

# 如何当好教研组长

## 中小学教研组长专业素养与行动

杨向谊 著

教育部《110》实施规划课题

教育部《110》实施规划课题

教育部《110》实施规划课题

教育部《110》实施规划课题

# 如何当好教研组长

## 中小学教研组长专业素养与行动

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

杨向谊 著

 中国轻工业出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

如何当好教研组长: 中小学教研组长专业素养与行动 / 杨向谊著. —北京: 中国轻工业出版社, 2016.12

ISBN 978-7-5184-1139-9

I. ①如… II. ①杨… III. ①中小学—教研组—工作—研究 IV. ①G632.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第240259号

总策划: 石 铁

策划编辑: 孔胜楠

责任编辑: 孔胜楠

责任终审: 杜文勇

责任监印: 刘志颖

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: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2016年12月第1版第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16 印张: 15.50

字 数: 140千字

书 号: ISBN 978-7-5184-1139-9 定价: 36.00元

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 010-65181109

发行电话: 010-65128898 传真: 010-85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: 1012305542@qq.com

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

160396Y1X101ZBW

## 序

自从在近几年国际学生评估项目（Program for International Student Assessment, 缩写为 PISA）测试中上海学生的数学能力令世人瞩目以来，中外学者就把中国式的集体备课与教研体制认定为其他国家难以比拟的“中国特色”。近些时日，舆论界与教育界业内人士纷纷将教研机制视为解开“上海教育密码”的一把钥匙。

本书作者是一线教研的亲力亲为人（本身就是教师），又是二十年如一日执着于此的研究者。他用饱含深情的笔，写出了真实的人、具体的事，试着做分类，逐步去解剖、分析，铺陈自己的见解。这就像科学研究的艰难攀登。但本书作者所用的方法，与科班的研究不尽相同，比如，他不太用正规的工具与假说，却把自己的心和脑直接拿来当“工具”，也许这是一种更有力的穿透。

作者生活在对自己来说是“富氧”的空间中，因此可以自然地说出自己想说的话，这是很宝贵的写作品格。至于“中国特色”或“上海教育密码”，其中有与中小学教师工作密切相关的海量问题，尚待进一步的考察和真正意义上的理性审视。

愿本书作为一个初始的台阶，长长的路还在前面，咬定青山走下去，是一定不会辜负作为一名卓越的教师研究者的初衷的。

顾泠沅

2016年8月

（顾泠沅，华东师范大学教授、博士生导师，原上海市教育科学研究院副院长）

## 前 言

学校教研组是我国特有的基层教师开展教学研究的组织形式，是教师进行专业学习和智慧共享的主要场所，它的地位和作用之重要毋庸置疑。

我们对教研组这一组织的理解是：教研组（含备课组）是教师学习研究有关学科课程标准、教材和教学，结合教学工作钻研教学理论和专业知识，反思并共享教学经验，进而改进教学，促进教师学科素养和教学素养发展的学习共同体，是校本研修的基本组织。它提倡“专业自治”，其主要功能和作用体现在四个方面：研究并解决教学问题；共享并创生教学智慧；培养青年教师；参与学校教学管理。详细阐述将在引言部分展开。

如今，随着课程改革与实施步入“深水区”，课程与教学中出现的问题与矛盾越来越多，学校承担的教师在职培训任务也越来越繁重。在这样的现实背景下，教研组的作用比以往任何时候都大。作为这个组织中的“首席”，教研组长的专业素养及其影响力显得十分重要。一个好的教研组长往往能带出一个好的教研组，引领出一支高素质的教师队伍；同时，一个氛围良好的教研组也为教研组长开展工作创设了好的环境。某种程度上讲，教研组长同所在的团队之间存在着唇齿相依、互为共生的关系。

目前，关于教研组长专业素养的研究并不多，系统的论述更是少见，本书系由笔者承担的上海教育科学研究规划项目《中小学教研组长的专业素养及其培养研究》（立项编号 C05051）的主要成果，它围绕教研组长的专业素养展开讨论，试图从素养的基本内容框架、角色的调整转变、研修活动的策

划与开展以及团队文化的创设等方面对这一教师队伍中的特定群体进行比较全面的透视,以进一步认识教研组长的知识能力构成和工作,并在此基础上介绍和阐述教研组研修活动的策划与开展、教研组发展规划与特色文化的创建,进而帮助教研组长把握开展专业工作、行使岗位职责的关键要素,发挥组织引领教研组工作的作用,承担起团队“首席”的责任。

可以从两大视角对专业工作者素养进行描述或分析,一是静态性的素养内容,二是动态性的行动方略。

(1)在引言部分对教研组长的专业素养进行了静态的框架性描述,主要涉及教研组长应具备的有关专业知识、专业能力、人格特质和思维品质,涵盖了教育教学、管理沟通、组织策划等内容,都是教研组长岗位工作中不可或缺的。为了使读者能够更好地理解这些内容,我们尽可能描述得具体、可操作,避免抽象空洞,在勾勒出教研组长专业特点的同时,也使大家对教研组长的专业素养有一个结构性的印象。

(2)从动态的角度,本书从六个方面进行了讨论。

①由于教研组长一般都是由学科教学骨干来担任,因此,他是一个集具体教学、团队管理、引领同伴于一身的复合型角色,处理好各种工作之间的关系就显得尤为重要。如何顺利实现由普通骨干到组长的角色转换?第一章就相关问题做了阐述,提供了几条自我调适的行动路径。

②教研组研修活动的策划是教研组长必须掌握的基本功,第二章就这一专题展开了论述,梳理出活动策划的基本步骤和方法,某种程度上也是对这项工作的一种规范。

③研修活动的开展与评估是技术性和技巧性较强的工作。本书第三章着力介绍了有关的策略与技能,并且强调了研修活动中的教学实验和课例研究,它们是教研组研修中重要的研究方法和手段,也是研修活动实证性的重要体现。

④当前课程改革与新课程的实施是学校教学的主旋律,基于课程标准的

教学是课堂教学提效增能的主抓手，也自然成为教研组教学研究的主命题，如何基于这个命题展开研修，是教研组长关注和思考的问题。为此，本书第四章通过国家课程标准层级式转化的具体路径和相关工具的研发，为教研组长以此作为载体或抓手展开研修活动提供了具体、可操作的经验，同时还就这项命题的研究中所涉及的课堂观察及教师反思，介绍了来自基层教研组的经验和做法。

⑤有效的教师研修离不开专业的引领，它是帮助教师建构教学新知的重要条件，考虑到这方面仍是教研组研修中的短板，相关系统的经验也不多，所以，在第五章中，我们专门就此展开讨论，在阐述专业资源的类型与特点的前提下，提出了专业资源开发利用的基本方法和思路，旨在帮助教研组长进一步认识和理解专业资源的作用，拓展视野，整体思考，进而能够更有效地利用并开发资源，使同伴从研修中获得更实在的专业成长。

⑥从理想的方面考虑，教研组还应该是一个充满文化气息的学习共同体，而通过和同伴的共同努力，创建出各具特色的组本研修文化，则是广大富有事业心的教研组长所追求的目标。如何创建研修文化？本书的第六章结合一些实践案例进行了探讨。

本书的读者应该是一线的教研组长，也包括基层的教学管理者。本人曾有长期的此类工作经历，实际的体验告诉我，究竟怎样的内容和表达能够与教研组长的具体实践对接，能够引发他们对自身工作的思考，能够借鉴和迁移，因此，撰写过程中，在保持通俗易懂的行文风格的同时，本书力求体现出以下特点：

(1) **问题导向，突显针对性。**聚焦教研组长岗位职责的关键要素，以当下课程教学、教研组研修中出现的具体问题或现象作为论述的逻辑起点，尽可能做到思路和方法上有针对性。

(2) **追根溯源，体现原理性。**不仅要提供做法，而且要帮助教研组长

理解为何这样做。比如，在阐述研修活动的策划与开展中，首先回归研修活动的本源，了解研修活动的基本价值与内在机理；其次，尝试引入认知发生学与最近发展区原理，为研修活动过程中实现教师新知建构寻找学理上的支撑，同时也帮助教研组长站在本源的角度策划和组织开展更加有效的活动，提升研修活动的科学性与品质。

**(3) 案例引领，增强操作性。**本书运用了较多的实践案例来具体说明教研组长专业素养历练的过程与方法，具有较强的实践操作性，为教研组长结合自身特点与实际进行学习实践提供了指导。

**(4) 把握趋势，注入新信息。**教研组建设与研修活动的开展具有开放性的趋势，随着课程与教学研究的不断深入，各种新信息层出不穷。为此，本书在注重夯实基础的前提下，也注意适当引入，比如研修活动的课程化趋势、学科教学中的核心素养等，旨在对相关领域的研究实践和走向做出一些趋势判断。

总之，教研组建设是提高校本研修实效性的核心而永恒的命题，教研组长是其中的关键人物。由于水平所限，本书中必有疏漏与不妥，抛砖引玉，以此书呈献给大家，既为广大奋战在教学一线的学校教研组长提供借鉴，也可以作为相关培训的资料，帮助教研组长早日成为具有教学领导力的智慧型团队“首席”。

杨向谊

2016年8月写于康城



# 目 录

## contents

### 引 言 审视团队中的“首席” / 001

### 第一章 在担当中的自我调适 / 013

兼收并蓄，夯实专业底蕴 / 016

主动沟通，充当团队中的“润滑剂” / 023

胸怀善意，为同伴服务 / 031

### 第二章 聚焦于本源的研修活动策划 / 039

聚焦于有效研修 / 040

考察研修活动的本源 / 047

研修活动的系统策划 / 053

走向研修活动的课程化 / 070

### 第三章 立足于“浸润”的研修活动开展与评估 / 075

基本策略与技能 / 076

课堂教学实验与课例研究 / 095

检视研修实效的反思与评估 / 110

#### **第四章 基于课程标准教学的教研组研修 / 129**

现状分析与路径探索 / 130

建构课程标准到教学的实体化转化工具 / 135

促进课程标准“落地”的研修活动 / 142

研修中的课堂观察与反思 / 147

#### **第五章 引领伙伴沐浴信息滋养的专业资源开发 / 169**

研修中的专业资源概述 / 170

由单一选择变为整体梳理 / 174

由简单利用变为多元挖掘 / 176

由单向输入变为多元互动 / 185

#### **第六章 聚焦于内涵的教研组发展规划与文化创建 / 189**

教研组“文化内涵”辨析 / 190

教研组的制度及其落实 / 194

教研组的发展规划 / 199

在潜心经营中培育团队文化 / 208

#### **参考文献 / 229**

#### **后 记 / 233**

## 引 言

# 审视团队中的“首席”

校本研修已成为学校培育教师专业素养的基本途径，而教研组则是实施研修的主阵地。学校教研组作为教师研修团队，同时作为“专业自治”的教师学术组织，在当前的学校教育教学研究、教师专业发展等重大领域，发挥着不可替代的功能。其功能具体体现在如下几方面：

(1) **研究并解决教学问题。**教师的研修活动主要源自教学中的各种问题与困惑，这是教师学习的主要动力来源。只有扎根于课堂的“临床”、基于问题解决的研究，才是教师所期盼和可从中受益的。

(2) **共享并创生教学智慧。**团队的实践探究活动也是伙伴之间知识共享的过程。在研究教学问题的过程中，不同经验背景、不同专业发展阶段、不同思维方式的教师相聚在一起，彼此交流，相互学习，在各自选择与思考中迸发出新的想法，提升思考水平，所谓的教学智慧也同时产生。

(3) **培养青年教师。**在我国，新教师来到学校，一般采用师徒带教的方式，以尽快让青年教师（或职初期教师）适应教学，站稳课堂。目前，这种带教已渐渐演变为青年教师所在教研组的团队带教，通过连续的听课评课，指出其不足，提出改进建议，帮助其夯实教学基本功，为日后的个性化发展奠定基础。

(4) **参与学校教学管理。**学校教研组是学科教学质量的重要管理者，首先要保证本学科的教学质量，同时，在解决课程与教学问题的过程中，教研组的智慧与经验是学校改进和完善教学管理的重要资源。不少教研组的经验告诉我们，教研组活动必须纳入学校教学管理体系，把来自一线的新

鲜教学知识及时加工并补充进学校日常管理体系，实现教研效益向管理效益的及时转化。

鉴于上述教研组的几大功能，以教研组为组织形式的研修团队在学校课程与教学改革、教师专业发展中扮演着愈来愈重要的角色，发挥着越来越大的作用，而这个团队中的领头羊——教研组长，理所当然就成为了“关键”人物。“关键”人物就要具备“关键”素养，发挥“关键”作用，进而体现出胜任岗位的能力。

## 一、教研组长专业素养概述——一个描述性的框架

如果把教研组比作乐队，教研组长便是乐队的“首席”。教研组长应该是教学骨干或者高手，有较为扎实的课程与教学知识和组织才能，在贯彻学校办学思想中起主导作用，是学校与教研组之间的桥梁与纽带。在组长的带领下，教研组如同一支乐队，演奏出优美和谐乐章。

检视文献，目前对教研组长专业素养的研究成果并不多，一般仅是在对教研组活动的探究中附带提及教研组长应发挥的积极作用；或是以组长个体经验体会的方式较为零散地描述其观点和做法；还有一些文献虽有总体描述，但理论性强，操作性不足。这些资源虽然让我们感受到教研组长的的重要性，但尚缺少系统的经验梳理与深入剖析。由于对团队“首席”的素养缺少理论与实践相结合的系统探析，导致对“首席”角色认识仍较为模糊，一定程度上造成了对教研组建设理解的表面化和简单化。

一般认为，有一个好的组长才能带出一支优秀的教研团队。然而，按照现代管理理念，基于人本管理的目的是能够充分激活团队中每个人的内在动力，如同现代交通工具中的动车组，除了车头牵引产生的动力，各节车厢本身也有辅助性动力，两种动力合为一体，整体带动列车风驰电掣。如此观念下，我们需要进一步追问的是，这个好的教研组长究竟应该好在哪里？哪些

重要的素养在其中发挥了关键作用？只有澄清了这些，我们才能够把握这一群体的专业特点，进行有效的选拔、使用和培养，最终提升教研组的水平。

鉴于教研组“专业自治”的特点，教研组长是一个复合型角色，需具备多方面的专业素养。具体来说，可以从相关的学科专业知识、专业能力和专业品质等方面来描述教研组长的专业素养。

教研组长应具备本专业、本学科以及实施教学领导的基本知识，并通过具体的运用来体现教学的领导能力，具体内容可包括为两类专业知识、六种专业能力、五方面人格特质和两种思维品质。

### （一）两类专业知识

教研组长要掌握的专业知识主要是课程与学科教学知识和执行与管理知识。

#### 1. 课程与学科教学知识

①掌握本学科课程的基本架构、主要概念、核心思想等，理解基本要求与标准，对课程和教材的变革有比较清晰的把握。

②具有比较扎实的教学基本功和一定的教学经验，熟悉和掌握提高学生学习成效的主要方法策略。

③充分了解如何通过本学科的教学来促进学生的情感、态度与价值观的养成。

④熟悉和掌握教学质量诊断分析的基本程序方法。

#### 2. 执行与管理知识

①领会本学校的办学目标，理解主要优势和教学计划。

②正确理解上级教学行政或业务部门（如学校、教导处）的主要教学任务与要求并组织落实。

③掌握一定的沟通与交流技能。

## (二) 六种专业能力

教研组长除了要具备学科教学和管理方面的专业知识之外，还应有相应的专业能力，主要有：

### 1. 教学设计、实施和改进的能力

①准确把握教学目标、重点和难点，选择合适的教学方式，合理组织教学内容。

②依据学生的实际，及时调控教学进程，教学效果显著，能实现预期教学目标。

③能对教学中的目标达成、动态生成等情况进行自我分析，并能对后续跟进措施提出设想。

### 2. 引领同伴共同努力的能力

①依据课程与教学的实际需要以及学校的总体规划和目标，确定重点，区分先后，统筹安排策划和组织有效的教学研究活动。

②在教学研究活动中积极为他人提供可借鉴的范例与思路，如课例、方案、思考路径等。

③通过观课等途径，体察和解读同伴的教学状况，发现他人的亮点与不足，了解他人的需求。

④能根据他人的实际，选择合适的评课标准和工具开展有针对性的评课。

⑤善于发现他人的教学经验或专业特长，在教学活动中及时传播共享，鼓励创造性的运用。

⑥合理分配组内同伴的职责和教学研究任务。

### 3. 监测和控制教学质量的能力

①能根据课程标准，通过改编、创编、组合等手段编制科学合理的测试工具（如试卷等），较为准确地评估其难度。

②能按照学科知识和能力进行测试数据的统计分析，做出判断与解释，使之具有实际意义，并提出和落实改进教学的建议。

### 4. 解决问题和做出决策的能力

①思考和行动有一定的预见性，能在恰当的时候做出决定或与人协商。

②能对来自各方的各种教学信息进行收集、整理和分析，并做出判断。

③在教学研究活动中具有想象和判断力，能及时发现和识别问题，捕捉探究的契机。

### 5. 表达思想和沟通的能力

①进行有效的口头和书面交流，意思明确。

②在教学中理解他人需求并进行适当的沟通。

③有效主持教学研究活动，善于反思与改进。

### 6. 有效安排时间和自我调节的能力

①合理安排和管理自己的时间，能协调自己的教学工作同教研组管理以及引导同伴开展研究的关系，做到平衡有序。

②能不断挑战新的目标，主动尝试新的行动方式。

### （三）五方面人格特质

教研组长应具备的人格特质如下：

①良好的环境适应性。



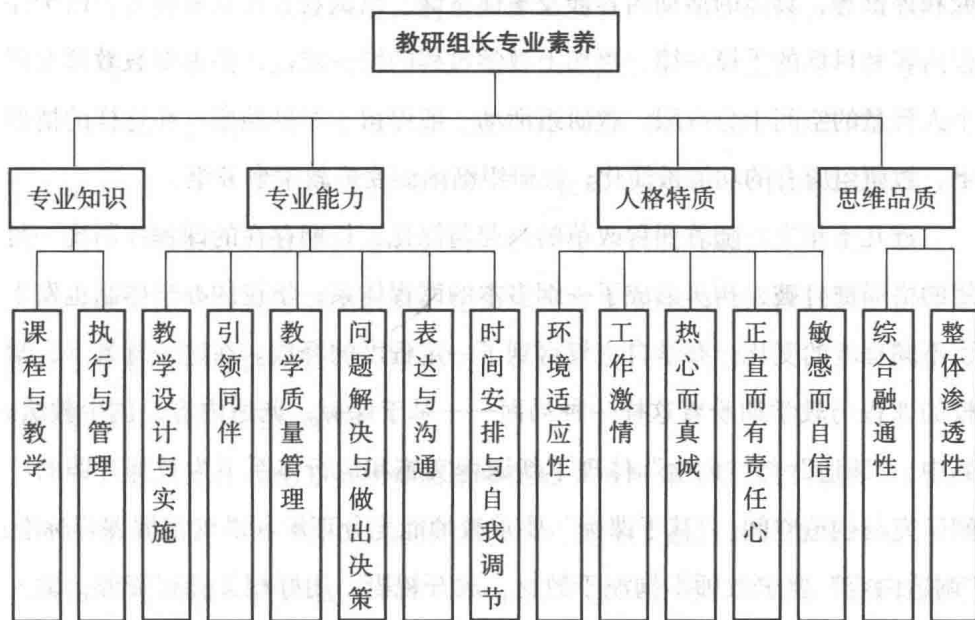
- ②旺盛的精力与工作激情。
- ③对人热心而真诚。
- ④正直而有责任心。
- ⑤敏感而自信。

#### (四) 两种思维品质

教研组长应具备的最重要的两种思维品质是：

- ① 综合融通性。判断不同事物之间的内在联系，并将其融合为一个整体加以考虑。
- ② 整体渗透性。把自己的思想、观点有意识地渗透于各项具体的工作过程与细节中。

上面的这一素养内容，我们可以用下面的框架简单呈现：



当然，上面的内容只是一个框架性的静态描述，教研组长的专业素养更多体现在具体情境和行动中，本书后面的各章节内容能够反映这一点。