

怎样当好校长

〔苏〕M·И·波尔特诺夫著

李玉兰译



北京教育行政学院

译者说明

《怎样当好校长》一书是苏联莫斯科教育出版社1984年出版的教育管理论著。作者 M·И·波尔特诺夫是苏联教育科学院普通教育科学研究所高级研究员，长期以来从事校长工作，近年来从事研究工作，发表过许多论著和文章。这本书是研究有关学校校长工作实践的最新理论成果，是现代科学方法论和校长工作实践经验的有机结合，内容涉及到校长工作的各个方面：合理地组织工作问题、做教师、学生及家长的工作等等。这本书既有创新理论，又有应用价值，是各类学校校长、副校长、教导主任的必读之物，广大教师、各类成人教育进修院校、师范院校的广大师生也可以从中得到许多有益的启示。

本书由我室李玉兰同志翻译，我院刘问岫教授在百忙中审阅了全稿，并提出了许多宝贵的意见，在此，我们表示衷心的感谢！我们水平有限，不妥之处，敬希广大读者批评指正。

北京教育行政学院资料室

1988年

原书内容提要

《怎样当好校长》一书阐述的是学校领导者在学校管理中所遇到的各种问题：工作的合理组织、教育工作的修养、财政和总务工作。作者研究了校长工作中常常遇到的一些具体问题，解决这些问题要求校长具有创造性的工作态度，掌握好分寸，学会作为一个有经验的教育家的本领。年轻校长、广大教师会从本书中得到很多有益的建议和劝告。

序 言

对学校领导者的要求

苏共二十六大明确地提出了现代学校的任务：“现今，主要的任务就是在于提高学校教学、劳动教育和道德教育质量，消除评价师生劳动结果时的形式主义，切实加强教学与生活的联系，改进对学生参加社会公益劳动的训练”①。

多年来，这一重要论断一直指导着学校校长的活动。正是学校领导者担负着组织教师和学生集体以完成党和政府决议的职责。依靠党和工会组织，并吸引儿童组织、家长、社会各界都来关心学校工作，校长就可以完成这些任务。

校长负有很多责任，他负责学校教学教育工作、总务和财务工作。他不仅是负责任，而且直接参加各种各样的活动。教师和教学技术人员、家长和学生、检查人员和社会各界代表都与他打交道。他确定学校的未来重大任务。并解决无数个日常的细小问题。在沸腾的、处在不断变化中的、似乎是难以驾驭的教育集体的生活中，怎样才能不迷失方向呢？

我经常回忆起自己初当校长时的经历。我全力以赴地工作。如果教师与学生发生冲突，我就竭力去“恢复平衡”，我担心教师会责怪我说“行政领导不向着教师”。孩子们在劳动课上打架了，我就把他们单个儿地分开，请家长到校，召开会议。班主任不交工作计划。我就帮助教导主任搞到这一计划。要准备晚会了，我就去帮助借服装并检查节目。总

①《苏共二十六大文件》，莫斯科1987年版，第60页。

务工作特别要我操心。我在各种组织之间跑来跑去，磋商一些建筑方面问题，我还要去擦干净电灯和各种设备……每次回家我都感到精疲力竭。但最令我吃惊的是，我竟然顾不上去做正经的事。我正要努力查清，六年级一班中哪个学生把椅子“破坏”了，六年级二班却又搞坏了两把椅子。各种各样的问题都要找我。我无暇读书，在区教育局会议上，我惊讶地发现，有些学校已经在运用一些新教学法了……曾有过一段时间，我几乎央求教导主任：“尼娜·维克托罗夫娜，请您去参加大队会吧！”——而我得到的回答却是：“我很忙，这是您的工作范围”。教师们把各种事都推给我，他们还经常埋怨说校内毫无秩序。我开始意识到，我已经失去了控制局面的能力。

于是，我决定去找年高望重的校长。瓦西里·依万诺维奇非常热情地接待了我，给我介绍经验。我惊讶地发现，在整整40分钟的谈话中，竟没有任何一个人打扰他。“您这里怎么能做到这一点？”——我问。“每个人都各司其职，他们都能独立地解决自己的问题”。

一切都明白了。我暗下决心：“一定要按照另外一种方式工作”。我召集副校长们开会，并坚决声明，从现在起，每个人都要坚守各自的岗位，各自解决自己的问题。我在校务会上宣布，教师和学校其他工作人员若遇到有关问题，应当去找教导主任和总务主任。这样的分工既清楚又明确。我告诉秘书我谁也不接见，有事去找主管人员。我没有马上，但很快就感到自己身上的担子轻松多了。我听教师的课，检查各种计划，出席各种活动，主持政治学习，每天按时回家。但很快就出现了另外一个非常令人不快的情况：我似乎成了个多余的人！学校有了新闻，我最后一个才知道，而且

是通过一些偶然的渠道。很多人有了事几乎不和我商量，大家简直不理睬我。要知道我不给解决任何问题，人家为什么要找我呢？如果不是有各种会议，不是有各种文件不得不需要我来签署，或发生了个别的重大事件，人们很可能忘了我是个校长。

如果说过去，我曾经失去了控制能力和管理能力，那么现在，事实上我已经放弃管理了。问题在哪里？如何才能自然地，不是由于情况的迫使，而是自觉地、按步就班地、在应有的水平上找到自己在学校中的位置呢？

在现代条件下进行学校管理——这是一个复杂的过程，其组成部分是正确地选择目标和任务，研究并深入分析教学教育工作所达到的水平，合理地编制计划系统，组织学生集体和教师集体，选择提高教学与教育水平的最优途径，有效地进行监督和检查执行情况。

为了顺利地完成任务，学校领导者应该深入了解并善于创造性地实际运用马列主义理论的基本原理，掌握科学管理和科学组织教育工作的方法。

列宁强调：“……要有成效地进行管理，除了善于说服人民……还要善于实际地进行组织工作”^①。

众所周知，校长不是专门培训出来的，他们是从有经验的教师中挑选出来的，学校领导者都是直接在工作过程中形成的。

苏共中央1983年六月全会特别强调：“培养新人——这不仅是最重要的目的，而且是共产主义建设的必要条件”^②。

^①列宁：《苏维埃政权的当前任务》——《列宁全集》第3卷，人民出版社1960年版，第513页。

^②《苏共中央全会文件》（1983年6月14—15日），莫斯科1983年版，第27页。

全会向苏维埃学校提出了许多新任务，完成这些任务则需要以校长为首的教育集体的共同努力。因此，挑选教育干部及其培训则应考虑到现代条件下所提出的要求。

国外一些理论家提出了一个以组织工作、明确的秩序、系统等为内容的专门的管理系统思想，在这一思想指导下，领导者只剩下按一定的标准来解决问题。我们不是贬低组织工作的意义。校长的个性、其博学、专业水平、分寸感、精力、组织才能等等，事实上决定着学校的面貌、教师和学生集体的活动。

如果你来到一个真正先进的学校，这里所有的一切：无论是学校前厅的装潢、学生的彬彬有礼，还是教师的远见卓识、以及学生取得的优异成绩、极好的课堂教学、专用教室的装备、技术人员的严格要求等等都令人赏心悦目，那么，欢迎你的一定是一位仪表整洁、神态端庄、意志坚强、思维敏捷和精力充沛的校长。正是他，以自己的活动、榜样、善于指导并组织师生达到那些足以使学校荣光和使全体工作人员得到创造性乐趣的那些良好的结果。

具有某些特殊条件并不是决定性的条件，如：接近科学中心、富有的助导机关、专门挑选的教师和学生。我碰到很多普通的、在极一般的、有时是相当困难的条件下工作的学校，但由于校长和他所组织的集体的努力，工作取得了卓著的成绩。相反，在一些大城市内，有很多设备精良的学校，却缺乏应有的秩序和创造性气氛。

培养校长不是一件轻而易举的事情。然而，应尽量地缩短这一“考验期限”，避免重犯一些哪怕是典型的错误，特别是在校长上任初期的危险阶段。

在这本书中，我们将坦率地谈谈学校领导者在工作中会

遇到的一些典型的困难以及他们的工作特点，用实例批判地分析做教师和学生集体的工作方法和手段。但我们要特别强调的是，我们所谈论的是领导者的教育程度和一般修养。

校长在忙于总务工作、组织问题、学校装潢、物资供应的同时，往往落后于现代教育学。常常会出现这种情况，即当经验丰富的、积极的教师向他提各种问题，校长会惊慌失措，并不得不承认他不了解情况。

校长不能认为在大学课堂上获得的知识就足够了。需要不断地补充自己的知识，如果可能，还要复习学过的知识，在已取得的经验基础上分析教育活动。我认为，在工作2—3年后需要复习一下教育学课程。这时，你对读过的教育学课本以及很多有关教育的小册子，教科书和参考书就会有許多新的感受。现在，我不仅能理解作者，而且在分析自己的经验的同时，能看到自己工作中的错误、疏漏，并能很快指出改进工作的途径。

例如，我在校务会议上作报告。我特别注意对学生的询问，我感到，在读了二、三本现代教育学著作之后，我似乎提出了某些新的见解。然而，在校务会议召开之后，一个经验丰富的、德高望重的教导主任，不无讽刺地指出，在贯彻“新的创举”时，我无需这样激动，因为这些“新的创举”已经有上百年的历史了。他交给我不久前出版的И·Т·佩斯塔洛齐的著作文集。是啊，我学过教育学史，但只是在现在，经过几年的学校工作，我才真正深刻地意识到老一辈著名教育学家的思想！我明白了，K·乌申斯基是正确的，他说，他花费了很多时间和精力用以“揭示”早已成书的那些东西，大概，没有比阅读哲学家和教育学家的有趣作品那样

使人精神上感到充实和激发人们思维的事情了。遗憾的是，在我们的教师进修系统中，往往忽略这样一个重要的部分，这就是反复地深入研究教育史。

多年的观察使我确信，教师和学校领导者工作中的主要缺点是科学和教学法修养不够的结果。往往不是一些错误的思想，而是由于不了解情况和没有能力而犯各种教育错误。的确，有些人认为，掌握教育学和心理学，什么问题也解决不了，而主要的是要有天才！不，不是对教育学一窍不通的“巫医”，也不是个体家庭手工业者能解决教育问题，能解决教育问题的都是博学和有修养的人，而首先就是学校领导者。И·И·皮萨列夫说得好：“真正的教育就是自我教育”。

这里，我们不打算描绘理想的校长的形象。每个优秀校长都各自相异。然而，我们认为，有一些品质，对于形成学校领导者个性来说则是非常重要的：

（1）高度的思想性、党性、完善的道德修养。现代校长具有深邃的政治修养，他要关注国内外重大事件、系统地研究党的文件，他的突出特点是高度的原则性、党性、个人生活的纯洁性；

（2）博学、内行、个人的教育技能、广博的文化修养。只有有教养的人才能领导现代学校。这是众所公认的。精通现代教育学和心理学、教师技能、十分熟悉科学和文化问题、高雅的艺术情趣使校长本人具有特殊的魅力，这样，他就不会终日陷入到平庸的事务工作中；

（3）组织才能，严格要求。学校领导者应善于分配职责、建立应有的工作条件，明确地组织辅导，监督和领导，保证集体高度的工作积极性，并用必要的材料和教科书装备

学校，表现出坚定性和严格要求。将教学教育任务和总务工作结合起来——这是现代学校工作中最大的困难之一；

（4）人道主义、诚恳。现在，十分重视劳动要具有人道主义的原则，这在教育工作方面是特别重要的。学校领导者应特别具有乐观精神，人道主义、关心人，要十分热爱孩子，有忍耐力、自制力和分寸感。校长这一职责具有特殊的道德权利。任何人也不会象校长那样能赢得整个集体和全社会的尊重。他在学校、在家庭、在社会公共场合中的行为总是处在千百个求知的、关注的目光下。不仅他的语言和行为，甚至他的衣着和发型、微笑和嗓音——所有这些都会对少年儿童个性形成、对教师工作性质、对很多人的爱好和观点产生影响。

如果校长脱离集体、言行不一，如果在星期天他把教师叫到学校参加比赛，而他自己却不到校；如果他要求别人整洁和诚实，而他自己却邋邋遢遢，经常迟到；如果他教导别人要有同志精神、诚实，而他自己却不象个同志，而俨然以一个重要的长官自居，那么，这样的校长任何时候也不会赢得集体的尊重。人们可以原谅他的任何苛求、甚至于错误，但却不能原谅他的虚伪、欺骗，道德上的卑鄙。

校长对青年的共产主义教育担负着特殊的责任，这就是为什么我们特别重视形成学校领导者个性的问题。

还有一个特点：学校领导者高度的文化修养和一般教育水平会对整个教育集体产生良好的影响，会产生特殊的工作作风：人们就会渴望知识，渴望现代工作方法，不断提高一般的修养。在这种情况下，教师就会更加深刻地洞察儿童的内心世界，讨论科学和教育论著中的新鲜事物，谈论音乐、绘画、文学，注重行为举止和谈吐。这样的集体就不会

只关心日常琐碎的事情。

一般来说，一个新校长都是优秀教师，是忠诚的、原则性很强的人，他严于律己，也严格要求同志们，但他却缺乏组织工作经验和管理科学所需要的知识。年青校长需要学习。有一些职业品质构成是由学校工作特点所要求的，但也有一些一般的品质，则对每个苏维埃领导者都是重要的。苏共二十六大文件中提到了这一点：“这里所谈论的是培养这样的工作作风，即这种工作作风能将善于执行、纪律性与勇于创新精神和预见性有机地结合起来，把实践性和实事求是的精神与对远大目标的追求有机地结合起来”^①。

在这本书中，我们将努力涉及学校领导的过程本身，努力研究形成管理技能的变化进程和出现的矛盾，我们将以具体实例，来揭示学校领导者旨在完善现代条件下的教学教育工作中的所有工作方法和活动手段。

^①《苏共二十六大文件》，莫斯科1981年版，第51页。

目 录

序言 对学校领导者的要求	(1)
第一章 合理地组织工作问题	(1)
第一节 一些理论问题.....	(1)
第二节 学校工作计划.....	(7)
第三节 校长在完成向青年普及中等教育方面的工作.....	(17)
第四节 为学校的正常工作建立条件.....	(19)
第五节 学校领导者个人工作的组织.....	(33)
第六节 教师工作的标准定额.....	(36)
第七节 保护学生的权利和生活.....	(47)
第八节 学校劳动法则和总务保障的一些问题.....	(49)
第九节 学校文件.....	(59)
第二章 做教师的工作。对教学教育过程的领导	(65)
第一节 教育技能的特点.....	(65)
第二节 建立教师集体.....	(70)
第三节 学校领导者应具有的教育道德.....	(73)
第四节 怎样准备和召开校务会议.....	(85)
第五节 教师业务进修的工作系统.....	(92)
第六节 教育监督系统.....	(107)
第三章 做学生及其家长的工作	(135)
第一节 建立学校内的学生集体.....	(135)
第二节 劳动教育的一些问题.....	(140)

第三节	科学组织学生的劳动·····	(150)
第四节	校长和学生·····	(154)
第五节	做家长的工作·····	(168)
结束语	·····	(174)
附录 I	介绍《怎样当好校长》一书·····	(180)
附录 I	学校领导者的劳动·····	(182)

第一章 合理地组织工作问题

第一节 一些理论问题

列宁说：“组织能使力量增加十倍”^①。在有些学校里，你会看到大量的活动、会议、大家都很忙、很劳累、疲倦，都在超负荷地工作，而所取得的成绩却微乎其微，纪律不好，卫生状况比任何批评的还要差。教师抱怨行政领导，行政领导抱怨教师，大家又都抱怨学生及其家长。

过去，有很多卓越的思想家都研究过科学组织劳动问题。马克思认为，任何一种节省归根结底是时间的节省。在苏维埃政权建立初期，列宁以极大的热忱强调：“劳动组织……正是整个社会生活的最主要的、最根本的、最迫切的问题。”^②

列宁在揭示美国工程师泰勒理论的剥削实质的同时，建议运用其理论中的一些好的方面：劳动组织中的系统性、合理地运用机器设备和工作人员的工作时间。

社会学家认为，所谓“人的因素”，情绪、人的行为、集体中的“心理气候”都具有巨大的意义。二十年代出现过“人的关系”学派，其捍卫者证明，劳动效率与其说取决于组织工作，倒不如说取决于人际间的相互关系。我们不这样提出

^①列宁，《B. 扎苏利奇在怎样伤害取消主义的》—《列宁全集》第19卷，人民出版社1963年版，第407页。

^②列宁，《苏维埃政权的当前任务》—《列宁全集》第3卷，人民出版社1960年版，第496页。

问题：“人”或“制度”、“组织工作”或“人的关系”。人们的劳动组织得越好，劳动成果就越有效，劳动者越能在劳动过程中得到满足。

科学地组织劳动——这是综合地考虑到那些可促进劳动过程的完善，并在花费最低限度的资源、时间和精力 的情况下，保证获得最佳的劳动成果的一整套措施。

科学组织教育劳动要求具有高度的教育修养水平，首先要具有良好的学校秩序，并使全体工作人员有明确的劳动分工。

不能脱离教师工作内容，即不能脱离教学教育过程地看待科学组织劳动问题。这里，至少需要考虑到教育劳动的三个特点：

第一，教育工作的对象是儿童。不考虑到学生的年龄特点，要协调好形成知识和能力的过程，并培养良好的道德品质，则是不可能的。教师需要经过扎实的心理培训，了解学生记忆力、注意力、思维、气质等特点。这有助于确定他与学生的应有的接触，缺少这一点，教学与教育过程则是不可能的。

第二，教师劳动手段大多是精神方面的。他是以信念、语言、榜样、示范、练习来起作用的，只有完善地掌握教学与教育方法、手段、方式，才能保证工作能取得卓越 的成果。

第三，教师的工作时间与非工作时间是很难划分的。在所谓的自由时间内，教师仍在继续工作，这在很大程度上影响其工作效果：他要做个别学生的工作，检查学生笔记本和作业、备课、业务上要进修，要与家长会见等等。这就是为什么必须严肃、认真地对待教师的负担，要尽一切可能，以

便最大限度地使教师从额外的、不必要的任务中解脱出来。

在学校领导者活动中，从合理组织劳动的角度上看，最常见的主要错误是：不善于安排自己的时间，并明确确定集体成员之间的职责。校长管的事情太多，其中包括解决一些细小的调整职责的问题。由于日常琐碎事物的纠缠，校长往往脱离常轨，使他不可能解决一些重大的问题。

H·克鲁普斯卡娅早就写道：“我们不善于很好地安排自己的工作，不善于分配时间，不善于统计自己的工作，以便从中得出正确的结论。这样就浪费了精力和财富”。由于信息服务搞得不好，校长尚未掌握挑选和整理信息的方法，结果，学校领导往往处于放任自流的状态，不能全盘考虑情况，而依据的只是一些偶然获得的、不及时、片面和不准确的信息。

一些学校领导者不能为教师、学生和技术工作人员建立必要的工作条件。他们不能及时购买直观教具、什物，不精心地装潢和装备教室、专用教室、教员休息室、体育馆、校办工厂，不是任何时候都能合理地编制课程表，没编好工作进程表，而且学校总还有很多会议、召见、谈话，这些往往花去很多时间，而实际问题却解决得很少。

很多校长特别迷恋于总务工作，结果使教学教育工作的领导受到损失。我们的经验以及一些专门的研究表明，很多学校领导者用三分之一以上的时间花费在“搞到”各种材料或进行建校工作、解决总务问题。这样，校长工作的方向就很不妥当了。

一般来说，所有这些缺点都是经验不足造成的，是由于不善于安排自己的工作，也是由于总务保障工作处理不当引起的。

H·克鲁普斯卡娅非常重视教育劳动的组织问题。她写道：“我们的工作应该尽量好地加以组织，组织方式要使工作尽可能的更有成果、更有成效，教师应该考虑，他怎样组织自己的课堂教学，以便使孩子们……记住自己最重要的、最本质的内容，学会在生活中运用所获得的知识；在这种情况下，不能允许使儿童负担过重、过于劳累”^①。教师应该不断完善自己的技能、更新知识、掌握脑力劳动的技巧。A·马卡连柯说，对于一个好的学校来说，首先需要对“所有影响”的系统加以科学的组织，他们提出的见解，仍有现实意义。

那么，究竟应进行管理呢，还是领导呢？最近，教育论著中都在谈论学校管理问题，那么，什么是管理呢？理论学家说，管理就是对各种社会关系的具体的、目标明确的组织方法。管理包括在制定、采取和实施管理决议过程中所形成的人际关系的总和。管理职能包括：计划、组织、监督。国民教育机关领导者主要实施对所属机关的管理。校长在学校也实现管理职能：他编制学校工作计划、组织教学教育过程，进行监督——所有这些都很重要，贬低管理职能的意义是很危险的。

在现代管理理论中，系统方法具有特殊的地位。管理过程的主要问题是：把各个管理环节的利益、需要、可能结合起来，提出目标、对比达到这些目标的几种方案、信息服务、采取决议、组织决议的实施以及在这一过程中大量的交往联系。

如果不能目标明确地、有计划地施加影响，那么这些问题就可能会无的放矢地、自发地解决。这样，在没有考虑很

^①《克鲁普斯卡娅教育选集》10卷集第3卷，莫斯科1959年版，第690页。