

Xuexiao jiaoyu xingzheng guanli de

shijian yu sikao

周平珊 主编

学校教育行政管理的 实践与思考

温州市省市示范性初中校长高级研修班论文集

上海文艺出版总社
百 家 出 版 社

Transnational Learning Journal
Volume 10 Number 1
Spring 2018

第10卷 第1期

学校教育行政管理的 实践与思考

温州苍南县灵溪镇中心小学校长陈明辉撰述文集

中国中小学管理
百 家 争 鸣

学校教育行政管理的实践与思考

——温州市省市示范性初中校长高级研修班论文集

主 编：周平珊

副主编：王 涛

上海文艺出版总社
百 家 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

学校行政管理实践的与实践与思考/周平珊主编. —上海:
百家出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-80703-685-2

I. 学… II. 周… III. 中学—教育行政—行政管理—文集 IV. G637.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 134962 号

书 名 学校行政管理实践的与实践与思考

主 编 周平珊

责任编辑 利春蓉

特约编辑 李志良

出版发行 上海文艺出版总社(www.shwenyi.com)

百家出版社(上海市茶陵路 175 弄 3 号 200032)

经 销 全国新华书店

印 刷 上海长鹰印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 9

字 数 237000

版 次 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1—1000 册

ISBN 978-7-80703-685-2

定 价 20.00 元

序

周平珊

收录温州市首期初中骨干校长高级研修班学员论文的集子即将付梓,甚是欣喜。它涵盖了学校教育管理各方面的新理念、新观点、新方法和新成绩,闪耀着浙江省温州市这批省、市示范性学校校长们教育思想的火花,是一本代表着温州先进学校管理经验的合集,为基础教育学校管理工作提供了非常宝贵的借鉴。

在45天集中研修期间,校长们在导师的指导下,认真学习教育管理理论,开展学术沙龙活动和主题论坛,到上海名校实地考察、挂职锻炼,学习学校管理实践经验,学习新知识,交流新经验,借鉴新模式,研究新问题,学有所得,学有所成。随着我国教育体制改革的进一步发展和基础教育课程改革的深入实施,学校管理被赋予了一个新的含义。中小学校已成为一个特殊的、独立的学校教育机构,中小学校校长成为专业的、职业的学校管理人员,中小学管理成为校长依法独立管理学校的行为。在学校管理中,人们越来越强调从经验型管理走向科学化管理,这是现代学校管理改革的必然要求。探讨这些新的现代学校管理理念,对于我们把握现代学校管理的发展趋势,有效地进行现代学校管理创新,推动新课程改革的深入实施,都具有重要的意义。

实施现代学校管理,是实现校长职业化的一个重要措施,是切实提高学校办学水平和办学质量的一个重要保障。

在新世纪,国内学者提出了现代学校管理制度的概念,即追寻人本,走向校本,关注成本。

追寻教育的本质,追寻对教育活动中学生主体地位,是现代学校管理最核心的一个变革。学校教育要以人为本,以学生发展为本,涉及到学校职能的转轨,师生角色的转换,课堂功能的转变等一系列问题,是一次深刻的变革。校本是一个总的概念,包括校本研究、校本发展、校本管理、校本课程和校本培训诸方面。走向校本,也就是走向每一个教师自己生活的舞台,更加关注教师的生存空间和生活方式,更好地激发全体教师的创造热情,使学校更具活力,更有效率。对教育成本的关注,是现代学校管理最突出的一个变革。成本意识、成本核算已经成为教育行政部门、学校校长、社会和家长关注的热点之一,教育成本成为学校管理的新课题,直接影响到学校办学的水平和效益。

追寻人本,走向校本,关注成本,是传统学校管理转变为现代学校管理的三项最本质的变革,是现代学校管理制度三个最重要的内涵,也是本书集中体现的学校管理思想。温州是浙江省教育大市,教育创新的土壤十分肥沃,涌现了一大批敢于变革、敢于创新的名校和名校长,省、市示范性学校校长是其中的优秀代表,他们的教育思想和教育理念的成熟以及在学校管理中的实践,必将引领温州教育灿烂的明天。

是为序。

2007年6月

目 录

教师队伍建设篇

用学习夯实教师底气	张德铎(1)
城镇初中教师专业发展的实践与探索	蔡朝晖(8)
谈激励理论在学校人力资源管理中的应用	林和忠(14)
挖掘教师内驱力 促进学校可持续发展	金振雷(21)
素质教育背景下教师专业化的实践与反思	罗明发(27)
教师在行动中成长	彭来桂(34)
创建发展性评价体系 促进教师专业化成长	叶凤林 洪子奇(41)
学校要注重发展教师的核心能力	王巧亮(56)
教师专业化发展的校本思考	郑尔强(65)
素质教育背景下教师专业发展的实践与思考	刘化标(78)

校本研修篇

- 几种校本研训方法之剖析 吴一辉(88)
- 校本教研中的教研组建设之策略 杨成凤(98)
- 构建校本教研新模式 提高校本教研实效性 林小琴(107)
- 开展校本研修,促进教师发展 黄景泉(115)
- 新课程背景下校本教研的实践与思考..... 吴飞舟(123)
- 建立校本教研制度 构建专业化教师队伍 洪成长(133)
- 构建问题、课题、主题“三位一体”的校本教研..... 赵章道(141)
- 依托畬族文化,开发校本课程 吴立辉(145)

学校文化建设篇

- 学校制度文化建设的实践与研究..... 陈 适(151)
- 校园文化 with 学校形象建设的思考..... 叶新华(157)
- 以文化视野实施校本管理..... 蔡建设(163)
- 论教育者的服务意识..... 马旭波(171)
- 以人为本,重建课堂文化 郑朝峰(175)
- 坚持以人为本,构建和谐校园 钟锦锁(182)

校长诚信形象与和谐校园建设·····	汤海靖(191)
--------------------	----------

学校行政管理篇

全面优化学校管理四环节, 构建提高办学质量动力源	
--------------------------	--

·····	赵东平(197)
以精细化管理提升学校的核心竞争力·····	林伟民(205)
以人为本 刚柔并济 ·····	章明光(212)
新课程实施中的四个思考·····	吴秀林(219)
学校管理工作中的几个误区·····	张文献(225)
乡、镇初中学校管理中的困惑举隅 ·····	杨凯衡(232)
指导与交流——新时期“家校合作”的研究与实践 ···	蔡伟雄(236)
特殊家庭学生教育研究初探·····	戴海平(245)
给网络开辟一条“绿色通道”·····	赵章谦(255)
谈谈我对学校的管理·····	叶立棉(263)
新任校长谈“推门听课”·····	王大洋(268)
关于家长会推陈出新的思考·····	黄昌表(271)
十年校长之梦·····	蔡华成(275)

教师队伍建设篇

用学习夯实教师底气

——以校本教研训为平台,抓教师素质提升

海城中学 张德锋

摘 要:教师惟有底气十足,才能以良好的心态去胜任自己的职业。夯实底气,要靠学习。以自身经历和身边经验学习总结为主题的校本教研训,在教师成长中起着十分重要的作用。以校本教研训为平台,狠抓教师素质提升的一些做法:一、任务型的主题培训;二、研讨型的课例教研;三、持续型的个案研究;四、激励型的奖励机制。

关键词:任务型教学 校本教研 个案研究

在新课程改革面前,我们益加感受教师疏于学习,视野不宽,缺少创新;文化积淀少,底蕴不厚;反思能力低下,修养不足。教师惟有以扎实的底气,才能以良好的心态去胜任自己的职业。夯实底气,靠的是学习。正如马卡连柯所说:“教育者的技巧,并不是一门什么需要天才的艺术,但它是一个需要学习才能掌握的专业。”有专家提出:“现代社会条件下,教师素质提高的重心应定位在学校本位的发展,教师职业本位的发展上。”因此,以自身经历和身边经验学习总结为主题的校本教研训,在教师成长中起着十分重要的作用。近年来,我

们竭力以校本教研训为平台,狠抓教师素质提升,使教师通过学习来扎实底气。

一、任务型的主题培训

任务型教学作为一种教学法,如今较为广泛地应用于英语教学中。浙江大学的庞继贤教授认为,所谓任务,简言之就是做事。在做事的过程中,学习者始终处于积极的主动的学习心理状态,任务的参与和制定之间的交际过程也是一种互动的学习过程。这种以意义优先,任务完成为主,重在如何完成任务和如何沟通信息的教学方法在教师教育中也同样适用。

任务型主题培训的基本构成:

1. 教师对自我发展的定位

这几年,我在听课过程中感受颇深的是教师只晓得学科知识的学习,研究教材,研究学生,却很少研究自身,反思自我存在的状态。教师鲜知怎样评价,怎样引导,如何互动生成课堂……教师对教育科研能力要有自觉主动的追求!在工作中要有职业的敏感,对教育教学行为要不断地进行追问,对问题进行自觉的思考,努力为自己的思考寻求理论的支持。

2. 明确主题

根据教师自我发展的定位与思考,教师对自己前一阶段的教育教学实践的观察和总结,明确自己在哪些教学技能、教育方法上有所涉猎和发现,提出本学期教育科研训中希望一同探讨、解决的问题。我们以教研组为单位管理教师学习档案,汇总教师提出的问题,教研组成员讨论确定一个阶段学习的主要课题。这就是本阶段教师培训的主题,它是受训教师选择知识的起点和依据。

3. 个人或小组形式实施任务,汇总材料

接受任务后,教师以个人或小组形式搜集将要阅读的相关文献材料。这些材料可以是一种方法和策略的概述,创新理念的阐释,也可以是从有关报刊杂志中摘录的文稿。这样通过各种途径的学习材料的搜集和最后汇总,受训教研组教师能够获得比一般的学习主题

更为明确、内容更为丰富的材料。

4. 在交互活动中吸纳新知识

在小组的交互活动中,成员明确该培训课题的主要理念、主要方法,明确日后学习的主要任务。

● 备课组成员是经常能聚到一起的,因此,教师以备课组为单位,不定期地展开经常性的学习交流,谈谈各自的学习方法、进度和心得。

● 教研组活动时间是固定的,这时,各组依次派代表发言,畅谈各组学习的收获、发现和思考。由教研组长组织研讨、指导、归纳、总结主题学习阶段成果。

● 理论学习必须指导教学实践,我们要求教师带着理念进入课堂。在新理念、新方法的效仿和激发下,使理念潜移默化地感悟和内化为教师的自觉教育教学策略。

5. 专题报告

我们的实践要靠学者把握方向,事实引领前进,更要靠那些在新课程来临时醒得早、做得好、总结得好的教师专家把他们的好经验、好做法广泛传播,实现同伴互助引领。我们在校本主题培训中,总要阶段性地进行面向全校开展的“教师专家”专题报告活动,报告的内容就是主题培训阶段成果。在这样的活动中各学科组的“教师专家”交流信息,资源共享,有时还能碰撞,擦出智慧的火花。如英语组本学期培训主题报告是《英语教学中即时评价的功用》;语文组则做了《关注教师评价语,提高课堂教学有效性》的报告。两组老师就发现两个研究互为补充,弥补了各自的不足。

任务型的主题培训的核心就是“学习”,换句话说,我们把教师培训的重心从“授”转向了“学”。记得有专家把新课程核心理念概括为“立足学生发展,重视学生主体地位”,我想教师教育的核心是不是也应如此。我们的任务型主题培训,就是要从教师的需求出发,组织教师学习,使他们养成读书的习惯,思考的习惯以及探究问题、总结问题的习惯,为教师的发展服务。

当然,任务型的主题培训,学校不能放任自流,我们由学校主管教学副校长直接领导,教科室直接组织和管理,下设教研组长、备课组长,学校还模仿省教师素质提升工程讲师团制度,选拔了“教师专家”,分层管理,层层落实,保证培训任务顺利开展和完成。

二、研讨型的课例教研

研讨型的课例教研是以发生在课堂的典型教育教学实例为载体而展开的教育教学研讨。它是不少一线教师和教育科研工作者在近年的实践中探索、总结的一种新的教研模式。其特点是:立足教育现场,基于教学实际,具有较强的问题针对性和实践操作性,便于教师平等参与和多维交流,有助于研讨者视界的彼此唤醒和融会,智慧的相互激发和点燃,并进而促使他们在对话中反思,在互助中提升,最终实现彼此进步,共同成长。正是因为具有贴近大众、即时方便、交互性强、实效显著等特点,课例研讨才越来越被广大教师接受和使用。我校校本教研也花大力推进课例研讨,以下是我们的课例研讨方案:

1. 确定课例研讨主题
2. 围绕主题展开理论学习(这与主题培训同步)
3. 设计课堂观察量表
4. 选拔教师开出校本教研主题研讨课
5. 组织研讨,从自身观察角度提出建议
6. 重新设计本节研讨课,再次以主题研讨课的形式开课
7. 围绕主题研讨,形成新的建议或方案

从我校实际出发,为了更有效地开展校本教研,我们做了以下思考:

首先,考虑到我校的实际,我们选择教师常态课、研讨课作为课例的呈现方式。对于网络课堂教学、教学录像等我们的技术支持远远跟不上,但我们的教师自我展示、开放课堂的热情很高,我们真实课堂的资源非常丰富。

其次,基于较集中的一个问题的研讨。对于一节课,可研讨的东西实在太多了。我们对课例是否要展开方方面面的研讨呢?当然

不是。因此我们课例研讨方案的设定首先是确定主题。开学之初,教研组坐下来商讨本学期课例研讨主题,将教学中遇到的单凭个人能力无法解决的共同课题和普遍困惑进行筛选,即发现问题,定下主题。如语文组围绕“巧用评价语,提高课堂效率”,科学组围绕“课堂教学中的有效性提问”,社会组围绕“如何提高学生小组合作学习有效性”展开研讨。

再次,我们的课例研讨本着“一人多轮”的方式进行。上研讨课的教师要“同课多轮”即同一研讨课要反复修改和完善;观课教师要“问题多轮”即围绕研讨中自己选定的问题不断深入钻研,反复积累、不断总结提高。如语文组围绕“巧用评价语,提高课堂效率”的研讨主题统一开展了6次课例研讨活动。开课的竺肖权老师和戴金海老师分别就同行提出的建议,对自己开出的《石壕吏》和《记承天寺夜游》的课堂教学进行了5次修改。全体语文组教师则6次从激励性评价语的使用、延迟性评价语的使用、层进性评价语的使用、差异性评价语的使用、过程性评价语的使用、随机性评价语的使用等角度跟踪观察,对课堂评价语的使用情况进行了较为全面的总结,并对制约评价语正确运用的因素进行思考和探讨,得到不少有益的收获。开展“一人同课/问题多轮”的课例研讨能在一定程度上提升个体的综合素质、促进自我的专业成长。像这样“学然后知不足,教然后知困”,后一轮在前一轮反思基础上的修改和完善,在精雕细琢、层递累进的研讨中,执行者就可能在课程观念、教学理念、教材处理、教学艺术等方面逐步地改进提高,从而快速地实现自我的专业成长。

最后,借助大型活动,促使活动走向成熟。一年一度的教科研节是我们学校的一件大喜事。从2004年开始,我们就已经有意识地将教科研节作为校本教研的展示平台。今年我们目标更加明确,学期初我们就通过全教会明确告诉教师,今年教科研节将是研讨型的课例教研的一次汇报,目的就是激发全体教师认真参与平时的课例研讨,让研讨、反思成为自觉的习惯。我们的初衷实现了,把优秀的课堂组织者推了出来,把优秀的“理论家”也推了出去。

三、持续型的个案研究

记得上海教育专家周卫先生在他关于课堂诊断的一次讲座中曾说过这样一件事：一位教师在将要退休的前一个月，教导主任听了他的一节课，最后教导主任的一句话说得这位老教师痛苦不已。教导主任说：“老许，你怎么上课总在靠窗的过道自顾自地来回地走呀！”老教师心想这样做错了吗？可30年来并没有人告诉过我呀！一位老教师直到退休才得知自己课堂的一个巨大失误，这并不奇怪。前段时间我听了一位同事的课，结果叫我也大为惊讶。平时一贯讲话伶牙俐齿，侃侃而谈的人，课堂语言却含糊不清，口头禅频繁。当我向她提出来，她才似乎突然明白了什么。为什么会这样？因为教师平常被听到课的几率并不大，而教师进行课堂自我观察的意识和能力都不强。无法发现自身的问题，是教师存在的普遍现象！

那么，如何解决这一教师中普遍存在的问题呢？我想到了“同伴互助”。同伴互助是校本教研的基本形式，本是指在强调教师自我反思的同时开放自己，加强教师之间的课程实施过程中的专业切磋、协调和合作，形成合作共同体，共同分享经验、相互学习、彼此支持、共同成长。那么能否借同伴的眼睛发现自身的不足呢？我觉得能。于是本学期我开始试行个案研究。

个案研究法就是一种通过研究个体反映总体的方法。它的研究对象可以是某一个人，一个特殊群体（这时候整体就形成了一个案）；它也可以是一种事物，或者是一种特殊的现象，一种存在的问题。从研究手段上来说，个案研究其实就是一种调查研究的方法。我们日常鼓励教师开展的所谓个案研究并不这样系统和专业，权且借用这个词语吧。

1. 相比于任务型主题培训和课例研讨都较大程度上受到学校安排的限制的特点，个案研究更加自由、灵活。

2. 个案研究是基于教师的研究，解决教师自身存在而自身又不易发现的问题。

3. 个案研究以两个人为一组，交互展开同伴互助。即两个人自由组合，让同伴走入自己的课堂，展开课堂观察。

4. 个案研究者要真实地记录被研究者的实践轨迹,让事例把原生态的教学问题暴露出来,为我们反思提供真实的案例。

5. 对案例进行分析和思考,可以更清楚地认识有些做法为什么会取得成功,有些为什么效果不佳。通过个案中涉及的各种各样的问题,也逐渐学会如何去分析问题,遇到类似的问题或情景该如何对待,同时分享他人的成功经验和失败教训,相互学习,取长补短,共同提高。

6. 个案研究是每学期教师的必交作业,进入教师档案袋。

四、激励型的奖励机制

建立校本教研奖励机制是为了构建“校本教研”的支持系统,调动教师积极性。激励型的奖励机制侧重于对教师精神上的鼓舞,这一方面因为学校的资金紧缺,另一方面是我们认为校本教研训是教师自身提升的工程,应成为教师的自觉行为和精神追求。

1. “教师专家”汇报。这是对教师教研能力和成果的肯定。它能唤醒更多教师的自我发展意识,锻炼教师自我发展能力,使他们拒绝平庸。

2. 机会跟进。校本教研训为教师自我提高创造了诸多机会,但机会只给有准备的头脑,那些在校本教研活动中表现突出的教师个人会优先获得参加各级专业培训的机会。

3. 档案袋评比。教师校本教研训工作中的表现、成果、考核将统一收入教师档案袋中。它将成为评先评优的第一手材料。荣誉是对教师的最好激励!

我们倡导在做中发现,做中习得,从经验中总结知识,提高认识。学校要用好校本教研训这一平台,才能真正夯实教师底气。

参考文献:

- [1] 陈向明《教师如何做质的研究》,教育科学出版社,2001年
- [2] 傅道春主编《教师的成长与发展》,教育科学出版社,2001年
- [3] 刘捷《专业化:挑战21世纪的教师》,教育科学出版社,2002年
- [4] 赵大梯、赵小刚主编《教育科研能力的培养与提高》,和平出版社

城镇初中教师专业发展的实践与探索

龙湾区实验中学 蔡朝晖

摘要:在新时代背景下,城镇初中教师既是重要教师群体,同时也是比较特殊的教师阶层。在经济上,他们通过带生与有偿家教使家庭条件得到了改善,但在专业发展上,明显表现出心有余而力不足,积极性普遍不高。因此,如何唤起他们的专业发展意识,助推他们的专业提升,是一个很值得研究的课题。本文从背景层面,分析了教师专业发展必要性与城镇初中教师专业发展存在的现状,从实践层面,对教师专业发展进行有效探索,并做出了反思,试图寻找促进城镇初中教师专业发展新路子。

关键词:城镇初中 教师 专业发展 实践与探索

在教育成为世界文明发展的强大基础的理念被普遍认同的今天,人们比以往更关注教育能否站在人类社会发展的前沿,渴求教育具有超前性和预见性,而高质量的教育取决于高素质的教师,没有教师的发展,就没有教育的发展。特别是20世纪60年代以后,教师专业发展成为一种强劲的思想浪潮,并极大地推动了许多国家教师教育新理念和制度的建立。现在,教师专业发展已经成为促进教师教育发展和提高教师社会地位的成功策略,同时也是素质教育是否落实、新课程实施如何的关键。

一、城镇初中教师普遍存在的专业现状

城镇作为城市主城区与农村之间在一定地理范围内的区域中心,它在中国社会发展中起到涵养人口、繁荣经济、助推城市发展、补充城区功能不足的重要作用。其实,从教育视角来看,城镇的初中教育也起到承接主城区、辐射农村的作用,并且随着城市化进程