

ZENYANG DANG ZHONGXUE XIAOZHANG

怎样当中学校长



上海教育出版社

怎样当中学校长

《怎样当中学校长》编写组

上海教育出版社

怎样当中学校长

《怎样当中学校长》编写组

上海教育出版社出版

(上海永福路123号)

本书由上海发行所发行 上海崇明印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 4 字数 82,000

1985年1月第1版 1985年1月第1次印刷

印数 1—19,000 本

统一书号: 7150·3317 定价: 0.46 元

编 者 的 话

全面提高中学校长的素质,搞好新校长的培训工作,这是当前普通教育战线的一件具有战略意义的事。

本书是为普通中学新校长编写的。我们编写此书的目的,是为了帮助新校长牢固树立正确的办学思想,了解、熟悉教育工作的基本规律,初步学会领导、管理学校。因此,它是新校长学习做校长工作的入门书,它简明通俗地阐述了当一个中学校长必须掌握的基础知识和工作方法,注意汲取了建国三十多年来校长工作方面行之有效的实践经验。

当前,世界范围内正在酝酿着一场新的技术革命,许多国家都在探索教育如何改革。我国的中学教育也正面临着重大的改革。在这新的形势下,中学校长不仅要懂行,而且要努力使教育工作面向现代化,面向世界,面向未来,勇于改革,为开创我国中学教育的新局面,为建设社会主义的物质文明和精神文明作出自己应有的贡献。

本书的组织、编写工作是在上海市教育局顾问吕型伟同志关心指导下,由上海教育学院教育科学研究所的郭功豪、郑建平、韩光煜等同志具体负责的。参加编写的还有朱家泽、徐正贞、张宗炎、施亚东、胡筱梅、王向毅、万莲美、向平、毛焕庆、张维昌、李兴民、王孟班等同志。最后由郭功豪负责全书的修改统稿工作。

在编写过程中,上海市教育局的陆善涛、郭丰敬同志,上

海教育学院的刘刚同志,以及本市许多有经验的校长,对本书提出了不少宝贵的意见。对此我们表示衷心的感谢。

为了提高本书的质量,我们广泛征求了各方面的意见,认真地进行了多次修改。由于我们水平有限,不妥之处恳请广大读者批评指正。

一九八四年四月

目 录

一、中学教育的任务及其对校长的要求.....	(1)
(一)明确中学教育的任务	(1)
(二)端正办学的指导思想	(3)
(三)认清职责,做一名合格的校长	(6)
二、加强对思想政治工作的领导,坚持 又红又专的方向.....	(9)
(一)思想政治教育的任务、基本内容和要求	(10)
(二)贯彻疏导方针,通过多种途径,深入细致地 进行思想政治教育	(15)
(三)依靠教师和各方力量,做好思想政治教育工作	(17)
三、切实领导好教学工作,提高教学质量.....	(19)
(一)正确认识学校工作以教学为主的必要性	(19)
(二)明确教学的任务	(22)
(三)发挥教导处和教研组、备课组的作用	(24)
(四)校长要坚持深入教学第一线	(26)
(五)校长要正确认识和处理好几个关系	(30)
(六)认识现行教学体系的弊端,树立教育 必须改革的思想	(34)
四、加强体育卫生工作.....	(38)
(一)搞好体育卫生工作的意义	(38)
(二)开展体育活动的主要途径	(39)
(三)学校卫生保健工作的主要内容	(41)
(四)校长领导体育卫生工作要注意的几点	(42)

五、积极开展课外活动·····	(46)
(一)开展课外活动的意义·····	(46)
(二)校长怎样领导课外活动·····	(50)
六、组织与领导教育科学研究工作·····	(54)
(一)校长怎样组织和领导教育科研工作·····	(54)
(二)校长应当是教育科研的带头人·····	(57)
七、充分发挥教师的作用,不断提高教师的水平·····	(59)
(一)正确认识教师的地位和作用·····	(59)
(二)充分认识教师工作的特点·····	(60)
(三)发挥教师的作用,提高教师的水平·····	(61)
八、充分发挥教导处的作用·····	(68)
(一)教导处的作用·····	(68)
(二)教导处的机构设置及其任务·····	(68)
(三)校长怎样领导教导处工作·····	(73)
九、建设强有力的后勤部,为教育、教学工作服务·····	(75)
(一)总务处的机构设置及其任务·····	(75)
(二)校长怎样领导总务工作·····	(79)
十、制订学校工作计划,做好工作总结·····	(81)
(一)学校工作计划的基本内容·····	(81)
(二)怎样制订学校工作计划·····	(82)
(三)执行和检查学校工作计划·····	(84)
(四)做好工作总结·····	(85)

附录

例一 预防近视眼守则·····	(87)
例二 学生学籍管理办法·····	(89)
例三 校历表·····	(91)
例四 每周学习、会议、活动安排表·····	(92)
例五 各班班主任、任课教师配备表·····	(93)
例六之一 总课程表·····	(94)

之二	课程表(班级用)	(96)
之三	任课表	(96)
例七之一	作息时间表	(97)
之二	课外活动时间安排表	(98)
例八	教学进度表(共 2 页)	(99)
例九	听课记录表	(101)
例十	试题自我分析	(102)
例十一	考试成绩逐人逐题统计表	(103)
例十二	考试质量分析表	(104)
例十三	班主任工作手册(共 5 页)	(105)
例十四	中学学生学籍卡(共 4 页)	(110)
例十五	学籍卡索引	(114)
例十六	校友登记表	(115)
例十七	中学教师考勤考绩表	(116)

一、中学教育的任务 及其对校长的要求

校长是学校的行政负责人，对外代表学校，对内全面负责。一般来说，校长对一所学校的建设和发展，起着相当大的作用。学校能否办好，同校长是否称职，关系极大。有位教育家说得好：“有什么样的校长，就有什么样的学校。”

那么，怎样才能当好中学校长呢？

（一）明确中学教育的任务

1. 中学教育的任务

中学教育是基础教育，它关系到一代人的素质。所谓基础，有它两方面的涵义：第一，中学教育承担着为高一级学校培养合格的新生和培养优良的劳动后备力量的双重任务；第二，中学教育担负着社会主义精神文明建设的重要任务。

我们国家要在本世纪内实现四个现代化。为了实现这一目标，需要各种各样的人才，而各种人才的培养，都是立足于中学这个基础之上的。培养高级专门人才的高等院校，其学生来源于中学。只有办好了中学，才能为提高高等教育的质量打好基础。同时，四化建设需要大批思想、文化、技术素质较好的初、中级人才和劳动者。没有高级专门人才，不可能独立地解决我国科学技术中的重大问题；仅有高级专门人才，而

没有大批初、中级人才和思想、文化、技术素质较好的劳动者,我国即使在某些尖端科学技术上有所突破,也不可能普遍地提高劳动生产率。

我们知道,普及教育是伴随着现代生产的发展提出来的。一般说来,以蒸汽机为标志的生产发展阶段,要求其社会成员具有小学的文化水平;以电气化为标志的生产发展阶段,要求其社会成员具有初中的文化水平;而以核子、电子和航天技术等为标志的生产发展阶段,则要求其社会成员具有高中甚至高中以上的文化水平。因此,世界大多数国家都把实行普及义务教育作为一项基本国策,并逐步延长义务教育的年限。目前,我国正在把全部经济工作转到以提高效益为中心的轨道上来。要提高经济效益,就必须提高全体劳动者的思想、文化、技术水平。中学教育直接关系到我国劳动后备力量的素质,关系着为我国经济振兴打好基础,从而关系着本世纪末使工农业总产值翻两番的奋斗目标的实现。因此,中学校长不仅要懂得教育的内部规律,还要研究教育与政治、经济、社会发展的关系,把教育工作的重点转移到为现代化经济建设培养人才上来,树立服务于、服从于现代化建设需要的思想,切实实地完成中学教育的任务。

全党工作重点转移到现代化经济建设上来以后,党中央曾多次郑重提出:我们在建设高度的社会主义物质文明的同时,一定要努力建设高度的社会主义精神文明。建设物质文明有赖于教育培养大批人才;建设精神文明更加有赖于教育的普及和提高。因为社会主义精神文明表现为教育、科学、文化知识的发达和人们思想、政治、道德水平的提高,它必须建立在一定的文化教育水平的基础上。大家知道,一个人在青少年时期接受的各种教育,尤其是学校教育,对于世界观和人

生观的形成，对于自己的思想品德修养，起着十分重要的作用。现在在校的中学生，正是十年后的建设人才，能否把他们培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的一代新人，关系到我们国家能否在本世纪末成为具有高度的物质文明和精神文明的社会主义强国。因此，中学校长要从长远目标着眼，不断研究、摸索教育工作的科学规律，提高全体学生的思想道德水平和文化素质。

2. 中学生应当达到的要求

根据上述中学教育的任务，中学生应当达到以下要求：

（1）努力学习马克思列宁主义、毛泽东思想，逐步培养自己具有这样的政治素质，即建立在科学基础上的共产主义信仰，全心全意为人民服务的思想，高尚的道德品质，抵制各种精神污染的能力。

（2）在小学学习的基础上，进一步掌握语文、数学、物理、化学、外语等学科的基础知识和基本技能，具有一定的自学能力，逐步使自己具有这样的科学素质，即除了有广泛的兴趣、扎实的基础以外，特别要具备创造精神、开拓精神和探索精神，以及敢于攻坚、锲而不舍、严谨的治学态度和勇于献身的高度事业心。

（3）身心正常发展，具有健康的体质；养成良好的劳动习惯，掌握一定的生产知识和劳动技能，能挑起艰苦的工作担子。

总之，我们要培养的新一代的中学生，应当努力适应我国社会主义现代化建设的需要。

（二）端正办学的指导思想

校长对学校的领导，首先应该是教育思想的领导。

1. 坚持全面发展的方向

党的德、智、体全面发展的教育方针，是根据客观实际制订的，是历史经验的总结。它体现了党和国家对一代新人的要求。

德、智、体三育，不仅各有其独特的作用，而且也是相互作用和有机地联系着的。德育，要寓于智育、体育之中。在引导学生明确学习、锻炼的目的，自觉、积极地学习、锻炼等方面，德育起着重要的作用。智育，不仅能提高学生的文化素养，而且有助于学生道德、信念、意志、情操的形成和发展。体育，能增强学生的体质，为德育和智育的正常进行创造条件。所以，德、智、体三育既不能相互代替，也不能有所偏废。学校实施德育，要使学生成为积极为祖国四化事业献身的一代新人；实施智育，要使学生成为具有真才实学、掌握现代文化科学知识和技能的建设者；实施体育，使学生具有强健的体魄和充沛的精力，以适应各项建设事业的需要。片面强调智育，忽视德育和体育，或者在低年级抓德、智、体，毕业班只抓智育，片面追求升学率，等等，都是不符合党的教育方针的，应该及时予以纠正。

2. 树立面向全体学生的思想

面向全体学生，目的是要提高一代人的素质。这是我们对四化建设和青少年健康成长负责的一个重要问题。我们培养的学生，将来不管是上大学，还是直接参加四化建设，都要在思想、道德、文化、身体等方面具有很好的素质。因此，必须防止和纠正只抓少数尖子学生的错误倾向。

当然，面向全体学生，并不意味着搞“一刀切”。因为学生中存在着个别差异，这是正常现象，全体学生不可能处在同一个等高线上；同时，社会对人才的需求也是多方面的。面向

全体学生,就是要求教师在教育过程中,帮助每一个学生在合格的前提下,充分发挥自己的特长,成为某一方面的人才。中学教育必须以教育目标去要求每一个学生,并把对学生的统一要求和因材施教结合起来。统一要求,是指学校必须从全面发展的要求出发,实施全面发展的教育,不能搞偏育施教,偏科发展;因材施教,是指针对学生的个别差异,不但允许他们有个人的特殊兴趣、爱好,而且在全面发展的基础上,还要帮助他们在某一特殊的方面成才,使他们在适应社会需要中发挥各自的特长和聪明才智。学校应当力争使全体学生都达到国家教学大纲的要求,符合国家规定的中学毕业生的质量规格,成为又红又专的合格人才。

3. 确立以教学为主的思想

教学工作是学校贯彻全面发展的方针,实现教育目标的中心环节,又是学校里一项最经常、最大量、最基本、内容丰富的的工作。坚持以教学为主,是学校工作的一条基本原则,它已为建国三十多年来正反两方面的经验所证明。校长应该把主要精力放在抓好教学工作上,要立足于加强基础,培养能力,发展智力,提高素质,努力把各年级各学科的教学工作科学地组织起来,保证学科之间、年级之间的衔接和协调,保证教学工作和学校其它工作的统一协调;要建立稳定的教学秩序,切实保证教学工作的正常进行,努力提高教学质量。但是,以教学为主,不能挤掉其它活动,如学生的体育锻炼、劳动、团队活动、课外活动等。

当前,在改革课堂教学的同时,要积极安排,创造条件大力开辟第二课堂,发展和完善课外活动。要充分利用电视、广播、录音、报刊等传播即时信息的各种现代化手段,以适应当今信息爆炸的新形势。第二课堂不仅是课堂教学的补充和延

伸，而且它的主要任务还在于向学生传递多种多样的最新信息，帮助学生发展特长爱好，引导学生探索科学技术新领域，从而有利于培养、造就一批知识丰富、视野开阔、思维敏捷、好学不倦、抱负不凡的优秀学生。第二课堂可以不受大纲、教材、考试和升学的约束，因而能真正成为学生猎取知识、激发兴趣、交流信息、锻炼能力、发展智力的乐园。

4. 树立依靠教师的思想

学校的一切教育和教学工作，都是通过教师去进行的。因此，校长必须坚定地树立依靠教师的思想，正确执行党的知识分子政策。对教师政治上要给以关怀，业务上要加以培养，生活上要予以照顾，充分调动他们的积极性。

(三) 认清职责，做一名合格的校长

1. 中学校长的职责

中学校长的主要职责是：深入学习和认真贯彻党的总路线、总任务，以及党中央有关教育工作的指示（当前尤其要认真学习 and 贯彻邓小平同志关于“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的指示精神）；贯彻执行党的教育方针和各项政策；贯彻执行上级党委和教育行政领导机关的指示和学校党支部的决议；领导教学工作 and 进行思想政治教育工作；领导和组织师生参加生产劳动；组织全体教职员学习政治、文化、科学和业务知识，努力完成教育任务；关心师生的生活；管理学校的人事工作；管理校舍、设施和经费，努力改善教学条件。

副校长协助校长分管上述工作，并向校长负责。

校长的工作是繁重的，责任是重大的。他对内统一领导，对外代表学校，并向上级党委和教育行政领导机关负责。

2. 对校长的要求

为了履行上述各项职责，校长除了年龄、健康方面的条件外，还必须具备以下基本的条件：

(1)热爱教育事业，具有为培养四化建设人才献身的精神。校长具备了这一条件，才能做到热爱学生、关心教职员工，才能敢于改革，勇于进取，任劳任怨，不辞辛苦。上海育才中学的段力佩、江苏常州中学的史绍熙等一大批献身党的教育事业的老校长，为大家树立了榜样。

(2)具有较高的政治、道德素养。校长要认真学习马克思列宁主义、毛泽东思想，树立为共产主义而奋斗的远大理想，坚定无产阶级政治立场，不断提高思想水平和政治理论水平，自觉坚持四项基本原则，保证党的路线、方针政策的贯彻执行。

校长要具有高尚的共产主义道德品质和精神境界，做到谦虚谨慎，不骄不躁；严于律己，宽以待人；品行端正，作风正派；言行规范，仪表、举止大方，态度和蔼；处处以身作则。

校长办事要坚持原则，实事求是；要出以公心，不谋取私利；对错误倾向，要敢于开展批评和自我批评；对待同志要满腔热情，赤诚相待，一视同仁，不亲亲疏疏。

校长要顾全大局，一切以党的事业为重。有些事从局部看来是可行的、有利的，但从全局看来却是不可行、不利的，校长就要从全局出发，做到小局服从大局。

(3)具有一定的文化和专业知识修养。教育是一门科学。校长要不断学习、研究教育、教学工作的规律，不断提高自身的文化水平和业务能力。一位好的校长，首先应该是一位好的教师。除了精通一、二门课程外，还应该具有中学各门课程的一般知识，熟悉各学科的教学大纲和教材。因此，校长不能甘居外行，应该努力学习教育学、心理学、学校管理学、中外

教育史等著作，用正确的教育理论指导自己的实践。同时，校长应广泛涉猎政治、科技、文艺等书籍，开阔视野，逐步实现知识化、专业化。

（4）具有一定的组织才能和领导艺术。中学校长要认真学习马克思主义哲学，学习毛泽东同志关于《实践论》、《矛盾论》等哲学著作，以马克思主义方法论指导教育工作，改进领导方法，提高领导管理水平。这是几十年来我们许多中学校长领导学校的一条成功经验，也是我国社会主义学校领导管理的一个重要特征。学校是一个整体，学校中各方面的工作是紧密联系、相互配合的。学校的各个部门以及每个教工，都应职责分明。要使学校这部机器运转自如，发挥最佳效能，校长要随时调整各个部门以及人们之间的关系，做好统筹协调工作。校长要正确、妥善地处理好与副校长、教导主任、总务主任等助手的关系，让他们有职、有权、有责，充分发挥他们的积极作用，建设一个精干的、又红又专的、结构合理的行政领导班子。校长办事要发扬民主，注意方法，讲究实效；要善于团结学校全体人员，用人之长，容人之短，发挥所长，帮助克短；要赏罚分明，注重鼓励。

邓小平同志在论述教育是四化建设的基础的时候，十分强调要办好中小学。他指出：“我们要在科学技术上赶超世界先进水平，不但要提高高等教育的质量，而且首先要提高中小学教育的质量”。我们一定要用这样的战略眼光，以对国家和民族的未来负责的精神和高度责任感，努力办好中学教育！

二、加强对思想政治工作的领导， 坚持又红又专的方向

邓小平同志关于“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”的题词，是对教育工作的战略性指示。它对改进和加强学校思想政治教育同样具有非常重要的意义。这里所指的面向未来，不仅是指世界范围内新的科学技术迅猛发展的未来，从根本上来讲是指共产主义的未来。中学的思想政治教育要立足于现在，着眼于未来。为了实现共产主义大目标，我们一定要把青少年学生培养成为具有共产主义理想，能够识别、抵制来自国内外各种精神污染的坚强的革命事业接班人。这是学校思想政治教育的根本目的。我们一定要牢记这个道理。

青少年一代的政治思想、道德风貌，将决定我们国家的方向、命运和前途。因此，我们社会主义的学校必须始终坚持把思想政治工作放在第一位，教育学生提高社会主义觉悟，坚持四项基本原则，并能运用所学的知识为社会主义服务，为人民服务。我们应当怀着培养革命事业接班人的责任感和紧迫感，搞好学校思想政治工作。

党的十一届三中全会以来，中学思想政治工作逐年有所加强和改进。学校的教学秩序已得到全面恢复，校风和校貌发生了显著的变化，学生勤奋学习、遵纪守法、讲究文明礼貌的新风尚在逐步形成。特别是近两年来，不少学校的领导和