

Rang Guanli Fuyou Jingjie



让管理赋有境界

■ 主编 姚李超

上海教育出版社

Rang Guanli Fuyou Jingjie

让管理赋予境界

主 编 姚李超

副主编 陆汉彬

陈雅香

张建荣

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

让管理赋有境界 / 姚李超主编. —上海: 上海教育出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5444-2888-0

I. ①让... II. ①姚... III. ①中等教育—文集
IV. ①G63-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第069446号

让管理赋有境界

主编 姚李超

上海世纪出版股份有限公司出版发行
上海教育出版社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路123号 邮政编码: 200031)

各地新华书店经销 上海崇文印刷厂印刷

开本 890×1240 1/32 印张 13.5 插页 2

2010年5月第1版 2010年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5444-2888-0/G·2245 定价: 45.00元

(如发现质量问题, 读者可向工厂调换)

深化改革 完善机制 不断优化干部队伍

(代序)

崇明县教育局党委书记 姚李超

作为学校发展的引领者,要认清形势、提高认识、明确职责、强化要求、开拓进取、勤奋工作,履行好组织和群众赋予的工作职责,完成好历史和时代赋予的工作使命。

(一) 要具备过硬的岗位素质

坚定的政治立场、良好的思想道德、高尚的修养情操、厚实的人文精神、精湛的业务水平、上佳的管理能力、踏实的工作作风和优秀的组织能力,是每一位学校干部追求的目标。我认为,学校领导干部更应该具有以下三方面素质:

1. 鲜明的政策观。“政策观”具有三方面的含义。从宏观角度而言,学校领导干部应当具备较高的政治觉悟,自觉学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想,自觉贯彻执行党和国家的各项方针政策,保证学校的办学方向。从中观角度而言,学校领导干部要有正确的教育思想,要有科学的办学思路,确定学校的发展目标。从微观角度而言,学校领导干部要具备“依法办学”的能力素养和行为习惯,要熟练掌握各项教育法规和政策精神,并自觉运用于管理实践,保证学校各项事业沿着正确的轨道运行。这里要着重指出的是:学校领导干部必须具备“令行禁止,政令畅通”的思维习惯和行为模式,不能有丝毫的“上有政策,下有对策”或者“我行我素,消极对待”的倾向存在。这是每一位学校干部必备的政策观,也是每一位学校干部的基本政治素质!

2. 科学的大局观。学校领导干部的大局观主要体现在以下三个方

面：一要有统揽协调意识。要根据上级组织的工作布置和学校发展的目标任务，制订综观全局、统筹兼顾、循序渐进、切实可行的工作计划和行动规范；要善于协调人力、物力、财力等各方面资源，充分利用各方面有利因素，发挥最佳效益；要善于处理校内外各种关系，保证工作顺利开展；还要注重党政配合、班子合作和调动学校全体成员的工作积极性。二要有决策应变能力。决策能力是学校领导干部必须具备的基本能力，要在调查分析、掌握丰富信息的前提下，预测事物发展方向，作出科学的判断和选择。决策中要敢于探索、勇于开拓、善于创新。三要有组织纪律观念。强调组织纪律性，是我党工作的成功经验之一，学校工作亦然。它是工作顺利开展的可靠保证，也是每一位学校干部必备的基本素质。作为学校领导干部，如果没有强烈的组织纪律观念，就不能算有“大局观”，就不能真正自觉地、有效地推进各项全局性的中心工作和阶段性的重点工作。学校领导干部的组织纪律观念，不但体现在贯彻执行党的路线、方针、政策和上级组织的要求上，而且体现在自身“慎独”和严于律己上，同时体现在率先示范的榜样作用上。

3. 正确的权力观。每一位学校领导干部，都要清醒地认识——手中的权力是党和人民赋予的，权力与责任、责任与使命是始终联系在一起的。有些同志认为：“有权力就有威信，因此领导威信的关键是权力。”这是一种错误的认识。威信是凭以身作则、勤奋工作、宽厚待人和自身人格魅力获得的，单凭权力型的发号施令是无法获得师生员工的信任和尊重的。因此在工作中要确立三种意识：第一，确立服务意识。要有强烈的事业心和高度的责任感，要有胡锦涛同志所说的“权为民所用，情为民所系，利为民所谋”的服务意识，要全心全意地为广大教职工和学生服务。第二，确立民主意识。强调民主集中制，遵守决策程序和用权原则，善于集中党政班子的集体智慧，积极发挥教代会参与学校管理的作用，充分发扬广大教职工的主人翁精神。第三，确立廉洁自律意识。要切实做到实事求是，作风正派，不追求虚名，不好高骛远；廉洁奉公，不谋私利；严己宽人，心胸开阔，豁然大度；谦虚好学，言行一致；善于采纳群众意见，勇于批评与自我批评。

(二) 确立强烈的责任意识,克服软、散、平现象

作为学校领导干部,要有属于管理学范畴的良好的“领导意识”和“责任意识”,做有责任心的领导者,这是形成正确的办学思想的基础,是产生有效的领导行为的保证,是提高管理效能的条件。高度的责任感是做好学校工作的原动力,要确立强烈的领导责任感,时时刻刻意识到自己所肩负的办学重任。作为校长,要有抓好行政管理、实施素质教育、把推进事业发展作为己任的强烈责任意识;作为书记,要有加强党建工作、抓好文明建设、把发挥政治核心作用作为己任的强烈意识。总之,要以校为家,兢兢业业,埋头苦干,作出新成绩,在校长、书记的岗位上实现自我价值。

在工作中要克服“软、散、平”的现象。所谓“软”,就是个别同志工作不敢抓、不敢管,出了问题绕道走,不敢得罪人,不敢批评人,你好我好大家好,结果整个单位一团和气,一团糟。因此希望校长、书记要敢抓敢管,不怕得罪人,使学校的正气抬头,歪风邪气没有市场。我们评判干部的好坏不在于其在民主测评中得票多少,而是对其工作进行综合性评估后得出的。有时少几票的干部不一定比多几票的干部工作差,甚至可能要好。因为紧抓工作,必定会得罪一些人,做到百分之百满意是不可能的。所谓“散”,就是精力没有真正放到学校工作上。有个别校长、书记工作重点没有放到学校的教学教育上,整天不知忙什么,有的上午在学校,下午就不见人影,互相之间的应酬走动太多,有的甚至有点过分。因此,我希望从现在开始,有这种情况的同志要注意这个问题,尽管这是个别现象,但也应该引起高度重视。所谓“平”,就是有的学校工作没有创新,工作流于一般,工作没有活力,工作没有新的思路,因此工作也就没有新的起色,一直在原地踏步。这也是应该引起重视并加以克服的。

(三) 党政团结协作,充分调动好学校中层干部和广大教师的积极性

学校党政团结协作是一个非常重要的问题。试想,如果一个单位校长、书记闹不团结,整天内耗,还能做得好工作吗?即便你的能力再强,工作也是不可能做好的。因此,作为校长、书记应该自觉维护党政

之间的团结,学校的重大事情必须相互通气,共同商讨,集体决策,不仅党政之间协调一致,还要团结班子中的其他同志,要体现集体的力量,形成一个坚强的领导核心,使群众看到希望,受到鼓舞。而不是各敲各的锣,各唱各的戏,搞小团体。任何破坏和影响团结的行为都是不应该的,也是不允许的。

学校党政领导充分发挥好学校中层干部和广大教师的积极性也是一个重要问题。学校工作千头万绪,校长、书记工作都很忙,即便在暑期中,好多校长都没有安安稳稳地休息几天。这里就有一个如何调动中层干部和广大教师积极性的问题。校长、书记如果光自己去干,不发挥好下面的积极性,即便再生两只手也是忙不过来的,因此学校领导要配好中层干部,调动好中层干部的积极性,使他们有职有权,使他们敢抓敢管,而不是校长、书记事必躬亲,什么都不放心,样样都自己干。这次教育局配好学校领导以后,对中层干部,每个学校可以参照局里的做法,实行三年一聘,今年开始实行重新聘任,好的中层干部可以续聘,差的和不理想的可以落聘,要把那些年轻的、工作有干劲的、各方面素质较好的人员放到中层干部岗位上来,这样可以使中层干部队伍充满朝气和活力,也充满竞争力,使学校的各项工作更好、更顺利地开展起来。

在调动中层干部积极性的同时,还要关注好教师,使用好教师,这也是工作的根本所在。

随着崇明隧桥的开通,家乡喜人的发展形势给教育带来了新的机遇和挑战,教育改革的深入推进也给我们提出了新的希望和要求。要全面贯彻落实科学发展观,围绕“坚持科学发展,落实行动纲要,促进教育公平,提升教育质量,办好人民满意的教育”的工作目标,紧密结合学校自身实际,紧紧依靠广大师生员工,奋发有为,扎实工作,开拓创新,与时俱进,为开创崇明教育新局面而努力奋斗!

目 录

深化改革 完善机制 不断优化干部队伍(代序)

..... 崇明县教育局党委书记 姚李超

学校管理篇

- 003 制订学校发展规划的几点思考 城东中学 周 熔
- 009 以人为本的学校文化管理 扬子中学 姚 晟
- 015 抓住契机迎挑战 乘势而进谱新篇 长江中学 叶建国
- 020 重视学校良好的人际关系建设 陈家镇小学 陆建昌
- 025 对教师绩效考核工作的思考和探索 长江小学 黄春荣
- 031 党组织在建设和谐校园中充分发挥先进作用的实践与研究
..... 长江小学 沈莉萍
- 037 浅谈学校管理艺术 新海学校 高振海
- 043 竖河职校职业教育课程改革的实践研究 竖河职校 龚惠兰
- 049 基于项目教学的中职学生现代职业能力培养策略
..... 竖河职校 朱玩英
- 054 浅议学校的安全管理 东门小学 黄 俊
- 058 关于在学校后勤管理中运用系统管理的做法和体会
..... 堡镇中学 袁振国
- 063 崇明县培成学校办学模式演变的探究 培成学校 钱锦伦
- 068 浅议学校管理与教师心理健康 三乐学校 施群安

德育工作篇

- 075 改进德育工作 造就创造性人才 大新中学 周 峰
- 079 普通中学开展民族精神教育的实践研究 城桥中学 邹慧莉
- 085 论培成学校的德育功能 培成学校 朱中新
- 091 竖河职校学生思想道德现状调查与思考 竖河职校 袁彩菊
- 097 开展诚信创新实践活动的探索与思考 长江中学 董恒瑞
- 101 加强农村中学德育工作有效途径之探索 崇西中学 郝永昌
- 106 育人为本 德育为先 让学校德育焕发生命的活力
..... 向化中学 朱建礼
- 111 农村中学加强未成年人思想道德建设的思考与实践
..... 港西中学 王 琰
- 116 初中语文学科渗透民族精神教育的作用和意义
..... 大公中学 黄锦飞

教学管理篇

- 123 关于中职学校加强教学管理的实践与思考
..... 竖河职校 邢 飞
- 128 加强教学管理 规范教学行为 三烈中学 沈志新
- 133 立足课堂是农村初中校长提升课程领导力的根本
..... 大同中学 姚一兵
- 138 加强备课管理 提高教学质量 育才小学 高文泉
- 143 浅议科技拓展课在提高学生综合素质中的作用
..... 活动中心 沈 新
- 148 “精细化”管理提升教学质量的实践探索
..... 中兴镇小学 宋汉超
- 153 小学课堂教学评价的探讨 东华小学 唐振家
- 158 浅谈班会课的现状与管理 前哨学校 蔡永新

- 162 “系列化·探究型·体悟式”主题班队评价体系的研究
..... 实验中学 杨锦康
- 166 谈“系列化·探究型·体悟式”主题班队活动操作策略
..... 实验中学 沈 刚

师资队伍篇

- 173 农村初中加强师资队伍建设的初探 东门中学 陈卫荣
- 179 实施“人本化”的教师管理办法研究 北堡小学 曹丹龙
- 185 建立有效教师激励机制 促进教师潜能开发
..... 马桥中学 施国琴
- 190 建设学习型班主任队伍的实践与思考 扬子中学 袁 斌
- 195 试述农村教师队伍管理的难点与对策 活动基地 季汉生
- 200 农村中学新教师专业发展中的问题与对策的研究
..... 马桥中学 顾 斌
- 205 浅谈现代教师应具备的素质 活动中心 顾锦匡
- 210 浅述教师评价的恰当运用 横沙中学 黄 兴
- 214 教师业务包精细化管理的实践和探索 崇西中学 陈耀忠
- 219 关于制订教师职业发展规划的思考 前哨学校 施伟中
- 224 让外地新教师融入本地教育工作的实践与研究
..... 长兴小学 施 兴
- 228 关于优化农场学校教师队伍的思考 新海学校 赵美菊

校本研修篇

- 235 搭建校本研修平台 引领教师专业发展 扬子中学 姚安宝
- 240 我校开展校本研修工作的现状分析及改进对策
..... 港西小学 金志刚
- 245 精细管理 论坛教研 提升质量 登瀛小学 顾 平
- 250 校本研究中教研与科研的整合 向化小学 张大德

- 255 校本研修的现状与思考 裕安小学 徐耀家
 259 以校本研训促进教师教学个性的发展 堡镇小学 黄海蓉
 265 论学校校本研修的管理 长江小学 陈兴达
 269 加强校本培训 促进教师专业发展 活动中心 汤 伟

办学特色篇

- 277 创建办学特色 彰显学校活力 西门小学 黄建忠
 282 打造三乐办学特色 促进学校内涵发展 三乐学校 丁玲珑
 287 以科技创学校特色 城桥中学 施 俭
 292 以艺兴校创特色 城桥中学 陈瑜斌
 296 充分发挥生命教育主渠道作用的实践与研究 ... 西门小学 薛锦平
 301 科研引导精细化管理是提升学校品位的必由之路
 新海学校 莫文英

校园文化篇

- 307 新课程背景下校园文化建设的实践与思考 ... 东门中学 曾建东
 312 浅谈农村小学如何构建和谐校园 庙镇小学 陆佩忠
 317 探索健康教育途径 促进健康校园建设 横沙小学 倪锦明
 322 构建和谐校园的思考与探索 前哨学校 崔淑杰
 327 校长如何营造教师合作的文化氛围 堡镇成校 郁真洛
 332 浅论安全文明校园创建对小学生素质教育的作用
 育才小学 蒋锡永
 337 以人为本 强化管理 依法治校 构筑和谐校园
 海洪小学 施爱忠
 342 建设和谐校园之我见 崇明电大 顾 斌
 347 应用权变理论创建生态型校园管理模式的研究
 崇东中学 何士忠

学生管理篇

- 353 基于文化理念的小学低年级学生学习习惯养成实践研究
..... 西门小学 陈 飞
- 358 前哨学校教育农民工子女问题的实践与探索
..... 前哨学校 陈 勋
- 363 浅论农村小学生课间活动的管理 新海学校 王 英

校外教育篇

- 371 农村中学分类推进“学习型家庭”的实践与研究
..... 育林中学 张建华
- 376 努力开展社区教育 不断提高居民素质 城桥业校 张洪鑫
- 382 充分发挥社区教育网络在居民生态素养教育中的作用
..... 堡镇业校 杨永高

培训管理篇

- 389 加强崇明县教育系统校级领导干部队伍建设的调查与思考
..... 教育局政工科 邱美萍
- 396 春风拂槛露华浓
——以课题研究推进干训模式完善
..... 教育局干训部 陆汉彬
- 404 学校干部培训中网络研训方式的实践探究
..... 教育局干训部 陈雅香
- 411 学校干部培训中作业形式与内容的探索
..... 教育局干训部 张建荣
- 418 后记 编 者

学校管理篇



MAKE SCHOOL MANAGEMENT MORE BEAUTIFUL

制订学校发展规划的几点思考

城东中学 周 榕

今年是校长三年任期的起始年,学校都在制订新的发展规划和任期目标,理解、制订、落实、监控、调整自己学校发展规划是学校管理者普遍关心的问题,笔者参与了学校几期规划的制订,从整个过程来看,有很多值得思考的地方。

一、需要什么样的发展规划

学校发展规划是指根据国家或地区教育发展战略计划的要求,通过学校共同体成员的共同努力,系统地分析学校的原有基础及学校所处的环境,发现学校的优先发展项目和亟待解决的问题,确定学校未来三至五年内要达到的主要目标和发展方向,促使学校挖掘自身的潜在资源,提高学校的管理效能,最终提高学校的教育质量。

目前学校发展规划制订中存在的问题:①没有发挥学校共同体成员的应有作用,仅成为校长个人或少数几个人的规划;②规划制订没有重点,面面俱到,没有轻重缓急;③评价标准没有到位;④过多体现了“机械执行”色彩,缺乏“创造性执行”特色;⑤缺少应有内容:没有问题的分析、办学理念与目标的阐述和对学生的分析;⑥逻辑结构不清:办学理念与办学行为不能有效对接;⑦过于空泛,过于宏观,没有实质性的内容,导致许多学校制订的规划难以达到预期目的。

制订学校发展规划必须发挥学校共同体成员的协同作用,而不能由某方面独自制订。学校共同体是包括教育行政部门、领导班子、教职工、学生、家长、社区、专家等。学校发展规划应该立足过去,指向未来,既有对过去的诊断和分析,又有对未来的预测和憧憬。因此,笔者认为,发展规划应该是建立在“教育以学生为中心,办学以教师为中心”,

实现学校、教师、学生共同发展的基础上,由学校共同体成员对学校发展状况进行分析,凝聚各方共识,诊断学校的优势和劣势,明确学校发展的目标、需要解决的问题,并有可行的监控机制,帮助学校定期分析诊断所面对的变化,不断调整学校的发展规划,为学校可持续发展提供一个有效的平台,办人民满意的教育。

二、怎样制订所需要的发展规划

(一) 需要注意的几个方面

1. 谁参与。学校发展规划的制订要求各方面广泛参与,它是在校长的组织下实施的,但绝对不能由校长或学校领导班子自己制订。首先应当发动教职工从总结自己的工作、分析状况着手。其次还应当主动与上级教育主管部门沟通,一方面可以把握政策、明确办学的方向;另一方面可以从各个方面得到更多的支持。例如,广泛征询社区的意见,并争取得到社区的支持;也要听取家长和学生的意见;还可以请一些专家帮助分析诊断。学校发展规划是需要教师和社会各方共同落实的,规划如果没有他们的参与,就很难得到广泛的支持。

2. 学校发展环境的分析。分析学校发展的环境变化是制订学校发展规划的重要基础,因为学校发展是一个不断适应内外部环境变化并作出调整的过程,这个过程中特别要注意总结学校成功经验,继承这些优良传统,是实现学校自我超越的条件,对过去的全盘否定会动摇推动学校不断进步的信心。除外,也要分析当地其他学校特别是同类学校的状况,其他学校是自己办学的参照。

3. 学校发展目标的形成。学校发展目标是规划的核心和关键,应该有两方面内容:一方面是对学校现在没有做到而希望在未来做到的内容;另一方面是对学校发展需要克服和解决的重要问题。还应包括两个层次的表述,一是口号化的总目标,高度概括、朗朗上口,教职工容易记住;二是目标内涵的具体界定,可以监测、可以评估,容易得到群众的信任。

4. 要坚持自下而上的原则。通俗地讲就是发动群众,群策群力寻找和解决学校发展中的问题,在克服问题中不断提升、进步,努力做到

“今天做得比昨天好,明天做得比今天好,一天比一天做得更好;缺点一天比一天少,优点一天比一天多,天天都有新面貌”,使学校不断进步、不断提高。

5. 规划要具有可能性、重点性和伸缩性。精心设计的规划,必须是经过努力奋斗能达到的,也就是“跳一跳能摘到的果子”。因此,首先要考虑可能性;同时,制订的目标,一定要抓住重点目标,如果把非常重要的目标忽略了,而制订一些无关紧要或次要的目标,就不是科学、合理的规划。而且,制订规划中的目标要有一个弹性,要留有余地,有一个松紧、伸缩的区间。

(二) 学校规划制订中的关键要素分析

1. 学校现在发展基础——目前位置

通过资料整理、讨论、调查研究等方式对学校原有基础、办学传统及教育需求进行分析,明确学校发展的优势和劣势,寻找学校进一步发展所面临的问题和亟待解决的问题,从而为确定学校的办学方向和学校发展目标提供依据。重点应放在两个方面:①发展优势。主要是总结学校已经取得的主要成绩、经验和形成的办学特色等,每所学校都有自己的发展优势,这就是办学经验,能为学校今后发展提供“捷径”。制订规划时应对自己学校的发展优势要有充分的认识,并以此为依据确定对学校的特色目标进行定位。优势要客观,避免“过满”。②主要问题。分析学校发展中的问题,并确定问题的重要程度和解决问题的优先次序,采取切实有效的措施解决这些问题,这是学校发展的现实需要。问题分析要到位,要分析学校发展中自身存在的主要困难和需要重点突破的问题。

2. 设计预期发展目标——预期目标

分析学校现状制订合情合理的办学目标,一般来说,学校发展的总目标包括办学目标和培养目标。办学目标是指规定本校未来将发展成为一所什么样的学校。培养目标是指将本校学生培养成为具有怎样特色的人。为了便于操作,保证总体目标的达成,学校发展目标还要具体分解为师资队伍、德育工作、教学工作、科研工作、后勤管理等学校主要工作领域目标,形成“目标链”。学校的发展要有自己的特色,它是一所