

中小学校长学校管理

经验论文选编

河南省教育学院图书馆

中小学校长学校管理

经验论文选编

河南省教育学院图书馆

编 者 的 话

全日制中小学在整个教育事业中占有十分重要地位。校长是学校工作的主要领导者，其工作好坏关系着学校教育的质量。因此，怎样按照教育规律和中小学特点对学校进行科学管理，以提高教育质量，实现教育目标，是广大中小学校长朝思暮想的问题。为了适应当前中小学校长的培训和校长们自学提高的需要，我们编印了这本书，目的是想对中小学校长有所帮助。

本书中的50多篇文章，主要是从1990年以来在省、市级以上的报刊上发表的一千余篇有关文章中精选出来的，除少量篇目是教育行政部门的领导干部和教育专家、学者的指导性、理论性的文章以外，大多是中小学校长近几年在整顿、改革中的经验总结和工作体会。他们从学校工作的不同侧面介绍和阐述了管理学校的指导思想、措施和方法。他们的经验对于我们当前办好学校，实现中小学教育任务具有很大的参考价值。

本书是在院领导的鼓励、支持下，由我馆同志集体选编的。在文章的选定过程中，得到了我院教育系王贤瑞副教授和《学校管理》的主讲教师邹泽生同志的指导和帮助。在此，我们深表谢意。同时，对入选文章均注明出处，对作者深表谢意。

由于我们的水平有限，缺乏经验，时间匆促，缺点、错误在所难免，恳切欢迎读者批评、指正。

目 录

整体改革与常规管理

整体改革全面育人

(《中小学管理》1990年第5期)……………(1)

学校管理要坚持整体性

(《安徽教育》1990年第1—2期)……………(13)

对中学管理体制改革的几点思考

(《中国青年报》1990年3月12日③)……………(15)

密切党政关系做好学校管理工作

(《北京教育》1991年第6期)……………(20)

正确处理书记和校长的关系

(《天津教育》1991年第5期)……………(24)

关于学校民主管理的几点思考

(《北京教育》1990年第11期)……………(28)

加强学校常规管理,努力提高教育质量

(《中小学管理》1991年第4期)……………(34)

小学常规管理概要

(《人民教育》1991年第1期)……………(40)

论校园文化环境的常规管理

(《山东教育科研》1991年第1期)……………(52)

学校各项工作的管理

坚定不移地把德育放在学校一切工作的首位

(《北京教育》1991年第1—2期)……(62)

发挥党支部政治核心作用狠抓德育工作的落实

(《河北教育》1991年第6期)……(69)

以培养自理能力为中心的德育整体改革

(《广东教育》1991年第3期)……(73)

加强中小学德育的常规管理

(《甘肃教育》1991年第5期)……(79)

德育系统基本建设刍议

(《教育评论》1991年第3期)……(84)

努力建设学校德育实体

(《中国教育报》1991年1月19日③)……(89)

通过多种渠道实现德育教育网络化

(《人民教育》1990年第6期)……(94)

中学德育活动序列

(《中小学管理》1991年第1期)……(103)

集体主义教育的一种尝试

(《中小学管理》1991年第4期)……(118)

试谈中小学教育改革的几个问题

(《人民教育》1990年第7—8期)……(122)

校长如何保证以主要精力抓教学

(《中小学管理》1990年第5期)……(130)

坚持到课堂,集中精力抓教学

(《福建教育》1991年第7—8期)……(137)

教学管理应有三个层次

(《教育时报》1991年4月27日②)……(142)

怎样抓教学改革

(《人民教育》1991年第6期)……(144)

采取实际步骤改革教学

(《人民教育》1991年第6期)……(152)

对教学常规管理的认识与实践

(《人民教育》1991年第5期)……(157)

我们学校是这样抓体育的

(《学校体育》1990年第2期)……(162)

学生健康的卫士

(《人民教育》1990年第5期)……(164)

抓好美育,促进五育和谐发展

(《人民教育》1990年第3期)……(170)

切实加强劳动教育

(《人民教育》1990年第3期)……(179)

校办工厂当课堂切实上好劳技课

(《学校管理》1990年第6期)……(183)

我们是怎样搞好学校总务管理的

(《学校管理》1990年第3期)……(187)

教师队伍的建设

谈农村普通中学教师队伍建设

(《中学教师培训》1991年第2—3期)(191)

我校教工思想政治工作的基本建设

(《天津教育》1990年第4期)……(195)

满腔热情地做好青年教师的工作

(《北京教育》1991年第7—8期)……(199)

培养提高青年教师的做法和体会

(《南昌市教育管理干部考试教育管理论文选》

1990年3月)……(204)

浅议教师素质的提高

(《中学教师培训》1991年第2—3期)(209)

带着问题进行在岗培训是提高教师素质的捷径

(《中学教师培训》1991年第2—3期)(215)

加强教师岗位培训规范化建设

(《吉林教育》1991年第5期)……(219)

提高青年教师教学能力的三个步骤

(《中小学管理》1991年第2期)……(223)

引导教师进行教育科研

(《中国教育报》1991年6月6日③)…(233)

中小学教师考核评估原则和方法初探

(《教育管理》1990年第4期)……(237)

校长的自我修养

中小学校长应具备的思想修养与品格

(《中小学管理》1991年第1期)……(244)

试论中小学校长的领导素质

(《无锡教育学院学报》1990年第1期)(247)

凝聚力·协调力·洞察力

(《学校管理》1990年第6期)……(257)

小学校长必须具备的政治素质

(《人民教育》1990年第4期)…………(263)

小学校长应了解和掌握哪些政策和法规

(《人民教育》1990年第2期)…………(273)

跋涉者的思考

(《台州师专学报》1990年第2期)……(280)

廉洁·无畏·至诚·务实

(《江西教育》1990年6月)…………(297)

不懈的追求

(《教育时报》1991年3月27日④)……(301)

整体改革与常规管理

整体改革 全面育人

——东北师大附中整体改革实验小结

东北师大附中

什么是学校教育的整体改革，众说不一。总结我校整体改革实验，我们认为学校教育的整体改革应作如下表述：根据马克思主义关于人的全面发展学说和党的教育方针，从学校实际出发，确定培养目标。围绕培养目标，遵循教育发展自身的规律，调动一切积极因素，对学校各子因素进行一系列改革，建立育人的系统工程。发挥学校教育的整体功能，为学生德智体诸方面全面和谐的发展打下良好的基础。

学校教育为什么必须进行整体改革？首先，是时代的要求。当今时代使学校教育面临两个挑战：一个是世界新技术革命对教育的挑战；一个是国内改革，开放形势，对人才全面素质提出了更高的要求。在两个挑战面前，我们教育必须进行整体改革，培养出符合时代需要的新型人才。其次，是教育自身规律决定的。学校教育的整体性决定了改革必须整体进行。学校自身是一个由管理、教育、教学、服务等子系统构成的完整体系。只有“立足整体，统筹全局”，对学校教育的各子系统进行一系列改革，才能更好地发挥学校教育

的整体功能，为学生全面和谐地发展创造良好的环境与条件。再次，历史的经验教训证明，进行整体改革是学校教育改革的必然趋势。近40年来，我们不间断地进行各种各样的教改实践活动，形成了“学习教育理论，开展教育研究，探索教育规律，提高教育质量”的学校特色。但是，单项单科改革有很大的局限性，难于全面提高人才素质，有时强化了单项，削弱了整体的现象也是有的。因此，要跟上社会发展对人的素质的要求，学校教育进行整体改革势在必行。

一、转变教育思想，确定培养目标

培养目标集中反映学校办学方向，各级各类学校应该在《中共中央关于教育体制改革的决定》中规定的教育目标的指导下，从本校的实际出发，设计和规定自己的具体培养目标。

确定培养目标是整体改革的灵魂。它决定整体改革的方向。因此，我们把确定培养目标作为改革的第一项任务。

首先是进行调查研究。分析中学生的现状，还研究21世纪对人才素质的要求。对比使我们认识到，现在培养的中学学生同未来社会所需人才的素质要求差距相当大。升学教育必须转化为素质教育。

同时，从我校是省会所在地的重点中学的实际出发，确定我校培养目标。我们提出了“面向21世纪，培养未来人”的口号，并把“未来人”的素质概括为三个方面，即政治素质、科学素质和身体素质。政治素质的具体要求是：拥护四项基本原则和改革开放的方针政策，有爱国之情、报国之志和为祖国四化献身的精神，初步具有正确的人生观、科学的世界观、良好的道德品质、民主意识和法制观念；具有时效观念和开拓意识；热爱劳动、热爱劳动人民，具有良好的劳

动习惯和一定的劳动技能。科学素质的具体要求是：有扎实宽厚的知识基础，辩证的思维方法，有良好的学习习惯，科学的学习方法，较高的自学能力，有个性特长，能独立思考，勇于探索和创新；有一定的组织管理、社会交往和适应社会环境的能力，具有爱美的情操和审美能力。身体素质的要求是：有健康的体魄，健美的体态。这样，我校的培养目标有了清晰的形象。

二、改革管理体制，建立全面育人的管理体系

改革管理体制是整体改革的突破口。

学校体制改革，包括两个层次：一是领导层次（决策层）的改革，二是执行层次（基层）的改革。领导层的改革和执行层的改革必须配套。

实行校长负责制。校长具有人权、财权、教改决定权、经济创收权，同时对学校的教育质量负有全面的责任。党支部对学校的思想政治工作起领导作用，对学校的行政工作起保证监督作用。实行校长负责制要注意处理好两个关系，一是校长和书记的关系，二是校长负责和民主管理的关系。

校长负责制意味着校长要高效率的工作、因此，要减少决策层的人员，取消中间层次，校长直接抓年级组。各处室的职能是指导、协调、监督、控制和评价。处室主任是校长一个方面工作的助手。

实行年级组负责制。长期以来，我校实行的是教研组为主的管理体制，其局限性也很明显。教研组只管教学，不管班级工作；只管本学科教学，不管其他科教学，势必造成任课教师“管教不管导”、“教书不教人”的局面，不利于学生德智体美劳全面发展。在大量科学论证的基础上，我们终于找到了一种新的体制，即年级组和教研组并存，以年级组

为主体的管理体制。

新体制包括四个方面的内容：

（一）《小循环年级教师集体岗位责任制》

（简称年级组负责制）

“小循环”是指教育的周期性。初中是一个周期，高中是一个周期，一个周期一般来说是三至四年（初中四年制）。经过一个周期，可以初步看清楚学生的全面质量。因此，实行年级组负责制能够促进教师对学生质量形成的全过程负责。教师的劳动特点是个体劳动集体成果，实行年级组负责制，符合教师劳动特点，可以充分发挥各科教学以及各种教育因素、教育力量的整体教育功能，使年级组成为创造全面质量的教师集体。

提高年级主任的地位，优化年级教师集体。年级组设主任一名、副主任一名。党小组设在年级组之上，主任、副主任、党小组长形成年级组的领导核心。年级组实行优化组合，校长聘任主任。主任聘教师。组建年级组要遵循六条原则：即老中青搭配、党群结合、能做班主任和不能做班主任、业务水平及经验能力、才能和特长合理搭配等，形成最佳年龄、知识和能力结构。这样有些教师单独出来素质水平并不高，组合之后，通过教师集体的互补，往往发挥出很大的能量，收到较好的效益。

“小循环年级教师集体岗位责任制”在实践中表现出强大的生命力，有以下几方面的优越性：

1、有利于培养教师的事业心、责任感、荣誉感和群体观念。年级组全体教师目标一致、心向一致。他们面向全体学生，集体负责，分工明确，任务清楚，大家为一个目标协同作战，又比较容易见到效果。因而形成一种强大的内聚力，焕发出巨大

的工作热情。每一个人都为创优秀集体添砖加瓦增光彩，谁都怕损伤年级集体的形象。

2、有利于全面贯彻教育方针、实现学校的培养目标。年级组是个多功能全面育人的组织。在质量管理上，年级组的全体教师对本年级的全体学生，成长的全过程，德智体美劳的全面质量实行全面负责。在教育行动上，能做到三个一起抓，即德、智、体、美、劳一起抓；教和学一起抓，课内和课外一起抓。校长多年来想解决而始终解决不了的“管教不管学”。“管教不管学”、管教不管会”的倾向得到了解决。

3、有利于教师接触学生和学生打成一片，增进师生感情。对学生思想中存在的问题发现苗头、及时解决。

4、有利于发挥教育的整体功能。在发展智力、培养能力综合运用知识和培养良好的行为习惯等方面，发挥教育的整体功能，使教育为全面提高学生的素质服务。

5、有利于提高工作效率。把学校化整为零，组成若干个全面质量管理小组。年级组规模小，机动灵活，工作效率高。

“小循环年级教师集体岗位责任制”是我校实施整体改革方案、落实全面育人目标的组织保证。

（二）确定教研组的职权范围，充分发挥教研组的作用
实行年级组负责制以后教研组是否还有存在的必要？是否还有权威！我们认为教研组和年级组各有其功能，不能互相代替。

为了充分发挥教研组的作用，我们除了保证教研组长人选的质量、活动时间和活动地点以外，还明确规定了教研组长的职权范围：①组织和领导本学科的常规教学、教学研究

和教学实验；②组织本学科教师业务学习、知识更新和青年教师的培养和提高；③建立各学科青少年爱好者协会，开展本学科的课外活动；④检查和评价本学科教师的教学工作，参与学校对年级组的质量考核和评价等方面的工作。教研组长是校长领导各科教学的参谋和助手，是年级主任抓各科教学的参谋和顾问，是学校质量考核委员会的成员。教研组长如果行使好这些权利，就会树立起自己的权威，发挥应有的作用。

教研组和年级组的关系是目标一致下的分工协作，互相依赖、互相支持、互相促进的关系。年级主任要支持本组成员积极参加教研组开展的各项教学活动，并主动邀请教研组长来指导本年级组学科的教学工作；教研组长对年级主任抓教学工作起参谋咨询作用。

（三）建立共同课教研室，开展全校共性的活动

实行年级组负责制以后，我们把体育、音乐、美术、劳技、计算机等教研组组成共同课教研室，它是同年级组平行的组织。

（四）、实行“基本工资+岗位津贴+工作量酬金+奖金”结构工资制度

实行岗位责任制以后，打破平均主义、大锅饭，把职、责、权、利结合起来，实行按劳付酬，充分调动教职员工的积极性，提高工作效率和教育效益。

总之，新体制的建立推动了学校教育改革的深入发展，增强了学校的活力。

三、充分发挥教学多种功能，建立全面育人的教学系统

教学工作在学校工作的中心地位，决定了教学整体改革是学校整体改革的主体工程，必须花大力气抓好。

传统教学观把教学功能只局限于智育功能，这种观念长

期抑制着教学整体育人功能的发挥，使教学走上了“老师讲条条，学生背条条，考试考条条”的死胡同，我们认为，教学绝不只传授知识一种功能，它还有开发智力、培养能力、进行思想教育、陶冶情操、发展体力、发展个性等多种功能。教学的整体改革就是要着眼于教学功能整体优化，使教学的各种功能，一方面都得到较完美的充分发挥，一方面相互补充和相互促进，取得教学整体功能大于各功能之和的效果，达到全面育人的理想目的。

这方面我们重点抓好以下几方面的工作。

第一，建立合理的课程结构体系。长期以来，我国中学教育实行单一型的课程结构体系，有很多弊端，所有学生都学同样的课程，忽视个性发展和兴趣爱好的培养，不适合全面育人的需要。为此，我们对现行课程结构进行调整，其指导思想是：①课程结构体系要有利于学生全面发展和发展个性；有利于学生知识框架和能力结构的培养；有利于实现学生升学和就业的双重任务的需要。②课程结构体系要注意反映当代科技发展水平，加强各学科之间的横向联系，交叉渗透。③课程结构体系要从学生身心发展水平和认识规律去确定其门类和编排顺序。其具体构想是实现“多类课程同步化”，即“调整必修课，增加选修课，开设劳动技术课”，使各类课程各施其职。必修课旨在使学生形成必要的、坚实的文化知识基础。选修课旨在扩展学生知识面，培养学生的兴趣和发展个性特长。劳动技术课旨在对学生进行劳动教育，使学生掌握基本的劳动知识和技能。

建立综合课程，编写综合教材，这是我校课程改革中的重点项目。从1985年开始，我校集中力量抓了初中四年制《自然科学基础》和《社会科学基础》两门综合教材的编写

工作。《自然科学基础》包括天文学、地学、生命科学、物理学、化学等科学知识，是一门对初中生进行科学入门教育的基础课程。《社会科学基础》包括政治、经济、法律、伦理、民俗、中外地理、中外历史、社会发展简史等方面的科学知识，是一门对初中学生进行社会科学知识入门教育的基础课。两套综合教材，具有综合性、思想性、科学性、先进性、直观性，为教学多种功能的发挥提供了有利条件。

第二，改革课堂教学，探索课堂教学新模式。教学有法，教无定法。在课堂教学改革中，我们鼓励大家在教学方法上百花齐放，创造自己独特的教学风格，总结出课堂教学改革六项基本原则。①教师主导和学生主体相结合；②教书和育人相结合；③传授知识和培养能力相结合；④教知识和教方法相结合；⑤理论和实践相结合；⑥面向全体和因材施教相结合。这些教学原则反映了教学中一些基本因素之间本质的、内在的、必然的联系。

教学百花奖竞赛活动是我校师生共同创造的一种课堂教学改革的实践方式。它的主要特点是：①目的明确。课堂教学必须体现改革的方向。②具有群众性。年级组派代表队参赛，教研组负责指导备课，连同所教班级学生，虽然每次参赛人数不多，但代表着全校师生，因此，人人关心，互相帮助。③具有竞争性。竞赛中评教又评学，设立优秀教学奖、优秀教学指导奖、优秀教辅奖、主动学习班级奖和学生个人奖。因此，激发了全校师生员工比、学、赶、帮、超的极大热情。④具有实践性。一个个新颖的课堂教学设计在实践中产生、实现、验证、发展。一人的教学实践又为他人提供极好的学习机会。教学百花奖竞赛活动为老师们提供了表演的机会和创造的舞台。通过这项活动极大地调动了师生员工教

学改革的积极性，对传统教学思想进行了强有力的冲击，对全面提高课堂教学质量等，起了重要作用。几年来，我们共举行六届，上课115节，接待了约一万多人次听课，使我校课堂教学改革，初步出现了推陈出新，百花齐放的局面。

第三，开展丰富多彩的课外活动。主要有以下几种形式
①以各教研组为指导的学生青少年爱好者协会活动；②以科任教师为指导的学科课外活动；③以科学课题为中心的学术讲座活动；④学生社团活动；⑤科技活动；⑥读书活动和视听活动。校外实践活动也是一种重要的独特的教学活动。几年来，我们结合各科教学，组织学生外出参观调查、实习旅游等，使学生受到了深刻的爱国主义、集体主义教育，开阔了眼界，增长了知识，开发了智力，锻炼了能力，增强了体力

教学整体改革取得了令人欣喜的初步成果。这些成果主要是：

在全体学生的全面质量大幅度提高的基础上培养了一批思想较好、基础较牢、能力较强、有特长的优秀学生。

锻炼了一支改革意识较强和创造力较强的教师队伍。

编写了一套具有综合特点的教材。

创造了一批体现改革方向的好课。

探索和积累了关于课程设置、教材、教学方法、教学手段和考试方法等方面的改革经验。

四、拓宽德育渠道，建立全员育人的格局

学校一切工作都是为了育人。为了加强和改进德育工作，我们依据学校培养目标，在确立德育具体任务的基础上，调动全校人员和社会力量，通过各种渠道，形成一个有特定功能的系统。

1、教书育人