

中華兒童教育叢書

小學教學文庫

小學導視

俞子夷
吳志堯
編

中華書局印行

中華兒童教育叢書
小學教師文庫

小學視導

俞 子 夷 編
吳 志 堯

中華書局印行

中華小

中華兒童教育叢書 小學教師文庫 小學視導 (全一)

價國幣二角

者
吳俞
志子
堯夷

中華書局有限公司
代表人 路錫三

上海澳門明路
商永寧有限

中華書局

(111105)

序言

中華兒童教育社編叢書，主編者囑寫一本關於教學視導的小冊子。在理論上，我們很盼望視導從舊來查察的改到教育的；因為教育的行政問題，應當用教育的方法，好像是一貫的精神。事實却不然，小學教師見到督學，好像私塾學生見到塾師；有一種「老鼠見貓」的恐怖情緒。友人屢屢告訴我：模範督學最威風的舉動，便是視察一市一縣後，撤換幾十個教師和校長。我怕一人的理想或者太不合事實，初不敢貿然動筆。吳志堯兄在杭州市任督學多年，並且在浙江大學任教「視導」的學程。他有事實，有經驗，有根據事實所形成的理想。拉他合作，一定能糾正我書生氣的理想。視導是一種行政的制度，也是一種教育工作。小學教育愈推廣，速成的教師愈多，這工作愈重要；正等着好多人的努力研究。這小冊子，彷彿是一種導言，願實際從事以及有志研究視導者指正。

二十六年一月俞子夷在浙江大學

小學視導目錄

序言

第一章	校長是視導的主體·····	一
第二章	怎樣規定視導的時間·····	八
第三章	視導工作怎樣開始·····	一三
第四章	怎樣運用各種視導的方法·····	二〇
第五章	怎樣適應教師的需要·····	四七
第六章	怎樣改善教師的一般狀況·····	六〇
第七章	怎樣和其他視導人員合作·····	六五
第八章	怎樣評定視導的成效·····	七一



小學視導

第一章 校長是視導的主體

在現行的教育制度裏，名義上雖然也有視導的組織和人員的存在，而實際上負視導責任的平均每縣不過二人。以二人的力量視導至少一百以上的小學，五百以上的教師，視導之所在地方教育行政上徒具形式，也是必然的結果。然而小學既然是設立了教育的活動，無論好壞，究屬亦是實際在進行着的，那末，激勵、引導、輔助一般教師解決訓導和教學的問題，積極謀方法和教材的改善，這也是必不可少的功能；否則教育設施和目標的聯貫，教師的合作，訓教工作的呼應，除出法令規程作呆板的規定以外，還能發生些什麼實在的作用？

一個完善的制度是逐漸地演進的。要完成健全有效的教育視導的理想，決不能一蹴而就。現在所最感困難的，是負視導責任的人員過少，工作的方面過多，政府的視導人員幾乎不能和教師接觸，雙方是截然地分隔着，要了解教師的需要尙不可能，那裏還談得到指導。因此站在二

者之間的校長便成爲發展理想的教育制度的中堅，他和教師朝夕相處，他眼見着兒童在教育環境裏逐漸地生長起來，他有機會看出一切問題，他知道教師是領導着兒童向那一個方向在進行。他實在是教育視導成功的基石。不過，目前校長的職務是極其龐雜的。在各地政府所訂的小學校長服務規程上看，校長從代表學校處理對外一切事項起，編製預算決算，計劃添置設備及修建校舍，指導調製各種表冊簿籍，以至於聯絡家庭和兼辦民衆教育等數十項，實際上雖然並非照規程件件都做，也許不時應付一些更瑣碎的事，便占了校長的工作的全部。至於校長擔任教科，大部份還是繁重的，照上海市的規定，至少每週應任教科二百十分鐘，杭州市規定九年級以上的小學校長還須擔任四百二十分鐘教科。照天津市小學教育之研究（註一）一書裏所調查的十五個小學校長的職務，都沒有參觀教學，提倡研究和教學視導等事，這也許是極普遍的事實吧。一部份原因當然是校長「無暇及此」，另一部份更重要的原因是校長自始就不是教學的領袖。

校長之所以不能成爲教學的領袖，當然不僅是爲了繁重的事務和教科的負擔，這裏還有幾個比較根本的原因：第一、校長的訓練並不比一般教師稍高，校長的訓練既不能高於一般教

師，休假期間又很少對於校長施以補充的訓練，這樣，在能力上要負起視導的重任便不無問題。第二、校長的薪給，以全國小學教師薪給最高的上海市而言，第一級俸額一二〇元，和教師的第一級俸額相比僅高十元，和初中校長俸額第一級相差一八〇元，最後一級（第十級）相差亦達四十元，上海市小學校長最高級的俸額不過等於內地一個初中教師。卻是江浙內地的小學校長年俸三百元的已算不少，在這樣微薄的待遇之下，維持一家的生計還有顧慮，要謀自身的努力進修，要站在教師的操守上、教學上做個領袖，幾乎十分的難能可貴的了。第三、學校的規模過小，像杭州市學級最多的小學不過十二級，而各縣的小學除中心小學最多不過六、七學級，最多數小學都是單級和二學級的，並且分佈很散，在浙江輔導制度上這也是目前最大的一個困難。所以，在組織上實在需要像江寧實驗縣所行的中心小學，相當於美國的聯合學校 Consolidated School，幾所鄰近的小學在一個校長管理之下，這樣，校長的職務方才有分化的可能，視導亦方才有了實際的對象。第四、校長教師的任用升遷，任用和升遷是直接和教師的品質有關。當校長的能不為地域所限，能由優良的教師逐步升遷，方才可以產生具有領袖才能的校長。照目前一般情形，校長的法定的教學經驗年限又不能特別高於教師，而任用又還憑着機緣。

和僥倖，要校長實際成為教學的領袖，那是不可能的。第五、教育行政的政策，例如，指定校長所做的例行公事的繁重，行政當局的考查偏於校務工作，督學和指導員的地位過重於校長等，均足以造成校長難以發揮他的才能。所以，要小學校長真正成為教學的領袖，負起視導的責任，把教育視導構成強有力的單位，而使教育視導的基本組織臻於健全，這五方面的改進是不容忽視的，也可以說是必具的先決條件。

校長既是一校的首領，要緊的，他應該是全校教學上的領袖，他對於全校教法的改善負着責任，教法的改善更須以兒童學習的進步為標記，所以，換言之，他是對於兒童的學習負着最後的責任。分析地說，在視導上他所應盡的功能有以下幾方面：

（一）聯絡和綜合教師和指導員的工作 因為他觀察着學校全部的活動，他了解各方面的優劣，他不但防止着不必要的，畸形的發展，他使得各教師以及各部份的工作相聯絡，並且能加以適當的綜合。他看出兒童閱讀能力在讀書教學上有了顯明的進步，他會使其他學科注意兒童這種能力的轉移和幫助其發展，他發現了兒童在寫字時有了良好的習慣，他便會設法在其他學科的寫字作業時使之保持。他了解教師和指導員間的共同的目標和努力的要點，他能設

法輔助他們。他深切地了解小學教育以及各科的目標，他時時注意各人努力的方向，撮合不同的興趣和工作而得到相互爲益的結果。

二、使課程適應當地的需要，並能供給必要的補充。部頒的全國一律的小學課程標準，怎樣能使各地的兒童的不同的興趣、才能、需要等一齊適應，這樣首先需要校長對於實際生活環境的體驗和兒童與課程標準的性質的了解，不絕地收集和組織適合實際生活的材料而使教育真能和生活合一，這是校長對於全校的師生的教學所負的最大的責任，也是產生教學的良好效果的最重要的要求。現在我們對於鄉土教材的疏忽，課程標準和實際教學的扞格，根本要做校長的能真實地注意，這些困難才能有解決的可能。

三、教材和教具的改進。教材和教具是啓發兒童智慧的鎖鑰，校長把這件事完全諉之於別人固然是失職，而受着嚴格的束縛，但求統一，不顧實際的需要，也是同樣的錯誤，做校長的應該首先打算解除這束縛，依照課程的要求和實際的情境，自動地、不絕地研究改善教材和教具，務使教學能順利地、有效地進行。

四、在整個教學實施上能確定優點和弱點。在繼續的觀察以後，對於全部教學實施要能

分別其優點和弱點的所在，這是改進的依據。弱點也許在某一種教科、某一部份工作或某一個教師，全須明確的認識。優點更要辨明其性質而加以適當的紹介。教學的能否進步，這裏是極重要的關鍵，教師的努力或疏忽都少不來有結果，不能認清和辨明這種結果，是進步的最後的障礙，校長是否精敏有爲的領袖，這裏才是最避免不了的試探。

五、改善學級的組織和編制 班級教學的最近的進步趨勢是依着工作的性質和兒童的能力的差異分別組織起來，只有學級已經有了比較妥當的編制，才能觀察個別兒童的需要和適應的能力以爲改進教法的依據。因此使用理想的教法，第一須看學級編制的計劃。例如，讀書教學分別三組的教法和學級的組織活動和教材都是密切相聯的，後者簡直便是決定前者的成敗。要輔助教師改進教法，學級組織和編制的改善是一個先決問題。

六、培養優良的校風 教師和兒童能够快樂高興地工作，他們對於學校感覺得光榮、忠誠、愛好，在管理和教學的問題上不是便容易了許多？所以，在校長的心目中，他應該把培養健全的学校風時時留意着，他應該不時分配一些精力和時間在這上面。在一個具着共同目的而生活着的环境裏，全體能够陶融在和愛、協助、努力上進的空氣裏，這是最有價值的公民訓練，當校長的

不消說，應該處於領導的地位。

七、輔助教師進修

最有價值的視導是發展教師的創造精神，使之有充分的「自導」

(Self-supervision)能力。視導者輔導教師改進教法，不是要給他某種改進的型式而是要使他更深澈地了解自己的工作，望出更遠的進步的可能。使他能樂於自動地改進，使他能辨出改進的得益。要養成這一種精神，就非多方地引導教師進修，從進修裏使他發現出自己的缺點而明白適當的指導的必要和可貴。

以上這七方面，校長是站在發動、實行的中堅地位，他的職責顯然是利導各方面的勢力，促進教學的順利，提高教學的效率。雖然，要達到這樣的目標，和整個的視導組織息息相關，而校長卻是這個組織裏最多數、最基本的構成份子，他的影響是幾乎可以決定成敗的。

(註一)國立北平師範大學研究所教育專刊，廿三年十一月出版。

第二章 怎樣規定視導的時間

校長的工作可以分爲這樣三部份：教學、事務和視導。每一部份應該支配多少時間，這和法規上所訂定的校長的職務、學校範圍的大小、校長的學養、經驗和處事的能力等方面都有關係。確實是很不容易規定的。不過，校長的工作時間最多應以八小時爲限，其他休息、娛樂、進修、交際也必須能有充分的時間，這一點是可以確定的；尤其是現在的校長，感覺得工作繁瑣，日不暇給，對於個人和學校都有妨礙，教育行政者和校長必須先要努力使工作時間規定起來，然後才談得到怎樣作有效的分配。

這裏我們先看一所規模較大的小學（十二學級）的校長，不任教科，他怎樣支配每日生活的時間（註二）

從這個時間表上，我們可以看出幾點值得注意的事：第一、校長的工作時間不過八小時。第二、每天能有工作總時間的四分之一（二小時）作視導的事，至少也還有四分之一以上的時間可以做校務工作。第三、雖然是緊湊的八小時工作，却也能定時和教師學生接觸。當然，這裏告

時 間	生 活 和 工 作	附 註
6.00— 6.30(30分鐘)	起身早事	立冬,夏至以後,可稍移後提早
6.30— 7.00(30分鐘)	閱書	
7.00— 7.40(40分鐘)	早餐,休息	
7.40— 8.00(20分鐘)	課前會議	
8.00— 8.30(30分鐘)	參加晨會	
8.30— 9.30(60分鐘)	處理校務	8.30—10.30,這二小時有時可以對調;有時可以處理校務,或參觀教學
9.30—10.30(60分鐘)	視導教學	
10.30—11.15(45分鐘)	接洽校務	參觀結果,可以與教師繼續商談
11.15—12.00(45分鐘)	閱報,休息	
12.00—12.30(30分鐘)	午餐	
12.30— 1.30(60分鐘)	休息,或午睡	
1.30— 2.30(60分鐘)	視導教學	與8.30—10.30同
2.30— 3.30(60分鐘)	處理校務	
3.30— 4.30(60分鐘)	會議或與教師談話	有時可作會議談話之準備
4.30— 5.00(30分鐘)	參加課外活動或與兒童談話	
5.00— 6.00(60分鐘)	遊散,運動	
6.00— 7.00(60分鐘)	休息,晚餐	
7.00— 8.30(90分鐘)	閱書,或寫作	
8.30— 9.00(30分鐘)	準備次日工作	
9.00—10.00(60分鐘)	處理私事,睡眠	

訴我們的祇是時間支配的情形，要實際利用這樣的支配，下面這幾件事還必須先辦到：（一）處理例行事務能有嚴格的規律；（二）保存用具、簿表、參考資料等能有系統的，便於檢點的辦法；（三）偶發的事不隨便應付；（四）守時幾乎能成爲癖好；（五）治事說話能隨時留意簡單經濟；（六）學校裏必須有準確的時鐘。這樣，有了較合理的工作時間的支配才會覺得實用，工作的更換也才可以用時間的限度去規定。規模較小的學校，校長還須擔任教學，雖然處理校務較爲簡單，視導和教學易於聯絡，而視導的時間却減少了，因此工作時間的規定尤其覺得必要的了。

假使校長每日八小時工作的時間，而且視導的時間最少應占四分之一，那末應該怎樣安排他的工作，使視導等各方面的事都能够照着一定的程序去進行呢？第一、把所有不直接屬於視導的事，確定那幾件在一學期內是重要而必做的工作，把這幾件事先在人員和時間上支配妥當，訂在行事曆裏，然後再把可以留在假期間做而不致影響校務的進行的事，暫時放開。第二、把最需要輔導的方面擇其重要的並且可以引起更有價值的努力的事確定下來，詳細列舉視導的目標，決定應取的方法，編成一個視導計劃，這個計劃經過督學、指導員和教師的同意贊助以後，便依着預定進行的時期，編成視導曆（可以和行事曆混合）。第三、每日的視導工作照着

工作時間表的規定，大致可以作這樣的分配：參與教學（如參觀演示等）占 $\frac{2}{4}$ ，準備（參考書、教具、記載表等）占 $\frac{1}{4}$ ，商談占 $\frac{1}{4}$ ，這樣的支配無非表示直接參與教學是視導的最重要的一部份工作，正和研究科學的實驗一般，因為最真實的問題是發生於教學在實際進行的時候，一切輔導是否發生實效亦必須在這時去觀察，所以，校長每天能參與教學一小時實在是必要的規定。至於認為校長視導僅是參觀教學，甚至於以為不過藉此評定教師的等第而已，那是和疏忽同樣的誤解了視導的作用。

前面所介紹的時間表，視導時間上午在八時與十時之間，下午在一時與三時之間，在一般的情形上這是最適當不過的，因為這一段時間往往是學校裏各方面的活動最集中活躍的時候，當校長的一個教師的領袖，為了應付一些和教學影響較為間接的事，而失却了這個時機，豈不可惜？反之，每日參與教學有了一定的時間，久而久之，幾乎成為慣例，在處理校務，設施視導，甚至於應付臨時偶發的事情上，不是便利得多了嗎？

視導有了規定的時間，校長才能成為一個真正的視導者，他有機會可以去分析實際的問題。他能够確實地評量教師的工作而促進教師對於教學的注意，教師對於校長的了解和信仰。

當然也可以增進，環境和設備的改善，能更適合教學的需要，所以，雖然時間上的規定不過促進校長實施視導的可能，而其影響却及於學校行政和校長的職務的實質上的改進。

(註二)朱景陽一個小學校長的生活曆，教師之友第一卷第二期。