

馬列主義教育叢書

189977

基本館藏

XVI

怎樣領導學校的教導工作

皮羅夫斯基著 高品齋譯



正風出版社印行

35512

189977

7(2)4

5/4065

671.52

4065

02

★
馬列主義
教育叢書

XVI

怎樣領導學校的教導工作

馬列夫斯基著 高 齋 譯

書 存 館 書 圖
院 學 工 化



正風出版社印行



F30214



Е. И. ПЕРОВСКИЙ
РУКОВОДСТВО УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ
РАБОТОЙ В ШКОЛЕ

Издательство Академии педагогических
наук РСФСР
Москва 1952

馬列主義教育叢書

XVI

怎樣領導學校的教導工作

著者	皮羅夫斯基	印刷者	文明書局印刷所 上海西康路337弄90號
譯者	高晶齋	出版期	1953年7月滬初版 1953年10月滬三版

正風出版社

出版部：上海漢池路100號
編輯部：南京西康路44號

印數 10001—16000 定價頁 366 ★有版權★

上海市書刊出版業營業許可證出〇三八號

序

本來打算使本書作爲一九四八年出版的我那本「校長工作的組織」的小書的增訂版。但是在寫作的過程中，這個意圖早就放棄了。實際上這算是一本新書：其中不加修改地採用上述我那本書的文字尚不到該書篇幅的三分之一。

本書是以總結我國學校在教導工作及其領導方面的先進經驗爲基礎而寫成的。作者力圖闡明七年制學校及中等學校中在領導教導工作方面的一切基本問題，特別注意爭取學生及格的鬥爭。至於這點做到怎樣地步，還請本書讀者判斷。

如對本書提供意見和願望，請寄：Москва, Центр, Любковский пер. д. 516.

Издательство Академии педагогических наук РСФСР.

——作者——

目錄

序言

第一章 領導學校教導工作的意義及其基本方面和學校領導者應循的各項重要要求.....	一
---	---

第二章 組織教導工作.....

第一節 計劃學校的工作.....

I 行政組織工作和經濟工作、II 教學工作、III 學生的課外校外的活動和娛樂、IV 少先隊組織、共青团組織和學生組織的工作、V 教務會議及其所設各種機構的工作、VI 衛生保健工作、VII 向學生家長、學校事務人員和居民進行工作、VIII 提高教師思想政治水平、科學水平和一般文化水平

第二節 組織學校的生活制度和環境.....

第三章 領導教導工作.....

第三節 領導教學工作.....

第四節 領導級任導師的工作.....

九五
九六
一二九

第五節	領導少先隊組織共青團組織和學生組織的工作	一五九
第六節	領導學生的課外工作	二一八
第七節	領導學校的準備考試	二四二
第八節	領導學校向學生家長進行的教育工作	二六三
第四章	監督教導工作	二八二
第九節	考察課和考察向學生進行的其他作業	二八三
第十節	檢查學生的知識、技能和熟巧	三二三
第十一節	檢查學生的作業簿、班級日誌和學生日記簿	三三一
第十二節	學校教育工作者的工作報告	三二八
第十三節	通過教務會議的領導和監督	三三二

第一章 領導學校教導工作的意義及其基本方面和

學校領導者應循的各項重要要求

學校教導工作的領導。在學生的教學和教育方面具有重大意義。領導者就是學校中的靈魂，在決定工作風氣和方針上、在建立工作條件和工作環境上、在影響學校生活的組織上、他做的事，比起學校中其他任何工作者，都要多些。在團結教師們成爲一個具有共同目標的統一集體上、在形成堅強的、愛好勞動的學生集體上，他的影響，比誰都大。在教育工作者中時常有人說：『有怎樣的領導者，就有怎樣的學校』，這句話是很有道理的。良好的領導者，就在困難的條件下也能保證工作成功，而不好的領導者，會把佈置妥善的工作搞糟。

由此就可明白，提高學校領導工作的品質，是何等重要的事了。這是改善學校教導工作的決定性條件之一。爲要提高校長、副校長和教導主任領導學校的工作品質，非但必須慎選這些幹部，而且也要教導他們如何領導學校。由於學校的領導者到職時並未預先受過有關領導學校方法方面的任何專門訓練，因此不得不在工作過程中去掌握這種方法，所以，關於教導他們如何領導學校這一點，就更加重要了。

遺憾的是，直到今天我們對這一方面還不够重視，這就是學校領導工作往往距離提在它面前的各項要求仍然很遠的重要原因之一。

我們對於學校領導工作的方法，研究得也極其不够，因此學校領導工作的方法，便成爲我國教育科學中最少研究的部門之一。身膺此任的學校行政這一科目的研究者，對於學校領導者，實在應負有很大責任。

在學校領導工作的一般過程中，學校教導工作的領導自然佔居主要地位，因爲學校的任務，就是實施教導工作。這種工作是很複雜的過程，而領導這種過程也是很複雜的一件事情。

學校教導工作的領導是由三個主要方面構成的。

第一方面，就是組織教導工作：調配教師幹部，編定學生班級，分配教學房舍，規定學校生活制度，計劃學校的工作^①，佈置學校環境等等。

①計劃工作有時和組織工作分開，劃爲與組織工作平列的單獨一項。例如，莫斯科市第一一〇中學校長諾維科夫在他著的『學校教導工作的組織』一書中（蘇俄教育科學院出版部，一九五〇年版）寫道：

『普通教育學校的領導問題，實際上是由下列四個最重要的部分構成的：（一）計劃學校教導工作和總務工作；（二）組織各部門教導工作；（三）指導教師及校內其他工作人員；（四）監督學校全體人員的工作』（第八頁）。把計劃工作與組織工作這樣分離開來，是不對的：計劃是組織工作中必要的（而且十分重要的）一個因素。

第二方面，就是對教師和校內其他教育人員進行教育學上和教學法上的指導，就各種問題給與指示、吩咐和命令。校長在這方面的業務，可以稱為狹義的領導工作，這與廣義的領導不同，廣義的領導除去上述兩個方面的領導以外還包括着監督在內。

學校領導工作的第三方面，就是監督學校工作人員的工作。每個校長應監督：校內課堂教學的教導工作是如何進行的，課外活動是如何進行的；學生組織、少先隊組織、共青團組織與校內圖書館等的工作如何；在這一工作中是怎樣執行黨和政府關於學校的各種指令的，是怎樣執行教育部及地方教育機關的指令和訓令的，還有是怎樣執行學校領導者本人的指示和訓令的。

領導工作過程中所有這三個方面，都是相互緊密結合着，而且互相影響着的。工作組織得越好，領導起工作來，就會越加容易。監督越正確，則領導也越會有成效。但是上述每一方面總是具有一定的特殊性，因而實現起來，就要求有某些特殊的方法。

爲要順利地領導學校工作，校長首先應當具有布爾什維克原則性。他應當解決學校生活中每個問題，不應當從個人利益、趣味和愛好出發，不應當從對這些或那些同事的好惡感情出發，而應當從蘇維埃學校的基本任務出發，從蘇維埃國家和共產黨提在學校面前的要求出發。校長的布爾什維克原則性是他享有威信和獲得工作人員尊重

的首要條件，而這一條件本身，又是學校工作順利進行的最必要的條件之一。

但是，校長具有堅定的共產主義信念、深刻瞭解黨的政策——即整個蘇維埃制度的極端重要的基礎，乃是養成他解決面臨的種種任務時採用原則性立場的最重要的條件。因此，校長就絕對必須不斷努力去掌握馬克思列寧主義的理論，去提高自己的思想政治水準。斯大林同志在第十八次黨代表大會上曾經說過：『在國家工作和黨工作任何一個部門中，工作人員的政治水準和馬列主義覺悟程度愈高，工作本身也愈高，愈有成效，工作的結果也愈有效力；反過來說，工作人員的政治水準和馬列主義覺悟程度愈低，工作中的延誤和失敗也愈多，工作人員本身也會愈加變為鼠目寸光的小人，墮落成爲一些只圖眼前利益的事務主義者，而他們也就愈易蛻化變節，——這要算是一個定理』（斯大林：『列寧主義問題』，第十一版，第五九八頁）。

其次，還要求學校領導者要有業務知識和具體領導。列寧曾經說過：『……爲要管理，就必須在行，必須完全而精密地通曉一切生產條件，必須通曉該項生產的高度現代技術』（『列寧全集』第四版，第三〇卷，第四〇一頁）。斯大林同志在他『新的環境和新的經濟建設任務』的演說中要求經濟工作領導者『具體切實地領導企業；要他們不是根據一般空談，而是以嚴格求實態度來對待每一個問題；要他們不限於紙上敷衍搪塞或一般辭藻和口號，而要精通工作技術，熟悉工作詳情……』（斯大林：

『列寧主義問題』，第十一版，第三四八頁。

這些指示，也完全適用於學校領導者。學校領導者必須具體地、完全精通業務地去領導學校，仔細地研究教學過程的內容和方法，細緻地研究每個教師的工作，各個班級的特點等等，並在任何場合下都要採用十分具體的辦法去改進工作。爲要達到這個目的，學校領導者非但應當掌握大量的一般文化知識，而且要掌握可靠的教育知識。同時，他還應當足夠地通曉他所負責領導別人講授的那些學科的內容。

也許很多人會認爲最後這項要求並不必要，其實不然。不通曉學校教學工作的內容，就不可能順利地領導這項工作。烏申斯基就曾論過這點。他曾寫道：即使學校的首長具有大量的行政經驗，也不能解除這方面的困難：『難道只靠經驗就能使他指出他幾乎毫無所知的那些科學的教授方針嗎？……』（烏申斯基：『學校的三個因素』，『教育文選』，第三集，『俄羅斯教育學的幾個原則問題』，蘇俄教育科學院，莫斯科，列寧格勒，一九四六年版，第四〇頁）。學校的領導者如果沒有掌握學校內所講授的一切學科，他就不能正確地判斷他所考查的教師的課堂教學情形，他就不能就着授課情形、計劃教師工作的問題和涉及學科內容的任何其他問題等等，給予這些教師十分具體的指示。領導和監督方面的種種重要方法，因此就大大貶低價值，而這種情形也會嚴重地影響到學校工作品質的提高。

這是不是一個現實的要求呢？當然是完全現實的。要知道，我們並不是說學校領導者要像那曾在高等學校受過專門教育的教師那樣去掌握每門學科的廣博知識。這裏要求於學校領導者的並不是那樣高。我們只是說，學校領導者要在該種學校（七年制學校或中等學校）講授範圍內掌握各門科學的基本知識，要懂得學校內所講的一切學科，哪怕是只懂得他的學生們學習所用的那些教科書範圍以內的知識呢。如果說中等學校的每一學生都能完全懂得他所研究的一切學科，那麼，受過高等教育而有高得多的一般文化和完善得多的腦力勞動熟巧的中學校長，爲什麼就不能懂得這些學科呢？況且，對於校長來說，通常並不需要把什麼東西從新學起；他只要重溫一遍從前曾經學過而已忘的掉東西就成了。

提給學校領導者的另外一個基本要求，就是工作·中的·目的·性和組織性，就是能够不爲瑣碎的事所迷亂，不浸沉於日常問題中，而在任何情況下都能找到基本的主導的任務，明確地看出解決這些任務的途徑和手段。這是領導工作者的應有的最珍貴的品質之一，而具有這個品質，他就能用最少的時間和精力得到應有的成績。

校長的組織性就能幫助減輕他自己工作和一切同事的工作中的困難，因爲這樣一來，他們中間每個人的力量都用在明確的目標上，並與其他人的力量協同一致；他們中間每個人都能及時地受到監督，及時地獲得必要的幫助。

工作中的堅持性，也是應當提給學校領導者的一個很重要的要求。善於分別主要與次要的東西，正確地規定各種必要的任務並明確地提出達成這些任務的途徑和手段，這是非常重要的，但是還不盡於此。還必須善於達成預定的目的，克服遭遇的種種困難，不要知難而退。不能做到這點，就不會有什麼成就。不能做到這點，即使有解決問題的最好（理論上）途徑，也不能得到實際效果，不是流於空想，就是紙上談兵。

校長工作中的困難是很多的。他負責數百學生的教育，他負責領導許多教師的工作和教學的改進。爲要把這個大而複雜的集體團結成一個統一的整體，並順利地領導這個集體去解決共產主義教育的種種複雜任務，那就必須克服無數困難，必須表現出偉大的不屈不撓的精神。

此外，學校領導者還要善於在自己工作中以單一領導制的決定性的作用爲基礎，把單一領導制的原則與委員制的原則配合起來。校長在學校中是國家政權的代表人。國家把領導學校的工作託付給他，並使他對學校狀況和工作負起全部責任。因此，校長應當於必要時就學校工作的某些問題單獨決定辦法，並把決定的辦法付諸實施。但同時他應當敏銳地傾聽同事們的意見和提議，並在機敏地傾聽他們的意見和建議時，要採擇和善用其中一切寶貴的意見。這樣，全體同事就會在校長的領導中，在校長的意見、指示和命令中，看到他們本身願望的反映，這時校長的各種要求，就可以體現

和反映整個集體的良好意向，這樣一來他們就會有更大的力量。學校領導者應當『具有新事物的感覺』，善於發現和支持他同事們的一切合理的創造性建議。此外，他還應當善於在全體同事中建立起相互信任、勞動熱忱和友愛工作的氣氛。爲要做到這點，非但要有批評與自我批評的自由，而且校長對於屬員還要有關切、敏感和同志友愛的態度。烏申斯基就會要求教導機關的領導者，在對待所領導的教師時，『不但要有首長的身份，而且要像他們中間的一個年長同志（烏申斯基：『學校的三個因素』，『教育文選』，第三集，『俄羅斯教育學的幾個原則問題』，蘇俄教育科學院，莫斯科，列寧格勒，一九四六年版，第四七頁）。在我們蘇維埃社會條件下，更應做到這個要求。暴躁無情、命令主義，是蘇維埃學校領導者不應有的，他在工作中心決不可以生發這類情形；這類作風會貶損同事們的人類尊嚴，會使他們與領導者疏遠，會窒息他們的創造主動性，會減低他們的工作興趣。每個學校領導者都應當牢牢記着：他不僅是一個行政者，而且是自己同事間的一個長者，他不應濫用他的行政權，而首先要努力用說服和示範的方式去影響別人。

學校領導者，在業務要求方面儘管嚴格而堅定，但同時却應當時常準備着給予屬員一切可能的幫助。

如果沒有熱愛教育事業的心，順利地領導學校的工作是不可想像的。對於教育事

業的熱愛是一種蓬勃力量，這種力量能使上面敘述過的學校領導者應有的種種品質，發生特別的效能。這種熱愛同時也是學校領導者從事創造性鑽研和不斷進修的一個強有力的刺激。最後，這種熱愛也是在學校中建立勞動熱忱的氣氛的重要條件之一，而勞動熱忱的氣氛在順利解決青年一代教學和教育任務方面，又具有十分重大的意義。

校長在領導學校工作的重要複雜過程中，首先要依靠校內的黨組織，這就是他同事間的先進積極份子。黨組織首先要響應校長改善教導工作的種種創造性的探求，而黨組織自身也是各種合理化教育探求的實際推動人。在提高學校工作人員的思想政治水平上、在提高教學的思想理論水平上、在組織附近區域的學校社會工作上，黨組織都起有巨大的作用。

校長不但要審慎地、有效地領導學校，不但要細心地注意學校生活和工作的各個方面，同時也應積極參加所在的村莊、區、城市的社會生活。學校領導者如善於把這種社會工作與該校的生產業務結合起來，那就更能提高他在教師、學生和學生家長心目中的威信，就更能加強他在學校工作中的影響。

這就是提在學校領導者面前而決定他的工作作風的一些基本要求。校長只有符合這些要求，只有在工作中採用這種作風，才能順利地發揮自己的重大作用。

第二章 組織教導工作

組織方面的工作既然基本上是實現其餘各方面工作的先決條件，那末在研究領導學校教導工作的過程的各個方面時，最自然的就是先從研究組織工作開始。

如要實施教導工作的日常領導，尤其是實施教導工作的監督，首先應當組織這種工作。在準備新學年的學校工作時，學校領導者首先要關心解決組織上的問題。這並不是說，所有的組織問題都應當在這個時候去加以解決；因為這類問題事實上以後仍然會臨到學校領導者面前和日常領導及監督工作交織着的。但是一切主要的組織問題，是應當在學校對學生的教養和教育工作展開以前解決的。

在領導學校的工作中，組織方面的工作的對象，不僅是學校多式多樣的工作，而且一般說來，還是學校的全部生活。就像學生出入學校，校內課間休息一類的學校生活中的因素，也必須加以組織，雖然嚴格說來，在這方面並沒有什麼工作可言。

學校生活的良好組織，乃是學校成績的重大保障。良好組織能使學校工作人員有明確的遠景，有精密的分工，同時，還能使他們的一切努力有條不紊地協同一致，這樣就使人們的勞動更加輕鬆更加有效。此外，良好的組織還能提高學校中每個工作人

員對自己勞動的責任心，最重要的是加強勞動紀律。

學校領導者在組織學校生活方面的基本任務，就是計劃學校的工作，建立學校生活制度和佈置學校環境。我們現在就要一一來研究這些任務。

第一節 計劃學校的工作

計劃學校的工作，這是學校的複雜活動中很重要的一個因素。計劃乃是包括學校工作在內的任何工作的目的性和組織性的必要條件。斯大林同志說：『爲要領導，必須能夠預見』，而預見的最具體的形式就是計劃。計劃可以預防工作中的偶然性和自流。計劃能幫助學校領導者避免沉沒在日常瑣務、臨時問題的洪流中的那種危險。

但是計劃不僅僅是爲着解決某些任務而去組織起學校的工作；計劃是把學校工作組織起來，以便在這個學校的具體條件下去解決這類任務。計劃乃是必須達到必要程度具體化的有一定目的的行動綱領。在國家審訂的學校教學大綱、部頒通令和教育書籍中所說的教導工作的內容、途徑和手段，必然只是估計到某種一般類型的學校。在這各種來源的指導性的指示中，任何一種都不能規定出每個學校在解決那擺在所有同類學校面前的一般任務時所處的種種特殊的條件。學校工作的計劃就是要補充這一方面，適合於本學校的特點，把上述各種來源中關於學校工作的一般指示加以具體化。