上海市提升中小学（幼儿园）课程领导力行动研究项目成果丛书

培育学友文化 锻造专业团队

——市北中学课程领导力研究案例

主　编　陈　军
副主编　蔡岚静　季　群　韩立春

復旦大學出版社

培育学友文化　锻造专业团队

——市北中学课程领导力研究案例

主　编　陈　军

副主编　蔡岚静　季　群　韩立春

復旦大學出版社

上海市市北中学教育论丛编委会

顾　　问：方仁工

主　　任：陈　军

副 主 任：蔡岚静　季　群

编　　委：高兰葵　吴志锋　赵志轩　金荣生　姜　鸥　夏　扬

谢作平　顾正如　刘　高　王苏梅　韩立春　舒　适

顾　颖　韩　艳　张爱群　张　琛　王　琼

本书主编：陈　军

副 主 编：蔡岚静　季　群　韩立春

聚焦课堂，深化研究，提升质量（代序）

陈玉琨

一

21世纪以来，我国教育面临着重要的变革：[JP2]从关注教育的外延发展走向了关注教育的内涵发展。教育的发展有外延发展与内涵发展之分：外延发展关注教育规模的扩大与条件的改善；内涵发展关注教育质量与效益的提升，它的基础在教师的专业发展，核心在人才培养模式的改革。非常高兴地看到，市北中学在推动学校内涵发展方面的成就：他们以提升教师来推动人才培养模式的改革，在改革人才培养模式中促进教师的专业发展，在这两方面都取得了令人瞩目的成果。呈现在我们面前的这本由陈军老师主编的《培育学友文化　锻造专业团队——市北中学课程领导力研究案例》（以下简称《研究案例》）[JP]就是这一成果的展示。相信，它会给每位读者很多的启示。

课程是学校有意识地对学生施加各种影响的总和。课程领导力就是教育工作者引领课程发展，改革课程实施的能力。无疑，提升学校的课程领导力是促进教师队伍建设与改革学校人才培养模式的最好途径，是推动学校内涵发展的最佳手段。

课程领导力对教育行政干部、学校校长和教师来说，其含义大体一致，但并不完全相同。对于教育行政干部与学校校长而言，课程领导力意味着他们在改变自身的基础上，引领教师改革课程的能力；对于教师而言，主要地，也是更多地指教师改变与提升自身推动课程发

展,提高课堂教学质量的能力。当然,这里也包含通过自身的示范,带动其他教师发展的能力。教师的课程领导力包含课程价值的选择力、课程开发的创造力、课程与教学进展的判断力与课堂教学优化的调整力等等。在本书中,我们欣喜地看到,市北中学在这些方面都为我们提供了一些非常鲜活的研究案例。

(一)教师的课程领导力最为重要的是课程价值的选择力。价值选择看起来十分抽象,其实它一直存在于教师的课程实施与教学安排中。比如,语文教师杜亚群在《以学生发展为本,创设自由话语空间——作文教学体会》一文中说:

长期以来,作文教学犹如驴拉磨,费了老大力气,却总也走不出脚底下的圈子。教师在实践中,偏重于表达技巧的训练,侧重于文章如何构思、立意、谋篇、布局,一些诸如"开篇点题"、"卒章显志"、"以小见大"之类的方法被推而广之,其结果反而是造就了千人一面的新八股。再加上评判标准过于僵化,只一条"立意高"就不知革了多少文章的命,销蚀了多少学子的灵气、才气和锐气。于是乎,一些学生视作文如猛虎,提起笔来,一脸痛苦。落笔成文的,也是"说着言不由衷的话",一套陈词滥调,读之乏味枯燥。这景况,令语文界上下痛心不已,甚至引得圈外人士评说纷纭。提倡创新,呼唤个性,"新概念"、"新思维"等作文大赛如雨后春笋出现;创设自由话语空间,说真话,抒真情,让话题作文在考场唱了主角;新课程标准应运而生,随着新理念的渗入,作文教学如春风荡漾,长出一片新绿。①

价值选择说到底就是对一项活动意义的追寻。作文教学着重训练技巧,还是着重创设自由话语空间?对这一问题的回答就是价值选择。教师在日常教学中不管是自觉还是不自觉都在做出自己教学活动的意义追寻,做出自己的价值判断。杜亚群一直在关注着语文教学,尤其是作文教学的意义,她不满于造就"千人一面的新八股",痛心于当下作文教学销蚀"学子的灵气、才气和锐气"的现实,因而选择了"创设自由话语空间,说真话,抒真情"的作文教学。

再如:数学教师顾颖写道:

---

① 参见杜亚群:以学生发展为本,创设自由话语空间——作文教学体会。

传统的数学教学比较注重教师在课堂中的讲授，……并通过传授，引导学生学会用教师的解题思路进行解题训练，从而达到题量上的大容量、快节奏。

顾颖指出：

这种由教师一讲到底的灌入式授课方法，只能使学生进行机械性地模仿和操练。虽然学生在大量的训练中学会了解题，但是他们的思维能力和创新能力在大题量的课堂教学中受到了抑制，得不到有效的锻炼，从而使学生的学习只能是一种机械性的被动学习，最终还是没有真正学会自主的解决问题的方法。其所谓的大容量，充其量只能是题量的增长，而不是思维量的增加和尝试、探索的加强。

为此，她特别注重：

让学生通过对自身和他人的解题思路的辨析和选择，学会解决问题的思维方式。①

是题量的增长，还是思维量的增加，这是横在顾颖老师面前的选择题。从对学生发展的意义出发，顾颖老师选择了后者。

事实上，只要是教学活动就存在教学活动意义追寻的问题，语文教学如此，数学教学如此，物理、外语等各门学科都概莫能外。这就是本书给我们的启示。

（二）教师课程开发的创造力主要表现在两个方面：其一，国家课程的校本化，也叫做课程的“二次开发”；其二，校本课程的开发。

教育是一种有目的的社会活动，是按一定社会的要求促进学生社会化的过程。因而，学校一定要让学生适合教育。然而，教育也必须要适合学生。只有教育适合学生，学生才能适合教育，这是教育“合目的性与合规律性统一”的逻辑要求②。市北中学原校长沈黎明说：“创造适合学生的教育，事实上是要教育更好地为学生服务，进而使学生能适应时代的特点，迎接时代的挑战。”③看来，市北中学的老师是深得这一思想的精髓，在课程实施的过程中十分注重从“校情”

① 参见顾颖：浅谈课堂教学设计。

② 陈玉琨. 一流学校的建设[M]. 上海. 华东师范大学出版社. 2008.（33）.

③ 沈黎明. 创造适合学生的教育[M]. 上海. 文汇出版社. 2002.（15）.

与“学情”出发，在让教育适合学生中，引领学生的发展。

在《从对教材的“二次开发”谈课程领导者的素养》中，冯静老师强调[①]：

在课程实施过程中对教材进行创造性及个性化地使用。这个过程实际上是对教材二次开发的过程。虽然我们只是“引材施教”，但最终能做到“因材施教”。

她又说：

教材的“二次开发”，主要是指教师和学生在实施课程过程中，依据课程标准对既定的教材内容进行适度删减、调整和加工，合理选用与开发其他教学材料，从而使之更好地适应具体的教育教学情景和学生的学习需求。它以既有教材为依托，基于教材又超越教材。

冯静的观点是很有见地的。以往，教师在拿到教材以后不懂得对教材进行创造性及个性化地使用，关注的往往是教学内容方面的“重点”与“难点”，却忽略了学生的实际，不懂得根据“学情”，在“引材施教”的基础上做到“因材施教”。这样的教学是难免失败的。

当然，课程的创造力还表现在校本课程的创设上，在这一方面市北中学也有着很多的经验。由于校本课程的创设更多的是在学校层面的设计，本书没有太多的涉及，这是我稍感遗憾的。

（三）学生学习进展的判断力是有效课堂的基础。课程与课堂教学如果粗略地加以区分，大体有两种类型：基于目标的课堂与基于学生兴趣爱好的课堂。

基于目标的课堂是根据国家的意志，社会文明发展的需要以及学生可能达到的程度而确定教学标准的课堂。它把国家的意志，社会文明发展的需要以及大多数学生可能达到的程度作为教育教学的目标，并在此基础上确定课程标准。这一目标或标准是教师教学的指南，是评价教师教学与学生学习是否成功的依据。目前，我国学科课程基本上都属这一类型。

基于学生兴趣爱好的课堂是根据学生的兴趣爱好与个性特长而转移的课堂。在这类课程中，学生的兴趣爱好是教师选择教学内容

① 参见冯静，从对教材的“二次开发”谈课程领导者的素养。

与教学手段方法的主要依据。在我国中小学，以兴趣小组活动为代表的活动课程大体是这一模式。

显然，这两类课程有着不同的判断标准。基于目标的课堂以教育教学目标为标准。然而，不少学校却不懂得教育目标与课程标准的研读，随意地超标，不断地增加课程的深度与广度，使得大多数学生始终处在惶恐之中，这是造成学生学业失败的重要原因，更是造成学生负担过重的诱发因素。这一问题是需要引起人们高度关注的。

对此，高建萍在《试论语文教学中的预设与生成》[①]中深有体会地说：

备课中预设时还要考虑学生的实际，过难过深或者相反，都不利于激发学生的积极性，恰到好处的预设能促进学生思维，促成精彩的生成。

在满足学生兴趣爱好方面，更有不少学校，要么无视学生的个性，要么就是教师把自己的爱好当作学生的爱好。在这样的学校，学生兴趣爱好是不可能得到很好发展的。然而，在市北中学，我们看到了高一(9)班赵雅青同学“我和我的橡皮”[②]的故事：

还记得那天的两分钟讲话，我第一次在同学面前披露我这个独特的癖好：收集橡皮。……当我怀着“惴惴不安”的心情诉说着我这个“不为人知”的秘密时，却受到了同学们的期待与鼓舞。我曾说过“最大的梦想是召开一个橡皮展览会”，可没想到“梦想照进现实”来得那么的快！

一个学生“独特的癖好”竟然引起了教师高度的关注，这很不容易。说到底，这就是对学生的尊重，对学生个性爱好的尊重！

其实，无论是基于目标的课堂还是基于学生兴趣爱好的课堂，教师在课堂中选择这一活动还是那一活动，都是有原则的。这一原则就是学生学习的进展，包括学生当下的基础与未来发展的需要。事实上，“运用评价的结果来调整教师的行为和素养，使其符合学生的实际水平和时代发展的需要”[③]，对于提升课堂教学的实效是有重要

---

① 参见高建萍，试论语文教学中的预设与生成。

② 参见赵雅青，我和我的橡皮。

③ 参见朱萍，积极参与·自主学习·勇于创新——利用博物馆资源开展中学历史研究型课程的实践与思考。

意义的。

（四）课堂教学方法、途径与手段的调整力。显然，对教师来说，优化课堂教学，这是表现在他们日常教学中，最能体现其功力，对学生影响最直接的能力。市北中学是高度重视课堂，注重教师优化课堂教学能力建设的。本书呈现的一批成果，如高建萍的《试论语文教学中的预设与生成》、顾颖的《浅谈课堂教学设计》、王蕾的《橡皮展览——一堂班会创新设计》、朱霜琴的《无穷等比数列各项和的导入》与金荣生的《失误也能带来精彩》等等，反映的是教师的教育智慧，以及由此形成的智慧课堂。

当代中国教育，最为人所诟病的是学生课业负担过重。学生课业负担过重的重要原因之一就是教师不智慧。教学的低效率往往是学生高负担的重要原因。造就一批智慧教师，建设一批智慧课堂，应当成为学校的追求，成为提升教师课程与教学领导力的重要内容。

二

市北中学是上海市中等教育的排头兵。从方仁工校长、沈黎明校长到现今陈军校长，他们带领着市北中学的教师在教育改革中积极探索，取得了可喜的成绩，为市北中学未来发展奠定了坚实的基础。当然，这些成绩的取得并不是偶然的，而是该校始终关注学校教育教学研究的结果，这一结果套用当下时髦的话来说叫做赢得“研究红利”。无疑，本书就是这一“红利”的载体之一。

然而，事实上在中小学并不是所有的教育科研都能提升教师的课堂教学水平，也就是说，并不是所有的中小学教育科研都能给学校带来“红利”。市北中学的经验告诉我们：要让研究带来“红利”，中小学教育科研一定要坚持“聚集课堂，问题为本”，发挥“同伴互助，专家引领”的作用，促成教师的“自我发展”。

“聚集课堂，问题为本”应当成为中小学开展教育科研的基本原则。离开了课堂，中小学教师的教育科研很可能成为与课堂教学争夺时间和其他资源的活动。在大学，尤其是研究型大学，重科研，轻教学是一顽症，一直被人们批评，至今未能得到很好解决。中小学本来并不承担科学研究的任务，因为人们希望教师能在规律性水平上

把握课堂，解决课堂教学的问题，所以提出“教师即研究者”，提倡教师研究教育教学。然而，如果中小学的教育研究离开了课堂，离开了课堂中产生的实际问题，那么这一研究就与最初的目的南辕北辙了。为此，从 2007 学年开始，市北中学就开展了“深入班级、体验班风”的听课评课活动，在此基础上，推出面向全市的“和而不同上好家常课”系列教学研讨活动，开展了语文、数学、理化、英语、政音体美、民主党派教师教学展示、课型功能探索等专场教学研讨[①]。市北中学强调“深入班级、体验班风”，强调“上好家常课”教学研讨活动直指课堂，紧盯课堂，关注课堂教学中的问题，解决课堂教学中的问题，所以它就能有效地提升课堂教学水平，就能给学校带来丰厚的“研究红利”。

“同伴互助，专家引领”应当成为中小学开展教育科研的组织方式。由于思维定势的存在，人总是很难看到自己的不足与短处，因此就需要他人的帮助。市北中学在校本研修中，以教研组为单位，邀请相关专家全程参与，给予指导点评，就是一非常好的策略，它对开阔教师的眼界，提升教师的水平有很大的助益。

“自我发展”是校本研修根本的追求。任何学习说到底都是自我学习，任何人的发展都是自我发展。没有教师自身的追求，教师发展在任何学校都只能是空洞的口号。所以，市北中学始终立足于教师的自我发展，并为教师的自我发展提供最佳的舞台。市北中学还从 2011 年 10 月起举办教师个人教育教学思想与经验研讨系列活动，给教师提供了一个对自己的教育教学经验与思想进行梳理、归纳、总结和反思的机会，对教师形成自己较为稳定的教育教学风格和教育教学思想有着巨大的助推作用。

三

虽然，市北中学在教育教学改革上取得了可喜的成绩，但是可以肯定地说，这不是市北中学教育发展的一个顶峰。教育改革是一永无止境的过程。市北中学的老师在教育研究方面已经做了很多的努

① 参见本书：《教师专业团队建设的运行机制研究》结题报告。

力，对教育规律做了很多有意义的探索，但还是远远不够。因为，对教育规律的探索同样也是永无止境的过程。如今，市北中学出版了一本《研究案例》，讲清了不少课程与教学的问题。当然，这只是一个起点，人们期待着市北中学能出更多的《研究案例》，讲清更多的教学问题。人们更期待着市北中学能出更多的教育家。

有人认为，成为教育家那是高不可攀的任务。其实，没有多么复杂，讲起来很简单的。要成为教育家要经历三个阶段。第一个阶段，先成才，首先成为合格的教育人才。大家做教师，这就是成才了，成为专门的教育人才。第二阶段，再成名，成为名师、名校长，跻身于闸北区名师的行列，然后跻身上海名师的行列。第三阶段，再成家，成为一个教育家。

有人问，教育家和名师、名校长有什么区别？名师就是在教学实践中做出突出成绩的教师，教育家就是有独到见解的名师。因此，成为教育家就需要教师把自己的教育思想系统地整理出来。这样做有什么意义呢？

第一，使自己更明白，自己在做什么，自己在怎么做。马克思主义哲学告诉我们，感觉的东西不一定能理解它，理解的东西才能更深刻地感觉它。

第二，只有在理性水平上，才能够带领其他教师一起前进。比如学校教学处主任，你要带领下面的其他老师一起前进，你就要把自己的认识表述出来，让大家跟着你走。有人说，教学经验只可意会不可言传，其实这是不对的。如果还做不到言传，说明你还没有真正地把握住规律。真正把握了规律，你这个经验一定是能够言传的。如果说不能言传，说明你自己还没有理解清楚。教学就是讲思维，你要把问题讲清楚，自己思维要清楚。为什么你和学生讲不清楚？答案只是你自己不清楚。为此，把自己的思路理清楚非常重要。本书撰写就是市北中学教师理清教育教学思想的过程，这有着很大的意义。

我们期待着市北中学出一批教育家，不是一位两位，应该是十位八位，应该是一大批，相信这一天不会太远！

于上海华东师范大学 丽娃河畔

2013.1

目　　录

聚焦课堂，深化研究，提升质量（代序） 陈玉琨（1）

课程领导力自选项目

《教师专业团队建设的运行机制研究》结题报告 （3）

铸师魂·炼师能·养师风 陈　军（18）

新途径·新团队·新机制 蔡岚静（24）

——我校青年干部培养工作的具体做法

团队，我们的思想方阵 季　群（28）

——市北中学“加强老师交流，提升育人意识”常态工作小识

课程领导力大家谈

春风化雨　润物无声 舒　适（37）

——市北中学拓展课之《文史哲经典学习引例》介绍

浅谈班主任的班级领导力 金郦娜（43）

一种理念、三线并进、多元发展 王志斌（47）

——市北中学语文教研组开展课程领导力的举措

以学生发展为本,创设自由话语空间 杜亚群(53)
——作文教学体会
试论语文教学中的预设与生成 高建萍(58)
浅谈课堂教学设计 顾 颖(67)
英语教学中教师的领导作用 陈 磊(71)
从对教材的“二次开发”谈课程领导者的素养 冯 静(78)
对初高中英语教学衔接的一些体会 韩叶淼(81)
英语课程的领导力之高中英语的口语教学 闵 莹(86)
如何在实施校本课程中渗透以学生发展为本的思想 史海蓉(90)
英语阅读教学的探索与提高 唐亚萍(93)
高中英语听力、语法、词汇的课堂教学探索 叶莲琴(99)
——高中英语课程标准对高中英语课堂教学的启示
摒弃无效教学 追求教学高效 韩 艳(106)
提高政治课堂教学的有效性 时瑾梦(111)
课程领导力在高中历史学科中的实践与思考 朱 萍(115)
——利用博物馆资源开展中学历史研究型
课程的实践与思考
加强教研活动,促进教师的课程领导力 胡 菲(130)
开发地理课程资源,进行课堂有效教学的探索 潘为国(133)
高中学生合唱团训练中的嗓音保护 潘志芸(138)

教育创新 N 例

橡皮展览 王 蕾(145)
——一堂班会创新设计
治班育人的三重境界 陈世东(149)

操行评语中的一“心”一“意”　王新燕(155)
家庭访问的几点新尝试　吴爱青(161)
记陈军校长作文教学创新案例　程夕琦(167)
关于语文作业的几点创新　付　晶(178)
有效运用高中语文教材中的单元导语　韩立春(184)
两堂公开课上的创新　邹　华(190)
《项链》人物分析的创新　顾光宇(197)
让学生快乐作文　肖　彦(200)
——课文素材的写作应用
我教鲁迅作品的创新尝试　陈　文(205)
数学评析课充分利用学生错解的反例教学　马蔼琳(211)
按照认知规律培养中学生数学思维　葛　伟(218)
将竞赛方式引入作业训练　李　恒(231)
让“兵教兵”活动在课堂中延续　王晶晶(235)
无穷等比数列各项和的导入　朱霜琴(241)
失误也能带来精彩　金荣生(246)
也谈求解参数范围的策略　杜　平(252)
在有限的课堂教学中寻求学生发展的无限可能　沈依雯(259)
新单词教法的改革　廖国雄(264)
在政治教学中巧用故事　李　懿(268)
贴近学生生活、缩短学生同地理的距离　焦莉莉(274)
纠正作业错误的改革　张　森(279)
高中生物课的六创新　徐琍佳(285)

课程领导力自选项目

《教师专业团队建设的运行机制研究》结题报告

于漪老师曾说："强国必先强教，强教必先强师。教师专业发展是我国当前和今后相当长时间需要破解的难题之一。学校教育质量说到底是教师的质量。上海基础教育课程改革的发展和深入，对教育界带来的最大挑战，莫过于对教师的挑战。"因此，我校基于教师队伍现状，对教师专业团队建设的运行机制进行研究，以期加强学校的制度建设，提升学校的教学管理能力，促进教师的专业发展与业务水平的提高。

一、研究背景与意义

如何加快培养创新人才，实现由人才大国向人才强国的转变，这是中国教育改革面临的最大挑战，而创造性人才的培养，其前提和关键在于教师具备较高的专业素质。

由于历史原因，我校在较长一段时间里，在教学管理上一直以年级组为核心，年级组管理的合理性与有效性已为各校的教学实践所证明，但年级组管理的强化使得教研组活动与教科研被弱化并处于从属地位，教研组没有发挥出应有的功能，教学研究没有成为教师提高教学能力的主要途径，教师在专业化发展上主要靠个人的追求和努力，没有形成集团冲锋的态势，教师对教学科研的热情不高，教师存在一定程度的职业倦怠，所以学校原有的制度需要补充、完善甚至重建才能跟上新的形势，而如何保证制度的落实呢？在此情形下，恰逢"课程领导力"市级科研课题展开，我们申报了子课题《教师专业团队建设的运行机制研究》，着眼教师群体的专业发展，在原有的基础上建立完善教师团队专业发展的制度，使