

学校管理与领导工作 资 料 选 编

黑龙江省松花江地区教育学院
一九八一年四月

目 录

- 一 改进校长的领导是办好学校的重要关键
 《人民教育》社论..... (1)
- 二 俯首甘为孺子牛
 ——访江苏苏州中学校长史超熙..... (8)
- 三 把全身心献给教育事业的人
 ——记河北省束鹿县辛集中学老校长陈抱芬..... (30)
- 教育工作的实干家
 ——记广锦县第一小学校长满福忠..... (39)
- 五 我们领导教学的经验
 山东省实验中学 宁汉戈..... (46)
- 六 关于领导教学的几点体会
 上海育才中学 段力佩..... (58)
- 七 我们是怎样领导教学的
 吉林实验中学..... (66)
- 八 我们是怎样领导教学工作的
 哈尔滨市第六中学教导处..... (76)
- 九 怎样深入课堂领导教学
 谭承伟..... (92)
- 十 我走上教学第一线
 南京师院附小校长 王澍奋..... (107)
- 十一 学校领导干部兼课问题
 上海育才中学..... (113)

十二 我始终是个教师

上海复兴中学 姚 晶…………… (120)

十三 我对听课和参加教学小组活动的一些体会

齐齐哈尔市第一中学 吴咏之…………… (126)

十四 依靠教师改进教学方法

上海育才中学校长 段力佩…………… (131)

十五 育才中学改进教学方法,减轻学生负担…………… (138)

十六 老树喜开报春花

——段力佩是怎样领导育才中学改进教学方法的…………… (154)

十七 教导主任如何领导教学工作

双城县兆麟中学…………… (173)

十八 教学检查工作二、三例

江苏省淮阴中学…………… (183)

十九 总结教学经验,提高教学质量…………… (187)

无锡市第二中学 姚树人…………… (187)

二十 加强对青少年的理想前途教育

江苏省扬州中学…………… (192)

二十一 谈排课程表

吴县中学 邹述之…………… (199)

二十二 学校总务工作怎样为教学服务

(3) 湖南省永顺师范学校付总务主任 胡执中…………… (204)

二十三 帮助教师提高业务水平

哈尔滨市立红小学校 赵维成…………… (214)

二十四 新学期谈调动教师的积极性

福州市实验小学 校长 梁孝忠…………… (218)

福州师范第一附小 付校长 王则廷

二十五 我是怎样做教师的思想政治工作的

江西省泰和中学校长兼党支部书记 于 晨…………… (224)

二十六 如何总结先进教学经验

俄罗斯教育科学院教学方法研究所付所长 莫洛兹昂 (230)

二十七 苏联普通学校的校长领导工作

中小学教师访苏代表团 (238)

二十八 校内教导工作的领导

谢·伊·纳乌莫夫 (269)

二十九 苏霍姆林斯基谈校长工作经验

杜殿坤译述 (370)

三十 探索领导学校工作的规律

——访北京市一一〇中学校长王兆榛同志 (411)

编后记

改进校长的领导 是办好学校的重要关键

《人民教育》社论

目前多数大中学校，都经过了教师思想改造运动，并有了政治较强的领导骨干，这就为办好学校打下了必要的基础。现在要想进一步搞好这些学校的工作，首先必须改进校长、教导主任的领导。一个学校里，虽有许多很好的教师，但如没有较好的领导，那就不能尽量地发挥教师的积极作用，学校也不可能办好；一个学校里，就是有若干教师业务基础较差，但只要校长教导主任能很好地团结教师，领导教师钻研教学，就可以逐步提高教师，逐步把学校办好。

现在各地教育行政部门，对于某些还未经过教师思想改造，还缺乏政治较强的领导骨干的学校，就应该着重领导改造教师思想和配备干部；当教师已经过思想改造，学校已有了政治较强的领导骨干，那么最重要的工作，就是帮助校长改进领导。北京市委在今年上学期，召开各学校党员校长教导主任会议，学习政策，介绍学校领导工作经验，对于各学校的工作改进曾有相当大的作用。华北行政委员会教育局，也于今年上学期召集若干中学校长举行观摩教学座谈会，对于参加会议的校长也有不少帮助。最近中央高等教育部召开高等工业学校行政会议，参加者主要是高等工业学校的校

长、教务长，着重研究教学改革，并介绍领导工作的经验。这都是帮助校长改进领导的很好的办法。

要改进校长的领导工作，首先要在思想上明确认识：教学是学校压倒一切的中心任务，要搞好教学必须依靠教师起主导作用；要使教师发挥主导作用，领导干部就必须好好地掌握党和政府团结、改造和重视知识分子的政策。我们有些学校的领导干部在这方面做得很好。但也有些学校的领导干部，对于团结进步教师是注意的，而对团结进步较慢或很慢的教师就注意不足；对于进步教师的优点是看到了的，而对于进步较慢或很慢的教师常常比较容易只看到他们的缺点，而忽略了他们的进步要求；对于依靠青年学生要求进步的热情来推动学校工作的改进是注意的，而对于依靠教师起主导作用来办好学校却注意不足；对于培养新师资是注意的，而对于帮助老教师的提高，却注意不足。但在这些进步较慢或很慢的教师当中，有许多人是年龄较大，教龄较长，经验相当丰富，业务相当熟悉的，有些学校领导上却未能很好地团结、帮助、重视他们；有一部分党团员积极分子，存在着左的情绪，甚至有自高自大脱离群众的作风，他们对于老教师要求过高过急，甚至不大尊重，因而未能很好地发挥老教师的积极作用，这对于教学工作是很大的损失，对于培养师资上也是很大的损失。固然这些教师中有许多人保守旧的一套，对于新的教学内容、教学方法接受得比较缓慢，并且有些人有自由散漫和不够负责的毛病，但在新中国各方面蓬勃发展的客观形势影响之下，在教师改造思想的基础上，这些人已大大增长了要求进步和办好学校的愿望；这就需要学校领导干部，注意他们的进步要求，重视他们的优点，发挥他们的积极性，同时对他们的缺点也要进行适当的批评，

帮助他们改进。我们学校领导干部必须认识团结教师和提高教师的关联性；如果校长党团员积极分子和广大学生不能共同团结教师尊敬教师，就不能发扬教师的积极性，就不能使教师很好地钻研教学改进教学。如果只从生活上团结，只是一团和气地团结，那也不能满足教师进步的要求。团结教师的主要工作，是从钻研教学和加强政治学习上帮助他们提高，这样才能真正地彻底地团结他们。但首先还是要党团员积极分子以及全体学生，在态度上尊重他们，在教学上依靠他们，在生活上照顾他们，然后才便于帮助他们提高。至于学校里改进教学提高教师的种种措施，都要尽可能地通过教师的自觉自愿，这样才能便于改进教学，发挥教师的主导作用。

现在各个学校的校长必须认识：校长的中心工作，就是领导改进教学，改进教学的主要办法就是团结教师，加强钻研教学，加强政治学习，以提高教师，并提高校长自己。在上述的明确思想基础上，校长教导主任以及学校中党的领导干部，要想改进领导，需要做哪些工作呢？首先要为改进教学准备前提，而采取以下两种措施：

一、校内几位负责干部必须团结起来，建立领导核心，团结党团员积极分子，使大家辅助校长，共同努力团结全体教师，改进工作。有些学校几位负责干部都不大团结，如何能起核心作用？必须有十分团结的领导核心，才能进一步团结党团员积极分子；以此为纽带，才能很好地团结所有教师。党团员积极分子在团结问题上如发生左右偏向，党员校长和党的领导干部，必须加强教育他们，并以具体事例，随时提起他们的注意。同时，还必须注意教育学生尊重教师，教育新教师尊重老教师。

二、必须克服学校内部的混乱现象。来自学校外部造成学校混乱现象的因素，政府方面已在努力克服。学校领导干部应以极大力量克服学校内部的混乱现象。首先是党、团、工会的工作必须围绕着学校的教育计划，即为实现学校的教育计划而布置工作，未得校长允许，不得随便布置工作，但校长须注意用发扬民主和采取协商的方式，以达到统一领导、统一计划、统一布置工作，并尽可能精简组织，减少兼职，减少会议，并注意建立工作制度、工作计划和巩固学习纪律。这样才能使师生把力量集中在教学方面。

改进教学的直接措施必须做好以下两项主要工作，

一、必须加强领导教学研究组的活动。改进教学的关键，是在多数教师要求进步的基础上，组织他们加强钻研教学，加强教研组的活动。在有些教师业务水平不高、有些教师存在着旧观点的情况下，教研组的活动首先应着重钻研教材，要求教师们正确地并相当深刻地掌握教学内容。必须在教师们很好地掌握教材的基础上，来研究如何改进教学方法，贯彻教学计划；否则所谓教法、所谓计划，都会流于形式。只有在共同钻研教材教法当中，才能做到老教师帮助新教师提高，老教师的教学观点也会逐渐改变。在教研组的活动，必须在加强自学的基础上，进行集体研究。不进行集体研究，就不容易推动并帮助大家共同进步，过分地强调集体，不只耽误时间，并且不经过各人自己好好地独立思考，研究就不会深刻。在改进教学当中，必须纠正某些教师的保守思想，同时也必须纠正学生和某些教师要求过高过急的偏向，改进教学不是一个突击运动就能够解决问题的，校长教导主任必须有计划地、有系统地、深入地、细致地领导教学工作，必须注意去听课，去参加教研组会议，去检查各方面

的教学工作，并应特别注意总结、介绍教学经验和学生的经验。本刊本期北京第二女中和哈尔滨第六中学校长教导主任领导教学的经验值得参考。

二、必须加强领导政治学习。在思想改造的基础上，多数教师进一步要求对于马克思列宁主义、毛泽东思想有比较系统比较具体的了解，同时教师也感到必须对于政治认识有一定的基础，才能较好地掌握新教材，才能把教学搞好。校长为着改进教学并适应教师的这种要求，必须加强领导政治学习。要把改进教学和加强政治学习密切联系起来。教师思想改造，主要是在思想上划清敌我、明确政治方向，但还要在钻研业务上把过去政治学习的收获，贯彻到教学中去，并从继续钻研业务中，继续解决许多观点方法问题，以便进一步提高政治认识。在政治学习中要以体会文件为主，同时也要尽可能地联系教学工作、联系教师经验，才不致陷于空洞，流于形式。本刊九月号南京工学院的政治学习的经验值得参考。

在进行上述工作中，我们的校长教导主任还必须认识并解决一些互相关联的问题。

第一，必须认识提高教师和提高校长自己的关联性。有不少的校长对业务不熟悉，文化基础也不足，更不能每门课都精通，要听课和领导教研组是有相当困难的。所以有些校长就不大敢过问教学。关于这一点本刊本期山东潍县中学校长的领导经验，值得参考。业务不熟文化不足的校长，更要加强学习，更要多多听课，更要多多参加教研组的活动，不

不要装懂，多向教师学习，多多听取教师的评论，这样就逐渐可以摸出门路，分出好坏是非。我们不能要求校长把每一门课都精通（当然，中等学校校长同志，在可能条件下应

该有计划地逐步地努力学习，尽可能多掌握一些学科或主要学科的内容），在每一门课每一个教学研究组会议上都提出内行的、精辟的意见。校长领导教学，主要是发动、组织教导主任和教研组长以及较强的教师一起来领导并钻研教学，每个具体的教学问题不必由校长做结论，但校长要了解全面情况，听取大家意见，发现优点，克服缺点，总结经验，推广经验。至于校长自己比较熟悉的学科，也应该好好钻研，争取在这一科的具体教学上，能提出较好的意见。不论是业务不熟的新校长，还是业务熟悉的老教师，对于今天新的教材教法，都要好好钻研，才能提高。至于政治方面，首先必须校长加强学习，才能帮助教师提高，也才能加强思想领导。

其次，必须认识照顾全面与把握重点的关联性。有些校长忙于行政事务，忽视教学；有些校长重视教学，却过分忽视行政事务，忽视教师学生的生活健康。校长必须照顾全面工作而以教学为中心。就是教学工作也有重点。当许多教师还未能很好地掌握教材的时候，首先应该领导教师着重钻研教材；当一般教师都能较好地掌握教材了，就该着重研究改进教法；当学校还存在着相当严重的混乱现象妨碍教学的时候，就应首先着重克服混乱现象，建立制度和计划。就是在加强教研组的活动当中，校长教导主任的领导，虽要照顾各组，但也不应平均使用力量，而是要着重一两个组，以便深入下去，取得经验，这样就更好推动其他各组的工作。校长必须根据学校具体情况，找出当前工作中的主要问题，把握重点照顾全面地订出工作计划；但我们做计划还缺乏经验，还必须在执行当中注意了解情况，加以必要的修改，务使各方面工作都能适当地为教学工作服务，把教学工作搞

好。

总而言之，各地教育行政领导上，在改造教师思想、配备学校骨干的基础上，进一步解决办好学校的关键问题，就在于指导、帮助校长改进领导工作。校长的领导，首先要明确依靠教师主导作用来办好学校的思想，然后在发动党团员积极分子和全体学生尊重教师、团结教师的基础上，来组织、领导教师钻研教学内容，改进教学方法，并注意解决团结教师、改进教学中的一些关联性的问题。这样才能逐步地切实地提高教学质量。

（原载《人民教育》一九五三年十月号）

俯首甘为孺子牛

——访江苏省常州中学校长史绍熙

徐 金 海

一九七八年的十月，是粉碎“四人帮”以后新长征中迎来的又一个胜利的十月。在这喜庆的日子里，江苏省常州中学的师生，更是喜上加喜，双喜临门。他们雀跃欢呼，奔走相告：“我们常中又恢复了省的重点中学啦！”“我们的史校长又要回来啦！”师生们充满着无限的喜悦。

一个星期六的下午，秋高气爽，晴空万里。在常州中学的校园里，彩旗招展，锣鼓震天，师生们在欢迎久别重逢的亲人，欢迎教育战线的老英雄——史绍熙校长的到来。

这位年逾花甲的老校长，重又回到了自己三十多年来的立身创业之地，激情满怀，感慨万千。他眼眶里闪烁着泪花，紧紧地握着教师们的手，语重心长地说：“同志们的欢迎，这是对我的鼓励和鞭策。让我们紧紧地团结在华主席为首的党中央周围，共同办好常州中学，为祖国的‘四化’建设早出人才，多出人才。”老校长的话，语言简洁，意味深长，他把全校教师的思绪，带进了美好而自豪的回忆，激起了培养无产阶级革命事业接班人的满腔热情。

江苏省常州中学，创办于一九〇七年。在漫长的岁月

里，她经历了清朝、北洋军阀和国民党政府三个时期。那时的常州中学，满目疮痍，一片破败景象。一九四九年四月二十三日，常州市解放了，常州中学也获得了新生。从此，在党的关怀下，她宛如一颗闪光的明珠，在新中国的教育阵地上，放射出奇光异彩，为祖国的社会主义革命和建设，输送了一批批栋梁之材。在祖国的很多部门，都有常中的毕业生辛勤地工作。他们中有党政机关的干部，有陆海空军的指战员，有学者专家，有科研人员，有记者、翻译，有工程师、医生，有运动员、演员，还有大中学校的教师。就以这所学校一九五八年高三（3）班五十位毕业生为例：有四十九位以优异成绩，升入高等学校继续深造，其中考取清华、北大、中国科大、北航、哈工大等全国重点大学的近半数。据不完全统计，他们在大学毕业后，分配在力学研究所、数学研究所、应用化学研究所、农机研究所、原子能研究所以及国防科研等部门工作的就有十五人，在其他部门工作的，有的成为工程师，有的还担任了援外专家，还有的成为优秀的中学教师。从一九五三年到一九六五年，国家从常中直接选送出国留学的学生，总数达二百多人，他们都是德智体全面发展的优秀学生。留学回国后，都被分配在重要的工作岗位上，发挥着骨干作用。还有许多毕业生，他们志愿放弃升高等院校的机会，积极响应党的号召，奔赴边疆，奔赴农村，把自己的青春献给了农村和边疆的建设。

常中这个培育人才的摇篮，成了青年学生向往的地方，受到党和人民的重视和鼓励。一九六〇年，常中作为教育战线上的一面红旗，出席了全国文教群英大会。尤其令人难忘的是，史绍熙校长受到了敬爱的周总理的亲切接见。总理紧紧地握着史校长的手，十分关怀地询问常中的情况，这对常

中的全体师生来说，是多么幸福呵！十多年来，史校长和全体教师，每当回忆起周总理接见时的情景，仿佛感到总理的教诲就在耳边回响。它是一股多么巨大的前进的动力啊！今天，在华主席的领导下，老校长同教师们欢聚在一起，畅所欲言，又将大显身手，怎能不感到由衷的高兴呢？大家决心恢复常中的优良传统，不断提高教育质量，把常中更好地办成培育人才的摇篮，成为名副其实的重点中学。

—

俗话说：火车跑得快，全靠车头带。一个学校的面貌，往往与校长的精神面貌，工作作风密切相关。因此，访问常州中学时，我们决定从校长开始。

当我们跨进校长办公室的时候，里面空无一人。过了一会，支部书记老朱同志走了进来，我们一边出示介绍信，一边说明来意，老朱热情地握着我们的手，同时又抱歉地对我们说：“对不起，史校长在教室里听课，请你们稍坐一会，我派人去请他回来。”在等候史校长的间隙，我们顺便在他的办公桌上看看翻翻，其中有一张学校领导听课计划表，上面规定：校长、教导主任每周至少听六节课，听课时认真记录，听课后与教师研究商量，改进教学方法，提高教学质量。我们还想翻下去的时候，校长办公室的姜老师走了进来。她对我们说：“让你们久等了。史校长这个人，平时是不在办公室里办公的，他整天泡在教室里，听教师上课，看学生活动，找教师谈心。刚才我找到他时，他正在高二听化学课。请稍等一回，他说马上就来。”

不一会，史校长进来了，只见他虽已满头白发，但满面红光，精神矍铄，一眼就能看出，他是个精力非常充沛的

人。他很健谈，一坐下来就说：“我是坐不住的人，尤其是一个人坐在办公室，更是感到发闷。我只要一到教师和学生中间，就感到轻松愉快，心里踏实。”

听了史校长的谈话，我们冒昧地问道：“你是一校之长，年纪又这么大，工作又这么忙，还要到师生中去听课、谈心，能忙得过来吗？”

“是啊，工作确是非常忙碌的。但是，我总感到作为一个校长，首先要有强烈的事业心，要热爱教学，热爱教师，热爱青少年学生。没有这一点，别说校长当不好，就是做一个教师，也是很不相称的。”接着，史校长侃侃而谈，向我们介绍他做校长近三十年的体会。

史绍熙，原是常州中学的物理教师，也做过班主任。在他升任校长以后，仍然兼教物理课，有时还担任数学和化学课的教学任务。因此，他对教师的甘苦和工作情况了若指掌，对教学业务精通娴熟，加上他身先士卒，身体力行，校长的榜样，在教师中产生着无穷的力量。在常州中学，从青年教师到老年教师，只要提起史校长，他们都会异口同声地说：“史校长是我们学习的榜样，我们要象史校长那样热爱自己的教学工作，热爱青少年学生，关心、培养青少年一代的成长。”

田老师，是一九六四年进常州中学的。开始的时候，她总感到不大自在，想想在高校一起毕业的同学，有的到科研机关工作，有的留校当大学教师，自己的业务水平也不差，可当个中学教师，贡献总不如他们大。就在这种思想开始萌芽的时候，史校长似乎看到了田老师的心事一样，找她谈心来了。史校长并没有对她讲做一名中学教师怎样光荣、如何重要等一般的道理，而是向她诉说了自己在解放前后的一段

往事：

解放以前，史绍熙初中毕业后就考取了苏州工业学校，读了三年土木工程专业。后来，又考取了上海交通大学土木工程系。四年的刻苦学习，他以优异的成绩拿到了毕业文凭。但在旧社会，天昏地黑一团糟，象他这样的大学毕业生，竟然找不到工作。为了生活，他只得在一个乡村中学当教师，即便如此，他还是几经颠沛流离，一连调了几所中学。一九四五年，他来到常州中学任教，一直到新中国成立，他才受到党和人民的重视和关怀。一九五〇年，史绍熙同志被正式任命为常州中学校长。当时，他才三十多岁。正当他担任校长不久，党和政府号召技术人员归队，对学有专长的知识分子进行调职任用；史绍熙也接到了科研单位的聘书。这在史绍熙的脑子里，曾经有过思想的波澜。他想到自己读了七年的土木工程，对自己所学的专业是深有感情的，而在普通中学里工作，不免为荒废了专业而感到惋惜。他再看看交大一起毕业的同学，有的当了工程师、副厂长，有的成为专家，有的是大学教授，唯独自己在中学工作，贡献不如他们大。但再一想，自己在中学工作，不是同样深受党和人民的信任吗？特别是每当他把一批批毕业生送往祖国各地，接到毕业生一封封热情洋溢的来信，看到一个个毕业生的飞快成长，他感到无限的欣慰，真正享受到做一个人民教师的幸福。天底下哪有比这更美好的职业呢！

听了史校长的一席肺腑之言，田老师激动极了。她打开日记本，记下了进常州中学后的第一则日记：“……我要象史校长那样，把自己的全部精力贡献给党的教育事业。”思想是行动的先导，在以后的工作中，她主动挑重担，把全部精力都用之于教育事业。由于过度的劳累，她严重贫血，病

倒了，然而她把自己置之度外，抱病工作，仍是没日没夜地战斗在教育岗位上。“好好干，忠诚于教育，党和人民期待着我们为教育事业作出更多更大的贡献啊！”史校长的话，成了她战胜疾病，克服困难的精神力量。即使在“四害”横行的日子里，她仍然忠实于本职工作，认真备课，认真上课，批改作业，一丝不苟。她管学生的学习，也管学生的思想和生活，成为同学们爱戴的好老师。

史校长经常说：“要教好学生，首先要热爱学生；一个好的教师，一定热爱自己的教育对象。作为一个校长，同样也应该这样。”由于他爱生如子，悉心关怀学生的成长，尽管时间相隔十年，甚至几十年，同学们对史校长的培养教育，仍是念念不忘。有一次，史校长的家里突然来了一位客人。史校长一时想不起来者的姓名，但客人对史校长却一见如故，握着史校长的手，亲热地说：“史校长，您可记得，二十多年前，我还是一个哭哭啼啼的孩子，经过您耐心细致的教育，使我坚强起来，奋发学习，现在成了一名科学战线上的战士。”听着客人的介绍，史校长追忆起当时的情景：

那是一个星期六的晚上，史校长吃过晚饭，照例要到教师宿舍和学生宿舍里去巡视一番。突然，从学生宿舍里传来一阵隐隐约约的哭泣声。这是谁呢？为什么要哭呢？他赶紧走进宿舍，见一个瘦小的同学躺在床上，四周空无一人。经过史校长的再三探问，这个学生道出了真情：他家住在农村，家庭经济很困难，每到星期六，眼看着其他同学高高兴兴地回家探亲，于是勾起了他思亲之情。他想回家，可没有路费，不由得暗暗抽泣。史校长见此情景，就把这个学生叫到自己住的宿舍里，不论从生活上、学习上以及思想上，处处照顾他、帮助他，一月月，一年年，这个学生在史校长的关