

当代教育科学译丛

校长工作简论

〔苏〕M·波尔特诺夫著

李玉兰译

史根东校

1.2

版社

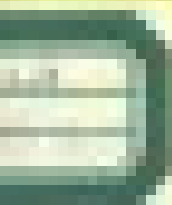


校长工作简论

【德】 海· 威斯特曼著

李国章译

陈耀南校



000000

当代教育科学译丛

校长工作简论

〔苏〕M·波尔特诺夫 著

李玉兰 译 史根东 校

1989年·北京

据苏联莫斯科《教育》出版社，1984年版译出。

校长工作简论

〔苏〕M·波尔特诺夫 著

李玉兰 译 史根东 校

出 版：春秋出版社

(北京1929信箱 中央党校南院)

发 行：新华书店总店北京发行所

经 销：全国新华书店

印 刷：北京安华印刷厂

787×1092毫米 32开 6.5印张 136千字

1989年10月北京第1版 1989年10月第1次印刷

印数：5500册

ISBN 7-5069-0155-2/G·59

定 价：2.70元

《当代教育科学译丛》

编 委 会

- 主编** 韩书田 (原《教育研究》主编)
- 编委** 金世柏 (中央教育科研所研究员)
- 于仁兰 (常务, 中央教育科研所副研究员)
- 巴塔尔仓 (新华社副译审)
- 张志远 (中央教育科研所助理研究员)
- 韩 云 (中央教育科研所助理研究员)
- 于 禾 (中央教育科研所助理研究员)

教育一定
在興隆
（一）甘
世須博學
在文振興
教育
主筆
一九九二年

国家教委主任李铁映同志为《当代教育科学译丛》

《智能开发译丛》题词。

出 版 说 明

为了给我国教育事业的发展与改革提供借鉴，我们春秋出版社（中共中央党史研究室所属）与中央教育科学研究所等有关方面的专家、学者精诚合作，组织翻译了十几个发达国家能够反映当代世界教育科研先进水平的一批很有价值的图书，分别编入《当代教育科学译丛》（36本）和《智能开发译丛》（14本），共计800多万字。

这两套译丛在翻译、编辑、出版过程中，得到了中央领导机关和各有关方面的大力关怀与支持。中共中央政治局委员、国家教委主任李铁映为这两套译丛的出版亲笔题词：

“教育是民族兴旺发达之基石，必须博采众长，振兴教育。”

这样两套大型译丛同时出版发行，在国内可以说是少见的，其难度也是很大的。在编辑、出版、发行过程中，除了得到编委会、译者、印厂的通力合作外，还得到了新华书店总店北京发行所、海南琼州文化发展有限公司的大力协助。在此，我们一并表示衷心的感谢。

由于我们的水平和人力所限，这两套译丛在出版过程中难免有一些差错和不尽人意之处，欢迎读者批评指正。

春 秋 出 版 社

1989年5月

《当代教育科学译丛》

编辑说明

(一)

现代社会教育系统的有效运行和功能发挥，涉及到许多条件和因素。其中，在物质(资金、设备等)条件基本具备的基础上，教育工作者的素质(除了身体健康状况，主要指专业能力、知识结构、社会政治信念、心理品质、价值标准、伦理道德观念、思维水平和个性特点等属于内化的精神状态)和行为(主要指决策、管理和教学等外在的实践活动)具有决定性的作用。如何提高素质和优化行为是十分重要的，当今世界重视教育的国家对此都给予极大关注。

当前我国的教育工作者，虽然绝大部分积极努力，具有不同程度的献身精神，但由于种种原因不少人素质方面还存在这样那样的不足，行为方面较多的限于经验型和存在一定程度的盲目性。这些方面都亟需提高。素质提高和行为优化，有许多途径和方法。实践锻炼和经验总结无疑是重要的，但仅限于此远远不够。因为这种途径和方法本身的局限性，使其获得新知和开拓进取显得迂回曲折，十分缓慢，而且往往跳不出传统框架。为此，需要科学，需要理论，需要借鉴。这就要求我国的教育工作者加强学习。其中，认真地、比较系统地读一些书是十分必要的。《当代教育科学译丛》正是为适应教育

工作者的这种需要而编辑出版的。为我国教育工作者有计划地提供一批国外优秀和比较优秀的读物,以此为他们服务,是我们的衷心愿望,也是本“译丛”编辑出版的宗旨。

(二)

近些年来,我国出版界陆续出版过一些有价值的教育译著,但象现在奉献给读者的《当代教育科学译丛》这样比较全面系统的丛书尚不多见。本“译丛”绝大部分是当代世界最新和较新的著作,比较能够反映新的科学成果。这些新成果自然是在继承、总结和批判过去成果的基础上取得的,因而从中也可大体窥见过去成果的面貌和发展脉络。此外,新成果一般同现实生活联系更加紧密,也更加适应新时代、新形势的需要,本“译丛”选取的大部分是80年代出版和修订再版的著作。考虑到教育科学的各个分支,有少数门类目前国内一时难以找到80年代的国外原著,故选用了70年代的版本,但内容也相当新颖。我们把本“译丛”的这一特点称做“新颖性”。

“译丛”编辑出版所依据的另两个标准,即科学性和实用性。科学性是指:在态度上实事求是和公正;在方法上合乎逻辑(形式逻辑和辩证逻辑);在内容上材料翔实、论证有力,对事物及其规律尽可能准确表述和求索探讨,并作出令人信服判断。对实用性,我们理解的比较宽泛,不仅应当包括方法、技术和工具的借鉴应用,而且更应当包括实用知识的获得和获得实用知识的能力。

以上就是本“译丛”内容方面的基本特点,即新颖性、科学性和实用性。此外,我们还注意到新选著作在表达形式方面的通俗性。上述四点,是我们尽量要求的。这里说“尽量”,是

因为限于种种条件，也限于我们的水平，是否能够尽如人意，不敢绝对肯定。但可以肯定地说，包括近百位作者的几十部著作，不仅风格各异，而且从以上标准看也不可能完全一致。究竟如何，请读者自作判断吧。

(三)

教育系统十分复杂，其领域也非常广泛。随着时代的发展。知识更新加速，科技进步日新月异，教育的地位和作用越来越重要，教育在发展中也出现了大量新情况和新问题。教育研究涉及到许多方面和学科，教育科学的分支学科越来越多，世界各国不同学科的专家学者研究教育的著作浩如烟海，已编辑出版的系列丛书也如山林层出（本“译丛”的许多著作就是从多套丛书中选出的）。在这种情况下，这套“译丛”要想包罗万象是不可能的，但如果选择面过窄，既难以适应各方面读者的需要，又难以顾及教育领域各方面的问题。为此，我们采取的原则是，在精选的基础上，尽量照顾各分支学科。这样，广大读者既可以从中“各取所需”，又可以比较全面地获得多方面的知识信息。当然，这对研究某一特定学科的专家学者来说，就显得不足了。好在我们的着眼点主要是为广大读者提供一批优秀读物，不是为某一专门研究领域提供齐全的文獻资料。即使如此，专门研究者也可以参考。

根据以上考虑，正如读者现在所看到的，本“译丛”内容比较广，包括：教育基础理论、教育心理学、教育管理、教学论和教学法、课程论和课程研究、教育技术学、教育经济学、教育社会学、比较教育学、德育和美育、计算机教育、教育手段和工具、教育评价、教育科学研究方法、学校保健学、闲暇教育、

社会教育学、家庭教育、幼儿教育、成人教育、职业教育、特殊教育等。尽管如此,但仍有一些重要分支学科未能单独列入,如教育史学等。不过这方面的内容在本“译丛”的许多著作中都有涉及。

(四)

本“译丛”的原作者分属10多个国家。他们提出的一些问题,描述的一些现象,揭示的一些规律,固然具有相当的普遍意义,但他们毕竟是外国人,所利用的一些材料和针对的一些情况,又有不少具有国别和社会特色,和我国不完全相同。因此,读者在阅读学习时,要注意结合我国实际;即使是对一些方法和技术,也不宜盲目照搬。

本“译丛”内容丰富,我们可以从中学到许多东西,受到很多启发。对此,读者自会有所感受,不必多言。这里只想指出一点,就是在阅读本丛书的著作时,处处使人欣慰地感到,众多作者从不同的角度和侧面,所表露的对人的特别关注,即对人的价值、需求、利益、个性和爱好等的关注,尤其是对人的成长和完善的关注。对人的关注以及与此相连的对人的热爱。可以说是本“译丛”在情感方面潜在的一大特点。如果说关注和热爱人不是教育和教育科学所独有的话,至少可以说教育和教育科学在这方面显得特别突出。文学艺术主要关注的是人的现实存在,而教育除了关注人的现实存在,更着眼于对人的发展和未来的关注。这是由教育以培养人为目的和对对象的本质特点决定的。作为教育科学,不仅关注受教育者,也同样关注教育者。因为关注教育者是关注受教育者不可缺少的环节和重要方面。关注和热爱人,是教育和教育科学的

生命。我们怀着热切的心情，连同本“译丛”一起，谨以此言奉献给可敬的读者——教育工作者及其他一切关心教育的人们。

本“译丛”能够同读者见面，有赖于一百多位译者和对编辑出版发行作出贡献的单位和同志的辛勤劳动，在此谨致衷心谢意！译者中有许多是中青年，虽然他们积极热情，但翻译经验可能不足，加上时间仓促，译文中难免有误译与不当之处，敬请读者和专家批评指正。

《当代教育科学译丛》编委会

1989年3月

050197

序言：对学校领导者的要求

苏共二十六大明确地提出了现代学校的任务：“现在，主要的任务就在于提高学校教学、劳动教育和道德教育质量，消除评价师生劳动结果中的形式主义，切实加强教学与生活的联系，改进对学生参加社会公益劳动的训练。”^①

多年来，这一重要论断一直指导着学校校长的活动。正是学校领导者担负着组织教师和学生集体以完成党和政府决议的职责。依靠党和工会组织，并吸引儿童组织、家长、社会各界都来关心学校工作，校长就可以完成这些任务。

校长负有很多责任。他负责学校教学教育工作、总务和财政工作。他不仅是负责，而且直接参加各种各样的活动。教师和教学技术人员、家长和学生、检查人员和社会各界代表都与他打交道。他确定学校的未来重大任务，并解决无数个日常的组织问题。在沸腾的、处在不断变化中的、似乎是难以驾驭的教育集体的生活中，怎样才能不迷失方向呢？

我经常回忆起自己初当校长时的经历。我全力以赴地工作。如果教师与学生发生冲突，我就竭力去“恢复平衡”，我担心教师会责怪我说“行政领导不向着教师”。孩子们在

^① 《苏共二十六大文件》，莫斯科，1937年版，第60页。

劳动课上打架了，我就把他们单个儿分开，请家长到校，召开会议。班主任不交工作计划，我就帮助教导主任搞到这一计划。要准备晚会了，我就去帮助借服装并检查节目。总务工作特别要我操心。我在各种组织之间跑来跑去，磋商一些建筑方面问题，我还要去擦干净电灯和各种设备……每次回家我都感到精疲力竭。但最令我吃惊的是，我竟然顾不上去做正经的事。我正要努力查清6年级1班中哪个学生把椅子“破坏”了，6年级2班却又搞坏了两把椅子。各种各样的问题都要找我。我无暇读书。在区教育局会议上，我惊讶地发现，有些学校已经在运用一些新教学法了……曾有过一段时间，我几乎央求教导主任：“尼娜·维克托罗夫娜，请您去参加大队会吧！”而我得到的回答却是：“我很忙，这是您的工作范围”。教师们把各种事都推给我，他们还经常埋怨说校内毫无秩序。我开始意识到，我已经失去了控制局面的能力。

于是，我决定去找年高望重的校长。瓦西里·依万诺维奇非常热情地接待了我，给我介绍经验。我惊讶地发现，在整整40分钟的谈话中，竟没有任何一个人打扰他。“您这里怎么能做到这一点？”我问。“每个人都各司其职，他们都能独立地解决自己的问题。”

一切都明白了。我暗下决心：“一定要按照另外一种方式工作。”我召集副校长们开会，并坚决声明，从现在起，每个人都要坚守各自的岗位，各自解决自己的问题。我在校务会议上宣布，教师和学校其他工作人员若遇到什么问题，应当去找有关的教导主任和总务主任。这样的分工既清楚又明确。我告诉秘书我谁也不接见，有事去找主管人员。我没有马上但很快就感到自己身上的担子轻松多了。我听教师的

课，检查各种计划，出席各种活动，主持政治学习，每天按时回家。但很快就出现了另外一个非常令人不快的情况：我似乎成了个多余的人！学校有了新闻，我最后一个才知道，而且是通过一些偶然的渠道。很多人有了事几乎不与我商量，大家简直不理睬我。要知道我不给解决任何问题，人家为什么要找我呢？如果不是有各种会议，不是有各种文件不得不需要我来签署，或发生了个别的重大事件，人们很可能完全忘了我是个校长。

如果说过去，我曾经失去了控制能力和管理能力，那么现在，事实上我已经放弃管理了。问题在哪里？如何才能自然地，不是由于情况的迫使，而是自觉地、按部就班地、在应有的水平上找到自己在学校中的位置呢？

在现代条件下进行学校管理，这是一个复杂的过程，其组成部分是正确地选择目标和任务，研究并深入分析教学教育工作所达到的水平，合理地编制各种计划，组织学生集体和教师集体，选择提高教学与教育水平的最优途径，有效地进行监督和检查执行情况。

为了顺利地·完成所有这些任务，学校领导者应该深入了解并善于创造性地实际运用马列主义理论的基本原理，掌握科学管理和科学组织教育工作的方法。

列宁强调：“……要有成效地进行管理，除了善于说服人民……还要善于实际地进行组织工作。”^①

众所周知，校长不是专门培训出来的，他们是从有经验的教师中挑选出来的，学校领导者都是直接在工作过程中形成的。

^① 列宁：《苏维埃政权的当前任务》——《列宁全集》第3卷，人民出版社，1980年版，第513页。

苏共中央1983年6月全会特别强调：“培养新人，这不仅是最重要的目的，而且是共产主义建设的必要条件。”^① 全会向苏维埃学校提出了许多新任务，完成这些任务则需要以校长为首的教育集体的共同努力。因此，挑选教育干部并对其进行培训，则应按照现代条件提出的要求进行。

国外一些理论家提出了一个以组织工作、明确的秩序、系统等为内容的专门的管理系统思想，在这一思想指导下，领导者只剩下按一定的标准来解决问题。我们不是贬低组织工作的意义。然而，应该说校长的个性、博学、专业水平、分寸感、精力、组织才能等等，事实上决定着学校的面貌、教师和学生集体的活动。

如果你来到一个真正先进的学校，这里所有的一切，无论是学校前厅的装饰、学生彬彬有礼的表现，还是教师的远见卓识、以及学生取得的优异成绩、高质量的课堂教学、专用教室的装备、技术人员的严格要求等等都令人赏心悦目。那么，欢迎你的一定是一位仪表整洁、神态端庄、意志坚强、思维敏捷和精力充沛的校长。正是这样的校长，以自己的活动、榜样，指导并组织师生获得那些足以使学校增光并使全体工作人员享受到创造性乐趣的良好结果。

不一定非要具有某些特殊条件，如接近科研中心、富有的辅导机关、专门挑选的教师和学生。我碰到很多普通的、在极一般的、甚至是相当困难的条件下工作的学校，但由于校长和他们组织的集体的努力，工作取得了卓著的成绩。相反，在一些大城市内，有很多设备良好的学校，却缺乏应有的秩序和创造性气氛。

① 《苏共中央全会文件》(1983年5月14—15日)，莫斯科，1983年版。第27页。

培养校长不是一件轻而易举的事情。然而，应尽可能地缩短这一“考验期限”，避免重犯一些哪怕是一般的错误，这些错误在校长上任初期是极其危险的。

在这本书中，我们将坦率地谈谈学校领导者在工作中会遇到的一些典型的困难以及他们的工作特点，用实例批判地分析做教师和学生集体工作的方法和手段。但我们要特别强调的是，我们所谈的主要是领导者的教育程度和一般修养。

校长在忙于总务工作、组织问题、处理学校文件、物资供应的同时，往往落后于现代教育学。常常会出现这种情况，即当经验丰富、思维活跃的教师提出各种问题时，校长会惊慌失措，以至不得不承认他不了解情况。

校长不能认为在大学课堂上获得知识就足够了。校长需要不断地补充自己的知识。如果可能，还要复习学过的知识，在已取得的经验的基础上分析教育活动。我认为，在工作2—3年后需要复习一下教育学课程。这时，你对读过的教育学课本以及很多有关教育的小册子、教科书和参考书就会有許多新的感受。拿我来说，现在，我不仅能理解作者，而且在分析自己的经验的同时，还能看到自己工作中的错误、疏偏，并能很快找到改进工作的途径。

我曾经在校务会议上做过多次报告。我还特别注意在学生中进行调查询问。我以为，我读过二、三本现代教育学著作，似乎也能够提出某些新见解了。然而，在一次校务会议召开之后，一个经验丰富的、德高望重的教导主任不无讽刺地指出，在实施“新的创造”时，我无需这样激动，因为这些“新的创造”已经有上百年的历史了。他给我看不久前出版的裴斯泰洛齐的著作文集。是啊，我学过教育史，但只是