

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(2)

管理篇



中小学教学小百科(2)  
管理篇

## 谈教师需要的特点及相应的管理方法

江苏省洪泽县蒋坝中学 杜守俊

一、教师有强烈的精神需要，他们受党教育多年，有强烈的事业心和责任感。他们乐于教书育人，忠诚党的教育事业，具体表现在以下几个方面：1.渴望被人理解、信任、受人尊重的需要。教师是人类文明活动的载体，是人类知识的传播者，正是通过教师的辛勤劳动，才使人类的文化遗产得以继承和发扬光大。作为从事这一光荣职业的教师，需要社会、个人理解、信任并尊重他们的辛勤劳动。2.教师对工作的成就感、荣誉感的追求。为祖国培养合格人才，是每个教师的心愿。每个教师都想桃李满天下，从每年中考、高考之后教师对考生考分关心程度，足可以看出教师有很强的成就感和荣誉感。3.知识更新的需要。教师在价值取向上，他们普遍重知识、重专业、重修养。他们想通过自学、进修、函授等形式，提高自己的文化素质和业务水平。

二、教师迫切的物质需要，主要是工资待遇的提高和住房条件的改善。就我国目前来看：我国教师的工资水平仍落后于发达国家，而在我国与其他职业相比也偏低。据 1989 年调查统计，我国教师工资平均收入比全民工人仍低 90 元。近几年，教师工资水平虽有所提高，但幅度不大，而且有一些地方有拖欠教师工资的现象。从住房条件来看，教师住房条件较差，有些甚至几代同室，这就成为教师的后顾之忧。这两个方面都会影响教师积极性的发挥。

三、不同年龄阶段的教师，其需要层次有较大差异性。就青年教师而言，思想活跃、头脑敏捷、进取心强，追求丰富的文化娱乐，但经验欠缺，意志脆弱，缺乏持之以恒的拼搏意识；中年教师，他们年富力强，积累了经验，有敏锐的观察问题和分析问题的能力，他们正是出成果的时候，但他们要考虑到家庭子女、长辈、经济负担等问题，家庭重担往往影响他们的工作；老年教师，工作安定，有丰富的实践经验，后顾之忧少，但他们思维往往形成定势，信息占有量不足，落后于时代，更多地需要别人尊重、承认。针对教师需要的特点，学校管理者可以进行以下几个方面的尝试。

首先，深入了解教师的多种需要，适时、恰当地满足他们合理的需要。学校管理者应针对教师的需要，划分出合理的需要与不合理的需要，合理的需要能满足的要满足，一时不能满足的，要做耐心细致的解释工作，并积极创造条件解决，使其有盼头。针对不合理的需要，应晓之以理。若是无理的个人要求，应作出有说服力的批评。通过这些做法，统一协调解决教师的各种需要。这样就可以调动教师的积极性，增强教师参与意识，工作就会有成就。

其次，引导教师产生高层次需要。就马斯洛的“需要层次论”来看，高层次的需要是尊重的需要，自我实现的需要，作为学校管理者应特别注意引导教师产生这种高层次需要。学校管理者必须加强思想政治工作，使教师忠诚党的教育事业，实现自我价值，使之变成推动教师工作的内驱力。

再次，善于将学校的总目标与教师的个人需要统一起来，把学校目标变成教师自己的需要。教师具有较高文化层次，遇事具有鲜明的论理倾向，即凡事要问个为什么，这是一种职业的富有理性的偏执，同时也是一种优势，因此教师在工作目标方面是有所选择的，所认定的目标不仅是明确的，同时

也较为切合实情，且激励作用持久，常常不达目的不罢休，这正是教师献身事业不辞辛劳的原动力。作为学校管理者确定目标时，多让教师参与，变成教师自己确定的目标，把总的目标与教师个人需要统一起来，制定出比较切合实际的目标，这样，在总的目标实现过程中也使个人需要得到一定程度的满足。作为学校管理者，应引导教师明确奋斗目标：1.发挥教师参与作用，协调学校目标与个人目标。2.指明共同探寻达到目标的途径。3.按大小、远近将个人目标系统化、整合化，形成总目标，使之切合个体实情和个人利益，这样把总的目标和教师个人需要统一起来，可以激励教师勤奋而努力地工作。

## 论义务教育的强制性

山东费县教委 钱宝启

1986年7月1日，国家颁布实施的《义务教育法》明确规定：“国家、社会、学校和家庭依法保障适龄儿童、少年接受义务教育的权利；”“地方各级人民政府必须创造条件，使适龄儿童、少年入学接受义务教育。除因疾病或者特殊情况，经当地人民政府批准的以外，适龄儿童、少年不入学接受义务教育的，由当地人民政府对他的父母或者其他监护人批评教育，并采取有效措施责令送子女或者被监护人入学。”由此可见，义务教育具有一定的强制性。

用法律的形式，强制实行义务教育，在国外发达国家早已推行多年，并取得显著的成效，促进了他们经济的腾飞和综合国力的发展。就我国的国情来说，为建设具有中国特色的社会主义，早日实现“四个现代化”的宏伟蓝图，提高全民族劳动者的素质，是当前的头等大事。而提高劳动者素质的途径离不开教育。然而，部分国民和干部却对基础教育的功能认识不足，没有一定的强制性，就无法如期实现义务教育，国家和民族就不会兴旺发达。

在我国目前情况下，同龄人能进入高等学校学习的只有3—4%，其中绝大多数人在接受了初等和中等教育后，将进入社会参加工作或生产劳动。我国的劳动者，特别是新增加的劳动力的素质如何，将在很大程度上取决于基础教育的普及程度和教育质量的高低。因此，基础教育不仅对整个教育的发展，而且对国家的经济建设和社会发展都有十分重要的作用，是提高民族素质的奠基工程。党和国家把发展教育，特别是实施九年义务教育放在战略发展的优先地位，这一英明决策，早已深入人心，为广大人民群众所拥护。但也不能否认，对这一战略思想认识不足的还大有人在。当然提高国民素质的认识，需要一个宣传教育的过程，但实施义务教育不能等这一过程完全结束了再去进行。一方面加强宣传教育，不断提高党政干部和一般国民实施义务教育的自觉性，另一方面，实行一定的强制性，对保证义务教育的预期完成，也是非常必要的。

笔者认为，目前实施义务教育的强制性，主要表现在以下几个方面：

首先，对应该接受义务教育的对象——儿童和少年的入学实行一定的强制性，对他们的强制性实际上是对其父母或其监护人的强制性，正如在《义务教育法》中规定的那样。由于部分国民对义务教育的意义即对基础教育的功能认识不足，在对待子女上学问题上，存在着急功近利的思想。农村，由于生产力水平低，认为简单的体力劳动没有文化也能干。尤其对那些学习成绩较差、升学无望的孩子，有的家长宁愿让其早退学干活挣钱，也不愿继续支付昂贵的书杂费。有人甚至算经济帐，得出的结论是多上学吃亏，不如小学毕业就参加工作有利。鉴于这种急功近利的错误思想，若没有一定的强制性，儿童少年很难完成规定年限的教育。

其次，是对提高教师的社会、经济地位实行一定的强制性。民族素质的提高，需要义务教育的质量作保证，而义务教育的质量高低，中小学教师队伍起着关键作用的。没有一支数量足够、质量合格、稳定的教师队伍，是完不成义务教育任务的。从目前情况来看，特别是广大的农村，由于种种原因，教师队伍的相对不稳定是个比较突出的问题。公办教师中部分青年教师不安

心从教，想改行的占相当的比例；占农村教师队伍近 60% 的民办教师，工资待遇偏低，家庭经济负担重，心理压力大，有的不得不弃教经商或想其他门路挣钱……凡此种种，如不实行一定的强制性提高教师的社会、经济地位，教师的工作积极性是很难调动起来的。教师队伍不稳定，想实现义务教育的目标是不可能的。

再次，对义务教育的办学条件及所需经费的筹集、管理、使用，上级政府对下级政府也应该实行一定的强制性。自 1984 年以来，中小学校舍改造建设取得了巨大成绩，解决了黑屋子、土台子、危房等困难，但离实现义务教育学校的办学标准还相差甚远。对校舍、场地、图书、仪器、音体美器材等设施，还需要继续大量投资。诚然，这些投资不是一年两年就能解决的，但各级政府应有切实可行的计划，确保教育经费投入的逐年增长。毋庸讳言，至今仍有一些乡镇政府的领导人对义务教育重视的程度不够，不明确自己在实施义务教育中所承担的法律责任是什么，有的竟然把征收的教育费、附加费挪作他用，某些乡镇民师的工资总是不能按时发放。教育经费无保障，长此下去，实施义务教育的方案只能是一纸空文。因此，对乡镇领导实施义务教育的政府行为进行定期督导，实行一定的强制性，做到依法治教，这对义务教育工作的物质保障是完全必要的。

此外，为维护学校的正常教学秩序，禁止非法雇用童工，把义务教育工作的评估列入乡镇干部考核的内容，以及实施义务教育的奖惩制度等方面都应实行一定的强制性，使实施义务教育真正列入法制轨道。

综上所述，义务教育的强制性不只是对应该接受教育的儿童和青少年及其父母或监护人而言，对社会、学校、各级政府都应具有一定的强制性。在实施义务教育的过程中，各级政府必须根据当地实际，制定地方法规或乡规民约，层层实行责任制，通过行政的、法律的和经济的手段，使各部门明确自己的责任，自觉地履行各自的职责，按期完成义务教育。

## 合理调整学校布局 加快实现“普九”步伐

山东安丘市温泉乡教委 李天忠 孙鸿奎

普及九年义务教育，是我国当前和今后提高国民文化素质的一项十分重要的战略任务。但是，对教育资源还不甚丰富、办学条件相对不足的山区来讲，实现的难度大一些。因此，山区教育如何从本地实际出发，充分利用现有资源，努力创造条件，加快实现“普九”步伐是一个很值得研究探讨的课题。地处沂蒙山区的安丘市温泉乡通过合理调整学校结构布局，充分发挥规模办学的优势，提前两年高质量、高水平地实现“普九”达标的任务，为其他山区教育单位迈向“普九”提供了一条切实可行的借鉴经验。

温泉乡地处沂蒙山区，总人口 1.5 万人，辖 27 个自然村。现有中心初中 1 处，中心小学 1 处，学区完全小学 3 处；初中生 606 人，小学生 1310 人，学龄儿童的入学率、巩固率、普及率和毕业率均为 100%；教职工 121 人，80%以上具有大专学历，学历达标率为 100%；学校标准，校舍充足，实验室、仪器室、图书室、活动室及其内部设施配套齐全；在 1995 年底顺利通过了省级验收，并得到了“山区学校的一面镜子”的高度评价，如今，温泉乡的教育正朝着巩固、稳定而又健康的素质教育方向发展。

而在 1992 年前，温泉乡的教育却又是另一番景况。学校布点分散，办学规模过小，师资队伍庞大且素质低，除现有的中心初中、中心小学和三处学区完全小学外，还有村办小学和教学点 18 个，教职工 154 人，除两处中心校外，其他学校班额严重不足，多的每班 20 人，少的每班仅七八人，有的教学点尽管设有二级或三级复式班，可是班学额仍不足 20 人，“四率”远不达标，一度成为教育上的落后单位。

随着教育的不断深入和社会经济的不断发展，乡党委政府对教育质量和办学效益越来越重视，特别是《中国教育改革和发展纲要》颁布实施以后，乡教委针对当时教育的现状作了认真的分析，认为主要存在着四方面的突出问题：第一，办学条件差，缺乏必要的教学设施。大部分校舍简陋，多数村小、教学点的校舍已到大修期，每年都需投入大量资金用于校舍修缮。第二，由于学校布点偏多，造成师资相对匮乏，为弥补教师数量的缺额，不得不从社会上招聘大批的代课教师，结果又导致了师资队伍大，人头费开支急剧膨胀。第三，教师队伍结构不合理，素质偏低来不及接受必要培训就仓促上岗的代课老师，不懂得教育规律，教法简单生硬，导致了部分学生因失去学习兴趣而流失。第四，部分学校缺少音、体、美教师，相应学科开不起来，不能全面发展，教学计划完不成。

这种与日新月异的教育形势极不相称的教育状况，日益严重地阻碍着全乡教育事业的迅速发展，乡党委政府、乡教委经过深入地调查分析，认为要想加快“普九”目标的实现，当务之急，除加大教育投入外，关键在于合理调整学校布局，于是决定，根据本乡的人口自然增长率和自然地理条件，本着就近入学、合校并班、联村办学的原则，保留了原中心初中、中心小学和三处完全小学，撤掉了 18 处村小和教学点，就近合并到中心小学和 3 处学区完小。集中办学精减了教职工 33 人，每年仅人头费就节省 8 万元；集资 65 万元将 4 年完全小学改建成了高标准的学校，健全了实验室、仪器室及专用

教室，购置了与之相配套的教学仪器、电教器材和图书资料，有效地集中了财力、物力和人力，改善了办学条件，提高了投资效益，实现了教育资源的优化配置。每年学校按每个教师的实际情况，有计划地选派教师参加业务培训、文化进修，提高了教师的整体素质，从而形成了学校教学的整体优势，为“普九”的实施创造了有利的条件。

学校结构布局的调整给温泉的教育带来了一系列深刻的变化。当然，学校布局的调整，是一个系统工程，涉及到社会的方方面面，诸如资金的投入与分摊，校址的动迁与邻村的协调等问题，为此，乡政府在全乡上下营造了良好的“普九”氛围，他们利用广播、宣传栏、流动宣传车等舆论工具，大力宣传，广造舆论，同时组成宣传队，走村串庄演出“普九”文艺节目，广泛宣传《义务教育法》，真正使“普九”工作家喻户晓，人人皆知，增强了全乡人民实施“普九”的法律意识，形成了领导抓“普九”，全民齐响应的新局面。在此基础上，乡政府与各村委签订了“普九”责任书，做到上下一致，左右同步，要人出人，要钱出钱，要物出物，不打折扣，使“普九”工作扎实迅速，卓有成效。

在实施“普九”过程中，温泉乡党委政府富有战略眼光，紧紧抓住调整学校结构布局这一关键环节为突破口，经过短短的三年时间，便使一个普普通通的山区教育单位一跃跨入了“普九”的先进行列，体现了超前意识和大胆的改革精神。值得加以肯定的主要有两点，首先是乡党委政府抓教育不耍花架子，动真的，来实的，乡党委把“普九”工作列入重要日程，经常召开常委会研究“普九”问题，特别是对关系到“普九”实现的学校布局问题，曾多次召开“诸葛亮”会，反复研究，制定方案，对“普九”的各项工作都形成了政府行为，一抓到底；其次是乡教委“一班人”主动当好政府参谋，这次学校布局的大调整就是乡教委在认真分析了原来教育状况后向乡政府出谋划策的，并得到了赞同。

“普九”工作势在必行。安丘市温泉乡在“普九”道路上迈出了成功的一步，为那些经济不甚发达的山区乡镇教育做出了表率，提供了切实可行的经验。



## 边远少数民族地区 学生辍学原因分析及解决对策

青海大通回族女子中学 马应龙 苏有贵

近年来，学生辍学现象呈上升趋势，特别在边远少数民族地区尤为严重，已明显成为教育教学工作中的一个突出问题。其辍学原因主要有：

一、旧的传统观念和封建思想的影响。边远少数民族地区由于地区、文化、历史等因素的制约，许多家长宁可送子女去寺院念经，也不愿送去上学。尤其是对学习较差的学生，家长认为“识几个字还不如学点宗教”。另外，有些家长存在着重男轻女的封建思想，耽搁了许多女生的学业，使女文盲人数居高不下。

二、社会经商思潮的影响。目前，有些行业的社会分工和报酬不平衡，加上经商大潮的冲击，一部分家长只顾眼前利益，忽视长远利益，使许多正当学龄的儿童走出学校，过早地步入社会，卷入了社会生活和经商大潮，丧失了学业。

三、经济和其它困难的影响。边远地区，少数民族地区经济往往都不发达，群众生活水平还很低。有些少畜产、无畜产和人口多，家境贫寒的家长送子女上学的困难很大。虽然我国实施了“希望工程”等多种救助办法，解决了一些特困孩子的上学问题，但普及面仍十分有限，无法对所有经济困难的孩子给予资助。少数民族牧区，自然地理环境较为恶劣，山高沟深，群众居住分散，战线长，交通不便，学生的校舍、食宿条件简陋、教学条件有限，加之经济和社会发展程度低，在客观上制约了民族教育、基础教育的发展，也造成了一定数量孩子的辍学。

四、教育工作本身的原因。民族地区信息闭塞，文化落后，教育质量差，人才缺乏。在人才培养方面也确实存在许多误区，大部分教师和家長片面追求升学的应试教育思想根深蒂固，素质教育的观念淡薄，认为考不上大学、中专，读书就没有用，使很多升学无望的学生及早罢读，造成人为的辍学。

为了防止儿童辍学，减少新文盲，完成九年义务教育任务，有必要采取以下对策：

一是加大宣传力度，把宣传《义务教育法》切实作为各级人大、行政部门和干部的重要职责，层层落实。特别是对落后地区，更不能忽视。要使《义务教育法》真正做到家喻户晓，人人皆知，提高少数民族群众依法送子女上学的意识，摒弃旧的传统观念和思想，让广大学龄儿童走进学校的大门。

二是引导人们尊重知识，尊重人才，反对和转变“一切向钱看”的拜金主义思想，树立良好的社会风尚，使广大少年儿童在最佳学龄阶段接受文化知识教育，不要让他们过早地走进商品经济大潮，造成文化教育方面的先天不足。

三是各级政府、社会各界都要树立“百年大计，教育第一”的思想，切实落实教育的战略地位，优先保证教育经费，多渠道，多方面筹措资金，改善办学条件，救济、救助更多的贫困儿童走出偏僻的山沟，走出贫困的家庭，享受党的温暖，享受社会主义大家庭的温暖，接受文化知识雨露的滋润，成为祖国建设的有用人才。

四是对边远少数民族地区的教育，国家应当采取特殊的优惠政策。对从

教人员，要从政治、工作、生活等各方面给予照顾，解除后顾之忧，鼓励他们扎根边远少数民族地区，为当地教育事业多做贡献；采取特殊的招生政策，照顾少数民族考生和落后地区考生；边远地区的教育部门、各级各类学校，也应当从提高自身整体水平入手，扩大交流，经常引进和接受内地先进的管理和教学经验，不断提高教育质量，缩短与先进地区的差距；全面贯彻党的教育方针，力争使每一个学生都能得到良好的教育和培养，学有所用，学有所成，从而调动家长送子女入学和学生求学的积极性。

总之，学生辍学现象，是教育问题，也是一个社会问题。根治这种现象，需要各级党委部门和社会各界的重视，更需要广大人民群众的大力支持。只有通过全社会的共同努力，才能逐步减少学生辍学，更好地完成义务教育任务，实现提高中华民族整体素质的宏伟目标。

## 用激励理论指导青年教师的培养

山东栖霞市栖霞镇业家埠完小 牟力军 潘光辉

在学校工作中，如何提高教师的素质，启动教师的工作积极性，有两条基本途径：一是通过加强思想政治工作，使教师提高觉悟，树立为人民服务的思想，增强事业心、责任感、义务感，自觉按照社会和人民的需要调节和支配自己的行动。二是研究人的行为的内部动因，探索人的心理行为规律，运用这些规律预测、调节、控制教师的行为，以激励积极性，提高工作效率。

国外的管理心理学家，提出了一些激励理论，其中“双因素理论”和“期望理论”对我们的管理工作有着重要的指导意义。双因素理论是由美国心理学家赫兹伯格提出的，认为调动人的工作积极性有两类因素：一类是“激励因素”，另一类是“保健因素”。激励因素通常是由工作本身产生的，主要包括工作富有成就感，职务上的责任感，工作本身的挑战性，对未来发展的展望等。保健因素大都是由外界的工作环境引起的，如公司的政策、行政管理、上下级之间的关系、工资多少、工作环境等。赫兹伯格认为，不具备保健因素会引起职工的不满，但如仅仅满足于人对保健因素的需要，满足于职工没有意见，是不能创造第一流的工作成绩的。只有靠激励因素来调动职工的积极性，才能提高工作效率。美国的心理学家弗洛姆研究了动机和奖励的预期效果的关系，提出了期望理论，认为一种激励，其所具有的作用取决于两方面的因素，一是期望，二是效价，即激励力量=期望×效价。

近几年来，我校每年都分来一批青年教师，为使这部分青年教师很快胜任工作，我们在培养过程中，联系实际，根据青年教师的特点，运用激励理论，主要做了以下几方面的工作：

一、建立民主、平等、互相尊重的学校精神环境，发展积极的人际交往。有利于青年教师心理健康的校风是民主、平等、尊重的风气，营造一种互相尊重平等相待的宽松和谐的风气，能使青年教师体验到自身存在的价值，保持舒畅平和的心情；活泼、团结、向上的集体具有活力，充满生机，富有凝聚力，有利于发挥其潜能。学校管理者要致力于帮助不同年龄层次的教师“相亲”，缩小代际差别，互相欣赏，互相关心，取长补短，有助于青年教师适应社会能力的形成。学校负责人要与青年教师交友、交心，不摆架子，不训人，不抓住缺点纠缠，而是以理服人，既言教又身教。

二、发挥个人特长，帮助青年教师胜任工作。当一个人有了某种才能或特长的时候，往往想把它表现出来，既为社会做出贡献，又能得到社会对自己的承认。青年教师步入岗位后，大都希望为人民教育事业做点贡献，希望自己的劳动成果得到领导和同事、学生的认可和肯定，获得成功的体验。我们在安排工作时“知人善任”，使个人特长与工作安排有一个最佳搭配。为使教师胜任工作，我们重视青年教师的岗位培训，使其提高业务水平，提高教育教学质量，从而可减少工作的压力感，增强信心。我们采取老教师带新教师，开展互相听课评课活动；在开展教师五项基本功训练时，采取自学自练，边教边练，能者为师的形式，根据个人特长每人当一项基本功训练课的辅导教师。这样青年教师有一种成功感，责任感，强化了教师增长知识才能的要求。

三、完善成功激励机制，满足成就需要。教育工作的成效周期长，教育

效果有集体性、复杂性。教师个人的成就，个人的努力与他人的工作之间无明显界限，劳动成果带有“无形性”和“模糊性”，因此，难以有成功的体验，容易因感到职业的沉闷、乏味而产生心理上的困扰和冲突。我们在管理中注意建立多方面的激励机制，设立通过个人努力可达到的工作目标，实行精神奖励与物质奖励并举。奖励力求公平合理，且考虑到个体的差别，为青年教师提供各种体验成功的机会。如设立了教学工作进步奖、教学成绩达标奖、优质课奖、教研奖、教学基本功优秀奖、优秀班主任奖、优秀教师奖等。在对青年教师工作过程中进行科学评估的基础上，对取得的成绩及时进行奖励。在奖励时（特别是发奖金或奖品时）要把握好个人努力——工作——成绩——报酬——个人需要这一系列的关系，因事施法，因人施教，最大限度地提高激励力量。

四、因地制宜，改善物质文化生活。学校管理者对教师要有爱心，要时时关心，不仅要在政治业务进步上，更要在物质文化生活方面关心他们，在处理教师的物质文化生活方面，一是要倡导教师有奉献精神，要理解国情、社情、校情，树立艰苦创业思想。二是要切实为教师解决实际问题。对每位教师的家庭经济收入、人员构成、家庭关系、住房条件都要心中有数，在力所能及的情况下，要真诚地帮助解决。青年教师正处于处理恋爱、婚姻、家庭关系的时期，我们在校内开办了青年心理咨询，帮其端正态度。学校努力办好教师食堂，安排好宿舍，使青年教师吃得好，居住得好，并开展文艺、体育活动和欣赏文艺演出及电视节目，丰富文化生活。同时致力于校园，美化、绿化、教学设施、仪器、图书、取暖设备等配套，改善工作条件，为教师提供舒心的工作环境。

振兴教育的希望在教师，做好青年教师的培养工作，是造就一支德才兼备能够迎接新世纪挑战的教师队伍的需要，是学校管理的十分紧迫而重要的任务。激励理论具有一定的科学性，在学校管理中有着重要的指导意义。

## 谈课堂教学管理

山东文登文城镇文山完小 丛翠滋

课堂教学是现今教学的基本组织形式，是完成教学任务的中心环节，教学质量的好坏，很大程度上取决于课堂教育。当前，由于种种原因，有些教师只重视传授知识，忽视管理，致使课堂秩序不太理想，难以达到预期的教学目的。为此，本文就课堂教学管理从指导思想、原则以及方法试以探套。

### 一 确立正确的课堂管理指导思想

课堂的管理者是教师，教师在传授知识的同时，通过讲解，提问，练习等一系列的手段达到控制、调节课堂，使课堂的气氛活跃、纪律稳定，学习效率高的目的。所以教师传授知识不是单向传授，同时还要通过回收学生的反馈信息，来证实是否达到教学目的，这就要求教师应有正确的教学观来管理课堂：

#### 1. 端正教学动机，关心热爱学生。

正确的教学动机是做好一切教育工作的基础。课堂管理也要以此为指导，关心热爱学生，做到以理服人，以情动人，以心召人，这样才能巩固教师在课堂上的“主导”地位，达到预期目的。相反，如果对学生缺乏真挚的爱心，一味地批评、斥责，久之，学生和教师之间关系疏远了，教学效果也就可想而知。

#### 2. 认真完成教育“综合”任务。

这里所说的教师的教育“综合”任务，是指教师不仅仅是科学知识和技能的传授者，还是学生的思想教育、生活教育的工作者，担负着教书育人的重任。这就要求每个教师不仅要有极强的责任心，而且还要求教师知识要全面丰富。在不断更新完善自己的同时，通过施教，影响学生，培养学生良好的生活习惯，达到培养人才的目的。另外，教师还要不断实践，改革教法，加强教学的艺术性，以新的形式来施教。

#### 3. 端正角色形象。

这里所说的角色形象是指教师的日常行为在学生心目中的反映。教师为人师表，一言一行、一举一动都会被学生看在眼里，记在心上，学在身上。为此，要求教师严格要求自己，规范行为，树立自己在学生心目中的形象。只有知识丰富，举止得体，教法灵活的教师，才能树立高大的角色形象，才能赢得学生的拥护，才能更好地调节控制课堂，使课堂管理处于良性循环之中。

### 二、课堂管理的基本原则

教学班是学校的基本组成单位，它除受学校的管理外，班级还有一套的管理原则，各科教学的课堂又有相应的原则，这些原则都体现了学校工作的整体性和效益性。

#### 1. 确立学生观

教师工作的对象是学生，他们有语言，有行为，有思想，工作复杂。这就要求教师应分析每一个学生，树立良好的学生观。

课堂教学是教师和学生的双边活动，是教师为主导，学生为主体的共同体验过程。在此过程中，教师应该尊重学生，理解学生，精心设计运用多种教法，因材施教，充分调动学生的积极性，以发挥课堂教学的整体性和协调

性的作用。

## 2. 排除非智力因素的干扰，养成良好的学习习惯

课堂教学的稳定性和有效性，往往和学生的非智力因素有关。广义的非智力因素，是由智力因素以外的一切心理组成，即动机、兴趣、情感、意志、性格等因素构成。在课堂的主体观念中，引入非智力因素，也就是把学生的全部心理因素调动起来，全身心地投入学习中。当然，在教学中，我们还应该特别注意非智力因素和智力因素的互为条件的规律。在发挥智力因素的同时，排除不健康的非智力因素的干扰，抓课堂管理就会得心应手。

## 三、课堂管理的方法

教学过程是教师传授知识，学生反馈知识的过程，在这个过程中，教师是主导，学生是主体，教师应根据课堂管理的指导思想和原则达到对学生的思想集中程度和纪律状态的控制。

### 1. 语言诱导法

这里所说的语言是指用于课堂教学的语言。它可分为指导语言，组织语言，情感语言和奖惩语言等。指导语言是指知识指导语和学习指导语，它既是传授知识的语言部分又是组织指导学生求知、稳定课堂纪律的用语。组织语言是课堂中非科学的、只用于组织课堂教学的语言，如：“注意看”，“请注意”等。在课堂上，对积极参与，有创造性的思维表现应当场给予表扬，对后进生在课堂上表现进步，予以鼓励等，而对个别搞小动作，不认真完成课堂任务的学生给予批评，这些都属奖惩语言。但以上语言的应用适可而止，不能喋喋不休。

### 2. 提问引导法

课堂提问不能单纯地看成是教学方法和手段，它同时还有组织、管理课堂的功能。提问可以使学生集中精力思考，且可以把注意力分散的学生引入思考轨道。只要教师提问要求明确，组织有序，这种方法会使得课堂显得活泼有生机。

### 3. 目视法

教师上课时，目光落在每个同学的身上，这是教师控制课堂中学生注意力的有效方法。上课时，对不集中精神听讲的同学，教师对其凝眸注视，会引起学生注意并自觉纠正，这是最常用、最简单的维护课堂纪律的方法。

### 4. 巡视启示法

此种方法是教师深入学生，概括了解学生的必要举动。学生活动时，对注意力分散，搞小动作的同学，教师可走下讲台，到学生座位旁站停一会，以引起学生注意，并且此举对课堂上看课外书的同学也能给予警告，使之迅速纠正错误。

### 5. 姿势和手势

一定的姿势往往表达了一定的信息，一个恰当的动作往往会引起学生的注意并加深记忆，且恰当得理的动作会使师生消除紧张感，提高效率。有时，教师还可用手势点出注意力分散的学生，但这种方法会吸引全班同学的目光，被指学生自尊心容易受到伤害，应少用且要合理。

总之，教学过程是极其复杂的过程，教师在课堂上要灵活运用多种方法去组织安排课堂教学，使课堂 45 分钟收到最大的学习效益。

# “爱”字出发“管”字入手 “严”字要求 ——创建团结向上教师群体的体会

河北省高阳县龙化总校 邓华俊

我们龙化乡有1所中学，17所小学，教职工300余人。创建团结向上的教师群体是全乡教育稳定发展的关键。我们除了发挥党支部的作用，强化管理、加强激励、完善制度之外，在创建团结向上的教师群体时我们着重抓了三个字：“爱”、“管”、“严”。即“爱”字出发，“管”字入手，“严”字要求。

## 一、“爱”字出发

作为一名校长就要爱事业爱教师。只有对事业真诚的爱，才能做到勤奋敬业无私奉献，成为教师的楷模；只有对教师诚挚地爱，才能做到爱才、识才、用才。我任乡总校校长兼支部书记9年来，培养、选拔、任用了16名校长，发展了26名党员，把一大批年轻教师培养成了教学骨干。

对情投意合、业务水平高、工作兢兢业业的教师从心里爱是人之常情。校长不是完人，校长与教师之间人为的、客观的误解、磨擦、意见在所难免，但应对每个教师盯其长处、心怀好处、不咎错处。善于发现每个教师的闪光点，激发其闪光，并创造条件让其由闪光到发光。

事实证明：爱是感情的基础，爱是打开心灵的钥匙，爱是架通友谊的桥梁，创建团结向上的教师群体，校长对每个教师必须从爱字出发，让爱唤醒理解的心扉，达到理解的双向交流，激发起较强的事业心、责任感。

## 二、“管”字入手

在教职工管理中，笔者注重了管思想、管生活、管业务水平的提高。

管思想。教职工的思想，尤其是带普遍性的思想是根据形势的变化而产生，根据形势的变化而变化的。这就要求校长的思想不仅要跟上形势的发展并有一定的预见性。如职称评定是涉及面广、关系教师切身利益的大事，思想工作做好了一顺百顺，而在职改工作开展之前，职改的意义、思路、方法、试点经验已披露于报端，介绍于教育刊物。所以每期《中国教育》、《中国教育报》、《中小学教育与管理》等我都认真学习并作记录。根据教师中可能出现的思想偏差用座谈或不同的会议形式提前渗透、疏导，把剪下来的报刊材料送给教师看，把思想工作做在前头。在我的头脑中装着每个教师的活档案，根据教师的一举一动，一言一行及时抓住思想脉搏，化解矛盾，把问题消灭在萌芽状态。

由于注重管思想，我乡300多教师无论是职称评定、年度考核、奖励兑现、工作调动均没出现超级反映问题。教师思想稳定，上下一盘棋。

管生活。教师的政治生活、文化生活、家庭生活处理得好，就给工作注入了动力。我乡教师要求进步写入党申请书者每年递增，我们定期召开积极分子会，组织学习，听取汇报，党员活动日吸收积极分子参加，办起了党员活动室，每个党员的照片下写上自己的座右铭；设立了荣誉簿，每年评选十佳教师，其事迹不仅印发全乡，还在县、市电台播放。今年又下大力整理了各校校志，各校功绩告于后人。教师们感到精神充实，政治上有奔头，工作上有干头，学习上有比头，生活上有劲头。

教师的家庭生活，如住房困难，子女考学就业，本人或家属生病以及大龄教师的婚姻问题校长都要时刻挂在心上，不失时机地帮助出主意想办法，使其度过难关。

管业务水平的提高。我乡民办、代课教师占百分之六十七，为了提高教师的业务水平我们做到了4个结合。

(1) 系统进修与短期培训相结合。学历不合格的教师分期到县进修学校学习，根据教学需要利用假期自己办培训班。

(2) 能者为师和以老带新相结合。在安排任课时各校注意教师的水平和特长的搭配，全乡注意到每个年级、每个学科都有业务尖子，让新老之间结对子互帮互学。

(3) 走出去请进来相结合。我们派骨干教师先后到任丘市实验小学、保定市河北小学听课并与河北小学结成联谊学校；保定特级教师王庆丰、宋玉先后来我乡讲课；我们还到北京听了王有声、马芯兰等7位特级教师的课，回来巡回给全乡教师作了介绍，讲了示范课，使教师们受到很大启发。

(4) 学习外地经验与培养自己的典型相结合。我们购买了电视机、录放机、投影机和教学同步的录像带，及时放录像学习研究外地经验，结合自己实际，运用于教学。同时选好苗子给任务、压担子、定目标、勤指导，定期组织观摩课、示范课，培养出了年级带头人和学科带头人。总校还为每个教研员、学科带头人订了教学刊物。由于注重业务水平的提高，我们这个偏僻的穷乡教育教学一直排在县的先进行列。

### 三、“严”字要求

我们依据《教师法》、《中小学教师职业道德规范》制定了《教师行为准则》、《教师管理规章制度》，使学校管理制度化、规范化，培养了“团结、勤奋、求实、创新”的八字学风。在严格的管理实践中做到了以下三点：

严于律己，身正才能令行禁止。校长工作的主要对象教师，这就要求校长以理、以德、以能、以绩服人。我们领导班子有严格的约法五章、四不准、三做到。校长勤政、廉政高度的奉献精神、严于律己的模范行动、严肃认真一丝不苟的工作态度深深影响着教师，激励着教师，这就为严格管理打下了基础。

严而有方，以事实服人。有位刚分配来的教师任两个班的数学课，在讲平行四边形面积计算时，由于不使用教具，费时费力，她也自感效果很差。我们没有批评她，我亲自给另一个班讲了同样内容的课，在教具的充分利用演示下，学生动手动脑兴趣很浓，效果很好。事实教育了这位教师，她内心受到了触动，一周之内她在别人的帮助下做了9件教具。

严而有格。依据法规文件民主制定的规章制度，领导、教师必须共同遵守，在制度、规章面前人人平等，不徇私情。

在创建团结向上的教师群体时，我们坚持从“爱”字出发、“管”字入手、“严”字要求，努力做到了爱事业爱得深、爱得切。对教师注重感情投资，让爱换取感情的双向交流；管要管得准，管得及时，管在点子上，使心往一处想，劲往一处使；严要严于律己，以身作则，严而有方，严而有格，保证各项规章制度顺利实施。总之，在“爱、管、严”三字方针下，一个团结向上的群体正在形成。



## 狠抓复式教学管理 勇于探索改革

湖南省溆浦县葛竹坪乡中心小学 向祚光

葛竹坪乡属于边远区乡，22所村小座落在高寒山村的有5所，分布在半山腰的有11所，较平坦一点的村小6所，复式班学校由原来的3所增加到9所。青年教师害怕调到偏僻山村担任复式班教师，中年教师担心任复式班班主任。面临这个难题，笔者深入村小抓管理，主持这一项教研课题，几年来，得到了点滴收获，教学质量有所提高。

### 一、探讨办班形式，一室与分室并行

为研讨复式班教室安排，我选择阳桥小学、蒲家山小学和老院子小学做编室实验。阳桥教师阳征胜选择二、四年级的教室放在一起，蒲家山小学吴厚建老师和老院子小学侯迪祥老师，根据学校教室小、多，又连挨在一起的特点，将各年级教室分开，仅一墙之隔，两室门紧挨。

两种形式各有特点，各有千秋。在一间教室的动静搭配、轮流新授效果好，老师可以纵观学生思想脉搏，但在同上语文时，朗读、回答问题、新授课文声音有干扰。教室分开的，由于隔墙隔音，免除了另一个年级视听觉干扰，阅读练习能专心致志。但分室也有些麻烦，如果某一作业失控，课堂便有松懈情绪。

### 二、不管一室分室，大小课有分有合

大课分室有利，小课集中要合。上大课的学科为音乐、美术、体育、写字、周会、劳技等。小课即语文、数学、自然、历史、地理等，每20分钟为一课，除一、二年级外，教师可以专心集中给另一个年级新授。课桌凳设置必须把一个教室作为经常集中点，桌凳要有余额，避免搬动影响上大课的时间和情绪。

### 三、复式教学，动静恰当结合

在一间教室需动静轮换，对不同年级直接教学和自动作业交替进行，语文、数学及其它课恰当搭配教学。下面是我在复式教学研讨会上为青年教师提供的一个提纲，它是复式教学中动静轮换的一个典型例子。

提纲举例供复式教师研讨

二年级 语文	四年级 数学
课题 春 晓	四则混合运算
<b>教学过程</b>	
动一 1.启发谈话，揭示课题；	静一 1.口算笔答练习；
2.范读课文；	2.自学例 1；
3.试读课文，学习生字词；	3.同桌互相议、查。
4.教给方法理解古诗一、二句。	
静二 1.练习、检查朗读；	动二 1.检查；
2.借助插图理解欣赏；	2.分析比较；
3.抄写生字。	3.质疑答疑。
动三 1.指导理解古诗三、四句；	静三 1.课堂练习；
2.图文对照，理解全诗诗意；	2.四则混合运算练习；
3.指导朗读。	3.辨析题；
4.应用题	
静四 1.试背——看图背；	动四 1.检查、分析；
2.默写古诗；	2.总结评比；
3.学画春晓诗意图。	3.提高。

由这个例子可以看出，动静轮换式复式教学需要教师把握好三个方面：一，认真钻研教材，了解学生；二，对教学过程进行有效控制；三，动、静组合类型优化。

#### 四、消除模糊认识，不断深化改革

有的同志认为复式教学可有可无，没有认真研究的必要，认为复式班是极个别边远地区的产物，是五六十年代的陈旧设想，这是他们不懂得普及九年义务教育，巩固率难点在农村、重点在村小的事实。有的同志认为复式教学任务多元，直接教学时间少，教学环境复杂，相互干扰多，认为复式班效益不高，这是他们不懂为保证学龄儿童都能就近入学、受完初等教育、杜绝农村文盲产生的有效措施。要了解我们的国情及偏僻山村的实际，复式班教学势在必行。

教育在改革、在发展，我乡的复式教学也采取了一些措施。

1.学生在计划生育落实、生源减少时，实行隔年招生，尽量减少年级多头；

2.小学三、四年级邻校五公里内合并。这些改革实践，得到干群家长和教师的赞同。

#### 五、加强教学研究的领导

我们组织全乡 9 个复式学校教师对复式教学疑难问题专题研讨。

1.课题研讨系列化，从复式教学的实际需要确定专题。

2.课题管理制度化，形成管理制度，有条不紊地组织进行；

3.课题实施规范化，一定要制订规划，落实措施；

4.课题成果普及化，学区召开现场经验交流会，组织复式班优质课评比，把专题复式教改成果纳入常规管理，让复式教学经验推广到全乡村级小学。

## 浅谈科任教师参与班级工作管理

湖南省武冈市城西中学 钟国雄

笔者从教十余年，通过观察、了解，发现科任教师中积极参与班级管理并发挥其应有作用的不到十分之一，大部分科任教师很少问津班级工作或者纯粹是一个“旁观者”，只是起到一个“教书匠”的作用，而没有发挥其育人的功能。在由应试教育向素质教育转轨的今天，教书育人是一个不可分割的整体，科任教师在教书育人中的角色如同班主任一样，不可缺少，科任教师参与班级工作管理是义不容辞的责任，是一种对班主任工作的重要补充形式，有时甚至能起到班主任起不到的作用。下面主要谈谈科任教师参与班级管理的几种方式。

1. 立足自身课堂。科任教师和班主任相比，与学生交流的时间相对较少，因此，科任教师一定要把握好自身课堂，充分发挥教书育人的作用。首先，要在课堂教学中渗透爱国主义教育、集体主义教育、遵纪守法教育、道德行为教育、心理品质教育；同时，要当好学生的表率，“身教重于言教”，以情操高尚、严谨治学、努力竞争、执着敬业的形象出现在课堂上，对学生起到潜移默化的教育作用，从而形成自己课堂上的良好风气和学习习惯。此外，科任教师还应通过课堂上的纪律状况、学生表现等，分析该班在班级建设中的得失，掌握一些学生个人情况，以便自己在参与班级管理时能有的放矢地介入其中，进行有效的工作。

2. 积极参与班级活动。一个优秀的教师，应该是学生的“良师益友”，乐于与学生接触，愿意和学生交朋友，寓教育于丰富多采的活动之中，这也是当今素质教育的特点。因此，科任教师一定要主动参与班级活动，比如旅游、野炊、登山、游泳、文艺联欢、各种劳动、各类竞赛、主题班会、班干部会、科任教师会、家长座谈会、组建本科兴趣小组等活动，是科任教师参与班级管理、对学生进行指导教育的最好时机。科任教师参加这些活动，从中能了解学生的思想、学习以至生活困难，帮助学生克服困难。同时，和学生一起玩、一起唱，有利于师生间相互了解，增进友谊，培养感情，鼓舞学生，从而起到了促进班级建设的作用。

3. 加强个别教育，正确处理偶发事件。个别教育也是一种参与班级管理的有效方式。在了解学生的基础上，有针对性地找些学生谈心，鼓励优秀的，帮助后进的，有助于素质教育的顺利进行，保证良好班风的建立，达到培养教育学生做人的目的。在日常教学活动中可能发生一些教师无法预测的突发事件，这就需要科任教师有较强的应变能力和正确处理偶发事件的能力，表现出较高的教育机智。比如，在课堂上当学生违反纪律时，科任教师应积极主动、认真负责去做该生的思想工作，而不能推诿到班主任身上，自己却撒手不管。总之，科任教师既要善于激励学生，也要严格要求学生，无论何时何地，只要自己碰上了，都要尽到一个教育者的应尽职责去做自己力所能及的工作，加强个别教育，努力做到处理公平、有理、有力、有节、有效。

4. 密切配合班主任工作。班级管理不是班主任的“独角戏”，在班集体建设中，科任教师要经常保持与班主任的联系，调动一切积极因素，形成教育立体网络，促进班级建设稳步前进。科任教师要定时、定期向班主任了

解情况，交换各自的意见和上课的感受，掌握班级动态、状况，这些都是科任教师参与班级管理的方式。这样做，一方面利于自己在该班的教学，另一方面又增强了自身的育人意识，获得信息，掌握情况，有利于在自己的教育活动中有的放矢、积极发挥自身的育人作用，同时，还可以为班主任提供信息、提出建议，间接地参与班级管理，达到共同育人的总目标。

5. 密切联系家长，适当进行家访。家访是班级管理的重要环节，但这一环节常常表现为班主任的特权。科任教师既然参与班级管理，就必然打破这个常规，进行适当的家访，建立家长联系制度。比如，为每个学生建立一个家庭联系本，以自己所教学科为突破口，定期与家长书面联系，随时与一个类型或一个层次的学生家长共议孩子的情况。定向的、有计划的、有目的的家访，能改变部分家长的片面观点和错误的育人方法。同时，通过了解学生的家庭状况，可进一步分析学生表现及个性形成的原因，充分发挥教书育人的作用，成为一个真正的教育者。

## 结合实际开创“干训”工作新局面

山东省栖霞市教师进修学校 牟辉民

干训班对提高中小学校长的思想觉悟、管理水平，发挥他们的主观能动作用，全面促进中小学教育教学管理，提高教育质量能起到积极作用。现谈谈我在任干部班班主任工作中的几点具体做法：

### 一、搞好思想发动，引导学员自觉参加培训

中小学领导干部培训，虽然是形势需要，势在必行，但由于存在着工学和农学两大矛盾，给办好干训班带来一定的困难。现在中小学都实行校长全面负责制，学校的大事小事几乎全要由校长做出最后决定，多数校长还兼任课程，这种工作与学习的矛盾不好解决；另外，中小学领导干部中相当一部分是民办教师，除教学外还要兼顾自己的责任田和果园，很难脱开身，集中时间参加学习；别人认为，我现在干得挺好，不学也行。针对中小学领导干部对参加干训兴趣不浓的思想现实，每次开班前，我们都注重思想发动工作，讲“干训”的重要性、必要性和迫切性，讲“磨刀不误砍柴工”的道理，讲中小学领导干部必须“持证上岗”的政策；宣传实行科学管理使学校面貌迅速改观的典型，宣传我们学校办培训班的学习方法和组织形式。通过这些举措，澄清了中小学领导干部的模糊认识，提高了他们参加培训的自觉性、主动性，为完成干训任务奠定了坚定的思想基础。

### 二、妥善解决工学矛盾和农学矛盾

搞好思想发动只能提高中小学领导干部参加培训的自觉性和主动性，并不能自行消除工学矛盾和农学矛盾。学员的参训自觉性越高，我们教师进修学校作为“干训”主办单位，越应想方设法解决这些矛盾，为学员解除后顾之忧。为此，我们反复征求乡镇教委及参训人员意见，召开专题会议研究，使这一矛盾得到了妥善解决。具体做法是：

1. 每期开班前，提前发预备通知，让参加学习的领导干部有思想准备。利用开班前的时间充分研究、安排本单位的工作，向学校其他领导交待好近期的工作打算和思路。这样就不至于校长参加学习时，其他人无法插手，使学校的工作脱节。

2. 合理安排学习与休班时间，参训人员在进修学校学习时间是按集中学习10天、休息4天的办法安排的，即每两个周一个大循环，这样参训校长可利用这4天的时间回原单位与其与其他领导及教师们共同研究布置本单位的工作或处理一下个人私事。这样可免除他们的后顾之忧，安心学习。

3. 免费为参加培训的校长提供工作电话，只要校长们为了工作要与原单位联系，我们概不收电话费，为他们提供方便，这样校长在学习期间所得信息可以及时反馈，使校长犹如工作在第一线。

4. 我们把培训班的办班时间尽量安排在农闲时节，避免农活与学习争时间的矛盾，使学员把精力集中到学习上。

5. 学校领导分期学习，一个学校往往有正副校长，我们采取分期办学的方式，他们在工作上可以互相放手，家庭农活可以相互照顾。

### 三、严格管理制度

俗话说，不依规矩不成方圆，纪律是完成任务的保证，干训班更是如此。由于干训班学员身份特殊，有些在本单位养成了个人说了算的习惯，若不严

格规章制度很难保证出勤率，可能使“干训”流于形式、走过场。因此，我们根据干训班的特点，制定了切实可行的规章制度，并得到市教委的认可。

1. 参加培训的同志都是一名普通学员，不论在原单位是什么领导职务，在干训班要放下架子，自尊自爱，注意保持个人的良好形象。

2. 学员必须做到不迟到、不早退、按时上课，无特殊情况，不得请假。旷课一天，以市教委名义，学校将通报批评，并通知原单位，不能做为当年度评先树优的对象。

3. 搞好教室内外及宿舍卫生，保证身体健康，上课不吸烟，不随便说话，创造良好的学习环境。

4. 尊重教师的劳动成果，认真听课和完成作业，对教学内容和教学方法上的具体问题，可与任课教师研究、探讨，甚至提出不同意见，但态度必须诚恳和蔼。

在具体组织实施过程中，我们认真点名、检查作业。对违纪者不搞下不为例，有效地杜绝了迟到、早退、旷课、不按时交作业等现象，学员出勤率在95%以上，圆满完成了学习任务。

#### 四、采取灵活的教学方式

干部培训同其他形式的教学一样，最主要的工作是组织教学，但与其他形式的教学相比，又有其成人教育的特点，因此，组织教学亦应适应成人的口味。我们在学习外地经验的基础上，结合我校和参训学员的实际情况，采取了以下教学方式：

1. 要求任课教师在认真备课的基础上，主要采取讨论式的教学方法，避免照本宣科，满堂灌、注入式的教学；教师要把收集教学管理中的事例，尽量做到理论联系实际；让学员参与教学，谈体会，谈经验，互相交流，取长补短，共同提高。

2. 采用“请进来，走出去”的方法，学习他人经验。我们请获全国优秀教师、烟台市十佳校长称号的栖霞市实验中学校长王传祥同志，到中学校长培训班做报告，介绍学校管理的经验，使听讲人员深受启示。我们组织小学校长培训班的学员参观威海开发区小学，开阔了校长们的眼界，学有榜样，赶有方向。在组织这些活动时，我们注重效果，不搞形式主义，要求人人写出言之有物的学习考察报告，大大提高了校长们的科学管理意识。

3. 充分利用录像带，实行电化教学。我们购置了上海、北京等地一些管理先进学校的录像带，在教学过程中，穿插放映，这样，一可以使教学内容直观形象，二可以作为“请进来、走出去”教学方法的补充，既省钱又省力，收到良好的教学效果。

总之，通过我们认真踏实地工作，使参加培训的中小学领导干部，能够进得来，住得下，学得好，增强了管理意识，提高了管理水平，为全市教育事业的发展备足了后劲。

## 排课要领点滴 ——谈中学课程表的安排

东省龙口市实验中学 阎太恒 林在春 林秀芳

课程表，是整个教学工作的出师表。一张好的课程表可以让任课教师心情舒畅，可以让学生劳逸得当，在有限的时间内创造出最佳教学效果。但是，课程表的编排，是一盘不容易走好的大棋，在领导和同志们的帮助下，经过数年的实践摸索，我终于闯过了这道难关。现在我排课程表，一来得心应手，二来能做到领导满意、教师满意、学生满意。我将自己的做法写下来，一是为了同有此经验的人进行交流，以期抛砖引玉就教大方；二是为了使初学者尽快掌握排课规律，少走弯路。

排课要领：

一、一张课程表应重点突出。以中学课程表为例，一般地讲语文、数学、英语等科应安排在一天的好时间里，如上午一、二节，下午二、三节等。这些学科的自习课应安排在稍次的时间里，但不要间隔时间太长。

二、有计划地投放课节，力争一步到位。

(1) 用概率知识指导排课，做到每种学科的课节在每周的五天内均衡安排。具体做法：“用每科每周的总节数除以每周的天数得出几天上两节、几天上一节的概数，再根据这个概数具体安排。以语文课为例，每周正课加自习如果定为7节的话，用 $7 \div 5 = 1 \dots 2$ ，这个式子说明：在一周时间有2天每天2节语文课，3天每天一节语文课。得出这个概数的量以后，安排就可做到心中有数。但应注意，别把每天2节语文课的2天连续安排，应用每天一节语文课的天数去将每天2节语文课的天数间隔开。例如可以周二安两节，周四或周五安两节，也可用其它方式间隔，但无论怎样安排，都超不出2天2节，3天1节这个概数。还需说明的是每天2节语文课时，第2节可安排语文自习，在周四或周五安排一次两节语文连堂上，供学生作文用。

(2) 三大主科语、数、英的每天2节课别都安在一天里，尽量避开，以免学生在某一天负担过重。

(3) 副科课节的安排。副科教师任课班级多，最应注意的是要一轮一轮地去安排课节，别破了轮。即别出现第一课有的班还没上，而有的班已开第二课了。这是安副科的大忌。以历史课为例。10个班2个任课教师，就可在一周内前2天半按第一轮1—5班，6—10班；后两天半安第二轮1—5班，6—10班。但要注意两轮的任课班级顺序不要都是

1.2.3.4.5.班，其中的一轮应改变一下任课班级的顺序。因为对许多经验尚不丰富的老师来说，第一节往往会有失误，若1班总上第1节课，这样1班学生会吃亏。

(4) 上下午第四节课，是老师们所不愿上的课节，但也不能搞绝对平均。不搞绝对平均必须在平均的基础上打破平均。用每周所有任课班级上下午的总节数除以所有任课教师人数，得出相对平均数（因为一般除不尽），然后与领导协商，决定突出某种学科，再在平均数的基础上有所加减第四节课，在有计划定好某科几个第四节后再进行安排。这样能避免不必要的盲目调动。要知道一张课程表一旦成形，每调一节都是很艰苦的，要受多方面条件的制约。

三、文理相间。在一天的时间内要做到文科理科相间安排，不能同类学科连堂上。据心理学分析，文科、理科在人脑中各需不同的部位来管理，相间安排可使学生大脑得到合理的休息和利用。

四、强弱相间。如果把文化课看作是相对强科，把音、体、美看作是相对弱科的话，相间安排强弱科能收到事半功倍的效果。音乐、体育、美术等课是学生兴趣浓厚且轻松愉快的学科。安排好这些课对学生吸收知识起着催化剂的作用，但必须恰到好处地安排。这些课一般不要安在周一，周一学生刚刚休息过，精力充沛。就每天来说，不要安在上午第四节和下午第四节，更不能音、体、美连排，以免这些学科中焕发出来的积极性浪费了，另一方面造成文化课的过度集中也是一种精力的浪费。恰当安排这些课能起到强弱相间的作用，使各科效果相得益彰。总之，强弱相间是排课过程中不可忽视的规律。

五、排课的先后顺序。在掌握以上要领之后，在排课表时，要先按排音体美。因为这些课任课教师少，每个教师任课班级多，还要考虑场地问题，还要注意在一个班的一天时间里音、体、美尽量不碰头，这些课所受到的制约条件多，所以应先安排。然后安排副科，副科相对主科来讲，教师任课班级多，要考虑各班进度一致，还要考虑实验室等。最后安排主科，若平行班多，同科尽可能安排一级，有利于教学研究。另外要考虑一些特殊要求，如每科都集中半天不安排课作为教研活动时间等等。

排课表在充分考虑学校学生方面的同时应尽量照顾教师。许多教师对课表的安排是有一定要求的，这些要求往往因人而异，在不影响全局的情况下应尽量满足教师的要求。

以上内容虽然排课时需要注意，但许多时候还需具体情况具体对待，不可一刀切。

愿每一张课表都以最佳方式出现在师生面前。



## 承稷下古训 开教改新篇 淄博市临淄区稷下小学教学管理改革探索

淄博市临淄区稷下小学 李德光 刘中强

我们淄博市临淄区稷下小学是区委区政府投资近千万元，于 1993 年 8 月建成的一所城区高标准新型学校。我校弘扬“稷下学宫”的遗风、承古训而开新篇，立足素质教育，以培养德智体美全面发展，有个性、有特长、有能力的跨世纪接班人为己任，以教学为中心，以教改为先导，向教改要质量，靠教改上水平，积极开展教改活动，为提高实施素质教育的操作手、工程师——教师的要素，在教学管理上大胆改革，采取了“实现一个转变，开展一个活动，狠抓两个培训，实现两个带动”的措施，促进了教育质量和办学水平的提高。

### 一、实现一个转变——更新教育观念

要实现由应试教育向素质教育的转轨，首先必须实现教师由经验型到科研型的转变，而实现这一转变的关键是教育观念的转变。如果教师们不了解当前教育的现代性、先进性、时代性、开放性、超前性，就不可能站在跨世纪的高度，改革那种陈旧的教学方式。基于这种认识，学校为教师们订了多种报刊，并建立了“两卡一剪制度”，即“读出信息反馈卡”、“教育教学经验文摘卡”、“剪报集报”活动。科研组将文稿卡分为 3 类 18 项装订成册，便于教师们有针对性地学习。学习教育理论笔记则只限于记心得体会性文章。现教师们已填写“反馈卡”500 余张，摘录教育教学经验 1000 余条，剪报集报 40 本。在理论与实践结合方面，学校狠抓学、用、讲、评、写五个环节。教师们在学习过程中，认识有了新角度，观念变了，境界高了，仅去年一年之中，我校就有 22 篇论文在省市报刊发表，有 6 篇论文在全国、省学科年会上交流。

### 二、开展一个活动——优化课堂教学

学校把“减负提高”的突破口定为“优化课堂教学”，以提高教师的业务素质为主攻方向，从 1993 年开始在全校教师中开展了“教学达标升级活动”。活动将教学品位定为：达标、校级教学能手，学科带头人、区级教学能手，学科带头人，市级教学能手，学科带头人，省级教学能手，学者型教师，教学艺术家等 10 个等次，制订出《确定各级教学称号的条件和标准》，规定区级以上称号由上级主管部门考核或专家鉴定获得，校级称号由学校评定。学校对高品位、低职称人员实行动态低职高聘政策，凡获得区级教学能手称号的教师每人每月补助 15 元；区级学科带头人，市级教学能手补助 20 元；市级学科带头人，省教学能手补助 25 元。我们在教学楼大厅显眼处专设了“教师教学品位一览表”橱窗，将每位教师的照片、品位、职称、任教学科公布出来，使广大教师明确目标，明确标准、明确自己的位置、激发达标升级的上进心。

### 三、狠抓两个培训——争取“储存一缸水”

两个培训，一是学历培训，一是继续教育培训。学校支持鼓励教师在职培训进修，提出了“保一桶水，争一缸水”的口号。规定凡在职进修取得专科学历的，学校奖励 300 元，本科奖励 500 元。目前，已有 10 人已取得或正在进修专科学历，20 人已取得或正在进修本科学历，占教师总数的 75% 以

上，一支高学历的教师队伍正在形成。学校成立了继续教育办公室，负责教学基本功的提高，定期检查“三字一话”训练情况，定期组织公开课，教学开放周活动，定期请专家教授上继续教育课，定期进行电教器材技能培训。现已有50%的教师能基本掌握五机操作技术（即微机、电视机、录像机、录音机、幻灯机）并应用于课堂教学。

#### 四、实施两个带动——教师脱颖而出

两个带动是名师带动和科研带动。我们学校在全区率先成立了教研组，认真实施科研带动战略。在组织教师认真学习教育理论的同时，采取“走出去，请进来”的方法，不惜成本，为教师提供学习机会。建校两年来，先后到北京、上海、南京等地参观学习达150人次。每年此项费用都在万元以上，还聘请了中央教科所、省教育社、省、市教研室领导和专家举行讲座16次。教研组以优化课堂教学为突破口，改革听评课制度，采取录像自评，教师互评，家长评课，学生评教的方法，变领导评课的单向反馈为全方位反馈。仅上学期，家长评课就达450人次，录像评课达42节。我们把听评课的重点放在“评”上。教研员、有经验的教师与青年教师一起研究教材、改进教案，设计教法，使部分青年教师很快脱颖而出。1993年，全区教学大比武，我校有8名教师获区级教学能手称号，6名教师获区级学科带头人称号。

学校充分发挥教学能手、学科带头人的作用，遵循重点培养、整体推进、全面提高的原则，努力实施名师带动战略。坚持以教学能手、学科带头人领衔的集体备课制度，优化教案。要求区级以上教学能手每人结一个“对子”，采取“一帮一”行动。规定如果年内“对子”达标升级到区级以上教学能手称号，学校为“培养人”发一年补助工资。帮扶的过程，也是一个相辅相成共同提高的过程。名师带动促进了教师整体素质的提高，我校现已有各级教学能手22人，占任课教师总数的50%以上，1995年有4名教师同时被评为省级教学能手，成为全省省级教学能手最多的学校。

通过积极开展以上教育教学管理改革，我校教师素质得到很大提高，也促进了教育质量和办学水平的全面提高。学校两年迈上三个台阶，一举争创了区、市、省三级规范化学校，被评为省级学校管理先进单位、省级“和谐教学法实验”先进单位、市艺术教育先进单位、市健康教育先进单位、全区“窗口学校”。两年之中，取得了国家级荣誉3项、省级荣誉5项，市级荣誉10多项。

## 课堂教学管理方略

山东烟台福山区张格庄乡上官完小 孙茂文

为了顺应时代的呼唤，促进全民族文化素质的提高，我们根据素质教育的要求，结合当时当地的实际情况，研究出了一整套行之有效的课堂教学管理方略。

### 一、“追本溯源，以新代旧”

1. 建立强有力的领导班子。校长亲自挂帅组成教改小组，教导主任任副组长。我们教改的目标是：改有所成学有所果，以德为根，以才立本，使学生具有美化的心灵、聪明的头脑、健康的体魄、灵巧的双手，成为社会主义改革发展中的擎帆人才。

校长、主任从根本上剔除落后陈旧的传统教法，存精去粗，从基本学起，努力学习和掌握新型的学法和教法，从思想上、实践上解放自己，充实自己。

2. 辅以强有力的教学骨干。由于老教师多，教学模式老化，单纯为应付考试而教，课堂教学教法单调，教学内容枯燥无味，无新鲜感，抓不住学生的注意力，教学效果可想而知。鉴于此，骨干教师的枢纽作用越来越被有识之士认识和器重。因而“抓成绩、促骨干”成为我校施实改的中心一环。加强骨干教师的思想觉悟，促进骨干教师的业务素质，提高骨干教师的福利待遇，解决骨干教师的后顾之忧，使之干不徘徊，进不踌躇，全身心地扑在教育教学工作上。学校也因势利导，抓特色、抓宣传，使“争做骨干”之势蔚然成风。教师的整体面貌也因而大为改观，“校风、教风、学风，风风并立；钻劲、拼劲、干劲、劲劲冲人。”

### 二、“环环相扣，以根辅本”

1. 抓备课，促教研。为了使教师上好每一堂课，提高40分钟的效率，备好课是至关重要的一环。学校要求教师必须按“常规要求”备课，即根据大纲的要求，把握好每章、每节、每课的重难点，结合学生实际选择教法、学法、教具，学具，从吃透教材、吃透学生，到如何调动学生的积极性、主动性，如何开发学生智力和培养学生能力等方面，对教法学法作反复修正直至选择最佳的教学方案。因而，需要教师在深钻教材上下功夫，只有在钻透教材广泛学习参考资料的基础上，才能确定科学的教学方法，设计合理的教学结构。总之，教师的教案要能看出教师的教学过程，包括教学方法、教学目标、板书设计及作业安排。坚决杜绝先上课，后补教案情况的发生。

教学研究就是要理论联系实际，要教师形成教学能力。教学能力就是要反映在课堂教学成效上，一是提倡教师学习外地的教学经验和有关先进的教育理论，结合所教班级学生的实际情况，移植先进的教学模式，探索提高教学质量的新路子。二是采取对比备课的方式，促进教师见己之短，取人之长。具体说就是每单元选取有代表性的一个课题，要求所有任课教师及部分骨干教师同时备课，备后进行交流。必要时，可请乡教委或区教研室的领导同时参加，听取一下他们的宝贵意见。

2. 教为主导，学为主体。课堂教学，是教学改革的首要课题。我们鼓励教师大胆进行课堂教学改革，探索授课艺术。我们明确地制定了学校“优质、高效”的课堂教学评估指标，要求教师遵循课堂教学原则，指导学生学法，确保课堂教学做到“三讲清”、“五注重”：即讲清概念，讲清联系，讲清

作用；注重落实双基，注重发展智能，注重提高效率，注重当堂消化，注重中下等生。力求用不拘一格的灵活教法，精讲多练，善于启发和点拨，注意置疑释难，提高课堂效益。

学生是学习的主体，兴趣是学生最好的老师。为使学生学习形成“乐学——爱学——会学”的良性循环，我们以提高学生学习兴趣为先导，精心设计每一个环节。采取多种方法，减少学生的厌倦感，激发学生的学习兴趣，引导学生动脑、动口、动手。既分散了学习中的难点，又使学生学得生动活泼，活跃课堂气氛，有的放矢地培养学生的观察能力、表达能力、思维能力等综合能力。

### 三、“趁热打铁、延伸兴趣”

为了学习新知识，巩固旧知识，光靠短短的课堂 40 分钟是远远不能达到目的的，同时还要靠课外的加强和巩固。我们的宗旨是：减轻负担，寓教于乐，激发兴趣，提高质量。首先是对学生作业量严格控制在要求的范围之内；二是随堂检查作业完成情况；三是通过家庭作业量问卷调查，调动教师科学设计课堂作业和家庭作业的积极性。

总之，只要一步一个脚印地把教改的着眼点放在寻找愉快教学的结合点上，因材施教设计灵活多变、适合各种层次学生的教学方法，必结出可喜的硕果。

## 论“小班主任轮流制”班级管理法

山东蓬莱市登州镇郝斌中学 慕连凤 宋少华 吴晓杰

要做好班主任工作，单凭一腔热血是不够的，必须采取科学的管理方法，跳出繁杂班务的苦海，使班级工作秩序井然，有条不紊。这是我在工作实践中深切体会到的。以前我做班主任工作存在的弊端有三：一是，班内事务一手包办，精力不及，顾此失彼；二是“管”与“被管”的师生关系使学生的主观能动性受到压抑，逆反心理产生的消极情绪，使教师的教育收效甚微；三是，一味苦干缺少统筹安排，因此班级工作杂乱无章。乱则思变，于是我便开始了班级管理的探索。

怎样才能寻求一种使学生自己教育自己，从而自觉遵守制度的科学管理途径呢？我首先想到的是让学生轮流做小班主任，这样他们能亲身体会到管理别人的苦衷，从而自觉接受管理。为了不过多牵扯学生精力，我安排了每个学生只负责一天的班主任工作。这样全班人，每两个月才轮一次，不会影响学生学习。我把班级管理分为四大方面内容，即思想品行、文化学习、文娱体育、劳动卫生，分别确立成若干管理点。把各管理点量化成分，写出具体细则。让各位小班主任以细则为依据，按照“有章必遵，执章必严，违章必纠”的原则进行班务管理，收到了良好的效果。

现将具体做法介绍如下：

### 一、思想品行方面：

育才先育人。德能教育是办学的根本，它关系到办学的方向，是首先要抓好的一项。在这方面我以学生课上、课下、校内、校外的思想行为表现为基础，在此基础上设立十几个管理点，管理方法是把管理点量化成分，或加分或减分，如做一件好事加5分，迟到一次扣2分。在走廊内追逐打闹，大声喧哗扣2分，领社会青年到校打架扣10分等。

### 二、文化学习方面：

文化学习是学校教育的命脉，关系到办学质量和声誉，是不可放松的一项。这一项主要以学生预习、听讲、作业、复习、测试等学习过程的各个环节为基础，采用量化法。在此项上所设的管理点有：不认真完成作业扣1分，不认真听讲、被老师批评扣一分，考试作弊扣5分，每次测验得多少分就加多少分，每进步一名加10分等。

### 三、文娱体育方面：

文体活动是调节学生情绪，培养学生多方面爱好所不可缺少的一项。抓好此项对促进文化学习具有十分重要的作用。在这方面的量化点是设在学校组织的集体活动上，如文娱会演、讲演会、歌咏比赛、运动会等。获第一名加10分，第二名加8分，第三名加5分。积极参与者加2分，不做操一次扣2分，不上体育课一次扣2分等。

### 四、劳动卫生方面：

安定洁净的学习环境是搞好学习的重要条件，也是班级文明的标志。搞好劳动卫生工作，培养学生自我服务意识，对促进学生身心健康发展具有十分重要的意义，是务必抓好的一项。此项管理点主要设在学校组织的社会活动、义务劳动、卫生大扫除、值日工作等项基础上的。所设管理点有：不参加劳动扣5分，劳动不带工具扣2分，值日不认真扣2分，乱扔杂物、随地

吐痰扣 5 分等项。

以上 4 方面分别由班长、学习委员、文体委员、卫生委员负责监督执行；另有小班主任每天一人具体分管每天管理点的记录工作，每周总结一次，每月考评一次，按分数评为优秀、良好、及格、不及格等项，分别记入德育、学习、文体、卫生考核表中。几项成绩作为评三好、发展团员的条件。为便于管理，又设了 8 个小组，由组长负责本组成员督促执行工作，以互相竞争，互相促进。四方面情况每天由小班主任向班主任老师汇报，使班主任时刻掌握班级情况，这样就形成了“一揽四方”的管理模式，班主任可根据班级情况进行针对性的教育，开主题班会，这样正面教育和纪律约束相结合，有助于学生自我意识的提高和优良素质的培养。

实践证明这套管理方法有三大优势：

一、减轻了班主任负担，提高了管理质量。管理虽复杂，但班主任只参与制定管理程序、管理细则、管理措施，了解管理情况，发现问题及时解决，其它管理任务均由学生自己完成。自执行此项管理法以来，我班德、智、体等方面都跃入级部前列，被评为先进班级。

二、调动了学生参与意识，培养了管理能力，达到了自我教育的目的，提高了遵守纪律的自觉性，无论优生、差生人人都有充当管理者的机会，大大调动了学生的工作激情，形成一股巨大的管理力量，这是班主任个人管理能力所无法比拟的。同时，他们又是被管理者，由于他们体会到充当管理者的苦衷，因而又提高了接受管理的自觉性。

三、调动了上、中、下各层次学生的学习积极性。由于管理细则是面向全体学生制定的，所以无论学习好或坏，只要按制度严格要求自己都有评优的可能。部分学习差的学生德育、文体两项积分就超过学习好的同学。进步一名加 10 分的规定，大大激发了差生的进取心，使他们看到了进步的希望，从而加大了向优秀行列迈进的步伐，提高了全班的整体水平。

总之采用此种管理可形成一种“人人管我，我管人人，人人爱管理，自觉受管理，管理有章循，循章而管理”的崭新局面。对于其它教学工作的展开也起了巨大的促进作用。

## 班级管理之我见

山东省乳山市第十五中学  
李桀浩 张波 张书行 张琳琳

班级是学校进行教育、教学工作的基本单位。班级工作的好坏，直接关系到学校各项工作的正常进行，因此，抓好班级管理是完成教育教学任务的重要环节。通过多年的工作实践，笔者认为，班级工作应抓好以下几个环节：

### 一、要了解研究学生，充分发挥班委会的作用

作为班主任，在接任一个新班级时，首先应了解学生，包括思想品质、学业成绩、健康状况、兴趣爱好、才能特长、性格特征、成长经历及家庭社会环境等各方面的情况，在了解的基础上，对每一个学生的德、智、体诸方面进行全面分析综合、登记造册，然后注意观察培养有上进心、富有管理经验、能以身作则、在学生中有一定威信的学生，吸收为班委成员。因为班干部是班主任老师的有力助手，他们起着联系任课老师与学生的作用。他们之间朝夕相处，对班内每个学生的所作所为很清楚，因此班干部所起的作用有时是教师所不能替代的。充分发挥班干部的作用是做好班级工作关键的一环。

### 二、树立正确的舆论，培养集体荣誉感

集体荣誉感有利于增强班集体的凝聚力和向心力，有利于各项工作的开展，一个班级不可能事事称心如意，班上的好事坏事，班主任都不应急于主观臆断，给予褒贬，而应通过舆论，结合《中学生守则》、《日常行为规范》等准则，让学生明辨是非，自我教育，使学生感到“众怒难犯”的真正含义，这样，同学们就很容易用“维护集体为荣，损害集体为耻”这一信条来约束自己。

### 三、引进竞争机制，健全班级制度，实行量化管理

我们知道，国有国法，家有家规，校有校纪。同样道理，一个班级如果没有严格的管理制度，这个班级是管不好的。为此，我们结合《中学生守则》、《中学生日常行为规范》制定了《班级工作制度》，《班级财物管理制度》，《考勤制度》，《学生文明礼貌规则》等管理制度来规范约束学生的言行。同时，引进竞争机制，实行量化管理，以此来督促学生奋发向上，努力进取。我们的做法是：一、班级监督小组每天检查班级学生的学习、卫生、纪律情况；每月对每个学生进行一次思想、日常行为分项打分，评出文明守纪学生；每学期对学生的思想品德按优秀、良好、合格、不合格四个等级来评比，思想品德达不到“优秀”的学生一律不能评为三好学生。二是每月班级评出文明守纪最差的学生，然后班主任针对学生实际走访家长，共同来对学生进行教育，逐步使学生的言行规范化。

### 四、想方设法转化后进生

众所周知，班主任的工作内容千头万绪，工作方法千差万别，但想建立一个优秀的班集体，那么做好后进生的转化工作是举足轻重的。任何一个差生绝对不会一无是处、不可救药，关键是要发现后进生的特点，然后抓住特点作为转化后进生的一个契机，点燃他们力求上进的精神之火，使他们得到愉快的心理体验，产生成功感。同时，利用黑板报，光荣榜等形式，让差生有被表扬的机会，这无疑能增强他们转变的自信心。

除上述基本环节外，同时可采用以下几个方法，如定期召开班会，开展各种竞赛活动；争取学校中各种教育因素，特别是任课教师的密切配合；注意与社会的联系，动用社会力量促进班级建设。总之，只要班主任想方设法采取各种行之有效的方法，那么对建立一个良好的班集体将会起到不可估量的推动作用。



## 班级管理贵在班风

安徽省涡阳县闸北镇中心小学 孙志敏

对于一个班级来说，最重要的就是有一个良好的班风。所谓“班风”是指一个班级所特有的能影响和约束班级学生思想行为的舆论与规范。良好班风不仅使师生之间能愉快合作顺利完成繁重的教学任务，使同学之间互帮互助，融洽相处，而且对学生的个性成长及道德品质的形成也有直接的影响。因此，一个班集体只要班风优良，管理班级将轻轻松松顺顺当当。我已从事班主任工作十余年，认为一个班级要想有一个良好的班风，必须做好以下几个方面的工作。

### 一、抓住班风形成的关键期

俗话说：“良好的开头是成功的一半”，班风的培养也是如此，因而抓住班风形成的关键期对形成良好的班风有事半功倍的效果。所谓关键期，以我的经验主要是指新班组成后的1—3周，而第一周又是关键的关键，在接新班之前，我都要把学生的个性特点、兴趣爱好、学习态度、家庭状况等各方面的情况向原任老师或班主任（一年级新生除外）了解清楚，使每一个学生在我的头脑里都有一个清晰的图像。经过这个阶段的工作，在给上第一节或开第一次会时，就能叫出学生的姓名、清楚他们的特点，给学生一个惊奇，学生也感到亲切，会对你产生一种敬佩感。

### 二、选好班委，配好班干

一个班级没有班组织是不行的，但对于班干的选拔要有策略，我不是单从学习成绩这一方面来考虑的。所谓好、中、差是相对而言的，而且也不是固定不变的。我认为学习好的学生不一定完美无缺，而学习差的学生不一定没有闪光点。只要他关心集体，就可以让他锻炼，特别是调皮学生，更要给其提供机会，让其尝试班干的责任和辛苦。因此开始时我一般是从好、中、差三类学生中选拔班干。同时也可采取一周或一月轮换的方法，让大部分学生都能体会当班干的滋味。这样不仅培养了他们的才干，也为能组成一支精锐的班委队伍做好充分的准备。

### 三、坚持正面教育形成健康的舆论导向

进行常规教育，让每位学生都知道国有国法、校有校纪、班有班规。使学生知道该做什么事，不该做什么事，并严格执行班规。只有这些还不够，还要使学生养成自我约束、自我管理的良好习惯。这就要求班主任抓苗头，抓典型，注意培养健康的舆论导向，似一人做百人、以一人感百人。教师在表扬好人好事、批评坏人坏事时不仅要使他本人，而且要使其他学生都心服口服，同时还要使全班学生都能参与形成共识，做到群起而赞之，群起而斥之，日积月累，班级的健康舆论就能形成，班主任就能从琐碎的班级事务中解脱出来，有更多的时间进行教学。

### 四、参加集体活动，培养班级荣誉感

学校和班级组织的各种集体活动，最易体现学生的向心力和荣誉感，也是测试良好的班风是否形成的风向标。每参加一项活动，我就进行全班动员，做到每人都有任务人人都有职责。比如参加校运会，除运动员之外，哪些同学组成啦啦队、哪些同学负责报道、哪些学生提供茶水、哪些学生拿书包、衣服、看成绩等都有分派，虽然事情不大，但每个学生都意识到该事与自己

有关。对于班级组织的活动，则更是精心设计，力争每次活动都有目的、有计划、有组织、有效果。这样学生的集体荣誉感就明显增强，不遵守纪律、调皮捣蛋的事情也会明显减少。

#### 五、时刻注意班级动态，将问题解决于萌芽之中

学生不是生活在真空中，社会上的种种不健康思想和不良习性往往会通过多种渠道侵入学校，影响学生健康成长，如游戏机、录像、电视、小说等。有的学生几人结成小团伙在班内闹事，有的学生还偷偷抽烟等，这些现象对于良好班风的形成造成了极大的障碍，必须重点抓，且一抓到底、决不手软。由于平时我很警惕这类问题，所以一发现苗头，立即追根问底，抓住不放并立即制订纠正措施，或单独谈心或公开批评或和家长联系取得家长配合。学生总归是学生，只要及早发现并采取得当措施，纠正起来并不困难。

#### 六、抓典型学生

每个班总会有几个调皮学生，这些学生大都是活跃分子，是班集体活动的主要参加者，但又常“惹事生非、制造事端”。对该类学生如果缺乏正确的认识就可能把他们归到坏学生一类，使其产生对抗情绪，变得更难教育；相反的做法则可发挥他们的聪明才智，成为班主任的得力助手。因此，抓这类学生的思想工作非常重要。这类学生比较讲“义气”，吃软不吃硬。抓住这些特点，在他们犯错误时千万不要讽刺挖苦，而要正面教育，使其自己认识到错误，并注意轻易不要向其家长“告状”，只要他们接受了批评，能改正错误，最好不要在班上点名，也不要记录在案。对此他们会非常感动，会暗下决心不再重犯。这里暂不考虑执行班规的问题，要灵活些，因为，制订班规的目的还是在于使学生不犯错误。

#### 七、抓意外事件

一个班级会时常出现一些意外事件，这也是培养良好班风的好机会。如有同学生病了，就发动学生上门慰问，帮助补课；有的学生家里出现意外或困难，就发动全班同学予以帮助等。这些活动，无论对帮助别人的还是被帮助的人都是一次良好的教育，也增加了同学对班级的热爱。

总之，班级管理是一种很繁琐的工作，对于一个班主任来说，不仅要有一颗耐心、有一颗责任心，还要有一颗爱心。具有这“三心”，再加上恰当的工作方法和工作技巧，班级工作定会顺利，好的班风定会形成。

## “激励性教育实验”的 理论构想与初步实践

安徽省安庆市人民路小学 黄祖宁

为了更好地落实教育方针，推动教育改革的深化，我校制定出“激励性教育”实验方案，并于1993年9月开始在一年级新生中实施。现将我们的理论构想与初步实践汇报如下：

### 一、实验的理论构想

#### 1. 实验目标

(1) 探索形成德智体美劳诸素质教育目标序列和形成学生获得成功心理素质教育目标序列。

(2) 课程安排合理，教与学动机不断加强，教学过程良性循环，教学效率得到提高。

(3) 学校、社会、家庭的教育形成合力，构成大教育场，其功能得到优化。

(4) 学生心理素质得到提高，自尊心强，爱学会学，不断进取，全面发展，学有所长。

(5) 培养出一批教育思想端正，能独立实施激励性教育的、科研型的骨干教师。

#### 2. 基本概念

所谓激励性就是激发、引导学生获得成功的教育。它要求从改善学生心理素质入手，创设激励学生获得成功的环境条件，充分调动学生非智力因素的积极性，帮助学生发挥潜能主动进取，不断体验成功的欢乐，不断增强自尊自信，不断增强学习动机和抗挫能力，保证素质教育的落实。激励性教育是实施素质教育的一种策略思想，也是一种教育方法。

#### 3. 变量关系

在学生畏学厌学情绪影响教学效率乃至影响教育目标实施的情况下，贯彻激励性教育思想，实施激励教育的手段，调整教育范围、教育内容和教育方法，创设激励学生获得成功的环境条件，增强学生学习动机，能促使学生不断努力，获得较好的学习成绩。学习成绩对所输入的措施和学习动机都具有调控作用，整个实验可依靠这两个反馈正常运转，可望学生全面发展，学有特长得以实现。

#### 4. 理论思考

儿童是活生生的人，是有主体意识、自我尊严的人，他们活泼好动、情感强烈、意志较薄弱、自我控制能力差。他们需要教师、家长的尊重、理解、鼓励和引导。而不是强制。儿童有共性也有个性，他们的心理差异是客观存在的。在小学阶段，他们就已表现出了智力差异，兴趣爱好志向的差异以及性格气质的差异。每个人都有所长，都有所短，在某些方面平平，在其它方面可能冒尖，那种施以千篇一律、强求他们齐步前进的“强制性”教育会影响儿童的情绪，会伤害儿童的自尊，会贻误人才的培养！教育现状呼唤“激励性”教育。

激励性教育目标素质化，既有学生在方方面面达到统一的基础素质目标，又有根据社会的多种需要与学生个体差异的多层次的弹性目标，这符合

“基础教育既要为提高广大劳动者的素质打基础，又要为培养各级各类专门人才打基础”的要求，也符合“因材施教”的原则。学校为学生多方位地创造获得成功的机会，激发学生内部动力，让其释放出巨大的能量，只有这样，才能使将来在不同层次、不同岗位上获得成功，才能保证人才不拘一格。

鉴于以上理论和思考，我们试图综合吸收古今中外有关教育思想和实践经验，结合本校专面改革方面的经验（尤其是在培养学生兴趣和自学能力方面），从学生实际出发，探索形成激励性教育和方法体系，构建小学激励性教育的模式是必要的，也是可能的。

## 5. 操作设计

实验的自变量是构建激励性教育体系，方案设计了9个操作因子（此处从略），这些操作因子勾勒了“探索激励性教育目标序列”、“创设激励成功的环境条件”、“建立激励成功评价模式”三个方面的自变量，实验要探索的就是这自变量与因变量之间的因果关系。

## 二、实验的具体实施

### 1. 转变教育思想，更新教育观念

实验启动前，我们就组织实验教师认真学习讨论《方案》，大家一致认为：实施激励性教育，首要的是转变教育思想，更新教育观念。要全面贯彻教育方针，树立正确的教育观、学生观，要尊重学生，用发展变化的全面的观点看待学生，真正把学生当作学习的主人，相信每个学生都具有潜能，人人都有可能成才。统一了认识，我们开始了行动——

新生录取后，班主任教师给每个学生发了一封信，向他们介绍了学校环境，班级情况，提醒他们做好上学准备，更重要的是表达了教师欢迎的态度。

开学的同时，我们创办了家长学校，不定期地以报告、讲座的形式授课。向家长介绍学校改革实验方案，要求家长积极配合我们的教育改革。

学期结束时，我们破除以各主科分数高低为唯一评价标准的传统观念，取消了以前的成绩单，使用了自行制定的“素质报告单”，这是改革的又一具体行动。我们按整体性原则，动态、静态相结合的原则综合地评价学生。评价内容多元化是其主要特色，它包含思想品德素质、文化智能素质、非智能素质、身体素质四大部分。这些内容既对学生全面素质进行合格鉴定，又反映出学生的个性特点，既有定性又有定量的分析，既注重静态的学习结果又注重动态的学习发展过程，使每个学生都有成功的记录，也都有需要再努力的地方，“素质报告单”的使用，深受教师、学生及其家长们的欢迎。

另外，我们考虑到低年级学生的特点，尽可能地让学生受到表彰的机会多一点，我们设立了爱劳动的好孩子、爱学习的好孩子、守纪律的好孩子等各类好孩子奖和小小歌手、小小画家、小小故事王等小小系列奖。有的班主任还在班上设进步奖，一周评一次。这些单项奖的设立，对于培养学生良好的习惯和广泛的兴趣起了很好的激励作用。

### 2. 加强心理教育、提高心理素质

心理素质是指以先天禀赋为基础在环境和教育影响下形成并发展起来的稳定的心理品质。它既包含智力因素，也包含非智力因素，它是人的素质结构中的核心，是其它素质发展的动力机制，其发展水平对一个人的成长至关重要。如今的独生子女在优越的生活环境中，在应试教育下心理素质普遍不高，这极大地阻碍了自身发展，激励性教育就是要改变这一状况。

第一，加强思想、纪律教育、及时帮助学生扫除心理障碍。加强学习目

的教育，启发学生学习的动机，帮助学生认识学习的社会意义，从小树立远大的理想，加强学生行为规范的养成教育和纪律教育，帮助学生形成自我控制和适应环境能力。

第二，创设有利于学生心理发展的环境。实验教师，尤其是几位班主任都非常重视这一点。他们尊重每个学生，与学生平等相处，努力做学生既尊敬又信任的好朋友；他们与家长加强联系帮助改善了一部分学生与其家长之间不融洽的关系；他们努力营造温馨、和谐促人奋进的班集体，使学生与学生之间平等相处，团结互助，彼此激励。

第三，把心理教育渗透到课堂教学和课外活动中去。实验教师在教育教学活动中有意识地进行心理教育，活动中努力形成一种民主气氛，尽量给每一个学生提供一个表现自我、锻炼自我的机会。课堂上精讲多练，启发学生的创造力，让他们各抒己见，鼓励他们质疑、培养独立探索的能力；在丰富多采的课外活动中培养兴趣、学习知识、促进爱好特长、竞争能力的形成。

### 3. 充实教学内容，优化教学方法

实验要求多方面地提供学生获得成功的机会，激发学生内部动力，使整个过程良性循环。为此，我们的操作分两个方面：

#### 第一，充实教学内容

我们开设了语文兴趣课和趣味数学课，拓展了传统的语文、数学内容。这两门课满足了学生的需要，深受学生的欢迎，不仅培养了学生多角度思考问题的能力，开发了智力因素，更重要的是激发了学生的求知欲，调动了非智力因素。

其它学科的教师也根据学科特点进行了一些探索，此外，开展丰富多采的课外活动，给学生提供了展示自己的广阔天地。

#### 第二，优化教学方法

实验中使用的教学方法集中地体现了“激励性”特色——

目标导向：按教育目标设计各学科的训练序列，将大目标分成若干小步子，每节课都有明确的目标。用经过努力可能达到的目标来激励学生的求知欲。

因材施教：根据学生个体的差异性，尊重学生的认识和兴趣爱好，教学的深度要适合学生，目标设计、作业设计均有弹性，教学中使用面向全体、照顾个别的方法和个体差异评价方法。

激发兴趣：据各学科特点，从兴趣出发，最终使学生对认识活动本身发生兴趣，我们综合使用了多种具体方法，如创设情境、利用媒体、设置悬念、开展竞赛、分组讨论等。

传授学法：在教学过程中重视学生学习能力的培养，有目的地进行学法指导，教会学生学习。

教学中发扬民主，综合使用这些方法，充分调动学生学习的积极性，他们在学习中学到了知识，学会了学习，人人都享受到了成功的快乐，内部动机不断加强，教学过程良性循环得以实现。

### 三、实验的初效与启示

两年的实验已取得了初步的成效。

学生学习积极性高。课堂上学生注意力自始至终都比较集中，师生关系融洽。市教研室的教师来听课就发现了实验班学生比普通班的学生积极性高涨得多，爱思考，踊跃发言，有较强的适应能力，能自如地表现自己，不怕

困难，敢于主动提问，无压抑感，学得轻松，学得扎实。

实验促进了教师的学习，锻炼提高了教师的教学及教研能力，实验教师共撰写论文 10 篇，涉及语文、数学、音乐、体育、美术学科教学、兴趣活动以及班级管理等方面。

实验告诉我们抓好心理辅导和教育并非易事，实验中我们遇到了一些困难，如目前还没有一个测量学生心理健康量化表，学生获得成功的心理素质教育目标尚不能落实，有些家长限于本人条件，在心理教育上难以配合，实验教师理论水平、经验不足等，但是我们有信心继续在这个突破口上做文章。

实验还告诉我们要提高学生的心理素质，就要求我们的教师不仅具备较高的职业道德、业务能力，而且要具备较高的心理素质，能保持良好的心理状态。而学校的管理如何提高教师心理素质，激励他们积极工作将是我们实验拓展的内容。

## 面向未来 抓住关键 ——对教师队伍的思考

安徽省安庆市人民路小学 黄祖宁

拥有一支素质好的队伍，是办好一所学校的基本保证，我们每个管理者对此都有切身体会。在这跨世纪的历史时期，在应试教育向素质教育转轨的重要关头，我们都在实践中反复思考一个共同的问题——如何培养跨世纪人才，怎样才能保证教育教学质量。本文结合工作实际围绕教师队伍谈两点体会：

### 一、决定教学质量的关键在教师

学校的教育教学工作都是以教师的劳动落到实处，一个学校，能否培养出合格的人才，关键在教师。

事实正是如此。我们人民路小学走过了漫长的历史，因教育教学质量高，成果显著，曾受到国家、省、市各级政府及主管部门的表彰。

“务本求实”是我校工作特点，老教师们曾把这4个字具体化为16个字——点点滴滴、扎扎实实、默默无闻、天天如此。不管社会上刮东南风，还是西北风，我校教师都是这样做，从不赶时髦。文革初期，在95%以上教师受到大字报冲击，3人被打成牛鬼蛇神的情况下，教师仍坚持上课。1974年“四人帮”鼓吹“不做小绵羊，做革命的小闯将”宣传“白卷英雄”，老师们又以忘我的精神作了无声的抵制、工作依然故我，使得教学秩序井然。坚持教改实验是务本求实的深层次体现，决不是赶时髦。不管社会上重视与否，不管改革中的艰难险阻，自1959年至今几十年来，坚持不断，经过了几代人努力，在提高教育质量的同时，摸索并积累了教学的好经验、好方法，锻炼、培养了一代又一代的骨干教师。

为什么能这样超脱，我校老教师说得好，任何社会都需要知识，都需要真善美。是的，因为他们知道自己劳动的价值，自己肩头的重任，所以他们能“咬定青山不放松”默默地奉献着，培养了一批又一批合格的毕业生，这证明了一支好的队伍是教育教学质量的保证。

但是，透过这支队伍的光环，在实际工作中审视，仍有让人忧虑的一面，仍存在着与跨世纪要求不相适应的因素，主要有：

1. 法制观念不强；2. 知识能力不全；3. 基本修养不够；4. 工作热情不足。

上述这些现象，虽然是个别的局部的问题，但它确实存在着，造成了教育上反教育现象的出现，这严重地阻碍了素质教育的实施。因此，加强教师队伍的管理，提高教师整体素质已迫在眉睫，刻不容缓了。

### 二、加强队伍管理的关键在提高

加强队伍管理的关键在于提高教师队伍的整体素质，只有措施得力，常抓不懈，才能不断提高。

我们应该继承和发展传统的做法——

1. 培养奉献精神。组织学习讨论《教师职业道德规范》，为青年教师举办师德讲座，帮助了解学校历史，学习老一代敬业精神，引导教师们留心观察，让他们看到身边的老师们勤勤恳恳、兢兢业业地工作，有病不休息；看到身边的老师强忍着家庭巨大的不幸，微笑着走上课堂；看到身边的老师接到学生寄来贺卡时的喜悦，启发他们思考、体会身边这些平凡的人、平凡的

事与伟大事业的联系。

2. 狠抓常规管理。主要做两方面工作，一方面抓常规管理，培养良好行为习惯的形成，在这过程中，教师要求学生做到的必须自己先做到，促使教师为人师表；另一方面抓教学常规管理，各个环节都严格要求，如备课就提出了生课熟备、熟课新备、全册初备、逐节精备、课后复备的要求，尤其强调课后回味、找出得失、写课后小记。抓常规管理主要落实在基本训练上，强化训练的方法有办专题讲座，做习题等，但主要是比赛。

3. 坚持教改实验。实验的过程是探索、进取、创新的过程，实验中教师始终处于积极兴奋的状态，可以消除职业倦怠。前面说过，热衷于教改实验是我校特色，我们进行过教材、教法、学制等单项改革和激励性教育整体改革实验，目前我们又在进行活动课程的改革。实验中加强理论的指导，实验教师不断学习，不断实践，不断总结，素质得到提高。

我们还应该探索开辟科学的新途径——

1. 树立法制观念。组织教师认真学习“三法一纲”等教育法规，关键的内容如教育方针、教师的权利和义务等要求教师记住，以专题报告会、知识竞赛等多种形式强化认识，在实际工作中防止并杜绝违反法规现象出现；按国家有关规定实行教师资格、职务、聘任制度，逐步健全业务档案和学校各项规章制度，要求教师以法规制度来规范约束自己，以达到自觉的行为目的。同时还要明确参加提高教师素质的培训既是教师的权力又是教师的义务。

2. 加强理论学习。首先要组织引导教师学习马克思主义基本理论，树立科学的世界观、人生观。其次要引导教师学习了解邓小平教育思想以及先进的教育理论，树立正确的教育观、人才观，并以这些理论指导自己的工作。讲究教学艺术，掌握教学规律，增强教学效果，使他们有思想、有观点、有方法、有能力进行教育科研，成为具有开拓精神的科研型的教师。

3. 营造良好的氛围。学校的集体具有巨大的教育力量。共同的奋斗目标、集体的荣辱观把大家联系在一起，领导与教师之间，教师与教师之间和谐的关系不仅使人感到温馨、愉快，而且能激发人不断进取。正确处理人际关系，及时消除心理障碍，才能在学校内部形成团结和谐进取的工作氛围，使群体具有凝聚力。

4. 建立考评制度。我们借鉴北京史家胡同学校的经验，设计了《教师教育教学工作评估表》，把教师的德能勤绩具体化为几十个项目，还自行设计了《班主任工作考核评估表》，考评方法为自我评估、小组评估、领导评估。本人获奖、辅导学生获奖，论文发表等情况在评估表中均要记载，评估表均存入本人业务档案。评价具有激励功能，考评制度的建立与试行激发了教师成就感，调动了工作积极性，促进自身素质的提高。

另外，学校荣誉册的建立、课时津贴制度的试行、奖励制度与五年规划的制定，以及营造良好的工作氛围，建立考评制度，均为建立激励机制的尝试。

工作实践告诉我们决定教育质量的关键在教师素质的高低。加强队伍管理的关键在不断提高教师队伍的素质，建立激励机制，可以加速教师个人提高自身素质的进程。



## 浅析农村职业中学教师积极性及其调动

安徽省黄山市休宁县第一高级职业中学  
张新发 吴排兴

职业教育的迅速发展与师资严重不足、合格率低、师资队伍不稳定的矛盾，是影响当前农村职业学校巩固提高的突出问题。就教育内部管理来讲，改变农村职业中学的师资结构、合理使用和调动教师的积极性是重要一环，是提高农村职教质量的关键。

### 一、农村职业中学教师积极性的重要性

我国农村地域辽阔，人口众多，当前教育的重点、难点在农村职业教育，这是许多有识之士所共认的。搞好农村职业教育，能培养一些适合农村新形势需要的人才，推动农村经济的腾飞，有利于我国整个国民经济的迅猛发展。再则，随着农村两个文明建设的不断发展，人们对科技文化的需求日趋强烈，农村职业中学日益增多，必须有一支政治思想好、业务能力强、结构合理的农村职业中学教师队伍。教师是教学活动的主要角色，他们既是管理者又是施教者。教改的问题，主要是教员的问题。在相同的条件下，同样的教师，由于他们劳动积极性和社会积极性不同，其效果是完全两样的。要办好农村职业中学，使教师根据国家的教育方针和培养目的，有计划、有目的地用基础知识和现代科学技术武装学生，发展学生的智力和能力，为农村现代化建设输送合格劳动者，教师的积极性是关键。

### 二、农村职业中学教师积极性的现状

农村职业中学教师具有知识分子共同的特点，由于目睹近几年来党的政策给农村带来的巨大变化，普遍存在：

一是热爱山区，责任感强。他们热切地希望农村经济改革继续深入，尽快富起来，缩小农村与城市的差别。他们中的大多数是带着改变农村落后面貌来到或回到农村从事教育工作的，他们不管办学条件差还是生活清苦，都忠心耿耿，艰苦创业。

二是有事业心，有建功立业的强烈愿望。他们都希望用自己的知识及其技能在农村广阔天地里有一番作为，真正为农村带来希望、光明和富强。

三是任劳任怨，乐于助人。他们为学生殚精竭虑，无私奉献，诲人不倦。有着陶行知先生“捧着一颗心来，不带半根草去”的奉献精神。他们追求精神生活，追求自身社会价值的实现等等。这是共同点。

但由于农村环境和历史的原因，当前农村职业中学存在着一些不容忽视的严重影响教师积极性的问题。

一是农村职业中学教师生活艰苦，交通不便，住房差，不少“半边户”亦教亦农，苦不堪言；农村职业中学大都福利条件跟不上，看病难，子女就业难，经费报销难。加上近两年来教师工资的严重拖欠和应发数额的不足，不少教师的生活已是在艰难中挣扎了。

二是农村职业中学教师社会地位低下。农村职业教师仍未能得到社会的足够尊重，工作辛苦、工资低，甚至有人冷眼相看，较高一级的职称、评优名额很难上，承受着其它行业瞧不起的心理压力，因而想方设法改行或调城里。

三是工作环境不尽人意。学校是教师工作的环境，对教师的影响重大。

现在农村职业中学缺乏良好的工作环境，是影响教师工作积极性的重要因素。目前，在农村从事职业教育工作的教师，深深感到社会鄙视职业教育的观念根深蒂固，他们难以在当地社会经济发展中发挥作用，又因为生源的不足和中途流失，使教学工作受到很大影响。当他们之中有人对这种困境缺乏全面的认识就会对前途丧失信心。

四是教师素质要求较高，现代化教育向教师们提出了更高的要求。现代教师的知识要更广，能力要更强，人格要更完善。由于部分教师素质不高，工作中的许多难题无法解决。他们面临一系列挫折，产生许多心理焦虑，成为难以负荷的巨大压力。在这种情形下，他们会对工作丧失兴趣，甚至以逃离工作来避免失败等。

### 三、农村职业中学教师积极性的内容与要求

科技兴农，教育为本。我国农村职业中学，大多是由普通中学改办的，专业课教师数量不足，质量不高的问题十分突出。目前农村还不可能有很多的科技人才，农村职业中学也不可能配齐所有科类齐全的专业教师，这就要求教师，在校内，要一专多能，全面发展，最好能胜任两门或两门以上科目的教学工作；在校外，要会做群众工作，有能为农村经济、文化服务的实在本领。这就要求我们的农村职业中学教师队伍，首先要在思想上积极进取，想农、爱农、扎根农村，有为改变农村落后面貌奋斗终生的准备，有呕心沥血的拼搏精神，这是极其重要的。其次要求教师工作上要积极肯干，吃大苦耐大劳，改善农村的办学条件，付出比文化发达地区多几倍的精力，再次是要求教师在业务能力上要积极极高，有比较广博的文化知识、深厚的专业知识及其教育教学的基本技能和技巧，还能为农村生产实践、文化生活提供科技咨询和直接服务。只有这样，农村职业中学的教师，才大有作为，备受欢迎。

### 四、调动农村职业中学教师积极性的想法

振兴民族的希望在教育，振兴教育的希望在教师，振兴农村职业教育的希望也在教师。建立一支具有良好政治业务素质、结构合理、相对稳定的职业中学教师，是办好农村职业中学的根本大计，也是把科技服务于农村经济腾飞的根本措施。有效地使用和充分调动他们的积极性，是办好农村职业中学的一件迫在眉睫的大事。他们需要理解，需要支持，需要尊重，要在广大农村形成尊师重教的风尚。党和政府应采取一系列措施，贯彻实施《教师法》，尽可能地为他们解决一些工作、学习和生活方面的实际问题。在思想政治方面，要充分肯定他们，要使他们把自己的成绩、优点和闪光点发扬光大起来，让他们满怀信心去克服自己的弱点、缺点，尽可能地完善自己。尊重、爱护和信任是激发教师的积极性和主动性的根本，如果这几方面的工作做好了，即使有些应该解决的实际问题一时解决不了，他们也能够体谅国家的困难。在生活方面，要维护教师的合法权益，提高教师待遇，逐步解决教师的社会经济地位问题，满足教师的基本需要，使之能为高层次的自我实现而奋斗，使他们的才能释放在职教事业之中。在工作环境方面，学校管理者要给教师创造较好的教学环境，要给教师更多的激励，让教师在工作中体验自尊和荣誉感，并且有施展才能和创造的机会。只要把农村职业中学教师的积极性充分调动起来了，农村职业教育将会有一个新的发展。农村人才辈出，群星灿烂，我国农村职业教育兴旺发达将为期不远，社会主义农村的进一步繁荣定将指日可待。

## 漫议青年教师管理问题

山东省莱芜市莱城区张家洼镇中心小学 杜国亭 张期范

青年教师是中小学教师队伍中的新生力量，是生力军，是学校的未来。正如一位政治家所讲的那样：“谁掌握了青年，谁就掌握了未来”，同样，谁掌握了青年教师，谁就掌握了教育的明天。因此，教育、培养和使用青年教师是教学管理中一项长期而艰巨的战略任务，是学校管理中的一个重大课题。为此，笔者认为在全面提高师资整体水平的同时，应重点加强对青年教师的管理、培养、教育和使用，具体应从以下几个方面入手：

### 一、从角色认同上导引一个“德”字

刚刚跨出大、中专学校的大门、走上教育工作岗位的青年教师，对自己肩负的使命认同很低。他们认识不到作为一名人民教师要有高尚的职业道德和情操，要有春蚕般的奉献精神，要有高度的事业心和使命感，要有广博的知识和宽广的胸怀，要有刻苦钻研、顽强拼搏、锐意进取的精神。为此，应采取引导、正面灌输的方法加强师德教育。

1. 每年新学期伊始，对新分配来校的教师首先召开角色认同座谈会。学校领导在会上把教师职业道德规范，教师应具备的各种政治思想素质，应有的各种优良作风和品格，以及学校的校训、校风、校魂、教风、学风、各种管理制度、师生校规、各项教学工作的具体要求，对新教师的培养计划等，一一进行详细的讲解和介绍。使他们刚踏上工作岗位就对自己的角色产生较深的认同，真正认识到教师这个职业是神圣的、光荣的，是一种崇高的职业。

2. 每学期召开一次新老教师恳谈会。会上请各级优秀教师和中老年教师中思想作风过硬、取得显著成绩的骨干教师畅谈自己的人生价值观、工作苦乐观、为师道德观以及各方面的感想和收获，让新教师谈自己的从业心态、对角色的适应和认同程度，通过诚恳的思想交流，使新教师增强为教育事业献身的精神。

### 二、在教学管理上坚持一个“严”字

“教不严，师之惰”。对刚参加工作的新教师不进行严格的教育和管理，会贻误其一生发展的良机，同时对党的教育事业也是一个巨大的损失。为此，应对青年教师的管理提出严格的要求和具体的培养计划。

1. 新教师第一学年必须上好三个一堂课，即上好第一堂开门课、第一堂公开课、一堂年底转正汇报课。写好两份总结，即写好一份工作总结、一份听课评课总结。强化教学基本功，即每天一篇钢笔字（300）字、一平方正楷粉笔字、一篇毛笔字（小楷100个），每天10分钟普通话听读训练。基本功年度考核不合格者不予转正。

2. 新教师第二年必须上好“三种”课。即上好新授课、实验课、复习课。写好两篇论文，即一篇教研教改论文，一篇课题实验论文；当好见习班主任，召开主题班会5次，每学期一份班级活动设计方案，学生谈话50次，组织学生出班报12期，年末写好见习班主任工作汇报。

3. 新教师第三年必须成为所教科的教学骨干，即板书设计的榜样、公开课教学的典范、教研活动中的带头人；指导带好一个学科的兴趣小组，组织好一次大型的演讲比赛，成为教学系列竞赛中的优胜者。

实践证明，在青年教师管理中坚持“严”字开头，严格把好“年关”、

“学期关”、“环节关”，能有效地调动他们的积极性和工作热情，造成一种群体压力和竞争意识，促使其迅速地发展成熟。

### 三、在教育培养上狠抓一个“帮”字

在青年教师的管理中坚持“严”字当头，是强化其自身素质和能力快速提高的重要手段，而强调帮，是助其自身发展的外因条件，二者起到刚柔相济、相互促进的作用。

1. 学校领导带头帮。学校选派一名年轻副校长专门负责青年教师的帮教活动，亲自上示范课，指导板书设计，组织听课评课，带头写论文，为青年教师树立样板。学校努力为他们创造一个融洽、和谐的教学环境，使其全身心地投入到教育教学工作中去。

2. 学校选派德才兼备的中老年教师与青年教师结对子。通过结对子，让老教师对青年教师进行传帮带，具体指导他们的备课、上课、辅导、培优辅差等，使老教师的良好师德、朴实工作作风、精湛教学艺术、丰富的教学经验对青年教师起到潜移默化的作用，努力实现“近朱者赤”的影响效应。

3. 学校主动与兄弟学校结对子。定期互相选派优秀青年教师到对方学校听课、讲课、座谈评课等，互相学习，取长补短，相得益彰。另外，凡是有外出听课、学习的机会，学校都尽可能地多派青年教师参加，帮助其尽快地成为教学能手。

### 四、在教学工作中突出一个“用”字

学校对青年教师培养教育，使其尽快成为教学骨干和各科教学带头人，就是让他们在教学工作中尽早地挑起重担、扛起大梁，使其能尽情地发挥各自的特长和优势，为学校开创教学新局面。为达此目的，学校应对他们放心大胆地使用，让他们经受挫折和锻炼，只有这样才能培养出二十一世纪教学管理上的拔尖人才。

1. 把思想进步、有一定管理才能、有开拓创新精神的优秀青年教师及时选拔到学校各层领导岗位上来，让其独挡一面。

2. 把教学水平高、业务能力强、有教研成果的骨干青年教师选拔为学科年级组组长。

3. 让责任心强、有耐心、善于做学生思想工作、肯动脑、动口、动手的青年教师担任班主任工作。

4. 市、区、镇各级领导检查教学工作时，全部让青年教师登台讲课，激发其教学热情，培养从教积极性。

对青年教师的教育、培养和使用是教学管理中一件刻不容缓的大事，它关系到整个教育事业未来的兴衰。我们愿与广大教育工作者一道共同探索青年教师管理的新路子，为培养跨世纪的教育教学人才而贡献力量。

## 以科研为先导两手抓青年教师的培养

河南省偃师市岳滩镇中心中学 程 珩 李献立

青年教师是教育的主力军，代表着教育改革的方向和前途。实现由应试教育向素质教育转轨、培养德能兼备的跨世纪人才，关键在于以科研为先导，发挥青年教师主体作用。因此，加强对青年教师的管理使用，就成为当前学校工作的一大课题。

近几年来，我校全面落实党的教育方针，确立了“科研引导，发挥主体，全面发展，突出特色”的办学思想，并坚持“动态管理、量化考核”，一手抓青年教师思想素质，一手抓业务水平，走出一条“靠科研上档次，向管理要效益”的办学路子。

### 一、两手抓青年教师的培养

#### （一）政策倾斜，感情贴近——一手抓“安居”

在青年教师的培养上，“安居”是一切工作的重中之重。因此我们在“关心、热心、爱心”上狠下功夫，采取“提高待遇”、“牵线搭桥”、“互通心声”、“家访慰问”等方式，做到“眼到、口到、耳到、腿到”，有效地加强了领导与青年教师的联系，增进了他们之间的了解。

在教师待遇上，我们首先保证资金到位，不拖欠、不挪借；其次积极拓宽渠道，采用“岗前预支”、“动员社会爱心捐资”等方式，进行多形式、分层次的倾斜，免除了青年教师因经济问题而产生的后顾之忧；在生活上，校领导除热心为青年教师牵线搭桥外，还积极解决教师住房、子女入托等实际问题，从而为青年教师创造了和谐的环境氛围，提供了满意的工作条件；在爱心管理中，我校制订了“家访慰问制度”，规定青年教师家里大事校领导亲自到场，小事由领导派专员慰问，节假日由领导分户到人、责任到位进行家访慰问。通过上述活动，青年教师思想稳定，劲头十足，为其安心工作，发挥潜能，打下了基础。

#### （二）科研引导，提高素质一手抓业务

教育是育人的科学，它的出发点和归宿是人才的培养，素质教育要求学生德才兼备、五育并举，这就要求教师以科研为先导，积极提高自身业务素质。我校在青年教师的使用上确立，“思想定位、情感激发、提高素质、激励导行”的思想，在“创—导—练—放—激”上狠下功夫。

##### 1. “办讲座，创环境”——思想定位

青年教师充满朝气，但其情绪不稳，心理波动较大，因此领导要深入基层，通过“听、看、察、访、谈”等方式，恰当引导、及时、启迪以创造浓厚的思想氛围和科研氛围使其安心于教育工作。办讲座。在思想培养上，领导要针对青年人思想上的“盲点”定期举办讲座，使“育人者先受教育”，培养他们爱岗尽职、优质服务的敬业精神。创环境。青年教师的成长，离不开教育理论的指导，因此领导要引导他们精读教育论著，做到每学期至少订一份教育书刊，读一本教育教学著作，写一篇教研论文，使青年教师用先进的教学思想指导自己的实践。换观念，教育具有时代性和超前性，因此领导要引导老师着眼于21世纪，更新教学观念和教学思想，以科研为先导，培养德才兼备、全面发展的合格人才。

##### 2. “传帮带、多引导”——强化素质

青年教师思想定位后，必定信心倍增、激情焕发，这时领导要发挥主导作用，有步骤、多方位地强化教师素质。 严要求。为使青年教师对教学做到有章可循，校领导要求青年教师上岗前集中学习《岗位管理条例》、《教学常规》、《大纲》、《考纲》，并通过考试进行检测，有效地克服了其盲目性和主观性。 多引导。为使青年教师尽快学到老年教师的宝贵经验，我校要求青年教师每周听一节课，上一节观摩课，每期树一个榜样，选一位导师，开展“青年教师拜师学艺”、“青老年教师结对”等活动，加强对青年教师的扶持和帮助。 促提高。素质教育对教师提出了更高的要求，为给青年教师创造良好环境，我校通过举行“青老年教师比练功比武”、“优质课观摩”等活动，使他们互相学习、不断转化，有效地提高了教师的整体素质和业务水平。

### 3. “多练习，勤辅导”——评教反纠

作为一名合格教师，恰当的教法、整齐的板书、庄重的仪态、严密的语言，都离不开反复练习，逐步改进。 多练习。在青年教师岗前练习阶段，领导要首先指示结对老教师统筹全局，从训练内容到步骤，合理计划，然后从备课到作业分环节分阶段充实。 勤辅导。教学有法而无定法，因此指导教师要根据教学内容，对青年教师进行教法指导，以便使其根据不同内容选择合适教法。 多反纠，青年教师对教学从环节到内容熟悉后，领导一方面要鼓励教师“走出去”，多听课、多汲取；另一方面要着手“请进来”，聘请高级教师进行评教评学，以使青年教师在反纠改进中不断内化，自我完善。

### 4. “委重任、勤跟踪”——发挥主体作用

委重任，青年教师具备了独立工作能力后，领导要克服畏惧心理，敢于放手让其走上教学第一线承担任务，从而给他们以展示才能的机会，更好地发挥青年教师主体作用。 勤跟踪。将青年教师引进门后，领导要克服因放松心理而产生的“岗前硬、岗后软”状况，勤听课，多了解，并通过定期不定期的检查，完成对青年教师的跟踪指导。

### 5. “给动力，多激励”——比中求胜

青年教师精力充沛，富有进取和创新精神，为使他们尽快成长，领导要引入竞争机制，为他们提供成才的机会。我校根据素质教育要求，通过“即席演讲”、“说课”、“书法赛”等活动全方位强化教师素质。此外，为加快科研兴校战略目标的实施，我校鼓励教师积极参与素质教育探索，并设专项奖励基金，鼓励教师搞教改教研尝试，以使他们最终胜任素质教育。

## 二、量化考核，动态管理

为激励青年教师发挥潜能，投身教育，我校确立了“向管理要效益”的制校方针，实行“以教学为主要内容，以合理评价为核心”的科学管理措施。针对本校特点，对青年教师实行量化考核，动态管理。

### （一）量化考核

在量化考核中，我校根据素质教育要求，“一看教书，二看育人”，将科研和素质作为主要评比依据，列项分级划分。1.分数比例。为全面评价青年教师工作情况，本校规定德占15%、勤占15%、量占30%、绩占40%，从四方面综合评价教师。2.评估内容。为使教学评估务实有效，本校遵循教育规律，从教学常规、教改教研、教学评价三方面评级划分。在教学常规上根据《教学规则》，狠抓常规管理，实行“二查、二展、一验收”，学校规定每学期对教师教案、学生作业实行二查二展，对基本素质每学期现场闭卷

考试，列出优中差三级；在教学教研上，则发挥教研组作用，建立听课、评课、赛讲制度，并鼓励教师精选教研课题，搞教改实验，写教研论文；在教学评估中，既重视优秀生的培养，又不放松学生整体素质的提高，采用标准分进行级别确定；在评估中，具体采用“两否决”政策，学生平均分低于平行班最高分5分者评优分为0，只重智育放弃其它，标准分为0。3.评估者。由学校组成量化评估小组，教导主任任组长，各教研组长任评估成员，根据《评估细则》逐项划分，量化评估。民主评议和“硬性”评议，确保了评估的公平性。

（二）动态管理，根据教学评价的综合分，我校对青年教师实行动态管理，形成“人人有目标，能者挑重担”的局面。学校将评估综合分作为年终奖金、晋级依据，做到“评模不投票，奖金不平均；职位晋升无人情”，极大地激发了青年教师的积极性。

通过对青年教师正确的管理与培养，我们这所青年教师占80%的学校教育质量一举跃为偃师前列，“以科研为先导，两手抓青年教师的培养与管理”的办学思想，已受到洛阳市教委的重视，并向九县二区进一步推广，相信它会在各位同仁关注下继续完善发展。

## 浅谈教师实绩考核应遵循的 几个基本原则

江苏省高邮市卸甲教办 杨旭

准确把握考核的基本原则，对教师实绩进行科学、公正、全面、合理的考核分析，有助于促进教师增强工作责任感，发挥工作的主动性和积极性，激发其改进教学方法，提高教学质量。这对更好地完成教学任务，促进教育事业的深化改革与发展，有着极其重要的意义。

以笔者之见，考核教师实绩应遵循以下几个基本原则：

### 一、科学性原则

要科学地考核教师实绩，必须做到四结合：

1. 统一标准与具体要求结合。每学期初或学年初要根据本乡（镇）实际情况，分别制定统一的考核标准，只有统一考核标准，才能在广泛范围内取得效果。只有这样才能排除主观随意性，保证考核工作能够客观地、公正地进行。由于各学校、各班级的客观条件、原有基础等多方面的因素不同，不平衡性还是存在的，要承认差别，因此，在考核时既要有统一标准，又要有具体要求，对不同的被考核对象可以从具体实际情况出发提出具体细则、要求。如期末某年级的学生考试卷都是统一的，但由于各班学生人数、学生原有基础不同等方面的原因，在考核时就不能以平均分作为统一考核标准。

2. 整体考核与个体考核相结合。考核教师实绩，要系统地衡量、考核每个学期或学年工作的全过程，只有从整体上把握被考核对象的工作状态和教育教学能力、文化水平，才能准确地考核一个教师的工作。但是，在整体考核的同时，还要兼顾个体或侧重某一方面，因为每个教师在每学期里，不可能各方面都是突出的，在考核时应兼顾某个教师在某一方面表现出来的优势或特色，这些优势和特色在考核时应作为教师的主要实绩。

3. 定性分析与定量分析相结合。考核标准应尽可能量化，借助数学语言和数学工具进行定量分析，这样才能具体地准确地考核。不过单用定量分析还是不够的，某些教学活动的效果还不能或暂时不能直接进行定量分析，这就要用定性分析的方法，对教学过程和结果的性质进行分析，数量和质量是一个事物的两个方面，只有把两者结合起来，才能更好地做好考核工作。

4. 他人考核与自我考核相结合。科学考核教师实绩的方法很多，除了乡（镇）教育办公室定期对教师实绩进行考核外，教师也可以对自己的工作进行自我考核。一般来说，作为乡（镇）教育办领导的他人考核，要与作为被考核对象的教师的自我考核相结合，并要以教师自我考核为基础，因为，具体工作是由教师自己去订计划、去实施的，自己考核实绩更容易“靠船下篙”，把准尺度。当然自我考核一定要与他人考核相结合，因为，他人考核可能更客观一些，可以进行横向比较。

### 二、全面性原则

教师的实绩是由教师的教育教学等方面工作成绩综合而成的，考核时必须全面掌握以下四方面的内容。

1. 教学实践能力。这里主要是教师教学过程中的实际表现，也就是对教学内容的组织和教学方法的掌握情况。考核时应注意课程进度和学习负担是否合理；对教材深度、广度处理是否合适；同实践结合得是否密切；对新的



教研课题的研究是否能生动及时反映在教学中；讲课是否清楚，层次是否分明，重点是否突出；讲解是否生动，有吸引力，能否启发诱导；举例是否典型，能否起到举一反三的作用；指导学生培养其分析能力的方法是否科学等多方面的内容。所有这些都细致考核。

2. 教学专业水平。这方面主要考核教师的专业知识水平和教学科研能力。考核的范围包括学历和在职教育、专业论文和教学专著、专业和教学学术活动、在教学研究中的作用、指导学生参加各项活动等多方面内容。

3. 教学工作态度。主要考核教师的事业心和责任感。考核的项目有：备课是否充分，讲解是否熟练；帮助学生答疑是否热情；布置批改作业是否认真；是否经常家访，与学生开展谈心活动；是否经常征求学生意见，并虚心听取意见改进教学方行等等。

4. 教育教学效果。这是最终实绩考核。主要考查：学生思想、道德品质情况及学生的测验、考试成绩；平时课堂纪律；学生对讲课内容的理解程度以及分析问题、解决问题的能力。

### 三、辩证性原则

教师的工作实绩，不仅取决于教师自身素质与主观努力，同时还受环境、客观条件、学生素质等若干相关因素的共同制约。因此在考核实绩时，切忌一把尺子、一个标准，更不能仅凭一两次统考、汇考的学生成绩做出定论。要透过这些制约因素的表象，从本质上实事求是地把握，才能做到客观公正、辩证地考核教师的成绩。

### 四、准确性原则

教师实绩考核，不管是采用什么方法方式，都要力求准确，虽不能用“天平”，但也要公平合理，要把最能体现教师实绩考核的各项指标，包括定性的与定量的、直接的与间接的有机地结合起来，以最大限度地减少考核工作中的失误与偏差，真正解决“干好干坏一个样”的问题。通过公正地、科学地、合情合理地教师实绩进行考核，才能把教师的主动性、积极性调动起来，搞好教育教学工作。

## 增强学校活力的关键在领导

江苏省盱眙县鲍集中学 杨行泰

人们都懂得这样一个道理：说话容易，做工作难；做一般工作容易，做人的工作难；做一般人的工作容易，做知识分子的工作难。学校是知识分子云集的地方，学校工作要想做得有起色、充满活力，我们认为关键在于领导。具体地说：学校领导至少要做好以下四个“一”。

### 一、一套切实可行的管理目标

一个国家要富强，就必须让人民当家作主，调动起人民建设祖国的积极性。主人翁责任感乃是人们努力奋斗的力量源泉，学校工作当然也是一样。而要使教师真正感到自己是学校的主人，领导就要在广泛征求教师意见和建议的基础上，制定出一整套切实可行的包括思想教育、文化教育、体育卫生、总务等工作在内的管理目标，加强管理，付诸实际行动，使每个教师都感到“有奔头”，明白自己的目标不仅可望，而且通过努力也是可及的。笔者发现，有一些领导却不是这样，他们虽然也制定了目标，但计划、制度等都是说在嘴上、贴在墙上，就是不放在心上，说穿了，是为了应付上级领导检查而制定的，这样的目标是不会产生任何正面效应的，在教师的心目中也只能是名存实亡。还有的领导为了暂时调动教师的积极性，大张旗鼓地宣传要根据目标完成的情况兑现奖罚，待到应该兑现的时候却拖枪而散、不了了之，这样就降低了领导在教师中的威信，同时也让教师感到，领导只是在经常重复那个“狼来了”的故事，而在实际工作中干好干坏仍然一个样，因此工作的积极性也就无从谈起了。

### 二、一条宽广明亮的言路

知识分子的工作难做，其原因之一就是他们的思想比较复杂。有的人很敏感，有的人很深沉，有的较坦率，有的人较拘谨。这就需要学校领导经常接触教师，了解并理解他们的内心世界，集中他们多角度、多方位看问题的优势，来促进学校工作的开展。领导要深刻认识到自己是第一线上教师的勤务兵，要把自己的工作放在广大教师的监督之下，虚怀若谷，待人和气，善听群言，自觉地成为教师学习的榜样。而不能动辄昂首望天，在教师提出建议时，认为他们“逞能”、“想出风头”，而当教师的正确意见未被采纳、积极性受到挫伤时，又把“清高”、“不关心学校工作”等词句加在他们身上，把他们远拒于“言堂”之外，从而堵塞了忠谏之路。我们认为，一个精明的领导应该是一个善于言谈的人，一个善于让教师和自己常谈心声的人。教师如果能面对领导知无不言，言无不尽，那么他们在工作中的积极性如何，也就不言而喻了。

### 三、一个坚强有力的战斗集体

打铁需要本身硬。学校领导首先自己要做得端行得正，处处以身作则，为人表率。要做到教书是能手、管理是强手、发现问题就伸手、见了名利就让手，以自己的实际能力和水平做出显著成绩，让广大教师感到心悦诚服。不仅如此，学校领导还要在思想上关心教师，工作上爱护教师，生活上照顾教师，鼓励他们在政治上进步，合理安排好他们的工作和生活，及时帮助他们排忧解难，让他们置身于幸福温暖的大家庭中。只有这样，领导和教师才能情心交融，团结拼搏，从而形成一个坚强有力的战斗集体，不断打开学校

工作的新局面，创造新业绩。

#### 四、一种唯才是举的用人标准

学校是由班级组成的，而班主任又是班级的直接管理者，对创建良好的班风和校风起着至关重要的作用。从这种意义讲，有人把班主任比喻成“各大军区司令员”一点也不过分。学校领导若能深思熟虑，将教学中的骨干教师放到班主任的位置上，这无疑是有利于整个学校教育目标的实现。在这个前提下，再以班主任为核心优化组合各个班级的科任教师，领导从中做一些适当的协调工作，这就不仅增强了教师的竞争意识和工作的主动性，提高了工作效率，而且还有利于锻炼人才，发现人才，以做到“知人善用”。与此同时，学校领导还应积极创造条件，尽可能为教师提供大显身手的机会，鼓励他们在教学实践中积极探索教改新路，充分发挥各自教书育人的聪明才智。常言说得好：干部对了头，群众有劲头。智慧的园地是永远开发不尽的，也没有人想把自己的知识宝库永远收藏起来，所谓“才美不外现”者，乃是“食不饱、力不足”的缘故，也就是说我们干部的工作还没有做到家，不能人尽其才罢了。

总之，领导是学校工作的决定性因素。学校领导要做好工作，必须具有一定的思维修养、文化修养和道德修养，具有锐意进取的精神；必须能够礼贤下士，广开言路，团结合作，知人善用。只有如此，才能赢得教师的支持和尊重，只有一片丹心呈祖国、满腔热情育英才，才能使学校的各项工作充满生机和活力。

## 校长是学校精神文明建设之魂 ——谈校长职能作用中的“威”字

辽宁省喀左县十二德堡乡中学范振琳

多年来的校长工作，使我深深体会到，一所学校精神文明建设好坏，面貌如何，都取决于一校之长。要使学校所有部分都像一部完好机器中的部件一样协调运转，校长必须起到策动作用。策动如何，又具体体现在校长身上一个“威”字。

诚然，我所说的这个“威”字，决不是威风凛凛、盛气凌人的“威”，与之相反，这个“威”字，恰恰是一个好校长所独有的一种风格——威信。也就是说，校长的言行举止，计划安排，令师生折服，说话有人听，做事有人帮，有令则行，有禁则止，使自己所管理和领导的学校，办学方向明确，思想政治工作抓得紧，教学质量抓得实，德智体美劳诸方面教育搞得协调，使全校师生员工都为培养什么样的人上下功夫，坚定不移地执行党的教育方针，始终与党中央在政治上保持高度的一致。

如此说来，校长职能作用中的“威”，它应含如下几个内容，那就是威中有“情”，威中有“爱”，威中有“则”，威中有“导”，威中有“实”。

“情”字能牵动每个人的心。无论何种工作，特别是教师和学生的工作，都是做人的工作。古人讲：人非草木，孰能无情，也是说“情”的重要。一次一名距校7华里的老师迟到，我知道这段路程不好走，就关心地问他路上走得着急了吧，看走得一头汗。这位老师忙说：谢谢领导关心照顾。之后再没迟到过。事无大小，都要动之以“情”，晓之以理。

“爱”实际上还是情，不过此情更进一步罢了。爱是做人的天职，爱是成功的源泉。全国先进工作者、特级教师张再华把爱看做自己成功的基因。她以学生为圆心，以爱为半径，把全部感情都投注到这个永不休止的循环之中，把全部心身都献给这个太阳一样圆的博大天地里。我以为爱是矫正的基础和前提，爱是人际之间的关系、情和义的统一。校长的职责决定他必须爱教师、爱学生。这种爱不是因教师、学生爱校长而产生的，而是校长对师生所必须付出的一种义务。

这里所谈的“情”和“爱”决不是私情和偏爱，更不是无原则的情和爱，这就谈到校长的“威”中有“则”问题。作为一校之长，必须稳稳把握大政方针，在贯彻方针政策上，在办什么样学校，培养什么样的人的问题上，在德智体美劳全面发展方向问题上等，都不能掉以轻心，浅尝辄止。必须深思熟虑，反复琢磨。做到运筹在前，决胜在即，使工作中不出乱子或少出乱子。

校长威中有“导”，也是不可忽略的一个重要环节。多年校长工作实践告诉我，作为一名校长，对自己管理的学校，必须有导向作用，我个人在任校长期间，有这么四点体会：（一）作风导向，就是说校长的生活作风、工作作风都应是全校师生的榜样。生活上艰苦朴素，工作上雷厉风行，处处严格要求自己，以身作则，要求教师学生做到的，就必须自己先做到，须知“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”的哲理。（二）水平导向，是指校长的学识水平、对某一门知识的掌握、对问题分析、见解要高人一筹，有些问题，应有独到见解，说了、做了让大家信服。（三）情感导向，就是说校长待人、处事要有真情实感，不虚伪，不故作姿态，不装腔作势，要诚实待

人，关心人，体贴人，要宽厚善良，也就是宽大为怀。（四）赏识导向，善于发现问题并且接收新鲜事物快，能敏感地从师生身上的微妙之处发现闪光点，使其克服不足、发扬长处，调动每个人的积极性，协调作战，共同完成任务。

最后，我再谈谈威中有“实”的问题。一切从实际出发，按照实际情况决定方针。出主意、想办法、做计划、订制度，都不能离开学校本身的实际。再就是不说空话、废话，多办几件实事。列宁讲：一打纲领，不如解决一两个实际问题。我校为了改善办学条件，仅3年多时间，在资金非常紧张的情况下，改建危房43间，新建扩建141间。使学校的校容校貌焕然一新。师生在新的校舍里工作、学习，心情愉快，精神感到格外振奋，学校一举被评为辽宁省“中共党史”“两史一情”学习先进集体、朝阳市“教育改革先进校”和朝阳市“先进职工之家”、“县精神文明建设先进单位”。俗话说：喊破嗓子，不如做出样子。就是这个道理。

说到这里，校长的职能作用是否就此而止了，不，还差之甚远。因为学校的管理工作是千头万绪、包罗万象，作为一名校长，一名好的校长，要管理好一所学校，就应该在纷繁复杂的工作中，靠机动灵活的战略战术和马克思主义科学的辩证法，才能牢牢掌握主动权，才能将学校各项工作管理得井然有序。所谈这些仅仅是我从事校长工作以来的一点点尝试，不足以为借鉴，只能算是管中窥豹罢了。

## 谈学校管理

湖北省钟祥市成人中专学校 殷红

学校管理是一门综合性的应用科学，它是研究学校管理的原则、制度和方法的一门边缘科学。实践证明，管理水平直接影响着教育质量。而要提高管理水平，必须加强对整体目标和具体目标的管理。

整体目标应包括学校的教育目标和管理目标。教育目标是制定管理目标的依据，而管理目标是实现教育目标的前提。学校的教育目标是国家规定的统一的教育目标的分解和具体化，是学校教育工作培育人才的标准。管理目标是为了实现教育目标而制定的工作目标。各个学校所属部门目标和师生员工的个体目标都应该根据整体目标来制定，围绕整体目标运转，形成学校的目标系统。整体目标的方向正确，有利于学校目标系统的整体致，保证学校各项工作朝着正确的方向发展。为此，我们必须使学校整体目标与党和国家制定的教育目标，与整个教育事业的发展目标相一致。回顾教育历程，笔者认为在总体目标管理统帅下，应着重抓好以下几类分项目标系统，其主要方面是：

### 一、思想管理

这里说的思想管理，就是指在总体目标管理下，按国家和党制定的教育目标，规定培养各类人才的标准和要求。我们社会主义学校的领导、师生员工，都应具备正确的办学指导思想。特别是一所学校的主要领导者，必须认识中小学教育是基础教育，其培养目标是造就有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义公民，提高全民族素质，决不能把中小学教育办成升学教育、应试教育。

### 二、组织管理

主要指改革各级各类学校的指挥系统，按照新时期的用人标准和干部“四化”的条件，建立一个年龄结构、专业知识结构、素质能力结构、组织管理结构比较合理的、富有锐意改革精神的领导班子，力争达到优化结构。首先，经过群众民主推荐，再由组织人事部门深入进行考核，从高中到初中到小学，按干部分管权限，逐一进行审批任命。各级领导班子一年考核一次，对大多数干部来说，力求稳定，有利于增强事业心，利于熟悉情况，提高教育质量。

### 三、作风管理

这里除了教育行政主管部门要面向基层，深入实际，服务师生外，主要指学校的校风、教风、学风和考风。近年来，钟祥市各类学校通过抓封闭式管理，抓素质教育，校风、教风和学风有显著变化，一个严谨治校、认真教书育人、努力刻苦攻读的良好风气已经形成，多数学校能做到“路面硬化，地面净化，宣传变化，环境绿化，寝室规范化，一日常规管理经常化，校园花园化”的良好的教书育人环境。

### 四、业务管理

如何提高教育质量？抓好教学业务管理是一个关键问题。为了按照党的教育方针，办出具有中国特色的社会主义学校，在教育业务管理方面，就要建立健全一系列的教育业务网络体系。具体做法如下：

1. 建立和健全教学指挥系统。教学是一个系统，对教学的管理，要从整体出发，建立和健全教学的指挥系统。凡是健全的指挥过程，都很注重教学

民主管理，决策前要广泛听取群众的意见，决策执行过程中，又能经常吸取对决策执行情况的反映，从而不断调整工作的程序，取得最优的指挥效果。

2. 建立健全教育研究机构，积极开展教改实验。近年来，钟祥市建立健全了教学研究机构，全市以教研室为中心，成立了中学语文、数学、物理、化学、政治、英语、生物等教学研究会，现有各级各类教学研究会员 200 多人。从 1983 年起，小学开展了语文“注音识字，提前填写”的实验和数学概念、计算同步训练的实验。后来在中学开展了六课型单元教学法实验，引进高层次教材实验和“转差工作”实验。由于教学领域里的改革不断深入，不少教师总结教改经验，撰写学术论文的积极性大为提高。从 1984 年以来，全市共有 2000 多名教师撰写学术论文 5000 多篇。

3. 坚持以教学为中心，狠抓课堂教学质量。为了实现以教学为中心，确保教学质量的提高的目标，必须大力抓好课堂教学，因为课堂教学是教学工作的基本形式，只有抓住了课堂教学，处理好了教与学的关系、理论与实际的关系、掌握知识与发展智力的关系以及传授知识与思想教育的关系，课堂 45 分钟教学才能最大限度地提高效率。这就首先要落实到教师的“教”上。即“备、教、改、辅、考、作业”都应有具体可行的目标管理和评估细则要求；要探讨教学课型，在各种课型中（如常规课、研讨课……）就教学内容的组织、教学方法的选择、教学程序的设计、双边活动的安排都要有计划地有针对性地进行探讨；教学方法的改革，要抛弃僵化模式，扫除形式主义，注重提高课堂教学效率，即在教师的指导下，学生的知识、智力、能力获得最优的发展。其次，要落实到学生的“学”法上，教师要管理学生学习的全过程：预习、听课、作业、复习、考试、小结，对学生进行全方位的“学”的管理，要经常让学生对教师授课的优劣进行民主测评，以帮助教师改进工作。

4. 大力提高教师素质，建立一支合格的中小学教师队伍。提高教师的政治和文化素质以及特长爱好修养素质，逐步建立一支合格的教师队伍，这是提高教育质量的关键，也是学校管理工作中具有重大战略意义的问题。

另外，对教师还有个“再学习”的过程，应鼓励教师为提高自身业务素质以自学形式、进修形式等再学习，力争“一专多能”（知识专业化，能力多样化），特别是教师队伍中的青年教师，对他们要“识才、育才、用才”，把对青年教师的教育培养和业务上的考核纳入领导班子的议事日程，更好地发挥青年教师的生力军作用。

5. 后勤管理。这是指学校里的生产、生活、勤工俭学以及财务工作等。对后勤管理的总要求是为教学服务，为师生服务。

谈到学校的管理，主要指的还是对人的管理。衡量一所学校领导的管理水平，除了看他是否有正确的教育思想、是否能确立正确的教育目标外，主要的就是看他是否能把学校的教职工有效地组织起来，为他们发挥自己的聪明才智提供条件、创造环境，是否能充分调动他们的办学积极性，为提高教育质量和实现教育培养目标而团结战斗，做到心往一处想，劲往一处使，热气腾腾，扎扎实实，拼搏进取。

## 领导干部职业道德教育及班子建设

甘肃省玉门市新市区第一小学 莫文邦 王秀珍 王惠玲

学校领导干部既不同于党政机关干部，又不同于学校的其他教职工。学校领导干部正确认识和模范遵守其职业道德，对于学校坚持社会主义办学方向、提高教育质量、发挥教育效益至关重要。

做为一个合格的领导应当具有良好的职业道德规范

（一）贯彻执行党的路线、方针、政策，坚持社会主义办学方向。我国是社会主义国家，社会主义制度是工人阶级和劳动人民利益的根本体现。因此，学校的一切工作都必须坚持社会主义方向，学校领导必须坚决贯彻党的路线、方针、政策。

（二）任人唯贤，团结同志。学校领导干部的工作是一种组织、领导和管理活动，是一种用人活动，要用人就要掌握用人之道，要做到量才授任、能职相称，要扬长避短、各尽其能，要疑人不用、用人不疑，要坚持德才兼备、德才统一，对人要公正，团结为重，事业为重。（三）廉洁奉公，热爱师生。古人云：“政在去私，私不去则公道亡”。无私奉献才能秉公办事，才能为师生做出表率。热爱师生，就是要解决实际困难，为学生创造良好的学习环境，让教师能在宽松、舒适的环境中工作学习，使他们成为施教的主人和学习的主人。

（四）调查研究，实事求是。学校领导必须做到经常调查研究工作，在调查的基础上，研究、分析、解决问题。只有调查研究，才能实事求是地决策。

（五）虚心好学，精通业务。学校领导要谦虚谨慎，以诚待人，不能目中无人，更不能骄傲自满、自高自大。要搞好工作，就必须掌握马列主义、毛泽东思想和建设有中国特色的社会主义理论，必须掌握领导科学知识和各学科专业知识。要在干中学、学中干，做一个称职、合格、让党和人民放心、师生拥护的领导干部。

当前学校班子建设中应当处理好的几个关系

小平同志曾经指出：“我们也需要大量的、合格的学校管理人员”。这里的合格就是指学校领导班子成员在政治上坚持“四项基本原则”，在思想上和党中央保持一致，在组织上一切行动听指挥，在业务上具有较强的专业知识和管理能力。目前，学校的班子整体上是好的，也是合格的。但是，个别学校班子中的一些领导自身还存在一些问题，特别在职称评聘和处理一些重大问题时暴露得很明显。一个好的领导班子应当处理好以下五个方面的关系。

一是校长资格和素质的关系。《教育法》规定校长应当“具备国家规定的任职条件。”其任职条件主要包括基本政治素质、学历和岗位知识、身体状况和能力等几个方面的要求。规定校长的任职条件有助于造就一支政治觉悟和业务素质高、工作能力强的校长队伍，从而加强学校的教学和管理工作的，促进教育质量持续、稳定地提高，这一切足以说明学校必须有一个好班子、一个好校长，学校领导班子和领导成员必须具备管理学校的各项素质。

二是党和政的关系。党的十四届四中全会决议指出：学校党的建设要围绕学校的改革和发展来进行。基于这一指导思想，结合工作实际，我们认为，



学校党支部要紧紧围绕教育教学这个中心，视学校一切工作为一个整体，使政治核心作用和监督作用植根于教育教学的土壤。确立党政共种一块“责任田”的思想，是实行不同管理体制下加强学校党建工作的指导思想，也是新时期学校党的思想建设的重要方面。学校党政领导应当是“复合型”人才，主要体现在政治和业务的紧密结合上。搞思想政治工作的同志要熟悉教学业务，搞教学工作的同志要有政治意识，抓住政治业务的最佳结合点，形成共识，使两者成为一个整体。实行校长负责制，既不意味着校长个人说了算，也不标志着党政分家，弱化党的政治核心作用，主要是克服“两张皮”、“各搞各”等弊端。说明白些，就是思想政治工作必须与教学工作结合到一起，将思想政治工作落到教学实处，不要把抓业务看成是行政的事，抓政治思想工作看成党总支的事，做到“四个同时”很有必要（在研究教学工作的同时研究师生的思想政治工作，布置教育工作的同时布置师生的思想政治工作，检查教育工作的同时检查师生的思想政治工作，总结教育工作的同时总结师生的思想政治工作），形成党政一班人都有关心师生思想、教学的责任，使政治核心作用成为集体领导的产物，提高教育教学质量的工作成为集体领导的统一行动。

三是校长和班子其他成员的关系。学校行政领导班子由校长、副校长组成。校长主持全面工作，副校长要当好校长的助手，协同校长负责全面工作，按领导班子分工，负责做好分管工作，同时在工作中要为校长负责。一个学校班子必须明确分工，在分工的前提下协同配合搞好工作。在分工上要注意体现分权制衡的原则。一般来说，学校有一名校长，两名副校长，在分工上校长负责全面工作，一名副校长负责思想政治工作，直接抓年级组、班主任工作，一名副校长分管教学工作，直接抓教导处、教研组工作。同时做到学校的重大事务实行民主决策、民主管理，这样有利于克服一言堂、家长制和只有民主没有集中、只集中不民主、只分管不负责、只负责不监督的弊端。一个好的领导班子及领导成员，不应当互相猜疑，争权夺利，也不应满腹牢骚，推诿扯皮，更不应当不讲原则，各行其事，要通过学习政策，掌握处理问题的方法。做到分权不分家，分管不专断，支持不拆台，配合不观望，各尽所能，各司其职，各负其责，一心为公。只有这样，领导集体才能团结一心，同心同德地搞好学校工作。

四是领导和群众的关系。学校领导是代表党和政府负责学校党务和行政工作的人员，和教职工是领导和被领导的关系。学校领导不仅要有一定的领导素质，按照党和政府的要求履行职责，更应该是群众的贴心朋友，与群众融洽相处，和善共事。班子建设要讲究一个“实”字，作为领导先要实实在在，要在“深入、协作、导向”上下功夫。“深入”就是要沉下去抓工作，为群众做榜样；“协作”的目的是增强凝聚力，团结、协调，干群一致，同心同德地搞好学校的工作；“导向”就是要规范齐抓、率先垂范、以身作则、奉献真诚、敢于创新、携手并进。领导必须有“教师观”，真正尊重教师，依靠教师，把决策建立在教师集体智慧的基础之上，要对教师多信任，善激励，设舞台，促成才，充分调动教师的工作积极性、主动性和创造性，这样的学校就有凝聚力和活力，才能合全力于学校的整体工作。

五是学校和主管部门的关系。学校是按照教育方针对受教育者实施教育的机构，与教育主管部门是被领导和领导的关系。学校不管大小，不管属于什么样的办学体制，都应不折不扣地接受地方党政的领导，按照主管部门的

要求开展各项工作，完成好各项具体任务。学校就是教育行政的执行人，凡是上级规定的政策、法规，布置的具体工作应当创造性地完成好。主管部门工作人员代表部门交办的具体工作也要完成好，不要看人办事，看职务办事，更不要搞欺上瞒下、随心应付、不置不理。凡事要讲政治，讲原则，讲领导与被领导的关系，能办的事就认真办，不能办或者有困难要明确表态，不论怎样要拿出解决问题的办法，不要用顶嘴和发牢骚的办法来解决问题。

## 抓班子 促教师 研教法

广东省怀集县教师进修学校 黄醒  
高明泰和中学 黄雄 连麦中心校 叶强

连麦中心校（以下简称我校）在办学上立足全方位育人，加强对学生的素质教育，特别是在学校管理中，一改过去那种抓无重点、缺乏特色的做法，坚持以班子建设、教研创新为龙头，促进学校的教育教学跨台阶、上水平，确立并追求“项项工作讲质量，全面工作创等级”的办学目标，从而使我校工作富有活力，充满生机，办出了自己的特色。去年，以优良的成绩通过了国家教委的“普九”复查，多次被市县评为先进学校。今年，活动试验课得到了市县领导的一致肯定。我们主要作法是在“抓班子，促教师，研教法”三方面下功夫。

### 一、抓班子——建立良性运行的学校组织

学校领导班子是学校的决策指挥中心，“有什么样的班子，就有什么样的学校”，班子的品德、才能和行为直接影响全体师生员工的行为。学校的领导班子实质上就是学校的行政系统，它由思想政治教育、教学研究、行政管理、后勤服务四个方面构成。学校在完成了“普九”任务之后，确定“创等级，上层次”目标（广东分省一级学校、市一级学校、县一级学校三个等级，现在大部分学校未进入等级），为了学校上等级，必然进行管理和教学的双向改革。

首先是加强班子建设。1.确立六人班子机构（校长、党支部负责人、教代会负责人、教导处主任、教研组长、总务处主任）。2.明确教研组的核心理地位（抓教改创新、课题的确定、教法的研讨）。3.发挥党支部的思想政治教育作用（了解计划的实施，做好师生员工的思想工作，并经常向校长反馈动态，提出建议）。4.设立督导机构——教代会（了解师生员工的状态，并对全体工作人员及班子成员进行督导，负责向校长提出督导报告。）5.落实民主集中制的管理方式（凡学校重大的事情必须由学校领导班子集中研究决定，做到“四分四合”；职责上分，思想上合；任务上分，目标上合；工作上分，关系上合；管理上分，协调上合。大事讲原则，小事讲风格）。6.转变领导作风，树立公仆精神（牢固全心全意为人民服务的宗旨，反对以权谋私；改进工作作风，悉心听取群众意见；关心和帮助教职工解决问题，为他们排忧解难；完善“办事公开、群众监督”制度）。7.通过多种途径提高班子成员素质，造就“能者上，低者落”的责任目标激励机制。

其次，理顺各科处的关系，使全校形成“团结、进取、创新、实干”的坚强集体。

再次，各科室必须协调合作，既要各司其职，更重互相配合，整体优化。

### 二、推行学术权威的名师工程

名校需要名师，名师构建名校。教者水平的高低，直接决定着学校的教学质量。要提高学生的文化水平，首先在于教师树立“教书育人、为人师表”的风范，所以，学校千方百计帮助教师形成“严谨、活泼、创优、育人、师表”的教风，创造条件实行帮助教师提高专业权威的名师工程。第一，引导教师参加学术研究活动，共同探讨搞好“教书育人”的工作，鼓励教师把成果写成论文，在省、市、县上交流与发表。第二，学校积极推动教改创新活

动，把典型的成果转化为经验推广。第三，学校加大对优秀教师的宣传力度，想方设法，穿针引线，提高教师在社会上的知名度和美誉度，逐步使之成为全县、全市、全省闻名的先进教师、模范教师，把名教师的威望融入学校的师资建设中，用名教师的声誉来吸引学生。总之，推行名师工程的关键就是加强教师的管理及对青年教师的培养。

目标	步骤要求	标志	时间
学术 权威 的名 师	1.要求教师教好一门课	胜任教学工作	1~2年
	2.要求当好班主任	胜任班主任	2~3年
	3.要求能开好一门选修课,带好一个课外小组活动	教风活泼学生赞赏	3~5年
	4.要求多才多艺、一专多能	某一方面骨干	5~8年
	5.投身教改,参与科研,并取得成效	某一方面有创造,有论文	8~10年
	6.形成独特的教风专家类教师	有论文、有著作	10~15年

附：连麦中心校培养青年教师六级达标规则（15年名师工程目标）

### 三、研教法——塑造生机勃勃的教改新貌

现在，我国的教育正处于转型期，由计划体制向市场体制过渡，由应试教育向素质教育转轨。学校适应未来教育发展的趋势，加强了教研组的建设，并把它作为指导教学改革前沿阵地，引导、鼓励和支持教师用新的思想、新的方式和方法进行教学改革试验，使我校形成“愉快育人，活动教学，分类指导”的全方位的教改新貌。

#### 1. 愉快育人实验。

目标	对教师提出的要求	教学目的	成果
学乐 乐学	精心设计教学方案,创造美的教学环境,寓教于乐	激发兴趣愉快地学	增强了学习兴趣,学习能力有所提高,学习成绩增长显著

#### 2. 活动教学实验

目标	形式、措施	教学目的
已有知识 实际操作	开设图、音、体艺术类选修课 加强劳动课的手工操作训练 参与社会实践活动 建立劳动实验基地	培养实际 操作能力

#### 3. 分类指导实验法

目标 发展学生个性 发掘学生特长	← 依类分组（根据智力能力心理素质分三组）
	← 分层教学（进行整<体>分<层>形式教学）
	← 分类辅导（课外辅导、课内辅导、兴趣辅导）
	← 区别考核（单元区别测量，要求期末统一测量）

经过几年的科研试验，我校的教学改革形成了生机勃勃的局面，出现了全体教师投身教改的热潮，学生的素质得到了充分发掘，学习成绩明显提高，发挥了中心校的辐射作用，市县对我校的教改评价比较高。综上所述，我校所取得的成绩就是取决于“抓班子，促教师，研教法”三板斧运用得法。

# 如何在山区乡镇中学开展师德教育

广东省阳山县黎埠中学 陈锦波

我校是山区乡镇中学，条件较为艰苦，对满足教师物质需要方面尚存在较大的差距，物质激励较为薄弱。因此，我校在尽最大努力改善教师工作、学习、生活条件的同时，一向十分重视师德建设，培养教师敬业、乐业思想和奉献进取精神。

如何在山区乡镇中学开展师德教育呢？我们的做法是抓住“导”、“树”、“规”、“励”四个环节，坚持师德建设同教师的德、能、勤、绩结合起来。

## 一、教育引导

社会主义市场经济的改革，带来了教育事业的飞速发展，同时，也给山区乡镇的教师队伍带来了不稳定因素。一些教师耐不住生活的清苦和工作的艰辛，思想动摇。有的要求“跳槽”，要求调离；有的放弃“下海”。这种思想极不利于教师队伍的建设，直接影响教育事业的发展。作为学校领导，要经常把握教师的思想动向，在关键的时刻给予正确的教育和引导，统一思想，排除干扰，化消极为动力。为此，我们从实际出发，坚持正面教育，多方引导，做好思想工作。

1. 组织教师，特别是缺乏必要的马克思主义理论修养的教师学习马克思主义基本理论，开展“三观”教育，引导他们牢固树立科学的世界观、人生观和正确的价值观，发扬艰苦创业精神，自觉抵制拜金主义、享乐主义。

2. 组织教师，学习改革开放以来我国教育事业所取得的成就，学习《教育发展纲要》，教育教师正确认识自身的政治地位，明确所肩负的重任，引导他们忠诚于人民的教育事业，倡导终身从教的献身精神。

3. 组织教师开展乡情校史教育，激发他们热爱家乡热爱学校的情感，引导他们要甘于平凡，甘于为家乡教育事业做贡献。

## 二、树师表形象

1. 向全国模范教师学习，向教育专家学习。不仅要学习、借鉴他们创造性的教育教学经验，更重要的是学习他们的敬业奉献精神。

2. 向老教师学习，学习他们几十年如一日、矢志不渝地爱党、爱国、爱教育事业的精神。

3. 树典型、学榜样。从本校实际出发，从教育教学成绩显著的教师中树立各层次各类型的典型，向他们提出更高的要求，使其成为大家的带头人、学习榜样。这样就使得教师学有榜样、赶有方向，形成了一个你追我赶的良好局面。

4. 充分发挥党员教师在师德建设中的示范作用。党员教师要求思想要好、作风要正、业务要精、师表形象要高，在树立良好师表形象方面要以身作则、率先垂范，以自己的师德人格形象去带动全校的师德建设，以此增强师德建设的吸引力和感召力。

## 三、健全各项规章

良好师德形象的养成、巩固和发展，要靠教育和引导，也要靠管理和规章制度。为此，我校先后制订了《教职工岗位责任要求》、《教职工工作规程》、《教职工工作量化方案》、《班主任工作量化方案》、《教职工年度考核方案》、《先进教职工评选办法》等一系列科学性强、操作性强的规章

制定，从政治思想、职业道德、业务能力、工作量、工作效果几个方面制定了具体标准。引导教职工讲奉献，以这些规章制度规范教师的行为，并将考核结果与荣誉和经济利益挂钩，使每个教师明确，在完成岗位职责要求的任务、讲奉献的前提下，还可以通过正当途径争取荣誉和经济利益。学校通过设立教学质量奖、教育成果奖、教研成果奖和超工作量奖来实现荣誉和经济利益的统一。

#### 四、建立激励机制，使教师感到自己的劳动得到了公平对待和尊重

教师作为知识分子，其价值主要体现在事业上，他们中的绝大多数都希望自己事业有成，为社会作出贡献。为此，学校应尽可能满足他们的要求，实现他们的荣誉感和成就感，而精神激励正是实现教师荣誉感和成就感的主要途径。因此，我们建立和健全了激励机制，期末，把教师工作按德、能、勤、绩进行综合考核评估，把考核评估结果作为评优选模、职务晋升的重要依据。激励机制的建立，既能充分调动教师的积极性，又能促进师德师风建设。

# “农村小学内部管理体制改革”的研究与实践

四川省达县赵家镇中心校 盛秀清

地处大巴山麓的达县赵家镇属于浅丘地带，面积 38 平方公里，有 19998 人，其中农业人口 1.8 万人，占 90%。全镇 12 所村小，1 所中心校。1993 年春有教职工 79 人，1184 名学生，每个教师平均负担学生 14.9 人。村小网点过多，师生比例严重失调，造成了全镇小学教育投资效益低、教师工作量不足、待遇不高，“规范化学校”建设举步维艰，内部人、财、物浪费现象十分严重，阻碍了“普九”的步伐。为了挖掘内部潜力，加大农村小学的改革力度，1993 年暑假，学校按照《中国教育改革和发展纲要》第 24 条和 43 条精神，在镇政府和上级教育主管部门的支持下，通过充分调查研究，决定推行“以调整布局，充实班额为核心，实行以教师定编聘任制、教学岗位目标制、工资结构制”为主要内容的内部管理体制改革的（以下简称“内体改”）提出了《农村小学内部管理体制改革的理论与实践》的研究课题。

## 一、具体做法

为了保证学校内部管理体制改革的顺利进行，我们的具体作法是：

### 1. 充实班额，全理调整村小布局。

（1）报镇政府同意，将离场镇只有 1—2 公里路程的楠木、谷花、字库村适龄儿童集中在镇中心校入学，三所村小只分别开设一个学前班。

（2）五、六年级学生集中到中心校就读。

（3）除芦陵村基点校招生 1—4 年级，其余 8 个教学点只招收 1—3 年级。

（4）根据川教基（1990）35 号文件精神，班额不足 20 人的都恢复为复式班教学。

### 2. 教师定编聘任制。

学校布局调整后，师生反比例增长的矛盾尤为突出。谁该留下来任教，谁该从事创收的问题摆在了全体教师面前。学校依据《中国教育改革和发展纲要》精神，结合本地实际，制定了《赵家镇小学教师定编表》，经职代会审议后，进行具体实施：（1）校长提名，校务会研究通过聘任村主任教师和中心校专职教师；（2）按照《内部管理体制改革的方案》，教师根据自己的德、勤、能、绩填写《应聘书》；（3）按中心校、村小的顺序，分别由教导主任、村小主任教师按定编职数聘任教师；（4）受聘人员交校长备案，签订《教学目标责任书》；（5）农村幼师不是在编的公、民办教师。为了提高保教保育质量，我们裁掉了没有受过专业培训、业务能力差、工作态度散漫、专业考试不及格的农村幼师，仅保留了基本合格的 4 位幼师。

### 3. 合理安排富余教师。

为了保证学校“内体改”的顺利进行，我们对富余教师采取宽松的做法，通过自愿与组织安排相结合的办法予以妥善解决：（1）允许男满 55 岁、女满 50 岁的公、民办教师自愿离岗，学校按月给其发放固定工资、活动工资和 50% 的福利性工资；（2）鼓励教师自愿申请离岗创收，学校给其发放 25%—50% 的国拨工资和教师人平的绩效工资；（3）充实学前教育师资队伍；（4）兴办校园经济实体，保证每位富余人员都有工作干；（5）兴办供痴、呆、傻、盲、聋、哑等残疾儿童就读的特殊教育班，保证《义务教育法》的完全实施。

4. 实行结构工资制推动“内体改”成功。我校的结构工资包括两大部分四小块。(1) 国拨工资只含固定工资、活动工资,都按时按标准发放给在岗和离岗的教师;(2) 勤工俭学收入和富余人员留成工资是学校的福利性工资。我们把它分为出勤工资、工作量工资和绩效工资。出勤工资根据教师当月出勤多少发放;工作量工资根据《赵家镇小学工作量计算方案》按教师任教的科多科少计算发放;绩效工资由校长统一掌握,期末由考评组根据《教学成绩百分比计算法》和《教师工作量化综合考核表》逐一考核发放。

## 二、改革的成效

学校的“内体改”调动了村民参与办教育、管教育的积极性,强化了学校领导与教师的责任感,导入了激励、竞争机制,使学校的教育、教学工作迈上了新台阶。

1. 全镇干部深知“没有梧桐树,引不来金凤凰”的道理,近5年先后投资110万元(其中学校投入30万元),修建了镇中心校1430平方米的教学大楼,1320平方米的教师住宅楼,420平方米的中心校单设示范幼儿园,700平方米的综合办公楼和50米的直跑道。

2. 规模化办学初步形成。1995年秋季全镇小学,实开34个教学班,班平学生提高到37.7人;在岗83位教师,50位在第一线上课,其余都在校内从事不同项目的创收工作。镇中心校由1993年的6个教学班,扩大到现拥有4个学前教育班,3个特殊教育班,16个普通小学班的规模。中心校学生占全镇小学生总数的80%。

3. “内体改”转变了教师提高待遇靠“等”靠“要”的依赖思想,树立了事业上靠公平竞争、待遇上要自力更生的创业观念。学校先后兴办了学生伙食团、文具店、工会服务门市部、中心校果园、养鸡场等勤工俭学形式,并且工作人员都由教师担任。

4. 结构工资制的贯彻实施在财政不能足额划拨工资情况下(近3年财政都只划拨教师工资的70%),既保证了教师工资足额按时兑现,又切切实实拉开了教师之间的分配档次。1995年春人平福利比1993年春提高一倍;复式班,包班上学的教师提高2—3倍;期末教师工作综合考核奖(绩效工资)最高的可得780元(一年可得1600—1700元),最低的260元,充分体现了多劳多得,优劳多得的分配原则,大大激发了教职工勇挑重担,敢挑重担,挑好重担的积极性。

5. 增强了学校民主化、科学化管理进程。通过“内体改”,不论是干部,还是教职工在讨论工作岗位设置、工作量方案的确定以及其它方案、制度、条例时都全员参与全过程参与,从而使广大教师、职工的主体地位得到了有效落实。

6. 提高了教育、教学质量,学校办出了特色。近3年来,全镇小学的入学率100%,完成率99.8%,辍学率和文盲率分别控制在0.15%和0.7%,教师的合格率达95%。1994年度教育、教学荣获全区教育特等奖,1995、1996年小学毕业升县中人数都占全区62.5%,特殊教育被评为地、县“特殊教育先进集体”,“复式教学”、“艺术教育”、“教研教改”、“注音识字”教学被评为地区先进,德育工作、职工之家建设、体育工作、勤工俭学受到县表彰,中心校6名教师、15名学生在地以上教育报刊先后发表论文和作文51篇。1995年底学校被县教育局首批授予“常规管理示范学校”称号。

## 三、完善与发展



1.根据《中华人民共和国教育法》精神，扎扎实实贯彻落实好“内体政”期间制定的改革方案，配套规章制度，并在实施中不断修改完善，以体现学校内部人尽其才、多劳多得和民主管理的原则，有效地调动广大教职工的积极性、创造性，不断为学校注入新的生机和活力。

2.在巩固“内体改”的学校布局、人事、工资改革的同时，将改革深化到教师的教、学生的学、校办企业的发展中去，以逐步探索农村小学教育整体改革的新模式。

3.巩固、发展现有的特殊教育，探索中国农村小学特殊教育发展的方向和模式。

4.逐步落实农、科、教三结合的农村教育综合改革体制，尝试农村小学教育直接参与当地经济建设，使教育与经济互促，达到提高办学效益的目的。

## 端正教育思想实行科学管理

贵州省都匀市第三中学 赵丕行

实践证明，要办好一所学校，使其走上健康发展的道路，最根本的还是教育思想问题，正如前苏联教育家苏霍姆林斯基所说：“学校领导首先是教育思想的领导，其次才是行政上的领导。”在片面追求升学率的错误思想指导下，从表面上看，学校也可能求得一定或一时的发展，但这种发展往往是畸形的。因为升学率是受生源、招生数，乃至考试试题等诸多因素影响的，当这些因素发生不利变化时，升学率的降低就会给学校以沉重的打击，带来十分严重的后果，且不说这种以追求升学率为目的的应试教育，根本不适应现代化建设对人才的需求。因此，当务之急是要坚定不移地把整个学校工作从应试教育转到素质教育的轨道上来。我们坚信，学生整体素质提高了，不仅为教育实现提高全民族素质的目标作出了贡献，而且升学率也自然会提高，我们认为，提高素质与提高升学率并不是对立的。事实上，以素质教育为基础的升学率才是我们所需要的真正的升学率，是面向全体学生前提下的升学率。

就具体情况而言，教育思想的转变并非一蹴而就。正确教育思想的确立是一个由实践到理论，再由理论回到实践的不断循环往复的过程，是一个螺旋式上升的过程。在这个过程中正反两方面的经验给了我们极其深刻的教育。每当我们以追求升学率为主导时，学校工作就会出现诸如毕业班与非毕业班的矛盾、各班争要好学生的矛盾、课时安排的矛盾、教师之间挑选任课班级的矛盾以及其它种种矛盾；学生的课外时间往往被补课所占据，学校生活死气沉沉，毫无生气；师生都处于一种压抑被动状态。而当我们减轻升学压力，强调全面贯彻教育方针时，情况就迥然不同，师生仿佛都如释重负。在这种情况下，我们的迫切任务就是加强学校管理，防止这种如释重负的情绪导致涣散和放任自流，以保证素质教育的全面发展。

多年来，我们在学校管理方面已形成一系列行之有效的制度，如各类人员岗位责任制、考勤制、奖惩制及各种工作制度。近年来，我们又把常规管理放在重要位置上。过去，不少教职工把学校教育、教学中的种种“常规”和“陈规陋习”混为一谈，常常在“改革”的旗号下予以否定。其实，常规乃是工作中的许多“必须”或“一定”，它们经过长期实践检验被证明是做好某一工作所必须或一定要遵循的“规矩”，它是在学校动态管理过程中形成和完善的。它一旦形成，便具有相对的稳定性，而成为静态管理的核心。根据这一认识，我们在几年前便制订了《都匀三中教学工作常规》和《都匀三中班级工作常规》，把教学和班级工作的各个基本环节和主要方面加以制度化、规范化，并提出了明确的目标、要求。这样，就使得全体教师在学校的这两个主要领域做到了有章可循。

为了推动《常规》的贯彻执行，我们紧紧抓住了考核这一环。我们认为，这样的考核至少有如下一些好处：可以防止评估中的片面性，消除以点代面，以偏概全的弊端，能比较全面地反映一个人的工作情况；考核使学校领导深入到工作的各个具体环节，改变了浮在面上“走马观花”的工作作风，从而能有效地指导工作；考核不仅有评价作用，更具有激励作用。它把教师个体在工作中的差距揭露出来，从而在矛盾运动中推动整个教师群体前

进。在考核评估中也有两个值得注意的问题：一是考核的准确性。尽管评估本身有助于克服片面性，但整个评估是由人去进行的，这就要求参加评估的人员首先要出以“公”心，同时要做深入细微的工作；二是即使评估的结果具有相对的准确性，也还有一个评估对象是否能接受的问题，这也是需要认真加以对待的，否则考核就不能产生积极的效果。因此，有必要提高全体教职工对考核的认识。

为了提高教育质量，在面向全体学生、促进学生全面发展的基础上，针对学校大多数学生是中差生的情况，我们提出了两个“加强”，即：加强思想工作，加强学习指导。

加强思想工作是为了解决学习动力问题。

我们通过这一工作帮助学生明确学习目的，树立远大理想，确立奋斗目标，使他们愿学、乐学，这样，我们采取的提高教学质量的措施才可能真正发挥作用。如我们在爱国主义教育中要求学生把爱国之情、报国之心，化为努力学习的实际行动。开学之初，就要求学生制订出自己学习和进步的计划，并相互交流，切实执行，科任教师也要在教学中结合出现的问题，做学生的思想工作，绝不允许把问题推给班主任。目前，学校绝大多数差生都能遵守纪律、努力学习。

加强学习指导则是为了解决“桥”和“船”的问题，即学习态度和方法问题。我们经过调查发现，不少学生对“什么是学习”、“如何学习”这样一些中学生必须了解的基本问题却一无所知。因而，加强学习指导也就十分必要。

学习指导和学习辅导的概念是有所不同的。学习指导比学习辅导有着更丰富的内涵和外延，它除了指教师在知识和能力上对学生具体帮助外，还包括在学习态度和方法上的指导。我们要求教师在学习指导中帮助学生树立以下几种意识：学习意识，即认识到自己到学校来的主要任务，就是要学习和掌握为献身四化建设所需要的文化科学知识和能力；主体意识，即要搞好学习必须依靠自身的努力，这是老师、父母及任何别人所无法替代的；方法意识，学习要有科学的方法，而且不同的学科还要用不同的方法。这是学好功课的重要条件；常规意识，学习也有许多个“必须”或“一定”，如预习、听课、复习、作业、小结等，违背了这些常规，任何人也是难以学好的。我们认为加强学习指导是提高学生学习能力，从而提高教学质量的重要途径，对中差生来说尤为重要。

实践告诉我们，只有正确的教育思想才能导致科学的学校管理和科学的教育行为，任何时候，我们都必须把端正教育思想放在工作的首位。

