

孙秀芝 著

S
S I K A O Y U J I A N X I N G —
Z H O N G X U E J I A O Y U
G U A N L I G O N G Z U O C H U T A N

思考与践行

——中学教育管理工作初探



时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

思考与践行

——中学教育管理工作初探

孙秀芝 著



时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

思考与践行:中学教育管理工作初探/孙秀芝著. —合肥:安徽科学技术出版社,2013.5

ISBN 978-7-5337-5968-1

I. ①思… II. ①孙… III. ①中学-教学管理-文集
IV. ①G637.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 054450 号

思考与践行——中学教育管理工作初探

孙秀芝 著

出版人:黄和平 选题策划:刘三珊 责任编辑:刘三珊
责任校对:刘莉 责任印制:廖小青 封面设计:朱婧
出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽科学技术出版社 <http://www.ahstp.net>
合肥市政务文化新区翡翠路1118号出版传媒广场
邮编:230071 电话:(0551)63533330
印制:合肥创新印务有限公司 电话:(0551)64456946
(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂商联系调换)

开本:787×1092 1/32 印张:3.25 字数:70千
版次:2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5337-5968-1

定价:10.00元

版权所有,侵权必究

作者简介

孙秀芝,女,中学高级教师。现任合肥市第五十中学南区党支部书记、副校长(主持工作),并任安徽省中小学外语专业委员会理事、合肥市中小学外语专业委员会



理事、合肥市蜀山区中小学外语专业委员会副会长。先后荣获“全国优秀教师”“全国中小学优秀班主任”“首届全国中小学外语教师名师”“首届全国中小学外语教师教学能手”“安徽省特级教师”“安徽省模范教师”“合肥市优秀教师”“蜀山区首届专业技术拔尖人才”“蜀山区优秀教师”“蜀山区优秀教育工作者”“蜀山区英语学科带头人”等称号。被安徽省教育厅聘为“特级教师赴皖北教育教学讲师团”成员。从2008年至今被合肥学院聘为英语教师继续教育主讲教师。发表论文十余篇。主持一项省级教科研课题,参与一项国家级课题。

前 言

我时常想：建设一所理想的学校需要一支业务精湛、品德高尚并具有优秀人格魅力的教师队伍，因为只有人格才能影响人格，只有心灵才能塑造心灵。

教育是崇高的事业，教师是“人类灵魂的工程师”。我作为教育园地的耕耘者，深感教育事业之伟大，深知教育劳动之艰辛。教师劳动的对象是学生，这种特殊劳动的執行者理应具有人类最美好的品德，应该是高尚的人。“学高为师，身正为范”。教师的一言一行、一举一动时时处处都潜移默化地影响着学生，成为学生行为最直接的示范，教师起着以身立教的作用。

现代教育理念最核心的部分是人本，把教育和人的幸福联系起来。因此，管理者应让教师乐于工作、享受工作。工作是人实现自我的一种方式。管理者要用幸福的观念来引领教师改变自己的生存追求，要创造条件改变教师的生存状态，帮助教师在实现自我的价值，享受工作的幸福。

管理大师邓肯说：“管理无原理。”因为，管理是一个人文色彩超过机械色彩、艺术成分大于科学成分的实践活动，必须因地制宜、因时而变。学校管理更是如此，作为学校管理者既要学他人管理之经，又要悟自己管理之道。本书是一本写“自己”的书。在这里，我没有以“某某理论”自诩，只是用一颗诚挚的心写作，用鲜活真实的案例说理，让读者在阅读中思考，

在思考中比较,在比较中发现,在发现中领悟……也许本书的语言谈不上优美,但平实轻松。如果能给读者心有灵犀一点通的启发,那我将感到莫大的欣慰。

A handwritten signature in black ink, reading '孙秀芝' (Sun Xuezhong). The characters are written in a fluid, cursive style.

2013 年 2 月

目 录

一、躬行实践	1
合肥五十中南区校长孙秀芝访谈:怀揣理想建设 我的理想学校	1
打造“三课二推一转化”工程 促进学校和谐发展	8
高品位建设 特色化发展.....	12
实施绩效工资的思考.....	15
参加校长高级研修班的收获和体会.....	20
选准突破点 做好学困生转化工作.....	24
铁树也有开花时.....	28
二、洋溢真情.....	31
班主任工作中的疑惑.....	31
如何提高班主任工作的幸福指数.....	35
力争当一名阳光型的班主任.....	51
转化学困生必须坚持的原则.....	60
辛勤耕耘着 幸福快乐着.....	64
三、感受课改.....	72
新课标下的教师、教材和教学	72
学中研 研中教 教中学	76
校本教研中存在的问题及其对策.....	82

四、对话交流.....	93
夯实基础 提高能力	
——写给九年级同学的备考建议.....	93
怎样完成从小学到中学的过渡	
——写给七年级新生.....	95

一、躬行实践

合肥五十中南区校长孙秀芝访谈： 怀揣理想建设我的理想学校

2011年9月4日下午3时，记者如约来到美丽的合肥五十中南区采访。当天虽然是周末，校园内仍然是人声鼎沸，孩子们在解放军陆军军官学院的教官指导下进行着队列汇报表演。当听到孙秀芝校长宣读获得表演一等奖的班级时，快乐的呼喊声爆发，孩子们尖叫着，庆祝着自己的胜利，享受着踏入初中校园后的人生喜悦和集体荣誉。

孙秀芝校长送别教官，接受采访时，满满的笑容在她的脸上绽放。早就听说，孙秀芝校长是一个乐观爱笑的人。在她的眼中，全世界的人和事都是和善的，生活中充满着欢声笑语和无穷的乐趣。

对于学校的定位，孙秀芝说：“我心目中的理想学校是学生这样的学校里能够感受到真正的快乐和幸福。学生对这样的学校心驰神往，渴望在这样的学校里学习和生活；老师在这样的学校里工作是幸福的，心情是愉快的，心灵是舒展的。”沿着这个话题，记者的采访就此开始，并延续了一个下午的心情舒畅与心灵碰撞的采访历程。

五十中的精神内涵

合肥市第五十中学现有一校四区，即肥西路的东区、贵池

路的西区、东流路的南区和翡翠路的新区。

五十中南区位于政务文化新区美丽的天鹅湖东岸。2009年6月,为实现教育均衡,满足政务区广大人民对优质教育的需求,蜀山区区委、区政府及政务区决定撤并原文博中学,成立五十中南区。当年7月,总校冯晓远校长从东、西校区选派了一批业务骨干和资深教师充实到南区的主要管理岗位和教学岗位。

南区成立伊始,冯晓远校长经过深思熟虑,最终选择了东区领导班子的骨干成员孙秀芝——英语特级教师、全国优秀教师、全国中小学优秀班主任、安徽省模范教师来主持南区工作。

孙秀芝认为,自己是一个走在校长路上的人。当初,是领导的信任和关怀让她挑起了这个重担。冯晓远校长鼓励她说:“你是全国优秀班主任,能把班级管理好,就能把学校管理好。”

那么,如何当好一名校长呢?校长既是管理者也是领导者。孙秀芝认为校长更像商人,用心经营才能成功。在她眼中,校长主要分为两种类型:事业型校长和专家型校长。她向往知识渊博,有着人格魅力和管理技巧的专家型校长,并一直朝此方向努力。

从东区来到南区,如何尽快地让原来的师生凝心聚力,尽快融入五十中的品牌,孙秀芝校长总结提炼出五十中精神的内涵:“爱岗敬业,无私奉献,顾全大局,服务至上。”并以此精神鼓舞全体教师。

“五十中的老师都能做到爱岗敬业。”孙秀芝解读说,“老师不论在哪个地方,不论带哪个班,到了爱岗敬业的氛围中,

不用扬鞭自奋蹄。他们的心中想的是为社会培养优秀学生，培养全面、可持续性发展的有用人才。这种敬业是不计报酬的，是带有奉献精神的。”

今年暑期，孙秀芝应阜阳市第十五中学的邀请到该校为全体教师做专题报告。她介绍说：“人人都说干一行怨一行，而我当了20多年班主任，从来不怨，反而怀念，好想继续当班主任。班主任跟学生的情感是不一样的，虽然付出很多，品尝了很多酸甜苦辣，但收获也很多，很有幸福感。”现在当了校长，她将自己丰富的经验与年轻班主任分享，并毫无保留地传授给他们，比如如何当好新生班主任，如何和家长进行有效沟通，考试前如何开班会，如何和不同的学生交流，暑假、寒假如何抓学习，等等。正是在无私奉献精神的引领下，五十中的教师团队不断进取，以积极的人生态度工作着。

用心用情经营学校

“认真做事只能合格，用心做事才能优秀。”这是孙秀芝校长对自己的要求，也是她坚信的一句话。“比如，学校要求一件事情按1、2、3步骤来做，只要你用心做，就会比别人做得细致、出彩，有创新。用心不仅仅能把事情做好，而且高效。”

孙秀芝喜欢微笑着面对一切，有人问：“你那么辛苦，却总是笑嘻嘻的，难道不累吗？”孙秀芝解释说：“愁眉苦脸是一天，面带微笑也是一天。没有人喜欢看愁眉苦脸，再说愁眉苦脸能解决问题吗？干吗不微笑着面对呢？”

对于同事和下属，孙秀芝更多采取的方法是鼓励和融合。开学第一天，她对全体教师说：“茫茫人海中我们相聚在南区，就像一个大家庭，一起工作，一起为教育、为南区发展作贡献，这是一种缘分。我们要珍惜这份缘分，要相互尊重、相互理

解、相互帮助、相互信任、共同提高,这样的家庭才是和谐、温馨的家庭。”

一所学校,领导要做示范,特别是校长要身先士卒,教师才有干劲。不仅要干,还要心往一处想,劲往一处使。孙秀芝不论是担任校长职务,还是上英语课,都很用心。比如孙秀芝批改作业时准备了一本作业记录本,随时记下作业中的典型错误。当发现学生有进步或退步了,她都会在作业本上进行点评,如鼓励学生表现优秀,听课认真,回答问题很积极等。如果发现学生上课状态不佳,她会在本子里夹上一张小纸条,和学生进行无声的沟通,可谓无声胜有声。

养成教育终身受益

五十中南区要办成什么样的学校?孙秀芝认为,要“学生成人、教师成才、学校成功”。学校的任务首先是为社会培养合格的人,再培养优秀的人才。因此,学校以抓养成教育为切入点,抓常规管理为重点,以教师队伍建设为突破口,先稳定,后提高,再创新。孙秀芝介绍说,养成教育让孩子终身受益。比如培养学生良好的礼仪习惯、良好的学习习惯、良好的卫生习惯、良好的语言习惯和良好的行为习惯等比抓成绩更重要。

每年开学,孙秀芝都会亲自为家长作报告,介绍五十中南区校情、办学理念、所取得的荣誉或成绩并和家长分享家教经验和方法。每当她说到学校不会放弃任何一个学生时,现场都会爆发出热烈的掌声。掌声代表着信任和支持。因为,孩子是家庭的希望,放弃一个孩子,就是放弃一个家庭的希望。有的家长知道孩子调皮难管,自己都想放弃了,但听到学校郑重的承诺,忍不住激动得热泪盈眶。要知道,不放弃任何一个学生不是那么简单的事情,因为爱成绩好的学生容易,爱成绩

差的难,爱学生容易,爱所有的学生难,教师要为此付出更多的爱心、耐心和辛劳。

“五德并举,德育为先。”孙秀芝深切体会到:“德育是学校工作的基础。抓好德育,就等于抓住学校工作的关键。品德比成绩更重要。”走进校园,你会看到会说话的墙壁无时不在熏陶着学生的精神世界。如果把学校比喻成工厂,成绩好而品德不好的学生是次品,成绩和品德都不好的学生就可能是废品了。因此,学校利用多种机会对学生进行品德教育。比如,对孩子进行诚信教育,特别在期中和期末考试前,引导学生的求真意识,做一个诚实守信的人。

“教育无小事,处处是教育。”学校把各种节日和实际结合起来,通过国旗下演讲、宣传栏、校园广播、黑板报等开展宣传活动,引导学生自律、自爱、自尊。将德育教育渗透到教育教学的点点滴滴中。有位先哲曾说过:播种行为,收获习惯;播种习惯,收获性格;播种性格,收获命运。

如何培养复合型、多才多艺的有用人才?学校以培养学生的创新精神和实践能力为方向,多渠道、多角度地为学生全面发展搭建广阔的平台。如成立了科技创新、机器人等科技含量高的兴趣小组,成立了书画兴趣小组、校园阳光足球、环保社团、观鸟社团等,指派专人负责指导,明确职责,管理到位。丰富多彩的课外活动,使学生的智力得到开发,潜力得到挖掘,能力得到培养,素质教育成效显著。

提高教师专业化水平

一个学校,校长不是万能的,没有优秀的教师群体是万万不能的。任何一所学校都是由教师们的双手托起来的,所以培养教师,提高教师的专业化水平是当务之急。五十中南区

坚持用自己的课堂来培训自己,用自己的课堂来造就人生。大力推出“三课二推一转化”工程(三课即推门听课、校内公开课和区级研讨课,二推即推进学生综合素质良性快速发展、推进学生学习成绩大幅提高,一转化即转化学困生),并以此为契机提高整体教师的专业化水平,鼓励教师相互听课、集体备课、磨课,鼓励上公开课。因为参与这些的过程就是学习的过程、专业提升的过程。孙秀芝告诉记者,她刚工作时,西市区的教学比赛特别多,每次她都积极参加。为了取得好成绩,她积极准备,查阅了很多资料,看了很多全国大奖的录像带,请教了很多有经验的教师和专家,也收获了很多教学方法,久而久之个人的教学水平就自然提升了。现在五十中南区也积极提倡、鼓励年轻教师上公开课、展示课等,并把专家请进来为他们的课进行打磨、指导、点评,再把他们送出去参加各级比赛,通过备课、磨课快速提升其专业化水平。通过培养,学校教师获全国大赛一等奖的有五人,获省、市一等奖的有四人,获区一等奖的有六人,还有很多教师的教育教学论文获奖并发表。为了分享教师们的成果,为了教师们互相交流,为了见证教师们教育生涯中的一个脚印,学校为他们搭建了一个交流的平台——师说新语,让教学思想在这里碰撞,让智慧在这里分享,让认识在这里提升,让品位在这里升华,希望“师说新语”这个平台能够成为教师专业化成长的精神家园。

谦虚使人进步,鼓励使人成长。孙秀芝认为好校长应该让学校的教师有着强烈的成就感而不是挫折感。让教师有着强烈的成就感并不是一件很难的事情,主要应做到:肯定、尊重和欣赏。教师取得成绩,领导的肯定和赞赏会令人倍感温暖,会对自己充满信心,会对工作充满更大的热情。好学生是

夸出来,好教师难道不是吗?孙秀芝介绍说:“每当教师获奖,不论是国家级还是区级,不论是一等奖还是三等奖,我都会在大会上表扬、鼓励、祝贺,并亲手将奖状发到教师手中。”

教师队伍中还有一群特殊的人,工作最辛苦,责任最大,压力最重,他们就是班主任。班主任工作是学校工作的重中之重,关系到学校的稳定、兴衰和发展。班级乱学校则乱,班级稳定学校就稳定。五十中南区特别重视班主任工作,定期召开班主任座谈会,交流、反思、介绍经验。每年,孙秀芝亲自为各年级班主任进行培训,她的培训内容没有大道理,实践经验多于理论,实用性强,很受欢迎。如从学生报到,讲到班级文化建设、制度建设、班干部培养、座位编排、学生兴趣培养、各种良好习惯培养等。孙秀芝提出:“班主任不能只关注孩子的学习,更要关注孩子的成长。”她认为成长比成绩更重要。

要推进学生素质和学习成绩的快速提高必须要面向全体学生。然而只要有学校在,就会有学困生存在。他们也是教师的教育对象。因此,南区把《转化学困生学习方法的有效探究》作为省级课题来做,得到了省市专家的充分肯定。专家认为南区的这种做法很务实很有意义,成果值得推广。

那么,如何转化学困生呢?第一,爱心;第二,竖起大拇指;第三,持之以恒。因为五十中南区教育人深知:教育是慢的艺术。只要做到“不着急、不放弃”,就一定能转化学困生。孙秀芝强调:坚持是一种很重要的心态,面对困难要“三不”——不动摇、不懈怠、不折腾。还要求老师们对学困生要做到三个优先:座位优先、回答问题优先、活动优先。

学校教育离不开家庭教育,家庭教育既是学校教育的基础,又是学校教育的延续与升华。为了形成家教合力,学校成

立了家长学校,指派专人负责,完善制度,请专家定期给家长上课。每学期,孙秀芝亲自给家长培训,介绍学校,传授家教知识,加强家教意识,让家长了解学校、理解学校、支持学校、宣传学校、配合学校开展各项工作。令人感到欣慰的是近几年的努力没有白费,关注和支持学校的家长越来越多了,家长的素质也越来越好了。

孙秀芝说:“我相信,用心才能开心,付出才能杰出,我将用心、用真情对待教育,用坚实的脚步去寻找教育的真谛,怀揣理想去探索去建设我的理想学校,付出再多也无怨无悔!”

(《新安晚报》2011年9月9日,记者:刘高威)

打造“三课二推一转化”工程 促进学校和谐发展

在区教育局领导的热切关怀下,在以合肥市第五十中学党总支书记、校长冯晓远同志为首的领导班子的正确领导下,我们南区的各位同仁在认真研究教育教学现状,深入剖析南区教育教学症结的基础上,提出了“三课二推一转化”的工作思路。以此深入地落实教育教学常规,为南区和谐发展夯实基础。

“三课”即推门听课、校级公开课和区级研讨课

如果说教学质量是学校的生命线的话,那么课堂教学就是其中的精髓。为了提高南区教师的课堂教学水平,教导处在学期初就制订了区级、校级公开课及推门听课的活动计划。学校上学期开展区级研讨课3节、校级公开课25节,听课达300多人次。

推门听课不是南区的首创,但南区扎实的推进真正起到

了务实的效果。上学期初,南区就大范围地开展了推门听课活动。这种不定时、不通知,随机进入课堂,听取各年级各学科教师原生态的课,课后及时点评的形式,有效地提高了全体教师平时上好每一节课的意识。此项活动的开展,不仅有效地加强了学校教学常规的管理,更重要的是增强了教师向课堂45分钟要质量的意识,充分激发了教师钻研教材、研究学生、探究教法、提高课堂效率的积极性。

校内公开课的开展与推门听课几乎是同步进行的。我们要求领导班子成员带头上好校内公开课。学校的第一节公开课是我上的,接着几位中层领导也在校内上了公开课,为其他教师树立了榜样。

最为出彩的是学校的3节区级研讨课。2009年10月15日下午,由区教研室与南区联合举办的作文研讨课(记叙文专题)在南区多功能报告厅举行。领导、专家和近150名语文教师前来参与此次研讨活动。偌大的报告厅济济一堂,教研气氛热烈。南区的夏玉如、范冬梅两位年轻教师分别从人物描写和叙写具体生动的故事切入点入手,指导七年级学生如何写好记叙文。两位教师教态自然从容,语言优美和畅,利用多媒体辅助教学,一步步引导启发学生。课堂气氛活跃,学生表现积极。他们字正腔圆、声情并茂的语言,深邃入里的见解,生动具体的讲解赢得了听课教师们的阵阵掌声。更值得一提的是葛海燕老师的数学课不仅在区级比赛中博得头筹,还获得了市级优质课二等奖的好成绩。