

新课程新方法新成果丛书

XIN KE CHENG XIN
FANG FA XIN CHENG GUO
CONG SHU

走素质教育之路

王晨◎著



中国文史出版社

走素质教育之路

王晨 著

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

走素质教育之路 / 王晨 著. —北京: 中国文史出版社,
2005. 1

(新课程·新方法·新成果教育科研丛书/王晨主编)

ISBN 7 - 5034 - 1596 - 7

I. 走… II. 王… III. 中小学— 素质教育 — 教学研究
IV. G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 130013 号

责任编辑: 李春华

封面设计: 陆 冰

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 100811 北京市太平桥大街 23 号

印 刷: 江苏省海门市海门镇印刷厂 邮编: 226100

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 850 × 1168 1 / 32

印 张: 6.75 字数: 16.8 万字

印 数: 1500 册

版 次: 2005 年 1 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

总 定 价: 180.00 元 (共十册)

文史版图书如有印、装错误, 工厂负责退换。

目 录

探 索 篇

充分发挥校长在常规管理中的作用	(3)
学校德育内在关系的理性思考	(12)
“暗示”在课堂教学中的运用	(20)
论教师的言语修养	(26)
试论教学机智	(36)
班会(课)简说	(44)
“说课”浅说	(59)
评课简论	(67)

实 践 篇

努力变“常规管理”为“管理常规” ——狠抓常规管理的一些做法与体会	(77)
全员、全程、全质，全方位实施素质教育	(83)
深化改革，突出重点，形成特色 ——加强学校德育工作的思考与实践	(100)

严肃对待，严密设计，严格实施

- 义务教育阶段德育整体改革试点工作的回顾与总结 (110)
- 积极探索美育规律，全面推进素质教育 (130)
- 狠抓课堂教学改革，努力深化素质教育 (138)
- 认清问题，找准措施，狠抓落实
 - 提高课堂教学效率的思考与做法 (142)
- 好读书，读好书，书好读
 - 我们是怎样组织学生开展读书活动的 (149)
- 以“反思理论”为依托，以“微格教学”为手段
 - 开展校本师资培训的思考与实践 (154)
- 开拓创新促效率，求真务实出成果
 - 计算机辅助教学的思考与实践 (159)

方 案 篇

- 《江苏省初中素质教育评价标准研究》开题报告 (167)
- “农村初中创新教育的实验与研究”实施方案 (180)
- 建好示范校，创造新辉煌
 - 实施“教育现代化”五年发展规划 (200)

探
索
篇

充分发挥校长在常规管理中的作用

常规管理是学校管理的基础管理，是稳定教育秩序、促进教育改革、优化教育氛围、提高教育质量的重要保证。近年来，许多人从不同角度、不同层面对强化常规管理进行了研究与实践，但对如何充分发挥校长在常规管理中的作用，鲜有论述。本文试就此作一粗浅的探讨。

一、思行结合：定好自己的职责

古今中外的无数事实表明：任何一个组织（大至国家，小到单位）的兴衰成败，“领导是关键”。学校管理实践也告诉人们，有什么样的校长，就有什么样的学校。如果一名校长在学校常规管理过程中，不能恰当地确定自己的岗位与职责，在学校日常工作中就可能出现越位和空位现象，就会形成不合理的人员分布状况，各项常规也就难于有效实施。因此，校长抓常规管理应注意的首要问题，就是要确定好自己的岗位与职责。

从角色规范看，在常规管理过程中，校长既是学校发展的决策人，又是实施计划的指挥员，还是目标达成的监管者。角色的多重性，决定了校长工作的前瞻性与示范性：眼界要宽，要高瞻广视看全局；眼光要远，要深谋远虑思未来；眼神要准，要审视度势抓关键。既要决策在先，又要身体力行；既要

勤于探索，又要勇于实践；既要大胆开拓，又要不断总结。

从管理流程看，校长是学校的最高行政负责人，因而要对常规管理工作全面负责，并通过常规决策（制定常规）、常规指导、常规监督与常规考核等方式去实现。就观念而言，校长的常规意识应该在学校其他成员之上，鉴戒唯先，周密制定各项常规；就行为而言，校长应在其他人员之前，率先垂范，模范执行各项常规。

从工作空间看，“行则须动，思则宜静”。一方面，学校的每一个角落，每一个工作岗位，都应该有校长的足迹。如果校长不经常深入到教育教学的各个环节去了解情况、倾听意见、研究问题、指导工作，就会闭目塞听，脱离群众，滋生惰性。另一方面，校长的办公室是学校工作的重要空间位置，它既是校长处理日常事务的常规地点，也是校长学习教育理论、吸收教育信息、开展教科研究、思考教改思路的主要场所。因此，校长不但应重视在办公室的作用，而且还要有比较固定的时间。因为校长本身的工作也必须体现出常规性。总之，校长或“动”或“静”的外在轨迹反映了其宜“行”须“思”的内在要求。

综上所述，“动”“静”制宜、“行”“思”结合是有效避免常规管理“匆匆忙忙走错路，辛辛苦苦一场空”，做到“不走错路，少走弯路”的重要保证。“行”而不“思”则罔；“思”而不“行”则殆。

二、先后得当：排好自己的时间

常规管理牵涉到学校工作的方方面面，纵横交错，头绪纷繁。校长要理清楚这纷繁复杂的头绪，处理好纵横交错的关系，就必须从学校工作的整体需要出发，科学地安排好自己的

时间。如果校长的工作都没有程序，整个学校的工作必然是一团糟，这样的学校根本无法搞好常规管理，更无法形成良好的教学秩序和教风学风。科学安排时间，必须掌握以下几点：

1、定期分析时间使用的情况

导致校长无效劳动的重要因素往往是不能有效地支配利用自己的时间。因此，校长要定期回顾和记录自己耗用时间的状况：自己的时间是怎么耗费的？在过去一段时间里，自己做了哪些工作？每件工作各占了多少时间？其中哪几件工作是重要的？哪几件工作是次要的？哪几件工作是可以省略或交给别人去办的？哪些工作是无效的？浪费了多少时间？原因何在？经过这样的分析和诊断，校长就会清楚地认识自己利用时间的效率，找出自己时间利用中的合理处和无效性，进而为有效地安排自己的时间提供依据。

2、合理安排各项工作的程序

合理安排自己的工作程序，除了要按年、学期、月作好宏观安排外，最主要的是要安排好每周、每日的工作计划。一周的工作，应当在上周末排定；一天的工作，要在前一天下班前或当天上班一开始就进行分类排列。对不同的工作，要按轻重缓急把事情分为：最重要或紧急的事情；次要的事情；普通的事情。对最重要或紧急的事情，要按照要求立即办；对次要的事情要统筹兼顾尽量办；对普通的事情则行有余力抽空办。这样，就会把有限的时间，用在处理最重要的工作上而，而不会耗费在大量的普通事务上。

3、努力提高处理事务的效率

一要专心致志。校长只有心力集中，全神贯注地处理每一件应处理的事，才能有效地利用每一个单位时间。心骛旁及，漫不经心，则很难提高单位时间的利用效率。

二要注意整合。校长遇事都要想一想：能不能取消它？如不能取消，能不能与别的工作合并？如不能合并，能不能用更简单的办法去处理？如果校长都能按这种思路处理问题，即遇过研究分析各项工作之间的关联性及其在学校整个工作中的重要程度，来优先处理重要而又联系广泛的工作，则无疑会提高时间的利用效率。

三要善于穿插。即在处理一般性事务时，校长要善于见缝插针、随机而行，尽量利用零碎的间隙时间来进行。

值得指出的是，常规管理中校长不仅要重视合理地安排自己的时间，而且还应该科学地安排学校中其他人员的时间。如果校长不能科学地安排学校内各类人员的工作时间，同样会造成学校工作的忙乱和无效。因此，校长在安排工作时要注意：第一，科学地制定各类时间表，如学期或阶段行政日历表等等；第二，各项工作任务的安排要有合理的时限；第三，与下属教职工谈话要选择合适的时机，把握恰当的时间；第四，对下属教职工的请示汇报和建议要及时处理；第五，发给下属的各种表格要简单明了，便于操作。要言之，校长的工作时间程序不仅决定了本人工作的有序性，而且在很大程度上决定着学校工作的有序性。因此，校长必须从学校常规管理工作的整体需要出发，根据轻重缓急，科学地安排好自己的工作时间。

三、活实相济：选好自己的方法

学校常规管理中，可以使用的方法是多种多样的，而且对于不同的学校、不同的校长、不同的学校教育发展阶段，方法也不尽相同。目前，在学校常规管理方法的选用上主要存在着两种倾向：

一种是偏重制度、规则、条例而忽视对人的内部动力的激

发。许多学校也制订了不少规章制度，建立并形成了一定体系。但在实践中，往往只注意运用各种制度、规则、条例去规范师生的行动，而忽视了因人的个性差异等内在因素带来的执行这些制度、规则、条例上的差异性，这种“理解的要执行，不理解也要执行”的做法不但给工作带来困难，而且也不易调动所有人的积极性，给教育教学工作带来了不良影响。

另一种是有制度、规则、条例，但并不认真执行，实行所谓的儒者之治。这样的管理尽管重视了人的因素，表面上看是活的，但它忽视了制度、规则、条例等的规范作用。在这种有章不循、有规不依的管理中必然会存在着许多与管理目标、管理要求相悖的行为，这在很大程度上影响了我们向管理要质量这个重要目标的实现。

以上两种倾向的存在，极大地阻碍着学校管理工作的提高和发展，因此，必须在实践中努力加以解决，力求做到既实又活。“实”就是制度要实，措施要实，一切工作均要落到实处，绝不能纸上一套，落实时又是一套；“活”就是要根据发展变化着的现实情况和常规管理总目标，不断加以协调、改进。因此，要做到“实”，我们必须注意，管理的目标要明确，管理的流程要完整。要求模糊、相互脱节都将影响到整体效果。要做到“活”，关键的一条，是必须注意充分调动师生的主观能动性。所确定的制度、规则、条例等管理目标，要力求最大限度地贴近实际的需要、符合师生的内在需求；要破除狭隘的教育观念，借助于各种可资利用的、有利于提高管理的水平的外力与经验；要通过准确的信息反馈，及时调整规章制度中不合理的成分，逐步完善管理体系，以达到全员管理、全程管理的要求。

概而言之，“实”、“活”作为学校管理工作的两个方面，既

有分别，又相互联系，两者构成了一个对立统一体。缺少“活”的“实”，显得呆板、机械，难以发挥人的主观能动作用；而没有“实”的“活”，无异于放任自流，一盘散沙。由此可见，实是基础，活是关键。我们提倡实而不死，活而不浮；既要于实中求活，又要于活中显实。从而使校长抓常规管理的方法，真正成为把学校常规要求转化为学校全体成员的自觉行动，进而凝结成办学效益的桥梁。

四、权威并重：用好自己的权力

所谓权力，是指一个人由其领导职务和职位带来的实施领导活动的一种起控制、强制作用的支配力量。虽然就学校常规对人的行为规范性而言，它本身就是校长某些权力的一种表现形式，但常规的实施，仍需要一定的权力来维持。在实施管理的过程中，有的校长大事小事都由他一人拍板；另一些校长则大事小事都不表态，这些都是不可取的。作为一校之长应做到握权有度，用权有道。

1、大胆揽权。权力是实现管理目标、组织管理过程中不可缺少的条件，权力对行政管理而言是不可缺少的，它同校长的职务、责任形成一体。因此校长对权力要有一种正确的态度，既不滥用权力，也不忌言权力，敢于集中，勇于拍板，指挥若定。

2、合理授权。合理授权，指领导者为了摆脱琐碎事务，发挥下属人员的才干而委派下属人共同承担一定的工作任务，并授予相应的权限。合理授权，既可以使校长摆脱众多的繁杂事务，而让主要精力从事更重要的工作，又可以调动和发挥下属人员的积极性，培养和锻炼他们的才干、能力，并促进他们的成长和发展。

3、有效用权。校长在行使权力时，一要合法，不能随便超越自己的权限，做到照章办事，依法管人；二要合理，运用权力时，不能以权压人，而要以理服人；三要合情，使用权力时要重视感情因素，以情动人。只有做到法、理、情三者的协调统一，才能使广大教职工感到权力的使用，从职权规定上讲是对的，从道理上看是通的，从感情上说是好的，从而愿意服从领导，接受指挥。

所谓威信，简而言之，就是威望和信誉。威信是校长多重素养和人格力量的集中体现，是校长主持学校工作，开展常规管理的重要基础。校长作为决策人，通常站在整体的角度，全盘运筹，作出决断，而师生员工以及学校内一些部门的领导由于工作性质或其他原因，往往站在局部或个人的立场上对校长的决策进行评判，常常会自觉不自觉地产生抵触、抵制情绪。但有威信的校长必然在师生员工及某些部门领导中产生“皮革马利翁”效应，使之积极配合，主动支持，扎实执行。这对于行政决策、常规管理的顺利实施十分重要。

当然，校长的威信是由多种因素构成的。它不是数学意义上的几个方面的简单相加，而是化学意义上的诸多因素的有机融合，亦即系统中的整体效应。第一，要有“一碗水端平”的领导观；第二，要有关心教职工疾苦的群众观；第三，要有吃苦在前，享受在后的苦乐观；第四，要有以身作则，为人师表的工作观；第五，要有领导者的民主决策观；第六，要有虚心好学，不断提高专业水平和领导能力的进取观。

要言之，一个不善用权的校长，必然会带来“有令不能行，有禁不能止”的局而；一个缺乏威信的校长，他的负面影响，必然是把人搞懒、把心搞散、把校搞垮。

五、主次分明：干好自己的事情

开展任何工作，如果层次不分、分工不明、职责不清，或者形同虚设，或者越俎代庖，久而久之，既会严重挫伤下级的积极性、主动性和责任性，以致把一切问题统统往上交，又会使领导天天忙于应付具体事务，失去指挥者的功能。学校常规管理也如此。校长是一所学校的最高行政负责人。学校的一切事情都与校长有关。如果一名校长，不该自己干的事干了许多，而该自己干的事又有许多未干或未干好，这就会造成校长职责不明确，功过难分辨，学校工作过程中就会缺乏调控机制，出现失衡状态。因此，学校常规管理要在集权与分权相结合的基础上实行分级管理。

在实行分级管理时，校长必须遵循以下三个原则：

1、校长要管校长的事。所谓“要管”是指该校领导办的事，校长要坚决承担起来及时处理。就常规管理而言，他的主要任务是制定、分解、推行和监管各类办学目标；划分各部门、各层次人员的职责，做到以需定岗、以岗定职、以职定责；制定并督促形成各项规章制度与工作规范；处理规范以外出现的问题与解决校内各同级之间不协调的问题。除此之外的具体工作，均应通过中层干部去完成。

2、校长只管校长的事。所谓“只管”是指不打乱管理层次，不打扰中层和基层干部的职责权限，使下级干部能主动地有权威地承担起学校大部分行政事务工作，及时处理其职责范围内应该处理的问题。如果中、基层干部不论事关大小都要向校长请示，甚至事事要校长出面，校长必将陷入事务性的汪洋大海而不能自拔。

3、校长善管校长的事。所谓“善管”，是指校长不但要有

清醒的领导意识，还要有高超的领导艺术，要做到胸中有底、手中有法：一要选准目标，集中精力解决“挈领而顿、百毛皆顺”的问题；二要选准时机，把好火候，恰到好处，水到渠成，从而真正把“想大事、谋大事、抓大事”落到实处。

一句话，实行分层管理，既是保证集体领导，又是各行其权，各司其职，各尽所能，各负其责的一项科学制度，同时也是提高领导效能和工作效率，以及管理效益的重要措施。有利于使校长从各种繁杂的事物中解脱出来，认认真真考虑、踏踏实实做好自己可以干而且应该干的工作。

总之，学校常规管理是一个多层次结构、多因素作用的系统工程，故需集思广益，通力协作，但校长居于常规管理的中心位置，因此充分发挥校长的决策作用、导向作用、组织作用、榜样作用、监管作用，是常规管理对校长的客观要求，也是校长强化常规管理的必然选择。

(本文原刊于1997年第5期《教育论坛》)

学校德育内在关系的理性思考

德育工作是一个多层次相互交织、多因素相互制约的有机网络。如何辩证地理解德育工作的位置、目标、内容、途径、方式，防止顾此失彼，舍本求末，是当前全面贯彻教育方针、切实加强德育工作、不断深化教育改革所面临的一个重要课题，必须在理论上进行探讨，在实践中加以理顺。

一、德育为首与教学为主

教学与德育的关系，即“授业解惑”与“传道”的关系。德育既规定着教学工作的方向，又必须贯穿于整个教学活动的始终，渗透在各学科的教学之中。一方面，坚持德育为首，更加有利于教学为主。正如邓小平同志所指出的“学生把坚定正确的政治方向放在第一位，这不仅不排斥学习科学文化，相反，政治觉悟越高，为革命学习科学文化就应该越加自觉，越加刻苦。”而且，德育的内容中有些是直接指向教学行为的。比如教育学生要有勤奋刻苦而不希冀侥幸的忠实态度，要有虚心谦逊而不骄傲自满的老实态度，要有循序渐进而不好高骛远的求实态度，能使他们在求得知识的同时养成良好的心理品质，进而以良好的心理品质促进学习任务的顺利乃至出色地完成。另一方面，坚持德育为首，也离不开教学为主。知识是学生发展智力、提高能力的基础，知识也是德育的基础。离开了