

(苏)E·C·别列兹尼扬克著

现代中小学的领导工作

华东师范大学出版社

出版说明

1980年7月，教育部高教一司召开外国教育教材翻译规划会议，决定翻译一批外国教育教材和参考书。《现代中小学的领导工作》是规划中的一本。

本书阐述中小学领导工作的基本原则，学校行政管理人员和各类教学教育人员的基本职责。研究了学校工作计划的意义及制订；苏联中等教育的新内容和学校领导的任务；听课和分析课；对知识的检查与评定；对学校 and 教师工作的评定；对思想教育工作的领导；学校的教务会议；教学法工作和提高教师的熟练技能；学校、家庭和社会团体的联系；教学过程的物质技术装备等等问题。可供中小学领导同志和教师、教育行政部门工作人员、中等和高等师范院校学生阅读参考。

本书由华东师范大学教育科学学院比较教育研究所推荐，並约请陈家麟同志翻译，倪家泰、黄之瑞同志校订。译文中的错误与不妥之处，谨希读者指正。

目 录

前言

《学校法》和《中等普通教育学校章程》	(5)
现代学校领导工作的基本原则	(9)
学校行政管理人员和教学一辅助人员的基本职责	(22)
学校教学人员的基本职责	(33)
学校工作计划的制订	(40)
课程表	(75)
中等教育的新内容和学校领导人的任务	(80)
听课和分析课	(111)
对知识的检查和评定是提高知识质量的重要条件	(125)
对学校 and 教师工作的评定	(133)
教育工作的领导	(140)
学校的教务会议	(160)
教学法工作和教师业务水平的提高	(167)
学校、家庭和社会团体	(176)
教学过程中物质技术装备的若干问题	(186)

作者说明

本书阐述了现代学校领导工作的实质和原则，学校的行政管理 and 教学教育人员的基本职责，教师、班主任、少先队辅导员的职责和作用。

本书也研究了如下问题：学校工作计划（远景计划、日常计划、课程表等）的制订；中等教育的新内容和学校领导人的任务；听课和分析课；对教育工作的领导；对学校工作和教师工作的评定；学校的教务会议；教师的自学进修；学校、家庭、社会团体的联系等。

本书是以校长和副校长、国民教育局工作人员、高等师范学校的大学生和研究生、中等师范学校的学生为对象的。

审阅本书手稿的有：教育科学候补博士С·Ф·苏霍尔斯基、切尔尼哥夫州国民教育局局长А·М·拉德扎诺夫斯基。

序 言

自伟大十月社会主义革命以来，已经过去六十年了。全国都在总结我国人民在经济、政治和文化生活各个领域中所取得的巨大成就。

苏维埃学校的发展是与我国发展的历史紧密相连的。

最初是扫除文盲和半文盲，实施普及义务初等教育，接着是实施七年制和八年制普及义务教育，最后是过渡和实施青年的普及中等教育。

在社会主义国家的各个历史阶段，共产党对学校的发展始终予以极大的关注。十月革命以后，在苏共的党史上从来没有一次代表大会不研究苏维埃学校发展中的迫切问题的，这一点就足以说明了。苏共第二十五次代表大会也根据时代精神对这些问题进行了广泛的讨论。

《苏联共产党中央委员会向苏共第二十五次代表大会作的总结报告》说：“共产主义教育要求经常完善国民教育和专业培训制度。这在当前，在科技革命的条件下是特别重要的。”①

在第九个五年计划期间，我国已基本上完成了向青年的普及中等教育的过渡，这是苏维埃社会的社会政治和经济进一步发展的一个重要前提之一。

第十个五年计划向学校提出了新的高要求。对于发展普通教育学校方面的主要任务，苏共第二十五次代表大会通过的

①《苏联共产党第二十五次代表大会材料》，政治书籍出版社1976年莫斯科俄文版，第77页。

《一九七六——一九八〇年发展国民经济基本方针》已经作了说明。

在新的五年计划期间，首先必须巩固在完成青年的普及中等教育方面所取得的成就，保证那部分在第九个五年计划期间没能受到中等教育的青年受中等教育，同时还应特别注意保持学生的总人数。

在第十个五年计划期间，中等普通教育学校网将得到进一步发展，把职业技术学校改造成能进行完全的中等教育的学校这一工作将基本完成。成年人的夜校（轮班上课制的学校）和函授学校，以及中等技术学校在解决普及中等教育问题方面将起很重要的作用。

第十个五年计划最重要的问题依然是提高教学教育工作的水平，依然是不断提高教学和教育的质量。这里所说的是强化教学教育过程，完善教学和教育的形式和方法并使之现代化，研究、总结和实际运用先进的教学经验。在最近几年内将对这个问题进行分析工作，除教育实践家以外还将广泛吸收学者来参加这项工作。

必须特别注意进一步改进教育工作，应该综合研究和制定有科学根据的劳动教育、德育、美育和体育的制度。

校外机构在完善青年一代的整个工作制度方面起着重要的作用，所以校外机构网将不断扩大。

根据发展国民经济基本方针，在第十个五年计划期间必须特别注意青年的职业定向，注意进一步发展学生的教学生产联合组织、学生生产队、劳动和休息夏令营。

为了改进师资培养工作的质量、改善分布状况和提高业务水平，当前需要做大量的工作。高度熟练教师的培养工作正在扩大，其中包括高等师范学院各系科增加招收低年级教师和劳动教学教师的录取人数，从1976年开始在共和国内全面进行教

师的鉴定工作，这必然会促使他们提高工作水平。

在第十个五年计划期间，延长学日的学校、儿童保健机构将得到进一步的发展。

必须特别注意加强学校的教学物质基础。在乡村地区正在大规模地兴建学校，这样就能大大减少在两部制下午班学习的学生人数，改善学校的工作条件。

要实现这些任务，就要求教育工作者作出巨大的创造性的努力，进行忘我的劳动。在这方面，学校的领导人、各国民教育局将起重要的作用。

学校是教学教育的机构。学校里的许多事情取决于校长、副校长。学校领导人的使命是管理教学和教育过程、管理以共产主义理想来形成人的个性的过程。

这本书首先是写给校长和副校长的。书里的章节包括了组织学校工作和校内管理的基本问题。

我们在阐述现代学校领导工作的各个问题时，首先遵循的是苏共第二十五次代表大会的各项决议，以及党和政府关于学校的各项有关决定、最近的指令性文件和标准性文件，我们力求说明解决这些问题的途径、形式和方法，本书还广泛利用了共和国内各个优秀学校的工作经验。

《学校法》和《中等普通教育学校章程》

1973年7月，苏联第八届最高苏维埃第六次会议批准了《苏联和各加盟共和国关于国民教育的立法原则》。

这一国家文件的意义首先在于，它反映了共产党和我们国家在对青年进行教学和共产主义教育方面积累的最丰富的经验。文件把苏维埃教育制度的基本原则、它的真正民主性质在法律上予以确认，并规定了国民教育各个环节的任务。此文件强调指出，这些任务的顺利完成首先取决于师资队伍。同时还强调指出，家庭具有重要的作用，家长有责任对儿童进行教学和教育，国家企业、国家机关、集体农庄、广大的社会团体必须积极参与国民教育的发展，加强学校的物质基础。

根据《苏联和各加盟共和国关于国民教育的立法原则》，我们制定了《乌克兰苏维埃社会主义共和国国民教育法》，这项法律于1974年6月得到乌克兰苏维埃社会主义共和国最高苏维埃第八次会议的批准。《国民教育法》是以列宁的民族政策和我们共和国的特点为基础的。它反映了苏维埃乌克兰发展国民教育方面的巨大成就。《国民教育法》规定了学校的任务、教师 and 学生的权利与义务。

《国民教育法》的顺利实施在很大程度上取决于学校的领导人，他们的主动性和业务知识。根据《国民教育法》，校长应当经常注意提高教师的思想政治水平和业务技能，并为此创造有利的条件。学校应当以组织者的身份去实现《国民教育法》第七十四条规定的要求，这一条文规定家长和代表家长的人有义务用高尚的共产主义道德情操教育儿童。这一点是符

合家长本人的意愿的：把自己的孩子培养成诚实、勤劳、忠于祖国的人。

《国民教育法》写明，根据《苏联和各加盟共和国关于国民教育的立法原则》，中等普通教育学校按照《中等普通教育学校章程》进行工作。

众所周知，1970年9月苏联部长会议赞同了《中等普通教育学校章程》。根据《苏联共产党纲领》对国民教育提出的要求，该《章程》明确规定了苏维埃统一劳动综合技术学校的宗旨和任务。同《国民教育法》一样，《章程》总结了苏维埃国家教育制度发展的经验，巩固了经过检验并得到教育家们承认的科学成就。

《章程》的第一部分阐述了苏维埃学校制度所遵循的最重要的原则，这些原则鲜明地证实我国教育的民主性质。《章程》规定：“凡达到学龄的儿童都可以进普通教育学校学习。学校教育是免费的。学生可以用本族语进行学习。”

《章程》着重指出了学校的主要任务：使学生受到适应社会和科技进步最新要求的普通中等教育，使年青一代形成马克思列宁主义世界观，培养苏维埃爱国主义的高尚情操——爱祖国、爱人民、爱苏联共产党，时刻准备捍卫社会主义社会。

《章程》还特别指出，普通教育学校的开设和关闭手续可由每个共和国的部长会议作出规定。在乌克兰，这一点已由乌克兰共和国部长会议作了专门的决定。

小学和八年制学校的开设和关闭应根据地区（市）劳动者代表苏维埃执行委员会的决定执行，而中学则根据州、基辅市和塞瓦斯托波尔市劳动者代表苏维埃执行委员会的决定并得到乌克兰共和国教育部的同意后执行。

《章程》的第二部分专门阐述稳定学校生活的问题，它评述了标准的教学计划，强调必须严格地订出学生的课外校外工

作细则。

确定学生的课业负担是很重要的。在我们共和国，学生的课业负担是：一至四年级为每周二十六——二十七学时，五至八年级为每周三十二——三十三学时，九至十年级为每周三十四——三十五学时。

共产党坚决要求苏维埃学校改善授课条件。这一点在《章程》里也得到了反映：规定一至八年级的每班学生不得超过四十人，九、十年级的每班学生不得超过三十五人，这个决定使教师和家长都感到满意。

《章程》对完成家庭作业的时间也作了详细的规定。一年级学生每天不得超过一小时，二年级学生每天不得超过一个半小时，三、四年级学生——两小时，五、六年级学生——两个半小时，七年级学生——三小时，八至十年级学生——四小时。

如果计算一下儿童和少年在学校里的课业负担、课外活动再加上完成家庭作业的时间，那么学生的“工作日”是相当长的。但是，在分析学生的“工作日”时，必须注意到课业负担的性质，注意到需要思想高度集中的各门学科和劳动课、体育课、造型艺术课、唱歌课轮流上的这一点。

然而，组织学生的教学劳动活动的问题、家庭作业的负担量问题，应当经常受到教师、班主任和学校领导人的注意。严格遵守规定的负担量必将有助于提高学生的工作能力，使孩子们有可能去看戏、看电影，更多地参加户外活动等等。

《章程》规定对学生品行实行三级评分制：“优良”、“及格”和“不及格”。实行这项制度的目的是为了加强学生的自觉纪律。品行的评定应当反映学生品行的客观情况，反映他执行《学生守则》中规定的各项义务的情况。这样的评定能激发学生的责任感，能使他们对自己、对同学严格要求，能促进主动性和积极性的发展。在评定品行时要考虑本班任课教师

的意见，也要考虑共青团组织、少先队组织、学校和班级自治组织的意见。这种情况应当有助于加强学生集体的团结，有助于发展学生集体中的批评与自我批评，有助于提高学生组织在加强纪律方面的作用和责任。

很清楚，只有那些在一切方面都是自己同学的榜样的学生，才应得到品行评定“优良”。那些学习勤奋、参加班级和学校的社会生活、执行《学生守则》的学生可得“及格”。对那些不履行基本义务，犯有不服从教师和学校行政的情况，破坏学校、公共场所和家里的纪律的学生给予品行“不及格”的评定。

对全体学生的品行保证能进行严格而客观的评定是很重要的，因为，如果我们只使用最高的评分，那么，这种评定工作很快就会失去意义，我们必将得不到预期的效果。

《章程》规定了对学生的奖励措施。成绩优异的中学毕业生可授予《学习、劳动成绩优异，品行优良》金质奖章。某几门学科取得优秀成绩的学生可授予奖状。成绩优异的八年级学生和非毕业班的学生可授予奖状。

《章程》的第三部分说的是招收儿童入学的制度。过去，一年级只招收在学年开始前满七岁的儿童。现在规定招收在九月份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，这就有助于学校更广泛地吸收学生参加积极的自治活动，发展他们的独立性和主动性，提高他们完成社会委托的责任感。

党和政府关于学校的各项决定，屡次强调了教师在提高对学生进行教学和教育的水平方面的作用。《章程》指出，进一步提高学校工作的质量，既直接有赖于提高对学生的要求，又直接有赖于提高对教师的要求。《章程》维护教师免受外行干预他的工作，并保障教师的教学时间。第三十六条规定：“不

允许引导教师偏离他们的直接职责，不允许把教学计划和课程表所规定的教师的教学时间供作他用。”

所有这一切都应当成为学校生活的毫不动摇的法律。

《章程》也谈到了家长委员会的主要职能，强调了学校与社会团体联系的意义和吸引社会团体来多方协助学校（也包括参与教学教育过程）的意义。

《中等普通教育学校章程》为完善和提高对儿童和少年进行教学和教育的质量开辟了新的可能性。

现代学校领导工作的基本原则

苏联共产党中央委员会领导人在党的第二十五次代表大会上的报告中着重指出：“一个现代领导者本身应当把党性同熟悉本行工作，把纪律性同主动性以及对事业的创造性态度有机地结合起来。同时，一个领导人无论在任何地方都应把社会政治工作及教育工作兼管起来，应关心人，关心人们的需求，在工作中和日常生活中起表率作用。”^①只有具备上述素质的校长才能领导好现代学校。

苏共中央和苏联部长会议《关于进一步改进中等普通教育学校工作的措施》的决定强调指出，学校发展的现阶段坚决要求提高领导学校的科学水平。要对学校进行科学领导，首先应当注意实现下列职能：合理分配学校工作人员之间的职责；恰当地使用学校的全体工作人员、他们的努力和才能；保证最适宜的紧张程度，确定实现教学教育过程最有效的形式和方法；合理利用工作时间；正确而最适当地利用学校的教学物质基础、物力和财力；保证教师和学生工作能力的高水平；在学校

^①《苏联共产党第二十五次代表大会材料》，政治书籍出版社1976年莫斯科俄文版，第70页。

的教师集体中创造健康的、创造性的气氛。

校长和副校长所承担的复杂而重大的职责要求他们能合理地组织劳动。

经验表明，组织不够严密、缺乏明确的目的性都会对学校领导人的活动产生不良的影响，引起放任自流、表面化，有时也会酿成工作中的错误。相反，领导人目的明确，有组织，规定合理的工作细则，善于把注意力集中到主要的任务上，把严格要求同人道而善意地对待工作人员结合起来，那就会对全体人员的工作起良好的作用，有助于提高教育劳动的素养。

在分析组织学校管理的各种不同观点时，列宁的组织劳动和管理的思想、列宁的方法和列宁的工作作风应当作为方法论的基础，“而列宁的工作作风，就是创造性的、没有主观主义的，能够科学地对待一切社会过程的作风。它对自己和别人提出高度严格的要求，排除自满，反对官僚主义和形式主义的任何表现。”①

我们应该向列宁学习做领导工作，仿效他解决各种大小问题的科学态度和善于客观地评价已经取得的成就的本领，应该揭露缺点，并及时而彻底地加以消灭。

学校领导人应当把自己的注意力集中于解决下列基本任务：

- 1、科学地分析活动（本人的活动、整个教师集体的活动和每个工作人员的活动）。
- 2、预测和拟订计划。
- 3、对工作人员进行训练和教育。
- 4、组织全体人员的工作（明确分配职务和职责），拟订

①《苏联共产党第二十五次代表大会材料》，政治书籍出版社1976年莫斯科俄文版，第68页。

计划和考查。

5、教育活动（校长、副校长是教师进行教育活动的榜样）。

6、领导和监督教学教育过程。

7、行政事务和社会活动。

学校领导人应当善于（学习）从组成学校过程的上百件大小事务中区分出主要环节，深入研究教师的工作内容，分析和客观地评价各种事实。

列宁说：“我们还需要更多地学习管理工作……要进行管理，就应该熟悉业务，做一个出色的管理人员。”①不了解学校工作的内容，不了解现在的实际情况，就不能管理学校。只有了解学校的真实情况，深刻分析大量事实，才有可能，才有权利去客观地评价全体教师的工作。生活要求校长善于团结和领导全体教师，尽量发挥主动性，发现和实际运用好经验，同时在工作中与党组织、工会组织和共青团组织保持密切的联系，善于不断地提高管理学校的素养，表现出关心人、尊重人的态度，谦逊、朴实，有组织性、纪律性、原则性和严格要求。

党要求学校领导人在工作中遵循的如下领导原则：共产主义的思想性，党性，学校与政治相联系，计划性，一长制与委员制及个人负责制相结合，检查实际执行情况，懂行和务实，不断完善领导作风和方法，全面研究生活，创造性地解决学校面临的各项任务，坚决培养全体工作人员具有务实精神、组织性、业务效能和个人责任感。

共产主义思想性原则要求整个教学教育过程、学校里所实行的措施都服从共产主义思想，要求全体教育工作者遵循共产

①《列宁全集》俄文第5版第40卷，第222页。

主义思想，并使共产主义思想深入到全体学生中去。

学校领导人的共产主义世界观、共产主义劳动态度应当成为他的同事和全体学生的榜样。

校长是学校的政治和思想领导人。他应当经常注意提高学校整个教学教育工作的思想水平，其中包括全体教师的思想政治水平。

必需使整个教育工作制度、全体教师和学生的一切活动种类和形式，都以形成学生的共产主义信念、共产主义行为准则为目的。

党性原则要求校长和副校长在自己的工作中时刻遵循《苏共纲领》、党关于学校的各项决定。

必须记住列宁的指示，与资产阶级思想家的虚伪论断相反，学校不可能脱离政治。非党的学校是不存在的。

学校领导人必须执行党在学校中的教育政策。假如学校领导人不能很好地了解党在国民教育方面的各项决定，那他就不可能实现这种职能。

学校领导人应当把自己的活动建立在与党组织的密切联系上。众所周知，《苏联共产党章程》授权学校的党组织监督行政的活动。这种权利应该千方百计地用来提高领导学校的水平。

学校行政活动中的主要原则问题应征得学校党组织的同意。学校领导人要向党组织汇报学校工作、已取得的成绩和存在的缺点，可以请求党组织帮助解决全体教师中的重大问题。

明确的目的性在学校领导人的活动中是顺利实现学校的主要任务的决定性条件之一，这些任务是根据党和政府关于对学生进行教学和教育方面的各项决定而来的。

我们已经强调指出，必须从许多任务中区分出基本的任务，而整个工作的成绩就取决于这些基本任务的解决。

计划性原则是共产主义建设的基本原则，它要求根据对已取得的成绩以及缺点、学校的具体特点的分析，根据学校在现阶段所面临的各项任务，制订出一定时期内学校工作的纲领（计划）。只有以考虑具体情况和可能而科学地拟订的计划为依据，才能保证顺利地领导学校。学校发展的五年远景计划是学校工作的基本计划（纲领）。列宁赋予拟订工作计划以很大的意义，他说：“任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标……”^①他要求制订若干年的远景计划。“当预计多年实现的大计划出现的时候，往往会有一些怀疑分子，他们说：我们哪里还能去预计许多年的事情，能完成现在要做的事情就不坏了。同志们，必须善于把这二者结合起来；没有一个长期的旨在取得重大成就的计划，就不能进行工作。”^②

远景原则首先规定要预测一年的学校工作、五年的学校工作，也可能是更长时期的学校工作。

内行原则要求校长（副校长）成为具有高度共产主义思想性和教育素养的人，成为在教育理论和实践方面全面懂行的人，要求他了解学校各门课程的内容。

根据列宁关于改进教育人民委员部的工作的指示，教育领导人应该：

掌握大量事实并熟悉他所领导的那个学校的工作；

能收集事实并予以检验；

知道必须提出和解决的各个问题的份量轻重；

能收集并总结实践经验；

能正确利用优秀教师的经验；

了解教育工作的条件、工作方法和技术手段。

①《列宁全集》第32卷，第313页。

②《列宁全集》第31卷，第363—364页。

苏共领导人在《苏联共产党中央委员会向苏共第二十四次代表大会作的总结报告》中指出：“生活对于干部的要求不断提高。我们需要的是把高度的政治觉悟同良好的职业训练结合起来、善于内行地解决发展经济和发展文化的问题、并且掌握了现代管理方法的人。

党一向高度评价工作人员对新事物的敏感这种素质。具有对新事物的敏感，就是要看到发展的前景，展望未来，找出解决当前正在出现的任务的最正确的途径。现在，正当社会生活和生产发生迅速而深刻的变化的时候，这种素质就具有特别重要的意义。”①

这段话完全是针对学校领导人说的。

为了顺利地领导现代学校，学校领导人应当了解管理科学、科学地组织劳动的原理、管理学校的先进经验。

务实原则是与内行原则紧密而不可分割地联系着的。

当时，列宁尖锐地批评教育人民委员部，正是因为它的活动缺乏这些原则。列宁写道：“教育人民委员部的主要缺点是：缺乏实事求是和实践精神，没有充分地估计和检验实际经验，不去有系统地利用这种经验教训，一般的议论和抽象的口号太多。”②

不能一般地对学校进行领导，不能只作一般的指示，而应该实际地很具体地进行领导。

校长听了课以后，除了对课进行深刻而全面的分析以外，还应对课作出评价，提出具体的建议。校长本人应该以高度的科学和教育水平教课，邀请教师们来听他的课。在教务会议上

①苏共中央领导人的《苏联共产党中央委员会向苏共第二十四次代表大会作的总结报告》，政治书籍出版社1971年莫斯科俄文版，第122页。

②《列宁全集》第32卷，第110页。