

中学校长 的 领导艺术

上海教育出版社

中小学教育工作丛书

中学校长的领导艺术

上海教育出版社

中小学教育工作丛书
中学校长的领导艺术

本社编

上海教育出版社出版

(上海永福路123号)

上海发行所发行 上海崇明印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 3.75 字数 84 000

1980年4月第1版 1980年4月第1次印刷

印数 1—20,000 本

统一书号: 7150·2278 定价: 0.28元

编 者 的 话

教学工作是学校工作的根本任务，就象工厂的任务是生产一样，这本来是无可置疑的。但是，多年来由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，这个最基本的观点却一直得不到承认，甚至被故意歪曲。粉碎“四人帮”以后，特别是通过学习和贯彻党的十一届三中全会精神，学校工作的着重点正在切实地转移到教学工作方面来，以教学为中心的基本观点，又得到了充分的肯定。

校长是学校教学工作的领导者。怎样按照教育规律，卓有成效地领导好教学工作，是一门艺术；校长工作的好与差，将关系到全校的教学质量。根据广大中学领导的需要，本书组织了教育界比较有影响的七所中学的领导，运用实践是检验真理的唯一标准的思想武器，从不同角度，总结和介绍了领导教学工作的经验，以供读者参考。

一九七九年十一月

目 录

俯首甘为孺子牛

——访江苏省常州中学校长史绍熙…………… 徐金海(1)

老树喜开报春花

——段力佩是怎样领导育才中学改进教学方法的… 王世勋(23)

调动教师的积极性 发挥教师的主导作用

…………… 吉林师大附中(42)

政治是统帅 教书又教人

——上海师大一附中领导做好思想政治教育工作的经验

…………… 陈步君 庄玉兴(52)

提高教育质量的“秘密”在哪里?

——访复旦大学附中…………… 吴德宝 徐金海(66)

探索领导学校工作的规律

——访北京市一一〇中学校长王兆榛同志…………… 王通讯(81)

为党办学校 精心育良才

——记河北省束鹿县辛集中学领导班子…………… 尚建军(91)

俯首甘为孺子牛

——访江苏省常州中学校长史绍熙

徐 金 海

一九七八年的十月，是粉碎“四人帮”以后新长征中迎来的又一个胜利的十月。在这喜庆的日子里，江苏省常州中学的师生，更是喜上加喜，双喜临门。他们雀跃欢呼，奔走相告：“我们常中又恢复了省的重点中学啦！”“我们的史校长又要回来啦！”师生们充满着无限的喜悦。

一个星期六的下午，秋高气爽，晴空万里。在常州中学的校园里，彩旗招展，锣鼓震天，师生们在欢迎久别重逢的亲人，欢迎教育战线的老英雄——史绍熙校长的到来。

这位年逾花甲的老校长，重又回到了自己三十多年来的立身创业之地，激情满怀，感慨万千。他眼眶里闪烁着泪花，紧紧地握着教师们的手，语重心长地说：“同志们的欢迎，这是对我的鼓励和鞭策。让我们紧密地团结在华主席为首的党中央周围，共同办好常州中学，为祖国的‘四化’建设早出人才，多出人才。”老校长的话，语言简洁，意味深长，他把全校教师的思绪，带进了美好而自豪的回忆，激起了培养无产阶级革命事业接班人的满腔热情。

江苏省常州中学，创办于一九〇七年。在漫长的岁月里，

她经历了清朝、北洋军阀和国民党政府三个时期。那时的常州中学，满目疮痍，一片破败景象。一九四九年四月二十三日，常州市解放了，常州中学也获得了新生。从此，在党的关怀下，她宛如一颗闪光的明珠，在新中国的教育阵地上，放射出奇光异彩，为祖国的社会主义革命和建设，输送了一批批栋梁之材。在祖国的很多部门，都有常中的毕业生在辛勤地工作。他们中有党政机关的干部，有陆海空军的指战员，有专家学者，有科研人员，有记者、翻译，有工程师、医生，有运动员、演员，还有大中学校的教师。就以这所学校一九五八年高三(3)班五十位毕业生为例：有四十九位以优异成绩，升入高等学校继续深造，其中考取清华、北大、中国科大、北航、哈工大等全国重点大学的近半数。据不完全统计，他们在大学毕业后，分配在力学研究所、数学研究所、应用化学研究所、农机研究所、原子能研究所以及国防科研等部门工作的就有十五人，在其他部门工作的，有的成为工程师，有的还担任了援外专家，还有的成为优秀的中学教师。从一九五三年到一九六五年，国家从常中直接选送出国留学的学生，总数达二百多人，他们都是德智体全面发展的优秀学生。留学回国后，都被分配在重要的工作岗位上，发挥着骨干作用。还有许多毕业生，他们志愿放弃升高等院校的机会，积极响应党的号召，奔赴边疆，奔赴农村，把自己的青春，献给了农村和边疆的建设。

常中这个培育人才的摇篮，成了青年学生向往的地方，受到党和人民的重视和鼓励。一九六〇年，常中作为教育战线的一面红旗，出席了全国文教群英大会。尤其令人难忘的是，史绍熙校长受到了敬爱的周总理的亲切接见。总理紧紧地握着史校长的手，十分关怀地询问常中的情况，这对常中的

全体师生来说，是多么幸福呵！十多年来，史校长和全体教师，每当回忆起周总理接见时的情景，仿佛感到总理的教诲就在耳边回响。它是一股多么巨大的前进的动力啊！今天，在华主席的领导下，老校长同教师们欢聚在一起，畅所欲言，又将大显身手，怎能不感到由衷的高兴呢？大家决心恢复常中的优良传统，不断提高教育质量，把常中更好地办成培育人才的摇篮，成为名副其实的省的重点中学。

俗话说：火车跑得快，全靠车头带。一个学校的面貌，往往与校长的精神面貌，工作作风密切相关。因此，访问常州中学时，我们决定从校长开始。

当我们跨进校长办公室的时候，里面空无一人。过了一会，支部书记老朱同志走了进来，我们一边出示介绍信，一边说明来意，老朱热情地握着我们的手，同时又抱歉地对我们说：“对不起，史校长在教室里听课，请你们稍坐一会，我派人去请他回来。”在等候史校长的间隙，我们顺便在他的办公桌上看看翻翻，其中有一张学校领导听课计划表，上面规定：校长、教导主任每周至少听六节课，听课时认真记录，听课后与教师研究商量，改进教学方法，提高教学质量。我们还想翻下去的时候，校长办公室的姜老师走了进来。她对我们说：“让你们久等了。史校长这个人，平时是不在办公室里办公的，他整天泡在教室里，听教师上课，看学生活动，找教师谈心。刚才我找到他时，他正在高二听化学课。请稍等一回，他说马上就来。”

不一会，史校长进来了，只见他虽已满头白发，但满面红

光，精神矍铄，一眼就能看出，他是个精力非常充沛的人。他很健谈，一坐下来就说：“我是坐不住的人，尤其是一个人坐在办公室，更是感到发闷。我只要一到教师和学生中间，就感到轻松愉快，心里踏实。”

听了史校长的谈话，我们冒昧地问道：“你是一校之长，年纪又这么大，工作又这么忙，还要到师生中去听课、谈心，能忙得过来吗？”

“是啊，工作确是非常忙碌的。但是，我总感到作为一个校长，首先要有强烈的事业心，要热爱教学，热爱教师，热爱青少年学生。没有这一点，别说校长当不好，就是做一个教师，也是很称职的。”接着，史校长侃侃而谈，向我们介绍他做校长近三十年的体会。

史绍熙，原是常州中学的物理教师，也做过班主任。在他升任校长以后，仍然兼教物理课，有时还担任数学和化学课的教学任务。因此，他对教师的甘苦和工作情况了若指掌，对教学业务精通娴熟，加上他身先士卒，身体力行，校长的榜样，在教师中产生着无穷的力量。在常州中学，从青年教师到老年教师，只要提起史校长，他们都会异口同声地说：“史校长是我们学习的榜样，我们要象史校长那样热爱自己的教学工作，热爱青少年学生，关心、培育青少年一代的成长。”

田老师，是一九六四年进常州中学的。开始的时候，她总感到不大自在，想想在高校一起毕业的同学，有的到科研机关工作，有的留校当大学教师，自己的业务水平也不差，可当个中学教师，贡献总不如他们大。就在这种思想开始萌芽的时候，史校长似乎看到了田老师的心事一样，找她谈心来了。史校长并没有对她讲做一名中学教师怎样光荣、如何重要等一

般的道理，而是向她诉说了自己在解放前后的一段往事：

解放以前，史绍熙初中毕业后就考取了苏州工业学校，读了三年土木工程专业。后来，又考取了上海交通大学土木工程系。四年的刻苦学习，他以优异的成绩拿到了毕业文凭。但在旧社会，天昏地黑一团糟，象他这样的大学毕业生，竟然找不到工作。为了生活，他只得在一个乡村中学当教师，即便如此，他还是几经颠沛流离，一连调了几所中学。一九四五年，他来到常州中学任教，一直到新中国成立，他才受到党和人民的重视和关怀。一九五〇年，史绍熙同志被正式任命为常州中学校长。当时，他才三十多岁。正当他担任校长不久，党和政府号召技术人员归队，对学有专长的知识分子进行调职任用；史绍熙也接到了科研单位的聘书。这在史绍熙的脑子里，曾经有过思想的波澜。他想到自己读了七年的土木工程，对自己所学的专业是深有感情的，而在普通中学里工作，不免为荒废了专业而感到惋惜。他再看看交大一起毕业的同学，有的当了工程师、副厂长，有的成为专家，有的是大学教授，唯独自己在中学工作，贡献不如他们大。但再一想，自己在中学工作，不是同样深受党和人民的信任吗？特别是每当他把一批批毕业生送往祖国各地，接到毕业生一封封热情洋溢的来信，看到一个个毕业生的飞快成长，他感到无限的欣慰，真正享受到做一个人民教师的幸福。天底下哪有比这更美好的职业呢！

听了史校长的一席肺腑之言，田老师激动极了。她打开日记本，记下了进常州中学后的第一则日记：“……我要象史校长那样，把自己的全部精力贡献给党的教育事业。”思想是行动的先导，在以后的工作中，她主动挑重担，把全部精力都

用之于教育事业。由于过度的劳累，她严重贫血，病倒了，然而她把自己置之度外，抱病工作，仍是没日没夜地战斗在教育岗位上。“好好干，忠诚于教育，党和人民期待着我们为教育事业作出更多更大的贡献啊！”史校长的话，成了她战胜疾病，克服困难的精神力量。即使在“四害”横行的日子里，她仍然忠实于本职工作，认真备课，认真上课，批改作业，一丝不苟。她管学生的学习，也管学生的思想和生活，成为同学们爱戴的好老师。

史校长经常说：“要教好学生，首先要热爱学生；一个好的教师，一定热爱自己的教育对象。作为一个校长，同样也应该这样。”由于他爱生如子，悉心关怀学生的成长，尽管时间相隔十年，甚至几十年，同学们对史校长的培养教育，仍是念念不忘。有一次，史校长的家里突然来了一位客人。史校长一时想不起来者的姓名，但客人对史校长却一见如故，握着史校长的手，亲热地说：“史校长，您可记得，二十多年前，我还是一个哭哭啼啼的孩子，经过您耐心细致的教育，使我坚强起来，奋发学习，现在成了一名科学战线上的战士。”听着客人的介绍，史校长追忆起当时的情景：

那是一个星期六的晚上，史校长吃过晚饭，照例要到教师宿舍和学生宿舍里去巡视一番。突然，从学生宿舍里传来一阵隐隐约约的哭泣声。这是谁呢？为什么要哭呢？他赶紧走进宿舍，见一个瘦小的同学躺在床上，四周空无一人。经过史校长的再三探问，这个学生道出了真情：他家住在农村，家庭经济很困难，每到星期六，眼看着其他同学高高兴兴地回家探亲，于是勾起了他思亲之情。他想回家，可没有路费，不由得暗暗抽泣。史校长见此情景，就把这个学生叫到自己住的宿

舍里，不论从生活上、学习上以及思想上，处处照顾他、帮助他，一月月，一年年，这个学生在史校长的关怀下，身体长高了，学习上升了，思想进步了，终于考取了重点大学。

其实，史校长爱护学生，悉心关怀学生的成长，又何止一个两个！学生有事，都喜欢找史校长汇报，请求史校长解决；而史校长呢，也从不推却学生提出的要求。所以，学生中发生的事情，有时班主任还不知道，可史校长却已经知道得一清二楚。史校长常说：“你爱学生，学生会加倍地亲近你，这对教育工作是非常有利的。”

钱老师是在文化大革命以前到常中工作的，担任高一（七）班的班主任。当时他年轻力壮，血气方刚，有一股将工作搞好的冲劲；但他缺乏经验，工作方法简单，虽有好的愿望，却得不到应有的成效。他班上有个女同学，学习很好，可自尊心也特别强。有一次，她受到任课老师的批评，一气之下，就不辞而别，跑回镇江家里去了。这种情况，在当时的常中是非常少见的，气得班主任钱老师火冒三丈。于是，钱老师气冲冲地跑到校长室，向史校长汇报。史校长笑笑说：“遇事要冷静。你代表学校写一封信给她，请她回来就是了。”钱老师写完，请史校长过目。史校长看后对他摇摇头说：“不能这样写。你把问题看得太严重了。我们是教师，教师的责任就是教导、爱护学生。因此，写信的语气要温和，措词严了反会加重她的思想包袱，这样就不利于她认识错误。我们对犯错误的学生，仍要从爱护出发，要使她感到集体的温暖，老师的爱护；同时，又要在温暖与爱护之中，体现对学生的严格要求，这样才有利于学生的成长。”钱老师将信收回，作了修改，可史校长看后仍不满意，便亲自作了修改和补充。学生的家长接到信后，十分感谢。

学校的关怀，教育孩子立即返校学习。当史校长知道这个学生回校后，他又关照钱老师找她好好谈谈，既要指出她的错误，又要从各方面关心她，鼓励她，不能对她施加压力。钱老师在史校长的帮助下，学到了做学生思想工作的本领。

事有凑巧，当史绍熙同志重新担任常中校长以后，钱老师班上有个学生小钱，在小学读书时是个尖子，曾在常州市小学竞赛中名列前茅，因而从小学四年级跳级免试进入了常州中学。可是，进中学不久，他一反常态，上课不专心，作业不肯做，学习成绩一落千丈，成了班上最差的学生。为此，他的家长经常打他骂他。钱老师呢，也感到缺少办法，对他失去了信心。这件事被史校长知道了，就找钱老师多次谈心，分析学生小钱的思想状况，研究解决问题的办法，并再三叮嘱钱老师说：“你不能重犯过去的急躁毛病啦！我们要耐心和细心，一切从爱护出发，他总会长成材的。”由于过去的教训，钱老师听着史校长的谈话，感到格外亲切。于是，他先做学生家长的工作，再做班上学生的工作，使这个学生不论在家里、在班级里都感到非常温暖。然后，钱老师又从学习上进行个别辅导。钱老师还针对这个学生的思想，通过讲故事的形式，教育他树立刻苦学习的思想，掌握良好的学习方法。在钱老师的扶植下，这棵差点儿歪倒的幼苗，重又茁壮地成长起来了。这一切，都与史校长的言教身带分不开的。

二

教学工作是学校工作的中心任务，校长的主要工作就是带领全校教师搞好教学工作，不断提高教学质量。那末，史绍熙校长是怎样领导教学工作的呢？带着这个问题，我们请史

校长介绍他的体会和经验。

史校长向我们讲述了他文化大革命以前，曾在省里作过一次介绍，题目就叫做《我是怎样面向教学，加强教学工作领导的？》。他说：“当时我说，作为一个中学校长，首先在思想上要明确以下几个问题：教学工作是学校的中心任务，校长负责全校工作，应以领导教学为中心；全面贯彻党的教育方针，提高教育质量，必须以教学为中心，校长工作就是要把思想政治教育和文化知识教学有机地统一起来；要提高教学质量，改进教学方法，校长必须亲临教学第一线，抓典型，总结经验，逐步推广；校长要学习马克思主义的教育原理，熟悉教育理论，同时也要精通一两门教学业务，取得领导教学的主动权。”说到这里，他停了停后，又补充道：“当然，这已是十多年前的话了。”

“那末现在呢？”我问道。

“现在，我仍旧这样认为。”讲到这里，他似乎有新的考虑，继续对我们说：“为了恢复常中的优良传统，把教学质量抓上去，我在原来的基础上，要求全校师生明确三点：学校工作以教学为中心，教学工作以课堂教学为中心，课堂教学以改革教学方法为中心。为了落实这三个中心，就必须加强教研组和备课组的基本建设，提高四十五分钟的教学质量。”接着，史校长就向我们介绍了他的体会和做法：

他认为，应该十分重视教研组的建设工作。因为学校各科教研组，是教师发挥集体智慧，开展教学研究的重要阵地。加强教研组的建设，发挥教研组的作用，对搞好教学工作，提高教学质量，有很重大的关系。为了充分发挥教研组的作用，学校领导与各教研组研究后，明确规定了各教研组的基本任

务和活动内容，让教师通过每一次活动，都有所收获。同时，学校又明确规定各学科教研组长的职责和任务，这样，既调动了教研组的工作积极性，又便于校长、教导主任对教研组长工作的检查和督促。早在五十年代，常中就确定以数学教研组为重点，在史校长的带领下，根据数学教学大纲的要求和教学中存在的具体问题，先后开展了“集体备课与个人钻研”、“如何启发学生积极思维”、“数学教学中的极限问题”、“复习中怎样贯彻系统性和巩固性原则”、“怎样培养学生的空间观念”等专题的研究和讨论。讨论前，先由专人负责准备，并在教研组活动时作为中心发言，然后由全体教师讨论补充，各抒己见，畅所欲言。会后，教研组长再将中心发言和群众讨论中的补充意见整理成文，印发给全组教师，要求大家在教学实践中参照执行，并加以检验。然后，再进行总结，对那些有普遍意义的经验，在全校教师中推广介绍。这样做，不仅有的放矢地解决了教学中存在的问题，提高了课堂教学的质量，而且活跃了教学研究和学术讨论的空气。在林彪、“四人帮”横行时，这个优良传统受到严重破坏，一度消声匿迹。如今，又得到了恢复和发扬。最近，数学教研组正在研究如何使学生既学到扎实的基础知识，又能更好地发展思维能力的专题。其它各教研组也都选定了各自的专题，教育科学的研究之风，在常中又得到了发扬。

在加强教研组建设时，史校长还十分重视减轻学生学习负担的问题。常州中学曾经出现过学生负担过重的情况，影响了学生的身体健康，学习质量也很难提高。史校长从减轻学生负担，提高教学质量出发，通过调查研究，发动群众制定了各年级学生各科作业和复习时间分配的意见，要求教师参

照执行。为了检验这个意见正确与否，以及了解集体备课的情况，史校长亲自深入物理教研组。在史校长的指导下，学生花在物理课的课后复习和作业时间，由原来每周六小时降低到每周不超过三小时，不但学生负担显著减轻，而且学习质量也有了明显的提高。后来，史校长又把这个经验在全校推广，促进了各学科教研组的教学改革，使整个学校的教育质量普遍有所提高，深受学生和家长的欢迎。

史校长对提高四十五分钟课堂教学质量的意义，作了这样一个比喻：农业生产要获得稳产、高产，需要提高每亩田的单位面积产量；学校要提高教学效率，就必须保证每一堂课四十五分钟的教学质量。因此，他强调以课堂教学为主，课外补课为辅，既不靠突击，也不靠加班加点。为了提高四十五分钟的教学质量，教师们在个人钻研教材的基础上，充分发挥各年级备课组的作用，加强集体备课和交流。史校长对我们说，一个教师备课的好坏，直接影响到课堂教学质量的高低。因此，他规定备课组一定要共同商量确定每一课(节)教材的重点和难点，以及处理意见。这样，使每个教师在讲课时有一个共同的目标和要求。此外，还要求教师在备课时认真写好教案(备课笔记)，必要时进行相互交流和研究。

史校长还认为，要提高课堂教学质量，必须鼓励教师在教学方法上破旧创新，要从“万古不变”的教学程序中跳出来，反对因循守旧。拿语文学科来说，教学内容是丰富多采的，教学方法也应该相适应，做到新鲜活泼、多种多样。如果不管什么课文，都是程式化，教师只是机械地按程式讲，学生也机械地按程式学，从题解、正音开始，到写作特点结束，篇篇如此，这样是很难提高教学质量的。因此，语文组教师在老校长的带

领下，进行了一些实践和尝试。例如，他们根据课文的特点，确定教学方法。有的课文思想内容很明显，学生容易领会，教师就少讲，着重引导学生学习遣词造句、谋篇布局等写作技巧。对课文分析，有的可从内容入手，有的则从写作形式开始，因文定法，不必囿于程式。以《泰山极顶》一文为例，教师在开始时先对泰山作了简要的描述介绍，使学生在脑子里先有一座泰山的形状。接着，教师就让同学朗读课文，并思考下面两个问题：一、作者写泰山的景色，主要运用了哪几个比喻，突出了哪几个方面？这些写景对表达中心思想有什么作用？二、文章的开头和结尾有什么联系？组织全文的中心线索是什么？这样，从修辞、结构开始，拎起全文，逐步引导，突出了《泰山极顶》的“另一场更加辉煌的日出”和伟大祖国“如日之升”的中心思想。这样的教学，就破除了“段落大意、内容分析、结构特点、修辞手法”的惯用程式，同时又解决了课文在思想内容、写作方法上的主要问题，事半功倍，合乎精讲要求，课堂教学收到了较好的效果。

当然，要真正提高四十五分钟的教学质量，光有教师的积极性还不够，还必须调动学生的积极性。因此，史校长要求教师的教学，努力从学生的实际出发，切忌主观主义。只有充分调动学生的学习积极性，让学生对学习引起了信心和兴趣，提高教学质量就有了希望。史校长结合自己的体会，饶有趣味地给我讲起了这样一个故事：

有个物理教师，从解放初教物理一直到现在，人家说他物理教材可以倒背，足见他对教材熟悉的程度。他业务水平高，教学经验足，是学校的一名“尖子”教师。文化大革命前，他教的学生物理成绩特别好，很多人现在成了专家、工程师。但就