

# 中小学 教研组建设

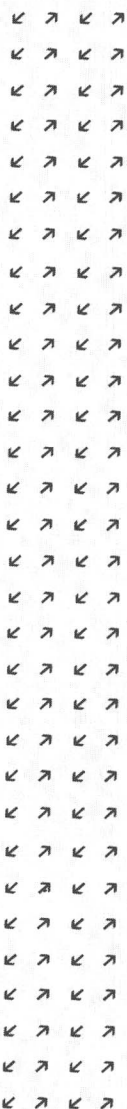
ZHONGXIAOXUE  
JIAOYANZU  
JIANSHU

张剑杰 著

南京师范大学出版社  
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

# 中小学 教研组建设

张剑杰 著



南京师范大学出版社  
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

### 图书在版编目(CIP)数据

中小学教研组建设 / 张剑杰著. —南京:南京师范大学出版社, 2010. 2

ISBN 978-7-5651-0101-4/G · 1403

I. ①中… II. ①张… III. ①中小学—教研组—工作  
IV. ①G632.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 023518 号

---

书 名 中小学教研组建设  
作 者 张剑杰  
责任编辑 周海忠 孙爱粉  
出版发行 南京师范大学出版社  
地 址 江苏省南京市宁海路 122 号(邮编:210097)  
电 话 (025)83598077(传真) 83598412(营销部) 83598297(邮购部)  
网 址 <http://press.njnu.edu.cn>  
E-mail [nspzbb@njnu.edu.cn](mailto:nspzbb@njnu.edu.cn)  
印 刷 启东市人民印刷有限公司  
开 本 787×960 1/16  
印 张 23.5  
字 数 396 千  
版 次 2010 年 2 月第 1 版 2010 年 2 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5651-0101-4/G · 1403  
定 价 35.00 元

出 版 人 闻玉银

---

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换

版权所有 侵犯必究

# 前 言

现在,中小学教研组建设在教育系统内是一个热门的话题,也是一个重要的研究课题。教学是学校的中心工作,提高教学质量是学校、教师、家长和学生的共同心愿,而要提高教学质量不能不涉及教研组建设这个问题。教研组承担着组织和实施教学研究的任务,近些年来还肩负着以校本培训为载体的教师培养任务。然而由于教师需要在教育教学工作的过程中参加教研组的集体学习、研究等,受到工作时间、生活空间和活动条件的限制,就自然产生一些矛盾。解决这些矛盾需要理论上的支撑、认识上的廓清、操作层面策略与方法的探究。所以“中小学教研组建设”这一问题需要研究,也值得研究。

## 一、教研组的历史沿革

教研组,是教学研究组的简称,是“中小学校学科设置的教学研究单位。主要任务是组织和领导本学科的教学。在中国,学校教研组的主要任务:(1)理解和运用教学大纲和教材,改进教学方法,搜集积累教学资料,总结交流教学经验,组织考试命题、评卷及质量评估分析,督促本室教师对学生自习、实验、实习加强指导;(2)开展教学教研工作,组织教师钻研教学理论,探索提高教学质量的规律;(3)帮助青年教师进修提高,互帮互学;(4)指导学生课外学科活动”<sup>[1]</sup>。

那么,在教研组产生之初,其主要任务就是这样的四项吗?以后有没有变化?如果有,又有怎样的变化?现在还是这样的四项主要任务吗?华东师范大学教育科学学院教育学系陈桂生教授在他的《我国教研组演变的轨迹》一文中指出,教研组的产生和发展至今,大致可分成四个阶段:

第一阶段为初成期,于20世纪50年代初。“显然,我国中学教研组是在学习苏联经验的背景下建立的”。

其主要特征有两个,一是教研组最初只出现于中学,按学科筹建教研组。陈教授说:“教研组是指分科教学研究组织,故起初只在中学有教研组的设置。至于小学,由于原先学校规模不大,且大都采取教师‘包班制’,即一个教师要教一个班级大部以至全部课程。如果小学各年级有平行班,则建立‘年级组’。不过事实上起初就连完全小学、中学有2~3个平行班系列的学校也甚少。所以在中小学建立教研组的同时,在小学采取‘教导研究会议’的形式。如教育部于

1952年颁发的《小学暂行规程(草案)》中规定:小学教导会议‘由全体教师依照学科性质,根据本校具体情况,分别组织研究组,各组设组长一人,主持本组教导研究会议,研究改进教导内容和教导方法,并交流、总结经验’。它既是后来小学‘年级组’的前身,也是后来小学‘教研组’的雏形。”

二是教研组只是教学研究组织,不具有行政职能,然而在实施过程中却承担着一些行政事务。这一做法虽然没有法规依据,却确是事实操作。陈教授说:“根据现有资料,教育部于1952年颁布的《中学暂行规程(草案)》中,早就明确规定:‘中学各学科设教学研究组,由各科教员分别组织之,以研究改进教学工作为目的’,其任务为讨论及制订各科教学进度,研究教学内容及教学方法。尔后,教育部于1957年还颁发《中学教学研究组工作条例(草案)》。”“在关于《中学教学研究组工作条例(草案)》的说明中就明确指出:‘教学研究组是教学研究组织,不是行政组织的一级。它的任务是组织教师进行教学研究工作,以提高教育质量,而不是处理行政事务’,‘教研组长负责领导本组教学研究工作,而不是介乎校长、教导主任和教师中间的一级行政干部’。”但是“事实上它又从来算不上是单纯的‘教学研究组织’,并且越来越带有行政组织的特征”。“在我国,由于学校承担过多的非教导事务,加上学校规模越来越庞大,结果把本该由校长和学校行政机构承担的许多同教师与教学相关的职能,转嫁于教研组。这样,教研组不仅负责制订学期教学计划、分配教学任务,组织集体备课、公开课、评课,而且参与处理同教师相关的事务,如教师进修、教师评比竞赛、教师申报职称、教师生活、教师人际关系等。当它越来越从‘教学研究组’变成‘教师组’时,它就俨然成为学校行政的基层组织。至于什么‘教学研究’,那就因校、因组、因人而异了。不过,教研组分担学校行政事务,甚至教研组作为学校行政的基层组织,是按照潜规则运作的,迄今尚无法规依据。”

第二阶段为生长期,从其创建伊始约至20世纪70年代末。其主要特征是教研组开展了教学研究活动,但是对教研组“研究”的含量没有明显的要求和规定。那么教研组所开展的“教学研究”到底是一种什么样的“教学研究”?陈教授是这样认为的:“按照前面提到的《中学教学研究组工作条例(草案)》的规定,教研组工作的内容是:学习有关中学的教育方针、政策和指示;研究教学大纲(如今改为课程标准)、教材和教学方法;结合教学工作钻研教育理论和专业科学知识;总结、交流教学和指导课外活动的经验。表明如果撇开附加于教研组的行政事务,教研组其实是为了保持与提高教学质量而建立的‘教师集体学习组织’,原本没有什么‘研究’含量的苛求。鉴于教师的本职就是上课(包括备课

与课后作业的批改以及复习、考试等),且课务繁重,面对学生需要处理的问题甚多,每天工作的时间较长,故上述关于教研组工作的规定,即使现在看来,也还合情合理。”所以在这一阶段之内,从教研组的集体行为看,主要是研究“教材的把握和处理”和“教材教法”两项内容;从教师的个体行为看,主要是通过“备课”这一载体和“教后记”这一方式来体现研究的。

第三阶段为转变期。其特征是教学研究成为教师的基本要求之一,不仅要求教师参与教学研究,还专门成立相应的教学研究的管理和指导机构,这是20世纪80年代我国中小学教育发生的一个重大变化。陈教授说:“从20世纪80年代初期开始,我国兴起中小学教师参与教育研究的潮流。为此,在教育行政部门建立由各级教育教研室直到学校的教育教研室构成的教育研究管理系统,并建立选题、开题、立项、中期检查、结题、专家评审及教育研究成果评奖的管理程序,从而使我国的教育研究别开生面。”“学校中的课题研究不论是否由校长或教育局长挂名,实际上主要由教师承担,并由教研组组织。”“这种课题研究与以往教学研究的区别在于,以往的教学研究基本上属于熟悉教材、合理安排教学程序的备课活动,不免带有就事论事地讨论工作的性质;而课题研究则从教学活动中概括出反映某种价值取向(通常称之为‘理念’)的一般性的命题,作为选题,且研究过程大致按照既定的研究程序运作,并受到教育研究管理机构的指导、监督和外在的激励,故较以往的教学研究可能有或多或少的‘研究’含量,至少可使教师受到某种研究的训练。”“这种课题研究如果由教师真干实干,并按照较为严格的规范有序地展开,而不是由学校内少数‘笔杆子’或校外专家越俎代庖,对于提高教师的专业水平,不会没有帮助。只是教师面临的现实问题,是一节又一节课中的实际问题,而课题研究对于工作中的教师,远水不及近火,很难从中得到以往那种‘教学研究’的立竿见影之效。”

在这一阶段中,教学研究还经常被“教育科研”这一概念替代,尤其是80年代后期开展“中小学教师职称评定”之后,教学研究(“教育科研”)更是高层次职称评定的必要条件。这样,在教学研究方面对教研和教师提出了“研究”含量和成果的高要求。

第四阶段为“提升期”,即对教研组和教师的要求从一般参与教学研究上升为反映特定价值取向的“课题研究”。这种要求是可以理解的,也是符合教育发展需求的。但是由于种种原因,对教师的高要求和教师实际呈现的状态之间的重合度较低,各教研组对教师教学研究(“课题研究”)的智力支撑和技术帮助也存在巨大的差异。陈教授说:“时至20世纪与21世纪之交,我国现行基础教育

课程改革提出了一系列新课题,使得原先的教学价值观念受到很大的冲击,促成教育研究系统的课题研究与教学研究系统的课程研究在学校教研组中合流的趋势。”“不过,教师毕竟是教师,起码迄今为止,‘课题研究’还不能算是教师的本职。至于教研组,既可能给教师提供支持,也不免给教师增加本职工作以外的负担。随着教研组任务复杂化,教师的额外负担也相应增加,不能不说这是一个问题。”因此,对教师的要求和教师实际状态之间的矛盾和各教研组对教师教学研究支持力度大小的矛盾,经常困扰着教研组和教师。

陈桂生教授根据教研组一些情况的逐步变化,经过周详的研究之后,认为“我国教研组演变的历程表明,如今的教研组与以往的教研组已经不可同日而语。它每一步演变的理由都很堂皇,没有哪一条理由不堂皇,没有哪一步演变不令人鼓舞”,并提出了一个值得每一位关心教研组建设的教育工作者思考的问题:“至于这种演变的趋势,是距离教师的本职工作越来越近,还是越来越远,不同的人会作出不同的判断。”陈教授的判断是什么,在上述的行文中已经透露,在下面的一段话中能够更加清晰地感觉到:“如果看看别国的情形,那就不难理解,作为‘教学研究组织’的教研组,作为‘行政组织’的教研组,只是诸种可能的选择中的一种选择。在别的国家也还有别种选择。即使是教师单干,虽算不上理想的选择,倒可能是最为通行的选择。这么说,并非出于对‘教研组’这一组织形式的怀疑,而是出于由教研组性质与功能变化引起的困惑。”

陈教授的判断是一家之言,是一家很有道理之言。了解教研组的历史沿革,是为了更好地认识教研组当下实态,认识教研组之所以会演变成今天的教研组的原因和过程,于是就有可能去思考和把握教研组走向何方。

以笔者愚见,从目前的现实而论,要撤销中小学内的教研组,可能性是很小的。因此,最现实的办法正如陈教授所说,一要认真研究然后正确定位教研组的性质与功能,使其更好地发挥应有的作用;二要积极探索教学研究的其他形式,或多样化,或比较选择而后淘汰,使教学研究的组织形式能更适应教学研究的规律,能取得更多的教学研究成果。于是,笔者认为现在马上能做也可以选择做的事情有三件:第一件是在尚未找到新的教学研究的组织形式时,先努力解决“教研组建设”中存在的问题,用好“教研组”这一教学研究的组织形式;第二件是允许部分学校或教师尝试“教师单干”这种教学研究的组织形式,研究其利弊得失,作为补充;第三件是有机地融合“教研组”和“教师单干”这两种教学研究的组织形式,当然在融合运用过程中,可以或者也需要对两者进行适当的调整,使之和谐。

在目前的状况下,笔者比较主张融合“教研组”和“教师自我研究、自我进修”两种教学研究的组织形式,以“教研组”为主导形式,教师在自我研究、自我进修的基础上积极参与“教研组”的研究活动,赢得教研组和教师共同发展。本书就是在这样的认识之下选材、组材和写作的。

## 二、中小学教研组是教师专业成长的主要基地

各地教育行政部门对中小学教研组这一组织是非常重要的,都颁发了有关中小学教研组建设的文件,而且与时俱进,不断修正,以适应新形势的要求。许多专家、学者也发表了很有见地的意见,对加强教研组建设极其有益。

### 1. 对“教研组是教师专业成长的主要基地”的认识

教研组是教师专业成长的主要基地,无论是从社会学、现代管理学还是从教育学和教育管理学的视角来观察,都能找到其理由和根据。教师个体专业成长离不开教研组这个教师集体。教研组具有培养教师的条件、功能和实施培养的现实可能性,已经成为一种共识。

#### (1) 从社会学的观点看

社会学的观点认为:“现代社会中,劳动者的思想素质和劳动技能,除了在就业以前从家庭和学校的教育中获得一部分外,更重要的是在参加工作后,通过在职学习(岗位学习)、训练和实践而得到提高。因此职业团体肩负着教育和训练的职能。一个劳动者思想上的进步和技术上的成熟,主要是在职业团体内实现的。尤其是在科学技术飞速发展的今天,有计划、有组织地对团体成员进行培训,不断提高各类人员的思想素质和技术业务水平,是职业团体的战略任务。”<sup>[2]</sup>同样,教师个体想脱离教学岗位成长、脱离教研组这样的职业团体成长是不现实的,即使可能,其成长的速度也有快慢之分,其成长的质量也有高低之分,其成长的价值也有大小之分。

教研组是学校中的基层单位,社会学认为这是一种特殊的基本群体——工作群体。这样的群体有三个特征,一是“以工作任务为纽带的基本群体”,二是“一种建立在正式规范基础上并受正式规范制约的正式群体”,三是“数量不多的成员之间可以有经常的面对面的直接交往”的群体。工作群体有两个功能,一是“有完成组织目标所赋予的任务的功能”,“完成任务的好坏,工作效率的高低,是工作群体功能发挥如何的主要标志,是其社会价值和意义的根本所在”;二是“有交流感情和实现人的价值的功能”,“一个好的工作群体,能使其成员具有明显的认同感和安全感,在感情交流方面能发挥重要的作用”,“比起其他基本群体,工作群体中的成员具有更多的相似性”,同时,“群体成员能够在工作群



体中依靠集体的智慧和力量,发现自己的才干,增加自己的才干,使自己表现出来的才干得到及时的、肯定的评价,并且由此而激发出实现自身价值的更大愿望”。<sup>[3]</sup>社会学的观点清楚地告诉我们:教师作为教研组——工作群体中的一个成员,他必须努力完成群体所承担的任务,同时也只有在群体之中才能增长才干,发挥才干,实现自身的价值。如果换一个视角说,那就是教研组能够凭借“集体的智慧和力量”,帮助教师“发现自己的才干,增加自己的才干”,在完成共同的任务之中,在面对面的交往中,在更多相似性的背景中,使教师“具有明显的认同感和安全感”而不会感到孤独。

### (2)从协调论的观点看

协调论认为任何系统都要与环境相适应,因为“任何系统都处于一定的时间、空间和与它相关的环境之中,任何系统的存在和变化都是通过与其相关的环境的相互作用得以实现的。同时,任何系统又都是处于更大的系统之中。这一更大的系统实际上就是影响与作用于该系统的环境,这个环境是系统存在和变化的根本条件”,“任何事物都要向衰亡演变,为了保持和增强事物的生命力,为了延缓事物的衰颓,系统结构就要不断从外界环境中吸取物质、能量、信息,从而使事物在新陈代谢过程中保持其动态的稳定”。<sup>[4]</sup>由此推论可知,教师个体要在学校、教研组这样的环境里生存,就必须适应学校、教研组这样的环境,从学校、教研组这样的环境里吸取物质、能量和信息,使自己富有发展的生命力。当然他也应该有责任、有能力回馈学校和教研组以能量和信息。可见,协调论的观点也能支撑着“教研组是教师专业成长的主要基地”这一共识。

### (3)从现代管理学的观点看

现代管理学认为,要构建学习型组织,把观念“从用人干工作转变到用工作培养出人才来”,让“人们在工作中向着实现明确的目标而学习,个人帮助别人学习,集团在相互作用的状况中学习,其结果就是把彼此的了解连接起来。学习型组织往往会从一个人的言行中开始连锁反应。别人对此马上作出反应,然后另外一个人对这一反应作出反应。随后集团人员,开始时用各自不同的方法对事物赋予意义。最终,他们通过和其他成员的交流,逐步取得一致。人们的知识,通过这一经历而急速变化”,“在其中,成员就逐渐有了共识,创造出共同的愿景”。<sup>[5]</sup>现代管理学的观点清楚地告诉我们:不管是一个大的社会组织,还是一个组织中的基层单位,都要建设成为一个“学习型组织”,要完成从“用人”到“育人”的转变,体现人文精神。那么,教研组作为教育系统中的一个小组织,理所当然地要成为一个学习型组织,“要”并“能”提前完成从“用人”到“育人”的

转变。学习型组织有几个共同特征,其中“提倡一专多能,考核学习能力”、“有共享学习并把它应用到工作中去的系统”、“关心长期性成果和对别人工作的影响”、“有从日常经验中学习的机会”、“提倡信息反馈和信息展示”五个特征<sup>[6]</sup>,对我们教研组培养教师的工作很有启示作用。

#### (4)从教育学和教育管理学的观点看

苏霍姆林斯基认为,“在集体中形成这样一种教育信念:为了让儿童顺利地进行学习,就必须教会他们怎样学习”,“多年来的经验证明:哪里的教师能从集体的信念出发来看待个人的工作,哪里就会有创造性的劳动”。<sup>[7]</sup>苏霍姆林斯基这段话清晰地告诉我们,在教师的集体中有着以学生为本、帮助学生学会学习的教育信念,一旦教师的个体获取这样的集体信念,就会有创造性劳动,因此教师要从集体中汲取营养,在集体中成长。

苏联教育家赞科夫也有相同的思想。他在《和教师的谈话》一书中说:“教师的自我提高的工作要从集体思想的源泉中吸取营养,这种集体思想体现在代表会议、讨论会、专题研究会等各种活动中。而教师本人也把自己思考的结果、问题、疑难提交给集体来研究。”<sup>[8]</sup>赞科夫的话清楚地表达了两层意思:第一是教师的自我提高需要依托教师集体,第二是集体给予教师营养有两个渠道,或通过讨论会等形式给予启发,或用解答疑难等方式廓清认识。换言之,教研组作为教师进行学科教学研究的集体,完全能通过讨论、释疑等方法给教师营养,培养教师,促进教师专业成长。

20世纪,老教育家陆善涛先生在主管上海市教学工作时曾著文认为,“学校是在职教师提高的主要基地”,学校要“帮助教师树立正确的教育观念、教育思想”,要“进行师德教育,帮助教师树立‘为人师表’的形象”,要“提高教师的教学能力”,包括“驾驭教材的能力”、“掌握教学要求的能力”、“研究学生的能力”、“教育科研能力,辅导课外活动能力”等等。学校不仅要帮助教师,而且能帮助教师。其理由:第一是学校“可以面向全体教师。无论老年、中年、青年,无论学历高低,无论职称高低,都可以不受限制,根据各自的需要,制订自我提高的规划,追求各人自我价值的实现”;第二是“进修密切结合日常教育、教学工作,既可以提高自己的教学业务水平,又可以推进学校的教育改革”;第三是“就地取材,能者为师,互帮互学,共同提高,有利于形成良好的学术研究氛围,有利于树立良好的教风和校风”。“总之,学校既是广大教师从事教育工作的单位,又是每一个教师自我提高的‘学校’;既是学生读书学习的学校,也是教师进修提高的‘课堂’。”<sup>[9]</sup>从“进修密切结合日常教育、教学工作”等处看,陆先生说的学校

显然是包括教研组的,教研组更能体现他的三点理由和结论。

老一辈的教育管理者是这样认为的,新一代的教育研究者也有相似的观点和做法。本世纪,顾泠沅教授在接受《现代教学》记者采访,回答“您觉得当前学校教研组应该是怎样的一个组织机构”的问题时说:“我认为,中小学教研组是提升教师实践智慧的重要阵地。”并陈述了他的理由:“实践智慧单靠讲座是不够的,需要‘做中学’,即在教育教学工作本身的过程中来学习才能真正有效。‘做中学’是基于一种‘学习循环’过程的实践,在这里,教研组活动具有独特的优势。所谓‘学习循环’,是教学过程中设计、实施、评说、改进四个环节。教研组活动的优势和重要性主要表现在这一点上。在教研组发展的50多年的历史里,虽然这一基本的流程和环节没有较大的变化,但是取向和内涵已经发生了本质的变化,以往主要是技能熟练取向,新课程改革之后,逐渐转变为全面反思取向。不单在教学技能的熟练上,更要考虑到每位学生的全面发展。这样的转变,既是教师教学方式、研究方式的一场深刻变革,又是教师学习方式、历练方式的一场深刻变革。因而,提升新课程改革背景下的教学实践智慧,教研组仍然是一个非常重要的阵地。”<sup>[10]</sup>

尽管许多外国的中小学没有教研组这样的组织,但是在教师的群体里开展教学研究、引导群体进步,是大家共同的想法。日本学者左藤学认为,“所谓学习共同体的学校,是指在这样的学校里不仅学生们相互学习、成长,作为教育专家的教师也相互学习、提高,家长和市民也参加学习,共同发展”,“卓有成效地设计学习、创造课程的工作,是教师们共同合作的事业”,“学习的创造和课程的创造都是以‘合作性同事’之间的关系构建为中轴而推进的”,“推进‘合作性同事’之间的关系构建的最好方法是教师之间相互公开教学、相互批评、对教学案例进行研究”。<sup>[11]</sup>

#### (5)从教师专业化的探索实践看

教育专家对教师专业化探索实践成果的研究和总结,证明学校和教研组是教师专业成长的主要基地。据教育学者刘捷博士的研究,他认为,“教师专业化的实现模式”有“高校为本的教师教育模式”、“PDS学校模式”、“教师入门培训模式”、“校本培训模式”、“以课程为本的培训模式”、“短期进修培训模式”、“教师教育一体化模式”和“四位一体培训模式”八种模式。其中“高校为本的教师教育模式”暂且不论,“PDS学校模式”、“教师入门培训模式”和“校本培训模式”三种模式都需在中小学内进行。而另四种模式,虽在中小学外进行,但是其只能解决教师“听懂”的问题,“会用”还需回到中小学内解决,因为“对于教师合适

的专业指导不只是纯理论的,而且应包括一定量的实际工作。首要的问题是后者正是前者要达到的目的”。因为“临床实习:教师专业化的实践基础”,“教师教育无论是职前还是职后都注重与中小学教学实际紧密联系”。<sup>[12]</sup>事实也证明,所有的优秀教师都是在学校中成长起来的,在中国是不可能离开教研组群体的帮助的。

由此,笔者认为,把教研组建设好就能促进教师的专业成长这是无需争议的道理;把教研组建设成为教师专业成长的主要基地,其最终目的是为了引导学生发展,这也是无需争议的道理。

## 2. 使教研组成为教师专业成长的主要基地的条件

要使教研组成为教师专业成长的主要基地,需要内部条件和外部条件同时支撑,以内部条件为主要条件。

### (1) 内部条件

内部条件主要是教研组长和教师的协同努力。

教研组要自觉承担不断提高组内教师思想素质和技术业务水平这一战略任务,然后经过高素质教师的不断努力,稳步提高教学质量,促进学生主动发展。这一点要成为组内全体成员的共同认识、共同目标和共同努力的方向,形成集体意识和集体行为。其具体做法很多,可以通过“制度压力”、“课题学习”、“人际关系影响”、“领导权威”和“团体声望激励”<sup>[13]</sup>等办法,不断影响和引导教师发展。在这方面需要教研组制订规划,认真实施,做出效果。

教研组要完成这项战略任务和促进学生主动发展,教研组长是关键。第一,教研组长要认识教研组的意义,即教研组是开展教学研究和培养教师的一种有效的组织形式;第二,要了解教研组在学校日常教学管理中的重要作用,尤其在提倡“扁平化”管理的学校里,教研组的作用会更明显;第三,要具备与教师合作共事的能力,把发展的主动权交给教师,与教师一起努力把教研组建设成为“学习型组织”,借助“教学研究共同体”的优势去学习、研究和实践,探索教学创新;第四,要按照教研组工作计划去实施教研组的各项工作,切实帮助教师成功或比较成功地指导学生在民主与和谐的教学环境中,在富有主体意识的完整课堂里,学到知识,提高能力,拥有发展潜能;第五,要帮助教师善于透过教学现象发现学生的成长规律,总结教学经验,反思教学轨迹,调整教学步骤,遵循学生的成长规律,把学生提升到新的学习水平。

教研组要完成这项战略任务和促进学生主动发展,当然也离不开教研组内全体教师的全力以赴、尽心尽力的努力,这是绝对不可缺少的内部条件。教师

作为教研组活动的主体,要在整个教研组活动过程中为教研组的发展主动策划,积极建议,奉献忠诚,奉献智慧,以自己的收获和进步反哺教研组。

## (2) 外部条件

教育行政部门要与时俱进,出台能够指导学校教研组发展的政策和具体的规则。如上海市教委在2007年下发了《上海市教育委员会关于深化中小学课程改革加强教学工作的若干意见》(沪教委基[2007]46号)(简称《意见》),规定:“健全教研网络,要充分发挥市、区(县)、学校教研机构的职能,健全三级教研网络。市教研机构要加强对新课程实施的研究与指导,同时要加强对区县教研工作的指导和服务;区(县)教研机构应面向基层学校与教师,加强教学法的研究,改进教学方法,挖掘典型,推广先进教学经验,切实提高对课堂教学实践的研究和指导能力。”上海市教委还在《意见》中决定贯彻《教研员工作守则》,试行教研员岗位准入制度,推行岗位合同制和任务聘用制,完善教研员工作评价制度,建立合理的教研员轮岗流动和竞争上岗机制;同时,建立市、区(县)教研员培训制度,积极探索建立教研员骨干队伍建设的机制,通过教研活动的实践,提高教研员把握全市或全区(县)教学情况和教师情况的能力,分析、研究教学问题的能力,以及指导教学过程的能力。这些意见和决定都会直接支持学校教研组的建设。教育行政部门的领导和支持,是学校教研组建设的重要条件。

教育学院和教师进修学校要十分明确自己是教学研究指导机构和培养全体教师的机构,不是教育行政指挥机关;教研员是教学研究和教学指导人员,不是教育行政机关的领导干部。因此,教研员要非常负责地指导学校的教研活动,既要要求学校教研组做什么,又要告诉学校教研组怎么做,不能下达了要求之后就等待总结经验以报功;要深入学校,掌握课堂教学的瓶颈问题,有针对性地帮助教研组开展教学研究,不能不请不到,不能到了学校只是听课,听完课说几点抽象的、到处都能套用的评课意见;要帮助教研组研究和优化教学过程各环节,大处着眼,细节着手,从解释课程标准、指导教材处理做起,重视过程,重视结果,不能只是帮助和亲近部分学校,让某些学校命题出试卷,定期发练习试卷;要采用“教师发展学校”等可能的形式帮助教研组培养教师,不能把视野只集中在个别教师的身上,以参加教学竞赛获得大奖来替代全部的教研工作等等。教育学院和教师进修学校、教研员,肩负着光荣的职责,能做的事情很多很多,在学校教研组建设中大有作为。从某种意义上说,真正的合格教研组、优秀教研组越多,教研员的功绩越大,应该记功表彰,反之就是失职或者至少是工作没有到位。教育学院和教师进修学校、教研员的全力指导和支持,是学校教研

组建设的又一重要条件。

上海市闵行区教师进修学院努力探索“教研组建设伙伴合作”，取得初步成效。学院把教学研究和教师培训集于教研员一身，改称为“研训员”。学院充分利用自己的职能和优势，促进研训员与基层学校学科教研组建立伙伴合作关系，“提高学校领导对教研组建设的关注度，提高教研组长独立工作能力；提高教研组活动的科学性与有效性，提高教研组可持续发展的‘造血’功能”，“构建一个多元化的促进教师专业化成长的教育资源新平台”，“活化教研组的工作方式，规范教研组的制度建设，切实全面提升伙伴合作学校的教育教学质量”；同时“提高研训员工作的效能”。七宝明强小学、闵行区教师进修学院附属信宏中学和莘光学校三所中小学也发表了实践之后的进步报告。<sup>[14]</sup>这是一种有价值的研究和尝试，也许是“教师发展学校”的一种新模式。

与中小学相关的高等院校，尤其是师范院校，如果能大力支持中小学教研组建设，在建设思路、理论指导、行动研究、“教师发展学校”的实践上能充分发挥作用，那么中小学将会获得能量和信息的支撑，给中小学教研组建设以巨大的动力。还有各级教育学会、与中小学教育相关的报刊杂志社以及其他愿意或能为中小学教研组建设尽力的单位，都是促进中小学教研组建设的有益条件。

所有的这些外部条件都有义务和能力支持中小学教研组建设。中小学教研组也应该主动学习、主动联络，乘着互助共赢的原则，争取他们的支持，变一切有利因素为促进自身建设的现实可能性，使内部条件在教研组建设中产生更好的、更大的效能。

### 3. 校长在“教研组成为教师专业成长的主要基地”之中的职责

校长代表着学校的意志，在把教研组建设成为教师专业成长的主要基地的工作中起着举足轻重的作用，需要自觉履行领导、管理、培养、服务、评价和自我评价的职责。

#### (1) 领导

校长要有领导教研组建设的意识，然后要有领导教研组建设的行为。“所谓领导，一是领，要领先、领路、指引、率领；二是导，指导、引导、倡导、辅导，等等。就是说，校长要以身作则，走在被领导者的前头，为他们指明方向和目标，并率领这支队伍去战斗。”<sup>[15]</sup>校长要为学生的发展、教师的发展、学校的发展，实实在在地抓好教研组建设，既要依托教研组抓好教学管理、学科研究、师资培训诸多工作，充分发挥教研组在提高教学质量过程中的作用；又要帮助教研组不断转变教学理念，完善教研组建设的思路 and 规划，加强集体凝聚力，提供教研组

建设的保障条件,把教研组建设好。

在当前教育发展对教研组的要求越来越高的形势下,有些学校的教研组作用却在弱化,甚至影响到教学质量的提高。这就更需要校长增强教研组建设的意识,抓好教研组建设。

### (2)管理

校长在为了学生的发展、教师的发展、学校的发展,实实在在地抓好教研组建设的意识的支配下,要管好以下四件事情:

第一,校长要遵循有利于教学和教学研究的原则,合理设置和调整学科教研组。一般说来,同学科教师超过三名者,便可设立学科教研组,不足三人者可与相近学科合并成立综合教研组。跨学科教师编入其主要任课学科教研组,同时参加一定量的兼课学科教研组活动,要改变小学科没有教研组的情况。学校领导按兼课学科参加相应教研组的活动。在学科教研组下,按年级设立备课组,组织成员进行教学研究。教研组和备课组都要统筹协调,按各自的职责开展活动,使两个层面的教学研究组织都能发挥作用。

第二,校长要按照思想品德好、教学水平高、工作作风实、教学研究能力强、有一定组织和协调能力、群众基础好的要求,认真选拔教研组长,而且要形成选拔机制。教研组长实行任期制,定期按规则或留任、或调整。校长要明确和落实教研组的工作职责和相应待遇,安排教研组长参与学校教学工作的研究、决策和管理,充分调动他们的积极性,发挥他们的创造性。

第三,校长要坚决贯彻上级教育行政部门的要求,认真“加强教研组建设,开展以校为本的教研活动,鼓励教师积极参与教学改革,从改革中提出教研课题,探索多样化的教学方法和模式;倡导重研讨、重实践、重反思、重合作的教研氛围,要善于总结和推广优秀教师的教学经验。要增强学校教研的工作活力,增强学科教研主动适应课程实施的能力,要以‘专业引领’、‘同伴互助’、‘自我反思’为抓手,提高教学研究能力”。<sup>[16]</sup>

第四,校长要定期检查和评价教研组活动的情况,或者通过教导处进行监控,进而给予必要的指导、协调、褒贬和调整,及时总结、推广成功经验和先进典型,及时发现和解决存在问题,激励各教研组和备课组创造自己的教研特色。

### (3)培养

校长对教研组的“培养”,其核心意义就是提供教研组可能发展的空间,主要体现在两个方面,一是对教研组这个集体的培养,二是对教研组长这个领军人物的培养以促进教研组。这些工作需要细水长流,要列入《学校师资队伍建

设规划》有程序、按步骤地操作。

对教研组这个集体的培养,主要形式有:给予教研组充分信任,交付经过教研组的努力可能完成的任务,任务驱动容易激发教研组的主体精神;学校领导参与教研组活动,帮助提炼、提高、提升,指导求真、修正、调整,使教研活动对全组成员有吸引力;创设校内的“教研组论坛”,联络外校创设“校际教研组论坛”,在亮出成果的过程中增强自信,检验水平,吸取营养,开拓视野,力求创新;鼓励教研组内开展学术讨论和争辩,鼓励走出教研组、走出学校、走出本地区参加学术交流和报告学术成果,鼓励教研组著书立说等等。

对教研组长这个领军人物的培养,以不断提高其教学水平、科研能力和管理效果为目标,方式也是多样的:健全教研组长培训制度,把培训制度纳入学校教学管理体系和学年教学工作计划,从管理机制、组织机制上予以保证;建立“教研组长学习共同体”,定期学习和研讨普遍性问题、共同性问题;通过教研组长会议和与教研组长个别谈话,用“咨询”、“建议”、“带教”、“示范”、“案例分析”等方式,把集体引导和个别辅导结合起来,把方法指导和过程指点结合起来;组织教研组长定期向全体教师做学术报告或信息传递;更多的是在实际岗位上培养,即如毛泽东所说的“在战争中学会战争”。总而言之,校长把对组长的培养做成有序的、开放的、计划和自主相结合的、持久的工作体系。

#### (4) 服务

邓小平说领导就是服务,因此校长在做好管理和培养工作的同时,还要做好服务工作。“服务”的核心意义,就是帮助教研组解决建设过程中必须解决的而教研组自身又无能为力的问题。服务的内容很多,诸如:帮助落实教研组和备课组的活动时间和空间,把这些活动排入课程表;给予必要的物质条件和人力资源,包括活动经费,图书、报刊和其他资料,以及其他的技术装备和教学辅助人员;尽量提供并积极创造外出进修、参观学习的机会等等。当然,这一切都要因地制宜,力所能及。

#### (5) 评价和自我评价

评价是学校教学中不可缺少的一个环节,当然也是“把教研组建设成为教师专业成长的主要基地”工作中一个不可缺少的环节。因此,要评价教研组的教学研究和其他各项工作的效果,要评价教研组的工作和完成其他相关任务的业绩,然后做好奖惩、调整和继续推进的工作。评价时,要注重过程评价和终端评价相结合,注重项目评价和整体评价相结合,注重集体评价和个体评价相结合,注重纵向评价和横向评价相结合,注重绝对评价和相对评价相结合,



然后作出综合判断和评定。

同时,校长也要做好自我评价,要搜集信息、听取意见,尤其要测定教研组长和教师的满意度,对自己抓好教研组建设的工作,从“领导”、“管理”到“培养”、“服务”,作出准确的评价,然后反思,重新部署新一学年的教研组建设。

校长还要积极提倡和鼓励教研组对学校的评价作出“反评价”,对校长的自我评价作出“再评价”。这不仅是民主管理的必然,更是各方主体精神、科学精神和敬业精神的光彩。

只有这样才能真正抓好教研组建设,才能把教研组建设成为教师专业成长的主要基地。在这一过程中,校长始终要遵照教育经济学的原则,讲究效率和效益。

### 三、教研组工作制度的建立和健全

#### 1. 学校层面的制度建立和健全

##### (1) 执行上级教育行政部门的规定和制度

学校要认真组织教研组学习和执行上级教育行政部门的规定和制度,并把各项规定和制度认真落实到每个教研组的日常工作。

上级教育行政部门的规定和制度,往往是宏观的要求,因此,所谓认真执行就是要细化,要具体化,要根据本校的实际情况制订相应的规定和制度,而不是一条不变地,甚至一字不变地照搬到学校教学工作计划中去,或者翻版到教研组活动计划中去。

##### (2) 制订学校的教研组工作的规定和制度

许多学校都非常重视制订本校的教研组工作规定和制度,江宁路小学制订的“教研组工作条例”不乏参考价值,引录如下:

#### 《江宁路小学教研组工作条例》<sup>[17]</sup>

**第一条** 教研组是从事学科教学研究活动与教学工作管理的教师群体性业务研究组织;教研组长是学科教学研究活动的组织者、管理者和学科带头人。

**第二条** 教研组的根本任务是从本组实际出发,遵循学科教学规律,组织本学科教师从事教学业务学习与教学研究,开展教改实践活动;总结与交流学科教师的教学经验,不断改进教学以提高本学科的教学效率与教学质量。

**第三条** 教研组长的基本职责是:(1)制订学科教学研究计划并指导