

中学校长工作经验选编

中央教育科学研究所

学校管理研究室编

教育科学出版社

内 容 提 要

本书是中学校长工作经验的选编，共三十一篇。它提供了在新的形势下，全面贯彻教育方针，提高教育质量，办好学校的一些具体经验，可供高等师范院校师生、教育行政部门和中学教育工作者参考。

中学校长工作经验选编

中央教育科学研究所

学校管理研究室编

教育科学出版社出版·新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印装

*

开本 787×1092 1/32 印张 8.75 字数 190,000

1981年3月初版 1981年3月第1次印刷

印数 1—40,000册

书号7232 9 定价 0.67 元

编 者 的 话

普通中学担负着为国家培养劳动后备力量和为高一级学校培养合格新生的任务，在整个教育事业中占有十分重要的地位。怎样加强中学的管理与领导，办好学校，为四化多出、快出人才奠定良好的基础，是广大教育工作者普遍关心的重大问题。总结建国以来，特别是近几年来我国中学管理与领导的实践经验，研究学校工作中的新情况，新问题，是探索 and 解决这一问题的的重要途径。

本书所选的三十一篇文章，大多是普通中学校长近几年在整顿、恢复、改革中的经验总结，内容相当丰富。文章的作者，从学校工作的不同侧面，研究总结管理学校的指导思想、工作制度和工作方法；研究总结领导教学活动中的新情况、新问题；研究总结团结和提高教师的经验；探求加强学生思想政治教育和发展学生智力、增强学生体力的途径等。他们大多是从从事中学教育工作多年的老校长，在各自的岗位上辛勤劳动，做出了成绩，有较丰富的经验。他们这次应约，为本书撰文，把经验介绍给读者，对加强中学的管理与领导，无疑是一种贡献。他们在文章中阐述的有些具体做法，不一定完全适合每个学校的情况，有些看法也不一定完全成熟，但是，他们的经验对于我们当前办好学校，实现中学教育任务，仍然具有很大的参考价值。

我们编辑本书的主要目的，在于对教育行政部门和中学教育工作者研究学校管理与领导问题能有所帮助，同时，也

目 录

进一步提高教育质量，努力培养社会主义新人

..... 福建省福州第一中学校长 陈君实 (1)

端正办学思想，为四化培育社会主义新人

..... 辽宁省沈阳第二中学校长 周 复 (13)

面向全体学生，扎扎实实地提高教育质量

..... 天津市南开中学校长 杨志行 (30)

艰苦奋斗，办好学校上海市大境中学校长 戴仁德 (38)

我是怎样做校长工作的陕西省神木中学校长 冯志诚 (46)

领导学校工作的一些体会.....广西壮族自治区南宁第三中学校长 冯宗异 (55)

我当中学校长的几点体会.....湖南省武冈第二中学校长 宁同魁 (62)

我们抓总结经验的几点体会...北京师范大学附属中学副校长 郑 炎 (68)

加强学校管理工作的一些体会.....上海市上海中学校长 叶克平 (75)

我们是怎样变为内行的.....北京市第五中学原校长 吕清寰 (85)

探索教育规律，提高教学质量.....上海市育才中学校长 段力佩 (94)

我们在培养学生能力方面的初步尝试

..... 北京市第八中学校长 温寒江 (103)

我们在培养学生能力方面的几点体会

.....江西省樟树中学副校长 吴持真 (114)

抓好教学，提高质量.....广东省东山中学校长 李泉隆 (124)

进一步提高教育质量，努力 培养社会主义新人

福建省福州第一中学校长 陈君实

党的十一届三中全会作出的把党的工作着重点转移到社会主义经济建设上来的伟大战略决策和五中全会关于“确定适合国民经济发展需要的教育计划和教育体制”的重要决定，使我们广大教育工作者受到极大的鼓舞。我们决心在党的领导下为实现四个现代化的宏伟目标，为培养一代又一代的社会主义新人，贡献我们的力量。

(一)

中学教育是基础教育。它的任务应当使学生通过中学阶段的学习，在德、智、体、美诸方面都得到生动活泼的、主动健康的发展，为他们中学毕业后进入高一级学校继续学习或创造性地从事工农业生产劳动奠定坚实的基础。

首先，要培养学生具有无产阶级政治觉悟和高尚的共产主义道德品质。十年浩劫，使不少青少年幼小的心灵受到毒害。我们应当通过政治课、班级工作、团队生活、各科教学和其他各种渠道，对学生进行思想政治教育，使他们有一个坚定正确的政治方向。他们应当热爱伟大的社会主义祖国，热爱我们的党，自觉地去为实现人民的利益，捍卫社会主义

祖国的荣誉，为社会主义祖国的前途而英勇献身。他们应当意识到时代赋予的历史使命，具有崇高的理想，发奋图强，艰苦创业，决心为改变我国的落后面貌英勇奋斗，并且在困难面前表现出坚韧不拔和百折不回的精神。他们应当有高尚的情操，具有文明礼貌的行为习惯，遵守法纪和共同的道德规范。

其次，应使学生掌握现代文化科学的基础知识，发展他们的智能，培养他们独立分析问题和解决问题的能力。

当代科学技术发展很快，在自然科学的重要学科领域里，正在酝酿着重大的突破。各种应用科学技术知识迅速地积累，新的概念、新的观点、新的定理不断涌现，自然科学应用技术与社会科学的日益结合和相互渗透，正在形成种种系统工程。凡此种种，都将推动生产力的极大发展。国际上许多著名的科学家都在纷纷预测下一世纪将会是怎样的一个时代，他们的预测尽管各式各样，但有一点是共同的，就是他们公认下一世纪将是一个教育的时代。这就向我们提出了一个问题：在自然科学的教学方面，如何用最新的知识武装学生的头脑，使他们将来能适应时代发展的需要。实际上，我们不但在自然科学方面落后，就是在社会科学的研究和管理技术的探讨与实践方面，也是落后的，甚至差距可能更大。因此我们应该急起直追。显然，传统的教育思想和教材教法，将是难以完成成为培养四化所需要的人才奠定基础这个光荣使命的。

那么，当前中学教学中有哪些问题应引起我们足够重视的呢？根据文化大革命前十七年和粉碎“四人帮”后四年多我校的办学经验，我们有以下的认识：

一、中学是奠基阶段，要十分重视本国语文、数学和外

国语言这三门基础工具科的教学。要把中国语文放在十分重要的地位。对现行的通用语文教材，在未进行大改之前，可以而且应该从实际出发进行必要的调整 and 补充，让学生在课内外读到更多的各种类型的典范性的文章，受到更多的书面和口头表达能力的锻炼。特别在初中，要适应少年心理特征，积极激发和培养他们的学习兴趣，多背诵一些浅显的古代著名诗词或短篇散文，也可让他们背诵现代文中某些精采的篇章或段落。要改进作文教学，指导学生注意观察和思考周围的人物和发生的事件，并能确切地表达出来。总之，本国语文一定要在初中阶段打下扎实的基础，初中各科教师对培养学生使用本国语文能力方面都要负一定的责任，即通过各自的课堂教学，注意培养学生的阅读能力和表达能力。数学的教材必须现代化。要探索学生掌握知识、发展能力的潜力，把集合、对应、变量、极限等概念提前授给学生；要增加诸如概率等一些篇章，承担高等学校下放的一些数学教材。在教学方法上，不但要引导学生迅速掌握基础知识，同时还要在完成从具体到抽象的转化中发展学生的能力，而且要引导学生从一般原理、法则出发，经过细密分析、演绎、论证，完成从特殊到一般的转化，让学生在发展能力过程中掌握更多的知识。外国语言的教学，是当前中学教学中最突出的薄弱环节，也是我们欠高等学校最大的一笔债。要解决这个问题，最根本的办法是迅速提高外语教师的水平，编出一套适应现代化需要的教材。当前要改进教学方法，采取以课堂为主、课外配合，开展兴趣活动，充分发挥语言教学工具的作用，创造较好的学习外语的环境。初中阶段的教学要坚持听说领先、听说读写“四会”的原则；进入高中阶段，使绝大多数学生在阅读、习作和翻译方法打下扎实基础，力求

使学生进入高一级学校时不必再修第一外语。总而言之，中学阶段，特别是初中阶段，应加强中国语文、数学和外国语言这三门基础工具科的教学，努力提高这三门工具科的教学质量，这样就可以为学生以后的发展提供重要的条件。

二、中学是奠基阶段，要重视发展学生的智能。我们是生活在一个“知识爆炸”的时代，虽不能设想把过多的知识压给学生，但可以而且必须用新的科学概念统帅自然科学的基础知识，探索新的教学方法；努力培养和发展学生观察、分析、综合、判断、论证和实际操作的能力，教给他们科学的学习方法；让他们在教师的启发、引导下面探索研究科学知识，使自己成为学习书本知识的主人，而不是成为习题的奴隶。只有这样，才能发展学生的智能，培养他们的创造精神和独立工作的能力。不错，学生所学的是前人探索过的知识，这些原理原则，不但为科学的论证所证明，而且也为实践所验证，因此他们学习这些知识是完全必要的。现在应着重研究的是如何使学生在这些知识的过程中进一步发展他们的智能，让他们牢固地把握这些知识的规律，从而培养他们创造性地驾驭这些知识和运用这些知识的能力。不但自然科学的教学应该如此，就是社会科学的教学也不能例外。例如历史科的教学，不但要讲阶级斗争史，而且要十分重视传授推动生产力向前发展、推动历史前进的科学技术文化教育的发展史，让学生对社会发展历史有一个比较全面、比较深刻的认识。要用正确的观点分析历史材料。在我国漫长的封建社会中，农民起义运动此起彼伏，波澜壮阔，他们的“均贫富”的主张，在当时来说是可以理解的，但这种主张从来都是做不到的。如果现在讲历史过分赞扬它，就不合适了。作为学校领导，对旧的教学观点与新形势不相适应的状

况，应该有深刻的认识，应该要求教师想办法在历史教学中让学生对社会的发展有较全面的了解。地理科教学，不但要让学生了解山川河流、自然资源的现状，而且要注重让学生了解人和自然环境的关系。早在一百年前，恩格斯在《自然辩证法》的论著中就告诫我们：滥肆砍伐森林对自然的破坏，必将受到自然的报复。所以，一定要使学生从小树立生态平衡、保护环境的概念，善于处理人和环境的关系。

三、中学是奠基阶段，要加强理科的实验教学，对学生进行一些综合技术教育，努力提高学生的实验能力和其他实际操作的能力。物理、化学、生物等学科，要大力加强实验教学。加强实验教学，能使学生对自然科学的概念和本质把握得更加牢靠，形成清晰的图象，培养他们的洞察力和抓住事物本质的能力，更重要的，还可以培养学生从事科学实验所应具备的严肃的态度，严谨的作风和严格的量的观念，从而为他们将来进行科学技术工作打下扎实的基本功。尽管目前高等学校的招生考试还不可能对考生的实验能力进行实际考查，但中学理科实验教学工作丝毫也不能忽视或削弱。培养学生的实际操作能力，让学生受到一些综合技术教育，是中学教育的重大课题。我们应该让初中学生自己动手，从简单的仿制开始，逐步提高，学会一些简单的设计、计算、制图等技能和木工、金工以及常见的电子技术产品安装等基本操作，从而使他们的手、脑都得到发展。随着中等教育结构改革的进展，高中要开设一些职业课程，综合技术教育还能为职业课打下良好的基础，有利于学生毕业后的就业。

再次，要加强体育和美育，使学生具有健壮的体质和高尚的情操。体育科的教学应重在发展学生的体质，学生体育成绩是否及格，应作为他们能否升级的重要条件。往往容易

被忽视的图画、音乐的教学也应加强，以培养学生高尚的情操和辨美丑、识香臭的审美和欣赏能力。音乐，特别是歌咏，是比较易于在群众中传播的艺术形式。它是动员、鼓舞、激励人民从事革命和建设的重要武器，要让学生掌握这个武器。当前在新的长征中，音乐教育要在培养学生的革命理想，高尚的情操和抵御颓废的靡靡之音方面发挥作用，使青少年的身心更加健康成长，学习生活更加丰富。音乐教师要选择适合青少年特点的、优美的、富有时代气息的歌曲教给学生。

(二)

根据以上认识，我们从今年秋季开始实行“三·三学制”（初、高中各三年），对各门课程的具体要求如下：

本国语文，以通用统编教材为基础，适当增加课内外阅读和背诵的数量（初一采用本校自编试用教材），通过单项和综合的训练，大力提高学生听说读写的能力，使他们在初中毕业时能写出主题明确、结构比较合理、基本上没有语法错误的记叙文、说明文和简单的议论文。高中阶段酌量增加文言文的篇数，使学生高中毕业时能阅读浅易的文言文，能写比较复杂的议论文。

外国语言，应使学生在初中养成良好的学习习惯，基本上掌握语法初步和两千以上的常用单词和词组，能阅读简易读物。高中阶段能掌握四千以上的单词和词组，能写出简易作文而无基本语法错误，能阅读一般读物。

数学，要加强立体几何教学，培养学生的空间想象能力，进行二进位教学，学完微积分教程。要增加适量的现代应用数学。

物理、化学，要尽可能用近代的理论体系（如物理学上的相对论观点、统计观点、量子论观点）统帅教学内容，必须大力加强实验教学。

历史，要增加文化、科学技术史的教学内容。初中开设本国史，高中开设外国史。

地理，要增加有关环境保护、生态平衡的教学内容。初中开设自然地理和本国地理，高中开设外国地理。

生物，要加强基本理论（如光合作用、遗传变异等）的教学，加强对学生进行实验操作能力的训练。

增加音乐课时，初中各年级都开设音乐课，培养学生识谱（简）的能力和较高的欣赏能力。

图画在初一、二年级开课，要加强素描训练，培养学生观察、透视、影象和审美的能力。

体育实行男女分班上课，与卫生室配合，做好学生的保健工作，学生体育成绩不及格，非特殊原因（如残废）不能升级。

从高中一年级开始，开设理科班和文科班。新生按理科班和文科班人数分别招生。

此外，开设一些职业技术课程，如电子基础技术，电工技术、微生物发酵技术、会计学等。

在上述学科中，政治、本国语文、外国语言、数学、物理、化学系考试科目，除政治课外可布置适量的课外作业。其他均为考查科目，可根据课堂提问、习作、课堂实验评定及格或不及格，均不布置课外作业。

（三）

要实现上述的教育思想和任务，关键在于要有一个坚强

的领导班子和一支优秀的教师队伍，再加上一整套完善的管理制度。

要充实和加强学校的领导班子。领导班子成员，必须坚决拥护和贯彻执行党的十一届三中全会、五中全会所制定的政治思想路线；根绝派性，团结群众，解放思想，一干到底；决不左顾右盼，因循守旧，而是横下一条心，全力搞“四化”。领导班子成员必须善于学习，了解世界各地的教育动态和科学的管理方法，作为我们赶超的目标，在业务上努力做到“一专多能”，在教学各个领域内都有发言权。为此，必须不断地把政治思想路线坚定、对“四化”充满激情、有一定业务能力的中青年同志提拔到领导岗位上来，充实和加强领导班子，使领导班子处于朝气蓬勃的状态。就我校情况来说，由于我们领导班子成员多数是经过教学实践、实际工作考验出来的，因而都能在学校各项工作中起模范带头作用，并且在继续的教学实践中不断成长。他们之中有许多人分别担任了教研组长、教务主任、付校长等职务，有些同志并被选为支部委员。不论担任行政职务或选入支委会的，都长期坚持上课，从不放弃教学实践；加上支部主要负责同志也都兼课，所以已形成一个专心致志于党的教育事业的领导班子。这个领导班子的核心是从教育骨干中选拔出来的，在教学、行政工作上不空发议论，而是扎扎实实地带头学习，带头实践，并且善于领导，善于指挥。领导班子在生活方面和教师同甘共苦，不搞特殊化，注意发扬教学民主，虚心倾听教师意见，认真总结推广成功的教学经验，拜能者为师。因此，我校领导班子基本上能够认识、掌握教育教学规律，按客观规律办事，不断提高教学质量，成为熟悉业务懂行的领导。

培养、造就一支又红又专的教师队伍，是办好学校的关键。要办好一所学校，必须依靠一支热心党的教育事业，具有一定的教育学、心理学修养，能熟练掌握本学科内容和教学方法的教师队伍，尤其要有一批能带头实践、具有威望的骨干教师。早在五十年代初期，我们就致力于师资队伍的建设，终于培养锻炼出一支老、中、青相结合的、有政治觉悟、能胜任本科教学的教师队伍。他们中的绝大多数，革命事业心很强，兢兢业业，埋头苦干，工作认真细致，业务精益求精，关心爱护学生，严格要求学生。这一支优秀的教师队伍，文化革命前，为提高教育质量做出重大贡献。在文化大革命中，遭受摧残。如一级数学教师、教务处付主任林碧英老师，文革中被诬为“反动学术权威”遭受迫害而愤然退休。粉碎了“四人帮”，她焕发革命青春，重新登上讲台，表示“有一分热发一分光”，愿继续为“四化”作贡献。正是有赖于党培育的这支“历尽艰难曾不悔，只是许身孺子”的教师队伍，我校才能在经历十年浩劫之后，在短短的三年中得到初步恢复，重新迈开前进的步伐。

我们所说的学校领导干部要懂行，首先是要懂得重视知识，懂得知识来之不易。这样才能真正理解党的知识分子政策，才能珍惜人才，尊重教师的辛勤劳动，才会全心全意为这种脑力劳动者创造较好的工作和生活条件。文革前，我们想方设法利用旧料搭盖简易木屋，为每一位需要的教师争取到一间小小的卧室兼书房，让他们有安静的备课与生活环境。对文科、理科、体育、音美、等课程我们都予以重视，主要领导负责分管。所有的设备、教具、器材都满足需要，使各科教师能心情舒畅发挥各自的专长。我们经常检查各科教学工作，对教师的优点和经验予以充分肯定。一些外语教师，每天清

晨到校指导学生早读，学校就设法腾出房间，请他们搬进校内住宿。一位老教师生病，我们想尽办法让他去上海手术治疗。教师中谁的生活有困难，不用自己开口，我们主动地把补助金送上。教师们深切地感受到党的温暖，感到当个人民教师无上光荣，自动自觉地把全部精力投入教学教研的创造性劳动中去。

学校教学质量的高低，从根本上说，取决于教师的业务水平。我校领导把教师的业务进修当作一项经常性的战略任务来抓。从五十年代初期起，我们先后多次组织全校教师学习教育学理论，数学组教师学习教材与教法，语文组教师学习古典文学和汉语知识。我们采用多种学习形式，有的组内开课能者为师，有的向社会有识之士延师求贤。坚持数年，收效甚著。此外，我们还采取多种方式来培养教师队伍。如我们对新教师进行了严格的训练培养。为了帮助新教师早日成长，我们采取一开始就抓，一抓到底的办法。首先抓他们上好第一堂课，让他们有个良好的开端，给学生有一个较好的印象，给他们树立教学工作一丝不苟、不可马虎的观念。其次指定教研组长或有经验的教师，帮助他们熟悉教材，弄明确教学目的要求，选定教学方法，编写教学方案，然后再进行试讲试教，由老教师评议帮助。还指定老教师有计划地培养新教师，建立师徒关系，三年满师。让新老教师固定搭配在同一年级同一进度，通过经常性的备课、听课、观摩，作业批改，试题分析，考卷讲评等等教学活动，也通过共同学习政治理论和教学理论活动，把老教师的好经验，特别是好传统，面对面、手把手地传授给新教师。老教师有许多难能可贵的精神，他们爱校如家，专心致志，他们热爱学生，认真负责，锲而不舍，深入实际，他们积累了丰富的教学经

验与资料，但仍虚怀若谷，继续进取，连新教师工作上的一得之见也加以记录研究。这种精神通过传帮带，也传给青年教师。

现在我们注意组织教师们认真学习教育学、心理学和教学法，深入钻研教学大纲和教材，按照青少年学生的年龄、心理特点进行教学，努力提高教学质量。特别是要讲求效率，着力提高课堂教学质量。注意加强教研组的建设，在每个教研组内，培养一批有威信的骨干教师。鼓励教师进行教学实验，注意认真记录，收集和积累必要的资料，确定若干有代表性的学生作跟踪实验，内容包括不同类型的学生对课堂教学的各种不同的反映、习作、测验、习题、实验报告等各方面的素材，进行定期定量的分析，以便总结出有一定数据为基础的教育教学经验。

要加强学校管理，树立良好校风。优良的革命传统和战斗作风，是我们党和军队战胜敌人的重要武器，也是搞好社会主义教育的重要条件。我们从多年办学实践中，深深体会到，优良的校风对办好学校具有极为重要的作用。校风是一种潜移默化的力量。一个有优良校风和传统的学校，就象一座革命熔炉，学生一进来，就备受熏陶成为好青年。我们始终把培养良好的校风，引导学生走又红又专的道路，作为德育的一项重要内容。我们注意从初一、高一抓起，重视新生的入学训练。每学年新生一进校，就请校领导、老教师、校友和在校的优秀学生给新生讲学习目的性，要求他们树立崇高的理想，讲学校的优良传统，讲《中学生守则》，提出具体要求。带领新生参观实验室，作业展览，激发他们的上进心，做无愧于这所学校传统和荣誉的好学生，准备当好革命接班人。然后引导学生谈自己的观感、愿望、计划，开展

“学雷锋、创三好”活动，奠定抓好校风的思想基础。新生入学注册第一天，我们就抓紧不放。规定在二、三小时中注册、交费、领取书本簿籍完毕。严格规定，学生必须亲自到校注册，没有请假或无故不来注册者，除名。无故旷课累计达十八节课的，以自动退学论处。在日常教学中，我们严格规定学生作业的书写格式，要求卷面清洁整齐，字体端正。对实验课，也有严格要求，没有达到的要重做。

良好的学风是良好的校风的核心。长期以来围绕着教学这个中心，我校培养了“严、勤、钻、恒”的学风。我们对学习质量严格要求，任何情况下绝不降低标准；对学习方法、学习习惯严格训练，绝不敷衍迁就。学生离开学校以后，不论在何种岗位上，都会从这种严谨的学风中获得好处。良好学风的培养不能单靠讲道理，更重要的是老师的身教。作风是带出来的，老师要对学生提出严格要求首先必须严格要求自己。我们有许多老教师尽管有长期的教龄，但对教学工作仍然精益求精，常教常新。给青年教师和学生树立了很好的榜样。如我校付校长特级教师林桐绰同志长期坚持每节课教学效果的记录和分析，不论同一教材教过多少遍，每次都重新备课。他的教本和教案，眉批旁注，密密麻麻，剪剪贴贴，越来越厚。他常说自己是“教，然后知不足”。在这样一批老师的带动下，我校先后涌现出许多“严、勤、钻、恒”的良好学风的典型人物和事例，广泛传为佳话。

要建立和健全学校的管理制度。当前要特别强调培养学生严肃认真、一丝不苟的学风和文明礼貌讲卫生的习惯。学校的行政事务工作必须为教学服务，行政事务人员和教师一样，也要在言行方面成为学生的表率。此外，还要办好校办工厂，充实图书、仪器教学设备，健全这方面的规章制度。

中学教育面向的是十二——十八岁的青少年。现在在校的中学生，当时代的巨轮进入二十一世纪时，他们是三十二——三十八岁。今后若干年进入中学阶段学习的青少年，年龄还更小。很明显，他们不但将为在本世纪末实现四个现代化贡献力量，而且还有更长的时间在四个现代化基本实现之后从事各种各样的创造性的脑力劳动和体力劳动。因此，中学教育要为这些学生进入下一世纪后所从事的工作和劳动奠定良好的基础。从这个意义上看，我们可以毫不夸张地说：我们正在创造祖国的未来。这样，我们就会充满光荣感和自豪感，为完成历史赋予我们的使命——培养一批又一批的社会主义新人而英勇奋斗！

端正办学思想， 为四化培育社会主义新人

辽宁省沈阳第二中学校长 周 复

我校是省市重点学校。几年来，我们遵循党的三中全会精神，在上级党委和教育行政部门的领导下，坚持贯彻全面发展的方针，总结经验教训，端正办学思想，纠正单纯追求升学率的倾向，立足于为四化培养合格人材，着眼于扎扎实实打好基础，按照教育规律办学，积极采取措施，努力提高教育质量，学校面貌发生了显著变化。