

薄弱学校 改造第一年

陈孝大 主编

香港天马出版有限公司

G622. 0/1

2007

薄弱学校改造第一年

主 编 陈孝大

副主编 陈 明 刘 婧

香港天马出版有限公司

翻印必究



版權所有

薄弱学校改造第一年

主 编 陈孝大

责任编辑 唐慧凤

封面设计 刘 凡

出版发行 香港天马出版有限公司

香港上水新成路一百二十三号三楼

电话: 26706633

传真: 26701382

版 次 2007 年 12 月第一版

字 数 180 千

印 刷 者 上海华冬印务有限公司

印 数 1,000 册

定 价 港币 28 元 人民币 26 元

ISBN 978-962-450-226-8/D.51610

前 言

我一直喜欢具有挑战性的工作。

最初我是一名教育研究人员，主要任务是大学里的科研与教学，后来我进入中小学教育实践领域，从小学开始办，后来办初中和高中。十年来，风风雨雨，学到了很多，对中国民办教育的办学环境有了刻骨铭心的体会与感悟，我更加理解了改革的难度与社会成本。

这一次接手一所薄弱学校，出于三个动机。第一个动机是感恩。上海市嘉定区各级领导和社会各界为我在嘉定的办学创造了良好的条件，给予了充分的信任与支持，特别是在我最困难的时候。很多人过去与我素不相识，他们的关心与鼓励使我坚定了前行的信心。感谢这一片土地，感谢这一群人。第二个动机是想尝试公办学校管理。大多数国家的学校主体是公办学校，而公办学校数量大，发展却又不均衡，办好每一所学校，听起来很美，但干起来难度非常大。难在哪里？如何改进？我希望在这些方面有所认识，有所突破。

第三个动机是研究和记录。古往今来的杰出教育家，都是从学校的田野中走出来的，他们都有自己办学的原始记录，从门卫发几毛钱的工钱，到每一次集体活动、校会的讲话稿，而不仅是总结几条干巴巴的办学规律。这次到华亭学校，我有很好的环境、很好的助手。我们想把这些脚印留下来，供社会作棋谱研究。

《薄弱学校改造第一年》一书中，真实地记录了这一年来的工作，自己感觉还算顺利。计划中浪漫主义的东西较多，实际干起来则是脚踏实地的，所以结果还是不错的。浪漫的也罢，实干的也罢，我将两者摆在一起，让大家去评说。华亭学校不是巴甫雷什中学，但我们的精神和追求是相通的。

陈孝大

2007年11月18日

目 录

第一章	第一年策略设计	1
第二章	第一学期工作	14
第一节	学期工作计划	14
第二节	学期工作总结	27
第三章	第二学期工作	43
第一节	学期工作计划	33
第二节	学期工作总结	56
第四章	学生自我教育	74
第一节	国家级重点课题学校实施方案	74
第二节	目前实施情况	78
第三节	学生习惯养成情况的问卷调查	83
第四节	培养学生良好的学习习惯	90
第五节	物理教学中实施养成教育的研究	100
第六节	通过小组学习制开展自我教育	107
第七节	班主任与小组学习制	111
第八节	小学生的自我教育与自我管理	116
第五章	家长沟通与引导	119
第一节	校级家长培训	120
第二节	班级家长培训	124
第三节	告远东华亭学校小学部家长书	129

第四节	家长反馈·····	130
第六章	教师感悟·····	135
第一节	在华亭学校任教的远东教师感悟·····	135
第二节	学校“托管”后华亭教师的感悟·····	149
第七章	新闻联播·····	161
第一节	领导关心·····	161
第二节	教学实录·····	164
第三节	活动剪影·····	181
第八章	教研成果·····	196
第一节	打造具有农村特点的音乐教学圣殿·····	196
第二节	在低年级语文课堂教学中培养学生的口语交际能力·····	204
第三节	培养低年级学生英语口语能力·····	208
第四节	从兴趣入手提高学生的英语能力·····	212
第五节	在数学教学中创设情境激发学生学习兴趣·····	215
第六节	让思想政治课堂充满活力·····	219
第七节	激活农村中学英语课堂的几点尝试·····	225
第九章	学校进步·····	228
第一节	远东华亭学校 2007 年中考成绩·····	228
第二节	远东华亭学校小学毕业成绩·····	229
第三节	远东华亭学校获奖情况统计·····	230
第十章	学校五年发展规划 (2006-2010) ·····	239
后记		

第一章 第一年策略设计

公办学校承担着为全体社区居民的子女提供教育服务的任务，每一级政府都有义务办好公办学校。建国以来，我们的公办学校获得了极大的发展，产生了一大批优质的公立学校，但同时，也有很多公立学校办学困难很多，急需改造。怎么改造？作为一所薄弱学校的校长，当你跨进这所学校起的第一年里，应该做好哪些工作，政府应该支持校长办好哪些事情，这是很多人都很关心的问题。中国传统的管理哲学里面，强调“新官上任三把火”，“要砍三板斧”，这“三把火”怎么点，“三板斧”怎么砍，很值得研究。有很多人“三把火”点得很好，从此一个落后的公办学校开始走上先进之路。可惜，这些成功的“三板斧”的经验缺乏总结，没有上升为理论。还有一些人，“三把火”把自己点着了，成为了改革的牺牲品。这些教训，很多人羞于启齿，不能成为后人的借鉴。本书意在以公立上海市远东华亭学校第一年的改造为案例，记录我们改造薄弱学校第一年的足迹，从学校管理的角度，分析碰到的困难与采取的对策。希望在“薄弱学校改造第一年”这个领域做一些探索性的研究。

一、学校现状

在上海市嘉定区北部的华亭镇，原有三所学校，一所小学、一所初中和一所九年一贯制学校。由于居民人口不断减少，学生数量急剧减少。2004年，区教育局和镇政府协商后决定，对这三所学校进行撤并，成立了九年一贯制的嘉定区华亭学校。学校成立以后，两年来，教育质量一直在全区处于落后地位，家长纷纷从这所学校转到城区的学校就读。为了提高该校的办学水平和办学质量，镇政府特委托上海市远东学校管理华亭学校，对公办学校实施改造，希望这所公办学校五年后达到区公办学校中上水平。

(一) 学校改造第一年的实际条件:

1、嘉定区委、区政府、区教育局与镇政府领导对学校的改造给予了大力的支持,学校国有公办的学校性质不变,办学经费充足。

2、学校所处的华亭镇具有浓厚的乡土气息,正在兴建现代化农业园区。

3、学校建设规模可容纳学生 800 名左右。目前班级数和各班人数均未达到最大限额,有条件实行真正的小班化教学。

4、学校现代化教学设备、专用教室等均按照教育局统一要求配备,硬件设施较完善。

5、大多数教师居住在嘉定城区,每日乘校车来往于嘉定城和华亭镇之间上下班,教师队伍基本稳定。

6、学生纯朴,总体行为规范情况良好。

7、学校在艺术、体育等方面有较好基础,发展潜力大。

(二) 存在的问题:

学校托管后的第一学期(06 学年秋季学期),有 69 名华亭本地学生返回华亭入学就读,本地小学和初中新生选择华亭学校的入学率为 67%。从目前学校生源情况和近几次的考试分析、学生座谈的信息反馈和各项教育教学工作情况来看,在一些方面必须要大力改进和不断提高:

1、教师方面:要努力转变一线教师的工作态度、评价态度,更新课堂教学观念,活跃课堂,加强对学生的竞赛辅导,增强教师的竞争意识,加快工作节奏。同时,中老年教师中,原有的教学骨干流向城区学校,本校青年教师还有一个成长的过程。

2、教学中,要把教学分析进一步具体化,落实对策,形成为学生补差补缺的习惯,提高课堂教学效率,规范教研活动。

3、从城里学校回流华亭学校的学生,由于受多方面因素的影响,有一部分学生基础非常差;而在本校读书的学生中,有一部分

成绩好的学生由于是外地借读生，随时可能转走，从而导致中考成绩的下降。这对老师的教学积极性有一定程度的影响。

4、华亭学校学生大部分来自农村，家长的受教育程度不高，不知道要如何关心孩子和配合学校，缺乏教育方法。

二、学校改造面临的困难

（一）部分家长的观望态度

很多人相信新来的管理班子，但同时他们也知道学校改造的难度，了解这所学校的生源基础，感情上认为改造是绝对必要的，但是对改造成功还不能说充满了必胜的信心，很多家长还不肯马上把在城里读书的孩子送回来。已经送回来的一部分学生，很多人来自单亲家庭，缺少亲人的关爱和家庭的温暖，没有养成起码的学习习惯，心理上存在阴影，为教师的在校教育和帮助提高带来了更大难度。

（二）学校教师对学校改造的矛盾心态

一方面，他们希望自己的学校能够和城里的学校一样优秀；另一方面，又对改革有一种本能的惧怕与抵触，改革必然会增加教师的劳动强度，提高对教师工作质量的要求。同时，还会使很多中老年教师改变自己的工作方法和工作习惯。改革总是一个痛苦的过程。

例如，有一位老教师，工作很敬业。教学质量上不来她很着急，对学生语言有时会粗暴，事后自己又很后悔，跟新的领导班子有时能合作，有时心态又不平衡。

（三）教师的奖励与分配制度变动的难度比较大

学校改造后，教师待遇标准不变，学校账面显示经费充足，但真正能供学校根据教育教学实际情况自主支配的经费并不多。老师希望能够做到多劳多得，优劳优酬，但同时，又不希望别人比自己多得。

（四）行政班子的改造与磨合还需要时间

任何一所公立学校改造时，我们只能派入几个主要的校级领导。一个学校的管理，是靠从校级到教研组的管理网络。华亭学校管理网络的基层和中层位置上的教师基本上还是原有的干部，管理人员的工作节奏还不够快，发现问题、解决问题的能力都还有待提高，对新校级领导的感情融合与工作默契都还需要时间。

三、采取的措施

改造第一年对于远东华亭学校的发展来说至关重要。我们根据远东华亭学校的特点，采取了以下几项措施：

（一）建立新符号，明确新目标

改造学校，首先要让教师有新的感觉，走出旧的符号。我们不可能在一夜之间把校舍、校容、校貌进行彻底改造，但是可以迅速改变旧符号。

1、校名

学校由“嘉定区华亭学校”更名为“上海远东华亭学校”。

2、校徽（见图1）

我们组织老师用新的颜色、新的图案组成新的校徽，用在学校新的信封、信纸、新的校旗上，让大家明确，我们虽然每天在同一块土地上生活，但我们是在建一所新的学校。这个新的校徽，让很多老师眼前一亮，感受了很多现代的气息。



图1

3、校训：“自信自强，日新月异”

“自信自强”是针对我们落后的公立学校的教师心态和学生心态提出的。有些教师总认为我们是乡村学校，我们的生源差，我们落后是理所当然的。时间久了，这种心理的暗示，使老师丧失了斗志。提“自信自强”，就是要帮助师生重建自信心。“日新月异”显

示的是一种渐进的改造方式,把一个大的改革切割为一个个小的举措,分期分批推出,减少社会震荡,把改革的负面效应减少到最低程度。

4、双语氛围

语言的习得与语言环境的创设密不可分。根据学生的现有基础,结合英语教学,逐步在各类活动中、校园文化布置中融入半渗透“双语”内容的方式,使师生渐渐适应双语化的校园氛围,让学生学会、听懂和使用最常用的英语日常会话用语,学会慢慢接受双语的交流方式,为逐步提高学生的英语、双语能力,创造一个较好的语言环境。

5、校报《菁菁华亭》(见图2)

作为学生展现自我、与家长密切联系、树立远东华亭文化形象,与外界和谐交流的平台,充分发挥校报《菁菁华亭》的宣传



图2

功能,为打造远东华亭品牌服务,为实现进城学生的顺利回流提供宣传服务。同时,结合镇、社区信息,逐步把远东华亭校报发展成为社区主导性报纸。

6、校网站

将学校网站逐步建设成为集学校信息介绍、教学、教研、德育宣传、师生互动、家校互动、师生获奖等为一体的宣传与服务阵地,

用校歌融汇远东华亭的校训、特色、远东华亭人的精神，体现着师生员工共同的心愿，让学生佩戴着校徽，在升旗仪式上看着校旗冉冉升起，唱校歌，呼校训，增强大家的爱校意识和自豪感。

8、照片

在楼梯、走廊的墙壁上布置纪录学校重要活动、师生学习工作情况和取得成绩的照片，既是对学校发展过程的呈现，也是对师生的鼓励和鞭策。

（二）排出新面孔，建立新机构

学校原有的机构是教务处、德育处、总务处。我们根据本校的特点，建立了新机构，设立小学部、中学部、行政部和后勤服务部。小学部和中学部分管小学和中学，行政部统一协调各方面工作，后勤服务部为教学一线提供后勤保障。

新机构的设置有两层含义：

1、确实是要提高工作效率。九年一贯制学校战线太长，一个教务处要安排九个年级的工作有难度，难有教务主任既熟悉中学又熟悉小学。中学和小学教学分开管理，更加切合学校需要。

2、有利于人员配置，便于安排原有管理人员，减少行政人员的心理波动。基本上，学校原有的中层管理人员全部留用。学校中层管理人员在这次机构改革中心态都比较平和，都能接受新的方案，基本上不影响任何人的个人利益。

远东学校派出部分管理人员负责华亭学校的全面管理；派出骨干教师负责华亭学校学科教学的指导与管理；向华亭学校输出管理经验、教学经验和后勤服务经验；吸收华亭教师参与远东学校组织的教学培训；吸收华亭的少量学生直接到远东学校免学费就读；派出优秀学科教师承担华亭学校部分年级、部分科目的教学工作；定期与远东学校举办联考，寻找问题和差距。两校管理联动，信息共享，教研互助。

远东学校的管理人员在校级领导层担负主要责任，这就兼顾了外部力量的输入和内部管理人才的培养，为学校的可持续发展打下了基础，减少了外派干部和本校干部之间的矛盾，缩短了干部和干部以及干部和教职工之间的磨合期。

（三）业务新举措，改革全方位：

1、力抓学科教学：

（1）结合生源的实际情况与学生的特点，抓学科教学，突出重点学科，先从争、保各科合格率和全科合格率入手，加大补缺、补差力度。

（2）在重点年级和学科，通过分层教学提高不同基础学生的成绩。

（3）由行政部和科研人员牵头，各教研组细化落实，重点抓好每门学科教学方法的改进与突破。

（4）邀请著名学科教学专家来校指导学科教学，开展学科讲座等活动。各学科重点研究嘉定区优秀教师、上海市特级教师的教学经验，研究如何在我校实施、推进新教材的教学，并巩固效果。

（5）抓教学环节的检查——要知道、了解每一个教学环节、管理环节等做得怎么样，有什么问题，找到症结所在，并要立即想对策进行改进和完善。

2、深抓教研：

（1）增加校内教研活动对学科实质性内容的探讨、实践与反思；对历次考试进行深入评析，进行日常教学与考试复习的反思，提高教师把握教材重难点和命题的能力，及时总结经验、教训。同时，加强与远东学校的互动性教师培训和研讨等校际教研，进行学科资源和材料的共享，不断提高教研活动效率，加强学科工作的针对性，加强学科队伍建设。

（2）选送少数学术骨干和管理骨干到远东学校进修学习。

(3) 鼓励教师积极参加片级、区级教研活动，努力成为片级、区级、甚至市级教研的活跃分子，及时收集学科教学资料，并争取把更多的区教研活动引入学校。

(4) 抓中青年教师的教学能力建设，提供教学研讨与实践、评比的机会，使有潜力的中青年教师能够在区级层面的教学活动中脱颖而出，能在学科竞赛中获奖。

3、教师要过命题关，补差关，课堂互动关，多媒体教学关，竞赛辅导关，小组指导关。

(1) 通过组织教师命题竞赛，逐步提高教师的命题能力；在研究考纲和课程标准的过程中，增强教师落实教学目标、把握教材和教学重难点的能力。

(2) 增强补缺补差意识，有方法、有重点地抓好学困生的成绩，为全面提升合格率打基础。

(3) 增强课堂师生的互动，真正实践“以学生为本”的课堂教学，通过激活课堂策略的不断学习、实践和经验积累，逐步提高课堂教学效率。

(4) 提高教师对多媒体的应用及恰当使用的能力，提高课堂教学的生动性、有效性，提高学生的学习积极性。

(5) 加强对学科竞赛的敏感度和辅导意识，力争在各类学科类竞赛中取得好成绩。

(6) 根据提升合格率的需要，增强教师进行小组学习指导的能力和经验。

4、“书香校园”建设：

书可以修人身心，提高境界，也可使学生写作的能力获得较大提高，有助于校园形成浓郁的学习氛围。学校在原有拓展课教学基础上继续进行新的探索与实践，根据不同年段的不同特点，以不同形式和要求，结合不同实际内容，全面推开“书香校园”的建设

活动。

5、持续开展“小组学习制”学习，着力提高学生学习效率。

从学生成绩不够理想的教学实际、后进生比较多的基本情况出发，依据陶行知先生提出的“小先生制”，推行“学习小组”制度，让学生当“小老师”，在互教互学中提高学生的学习能力。在班主任、各任课教师的指导下让学生帮学生，进行督促预习、检查作业、小组内批改与订正等。让成绩好的同学帮助成绩差的同学，教别人的同时，也是在梳理自己的知识，既是德育又是智育。学校则定期对成效显著的学习小组予以表彰与奖励。

6、抓“早读”与“早说”：

很多学生每天来校很早，但以前总是聊天，往往把早上良好的学习时间浪费掉，所以，学校大力加强早读建设，在教师乘班车到校前，由学生干部主持，自主管理早读，充分利用好早上时间。同时，针对大部分中学生不够自信，不敢表述自己的想法，以及教师以往对学生疏于表达、口才、语文思维的训练等问题，建立中学“早说”制度。周一、周三、周五“早读”，周二、周四“早说”。让学生大胆、自信地表达，说新闻、说身边的事情，说同学，说老师，说学习，说生活，说感想，逐步全面提高学生的语言思维、表达、应用能力。

7、抓考试监控：

和远东中、小学部举办联考，同时继续对外参加区级统考、联考，不断寻找问题和差距，进行有针对性的突破。

8、抓学困生的“牵手”工作：

针对学校学困生较多的实际情况，特别需要领导带头关心学生、了解学生、帮助学生，检查盯到人。学校党员老师也都率先认领学习困难学生，冲在前面。此项工作在领导层面率先开展，层层深入，让每一次牵手不流于形式，真正有改变，有成效。