

0066038

校長筆記

謝爾托夫著



新知識出版社

校 長 筆 記

謝 爾 托 夫 著

柏 嘉 譯



淮阴师院图书馆 734494

新 知 識 出 版 社

一九五八年·上海

信 筆 長 記

校 長 筆 記

(苏)謝尔托夫著

柏 嘉 譯

*

新 知 識 出 版 社 出 版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版业营业許可証出 Q15 号

大东集成联合厂印刷 新华書店上海发行所总經售

*

开本：787×1092 1/32 印張：5 1/8 字數：97,000

1953年12月作家書屋第1版第8次印刷(42,001—45,000本)

1955年6月新1版 1958年1月第4次印刷

印數：56,201—60,200本

統一書号：7076·84

定 价：(7) 0.46 元

06069

出版者的話

本書以自敘的方式並運用文學的筆法，比較全面地介紹了作者謝爾托夫領導中學工作的經驗。作者介紹了怎樣針對個別頑皮學生的具體特點、情況，用集體的力量和啓發其自覺的辦法進行教育；怎樣通過聽課、聽課後的談話、集體評議、組織推廣優良經驗、善於吸收教師的正確意見等，形成教學領導的體系和優良的教師集體；怎樣使共青團、少先隊、學生會在培養學生遵守紀律、愛護公共財產、對共產主義事業的高度責任心等方面，成為自己的有力助手；怎樣通過組織課餘的劇團、歌詠隊、讀書會、各種研究小組等辦法，發展學生的天賦、才能，培養學生的理想；以及怎樣爭取學生家長在對學校工作監督的基礎上，幫助學校工作。它對我國的中學校長怎樣領導教學，怎樣通過教學團結教師和完成培養學生成為社會主義社會全面發展成員的任務上，是有很大的幫助的。

本書過去由作家書屋出版過，曾受到廣大中小學教師的歡迎。現在該書的版權已轉至我社，這次重版時由我社作了比較詳細的校訂，特再次介紹給讀者。

作者自序

一九三六年，我以同等學力的資格，經考試在師範學院歷史系畢業。這之後不久，組織上建議我離開黨的工作去從事教育。這是我多年來的宿願，因此我高興地同意去擔任中學校校長。

對於教育工作，我向來是愛好的，從一九一九年開始，我就在各種學校裏工作。我的教育工作從掃除文盲的識字班開始，隨後在中等學校裏教歷史；近年來，我一面擔任黨的工作，一面在師範學院學習，同時在中等學校裏教歷史。

雖然如此，但我還是帶了極大的興奮準備去直接領導一所學校。在我看來，這工作是極困難、極重要的一種工作，要求於教師的，不僅是豐富的普通知識和教育知識，而且是對兒童們的無窮的愛心。

尚在戰前年代，蘇聯的國民教育，已獲得了非常的成就：普及教育的法令，基本上已實施了，掃除文盲工作已經完成。蘇聯已成為世界上最有文化的國家。因此教育工作，在我成了更有興趣的、更使人眩目的、更吸引人的、更具有責任的東西。

我非常願意把自己的一切力量、一切知識、一切經驗，貢

獻給教育蘇維埃兒童這一崇高的事業。

委任我去當校長的學校，是偏僻小城市B城的中等學校，是一所普通的學校，尤其按客觀條件來說，無論如何不是一所出色的學校。這所學校有一千名以上的學生，他們大多是城市居民和船塢、木桶廠、鋸木廠、各種作坊、小手工業等工人的子弟。此外還有附近農村的集體農民子弟，也來上學。學生大部分是俄羅斯人；百分之一、二是楚瓦什人。

學校在那些年代，還沒有合乎標準的校舍；它所佔用的房子共有七座，是以前屬於商人們的房子，這樣的房子當時在城裏很多。這些簡陋的商人的房屋，位於伏爾加河岸，離開碼頭和船塢約有六十至七十公尺。

教員們異口同聲地對她表示：“難於工作的是，孩子們都散居在伏爾加河附近，因此其中有許多孩子從早春開始，只要一有輪船往來，就在碼頭上做起買賣來，——這是多年來在這裏沿下來的慣例。當伏爾加河解凍的時候，學校不得不停課一、兩天；因為學生們借着各種原因拋棄了學業，在河岸上奔走。”

“走廊裏的窗門裝上玻璃，這是白化的，——反正孩子們要打破的，不過浪費金錢罷了。”學校的事務主任畢得洛夫說，對畢得洛夫，我一下子看出是個小聰明腳色。

“功課完畢之後，教室裏的垃圾甚至於要用鐵鏟來挖呢，孩子們把課桌和課椅刻劃壞了，學着流氓的行爲。”掃地女工抱怨說。

“一到大休息（午間休息——譯者）時，學校近旁就不能通行，——學生都在嘲弄人呢。”家長們說。

這一切對於目前在學校工作的教師們，認為奇怪，認為不可能的，但可惜在那時，這樣的一些現象，在我們學校中還是發生過的。

“這樣的學生品行，用什麼來解釋呢？”我對高年級的教導主任、富有經驗的教師波羅維可夫發問說。

“缺少方法，我們不會處理孩子。”

這些就是我在初次親自了解學校情況時所聽到的不能令人滿意的報道。

學校的教師集體是龐大的，有四十餘位教師。他們之中約有半數是本城的老居民，有自己的房子或優美的公共房屋，有花園、菜園等等。

在這些教師中間，有的是老年教師，在學校工作了已四十至四十五年、遠在十月革命以前就開始了他們的教育活動：卡利林是個受過高深教育的人，極能掌握自己所擔任的課程——俄語和文學，懂得四種外國文字；波羅維可夫是個數學家，在我們中學裏執教了十五年以上，是個有經驗的教師又是優秀的教導主任；沙仁（處理低年級教務的第二教導主任）在學校裏工作了三十七年，是一位教育事業的專家，是本區第一批獲得國家“勞績”獎章的教師中間的一位。

也有青年教師，如畢業於國立高爾基大學數理系的斯大爾且夫，化學家和生物學家拉甫羅娃等。

總而言之，教師集體是何等複雜啊：有的是教育事業的能手，有的是畢業於蘇維埃高等學校的青年，同時也有不少是需要學習再學習的教師……

學校自己有爲學校裏的教師們和工作人員們所種植的一片不大的土地，有很好的農場、兩處菓園、馬匹……

我從到這學校工作的第一天起，就着手寫日記。

我在偉大的衛國戰爭結束，從前綫歸來之後，仔細地翻閱了自己的日記。其中許多是偶然的，曇花一現的，現在已經失去其意義了。可是我覺得也有着這樣一些篇幅，它們是描寫那個時期蘇維埃學校的鞏固和發展的情景，是描寫教師集體爲改善教育事業，爲創造性地掌握加里寧、克魯普斯卡婭、馬卡連柯的教育遺產，爲發展蘇維埃教育而作不屈不撓的鬥爭的情景的。

因此，我運用了自己的舊日日記來寫了“校長筆記”。其直接的目的，是在於發掘和綜合那些與其說是我的、不如說是我的朋友和同事們在學校中共同工作的經驗。

彙集、綜合我國優秀教師的經驗，並用這種經驗來促進教育科學的發展，是每個學校工作人員的責任。這一種思想，也就促使了我提筆寫作。

顯然，從那時起所經過的年代，對於學校和教師們的某些方法已作了一定的評價，同時對於我的某些方法也作了一定的評價；在我所敘述的學校生活中，有許多我現在另外來領會，彷彿是新的領會了；我清楚地看到我所犯的錯誤在那裏。

最後我認為必須給教師提醒，這些筆記是敘述偉大衛國戰爭以前年代的學校工作的。在現時，蘇維埃學校已獲得了空前的成就，而這些成就，我們在B城工作時只能夢想。

如果本書能幫助讀者，青年教師和新任校長，想像那時期的學校工作，幫助有經驗的教師又想起以前的情景，因而使他們在現時能更好地工作，那末作者就認為自己的任務完成了。

這樣，我接手了B城學校的事，與學校的教師們會了面。使我感覺高興的，就是一切的人都是稱職的：兩位教導主任是有經驗的教師，是會深思遠慮的組織者，教師集體也都相處友善，能從事創造性的工作。學校的少先隊和共青團組織的領導者們，都是優秀的學生，都是被同學所愛戴和有威信的青年領袖。事務主任，一般的說是滑頭分子，但很明顯的，在強有力的督促之下，是會做好工作的。

學校的清潔工作人員是很多的。其中有許多人已工作了若干年，現在仍老老實實地工作着，雖然有時對於那些好頑皮的和愛吵鬧的兒童表示不滿意，但他們是喜歡兒童的。

我為什麼這樣詳細的談到這方面呢？那是因為，學校中所有的工作人員，從教師到警衛，到清潔工人，對於教育的過程，對於兒童的教育，當然是會發生雖然程度不同、但總會感覺到的影響的。

因此當校長的，首先要把自己的工作人員緊緊地團結起來，要用為青年一代的教育事業而服務底崇高任務來鼓舞他們。

這樣的領導人是不正確的，他們來到新的學校裏，一發現其中的缺點，就決定責難在他們未來以前的過去一切，而不去注意優點方面，不公正地見怪整個的集體或其個別人員，以致一開始人們就反對自己。

同每位工作人員作漫談，去熟悉他的工作和生活，這馬上可使新任校長，依照各個教師底特性和品質，實行一種不是一般的，而是具體的，個別的領導。

那些年輕的領導人，是錯誤地處理着事情的，他們一下子把所有事情都担任起來，亂糟糟的，而結果徒勞無功。有目的的從事工作，是校長工作中獲得成功的基礎。重要的，要找到學校生活的弱點，緊緊地抓住它，在沒有走上軌道之前，在沒有獲得巨大的改善之前，不能鬆懈。

我在和教師及學校其他工作人員漫談時試探着詢問，什麼東西最使他們擔心呢，什麼東西妨礙兒童學業進步呢，什麼東西爲他們所不滿意的呢。

他們一致回答說：

“紀律鬆懈。”

每天早晨值日教師報告說：“我們有許多學生上第一課都是遲到的；第一堂上課時間簡直是白白荒廢的。”

我們召集了教務會議，舉行了共青團會議，少先隊會議及學生大會，來討論這個問題，在家長大會上也提出了這問題。

遲到的情形減少了，可是減少得並不大。

我有一次曾建議說：“波羅維可夫，我們試一試自己去迎接學生吧。”

教導主任高興地同意說：“好。”

在第一堂上課鈴響之前，我們走到大門口，看着我們的學生從各方面來到的情形：有些學生成羣走着，不慌不忙，他們還有十至十五分鐘。從黑伏叔夫克村（離學校有三公里路）來的學生，也是不慌不忙地走着，他們在大聲地談論着什麼，隨後又停留下來，向着伏爾加河看了很久。

鈴響了。大門按照校長的命令關起來。教師們都去上課。在台階上留着校長、教導主任和那些在這天早晨沒有課程的教師。這好像成了慣例，這些教師都是值日的教師，不給他們排第一課，以便能照料功課的開始。

沿着河流，從渡口擺過來附近農村的學生。遲到的學生們，現在已從各小巷裏奔跑着趕來。我們在迎接他們。

我們和遲到的學生們作極溫和的、平心靜氣的談話。

“盧巴，你從來沒有遲到過，不要學那不好的榜樣。”

“瓦沙，共青團員是不該遲到的。”

學校的領導者們，對於完全偶爾遲到幾分鐘的優秀學生，則親切地發問：“親愛的，發生了什麼事情嗎？”

我們總想不給他們提出警告。我們希望兒童們自動的想到：

“教師們是從不遲到的，他們都守時間，準時到，怎麼我們可以遲到呢？”

不久之後，遲到的情形消滅了，而在校長和教師們方面，每天早晨到學校階上去迎接學生，友愛地、親切地接待學生，向每位小朋友說些親切的語言，鼓勵他們堅忍地勞動等等，已成為習慣了。

我把學校所做的一切工作仔細回想一番，再一次使我深信，如果工作沒有黨組織的、特別是聯共(布)黨區委會及其第一書記馬樓根的經常領導和真實親切的幫助，那是不可設想的。馬樓根了解我們的學校，愛護我們的學校。在我領導這個學校的幾年中，他拒絕幫助我們的情形，從來沒有發生過。他為人直爽，有禮貌，善於聽取人們的意見而給予在當時所最需要的幫助和忠告。

他仔細地聽取我們的報道，善於在我們的工作中發現優點；我和波羅維可夫，從他那裏回來的時候，總是懷着更大的工作願望和創造願望。

由於聯共(布)黨區委會的關懷和幫助，我們學校在學年開始時總是準備好了一切的必需品，有了所有校舍和教師住宅所需的一年燃料。

如果學校來了一位新教師，那末他的住宅以及一切必需品，都能及時供應。

馬樓根對區蘇維埃執委會的主席，對幫助學校的機關和企業的領導人，對集體農莊的主席們，常常這樣說：“教師不應該為自己的生活操心，他應該一切都有：既有舒適的住宅，又有燃料和好的飲食，否則他在學校中便不能用全副精神來從

事工作了。”

由於聯共(布)黨區委會及其第一書記以這樣的態度來對待學校，在我們區裏的社會團體，都很樂於幫助學校，在物質上支持了家長委員會。

我還記得有這樣一件事情。木桶工廠廠長克洛托夫，時常被家長委員會，特別是女家長積極分子赫羅莫娃弄得不安，他到區委會裏訴說：

“馬樓根，學校使我不能生活下去了。他們說工廠應該幫助學校：工廠的廢木料已拿去作學校的柴火了，叫我給學校做的馬鞍也給他們做了，還有什麼不好的呢！”

“校長自己來請求的嗎？”馬樓根問。

“如果自己來，那事情就不同了，我拒絕了他，他會了解我的，不過他不是這樣的平凡人物，會親自來一趟的……派了他的一些所謂積極分子赫羅莫娃和卡斯納契也娃來，而有時派了一羣家庭主婦來，使你無論如何也脫不了身。”

“家庭主婦們當真來過嗎？”馬樓根帶着笑容問。

“她們來了，並且在沒有‘搜括’到必需的東西以前，是不會離開的。”

“你幫助了嗎？”

“我幫助了，馬樓根，但可能我要受上級的責備的。”

“不要心焦，克洛托夫，幫助學校是不會有什麼的，可是你在新年時在工廠裏用工會款項來舉行宴會，你可能因此受到責備，我們在這方面的規矩是嚴厲的……”

克洛托夫沒有預料到會有這樣一番話，設法中止了話頭，從此不再怨尤學校了。

聯共(布)黨區委會，經常領導着教師們的政治教育。在學校中，每月爲全體教師作國際形勢的講演，此外，曾受過高等教育的教師們，在區委會宣傳鼓動部的直接領導下，獨立地把自己的政治水平提高起來。這彷彿是一種常規，那些獨立研究馬克思列寧主義理論的教師，每學年可研究七八篇馬克思主義經典作品的基本著作。區委會所要求的不仅是閱讀，還必須做閱讀過的和研究過的書籍的綱要。

由於這種嚴格的要求，我們的教師學會了認真地去研究馬克思列寧主義經典著作。

另有一部分教師，組織了由歷史教員弗陀羅芙娜領導的學習小組。

……一九四一年九月初，我在軍隊中遇見了營的政治委員馬樓根同志。他當時仍舊像在區裏工作時那樣地爽直，親切可愛。黨的工作，與羣衆的聯系，使他的整個面貌和待人接物，表現出非常吸引人的、令人傾心的純樸和崇高。

這是同馬樓根相遇的最後的一次，經過幾天之後，他去到前綫，於一九四二年二月，在前綫英勇地犧牲了。

*

*

*

在學期中的一天，值日教師報告說，全校聞名的最不守紀律的八年級學生羅達諾夫，毀壞了窗門玻璃。

我平心靜氣地說：“讓他在功課完畢之後，和同班值日員到我這裏來。”

我等候着，並且自己這麼想：許多事情，尤其建立校長的威信，要看能否正確地解決這種似乎不重要的問題爲轉移。我記起了事務主任消極的怨言：走廊裏裝置玻璃是白化，反正孩子們要打破的……

在功課完畢之後，我聽到辦公室門外的脚步和喧嘩聲。兩個學生沒有敲門和請求就走進了辦公室。羅達諾夫是不難識別的：就他的年齡來說，他是長得高大的，額髮垂到眼上，穿着寬大的褲子，東倒西歪地站着，笑臉上毫無一點不安的樣子。我想：“他在模仿誰吧。”

在開始談話之先，我指出沒有敲門和請求就走進來，是不禮貌的。羅達諾夫和值日員彼此相視，微微笑了起來。

“羅達諾夫，據說你在教室裏打破了玻璃，是嗎？”

“打破了。”羅達諾夫滿不在乎地回答。

“這怎樣發生的？”

“他們推了我。”他用輕鬆的語氣回答。

“誰推了你呀？”

“不知道。”

值日員所說的也一樣，字字都相同。羅達諾夫在班裏是個頭目，其他的學生都怕他。我想：“唔，真相是不會得到的……”

“羅達諾夫，我請你在明天九時以前，就是在上課以前，用你的錢把玻璃配好。”我很客氣地說着，好像沒有什麼特別事

故發生的樣子，並且轉過身來，從書架上拿起了書。對於我感到興趣的，是要知道羅達諾夫將採取怎樣的態度。

羅達諾夫甚至面不改色。站了一會之後，他含糊地說“好吧”，並且未經許可就走開了。

我明白，他是不會把玻璃配上的，這僅是教育羅達諾夫的困難過程的開端。

早晨值日教師告訴我，羅達諾夫準時上學，但是他沒有配上玻璃。

我再指示：“讓他功課完畢之後到我這裏來。”

這次是他一個人來的，沒有值日員陪伴了。他曾在班裏向同學們聲稱：“我將每天到校長那裏去，但是我是不會裝配玻璃的。”

在這一次，他在走進來以前，敲了辦公室的門，請求了許可，而且筆直地站在我的前面，已經沒有以前那種輕率的滿不在乎的樣子了。

“羅達諾夫，你把玻璃配上了嗎？”

沒有做聲。我再問一遍。依舊沒有做聲。

我用堅決的和嚴厲的口吻說：“必須把玻璃配上。你已經十六歲了。你是成年的人了。我和你說話，是跟成年人說話一樣的。你不想想，這要我們學校化費多少錢嗎？事務主任計算過，一年之內化費在裝配玻璃上的錢，可以購置體育室的設備。而這是你們大家很早就期望着的。”

羅達諾夫脫口說：“關於這一點雪爾基老師也對我們談