


行知教育研究与实践

丛书编委会编

群星在这里闪耀

王怡敏 主编



吉林出版社

行知教育研究与实践

丛书编委会编

群星在这里闪耀

王怡敏 主编



学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

群星在这里闪耀/王怡敏主编. —上海:学林出版社,
2008.12

(行知教育研究与实践)

ISBN 978-7-80730-647-4

I. 群… II. 王… III. 中小学 — 教育工作 — 文集 IV.
G63.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 183161 号

丛书编委会

主 任:张 癸

副 主 任:屠 棠 林银光

委 员:(以姓氏笔画为序)

王怡敏 卞东华 朱学清

张步华 阎 玲 鲁礼坤

本册编委会

主 任:王怡敏

副 主 任:张育民 姚 凤 丁 炜

周 珏 王 欣

委 员:冯晓红 应嘉顿 闻 芸

沈晴静 王晴红 郑菲莺

徐晓华 熊 磊 匡文雯

江毅华 王亚青 周 艳

总 序

人们正越来越深切地认识陶行知教育思想在我国现代教育进程中的历史贡献及其在当前教育改革与发展中的现代价值。陶行知教育思想的强大生命力也正越来越凸现于我国各级各类学校的教育实践之中。陶行知先生曾经说过：“教育之使命在于推动社会，推动时代，使社会日趋于合理之轨道，使人日步入幸福乐园。”我们的教育改革和发展实践，正在完成着中国教育全面现代化、和谐社会构建的伟大使命。《行知教育研究与实践》丛书汇集了上海、江苏、湖南、贵州等地6所中小学领导和教师们学习、研究、践行陶行知教育思想的新成果，涵盖了素质教育、创新教育、教师教育、乡村教育等多方面内容，展示了陶行知教育思想深远的实践意义。

上海市陶行知研究协会的全体会员单位和实验学校，近年来坚持发动和组织教师阅读陶行知教育原著，领会陶行知教育思想的精华，在上海市中小学二期课程改革中，认真实践，不断创新，积累了学陶、师陶、践陶的可贵经验。上海市行知中学的前身，是陶行知先生20世纪30年代在重庆创建的育才学校。行知中学创建的“四动”教学模式、“真人教育”人才培养特色，在学习、继承和发展陶行知教育思想等方面具有鲜明的实验性和示范性。上海师范大学附属卢湾实验小学、上海市松江区中山小学在教师专业发展、学校现代化建设领域的研究和实践，都很有意义、很有成绩，对于中小学教师队伍建设和学校现代化科学化管理，是有学习借鉴作

用的。

江苏、湖南、贵州等地人编的3所学校也为我们提供了多侧面多方位实践陶行知教育思想、提高学校管理水准、促进教师专业发展、深化课程改革的经验。

陶行知先生以其言、其行、其德、其功，在中华大地上耸立起一座不朽的丰碑。学习陶行知，走近陶行知，为中国教育改革发展，不断实践，不断创新，不断取得长足的进步，是我们的职责和使命。这也是我们选编《行知教育研究与实践》丛书的目的和意义之所在。

王荣华

(上海市陶行知研究协会会长)

序

“这是一个变革的时代!”国际学校变革专家迈克尔·富兰对着全球发出震聋发聩的呼声。顺应时代、锐意变革是学校的生存之道,也是学校实现跨越式发展的必然选择。应当改变什么?应当如何改变?应当以什么样的条件支持变革?这些在任何学校变革中定然会触及的共性问题却没有共同的答案。学校该何去何从?“群星在这里闪耀——记教研组自主建设圆桌行动”向我们展现了上海师范大学附属卢湾实验小学所作的思考。他们的实践给了我很多启发。

学校的变革首先需要的是否定自我的精神。因循守旧、安于现状可能是轻松的,但这种轻松是短暂的;否定自我、超越自我可能是痛苦的,但痛过之后,你会拥有自我实现的“高峰体验”。上海师范大学附属卢湾小学校级管理层勇于挑战自我,认真总结学校管理中存在的问题,拿自己“开刀”,重塑“领导”内涵,改变了自身形象,使“教研组自主建设圆桌行动”有了实施的可能。

学校的变革需要一个好的切入点,由此牵一发而动全身。学校发展的关键是教师,教师寓居于教研组。教研组是链接教师与学校的纽带,教研组建设是学校发展的关键点。以往我们司空见惯的是,教研组只是以“地缘”关系缔结的一种组织,组织中的个人是孤独的,个人与个人之间竞争多,合作少。组织没有自己的目标,即使有了目标,也因为“过程损耗”难以实现,学校的发展有可能因此只是空谈。变“地缘共同体”为“专业共同体”,激活教研组自主建设的潜能,使教研组成为“既作为一个整体又不完全丧失个体独立性”的团队,拥有共同的目标、共同的理念与共同的语

言,聚焦课堂教学,创新教材教法,在实现组织价值、个人价值的同时,提高学校的整体效能。上海师范大学附属卢湾实验小学的选择无疑是清醒而有智慧的。

学校的变革还需要新的制度、新的方法、新的策略。在上海师范大学附属卢湾实验小学的管理改革中,这些新制度、新方法与新策略铸就了教研组的“六有”特征。这六个特征分别是:第一,有“权”在握。授权管理制度的诞生,让教研组拥有了教研组长任命等五项权利。第二,有“资”可用。学校赋权给教研组的直接结果是中层干部的管理事务减少了,但是他们有了新的任务,需要下沉到教研组,发挥“领”与“导”的作用。他们成了教研组自主建设的重要资源。第三,有“旨”可追。有了愿景,有了目标,就有了奋斗的方向与动力,就有了凝聚力与一体感。第四,有“道”可施。“道”即方法,组内的沟通与共识形成依赖深度会谈。第五,有“法”可循。“法”即规则,项目负责是教研组内所有组员必须遵守的共同规则,它能激发个体的责任感,有效地协调组内个人与个人,个人与共同体的关系。第六,有“赏”可得。自我评价、组间互评与管理层综合评价虽然角度不同,但是激励为主的主旨不变。多一层评价,就多一份欣赏;增一份欣赏,就增一股动力。

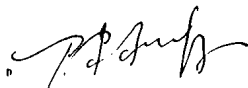
学校的变革会生成、发展与完善学校的文化。教研组作为专业共同体的建设,体现了对个性与差异的尊重,对对话与分享的体认,对民主与平等的追求,而这些正是上海师范大学附属卢湾实验小学所倡导的“圆桌”文化的内涵。

学校的变革会孵化新知,酿结新果。变革中的学校为教研组的发展提供了沃土,生机勃勃的教研组又为“星”的生成提供了平台。这本书的诞生就是“星”与“星”携手努力的成果。“群星闪耀”在这里不是梦想。

最后,我还想说,学校的变革是一段旅程,有阳光,也可能有风雨;有坦途,也可能有险峰。时刻保持清醒的头脑,加大与外部的

对话、分享与合作,才能顺利地走向彼岸。

祝愿上海师范大学附属卢湾实验小学在变革中走向更加美好灿烂的明天!我相信,他们的经验会对那些准备变革和已经开始变革的学校有所裨益。



上海师范大学校务委员会副主任
上海师范大学教育学院院长

2008.11.5

CONTENTS

目 录

总序	王荣华
序	陈永明

追溯篇

第一章 回望与激荡	(3)
第一节 真的就这么“顺”吗?	(3)
第二节 有问题、有想法,要改变就真的这么难吗?	(9)
第三节 我怎么还是那么“郁闷”	(15)
第四节 家家有本难念的经	(20)
第五节 几家欢喜几家愁	(26)

找寻篇

第二章 碰撞与交融	(37)
第一节 第一次将教研组推到管理前台	(43)
第二节 第一次转换角色	(51)
第三节 第一次代表教研组进行教学展示	(58)
第四节 第一次设立团队建设奖	(68)

第五节	第一次被人欣赏	(75)
第六节	第一次领取团队建设奖	(83)

嬗变篇

第三章	感动与超越	(95)
第一节	授权管理	(104)
第二节	根植服务	(116)
第三节	目标引领	(128)
第四节	深度会谈	(146)
第五节	项目负责	(164)
第六节	评价激励	(181)

闪耀篇

第四章	解放与超越	(193)
第一节	创新的力量	(202)
第二节	对话的力量	(233)
第三节	规划的力量	(264)

附录

附录一	《激活教研组自主建设潜能的管理改革研究》结题报告	(273)
附录二	相关制度文本及评价表格	(291)
参考资料	(304)
后记	(305)



追
溯
篇



第一章 回望与激荡

让我们将时光倒回至 2004 年,就学校近 55 年的发展历程而言,也许只是短暂的瞬间,但这一年我们共同走过的经历却深深地烙在我们每个人的心里。那时的我们曾经迷茫过,曾经痛苦过,曾经抉择过,曾经释然过……该经历的我们都经历了。不管历经如何的阶段,有一种声音始终成为主旋律——改革。伴随着主旋律,学校的空气中充盈着强烈的“寻求发展和突破”的气息,呼唤变革的浪潮一浪高过一浪。这是广大教师由衷发出的生命呼唤,“生命成长”的旗帜被坚定而有力地高举,这是学校办学过程中焕发的理性光芒,折射出教师对从事的这份职业的深刻感悟。

“生命成长”在当初那个时期,被广大教师一致解读为构建和谐校园,于是“真诚沟通、携手合作、共赢未来”的奋斗目标庄严而神圣地写进学校三年发展规划中。从那一刻起,学校踏上了共同愿景的实现之旅。我们的实践就从屏息凝神地讲述“我们的故事”开始……

第一节 真的就这么“顺”吗？

人物介绍

姜老师:教导主任,教龄 16 年;

何老师:英语教研组长,教龄 9 年。

早晨八点多,随着一声声的铃声,各学科的教研组长统一表情

凝重、神色严肃地走出办公室，前往同一个目的地——教导处，在那里等待他们的是刚从校长室走出来的姜老师。

“人都到了吧，那我们开始了。”姜老师习惯性的开场语使原本热闹的寒暄声瞬间消失了。

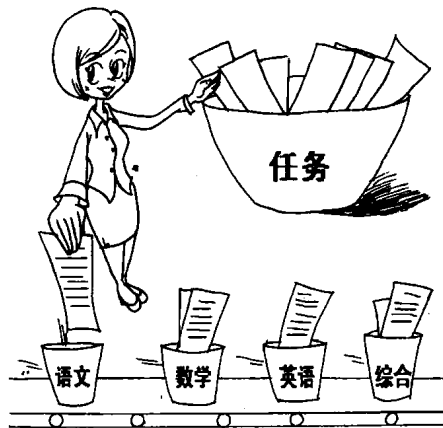
“之前校领导给我们教导处布置了一些本学期的工作，我们统筹、分类之后，有一些工作要具体落实到各个教研组，下面我先来说说每个教研组都要做的……”姜老师停顿了一下，注意到面前各位组长，有的是拥有近三十年教学经验，在区里属于赫赫有名的“老法师”级别的老年教师；有的是正值壮年，经验与创新并存的实力派；也有的是新担任教研组长不久，但扎实、用心做出成绩的“年轻希望派”。这几位老师，都是敬业爱生的好老师，都是支撑学校未来发展的骨干，现在他们都在埋头准备记下她即将说出的内容。

“先说开学前必须完成的要检查的常规工作：第一，是你们手头上都有的教研组学期活动计划，里面的内容包括指导思想、工作重点、每周工作安排等，你们各教研组都要通过讨论之后确定下来。第二，是督促教研组的每位老师制定新学期的学科计划，包括分析班级基本情况、制定学科总目标、制定教学进度、撰写教案等。”最后他还不忘再嘱咐一句，“这些是常规检查，必须在开学前交上来。”此时只见每个人的笔记本上都不约而同地记下了同一个日期：9月1日。

姜老师清了清喉咙，继续布置着任务：“本学期的重点工作是10月份的公开教学展示月活动，为了提升教师的专业素养，校领导决定在此期间，每位教师至少要在年级范围内开一堂公开课，而且你们其中的一位教师要开校内公开课。其他教师的课，各教研组内部成员需要互相听课、评课，相关的材料也要在10月底前交于教导处备份。”此时，姜老师感觉空气刹那间产生了一丝波动，并隐约传出了轻微的议论声。

“还有最重要的,11月份市里有一个‘百花奖’的比赛,这是专门为年轻教师提供的机会,请语、数、外教研组各选一名教龄在5年以下的教师参加。”

“何老师!”突然一声呼唤打断了她的沉思,“你们英语组新教师最多了,我和校长商量过了,让你们组小潘去,她年轻又有想法,让年轻人多锻炼一下么。哦,对了,你们今年的教研组活动也可以围绕这个比赛,看看在活动上能不能有所创新,年轻人多发挥一些创造力么,让我们的教研活动也能丰富多彩一些。”



“哦!”何老师,这位刚上任的英语教研组长,此时咽了一下口水,手中的笔也在此刻停下了,发出一句无奈又似乎无助的长叹声。姜老师笑眯眯地看着这位一脸苦相的“年轻希望派”代表人物,继续说道:“这个学期的任务可能是比之前还要艰巨,但如果有什么困难,我尽量帮大家解决,大家辛苦了!大致就是这些,稍后我会把公开课的报名单发下来,大家确定好以后,今天交给我。你们现在马上回办公室召开教研组会议吧,布置并讨论我刚才说的一些事情,有不清楚不明白的地方再问我,今天我们就到这里了。”铿锵有力的话语,没有引发雷霆般的掌声,“精英们”一反初

到学校时的神清气爽，各个摇头叹气地离开了。

教导处很快又归于平静，姜老师边翻看着之前自己在校领导会议上做的笔记，边喝着开会之前泡好但现在早已凉透的茶，心情十分悠然：“唉，每次开学前都要这么折腾一番，幸好从校领导处接到的大小任务一件不漏地布置下去了，接下来就等着检查他们的工作成果了。”

冷思考 “顺势”的表象背后究竟隐藏了什么？

他山之石：锯掉“椅背”

麦当劳快餐店创始人克罗克，是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，大部分工作时间都用在“走动管理上”，即到所有各公司、部门走走看看、听听问问。麦当劳公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义，习惯躺在舒适的椅背上指手画脚，把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，将所有经理的椅子靠背锯掉，并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，但后来大家就体会到了他的一番“苦心”。他们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”。经历了这个过程后，他们就能及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈。

维持现状很容易，最难的是创新。一个领导者在他们人生辉煌的过程中既发挥着助推器的作用，又不可避免地显露出“椅背”的诱惑。当他们逐渐习惯舒适的工作环境，就会滋长惰性，愿意在顺势中发展，不愿有改变，更不会有创新。与其躺在那里耗费时光，不如多出去走