

中学领导与管理

(内部交流)

江苏省教育学会秘书处编印

一九八二年十二月

前 言

今年四月，我会常务理事扩大会议议定：约请我省长期从事教育工作、有丰富实践经验的老校长、老主任、老教师，以《关于建国以来党的若干历史问题的决议》精神为指导，回忆、总结自己办学、教学工作的经验，撰写论文或经验总结文章，由我会在《江苏省教育学会通讯》上发表，或者汇编成册，作为向老同志学习和用书面形式进行学术交流的一种尝试。现在，我们已经陆续收到了六、七十篇。这些文章大多内容实在，文风朴素，从各个不同侧面总结了我省建国以来教育工作的经验，这是很可贵的。尤其令人感动的是，有些同志已是八十高龄，仍是壮志不减当年，精心撰写；有的自己写作不便，就口述由儿孙代笔。他们这种忠诚党的教育事业、一生为教育工作辛勤劳动的精神，值得我们学习。

“鉴往以知来”，这些文章虽然有些写的是过去的经验，但对我们今天全面贯彻党的教育方针，开创教育事业的新局面，为社会主义现代化建设作出新贡献，仍然具有一定的现实意义和借鉴作用。

我们把这些文章，按照不同的内容，分别编印为《中学领导与管理》、《中学教学工作》、《小学与幼儿教育》、《师范教育与教师进修》等专辑，在会员和学校教师中内部交流。今后视来稿情况，我们还将继续编印。

最后，我们祝愿老同志健康长寿；希望作者、读者对我们的编辑工作提出意见和批评。

江苏省教育学会秘书处

一九八二年十二月

目 录

认真学习 认真实践

…………原省扬州中学校长兼支书 张卓如 (1)

论青年教师的培养

……………省苏州中学副校长 许楠英 (15)

知人 知心 知己

——校长工作札记

……………省阜宁中学校长 吕浦克 (24)

按照教育规律 提高教学质量

……………省盐城中学 庞天仪 (29)

思想境界与贯彻党的教育方针

……………徐州市三中 蒋锦波 (46)

学习、调查、总结是校长领导教学的三项基本功

……………溧阳县南渡中学 钱选青 (50)

加强与改善学校的领导与管理问题

……………南京师院附中校长 李夜光 (65)

抓好初中 打好基础……镇江市第一中学 陈敦平 (83)

谈谈抓好初中的几个问题

……………武进县奔牛中学 宗卓雄 (91)

办好初级中学的几点体会

……………苏州市十五中 张秀峰 (100)

中学教导主任工作的几点体会

……………宝应县中学 邵让之 (107)

认真学习 认真实践

原省扬州中学校长兼支书 张卓如

省扬州中学是一所历史悠久的老学校。解放后在党和政府的领导和关怀下，学校随着国家的发展而发展，师生随着革命的前进而前进。特别是自一九六二年被确定为全省重点中学之后到文化大革命前夕这一段时间，我校在办学方面取得了一定的成绩。学校教学秩序稳定，在政治思想教育和提高教学质量等方面比较系统地总结了一些经验，“虚心求教，刻苦钻研，一丝不苟，持之以恒”的良好学风得到了发扬。学生基本功硬，知识面宽，自学能力强，教学质量稳步提高，为各条战线培养了大批又红又专的人才。以一九六四年为例，六个高中毕业班中有十一名学生被选拔直接出国留学；百分之九十以上的毕业生升入大学，其中有相当一部分学生进入重点大学；有二十个没有考取大学的学生，除个别有特殊情况外，基本上都响应党的号召，愉快地奔赴农村干革命。

所以在这段时间里能取得一些成绩，一方面是由于教育战线和其他各条战线一样，贯彻了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针；在中学教育方面，总结了建国以来，特别是一九五八年以来的办学经验和教训，制定了《全日制中学暂行工作条例》，使学校工作有了准则和依据，逐渐走上了正轨。同时，毛主席关于培养无产阶级革命事业接班人以及

有关教育工作的指示，轰轰烈烈的学雷锋群众运动，也极大地推动了学校的思想政治工作和教材教法的改革。另一方面，就学校的内部而言，那是因为当时比较注意在教学实践中不断研究总结教学的经验，探索客观规律。学校曾总结了“四个为主”的基本经验：学校工作以教学工作为主，教学工作以课堂教学为主，课堂教学以教师讲授为主，教师讲授以讲授书本知识为主。这个“四个为主”，尽管还有不够完善的地方，但基本精神是对头的，对当时的学校工作是有指导意义的。回顾这个阶段在“四个为主”的思想指导下，学校办学的具体做法大致有如下几条：

一、明确学校工作的重点

自贯彻执行《全日制中学暂行工作条例》后，教学为主的思想在我校领导、各部门干部和广大教师中不断明确，每学期工作计划中都把教学为主的思想见诸文字，明确提出“必须以教学为主，把提高教育质量作为经常任务”，“一切工作以教学为中心”。我们是如何坚持教学为主要的呢？

思想上明确教学为主。学校工作必须政治挂帅，坚持“健康第一”，同时学校工作又必须以教学为主。又是“挂帅”，又是“第一”，又是“为主”，究竟什么是主要的呢？我们当时的认识是：这三者是从不同的范畴提出来的，不必再作比较。就政治与业务的关系而言，政治始终是处于统帅地位，但政治必须落到实处；就健康和学习的关系而言，健康是个前提，但健康是为了更好地学习和工作。我们学校的主要任务是教学，学生的主要任务是学习，所以学校必须以教学为主。所谓教学为主，就是明确学校里各项活动 in 时间的安排上，教学占得最多；学校里所施行的一切办

法，都应有利于教学质量的提高。当然，教学要想搞好，必须政治挂帅，使学生有明确的学习目的，树立为革命而学习的思想；同样也必须以“健康第一”来保证。

工作上体现教学为主。思想政治工作的安排要从教学实际出发。思想政治工作的效果也要用教学质量是否提高来检验。总之，学校的思想政治工作紧密配合教学工作，不游离于教学工作之外。如在学雷锋活动中，我们没有停留在简单的模仿上，当然日记还是提倡写，好事也是提倡做。但更主要的是引导学生学习雷锋公而忘私的精神，明确学习目的，逐步树立为人民服务的思想，引导学生学习雷锋的“钉子”精神，端正学习态度，努力掌握为人民服务的本领。学校的总务工作也是为教学服务，一般都把精力放在添置教学设备，修建教学用房，改进教学条件，改善师生生活上。

制度上保证教学为主。当时学校认为“良好的纪律制度是提高教学质量的重要保证之一。”首先是严格执行教学计划，定期检查教学计划的执行情况。学期考试前要安排两天左右时间给因正常原因而未能完成教学计划的学科补课。其次是保证课表的严肃性。课表一经排定，除教导处外，不容任何人随意调动，更不容其他工作打乱课表，甚至出现缺课、停课的现象。所以当时学校领导只要看一下总课表和各备课组的教学计划，就可以准确无误地知道某教师现在正在某教室教学某一内容。再次是制定一些具体的制度。一九六二年八月，党支部提出在教学工作上要：教师职责具体化，课堂教学规范化，调查研究制度化，业务进修计划化，提高质量经常化。同时相应制定了有关制度，保证了教学质量的全面提高。

二、切实按教学规律办事

知识的积累犹如垒金字塔。只有基础打得实、打得宽、塔身才能高耸入云，稳如泰山。违反这样的规律，而匆匆赶路，寻求捷径是不行的。以前我校在教学过程中十分注意按教学规律办事，切实给学生打好基础。因此升入高等学校的学生一般都能胜利地完成新的学习任务。

我们主要从这几方面给学生打好基础：

严格按教学大纲和教科书教学，不枝不蔓，稳扎稳打。教师在钻研教学大纲的基础上，明确每学期的教学目的、任务，并通读全学期的教材，掌握教材内容梗概以及各个单元之间的联系，订好全学期教学计划。教学中不能离开教科书刻意求深，外加“麻油”，也不能不讲效果，加快进度。这样才能依据大纲和课本，削枝强干，一步一个脚印地前进。

把教学重点放在加强“双基”和提高两个能力上。教学中十分重视基础知识的教学和基本技能的训练。备课时认真研究教材的系统性和科学性。这课的概念与哪些旧知识有联系，这课的知识又与将来哪些知识有联系，这些概念可以培养学生哪些基本技能，通过哪些基本技能的训练可以来加深理解和巩固这些概念……这些问题都必须搞清楚。讲课时，一些基本的概念、定义、定理、公式、法则一定要讲清楚练足。讲述时，不可有丝毫含糊或任意曲解；练习时不可浅尝辄止，没有反复。同时在教学中坚持运用启发式，引着学生而不是推着、拉着学生前进，不断提高学生的分析问题、解决问题的能力 and 自学能力。

切实抓好课堂教学这个主要阵地。课堂教学是学校最基本、最主要的形式。为了提高课堂教学质量，多年来在备课

方面形成了一套制度。如备课要做到“五备”：备教材，备学生，备教法，备实验，备作业。备课要分三个阶段：粗备，细备，精备。备课必经三种形式：个人自备，集体备课，写成详案。备课时必须考虑突出重点，分散难点，搞清疑点，等等。在具体实施教案的课堂教学中，也不断地总结经验。如就如何贯彻少而精的教学原则问题，总结了“注意从实际出发，防止主观主义；注意实际效果，防止形式主义；注意抓住要点，防止平均主义”的经验。就如何在课堂教学中培养学生的主动性学习问题，总结了“读、讲、练相互结合，反复轮回”经验。

严格要求，努力培养良好的学习习惯。要打好基础，必须严格要求，严格训练。当然这个“严”不是不切实际，不合“格”的严。当时曾对教师提出，我们的“严”，一定要严得有理，严得具体，严得一致；一定要严而有恒，严而有序，严而有方。为培养良好的学习风气和学习习惯，学校还提出了“虚心求教，刻苦钻研，一丝不苟，持之以恒”的学风，贴在教室里，印在班主任手册上。同时编写了一百二十八字学习要求的口诀：“学生任务，认真读书。循序渐进，多下功夫。上课之前，做好预习。课本文具，务必带齐。先要复习，再作习题。今日功课，今日完毕。……提高质量，抓住关键。基础知识，基本训练。”这些语句，有的学生现在还能记得。

分年级把关，做好交班、衔接工作。根据各个年级的特点，学校提出初一、高一为基础年，初二、高二是关键年，初三、高三是决定年。每个年级都安排富有教学经验的教师把好质量关。班级交接必须把该班学生的学习思想、学习态度和基础知识情况详细交待。学校特别强调对初一新生要做

好“四衔接”，即在教学内容、教学方法、思想教育、生活管理四方面要和小学相衔接，提倡和组织初一教师到小学高年级听课，虚心向小学教师学习。

三、形成一套思想工作的“笨办法”

如何在青年学生中进行思想政治教育？多年来，我校在青年工作中形成了“从具体情况出发，扎扎实实，坚持不懈，点点滴滴，精雕细刻”的好传统。在这方面，共青团组织做了大量的工作，学校团委就是运用这样的“笨办法”，反复地、具体深入地、艰苦细致地做思想工作，引导广大同学明确学习目的，逐步树立无产阶级世界观。一九六四年学校团委被团省委表扬为先进单位，并光荣地出席了中国共产主义青年团第九次全国代表大会。

这套思想工作的“笨办法”主要体现在：

经常地运用多种形式加强思想教育。团委经常对学生进行阶级教育、形势教育、革命传统教育、共产主义道德品质教育和教育方针的教育。在教育过程中，从实际效果出发，采取多种形式。既进行理性教育，也进行感性教育；既讲清道理，也让学生接触社会实际；既自上而下地进行教育，也认真开展群众的自我教育；既有一定时期进行集中的教育，更主要的是平时抓住各种机会，采取各种方法，经常不断地进行教育。如交知心朋友，就是当时一种行之有效的方法。团委号召团员特别是团干要做到“一交四关心”，即人人交知心朋友，从思想、学习、工作、生活上关心周围同学。开始有的团员不习惯，交朋友只讲“书本话”，不讲“内心话”，团委通过讲道理，树榜样，传经验，常检查等环节，终于把广大团员发动起来，人人都做思想工作。

抓住适当时机，有针对性地进行教育。根据学生的思想特点，精心选择恰当的事例，安排恰当的时候开展教育活动，常常能收到较好的效果。高三年级是中学生最成熟的阶段，升学、劳动、理想、前途等问题考虑得最激烈，是思想上矛盾最集中、最尖锐的时期，也是考验最直接、最明显的时期。这时候，在一部分学生中最容易出现不关心政治、埋头读书、不顾健康的现象。学校就针对这些情况，有的放矢地加强教育。“三八”妇女节到了，有些支部针对一些女同学认为不及男同学聪明，因而学习信心不足的自卑思想，举行了座谈会，介绍女英雄模范的事迹，漫谈女同学的立志问题。在“五四”前后，则组织积极要求进步的青年座谈如何正确对待和积极争取入团的问题。为继承发扬学校的优良传统，新生进校就进行“中学生守则”教育，并由高年级的团干部、优秀生介绍学校的好风气、好传统，介绍自己培养刻苦学习的习惯的体会；每到校庆，就请在校教学二、三十年以上的老教师讲学校发展历史，介绍往届学生中的优秀事例。团委还抓住各种纪念日开展活动，如在“一二·九”纪念日举行革命斗争诗歌朗诵会，在黄继光、邱少云烈士逝世十周年和刘文学逝世三周年的时候，分别举行纪念会，介绍他们的光辉事迹。为学习革命领袖和古代优秀人物的勤奋学习精神，还在毛主席诞辰举行毛主席少年时代刻苦学习的故事会；在杜甫诞辰举行纪念杜甫诞生一千二百五十周年纪念会等。

表扬先进，坚持正面教育。好的风尚，好的习惯，好的传统，是一种看不见、摸不着，却又是十分强大的力量。形成了自己的好风尚，好习惯，好传统，熏陶感染、潜移默化的教育作用才可以落实。这就需要我们坚持不懈地培养、倡导、宣传。为此，学校始终坚持正面教育，不断表扬先进。

每年“五四”都表扬一批优秀团员，每学期期末都表扬一批“三好”学生，每学期期中都举行一次“共产主义道德之花”专题广播，表扬全校性的好人好事。我们不仅宣传事迹，更宣传优秀的思想品质和革命的精神面貌。如高三一个学生家住酱园附近，他每天上学挑一担酱油送到学校附近的省文化干校，得到少量力资，就这样交清了学费，不向国家申请助学金。团委着重宣传了他艰苦朴素的好思想，在全校学生中引起了强烈的反响。学校特别注意表扬学生在日常生活中的点滴进步，发扬积极因素。天天晚上关窗子的固然表扬，关了一次的也给予表扬；成绩门门优秀的表扬，某一门有某些进步的也表扬；……这样就形成了一种人人争做好事，个个力求上进的良好风气。

四、不断加强教师队伍的建设

“提高质量千万条，提高师资第一条。”这是我校历史上的办学经验。一九六二年前后，学校教师队伍建设的 要求，主要是着眼于政治、业务“两提高”，并有一些较好的做法：

坚持标准，保证质量。文化大革命前，学校教师队伍，不论从学历上看，还是从教学水平上来看，基本上都是好的。这样的师资队伍也不是一蹴即就，而是逐年积累，逐步培养的。当然，从上级教育行政部门来说，对我校师资是绝对保证的，省、地、市教育部门，都是把最好的师资调配给我校，确保重点；并且允许学校每年到江苏省几所师范学院应届毕业生中有目的地进行选择。这些都是良好的外部条件，是不可缺少的。但主要的还是我们在实践中，坚持德、才标准，就地考察，合则留，不合则调，逐年积累，保持师

资队伍在一个较好的水平上。当时的具体标准是：政治上要忠诚党的教育事业，能服从组织，工作态度要勤恳踏实，业务上是教学水平高和教学效果好。其中主要的是工作勤恳踏实、教学效果好，既能做班主任，又能教好课。对那些“说得多，做得少”，工作不实在，教学效果差的，就及时调整。每年分配来的大专毕业生，都由领导逐个谈话，交任务，压担子，实际考察，一年后决定去留，做到留则安心，奋发向上；去则愉快，妥善安排。就是对原在学校的教师，也是按这个标准，决定去留，做到“年年有发展，年年水常清”。在决定去留问题上，坚持集体讨论，坚持标准，坚持原则，不徇私情。这样做的好处是，教师队伍不是一潭死水，而是逐年更新，形成一支朝气蓬勃、积极向上的队伍。现在有些已成为教学骨干的中年教师回忆当时的情况时说：“那时来扬中，看到个个都比自己强，生怕蹲不长，一心只想把班主任工作、教学工作搞好，其他什么都不想。当时的严格要求，对自己的成长是有好处的。”

落实政策，调动积极性。贯彻党的知识分子政策，调动积极性，这是一个总的要求。当时，总结了工作上的经验教训，具体化为六句话：“政治上热情关怀，知识上虚心尊重，教学上严格要求，工作上力求稳定，进修上积极推动，生活上适当照顾”。这六句话，总的精神是依靠教师办好学校。“依靠教师办好学校”不是一句空话，而是要靠大量深入细致的工作，调动教师的积极性，这样才能办好学校。这个六句话说的是三层意思：

政治上热情关怀，知识上虚心尊重。说的是政治上信任知识分子，用其所长。只要是学有专长，教学质量好的，不问是不是党员，都安排他们当学校的中层干部和教研组长，

大胆使用，发挥作用，而且发扬教学民主，虚心尊重他们教学上提出的积极建议。同时在教师中积极慎重地做好建党工作，坚持党员标准，积极发展教学上的骨干入党。学校党支部定期分析教师队伍情况，对有些部门、教研组缺党员的，都根据德才标准，首先物色工作上踏实苦干，教学质量好的骨干进行具体培养，不是只看出身成份，而是主要看实际表现。主观条件好，即使客观条件差些，也主动帮他们弄清问题，创造条件，使他们看到希望，在政治和工作上采取积极向前的态度。这样，发展的党员都是政治上、教学上的榜样，发展一个，就发挥一个的作用。教师中形成了一个人人向党员看齐，个个要求上进的积极气氛。

教学上严格要求，工作上力求稳定，进修上积极推动。在政治上热情关怀的前提下，教学上是严格要求的，这个严格要求又是建筑在狠抓教师业务进修提高的基础上的。提高教学质量的关键在于教师，提高教师的关键在于加强进修。我们注意强调业务进修的自觉性，所以是“积极推动”；注意强调教师的业务进修和教学紧密结合，所以提出：“教什么、学什么；缺什么、补什么”，防止进修和教学脱节。并且明确提出教师进修的具体要求，如语文教师过“四关”（文字关，语音关，语法关，古文关），外语教师过“三关”（会话关，阅读关，写作关），数学教师过“三关”（教材关，双基关，教具关）等。在业务进修上，尤其注意对青年教师的培养，建立和健全“老带新”、“熟带生”的师徒合同制度，当时语文组就有六对师徒。同时注意教师工作的相对稳定。每一个新分配来的大专毕业生，一般要经过初中三年的小循环，每个年级蹲二年，直接由老教师手把手地教，听老教师的“超前课”，在老教师面前“试教”。六年

循环下来，有条件的再搞高中六年循环。这样，十二年扎扎实实地搞下来，只要教师本身努力，是可以成为一个较为合格的中学教师的。

生活上适当照顾。对教师吃住，对夫妻分居两地的，都主动关心，主动帮助解决困难。在国民经济困难时期，即使分配给一位老、中年教师一付腰子，一斤蜂蜜，他们也都是十分感激组织的关怀。

注意老、中、青结合，全面地培养教师队伍。对在校的老教师，在政治上是关心的，知识上也是尊重的。他们一般都是教研组长，教学上的骨干，担负着组织教学和培养中、青年教师的任务。即使退休了，也都定期请他们回校，给中、青年教师辅导并传播教学经验。一九六二年曾专门总结过发挥退休老教师作用的经验，题为“桑榆晚景自生春”，发表在《江苏教育》上。对中年教师也注意发挥他们承上启下的作用，曾总结过“接受老经验，带动新力量”的经验。对于青年教师，主要是针对他们政治上、业务上还不够成熟的特点，强调从严要求；强调压担子，在工作中培养锻炼；强调虚心向老教师学习，把老教师的一套教学经验继承下来，并力求有所发展。这样，我校的师资队伍就年年有更新，年年常青，年年提高。

五、充分发挥党支部的战斗堡垒作用

学校能实现中学教育的双重任务，特别是能为高一级学校输送大批合格的新生，德、智、体各方面工作能有条不紊地进行，并有一套较为成熟的做法，关键在于加强了党对学校工作的领导。当时学校的党组织是一个支部，共有支委七人，有党员二十多人，分工联系全校各部门和各教研组和

年级班主任。在一九五九年以后，学校教育质量一度有所降低，受到上级的批评，全校师生大为振动，接受教训，奋发图强。学校工作更为严谨、扎实，很快取得了较好的成果。现在回忆起来，主要是学校党支部加强了对学校各项工作的领导和管理。领导管理的特点是：

管得“全”。学校领导方针思想明确，当时叫“政治挂帅，教学为主，健康第一”，也就是德、智、体一起抓。学校以教学工作为中心是明确的，思想工作、总务工作为教学工作服务也是明确的。对学校的体育卫生，如“两操，两课，两活动”、运动成绩、文艺演出，都具体地抓。并妥善安排学生的劳动。校办工厂、农场的经常劳动或两周的下乡劳动，学校领导也不顾年老体弱，都和师生一起下去。同时各项工作都有组织保证，如有思想政治工作委员会，教育工作研究会，生产劳动委员会等，均有学校领导干部和师生中的积极分子参加。这些组织，分别制订计划，在学校党支部统一领导下，分头落实，各负其责，全面开展学校各项工作。

管得“细”。学校思想工作和教学工作，都是具体细致的，学校制订了《教研组工作细则》、《班主任工作细则》等，以便加强学校各项工作的具体领导。从思想工作来说，学校领导干部通过教研组、班主任，分析每个师生的具体情况。哪些教师夫妻分居两地？哪些青年教师还没有对象？哪些学生家庭经济困难，影响学习情绪，需要给予助学金？等等。这些问题都过问。当然不是巨细不分，为细而细，而是为了解决他们的后顾之忧，以便于他们集中精力把教和学搞好，保证教学任务的完成。从教学工作来说，则深入教学领域，就连教师备课是先看参考资料后看教材，还是先钻研教

材后看参考资料等问题都作具体了解。在研究教法改进上，不是笼统地提“精讲多练”，而是和教师具体研究一堂课如何做到“精讲多练”，并经常注意总结各科教学的具体经验，组织大组交流，促进教学的共同提高。

管得“严”。首先是思想上“严”。从党支部成员、学校校长带头严起。党支部坚持“三会一课”制度，每周一次组织生活是“雷打不动”的，党员自觉暴露思想，开展批评与自我批评，支部成员更是没有例外，要接受群众的监督。支部成员每季度还要过一次干部民主生活，从政治态度、思想觉悟到生活作风，开展认真的批评和自我批评，把错误消灭于萌芽状态。因此，支委干部个个“站得住，拿得起”。群众反映，“党员和干部，个个都是埋头苦干，踏实工作，起了模范作用。无形当中，我们感觉到有人带。在党员影响下，我们感觉自己不致于坏到那里去。”“领导自己严，对我们教师也严，我们也就对学生严。当然我们也欢迎学生对教学提意见，欢迎对教师‘严’。”上下一齐“严”，“严”成了一股向上的革命的风气。

其次是工作上“严”。这是通过严格贯彻学校计划来实现的。学校每学期有工作计划，部门有部门计划，月有月计划，周有周安排，都有明确的具体要求，便于贯彻检查。学校定期开部门会议，教研组会议，班主任碰头会议，汇报计划执行情况。没有贯彻或没有达到计划要求的，要自我做检查，强调贯彻计划要严肃认真。由于订了明确的计划，所以即使有中心运动，也能结合原计划恰当安排，做到“忙而不乱”。

再次是作风上“严”。学校领导以身作则带头“严”。学校主要负责人，几乎每天都要巡视操场、教室、宿舍，每

天都是在师生上课前准时来校办公。师生上课时间，干部或深入教研组参加备课，或深入教室听课。课后干部上操场，参加学生活动。有的干部还和学生同吃、同住，定期轮换。学校开会研究工作，常常不是安排在星期天，就是安排在晚上，以使尽量增多和师生接触的时间。这样，学校上上下下，逐步培养成一种严谨有序的作风。这种作风，必然有利于团结全校师生，统一认识，集中精力，提高教育质量。

以上仅是回忆和参考一些过去的工作总结，整理而成，因此很不全面，有些提法可能不完全符合当前新形势的要求，请能批评指正。

一九八二年十一月九日