

苏联学校管理

[苏] E·C·别列兹良克 著

梅 汝 莉 编译



教育科学出版社



苏联学校管理

〔苏〕E.C.别列兹良克 著

梅汝莉 编译

教育科学出版社

一九八二年·北京

内 容 提 要

本书是苏联现代学校管理的重要读物，1977年在苏联基辅出版。书中详细论述了现代学校管理的基本原则，学校行政管理人员和教学、教育工作人员的基本职责，介绍了苏联现代中、小学校的计划管理，教学管理，教育管理，教师队伍的建设，校务委员会的工作，以及学校与家庭、社会的配合等内容。

北京教育行政学院学校管理教研室翻译这本书，对于探讨学校管理的科学规律，提高我国中、小学校管理工作水平，有参考、借鉴的价值。

本书内容丰富，译文流畅，是一本介绍苏联学校教育、教学与管理的好书。

读者对象：教育行政部门和中、小学的领导同志、教育理论工作者、师范院校的师生和广大教育工作者。

苏 联 学 校 管 理

〔苏〕E.C.别列兹良克 著

梅汝莉编译

教育科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

二二〇七工厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张5 字数112,000

1981年9月第一版 1982年9月第一次印刷

印数1—14,000册

书号：7232·66 定价：0.46元

目 录

序 言	1
第一章 学校法令和普通中学章程	5
第二章 现代学校领导工作的基本原则	10
第三章 学校工作人员的基本职责	23
第一节 学校行政管理人员和教学辅助人员的 基本职责	23
第二节 学校教学、教育工作人员的基本职责	32
第四章 学校工作计划	39
第一节 全校工作计划	39
第二节 班主任工作计划	50
第三节 教师教学计划	53
第四节 校历 (学校各组织的工作安排)	54
第五节 课程表	54
第五章 中等教育的新内容和学校领导人的任务	57
第一节 中等教育的新内容	57
第二节 改进教学、教育过程是顺利完成中等 教育任务的决定性条件	59
第六章 听课和课堂教学分析	74
第七章 对学生知识的检查与评定, 是提高教学质量 的重要条件	86
第八章 学校工作与教师工作的评定	94
第九章 教育工作的领导	103

第十章	校务委员会·····	122
第十一章	教学法指导工作和教师业务技能的提高·····	127
第十二章	学校、家庭与社会组织·····	135
第十三章	教学物质技术设备的若干问题·····	145
译后记	·····	156

序 言

十月革命胜利已六十年了。国家对我国人民在经济、政治和文化生活各个领域所取得的巨大成就进行了总结。

苏维埃学校的发展，是与我们国家发展的历史紧密相联的。

开始是扫除文盲，铲除愚昧，普及小学义务教育；后来，又普及了七年制、八年制义务教育；最后才过渡到对青年普及中等教育。

在我们社会主义国家的各个历史时期，共产党都极其重视学校事业的发展。以下事实就足以证明这一点：十年革命以后，苏联共产党没有一次代表大会不研究苏维埃学校发展的迫切问题。苏共第二十五次代表大会也同样就这些问题，根据时代精神，开展了大规模的讨论。

苏共中央在苏共第二十五次代表大会上作的总结报告中指出：“共产主义教育，要以经常改进国民教育和职业训练制度为前提。在科学技术革命蓬勃发展的今天，尤为重要。”^①

在第九个五年计划期间，我国基本上结束了对青年普及中等教育的过渡，这是苏联社会政治、经济进一步发展的重要先决条件之一。

第十个五年计划，向学校提出了新的更高的要求。在苏

^① 《苏共二十五大材料汇编》，莫斯科，政治出版社，1976年版，第77页。

共第二十五次代表大会上通过的1976—1980年国民经济发展基本方针中，阐述了在发展普通学校方面的主要任务。

在新的五年计划期间，首先需要巩固在对青年普及中等教育方面所取得的成果，要保证使那些在第九个五年计划期间，未能受到中等教育的青年受到中等教育，因此，应当特别注意为这些青年保留就学名额。

在第十个五年计划期间，将进一步发展普通中学网，将基本结束对职业技术学校的改造，使其能提供完善的中等教育。为成人开设的夜校（轮班学校——сменная школа）和函授学校，以及专科学校，仍将和过去一样，对于解决普及中等教育问题起极其重要的作用。

提高教导工作的水平，始终不渝地提高教学和教育工作的质量，是第十个五年计划期间，教育工作最重要的问题。这就是说要强化教导过程，要使教学和教育的形式和方法现代化，使之更加完善，要研究、总结并实际运用先进的教育经验。在最近几年内，将就这些问题开展分析研究工作，除从事实际教育工作的人员外，还要广泛吸收学者们来参加这项工作。

必须特别注意进一步改进教育工作。应当进行综合性研究，并制订出有科学根据的劳动教育、德育、美育和体育的制度。

为完善对青年一代的整个教育工作体系，校外教育机构应起重大的作用，这种校外教育网将不断扩大。

在第十个五年计划期间，遵照国民经济发展的基本方针，必须特别注意青年的职业指导问题，注意进一步发展为学生们设立的教学生产联合工厂、学生生产队、劳动与休息营。

为了改进师资培训工作，合理配备师资力量，提高教师

专业水平，需要做大量的工作。应该大力培训具有高等专业水平的教师，同时，师范学院还要扩大培训低年级师资和劳动教育师资两系的招生名额。从1976年开始，共和国到处都在对教师进行考核鉴定工作，无疑，这一措施有助于提高教师的工作水平。

在第十个五年计划期间，“长日制学校”（школа продленного дня）^①、儿童保健机关，将得到进一步的发展。

应特别注意加强学校的教学物质基础。在乡村地区将进行大规模的学校建设，这样就有可能缩减二部制学生人数，并改善学校工作条件。

实现上述这些任务，要求教育工作者发挥巨大的创造力，进行忘我劳动。学校领导人和国民教育部门，在这方面应起重要作用。

学校是教学教育机构。学校许多工作的好坏取决于校长和副校长。学校领导人的使命就是管理教学和教育过程，指导以共产主义理想来塑造人的过程。

本书主要以学校校长、副校长为对象。它论述了学校的组织工作和校内管理的基本问题。

在阐述现代学校管理问题时，我们首先依据苏共二十五

① 1960年2月15日苏共中央和苏联部长会议批准设立“长日制学校”。这类学校负责照管学生的全天生活，除安排上课外，还负责组织学生的课后教养和教育工作，安排学生的饮食，娱乐、休息等活动，对一、二年级小学生和体弱学生还要负责安排午睡。设立这种学校旨在改进少年儿童的社会教育，帮助双职工家庭解决子女课余生活的安排问题。在普通学校也设立了长日制班组。详见苏联“长日制学校和学校中长日制班条例”——译者注

大的决议。也依据党和政府有关学校的相应的决定，以及最新的、具有最高指导意义的典范性文件；我们竭力揭示解决现代学校管理问题的途径、形式和方法。本书中运用了乌克兰共和国先进学校的工作经验。

第一章 学校法令和普通中学章程

1973年7月，苏联最高苏维埃八届六次会议批准了《苏联和各加盟共和国国民教育立法纲要》。

这一全国性文件的意义，首先在于它反映了共产党和我们国家在培训青年并对其进行共产主义教育事业中所取得的极其丰富的经验。文件以法律的形式把苏维埃教育制度的基本原则及其真正民主的性质肯定了下来，对国民教育每一环节的任务都做了明确的规定。文件着重指出：要顺利完成这些任务，首先取决于从事教育工作的干部。文件还强调了在对儿童进行教学和教育方面家庭所起的作用和父母肩负的责任，强调了国家企业、机关、集体农庄和广大社会团体积极参与发展国民教育、加强学校物质基础工作的必要性。

乌克兰苏维埃社会主义共和国最高苏维埃第八次会议，遵照《苏联和各加盟共和国教育立法纲要》的精神，制定并于1974年6月批准了《乌克兰苏维埃社会主义共和国教育法令》。《法令》以列宁的民族政策及我们共和国的特点为依据。它反映了苏维埃乌克兰发展国民教育的巨大成就。

《法令》规定了学校的任务，教师和学生的权利与义务。

《法令》的顺利实现，在很大程度上取决于学校领导，取决于他们的主动精神及专业技术水平。根据《法令》的要求，校长应经常关心教师们思想政治水平、教学技能的提高，并设法为此创造良好的条件。学校应作好组织工作，以保证实现《法令》第七十四条的要求：使家长及儿童监护人

用高尚的共产主义道德精神教育儿童。这种要求与家长本人愿把孩子们培养成诚实、热爱劳动、忠于祖国的人的愿望是一致的。

《法令》指出：按照《苏联和各加盟共和国国民教育立法纲要》的规定，普通中学应根据《普通中学章程》来进行工作。

众所周知，1970年9月，苏联部长会议已表示同意《普通中学章程》。《章程》根据苏联共产党纲领对国民教育的要求，明确阐述了苏联统一劳动综合技术学校的教育目的与任务。和《国民教育法令》一样，《章程》也总结了苏联国家教育制度发展的经验，并且把经受过考验的、得到教师们承认的、合乎科学的成就肯定了下来。

《章程》的第一章，揭示了苏维埃学校制度赖以建立的最重要的原则，它鲜明地证实了我国教育的民主性质。《章程》规定：“全体适龄儿童入普通学校学习，一律免费。允许学生使用本民族语言进行学习。”

《章程》强调指出了学校的主要任务，即：要对学生进行普通中等教育，这种教育要符合当代社会和科学技术发展的要求；要使年轻一代形成马克思列宁主义的世界观，要培养他们爱祖国、爱人民、爱苏联共产党，时刻准备保卫社会主义社会的崇高的苏维埃爱国主义情感。

《章程》特别指出，开办和停办普通学校，必须由各加盟共和国部长会议决定。

《章程》的第二章，专门讲了学校生活的常规问题，讲了典范性的教学计划的评定问题，强调了规定学生课外、校外活动的必要性。

明确规定学生的课业负担量是很重要的。在乌克兰共和

国课业负担量定为：一至四年级每周26—27节课，五至八年级每周32—33节课，九至十年级每周34—35节课。

共产党坚决要求苏维埃学校改善学习条件。关于这一点《章程》作了规定：一至八年级每班不得超过40名学生，九至十年级每班不得超过35名学生。教师和家长对此决定都表示满意。

《章程》规定了完成家庭作业的时间。一年级学生一天不得超过一小时，二年级学生一天不得超过一个半小时，三至四年级学生一天不得超过三小时，八至十年级学生一天不得超过四小时。

如果我们算一算少年儿童在校内的课业负担、参加课外活动的时间，再加上完成家庭作业的时间，那么就能得到一个为时相当长的学生“学习日”。但是，我们在分析研究学生的“学习日”时，应考虑到课业负担的性质，也就是说，应该注意学校是否把费脑子的课程同劳动课、体育课、造型艺术课、唱歌课交替安排。

不仅如此，教师、班主任、学校领导还应经常注意组织好学生的学习和劳动，规定出他们的家庭负担量。严格遵守这种规定，将促进学生学习效率的提高，使孩子们有可能去看戏、看电影、更多地进行户外活动等等。

《章程》采用学生操行评定的三级分制：“优”“良”和“差”。这一制度旨在促使学生自觉遵守纪律。操行评定应客观地反映学生的品行，他们履行《学生守则》规定的各项义务的情况。操行评定促使学生加强对自己和对同学的责任心与严格要求，并有助于发展他们的主动精神和积极性。评定学生操行时，应听取本班任课教师的意见，还应听取共青团、少先队组织以及全校性和班级性学生自治组织的意

见。这样做才能促进学生集体的团结，集体中批评与自我批评的开展，发挥学生组织在加强纪律教育方面的作用，并提高责任感。

显然，只有在各方面都是同学们榜样的学生，才能获得“优”的操行评定。努力学习，参加班级和学校组织的社会活动，遵守“学生守则”的学生，可评为“良”。不履行学生基本职责，任意不听从教师与学校行政领导的管教，在学校、公共场所和家庭违犯纪律的学生，其操行则定为“差”。

保证全体学生操行得到严格而客观的评定，是很重要的，因为，只要我们掌握不当，评定工作一下就会失去意义，收不到预期的效果。

《章程》规定了奖励学生的办法。对特别优秀的中学毕业生，发给“学习、劳动、品行全优”金质奖章。对某学科成绩特别优秀的学生，发给奖励证明。对特别优秀的八年级学生以及所有特别优秀的升级学生，授予奖状。

《章程》第三章，阐述了接收儿童入学的制度。以前，只能接收开学前年满七岁的儿童入一年级。现在，可以接收九月份才年满七岁的儿童入学。

《章程》明确规定了学生组织的作用和地位，旨在使其帮助学校更广泛地吸引学生积极参加自治活动，发展他们的独创精神与主动精神，增强他们完成社会工作的责任心。

党和政府关于学校的决定，不止一次地强调教师在提高教学、教育水平方面起的作用。《章程》指出，要进一步提高学校工作的质量，就应一方面提高对学生的要求，另一方面提高对教师的要求。《章程》不允许外行的人干扰教师的工作，要求保证他们的教学时间。章程第36条写道：“不得为其它目的使教师离开职守和占用由教学计划及课程表所规

定的时间”。

以上所述，应当成为学校生活不可动摇的准则。

《章程》阐述了家长委员会的主要职能，强调了学校同社会组织取得联系的意义，强调了争取他们对学校提供各方面帮助的意义，其中包括对教学教育过程的帮助。

《普通中学章程》，为改进和提高少年儿童的教学、教育工作质量，提供了新的有利条件。

第二章 现代学校领导工作 的基本原则

苏共中央和苏联部长会议在《关于进一步改进普通中学工作的措施》这一决议中，着重指出，学校发展到现阶段，迫切要求提高学校领导工作的科学水平。要科学地领导一个学校，首先就应当履行下述职能：合理分派学校工作人员的职务；正确使用学校全体工作人员，发挥他们的力量和才干；保证劳动强度的高效能，规定教学教育过程应采用最有效的形式和方法；合理利用工作时间；正确而又最合理地使用学校教学物质基础和物力与财力；保证教师和学生发挥最高水平的教学效率，在学校教育集体中创造健康的、富有创造性的气氛。

学校校长的职责是复杂而重大的，这要求他们做好组织工作。

经验表明：缺乏组织与明确的目的，必然会对学校领导人的工作，产生消极影响，造成工作放任自流、表面化，有时还会出现错误。相反，工作目的明确、有组织和合理的规章制度，领导人又善于集中精力去完成主要任务，善于把对职工的严格要求同与人为善的态度结合起来，这必将对整个集体的工作产生积极的影响，促进教育工作水平的提高。

在研究学校管理各种组织问题时，应以列宁组织劳动与管理的思想、列宁的工作方法和工作作风，作为方法论的基础。我们应向列宁学习做领导工作，学习他解决大小问题的

科学态度，学习他善于客观评定取得的成绩，善于揭露缺点、防患于未然的精神。

学校领导人应集中精力完成下列基本任务：

1. 对教育工作（学校领导人自身的、整个教育集体的和每个工作人员的工作）进行科学分析。

2. 预测与规划。

3. 对学校工作人员的训练与教育。

4. 教育集体的组织工作（精确地规定职务与职责），制订计划并进行考查。

5. 教育工作（校长、副校长在教育工作方面应是教师们的榜样）。

6. 教学与教育过程的领导与监督。

7. 行政事务工作与社会活动。

学校领导人应善于从构成学校管理过程无数大大小小的事务中，抓住主要的环节，深入研究教师工作的内容，分析事实，并对他们的工作做出客观的评价。

列宁曾经说过：“我们必须多多地学习管理的本领……要管理，就必须熟悉业务，作一个出色的管理人”。^①不懂学校工作内容，不懂现代化的实际情况，就不能管理学校。只有了解学校工作的真实情况，只有深入分析大量事实才有可能，才有权利客观地评定全体教育人员的工作。生活要求校长要善于团结全体教育人员，并率领他们前进，千方百计发扬首创精神，发现行之有效的经验，并加以推广。在做这些工作的时候，校长应与党、工会、共青团组织密切联系。还要求他始终不渝地提高管理学校的素养，对人富有同情

① 《列宁全集》人民出版社，1957年版，第三十六卷，第544页。

心，持尊重态度，表现得谦虚而质朴。具有组织纪律性、原则性和严格要求的精神。

党要求学校领导人在工作中遵循下列列宁的领导原则：要有共产主义思想性、党性，学校要联系政治，工作要有计划性，要实行一长制、集体负责制与个人负责制相结合的原则，对任务完成的真实情况要进行检查，领导者要实现专业化，要实事求是，要经常改进领导作风与方法，要全面了解现实生活，创造性地完成学校面临的任务，要坚持进行教育，使全体工作人员养成求实精神，有组织纪律性，对工作有责任心、有高效能。

共产主义思想性原则 要求学校整个教学教育工作过程、措施、符合共产主义思想，要求全体教育工作者以这一思想为指针，要求共产主义思想渗透到学生集体中去。

学校领导人的共产主义世界观、共产主义劳动态度，应成为他的同事及全体学生的榜样。

学校校长，是学校政治、思想工作的领导人。他应经常关心提高整个学校教学、教育工作的思想水平，特别应关心提高全体教育人员的思想、政治水平。

必须使教育工作的一切规章制度，使全体教育人员和学生集体任何形式的活动，其目的都在于使学生形成共产主义信念、共产主义的行为规范。

党性原则 要求学校校长、副校长在其工作中，始终不渝地遵循苏联共产党的纲领，遵守党有关学校的决定。

应该牢记列宁的教导：学校与资产阶级思想家虚伪的主张相反，它不能脱离政治。没有党性的学校是不存在的。

学校领导者负责在学校里开展党的政治教育工作。如果他不能很好地通晓党有关国民教育的决定，就不能实施这一