

现代教育研究书系（一）

反思互动 凝聚成功

——垂杨柳学区中层干部竞聘与培训

钟亚利 主编



沈阳出版社

 现代教育研究书系（一）

反思互动 凝聚成功

——垂杨柳学区中层干部竞聘与培训

钟亚利 主编

沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

反思互动,凝聚成功/钟亚利主编. —沈阳:沈阳出版社,
2006.7

(现代教育研究书系.第1辑)

ISBN 7 - 5441 - 3065 - 7

I. 反… II. 钟… III. 基础教育:素质教育 - 文集
IV. G632.0 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 074205 号

主 编：钟亚利

副主编：李景艳

编 委：姜荣敏 高素波 邱俊珍

杨 华 齐宝刚 尚玉杰

前 言

为了全面实施素质教育，办人民满意的教育，朝阳区教委、教委贯彻“人才强区”战略，将干部队伍作为第一资源，把干部培养、选拔、培训、考核、聘任、管理作为推动“一流教育”的基础性工作。但朝阳区是一个发展中的教育大区，中小学共有232所，校级以上干部就达到几百人，组织部门、干训部门重点做的是校级和校级后备干部的培训，针对广大的学校中层干部（如：副校长、教导主任、德育主任、总务主任等）的培养主要应该由基层完成，因此学区必须认真做好后备干部的储备工作，加强对中层干部的校本培训。

垂杨柳学区的干部管理工作主要体现以下要点：

第一，选拔。在学区范围根据需要定期公开选拔后备干部，适时推荐中层干部参加教委后备干部选拔，建立不同层次的人才库。

第二，锻炼。为后备干部创造学习锻炼的机会，让他们在中层管理岗位（教研组长、科研课题组长、学科带头人、党团组织、工会等）进行锻炼，培养管理意识、积累管理经验、形成管理思想。

第三，培养。借助学区管理平台，为后备干部提供展示的机会。例如，借教学管理基本功考核契机，进行干部的专项培训，让每一个考核板块成绩优秀者进行展示。学区开展的各种教育教学活动，让他们担任主持或主发言人；学区开展的课堂教学或论文评比，让他们担任评委。在工作过程中进行考验、进行锻炼，使他们在区域内有了一定的知名度，并在教师心中有了一定的威信。

第四，管理。在培养使用的同时，定期对后备干部进行考核。学区重点监控后备干部的群众基础、思想道德水平、学习工作态度、综合能力素质等。学校重点监控后备干部的履行职责情况、团队合作、敬业奉献精神等。

反思互动 凝聚成功

垂杨柳学区与管理实践相结合，进行中层干部的校本培训，取得了宝贵的成功经验。在2005年12月，我们结合中层干部两年一次的岗位竞聘，所进行的一系列活动，又是一次非常好的培训。

这次培训的主题是“反思互动、凝聚成功”。

首先在新一届中层干部竞聘工作开始之前，各校领导班子认真反思学校班子建设的优势与不足，找出今后努力的方向；反思学校各管理岗位设置的职能，研究怎样更加科学高效地设置岗位，明确岗位职责，完善岗位管理；反思学校各项管理工作的思路和方法，进一步明确目标定位，在具体的工作策略上取得共识。接着在集体反思的基础上，每一位中层干部撰写自己的答辩稿，反映出自己对岗位职责的认识，对履行职责的理解，对今后个人发展的追求，对某项具体工作的设计。在现场我们还将发生在学校管理中的真实案例作为集体反思的素材，探讨了学校管理的诸方面问题。最后每一位中层干部又围绕竞聘（培训）全过程，反思自己的收获和体会。

整个活动过程经历了一个学期，这期间有校长与中层干部的互动，有中层干部之间的互动，有学校之间的互动，每个参与者都是培训资源，大家共同切磋、提高。我们可以说这是一次“同伴互动”，每个人都在进行着“个人反思”，每个人又都扮演着“专家引领”。参与活动的中层干部都有不同的收获和提高，担任评委的校长们都有不同的展示和锻炼。通过这次活动促进了各校班子的和谐凝聚，加强了各校干部之间的沟通了解，提高了每一位干部的岗位意识、责任意识、学习意识、创新意识、合作意识。

我们把这个过程记录下来，供大家继续品读、回味、交流、碰撞。同时进一步思考如何加强干部队伍的有效建设，积极探索多样化、弹性化、个性化的中层干部培训方式，促进垂杨柳学区干部队伍的均衡发展，为“人才强区”战略的成功实施做出我们的贡献。

垂杨柳学区 钟亚利
2006年4月

目 录

前言 1

竞聘稿

立足本职 抓住重点 追求发展	3
抓实队伍建设 促进教师专业整体发展	11
以争创优质学科为例谈管理	16
树立“以人、以校为本”的理念,探究解决问题的途径	20
找准生长点,促学校发展	26
以案例研究为载体,加强教研活动的过程管理,推动课程改革实验	31
岗位职责情况分析报告	36
以质量监控为抓手,促进学校发展	41
诚实做人 踏实做事	48
开展有效教研活动,促教师在实践中成长	52
以开展校本教研为突破口,深化常规管理,促教师专业发展	60
准确定位 重点突破	65
求实做人 求思学习 求质工作 求本管理	71
苦练内功 夯实基础 提升老师专业素质	76
研究学科质量监控,促进教师专业素养提升	80
通过学科队伍建设 促学科质量提升	85
主动构建 保证制度 服务老师	90
找准定位,扎实开展工作	95
加强队伍建设,为学校发展注力	102
旧于身后 新于脚下 反思之后 心生顿悟	107

立足校情 做好教学工作	111
以制度文体建设为载体 促学校和谐发展	115
增强服务意识 提高管理水平 与学校共同成长	121
科学管理 率先垂范 共同发展	126
教务工作的规范与创新	132
“三格培养”,促教师专业发展	137
务本求实,做好教学管理	144
做好教师专业指导,促进教师专业成长	149
做好本职工作就是最好的承诺	153
在“三加”的深化中凝聚德育工作的合力	157
开展有效研究 促进共同发展	165
以特色教育为主线,开展学校德育工作	169
在沟通、交流中开展德育,增强德育实效性	176
构建和谐环境 提高全员育德水平 促进学生良好行为习惯的养成	181
以礼仪教育为切入点 以教师示范促学生规范	186
德育管理力求抓“魂、点、线”	192
实施“三格”培训,增强学校德育实效	196
加强学校德育工作 提高学生道德素质	202

案例分析

角色	209
孰轻孰重	211
暗渡陈仓	213
变化	214
反目	217
委屈	219
如此繁忙	221
如何端平一碗水	223
随声附和	225
做了副校长以后	226

推诿	228
墙里开花墙外香	231
谁有功	233
转学风波	235
春风、地雷	236
合班	239
收费问题	240
告状	242
风衣	245
两难	246
活动反思	
浅谈学校中层干部的作用	253
要做清醒的人	255
在反思中收获 在反思中成长	257
答辩使我认识自己	260
做个明白的教学领导	262
找准定位 博采众长 做好工作	265
对做优秀中层干部的再认识	267
找准位置,不断提高管理能力	269
岗位聘任反思	271
融入角色 发挥作用	275
我“看”教学管理	279
参加中层干部答辩会有感	282
培训是载体 提升是发展	283
取长补短 完善自我	285
讲求敬业 讲求静气 讲求调研 提升管理实效	287
实践、反思、使自身成长	290
转变观念 加强学习 提升自我 服务教师	291
竞聘让我重新审视自己	293
“竞聘”引发的思考	296

参加垂杨柳学区干部聘任活动有感	299
在反思中成长	301
冬的蓄积 春的希望	303
学有所获	306
夯实教学基本功 与教师共成长	308
干部成长 = 经验 + 反思	311
在答辩中成长	314
在反思中提升	317
树立服务理念,做好中层管理	320
提高认识 完善自我	325
将“学习”进行到底	328
参加学区中层干部培训的收获与反思	331
明确职责 找准定位 理清思路 力争实效	333
明确职责 找准定位 提升自我 努力工作	336
学习 交流 提高	338
反思互动 凝聚成功	340
一次促我成长的答辩	342
认清形势 找准差距 提高能力	345
提高素质 做好工作 促进发展	347

附录

垂杨柳学区中层干部聘任方案	350
---------------------	-----



竞聘稿

立足本职 抓住重点 追求发展

和平小学 涂桂庆

2005年9月因工作需要，本人由垂杨柳中心小学调任和平小学副校长，分管教学、科研工作。经过两个多月的学习、实践与思考，对于新的工作岗位有了初步的了解。值此中层干部岗位竞聘的良好时机，进一步梳理了工作思路，明确了今后努力的方向，力争成功竞聘副校长岗位，为和平小学的发展做出贡献。

一、明确职责，准确定位

由一名一线教师走上管理岗位，职责、角色都发生了巨大的变化，为了尽快适应新的工作岗位，合格地担负起应尽的职责，首先需要明确职责，准确定位。

如何做好副职领导？根据自己的学习和思考，我认为副职领导的核心职责就是协助，这种协助是一种全面的协助，即“心的协助”、“义的协助”、“理的协助”和“事的协助”。

“心的协助”就是由共同事业联系起来的在志同道合意义上的协助。这要求副职和正职在工作配合上形成趋于一致的价值观，相互之间达成高度认同。首先，副职的协助应体现为在工作中和正职之间高度的互信。副职要善于协助正职围绕共同的工作目标和使命去努力，形成“上下想的是一件事、忙的是一个活”的氛围。第二，副职要学会以客观、通达、立体、多维的视角去理解正职。正职负责全面工作，看问题、做决策的立场和角度难免和副职有所差异，副职要多做换位思考，从不同的角度和立场来理解正职。第三，优秀的副职对正职的协助，很多时候不是靠口头表达实现的，更多的是通过默契的配合来完成。

“理的协助”，这里所说的“理”，可以理解为党性之理、政策之理、法律之理等。每个人对事物对问题的观察、分析、判断不同，可能得出的“理”也不一样。正因为这种“理”的差异性，副职在协助正职决策时，应该尽“我”所观、尽“我”所想、尽“我”所看、尽“我”所悟，说出自己的“理”和“论”，让正职有所参考。“理的协助”是“心的协助”的映照，一个副职要做到“理的协助”，要发乎真心、出乎真情。一个副职要做到“理的协助”，要敢于在讨论问题时发表自己的见解，切不可言不由衷、左顾右盼，有态度而不说“理”。

“义的协助”，“义”是副职和正职共同追求的人格形象，这是他们共同坚持的道德标准。副职首先要事事、处处、时时维护正职的形象，尤其是人格形象。面对一些工作中的误解，副职要主动做好解释工作，不可回避或者听之任之。其次，副职还应表现在工作中敢于碰硬，要坚持正确原则，不怕得罪人。第三，副职还要有肯于、乐于将工作上的成就和荣誉多归于正职的胸怀和气量。有了这样的认识和境界，遇到问题就不会让“小心眼”在肚子里翻滚。第四，“义的协助”还包括宽待正职。正职在处理事情的时候，难免也会有情绪激动、处理过火的情况，可能会在不经意间对副职造成某种伤害。这种情况下，副职要有较强的消化能力，善于化解这些小矛盾。如果靠自己解决不了，可以主动和正职进行沟通，做到互相理解。

“事的协助”就是副职要做正职的一名好干将。“事的协助”是副职对正职忠实的协助，也是综合体现前面三个“协助”的协助。正职更多的是负责宏观和发展层面上的思考，而副职则是负责执行层面上的推动。所以对一名优秀的副职来说，就要以“事”为先，围绕着正职和班子提出的工作任务，在自己负责的范围内创造性地开展工作，主要表现在如下几个方面：

第一，在工作上，要力求工作出色，有特点、有创新，把整个工作产生的积极作用作为自己追求的目标。副职干部要避免两个不当的想法，一是过于谨慎，放不开手脚；二是急于求成，做事莽撞。第二，副职要“干”字当头，勇于承担责任，尤其是在工作中遇到了麻烦，就更要拿得出耐力，使得出功夫，迎难而上。第三，一个优秀的副职

要善于多方沟通。不仅要善于和正职多沟通，还要善于和其他副职多沟通、配合和协作。如果我们善于沟通，就能营造一个气氛融洽顺畅的工作氛围，便于开展工作、解决问题。第四，一个优秀的副职要多干事，更要多汇报。汇报是一个通报情况的过程。为了正职更好地掌握全局情况，总体进行协调指挥，副职要及时汇报工作中的动态进展，决不能“关起门”来，划一个圈圈，追求“我”说了算。

二、抓住重点，推动工作

和平小学现有学生 592 人，共 24 个教学班。教职工 49 人，教师中有市级学科带头人 1 名，市级骨干教师 3 名，学区级骨干教师 11 名，骨干教师占全体教师的 30%。另有 9 名教师为区中心组成员，占全体教师的 18%。经过全体师生的共同努力，2005 年成功地获得了“朝阳区小学素质教育示范校”的称号。基于以上情况，我们计划在今后的两年中，把“以争创科任优质学科为契机，深化教师专业发展”作为我们教学工作的突破点；把“以夯实学生基础为抓手，施行有效质量监控”作为我们教学、科研工作的重点。

教学工作突破点：“以争创科任优质学科为契机，深化教师专业发展。”

科任教研组争创优质学科的工作，计划在 2005 年 9 月至 2006 年 6 月完成，全过程分为九个阶段，根据各阶段不同的工作重点采取相应的措施，力求顺利完成争创的工作。

1. 策划阶段

邀请有关专家商讨争创优质学科的工作方案，制定争创工作计划。

2. 诊断阶段

邀请教研室科任学科教研员来我校普听科任课。在这次活动中要求教师要认真听取教研员的指导意见，并做详细记录；明确目前自己在教学工作方面的优点和不足；重点是针对目前教学中存在的主要问题提出切实可行的改进措施。

3. 改进阶段

教师在课堂教学活动中实践自己的改进措施，校领导通过普听课了解情况。

4. 考核阶段

由校基本功考核小组进行说课、做课、专项等基本功考核。50%以上的学科教师基本功平均成绩为优良。

5. 反思阶段

教师在寒假期间对于前一阶段工作进行反思小结，根据普听课和基本功考核的情况，更精确地明确自己的优势和存在的问题，提出改进措施，进一步明确发展目标。

6. 提高阶段

根据普听课和基本功考核的情况，选拔出能够担任A级课的教师，进行精心准备，然后邀请教研员认定，力争A级课达到80%~90%。

7. 再诊断阶段

再次邀请教研室科任学科教研员来我校重点指导非A级课教师的教学工作，在这次活动中要求教师要认真听取教研员的指导意见。

8. 完善阶段

- (1) 教师加强学科专项基本功训练，准备基本功展示的项目
- (2) 学校领导普听非A级课教师的课，帮助各位教师尽可能向高一等级努力

9. 认定阶段

- (1) 学区评审小组到校听课、抽测学生
- (2) 召开认定会

展示重点课，展示基本功，专家点评，校领导汇报争创优质学科的工作情况，学区评审小组宣布认定结果。

我们预期在以上工作中尝试一些引导教师专业发展的措施，使得教师从基本功到课改理念、从理论学习到教学实践、从教学实践到教学反思等不同方面找到一些方法和途径，进而推广到全校各学科教师的工作中去，促使我校教学工作的整体水平提升。

教学、科研工作重点：“以夯实学生基础为抓手，实行有效质量监控。”

教师专业的发展，会给学生学习质量的提升奠定坚实的基础。这种专业发展体现在课堂中就是要实行有效的质量监控，夯实学生的基

础。因此，我们的教学工作重点就围绕以上两点确定和实施，计划按以下步骤进行。

1. 前测

组织骨干教师制定“双基”水平测试问卷，测试学生水平。

2. 制定方案

根据水平测试的数据分析结果，结合学生实际，制定学科质量监控方案。

3. 试行方案

依据质量监控方案的要素，着重培养、训练学生的“双基”，全面实施与体现三维目标。

4. 后测

利用“双基”水平测试问卷，再次测试学生水平，对比分析前后测试的数据结果。

5. 修改方案

根据对比分析结果说明的问题与优点，修改质量监控方案。

6. 施行方案

依据质量监控方案的要素，及时调控教学行为，有效地保证学生的学习质量。

7. 推广方案

将比较成熟的质量监控方案在各学科中推广，让各学科教师参考，结合本学科的特点和学生的实际制定和实施自己学科的质量监控方案。

我们预期通过比较科学的运作程序，组织教师边研究、边实践，经过反复揣摩，制定出一套有效的质量监控体系，从而确实有效地保证学生学习质量的稳步提升。

三、不放本行，发展专业

反思参加此次竞聘的自信与实力，应追寻到多年来在一线的打拼与积淀。因此，我觉得为了使自己在新的岗位上有一个扎实的基础，能够及时跟上教改形势的发展，必须做到不放本行，发展专业。未来几年中，结合朝阳教委“名师工程”的工作部署，将实施以下个人发展计划。