

189968

師範教育叢書

學校管理

第二分冊

福爾柯夫斯基 馬立雪夫編



人民教育出版社

福爾柯斯基 主編
馬立雪 夫
陳友松 李子卓 馮可大 等譯

師範教育叢書

學校管理

第二分冊

人民教育出版社出版

師範教育叢書 學校管理 (第二分冊)

ШКОЛОВЕДЕНИЕ

主編者：	福爾柯夫斯基	馬立雪	夫
譯者：	李子卓 郭晉華 胡毅 王承緒	馮可大 陳友松 劉彥 楊繼本	邵鵬亨 張渭澄 張孟獻 孫住源
實任校對：	關	儋	厓
出版者：	人民教育出版	社	
發行者：	新華書店		
印刷者：	(見	文	後頁)

書號：參0127

字數：244,600

1—20,000

定價10,200元

1954年3月原

版

1954年2月北京第一次印刷

蘇聯教育
書籍

學校管理第二分冊目次

第三編

學校領導及其工作組織

甲

教育領導

第十一章

校長

諾維柯夫 (一)

第十二章

教導主任

伊林斯卡雅 (四)

第十三章

總務主任

斯魏特洛夫斯基 (三)

第十四章

蘇維埃教師

哈里莫高爾切夫 (二六)

第十五章

班主任

梭洛興 (元)

第十六章

少年先鋒隊輔導員

斯特洛耶夫 (四九)

第十七章

校醫

崔特林 (五)

第十八章

校務會議

諾維柯夫 (七)

第十九章

學校與家庭

梭洛興 (九)

第二十章

蘇聯教師工作規程

洛傑諾耶爾 (八七)

乙

學校中的兒童和青年組織

第二十一章

學校中的共產主義青年團組織

芮桑—普拉夫丁 (一〇五)

第二十二章

少年先鋒隊組織

芮桑—普拉夫丁 (二〇)

丙

學校和學生工作的組織

第二十三章	學校教導工作的計劃	諾維柯夫	(一四三)
第二十四章	學校教學法研究工作	伊林斯卡雅	(一五八)
第二十五章	學校的招生工作	伊林斯卡雅	(一六七)
第二十六章	班級的編制	伊林斯卡雅	(一七三)
第二十七章	學校日課表	伊林斯卡雅	(一七六)
第二十八章	學校制度與校內規則	莫斯托沃	(一八七)
第二十九章	學生的生活制度	安特洛坡娃	(一九一)
第三十章	學生的升級和考試	莫斯托沃	(二〇四)
第三十一章	學校考績、彙報和文牘工作	波格唐諾夫	(二一九)
		伊林斯卡雅	(二二九)
丁 教科書、教具與學校文具			
第三十二章	蘇維埃學校的教科書	波良斯基	(二三三)
第三十三章	學校的教學設備	康諾別耶夫斯基	(二三八)
第三十四章	教具	康諾別耶夫斯基	(二四四)
第三十五章	學生文具	弗列洛夫	(二六八)

第三編 學校領導及其工作組織

甲 教育領導

第十一章 校長

一 校長的權利和職責

受國家委託對學校中的教導工作負有領導責任的校長，是受過高等師範教育、並有三年以上實際教育工作經驗的人，他在以共產主義的精神教育青年學生並使其能順利地掌握科學基礎方面，對國家和蘇維埃政府負責。校長的個人負責制在一九二三年業已實行。聯共（布）中央委員會在其一九三一年九月五日關於學校的決議中，曾強調指出「……保證在學校的管理中實行一長制」的必要性。

七年制學校和中學校長的任免事項，由自治共和國教育部長和省或邊區的教育廳長執行，而在共和國直轄市則由市教育局長執行，隨後並將執行情況呈報加盟共和國教育部長。

一九五〇年俄羅斯聯邦教育部長和中小學校教育工作者工會中央委員會主席批准了「俄羅斯聯邦小學、七年制學校和中學工作人員標準服務規程」。在這一規程中規定：「中小學校長在學校的全部工作上，直接對區（市）教育科負責，他必須保證正確地佈置全部教導工作，使一切應受普及義務教育的兒童入學，正確地管理學校的總務和文牘工作，必須嚴格地按照學校的計劃來組織工作，親自監督教師和學校其他工作人員的工作。」校長的命令是校內所有工作人員必須遵守的。

校長得選擇教師、教導主任和總務主任，呈請教育科批准任用。對於在兒童的教育與教學方面有功績的教師，校長可呈請頒發給他們蘇聯的勳章、獎章以及其他獎賞，對那些不稱職的教師和主任，可呈請

將其免職，對於違反勞動紀律的教師和學校其他工作人員，可予以處罰，校長可任免行政事務人員和工友，並掌管學校的經費。

校長享有教師所享有的一切權利和特權（養老金，定期加薪和因積年勞績而獲得勳章與獎章的權利，每年兩個月的休假並照發工資的權利等等）。在農村中，校長有享受免費的住宅、取暖設備和燈光設備的權利（參看本書第二十章）。

校長對學校的領導，是由以下各部分組成的：教導工作和總務工作的計劃，組織這些工作，指導教師和學校其他工作人員，檢查學校集體一切成員的工作。很明顯，這樣劃分時要注意下列條件：計劃要與檢查極其密切地聯系着，指導應在檢查之後，但也可以在檢查之前進行。

二 學校工作的計劃

學校教導工作的計劃是校長活動中的一個重要部分。校長在自己的助手與教師的積極參加下來擬定學校的主要文件——學校工作的全年計劃和學季計劃。學校所有工作人員，除工友外，都要根據校長指示的方針，單獨計劃當前這一學季的自己的工作。在這種情況下，計劃應當包括：分析學生前一個時期（學年或學季）的知識、熟練技巧和一般的思想情況，由於通過這種分析所確定的任務以及在最近時期內所應採取的措施。

全校的學年計劃、學季計劃以及主任、教師、班主任、各科教學研究指導組領導人、各年級教學研究指導組領導人和各學生組織領導人的學季計劃，應由校長及時檢查和批准，而且應當成為校長和教導主任必備的文件。學校的日常生活就是以這些計劃來指導和調整的。

校長要努力使學校所有部門的工作，從學年的最初幾天起，就能有計劃、有目的地進行。校長的任務在於使學校所有環節的工作能夠協調一致，監督着及時地、準確地、沒有重大出入地完成計劃（參看本

書第二十三章。

三 校內規則

學校中嚴格的勞動紀律，無論對於教師集體或學生來說，都是使我們對兒童進行教學與教育獲得成效的主要條件之一。各先進的蘇維埃學校歷年的實踐都證明了這一點。制定這樣的紀律，即學校中精確的校內規則——是校長最重要的職責。

校內規則是指導學校生活的準則。每一個學生和學校工作人員都必須知道並嚴格遵守這些規則。如果在學校中沒有這些規則，如果這些規則沒有很好地和全部地被遵守，那麼其他為建立秩序和紀律所採取的一切措施，就不能收到應有的效果。學校中嚴格的生活制度是强有力的教育手段；它是在兒童的教學與教育中獲得最好質量的標誌的非常必要的條件，它能鞏固紀律，並能創造優良的勞動條件。

俄羅斯聯邦小學、七年制學校和中學工作人員標準服務規程是校內規則的基礎。校長根據這一規程，根據勞動法第五十四條來制定適合當地條件的本校的校內規則，並特別定出學習日的組織制度，教師、特別是值日教師以及值日學生的職責，行政人員和工友的職責。

除了校內規則以外，能規定學校生活的最重要的文件是日課表。正確排定的日課表能使教師和學生在一週時間內的「工作負擔」得到合理的分配。學校領導人對於這一文件應當特別注意（參看本書第二十七章）。

四 普及教育

校長在關心普及義務教育的實行以及實施各種相當的措施時，應當特別注意統計自己學校區裏的兒童數。校長在教師、家長和高年級學生的幫助之下，務使所有學齡兒童都被登記，那些由學校區遷出

的或新搬到學校區裏來的兒童要及時註明。在農村裏，校長爲這一目的應與村蘇維埃保持經常聯系。校長注意自己學校所在的基層區裏的學齡兒童的流動情況，統計所有在鄰近小學畢業的學生，和村蘇維埃代表一起向集體農莊莊員們解釋使小學畢業兒童繼續入學的必要性（參看本書第七章）。

如有必要，校長應在校內或學校附近組織學生宿舍，保證對兒童適當的監督，幫助他們預備功課，使他們能適當地利用空閒時間（參看本書第十章）。

實施普及教育，並不是使所有兒童都入學就算完了。實施普及教育應保證使兒童在校的整個時間都能獲得正常的教學和教育。這就需要預防學生的退學現象，監督他們上學的情況，在物質上幫助貧困的學生以及對落後學生及時幫助等等。使所有學齡兒童都能入學，並使每一兒童都能在學校裏讀到畢業——這是校長和學校教師集體的最重要的職責。

五 校長和教導主任

關於校長和他的助手，特別是和教導主任協同工作的問題，往往會發生極大的困難。校長不應獨攬學校的一切領導權，把教導主任降成僅僅是自己的命令的執行者。優秀的行政人員是應當把一長制原則和使自己的助手獲得極大的獨立性和主動性二者結合起來的。

經驗證明，在校長和他的教導方面的助手中間，大約應作如下的職責上的分工。校長直接領導整個的行政、事務和財政部門，校務會議，青年團、少先隊和學生組織、班主任及家長委員會的活動。親自處理普及教育的問題，挑選和配置教師幹部，擬定全年與各學季的計劃和學校的年終工作總結報告，跟教育科保持聯系。

教導主任監督教學大綱的執行情況，審查和批准爲檢查學生知識而擬定的平時的和各學季的檢查作業，注意學生成績的考查，領導對落後學生進行幫助的工作，制定每一學季的成績彙報表，準備學校總

結報告的材料。他領導各級教學研究指導組和各科教學研究指導組的工作，排定日課表和全校教師與學生的值日表，爲缺席教師找人代課。上述的職責的劃分只是一個大概的分法，這一點也不能使前者和後者擺脫對於整個學校生活所負的責任。校長和教導主任，在許多問題上都是共同地來實現對學校的監督和領導的（參看本書第十二章）。

六 校務討論會

在某些學校的工作實踐中，採用一種有效的領導方式，這種領導方式能使校長和學校全體工作人員保持密切的聯系，並能保證領導的效能。這種領導方式就是按照預定計劃定期召開的校務討論會。參加校務討論會的固定人員有：校長、教導主任、總務主任、少先隊總輔導員、圖書館員、校醫、教學法研究室主任、工會地方委員會代表、教師黨、團組織的代表等。此外，根據議事日程，也可以邀請學校其他工作人員參加校務討論會。校務討論會必須有記錄。每次都要指定固定人員來執行討論會通過的各項決議。校務討論會研討的對象是教師、班主任就某一科目的教學情況或就一定班級中的教育工作情況而作的報告，關於圖書館員、校醫的工作報告等。

七 挑選和配置幹部

校長最重要的職責之一，就是挑選和正確地配置幹部，首先是按照業務水平來挑選和配置教師幹部。通過人力的巧妙配置和勞動的正確組織，就能保證使學校全體工作人員得到應有的成長。校長在分配每人的工作崗位時，也要確切地規定每一個人的職責範圍。

在按照年級分配教師時，必須考慮到教師能隨着自己的學生升級（如無特別需要，就不應把兒童轉交給另外的教師）。也必須注意在分配了教師擔任的課程以後組成的教學研究指導組的成員。同時還要

考慮每一個教師的水平，他的個人品質，與其他教師的關係，各相應班級學生的一般發展，他們的知識修養和紀律情況。

應當以非常謹慎的態度來分配各年級的班主任和選擇（跟青年團組織一起）少先隊中隊輔導員。中隊輔導員應當是政治上很開展、在課業上有很好的成績、具有一定的組織能力、在同學中間享有威信的學生。

有些校長在選擇教師幹部時，只是請教齡很長的、有經驗的教師。但是要為所有學校和年級都找到有經驗的教師是很困難的；教師是在工作本身的過程中獲得經驗的。應當估計到年輕的教師也常常可以表現出自己工作的高度質量。校長應當使某一個教師的經驗和技能同另一個教師的青年時期的熱情結合起來。

八 對教師的指導

教育專業要求一個人不斷地進步。甚至最優秀的教師也不能停留在自己發展的已有的水平上；他們不斷地充實自己的知識，使自己的教學與教育的方法趨於完善。

校長和教導主任必需領導教師，使其正確地組織對兒童的教導工作，指導他們，並把這種指導和系統的檢查結合起來。如果不知道教師的工作情況和他的優缺點，他就不能給他們提出有益的指示。因此，指導經常是在將教師的工作加以研究之後，作為這種研究的結果進行的。當然，在其他的情況下，指導也可以提前進行；它可以預防可能發生的錯誤，介紹對兒童進行工作的某些方法，如果這對教師說來是新的工作方式的話。

指導的形式是多種多樣的，但是校長最好是利用跟教師親自談話（比較詳細地）的方式。同時，為了不使談話變成閒扯一些細故小節，不致忽略掉最主要的東西，最重要地就是要預先想好談話的內容。在

這方面對校長最有幫助的，就是要把他在聽教師上課時所觀察到的東西加以系統地記錄。這些記錄，在校長以後對教師進行指導時，能够提供很寶貴的材料。

九 教學法研究工作

在組織教學法研究工作當中，能給校長和教導主任以極大幫助的是各科教學法研究指導組和各年級教學法研究指導組的主席。因此，應以特別慎重的態度來選擇這些教學法研究指導組的主席，不僅要考慮到候選人所受的普通教育、專門教育以及他的教育技巧，而且也要考慮到他的組織能力和全體教師對他的關係。

俄羅斯聯邦教育部一九四七年公佈的「中小學校內教學法研究工作條例」中指出：「學校中全部教學法研究工作的領導是由中小學校長執行的。」

「中小學校長用以下各種方法來實現教學方法的領導工作：聽每一個教師的課並隨後同教師討論這些課堂教學的優點和缺點；檢查教師的課堂教學計劃和班主任的教育工作計劃與日誌；在校務會議（校務談話會），各科教學法研究指導組、各年級教學法研究指導組的會議和班主任的會議上對課堂教學進行評議，並對教師的教導工作佈置進行分析；跟教師、班主任就各種教育問題和教學法問題進行個別談話；跟教師、班主任討論校外活動和課外活動的各項措施；批准各年級教學法研究指導組、各科教學法研究指導組和教育研究室的工作計劃。」

為使所有的教育工作互相配合，每學季最好至少專門召開一次各科教學法研究指導組和各年級教學法研究指導組的代表的會議。校長如果能够對教師進行工作時將集體的和個別的方式結合起來，就可以適時地對那些特別需要幫助的教師予以必要的幫助了。同時，也應當吸引有經驗的教師來參加這工作，組織相當的報告、舉行觀摩教學等等。

學校裏有各年級教學研究指導組和校務談話會，並不是要排除對教師們進行個別工作，而是預定要對教師們進行個別的工作。校長應在校內造成這樣的環境，以使每個教師都能得到必要的輔導。教導主任、教育研究室主任（如果學校中有這種組織的話）、各科教學研究指導組和各年級教學研究指導組的主席、個別有經驗的教師，都應當把幫助需要別人指教的同志當做自己的職責。應當經常吸引教師來參加執行個別的教學法研究工作上的委託（檢查和研究年輕教師的工作，研究發生的教育問題，擬定教學法的文件等等）。

校長在經常地要求教師執行自己的指示時，必須堅定而耐心地以生動的、具體的事例來教導他們，引起他們的主動性以及對勞動的創造性的態度（參看本書第二十四章）。

校長是可能而且應當在學校工作人員的政治成長上，特別是在組織馬克思列寧主義教育的工作上以及在教師中間開展批評與自我批評的工作上，盡量來幫助教師黨團組織以及工會的地方委員會的。

一〇 校務會議

校長是校務會議的主席。學校的校務會議是集體討論和解決各種最重要的教學問題的機構。校長應當創造能使會議成員發揮主動性的條件（參看本書第十八章）。

一一 班主任

根據俄羅斯聯邦教育部一九四七年六月二十一日批准的「班主任條例」，班主任的工作直接受校長指導。校長批准班主任的教育工作計劃，定期聽取他們的報告，對報告作出結論，把他們的報告提到校務會議上討論，舉行（每月不得少於一次）專門研究工作方法的班主任聯席會議。實際經驗證明，校長必須在每一兩週內聽取每一個班主任的報告，這些報告應當說明學生的成績和行為，並以適當的文件（教

室日誌，班主任的計劃和日誌等等）證明（參看本書第十五章）。

一二 課外活動

校長和教導主任領導學生課外活動的組織。這一工作應當具有廣泛的性質，同時並建立在自願的原則上。它的種類和形式是極其多種多樣的。

校長應當特別關心組織能使學生把理論知識應用到實際上的各種課外活動，例如少年自然科學家的作業，集體農莊上的學校豐收小組，研究本地區的旅行。在每一個學校中，如果條件許可，應當組織供教學實驗用的農場。正如實踐所證明的那樣，在學校的園地上，是可以而且應當使兒童實際地熟悉這樣的生物學的問題的；例如遺傳性和變異性，李森科關於植物階段發育的理論以及認識改變生物界的基本方法（無性的雜交，外部條件的有目的的影響）。

一三 學生的體育

學生的體育應當引起學校領導人的注意。領導者不應僅限於監督體育課，他必須保證青年學生的身體的全面發展，使他們有正常的營養，使他們養成個人衛生習慣。他應當保證對學生舉行定期的衛生檢查，並協同校醫和教師制定和實施學生的正確的包括全晝夜的作息制度（參看本書第二十九章）。

一四 學生組織、少先隊和青年團組織

要想非常順利地解決學校的首要任務——在高度的思想水平上實現教學大綱，就一定要使學生善於獨立地工作。學校中的學生組織是可以而且應當起着巨大作用的。學生組織對教師的教學工作能給以巨大的幫助，同時也是訓練組織技能、集體勞動和獨立工作的學校。班長或班主席（在五——十年級

中)應當是得到全班的信任和在同學裏享有威信的人，他們都是教師在爲爭取學生優良成績和自覺紀律而鬥爭中的最親密的助手。

校長應當特別注意學生組織的選舉及其本身的工作，要使每個學生都把選舉看成一個重大而必要的事件，認識到自己在同學集體面前的責任而來參加選舉工作。爲此也就要求校長組織詳細的解釋工作，吸引教師、青年團員和少先隊員來參加這一工作。選舉學生會時，校長必須親自出席，這樣也就加強了這一事件的嚴肅性和被選出的學生會的責任心了。當然，這並不應當影響到選舉的自由。校長應出席學生會的會議，參加討論和制定它的工作計劃，參加討論青年團委員會和各青年團小組、少先隊中隊和大隊的計劃等。

青年團中央委員會第十二次全體會議在其「關於改善學校中青年團工作的辦法」的決定中指出：「……學校青年團和少先隊組織的工作，是校長和教師在學校中進行的全部教育工作的一個不可分割的部分。」根據這一點，全體會議又規定了校長和學校青年團組織間的相互關係。這些組織和校長日常的密切聯系——就是這種相互關係的牢固基礎。「校長有權停止執行學校青年團組織的不正確的決議，以及向青年團區委會提出關於廢除這一決議的問題。」如果青年團組織能聽從校長的指示，那麼校長也就無須再行使這一職權了。當然，校長自己也應該是很敏感和機警的，如無必要，就不須強調自己的權利。校長如果能够儘可能多出席青年團委員會、少先隊大隊委員會和學生會的會議，並與班主任常常進行談話，那麼就會有廣泛的可能來了解教育工作，及時地給教育工作的進程以良好的影響。

校長在領導青年團和少先隊組織時，同樣是應當以青年團第十一次代表大會和青年團中央委員會第七次全體會議關於學校的各項決議爲依據的(參看本書第二十一、二十二章)。

一五 對學生家長的工作

爲了順利地對兒童進行教育和教學的工作，在校長和學生家長中間建立正確的關係也是很重要的。家庭和學校在實現對兒童的教育影響時，應當採用統一戰線的方式共同行動。如果沒有這種協同一致的精神，兒童就可能處於困難的境地；在學校中教師們是鼓勵他向着一個方向努力，而在家庭中父母們却又把他帶到另外一個甚至是相反的方向上去。這就會在兒童的內心世界裏引起混亂，妨礙他的世界觀的形成。

在我們這個時代裏，當人們的意識中還可以遇到資本主義殘餘的時候，家庭與學校間的密切聯系的意義就特別重大。校長在加強與學生家庭的聯系時，應在家長中間宣傳（主要是通過教師）共產主義的世界觀。爲了這些目的，校長應當採用許多經過實踐考驗的和完全正確的對家長們進行教育宣傳的工作方式（根據在區的黨組織參加下擬定的計劃舉辦政治、教育和農業的各種題目的星期講演，舉行集體農莊大會來討論兒童的紀律問題），以及召請家長來校同他們談話，舉行家庭訪問，組織全校的、各年級的家長會議等等（參看本書第十九章）。

一六 工友

不僅是教師，學校所有工作人員，連工友在內，都担负着學校的教育工作。校長必須要求工友以恰當的態度對待學生。必須經常舉行行政工作人員和工友的會議，就其本身職責以及在對兒童的教育工作方面對他們加以指導。

一七 對教導工作的檢查和記錄

檢查是改進學校與教師的教導工作的最重要的因素之一。學校領導人應當很好地知道每個教師的工作狀況，應當知道必須首先檢查誰的工作和怎樣進行檢查以及爲了消除所見到的缺點要採取什麼措

施等等。要把這一切都記住是困難的；校長最好能作個人的日記，把一些最重要的材料、事實和結論都記到日記裏。

學生應經常受到學校領導人的注意。當然教學是由教師進行的，但校長應當經常檢查學生的知識，檢查這些知識是否與教室日誌上所載的分數符合。爲了這些目的，校長可以在課堂上對學生提問，給他們提出檢查作業，檢查課堂和家庭的書面作業。

比較困難的是檢查學校中的教育工作的狀況。因爲這裏沒有像教學工作中所具有的那種具體的標準。例如兒童們對「學生守則」雖然有了很好的了解，但是這還不能做爲他們都能遵守「守則」的標誌；如果某一班的學生做到了十分安靜，但並沒有專心聽課，這也不能就作出班內已經有了良好紀律的結論。重要的是要善於洞察學生的內心世界，檢查他們的道德品質。在學校集體中，像在活的機體中一樣，可以有極大的起伏——高漲和低落，但是校長的有經驗的眼睛和敏銳的耳朵應當正確地判斷這一複雜機體的「健康」狀態。學生在課堂上的富有思想性的回答或做了一篇很好的作文，這還不能給與充分的根據來作出關於他的道德面貌的肯定的結論。應當關心的是能使學生們的言行一致。不僅是當着教師的面，而且也在教師不在的時候，不僅在校內，而且也在校外，都必須監督學生的行爲。

一八 校長和區教育科

校長在區教育科的直接領導下進行工作；他提出學校的全年計劃和各學季的計劃，教導工作的報告，預算以及關於這些計劃及預算的執行情況的報告等等。校長是以學校代表的資格來參加國家機關和社會團體的活動的。他組織（根據當地教育科的指示或是由於自己的主動）對於迫切的教育問題的研究和檢查，參加本區秋季和冬季的教師會議和科學實踐會議的準備和進行的工作（參看本書第二章）。

由於校長職責繁多，就要求他在工作中有極大的計劃性和精確性；他應當具有不屈不撓的精神；