

教師月報叢書之三

學校領導工作的經驗

教師月報社編

大眾出版社

教師月報叢書之三

學校領導工作的經驗

教師月報社編

大眾出版社

一九五四年·北京

內容提要

本書選集了介紹學校領導工作方法和經驗的文章六篇。內容分爲三部分：第一部分是從別洛夫斯基的〔學校教學和教育工作的領導〕一書中選譯的，說明學校領導工作的基本內容和領導教學工作的方法。第二部分是北京師範大學附屬女子中學對學生進行思想教育工作的典型實例。第三部分是領導教師教學工作（備課和聽課兩方面）的實際經驗。

學校領導工作的經驗

教師月報社編

書號：1006（發） 定價2,900元

32開本 108定價頁 60,000字

1953年7月第一版

1954年2月第四次印刷（40001—60000冊）

大衆出版社出版

北京西四區白塔寺觀音菴四號

北京市書刊出版營業許可證出字第十九號

北京日報印刷廠排

北京市印刷三廠印

目 錄

對學校領導者的基本要求	別洛夫斯基 一
教學工作的領導	別洛夫斯基 一〇
學習蘇聯先進教育經驗，把年青一代培養成新型人物	蘇靈揚 三七
我們怎樣對學生進行思想教育	蘇靈揚 吾
怎樣幫助教師做好課前準備工作	李紀生 七一
我對聽課的幾點體會	李志平 六六

對學校領導者的基本要求

耶·伊·別洛夫斯基

學校教學和教育工作的領導，對於學生的教學和教育事業，有着重大意義。領導者——是學校的靈魂。他比學校中任何其他一個工作人員都更多地支配着學校的工作，決定着它的方向，為學校工作創造條件和氣氛，影響着學校生活的組織。他比誰都更多地影響到教師們能否團結成為統一的、有目的性的集體，影響到團結一致的、熱愛勞動的學生集體的形成。「有怎樣的領導者，便有怎樣的學校」，這是教育界裏人們常說的一句話。在這句話裏是有許多正確的成份的。好的領導者縱然在困難的條件下也能够保證着工作的成效，壞的領導者呢，是會把佈置得很優良的工作弄糟的。

由此顯然可見，提高學校內部的領導質量是多麼重要了。這乃是改善學校教學和教育工作的具有決定意義的條件之一。為了提高校長和教導主任對學校的領導工作的質量，這就不僅需要我們慎重地挑選這些幹部，而且還要教導他們去領導學校。而後者更較重要一些，因為學校的領導者們，在他們開始工作之時，並沒有預先受過任何有關領導學校的方法這一方面的專門訓練，因此就不得不在自己的工作過程中去掌握這些方法。

可惜的是迄今爲止，我們對於這一件事都不夠重視，這便是學校的領導往往遠遠地落後於他所提出的要求的最重要的原因之一。

我們對於學校領導方法的本身，研究得也非常不夠，因此這種方法，便成爲我們教育科學中研究得最爲薄弱的一個部分了。負有解決這種任務的學校管理學的研究人員，對於學校的領導者說，是負有很大的義務的。

自然，在領導學校總的過程中，教學和教育工作的領導是佔主要地位的，因爲學校正是爲進行這種工作而設立的。這項工作，是一個很複雜的過程，領導這一過程，也是一件非常複雜的事情。

學校教學和教育工作的領導，是由三個主要方面構成的。

第一方面，即教學和教育工作的組織：教師幹部的分配，學生人數的編成，房屋的分配，學校生活制度的訂立，學校工作的計劃，學校環境的組織等等。

第二方面，即對學校教師和其他教育工作人員的教育學和教學法方面的指導，對於各種問題的指示，吩咐和命令等。這即是學校校長活動中可以叫做狹義的領導的一方面，這是和廣義的領導不同的，廣義的領導，除了上述的兩個方面而外，還包括着監督。

學校工作領導的第三方面，即對於學校各工作人員工作的監督。每一個校長應當監督的是：在他的學校中，課堂上的教學和教育工作及課外活動進行得怎樣；學生組織，少先隊，青年團組織以及

學校圖書館等的工作進行得怎樣；在所有這些工作部門當中，對黨和政府關於學校的指令，教育部和它的地方機關的命令以及學校領導者本身的指示和命令執行得怎樣。

所有這些領導過程的各個方面，都是互相密切聯系着而且互相影響着的。把工作組織得愈好，就愈容易領導它和監督它；監督得愈正確，則領導也愈會有成效。但雖然如此，上述的每一個方面畢竟是表徵着某些獨特的東西的，因此在實現它們的時候，也就需要有其某些特殊的方法了。

爲了順利地領導學校工作，學校校長就應當首先具有布爾什維克的原則性。在解決學校生活中的每一個問題時，他應當不是從個人的利益、興趣和愛好出發，不是從對於這些或那些工作人員的喜愛和厭惡出發，而是從蘇維埃學校的根本任務、從蘇維埃國家和共產黨對於學校所提出的那些要求出發，去解決每一個問題。校長的布爾什維克的原則性——這是使他獲得威信和取得學校全體工作人員對他尊敬的首要條件；而這一條件本身，又是順利推進學校工作必要的條件之一。

但是培養校長在解決當前任務時具有原則性的最重要條件，乃是校長必須具有堅定的共產主義的信念，必須深刻瞭解我們黨的政策——蘇維埃制度的極關重要的基礎。因此，校長的迫切需要，乃是堅持不懈地鑽研馬克思列寧主義的理論，提高自己的思想政治水平。斯大林同志在第十八次黨代表大會上說：「在國家工作和黨工作任何一個部門中，工作人員底政治水準和馬列主義覺悟程度愈高，工作本身也愈高，愈有成效，工作的結果也愈有效力；反過來說，工作人員底政治水準和

馬列主義覺悟程度愈低，工作中的延誤和失敗也愈多，工作人員本身也會愈加變爲鼠目寸光的小人，墮落成爲一些只圖眼前利益的事務主義者，而他們也就愈易蛻化變節，——這要算是一個定理。」〔註一〕

其次，對於學校領導者的要求是：具有業務知識和領導的具體性。列寧說：「爲了要進行管理，那就必須是一個行家，必須完全和透澈地瞭解生產的一切條件，必須在今天的水平上通曉這種生產的技術。」〔註二〕斯大林同志在「新的環境和新的經濟建設任務」的演說中，要求經濟工作人員，要「具體切實地領導企業，就要他們不是根據一般空談，而是以嚴格求實態度來對待每一個問題；就要他們不限於紙上敷衍搪塞或一般辭藻和口號，而要精通工作技術，熟悉工作詳情……」〔註三〕

這些指示，對於學校領導者們，也是完全適合的。他們應當具體地領導學校，具備充分的業務知識，仔細地研究教育過程中的內容和方法，細緻地研究每一個教師的工作和各班特點，並且針對着每一情況，採取具體的改善工作的措施。爲此，學校的領導者，不僅應當具備一般的和廣博的

〔註一〕斯大林：「列寧主義問題」，俄文版第十一版，第五九八頁；莫斯科外文局中文版，第七八二頁。

〔註二〕「列寧全集」，俄文版第四版，第三十卷，第四〇一頁。

〔註三〕斯大林：「列寧主義問題」，莫斯科外文局中文版，第四六七——四六八頁。

文化程度，而且還應當具備牢固的教育學知識。同時，對於由他領導的那些教學科目的內容，應當是一個十足的內行。

最後的這一個要求，有許多人也許認為是不必要的，其實不然。如果不瞭解教學工作的內容，那末，就不可能順利地領導這項工作。關於這一點，烏申斯基早就講過了。他認為即使學校校長擁有豐富的行政經驗，也不可能使他在這一方面獲得拯救。他說：「難道說經驗可以使他可能決定他所素昧生平的那些科學的講授方針嗎？」〔註〕如果不通曉在學校中所講授的各種課程的內容，則學校的領導者，就不可能在觀察上課時充分正確地判斷教師們的講授，並在這方面給他們提出很具體的指示，同樣，也不可能在他們的工作計劃的問題上以及在其他一切關於課程內容的問題上，給予十分具體的指示。結果就會使領導和監督的各種重要方法的價值大為降低，而這也就會大大影響到學校工作質量的提高。

但是這個要求是否具有現實意義呢？完全有的。因為這裏所指的，不是要學校的領導者對於各種科目都像在高等學校裏受過專門訓練的那些教師知道得一樣的多。這裏的要求是比較小些的。這裏所指的僅僅是需要掌握各種課程中一切相當於在這一學校（七年制學校或中學校）所講授的範圍

〔註〕烏申斯基：「學校的三個要素」，論文選集第三版，「俄羅斯教育學中的具有原則性的各項問題」，俄羅斯聯邦教育科學院出版社，一九四六年版，第四〇頁。

以內的基礎，即要求學校的領導者，對於在他的學校中所講授的各科，至少要具有該校所採用的教科書範圍內的知識。假如說中學校裏的任何一個學生都能够完全通曉他所研究的各個科目的話，那末，爲什麼一個具有高等教育程度和具有廣博的文化水平與充分的智力勞動技能的學校校長就不能瞭解它們呢？而且，對於校長來說，一般地是不需要把什麼東西重新學起的，他僅僅需要在記憶當中，回復一下從前學過的但是現在已經遺忘的那些東西就行了。

對學校領導者其次一個主要的要求——即在工作中的目的性和組織性，要善於不把精力分散在各種零星事物上，不沉溺於日常事務之中，而是善於在每一個當前的形勢之下找出基本的和主導的任務，並很清晰地看到解決這些任務的方法和手段。這是領導工作人員的最珍貴的品質之一，它幫助着領導者用最少的時間和精力，獲取應有的成績。

學校校長的組織性，可以使他自己的工作和所有工作人員的工作易於推進，因爲在這種情形之下，他們每一個人的力量都用在明確的目標上面，而且是與其他人員力量嚴密配合的；每一個人都可及時地受到監督並及時地獲得應有的協助。

工作中的堅定性——這也是對學校領導者的一個很重要的要求。善於把主要東西和次要東西分開，正確地規定出必要的任務，並明確地提出達到這些任務的方法和手段，這是非常重要的。其次還必須善於達到既定的目標，克服遇到的困難，而不向困難低頭。沒有這種能力就不可能獲得成功。

沒有這種能力，則最好的（理論上）解決問題的方法，也不會得到實際的效果，而僅僅成爲紙上的空談。

但是學校校長在工作中的困難也是不少的。他對幾百個學生的教育，對許多教師的工作和教育學上的進步負責。爲了把這個大的和種類不同的集體團結成爲一個統一的整體並順利地領導着它去解決共產主義教育的複雜任務，這就需要克服無數的困難，並表現出偉大的不屈不撓的精神。

同時，學校的領導者，應當善於在自己的工作中把責任制原則和協議制（委員制）原則在以責任制爲主的基礎上結合起來。校長——這是國家政權在學校中的代表。國家把學校的領導委託給

他，並要他對學校的狀況和工作負完全的責任。因此，在必要時，校長就應當負責任地做出對於學校工作中的這些或那些問題的決定，並使之付諸實施。但同時，校長應當銳敏地傾聽自己同事們的意見和建議；而在機敏地傾聽時，就應當接受並採用它們之中的一切有價值的部分。這樣，所有的工作人員將會在校長的領導當中，在他的忠告、指示和命令當中，看到他們本身願望的反映；這時校長的要求，便會成爲整個工作人員集體的最優良意志的體現和表徵；而這也就會給予他們以更大的力量。學校的領導者應當「具有對新鮮事物的敏感」，善於發現並支持自己的工作人員的一切合理的和富有創造性的倡議。同時他應當善於爲工作人員的集體，創造互相信任、勞動情緒高漲和和睦工作的氣氛。爲此就不僅需要批評和自我批評，而且還需要校長以細緻的、敏感的和同志友愛的態度去對待他的下屬。烏申斯基早就要求說，教學和教育機關的領導者，在對待他所領導的教

師時，要以「不僅是他們的首長，而且是他們的兄長和同志」關係的態度，去對待他們〔註〕。而且這一要求，尤其是應當在我們蘇維埃條件之下提出。暴躁、冷酷、大喊大叫和命令主義的態度，都不是蘇維埃學校校長所應有的，而且也不能在他們的工作之中佔有位置，因為它們可以玷辱工作人員的人格，使他們和學校領導者疏遠，窒息工作人員的創造性，壓低他們的工作情緒。每一個學校的領導者都應當牢記：他不僅是一個行政者，而且也是自己工作人員們的兄長和同志，因此他不應當濫用他的行政權力，而應首先努力地用說服和以身作則的方式去行動。

學校的領導者，在對工作人員的業務要求上，應當嚴格和堅決，但同時應當準備隨時給予自己的下屬以一切可能的幫助。

沒有對於教育事業的熱愛，則學校的順利領導，也是不可想像的。對於教育事業的熱愛，是一種蓬勃的力量，這種力量可以賦與我們在前面所敘述的那些學校領導者的品質以特別的效力。這種熱愛，同時也是促使學校的領導者進行創造性的探求和不斷地提高自己的强有力的興奮劑。最後，它是在學校中建立高漲的勞動情緒的最重要的條件之一，這種情緒，對於順利地解決青年一代的教育和教育任務，有着非常重大的意義。

〔註〕烏申斯基：「學校的三個要素」，論文選集第三版，「俄羅斯教育學中的具有原則性的各項問題」，俄羅斯聯邦教育科學院出版社，一九四六年版，第四七頁。

校長在領導學校的負責而複雜過程中所依靠的首先是學校的黨組織——他自己的工作人員中的先進的積極分子們。黨組織比起所有的人員都更先地響應着學校校長富有創造性的、旨在改善教學和教育工作的各種探求，而它本身呢，也是教學合理化的探求的實際推動人。黨組織在提高學校工作人員的思想政治水平上，在提高教學中的思想理論水平上和組織學校附近區域的社會工作上所起的作用，是特別偉大的。

校長在深思熟慮地、切實地領導學校的時候，在細心地研究學校生活和工作中的各個方面的時候，也應該積極地參加本村、本區和本市的社會生活。如果學校的領導者善於將這種社會工作和自己的生產業務結合起來的話，那末，他就能夠在教師、學生和學生家長們的心目中更多地提高自己的威信，因而也就可以更多地影響着學校的工作了。

這便是對於蘇維埃學校領導者的基本要求，這些要求，對於他的工作作風是有着決定性意義的。只有當學校校長符合於這些要求時，只有當他在工作中的實現着這種作風時，學校校長才能够有成效地發揮他自己的重要作用。（馮可大譯）

（譯自「學校教學和教育工作的領導」，俄羅斯聯邦教育科學院出版社，一九五二年版。）

教學工作的領導

耶·伊·別洛夫斯基

學校生活的優良組織，是使教學和教育工作獲得成功的巨大保證和手段。但是，我們在前面把校長的領導活動中叫做狹義領導的那一方面的優良佈置，對於教學和教育工作的成功，則有著更大的意義——我們所說的校長領導活動中叫做狹義領導的這方面的優良佈置，是指學校領導者給他自己的全體教育工作人員，或是其中幾個人員所發出的具有指導意義的忠告、指示、吩咐和命令等。而且也正是學校領導者在這一方面的活動，推動着學校的教師和其他的教育工作人員去解決在計劃中所規定的那些教學和教育的任務，幫助他們去克服遭遇到的困難，並在多種多樣的，有時甚而是很複雜的情況——學校的生活也正是因為這些因素而豐富起來的——之中，去找尋一條正確的出路。學校校長優良的和經常不斷的領導，乃是在學校中建立勞動情緒高昂和富於創造性探尋氣氛的最首要的條件，而這種高昂的情緒與創造性的探尋對教學和教育工作的成效來說，又是極端重要的。教師們是否能夠團結成為友愛的、在教育學生的工作當中遵循着統一的方針和統一的要求的集體，是首先要以這種領導的質量如何為轉移的。這種友愛的集體，對於教學和教育工作又是特別重要的。關

於這一點，馬卡倫柯說過：「寧肯要五個能力薄弱的，但團結成爲一個集體的，浸透着同一思想，遵循着同一原則，具有同一作風和同心協力的教師，而不要十個優異的但在工作中各自爲政，隨心所欲的教師。」

在學校整個教育工作當中，主要的和具有決定意義的東西是課堂教學。這種教學乃是遵照政府頒佈的學校教學大綱中所規定的那些科學知識、技能和熟練技巧去武裝學生的主要手段。這種教學，簡單地講，就是教師們的上課。這應當成爲每一個學校校長特別注意和不倦地關懷的對象。

但是每一次的上課，當它還沒有成爲事實以前，教師們就預先在他的腦子裏設計着，然後就大體地把它寫在紙上成爲上課計劃（教案）。因此領導教師們的上課的過程，應當自教學的準備階段開始——從給予教師們在做教案時以忠告、指示和建議等方面開始。這是一個非常有效的領導方法。

因爲在這裏所表現的領導，首先是帶着充分的具體性的：校長或他的教務方面的助手，不是一般地做出指示和忠告，而是針對着某一個教師的某一堂課而給予的。同時，學校領導者的每一個有益的指示，不僅可以提高教師工作中某一方面的教育認識，而且在他目前的實踐上，也給予了切實的幫助。當這個指示體現爲教師的更好的教案時，它便立刻被實現出來，從而也就幫助教師更好地去進行教學。

因此學校校長和他的教務方面的助手就應當經常地審查教師們的教案，而在必要的時候，就給予他們以改善這些教案的具體指示。這些指示連同隨後的對於教師們上課的觀察，乃是使教師們的教學能力獲得提高，使學校教學工作得到改進的最可靠的辦法。

對教師們在編寫教案時的個別的指導和輔導是可以更廣泛地加以採用，並且也能够在其他的類似的條件之下獲得更大的成效的。例如當教師在計劃自己的教學工作時，不是準備某一堂課，而是爲着整個的一個教學題目或日子而編訂上課計劃（講授提綱），那麼這時也可採用這種方法。

在教師們編寫講授提綱時給他們以忠告、指示和建議，這是對教師進行個別指導和輔導的方式之一，也就是校長領導學校教學工作的一種方法。除此以外，還應當就教師們的教學工作中的個別問題予以個別的指導和輔導。這些問題，或者是對於學校當前的工作來說特別迫切的，或者是因爲某些教師把它們解決得最差（如把學生家庭作業的完成情形檢查得很壞，在教學過程中不善於運用地方材料等）。

在每一個新的學季開始時，學校校長應當依照前面所述的原則，定出他將在何時，對哪些教師，在哪些問題上給予他們以指導和輔導。當然，這並不是說，當教師們因有某些疑難問題而自己去找校長或教導主任商談時，校長或教導主任便不應當給予他們以忠告和指示了。相反的，正是應當很好地利用這一切機會去向教師們進行指導和輔導。但只是局限於這種方法却又是不應該的，要知道常

有這樣的情形發生：教師把工作在很多方面都沒有做好，可是他又不肯向校長去請教。因此學校的領導者必須有組織地、主動地和有計劃地向教師們進行個別的指導和輔導。這一點，對於剛剛開始做教師的人，即剛剛開始從事獨立的教育工作的人，也就是對於那些需要具體領導的人來說，是特別重要的。如果學校的領導者在這些教師們的活動的初期，即就他們所時常遭遇到的一切具體問題給予細緻而詳盡的忠告和指示，這樣就會一舉兩得：他保證着新任教師在工作質量上應有的水平，同時，在使他們成為教育事業的能手方面來說，又給他們打下了一個牢固的基礎。須知保證一個人在職業活動開始時的成功，這就是使他具有勇氣，具有了對於自己力量的信心，培養他對於事業的愛好和興趣——這乃是順利地精通業務的重要條件和因素。

實踐完全證明着這個論點。凡是學校領導者經常地和巧妙地用自己的指示去幫助剛剛開始從事教學工作的教師們的地方，這些教師便都能够順利地完成自己重要的任務。試看加里寧省別克列米舍夫城七年制學校中的一個實例。這個學校的教導主任經常觀察各教師們的上課，並且特別注意兩個年青的剛剛開始從事教育工作的女教師。他詳細地指導她們編寫教案，然後他就常常去聽她們的課，分析它們，最後再給她們以指導、鼓勵和嘉獎。結果，當學年結束時，這兩個女教師在工作成績上，都獲得了優良的成績。

第三種對教師們的更為重要的指導和輔導，便是校長和教導主任對於教師們上課的觀察，並對