

来自黄冈中学的报告系列

普通中学的

一面旗帜

黄冈中学管理、教育、教研成果荟萃

主 编 张庭良

副主编 汪道惠



PU TONG ZHONG XUE

DE

武汉大学出版社
YI MIAN QI ZHI

来自黄冈中学的报告系列

普通中学的一面旗帜

孙德华

——黄冈中学管理、教育、教研成果荟萃

主 编 张庭良

副主编 汪道惠

武汉大学出版社

(鄂)新登字 09 号

普通中学的一面旗帜

——黄冈中学管理、教育、教研成果荟萃

©主编 张庭良

副主编 汪道惠

*

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

湖北罗田县印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 7.875 印张 193 千字

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷

印数：1—3000

ISBN 7-307-01644-3/G·226

定价：3.30 元

为人师表

育李栽桃

为湖北黄冈中学第九十周年纪念题

李鸣

一九九三年八月

序

显出飞动的气势

——有感于《来自黄冈中学的报告》

一九九〇年七月二十日《人民日报》海外版《中国数学在奥林匹克获胜的秘密》一文中报道：“七月十八日下午，六名中国选手大步登上第三十一届国际数学奥林匹克领奖台……金牌得主王崧与银牌得主庠超，均来自湖北省黄冈中学。该校一次推出两名国手，在IMO历史上实属罕见。”读完报道，喜出望外，旋即引起了我对这所比较熟悉的普通中学的回忆。纵观该校的发展，它已有近九十年的历史，她在继承发扬优良传统的基础上，乘十一届三中全会的春风，率先实行教育教学改革，取得比较显著的成就。自一九八四年以来，该校在大面积提高教育质量的同时，为数不少的优秀学生也脱颖而出，仅参加国家级学科竞赛获奖的有709人次，参加全国冬令营的20人次，团体总分次次名登全省榜首；在第二十七届、二十八届、三十一届、三十二届国际数学奥林匹克竞赛中捧回二枚金牌、二枚银牌、一枚铜牌。全国数学学会授予她“培育数学英才、奋力为国争光”锦旗。该校全面贯彻教育方针，变“应试教育”为素质教育，使学生德、智、体全面发展，高考升学率年年递增，1991年达到98%以上。1986年被评为“全国教育系统先进集体”，同年被誉为湖北省“普通教育的一面旗帜”；1988年被评为“全国德育先进学校”，“全国体育传统项目先

进学校”，“全国实践教育活动先进单位”；1990年被评为“全国教育工会先进集体”，“湖北省美育先进单位”……

花儿为什么这样红？《湖北日报》、《长江日报》、《文汇报》、《中国青年报》、《中国教育报》、《人民日报》等报刊都曾对黄冈中学进行了多侧面的透视和多角度的报道，均有一定道理。然而，许多教育界的同行们还是不满足于报刊上的文章介绍，而是要亲自到“飞出金凤凰”的黃州小镇上去实地考察。学校的名望吸引了众多的宾客来访，全国三十个省、自治区、直辖市800余所近万名教育工作者到这所学校来取经。尽管如此，仍不能满足社会需要，众多来访者和教育界的同行们，急切需要对黄冈中学进行较为全面、系统、深入地介绍、总结这所中学富有特色的经验，以求在理论与实践的结合上，落实“面向现代化、面向世界、面向未来”的指示，培养“有理想、有道德、有文化、有纪律”的一代新人，加速中华民族的腾飞。基于此，方云宝、陈凌颖等同志深入黄冈中学，进行了调查与研究，著述了“《普通中学的一面旗帜》——来自黄冈中学的报告”系列丛书。该丛书较全面而系统地总结了黄冈中学的教育教学改革经验和成就。该丛书融理论与实践于一体，颇具启迪性和可操作性。武汉大学出版社出版发行此书，很有意义，值得庆贺。

黄冈中学的办学经验是丰富的。概而论之，集中体现在教育的“整体观”上。他们站在时代的前沿和历史的高度确立“整体观”，实践“整体观”，的确难能可贵。我以为黄冈中学所实践的“整体观”，应从三个方面去理解和学习。第一，学习他们整体观的办学思想，即“五个全面”——全面贯彻教育方针，面对全体学生，全面进行改革，全面改善办学条件，培养全新技术人才；第二，学习他们整体观的领导方法，这是就方法论之方法，是立体的、最佳的工作方法。校长张庭良同志所讲的“进行整体改革，发挥整体优势，实现整体优化，提高整体效益”就是“整体论”的特色体现；第三，学习他们“整体观”指导下的“横向分权、纵向放

权、民主管理”的领导管理体制和运行机制。

“教育的使命正是为了准备未来”。黄冈中学的未来用黄冈人的话说“已显出飞动的气势”！由此，我产生了更为广泛的联想和思索：大而言之，我们的祖国如鹏展翼，已显出飞动气势！次而言之，一个学校，一个单位，一个企业要生存，要获得发展，同样要“有飞动的气势！”小而言之，一个人要有所作为，有所创造，必须呈现出飞动的气势！如果我们的中学象黄冈中学及其成员那样“严谨、求实、团结、奋进”，保持“飞动的气势”，那我们的教育事业必将在改革的大潮中迈上一个新的台阶。

黄冈中学——《普通中学的一面旗帜》激起我强烈的情感波澜，万千感慨诉于笔端，写了以上这些话，是为序。

邹时炎

一九九二年八月二十日

目 录

第一编 管理与教育

进行整体改革 发挥整体优势 实现整体优化

提高整体效益	张庭良 (3)
劳动、人事、工资制度改革方案 (试行)	(16)
岗位职责	(28)
关于常规教学和加强教学管理的若干规定	教务处 (66)
我们是怎样做思想政治工作的	党总支 (72)
谈谈我校德育工作的几个特点	政教处 (80)
谈谈我校教学的组织形式和基本特点	教研处 (88)
浅谈重点中学如何加强体卫工作	教务处 (96)
坚持做实做活团的思想政治工作 引导团员青年	
走成人成才的正确道路	团委会 (102)
坚持为教学为师生服务的宗旨 全心全意地做好	
学校后勤工作	总务处 (110)

第二编 教改与教研

从调查研究入手, 增强理论联系实际的针对性

.....	洪汉章 (119)
试论辩驳中概要与展开两种能力的对照训练	汪道惠 (124)
一次“读写结合”训练	郑达成 (131)
从研究课谈起	徐子佑 (135)
激励库超、王崧夺第 31 届 IMO 奖牌	祁锦英 (139)
MET 考试与高中英语教学	杨方正 (143)
高三英语阅读训练应该侧重什么	张奉中 (152)
物理竞赛的组织和辅导	唐光成 (155)

依靠教材 紧扣教材 讲清概念	罗精亮 (160)
高中生物教学中思维能力的培养	潘淑桃 (165)
试论中学历史教师的素质构成及其培养	戴 军 成学江 (173)
人文地理教学方法初探	周益新 (182)
浅谈中学体育教研组的管理	徐永骥 (189)
体育教学应该做到“精讲多练”	陈振信 (194)

附录 报刊文选

普通中学的一面旗帜

——记黄冈中学的基本经验	《湖北教育》杂志记者组 (199)
--------------------	-------------------

你的旋律是拼搏

——记湖北省政协委员、黄冈中学校长张庭良	卢祖堃 彭刚 (209)
----------------------------	--------------

人 梯

——访第三十届数学奥林匹克选手王崧、庠超的数学老师	陈岩 (212)
---------------------------------	----------

掘开聪明泉

——黄冈中学的启示	吴苾雯 (215)
-----------------	-----------

小镇怎样飞出了金凤凰?	杨松 (220)
-------------------	----------

滋培方得栋梁材

——访黄冈中学	陈岩 丁时照 (223)
---------------	--------------

“尖子”从这里脱颖而出

——寻访培养国际数学奥林匹克奖获得者王崧、庠超	丁曦林 (226)
-------------------------------	-----------

的黄冈中学	丁曦林 (226)
-------------	-----------

培养“国手”的摇篮

——访湖北省黄冈中学	唐卫彬 (230)
------------------	-----------

花儿为什么这样红

——黄冈中学培养人才探秘	贺少安 戴军 郑思玉 (233)
--------------------	------------------

黄冈中学的“魔方”	王予民 (239)
-----------------	-----------

后记	(242)
----------	-------

第 一 编

管 理 与 教 育

进行整体改革 发挥整体优势 实现整体优化 提高整体效益

张庭良

我校是湖北省的改革试点学校，改什么？怎么改？省教委的要求是：端正办学思想，进行整体改革，增强内部活力，提高办学效益。

我们学校首先制定了十年的远景发展规划。分两步走：第一步，从1985年到1989年，用五年时间，把我校办成全省第一流的有特色的重点中学。这一步的办学指导思想是：全面贯彻党的教育方针，面向全体学生，全面进行改革，全面改善办学条件，培养全新人材。这一步已基本实现。第二步从1991年开始到1995年底止，计划再用五年至六年时间，把我们学校办成全国第一流的有特色的重点中学。这一步的办学指导思想是：深化改革，从严治校、自我完善，开拓创新。

1984年我们这个班子上台以后，要求领导班子实现四个转变：第一个转变是，由封闭型变为开放型，这就是加强横向、纵向联系。横向联系，就是与全国各省、市、自治区、直辖市兄弟学校之间，定期交换资料和信息，有时候搞一些互访，吸取他们的新鲜经验。纵向联系，就是向两头延伸：一头加强与高校联系，因为我们要树立对学生中学毕业后负责的观点，就是说不能满足学生考上大学就完事，还要通过高校反馈回来的信息，指导我们的教育教学改革；另一头就是向下延伸，加强与所在地小学的联系，了解一些智力超常的儿童在小学的学习和表现，以便升入我

校后，采取特殊措施，加强培养。第二个转变是，由经验型变为科学型。这几年的作法是，认真学习中央领导同志关于教育的重要指示，如邓小平同志讲的“三个面向”、“四有新人”等；同时，我们还组织全体教职员认真学习教育科学理论，用理论指导实践，这样改革就能避免盲目性，可以站得高一些，看得远一些。第三个转变是，由指挥型变为服务型。这是根据小平同志“领导就是服务”的指示提出的。作为基层学校的领导，更应该直接为教师、为学生、为教学服务。第四个转变是，由集权型变为民主型。我们认为学校不管实行哪一种领导体制，一定要防止两点：一是改变过去那种有权的不负责，负责的没有权的现象；二是不能一个人说了算。一个学校如果一人说了算，这所学校肯定办不好。这些就是我们进行改革的基本指导思想。

为实现学校制订的宏伟目标，我们学校进行了内部运行机制的改革，我分三个方面来谈谈。

第一个大方面是学校管理体制的改革。这个改革总的思想是：实行“校长全面负责，党总支保证监督，全体教职工民主参与”的管理体制。具体作法是：

（一）实行横向分权，调动一班人的积极性（这个一班人是指领导班子，包括校级和中层）。我们把全校的工作分为五条线进行管理：思想政治工作一条线，教学工作一条线，体育、卫生、招生和人事一条线，总务工作一条线，勤工俭学一条线。每条线有一个校级干部主管，由相应的中层职能部门负责具体实施和落实。同时，学校还规定，把职、权、责、利四者统一起来。属于职权范围内的事情，由分管的同志拍板，不需再找校长或总支书记。一条线只有一个“婆婆”。这样就克服了过去那种政出多门的现象。为了解决学校某些交叉的工作问题，我们成立了各种领导小组。如德育工作领导小组、招生工作领导小组、勤工俭学工作领导小组、

绿化、美化领导小组、分房领导小组等等。每个领导小组也由一个校级干部主管。我们学校共有 19 个行政干部，其中 15 个属于教师系列。对这些人我们的要求是：管好一条线，抓好两个点，教好一门课。19 个人每个人都要分管某一条线的工作，按岗位责任制的规定，这是本职工作，必须抓好。两个点是指平时参加一个教研组的政治学习、业务活动，协助教研组长抓好一个教研组的工作；还要到一个年级任课，协助年级组长抓好一个年级工作，但这是辅助性的工作。属于教师系列的 15 个行政干部，长期以来坚持带课，所有要求同一般教师一样。这样一来，我们当领导，不是靠听取汇报，而是靠自己掌握的第一手材料，通过亲自参加教学，来领导学校的工作。那么平时发生重大事情怎么办呢？我们是每两周召开一次行政例会。党、政、工、团都参加，由校长主持，属于哪一条线的，有什么问题需要提出来研究，就由分管的同志首先拿出具体意见，大家讨论，形成决议后，分头执行。这样就改变了过去那种议而不决、决而不行的状况，避免整天泡在会议中。

（二）实行纵向放权，调动一层人的积极性，这就是要调动学校各个方面骨干力量的积极性。在我们学校，教研组和年级组不但平行、并存，而且交叉。而最大的特点，是把它们作为学校的一级行政组织和管理实体。这就是说我们学校的管理体制分三级：校级、中层和教研组、年级组。我们的具体做法是：①把对教师的部分管理权下放到教研组。一个教研组由三个人负责。教研组长全面负责，重点抓教学、教改、教研；工会组长兼任教研组副组长，抓政治学习和本组教师的生活福利；再就是党小组长也兼任副组长（我们是按教研组成立党小组的）。党小组长的职责，一是抓本组的思想政治工作，二是抓本组党员的模范带头作用，三是抓本组积极分子的培养工作。我们对教研组长实行任命制，工会组长和党小组长通过民主选举，确定具体人选后，也实行任命制，发任命书。教研组的权限是本组教师的人事安排，教师三种

素质（思想素质、业务素质、理论素质）的提高。教研组下面按年级设备课组，两人以上都有备课组长，备课组长由教研组长指定，直接对教研组长负责（这就是我们所说的“层层放权”、“层层负责”）。备课组也是一个管理实体。我们认为教研组不应是单纯的业务组织，应该是三位一体，这有两个含义：一个是党、政、工一体；第二个含义是教研组既抓教师的思想政治工作，又抓教书育人和教学、教改、教研。还要管本组教师的生活福利。②把对学生的部分管理权下放到年级组，年级组负责对学生的全面管理和教育。如果认为年级组的主要任务是抓学生的政治思想工作，这种看法有失偏颇。我们认为年级组长是校长在年级的代表，班主任是校长在班上的代表，年级组应负责全面贯彻党的教育方针，负责对学生的全面培养。我们学校年级组长的权限是除了对学生的全面管理教育外，还要领导、考核全年级的班主任，全年级的任课教师也要听从年级组的领导和安排。为了端正办学思想，1984年以来，我们坚决不办补习班，不收复读生，不按成绩编班，不加班加点，不实行留级制度；做到四个一样：初中和高中一个样，起始年级和毕业年级一个样，文科和理科一个样，其它学科和主要学科一个样。为了面向全体学生，我们学校把老中青教师搭配好，实行任课小循环或大循环的制度。这样做的好处是：第一个是能够强化年级的群体竞争意识。现在不是讲把竞争机制引入学校吗？我们认为，竞争机制引入学校，不宜强调个人与个人之间的竞争，而应强调形成群体竞争意识。这是由教师的劳动特点所决定的，因为，教师的劳动方式虽然是个体性的，而劳动成果则是集体性的。一个年级的老师形成了群体竞争意识，就不是 $1+1=2$ ，而是 $1+1>2$ ，而不同年级之间的竞争，又带来了更大的教育合力。第二是有利于青年教师的培养和提高。第三是落实了岗位职责。

（三）实行民主管理，调动全体教职员工的积极性。这是学校管理的中心环节，也是办好学校的首要条件。教职工是否真正成为

学校的主人，重要的一点是看基层民主生活制度是否健全。我们学校民主管理是通过两个渠道进行的：第一是通过教代会。1983年以来，我们学校就建立了以教师为主体的教职工代表大会，每两年一届，每一年开一至两次会，每次教代会要办三件事：一是由校长向全体教职工（包括代表）报告工作；二是教职员对校长进行一次德、能、勤、绩的评议；三是就学校的远景发展规划、学校的重大改革措施、教职工的切身利益的重大福利问题等三个方面通过决议。第二个渠道是平时的工作接受教职员工的民主监督。如学校教代会制定了分房方案，有工龄、人口、工资等方面的分数，但没有职务分，那就是说，不论你是校长也好，书记也好，跟大家一视同仁。再比如学校有招生领导小组，每年招生的时候，除了行政干部外，教研组长和有关的年级组长都得参加。这样一来，计划内的招生也好，计划外的招生也好，都得接受群众的监督。现在不是强调“两公开一监督”吗？这几年来，凡是有关全局的重大问题，我们的作法是“高度透明，充分民主”，这样就调动了全体教职工当家作主的积极性，增强了主人翁的责任感。

第二个大方面是建立和完善各种规章制度。我们认为管好一所学校，一不能靠人治，二不能靠权治，而要靠法治，在学校就是靠规章制度。但学校又是知识分子成堆地方，对教师的管理不同于工厂，不能把工厂的那一套管理办法硬搬到学校来。这就是说对教师即要有基本要求，又不能用规章制度捆住教师的手脚，而应该尊重教师的劳动特点。我们学校的规章制度，现在是比较完善的，方方面面，加起来有几十种，渗透到各个环节、各个角落。我这里主要谈谈有关实行结构工资制的问题。

1985年我们学校就实行了结构工资的初步改革。1989年元月开始，正式实施了《湖北省黄冈中学劳动人事工资制度改革方案》（试行）。这一改革分三块。第一块是把任命制和聘任制结合起来。对全体教职工实行聘任制，这就是说学校可以聘你，也可以不聘你；而对每一个人来说，可以受聘，也可以拒聘，这就是

“双向选择”。而对教研组长和副组长，年级组长、班主任实行任命制，发任命书，这就是说你不得拒任。第二块，是结构工资制。结构工资中学校拿出来的这一部分，分四个小部分：第一部分叫课时津贴（对职员、工人来说，叫岗位津贴）。发放课时津贴，重要的是要从学校的实际出发，确定好各个学科的标准工作量。第二部分是兼职津贴。兼职津贴主要体现多劳多得，责任大的多得。这里面的名目比较多，有职务津贴，如备课组长、教研组长和副组长、年级组长、班主任和行政干部。还有劳务津贴，如早、晚自习辅导、第二课堂活动、劳技课、选修课、知识讲座以及初三、高三的固定津贴等。第三部分是效益津贴。如果说课时津贴和兼职津贴，是从量的方面对教职工的考核，那么效益津贴，则是从质的方面对教职工的考核。进行质的考核，一定要防止两点：一是不能以升学率的高低和各科科平分数的多少来评价一个教师，这是不科学的，也是不公正的，否则会引偏方向。二是不能以期中、期末的考试成绩来衡量一个教师，否则会导致弄虚作假。那么怎样考核呢？我们的作法是：“三重一不重”，即重平时，重态度，重过程，而不重结果。比如说对教师，我们规定有十查：查教案、查集体备课、查上课、查作业批改、查辅导、查听课、查教书育人、查团结互助、查组织纪律性、查思想、业务、理论素质提高等。每个学期依据期中和期末两次的考核情况，分三个等次发放效益津贴。第四部分是物价浮动补贴。这一部分包括离、退休的教职员工在内都有。第三块是处罚条例，光有奖励不行，还得有惩罚。违背了学校的有关规定，就要扣除有关奖金。

第三个大方面，前面讲过，通过民主管理可以调动广大教职工的积极性、主动性和创造性，但光有这一点还不够，学校领导还必须为教职工办实事，解除他们的后顾之忧。我们要求领导班子对教职工要做到“五心”：政治上诚心，业务上关心，工作上放心，生活上尽心，还要让他们业余时间玩得开心。

我们学校共有教师 150 人，其中高级教师 49 人，中级教师 53