

● 人民教育丛书

小学管理50题

XIAOXUE GUANLI WUSHITI

福建教育出版社 ●

·《人民教育》丛书·

小 学 应 用 算 术 50 题

《人民教育》编辑部一编室

XIAOXUE GUANLI WUSHITI

福建教育出版社

《人民教育》丛书

小学管理 50 题

《人民教育》编辑部一编室 编

出版 福建教育出版社

发行 福建省新华书店

印刷 福州七二二八工厂

787×1092毫米 32开本 印张8.5 字数177千 插页3

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数：1—25300

ISBN 7—5334—0252—9 书号7159 1357

G·190

定价：2.00元

致小学校长

(代序)

我们不仅需要有一部系统、完整、具有社会主义中国特色的《学校管理学》，而且需要有一部专门指导小学工作的《小学管理学》。遍布在我们祖国辽阔大地上的80万所小学，每一位校长、副校长、教导主任、少先队大队辅导员都渴望得到一部科学的管理指南。

然而，这部《小学管理学》从哪里来？

参天大树是从大地汲取营养、水分，由幼苗渐渐长大的。一切科学都是在实践中，一点点被认识、被提高、被升华出来的。毫无疑问，未来《小学管理学》不可能诞生在某一位发明家的灵感冲动里，而是孕育在你们——广大小学工作者的实践之中。你们的见解、做法、经验和各种成功（或失败）的探索，就包蕴着具有普遍指导意义的、反映客观规律的小学管理科学。这里介绍的50位小学校长的工作经验虽然只是百万小学校长的工作经验中的一点一滴，或者说，只是小学工作图景的几十幅侧面，然而，我们却可以自豪地说，它们可以算得上建设我国小学管理科学这样一项宏大工程的几十块坚实的铺路基石。因为它们是校长们辛勤劳动的结晶，因

为它们来自实践第一线。

一部完美的《小学管理学》的诞生，重要的是开始，是起步。

正是在这种认识的指导下，作为广大小学工作者的朋友，我们编辑了这本书，奉献给读者。

在编辑体例上，我们采用了“题解”的方式，并冠以《小学管理50题》的书名。

我们愿意同广大小学工作者一起，将用更多、更成熟的文章，把这本书开列的50题回答得更圆满、更全面、更科学。同时，还要不断地去迎接、去回答实践向我们提出的更多的、更新的难题。

让我们一步步走下去，迎接未来！

《人民教育》编辑部一编室

1987年6月于北京

目 录

教 师 管 理

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 3 | 用科学的方法调动教师积极性 | 邢佩芸 |
| 13 | 加强对教师的科学管理 | 罗毅 |
| 21 | 要成为教师的知音 | 姚文俊 |
| 26 | 要熟悉、信任教师 | 仓定成 |
| 33 | 教师思想工作与教学工作同步安排 | 李爱国 |
| 40 | 充分发挥骨干教师的作用 | 李家庆 |
| 43 | 坚持就地取“才”，培养骨干教师 | 高润生 |
| 47 | 严格要求，热情帮助 | 陈树民 |
| 55 | 重视新教师的培养 | 李舜林 |
| 59 | 做好稳定青年教师的工作 | 邓志铜 |
| 63 | 老教师的作用不容忽视 | 夏宝鼎 |
| 67 | 采取多种切实有效的办法提高
教师业务素质 | 黄活权 |
| 74 | 用理论把教师武装起来 | 任慧莹 |

教 学 管 理

- | | | |
|----|----------|-----|
| 81 | 集中精力抓好教学 | 张长鑫 |
|----|----------|-----|

84	学习加实践	赵清正
88	深入教学第一线	严深福
93	做出样子	解玉文
98	以点带面	魏秀员
102	重视教学检查	孙俊
107	应该是善导者	房正民
111	提供信息, 具体指导	刘超然
116	帮助教师梳理思路	姚尚志
120	从多方面启发和引导	高建文
123	各项措施同步进行	秦魁杰
127	组织群众性的教研活动	廖春华
130	抓教改实验	黄书文
136	亲自动手	曹玉兰

学 生 管 理

145	小学生的管理同样是一门科学	田玉坦
148	建立以学校为中心的教育网	江荣生
153	争取家庭、社会的密切配合	李承龙
158	成立家长委员会	孙厚奎
162	开办家长学校	苏文钰
169	根据学生思想实际采取教育措施	施继龙
174	调查、实验、总结和推广经验	陈明
181	对学生学习生活“时、量、境” 进行调控	韩玲
188	让学生在玩中增长智慧和才干	倪谷音

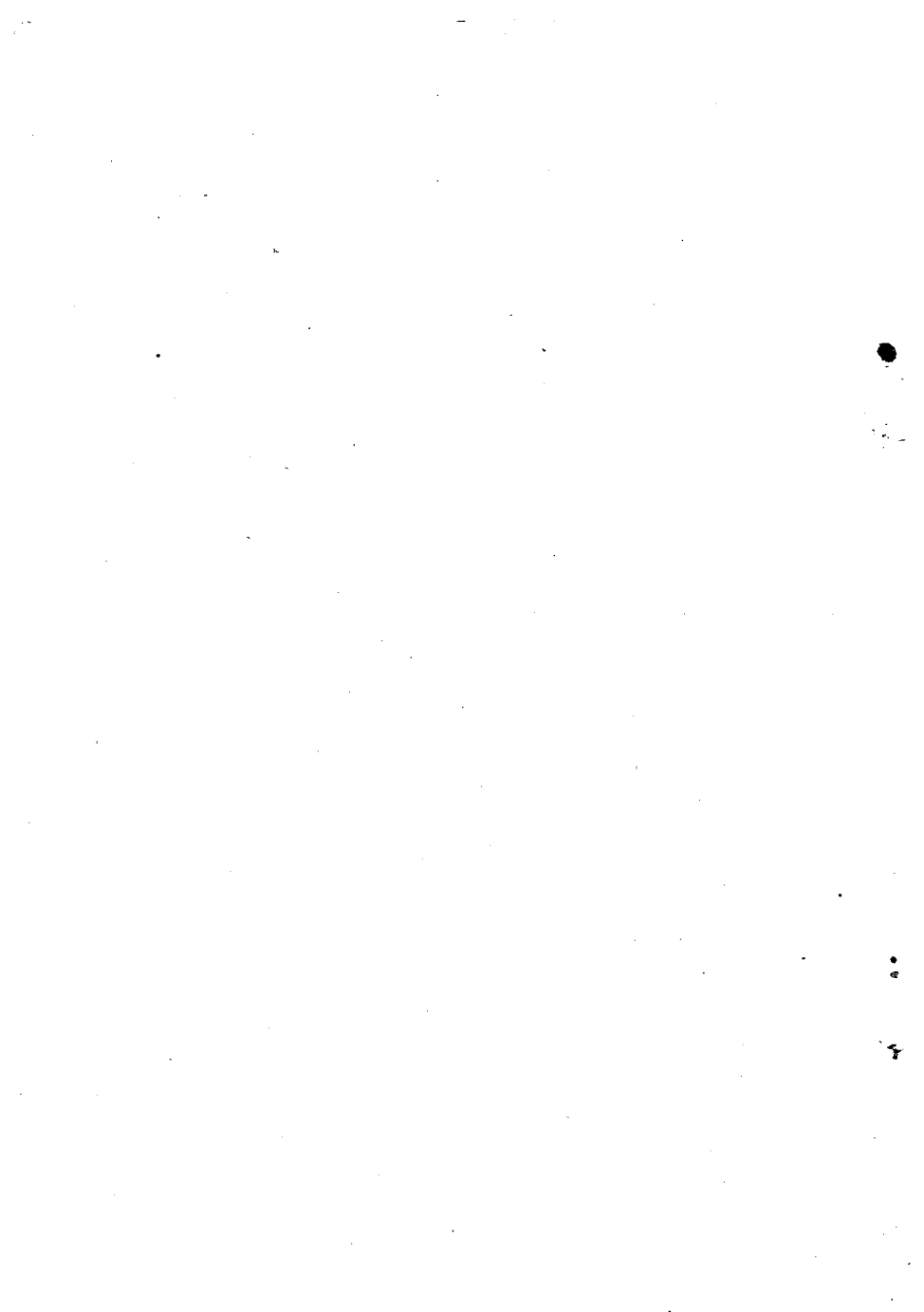
- | | | |
|-----|---------------|------|
| 192 | 充分发挥少先队的助手作用 | 皇甫鸿昌 |
| 198 | 加强爱农教育，开展农科活动 | 王学观 |

行政 管 理

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| 207 | 把目标管理作为学校科学管理的核心 | 谢国光 |
| 213 | 把学校办成学园、乐园、花园 | 叶灿云 |
| 220 | 实行岗位责任制必须抓好三个重要环节 | 李勃生 |
| 225 | 做好日常性考核工作 | 李淑云 |
| 228 | 各负其责，统一管理 | 卢柏林 |
| 232 | 建立教职工代表大会制度 | 于秀媛 |
| 237 | 要保证工作重点 | 王焕华 |
| 241 | 组织学生、教师、家长共同搞好课外教育 | 程松龄 |
| 245 | 抓一抓勤工俭学 | 黄振源 |
| 249 | 坚持教育与生产劳动相结合 | 罗业华 |
| 253 | 要重视劳动教育 | 赵维城 |
| 258 | 要重视卫生保健工作 | 许正平 |

编 后

教师管理



学校管理，首先是教师管理。而教师管理的核心是调动教师的积极性。在今天的新形势下，校长怎样才能把广大教师的积极性充分调动起来？

用科学的方法调动教师积极性

北京市三里河第三小学校长 邢佩芸

过去，我们学校多是指令性管理、经验型管理或是按旧的规章制度进行管理，结果不能充分调动广大教师的积极性。改革就是根据党的教育方针和各项政策，尊重教育的客观规律，考虑学校的具体情况，用科学的方法对教师进行管理，以解决干多干少一个样、干好干坏一个样、会干与不会干一个样、干与不干一个样、能力高低一个样的弊端，健全指挥系统，推动学校全面工作的开展。

一 教师管理的核心是调动积极性

学校管理的主体，是对教师的管理。而对教师管理的核心是调动教师的积极性。能否调动教师的积极性，是教育事业成败的关键。作为校长，应该把调动教职工的积极性看成是自己管理学校的出发点和归宿，看成是自己的职责。

(一) 建立岗位责任制，建立、健全必要的规章制度是调动教师积极性的相应措施

我们建立了校长岗位责任制、教导主任岗位责任制、教师岗位责任制和总务工作岗位责任制。依据北京市小学校长工作职责(试行草案)、教导主任工作职责(试行草案)、班主任工作职责(试行草案)，结合我校的实际，制订了具体的细则。为促进岗位责任制的落实，鼓励教职工发扬社会主义的积极进取精神与改革创新精神，为提高教育质量作出贡献，我们还建立了学生考核制度、教师的汇报课评议制度、教师的考勤制度等，同时还制订了各种奖励制度。奖励的原则是以奖励教师集体的成绩与贡献为主，在此基础上进一步奖励个人的成绩与贡献。对各种奖励制订了具体条件，根据不同情况，每学期或每学年奖励一次。

(二) 在建立岗位责任制及各种奖励制度中，我们特别注意

1. 领导带头，模范执行。学校校长个人的品质、性格、能力、作风、素养，对一个学校的建设和发展具有重要的作用。因此校领导必须从我做起，首先制订出自己的岗位

责任制和具体要求，把领导工作置于群众的监督之下，这样才能取得群众的信任和支持，增强教师对教改的信心和调动他们的积极性。同时，领导要身体力行，严格按章办事，这样就能发挥榜样的作用，上下一致，也只有这样才能使广大教师心悦诚服。

2. 执行岗位责任制，有章就循，一视同仁。制订岗位责任制，不是纸上谈兵，而是为了贯彻执行。因此，制订岗位责任制比较容易，执行起来却是比较困难的，这就要求领导不仅要排除干扰，坚决执行，而且要一视同仁，不论是领导，还是教职工，执行岗位责任制一律平等。

总之，岗位责任制是同本职工作相联系，与个人利益相结合的，它克服了平均主义，使消极因素转化为积极因素，可以调动教职工的积极性。我校由于建立了岗位责任制，人员结构合理、分工明确、职责相符，做到了人尽其才，各组、处之间工作协调，人际关系融洽，教职工参预学校管理的意识增强，形成了人人关心学校、人人热爱学校的战斗集体，为学校全面改革奠定了良好基础。

二 激励管理是调动积极性的重要保证

几年的实践证明：学校之所以能形成一个良好的集体，除了建立岗位责任制及奖励制度，健全教师考评制度并付诸实施外，激励管理也是我们做好工作的重要因素。

（一）目标激励

目标管理在全校管理活动的全过程中起着主导作用。学

校管理的实质是校长为实现预期的目标所进行的一系列职能活动。为运用目标去激励全体教职工，把大家的智慧和力量集中起来，坚韧不拔地去实现目标，我们决定采取目标管理。我们的目标是把三里河三小办成学生喜爱、家长满意、社会信任的德、智、体、美、劳全面发展的，具有市级水平的文明学校。为了达到这个目标，我们深入地进行调查研究，制订了1986—1991年的五年规划草案。并且制订出了比较具体的实施细则。大家一致认为，有了总体目标，个人目标才能实现，总体目标是个人目标的依据。个人目标的实现，有助于整体目标的完成。有了统一认识，全体教师为完成学校的五年规划制订了个人规划，比如：有的教师在规划中提出五年内写出论文两篇，有的提出通过自学五年内达到大专水平，等等。总之，通过制订整体目标与个人目标，教师对自己进行了一次评估，同时，确定了自己的奋斗目标，充分调动了教职工的工作积极性。

（二）民主激励

搞好学校要集思广益、群策群力。为发挥教职工的聪明才智和参预学校管理意识，我们进行民主管理，以激励教职工内在的驱动力，使教师感到被尊重，能为学校尽一份力量，做一份贡献，大家决定的事，大家共同遵守。几年来，我们是通过教代会的制度来实现校长的重大决策的，如：全校岗位责任制的审议，奖励制度的审议，五年规划的审议，退休教师待遇的审议及关于试行优生取消期末考试制度的审议等；同时建立和健全了教代会的各种制度，如评议干部的制度，以监督干部模范执行政策、遵守纪律、勤奋工作、

发扬民主，审议学校总结、计划的制度等。除此之外，我们还经常听取群众意见，召开每月一次有教导处、总务处以及党、政、工、团参加的校务会议制度。总结、研究学校办学治校的情况，同时也制订了干部每周两次深入教研组制度，做到及时搜集意见，及时研究，解决问题。这样，既可尽量避免校长指挥失误，又可以防止个人独断专行，以此调动广大教师参预学校管理的积极性，激励教师的主人翁精神。

（三）榜样激励

榜样的作用是无声的命令，在执行岗位责任制及奖励制度上，我们全体领导成员做到了工作在前、接受奖励在后，福利待遇先人后己。几年来，我们除了区里发的奖金外，没有多拿过一分钱。1984年区里发的奖金，我们拿的也是中、下等。因为，我们认为改革的目的，不是为多拿几个奖金，而是为了调动教师的积极性，提高教育质量，所以，必须以身作则，用自己的行动，引导教师正确地对待改革。实践证明，领导干部正确处理改革与个人利益的关系，广大教师才会心悦诚服，领导工作才能永远处于主动地位。

（四）关怀激励

政治上的信任，业务上的提高，工作上的支持，生活上的关怀是激励教师努力工作的动力。

1. 政治上的信任，激励教师与领导之间步调一致。几年来我们特别注意克服自身的唯成份论的思想，使教师从左的桎梏中解放出来，做到“重在表现”，比如，在外事工作上，我们是以德、才为标准组成外事领导班子。在对外开课

上，赶上谁的课，就由谁接待，从来不调课。外事参观时，大家轮流去，让每位教师都感到政治上被信任。

在发展党员时，我们根据党的积极慎重发展的方针，发展了5名党员。目前申请入党的有20人，占教师人数的60%。

为了使教师理解党的改革、开放、搞活政策，解决攀比思想，我们多次采取回忆、对比、算帐、请人做报告、参观访问、座谈等形式，向全体教师进行教育。从而使教师对党的十一届三中全会以来党的政策有了正确认识，对商品经济有了正确的理解。

2. 业务上的提高，激励教师教改的信心。我们重视加强教师的业务学习，提高教师业务水平。几年来，我们以苏霍姆林斯基《给教师的建议》100例做为领导班子和教师学习的主要内容，其中有关教学方法、儿童心理、教育思想及领导班子听课等更是学习的重点，还补充了《江苏教育》、《福建教育》中有关教学改革的内容，提高了大家的理论水平及认识能力，使教师在改革课堂教学上有了明确方向，调动了教师改革的积极性。

除了在业务理论上重视教师提高外，我们还组织教师向外区、外省市的兄弟学校进行学习，开阔了他们的眼界，了解了社会信息，对教师业务素质的提高起了极大的促进作用。

在教学活动中，我们还努力发现在教学方法改革上有创新精神的同志，加以重点培养，树立典型，在全校推广。除了我们自己给予指导外，还借助外界力量给予帮助和辅导，并采用压担子的办法，给他们到外地、外区讲课的机会，以锤炼他们的教学艺术，从而带动了学校教学改革。

同时，学校还创造条件为教师开设资料室，购置了较多的工具书，有专人负责。教导处的教导员，资料室的资料员经常不断地向教师提供各地区及本市有关管理教育、各科教学的信息，有的印刷成册，有的按内容分类，供教师参考。

3. 工作上的支持，激励教师充分发挥才能。在改革过程中，教师的思想活跃，人人都有改革的愿望，都要求试验。但是试验总有成功的，也有失误的。我们不论教师的能力如何，也不管成功与否，只要大胆探索，在精神及物质上都给予大力支持，这就大大激发了教教职工改革创新精神。譬如，从1984年实验的器乐进课堂，把音乐引进课间操等，我们就投资5000多元，让教师进行试验，调动了教师的改革积极性。

4. 生活上的关怀，激励教师与领导同心同德。关心群众生活是我党的光荣传统。在生活上给予一定的关怀，会使教师产生一种力量，勤勤恳恳地工作，争取工作的最优化。几年来，我都坚持做到：爱人之心——诚，付诸于行动——勤，因为人是最有感情的，当一个人最痛苦的时候最需要人们去关心，最困难的时候最需要人去帮助，尤其是我们党在群众的心目中威望很高，关心他人心诚，身勤，使其感到党的关怀，也会更激励他为党的事业兢兢业业做好工作。

几年来，我们解决了教师吃饭难、买菜难、搬家难、孩子上学难、房屋修缮难、生病住院护理难、老人和孩子生病难等问题，为教师解除了部分后顾之忧。