



中国教师书坊
学校管理最需要什么丛书

教务主任的 工作艺术

JIAOWU ZHUREN DE
GONGZUO YISHU

主编 黄银美

教务主任是校长与教师之间的桥梁，是校长的助手，是教师的贴心人，是教师成功背后的导演，是偶有失败的责任者，无须把快乐放在脸上，无须将收获挂在嘴上，因为教务主任工作需要艺术。

南京大学出版社



中国教师书坊
学校管理最需要什么丛书

教务主任的 工作艺术

JIAOWU ZHUREN DE
GONGZUO YISHU

教务主任是校长与教师之间的桥梁，是校长的助手，是教师的贴心人，是教师成功背后的导演，是偶有失败的责任者，无须把快乐放在脸上，无须将收获挂在嘴上，因为教务主任工作需要艺术。

 南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教务主任工作艺术/黄银美主编. —南京:南京
大学出版社, 2011. 9

(学校管理最需要什么丛书)

ISBN 978 - 7 - 305 - 08727 - 1

I. ①教… II. ①黄… III. ①教务工作—研究 IV.
①G473

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 164604 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 学校管理最需要什么丛书

书 名 教务主任工作艺术

著 者 黄银美

责任编辑 顾 娟 编辑热线 025 - 83758495

审读编辑 朱 砚

印 刷 南京陆军指挥学院印刷厂

开 本 787 × 1 092mm 1/16 印张 17.5 字数 290 千

版 次 2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 305 - 08727 - 1

定 价 29.00 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

《教务主任工作艺术》编委会

主 编 黄银美

副主编 于 斌 朱培波 金 魁

编 委 井枫屏 刘 颖 陈先凤 李秀娣 范云良 倪晨瑾

参加编写人员 王 劼 方明中 包继平 王新刚 孙双肆 江 红
邢剑平 李 华 张英珊 张遗民 陈道佩 陈康金
王玉莉 周 南 杨 莉 杨新文 晋 欢 黄雅芸
解自忠 窦 丽 蔡小平

顾 问 过小平 刘吾驹 谷 力 周成平

(按姓氏笔画排序)

序

教务主任这个岗位有着双重性,从教学层面说,教务主任一般处在教学生涯的中期阶段,有着丰富的教学经验;从管理层面说,教务主任在管理工作中往往承受着相当大的压力:要抓好学校教学“五认真”的过程管理,要进行教研活动的研究和指导教师的专业发展,要承担公开课、课题研究的任务,同时还要面对如何与教师、领导相处,如何科学地评价教师和学生,怎样解决工作的一些突发事件等问题,这一系列工作问题的解决仅靠教学方面的经验是不够的,要求具备管理经验、管理方法和管理艺术。

南京市小学教师培训中心的黄银美老师,自 2006 年开始承担南京市教务主任的培训。为了办好培训班,她开展了大量的调查工作,从调查数据分析得出如下结论。一是教务主任专业标准缺乏。有相当一部分教务主任对教务主任角色专业化的认识不足,工作缺乏一个可以对照的专业标准,因此工作只是经验性的,缺乏理论的指导和引领。二是教务主任角色定位不准。不少教务主任不能明确自己工作的职责,对于自己的工作定位不太准,如一些教务主任被繁琐的事务包围,将自己定位于教务员;有些教务主任有较为突出的学科教学技能,属于“教而优则管”,但是缺少现代管理策略的学习,将自己定位于一般教师;有些止于常规的事务,是一个执行者,缺乏分析问题解决问题的方法和策略,将自己定位于组织者,而不是研究者。三是教务主任缺乏管理知识的系统培训。教务主任接受的职前教育和职后培训都没有系统地进行管理理念、管理方法等方面的学习,因此,管理能力比较薄弱。不少教务主任意识到自己的工作在新课程改革的今天所面临的困难,却难寻解决方法。

为了解决调查中发现的问题,寻求对策,黄银美老师在组织教务主任培训过程中不断研究,自2007年开始,申报、承担了南京市“十一五”规划课题《教务主任培训课程开发的研究》,系统地研究教务主任培训的课程设置、内容选择、课程实施等一系列培训的基础问题,并撰写了近两万字的调查报告和《教务主任培训课程指南》,解决了培训的课程内容问题。但是在培训的实践中发现,虽然有了课程,还缺乏课程实施的资源,主要是缺乏师资和教材。如果从基础教育名师、名校校长中挑选师资,他们的特点一是学科性质比较突出,二是行政管理经验比较多;如果从高校教授中选择师资,他们中间研究行政管理多,教学管理研究者却是很少的。专门教材的缺乏更是明显,关于教学管理研究的资料少,无论是图书馆、书店,还是网络上都很难找到这方面的材料。为了解决上述问题,黄银美老师于2009年申报、承担了南京市“十一五”规划课题《教务主任培训课程资源建设的实践研究》,边研究,边积累,在高校教授的指导下将研究过程中积累的学校教学管理以及教务主任如何开展教学研究的实践经验,进行了分析和归纳梳理,并上升到理论的层面加以剖析,撰写了《教务主任工作艺术》一书。

作为一名长期从事师资教育的工作者,我欣喜地看到,江苏南京的师资教育工作,不仅规范,而且科学,从黄老师的身上我看到了师资培训中的研究型人才的特质。“教师的学习是基于经验的反思学习、基于问题的行动学习、基于情景的高级学习、基于群体的合作学习”,而黄老师将师资教育的工作和研究紧密相连,并将教师培训研究的课题和日常培训工作相结合,用研究成果引领培训,用培训实践支撑研究。这本身就是一种行动学习和研究的教师教育的示范,参与她的培训班学习与研究的教务主任们,潜移默化地受着这种研修方式的熏陶,自然地就会将这种方式迁移到学校的校本研修工作中去,影响着各自学校的教师教育工作,这样,受益的就不仅仅是教务主任了,而是整个教师群体。我期待着教师的继续教育工作能涌现出更多更好的研究人才。

周成平

2011年7月于南京

前 言

教务主任是学校教学工作的具体组织者、管理者,是学校的中层领导干部、教务处的负责人。

教务主任是学科专业的能手,是管理上的行家,是素质教育的践行者,是稳定学校教育教学秩序、规范学校教育教学管理、提高学校教育教学质量的关键人物之一。从这个意义上说,教务主任是一个教学骨干,是教育教学的研究者、管理者,是教师成长的引领者、促进者、指导者。

既然教务主任的工作如此重要,如何使教务主任能够健康、持续、和谐地成长,如何促进教务主任的专业发展,是一个非常有研究价值的课题。本着这样的认识,我们在研究如何培训教务主任、如何“开发教务主任培训课程资源建设”的同时,编写了《教务主任工作艺术》一书。本书在编写前,开展了大量的调查研究,编写时既考虑教务处的工作任务、教务主任工作的特点,又考虑遵循成人教育的规律,强调从教务主任的需要和兴趣出发,在素材的选择上注意了以教务主任的工作经验为基点,总结了基层学校在教育教学中管理中的经验,从理论上进行提炼和概括;对教务主任工作的任务、工作职责、工作流程、工作方法等问题进行了梳理,帮助教务主任明确工作中做什么和怎么做;同时站在管理理论的高度去分析学校管理的实践,阐述管理的方法,以指导教务主任提高管理的有效性;书中还编排了一线教务主任在实践管理中的案例,从微观操作层面,分析教务主任管理的技巧和艺术。

全书分为三个篇章:第一篇,教务主任素质能力篇;第二篇,教育教学管理篇;第三篇,校本研修篇。我们希望能够通过这本书给中小学教务主任的工作带来一些启迪和思考,读者在阅读本书时可结合自身工作实践进行对照,以促进中小学教务主任工作更规范,更有效。



第一篇 教务主任素质能力篇

第一章 教务主任业务素质能力现状的调查分析及面临的挑战

第一节 教务主任业务素质能力现状的调查分析/2

一、调查结果和分析/3

二、现状的成因分析/14

第二节 新课程背景下教务主任业务素质能力面临的挑战/15

一、如何协调新课程教学理念和传统评价方式的矛盾/15

二、如何调和教师的传统教学方式和新课改课堂教学需求的矛盾/16

三、如何处理学科发展差异和新课程学科均衡发展之间的矛盾/17

四、如何从传统的课程管理转变为课程管理和开发/17

五、如何变传统教研为新课程理念下的校本研修/18

六、如何提高自身素质,以适应新课程的管理需求/18

第二章 提升教务主任业务素质及能力的对策

第一节 教务主任要有准确的角色定位/20

一、教务主任是教学能手/21

二、教务主任是管理行家/23

三、教务主任是学校中层领导/24

第二节 教务主任要明确自身的职责和任务/26

- 一、学校行政机构设置/types/26
- 二、教务主任的工作职责/28
- 三、教务主任的工作任务/30
- 四、履行职责,完成任务的方法/32

第三节 教务主任要处理好的几个关系/35

- 一、与上级(校长):尊敬、理解、支持、拥护/35
- 二、与其他中层:尊重、信任、合作、支持/37
- 三、与广大教师:关心、平等、服务、引领/38
- 四、与学生家长:耐心倾听、以理服人、以情动人/39
- 五、与自身发展:正确认识、关爱自己/40

第四节 教务主任要勇于承担责任/41

- 一、树立承担责任的意识/41
- 二、承担责任的几点建议/42

第五节 教务主任要重视管理工作的细节/44

- 一、细节决定成败/44
- 二、细节管理例谈/45

第二篇 教育教学管理篇

第一章 教育教学管理工作概述

第一节 管理和学校管理概述/49

- 一、管理和管理者/49
- 二、学校管理及其研究/52

第二节 教学管理工作概述/73

- 一、教学管理概述/74
- 二、教学组织管理/74
- 三、教学过程管理/76
- 四、教学质量/78

五、课程管理/79

第三节 教务工作常规及管理/83

一、编班/83

二、编制课表/83

三、学籍管理/85

四、关于教材、教学辅助资料的管理/88

五、做好教务统计工作和教育教学资料的归档/91

第二章 教育教学管理工作的对策

第一节 做一个明白的教育管理者/92

一、了解教育现状/92

二、分析教育现状/100

第二节 做一个智慧的教育管理者/104

一、做一个反思型的教务主任/104

二、做一个研究型的教务主任/112

三、做一个创造型的教务主任/116

四、做一个掌握管理艺术的教务主任/119

第三节 做一个有教育道德的教育管理者/122

一、明辨“非道德”的教育现象/123

二、明确教育的道德价值取向/125

三、做一个有教育道德的管理者/126

第三章 教育教学管理实践

实践一 如何进行备课管理/133

实践二 如何进行“常态课”管理/137

实践三 健全评价体系 促进作业管理/142

实践四 均量值在教学管理中的运用/152

实践五 反思在教学管理中的运用/156

第四章 教育教学管理案例分析

- 案例一 从课程表的安排谈开去/162
- 案例二 今天,你有短信吗? /168
- 案例三 一节教研课引发的风波/172
- 案例四 和而不同,构建教师管理文化/174

第三篇 校本研修篇

第一章 校本研修工作现状分析

- 第一节 校本研修活动开展情况的调查与分析/178
 - 一、调查的目的和意义/178
 - 二、调查的内容和方法/178
 - 三、调查的结果与分析/179
- 第二节 校本研修工作总结与反思/182
 - 一、校本研修工作特点和做法/182
 - 二、校本研修工作问题与反思/182

第二章 提高校本研修有效性的对策

- 第一节 建立合理的运行机制/186
 - 一、建立合理的运行机制是校本研修的保障/186
 - 二、准确进行目标定位是校本研修的宗旨/187
- 第二节 打造教师“成长共同体”/188
 - 一、木桶理论/188
 - 二、理论解读及运用/189
- 第三节 科学进行研修活动策划/191
 - 策划之一:科学设置校本研修课程/194
 - 策划之二:灵活选择校本研修模式/201

第三章 开展校本研修工作的实践

实践一 让校本研修走进教师/207

实践二 只做一件事——让教师成为研究者/217

实践三 立研修之规,臻课堂之美/223

实践四 文化浸润研修,课堂奠基发展/230

实践五 依托“讲学稿”,建构教学、教研、培训三位一体体系/240

第四章 校本研修活动案例及分析

案例一 立足文本,追求教得扎实;着眼生本,促进学得有效/245

案例二 由一个镜头、一段独白说开去/254

案例三 换一种方式,教研活动效果会更好/258

案例四 情景培训更有实效/260

参考文献/265

后 记/266

第一篇 教务主任素质能力篇

内容提要:本篇分为两章,第一章对教务主任业务素质及能力现状进行了调查分析,指出了教务主任业务素质能力中较好的方面以及存在的一些问题,如工作缺乏全面性、还存在随意性,教学中是骨干但是管理上还不是行家,管理的执行能力较强,但是管理理念滞后等,并进行了成因分析。同时分析了新课程背景下教务主任面临的诸如评价方式、教需矛盾、课程开发、校本研修、素质提升、学科均衡发展等六个方面的挑战。第二章从教务主任的角色定位、工作职责和规范,教务主任要处理好的几个关系等方面阐述了提升教务主任业务素质及能力的对策研究。

第一章 教务主任业务素质能力现状的调查分析及面临的挑战

第一节 教务主任业务素质能力现状的调查分析

为了进一步了解教务主任业务素质能力的现状,提高教务主任培训的针对性和实效性,我们对部分中小学教务主任素质能力现状进行了一个全面的调查了解,调查以问卷和座谈两种形式进行。调查问卷分为自评和他评两部分。

自评部分涉及四个方面内容:自身业务素质的认识,自我工作认识,自我评价,对一些具体工作问题的处理等,这四个方面既是我们对现职教务主任的素质能力的全面了解,实际上也是想向接受调查的教务主任们传递出我们的思想:即当一名优秀称职的教务主任应该具备怎样的思想素质和业务素质,如何正确给自己定位,应该大致掌握哪些工作方法,如何与时俱进,在自己的工作中直面困难、自我反思、自我调适,从而成就事业,实现自我……

他评部分则是请校长和一线教师对自己学校教务主任的工作进行评价。内容涉及教务主任如何开展日常工作,突出表现在执行课程计划的措施、“五认真”工作的管理、校本研修的开展、教师教育教学实绩的评定等方面。他评结果成为自评结果准确度的有效参照依据。

下面的分析主要从自评调查部分的数据切入,并辅以座谈记录和他评的数据佐证和补充。

一、调查结果和分析

(一)学历层次较高,但是过于年轻化。

表 1

学 历		年 龄		职 称		所教学科	
大学本科	60.7%	35 岁以下	50%	中 高	6.6%	语 文	42%
大学专科	32.7%	35—45 岁	38.9%	小 高	86.8%	数 学	48.9%
大专以下	5.5%	45—55 岁	11.1%	小 一	6.6%	英 语	1.1%
本科以上	1.1%	55 岁以上	——	其 他	——	其 他	8%

从数据统计看:教务主任学历层次较高,本科占到 60.7%,大专以上学历占到近 95%;年龄是以中青年为主,占 88.9%,35 岁以下的青年教师占 50%;从职称来看,高级职称占 6.6%,中级教师占 86.8%;且大部分教务主任都兼课,所教学科大多是学校的语文、数学两门主要学科,占 90.9%。

从座谈情况看,接受调查的教务主任,35 岁以下的占有一半。年纪轻轻的他们在搞好自己的学科教学前提下,要用更多的精力去抓好教学“五认真”的考核管理,进行教研活动研究和日常的教学常规管理,工作量之大可想而知。年轻赋予他们旺盛的精力,但是又让他们困扰于教学管理中人际关系的分寸拿捏,他们经常纠结的是在实施教学管理过程中如何与领导相处又如何与教师相处,他们发自内心地急切需要管理方法的培训、管理艺术的提升。几乎所有的教务主任都由衷感到工作多、责任重、压力大,这一不争事实在他评表中也清晰地体现出来:在“您认为贵校教务主任工作的最大困扰因素是什么”的选择中,81%的校长认为教务处负担过重,38.3%的教师也选择了此项。

(二)业务素质较好但是缺乏全面性,工作中还存在随意性。

表 2

一个儿童出生时间是 2006 年 9 月 1 日,他应在哪年入学?	百分比	一个学生要转学,需办理的手续应是	百分比
2011 年	0%	只要原学校开转出证明即可	1.1%
2012 年	29.2%	要接收学校先开接收证明,原学校才可开转出证明	95.4%
2013 年	70.8%	需原学校先开转出证明才能由接收学校开接收证明	3.4%

《中华人民共和国义务教育法》第二章第 11 条明确规定:“凡年满 6 岁的儿童,

其父母或者其他法定监护人应当送其入学接受并完成义务教育。”从数据看,被调查者都明确“6岁”这个要求, $2006+6=2012$,似乎选择这个答案是正确的。但判定一个孩子是否符合入学年龄,不仅要看他的出生年份,还要看他的出生月份,必须要在前一年的9月1日至次年的8月31日之间出生的孩子,才符合入学年龄的要求,因此有29.2%的被调查者选择“2012年”是错误的。选择2013年是正确的,说明在被调查的所有教务主任中,大多数小学教务主任对小学新生入学年龄要求是十分明确的。

转学问题,根据《江苏省义务教育阶段学校学籍管理规定(试行)》第十三条规定:监护人持户籍迁移证明(和监护人调动工作证明)到迁入地教育主管部门和转入学校办理同意接收证明(跨省转学除外);向转出学校提出书面转学申请,申请需附转入地同意接收证明、户籍迁移证明的复印件。学生持转学证明到转入学校办理转入手续。数据说明,被调查者中绝大多数对相关要求很明确,符合每个适龄儿童都能按照法律规定接受并完成义务教育的规定。还有极少数被调查者对转学手续的顺序不清楚,容易造成某些适龄儿童转出后无学校就读而成为流生的问题。

表 3

二年级学生每周应当上多少节课	百分比
25 节	1.1%
26 节	0%
28 节	96.6%
30 节	2.3%

表 4

综合实践活动课的开设以下说明正确的是	百分比
一二年级每周开设 4 节,三到六年级每周开设 3 节,七到九年级每周开设 2 节	6.4%
一二年级不开设,三到六年级每周开设 3 节,七到九年级每周开设 2 节	26.7%
一到六年级每周开设 3 节,七到九年级每周开设 2 节	18.3%
一二年级不开设,三到七九年级每周开设 3 节,八到九年级每周开设 2 节	48.6%

表 5

以下课程说明正确的是	百分比
一二年级每周开设 4 节体育与健康课	49.4%
六年级每周开设 3 节体育与健康课	33.7%
一二年级开设体育与健康课,三到六年级开设体育课	1.2%
小学开设的课程是体育课,中学开设的是体育与健康课	47%