# 顾玉萍：班主任工作经验总结

来源：网络 作者：雪海孤独 更新时间：2024-09-13

*第一篇：顾玉萍：班主任工作经验总结班主任工作经验总结江苏省沙溪高级中学 顾玉萍很荣幸参加这次省级高中班主任培训。在五天的培训中，听了很多专家在班级管理方面的理论引领和一线班主任的经验分享，让我受益匪浅。我也开始反思我经历的这几年的班主任工...*

**第一篇：顾玉萍：班主任工作经验总结**

班主任工作经验总结

江苏省沙溪高级中学 顾玉萍

很荣幸参加这次省级高中班主任培训。在五天的培训中，听了很多专家在班级管理方面的理论引领和一线班主任的经验分享，让我受益匪浅。我也开始反思我经历的这几年的班主任工作，用一句话来概括：忙碌着、紧张着，同时也充实着、快乐着。下面我谈一下我在班级管理中的几点体会。

一、规范引领、打造品牌

接手一个班的起始点我觉得是关键时期。在这开始的时刻，班主任必须明确你的要求，你要打造的品牌，让同学们抓好规范。抓规范要老师细心指点，比如：搞卫生的时间、次数，搞好卫生后工具的摆放等都要明确到位。而且往往需要重复说明，需要足够的耐心。因为开始时同学们往往会遗忘或者出错，一旦让同学们养成了习惯，这些看似琐碎的事情就会变得很有条理，很容易完成。接下来，班主任的工作就会变得很轻松。

二、班干部带头、人人有责

俗话说“火车开得快，全凭车头带”，一个班级，就是一列火车，车头的作用非常重要，班集体中的车头就是班干部，所以班干部的培养在班集体建设中有着十分重要的地位，它直接关系到这个班集体是否具有凝聚力、向心力和生命力。

我们班的班干部主要是通过学生自荐，竞选上岗，日常管理实行学生自主管理。在班级工作中，让学生充分发挥其智能和主观能动性。鼓励学生创造性地开展工作。让学生在管理和被管理中认识到责任，学会履行职责。

开始时让每个班干部都要明确自己的岗位职责，我对每个班干部进行详细的分工，并以书面的形式明确了各自的职责分工，实施班委分管负责制，知道哪些事是自己的职责范围内的事，哪些事由自己来负责，防止出现无人管的现象。同时将分工情况告知全班同学，这样一方面可以使班干部在进行班级管理时学生没有意见，另一方面学生在遇到问题时可以找到相关的负责人。这样班委成员就能够根据自己所管理的内容积极主动地开展工作。

在班干部的带领下，我还让其他同学也人人有相应的岗位，比如有人管节能节电，有人管抹布清洁，有人管桌面整洁等等，让每位同学都积极参与。每隔一段时间我会对工作认真负责、表现突出的同学给予一定的表扬，这样班级气氛很融洽，同学们也更积极。

三、借助合力、学会“偷懒”

作为班级管理工作者,首先要加强与家长的联系,特别是农村学校的班级管理工作者更要克服种种困难,平时多与家长取得联系,不定期地进行家访,也可以通过家校互联平台与家长进行沟通,争取让家长理解和支持孩子的思想教育,创设一个和谐的家庭环境。另外,班级管理工作者也可以组织一些亲子互动的娱乐活动,增进家校的情感,促进班级管理工作顺利地开展。其次,学校要充分利用社区各种

资源、社会团体及公益性组织来开展各类社会实践活动,为班级管理工作的开展提供活动平台。如组织学生参加社区的美化环境工作,也可组织聆听法制教育讲座,引导学生从中了解社会、了解国情、了解家乡,增加学生的道德情感和社会责任意识。所以,学校、家庭、社会三者相互配合、相互补充,形成合力,共同承担起教育孩子的责任,共同寻求教育孩子的最佳方法,共同营造一个良好的有利于青少年健康成长的环境,从而增强班级管理的有效性。

积极营造班主任与任课老师、老师与学生之间的合力氛围。在班集体管理和建设中,学生直接接触的不仅仅是班主任,还有各个任课老师。因此,班主任与任课老师形成合力也显得非常重要。为共同管理好班级,班主任就得尊重科任老师,主动让任课教师掌握班级情况,及时向任课老师反映学生的意见和要求,激发科任教师关心班级工作的热情,消除他们在班级管理上的顾忌,从而达到互相配合,共同为班集体建设出力的目的。同时,在制度层面上,班主任和任课老师要协调一致、统一要求、共同执行,形成一个有条不紊的班级管理体系,增强班级管理的实效性。

在班级管理和建设中,班主任和任课老师只是层面上的主导者,班级的主体还是学生。从这个角度来讲,学生和老师形成的默契与合力是班级管理成功的关键。我觉得学生的潜能是无穷的，比如说班会课，我原来一直停留在自己主讲的层面，形式单一，学生也觉得乏味。自从放手让学生操作后，我觉得主题和形式多样化，学生的兴趣也更加浓厚，起到的教育意义也更突出，往往比老师一言堂更有效。在班级管理过程中,班主任及教师应以人为本,发挥学生的主体性,实行民主管理,实行情感化管理,实行学生自主管理,能换位思考,尊重学生,理解学生,能学会幽默、宽容、微笑,勇于认错,用爱驾起师生情感交流的桥梁。教是为了不教，管是为了不管，从根本上说,就是班主任要充分发挥学生在班级管理中的主体作用,从而形成师生的合力,增强班集体的凝聚力。

总之，我相信，细节决定成败，细致决定优劣。我所做没有更多的创新，只可归结为：随时督促、检查和及时的反馈，抓住常规管理的每一个细节，把它做到位，必然能收到良好的效果，成就一个文明、稳定、整洁、有序的优秀班集体。

当然，我知道，作为一名班主任，要想把班管好，除了严抓常规管理之外，更要时时刻刻把学生惦记在心里，关心、关注学生的发展，了解学生的兴趣爱好、学习、家庭情况。对学生的思想教育要细致、温和、耐心和宽容。只有深入了解学生，并仔细观察，分析把握学生思想动态，以真诚去感化、教育学生，才能使学生理解、接受并学会关心、爱护。这样，学生便能在爱的温暖中愉快地，较为自觉地学习，身心也才能得以健康发展。我会继续努力。

**第二篇：班主任工作经验总结**

班主任工作经验总结

万全区第三初级中学谢聪

转眼间，一学期的学习和生活已经结束了。班主任的每天工作繁忙而琐碎。但回过头来看看孩子们的成长和收获，还是很欣慰的。班主任是学生工作队伍的主体，是学生工作的主力军，是联系各任课教师的纽带，是沟通学校与家庭、社会的桥梁，是班集体的组织者。班主任工作的好坏，决定着班级工作的效果，同时对学生能力、水平及综合素质的培养具有深刻的影响。我认为班主任工作应该是以素质教育为出发点，从心灵沟通开始，以情感为载体，以宽容鼓励为基本策略，从“点”、“线”、“面”、“体”综合入手，使每一名学生和学生的每一个方面都健康全面地发展。

一、落笔成点

所谓“落笔成点”，就是抓住班级管理中的重点、难点、热点、焦点、突破点和切入点。班级管理工作非常琐碎，如果工作中抓不住这些点，工作就很难出成效。80%的工作集中在20%的人身上。所以，这些“点”其实只占了全部班主任工作的20%。如果我们抓住了，解决好了，就会达到事半功倍的效果。这要求我们在平时的工作中要抓住重点人和重点事对学生进行有效的,及时的教育与管理。在这里，抓好三点，“三点”是指编织好班委这个网点，燃烧优秀生这个亮点，化解问题生这个难点。三点的实质是人的工作，人的工作是一切工作的前提，是一切工作的决定性因素，只有抓好了人的工作，总的工作才会全面发展。首先，编织好班委这个网点，这是班级工作的组织保证。班委是班主任的左膀右臂，得力助手，又是全体学生的领导头羊。选用培养一个出色的班委，对班级管理至关重要。我们班每天安排一个班长值日，星期一孙瑞启，星期二李慧娴，星期三李浩然，星期四王帅，星期五乔羽。孙瑞启又对每位班长起监督作用。事实证明，一个好的班委，就是一面旗帜，他们各负其责，共同织就一张疏而不漏的班级大网。班委们在管理班级工作的这个平台中，在工作奉献付出的过程中，锻炼了智慧才能，组织协调管理等能力明显提高。其次，是燃烧优秀生这个亮点，发挥他们对全体学生的标杆带动作用。榜样有巨大示范力量。我重视优秀生在班级中的引领作用，在学生中间大力推崇各种优秀生，道德优秀生、学习优秀生、纪律优秀生、团结优秀生等，使大家身边有榜样，心中有目标，行动有力量。同时，让每个优秀带动2个学生，使大家齐头并进，共同提高。比如，我们班的郑雯，吕锦明，让他们定期给同学们介绍他们学习上一些成功的作法！给同学们一些帮助！1 三是化解问题生这个难点。转化一个后进生的价值甚至比过培养一个尖子生。对他们格外关心，大力帮助，动员同学们对其帮扶拉，在前面给他们一个引导力，从后面给他们一个较强推力。在这其中，尤其是要尊重问题生的人格尊严，平等和善对待他们，一个都不能落下，大家齐头并进，共同进步。例如，李沛君的情况，在班级管理中，班主任要善于突破难点，做好学生的“掌舵人”，为学生的学习、生活、思想、行为掌控好正确的方向，在学生迷途的时候及时引导学生迷途知返，奋力前行。在这里我把这个学期进步最大的三名学生重点进行了表扬，他们是王景德，李浩然，王志成，他们都是班里的后等生，都是600名以后的学生，现在均进步到300名左右。进步很大。给班里的后等生做了一个很好的榜样！有进步是因为他们心中有目标，理想！心中有理想，行动才会有力量！

二、连点成“线”

所谓“线”就是班级管理中的主线，也就是班级管理中的局部思路和总体思路：把班带成一个怎样的班级，让学生向什么方向发展。班级管理中的各个点不能脱离班级管理的主线，要连点成线。我的班级管理主线有三条：

“三线”是指道德这条底线，学习这条直线，纪律这条高压线。三线的实质是抓事。学生如果无事可做，就会惹是生非，一盘散沙，班级就少了凝聚力。首先，拉直德育这条底线。主要还是养成教育，感恩教育，育人德为先，所以班级工作中首要是始终拉直德育这条做人的底线不放松。对学生循循善诱，正反引导；一旦发现学生道德上的不良苗头，及时纠正，充分教育，切实保证学生思想上进，人格健康。

其次，是扭粗学习这条直线，紧紧抓住学习不放松。学习增长智慧，知识改变命运。学习是学生的主要任务。教育学生珍惜时光，充分抓住人生的黄金时间，莫等闲白了少年头，空悲切，要锐志以学。班主任时刻督查全体学生的学习状态，比如第二节课下了以后的大课间适当让一些人找老师去做辅导！适当传授一些优秀的学习方法，在这里可以安排班里的优秀生把自己的学习方法给同学们做介绍！激励学生的学习信心，比如，班里进步大的学生说说自己在学习中的一些具体做法！在班级中树立你追我赶的浓厚学习氛围。

最后，是用好纪律这条高压线。没有无纪律的自由；纪律是自由的保证。纪律是教育管理学生的重要内容和法宝。要教育学生懂法、知法、守法、用法。充分利用学校，班级的各项规章制度来约束学生的行为，对违纪学生，把握分寸，奖罚有度，严慈交融，重在育人，既保证了学生行为不跑偏，又规范了班级秩序。2 三线并举，形成合力。好的德育带动学生学习积极性的提高和纪律性的加强；好的学习又促进德育和纪律的进步；好的纪律又保证德育和学习的提高。

三、线动成面

所谓“面”就班级管理中的思想,也就是班级管理中的总体目标：全面提高学生的综合素质；让学生全面发展；也是我们学校的办学理念：为幸福的人生奠基！在这里，我重点关注三个面，三面俱到，共育英才。

“三面”是指学生在校这个正面，在家这个背面，在社会这个侧面。学生在学校的一举一动可以称之为正面，学生在家的表现可以称之为背面，学生在社会上的言谈举止可以称之为侧面。我努力掌控学生在校这个正面，了解学生在家这个背面，关注学生在社会这个侧面。我时刻教育学生在校要做好学生，在家要做好孩子，在社会要做好公民。在学校我经常在思想上开导、学习上辅导、生活上指导、行为上引导、心理上梳导。实践证明，只要班主任全面地为学生的生存和发展考虑，关心他们的健康成长，一定会赢得学生的敬佩，从而增强班级更具有凝聚力。

有的学生在学校可能表现得很好，但到了家里或社会上就会是另一个人。社会染缸的作用是巨大的，学生有时在社会上一天受到的教育就抵得上在学校很长时间的教育。所以说班级管理工作是学校、家庭和社会三位一体的全方位、立体性的工程，这三个方面不能偏废。学生在校在班的各种情况作为班主任我力求随时随地掌控。不仅如此，我还注意做好和家长的沟通交流工作，了解学生在家的背面表现。学生在社会的侧面情况作为班主任更要敏感关注。三面合一，学生的一举一动，班主任都力争了如指掌，有一个立体把握，做起工作才会有的放矢，游刃有余。

四、面动成“体”

“体”即立体，班主任要从时间和空间发展的角度，找准学生发展的方向。一是要用发展的眼光看待学生、二是要为学生的可持续发展奠定良好的基础。班主任面对着的是一个变化着的群体，一个学生就是一个世界，这就要求班主任在班级管理中要做到因人制宜，因材施教，因势利导，不仅要了解学生的昨天，更要充分认识学生的今天，更要正确预见和规划学生的明天。尤其是对后进生，不能在学生创伤的心灵上又撒上一把盐。作为一名有修养、懂得教育艺术的班主任，我们要爱“白天鹅”，更要爱“丑小鸭”，只有在这种情感的暖流里，“丑小鸭” 才能变成“白天鹅”。在这里，我想起了我第一届的学生余晓丽„„。通过这名学生我更加能体会到我们所面对的这个易变的群体，可塑性极强，容易受到外界特别是社会上不良习俗的影响和干扰。这就要求班主任有一张“婆婆嘴”，常讲常说；有一颗“慈母心”，给予关怀；做一个“排头兵”，树立表率；当一根“常青藤”，百折不挠。引导学生从“兴趣”中学会自信，从“自省”中学会自立，从“平等”中学会自尊，从“赏识”中走向成功。

总之，班主任的工作过程是一个复杂的过程，同时也是一个动态发展的过程，它需要班主任用心去营造，用心去构建。只要用心，我相信我们辛苦的班主任工作会结出更多的果实。

最后、以班主任的修炼与各位班主任共勉：

班 主 任 的 修 炼

修炼自己的声音, 让它引人入胜;

修炼自己的语言, 让它妙趣横生；

修炼自己的眼睛, 让它传神丰富；

修炼自己的表情, 让它神采飞扬；

修炼自己的行为，让它规范专业;

修炼自己的学识，让它有如涌泉；

修炼自己的脾气，让它逗人喜爱；

**第三篇：班主任工作经验总结**

短暂的学期在忙忙碌碌中结束了，每个学期都给自己的工作赋予一个合适的角色。本学期我便在努力演绎一名优秀驯兽师，对于我的这种称谓绝对不是对孩子们的贬低，恰恰相反这反映了我对孩子由衷的喜爱。我们都知道在自然界中，动物是最单纯、最可爱的生物体。而这一个特性便和我们的学生十分吻合。而驯兽师们便是天天陪伴在它们之中的人群，他们可以和动物保持一种理想的状态，并且能够让任何凶猛的动物表演出许多精彩的节目。因此我很佩服那些驯兽师们，他们怎么可以把那些凶猛的动物训练得那么可爱。丝毫看不出他们凶猛的本性。心想要是掌握了这种本领之后，对待学生我们会找到更有效的管理办法。偶然间发现一本《鲸鱼的哲学》，如获至宝般，开始边学习边实践。到底践行得怎么样今天和大家一起分享，我做驯兽师的日子。|||第一，管理从尊重开始|||我一直以为驯兽师训练动物的秘诀就是，利用食物来诱导它们完成这种动作，主要还是满足动物对物质的需求。通过了解才知道，如果动物对驯兽师没有建立一种信任的关系时，动物是不会接受驯兽师所给予的任何的食物的。所以驯兽师在训练动物之前一定要和动物建立起一种长期的、稳定的信任关系。动物才会接受来自驯兽师的赏赐。其实信任是尊重的第一步，驯兽师在做每项指令的时候都回去征求动物们的建议。听起来有些荒谬其实这便是我们有时班级管理失败的根源所在。其实信任是相互的尊重也应该是相互的，每一个学生都有权力被尊重。因此在班级管理中，我便摒弃了以往的独裁管理。让每一位学生都参与到班级管理中，学生有权利对班级的制度提出适当的建议。班级每一个人，都有权利以各种的形式向我提出自己的意见。我也会在班会的时间把孩子的建议在全班进行讨论。学生觉得自己的意见得到了老师的重视，因此提意见的同学越来越多了，而其慢慢的孩子对于班级制度的遵守情况越来越好了。现在我经常可以收到孩子的纸条，上面有写着对于班级管理的种种建议，比如：老师我认为婷婷作为图书管理员不够认真，有好几次我都看见书很乱。我觉得我可以当一个好的图书管理员；老师我觉得我们的课间餐发得不够及时，有时候要到下午才能够吃，我建议让负责眼操的同学一边检查一边发课间餐等等。现在每一个孩子都有一种主人翁的意识。|||第二，跳出“猫捉老鼠”的怪圈|||“猫捉老鼠”是一种我们都熟知的游戏。但是此时却对它做了新的解释，即时刻盯着别人的缺点和错误不放手。当然，发现别人的缺点和错误确实比发现优点要简单得多，要容易得多。事实上，当我们一直不断的重复这种“猫捉老鼠”的行为的时候，有一个奇怪的现象就是令我们头痛的行为则会提高发生的频率。这样下去就会形成一种可怕的恶性循环，离我们所理想的状态越来越远。作为教育者，当我们面对学生的时候应该跳离这种怪圈。用发现的眼睛去发现每一个孩子的闪光点，你听样会发现这种你所期望的行为就会“不劳而获”了。而你没有付出太大的努力，只源于你关注方面地转变。|||班级中的垚垚是一个调皮的小男孩，个子小小的，有一双很机灵的眼睛。可是每个科任老师一提起他的时候都是满脸的愁容。学习成绩也是一筹莫展，平时的时候又是一个好战分子，总有学生在我面前控诉他的种种罪状。有时甚至常带着别的孩子捣乱。更严重的是他对于老师的批评越来越不以为然了。这是我边茫然不知所措了。或许对于这样的孩子，我们已经进入“猫捉老鼠”的怪圈，死死地盯着他的错误行为。一旦发现有什么错误的行为，便会暴跳如雷。看来要更好的教育垚垚，应该先改变自己的教育方式。我从抓着孩子的错误不放手，到用心去发现孩子身上的闪光点。记得有一次从来都不用心做作业的他，作业完成的很好。我便在总结作业的时候，在全班面前表扬了他。我在他的眼中看到了惊奇的神情，那是从未有过的。下课的时候，我收到一张纸条。上面写着：“老师你知道吗？这是您第一次表扬呀！我真的很开心”我真的不知道应该怎样来形容我当时的心情。从那以后，每当垚垚在某些方面有所改善时，我便在全班面前对他进行嘉奖。久而久之，垚垚变了，他真的变了。孩子们看他的神情也从最开始的讨厌转变为羡慕。|||虽然我有事的管理策略还是显得很稚嫩，只要我不断的学习和吸收别人的经验，我会变得越来越成熟的。希望能够得到大家的支持和帮助，在这里向大家拜师了。

**第四篇：班主任工作经验总结**

班主任工作经验总结

班主任是学校教育工作的组织者，实施者，是教学工作的协调者，班级管理要求班主任热衷于本职工作，尽职尽则，持之以恒，讲究方法对学生的关爱贯穿于班级管理的每时每刻，自己做班主任工作的实践，谈一下做班主任工作的几点体会。

一、架起爱桥，感染学生

爱，是教师职业道德的核心，一个班主任要做好本职工作，首先要做到爱学生，爱学生是教师更是班主任的天职。班主任爱学生，首先必须尊重学生。尊重学生要以信任学生和理解学生为前提。班主任爱护班级，关心学生不应表现在语言上，更重要的要落实到行动上。从小事做起，从点滴做起，使学生无时无刻不在感受到班主任的关心与爱护。班主任与学生之间有了真情，有关爱，我想没有的比这更具有凝聚力

二、全班学生自信心的培养

范德比尔特曾说：“一个充满自信的人，事业总是一帆风顺的，而没有信心的人，可能永远不会踏进事业的门槛”。说明自信心作为成才的重要条件。

1.班主任要对自己的学生有信心。

2.自信心的培养，应该从生活的琐碎小事抓起，重于发现问题。

三、耐心培养，提高能力。

现代教育理论告诉我们，要组织一个成功的班级，班主任首先要选择一些品学兼优、责任心强、身体健康、乐意为同学服务的学生担任班干部，并根据他们性格、能力的差异，安排相应的工作，尽心地进行培养和教育，使之成为同学的榜样，带动其他同学不断进取。接手新的班级后，我特别重视班干部的队伍建设。

教育有规律，但没有一条规律适合于所有的学生。在今天——教育飞速发展的今天，我深知自己的责任是塑造学生的个性。是把我的学生塑造成活生生的人——有自己的独到见解、有自己的独特个性、有骨气、健全的人。因此我将更加努力学习借鉴名师育人经验，结合自己的实际思考、探索适合自己的管理路子，在实践的过程中再不断地反思，不断地总结，以使教育工作更加有利于学生的成长。

**第五篇：班主任工作经验总结**

一、培养优秀的学风、班风，加强班级管理，深入全面地了解学生。

一方面，我主要加大了对学生自治自理能力培养的力度，通过各种方式，既注意指导学生进行自我教育，让学生在自我意识的基础上产生进取心，逐渐形成良好的思想行为品质；又注意指导学生如何进行自我管理，培养他们多方面的能力，放手让他们自我设计、自我组织各种教育活动，在活动中把教育和娱乐融入一体。

发挥“小干部”的大作用：大胆放手使用班干部，通过制定班级管理制度，对学生各方面做出了严格要求，班内形成了团结向上的优良班风。

二、培养学生良好的道德品质，净化学生的心灵，加强对学生的思想政治工作，我经常利用班会课对学生进行身心教育，帮助学生澄清思想上的模糊认识，提高学生的思想境界。我还充分利用课余时间和有关学生促膝谈心，及时对学生进行针对性的教育。还经常与家长保持联系，互通情况，取得家长的支持和配合，指导家长正确教育子女等。

三、积极主动地和各科教师联系，协调学校各方面的教育力量，发挥好纽带作用。

在与任课教师的交往中，我尊重他们的地位，尊重他们的意见，同时又把他们当作班级的主人，视为自己的良伴、知己。凡事都主动地同任课教师协商，倾听、采纳他们的意见。能够慎重地处理学生和任课教师的关系，在处理师生矛盾时，尽量避免了激化矛盾，在这方面，我平时注意到多教育学生，让学生懂礼貌，尊重老师的劳动，树立老师的威信，增进师生情谊。

同时多沟通还有助于了解学生的学习情况，协同对学生进行学习目的教育，激发学习兴趣，培养刻苦学习的意志，教会学习方法，学好各门功课，并掌握学生的课业负担量。

四、抓好基础差学生的转化工作，努力使他们以失败者来，以胜利者走。

作为教师，应该明白任何学生都会同时存在优点和缺点两方面，对优生的优点是显而易见的，对后进生则易于发现其缺点，尤其是在学习上后进的学生，往往得不到老师的肯定，而后进生转化成功与否，直接影响着全班学生的整体成绩。所以，一年多来，我一直注重从以下几方面抓好后进生转化工作：

1、用发展的观点看学生。

应当纵向地看到：后进生的今天比他的昨天好，即使不然，也应相信他的明天会比今天好。

2、因势利导，化消极因素为积极因素。

首先帮助后进生找到优、缺点，以发扬优点，克服缺点。其次以平常的心态对待：后进生也是孩子，厌恶、责骂只能适得其反，他们应该享有同其它学生同样的平等和民主，也应该在稍有一点进步时得到老师的肯定。

3、真正做到晓之以理，动之以情。首先做到“真诚”二字，即教师不应有丝毫虚伪与欺哄，一旦学生发现“有假”，那么教师所做的一切都会被看作是在“演戏”。其次做到“接受”，即能感受后进生在学习过程中的各种心理表现和看法，如对学习的畏惧、犹豫、满足、冷漠，错误的想法和指责等，信任他们，鼓励他们自由讨论。最后做到“理解”二字，即通过学生的眼睛看事物。

五、积极开展好文体活动，培养集体荣誉感

做好课间操、眼保健操，保护学生视力，增强学生的体质，提高学生的学习效率。重点谈下排球活动

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！