
电子图书
信息技术的结晶
人类文明的载体
网络的基本资源

中小学教学小百科管理管

深化学校管理　提高办学效益

浙江省常山县东案初中　程金和　余舍章

四年前的常山县东案乡初中，是一所“教学环境差、学校生源差、教师配备差、教学设备差”的“四差”学校。学校的教学质量一直徘徊在低谷，每年升学考试成绩都处于全县乡镇初中的末尾，能够升入普通高中的学生也是凤毛麟角。

然而，就是这么一所“四差”学校，近四年来却取得了令人刮目相看的成绩：考取中专生 8 人，衢州二中 2 人，省级重点高中 20 人，普通高中 80 多人。各类竞赛也屡次夺魁：有两名学生作文竞争获得省一等奖；1 人获得全国奥林匹克英语竞赛二等奖；1 人获得全国数学竞赛三等奖；同时还有 5 人获得市级作文竞赛一等奖，另有 80 多人获得市、县各个级别的奖项。学校连续几年被县教委命名为“先进集体”、“教学质量优胜学校”。去年校长被评为衢州市新时期“好形象教师”，今年又被省教委授予“省第九届春蚕奖”。东案乡初中在短短四年时间里能够取得如此明显的办学效益，归结起来，主要有以下几个方面经验：

一、注重实际，深化管理

学校根据现有的办学条件，注重实际，以提高教学质量为办学宗旨，并使之成为学校全体教职员工共同奋斗的目标，为此，我们在深化学校管理上大做文章。

领导机制上大力推行“校长全面负责，支部保证监督，教师民主管理”的校长负责制，确立以校长为中心的指挥网络，确保学校管理工作的良性运转。学校建立了两个系统的组织。一是行政决策系统，包括校务会议、班主任会议；在校长领导下建立三处一室，即政教处、教务处、总务处、校长室；以校长为龙头，副校长为助手，建立各种专门性的领导小组，包括文理教研组、年级小组、兴趣科研小组，坚持以教学为中心，充分发挥各任课教师在教学中的主导作用。二是民主管理管理，建立并完善学校领导机构，凡是学校重大决策事宜，首先由校委领导筹议，再经广大教职工民主协商讨论，求同存异力争统一，最后颁布实施，做到言必信、行必果。学校领导班子也重视自身建设，形成“以身作则，团结协作”的良好风范。以校长为中心，共管齐抓统一指挥。

在深化科学管理的同时，学校制订了一系列规章制度和岗位职责。做到“人尽其才，物尽其用”。使全体教职工有章可循各司其职。在用人制度上，实行“能者上庸者下”的任职制度，各年级任课教师在一定范围内实行优化组合，优胜劣汰，以此促进全体教师的工作积极性。在奖金上，推行“奖勤罚懒，鼓励先进鞭策后进”的奖罚体制。期中期末对全体教师进行全面考核，教师考核按照教学业绩，分优秀、良好、称职三关，奖金上也予以适当的倾斜，使得奖惩制度能够优劣得所。每年的年级学科会考以及初三年级的升学

考试，学校要求总成绩和单科成绩都列入全县乡镇初中前 5 名，往前后进退一名，各加减 1 分，奖罚基金依次类推。这样使教学质量与奖罚制度直接接轨，从而真正体现出奖罚体系和竞争性、公平性。

政治思想上，学校做到使用培养相结合。吸收业务水平高、思想素质好的教师加入党组织，增强学校师资队伍的凝聚力和战斗力。

二、以德育人，转变校风

学校认真贯彻德、智、体全面发展的教育方针，根据以前校风颓靡的现象，确定德育工作为治校之本，力求以德育人。为此，学校专门成立了以副校长为核心的德育工作领导小组，校工会、团委组织密切配合，共同抓好德育工作。

学校逐步完善起学校、家庭、社会三位一体的德育工作体系。向每位学生颁发《学生德育手册》，定期召集学生进行政治思想教育，使“尊师、爱校、勤劳、守纪”的校训深入人心。同时强化德育思想，在日常工作中采取“四项竞赛”的办法，具体是“纪律、仪表、卫生、两操”。值周教师每天给各班打分，每周成绩优秀的班级获得流动红旗。这“四项竞赛”是推动学校德育工作的一个有效办法，几年来取得了明显的效果。

学生入学后建立档案制度，学校定期召开家长会、师生对话会，将学生平时在校表现和学习成绩及时反馈给家长，以增进学校和家长之间的交流，班主任经常家访了解情况，与家长一起扶持优生、转化差生。制订班级学生《每日行为规范》，每天规范升国旗唱国歌；清明节祭扫烈士墓；遇到重大纪念日，邀请乡政协、政法、老干部来校作政治报告，加强学校师生的爱国主义思想教育。学校团支部建立“学雷锋小组”，每周定期为乡敬老院的孤寡老人服务，上门洗衣、挑水、打扫房间，几年如一日从不间断。这样既能使学生专心认真地读书，又具有高尚的思想品德，因而彻底转变了校风，学校面貌焕然一新。

三、教研并举，自我“充电”

学校特别注重走教学和研究相结合的道路。为了达到教学和教研的双向提高，每个学期学校教务处都要制订落实切合实际的教研计划和课题。如《怎样才能全面提高学生的素质》、《如何向课堂 45 分钟要质量》，让每个教师在教学实践中摸索规律，总结出成功的经验，再运用于教学实践。学校还建立写作研讨小组，认真辅导学生写作，两年来学校已有多名学生获得省、市、县作文竞赛大奖。

学校坚持抓好年轻教师上岗后的继续教育培训，不断进行自我“充电”。几年来实行“两个坚持”：一是坚持以政治理论和业务知识的学习，提高政治素质和业务素质，星期一晚上的学习常抓不懈；二是坚持教师岗位考评制度，内容包括日常的备课、辅导和批改。同时一些教学实践经验丰富的教师帮带年青教师，通过结对帮带，年轻教师在教学中不断完善自己，政治素质和教学水平都有大幅度的提高。

为了使年青教师能取长补短，尽快脱颖而出，学校领导特别强调“听课是必要的，研讨才是主要的”。规定每个年青教师每学期举行公开课不少于两次，听课不少于十节，并要认真地记录、评审、总结。平时教研组也经常开展教学科研活动，钻研课堂教学艺术，向课堂45分钟要质量争效率。总结经验和教学心得，撰写教学研究论文，教学成果不断涌现。

四、因材施教 提高效益

我校追求整体效益，工作目标也紧紧围绕提高办学效益。根据我校生源少、基础差这一实际情况，制定了“初一弥补基础，初二稳步提高，初三拼出成效”的三步教学方针。初三时施行分流教学，即按照学生掌握知识的不同程度，根据学生的整体素质，将学生精心编排为提高班和普通班两类，针对这两类学生的各自特点，因人而宜，因材施教，不同层次的学生施以不同的教学方法。积极开展第二课堂教学，增设实用的技术理论实践课，培养广大农村学生的劳动技能。如：向学生传授柑桔栽培技术，食用菌养殖技术，家用电器维修技术等。在学校的柑桔基地，葡萄种植园里，让学生把理论知识和劳动实践相结合。这样既发挥学生的聪明才智，弥补升学率过低的缺憾，也能再塑学校形象，赢得学校办学的社会知名度，同时也能全方位地使广大学生在校汲取更多的实用知识，以便将来更好地为建设社会主义新农村服务。

分流教学因材施教，是我校实行教学改革一次大胆的尝试，它不但提高了学校的升学率，又培养了一大批农村实用人才。实践证明：它既能体现学校的办学方针，完善办学宗旨，实现办学目标，又能够防止为了片面追求升学率而忽视绝大多数素质较差学生的知识教学，从而极大地提高了学校办学的整体效益，这是我们学校为了提高学校效益闯出的一条新路子。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

健全制度 规范管理

安徽省国营龙亢农场中心小学 张志鲁 刘红南 鄢为顺

随着改革的深入，教育观念的更新，学校管理也随之改变。为实现党的教育目标，我校这几年着眼于科教兴国的大局，围绕“教育为经济建设、社会发展服务”和应试教育向素质教育转轨，以改革学校内部管理制度和分配制度为突破口，摸索出一条学校行政管理机制和教育管理的路子。

一、遵循党的教育思想，规范办学管理

〈一〉确立新时期育人目标。根据党的教育方针，从实际出发，确立培养“德育为首、五育并重”的社会主义事业接班人的育人目标。德育是教育的灵魂，我校从各方面制定了一系列制度，对德育工作进行规范管理，形成德育工作网络。首先，将德育工作渗透到学科教学中，制定《备授课量化考核细则》，将渗透德育工作做为评估教材处理的一条细则。通过每学年近七十节考核课、公开课的评估，力求教师就充分挖掘教材中思想教育因素；其次，加强对学生进行文明礼貌、行为规范的养成教育。根据《小学生守则》和《小学生行为规范》，从九大方面制定了《龙亢农村小学生日常行为规范八十条》，来规范学生的言行；再次，开展开好各种活动课，促进学生全面发展。课上确立主题，举行多种活动，围绕德育，一全面提高学生素质。为检查目标的实施效果，制定了《评估方案》，对学生进行评估。

这几年，我校每年都有学生被评为“涡淮好少年”、怀远县“优秀队员”、“优秀队干”、“三好学生”；6 篇学生作文分别发表在《中国写作报》和《百家作文指导增刊》上；有 9 名同学在县和系统举办的各类比赛中获奖。其中，张超越同学在全国读书活动中获奖，并去北京参加了表彰会。

〈二〉着眼体制改革，优化管理，以质量求效益，绩酬挂钩，打破平均分配制度，调动各方面积极性。首先，增设年级组，加强了校行政管理的中间环节，班级由年级组负责，学校直接管理到年级，把年级这一虚设多年的环节，变成既抓管理又抓教学的实体。根据实际教学效果，制定《年级组、班主任量化管理细则》，决定教师、班主任的聘任。其次，教学设施、设备也由学校统一配备，各年级组负责管理，教导处、总务处实行指导监督，建立了比较稳定的管理秩序。

为了调动教师的积极性，取消以前的平均分配制度，在津贴、奖金上体现出干多干少不一样的、干好干坏不一样的精神。在政治处指导下，引进企业管理经验，建立健全多项规章制度，确定了从领导到教师以及非教学人员岗位职责及绩效考核与奖罚。通过严格考核，对每个教职工每学期工作情况做出公正、合理的评定，与相应的福利、津贴和奖金相挂钩，敢于拉大差距，真正做到“按劳取酬、能者高酬”，形成了“奋进、奋斗、争光”的良好风气。

〈三〉加强校风建设。在全面分析、调查论证的基础上，根据“德育为

首，五育并重”的办学目标，提出“团结、勤奋、创新、健美”的校训。使之形成良好校风，形成良好的育人环境。校风即班风，班风即学风，校风的形成，在很大程度上取决于班集体的建设管理。我校根据实际提出了“爱字当头，严字把关，班干上下功夫，时间上做文章”的方针，要求班主任对学生首先要具备一颗爱心，动之以情，晓之以理，用爱心去感化他们，帮助他们，同时，班主任还要严格要求，爱中有严，严而有度，力争做到“严师出高徒”。每个班级都尽可能培养一个团结协作，积极工作的班委，发挥他们的能动性，成为班主任管理班级的得力助手。小学生年龄小，自觉性差，做为班主任要勤于说教，认真观察，了解学生的思想、学习状况，及时发现问题、解决问题，从而形成好的班风，以良好的班风带动积极向上的学风，在此基础上形成我校的校风。

〈四〉着手建立“三位一体”的管理体制。学校与家庭、社会紧密结合，实行“三位一体”教育，纳入量化考核。在加强学校和社会的联系方面，学校请出派出所、法庭的工作人员来校上法制课，增强学生法制意识，树立法制观念。通过家访和家长会，加强学校和家庭的联系，并且通过家长座谈会，选取一部分家长代表，成立了家长委员会，与学校保持经常性的联系。针对当前学生中存在的不良倾向，我校及时制定有效制度，以书信的形式印发了《给家长的一封信》、《献给家长一文》、家长委员会起草的《倡议书》，送给每个家庭，并在校广播站广播，取得了家庭、社会的支持，刹住了不良风气，消除了隐患，使学校无重大事故发生，无违法犯罪现象，无安全问题。

二、加强教师队伍建设，提高教师素质

〈一〉提高政治思想素质，加强师德修养。

我校结合实际，定期组织教师进行思想学习。结合时代课题，组织学习讨论孔繁森等人的先进事迹；组织观看丁蓉等先进教师的报告录像片；宣传爱生敬业的职业道德，弘扬教师的优良传统，以互相鼓励，共同提高师德修养。我校党支部一直重视教师的政治理论学习，坚持为党员、入党积极分子上党课，在教师中发展党员，激励他们奋发向上的精神。现我校教师中党员所占比例为 40%，形成党员挑大梁，身居教学第一线的好局面。目前，我校教师队伍稳定，思想政治不断提高，爱生敬业形成风气。

〈二〉提高专业素质，提高教育教学能力。

首先，鼓励学历进修。学历标志着教师的基本文化素质，现我校在岗教师 24 人，学历合格率为 100%，3 人正在进行我省在教师中开展的基本功培训。我校一直认为人才资源投资是值得的，几年来为培训教师共投入 2 万多元。

其次，我校还采取“请进来，走出去”的办法，提高教师的业务素质。一是尽可能在我校举办农垦系统的教育教学教改活动。1995 年初，成功地举办了安徽省农垦系统首届小学数学教学观摩会。二是尽可能派教师外出参加教改听课活动，了解信息，开阔视野，拓宽思路。

再次，培养骨干教师，一所好学校必须有一批好教师。学校的教学水平和教学特色，往往是由一批教学水平高，具有独特教学风格的骨干教师体现出来的。我校在全面提高教师素质的基础上，进一步培养一批骨干教师，以中、青年教师为主。现在，他们已挑大梁。在参加怀远县青年教师语文授课赛中，刘红南获优胜奖；在怀远县教坛“新星”赛中，汤跃获教学组三等奖。

最后，增强教研意识。在教学之余，我校坚持要求每位教师每学期写一篇以上的专题文章，在校内交流，并积极投稿。我校 9 位教师的教学论文在各级各类教研活动中得到交流，其中，4 篇获奖。教师素质提高了，学校的教学水平也就上了一个台阶。

三、加强设备利用，提高整体效益。

创造优良的育人环境，达到环境育人的目的。良好的文化氛围能陶冶学生的高尚情操。学校在巩固绿化、美化、净化成果的基础上，逐步改造现在的设施，使整个校园的外观装饰和内部布置的内容、格调、色彩等都能催人奋进。学校先后向“两基”工程投入近 10 万元，使各学科的教学设施、电教设备均达到国家规定标准。

在加强校园建设的基础上，我校尽可能提高各项设施设备的使用率，积极倡导全校师生围绕德育这一中心开展丰富多彩的课外活动：开办了红领巾广播站，组织了棋类、书法、摄影等兴趣小组，成立了校腰鼓队、军鼓队、足球队、篮球队，并由教师专门指导，严格考核。各类活动开展得红红火火，一批批具有特长的学生茁壮地成长起来。一批小作家、小书画家、优秀运动员脱颖而出，学生们在活动中发展了特长，增长了才干。

强化教学管理 努力提高教学质量

山东省东明教育委员会 程惠海
程惠文 郝勇军 李昌州

改革的春风，为东明县中学带来了生机。我们靠着一个献身教育事业的群体。精诚团结，大胆开拓，真抓实干，使学校出现了新局面。近年来，我们在强化教学管理，提高教学质量上，狠抓“高、严、实”，即高标准、高水平、严要求、严管理、抓实干、求落实。教学管理的依据是省教委1992年5月颁发的《山东省中小学教学常规》。我们认为，它既是教学质量得以提高的保证，又是教学改革的基石。如何结合我校实际，把《常规》落实到任课教师的每一份教案上、每一节课上、每一本学生作业上、每一次考试中……这是强化教学管理的基本任务。对此，我们进行了一系列探索，逐步形成了“一、三、六、四”的教学管理体制。

“一”即一个条例，（教师量化管理和奖惩条例）；“三”即三种课型模式（新授课、复习课、试卷评讲课）；“六”即六个坚持（坚持培养青年教师、教育理论学习、公开课开路立标、研究学情、指导学法、个别指导和竞赛培优、严格考试）；“四”即四个落实（落实课堂训练、作业、试卷批改评讲、知识点排查、自习辅导）。

一、一个条例的贯彻，调动了广大教师积极性。我们的“量化管理和奖惩条例”制订的依据是根据社会主义“多劳多得”的分配原则，基本思路是资金的分配向教师倾斜，在教师中向毕业班教师倾斜，以适应市场经济对教师教学管理的要求。

二、三种课型模式的确定，使课堂教学取得突破性进展。对于新授课、复习课和试卷评讲课三个主要课型及其课堂结构的基本框架，学校做出了明确规定，目的在于对课堂教学导向能有所借鉴和促进。

新授课要求：有明确的教学目标，围绕目标精心设计课堂程序，教师点拨、引导恰当科学，学生探索获取知识成为学习的主人；讲解精当，训练及时，当堂反馈矫正，确保学习达标。

复习课要求：以提高能力、知识落实为主攻，以熟练提取灵活运用为标准，以系列训练、专题训练、变式训练、定时训练与归纳评奖密切结合为手段，力争复习课质量有新突破。

试卷评讲课要求：纠错析因，明确答案，务求落实变式训练，同时做到以下归纳：归纳错误，以示警告；归纳要点，强化记忆；归纳规律，培养能力；归纳技巧，提高速度。

教导处在反复征求各科教师意见的基础上，制订的各学科授课、复习课、试卷评讲课评价量化表，从教学目标、教材处理、教学方法、教师基本功、教学效果等方面规定了详细条目，这样做的好处在于：能激励课堂设计向高层次追求，能给经验欠缺的教师插下路标，能使课堂评估得出数据，能使学

需要全本请访问 www.ertongbook.com

生真正打开思维的闸门。

三、六个“坚持”为教学质量奠定了基础

1．坚持把培养青年教师列入学校工作的重要议事日程。努力使青年教师尽快成长为业务骨干。每个暑假开学后都组织新分配来的教师学习教学常规，请中年教师介绍教学经验等，领导深入课堂听课，给予具体指导，帮助过好起步关，并要求他们每周听课一节以上。对青年教师我们还大胆使用，加大负荷，让他们有机会施展才能，得以锻炼提高，使其过好信任关。学科组安排研讨课，年级组安排公开课，尽量让青年教师执教，并在五年教龄以下的青年教师中举行教学基本功评比、“十佳”青年教师讲课评比，鼓励他们业务上过得硬，教学上练硬功。

2．坚持教育理论学习制度。尽管老师们工作繁忙，但我们清醒地认识到，工作再忙教育理论学习不能挤掉，教学改革要以新的教育理论为指导。每学期我们要求每位教师记下不少于三千字的学习笔记，其数量和质量是教师量化管理的一项重要内容。

3．坚持公开课开路立标。初三各学科每轮复习开始，要求教师集体研讨会商，确定最佳授课，然后安排公开课开路立标。初一、初二每学期初安排上学期联考成绩优异的教师执教公开课，互相启发，扬长避短，鼓励教师尽快形成高效的独具风格的教学方法。

4．坚持研究学情、指导学法，调动学生的学习主动性和积极性。学校要求课堂教学要努力寻找教法和学法、讲解与自学、知识与能力、兴趣与毅力的最佳结合点，努力使我校的教法和学法上新的台阶。

在教法上我们提出了较多学科可以借鉴的六环节程度化教学法，即“抛纲自学，解疑小结，训练落实，归纳技巧，变式活化，章节过关”。

在学法上，我们每学期各年级均安排教师指导学法的级会和学生介绍学习经验的班会，对初三毕业班，在第一遍、第二遍复习阶段都由教导处讲解、指导复习方法，第三遍复心，也就是模拟训练阶段，也由教导处指导学生应试前的总复习和心理素质训练问题。实践证明，这种学法指导，收效明显。

5．坚持个别指导和竞赛培优。平时注意从知识、智力、能力、心理素质、学习习惯上培养尖子学生，这项工作由各年级各学科的课外活动小组承担。毕业年级第一学期期中考试后，各班排出前三十名学生的成绩，教导处组织任课教师分析研究，狠抓尖子，猛促二十名至三十名之戒的学甥。对存有偏科现象的学生，任课教师分工负责，制订具体措施，个别帮促，经过一次大考后，要向教导处汇报帮促情况。每学年的第一学期我们都组织一次大型全能竞赛活动，非毕业班语、数、外三科，毕业班语、数、外、理化五科，每班参加三十人，对各科竞赛优胜者和优胜集体，学校给予隆重表彰。

6．坚持严格考试。考试除了获得信息反馈以外，还有利于促进学风、教风的改变。我们要求认真研究大纲，研究试题特点、知识点、卷面结构等。单元考试由备课组安排，期中、期末考试由教导处安排，实行四统一，即统

一试卷，统一分发和封卷，统一考试时间，统一阅卷和统分。严格考试纪律，杜绝作弊行为的发生。若有作弊者，除严肃处理学生本人外，还扣班内量管分。

四、四个“落实”，使教学质量稳步提高

1．课堂训练落实。在课堂训练上，我们狠抓能力训练，定时定时训练。每位教师都要精心设计课堂训练，通过训练，形成知识体系，达到必要的能力，使知识由记忆和初步运用达到熟练提高和融汇贯通。通过训练切实解决“听着明白，看着会做，但要真动笔，落到纸上，做起来就错”的毛病。

2．作业试卷批改和评讲落实。检查作业除了有次数、密度要求以外，还要求必须批改、评讲。只有批改才能提高评讲的针对性和实效性。根据不同学科批改或给评等级，或给评分，不然视为不合格。

3．每章节知识点排查落实。对于每章节的知识，从点到线，从线到面，形成网络。排查哪些通过训练已经落实，哪些还没有落实，做到章节过关。

4．自习辅导落实。在规定的自习时间，教师必须到班辅导，使学生及时解决疑难，不留后患。教导处加强检查，定期公布辅导情况。

以上是我校教学管理的点滴情况。在以后的工作中我们有信心，有决心，开拓创新，积极进取，立足实际，真抓实干，形成特色，为振兴教育做出应有的贡献。

学校实施目标管理摭谈

陕西安康铁路第一小学 栗炯

所谓学校实施目标管理，是指学校按照党的教育方针，根据《义务教育法》的要求，结合学校实际，制定出教育教学奋斗目标，并以各种措施为保证，使全体教职工为之努力奋斗的管理，这种管理是一种导向管理，激励管理，近年来，我校在这方面做了一些有益的尝试。

一、构建管理模式，制定奋斗目标

管理科学表明，成功的管理必然具有成熟的管理模式和鼓舞人心的奋斗目标。我校根据党的教育方针、《小学管理规程》和教育教学常规管理的要求，构建了“安康铁一小水平达标的教学常规管理模式”。它由“教育教学目标——管理职责——操作内容——评价内容”四个部分组成。每部分内容再细分，如教育教学目标，下分为教育目标和教学目标，而这些目标又细分为年度目标和学期目标。

管理目标是学校管理的核心，它是学校培养什么人的大问题。我校从实际出发，制定了学校的总体目标，即力争到2000年，学校的办学水平达到铁路局示范小学的标准。为了实现这个总目标，我们将其分解到每个学期的学校工作计划之中，再由教务、总务、各年级和少先队组织结合各自实际，定出切实可行的子目标。这样，目标成为航标，指引激励大家努力工作，创造辉煌。

二、健全管理制度，突出一个“严”字

俗话说：国有国法，家有家规，要实现管理目标，就必须建立一整套符合目标管理的规章制度。而这个制度是学校目标管理规范化、制度化的重要保证，也是学生全面发展，健康成长的重要保证。为此，我校健全了各项管理制度，分为教育、教学、总务后勤和财务等四个部分182条。

这些制度是通过采取自上而下征求意见，自下而上集中采纳，最后形成的方法制定出来的。目的是让大家明确自己是学校的主人，制定和执行学校的制度是自己的职责和光荣。

制度建立健全后，在执行时管理者一视同仁，严格执行，避免了工作出现混乱，而广大教职工也严格遵章行事，形成了良好的工作习惯。全校上下正朝着实现铁路局的达标目标而努力进取。

三、加强操作管理，突出“扎实”二字

操作管理是否扎实，直接关系到学校管理目标的能否实现，直接影响到党的教育方针的能否全面落实。我认为要扎扎实实地抓好四个方面的操作管理。

1．加强计划管理

学校计划可分为两类，即学校工作计划及教育教学计划。这些计划都必须围绕学校总体目标来制定。前者为实现总目标的外因，后者为实现总标的

内因主体，这二类计划确定之后，学校各职能部门、少先队组织、各年级组、教研组应结合各自实际，做出切实可行的安排，并逐步实施。使整体目标逐步落实。

2．加强信息管理

信息是学校领导进行决策，调控工作的主要依据，可着重抓好两个方面的工作。一是定期信息管理，如班级和年级月考核，单元和期中、期末学生水平检测，教研组长和年级组长汇报会；二是不定期信息管理，如学校行管人员所课、早读、卫生清扫、各类学科活动、教案等检查情况和家长、社会的反映等等。在这项管理工作中，我认为要抓住本质，做到具体情况具体分析，认真解决问题，大力表彰成绩。

3．加强质量管理

质量是立校之本，要切实提高教育教学质量。对此，可抓好三点。第一，从实际出发，对各科教学、班级管理按不同层次制定不同的标准，对教师的备课、上课、听课、评课、班级管理、少先队工作的质量都做出具体的规定，使每个人都明确自己工作的方向。第二，制定考核办法，即把备课、讲课和批改作业等环节一起抓，突出“ 讲课 ”这个课堂教学重点环节的检查评价，这个考核重在对教师教学过程中的问题进行面对面的评议，指出不足和改进方法。第三，抓好单元、期中和期末考试的质量分析。学科教师做好对单个学生进行分析，学校做好对各年级的分析，这种管理，旨在不断改进教学落后，调动教师努力提高业务水平和教学质量。

近年来，我校狠抓了这三点，教学质量跃居安康市和我分局各所学校前列。

4．加强基层单位管理

年级组、教研组是学校的重要组成部分，是落实执行学校教育教学工作的基层单位。加强基层单位管理，是实行目标管理的需要，是强化教师思想业务素质的需要。如果年级组、教研组工作不扎实，管理不得法，那么，学校的总体目标就是一句空话。

（1）将学校总体目标分解到年级组和教研组，使每位教师明确近期的奋斗目标，并围绕目标开展教育教学工作。学校给年级组所在班级达标率、三好学生率、家访率和体育达标率等方面下达指标，给教研组所在学科考试达标率、达标优秀率、合格率和教师练功比武获奖人次、教案检查次数、人均听评课量等方面下达指标。

（2）行政分工，包组到人，校长在全面负责的基础上，分工实行“ 三个一 ”，即校长、副校长各抓好一个学科，搞好指导；横向上，抓好一个同备头课组，落实计划；在点上，由教务室、教研室负责，抓好一个实验课题。行政分工，包组蹲点，对各组即指导又督促，增强了大家的责任感，促进了各项目标的逐步实现。

（3）培养好带头人

一个好的组长是基层班组管理成功的关键。首先，要将责任心强、有一定教育教学经验和善于管理的教师提拔到年级组和教研组的组长岗位上；其次，在理论学习、课堂操作中要对他们先进行培养；第三，通过组长工作研讨会、各类讲座、优先外出学习和校级行管人员包组指导等形式，对他们进行培训，使他们逐步到位，搞好工作。近年来，我校先后培养了各类尽职尽责的组长 17 名。

（4）强化教研，成立教研室

成立校级教学研究室，实施科研兴教。我校于 1993 年成立了教研室，任务是指导各教研组开展教研活动，落实学校的教改实验。近年来，他们主要落实了学校开展的“ 水平达标常规教学三级管理 ”的改革实验项目。他们通过讲座对实验教师先进行理论指导，通过示范课、研讨课进行实践评导引路；将先进典型在全校推广，将共性问题作为案例在全校进行分析探讨，提高认识，改进做法。近年来，他们举办讲座 15 次，帮助教研组上示范课、研究课 25 节，推广校级典型 4 个，有力地指导了各组实施“ 水平达标常规教学三级管理 ”的改革实验，推动了各组的教育教学研究向前发展。

狠抓操作管理，就是抓住了教育教学的全过程管理。操作管理稳步、扎实，学校的管理才能逐步实现。

四、加强成果评价，突出一个“ 导 ”字。

教职工在学校目标的导引下，辛勤耕耘，努力奋斗，硕果累累，对成果如何评价和管理呢？我认为既要从精神上鼓励，也要从物质上奖励，激励先进更先进，中游赶先进，后进学先进，在全校创设一种人人创优，个个争先的竞争氛围。近年来，我校先后制定了教师和学生不同的成果管理办法。它们有教学质量奖、参加赛教获奖，教育教学论文（经验）获奖或发表奖、班级管理月考核奖、年级组月工资效益奖和学生参加各类竞赛奖、优秀作文发表奖等等。我们把成果与效益挂起钩来，充分调动了教师的积极性。仅近三年，我校就有 36 名教师 52 次获得分局普教委的教学质量奖，有 3 名教师获铁路局赛教三等奖，有 15 名教师获分局赛教一、二等奖，有 7 名教师参加安康市赛教获一、二、三等奖。有 4 篇论文获国家极奖，有 8 篇论文在省级刊物发表或获奖，有 16 篇论文获地区级奖，有 12 篇论文获市级奖。加强成果评价，也激励引导了其他同志不断努力，不断奋进。

综上所述，学校实施目标管理，使管理者管有目标，教书者教有目标，学习者学有目标，教学管三位一体。各部门工作都以学校目标为准绳，通过“ 管到位 ”，促进“ 教落实 ”，实现“ 学见效 ”，使学校成为学生全面发展，健康成长的一流学校。

争一流 创名校——中小学校建设探索

四川宜宾横江镇中心学校 侯开军 汤启辉

家长希望子女进名校，学生希望自己读名校，时代更需要大批名校。争一流，创名校是人心所向，社会所趋，是学校发展之路。每所学校只有朝着这一目标不断奋斗和探索，学校才会有生机、活力，有生命。

争一流创名校可分两大因素：一是社会客观因素（包括社会、经济条件等），另一因素是学校内部自身建设因素（包括学校教育、学校管理），本文重点探索学校内部自身建设因素。

根据学校内部自身建设因素，争一流，创名校怎样“创”呢？路又应怎样“走”呢？总结名校成功之路大体为“三步走”。第一步是首先建成规范化学校；第二步是办成特色化学校；第三步是争一流，创名校。

（一）规范化学校：“规范”即约定俗成或明文规定的标准，是指学校教育、教学、学校管理诸方面符合明文规定的标准学校。

教育规范包括办学指导思想、教育目的、教育计划、教育组织规范等。

教学规范可分教师规范、学生规范两类。教师规范包括师德规范、教学规范等。例如师德规范可按《教师职业道德行为准则》规范教师的师德；教学规范可按教学常规“六认真”等规范教师的教学。学生规范可按《中小学日常行为规范》规范学生的品德；按《中小学生守则》等来规范学生的学习。

学校管理规范包括学校规划、组织、指导和控制的规范，也就是对人、财、物、时、空、事各方面的管理规范。例如四川剑阁县为推进全县村小规范化管理制定了《村小管理试行条例》，其中部分内容如下：

村小实行“分级办事、分级管理”的原则，村支部、村委会保障给村小提供符合普及义务教育标准的教育教学设备与设施。

村小的常规管理要做到七统一：统一实行中心校领导分片包村制；统一公、民办教师双向选择聘任制；统一制订并实行政治学习、请假、值周、住校、校产及经费管理等五种制度；统一教学“六认真”标准；统一教师工作考核标准；统一对教室布置的要求；统一建立“普九”资料档案要求。

综上所述，学校工作在教育、教学、学校管理诸方面都应按明文规定的标准行事，按标准规范学校一切工作，把学校首先建成规范化的学校，为下一步办成特色化学校奠定基础。

（二）特色化学校：特色化学校是指学校工作表现具有独特风格的学校。

天津市和平区教育局建设特色学校之路是：一，在工作指导思想上，突出以邓小平建设有中国特色的社会主义理论和党的教育方针为指导，从培养21世纪人才出发，从学校实际出发，落实到创造自身最优发展的思路上；二，在框架构建上，突出了整体性区域化特点。将学校特色建设的六个基本要素作为一个有机整体，在优化组合的基础上选好突破口，实行分步推进。六个要素包括：（1）思想建设，（2）队伍建设，（3）机制建设，（4）科研建

设，（6）人才建设；三，在具体操作方法上，把学校特色建设作为一个过程，注意把握发展的层次性，在水准上求特不求全。

四川省中江县实验小学成功之路是：“奋进、活泼、文明、健美”的育人目标，致力建设一支“敬业、爱业、严谨、创新”的教师队伍，达到“两园”（学生学习的乐园，风景优美的花园）“三高”（教育质量高水平，教师素质高水平，办学条件高水平）的总目标；在教学改革中，坚持以“创三特”的省实验课题为龙头（培养合格加特长的学生，锻炼有特点的骨干教师，办出规范加特色的学校），开展多系列多层次的改革实验，建立必修课、活动课、隐形课三大板块的新课程结构体系。该校办学独具特色，成绩突出，先后被评为省德育先进集体、省重点学校。

综上所述，建特色学校之路是各样根据本校实际情况，充分发挥自身优势，不断创新深化，展示自己独特风格的过程，为争一流，创名校奠定坚实基础。

（三）一流名校。争一流，创名校是指学校工作十分出色，在同行中起领先地位，享有极高声誉、名气的学校。它具有一流的设备、一流的师资、一流的管理、一流的质量，培育大批一流的人才。

名校可分地方名校、中华名校。

例如“作为蜀名校”的四川绵阳中学成功之路是：用一流的管理、一流的师资，整合出一流的质量。实行校长负责制、全员聘任制、校内结构工资制和全员考试制为核心的校内管理体制改革，建立起校内 28 个岗位职责和 21 个规章制度，覆盖全校管理内容及对象，把竞争机制引进了绵中。借鉴中外教研成果推出“六三一”育人整体教改方案，其基本内容是：正确处理六个关系，优化育人环境，进一步端正办学方向。绵阳中学应届生升学率连续几年居全市第一，在全国奥林匹克赛中高、初中物理、化学分别取得第一名和第二名，被国家教委、团中央评为“全国中心学实践教育先进学校”。

1993 年入选《中国地方名校》，1994 年被评为全国教改先进学校的云南昆明市武成小学成功之路是：遵循邓小平同志教育要三个面向的指示，以“改革、创新、发展、致美”为宗旨，开展教育教学改革实验。

1993 年被中央教育科学研究所命名为“中国名校”的四川成都盐道街小学成功之路是：“一身正气、为人师表是该校教职工的座右铭”，“团结、理解、求实、奉献”是校风建设奋斗的目标。学校各项管理制度引入竞争机制，进入科学有序的轨道。以素质教育为核心，大力实施省级软科学重点科研项目，在省内外处于领先地位。

争一流，创名校，“争”是靠努力去奋斗；“创”是靠辛勤劳动去开创。只有看准目标，选好走的路，以“两纲两法”（《教学大纲》、《中国教育改革和发展纲要》、《教师法》、《义务教育法》）为指南，遵循客观规律，加强学校内部自身建设，长期不懈地去奋斗拼搏，方能取得成功。

谈校长威信在教学管理中的影响力

山东省威海市城里中学 张锡锋 苑圣明

学校的专业职能是为社会培养一定质量的人才。因此，必须要有一个足以使师生员工信服的权威，享有较高威信的校长，才能使学校职能得以顺利行使。

随着中小学校长负责制的实行，中小学校长将拥有相当的人事权、财政权和学校各项工作的决策权、指挥权。校长对学校的领导和管理，是否有效和成功，并不完全取决于校长权力的大小，而在很大程度上取决于校长在教职工中是否享有威信，是否让教工信服，是否和教职员工形成了相互信赖的和谐关系。现代管理科学认为：权力并不等于威信，但权力的实施，则必须借助于威信。有威信的校长，让教职员工感到他可敬、可爱、可信，主动接受他的教导和影响，这样的校长才能顺利地以其自身的思想修养、作风、才华去激励教职工的自觉性、积极性，产生巨大的向心力，汇集成员的潜能，巩固彼此的团结，真正赢得人心，顺利地完成学校的教育和教学任务。

构成威信影响力的因素，主要有品质、才能、知识、情感等方面。

堪称师表的品质是威信的核心。古人云：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。校长要使教职员工心服口服，必须具有高尚道德品质，在各方面起表率作用。校长的高尚道德品质，首先表现在为教育事业献身的精神上，只有校长热爱教育，献身教育，对办好学校有高度的责任感，为办好学校任劳任怨，实干苦干，才能影响广大教职工也忠诚教育事业，敬业乐教；同时，校长要为人正直，廉洁奉公，不以权力自尊，平等公平地待人，不计较个人得失和恩怨，在困难和挫折面前敢于负责，不是逃避是非。这样的校长才受人尊敬、爱戴，令人满意、放心，这是提高校长威信的前提。

才能是威信影响力的关键性因素。

教职工都希望有一个有才能的校长，在智力、水平、能力上高人一等，治学有方。如果当校长的不学无术，以其昏昏，使人昭昭，就会使教职工失望，从而产生“形象危机”，那么就不可能在教职员工中产生威信，甚至影响行政权力的发挥。校长的才能应是多方面的，要有计划决策能力，即善于把具有普遍指导意义的教育思想包括党的教育方针，政策、决议、规定及教育理论与学校的实际结合起来，从学校实际出发，提出符合本校实际情况的办学治校的主张和意见，使学校办出特色；要有将计划付诸实施的组织指挥能力，善于科学地组织人才、物力、财力，使人尽其才，物尽其用，把学校工作不断推向新水平。其中善于用人很重要的方面，知人善任，用人之长，因事择人，尽量把每一个教职工都安排在适合他们自己知识、能力和专长的岗位上，发挥其优势，使之从中得到满足，不仅可以调动广大教职工的积极性，提高工作效率，而且有利于增强教职工对校长的信任感，密切校长与教职之间的关系，取得教职工的信赖，对提高校长的威信起着特殊的作用。

需要全本请访问 www.ertongbook.com