

教育部特级教师计划

中国特级教师文库

第三辑



龚正行 著

给新校告 的 50 条建议

人民教育出版社

教育部特级教师计划·中国特级教师文库

(第三辑)

给新校长的 50 条建议

GEIXIN XIAOZHANG DE WUSHITIAO JIANYI

龚正行 著

人民教育出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

给新校长的 50 条建议/龚正行著. —北京: 人民教育出版社, 2005

(中国特级教师文库·第三辑)

ISBN 7-107-18819-4

I. 给...

II. 龚...

III. 校长—工作—研究

IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076249 号

人民教育出版社出版发行

网址: <http://www.pep.com.cn>

人民教育出版社印刷厂印装 全国新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版 2006 年 10 月第 2 次印刷

开本: 890 毫米×1 240 毫米 1/32 印张: 7.125 插页: 2

字数: 175 千字 印数: 2 001~7 000 册

定价: 17.40 元

如发现印、装质量问题, 影响阅读, 请与出版科联系调换。

(联系地址: 北京市海淀区中关村南大街 17 号院 1 号楼 邮编: 100081)

《中国特级教师文库》

出版前言

特级教师是国家为了表彰特别优秀的中小学教师而特设的一种既具先进性、又有专业性的称号。自 1978 年邓小平同志首倡在全国建立特级教师制度以来，已有数万名中小学教师荣膺这一称号。二十多年来，作为“师德的表率、育人的模范、教学的专家”的特级教师，以其高尚的师德，树立了人民教师的崇高形象；以其科学的教学方法和精湛的教学艺术，促进了教育教学质量的提高；通过指导青年教师等方式，带动了教师队伍整体素质的提高。许多特级教师不仅在教育教学改革实践中作出了突出贡献，而且在教育教学理论研究方面也进行了积极的探索。多年来，特级教师把他们对教育教学的思考和实践经验整理成文或撰写为专著发表、出版，为推动我国中小学教育理论的研究和发展作出了重大贡献，为广大教师提高教育教学水平提供了很好的学习材料，受到了广大教师的欢迎与好评。

为了培养一批在教书育人和教育教学研究方面造诣高深的中小学特级教师，造就若干名在教育界有重要影响的教育名师和教育家，并通过他们的带动和辐射作用，促进中小学教师队伍整体素质的进一步提高，推动中小学更好地实施素质教育，根据《面向 21 世纪教育振兴行动计划》的总体部署，教育部于 1999 年组织实施“跨世纪园丁工程·特级教师计划”。“特级教师计划”的一项重要内容是资助特级教师研究总结教研教改成果、出版教育教学专著，即《中国特级教师文库》（以下简称《文库》）。

编辑出版《文库》，既有利于更好地发挥特级教师的典型示范

和辐射作用，推广其优秀的教改实验、教育教学研究成果和成功经验；同时，也为全国广大中小学教师提供了展示成果、交流心得、相互切磋的园地，为教育科学研究工作者提供了大量的信息和丰富的资源，有助于教育理论研究更好地服务于教育教学实践。《文库》既可用作在职教师培训的生动教材，也可作为教师职前培养的重要学习内容。《文库》将分辑分批出版。

《文库》第一辑、第二辑是在教育部人事司领导下进行的；全国各省、自治区、直辖市教育厅（教委）对《文库》的编辑出版给予了大力支持；上海师范大学、上海申泰教育培训中心等受编委会委托为《文库》做了大量工作；各卷作者在繁忙的工作之余，不辞辛劳，孜孜以求，认真撰写，为《文库》付出了许多心血。在此，谨向他们深表诚挚的谢意！《文库》编辑出版工作中存在的不足之处，敬请广大读者给予批评指正！

教育部师范教育司

人民教育出版社

2005 年 7 月

《中国特级教师文库》

总 序

《中国特级教师文库》由人民教育出版社出版，很有意义。编辑出版这套《文库》目的有二：一是支持一批特级教师总结自己多年教育教学实践，促进特级教师在思考、总结、提炼、升华实践经验的过程中登临新的境界。所以，《文库》的出版列入了教育部“跨世纪园丁工程”的“特级教师计划”。二是推广特级教师教育教学改革实验、教育科研的成果与经验，将特级教师在一所学校、一个地区的带动、示范作用扩大到更广的范围。后者是主要的目的。

改革开放二十余年来，我国基础教育的发展取得了历史性的成就。教育事业的发展有赖于建设的加强。课程教材建设、校舍校园建设、图书资料建设、仪器装备建设、后勤服务建设、教育信息化建设等等，这些建设都是教育事业发展的重要的不可缺少的支撑；但是，对于教育事业来说，最重要的建设是教师队伍建设。决定教育质量的最关键的因素是教师的素质；决定教育水平的最关键的因素是教师队伍的水平。今天，我们实施基础教育课程改革，全面推进素质教育；我们建设高质量、高水平的基础教育；我们围绕全面建设小康社会的目标构建现代化的国民教育体系，最重要的工作依然是加强教师队伍建设。我们必须努力建设一支数量适当、结构合理、富有活力的高素质、专业化的教师队伍。我们只有把这项工作看得很重很重、抓得很紧很紧、做得很实很实，我们发展教育事业的宏伟蓝图才能够高质量、高效益地成为现实。

评选特级教师是我国新时期加强中小学教师队伍建设的一项富

有创造性的重要举措。特级教师是“师德的表率、育人的模范、教学的专家”。他们既有丰富的实践经验，又有较高的理论素养；不仅在教育教学实践方面成就突出，在教育教科研方面也多有建树。有不少特级教师在教育教学的思考和研究方面有自己独到的精辟的见解。而这些见解不会是概念的推演，而是在长期的丰富的实践基础上总结升华出来的思想。这些思想是鲜活的，也是富有营养的。倡导、支持特级教师撰写专著，并且将特级教师的专著荟而萃之，出版《文库》，是一项对中小学教师队伍建设很有意义的工作。向为《文库》编辑出版作出贡献的同志们表示敬意。

《文库》第一辑在第十九个教师节来临之际面世，希望它能够受到广大教师的欢迎和珍视。

王湛

2003年8月于北京

（《中国特级教师文库》第一辑出版于2003年。这是时任教育部副部长、国家总督学的王湛同志为《文库》作的总序）

目 录

前 言	(1)
第一章 上任之初应考虑的问题	(3)
第 1 条建议 处理好前后任的关系	(3)
第 2 条建议 处理好与党支部、教代会的关系	(4)
第 3 条建议 处理好与兄弟校的关系	(6)
第 4 条建议 没有准备，不要轻易讲话	(6)
第 5 条建议 要有“慎独”的精神	(8)
第 6 条建议 把校长的实践活动变成活的教育学	(8)
第二章 理顺学校和社会的关系	(10)
第 7 条建议 正确认识理顺关系的意义	(10)
第 8 条建议 开发好四个源泉	(11)
第 9 条建议 为社会作出三项贡献	(14)
第 10 条建议 办学的三大依靠	(17)
第 11 条建议 制定好学校的发展规划	(18)
第 12 条建议 做好工作总结	(34)
第三章 教学工作是学校最基本的工作	(59)
第 13 条建议 教学是实施素质教育的基本途径	(59)
第 14 条建议 提高教学质量的核心问题	(59)
第 15 条建议 必修课是实施素质教育的主要途径	(60)
第 16 条建议 从教学的五个方面考核教师的工作	(63)

第 17 条建议	重视教学制度的建设·····	(64)
第 18 条建议	努力克服“应试教育”的倾向·····	(65)
第 19 条建议	注意教学改革的特殊性·····	(66)
第 20 条建议	在校内建立起一个新的教学系统·····	(66)
第 21 条建议	在教学管理中加强教学的科学性·····	(74)
第 22 条建议	组织好教师的备课活动·····	(87)
第 23 条建议	正确认识和组织课外活动·····	(97)
第 24 条建议	教师应掌握跨学科的知识·····	(108)
第 25 条建议	教师在教学中需体现课堂教学的教育性·····	(111)
第四章	努力提高德育的实效·····	(115)
第 26 条建议	建立起学校的德育工作系统·····	(115)
第 27 条建议	建立起德育工作的队伍·····	(117)
第 28 条建议	组织好全校性的集会·····	(120)
第 29 条建议	组织好开学典礼·····	(121)
第 30 条建议	组织好毕业典礼·····	(125)
第 31 条建议	开好校会, 提高讲话实效·····	(127)
第五章	加强对学生学习的管理·····	(142)
第 32 条建议	把对学生的管理提到议事日程上来·····	(142)
第 33 条建议	加强对学生的现状的调查·····	(144)
第 34 条建议	调动起学生学习的积极性·····	(150)
第 35 条建议	提高学生学习的科学性·····	(151)
第 36 条建议	教学安排要有利于学生的学习·····	(153)
第 37 条建议	加强对教师和家长的培训·····	(155)
第 38 条建议	指导学生的假期生活·····	(156)
第 39 条建议	上好学习指导课·····	(159)
第 40 条建议	指导学生临考准备和考场发挥·····	(168)

第六章 承认差异 因材施教	(174)
第 41 条建议 正确认识人与人在智能上的差别	(174)
第 42 条建议 正确认识因材施教原则的本质	(175)
第 43 条建议 为优秀生的跳级做准备	(176)
第 44 条建议 开展中学超常教育实验	(177)
第 45 条建议 组建好高中理科班	(202)
第 46 条建议 练好因材施教的两项基本功	(203)
 第七章 做好学生的心理健康工作	(204)
第 47 条建议 心理健康工作刻不容缓	(204)
第 48 条建议 提高家庭教育水平, 促进孩子身心健康成长 ...	(206)
 第八章 重视教育的基础研究 为教育事业作贡献	(212)
第 49 条建议 校长要练好办学的两项基本功	(212)
第 50 条建议 加强教育科研, 促进教育事业的发展	(214)

前 言

每年都有大批的老校长退了下来，每年又有大批的新校长走马上任。这时学校必然要经历一个新老交替的过渡期。学校的过渡期长不长，学校的过渡期稳定不稳定，发展快不快，在很大程度上要看新校长能不能继承老校长正确的办学思想、原则和方法，能不能保持学校优良的传统，能不能结合学校的实际开创学校发展的新局面。

在每个学校都要经历的过渡期中，老校长的责任又是什么呢？我认为，应当在任内的后期，发现新校长，培养新校长，在实际工作中传帮带。还应当在这退下来之前，把自己用一生的心血总结出来的办学经验拿出来奉献给社会，转化为社会财富，让更多的新校长从老校长走过的路中得到启发，引起思考，以便少走弯路，取得更大的成功。

基于上述考虑，我把自己当干部二十多年以来的讲话、发表的文章作了一番整理，以“给新校长的 50 条建议”的形式展现出来，供新校长们参考。因为这些材料是在特定的时代、特定的学校环境下的工作记录，因此，新校长如果认为有用，也应当结合自己学校的实际来参考使用。

由于自己手头所积累的材料有限，经历有限，写作时间有限，因此，给新校长的建议中，还有一些学校的工作没有涉及，十分抱歉。欢迎新校长们能对书中的不足之处提出宝贵的意见。

第一章

上任之初应考虑的问题

第1条建议 处理好前后任的关系

校长承担着育人的重大责任。一旦成为校长，校长的一举一动、一言一行都将成为大家关注的内容。因此，如何认真地按照教育的规律办事，按照政策办事，把学校办好，是摆在每一个校长面前的严肃问题。尤其是上任之初应十分谨慎，先要保证学校的稳定过渡，然后才会有学校的发展。

你接替了前任校长之后，必然要面对这样一个问题：如何对待前任校长？如何评价前任校长的工作？

我在当校长之前，看到了很多令人遗憾的现象：某校的校长退休后再也不回学校了；某校的校长是老校长一手提拔上来的，现在当了校长，跟老校长的关系很紧张，从来来往。

搞成这样，无非是由于以下两个原因：一是老校长退下来以后，没有采取回避政策，对学校的事务干预过多，使新校长无法放手工作，导致关系紧张；二是新校长在公开场合下对过去的工作作出了否定的评价，而过去的工作直接牵连到对老校长的评价，由此激化了矛盾。

从这些现象中我汲取了教训。在上级任命我当校长时，我对前任以及前任的工作采取了“一尊重，二肯定”的态度。

“尊重”是指对前任校长要尊重。这对一个新校长来讲，是应

有的职业道德。“肯定”是指肯定过去工作中的成绩，因为学校所以有今天，是全体教职工在老校长的带领下经过艰苦劳动创造出来的。没有过去建立起来的基础，也就不可能有今天的发展。因此，在各种公开场合下充分肯定过去工作的业绩以及老校长的作用。这样做的结果，使全体教职工有一种稳定感，能起到团结的作用。

至于对过去工作中的不足，应采用补台、完善的办法，不要搞什么批判，因为造成过去工作中的不足，肯定有当时主客观上的实际困难，要实事求是。绝不把矛头指向前任领导，也不要追究什么个人的责任。因为前任已离去，追究责任已没有什么现实意义了，而迫切需要的是思考今后我们应当怎样做。

基于上述认识，我在上任之初，在全体会上讲了一句话：“巩固改革成果，完善改革经验，发展改革形势。”我又把老校长、书记请来当顾问，经过一番努力，平稳地完成了新老领导班子的过渡。

有的新校长一上任，深入实际搞调查研究，获得了大量的第一手材料，这时，就有一个怎么用这些材料来开展工作的问题了。

一是运用所了解到的情况，通过提炼，充分地肯定过去学校的工作成绩；二是坚持正面教育，就是对过去学校存在着一些不足或问题，应开展正面教育。如针对问题开展学习，请人作报告来提高认识，也可针对问题选正面典型，通过公开的表扬、示范，让正面的典型来起到积极的导向作用。

最糟糕的是校长一上任，今天对这不满意，明天对那有意见，批了这个又说那个，从发现的问题又说到过去的工作，客观的必然效果是矛头直指前任，结果闹得前后任翻脸。

第 2 条建议 处理好与党支部、教代会的关系

校长在工作中经常会遇到与党支部、教代会的关系问题。能否

处理好这个问题，关系到校长是否认真贯彻民主集中制的大事。为了办好学校，我从工作实践中总结出必须做到两个充分。

一要充分发挥党支部的监督保证作用。

这些年来，学校党政关系基本上是好的。大家认识到，党和政是职能不同的组织，各尽其职，发挥不同的功能，从这个意义上讲，“党政要分开”。

校长的功能应当主要表现在对学校各项行政工作的决策和直接指挥上；党组织的功能，应当主要表现在对学校各项工作的监督保证上。党对学校的领导主要是指政治领导，方针、政策的领导，是通过党员的模范作用来促进学校各项工作的开展，是通过说服教育来动员群众，一起来办好学校。党政虽然功能不同，但目的是一个，就是通过党和政两方面的努力，来共同实现学校的办学目标，把学校办好。从这个意义上讲，“党政分工不分家”。

二要充分发挥教代会的民主审议作用。

校长在集决策权、人事权和财权于一身时，特别要注意发扬民主，倾听群众的意见。

校长应当是教育的内行，应当具备进行决策的本领。校长的最后决定权应当是代表广大教职员工的根本利益，应当符合教育的规律。但校长个人的认识、智慧、阅历和水平终究是有限的，因此，需要通过发扬民主，充分集中广大教职员工的智慧，这样才能够保证决策的科学性。

校长的决策，最终要靠全体教职工去做。校长在决策前，如果充分发扬了民主，那么可以说，民主的过程就是完善校长决策的过程，就是动员群众的过程，也是充分发挥教职工主人翁精神的过程，这样做了，才能保证决策的群众性。

有了民主的过程，校长的决策中必然会凝聚着广大群众的智慧和利益，这样的决策才能迅速转化为广大教职员工的自觉行动。因此为了保证决策的科学性和群众性，必须要充分发扬民主，民主越充

分，集中得才越有权威。

具体地说，就是要健全教代会制度。校长在对重大问题作决策之前，要召开教代会，充分发挥教代会的民主审议功能，这是有效地实行校长负责制所不可缺少的。在这些年中，我们基本上做到了在作重大决策前召开教代会，充分发挥教代会的民主审议作用，保证了我校教改的稳步发展。

第 3 条建议 处理好与兄弟校的关系

当了校长后，往往要面临一个如何处理与兄弟校的关系问题。在这个问题上，作为一校之长，首要的是要讲职业道德，讲风格。要虚心地学习兄弟校的长处，要尽心尽力地帮助有困难的兄弟校，尊重兄弟校的领导。绝对不要把兄弟校当成竞争的对手，应当把赶超发达国家的中学作为奋斗目标。

在处理与兄弟校的关系时，应当注意以下几点。

(1) 不要利用自己学校的优势，到兄弟校去挖人家的尖子教师和尖子学生。要考虑人家办学也不容易，不能只顾自己，不管别人。

(2) 任何时候不要贬低兄弟校的工作，不在背后议论兄弟校，更不应在公开场合，如教职工会上，贬低兄弟校，抬高自己，影响与兄弟校的团结。

(3) 在兄弟校有困难时要无私地给予帮助，对于办学条件差、生源差的学校，尤其应当这样。

第 4 条建议 没有准备，不要轻易讲话

校长上任后，按照惯例总要发表一个就职演说。如果校长是从原校提拔上来的，由于对学校情况比较了解，再加上有较好的群众

基础，因此表态、发表施政演说，还不至于出什么大问题。但也往往因为第一次站在校长角度讲话，而使发言欠深度。如果校长是外来的，我看第一次讲话表个态就可以了，在不知学校深浅的情况下，还是不发表施政演说为好。应当深入下去，下大力气到群众中去摸情况，下大力气阅读反映学校历史的资料。当自认为“脚”已经踩在学校实际的“土地”上时，当了解了学校过去的业绩、学校的闪光点时，当了解了学校存在的主要问题时，当了解了队伍的基本状态时，这时再发表施政演说，该说什么，不该说什么，哪些现在说，哪些将来说，每个问题说到什么程度，心中就有数了。这时发表的讲话，往往会收到极佳的效果。

作为校长经常要讲话，要传达文件，要宣传政策，要布置工作，要表彰先进，要批评不良倾向，要总结工作，等等。对此，我是这样做的：只要讲话就要认真准备，讲出水平，使讲话有吸引力，有教育性。因此，在确定了讲话主题后，先要围绕问题学习提高一下，然后再针对要讲的问题了解情况，经过一番思考，写出讲稿，准备发言。讲话时最好不念稿子，有可能的话再采用点现代电教手段，往往会取得更好的效果。每次讲话都认真准备，每次讲话都有深度，天长日久，校长讲话的权威性就会越来越强。

校长应做到“言必信，行必果”，就是说校长讲的话要兑现，校长做的事要有结果。因此，当校长在公开向大家提出要求前，应当考虑好做到了怎么样，做不到又怎么样。只要正式要求教职工做到的事，都要有落实的措施。对于那些明知讲了后，大家一时还做不到的事，应当先不讲，等条件成熟了再说。校长在讲话时切记：不要信口开河，不要夸夸其谈；在情绪激动不冷静时不讲话，在情况不明、材料不准时不讲话，在政策不明时不讲话。