

## 实现科学管理，促进自我超越

付永姝 吕永春 长春市第五十九中学

教育家杜威先生曾说过：“校长是一所学样的灵魂”。办一所好的学样就要有一个好校长，我校坚持“办人民满意的教育，一切为了学生终身的发展”的办学理念。梳理自己多年的学校管理和教师培养经验，渐渐清晰了如何促进教师专业发展的方向。概括起来就是：以人为本，突出服务。以课程改革为机遇，促进教师的专业化成长，具体说我们做好以下三个转变。

### 一、变行政管理为引领性服务

改变行政管理这种居高临下的管理方式，以平等中首席的身份引领教师从自发到自学，激发教师成长的内在需求，其效果远好于命令式管理。

#### （一）理论引领，提升教师素养。

坚持做好“请进来，走出去”，促进教师专业化发展。每学期，学校邀请相关教育部门的专家、学者来学校进行老师专业化发展的专题讲座；积极选派相关领导、教师“走出去”参加专业化发展的培训。同时，我们还积极与长春市 90 中联系，组织我校中青年教师向该校名优教师拜师，手拉手指导我校教师专业化发展，使教师更快更好地适应课改的要求。

#### （二）科研引领，提高教学含金量。

我们清醒地意识到中小学教育科研更多地指向教育教学的实际问题，其根本目的是通过教育科研转变教师观念，教育教学方式，促进教师的专业成长，提高教育教学质量。因此我们面向教育教学的实际，立足课堂教学，优化课堂结构，优化教学手段，提高课堂效率，倡导行动研究，教育叙事研究，做到为行动而研究，在行动中研究，学校教育科研的课题到教学中去做，答案到教学中探索，成果到教学中去用，研究实践中来，又回到实践中去，追求教育科研实在、实用与实效。

#### （三）机制引领，促进自我完善。

学校制定并完善教学工作实施细则，建立教学工作月查月评制度、随堂听课评点制度。从计划的制定到执行做到有检查、有评价、有反馈、有改进和提高，保证教学质量的高位走向。这是从规范上给教师提供服务。学校还组织开展一些制度化的活动，促进教师自我完善。打造魅力课堂，营造“书香校园”，推动“书香校园行动”。学校每学期为每位教师定一份与教育有关的报刊或杂志，提出具体可行的读书要求，开展学理论（包括名著）、学《纲要》（基础教育课程改革纲要）和学“课标”（《新课程标准》）的“三学”活动，抓实“会课活动”。教师之间取长补短，形成了浓厚的教学氛围。

### 二、变封闭式管理为开放性服务

以人为本，把教师作为一个能够自我发展、自我实现的看待，把教师的专业成长作为管理服务的最高宗旨之一。从信息和技术上给教师提供服务。

#### （一）开放言路

教师不能仅仅是行政指令的执行者，而应该是学校发展的积极参与者，教师对学校的发展和自己的发展享有充分的发言权。学校从两方面入手：

一是开展“征求意见”的活动。每学期举行一次，让决策建立在教师建议的基础上。每学期的校本教研制度下的教研活动内容安排，向广大教师征求意见，以便能为他们提供更优质的服务，以便更快地促进他们的成长。

二是开展“研讨沙龙”活动。每月一次，“德育研讨沙龙”、“读书沙龙”、“青年教师成长沙龙”，“专题教学研讨”等，在平等的氛围中领导与教师、教师与教师之间展开对话，在对话中相互启迪。每月编辑一期《59 中学教科研》记录这些活动的情况和成果。

#### （二）开放课堂

一是相互开放。学校要求所有教师的课堂向学校行政开放。根据教学调研的情况，每周

制定行政听课内部安排，行政根据安排听教师的随堂课，每月举行点评活动，将听课的情况汇总，由校长在全校的会议或学习上进行点评：表扬优点，指出存在的问题，提出改进的建议。学校还同时要求老师的课堂相互开放，加强相互听课，每学期每人听课不少于 30 节，与被听课人交流不少于 20 节。除正常的教研组的活动之外，还强调教师相互之间听随堂课，提倡不同学科、不同年级的教师相互听课。

二是向家长开放。学校在进行重大教研活动时，教师的课堂还实现两种形式的开放：向家长开放，邀请学生家长来观摩教师的课堂；还向青年教师的家长开放，邀请青年教师的家长观摩自己子女的课堂风采与不足。这两种形式的课堂开放，除了向家长征求意见外，更重要的是为青年教师的专业成长提供了多姿多彩的舞台。

三是向社会开放。有两种形式：“请进来”。每学期都会恳请上级教育部门将名种教研活动的现场设立在本校。可以让更多教师的课堂处于对外开放的状态，也有向兄弟学校教师同台竞技和学习的机会。“走出去”。只要有让教师走出校门去“遛一遛”的机会，我们都要争取，无论是现场竞课，还是有准备上课，我们都全力以赴，把我们的教师的课堂展示在广大的教师和专家面前。

### 三、变集权式管理为激励性服务

如果说“引领性服务”保证了教师专业成长的方向，“开放性服务”为教师的专业实践提供了舞台，那么“激励性服务”为教师的专业实践提供了动力。我们从目标、情感、考核和精神上为教师提供管理和激励性的服务。

#### （一）目标激励

个人成长目标激励教师不断进取。学校制定了教师专业成长的发展规划，组织制定了今后三年个人专业成长计划，有现状分析、有目标引领、有措施保障。设立教师个人成长记录袋，每学年对照各项指标进行考核评分。教师个人具体阶段达成的目标，对教师的成长具有更直接的激励作用。

#### （二）精神激励

首先是情感激励。学校用事业留人，还用情感留人。从生活的细节上着手，为教师提供贴心的服务。

其次使精神激励。成长离不开强大的精神动力。学校关心教师心理健康，每个举行“青年教师成长沙龙”，让教师分享优秀教师的精神财富，让优秀教师的精神来感染和激励青年教师。当青年教师在工作中遇到困难时，学校领导和老师会主动伸出手，来关心他们，来激励他们积极进取的心态。当学校某项工作遇到一些困难时，校长会深入分析，让教师保持乐观向上的情怀。

#### （三）考核激励

学校每学年初召开教职工（代表）大会，制定并完善《59 中学教职工考评方案》、《班集体建设考评方案》、《教职工津贴考核发放办法》、《初三毕业生输送奖励办法》等一系列教师的考核文件。学年结束后，学校考评组依照文件，参照提交的教师成长记录袋的内容进行考核，采用自评与考核相结合、定性和量化的办法。考核的过程公开，结果分项公开，张榜公布。这种考核激励，其实质是通过评价来激励和鞭策教师的成长，是一种科学的规范式服务，其激励作用是深刻的。

如何促进教师的专业成长，是我们在实践中不断探索的一个课题，我们会坚持以人为本、依法治校，管理人性化、引领科学化，实现自我超越。