

教导主任怎样 监督教师的工作

罗斯托夫采娃著



新 知 識 出 版 社

111111

教导主任怎样 监督教师的工作

.....



.....

О. П. РОСТОВЦЕВА

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ
ЗАВЕДУЮЩЕГО УЧЕБНОЙ ЧАСТЬЮ
НАД РАБОТОЙ УЧИТЕЛЯ

Под редакцией
Члена-корр. АПН РСФСР
Б. П. ЕСИПОВА

ИЗДАТЕЛЬСТВО
АКАДЕМИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК РСФСР
Москва 1955

本書根据俄罗斯苏维埃联邦社会主义共和国教育科学院出版社 1955 年俄文版译出

教導主任怎样監督教师的工作

(苏)罗斯托夫采娃著
施 友 松 譯

*

新 知 識 出 版 社 出 版

(上海湖南路9号)

上海市書刊出版業營業許可証出 015 号

上海華文印刷厂印刷 新華書店上海發行所总經售

*

开本: 787×1092 1/32 印張: 1 3/4 字數: 40,000

1957年2月第1版 1957年2月第1次印刷

印數: 1-15,000 本

統一書号: 7 076 · 175

定 价: (6) 0.16 元

苏联共产党第十九次代表大会向苏维埃学校和教育行政机关提出了巨大而重要的任务——实施普及中等教育和综合技术教育。

苏共中央九月全会和二一三月全会关于进一步发展农业的各项决议，要求教育行政机关彻底改进学校教导工作的组织，并特别注意农村学校的任务和需要。

俄罗斯联邦各个学校有许多年级和科目正在采用新的教学计划 and 新的教学大纲。

各项新任务的顺利完成，在很大程度上取决于校内领导的彻底改善。

联共(布)中央委员会在1931年9月5日“关于小学和中学的决定”中，曾强调指出“……保证在学校的管理中实行一长制”。校长有组织学校全部教导工作的责任。校内所有工作人员都必须遵守他的命令。校长和副校长以及他最亲近的助手——教导主任，必须共同进行复杂的和多方面的学校领导工作，同时，要依靠教师集体并组织他们的业务活动。教导主任虽然是校长的助手，但并不仅仅是校长所委托的事务的执行者。教导主任是有创造性的工作人员，他应该在争取改进全校教导工作的斗争中表现出自己的主动性和独立性。共产党和苏维埃政府向学校提出的各项任务能否顺利地完 成，就决定于他的工作和校长的工作。

目 錄

一 教導主任的職責範圍	1
二 教導主任對教師課堂教學和教育工作的監督	4
(一) 監督教師工作的基本要求	5
1. 必須研究教師的工作方法	5
2. 經常的監督	9
3. 對教師採取個別對待的態度	10
(二) 教導主任監督和幫助教師的主要方法	15
1. 課堂教學的觀察及其分析	15
2. 聽課後跟教師進行談話的方式	29
3. 學生知識質量的檢查	35
4. 文件表冊的研究	43
5. 與教師和學生的談話	48
6. 幫助教師提高教育技巧	51

一 教導主任的職責範圍

1950年5月16日由俄羅斯聯邦教育部長和中小學校教育工作者工會中央委員會主席批准的“俄羅斯聯邦小學、七年制學校和中學工作人員標準服務規程”，對教導主任的職責有這樣的規定：

“教導主任在自己的工作方面直接對校長負責，他必須保證正確地組織全部教導工作，正確地組織學生知識的考查並保證教學的高度質量；他應當保證使每一個教師都能執行俄羅斯聯邦教育部所規定的教學計劃和教學大綱，並依照日課表的規定教課；他應當組織教師們的教學法研究工作並進行檢查。當校長不在時，教導主任即代理校長的職務。”

教導主任應參加課外活動和校外活動，參加班主任和學生組織的工作，但這些活動和工作的領導並不包括在他的主要職責之內。

教導主任的職責範圍包括：監督國定教學大綱的執行；經常聽課，以便對教師的工作方法進行有效的監督和研究；研究學生知識的質量；指導教師；組織和領導聯合教學研究小組、各科教學研究小組的工作以及教師個人的教學法研究工作；監督和領導校內教研室的工作；研究、總結和推廣先進的教學經驗；監督學生學業成績的考查，經常檢查教室日誌、學生個人記分冊和書面作業；批准一切測驗作業的題目；監督指定給學生的家庭作業是否正確和均勻；領導和監督幫助落後學生的工作的組織；編制日課表、教師和學生值日表；編制課外活動和教學法研究工作

的進度計劃；解決缺勤教師的代課問題；研究教師和班主任的各項計劃和報告，並呈請校長批准；準備編寫全校工作計劃和報告的材料；注意直觀教具的購置、保管和及時補充；監督和檢查教學實驗室的工作。

這樣一個教導主任的職責範圍是總結各先進學校的經驗得出來的，它可以作為範例。學校工作實踐告訴我們：必須確定教導主任的職責範圍，因為在某些學校里，校長和教導主任的工作往往發生重復、平行的現象，而這樣是會降低校內領導工作的質量的。

確定教導主任的職責，並不是說校長可以不必領導教導主任所處理的那些工作，或者教導主任可以不必積極參加由校長直接領導的工作。規定職責只是明確哪些工作由教導主任直接領導和負責。

校長和教導主任對學校工作中的許多問題，需要共同進行監督和領導。但劃定教導主任的主要職責，可以幫助他們不致在工作中分心，使工作更明確，把自己的注意力集中在主要的問題上，更深刻地和更全面地研究這些問題，而這也就意味著取得更好的效果。例如：校長和教導主任共同進行最重要的有計劃的措施：檢查俄語教學的情況；研究教師的工作方法和學校對學生的教育影響；監督和幫助教師實施綜合技術教育。

教導主任的計劃是全校工作計劃的一部分、也就是由校長負全部責任的計劃的一部分。

校長和教導主任之間的職責劃分以後，他們在工作中、在擬定向教師和學生提出要求的統一方針時的協調一致，以及互相介紹自己的觀察結果和結論，都具有巨大的意義。在實踐上，這種協調一致通常就保證了校長、教導主任和總務主任正確地制訂他們的工作計劃。學校的全年工作計劃或半年計劃，規定他們

的具体工作，然后再把这些具体工作詳細規定在他們的每周計劃里。校長批准教導主任和总务主任的計劃，并監督計劃的執行。学校各領導人具体計劃的一致，可以消除他們工作中不必要的平行現象。

*

*

*

被委任担任教導主任职务的是最有經驗的优秀教师，他們有着高度的政治修养和教育技巧，他們是具有組織才能的好教师和教学法專家。

教導主任的使命是和校長共同实现苏維埃國家在年輕一代的教育和教养方面的政策，他应当清楚地知道学校面臨的任务和在本校的具体情况下完成这些任务的正确方法，应当頑強地和不断地鑽研馬克思列寧主义理論，熟悉党和政府关于学校的決定以及教育部的命令和指示，应当認真地研究先進的教学經驗，有計劃地和有目的地進行工作。

教導主任是教师的第一个助手和指導者。他和校長共同担负教师集体和学生集体的組織工作。这就要求他深刻地和全面地研究教学过程，不倦地致力于改進自己的教育技巧，善于以有原則的和創造性的态度来解决学校生活中的一切問題。

教導主任必須熟悉各科的教学大綱、教科書、教具和教学法，因为監督教学大綱的執行是他的主要職責之一，也是他对教师進行工作的最重要部分。在實踐中我們常常看到这样的情形：教導主任檢查了个別的几次課堂教学或教学工作中的某些片断，就算是監督了國定教学大綱的執行。这时候，由于教導主任只限于分析个別的一、兩次課堂教学，所以看不見執行教学大綱的全盤情况。

目前，当許多科目已采用了新的教学大綱、修改了原有的教科書并采用了新教科書的时候，教導主任的任务是：说明怎样來

改進教學工作的組織，怎樣提高學生的知識、技能和技巧的質量，怎樣消除學生學習負擔過重的現象；了解教師教學工作的負擔，各班學生的人數，有沒有足夠的教學設備以及供教師進修和提高業務水平的條件。

教導主任應當是教學過程的改進者，應當注意先進經驗，研究蘇維埃教育科學的成就並在學校的實際工作中加以運用。

為了監督和認真地幫助教師提高思想政治水平和科學水平，教導主任應當積極參加這一工作的組織，不斷地充實自己的知識，全面地和深刻地研究教師的工作，善於分析他們的工作，選出最有價值的東西，使它成為全體教學人員的財富。

只有吸收各班主任、各科教學研究小組主席和學校的社團組織參加校內全部教導工作，才能對這個工作的組織進行有效的領導和監督。

二 教導主任對教師課堂教學 和教育工作的監督

學校能否順利地完成黨和蘇維埃政府向學校提出的教導任務，首先決定於教學的質量和學校教育工作的改進。因此教導主任應當注意的，主要是監督教學工作的組織，監督教師根據新教學計劃和新教學大綱建立起來的課堂教學的質量，並幫助教師改善教育技巧。

監督——它的本身不是一種目的，而是一種手段，監督可以使我們及時發覺成功或失敗，及時擴大和推廣良好的經驗，消除不良的現象，改進教師的和全校的教導工作。

(一) 監督教師工作的基本要求

1. 必須研究教師的工作方法

深刻地和全面地研究教師的教導活動以及他的教學方法和制度，使教導主任有可能正確地評定教師的工作，作出關於這個工作的有根據的結論和具體的建議。這樣的研究有助於了解這一教師組織教學過程的原則，並預防或及時糾正他所犯的錯誤。

如果不研究教師的工作方法，教導主任就不能深入地總結和推廣良好的經驗，而這是學校領導的最重要任務之一。為了了解成績優良的教師的經驗有什麼價值，必須知道在他的工作中，教學過程的各個環節是怎樣聯繫起來的。

我們的目的並不是全面地闡述教導主任研究教師工作的方法問題，而只敘述根據研究教導主任的先進經驗所作出的關於這一問題的若干結論。

學校面臨的各項任務——改進教育工作、組織科學無神論教育、鞏固學生紀律、實施綜合技術教育、消除不及格現象——的順利完成，需要改善學校和每個教師的整個工作方法。這些任務只靠偶然進行的一些措施是不可能完成的。只有在教導主任善於了解全體教師和每個教師的工作方法的情況下，他才能正確地組織、指導和監督學校的教導活動。

在評定教師的工作結果和擬定改進他的技巧的辦法時，教導主任必須考慮到教師對工作的態度和他的業務水平，研究這一教師進行勞動的具體條件（班級的成員、他們的知識程度、紀律性、學生有無必要的文具、教科書等等）。只有在搜集了和仔細分析了大量材料之後，才可以對教師的工作質量作出結論。

教師的工作效果，不僅要看他進行個別的課堂教學的方法怎樣，而且要看他實際採用的整套的教學方法怎樣。所以重要的正是研究每一教師的工作方法，幫助鞏固和發揮其中的一切優點並消除缺點。

研究教師的工作方法——這就是研究他準備工作的方法、完成工作的方法和取得的效果。因為教師的工作主要是在課堂上進行的，所以也必須首先研究教師怎樣按照教學大綱的題目（或章節）進行課堂教學：他在講授新知識時、在鞏固新知識時以及在考查和檢查知識時怎樣組織學生的工作，他怎樣養成學生獨立工作的習慣等等。

深入地研究教師的工作方法，能使教導主任的工作內容更為豐富，效果更大。周密地分析過自己的工作先進教導主任們，都從實踐中信服了這一點。

例如：諾沃西比爾斯克市第 22 學校的教導主任、俄羅斯聯邦功勳教師涅維吉莫娃，在向校長報告自己的工作經驗時說：她在研究各教師的工作時的典型缺點是不完整、不連貫和狹隘，把研究面局限在個別的幾次課堂教學的範圍內。

不可以把某些恰當的教學和教育方式的運用看作是教師的工作方法。工作方法主要是取決於怎樣完成國定教學大綱和組織教學過程（這個過程要符合培養蘇維埃國家的未來公民，全面發展的共產主義社會建設者的任務）的科學原則向教師提出的種種要求。

實現這些要求，應當是蘇聯學校每一個教師的工作方法的基礎，因此教導主任的任務首先在於：了解教師在何種程度上掌握按照這些要求建立自己的教導工作的技能，以及幫助教師建立符合蘇維埃學校的任務的工作制度。

研究整個題目的各次課堂教學，使教導主任有可能評定教

師講授教材的連貫性和系統性，分析他完成由題目的內容所具體規定的教學和教育任務的質量，了解教師怎樣應付各種不同類型的課堂教學和怎樣把每一次課堂教學的內容和前後的幾次建立起聯繫，評定他所採用的教學方式和方法的多样性和效果。

在講授教學大綱的其他題目時，課的類型、教師的工作方式和方法，基本上也是要按各種不同的方式配合起來重複採用的。檢查同一個題目的一系列的課堂教學，就可以全面地分析教師的業務和學生知識的質量。

分析某一項包括教學過程所有環節（復習舊教材，講授新教材，鞏固知識、技能和技巧，檢查學生對它們的掌握等等）的工作的組織，使教導主任可以按照這些環節中的每一個環節來評定教師的工作。

在研究教師的工作方法時，教導主任必須了解教師怎樣準備工作、怎樣完成工作和工作的效果如何。工作的準備、完成和效果應當整個地加以研究，因為研究任何一個方面都不能得到關於教師整個工作方法的正確概念。

良好的方法通常可以不借任何補充措施（給落後學生補課、解答疑問等等）保證達到教育和教學的高度質量；只是由於某種特殊的情況（例如：學生長期生病，招收了一個感到難於立刻趕上本班學習進度的新生等等）才採取補充的措施。

良好的教學方法永遠是完整的。每一階段的工作都應當有充分的效果，而教學過程的各個環節則彼此有密切的聯繫。

教導主任在研究教師的工作方法時可以編制自己的計劃，這計劃大致上包括如下的任務範圍：

- （1）認識教師的一般修養：政治修養、科學修養、專業修養；
- （2）研究教師講授教學大綱上的題目的準備工作：閱讀書籍、摘錄原始材料、收集教材、正確地挑選教材、編寫整個題目和

个别的几次课堂教学的全部工作计划；

(3) 观察和分析整个题目的各次课堂教学——研究每一次课堂教学的内容(事实材料和概括——概念、定律、规则、对所研究的自然现象或社会生活现象的有科学根据的见解、技能和技巧)；分析教师和学生的工作(这个工作的目标是使学生自觉地和牢固地掌握知识、技能和技巧)方式和方法的配合与顺序；研究课程的组织,保证整个班级和每个学生工作的精确性,合理利用教学设备；最有效地利用全部上课时间；教师对待个别学生和对待整个班集体的熟练态度；

(4) 分析教师和学生的工作结果：学生的口头回答的质量以及他们的书面作业、图表作业、实验室作业或实习作业的质量,掌握教材的自觉性、深度、完整性和牢固性,运用知识的技能,教师评定学生的知识、技能和技巧的正确性以及教师鼓励学生努力工作和顺利工作的技能。

为了更充分地明了教师的整个工作方法,教导主任应作好以下的计划：

- (1) 研究教师怎样指导学生的课外活动和校外活动；
- (2) 研究教师所担任的班主任的工作；
- (3) 参加共青团和少先队组织的活动；
- (4) 研究教师的家长工作；
- (5) 参加教学法研究工作；
- (6) 研究教师的社会活动。

近几年來,在教育期刊上登載了許多論文,这些論文能幫助教育局和学校領導人了解研究教师工作方法的必要性,并說明这一研究的某些方面^①。

① 原注列举了原載苏联教育报刊的十篇論文,因参考意义不大而刪去。——

教導主任研究教師工作方法的工作，有着實際的目的：爭取最快地改進教師的工作和幫助教師改進教育技巧。為了更好地達到這一目的，教導主任應當研究教師包括教學過程所有階段和所有環節的工作。如果發現這個教師在組織教學的過程中有許多缺點和錯誤，那就需要反復地、有時候需要在整個學年內研究他的工作方法，同時指導這一教師，力求改進他的教學工作。

研究各教師的工作，使教導主任獲得關於他們的教導工作的制度和方法的清晰概念，有助於研究和推廣先進經驗。

蘇維埃學校所面臨的巨大而重要的任務，以及因此而不斷提高的對國民教育事業的領導的要求，使我們有責任向所有學校領導人提出必須一貫地研究教師的工作方法這一最重要的實際任務的問題，要提高年輕一代的教育和教學的質量，就有賴於這一任務的完成。

2. 經常的監督

經常的監督是深入地、認真地研究教學工作的組織和學生對知識的掌握、也是使監督能夠收效的必要條件之一。教導主任應當收集有關全校每一教師的工作的材料。偶然進行的個別的幾次觀察，不可能使他獲得作出客觀結論所需的足夠材料。

怎样才能保證經常的監督呢？

(1) 經常了解能說明教師的工作情況的各項材料（學季計劃或半學年計劃、授課計劃、報告、班主任的日記、聯合教學研究小組的材料、學生的練習簿和其他作業等等）；

(2) 有計劃地和有目的地聽課；

(3) 學校領導人和教師經常保持業務上的聯繫，請教師做報告，注意教師在校務會議上和聯合教學研究小組上的積極性，

跟教師在業務會議、黨和共青團會議上保持接觸；

(4) 合理地組織派給各教師的任務和委託，並檢查它們的執行情況。

教導主任和校長的與指導相結合的經常監督，在提高教師的工作質量上起着重大的作用。

要糾正教師工作中的缺點，通常需要較長的時間和多次地對同一問題進行重複的監督。削弱監督工作或者缺乏經常的監督，都會使已經發現的缺點得不到糾正。

3. 對教師採取個別對待的態度

教導主任要研究每一位教師的個人工作特點，知道他的長處和短處，考慮那些可以用來決定領導教師集體和每一位教師的任務的具體材料，只有在此種情況下，他的領導才會有效果的。要是忘記了這一點，就會使工作刻板 and 一般化。

監督有經驗的教師的工作和監督缺乏足夠實際經驗的新教師的工作，各有其不同的特點。

必須預先向青年教師介紹他即將任教的那一班的情況，介紹學生成員和教師，指出這一班特有的優缺點，以及這一班的特點。教導主任要給予青年教師以經常的幫助，指導他的業務，細心地關懷他的業務水平和思想政治水平的提高，用各種方法支持他，激勵他，鼓舞他，培養他對事業的熱愛，教導他不畏困難，設法向他指出：他有着逐步提高和改進自己的教育技巧的條件。教導主任應當尽可能多聽缺乏經驗的教師的課。在監督青年教師的工作時，主要的任務是指導，這種指導有時候需要教導主任利用自己的教學經驗演示教學方法和方式。

必須介紹缺乏經驗的教師認識校內優秀教師的經驗，設法供給他反映先進教育經驗的資料和書籍。在研究青年教師的業

务的过程中，應該多方指出并強調他工作中的成就和优点。

研究精通業務的教師的經驗，目的是为了推廣此項經驗。应当吸收這些教師來幫助經驗較少的教師。同時也不可以放松對優秀教師的業務的監督，應當鼓勵他們為進一步改進教育技巧發揮創造性的努力。

在莫斯科省魯查區圖契柯夫農村中學里，我們看到組織得很好的輔導青年教師的范例。

這個學校的教導主任德洛茲多娃周密地思考了并制定了自己輔導青年教師的工作計劃；她擬定了如下的措施：

(1) 研究教師的備課工作。幫助編制教學進度計劃和授課計劃。

(2) 在各科教學研究小組和聯合教學研究小組主席的幫助下，研究教師怎樣編制課堂教學的個別部分，研究教師在課堂教學各個階段的工作方式。

(3) 觀察青年教師和他那一班學生之間的相互關係，幫助教師組織課堂教學。

(4) 觀察青年教師教導不及格學生和留級生的工作，幫助他從上課的頭幾天起就組織這一工作。注意教師是否善于把教導全班學生的工作和教導不及格學生的工作結合起來，抑或只是教導個別的学生，而把全班忘記了。

(5) 為青年教師舉行觀摩教學，以便演示在工作中使他們感到困難的各個方式。監督教師在實際業務中怎樣運用這些方式。

(6) 在提高青年教師教育業務水平方面為他們個人進修工作擬定研究教學法的任務。

擬定的計劃完全實現了。教導主任所做的工作，對於改進教學的質量和提高學生的知識起了重大的作用。

德洛茲多娃正確地認為：教師認真地備課可以在很大的程

度上保證达到高度的教學質量，工作的成就往往就取決于這一點；因此她總是仔細地監督教師怎樣準備個別的課堂教學，怎樣準備講授整個題目和整個課程。早在八月里，她就要求青年教師讓她知道教學進度計劃和授課計劃。她查明了這樣一件事實：許多教師不善于明確地編制自己的工作計劃。差不多所有的教師都把九月一日的工作計劃成這樣：（1）按照學生名冊認識學生；（2）談談本科的意義；（3）了解學生對教學大綱中某些章節的知識。教導主任檢查了教師思考計劃的每一部分深刻到什么程度，他們怎樣具體地想像自己 and 學生見面，關於本科的意義他們將對學生講些什麼，他們打算對學生提出哪些問題，以便在第二天正確地計劃復習或講解新教材。同時還了解到：青年教師也不懂得怎樣組織工作，他們沒有預先了解學生成員（根據教室日志和學生檔案材料）；不知道學生本科的知識水平，因為他們沒有了解上學年本班本科教師的報告。關於本科的意義，他們只打算講些從教科書序言中摘引的語句。關於怎樣來了解學生的知識，青年教師往往只有一個模糊的概念。

經過這樣一番了解之後，教導主任不止一次地向教師提供制訂計劃的意見，仔細分析他們每一個人的計劃，和他們共同編制第一次課堂教學的詳細計劃和第一個題目的各次課堂教學的授課計劃。

她向青年教師指出：在課堂教學中可以利用什麼教材和直觀教具，課堂教學中的哪些題目在校內有教學法研究資料，哪些使教師感興趣的問題在教學法參考書中已有說明；她同時使教師注意教學大綱中的困難章節。這種對個人計劃的審查，使教導主任得以了解教師是否明白他應該按照每一個題目進行的工作，並給他以及時的幫助。

教導主任和班主任共同作出每一班學生成員的鑑定書。她