

做专家型校长 无止境的追求

——课题制导师制培训成果

(下册)

主编 石永明



哈尔滨工业大学出版社

做专家型校长 无止境的追求

——课题制导师制培训成果

(下册)

主 编	石永明			
副 主 编	陈光敏	朱振德	郭 坚	邢淑云
	韩芳振	谌大业	孔玉范	刘松涛
	刘洪涛	刘占元	白君明	李铁良
执行主编	张向东			
编 委	(按姓氏笔画排序)			
	杨之栋	李维宽	何双梅	姚春荣

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

多年来,哈尔滨市教育局党委非常重视中小学校长培训工作,特别是“十五”期间采取多元化培训模式,使全市 5 000 余名中小学校长的整体素质和管理水平有了明显提高。在此基础上,哈尔滨市教育局与教育部小学校长培训中心(北京师范大学)联合举办了小学校长高级研修班。经过一年多时间的努力,我市有 35 名校长顺利完成了研修任务,取得了丰硕的科研成果。

本书共收集了 35 位校长撰写的 35 篇文章,分“学校管理”、“队伍建设”、“校本培训”、“特色办学”四个部分,展示了研修班学员在导师制与课题制的模式培训后的最新研究成果,对推动我市校长队伍建设和教育科研的发展将起到积极的作用。

图书在版编目(CIP)数据

做专家型校长 无止境的追求:课题制导师制培训成果/石永明主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社, 2005.12

ISBN 7 - 5603 - 2246 - 8

I. 做… II. 石… III. 中小学 - 校长 - 学校管理 - 文集 IV. G637.1 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 143131 号

责任编辑 李艳文

封面设计 卞秉利

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451 - 86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨市工大节能印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16 印张 19 字数 653 千字

版 次 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价 56.00 元(上、下册)

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

序

石永明

“十五”以来,哈尔滨市教育局站在促进学习化社会建设的高度,顺应以人为本的社会发展潮流,关注教育的均衡和谐发展,力争办让人民满意的教育,加大了对校长培训工作的投入,经过几年的努力,取得了良好的培训效果。

哈尔滨市教育局与教育部北京师范大学小学校长培训中心联合举办小学校长高级研修班是校长培训工作的新尝试,在全国首开先河。在委托培训的基础上开展中小学校长高级研修培训是市教育局党委落实我市《教育发展工程》的重要举措,是加强我市校长队伍建设,培养我市学校管理高级人才的重要步骤,它对于推进我市基础教育课程改革、促进全市教育均衡发展、保证我市教育的持续快速发展具有举足轻重的作用。经过一年时间的努力,我市有 35 名校长顺利完成了研修任务。研修班得到了教育部小学校长培训中心的鼎力支持,得到了在哈的教育专家和培训部门的大力相助,在此表示衷心的感谢。

“一个好校长就是一所好学校”,校长的素质和水平对于一所学校的发展起着至关重要的作用,他们的素质如何直接决定着学校的办学水平和发展方向。为此,我市在加强校长、教师和行政干部三支队伍建设中把校长队伍建设放在突出位置上来抓。举办小学校长高级研修班是加强校长队伍尤其是骨干校长队伍建设的重大决策,培养办学的领军人物,使我们的校长具有政治家的眼界,明察当今社会的政治、经济、社会发展的走势,更高层次地看待教育面临的挑战与机遇;使我们的校长具有思想家的智慧,深入地思考教育面临的新问题,找到适合学校发展的新思路;使我们的校长具有教育家的才能,不断探索教育和管理规律,提高办学质量,创办品牌学校。通过高级研修培训,使我们参加培训的每一位校长都成为基础教育课程改革的领航人、科研兴校的带头人,以及学校经营管理的专家。

回顾小学校长高级研修班一年多来走过的历程,我们进行了艰辛的努力。从参加研修班学员的选拔到研修课题的设立,从指导教师的配备到研修课题的开课,从研修过程到研修活动的服务与管理,我们都进行了认真的设计与缜密的安排。参加研修的 35 名小学校长是在经过为期一个月的委托培训后,经过严格的书面考试和考核的基

础上产生的,应该说他们有一定的理论水平与实践能力。校长们研修课题的确定是在充分关注教育实践的反思与专家对话交流的基础上确定的,可以说课题有很强的针对性。为找到理论与实践的结合点,研修班采取了“双导师制”与课题制,我们为每名校长配备了两名导师,一名是理论导师,来自北京师范大学的专家教授,他们站在基础教育的前沿,其理论思想代表了我国教育理论的最高水平;一名是实践导师,来自我市教育行政部门的领导干部和教育科研部门的专家和管理人员,他们多年来积累了丰富的实践经验。导师的选定可以说是做到了教育培训资源的最优化配置。研修班学员克服了许多困难,经历了集中理论学习、课题的确定、课题开题、课题研究、结题等过程。由于组织者对于每个过程的研修都进行了认真的设计与周密的安排,保证了研修过程的科学性。经过一年的培训研修活动,参加研修的校长们的理论积淀丰厚了,教育视野开阔了,研究本领提高了,管理的能力增强了,这些可喜效果的取得充分证明了市教育局决策的正确。

这样的投入、这样的过程、这样的组织必然会获得非凡的成果。今天把 35 名学员的 35 篇课题成果汇集成书,目的是展示研修班学员的科研成果,推动我市校长队伍建设和教育科研的发展。同时本书也是回报理论和实践导师的辛勤培养,体现了市教育局和教育研究院对校长培训工作的重视。相信本书将对哈市五千余名校长起到一定引领作用,通过阅读这些成果会有更多的校长受到启发,得到指导,必将在促进哈市教育的均衡发展,办好让人民满意的教育过程中发挥难以估量的作用。

前 言

多年来,哈尔滨市教育局党委非常重视中小学校长培训工作,特别是“十五”期间采取多元化培训模式,使全市5 000余名中小学校长的整体素质和管理水平有了明显提高。在此基础上,哈尔滨市教育局与教育部小学校长培训中心(北京师范大学)联合举办了小学校长高级研修班。经过一年多时间的努力,我市有35名校长顺利完成了研修任务,取得了丰硕的科研成果。

本书共收集了35位校长撰写的35篇文章,分“学校管理编”、“教师队伍建设编”、“校本培训编”、“特色办学编”四个部分,展示了研修班学员在导师制与课题制的模式培训后的最新研究成果,对推动我市校长队伍建设和教育科研的发展将起到积极的作用。

哈尔滨市人民政府副秘书长、哈尔滨市教育局党委书记、局长石永明同志在百忙中为本书作序,给予我们极大的鞭策和鼓舞,在此表示衷心的感谢。

本书由哈尔滨市教育局组织宣传部、市教研院干训部负责筹稿。李铁良教授、白君明、张向东、杨之栋同志对全书稿件进行了认真地审阅和修改,最后由张向东、李维宽、何双梅、姚春荣等同志统稿,在此一并致谢。

由于编者水平有限,难免有疏漏和不足之处,恳请批评指正。

编 者

2006年3月

目 录

学校管理编

在新课程实施过程中建立学校教学管理制度的探索	姜尚霞(1)
搭建学校“法理情”管理平台的研究	隋惠瑛(8)
构建参与式管理模式的初探	关键(18)
以管理创新提升农村学校管理质量的思考	顾祥文(25)

教师队伍建设编

课程改革新形势下农村学校教师队伍建设研究	魏宪国(29)
教师学习团体建立的研究	刘金辉(35)
新课程背景下的小学教师管理的研究	刘艳华(45)
育红小学教师专业发展的研究	吴水滨(55)
新课程背景下促进教师专业发展的研究	孙唯(61)
教师专业发展实验研究	石瑾娜(70)
关于小学教师良好心理素质培养的研究	吴玉娟(82)
基于课程改革促进小学教师专业发展	满守东(92)

校本培训编

“开放性”校本培训研究	尤德芳(102)
校本师资培训案例研究	丁宁(109)
“合作式校本培训”研究	刘雅琴(120)
以“问题研究”模式推动校本培训促进教师专业化发展	王丽(127)
开展校本培训 促进教师发展	黄瑛(138)
校本培训与教师专业化发展的研究	李静(145)

拓宽校本培训途径 促进教师专业发展·····	孙晓晶(155)
校本课程开发的探索与反思·····	谭彩英(166)
培养健康情趣 塑造健全人格·····	李向前(179)
关于校本教研制度建设的研究·····	刘金芝(183)
试论新课改前提下如何开展校本教研,促进教师专业化发展 ·····	姜永利(194)
教师信息技术校本培训策略·····	李金萍(198)

特色办学编

创办双语特色学校是的实践探索·····	高殊(208)
践行个性化教育 促进多元化发展·····	史学勇(219)
在情感教育中形成学校育人特色研究·····	赵玉坤(225)
学习型学校:让平凡彰显优质 ·····	宋国兴(234)
谈谈家校合作中的问题及其解决办法·····	王记(242)
实施和谐教育 构建和谐学校的实践与探索·····	张彦(249)
学生自主发展教育的实践与研究·····	任福冬(256)
利用网络信息技术促进学校发展·····	李玉萍(264)
校园文化建设策略初探·····	邱淑萍(272)
实施情感教育培养人格健全的学生·····	赵立彬(282)
农村教育的问题与出路·····	周艳(290)

在新课程实施过程中建立学校教学管理制度的探索

哈尔滨市育英小学校 姜尚霞

摘要:教学管理制度是保障教学系统有效运行的组织形式和行为规范。本文着重分析了在新课程理念下,现行教学管理制度的弊端,介绍了如何依据人本教育思想、全面质量管理理论与操作要点重建学校教学管理制度及学校在实践中探索。

关键词:教学管理制度 学校 新课程

一、教学管理制度的概念与现行制度的弊端

(一)什么是教学管理制度

教学管理制度就是保障教学系统有效运行的组织形式和行为规范。用外延方式来下定义,教学管理制度是教学管理体系(组织结构)和教师教学的行为准则(教学常规)的总和,它包括教学思想管理、课程计划管理、教学过程管理、评价与考试管理、教研科研管理和教学行政管理等。

教学是学校工作的核心,而教学管理制度则是学校制度建设的核心。事实上,无论是理论还是实践领域,都未把教学管理上升到“制度”的层面。大多数的教育学、教育原理、教学论书上讲“教育制度”、“教学组织形式”、“教学管理”,而不提教学制度,甚至在学校管理学著作里也很少论及“教学管理制度”。实践上以“教学常规”论之。但教学管理制度确实存在,它具体表现为一种教学组织结构,比如班级授课制;一套关于教学程序与教学行为的规范体系,比如教学常规;同时它还是一套分类系统与激励机制,比如教师的职称晋升等。教学管理制度是教学系统高效运行的基本保障。教学系统是由有形的教学人员、教学设施设备、教学时空等物质和无形的课程理念、教学思想等意识组成。正是通过教学管理制度,如同计算机程序一样,把教学系统的各种因素连接成一个整体,保证教学活动有序、规范、高效地运行。一方面,课程理念、教学思想总是借助一定的制度才能转化为人们自觉的行动,变成现实;另一方面,人员、设施等又总要借助于制度才得以合理地开发与利用。

(二)现行教学管理制度评析

我国现行的中小学教学管理模式普遍是在“升学至上,分数第一”的理念下,以“效率、技术”为基础,移植企业管理模式,实行定岗、定编、定工时、定职责,按照统一的规范、格式、标准,对学校教育教学和学习活动进行全过程、封闭式的量化考核管理,并将量化考核结果与教职工奖金的发放、评优评先、晋升晋级、任职聘用等相挂钩,这种管理模式把学校教师的教育教学行为和学生的学习活动各个过程都具体细化、逐项分割,并人为打上量化分数,进行量化考核,自上而下,逐层布控,遵循统一规范、标准格式,人人都可以对号入座。如教师日常的上课、备课、辅导、批改等都可以按照其中教师的某个动作、某个言语作为考核对象,列出十条百条考核细目来,只要少了某项,或某项没有符合考核“标准”、“规范”,则将要被扣分。学校内各种量化考核制度、规定、标准越来越多,越来越细,越来越繁,处处有规范,时时有监控。因为一切被量化,一切为考核,教师办公室、学生教室成为了教师之间、教师与学校领导之间、教师与学生之间相互“监视”、相互比较、相互竞争、相互攀比的场所;教师的教学活动、学生的学习活动均被异化为可以量化操作的机械技术活动,教师是“技工”,学生是统一规格的产品。我对我校1990年以来所制订的多种教育教学管理制度进行了全面的梳理和审视,发现无一例外地都属于量化考核式的,并且与教师评优、评先和奖惩都相挂钩,都遵循着一种规定的模式:制度—检查—考核—定级。

(三)现行教学管理制度的弊端

管理的功能是促进发展。管理的真谛在于发挥人的价值,发掘人的潜能,发展人的个性,尤其在知识经济呼唤创新精神的时代,教学管理更应当最大限度地发挥人的积极性、主动性和创造性。通过校内外的访谈、调查与反思,我认为现行的学校教学管理制度,其存在的弊端主要表现在以下几个方面。

第一,以“分”为本,惟分数论质量。分数是评定学生学业成绩的重要工具,也是考查教师教学质量的重要指标。遗憾的是,在我们的学校教育中,分数被绝对化了。分数从“促进教师工作和学生学习的一种强有力手段”异化为“控制教师工作和学生学习的一种极可怕的魔杖”。学校管理和评价盛行分数主义,在小学对学生学业成绩采取等级制评价的今天,许多学校仍然是依据分数定等级,依据分数评价教师和学生。这严重扭曲了教学的价值取向,教学工作被蒙上了强烈的功利色彩,利益驱动代替了事业追求。

第二,以“章”为本,考核内容形式化。校章、校制是学校办学经验的结晶和反映,它对于稳定学校秩序、提高教育质量起着保障作用。每个人都必须接受规章制度的制约。但是学校管理不能因此见章不见人,重章不重人。目前不少学校过于追求在规章制度上做文章,把规章细则化、标准化,而且配合量化评分和经济制裁,甚至把教师和学生当成管教对象,把领导变成了监工,把依法治校变成了以罚治校。这种管理严重扭曲了教学的本性,教学过程被程序化、机械化、标准化了。管理变成了检查(教案检查、作业批改检查最为典型),教师疲于应付,在这样的背景下,即使有所谓的教学改革,也是做表面文章,搞形式主义。

第三,以“权”为本,权力至上。学校管理不能没有权力,没有权力就成了“无政府”,学校就会陷入混乱状态,但是行政权力至上或权力主义却与教育主旨和使命相背离,也与当前社会民主化进程相背离。权力至上必然排斥教育民主化和教育科学化,师生的民主参与和学校的教学研究也因此没有了立足之地。与权力至上一脉相通的另一现象是权威主义,领导是权威,专家是权威,教科书是权威,教学参考书是权威,崇尚权威泯灭了教师工作的独立性和创造性,斥退了教师的个性。学校需要权力,但这种权力只能服务于学思培养人、造就人、成全人的使命。偏离这一方向的任何权力都会摧残人、摧残精神、摧残文化。从校长角度来说,管理学校需要的不仅仅是权力,更重要的是思想和精神。对此,苏霍姆林斯基早有精辟论述:“学校领导首先是教育思想的领导,其次才是行政领导。”遗憾的是,我们的学校管理最为缺乏的恰恰就是思想。

二、建立学校教学管理制度的理论依据与基本理念

(一)代表性理论的相关论点

1.人本论

现代人本主义教育思想是现代西方一种重要的教育思潮。它承袭了文艺复兴时期以来的人文教育,重视人的价值,强调受教育者的主体地位与尊严,追求人的个性、人性、潜能的发展。20世纪中叶以来,人本主义教育思潮对西方的教育思想、教育观念、教育目的、教育内容、教育方式等产生了极为深刻的影响,也对我国基础教育,尤其是素质教育产生了积极的影响。其主要观点为:

(1)目的观:人本主义教育思想强调教育的目的是促进人个性的发展,培养有个性的人。马斯洛指出,教育的本质是发展人的潜能,尤其是那种成为一个真正人的潜能;教育要在满足人最基本的需要的基础上,强调自我实现需要的发展;人的社会化过程与个性化的过程是完全统一的。

(2)课程观:人本主义教育思想把课程的重点从教材转向个人。不再过分强调特定学科的知识结构,不过分强调知识的纯粹性和抽象性,而是将学生的学习和生活联系起来。在课程结构的组织上,提出课程的“统合”观。

(3)师生观:人本主义教育的学生观认为,应当把每一个学生都当作具有他或她自己的感情的独特的人看待,而不是作为授予某些东西的物体。教师的任务是对学生发展的“促进”,而不是传统教育中对学生的“训练”或“教导”。教师只是学生学习的促进者、鼓励者和帮助者。

(4)教学观:人本主义教育强调学校要以学习者为中心,努力适应学生的各种需要,发挥他们的各种潜能,使他们能够愉快地、创造性地学习,以培养出心理健康的人。

2.全面质量管理

全面质量管理原是企业界的一种管理思想和管理实践,按照国际标准化组织(ISO)的界说,是指:“一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的途径。”或如美国著名质量管理专家费根堡姆所言:“全面质量管理是为了能够在最经济水平上并考虑充分满足用户

要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的有效体系。”

在全面质量管理看来,质量主要是“满足消费者的规定的和潜在的需要”,而且“质量不仅仅是指产品和服务,还包括过程、环境和人员”。当教育领域引进全面质量管理时,有关质量的界说同样得以引入。这里的“规定的需要”,主要可包括政府的教育法令法规和文件条例等,包括学校课程设置的要求和具体的学科课程标准的要求;而“潜在的需要”则是指那些未明确提出但却实际存在或现实尚未显露而在未来将会显现的需要。“过程、环境和人员”在教育全面质量管理中显得尤为重要,因为教育的过程、环境和教学人员将保证满足需要的实现。

英国标准协会(BSI)在为学校申请 ISO9000 国际标准体系资格认证的指南中,对教育领域中的产品做如下界定,即产品是“指每一位学生的能力、知识、理解力和个人发展不断地得到提高”。这种“不断地得到提高”所要求的,就是学校必须坚持以追求教育质量为目标,强调教育质量的持续提高。

(二)质量管理要点分析

戴明博士是 20 世纪最著名的质量管理大师,是全面质量管理理论的创始人之一。他的理论和模式在教育领域得到了广泛的应用。

1. 戴明的 PDCA 循环模式

PDCA 循环模式的特点是把质量管理和质量改进看成是制定计划(Plan)、执行(Do)、检查或研究(Check 或 Study)、处理(Action)顺序的循环往复。这一循环包括四个环节、八个步骤。

(1)计划阶段。通过分析诊断,制定改进目标,确定达到这些目标的具体措施和方法。该阶段包括四个具体步骤,即分析现状,找出存在的质量问题;找出产生质量问题的各种原因;找出产生质量问题的主要原因;针对影响质量问题的主要原因,制定措施,提出改进计划。

(2)执行阶段。按预定计划、目标、措施及分工安排,分头实施。

(3)检查或研究阶段。对照计划要求,检查、验证执行的效果,及时发现执行过程中的经验及问题。

(4)处理阶段。该阶段包括两个步骤,即总结执行计划过程中成功的经验,并转化为标准加以巩固;将执行计划中的不成功或遗留问题转下一个循环解决。

戴明认为(PDCA)或(PDSA)循环是科学的工作程序,适用与各类组织的各个方面、各个环节的工作。整个组织是一个大的 PDCA,组织的各个部门又有自己这一级的 PDCA 循环,直至落实到每一个人,形成大环套小环、环环相扣的工作体系。PDCA 循环每循环一次,质量便提高一步,不断循环则质量不断提高。

2. 戴明“质量管理 14 要点”

1989 年,戴明将他的质量管理思想归纳为“质量管理 14 要点”。

(1)把改进产品和服务作为永恒的目的。为了满足顾客不断变化的需要,组织只有短期计划是不行的,必须要有长远的目标和计划。

(2)采用新的哲学。重复通常的做法,满足于通常接受的缺陷水平是没有出路的,必须做出改变,采用新的工作方法和思维方式。

(3)停止依靠大规模检验达成质量的方法。检验的办法不能改进和保证质量,应该通过向职员提供有关质量管理知识和技术的培训来预防缺陷。

(4)废除仅以价格为基础行事的做法。戴明强调输入的重要性,主张不要为了眼前的利益而放弃原则。

(5)持之以恒地改进生产和服务体系。改进工作不是一次就能完成的,而是一个不断持续的循环。管理者有责任不断地寻求机会来减少废品和提高质量。

(6)实施在职培训。戴明坚信一些职员做不好工作,是因为没有人告诉他们如何把工作做好。所以,必须对员工进行培训,使他们掌握最佳的工作方式和方法,发掘他们的潜能。

(7)引导。戴明认为管理工作不是监督而是引导,质量管理工作的不是关注结果和绩效指标,而是鼓励员工对过程进行改进。

(8)鼓励有效的双向沟通,以驱除员工的恐惧感。戴明认为安全需要是激励职工的基础,很多人不敢改变、害怕提出问题、不敢坚持自己的观点是因为他们的恐惧感。所以有必要让员工感到很安全,基本的做法就是不责备,鼓励他们把错误看成改进的机会。

(9)鼓励以合作方式打破部门之间的障碍。组织的各部门需要像一个团队那样工作,不能允许各部门和单位向着不同的方向使劲。

(10)取消为雇员设置的那些没有方法论意义的口号、箴言和目标。这些东西没有实际的效果,质量问题是系统性的,解决这些问题是管理者的责任。

(11)取消武断的数量目标和工作标准。质量不能仅仅通过过程输出来测量,过分强调数量会导致不诚实和作假行为。

(12)消除任何会伤害员工自尊心的东西,取消那些剥夺员工工作自豪感的東西。戴明反对奖赏制度和等级评比,他认为这样会破坏合作和阻碍团队工作。应该通过分配责任让员工感到自豪。

(13)制定和实施一个生气勃勃的教育和自我改进计划。戴明坚信越是受过好教育的职工,越是能够更好地执行质量改进。

(14)推动每个组织成员采取行动来完成转变。戴明所说的转变实际上是指组织文化的转变,即转向一种质量文化,为此每个人都要转变。

(三)基本理念

1. 坚持全面质量管理

传统的教学质量管理主要是通过教学检查和教学评价来进行,侧重于“对”教学质量进行管理。教学全面质量管理侧重于“为了”教学质量而进行管理。因此,教学全面质量管理的内容和范围远比传统教学质量管理要广,采取的手段和方法也更加灵活和多样化,它通过全面控制和改进影响教学质量的所有因素,保证和提升教学质量。

2. 坚持以人为本

以人为本,首先是教学管理应当充分地发挥民主,充分地调动教师、学生以及各相关人士的参与管理的积极性,建立多元参与的民主、科学的教学管理机制。特别要强调的是教师和学生应树立主体意识,加强自我教育、自我评价、自我调控、自我提高的意识,真正成为学校的主人、学习的主人;其次是教学管理目的不在于管、监、压,而在于促进教师和学生的发展,要摒除浓厚的功利色彩,让学校、课堂焕发出生命的活力。

3. 坚持管理开放性

由于新课程实施具有开放性,明显区别于传统的以教师、教室、教科书为中心的封闭性,因此学校的教学管理也必然要坚持开放的理念。管理的目标从“分数主义”向全面提高质量、促进师生全面发展和课程文化共建转变;管理内容向全过程、全方位开放;管理主体从领导、权威垄断向多元参与和家社校共同参与转变;管理方法从“以章为本”、僵化、机械化、形式主义的模式向灵活性、多样化转变等等,当然,开放性必然给操作性带来新的挑战,有很多新矛盾需要大家一起去探索。

4. 坚持管理创新性

坚持创新,不仅对于整个教育和教学具有普遍的意义,对于教学管理也是如此。管理要有规而无定规,有法而无定法(不应有僵化、一成不变、束缚人创造性的东西),这本身就需要所有参与管理者发挥主动性和创造性,从管理的目的性来看也是为了激发师生的创新精神,而不能使管理成为捆绑手脚的绳子。对学生的评价考核既有共性的统一要求,也允许在发展性评价中有灵活的做法。总之,创新的理念应贯穿在教学管理的方方面面。

5. 坚持管理发展性

新课程的一个重要理念就是一切为了学生的发展。同时也要促进教师的发展。所以教学管理也应体现这一理念,改变以往静态的管理为动态的管理,在过程的动态中有利于发展,有利于提高。比如,现在提倡课后反思,使备课不仅是课前的准备,而且也是课后再提高,为下面改进教学做准备,形成不断发展提高的良性循环。又如对学生的考核评价,以前也是以终结性考试的成绩作为评价结论,现在也应思考如何改变这种思维定式,允许给学生有弥补、改进、提高的机会,多几把尺子,多几个好学生,在综合评价中尽可能将成长过程的记录也体现出来(如设成长档案袋)。

三、建立学校教学管理制度的探索

(一)教学管理中的热点、难点问题

1. 如何备课

启动课改实验后,最紧迫、最现实的问题是教师要上好每一节课。要上好一节课,课前必须有充分的准备和精心的设计。那么,教师该如何准备呢?教学的多样性、变动性要求教师不单是一个执行者,更是一个决策者,教师需要创造出特有的班级气氛和学习环境,设计教学活动,通过教学表达自己的教育理念。新的课程环境一方

面要求教师勇于开拓、大胆创新,成为真正意义上的“专业人员”;另一方面也呼唤着教师之间相互合作,从集体中获取知识,吸取力量。我校提出的“集体备课、资源共享、个人评价、课后反思”的备课制度,减轻了教师大量机械书写教案的负担,增进了教师间的合作与交流,实现了资源共享,受到教师们的欢迎,也逐渐得到领导和同行的认同。

2. 对教案的管理

教案是课前教师准备和设计教学的结果,是上课的基本依据。要不要写教案、如何写教案、怎样检查教案的问题历来有较大的争议。教案只是个形式,核心是课前做好教学设计,重要的是克服形式主义,注重实效。我校对教案质量的内涵进行重新界定。是不是好教案,不只是看形式是否规范,环节是否齐全,书写是否工整,字数是否足够,而在于是否符合教学实际的需要,是否有助于课堂教学的有效实施,是否有助于教学目标的有效达成,是否具有个性特色和创新表现。对教师的教案实行分层管理,评价要点为新教师侧重于规范,有经验教师侧重于实用,骨干教师侧重于创新和特色。把教案检查与过程评价相结合,与听课相结合,避免教案检查的形式主义。

3. 听课评课的组织与实施

对课堂教学的考核评价是教学管理的重要内容。学校要根据本校实际情况制定课堂教学新规范和新的课堂教学标准,给教师开发教材、充实教材、修正教材的权利,引导教师根据学生的认知特点和现有知识水平对部分教材内容进行重新组合,创造性地使用教材。现在,学校普遍开展说课、观摩、听课、评课等研讨活动。学校管理者应注意既要制定评课的基本标准,又要关注教师创造出的新方法、新经验;既要开展以观摩研讨为主要形式的课堂教学研究活动,又要克服形式主义;既要重视有充分准备的观摩研讨,又要重视随堂听课和日常研讨;既要重视他评、互评,又要重视自我评价(看自己的课堂实录,自我分析、评价、反思)。我校建立了全员参与的学校观课制度,组织了多层次、多种形式的教学观摩研讨活动。例如:新课程专题研讨课、优质课观摩、确立教学开放日,建立周研讨课制度、结对子教师汇报课、建立教师教学诊断评估制度等,促使教师的教学新理念逐步转化为实际教学行为。

4. 对学生学业成绩的评价

这是一个大的课题。从教学管理层面上看,我们必须关注以下几个问题:淡化与个体实际存在差异的关系问题,如测试性考核的改革与创新,非测试评价形式的探索,对过程与方法、情感态度与价值观评价的操作,阶段性评价、终结性评价与综合性评价的具体操作,给学生与家长的成绩报告单的改革与创新,如何对学生进行综合评价等等。特别要关注对学生的日常评价,比如,对学生课后作业的评价,首先要探索新的课后作业类型,除传统的作业外,还有自觉预习作业、收集处理信息作业、实践活动作业、动手操作实验作业、探究性作业等;其次,在作业布置的数量上,要依年级、科目不同而异,甚至依学生不同而异,精选作业,避免重复劳动;再次,对作业批改(评价),随作业类型不同,评价的方式也应不同,倡导多样化、富有实效性的作业检查或批改方式。

5. 对教师工作的考核评价

当前亟须解决的问题主要有:教师的工作量问题(由于课程设置及课时数发生变化,增加了学校课程和综合实践活动,所以必须重新审定教师任课的班级数,研究工作量如何认定);教师的发展性评价问题;教师、学生、家长、领导、社会人士参与对教师的考核评价问题;改变以单一的考试成绩衡量教师工作绩效的情况,评定教师绩效并给予公正客观的奖惩问题。

6. 对教育科研的管理

教育科研应与教改实践紧密地结合在一起,教育科研绝不是脱离教学实践的空中楼阁,所以教育科研必然是教学管理的重要内容之一。学校是组织课程实施的基层单位,教师应当既是实施者,又是研究者,这两者是统一的。在新形势下,学校教研工作是架设在新理念、科研成果和教学实践之间的一座桥梁。教师应通过教研活动研究如何将新理念和科研成果落实到每一节课的教学实践中,研究如何把教学实践中的问题、经验和案例升华到理论高度上来。总之,学校必须建立教学、教研、科研、培训一体化的运行机制。学校教育科研管理涉及以下几个方面的问题:领导机构问题(成立教研室或领导小组),各级科研课题内容的确定、申报立项问题,课题研究的管理、资金和条件问题,研究成果的评价、运用和推广问题,科研、教研、教改相结合的问题等。

(二)相关制度的建立与实施

我校在实施新课程,深化课程改革的研究与实践中,坚持以教师和学生的发展为本,以提高课堂教学效益为重点,采取“学习——实践——反思——改进——再学习——实践——反思——改进”的循环模式,转变管理理念,创造性地开展工作,努力重建教学管理制度,取得初步成果。

1. 建立资源共享的备课制度

随着新课程改革的不断深入,原有的以个人备课为主的备课方式已不适应发展的需要。为了解决教师备课质

量低、负担重、无效劳动多和打破教师间封闭备课、信息不流通的现状,加强教师间的合作与交流,强化教师的研究意识,提高备课的质量和实效性,学校建立了资源共享的备课制度,促使教师在同伴互助、资源共享中发展。

(1)以教研组专题教研的形式组织集体备课。

学校把每个学年、每个综合办公室作为一个教研组,以学校制定的教研组活动记录为指导,每学期按照制定计划,实施计划,总结反思的模式管理教研组活动,避免了活动的盲目性和随意性。备课的具体流程是确立专题——选定课例——组内分工——个人备课——集体研讨——共享教案——借鉴反思。每次备课前组长要按计划 and 组内协议把本次备课具体任务分配给每位教师。教师接受任务后认真钻研教材,查找相关资料,思考解决重点问题的策略和方法,精心设计教学流程,撰写实用性强的富有个性化的教学设计,并负责打印给组内每位教师一份。即我们自称的“活页教案”。集体研讨时,选择重点课例深入探究,相互质疑、答疑。在交流中深刻理解教学内容,优化教学策略,把新课程倡导的教学理念转化为教学实践。为保证活动的实效性,要做到“四个加强”:一是加强独立钻研,各种类型、题材的内容都要尝试;二是加强集体研讨,围绕主备人的设计,各抒己见达成共识;三是加强教学再设计,根据学生情况调整教学预案;四是加强教后反思,“精彩瞬间”记录课堂中的师生闪光点,积累典型案例,“真切感悟”促进教师思考分析教学环节。

(2)变数量管理为质量管理。

我校备课方式的改变,减轻了教师大量机械书写教案的负担,增进了教师间的合作与交流,实现了资源共享,提高了课堂教学质量,提升了教师专业素质,受到了教师们的欢迎。

2.建立全员参与的学校观课制度

教师专业能力的核心是课堂教学能力。观课是一种非常好的促进教师专业成长的方式。我校组织了多层次、多种形式的教学观摩研讨活动。

(1)新课程专题研讨课。每学期学校要组织一次新课程课堂教学专题研讨活动。学校先后围绕“落实三维目标、创造性使用教材、教学的预设与生成、建立课堂教学新秩序、学生小组学习有效性”等组织课堂教学专题研讨活动,在实践中感悟新课程,提高教师实施新课程的能力。

(2)优质课观摩。学校把优质课观摩纳入集中培训活动,让教师在领略名家、名师教学风采的过程中,感悟课改倡导的基本理念,提升专业素质。我校组织教师观看了靳家彦、于文正等特级教师创新作文示范课、省市新课程学科引领课、市区教学大赛等优质课录像,校内外骨干教师引领课等,并围绕重点进行专题研讨,帮助教师寻找新理念与教学实践的结合点,主动建构新课程教学模式。

(3)确立教学开放日,建立周研讨课制度。我校把每周的周二定为教学开放日,把领导集中调研、教研组周教学研讨课与教师跨学年、跨学科听课相结合。使教师自觉实践新理念,转变教学方式,探索学生主动参与式的对话式的教学模式,创造良好的学习环境,促进教师、学生发展。

(4)结对子教师汇报课。在教师分层培训中,学校为骨干教师、学科带头人与年轻教师师徒结对子。学期末,组织结对子教师汇报课,通过指导教师的精心指导与反复调研,锤炼年轻教师的教学基本功,提高骨干教师专业能力,实现共同促进、共同发展的目标。

(5)建立教师教学诊断评估制度。学校建立了教师教学诊断评估档案,通过发展性教师评价,促进教师专业化发展。操作方式:任课教师认真准备一节课,主动聘请至少一名主管领导和两名教师参加听课、评课(提倡教师聘请教研员、家长共同参与活动),在一起进行真诚地对话,对照标准客观地进行评价,重点通过教师执教的这节课来审视教师的教学优势及存在的问题,提出改进意见与建议,帮助教师明确今后努力的方向。

通过丰富多彩的听课、评课、研讨、交流等活动,使教师的教学新理念逐步转化为实际教学行为,改变了教师照本宣科、学生被动听的教学局面,初步形成了民主、平等、和谐的学生主动参与的教学模式和互动的对话式教学方式,提高了学生的学习积极性,营造了畅所欲言的宽松的教学氛围,建立了教学新秩序,促使学生主动建构知识体系,主动发展。

3.建立培训、教研、科研与教学一体的校本教研制度

新课程的实施,将教学研究的重心下移到学校。建立与新课程相适应的以校为本教学研究制度,是当前学校发展和教师成长的现实要求与紧迫任务,也是深化教学改革的方向和重点。我校校本教研以新课程为导向,以促进每个学生的发展为宗旨,以新课程实施过程中教师所面对的各种具体问题为对象,以教师作为研究的主体,强调理论指导下的实践性研究,研究和解决教学实际问题,总结和提升教学经验,努力形成民主、开放、高效的教研机制,促进学生健康、主动的发展和教师专业化成长,全面落实课程改革目标。

(1)抓住核心要素,开展教研活动。

建立以“自我反思、同伴互助、专业引领”为核心要素,以理论学习、案例分析、校本论坛、教学反思、结对帮扶、经验交流、调查研究、问题解决、教学咨询、教学指导、说课、听课、评课、课改沙龙、骨干教师与教师对话、专业人员与优秀教师合作论坛等为基本形式的校本教研制度,并通过教学观摩、教学开放日、评选教学新星等活动,为教师参与校本教研创设平台、创造条件。以“问题——计划——行动——反思”的操作方式,提高校本教研的针对性和实效性。

自我反思。自我反思是教师对自己教学行为进行思考、审视和分析。每学期,教师要依据《新课程培训成长报告册》的要求,结合教师专业发展需要,自定专业提高学习、个人教研学习计划,并根据学校校本培训计划内容,自行学习和对自己教学行为进行分析,提出问题,制定对策。每周写出1~2篇教学日记(包括反思),每月上交一篇高质量的教学反思作为成长足迹。

同伴互助。以教研组或课题组为互助载体,在教研组内,建立教师帮教对子,注重“以老带新,以强带弱”;领导带头在校本教研中营造敢讲话、讲真话、讲观点的氛围,鼓励教师大胆评点,各抒己见。每学期初以教师或教学生成的问题为研究内容,将问题入组,以组为单位制定教研组计划,开展专题研究活动。

专业引领。一方面聘请教研员或专家来本校进行专业指导,另一方面提倡教师从专业的著名刊物或互联网上学习和引进名家教研思想。将教研专家的新理念和教育思想引进学校,促进我校教师素质提高,形成我校“优势专家群体”。

(2)发挥教研组基地作用,提高教研针对性。

教研组是学校组织教师开展教材、教法研究,探索教学规律,进行教学管理,提高教学质量的基本组织单位。

教研组长由学校任命的业务能力强、教学经验丰富、有一定的思想水平和组织能力的学年组长或综合学科组长担任,组员在校本教研活动中有明确的分工,分别承担记录员、联络员、信息员等职责。教研组的常规活动管理检查由主抓教研组的领导负责。

教研组的主要任务:按照学校要求,结合学科教学实际,开学初制定可操作性和科学性强的学期教研组工作计划。组织教师进行校本教研的常规系列活动,如理论学习、观看录像、钻研教材、集体备课、评价研讨等。正确把握课程改革与课程标准的基本内涵,理论学习与实践观摩相结合,使全体成员领会教材的编排体系,明确单元教学的重难点及内在联系,实现资源共享、优势互补,促使学生的素质提高与教师的专业化发展。带领本组教师申报教育研究课题,每学年每个教研组都要有课题研究,有主要研究方向和内容。

建立与新课程相适应的学校教学管理制度是一个漫长的过程,它涉及多方面的因素,需要我们不断地研究与尝试,在实践中逐渐丰富与完善,为新课程的有效推进提供支持与保障。

参考文献

- 1.程风春.教学全面质量管理理论与操作策略.北京:教育科学出版社,2004
- 2.朱慕菊.走进新课程——与课程实施者对话.北京:北京师范大学出版社,2002
- 3.周建平.生态式管理与教学管理制度变革.教育理论与实践,2004(2)
- 4.齐国贤.参与教育——具有特色的教学管理模式.中小学教学研究,2001(3)
- 5.张晓瑜.新课程背景下的课程表编制.教育科学,2004(8)
- 6.郭晓明.全面质量管理中的教学管理.内蒙古教育,2002(2)
- 7.桂闯.中专学校教学管理弊端及对策研究.安徽农业大学学报,2000(2)
- 8.袁德宁.教学管理现代化与教育创新.清华大学教育研究,2000(3)
- 9.杜淑华,王宏.实施新课程过程中教学管理方式的尝试.黑龙江教育,2004(3)
- 10.叶水湖.重建教学管理制度的探索.中小学管理,2003(2)
- 11.朱爱生.教学管理是什么.教学与管理,2003(6)
- 12.陈京山.教学管理的常规与创新.中小学管理,2002(1)
- 13.包德鹏.新课改实施背景下教学管理制度的反思与重建.教学与管理,2004(1)
- 14.皇甫志芳.浅谈教学管理制度及其运行机制.晋东南师范专科学校学报,2002(6)
- 15.王斌华.教师评价模式:教学档案袋.教育理论与实践,2004(24)
- 16.于建忠.谈教学管理制度的重建.云南教育,2002 增刊

17. 薛丽君. 重建备课管理制度的探索. 江苏教育, 2004(2A)
18. 吕绪增. 新课改条件下的学校管理者行为. 胜利油田师范专科学校学报, 2003(9)
19. 吴福端. 学校教学管理如何适应新课程的思考与探索. 四川教育学院学报, 2003(2)

搭建学校“法理情”管理平台的研究

尚志市希望小学 隋惠瑛

摘 要:本文以尚志市希望小学为个案进行分析,在分析的过程中,分别从“以法立规”、“以理行教”、“以情动人”三个角度对当前希望小学系统管理模式进行阐释,这三个方面分别代表了当前学校管理中的制度建设、战略规划和“以人为本”的文化环境三个重要方面,浅显的语言背后蕴涵着深刻的管理理论,理论与实践相结合,道出了“法理情”系统管理的真谛。

关键词:系统管理 法 理 情

一、问题的提出

(一)管理理论的发展

按照一般管理学论述,当代西方管理理论与管理学派的形成,已经过了三个阶段。第一阶段,是20世纪初所形成的以泰罗等人为代表的古典管理理论。泰罗等人倡导的科学管理,以提高劳动生产率为目标,在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面,进行了一系列探索,开创了科学管理的新时代。但对人的认识是有缺陷的,一是把人看成经济人,过分强调物质刺激;二是把人看成和机器一样的工具。第二阶段,是20世纪二三十年代开始的行为科学理论。行为科学侧重研究人的需求、行为的动机、人际关系、激励理论等,主张通过多种方式激励人的积极性。但当时仍把对人的激励看成是管理的手段,而不是目的。第三阶段,是战后出现的以广泛运用数学方法和计算机为特征的管理科学学派。这一阶段,出现了许多新的管理技术,推进了管理手段现代化与管理方法现代化,提高了管理工作精确化、科学化的水平。但实践表明,尽管现代管理技术是有效的,却不能代替管理思想现代化和人员的现代化。

人们曾经预想,新技术和现代管理方法的大量应用,人在经济活动中的作用将可能下降。但竞争的现实使人逐渐认识到,任何时候都不能忘记生产产品和服务的人以及使用产品享用服务的人。恰恰相反,在新的阶段,或者也可以称之为管理思想发展的第四阶段,对人的认识有了升华,在这一阶段,提出了人是最重要的资源、最宝贵的财富,提出了个性需求和精神健康的理论,提出了更多依靠员工的自我指导、自我控制以及顺应人性的管理等一系列新观点、新思想;在实践中积极推行以人为中心的管理,并积累了丰富的经验。可以说,以人为中心的管理,是新阶段的重要特征之一。

总之,管理理论的第四阶段,是第二、三阶段管理理论的延伸与升华,可以归纳为两大趋势或两大特征:一是由行为科学升华的人本管理;二是管理科学众多流派基础上,把系统管理提到新的高度。

也就是说在这个“以人为本”的时代,如何在管理中既考虑人性的需要,又保证学校理性而高速地运转,科学性地处理管理中的法理情,成为每个校长应该思考的新课题。

(二)“法理情”之说

我们习惯于“情理法”之说。因为我国有史以来无论是行政管理还是企业管理,均倚重于情和理,而把法排之在后,十六大明确提出“依法治国”,学校当然要依法治校。在央视有“说案”,省电视台有“法制在线”,经常探案说案,既说情,又说理,而又分析合法否,常会听到合情合理不合法之论,最终以法断案。这也是古代法家的原则管理,强调法的公正与平等。因此,本文将法置于前,其次是理,最后方是情,即法、理、情。需要指出的是,位置先后

顺序只是表明文章强调的出发点和角度不同,不管怎么排列,“法”、“理”、“情”都是一个不可分割的系统,尤其在今天的学校管理中,三者相互作用,融会一体,缺一不可,共同促进学校管理的创新和协调,推动学校的发展和完善。

(三)概念界定

1. 法

“法”通常在广、狭两种意义上使用。在狭义上使用,系指法律。在这里,法律是指由国家立法机关制定的受国家强制力保证执行的行为规则的文件。在广义上使用,与广义的法规相同。是指法律、行政法规、地方性法规以及规章等。即是指国家立法机关制定和其他国家机关制定或认可的规范性文件的总和。

本文界定的“法”与一般意义上的“法”不同。俗话说“国有国法,家有家规”,也就是说任何一种组织形式,无论国家、机关、企业、社团甚至家庭,都要有自己的一套规矩,在学校这套规矩就是规章制度,也就是所要阐述的学校管理中的“法”,具体指的是在学校范围内的学校规章制度。

学校的管理之“法”就是在国家法律允许的前提下,为使学校合理、高效运作而制定的一系列科学、有效的管理制度。学校管理制度是对学校组织机构正常运行的基本内容规定活动框架,调节集体协作行为的制度,是组织实行制度化管理的基础。国家实行法制才能进步,学校也要实行“法”治才能持续发展。这个“法”治,就是制度化管理。

健全学校规章制度,是整个学校管理系统中最基础的部分,是学校各项工作得以顺利开展的前提。如果一个学校连最起码的规章制度都没有,就不能维持正常的教育教学秩序,学校管理工作就会出现随意性,更谈不上“现代化的管理”。

2. 理

影响高质量的教育因素很多,关键的因素有三个,即学校理性的管理水平、教师队伍的良好素质、教学过程的优化程度。校长理性化管理理念的能力对学校发展起着极为重要的作用。

学校的理性化管理就是指学校的战略管理。我们认为:“战略管理”是指以未来为基点、为寻求或维持自身竞争优势而做出的有关全局的筹划或谋略;是制定、实施和评价使某一组织能够达到其前瞻性目标而采取的决策艺术或科学。这里的理智就是指依据教育方针,国家对教育发展的宏观要求,遵循教育规律,实践教育理论,把握学校现状,研究分析学校发展,与时俱进,制定学校发展规划,确立学校办学思想,提出奋斗目标,确定战略计划,艺术性地实践规划。换言之,理性中的理,就是管理的科学性和艺术性的完美结合。

3. 情

学校的法制化,理性化管理确实建立了学校规范,实现了目标导向,一定程度上调动了学校教师的积极性,提高了教育教学效率。但在实施过程中也有控制过严、教师压力大的问题,作为管理者还必须考虑一个超越制度,超越规范的管理,使人与法,人与理性协调起来,让教师感觉自己所做的一切不是为了学校扬名、校长满意,而是为了学校发展,为了教师发展和学生发展,真正把教育教学的目标的完成内化为自觉的行动。因此学校还应该实行“人本化”的管理。

所谓的“人本化”管理,不仅指教育是为人的、以学生为中心的,更指教育活动是以人的方式开展的,以人的方式教育人,教育过程全面展示师生的本质力量和生命活力。从目标上看,人本化管理一方面是面向全体的、公平民主的教育,使所有的师生在原有的基础上都获得有意义的发展。同时,人本化管理还是面向个体的、尊重个性的教育,使每个人的丰富潜能都能得到自由、和谐充分发展。从手段上看,人本化的管理既不把教师当作植物进行修剪,也不把教师当作动物进行驯服,更不把教师当作产品进行加工,而是真正激发教师的生命活力,唤起学习的幸福感和满意度和积极性。泯灭或扼杀人性的管理是反现代化的管理。

(四)本研究的创新点

(1)以往的研究过多地强调“情理法”,而本研究从“法”、“理”、“情”的角度进行阐释,立意新颖,视角独特,且能够紧密结合个案有理有据进行深入分析。在分析的过程中,“以法立规”、“以理行教”、“以情动人”分别代表了当前学校管理中的制度建设、战略规划和“以人为本”的文化环境三个重要方面,浅显的语言背后蕴涵着深刻的管理理论,与此同时,三个方面有机结合,环环相扣,深刻反映了现代学校管理的系统观点。

(2)在研究中提出了“法治”,与一般的“法治”有所不同,侧重于强调学校规章制度建设的重要性。在此前提下,对现代学校制度建设提出了独特的观点。

(3)本文从管理入手,立足于学校的发展,以系统的、开放的视野看待学校的发展,提出了科学管理与艺术管理的有机结合,是本文的一个亮点。