



广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



校长

如何抓好学校教学改革

王敬民◎主编

中国轻工业出版社



全国百佳图书出版单位

XIAOZHANG RUHE ZHUANHAO XUENIAO JIAOXUEGAIGE

课堂教学是实施素质教育的主渠道，基础教育要由应试教育转向素质教育的轨道，必须进行课堂教学改革，使课堂成为学生生动活泼学习的活动园地。

广东省中小学校长工作室丛书

丛书总主编：肖建彬

丛书副主编：龚孝华



校长

如何抓好学校教学改革

王敬民◎主编



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

校长如何抓好学校教学改革/王敬民主编.

—北京: 中国轻工业出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-5019-9296-6

I. ①校… II. ①王… III. ①中小学—教学改革—研究 IV. ①G632.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 113237 号

责任编辑: 刘云辉 责任终审: 劳国强 责任监印: 张 可
封面设计: 郝亚娟 图书策划: 天宏教育

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编 100740)

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 710 × 960mm 1/16

印 张: 12

字 数: 172 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-9296-6

定 价: 33.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

130569Y1X101HBW

前 言

2010年5月,广东省教育厅成立了广东省名教师、名校长工作室,作为首批广东省中小学校长工作室主持人,迅速成立了王敬民校长工作室。通过学习培训,明确了定位、工作与任务,积极落实省教育厅下达的工作任务,为顺利开展工作奠定了基础。

一、基本情况

2011年,王敬民校长工作室在省教育厅的指导和管理下,根据工作室本身的发展规划进行设置,配置了100多册专用书、6台手提电脑,制订了校长工作室的工作计划,工作室培养计划,工作室工作制度,并开展了工作。工作室接收了胡志武校长(佛山市三水区三水中学)、黄钜光校长(茂名市高州市第四中学)、陈圣德校长(湛江市雷州市第三中学)3位校长为校长工作室成员。

工作室在广东省教育厅的正确引领下,自主开展工作。努力发挥名校长的示范、引领和指导作用,发挥“突出主体性,促进自由发展;突出合作性,促进共同发展;突出研究性,实现成果引领”的特点,努力以现代的思想、先进的理念、科学的方法、高度的责任融入校长工作室的工作中,依托专家团队的支撑,促进校长的共同发展与专业提升。坚持理论和实践相结合的原则,以国家级课题研究为统领,开展以王敬民校长负责的全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式的普适性研究》为主线的教学研究。聚焦学校管理和教育教学管理中的热点和疑难问题,采用了教育管理理论专题培训、学员基地综合诊断及专项考察调研、异地考察学习、学员反思交流、个案分析指导、一对一的帮扶支招等形式进行有效地工作,引导工作室成员在创新性解决问题过程中实现自我突破、自我提高,促进成员的不断成长,促成不同学校的整体发展。

二、工作室制度

为了有效开展工作室工作,王敬民校长工作室特地制定了工作室制度。

(1)校长工作室实行省、市、区共建共享机制,工作室工作人员应该认真学习省、市、区有关指示、发挥主体作用,加强合作,促进共同发展,实现成果引领。

(2)校长工作室设立办公室,配备电话、电脑等办公用品,由1名助理或学员轮流值班,处理日常工作,并填写工作日志。

(3)每个学期有1名学员全程参与广州市第七中学的行政管理、教学和教研活动并做好工作笔记。

(4)主持人每个学期对学员所在学校进行不少于1次的现场诊断与指导,并记录在案。

(5)工作室每个月举行一次课题沙龙,全体成员进行读书交流和课题研讨,并作好记录。

(6)工作室购置一批有关书籍,每位成员可随时借阅,并且每半学期写一篇读书心得在工作室内交流。

(7)工作室学员每学期要结合课题实施,组织一次本校现场交流研讨会,并提交一篇研究论文。

(8)工作室建立工作档案和学员档案,加强资料的收集和整理工作,以及工作室成员的形成性评价。

三、主要活动与成效

1. 深入学校诊断

在完成第一阶段学员入室学习培训的基础上,工作室开展了第二阶段学校诊断活动。工作室成员于2011年6月12日至15日莅临湛江市雷州市第三中学、茂名市高州市第四中学、佛山市三水区三水中学开展学校诊断活动。这次活动虽然时间紧、任务重,但内容充实,节奏紧凑,形式多样,效果凸显,达到了预期的目的。工作室以走一走、看一看、听一听、议一议的形式

展开互动,深入到学校察看校园校貌、设施设备,了解学校办学质量以及存在的问题,在此基础上形成诊断意见,提出促进发展的建设性的建议。这次诊断活动,三所学校共同具备的特点是:①领导的高度重视;②先进的办学理念;③科学的人本管理;④特色的德育教育;⑤优质的教学质量。三所学校,都办得很出色,各呈自己的特点。但由于不同区域,差异还是比较大,存在区域的条件和财政制约的问题。

走、看、听、议、评了三所学校,我们看到了教育的健康发展,也看到了教育存在的问题,看到了教育区域的不均衡。激发了我们深层次的思考、强烈的责任感,激发了我们更大的激情,抓好教育,办好学校,培养好下一代。为党的教育事业作出最大的贡献,是我们校长们义不容辞的责任。

2. 跟岗学习锻炼

2011年11月15至2011年12月1日,广州市第七中学接待了广东省中学校长跟岗挂职锻炼的8位校长。学校对挂职校长们的学习、住宿、接待做了详细的安排,并制订了周详的挂职锻炼的学习工作计划。学习安排主要包括了以下几个方面的内容:组织理论培训学习与读书活动;参加行政会议,进行学校管理工作的交流学习;安排德育工作和教学工作的交流学习;了解全国教育科学“十一五”规划课题研究情况;深入课堂进行教学观摩,听课评课。学习内容充实,形式多样,安排科学合理。

其间,王敬民校长对跟岗挂职的校长们进行了三个专题的理论培训,《先进的办学理念》、《以科学为基础的人本管理》和《实现“第二曲线”》;跟岗挂职的校长们参加了七中的行政会议,和七中领导班子一起讨论、研究学校的各项工作;并与七中主管德育工作的何军副校长,主管教学工作的谢小萍副校长分别进行了德育工作和教学工作方面的交流、研究与探讨;七中的特级教师冯旭初还特地给跟岗挂职的校长们介绍了全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式普适性研究》;在这个基础上,学员深入到课堂,进行了教学观摩;王敬民校长还特地组织跟岗挂职的校长们参加了在广州七中举行的全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式普适性研究》的成果展示会,现场观摩听课,参与研讨活动;在学习结束之际,还专

门进行了学习总结,大家感叹这样的学习收获颇丰。

3. 示范辐射效应

无论是在学校诊断互动或是跟岗学习锻炼,大家通过理论培训、课题指导、参观、听课、交流、参与学校行政会议等各项活动,收获颇丰。校长们深深地感受到广州七中“传承创新,追求卓越”的办学理念,感受到学校和谐的教育氛围,见证了团结拼搏的教师队伍和素质非凡的学生群体,意识到创新教育管理模式的重要性,体会到教育管理者的人格魅力、先进教育理念、专业水平以及管理能力对学校发展的重要作用,有效地印证了“一个好校长就等于一所好学校”这句话的重要意义。尽管不同的区域,教育有差异,但是校长的事业心、责任感、人格魅力、先进理念、水平能力对任何一所学校都是同样的重要。

教育教学改革已经走进深水区,课堂教学是素质教育的主渠道,必须进行改革。我们把校长工作室学习讨论、参观交流,在实践中形成的关于抓好学校教学改革的文章汇总成册,以待有识者指正,为教育教学改革尽一份应尽之责。

王敬民

2013年5月

目 录

CONTENTS

■ 专辑一 课堂教学

- | | |
|----|--------------------------|
| 3 | 构建切实可行的课堂教学模式 |
| 12 | 普通高中课堂有效教学的研究与思考 |
| 33 | 落实四结合 促进课堂效能的提升 |
| 38 | 与新课程一起成长——一个校长在新课程实施中的思考 |
| 47 | 培育学科思想,促进英语思维 |
| 50 | 论“四合一”教学模式的普适性 |
| 54 | 未来教育,呼唤个性发展——教育考察有感 |
| 59 | 开展信心教育 激发学生潜能 |

■ 专辑二 教师培训

- | | |
|----|-----------------------|
| 69 | 论加强教师队伍建设的途径 |
| 79 | 优化师资队伍建设 提高教师队伍素质 |
| 83 | 创新师德师风建设模式 提高教育教学管理质量 |

- 88 学校组织文化建设对教师健康心理的作用
- 96 培育学习型团队 提升教师教学能力
- 103 班主任是学生成长的导航人

■ 专辑三 学校管理

- 111 转变管理观念 探索管理模式 提高管理实效
——浅谈教育改革背景下的年级管理模式
- 118 关于教育改革战略主题的思考
- 126 加强学校文化建设 提升学校办学品位
- 138 办好一所有生命质量的学校
——试谈学校的精神与文化力
- 144 创新管理模式 提升管理效能
- 147 角色整合及学校经营的策略
- 152 培育绩效文化 促进学校管理
- 156 校长专业化与优质学校建设
- 164 中学学校发展呼唤高素质的校长
- 171 画好学校发展的第二曲线
- 177 试谈名校组织气候的和谐性

专辑一

课堂教学

- ☐ 构建切实可行的课堂教学模式
- ☐ 普通高中课堂有效教学的研究与思考
- ☐ 落实四结合 促进课堂效能的提升
- ☐ 与新课程一起成长

——一个校长在新课程实施中的思考

- ☐ 培育学科思想，促进英语思维
- ☐ 论“四合一”教学模式的普适性
- ☐ 未来教育，呼唤个性发展——教育考察有感
- ☐ 开展信心教育 激发学生潜能

■■■■■-----

课堂教学是实施素质教育的主渠道，基础教育要由应试教育转向素质教育的轨道，必须进行课堂教学改革，使课堂成为学生生动活泼地学习的活动园地。校长工作室选定全国教育科学“十一五”课题《“四合一”教学模式的普适性研究》为研究课题，正是抓住了课堂教学改革的关键所在。

-----■■■■■

构建切实可行的课堂教学模式^①

1998年，国家教委改为教育部，时任党组书记、部长的陈至立同志找到柳斌同志问：“听说素质教育这个提法是你提出来的，你是怎么想到这个问题的？”柳斌同志回忆说：“其实我都不知道这个概念是不是由我最先提出来的。因为中国的教育改革发展到80年代中期，素质教育的概念是迟早要出现的，那个时代背景已经形成了素质教育呼之欲出的气候。”

课堂教学是推行素质教育的主渠道。原因有三个：第一，人的素质除了先天的遗传素质外，后天的素质的发展与人掌握科学文化的程度呈正相关。教学是学校的中心工作，学校以教学为中心，就要把课堂教学放在中心位置。第二，学生在校的时间主要在课堂上，每天少则6节课，多则9节课，如果不在课堂教学中实施素质教育，而在课外活动中去实施，无疑是舍本求末。第三，学科课程与活动课程不是两者对立的课程。课堂教学的内容可以是本科知识，也可以是综合知识；现代课堂教学提倡发挥学生的主体性、参与性，就要求课堂教学中有学生活动的空间。学生在课堂教学中活动，这就是活动课程。因此，推行素质教育要在课堂教学中下功夫，改革传统的课堂教学模式，使课堂成为学生生动活泼地学习的活动园地。

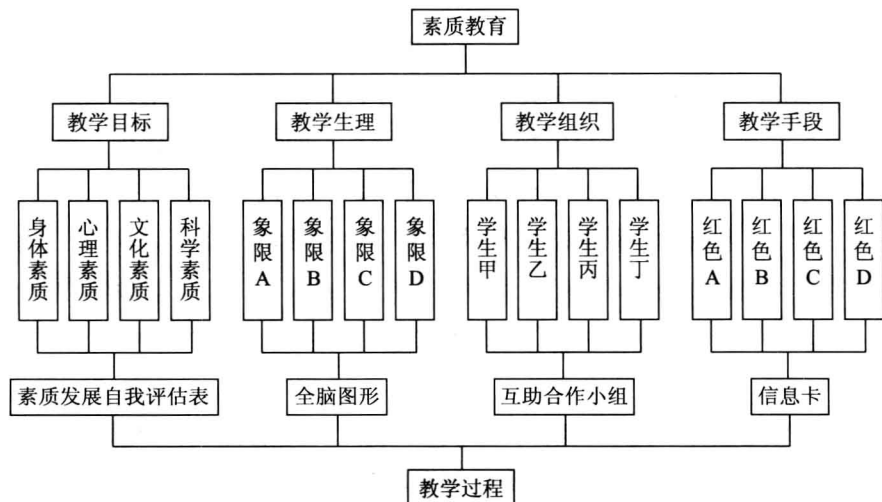
构建普遍可行、传承创新的课堂教学模式，并进行切实认真的实验，才能真正实现基础教育由应试教育向素质教育的转轨。怀着强烈的使命

^① 本文作者为王敬民校长工作室。

感、责任感，我们积极参与了2001年开始的义务教育课程改革实验，2002年立项全国教育科学“十五”规划课题《“四合一”主体教学模式》，2006年结题。获得了广东省第六届普通教育教学成果奖一等奖。2007年立项全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式的普适性研究》。

一、“四合一”教学模式的主要特点

“四合一”主体教学模式在1994年开始构建，把教学目标、教学生理、教学组织、教学手段这四个元素合成一个目标：素质教育。每一元素又由四个小元素组建而成，而这些都有相应的四种表现形式贯穿在教学过程中。这个模式在画好每位学生“全脑偏好图”的基础上，以群体合作分组结构作为课堂教学形式的主要特征，以互助合作小组作为实现学生群体合作目标的基本手段，遵循“积极参与，阶梯难度，讲求效率，即时反馈，互助合作”的五项原则，利用人手一套的“信息卡”，实现教师 and 全班每一位学生的互动，改善现行教学过程，力求优化各科常规课堂教学，取得最大的教学效益。



“四合一”主体教学模式框图

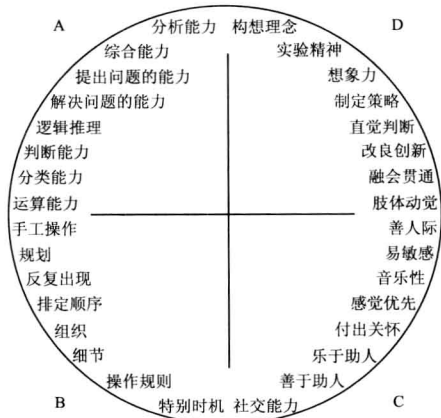
“大容量，强节奏，高效益，活全体”，是“四合一”主体教学模式的课堂教学特点。“课堂 40 分钟解决问题，不搞加班加点，学生学得高兴，素质全面发展”，是“四合一”主体教学模式实践的教学理念。

“四合一”主体教学模式有两个独有的特点：一是画好每位学生的“全脑偏好图”，据此构建与众不同的互助合作小组，建立一套行之有效的激励机制；二是每位学生有一套用于即时反馈的工具“信息卡”，在课堂上进行师生互动与生生互动。

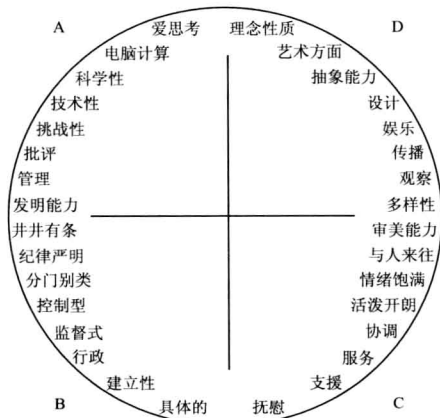
1. “全脑偏好图”

脑科学研究以及认知神经科学研究的成果，对于教育、教学的启示是十分重要的。传统的课堂教学所提供的过于抽象、刺激贫乏、缺乏足够的活动机会的学习环境，不可能最大限度地发掘学生的潜力，更谈不上全面提升学生素质。我们应当努力将脑科学、心理学的研究成果，应用于学校的学习和教学实践之中。

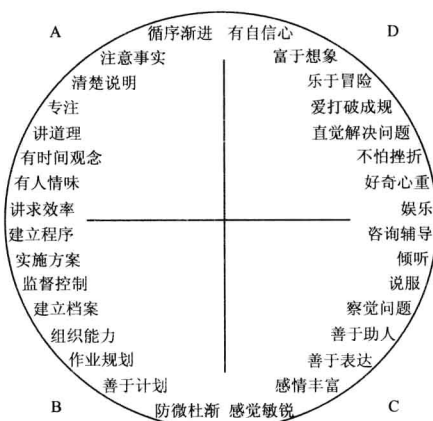
我们参考 20 世纪 80 年代初期，美国奈德·赫曼提出的“全脑模型”，制定了独创的学生全脑式图形“全脑偏好图”：



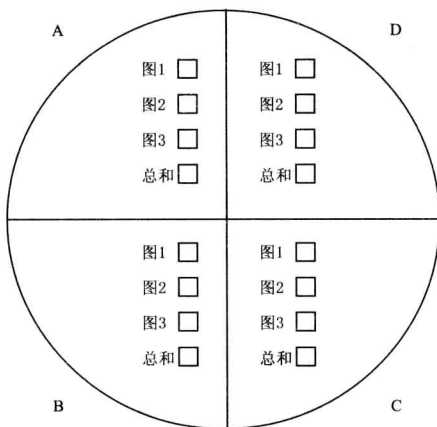
图a



图b



图c



图d

2. 互助合作小组

“四合一”主体教学模式的教学组织是依据“全脑偏好图”构建的“互助合作小组”。传统的课堂教学，在教学方式上以教师讲解为主，在组织结构上，以全班集体听课为主，在评价上以全班或个人奖励为主。在这种模式下，学生常处于一种极度的焦虑之中。

要真正开展小组互助合作学习，首先就要组建好小组，这并不是仅仅按照成绩或高低排列的组合，只有以“全脑偏好图”为依据进行编组，才能真正做到“组内异质，组间同质”。

互助合作小组的组建只是为互助合作学习活动提供活动形式与空间，为了保证小组活动的积极性，教师还实行了完整的激励措施，取得了实效。

通过经常性的互助小组学习活动，可以看到的好处是：

- ①从正面影响了学生价值观、态度、能力和认识世界方法的社会化。
- ②有利于学生人格和心理的健康成长。
- ③有利于学生学会用他人的眼光来看待问题。
- ④有利于学生主动性和创造性以及社交能力的发展。
- ⑤促进情绪、情感的稳定与意志品质的发展。
- ⑥促进学习上的进步。

3. 信息卡

“四合一”主体教学模式下，每位学生都有四张不同颜色的单面卡（背后一律为白色），上面分别有 A、B、C、D 字母各一个，可作多种用途。例如在堂上做选择题时，学生举卡答，教师可以一目了然，即时了解学生解题的速度和正确率；教师进行不同的题组训练，可以达到不同的目的。

信息卡的功能随着不同学科的老师的应用，应用越来越多，可以有 15 种之多。总的都是为了达到全体参与，即时反馈，增大容量，在课堂上解决问题的目的。

二、“四合一”教学模式的研究

1. 集中学习，明确研究主题

“四合一”教学模式于 1994 年开始构思；1997 年开始实验；2002 年立项为全国教育科学“十五”规划课题；2006 年，全国教育科学规划领导小组办公室副主任鄧力带领专家组到广州进行成果验收，发给结题证书；2007 年立项全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式的普适性研究》。

课堂教学是实施素质教育的主渠道，基础教育要由应试教育转向素质教育的轨道，必须进行课堂教学改革。校长在这一关键性改革中起着领军导航的作用，本期校长工作室的研究课题选定“‘四合一’教学模式的普适性研究”，正是抓住了素质教育的关键所在。

工作室通过集中学习，了解“四合一”教学模式的教学理念、课堂特点、教学原则、教学环节等，联系成员学校的具体情况，进一步了解和研究“四合一”教学模式的普适性问题。

（1）总结有效地组织小组合作学习的策略。

在课堂上，教师应注意把握以下原则：目的性原则；指导性原则；适度性原则；民主性原则；时机性原则。

（2）关注小组合作学习中的学困生。

“四合一”主体教学模式有一个理念：“凡进课堂听我的课就是我的学生，是我的学生一个也不落下。”因而，课题组的教师高度关注所任教班的学困生。采取一系列措施，能够帮助学困生积极参加合作学习，不断取得进步。

(3) 建立简便易行的评价机制。

课堂评价对教学的实施起着重要的导向和质量监控作用。“四合一”主体教学模式强调质性评价，实行定性与定量相结合，强调参与与互动、自评与他评相结合，实现评价主体的多元化，例如“学习日记”、“小组评分”、“板演评议”、“信息卡评分”等，都是这些思想的体现。

(4) 探讨适用于本学科的“四合一”主体教学模式。

2. 跟岗学习，掌握实践经验

校长工作室对挂职校长们的学习、住宿、接待做了详细的安排，并制订详细的挂职锻炼的学习工作计划。学习安排主要包括了以下几个方面的内容：组织理论培训学习与读书活动；参加行政会议，进行学校管理工作的交流学习；安排德育工作和教学工作的交流学习；了解全国教育科学“十一五”规划课题研究情况；深入课堂进行教学观摩，听课评课。学习内容充实，形式多样，安排科学合理。

其间，七中的特级教师冯旭初给跟岗挂职的校长们介绍了全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式普适性研究》；在这个基础上，跟岗挂职的校长们深入到课堂，进行了教学观摩，王敬民校长还特地组织跟岗挂职的校长们参加了梅花中学举行的全国教育科学“十一五”规划课题《“四合一”教学模式普适性研究》的成果展示会，现场观摩听课，参与研讨活动；听取学校领导关于“四合一”课题工作汇报。对如何进行“四合一”教学模式的普适性研究有了真实贴切的感受和领悟。在学习结束之际，还专门进行了阶段性的学习小结，校长们感叹这样的学习收获颇丰。

3. 提升自我，开展学校诊断活动

工作室以走一走、看一看、听一听、议一议的形式展开互动，深入到