

谨以此书献给临平一小百年华诞

# 校本管理与校本教研

主 编：周建忠

副主编：蒋军晶 陈艳红 陈 曦

□未来出版社

# 校本管理与校本教研

——谨以此书献给临平一小百年华诞

主 编 周建忠  
副主编 蒋军晶 陈艳红 陈 曦  
编 委 周建忠 陈 曦 蒋军晶 陈艳红  
胡小丽 金利平 贺 蕾

未来出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

校本管理与校本教研/周建忠编. —西安: 未来出版社, 2008. 5  
ISBN 978 - 7 - 5417 - 3186 - 0

I. 校… II. 周… III. 基础教育—教学研究 IV. G632. 0  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 078930 号

## 校本管理与校本教研

---

- 作 者 周建忠  
责任编辑 王晓莉 魏兰娉 宇小玲  
出版发行 西安未来出版社  
地 址 西安市丰庆路 91 号  
发行电话 029 - 87259356 84280368  
电子信箱 weilai61@163. com  
印 刷 广东肇庆市端州报社印刷厂  
开 本 880 × 1230 毫米 1/32 开  
印 张 10.25  
字 数 272 千字  
版 次 2008 年 5 月第一版  
印 次 2008 年 5 月第一次印刷  
书 号 ISBN 978 - 7 - 5417 - 3186 - 2  
定 价 25.00 元
- 

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

# 序

以学校为本，实施校本管理是当今学校管理改革的一种潮流，是学校管理改革的一个世界性热点。校本管理是以学校为本位或以学校为基础的管理，是一种以权力下放为中心的学校管理思想和模式，其核心就强调教育管理重心下移，强调教育行政部门给予学校更大的权力和自由，使中小学成为自我管理、自主发展的主体，根据自身的需要确定自己的发展目标 and 方向，从而提高学校管理的有效性，促进学校更好地发展。

校本教研是将教学研究的重心下移到学校，以课程实施过程中教师所面对的各种具体问题为对象，以教师为研究的主体，理论和专业人员共同参与的一种教学研究形式。校本教研强调理论指导下的实践性研究，既注重解决实际问题，又注重经验的总结、理论的提升、规律的探索和教师的专业发展，为新课程改革实验向纵深发展提供了可靠保证。

校本管理下的校本教研，使教师在教学过程中以研究者的身份置身于教学情境之中，以研究者的眼光审视和分析教学理论和教学实践中的各种问题，对出现的问题进行探究，对积累的经验进行总结，不断提高对教育教学规律的认识水平。因此说，校本教研激发了学校内部改革和持续发展的动力，也使研究方式为越来越多的教师欢迎和接受，实实在在地促进了教师专业化水平的提高。本书总结整理了我们学校开展校本管理与校本教研的一些探索和初步成果，旨在总结经验、推进教育管理改革。

本书共由四部分内容构成。

第一部分为专题研究，是教师在校本管理和学科教学中开展主

题研究的实践经验总结和理论提升，其中一部分为课题研究的成果。

第二部分为课改探航，主要是教师在新课程改革中，依据对新课程的解读，以课堂教学和教育活动为载体，探讨教学规范的转型，有效教学的理念与策略，如何进行个别化教育，如何转变学生的学习方式等问题上进行的一些探索。

第三部分为深度课堂，主要是教师的教学准备策略和实施策略，以及对课堂教学中问题的发现与反思。

第四部分为教育故事，记录了发生在教师身边的小事。虽然这些小事天天都会有，可能不以为然，但却给了我们教师行为背后所隐藏的观念的思考。

如何更有实效地提升教师的教学研究能力，促进教师专业的快速发展，一直是我们学校教师队伍发展所特别关注的问题。几年来，我们在开展主题式、小课题式的校本教研过程中，认识到这是提高教师专业化水平的重要途径，但同时也感到教师参与的范围和深度都不够，扩展到全员教师也很困难，而且教师在实践中所形成的经验没有得到提取和挖掘。虽然我们的成果尚有许多需要探索之处，但实践表明，有更多的教师能够动脑、动口、动笔，这本身就体现了校本教研对教师专业发展的独特价值。

这是为我校百年校庆编写的一本呈现教师成长的自己的书，其意义还在于促使写书的人和看书的人都能自觉地深入挖掘自身内隐的个体化的实践知识，从而促进教师专业化水平的真正提升。我们愿为此付出不懈的努力！

编者

2008年5月26日

## 目 录

序

## 第一部分 专题研究

- 课程改革呼唤学校管理制度的转型 ..... 周建忠 (3)
- 课改条件下的教师评价改革 ..... 周建忠 (9)
- 激发教师专业自主发展内驱力的策略 ..... 周建忠 (15)
- 以“建设性对抗”的方式分析和尝试解决  
低段新课标语文教材中面临的现实问题 ..... 蒋军晶 (22)
- 谱写“以孝立人”的新乐章 ..... 陈艳红 (37)
- 因材施教 资源整合 体现语文教学的整体观  
——单元整组教学的实践研究 ..... 胡小丽 (48)
- 新课程背景下小学音乐课堂的预设和生成 ..... 吕 婷 (61)
- 新课程实施过程中教师角色转变的动因问题 ..... 陈 曦 (72)
- 段位评价机制在小学书法教学中的实践与研究 ..... 沈顺立 (80)
- 播下一粒种 开满一树花  
——与某民工子弟小学结对子系列活动小记  
..... 俞祖花 (90)
- 学生缺乏学习热情的表现、成因及矫治策略 ..... 韩卫芳 (98)

## 第二部分 课改探航

- 让我们学会解读文本 ..... 蒋军晶 (105)

正确把握略读课文教学的分寸 .....	余娟文 (114)
作文批改 新招迭出 .....	金利平 (118)
给学生一个说真话的环境	
——由三改《俞老师变了》一文所想到的 .....	俞建国 (121)
以读带写 以写促读 .....	金杭梁 (127)
课堂教学中的情感艺术 .....	周小平 (130)
积累方法寻找途径自主识字	
——新课程理念指导下的低年级识字教学 .....	吴巧儿 (135)
数学课堂教学有效性的思考 .....	方云凯 (143)
结合生活实际解决问题	
——由学生答卷引发的思考 .....	柴杏花 (150)
在活动中培养学生的数感 .....	韩纪香 (153)
儿童美术心理特质浅论 .....	卢 燕 (157)
让孩子在体验中感悟	
——品德与生活(浙教版) 体验式课堂组织教学例谈 .....	陈艳红 (165)
小学英语教学多元化评价探索 .....	夏敏红 (169)
优化始业教育例谈 .....	吴群霞 (185)
隔代家庭家庭教育现状调查分析 .....	徐 洁 (187)
例谈小学科学教学中的情境引入 .....	李秋良 (198)
科学教学中如何让学生经历优质的思维过程 .....	沈鹏飞 (207)

### 第三部分 深度课堂

《月光曲》课堂实录 .....	蒋军晶 (219)
沟通从心开始 .....	罗春雷 (227)
巧用思维惯性 .....	徐 琦 (237)
让学生在猜想与验证中学习	
——《分数的基本性质》教学实录与反思 .....	方云凯 (239)
善待“意外” 彰显课堂精彩 .....	何靖芳 (245)

《角的认识》教学设计	
——北师大版数学教材第四册 .....	徐 青 (249)
《家乡的水果》教学设计与反思 .....	宋洁妍 (253)
蒋军晶老师执教的《美丽的清贫》案例微格评析	
.....	余娟文 (258)
在作文课堂中荡漾写作情趣 .....	(263)
并立 重叠 三叠	
——二下写字课第 12 课教学设计与说明 .....	倪杭瓶 (267)
总有一个视角可以拨动学生的心弦 .....	周建忠 (271)

#### 第四部分 教育故事

沟通从“信”开始 .....	史海霞 (279)
我的教育感悟 .....	陈晓娟 (282)
给师爱插上翅膀 .....	吴巧儿 (285)
师爱无痕 .....	应敏婷 (292)
有一种爱叫执著 .....	倪杭瓶 (300)
“多元智能”让他笑了 .....	柴杏花 (302)
心平气和的一年级 .....	余卫平 (305)
第一次和孩子吵架 .....	韩纪香 (308)
拿什么拯救你，我的孩子 .....	殷 婷 (311)
教育是慢的艺术 .....	贺 蕾 (314)



# 第一部分 专题研究



## 课程改革呼唤学校管理制度的转型

周建忠

教师是课程改革成败的关键。教师参与课程改革，需要两个条件作支撑：教师专业发展是课程变革的重要内部支撑力量，而有效的课程领导则是教师参与课程变革的重要外部支持条件。有学者这样警示：“课程改革很有可能成于教师，败于管理！”课程改革是一项系统的工程，不仅仅要求教师的教育理念、教学方式发生质的变革，与之相适应，也同样要求学校管理的理念、管理的方法和手段等发生质的变革。如果学校的管理没有同步发生变化，课改就会沦落为一种概念的炒作而失去应有的活力。

### 一、校长首先要成为课程的领导者

这次课程改革，本质上是一种价值的变革，不仅在课程的结构、内容等方方面面进行了变革，最为关键的是对人们所持有的一些价值观念进行了根本性的变革。比如，新课程重新确立了未来国民素质的目标要求，体现了素质教育的观念；对学校，不再认为学校仅仅是知识传授的场所，而是把学校视为课程改革的中心、科学探究的中心、课程发展的中心；对课程，认为课程不只是“文本课程”，而更是“体验课程”，是超文本的课程形式；对教材，认为教材只是范例，是学生学会认知、学会做事、学会合作、学会生存的范例，是不断获取知识、提升精神、完善自我的范例；对教学，认为教学是课程创生和开发的过程等。新课程以现代课程论为基础，借鉴和吸收了多元智力理论、建构主义理论等的精华，以关注生命发展为价值取向，要求我们的教育尊重生命的独特性，理解

生命的生成性，善待生命的自主性，关照生命的整体性。

著名教育家苏霍姆林斯基说：“学校管理首先是教育思想的管理，其次才是行政管理。”在教育思想发生根本性转变的今天，校长的课程领导职能必须要充分体现出来。校长的原意就是“首席教师”，在课程改革中，校长必须转变自己的角色，从重行政管理转为重课程领导。这要求校长扮演好四种角色：一是宣传者，重在强调课改的重要性；二是发动者，重在维持课改的动力；三是支持者，重在促进有效的课程开发；四是生产者，重在产生成功的过程革新。我校领导班子在这方面发挥了较为明显的作用：当一些学校还在为课改犹豫不决、争论不休的时候，我们便带领老师义不容辞地投身于课改之中。本人利用在北京师范大学参加国家骨干教师培训的有利条件，组织教师进行理论培训和教学研讨，把新课程倡导的教育思想分解成四个大的课题开展实践和研究：以“新课堂教学研究中心”为平台，进行课堂教学改革研究；以“绿色教育研究中心”为平台，进行校本课程开发研究；以“绿色评价研究中心”为平台，进行评价制度改革研究；以“主体德育研究中心”为平台，进行新德育的研究和改革。新课程倡导的教育思想，为教师打开了另外一扇窗，他们可以自由地驰骋在教改园地。思想与思想的激荡，形成了更为活跃的思想；观念与观念的交流，形成了更为开放的教育观念。一个人有了新的思想，必然会有新的冲动。正如我们一位年轻教师所说的：“自己的教育思想时时在不断的碰撞中产生灵感，长此以往，便有一种深入钻研教育教学理论的自觉习惯和冲动，似乎想停也停不下来，脑子里总是闪着各种‘想法’，而且总是对把这些想法付诸实践充满兴趣。”

## 二、课程改革呼唤教学管理的创新

新课程要全面推进，教学改革要深入开展，没有一个相应的教学制度来作支撑和保证，是难以想象的。因此重建学校教学管理制度自然成为本次课程改革的一项重要任务。

传统的教育管理制度为当时的教育发展做出过重大的贡献，但

是面对新课改，它又成为了课程改革的羁绊，比如：以“分”为本，推崇分数的管理制度。分数固然是评定学生学业成绩的重要工具，也是考查教师教学质量的重要指标。遗憾的是，当分数被视作评价教育质量的唯一标准和学习的最终目的的时候，分数管理就会严重扭曲教学的价值取向，教学工作就会被蒙上强烈的功利色彩，利益驱动就会代替事业追求。这样的管理以“章”为本，形式主义泛滥。规章制度稳定了教育秩序，保证了教学质量。但是，当学校管理见章不见人、重章不重人的时候，规章制度便扭曲了教学的本性，教学过程便会变得程式化、机械化、标准化，教师就会逐渐习惯于循规蹈矩，服从于形式主义，从而放弃了自己改革和创新的责任。

如果以原有的制度管理课程，必然会产生以下尴尬：以制度化的方法试图管理意在超越制度化的课程以及教学，以旧思维方式实施管理却试图创造出新思维方式引导的课程与教学，这样，在管理新课程的目标同时兼顾新旧两种课程与教学的目标，必然使得课程改革有其形而失其神。新课程需不需要常规管理？需要什么样的教育质量管理？需要什么样的研究制度？诸如这些现实问题摆在了每一个课程领导者的面前。

新课程的不确定性给学校的常规管理带来了挑战。学校常规管理的必要性是不言而喻的，这是因为学校的基本职能和内容是相对稳定的，但是新课程的实施如果没有相应的制度来保证，无疑是让教师带着枷锁跳舞。学校教育是一项复杂的工程，对教育的规律至今我们尚不能十分准确地把握，对教育的认知的难度，不亚于破译人类基因的密码。因此在对于课程的领导和管理上，我们应该摒弃传统的刚性管理，实施柔性管理。理由如下：

(1) 学校层面的课程管理实际上是通过教师的管理来完成的。教师是课程开发和实施的主体，离开了教师的创造性工作，课程改革方案只会成为空中楼阁，而教师创造性的发挥需要柔性管理给予教师适度的空间。

(2) 课改刚刚起步，我们仅仅有了未经检验的课改理论和有

限的经验，而在操作层面存在着许多具体问题，我们的课改设计者和管理者自身也在不断探索，这种探索对教育的发展和教师的发展都是极为有利的。在此过程中，我们也许会付出错误的代价，因此我们的管理不能处处禁纲，而要为教师创设探究问题的文化氛围。

(3) 学校课程的开发、实施和评价是一项专业化极强的工作，有效的管理只能是宽严有度，甚至无为而治。

为此，我们本着“强化引导、提高素质、开放空间、完善质量”的原则，致力于这样的改革：

(1) 我们注重传承和创新学校百年历史所积淀的文化，引领教师投入课改。教育的过程是生命的经历过程，真正的教育只能发生在心与心的交流之中。要引导教师把教育工作当作事业来做，只有依靠学校文化的引领。我校在百年的历史中，形成了“求真、求实、求新、求进”的文化，这些文化成为我们孜孜以求的不竭动力，使我们对课改有了“为伊消得人憔悴”的执着，有了“柳暗花明又一村”的顿悟，又有了“那人却在灯火阑珊处”的惊喜。

(2) 我们健全和完善了校本教研制度，发展教师的综合素质。优秀的教师是质量的保证。“以发展教师来发展学生，以发展学生来发展学校”是我们的基本策略。教师的专业态度、教育理念、实践性知识、教学监控能力、教育的反思能力、课程的开发能力是发展的关键。我们把校本教研的价值定位在：现实问题的解决和教师专业的发展。

(3) 我们探索了新课程教育质量评估方案，实施“绿色评价”。按照新课程的教育理念，我们从情感与态度、知识与能力、过程与方法三维目标重新界定了教育质量标准，对学生开展了“绿色评价”，对教学实施了教育质量预警制度，保证了新课程所倡导的教育价值取向对教学实践的有效引导。

(4) 我们改革了教学管理制度，强化了课程实施中的过程管理。一方面我们更加重视对每一门课程的管理，特别是语、数教师兼任的课程管理，并制定了管理方案；另一方面，我们扬弃了一些教学常规和要求，比如对教师实施分层要求，实施个性化备课，淡

化结果管理，而强化过程管理。过程管理是一种动态的管理，通过“课堂教学视导”、“随堂听课”、“随机检查”等形式实行教学理念管理、教学行为管理、教学状态管理。

### 三、建立有助于教师个性化发展的评价机制

奖惩性评价在某种程度上制约了教师的专业发展，特别是片面的评价制度只会将教师引入误区。但彻底否定奖惩性评价，实质上也不肯定了“评价作为学校管理的一种手段”，是一种理想化的“发展性评价”。为此，我们有机整合奖惩性评价制度和发展性评价制度，即：将现有的以奖惩性为主的评价制度进行适当的修正，保留其合理部分，同时引入发展性评价制度，以促进教师专业发展和现代团队文化形成。具体地说就是：在学期和学年实施以奖惩性评价为主的终结性评价，在其他阶段实施以发展性评价为主的形成性评价；在涉及教师教育教学等专业发展、团队文化建设、教育教学研究等方面的内容实施发展性评价；在涉及教师职业道德建设、教育教学规范、教师工作质量和绩效、教师工作状态等方面的内容以奖惩性评价为主。为了鼓励教师个性化发展，我们设置了多种评价项目：最佳敬业奖、最佳师德奖、最佳质量奖、最佳伯乐奖、最佳科研奖、最佳绿叶奖、最佳成材奖、最佳创意奖、最佳领头雁奖、最佳指导奖等，突破了教师评价中的单一价值取向，为教师实现自我价值开辟了更多的渠道。

学校实施的评价改革使得评价所具有的导向、激励、改进功能得到了充分体现。评价标准的个性化，避免了过去教师由于评上了相应的职称、获得一定的荣誉后不思进取、得过且过的现象，促使教师“年年想进步，年年有进步”；评价主体的多元化，促使教师进一步强化自我反思，自我诊断，自我改进；评价指标由于集中体现了新课程倡导的教师素养，体现出过程性、动态性的特点，较为清晰地反映出教师工作的绩效。总之，个性化、多元化评价促使处于“温水煮青蛙状态”的教师焕发生机和活力。

#### 四、提供教师专业跨越式发展的舞台

美国心理学家波斯纳 (G. J. Posner) 曾提出教师成长公式: 成长 = 经验 + 反思。经验和反思都只能在一定的场景中发生。场景的性质决定了经验的效果和反思的深刻性, 决定了成长的速度和质量。经验只有在富有挑战性的场景中才会迅速发生, 反思也只能在观念的冲击下才会更有效。“成功是成功之母”, 教师不断获得教学专业人士、学校领导、同事、学生家长 and 学生的认同是获得自信的力量之源, 也是专业自主发展的内在动力。教师的课改动力来自看到课改后发生的实质的变化, 来自于由此积累的“专业信心”。课堂教学的展示、各类教学优质课的评比, 促进一部分教师脱颖而出; 设置“科研论坛”, 鼓励和支持教师主持各种教科研活动, 给教师阐述自己研究成果的机会; 挖掘教师日常教育行为中积极的体验和成功的案例; 引导教师关注学生良好的成长状态; 有的还自发组成民间研究团体——五汉工作室, 刊出自己的研究成果……

课程改革和教师专业发展之间存在着“同期互动”的发展效应: 一方面课改为教师发展提供了机会, 并实实在在地促进了教师的专业发展; 另一方面教师的专业发展是课程改革的重要支撑, 改革因教师活跃的身影和创造的激情而充满活力。课改创造了一代新教师, 一代新教师又将创造出新课程。每一位教师都将在这场变革中发现自己的力量, 找到自己的位置, 发出自己的声音, 改造自己的智能。

课程改革还只是初创阶段。课程改革是一项持续不断的系统工程, 要注重时间上的全程性与空间上的无限性。课程改革的深化必然要求学校文化的重构, 努力建设一种生活、对话、探究和合作的课程文化模式, 营造一种开放、合作的组织文化, 意味着重建规则、重建组织 (包括学校机构、学生组织)、改革时空管理、重建物质文化、重建教育资源, 其中, 评价机制的重建尤为急迫。



## 课改条件下的教师评价改革

周建忠

如果把教师的评价区分为奖惩性评价、管理性评价和发展性评价，在课程改革条件下，我们有必要重新审视现有的教师评价制度，以适应课改的发展要求。

### 一、课程改革对教师评价的新要求

#### （一）评价要促进教师的发展

奖惩性评价和管理性评价，侧重于对教师的甄别、鉴定、选拔和规范，一方面是为了鉴定教师是否胜任工作，另一方面是判断教师履行职责的情况，并根据评价结果对教师进行奖惩和评聘。这种评价着眼于教师过去已具备的素质、已承担的职责和已取得的工作成绩，虽然也具有促进教师改革的动力，但是由于是自上而下的，往往只能引起小部分人的共鸣。这种“以评促改”仅仅是在外部条件作用下的被动改进，难以引起全体教师的重视，难以调动广大教师的积极性，难以促进全体教师的发展。《基础教育课程改革纲要（试行）》要求“建立促进教师不断提高的评价体系”，教师评价要充分体现评价的激励改进和导向功能，将立足点放在教师未来的发展方面，“强调教师对自己教学行为的分析与反思”，通过评价，让教师发现自己以往工作中存在的不足和问题，找到自身素质和业务水平的薄弱之处，帮助分析其原因，总结成功的经验和失败的教训，为教师的发展提供建设性的意见，促进教师改进教学，促进教师的提高、发展和完善。

#### （二）评价要有助于开发教师的创造力