫生习惯好，近视率低。
 - (19) 注意全面评价学生：不以一好代三好。
- 6. 重视课外教育
 - (20) 认真组织课外活动，参加课外活动人数多、兴趣浓。(21) 学生特长不断发展、成果显著。

教师的工作和表现达到了上述要求，即可评为 A 级；基本达到要求，但还有某些不足，即可评为 B 级；基本上没有达到要求，问题较多，则评为 C 级。

四、方案的使用方法

本方案采用自我评价和他人评价相结合，定性与定量相结合的综合评价方法进行评价，具体步骤如下：

1. 自我评价：教师本人根据评价项目认真做好自我总结，实事求是地肯定成绩、找出差距，然后对照评价指标的各项标准和要求，认定各评价要点的等级，在评价表的自我评价栏相应等级中画“ ”。

2. 学生评价：根据学生年龄特点，从评价指标中抽出部分要点，以问卷形式向学生调查。调查采用无记名方法。调查前向学生讲清目的、方法、要求，然后由有关人员汇总，评定出每个教师的各项指标等级，在评价表的他人评价栏相应等级中画“ ”。

3. 干部评价：指标第一项由德育干部（大队辅导）负责，第二、三、四项由年级组长负责，第五、六项由教导主任负责。干部要参考自评，根据平时检查工作、年终考查，对自己所管的项目给予评定等级，并在评价表的他人评价栏相应等级中画“ ”。

4. 汇总、综合：指定专人把自我评价、学生评价、干部评价的结果汇总，填入评价表的综合评价栏中。

5. 定性分析：组成评价小组，由评价小组对每个人的自评、学生评价、干部评价结果进行分析，确定每个人的等级。等级分为：A 级（教育思想端正）；B 级（教育思想比较端正）；C 级（教育思想不够端正）。把评价结果填入评价表的评价等级栏内，并写出评价意见。

五、评价结果的反馈与应用

1. 评价结果的反馈：学校要通过座谈会、总结会、经验交流会、个别谈话等方式，把评价结果反馈给教师。反馈时要从主、客观等方面进行分析，鼓励教育思想端正的教师继续努力，同时也要指出存在问题和今后努力方向，使评价发挥教育功能。

2. 利用评价提供的信息，改进学校管理工作：针对存在问题制订改进措施，强化管理，提高教师端正教育思想的自觉性，为实施素质教育创造良好的条件，使评价发挥调控功能。

3. 学校要把评价结果作为考核教师的重要依据，做为评先、职评、晋级、奖励的重要条件之一，使评价发挥调控功能。

教育思想评价是一项新的工作，评价标准不好掌握，工作难点较多，学校要在实践中不断总结、完善，使其最大限度地发挥应有的作用。

理顺辩证关系 强化学校管理 山东莒南县相沟中学 薛宝田 李克永

在我们这样一所基础薄弱的农村学校，学生来源复杂，学习成绩又不平衡，为充分发挥教职工的工作积极性和创造性，保证教育教学改革的顺利进行，我校主要理顺了以下几对辩证关系，强化了学校管理：

一、管与理的结合

通过开展校长岗位培训，学习管理理论，学习外地先进经验，使学校领导认识到管是一种约束，禁止什么，提倡什么应明确，用制度、条例把教职工及学生的行为管理起来，使其为实现教学目标而发挥作用。“理”是为什么要禁止这，提倡那，用晓之以理的办法让管理对象不仅要知其然，而且要知其所以然，使规章制度变成管理对象的自觉行动。管是刚性的，理是柔性的，管理就是刚柔相济。

二、制定目标与实施过程管理的结合

“没有规矩，不成方圆”。为增强教职工的工作责任感、事业心，建立竞争机制，根据教育方针和学校实际，我们制定了《教学成绩奖惩办法》、《教师业务考核量化奖惩办法》、《教研组评比考核条例》等一系列规章制度，使老师们心中有方向，前进有动力。为保证目标的实现，我们强化了过程管理，一是制订计划，根据学校计划，制定出班级工作计划、教研组工作计划和教学进度计划等。二是落实计划的实施，学校根据实际情况，通过年级师会、处室工作会、班主任会、教职工会等，把工作落到实处。三是及时检查，实行定期检查和不定期检查两种形式，检查做到了及时、公平、公正、公开，如对教师的备课、作业、听课、评课、理论学习等实行两周一小查，期末大检查的办法，使老师们做到了超周备课，教研活动定期进行。同时，每周对教研组的卫生进行一次全面检查，成绩及时公布，教研组内窗明桌净，作业排放整齐有序，教研组特色明显突出，舒适的办公环境促进了老师们的工作积极性和教研风气，使每个教研组形成强大的凝聚力，多次受到上级教育行政部门的好评。

三、严格制度与情感投入相结合

为使学校管理规范化，我们在全校师生共同讨论的基础上，制定了一系列规章制度，要求人人严格遵守，不得违犯。但在强调制度的同时，也兼顾

了情感、理智等因素在管理过程中的影响，把感情投入作为管理机制的“正催化剂”。学校领导经常与教职工谈心，学校妥善解决了教职工关心的住房、食堂、医疗、子女上学等一系列实际生活中的“后顾之忧”。“人非草木，孰能无情”，学校领导与教职工建立起亲密的感情，就一定能够唤起全校教职工的高涨激情，使其为情所感，热情洋溢，积极主动地投身于学校工作。如此，何愁学校不长足发展！

四、量化管理与自主管理相结合

为提高学校管理的科学性，我们引进量化管理，以衡量学生、班级、教职工的工作成绩，能够如实地衡量出每一个学生、班级、教职工的综合实力。同时这又要求学校领导必须“以人为本”，树立“人人是人才”的宗旨，发现教师的长处，让每一位教职工都参与管理，不仅管理自己，而且管理学校，提高教职工的自主管理能力，培养教职工的主人翁责任感，使学校事事有人管，人人有事干。

五、多劳多得与无私奉献相结合

奖罚分明彻底结束了“干好干不好一个样”的平均主义，极大地调动了教职工的积极性，扭转了“不愿多上课”、“不愿当班主任”的现象，但在实行多劳多得的同时，必须大力弘扬无私奉献的精神。在“下海潮”，“拜金主义”等不良倾向的冲击下，我校一直没有放松政治思想教育和职业道德教育，开展了多项思想教育活动，使学校领导和教职工形成了一个团结的具有凝聚力的集体。1989年学校搞基建，土方的搬运大部分是教职工的义务劳动完成的。在“普九”过程中，广大教职工也放弃了休息日协助乡委深入到农村进行调查，教师的这种无私奉献精神辐射给学生，学生也自愿组织了“义务劳动小组”、“学雷锋小组”。

六、个体优化与整体优化相结合

传统教学媒体单一，“一支粉笔一张嘴，上课从头讲到尾”，只能“教师讲学生听”，不仅违背教学规律，而且难以奏效。将竞争机制引入到教学中去，促进了教学改革，促进了个体的优化，但也容易淡化教职工队伍的整体优化。如业务水平高，能力强的教师“弄潮儿向涛头立”，在竞争中有了表现自我的机会，同时又担心别人超过自己，将好的教学方法和经验视为“秘密武器”、“传家宝”，这显然与引进竞争机制的目的、要求相违背。为此，我们在教职工中倡导集体合作精神，互相交流，互相促进，各教研组一直坚持高质量的集体备课，坚持听课评课，我校还规定每周五活动课时间为理论学习时间，以便老师们切磋技艺、交流经验、提高教师个体水平，同时也提高整体效果。由于老师们的集体合作落实到实处，我校的物理组被评为市级先进教研组，地理组、历史组先后被评为县级先进教研组。

七、课堂教学与课外活动相结合

课堂教学是学生主动获得知识、发展智能的学习活动，也是学生学习知识的主要形式。但有些知识在课堂教学中并没有被学生深刻理解，而要在课外活动中通过认真地观测、整理、比较、分析，才能真正地使学生理解其内涵。我校在组织课外活动时，明确了与课堂教学中有关知识相呼应的活动内容。如成立了“气象观测小组”，结合农情成立的“我帮父母做农活”的活动，及时对学生进行了劳动教育、艰苦奋斗教育及辩证唯物教育，促进了学生的身心健康发展，同时也提高了课堂教学效益。

八、80%的价值与20%的目标相结合

西方社会经济学家巴特莱的“八二”定律告诉我们事物80%的价值往往来自20%的目标，抓好了这个20%，就容易获得80%的管理效果。我校十分注重20%效应的运用，为了对班主任实行目标管理，我们制订了《班主任考评方案》，从而使他们工作有目标，思想上有压力。在上学期，根据《考评方案》的规定，解聘了1名未完成目标的班主任，使考评目标变成班主任的自觉行动。为使学校管理条理化，实行了分级管理，即便是有班主任管理的班级，也充分发挥学生干部的作用，以促进管理效益的提高，提高整个学校管理的价值。

由于我校在内部体制改革中重视并实现了以上辩证关系的结合，既克服了片面追求升学率的“左”的倾向，也解决了工作放不开手的“右”的倾向，使教育教学质量大幅度提高。

健康教育师资队伍培养的途径 山东省文登市铺集中学 张滨清 张文滋

健康教育是学校诸多教育的重要组成部分，对学生身心健康的发展有重要意义。健康教育得到了各级领导的重视，主管部门编写了教材，确定了授课时间，提出了具体要求。但由于师资队伍所限，一直严重制约着健康教育的“健康”发展，所以加强师资队伍的建设是解决诸多方面问题的关键所在。

健康教育师资队伍的现状

健康教育师资匮乏、老化、专业知识差是乡镇中学师资队伍的第一特点。

近几年虽然整个师资队伍的素质提高较快，但应该看到，健康教育课的教师绝大部分是从其他课程上转业下来的老教师。因年龄关系不适应“主科”教学的要求，退居“二线”，由退居二线的老同志来担当此重任。这部分老同志大多接近退休年龄，专业性知识差，课本某些专业知识对他们而言，则成了新的知识，他们又人为地变成了教育战线的新兵。在教学实践中只得现“学”现“卖”，对一些实在“学”不懂的专业知识也就只好“拜拜”了。这种现状必然造成师者会什么，学者学什么，犯了教学随意性的错误，教得无滋无味，学的是一些零碎不完整的知识。造成教者胆怯，学者厌学，往往是教与学的对立，有时甚至“兵戈”相见，令学校领导啼笑皆非。人为地造成健康教育难，效果差的局面。

兼课过多，重“主”轻“兼”，无主管教师，为健康教育师资队伍第二特点。

在乡镇中小学，师资紧缺，无专职任课教师是健康教育师资队伍的现状。领导为了兼顾平衡工作量，常常采用下小雨的形式：你兼一个班，我兼两个班，人为地造成教师兼课过多的现象。再加上受社会升学率的影响，学校与上级部门也无一定的考核，教师无暇顾及健康教育，结果所兼课程不是被“吃掉”，就是被“消化”，变成为其它学科服务的学科，效果也就不言而喻了。

进行学科渗透勿需专职教师与兼课教师，造成这种现状的责任主要在于领导，因此，要使健康教育步入学校教育的正轨，纳入学校工作的议事日程，首先必须解决领导的办学思想，实施全面教育。

如此种种还可以列举很多，勿需一一罗列。只要大家能认识到加强师资队伍建设的意义就足够了。

加强健康教育师资队伍建设的措施

健康教育课在学校教育中与各种教育有着千丝万缕的联系，它涉及到学校总的教育，各方面的管理，与政教处、团委、班主任工作，与各科教学有着一种内在的联系。可以说，各种教育都需要健康教育，各种教育都渗透健康教育，它包括的面广，牵扯到每一个教育工作者。从这一角度看，提高全体教育工作者的健康教育素质势在必行，应该从抓全体入手抓健康教育。学校可以统一规划，统一布置，以专题讲座的形式分层次地进行健康教育专题讲座，让广大教育工作者知道自己所从事的教育教学工作与健康教育的相互关系，和本人所肩负着的工作的实际意义。摸清哪部分内容、章节与健康教育相关，明确什么时候结合学科实际讲解最合适，掌握准对学生进行这方面教育的深度和广度，把握分寸，恰到好处，使各方面的工作，各学科教学联系紧密、自然，进行中可以避免重复，把握详略，收到事半功倍的效果。

要抓好这方面的工作，教育行政部门要抓好考核考评，为教育工作者注入动力，以激发健康教育工作者的热情，保证健康教育按上级部门的要求开设课程，开足课时，抓出实效。

在全面提高教育工作者的思想认识和专业素质的同时，还必须抓好以下几方面的工作：

一是要选拔专业素质好、热心于健康教育工作、年富力强的担任专职教师。这首先要解决好学以致用问题，把那些受过专门教育的同志选拔上来，让他们担任专职教师。这需要领导痛下决心，克服重主轻副的认识，只有这样，才能消除师资队伍的老化、专业素质差的现象。

二是要切实发挥教师进修学校的作用。教师进修学校要有计划地对在职专业教师分期分批培训，毕业合格，发给专业任职证书，此举为解决燃眉之急之上策。这样可以在短时间内大面积地、迅速地提高专业教师的素质，消除专业教师匮乏的现象，达到壮大专业教师队伍的目的。

三是设立校医。就现在乡镇中学的布局而言，大多数乡镇为一处初级中学或两处初级中学，在校学生总数大多超过千人。规模、布局已趋合理，内部设施不断完善，各种电教设备齐全，年投入不断增加，经验收相当一部分学校已达到国家的一类标准或二类标准，设立学校医疗室也理所当然。有了校医既可为师生的保健服务，也可作为保健技术知识咨询中心，使形式与内容一致，高度统一。

四是实行聘任制，设立校外辅导员。聘任教师由相应的教育行政部门聘任，具体可由用人单位与相应的医疗单位相联系，报请行政部门批准，发放聘任作证书。受聘的教师要定期参加学校专题研究，学校亦可邀请其参加教研活动，有计划地进行专题讲座，学校的专业教师积极协助，完成善后工作，内外结合，取长补短，最大限度地发挥健康教育课的作用。

总之，造就一支思想过硬、专业好的健康教育师资队伍，渠道是多种多样的，方法是灵活多变的。它既需上级行政部门的支持，也需教育内部教育工作者的积极参与，还需社会与学生家长的理解，更需专业教师的热情工作。

最后，再强调的一点是：健康教育是一门课程，也是一门科学，它的自身规律就要求学科管理部门要像管理文化教学那样管理健康教育，对健康教育有总的规划、打算和考评方案。从事健康教育的专职教师要和从事文化课教师一样享有同等的待遇。只有这样，才能调动专业教师工作的积极性，吸引有志之士进入专业教师队伍，专业教师队伍才能健康成长。

校长要致力于教学研究

江苏省姜堰市俞垛中心小学 徐中泉

校长的一个重要使命是领导教学改革。而有计划有目的地指导教研活动，是校长抓好教学改革的重要途径。几年来，本人坚持从实际出发，针对学校新教师多，教学方法无改革新意的现状，积极组织开展教学研究。具体做法是：

一、加强学习，明确自身职责

校长的主要职责是什么？其工作的重心应摆在什么位置？对此，《全国中小学校长的任职条件和岗位要求〈试行〉》已有明确规定。因此，作为一名校长，只有深入教学第一线，才能获得指导教学的发言权；只有投身教改实践，才能获得组织教改的主动权；只有参加教育科学研究，才能获得学校全盘工作的领导权。不管工作多么繁忙，校长都要强化教学意识，心系教学，深入课堂，致力于教学研究。对此，我向自己提出了两点要求：一是坚持学习教育理论和各类教育杂志，注意积累先进的教改经验，努力掌握教改信息和教育规律。二是直接承担主要学科的教学任务，与教师们一道进行教学研究，努力实践校长领导教学改革的重要使命。

二、做好工作，增强教改意识

增强教师教改意识，是抓好教研活动的根本保证。我校教研活动曾一度冷冷清清，究其原因主要有三点：一是新教师怕吃苦动脑，无心于改革；二是有些老教师因循守旧，习惯走老路；三是学校部分领导担心教改花费时间，走弯路，怕影响考试成绩。对此，我们采取了两条措施：

1. 组织全体教师学习马列、毛泽东、邓小平的教育思想和《中国教育改革和发展纲要》，提倡无私奉献，使全体教师认识到改革陈腐教学思想、教学方法的重要性和紧迫感，建立起以教师为主导，学生为主体，思维为主线的新的教学观。

2. 及时传递教改信息。近年来，学校邀请市教师进修学校领导和在教改中卓有成效的教师来校作辅导报告，上示范课。定期组织教师观看教学录像，开展“影评”活动，使全体教师大开眼界，调动了教师的教改热情。

三、注重调查，狠抓计划落实

在掌握、分析教学现状的基础上，有针对性地制定好教研计划是搞好教研活动的有力措施。对此，我坚持从调查研究入手，进行分类听课。一是摸底性听课，主要对象是新上岗的青年教师和新调入的教师，了解其业务水平。二是研究性听课，即听老教师、骨干教师的示范课、试验课，从而掌握教改的成果。三是检查性听课，主要了解教师教学态度、学生学习情绪和教与学的效果。几年来，我通过听课和师生教学反映，查阅有关教案和资料，进行教学质量分析，了解到教学中带有普遍性而又急需解决的问题，在此基础上，结合教改动态，确定研究课题。

为了促使教研活动形成层次化、制度化和经常化，我狠抓了全校教学计划、各年级组教研计划以及教师个人教学计划的制定落实。强调教研计划一要结合市区重点研究课题，二要结合本单位实际，遵循学科特点。每学期都召开教导主任、教研组长和骨干教师会，公布学校教研计划，提出整体要求，并在实施中不断充实、调整，努力把教研计划落到实处，使学校的教研活动逐步走上良性循环的轨道。

四、强化训练，落实研究专题

教研工作不能零打碎敲，要树立整体意识，坚持系列化训练。例如，在思想品德方面，我们重点研究了课堂结构的改革问题，克服说教式、灌输式的教学弊端，并逐步探索思想品德课与晨会、班队活动课整体结合教育的形式及教育效果。在语文科方面，坚持整体意识，从大处着眼，小处入手，在培养全体学生全面发展和提高学生听说读写能力的前提下，进行基础知识、阅读、作文的专题教研活动。a.基础知识：举行拼音写字和“基础训练”课型教学研究。b.阅读：着重研究“轻负担，高质量”的课堂结构，体现以语言文字训练为主线与“德育渗透”的教学方法。c.作文：认真吃透小学语文教学大纲要求和教材编排体系，根据低、中、高三个年级段学生年龄、知识、能力的差异，分层次强化训练。如在低年级进行“同步说写，反复训练”的教研活动，在中年级进行“紧扣教材，读写结合”的教学实验。通过作文教学研究，提高了教师的作文教学水平，促进了学生写作能力的提高。

五、开展创优，搞好经验交流

为了把教学改革引向深入，促进其不断发展，每学年，我校坚持了“评三优”“开三会”的活动。

“评三优”：坚持举行“优质课教学评比”、“优质说课评比”和“优秀备课笔记评比”。在教师中，大张旗鼓地宣传、推广优秀的教改经验，鼓励教师不断探索教改新路子。“开三会”：一是情况汇报会，每学期在期初、期中、期末三个阶段都要召开教研工作汇报会，及时了解教研工作情况。二是召开“强化教研意识，深化教学改革”主题会。三是召开教改经验交流会，请教改有成效的任课教师做经验介绍，从而使教师学有榜样，增强教改活力。

六、培养骨干，精心扶植典型

教研工作要依靠全体教师的共同参与，而要使教学研究不断有新的进展，取得新的成果，则要依靠骨干教师。因此，加强对教师的培养，精心扶植典型是校长抓好教研工作的当务之急。

1.看准苗子，选拔使用。在实际工作中，对每位教师的德、才进行全面考核，在此基础上，选拔各年级骨干教师担任教研组长，并配备好两至三名中青年教师，协助其工作，达到扩大教研骨干力量的目的。

2.创造条件，提供学习机会。几年来，学校先后组织骨干教师到外地教改先进单位参观学习，组织他们参加市、区教研活动，苦练内功。

3.交任务，压担子。学校对各教研组长提出明确要求，如制定好年级组教研计划，及时组织开展教研活动，承担研究课题。对中年骨干教师，把他们推上教研第一线，要求他们拿出教改成果。对青年教师则利用他们信息快，反应好，接受能力强的特点，让他们上实验课，参赛课，提供施展才华的机会。

由于我校重视了教学研究，师生的整体素质都得到了提高，涌现出一批教改典型和教坛新秀。一个“勇于实践，敢于争先”的教研之风已在我校初步形成。

实施年级主任负责制的几点体会
——麻城中学管理体制改革的系列
湖北荆门市东宝区麻城中学 田德军

我校是荆门市东宝区麻城镇中心初中。近几年，学校规模由沿袭了十多年的九年班，扩展到 18 个班，师生人数增加了一倍，过去的管理方式越来越不灵验，往往是捉襟见肘，漏洞百出，学校工作一度陷入十分被动的局面。从 1992 年起，我们在借鉴兄弟学校经验的基础上，大胆推行年级主任负责制，收到了显著的成效。学校工作 3 年三大步。已跻身于荆门市“教学质量先进学校”的行列。

一、改革方案及实施情况

年级主任处于全年级的中心地位，对年级组的教育教学管理工作全面负责，在年级组内实施校长任期目标。年级主任由校长任命，主持本年级工作，直到该年级学生毕业。年级组教师和班主任由年级主任聘任，教师也可根据双向选择的原则选择年级组和任教学科。年级主任还可选一至二名助手协助工作。年级组内设立教研组，教研组长对年级主任和学校教研组、教研室负责。工会小组和团总支也设在年级组。

实施年级主任负责制后，校长直接抓年级组，学校各处室的职能是指导、监督、协调、控制和评估。

起初，年级主任由原年级组长担任，由于管理经验、工作能力、群众威信等多方面原因，本年级教师难以调遣，年级组之间的关系也难以协调，顾此失彼，工作起色不大。后来，我们经过调查研究，决定将学校主要领导下派到年级组，担任年级主任，年级工作迅速步入正轨。

年级主任负责制的实施，给学校工作带来了勃勃生机，教育教学质量三年三大步，方案实施的第一年，中考走出低谷，语文学科居全区第一，全市第三；1994 年中考又迈进一大步，捧回东宝区“教育质量先进学校”的奖牌，有五大科进入东宝区前六名受表彰；1995 年中考，我校又以东宝区第二名的成绩，跻身荆门市“教学质量先进学校”的行列。此外，学校德育工作、校园文化建设、档案管理、勤工俭学工作等方面也获得了一些殊荣，先后被东宝区教委评为“校园文化建设示范学校”、“德育工作先进学校”、“档案管理先进学校”、学科竞赛“优胜单位”、“校办产业先进学校”。邓家泰将军，韩南鹏副省长来校参观后欣然挥笔题词，十多个地市近千名领导也纷纷前来参观考察。

二、几点体会

实施年级主任负责制的三年改革实践证明，它确实是我校对传统管理体制的一次重大改革，有力地调动了广大教师的积极性，给学校工作注入了新的活力，我们的体会和成功，主要有五点：

1. 年级主任负责制有利于全面贯彻教育方针，促进教育教学质量的全面提高。《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确指出：“改革的根本目的是提高民族素质，多出人才，出好人才。衡量任何学校工作的标准，不是经济效益的多少，而是培养人才的数量和质量”。由此可见，质量是学校的生命，也是改革的出发点和归宿，是改革的核心。几年来，我们始终将教育教学质量放在首位，按照课程计划开齐课程，开足课时。老师们辛勤工作，兢兢业业。年级组之间开展激烈竞争，都不甘落后。教学质量一年胜过一年，创造了建镇以来的最好成绩。

2. 年级主任负责制有利于建立能上能下的干部管理体制。年级主任处于全年级的中心地位，这对年级主任在政治、业务能力、业务素质上提出了更高的要求。年级主任负责制的实施也给年级主任提供了一个大显身手的机

会。校长放手、放权、年级主任八仙过海、各显神通，他们在各自的工作中尽其所能、施展“高招”，年级工作有声有色、丰富多彩，给整个校园带来了一片生机。我们根据《年级组工作评估方案》进行评估，奖励先进年级组及全体成员，对工作出色的年级主任大胆提拔、重用，先后有两名年级主任被提拔为副校长，有两名年级主任助理被提拔为年级主任。对成绩平平、工作不出色的年级主任及其助理可随时撤换，或实行自然淘汰（即该年级学生毕业后不再任用）。能者上，庸者下，群众看得清，个人无怨言。

3. 年级主任负责制有利于增强教师的责任感，事业心和凝聚力。年级主任重任在身，他们首先考虑的是尽可能挑选最优秀的教师与其一道工作，这无疑给责任感不强、教学能力差的教师一股无形的压力，落聘、辞退随时可能临到自己头上，谁还敢马马虎虎，不认真工作呢！一名教师备课不认真，责任心不强，在聘任中受到了“黄牌警告”；一名教师因学生和家長强烈要求而撤换。其次，年级主任会尽可能地团结周围的教师，齐心协力，实现任期目标。此外，教师评先表模，职称考核的指标下到年级组，由年级主任根据实绩“算出来”。这样一来，教师们把主要精力倾注在教育、教学的改革和质量提高上来，精神振奋，气氛和谐，潜心治教的氛围在各年级组、在学校基本形成了。

4. 年级主任负责制也有利于增强学校管理，年级组承担各年级的具体事务，校长就能从这些事务堆中解放出来，研究学校发展规划，观察指导各年级组工作，精力充沛地去干“校长应该干的事”，学校各处室也能各行其职，深入研究，指导评估。

5. 年级主任负责制的完善，还有待于学校内部管理体制改革的不断深入和发展。教师聘任制中富余人员的妥善安置、结构工资制的实施、学校工作评估体系的完善等对年级主任负责制有着较大的影响。因此，随着学校内部管理体制改革的不断深入，年级主任负责制将越来越发挥出巨大的作用。

以教学为中心，全面提高教学质量 浙江省三门中学 冯如希

教学工作是学校的中心工作，教学质量是学校的生命线。科学而有成效的教学管理是全面贯彻教育方针、提高教学质量的前提。因此，我们要把教学管理作为学校整个管理工作的重点来抓。

一、明确教学目标和利用目标进行教学导向

学习现代教育理论，明确学校教育发展的方向，制定出切实可行的，为全体教师所理解、认同的教学工作目标，这是全面提高教学质量的基础。根据我校教学工作的实际情况，“落实双基，发展智能，面向全体，培养特长”十六字为我校教学工作的总体目标，并以此作为学校教学工作的总体导向，逐步形成学校自己的办学特色。在此基础上，为使目标可操作检查，我们又对目标进行分解，使目标具体地落实到各级及各学科组，以形成整个教学目标的体系。

我们把三年当作一个教学的整体来设计，把全体学生当成一个系统来看待。总体目标的实施可分为四个阶段：第一学期为“选准起点，落实双基，养好习惯期”；第二、三学期为“面向全体，防治分化，优质过渡期”；第四、五学期为“补差培优，发展智能，拓宽提高期”；第六学期为“总结疏

理，强化训练，冲刺达标期”。这四个阶段的教学目标既有它们的独立性，又互为联系，互为补充；既服务于学校教学工作的总体目标，又作为各年级的教学导向。

二、坚持“两全”方针，全面开展各项教学活动

传统的教育形式存在着千篇一律的现象，面对丰富多彩的教育实践和禀赋、爱好不一的青少年学生，只注重其共性要求而忽视个性发展，注重语、数、英等知识性学科的知识传授而忽视动手实践、智趣活动的能力的培养。因此，在实施教育现代化，强调由“应试教育”向“素质教育”转轨的重要时期，必须改革课程设置和教学内容，把素质教育落实到每学科每项活动之中。

为此，在严格执行国家教委颁发的《现行普通高中教学计划调整意见》及省教委《九年义务教育课程设置表》、开足必修课、基础课的同时，我们必须突出以下五个“注重”：

1.注重劳技、实验课的教学时间及教学质量。设置4个劳技教室，9个理化生实验室，以保证劳技各门课程及理化生各项实验的100%开出率。

2.注重学生社会实践活动的安排，有计划、有目的地组织学生到工厂、农村去劳动、考察、实践，并开辟劳动实践基地。

3.注重常规性、学科性、兴趣性、训练性的选修课、活动课的开设。如文学社、书画摄影、集邮、音乐、科技小发明，数理化兴趣小组、班、团、队活动、艺术周、科技节等。

4.注重现代化教学手段的运用，幻灯机、录音机、电视机进教室语音室、计算机房实行开放性管理。

三、坚持严格治学，规范教学常规

教学常规是学校每天教学活动的规范要求和基本准则，是全校师生教学活动的主要依据。不以规矩，无以成方圆。创建一个秩序井然、环境稳定的教学氛围，须抓住以下几项管理：

1.调整、健全学校教学常规管理系统：即由校长统一领导，教务处全面负责，教研组、年级组交互把关，备课组班主任具体落实，科任教师直接操作实施。其中，教研组从纵向方面管理本学科的教学工作，年级组从横向方面管理本年级的教育、教学行政事务工作。

2.完善《三门中学教职工工作职责》、《教研组工作职能和工作评估细则》，制定《教师教学常规》、《学生学习常规》。确立教研组活动“四定”：定计划、定时间、定内容、定考核。备课组“四统一”：备课统一、进度统一、作业统一、练习统一。

3.抓教学流程管理：制定教学计划和教学进度（制定前教师要做到“三熟悉”：熟悉大纲、熟悉教材、熟悉学生）——运转教学操作系统（备、教、改、辅、考）——评估教学质量（教学检查、反馈、矫正）。

4.提高课堂教学效率，向45分钟要质量。课堂是教学的主要阵地，课堂教学是实现教学目标，完成教育、教学任务的主要形式和途径，任何一个教师都应该把自己的水平和能力最大程度地在课堂教学上发挥出来。自中小学实行五天工作制以后，周活动总量势必减少，由于总体的教学要求没有降，教学任务仍然不轻。为此，如何提高课堂效益和单位时间利用率仍是一个值得探索、研究的新问题。

四、开展教育科研，加强教学研究，提高教师素质

“教科兴教”、“向教研要质量”已日益成为广大教师的共识。积极开

展教育科学研究工作，探求符合认知规律的教学方法，是全面提高教学质量的更重要的一条途径。

1. 深入开展教学研究活动。根据本校的实际情况教研活动既要注重对教材、教法、学法、考法等教学规律的研究；更要注重对教师素质，特别是如何提高青年教师业务素质的研究；注重如何把教师的知识转化为教学技巧、教学技巧如何转化为课堂效益的研究。努力安排各学科教师参加省、市、县不同层次、不同类型的教研会、备课会；继续教育讲习班、培养班，一年轮回一次，“走出去，请进来”，积极开展常规性的教研活动，组织安排校内外不同层次的研究课、观摩课；健全校内外听课制度，推行“说课”活动。

2. 健全教育科研机构，广泛开展群众性的教育科研工作。九五伊始，我校有四项课题被立为省、部“九五”教育科研规划综合课题，有四项被列为市教育科研课题。基本上保证了每个教研组有一个课题。为了进一步开展群众性的教育科研工作，学校健全教科网络，抓科研队伍的建设，成立教科室。定时组织教师学习教育理论、普及教育科研基本知识与方法。编订、收集各样教育科学的刊物、信息，为教师开展科研创造条件。同时，制定《教育科研成果奖励条例》，对在教育科研工作中取得成绩的教师给予一定的物质奖励和精神上的鼓励。立项课题的主要研究者，保证其科研时间并折算为工作量。

3. 完善激励机制，鼓励教师积极撰写教科研论文。积极开展教科、教学研究是改革教学、提高教师的政治、业务素质的重要一环。为此，学校鼓励广大教职员积极撰写教育、教研论文。编辑教科研期刊《教育研究》（第1—2期），汇集教师在省、市、县发表、交流的文章。完善教科研奖励条例，对教师在各级刊物、会议上发表、获奖、交流的论文，实验报告，分别按等级给予奖励。鼓励冒尖，培养“星级”教师，极大提高学校的知名度。

五、积极开展文体活动，全面提高学生素质

基于对素质教育的内涵和意义的全面而深刻的认识，学校应当把艺术教育、体育作为促进学生全面发展的的重要途径和内容，予以高度重视。

1. 广泛开展群众性的体育活动。学校必须全面贯彻学校体育工作条例，保证学生在校每天参加一小时的体育活动，继续抓好“两操”，健全课外活动。坚持一年一度的全校性的大型田径运动会，保证每学期必须有5—10次的小型体育竞赛活动。体育成绩没有达到良好的不能评为“三好学生”、“优秀班干部”，体育及格率、达标率不到94%不能评为文明班级。

2. 加强音乐、美术的常规教学，积极开展课外活动，培养学有专长的尖子生。坚持一年一度的校园“十佳歌手”评比、歌咏比赛，开辟艺术画廊，并不定期地举办校艺术节。

六、实行教学质量量化动态评估，完善教学质量奖

恰当评价教师的教学成果，充分体现按劳分配、优质优酬，是对教师工作的最大奖励。质量的量化动态评估的最大好处就是以其增值量作为衡量的依据，这就在一定的程度上保护了任教不同起点班级教师的教学积极性。在实行质量动态量化评估的同时，学校将进一步修订、完善教学质量奖准标，其中包括高考、中考、省会考、学科竞赛、体艺、科技小发明、教师教学论文发表、获奖、教育科研课题立项、成果等。

狠抓教学管理 改变学校面貌

山东省东明县城关中学 杨学勤 董东生

我校是一所城关中学，过去对教学工作抓得不力，教学成绩平平，周围有几处实力较强的学校，一部分成绩较好的同学，纷纷向周围学校转学，以致学生来源匮乏，学生的基础比较差，要想把教学工作搞好，是十分困难的。为了提高教学质量，我校改变了以前的常规做法，采取了几项硬措施，使近几年的教学质量逐年提高，一步一个新台阶。我们的具体做法有以下几点：

（一）在教师队伍中加强职业道德教育，树立教书育人、敬业爱业的思想。我们主要通过“三会一课”（即党员生活会、团员生活会、全体教职工会和政治理论学习课）来进行思想教育，使教师认识到，自己不仅是教学的主人，也是学校管理的主人，因而调动了广大教师的积极性和主动性，强化了教师的责任感和使命感，出现了“人人抓教育，层层把好关，教育质量稳步上升”的良好局面。

（二）落实领导管理目标责任制。为了使领导摆脱事务纠缠，集中精力抓好教育工作，我们制定了《领导包年级责任制》。我们规定，领导包年级要每天深入年级教研组，深入师生课堂，每周听课2—4节，并且听课及时评课，对教师的教学加以指导。每学期至少对教案作业检查四次，并分别组织两次作业教案展览。同时每学期召开两次学生代表座谈会，了解教师的教学和学生的学习情况，发现问题及时解决，我们还利用晚上时间，督导老师，检查学生、研究工作，从而掌握了教育教学的第一手材料。指导工作，解决问题，更加切合实际，趋于合理，促进了学校工作的开展。

（三）把“四抓”落实到位。第一，抓备课。在备课上，我们制定了备课制度，即“五有八必备”。“五有”即：脑中有纲，腹中有书，目中有人，心中有法，胸中有案；“八必备”，即备目标，备教程，备教法，备重点，备难点备课堂练习，备板书设计，备学生。完成上述要求即过了个人钻研教材关，然后同科教师集体备课，共同研究备课方案，才算过了集体研究关。最后每位教师在此基础上根据本班特点，制定出切实可行的教案。第二，抓上课。我们重点抓了课堂教学的组织管理和有效控制。做到学生为主体，教师为主导，训练为主线，强调精讲多练，重视思维、智力、能力的培养，提倡最佳教学效益。第三，抓辅导。我们提倡教师对学生加强辅导，如饭后辅导，自习辅导，重点是考前搞好辅导。第四，抓考核。为减轻学生负担，我们重点强化单元练习，平时考查，加强期中、期末考试及试卷分析。期中期末考试，我校采取多校联考，横向比较学习成绩的方法，即每位任课教师的教学成绩都与兄弟校同科教师的教学成绩相比较，以此来考核教师的教学成绩。期中期末考试，我们都组织召开试卷分析会、总结会、经验交流会，对考试成绩优异的教师给予表彰和奖励，从而调动了广大教师的教学积极性。经过几年努力，我校横向比较成绩是显著的，在上级举行的“三科联赛”和单科竞赛中，有许多学生获奖，受到领导的好评。

（四）在教学管理中，引进竞争机制，强化争先创优意识。我校先后制定了《备课制度》、《听课评课制度》、《教案作业检查制度》、《考试制度》、《教研组活动制度》、《初三毕业班升学成绩考核奖励制度》、《教学量化管理条例》，这些制度的制定，使广大教师，特别是青年教师，能够各尽所长，发挥才智，争先创优，在达到常规要求的基础上，在某一方面有所建树，从而使我校教学工作逐渐形成了比、学、赶、帮、超的良好局面。

(五) 注意以老带新, 培养典型, 表彰先进, 搞好教学经验交流。几年来, 我校培养了一批教学骨干, 树立了一些素质高、业务硬的典型。近几年我校分来了不少新教师, 他们的素质、能力、责任心等方面参差不齐。为了使这批教师能尽快适应我校教学的需要, 我们开展新教师“过关课”和“老带新”活动, 新教师上岗后, 要先听老教师上的课, 然后老教师听新教师的课, 听后加以评课指导, 达到新教师能够独立上好一堂优质课。为此学校规定, 每一位一级教师都要带一名新教师, 从而形成了一个以老带新, 以新促老, 共同提高的帮教互学制度。

(六) 深入探讨教学改革, 努力推行目标教学。学年初, 学校教学计划中, 都明确提出了教改的要求, 要求人人订出教改目标, 个个争先完成教改任务, 努力推行布鲁姆的目标教学法, 广泛开展多种形式的教研活动。为了搞好目标教学, 我们派两个业务主任到泰安学习布鲁姆的目标教学法, 回来后, 带领全体任课教师认真学习有关目标教学理论, 并上一堂目标教学示范课, 来实现理论和实践的统一; 然后每位任课教师都上一堂目标教学课, 由听课小组听课评课, 加以指导, 并且从中选拔出五名目标教学能手, 最后学校同兄弟学校五中、九中、半堤四校联合举行了目标教学公开课, 让其他教师观摩练习, 从而提高了目标教学能力。我校推广目标教学的这种方法, 受到了县教研室领导的高度评价。

几年来, 我校大胆进行教育教学改革, 加上各项措施得力, 学校教育教学工作取得了明显的成绩, 无论是教学管理, 教学质量都是一步一个新台阶: 1992 年中考升学学生人数达到 31 人; 1993 年中考升学人数达到 51 人, 并在全县教务评估中获进步幅度奖; 1994 年中考升学人数达以 61 人, 并在全县教育评估中, 获全县第五名的好成绩, 被县委授予“工作先进单位”; 1995 年中考人数达到 96 人, 在全县高中招考中, 第一名、第三名都是我校毕业生, 大大提高了我校的声誉, 受到上级领导和社会各界的一致好评。今后, 我们要在学校工作中抓住了一个“改”字, 落实一个“管”字, 深化改革, 拼搏进取, 把学校办得更好。

教学管理的当务之急 四川省自贡市富顺糖子弟中学 张颖锋

促进教育教学改革的发展, 使教育适应培养跨世纪人才的需要, 这是当前教育界极其重要而紧迫的任务。而执行这一任务的关键, 则首先需要敢于“大破”, 继而才谈得上“大立”, 这是教学管理中的当务之急。长期以来, 由于校园内种下“应试教育”的祸根而结出一系列的恶果, 这是有目共睹的客观事实。现仅就数例试述己见, 望能引起各界有识之士的高度重视。

一、还童稚七彩人生

少年儿童的生活天地本来应该是多姿多彩的。可是, 就目前一些地区的具体情况看, 事实并非如此。请看看每天离天亮还有一两小时, 可街道上、马路上、乡村小道上, 就早已出现了三五成群的孩童在匆匆赶路。他们中有小到五六岁读学前班的, 有最多十四五岁读初三的, 其中有的学生放学后还得留校补课, 每天在校时间大大超过了国家规定标准的最高极限。

晚上回家也并不轻松, 大量的家庭作业压得他们喘不过气来, 沉重的课业负担影响着他们的身心健康, 致使一些孩子逐渐失去天真活泼的稚气,

而变得少年老成、孤陋寡闻，更无从享受童年时期的七彩人生。

要还给孩子们五彩缤纷的生活空间，就得彻底砸碎“应试教育”的枷锁，果断地运用行政手段，把学校和家庭都变成孩子们的乐园，让人们逐渐少见到一些“豆芽菜”体型的纤弱少年出入学校大门。

二、升学考试不可照搬课外辅导题

长期以来，在升学指挥棒的挥舞下，广大师生含辛茹苦、疲于奔命，其中有些教师干脆彻底抛开教材，全力以赴搜罗各地“辅导”，博采各家“习题”之类广下“大包围”。于是，整天做题、考试、评讲，然后再做题、再考试、再评讲，如此循环往复以至无穷。学生虽然并未融会贯通，却也对“卷山题海”有所见识，在“大包围”中的强记硬背下会捞到几枚小小的“针”。这些教师不是教学生方法培养其能力，而是用题海淹没学生使之窒息，与其“授之以鱼”，毋宁“授之以渔”。更可悲的是，我们一些参与升学命题的人员，不知是出于偷懒少“勤”，还是本身少“能”，常常不是根据教材讲授的知识法则去独创一套既科学合理又艺术生辉的而绝不雷同于任何一家的试题，却偏偏喜欢从泛滥成灾的辅导资料上去抄写现成的题目（其中尤以一些初中毕业会考试题为甚）。是故，笔者认为：升学考试不可照搬课外辅导题。

三、必须切实改革升学考试制度

“升学考试”必须长期保留，这是不容置疑的。想当年“推荐与选拔相结合”的招生办法就令人毛骨悚然，因为那只不过是权力加关系的变种而已。但现行升学考试制度也是瑕瑜互见的，这颇值得探讨。

长期以来，上一级学校总是把文化考试的绝对分数作为招生的第一甚至唯一的条件，一分半分之差都会决定一个考生截然不同的人生道路和命运。学生的成败、教师的荣辱均取决于这个“文考分数”的铁律。

于是，应试教育愈演愈烈，学生负担越来越重，择校生越来越多，乱收费越收越乱，越收越高……

鉴于此，必须来个釜底抽薪，从根本上全面、系统而彻底地改革考试制度，这是迫在眉睫的任务。假定我们利用升学考试这根有力的杠杆，根据我们的教育方针，设置能充分体现考生诸多素质水平的各类考核项目，同时都像文化考试那样作出具体精确的量化，各自占有其不同的比例（“文考”只能属于其中一项），然后再以各项总量的高低确定取舍。当然这并不是要像文科大学写毕业论文、理科搞毕业设计那样过高要求，不过适当借鉴一下艺术院校对专业课的考试办法似有必要。考文科增强即兴演讲辩论什么的，考理科增设现场操作维修什么的，也许对调动下一级学校重视培养学生的组织能力、实践能力和应变能力是大有神益的。

四、“义教”阶段不宜办“重点”

义务教育最根本的义务就是要提高全民族的素质，培养合格公民。而民族素质的内涵不仅只是文化素质而已，它还必须包括品德素质、身体素质、专业素质等等。可是就目前，中小学教育情况看，却普遍背离了这个最基本的要求。片面强调文化考试分数，片面追求升学率，已经成了他们实际上的行动纲领，从而完全淡化、忽视甚至明目张胆砍掉了其它诸方面的教育，以致培养一些高分低能、“四体不勤五谷不分”的次品人才。

酿成这类畸形状态的因素是复杂的。但其中层层大办重点校，或校内又办重点班的现象是千万不可忽视的要害之一。请看，大量的财政收入、社会

捐助、“择校”的缴费，都在源源不断地给重点们锦上添花，而为数不少的薄弱学校却很难见到雪中送炭。反之，重点们好学生总容量又远远小于“一般非重点”的总和，这不就是等于让绝大多数的学生得不到良好条件的培养而很难达到真正的“合格”吗？还谈什么诸多素质的全面提高呢？

所以，当务之急，起码应该是在义务教育阶段立即停止办重点校、班之类，把对重点的高投入改作大力扶持薄弱学校（含设备、师资、生源等硬软件），用行政干预的手段使同一些地区、相邻地域出现相对的平衡，这也许会是一种有益无害的尝试。

五、别以体制差异确定华夏子孙荣辱贵贱

不同经济体制和不同教育体制的并存是我国社会主义建设时期的重要特点之一，这是必要的，也是长期存在的。但办学不同于搞经济实体，物质产品的优劣往往直接决定于原材料的好坏；而学校是培养人的场所，一般说来，启蒙前的孩提只要生理正常，在智力方面并无大的差异，恰恰是学校的好坏对他们将来的成败有着密切关系或直接的影响。

我们的党和政府历来重视教育事业。改革开放以来，教育事业的发展更是形势喜人，尤其农村民办中小学的办学条件有了很大的改善，基本上告别了泥墙石桌和阴雨天无电灯照明的状况。可是大家也应该看到，当不少学校的教管教研机构，都迷恋在互相攀比升学率的时候，却完全忽视了为数不少的困难企业所办的中小学。这些学校的基本硬件远远落伍于相临近的公办学校，这些国营企业年年亏损，债台高筑，根本无暇也无能顾及自办的学校，这些子弟学校的校舍多是五六十年代的建筑，结构和采光极差，教具设施过时老化，更谈不上教师待遇的提高。

在中华人民共和国境内，当每一个婴儿呱呱坠地的时候，他们就应该享有平等的国民权利。可是，当他们不幸降生在困难企业职工家庭时，命运就注定他们只有在本厂设施极其简陋、环境恶劣的子弟学校中度过九年义务教育。本来，其中某些学童如能得到良好栽培将会成为将材、帅材或领袖、外交家的，可就因为黄金时代的不良处境而沦为庸人，这岂不是误人子弟的可悲现象吗？谁能断言条件再好、再先进的学校中将来就不会出现庸人呢？同是华夏子孙，同在一个地区相邻就学，就因为办学体制不同而条件悬殊，以致使两类学生在人们心目中有着截然不同的荣辱贵贱之分。

教育教学的管理是一项艰巨而复杂的工程，但凡事都得有个轻重缓急，而当务之急就是要立即运用行政力量，取消应试教育所派生出的若干不良现象，规定若干个“必须”和“不准”，制订若干个“违者”怎么“追究”的措施。如是，相信不但会大有转机，且将前程似锦。

强化学校管理 提高办学质量 江西省宜丰县芳溪中学 熊新长 华建明

学校是育人的场所，是精神文明建设的重要基地和示范区，必须有良好的校风。而良好校风的形成，必须依靠严格的学校管理。近年来，我校狠抓学校内部管理，促进了学校的教风和学风，收到了明显的办学效益。实践使我们领悟到：办学思想很大程度上决定着所学校方向；教师队伍决定着所学校的质量；领导班子成员素质与作风影响着所学校的校风，关系着所学校的水准。所以，端正办学思想，建设教师队伍，加强领导班子成

员自身修养，是办好学校的三个至关重要的问题。

一、从端正办学思想入手

办学校和从事任何工作一样，都要以一种思想为指导，办学指导思想是教育思想的反映。中共中央关于《教育改革和发展纲要》指出：“中小学要由应试教育转向全面提高国民素质的轨道，面向全体学生，全面提高学生的思想道德、文化科学、劳动技能和身体心理素质，促进学生生动活泼地发展，办出各自的特色。”当前，教育战线正在认真贯彻党的十四届六中全会《决议》精神，学校贯彻《决议》精神的重点是端正办学思想，全面深入贯彻教育方针，推进素质教育。

我们认为，办学校要有全局观念，要把教育这个局部放到社会主义建设这个全局之中，必须为社会主义建设服务。我们学校是一所较大的农村中学，每年升上高一级学校的学生只是少部分，而大部分毕业后仍要回到农村参加当地经济建设。面对这种现实，我们向全体教师明确指出：不能只为少数人升学架设独木桥，要为大多数人成为成功者架起立交桥；不能只为个别人搞“英才”、“尖子”教育，要为本地经济建设培养合格劳动者，为高一级学校提供优秀生源打下基础。

在具体工作中，我们坚持面向全体学生，使学生全面发展，德、智、体、美、劳一起抓，好、中、差学生一起抓，力求每项工作、每节课都使每一个学生在德、智、体、美、劳诸方面有不同程度的收益。

坚持德育为首，学校采取一切有效措施，把德育落到实处，高扬爱祖国、爱人民、爱科学、爱劳动、爱社会主义的“五爱”旗帜，抓好学生的养成教育，从学生的日常行为规范抓起，培养学生文明的言谈、举止、行为、礼仪，教会学生如何做人，如何做社会主义好公民。

坚持教学为主，狠抓教学常规的落实，狠抓教学改革的落实，狠抓教学改革和教学研究，重视双基、发展智力、培养能力、努力帮助学生做到基础厚、能力强。学校制定了课堂教学高效率、课外作业轻负担、课外活动丰富多彩的教育改革目标，要求每位教师必须强化课堂教学，树立朴实严谨诚挚的教风，向45分钟要质量、要效益，必须运用恰当的手段和方法传授真知，不得加班加点补课，给学生布置的作业要适量，组织各种课外活动兴趣小组，在教师的指导下开展活动，使学生根据自身的特长发展自己的才能，做到面向全体，分类指导，发挥特长，因材施教，这样做，既“解放”了学生，也“解放”了教师，使学生玩有余力，学有余力，生动活泼地、主动地得到了发展。

着眼于为本地培养留得住、用得上、能充分发挥作用的实用人才，学校在切实抓好科学文化教育的同时，加强学生的劳动技术教育，按大纲要求开课，配齐专职教师，严格按教学计划和课本要求授课，还组织学生参加一些力所能及的劳动；实行初三分流，对毕业班学生进行为期一个月的实用技术培训。许多学生毕业后，成为当地的专业户，在经济建设中大显身手。

二、建设教师队伍是关键

办好一所学校有许多条件，但最重要的是要有一支高质量的教师队伍，教师是办好学校的依靠力量。

我校靠近县城，交通方便，教师流动量大，每年吐故纳新20人左右，青年教师多，35周岁以下的教师占84%，而且学校办学条件差，住房拥挤、福利少。面对这种现象，学校一方面积极做好思想政治工作，组织教师学习党

的方针、政策，学习教育战线上英雄模范的先进事迹，在舆论上予以正确引导，要求教师忠于事业，热爱学校，艰苦奋斗，充分发挥青年教师的榜样作用，在教师中自下而上地开展评先树优活动，使青年教师学有榜样，赶有方向，加强师德、师纪教育，弘扬“敬业、乐业、精业”精神，创造良好的工作环境，稳定教师队伍。根据青年教师的思想状况、知识水平、业务能力以及爱好特长，合理安排各项工作，充分发挥他们的聪明才智。另一方面，健全各项规章制度，通过制度规范教师的教育教学行为，要求每位教师都要有明确的奋斗目标；奖勤罚懒，教学效果与职称评定、职务晋升、年度考核等利益挂钩，充分调动广大教师的工作积极性。

加强对教师在使用中提高措施，给年青人压担子。我校年级组长、教研组长以及教导处副主任、政教主任等都是年青同志，他们都在自己的工作岗位上努力发挥自己的专长。每年都有刚毕业的大学生分配到我校，这些刚步入教坛的青年教师立志“三尺讲台”积极上进，但由于缺乏实际教学经验，工作中往往力不从心，为帮助他们迈好第一步，尽快缩短从理论到实践的距离，为使青年教师在我校起到生力军作用，我们让具有丰富教学经验的老教师与他们结成对子，以备课和课堂教学为主战场，由老教师“传、帮、带”，让新教师“学、比、看”，以老带新，以新促老。我们每学期都组织青年教师进行公开教学、“三字”比赛、讲课比赛、备课和作业批改展览等，由经验丰富的老教师作指导。学校还提供一切方便，积极鼓励和引导教师参加函授、自学考试等，让他们继续提高，组织他们参加县教研室举办的各种活动。通过这些活动，有效地提高了教师素质。

“一朵花开不是春，万紫千红春满园”，为把所有教师的积极性拧成一股力量来发挥整体优势，我校在培养教师方面，还从整体出发，着眼于全面提高，不只盯在不胜任教学的教师身上，也不只管文化业务而忽略政治素质的提高，不同对象不同要求，以抓青年教师为重点，所以，从整体上看，我们的队伍逐步趋于整齐，还出了一些业务骨干，每年我们都要输送一批优秀教师到县城各中学（单位）工作。另外，我们还从政治上关心广大教师，积极培养青年教师入党，现在已培养了5位青年教师党员，他们工作积极主动，起到了模范带头作用。从生活上关心教师，尽可能帮助教师排忧解难，为教师做好服务工作。由于我们知人善用，关心爱护教师，每年都有许多教师要求调到我校工作。

三、加强领导班子成员自身修养很重要

我们有一个团结务实的领导班子，学校领导班子严于律己。以身作则，以陶行知先生的“捧着一颗心来，不带半根草去”为座右铭，勤奋工作。默默奉献，从不计较个人得失，以良好师表形象垂范于教师、学生。

我们深深地体会到：办好学校、经费、设备等固然重要，但班子成员的思想和业务水平更为重要。为了不断提高管理水平，更新知识和观念，我们注意加强自身建设，不断学习提高。利用业余时间，努力学习政治理论，提高思想觉悟和理论水平，坚定事业心；我们还加强对教育科学理论的学习，学习素质教育的有关理论，并在实践中贯彻运用。

作为一名学校领导，必须作风优良，品德高尚，秉公办事。我们在评优、职务晋升、年度考核、分房、落实农转非指标等教师普遍关注的热点问题上，公开办事，增加透明度，接受全体教职工监督。有一些班子成员还把评到自己的荣誉或指标让给其他教师。几年来，全校教职工对学校领导处理这些问

题的作法和结果都非常满意，一致认为公正合理，教师们心悦诚服。

学校领导班子还廉洁自律，十分注重协调学校教育、社会教育和家庭教育的关系。学校每年都按文件规定收费，向社会、家长公布收费项目和标准，接受社会监督，从不乱收、多收一分钱，受到社会的普遍赞誉。

在全校教师的共同努力下，几年来，我们取得了一些成绩，这是充分发挥教育整体优势的结果。我们学校的广大教师有一个伟大目标，那就是要努力把我校办成一所能为社会主义建设事业培养出更多德、智、体、美、劳全面发展人才的好学校。

改变思路 探索方法 ——新时期校长治校之我见 山西省汾阳市杨家庄镇中学 李玉贵 原立和

教育改革，包括应试教育向素质教育的转轨、农村教育综合改革、科教兴农、科教兴国。教育事业正面临一次历史性大发展的宝贵机遇。我们不少校长的办学思路也要来一个改革，要以培养跨世纪人才为己任，以学生的身心健康为目标，改变过去“权力经验型”的管理模式，强化全面育人的观念，向管理要质量、要效益，把普遍存在的两个问题解决好。

一是片面追求升学率，二是教育和管理中不重视人的能动作用。不重视教师非教学水平因素，不研究教师工作的特点、心理和生活需要，不能根据师生的愿望改进工作作风和工作方法等等，校长追求的是怎样能使自己的学校升学率年年有提高，以获得社会对学校的声誉，对校长工作的赞赏。

教育改革，要达到提高全民族的文化素质，以多出人才、出好人才为目标。党中央、国务院高瞻远瞩不失时机地提出了科教兴国的伟大战略决策，校长必须转变思想、更新观念，以改革促发展，向管理要质量、要效益。必须从应试教育的桎梏中解放出来，全面贯彻教育方针，认真实施素质教育，面向全体学生，促进学生全面发展。一句话，就是要由“权力经验型”向“智力运筹型”转化。所谓“智力运筹型”就是运用知识的力量去把握规律，总揽全局，实现目标，达到科学决策和民主管理的和谐统一。

学校管理的效能=目标×效率。目标的明确度与管理的有效性成正比。校长管理学校，要围绕目标管理，突破效率管理，强化教学管理。关键是效率管理。效率管理实质是对人的管理，即对学校领导班子、教师队伍和学生集体的管理。领导班子要政治强、业务精、纪律严、作风正。领导班子的建设和团结是提高教育质量的重要前提，确立领导就是服务、办学依靠教师的思想，这是深化教学改革的“启动点”。教师是教学教研工作的第一要素，毛泽东曾说过：教改的问题主要是教员的问题。充分调动广大教职工的工作积极性，解除教师的后顾之忧，为他们排忧解难是学校领导的重要内容。领导为教师办实事要作为考核领导成绩的一项硬件工作，列入议事日程。从而真正树立正确的人才、质量、教育、教学观。

办什么样的学校，培养什么样的人，这是办学指导思想的核心问题，是校长一切工作的出发点和归宿。进入80年代，“升学率”成为衡量教育工作的唯一扛杆，成为检验学生素质的唯一标准，成为评价学校成绩的唯一尺度。这一切直接导致了片面追求升学率的现象，校长要通过自己的努力逐步改变这一局面，变应试教育为素质教育，使素质教育的思想深入人心，成为全社

会的共识。真正确立“服务”意识，转变育人观念，把德育工作放在各项工作的首位，使教师要教会学生做人、求知、办事、健体，促使学生德智体美劳全面发展。要面向每一个学生，面向全体学生每一方面，培养良好的校风，展开教育教学研究。我们知道学生集体主要是校风的建设，心管人、风管心，良好校风给师生一种无形的精神力量。

校长管理学校的观念要转变。学校领导要从事务型管理方式中摆脱出来；要从行政型管理转向民主型管理，要从集权管理转向分权管理，不轻易利用自己手中的权力直接干预下属正常工作；要把工作重点从只注重事后的检查转向事前的预测和决策；要从只注重教职工的工作态度转向工作绩效。总之，要从经验型管理转向科学规范化管理。

校长管理学校必须提高管理能力，包括决策能力、组织能力、授权艺术，增强协调工作和人际关系的能力。

校长管理还必须树立扎扎实实的工作作风。既要精心做好学校的各项常规管理工作，包括建立健全严格的责任制度、评价制度、奖惩制度，以及信息管理系统，又要掌握全局，把握重点，致力于发现问题、总结经验、找出差距，及时解决问题，进行动态管理。

校长管理学校力求制度化：要健全各级部门、人员的岗位责任制，职、责、权统一，建立各种规章制度。民主化：建立教代会、学代会，尊重师生民主权利，不要搞一言堂。校长决策，把指挥权交给主任级，执行监督权交给师生。科学化：进行专题教育调查、教学实验，研究教育、教学、管理的规律，按规律办事。立法化：在《教育法》、《教师法》的指导下，制订学校内部的管理法。

校长应该是一个教育改革的探索者，唯有如此，才会引导教师去探索创新。校长要善于学习不断提高自己的素质，要勇于实践，勇于改革但要把握改革的方向。《中共中央关于教育体制改革的决定》指出：“衡量任何学校工作的根本标准不是经济效益的多少而是培养人才的数量和质量”。牢牢掌握这一条，改革就不会迷失方向。

但是，由于教育事业在改革发展中飞速前进，校长如何进行新时期学校管理问题处于探讨阶段，加之学校教育教学工作是一种复杂而富有创造性的个体劳动，是一个周期较长培养人才的过程。这就需要广大教育工作者，特别是作为学校领导者在教育实践中，不断探索、不断实验，摸索和掌握教育规律，以丰富学校管理理论，夺取素质教育的全面胜利。

谈谈校长与下属共事 河南汤阴县第二职高 葛致仁

校长与下属共事，即校长领导下属工作，校长与下属共同工作以及校长与下属在思想、工作、生活等方面的交往。校长的下属，一般来说是指校长以下的中层领导及其他同事。如：副校长、主任、副主任、工会主席、团委书记，还有等级组长，教研组长等。

校长与下属共事的准则是：亲密有间、赏识有度、高度信任、协调纵横、平时以身作则、关键时刻勇行承担责任。

一、亲密有间

“亲密”是校长能够与下属长期共事而奠定的感情基础，“有间”（即

保持一定距离)是校长与下属长期共事能够坚持原则的基本条件。只有“亲密”而没有一定的距离,校长办事情就会有丧失原则的可能,光有距离而没有亲密的感情,校长办事情就没有成功的基础。“亲密”为“有间”奠定感情基调,“有间”为“亲密”确定相对距离。

确定“亲密有间”作为校长与下属共事的基本准则的意义是:有利于去掉下属对校长的恭维和虚伪,进一步树立的校长的权威。有利于给校长和下属一个公正的评价。有利于给下属一个自尊的面孔。有利于避免一部分人产生嫉妒心理。

二、赏识有度

常识的表现形式多种多样。如:点头、示意、微笑、赞许、褒扬、夸奖等。愿意受到赏识是每个人的自尊心理所决定的。作为一个校长只会使用下属,而不会赏识下属,就如同不给机器加油一样,如果只会赏识下属,而不会掌握分寸,就如同不会检修机器一样。赏识下属是使用下属的出发点,掌握分寸是对下属的高标准严要求。

校长与下属共事能够掌握“赏识有度”的意义是:赏识是一种精神源泉,它可以不断地满足下属的需求感和满意感。受到赏识的下属,可以进一步尊敬校长,并用做好工作作为实际行动来向校长回报。赏识可以提高下属的自我价值,不断地促进下属正确地认识自我。赏识有度可以使下属不断地找出差距,在继续提高中对自己有个严格的要求,为上进准备阶梯,走向逐步完美的境界。

三、高度信任

校长对下属高度信任的表现是:大胆使用,全力依靠,用人不疑。对下属的过失能客观对待,正确看待,能容人之过,能容人之短。校长对下属边使用边怀疑,前使用后怀疑,每次使用每次怀疑,是不行的。所以说,校长对下属的高度信任是做好工作的基础条件。

校长与下属共事,对下属能够采取“高度信任”的意义是:每个下属都希望上级对人高度信任,这是一种正常的心理状态。校长对下属的高度信任,可以满足下属的精神需求,提高下属的自我价值。校长对下属高度信任是一种激励的力量,可以给下属一种工作动力,进一步开发下属的聪明才智。古人云:人非圣贤,孰能无过?下属在工作中即使出了差错,校长也不能一味埋怨,乃至出现了工作失误,也不应该大惊小怪。只要下属尽了心,尽了力,虽有出差错和失误,但是仍然值得信任。这时候校长对下属的信任,一定会表现出比以往更高的价值。

四、协调纵横

人们之间的关系是非常复杂的,在人际交往中,下属之间难免出现碰撞碰撞,难免出现交差矛盾。校长要善于察颜观色,要注意把握时机主动协调,正确处理下属之间上下左右的关系。协调纵横是校长调动各方面的积极因素,是做好工作的重要条件。

校长与下属共事能够做到“协调纵横”的意义是:有利于形成以校长为核心的有战斗力的领导班子。有利于校长化解随时出现的各种矛盾,可以大大避免下属之间的相互的猜忌。有利于不断地消除内耗,形成工作的合力。有利于杜绝激化性矛盾的出现,尽量地减少因人为原因而造成的各种损失。

五、以身作则

孔子云：“其身正，不令而行。其身不正，虽令不行。”可见身教重于言教。校长的率先垂范，胜过万千条规规矩矩，校长自身的榜样是最具有说服力的。校长要求下属做到的，自己应该首先做到，并且做好；校长要求下属不做的，自己应该首先不做，并且应该始终如一，坚定不移。

校长平时能够做到“以身作则”的意义是：校长的言行一致是下属的最高行动准则，校长有完善的自我形象，对于下属的行为具有普遍的指导意义。校长以“行”为令，身体力行，对于下属是无声命令。这样，校长就给下属树立了“应该这样做”的榜样。校长以“不行”为禁止，给下属从另一角度树立了“不应该这样做”的榜样。校长经常以一位普通者身份活动在下属中间，对于下属的常规行为指导具有实在意义。

六、承担责任

在教育实践的实践中，下属难免出现这样的或那样的差错，乃至失误，这本来是正常的现象。校长要面对现实，遇到麻烦事、难办事或困难事，应该既不上推（矛盾上交）又不下卸（踢给下级）。不管应负的责任有多大，都要勇敢地站出来承担。哪怕是没有校长本身的责任，校长也应该全部兜起来，千万不能推三推四，怨五怨六，把责任推给下属。

校长能够勇于“承担责任”的意义是：校长在关键时刻，能够勇敢地站出来主动承担责任，有利于给下属形成一个宽松的工作环境。校长在非常时刻，能够勇敢地站出来为下属解围，把下属从困境中解脱出来，就可以使下属大胆地跟着校长工作，减少后顾之忧。校长能够勇于承担责任，有利于下属在工作中更充分地发挥主观能动性，同时可以增加战胜困难的信心和力量，有利于挖掘更大的潜力。校长在一定的场合公开承认过错和失误，能够消除下属的埋怨，减少下属的怨言。这是获得下属的理解、谅解和支持的有效方法。

文化·体制·模式

—— 深化教改，全员参与，艺术育人

广东省怀集县教师进修学校 黄醒

高明泰和中学 黄雄

文岗学校 廖思初

加强学校管理，提高办学水平，向管理要质量，向教改要效益，是我们“文岗人”一直探索的课题。在几年来的办学、教改、育人过程中，我们积累了一条管理经验，就是在“文化·体制·模式”六字上做文章。

一、文明活泼的校园文化

所谓校园文化是指学校师生共同创造和享受的学校各种文化形态的总和。它包括物质文化、制度文化和精神文化三方面。其中精神文化是校园文化的灵魂，它主导着校园文化的方向，是学校精神文明建设的重要组成部分。校园是校园文化的核心，良好的校园具有催人奋发向上、积极进取、开拓创新的教育力量。那么，我们是如何确立“文明活泼”的校园文化呢？

1. 选好目标，准确确立校风。学校根据实际情况，确立“文明、活泼、勤奋、创优”的校风，“诚朴、好学、守纪、创美”的学风，“严谨、进取、机智、耐心”的教风，在文明、活泼的前提下创优，形成刻苦勤奋的学风。树立“特长+特优=文岗人”的新形象，把校风建设与培养特长、发展个性结

合起来。

2. 运用舆论力量，多维度、多空间宣传校风。校风代表一个学校的质量，是学校的标志。首先，在学校最醒目的地方贴示校风标语；其次，学校的工作时刻都要对照校风，大会小会总结校风；再次，利用报纸、电台、电视阵地宣传校风。使学校形象深入人心，人人皆知，形成良好的氛围环境。

3. 健全规章制度，反复强化校风。学校相继实施了《会议制度》、《政治学习制度》、《民主生活会制度》、《师生日常行为规范》、《师生考勤制度》、《奖惩制度》、《常规教学管理制度》、《检查总结制度》、《校园绿化美化制度》等，保障了校风的贯彻执行。

4. 抓住关键，全员参与，合力共建校风。领导作风是校风的“风源”，是学校工作人员作风的拓展和折射。教师的教风直接影响校风的好坏；学生的学风是校风的主体，是领导作风和教师作风的具体化。校风建设根据本校的优良传统，抓住关键，创出特色，充分发挥“全员效应”的作用。

二、廉洁高效的运行体制

为了提高教学质量，调动广大教师的积极性，促进办学效益、办学水平上层次，学校实行了三组目标责任制，即校长、年级组长、班主任三级管理责任人作为三级目标管理的“法人”，建立起严格和谐、相互制约、相互鼓励、廉洁高效的运行机制。

三级目标责任制就是将学校的教育管理目标呈三级分解，分落于校长、年级组长、班主任三级责任“法人”，并实行目标的量化考核与评估，使三级“法人”的责、权、利更明确和具体化。在目标的分解和考核上，关键是建立起科学的“双向、双重、双二元目标体系”。双向指对上和对下；双重指职能和质量；双二元目标体系，指建立起经过量化的三级岗位责任和管理成果二元目标体系，建立起与之相适应的三级量化硬指标和三级非量化（定性）的二元考核评估体系。并充分发挥教代会及党支部的监督作用。

这种封闭型管理机制既强化了学校的管理，也规范了对学校各项管理的评估和表彰奖励，减少了管理和评估的随意性和盲目性，增强了科学性和针对性，对调动管理队伍、减少人为因素造成的不合理评价而引起的消极因素起积极的作用，使学校管理更加规范化、制度化、科学化。

三、艺术育人的办学模式

学校根据社会经济发展的特点规划教育改革，并考虑二十一世纪对人才素质提出的要求，将跨世纪新型人才的素质要求作为思考教育改革的突破口。实施“艺术育人”的办学模式战略，即“特长+特优=文岗人”模式，所谓特长，是指学生在德、智、体、美、劳五育诸方面，在基本合格的前提下，需有一门功课达到优良水平；所谓特优，是指学校教育注重发展人的个性，人人具有在学科学习、课外活动或社会工作等领域里的特长特优。

1. 建设育人的第二课堂。根据“特长+特优”的人才标准，学校在学生课余时间建设第二课堂，对学生进行非正规课程的教育。学生第二课堂的开设，旨在培养学生的兴趣和发展学生的个性特长。学校专门设立了琴、棋、书、画、唱、舞、体专用课室，让学生在那里按兴趣挑选学习的项目。课外兴趣小组分为两个层次，第一层次是培养学科学习拔尖的学生，第二层次是一些知识和技能组的兴趣小组，学生在两个层次组中均有教师的专门指导。

2. 改革第一课堂的教育。学校在课堂学科教学中，进行“按兴趣分程度”的改革实验，学生可根据自己的兴趣、意愿和学习状况选择班级，教师采取

“分层教学，分类指导”的方法进行教学，使学生学其所、各展所长。这样，才能实现“特长加特优”的育人目标。

3.精减必修课，增开选修课。学校把原各课时的时间减少五分钟，每天多开一节艺术课，每天上午安排部分课程的教学（即智力活动的课程上午分年级必须完成），下午安排适合于培养学生兴趣、发展学生特长的选修课（选修课程的教学按兴趣不分年级）。

4.加强美育的全面渗透。为了使艺术教育成为学生的特长特优，学校确立美育全面渗透的战略，如每节课预备铃一响，各班歌声叠起，正式上课铃响，各科教学正式开始。成立生动活泼的各兴趣小组，发展学生个性的专长，增强其成功感和自信心，实现“减轻负担，发掘潜能，生动活泼”的改革总目标。

“文岗人”通过“文化·体制·模式”的深化改革，艺术育人，教育质量明显提高，校貌大为改观，图、音、体跃居前茅，学校多次被上级评为先进集体，先进单位，学校的办学得到了社会各界的肯定，1995年被市县评为该镇的唯一文明单位。

校长的听课及评课艺术
河北省曲阳县产德乡北水峪村
刘俊国 刘胜军 胡庆文

作为学校校长，听课和评课似乎是习以为常的事，然不少的校长只是草率地听课和评课，有的虽认真地听了课，在评课时却是颠三倒四，评不到点子上。其实听课和评课是一种内容极为丰富的艺术性很高的活动过程。在这里我想根据自己多年的体会，加以论述。

一、听课要有一定的目的和思想准备

校长听课，都是为了完成一定的教学任务而进行的。比如为了指导青年教师改进教学方法，为了推行新教法，为了掌握教师的实际授课能力等等。作为校长，在听课前都要有充分的思想准备，要为如何听好课而备好课，这里提到的“备课”，不是教师的一般性备课，而是为听好课、评好课的备课。也就是说校长在听课前要对听课的目的、方式方法、参加听课人员等做到心中有数，有的放矢。

二、听课时要做好记录

在听课时，校长要做好记录。记什么？应该记录授课人是谁，授课的班级、班级的学生状况、授课内容、教学环节及时间的利用、教师授课所采用的教学方法、本课的重点、难点及解决办法、课堂气氛及双边活动的安排、教学效果的优劣等。作为校长听课，不能像学生听课那样，为的是掌握知识、技能、技巧，而是为了提高全体教师的教学能力，校长要对教师的授课作出评价，提出指导性的建议。所以校长在听课时做好详细的记录，是非常重要的。

三、听课要有一定的方式、方法

校长要达到预期的目的，应根据课的类型采取不同的听课方式方法。具体来讲听课的方法有7种：1 了解性的听课；2 研究性的听课；3 实验性的听课；4 检查性的听课；5 示范性的听课；6 辅导性的听课；7 总结性的听课。校长在听课时根据不同类型采取什么样的方式方法，

是至关重要的。因这不仅影响到校长与教师之间的关系，还影响到教师的实际授课能力。所以校长对听课方法方式的具体选择、科学使用，关系重大。

校长听了课以后，就要评课。评课时要依据一定的原则和标准认真评。

关于评课的原则，在《小学管理》中的评课方面，讲了三个。即（1）教学目的和教学效果统一的原则；（2）“教”与“学”关系统一的原则；（3）知识教学与智力开发，思想品德教育以及心理品质健康发展“三位一体”的原则。除此之外，我认为还应该坚持实事求是的原则、指导改进原则。

实事求是，是我党历来提倡的原则之一。所以校长在评课时应当先遵循这一原则。我们的听课，都是有一定目的的听课，而这一目的不外乎是为了改进教学，探索教学规律，不断提高教学质量和教学效果。评课，就是对一个教师的授课做出全面科学的评价。这个评价也就是结论。对一个人或一个问题的结论要确切，要恰如其分，要实事求是。否则，就会导致教师的不服或不满，进而影响领导和被领导的关系，以致影响整个教学工作。

提到指导改进，从我们的听课目的来讲，是为了改进教学，那么我们作为校长，评课时就应针对教师的授课，提出改进意见。社会是发展变化的，我们的意识也在不断地改进。按照实践、认识、再实践，再认识的观点，任何事物的发展都是在这样大循环往复中完善的。绝对的完美是不可能的。当然，有些改进是量的变化，但否定之否定也是马克思主义的基本观点，新事物总是要否定旧事物。所以我们在评课时应该把指导改进作为一项原则。

对于评课的标准，我们的《小学管理》和《教育学》中共列举了7条。即：（1）教学目的明确、具体。（2）教材的组织安排系统、科学。（3）教学程序紧凑、严谨。（4）教学方法灵活有效。（5）教师语言规范、准确、生动、形象，板书工整、合理，教师的情感、态度亲切、自然。（6）师生表现积极、主动，课堂气氛好。（7）教学效果好，扎实。在这7条中，我觉得最重要的一条是教学效果好，所谓教无定法，贵在得法，也就是强调了这一点。

听课和评课是一种内容极为丰富、艺术性很高的活动过程。它是校长业务素质 and 领导艺术的重要组成部分，每一位校长都应对它有充分的认识。

班级管理方法和手段

湖南省湘潭市岳塘区板城联校红旗农场子弟学校

廖顺英

教育工作是最富有诗意的工作。它既有极严格的规律性，又有最丰富的艺术性。它需要一种忘我的工作，一种执著的追求，无私奉献的精神，一种全身心地投入的热忱，尤其是班主任工作更是如此。作为一名优秀班主任教师，不但要有丰富的理论和知识水平，还要有一定的科学管理方法和手段。下面谈谈我在班级管理方面的一些做法：

一、树立目标全面发展，争创优秀班级

面对五彩缤纷的世界，学生受到各个方面的影响，思想表现异常活跃。不读书也能参军、招工、赚大钱，这使很多学生困惑。到底要不要读书？怎样读，也有些人想努力学习，又感到方法欠缺，有的则是基础太差，想学也难。作为班主任要去帮助他们，教育他们，引导他们沿着正确的轨道前进，让他们在前进中提高认识在学习中增长才干。这是一项艰巨的工程，不是一

般的口号和几次工作就能解决问题的，需要经常的、耐心的思想工作，我认为开展谈心活动，是做思想工作的好办法。

我谈话的对象是以干部和差生为重点的同学，谈话的内容是从理想前途和学习方法为重点，从国家到个人，从学习到生活，从现在到将来，启发学生从我做起，从现在做起。

要使谈心收到好的效果，班主任教师必须订好计划，明确目标，有的放矢，步步落实。五年一期重点是建立一支好的干部队伍，所以一开学就找班干部谈话。有意识地交任务给他们，任务也由少到多、由轻到重、由易到难。在工作中，经常和他们接触。及时给他们指出工作中的缺点。告诉他们怎样团结同学，怎样起好同学与教师间的桥梁作用。与其他同学比起来，和他们的谈话是较高层次的。功夫不负有心人，小干部都成长得很快。六年二期重点是全班平衡发展，争取质量第一，因此找差生谈心为首要任务。本学期已个别谈话 48 人次，个别学生做到经常谈心。

要使谈心收到好的效果，老师还要多方面了解情况，做到心中有数，我平时注重从家长中了解情况，从谈话对象的同学朋友中了解情况，全面地占有材料，说话就有份量，不必声色俱厉，也不变相体罚，学生自然心服口服。通过谈心，同学们目标明确，信心倍增，班级工作顺利开展。

二、建设一支有一定能力的干部队伍

班干部是班主任的助手。干部队伍健全，干部得力，班主任工作就会得心应手，反之，班主任又苦又累又无成效。我每接一个班，都特别注意建设一支有一定工作能力的干部队伍，我把班上大大小小的工作责任到人，事事落实，做到人人有事做，事事有人管。组成了一个既各司其职，又互相联系的干部网络。

这给班主任的工作带来许多方便。学校的意图，班主任计划能一杆子打到底，班上的情况、同学们的要求也能及时地反映到老师这里，在这样的上情下达、下情上达的氛围里，同学不受到多方面的约束，班风学风比较正规。

在这支干部队伍里，担子最重的是正副班长，我对他们的要求非常严格，对他们的批评是公开的。同学们感到老师不偏爱班干部，干部也就自然有威信。但当有同学对他们不理解，导致误解时，我给他们支持又是最有力的。有一次，我在班上严肃地批评了班长的某些不足之处，有个同学不理解我这样正是为了爱护干部，而误认为我不喜欢这个干部，他终于寻找一个机会，捉弄了这个班长。在这种情况下，我毫不犹豫地调动了学校家长委员会、家长的力量，对这个同学进行了教育，使他认识了自己的错误。在班会上作了公开检讨，并向班长道了歉。

在这支队伍里，工作最辛苦的是小组长，对于组长也要引导，也要支持。由于组织得力，工作出色，我班班干部被学校授予“红色火车头”的光荣称号。

三、从德、智、体、美、劳多方面全面关心学生成长

学习是学生的根本，我在班上树立了目标，培养学生有服务于社会的意识，也有自立于社会的意识。

1. 在各项活动中培养学生、关心国家、关心集体、关心他人的品质。在“双拥活动”中我班每个同学都捐了款，每个同学都写了慰问信，获得“双拥”优秀班级的光荣称号。

为了挽救育才学校教师谢自亮同志的生命，为了支援灾区人民建设家

园，同学们更是踊跃捐款捐物。

同学们把这一次次活动看作是自己为社会作贡献的机会，有位同学每个学期都寄 20 元钱给贫困地区的一位女学生。还有一位学生因捐款迟了一天，因班长不收他的钱都哭了。直到后来老师亲自收了她的捐款才破涕为笑。

2. 积极开展群众性的文体活动，增强体质陶冶情操。坚持每天唱歌，一学期唱熟了 20 多首少年歌曲。坚持早跑，天天锻炼身体。几次参加区田径运动会成绩优异，尤其是本学期的田径运动会，我们班有 14 个学生参加。13 个学生分别获各项第 1、2 名。坚持开展文娱活动，寓教于乐，加强班级同学的凝聚力。

四、与家长委员会密切配合

班家长委员会由 10 人组成，一个主任，三个副主任，6 个委员。家长委员会协助老师做学生思想工作，常到班上来座谈，与各位家长保持联系，与任课老师座谈。利用《家长通讯》传达班主任老师的希望，总结家长管理的经验，提出要求。每个家长都希望《家长通讯》越办越好，需要帮助，他们都表示会尽力帮忙。“家长奖励基金会”作用大，家长委员会能领会学校意图，配合班主任做好工作，并对优秀学生给予鼓励，对进步的学生给予肯定。

班主任工作辛苦，但这项工作非常有意义。面对一张张幼稚可爱的面孔，再辛苦，他们也无怨无悔。

略论教学领域的深层次管理 ——兼谈教学管理工作中的一些弊端 江西省莲花县壮场中学 刘龙飞

教学领域的管理是教学管理工作的主体，实施对教学领域的深层次管理是搞好教学管理的要害所在。忽视这一要害，势必导致教学管理工作的紊乱或失误。

教学领域管理层次有三：一是“量”的管理，二是“质”的管理，三是“效果”的管理。实施第一层次的管理较易，第二层次的管理颇难，第三层次的管理则依赖于前两个层次，尤其是取决于第二层次管理的优劣。由此足见，对教学领域中“质”的管理是最深层次的管理。

近年，学校对教学管理浮于第一层次“量”的管理者见多。教案数节数，作业看次数，上课听课查堂数；外加教案写得整洁（或还好）有目的、要求、重点、难点，作业有批改评语等，名曰：“常规检查”。期期如此，照常规例行公差。于是乎，欠教案节数者临阵加班抄袭凑足；少作业次数者找几个学生突击补上过关了之。如此办理，必然导致第三层次管理紊乱和失误。最终针对考试成绩用经济手段以了之。此乃弊端之一。主管教学工作者不深入“质”的管理层次，或抓不住“质”的管理要领，乃弊端之二。教学常规检查或请全体行政人员代行，或委托教研组长完成，主管者仅忙碌于收集他人代检记录表格，在教务会上宣读数据等事务工作，如此做法当然得不到教学领域里的真实情况，更谈不上对教学总体形势的评估。

实施对教学领域深层次管理，笔者认为亦不难。浅见如下：

主管教学者务必潜入教学领域，身体力行。有一位教务主任，开学伊始、期中、期末“三深入”（深入教师、课堂、学生）常做不懈。一日一课（听

课)、一日一看(或看一科任者教案,或抽看某班某科的几本作业)、一日一谈(与老师或学生个别交谈)是他的“家常便饭”工作,每日约占两个小时工作时间,期中召开教学总体状况报告会,小结前期、指导后期教学工作;期末召开教学经验交流和全学期教学总体状况报告会,总结本期指导下期教学工作。深受师、生欢迎。

“质”字当头,探求共识。某教务主任实施教材、教案讲课、作业四对口检查教学法,得心应手收效甚好。做法是:听课前先读教材,以求熟悉课内容;再读教案,以察其备课的准确度(含目的要求的准确性、重点、难点的准确度,突出重点、突破难点的方法是否恰到好处,教学程序安排妥当与否,双边活动设计、作业选择布置的质和量是否恰如其分等);然后进入课堂听课,相互交流取得共识。这种做法既受老师欢迎,又能使主管者变“管理”为“指导”。因为主管者与教师在教学领域里有了共识,从而常常激发起任教者热心教学,调动其积极性。这种对教学“质”的深层管理方法是切实有效的科学管理方法。

精心发掘各个任教者点滴成功之作,形成教学领域里总体优势;及时发现教学工作中某些倾向性问题,解决于萌芽状态。某教务主任通过听课、交谈,了解到一位数学教师长年坚持两个“三三分割”法,自我控制课堂教学时间,分配作业总量的分析解答数量(即:新授课时 $\frac{1}{3}$ 时间指导学生自读, $\frac{1}{3}$ 时间重点讲解、 $\frac{1}{3}$ 时间当堂练习;练习册总量的 $\frac{1}{3}$ 揭示、 $\frac{1}{3}$ 讲解, $\frac{1}{3}$ 学生自解,达到题题过关,)期中教学总体状况报告会上,充分肯定,并予以推广。他了解到个别教师把一课时可授完的内容在教案案头加上“两课时”字样时,就及时通过个别摊牌交锋,使任教者心悦诚服。实践证明及时发掘优者优质,纠正偏者劣质,是“质”的管理至关紧要环节,坚持做下去就能提高教学质量。

教学深层次管理的途径甚多,但无捷径,也无现成模式,务必因校制宜,因人制宜。当然,也离不开“量”的管理层次。只有“质”与“量”双管齐下方可形成“效果”管理之坚实基础。

校长怎样抓目标教学的管理 江苏省睢宁县高集中学 刘启良

目标教学管理是为了实现教学目标,按照教学规律和目标教学的特点,借鉴现代科学管理的理论和经验,对目标教学全过程进行的管理。它是教学管理的改革和创新。校长掌握并运用目标教学管理得法,对于促进目标教学的健康发展有着十分重要的意义。

一、健全管理系统

目标教学的管理系统以目标—过程—质量全过程的监控为内涵,寻求与目标教学执行系统的协调统一,促进教学管理的规范化和科学化。加强目标教学管理,首先要健全有效运转的目标教学管理系统,即指挥系统和反馈系统。

建立管理指挥系统。在校长领导下,由教导主任、教研组长和年级组长组成教学管理指挥系统,负责计划、组织、指挥、协调和评价目标教学工作。可以成立由校长牵头的目标教学实验课题领导小组,实行分块管理、分级指导、逐层反馈、定期总结。还要制定目标教学的总体规划和一整套制度,通

过教导处对教研组、年级组的指导、督促、检查，将目标教学的各项管理创造性地运用到教学实践中。

建立目标教学管理反馈系统。它的职能是及时、准确地向指挥中心提供计划决策实施情况的反馈信息，以便对目标教学过程的各个环节进行调节与控制。这样可以掌握第一手材料和可靠的反馈信息，及时做出准确、适当的调整，并为校长做出新的决策提供依据。

二、抓好目标教学常规管理

目标教学管理区别于其它教学管理的显著特征，是它重视对教学过程的管理，即重视对质量形成的各个环节的管理。加强目标教学常规管理，可以克服随意性和无政府状态，从而保证目标教学工作正常运转。

（一）确保目标教学的中心地位

学校要以目标教学为中心，教学管三位一体。即教师为实现目标而教，学生为达成目标而学，领导以目标达成过程的工作质量、工作时效来管。使管理更具导向性，更有利于师生教与学意志的统一。为确保目标教学的中心地位，要努力做到以下几点：

1. 校长要把主要精力放在目标教学上。
2. 建立目标教学工作制度。目标教学管理要以管理制度建设为主，实行管理制度、评价制度、奖惩制度三结合。
3. 加强目标教学工作的计划性。

（二）抓好目标体系的管理

教学目标体系由标准参照系、转化中介和操作规范构成。要抓好目标体系的管理，必须做到：

1. 实施教学目标体系。
 2. 构建和管理各级教学目标达成标准系。
- 校长既要分层次管理各级目标达成度，又要统一协调各级目标之间的关系，在目标的导向下，搞好教学工作。

（三）抓目标教学过程的管理

教学过程以目标为主线，评价贯彻始终。对教学过程的管理主要运用单元目标监控教师是否按单元教学程序组织教学。

1. 抓目标教学常规的构建

目标教学是由教学目标、目标教学活动和教学评价三要素组成的。在教学管理中，要以目标教学的管理为核心，把教学目标管理与教学常规管理结合起来，使教学管理更具科学性。

- （1）构建新的计划、总结、备课、上课、辅导、批改等机制。
- （2）建立课堂教学程序和单元教学模式。
- （3）建立三级达标管理链。即课时目标管理、单元目标管理、终结性评价目标管理。

2. 抓好教学环节中的关键

在教学的各个环节中，以备课、上课、检测、矫正等环节尤为重要，校长要切实抓好。

坚持集体备课制度。要求教师在单元教学前，以教学大纲为依据，以教学目标为导向，全面系统地研读教材，把握单元知识结构，确定单元教学目标，研讨单元认知前提的诊断与补偿，编制单元目标教学计划，提出单元综合课建议等。

优化课堂程序。课堂程序是课堂教学过程中各阶段环节、步骤之间的互相联系。要求教师把教学环节置于科学的理论基础上，经得起教育学的检验，突出目标教学的特点，遵循目标教学的课堂程序，逐步做到先“人格”再“出格”。为使课堂程序优化，要组织教师学习课堂教学基础理论知识，向教师提出课堂教学的基本要求，组织一系列研究课，开展教学比武，还可采取“请进来”、“走出去”的办法，引导教师学习先进，不断提高课堂教学艺术。

及时检测。要求教师教完一单元后及时进行检测。检测后及时阅卷，分析情况。

认真矫正。要求教师根据反馈信息制订好补救方案，上好补救课。

（四）开展科学评价活动

评价是单元达标教学的动力系统和调控系统，它作用于从制定教学目标开始的整个教学过程。校长要用布卢姆的教学评论理论，建立目标教学的反馈——调控机制，形成完整的教学常规性的教学评价体系。从教学目标的设计、教学内容的处理、教学过程的调控、教学方法的选择、教学双方的态度、教师素质的体现、认知与操作目标达成度、情感目标达成度等方面进行评定。要组织人员检查考评，采取定性与定量相结合的办法，逐项评分，并将考评结果进行认真处理。

三、抓教师队伍建设

目标教学靠教师。培养与强化教师的参与意识是搞好目标教学的关键。

抓教师思想的转变。要组织教师学习教育方针，学习党和国家领导人有关教育改革的指示，学习目标教学的有关理论，学习外地经验。通过学习，端正教育思想，转变教学观念，增强参与目标教学的自觉性。

注意示范，拿出样子。推广前，精心培养典型，树立样板，然后“请上来”，开观摩课。

运用激励机制，形成竞争格局。要加强对目标教学的考评奖励，强化竞争意识。

随着目标教学的深入发展，目标教学管理的研究也在不断深入和发展。校长应该积极学习，勇于探索，不断积累经验，为促进目标教学健康发展而不懈努力。

学校管理要注重感情投入

江苏省响水县海安集乡教育办公室 严敬文

情感是人们对客观现实的一种特殊的反映形式，是人对客观事物是否符合人的需要而产生的体验，学校要完成培养人才的目标，就得采取各种管理措施。从现代教育手段来看，符合科学性、特色性、序列性、实用性的学校管理制度固然重要，而为一校之魂的校长，在学校管理中注重情感投入是决不可少的一环。

那么在学校管理中，如何注重情感投入？

一、以“兴致”为宗旨，注重情感投入

校长是学校工作的“领头雁”，是学校教育改革的“主导演”。作为学校工作的决策者，首先必须树立“依法治校，科研兴教”的思想，要有为官一任、造福一校的信心和决心。良好的外部环境是办好学校，提高质量的物

质前提。学校环境建设不论属于物态环境，还是属于非物态环境，都要明确目标要求，落实各项管理措施，有计划地创造有自己特色的、与时代发展合拍的文明校园。要充分地发挥广大教师的积极性和全体学生的能动性，形成“共建校园，管理校园，美化校园”的强大合力。要把常抓常新放在首位，把外部环境建设成为师生精神风貌的发源地，把学校办成人才培养的景点，输送人才的主窗口。只有这样，才能兴旺我们的办学事业，才能获得社会各界人士的赏识。

二、以“尊师”为动力，强化情感投入

教师都是有较高的文化素养，较好的心理素质。而正是这些特殊因素的影响，使他们产生自尊心理。他们在自尊的心理基础上，要求别人尊重他们的人格，尊重他们的知识，尊重他们的劳动，尊重他们的意见，如果这些需要得不到满足，就会影响他们参与民主管理的积极性，这就要求管理者加强情感投放，俗话说：若要人敬己，先要己敬人。首先，校长要放下架子，乐于和教师交朋友，这样可以清除教师的心理障碍，架起感情的桥梁。其次，要充分肯定教师的工作成绩，及时表扬他们工作中的优点。再次，要信任和依靠教师，充分发挥他们的主观能动性，让他们在自己的工作范围内有职有权有责。另外，要关心教职工生活，了解他们的甘苦，主动热情地帮他们排忧解难，这样教职工就会从中得到温暖，打心里爱戴校长。还有，对教职工的合理需求应尽量满足，一时因实际情况不能满足的，要晓之以理，只要你时时处处表现出真诚的尊重，每一位教师的情感，一定会得到他们的谅解，这样，以心换心，以情取情，一定会得到教职工情感上的尊重、工作上的支持，一切工作才能顺利完成。

三、以“爱生”为己任，着力情感投入

学生是完成学习任务的主体，他们在学校教育的影响下，各种情感如道德感、理智感、美感等都会有进一步的发展。因此，对他们要进一步加强思想教育，并通过思想教育逐步培养他们控制调节自己情感的能力。作为一校之长，要关心爱护每一个学生，帮助他们树立正确的人和观、世界观、价值观。在这其中榜样的力量是无穷的，校长的为人师表，严于律己，对学生的情感有潜移默化的作用，因此，校长要注重自身职业道德的修养，做学生的楷模。对成绩优异的学生要关心，对成绩差的学生更要关心，要使每一个学生都感到学校是一个温暖的大家庭，只有这样，才能使每一个学生在德、智、体、美、劳诸方面全面发展，也只有这样，才能促进教学质量的进一步提高，使广大师生品尝到成功的喜悦。

四、以创设氛围为手段，培养情感投入的基础

要激发师生的创造力，必须首先培养他们对学校本身的情感，才能产生创造的欲望，并使之认识其自我价值与创造价值。这里主要指校园内的生活氛围，包括物质环境和精神环境。所谓物质环境就是指校园里的硬件建设，包括宜人的绿化风光科学的校园布局、合理的生活空间等等，让广大师生置身其中，便心旷神怡，顿生喜悦。所谓精神环节主要是指校园的文化建设，包括“文风”建设，健康的师德水平，科学的常规管理，同学关系，同事关系、师生关系、高尚的公仆意识。更好的精神环境从客观效果上看，比起物质环境显得更为重要，物质环境可以让师生建立良好的表象意识，而健康的精神环境则可以震撼师生的心灵，从而真切感到社会主义学校的温暖、真情，并产生为之尽职尽责的内在动力。

如果我们广大校长在学校管理中都能多一点感情投入，少一点长官意志，那么兴校之日何愁无期呢？

试谈校长与教师相处的艺术 江苏省洪泽县双沟中学教科室 刘德先

要想把一所学校搞得既红红火火，又扎扎实实，最重要的一条就是校长与教师能够和睦相处，而和睦相处的关键又在于校长对教师能够真心诚意、开诚布公、一视同仁等。这是公共关系学中很重要的一点。为抛砖引玉，我也想说说我的一孔之见，敬请专家、学者批评指正。

一、心真意诚法：众多的事实都可以证明：凡是校长能够真心诚意对待教师的学校，各样工作都搞得很出色。为什么？因为教师最喜欢与心真意诚、襟怀坦白、光明磊落的校长相处。而对那些虚情假意、口是心非、心怀叵测的校长最讨厌。用“虚情”、“诡计”对待教师，有时也能搞出一点名堂，但它终究经不住时间和事实的考验，只能管一时、一事、一处。教师与前一类校长共事有安全感、信任感，与后一类校长共事，整天提心吊胆，生怕有一天会给玻璃小鞋穿，甚至会踏上一只脚，试问，生活在这危机四伏的环境里的教师能解放思想、大胆设想、锐意改革、放手工作吗？所以，我认为校长与教师相处最根本的一条就是心真意诚。

二、互换位置法：或曰将心比心法。作为一校之长，不论提出什么要求，采取什么措施，布置什么工作，解决什么问题或者批评哪一个教师，都要站在教师的位置上去想一想：假如我是教师，我能接受得了吗？我能完成吗？中国不是有句“马上不知马下苦”的老话吗？这一句话不就是批评那些只顾自己升官发财而不顾人民死活的坏官吗？只要校长能体谅教师的苦衷、难处，就会提出让大多数教师接受得了的要求，就会制订出切实可行的工作计划等。而教师就会与校长同心同德、同舟共济，就会为校长出谋献策，就会心甘情愿、不遗余力地工作。当然事物都有两个方面。校长即使这么做了，有时也会遇上“不识好人心”、得寸进尺的个别教师。对待这些“马下不知马上苦”的教师，校长仍然要耐心教育，坦诚相处，使其觉醒、悔改，与其同步。

三、因人而异法：一所有几个、几十个，乃至有几百个教师的学校，各式各样的人物都有：男的、女的、老的、少的，高层次的、低层次的、拼命干的、混日子的，等等。他们的性格、气质、爱好、特长、出身、要求、心愿、品德、目标、水平、成就等各不相同。作为一校之长，就要有明察秋毫的洞察力，对他们的一言一语，一颦一笔，一草一动都要观察入微。一旦发现他们有什么要求、愿望等就要及时谈心，根据学校的实际情况作出合情合理的处理。譬如，老教师只想图个“安”，在学校条件许可的情况下，可以适当少安排些课，使其安度晚年；对年轻的教师，要适当地多安排些课，使其“实践出真知”；对有能力的教师，要安排些“把关课”，让他们在“风口浪尖”上摔打一番，磨练“过硬”的本领。这样因人而异（当然不是无原则的迁就），适当安排，定会满足他们的心愿，定会创造出最佳成绩。

四、一视同仁法：现实中常有这样的现象：校长周围都有几个“亲密无间”的教师，也有几个关系特别紧张的教师。与“亲密无间”者喝上千杯还嫌少；与“关系紧张”者谈上半句就嫌多。这种离心离德、排斥异己不能一

视同仁的现象，势必给人际关系蒙上一层阴影，给学校工作的开展带来障碍：“吹喇叭”的、“抬轿子”的，可以春风得意、青云直上；说真话的、干实事的被忽视。因此校长要想与教师和睦相处，要想使学校干出点成绩，就必须对所有的教师一视同仁，做到一碗水端平。

五、平等待人法。人本来没有高贵、卑贱之分，作为共同为教育事业献身的校长的教师，在人格上更是平等的。当校长的应该这样想：我碰上机会了，领导给我一顶帽子——校长。而大多数的教师没碰上这个机会罢了。有朝一日，把这顶帽子戴到别人头上，我不也是教师了。如果常常这样想，他就不会成为凌驾于教师之上的“精神贵族”了，只会是“为官一任，造福一方”的“与民同乐”的人民公仆。校长——教师；教师——校长，谁都不大，谁都不小；谁都不贵；谁都不贱，只不过是分工不同罢了。所以，校长一定要平等待人，切勿欺负教师。只有这样，领导与被领导的关系——校长与教师的关系才能和谐。

六、敢担责任法。会当校长的，不管教师在工作中遇到什么麻烦、出了什么岔子（非原则的大事），对外对上他都会一个人承担。只有这样，教师才能放手大干。说句实在的话，担子再重，担在校长身上也就“轻如鸿毛”了；倘若担在教师的身上就“重如泰山”了，会把他（她）压垮。现实中常有这样的校长，一旦教师出了点差错，就塞责推诿，自己一点责任没有。试问，在这种校长下工作的教师，能安全吗？能顺心吗？关系能和谐吗？结果，教师只能像小脚女人一样，一小步一小步慢慢朝前挪动，学校能出奇迹吗？这样讲并非要求校长“家丑不外扬”，也并非要求校长放弃原则性，而是要给那些“大干特干拼命干”的教师一个安全感，创造一个大显身手、游刃有余的环境。难道教师犯下“杀人越货”的滔天罪行也要教校长担着吗？绝不是这个意思。

七、不断激励法。世界上的任何一个人都是需要激励的。尽管有种族、国度、地区、性别、年龄之分。同样，一个人的一生也都是需要激励的。中国有句“孩子要人哄，老人要人捧”的老话。这句话的内含就是说人不论哪个阶段都是需要别人、特别是需要那些掌权的、当家的去“哄”、去“捧”。所谓“哄”、“捧”，也就是需要他人激励。校长要想与教师处好关系，不单单是“哄哄捧捧”就可以了事的，而是需要经常地不断地公正地肯定他们的为人、他们的功绩。否则，他们有可能怨声载道、怨气冲天，从此一蹶不振、销声匿迹。因为他们所吃的苦、所干的工作，没有得到校长的认可、这不但会影响人际关系，而且也会直接影响学校工作的正常开展。因而，校长一定要经常地去激励教师，精神的、物质的都行。

综上所述，校长与教师关系的好坏，直接影响到学校工作。关系密切、和谐了，大家就会心往一处想，汗往一处流，劲往一处使；关系疏远、紧张了，大家就会像一盘散沙，你向东淌，他向西滚，甚至尔虞我诈，勾心斗角，哪还有心思去干工作？因此，校长一定要想方设法团结好全体教师。当然，这是一门学问，也是一门艺术。愿所有校长都能用“心”去探索这门学问和艺术，更愿它能开出夺目之花、结出丰硕之果。

校长“四德”

江苏省如东县双南中学 陈福田

学校是社会主义精神文明建设的重要阵地。校长是这个阵地里的“主心骨”。作为一个特殊的管理角色，应当具备“四德”

一、育人之德

教育的本质就是培养人。在学校教育中则表现为教书育人、服务育人、管理育人。一个具有良好管理道德的校长首先应具备有“乐有英才”之德。我国古代思想家孟子曾说过：“得天下育人而教育之三乐也。”当校长感受到育人之乐，那么就能切实贯彻国家的教育方针，面向全体学生，既注重学生的全面发展，又注重学生个性特长的形成，使第一位学生学有所得，用有之长，使第一位学生走向社会后都成为有用之才。育人的关键靠有才的教师，青年教师是学校的栋梁。校长育人之德的另一方面是要注重培养青年教师。教育的行家皆知，一所学校发展的后劲大小取决于青年教师的成长、成熟、成家，所以校长必须把培养青年教师的工作作为工作任务中最重要的一环。对教师不能只使用，不培养，或者重使用，轻培养。应该在关心他们思想和生活的同时热情扶持和大胆任用青年教师，既压担子又悉心指点，通过新老结对、外出学习等多种途径，造成有利于青年教师迅速成长的氛围，使学校的教师群体“辈辈出高手，代代出新星”，使学校成为育人的乐园。

二、用人之德

在学校管理中如何用好人是校长管理道德的集中反映。一个具有良好管理道德的校长，用人之策，用人之术中应做到不分亲疏，唯才是举，用人之长，避人之短，这就是说一是用人时不避亲疏而任用能人贤人，不以自己对人的印象而错用人，即贤能者用之。二是善用他人的长处，尤其善于任用能力超过自己的人，具有广阔的胸怀，宏大的气量。因为有“高峰”必有“低谷”，人有所长也有所短，俗话说：“尺有所短，寸有所长”。这就要求容不同意见存在，听不同意见入耳，容下级对校长的批评、指责，容下级的某种“过失”。俗话说：“严以律己，宽以待人”，这是校长有德性的重要标志，这也是学校贤能者得以施展才华的先决条件，积德者多助，失德者寡助。

三、治学之德

校长者，为师者之师也。在治学上更应有严谨的态度，科学的方法，求实的精神，垂范的作风。严谨的治学态度的关键是抓好教师队伍的优化。要重视教师素质的提高和责任心的加强，要造就强将带强兵的格局；其次，应遵循客观规律，按科学规律办事，特别重要的是遵循青少年身心发展的规律和教育循序渐进的规律，从校情、班情、生情出发，实事求是地抓住学样管理过程中的龙头；再次，科学地安排时间，恰当地处理主客体的关系，讲究时间效益，注重最佳效果。求实是校长在管理道德规范中一个核心，实有人听，实有人信，实是优良传统和作风。所以校长在工作中应千方百计多做实事，做好实事，身先士卒，严谨治学。

四、交往之德

学校管理是在人与人之间的交往过程中实现的，学校必然存在各种各样的人际关系，注重学校人际关系交往道德是校长管理道德规范的重要内容之一，是校长工作成效好差的重要原因之一。这就要求校长必须做到为人正直、诚实、守信、廉洁、光明磊落，其核心是廉洁。廉洁是校长政道兴盛的必要条件，是校长成熟与智慧的表现，也是校长实现自我价值的必要条件。廉洁可以增强校长的内在权威，形成潜在管理力量。因此校长在管理中要做到六要，即：对上级要敢于讲真话，敢于负责，表里如一；对下属要一视同仁，

公正裁断，不玩权术；成绩面前要不贪荣，金钱之下不贪赃；自己失误要不推卸，强者在岗要不嫉妒；不自食其言，不盛气凌人；原则面前要不让步。只有这样，才能使广大师生感到校长可亲、可敬、可信，使学校管理形成合力，为办好学校奠定坚实的基础。

农村小学管理体制的探索 山东省蒙阴县常马乡教委 房成友

常马乡位于蒙山脚下三县交界处，共有 18 个行政村，14 处小学，面广摊子大，布局分散，给管理带来较大困难。根据山区特点建立适合农村小学的管理体制，是农村教育改革的重要课题。

邓小平同志的南巡讲话给农村教育改革指明了方向。建立学校内部竞争机制和运行机制、启动内部活力，调动校长、教师教书育人和广大干部、群众办学的积极性，努力提高教育、教学质量，尽快普及初级中等及初等义务教育，是做好“办好教育为人民”这篇大文章的重要内容。几年来乡党委、政府结合本乡实际情况实行了校长聘任制、教师聘任制，岗位目标责任制的内部管理体制的改革，完善落实了分级办学。分级管理的教育体制，实现了初等、初级中等义务教育，收到初步的效果。

一、建立乡、管理区、村三级教育委员会。乡教育委员会由分管的副书记或乡长、四个中心的校长或园长组成，下设办公室 3 人。管理区由总支书记、村书记、学区小学的校长组成。村教育委员会村长、村小校长、部分家长代表组成。乡教育委员会在群众推荐的基础上，由乡党委、政府上报县 321 教育委员会，县教育委员会聘任教委主任。四中心校长在全体教师推荐的基础上竞争上岗，由乡教委聘任。学区小学校长在群众推荐的基础上，由中心小学校长聘任，村小校长由村长提名，学区小学校长聘任。各村小教师由村教育委员进行招聘，优化组合。落聘者由乡教育委员会进行妥善安置。乡政府明确下文规定分级办学，分级管理。各级教育委员会职责分明，每年对学校工作、经费使用、校产管理进行一次评估，每学期召开一次汇报会，听取学校领导关于教育、教学、学校管理等工作汇报，制定目标责任制，明确职责，年终由乡政府对各级教育委员会进行考核奖惩，并做为各级领导班子的政绩考核的重要内容。

二、四中心校委会的组建。中心校委会由四中心的校长或园长负责组建，进行优化组合，明确职责，分工协作，当好校长的助手。中学设教导处、总务处、政教处。中心小学设教导处、总务处、教研室负责学区小学及全乡小学教育。中心幼儿园设教务处，负责全乡幼教工作。成教中心设教导处、总务处负责职教及扫盲、技术教育工作。各中心职责明确，通力协作，搞好全乡教育工作。

三、推行“双向合同”制。启动内部活力，做好“办好教育为人民”的文章。

“双向合同制”是村委与教师双方都同意的，各负什么职责，达到什么目标，给多少报酬，双方立下合同。由中心校监督执行的一种合同形式。此合同是与经济挂钩，能调动双方的工作积极性。

四、中心的校长或园长及全体中小学教师实行目标责任制，分别与乡、村教委签订“双向合同”。乡政府、村委负责办学条件的改善及办学所需用

的经费，学校负责教育、教学质量，学校管理。学期末进行考核奖惩，金额由村委的经济状况而定，水平低于去年教师工资的，基础上上浮拾元，上下封顶。这样极大的调动了教师教书育人的积极性。由原来的“要我干”变成了“我要干”，教育教学质量有了较大幅度的提高。有的学科提高了两个分数段，群众非常满意。

五、建立民主管理体制。每年召开一次教代会，审议学校的工作计划、总结和重大工作决策，反映教职工意见、建议和要求，评议学校的主要领导的工作。

六、办好家长学校。每学期举办一次家长学习班，学习一些有关当好好家长的知识，学校通报学生在校情况，征求家长意见。使学校教育家庭教育有机地结合起来。

上述几项工作，在全乡已形成了山区农村小学的管理体制。使教育内部、外部各有其责，相互监督促进，形成了农村小学合理的整体合力。自 1993 年实施这一体制以来，已体现出这一体制的优越性。具体如下：

1.充分体现了人民教育人民办。改变了过去那种只出钱不参与学校管理的现象。落实了办学单位的责任。参与学校管理和选择干部、教师的权力，使分级办学、分级管理得到了具体落实，调动了办学积极性。

2.打破了铁饭碗。教学质量与教师的工资待遇挂钩。打破了那种干好干坏、干多干少、干与不干一个样的局面，积极干工作的多了，调皮捣蛋的不见了。教师以新的姿态投入教书育人之中，教学质量明显提高。

3.有利于加强学校管理。形成了外部（乡—管理区—村）与内部（中心校—学区村小—村小）两个渠道互相促进，323 协调运转的局面，保证了上级教育部门的各项政策、规定得到有效的贯彻执行。全乡小学教育工作得到较大发展。

优化管理措施 提高教学质量 江苏省邳州市王杰中学 王成福 曹华彬

近年来，我们邳州市王杰中学根据学校师资、生源情部，强化质量意识，优化管理措施，抓细抓实教学工作，注重调动师生工作和学习的积极性、主动性和创造性，教学质量又有了新的、更大幅度的提高，取得了较好的办学效益，赢得了市领导和社会各界的普遍赞誉。我们主要做了以下几个方面的尝试。

一、掌握教学规律，确定整体目标

我校是一所城郊中学，现有教学班 15 个，前几年，管理措施跟不上。领导之间不协调，个别智力超众的学生在报考初中时就设法到城里中学去了。1990 年期终市教研室统考统计，三个年级 15 门学科，我校有 12 门学科在全市中学居后五位，升学率只有 12.8%。这前所未有的状况使全校师生震惊了，毕业班的教师精神沮丧，情绪低落，社会上也舆论哗然，有门路的家长都设法把孩子转往外校，甚至干脆不上，学生流失日趋增多。

眼看学校到了崩溃的边缘，新的领导班子面对严峻的现实，冷静地思索着。经过再三研究，制定了抓巩固率、保合格率、促优生率，全面提高教学管理目标，重点从初一抓起，323 三率并进，力争三年见成效的奋斗目标。当然，这目标既非高不可攀，也非

可以一蹴而就，而是通过努力才可以实现的。

二、抓好两支队伍，形成整体合力

一是班主任队伍。班主任是班级的主要管理者，是学校管理措施的直接执行者和贯彻者，其思想素质的优劣和工作能力的高低，直接影响着一个班级的班风、学风。我们在聘任上慎重考虑、及时指导、公平竞争，促使各班主任既要勤于工作，又要善于治班，优质高效地做好工作。

二是教师队伍。主要加强了全体成员要密切协作，打团体战的教育和引导。具体地说，一是利用成绩分析会、经验交流会等分析各学科间的渗透作用和各任课教师自身能力、素质对学生多方面的影响，启发他们的协作意识，增强他们相互合作的意愿；二是我们对各科每天的作业量和自习辅导都制订明确的规范，在管理措施上进行调控；三是在制定工作奖励措施时，我们淡化单科独进，适度缩小单科平均名次奖的差距，增加班级、年级整体任务的完成和超额完成奖，增强任课教师间协作与配合的自觉性和积极性。过去教师间各吹各的号，甚至互相拆台，现在抢占时间的现象大大减少，出现了全体教师心往一处想、劲往一处使、密切配合、协同作战，争为学生成绩的全面提高献计献策多作贡献的良好局面，形成了教师群体的 $1+1>2$ 的整体教育合力，这进一步促进了我校各项管理措施的落实和管理目标的实现。

三、抓好课堂常规，强化程序管理

一所学校教学质量如何，在很大程度上取决于课堂教学质量如何。最近几年，我校形成了以课堂教学为中心的管理体制，从教学的基本形式课堂教学抓起。这正如前苏联现代教育家苏霍姆林斯基所说：“一个有经验的校长，他所注意和关心的中心问题就是课堂教学。”课堂教学一般都有这样的程序：计划——备课——上课——批改——辅导——卷查。这六个环节是相互依存、相互作用的。我们在抓这六个环节的常规工作中，特别注重“严”字当头，当然，也要严而有格，这个“格”，就是以教学大纲、统编教材为各科教学的依据。

为了严格按大纲进行课堂教学，我们重点抓了备课这环节。备好课是上好课的基础，是影响教学的先决条件。因此，我们对教师除了常规要求外，另提出四点要点。一是吃透教材。教师对教学内容要深钻细研，条分缕析，不仅熟练地把握教材，更要准确地驾驭教材，还要了解该部分内容在整个学科体系中的地位和作用，二是精选内容。各任课教师要精选题目，把课本陈旧、过易、过难或重复的内容果断删掉，再辅以必要的补充，以保证练习的系统性的高质量，防止师生的低效劳动。三是优化教学过程。该讲的就讲清讲透，讲到点子上，讲到关键处；该练的就练细练实，抓住典型，限时限量，保证效率，使教学活动过程优质高效。四是注重多维思考。尽可能对每个问题，每道题目都分析清楚，并与前后内容进行比较联系，然后再进行横向思考，从不同侧面，不同角度来认识和分析问题，努力做到一题多解，培养学生的发散思维能力和综合运用能力。这些都要靠经常的备课检查、听课来督促和保证这一环节的完成。

由于抓好了课堂常规教学，避免了教师的课堂上平均用力、眉毛胡子一把抓、死挤硬塞、加班加点的现象，学生以对学习的兴趣提高了，成绩自然提高了，巩固率也得到了保证。

四、严格把关制度，引入竞争机制

学校管理学的原则告诫我们：学校管理既要运用教育方法，通过有计划地对学校教职工的思想政治教育，增进精神文明建设，提高人员素质，增进管理效能，提高教育效益，同时又要运用经济手段，从物质利益上组织调节和影响师生员工活动，提高工作效率、教学质量，提高学校的社会效益。其实质是使学校工作成果与个人利益相联系，体现各尽所能，按劳分配，奖勤罚懒的原则。

鉴于我校师资情况，能胜任三年级把关的教师太少的实际情况，我们采取了严格把关制度，坚决把好三关：平时把关，学期把关，年级把关。为了把好三关，我们采取了“四奖两惩”制度，即平时教学奖、毕业升学奖、学科抽考奖、出勤奖；教学差惩，遵守纪律差惩。教学上出现了你争我赶的可喜局面。有位三十多年教龄的老师感慨地说：“实行四奖两惩，引入竞争机制，这是提高我校教学质量的翻身之本。”

在严格把关的同时，我们还根据不同年级情况，采取不同的管理措施。初一抓基础打好二根桩：数学、外语；初二抓提高，减小分化；初三抓成果，培优补差。这样，既为高一级学校输送了优秀学生，也为振兴本乡经济发展培养了合格人才。

几年来，我校在优化管理，提高教学质量工作中取得了初步成绩，我们也认识到学校管理是一门科学，是一项多层次、多因素、多方面的系统工程，是一种既生动活泼又错综复杂的运动过程，其内容十分广泛，但其中最基本、最重要、最经常的工作是教学。作为领导必须以“捧着一颗心来，不带半根草去”的无私奉献精神，集中精力，扎扎实实地抓好教学，并以此来带动学校其它工作的全面提高。

班主任工作方法略谈

河南省延津县新安乡西吐村中学 姜保国

班主任工作就是管理好一个班级。其中心任务是塑造全班学生心灵、开发学生智力、提高学生素质、培养学生良好的行为习惯，使学生德智体美劳全面发展。学生成绩的优劣、班风的好坏等，都与班主任工作密切相关。那么怎样当好班主任呢？下面谈谈我当班主任以来的工作感受。

一、建立学生档案，深入了解学生

当接到一个新班时，首先要将每一个学生的基本情况登记造册（如姓名、住址、父母单位、学习成绩、身体状况、在校表现、个人特长爱好等）；其次要热爱学生，深入班级了解学生，关心他们的生活和学习，对每个学生明察秋毫，做到心中有数，必要时个别家访正面引导。深刻地了解学生是做好班主任工作的前提，只有对每个学生的性格、爱好、家庭、优缺点等情况有比较清楚的了解，根据实际情况对不同学生提出不同要求，才能提高全班学生的整体素质，形成良好班风。

二、选好班干部，使其充分发挥作用

班干部的选定，可由学生选举，也可由班主任指定，但必须是思想品德好、政治觉悟高、在班上有威信、能团结同学、尊敬老师、学习成绩好、有责任心并有工作能力。班干部一经选出，班主任就要严格要求并多加指导，让他们充分发挥作用。班干部更了解每一个同学，所以对一些小事，班主任要大胆地交给班干部去办。这样不仅树立了班干部的威信，而且有事

半功倍的效果。

三、建立适当班规，形成良好班风

首先，让学生学习和遵守《学生守则》、《日常行为规范》、《学生文明标准》等，实施正面教育，全面落实；其次，要结合班级学生的日常行为表现制定一些有利于学习和班风建设的班规班纪来约束、促进学生。比如，劳动课或值日可以奖勤罚懒；第三，设置班级记事簿，记录好人好事和违纪现象，以此来表扬先进，促进后进转化为先进。设置各科课堂成绩、作业交送等登记本，以防止学生重视主课、轻视副课和对个别科老师有不礼貌行为的出现等等。

四、设身处地，以身作则

直观教育和形象教育是学生最容易接受的教育方法之一。中小學生最愛仿放老師的言行，因此，作為和學生接觸頻繁的班主任，要在思想道德、文化素質、民主意識、待人接物等方面成為學生的榜樣，要求學生做到的，班主任要先做到。切勿單純地硬性教育，特別是對待“雙差生”，更不能強迫，否則會傷害其自尊心，有時還會產生對立情緒。老師也當過學生，學生的今天也就是班主任的昨天。所以對待學生要一分為二，既看到優點，又看到缺點，及時引導與鼓勵，以縮短與學生的心理差距。這種有益的思維方式，有助於正確處理好與學生的各種關係，拓寬教育之路。在教育教學活動中，班主任的表率作用，是其它任何教育手段不能代替的。班主任的思想品德、道德情操、作風儀表、言談舉止，無不 331 對學生起着潛移默化的作用。因此，班主任要處處、時時嚴格要求自己，以身作則。

五、情感激勵，因材施教

班主任對學生要嚴格要求，但不能整天板著面孔，動不動就大聲斥責，甚至挖苦、諷刺。要講清理由，說透道理，不可急於求成。一個學生正確思想的形成和良好習慣的養成，往往需要一個長期的過程，並需要班主任做好深入細緻的工作。特別是對一些屢犯錯誤的學生，班主任更要持之以恆地堅持說服教育，曉之以理，動之以情，只有如此，才能觸動學生的思想和靈魂，才會使教育產生真正的效力。每個學生特長不一，這就要求班主任因材施教，盡量為每個學生提供能發揮其特長的機會和條件，不要搞單一的應試教育。這樣才能提高全班學生的文化素質，培養出合格的新型人才。

六、力戒偏愛，評分激勵

班主任處事的公正與否，直接關係到全班學生的切身利益，也是學生關注的焦點。班主任應堅持辦一切事情都從全班利益出發，做到公正平等，最大限度地減少偏愛學生的現象發生。有的班主任總偏愛學習成績較好、平時聽話的學生，即使他們犯了錯誤也不過問，這就很容易使學生產生一種不健康心理：得偏愛者產生優勝感，沾沾自喜，不思進取；受冷落者自悲失落，容易產生對立情緒。結果，既傷害了多數學生稚嫩的心，辜負了他們對班主任的希望和信任，又會使受偏愛的少數學生漸漸在學生中感到孤立，從而引起對班主任的反感，最終使所有的學生都受到傷害。因此，班主任應以寬闊的胸懷面向全體學生，一視同仁地給予每個學生以真誠的、純潔的、無私的愛。只有這樣才能在學生心目中成為一個優秀的、稱職的班主任。

一個班集體，是由思想品德、學習成績、勞動情況、身體素質等各方面存在着諸多差異的 50 個不同的個體組成的，因此，評價一個學生是好是差不

能单靠学习成绩来衡量，要从全面的角度来评价。如可对每个学生从三个方面进行考查：一，遵守纪律情况，包括是否迟到、打扫卫生、两操、自习课表现等；二，学习情况，包括平时测验、期中期末测试、背诵诗歌、讲故事等；三，文明情况，包括好人好事、勤俭节约、文明礼貌、团结同学、尊敬师长等。三项设总分一百分，也可每一项为一百分，定期对学生全面考评。评分的目的是使各方面都展开竞赛，扬长避短，提高学生的自觉意识和自我约束力，激发学生的上进心，调动学生的积极性，从而建成一个团结向上的模范班集体。

七、科学管理，确立目标

对班级来说，班主任是领导者、组织者和教育者。所以班主任要制定班级管理方法并贯彻执行，使之管理科学、目标明确。教师可采用民主，平等的管理方式，建立融洽的师生关系。同时班级管理要结合学生的课内外学习、活动等进行，要以学习为中心，确立目标，制定管理计划方案，组织搞好检查总结。班级的管理目标应分为长远的和近期的两类。长远目标是制定近期目标的依据，而实现近期目标又是达到远期目标的基础。在管理过程中要让每个学生理解班级管理目标的内容和意义，并据此确定个人努力目标，形成班级管理目标体系。

八、学校、家庭、社会三结合

学校是实施教育的场所，家庭、社会对学生的教育也起着举足轻重的作用，不可忽视。目前，独生子女较多，单靠学校教育有一定难度，再说，家长都望子成龙心切，也十分关心学生的成长，因此，班主任要经常家访，交流学生情况，及时发现问题并马上解决。另外，要动员全社会的力量来关心青少年的健康成长，开辟校外活动基地，多与劳动模范、解放军等搞些有教育意义的活动，加强学生思想教育，促使其健康成长。

总之，班主任工作繁杂的。凡是班上学生的事，班主任都要管；凡是对学生身心健康有影响的东西，班主任就要适时引导教育。所以班主任要经常学习和研究班级管理理论知识，引万道清泉浇祖国花朵，倾一腔热血铸人类灵魂。

激发教职工工作动机方法探析

山东威海十三中 梁培禹

激发教职工工作动机，充分调动教职工工作积极性，必须从三点入手：
一、直接性工作动机的激发；二、“外加报酬”的间接性工作动机的激发；
三、工作环境方面的间接性工作动机的激发。

一、直接性工作动机的激发

直接性工作动机的激发，主要指在工作本身设置种种直接激因，以使教职工能为获得贡献感、责任感、义务感、成就感、创造感、趣味感等“内感”的满足而努力工作。直接激因的激励作用虽然往往因人而异，但也有一般的共性。学样管理一方面应通过教育途径改变教师的主观因素，使之对本职工作有直接激因的“内感”；另一方面，则应在学校各方面工作的设计上，适应教师的特点，使尽可能多的教师获得相应的直接激因。增加直接激因的办法主要是工作丰富化，工作丰富化的基本要求是：

(一)明确劳动的社会意义，使教师感到自己是在做一件对他人，集体

和国家有影响的工作，这需要教师有亲切的、具体的实感，而不停留在一般的讲道理上，如与有贡献的毕业生、校友联系，组织返校日活动，家长座谈会等都有利于教师具体看到自己劳动的社会意义。

（二）工作多样化，使教师有机会从事不同内容的工作，从而使工作有新鲜感和鞭策感。学校可以在教师所住学科、任课年级、课外学科小组、学术活动等方面考虑多样化的实施。

（三）任务的挑战性，挑战性表现为任务有一定难度，完成具挑战性的任务后会使人感到一种创造性成就，教师职业的挑战性要与教师的知识经验能力相适应，使教师全面发挥其能力，尤其是专长，同时又可以在完成任务中得以提高其知识和能力。

（四）工作的整体性，要使教师感到是在做一件完整的而不是支离破碎的片断工作。

（五）自主权，使教师在自己的职责范围内，有自主设立目标、选择方法、解决问题的权力，这是促进教师责任感的重要因素，可以使教师有更多的自尊和满足。

（六）工作的兴趣。教师兴趣的个别差异很显著，应考虑在工作安排和设计上尽可能照顾每位教师原有的特殊兴趣。

（七）反馈。使教师能及时得到自己工作结果的信息，反馈要尽可能迅速、及时、直接地传递给本人，要尽量减少传递中的信息损失，切不可“无下文”，“杳无回应”，“没反响”。

二、“外加报酬”的间接性工作动机的激发

报酬性间接激因的运用，要坚持直接激因的主导作用，保证正确思想的有效调节与工作成就的紧密联系，同时需要处理好以下几方面的关系：

（一）内感报酬与外感报酬的关系，内感报酬作为一种直接来自本身的主观感受，只能通过在工作本身设置种种直接激因素由教师自然获得，外加报酬作为一种间接激因则是由外部直接给予的。通常，外加报酬是奖励，特别是精神奖励，会增强和加深内感报酬的内心体验，如对教师工作成就的嘉奖，会使教师对自身工作的社会价值的感受深化。

（二）精神奖励和物质奖励的关系。精神奖励和物质奖励有一定的物质和精神联系，学校在工作中应将这两种奖励巧妙地结合起来，使精神奖励有一定的物质支持，又使物质奖励的精神价值得以突出，因此，奖金、奖品不应人人有份，且奖品和奖金的颁发，宜在集体场合，隆重进行。

（三）个人奖励与集体奖励的关系，片面强调个人奖励易导致孤立这个人，不易培养集体荣誉感和团结协作精神；片面强调集体奖励，容易“吃大锅饭”，会使有能力、有作为的个人动机减力。因此，学校领导在工作中应以个人奖励和集体奖励有机地结合起来，不可搞片面化。

（四）定额奖励与达标奖励，定额奖励即规定人数，依先进取人，达标奖励不限人数，以标准取人，此两种方法可配合使用。

（五）奖励与惩罚，奖励是主要的，惩罚也是必要的。

三、“工作环境”方面的间接性工作动机的激发“工作环境”方面的间接性工作动机的激发，主要是运用非报酬性间接激因，防止和消除不满状态，避免非工作指向的心理动力的产生，以保证工作本身直接激因效力的充分发挥，其基本要求包括以下几方面的因素。

（一）创造良好的工作设备条件，主要是图书资料，仪器设备、办公设

备及校舍等。

(二) 创造良好的人际关系和社会心理气氛。

(三) 创造良好的组织环境。

(四) 创造良好的自然、物理环境。要消除诸如污浊的空气、不良的通风、过高过低的温度、过强过弱的光照、不适的气味、不宜的色彩、杂乱的摆设、肮脏的场地等等因素。

(五) 创造良好的生活福利和文娱娱乐设施。

以教学为中心 努力提高教学质量 内蒙古包头市第二十三中学 马亚平

教学工作是学校工作的主轴，教学质量则是学校生存和发展的生命线。因此，提高教学质量是学校各部门工作的最终目标，更是教学管理者的主要任务和努力要达到的目标。

一、狠抓教材分析，促教师提高备课质量

备课，是教学活动的基础性环节，这关系到教师课堂教学能否成功，学生能否很好地通过这一渠道获取知识。因为，教师备课十分重要。抓教材备课的主要途径是抓教研组活动。为了促使我校教研组真正发挥其教研的功能，我们提出向“教研”要质量，并定期深入教研组和教师共同研讨教材结构，听取教师的教材分析，提出较为可行的建议和措施，协助教师更为准确地把握教材，达到提高教学质量的目的。

我校政治教研组是由年轻教师组成的大学科组（含政史学科）。教学经验少，只有一人是受过政治教育专业系统训练的科班生，其余二人均是参加成人教育培训后改行的教师。这样一支队伍要尽快提高教学质量显然是有困难的。因此，我们派懂行的干部专人蹲点，和教师共同分析教材，研究、确定教材重点、难点以及教学中把握重点、突破难点的具体方法。经过一段时间的努力，我校政治教师业务水平有了不同程度的提高。他们所代课班级在参加自治区和包头市组织的职高系统文化课统考中，连续两年名列地区榜首。

二、把电教手段引入课堂教学，促教师提高课堂教学质量

课堂教学活动是教师教学活动的关键环节，也是教师传授知识、教会学生做人的主渠道。学生能否在有限的时间内获取有效的知识，很大程度上取决于教师组织的课堂教学活动的有效性。因此，我们提出“精讲多练”，向课堂45分钟要质量的口号，并要求教师的课堂教学要努力做到还学生主体地位。并把以上三项测试结果作为评估教师课堂教学的主要指标之一。

为了协助教师达到“精讲多练”，还主体地位给学生的要求，我们利用“微格教学”手段，从研讨教学课堂教学的“导入技能”这一环节入手，促老师提高讲解新知识的技能，从而达到提高教师课堂教学质量的目的。

根据不同课型，我们要求以教研组为单位，每位教师至少要设计出三类“导入技能”、三种“讲解技能”模式，拍成录像，而后利用教研组活动时间大家共同探讨最佳方案，结合不同专业学生特点，教师选择不同的方式进行“导入”和“讲解”。对于精读课文、重点课文，我们要求教师一定要“精讲”、一定要“多练”，直到学生全部掌握为止。对于可读性强又易理解的课文，我们则要求教师介绍宏观轮廓给学生，重在指导学生阅读、自学。经

过一段时间的努力和探索，教师的教学能力有了一定程度的提高。个别教师从只有“骨架”，缺少“血肉”到“有血有肉有骨头”，从单纯“熟悉教材”到能够“驾轻就熟”，从语言表达罗嗦到口才干练、生动，这些变化显然是一种进步。在教师们的共同努力下，我校参加全市职高系统文化课统考，语、数、政、体均以较大优势名列地区第一。1996年，我校电脑等四个专业的学生在参加自治区农职师资大学班招生中，升学率高达70%多。

三、抓听课评课制度的落实，促教师在相互评议中相互提高

人类获取知识的途径是多种多样的，教师获取知识的途径更是数不胜数。然而，听课评课，获取知识，得到提高则似乎是我们教师的专利。为了充分发挥这个“专利”的效应，我们在各教研组充分开展了听课活动。

仅1996—1997学年度第一学期，我们就在教师中开展了近30人次的听课评课活动。通过评议，教师们既认识到了自己教学中的不足，也充分地看到了他人教学中的长处，并在教学中吸取他人之长处，及时调整教学方法。我校一位教师在听了另一位同任课教师的课后，吸取了这位教师教学中不成功的教训，及时调整了自己的教学方法，使一节内容庞杂、概念堆积的课文变得较为清晰，难点分散突破，重点突出讲解，取得了较为满意的教学效果。他代课班级在参中全市统考中名列我校参加统考班级第一。

综上所述，作为教学的管理者，我们的主要任务是协助教师搞好教学，为达到教学目标要求，应该把管理者的角色转换成教育者的角色，和教师们同舟共济，教学质量的提高势在必行。

浅谈如何在新形势下做好

学校宣传思想工作

黑龙江省密山市兴凯湖农场子弟学校 刘翠兰

经济要发展，教育要先行。因此，学校工作处于一种特殊的战略地位，肩负着建设有中国特色的社会主义事业后继人才的培养和教育的历史使命。能否使学校这个教书育人的熔炉冶炼出更多合格的优秀人才，宣传思想工作尤为重要。

在新形势下，宣传思想工作必须转变观念，牢固树立思想工作服务于经济建设的思想，具体到学校来说，就是把重点转变到学校的教育改革、教学上来。把工作领域拓宽到管、教、改规范化、系统化上。

一、从根本入手，提高教职工的政治思想和政治理论素质

教育事业的发展关键在教师，教师是新思想的宣传员，是科学文化的传播者，是塑造幼儿灵魂的工程师。教师的言谈举止、品格仪表、情感、智慧都是学生的表率，通过耳濡目染，形成一种无形的命令，教师的人格形象，对学生在校期间的健康成长有直接感染作用，甚至影响学生人生道路的选择以及世界观的形成。老师的行为常常是学生的先导，特别是中小學生，往往是从自己老师的道德品质、日常言行中认识是非善恶的。有人说，老师是镜子，学生是老师的影子是有道理的，所以具备良好的师德，就不仅是教师个人品德修养问题，而是关系到国家未来民族兴衰的大事。因此，教育事业的发展、教育教学工作能否搞好取决于全体教职工政治素质的更新和提高。根据这一特点，我校的做法是：

1. 以支部党员为先导，先学先行。

学校根据党委和有关部门的部署，利用班组活动时间和个人工作之余政治学习，以《邓小平文选》和党纲党章为主，宣传党的方针政策，进行培训，定期辅导，讨论测试，并推选出学习中理论联系实践的好的典型人、事进行演讲以促进学习的开展深入。同时提供组织保证，支部抓党员，班组抓教师，党员带群众，互促互帮，使宣传工作网络化。

通过一系列宣传活动的开展，有效地提高了广大教职工思想政治素质，使其更加热爱教育事业，工作任劳任怨，无怨无悔，默默地、无私地为祖国培养新人而辛勤地耕耘着，奉献着。特别是在当今形势下，广大教师不为金钱所动，甘愿清贫从教，突出体现了爱岗敬业精神，涌现了大批优秀教师和先进教育工作者。

2. 与影视结合，寓教于乐

采取丰富的声象手段，寓教于乐，寓教于行。几年来，结合国情教育和热爱北大荒及二次北大荒的宣传教育活动，先后在全校范围内，师生共同观看传统影片《党的女儿》、《北大荒人》、《雷锋》、《红岩》和革命烈士“诗抄”“书信”“遗物”等宣传资料片，号召学生每天看新闻，收看《焦裕禄》、《孔繁森》等电视剧，写观后感，利用板报橱窗、班宣传栏、学习园地张贴，使学校的宣传思想工作多样化，收到良好效果。

二、树立渗透意识，把思想宣传工作寓教育、教学、管理之中

党员和教师的政治理论素质的提高为渗透教育奠定了思想基础，为学校的教育、教学工作开辟了新局面。

近几年，稻农的大批拥入，学校生员不断增加，学生不同程度的受到地方农村意识影响。新生员学生大部分思想狭隘，见识也少，文化基础差，道德规范修养也有一定差距，针对这种情况，学校发动全体教职工，利用宣传思想工作的主渠道，对全校学生进行全方位的宣传教育。学校政教部从休闲、活动、学习、就餐、入寝制定了一系列措施，使其全部纳入规范化统筹管理。

通过老师、班主任对学生强化理想教育，在教师先行学习有中国特色的社会主义理论和“教师法”、“义务教育法”的前提下，强调教师学习要理论联系实际，要将所学到的理论深入浅出地渗入到对学生的说教管理中。

1. 把说教与英雄人物宣传相结合

在学生中开展学雷锋、学赖宁和北大荒骄子苗华杰活动，以“五爱”、“五心”教育为中心，开展主题班会。

2. 把对学生管理与贯彻条例相结合

学校把学习背诵小学生守则和行为规范作为日常必修课，人人达到会背会讲，并测验检查了解情况，付诸实施，及时表扬好人好事，树立典型，进行全员化教育。

3. 学校教育与家长教育相结合

为了强化和深入进行法制观念、纪律观念教育，学校建立了家长、社会、学校三结合教育网络，并及时反馈信息，抓住苗头，开展帮教工作，通过一系列措施的落实，使宣传思想工作落到实处，使新生和本校生思想品德修养快速提高适应新的学习环境。

三、从学校传授知识的任务出发，把宣传思想工作寓于课堂教学之中

学校的主要任务是按教学大纲向学生传授文化科学知识，但这些知识不是孤立存在的，都为一定的阶级意识服务。党的教育方针明确指出：“培养

有文化、有纪律、德智体全面发展的社会主义接班人。”；因此，各科教学在教授专业知识的同时，必须渗透品德教育，并把它作为学校教育督导工作的重要方面。因此，学校要求各科教师必须结合学生的思想实际，管教、管导、吃透教材，改进教法，身体力行，率先垂范。

综上所述，宣传思想工作要针对行业特点采取不同教育方法，把宣传思想寓各项工作之中。做好做细，是检验宣传思想工作是否落到实处的尺度。

班级德育管理低实效及对策

河南省舞阳县实验中学 胡铁柱 吴桂梅

党的十一届四中全会以来，学校德育工作在总结经验的基础上不断探索前进，把德育放在学校一切工作的首位，已成为每个教育者的共识。但是由于德育内部与外部相关因素的影响，学校德育效果与德育投入的比率仍然较低，就班级和德育管理而言，其实效也不尽人意，因此，解决班级管理低实效问题已迫在眉睫。

一、德育管理低实效的表现

德育管理是培养学生“德”的教育活动。当教育者提出的要求、发出的德育信息基本上未被接受，学生的思想品德仍处于原来的状况或者不仅未被接受，反而引起他们厌烦、不满甚至对立的情绪时，便表现出德育管理的低实效。其主要表现是：学生混学、逃学、辍学者日益增多，他们不思进取，厌学、混学，追求吃喝玩乐，向往宽松的校外生活，逃避严格而紧张的学习生活。打电子游戏者屡见不鲜。学生经不住街头电子游戏机的诱惑，纷纷进厅一试身手。他们一旦进去，就很难自拔。有的没钱，就谎向家长要，亲戚要；有的没钱就偷偷地变卖家中的烟酒等，有的偷自家的钱，有的大学生向小学生强行索要，还有的无其它法子，就铤而走险。看黄色书刊、录像者屡禁不止。有的学生也知道看黄色书刊、录像的危害，他们却对此认识不足，或者根本不把它当回事。抓到一本，爱不释手，早上起床首先看，上学、放学路上看，老师讲课就偷看，上厕所也要看几眼，而且一人看后还传给他人。

二、德育管理低实效的影响

班级管理低实效的影响。是非常严重的：对社会的影响。义务教育法明确规定，普及九年义务教育的目的是为了提高全民族的科学文化素质，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义建设人才。有些学生长期不用功，学习跟不上而辍学，流入社会，成为社会的不安定因素。他们不明白自己最起码的责任是要学习本领，以便自己将来自立于社会，为社会主义建设作出贡献，而是视优厚的学习条件为粪土，浑浑噩噩混掉了美好的时光，以至青春逝去空悲切，最终成为社会的累赘。对自己的危害。由于这些学生思想幼稚，可塑性强，在这个时期辨别是非的能力差，遇事缺乏冷静的正确的思考，逃学、辍学的后果有时会使他们做出违犯法律的行为，从而构成对其自身的危害。对班级的影响，他们看了坏书刊之后，就传阅他人，他们看了坏录像之后，就传闻他人，以至于班级学生思想不同程度地受污染。由于他们思想的滑坡，行为也会变得日益懒惰、自私、缺乏集体责任感，不尊重老师，在班里不能和同学和睦相处等，从而给班级管理工作带来负效果。

三、德育管理低实效的原因

班级德育管理低实效的原因主要有以下几点：不良社会现象的影响。学校不是封闭于社会之外的，社会上的风吹草动，必然会在班级中有所反应。社会不正之风、不良现象会对班级的德育工作产生负面影响。有人说“学校六天教育抵不过社会一天的影响”，这话不无道理。学校德育工作薄弱。现在仍有不少学校办学思想不够端正，迫于片面追求升学率的压力，德育工作仍处于“说起来重要，干起来次要，忙起来忘掉，出了问题才大喊大叫”的地位。存在着德育工作联系校情、学生实情少，开展德育工作具体措施少，注重德育工作实效少。家庭教育欠缺。现在学生在学校受的是爱国主义和集体主义教育，而回到家中受到的往往是“个人奋斗”的“实惠主义”教育和单纯的“商品经济”教育；有些家长把孩子送进学校撒手不管，认为只要多给他们钱花，买好衣服穿，学生自然会好。所以对于学生的思想不管不问，学生出了问题时，他们才感到诧异。班主任工作不力。班级德育工作的好坏，决定着学校德育工作的成交，也取决于班主任德育工作的素质。如果班主任素质差，工作不得力，没有清醒的德育头脑，不知道关心爱护学生，不能起表率作用，不身体力行，言行一致，那么他所辅导的班级的德育实施就一定会低下。放松主观观察力。主观努力的放松是导致德育管理低实效的根本原因。固然，素质的差异对人的能力的形成和发展有一定的影响，但是许多人的成功主要不是靠优越的先天素质，而是靠后天努力。同处于新的历史时期，为什么有的学生严于律己，积极进取，有的则随心所欲，不求上进。究其原因，是主观起着决定性的作用。一个人一旦放松了主观努力，久而久之，那就必然会变成社会的危险品。

四、德育管理低实效的对策

1. 加强班级德育建设。首先要选配德才兼备的班主任，而且要依靠教师集体的努力。主要采取摆事实讲道理和开展各种主题活动的方法引导学生树立远大的共产主义理想，树立全心全意为人民服务的观念。具体研究活动有：参观党史展览，“祖国在我心中”演讲比赛，“社会主义好”专题知识竞赛，开展“我为班级做一件好事”活动，组织学生观看百部爱国主义影片。同时，发现不良现象、及时曝光，对违纪学生及时处理，使学生耳边警钟长鸣；在学生中大力倡导艰苦朴素、勤俭节约的好风气，举行“我和雷锋比童年”主题班会，班级建立“节约箱”，防止学生沾染上追求享乐的恶习；组织诗朗诵和歌咏比赛、篮球比赛，用健康向上的文体活动占领学生的娱乐阵地。

2. 形成教育合力。教育合力是指学校、家庭和社会教育力量的协调统一。在这“三位一体”的教育中，学校教育是主渠道，学校对于社会来说是小环境、小气候，但学校对于学生来说又是大环境大气候，学校具有良好的育人环境，有与学生朝夕相处的教师队伍，只要主动地、有目的、有计划、有组织地开展德育工作，就会为学生抵制来自社会方面的消极影响创造条件。家庭教育和社会教育的力量是不可忽视的，家庭教育是贯彻德育要求的重要途径。家庭教育具有潜移默化的渗透性、血缘伦理的权威性和施教的及时性、针对性。所以要通过建立家长委员会、召开家长会、家访等多种形式，密切与家长的联系，了解家长对子女进行教育的情况，介绍家长教育子女的成功经验，帮助家长创造良好的家庭教育环境，帮助家长增强对德育工作的认识。家长要主动地进行校访，了解学校班级对学生的要求，积极配合班级作好德育工作。在社会教育方面，要充分利用社会各种力量，聘请革命老前辈、349

先进模范人物、科学家、企业家等担任校外辅导员，请他们作报告，发挥其对学生的教育作用；组织学生参加文化、科技、艺术、体育等活动，在活动中接受教育。三方面要有机地结合起来，形成教育合力，坚定不移地搞好德育工作。

3.培养学生自我教育能力。培养学生自我教育能力就像教给健康的灵丹妙药，对学生的思想品德起着决定的作用。即使各方面、各途径德育实施后产生的综合作用出现最佳效果，但从哲学的观点看，仍然是外因，要使学生人生的坐标中找到正确的位置，重要的是他们在主观上具备辨别是非、抵御腐蚀的能力。这种能力就在于自己能转化自己的错误思想，自己能控制自己的不良行为，要达到这一目的，绝非易事，需要长时间的不懈努力。

对如何加强教学工作常规管理的几点看法 福建省永泰县梧桐中学 温宗棋

教学工作常规管理是学校教学常规管理的一个主要内容，是学校形成正常教学秩序的重要条件，也是形成良好校风、提高教学质量的根本保证。但是，由于许多原因，目前不少学校教学工作常规管理仍存在一些问题。如有的学校对备课、听课和评课等都有要求，但由于缺乏检查、指导等措施，单备课就出现“七少七多”现象；有些同志在管理方法、管理作风上还停留于“催收催种”，不亲自下去调查研究、抓点蹲点、典型示范。凡此种种，都说明教学工作常规管理中还存在着薄弱环节，有待加强。

如何加强教学工作常规管理呢，笔者借此谈谈自己的一孔之见。

一、实施教学工作常规管理，要从实际出发

抓好教学工作常规管理，要贯彻执行政府和上级教育行政主管部门的有关规定和要求，但实施时要从实际出发。为此，学校管理者必须周密地分析思考一系列问题并作出明确回答。这些问题是：（1）“规则”、“要求”的主要精神和基本内容是什么？具体要求有哪些？（2）本校教学工作常规管理的实际情况怎样？哪些基本上符合要求？还有哪些差距？哪些方面要经过艰苦努力才能达到要求？（3）本校执行“规章制度”要突出什么重点？采取哪些具体措施？（4）从目的、要求、步骤和具体措施等方面，制定什么样的方案，才能既全面贯彻执行上级要求，又符合本校实际。在实施计划的过程中，管理者还要重视调查研究，听取群众意见。对待较重大问题，都要全面了解情况，再根据具体情况采取适当的解决办法。总之，要坚持一切从实际出发，经常听取群众的合理建议，克服一些不适当做法，实实在在、富有成效地抓好教学常规管理。

二、抓教学工作常规管理要落实好教学工作的基本环节

随着市场经济的发展，流行文化的影响，追星族的出现，学生厌学情绪滋长，据了解一些农村中学20%—30%学生厌学，究其原因之一在于：教学方法旧，教师讲课质量不高。这就意味着学校要落实好教学工作基本环节的常规管理，即备课、上课、批改作业、辅导和考试。要抓教学工作常规管理必须从这五个环节上下功夫，常抓不懈。其中备好课、上好课又是最关键的环节。不少老师都认为“就那么一本书，我都教了好几遍了”，言下之意，就是课前备不备无所谓，上边要检查，只好连夜加班拼凑，应付了事。没有

精心备课，45 分钟教学质量又如何提高？课堂关过不了，只好拼命加班加点，占用学生课外活动时间，利用节假日对学生补课，加重学生的负担。不少学校只凭考试结果定教师的奖惩，使得教学工作其它基本环节不落实，出现“裂痕”，不利于教学质量的提高。学校若能按照教学工作常规要求去紧紧抓住“上课”这个中心环节，全面开展教师之间的听课、评课活动，就会活跃教学研究气氛。这对于建立健全正常的教学常规、全面推动教研活动将大有裨益。

三、抓教学工作常规管理采取有效的办法——典型引路

学校的办学条件和教学工作基础各不相同，教师的个人素质和教学经历是千差万别的。我们不能以同一标准来要求每一所学校、每一位教师，而必须根据不同类型、不同起点，提出不同要求，制定出切实可行而又能达到的目标方案。但在全面抓好教学工作常规不少活动中，学校、教研组、教师当中必然会涌现出好的做法、好的经验、好的典型、如能及时发现，总结好的典型并加以推广，就能在更大范围内发挥。这是一种从“群众中来，到群众中去”的工作方法。这些年来，多层次的教坛新秀评选活动、教研片教研活动有效地促进了青年教师自觉钻研业务，提高各自实际教学水平。对教坛新秀继续跟踪培养，提出“三个一”（即每学年至少要开一堂有水平的校际观摩课；写一篇教学经验总结；完成一篇有质量的教学论文）的要求，使之成为一种行为定势；另一方面，也要充分发挥他们在青年教师中的表率作用、示范作用。通过这些典型的培养的推广，才能使教学工作常规管理真正形成导向、激励机制。

四、抓教学工作常规管理关键要抓好教师良好行为习惯的养成

教学工作常规是对教师教学工作的一种基本要求，然而抓一阵、放一阵、紧一阵、松一阵的现象仍然相当普遍。其原因是教学工作常规还没有成为每一个教师的自觉行为习惯。有不少从教二三十年的老教师，备课认真，教案书写工整，不仅有教材分析和学生常见错例，而且有教法和学法指导，他们不是为了应付检查，而是具有一种对事业的执着追求和治学的严谨态度。如果教师都能形成一种良好的职业道德行为习惯，那么我们的教学常规管理方可进入一种似管非管的高级境界，教师队伍的良好素质必然从教学工作常规管理中得到加强。现在有些学校在这方面下了功夫，如：定期观摩教学，定期教学研讨，定期教案检查，定期教学比武，定期板书比赛，定期优秀教案展览，定期学生作业展览，定期举行教研组、备课组评比活动等。以定期举行活动促使形成学校固有传统，使许多教研组长、备课组长成为既负责教研活动，又关心本组教学动态，还关心老师的教学工作管理，涌现出一批教学严谨、一丝不苟、以身作则的教学骨干。

五、抓教学工作常规管理要加强教研组建设

教研组是教学工作常规管理中的“桥头堡”，充分发挥教研组的能作用，教学工作常规才能落实，教学质量才能有保证。因此，应该做好如下工作：选好教研组长，明确教研组的任务；提高教学与研究结合的常规管理；强化集体备课、各个阶段召开一些形式多样、内容各异的公开课、探索课、研讨课、交流会等。目前存在的一种情况是：有的学校同年级的班级少，教同教材的教师少，不少学校的教师在备课时都是“单干户”尽管如此，一些学校开展校际间的备课活动，开展教研片活动很值得学习。另一种情况是：许多学校的年青教师多，他们缺乏教学经验，究竟该如何备课，课前要研究些什

么问题都不清楚。以上两种情况更需要发挥教研组在教学工作常规管理中的作用。

1. 采取以老带新、结对子或先行课的办法，积极培养新教师。对条件较好的年青教师根据工作需要积极走向培养，使他们早日成为教学骨干。

2. 在常规工作中有意识地用理想目标和好的作风引导，并以此作为检查工作的依据，在工作进展的同时不断强化。

3. 搞好教研活动，并持之以恒，如备课、听课、评课等活动，引导教师充分利用这些活动提高自己。

4. 举办专题讲座。讲座的内容可根据教研组实际安排，或者为培养新生力量进行教学基本功训练，或者为适应知识不断更新的需要，不断补充新知识。

5. 总结经验。对具有一定教学能力的教师，应进一步引导他们研究教育教学理论、把教学与科研结合起来，总结经验，提高理论水平。

浅谈学校领导的威信管理

山东省文登市高村镇第一中学 王长华 毕可秀

当今世界正处于一个科学技术飞速发展的时代，也是管理科学取得辉煌成就的时代。“科学技术”与“科学管理”已成为现代经济飞速发展的两个车轮。我国著名学者蒋一韦说：“我们今天面临的任务，不仅仅是一般地提高管理水平问题，更大的任务还在于创造一套具有中国特色的社会主义管理体系。”因此，我们可以这样说：科学技术的发展需要管理科学，科学技术的进步又推动了管理科学的发展。管理已经成为一门独立的综合科学。

学校要提高教学质量，建立正常的教学秩序，调动全校人员的积极性，也必须改善和加强对学校的科学管理。办好一所学校，一靠正确的政策、教育方针，二靠科学的管理。因此提高学校领导者的管理水平，对实现教育教学目标都有着不可低估的作用。而一所学校领导是否具有较好的心理素质，在师生中是否具有较高的威信，是关系到他能否提高管理效能的重要方面。学校领导良好的心理素质和威信是团结教师集体、激励教师积极性的强大力量，是实现自己领导作用的重要潜在因素。下面我们抛开领导者的心理素质不谈，单从领导者的威信方面谈谈教学管理。

一、威信形成的条件

一个领导的威信并不是一时一事形成的，它是要受时间考验的。同样都是校长，有的威信很高，有的威信则很低。所以说，并不是有权就有威信。那么，形成领导者威信的条件是什么呢？

1. 领导者的目标动机与群众的需要相符，并能满足群众正当的需要。

社会心理学研究表明，人际关系或个人间的吸引力常常受报偿关系所影响。一个人若能提供别人所重视的报偿，他就有可能对这个人拥有影响力。50年代，党在人民心目中具有空前的崇高的威信，那是因为过去全国人民在三座大山压迫之下，处于水深火热的苦难之中，渴求翻身解放是一种最强烈的需要，而党的奋斗目标正反映了人民的意志和愿望，并且党最终实现了这个目标满足了人民翻身解放做主人这个根本愿望。加上后来各种事业的胜利，都给人民带来极大的利益，于是党便获得了前所未有的威望。可见，党的威信并不是凭空得来的，而是由党在斗争中获得的众多胜利成果凝聚起来

的。

学校领导者威信的形成也是这个道理。我们应该从学校培养人才的目标出发，切实地埋头苦干，做出成绩来。我们如果做出了优异成绩，威信也就有了。而某些个别领导，一味地强调自己的权力，而不考虑个人的职责、工作，往往事与愿违，工作抓不起来。

2. 领导者的品德、作风与群众的价值观相符，能成为群众的表率。

当甲相信乙具有与他的价值观相符的品德时，乙即可成为他的榜样、表率，从而产生钦佩心理，期待自己也能成为像他那样的人。同时乙必然在甲心中具有了很高的威望。

前面我们提到党在 50 年代享有崇高威望，另一个原因是由于我们广大干部具有值得人们称颂的优良作风和模范行为。可见，威信乃是自己优良作风和模范行为的结晶。俗话说：“德高望重”，就表明了“德”与“望”之间的关系。

3. 领导具有专长、能力是获得威信的重要条件。

一个具有专长，有其独到的技能和渊博的知识的人，便会大大增强其影响他人的力量。社会主义现代化事业的发展，更有赖于科学技术。谁具有这方面的专长、知识和技能，谁就更有把握促成这些事业的发展。专长、能力和事业成功的可能性之间存在着牢固的联系，因此，具有业务专长是领导者获得威信的重要条件。

4. 社会舆论在某些条件下可以影响威信的形成。

从社会心理学的角度看，当社会舆论日益成为优势时，这种舆论就可以成为影响人们思想和行为的强大的力量，从而使人们出现从众的倾向。社会舆论放大社会信息量及其效果，使信息广为传播，为人们所接受。它既可以强化人们原有的认识结构，也可以减弱或改变人们的态度和行为方式。所以，社会舆论在某种条件下可以影响一个人的威信。

二、威信及其作用

领导者之所以能起领导作用，乃是因为他拥有权威，有控制和影响人的力量。过去，人们往往着眼于运用权力，而权力之中又多着重于强制权力。强制权力大都具有强迫、命令、惩罚的性质，领导者以此来使人听从己意迫使人就范，其实，这不是上策，真正影响人们心理和行动的力量，是领导者的威信。强制得到的结果可能是口服心不服，甚至导致对立情绪；而威信给人的影响则是心服口服。有威信的领导者会使人们感到他可敬、可爱、可信。按照他的要求去做会取得良好的实际效果。有威信的领导者，能顺利地以其自身的思想修养、作风、才华去激励群众的自觉性、积极性，从而产生巨大的向心力，汇集成员的潜能、巩固彼此的团结。

学校的领导者，首先要加强领导集体的整体威信，这是加强学校管理极其重要的条件。但是集体威信并不排斥领导者的个人威信。这二者之间正确的关系应当是：领导者个人要维护和促进领导集体的威信，领导集体要爱护和利用领导者个人的威信，两者紧密结合，共同发挥作用。决不能强调一方而忽视另一方。

总之，学校领导者是否有威信是学校能否管理好的一个重要因素，学校领导者应按党员干部的标准严格要求自己，不断加强自己的品德修养、培养自己优良的心理品质，提高自己在群众中的威信，更好地为教育事业的兴旺发达贡献自己的力量。

强化教学管理 提高教学质量

内蒙古巴盟五原县第三中学 刘锐雄 于本乾

学校的中心工作是教学工作，教学质量是学校的生命线。而教学管理则是核心，要办好所学校必须有一套科学的管理办法和有效的激励机制，从而确保学校教学工作有章可循、高效正常运转，各项教学活动能够顺利开展。为此我们提出了向管理要质量、向管理要效益的治校方针。明确了用制度来保证工作，用条例来规范工作，用检查来促进工作，用指导来提高工作的指导思想；确立了强化过程管理，重视目标管理，突出效果管理的管理机制。因为教学要靠每位教师普普通通，踏踏实实的常规教学过程完成，因此加强常规教学全过程管理是稳定教学秩序，顺利完成教学任务，提高教学质量的重要保证；而教学效果正是我们做好各项常规教学工作的出发点和落脚点，只重视过程而忽视结果那是形式主义，没有效果的辛苦是徒劳的。我们办任何一件事都要有一定的目标，搞教学工作更不例外，只有明确了奋斗目标才能进一步激发师生持之以恒、奋发进取、锲而不舍地去实现一个个新的目标，学校才能越办越好。

在发扬民主治校、民主管理基础上，经教代会充分酝酿讨论，我们制定了《常规教学工作系列化要求》、《教学工作量化考核方案》、《考勤制度》、《奖罚条例》，这是一套体现规范性、稳定性、强制性和养成性的规章制度。实行量化管理，按月考核实施工作责任奖，一学年按量化积分的多少，分等级兑现工作效益奖，有突出贡献的发给创新奖。这样克服了过去那种干与不干一个样、干多干少一个样、干好干坏一个样的平均主义弊端，形成了奖功罚懒、奖优罚劣、鼓励先进、鞭策后进的管理激励机制，充分调动了广大教师的工作积极性，主动性和创造性。

《教学工作量化考核方案》由三部分构成：教学常规占70%，教学效果占30%和加减分项目。常规教学管理分别从计划总结、备课、讲课、批改作业、辅导、听课、考核、出功、学生评教共九个方面进行考核，按照每项考核内容在教学工作中不同的权重分别给出分值，将各项常规教学考核内容分解在每个月内进行检查。如教案、作业批改在每学期的第8周和第16周集中检查两次；辅导、出勤月月考核；学生调查期中期末进行两次；考核以期中期末两次考试中的监考、阅卷、登分、汇总、试卷分析为主；一般每月考核四至五项，月初公布考核项目，月末进行总结，考核项目中有一项不合格实行一票否决，扣发本月工资作责任奖，每项考核全部合格兑现本月工作责任奖，并在全校大会进行公布。对优秀的教师给予表扬奖励，对差的教师扣发奖金并及时给予指导帮助。对于知识分子来说，奖金固然有它的作用，但他们更注重的是：自己付出的劳动能否得到公正的评价，做出的成绩能否得到肯定，从而体现自身的价值。他们最反对的是：领导凭印象，甚至靠关系，不能实事求是办事。因此我们在具体操作中本着：计划要实，检查要勤，评估要公，指导要准，执行要严的原则。各项工作的检查落实力求做到从严、过细、求实。只要是不符合要求的决不迁就，一视同仁。尽管在刚开始实行时有的教师被扣了奖金有些想不通，认为以前要有大家都有，现在别人有自己没有心里总不是滋味，但通过领导谈话指出不足，诚心诚意指导帮助，自己也认识到了工作中存在的问题和不足，在以后的工作中引起了重视。特别

是一些年青教师在教学中进步很快，有的成为学校教学骨干。经过四年的不懈努力，现在 95% 以上的教师常规教学工作都达到了规范化要求，在教育局一年一度的目标管理检查中多次受到表扬。

工作责任奖的实施有效的促进了常规教学各个环节的整体优化，但它只是教学中的一个过程，更重要的是通过扎扎实实的常规教学工作体现的教学效果如何？收获多大？这样将常规管理与效果管理有机结合起来才能更准确、客观地评价一个教师的工作。为此本校实行了工作效益奖，考核的办法是：实行量化考核积分制。采取定性与定量相结合、集中检查与平时抽查相结合、领导检查与学生评教相结合的办法，将每位教师常规教学的各项工作情况给一个比较准确的评价，先定性，再定量打出得分，把每项常规考核得分进行累计做为常规教学总得分。

教学效果 30 分主要以期中期末两次考试教师所任班级学科的学习成绩为准。均分在年级均分线上下不超过 1 分得基分 25 分，比年级均分每高（低）1~2 分加（减）1 分，每高（低）2~3 分加（减）3 分，每高（低）3~4 分加（减）5 分，加至 30 分以后每超 1 分加 1 分，最低减至 15 分。至于教学效果效果的考察主要以学生考试成绩为准，因此考试的组织过程尤为重要，从两次考试的命题考场安排、监考、阅卷、登分、汇总、复核等都进行了严密的组织，采取了有效的措施，增强了考试的信度，比较真实地反映了学生的学习成绩。另外对辅导学科竞赛，抽考、统考、中考达标者，教改实验结果显著者，论文、教具获奖者，在县以上课堂竞赛获奖者除进行专项奖励外，还接获奖的级别进行加分。

这样将三部分得分进行累计，最后由考评小组将每位教师一学期的量化考核积分由高分到低分排队公布，做为评优、奖励、晋级的主要依据，并奖每项的考核结果全部填入教师教学业务档案中。得分率在 90% 以上为一等，得分率在 80%—89% 为二等奖，得分率在 80% 以下为三等，年终按等级总现工作效益奖。

实施教师量化管理，把评优、奖励、晋级工作的求实性提高到了一个新的高度，过去评优、晋级由于人际关系往往有很大的水分，现在分数面前人人平等。谁积分高，谁当先进，谁受奖多。这样使那些埋头工作、默默无闻的人不被遗忘，公正如实地评选出来。同时积分的高低自然成了个人荣辱的标志，教师对此十分关心，由压力变动力。教师们说“这样的考核，客观公正，咱心服口服”。因此把精神鼓励和物质奖励结合起来，把教学工作实绩与利益分配结合起来，使教师明确自己的责权利，使教师确实感到自己才有所展、力有所用、劳有所得、功有所奖、多劳多得，从而心情舒畅、干劲倍增地干好自己的本职工作。

实践证明：在学校教育改革中，改革管理体制、改革利益分配机制势在必行，同时也必须加强精神鼓励，树立远大目标。只有如此，才能使教师的积极性得到持续稳定的提高。我校在深化改革中注重从多方面调动教师的积极性，初步建立起了一套有自己特色的内部管理激励机制，启动了内部活力，教育教学质量稳定提高。几年来，学生毕业合格率 100%，中考总均分、升学率连续五年居全县第一。1996 年被全国少工委评为“中华正气”读书活动先进单位，学校在社会上也享有很高声誉。但我们仍需继续努力，各项管理机制有待进一步完善，我们力争用一流的管理，创造一流的教学质量，创办成全盟乃至全国的一流学校。

