

參考資料

北京師範大學學校教育教學研究室

學校管理與領導

理與育

中央教育部高等師範教育司印 一九五三年
三月

前言

本書係根據蘇聯專家波波夫教授的「學校管理與領導」講稿譯出。全書共分教育局和學校、學校領導、學校工作計劃、教導工作的組織、指導監督以及考核工作和報告制度等六部分。包括了學校行政領導的全部工作：從校長到教師，從計劃到檢查、總結，從教學到行政事務工作，從少先隊、學生會的組織到家長委員會……。

「學校管理與領導」原講稿，曾兩次爲教育專修班同學（大部係學校行政領導幹部）講授，反映甚好。各地教育工作同志也紛紛來信，向我們函索講義。爲滿足大家的要求，我們便將這一講稿譯出，供從事教育工作特別是學校行政工作的同志們的參考，並對波波夫教授兩年來給我們熱誠的、無私的、偉大國際主義的幫助作爲一種永久的紀念。

波波夫教授已於去年暑假返國，因此，本書的譯出，既未經作者同意，又未經作者審閱，如有翻譯錯誤，完全由我們負責。並希望讀者，對譯文不當之處，隨時予以指正！

北京師範大學教育系學校教育教研室

一九五三年一月

學校管理與領導

序 言

從事和平建設的蘇維埃人民，正在順利地完成着經濟建設和文化建設的任務。全國完成了文化革命。蘇聯在最短的歷史時期中轉變爲一個有知識和有文化的國家，普遍設立了中小學校、技術學校和高等學校網。由於共產黨和蘇維埃政府不倦地、非常珍重地關懷着人民教育事業，在最近這一次五年計劃期間，蘇維埃國家不僅恢復了在反法西斯戰爭中所被破壞的四年制的普及教育，並且改變爲七年制的普及教育。中等教育和專業教育也正在普遍發展着，高等學校的學生數正在不斷向上增長着。

今天社會主義國家的文化正如全世界進步人類底火炬和旗幟。全世界進步的人類正以自豪而歡欣鼓舞的心情注視着蘇維埃先進文化的成就。蘇維埃文化充滿了爲共產主義崇高的思想，列寧——斯大林思想，以及爲爭取和平，爭取各民族友愛與團結，和爲自由創造的勞動熱忱，因而揭開了全人類精神發展的新時代。

全世界一切正直的人們，今天都清楚地看到蘇維埃社會主義的文化是優於資產階級文化的。他們正以蔑視和憤慨的心情，唾棄那般被人類所憎恨的、腐朽的、爲挑撥新戰爭的血腥事業而服務的資產

階級的文化。

蘇聯在人民教育事業方面的成就，蘇聯教師和一切教育工作者在改進學校教導工作方面的成就是無可爭辯的事實。教學的內容是基本上改善了，各科教學法同時也進行了本質的改變，教學的質量提高了，教育的目的明確地規定了。然而社會主義的生活和社會主義建設的利益在學校面前提出愈益重要的任務。社會主義向前發展和運動的規律是這樣的：今天要比昨天工作得好些，而明天要比今天工作得更好。因此，各人民教育廳、局、學校的領導者和全體教師，應當經常把注意力集中於盡力提高兒童底教學和教育質量問題上和改善教導過程的問題上，但是，不應該忘記，教導工作要獲得根本的改善，那只有按照那些歷史任務對整個學校生活施以正確而堅強的布爾什維克的領導的時候才能達到，這些歷史任務便是由革命及其領導者列寧和斯大林對普通教育學校（指中小學校——譯者）所提出的。

共產黨對於組織問題經常予以極大的意義，把組織問題提到政治問題的高度，強調學校領導工作、工作計劃、選拔與配備幹部、考核和總結工作的原則性。斯大林同志在第十八次黨代表大會的總結報告中談到：我們「需要有幹部，需要有懂得黨底政治路線，把它當作自己的路線來接受，決意把它實現起來，善於切實把它實現起來，能夠對它負責，能夠保護它，能夠爲它而奮鬥的人才」（斯大林著：列寧主義問題第十一版，俄文版第五九五頁）。社會主義的制度如缺少精確的、有計劃的對人員及物質資源的組織工作那是不可思議的。

堅定地掌握有創造性的布爾什維克的領導藝術——這就是所有在人民教育機關中居於領導地位人員的迫切的首要任務。

斯大林同志出席聯共（布）黨第十七次代表大會時。曾在黨的組織面前提出了一項任務——即把全部組織工作水平提高到政治領導的水平上。偉大的領袖號召全黨工作人員首先要遵行列寧的那個英明思想：就是「選拔人才和檢查執行情形是組織工作的主要的事情」。

代表大會指出了下列最重要的一切領導的原則：

1. 領導應當是具體的，有效的，以研究和熟知事件之詳細底蘊和執行要訣為根據的，並應照顧到事件的全面情況。

2. 領導應當建築在領導者對全機關，對全部工作，和每一部分工作的完全個人負責制的基礎上。領導也要求每一個別工作人員對委任他的工作實行個人負責。

3. 正確領導的必要條件，就是檢查工作執行的情況。（對黨和政府一般命令的執行情況，對領導者直接所佈置的具體工作執行情況，每一工作人員對其工作計劃與任務的執行情況）。

經常檢查執行情況——是布爾什維克領導方式最基本的，必要的特點之一。

斯大林同志在強調檢查執行情況的重要意義時，曾指出：我們的缺點與失敗，十分之九都可以用缺少對工作執行情況進行正確的檢查來說明。缺少這種檢查，在許多情況中，都能招致以下惡果：許多寶貴的決議和指示將不能很好地去執行；學校往往忽略視導員對教學組織與方法上的指示，和教育部的要求等等。

如果在每一個人民教育廳、局中，領導者和機關工作人員都定出一定的規則，來批判地總結每日的工作，那麼工作中的缺點就會大大地減少。以布爾什維克的對自己事業的要求性之精神來教育各人

民教育機關與機構中的全體工作人員，和建立檢查執行情況的確定制度，——這就是人民教育廳、局領導者之責任。

檢查執行情況，當其能促進迅速改進缺點的時候，當其能提高工作人員的責任感並同時能指教他們，幫助他們來處理事情的時候，這時就可證明檢查是正確而需要的。教育部和人民教育廳、局視導員對一切活動底指導原則，應是斯大林同志的下一指示：「我們的檢查機關應當是這樣的來視察他們所檢查的那些機關，不要看作是異己的機關，而要視為如同自己的本機關一樣，應當予以指教，應當加以改善」。照斯大林同志的話來說，檢查的使命，首先是研究所檢查的機關，仔細地研究它的缺點和成績，並推進和改善這些機關中的工作。而人民教育廳、局底检查工作，應當負起改正各機關的缺點，並幫助這些機關中的工作人員前進的崇高任務。

不可使視導員變成觀察家，變成對缺點、過失、錯誤底「客觀的」登記者。視導員——是校內所作一切事情的共同負責人。在其所視察的區域或各教育機關（學校）內所發生的事情，他應分担一定的責任。他的實際任務，是幫助各當地工作人員克服目前所遇到的困難，選拔幹部，堅決採用最好的、優良的教育工作方法。

爲了進行檢查工作人員及其實際執行情況的這一日常的任務，就必定地提高了對檢查者（即領導幹部）的要求。研究馬列主義的理論，擴大自己思想上的，文化上的和教育上的眼界，乃是領導者事業成功的必要條件。堅定地掌握教育理論，則是人民教育廳、局工作人員首要任務之一。但是不應聽其自流；應當把提高教育業務的程度，當作必要的任務，並通過一定的制度來進行之。

研究教育理論的問題，乃是極重要的事情。只有高深的教育學底知識，並精通學校管理能力才能幫助幹部熟練地，真正地來領導教導過程。

學校對於教學與教育兒童這一最重要任務之順利完成是有賴於許多條件的。其中具有頭等意義的一個條件是人民教育行政機關方面對學校的教育領導之質量。我們強調『教育的』領導，因為有些人民教育底工作者可能發生一種看法，以為領導學校的工作，就是主要地要搞好學校底組織問題和經濟問題。

這樣的看法是不正確的。人民教育廳、局首先就是學校底教育領導中心。凡在學校中所做的，或替學校做的，以及關於學校所做的一切事情，都祇有一個目的——從兒童中間培養出一些有教養的和全面發展的人材，教育他們成為共產主義社會底自覺的和積極的建設者。這裏所指的是：如委任各級教師，教學資料室的設備，或各教室的衛生條件及其他等等問題，在解決任何一個這樣學校問題的時，都應時時遵循一個基準：這樣做法，究竟對於兒童底教學與教育有何意義？

可是，要回答這個基本的問題，就必須要很好地知道教導工作的現狀，以及在每一個學校和班級中學生的程度。這就是對於學校校長，對於人民教育廳、局的視導員及廳、局長所提出的第一個要求。

有些工作人員不去直接研究學校問題的實況，而却醉心於分數的計算，各班成績百分比的核算。於是他們只是根據這些材料就會對教師和整個學校工作作出遠離實際的結論。

必須堅決反對這樣一種對待學校和教師的態度。不要忘記，各個教師的要求可能是多樣的，這也

正反映在分數上（記分）。當分數即使正確地判斷出學生底程度，它（分數）也不可能反映出教導工作狀況的全部複雜的圖景以及學生智力和道德發展底水平。而其主要的一點，因為分數不能說明決定教學與教育上某種成果的原因。爲要詳細地解答所有這些問題，都只有根據直接地和日常研究教導工作底生動的事實才有可能。

那末，校長、視導員及人民教育廳、局長應把注意力經常集中於教育過程中的那些主要環節呢？首先，當然要注意教學與教育內容的本身。教師正確和深入地說明教材的程度，教者如何分析各種科學的事實和理論，引導學生得出怎樣的結論，這樣一些問題，便是幫助學生去了解所授科目的內容質量問題。如果祇認爲教學底內容和方針已經由教學大綱、教科書及方法指示（教學法——譯註）規定了這將是不正確的。事實上，兒童所獲得的各科知識底科學與思想教育價值，歸根結底是依賴於教師的，是從教師那兒來的，即有賴於教師的科學與思想政治修養。我們應該永遠記住這一點。

其次，值得注意的是如何組織教學過程。教師採用什麼樣的方式方法來教導兒童。這兒最重要的就是要求嚴格遵守教學方法的紀律。在蘇維埃學校中的教學過程，乃是根據蘇維埃教育學，教學法及心理學所決定的定律而建立起來的，那些多次反復在實踐中施行過的教學法基本原理，就是每位教師應遵守的定律。祇有在嚴格遵守這些原理的基礎上才可能產生有效的教育創造並增進教師本身的拿手技巧。

最後，（教師）還應該對於學生的知識和技能底質量加以不斷的研究。不要過於信賴分數，而要親自直接去檢查和評定，看學生掌握科學基礎究竟完整和牢固到什麼程度，他們怎樣深刻地了解從科

學事實中間得出來的結論，他們怎樣把知識跟生活聯繫起來，文明習慣提高到什麼程度等等。

祇有這樣來全面的研究問題，才能使指導者生動的和深刻的了解學校工作底成績，才可以正確地評量教師本身的修養和要求，在教師面前暴露出教育工作成績及其缺點之真實原因。因此，研究優良教育工作者底經驗這一點是起着極大的作用。

先進的教育經驗——這就是組織教學工作，使其保證教學與教育兒童的實效的經驗，也就是順利實施學校教學大綱、有效的給予全體學生以深刻的、堅實的知識和成績，有效的培養紀律、愛勞動、集體主義及其他高尚道德品質。

無論何種經驗的本身——不管它的表面效果如何——如果這種經驗不能保證教導工作真正良好結果，那就不能認為是先進的經驗。

真正的先進經驗，一方面它保證着這些高度的教育效果，同時又指出，這種經驗的基礎有其一定的教育規律性。我們必須揭露這種規律性，正如烏申斯基所說：「思想從經驗中引出」，這就是分析經驗和總結經驗的任務。而在這種意義上來講，先進的經驗，可作為一種標準，對這種標準每個教師都應該以創造性的精神來追求它。同時，經驗也能幫助批判地分析全校日常的實際工作。把先進的教育經驗與學校日常的實際工作相對比一下，便可顯然看出，什麼東西妨礙着教學與教育兒童工作之完成，相反，什麼東西幫助着這一工作之完成。

明確地認識每個學校中的教導工作的真實內容和方向，教育過程的組織和方法，以及學生的知識水平與熟練程度，就是學校教育領導順利進行的所最必要的條件。同時我們必須記住，領導不是僅僅

在於對事實底確定。領導，是意味着經常而堅定地力求改進全部學校的工作。

領導教師研究教學法這樣的重要問題，也是不容忽視的。相互聽課，熟悉鄰校教師們的教育工作底方式方法，廣泛地交換意見與經驗，以及同志間的批評與自我批評，都能够使教師很快地和深入地發現自己在工作中的缺點與過失，很快地去改正這些缺點與過失，同時能把自己在教育上的業務熟練提高到新的程度。教學法研究工作的真正效果，不應以進行會議的次數來評價，而是要看在校兒童的教學與教育有多少實際的改善。

爲提高學校中教育領導的效能而鬥爭，應該是人民教育行政機關最重要的業務。這就是說解決任何組織上與經濟上的問題都應該嚴格服從於學校的基本任務——提高兒童教學與教育的質量。這就是說學校工作情況的檢查與研究。不是爲檢查而檢查，也不是爲研究而研究，而是一種動員教師以全力去消滅業已發現了的缺陷底手段，是一種總結與宣揚先進教育底手段。也就是說一切教學方法的研究工作應該具有目的性，應實際地幫助教師去解決從生活本身和日常的學校實踐中所發生出來的那些迫切的教育問題。

許多成就和進步的大小，在極大部份要靠在工作中對缺點進行鬥爭堅決到什麼程度而定。黨教導蘇維埃人民以布爾什維克的要求來對待自己，來對待自己的工作，同缺點作毫不妥協的鬥爭。

黨教導蘇維埃人民：自己的一切活動首先必須由社會主義國家的利益出發，堅定地站在保衛這種利益的立場。青年一代的教學與教育，是責任重大的國家事業。當人民教育的領導者們不忘自己對國

家的責任的時候，他們應切實地對每一個學校經常表現國家的要求。他們應該不容忍每個教師在工作上的缺點。領導者能以布爾什維克的態度來對待所委任給他的業務，在他所領導的那些機關的事業活動中，毫不掩蓋缺點與錯誤。像這樣的領導者，他才能够永遠名符其實站在國家的利益上，客觀地去評定工作上的好壞，即使對細小的缺點也力求及時糾正，不容許其發展爲大的缺點或錯誤。

這是對有效的領導之重要要求，如忘却或違反了，勢必引起嚴重的缺陷與破綻。

布爾什維克的要求是表明着按照人們工作底效果來檢查他們，並且檢查不是偶然的，而是有系統的。祇有經常的檢查督促教學綱要和方法指示的執行，才能够養成工作人員的責任感，明確性、紀律性、和喚起他們自修自學。所謂要求，這意思是說要這樣地去組織領導，就是不放過任何一種違反教學大綱或教育指示的顯著事件而不去加以干涉。

黨教導說：真正的布爾什維克的要求，首先就是通曉業務，有系統的檢查執行情形，善於有效地、及時地發現工作中的缺點，以便在改正缺點的過程中在他們自己的錯誤上教育幹部，如違反了這一領導原則，就會阻礙一切事業的發展包括人民教育事業在內。

在第一學期中，重要的事情，是使人民教育廳、局底全體工作人員，把精力主要集中於那些落後的部份。應非常注意那些不够稱職的學校，對於那些教育集體，應作更多的要求，因爲在他們那裏批評與自我批評不受重視，大家對缺點都習以爲常，對工作中的錯誤亦未展開不妥協的鬥爭。所以只有及時的、有效的制止這些學校中的不良傾向，才能担保在教育兒童時不出意外事故和想不到的偏差。

在工作中要求作好工作，這種要求與外表誇張的「行政」，蠻不講理的斥責，以及三令五申的督

促是無絲毫相同之處的。類似的虛偽的領導方式，通常多見於下列場合，即是在領導者不善於推究問題底本質，不善於正確的配備幹部的地方，在領導者企圖獨斷獨行一切，而不採納集體的意見，不研究羣衆的經驗，也不同羣衆商量的地方，並且在領導者表現出自高自大，對人傲慢的地方。校長或教務主任若企圖坐在辦公室內，來領導教導工作，而不到課堂上去，不參加教育座談會，不去了解小組的作業，又不同兒童們來往，那麼，這種領導，只是一種「官僚作風」而已。如果領導者不因私人的友情而掩飾工作人員的過失，不礙於情面，如果領導者的行動，是爲了全體事業的利益，並能在工作中以身作則，那麼，無論誰也不會譴責這樣嚴峻的領導者有「官僚作風」。

從領導者對別人要有高度要求，可以臆測他對自己也要有嚴格要求。斯大林同志屢次指出，必須使每一個蘇維埃工作者總結自己每日的工作，大胆地檢查自己，勇敢地批評自己的缺點與錯誤，認真地追究自己工作的效果，並考慮如何才能獲得更好的成效。這也就是有實效的要求，有實效的批評與自我批評，如果沒有這些，則向前進步是不可能的。

對自己與別人的高度要求和對缺點的不妥協性，就是領導者底原則性的指標。

布爾什維克原則性的要求，是要求人民教育廳、局的領導者不要掩飾事實，不要隱瞞事件的真實情況，而是要大胆地、直接地把現實生活中，學校工作裏所發現的迫切問題和實際疑難提交當地蘇維埃組織和黨組織來解決，並且報教育部。

黨和政府所要求於人民教育行政機關的，就是使其能具體地、有效地、和有分別地來領導學校的工作，並能堅持努力提高教導工作底思想理論的和教育學的水平。

只有在學校領導工作中掌握了布爾什維克的原則性，對工作底真正本質有了深刻的了解，考慮到了具體的環境，在解決學校的問題時遵守了效果性和遵守了有分別的解決辦法，只有這樣才能使人民教育廳、局，學校領導人和學校教師們可以順利地完成巨大而重要的任務，即黨和政府所交與他們的有關青年和後起一代的教育和教學的任務。

以布爾什維克原則性，對缺點不妥協性，以及嚴峻性的精神來教育人民教育工作的一個最重要的條件，就是對他們進行思想教育。

學習了馬列主義的理論，深刻的通曉了所担任的工作，就可提高工作者的責任感，認為這是爲國家應盡的職責，並可保證完成所担负的任務。

一、人民教育局和學校

1. 區（相當於我國的縣）（市）人民教育局——學校領導最重要的一環

區（市）人民教育局在教育機關系統中是最重要的一環。這是很顯然的，因為它直接領導着學校，接近學校，對學校的需要和請求知道得比較清楚。

人民教育局——它不僅是勞動人民代表蘇維埃地方執行委員會的管理組織部門，它不僅是人民教育方面的統計材料集中的地點，而它首先就是全區（市）教育思想的司令部。一切有關學校工作，教育研究室工作，教師工作的材料，和關於學生成績等等的材料都正是匯集到人民教育局這裏。所以人民教育局的任務之一就是分析和綜合所有這些原始的材料，使其成為全區，全市所有教育團體的財產。

學校的成績，在許多方面都有賴於區（市）人民教育局工作的精確與配合。在這個機關的編制中，居有首要地位的就是學校的視導員。

關於區人民教育局這一機關的結構，可略談幾句話。區人民教育局的領導人是局長。除他以外局內有兩個學校視導員（一個是工人學校和農村青年學校的視導員，一個是學前教育的視導員），和一個有關兒童保護、托養與收養方面的視導員。另外還有：一個會計員，一個計劃統計員，一個秘書。

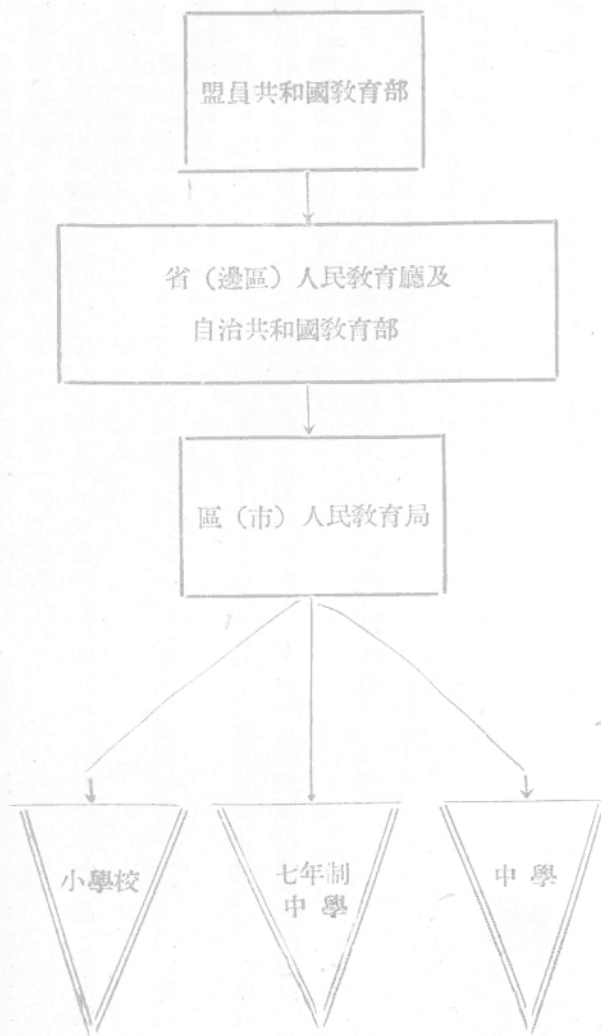
直屬區人民教育局的有：一個教育研究室（學校的），室內有一個主任，兩個教學法專家，和一個關於學前教育的教學法研究室，室內有一個教學法專家。

下面所引的學校管理與領導的系統表，可以幫助我們明瞭教育機關的組織結構，以及爲什麼我們要特別注意講到區（市）的人民教育局。

然而，還應該注意，在表上並沒有指出那些直接屬於盟員共和國教育部的市人民教育局。這些教育局是共和國直轄市的機關。

此外，還應該注意，教育行政機關是各區、市及省勞動者代表蘇維埃的所屬部門，各區、市及省勞動者代表蘇維埃的執行委員會領導着一切人民教育事業。各盟員共和國對學校的領導經由教育部及盟員共和國部長會議實現之。

蘇聯學校管理與領導底各級人民教育行政機關系統表



蘇聯教育行政機關領導學校底活動是根據黨和政府的決議來實行的。迅速地而正確地檢查學校對黨和政府關於人民教育問題決議之執行情況，同時對責成學校的當前任務之完成能表現出主動性和實效性，乃是領導學校的最重要的方法之一。

爲了勝利完成既定的任務而有步驟的提高領導幹部業務水平是有很大大意義的。因爲問題還不僅是要使區人民教育局局長或視導員有更高的教育學的修養。重要的是使他們能經常而深入地研究領導工作的內容和方法。

爲了進行研究，就必須事先注意於最重要的課題——馬列主義哲學的基礎，教育學，心理學基礎，小學教學大綱和教科書的分析，中學課程概論，區（市）人民教育局工作的內容與方法等等。

區（市）人民教育局的工作者不可滿足於現狀。在實施七年普及教育的期間，面臨人民教育局有嶄新而複雜的任務。在計劃和佈置學校網的時候，要考慮到七年制中學和十年制中學將來的發展，要考慮到教師幹部的培養，保證學校有教課書，直觀教學用的器材以及許多其他問題，——這些問題都要求人民教育局作深刻的，全面的研究並幹練地加以解決。

在一九三一年九月聯共（布）中央委員會關於小學及中學的決定中強調指出：「如果在人民教育委員會各機關方面沒有堅決提高學校領導工作的質量，使它們迅速進步到有效的，具體的及有分別的領導，並考慮到各省和區的經濟政治意義及民族特點等等，在一切人民教育的環節中對委託的工作建立嚴格的負責的制度，則學校工作質量的改進便成爲不可能的事情」。

聯共（布）中央的這一指示直到現在仍保有其全部的意義。