

學校領導的一般問題

П. В. 吉明等著 清 河 譯

五十年代出版社發行



學校領導的一般問題

П. Б. 吉明等著 清 河 譯

五十年代出版社發行

一九五三年·北京



П. В. Зимин.

М. П. Малышев, Н. В. Соловьев.

А. Н. Волковский, М. Ю. Конопкин.

ШКОЛОВЕДЕНИЕ (其中第一部份. общие вопросы руководства школой)

Издательство Академии Педагогических

Наук РСФСР

Москва. 1952

學校領導的一般問題

著者 П. В. 吉 明 等
譯者 清 河

出版者 五十年代出版社

北京和平門內北新華街大號
上海南京西路一一七〇號

印刷者 五十年代出版社印刷廠

北京和平門內北新華街大號

總 289 教 37 76 千字 32 開 156 定價頁
5,001—11,000 一九五三年十二月北京再版

內 容 提 要

本書是講述蘇聯根據馬克思列寧主義的教育理論所創立的先進教育管理制度的經驗與事實，分由各實際從事教育的工作者執筆寫出。對於一般學校的管理，普通教育學校制度，區的教學法指導工作，學校視導、考查及推廣學校與教師教學、培養工作的優良經驗的方法等方面，以事實與實際工作經驗，提供廣大從事教育工作者的參考。

出版者的話

本書是沃爾科夫斯基（А. И. Волковский）和馬雷謝夫（М. П. Маршнев）二人合編的「學校管理」一書的第一部分。該書的第二部分為「普通教育」，第三部分為「學校的領導工作及學校工作的組織」，均將繼續分冊出版。

目 錄

一	蘇聯學校管理·····	П · В · 吉	明 (一)
二	蘇聯普通教育學校的制度·····	М · П · 馬雷謝夫	(三)
三	區的教學法指導工作·····	Н · В · 索羅維也夫	(五)
四	學校視導·····	А · Н · 沃爾科夫斯基	(六)
五	考查及推廣學校與教師教學、培養工作的 優良經驗的方法·····	М · Ю · 郭諾坡金	(二四)

一 蘇聯學校管理

一般原則。教育管理機關。教育部和教育局的組織。國民教育機關的學校的領導工作。學校教學、教育工作的領導。領導幹部和教師幹部。鞏固學校的物質基礎和教學基礎。對於教育局局長的要求。

一般原則。蘇聯國家各管理機關（包括國民教育管理機關）的主要任務就是爲人民的利益服務，這些利益在蘇聯共產黨與蘇聯政府的政策中得到最充分的表現。

共產黨與蘇聯政府在國民教育方面的政策，是根據列寧—斯大林關於文化革命、關於勞動人民和少年一代的共產主義教育以及關於學校在共產主義建設中的作用的學說而實行的。

教育管理機關，也和蘇聯整個國家機關體系一樣，是建築在民主集中制的原則上，這個民主集中制是使集中領導和各地方關於教育發展問題的提出與決定（在現行法律範圍內）所表現的廣泛主動精神，以及和誘導勞動人民參加文化建設的工作相配合的。

這種誘導的具體形式之一就是各地方勞動者代表蘇維埃所直屬的那些經常工作的學校委員會，它們對於教育情況實行公共的監督，並積極協助國民教育機關執行普及教育法，改進工作和鞏固學校的物質基礎。

蘇聯共產黨是我國全部國家政權機關和管理機關（包括教育方面）活動中的領導和指導力量。黨領導並指導所有國家機關、社會團體和全體蘇聯人民爲進一步發展和加強文化革命、進一步提高作爲共產主義社會建設工具之一的蘇聯學校而進行的一切活動。

在國民教育全部活動中，善於遵循黨和政府的政策可以使領導者感到工作的前途，不致沉湎在「日常事務」之中，而看不見主要的與基本的事物。

工作中的計劃性是保證領導和政策相結合的條件。作多年打算的長期計劃應具體編出年度計劃，並應成爲編訂國民教育預算的基礎。教育部和教育局應根據年度計劃編製作業計劃，其中包括具體措施，能保證完成進一步提高國民教育及改進對少年一代的教學與培養工作質量的國家計劃的任務。

計劃性和預見性有最密切的聯系。領導者在編製計劃時應當正確地定出任務並擬定能保證工作成績的各種辦法。斯大林同志曾指示我們：爲了正確領導就必須有預見性。領導者也必須具備「對新事物的感覺」那樣的寶貴品質。

在社會主義國家裏，領導工作規模的廣大和政治的目的性是和具體性與求實精神有機地結合着的。列寧在他的「黨中央對人民教育委員會共產黨員工作人員的指示」一文中指出：「人民教育委員會的基本缺點就是：缺乏求實精神和實踐精神，對於實際經驗沒有足夠的估計和檢查，在利用這種經驗的指示時缺乏系統性，偏重一般議論和抽象口號。」〔註一〕

爲了要做到像列寧所教導的那樣的領導工作，必須首先熟悉你所領導的業務。「身爲共產黨員的領導者，如果能修正教育實際工作者的教學大綱，能編出很適當的教科書，能努力做出一些即使是很微小的成就，但在實際上是實現了工作內容的改進，實現了幾十、幾百、幾千的教育專家的工作條件的改進——這才是真正的領導者。」〔註二〕

當執行上級機關的指示和領導者的個人決定時，對於幹部的考查、挑選、佈置和培養，是具有特殊重大意義的，因爲，正如列寧和斯大林所指示，歸根結底，人材、幹部，決定着事業的成功。列寧在「黨中央對人民教育委員會共產黨員工作人員的指示」一文中寫道：「必須立刻實行對工作人員的統計……考查他們的資歷，檢查他們的工作成

〔註一〕「列寧全集」，第三卷，第九九頁。

〔註二〕「列寧全集」，第三卷，第一〇四頁。

績，並有系統地吸引他們參加地方的，特別是中央的重要的工作崗位。」〔註〕

執行情形的檢查工作是組織工作中最重要的成份。斯大林曾再三指出有系統的檢查執行情形的決定性的意義，檢查工作不是憑着諾言、宣言和形式的報告，而是在工作地點憑實際成績進行的。

爲了對執行情形作有系統的檢查起見，在教育部和地方國民教育機關內設有視導機構，視導機構的工作能促進領導工作的質量的改進，對工作人員有更好的了解，迅速揭露和消除各種缺點，鞏固自下而上的國家紀律，提高人們的責任心。國民教育機關的領導人員要執行就地檢查的工作。

檢查員、視導員不能把自己的任務只限於鑑定缺點方面，他的責任是在揭露缺點的原因並立即幫助工作人員消除這些缺點。檢查工作並非爲檢查而檢查，它是根除缺點的手段，而根除缺點則只有在檢查工作和對被檢查者的實際協助配合之下才能做到。

檢查執行情形首先應由上級領導者執行，但這還是不夠的。斯大林同志說道：「還存在着另一種的檢查工作，即從下層發動的檢查，也就是當衆羣、當被領導者對領導者

進行檢查時，要指出他們的錯誤，並指出糾正這些錯誤的方法。」〔註〕

與羣衆的聯系是發展批評和自我批評的條件，如果沒有批評和自我批評就不可能前進一步。批評和自我批評能幫助領導者檢查自己，分析自己的工作，在問題的提出和實際解決方面表現出主動精神。如果缺乏主動精神就不可能成爲真正的領導者。

教育管理機關 確定教育方面的基本原則，應屬於蘇聯最高蘇維埃的職權。各盟員共和國和自治共和國教育方面的立法工作應由各共和國最高蘇維埃按各地方居民的生活特點決定之。盟員共和國必須同時執行蘇聯最高蘇維埃所頒佈的教育法令，自治共和國則必須同時執行蘇聯和盟員共和國所頒佈的教育法令。

蘇聯部長會議 爲國家政權（包括教育部門在內）最高執行及號令機關。部長會議依據並爲執行全蘇聯現行法律而頒佈關於教育問題的決議和指令。各盟員與自治共和國部長會議在各該共和國內行使同樣的職權。各部長會議依據並爲執行蘇聯法律與各該加盟共和國的法律而頒佈自己的決議和指令，而自治共和國部長會議還要依據並爲執行本自治共和國的法律頒佈自己的決議和指令。

〔註〕斯大林：「論黨工作的缺點和消滅托洛茨基兩面分子及其他兩面分子的辦法」，莫斯科黨出版局，一九三八年，第三六頁。

盟員及自治共和國部長會議通過教育部實行教育管理工作。

在各省、邊區、民族州、市和區內文化建設的領導任務，由勞動者代表蘇維埃及其執行委員會通過地方國民教育機關執行。

國民教育的管理工作應按專責制的原則施行。教育部長和教育局長對共和國、邊區、省、州、市、區的教育情況應負個人責任，對各個問題獨立採取最後決定，並通過教育部或教育局機關保證其決定的實際完成。列寧曾說：專責制「……更能保證對人的才能最好的利用並對工作進行真實的、而非口頭的檢查。」〔註〕

可是，徹底執行機關管理專責制的原則，在我們的條件下，在準備決定各項問題時，應與委員制有機地結合起來。在各教育部中，爲了這個目的應組織以部長擔任主席的幹部委員會，其人員編制應由部長提請各該共和國部長會議批准之。幹部委員會所負責任：檢查對政府關於國民教育的決定的執行情形，討論考查和挑選幹部問題，審核本部所準備的主要指示文件（關於學校及其他教育機關等工作的重要問題的綱領和訓令），檢查對幹部委員會各項決定的執行情況。幹部委員會是一個諮議機關；它的決定

〔註〕「列寧全集」，第三〇卷，第二八五頁。

須經教育部長的批准。

幹部委員會工作的正確組織就是要保證優良的實際經驗的統計工作，揭露缺點的原因並給以嚴格的批評，並決定改進工作和更順利執行政府決定的方法。幹部委員會的審核工作能提高教育部內工作人員的責任心，鞏固國家紀律，領導者和羣衆之間的聯系，並促進批評和自我批評的展開。

各地專責制和委員制的配合工作，應以在省、邊區、市和區的教育局內成立國民教育會議達成之，會議的主要任務是在幫助省、邊區、市和區的教育局（按照管轄範圍）順利地執行黨和政府關於學校的決定，這些會議的人員編制應由各勞動者代表蘇維埃執行委員會的批准。

盟員共和國教育部是國家管理學校業務的中央機關。教育部設部長一人，主持該部事宜，對該共和國政府負責。教育部長有權依據並爲執行全蘇聯與各共和國現行國民教育法令及蘇聯與各盟員共和國部長會議的決定和命令而頒發命令和訓令。

各盟員共和國設有獨立的教育部，使其能按當地民族特點以指導國民教育事業，並幫助更順利地發展具有社會主義內容和民族形式的文化。蘇聯最高蘇維埃所通過的全蘇聯國民教育法與蘇聯部長會議關於重要教育問題的決定保證各盟員共和國教育部工作上

必要的統一。

各省、邊區勞動者代表蘇維埃執行委員會直屬的省、邊區教育局領導省和邊區的國民教育事業。省、邊區教育局一方面隸屬於地方勞動者代表蘇維埃及其執行委員會，另一方面則隸屬於各該盟員共和國教育部。這種雙重的隸屬關係，可以保證能够精確考慮到地方特點，同時保證在決定一切基本問題時能有必要的統一。省、邊區教育局長得依據並為執行勞動者代表蘇維埃執行委員會的決定和教育部長的命令與訓令而頒發命令與教學方法的指示。

各共和國直轄市（莫斯科、列寧格勒、高爾基、薩拉托夫及其他）得依照省、邊區教育局的法規同樣成立市教育局。

自治共和國國民教育的領導工作由各該自治共和國教育部執行之。

自治省得成立省教育局。俄羅斯聯邦共和國內，除未加入任何邊區組織的圖瓦自治省外，所有自治省教育局均隸屬於邊區教育局。其他的盟員共和國（阿捷爾拜疆、格魯吉亞、塔什克）的自治省教育局由於沒有邊區的劃分，直接隸屬於教育部。俄羅斯聯邦共和國的各民族州也設有州教育局，隸屬於省教育局。

鄉區教育局、有市區劃分的市區教育局以及沒有市區劃分的市教育局應直接領導學

校及其他的教育機關。

區教育局和市教育局均隸屬於地方勞動者代表蘇維埃及其執行委員會以及省、邊區教育局或自治共和國教育部。區及市教育局局長得根據上級國民教育機關的命令和訓令以及地方勞動者代表蘇維埃執行委員會的決定發佈命令和解釋。

教育部和教育局的組織 國民教育管理機關的工作成績大部分要看它的工作機關的組織結構而定，工作機關所負的責任是擬定發展教育的計劃（教育機關網、學生名額及其他），編製預算，製定文件，檢查執行情形，分析在規定時期內的工作總結，實際消除在國民教育工作中的缺點，考查和佈置幹部等等。

教育部的工作機關是建築在部門管理和職能管理互相補充的原則的配合上面。下列各管理局屬於俄羅斯聯邦共和國教育部部門管理局的範圍：學校、學前教育、兒童之家、青年工人學校和農村青年學校、師範學校等管理局，以及高等師範學校總管理局。每一個管理局都管理一定的教育部門，在部長與副部長一人的領導下進行工作。下列各管理局或處屬於職能管理局或處：人事局、財務計劃局、工藝教學總管理局、教育用品供應總局、總視導處、體育訓練管理處、基本建設局及生活材料供應局。此外，教育部尚有教育書籍出版局、兒童書籍出版局及教學方法會議。

職能管理局或處以及出版局爲一切部門管理局及其所領導的機關服務；部門管理局一方面依賴着職能管理局，同時應將其主要工作集中於各有關國民教育機關工作的領導和監督。爲了這一目的應在各管理局內成立專門的視導機構。部門和職能管理原則的配合能避免人員過多的現象並減輕管理局的經費開支。祇有總管理局和出版局才能在其編制中設立與教育部職能管理局相平行的一些處或科（人事處或科、財務計劃處或科）。這些處、科在工作中應保持密切聯系，並在教育部各有關管理局監督下進行工作。

其他盟員共和國教育部的工作機構也是同樣組成的。但其中的管理局、處以及編制單位的數量各有不同，要看它們的工作範圍如何而定。

省、邊區和市（共和國直轄市）教育局組織中得設有下列部門和職能的科、股、學校、學前教育機關、兒童之家、青年工人學校和農村青年學校、體育訓練、人事、財務計劃、學校建設等科、股。教育部的一些主要管理局在領導學校工作方面，要依靠省、邊區教育局各有關科、股的工作。

自治共和國教育部機構，其各管理局的組成與省、邊區教育局各科、股的情形相同。

區與市（沒有市區劃分的市）教育局的工作機構由局長一人和學校視導員若干人、

其他教育機關（如有一定數量時）視導員若干人，以及技術工作人員若干人組成之。在大多數區內設有區教學指導處。區教育局和市教育局除直接受省、邊區教育局管轄的兒童之家和師範學校以外，直接領導各學校及其他教育機關。但區教育局仍有責任了解兒童之家和師範學校的情況，並給他們以實際協助。

教育鐵路工人子弟的普通教育學校，應歸蘇聯鐵道部管理。爲了領導這些學校，在該部學校總管理局內設有專門的中小學管理處，在州鐵路管理局內，設州中小學校視導組，內分幹部訓練科和學校管理科，在個別鐵路管理局內，設學校管理科，由各學校管理股組成。

國民教育機關的學校的領導工作 國民教育機關的使命在保證執行教育法令以及政府與黨關於學校的決定，達到學校工作的高度水平，目的在完成訓練共產主義建設者的任務。

在一九三〇至三一年學年中各大城市和工人鎮已普遍實行初等普及義務教育和七年制普及義務教育，這在實行文化革命和發展廣大勞動羣衆，特別是蘇聯各民族中在過去是文化落後的民族中間的教育工作方面，是一個重要的步驟。

戰爭阻礙了普遍實施七年制義務教育。恢復和發展國民經濟的戰後斯大林五年計劃