

怎样做小学校长

刘万宗 著



黑龙江教育出版社

怎样做小学校长

刘万宗 著

黑龙江教育出版社

1989年·哈尔滨

怎样做小学校长

刘万宗 著

责任编辑：华 盛

封面设计：王煦中

黑龙江教育出版社出版（哈尔滨市道里森林街42号）

哈尔滨市书刊印刷厂印刷·黑龙江省新华书店发行

开本787×1092毫米1/32·印张5.75·字数110千

1989年3月第1版1989年3月第1次印刷

印数：1—1,805

ISBN7-5316-0597-X/G·485

定价：1.60元

序

随着社会主义物质文明建设和精神文明建设的发展，科学事业的进步，教育事业愈加为世人所关注。加强智力开发，把教育事业放在突出的战略位置，已成为时代的大趋势。然而，要真正建立起尊重知识，尊重人才的社会环境，除各级领导坚持不懈地狠抓落实外，还需要有实际经验和理论来指导教育事业的前进。

小学教育事业是整个教育事业的基础，如何使它适应这个改革的时代，老校长刘万宗同志通过他几十年小学校长工作的实践而写的《怎样做小学校长》这本小册子，针对新时期校长工作中遇到的一些实际问题，提出了一些好的意见，有较丰富的内容。对我们做好教师工作和校长工作大有裨益。

我们应该从这本书中学习刘万宗校长热爱小学教育的热心，学习他不断地提出一些有关领导科学、领导艺术和领导方法的论述和经验，并希望在此基础上有更多的同志把领导工作做为—门管理科学来研究，以此提高领导理论认识水平，不断加以深化，这对提高校长素质，做好学校工作，对教育改革都会起到积极作用。

冯毅

1988年9月10日

前 言

如果说小学教师是“孩子王”，那么，我这校长，该是“王中王”了。这古老而又常新的王国里，有我三十余年校长工作留下的淡淡的迹痕。如今，我老了，可心里仍是一片霞光。又逢改革大潮，愿为自己事业献上绵薄之力的激情更加炽烈。于是，按捺不住自己，便也拿起笔，把平日这点零散的文字汇集起来，也算是自己教育生涯中的一个小小的记录，并就教于认识与不认识的朋友和同行们。

收集在这本书里的十余篇文章，是我长期做小学校长工作的总结。如能在这尺泽之地，为大家解一时之渴，供一席之荫，能有些许的启迪，我就不胜欣慰了。

承蒙哈尔滨市教育界老前辈、原哈尔滨市主管文教的副市长冯毅同志审阅书稿并作序，在此深表谢意。

匆匆献上此书，难免有纰漏之处，敬希指正。

刘万宗

1988年9月1日

目 录

一、关于实行校长负责制的认识与实践	(1)
(一) 什么是校长负责制	(1)
(二) 为什么实行校长负责制	(5)
(三) 怎样实行校长负责制	(7)
二、校长的主要职责和基本任务	(14)
三、适应教育改革形势,提高校长素质	(18)
(一) 要增强事业心和政治责任感	(19)
(二) 要更新旧观念,树立新观念	(20)
(三) 要勇于探索,敢于创新	(25)
(四) 掌握管理规律,提高管理能力	(28)
(五) 多谋善断,提高决策水平	(32)
四、谈谈我的校长工作	(37)
(一) 要坚持正确的办学思想	(37)
(二) 要做小学教育的内行领导	(40)
(三) 要实行科学管理与领导	(43)
(四) 要形成坚强的团结集体	(47)
(五) 要充分重视教师的作用	(51)
(六) 要办出具有特色的学校	(53)
(七) 要有崇高的事业心	(55)
五、全面贯彻教育方针,打好小学 教育基础	(57)

(一) 打好小学教育基础, 必须全面贯彻教育方针	(58)
(二) 全面贯彻教育方针, 必须提高认识, 坚持社会主义办学方向	(63)
(三) 全面贯彻教育方针, 必须坚持以教学为主, 统筹兼顾, 全面安排	(69)
(四) 全面贯彻教育方针, 必须坚持因材施教的原则	(76)
六、按照学校管理过程的基本阶段, 优化地实现管理目标	(80)
(一) 计划决策	(80)
(二) 组织实施	(84)
(三) 检查指导	(86)
(四) 总结提高	(88)
七、校长怎样培养与提高教师业务能力	(91)
(一) 提高认识, 明确培养与提高教师业务能力的重要性和迫切性	(91)
(二) 制定规划, 明确培养与提高教师业务能力的主要任务	(94)
(三) 采取措施, 加强培训, 切实提高教师的业务能力	(97)
(四) 总结经验, 进一步提高教师的业务能力	(105)
八、面向全体学生和因材施教相结合	(108)
(一) 面向全体学生是由教育规律和国家教	

育方针决定的	(108)
(二) 因材施教是符合教学规律和照顾学生 个性特点的	(111)
(三) 面向全体学生和因材施教相结合是一 个重要的教学原则	(118)
九、加强政治思想道德教育, 建设社会主义精 神文明	(133)
(一) 加强政治思想道德教育, 建设社会主 义精神文明的重要性和迫切性	(133)
(二) 加强政治思想道德教育, 建设社会主 义精神文明的基本经验	(138)
十、做好新生入学教育工作	(149)
十一、充分发挥电教手段在提高教育质量中的 作用	(152)
(一) 长期坚持幻灯教学, 使单位教学时间 容量加大, 提高了教学效率和教学质 量	(152)
(二) 幻灯手段可以帮助教师更具体形象地 传授知识, 增强教学效果	(153)
(三) 利用幻灯教学, 突破知识的难点, 减 轻了知识的难度, 学生学得扎实, 为 大面积提高质量创造条件	(154)
(四) 运用幻灯教学, 辅助学生思维, 减轻 了学生脑力劳动的强度	(156)
十二、怎样写好教育经验总结	(159)

(一) 什么是教育经验总结	(159)
(二) 怎样写好教育经验总结	(160)
(三) 写好经验总结应注意的问题	(165)
十三、总结优秀教师经验二则	(167)
(一) 个个学生她都爱	(167)
——记省市劳动模范、兆麟小学教师王贵荣	
(二) 集体主义思想放光芒	(169)
——王贵荣老师教育学生片断	

一、关于实行校长负责制 的认识与实践

实行校长负责制是学校内部领导体制的重大改革，是学校管理科学化，更好地适应新时期总任务、总目标的需要，是办好社会主义学校的一项重要措施。它是对学校实行科学管理，克服现行领导体制的弊端，充分发挥校长的职能作用，提高学校管理效率，培养人材，把学校办成社会主义精神文明的坚强阵地的需要。这是在总结我国建国以来学校实行过的各种领导体制的经验教训的基础上提出来的，是切实可行的具有中国特色的学校领导体制，是学校管理科学化、民主化的需要。因此，我们要把逐步实行校长负责制的认识统一到《中共中央关于教育体制改革的决定》上来，积极地、稳妥地、有计划地、有步骤地实行校长负责制。不久前，哈市教委制定了《中小学校长负责制试行条例》，并将在全市逐步实行。这是我市中小学领导体制改革的重大措施，为我们实行校长负责制创造了更为有利的条件，提供了具有法规性质的具体依据。为了正确的实行校长负责制，我们要从理论和实践上深入理解实行校长负责制的意义，消除疑虑，改变过去领导体制的旧观念，提高对校长负责制的认识。

（一）什么是校长负责制

校长负责制，就是由校长全面负责，党支部监督保证，

教工的民主管理等三个方面构成，这应是校长负责制的内涵。校长全面负责，就是校长受国家的委托，是所在学校的法人代表，行政首长要对上级教育行政部门负责，对学校行政工作实行统一领导，全面负责。它的重要职责是全面贯彻教育方针，贯彻执行党的各项方针政策和法律法规，对培养德智体美劳全面发展的人才，完成国家的教育计划负完全的责任。因此，校长对学校的行政工作，人事工作，教育教学工作，财务工作等方面有决策权，要做到职、责、权统一。

支部监督保证，就是说，学校基层党支部对学校工作实行监督保证。校长为了更好地履行校长负责制，必须充分重视学校中党组织的监督保证作用。中国共产党是我国社会主义事业的领导核心，这是我们社会主义国家的一个显著特点。做为学校党支部的地位和作用，就要按《决定》的要求，从过去那种包揽一切的状态中解脱出来，把主要精力集中在加强党的建设和思想政治工作上来，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，保证和监督党的各项方针政策在学校的实现和国家教育计划的实施。党支部书记要从过去那种旧的领导观念中解脱出来，要把校长应当行使的权力从党支部书记手中转移到校长手里，做到各司其职，各负其责，真正解决以党代政，党政不分，党不管党，政难为政的领导局面。这是领导观念的重大变革，党支部书记要支持校长履行其职责。同时，校长应充分尊重党支部的意见，如果是党员校长，应主动向党支部汇报工作，体现校长与党支部是个人与组织的关系，也体现校长负责与党支

部监督的关系，我们要正确解决校长与党支部的关系问题，这实质上是学校内部党政关系问题。

在实行校长负责制的同时《决定》要求建立教 职工代表大会或教务委员会制度，增强教 职工的主人翁责任感，发挥教代会的民主管理与监督作用。我们的校长负责制是在民主集中制原则指导下的一种领导体制，它虽是“一长制”但又不同于过去的“一长制”，它除了党支部的保证监督外，还要有教代会的民主管理与民主监督。它们相互制约，相辅相成，这就比过去的“一长制”更加完善，教代会是在党支部领导下开展工作，做为校长和党支部联系群众的纽带，教代会要支持校长履行职权，积极提出合理化建议，献计献策，解决学校中重大的难于解决的问题。校长要充分尊重教代会，要充分认识到校长的权威必须建立在民主管理，科学管理的基础上，只有实行民主管理，科学管理，充分听取群众意见，才能保证领导者决策的科学化，民主化，而不应把个人负责与民主管理割裂开来，甚至对立起来。列宁指出：“我们既需要委员会来讨论一些基本问题，也需要个人负责制和个人领导制来避免拖拉现象和推卸责任的现象。”这就是说，我们必须把校长负责制和民主管理制结合起来。它是校长负责制的强大支柱。

副校长，教导主任等领导同志是辅助校长进行学校工作的。校长遇有重大问题的决策时，还应经过领导班子的集体研究，集中大家的智慧，分析研究问题，在虚心、充分地听取副校长，教导主任等领导同志意见的基础上，经过科学论证做出决策。行政领导班子成员应充分理解校长的决

策。协调工作，促其决策付诸实施。有的领导同志对校长的决策持有不同的看法，可以继续探讨，但不应以强调集体领导为由，否定或消极对待校长决策。如校长在重大问题的决策上确属错误，为避免贻误工作或造成不良影响，领导班子成员有越级向上级领导部门如实反映情况的权力，争取上级领导部门给予正确解决。但是，我们应当认识到，那种在工作上要求集体领导，而在责任上要求校长个人负责的认识和做法，无论在理论上，实践上都是不合乎逻辑的。当然校长也应对校长决策持有不同意见的同志，充分尊重，沟通思想，做他们的思想工作，力求在认识上取得一致。如实践证明校长决策失误，当然应由校长个人负领导责任，总结经验教训，以利改进工作。

综合上述，实行校长负责制，必须把校长全面负责，党支部监督保证，教工参与民主管理密切结合起来，三者是一个统一整体，校长全面负责是核心，缺一不可。如果在实行校长负责制过程中，偏离了任何一个方面，都不是我们所提出的校长负责制，当然也不可能正确地履行校长负责制，都不利于校长履行自己的职责，都不利于提高工作效率，不利于全面贯彻教育方针，培养社会主义人材。因此，在实行校长负责制时，学校必须相应地建立起党支部的监督保证与校代会的民主管理制度，定期评论，审议学校工作，考核评定校长工作，领导班子工作，从制度上保证校长负责制的正确地顺利地实施。

(二) 为什么实行校长负责制

校长负责制是在分析原有体制的弊端和总结历史上学校领导体制的经验教训的基础上产生的，它是目前一种较为理想的领导体制。

1. 原来领导体制存在着种种弊端

(1) 职与权分离。党支部领导下的校长分工负责制，党支部是领导，而负责的是校长。即领导的，不负责；负责的，不领导。应该是，谁领导，谁负责。要职、权、责统一起来。

(2) 党政不分。过去是党政分工，实际上是党政不分，以党代政。现在是党政分工，各司其职，各负其责。胡乔木同志在1986年7月9日华中师大会议上说，按原则来说，党的组织不应超越它应该起和能够起的作用，超越了，就不符合党的原则，以党代政有害处。

(3) 责任不明。党支部领导下校长分工负责制责任不明，在党支部领导下，校长要和领导班子成员共同分工进行工作，这看来象集体领导，但实际是各干各的，但又不是责任制，如果说集体领导，有了问题就应由集体负责，而集体负责实际上是相互推诿，无人负责。正如小平同志所说：

“现在各地企事业单位中，党和国家的各级机关中，一个很大的问题是无人负责，名曰集体负责，实际等于无人负责”。

2. 校长负责制是解放以来实行的多种领导体制中较为理想的领导体制。

回顾解放以来,在学校领导体制上大致有如下几种情况:

(1) 解放初,是由教职工代表组成的校务委员会。

(2) 1952年—1957年,实行校长责任制,负责领导学校工作。

(3) 1957年—1961年,实行党支部领导下的校长负责制,学校各项工作,均由党支部书记来决定。

(4) 1962年—1964年,实行当地党委和主管教育行政部门领导下的校长负责制,党支部监督保证,校长负责。它和现在的校长负责制也不是完全相同的。

(5) 1966年—1978年,革委会制。

(6) 1979年—现在,党支部领导下校长分工负责制。这种体制的最大问题是职务不清。校长和谁分工,由谁负责都是不明确的。

这六种领导体制,实际是三种类型,既委员制,校长负责制,党委领导下校长分工负责制,经过30多年的实践证明;1952年提出的“校长责任制”;1963年提出的上级教育行政部门领导下的“校长负责制”是比较好的领导体制,而这两种领导体制实际上是一样的。

3. 校长负责制就是一长制。一长制应该说是列宁同志首先提出来的。列宁认为,责任制是管理的基本原则。他说:“管理的基本原则是一定的人对管理的一定工作完全负责。”我们过去和现在实行校长负责制的思想理论基础就是遵照列宁关于一长制的思想提出来的。是完全正确的。我们学校 and 工厂一样都是属于纪律性,技术性较强的,所以宜采取一长制,而不宜采取委员会制。一长制的优点是权力集

中，责任明确，行动迅速，效率高，缺点是，因决策人有最后决策权，否决权，由于个人智慧有限，有时会考虑不周，容易出现失误。委员会制的优点是能够集思广益，考虑问题比较周详，又能减轻主要领导者的负担，可避免个人专权，但权力分散，责任不明，行动不快，效率较低，考核干部优劣较难。由此可见，实行校长负责制，较委员会制有更大的优越性，它完全符合当今学校管理科学化民主化的需要。当然我们在实践中还可以根据校长负责制和委员会制的优缺点进行比较研究，在实行校长负责制时，可研究吸收委员会之长，补校长负责制之短，做到扬长避短，发展和完善校长负责制这一较好的领导体制。

（三）怎样实行校长负责制

1. 提高认识，统一思想是实行校长负责制的前提。

校长负责制既是学校内部领导体制的重大改革，因而在认识上产生一些疑虑是完全可以理解的，但我们必须澄清思想，消除疑虑，提高认识，统一思想，不断提高对校长负责制的认识，弄清实行校长负责制的重大意义，这是实行校长负责制的前提。当前，在一些同志中有两个认识问题尚不清楚。

（1）有些同志担心，实行校长负责制，会不会削弱党的领导？解决这个问题的关键是对党的领导要有个正确的理解。什么是学校中党的领导？我认为学校中党的领导主要表现在如下四点：一是思想政治领导，即路线、方针、政策的领导，不是业务或行政领导；二是依靠党员的先锋模范作用

动，带头、示范、引导去体现党的领导，由此，党支部就要抓好党的建设；三是党的领导是靠说服教育，不能靠行政命令；四是党的领导是通过多种渠道来体现的。象干部政策，教学计划，教学大纲都体现党的方针政策。学校党支部要从过去统揽学校的一切行政事务中解脱出来，依据上述四个方面去做好党的工作，真正做到党要管党，政要为政，要彻底改变过去那种党不管党，政难为政的局面。所以实行校长负责制，不但不会影响党的领导，而且恰恰是加强与改善了党的领导。

（2）有些校长对实行校长负责制的认识模糊。有的校长说：“实行校长负责制就是校长说了算！”这种观点显然是片面的，错误的。实行校长负责制，校长在一些重大问题上拥有最后决策权，就这个意义上说，校长是说了算的。但以此就认为，实行校长负责制就是校长个人说了算，就可以独断专行，这是极其错误的。我们应当深刻认识到，校长负责制是受多方面制约的，就这种体制本身不会导致校长独断专行。如果校长要独断专行，遇事都要自己说了算，在一些主要问题上不听取群众意见，主观武断，一意孤行，必然削弱党支部在学校中的地位和作用，必然导致降低校务委员会或教代会的民主管理作用，必然导致领导班子成员工作上的不协调，那就要脱离群众，脱离实际，出现官僚主义，贻误学校的工作。这样的校长应该说是不胜任的校长。校务委员会，职代会或职工个人有权按组织程序报请上级主管教育行政部门撤消其校长职务。由于我们的校长负责制，有较完善的制度做为基础，有逐步建立起来的反馈系统及时掌握校