

學校視導

尼·伊·索采爾德托夫
伊·亞·庫金諾夫著
阿·伊·基爾薩諾夫

人民教育出版社

本書是全面研究學校領導工作的書。在闡明每一問題時，作者都舉出實例說明。

本書可供我國教育行政工作者、教育科學工作者和學校領導人員的參考。

本書的緒言及第一章至第八章由張渭城譯，第九章至第十二章由劉付忱譯，第十三章至第十五章由許憶癩譯，第十六章由孫善禎譯。

*

Н. И. СОЦЕРДOTOB, И. А. КУДИНОВ,

А. И. КИРСАНОВ

ИНСПЕКТИРОВАНИЕ ШКОЛЫ

УЧПЕДГИЗ

МОСКВА * 1953

本書根據俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部教育出版社

1953年莫斯科俄文版譯出

*

学 校 視 導

尼·伊·索采爾德托夫

[蘇聯] 伊·亞·庫金諾夫 著

阿·伊·基爾薩諾夫

張渭城 劉付忱 許憶癩 孫善禎 譯

北京市書刊出版業營業許可證出字第2號

人民教育出版社出版

北京景山東街

新華書店發行 北京市印刷一廠

書號：50257 字數：168 千

開本：850×1168 1/32 印張：7 1/2

1955年6月第一版

1955年11月第一次印刷

1—11,000冊

定價：(6)七角七分

學 校 視 導

尼·伊·索采爾德托夫
伊·亞·庫金諾夫 著
阿·伊·基爾薩諾夫

張渭城 劉付忱 等譯

人民教育出版社

本書是全面研究學校領導工作的書。在闡明每一問題時，作者都舉出實例說明。

本書可供我國教育行政工作者、教育科學工作者和學校領導人員的參考。

本書的緒言及第一章至第八章由張渭城譯，第九章至第十二章由劉付忱譯，第十三章至第十五章由許憶痴譯，第十六章由孫善禎譯。

*

Н. И. СОЦЕРДOTOB, И. А. КУДИНОВ,

А. И. КИРСАНОВ

ИНСПЕКТИРОВАНИЕ ШКОЛЫ

УЧПЕДГИЗ

МОСКВА * 1953

本書根據俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部教育出版社

1953年莫斯科俄文版譯出

*

学 校 視 導

尼·伊·索采尔德托夫

[苏联] 伊·亞·庫金諾夫 著

阿·伊·基尔薩諾夫

張渭城 劉付忱 許憶痴 孫善禎 譯

北京市書刊出版業營業許可証出字第2號

人民教育出版社出版

北京景山莊舊

新華書店發行 北京市印刷一廠

書號：50257 字數：168 千

開本：850×1168 1/32 印張：7 $\frac{1}{2}$

1955年6月第一版

1955年11月第一次印刷

1—11,000冊

定價：(6)七角七分

目 錄

緒言

第一編 學校視導的計劃與組織工作

- 第一章 關於視導員擬定工作計劃的一般指示……………7
- 第二章 視導員在機關內的工作……………11
- 第三章 外出視導計劃……………21

第二編 學校教導工作的視導

- 第四章 學校工作檢查的組織……………28
- 第五章 教師的教導工作的視導……………45
- 第六章 學校教育工作的視導……………87
- 第七章 學校內部領導與監督情況的視導……………97

第三編 學校考試工作的視導

- 第八章 視導員在考試以前時期的工作……………126
- 第九章 學校準備考試工作的檢查……………144
- 第十章 考試工作的視導……………154
- 第十一章 秋季考試的視導……………167
- 第十二章 視導考試工作的總結……………172

第四編 視導員關於學校工作檢查總結的措施

- 第十三章 視導員對學校的幫助……………178
- 第十四章 視導員的意見書……………184
- 第十五章 視導員的報告書及其他文件……………198
- 第十六章 檢查學校對視導員指示的執行情形……………208

• 3 •



緒 言

苏联共产党第十九次代表大会通过了有关党的建设、国家建设、经济建设与文化建设方面的许多重要问题的决议。大会关于苏联发展第五个五年计划的指示，展示了我国经济与文化进一步增长与繁荣的壮丽远景。

到第五个五年计划结束时，将要在各共和国首都、各大城市和各工业中心，完成由七年制教育到普及中等教育的过渡，并且将要为下一个五年计划期间，在其余的城市与农村中准备好完全实行普及中等教育的条件。

中学网正在大大地扩展，中学内的学生人数也在增长着。

遵照代表大会的指示，我国应开始在中学实施综合技术教育。

因此，摆在苏维埃学校面前的是对青年一代进行共产主义教育与教学工作的重要任务。

约·维·斯大林在他的著作“苏联社会主义经济问题”中提出如下条件作为在实际上过渡到共产主义的基本先决条件之一：“……必须使社会达到这样高度的文化水平，以致能保证社会一切成员全面发展他们的体力和智力，使社会成员都能获得足以成为社会发展中的积极分子的教育，都能自由地选择职业，而不致由于现存的劳动分工而终身束缚于某一种职业。”^①

社会发展的积极分子、共产主义建设者必须是受过全面教育的人。因此学校应该更好地扩大对居民的社会主义教育的影响。苏联共产党中央委员会全体会会议“关于进一步发展苏联农业

① 斯大林：“苏联社会主义经济问题”，人民出版社1953年版，第61页。

的措施”的決定，在学校、尤其是農村学校面前，提出了新的重要任务。所以根据党和政府的最近指示，必須大大地提高学校工作質量，提高教育行政機關对教学与教育过程的領導和檢查的質量。

在实际推行普及中学教育時，需要仔細地考慮物質条件和教師与領導幹部所受的訓練，需要在地方勞動者代表苏維埃和一切苏維埃社会团体的積極支持下，進行重大的实际的組織工作。

教育行政機關現行的各項措施，应結合國家的嚴格要求來推行。必須“在整个領導系統中，从上到下，尽量加强監督和对执行情況的檢查，必須提高所有組織与機關的領導者對於檢查党与政府的決定执行情形的个人責任感”（格·馬林科夫）。

学校視導員是教育行政部門的基本人員之一。他執行着國家对学校工作的監督的職務。

檢查学校教導工作的情況，了解与評定学生知識的質量，考察学校工作的物質經濟条件，給学校領導者与教師以必要的帮助，这一切都包括在学校視導員的基本職責之內。

指望尽可能給新進的学校視導員以帮助的本書作者，已作了一番努力，希望不僅能通过本書为新進的学校視導員提供各項指示，而且也能把先進視導員的工作实践情況加以說明。

第一編 學校視導員的計劃與組織工作

第一章 關於視導員拟定工作 計劃的一般指示

教育行政機關和学校的基本任务之一是提高对学生進行共產主義教育与教學的質量。

學校視導員執行着國家对学校教育過程的質量進行監督的職責，在改進學校和教師的工作上，有很大的作用。

因此，在直接檢查學校和教師的工作時，經常改進教育檢查的組織的問題，切實組織教育行政部門的視導人員在機關內的工作的問題，具有重大的意義。學校視導員要有關於學校和教育行政機關工作內容的深刻而全面的知識。要經常研究和總結優良的經驗，系統地提高被檢查機關的工作質量。

只有在視導員能夠保證嚴格地計劃與合理地支配他的工作時間的每一個小時的條件下，他的工作才會符合上述的這些要求。

一個視導員的這種多方面的、責任重大的工作，要求他能夠很好地考慮和及時地制定他的工作計劃。在工作計劃裏，要能預見到該時期內一切主要的具有決定意義的工作，要考慮到它們的完成日期。一個計劃如果能有明確規定的基本任務，能周密地考慮完成這些任務的方法，這個計劃便是具有巨大的組織意義的計劃。

根據俄羅斯聯邦教育部制定的關於各自治共和國教育部，各省（邊區）教育廳以及各區（市）教育局學校視導員的工作指示，視導員的工作計劃每個季度編製一次。

區(市)視導員的工作計劃由區(市)教育局局長審閱批准,省(邊區)視導員的工作計劃由省(邊區)教育廳中小學教育科科長審閱批准。

在那些能夠有效地、經常地、並能在應有業務水平上領導視導員工作的教育廳(局)內,就能每次及時地制定視導員的下一季度的計劃。

區(市)教育局局長或省(邊區)教育廳中小學教育科科長在每一季度結束前一兩週內,召集視導員開會。在會上給視導員介紹區(市)教育局或中小學教育科下一季度的工作計劃,並提出一切必要的視導方面的指示。

這樣,下一時期內整個教育局、中小學教育科以及視導員有哪些基本任務,為了改進學校的教導工作和領導工作,為了完成那些任務應該採取哪些具體措施便明確了。同樣,每個視導員在他的計劃內應該規定的在領導和監督方面的那些任務與具體措施也清楚了。視導員可以從總的計劃內,提出他應當在這一季度,就哪些問題,檢查哪些學校與教育行政部門;他在教育局機關內居留的時期須要完成哪些重要任務,作出哪些文件等等。視導員在接到有關編製自己的工作計劃和編製新季度具體計劃的詳細指示後,可更負責地考慮和規定他的工作內容。

在同樣的會議上,要給視導員們指出,他們必須在什麼時間提出上一季度執行計劃的總結與新季度的工作計劃。

這樣的組織工作,使全體視導人員能夠了解新季度擺在教育局或中小學教育科面前的那些基本任務,在解決某些學校、教育行政部門和其他教育機關(兒童之家、幼兒園、校外教育機關)的領導與監督方面的任務時,能有目的地進行工作。這樣也能促使每個視導員和整個教育行政部門更好地執行季度計劃。

視導員工作計劃中某些項目的特點是由該計劃是為哪個季度訂的、要檢查的學校有哪些特點等等來決定的。例如，在第二季度的計劃內，視導員列入有關考試準備工作（研究關於進行考試工作的指示、研究考籤的內容、注意這些文件是否到達學校等等）的問題。在第二、第三季度的計劃內，應該反映出有關學校在總務方面和教學方面準備新學年度工作的問題和措施（修理校舍、校具，添置教學設備，準備學生秋季補考，夏季兒童的保健工作，夏季的教師講習會，新學年度教導工作的準備情況等等）。

在擬定檢查學校或教育行政部門工作的某一季度計劃時，視導員不僅應該提出學校或區（市）教育局的名稱，並且要指出他們將要考察的問題以及檢查的日期。這樣可使計劃成為在視導員工作中有助於提高思想目的性的一種文件。有經驗的視導員便是這樣擬定自己的工作計劃的。

例如，沃洛果省別洛捷爾區的一位視導員的計劃中規定，在檢查古林斯克七年制學校時，將把主要的注意力放在教導工作的佈置上，因為該校上學年的學習成績較差。此外，要研究校內監督的情況，要幫助還沒有足夠工作經驗的教導主任，並規定了精確的檢查日期。

在計劃檢查阿怒甫里也夫斯克七年制學校時，視導員這樣規定了視導的主要目的：“進行全面的學校檢查工作。給新委任的校長以工作上的幫助。特別要注意生物學一科的教學，因為上學年該校生物學一科的教學效果很差。”

在很多場合，視導員們不僅擬定檢查措施方面的計劃，而且也擬定給學校領導者、教師以幫助的計劃和關於研究與總結優良教學經驗的計劃。這證明視導員熟悉個別學校的特點，正確地懂得自己的任務，能周密地編製當前的工作計劃。然而應該着重指出，

已經決定與提出的檢查目的，應該決定與規定檢查工作的結果。只有遵循這樣的條件，檢查過程本身進行起來才會更明確。

實踐證明，目前已經沒有那種似乎可以不訂自己的工作計劃的學校視導員了。但是在視導員的計劃裏，常常有一些極其重大的缺點。許多視導員的計劃缺乏明確性。遺憾的是，並非全體視導員都像有關視導員工作的指示所要求的那樣，按季度編製自己的工作計劃。有一些視導員按季度編製工作計劃，另一些半年定一次計劃，再有一些是兩個月甚至一個月訂一次計劃。常可看到只反映教育行政部門機關內工作或只列举要檢查的學校的計劃，但並沒有提到他們將要去檢查的是什麼。而在某些計劃內，雖然把“學校視導”一項，定得很切實，但對留在機關內的時期的視導員工作却隻字未提。

有時候，視導員在編製工作計劃時，疏忽了該時期內非常重要的基本問題。例如有些視導員在編製四月份到六月份的工作計劃時，沒有預見到像學校準備新學年度的工作等問題，而在編製十月份到十二月份的學校視導計劃時，並未預見到要檢查學校在冬季條件下進行工作的準備情形。

有時，甚至很有經驗的視導員，也可能把計劃定得很差，這是為什麼呢？主要是由於視導員對他的工作組織問題、特別對工作計劃問題的形式主義態度。視導員對待編製計劃的這種態度，特別經常表現在那些地方：那裏的區（市）教育局局長、省（邊區）教育廳中小學教育科科長，對視導員及時而周密地考慮編製工作計劃的意義未加重視，不向視導員提出應有的要求，不分析呈交上來的計劃的內容，不提出改正某些缺點的必要指示，以及經常拖延不批准計劃。結果有些視導員的計劃不能成為行動的指南，不能指導和組織視導員的工作。這種情況是絕對不能容許的。

視導員工作內容的研究指明，絕大多數視導員应当經常進行提高自己的政治思想水平和業務水平的工作。這些工作形式也反映在視導員的計劃中。在這一方面實際情況是有各種差別的：有一些人把提高自己的業務水平的工作列入一般的視導計劃中去，另一些人單獨計劃這方面的工作。有一些人按季度編製這方面的工作計劃，另一些人每半年或一年編製一次。在這裏千篇一律是不可能的。重要的是，使每個視導員能堅持地、有条不紊地進行提高本身政治思想和業務水平的工作，把這個工作規定在固定的時間內。

有許多視導員在他們的季度計劃內，列出書目和學習的時間，例如在斯維爾德洛夫省教育廳的一個視導員的計劃內，預先規定了自學馬克思列寧主義經典著作，熟悉有關改進俄語和生物學兩科教學法的資料，準備給教師們作關於偉大的俄羅斯學者米·瓦·羅蒙諾索夫的講演，列舉了這位視導員將在這個季度中閱讀的文藝書目。

這樣，無疑地會改進視導員的自修工作，並有助於提高視導工作的思想水平。

第二章 視導員在機關內的工作

列寧同志在有關國家監督問題的演講和論文裏，常常着重提出領導的具體性、求实精神和系統吸取實際經驗的要求。

列寧同志指出：“……為了要管理，就需要成為一個內行的人，就需要完全懂得生產部門的各種情況，就需要在高度的水準上來懂得這個生產部門的技術，就需要經過一定的科學的訓練。”^①

① “列寧全集”，第三十卷，俄文版第401頁。

斯大林同志对國家監督工作也提出同样的要求：“……要研究被檢查的機關，要深思熟慮地研究，認真地研究，要研究缺點和優點，並且要進一步推動与改進这些機關的工作。”①

因此，視導員在機關內部工作時所採取的一切措施，都应当服從於保證在高度熟練水平上來領導學校和深入檢查學校的工作的任務。視導員应当把他的主要注意力放在使自己能日益成為更內行的視導員上面；應當研究學校工作者的實際經驗，更加深入地瞭解學校工作的條件，準備給以必要的幫助，來改進學校的工作。

視導員在教育行政機關內的工作內容是各種各樣的，而且有些措施是視導員要經常執行的，也有些特殊措施只是本季度所特有的。接見居民，跟地方組織、學校和教育工作者積極分子通信並建立直接聯繫，發動區的各种組織幫助學校，召請各學校領導者到區教育局報告工作，準備參加農村聯合教學研究組的討論會，準備視察學校等等，視導員在出發到學校視察以前，應該完成這一切準備工作。

視導員留在機關內部時所應做的工作，主要是領導學校和其他教育機關的工作，並對視察它們的活動進行事先的準備。這方面的工作可以有以下各項：分析區（市）教育局或各校的全年和半年的工作報告，並批註對這些報告的意見；分析各學校、校長、各下級視導員及區（市）教育局教育研究室的工作計劃；參加配置與確定領導幹部與師資；參加教師、校長、視導員和其他兒童教育機關工作者一起舉行的討論會；參加組織與批准考試委員會；研究能說明普及教育、學生成績及對學生進行思想政治教育情況的統計資料及其他資料；研究教師的教學法研究工作，研究提高教師思想理論水平和政治水平的情況；參加研究合理分佈學校網的資料；參加編寫關於學校和教育行政部門工作的年度工作報告，制定有關視

導員所視導的學校和教育行政部門的工作的指示、建議和命令等等。

當視導員直接到學校、兒童之家和校外教育機關進行視導時，應該實施這樣的一些措施：研究學生的知識、技能和技巧，注意教學的思想理論水平，檢查對兒童進行教育工作的方法，研究學校領導者的工作作風。

然而，各種措施之間是有機地聯繫著的，例如視導員在赴學校之前就從事檢查學生知識的準備工作，並把這項工作定為計劃的一部分，可是，視導員在計劃的另一部分所列入的關於對學生提問的周密準備工作，無疑地這也會保證對學校教學工作的檢查能夠得到更高的質量。又如，視導員在考查學生知識方面所進行的經常工作，它對下一次到學校去的視察工作也是有良好的影響的。

因此，雖然在視導員的計劃中，各種措施是按各部分分類規定的，但它們彼此之間應有內在的聯繫，這是絲毫沒有疑問的。所以，視導員在推行計劃時，在執行領導和監督學校工作的每項措施時，都應當考慮到這一點。

在學校視導員工作中，特別重要的一項任務是分析全體教師的和學校領導者的複雜的教養與教育活動，只有這樣，視導的過程才會愈來愈接近於研究學校生活的各種現象和事實，愈來愈接近於研究它們之間的相互聯繫和相互制約的關係。

視導員去學校前做的細緻的準備工作，是保證檢查工作能深入和有目的性的一個重要條件。優秀的視導員都認為認真地準備視察學校的工作是一個不可動搖的原則。例如莫洛托夫區教育局的視導員，當他去學校時，常隨身帶有各種各樣的資料，這些資料

① “斯大林全集”，第四卷，俄文版第 367 頁。

是他在區教育局內，事先從那些能說明該區優良學校以及預定要視察的學校的教學情況的文件中挑選出來的。

視察學校本身包括着有關分析學校多方面生活的很多工作。視導員當然要認真地了解各校的特點，它們的工作的質和量上的指標。因此，他必須事先熟悉各種統計材料，熟悉關於教師和領導幹部的情況，熟悉其他能說明各校和各下級教育行政機關的特點的材料。此外，他應當研讀和思考俄羅斯聯邦教育部、省（邊區）教育廳最近頒發的指示和命令的內容，研究前任視導員視察的結論和建議，準備俄語和數學的書面測驗題目，選擇在區裏和學校裏作講演和報告的材料，听取教育廳、局長（或中小學教育科科長）的一些重要的指令和指示。

然後，視導員應當着手準備工作中的最後一個階段——編製視察計劃。

視導員視察學校或下級教育行政部門的準備工作的實踐使人確信：在很多場合下，檢查被指定的機關的工作計劃還存在着一些重大的缺點。

有些視導員制定的視察學校或下級教育行政部門的計劃是很簡短的東西，是未經深入考慮的、公式化的東西；另一些視導員制定的是一種對將被視察的一切學校都可適用的很一般性的一學季或半年的計劃；在這些情況下，就不會考慮到某個學校、某個教育行政部門的特點，它們的工作條件，該區的經濟上的特徵等等。

有些視導員常常只做了一些計劃的草稿和草案。最後，有一些視導員時常不帶任何計劃，或如他們所說的那樣，只帶了“在頭腦中的計劃”就出發去視察教育機關。

產生上述那些顯然很不正常的情形的原因之一，應該認為教育廳、局和中小學教育科的許多領導者有一種低估視導員這項工

作的傾向，因此，對於視導員的細緻地編製工作計劃，並不提出應有的要求；對視導員出發視察的準備工作做到什麼程度，也缺乏認真的檢查。另一個原因在於，他們沒有給視導員以細緻而認真地準備出發工作的必需的時間。正確地組織視導員的活動，使他在出外視導期間保證有高度的工作質量，這一點首先要要求給視導員在輪到他到各校或各地區去視察之前有兩三天的時間來做好準備工作。一個好的教育廳、局的領導者，他正是這樣做的。

斯維爾德洛夫省克拉諾斯烏菲姆區教育局局長很關心視導員出發視導學校前的準備工作，他要求視導員認真做這種準備工作，同時要深入研究有關學校工作的各種文件，綜合各種資料，對各校工作水準作出本質的評價。諾沃西比爾省烏斯其一泰爾區教育局的視導員在去學校視察以前，專門抽出幾天來進行準備工作。

這樣的實踐無疑地是好的。對檢查學校的工作作事先的準備，這會使視導員的工作更具有精確性和明晰性，並能使他了解他在出發前必須做些什麼事情。

“學校視導員規程”中規定：在檢查中學時，視導員如考慮需要檢查的問題太多，他就有權請教育研究室工作人員、教學研究組的領導人、各科教師研究小組的一些工作得好的組長，學校和其他教育機關的最有經驗的領導人員來幫助自己。

在組織視導小組時，視導員要考慮到，某校的哪些學科必須加以深入檢查，並按此挑選一些教學法專家、有經驗的教師和其他工作人員加入到這個小組裏去。

當然，視導員在檢查學校時，邀請來協助的教育工作者積極分子應當是很廣泛的，視導員給他們的工作任務不應過重。必須以學校中能經常找到的一些新人來補充這個積極分子集體。不應當害怕在視察學校的視導小組裏有年輕的教師。可以利用他們來檢