

河南教育出版社

小学管理 心得录

HE NAN JIAO YU CHU BAN SHE

《河南小学教育十年改革》丛书



《河南小学教育十年改革》丛书

小学管理心得录

马振海 李一凡 王嵩峰 编

河南教育出版社

《河南小学教育十年改革》丛书

小学管理心得录

马振海 李一凡 王嵩峰编

责任编辑 王春霖

河南教育出版社 出版行发

河南第二新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本6.625印张 157千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数1—30,325册

ISBN 7-5347-1956-1/G·878

全套定价75.00元

序

汤瑞桢

摆在我们面前的《河南小学教育十年改革》丛书，是党的十一届三中全会以来我省小学教育取得长足进步的历史写照，是广大教育工作者特别是小学教师辛勤耕耘的珍贵成果。

刚刚过去的20世纪80年代，是我国历史上以改革、开放为主要时代特征并取得辉煌胜利的十年。伴随着经济建设的发展，在全国掀起了一个兴办教育的高潮。可以说，重视教育，发展教育，也是80年代一个重要的时代特征。特别是《中共中央关于教育体制改革的决定》和《中华人民共和国义务教育法》的相继施行，揭开了中国教育发展史上的新篇章。以体制改革为契机的教育改革，调动了广大人民群众和教育工作者的积极性，极大地推动了

教育事业的发展和改革。对河南的基础教育来说，一个最丰富的成果，是在八千多万人口的大省完成了普及初等教育的伟大任务，彻底结束了几千年来劳动人民没有文化的历史。它对于提高全省人民的思想、文化水平，提高未来劳动者的素质，对于河南经济的振兴，必将产生深远的影响。

改革开放的十年，也是我省基础教育改革不断深化的十年。小学教育领域的教学改革和教学实验尤为活跃。在“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的方针指引下，广大小学教育工作者更新教育观念，大胆探索，勇于开拓，改革教学方法，改革课程结构，改革教学内容，从单项改革向着整体改革发展，从单一化改革向多层次、多样化改革发展。一批成熟的或比较成熟的教改经验已经或正在得到推广。如小学语文“注音识字，提前读写”教学实验；“集中识字，大量阅读，分步习作”和作文教学的“分项计划训练”的实验；安阳市人民大道小学坚持德育为首，进行小学德育的社会化、网络化、系统化的实验；开封市县街小学内容丰富、形式活泼的少先队工作，该校音乐教师张兆瑞进行的音乐教学改革；新乡市育才小学的思想品德教育“五个一”活动；开封二师附小的整体改革、和谐发展实验；许昌实验小学的作文教学改革……这一朵朵教改奇葩，使我省小学教改园地繁花似锦，异彩纷呈。有些改革成果，不仅在省内，甚至在全国也有一定影响。一大批教改积极分子正在茁壮成长，他们在教学改革中取得的优异成绩，得到了政府和人民的高度赞誉。

十年耕耘，硕果累累。改革，冲破了陈旧的教育思想、教育观念和教学方法，传统的“应试教育”开始转变到国民素质教育的轨道上来。广大小学校坚持德育为首，全方位开展思想政治品德教育，坚持教书和育人的统一，教师主导作用与学生主体地位

的统一，传授知识和发展能力的统一，学校教育、家庭教育和社会教育的统一，等等。改革，打破了“教师讲、学生听”的填鸭式教学方法，使小学教学的讲坛开始出现生动活泼的局面。记录十年改革前进足迹的，是十年间发表于全国、省内各级各类报刊上的数千篇教改文章，这是这套丛书编辑的基础。

当然，从散见于各类报刊的文章到编辑成一套丛书，还要做许多细致的工作。从收集、归纳到分类、编排，其间还要经过众多的修改、加工、提炼。承蒙各地教育行政部门的大力支持和协助，编辑工作者日以继夜的辛勤劳动，历时一年有余，终于使丛书付印。

编写这套丛书的根本目的，在于总结我省小学教育战线十年改革的经验与成果，使之条理化、系统化、理论化，以期指导今后的教改工作，激励全省小学教育工作者为90年代开创我省小学教改新局面而继续努力奋斗。小学教育是提高民族素质的基础，是培养人才的摇篮。社会越发展，科技越进步，越需要良好的小学教育。从这个意义上讲，办好小学教育是教育工作一个永恒的重点。为了迎接21世纪，我们现在就要紧紧抓好小学教育。这也是编辑这套丛书的一个目的。

在编辑过程中，我们尽量照顾到全省各个地区，尽量能使丛书反映全省的面貌。从数千篇来稿的作者队伍看，既有城市重点学校的，也有地处偏僻乡村小学的；既有名家手笔，也有默默无闻的山区教师的新作……。从内容看，德育、少先队工作、班主任工作、劳动教育、学校管理、整体改革、教改先进人物的介绍等，应有尽有。从文章形式看，既有理论问题探讨，又有教改经验介绍，既有课堂教学研究，又有优秀教案设计……这些文章不仅适于广大小学教师、校长、班主任、家长阅读，对于教育

行政工作者、师范教育、教学工作者也不无参考价值。可以说是为小学教师提供了一套小学教育教学的百科全书式的工具书。由于这些文章大多来自教育第一线，对于那些有志于研究我省80年代教育实践，总结教改经验，从事理论研究的理论工作者，这套丛书无疑是一部极具价值的宝贵资料。我们相信，随着时间的推移，这套丛书在帮助提高小学教师的思想水平和教学能力、促进教育改革、提高教学质量等方面，必将发挥出它应有的作用。由于我们水平有限，时间仓促，不足和错漏之处在所难免，热诚希望广大读者给予指正。

1991年8月

前 言

十年来,我省各级教育行政领导和广大小学教育工作者,在完成小学教育任务过程中,努力提高教育质量,认真学习教育理论,不断总结学校工作的经验,探索新时期社会主义学校教育的规律,根据自己的体会,写出了不少学校管理等方面的点滴感受。这里选入的40多篇论文就是其中的一部分,它包括校长负责制与学校管理,德育与教学管理,班主任和教师工作等三个方面,是我省各地小学管理工作的结晶。这些文章都有明确的指导思想,以《中共中央关于教育体制改革的决定》、《中华人民共和国义务教育法》和邓小平同志的教育要“三个面向”为指针,从我国小学实际出发,探索我国在新的历史时期小学教育的现实问题,以理论为指导来总结经验,又把经验系统化,为努力实现小学管理科学化作出贡献。

这里的每一篇短文,都是作者在长期教育实践中的点滴收获。它象朵朵浪花,涓涓细流,将汇入教育改革的大潮,奔腾向前。

编 者

1991年6月

目 录

前言

校长负责制和学校管理

实行校长负责制 加强学校民主管理·····	(1)
校长要全力以赴抓好领导班子的建设·····	(8)
校长“负责”之管见·····	(13)
正确处理学校管理中的三个关系·····	(20)
浅谈小学的目标管理·····	(25)
实行教学目标管理的尝试·····	(31)
改革学校管理 提高教育质量·····	(39)
加强学校管理 培育合格人才·····	(43)
改革学校管理工作的几点尝试·····	(49)
建立启动学校内部活力的新机制·····	(53)
依靠教职员工 民主管理学校·····	(58)
校长要关心学校的档案建设·····	(64)
从一所村办小学的崛起 谈办好学校的几个关键环节·····	(66)
我做校长工作的实践与体会·····	(70)

德育与教学管理

我对学校德育工作的一些思考·····	(81)
把德育放在学校工作的首位·····	(86)
学校、家庭、社会一体化是搞好德育工作的关键·····	(89)
教学工作要进一步放开搞活·····	(92)

试谈优质课的评估标准·····	(100)
五个环节与教学质量的管理·····	(108)
浅谈智能培养在课堂教学中的地位·····	(117)
努力提高教学质量 全面培养“四有”人才·····	(124)
强化教学指挥系统 实行教学三级管理·····	(129)
抓好“三表”管理确保教学秩序·····	(132)
教导工作中的几点做法·····	(137)
农村小学校外教育初探·····	(140)
加强学校卫生工作 提高儿童健康水平·····	(145)
作好学校卫生工作 保护学生身心健康·····	(148)
如何做好差生转化工作·····	(152)

班主任及教师工作

校长要开好班主任工作会议·····	(163)
加强对班主任工作的科学研究·····	(165)
发挥班主任在形成教师集体中的纽带作用·····	(168)
谈班主任应具备的品质·····	(171)
开展为人师表活动 加强教师队伍建设·····	(174)
重视青年教师培养 振兴人民教育事业·····	(183)
浅谈教师情绪的稳定性·····	(187)
运用学校管理原则 调动教职工积极性·····	(191)
校长怎样抓好尊师爱生教育·····	(196)

校长负责制和学校管理

实行校长负责制 加强学校民主管理

1988年9月，我校被区教育局定为实行校长负责制的试点学校。实行校长负责制一年来，我们注重加强学校的民主管理，建立了民主管理制度，强化了民主管理组织机构，鼓励教工积极参与学校管理，从而增强了教工的主人翁意识，调动了教工的工作积极性。广大教工树立了“校兴我荣，校衰我耻”的思想，以校为家，团结奋斗，齐心协力，为把学校办成贯彻教育方针的先进校、整体改革的实验校、科学管理的示范校和社会主义的文明校而忘我工作。我校实行校长负责制后加强民主管理的作法和粗浅体会是：

一、提高认识，摆正校长负责 与民主管理的关系

早在1984年，我校就制订了《学校管理改革的试行意见》，进行了学校管理体制改革的探讨。我们在学校管理体制改革的实践中，加强了民主管理，充分发挥学校工会组织的参与作用、纽带作用、骨干作用和桥梁作用。自我校被定为校长负责制试点学校后，我们从部分教工的言谈中发现，一部分同志对校长负责制不能正确理解，产生了一些错误的想法。一些同志说：校长负责制就是校长一人说了算，叫咱咋干就咋干，什么民主不民主，什么意见不意见。这说明一些同志对实行校长负责制和民主管理的

关系存在着糊涂认识，把校长负责制和民主管理对立起来，这是对校长负责制的片面认识。校长负责与民主管理的关系摆不正，校长负责制就不能很好实施，校长将会成为孤家寡人，就不能作出正确的决策，即使决策正确，也不能成为教工的自觉行动。因此我认为教育广大教工正确理解校长负责制，摆正校长负责制与民主管理的关系，是能否很好地实行校长负责制首先应解决的问题。

为了使大家正确理解校长负责制，摆正校长负责与民主管理的关系，我们组织大家学习了《中共中央关于教育体制改革的决定》和有关校长负责制的论述。通过学习使大家认识到学校实行校长负责制是强化行政管理与民主管理的高度统一，是现代化管理与民主管理的高度统一。校长负责与民主管理不可偏颇，没有高度的民主就不能使学校工作生气勃勃，充满活力，就不能充分发挥广大教工的主人翁精神和工作积极性。通过学习，使大家提高了认识，摆正了关系，而且使教工与校长的关系更加亲近了。

二、建立制度和组织，保证民主

管理与监督

为了保证学校的民主管理，在实行校长负责制中首先制订了民主管理的制度，组织了民主管理机构，并强化了其职能。

民主管理制度的主要内容是：①学校教工要对领导的政治思想、业务素质、工作能力、生活作风等方面进行评议和监督。②全校教工要强化民主办校的意识，发扬主人翁精神，树立“校兴我荣，校衰我耻”的观念，关心学校工作，为校争光添彩。③民主管理方式可采用谈心、对话、意见箱、发放评议表等。④设立优秀建议奖，对关心学校工作，善于提合理化建议，对改进学校工作做出突出成绩的，学校给予奖励。⑤领导同志虚心接受群众

的批评监督，积极采纳教工的合理化建议，不断改进工作。

工会是教工群众的组织，民主管理就要真正发挥学校工会组织的作用。我们在实行校长负责制后重申工会组织的地位和作用：第一，工会组织有权参加校务会议，讨论学校重大问题。工会主席、副主席可以列席行政例会。第二，工会组织通过它的教工大会常设主席团对学校工作行使监督权、提议权、批评建议权和一定范围内的决定权。第三，按照工会章程，有独立或联合其它部门开展各种活动的权利。这样工会干部有了位，工会会员有了权，工会组织的作用就能充分发挥出来。在后来的校务委员会、学校领导班子的组建和学校日常管理等方面都发挥了积极的作用。

为使校长的决策建立在科学的基础之上，克服校长的主观片面性，使校长的决策正确，可行有效，学校建立了校务委员会。校务委员会由政策观念强、有良好的心理素质，有较深、较广的理论知识 and 专业知识，有较强的分析、判断、审议、决策能力的学校行政领导、骨干教师、党、团、工会等不同方面的人员组成，使之真正成为为校长出主意想办法，帮助校长决策的智囊团。校务委员会的产生，由教工民主提名，党支部考核推荐，然后提交教工大会常设主席团讨论决定。

经过上述一系列工作，使学校的民主管理有了制度保证，校长决策有了参谋和督促。

三、民主推荐和校长聘任相结合，

组建结构合理的领导班子

组建一支年龄、知识、智能与气质等结构合理的领导班子，是实行校长负责制的关键一步。组建好了就能有效地发挥领导班子的整体效能，依靠集体的力量把学校工作做好，组不好就会削弱领导集体的力量，更谈不上把工作搞好。一个校长纵有金睛慧

眼，三头六臂，也没有全校职工一百多双眼睛看的广，一百多个头脑想的全。因此，我们在组建学校领导班子时坚持了民主推荐与校长聘任相结合的原则。

我校制定了组建学校领导班子的方案，交全体教工讨论通过。根据我校的规模和实际工作的需要，内设机构有校长办公室副主任1人、教育协调处副主任1人、教学管理处副主任3人、校企业办公室副主任1人、后勤服务处主任1人、教科研究室副主任1人。配备3名副校长，一名分管行政，一名分管教学，一名分管教科研。根据内设机构的主要职能和分管工作的性质，对每个部门和分管某项工作的领导同志应具备的基本素质提出了明确的要求。如分管行政工作的副校长，在具有基本素质的前提下，还得具备政策观念强、思想品质好、组织协调能力强、会用人、会做说服人的工作等“增效素质”。我们把这些要求打印成推荐表，发给每个教工，教工们严格按照要求，从全校正式教职工中推荐自己认为最合适的人选。从推荐结果来看，教工是认真的、负责的，票数比较集中，被推荐人员的素质基本符合要求。我们根据教工推荐的结果，提出自己的调整意见和校务委员会共同商定。这样经过民主推荐，校务委员会协助校长决策，这样选出来的领导成员，真正感到了校长的信任与教工们的重托，在工作中尽心尽责，努力工作，责任心事业心更强了。

四、创造条件，鼓励教工参

与学校管理

实行校长负责制不仅在领导班子的组建方面要发扬民主，更重要的是在日常工作中要努力创造条件，鼓励教工参与管理，设法创造一种民主的气氛。在这方面主要做了以下几项工作。

1. 设立了校长意见箱。校长和教工虽都工作在一个学校，但

由于人员多，工作比较繁忙，不可能有更多的时间和教工坐下来谈心，况且有些问题也不便当面讲。为了使校长与教工之间互相交流思想，方便教工向校长反映情况，提出批评和建议，学校设立了校长意见箱，教工们有什么想法建议或意见都可随时写出来投进校长意见箱。意见箱每周开启一次，有专人把信件转给校长。设立校长意见箱发挥了很大的作用，通过校长意见箱使领导班子了解到了很多很难了解到的一些情况，现在校长意见箱里的信件不仅只是教工的，还有学生和家长的，已成为了解学校情况的一个窗口。从设立校长意见箱以来，收到各种信件一百五十多封。如有人通过校长意见箱反映有一个学生在年龄上弄虚作假入了班，后来我们经过查对，反映的情况属实。原来是这位学生的家长在迁移户口时，把迁移证上的年龄改了，后来我们清退了这个学生。

2. 定期召开校长与教工对话会，我们坚持每学期举行一次校长与教工对话会，通过校长与教工对话，不仅了解了教工对学校工作的反映，还可促进校长与教工之间的情感交流，融洽领导与教工之间的关系。在对话会上，不管是顺耳的话还是刺耳的话校长总是耐心听，认真记，对合理化的建议就积极采纳，对不能解决的问题耐心解释，对马上能够解决的问题，就当场拍板定案。如在一次校长与教工对话会上，低年级的语文、音乐教师提出，为提高学生的阅读欣赏能力，建议学校购买收录机。校长根据学校的财力，当场决定购买十部。又如在一次对话会上有人提出说，过去我们没有办那么多的校办工厂，还多少有点福利，现在新办了几个厂子，而福利却一点没有了。我把学校工厂的生产情况作了详细介绍：今年我们上了几个新项目，目的是为了大家的福利待遇，可是上新项目所用资金都是贷的款，加上目前效益也不佳，现在欠着别人贷款，我们应该坚持先生产后生活的原则。经我这么一解释，教工们思想通了，有的就对我说：姚校长您只

要想着我们，有没有福利我们照样干。

3. 设立单项建议奖。为鼓励教工积极参与学校的民主管理，对积极向校长反映情况、提合理化建议、并对改进学校工作起到积极作用的同志给予奖励。如一位从事教育工作三十多年的老教师，具有丰富的教学经验，校长在制订目标管理时，她提出了许多宝贵的意见和建议，我们就向她发放证书与奖金，群众由此看到了校长的一片诚心，都说校长是出钱买意见，从此群众提合理化建议更积极了。

五、教工当家作主，为办好

学校出谋划策

由于我在实行校长负责制后，真正把教工当作学校的主人，遇事同教工商量，倾听群众的意见，所以广大教工把校长当作了知心人，都愿意找校长说说心里话，把学校的前途命运和自己的荣辱联在了一起，积极为办好学校出主意想办法，在实际工作中以自己的聪明才智和辛勤汗水为学校增光添彩。如今年毕业班学生在一、二年级时因基建实行二步制，学习基础较差，但全教研组同志都有一个念头，不能因为我们送的这届毕业班成绩不好而影响学校声誉。他们因材施教，培优补差，结果升学考试成绩又处于全市领先地位。我校体育队在“六一”全市举行的比赛中荣获特等奖，鼓号队参加少先队建队40周年检阅式荣获特等奖。为提高教师的业务能力，我们先后选派了语文、数学、音乐、体育等40多名教师到北京、天津、石家庄、广州、哈尔滨、吉林、徐州、郑州、开封等地参观学习，回来之后组织了三天汇报会。同志们不仅汇报了外地学校的学科教改经验，还把一些学校的先进管理方法和经验作了介绍，同时对图书管理、环境卫生、人员分工、学生文明礼貌等方面提出了许多很有价值的批评和建议。如我校

虽注意了对学生进行文明礼貌教育，但学生在实践这些规范时掌握不好尺度，显得非常不自然、不大方、不适度。又如在学校分工上缺乏整体性和综合性，往往是单打一，忙起来一身汗，闲起来没事干，造成了人力浪费，甚至耽误工作。而外地的学校注意了综合安排，从上班到下班，一直处于满负荷工作状态。通过教师汇报，充分说明了教师真正把自己作为学校的主人，过去召开教师座谈会大都是沉默寡言，说上几句话也是报喜的多，报忧的少，说好的多，说不足的少。现在不同了，每次召开座谈会都是气氛热烈，真诚相见，畅所欲言。

实行校长负责制一年来，时间虽短，但感受很深。具体说来，有以下几点体会：

(1)实行校长负责制，校长处于学校的中心地位。民主管理不但不能削弱，而且更应该加强。校长要首先增强民主意识，真心实意依靠教工使他们有话就讲，有意见就提，这样才能充分调动教工的积极性。

(2)让教工参加学校管理，自己教育自己，自己管理自己的过程，比校长直接指挥灵、效率高。

(3)实行民主管理，教工有了主人翁的自豪感和责任感，把学校兴衰同自己荣辱联系在一起，激发了内聚力，实现奋斗目标成为教工的自觉行动。

(4)民主管理有利于干部的管理和使用，每个干部的表现教工有目共睹，一方面提高了干部的工作效率，一方面又可以为使用干部提供可靠的依据。

(5)实行民主管理，使学校党组织、行政、工会、共青团、少先队互相支持配合，拧成一股绳，齐心协力，为共同目标而奋斗。

(6)实行民主管理，为校长决策提供了科学的依据，防止了