

373

93

中等學校 的 領 導

B. M. 沙姆萊原著
任民 · 唐季文合譯

新教育叢書

學智書店印行

新教育叢書

中等學校的領導

蘇聯·沙姆萊原著

唐季文·任民合譯

學智書庫印行

• 有版權 •

書號：1010

中等學校的領導（新教育叢書）

著者 蘇聯·B.П.沙姆萊

譯者 唐季文·任民

出版兼 學 智 書 局

發行者 代表人 鄧大權
北京西單北大街32

印刷者 政務院財委印刷廠

1—5,000 32K. 80P.（定價頁） 1951.12.初版

定價3,500

原 序

沙母來的這本小冊子「中等學校的領導」，原是他一九五零年在俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育科學院的教育講演會上所作的報告。作者在這本小冊子裏，敘述了他領導克拉斯諾達爾邊區烏西拉賓中學校的經驗，並且研究了學校領導的最迫切的問題：校長的活動，領導力量和檢查力量的佈置，學校教育工作的計劃制度，通過教育評議會的領導，通過教導處的領導，教學法工作的領導，對教師個別進行的工作，對學生集體的領導，對學生個別進行的領導，對家長工作的領導和處理行政經濟工作的領導。

沙母來的這本小冊子的價值就在於，所有他展開的主題，都是以經驗和實際工作作根據。不是簡單地描寫自己領導學校的經驗，而是指出領導的體系。這本小冊子對於青年校長的實際工作，無疑地是有很大的幫助。

這本小冊子，是經過俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育科學院教育理論和教育歷史學院學校管理部主任卡嘉採夫和阿斯旦爾曼整理後，才付印的。

目 錄

原序·····	一
校長·····	一
學校的領導·····	四
領導力量和檢查力量的佈置·····	五
計劃制度·····	一四
教育評議會·····	一八
通過教導處的領導·····	二二
教學法工作的領導·····	二五
對教師的個別工作·····	三〇
對學生團體的領導·····	三五
羣衆活動·····	四一

課外工作·····	四三
對學生的個別工作·····	四六
關於家長工作的領導並與社會建立關係問題·····	四七
行政經濟工作的領導·····	五六
結論·····	五六

校 長

一九三一年九月五日，聯共（布）中央委員會在「關於初等學校和中等學校」的決議裏指出說：「如果不決定地提高學校領導的質量，就不能決定地提高學校的質量。」

國民教育機關，在改善學校領導方面，尤其是在選擇領導幹部方面，已經做了很多工作。但是，學校領導的經驗，校長工作的經驗，還沒有被深刻地研究過，也沒有加以總結。

校長站在教育陣線上的一個最重要部分去領導。他應當認清國民教育對於國家所負的任務，並且要用自己的活動，把每一步都使這些任務和布爾什維克意識聯系起來。

卓越的布爾什維克奧爾忠尼啓則對領導幹部們說：「主要的是黨性。黨性高於一切，先於一切。」這一項布爾什維克的訓條，每一個領導幹部都應當嚴格地

執行。

要經常地檢查自己：我所做的，由黨的要求和黨的任務的觀點看來，是否正確。我所領導的員工的工作，是否符合黨關於學校的決議的方向，是否符合黨的國民教育政策的方向。能否保證以適當的速度來執行黨和政府的命令。我自己和我領導的員工，是否認清了自己任務的前途，——向什麼地方去，追求什麼目的。必須深刻理解學校生活，理解事務的本質，不忽略小節。要克服校長只管例行公事的習慣。

黨和政府不能容忍在他們面前做出「昧良心」的事，他們要求領導者要忠誠、老實。他們要求領導者不要言行不符，要求他們把自己的力量、才能和經驗全部去實踐共產主義的理想。

領導者的政治修養和黨性表現於這一事實，即決不誇功自滿，善於聽從別人意見，並注意改善自己工作的成績。斯大林同志在他的講演「新的環境和新的經濟任務」裏，要求經濟工作者進行領導「要具體要切實；要他們不是根據一般的空談，而是以嚴格求真的態度來對付每一個問題；要他們不只是在紙上敷衍搪

塞或說着一般的美麗的辭藻和口號，而要精通工作技術，熟悉工作詳情，熟悉小事情，因為現在大事情就是由小事情積成的」。（列寧主義問題外文出版局中文本四六七頁）

領導者在他的工作實踐當中，應當合於下列的要求：

一、要善於把自己的力量，以及自己所領導的員工的力量，應用來完成黨的政策所給的一般國家任務。自己的命令要有原則性和充分的威信。

二、工作要有目的，有組織，不要沉溺在日常的，例行工作的問題裏；不要在細小瑣碎的事上耗盡力量；要善於發現首要的問題，確定主導的問題，正確地表述出由此而生的任務，明確地指出解決它們的方法。

三、在追求預定目的的道路上所遇到的困難，要堅決地克服它。

四、要具體地、實事求是地進行領導。

五、要善於把負責制的原則和合議制的原則結合起來。校長是國家政權駐在學校的代表，在必要時，可以單獨決定問題；但同時，校長的領導作用，應當表現着全體人員的良好願望。這就使校長有責任傾聽同事們對工作的意見，研究他

們的經驗。

六、全部領導作風，應當貫徹着創造和主動的態度對待業務。創造的態度保證深入地分析工作，它開闢寬廣的遠景，增強對新鮮事物的敏銳感覺。

七、校長對於部下，「不僅只是他們的首長，而且也是他們當中的一個高級的同事」。（烏伸斯克）正如偉大的斯大林所教導的，他應當在全體人員中，創造出互相信賴的氣氛和勞動高漲與友睦合作的氣氛，他應當培養幹部。

學校的領導

校長的全部領導工作，可以歸納為四個基本部分：第一、對全體教師的領導；第二、對全體學生的領導；第三、對聯系家長工作的領導，和對社會建立關係的領導；第四、對行政經濟事務的領導，和對學校購置參考資料的領導。

這樣的領導組織，使校長成為全部教育工作的有效的中心：學校生活各個環節的領導，都集中在他的手裏；擺在他面前的，是所執行的方案的整體，任何一個

環節都不能逃出他的視綫；領導體系獲得整齊協調，肅清散漫現象，創造出隨時能判明基本環節的可能性。

那末，在一切場合，都要想到，由校長使用他所掌有的一切力量，進行直接領導。

領導力量和檢查力量的佈置

斯大林同志在他的講演「新的環境和新的經濟建設任務」裏說：「其次，現在已不可再容忍生產工作中無人負責的現象了。要免除這個禍害，就必須按新方式來組織勞動，適當地佈置力量，使每一部分工人都對工作，對機器，機架以及工作質量負責」。（列寧主義問題外文出版局中文本四六七頁）後來斯大林同志又在第十八次黨代表大會的總結報告中指示說：「……要這樣按職位來佈置各個工作人員，使得每一個人都感覺自己處在適當的位置上，使得每一個人都把他個人所有的能力的最高限度供獻於我們共同的事業，使得幹部佈置工作的一般方向，

完全適合於它所應促進其實現的那個政治路線底要求。」（列寧主義問題外文出版局中文本七八〇頁）

這些斯大林的論題，是每一個領導者應當遵守的，確切不移的規律。

首先我們應當在學校領導人員之間，即是在校長和教導處之間，合理地佈置各部分的工作。

我們學校曾經有教導副校長和教導主任，分別職掌。他們每人都依照全校的計劃，分得一定部份的工作。

各部工作這樣的分配，保證了領導上接近實際工作，使得各種各樣的學校工作能够更具體，更及時地來領導。這樣促進了監督當中渙散現象的消滅；每個領導者都獲得了更深刻，更全面研究個別問題的可能。

實現領導和檢查的各項措施，由校長來調配。這樣可以使一切措施避免平庸、散漫和形式化。個別階段的領導和檢查，都按照預定目的執行。

在教育評議會上，提出最現實的，有決定性的問題；這些問題的解決，要合於全國性的任務的標準。教育評議會領導學校工作的所有各環節。除此以外，校

長要對教導主任提出具體的、嚴密設計的而且合於自己目的的任務。對於每個領導者，要這樣來確定他的工作部份，就是計算到由於工作的性質，可以保證這項工作和其他環節能够有活的聯系。例如，校長通過共青团和學生委員會，及少先隊聯系，也就等於是和全體學生聯系。

這樣的和全體學生的密切聯系，由教導副校長通過學生委員會來實現，同時由教導主任通過少先隊來實現。

由校長直接領導班主任，同時由教導處通過課程委員會和教學聯合會來領導教師，共同來實行教育評議會的決議。在一切場合，領導和檢查要符合當前階段的具體目的，同時又符合工作遠景的目的。這樣的制度排除進行活動的死板的程序，提供從正面推進實現計劃的可能。

各個管理人員之間的職責的分配，當然各學校不能一律。必須考慮各學校的特殊情形。可是由於我們實際工作証明，這樣的分配原則是最正確的。

第二個佈置力量的任務，是選擇五至十年級各課程委員會的和初級教師教學聯合會的領導者。提拔最有經驗，還要有主動性的教師，擔任這些職務。最重要

的是他們對於事務能掌握批評與自我批評的原則，嚴格地來要求自己和其他同事。課程委員會和教學聯合會的領導者們，應當經常地自己尋求提高指標的方法，並且也指示其他同事走上這個方向。他應當善於在課程工作或初級教師的工作當中，獲取新的東西。被提拔到這些位置上的教師，首先應當特別努力學習，最主要的是努力提高自己的思想政治水平。

我在自己的實際工作中，屢次感到課程委員會和教學聯合會領導者作用的巨大。我們現在拿基本課程——俄文和數學課程委員會的工作，（這兩個委員會的人數比較多）舉例如下：

語文課程委員會由九、十年級的一位女教師領導。她對五至七年級，甚至初級的工作都有經驗。在她的領導之下，課程委員會的工作進行得很有創造性——活潑而有興趣。她及時地強調指出教師們的缺點，也指出他們的主動性的表現；她不能容忍各種各樣的藉口「客觀上有困難」，要求一定要找出工作缺點的真實原因；她堅決地實施學校領導者和教育評議會的指示。

數學課程委員會由九、十年級的一位女教師領導。她對這門課程的知識很豐

富，可是沒有充分的工作經驗。她有時遇到不順利的事就要張惶，至於喚起數學教員的創造思想，對於她却是一件極困難的事。

這兩門課程的考試成績，正如預料的一樣，是很不相同的。七年級全體學生中，俄語（筆試）劣等的三個，代數劣等的有十一個。

應當指出，俄國語文課程委員會的領導者很努力提高自己的思想政治水平。她是在黨資料室担任原始資料工作的同志之一；她應當和數學課的領導者交談幾次關於她學習落後的原因。

選擇班主任，也是很重要的佈置力量的任務。我們選擇班主任，永遠極力遵守繼承的原則。這些問題必須每年研究一次。例如，五年級和八年級的班主任，每年必須指派一次。每一個不能預料的變化，往往引起從新分配班領導幹部的必要。在一切場合，對於班主任的選擇，必須極端仔細。

通常在人數衆多的學校，教員的人數往往不超過班級數。機械地分配教員於各班是危險的事。不可以用這種方法。

我們提出選擇班主任的基本條件，就是把教師個人的特點，和所教的那班學

生的特點配合起來。在我的工作實際中有過這種情形：有時一位班主任在這一班不能稱職，但在別的班却工作得很好。

各班主任要由校長自己指派，並且他還要全面了解每一位教師和每一班全體學生的情況。如果僅只是對付本校的學生，事情還容易。可是五年級和八年級的學生往往來自外校，情形就大不同了。不過應當指出，即使在這種場合，原則也是不變的。

必須盡可能仔細研究新生。例如，我自己研究過第二小學四年級的學生們，判明在該校畢業的學生中，很多是功課好但缺乏紀律的兒童。此外，這個學校的教師，當時並沒注意在男生和女生之間構成的不正常關係。有許多學生習慣於任意「支配」別人。有了這樣的問題，派誰去當班主任呢？我派定了教俄語的女教師。她一點一滴地，逐漸掌握了全班，克服了他們的缺點，完成了積極方面的工作。也需要給本校的五年級準備班主任。這一項工作要在全學年內進行。這樣，將要接五年級的教師，必須熟悉四年級的情形；在四年級進行檢查工作時，用他作助手，還要給他任務，研究某些問題。

校長須要細心考查四年級各班學生對於教師的印象，然後慎重地決定，哪一位教師可以順利地管哪一班。

當指派班主任的時候，校長應當把他將要到那裏工作的那班學生，每一個都介紹一下，而且不能僅只是表面的介紹，而是要作詳細的教育分析。這對於教師自己願意担任哪一班工作的決心和準備，起着很重要的作用；在教師中，仍然有一些人，他們把班的領導工作，看作是強迫的負擔。我們而努力推進這種選擇班主任的制度，要用對這個問題個人負責的態度，在教師當中，培養把班主任工作看作教師的光榮事業的認識。

佈置力量的重要任務，接着就是課外活動領導者的選擇。選擇這一方面的幹部，要看學校計劃了一些什麼課外活動。我們在這一年，已經做到使學生全體都參加課外活動，免除了個別學生負擔太重的弊病。爲了適應學生的各種不同的興趣，誘導他們全部參加課外工作，必須組織大量的小組，舉行許多羣衆活動。要做到這一點，必須正確地佈置力量。

在佈置課外活動的領導的時候，我們首先要注意各位教師的才能和興趣。以