

怎样当

〔苏〕N·M·托比涅茨著

甄德山等译 钱保群校

职业技术学校校长

天津职业技术师范学院
职业技术教育研究所

怎样当职业技术学校校长

[苏]И. М. 扎比涅茨 著
甄德山等译 钱怀智校

天津职业技术师范学院
职业技术教育研究所

内容提要

本书阐述了职业技术学校教学教育过程的特点，指出了校长作为培养青年熟练工人的教学教育过程组织者和领导者的作用，其中对校长的教育职能及其工作作风，对职业技术学校教育集体的形成等问题，给予了特别的注意。

本书是为职业技术学校的领导和其他职业技术教育工作者编写的。

莫斯科 高等学校出版社 1984年出版

绪 论

苏共二十六大文件曾强调指出，未来十年，是建立共产主义社会物质技术基础、发展社会关系、造就新人的新的重要时期。“在八十年代，苏联共产党坚持不懈地继续实现自己的经济战略，其最高目标是：在进一步提高整个社会生产效率、提高劳动生产率、提高苏联人民社会和劳动积极性的基础上，为个性的全面发展创造优越条件，不断提高人民的物质和文化生活水平。”

劳动质量和效率的提高，以及在此基础上保障人民福利的增长，在很大程度上取决于社会的基本生产力——人，具有发达的劳动能力和职业技能，表现出高涨的劳动积极性和社会积极性的人。工人阶级在科学技术进步和社会进步方面起着特殊的作用。列宁曾强调指出：整个人类首要的生产力是工人，是劳动群众。

当前，科技革命的浪潮已波及社会生活的各个方面，这为提高生产率和劳动质量开辟了巨大的可能性，同时也对人们的活动提出了更高的要求。在广阔的范围内运用最新的高水平的生产技术，完善生产工艺，制造并采用前所未有的新材料，科学和生产的一体化，这些从本质上在影响着劳动的内容，并使工人的职业技能结构发生根本的变化。

由于生产规模的扩大，对新材料、新能源的开发，对现有企业的改造和制造新的生产设备以及生产的连续化，不断地补充熟练工人已成为发展国民经济的必需之举。这些熟练

工人应能适应科学技术进步的要求，能很快掌握最新的机器和生产工艺程序并不断使之完善，即使在最复杂的条件下工作，他们在职业和心理方面均训练有素。

在苏联，职业技术教育系统是训练青年熟练工人的主要场所。仅在第十个五年计划期间，各类职业技术学校就培养了1250万熟练工人。根据苏共二十六大的决议，预计在1981—1985年期间从这类学校培养出来的熟练工人将达到1300万。

党和政府对发展职业技术教育极为关注，为培养熟练工人拨出了巨大的财政、物质资源。职业技术教育学校网在不断扩大，在校学生人数在增加，职业技术教育的教学物质基础正不断得到加强，职业技术学校工程教育人员的编制每年从青年专家中得到补充。党和政府所做的这一切，都是为了培养有高度技能的工人骨干，来保障国民经济的发展，以适应共产主义建设任务和科学技术进步的需要。

在各级党组织的领导下，职业技术教育系统的工作人员与各企业、各部、各主管部门通力协作，与学术机构密切合作，对进一步改善培养未来工人的教学教育过程的途径和方法在进行不断的探索。这项事业已取得显著成就。训练工人的机构和体系已基本建立，职业技术教育学校网已经形成并正在发展，有效的教学形式和方法已经确立并在不断完善。一种新型的学校——中等职业技术学校出现了并且已经自立。这类学校的毕业生既具有专业知识，同时也受到了普通中等教育。目前，这类学校的数量正在增加。

在苏联，职业技术教育虽然取得了巨大成就，但在中等职业技术学校的工作中还存在着一些尚未解决的问题。在学

校管理和教学教育过程的管理方面还有很多难题。实际工作者尤有此感。职业技术教育管理的著名专家之一A.Γ.索科洛夫指出,领导中等职业技术学校方面的问题是多方面的、各式各样的。这里包括干部的选择和安排,教育集体和学生集体活动的组织,各个环节工作的控制和协调,保证行政机关和社会机构间正确的相互关系,教学教育过程的计划和监督,保证每个职工和学生在实现学校任务过程中的积极性,及时发现并克服遇到的困难,以及其他问题。

在职业技术教育系统,已积累了管理职业技术学校的经验。实践迫切要求对这些经验进行深入全面的研究、总结和推广。

学校训练熟练工人的水平首先取决于教学教育过程的情况。学校全体人员和职业技术教育管理部门的一切活动都是为了保证这一过程的高质量和有效性。当然,主要作用应归于学校的校长。校长的工作对学校生活和活动的各个方面,对培养熟练工人的全过程及其结果都有权力和影响。正如实践表明的那样,由高明而干练的组织者领导的学校,能保证计划的完成和培养熟练工人的高质量,能保证干部的稳定性、全体人员社会潜力的高水平和不断发展,保证学生个性的全面而和谐的发展。

苏共领导人在1983年6月苏共中央全会上的一次讲话中强调指出:“我们党力求达到这样的目标:在我们国家,人们受到的教育不单单使他成为有一定知识的人,而首先应该是社会主义社会的公民,共产主义的积极建设者。从本质上说,应具有一定的思想观点、道德、志趣以及高度的劳动文明和行为文明。”

由于职业技术学校网的扩大和在校学生人数的增加，这些学校的领导职务多半由年轻干部来担任。这些年轻的领导人需要帮助，特别是在他们从事领导工作的初期。作者写这本小册子正是为了对职业技术学校的校长给以帮助，同时也是为了进一步改善职业技术教育系统中众多学校的组织和管理。

目 录

绪论	(1)
第一章 职业技术学校的教学教育过程, 工程教育人员的构成, 校长的职能	(1)
一、职业技术学校教学教育过程的特点	(1)
二、职业技术学校工程教育人员的构成	(3)
三、职业技术学校校长的职能	(7)
第二章 教学教育过程的组织和管理	(10)
一、校长对职业技术学校活动的预测与规划	(11)
二、提高与调动职业技术学校教育集体的社会潜力	(16)
三、扩大教育集体成员对教学教育过程的管理	(22)
第三章 职业技术学校校长的个性及其工作作风	(35)
一、对校长个性及其活动的要求	(35)
二、校长的教育活动	(43)
三、学校领导人之间的合作	(47)
四、校长的工作作风	(53)
五、校长劳动的组织	(57)
译后记	(58)

第一章 职业技术学校的教学教育 过程，工程教育人员的构 成，校长的职能

一、职业技术学校教学教育过程的特点

中等职业技术学校教育过程的特征来源于该过程的功能及其要完成的任务。看来，没有任何一类学校象中等职业技术学校一样具有如此复杂的工作机构。这类学校要在较短的时间里训练出具有高度技能的专业面较宽的工人，要用职业技艺和所选专业深刻的技术知识武装他们，并完成普通中等教育。也就是要培养全面发展的个性的基本品质：高尚的职业修养，政治修养，美育和体育修养，公民修养，积极性以及在科技革命条件下解决复杂生产任务和社会问题的能力。

在职业技术学校，学生对职业技艺和科学原理的掌握，是一个统一的、多侧面的动态过程。它要求学生有高度的积极性，善于很快地从一种活动转到另一种活动，重新调整他们进入职业技术学校前已经形成的多方面的活动能力。入学前，大多数学生对于所选择的职业，对现代企业中专业劳动的特点，对职业技术学校的教学条件并没有清晰的概念，并非所有的人都了解自己的能力和能力。在学习和工作中使学生形成对职业活动、对劳动集体、对同志的积极态度，这是职业技术学校教育过程的一项重要任务。

中等职业技术学校教育过程和活动的结构具有一系列重

要特征。一方面，这类学校要完成中等学校的功能；另一方面又要实现生产企业的某些任务和功能。现在的中等职业技术学校拥有大量各式各样的生产设备和实验设备、教学技术手段、直观教具，并拥有教学生产基地。在生产教学过程中，学生们按计划的程序制造复杂的工业产品及其他产品（金属切削机床、木材加工机床和其他机床 各种仪表和工具、服装、鞋等）。农业职业技术学校除了根据教学大纲在集体农庄和国营农场完成大量工作以外，还要在教学农场栽培谷物和其他作物，参加肉类和牛奶的生产。职业技术学校学生的教学生产活动，基本上是在工业企业、农业企业和其他企业中实现的。这样，职业技术学校帮助企业完成生产计划方面就做出了重要贡献。

大多数学生是住宿生，他们的生活完全由国家负担。学生在学期间，国家充分行使着教育职能，而直接完成这种职能的，是职业技术学校的工程教育工作人员和全体教育人员。创造正常的生活条件，组织好供给和医疗服务，使学生的课余时间过得富有内容而饶有兴趣，这些在学校的工作中占有很大的比例并拥有重要的地位。

中等职业技术学校学生的年龄在15-20岁之间，学制为3-4年。年轻一代在这一生活时期，正是积极地形成世界观，加强职业修养、政治修养、美育和体育修养，养成道德品质、意志品质、志趣和习惯，确定劳动活动方向的时期。奠定进而全面发展个性的基础，确立青年工人行为的共产主义方向，这些都是学校全体人员的重要任务。

在课外时间和节假日里，职业技术学校经常开展大量的形式多样的政治教育和群众文化活动。因此，职业技术学校

教育过程的特征是：教学和教育不可分割的统一性和相互制约性，目的性、紧张性、动态特性、连续性和结构的独特性。

职业技术学校的全体教育人员，对未来工人的教学和教育质量和以熟练工人保障国民经济，对提高职业技术教育的经济效益，都负有重大责任。这就要求教育集体须有经过严密组织的、系统的、而首要的是有效的活动。职业技术学校在教育教学过程的组织、内容或其他方面的工作中，即使有不太明显的疏漏，也会给学生、学校集体和国家带来巨大的、有时甚至是不可弥补的损失。

二、职业技术学校工程教育人员的构成

中等职业技术学校的教育集体有复杂的组织机构。这是由它的社会和经济功能，由这种学校的多方面活动所决定的。这个教育集体的组成是：学校领导干部，专业课、普通教育课、公共课教师，各个专业的生产实习教员，教学车间和图书馆的工作人员，教育人员，服务人员，以及保证教学过程和学校活动的某些方面顺利进行的辅助人员。

对职业技术学校工作人员的基本职责，《苏联职业技术学校条例》（1980年4月11日苏联部长会议第295号决议）中已有明确规定。然而，教育集体的工作成绩不是按人员多少来评定，而是由其成员间的相互配合，他们之间联系的系统，劳动和社会积极性，他们工作的方向性和组织性，协调性以及其它品质和特性来评定的。如同在所有的劳动集体中一样，职业技术学校工作人员的分类是根据劳动活动的特点，教育的水平和形式，教育和生产的技能及工作经验来区分的，是

根据年龄、心理及其他特征来区分的。

就教育劳动的特点、结构和教育水平来说，教师是最整齐划一的一类。他们基本上是根据专业、工作经验、年龄、劳动和社会积极性来区分的。一般来说，职业技术学校的所有教师都受过高等教育，大多数人都有较长的工龄。这一类工作人员在学校中是最稳定的，他们的劳动有具体性的特点，其工作较少依赖于其他工作人员。他们与生产实习教员保持着密切的工作联系，特别是与共同负责学生班级的实习教员，与帮助维修专业教室的技师保持着密切联系。教师与教育人员的联系比较少，与基地企业工作人员的接触就更少了。

教育人员这一类，人数不多。他们的活动基本上是在课外时间进行的，其中学生宿舍的工作占很大比重。教育人员同在本班任课的实习教员的联系，同学生社团（学生基层工会、共青团委员会、学生宿舍委员会以及班上的积极分子）领导人的工作联系最为密切；教育人员同教师的联系比较少，其原因是：教育人员的编制不大，由住宿生人数的多少而定；一位教育人员要负责几个（通常不少于四个）教学班；另外，教育人员与教师的工作时间也不一致。

职业技术学校工作人员中人数最多的是生产实习教员。实习教员是学校里的重要人物，在学生和工作人员中威信很高。教学教育过程的效率首先取决于生产实习教员。他们负责训练学生的职业技能和能力，使学生在生产过程中形成职业技能的基础和相应的某些行为习惯。生产实习教员对所分配的教学班的教学教育质量负有主要责任。按照实习教员的职能，他们的工作同教师、教育人员、教学生产车间和基地

企业以及其他部门和组织的工作人员，同中学，同学生宿舍、食堂的工作人员，同学生自我管理组织及学生家长，都保持着密切的联系。

生产实习教员的工作是多方面的，责任是重大的。教学班是以共同目标、任务和动机联合起来的，共同进行学习和公益活动，具有自己的管理组织的学生基层集体。生产实习教员就是教学班的领导者。班内成员间彼此经常接触，基本上有相同的义务，享有相同的权利。未来熟练工人的基本素质正是在教学班里逐步形成的。在整个教学期间，教学班与学校领导人和公共团体的联系，与生产企业和组织（学校给他们培养熟练工人，学生在那里进行生产教学和生产实习）的联系，基本上是通过这些实习教员实现的。

生产实习教员在学生的职业训练中起着主要作用。在实习教员指导下形成的职业技能、能力和习惯，职业素养和行为规范，这对职业技术学校毕业生今后的整个劳动和生活道路，将发生根本性的影响。学生把实习教员看作是自己的老师、师傅和年长的同志。

生产实习教员这一类人员，就其教育程度、工作经验、工作和教育技能水平、年龄以及职业素质来说，是最不整齐的。他们当中有人受过高等教育、中等技术教育和中等教育，有的实习教员被誉为“金手”，而有的则还要大力提高自己的工作技能；有的人具有丰富的职业经验和生活经验，有的则是年轻的专家。例如社会主义劳动英雄、基辅市第七职业技术学校的库茨，日托米尔市第六职业技术学校的伊万年科，文尼察市第二职业技术学校的奥斯特洛夫斯基，都有娴熟的操作技能，并且是经验丰富的教师。多年来，他们无

论是在教学还是在教育学生的工作中，都取得了优异的成绩。毫无疑问，实习教员技能水平同他们对学生个性的影响这两者之间有着直接关系，因为学生所珍视的首先是实习教员高超的职业技能。

在生产实习教员之间尽管存在着个别差异，但其素质中有一个很重要的特点，即学校中任何类别的工作人员都不象他们那样团结一致。生产实习教员在教学车间和企业进行教学期间，在对学生进行教育和安排生活条件的过程中，都保持着经常性的联系。

上述人员属于职业技术学校教学教育人员的正式结构，即编制表上规定的结构。与此同时，教学教育人员的非正式结构（即不写入编制，也没有其他文件明文规定的结构）正在形成并发挥作用。这一结构极大地影响着工作中的团结和协调一致，影响同事们的行为，影响他们活动的全过程及其结果。正如多年的观察结果表明的那样，工作人员的非正式结构并非自然产生，而是基于成员的好恶感、接触的频繁程度、活动的动机、年龄和兴趣等等而形成的。它主要是由工作人员的业务联系，生活和活动的性质所决定的。心理因素对于这种非正式结构的形成具有重要作用；但是，个人之间非正式联系的发展则不仅仅由心理因素来决定。例如，相同或相近学科的教师，负责同一班级的教师，那些对班内活动有影响的工作人员，就经常接触。

基于共同的活动和职业技能水平，共同参加技术和艺术创造，基于共同的生产活动等等，生产实习教员们非正式的联系特别活跃。不仅是实习教员，而且学校的其他工作人员也加入这种非正式的小组。否则，没有同其他人员广泛而多

方面的联系，生产实习教员就不能顺利地开展工作。

三、职业技术学校校长的职能

根据《苏联职业技术学校条例》和为国民经济培养年轻熟练工人的任务，职业技术学校校长实施对学校全部活动的领导。这类学校训练出来的工人应该是全面发展的、受过技术教育的、有文化的人，应掌握职业技能并能适应现代生产和科技进步的需要和远景要求。校长对学生职业训练的组织和质量，对教育工作，对学生的身体发展以及学校的经济财政活动状况负责。

校长组织学校的全部工作，指导学校各部门的工作，以求达到教学教育过程的高效率。这些工作包括：保证学校完成招生计划，完成培养熟练工人的计划，同样要保证完成生产和经济活动计划；组织全体人员的活动，以保证完成教学计划和教学大纲的要求；实施对教师、生产实习教员及其他人员工作质量的考核，保证严格执行编制和财经纪律。

除了以上职能，校长还应当在与学校公共团体和某些部门领导者的密切联系当中，在积极分子广泛支持和工程教育人员参加管理的条件下，保证全体成员发展水平的不断提高，在学校成员之间形成社会主义生活方式所固有的相互关系，提高和利用学校的社会经济潜力，在学校内为个性的全面和谐的发展创造条件。

苏联关于劳动集体和提高集体在管理企业、机关和组织当中的作用的法律，为劳动者积极参加管理，为实行真正的社会主义管理开辟了新的广阔的可能性。校长在自己的工作中，应当坚定不移地贯彻党和政府关于思想问题的决议，执

行党的指令性文件。

要达到训练熟练工人的高质量，要保证学校集体及其成员的社会发展，只有在高水平地组织集体活动的条件下才有可能。至于教育过程的质量，则取决于工程教育干部的知识、能力、经验、劳动积极性和社会积极性，取决于学生自我管理机构的的活动，取决于教学物质基础及其与教学大纲相适应的状况，取决于基地企业、党和苏维埃、行政、医疗、体育及其他部门的支持和帮助，取决于学生自身的学习和社会活动，取决于学校的财政经济活动以及其他因素。

训练工作的水平主要由学校的工作系统，特别是由教学教育过程的质量所决定，并取决于干部的构成和教学物质基础的状况。为了顺利完成对青年学生的教学和共产主义教育这一主要任务，必须改善劳动和学习的条件与组织工作，即用社会和经济过程改进管理。集体和个人（包括学生的个性）正是在积极的学习和劳动活动中成长起来的。

学校和职业技术教育机关的工作质量、效率和最终结果，在很大程度上取决于管理水平。必须在所有工作环节中尽可能挖掘潜力。职业技术学校活动的最终结果是训练出高水平的熟练工人，形成他们的政治修养和职业技能，培养他们的德道品质、意志品质及使个性和谐发展的其他品质。这个过程是复杂的、多层次的，必须善于管理。这一任务完全是由职业技术学校的校长，其他领导人和积极分子来承担的。

在中等职业技术学校，学习普通教育课程和掌握职业这两种教学活动是统一的，而其结果是制造出复杂的产品。可见，学校校长作为教学和教育过程的组织者和领导者，其职

能是多方面的、复杂的。教学教育过程的质量，在干部、教学法、信息、物质技术、经济财政上的保障，学校与上级机关、基地企业、其他许多组织以及学生家长共同活动的实现，都取决于校长。职业技术学校集体的全部活动（其中包括教育活动）是一个过程，这个过程的特点是：具有目的性、活动性，各结构要素间相互作用和相互影响，从而要求组织、调整和监督工作要达到应有的水平。