



基础教育课程改革通识培训丛书

XIN KECHENG

新课程 与地方管理创新案例

主编 / 李观政



YU DIFANG GUANLI CHUANGXIN ANLI



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

新课程与地方管理创新案例

主编 李观政

北京师范大学出版社

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

新课程与地方管理创新案例/李观政主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2007.5(2007.11 重印)

(基础教育课程改革通识培训丛书)

ISBN 978-7-303-08562-0

I. 新… II. 李… III. 基础教育 - 课程 - 教学改革 - 文集
IV. G632.3 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 064943 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 唐山市润丰印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 230 mm

印 张: 9.75

字 数: 183 千字

印 数: 5 001 ~ 10 000 册

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 11 月第 2 次印刷

定 价: 15.00 元

责任编辑: 郭兴举

装帧设计: 李 强

责任校对: 李 菡

责任印制: 马鸿麟

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

北京市“十五”哲学社会科学重点课题“课程改革与管理创新”成果
北京教育学院承担北京市教委委托课题“课程改革与管理创新”成果

新课程与地方管理创新案例

主 编 李观政

副主编 季 苹 乔树平 李 雯

编委会 (以姓氏笔画为序)

文 喆	方中雄	王淑娟	石英德	李 方
李 奕	李 雯	李观政	刘 玲	伍芳辉
刘家霞	乔树平	曲 静	季 苹	迟希新
钟祖荣	唐永明	梁 威		

序

统筹区域、把握中观、立足学校、创新管理

——有感于新课程与新管理同步深化的成果

读着这部《新课程与地方管理创新案例》，我的思绪回溯到四年之前：伴随着九年义务教育新课程实验在首都的全面推进，伴随着“任务驱动”的兴奋与压力，北京市“十五”社会科学重点课题《课程改革与管理创新》由当时主管基础教育的北京市教委李观政副主任直接领导，联合十几个区县几十所中小学，通过北京教育学院统筹实施而正式立项启动。面对着一度沸沸扬扬的论争：“课改成败在教师”还是“课改成败在管理”？课题组所有的实验区（县）、实验校以及参与行动研究的每一位成员，都“讷于言、敏于行”而悄然尝试着从管理理念到管理行为的艰辛转换，都以高度的责任感、求真务实的研究态度、开拓进取的创新精神，点滴实验，日积月累，反思总结，推广应用，提炼升华，在参与课改、服务课改、引领课改的过程中，实现了市、区（县）、校三级教育管理实践与理论的全面创新。书中收录的一个个真实案例，记下了新课程改革的实践者、管理者与研究者合作探究的足迹，揭示了他们与新课程同发展、共成长的心路历程。

读着这部案例集，我又深为课题组所开展的大面积、多领域、分层次、全方位的教育管理革新实验所感染，并分享着他们的实践智慧与研究成果。仅以新课程资源的开发与开放、共建与共享为例：从地方课程资源管理的思路与方法，到课程资源建设的途径与模式；从合作分享的机制与方式，到体制与机构的创新；包括“学区化管理”、“单元协作组织”（非行政性的“社区化”的教育协作联合体）、“轮值执行例会制”、“学科资源网站群”等令人耳目一新的管理概念，特别是与新概念、新术语配套跟进的有效操作，不仅从实践层面积极破解课改如何获得课程资源有效支持的“瓶颈”问题，更从现代教育管理科学的角度，探索了地方教育如何超越学校、学科、学段的疆界，构建开放的教育系统、流动的课程资源、互补分享共赢的合作机制，从而形成区域性的和谐的教育生态。

读着这部案例集，我的脑海中浮现出新课程背景下教育管理的新的轮廓：既包括书中汇集的管理日志、包校计划、科研会议实录、研修方案反思、地

方与校本资源开发实例、综合评价中自评他评互评等不同方式的组织程序与结果分析等所反映出的课程改革“原生态”下的教育教学管理与教研培训管理的真实状况，为教育领导者与教育研究者提供了鲜活的借鉴；又凸显出人文关怀、民主参与、专业引领、亲和务实等由课程改革促生的教育管理变革的新质与全新形象。

例如，适应全面实施素质教育的要求，如何对学校办学质量进行科学的全面的评价，书中汇集了一组评价管理案例，包括“申请协商式评价”中显现的自主性、开放性与展示性，随机“调研视导加检查评价”所侧重的常态下诊断与改进，“多主题互评”更多关注专题性、专业性、平等交流、良性互动的效果，以及地方政府督导评估怎样在传统框架中注入因地制宜、因势利导的新要素……凡此种种，在强化评价的导向与监控作用的同时，都在探索为基层学校创造力的发掘与释放、执行力的认同与内化、合作力的发挥与形成长效、研究力的唤醒与强化等更多方面发挥更加有效的功能。

尽管案例中闪现的还仅仅是管理创新尝试的火花，但确实令人眼前一亮。伴随着生动、丰富、深刻与持久的课程改革实践，教育管理将不断涤除呆板、僵滞、空泛、低效的“老面孔”，创造出更加宽广而美好的发展空间。优质教育期待着“人文化管理”、“知识型管理”、“学习型组织管理”、“生态化管理”等优秀管理理论与实践形态的诞生。

读着这部案例集，最大的受益还在于从中引发的针对教育管理的思考——课程实验如何深入与管理创新如何深化？

的确，新课程带来的不仅是教育观念、课程标准、教材内容与教学方法的显性变化，实际上在整个教育过程与每个教学环节都潜藏着管理的变革，包括管理目标的调整，管理边际的拓展，管理功能的转化，管理制度、方法与手段的创新。正如书中案例所启示：新课程背景下，管理如何贴近一线、依据学情、把握教情？管理如何“扶持自主、隐藏服务、把发展过程显现出来”？管理如何“有效而又无痕”，也就是不求“昙花一现”而要“落地生根”？

审视《课程改革与管理创新》课题的研究案例，发现其中具有很强现实意义的一点，就是提醒我们对于“中观管理”给予高度关注。当大家盯着课程标准与评价改革的宏观方略的时候，当大家忙于教材教参与学业成绩的微观操作的时候，新课程实验进程中出现的地区之间、校际之间发展的不平衡，已经敲响了“中间脱节”或“中间梗阻”的警钟。应该尽快从“中观管理”入手，更多关心并切实解决国家课程的意志导向同地方基层扎实落实之间的有效衔接。统筹区域、把握中观，才能因地制宜地设计好新课程在特定地区

的整体实施方案，从而统筹各方条件、突出地方特色、调动一切积极因素、全面均衡持久地推进新课程发展。把握中观、立足学校，才能实事求是地研究规则、创新政策，从制度层面形成民主参与、资源保障、激励支持的机制和有利于新课程实验的校园文化。立足学校、创新管理，才能研究推广具有应用价值的操作策略，探索并完善常态下实施新课程的常规性工作流程、质量标准与全方位、多样化的评价体系。

新课程实验方兴未艾，教育管理创新任重道远。希望《课程改革与管理创新》课题继续深入研究，在突出新课程实施的迫切需求的基础上，进一步探索教育政策的统一性与地方基层教育的特色性的有机结合，进一步探索基础教育管理的行政性与专业性、实践性与学理性的有机结合，不断从理论与实践的结合上有所创新，为逐渐形成规范化、系统性、便于操作应用的新课程管理体系做出贡献。

李 方 边读边思边写
于 2007 年“五一”劳动节中

目 录

第一篇 地方课程资源管理创新

案例一	一次学区执行主席会议	3
案例二	打破校园界限,共享硬件资源	6
案例三	打破校园界限,共享优质师资	9
案例四	门头沟琉璃渠劳动艺术教育中心的建设案例	12
案例五	门头沟区军庄中心小学校本课程开发案例	17
案例六	石景山区基于主题课程资源环境及建设的课堂教学大赛	22
案例七	石景山区数学学科资源网站群的建设与使用	26

第二篇 地方教学研究组织与管理的变革

案例八	宣武区教研员指导学校开展校本课程建设案例	33
案例九	宣武区教学研究组织结构图	38
案例十	朝阳区推进校本教研教学研究网络案例	42
案例十一	顺义区加强学校教科室建设的实践探索	46
案例十二	一个教研员的一则工作日记	51
案例十三	一份品德与社会学科教研员的包校计划	55
案例十四	一个青年教研员的工作总结	58
案例十五	平常小事——一个教研员对工作角色的反思	67
案例十六	一次重要的科研大会的组织与实施	69
案例十七	一个教研员对教研职责的研究、实践与反思	72

第三篇 地方对教师及校长培训的管理的变革

案例十八	“双导师制”骨干教师研修模式的组织落实与管理	81
案例十九	以“教师自主发展”为中心的英语教师培训	84
案例二十	一次学校发展问题的诊断	88
案例二十一	一个干训教师对校长个性化培训的思考与探索	91

第四篇 地方教育评价及管理的变革

案例二十二	讲述教育故事,分享育人心得	95
案例二十三	西城区第四届学科带头人中期履职的考核过程	102

案例二十四	北京市 206 中学初三毕业生的综合素质评价展示活动	117
案例二十五	平谷教委对大兴庄学区的“申请协商式评价”实施程序	123
案例二十六	平谷教委对某学区进行随机评价的结果分析	127
案例二十七	变化源自互评	132
案例二十八	评价究竟改变了什么	136
案例二十九	两位校长眼中的督导评价工作	139
案例三十	大兴区关于评选小学骨干班主任的实施方案	141

第一篇 地方课程资源管理创新

随着新课程改革的启动，人们对课程资源的理解也发生了变化。在新课程改革的实践过程中，无论是教师的教还是学生的学，都需要大量丰富多彩的课程资源的支持，所以课程资源管理是实施课程改革的一项重要任务。在课程改革的背景下，课程资源的管理非常注重课程资源整合与调配、开发与生成、共享与交流。在课程资源的管理中，地方层面的职能发挥有着非常重要的意义。伴随着新课程改革的进程，地方对课程资源的管理也在经历着一个探索和创新的过程。

本篇的几份案例记录了北京东城区、石景山区和门头沟区在课程资源管理方面的探索与创新。东城区侧重于区域课程资源的校际共享和管理平台的建立；石景山区侧重于围绕学科教学内容进行基于课堂教学的课程资源开发和建设；门头沟区侧重于地方性特色课程资源的开发和建设，并且把这些资源最终落实在地方课程上。

案例一 一次学区执行主席会议

东城区学区化管理研究项目组

编者按：

在推进课程改革的过程中，东城区积极进行“学区化管理”的探索，在原有的区域教育管理（教育局或地区教育委员会）和学校教育管理之间构建了一个中间层组织——“单元协作组织”。这个中间组织并非一级管理机构，它由区教委领导、教育系统内各级各类教育机构负责人组成（称委员），负责单元内总体建设规划、资源的年度配置、重大问题的决策、编制年报、资源运行评议等。这个组织每月召开一次例会，由各个委员单位轮值主持例会制。以下就是学区的一次执行主席会议。

2006年9月20日上午，2006—2007学年度学区工作推进会在教委马杏芳副主任主持下召开。和平里学区、景山东华门学区、东四朝阳门建国门学区、安定门交道口学区和北新桥东直门学区五大学区的轮值主席，中、小、学前各学段牵头人，中教科、小教科、学前科视导员，校外办、职教科、人事科、研修中心、信息中心等相关部门领导交流、汇报了学区工作推进情况。教工委金旭书记、教委蔡福全主任听取了工作推进情况汇报。

各学区轮值主席交流了本学区内以“621”（即：名师工作室带动6名教师，市级骨干带动2名教师，区级骨干带动1名教师。以学区内部结合为主，进行师徒结对。）骨干教师引领工程为抓手，开展师徒结对、跨校教研、跨校人才交流的计划。

景山东华门学区立足本学区的主要问题，选准学区工作重点，如指导家庭教育等。和平里学区以“整体联动、纵深发展、务求实效”为宗旨，让全学区整体动起来，并在课程资源和人力资源方面有所突破，使师生真正获益。比如，171中学的市骨干教师赵军被177中学聘为“课堂教学指导教师”，到177中学教学处工作一年，指导和支持177中学的课堂教学和教科研工作。安定门交道口学区坚持“整合优质资源，共享、共用、共受益”的原则，推动教师的跨校交流：22中的语文和物理教师分别到国子监中学和5中分校授课，校际间的教学交流活动推动起来。北新桥东直门学区工作虽然才启动不久，

但学区各成员单位在轮值主席尚金华校长的带领下，以“交流促活力，创新促发展”为主题，计划在教师跨校教研、才艺展示、学生文体活动等方面开展校际交流，并因地制宜地提出体育场馆套排的新思路。东四朝阳门建国门学区注重提高大家对学区工作的认识，力争把学区建立成一个真正开放的系统，让好的资源真正流通起来，建设一个和谐学区。

研修中心、信息中心、各科室也就如何发挥科室作用，把学区工作做实提出了自己的计划。

区教委金书记在发言中再次强调了“不求所有、但求所用”的学区理念，要求将学区理念深入人心，把必做的事做实，如教师流动、备课交流、有声有色活动项目的开展等。并再次明确了学区组织机构，要求各学区、各科室落实学区工作计划，落实621骨干教师引领工程，进一步拓展干部教师的校际间交流，按时完成信息平台的技术改进工作，校外和职教资源要尽快融入，注重校外活动场所与校内硬件资源的充分开发与利用，注重校外与普通学校的资源融通等，让学区资源更加丰富起来。

通过此次会议，各学区执行主席在交流中相互学习，受到启发，并进一步明确了一本年度学区工作的任务和要求。

案例评析：

东城区的学区化管理对于推动东城课程改革的实施和区域教育的优质均衡发展有重要意义。本案例给我们的启示是：第一，组织机构是组织管理的平台和载体，也是组织管理人员达到组织目标的一种强有力的手段。从这个角度讲，组织机构本身也是一种管理资源。东城区教委在原有的区域教育管理（教育局或地区教育委员会）和学校教育管理之间构建了一个中间层组织“单元协作组织”，在实践中发挥了独特的作用。第二，在组织的运行中，要综合运用行政性力量和学术性力量。“单元协作组织”依靠行政力量组建，但是其运行主要靠学术性力量的推定，科学、有力地推动了学区工作的开展。第三，会议是集思广益的一种重要方式，会议的效率主要取决于两个因素：第一是会议主题是否集中，第二是参加会议的人员是否多样化。此次会议的主题很鲜明，就是学区工作推进情况。参加会议有五大学区的轮值主席，中、小、学前各学段牵头人，中教科、小教科、学前科视导员，校外办、职教科、人事科、研修中心、信息中心等相关部门的领导，教工委书记、教委主任也亲自到会。相对于会议主题，这些人员既有“同质性”，又有“异质性”，讨论问题时相互之间思想既能够产生共鸣，又能够互相碰撞、产生火花。第四，会议的程序很重要，一定要先民主，广泛交流看法，后集中，最后达成一致

意见。此次会议先由各个学区主席介绍自己工作中的问题、主要措施和特色；然后由研修中心、信息中心、各科室等教学辅助部门明确自己的计划；最后由教育行政部门的领导作出总结。

评析人：北京教育学院 李 雯

案例二 打破校园界限，共享硬件资源

东城区和平里第四小学 刘力军

编者按：

东城区是北京市的中心城区，由于受地域的限制，一些学校的硬件特别是体育场馆和设施不齐备，不能满足所有学生的个性需求，而另外一些设备设施齐全的学校却存在一定程度的闲置。另外，东城区的地域比较集中，相邻学校的距离比较近，有的就是一墙之隔，这也为资源的共享提供了可能。2005年，东城区教委颁布了进行学区建设、实施教育优质均衡发展的战略构想，在全区建立了五大学区，学区内的各个学校之间可以通过区里的课程资源网络交易平台达成各种资源的共享。171中学是和平里学区的一所重点中学，由区政府投资建成了一所硬件一流的学校，学校各类设施设备齐全。学校建成以后，主动地尽最大可能给学区内的学校提供资源共享的机会。以下就是和平里学区内的和平里第四小学与171中学共享乒乓球设施的一个案例。

乒乓球运动堪称是我国的国球。我校学生对这项运动情有独钟。一到下课，操场上，教室里就成了学生们的乒乓球乐园。几张课桌一拼就成了一个个乒乓球球台，几个铅笔盒一架就成了球网。老师“下课”的声音响起之时，也就是乒乓球比赛开始之时，教室瞬间变成了赛场。但是学生这种自发的乒乓球运动导致的结果却是教室的桌椅东倒西歪，一不小心书本就撒得满地都是，课间十分钟还没过教室里就已经乌烟瘴气了。更可怕的是这样的乒乓球运动埋藏着太多的安全隐患。

那么此项活动在我校是开展还是禁止呢？我校领导一致认为，虽然学生的“乒乓球运动”使我校的课间秩序显得杂乱无章，但是从另一方面却反映出学生对这项活动的热爱。更何况在小学生中开展乒乓球运动，对于学生体能的加强，反应速度的提高，拼搏精神的培养可以起到得天独厚的作用。就教师而言，在工作之余进行乒乓球运动也可以促进教师们身体素质的提升。所以我校从积极为学生教师搭建全面发展的空间的出发点鼓励在我校开展乒乓球运动。但是难题来了。开展这项活动的最大阻力就是场地问题。我校在校学生1400名，每班也有近50名学生，要想普及这项运动至少需要30张

球台。球台容易配齐，但是球台放在哪里呢？因此乒乓球训练场地成为了制约我校乒乓球运动开展的瓶颈。此难题一日不解决，这项学生喜爱的项目就一日不能开展。日复一日，年复一年就这样乒乓球运动在我校搁浅了。

但是谁也没有想到这个多年困扰四小的难题却在 2005 年学校没有多花一分钱的前提下被轻松地化解掉了。

2005 年初，我校意外地发现与我校一墙之隔的 171 中学拥有设施齐备、功能先进、面积宽阔的乒乓球馆。这对于我校来说可是天大的喜讯。其一，171 中学与我校近在咫尺，课间十分钟学生就可以抵达 171 中学，而且不用过马路，不会发生交通事故。其二，171 中学的乒乓球台有好几十张，完全可以满足我校班级进行乒乓球教学的需要。于是我校试探着在区里的课程资源网上向 171 中学发出了申请借用乒乓球馆进行乒乓球教学请求。没想到当天我校就得到了 171 中学欢迎使用的答复。我校深刻感受到了信息技术的快捷与高效，感受到了学区资源共享的优势与互补。

第二天，我校六年级二班的全体学生作为第一批享受学区硬件资源共享的幸运儿来到了 171 中学，进行乒乓球训练。学生们刚一走进 171 中学乒乓球馆就兴奋起来。几十张标准的球台一字排开，同学们两人一组，站在球台两端，在体育教师的指导下训练井然有序。再也不会出现抢球台打球的景象，再也不会出现同学们相互碰撞，乱作一团的安全隐患。训练馆里到处传来小球击打台面的乒乓声，同学们打出好球的欢呼声。40 分钟的课好像一瞬间就过去了。下课铃响了，同学们一个个汗流浹背，体育课的运动强度和密度达到了，乒乓球的技艺得到了提升。每个同学的脸上都洋溢着快乐的笑容。同学们唯一感到遗憾的就是：时间太短了，意犹未尽，都期待着下一节乒乓球训练课快点到来。这次教学活动给学生留下了极深的印象。

以后，我校先后利用 171 中学的地理教室，天文教室，游泳馆，田径综合馆，进行科学学科的教学，体育学科的教学，全校教职工联欢等，使硬件资源的共享向深度和广度发展。

案例评析：

在我国现阶段，区域学校之间在办学资源上往往存在很大的差别，一些学校的办学设备、设施严重不足、不达标，而另外一些则存在办学设备、设施闲置的情况。这种差别会在很大程度上导致学校师资、生源的差别，进而造成学校办学质量的差别。面对办学资源不均衡的情况，面对办学资源的结构性缺失和结构性闲置的情况，地方教育行政部门应该怎么办？是一味地追加对办学资源缺失学校的投入？还是致力于学校之间办学资源的共享和均衡

发展？东城区的管理改革探索给我们以重要的启示。东城区通过学区化管理，改变了管理模式，打破学校之间的地理界限，使不同学校之间能够借助区教委的信息化管理平台，在学区内达成办学资源的共享。这种共享不仅提高了资源的使用率，而且加强了学校之间的交流和了解，最终将促进学校之间的均衡、和谐发展。本案例中的和平里四小就成为这一管理改革的受益者。

评析人：北京教育学院 李 雯