

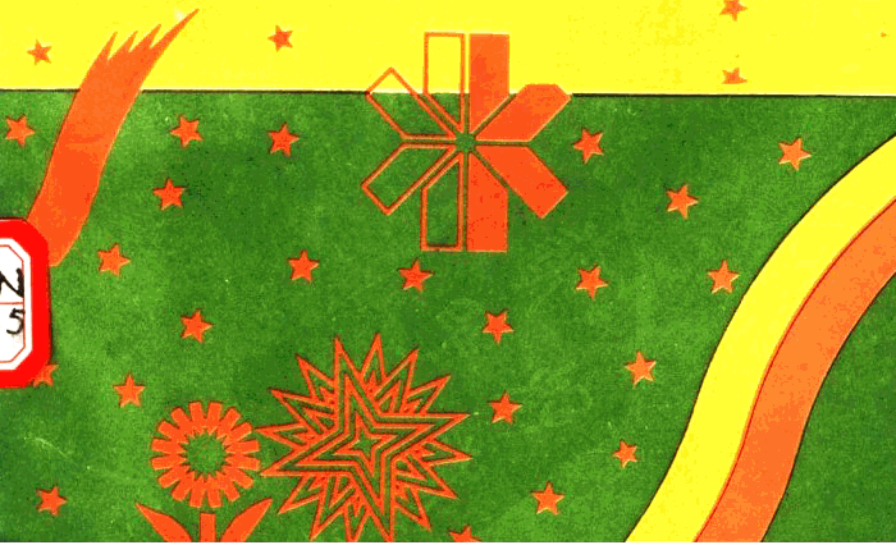
河南教育出版社

小学校长

谈管理

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

小学校长谈管理

新建禄 姚文俊 王非 编

河南教育出版社

《河南小学教育十年改革》丛书

小学校长谈管理

靳建禄 姚文俊 王非 编

责任编辑 重 昉

河南教育出版社出版发行

河南第一新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开本 6印张 140千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数1— 30,325 册

ISBN 7-5347-1056-1/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”的实验等；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。可以说这套丛书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

要管理好学校,必须懂得科学的管理理论和管理方法。列宁说过:“凡是熟悉生活,阅历丰富的人都知道,要管理就要内行,就要精通生产的一切条件,就要懂得现代高度的生产技术,就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”学校的每个领导管理人员都要努力学习管理科学,掌握管理方法,使自己成为学校管理内行,把学校管理工作提高到一个新水平。

小学教育是整个教育的基础,又是义务教育。它的任务是为了提高全民族的素质,培养“有理想、有道德、有文化、有纪律”的社会主义公民,并为培养现代化建设需要的各级各类人才奠定基础。因此,加强小学教育的管理,提高小学教育的管理水平,不仅是广大小学领导管理同志的迫切愿望,而且对于普及义务教育,提高民族素质,也有着重要的意义。

向管理要质量,向管理要人才,已是广大学校管理人员的共同呼声。加强学校管理,提高管理水平,已成为小学校长的当务之急。为此,我们选编了我省部分实验小学校长、教育行政工作者和教育理论工作者对小学学校管理工作的论文,提供全省教育行政工作干部、小学领导班子成员参考借鉴。

编 者

1991年6月

目 录

前言	(1)
谈小学校长的素质和职责	(1)
谈小学管理目标	(17)
谈改革和加强德育管理工作	(24)
谈教学工作的管理	(36)
谈对学校体育卫生工作的管理	(53)
谈对课外、校外活动的管理	(67)
浅议小学劳动教育	(82)
谈教师工作的管理	(92)
谈小学的美育管理	(102)
怎样制订工作计划和做好工作总结	(126)
谈对家长工作和社会教育工作的管理	(141)
小学如何开展教育科研工作	(155)
谈学校总务工作的管理	(169)

谈小学校长的素质和职责

小学校长是一校之长，工作是繁重的，责任是重大的，因此，他应当在道德、学识、才能等方面具有一定的素养，并在工作实践中不断地提高。在学校管理中，有明确的职责，并能够尽职尽责。这样，才能成为合格的校长。

一、校长的素质条件

小学校长的素质是指其自身应具备的基本条件和内在特征。主要是：政治思想品德素质，文化知识素质、心理、能力素质和身体素质。校长的素质是其领导行为的基础，因此，校长必须具备优良的素质，才能胜任校长工作，把学校办好。

一般来说，小学校长应具备的素质条件除了具备党对干部建设提出的“革命化、知识化、专业化、年轻化”这些条件，以及应具有中师以上文化水平，十年以上教龄外，还必须具备以下基本素质和条件：

（一）要有良好的政治思想素质

我国是社会主义国家，我们的学校是社会主义的学校，校长必须有明确的政治方向，即以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革、开放、搞活的方针，树立振兴中华的政治理想，这是我们有信心办好学校的根本的坚实基础。校长应努力学习马克思列宁主义，毛泽东思想理论，学会运用辩证唯物主义和历史唯

物主义的观点、方法去观察分析、处理工作中的问题。具有一定的政治理论水平，在政治上与党中央保持一致，按照党的路线、方针、政策领导广大职工去实现学校的整体目标，能从学校的实际出发，面向全体学生，全面贯彻教育方针，并在实践中不断指出前进的方向，使学校的教育、教学工作沿着正确的道路开拓前进。

校长必须忠诚于小学教育事业，对社会主义教育事业有高度的事业心和强烈的责任感，忠于职守，热爱学校，以正确的教育思想领导学校，全心全意为师生服务。校长的献身精神是办好学校的先决条件。只有热爱小学教育事业，才能产生责任感，从而做到尊师爱生，全心全意为广大师生服务，努力完成学校的各项任务，并积极进行教育改革，不断提高教育、教学质量。校长的强烈事业心和高度责任感必然对全体教职工产生积极影响，这是一种无声的教育力量。校长还要努力提高对小学教育在社会主义现代化建设中的地位和作用的认识，认识搞好小学教育在社会主义初级阶段的重大意义，立下大志，树立教育兴国的观念，坚持教育必须为社会主义建设服务，社会主义建设必须依靠教育的思想，为振兴教育而献身。

校长还必须具有高尚的道德情操，重视自身的道德修养。要以身作则，成为全体师生的表率。做到一心为公，不谋私利，作风正派，胸怀坦白，诚恳待人，谦虚谨慎，实事求是，平易近人，严以律己，宽以待人等。

校长要有民主作风，能充分发扬民主，遇事同群众商量，这是做好学校工作的重要保证。因此，校长要密切联系群众，正确执行党的群众路线，善于广泛地团结教职工，尤其要团结同自己意见不一致的同志一道工作。党员校长要善于同非党干部、教师共事，尊重他们，虚心听取他们的意见。学校的重大事情要交给群众讨论，听取各方面的意见和建议，特别要注意倾听不同意见，

自觉接受群众批评和监督，克服主观主义和官僚主义。

校长还要有自知之明，不但了解世界，了解社会，了解全校教职工和学生，更重要的是了解自己。“知己知彼，百战百胜。”人贵有自知之明。既要看到自己的长处，也要看到自己的不足。在科学技术发达昌盛的今天，教职工的科学文化水平越来越高，不断掌握新知识。由于校长在学校的作用，很自然地处于严格的被评议、被监督的地位。教师对校长的评论，往往对学校工作和校长自身都是有益的。有人说，要评论一个学校，先评论它的校长。所以要重视听取意见，要有自知之明。再者，现代科学技术的发展日新月异，变革迅速，而且在激烈的竞争之中。这种新形势对学校不断提出新的要求。校长工作的后果反应也很快，如学校毕业生质量的优劣，必然反应到社会上去，社会会给予公平的评价。因而校长要清醒地认识自己的长处和短处，严格要求自己，扬长避短，学人之长，补己之短。这样的校长，在群众中必然有崇高的威望，堪称楷模，实为学校凝聚力之所在。

（二）具有渊博的科学文化知识

学校的根本任务是坚持社会主义方向，对学生进行德育、智育、体育、美育和劳动教育，使他们得到全面发展，成为有理想、有道德、有文化、有纪律，适应社会主义建设需要的一代新人。作为校长，要完成这一艰巨任务，必须具有一定的文化专业知识和渊博的现代科学知识修养。要以党的方针路线为指导，以教育科学为基础，管理科学为核心，形成系统的完整的知识结构，为此：

1. 校长要认真学习马克思主义理论知识，以马克思主义的方法论指导教育工作，改进领导方法，提高管理水平。要系统地学习马列主义哲学、政治经济学、社会学、历史学以及时事政策，这些基础知识对校长领导教育、教学工作是非常必要的、有益的。

2. 校长要懂得教育学、心理学，能按教育规律办事。苏霍姆

林斯基说过：“要把学校领导好，这意味着要精通教育科学，并使这门科学成为科学地领导教育和教养以及组织全校师生活动的基础；意味着要成为教学教育过程的能手，要掌握影响儿童和青少年的艺术。”这是非常正确的。校长必须系统地学习教育科学才能遵循教育的客观规律，组织教育教学改革和实验，把教育教学工作搞好，成为称职的校长。

3. 校长要认真学习学校管理学，较系统地掌握科学管理知识，能用现代管理方法管理学校，能掌握学校的各种统计指标的特性，会看会用统计资料，能对学校质量，工作效率和科研实验进行分析，对学校的各项工作能从整体上进行全面质量管理，以利指导自己的工作实践，按照教育规律办学，进行科学管理，不断提高学校工作效能。

4. 校长要对现代科学技术，特别是对学校课程有关的学科的发展趋势、方向和成就有所了解。还要熟练地掌握一两门学科知识，精通其全部教材教法，能上示范课，有把关能力，能解决教学中的疑难问题。校长要有计划地深入教学实际，占有第一手材料，抓住关键问题，采取有效措施，予以妥善解决。只要作到这一步，就可以成为懂行的校长。懂行校长的行为，将产生一种非权力性的影响力。这种影响力之大，往往超过权力的力量。这种行为不仅能使人心悦诚服，而且有利于提高领导工作的效率。

(三) 要具有较强的工作能力和良好的心理素质

一个人的能力是能胜任某项任务的主观条件，也是心理素质的体现。校长的能力强弱直接关系到整个学校工作水平的高低。因此，校长必须具备较强的能力和良好的心理素质，才能胜任学校领导工作，办好学校。

1. 观察思维能力。校长要有敏锐的观察力和严密的思维能力。要善于对周围事物进行细心观察，了解情况，并从中发现新情况、新问题，透过现象周密思考，加以分析、综合、判断、推理，抓

住事物的本质，弄清症结所在，提出解决问题的办法。

2. 综合分析能力。客观事物总是错综复杂的，犹如一团乱麻，校长要能够运用辩证的观点和方法，对其进行科学分析，去伪存真，化繁为简，理出头绪，抓住中心，得出正确结论。

3. 管理决策能力。校长要完成学校的任务，必须运用管理学原理、方法和手段作好管理工作。要善于深入实际，调查研究，沟通信息，占有材料，作出决策，使学校向着正确的方向发展。一个校长，如果缺乏管理决策能力，遇事茫无头绪，优柔寡断，管理无方，反复不定，也就无法领导和管理学校。

4. 组织领导能力。用人是校长组织领导能力的关键。在用人上要善于组织、使用人力，充分调动人的积极性，这就必须作到知人善任，要会用人，敢用人，用发展的眼光看待人，更要会培养人。这是办好学校的基本条件。在工作上要有较强的计划性，根据上级精神，结合学校实际，拟定切实可行的工作计划和方案，使学校工作有所遵循。平时遇事头脑要冷静，科学分析，得出结论，妥善处理问题。要善于社交，正确处理校内外的人际关系，保证学校各项工作顺利进展；善于做思想工作，使全体师生员工积极而乐观地学习与工作；善于发现典型，树立先进，推动全面工作；善于与他人合作共事，让他们有职有责有权，充分发挥他们的积极作用。建设一个团结战斗，结构合理，指挥灵活，精明能干的集体领导班子。校长要当好班长，还要成为全体教师的好教师。正如苏霍姆林斯基说的：“一位好校长，首先应是一个好组织者，好教育者和好教师。”

5. 强烈的改革意识和创新精神

四化建设不断对教育工作提出新的要求，在学校管理工作中有许多新情况、新问题、新工作摆在我们面前。这种新的形势要求校长必须具有强烈的改革意识和创新精神，才能适应新时期对教育工作的要求。校长要善于结合学校工作实际，提出新任务，作

出新决策，采取有力措施，把教育教学工作不断推向新的境界，取得新的成果。

校长的创新精神必然带动全体教职工前进，在新的形势下，教职工对教育教学工作创新，改革的追求，不断进入新的境界。校长不但创新在前，而且要及时抓住群众已经感觉到，但尚未意识到的新苗头，因势利导，组织群众把工作向前推进。这样，既调动了教职工的积极性又发挥了校长的领导功能，上下齐心协力进行教育改革，必然取得良好效果。

（四）要有健康的身体

校长身体健康，精力旺盛是挑起学校工作重担的基本条件。学校工作艰巨而繁重，肩负重任，需要付出极大的脑力和体力，从时间上来说，没有严格的上班与下班；从空间来说，也不分校内和校外，随时随地都有做不完的工作。校长若没有健康的身体，充沛的精力，坚强的意志，是难以胜任的。为此，校长要注意锻炼身体，以适应学校工作的需要。

以上是校长应具备的基本素质，也可以作为选拔校长的基本条件。当然，广大现职校长也需要通过学习和工作实践日臻完善。

二、校长的职责

校长是学校行政负责人，法人代表。副校长协助校长工作。校长不在校时，副校长代行其职权。校长的职责就是应承担国家所赋予的教育任务和应负的责任。明确校长职责，能促使校长对上级教育行政部门，对社会，对家长，对下一代增强责任感，进而产生办学的动力；明确校长责任，不但校长工作有所遵循，也便于对校长的评价，提高管理水平；明确校长职责，便于广大师生

监督校长奋力工作，并形成合力，不断改进学校工作。

学校工作千头万绪，校长的主要精力应抓好学校的管理，学生的教育，教师队伍建设和教学改革。为此，校长应团结一班人，统一思想，分工负责，带领大家步调一致地完成各项教育教学任务，使整个学校做到人尽其才，物尽其用，地尽其利。

校长的主要职责是：

（一）认真学习，全面贯彻教育方针

在现阶段，我们的教育方针应是：三个面向（面向现代化、面向世界、面向未来）、五育并举（德、智、体、美、劳），培养四有人才（有理想、有道德、有文化、有纪律）。为此，校长必须努力学习党的方针、政策，努力掌握教育理论、认真执行上级党政部门的指示、规定。遵循教育理论，教育规律和实际情况，集中精力抓好学校管理和改革。正确地提出管理目标，充分利用目标指向作用去统一全校教职工的教育思想，并把德育工作放在首位，使学校教育、家庭教育、社会教育紧密结合，把学校办成社会主义精神文明建设的重要基地，为提高民族素质奠定基础。

（二）用主要精力抓好教学工作

校长领导教学工作，关键是教育、教学思想的领导，正如苏霍姆林斯基所说，校长对学校工作的领导，首先是教学思想的领导，其次才是行政上的领导。因而，校长要紧紧抓住教学思想的领导，一抓到底，使课内外紧密配合，把端正教学指导思想贯彻始终，抓出成效。

当前，教学指导思想可归纳为三面三全。三面就是三个面向；三全是指全面贯彻教育方针，面向全体学生，学校要全员育人。端正教育思想，明确教学目的和任务，通过教学工作，使学生在思想品德、文化知识、智力能力、身体健康等得到全面发展。校长要根据学校实际情况提出具体要求。要辩证地处理好教学内部德、智、体、美、劳五育的关系，还要安排好各种课外活动时间、活

动场所、指导教师、物质设备和必要的经费。进而建立起教学、管理、课内课外、校内校外协调一致的工作体制，全面执行教学计划，科学安排作息时间表，课程表和活动安排表。认真贯彻教学大纲和教材要求，组织好教学工作，树立五育协调发展的新观念。

校长要深入教学第一线，除经常听课外，还要适当兼点课，有计划地参加教师备课和教研活动。定期召开师生座谈会和家长会。抽查学生作业，调查教与学的实际情况，参加学生活动，了解学生思想心理动态，还要研究教法与学法，每期要作一、二次教学质量分析，提出教学改革的意见和措施。

校长要组织全校师生，共同研究学校的教育教学工作和管理工作，积极创造条件开展各种教育实验，校长要亲自抓教育实验工作，协调全校的各项实验工作，不断提高教师的教育科研水平，组织好教师的教育科研工作，要把学校办成有特色的实验学校，使学校的教学、管理工作都建立在教育科研的基础上。

（三）搞好学校三支队伍的建设

要办好一所学校，最重要的是建设好一个班子，培养一支有较高素质的教职工队伍。班子是关键，有好班子才能有好队伍，教师是基础，有好教师才能教出好学生。实践证明，好校长领出好班子，好班子带出好队伍，好教师培养出好学生。为此，校长必须不断学习，加强自我锻炼的意识，努力提高个人素质，校长的素质高了，才能带动整个班子成员素质的提高。有了一个高素质的班子，进而会促进全体教职工队伍素质的提高。

班子问题，主要是选才和用才。选才应以四化为依据，德才兼备为标准，讲团结、干事业，整体结构合理为出发点，达到班子思想一致，心理相融。工作中要明确分工、层次管理，人人有职、有责、有权，坚持岗位责任制，分工协作，整体优化，扬长避短，发挥每个成员的优势，校长要全力支持大家做好工作，坚