

中学校长教师之友

资料摘编

中学校长教师之友

(资料摘编)

于俊德 摘编

摘 编 说 明

本资料意在使教育工作者和研究者的宝贵经验和研究成果在一次性放光的基础上再放光彩，使历年发表的散见于各类刊物的富有生命力的理论和经验集中化、系统化，便于使用者查找参考。

本资料意在给使用者以启发、提示，以引起使用者对本职工作中有关科学进行深入思考，因此对部分文章只侧重于摘其结论、观点，删去了原作中的一些论证和例证等；照顾到摘编的体例，对有些文章的题目有改动，有的则按删节后的内容重加了题目。若有不妥之处，或有损于作者原意的地方，盖因摘编者水平所致，深表歉意。使用者若要做深入的研究，请按文后注明的出处，查找原文。

本资料属业余辑录，限于水平，难免挂一漏万，丢宝弃珠，仅供使用者参考。

借此，对所辑资料的原作者深表敬意和感谢。

摘编者

一九八五年十月

前 言

自十一届三中全会以来，由于党中央对于教育工作的重视，由于知识分子政策的贯彻执行，教育工作者发挥了空前的积极性。他们在工作上做出了很大的成绩，并且就所作工作进行了较深入的总结与探讨，写出了许多很有分量的文章，发表在各个报刊杂志上，这是一种很好的现象。但是也带来了一个问题：在不同岗位上的教育工作者，如何从浩如烟海的文献中找出他最需要的文章呢？于俊德同志似乎意识到了教育工作者遇到的这种矛盾，于是在工作之余，花了不少的时间和精力，摘集了这份资料。正如书名所标示的那样，它是可以作为中学校长教师的益友的。

这本资料按校长、教师、教学、学习、思想政治教育、体育和美育等六个方面分类选摘，既便于读者查阅，也便于就某一方面的问题进行深入的比较与探讨。我相信这本书一定会对我们实际的教育工作者有所帮助，同时也希望读者在对问题的深入探讨中得到启发与提高，从而创造出优异的成绩与经验来。因此，我很高兴地向我们中等教育工作者推荐这本书。

李秉德

一九八五年十月十一日

教育是崇高的事业。教育要面向现代化，面向世界，面向未来。共产主义事业的接班人，要靠你们培育。他们的思想、品德，要靠你们去塑造；他们对人类文明继承和发展的能力，要靠你们去培养。你们的劳动，是一种科学的也是艺术的创造。教育直接关系到我国未来一代新人的成长，直接关系到“四化”的成败、民族的兴衰、祖国的前程。古人说：“国将兴，必贵师而重傅”。“尊师重教”，是一个国家、一个民族文明的重要标志。教师工作应该成为社会上最受人尊敬和最值得羡慕的职业之一。

摘自《李先念致全国教师的信》

原载《中国教育报》1985年9月10日

目 录

校 长

建国以来中学内部领导体制的演变·····	(1)
谈谈校长的产生·····	(2)
校长负责 支部保证监督 教工民主管理·····	(4)
实行校长负责制的条件·····	(7)
校长的作用·····	(9)
校长的条件·····	(12)
略论校长的威信、能力和志趣·····	(17)
校长工作需要处理好的几个关系·····	(21)
努力做一名合格的中学校长·····	(23)
教导主任的职责·····	(37)
总务主任的职责·····	(40)
怎样排好课程表·····	(44)
新时期教育方针表述的三个建议方案·····	(47)
从“三个面向”看德智体三育·····	(47)
“德、智、体”我见·····	(49)
论校风·····	(51)

教 师

中学教师成长的特点及其规律·····	(56)
要根据教师的劳动特点进行科学管理·····	(63)
浅谈教师道德·····	(68)
中小学教师职业道德要求·····	(70)

试谈教师的爱·····	(71)
教师的“学生观”和学生的“两重性”·····	(77)
谈教学的特色与风格·····	(87)
教师的教学应当是一种创造性的劳动·····	(91)
教师的教育能力·····	(93)
独木不成林·····	(94)
教师也得向学生学习·····	(96)
永远做为第一课·····	(98)
“√”的来历·····	(99)

教 学

论教学过程和教学方式·····	(100)
正确处理“主导”和“主体”的关系·····	(119)
控制论与程序教学·····	(121)
建立以课堂为基础、课内外结合的教学体制·····	(125)
什么样的课时安排好·····	(129)
改革课堂教学方法，发展智力，培养能力·····	(130)
六课型单元教学法概述	
——最优中学教学方式的研究和实验·····	(133)
端正教育思想 改革教学方法	
——介绍“读读、议议、练练、讲讲”	
八字教法·····	(149)
中小学语文讲读课中的读、练、讲·····	(159)
启发式的教学思想·····	(168)
试论课堂教学的常规标准·····	(172)
谈谈教师的备课·····	(177)
课堂教学的基本功·····	(184)
上好每一堂课的基本功·····	(186)
试论教师课堂教学的语言艺术·····	(188)

教师的创造型教学·····	(191)
教学之轨 进学之道·····	(193)
讲课的技巧·····	(194)
课前十备·····	(196)
教学语言十戒·····	(198)
讲课十戒·····	(198)
漫谈提问·····	(199)
要使学生跳起来摘着苹果·····	(202)
谈考试·····	(203)
高考命题及复习指导·····	(208)

学 习

论中学生的基本素质·····	(216)
论智力、能力、非智力因素·····	(224)
中小学后进生形成的若干非认知因素·····	(232)
学生学习能力的基本结构·····	(239)
学生的创造力与个性心理品质·····	(242)
试论学习活动的两面性·····	(243)
为什么要讲究学习方法·····	(249)
中学生的学习方法研究·····	(254)
谈谈预习·····	(265)
课后复习的四件事·····	(268)
怎样做好学习总结·····	(272)
掌握读书方法，提高阅读能力·····	(276)
掌握记忆方法，提高记忆能力·····	(283)
怎样才能得到较多的录取机会 ——谈谈如何填报高考志愿·····	(294)

思想政治教育

谈谈中学生的思想政治教育·····	(297)
学校德育与社会信息·····	(303)
批评性谈话的艺术·····	(306)
表扬与批评十戒·····	(310)
“开拓型”班主任素质初探·····	(312)
班主任工作“十忌十要”·····	(315)

体育和美育

略论学校体育的几个基本问题·····	(318)
体育与培养人才·····	(325)
课间活动健身常规·····	(326)
体育教学“五要”·····	(329)
学校体育卫生工作的管理·····	(329)
试谈美育·····	(334)
人的美·····	(336)
社会美的核心是人的美·····	(337)
形体美·····	(337)
性格美·····	(341)

校 长

建国以来中学内部领导体制的演变

肖宗六

建国以来，我国中小学内部曾经实行过六种主要的领导体制：

一、校务委员会制。解放初期，大中小学一般实行校务委员会制，由进步的教职员代表组成。这种体制，当时起了维护学校秩序，发扬民主，对学校进行初步改革的作用。但这种体制容易产生极端民主和工作无人负责的现象。

二、校长责任制。1952年3月，经政务院批准，由中央教育部颁布《中学暂行规程》（草案）和《小学暂行规程》（草案）。规程规定：中小学实行“校长责任制，设校长一人，负责领导全校工作。”校长由政府委派，直接对人民政府负责。学校一切问题，校长有最后决定权。这种体制，当时在贯彻党和政府的方针、政策方面，在改变学校无人负责的现状方面，起过积极作用。缺点是没有建立监督机构和制度，以避免校长个人独断专行。

三、党支部领导下的校长负责制。1957年整风反右后，中小学普遍建立党支部，党支部领导一切，实际上是书记说了算。由于党政职责不清，出现了党政不分、以党代政的现象。行政机构和行政负责人的作用没有得到充分发挥。

四、当地党委和主管的教育行政部门领导下的校长负责制。六十年代初，中央教育部总结了建国以来的经验教训，于1963年3月，颁布了全日制中小学《暂行工作条例》（草案），规定“校长是学校行政负责人，在当地党委和主管的教育行政部门领导下，负责领导全校的工作”，

“学校党支部对学校行政工作负有保证和监督的责任”。实行这种体制以后，学校党政干部之间，职责分明，矛盾较少，行政机构的作用发挥较好，突出了以教学为中心。

“文革”开始后，这种体制受到批判，被指责为“削弱党的领导”是“修正主义教育路线的产物”。

五、革命委员会制。十年内乱期间，领导体制混乱不堪，先是群众组织夺权，接着是工军宣队和贫宣队管理学校，后来才叫“革命委员会”，连校长的名称也取消了。

六、党支部领导下的校长分工负责制。1978年“全教会”以后，教育部重新颁发中小学《暂行工作条例》（试行草案），规定全日制中小学“实行党支部领导下的校长分工负责制，学校的一切重大问题，必须经过党支部讨论决定。”

注：一九八五年五月二十七日《中共中央关于教育体制改革的决定》明确指出“学校逐步实行校长负责制”（摘编者注）。

摘自《中小学内部的领导体制应当改革》原载《人民教育》1984年第9期

谈谈校长的产生

肖宗六

实行校长负责制，校长怎样产生？这是值得研究的一个重要问题。

以前，校长的产生，归纳起来，大约有四种办法。一是任命制，即由上级机关任命。古今中外委派官员，多半采取这种办法。现在我国各级学校领导人的产生，基本上采用这种办法。这种办法，如能根据用人标准，选贤任能，又能走群众路线，反映民意，则不失为一种可行办法。但长期以来，任命前严加保密，群众完全没有发言权；任命时没有规定任期，实际上成了终身制，所以这种办法有待于改进。二是选举制，即由教职工选举产生。这种办法，似乎注意了发扬民主，但不一定能真正反映民意。从这几年有的试点看来，效果并不见得好。世界上教育比较发达的国家大都采用任命制，只有西德实行选举制。西德的选举制，也不同于我们某些试点的做法。他们规定被选人必须先通过国家考试合格，才能当选。我们则是想选谁就选谁，人人都有权当选，所以选出来的人不一定合乎理想。有的单位试行选举制以后，反而弄得不团结了。三是聘请制，或者叫招聘制。国外和旧中国私人办的学校有这种做法。据说我国某省有个这样的试点，提出应聘条件，公开招聘校长，要求应聘者提出办学方案，即准备在几年内把学校办成什么样子，要达到哪些具体目标，然后选用其中一个最好的，实行校长负责制，由校长“组阁”，物色副校长和教导主任，由教导主任物色教研组长，教师的工资待遇，也和一般学校不同。四是任期制，即规定任职期限。按照“革命化、年轻化、知识化、专业化”的要求，选拔中青年教师担任学校领导工作，规定任期三至四年。选拔的办法是群众推荐，组织考核和上级批准。任职期间，既参与学校领导，又不脱离教学。任职期满，由群众评议，或连任，或回原工作岗位。不连任者，发给荣誉证。

以上四种办法哪一种好呢？看来要在第一种办法（任

命制)的基础上加以改进。首先,要根据用人标准,选贤任能,不能任人唯亲,不能从印象出发,不应把干部的任命神秘化。其次,要规定干部应该具备的条件,例如学历、资历、年龄、专业知识、管理能力,健康状况等。如果在本校物色对象,则要倾听群众意见,经群众评议,然后任命。第三,要规定任期,定期考核。考核不合格,随时免职,考核合格,批准连任。但任期不能太短,连任也可不受次数限制,因为学校是培养人的地方,出成果的周期较长,不同于工厂企业部门。任期过短,不利于积累经验,不利于掌握教育工作的规律,不利于形成自己的特色。国外一些著名的中学校长,多半是担任校长工作几十年的老校长,如美国著名的中学校长博伊丹,在一所优秀中学担任校长达六十多年之久;苏联著名的教育家苏霍姆林斯基,担任中学校长二十三年,一直到去世为止。我国一些著名的重点中学校长,也多半是经验有素的老校长。所以,校长的任期不可太短。

原载《中国教育报》1985年8月13日

校长负责支部保证监督教工民主管理

韦 力

《中共中央关于教育体制改革的决定》(以下简称决定)明确指出:“学校逐步实行校长负责制”。为了贯彻中央的决定,当前,需要进一步探讨什么是校长负责制,怎样实行校长负责制,实行校长负责制学校应作哪些改革等问题。

一、实行校长负责制是教育管理体制改革的组成部分,实质是要向校长放权。

《决定》指出:“改革教育管理体制,在加强宏观管理的同时,坚决实行简政放权,扩大学校的办学自主权”。

实行校长负责制，是扩大学校办学自主权的重大措施，其实质是要向校长放权。

所谓校长负责制，就是党和国家通过一定的民主程序，按照干部“四化”标准，选拔任命校长，授权校长负责办学校；校长对党和国家负责，贯彻党的方针政策，办好学校，培养“有理想，有道德，有文化，有纪律”的一代新人。

社会主义学校的校长负责制，是一个结构概念，其内涵包括校长负责，党支部保证监督和教工民主管理三个有机组成部分，校长负责是核心。因此，实行校长负责制，要求对学校内部的领导管理体制作整体改革。学校党支部要从过去那种包揽一切的状态中解脱出来，把精力集中到党的自身建设和学校的思想政治工作上。学校要建立和健全以教师为主体的教职工代表大会，使学校的民主管理制度化。

二、调整和处理好政府部门和学校的关系以及学校内部的党政关系，是落实校长负责制的关键。

落实校长负责制的标志，是校长做到了职权责的统一。从当前的情况看，做到这一点，需要处理好政府部门与学校的关系，学校内部的党政关系，实现校长地位的两个转变。

一是政府有关部门向校长放办学主动权。

《决定》指出：“政府有关部门对学校主要是对高等学校统得过死”。这种情况在普通中学的表现是：学校的工作要按照教育局的部署进行；学校内部应兴应革的事，矛盾的处理，一般都需请示教育局，得到批准才能办；教育局的职能部门向学校相应的职能部门对口下达任务，指示工作；等等。这种状况使得校长经常处于疲于奔命，忙于应付的被动局面。学校实际上成为教育局的“派出所”，

校长成为“派出所长”。这种局面不改变，校长就不可能形成自己的办学思想，提不出自己的办学主张，谈不到办学的主动权。

为了实行校长负责制，教育局领导首先要承认学校是相对的办学实体，有它自己的运转规律。不能用一个要求，一个计划，一个模式来规划每个学校工作的进程。与此相适应，教育局要树立尊重校长的观念，支持校长从本校实际出发按教育规律办学，从理论与实践的结合上，从一般号召与具体指导的结合上，对校长进行领导。教育局要多为学校办实事，为学校解决实际问题，向学校提供办学的基本设施和条件。

二是党支部支持和保证校长的管理指挥权，使校长从书记助手转变为学校行政管理的“权威”。

现行的领导体制，基本上是党支部领导下的校长负责制。

学校的工作是按照“党委决定，各方去办”的原则进行。党委决定，就是书记拍板；各方去办，就是校长分工去执行。书记是学校首长，校长是书记的助手。这种思想，至今仍起很大作用。其表现形式是担心实行校长负责制会取消或削弱党的领导。实行校长负责制，使校长成为行政管理和指挥的权威，就必须转变这种观念和反映这种观念的种种做法。首先，学校内部要实行党政分工，改变“大权独揽，小权分散”，“党委决定，各方去办”的原则；书记与校长明确分工，各司其职，各负其责。其次，对书记校长谁是一把手的争论，应明确地加以解决。胡耀邦同志在党的十二大报告中明确指出：“党不是向群众发号施令的权力组织，也不是行政组织和生产组织”。因此，校长是实施行政管理、业务指挥权的学校首长。校长实施行政管理、业务指挥权所作的决策、决定是否合

法，不能用是否经过党支部讨论决定，书记拍板作标准进行判断。只有这样，校长才能真正做到职权责的统一。

三、选好校长，全面提高校长素质，是落实校长负责制的根本保证。

实行校长负责制，必然出现“有什么样的校长，便有什么样的学校”的局面。这就需要对校长人选，进行严格把关。校长本身也要不断提高自己的素质修养，坚持高标准严要求。

实行校长负责制，需要对学校内部现行的领导体制进行总体改革。包括校长的选拔任命，支部工作的改革和教工民主管理的制度化。三者要同步改革，以形成办好学校的共同合力。

原载《中国教育报》1985年6月25日

实行校长负责制的条件

陶峻峰

我赞成校长负责制，它的好处无需赘述，但又担心实行校长负责制的条件尚未成熟，一旦实行起来，名实不符。

实行校长负责制，需要一些什么条件？我以为，从教育系统内部来讲，以下八点是必不可少的。

一、教育必须立法。教育不立法，办学就无所遵循。在上级的指令具有较大的主观随意性的情况下，校长的积极性和创造活力势必很难得到充分的发挥，校长设计的办学蓝图只能成为一纸空文，负责制就会变成无法负责。

二、办学要有标准、一所学校，办得好与不好的标准是什么？我以为，这个标准，大体上要统一，也就是要有科

学性，要符合教育规律和党的教育方针，要体现“三个面向”的要求，不能只看升学率而不看基础。对具体情况又要有所区别：城乡要有区别，大、中、小城市要有区别，新校和老校、市区和近郊区的学校也要有所区别。只有这样，才便于考查、评定校长的工作。

三、师资力量要充实。试点单位的经验表明，校长负责制与教师聘任制密切相关，不可分割。然而，在目前的条件下实行教师聘任制，并不容易。仅以中学教师为例，或者人数不足，或者不配套，或者只有数量而无质量。如果只限于在本校聘请，聘请制则徒具虚名；如果允许跨校聘请，一则需要经济力量雄厚，重赏之下方有勇夫；二则会造成部分条件较差的学校无法开课的局面，整个教育系统就会乱套。因此，只有加强师范教育与师资培训，才能保证比较充足的师资来源；师资力量充实了，聘任制才有坚实的基础。

四、工资制度要改革。改革工资制度的关键，不是只给教师增加几块钱，而是要有一套科学的能体现按劳分配原则的工资制度，并且将执行这种制度的权力交给（或部分交给）校长。这样，才能使校长得以根据教师的劳动态度和实际劳动量进行利益的分配，从而调动教师的积极性和创造性，把教育和教学工作看成是一种乐趣。

五、奖惩权限要明确。赏惩严明，历来是有见识的领导者虔诚尊崇的信条。一个治校有方的校长，既重视言传身教，也重视信赏必罚，既依靠自身的影响力和领导经验，也依靠规章制度，从而使学校的管理井然有序。因此，明确校长的奖罚权限，就成了实行校长负责制的重要条件之一。

六、居住条件要改善。教师住房难，是个老问题，也是骨干教师思想波动的原因之一。尽管可以用组织手段防