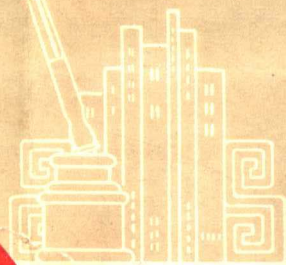


小学校长的职责 及其领导问题

江苏省教育行政干部学校
教育业务研究室編



新知識出版社

小学校长的职责 及其领导问题

中国教育学会小学教育分会
《小学校长的职责及其领导问题》编写组

—— 附 录 ——

小学校長的職責及其領導問題

**江苏省教育行政干部学校
教育業務研究室編**

小学校長的職責及其領導問題

江苏省教育行政干部学校
教育業務研究室編

新知識出版社出版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可証出 015 号

大东集成联合厂印刷 新華書店上海發行所总經售

开本：787×1092 1/32 印張：3 8/16 字數：63,000

1957年10月第1版 1957年10月第1次印刷

印數：1-32,000本

統一書號：7076·239

定 价：(6)0.26元

前 言

培养有社会主义觉悟的、有文化的、身体健康的劳动者，是我们今后的教育方针。^①贯彻这个方针，逐步地推广小学教育，是小学教育工作者光荣而艰巨的任务。几年来，在党和政府的关怀、教育下，小学教育工作者的政治觉悟和业务能力都有显著的提高，这一切使完成新任务具备了一定的条件。但另一方面，他们的政治理论、文化水平和业务知识，还远远赶不上形势发展的要求，特别是全面领导学校工作和发挥全体工作人员积极性方面的经验还是比较缺乏的。因此，明确校长的职责，交流领导工作的经验，是有迫切的重要意义的。

本书内“关于小学校长的职责及其领导问题”“小学校长领导教学的问题”和“小学校长如何团结和提高教师的问题”等三篇文章，是我校小学行政干部班1956年上半年业务学习单元中三个专题报告的讲稿。这些讲稿是我校教育业务研究室在校部领导下，先后组织了唐其生、朱新华、吴凤仪、王佩珩、张德凯、王唯一等二十位同志，彙集江苏省各地初等学校的经验，经过分析研究后整理出来的。在整理过程中，本着“走群众路线的精神”，珍惜每一点良好的经验，重视每一个有益的教训，每个专题都曾召开三、四次座谈会，广泛访问和征求了许多有经验的小学行政干部的意见，并吸取了受

^① 周恩来：“政府工作报告”，人民出版社1957年版，第21页。

訓學員討論報告中提出的主要意見，作了反復的修改和補充。因此，各個專題的內容還比較全面，受訓學員對講稿的反映也比較好。

本書的出版，目的在於引起各地重視經驗的交流工作，以求共同提高小學行政領導工作的水平，也希望能夠對讀者有所啓發和幫助。由於我們對小學領導工作的實際體驗不深，研究也不夠充分，本書可能存在着錯誤和缺點，因此，我們竭誠地希望大家給予指正。

江蘇省教育行政幹部學校教育業務研究室

1957年6月

目 錄

小学校長的職責及其領導問題	1
甲、小学校長的職責	1
一 全面組織和領導學校教育工作	1
二 加強對教師的政治思想領導和教學業務指導	5
三 進行全面的檢查和監督	6
四 總結學校工作的經驗	8
五 組織師生參加必要的社會活動	11
六 做好學生家長工作	11
乙、小学校長如何做好領導工作	15
一 依靠黨和政府的領導	15
二 依靠羣眾，發揮集體領導作用	17
三 不斷地改造和提高自己	28
小学校長領導教學的問題	33
甲、目前小学校長領導教學的情況	33
乙、小学校長怎樣領導教學	36
主 要 工 作	
一 加強對教學計劃的領導	36
二 重視教學檢查工作	39
三 具體領導教學研究組	47
四 領導教師學習教學理論鑽研教學大綱和教材	51

五 重視總結和推廣先進經驗	52
---------------------	----

主要的關鍵

一 學校領導必須加強學習，提高水平	57
二 通過業務領導，加強對教師的思想領導	58
三 發揮教師集体的積極性和創造性，培養新生力量	61
四 以教學為中心，組織安排學校一切工作	62

小學校長如何團結和提高教師的問題.....64

甲、問題的重要性	64
----------------	----

乙、幾點主要體驗	67
----------------	----

一 必須全面地領會黨的知識分子政策	67
二 必須廣泛地團結教師，充分地發揮教師的力量	69
三 必須進一步改進對教師在職學習的領導	79
四 校長必須加強自己的學習和自我改造	90

小学校長的職責及其領導問題

甲、小学校長的職責

校長受國家的委託，是学校一切工作的組織者和領導者，他的職責是：按照党和國家的各項工作指示，特別是教育工作的方針、政策、任務及一些有關的命令、指示等，全面的組織和領導教師認真貫徹執行。具體些講大致要做以下一些工作：

一 全面組織和領導學校教育工作

在全面組織和領導學校教育工作中，其中最主要的是要做好：

（一）制訂學校工作計劃。制訂計劃是任何工作的第一個步驟。學校工作是複雜、細緻的，我們必須在全面規劃的基礎上訂出切實可行的學期或學年工作計劃。學校工作計劃是全校工作人員的行動綱領，是一切工作的準繩，它不僅要提出全學期的工作任務與要求，而且還要提出完成這些任務的具體實施辦法。因此，我們要以高度負責的精神，領導大家訂好學校工作計劃。我們過去在制訂學校工作計劃上是存在一些問題的，首先是計劃訂的不夠具體；如某小學在計劃里光訂出條文，沒有規定哪些工作在什麼時候做，由誰去做。這樣不僅降低了實踐的可能性，而且在檢查督促上也會產生困難。其次

是計劃脫離實際；如某小學離城市工廠較遠，計劃中却規定用參觀工廠向學生進行教育。再次是計劃抓不住重點，各項工作也缺乏密切的聯繫。產生上述缺點的主要原因，一方面是缺乏經驗，而主要的是由主觀、片面的思想方法所造成的。

學校工作計劃應該怎樣制訂呢？我們認為：

1. 要根據國家教育方針、政策，並注意結合學校具體情況來制訂計劃。訂計劃之前要組織教師學習國家的教育方針、政策和有關的上級指示，領會其精神實質，再將學校具體情況進行分析，找出主要優缺點及其原因。這樣，訂出的計劃才具有正確性和現實性。如某校上學期學生課外活動很混亂，主要原因是教師對課外活動缺乏應有的重視，其次是活動器具太少。這學期，該校在計劃中就要求大家在提高對於課外活動重要性的認識基礎上，有組織、有領導地開展以班級為主的課外活動，並發動師生自制活動用器，豐富活動內容。這樣，不僅貫徹了中央教育部關於課外活動的指示，正常地把活動開展了起來，而且解決了器具不足的困難。

2. 計劃內容既要全面、系統，又要有重點。學校工作計劃應該是包括學校整個工作的，如學校行政工作、教導工作、教師的學習、班主任工作、學生課外活動、少先隊工作、體育衛生工作、事務工作、家長工作等。這些內容，有的還要另訂計劃。計劃中對於這些工作要分別主次，進行全面安排，使各項工作緊密配合，前後銜接，從計劃中可以看出學校領導者和所有教職員的地位和作用。計劃還要有重點，不能對所有工作都一樣地使用力量。教學工作是學校工作的中心環節，計劃中應該把它突出來。某小學的學校工作計劃，內容分序言、總的任務與

要求、具体工作和措施等，包括了所有工作；在具体工作部分內重点突出教学工作，使教学研究、教学活动都环绕这项工作進行；確定了具体工作还要確定負責人和完成時間，这样使学校工作成为一个有机的整体。

3. 从羣众中來到羣众中去。訂計劃的时候，常常感到苦惱的是不知从何下手，还是由上而下呢，还是由下而上？我們的体会是兩者应当結合起來。毛主席指示我們的“从羣众中來，到羣众中去”^①的工作方法，同样适用于我們制訂学校工作计划。如某小学在領導教师學習上級指示和分析学校具体情况以后，即請大家提出意見，由校長負責起草，完稿之后再征求大家意見，進行修改补充，最后在校务會議上通过。我們深深体会到学校工作计划只有从羣众中來到羣众中去才能成为每个工作人員的行动綱領。

4. 貫徹計劃。制訂計劃固然是一項重要工作，但更重要的还在于貫徹計劃。計劃正式通过以后，要組織全校教师學習和討論如何完成，通过學習，提高認識、統一思想、扫除障碍，通过討論，使大家明確工作任务与要求，以此联系自己，訂出班务或各部門的計劃。班务工作和各部門工作如果离开了学校总計劃，那是不堪設想的。所以領導和幫助教师制訂各部門及班务工作计划也是一項很重要而又具体的工作。必須注意，学校工作计划是要靠各項具体工作來實現的。至于执行程度如何，还要靠日常工作中的檢查和督促。

（二）配备教师干部。校長在这方面的工作要注意兩点：

① “关于領導方法的若干問題”，“毛澤东选集”第三卷，人民出版社1958年第二版，第901頁。

一点是在照顧教師的擅長和發揮潛力的情況下，合理地分配教師的任務和工作量；再一点是新老教師搭配起來，創造好相互學習的條件。在經常工作中，校長要重視對教導主任、事務工作人員和班主任工作的領導。

（三）發動教師制訂切实可行的工作制度。這對保證學校工作有組織有紀律的進行具有重要作用。毛主席說：“加強紀律性，革命無不勝。”所以我們要根据學校的條件和教師的覺悟程度，照顧到教師的學習進修、休息時間和一些特殊困難，在發動自覺而認真討論的基礎上訂出切实可行的工作制度。這點應該特別重視。

（四）創造物質條件，保障兒童的健康和安全。要保證兒童有良好的學習場所和生活環境，就必須正確使用經費和發揮舊有設備的利用率，這就要發動教師和學生制作教具。經費的使用要本着少花錢多辦事把事辦好的精神，做到為教學服務。要適當添置必要的運動器具和醫藥設備。另一方面校長應重視學生的衛生健康和安全工作。在這方面，校長首先要重視對學生的衛生健康和安全教育，並領導學生的體育鍛煉，同時要給學生進行體格檢查。檢查後採取必要的措施，如教育學生用手帕、用牙刷刷牙或經常漱口以及洗衣和理髮等等。對有疾病的学生，學校要和家長研究，進行治療。

（五）調整班級和學生的組織，其中也包括課外活動的組織和領導，但在這方面要和教導主任一同進行。

校長對學校工作的全面組織和領導，還需要爭取校內青年團、少先隊、教育工會等組織的密切配合。

二 加强对教师的政治思想领导和教学业务指导

提高教师的政治觉悟并給教师教育理論和教学方法以指導与帮助，也就是要加强对教师的政治思想领导和教学业务领导，并使兩者密切結合起來。这是校長做好学校領導工作提高教育質量的主要关键。我們共同的体验是：教师的馬克思列寧主义水准愈高和业务能力愈強，則工作的效率愈高，教育的質量也一定愈好；相反的話，則工作中的錯誤和缺陷也就会愈多。所以校長必須要加强对教师的政治和業務的领导，在工作上不僅要有原則性的指示，并且在實踐中要有具体的指導和幫助。校長要注意教师在每个时期和每个运动中的思想变化，并了解工作上的具体成績和問題。通过有計劃、有目的的政治理論和業務學習，通过深入具体的領導教学工作（如通过指導备课、听课和作業檢查等），了解教师貫徹党和政府的方針、政策、指示的情况，了解教师教學的內容，發揚他們進步的積極因素，批判和糾正他們的錯誤观点和做法，以保証在教學中有高度的政治性、思想性和科学性。通过參觀、訪問、个别談話和幫助制訂个人進步規劃，逐步提高教师的政治觉悟，使其有明確的努力目标和飽滿的政治热情。逐步提高教师共產主义道德品質的修养，使教师成为学生學習的榜样。逐步提高教师的業務能力和文化水平，使教师有本領做好自己的工作。同时要在具体的工作中善于集中大家的寶貴意見，并啓發引導教师提高認識，使教师对学校工作有一个統一的認識和看法，对学生能有統一的要求。这样便容易把全体教师團結成一个友愛的、進步的、对工作有着統一的目的和理想的教师集体，这样

就会很快地提高教育質量。

三 進行全面的檢查和監督

經常而又系統地進行全面的檢查和監督，是保證工作勝利完成的重要環節。它可以使校長具體了解各方面的情況，保持清醒的頭腦，為改進工作提出及時和必要的措施。在檢查過程中可以把有價值的經驗發現和總結起來，通過推廣交流，提高教師的水平。同時，檢查也有利於改進檢查者和被檢查者的工作，既能加強工作人員的責任感，又能促成他們改正缺點，這對提高教育質量的意義是很大的。拿校長本身來講，在檢查工作中可學到許多同志不同的優點，不斷豐富自己的經驗，逐漸成為完全稱職的校長。

怎樣進行檢查監督呢？我們的體會有以下幾點：

（一）檢查內容既要全面又要有重點，方法要多樣化。檢查學校工作的目的就是為了發現問題、解決問題，從而改進教學提高教育質量。因此，我們必須以教導工作為主檢查各項工作。檢查教師對國家規定的教學計劃和教學大綱的執行情況；檢查教師對國家方針、政策的執行情況；檢查教師對學校工作計劃、會議決議、教學計劃和各種制度的執行情況；檢查教師在教學內容和教學方法上有何經驗和存在問題；學生的課外活動和學習情況怎樣；學生是否掌握了知識、技能和技巧；經費使用是否得當；學生家長工作做得如何；學生家長對學校領導有何建議與意見等等。如某小學校長在聽課前即檢查了教案和教學用具，聽課後即找些學生談話和抽閱學生簿本，從多方面來衡量教師的教學效果，這樣就能肯定問題、

解決問題。再如有個學校經費總是不夠用，通過檢查找到了原因：主要是使用沒計劃，想到什麼就買什麼；其次浪費現象大，如粉筆頭能用而不用，筆墨不很好保管，紙張浪費，晚上不按時熄燈休息。經檢查後訂定了經費使用計劃，建立了按期檢查核算制度，堵絕了浪費現象，保證了教學用具的及時供應。在檢查方法上要多樣化，各校經常採用的有：檢查各種教學計劃，聽課，看學生作業，觀察學生活動，參加各種工作會議，聽教師彙報，搜集家長和學生反映，找教師和學生談話，發動教師相互聽課和互閱學生作業等。其中聽課，聽家長反映和找教師學生談話可經常進行，檢查各種計劃可定期進行，其他則可按階段全面進行。

（二）要深入下層，有計劃有目的地進行檢查。我們過去的學校檢查工作，有的做得很好，但也有的往往是高高在上，聽一些口頭彙報或看一些書面材料，或是靈機一動想到什麼就抓什麼，形成頭痛醫頭，腳痛醫腳的偏向，不能從根本上解決主要問題。所以要真正達到檢查督促的目的，校長必須深入下層。如某小學上學期二年級學生課堂紀律不好，上課時吵吵鬧鬧，主要原因是教者在教學時東拉西扯，要求過高，學生不感興趣。這學期一開始，校長就重點幫助備課，經常深入課堂聽課，看她備的課與教的是否相符合，能否為學生所接受，是否有機地進行了自覺紀律教育等等。課後與她詳細交換意見，並發動有經驗的老師進行幫助。經過了一定時期的努力，課堂教學的情況就完全好轉起來了。由此可見，校長深入下層開展工作是很重要的。

（三）校長要以身作則，成為執行計劃和遵守各項規章

制度的模範。領導人如果不能以身作則，就會影響整個學校工作。如某小學第二次校務會議按計劃在第十二周召開，會上要總結期中工作和布置下階段工作，但由於領導上事前沒有很好準備，使會議未按時召開，就打亂了整個工作部署。這裡就顯出校長的以身作則是何等的重要。同時，我們還要認識，檢查既然是為了推動和改進工作，那麼校長在做這項工作時就要幫助解決教師的困難，在發現問題的同時要幫助解決問題，不能光是批評。如某小學校長，聽課時發現教者是用做報告的口氣講解的，學生聽不進去。聽課以後，校長就除了與該教師研究這一課的主要優缺點和改進意見以外，並經常有重點地幫助他研究教法；因而使該教師在教學上不斷得到改進。所以不論檢查學校的任何工作，當發現了問題都要及時幫助解決。

四 總結學校工作的經驗

在全部完成或完成某一階段工作的时候都要進行總結。通過總結一方面可以肯定和發揚工作成績，提高工作人員的工作信心；另一方面可以發現工作中的缺點和存在問題，研究克服的辦法，在原有工作基礎上改進工作。所以總結工作也是我們學校工作中的主要一環；只有認真總結經驗，推廣經驗，才能進一步改進與推動工作。

可是我們以往在總結工作中還存在着一些缺點：首先是怕總結，認為“工作好做總結難”、“工作做好了總結不總結沒有什麼關係”。其次是對總結工作抱着任務觀點，認為“階段小結和學期總結是上級指定的，不總結不行”，因此只把一般情況寫一寫，繳上去就算了事。再次是總結時，往往只看到

教師的缺點，而很少看到教師的優點，特別是未能經常注意發現教師中的先進工作經驗，及時地總結推廣。產生這些缺點的原因，主要是沒有認識到總結工作是改進工作、推動工作、提高工作質量的主要一環。

究竟如何進行這一工作呢？我們的體會是：

對總結工作要有正確的認識。

總結工作，是由感性到理性的過程。通過總結，可以使我們認識哪些是對的，哪些是不對的，對或不對的根本原因是什么。這樣，才能克服思想方法上的主觀片面性，有效地改進工作，並能發現更多的經驗，發揮教師們的工作積極性和創造性。

總結工作一般分為定期總結（一般總結）、專題總結和點滴經驗總結。

（一）定期總結 就是在每一工作階段和每一學期結束時進行全面的書面總結。這種總結既要體現出一個工作階段或一個學期學校工作的全貌，又要有重點，這樣才能對問題作深刻的分析，獲得經驗教訓，有助於下一階段或下一學期的工作。如某小學在每周工作終了的時候，大家碰頭，談談一周工作的完成情況，校長和教導主任並把主要的優缺點記下來，到月終或一個階段結束時各部門進行小結，然後由校長或教導主任綜合，得出經驗和教訓，提出改進意見，再向大家作總結報告，征詢修改和補充意見。在學期結束前，對每一科目和每一部門的教師有目的地提出一兩個問題，要求寫成書面材料，由校長和教導主任將這些材料與平時積累的材料綜合起來，完成初稿，然後在會議上發動大家補充、修正，由校長負責