

中学行政领导工作经验

新 知 識 出 版 社

中学行政领导工作经验

*

新知識出版社編輯、出版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可証出015号

上海華文印刷厂印刷 新华书店上海发行所总經售

*

开本: 787×1092 1/32 印張: 4 1/16 字数: 88,000

1958年4月第1版 1958年4月第1次印刷

印数: 1-10,000本

統一書号: 7076 · 298

定 价: (6) 0.34元

編者的話

加强中学行政领导工作,是中学贯彻“培养有社会主义觉悟的、有文化的、身体健康的劳动者”的方针,积极提高教育质量的重要环节。

几年来,在党和政府的关怀、领导下,中学行政领导人员在工作中获得了一定的成绩,也创造了不少良好的经验。

本书收集了10篇文章。这些文章介绍了中学行政领导人员从外行变成内行,从落后学校变成先进学校的光辉的动人的事例;提供了中学行政领导工作中各个主要问题的一些初步经验,如:贯彻教育方针、贯彻党的知识分子政策、争取与依靠地方党委领导、全面进行政治思想领导与教学领导、具体领导教学工作、以及提高新老教师的业务水平等等。这些经验虽然还是比较初步的,有些问题的提法由于形势的迅速发展不尽合适,但都是经过艰苦钻研、埋头工作创造出来的宝贵经验,因此我们还是介绍给大家参考。我们希望大家来进一步创造更好的经验,不断地加强中学行政的领导,为贯彻教育方针,提高教育质量做出更多的成绩。

10篇文章有的是有关单位供给的,有的是选自各地的教育刊物,汇编时我们在文字上曾作了一些修改。各有关方面对本书的汇编给予很多支持和帮助,我们在这里一并致谢。

1957年10月30日

目 录

北京四十三中培养教师和提高教学质量的經驗·····	
····· 吳純性 胥魯臣 李 木(1)	
三年多来的校長工作·····	貴州松桃中学校長 傅成銳(16)
怎样作好校長工作·····	山西霍县中学校長 張全珍(24)
我們是怎样加强政治思想领导和教学领导發揮教师积极作用的·····	浙江杭州第二中学副校長 黃怀仁(37)
我是怎样鑽研业务团結教师领导教学工作的·····	
·····	山東日照中学副校長 江寅高(49)
經常檢查与具体指导教学工作·····	上海市市東中学(59)
我怎样做教导主任工作·····	
·····	貴州貴阳一中第一副教导主任 韓述明(71)
临安中学培养学校骨干的經驗·····	
·····	浙江临安中学副校長 元道发(90)
加强业务进修提高教育質量·····	
·····	湖南長沙市一中 袁宗凱 刘湘皋(96)
我們是怎样培养新教师徐犹男的·····	浙江蕭山师范(119)

北京四十三中培养教师和提高教学质量的經驗

吳純性 胥魯臣 李 木

1956 年暑假，北京四十三中初中 8 个毕业班有 336 名学生，参加了北京市教育局举行的初中毕业生統一考試。統一考試的是語文、政治和数学 3 科。該校毕业生統一考試成績总平均是 83.9 分。数学科的平均成績达到 92.6 分。根据統考成績，四十三中有 262 人保送升入高中和中等专业学校，占該校参加統考人数的 78 %。这个百分比，赶上了北京市过去一直保持着优良成績的一些中学。为了獎勵北京四十三中取得的优良成績，1956 年 9 月，北京市教育局通报表揚了該校数学教研組，还发給集体獎金。

几年来，这个学校在人們的心目中一向被看作北京市最差的一所中学。这次統一考試以后，人們开始注意这个学校了。我們經一个多月的時間，同学校領導同志、教員、学生交談和听課，了解了一些这个学校的情况。我們覺得，談談这个基础很差的学校变成了成績突出的学校的經驗和过程，对兄弟学校是有意义的。

这个学校原来是私立惜阴中学，在 1947 年創辦。創辦惜阴中学的人，是为的賺錢。他們用了国民党一个无法再用的

倉庫當作校舍。教師也是東拉西湊的。每年招生，不論學生成績是否合格，只要能繳學費，就可以進來。如附近的一個活如小學五年級的学生，一連留級兩次，第三次留級時，他氣憤不過，就上了惜陰中學。就是這樣，每年還招不到學生。1950年，還到天津去招生。

1952年9月，政府接辦了這個學校。接辦時，還是那幾間破破爛爛的房子和只有籃球場那樣大的一個小院。學校的設備，除破桌爛凳外，還有1個20年以前制的地球儀，1架不能用的顯微鏡，1架破風琴，200多冊破書。教師13個人，只有5人教過書，其他有的原是做生意的，有的是國民黨軍政人員。這些人中間，還有所謂“四大金剛”，經常鬧宗派，搞小集團，把持學校。許多教師不备课，不寫教案，上課時亂講一通。接辦時，有8個班，514名學生。學生里面，有十三太保、小五虎、小白龍、飛行太保等10多個流氓組織，流氓學生常在街上打架，侮辱婦女。一般學生的紀律也很壞，有的班，上課時把門鎖起來，不讓教師進教室。曠課和遲到的學生很多，有時一天竟達到130多人。接辦后的第一學期，有70%的科目沒有完成教學進度，如物理科有45%的教材沒有講完。補考學生有244名，占全體學生的47.5% 補考科目達到592門次。

由於惜陰中學這樣糟糕，因而它在外面的名聲很壞。接辦以後，許多家長仍然不願把自己的子女送入四十三中。從1953年起，北京各中學招生改由教育局統一分配。分配到四十三中的學生，有的家長幾次到教育局要求調換學校。學生上了這個學校覺得不光彩，出門不願戴校徽。直到1956年，教育局分配來的660名新生中，只有200多人是自願報考該

校的。接办后的初期由于学校名声不好，被派去任教的教师不愿去，已在校任教的教师也不安心工作。

面临着这些困难和问题，怎样来改造并且办好这个学校呢？从接办以来，该校的同志们埋头苦干，做了许多工作。他们的工作过程大致是这样的：最初一年，主要是结合了忠诚老实的学习，整顿教职员队伍，接着又领导大家整顿学生纪律，这才基本上克服了学校的混乱现象；在这个基础上，从1953年下半年开始转入抓教学工作。

在这篇文章里，我们想着重谈谈他们培养提高教师、积极改进教学工作、艰苦办校等几个问题。在谈这几个问题之前，先介绍一下该校领导工作的总的情况。

政治思想领导工作

几年来，该校的领导工作，把提高教师政治思想水平，作为首要任务。经过忠诚老实学习和思想改造运动，在教师的觉悟和积极性都有提高的基础上，校长及时抓紧教职员的政治学习，并和其他领导干部组织核心小组，以加强领导。教师的思想觉悟提高以后，许多人提出了听党课的要求，学校领导上就和党组织研究，满足了教师们的愿望。1956年上学期学校有80%的教师参加党课学习。对于个别人的思想问题，采取耐心帮助的办法。如在头二年，教导主任王懋恩先生，认为自己已50多岁了，发挥不出大作用了。这种思想妨害了他的进步。校长就和王先生亲切交谈，并用老教育家徐特立同志的精神来鼓励他，使他改变了那种消极的想法。遇到教职员中出现比较严重的错误思想，更是严肃认真地来加以解决。

如有个隱藏在教师队伍里的坏分子,經常在学校里挑撥是非。在中央提出加强学生劳动教育的时候,他散布破坏言論:“当教員不如拉排子車的掙錢多”,来歪曲劳动教育;学校号召教师对学生全面負責,他提出“拿多少錢,干多少事”。学校就把这些破坏言論揭发出来,組織大家討論。这样具体的思想斗争,对于提高教職員的認識和警惕性起了很大作用。

几年来,他們积极团結培养了一批骨干,依靠他們推动了工作。学校把历年来从政治运动或实际工作中涌現出来的积极分子,根据他們的具体情况,提拔他們担任了教研組長、备課組長和班主任組長等工作。把工作任务明确地交給他們,并帮助他們学做领导工作的方法。他們工作上做出成績,就及时肯定;发生了缺点和問題,領導上首先檢查自己,并提出改进的办法。这样就逐漸树立了他們的信心和在群众中的威信。現在,这些骨干一般都能够完成自己的工作任務了。

起初,許多教师对于办好这个学校很缺乏信心,但也有在工作上做出成績的要求。学校領導同志除以自己积极改进工作的行动影响教师外,并反复鼓励他們說:我們許多教师沒有能够在过去的民主主义革命中貢獻力量,現在正好在这个艰苦的环境中來鍛煉,我們要多做工作办好这个学校,在社会主义建設中放上一块磚。此外,还用坏学校变成了好学校的例子来鼓舞大家的信心。

学校領導上在每个阶段都根据学校的可能条件,給教職員指出教学工作的具体的努力方向。如在1954—1955学年度,提出要赶上北京原来較好的私立中学的水平;1955—1956学年度,要赶上北京一般市立中学的水平。这些目标他們都

达到了。1956年下学期开学后，又向教职员提出，向先进学校学习，全面做好学校工作。这些具体要求，在推动教职员改进工作和发挥积极性方面，起了不少作用。

团结、培养和提高教师

学校领导上在信任、支持和关心教师等方面，也做得较好。教师们也主动地向学校提出改进工作的意见。如高学古和夏致远先生，了解到初三第八班学生学习不好，就向校长建议，由对班主任工作有些经验的刘蔭启先生来担任这班的班主任。学校采纳了他们的意见。有一个时期，学校的清洁卫生搞得不好，高先生到二十九中去听课，看到该校环境整洁，回来向校长反映，校长就同教导主任到二十九中参观，学习了他们的经验。由于学校领导重视教师的正确意见，这就鼓励了他们积极主动的精神。有的教师生病，学校就积极设法送他们去治疗和休养。如有肺病的張树人先生等，都到外面去休养过；休养期间，不仅按规定照发工资，还对他们的家庭困难给以补助。有一次高蔭泰先生生了病仍然坚持上课，校长知道后就立即给他找医生，下课后还督促他快去治疗。有一次校长发现新任课的算术教师叶宝巽先生的精神不好，眼圈发黑，他了解到叶先生是因为回家要照顾3个孩子，又怕教不好课，经常在深夜里备课。她的爱人馬明慎先生也是该校的教师，校长就找馬先生商量，帮助叶先生照料一些家务，注意她的健康。女教师生小孩，学校都派人带着东西去祝贺慰问。学校领导上如此细致地关心教师，使很多教师受到感动，他们从心里感到学校的温暖，因此就更加热爱学校和积极工

作了。

这个学校发展很快，从1952年的8个班514名学生，增加到1956年的28个班1,344名学生；1956年起，还新設了4个高中班。但是，該校的教师不仅水平低，而且人数也少，年年增加班次以后，都有些課沒有人教。这样，摆在学校面前的任务是：既要解决教师的数量不足的問題；又要从長远打算，积极設法提高教师，解决教师質量不高的問題。

四十三中培养和提高教师，主要是依靠校內的力量，通过各教研組，以老教师帮助新教师的办法来进行的。如数学教研組，一共有12位教师，其中5位教师是較有教学經驗的（教龄最長的是4年），其他7位教师就分別由他們帮助。在教研組里，还把同年級同科目的教师組成备課小組，每个备課小組都配备有教学經驗較丰富或是对某些教材教过几遍的教师。如算术备課小組，現有4位教师：小組長蔡娟西先生原是小学教师，1953年到四十三中，初中算术已教过3遍，教材比較熟悉，也摸到一些經驗；其他3位教师，有一位原是家庭妇女，另一位原是在該校做总务工作的，还有一位是从別的中学新調来的，他們3人都由蔡先生帮助。

还有一种情况，有的教师，一方面可以帮助新教师，一方面又需要別人帮助。如数学教研組里現在新教初三几何課的肖汉廷先生，他帮助新教初二几何課的唐松森先生；可是他对初三几何教材还陌生，于是就由万德琦先生帮助他。

在教研組里帮助新教师的工作是怎样进行的呢？一般是在备課小組里进行集体备課，先由每个教师自己鑽研教材，写教学筆記，有困难就由老教师先把进度、教材重点、如何准备

等提示出来；个人准备以后，再在小组里集体讨论。讨论时，大家轮流作中心发言人；老教师要注意肯定新教师的正确意见，假如意见发生分歧而新教师坚持自己的看法时，老教师不强求一致。教学实践证明，如果新教师的意见是正确的，就更加丰富了教学经验；假如是错误的，也就更能使新教师虚心向老教师学习。

备好课以后，有的课程由老教师先讲，新教师去听课。听课后，可以补充修改自己的教案。新教师讲课，老教师也要去听，一般是听新教的或是某些难教的课。听课后，就立即找他们谈谈。学校为了便于新老教师互相听课，排课程表时，把老教师的课排在新教师的前面。新教师除听同科的老教师的课以外，还有目的地听某些不同科目不同年级的老教师的课，学习他们在教学上的特长。如历史教师赵振武先生，善于在讲课中突出重点，各年级的历史教师，都常去听他的课，学习他这个长处。

老教师还经常通过各种方式了解新教师的教学情况和效果。发现有問題，就及时找新教师研究。

有的教研组，还通过专题研究的办法来提高教师。专题研究是密切结合教学工作来进行的。通过研究，就能把平时的经验积累起来，变为大家的财富。一般是全组教师，在一个学期内共同研究一个题目。如1956年下学期，地理组研究“如何使学生把地理知识巩固在地图上”；历史组研究的是“民族问题”。

此外，学校还利用总结、交流经验的办法来提高教师。有时还配合总结、交流经验举办教学展览会。有时也请外校的

教师来介紹經驗，如 1954 年，許多教师不会鑽研教材，学校就請北京师大附中一位化学教师，專来介紹他在这方面的經驗。他們也比較重視到別的学校听課，回校后，有时还組織討論。

运用以上这些办法，有效地解决了教师在教学上的困难以后，为了从根本上解决教师水平不高这个問題，他們又系統地举办了教育学、心理学、邏輯学等講座。主講人，主要是北京师范大学的教师。这些講座，都注意結合学校的实际工作。如講教育学时，学校給主講人收集教学工作上存在的問題，并請主講人来校听課，使講課能够結合实际。講后讓教师們联系工作实际进行討論。除了学校举办的講座以外，还組織教师到校外去听一些專題报告。此外，学校还有計劃地把一些教师送到北京师范大学去旁听專業課程，或是到函授大学、业余大学和北京教师进修学院去学习。几年来参加业余进修的有 17 位教师。

此外，該校几年来因缺少化学、物理、生物等科教师，他們便把几个原是高中毕业的职員培养、提高来担任这些課程。办法是多种多样的，如与別的学校教师共同备课，或向別的学校教师学习專業知識，物理教师吉洪燾先生，他就是由一位退休了的物理老教师培养出来的。

由于做了以上一些工作，四十三中正在形成一个团結友爱的学校集体；教师們发揚了互相学习、彼此帮助的精神。如蔡娟西先生，家里有小孩，有时沒有時間准备教具，組里的同志就利用星期天帮她准备好。叶宝巽先生，有一个星期天在家备课，有个問題搞不通，她很着急，就往学校打电话；当时唐松森先生正好在校，虽然他和叶先生不在一个备课小組，也

熱心地抽出晚上的時間幫葉先生解決這個問題。青年教師，不但對老教師很尊重，而且还經常代老教師做些事務工作。老教師也是全心全意地幫助新教師。他們認為：一個人的力量總是有限的，即使渾身是鐵，也碾不出多少釘子；自己帶出的新教師，應該勝於自己；多培養出一個新教師，就多給學校增加了一分力量。

領 導 教 學

該校在領導教學工作中，重視抓計劃、給教師們指出努力方向、及時了解和解決教學中的問題。此外，他們深入課堂教學，實行了檢查教學質量的制度。下面我們想着重談談這兩個問題。

這個學校有一位校長和一位教導主任。他們對聽課十分重視，只要有時間就去聽課；校長每學期聽課達到130—140節，教導主任每學期也聽100節左右。

他們聽課的方法是多種多樣的。自己不熟悉的課就約有經驗的教師一同去聽，或事先和有經驗的教師研究以後再去聽。有時，听完以後，把自己感到的問題先和有經驗的教師研究一下，再向講課教師提出改進的意見。假如教某一科的有幾位教師，他們就把每個教師的課都聽一聽，然後再把大家請來，指出每人在教學上的優點和缺點，要求大家共同研究，互相學習。這就及時地交流了教師們的經驗。他們也經常到別的学校去聽課，把別的学校好的經驗介紹給本校的教師。該校領導由於經常聽課，不僅幫助了教師，也提高了自己。聽課使他們從外行變成了內行。校長原是學語文的，曾教過1年

多的政治課，做中學領導工作只有4年。現在，他對於各科已比較熟悉了，聽課以後，一般都能向教師提出較好的改進意見。如聽自然地理教師講“潮和洋流”及“海洋的生物”一節課時，發現這位教師只是簡單地照着教材敘述，很少使用直觀教具，而且在使用教具時不夠恰當。聽課後，校長就把本校有關這一課的標本和掛圖找來，還到校外借了珊瑚，然後，和這位教師交談聽課的意見。他告訴這位教師，教自然學科，應該多使用教具，象這一課，我們學校有許多教具可以利用，并把找來的教具一一指給她看；同時指出，講洋流使用政治區域地圖，是不恰當的。而且还告訴她，講海洋生物應該用生活條件對生物體的影響，來說明淺海生物繁盛、複雜和深海生物奇形怪狀的原因，這樣不但能培養學生唯物主義的思想，還可以使學生對知識理解得更深刻。該校許多教師都感到學校領導上經常聽課和聽課以後有分析有研究地提出改進意見，對大家幫助很大。因此，他們不但歡迎領導上聽自己的課，而且彼此之間互相聽課，聽課已經在學校里形成了風氣。他們認為這是改進和提高教學工作的一個重要方法。

該校檢查教學質量採用了不少辦法，這裡只談統一考試的辦法。

該校從1954年起採用統一考試。由於教師水平不整齊，要靠自己發現教學中的問題、檢查教學質量，那是有困難的；同時，每個教師的評分標準也寬嚴不一，因此才採取統一考試的辦法。

每學期中間，語文和數學兩科，一般統考兩次；其他各科，有的統考一次，有的不統考。統考是按不同科目不同年級在

不同時間內分別進行的。考試題目先由學校委托教研組長或有經驗的教師擬定，經學校審查修改，征求了這一科教師的意見以後才確定。他們對試題的要求是：符合教學大綱，考查學生是否掌握了教材中的基本知識。他們出題時，也經常參考別的地方的考試題目。評分時，把各班試卷合在一起，由同科教師分題評閱。評分後把試卷按班分開，先交給講課教師自己來檢查；然後備課小組的教師們開會，共同研究，並根據學生掌握知識的優缺點，分析教學工作中的問題，找出改進的辦法。舉行教學檢查會議時，學校領導上一般都參加。

幾年來，該校的實踐證明，他們根據自己的情況運用這種方法，對於改進和提高教學起了很大的作用。這是由於教師們有積極改進教學的要求，很歡迎這種做法，也做得比較認真，所以才能夠收到良好的效果。否則，這種辦法就難以行得通了。

改進課堂教學

該校不僅接辦時留下來的一批學生知識基礎很差，即是接辦後歷年招收的學生，知識基礎也不好。如1954年招收的200名新生中，有試讀生51人；1955年招收的414名新生中，試讀生有252名。有些學生連小數乘法都不會算。學生知識基礎這樣差，他們是怎樣改進課堂教學提高學生知識質量的呢？

教師在教課時，注意學生接受能力，由淺入深，細致講解。如該校初中一年級有個班，大多數學生的接受能力較差。算術講到四則應用問題時，有這樣一個題：甲管單獨注水，10分

鐘后水池可滿；乙管單獨放水，12分鐘可放盡。今甲管獨開3分鐘后，再兩管齊開，問幾分鐘后水池可滿？這樣的題目，這班學生很難理解。教師在這個班講課時，便把這個複雜問題，分解為若干簡單的小題，以問答方式，先逐步弄清小題。如：甲管和乙管單獨開時，各自的流量是多少？甲管流量比乙管流量大多少？兩管齊開時水池里是否要存水？存多少？然後再解決甲管單獨開3分鐘后水池內有多少水？還需要多少，水池才滿？兩管齊開后，還要多少時間才能把水池裝滿？這樣逐步地把這個題給學生講懂以後，再教學生綜合列式，學生就覺得容易接受了，而且綜合能力也提高了一步。

有的學生過去學的知識不牢靠，必要時應該給他們補上沒有學好的一些知識。1956年上半年，該校把初中三年級各班一些數學基礎較差的學生，集中到初三第八班。代數教師講到三元一次方程組時，測驗了二元一次方程組，全班學生只有兩個人會做，因此，又返回去用11節課的時間重講了二元一次方程組。為了彌補拉下的11節課時的進度，在講三元一次方程組時，只講到三元化為二元的方法，節省了5節課時；後來講多元方程和文字系數方程及某些應用問題時，又作了適當的精簡，又省出5節課時。這樣就趕上了進度。精簡的這些教材，對學生的學習程度雖然有些影響，但基礎知識卻學得透徹牢固了。這班學生，在1956年北京初中畢業生統一考試時，代數成績平均分數達到82分。

由於各班學生的基礎知識不同，因而各班課堂教學的方法也就不同。如初一第五班的學生，基礎知識較好，接受能力較強；但是他們貪玩，課堂紀律差，聽課時注意力不能持久。教

师对这班学生講課，就抓紧組織教学和巩固提問的工作。初一第四班的学生，基础知識較差，理解能力較弱；但是学习用心，課堂紀律好。教师对这班学生講課，就用較多的時間来复习旧知識，很細致地講新課，并多做輔導工作。这两个班虽然原来的基础不同，但学期考試时，成績差不多相等。对于基础不同的班，講新課时，也采取不同的教学方法。如三年級有两个班，学生的基础不同，代数教师講到解方程： $\frac{x+a}{a-b} + \frac{x-a}{a+b} = \frac{x+b}{a+b} + \frac{2(x-b)}{a-b}$ 时，在那个基础好的班，就先提問学生：这个方程如何解？学生們答出了两种解法：一个解法是，先去分母，然后移項；另一个是，先移項，化簡分子，然后再去分母。接着，教师就进一步要学生比較两种解法，哪个簡便。这班学生絕大多數都能看出先移項的解法是最簡便的。在那个基础較差的班，教师沒有先提問学生，而是自己先給学生講清这个方程有两种解法，然后讓学生比較两种解法哪个簡便，再进一步引导学生分析簡便的解法省去了哪些步驟，以及怎样在解題之前就看出簡便的方法来。这两种教法虽然不同，但学生所获得的知識大体相同。

該校教师也很注意培养学生良好的学习习惯。如要求学生作业要整洁，并要按时完成，一年級新生要用鉛笔做数学作业，用尺子画等号；要求学生作几何和代数作业，把作題步驟写清楚，每个步驟要注明根据；作文要先拟提綱。平时对学生的这些細致要求，与提高学生的知識質量，有很重要的关系。

由于校長对領導教学抓得紧，教师們也积极改进教学，該校学生的学业成績逐年提高了。从北京市几年来初中毕业生