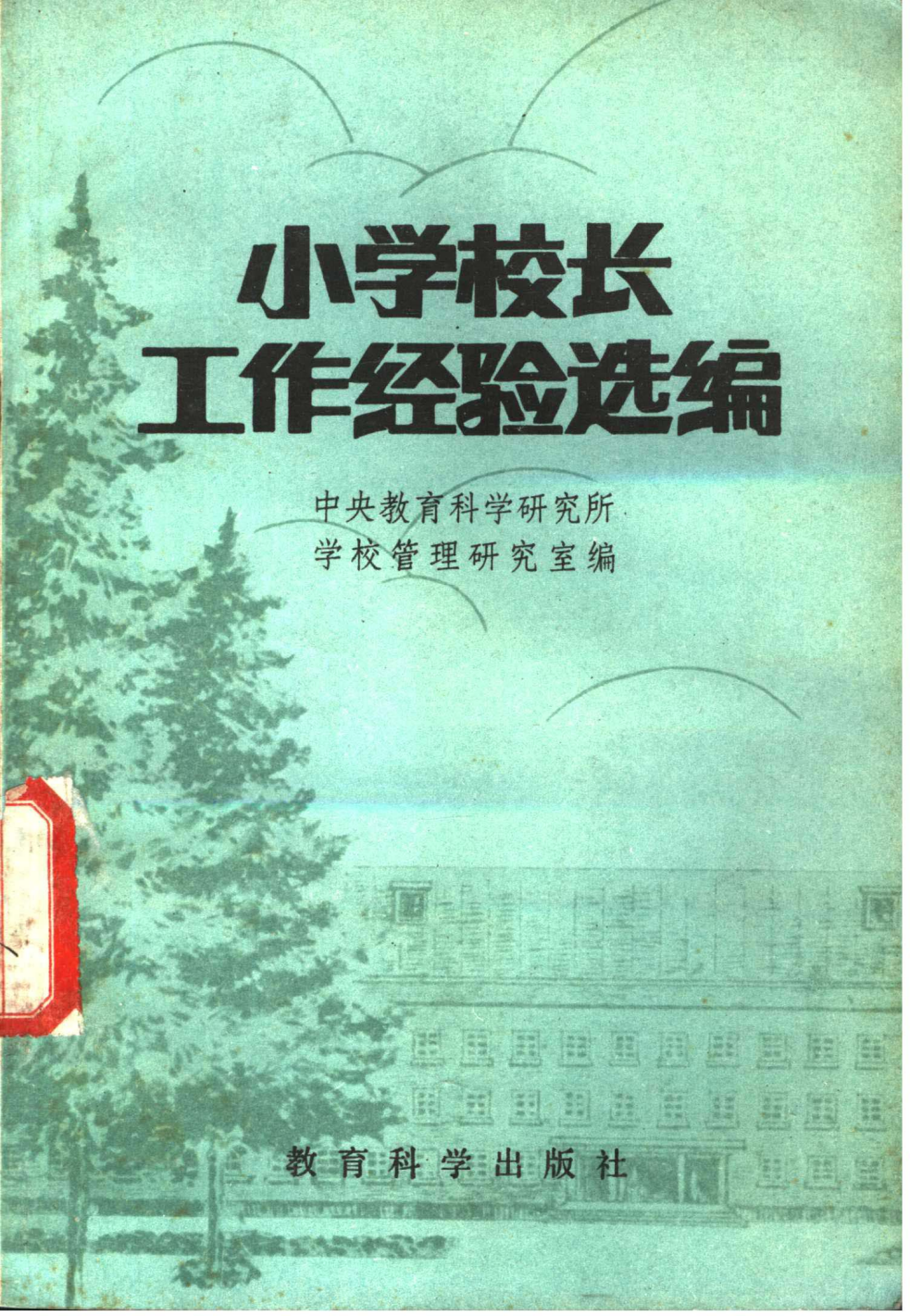


The background of the book cover features a light green, textured illustration. On the left side, there is a large, dark green tree with dense foliage. In the background, a multi-story school building with many windows is visible. The sky is a pale, hazy green. Several thin, dark, curved lines are scattered across the upper half of the cover, resembling stylized clouds or decorative arcs.

小学校长 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

小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

内 容 提 要

本书选入了三十二篇小学校长工作经验。作者很多是从事小学领导工作多年、经验比较丰富的同志。本书在贯彻党的全面发展的教育方针,加强学生思想政治工作,改进学校行政管理,探索教育教学规律,提高教学质量,开展课外活动,提高师资水平等许多方面都提供了可供借鉴的经验,内容比较丰富、具体,对小学校长、教导主任和一般教育工作者,教育科研人员、教育行政领导干部都有参考价值。

小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

山东新华印刷厂潍坊厂印装

*

开本 787×1092 1/32 印张 6.5 字数 143,000

1981 年 5 月初版 1981 年 9 月第一次印刷

印数 1—37,000 册

书号 7232·54 定价 0.50 元

编 者 的 话

小学教育是国民基础教育。要提高全民族科学文化水平，建设具有高度民主和高度文明的社会主义现代化强国，必须培养具有社会主义觉悟和现代科学文化知识的一代新人，这就需从小学教育抓起，把小学教育办好。

办好小学教育，必须加强小学的领导与管理。我国幅员广阔，人口众多，地区之间差别很大，小学类型较多。所以，在领导与管理上，既有许多共同的地方，也有因地制宜的一些做法。在这方面，我们广大小学教育工作者在长期的教育实践中，积累了丰富的经验。为了交流经验，推动学校管理的研究工作，提高小学领导工作水平，我们编辑了这本《小学校长工作经验选编》。本书的作者大都是长期从事小学教育工作的同志。他们根据多年的工作实践，分别从贯彻执行党的方针政策、端正办学思想、抓好学校全面工作，面向全体学生，加强思想品德教育，提高教学质量，发展学生智力、培养能力以及开展体育活动、增强学生体质等各方面加以整理总结，具有一定的特色，同时，在理论上也进行了一些有意义的探讨。《选编》文章中的一些具体作法，虽然不一定完全适合各地学校的不同情况，有些看法也还有待验证，但它对于我们当前从事学校管理的研究、探讨，加强小学工作的领导，仍具有很大的参考意义。

本书在组稿过程中，得到全国各省、市、自治区教育厅

(局)的大力支持，北京市教育局局长韩作黎同志特为本书写了文章，我们谨表谢意。

由于编选工作时间仓促，难免有错误和不妥之处，希望读者指正。

中央教育科学研究所
学校管理研究室
一九八一年五月

目 录

小学校长的主要职责……………韩作黎(1)

把握办学方向, 坚持贯彻全面发展的教育方针
……………上海市实验小学校长 张 彦(6)

端正办学思想, 办好重点小学 ……北京市史家胡同小学校长 梁 文(13)

“管”有主见, “办”有特色……………上海市第一师范附属小学校长 倪谷音(19)

探索教育规律, 指导学校工作……………辽宁省东沟县实验小学校长 卢崇华(28)

提高管理水平, 做好校长工作
……………云南省昆明市盘龙区中华小学校长 宋承淑 郝理中(39)

加强学校管理, 改进领导工作……………天津市静海镇第一小学校长 贺金地(45)

校长工作的几点体会 ……………贵州省遵义市文化小学校长 郑淑芬(50)

我是如何抓学校工作的 ……………山西省孟县实验小学校长 石弼性(56)

校长工作的一些体会……………河南省开封地区师范附属小学校长 夏宝鼎(63)

采取积极措施，努力提高“三率”

..... 天津市宁河县苗庄中心小学负责人 张学礼(66)

山区校长工作的一点体会 安徽省滁县
曲亭小学校长 徐英栋(71)

依靠大队，办好学校

..... 天津市武清县城关公社袁辛庄小学负责人 王克勤(74)

我是怎样领导学生思想品德教育工作的

..... 北京市第一实验小学校长 田玉坦(79)

进行革命理想教育，培养有理想的一代新人

..... 湖南省衡阳市城北区人民路小学副校长 刘泽恒(84)

根据少年儿童特点开展生动活泼的思想品德

教育..... 陕西省西安市碑林区大学南路小学校长 唐满莲(91)

我们领导教学的一些体会..... 江苏省南通师范学校
第二附属小学校长 周 琪(96)

贯彻全面发展的教育方针，努力抓好教学工作

..... 辽宁省旅大市西岗区红卫小学校长 姜慕军(105)

加强教学管理，提高教学质量

..... 江苏省南京市夫子庙小学校长 孙 俊(115)

开发智力，培育人才..... 浙江省杭州市
天长小学校长 李承龙(121)

我们对发展儿童智能的初步探索

..... 湖南省长沙市东区育才学校校长 张 敏(127)

发展学生智力, 重视培养能力

..... 山东省烟台市南通路小学校长 李克俊(134)

校长要抓好质量分析..... 福建省福州市实验小学党支部书记 梁孝忠(137)

我们是怎样组织教学试验的

..... 上海市虹口区第三中心小学副校长 王文衡 张雪珍(142)

搞好试验课, 提高课堂教学效果

..... 浙江省桐庐县桐庐镇小学副校长 李雪贞(148)

抓好中下学生, 全面提高质量

..... 湖南省湘潭市和平小学校长 黄常徽(152)

搞好音、体、美教学, 促进学生全面发展

..... 江苏省常州市实验小学副校长 汤雪芬(159)

开展丰富多采的课外活动, 促进学生全面发展

..... 江苏省徐州市向阳第一小学校长 王建人(164)

我们在不断提高师资水平方面的做法

..... 天津市南开区中营小学校长 董玉华 李淑云(170)

我是怎样帮助教师提高教学水平的

..... 黑龙江省哈尔滨市立红小学副校长 赵维城(176)

学区校长怎样抓教学..... 北京市延庆县大柏老学区中心小学校长 刘恩芝(184)

认真钻研业务, 争取领导教学的主动权

..... 北京市通县城关学区杨庄中心小学校长 邹惠云(192)

小学校长的主要职责

韩 作 黎

小学教育是整个教育的基础。我们要发展中等教育和高等教育，要提高整个民族的科学文化水平，要为社会主义四化建设培养人才，都必须首先普及小学教育，办好小学教育。

作为小学校长，究竟怎样才能把自己领导的学校办好呢？在这方面，有许多同志都总结了经验，值得交流和推广。过去我曾在小学里当过十多年教导主任和校长；此后，在长期的教育行政工作中，又访问和考察了许多小学校长的工作情况，有些体会，提出来供大家研究和参考。

小学校长总的职责，是领导全校师生，通过教育，尽力培养所有的学生在德、智、体（美育应在其中）几方面都得到生动活泼的发展，使学生毕业时在这几方面都达到应有的程度，真正打好基础。

小学校长要尽到这样的职责，就要具备基本的称职条件，这就是：一定的科学文化水平和组织能力，最好能擅长于一两门学科的教学；高度的人民教育事业心，高度的工作热情，不怕麻烦，不怕困难，坚忍、细致、耐心；勤奋学习和工作，不断总结经验，不断提高。

在开展工作时，一定要坚持制订好每学期的教学工作计划。要达到培养教育学生的目的，主要是通过各科教学，

教学的主要组织形式是课堂教学。学校无论规模大小，进行教育工作都是细致、复杂的。要想围绕教学把各项工作都组织得有条有理，很有成效地开展工作，缺乏计划性是不行的。因此，在每个学期开学之前，校长必须主持制订学校的教学工作计划。制订计划不能走过场，搞形式主义，要依据政府规定的教育方针、任务、政策、法令的基本精神和要求，依据正确的教育原理原则和学校教学工作的具体情况，征求教职员的意见和收集其他方面的反映，然后加以分析研究，拟出草案，召集教职员大会及其他有关会议讨论，提出修改意见，加以修改，由校长定稿，最后交学校的直接领导部门审查批准。批准后就发动和领导全校教职员坚决执行。六十年代初，我曾在一个小学当过六年校长，亲手写过十一个学期的教学工作计划，只有第十二个学期将要调动工作时，才由准备接替我工作的同志来写，由我看后提了修改意见。这使我深深感到坚持制订学期教学工作计划的必要性和按计划进行工作的好处。

为了保证教学工作计划的实现，校长一定要坚持不懈地集中精力抓教学。在教导主任、总务主任和教研组长等的有力协助下，校长要为教师准备好应有的教学条件，帮助教师解决教学中的困难，检查教师的教学效果，表扬与推广良好的教学经验，批评与纠正错误的教学态度和方法。在抓教学的具体工作中，要特别注意做好下列几方面的工作。

一、要认真审查、批示教师的教学计划和教案。如果不能全部审查，也要有计划、有重点地抽查。这一工作应在教师执行计划和教案以前来做，以便使教师及时得到改进的意见。

二、有系统地深入地听课，听课课后提出意见。提意见，

一般的最好是在教师进行下一节课教学之前，这样可使教师及时在教学中发扬优点，克服缺点。要对教师基本的教学态度与方法进行分析估价，就要连续地多听几节课，免得了解情况不全面，分析不深入，估价不恰当，影响教师的情绪和教学效果。对于有经验的教师或确定要培养的骨干教师，要求可以高一些，分析其教学要严格些，但要注意推广其经验；对于新教师，要多给以具体帮助，适当地指出其教学的优缺点，避免过高与过严，注意增进其工作的勇气和信心。除了校长、教导主任听课外，还要组织教师互相听课和观摩教学，以及有计划地参观学习其他学校优秀教师的教学。擅长于某门学科教学的校长，还可定期作示范教学，这样就更有利于倡导与启发教师研究教学的积极性，增强钻研教学的气氛。

三、定期检查学生作业。这可由校长、教导主任抽查，也可由校长、教导主任主持，责成教研组普遍检查。检查后，要分析总结，提出改进办法，责成有关教师实行。

四、深入领导教研活动。各教研组开会研究问题，校长无特殊事故，应多参加。还要定期召开教研组长联席会议，确定每个时期应研究的主要问题。总之，要使各教研组，真正能研究和解决教学中的问题，而且要力求研究与解决得深刻和完善。

五、根据审查教案、听课、检查学生作业、参加教研活动等所得到的情况，校长进行分析研究，定期召开全体教师会议，做教学检查总结报告，指出整个教学中的成绩和经验，指出整个教学中还存在的缺点和问题，提出以后改进的意见和办法。教师听后如有意见，就展开讨论研究，最后由校长作出结论。

经验证明，在任何一个学校里，要真正提高教学质量，关

键在于通过抓教学，有计划、有组织地培养出各年级各科的骨干教师。有了相当数量的骨干教师，就能带动和提高全体教师的教学业务水平。

发扬民主作风，关心教师生活，也是校长的重要职责。对于工作中的一切关键问题，要善于提出正确的解决办法或作出正确的决定。这除了校长要具有一定的领导能力，对问题认真地进行分析研究外，还必须善于从教职员中集中积极的正确的意见，批评消极的不正确的意见。为了不断发现新问题，解决新问题，不断地推进工作，校长应经常注意引导与组织教师对学校领导、学校的整个工作开展善意的、诚恳的、从工作出发的批评；同时，也应注意引导和组织教师开展自我批评。校长应经常注意尊重教师的意见，善于和教师商量问题。要重视教师在教学中的创造，就是一点一滴的创造也要重视。有许多问题和事情，最初看起来或从表面看起来是“小”的，而实质上却是非常重要的，从发展上看却是大的，如果能紧紧抓住它，解决它，往往会收到很大的效果；反之，就往往会使工作受到很大的损失。校长还应经常注意为教师创造条件，使他们能对教学工作中的问题，大胆地自由地发表意见，展开争论。要启发和引导教师展望我们人民教育事业远大的光辉灿烂的发展前途，使其能经常怀着美妙的理想来考虑和处理自己工作中的问题，愿意刻苦努力，克服各种困难，积极钻研和创造。校长还应经常注意尊重学校的党、团、工会、少先队等组织，并应通过这些组织，来帮助教师进步，加强学校工作。

校长一定要经常关心教师生活。这是使教师得到安慰，安心工作，增强积极性的重要方法之一。如果一个教师的衣、食、住、行等生活方面发生了问题，或者是他的健康发生了

问题，或者是他的家人发生了什么问题，学校的领导漠不关心，仍然主观要求人家认真教学，搞好教学，那就会严重地影响其积极性。只有学校的领导真诚地关怀他的问题，尽可能地帮助他解决必须解决的问题，他才能真正安心地认真地搞好教学。当然，有时候因为物质条件或其他条件的限制，学校领导不可能帮助教师解决一切生活中的问题。但是，重要的是学校领导应经常重视这方面的工作。如果真正因为物质条件或其他条件的限制不能帮助教师解决生活中的实际问题，那么，能给以精神的同情与支持也是好的。因为教师是通情达理的，能够理解各种实际情况。

要很好地完成以上所说的各项重要任务，校长还必须认真领导教师学习。学习，永远是提高教师积极性、创造性与教学能力的源泉。学习既要注意紧密联系教学的实际问题，也要注意不能过于强调“远水不解近渴”，只局限于学习一些具体教学方法。要知道，只有不断地努力学习时事、政治理论和业务理论，才能逐渐加深自己的政治理论和业务理论修养，才能逐渐掌握教育工作的规律，才能逐渐学会全面地正确地分析问题和处理问题，才能逐渐地更好地去掌握教学方法与教学技巧。否则，便会慢慢落后于时代，变得目光狭小，见识短浅，陷入于琐碎事务的忙乱之中。当然，这样说，并不是轻视教学方法与教学技巧，相反的，必须经常努力学习钻研教学方法与技巧，以求达到纯熟的地步。因为只有这样，才能很好地完成教学任务。但教学方法与技巧，应该在正确的政治理论与业务理论的指导之下去掌握，或者说，掌握正确的教学方法与熟练技巧，要以坚实的政治理论与业务理论修养作基础。学习要防止放任自流，也要防止乱抓，贪多嚼不烂。学习应该依照上级的指示，根据实际需要，科学地加

以安排，明确规定出学习时间，建立健全的学习制度，有计划、有组织、有重点地坚持进行。另外，还要大力提倡教师根据自己的实际需要，利用假期和挤出其他时间进行自修。这样，能更好地使教师在政治和业务上得到充实和提高。

为了办好学校，作为小学校长，要尽的职责是多方面的，但我认为，以上所说的几个方面是主要的。

把握办学方向，坚持贯彻 全面发展的教育方针

上海市实验小学校长 张彦

粉碎“四人帮”以后几年来，我校坚持了大力促进学生德、智、体诸方面都得到生动活泼的主动的发展这个办学方向，使学校在教育、教学工作中取得了一些成绩。“学雷锋、守纪律、讲文明、有礼貌”，“尊敬师长”，已初步成为风气，“三好”学生不断涌现，各年级学生学习质量有所提高，知识水平和基本技能不少已达到或超过了“文革”前同年级学生的水平。学生体质增强，近视眼比率有所下降（一九八〇年比一九七九年下降百分之六），体育锻炼达标率三年来一直稳定在全市先进指标上。游泳成了学校体育运动的传统项目，涌现出一批成绩较好的运动员，其中有的打破了一百米、二百米、四百米三项蝶泳少年女子全国纪录，选入了国家队。学校连续两年被评为全市教育战线先进单位。体育卫生、推

广普通话、文艺等各项工作，几年中也连续被评为市、区先进单位。回顾近年来学校工作，对如何把握好办学方向，我们有下面三点初步体会。

一、树立热爱学生的思想感情

教师对学生的热爱是一种十分重要的教育力量。贯彻党的教育方针，既要有正确的教育思想，又要有热爱学生的深厚感情。热爱学生表现在尊重、爱护、关心、体贴学生等方面。从我校实际情况来看，凡是被学生所爱戴的老师，他们最根本的一点就是热爱、关心学生，引导他们在党的教育方针指引下发展成长。如特级教师袁瑒，她十分关心爱护学生，重视发扬教学民主，在教学中努力启发学生畅所欲言，民主讨论，学生的思维积极性得到了较充分的调动。有的学生对课内所讲授的知识不满足，下了课还围住袁老师提出这样或那样的问题，问长问短。袁老师对孩子的问题总是不厌其烦地详细作答，不能马上回答的也很坦率地告诉给孩子们，在查阅有关的资料之后，再详细地告诉给他们。对成绩较差学生的学习积极性更是倍加爱护。有一次上课时，有位差生举了手，袁老师没有来得及让她发言，下课后，袁老师特地向这位差生致了歉意，并问她当时在课堂上举手，打算要讲些什么。这种热爱学生、关心学生所形成的融洽的师生关系，大大激发和推动着学生接受教师教育的自觉性和积极性。又如我校模范班主任李老师，她了解学生、关心爱护学生，长期坚持对学生进行积极的正面教育，使该班形成了良好的学生集体。全班同学团结友爱，蓬勃向上。粉碎“四人帮”不久，她班上的学生也曾经存在着不爱学习，是非观念不清，缺乏文明行为等不良现象。个别学生羡慕西方资本主义的生活方式，用手帕当领带打在脖子上，炫耀漂亮。个别

学生乘坐公共电汽车不买车票还在同学中说：“乘‘白车’很惬意”。李老师怀着对学生高度负责的精神，分析了这些孩子的情况，积极引导，寓思想教育于丰富多样的活动之中，收到了显著的效果。她组织了“玩具里的科学”的中队活动，要求每个学生介绍自己爱做的一个游戏，爱玩的一件玩具，并讲讲里面的科学道理，学生兴趣很浓。那些平时好动的顽皮的男孩子特别起劲，因为他们玩的花样，做的游戏最多，又因为要向大家介绍科学道理，他们就非常着急，有的忙着去问老师、问家长，有的去找参考书。结果在这次中队活动中，共表演和介绍了二十多种游戏和玩具，这是一次玩具游戏的推广，更是一次科学知识的学习，全班学生在愉快的活动中受到了教育，增长了知识。这个班还搞过许多类似的有教育意义、有针对性的活动，如“我们爱科学”，“军事游戏——找目标”。并且在春、夏、秋、冬四季分别去公园、野外，开展活动。这些富于知识性、趣味性的活动深深地吸引了孩子们，师生间真挚而又深厚的感情，在活动中日益增长。一些离开小学的毕业生经常回校探望老师时，也津津有味地回忆起在小学阶段生活中那许多次有意义的活动。

几年来，分配来我校的师范生一进校，我们就将老教师们忠诚党的教育事业、热爱学生的事迹介绍给他们，帮助他们树立正确的教育思想，培养热爱儿童的感情。平日，我们也很注意在教师中发扬热爱学生的先进思想，及时表扬提倡，形成舆论。我们认为这是全面贯彻党的教育方针的一项非常重要的工作。

二、提高对全面贯彻教育方针的认识，加强对全面培养学生的责任感

过去，我校常常出现这两种偏向：一强调知识，就偏重

在智育上，随之而来就出现学生课业负担过重的现象，影响学生全面成长；一强调开展活动，就放松了课业的要求，同样，也不能使学生全面成长。这两种偏向往往表现在处理学生的负担问题上。学生课业负担过重显然不符合全面发展教育方针的要求，但是只简单地减轻学生的课业负担，也不等于教育方针的全面落实。从我校情况看，学生课业负担过重主要原因是：

（一）片面追求升学率的压力很大。教师特别是毕业班教师常说：“毕业班教师身上背着三个包袱，一是家长的压力；二是领导的看法；三是周围的舆论。这三条逼得你非要追求升学率不可。”学生家长公开对我们教师说：“你不要顾虑学生的负担重，我们作家长的不会怪你们，孩子只有将来考进大学，才是他终身受福的事。”这种“压力”，对贯彻全面发展的教育方针影响很大。

（二）传统习惯势力的影响。长期以来，大家习惯地认为要提高教学质量，就是要多做多练，即所谓“熟能生巧”。而对又能减轻负担，又能提高教学质量的作法，则认为这只是一种“又要马儿好，又要马儿不吃草”的不切实际的幻想。

我们抓住负担过重这个主要问题，努力提高老师对教育方针的全面认识，加强对学生全面培养的责任心。

（1）调查研究，提高教师对学习负担过重危害性的认识。

有一时期，一些家长来校反映学生负担过重，影响健康的情况，我们就深入调查研究，用事实来提高大家的认识，召开学生干部代表会议，布置学生干部天天记录本班课外作业的种类、内容、分量和完成作业的实际花费时间，这样，连续记录了一个星期，同时，我们又重点地了解几个学习较差学生每天作业负担的实际情况。通过这一调查，了解到我校