

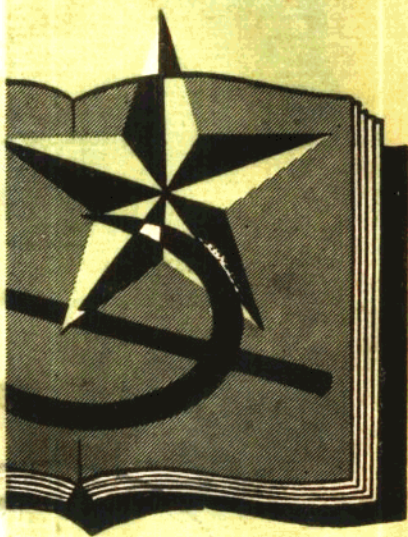
189757

基本館藏

校長筆記

蘇聯教育叢書

第十七種

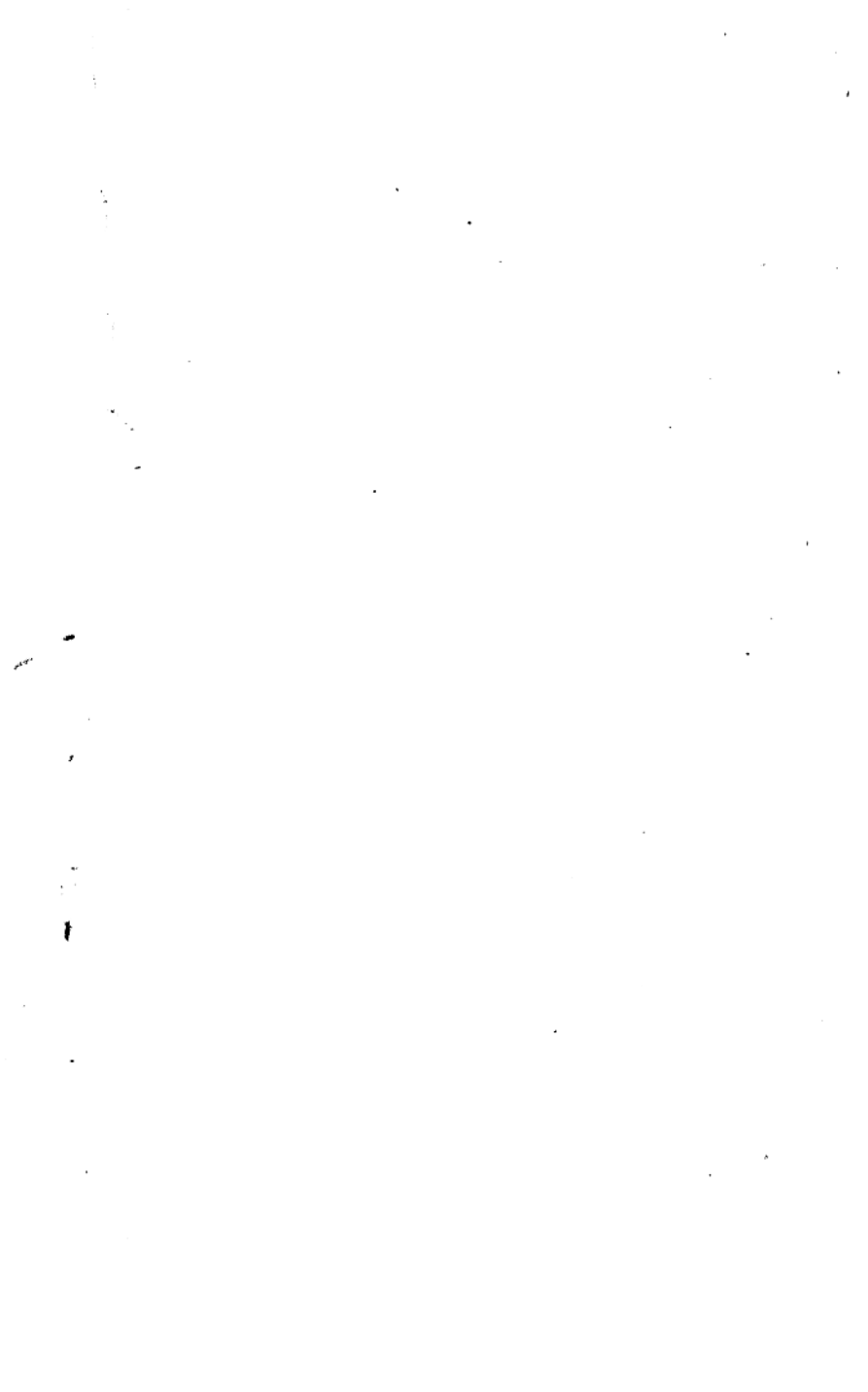


A·K·謝爾托夫著 柏嘉評

作家書屋

目次

作者自序	三
第一章 如何個別地教育每一學生	一一
第二章 如何培養優秀的教師集體	四七
第三章 如何掌握教師·如何提高學生程度	七四
第四章 共青團和少兒隊在教育兒童與培養青年中之巨大作用	一一六
第五章 學生委員會	一四九
第六章 課外活動	一六七
第七章 家長委員會	一九九
譯後記	二四五



作者自序

一九三六年，我以同等學力的資格，經考試在教育學院歷史系畢業。這之後不久，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担任中學校校長。

教育的工作，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。我的教育工作的行程，起始於掃除文盲的識字班，隨後在中等學校教授歷史；近年來，我把黨的工作，與在專門學校的學習及中等學校的教授歷史，結合起來。

雖然如此，但我還是帶了極大的興奮去準備直接領導一所學校。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，掃除文盲已經完成。蘇聯已成爲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、更吸引人的、更使人眩目的、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，是尋常的學校，尤其按客觀條件來說，無論如何不是一所出色的學校。這所學校有一千以上的學生，他們大都是城市居民、船塢工人、木桶和鋸木工廠以及各種作坊和手工業的工人的子弟。此外還有附近農村的集體農民子弟，也來上學的。學生大部份是俄羅斯人；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八座，是以前屬於商人們的房子，這樣的房子當時在城裏很多。這些簡陋的商人房屋，位於伏爾

加河岸，離開碼頭和船塢約有六、七十公尺。

教員們同聲一致對我表示：「難於工作的是，孩子們都散居在伏爾加河附近，因此孩子們中間的許多人，祇要一有輪船往來，從早春起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，學校不得不停授一、二天功課，——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，不過浪費金錢吧了。」——學校的事務主任畢得洛夫說，他，我一下子就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，孩子們把課桌凳刻劃壞了，做着流氓的行爲。』——掃地女工抱怨說。

「一到大休息時，●學校近旁就不能通行，——學生都在嘲弄人呢。」——家長們都說。

這對於目前在學校工作的教師們，認為奇怪，認為不可能的，但在那時，這樣

的一些現象，可惜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？』——我對高年級的教務主任、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。』

我在初次親自了解學校情況時，聽到了這樣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。幾乎他們之中的半數是本城的老居民，他們有自己的房子，或者優良的公共房屋，花園，菜園，等等。

在這些教師中間，有在學校工作到四十至四十五年、並遠在十月革命以前就開始他的教育活動的老年教師：卡利林，他是個受過高深教育的人，極能掌握自己的課程——俄語和文學，知道四種外國文字；有波羅維可夫，他是數學家，在我們的中學校裏執教了十五年以上，是個有經驗的教師，優秀的教務主任；有沙仁（處理低年級教務的第二教務主任），他在學校裏工作了三十七年，是一位教育事業的專

家，是本區第一批教師獲得國家的「勞績」獎章中間的一位。

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——生物學家拉甫羅夫等。

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

學校有自己的、為學校裏的教師們和工作人員們所種植的一片不大的土地，有優良的農場、兩處菜園、馬……

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，從前線歸來之後，留神地重讀了自己的筆記。其中許多是偶然的，曇花一現的，現在已經失去其意義了。可是我也覺得有着這樣一些篇幅，它們是描寫那個時期蘇維埃學校的鞏固和發展的情景，是描寫教師集體為改善教育事業，為創造地掌握加里寧、克魯斯卡耶、馬卡林柯的教育遺產，為發展

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記，來寫了「校長筆記」。其直接的目的，是在於揭示和綜合那些如其說是我的、毋寧說是學校中共同工作的我的朋友們和同事們的經驗。

每一位學校工作人員的責任，是在於彙集，綜合我國優秀教師的經驗，並用這種經驗來幫助教育科學的發展。這一種思想，也就促醒了我提筆寫作。

顯然的，從那時起所經過的年代，對於學校和教師們的某些方法的評價打上了烙印，同時也對於我的某些方法的評價打上了烙印；我所敘述的學校生活中，有許多我現在另外來領會，彷彿按新方式來領會了；我明白看見我所犯的過錯在那裏。

最後我認為必需給教師提醒，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城工作時期祇能夢想的。

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，幫助有經驗的教師複呈出以前的情景，並因此而使他們在現時獲得更優良的成就，那末作者認為自己的任務完成了。

●蘇聯學校稱每堂功課中間的一次休息為小休息，每天中間的一段休息為大休息。——譯者。

第一章 如何個別地教育每一學生

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，就是一切的人都能守住自己的崗位：兩位教務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，能從事創造的工作。學校的少兒隊和共青团組織的領導者們，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，處於強有力的督促之下，是會做好工作的。

學校的清潔工作人員是很多的。他們中間有許多，工作了若干年月了，現在仍然誠心誠意工作着，雖然有時對於那些好頑皮的和愛吵鬧的兒童表示不滿意，可是他們是歡喜兒童的。

我爲什麼這樣詳細的談到這方面呢？那是因爲，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，對於兒童的教養，當然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，要用爲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，看見其中的缺點，就決定責難在他們未來以前的過去一切，也不去注意優良的方面，不公允地見怪整個的集體或其個別的成員，以致一開始人們就反對自己。

同每一位工作人員作漫談，去認識他的工作和生活，這馬上可使新任校長實行一種不是一般的，而是具體的，個別的，依照各個教師的特性和品質的領導。

這種年輕的領導人，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，而結果徒然喪失自己的力量。有目的的從事工作，這就是校長工作中成功的基礎。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，不稍鬆懈。

我在和教師及學校其他工作人員漫談時試探着詢問，什麼東西最使他們担心呢，什麼東西妨礙兒童獲得有效的學業呢，什麼東西爲他們所不滿意的呢。

大家一致回答說：

「紀律鬆懈。」

每天早晨值日教師報告說：「我們有許多人上第一課都遲到的；第一堂上課時間是白白荒廢的。」

我們召集了教務會議，舉行了共青團和少兒隊會議及學生大會，來討論個這問題，在家長大會上也提出這問題來。

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，我們可試試自己去迎接學生吧。」

教務主任高興地同意說：「好。」

在第一堂上課鈴響之前，我們走到大門口去看我們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。從黑伏叔夫克鎮（離學校有三公里路）來的學生，也不慌忙地走着，他們在大聲談論着什麼，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、教務主任以及那些在這天早晨沒有功課的教師。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。從各小巷裏，現在已奔跑着遲到的學生了。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——不要學那不好榜樣。」

「瓦海，共青團員完全以遲到為可恥的。」

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，發生了什麼嗎？」

我們總想不給他們提出警告。我們想讓兒童們無需強制的自己想到：

「教師們是從不遲到，他們是按時的、準確的，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，每天早晨到學校台階上去迎接學生，友愛地、親切地接待學生，向每位小朋友說些親切的語言，鼓勵他們做堅忍不撓的工作等等，已成爲習慣了。

我把學校所做的一切工作仔細回想一番，再一次使我深信工作如果沒有黨組織的、特別是聯共（布）黨區委會和其第一書記馬樸根的日常的領導和永久親切的幫助，那是行不通的。他了解我們的學校，愛護我們的學校。在我辦理學校的若干年月中，馬樸根拒絕幫助我們的情形，從來沒有發生過。他爲人平易近近，永遠很有禮貌，會聽取人們的意見而給予當時所極需要的這樣的幫助和忠告。

他留神地聽取我們的報導，善於在我們的工作中找出優良因素來；我和波羅維可夫，從他那裏回來的時候，總是帶着更巨大的快慰情緒來工作，來創造的。

由於聯共（布）黨區委會的關懷和幫助，我們學校在學年開始，總是準備好一切必需品，有了整個校舍和教師住宅的一年燃料。

如果學校來了一位新教師，那末他的住宅以及一切必需品，都能及時得到的。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，對集體農場的主席們，曾多次這樣說：「教師不應該爲自己的生活操心，他應該一切都：既有優良的住宅，又有燃料和良好的飲食，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，都很高興地來幫助學校，在物質上支持了家長委員會。

我在記憶中留有這樣的事實。木桶工廠廠長克落托夫，時常爲家長委員會，尤