

144502



学校管理与领导

波波夫教授讲述



人民教育出版社

4

435

7(2)4

144502

5/3435

K1.

学校管理与领导

波波夫教授 讲述

人民教育出版社

本書敘述學校教育事業的一般組織原理、校長和教導主任領導學校工作的方法、教師教導工作的組織以及政府機關對於學校的一般管理。可作教育學的補充讀本。

*

Н. В. ПОПОВ

УПРАВЛЕНИЕ И РУКОВОДСТВО ШКОЛОЙ

ЛЕКЦИИ, ПРОЧИТАННЫЕ В
НАРОДНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ КИТАЯ И В
ПЕКИНСКОМ ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ИНСТИТУТЕ

本書根據蘇聯教育專家波波夫教授 1952 年在中國人民大學及
北京師範大學的講稿譯出

*

学校管理与領導

蘇聯·波波夫教授講述

北京師範大學教育系

學校教育教研室譯

北京市書刊出版業營業許可証出字第 2 號

人民教育出版社出版

北京景山大街

新華書店發行 新華印刷廠印刷

統一書號：7012·29 字數：133 千

開本：787×1092 1/32 印張：7 $\frac{5}{16}$

1953 年 7 月第一版 1953 年 1 月第二版

1958 年 2 月第八次印刷

126,001—131,000 冊

定價 (6) 0.60 元

目 錄

序言	5
第一章 教育局和学校	17
一 縣(市)教育局是学校領導最重要的一环	17
二 学校視導員的工作	22
三 人民教育委员会	27
四 縣(市)教育研究室	29
五 農村小学教师联合教学小組	34
第二章 学校領導人	37
一 校長	37
二 教導主任	44
第三章 学校工作計劃	48
一 学校工作計劃的意义与任务	48
二 全校性的全年工作計劃	50
三 全校性的学季工作計劃	57
四 制訂計劃的办法	59
五 学校領導人的工作計劃	60
六 教师的工作計劃	68
七 班主任的工作計劃	74
八 少年先鋒隊总輔導員的学季工作計劃	77

第四章 教導工作的組織	80
一 校內規則	80
二 教學過程的組織	95
三 班主任的工作	104
四 學校內的学生組織	117
五 學校對家長的工作	137
六 新學年開學前學校的准备工作	149
第五章 指導和檢查	160
一 對學校工作人員的指導	160
二 校務會議的工作	166
三 教學法的研究及教師業務水平的提高	179
四 教師業務的教育檢查	202
第六章 文件表冊和報告制度	221
一 學校教育文件	222
二 學校的文書工作	229
三 學校的全年總結報告	231

序 言

从事和平建設的蘇維埃人民，正在順利地完成着經濟建設和文化建設的任務。全國完成了文化革命。蘇聯在最短的歷史時期中轉變為一個有知識和有文化的國家，普遍設立了中小學校、技術學校和高等學校網。由於共產黨和蘇維埃政府不倦地、非常珍貴地關懷着人民教育事業，在最近這一次五年計劃期間，蘇維埃國家不僅恢復了在反法西斯戰爭中被破壞的四年制的普及教育，並且改為七年制的普及教育。中等教育和專業教育也正在普遍發展，高等學校的學生數正在不斷增長。

今天社會主義國家的文化正如全世界進步人类的火炬和旗幟一樣。全世界進步的人类正以自豪而歡欣鼓舞的心情注視蘇維埃先進文化的成就。蘇維埃文化充滿了共產主義崇高的思想、列寧—斯大林思想，充滿了為爭取和平、爭取各民族的友愛與團結和自由創造的勞動熱忱，因而揭開了全人類精神發展的新时代。

全世界一切正直的人們，今天都清楚地看到蘇維埃社會主義的文化優於資產階級的文化。他們正以蔑視和憤慨的心情，唾棄那被人类所憎恨的、腐朽的、為挑撥新戰爭的血腥事業而服務的資產階級的文化。

苏联在人民教育事業方面的成就、苏联教师和一切教育工作者在改進学校教導工作方面的成就是無可爭辯的事实。教学的内容基本上改善了,各科教学法同时也進行了本質的改变,教学的質量提高了,教育的目的明确地規定了。然而社会主义的生活和社会主义建設的利益在学校面前提出愈益重要的任务。社会主义社会向前發展和运动的規律是这样的:今天要比昨天工作得好些,而明天要比今天工作得更好。因此,各教育廳(局)、各学校領導者和全体教师应当經常把注意力集中於尽力提高兒童教育質量問題上和改善教導过程的問題上。但是,不應該忘記,教導工作要獲得根本的改善,只有按照那些歷史任务对整个学校生活施以正确而坚强的布尔什維克的領導时才能达到。这些歷史任务是由革命及其領袖列寧和斯大林对普通学校提出的。

共產党對於組織問題經常寄予極大的意义,把組織問題提到政治問題的高度,強調学校領導工作、工作計劃、选拔与配备幹部、統計和报告工作的原則性。斯大林同志在第十八次党代表大会的总结报告中談到:我們“需要有幹部,就需要有懂得党的政治路綫,把它当作自己的路綫來接受,決意把它實現起來,善於切实把它實現起來,能夠对它負責,能夠保护它,能夠为它而奋斗的人才。”^①社会主义的制度如缺少精确的、有計劃的对人員及物質資源的組織工作那是不可思議的。

堅定地掌握有創造性的布爾什維克的領導藝術——這就是所有在教育機關中居於領導地位人員的迫切的首要任務。

斯大林同志出席聯共(布)黨第十七次代表大會時，曾在黨的組織面前提出了一項任務——把全部組織工作水準提高到政治領導的水平上。偉大的領袖號召全黨工作人員首先要遵行“列寧的那個英明思想，就是挑選人才和檢查執行情形是組織工作的主要的事情”。

代表大會指出了下列最重要的一切領導的原則：

(一)領導應當是具體的，有效的，以研究和熟知事件之詳細底蘊和執行要訣為根據的，並應照顧到事件的全面情況。

(二)領導應當建築在領導者對全機關、對全部工作和每一部分工作的完全個人負責制的基礎上。領導也要求每一個別工作人員對委任他的工作實行個人負責。

(三)正確領導的必要條件，就是檢查工作執行的情況(對黨和政府一般命令的執行情況，對領導者直接佈置的具體工作執行情況，每一工作人員對其工作計劃與任務的執行情況)。

經常檢查執行情況是布爾什維克領導方式最基本的、必要的特點之一。

① 斯大林：“列寧主義問題”，人民出版社 1955 年版，第 757 頁。

斯大林同志在強調檢查執行情況的重要意義時，曾指出：我們的缺點與失敗，十分之九都可以用缺少對工作執行情況進行正確的檢查來說明。缺少這種檢查，在許多情況中，都能招致以下的惡果：許多寶貴的決議和指示將不能很好地去執行；學校往往忽略視導員對教學組織與方法上的指示和教育部的要求等等。

如果在每一個教育廳（局）中，領導者和機關工作人員都定出一定的規則，來批判地總結每日的工作，那麼工作中的缺點就會大大地減少。以布尔什維克的對自己事業的嚴格要求的精神來教育各教育行政機關和各級教育機關中的全體工作人員，並建立檢查執行情況的明確的制度——這就是教育廳（局）領導者的責任。

檢查執行情況如果能促進迅速改進缺點，如果能提高工作人員的責任感並同時能指導他們，幫助他們來處理事情，這時就可證明檢查是正確而需要的。教育部和教育廳（局）視導員對一切活動的指導原則，應當是斯大林同志的下一指示：“我們的檢查機關應當這樣的來觀察他們所檢查的那些機關：不要把那些機關看作異己的機關，而要看作自己的本機關一樣，應當予以指教，應當加以改善。”照斯大林同志的話來說，檢查的使命，首先是研究所檢查的機關，仔細地研究它的缺點和成績，並推進和改善這些機關的工作。而教育廳（局）的檢查工作，應當負起改正各機關的缺點，並幫助這些機關中的工作人員前進的崇高任務。

視導員不可變成觀察家，不可變成對缺點、過失、錯誤的“客觀的”登記者。視導員是學校所作一切事情的共同負責人。在他所視察的區域或各級教育機關（學校）內所發生的事情，他應分担一定的責任。他的實際任務是幫助各當地工作人員克服目前所遇到的困難，選拔幹部，堅決採用最好的、優良的教育工作方法。

為了進行檢查工作人員及其實際執行工作情況的這一天常的任務，就必定提高對檢查者（即領導幹部）的要求。研究馬克思列寧主義的理論，擴大自己思想上的、文化上的和教育上的眼界，是領導者事業成功的必要條件。堅定地掌握教育理論，是教育廳（局）工作人員的首要任務之一。但是不應聽其自流；應當把提高教育業務的程度，當作必要的任務，並通過一定的制度來進行。

研究教育學上的理論問題，是極端重要的事情。只有高深的教育學和學校管理的知識，才能幫助幹部熟練地、真正地來領導教導過程。

學校對於教學和教育兒童這一最重要任務的順利完成，是有賴於許多條件的。其中具有頭等意義的一個條件是教育行政機關對學校的教育領導質量。我們強調“教育的”領導，因為有些教育行政機關的工作者可能發生一種看法，以為領導學校的工作，主要地就是要搞好學校的組織問題和經濟問題。

這樣的看法是不正確的。教育廳（局）首先就是學校的

教育領導中心。凡在学校中做的、替学校做的以及所做的跟学校有关的一切事情，都只有一个目的——从兒童中間培养出一些有學識的和全面發展的人才，教育他們成为共產主義社會的自覺的和積極的建設者。因此，在解決任何一個有关學校業務問題的時候——如關於委任教師到某校任教、關於教學研究室的設備或各教室的衛生條件及其他等等問題——都應時時遵循一個原則：這樣做法，究竟對於兒童的教學和教育有什麼意義？

可是，要回答這個基本的問題，就必須很好地知道教導工作的情況以及每一個學校和班級的学生程度。這就是對於校長、對於教育廳（局）的視導員及廳（局）長所提出的第一個要求。

有些工作人員不去直接研究學校問題的實況，却醉心於分數的計算和各班成績百分比的核算。於是他們只是根據這些材料就對教師和整個學校工作作出遠離實際的結論。

必須堅決反對這樣一種對待學校和教師的態度。不要忘記，各個教師對學生的要求可能是不一樣的，這也反映在評定的分數上。分數即使能正確地評定出學生的知識，它也不可能反映出教導工作狀況的全部複雜的圖景以及學生智力和道德發展的水平。而主要的一點，因為分數不能說明決定教學和教育上某種成果的原因。若要詳細解答所有這些問題，只有依據直接地和經常地研究教導工作的生動

的事实才有可能。

那末，校長、視導員及教育廳(局)長應把注意力經常集中在教育過程中的哪些基本環節呢？

首先，當然要注意教學和教育內容的本身。教師正確和深入地說明教材達到什麼程度，教者怎樣講述各種科學的事實和理論，引導學生得出怎樣的結論。這是一些幫助學生去了解所授科目的內容實質的問題。如果只認為教學的內容和方針已經由教學大綱、教科書及教學法指示規定了，這將是不正確的。事實上，兒童所獲得的各科知識的科學與思想教育價值，歸根到底是依賴於教師的，是從教師那兒來的，即有賴於教師的科學和思想政治修養。我們應該永遠記住這一點。

其次，值得注意的是怎樣組織教育過程，教師採用什麼樣的方式方法對兒童進行教學和教育。這裡最重要的就是要求嚴格遵守教學法的紀律。在蘇維埃學校中的教學過程，是根據蘇維埃教育學、教學法及心理學所決定的規律而建立起來的。那些在實踐中多次反復施行過的教學原理，就是每位教師應遵守的定律。只有在嚴格遵守這些原理的基礎上，才可能產生有效的教育創造並增進教師本身的技巧。

最後，還應該對於學生的知識和技巧的質量加以不斷的研究。不要過於信賴分數，而要親自直接去檢查和評定，看學生掌握科學的基礎究竟完整和牢固到什麼程度，他們

怎样深刻地了解从科学事实中間得出來的結論，他們怎样把知識跟生活联系起來，文明習慣提高到什麼程度等等。

只有这样來全面地研究問題，才能使領導者生动地和深刻地了解学校工作的成績，才可以正确地評量教师本身的修养和要求，能在教师面前指出教育工作的成績及其缺点之真实原因。因此，研究教育工作能手的經驗这一点起着極大的作用。

先進的教育經驗就是組織教育工作，使其保證有效地对兒童進行教学和教育的經驗，也就是順利实施学校教学大綱，有效地給予全体学生以深刻的、坚实的知識，有效地培养守紀律、爱劳动、集体主义及其他高尚道德品質的經驗。

無論何種經驗的本身——不管它的表面效果如何——如果它不能保證教導工作有真正良好的結果，那就不能認為先進的經驗。

真正的先進經驗，一方面保證着高度的教育效果，同时又指出，这种經驗的基礎有其一定的教育規律性。我們必須揭露这种規律性。正如烏申斯基所說，“思想从經驗中引出”，这就是分析經驗和總結經驗的任务。在这种意义上來講，先進的經驗可作为一种标准，每个教师都應該以創造性的精神來追求它。同时，經驗也能帮助批判地分析全校日常的实际工作。把先進的教育經驗与学校日常的实际工作相对比，便可顯然看出，什么东西妨碍着兒童的教学和教育

工作的完成，什么东西帮助着这一工作的完成。

明确地認識每个学校中的教導工作的真实内容和方向，教育过程的組織和方法以及学生的知識和技巧的水平，就是学校教育領導工作順利進行所最必須的条件。同时我們必須記住，領導不是僅僅在於对事实的确定。領導是意味着經常而坚定地力求改進全部学校的工作。

領導教师研究教学法这样的重要問題，也是不容忽視的。相互听課，熟悉鄰校教师進行教育工作的方式方法，廣泛地交換意見与經驗以及同志間的批評与自我批評，都能夠使教师很快地和深入地發現在工作中的缺点和过失，很快地去改正这些缺点和过失，同时能提高自己教育業務的熟練程度。教学法研究工作的真正效果，不应以進行會議的次數來評價，而是要看对在校兒童的教学和教育有多少实际的改善。

为提高学校中教育領導的效能而斗争，應該是教育行政机关最重要的業務。这就是說，解決任何組織上与經濟上的問題都應該嚴格服从於学校的基本任务——提高兒童教学和教育的質量。这就是說，学校工作情况的檢查与研究，不是为檢查而檢查，也不是为研究而研究，而是一种动員教师以全力去消滅業已發現了的缺陷的手段，是一种總結与宣揚先進教育經驗的手段。这就是說，一切教学方法的研究工作應該具有目的性，应当实际帮助教师去解決那些从生活本身和日常的学校實踐中產生的迫切的教育問題。

許多成就和進步的大小，多半要看在工作中對缺點進行鬥爭堅決到什么程度而定。黨教導蘇維埃人民以布爾什維克的要求來對待自己，來對待自己的工作和公共的工作，並且同缺點作毫不妥協的鬥爭。

黨教導蘇維埃人民：自己的一切活動首先必須由社會主義國家的利益出發，堅定地站在保衛這種利益的立場。青年一代的教學和教育是責任重大的國家事業。人民教育的領導者們不應當忘記自己對國家的責任，他們應當切實地對每一個學校經常提出國家的要求。他們應該不容忍每個教師在工作上的缺點。領導者能以布爾什維克的态度來對待所委任給他的業務，在他所領導的那些機關的事業活動中，毫不掩蓋缺點和錯誤。像這樣的領導者才能夠永遠名副其實地站在國家的利益上，客觀地去評定工作的好壞，即使對細小的缺點也力求及時糾正，不容許其發展為大的缺點或錯誤。

這是对有效的領導之重要要求，如忘却或違反了，勢必引起嚴重的缺陷與破綻。

布爾什維克的要求是表明着按照人們工作的效果來檢查他們，並且檢查不是偶然的，而是有系統的。只有經常檢查督促教學大綱和教學法指示的執行，才能夠養成工作人員的責任感、明確性、紀律性和喚起他們自我教育的興趣。所謂要求，這意思是說要這樣去組織領導，就是絕不放过任何一種違反教學大綱或教育指示的顯著事件而不加過問。

黨教導說：真正的布尔什維克的要求，首先就是通曉業務，有系統地檢查執行情形，善於有效地、及時地發現工作中的缺點，以便在改正缺點的過程中，在他們自己的錯誤上教育幹部。如果違反了這一領導原則，就會阻礙包括人民教育事業在內的一切事業的發展。

在前半學年中，重要的事情，是使教育廳（局）的全体工作人員，把精力主要集中於那些落后的部分。應當特別注意那些不足以負擔本身職責的學校。對於那些教育集體，應當作更多的要求，因為在他們那里批評和自我批評不受重視，大家對缺點都習以為常，對工作中的錯誤亦未展開不妥協的鬥爭。所以只有及時地、有效地制止這些學校中的不良傾向，才能担保在教學和教育兒童時不出意外事故和想不到的偏差。

要求做好工作是跟外表誇張的“行政手段”、粗暴的斥責以及用“命令”督促毫無相同之處的。類似虛偽的領導方式，通常多見於下列場合：即是在領導者不善於推究問題的本質，不善於正確配備幹部的地方；在領導者企圖獨斷獨行一切，而不採納集體的意見，不研究羣眾的經驗，也不同羣眾商量的地方；並且在領導者表現出自高自大，對人傲慢的地方。校長或教導主任若企圖坐在辦公室內來領導教導工作，而不到課堂上去，不參加教育座談會，不去了解小組的作業，又不同兒童們來往，那麼，這種領導，只是一種“官僚作風”而已。如果領導者不因私人的友情而掩飾工作人員

的过失，不得於情面，如果領導者的行动是为了全体事業的利益，並能在工作中以身作則，那么，無論誰也不会譴責这样要求嚴格的領導者有“官僚作風”的。

从領導者对別人要有高度的嚴格要求，可以推測他对自己也要有嚴格的要求。斯大林同志屢次指出，必須使每一个苏維埃工作者总结自己每日的工作，大胆地檢查自己，勇敢地批評自己的缺点和錯誤，認真地追究自己工作的效果，並考慮如何才能獲得更好的成效。这也就是有实效的要求，有实效的批評和自我批評。如果沒有这些，向前進步是不可能的。

对自己和对別人的高度的嚴格要求和对缺点的不妥协性，就是領導者的原則性的指标。

布尔什維克原則性的嚴格要求，是要求教育廳(局)的領導者不要掩飾事实，不要隱瞞事件的真实情况，而是要大胆地、直接地把现实生活中、学校工作里所發現的迫切問題和实际疑难提交当地苏維埃組織和党組織來解决，並且报告教育部。

党和政府所要求於教育行政机关的，就是要它能具体地、有效地和有分別地來領導学校的工作，並能坚持努力提高教導工作的思想理論的和教育学的水平。

只有在領導学校工作中掌握了布尔什維克的原則性，对工作的真正本質有了深刻的了解，考慮到了具体的环境，在解决学校的問題时注意到了实效性和有分別的解决办