

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(7)

管理篇



## 考察金陵中学的几点体会

山西省万荣县里望联区 宁泽宏

去年 11 月，我们重点考察了南京金陵中学，对该校的总体印象是：管理规范，办学水平高，师资力量雄厚，是一所具有一流教学设施和教学质量的花园式学校。以金陵中学的典范，我们在今后的工作中应从以下几个方面努力。

### 一、严格规范学校管理

1、充分发挥教导处、年级组的作用。学校的各项规章制度的贯彻落实，必须要有管理人员来加强监督，只凭校长一个人是远远不够的，只有充分发挥教导主任、年级组长的监督作用，才能全面客观地掌握每个教师的工作情况。

2、建立健全各项规章制度。制度一定要适合学校的实情，并且在实践中不断修订完善，使其切实可行。

3、坚持制度面前人人平等。校长、教导主任、年级组长一定要模范遵守各种规章制度，决不能搞特殊化，确保制度的严肃性，真正对学校工作起到保证、促进作用。

### 二、采取得力措施，提高师资水平

一所学校教学质量的优劣，除了严格科学的管理外，还必须有一支高素质的教师队伍。要使教师具有热爱本职工作、踏实肯干的精神，着重要从两个方面来加强：一是注重教师的业务进修，经常开展教育教学研究活动，提高教师的教学能力；二是使每个教师都热爱自己的工作，全身心地投入到工作中去。

### 三、坚持把学生德育工作放在学校工作的首位

金陵中学对学生的德育教育十分重视，他们在全校学生中提出了“今日我以校荣，明日校以我荣”的口号，极大地激励了学生学习的积极性和主动性。我们必须把德育工作放在学校工作的首位，不断地对学生进行热爱党、热爱祖国的教育，使学生努力学习，掌握好过硬的本领，成为德才兼备的人才，为将来建设祖国打好基础。

### 四、五育并举，全面发展

对学生的教育，必须实现从应试教育向素质教育的转轨，培养出高分高能的学生。五育并举，全面发展，是我们的办学方针，只有让学生在各个方面都得到较好的发展，学生的能力才能得到提高，才能为社会，为高一级学校输送合格的人才。

## 永济市逸夫中学考察报告

山西省运城市车盘联校 张 锦 文

1996年11月份，我们运城地区第五期校长培训班的19位校长，对永济逸夫中学的管理工作进行了考察。现将具体情况报告如下。

### 一、基本情况

该校是一所全日制市直初中，共有教学班24个，学生1692名，教职工150人，其中专任教师94人。年龄结构：30岁以下的青年教师仅13人，占10%，30至50岁的教师114人，占80%，35至45岁的7人，占5%，从年龄结构来看，该校教师队伍趋于年轻化。学历结构：该校专任教师中，有专科以上学历的70多人，占78%，加上“三沟通”培训即将毕业者，学历合格人数将达到100%。职称结构：该校专任教师中获中级技术职称的仅20多人，占27%，初级职称60多人，占70%。

### 二、基本做法

该校自1991年建校以来，勇于探索，大胆革新，狠抓常规管理，逐步形成了“向管理要质量，靠管理创一流”的新局面。他们的做法是：

1、制度健全完善。依据《全日制中小学暂行工作条例》，结合本校实际，他们制订了常规教学管理细则，从领导、教师、学生三方面都作出了明确规定。经教职工代表大会讨论先后出台了《校长岗位职责》、《教导处工作要求》、《班主任工作条例》、《教师岗位职责》、《学生日常规范》、等各项规章制度。

2、优化组合，实行结构工资制。该校除校级领导由教育局任命外，各处（室）领导、班主任、教师一律实行聘任制，校长聘任处长，处长聘任处室人员，学校选聘班主任，班主任选聘任课教师。该校在教师优化组合的基础上，对教师的津贴、奖金、福利发放打破了传统的“吃大锅饭”现象，实行按工作量发放代课津贴，按成绩优劣发放奖金，调动了教师的工作积极性。

3、教学大循环。学校要求所有任课教师都必须具备良好的业务素质和心理素质，从初一到初三各年级的课都要能够拿得下。每次考试同级同科的第一名和最后一名成绩悬殊不能超过八分，否则，一次再试用，二次批评，三次解聘。

4、优化育人环境。把环境的改善作为一项重要工作来抓，并制订了环境建设长远规划。

这次考察给我们的印象是：逸夫中学的教职事业心和改革意识较强，教书育人成绩卓著，其最根本原因有三：一是党政分工明确，各司其职，配合默契；二是校长知人善任，领导有方；三是注重环境育人。

## 谈逸夫中学办学特点

山西省河津市下化中学 曹巴金

我们运城地区第五期中学校长培训班的 20 名学员,于 1996 年 11 月来到永济市,实地考察了全市乃至全区有名的逸夫中学。

通过“看、听、访”三种形式,我们对这所学校有了初步了解。看,是看校容校貌、办学条件、看教学设施;听,是听取学校领导介绍学校基本情况以及他们管理学校的先进经验;访,是访问部分教师和学生,了解他们对学校的意见和建议。经过考察,我们感到这所学校具有以下特点:一是优美的育人环境和办学条件,二是科学的管理方法,三是拥有一支素质较高的教师队伍。

### 一、优美的育人环境和办学条件

逸夫中学是由三所学校合并而成的,是因为建校时逸夫先生捐资助教而得名。该校共有 1692 名学生,24 个教学班,实行 8 轨制。一进校门,首先看到的是笔直的大路,大路的两旁是整齐的花草树木,虽然已是初冬季节,但仍然是一派郁郁葱葱、生机勃勃的景象。据陪同我们参观的同志介绍,每个教室里都配有电视机和投影仪,每个英语教师都配有一台收录机。我们还参观了图书室和理化实验室。图书室里琳琅满目,各种图书分类编排,整齐划一。据说,学校藏书已达生均 12 本以上。理化实验室里,学生正在上化学实验课,每个学生都是自己动手操作实验。操场里,有椭圆形跑道,各种体育设施应有尽有。通过参观,我们切实感觉到这是一所标准化、正规化的学校,优美的育人环境和完备的教学设施为兴学育人打下了坚实的物质基础。

### 二、科学的管理方法

#### 1、合理的领导机构

学校设立校务委员会,实行校长负责制,校委会下分设五个处,教导处和总务处各由一名副校长负责,政教处由党支部书记负责。

#### 2、科学的优化组合

教师的教学工作安排,能够充分发扬民主,实行聘任制度。首先由学生聘请班主任,再由班主任聘请任课教师。教师确定以后编成年级组,按照年级组集体办公。班主任与任课教师跟班升级,实行大循环教学。每次期末与升级考试,同一年级同一科目的班均分,差距不能超过 8 分,否则,就被视为落聘。第一次落聘,由学校负责安置,第二次落聘,自找单位。

#### 3、制度管理情感管理并重

逸夫中学有严格的规章制度,如:教学管理制度、考勤制度、奖惩制度、保卫制度、后勤管理制度等等,且每项制度都有具体实施细则实行严格量化管理。另一方面,学校注重情感管理,学校领导关心教师的学习、工作和生活,能及时解决教师的各种困难,如住房取暖,孩子上学等问题,特别是对犯有错误或缺点的教师,决不轻易公开批评,而是动之以情,晓之以理,帮助改正。

### 三、雄厚的教育资金和高素质的教师队伍

逸夫中学现有固定资产 500 万元,每学期各种创收共 70 万元,学校把这些钱主要用在增添教学设备、提高教师工资、奖金、津贴和福利等方面。如班主任津贴,每人每月 45 元,仅此一项,学校每年支出 1.3 万元。高待遇吸

引来高素质的教师，逸夫中学现有教师 132 人，专职教师 94 人，从学历看，本科占 21%，专科占 78%；从职称看，高级职称占 5%，中级职称占 56%，初级职称占 39%；从年龄结构看，平均年龄为 32 岁，80%的教师年龄在 30—35 岁之间，45 岁以上的教师就可退居二线。

#### 四、几点启示

1、经济是基础，该校之所以有较大的办学规模，有优良的办学条件，有年富力强的教师队伍，根本原因，就是建立在坚实的经济基础之上的。只有经济发展了，才能加大教育投入，教育投入增加才能带来教育质量的提高，教育质量提高才能培养出高质量的人才，有了人才才能发展经济，这是一个良性循环。

2、学校敢于放权，实行优化组合。校长把权力下放在学生和班主任，使任课教师人尽其才，无疑是一个伟大创举。学生聘请班主任，班主任聘请教师，这种做法有利于师生之间、教师之间的紧密团结，有利于调动教和学两个方面的积极性。

## 浅谈农村教育与城市教育的结合点

山西省河津市黄村联区 李发贵

经过抽样调查，我得到这样一些结果：在百名中专生中，农村学生占70%以上；多才多艺者占30%，其中农村学生占3%—4%；能灵活接受新事物、新知识、新观念，并自觉产生意识和行为的占40%，其中农村学生占8%—9%。

这些足以说明：农村学生在升学率大大高于城市学生；农村学生在琴、棋、书、画、舞、蹈、体育、文艺方面的素质远远落后于城市学生；在接受新知识、新观念方面，农村学生远不及城市学生。

这在一定程度上说明，农村片面追求升学率的硬化的教学模式与城市全面发展学生的活跃式的教学模式在学生素质和发展方面培养的效果完全两样。毋庸讳言，有些学校至今还没有开设音乐课，甚至连一个像样的音乐教师都没有，这样的学校能培养出德、智、体、音、美、劳全面发展的学生吗？要缩短农村与城市学生素质教育上的差距，就必须两手都要抓，两手都要硬：一抓升学，二抓素质；一抓教师，二抓学生。在实际工作中，我们是这样做的：

### 一、在提高教师素质上入手

农村教师来源有这样几个方面：一是师范毕业生，二是民办教师，三是民办和代理教师。师范生基本上可以适应活跃式教学的需要，一些有教学经验的民办教师经过培训也可胜任工作，但多数民办教师和代理教师在很大程度上还远远不能适应全面发展学生的需要。对此我们采取了如下措施：（1）把所有的在编教师分成几个学习小组，让师范生任组长。（2）聘请社会各届有专长的教师作指导，组织他们进行系统学习。（3）用送出去再进来的办法使一些老民办教师接受新教育。（4）开展一系列丰富多采的竞赛活动，提高教师学习积极性。（5）定期考试，检查教师的学习情况，并分期分批进行表彰。（6）最后采用淘汰制，把那些经过教育不能胜任工作的教师解聘后，从社会上重新吸收一些新鲜血液来补充教师队伍的不足。

### 二、在全面发展学生上下功夫

教师素质提高后就着手全面发展学生：（1）分期分批举办一些学习班，主要学习识谱、发声、电子琴、书法、绘画等。（2）平时在教学过程中渗透对学生的素质教育。（3）通过“六一”、“五四”、“元旦”等重大节日开展一些丰富多彩的文体活动，并积极参加市里组织的各种文体活动。（4）同城市学生建立手拉手关系，尽快缩短二者之间的差距。（5）把走出去的学生请回来，座谈、交流共同促进，以带动在校生全面发展。

通过以上工作，使农村教育体制同城市教育体制相互补充，大大提高了农村学校的教育教学质量。

## 浅谈农村初级中学教育

山西省新绛县泉掌中学 朱天明

社会要进步，科技须领先，科技靠人才，人才靠教育。教育的兴衰，直接影响着国家和民族的兴衰，而在农村人口占80%的中国，农村初级中学的教育就显得尤为重要。

### 一、思想教育首当其冲——把德育教育和健康的心理教育放在首位

这里所说的思想教育，有别于单纯的德育教育，除了德育教育之外，还包括学生自己的思想教育，即学生的人生观、性格、适应社会的健康心理等的教育。我们育人，是为了使其成才，从而回归社会造福于社会。那么，对学生的品行教育应首当其冲。一个缺乏知识的人是个“废品”，而缺德的人是“祸害”。人才须有德，有德才可成为人才。

### 二、切实抓好基础教育，把基础教育和素质教育等同起来

我们时常说基础教育，但在农村初级中学却未必真能把基础面扩展，也就是所谓基础教育并非基础，而是选科教育，即有所谓的“主科”、“副科”之分，把历年来升学必考的科目作为主科，比如语、数、外、政、理、化，把其他列为副科，尽管体育达标测试等举措为“副科”鸣不平，但大多数农村初级中学对此仍不重视。不少学校不开设或只开设但不考核，在这种不同等考核制度的作用下，学生对于副科简直是个“文盲”。在不少农村音、体、美设施、师资和其他条件都很差，大多学生进了初中学校门槛却不懂基本音乐常识，纵有良好的音乐素质也无法步入音乐殿堂，纵有绘画的才气，却不能注入艺术的灵气等等。所以，要切实抓好基础教育，把所开设的每一门课程都真正重视起来，努力提高学生的整体素质。

### 三、特长教育势在必行——发展特长教育和职业教育

在思想教育首当其冲，基础教育雷厉风行的前提下，发展学生的特长教育，甚至使其成为职业教育便如乘东风。有了前二者，我们所面对的是身心健康的好“坏芽”，通过因势利导，成为鲜艳的花朵。不得不承认有的人天生就有音乐或体育等的禀赋，那么我们就要善于捕捉到这些闪光点，对其进行“特殊优待教育”，使他们的天赋变成优势而成为一个专业特长者。对于大多数毕业后回归社会的学生结合当地实际开设果林班、缝纫班、小麦优良品种培育班，结合生物课的教学开设养殖业培训班等，使学生在校期间受到劳动技术职业教育。这样使每个学生在校内可各循轨道，良性发展，为最终报效社会奠定基础。

思想教育，基础教育，特长教育这三者同时并存，缺一不可。如果把初级中学教育比作一座大厦，那么思想教育便是这座大厦的坚实基础，基础教育则是合理宽旷的大厦主体，而特长教育就是大厦的必要的装璜。这三者只有有机结合起来，才可造出一座富丽堂皇的农村初级中学教育大厦。

## 小议成人教育的特点

山西省闻喜县教师进修学校 曾连连

在闻喜县进修校任教十多年的工作实践使我认识到，成人教育与普通教育差别较大，具有艰巨性、特殊性、探索性等特点。

所谓艰巨性，就是《中国教育改革的发展纲要》强调的“基础教育是提高民族素质的奠基工程”。小学教师理应是奠基工程的奠基石，奠基石是否合格，关系到我县教育事业的兴衰成败，关系到我国社会主义事业的兴旺发达，关系到跨世纪宏伟蓝图的全面实现。正如中国共产党第十四次全国代表大会明确提出的，“必须把教育摆在优先发展的战略地位，努力提高全民族的思想道德和科学文化水平，这是实现我国现代化的根本大计”。邓小平同志指出，实现四个现代化，科学技术是关键，基础在教育。只有明确教育事业发展目标和任务，建设一支具有良好的政治业务素质、结构合理、相对稳定的教师队伍，才能够振兴我国我县的科学、技术、经济、促进社会主义事业的发展。这一艰巨的任务也就给我们进修校的教师提出了要求，我们必须以《教师法》第一章第三条：“教师是履行教育教学职责的专业人员，承担教书育人、培养社会主义事业建设者和接班人、提高民族素质的使命，教师应当忠诚于人民的教育事业”为依据，自觉加强自身思想道德修养，努力提高自己的政治觉悟和业务素质，不断调整自身的知识结构。

成人教育具有特殊性，是因为进修校不仅担负着培训在职教师的重任，而且还担负着提高在职教师教育理论和教师道德修养方面的工作，既要搞好脱产培训，又要担负在职教师的函授辅导工作。在这特殊的对象面前，我们首先要了解他们，因为他们的年龄、学历等各不相同，他们中既有一定教学经验模范教师，又有一定知识水平的青年教师，有接受能力强的，有记忆力差的，况且函授学员分布面广。这样给我们教师、特别是定时定点下乡巡回辅导的教师就带来了特殊的任务，这就要求我们的辅导教师要有较强的敬业精神。

成人教育具有探索性，是因为我们的教学对象不仅有刚从师范学校毕业的年轻教师，具有一定教学经验的老教师，还有在职的有一定管理能力的校长。这就要求我们要有渊博的学识，对所传授的知识有全面的深刻的理解。在教学内容上要探索知识的系统性，在教学方法上要探索应试教育向素质教育转轨的 implements，在培训骨干教师的辅导中要探索教育改革的科学性和深远性，在培训中小学校长的辅导中要探索学校各项管理工作和教学业务的综合性。只有这样才能圆满完成在职教师业务的提高和培训工作。

## 努力拓宽进修渠道 加快师资培训步伐

山西省闻喜县教师进修学校 杨明太 班保恩

闻喜县教师进修校，自 1985 年 9 月招收第一期二年制脱产中师班迄今，三易校址，两换班子，已经历了艰苦创业的十个春秋。十年来，在各级领导的关怀和支持下，我们团结拼搏，求实进取，克服重重困难，努力拓宽多种进修渠道，提高教师队伍素质，夯实了教育大厦基础，为加速闻喜师资培训步伐作出了较大贡献。回顾十年来所走过的历程，我们的具体体会和做法是：

### 一、面向三级学校抓学历补偿教育是重点

十年来，为了达到现有小学教师中师化、初中教师专科化这一师资培训目标，我们的工作坐标是多层次、多方位的。具体来讲，就是瞄准三级学校开凿并疏通了九种进修渠道，即“432”工程：面向小学教师，我们采取脱产中师班、卫电中师班、中师专业教育班、小教自考大专班等四种进修渠道；面向初中教师，我们采取卫电高师、全员培训、成人自考三种进修渠道；面向高中教师，我们采取脱产本科班、函授本科班两种进修渠道。

以上九种渠道的学历补偿教育，是我校十年来工作的重点。为了提高培训质量和真正发挥“教师的主导和学生的主体作用”，我们采取了封闭式的管理和开放式的教学方法，从实际出发，结合本县教育环境和教师的知识功底，制定了合理的教学计划和教学方案。对于小学教师，我们帮助他们在处理好进修与工作、家庭、社会关系的前提下，严格按照中等师范学校的标准进行正规化教学，统一进行期中、期末两次考试，并将成绩存档，对于中学教师，我们积极组织学员赴运城高专面授学习，或从外聘请名师名教举办专题讲座。对于高中和部分小学教师，我们积极动员，大打思想攻坚战，使他们积极参加脱产、函授本科班以及小教自考大专班的进修学习。

十年来，我校招收的四期脱产中师班共毕业学员 180 名，卫电中师班毕业学员 260 名；招收的六期中师专业教育班共毕业 353 名，卫电高师班毕业 75 名；全员培训已毕业学员 220 名，第二批尚有 113 名即将毕业；此外高中教师取得函授本科学历者 48 名；参加小教自考大专班进修学习的计 600 名。以上九种学历补偿教育，使我县小学教师学历达标率达到 82%，初中教师学历达标率达到 64%，高中教师学历达标率达到 46%。

### 二、实施“九五”规划抓岗位培训是关键

在抓学历补偿教育的实践中，我们克服了千军万马过独木桥的弊端，同时穿插搞了岗位培训，实施了“立交桥”式的做法，可以说是思路清晰，目标明确，穿插避让，同时进行。

根据省教委有关安排，我校先后举办了七期中小学校长岗位培训班，其中含两期中小学校长岗位培训，为我县教育系统培养中小学管理人才 361 名。通过国家教委统编教材《教育政策法规》、《学校管理》、《教育理论》等课程的学习，以及运城高专著名教师的专题讲座，提高了广大学员的政治素质，丰富了他们的理论知识，增强了他们的管理水平。培训期间，我们采取“走出去”的教学方式，组织中学校长赴南方考察，小学校长赴运城、永济、西安等地考察，使他们扩大了视野，更新了观念，提高了认识，从根本上掌握了一套管理学校、办特色学校的方法，为我县中小学教育的发展和腾飞注

入了新的活力。

### 三、抓继续教育强化基本功训练是根本

1995 年以来，我校在全县 1700 名小学教师中开展了五项基本功达标活动（即三笔字、普通话、简笔画、口语和音、体、美特长训练），全县实行“四统一”，即教材、练习册、时间、验收标准的统一。并于 1996 年 4 月 16 日，由我校和县教育局共同组织，在凹底、阳隅、薛店四个联区的成功经验推广到全县，使我县的基本功达标训练进入高潮。1996 年 10 月 14 日到 21 日，由县教育局师训股组织，吸收我校参加，分三个小组对全县 20 个乡镇联校（教师基本功训练情况）进行了验收。结果表明，各联校领导、教师普遍重视，机构健全，活动经常，所有参训教师在原有基础上均有较大幅度的提高，并已初见成效。实践证明练与不练大不一样，自觉练与强制性练大不一样，有目的性的练与盲目性的练大不一样，反映出我县教师基本功训练活动既轰轰烈烈又扎扎实实的特点。为此，我校决定今后要继续总结经验，在普及的基础上搞好提高，推动这一工作的纵深、持久开展。

## 采用辅助手法 强化成人记忆

山西省闻喜县教师进修学校 班保恩

成人接受继续教育的一个显著特点是：分析理解力较强，记忆力较弱。具体表现为课堂上一讲都懂，闭上书本几乎全忘，记忆能力差是为一难。再则，工作忙，担子重，不能全身心投入学习，具体表现为坐不下来，学不进去，家事国事天下事，事事牵心，动辄分神，难得专心，是为二难。以上二难犹如拦路虎，横阻在小学教师进修学习的道路上。解决的办法之一是：除了做好每个学员的思想政治工作外，着重在成人理解的基础上，配合采用一些辅助性手法，强化他们的有意识记，借此达到长时间记忆的目地。为此，我在中师专业教育教学中，尝试了以下几点不成熟的做法，供同仁商榷。

### 一、图示法

在讲中师专业教育《文选》上册《大明湖》一课时，为了让学员理清课文老残游历大明湖的路线，从而达到掌握写景的观察角度和着眼点这一教学目的，我根据课文中提示的有关方位、地点词语，在黑板上画了一幅示意图，并标出图示说明。其顺序是：鹊华桥——历下亭——铁公祠——千佛山——大明湖。然后紧扣课文，一一进行具体分析。这样，图文并观，图文相辅，一目了然，使人记忆尤为深刻。

### 二、歌诀法

在讲中师专业教育《语基》下册“语法部分”时，我自编了《学语法口诀》，其余不说，单“副词修饰动与形，介词连接代与名”两名，就使学员区分并掌握了副词与介词在句子中的不同语法功能，从而在实践操作中能熟练运用，避免混淆。在讲本册“古代汉语常识”部分“使动用法和意动用法”一节课时，我自编了七言《使意动用法十句歌》：“古代汉语不寻常，名、形词类能活用。活用之后置宾前，功能作用皆作动。动、名、形容多使动，端详意念分辨清：客观结果为使动，主观意念为意动。”此歌层层深入，点明了古汉语词类活用后，分别作使动、意动用法，到如何区分这两种用法，言简意赅，步骤齐全，成人一旦熟记于心，将会受用无穷。

### 三、探究法

现行小学教师中师专业教育《文选》上册，说明文部分共有三个单元。在组织学习《一次大型的泥石流》、《景泰蓝的制作》、《蛇岛》三课后，我引导学员探讨研究关于说明文的顺序：以时间为序，以空间为序，以逻辑关系为序。在组织学习了《语言的演变》、《中国近代学制》、《谈谈记忆》三课后，我又与学员共同探讨研究关于说明文的方法：解释概念、分类、分析、综合、比较、举例、引用资料、使用数字、画图列表。在组织学习了《庄稼的朋友和敌人》、《明天的火车和铁路》、《眼睛和仿生学》三课后，我又与学员共同探讨研究关于说明文的常见结构形式：总分、并列、递进三种。通过以上多次引导、探究、归纳，使广大学员在短时间内，迅速掌握了说明文的顺序、说明的方法和常见的说明结构形式，理解并能识记说明文的各项写作特点，为他们以后在工作中写作该类文章打下一定的基础。

## 全面贯彻义务教育法，控制学生流失

山西省稷山县教育局 刘新龙 姚占庆

《中华人民共和国义务教育法》颁布实施已经十年了。在占全国人口百分之八十的农村，随着家庭联产承包责任制的完善落实、社会主义市场经济的健全发展、科教兴农的富民政策的激励促进，到处呈现出蓬勃生机。随之也掀起了空前未有的兴科兴教的热潮。尽管农民的富裕程度还不太高，但办学的热情却越来越大，义务教育的普及率大为提高，农村教育在群众办学的热潮中焕然一新。但是，正如江河横流会夹带泥沙一样，在蓬勃发展的教育伟业中，也出现了一些新的情况和问题。其中表现较突出的是初中生辍学流失。

初中生辍学流失的原因是多方面的：有主观的，也有客观的；有学校的，也有家庭的；有社会的，也有本人的；有思想方面的，也有经济方面的；有共性的，也有个性的；有诸多因素的，也有单方面原因的。情况错综复杂，原因各式各样，概括起来，主要有以下几个方面：

### 一、“读书无用论”的影响，经济大潮的冲击

面对当前大、中专学生分配困难的现实，“读书无用论”在学生中再度回潮。有些学生说什么考入大学升中专，不如经商握方向盘；从小早早找出路，免得长大就业难。一些成绩低劣、且认为自己天生就不是读书的材料的同学，遇到合适的职业、发财门路，立即离校。其中有进厂当童工的，有到店铺当服务员的，有入伍当兵的，凡此种种，不一而足。

### 二、学业负担超重，生活枯燥无味

“要变应试教育为素质教育”是初中教育最时髦的一句口号，学校领导却信奉的是“质量是学校的生命”。校与校之间为了争取社会效应，提高升学率，节假日、星期天毕业班都用于补课，教师讲得内容多，补充习题多，布置作业多，学生每天披星戴月，早起晚睡，高强度学习十多小时，差等生学不进去，又看到升学无望，自己爱好不能发展，个人特长无法发挥，苦于题海无边，深造无门。又加上考试名目繁多，花样翻新，常规教学就变成了无限延长时间加上频繁的考试过关。差生唯一的解脱就是离开学校。

### 三、经济负担过重，家长难以承受

书费昂贵，每学期开学，一名初中生从正式渠道发放的课本、练习册、自测题等（有些是书店或教育部门强加的）多则达百元以上，加上上级部门的分派，学校、教师的选购，学生只能忍气吞声接受。义务教育不收学费，杂费，却比过去的学杂费之和还高出好几倍，学习用品又必不可少。大部分学校为了迎接检查、比赛等，要做统一的校服。在尚未真正富起来的一般农家，有两个孩子念书困难确实不小。学生今天放学带 5 元，明天回家要 10 块，成了家常便饭。家长谁想让孩子失学，但对那些升学无望的孩子执意辍学，家长无奈也会默认。

### 四、世俗偏见，女生流失严重

就学生主观愿望讲，男同学不愿读书的远远超过女同学，但事实却恰恰相反，家长不让孩子念书的不能说没有，但为数极少。有部分学生家长错误地认为男孩无论如何都要让其多念书，女孩子她不愿念就算了，反正以后是人家的人，用不着多投资。有些家庭经济拮据的，负担过重的，父母有病的，

女孩子提出辍学，学缝纫当童工，家长反而认为是正道。

#### 五、学校无权开除，劝退体罚驱赶

有部分学生在校大法不犯，小错不断。有的不思学习，捣乱有术，整天打架斗殴，欺侮弱小，惹是生非，屡教不改。成了学校班级人人棘手、个个头痛的大问题。为了学校班级的安宁，为了不造成更坏的影响，学校在无权开除的情况下，就通过体罚等手段不让其进教室，天天劳动改造，学生自觉无趣，便离校流向社会。对个别学生则采取劝退让家长带走，到家后很可能会成为社会不安定因素。

初中生没有接受完国家规定年限的义务教育而流向社会，已经严重影响了义教法的贯彻实施，影响了学校正常教学秩序的维持。特别是一些在学校不安分的学生，辍学流失后，就业无门，难免滋生事端，又影响了社会秩序的稳定。所以初中生辍学，不只是个别学生念书与否的小事，它关系到国民整体素质的提高，是涉及到社会主义精神文明建设的大事。

综上所述，各级党政部门、教育部门和各初级中学，都必须切实采取有效措施，严格控制中学生辍学流失。

1. 各级党政领导和教育部门，要严肃认真地贯彻实施义教法，依法制教，维护义教法的尊严。县乡村各级政府应配合当地学校，对没有接受完义务教育，而中途辍学的适龄儿童应像抓计划生育工作那样，采取抽地、罚款等有效措施，促使辍学者立即返校，使在校不安心学习的学生受到教育，确保义教法的贯彻实施。对造成学生流失的当事人，学校领导、教师要给予经济处罚，行政处分，重者要追究刑事责任，以维护教育法规的权威性和严肃性。

2. 上级部门要对学校工作做出正确的评估。要考究他们端正贯彻执行教育方针的情况，要检查他们德智体美劳全面发展的情况，要看他们第二课堂活动开展的情况。不能以分数排座次，以成绩定优劣，以升学率高低搞奖惩。对违犯上级规定，加重学生学业、经济负担的，应采取一票否决制，取消其评优资格。通过对学校工作正确评估，使各校真正把应试教育变为素质教育。

3. 坚决制止中小学乱收费，禁止直接或变相的乱发资料、物品等。对学校领导、教师是这样，对上级领导也是这样，决不能只许“周官放火”，把乱收费只看作是学校的事。各级部门都不能巧立名目、利用职权之便随意向学生摊派，更不能把学校当市场，把学生当银行，随意加重学生、家长的负担。

4. 教师要为人师表，做到既教书又育人。教师对每位学生，特别是差生要有爱心。要言传身教、因材施教，充分发挥每位学生的特长。对辍学流失现象要抓苗头，要防微杜渐。要教育学生遵规守纪，做文明学生，全面发展，做四有新人。

## 规范化管理是提高教育质量的关键

山西省河津市新城示范初中 赵宏发

学校的一切工作都是为提高教学质量服务的，忽视了这一点，就失去了办学的意义。那么怎样才能提高教育质量，塑造学校在社会上的形象呢？我认为，最关键的是实行规范化管理，着重要做好以下几方面工作：

### 一、制度规范化，管理严格化

从学校的实际情况出发，在深入调查，广泛听取各方面意见的基础上，制定科学规范的规章制度。同时要严格管理，奖惩兑现，狠抓典型，引入竞争机制，在工作、教学、生活、纪律等方面树立旗帜，使大家学有榜样，赶有目标。特别是对敬业爱岗、教学成绩突出的教师，在奖励方面予以高度的倾斜，使他们劳有所得。对于只图索取，不做奉献的给予刺激性罚款，做到执行制度不走样，领导同志一个样。

### 二、工作协调化，管理分层化

规范化的制度对搞好学校工作固然是重要的，但要保证各项制度的落实，只靠校长一人是不行的，还要充分发挥校委会、党支部、团支部、教研组及教师的骨干作用。在教学管理中，各司其职，各负其责，真正做到一把手负总责，一班人共同管。校长抓重点，副职包干班，全体总动员，师生齐参战，这样才能保证教学质量一步一个新天地。

不论是协调管理还是分层管理，归根到底是一个人的问题，在实行分层管理时必须处理好两个问题：一是用人的问题，要慧眼识千里马，大胆培养青年干部，把那些思想素质好，业务能力强，作风正派，工作能力强的人选拔到领导工作岗位上来，使其人尽其才，有用武之地；二是用人不疑人，要敢于下放权力，使他们有职有权，充分发挥自己的才干。

### 三、关心到位化，工作奉献化

在教师队伍的建设上，我们注重教师的职业道德和奉献精神的培养。具体作法是，政治思想上多关怀，组织他们学习先进人物的模范事迹，开展为人师表活动。定期组织他们开展教研活动和评教活动，交流教学经验，汇报教学成果，提倡在职进修和离职培训，并通过全员培训、函授学习等形式加强自身素质建设。在生活上多关心照顾，经常与他们谈心，尽最大努力为他们排忧解难，创设良好的教书育人氛围，使他们全身心投入教学工作。

## 谈幼儿园的科学管理

山西省河津市直机关幼儿园段梅叶

幼儿期是当今家庭启蒙教育、知识教育、社会教育、品德教育全面发展的关键时期，因此我们幼教工作者责任重大。为了适应当前的社会发展形势，我们围绕以下管理原则，努力推动全园工作。

### 一、建立健全科学的管理体制，加强领导班子建设

1. 健全领导班子。我园设有园委会和党小组。领导班子成员都是由全园教职工民主选举产生的，本园的重大决策及有关重要问题是由园委会、党支部共同研究决定的，体现了领导班子的核心力量的凝聚力。

2. 加强各级领导的思想素质和管理能力。认真组织领导班子成员进行政治理论学习，提高班子成员的政治思想水平，使领导班子成员自觉地发挥表率作用，保证了幼儿园工作的顺利进行。

### 二、实行聘任制，调动保教人员和职工的工作积极性

在幼儿园管理的各个要素中最重要要素是人。一个幼儿园办得如何，取决于领导和广大职工的政治思想觉悟、业务素质、职业道德和管理水平。我们出台了一系列的改革措施和有效的配套管理制度，特别是改革人事劳动制度，从分配制度和结构工资入手，实行教师保育员和职工聘用制，即：教导处聘任教研组长，教研组长聘任班主任，班主任聘任班教师和保育员，形成一种竞争机制，奖勤罚懒，重视效益。实行聘任制后，领导有了更多的时间和精力考虑幼儿园教学工作、后勤工作和经济实体，教职工工作的积极性大大提高，主动性增强。

### 三、注重情感管理，是调动教职工工作积极性的有效方法

管理心理学告诉我们，人们往往都有受人尊敬、获得友谊和被关怀的需要，这种需要得到一定的满足，人们就会产生积极的愉快欢乐的感情体验，反之就会产生消极的、抵触的、不愉快的感情体验。在做人的工作中，我们坚持把“关心”、“理解”放在首位，主要采取以下几种措施：（1）以柔克刚。（2）以静制动，针对教职工不同的性格、脾气、品行采取不同的感情交流方式，并非采取以权力来压制人的做法。一个人的改变要靠什么呢？一靠政治思想教育；二靠广大职工的信任、理解、支持；三靠自身的努力，提高认识自我价值；四靠鼓励、表彰、重视，工作中哪怕微小的一点进步，都要给予肯定；五靠量化制度约束，在“管”和“理”这两个方面，要细抓、严抓、狠抓，才能抓出成效。

### 四、完善各项规章制度，实行量化管理

在管理过程中我们主要抓好七个环节：研究、计划、执行、管理、检查、总结、表彰，制定了各类工作人员岗位责任制和考勤考核奖罚制度。对各类人员进行十项总评，即：政治思想、业务学习、备课、上课、管理、教学效果、考勤考纪、公物管理、兴趣小组、节目活动，实行量化记分，学期末进行总评，奖优罚劣，激发了教职工工作的积极性。

## 学校内部管理体制改革的几点尝试

山西省河津市连伯中学 阮富贞

几年来，我们进行了校内管理体制改革的实践和探索。把校内管理与学校全面综合改革结合起来，在改革中始终坚持发挥校委会领导和骨干教师的先锋作用，做好教职工的思想政治工作，使学校工作沿着正确的轨道顺利前进。

### 一、强化领导机构，职责分工明确

领导班子的好与差，直接关系到学校的教学质量能否提高。我们对学校领导班子进行了重新组合。根据我校规模和学校实际，对校领导班子校委会一班人进行了改选，机构设置了教导主任 1 人，总务主任 1 人，团支部书记 1 人，教研组长 8 人。我们对每个人的职、责、权作了明确要求，实行分级管理。校长职责是全面贯彻党的教育方针，抓好学校的校风、教风及学风，严把以教学改革为中心的关，当好学校各项工作的组织者和指挥者。教导主任职责是组织和领导好教务行政工作、管理工作、教研、进修和学生的思想政治、体、卫、劳动等工作。总务主任职责是进行校舍安排、经费合理使用及公物修缮保护。团支部书记职责主要是组织监督检查团队工作及召开团、队活动会议等。教研组长职责主要是负责本组教学研究工作的组织教师进行业务学习，指导、检查和监督本组教研工作。这样全校各级各类人员职、责、权分工明确，基本达到了整体优化的目标。

### 二、建立健全各项制度，严把考评大关

制度是调动教师积极性、主动性和创造性的关键环节，是实现学校目标管理的重要保证。我们建立、健全了各项制度。校长具体负责制定了政治学习制度、考勤制度、奖惩记分制和经济奖惩制。教导主任负责制定了教师岗位责任制、备课讲课制度、业务学习制度。总务主任负责制定了后勤管理制度、财务管理制度和公物保护制度。教研组长负责制定了教研活动制度。团支部书记负责制定了团、队活动制度。制度订出后，经校委会认真研究审核，民主讨论后通过。在制度的落实上，我们利用职、责、权的明确划分，进行层层把关，认真做好检查、监督和记载，并坚持做到“三个一”，即：一周一汇报，一月一小结公布，一学期进行一次大总结，实行严格量化考核。学期末考核结果与奖金、评模、晋职等相挂钩。

几年来，我们内部管理体制改革的改革，由于制度制定合理、方法步骤得当，在校委会和全体教师的共同努力下，改革已初见成效。初步建立了教职工自我约束、自我调节和竞争激励机制，调动了广大教师工作的积极性，提高了教育教学质量。

## 学校管理要处理好 “动”与“静”关系

山西省临猗县大闫初中 杨秉功

动态管理就是在保证学校常规性、稳定性、确定性的前提下，在管理机制运行中引用革新性、创造性、变动性的管理方法。动态管理包含着两层含义：一是把千头万绪的管理工作纳入一个严谨有序的全封闭的循环之中，按照一定的程序，周而复始地运行；二是指在管理过程中，对那些已经确立的规章制度中的不适应的部分不断进行修正，使之在新层面上不断趋于有效、合理。那么，如何处理好学校的动态管理与静态管理的关系呢？

动态管理以静态管理为前提。实施动态管理，并非是对全部传统经验，即人们所说的静态管理的彻底摒弃。从一定意义上讲，静态管理的质量，决定着动态管理的成效。

学校常规的建立可以使各项工作正轨化，使全体师生员工有章可循、有法可依，养成良好的工作学习习惯，可以使管理工作依章进行、按规办事、明确要求、统一规格，保证教学质量。常规管理对于学校教育的稳定性，无疑是十分必要的。学校的规章制度主要包括：教育行政部门统一规定的工作条例、学生守则行为规范、学生学习成绩考核办法、学生奖惩办法、学籍管理办法等；由本校制订的课堂常规、教学常规、考试规则、课外活动规划、请假制度“三大表”及定期召开各种会议制度等等。这些制度都是为确保学校工作的秩序，具有一定的稳定性。但是，一味求“静”，一味固守常规的稳定性，管理就会构成一种单纯的制约和限制，扼杀了学校的生气。

一所学校静态管理执行的程度，代表了这所学校当前的工作水平，它是动态管理的基础；动态管理执行的程序又往往代表了学校发展的活力，它不断取得的经验、成果，又成为建立新章法的依据，改进静态管理。在静态管理的基础上抓动态管理，在动态管理的指导下抓静态管理。这是理清两者关系的正确途径。

## 发展校园经济，改善办学条件

山西省稷山县清河联区 贾道永 黄国才

校园经济是为了缓解教育经费紧张，办学资金短缺而新兴的一种经济模式。校园经济的发展，一方面可以增加学校的办学经费，另一方面又可养成学生热爱劳动的习惯。我们清河联区在这方面起步早，成绩显著。具体做法和经验有以下几个方面：

### 一、统一思想、提高认识

统一师生思想，提高师生认识是发展校园经济的根本保证。联区就校园经济的实施问题先后召开了校长会和全体教师大会，各校召开了师生大会，学习有关文件，宣传有关内容，大讲发展校园经济的重大意义和美好远景。经过层层发动，统一了师生的思想，提高了师生的认识，激发了师生搞好校园经济的热情，涌现出一大批为发展校园经济献计献策、出力流汗的好人好事。

### 二、加强领导，建立校园经济管理网络

为了确保校园经济建设的健康稳步发展，联区成立了以副联校长任组长，各中心校长参加的校园经济建设领导小组，并将校园经济建设列入各校工作评估督导内容。同时，各校也分别成立了校园经济建设领导小组，并确定专人负责，形成了校园经济管理网络，使校园经济工作步入了正规化、经常化、系统化的轨道。

### 三、搞好科学规划，描绘校园经济发展蓝图

科学规划是描绘校园经济发展蓝图的依据。我们要求各校在制定校园经济发展规划时，做好调查研究，遵循因地制宜、科学合理的原则，摸清底子、疏通渠道，绘制出校园经济规划平面图，报送联区审验、备存。

### 四、从绿化美化校园入手，切实落实规划

鉴于当时土地问题和资金缺乏，我们校园经济首先从绿化美化、优化育人环境起步，绿化美化又从栽树种花入手，一年一个主攻方向，逐步向果园、菜园——林场、农场——技术推广试验田——发展饲养场。为了认真落实规划，联区根据各校校园经济发展的蓝图和计划，定期组织检查，逐校督促落实。我们每年在3月和10月检查验收两次，年终按照两次检查得分，评比排队，表彰先进，鞭策后进。

### 五、典型引路，带动全联入轨

吴毕学校是我联区校园经济起步最早的学校，1988年他们在学校栽了7亩红富士苹果树，建立起第一个果园。1989年他们又在绿化美化中瞄准了培育四季花的门路。两年时间，不仅解决了本校的花苗需求，而且为学校增加了创收。我们及时总结了该校发展校园经济的经验，各校有关人员组织参观学习，收到了一花带来百花开的效果。北阳城学校的桃园、苹果园；北松鹤学校、秦家计学校的苹果园；上费学校的菜园、苹果苗圃相继生产效益较好。为了促进校园经济发展，我们每年4月份都要在先进单位召开现场会，推广他们的做法经验。

### 六、建立完整档案，加强财务管理

我们对各校的校园经济发展情况建立了完整的档案。从种养殖面积，管护制度到年度计划总结，近远景规划及所采取的措施，都一一建立了详细完

备的档案，同时还加强对校园经济的财务管理，实行收支有帐、帐目公开、民主理财，使收入用于学校，用于教育。

## 浅谈学校管理竞争机制的特点

山西省稷山县蔡村联区 宁连庆

在学校管理中，存在不存在竞争现象？能否建立竞争机制？这是关系到改革学校管理体制的根本问题，是研究学校管理的重要内容，我认为学校管理竞争机制有以下五个特点。

**目的性：**学校以育人为目的，学校的各项工作都是有目的的活动的过程。学校管理竞争不能盲目的竞争，不能在竞争中寻求目的，而是要在正确的目的指导下展开竞争。确定学校管理的目的要考虑社会对学校教育的需要；教育自身的规律，党和国家的方针、政策和法令；教育对象的实际状况等。学校管理只有紧紧围绕为经济建设培养全面发展的人才开展竞争，才会推动教育与经济建设协调发展，求得人才供求平衡。

**计划性：**学校是育人的场所，学校管理要按着社会发展需求，人才成长的规律，文化科学的体系来确定计划，要按预定的计划运行。在横向上，要分层次，分阶段实施计划管理；在纵向上，要分部门，分类别实施计划管理。学校的计划管理，既要尊重客观规律，循序渐进；又要发挥主观能动性，提倡竞争意识。

**系统性：**学校管理对学生身心发展是一个系统。学校管理的主要内容：教育、教学也是一个系统，学校管理的过程、方法各有系统。所以说，管理学校是一项系统工程。以具有积极、主动性的人员构成的学校系统应该具有竞争性。学校管理竞争应该具有系统性，学校竞争要推动教法、教法、学法三个系统的同步运行；要推动教育、教学、后勤诸系统方面同步运行和德育、智育、体育、美育诸系统和谐发展。局部的、片面的竞争会破坏系统的平衡，导致系统畸形、变态、单纯、片面地在学生中开展知识记忆竞争，就会忽视学生智力、能力的发展，片面地在学生中展开一些体育项目竞争，就会忽视学生身体素质全面发展。

**协调性：**学校教育的规律要求学校的管理要循序渐进、协调发展。各项工作要有机配合相协调，各类人员，包括领导、教职员工、学生，都要形成一个团结、协作的集体。学校管理的协调、协作、配合是唯一形成合力、凝聚力，提高管理效率源泉；学校管理协调性是竞争性的基础，竞争必须具有协调性，在安排上要疏密得当、在节奏上要张弛适宜，既有协作，又有竞争。在竞争推动下，相互帮助、相互促进。在学校管理中不能允许损人利己、打击别人抬高自己、尔虞我诈的个人主义竞争。

**指导性：**学生处在人生的发育、发展、学习时期，单纯、幼稚，容易受影响，缺乏识别力、自控力，并且争强好胜，喜欢竞争、竞赛。所以学校管理竞争不能是一种自己竞争、无政府状态竞争，而必须有领导、有指导。要指引方向、引导行动、规范内容、确定标准，防止发生各种偏差。

## 学校管理要切实用好三种“力”

山西省稷山县管村中学 管功孝

要搞好学校的各项工作，非校长一个人的力量所能及，也不是一种力量就能把学校工作推动起来。在学校管理中，我认为至少有三种起决定作用的并且必不可少的“力”。

第一种力，是引进竞争机制，实行量化考评，完善奖惩制度的“法力”

量化考评计分制，是指把学校方方面面、大大小小的工作都作了统一的估价，大到班级风气、小到作业批改、出勤都用分数体现，逐日、逐月累计，学年底根据个人所得分数的高低发放代课津贴。这种做法，打破了铁饭碗，克服了奖金发放的平均主义。

毛泽东同志早就说过：“加强纪律性，革命无不胜”，“纪律是执行路线的保证”。任何一个集体，不能没有纪律。“无以规矩，不成方圆”，量化考评记分后，使同志们在同一起跑线上起步，克服了过去学校管理中存在的一些弊端。过去，常有教师因为代课多而闹情绪，实际上就是“干多干少一个样”的平均主义在作怪，实行量化考评计分制后，教师们都积极地多代课、代好课，形成了人人出大力、个个争先进的良好局面。

第二种力，是“士为知己者死”的精神动力

竞争、奖罚制度，对其它工作也许还能奏效，但对教育工作就不见得有多灵了！教师工作具有其特殊性，就备课来说，为备好一节课耗用几天乃至毕生的精力，也可以只用十多分钟。而上级检查时，不见得结论有多大差别。教学容易，可是要达到尽心尽力的程度可就难了。怎样才能真正地把教师的积极性调动起来呢？我感到，最重要的是校长要尊重教师，使教师都把自己当作知己看，不仅仅要尊重教师个人，更重要的是要尊重教师的教学成果，尊重教师已取得的哪怕是微不足道的一点成绩。努力满足教师的自尊感、荣誉感和成就感的需要。对犯错误的教师要亲近，以一颗真诚的心帮助他们改正错误，轻装前进，而不能拿着其缺点、错误去扫他们的面子。

第三种力，是来自办学单位和学校服务区的一种“神力”

作为事业单位，搞好工作离不开办学单位和服务区的支持。一所学校好了，办学单位支持也越有劲头，服务区赞助也越有热情，学校的工作也相应更好搞了；一所学校滑坡了，办学单位对它失去了支持的热情，学校工作更是不好搞了，怎样才能摆脱这个恶性循环呢？实践中，我们感到，首先要加强领导自身建设；而后带动教师，提高教师工作热情和业务素质使学校工作有一定的转机。以成绩唤起办学单位和服务区的信心和支持，只有这样，才能使学校工作步入良性循环的轨道，稳步向前迈进。

以上三种“力”是个有机整体，既有客观的因素，也有主观的因素。既有内因，也有外因。只有在管理学校的工作实践中，正确把握它们之间的内在联系，灵活运用，才能达到调动一切积极因素。加强学校管理，提高教学质量的目的。

## 浅谈联校在调动教师积极性中的作用

山西省夏县胡张联校 郭炳晨

联校作为一级教育职能部门，直接行使对教师的领导和管理。其核心是：激发调动广大教师的工作积极性，使他们心情舒畅，兢兢业业地去完成教学任务。而积极性发挥如何，学校工作的成败与否，则是衡量联校工作的试金石。多年的工作实践体会到，调动教师的积极性，首先要做到三点：

其一，以身作则，率先垂范，要做好领导工作，自己首先要以身作则、言行规范，在思想、学习、工作、生活、纪律诸方面给教师做出样子、树立旗帜，成为他们学习、模仿的楷模和典范。“喊破嗓子，不如做出样子”，要求教师做到的，自己首先做到，这样才有说服力、感召力，才能做到有令则行，形成一个整齐划一、步调一致的战斗群体；反之，如果自己不热爱事业，不遵守各项规章制度，不身先士卒、苦干实干，而要求下面教师这样那样，那他们指挥是绝对不灵的，是会产生“虽令不行”的结果。

其二，作风民主，集思广益。联校是个领导集体，只有发挥集体的智慧和力量，善纳群言，才能使各项决策符合实际工作，各项制度得以贯彻落实。我们定期不定期召开种会议，为大家各抒己见提供机会和场合，认真听取并采纳正确合理的建议、意见和要求，使各种制度和决策合理化，不断完善和改进学校工作。同时注意经常深入教学第一线，收集掌握第一手资料，作为调查和制定决策的依据。我们还十分注意发挥一些退下来的老校长、老教师的作用，视他们为“智囊团”，发挥这些老同志的参谋顾问作用，把他们组成督导组，经常深入基层听课、检查、评比工作，对教学工作起到了很好的促进作用，在全乡形成了认真备课、说课，比学赶超的良好气氛。

其三，恩威并济，奖惩兑现。所谓“恩”就是关心教师，所谓“威”就是严格要求。有恩才能施威，立威才能发挥施恩的作用。两者相辅相称、互济互补、缺一不可。向常年累月奋战在教学第一线的广大教师倾注一片爱心乃是领导者的天职。我们十分关心教师的学习、工作和生活，切实帮助他们解决实际问题。如政治进步问题、婚姻问题、子女就业问题、吃药求医问题、柴米油盐问题等等，解决他们的后顾之忧。以诚相见、沟通心灵，呈现出一个人人争当先进、奋发向上的良好局面。全乡近几年有15名在教学工作中做出突出成绩的优秀教师光荣的成为中共党员，涌现出一批省级、地级、县级模范教师和教学能手。正是由于这些先进人物的积极效应，全乡教育质量一年一个新台阶，在全县小考中取得了较好的成绩。

在关心爱护教师的同时，我们也严格要求教师，给他们派任务、压担子，促使他们忠于职守、敬岗爱业、全身心地投入教学工作，把考核制度作为提高教师素质的一个重要手段，贯穿于教学的全过程，根据考核结果，奖勤罚懒、奖优罚劣。我们认为，关心和严格要求是一个问题的两个方面，如果只重视前者，把主要精力放在对教师的爱护和体谅上的俱乐部型管理和只强调后者的纯粹业务性管理，都是片面的，不切实际的。只有把二者有机地结合起来，才能达到最大限度地调动教师的积极性，同心同德完成教学任务。

## 对学校资料档案的 建、管、用的几点认识

山西省河津市清涧中学 阮卓立

1995年9月份，我校接受了省“两基”验收，1996年11月份我校又接受了省体育传统校验收和地区乡镇初中示范校验收，通过全校师生的努力，这三个验收都顺利通过。经过这几次验收，我对学校资料档案的建、管、用有着特殊的认识。

### 一、资料档案的建立

资料档案的学校的信息库，它对了解学校的发展历史和现状，对掌握教学工作情况，考核教师的工作、分析教育质量，进行教育科研与领导制订规划、作出决策都具有十分重要的作用。因此，在实施学校常规管理过程中，需要从四个方面做好资料档案的建立工作。

1. 学习文件，吃透精神，确定好资料档案的类型。过去，我们对资料档案的管理也较重视，但不完善。为了改变这一状况，保证新建立的资料档案完全符合常规管理要求，我们就组织教职员工反复学习省市有关中小学常规管理的三个文件，逐字逐句地进行研究、推敲，吃透文件的精神实质，并请教了同行反复讨论，拟出要建立的资料档案的类型。通过集思广益，初步确定了资料档案，分应需方面资料，包括教育档案资料、宣传资料、个人资料、统计资料、图象资料（包括学校各种平面图、各项活动的照片）和有声资料（包括各科教学录音带）等类。

2. 认真研究，征求意见，拟好固定的资料档案目录，资料档案的类型确定后，我们召开了校务委员会议，根据资料档案的类型，按常规管理三个文件中六项同级指标的各条款，逐项逐款地进行认真研究，初拟出资料目录，然后印发给教职工，广泛征求意见，最后校领导进行增删、修改，形成固定的资料目录。

3. 结合实际，分工起草，设计各类资料表格。通过上述两项工作，我们又经过反复考虑，决定对以往的资料记载作了全面改革，用统一规格资料表格进行记载。于是我们按各部门的职责，把相应的资料目录分给各部门负责人，由他们根据各部门实际情况设计出资料表格草稿，定稿后再全部印发出来。

4. 分工负责，及时记载，积累好各种资料档案。除学校各部门职责、各项规章制度、教育教学常规、各种评比标准等方面资料由校长、教导主任起草，交教工讨论，再由校务委员会审定形成固定性资料外，其余各科资料均按部门职责分给各部门负责人进行记载、积累。为了使资料另一方面进行记载方法的指导，告诉他们会议发言稿、红领巾广播稿、国旗下讲话稿、黑板报底稿、业务讲座稿等必须事先写好，不能拖到活后再补，这样不仅培养了他们的工作能力，而且各类资料的记载及时详细，符合部门工作特点，又避免了资料的遗漏。

### 二、资料档案的管理

资料档案的管理是学校常规管理中十分重要的环节，各种资料档案数据、图像等是珍贵的历史记录，只有认真管理好，才能发挥其作用。因此，必须加强资料档案管理。

1.按月做好查缺补漏工作。各部门记载、收集的资料，到月底我们都要认真检查一次。检查方法是，先自查，即按双月工作重点，查看记载有没有遗忘、遗漏的地方，如有缺漏及时补记好。自查结束由校长进行复查，如发现问题再退回、重记。

2.分类整理，装订成册，妥善保存。各部门的资料档案复查后，校领导及时进行分类整理，整理分为月态理和年太理两种方法。月态理就是每一个月的资料档案，按常规管理中六项 A 级指标和资料目录进行整理，每一个 A 级指标的资料装入一个袋。到下一月，我们又把资料装入相应的袋内，依次类推。年态理就是到年终对每一袋的资料进行检查，检查无误后，装订成册，由教导处负责保管。

### 三、资料档案的应用

1.经常进行资料分析，找出工作中的薄弱环节，采取措施及时纠正，尽量减少工作中的失误。如对教师“六认真”方面的资料，每月检查后都要认真分析一次。通过分析，一方面帮助有成绩和经验的同志总结经验，并采用写一份优秀教案、上一堂好课、作业批改展览、课外活动评比表、德智体美劳竞赛、成绩统计表、学生座谈会记录等资料进行分析，发现有违背教育法规的现象，及时采取措施加以制止。

2.应用资料档案搞好学校工作总结。总结是实施常规管理的终结环节。如果总结符合学校和同志的工作实际，就能积累经验，促进管理，激发教职工的责任感和荣誉感。因此，我们搞的双月工作总结，期中、期末总结，都以平日积累的各种资料作依据，不凭主观想象来总结工作。

3.善于应用资料档案指导日常工作。如在指导班主任搞好优秀班集体建设方面，我们就凭借班集体建设资料检查各班情况，然后根据不同年级段的特点和我们的意图，与班主任进行具体研究，指出指导性意见，帮助他们搞好优秀班集体建设。又如，我们还应用毕业生跟踪调查，指导毕业班工作；应用差生档案，做工作；应用节段过关考试成绩跟踪资料，指导复习等等。

4.应用综合资料，搞好学校各项工作的评估。如评选优秀班主任，我们就结合与优秀班集体建设有关的资料进行评定；评选“讲比”活动积极分子和市级优秀教育工作者，也是结合与此有关的资料进行评选、推荐，我们还对跟踪资料进行分析和科学调控，来衡量自己的办学水平，促使学校工作稳步前进。

### 四、两点体会

1.要搞好资料档案工作。领导班子必须达成共识，班子中每一个成员应自觉参与资料的记载、收集和整理工作。

2.要做好教工的思想工作。因为在几十种资料中有近三个之一的资料需要教工同志认真记载、收集，要让他们理解领导的意图，明确记载收集资料不仅是学校每个成员的责任，而且资料档案是检验每个人工作成果的数据。

## 进一步深化农村教育综合改革

山西省闻喜县凹底初中 张惠民

随着农村经济的迅速发展和体制改革的不断深入，农村教育与市场经济不相适应的矛盾日益显现出来。一方面，农村教育的外部支撑系统不得力，不少地方的领导缺乏依靠科技、教育发展经济的思想，不重视教育投入，教育的战略地位在实际工作中得不到完全落实，社会对学校的期望值主要集中在“升学率”上。另一方面农村教育自身的服务功能不强，缺乏地方特色，严重脱离农业生产和农民生活实际，普通教育办成了单纯的“升学教育”，不能适应市场经济发展的需要。对此，农村教育必须进行全方位的改革，必须为农村经济发展培养出具有劳动者素质的人才。

因此，要把农村教育的办学方向真正转到主要为当地经济建设和社会发展服务的轨道上来，要实行各级基础教育统筹，形成一个教育对象覆盖农村青少年和广大劳动者的教育网络，使农村各级各类学校毕业生都要德智体美劳等方面全面发展的基础上，掌握一定的生产基本知识和技能，使每个青壮年农民都能接受到不同形式的技术教育，学到实用技术，使农村教育直接为当地经济建设和社会发展培养适应性强的中、初级人才和劳动后备力量。要达到以上目的，要着重从以下几方面入手。

### 一、提高认识，加强领导，确立科教兴农富民的战略思想

任何改革都必须以思想观念的转变为前提，农村教育综合改革要适应市场经济的需要。首先要转变思想观念，关键要提高思想认识，真正从思想上认识到开展农村教育综合改革的重要性、必要性和紧迫性，牢固树立起科教兴农富民的战略思想。“治穷先治愚、富民先育人”已成为人们的共识，但是，要把单纯追求升学率的旧观念转向“不求个个上学，但求人人成才”的新观念，还需要深入持久的工作，还需要各级领导部门齐抓共管，有关部门密切配合，社会各界积极参与，共同研究探索，积极协作，才能稳步推进农村教育综合改革。

### 二、明确目标、建立机制，促进农教、经济结合

农村教育综合改革的根本目的，是解决长期以来形成的教育与经济相脱离的问题，实现农村教育与农村建设的“转轨合辙”。这就要通过改革，使农村教育进一步端正办学方向，明确培养目标，真正转到主要为当地经济建设和社会发展服务的轨道上来，促进农村教育、科技、经济一体化。但是，必须从当地经济和社会发展的实际需要出发，坚持以经济建设为中心，把经济发展、人才培养、科技开发有机地结合起来，形成一个以中小学校为基础，以中等职业学校为骨干，以农民文化技术学校为依托，以高等院校和农科部门的站、所、场等为后盾的农村人才培养和科技推广的网络，努力造就一支素质优良的农民劳动大军，初步建立具有特色的社会主义农村教育体系，使农村教育与市场经济的发展形成相互促进的良性循环。

### 三、实事求是，因地制宜，探索多样化的改革模式

实行农村教育综合改革，是农村经济和社会发展的迫切需要，也是农村教育发展的必然趋势。因此，我们必须解放思想、实事求是、因地制宜，在实践中不断探索适合当地实际和自身特点的改革新模式：一是山区农村实行“村校结合”，发挥教育的整体功能，带动当地农民走科教兴农之路；二

是农村普通中学坚持教育与生产劳动相结合，适当渗透职业教育因素，为当地培养一代有文化、有技术的新型劳动者；三是农村职业学校和成人学校走产教结合、校企结合的道路，为当地的经济和社会发展服务；四是农村学校可以与高等院校结对子，发挥各自的优势，为科教兴农服务。

#### 四、总结经验，推广典型，以点带面，深化改革

农村教育综合改革不仅仅是教育部门的自身改革的完善，而且是涉及到整个农村经济与社会发展的一场深刻变革。它没有现成的模式可供学习，没有现成的经验可以借鉴，所以，为了把这项改革引向深入，必须树立一批典型，发挥典型引路的作用，以点带面，逐步推广。从各地实际出发，走自己的路，搞自己的实验，培养自己的典型，在不断总结提高的基础上，在一定的区域内进行推广。这样，就能达到一个你追我赶、奋勇争先的新局面。

## 学校反腐倡廉的 重要举措是“财务公开，民主理财”

山西省闻喜县七一中学 武春征

学校财务工作是校长主管下的一项重要工作。我国财务主管部门自建国以来就有一条重要的财务管理制度的原则，这就是“民主理财，财务公开”。但是，近几年来，个别学校领导从思想上对财务管理工作存在着两种截然不同的做法，值得我们深思。

前一所学校的财务管理工作一片混乱：人员安排极为不当。校长对收支单据签字报销，下边一名财务管理人员身兼数职，既是总务主任，又是会计，还是出纳、保管员；购物混乱。购物不是财务人员一人买东西，就是校长亲自买，有些东西，价格明显悬殊：一件毛巾被，同样东西，市场零售价才36元，结果从商业处开回的发票是54元；校长一手包揽。后来，这位总务主任不干教师了，那位校长竟借口没有合适人选，三个月还没有财务管理人员，自己买东西，自己签字，自己发工资，自己过帐。

相反，后一个学校的校长对财务管理十分严格：分工明确，责任明确。学校设有总务主任、会计、保管出纳。事务处有事务长、事务会计、事务保管、粮食保管、面粉保管，各自责任张挂于墙，严格规定，不得越权办事，分工严、密、细，工作互相制约、牵制；一切制度化。财务人员、事务人员定期向校长汇报。月月报表，年年公布帐目。购物高价必须三人以上。工作好坏，又有明确奖惩规定。

由于管理不同，效果也明显不同。前者教师整天怨声载道；后者交口赞叹。两位校长首先在认识上就有天壤之别。前者说：“我是校长，我知道就行了。校长负责制，出了问题我负责。”又说，财务根本就不能让教师们知道。比如，年底给上级领导送钱、送物，那都是暗事，怎么公布帐目？单位提倡一支笔，校长知道就行了，给副校长说什么？给校委成员和教师说了干啥？而后一位校长却认为，校长负责制不是财务保密制。作为校长不能违背教育法规，更不能视党规国法于不顾，讨好上级拿集体钱财送，害了上级又犯法。

主导思想和管理工作不同，给人们，给社会带来的影响就不同，前校长的所作所为，教师们嗤之以鼻，后校长的作法令人交口赞叹。可见，学校的财物管理工作多么重要。所以在学校财务管理方面实行“财务公开，民主理财”确实是反腐倡廉的生命线。

## 从河底初中的崛起谈农村中学的管理

山西省闻喜县河底初中 董树智

闻喜县河底初中是一所具有 20 个教学班，千余名学生，80 多位教师的镇办初中。近年来，该校中考成绩显赫而名扬全县。这固然与县、镇领导关心支持分不开，但更重要的原因是新班子不断“强化内部管理、扎扎实实抓教学、向管理要质量、靠实干出成绩”取得的。实践证明，农村中学管理必须坚持以下三条：

### 一、校长以身作则，率先垂范是强化学校管理的关键

校长是学校各项工作的决策者、组织者、领导者。因而校长的思想、行为和作风，无时无刻不在影响着班子成员，全体教师和学生实行校长负责制，客观上就规定了校长的表率作用和对教师学生的行为感化作用。因而一个好校长必须严以律己、以身作则，否则强化学校管理就是一句空话。作为校长，在管理中要坚持做到以下三点：

1、要求班子成员和教师做到的，自己首先要做到。农村中学教师大部分是单职工，家有农活，但是，星期天晚自习要坚持早到校、周六放学晚离校。学校要求教师全部住校，自己首先要天天坚持晚上不回家。晚上无论因工作睡得再晚，第二天必须按时起床、坚持出操。平时要求教师不能因农活耽误教学工作，自己也决不因农活家务耽误工作，私自离校。

2、事无巨细，事必躬亲。有人说，一把手不要管得太细、太碎。我认为正因为一把手是当家的，就应当事无巨细事事躬亲。因而无论是教务，还是总务；无论是教师，还是学生；无论是副校长，还是主任安排的，该说就说、该查就查、该管就管，决不放过任何一个方面，任何一个环节。这样做虽然加重了自己的负担，但事事心中有数。

3. 要具有献身精神。既然是一把手，那么不论功过，都是校长的，要想有功无过，或功大于过，校长必须具有高于其他班子成员和教师的献身精神，这样才能有把握把过缩小到最低程度。为了不影响学校的工作，无论是村里还是亲朋家里有事宴请，自己能不去就不去。家里七八亩地，每年种两茬，全靠妻子管理，她干不了的，我就利用放假或晚上干，从不因家务活放弃学校工作。可以无愧地说，自上任以来，我没有过星期日，没有过假日。不论从时间上是还是从精力上，比班子其他成员和教师奉献得多，在物质利益上，比班子其它成员和教师获取得少。

### 二、班子成员敬业务实、乐于奉献是强化管理的基础

一所学校办得好坏，不仅要有一个好校长，而且还要有一个团结、拼搏、敬业务实的好班子，领导班子是教师队伍的龙头，领导班子成员的思想行为和作风直接关系到良好校风的形成。为此，对班子建设必须实行三抓，即抓思想建设、抓作风建设、抓素质提高。

在思想建设上，我们组织班子成员重点学习了江泽民《关于讲政治》的讲话，使全体班子成员认识到：讲政治就是讲为人民服务，就是讲奉献。我们班子成员坚持做到，既是学校工作的领导者、管理者，又是教师和学生的服务员。在作风建设上，我们提倡坚持工作第一、极端负责、雷厉风行、廉洁奉公、求实创新五种精神。开展比思想、看行动，比纪律、看表现，比干劲、看工作，比成绩、看奉献的“四比四看”活动。在建设上，我们组织学

习了教育教学管理的各种理论和各种报刊杂志上班子建设的典型文章，具体制定了不同领导的工作条例和岗位责任制，一周一次工作小结汇报，一月一次生活会，充分开展批评和自我批评，保证了要求教师做到的，领导班子首先要做到，要求教师不做的，领导班子决不能做，真正起到了身教胜于言教的表率作用。

### 三、教师积极进取，扎实肯干是提高教育教学质量的根本保证

农村学校教师队伍管理难，一是难在大多数教师家务农活多，耕教矛盾突出。二是难在不思进取，思想业务素质低这两个方面。为了家务农活有的教师不备课、不批改、不辅导，甚至不上课，不做学生和班级管理工作。由于不思进取，工作只求过得去，不求干得好，工作马马虎虎，做一天和尚撞一天钟，使良好的教风难以形成，教风亦然，学风、校风更谈不上。因而，农村中学的教风培养，在于抓教师队伍的管理上。

为了扭转教风，我们重点在教师队伍的管理上，坚持高标准严要求，制订了教师和班主任职责，出台了备课、上课、自习、辅导、作业批改、请假、开会、学习、教研活动等一系列制度及教学质量奖惩条例，公物使用及保管条例，班级管理条例等。对班主任实行班级人数公物和教学质量承包制，对课任教师实行教学质量岗位责任制。使教学工作、学生管理、教学质量制度化。

其次，对教师的生活尽可能地予以关心照顾，在感情上进行投入。教师或其亲属有病，校领导就派人去探视病情。急教师之所急，给教师之所需，帮教师之所忙，解教师之所难，加强了领导与教师间的感情交流，使教师理解了领导的用心在于对工作的严要求，从而促使了教师对教学工作的精力投入。

再次，我们利用物质激励的办法，每项活动、每项工作的检查，教学考试之后都根据有关的奖惩条例兑现，奖优罚劣、奖勤罚懒，鼓励先进、鞭策后进。对于后进的，有心争先而力不从心的教师，我们在教师中开展“结对子”以老带新活动，在备课、上课等方面给予指导，使其学有方向，赶有榜样，在业务素质上不断提高。

## 搞好学校管理必须念好四字经

山西省闻喜县七一中学 任培海

学校管理作为一种领导艺术，是每个校长都在关注、探索的新课题。作为学校领导必须念好“明”、“信”、“严”、“实”四字经。

一要“明”，所谓“明”，就是作为学校领导者，应有“知人之明”，“先见之明”，“处事之明”。

学校管理千头万绪，最主要的管理是对人的管理，领导者首先应有“知人之明”。只有知人善用，才能干好工作。学校每个教师的家庭出身不同，年龄结构不同，专业特长不同，个人能力不同，性格爱好不同，只有用其之长，抑其之短，才能使每个教职工都能各显其能，各尽其才，最大限度地调动他们的工作积极性。

学校领导还应具有“先见之明”。要保证学校全面贯彻教育方针，大幅度提高教育质量，领导者应具有马列主义的辩证思想和科学的决策水平。“以其昏昏，岂能使人昭昭”。作为学校领导者，要能够根据国家教育方针，坚持正确的办学方向。要有敏锐的洞察力和预见性，能够审时度势，结合本校实际全面而灵活地执行政策原则，不犯死搬硬套的“机械主义”错误，不搞急功近利的短视行为，能从长远利益出发扎扎实实走好有特色的办学之路。

“处事之明”也是领导者应有的素质。学校管理事务冗繁，领导者不能事必躬行，否则会隐入“事务主义”的泥潭。只要能做到大方向有把握，大事上有筹谋，抓好学校整体工作的宏观调控与协调，有效实施分权而治、分层管理，就会形成有条不紊的管理机制，确保学校工作正常运转。“处事之明”还应包括办事公允，不搞偏袒，不徇私情。不论是对工作的安排，政绩的考核，职称的晋升，还是民办教师转正，年终教师评模，都要一视同仁、不开绿灯、不看面子、不走后门，严格根据平时的量化考核，做到有据可查、有据可依、公平对待。

二要“信”。所谓“信”，就是说学校的领导者要树立起自己的威信。

领导有威信，才能实现对教师的有效、高效领导，使广大教师自学自愿发挥其主观能动性。而且，有威信的领导能更好地协调教师间的人际关系，减少工作磨擦，能有效引导大家自觉地、积极地完成教学任务，实现整体目标。

三国时刘备曾说过：“惟贤惟德，能服于人”。领导者不仅要有出色的组织领导才干，而且要以德昭人，以情动人，以理服人，不能以权压人，以权谋私。“天下至位，有德者居之”。学校领导不仅是学生的师表，而且是教师的模范。工作上应以身作则，身先士卒，与广大师生同甘共苦。“言必行，行必果”，用实际行动去影响教师，带动职工，共同推动学校教育事业的发展。

三是要“严”。学校管理作为一门系统工程，整体过程必须体现一个“严”字。“严”字当头，才能管出成效。不仅要严格管理，而且要严以律己；不仅要严格制度，而且要严格执行。

学校领导既要有威望，还要有威严。每个学校从教师到职工都良莠不齐，有上进心强的，有甘居落后的。因此，学校领导者对落后分子，要勤于教育、惯于鞭策、严于约束。使他们逐步放弃“甘居落后”的思想，培养他们有事

业心，责任感、荣誉感。在严格要求教工的同时，领导必须能够严以律己，“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。因此，学校领导要率先垂范，从我做起，要求别人做到的，自己必先做到，真正发挥“火车头”作用。

“无规矩无以成方圆”。学校严格制定规章制度、常规要求，奖惩条例是十分必要的，从教师的备课、讲课、辅导、评改、考测，到学校的上课、自习、课外活动、日常规范都应有明确要求和考核标准。使广大师生做行有标准、言行有规范、奋斗有目标。这样才能把学校管理说在嘴上，干在手上，落在实处。

四要“实”，所谓“实”，就是把领导者在工作中要“务本求实”的说法作为领导必须紧扣教书育人之根本，深入实际工作。必须坚持从群众中来，到群众中去的路线，经常深入教师之中，了解他们的思想工作和面临的实际困难，诚心诚意采纳大家的建议。把自己的决策建立在民主的基础之上，不搞“一言堂”，让教师处于主人翁地位，使他们真正树立“校荣我荣，校衰我耻”的意识，充分发挥自己的主观能动性，从而更好地促进教学工作。

作为学校领导，还应尽力给广大教师“多办实事”。受市场经济负面效应的影响，不少教师想弃教经商或跳槽换业，直接影响着教育质量的提高，这就要求学校领导要采取措施，改变现状。一方面要广开财路，发展校办产业，努力改善教师待遇；一方面狠抓后勤服务质量，使教师能安心教育，舒心施教。那种单纯依靠思想教育教师安贫乐教是行不通的管理方法，有效利用经济杠杆调动教师工作积极性是不可忽视的重要途径。

## 浅谈信息沟通的技巧

山西省闻喜县教师进修学校 山西省闻喜县下岭后学校  
赵振安 张瑞霞 李俊红

信息沟通是借助各种信号去交换思想、观念、态度、情感等方面的信息，从而达到相互间的理解，彼此间的信任。信息沟通一般分为正式沟通和非正式沟通。正式沟通是指在学校各处、室正式规定的渠道中所进行的一种信息交流和传递。如：教导处定期召开教研会研究某一课题、了解教学情况等，正式沟通的一般比较可靠、正规，并且无论是信息的发出者还是信息的接受者对这种信息都是严肃认真对待的，因此，这种形式有利于信息的流畅，是学校信息沟通的主要形式。正式沟通按其在学校内部流向的不同可分为四类：

1. 上行沟通，这是一种自下而上的信息传递和交流，如：对学校工作的意见通过教导处反映给校长或由师生直接反映给校长，使校长及时了解师生的建议和要求，但由于上下级因素的影响，容易使信息量减少或失真，也易使信息传递速度受到影响。

2. 下行沟通，也就是自上而下的一种信息传递和交流，如：校长把有关信息先直接传递到教导处，然后由教导处负责通知给师生。这种沟通形式可使师生及时了解学校工作的计划、措施等，也有利于师生对校长的监督，但在使用这种沟通形式，一定要注意信息该传达到哪一级，传达多少，什么时候传达等问题。

3. 平行沟通，指在学校中同级人员之间的信息传递和交流，如：教导主任、总务主任、办公室主任协商某一问题，从而达到信息的传递和交流，这种沟通形式是上行和下行沟通的一种重要补充形式，有利于同级间的了解和协调，使行动取得一致。

4. 斜行沟通，指不同处、室人员之间的信息传递和交流，如：办公室主任需一个统计数字，可直接要求教导员或出纳来提供，对这种沟通，校长一定要协调好各处室人员的关系。

非正式沟通，就是我们平常所说的“小道消息”。它是指在处、室规定的渠道之外所进行的信息传递和交流。它是人们在自然交往过程中自发形成的，没有什么规律可循，但这种信息传递形式速度快，影响广泛，同时由于小道消息比较零碎，不完整，再加上信息发出者多数凭自己感情“添油加醋”，使这种信息失真度大。因此，对于这种沟通形式，校长也需重视。一是要首先明确发出信息的目的，再采用针对性的方式，调查研究应鼓励教职工畅所欲言，号召性的行动要采用各种激励方式，阐述行动目的等。三是要注意发挥非言语性媒介的作用，如：用亲切的目光注视着谈话者表示对对方的信任和理解等。四是要注意认真接受信息，不要轻易打断对方言语而发表自己的意见；同时，要注意观察对方的情绪，领会对方的意图等。五是根据不同信息沟通的优缺点，灵活运用。如：学校级别较多时，校长对个别问题先让下级采用平行沟通形式解决，只将重要的、不能达成协议的信息上报，对于业务方面的信息，多采用斜行沟通形式，校长只进行协调指导，对于正式沟通形式中不易传递的信息，可采用非正式沟通形式传递等。

## 切实搞好学校后勤工作

山西省稷山县太阳中学 冯元发

后勤工作是学校管理工作的重要组成部分。后勤工作的好坏，直接关系到学校事业的成败。为此，正确认识后勤工作在学校工作中的地位、作用、职责等是每个校长急待探讨和研究的重要课题。

### 一、后勤工作的地位和作用

后勤工作在学校工作中占有十分重要的地位。常言曰：“兵马未到，粮草先行”，指出后勤工作不仅要跟上，而且还要走在前勤工作的前面，为其铺路垫石当先锋，还要为其撑腰作主当靠山。前勤和后勤是一个不可分割的有机整体，只有抓好后勤，才能保证前勤工作的顺利进行，才能不至于抓前勤时，“后院起火”影响前勤。

### 二、后勤工作的职责和分类

后勤工作的内容主要有以下几个方面：1.及时购置教学用品；2.管理维修校舍、教育设施、教学设备等固定财产；3.管好师生生活，搞好集体福利；4.搞好环境卫生，绿化美化校园，防止疾病传染；5.办好校办工厂，开展勤工俭学，搞好创收，改善办学条件；6.做好学校治安保卫工作，确保学校财产不受损失，师生安全有保证；7.合理安排基建工作；8.积极筹集资金，及时发放教师工资奖金及福利。

### 三、加强后勤工作的措施

后勤工作头绪较多，工作繁杂，做好后勤工作要注重抓好以下几个环节：

1.加强领导，健全机构要建立健全“双勤工作领导组”、“爱卫会”、“伙食管理委员会”、“安全保卫领导组”等组织机构，使后勤工作层层有人抓，事事有人管。

2.健全制度，明确职责。如：“财务管理制度”、“食堂工作制度”、“卫生工作制度”、“总务主任职责”等，使后勤人员职责明确，责任到人。

3.素质要高，后勤工作人员不仅思想觉悟高，工作能力强，而且能吃苦耐劳，不谋私利。

4.奖罚分明。在做好后勤人员思想工作的同时，还按照制度，落实职责。

5.多渠道增加创收。学校教育事业经费十分紧张，因此，必须广开门路，多方集资。如创建校办工厂，发展校园经济，搞第三产业等。

6.勤俭办学。学校财力十分有限，因此要坚持“艰苦奋斗，勤俭办学”的原则，把有限的财力用到学校最需要、最关键的地方。

多年来，学校后勤工作一直不被人们重视。部分学校把那些在教学中能力低无成效的人员“发配”到后勤岗位上。在后勤工作的同志也认为自己“低人一等”，工作无朝气，当一天和尚撞一天钟，得过且过，导致后勤工作一直不能发挥其应有的作用。各级领导和学校一定要提高认识统一思想，加强对后勤工作的领导，采取得力措施，搞好后勤工作，保证并促进学校各项工作的顺利进行。

## 浅谈校园经济建设

山西省稷山县吴壁初中 吉王保 冯建峰

衡量一所学校是否全面贯彻党的教育方针，不仅要看教学成绩、学生思想道德水平和学生身体素质，而且要看校园经济建设状况，因为校园经济建设是促进学生德、智、体、美、劳全面发展的动力，是调动教师的积极性，改善办学条件的物质基础，是学校管理不可分割的重要环节。实践证明：凡是校园经济建设搞得好的学校，学校整体工作就迅速提高，党的教育方针就能得到真正落实。

首先，搞好校园经济建设，可以培养学生的劳动观念。对于中学生来说，爱劳动是社会主义道德的基本要求，学生在校园经济建设中，参加力所能及的劳动，如：种花、植树、管理果园等劳动实践，不仅培养了劳动观念，而且学到生产劳动知识，对于全面发展起到很好的促进和推动作用。

其次，搞好校园经济建设，可以减轻学生经济负担，促进“普九”工作开展。校园经济搞好了，增加了学校收入，可以逐步对学生实行三免费，同时对普及教育也有促进，因为现在初中生流失的一个主要原因是学生经济困难，学校收费，给家长和学生造成很大的经济压力，有的学生因此失学，直接影响普及义务教育。贫困地区和农村学校只有发展校园经济，改善办学条件，逐步减轻学生经济负担，才能真正搞好“普九”。不能依靠赞助，希望捐赠。搞好校园经济是自力更生发展教育的基础工程，必须常抓不懈。

最后，校园经济建设搞好了，可以调动教师工作的积极性，提高教学质量。校园经济收入，一部分用于改善办学条件，补充办公经费，一部分用于学生“三免费”，还可以拿出一部分用于解决教师福利、奖金和补贴，使学校的各种奖惩制度及时兑现。领导可在工作中考虑教师切身利益，不断对工作成绩突出、任务完成好的教师进行奖励，提高福利待遇，解决教师生活补助，帮助确有困难的教师解除后顾之忧，从而调动教师为党努力工作的积极性，大面积提高教学质量。

总之，搞好校园经济建设，是当今教育发展的重要组成部分，它既培养学生政治思想，又增加了学校收入，调动了教师积极性，优化了育人环境，一举多得，功在当代，利在千秋，确实是学校管理的重要环节，必须抓紧抓好，促进学校全面工作健康发展。

## 学校管理要坚持 量化评估和感情投资相结合

山西省万荣县城镇中学 孙俊泽

校长管理学校的核心是管理教师，用一系列制度对教师在各方面工作进行量化考核，确实可以避免一些人为因素，但是，由于教师工作的特殊性和复杂性，很难做到完全科学量化。只有将制度管理与情感管理相结合，才能较好地调动起广大教师的工作积极性，使学校的各项工作得以顺利开展。

### 一、量化考核的得失

所谓量化考核，就是对教师的备课、上课、辅导、作业批改、学生考试成绩以及对学生的德育教育等一切教育教学工作，都用具体的制度条文作以规定，并将其具体地化解为分数式等级。然后套用这些制度条文对教师的各种工作进行考核和评议，而且绝大多数学校都根据自己的经济力量，制定出相应的奖励制度。这样做的好处是：第一，基本体现多劳多得的分配原则，调动广大教师工作的积极性。第二，由于教师自尊心较强，所以得奖金多的教师，不为多得的这点钱对自己的生活会起多大作用，但这种荣誉会使自己觉得脸上有光，而对于那些奖金少了的教师，会产生一种紧迫感，下决心，赶先进，做好工作。第三，由于量化评估比较务实、客观，所以以此为标准衡量每个教师工作优劣，可信度强，说服力强。但是，由于教书育人是一种十分复杂的工作，弹性很大，所以很大程度上属于一种“良心活”。因此，单纯靠量化管理，存在着很大的局限性，往往给工作造成损失。比如，有的教师片面追求学生的高分，多得一点奖金，打题海战术，结果影响了学生的身心健康，限制了学生全面发展。

### 二、感情投资效果好

人是感情动物，而教师又更重感情，所以，对校长来说，由于学校经济条件的制约，不可能单靠奖金来调动起教师的干劲，这就要求，校长必须在量化管理基础上注重感情投资，达到以情感人，以情动心。对校长来说，感情投资的先决条件是要树立服务意识和公仆意识，要尊重教师的劳动和人格，要理解、体谅教师的困难，并尽可能地从精神上帮助教师解决困难。不摆官架子，少用行政命令的手段，多用说服教育的方法，多关心教师的生活和疾苦，教师的积极性就会被调动起来。

当然，感情投资也不是万能的，对多数教师来说，单用感情投资未必能够把一碗水端平，因为它的局限性在于没有一个客观标准，尤其是在评价教师工作的优劣方面，在分配奖金方面，就不会产生决定性作用。因此，只有将量化评估和感情投资相结合，才能真正调动起教师工作的积极性，搞好学校的管理工作。

## 学校管理工作要坚持两个统一

山西省河津市樊村中学 张振民

### 一、坚持物质鼓励和精神激励相统一

加强和改进思想政治工作，要注意满足人的需要，激发人的工作动机，使需要的满足与革命理想、事业心连在一起。要着重做好以下三方面的工作：

1. 了解职工的愿望和要求。成就、荣誉、自尊、理想和生活的安定是每一个人都有，领导要经常深入了解教职工都在想些什么，干些什么。对于教职工各种各样的需要应具体分析，对于合理可行的，要及时给予解决，要做耐心、细致的思想工作，并积极创造条件尽快解决。

2. 要为教职员工的发挥自己的聪明才智创造良好的工作环境。知人善任是学校领导者为教职工提供发挥个人才能最主要的“环境”，给他们以“英雄用武之地”。否则物质条件再好，而个人所学的专业和特长没有表现的机会，得不到别人的承认，教师也不会安心自己的本职工作。

3. 建立良好的人际关系。每个人都生活在一定的群体之中，做为群体中的一员，总渴望生活在人际关系的“绿洲”之中。同志之间应和睦相处，彼此互相关心、互相帮助、互相尊重、互相谅解，学校领导要培养教师的集体意识，积极依靠自身的成绩去感染别人，消除人事关系中的矛盾因素，协调好各方面的关系，使大家向着共同的目标前进。

### 二、坚持主体和客体的相统一

教职工是管理的对象（客体）。教职工在接受着管理时总是表现出自己的态度，他们并不是消极地、被动地接受管理，而是表现出一定的积极主动精神。从这个意义上讲，教职工又是学校管理的主人（主体）。如何体现主体和客体的统一呢？

1、依靠全体教职工共同努力。学校具有教书育人的特点，每个人、每项工作都会对学生的身心发展产生重大的影响，因此学校管理者必须充分发挥每个教职工的主人翁作用，大家齐心协力，共同做好学校各项工作。

2、尊重信任。心理学研究表明：人人都有要求平等和受到尊重信任的心理。“用人不疑，疑人不用”是管理者应遵循的基本原则。尊重人、信任人体现了管理者承认和维护教职工的人格和权力；体现了尊重每个教职工的个性差异；体现了合理用人，使每个人的才能都能得到较好的发挥。

3、以身作则。榜样的力量是无穷的，行动是无言的模范，管理者调动教职工工作的积极性最有效的方法莫过于自己言行一致、以身作则、身先士卒。以自己的献身精神和求实态度，唤起教职工对他们的尊重和信任。

4、民主决策。管理者要体现民主办学的原则，建立健全有关的民主机构和制度，为教职工提供发表意见和建议的机会与场所，增强教职工参与学校管理的意识，学校重大决策的出台一般都要经过行政会、校务会、教代会三级审议通过。制订计划、改革方案、人员调动、人事安排等都应按照一定的民主程序，听取有关方面和人员的意见、建议。

5、严明纪律。建立岗位责任制恪尽职守、责、权、利统一，奖惩分明是从从严治校的主要体现，集体活动中必须互相制约的行政手段。学习要有制度，活动要有规定，工作要有章法，严明纪律严格执行。

6、考核评价。质量的认定、人才的选拔、酬金的档次都要以评价为依据，

靠评价来评价具有导向、激励、改进的作用。考核评价的对象是教育过程与教育过程有关的人员、包括行政干部、教师、班主任和广大职工，考核评价的内容包括德、勤、绩、能。考核评价的方法可采取定量和定性相结合，自评和互评相结合，阶段性评价和终结性评价相结合，从而体现教育评价的科学性、导向性、可行性的原则。

## 法治、德治、情治

山西省稷山县西社镇初级中学 张成有

校长负责制实行，加大了校长管理权限，但校长要确保正确有效地治校，首先要管好学校的第一要素——人。而要管好人，就必须用好三件法宝，即法治、德治、情治。

### 法治

法治，即依法治校。法有大小之分，姑且把国家和地方的法规通称为大法，那么学校的规章制度称为小法。校长除了要不折不扣地执行大法以外，还必须花大力气、因地制宜的搞好本校的小法建设，即紧紧围绕校长负责制的实施，建立健全一个较完备的规章制度系统。这个系统至少应包括四项基本制度：（1）岗位聘任制。定岗定员，因事设岗，因岗定员。（2）岗位责任制。上至校长、下至职工，每个岗位都有具体的职责条款，从而利于受聘上岗者司其职尽其责，也使管理者在督查、指导、考核、评估时有章可循，有法可依。（3）奖励惩罚制。在分配制度上，无论是奖金，还是结构工资，除了根据职责大小和工作量大小确定分配数量的多少以外，还应根据履行职责的优劣来确定奖惩数额的大小，以求奖勤罚懒、奖优罚劣。（4）教职工个体考核评价制。一般一学年度考核评价一次。教师的考评可根据反映其德、能、勤、绩的岗位责任条款，制定出三大考评系列（思想政治、业务工作、绩效）所包含的若干量标。教职工学年度考核评价结果应作为聘任、评职、评优、发放学年度奖金的主要依据。以上基本制度及其配套制度使校长及其下属在管理上有法可依、便于控制、避免“人治”所致的盲目随意性。又可以使全体受聘上岗者“心明眼亮”、有章可循，便于尽责。管理者和被管理者双方统一在这个高度透明的“法治”系统中，就会使学校工作正常、秩序井然。对于这些制度，校长一方面要带头维护和执行，保持制度的相对稳定性；另一方面校长也要随着形势的发展和实际情况的变化，在充分集中群众意见之后，对其进行修改、补充，以保持制度的相对科学性。

### 德治

德治，即以德治校。这是以法治校必要的保证。制度不是万能的，单靠规章制度进行管理，往往易使被管理者处于被动地位而缺乏主观能动性和主人翁精神，从而使以法治校缺乏必要的思想基础。这一局限必须靠德治来弥补。

以德治校包含两个方面：（1）加强政治思想工作，以德育人。校长除了对教职工进行党的路线、方针等方面的教育之外，还要着力加强职业道德教育和人生观、价值观的教育。（2）校长要发挥自身的表率作用，以德服人。常言道：“欲正人必先正己”，“身教重于言教”。校长只有率先垂范、以身作则，才能增强思想政治工作的效力，产生强大的内聚力。为此校长要力争做到“五要”：一要严于律己，廉洁奉公。古人云：“众不畏吏之公”。“廉生感，公生明”。校长只有在教职工中树立起廉洁自律的良好形象，才能有较高的威信；二要为人大度、心胸广阔。要容人之短、用人之长、甘为“人梯”，切不可求全责备，揪短不放手，得理不饶人，更不能“武大郎开店，容不得高人”，要为人才充分施展其才华创造良好的条件；三要作风民主、平等待人。要深入群众，尊重他人，切不可高高在上、义气用事，要处

事公正、赏罚分明，切不可轻薄彼厚、亲疏有别；四要谦虚谨慎、务实肯干，切不可动口不动手、夸夸其谈、炫耀吹嘘；五要勇于自我批评、敢于承担责任，切不可文过饰非、推卸责任。

古谚曰：“桃李不言，下自成蹊。”校长若能做到以上“五要”，不断加强自身思想品德修养，在德行方面成为全校人员的楷模，就能产生无声的感召力，使大家心悦诚服地接受其领导指挥，从而达到以德服人，以德治校的目的。

### 情治

情治，即以情治校。“感人心者莫先乎情！”校长除了以法治校，以德治校外，还要与广大教职工建立起亲密的感情，使其为情所感，热情洋溢，积极主动地投身于学校工作，从而达到以情动人，以情治校的目的。

为此，校长应力求具备以下四点：（1）热情关心人，以情动人。校长要经常深入教职工中去，与他们谈心、交心、以心换心，了解他们的喜怒哀乐，为他们排忧解难，努力与他们打成一片，融为一体。（2）诚恳待人，以诚感人。校长待人要“不虚美、不隐恶”。表扬要适度，恰到好处；批评要诚心，使人既受到教育又感到精诚所致，如沐春风。（3）充分信任人，以信取人，用人不疑，疑人不用。一旦任用就要充分信任、热忱支持。要言而有信，切勿失信于人。（4）善于激励人，以激催人。注意捕捉契机，及时相激。宏伟蓝图、近期目标、既得成果、先进事迹、发展前途、竞争威胁……可供激励的题材俯手皆是。校长一定要注意发现开掘，恰当、适时地加以运用。

总之，法治、德治、情治是校长科学治校的基本方法，三者相辅相称，缺一不可。法治是科学管理的基础，德治是科学管理的保证，情治是科学管理的动力。

## 学校管理的核心是人的管理

山西省临猗县临晋初中 张巷管 晋飞

学校管理工作千头万绪，但从整体上讲，人的管理是学校管理的核心，管理人的实质就是调动人的积极性，邓小平同志曾明确指出：“要特别注意调动教育工作者的积极性”，有力地论证了“人的管理”的重要性。

我们临晋初中在长期的教学实践中，摸索出“三抓三坚持”的管理思路，即：抓管抓理、坚持刚柔并举；抓物质奖励、精神鼓励，坚持虚实并举；抓好别人、管好自己，坚持做到和谐发展。

管理中的“管”是约束，具有刚性；“理”是疏导，具有柔性。自1985年建校以来，我校历届领导，从实际出发，先后出台了《学校领导考核量化制度》、《教学工作百分赛制度》、《学生百分赛制度》、《后勤工作百分赛制度》等30多种奖励制度，做到有“事”可循，有“法”可依。多年来，这些制度一直是大稳定、小调整，保障了各项制度的稳定性，延续性，成为我校各项工作的“纲”，各项制度均收到明显成效。我们还十分注重信息反馈，广开民主渠道，设置“意见箱”、“建议簿”，实行有偿建议。正副校长每周三为“接待日”，使师生有意见有地方提，有话有处说，有问题及时解答。对于管理过程中教职工的特殊情况，特殊问题，特殊解决，体现“理”的柔性，保证了学校工作正常稳定地向前发展。由于受地方经济发展的制约，农村中小学还存在拖欠教师工资现象，为满足教职员工的物质需求，激发工作的主动性，我们每年从勤工俭学创收中提取20%作为教职工的福利基金，保证每个教职工月工资额在80—200元，体现优质优酬。学校设立出勤奖，超工作量奖、优秀班主任奖、优秀教研组长奖等八项日常工作奖、月月兑现，从不拖欠。这些有限的奖金，与其它行业的差距还很大，因此，我们更注重精神鼓励。我们全校一盘棋，实行全员百分劳动竞赛。根据教师的德、勤、业、绩量化考核结果一月一次记录入档，与提拔、晋级、评模挂钩；鼓励教师大胆进行课堂教学改革，评选教学能手、教改新秀；鼓励教师著书立说，每年我校均有五篇论文在地级以上刊物发表。凡在以上各项工作成绩显著者，都要在百分赛上加一分。我们还定期召开全校教师大会，给百分赛高者挂红花，照巨幅像，记入学校功臣册，大大调动了教师工作的积极性。

管理者与被管理者，表面看来是一种矛盾体的存在，但在学校管理中，学校集体的上目标被每个成员视作与己有关的目标（目标认可原则），可以是一个和谐的整体。在管理别人的同时，更要管理好自己，我们在日常管理中领导者与被领导者交换角色（心理互换原则）、达到了彼此认识一致，感情相容，行动统一，产生了管理的高效应。抓管理者的自身建设和自我管理，总体上讲，一是加强管理者的自我修养，强化“人格的力量”。凡是要求别人做到的自己首先做到，这就是管理者本身所具有的基本素质。二是提高管理者的管理水平，增强管理者的“感召力”，提高管理效益。我校正副校长全部食宿在校，坚持带主课，与教师同甘共苦、共担风险，在师生中有很高的威信。正是由于有了这样的恪尽职守的带班人，学校的管理才能和谐地稳定地向前发展。

## 浅谈经济发展与教育改革的关系

山西省闻喜县裴社初中 马天翼

党的基本路线的核心是经济建设为中心。当前的经济改革和社会的发展必然带来教育发展的新局面，经济发展和教育改革的二重关系是：经济发展的要求与教育发展相适应，教育改革服务于经济的发展面临着继承和创新。

### 一、经济的发展决定教育的发展

纵观历史，无论古今中外，不同的历史阶段皆具有不同的生产力发展水平，亦即不同的经济发展阶段，同时又对应着不同的科学技术发展状况。科学技术同其他文化现象一样，都取决于继承前代成果，又发展出新的形态来。例如物理学的发展，古代的素朴认识，近代牛顿经典物理学，到现代爱因斯坦的相对论等，都是不同历史阶段的科学发展情况，这取决于那个时期的社会发展水平。

经济的发展决定教育的发展这一抽象道理的具体阐明可分为如下层次：

教育面对的是人的培养，有家庭教育，学校教育，社会宣传（广告、电视、报刊、书籍诸形式）等多种方式和途径，科学的发展，间接地也就是经济的发展，使的在教育方式，接受教育的方式上不断演进，这是很明显的。

教育投资的首要表现是学校的设置与建设，现代化的教学设备等的配置。

其次是对专门教育人才的培养，包括社会工资制度、福利待遇的提高等。

换言之，经济的发展为教育提供了必要的物质条件基础。

第三，也是最根本的，经济发展对教育的决定性表现在：要求  $\leftarrow$  适应模式上。

随着经济的不断增长，科学技术迅猛发展，教育的重要作用日益凸现。我国要实现现代化，并在竞争中取胜，必须把提高劳动者的素质，培养具有现代化观念意识的、能适应日益复杂的未来社会需要的人才，尤其是为经济发展培养各方面具有专长的人才、发展科学技术型人才放在首要地位。

也就是说，传统的教育模式已经不适应现代经济社会的需要。原来的“知识型”必须转向“智能型”，一方面是“尖端化”、“高层化”，比如搞技术开发、交流等；一方面是“普及化”、“大众化”，比如搞项目推广、普及提高、扩大经营等。

经济发展永远在提出问题，教育就要面对这些问题，解决这些问题，适应经济发展的要求。教育的政策是由经济的发展决定的。

### 二、教育发展服务于经济的发展

经济发展与科学技术是密不可分的，当今时代，高科技日新月异地改变着人们的日常生活，其重要一方面是通过改变经济的发展来促进人们活动的改善。比如：电子技术、信息处理技术、生物医学工程等。

近几年经过争论，最后部分地得到首肯的观点——科学技术是第一生产力，这说明科学技术在生产力发展过程中的首要地位。科学技术发展的首要基地是“ $\leftarrow$ 大学”，科学的研究是大学的职能之一。这里有必要理清一个关系：继承  $\leftarrow$  创新。

所谓继承，就是文化传统的延续，包括政治、经济、法律、文艺、科学等各方面已有知识系统的承继，后人正是在前人的基础上开始自己的创造

的，倘若没有文化的传承，人类就会永远停留在远古愚昧时代，不会有现在的文明。

其次，倘若仅仅是机械地继承前人的成果，同样是不能前进的。机械地吸收前人的文化，就流于僵化。

不论怎样说，这里中心的环节依然是“人才”问题。因为继承是人的继承，教也好，学也好，皆是人教人学，创造也是人的创造。人的因素是居于重心地位的。

总之，因为科学技术是第一生产力，科技的发展有赖吸收前人的成果并创造新成果，这依赖于人才的培养，这就是教育对经济和社会发展的服务性所表现的两个方面。

## 对成人教育工作的几点思考

山西省运城高等专科学校关文龙

运城高等专科学校是一所集师范教育、职业教育、成人教育于一体的综合性多功能的高等专科学校。1993年，为了适应教育改革与学校发展的需要，成立了成人教育处。成人教育处成立几看来，在坚持为基础教育培训师资、教育行政管理干部的基础上，不断探索成人教育的特点和规律，积极开拓新的办学渠道，使学校成人教育工作由原来单一的师资培训工作拓广到包括：夜大学教育、全日制脱产教育、函授卫电教育、高等（中等）自学考试教育、干部计算机应用能力培训等在内的门类众多、途径广泛的工作，取得了优异的成绩。回顾过去，我们应该对成人教育工作进行更深入的思考。

思考之一：观念。牢固树立起成人教育的社会性、成人性和终身性观念，对成人教育发展有着重要的意义。

1. 树立成人教育的社会性观念，寻求成人教育社会办学的新途径。

成人教育社会性是由成人教育的成人性和飞速发展的社会时代所决定着。现代科技的高速发展和科学知识的急剧增长，促进了知识、技术、信息体系的变革和发展，促使了产业结构、就业结构的不断调整，进而使社会成员在这一变革中自然产生不断学习的新需求。也就是对教育的要求日益提高和多样化，因此，面向社会发展成人高等教育，建立新的富有灵活性的成人教育体系——“综合性的重新组成以向终生学习体系过渡为主要枢纽的教育体系”就成了现代高等教育的时代使命。80年代以来，我国高校普遍兴办成人教育，发展至今大部分高校的成人教育的学生人数与普通高等教育的学生人数相比已形成了“半壁河山”的格局。成人教育与普通高等教育在发展中相互渗透、衔接，相互补充、促进，相互并存、并重，已成为现代高等教育发展的一个必然趋势。四年多的成人教育实践证明，重视和探索成人教育的社会性问题，走成人教育的社会化道路，才是我们发展成人教育最强劲的运力。为此，我们必须牢牢树立起成人教育社会性观念，不要把成人教育囿于学校，甚至囿于师资培训的范畴；不要把成人教育囿于学历培训，囿于学历前教育范畴。

2. 树立起成人教育的成人观，处理好成人教育与师范教育之间的关系。

运城高专的成人教育是由成人师范教育为起点发展起来的，这是其有别于其它普通高校成人教育的一个特征，依托成人师范教育办成教，既是我们的优势，也是限制我们发展成教的观念锁链。如何解决师范教育与成人教育之间的关系，关系到学校成人教育的前途与发展。在这个问题上，我们应该树立的观点是，既要保住师范教育这个基本出发点，依托师资培训办成教，又不能囿于师范范畴，要在坚守好师资培训主阵地的基础上，积极拓宽办学渠道。

脱离师训工作搞成教是不实际和不科学的。运城高专是一所综合性多功能的高等专科学校，师范教育无论是从学校历史，还是从学校现状来看都占有相当大的比重，而成人教育处还肩负着运城地区中学师资和教育行政干部培训的任务，师训工作在今后相当长的时期内仍然是学校成教工作的重头戏，我们仍需要花大力气去研究、探索、寻求更为有效更为科学的师资培训工作的办法，提高师训效益。因此，脱离师训讲成教是不实际的。另一方面，

成人教育处师训工作的对象均为在岗教师，而在岗教师教育也属于成人教育的范畴，更何况我们又有多年的师训经验。因此，依托师训搞成教，把师训工作列入成人教育工作范畴，是科学合理的。

同时，囿于师训搞成教也是不可取的。很难想象只有成人师范教育的成人教育如何能适应飞速发展的社会的需要，如何能适应现代教育改革和发展的需要。仅仅把成人教育理解为“师资培训工作”是不正确的。

3. 树立起成人教育是终身化教育的观点，区分好职业教育与成人教育的关系。

成人教育与职业教育是两个本质属性不同的教育范畴，两者之间存在着内在的联系，又有着显著的差异，不能互相替代。其中，在职业教育中，作为主要对象为成人的职业教育属于成人教育的范畴。可见，在我校《“九五”改革和发展规划》中提出的“大力发展高等职业教育”中也内涵了大力发展成人职业教育的内容。“大力发展高等职业教育”给成人教育发展提供了一个新的机遇和挑战，努力发展成人教育对发展职业教育同样也是一个极大的促进。

思考之二：办学方向与途径。在成人教育社会性、成人性和终身性观念指导下，我们要积极寻求成人教育发展的方向和开拓成人教育发展的新途径。

1. 开放办学，面向社会，联合各界，多元发展。成人教育的社会性，决定了其办学的多元性。首先，要联络政府，做到政府行为到位，这是当今办好成人教育适应社会发展的关键一环，成人教育的投入少、产出多和周期短，针对性强的特点，符合我国当今社会的实际情况；其次，要联合各级各类学校，做到优势互补，积极发挥我校成人教育的中心枢纽作用，开启网络教育工程，形成辐射教育系统，增强办学效益；再次，要联合各用人单位，努力把我校成人教育办成全区成人职业教育培训中心，服务社会。

2. 主动适应社会需求，开拓教育市场，培养出社会需要的人才来。一是在不违背教育规律的前提下，做到成人教育的体制、结构、专业、形式、层次、管理、招生、教育教学管理等方面与社会相适应，培养目标也必须满足社会的需求；二是要抓住机遇，主动出击，主动适应，变教育的卖方市场为买方市场，积极主动占领和开拓教育市场，使更多的成人想来学，且学有所获，学成有用；三是满足包括经济建设需求、科技进步需求、社会发展需求、从业人员再学习再提高需求、社会青年及下岗位待业者的需求，广开渠道、广开教学门类，真正做到“学者有其校”，培养出“产销对路”的人才来，增强学校在社会“市场”中的生存、竞争与发展能力。

3. 教学内容、课程设置、教学方法必须适应社会，办出特色，必须构建以能力为中心的教学模式。这一点最关键最重要的是教师，除了要求我校教师努力做到“双师型”外，教师的聘任也要做到社会化，不要仅囿于学校内部，“借鸡下蛋”未尝不是解决成人教育师资短缺及设施缺少等问题的一个好办法。

思考之三，管理模式与机构。社会化的成人教育要求其管理模式与机构也必须是社会化的，成人教育发展和开拓要求成人教育管理机构由“虚”变“实”，这也符合我国机构改革大政方针的要求。

1. 关于“实”与“虚”的理解。

运城高专负责成人教育工作的行政职能部门是成人教育处，它代表学校

履行成人教育的管理职能，从这个角度讲，它是作为“虚”体面对具有“实”体的各教学系，具有管理服务功能。成人教育处的这些功能已不能适应飞速发展的成人教育的需要，事实上这几年成人教育处就不仅仅只是履行这些职能的，如：校长培训的校长班、夜大学教育的夜大班、函授教育的函授班、计算机应用培训的计算机班等等的管理与服务，就已经履行的是“实”的职能了。可见，将成人教育处工作由“虚”变“实”是成人教育工作发展的一个历史必然。像我国机构改革中，将许多政府职能部门，由“局”变“公司”，由“虚”变“实”一样，将学校包括成人教育处在内的许多部门由“虚”变“实”，变成系处级“学院”或“社团”或其它，强化市场观念，强化教学第一线，是适应社会发展的需要，也是学校改革与发展的需要。

## 2. 关于“成人教育处”的理解。

成人教育处是具体组织管理成人教育及其它有关工作的行政职能及教学职能部门，它的工作不仅仅在于管理、在于服务，而更重要的是在于开拓、在于实施。凡属于成人教育范畴的工作，特别是成人教育社会化的、非传统教育的工作都应该是成人教育处的职责范围。强调成人教育的“实体性”和“唯一性”是与成人教育的发展相联系着的，是与学校的多功能综合性的性质相联系的，是与更好适应社会协调关系相联系的，是与提高办学效益、减少人力物力浪费相联系的。

“成人教育处”的“成人教育”指的是其工作属性而不是具体工作。我们要从成人教育的社会性、成人性、终身性给“成人教育处”一个规范化、制度化、科学化、法制化的涵义。说具体点，成人教育工作是由成人教育处负责组织管理的，如果是成人函授学历教育，成教处就是成人函授学历教育的具体管理与实施机构；如果是成人夜大学教育，成人教育处就是成人夜大学管理与教学机构；如果是成人职工培训，成人教育处就是职工教育的管理与教学机构。

## 3. 关于成人教育管理机构与教学机构的理解。

成人教育处管理机构模式的工作原则应该是“以处为中心”，这符合成人教育社会化的要求，也符合提高办学效益的指导方针。为了适应社会成人教育的需要，满足各类人员不同层次不同方式成人教育的需要，在“以处为中心”的大原则下，应该设置“教学管理”、“学籍管理”及其协调有关工作的“综合职能”内部机构。这样，无论社会如何发展，给学校成人教育提出怎样的要求，一体化的管理教学模式都能适应多元化的要求，这对于充分发挥人力、物力、财力、提高办学效益有着重要的意义。

