

校長—教育工作的組織者

包德列夫等著

新知識出版社

1994

第 2 卷

THE JOURNAL OF
THE AMERICAN
PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION

1994



1994



校長——教育工作的組織者

包德列夫等著

何國華譯

新知識出版社

一九五六年·上海

Н. БОЛДЫРЕВ и А. П. СИНЯШИНА
«ДИРЕКТОР—ОРГАНИЗАТОР
ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ»

И

«ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ
ЗАВЕДУЮЩЕГО ШКОЛОЙ»

из журнала «народное образование» 1955 № 1 и
«начальная школа» 1953 № 2
УЧПЕДГИЗ
МОСКВА

· 本書根据俄罗斯苏维埃联邦社会主义共和国教育部教育出版社所編的雜誌“國民教育”
1955 年第一期及“初等學校”1953 年第二期譯出

校長——教育工作的組織者

(苏)包德列夫等著

何 國 華 譯

*

新 知 識 出 版 社 出 版

(上海湖南路九号)

上海市書刊出版業營業許可証出(一)五号

上海自求印刷厂印刷 新華書店上海發行所總經售

*

書号：新 0365

開本：787×1092 1/32 印張：1 字數：21,000

一九五六年三月第一版 一九五六年三月第一次印刷

印數：1—27,000 本

定價：(6類) 0.11 元

目 錄

校長——教育工作的組織者·····	包德列夫(1)
校長的工作經驗·····	西尼亞申娜(21)

校長——教育工作的組織者

教育學碩士 包德列夫

在蘇聯共產黨第 19 次代表大會的決議中，特別強調我們學校的社會主義教育意義。學校除了以深刻的和多方面的知識武裝正在成長的一代、擴大他們的綜合技術眼界以外，還應當培養兒童和青年的集體主義精神、對勞動熱愛和有勞動技能，培養他們富有朝氣、勇敢及準備克服在生活道路上所遇到的困難的決心。對青年學生進行共產主義教育，是學校的首要任務。

在蘇維埃政權的年代里，我們學校已教育了不止一代的青年。在偉大衛國戰爭的年代里青年的英勇戰功，在和平建設時期青年的英雄事蹟，和正在開拓荒地、開拓長期休耕地的青年所表現的驚人勞動熱忱，證明着我們時代的青年人、蘇維埃學校學生的精神和道德力量的偉大。

但是，在我們學校的教育工作中還存在着一些錯誤和缺點，因而個別男女青年有時就會發生不道德行為。在蘇聯青年共產主義教育具有巨大成就的環境里，在蘇聯健康的青年界間，還存在着寄生蟲、游手好閑者、個人主義者和冷酷的利己主義者，這些不良現象使人們特別擔憂。

即使是個別兒童、少年和青年在學校里、街道上和公共場所中有時表現無紀律性、自由散漫、無組織性的現象，也是不能容許的。同樣不能容許某些學生受到宗教的影響，被迷信和偏見所侵染，相信各種預兆和算命。至於在青年之間像酗酒、流氓行為、說下流話這些過去的可恥的殘余現象，更是特別不能容忍的。每

种这样的事实，即使是个别的，也必须引起教师和学校长的注意。这样的个别事实，就说明在学校教育工作中存在缺点。

在某些学校里，如果仔细地观察他们的工作，就能够发现在教育儿童方面向学校提出的高度要求与教育工作的实际情况之间存在着极大的分歧和抵触。在这些学校中，教育工作的布置明显地落后于这些合理的要求，而有时竟与这些合理要求背道而驰。

在学校教育工作的组织和领导中，校长起着根本的和决定性的作用。根据马卡连柯的正确说法，校长是学校的教育中心。

事实的确如此。校长对整个学校生活的组织和指导的影响，大于学校其他的工作者。他应当直接领导学校的全部教学工作，并为这项工作的内容和布置方法向国家和人民负责。“有怎样的校长，就有怎样的学校。”国民教育机关工作者和教师们时常这样说。

有修养和有毅力的好校长，能将缺乏经验的年轻教师们培养成为目的明确和有工作能力的教师集体。相反地，由程度高超的教师所组成的团结友爱的集体，在能力差的校长手里，可能会瓦解。好的校长照例能顺利地解决将学生组成热爱劳动的统一集体的任务。能力差的校长，在建立全校的学生集体时，有时会遇到意外的困难。

组织和团结教师集体与组织和团结儿童集体，这两个任务是最紧密地联系着的。没有团结一致的儿童集体，学校就不可能达到它所拟定的教育目标。而没有真正的、团结一致的教师集体，学校就不能适当地解决组织和团结儿童集体的任务。

*

*

*

首先，必须在学校教师集体的帮助下和通过教师集体，保证教育工作中的明确制度和顺序性。

具备必要的國家大綱和教科書、教師的學季計劃、教案和固定的功課表，所有這一切能保證學校教學工作富有目的性和系統性。

雖然教育工作在許多方面可能納入一定的、有組織的軌道，但是還沒有規定得那麼嚴格。

我們沒有教育學生的統一的和必須執行的大綱，缺乏有關學校教育工作的統一要求。因此，要保證在培養學生道德品質的複雜工作中有明確的制度和順序性，在決定性的程度上要依靠校長的組織作用和領導作用。

當然，不應忘記，教育任務首先是在教學過程中、在課堂里奠定學生的唯物主義世界觀的基礎時解決的。在擬定教學工作計劃時，照例要估計到形成學生崇高道德品質和培養他們意志與性格的任務。

在教學過程中，教育是很重要的，但它並不是形成學生道德面貌的唯一方法。

兒童和少年的教育工作，經常是在課外和校外工作中、在學校共青團和少先隊組織活動中、在社會公益勞動中和在家庭里進行的。

這種在課堂外實現的教育工作，可惜還組織得不夠，而且在校長方面，往往缺乏應有的領導和監督就放過去了。

我國優秀教師集體的經驗證明：要在我們學生的教育中獲得真正的成就，不能只局限於實行個別的所謂“教育的措施”。在學校的教育工作中，必須有嚴格的和循序漸進的制度。

富於創造性地工作的校長和班主任，不滿足於個別的零星措施。他們力求克服學校教育活動中的偶然性、自發性和意外性。他們堅持地和頑強地盡力保證按步就班地推廣教育制度。他們在學校生活的不同階段中提出基本的、主要的教育任務，並保

証实现各种相互联系的教育工作的方式和方法。

在拟定和实施教育工作制度中，校長具有决定性的作用。而团结一致的、目标明确的、有工作能力和生气勃勃的学生集体，則是实施教育制度的基础和動力。

教育工作的正确计划，促使教育工作具有系統性、目的方向性和組織性。但是，不应把拟定学校教育工作计划变成计划而计划。大家知道，有些学校虽具有很好的詳細计划，但对学生的教育却不能令人滿意，因此，在这里不必詳細研究做教育工作计划的方式和方法，只要叙述做这种计划的最主要的要求。

在全校性的全年或半年计划里，首先必須明确规定学校教育工作的基本任务和方針。

教育计划不应过分龐大，因为过分龐大了会使力量分散，喪失教育工作中的明确性、協調性和制度。

有些校長在全校性的工作计划中規定为数較少的彼此協調的措施，这样做是正确的。当他們这样配置力量時，獲得很大的教育效果。譬如，莫斯科第 644 学校，在学季期間平常只举行 1—2 次全校性的教育措施（讀者討論会、辯論会、学校晚会），但是这些措施是在事先作了充分准备，在高度的思想政治水平上進行的。

在初級班級集体的教育工作中，保証有一定的制度和順序性也是很重要的。在班主任的计划里，不僅必須估計到擺在整个学校面前的教育任务，而且还必須估計到班級生活的具体条件、学生的教育水平、他們的年齡和个别差異。忽視了这些，就会導向教育工作中的自流和有害的陈規舊套与死板公式。

校長应向班主任說明，他們只有善於在一定的制度中把已定教育工作方式和方法結合起來，才能在兒童教育中獲得重大成就。

大家知道，班主任主要是与三个集体——学生集体、本班的教師集体和学生家長集体——一起進行自己的工作的。校長不僅应当把整个班主任的教育工作導向一定的制度，而且应当把上面所指的班主任活動的三个部分導向一定的制度。

許多学校領導人和先進教師正在自己的實踐中拟定和試驗未來的教育工作制度的个别環節。一些校長在拟定学生道德教育制度中獲得了很大的成就。他們試圖逐步闡明基本的道德概念，並根据学生的年齡拟定在学校、家庭、街道及公共場所中培养行為習慣的制度。

無疑，在与教育科学工作者的合作中，建立对学生進行道德教育的嚴密制度的任务將在最近年份中得到解决。但不要等待它的徹底解决，校長应当立即与自己的教師集体共同努力使教育工作具有組織性和制度。

現時，制定班主任教育工作制度，具有特別巨大的意义。所有的校長远非都是認真地領導班主任。如果学生的學習成績經常受着校長的監督，那末教育工作的質量及其效果也不是經常受到檢查和監督的。校長必須經常幫助班主任計劃和組織他們的教育工作。应当实事求是地主持学校班主任的联席會議，指導这种联席會議的創造性活動。

校長在計劃和組織学校教育工作时，不应当忽視学生的空閒時間的合理組織。

学生的休息時間，正如他們的學習工作時間一样，必須正確地組織起來。不容許把課余時間荒廢掉。

俗語說得好：“閒散是一切敗行之母”。在這句話里包含着深刻的教育意义。如果学生把全部空閒時間無目的地在街道或庭院里花費掉，那他們就会不可避免地某种程度上成为秩序和紀律的破坏者及游手好閒者之流。

学校的任务，乃是教会兒童有趣和合理地休息，鍛鍊自己的身体和使自己的身体發育，在上完課以后恢復自己的体力。

不僅需要这样教導兒童，而且还要为这种教育創造必要的条件。有些校長關心学校运动場、溜冰場和遊戲場的組織，这样做是正确的。

有些学校在晚間和星期日就成为学生的特殊俱樂部。学生在这里举行業余表演晚会、歌詠晚会、电影晚会、讀者討論会，听報告、从事运动，爱好下棋的人們則以象棋和跳棋進行競賽。

在某些地方，这种学校俱樂部是由学生組織的“理事会”主持並保證秩序的。教師和家長積極参加管理俱樂部的工作和秩序。

为了保證教育工作中和学生空閒時間的組織中的制度、順序性和明确性，校長应当熟悉情况，並了解本城、本區的校外机关的計劃。这将擴大学校的教育可能性，並使学校避免重蹈某些不必要的和有害的教育工作方式的覆轍。

*

*

*

学校教育工作必須取得成效。

可惜，在許多学校的實踐中，尚有迷恋於談話、訓誡、道德格言的，这些活動多半沒有結果或只產生微小的效果。一些校長和班主任慣於联系学生的每一种行为來發表冗長的演說。这种校長喜欢举行會議，動輒召開座談会。他們關心“口头上的鼓勵”，却完全不關心吸引兒童参加各种活動、通过学生集体來影响他們、在学校里为培养学生的良好行为習慣創造实际条件。

在教育工作中，这种迷恋於口头教育的方法，通常会走向形式主义，而其結果造成我們一些学生的意識和行为不一致、造成他們的言行脫節。時間消逝着，校長將會怀着痛苦心情深信：对他的一切学生而言，“理論和实际並不總是相結合的”，这不是經

常一样的东西，少年或少女能以道德倫理為題寫出卓越的文章，並在集會上發表關於共產主義行為的標準和規則的動人演說，但同時在實際上，自己却過着不成體統的生活。

口頭感化的方法勝過道德行為的鍛鍊，這是我們某些學校教育工作中的嚴重缺點。克服這缺點，首先有賴於學校的領導人，有賴於校長。

在學校里計劃和組織教育工作時，設法吸引學生參加集體活動是極其重要的。不要僅是在口頭上解釋共產主義道德的規則和要求（這是不言而喻的），而且要在活動過程中幫助鞏固它們，並教導學生在日常生活中切實遵循這些規則和要求。

衆所周知，安·謝·馬卡連柯教育實驗的成功，在許多地方是由於他經常吸引自己的學生參加各種活動，並在道德行為中鍛鍊他們。

吸引學生參加社會公益勞動，乃是提高學校教育工作效能的非常重要的方法。

近年來，我們學校中特別廣泛地運用着這類形式的學生社會公益勞動，如制作直觀教具；裝備教室、教研室和工作室；在實驗園地工作；綠化學校庭院；建築運動場和美化校舍等等。此外，農村學校的學生參加集體農莊和國營農場的社會公益勞動也日益擴大着。

羅斯托夫第5中學少年先鋒隊大隊曾舉辦了一次展覽會，會上展出了100多件由6—7年級少先隊員制作的物理儀器。克拉斯諾達爾邊區的學生僅僅在1953年一年內制作的直觀教具，總值就約達100萬盧布之多。

兒童的這項工作，聯系到我們學校中綜合技術教育的任務來說，具有特別巨大的意義。正如經驗所證明，在這方面的可能性真是無窮盡的。學生在教師領導下不僅制作儀器和教具，而且

还使本校無綫电化和电气化,建立气象台、工作室,綠化学校庭院,整理实验園地。

学生積極参加城市和鄉村街道的綠化工作,整理和保護城市公園和花園,保護和收穫集体農莊莊稼,帮助照料幼畜,並帮助集体農莊的实验工作。在集体農莊的田野里,越來越多地發現有所謂“学校的公頃”。

具有社会价值的集体勞動的熱潮吸引着学生。薩拉托夫省查列夫申中学班主任捷夏托娃同志在教育科学院的“教育問題講演会”上講述:她的学生怎样在家鄉的集体農莊田野上熱情地工作,还为学校准备燃料。他們以自己的勞動給予集体農莊和学校很大的帮助,从而也鼓舞了他們自己。

学生的社会公益勞動是我們苏联学校的成果。現今的資產階級学校不懂得这种勞動方式。苏联学生的社会公益勞動乃是共產主义社会未來建設者的特殊实践。我們的学生在社会勞動中解决簡單的、力能勝任的任务時,就能参加苏联人民的集体勞動,獲得勞動技能。必須廣泛地和更巧妙地吸引学生参加社会公益勞動。必須指出:学生在游手好閑時往往比在从事有益的和引人入胜的工作時乏力得多。

莫斯科省查沃朗科夫中学5—10年級学生曾在1954年秋天以極大的熱情和兴趣从事佈置学校運動場的勞動。他們好像一點都不覺得累。校長和教師花了好大气力才迫使他們把工作停下來,休息一会。

克拉斯諾達尔边區的罗德尼柯夫中学的經驗証明:学生在集体農莊田野里的社会公益勞動能够產生多么良好的效果。

1954年夏天,根据与集体農莊的協議,罗德尼柯夫学校的400名学生在教師的領導下,組成20个工作隊在集体農莊的田野里工作。由校長發起,建立了一定的、根据教育学原則周密考

慮过的学生制度。在学生工作一个月后進行檢查身体時，發現他們所有的人体重都增加了2—5公斤，变得更愉快活潑和健康了。学生还挣得了2万多个工作日。

但是主要不在於学生社会公益勞動的經濟效果或健康效果，而是在於学生在一定關係的条件下从事这种經常集体互助及有勞動紀律的勞動过程中，就会养成高貴的道德品質。

我們的学生在積極参加社会公益勞動時就会养成愛護公共財產、珍惜自己的和同志的勞動成果的習慣。在社会生產勞動的过程中，我們的学生很快地形成这些道德品質，如集体主义、紀律性和組織性。学生不僅形成和鞏固了道德概念，而且也养成高貴的行为習慣。

但是，必須記住，組織得不好的、效率不高的勞動，只能对学生發生不良影响。正确的、根据教育学原則周密考慮过的学生社会公益勞動的組織，首先取決於校長。

学校的少先隊和共青团組織，在組織社会公益勞動中以及一般地在全部教育工作中給校長和教師集体以很大幫助。

苏联列寧共產主义青年团第12次代表大会決議中說：“參加進一步鞏固苏联学校和進一步改進学生的教育和教養的工作，这是共青团的切身事情。”①

良好的学校經驗証明：在对兒童的教学和教育中，学校的領導与共青团底創造性合作，能够產生多么良好的結果。共青团員和少先隊員是学生集体的先鋒隊和核心。如果校長善於和自己的共青团員建立友誼的联系，他的全部事業就將獲得成功的保証。

莫斯科省卡希尔區卡岡諾維奇城中学校長魯奇金同志極其

① 見“苏联列寧共產主义青年团第12次代表大会文獻”，中國青年出版社1954年版，第108頁。

重視學校共青團組織的鞏固。這是一項繁重、細緻、然而卓有成效的工作。校長專心研究本校共青團員的個別特點，以富有權威的、機智的意見幫助學校的共青團正確地配備自己的力量和發揮自己的精力。

這個學校的共青團員是校長和教師組織學生勞動教育中的得力助手。卡岡諾維奇學校共青團員，在執行蘇聯列寧共產主義青年團第12次代表大會的指示時，是根據這個原則幫助自己的教師來教育學生的：向生活學習和為了生活而學習，在勞動中受教育和為了勞動而受教育。學生在共青團的領導下經常幫助“毅力”集體農莊從事農藝工作，積極參加本城的綠化工作，裝備和美化自己學校。

可惜，某些學校的工作實踐證明：校長和教師遠非經常善於與學校共青團建立正確的相互關係。常有這樣的事情，即校長、教務主任和班主任對待共青團和少先隊組織的態度，不是像年長的同志、勸告者和教育者，而是像管理者。他們指揮這些組織，抑制他們的主動精神，結果使得學校共青團和少先隊組織的活動往往具有形式主義的性質。

蘇聯列寧共產主義青年團第12次代表大會指責了類似的情況。大會着重指出發揮少先隊員和共青團員的主動精神與首創精神的必要性。校長的任務是：盡力鼓勵和發揚這種主動精神；幫助共青團員和少先隊員找到使這種精神獲得有效發揮的途徑。蘇聯列寧共產主義青年團第12次代表大會号召共青團、少先隊中隊和大隊“必須大大的注意培養少先隊員對體力勞動的熱愛，必須吸引少先隊員們積極參加學校的實驗室的裝備工作，美化學校環境，修建運動場；參加校旁實驗園藝場和為學校安裝無線電設備的工作。”①

校長在對少先隊員和學生的工作中，應當避免枯燥的說教

和一般的口号。在教育中必須廣泛运用良好的教学工作与社会公益勞動的范例。特別重要的是保證吸收学生参加各种实际活動，这是学校全部教育工作成功的保證。

*

*

*

我們学生行为中的許多缺點以及破坏紀律、秩序的事实，是由於在課堂上和在校外对学生行为放松了監督而造成的。近來，某些学校的領導人員、教師、班主任放松了对学生行为的經常監督，降低了对他們的要求。这样就使得个别無从發揮自己精力的学生作出不成体統的行为，違反“学生守則”。

因此，加強監督学生的行为，提高對他們的要求，提高教師、首先是提高班主任对兒童行为的責任感，乃是校長最重要的任务之一。

我們学生的行为，首先被“学生守則”所調度与确定。在“学生守則”里，构成了对学生行为的基本要求。“学生守則”有助于培养紀律性。

斯維尔德洛夫斯克城第1中学的教師們善於關懷和坚决地貫徹“学生守則”。②

監督“学生守則”的执行情况和使学生慣於执行“学生守則”，是校長最重要的任务。誰要是輕視解釋和貫徹“学生守則”的教育工作，誰就不可能在教育中獲得重大成就。“学生守則”能保證对学生的要求統一。它們虽然不能包括全部道德教育的任务，但是，会使学校教育工作具有一定的方針。

顯然，“学生守則”只是一般性的，所以沒有詳細載明学生的

① 見“苏联列寧共產主义青年团第12次代表大会文獻”，中國青年出版社1954年版，第116—117頁。

② 这个經驗曾闡明在校長斯·依万諾夫的論文里。詳見“國民教育”雜誌，1954年第8期。

全部行为。因此，近來有許多学校在“学生守则”的基础上，制訂了較詳細的“对学生的統一要求”。

在本学年開始時，安·謝·馬卡連柯教育遺產研究實驗室的科学工作人員，与莫斯科第 545 学校教師集体共同制訂了一份“对学生的統一要求”，並加以实行。現在，我們把这些要求作了某些刪節和修正轉載在下面：

对学生的統一要求：

一 上課前

一、在入校前擦淨鞋底。

二、在門口不爭先恐后，讓年幼的同学和老師先走。

三、在衣帽間很快地脫去外衣，不妨碍同学。外衣只可掛在有自己号碼的固定地方。

四、鈴响后迅速站到自己做早操的位置上。

五、上課鈴一响，就坐在自己課桌旁，並准备本節的一切必需用品。

二 上課時

一、当教師或其他長者出入教室時，須肅靜起立。獲得許可后方能坐下。

二、在教師檢查出席人數時，叫到你的名字就必須肅靜起立。

三、課桌上不放任何多余的东西。本節課用的練習簿、日記本和教科書都必須合上放在桌边。只是在獲得教師的指示時方可把它們打開。

四、專心傾听教師的講解和同学的回答。

五、安靜和端正地坐在桌旁，不攤手攤脚，不东張西望。