

195044

5

基本館藏

學校視導員的工作

大
新
出
版
社
李
紹
鵬
譯
索
切
爾
多
托
夫
著
顧
津
諾

引 言

擺在教育行政機關和學校面前的主要任務之一，便是提高教學質量和提高對學生共產主義教育的質量。

學校視導員對俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部所屬各學校教學過程的質量進行國家的監督，同時在學校工作和教師工作的改進上起着很大的作用。因此，經常改善視導人員所進行的教育監督的組織問題，即對視導員在教育行政機關內的準備工作和視察學校及教師的工作加以精確組織的問題，具有重大的意義。這就要求學校視導員要深刻而全面地通曉學校和教育行政機關的工作內容，經常研究和總結優良的經驗，不斷提高被視察各機關的工作質量。

視導員的活動僅在下列條件之下才能滿足這些要求：如果他保證精確地組織自己的全部工作；如果他以布爾什維克的堅持性來實行嚴格的計劃性及合理地利用工作期間的每一小時。

因此，視導員必須細緻地訂出自己的工作計劃，根據視察總結，考慮周密地寫好各種文件。

下列幾種主要的文件能幫助學校視導員更好地組織和考慮自己的工作。

一、自治共和國教育部、省（邊區）教育廳、區（市）教育局學校視導員的季度工作計劃；

二、視察學校或視察區（市）教育局的計劃；

三、視導員根據視察學校或視察區（市）教育局的總結所寫的報告書；

四、視導員根據視察學校或視察區（市）教育局的總結所寫的意見書；

五、視導員的日記；

六、省視導員所有的關於說明每區（市）教育局工作的資料夾或區視導員所有的關於說明每所學校工作的資料夾。

目前在各教育廳或教育局內有大量視導人員在工作着，但他們沒有足够的教育行政資歷，也沒有視察學校和視察其他人民教育機關的經驗。而許多自治共和國教育部、省（邊區）教育廳又不予視導員們以應有的幫助。在出版物中關於視導員的工作組織問題也少有所闡述。這些就是視導員工作組織中存在着嚴重缺點的主要原因。

這本小冊子企圖把各視導員的工作組織的實踐加以總結。

作者不認為自己把問題都已解決了，熱忱地希望各教育機關工作人員們加以補充。

目 錄

引 言	一
第一章 視導員在教育行政機關內的準備工作	一
第二章 視導計劃	一五
第三章 學校工作視察的組織	二七
第四章 視導員的意見書	六九
第五章 視導員的報告書及其他文件	八五
附錄一 契卡洛夫省教育廳學校視導員的工作計劃	九七
附錄二 斯維爾德洛夫省克拉斯諾烏非姆斯克區學校視導員的工作計劃	一〇二
附錄三 視導方案示範	一〇七

第一章 視導員在教育行政機關內的準備工作

視導員的工作是多方面而且責任重大的，這就要求有考慮周密和及時製訂的工作計劃，在工作計劃中應規定在一定時期內一切主要的有決定性的工作並考慮到完成的期限。如果計劃中精確地規定了主要任務，完成主要任務的途徑和方法，那末計劃就會具有重大的組織的意義。

遵照俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部批准的關於自治共和國教育部、省（邊區）教育廳以及區（市）教育局學校視導員工作的指示，視導員的工作計劃應按學季製訂。

區（市）視導員的工作計劃由區（市）教育局長加以仔細審查和批准，而省（邊區）視導員的工作計劃則由省（邊區）教育廳中小學教育科長加以仔細審查和批准。

凡是對視導員的工作經常加以有效的和實事求是的領導的教育廳、局、視導員的每季工作計劃必是事先製訂的。

區（市）教育局長或省（邊區）教育廳中小學教育科長在本季終結前一二週召集各視導員舉行會議。在會議上將區（市）教育局下一學季的工作計劃或省教育廳中小學教

育科下一學季的工作計劃通知各視導員並加以必要的指示和說明。

視導員們應明白在下一段時期，在教育局中小學教育科面前以及在他們自己面前擺着有哪些主要的任務，爲了改善學校教學教育工作的組織和改善對這項工作的領導，在完成所決定的任務方面規定了哪些具體的措施。每個視導員也應當瞭解在自己的計劃中規定哪些任務和在領導與監督方面規定哪些實際的措施。視導員從總計劃中得到資料，該項資料說明哪些學校、那幾個下級教育行政機關以及哪些問題，他必須在本季內檢查，當他停留在教育行政機關時期應完成什麼重要的任務和編寫什麼文件等等。關於擬定自己的工作與製訂下一學季的具體計劃所需的詳細資料全部獲得之後，視導員就應更負責地確定自己的工作內容。

在這次會議上須規定一定期限，各視導員必須在這期限內提出關於過去一學季執行計劃的報告和新學季的工作計劃。

這樣的工作組織使得全體視導員們能知道本局或本科下一學季的主要任務，聚精會神地解決關於對編定由各該視導員本人檢查的各學校、各下級教育行政機關及其他教育機關（兒童保育院、幼兒園、校外教育機關）的領導與監督所佈置的任務。這樣做也有助於每個視導員的學季計劃和教育廳、局整個學季計劃之更好的完成。

在視導員的計劃中應根據兩個主要方面來規定工作的辦法：（一）當停留在教育機關內部時所應完成的工作；（二）表現本學季預定對各學校、各下級教育行政機關進行

檢查的內容和方式的一些工作。

當停留在教育行政機關時期所應完成的措施，主要是領導各校及其他教育機關工作的措施，以及檢查他們的活動的事先準備。在這裏可以列爲以下各項：

一、關於區（市）教育局或各校一年或半年工作報告的分析和結論；

二、各校、各中學校長（小學校主任）、各視導員、各區（市）教育局教育研究室的工作計劃的分析；

三、參加關於領導幹部和師資的調配與決定；

四、參加教師、中學校長（小學校主任）、兒童教育機關其他工作人員所召集的關於各該校、各該機關的工作會議；

五、參加考試委員會的組成和批准；

六、研究有關普及教育、學生成績、對學生的思想政治教育、領導教師研究教學法的工作，說明提高教師思想理論和政治水平等的統計資料及其他資料；

七、參加關於合理分佈學校網資料的研究，參加關於各學校和各教育局年度報告的編製；

八、關於各學校和各下級教育行政機關活動之指示、建議、命令的擬定等等。

這個不完備的一覽表，說明視導員的計劃內容大半決定於上一學季的總結，服從於政府所責成視導員應完成的義務。

視導員計劃中的某些問題的特點應以計劃是爲那一學季製訂的和被視察的學校有什麼特性而定。例如，視導員應把有關準備考試的問題（關於研究考試須知、考籤的內容、注意這些文件應及時送達各學校等等）列入第二學季計劃。在第二和第三學季計劃中關於學校在行政和教務方面（校舍、傢具的修理、教學設備的購置、學生對秋季考試的準備、對兒童的夏季保健工作、暑期教師訓練班、各學校對新學年準備良好的社會主義競賽及其他）的措施和問題應有所反映。

在計劃於某一季中視察各學校或下級教育行政機關的活動時，視導員不僅應指出學校或區（市）教育局的名稱，而且應指出將被視察的問題和檢查日期。這就使得計劃變成能提高視導員工作的目的性的文件。有經驗的視導員們就是這樣地計劃自己的工作。

在沃洛果達省別洛茲爾斯克區視導員的（一九五零——五一年度九月至十月）計劃中指出，例如，在檢查古林斯基七年制學校時，主要注意力集中在學校教學教育工作的佈置上面，因爲該校在過去一學年中的成績是很低的。此外，擬定研究校內監督情況，予尚未具有充分的工作經驗的教導主任以幫助、確定檢查的時期。

視導員在擬定檢查阿魯弗里葉弗斯基七年制學校時，曾這樣規定視察的主要目的：「對學校進行正面檢查。予新任校長的工作以幫助。把注意力特別集中在生物學的教學上，因爲在過去一年中，這個學校中的生物學教學水平是很低的。」

視導員大都不僅擬定關於監督學校方面的措施，也擬定關於幫助學校領導者、教師

以及關於研究和總結優良教學經驗方面的措施。這一點說明視導員們應深知各校的特點，正確瞭解自己的任務，考慮周密地計劃即將來臨的工作。

實踐證明，現在也許沒有不把自己的工作計劃製訂好的視導員。但在計劃中存在着極重大的缺點則是常有的事情。

在許多視導員的計劃中缺少精確性。例如，上述兩種主要方面的工作，有時在視導員的計劃中雜亂無章，不但不能幫助工作，反而給工作帶來困難。

不是所有的視導員都是像俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部批准的關於視導員工作之指令所要求的那樣來製訂自己的每學季的工作計劃，這一點是令人惋惜的。某一部分視導員擬定一學季的工作計劃，另一部分視導員擬定半年的工作計劃，第三部分視導員則擬定兩月甚至一月的工作計劃。常發現有一些計劃，僅僅反映停留在教育行政機關內的工作和列舉預定視察的一些學校，但視察這些學校的目的何在，則未加以說明。在另一些計劃中關於視察學校部分說得很詳細，可是未說明留在教育行政機關內的工作。

視導員在擬定工作計劃時，往往忽略當時最重要最根本的問題。例如，諾夫哥得斯基省教育廳某視導員在擬定一九五〇年四月至六月的工作計劃時，完全把學校對新學年的準備那樣重要的問題忽略了，而在擬定十月至十二月視察學校的計劃時，未規定檢查學校對冬季條件下工作的準備。

爲什麼有時在有經驗的視導員那裏也能看到製訂得不好的計劃呢？主要的是視導員們對自己的工作組織問題，特別是對自己的工作計劃保持一種形式主義態度的原故。凡是區（市）教育局長、省教育廳中小學教育科長不重視視導員們及時地和考慮周密地製訂工作計劃，不向他們提出應有的要求，不分析他們所提出的計劃的內容，對計劃中某些缺點的修正不予以必要的指示，對計劃不置可否，那些地方就常常會有視導員對計劃保持形式主義的態度。其結果，某些視導員的計劃不是行動的指南，也不能指導和組織視導員的工作。對這種情況是絕對不能容忍的。

對視導員的工作內容加以研究之後，證明大多數視導員都在經常地研究提高自己的思想政治水平和業務水平。在視導員們的計劃中也反映着這種工作的態度。在這裏，實際的情形是各種各樣的：有些人在總計劃中擬定提高自己業務的工作計劃；另一些人則製訂個別的計劃；有些人按學季製訂提高水平的工作計劃；另一些人則按半年甚至一年製訂這項工作計劃。在這裏不可能是千篇一律的。最重要的是要使得每個視導員堅持系統地提高自己的思想政治和業務水平並定時加以檢查。

許多視導員在自己的季度計劃中列出要研究的書目和時期。例如斯維爾德洛夫斯克省人民教育廳一位視導員，他在計劃中規定自學斯大林同志的著作「無政府主義還是社會主義？」，研究關於俄語和生物學的教學法指導文件，給教師們編寫關於偉大俄羅斯學者羅曼諾維奇的講義，列舉本季度必須閱讀的各種著作。

這絕對會改善視導員的自修工作，並有助於視導思想水平的提高。

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須經常實行的，也有些特殊措施僅是本年度所特有的。接見居民，與地方組織、學校、教育工作者積極分子通信和發生直接關係，發動各種區的組織予學校以幫助，邀請各學校領導者到區教育局報告工作，準備參加區教學法研究協會的工作，準備視察學校等等，視導員在赴學校視察以前應該完成這一切準備工作。

當視導員到中小學校、幼兒園、兒童保育院、校外教育機關時，應該實現下列各措施：研究學生底知識、技能和熟練技巧，注意教學的思想水平，檢查對兒童教育工作的方法，研究學校領導者的工作作風。

然而這些措施彼此之間存在着有機的聯系，視導員在出發到學校以前，應從事檢查學生知識的準備，並在計劃的某一部分中規定這一點，但是視導員同時在計劃的另一部分中也應擬定對學生提問的事先準備，這無疑地會保證對學校教學工作的檢查能獲得很高的質量。視導員親自經常實際地查考學生知識，對於下一次到學校去視察的準備工作更有好的影響。

因而，雖然視導員計劃中的措施是按各部分分類的，但它們彼此之間應保持着內在的聯系是不可懷疑的。所以視導員在使用計劃時，在組織關於領導和監督學校工作的各種措施時，應經常考慮到這一點。

特別重要的，是視導工作的任務在於分析全體教師和學校領導者的複雜的教育活動，那麼視察過程也才會越來越進入研究學校生活的各種現象和事實以及它們相互間的聯系與彼此的約制。

視導員去學校前細緻的準備，是保證監督能深入及有目的性的主要條件之一。優秀的視導員們認為對學校的視察加以認真的準備，乃是不可動搖的原則。例如，莫洛托夫市教育局視導員阿·拍·李德柯夫來到學校視察時，隨身帶有各種資料，這些資料是他在區教育局內事先從說明該區成績好的學校中的教學情況以及預定視察的學校中的教學情況的文件中收集來的。

視察學校本身所包括的工作範圍甚廣，它與學校生活很多方面的分析有關聯。視導員自應認真地瞭解各學校的特點、工作的質和量的指標。因此他須事先熟悉關於教師和領導幹部的統計資料以及熟悉能說明各學校或各下級教育行政機關情況的材料。此外，他必須查閱和回憶俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育部、省（邊區）教育廳最近頒發的指示和命令，查閱前任視導員的視察結論和建議，準備俄語、數學測驗題目，選擇在本區和在各學校講演、作報告的材料，聽取教育廳長（或中小學教育科長）的指示。

在這以後，視導員應着手準備工作的最後階段——製訂視察計劃。

從視導員視察學校或下級教育行政機關的準備工作的實踐中可以確信，在調查學校或下級教育行政機關工作的計劃上還存在着重大的缺點。

某些視導員所製訂的視察學校或下級教育行政機關的計劃，是簡短的、未加考慮的、公式化的；另一些視導員則製訂在一學季或半年中對擬定視察的學校都適用的一般計劃，在這種情況中對於某些學校、某一教育局的特點、工作條件、各該區的經濟上的特點都未加以考慮。

有時視導員們祇作些草稿和草案。最後，視導員們時常不帶任何計劃，或者說「計劃在腦袋裏」，就出發去視察教育機關了。

這種顯然不正常的情況（如以上所指出的）的原因之一，應認為是省教育廳或中小學教科許多領導者低估視導員在這方面的活動，因而對於視導員在仔細擬定工作計劃時不提出應有的要求，也不認真檢查他出發視察前準備到什麼程度。另一原因在於未給予視導員們以必需的時間來仔細而認真地做出發前的準備。視導員活動的正確組織首先要求給予他以兩三天的時間在每次出發前做好準備，這樣才能保證視察期間的工作能有良好的質量。好的教育廳（局）領導者正是這樣作的。

以下就是沃洛果達省別露茲爾斯基區教育局局長安·格·維洛格拉多夫關於這個問題的意見：「視導員在視察學校前的準備，必須與在區教育局內深入研究文件和仔細擬定視察題目同時進行。」

阿穆爾省海蘭泡區教育局視導員娜·葉·斯圖茨分出專門時間（開始調查前四五天）來準備視察學校的工作。

這樣的實踐絕對是好的。事先對調查學校的工作加以準備，這給視導員的工作帶來精確性和明確性並使他瞭解在出發以前應作完一些什麼事情。

「學校視導員規程」中會規定：在調查中等學校時因考慮要檢查的問題太多，視導員有權請區教育研究室工作人員、區教學法研究會領導者、各科教學研究會優良的主席以及各學校、其他教育行政機關有經驗的領導者予以協助。

在編組視察小組時，視導員應考慮到某校哪些學科應該予以較深入檢查。如果校長和教導主任是數學、物理學教師，那末，在視察小組中應包括有俄語、文學、歷史教師，總之，應考慮到各該校的特點。

當然，視導員在調查學校時邀請來協助的教育工作者的積極分子應該是很廣泛的，但也不應讓他們担任過重的工作。必須不斷地以新人來補充這些積極分子，而新人在學校裏是經常能找到的。不應懼怕在視察小組中包括有青年教師。可以利用他們來檢查低年級的工作，以便認識校內兒童社會團體的活動；可以委託他們先行與被視察學校有經驗的教師進行關於教學教育工作的有效方法的談話，進行關於學校目前正在解決哪些教學問題的談話。這對於青年教師和對於視察小組都是有利的，因為視察小組有時對優秀教師的寶貴工作經驗來不及加以研究。

視導員是視導小組的領導者，自應事先（約在兩週前）將視察的內容和目的通知每位組員並在出發前認真地把小組的組織工作準備好。每個組員和視導員本人在關於複雜

的原則問題或教學組織問題方面，於出發前，應向優良的學校領導者請教，應向有經驗的教師或教學法教師徵求意見。必須保證視導人員有適當的參考書籍，區教育研究室對於這一點能予以協助，因為研究室經常有關於學校各種工作的書目索引。

有經驗的視導員手邊經常有教學計劃、教學法指導文件、各科教科書、「家長會議的規程」、「關於學校圖書館規程」、關於班主任和關於學校教師組織的文件等等。

最近俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國教育科學院關於根據斯大林語言學的學說來改造俄語教學的問題，出版了大量的材料。在「教師報」和在其他出版物中均有關於改造生物學教學的材料，這些材料是根據蘇聯科學院和醫學院巴甫洛夫科學討論會所通過的決議而寫的。視導員和視導小組在出發以前對於這些參考材料必須加以利用。這可使得的視導小組的工作有一定的思想方向並幫助更深刻地分析學校工作的內容、方法和效果。

省教師進修學院出版了不少具有教學法指南這種內容的小冊子。在這些小冊子中有闡述學校教學計劃中各科教學——教育工作經驗的。視導員也應該備有這些書籍，以便在準備視察學校時加以利用。

視導員和視導小組停留學校的時間是很短的。因此在準備視察時期就應事先向學校提出任務，根據即將進行調查的目的和題目來決定任務的內容，以便抵達學校之後，視導員就有準備好了的實際材料，學校實際工作者對於視導小組將要研究的那些問題的意見和結論。

這種與學校事先聯系的方式應該是多種各樣的。利用通信、回答問題、調查表、挑選所需要的實際資料、教師教學法研究會的討論材料及其他。

有這樣一個例子：斯維爾德洛夫省柏爾沃烏拉爾第七中學校長，俄羅斯蘇維埃聯邦社會主義共和國學校功勳教師葉·伊·魯布磋夫從教育學生的實踐中選擇了若干關於感化學生最有效方法的良好範例。視導員在這種材料中對他在準備出發時所發生興趣的若干問題都找到了答復。例如爲了改造個別青年，應怎樣利用全班的學生集體？男中八至十年級課外教育工作的特點是什麼？怎樣利用體育以培養男孩子們的集體主義感？學校經驗中特出範例，能幫助視導員更具體地瞭解被視察學校中對學生教育工作的內容。

視導員也可以利用根據事先提出任務而獲得的材料，來確定自己對學校的指示，以推廣對兒童教學和教育工作的優良經驗。

視導員和每位視導小組組員在出發前先看一看關於學校工作的統計資料和其他有關資料是極有益的。這樣就能便於作出初步結論。

例如，有這樣的情況：在一學季中扣操行分數的學生人數和開除學生的事實在某一學校中比另一學校要多，雖然這兩所學校的一般工作條件都是一樣的。就是說，首先對於前一學校的處罰手段及其教育意義應加以分析，對於兒童教育工作的整個體系也須加以批判的評價。

在另一種情況中，視導員查閱半年來的書面測驗結果與去年的書面測驗結果相比較

的資料之後，可能發現某校因講解得好得「四」、「五」分數的學生增加了。這一點應使視導員發生興趣，因為顯然在該校內已發現了能使學生知識質量改善的有效方法，而該校的這種經驗就應加以推廣。

有時也有相反的情況：視導員在學生作業的評定中發現了一些寬大的作風。某省教育廳視導員們分析了頒發給中學畢業生的獎章和發給七年制學校畢業生的獎狀數量之後，原來在某些學校中，學生不認真對付第一學期的書面測驗而領受獎章和獎狀的學生的百分比反高於其他學校。以後的檢查，證實視導員們在這方面對某些學校預先所作的以下的結論是正確的：「發現過高評定分數、破壞關於舉行考試訓令的事實，學校領導者對教師們的工作監督不力。」

最後，對一學季或一學年教學總結資料加以分析，使得視導員能更明確地想像預定要視察的學校和全區或在全省的平均指標比較如何。這一點，經常使得各學校的全體教師和領導者們發生興趣。當然，視導員應使他們不要以算術平均數的指標為鵠的，而要以更好的更高的教學工作為追求的方向，同時要把達到指標與要求提高學生知識、技能和熟練技巧的質量、正確的評定，提高教學思想水平等等相結合。

視導員就這樣循序漸進地每天進行關於準備視察學校的措施。他本人和視導小組每天都在準備這種複雜的工作。其結果，視導員就絕對不會空手到學校去進行視察工作。書面測驗的樣本、各科和各班測驗作業的擬定，要學生回答的問題表、算術例題、範