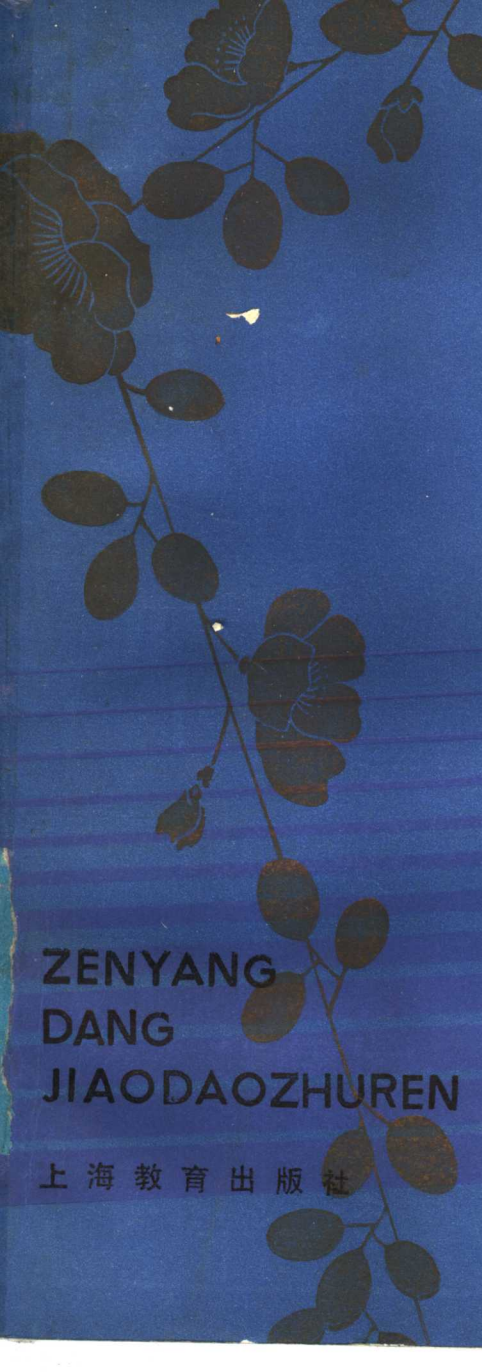




怎样当教导主任

ZENYANG
DANG
JIAODAOZHUREN

上海教育出版社

怎样当教导主任

陈季涛 李朝宇

上海教育出版社

怎样当教导主任

陈季涛 李朝宇

上海教育出版社出版

(上海永福路123号)

新华书店上海发行所发行 上海崇明印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.25 字数 179,000

1985年10月第1版 1985年10月第1次印刷

印数 1—5,800 本

统一书号: 7150·3115 定价: 1.10 元

前 言

中小学教导处是学校的一个重要职能部门，也是校内外两个反馈的中心。随着全党工作重点转移，其重要性是越来越明显了。

教导主任是教导处的负责人，也是学校的领导成员之一，在协助校长领导和管理全校教学工作、思想政治教育工作、体育卫生工作的同时，还要抓好师资队伍建设和教务行政工作，任务是很艰巨的。教导主任要发挥制订学校计划的参谋作用，组织工作的助手作用，执行学校计划的监督作用，提高教学质量的指导作用，人与人之间关系的协调作用，要全面安排好各项工作，全面贯彻党的教育方针，全面提高教育质量。所以，教导主任在中小学所处的地位十分重要。

建国以来，虽然中小学涌现出不少优秀的教导主任，但是，及时总结、交流、推广的先进经验并不多。目前，我国中小学教导主任的队伍已很大，其中多数是近几年从教师中新提拔的，迫切需要学习当好教导主任的基本功，可是至今还没有一所专门培养教导主任的学校。虽然不少地方近几年办起了教育行政干部学习班，也组织教导主任参加学习，但系统学习现代管理科学和教育科学的并不多。因此，许多教导主任工作中的实际问题，不能及时得到解决，影响了工作效果，也影响了为四化建设培养人才的质量和进程。

为使这些教导主任能够扩大视野，开拓思路，练好基本

功,研究新情况,解决新问题,开创新局面,我们在这本书里介绍了对教导主任工作调查研究的情况和体会,也介绍了一些教导主任正反两个方面的工作经验。由于我们见闻不广,水平有限,难免有缺点错误,恳请广大读者和有关的专家学者批评指正。

作 者

1984年 8 月

目 录

第一章 教导主任的职责、作用和修养	1
第一节 教导主任的职责	1
第二节 教导主任的作用	6
第三节 教导主任的修养	19
第二章 怎样协助校长决策与计划	23
第一节 决策的特点和程序	24
第二节 两种常用的决策方法	27
第三节 怎样制订计划	30
第四节 要安排好工作程序	38
第五节 近期计划与远景计划相结合	42
第三章 怎样协助校长组织与实施	45
第一节 把班主任配备好	45
第二节 把各科教师安排好	46
第三节 把教学班编好	49
第四节 把教导处所属职工的工作安排好	51
第四章 怎样协助校长检查与指导教学工作	54
第一节 分散检查与集中检查相结合	55
第二节 抽样检查与全面检查相结合	63
第三节 专检与自检、群检相结合	70
第四节 检查与指导相结合	70
第五章 怎样协助校长总结教师经验	72
第一节 总结教学经验的方法	72
第二节 总结班主任经验的方法	78

第三节	总结体育卫生工作经验的方法	81
第六章	怎样协助校长抓好师资队伍建设	90
第一节	明确教师的根本任务和考核标准	91
第二节	充分调动教师的积极性	93
第三节	采取多种方法提高教师的教学水平	95
第七章	怎样协助校长领导教学工作	109
第一节	切实加强对各科教研组的领导	109
第二节	带领教师探索教学过程及其规律	126
第三节	实行全面的教学质量管理	147
第四节	改革现行教学体系, 加强第二课堂	172
第八章	怎样协助校长管理思想政治教育工作	182
第一节	要提高对思想政治教育的认识	182
第二节	要健全思想政治教育系统	185
第三节	要提高中学政治课的实效	194
第四节	要抓好小学思想品德课	205
第五节	加强劳动教育	209
第九章	怎样协助校长领导体育卫生工作	217
第一节	提高思想认识, 明确职责任务	217
第二节	抓好队伍建设, 加强行政管理	221
第三节	重视基础知识教学, 做好家庭体育卫生工作	227
第四节	根据女生特点, 改进体育教学	228
第五节	开展卫生教育, 落实保健措施	230
第十章	教导主任要努力抓好教务工作	234
第一节	教务工作的范围和内容	234
第二节	排课要合情合理	237
第三节	质量统计要科学化	240
第四节	要加强对图书资料室的领导	253

第一章 教导主任的职责、作用和修养

中小学的教导处是学校的一个重要的职能部门。主持这个部门工作的教导主任，是校长的主要参谋和得力助手。教导主任在校长的领导下，协助校长领导和管理全校教学工作、思想政治教育工作、体育卫生工作和教务行政工作。教导主任在这一系列工作的全部过程中和所有环节中，要协助校长做好计划、组织、指挥、检查、指导和协调的工作，全面安排好各项工作，全面提高教育质量，全面贯彻党的教育方针。所以，教导主任在中小学处于十分重要的地位。

第一节 教导主任的职责

教导主任的职责，主要是：

一、领导教师执行国家规定的教学计划和校历。

我们的学校是为社会主义建设培养人才的场所。培养人才有没有质量标准呢？有的。这就是毛泽东同志早就指出的：“应该使受教育者在德育、智育、体育几方面都得到发展，成为有社会主义觉悟的有文化的劳动者。”^① 为了达到这个标准，国家根据政治经济发展的需要，为各级各类学校规定了具体的要求和任务，还给同级同类学校制订了统一的教学计划。这些教学计划是国家指导学校教学工作的文件，必须认真执

^① 毛泽东：《关于正确处理人民内部矛盾的问题》，《毛泽东选集》第5卷，第385页。

行。对我们中小学来说，就要认真执行国家制订的中学教学计划和小学教学计划。国家给中小学下达教学计划，都有文件说明，并且规定了修改或变动的权限。例如：中央教育部于1950年8月1日颁发中学暂行教学计划的草案时，就严肃提出：“各地如因具体情况之特殊，对上项计划草案及校历之规定，必须有重大变动时，应事先呈报我部核准。”这就明确告诉我们，国家的教学计划，学校只有认真执行的义务，没有变动的权利。现在的中小学计划，一般都是由省、市、自治区教育行政部门制订的，我们在执行时，同样应以认真负责的态度，不能擅自修改。校历也是由上级教育领导部门统一制订的，也是实现培养目标的一项保证，所以也必须认真执行。

认真执行教学计划和校历，是我们办学的一个优良传统，经验丰富的教育行政干部，早就养成了这样的良好习惯。可是，在十年动乱期间，这个优良的传统也遭到了破坏，造成的影响至今还没有完全肃清。如有些学校擅自变动或者修改国家的教学计划，任意变更课程，任意加减课时，任意加班加点，任意调课停课，等等，都是这种影响还没有完全肃清的表现。其后果已是众所周知，不再赘述。当然，也有些学校领导同志，是由于不了解学校工作的这些规定，不了解认真执行教学计划和校历的意义，因而也任意地变动或者修改了国家制订的教学计划和校历的。因此，要解决这个问题，除了在教学领域中继续拨乱反正之外，还要为缺乏经验的教育行政干部，特别是具体负责执行教学计划和校历的教导主任，介绍一些这方面的知识。例如：

（一）教学计划的内容。

1. 规定课程设置。依据教育目的和学校的具体任务，确定学校应该设置的学科（或称课程）。

2. 规定学科的顺序。依据学制规定的年限、各门学科的内容和教学法的要求,确定各门学科的教学顺序。

3. 规定各门学科的教学时数。包括每门学科授课的总时数,各门学科一学年授课时数和每周的授课时数,以及各个年级的周学时。

4. 规定学年的编制。包括学年阶段的划分,每学年(学期)的教学总时数,学生参加生产劳动的总时数。

教学计划就是由这几方面组成的一个总体。它是学校进行教学和教育工作的基本依据,在学校工作实践中具有重大的指导意义。因此,每一个教师都应当认真地研究和执行教学计划。

(二)执行教学计划的知识。

1. 教学计划所规定的全部内容,必须贯彻党的教育方针,保证实现我国的教育目的和任务。中小学是基础教育阶段,是青少年学生长身体、长知识的重要时期。我国中小学各门学科的设置,是从保证学生获得全面发展出发,并且兼顾了学生升学、就业两方面的要求。为此,在教学计划中,学科的设置应当在德、智、体、美以及生产劳动等各方面都有适当的规定。

2. 教学计划所规定的教学内容,应保证各阶段教育的相对完整性、统一性,又要有因地制宜的灵活性。

3. 教学计划中各门学科的安排,都应保证系统性、逻辑性和各门学科之间的密切联系。

(三)执行校历的知识。

1. 校历规定了学年的起讫日期,学期的划分日期,授课的周数、天数,并对全年日程,包括节日和假期,都作了具体规定。这是执行教学计划、完成教学任务的一项重要保证。

2. 除新生外,原则上应于寒、暑假结束前,办好下一学期的注册手续,以免影响正课时间。

3. 假日,除妇女节、青年节外,如逢星期日应补假,但春节在寒假期间不另补假。

4. 除国家规定的例假外,非经主管领导机关批准,不得随便放假或停课。农村学校的农忙假,应由县以上的教育行政部门统一规定。

5. 我国南北气候差异很大,如因适应地方具体情况需调整假期长短,或变更起讫日期时,应呈请有关主管领导机关批准,报教育部备案,但总数不得超过国家的规定。

掌握了这些知识,就能够提高执行教学计划和校历的自觉性,有利于稳定学校的工作秩序和教学秩序,从而保证教学质量的不断提高。因此,校长和教导主任,都有责任领导教师认真执行国家的教学计划和校历,也有责任对教职员和学生进行宣传教育。

二、领导教研组工作。

各学科的教学研究组,简称教研组,它虽然不属行政一级的组织,但是它对组织各学科教师共同进行教学研究、交流教学经验、开展备课等活动,起着重要的作用。因此,教导主任应在学期初帮助各教研组制订好计划,提出每学期教学工作的要点和提高教学质量的具体要求;组织教师认真学习教学大纲,钻研教材,研究改进教学方法;参加教研组会议和备课活动,对教师的教学业务进行具体指导;组织各科教师联席会议和观摩教学,总结、交流、推广教师教的经验和学生学的经验;指导教师进行科学研究和科学实验;组织教师的业务学习和进修,有计划地提高师资水平。

三、领导班主任做好教育和教学工作。

教导主任应指导班主任订好计划，向班主任提出工作要求，并且做好检查工作。定期召开班主任会议，学习有关思想政治教育的文件、资料，交流班主任工作经验，研究教育工作中的问题。教导主任还应当经常地了解班主任的思想、情绪、作风、工作情况和效果，经常地同班主任交换意见，讨论有关学生集体和个别教育的措施、方法、途径，研究与学生家长的联系工作。教导主任还要及时发现、总结、交流、推广各种好的经验，如培养学生会干部和班干部的经验，培养学生自治、自理能力的经验，培养良好的学习方法和学习习惯的经验，培养良好学风的经验，推行“五讲、四美、三热爱”的经验，帮助差生转化的经验，形成班级集体的经验，开展课外活动的经验。教导主任还要指导班主任做好学生操行的考查与评定，以及“三好”学生的评选工作。

四、领导体育卫生工作。

体育是全面贯彻党的教育方针的重要组成部分，教导主任应作为一项重要工作认真抓好。生命在于运动，健康在于锻炼。在安排学生的活动总量时，要切实保证每人每天一小时的体育活动，坚持“二课四操二活动”。为了提高运动量的密度，有条件的学校，体育课宜采用小班上课的形式，即一个教学班的男生女生分开上课。教导主任要重视教学卫生工作，除了抓好学生个人卫生和教学环境卫生之外，特别要做好防治近视眼工作和用眼卫生的教育。

五、抓好课外活动。

为了丰富学生的课余生活，发展学生的兴趣、爱好、特长，为学生开阔视野，增长才干创造条件，教导主任应充分利用本校的人力、物力、财力，开展丰富多彩的课外活动。根据一些教导主任的经验，抓好课外活动要注意三点：一是有专人负

责,把各种课外活动落实到教研组,充分发挥教师的特长;二是保证课外活动的时间,便于师生组织活动;三是安排好场地,使参加各种活动的学生各得其所,活而不乱,集中活动的时间,要由教导处统一调配教室。

六、抓好劳动教育。

对学生进行劳动教育,包括劳动观点、劳动习惯和技能的培养。目前中小学生大多是独生子女,自治、自理能力比较差,浪费粮食,不爱护环境卫生和公共财物的学生还不少,所以更要加强劳动教育。除了定期参加工厂或农村的生产劳动之外,应当经常组织学生参加校内外的公益劳动。

七、做好招生工作和毕业班工作。

由于情况不断变化,教育行政部门每年都对这两项工作根据形势和任务提出一些新的要求。学校应采取相应的措施,认真做好这些工作。

八、抓好日常教务行政工作。

如制订校历表、作息时间表、课程表,组织领导期末考试、命题、阅卷、评分工作,统计考试成绩,绘制各种图表,进行质量分析,处理学生升级、留级、退学、休学、转学、借读,做好学籍管理,检查学生出勤情况,建立教师业务档案,处理教师请假和代课事宜,以及指导图书室、资料室、实验室的工作,等等。

第二节 教导主任的作用

教学质量的好或差,是学校工作质量的综合反映。它主要包括教师教的质量,学生学的质量,学校的思想政治工作质量和行政管理工作的质量。虽然提高教学质量是学校各方面、各部门和师生员工的共同任务,但是,如果没有一个专职

的管理部门和专职的干部，来协助校长抓好这些工作，就难以提高教学质量，发生问题也难以得到妥善解决。例如：全校各班级、各学科的质量要求、标准由谁来统一规划；班级之间、学科之间的活动由谁来统筹安排；由谁来组织、指挥、监督和协调；学校内部和外部的反馈信息由谁收集、整理、分析、综合、传递。诸如此类的问题，事无巨细都要校长处理，显然是不行的。这就需要以教导主任为首的教导处，协助校长抓好这些工作。教导主任的作用，主要表现在以下五个方面：

一、发挥制订学校计划中的参谋作用。

订好学校计划很重要，却不容易。目前在中小学校中，一般号召多，具体措施少的学校计划，还为数不少。有些重要的工作由谁负责完成，由谁组织指挥，由谁检查验收，职责不明；在完成任过程中，功过是非、奖励或批评，也没有明确的标准。因此，有些教师批评这样的计划是形式主义、纸上谈兵，是有道理的。教导主任应在订计划时发挥参谋的作用，就要从这里吸取有益的教训。

教导主任发挥制订学校计划中的参谋作用，是由中小学的管理体制决定的，是由教导主任的职责任务决定的。就一般中小学的现状而言，对学校的教学工作、思想政治教育工作和体育卫生工作，最有发言权，能够提出一个比较切实可行的计划的，往往是德才兼备、年富力强、认真负责的教导主任。一般说来，校长的工作头绪比较多，行政事务比较忙，对学校中德育、智育、体育几方面的情况，不如教导主任了解得那么具体，那么深入。所以，校长主持制订学校计划时，教导主任应当充分发挥参谋作用。

教导主任怎样发挥参谋作用呢？一些经验丰富的教导主任是这样做的：制订计划前，先根据上学期的质量统计、质量

分析、检查验收情况、期终评比结果、主要经验教训,以及存在的主要问题,并根据上级领导部门的指示,提出对新学期德智体几方面工作的设想,包括要求、措施、分工、途径和工作步骤,还要从组织制度上提出切实的保证。制订计划时,教导主任应先到各教研组和班主任中间去,广泛、深入地听取他们的意见,同时指导他们制订各自的计划。指导的重点是,引导他们对影响教学质量的主要问题作具体分析,找原因,提措施,把本学期解决主要问题的要求、时间、步骤、方法、人员等一一进行落实。这是学校制订计划的基础。不论是全校性的主要问题,还是教研组或班级的主要问题,都要在制订计划时选择好突破口,组织好突破的“尖兵”。这里的突破,就是根据学校的工作特点,找到主要矛盾的主要方面,进行科学研究和科学实验,从中突破一点,取得经验,再逐步推广。最近几年一些学校的经验证明,解决全校性的教学质量问题从端正办学指导思想和加强教学质量管理方面进行突破,解决某一学科教学质量问题从端正教师的教育思想和改进教学方法方面进行突破,都是行之有效的办法。当然,都必须从本校的实际情况出发,不能生搬硬套。计划制订后,教导主任要抓紧做好两件事:一是协助校长对学校的长计划作出短安排;二是协助校长组织实施,把纸上的东西变为现实的东西。至此,教导主任在制订计划时的作用,就可告一段落。

二、发挥组织工作中的助手作用。

教导主任发挥这方面的作用,主要表现在以下两方面:

(一)抓好班主任队伍建设。班级是学校教导工作的基础组织。学校的教育、教学工作,主要是通过班级进行的。班主任是学生的组织者、领导者和教育者,是联系各科教师的纽带,是沟通学校与家庭、社会的桥梁,是学校领导对学生进行

教导工作的主要依靠力量。班主任的素质和水平与学校教育工作的成效,有着密切的关系。所以,教导主任应当协助校长抓好班主任的队伍建设。怎样抓好班主任队伍建设呢?下面根据一些教导主任的经验,介绍一些提高班主任素质的要求和办法。

1. 提高素质的要求。为了适应培养四化建设人才的需要,中小学的班主任一般应该具有这样的素质:

- (1) 热爱党,热爱社会主义,热爱祖国;
- (2) 热爱教育工作,热爱学生,有强烈的革命事业心和政治责任心;
- (3) 具有高尚的道德品质,崇高的思想境界,能为人师表;
- (4) 有一定的组织能力和带领青少年学生活动的 ability;
- (5) 对学生满腔热情,循循善诱,工作认真负责、耐心、细致,能善于处理各种问题,又能做好学生的家长工作,积极争取家长的配合;

2. 提高素质的方法。除了学校的党支部和校长加强对班主任的思想政治教育外,还要发挥教导主任的组织和领导作用,主要是:

(1) 组织班主任学习党和政府关于做好学生思想政治教育工作的文件和指示,学习报刊上的有关文章和经验。

(2) 及时总结、交流、推广班主任的先进经验,帮助班主任取长补短,共同提高,逐步掌握班主任工作的规律,从而更好地发挥班主任工作的作用。

(3) 及时解决班主任工作中的倾向性问题,指导班主任自觉地培养学生的自治、自理、自立能力。这里所说的倾向性问题,主要指目前不少学校存在的两方面问题:一方面是包办

代替，一方面是放任自流。其原因，前者主要是由于有些班主任还不懂得对学生进行思想政治教育的途径和方法，后者主要是由于责任心不强。

(4) 定期组织班主任进行业务学习。学习的主要内容：一是班主任工作的意义和任务；二是班主任工作的内容和方法，包括怎样了解和研究学生，怎样组织和培养班集体，怎样做好个别教育工作，怎样协调与统一各方面的教育影响，怎样评定学生操行，怎样培养与评选“三好”学生，怎样制订班主任工作计划，怎样进行工作总结，怎样与科任教师密切配合，怎样领导班委会工作，怎样指导本班共青团、少先队开展活动，等等；三是正确处理班级工作中的几个关系，包括优生和差生的关系，男生和女生的关系，学生中干部与群众的关系，班级与班级的关系，师生之间的关系，学校与学生家长的关系，领导与被领导的关系，等等。学习方法：一是集中学习与分散学习相结合。分散学习，是由教导主任统一布置学习的内容和要求，提供学习文件和资料，安排班主任自学；集中学习，一般是在教导主任的主持下进行讨论。一周自学，一周讨论，每周学习时间不应少于二小时，新班主任较多的学校，可酌量多安排些时间。二是理论与实践相结合。要根据学习的内容和进度，把实践中的经验和问题提出来讨论，既要提高理论水平，又要解决实际问题。三是一般辅导与个别辅导相结合。一般辅导，指教导主任对班主任开辅导讲座，系统地讲述班主任工作的基础知识；个别辅导着重两头：一头是辅导老班主任把长期积累的经验，提炼和升华到理论的高度，一头是辅导业务水平较低的新班主任尽快熟悉工作。四是定期考核与抽样检查相结合。五是表扬与批评相结合，目的是为了发扬先进，督促后进。这五条，一般学校都可以用。用多用少，也要从实际出