

北京教育丛书

Beijing jiaoyu
congshu

○ 刘永胜



为了光明的明天

—— 校长手记

北京教育出版社

北京教育丛书

为了光明的明天

——校长手记

刘永胜 著

北京教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

为了光明的明天:校长手记/刘永胜著. —北京:北京
教育出版社,1998.9

(北京教育丛书)

ISBN 7-5303-1645-1

I. 为… II. 刘… III. 小学-学校管理-经验 IV. G627
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23347 号

为了光明的明天

——校长手记

WEILE GUANGMING DE MINGTIAN

——XIAOZHANG SHOUJI

刘永胜 著

*

北京教育出版社出版

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

北京出版社总发行

新华书店经销

北京科技印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32开本 6.125 印张 140 000 字

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-5303-1645-1 / G · 1620

定价: 9.30 元

《北京教育丛书》编辑委员会

顾问：徐惟诚 汪家镠 李 晨 韩作黎

主 编：李志坚

副主编：姚幼钧(第一副主编) 陶春辉 蓝天柱
史文炳 倪益琛 仇 琨 徐安德(常务副主编)

编 委：(以姓氏笔画为序)

马芯兰	于美云	王 有	王广和	王永新
王光裕	王家骏	王碧霖	仇 琨	方道霖
白 耀	史文炳	史根东	叶钟玮	司锡龄
安永兴	安邦勋	祁 红	刘士俊	刘永增
刘秀莹	刘尚永	江丕权	孙学增	毕晓尘
吴同瑞	李 斌	李志坚	李观政	肖 沅
佟志衷	沈友实	杨玉民	杨志彬	余世光
陈孝彬	陈镜孔	金德全	林 慈	范小韵
罗玉圃	张广茂	张国忠	张觉民	张振芳
张鸿顺	线长安	邹甫昌	赵 俭	赵志洁
赵 毅	姚幼钧	胡红星	钮辰生	高玉琛
徐安德	郭汝康	倪传荣	倪益琛	耿 申
章家祥	陶春辉	侯维城	崔万顺	阎立钦
曹福海	梁慧霞	董哲潜	傅 庚	温寒江
赖登铎	蓝天柱	端木慧		

序

徐惟诚

教育事业的重要，已经日益被愈来愈多的人认识了。

中国要振兴，归根到底要靠我们中国人自己努力奋斗，要靠我们的全体劳动者创造出数十倍于今日的劳动生产率。这是一个全体国民素质提高的过程。人们自然要寄希望于教育。

要搞好教育，需要做许多事情，其中最根本的还是要靠人，靠教师。尤其是担负着国民基础教育任务的中小学教师。

教师的重担，关系着祖国未来的命运，也关系着每一个教育对象未来的命运。他们所教的学生在未来的社会条件下，究竟怎样做人，怎样立身处世，能不能用自己的双手为社会做出贡献，从而也创造自己的幸福生活，在相当大的程度上取决于在青少年时代所受到的教育。

我们知道，人，是世上已知物质发展的最高形态。关于人的意识、观念、智力的形成和发展的规律，我们离知道得很清楚还有很大的距离。社会主义的教育科学需要有一个大发展，这是毫无疑问的。

在教书育人第一线工作的广大中小学教师，对社会主义教育科学的发展应当有特殊的贡献。他们当中的许多人把一辈子的心血都用来为祖国培育后代，造就人才，积累了丰富的经验。这些经验理当成为整个教育战线的共同财富。可是由于种种原

因,这件总结和传播经验的工作过去做得还很不够。为此,中共北京市委和北京市人民政府决定,拨出专款,指定专人组成编委会,编辑出版一套《北京教育丛书》。这个决定受到广大中小幼教师的欢迎和支持。在短短一年多时间内,已经报来几百部书稿。又有一批热心而有经验的同志担任编审工作,看来任务是可以完成的。

我们相信,《北京教育丛书》的编辑出版,对于鼓励广大教师钻研业务,积累经验,对于传播和交流这些经验,对于推动教育科学研究,对于提高普通教育的水平,都是有积极作用的。同时,这套丛书的出版,也将有助于人们认识教师所作的艰苦的、创造性的劳动。

改革和建设的大潮在祖国大地上汹涌澎湃,每天都有许多新问题提到我们面前来,也把许多新问题提到我们的教育工作者面前。这是一个需要有许多新创造的时代。教育战线上的同志们为祖国的振兴所建立的功绩,是不会被人们忘记的。

管 理 篇

一、思路与计划	(1)
校长要有自己的办学思路	(1)
学校年年要有变化	(4)
好的计划从哪里来	(6)
校长室里的小黑板	(9)
校门口的“安民告示”	(11)
二、机构与协调	(14)
为了共同的目标	(14)
机构设置要有利于整体优化	(16)
发挥年级组在管理中的作用	(21)
副班主任的设立	(23)
三、“小”与“大”	(25)
从办公室门上的“小牌牌”谈起	(26)
“厕所革命”	(28)
学期最后一天的管理	(29)
四、总结与评价	(32)
校长要勤于动笔	(32)
校长要重视工作的“自评”	(35)

教 师 篇

一、追求与奉献	(38)
---------------	--------

“一个追求”和“两种精神”.....	(38)
为教育的明天,造就一批中坚力量	(41)
比金钱更重要的东西.....	(43)
“木刻画”与“凝聚力”.....	(45)
二、要求与引导	(48)
《反思录》.....	(48)
“教师节”的特别一幕.....	(51)
三、学习与实践	(53)
抗日老区行.....	(53)
城乡教师换岗锻炼.....	(57)
站在队列中走一走“一、二、一”.....	(59)
和劳模王思明交朋友.....	(61)
四、压力与成功	(64)
入轨教育的“四个一”.....	(64)
人没压力轻飘飘.....	(67)
这个比法让人欣慰.....	(68)
使每个青年感到自己的存在.....	(70)
在新婚卧室中摆上一只“光明杯”.....	(74)
五、理解与关心	(76)
为青年教师创设良好的成长环境.....	(76)
“玩”和“干”的辩证统一.....	(79)
青年人的一、二、三.....	(80)
六、尊重与信任	(83)
要善待教师.....	(83)
相信你能自己解决.....	(86)
都是学校的骨干.....	(88)
宝贵的财富.....	(89)

教 学 篇

一、课题与改革	(92)
“整体导课堂”	(92)
“兴趣贯课堂”	(94)
创设和谐的课堂气氛	(96)
课堂教学中的“三全”	(98)
计算机辅助教学的探索	(100)
“练习进课堂”	(102)
二、被动与主动	(105)
记住,学生是学习的主人	(105)
不让学生带着遗憾坐下	(107)
一节语文课的启示	(110)
三、听课与评课	(112)
关于“小组专题教学”	(112)
根据目的选择听课形式	(114)
一节好课的标准	(116)
校长的教学“示范”作用	(118)
四、他控与自控	(121)
教学质量的监控	(121)
教学管理中的“自控”	(123)
要善于纠正自己的不良教育行为	(125)
五、压力与动力	(128)
不以分数论“英雄”	(128)
考试与成绩评定方法的改革	(130)
学生不为分数累	(132)
坚持把握正确的质量观	(135)

教 育 篇

一、展示与自信	(138)
“我能行”四部曲	(138)
“载体论”	(142)
展示板的诞生	(145)
特别的“考试”	(146)
二、激励与进取	(149)
帮助每一个孩子找到自尊	(149)
让每一个孩子都有成功的体验	(151)
阳光应属于每一个孩子	(154)
学生喜欢这样的评语	(155)
三、活动与教育	(160)
“评十佳”的实效	(160)
花钱买苦吃	(162)
七色的光彩	(164)
让每个孩子都活动起来	(166)
从“学会关心”开始	(168)
四、环境与习惯	(170)
让学校的每个角落都富有教育意义	(170)
校园内的启示性标语	(172)
培养好习惯要从点滴入手	(173)
五、社会与家庭	(175)
要利用自己独有的教育优势	(175)
家长会越开越好	(177)
帮助教师理解家长	(180)
市领导为“纪念牌”揭幕	(182)
心理咨询电话的开通	(183)

管理篇

一、思路与计划

学校管理的过程，“是一个包括计划、组织、指导、协调、控制的过程。”工作计划是对学校某一阶段工作目标的设定，是对学校未来发展蓝图的形象设计。工作计划为学校的发展指明了方向，为达到预定目标确定了途径，提供了方法。科学的工作计划，是推动学校各项工作取得成功的重要保障。因此，设计好学校的计划，并使之实施是学校管理的重要工作。总结昨天，把握今天，面向明天，精心制定好计划，是校长的重要职责。

校长要有自己的办学思路

1989年暑假，我到北京市崇文区光明小学任校长。光明小学于1960年建校，是原北京市重点小学。当时有33个教学班，1900多名学生，100多位教职工。作为校长，摆在我面前的首要任务，就是继往开来，提出办学思路，在改革的年代，把学校办出特色。作为校长，只有为全校师生勾画出学校发展的蓝图，才能把学校的方方面面系统地组织起来，才能使全校齐心合力开创光明的明天。

1989年原市教育局对全市小学提出了“十八字”总要求——端正办学思想,改进课堂教学,促进全面育人;并提出学校工作要“以教学工作为主、以课堂教学为主、以课堂教学改革为主”,这些要求抓住了小学教育改革的核心问题。我冷静地分析了学校的实际情况。当时全校已有52名青年教师,占全体教师的50%,师资队伍建设是当务之急,没有优秀的教师,一切改革都是空谈。于是我初步提出“加强队伍建设,改革课堂教学,促进全面育人”的改革思路。在几年的实施中经过不断论证,充实修改,最终形成“以优秀的教师队伍为基础,以优质的课堂教学为中心,以培养学生优良的心理品质为重点,促进全面育人”的光明小学办学思路(简称“三优一促”)。

为什么要提出“三优一促”的思路呢?我觉得学校实施素质教育,关键是教师,教师素质的高低直接影响到学校的办学水平,影响到对学生的教育,因此,造就一支优秀的教师队伍是办好学校的基础。另外实施素质教育的主要空间和时间是课堂教学,作为学校应该以课堂教学为中心,寻求课堂教学的最优化,使素质教育落在实处。其次,教育要培养面对21世纪的学生,不仅需要有着坚定的政治方向,良好的道德水平,扎实的文化科学知识,而且还应具有适应社会环境的良好心理品质,这是素质教育的重要内容,也是各种素质的基础,因此,我校把培养学生优良的心理品质列为重点。素质教育的实质就是使全体学生,生动、活泼、主动地得到全面发展,我校的“三优”办学思路,正是为了促进全面育人,从而探索一条具有自己特色的,实施素质教育的途径。这个思路既揭示了学校的办学目标,也指出达到目标要走的途径。几年来,我们坚持“三优一促”的办学思路使光明小学办出了特色。

回顾9年来按照“三优一促”办学思路走过的路程,我深深地感到校长必须有自己办学的“主心骨”,也就是根据党和国家

的要求,结合学校实际,提出自己的办学思路。只有这样,办学才有目标,才有成效,才能做一名“头脑清醒”的校长。

自1989年以来,我们坚持“三优一促”的办学思路,在推进素质教育,使学生生动、活泼、主动地发展方面取得了一定成绩。学校先后被评为市电教优类校、市体育传统(足球)先进校、市德育工作先进集体、市卫生红旗单位、市军民共建标兵单位、市精神文明先进单位、市社区教育先进单位、市红旗团支部。1994年初又跻身为市百名特色学校,并为受重奖的三校之一。近年来,《人民日报》、《光明日报》、《中国教育报》、《北京日报》、《北京教育报》、《北京晚报》、《北京青年报》、《工人日报》、《体育报》、《中小学管理》、《小学校长》、中央电视台、北京电视台、北京人民广播电台,都多次报道我校教育改革的信息及经验,给予我们极大的鼓舞。几年来按办学思路争创特色校的过程中,我深深地感到:

第一,要办好一所学校,特别是办出一所有特色的学校,学校一定要有办学思路(或校长要有自己的办学思想)。思路确定主要的根据:一是党的教育方针;二是学校的实际;三是要符合教育改革大形势的需要;四是要有一定的前瞻性,面向未来,确定学校长期发展的目标。

第二,办学思路一经确定,要坚持不变。要按思路规划学校三年、五年以及每学年的工作,要在办学思路引导下推进学校阶段性工作,持之以恒,形成自己的特色。

第三,办学思路不能仅是校长的设想,必须被全校教职工认同,形成合力,特别是领导层一班人要达成共识,共创特色。

第四,要不断地总结、丰富办学思路的内涵,使之跟上时代的发展,真正指导学校的整体改革不断深化。

经过几年的努力,我校“三优一促”的办学特色正在形成。我们将继续完善,以使学校工作更适应素质教育的需要,为教育事

业谱写新的篇章。

学校年年要有变化

校长领导和管理一所学校，是一项崇高和艰巨的事业。当一任校长，就应该在任期内全身心地投入，努力使自己的学校年年有变化，让师生切实感到学校在发展；让社会看到学校办得有生有气。作为校长就应该这样要求自己，这是一种责任的体现；作为校长就应该这样去努力，这是一种事业的追求。这种追求是全方位的，主要体现在：

1. 每年要有新目标，学校工作应该有总体思路和长远规划，但具体每个学年，围绕总体思路和总体规划，应提出阶段性的可行性目标。这样才能使教职工干有方向，觉得有奔头。由于目标明确，大家在工作中得以操作，并能见到成效，这样使总体思路得以体现，规划得以落实。回顾光明小学的工作，围绕“三优一促”的办学思路，每年都有新的目标，并且都有可喜的成果。1990年，重点落实市里提出的“加强与改进学科教学的意见”，在全市介绍了经验；1991年狠抓青年教师的培养，其做法在全市进行交流；1992、1993年注意减轻学生课业负担，被评为市级特色校；1994年结合试用新教材，推出了“乐教、乐考”经验；1995年提出探索学生心理健康教育；1996年在全校开展“我能行”教育，被多种报刊报道；1997年又全面推进素质教育，被新闻媒介多次宣传。这样，在学校总体思路的指导下，每年不断提出新的目标，不断完善学校的工作，素质教育在光明小学扎实地向前推进。

2. 每年要有改革的新举措。教育要做到“三个面向”，就要不断地改革、探索，不断地发展，这样才能适应培养未来公民的要求。校长每年要结合学校的办学总体思路和每年的目标，提出

新的相应的改革举措，要体现教育的前瞻性。这些年，光明小学提出了一系列改革措施。在教师队伍建设上先后推出：“对青年教师的四个一的要求”、“城乡换岗锻炼制”、“教师自我纠正不良教育行为的方法”、“在社会上树立一代光明教师形象”等新举措。在学生教育上先后推出：“把课余时间还给孩子”、“让每个孩子都当半年小干部”、“让每个孩子都抬起头来走路”、“谈心式评语的改革”、“军营生活体验的创设”、“坚持年年评十佳”、“提倡你的优点大家说，我的缺点自己说”。在教学改革上先后提出：“课堂教学要活起来”、“引导学生人人参与”、“课堂教学要展示青春活力”、“要给学生创设相对宽松的成长环境”、“让每一个孩子高高兴兴地活着”、“低年级全年不计分数”、“期末考试分项进行，综合评定”。并且自行设计备课本，制定了符合素质教育要求的“课堂评价方案”。

3. 每年要使学校的硬件有所改善和增加。9年来，学校修建了“跨楼”使主楼和东楼相连，为东西楼加了层，修了半地下健身房，主楼前接了门厅，并换了铝合金窗，装修了厕所。学校还安装了闭路电视系统，逐年增建配备了电脑室、语音室、音乐教室、美术教室、自然教室、劳动教室、棋类教室、学生阅览室、教师资料室、多功能厅以及相应的现代化教学设备。每年暑假后，教师们都惊喜地发现，学校又变了，变得更美了，更符合现代化教育的需要了。家长们也自豪地说：“光明小学真像个学校的样儿。”

我深深地感到，作为校长心中应该有一张发展蓝图，应该有步骤地去实现学校的规划，使学校年年有变化。这种变化，会使全体教职工有一种成就感，为自己学校的发展而自豪，从而产生无形的凝聚力，更加热爱自己的学校，热爱自己的事业。这种变化，将起到激励作用，激起教职工更强的工作热情，愿意继续奋斗去获取新的成绩，愿意奉献出自己的聪明才智，把学校越办越好。

好的计划从哪里来

订计划是学校管理工作不可缺少的起始环节。校长在新学期伊始,都要向全体教职工宣讲工作计划,教师从计划中看到新的目标,感到新的要求,并且和学校领导从思想上趋同,受到激励,感到振奋,准备按照计划中提出的目标,在自己的教育教学工作中去努力实现。

我1989年到光明小学,9年来写了18份工作计划。这些计划实实在在地记录了学校走过的路程,其中有的计划曾被领导在全区讲评过,被认为制定得很有特色,我觉得要写好工作计划需做到“五讲五有”。

首先,是“讲思路,有连续性”。学校的学期工作计划最忌一个学期一个调,互不联系,使学校教师感到校长心中无数,东打一枪,西放一炮,盲目指挥。计划的指导思想一定要紧扣学校的总体办学思路,如果有3年或5年规划,一定要体现规划提出的整体思路。我校的总体办学思路是“以优秀的教师队伍为基础,以优质的课堂教学为中心,以培养学生优秀的心理品质为重点,促进全面育人”。因此,每个学期的工作计划都紧紧扣住“三优一促”来制定。1997—1998学年度第二学期的工作计划,“指导思想”是这样写的:以党的十五大精神为指导,认真落实各级教委关于推进素质教育的有关意见,继续按照我校“三优一促”的办学思路,以教育科研为“载体”,以探索课堂教学的素质化为中心,进一步深化各项改革,为推进素质教育做出新的成绩。这里强调了“继续按照我校‘三优一促’的办学思路”。在具体内容上,也是按这样的思路制定的。计划中四大项内容的标题分别是:一、继续造就一支新型的适应素质教育需要的教师队伍。二、探索在课堂教学中落实素质教育的途径。三、为学生创设相对宽松

的成长环境。四、优化各项工作，整体推进素质教育。这样，使“三优一促”的办学思路得以落实，并步步深入探索。我校的工作计划在格式上也有一定“连续性”，就是每项都是10条，每学期40条。

其次，是“讲一致性，有特色”，学校工作必须贯彻上级的有关精神，计划中要体现上级部门的中心工作及有关要求，以保持一致性，但是要有自己的特色，不能成为上级工作计划的翻版，也不能条条对应上级的要求去制定。“推进素质教育”是上级的要求，前面所列举的学校工作计划的内容，在计划的指导思想和四项内容的大标题中都突出了“素质教育”，这样使学校的计划从精神上和上级教育部门的中心工作保持了一致。但是，具体到如何推行素质教育，则是提出从“培养新型的教师队伍”，“课堂教学素质化”，“创设相对宽松的成长环境”来探索，这就体现了自己学校的特色。

再有，要“讲全面，有重点”。学校工作计划要顾全到队伍建设、教学改革、思想教育、体育卫生、后勤基建等方面，这是学校整体工作的纲。但是计划决不是各项工作简单的罗列，一定要在把握全局的基础上，突出重点。在各方面的工作中，主要解决什么，要一目了然，这样的计划才有力度，才会在工作中见实效。前面提到的1997—1998学年度第二学期计划的指导思想中，突出了“以探索课堂教学的素质化为中心”。在“教师队伍”部分，突出了树立全体教师的“现代教育意识”、“科研意识”、“服务意识”及“质量意识”。在“课堂教学”部分，强调了“体现学生的主体性”，“让课堂教学充满青春的活力”。

另外，要“讲重复、有新意”。计划中有些内容属于传统的活动和常规要求，虽然年年重复，但要力争有新意。例如，“师德”是计划中要提的“老问题”，但是在我校的计划中年年有新要求，新提法。有的提出：“在社会上树立一代光明教师的良好形象”。有