



孙联荣 等 著

项目驱动 骨干引领

教师专业化成长之路

XIANGMU QUDONG GUGANYINLING
JIAOSHI ZHUANYEHUA CHENGZHANG ZHI LU

SUN LIANRONG DENG ZHU



上海三联书店

项目驱动 骨干引领

教师专业化成长之路

XIANGMU QUDONG GUGANYINLING
JIAOSHI ZHUANYEHUA CHENGZHANG ZHI LU

SUN LIANRONG DENG ZHU

图书在版编目(CIP)数据

项目驱动 骨干引领:教师专业化成长之路 / 孙联荣等著. —上海:上海三联书店,2006.5
ISBN 7-5426-2310-9

I. 项... II. 孙... III. 师资培养 - 研究 - 上海市
IV. G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041614 号

项目驱动 骨干引领——教师专业化成长之路

著 者 / 孙联荣 等 著

责任编辑 / 苏家珪

装帧设计 / 范峤青

监 制 / 林信忠

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail/shsanlian @ yahoo.com.cn

印 刷 / 常熟市东张印刷有限公司

版 次 / 2006 年 5 月第 1 版

印 次 / 2006 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 890 × 1240 1/32

字 数 / 177 千字

印 张 / 8.0

印 数 / 1 - 3000

ISBN 7 - 5426 - 2310 - 9

G · 777 定价:18.00 元

前 言

教师是一种职业,这是毋庸置疑的。这种职业能否成为一种“专业”,却似乎尚未有定论。然而,教师的专业化发展问题已经被提到议事日程上来了,并越来越受到教育专家、教育管理人员和一线老师的关注。

教师专业化发展,路在何方?“项目驱动,骨干引领”,是我们上海市新基础教育实验学校正在走着的教师专业化成长之路。

教师专业化发展,关键在一个“化”字。如何使教师成为专业化人才,需要寻找路径。我校在叶澜教授“新基础教育”理论指导下,将项目管理的方法创造性地引入学校,为学校管理注入了活力,也为教师的专业化发展闯出了一条新路。

目前我校已建立了由八位骨干教师领衔的八个项目工作站。在这些项目工作站中,一个骨干教师引领着一个骨干群体。骨干教师的队伍扩大了,骨干引领的价值放大了,教师在日常的教育教学中加速走上了专业化发展之路。

学校“项目工作站”的建立,对学校的管理带来了新的变化。在一定程度上,这种管理方式已经成为当代中国学校管理的新的生长点和发展点。华东师范大学李政涛博士曾就学校项目管理提出这样三个值得深思的问题:

第一,如何寻找学校项目管理的切入点,进而把切入点变成操作点和发展点?

第二,如何为学校项目管理奠定符合时代精神、适应学校转型需要的教育理念基础,使教育理念与源自企业管理理念的项目管理实现相融共生?

第三,如何使具有典型事务性特征的项目管理,具体而微地变成促进教师发展的动力性资源和内在力量,实现项目管理“成事”和“成人”的双重价值?

我校正在进行的研究和实践,对上述三个问题作出了不同程度的回答。

本书全方位展现了我校在骨干引领、促进教师专业化成长和项目驱动、推动学校工作持续发展方面的探索和实践。八个项目工作站的总报告均由各项目工作站的领衔教师撰写,总报告后的附录由各项目工作站成员提供。



目 录

前言	(1)
----------	-----

总论:走项目驱动、骨干引领的教师成长之路	(1)
----------------------------	-----

项目一 初中语文“生命体验读与写”

机制、路径与成效	(21)
----------------	------

附录:一、项目研究促进师生共同发展	(32)
-------------------------	------

二、教师专业化成长需要助推	(34)
---------------------	------

三、朗读体验法	(37)
---------------	------

四、蓝笔红笔体验法	(41)
-----------------	------

五、质疑体验法教学案例	(46)
-------------------	------

项目二 小学语文开放创新教学研究

更新教师观念,实现教学创新	(51)
---------------------	------

附录:一、开放创新理念指导下的小学语文	
---------------------	--

寒假作业	(63)
------------	------

二、利用文本资源进行课堂开放扩展 练习的教学设计研讨	(69)
-------------------------------------	------

三、项目工作站让我的小学语文教师 角色更出彩	(74)
---------------------------------	------



项目三 推动“中文广泛阅读”活动的探索与实践

以“中文广泛阅读”浸润师生的文化素养…… (79)

附录:一、一道亮丽的风景线 …………… (93)

二、教师自身素养和能力在“中文广泛阅读”活动中得到提高 …………… (97)

三、“中文广泛阅读”项目为班队活动
搭建新型平台 …………… (102)

项目四 动态生成的数学题型和课型研究

从骨干到骨干群体发展的项目驱动策略 … (105)

附录:一、投身项目研究,主动迎接挑战 … (122)

二、我找到了属于我的研究点 …………… (127)

三、项目工作站促我走向教学研究 … (129)

四、项目研究促我变化 …………… (132)

项目五 科技创新教育研究

以科技项目驱动,搭建教师专业化发展平台 … (135)

附录:一、项目研究使我和学生都发生了转
变 …………… (150)

二、我眼中的“科技创新教育”项目工
作站 …………… (153)

项目六 开展符合校情的教育活动,促进学生快乐成长

充分利用教育资源,让学生在体验教育中健康
成长 …………… (157)

附录:一、让实践中生成的资源成为学生成长
的研究点 …………… (175)



二、在活动中收获,在体验中成长 …	(179)
三、走近我所崇拜的劳动者 ……………	(182)
项目七 初中“普通”班级学生的管理与教育	
优化共享教育资源,发展学生健全人格 ……	(185)
附录:一、从“我们班的新鲜事”说起 ……	(202)
二、咫尺间的希冀 ……………	(205)
项目八 教研组层面的校本研修	
“校本研修”的实践与探索 ……………	(207)
附录:一、转变从这里开始 ……………	(221)
二、小学语文教研组“五个一研修”活动	
概要 ……………	(224)
总结:追求师生精神生命的主动发展 ……………	(235)

总论

走项目驱动、骨干引领的 教师成长之路

1999年9月，和着上海市闵行区区域性整体推进素质教育的步伐，在华东师范大学叶澜教授“新基础教育”理论的感召下，我们以追求生命成长为内在动力，开始了“新基础教育”的推广性、发展性研究的全面实验。

“新基础教育”的根本理念是关注人的主动发展。用叶澜教授的话说，基础教育的出发点和归宿，必须由“生命关怀作动力”。这种关怀，还必须表现于教育的两个层面，即“教师”和“学生”的层面：“不但要求学生主动发展，而且要唤起教师的自我更新和职业尊严。”

为此，我们在“新基础教育”的实践探索中，努力寻求一条适合学校实情，同时又能促进教师专业化发展的有效之路，把提高教师综合素质和教师专业化发展作为整个学校教育改革的基础和学校可持续发展的关键，并通过项目驱动、骨干引领等举措，促进教师的专业化发展。

一、“新基础教育”的教师发展观

“新基础教育”理论在教师的发展问题上，有着独特的见解。一是对教师发展本身价值的认识。“新基础教育”



理论主张唤醒教师的专业自觉,促进教师角色的重建,提升教师的追求和动机,强调着眼于作为“人”的教师本身的发展。

二是追求教师专业化发展的主动性。主动发展的教师具有两个核心因素,首先是自我专业化发展的需要和意识,其次是自我专业化发展的能力。其中,自我专业化发展的意识是教师真正实现自我专业化发展的基础和前提,它可增强教师对自己专业化发展的责任感,使自己的发展保持“自我更新”的取向。只有具备自我专业化发展意识,同时又具备自我专业化发展能力的教师,才能不断地自觉地促进自我专业化发展。

2

三是教师专业化发展的革新,需要观念和实践两方面同时的互动共生式的变革。新型教师的产生,首先需要实现观念上的更新,需要对新型教师的形象、教师发展的价值和方向、教师在学校转型中的地位与角色、教师实现自身变革的路径等问题有新的理解。同时,在实践上,要立足实际,要与教师日常的教育行为紧密结合。事实证明,教师的专业化发展与教师日常工作越贴近,越有利于促进教师转变。

四是教师专业化发展要与学校的整体改革发展环境相一致。脱离开整个学校的综合改革,片面地强调教师发展的重要性或倡导某种方式的教师发展策略,既容易流于空谈,又容易隐蔽教师专业化发展的真正长远和深刻的意义。只有将教师发展与学校总体的改革、与整个的学校教育乃至整个教育的发展联系起来,才能比较准确地把握教师发展的价值、内涵、方向和有效的现实策略。

五是教师专业化发展的现实策略应以教师的实践为基



础。教师的实践是教师专业化发展最重要的出发点,离开教师的实践,我们就无从判断教师真正的状态,无从理解作为个体的教师的优势、缺陷和困惑,难以寻找教师发展的方向。教师的实践也是教师专业化发展最为丰富的资源,教师的教育理念、知识和技能的更新必须与自身的实践结合起来才有意义。同时,教师对实践的意识、反思和重建,又为自己提供了最有生命力的发展动力和最现实的发展方向。

二、骨干引领,实现教师阶梯型发展目标

教育改革总是与教师素质密切联系在一起的,如果没有一支优秀的教师队伍作为人力资源的支持,任何再伟大的学校教育改革也是不会成功的。基于这一认识,我们把提高教师综合素质和教师专业化发展作为整个学校教育改革的基础。我校师资队伍的现状是教师相对年轻,35岁以下的青年教师占70%左右;教学经验丰富的高级教师只占10.6%,而担当重任的中级教师占到近60%。根据这一实际情况,我们注意培养不同层次的教师,鼓励教师发展特长和优势,保护教师的教学个性和风格。在此基础上,我校确定了可实现的阶梯型教师发展目标,同时建立了多元化的校本培训机制。

阶梯式教师发展目标分三个层面:主动发展型,反思研究型和智慧创造型。

所谓“主动发展型”教师就是,虽然在教育和教学等各方面都还比较稚嫩,但是积极要求上进,并能自觉参加各种学习和培训,具有自我教育的意识和积极主动发展的强烈愿望。在让学生“变”的同时,也使自己发生变化,追求自身的不断发展。



所谓“反思研究型”教师就是，具备对自己的教育实践和教育现象的反思能力，会经常地对自己的目标、行为和成就进行质疑，并就教学对学生产生的近期和远期影响进行思考。同时，还具有一定的科研意识和科研能力，在教育实践中不断地探索教育规律和教育方法，并能自觉地运用先进的教育思想和方法指导实践，提高教育效果。

所谓“智慧创造型”教师就是，具有宽厚、综合的知识结构以及创造性的能力和品格，在教育、教学实践中能准确判断课堂教学动态生成过程中可能出现的新情况和新问题，有把握教育时机、转化教育矛盾和冲突的智慧，有根据对象实际和面临的情境及时作出决策和选择、调整教育行为的魄力。成为智慧创造型教师是教师发展的终极目标。

这一阶梯型发展的师资队伍建设方略，体现了“新基础教育”师资培训的宏观思路，引导教师队伍在主动发展中实现螺旋型的攀升。

阶梯型教师发展目标是通过校本研修来实现的。校本研修的思路是，以师德师风建设为核心，以提高教师实施素质教育的能力和水平为重点，着力构建学习型组织框架，努力造就一支政治素质优良、业务基础坚实、实践经验丰富、创新意识浓郁、整体结构合理的研究型教师队伍。校本研修重在“本”字，可以归结为“特色、务实、激活”。所谓特色，就是要在内容、形式、方法上结合本校的实际情况；所谓务实，就是要实实在在抓好研究，特别是在教师的发展和学生的发展方面要见实效；所谓激活，就是要发挥每个教研组、每个教师的主观能动性，使他们主动发展。校本研修必须遵循“实际、实用、实效”的方针，只有这样，才能充分发挥校本研修在时间、场地、设备、人际关系等基本条件上的优势，并将其成果及时地反映



到学校的实际工作中,有利于解决学校教育教学过程中出现的问题。在多年的“新基础教育”教师校本研修模式的探索中,我们体会到以下几点:

1. 主动参与是校本研修的前提。在校本师资培训过程中,如何发动教师主动参与,激发教师投身研究性变革实践的内驱力,使教师把通过实验提高自身素质作为一种自觉行为和需要,是校本研修的出发点。我们强调教师的角色意识,通过职业道德教育,积极反馈,自我调节,注意教师的角色培养,强化教师在实验过程中的主体地位。只有当教师达到“不用扬鞭自奋蹄”的境界时,校本研修才有了生命和活力。

2. 提高自我教育能力是校本研修的关键。眼下,发展学生的自我教育能力备受关注,而发展教师的自我教育能力在改革实践中更为重要,因为自我教育是提高教学能力的一条很好的途径。校本研修的关键是提高教师的自我教育能力。如果说每个教师在任职初期就存在着教学能力的差异的话,那么,随着时间的推移,影响教师在原有水平上发展的关键,就是教师在自我教育方面的意识和能力的差异。这一问题必须引起学校管理层的足够重视,并将提高教师的自我教育能力落实到校本研修之中。自我教育的过程就是自己战胜自己、自己超越自己的过程,教师进行正确的自我评价和制定恰当的发展目标是进行自我教育的基础,学会反思则是进行自我教育的关键,加强自我学习是发展自我教育的方法和手段。我们分析了我校几位优秀教师的成长,发现他们几乎都有一个共同的特点,就是善于反思和寻找自己的不足,然后努力改进,并从中得到提高。

3. 改变课堂教学行为是校本研修的主渠道。“新基础教



育”理论是在对课堂教学深入研究的基础上,通过整合与创造形成的既能揭示课堂教学实质,又能指导课堂教学改革实践的新理论,它首次提出了从生命的高度来看待课堂教学的全新理念,也将使基础教育为学生的终身学习和发展奠定基础。以“新基础教育”理论为指导,深入课堂,改变教师的课堂教学行为,是我们对教师进行校本研修的主渠道,也是最有实效、最受教师欢迎的一种方法。

4. 开展以自身教育实践为基础的教育教学研究是校本研修的重要手段。教科研是一项极富挑战性和创造性的劳动,在教科研课题的研究过程中,教师必然会遇到很多疑惑不解和具有挑战性的问题。这些疑难和问题,促使教师自觉接受学习和培训,以提高自己对问题的分析和解决能力。同时,教科研又是教师展示主体性的最好方式,可以让教师在教育科学研究和实践过程中增强发现问题的意识,提高反思能力,养成理性思维的习惯,增加才干。另外,教科研所获得的成果也是教师自身价值的体现,它激励教师不断完善自我,超越自我,向更高的目标攀登。因此,要使校本研修真正有效地促进学校的教育和教学,必须通过各种途径促进教师科研能力的提高。值得指出的是,第一,这种科研能力的促进应该是全方位的,从宏观的科研理念到具体的科研方法,都需要得以提升。第二,教师科研能力的培养应该是在“做中学”,在实际研究的过程中逐步获得提高。第三,科研能力培养的途径、方式、方法等的选择应该结合本校的实际情况和实际需要。实践证明,研培结合是提高教师培训质量的有效手段。

在校本研修的过程中,我们建立了以下多元化的培训机制:



共同发展的带教机制 在这一机制下，每位三年以下教龄的新教师都有求师带教的义务。学校设计了指导手册，制订了相应的带教制度，以利师徒合作，共同发展。

研训一体的培训机制 在这一机制下，凡有一定教育教学实践经验的教师，都可以确定合适的研究课题。学校组织学习讲座，交流观摩，以督促研，以研兴培。

骨干教师的示范辐射机制 在这一机制下，享受区政府津贴、占教师总数 10% 的骨干教师和其他优秀教师，可以通过各类研讨课、示范课、讲座和交流，将他们较新的教育观念、优秀的教学经验向全校辐射，发挥引领作用。

随着教育改革研究的深入，专家型骨干教师发挥的作用越来越突显出来，因此，开发学校中最重要的人才资源，培养专家型骨干教师已成为教育内部发展的头等重要任务。何谓专家型骨干教师？简言之，就是在教育教学领域中，具有丰富的组织化了的专门知识、能高效率地解决教育教学中的各种问题、富有职业的敏锐洞察力的教师。专家型骨干教师既是教师专业化成长与发展的最高目标，也是引领教师专业化成长与发展、发挥积极辐射作用的最好资源。

专业引领有不同层次，可以分为专家引领、领导引领和骨干引领。其中，骨干引领虽不及前两种引领学术含量高或者是行政号召力大，但却有其独特的优势。它是一种高层次的“同伴互助”，是近距离的专业引领。在骨干引领的方式上，主要是通过上研讨课给其他教师以示范，或以自我反思意识和有效反思的能力给其他教师以启发，或经常向其他教师提供新的信息和帮助其他教师解决教学中的问题。总之，骨干引领是言传身教的，日常化的，同时具有双向效应，有利于学校骨干群体的形成，从而收到学校骨干教师和其他教师互

促共进、水涨船高的功效。如我校发挥单云德老师的名师效应,不仅建立起了“语文‘生命体验读与写’”项目工作站,培养了一批青年教师,帮助他们迅速成长,还完善了语文教研组的各项活动制度,加强了日常研讨的深度和广度,提升了日常教学的质量,使语文教师和语文教研组在较短的时间内就呈现出较好的工作成绩和发展势头,单云德老师的工作室也成为闵行区八个“名师工作站”中惟一的语文教学工作室。学校教师队伍形成了一个骨干群体,其中有名师,有市区各级的学科带头人,也有骨干教师和希望之星。许多教师走上了名师讲坛,进行示范教学或赴港澳等地讲学交流,有的还担任了区兼职研训员职务。

除了“项目工作站”,我们还成立了两个专业性的非行政性组织——“学生成长工作委员会”和“学科委员会”,以非行政性的教师工作组织形式来推动教师专业化发展。学生成长工作委员会由部分年级组长和学校德育工作领导小组的主要成员组成,其目的是参与和指导年(班)级教育工作,对年级管理、学生教育活动进行评价和研究,促进学生主动、健康、快乐地成长。该委员会的具体工作有:

1. 对在学生中开展的活动的针对性、有效性和时机把握进行评价和论证,把对学生成长富有教益的教育活动列入到德育工作的常规经典活动项目之中,并不断提升、改进,形成学生成长系列活动方案。

2. 对年级组开展视导工作。根据学生特点,每学期对1-2个年级组进行全方位的工作视导,就年级组在师生管理、常规工作上出现的问题进行诊断、归因,并提出改进建议。对工作有特色、有成效的年级组进行成因分析并推广有价值的工作经验,以期在年级组室管理、学生教育方面形成合乎校



情、利于发展的管理规范。

3. 针对不同年龄段的学生在成长、发展过程中出现的新问题,提出对策,设计出贴切、合理的行动方案。

4. 对班(年)级发展示范项目进行审批、评价,逐步形成适合校情的班(年)级德育品牌,共创健康、和谐的校园育人氛围。

学科委员会由学校主要学科的教研组长和学科带头人组成,它以更权威、更专业的方式对学校各学科、各层面的改革研究进行指导和调控。它的主要功能是:参与学校教学管理——出谋划策;提高课堂教学质量——诊断评估;加强师资队伍建设——培养指导。

学科委员会经常组织校级研讨课,发起教学专题讨论,深入各教研组,对整个教研组工作进行视导,及时了解教研组的建设情况以及组内教师的差异和发展,关注每位老师的随堂课,关注他们的反思、困惑和发展愿望。在掌握第一手资料的情况下,和教研组全体教师一起,研究问题,分析问题,并提出改进意见和发展方向。由于学科委员会的工作求真务实,同时又迎合了教师专业发展的需求,因此深受广大教师的欢迎,发挥了学校行政性组织很难发挥的作用。正如一位青年教师在他的成长笔记中所写的那样:“在名师的指导下,我的思路清晰了,我的目标明确了,我的行动扎实了,我的成长更快了。这对我来说是多么的幸运啊!”

9

三、项目驱动,促进学校可持续全面发展

“新基础教育”理论的教师发展观为我们学校探索教师的成长提供了理论支撑,也使我们找到了一条教师专业化发展的有效途径,即参与学校研究性的变革实践,从而为学校