

特色教育探索

管 理 篇

王 鎔 主编

上海交通大学出版社

策 划 江苏省教育学会 全国外语特色学校教育研究会

编委主任 周德藩 (国家督学 江苏省教育学会会长 书名题字)

主 编 王 鎔

副 主 编 张浩明 卜卫华 万荣运

编 委 张景海 (北京市前门外国语学校)
强志新 (河北省石家庄外国语学校)
何 玲 (郑州铁路外国语学校)
卞三一 (四川绵阳市第二中学)
赵建庭 (西安外国语学院附属西安外国语学校)
闻立玮 (湖北省咸宁市外国语学校)
孙正军 (山东省淄博临淄外国语实验学校)
蒋国和 (江苏省白蒲高级中学)
柯 勇 (江苏省羊尖高级中学)
沈娅梅 (江苏省江阴市第一中学)
张 珠 (江苏省江阴市长泾中学)
汪静波 (江苏省黄桥中学)
施东飞 (江苏省启东市大江中学)
姚止平 (江苏省如东县栟茶中学)
施乃平 (江苏省南通市西藏民族中学)
邢 斌 (江苏省西亭高级中学)
戴小第 (江苏省无锡市雪浪中学)
庄俊高 (江苏省海门市包场中学)
汪 宁 (江苏省海安县曲塘中学)
蔡 丹 (江苏省常熟市莫城中学)
金玉书 (江苏省常熟市谢桥中学)
王 鎔 (江苏省常熟外国语学校)
陈 军 (江苏省如皋市第一中学)
张栋之 (江苏省如皋第一职业高级中学)
杨 军 (江苏省如皋白蒲小学)
王建明 (江苏省如皋市白蒲镇中心初中)
李卫华 (江苏省如皋市林梓镇中心小学)

前言

我国教育事业正处于历史上最好的发展时期,政治的清明,社会的稳定,经济的飞跃发展,为教育事业提供了良好的物质基础和发展环境。教育的大发展,必然带来教育观念的大转变、教育的大推动和教育思想的大创新。正如江苏省教育学会会长周德藩先生所言,“教育发展到今天,其实践上的必然逻辑就是个性化教育时代的到来”。个性化教育主要体现在办学的个性化,教学的个性化。换言之,就是办学或教学都要创造特色,做到“人无我有,人有我优,人优我特”。

我们正步入一个创新的时代,需要培养大批创新型的人才。如果我们对那些能代表未来,并已取得杰出成就的创新英才进行认真总结、科学分析的话,我们发现他们取得成功的诸因素中最重要的一条,就是接受了个性化的教育。张庆文先生在《破译比尔·盖茨》一书中认为“特色学校的选择”,对比尔·盖茨早期创新潜能的开发产生过具有决定意义的影响。那时比尔·盖茨就读的湖滨中学规模不大,仅300多人,但这所学校在美国最先开设计算机课程,让数学具有明显优势的比尔·盖茨在学校的特色教育中张扬了个性,潜能得到充分的开发。这启示我们,学校的特色必须是“以人为本”,必须是立足未来,拓展时代对人才素质的要求,实施教育。特色教育,实际是以开发学生潜能为宗旨,是创新教育观念的重要体现。而如果把教育的独特性已稳固下来并产生整体效应的特色学校喻为培养人才、造就英才的摇篮是不为过的。

正因为这样,特色教育愈来愈受到人们的关注,特色学校愈来愈受到人们的欢迎。教育界有识之士不仅在理论层面上对特色教育进行了深入的研究,并且在实践层面上作出了不懈的探索,其成果之丰硕,影响之深远,可谓有目共睹,有口皆碑。也由此,我国城乡涌现出了一大批富有特色、充满活力的特色学校;涌现出了一大批锐意改革,勇于实践,具有独特教学风格的优秀教师,在他们成长成才的同时,学校特色建设得到了优化,教育教学改革得到了深化。特色教育对我国基础教育事业的发展和创新人才的培养,作出了积极的贡献。特色教育领域中精彩纷呈的研究成果和丰硕的实践成果,给了我们巨大的鼓舞和启发。作为对特色教育作过探索、实践,并品尝过其苦涩与甘甜的我们,觉得非常有必要编辑一套《特色教育探索》丛书(丛书分为6篇:《理念篇》、《实践篇》、《教师篇》、《学生篇》、《管理篇》、《科研篇》),一方面为了推介在特色教育领域中先行者成功的经验,使之传播发扬,促进特色教育教育向纵深发展;另一方面,特色教育研究无止境,需要不断探索,不断实践,不断完善;还有一个重要因素,我们企望这套丛书为塑造名校、名师构建一个平台。

因此,我们把《特色教育探索》(管理篇)的结构和主要内容作如下安排:第一章“学校管理”,本章以人本管理为主线,阐述了“以师为本”的重要性,并指出实施人本管理必须与制度管理有机结合,民主管理要正确处理各种关系,同时应重视激励的作用和利用好课程资源,从而使本管理的价值有效地体现。第二章“教师管理”,本章从挖掘教师潜能,关爱培育青年教师和双语师资,善于做好教师思想政治工作等方面,具体地阐述了教师管理的核心就是“以师为本”,即过去常说的让教师又红又专,学高而身正。第三章“教学管理”,本章内容较多,分四个

层面作了阐述,一是阐述了教研组及年级组(以高三年级为例)对加强教师队伍建设、提高教学质量等方面的功能;二是对课堂教学的模式创新、效能提高、方法改革、美育渗透等方面联系实际作了理论上的探索;三是现行条件下对教育评价和作业布置作了实事求是的分析,这些看法在素质教育实践中,对如何正确处理测试、作业、评教评学具有积极的意义;四是以语文和英语教学为例,对课堂教学中如何正确运用现代信息技术、提高教学质量作了较为辩证的阐述。第四章“德育管理”,本章从管理者的行为目标上提出了学校要构建“生态德育”,从德育工作的方式上提出要重视校园文化建设、开展责任教育,利用校园信息网络的优势,切实做好学生思想政治工作,从德育工作的根基上下功夫,强调教师要有爱心,德育才能有良好的效果。第五章“学生管理”,本章从学生干部的培养,初中新生的养成教育、学生自我管理模式的探索、后进学生的转化工作等方面,阐述了“以生为本”必要性及其实践的一般规律。第六章“班级管理”,本章对班级的社会功能作了深刻的阐述,颇具创意,并对班级管理如何实施民主化与科学化,如何提高班主任的管理艺术作了很好的探讨。第七章“后勤和档案、设备管理”,本章强调了后勤保障管理必须努力为教育教学服务,促进学校的可持续发展。第八章“管理经验和成果”,本章介绍了江苏省常熟外国语学校、江苏省启东市大江中学、江苏省黄桥中学等名校的先进管理经验及其成果,另外推介了江苏省白蒲高级中学高三⁽¹⁴⁾班的成功经验,对广大学校管理者和班主任会有极大的启发。第九章“特色教育报道”,本章实为附录,登载了两篇通讯,前者报道了启东市大江中学全国优秀科技辅导员文云全老师的感人事迹,后者报道了第二届全国外语实验学校年会在常熟召开的盛况及产生的深远影响,从两个不同侧面反映了特色教育的非凡魅力和辉煌成果。

本书作者大都为中小学教育工作者,有特级教师,有大市名校校长名教师,有学术、学科带头人,有教坛新秀、教育教学骨干,他们均是特色教育的弄潮儿。这些文章来自校园,来自课堂,来自实验室、运动场,来自对教育创新的执著追求,来自对学生的爱、对教育事业的忠诚,来自对特色教育的探索与研究。因此文章材料真实,言之有物,语言平实而析理透彻,实践性强而思想深远。其中纪实性文章,无论是自述的,还是别人撰写的,感情真挚,材料丰富,透过字里行间,我们可触摸到他们的博大胸怀,感受到爱的力量。我们深信,本书对广大教师、学校管理者会有所启迪,对学校师资队伍的建设会起到推动作用,对特色教育的发展将产生积极的影响。

参与本书编辑的还有张肇平、顾素芳、李元基、周玲芬、仲剑峰等老师。由于我们的理论水平有限,对特色教育的研究还不够深刻,本书在编纂过程中,难免有疏漏之处,请专家、同行及广大读者批评指正。

在本书付梓之际,我们衷心感谢江苏省教育学会会长周德藩先生、秘书长叶水涛先生的指导和帮助,衷心感谢上海交通大学出版社的热情支持和卓有成效的工作。

编者

2005年2月

目 录

第一章 学校管理	1
一、学校管理必须“以师为本”	1
二、制度管理与以人为本管理应有机结合	3
三、正确处理学校民主管理中的几对关系	4
四、激励在学校管理过程中的作用	9
五、利用课程资源优化学校管理	11
第二章 教师管理	14
一、挖掘教师潜能,提高管理水平	14
二、以师为本,关爱培育青年教师	17
三、培养优秀的双语师资,营造良好的双语环境	20
四、学校领导者对教师进行思想政治工作的原则	23
第三章 教学管理	26
一、教研组管理	26
二、高三教学工作管理研究和实践	29
三、合作教学管理和调控艺术	33
四、自主课堂教学模式和师生角色定位	40
五、课堂教学效能研究	50
六、学科教学方法研究	63
七、学科教学中的美育渗透	80
八、教育评价和作业要求研究	87
九、现代信息技术在课堂教学中的运用	94
第四章 德育管理	98
一、确立绿色理念,构建生态德育	98
二、教育也需追求“环保指数”	101
三、理想的德育是学校永恒的追求	104
四、学校德育必须重视校园文化建设	107
五、积极实施责任教育,加强学生思想道德建设	110
六、校园信息网络建设与学生思想政治工作	112
七、师爱,师德的最高境界	115
八、师爱,教育成功的源头	116

第五章 学生管理	119
一、学生管理要讲科学性	119
二、学校教育必须坚持以学生为本	120
三、新时期培养学生干部的途径	123
四、起始年级班干部的培养艺术	124
五、引导新生尽快适应初中生活	126
六、初中年级“德困生”的心理特点及矫正对策	129
七、中等生管理与潜能激发的艺术	131
八、中学生自我管理、自我教育能力的培养	134
九、学生自我管理模式的意义及运用	136
十、当代高中生自我管理方式探索与研究	139
十一、高职类学生不良心理行为的分析和对策	141
十二、转化后进生,班主任要有“四心”	145
十三、爱心是后进生进步的源泉	146
十四、以人为本,关爱生命	149
第六章 班级管理	152
一、班级的社会功能	152
二、班级建设的艺术	154
三、班级管理的民主化与科学化	156
四、班级管理中的感情投资	158
五、班级管理要讲究一个“严”字	160
六、班级管理中网络方式与传统方式的优势互补研究	162
七、班级管理科学化必须重视学生良好学习习惯的培养	166
八、学生良好思想行为品质发展与班级科学管理的协同性	169
九、强化学生档案建设,提升班级管理水平	171
十、农村中学班级管理研究	173
十一、爱心,班级管理之第一要素	176
十二、凝聚力,班级管理的瑰宝	179
十三、班主任播种爱的艺术	181
十四、班主任的非语言暗示	184
第七章 后勤和档案、设备管理	186
一、强化后勤管理,促进学校可持续发展	186
二、学校档案管理应致力于提高服务质量	188
三、构建实验室信息管理系统,提升实验室管理水平	190
四、搞好藏书建设,努力为教育教学服务	191

第八章 管理经验和成果·····	194
一、降低管理重心,前移管理阵地——常熟外国语学校框架式管理模式成效显著 ···	194
二、大江豪迈竞风流——启东市大江中学办学水平跃上新台阶 ······	195
三、新世纪·新辉煌——献给黄桥中学校庆八十周年 ······	197
四、规范·创新·发展——常熟市谢桥中学职教学生管理经验 ······	202
五、实践、探索创辉煌——常熟市辛庄中学强化德育工作结硕果 ······	205
六、让心育之花开得更艳——江阴市第一中学心理健康教育综述 ······	208
七、夯实发展基础,构建名校平台——苏州市长桥中学实施战略规划 ······	212
八、众人划桨开大船——江苏省白蒲高级中学高三(14)班班级工作成功经验 ······	217
第九章 特色教育报道·····	221
一、送你一双慧眼——记全国优秀科技辅导员文云全老师 ······	221
二、藉江南青山秀水之灵韵,促外语特色教育之发展——第二届全国外语实验 学校年会记略 ······	224

第一章 学校管理

一、学校管理必须“以师为本”

在学校管理中,人们越来越强调从经验型管理走向科学化管理,这是现代学校管理的必然要求,也是必然趋向。我们认为科学化管理的核心是人性化管理,即我们常说的“以人为本”,这不仅体现在以学生为本,尊重学生,构建充分体现民主、和谐和发展精神的新型师生关系,而且也应该坚持“以教师为本”,做到尊重教师,依靠教师,信任教师,关怀和激励教师,为他们创造良好的工作环境,使教师心情愉快地工作,并能业有所成。这才能体现学校管理科学化的真正涵义,才是学校可持续发展的不竭动力。

“以师为本”的学校管理应做到以下三个方面:

(一) 以师为本的第一要义是尊重教师

学校管理者必须要学会尊重,尊重教师的人格,尊重教师的工作,尊重教师的合理需要。我们知道,学校管理者的办学思想、先进理念无一不是通过教师这个中介得以具体实施完成的。又如时下如火如荼的课程改革,其新课程实施过程的主体当然也是教师。所以在学校管理中必须把教师管理作为第一要素,树立“以教师为本”、“教师发展第一”的管理思想。在学校管理中,管理者和被管理者之间绝不是老板与雇员的关系,而恰好是在同一目标指引下互相影响,协调一致,共同努力的合作关系,具有强烈的双边依赖性。教师在教育教学中的有所作为,教师潜能得以最大限度的发挥,除了教师的职业素质外,那就是他们对工作的热情和为此付出艰辛的劳动,古人云,“士为知己者死”,此话体现了彼此尊重、相互信任的心理力量是多么强大;“得人心者得天下”,这是治国安民的至理名言,同样也适用于学校管理。对教师的尊重与信任,是调动教师积极性的重要因素,是激发教师“内驱力”的关键之招,有人说,“校长的生命在教师手中”,这话并不过分。学校管理者应懂得以师本精神贯穿于整个管理工作中,倾听教师的意见,创设师本文化氛围,形成尊师爱师风气,用尊重的态度、鼓励的言语、民主的作风,实现师本基础上的高效管理。

(二) 以师为本的核心是关怀教师

学校管理者不仅要关心教师的家庭和生活,解除教师的后顾之忧,更要关注教师的业务发展,使他们尽快成才。

1996年国际21世纪教育委员会提出的报告《教育——财富蕴藏其中》中指出:“应该使每个人都能发展、发挥和加强自己的创造潜力,也应有助于挖掘出隐藏在我们个人身上的财富。”毫无疑问,业务的长进,个人的发展,自身价值的体现,对教师来说,是最关注的事。学校管理者应抓住这个主要方面给教师以关心,为教师的发展,尤其是青年教师的脱颖而出打造一个平台。首先应鼓励他们反思感悟,创设一个既充满竞争又和谐合作的工作环境。马克思曾经指

出：“一个人的发展取决于和他直接或间接进行交往的一切人的发展。”这话告诉我们，人的发展，自始至终都是在群体的影响下进行的。群体对个人的影响既由竞争而产生的一种紧迫感，促使你刻苦学习，钻研业务，努力工作。但又是以共识和情感为基础，营造一个平等、团结、向上的组织氛围，这对于富有主体意识的教师无疑有极大的感召力。一些管理出色的学校无不重视教研组、年级组和各处室的建设。江苏常熟外国语学校把党支部建在年级组就是一个很好的经验。再有要支持他们进修培训，提供足够的机会来满足其个人发展专长、爱好和事业的需要。学校要根据本校教师的情况及学校发展的需要，制定出长短期的规划，力求通过多规格、多渠道、多层次的学习和培训，提高教师的自身素质和整体素质，促使教师的价值保持在不断提升的状态，让教师的潜能得到充分的发挥。教师发展了，学校也必然发展；学校发展了，教师的发展之路拓宽了，待遇也随之提高了。所以说，关怀教师，把关注教师发展放在首位，这是管理者的高明之招。

（三）以师为本的重要策略是善于激励教师

人需要关怀，也需要激励。要有一个正确的价值导向来开发他们的潜能。心理学家F·赫茨伯格首先提出，由工作本身引起的，如工作的成就感、挑战性、社会评价等，是为激励因素。根据这一理论，在激发教师工作积极性时可采取如下方法：

1. 直接满足

指在工作任务内获得满足。这是学校管理者在运用激励策略时最主要的方式。我们首先要让教师明确基础教育的重要性与挑战性，它是人一生成长和各类人才培养的基础，同时也是国家整个教育事业的基础。基础教育的成败直接影响国民素质的高低，关系到国家能否兴旺发达。让教师在教书育人的工作中体会到责任重大，从而充满信心，满怀激情地去做好工作。当他们干出成绩时，例如培养出符合社会需要的优秀学生，或后进生的转化取得明显成效时，就会充分体验到获得成就的快乐，从而促使其敬业、乐业。这样教师焕发出来的工作热情是持久的，且能形成良性循环。

其次，我们对教师卓有成效的工作要及时肯定、鼓励，帮助他们总结经验，恰当地宣传推广；创造条件，为他们展示教育教学成果与风采搭建平台，展示途径可通过现场会、公开课、新闻媒体等。在这里还应特别指出，对教师工作的评价应摒弃以考试成绩作为主要甚至是唯一标准的做法，应注重教师评价内容的全面性，既考评教师教育教学的效果，也考评教师教育思想、教学行为、教学方法，还有教师的职业道德。

2. 间接满足

即在工作以外的满足，是在工作以后获得的。主要还是指物质上的激励。学校管理者可从晋升职称、增加奖金、提高津贴等方面刺激教师，工作负责且教育教学效果好的教师的物质奖励优于一般教师。这种间接满足的手段在一定程度上也能调动教师的积极性，但往往缺乏持久性，尤其是对那些成就动机较高的教师，作用未必明显；也会产生负面影响，如造成学校人际关系紧张，束缚甚至压抑群体的创造性。因此学校管理者在运用鼓励手段时，更要注重精神上的激励，直接满足要与之紧密配合。另外，激励机制要规范、科学，随形势的变化而不断改进、完善。

我国有着丰厚的人文传统，“以人为本”的管理思想容易为人们所接受，在实践中，其理论也一定能不断丰富，其管理成果也一定能不断彰显。

（《特色教育探索》编辑部 张浩明）

二、制度管理与以人为本管理应有机结合

(一) 学校实施制度管理的必要性和作用

教育家陶行知提出,要建立科学的管理制度,就必须重视学校规章制度的订立。他认为,学校规章制度是“学校所与立之大本”,是师生“共同的约言”。尤其是随着生产力的发展,现代社会的不断进步,学校也有了较大的发展,学校人数增多,课程门类也增加,教学内容也更为复杂,教育手段不断改进,这时的学校管理就愈加显得重要。管理离不开制度,要保证学校工作的顺利进行,就必须加强学校规章制度建设。俗话说:没有规矩不成方圆。学校规章制度就是全体师生必须共同遵守的规章、规定和规范。它是党和国家的各种方针、政策、法律在学校日常工作、学习和生活等方面的具体体现,是实行科学管理、办好学校的重要保证。就学校目前的实际情况来看,我们认为建立并健全学校的规章制度,主要有以下几个方面的作用:

1. 有助于建立正常的学习和工作秩序

学校是一个多因素、多层次、多系列、多结构的复杂的综合体,要把这个综合体里的每一个成员的智慧和力量充分发挥并最优化地组织起来,高质高效地完成教育教学任务,就必须要有整套规章制度,使学校一切工作和所有师生员工有章可循,有矩可蹈。

2. 有助于调动师生员工的积极性

对于一所学校来说,只有在它的每一位师生员工的积极性、主动性和创造性都得到了充分发挥,并形成一种集体教育力量时,这所学校才能办好。当学校建立起符合教育规律,符合现代管理机制,并能充分体现社会主义的道德观念和行为规范,的规章制度时,就会使全体师生员工知道:应该做什么,不应该做什么;应该怎样做,不应该怎样做;自己的主要职责是什么,它对整个学校工作具有什么意义和作用。这样,就能把全校师生员工的工作积极性充分地调动起来,成为推动学校工作不断前进的巨大动力。

3. 有助于形成良好的校风

井然有序、蓬勃向上的校风是办好学校的重要条件,也是好学校的重要标志。学校规章制度的显著特点是具有实践性。规章制度一经制订,就要求师生员工按章办事,行为规范,并在日积月累、反复实践的过程中,形成一种良好的风气和优良的学习、工作习惯,进而形成良好的校风。而良好的校风是学校办学成功的关键。

为提高管理的针对性和实效性,江阴一中坚持实施低重心二级分块管理模式。在行政管理人员相对较少的情况下,我们把行政一条线的重心放到年级组,学科一条线的重心放到备课组,在责、权、利等方面突出年级组长、备课组长的作用。倡导竞争加合作的精神,创造了一个“短、平、快、实、活”的管理工作局面:

(1) 对教师工作的管理。建立并完善了教职工岗位考核责任制,其中学校管理制度 19 项、岗位职责 24 项、教学规范 23 项、工作奖惩办法 7 项,做到有岗位就有制度,有制度就有考核,有考核就有奖惩。

(2) 对学生学习的管理。强化了学生的学习规范要求,制订了《江阴一中学生学习规范要求条例》、《江阴一中学习规范考核条例》。每周汇总上报教务处,把学生学习规范执行情况纳入到学生学习评价中去,促进学生养成良的好学习习惯。

(3) 对教研组、备课组的管理。制定了《教研组工作要求》、《备课组工作要求》和《先进教研组评比条例》、《先进备课组评比条例》，切实加强了教研组、备课组建设。

(4) 围绕着教学这个中心制订了明确的教学后勤服务制度。实验室、图书馆、文印室等教学后勤部门实行值班轮休制度，无论是双休日还是休息时间都要对师生开放，对学生提出的自主实验、课外阅读等要求不得拒绝，在服务中引导学生增强自主学习能力。

(二) 学校追求制度管理与以人为本管理的最佳结合

当前，人本管理的思想得到了前所未有的重视，并开始渗透到学校管理工作之中。人本主义理论重视人的需要，通过认识人的需要去实现对人的管理，通过促进人的需要的满足去实现对人的管理，通过唤起和促进人的需要的生成去实现更为积极主动的管理。就学校管理而言，人本管理涉及的“人”有学校领导、教职工、学生，还有家长、社区群众等，这些人对学校管理的实施都有重要的影响。近年来江阴一中发展教师、发展学生、发展学校的办学思路日益明晰，“在开放的教育中培养现代人、在民主的教育中培养自主人、在和谐的教育中培养健康人”的办学理念日趋坚定，以人为本、以质为重、以法为准、以和为贵的低重心二级管理模式日臻完善，在师生的评价上逐步采取了“宏观、综合、模糊”的方法，强化了管理的人文因素，师生的个性得到了充分的张扬，促进了学校、教师和学生整体的发展。

1. 营造一个互相尊重的环境

营造一个互相尊重的环境，这是充分发挥人本管理作用的必要条件。在以权力与服从为主要管理方式的学校管理中，教师得不到精神上的尊重，工作只能是被动的服从，难以发挥主人翁的作用，更不可能真正发挥出创造性。人的发展，自始至终都是在群体的影响下进行的。群体作为社会心理的主体，具有社会促进效应、凝聚性、模仿与暗示性、人际关系、心理氛围、合作与竞争、个人在群体中的身份和地位对他的影响等作用。所有这些，人本管理都能对其产生决定意义的影响。在这个基础上营造一个平等、团结、尊重的组织氛围，对于主体意识突出的教师们，将具有极大的感召力。江阴一中给予教师充分的信任，给他们创造了一个和谐宽松的环境，教师怀着一种高度责任心和快乐的心情工作着，从上到下都做到自己管好自己，从而实现了学校的自动化管理。

2. 关心教师的需要，了解教师的需要

学校关心、了解教师的需要，要把教师的发展放在心上，经常列入议事日程。了解教师的需要，包括需要的种类、层次、结构的特点和发展方向。比如：政治上进步，表现为要求入党；业务提高上表现为要求掌握新知识、新信息，允许参加业务进修和取得学历学位；创造、成就的需要表现为追求教学成就，期望学生成材，获得高级职称；自尊、荣誉的需要表现为希望受到社会尊重、学生和家长的尊重及领导的信任；物质生活的需要表现为改善生活条件和教学条件，解决住房，解决子女入托、入学、就业的问题等等。

3. 合理满足教师的需要

学校较好地解决了教师的物质需要和个人生活需要，调动了教师的积极性。当然我校在满足教师一定的物质需要的基础上，更注重精神需要的满足：如提供丰富的图书资料，提供学习和进修的机会，以满足业务提高的需要；积极支持教师在本专业的范围内开展研究工作，提供相应的条件，以满足其创造成就的需要；尽可能多地让教师参与学校管理和学校重大问题的决策，重视并采纳其合理的建议，以满足他们自尊的需要，从而激发他们的自信心和责任感，发

挥更大的积极性。

4. 激发教师产生高层次的精神需要

人的高层次精神需要是人们改造世界强大的推动力量,也是能动地调节个人物质需要的控制力量。有的教师即使在物质生活上有困难,也不会动摇自己的信念和事业心,相反会表现出高昂的士气,乐观的情绪,必胜的信心。我校常常教育、引导和激发教师去追求更高层次的精神需要。同时,对教师中已形成的高成就的精神需要,学校给予爱护、鼓励和支持,并创造条件使其得以实现。当然,还要创造条件激发和培养教师高层次的精神需要,使教师产生并焕发新的工作积极性。

(三) 加强师资队伍管理与建设,提升可持续发展能力

我校把教师队伍的管理与建设始终放在学校工作的第一位,处处渗透人文关怀,就像陶行知先生在《育才创造年计划大纲》中所说的那样,安定教师生活,辅助教师进修,以收“学而不厌,诲人不倦”之效。

近年来,围绕着我校《“十五”发展规划纲要》提出的“把师资队伍建设作为‘十五’期间学校工作的核心”的战略决策,制定了典型带动、个人主动、利益驱动、政策调动的师资队伍建设工作方针,全面实施以内外协同、分级提高为特征的“三三三工程”。

1. 确立师资队伍建设的“三条路子”

岗位成长的路子、教师校本培训的路子和教育科研促进教师发展的路子。①岗位成长的路子。岗位成才是教师成长的必由之路,重用青年教师甚至新教师是我校师资队伍建设的亮点。我校每年都把一批刚工作几年的青年教师安排在毕业班、班主任、备课组长、年级组长等工作岗位上,培养出了一批各岗位的佼佼者。②教师校本培训路子。我校和省教科院共同举办校“骨干教师研修班”,第一期 47 人,第二期 41 人。两年中先后邀请省教科所所长成尚荣先生、中央教科所所长朱小蔓教授、华东师大霍益萍教授、教育部校长培训中心主任陈玉琨教授、北京师范大学李燕杰教授、《人民教育》任小艾主任以及钱梦龙老师、魏书生老师、李镇西老师、姚家祥老师等共计 41 位专家学者名特教师来校讲学辅导。③教育科研促进教师发展的路子。我校始终把教育科研作为培养科研型教师、反思型教师的重要途径来抓,培养了一批科研水平高业务能力强的学科领军人物。目前,我校形成了由国家级、省级、市级、校级共 11 个立项课题构成的科研课题体系,涵盖学校工作的各个层面,有力地促进了教师的发展。

2. 实施师资队伍建设的“三项举措”

导师制、责任制和集体备课制。①导师制。一方面我校聘请特级教师宋永良、余亚夫等 5 位同志来校工作,和我校的 3 位富有教育教学经验的老师一起组成青年教师培养导师团;另一方面,我校还聘请了钱梦龙、李燕杰等专家学者担任我校师资队伍建设的顾问,指导我校师资队伍建设工作。②责任人制。我校把管理的重心放低,行政一条线放到年级组,学科一条线放到备课组,年级组长、备课组长为工作质量责任人,促进了一大批优秀青年教师的成长。③集体备课制。各年级均实行严格的集体备课制度,发挥骨干教师的示范带头作用,通过传、帮、带等手段促进青年教师特别是新教师的成长。

3. 培养“三级队伍”

示范级、特色级、合格级。①示范级。在各学科中培养 1~3 人成为在校内外有一定影响的学科带头人、名教师。除了参加上级组织的各级教师培训外,我校还选派部分教师赴国外及

国内复旦附中中等名校挂职培养。②特色级。依托学校骨干教师研修班,培养一批工作上有闯劲、业务上有特色、事业上有追求的青年骨干教师,形成学校强大的教育教学中坚。除聘请专家学者来校指导外,我校还组织这批教师赴华师大二附中、上海南模中学、启东中学、洋思中学等名校考察学习。③合格级。培养对象为三年内的新教师,目的是提高师德水平,增强工作责任心,业务上要求做到“六会”:教学理论会运用,教学经验会总结,教学模式会提炼,教学观摩会评析,教学检测会命题,教学专题会研究。在做好“青蓝结对”工作的同时,我校组织了各类青年教师基本功竞赛。

近年来,我校师资队伍建设成效显著。19位行政班子成员中,10位具有高级职称,两位参加了教育部校长培训班的学习,其中沈娅梅校长被评为省333工程培养对象,先后主持3项省级立项课题研究,出版了学术专著《我的发展教育观》。集体受到江阴市级表彰27次,无锡市级表彰14次,江苏省级表彰7次。学校示范导向作用明显,在江阴市特色学校建设工作会议,江阴市党建工作会议,江阴市教育现代化经验交流会议,无锡市德育工作会议,无锡市教科研工作会议,全国体卫工作经验交流会议上就学校办学经验和取得成绩都作过专题交流。多次承办、举办各级学科研讨会议,较好地发挥了学校的示范作用,形成了开放、民主、和谐的现代化教育格局。

(江阴市第一中学 郭利东)

三、正确处理学校民主管理中的几对关系

管理是一切工作的重点,学校管理是学校一切工作的纲。和其他管理一样,学校管理可分民主与集权两极。集权管理虽易操作,但容易滋生独裁,严重压抑教师的积极性和创造性,造成干群关系对立,影响学校的发展;民主管理则能发挥教师的积极性和创造性,有利于促进学校的持续发展,是学校管理的发展方向,但若处理不当,则会引起组织涣散,影响正常工作的开展。

“不管之管,无为而治”是管理者所向往的管理状态,但实际上却难以办到。要推进民主管理的进程,促进学校的持续发展,必须处理好如下几对关系。

(一) 情治与法治

情治是指按照教师的意愿治理学校,法治则是按学校的规章制度治理学校。情治与法治是一对矛盾,因为情治的依据是教师的意愿,所以情治的管理是民主的极端;而法治的依据是规章制度,由于规章制度的解释和执行者往往是学校领导,所以从某种意义上讲,法治管理体现的是领导的意志,是集权的极端。但情治与法治有时并不矛盾,如果教师的意愿与学校规定一致,二者就有相互促进的作用,就能够实现真正的“不管之管”。因此,在学校管理中,处理好情治与法治的关系十分重要。

1. 要将情治与法治有机结合起来

现代管理提倡的“以法治校”和“以德治校”,是法治与情治的不同提法。要将两者有机融合,一方面要注意规章制度的建立在不违背国家法规的前提下,应遵从大多数教师的意见,充分发扬民主。特别是涉及广大教师切身利益的规定,更要广泛征求群众意见,通过教职工代表大会来确定。另一方面,规章制度一旦确定,要进行广泛宣传,使教师能自觉执行,特别是遇到

违反学校规定的人和事,要按规定处理,不能因为某些领导和教师的个人意见而进行变更,以保证规章制度的严肃性,还要对当事者做好耐心细致的思想工作。

所以,一方面,“法”由“民”定,法治本身应该建立在情治的基础上;另一方面,“法”的面前人人平等,“法”要约束“民”的行为。还要注意,情治只能局限于法治的范围内,如果因为民意使“法”朝令夕改,就没有人能够确定今天的“法”到明天还能否有用,“法”也就失去了稳定性和严肃性。

2. 要结合实际选择合适的管理方式

同样的管理模式,在一所学校可以取得成功,而到了另一所学校可能会失败。除了管理者运用不当外,根本原因是方法与实际不适应。在教师民主参与意识较高的学校,过细的规定会使教师感到压抑,积极性和创造性受挫,影响学校的发展;而在教师事业心、责任感不是很强的学校,规章制度如果过于粗糙,容易被教师钻“空子”,会造成组织涣散的局面,严重影响学校工作的开展。

因此,以情治为主,还是以法治为主,要充分考虑学校的实际情况。同时,在管理过程中,要注意增强教师的事业心、责任感和民主参与意识,根据民主意识的发展程度,一步步扩大民主的范围,逐步达到“不管之管”。

(二) 局部和整体

任何一个组织内部总存在着不同的团体(或称非正式组织),不同团体有着不成文的群体规范,对团体成员有明显的制约作用。同时,这些规范又能够满足大多数成员的利益。学校内部也有各种团体,年级组、教研组、备课组等是显性的团体,而由于兴趣爱好、利益等方面的相似,还会形成一些隐性的团体。这些团体对学校整体具有极大的影响力。如果团体的规范与学校整体目标相悖,就会影响学校的发展。如果引导得当,使团体规范与学校目标相一致,就可以极大地推动学校各项工作的开展,使学校的办学水平不断上新的台阶。因此,处理好局部与整体的利益关系也很重要。

常熟市徐市中学是常熟市常规管理示范学校,近几年采用的是以年级组建设为重点的管理模式。通过年级组的民主管理作用、信息沟通作用和组织协调作用,使年级组的局部利益与学校整体目标相一致,收到了良好的管理效果。具体做法如下:

1. 建立强有力的年级组领导班子

要发挥年级组的特殊作用,选好组长很重要。如果由责任心强,业务水平高,在教师中有一定威信的教师担任年级组长,就能从中起到组织、管理和协调年级组内部事物的作用。然而,要充分发挥年级组的功能,光靠一位组长是不够的,如果能建立一个以组长为核心,包括班主任,骨干教师,行政人员代表在内的3到5人的领导班子,共同负责年级的日常工作,就能够更好地发挥其有效的管理职能。

2. 重视信息沟通,不断调整目标

信息沟通是有效管理的保证,缺乏沟通的管理是无序的。年级组领导能更多地接触学校的行政人员,能够充分地领会上级精神,可以从全局的角度去考虑问题。同时,他们又和教师朝夕相处,一方面可以密切人们的感情,使教师能理智地理解学校工作的意图,有助于工作目标的达成;另一方面,他们更能了解学校基层的情况,主动、及时地反映普遍性的问题,促使学校及时调整目标,采取措施,使之与学校实际相适应。

3. 充分发挥年级组的管理作用

以年级组为重心的学校管理,要重视发挥领导班子的影响力、带头作用和集体智慧,提高他们的管理意识和能力,放手让他们处理年级内部的日常事物。并通过他们调动和发挥全体教师的积极性和创造性,使年级组的管理工作不断走上新的台阶,从而促进学校的整体发展。

(三) 民意与责任

目前,不少学校推行的是党支部监督保证,教代会民主监督与参与的管理模式,校长负责制下的行政集体领导。这种模式有较强的民主性,但也存在着一些弊端:

(1) 教代会代表只能是教职工中的一部分,教师参与管理的面不够广泛,有时难以全面反映教师的意见和建议。

(2) 并非教职工代表中的所有人都与表决之事有直接的利害关系,或拥有足够的相关知识。有时,短暂的时间不允许他们深思熟虑,所以只能随大流。

(3) 如果教代会决定错误,受惩罚的只能是校长。谁会去惩罚代表中的多数呢?谁又有资格和能力去惩罚教师中的多数呢?所以,民意与责任有时也会出现矛盾。

可见,独裁固然是不可取的管理方式,但民主管理也要注意正确处理民意与责任的关系。

(1) 加强对行政人员、组长、教职工代表、直至全体教师的教育培训,不断提高他们的民主管理意识和参政议政能力,使他们能从学校的大局出发,负责地思考问题,使学校制定的规章制度能有效地促进学校的发展。

(2) 学校管理的出发点和归宿是学生的发展。因此,要教育教职工从学生的角度思考问题,组织他们认真学习有关的法律法规,帮助他们树立正确的教育观和学生观,使学校的各项制度符合国家法规,有利于学生的发展。

(3) 以年级组的日常管理去弥补教代会制度中教师民主机会不够的不足,但对年级组提出的意见和建议要认真审议。好的建议要及时采纳并加以表扬鼓励,有创意的建议要及时推广。对违背教育规律,与学校发展相悖的意见和做法要坚决否定,但要做好解释工作。这样既可以保护他们的创造性,又能避免挫伤他们的积极性。

(四) 集权与分权

“用人不疑,疑人不用”的传统管理理论与以人为本的现代管理理念有许多共性之处。民主管理强调师生员工在学校管理中的主体地位,力求形成全员管理,全员育人的良好氛围。层次管理模式能很好地协调集权与分权的关系,形成良好的民主氛围,但在实施过程中要注意以下几点:

(1) 权力要适度集中。从学校整体来讲,要强调校长的法人代表地位 and 在学校工作中的核心作用。从各条线内部来讲,要强调分工范围内的负责人员在各自工作中的中心地位和作用。使各管理层次的负责人能做到对上负责和对内负责统一,权、职、责、绩、利统一。

(2) 工作要积极主动。要求人人对职责范围内的工作主动负责,积极采取措施解决工作中面临的特殊问题。对上负责但不是等待上级指令,采取一次性解决问题的办法,分工明确但不是各自为政,而不考虑相互合作的工作方式,使管理处符合整体要求的有建设性的发展状态之中。

(3) 领导要勇于负责。层次管理要求每个人对自己的工作负责,勇于承担责任。具体来

讲,作为领导,要把下级人员的工作失误归结为自己的失察,为下属分担责任;把工作的成绩,归功于下属的努力,不与下属争功。作为教师,要把学生的失误归结为自己的失职,反思自己的教学,改进自己的教学。

适当的分权,可使各职能部门和教师各行其职,各负其责,分工合作;适度的集权,能保证贯彻政令畅通,信息沟通及时。分权与集权的有机结合,既尊重了师生的积极性和创造性,发挥出师生的主观能动性,又能使学校的各项工作都能紧紧围绕学校的目标,促进学校整体的持续发展。

(常熟市徐市中学 张永良)

四、激励在学校管理过程中的作用

要办好一所学校,提高教育教学质量,全面实现办学目标,其关键在于教师,在于教师资源开发管理的程度和水平。因为学校之间的竞争出现了由物力向人力资源开发转移的趋势。教师积极性的充分调动是学校管理系统处于最佳状态的标志。在学校管理过程中,学校领导应充分运用激励理论,调动一切积极因素,最大限度地发挥每一个教师的能动性,使每一个教职工都学会从学校整体发展的角度来思考自己的工作,找到自己的位置,确立自己的目标,把自身的发展与学校的整体发展高度融为一体。激励是指依据人的需要激发人的动机的心理过程,它包含不断启发、鼓励、推动,充分调动人们的积极性、主动性和首创精神。当人的需要具有确定的目标并具有实现目标的可能性时,需要便转化为动机,并推动人积极行动,使人以更大的热情投入工作,从而提高工作效率和成绩。

黎里中学是一所市属完中,创建于1946年,当时校名叫“吴江私立楔湖初级中学”,1956年由私立改为公办学校,1970年起设立高中部。自1977年恢复高考制度以来,先后为清华、北大、上海交大、同济、南京大学等及其他各级各类高等院校输送了六百多名合格人才。自上世纪八十年代中期开始,吴江市的几所重点中学开始在全市范围内大规模招生,黎里中学等一些普通中学的生源受到了冲击,加上学校的地理位置并不理想,东有芦墟中学,西有平望中学,学校在夹缝中求生存。校行政领导反复研讨了学校的发展思路,觉得在目前这种情况下,要求得学校的生存和发展,首先要振奋精神。于是在原来学校的校训、校风、教风、学风的基础上,又提出了黎中的十六字精神“团结至诚、合力拼搏、开拓创新、难中求进”,要求全校上下统一思想,合力拼搏,开拓创新。

“积力之所举,无不胜也;而众志之所为,无不成也。”群众中蕴藏着巨大的能量,关键在于如何加以开发。在校行政例会上,《黎里中学教师教育教学常规月考核奖励办法草案》、《黎里中学班主任岗位责任要求及考评办法草案》、《黎里中学教师教学质量目标考核奖励办法草案》、《黎里中学教育科研成果奖励办法草案》等相继出台,印成条文发给全体教职工,倾听群众意见,让广大教职员参与决策。经过“从上而下,从下而上”的几次反复,最后由教代会讨论通过。让教职工“参与决策的最大好处是能够消除组成成员的不信任感,克服不合作的阻力,从而提高士气和劳动积极性的目的”(吴志宏《教育行政学》,人民教育出版社2000年版P173),使教职工意识到自己在学校政治生活中的地位,从而产生荣誉感、责任感,调动了广大教职工的工作热情。去年在市教委的年度综合考核中获得了二等奖,德育百分考核一等奖。先后被评为苏州市信息化实验学校、苏州市信息化先进学校、苏州市重点中学。黎里中学何以

能在短短的时间内,在学校的整体办学水平上取得了长足的进步,其根本原因就是在学校管理中充分运用各种形式的激励,以此来调动教师教育教学及参与学校其他各项工作的积极性。

激励是人本管理最基本的原则。激励不仅是物质形式上的表现,而且还要以精神体现,两者相结合,形成全方位的激励。

1. 目标激励

目标是人们预期的工作结果。合适的目标由于与需要相联系,成为人们期待的对象。目标的激励力量=效价×期望值。这启示人们,只有当目标的效价和期望值都比较大时,目标才真正起到鼓舞人心的作用。因此在制定学校发展的长期目标的同时,更要制定好发展的近期目标,把大目标逐级分解成若干子目标。目标大,效价也大,但实现周期长,困难多;小目标则实现周期短,难度小,效价小,但易呈现。目标所要求的创造性越强,则挑战性越强。在安排具体工作时,要区分教职员工的的能力层次,分别安排对各自具有挑战意义的工作,使他们在完成子目标的同时自我需要也得以实现,产生成就感。

2. 领导激励

学校领导是否决策贤明,是否以身作则,对于学校管理成效来说举足轻重。一所学校要有生命力,领导是关键。“兵不在多,而在士气;将不在勇,而在心齐。”因此首先要抓学校领导班子的自身建设,抓干部、党员队伍建设。学校的领导者是教师群体的核心,领导班子是否团结一致、齐心协力,直接影响全校教职员工的凝聚力。实践表明,领导班子不团结,互相扯皮、拆台,学校群体便失去核心。如果领导班子是团结、协调一致的,主要领导有较高的权力性和非权力性影响力,众望所归,那么群体就会紧密团结在他们的周围,产生较强的凝聚力。领导干部无私的思想品质、忘我的工作作风都将深深地激励着全体教职员工,使他们的工作有了动力和航向。

3. 情感激励

情感激励就是“尊重人,理解人,关心人”。成功的管理者一定会重视情感激励,沟通与管理对象的感情渠道,彼此交流,互相了解,愉快合作。当教职工在工作或生活上遇到了自身难以解决的困难时,往往会产生挫伤感。这可能抵消或部分抵消目标等的激励作用,这时学校领导应迅速来到员工身边,为其出谋划策,切实有效地解决他们工作、生活上的困难,让教职工产生的感激之情转化为巨大的工作动力。

4. 榜样激励

“榜样的力量是无穷的。”心理学告诉我们,每个人都有成就的需要,而正是成就需要推动着人们在各种活动中努力做到最好的结果。教师的成就需要通常不表现为追求惊天动地的业绩,而在于获得日常生活中的愿望实现感、任务完成感、专业成果感和探讨新事物的创造力。教师对工作任劳任怨,尽职尽责,用自己的心血培养年轻一代,使之为祖国为人民有所建树。在教育与教学的途径、方法的设计与选择上,倾注了智慧,力求创新和取得良好的效果。他们需要学校领导的理解和认可。教师精神上的满足远高于物质上的享受,尤其珍惜自己的成就和荣誉。因此要在教师中形成一种比学习、比上进、比贡献的局面,要强化绩效,对教师在工作中作出的成绩,要通过多种方式给予积极的强化,给予肯定和奖励,对于成绩突出的要给予嘉奖,将优秀教师的大幅像片张贴于学校的橱窗内,成为全校教师学习的榜样,通过优秀教师的示范和导向作用,促进全校教师奋发向上。