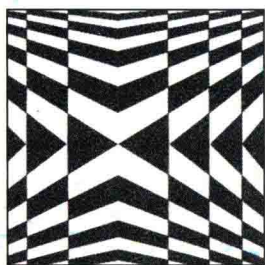


XD

现代中小学校长专业发展丛书



校长怎样管教学

——中小学校长管理实务

宋文君 黄宁生 主编

XIAOZHANG
ZENYANG
GUAN JIAOXUE

ZHONGXIAOXUE

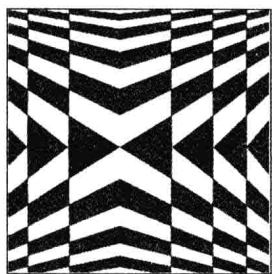
XIAOZHANG
GUANLI
SHIWU



NORTHEAST NORMAL UNIVERSITY PRESS
东北师范大学出版社
WWW.NENUP.COM

XD

现代中小学校长专业发展丛书



校长怎样管教学

——中小学校长管理实务

XIAOZHANG ZENYANG GUAN JIAOXUE
ZHONGXIAOXUE XIAOZHANG GUANLI SHIWU

宋文君 黄宁生 主编

东北师范大学出版社
长春

图书在版编目 (CIP) 数据

校长怎样管教学：中小学校长管理实务/宋文君，黄宁生主编. —长春：东北师范大学出版社，2015.4
ISBN 978 - 7 - 5681 - 0702 - 0

I. ①校… II. ①宋… ②黄… III. ①中小学—校长—学校管理—研究 IV. G637.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 061381 号

责任编辑：吴东范 封面设计：张 然
责任校对：王 杰 责任印制：刘兆辉

东北师范大学出版社出版发行
长春净月经济开发区金宝街 118 号 (邮政编码：130117)

电话：0431—85687213

网址：<http://www.nenup.com>

东北师范大学出版社激光照排中心制版

吉林省吉育印业有限公司印装

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

幅面尺寸：169 mm×239 mm 印张：16.5 字数：350 千

定价：42.00 元

前 言

教学管理是学校管理的重心。

教学管理是一个宏观的概念，其实它是由一件件具体工作组成的。在学校教学这部每日运转的庞大机器中，一件工作的实施如同一个部件的运转，只有每一件工作都做好，这部机器才运转得最平稳最有效。

一所学校如果拥有优良的教学管理，它就能按照国家的教育方针、政策的要求，遵循教育教学规律，调动多方力量，激发广大教师的积极性，有条不紊地施行教育教学，为广大学生的健康发展提供有效的指导和帮助。作为学校教学的管理者，做好教学管理工作是一种责任，也是一种事业追求。他不但要有崇高的教育理想，有执着追求的办学精神，还需要拥有正确的教学管理理念，懂得教学管理的规律，了解教学管理的内容与方法，掌握教学管理的艺术。

2013年4月起，南京晓庄学院与重庆市渝中区教师进修学院联合举办两地中小学校长培训合作项目“小学校长教学管理专题高级研修班”。该项目为期两年，旨在组织江苏及重庆两地的知名高校专家及研究人员、学校管理一线的名优小学校长，以及两地在小学教育和小学管理改革方面有突出建树的小学名校作为优质培训资源，为参加学习的两地校长专业发展搭建研修和交流的平台，帮助他们拓宽教育视野，更新管理理念，提高教学管理能力，同时也促进苏渝两地小学教育的交流与携手共进。在本项目的课程中，安排有“小学校长教学管理的创新发展”课题研究。在南京晓庄学院与重庆市渝中区教师进修学院专家的指导下，学员采用合作研究，分工写作的方式完成一部成果，即《校长怎样管教学——中小学校长管理实务》。

本书的写作过程是江苏和重庆两地小学校长合作开展研究的过程，其中不乏两地校长的教育思想、管理理念的碰撞，两地小学教学管理经验的交流，也催生了参与写作的校长们教学管理的创新思维。

该书从分管教学校长的角度出发，围绕中小学教学管理，阐述教学管理中的一些重要工作的意义，梳理这些工作的主要内容，分析内在规律，探讨工作策略，介绍工作思路及组织实施方法以及一些效果明显的创新做法。全书按照教学管理工作的不同阶段或环节分别论述，共分十六章。每章又分为若干小节，各小节既有工作内容及工作方法的论述，也有来自教学管理实践的案例介绍与分析。

在写作过程中，我们要求作者们牢牢把握本书主题“校长怎样管教学”，针对中小学教学管理的管理者这样的读者群，从“校长管教学”的视角出发审视和讨论问题。我们强调本书的特点是“实务”，所以对该做什么和怎样去做进行详细阐述，突出操作性强的特点，便于读者读后去改进教学管理实践。

如今，中小学校长都出自于优秀的一线教师。对于初到校长岗位的大多数人来说，如何抓好教学管理是一个崭新课题。本书可以帮助教学管理的新手加快了解小学教学管理的内容、特点与规律，快捷地了解 and 掌握规划和实施教学管理的方法，为顺利地开展工作铺平道路。

沈成林

2014年11月

目 录

1 第一章 制定和实施学校教学工作计划

第一节 怎样制定教学工作计划 / 1

第二节 怎样实施教学工作计划 / 7

12 第二章 科学安排教师教学工作

第一节 怎样了解教师的个性与专长 / 12

第二节 怎样妥善安排教师岗位 / 18

第三节 怎样科学编制课表 / 22

第四节 怎样处理调课、代课 / 28

35 第三章 指导开展教研组活动

第一节 怎样建立教研组 / 35

第二节 怎样制订教研计划 / 40

第三节 怎样推动教研工作 / 47

第四节 怎样评价教研工作 / 53

59 第四章 制定和落实教学常规

第一节 怎样制定教学常规 / 59

第二节 怎样落实教学常规 / 63

66 第五章 组织开展校本研修

第一节 怎样组织教师学习 / 66

第二节 怎样开展校本研修 / 70

第三节 校长怎样听课、评课 / 75

82 第六章 组织开展教学检查

第一节 怎样检查课堂教学 / 82

第二节 怎样检查学业状况 / 87

94 第七章 学生的课外辅助活动

第一节 怎样抓好课程辅助活动 / 94

第二节 怎样抓好学困生转化工作 / 100

105 第八章 毕业年级教学管理工作

第一节 怎样组织毕业班教学 / 105

第二节 怎样指导毕业班学生 / 110

117 第九章 发挥电教仪器设备、图书的作用

第一节 怎样用好电教仪器设备 / 117

第二节 怎样维护和保管电教仪器设备 / 122

第三节 怎样搞好图书管理 / 126

132 第十章 检查、评价教导处工作

第一节 了解和评价教导处工作 / 132

第二节 做好教学资料归档 / 136

143 第十一章 组织开展教育科学研究

第一节 增强教师的教科研意识 / 143

第二节 指导教师开展教科研工作 / 148

第三节 总结、推广教科研成果 / 154

159 第十二章 促进教师专业发展

第一节 建立教师培养的规划和机制 / 159

第二节 创新教师培养的途径和方法 / 164

第三节 丰富教师培养的内容和形式 / 167

172 第十三章 教师的评价与激励

第一节 教师教学过程的考核与评价 / 172

第二节 教师教学绩效的考核与评价 / 188

第三节 教师专业发展状况的考核与评价 / 195

202 第十四章 学生的评价与激励

第一节 怎样指导教师做好学生评价 / 202

第二节 怎样指导教师调动学生积极性 / 207

第三节 怎样引导家长对学生进行正确评价 / 211

217 第十五章 教学校长的管理艺术

第一节 教学校长管理教导处的艺术 / 217

第二节 教学校长管理教研组的艺术 / 222

第三节 教学校长管理教师的艺术 / 226

230 第十六章 教学管理的改革创新

第一节 教学管理的改革创新类型摘要 / 230

第二节 教学管理的创新实践 / 236

第三节 现代教育技术在教学管理中的应用 / 244

参考文献 / 249

后 记 / 253

第一章 制定和实施学校教学工作计划

学校的教学工作计划是由教导处负责制定和实施的。教导处是学校的教学管理机构，一方面主管教师的教学目标、任务、进度及计划，另一方面处理学生的学习目标、要求、计划及考试等教与学各方面的事务，由学校分管教学的校长直接领导。教导处在提高学校教学质量方面起着关键作用，所以校长应该充分发挥教导处的职能作用，保证学校教学工作正常有序开展，使管理工作进一步走向制度化、规范化、程序化。同时，校长指导教导处工作时，应实行科学决策，明确工作职责，改进工作作风，提高办事效率，保证工作质量。

教导处工作任务涵盖面广，分为教育、教学、学籍管理等多方面，本章将围绕教学管理工作，重点阐述教导处制定教学工作计划的意义、内容、实施方法、注意事项以及校长对这项工作的指导与管理方法等。

第一节 怎样制定教学工作计划

【制定教学工作计划的意义】

教学是立校之本，是学校的生命之源，是教师的生存之基。因此，学校要以提高教学质量为中心，规范制度，细化管理。严格执行课程计划，切实推进教学工作，落实评价考核，深化校本教研，提升教师素质，促进办学水平始终处于同类学校前列。学校的发展离不开教学的进步，制定教学工作计划是学校赋予教导处的常规工作，分管校长要把对教学工作的计划、实施、评价赋权于教导处，督促教导处完成教学管理各项工作任务，使学校教学工作计划起到切实推动学生发展、教师发展、学校发展的作用。

1. 保证教学工作有序进行

学校的教学工作包含的内容非常多，而且对时间的要求也非常高，是一个复杂的系统，是需要全校教职员工和全校学生共同合作来完成的集体活动。只有预先作好细致周密的计划，才能在学期当中协调好各种资源，有条不紊、按部就班地运行。

2. 保证学校的教学质量

学校教学计划应遵循一定科学规律，按照学校工作总体要求来制定。在制定时必须考虑学生的生理、心理特点，考虑科学规律和学习规律，也包括考虑学校的教师资源、设施资源等诸多因素。好的教学工作计划能为学校按照健康的运行轨道展开教学工作打下基础，为学校实现良好的教学质量提供保障。

3. 为开展教学管理评价提供依据

在平常工作中，校长可以对照教学工作计划对教导处的工作进行监控和指导。在对全校教学工作进行总结评估时，教学工作计划是评价的依据之一。根据教学计划，校长可以检查教导处是否按时、按规定执行了各项教学工作，是否按照预设完成了既定目标，进而对学校教学工作作进一步调整和改进。

【主要工作】

1. 明确教学工作指导思想

指导思想是教学计划的核心，是指学校行政部门为实现预期的目标，在一定时期内管理工作的指导思想或必须把握的基本原则。

教学工作计划的指导思想，是把上级的指示精神、新的教学思想与本学校的实际情况相结合，做好上级精神和学校实际工作的协调统一。如学校教导处制定的教导工作指导思想：以区进修学校教研工作精神为指导，以“新课程标准”为理论依据，严格制定教学工作计划，同时抓好教师队伍建设，减轻学生课业负担，深入学校开展“卓越课堂”研究，提高教学质量，实现人人发展的目标。上述指导思想既把区级教研精神和学校工作相结合，又体现学校的教学思想以及对师生的要求和达到的目标，并要求通过制定教学工作计划，以课堂教学为纽带，处理好提高教学质量与减轻学生课业负担的关系。同时，我们应该注意，制定指导思想，要结合学校实际工作，把握工作要点。

2. 找准学校教学工作重点

教学工作重点是指学校在一个学期或一个学年内重点完成的教学任务，是这一阶段将要解决或完成的主要工作。提出学期（或学年）教学工作重点时，首先要依据上级相关文件的精神，对学校教学工作进行统筹安排，把重点工作放在首要位置上。如某学校把推广使用校本教材作为某学期工作重点之一。

3. 思考促进教学工作的措施

工作措施是完成计划达到目标的手段、方法和途径，是落实计划的基本保障。从校长的角度来看，促进教学工作的措施包括如下五个方面：

(1) 落实教育法规，思考常规管理措施

在制定教学工作计划时，必须遵守国家的各项规定，严格执行国家课程计划，严格按课表开课；努力减轻学生的学业负担，并注重教学常规管理，保证正常的教学秩序。

(2) 关注教与学的研究，思考提高教学质量的举措

教学质量影响学校的发展，是学校工作的重点。第一，校长应当要求教导处组织教师学习研究新课程标准，教务工作者更要从各年级的角度明确各年级的教学目标，做到管理方向明确，教学安排切合实际。第二，要求教导处加强对课堂的管理，保证课堂有质量。第三，利用论坛、教研、学术沙龙等形式加强教师的交流，合理安排研究课、示范课或观摩课。第四，组织好教师的集体备课与独立备课，重视指导教师实施教学任务前（如另外一个班级）的第二次备课。第五，要求各个年级形成良好的集体教研氛围，促进教学质量的提高。

(3) 有计划地安排教师进修培训，提高教师专业水平

首先，每学年可安排开展青年教师的教学基本功展示，促进教师学科教学知识与技能的展示与交流。其次，推荐学校优秀教师开展教育系统内的研究课和示范课交流、评比。第三，鼓励开展新老教师“师徒传帮带”活动，促进新手教师快速树立职业认同感和归属感。第四，组织与学区内和学区外的各级各类学校开展联合教研活动，让教师资源、教学经验、教学反思在“教研共同体”中不断优化，促进教师个人专业成长。第五，为优秀教师提供外出培训学习机会，或邀请教育教学专家来校对教师进行教学理论培训，提升教师的教学理论素养。

(4) 提倡课题研究，考虑促进教师成长措施

鼓励教师积极参与课题研究，并对参与课题的教师给予一定的物质奖励。同时提倡结合教学中遇到的问题开展小课题研究。

(5) 考虑兴趣选修课的安排，促进学生全面发展

校长应要求教导处制定兴趣选修课教学方案，并监督兴趣选修课的实施。需要指出的是，校长应该弱化对兴趣选修课教学效果的评价，因为兴趣选修课本身就是自主性的、非强制的、个性化的，我们应该鼓励教师参与兴趣选修课教学方案的制定，并把这一工作作为教导处教学工作计划的一部分。学校实施兴趣选修课教学应体现灵活性、多样性、活动性，方式方法多种多样。如借助学校图书馆，向学生提供优秀书籍，并利用阅读课，让学生大量阅读有益的课外书籍；开展音乐沙龙、英语沙龙活动，给在这些方面有天赋的学生提供展示平台；开展各学科兴趣活动，增长才智，开拓眼界；举办每学期学校特色运动会以及节日的庆祝活动等等。

兴趣选修课的教学是对课堂教学的补充，既丰富了学生的课外生活，又有益于身心健康，在制定教学工作计划时应充分考虑兴趣选修课教学的实施，不能流于形式。

4. 梳理每月（每周）具体教学内容安排

每月（每周）的工作安排，是教学计划的具体呈现，也是落实计划的重要依据。时间序列的具体的工作计划便于行政管理人员了解工作的进程。

【主要方法】

1. 了解上级部门的工作要求及学校整体工作计划

在制定教学工作计划时首先要关注教育发展形势，了解上级教育部门对学校教育的主要工作要求；其次应该梳理学校本期整体工作；然后把上级部门的要求与学校具体工作相结合，制定出切实可行的教学计划。

2. 总结反思学校已有教学工作成绩

校长应深入各个学科教研组，和大家一起总结教学管理方面已有成绩，并对教学工作开展情况有针对性地进行反思，找出此前教学工作计划的不足，思考改进措施，为制定新学期（学年）的教学工作计划提供帮助。

3. 整体把握全学期（或学年）、每月、每周的教学工作内容和要求

把学校教学工作中的具体内容（如常规管理、教学质量监控、校本研修、课题实验、教师培训、家长会、各类教育实践活动等等）以及责任人、时间要求一一写明，明确表述具体工作安排和预期实现的教学工作目标。

4. 借鉴其他行业的管理知识，创新教学管理方法

教学管理工作是一个庞大而繁琐的工程。在制定教学工作计划时我们应当借鉴其他行业的管理知识，使教学工作便于管理，便于评价，从其他行业领域寻求创新管理方法的启示，促进学校教学管理的品质提升。

【注意事项】

1. 要有明确的指导思想

指导思想是制定教学工作计划的核心内容，我们要以国家的政策法规和规章制度为依据，立足学校发展实际，结合上级部门的要求，制定务实的、明确的指导思想。

2. 制定的教学工作措施应具有可操作性、易评价性

教学工作措施是执行学校教学工作的有力保障，对学校工作有推动作用。工作措施应便于操作，并便于校行政部门对这一阶段工作进行评价。

3. 语言表述要简炼

教学工作计划的语言要准确，清晰明了。教学工作计划的第一部分应把本学年将要做的工作依据时间序列大致写清楚；第二部分应对每项工作具体表述，明确要做的工作任务是什么，目标是什么；第三部分应就各具体任务的责任人或责任单位作出规定，以保证工作的具体落实。每一部分要做到突出重点，语言精练。

4. 体现对教学工作的指导性和时效性

在制定教学工作计划时，要以管理理论为依据，用科学理论来指导实践，这

样的计划才具有指导意义；同时还应该依据本校学期（学年）工作的总体目标和任务来制定教学工作计划，体现时效性。

【案例】

×××小学教导处教学工作计划

一、指导思想

本学期的教导处工作以打造具有学科特色的“卓越课堂”为重点，以减负增效为突破口，狠抓一个“实”字，牢固树立课程意识、特色意识、质量意识，全面提高提升教育教学质量，促进学生的全面发展，推动学校持续发展。

二、主要目标

1. 规范教育教学常规管理，减轻学生负担，提高教学质量。
2. 聚焦“卓越课堂”教学研究，构建具有学科特色的“卓越课堂”。
3. 深化质量监控措施，形成有校本特色的质量监控体系。

三、主要工作措施

1. 以五个“落实”规范教育教学常规管理，减轻学生负担，提高教学质量

规范办学、减负提质是教导处常规管理的重点，也是提高教学质量的前提，教导处将对常规教学的全过程及时检查、督促、指导、调控和评价，做好五个“落实”。

（1）落实管理制度

良好的管理体制是顺利实施课程改革，提高教学质量的重要保证。开学初教导处将带领全体教研组长学习“教学六认真”及学校教学管理常规制度，做到有章可循，以规办事，明确教研组岗位职责，有效开展各项工作。

（2）落实备课管理

规范开学、期中、期末三次教案的检查，加强随堂课教案的督查，落实二次备课，杜绝不备课入课堂现象，及时反馈备课情况，让每位教师树立“向四十分钟要质量”的思想。

（3）落实课堂教学管理

强化课堂教学常规，通过多种形式落实教学常规管理：加强教学常规巡查，规范上课、下课、课堂教学行为等基本常规；加强推门课的力度，用“卓越课堂”的评价标准指导日常的课堂教学，落实课堂常规；学科组间开展以关注课堂为重点的校本研究，教师间互相听课，取长补短，相互学习，共同进步。

（4）落实教研活动

教导处认真组织指导教研活动，指导教研组围绕“卓越课堂”，采用以研究教材、研究课标、研究学生为重点的集体备课方式，建立研讨制度。教研组长组织好每一次教研活动：明确分工，轮流主讲，智慧生成，资源共享，共同受益。在集体备课的基础上教研组开展三人团队的教学研究活动，形成有质量的研究课。

（5）落实作业监督

作业负担的监控是本期减负提质工作的重点，教导处将对各年段学生的作业进行全方位的监控，开学初各教研组规定作业的量和学生作业时间，期中对各年级作业进行抽查，期末对复习计划做统一的落实，切实减少学生作业量，控制作业时间，以减轻学生负担。

2. 聚焦“卓越课堂”教学研究，构建具有学科特色的“卓越课堂”

在全校教师对“卓越课堂”理念、原则和关键要素有了较为全面的认识，对“卓越课堂”

建设有一定的实践体会的基础上，本学年将聚焦“卓越课堂”教学研究，构建具有学科特色的“卓越课堂”。

步骤一：深入学习“卓越课堂”评价标准（第一、二周）

“卓越课堂”评价标准，是对“卓越课堂”理念的具体化操作，是指导教师在课堂上落实“卓越课堂”理念的标准，因此在开学初，各教研组组织学习“卓越课堂”评价标准。

(1) 学习“卓越课堂”评价标准的内容，对照“卓越课堂”理念，明确每一条评价标准对应的原则及操作细则，做到人人明确，人人会操作。

(2) 学习“卓越课堂”评价标准的内容，对照学科课程标准，明确每一条评价标准在本学科中具有的特质及操作时呈现出的学科特性，将评价标准内化在学科课程标准中。

步骤二：学科特色“卓越课堂”示范课（第三周至第六周）

在认真学习评价标准的基础上，全校每一个学科，结合评价标准中学科特色的体现，打造学科特色“卓越课堂”示范课进行展示，观课教师运用评价标准进行说课和评课，验证教研组对评价标准的学习，将评价标准落实在课堂上。

步骤三：三人团队实践活动（第七周至第十四周）

三人团队在学科示范课的基础上，突出学科特色，进行教学实践活动，分学段、课型确立具有学科特色“卓越课堂”研究的重点，研究“卓越课堂”的操作策略和方法，进行及时梳理和总结，为学科特色的提炼做好资料的收集。

步骤四：教育研讨会课堂展示（第十一周）

在教师深入学习、认真实践的基础上，学校推荐教师参加各级教育论坛，展示“卓越课堂”的研究成果，接受专家的指导，深化“卓越课堂”建设的探索。

3. 实施质量监控，形成校本特色的质量监控体系

质量是学校生命线，是一所学校赖以生存和发展的基础，也是检验课堂教学改革工作是否落到实处的标志之一。教导处将采取随堂检测、作业检测、活动检测、检测课监测、试验检测等多种检测方式对质量实施常态监控。

本期，教导处对质量的监控分为两个层面：

(1) 对语文、数学、外语等考试学科教学质量评价，坚持“重平时”“看三率”的原则，即评价注重教师平时的教学效果、学生平时的学业负担情况；开展以提高效率为重点的教学常规管理。继续开展针对性的随堂听课与反馈工作，关注学生发展。

(2) 对音乐、体育、美术、科学、信息等考查学科，则结合学科实际，开展作业检测、活动检测、检测课监测、试验检测等检测方式，结合教师课堂教学情况记载表，全面检测教学质量。

同时，全体教师也积极参与到质量监控中，在学科质量监控中相互学习，取长补短，以质量监控促进自我课堂教学质量的提高。

教导处还将组织好学生座谈会等多渠道监控质量的方式，形成学校、教师、学生三位一体的有校本特色的质量监控体系。

【分析】

从上述案例我们可以看出校长在落实课堂教学、构建学科“卓越课堂”、监控校本特色教学质量、促进教师专业发展等方面发挥的作用。

1. 监控教学常规工作，赋予各学科教务管理人员更多的自主教学管理权。校长在明确学

校学期教学工作重点、目标和具体要求之后，教学工作计划的实施者主要是各学科教务管理人员，校长在管理教学常规工作时主要是对教学全过程进行检查、督促、指导、调控和评价。如，案例中的五个“落实”主要是教导处对教师教学任务的考评，校长并不参与考查每个教师“五个落实”过程，但校长参与“五落实”制度的制定过程，并从教学管理、备课、课堂教学、教研活动、作业等多方面协调教导处管理与教师实施之间的关系。

2. 管理校本教研活动（如本案例中的“卓越课堂”教学研究），有序促进校本特色课程的建设。与教学常规管理的监控作用不同，校长直接参与校本特色课程建设和实施，教导处认真贯彻校长意图，对校本特色课程建设的理念、原则、模式等进行深入宣传，并从课程开发、课程实施、课程评价等方面按照学校相关要求有序开展组织和管理工作的。

3. 指导教导处对考试学科和考查学科进行阶段性教学质量评估。教学评价是管理教学工作必不可少的环节，它的目的是检查和促进教与学。在案例中，校长并不直接参与各学科的质量监控，而是听取（如访谈、座谈会）师生的自评，并结合观察内容采用描述性分析的方式来对每一阶段的教学工作进行后期监控。校长的宏观管理与教导处的具体管理相结合，对教学质量监控做到有的放矢，形成校长统筹指导、教导处直接监控、师生广泛参与的多元化教学质量监控体系。

对考试学科和考查学科分别制定质量监控措施。对考试学科（如语文、数学、英语）的质量监控侧重平时教学效果、整体教学效率，对考查学科（如音乐、体育、美术、科学、信息）的质量监控侧重进行多元化的检测，如课堂记录检测、抽查检测、活动检测等。同时，对考试和考查学科进行随堂检测，关注教师每一节课的教学质量。案例中的“教学质量监控”按照评估方式划分成了两个方面的监控举措，这有利于各学科教师按照学科特色进行教学并接受教导处切实有效的质量监控。

4. 在教学工作计划内容的各个方面关注教师的专业发展。校长在制定学校教学计划时应该考虑教师的专业成长，并体现在计划内容的各个方面，这有助于帮助新手教师、骨干教师、优秀教师等处在不同发展层级的教师不断拓展专业化水平，分享专业成长经验。在案例中，教学常规管理计划中有关注“落实教研活动”，“卓越课堂”教学研究计划中有“教育研讨会课堂展示”的活动，教学质量监控计划中有“全体教师积极参与、相互学习、取长补短”等关注教师专业发展的话语的阐述。

第二节 怎样实施教学工作计划

【实施教学工作计划的意义】

“实施”，也可称之为“组织”或“执行”，实施教学工作计划就是校长组织各部门及教师落实计划的过程。“实施”是教学管理过程的重要环节，比计划、总结等工作过程更长，工作量更大，校长及教师们投入的精力更多。教学工作计划在实施之前只是对工作的一种设想和打算，“实施”使打算变为行动，使设想变为现实。要想达到学校教学工作目标，毫无疑问，主要通过“实施”这个环节来完成。

【主要工作】

1. 分解目标，落实责任

教学学校的工作，从某种意义上来说，就是领导教师执行教学计划，将学校教学工作计划进一步细化、分解落实到各个部门、各个年级，落实到各个时段，按照教学工作计划开展各项教育教学活动。在学校教学工作计划的指导下，校长要督促教导处、教研组进一步完善教学常规管理，立足课堂教学，倡导多元，勇于创新，追求特色，深入开展教研活动，注重教师队伍建设，不断提高教学质量，全面提升学生素质。

2. 组织实施，加强指导

实施教学工作计划，仅有教学校长、教导主任等少数人埋头苦干、身先士卒是不够的。作为校长，更为重要的是对学校教学工作的组织、指导、协调、检查。有效组织，是对学校的教学工作统筹安排，使人尽其才，物尽其用。在实施计划的过程中，校长要做好教师的指导工作，明确工作思路，及早发现问题，采取各种措施进行调控，避免或减少失误。在执行阶段，部门与部门之间、人与人之间难免会有矛盾冲突，这时就需要校长加强协调，处理好各种关系，使部门之间相互配合，使教师之间合作共进。

3. 及时评价，重视激励

教师的工作积极性和主动性在执行教学计划过程中起决定作用。校长要善于利用评价和激励的手段，督促后进，弘扬先进，进而激发教师的工作热情，增强教师的主人翁意识，增强其责任感。

【主要方法】

1. 落实常规要求，提高管理实效

学校要在上级教育部门的要求下制定出各类教学规范要求和细则，用制度来规范教师的教学行为，让制度来统领学校教学工作。校长则要加强教学各环节的管理与检查力度，尤其加大备课、上课、辅导、质量检测等工作的检查监督力度，采取临时抽查和集中检查相结合的办法，使教学工作计划得到执行，保障学校教学工作有序开展。

(1) 严格执行国家课程计划，开齐开足规定的各学科课程，教师授课严格按课程计划和教学进度计划执行。这方面主要通过随堂听课、校内调研来检查、督促。

(2) 实施课堂随机调研制度，校长、教导主任、教研组长深入课堂听课，及时记录和反馈情况，帮助教师纠正教学中的不足，促进教师认真备课、上课、改作业，督促学生养成良好的学习习惯，提高课堂教学的实效。

(3) 完善教学绩效考核细则，以教师履行法律法规规定的职责及完成学校规定的岗位职责和工作任务实绩，全面考核教师的德、能、勤、绩。制定备课、上课、作业、辅导等教学活动规范细则，规范教学流程，将重心放在对教师教学工