

苏联现代学校管理文选

知 识 出 版 社

苏联现代学校管理文选

北京教育行政学院 编译

知 识 出 版 社

内 容 提 要

本书选译近两年苏联主要教育报刊中有关学校管理方面的文章共三十五篇。内容从普通学校的性质任务及其管理原则直至校内各项实际工作。这些文章,有的从理论上对学校管理某些问题进行探讨,也有不少是多年实践经验的总结。这些经验和论证,可供我国广大教育工作者,特别是中、小学领导干部、行政人员、师范院校的师生借鉴参考。

苏联现代学校管理文选

北京教育行政学院编译

知 识 出 版 社 出 版

(北京安定门外外馆东街甲1号)

新华书店北京发行所发行 七二一三工厂印刷

开本787×1092 1/32 印张13.125 字数291千字

1983年12月第1版 1983年12月第1次印刷

印数: 1—7.700

书号: 7214·31 定价: 1.15元

说 明

本书所收译的是近两年来苏联主要教育报刊上发表的有关学校管理方面的文章共35篇。作者大多是从事教育多年的实际工作者（其中不少是校长），也有从事理论工作的教育专家和教授。这些文章，有的从理论上对学校管理某些问题进行探讨，也有不少是多年实践经验的概括。这本书，主要侧重有关校长工作方面的材料，内容包括如何帮助校长提高业务水平，如何评价校长工作，关于校长的职责，校长怎样开展教师工作和学生工作、组织教学集体、分析课堂教学、监督教育工作、制定学校工作计划以及其它学校事务的管理等等。我们收集的材料很有限，不能详细论列苏联现代学校管理的各个方面，仅反映它当前的一些基本情况及其发展的大体趋向，以提供借鉴和参考。

本书除7篇译文后有译者署名外，其余各篇均系我室李玉兰同志所译。全稿曾由唐远尤同志审阅。

由于我们的水平和条件所限，定有许多不妥之处，欢迎批评指正。

北京教育行政学院资料室

1982年12月

目 录

苏联学校的迫切任务	(1)
发展国民教育——一个成熟的社会主义最重要 的社会任务之一	(18)
完善学校管理	(36)
改进校长进修制度	(42)
校长工作最重要的原则	(50)
给校长以具体的帮助	(58)
怎样评价校长的工作	(68)
校长工作的社会心理观点	(85)
校务委员会的效能	(90)
校长办公室应该是什么样的?	(105)
苏维埃教师——一支积极的有创造性的力量	(112)
怎样评价教师的工作	(129)
评价教师工作要避免形式主义	(150)
对教师的指导要因人而异	(156)
提高每个人的积极性	(174)
创造性的思想，集体的探索	(180)
集体中的气氛	(188)
我们是怎样建立学校集体的	(199)
对教育集体成熟程度的考验	(206)
关于校内的领导与监督	(220)

教育监督的方式和方法	(237)
改进校内监督的经验	(258)
论教学过程中检查和评定的职能	(269)
课堂教学及其分析	(279)
要经常关注教育工作中的学生委员会问题	(288)
组织学生自治的经验	(299)
按共产主义方式学习、生活和工作	(316)
要关心“难教育”的孩子	(332)
培养学生职业兴趣的经验	(342)
什么是惩罚?.....	(347)
学校工作的计划	(349)
为计划的具体化和计划的效能而奋斗	(362)
整顿汇报制度和文件管理	(373)
课程表应该是什么样的?.....	(388)
教学教育过程中要注意学生的年龄特点 和个性特征	(393)

苏联学校的迫切任务

共产主义建设的现阶段要求始终不渝地提高劳动人民的文化技术和教育水平，进一步发展和完善向青年普及中等教育，以及培养和谐发展的个性、造就共产主义新人、形成科学世界观、树立对党的事业和共产主义理想的无限忠诚、对社会主义祖国无上热爱的情感、培养无产阶级国际主义，过去是，现在依然是思想教育工作的核心。在《苏联新宪法》规定的苏维埃公民广泛的权利和义务中得到体现的苏维埃社会的高度道德标准，促进了人的思想道德品质的多方面发展，对全体苏联人民的精神面貌产生了重大影响。这种影响在经济、社会、政治、精神多方面的扩展，是发达社会主义条件下苏维埃生活方式的显著特点。培养人对崇高社会目标的追求，具有思想信念并对劳动有真正创造性态度，是我国最为重大的任务之一。这是为共产主义奋斗的一条非常重要的战线，我国经济建设和社会政治发展的进程，将会更多地取决于这条战线的胜利。

根据这种情况，凭借着苏维埃学校发展过程中取得的经验，必须建立起对共产主义社会未来的建设者进行思想道德教育和锻炼的完备制度。在每一个青年人的行为、表现和苏维埃生活方式的原则及标准之间实现最大限度的协调一致，

这是形成和谐发展的个性过程中一个核心问题。社会主义社会发展的新阶段对共产主义教育的方法和任务提出了更高的要求。增强教育过程的主体的积极作用，使其深入做好进入劳动生活的准备，应当成为上述要求的主要特点。对于全体教育战线的工作人员来说，这意味着全面运用发达社会主义为共产主义教育事业和培养新人个性而提供的一切优越条件。我们的工作有几个决定着全部工作成效的最重要方面，其中包括：培养学生的马列主义世界观，使他们深刻掌握科学原理，培养他们为社会福利而劳动的需求感，发展首创精神，有益的主动精神，使青年受到应有的体育锻炼。用马列主义思想体系和共产党的政策的精神进行思想政治教育，对于决定人的生活态度具有决定性意义。明确坚定的思想倾向、正确的政治和阶级立场，对每个苏维埃人从事劳动和社会活动具有头等重要的意义。苏联青年不应当仅仅熟知马列主义理论的基本原理，而应学会在这些理论中，在党的文件里对现实生活提到议事日程上来的所有问题找到解决的基础、关键和最正确的方法。这里所谈的是，要培养切实深刻的对马克思主义的坚定信念，培养对全部社会生活现象的鲜明阶级立场，学会创造性地运用马列主义理论的宝贵财富。

中学开设的各门历史及社会学课程为认识马列主义理论原理提供了客观可能。然而，教师不能强迫学生死记教科书的本本，而是要努力为他们奠定正确世界观的基础，用阶级观点观察过去和现在，善于揭示过去的社会发展道路和现代社会之间的固有联系，只有在这种情况下，上述可能才能变为现实。现在，这一系列课程正在不断地得到充实。通过学习列宁的著作，通过研究列宁的生平和活动，研究他的思想

政治遗产，以丰富这些课程，已经成为一个优良的传统。在历史、社会学、文学、自然科学各门课程中，能够多方面阐述列宁的思想，并揭示这些思想在现实生活、在社会主义、共产主义建设实践中的具体体现。在许多先进的教师集体中，建立了以研究列宁为主要课题的工作体系。哈尔科夫省第一中学，1924年，她在乌克兰是第一个以列宁的名字命名的学校。在这里，为学生们研究革命领袖的生平、活动及著作组织起一个精细的工作系统，形成了一套教学法，从给低年级儿童讲解简短故事起，直到在高年级中认真学习列宁的一系列通俗著作，编写这些著作的摘要、提纲，作介绍性学术报告等等。学校中有一个很好的列宁博物馆，那不只是一代学生用珍爱的双手收集资料、精心建设起来的。它的许多部分，例如“列宁的宝贵理想”甚至向人们展现了祖国的今天——乌克兰和哈尔科夫省的今天。有关列宁的朗诵会、专题学术会、报告会、讲习班、座谈会经常在这里举行。博物馆——这是积聚着学校中许许多多精神珍宝的中心。

让青少年正确树立世界观不是一个简单的任务。他们没有生活经验，对于生活中经常不得不接触到的各种矛盾，他们不容易明确判断，并且，资产阶级的宣传借助于最精巧的方法和大量思想交流的工具竭力散播歪曲我国现实情况的观点。年轻人的批判态度是众所周知的，他们探寻着现实生活向他提出的各种问题的答案。这些答案首先应当在学校中获得。那种得不出令人信服答案的问题是没有的。教师不能对那些被歪曲和错误理解的尖锐问题采取回避态度，不要求讲深奥理论，但要廓清模糊不清的东西——这是学校全体教师的职责。

要深入研究对学生进行思想政治教育和教养的问题，必须强调教师学习党和政府的重要文件的特殊意义，这对培养青年生机勃勃的苏维埃爱国主义情感，对共产党的忠诚感，对党和人民之间牢不可破的关系的正确认识，都提供了极为丰富的教材。

在我国各民族亲密交往的过程中，流利地掌握俄语——我们伟大社会主义祖国各民族间交往联系的语言，具有愈益增长的意义。帮助青年人精深地掌握俄语，这意味着为他们吸取我国的及各民族的科学、文化、文学成就和精神财富提供了可能。实际上，我国整个青年一代，正在自愿的原则基础上，学习着俄语。同时，有关改进这一重要工作的问题，为高效率学习俄语而创造条件的问题，也明确提出来了。

在学校里，奠定着熟练掌握语言的基础。必须使学校中的俄语教学完全符合这门学科的教育目的——以语言作为培养学生共产主义世界观的工具。经验表明，在很多学校里，这样的目的正在顺利地实现。然而，绝对不能由此得出结论说，一切顺遂，万事如意。一些学校的学生不能掌握规定的、最低限度的词汇，没有学会使用连贯的口头语言和书面语言的技能和技巧，回答问题时说出完整句子很困难，往往不会理解问答题，参加交际活动时讲俄语极为困难。这些弱点和缺欠的原因何在呢？

可以这样说，现在，很多学校的俄语课堂教学超出教学大纲规定的范围，影响了口头和书面语言的发展。在一些课堂上，用12~30分钟时间机械地给各种语法概念下定义，背诵和构词法作业无关的规则。一条重要的原则被人忘记

了,即:应当根据积极主动掌握语言的需要决定理论知识的讲授程度。然而在上面列举的课堂上缺少积极主动色彩,教学基本上是问答方式占优势,也没有贯彻业经科学论证的提早发展口头语言能力的原则。使用技术手段和视听教学手段不够,也很少使用语言发声装置上课。上述缺点的存在相当程度上是由于教科书和教学法参考材料造成的。比如:很多现行教科书中大量充斥着次要的语法资料,俄语及俄罗斯文学课现行教学大纲需要进一步完善,因为其中对学生口头、书面语言能力的要求未作明确规定。

鉴于这些情况,对我们工作发展方向需要得出什么结论呢?首先,应当编写高水平的教科书和教学法参考书。应当满意地指出,在各加盟共和国和自治共和国已为各年级学生准备了全套的俄语教科书。我们应当对编写出学校急需用的整套教科书的学者、教学法专家、教师们的巨大劳动表示感谢,对最近在各加盟及自治共和国出版的教学大纲和教科书的分析表明,它们的共同特点首先是,加强了教学的实践性;注意到了俄罗斯和各少数民族语言材料的多种类型,还有其它一些优点。在许多共和国及中心地区,出版了专供这方面专业教师所使用的专业性教学法杂志和其它刊物、教学法书籍。这些书刊中有许多是高质量的,并且完全适合高水平的教学需要。但是,不能以为工作可以结束了,一系列教科书具有某些共同的缺点。少数民族学校使用的教科书中应当积极掌握的词汇量与一般教科书相比悬殊很大。如果放任这种状况继续下去,就会引起下列危险的后果,造成某些加盟共和国学过俄语的毕业生,不具备应有的听懂其它共和国毕业生讲话的能力。为使俄语更好发挥各民族间交往联系语言

的作用，学生们应当学习经过精选的，基本上相同的语言材料。有时候，不能正确理解和认识作为新俄语教科书基础的科学性原则。那些为现代语言理论所特有的术语和概念，无须列入教学用课本。教科书中充满过多的庞杂材料，会迫使教师不得不占去课堂上大部分宝贵时间去讲解许多复杂的理论概念，以至对学生说话能力的发展产生了极为消极的影响。

改进工作的途径何在？毫无疑问，由苏联教育科学院少数民族学校俄语教学研究所详尽编订的少数民族中等学校俄语标准教学大纲，俄语最低量词汇是适用的。但是，更为要紧的是：要在这个基础上制订包括教科书、教师参考书、必需的教学法资料汇编在内的一整套标准教材和教学法书籍。在今后五年之内，应当基本上出齐这些书籍。它们不能代替共和国出版的教学和教学法书籍，但是，这些书籍要能够对各加盟共和国详尽编订教学书籍产生良好影响，反映出教育思想的积极成果。

在社会发展的现阶段，深刻掌握各种科学基础知识具有特殊的意义，大量的新思想，新发明不仅仅为专家所有，而且被广泛地运用于实践。这样，就要求学校一方面要使毕业生具有独立认识和分析新事物的能力，另一方面尤其着重强调必须巩固地掌握最主要的基础知识。教师要拥有一个教学手段和方法的武库，得心应手地运用这些手段和方法，就会获得所需要的效果。苏维埃教育科学制定了许多重要的教学原则。其中一个原则是：组织教学过程时，所选用的学习教材的难易程度，应是学生容易接受，又需经过一定努力才能掌握的。学习内容很贫乏，无须必要劳动就能掌握的教材，

只会导致思维懒惰。若不能全面充分地挖掘人的发展的可能性，那么，这将比使人的智力活动过分紧张更有害处。另一个原则是根据在良好的社会环境里儿童发育的特点制定的，其内容是，在早期学习阶段，以容易理解的方式适当引入概括性的概念，将会促进并强化学生智力活动的发展。在改进教学——教育过程的工作中，必须考虑到心理学家和教育学家的上述结论。

最近一个时期，更加迫切提出了学生负担过重的问题。造成这一情况的原因是众所周知的。采取过度紧张安排学习任务的方针引起了一系列危险。然而我们要强调指出，这个问题是多方面的，仅归结为教学大纲和教科书是不应该的。如果首先从这一点分析问题，那么就应当回顾一下已经采取的措施，修订大纲的若干方案已经公布。它们的特点在于，首先试图确定那些应当深刻形成学生意识的主要概念。有关学校各学科知识内容的讨论正在广泛展开，讨论过程中提出了许多有价值的建议。受到最多批评的是数学教学大纲草案。一些以对学校数学课程进行传统式讲解为基础的其它方案也公布了。近几个月里，将对讨论做出总结并借此制订八十年代学校教育的内容。教学大纲是完善中的重要文件。但是，显而易见，在课本中体现大纲要求，这是另一个问题；解决这一问题需要克服不同程度的困难，需要或多或少的教学法训练技巧。我们的不少教科书是用令人难懂的语言写成的，它们没有集中阐述课本的中心思想。一些课本使用专业科学术语未加精选。现在，已编订了8~9年级实验物理课本，以及6~8年级几何，8~10年级历史和其它一些课本。这些课本已在许多学校中“试用”，以便弄清，应

当怎样使它们达到必要的标准。我想强调指出，这项正在进行中的工作不能只是为了编写出通俗并容易引起兴趣的课本。在课本中，应当扩大对社会和自然现象的科学原理的理解，促进学生智力的发展；如果课本内容不能引导学生深刻洞悉各种现象的本质，不能启发学生集中紧张的思考，以至学生不付出劳动就能掌握，上述目的是不可能实现的。

为了合理组织教学过程，我们再次强调指出教学大纲和教科书的重要性，在此，我们十分赞同A. 乌索娃在科学院主席团会议上发表的论述学生学习负担问题的报告中的意见。她对学生学习活动进行分析后，得出结论说，感到负担过重的是那些能力较差的学生，以及尚未掌握思维活动方法的学生。因此，消除负担过重的主要途径是：特别注意使学生掌握合理的学习方式和方法。可是，我们对这一点注意得太少了！同时，养成学生符合科学要求的独立完成作业的习惯，改善学习的方法，也具有极其重要的意义。在学校里，课堂教学——这是主要的教育活动，通过上课，学生们应当能够充分地理解所学习和研究的问题。家庭作业则只是巩固这种理解。可是没有经验的教师却力图以大量的家庭作业去实现学生对问题的理解。我们清楚地知道，合理组织教学过程问题在很大程度上取决于国民教育领导机关和科学教育机关的活动情况，然而，我们仍然倾向于认为，在这一过程中起决定作用的是学校的全体教师。在争取高水平组织教学教育过程的斗争中提高全体教师的积极性——这就意味着成功。

苏维埃人民教师B.阿列申在斯摩棱斯克省舒缅基斯克中学，已经工作了许多年。他一直教历史和社会学课程。

大家知道，在历史课中包含非常之多的事件、事实、结论。学生们要弄懂它们，就必须掌握最基本的知识。这就是说，教师应当选择出主要内容，并对此集中主要力量，务求使每个学生弄懂弄通。随着对社会发展基本规律的学习和研究，青少年公民们更加坚信马列主义思想的伟大力量，坚信共产主义的胜利是不可逆转的。善于把主要力量集中在讲授基本知识上，善于教会学生用全局的观点观察具体的个别的现象，这就是B·阿列申教育风格中的主要之点。在舒缅其斯克学校里，学生们不单是在“学习”人类社会发展史，而在接受思想观念的武装。B·阿列申担任校长已经二十年，他以自己的工作和活动团结了这个出色的教师集体，同时，集体也培育了他本人，使他迅速成熟起来了。他的学校在安排劳动教育和教学方面作为先进学校而闻名于全国，这并不是偶然的。在对儿童的教学和教育中可作为良好范例的其他苏联人民教师还有。但非常遗憾，我们往往囿于某些有名人物而孤立地看待先进教育经验，因而有很多极为优秀的教育能手就在我们周围却不能发现。如果不去发现和寻找那最重要的、有意义的东西，不总结并宣传经验，也就不可能前进。苏联人民教师的队伍将会成长壮大，这支队伍的成员首先是杰出的教育工作者，他们在社会上享有崇高威望，他们的经验应当给予研究。这是各国民教育机关、教育部、科研院所和师范院校的任务。

在学校发展到现今阶段的时候，它的一项最为重要的任务，是坚定不移地改进青少年进入国民经济首先是物质生产部门的劳动就业准备工作。培养学生对劳动的共产主义态度，这是建立共产主义教育基础的奠基石。我们的毕业

生，不论是继续升学还是到国民经济部门参加生产，劳动的文明修养对他们是同等重要的，1978年，进入国民经济部门参加生产的中学毕业生有1,165,000人，其中到工业部门449,000人，到农业部门402,000人。今年可能会出现类似状况。今年毕业的成千上万名学生已经坚决表示，要到物质生产部门去参加劳动。“从学生走向工人阶级行列！”——列宁格勒学生们在这一口号鼓舞下开展的活动正在扩大开来，它得到了市党组织的坚决支持。越来越多的学校毕业生加入到劳动集体中来。并个个变成了各行各业的能工巧匠。在执行苏共中央和苏联部长会议关于改善对学生的劳动教学的指示的过程中取得了积极的效果。全国有大约75%——在乌克兰大约95%——的9~10(11)年级学生受到了深刻的劳动教学训练。这种教学可以使学生在高年级扎实掌握一种专门职业的本领——拖拉机手、司机、机器挤奶手、钳工、旋工等等。

十年前，全国只有几所校际教学—生产联合工厂，现在，已增加到1,300所以上。在1980年，应当完成对全体高年级学生施行深刻的劳动教学的过渡。这种劳动教学主要应当在校际教学—生产联合工厂、企业中的教学车间、学生农业生产队的基地上组织进行。二十五年前，在斯达夫罗波尔边区的集体农庄和国营农场里建立了第一批学生生产队。现在这种生产队已有几万个之多。在劳动联合组织中吸收了成千上万名农村和城市学校的学生。在学生生产队、学校林业区、“劳动和休息”营地，学生们受到了实际的、真正的劳动锻炼，以及政治思想和道德、精神方面的教育。今年夏天，在乌克兰查波洛什市举行了全苏学生劳动联合组织例行

代表大会，其目的是进一步推广先进经验。这样的时刻已经来到了——我们终于可以深刻分析各种劳动联合组织的工作内容，并可以找到前进的道路了。我们高兴的指出，由于对学生的劳动教育和职业定向做了巨大工作，苏联列宁共青团中央还向这些学校的学生生产队颁发了奖金。

在指出全部成就的同时，我们不能不承认，改善学生劳动就业准备工作还仅仅是开始。遗憾的是，还有这样的学校，那里什么小工厂都没有。经常可以看到这种状况：在物理、化学、生物专用教室里，电视机、电动陈列架装备齐全，都安放得井然有序，而诸如学习拖拉机课程的场所或者教学小工厂却被安置在后院的什么偏僻地方，里面的工作台已经被损坏，机床不能转动；教学实验园地长满了荒草。这是对学生的劳动教育训练工作采取懈怠而不负责态度的直接后果，应当以最坚决果断的方式根除这种状况。同时，应当扩大校际联合工厂网和企业中的教学车间网。我们在学生做好劳动就业准备工作中的全部成果的大小，首先取决于劳动课教师、生产教学工匠技师，取决于劳动联合组织和小组的领导者。对这些干部实行教育和重新教育，提高他们的威信，经常给予他们教学法和组织上的帮助，——这是头等重要的事情。要使学生的劳动就业工作成为全体教师关注的事情，就应当把更大的注意力集中在提高教师的工程技术、工艺学、经济学和组织现代生产的原理方面的知识上，就应当注意吸收他参予研究经济学问题。安排全部劳动教学，劳动教育和职业定向工作时，应当考虑到各地方生产的特殊性，考虑到各地对企业、对集体农庄、国营农场的干部的需要，考虑到各地方职业专科学校的专业设置情况。最为重要的一件事情