

大家

大夏书系·名师评课

听窦桂梅老师评课

TINGDOUGUIMEI
LAOSHIPINGKE

真正的评课应该给予教师真正超越他原有水平的营
养。所以，必须打破低效的平行对话的局限，在更广阔、
更宽松的学术空间内，建立志同道合的「引领」关系。

窦桂梅◎著



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

大夏

大夏书系·名师评课

听窦桂梅老师评课

TINGDOUGUMEI
LAOSHIPINGKE

窦桂梅◎著



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

听窦桂梅老师评课/窦桂梅著. - 上海: 华东师范大学出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-5617-8264-4

I. ①听... II. ①窦... III. ①语文课—课堂教学—教学评估—小学 IV. ①G623.203

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 231901 号

大夏书系·名师评课

听窦桂梅老师评课

著 者 窦桂梅
策划编辑 李永梅
审读编辑 杨 霞
封面设计 大象设计
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://ecnup.taobao.com/>

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 13.5
字 数 194 千字
版 次 2011 年 2 月第一版
印 次 2011 年 2 月第一次
印 数 6000
书 号 ISBN 978-7-5617-8264-4/G·3627
定 价 28.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

自序 听课、评课、写课，教学引领者必需的生活

教学引领者必须让教师相信，课堂生活绝不只是为了生存而必须从事的被动工作，而应当成为为未来储存幸福基金的事业。要努力成为让学生永远记在心中的小学教师，就必须付诸行动，把通过学习获得的知识财富转化成教学生产力。只有这样，你才会成为学生爱戴、敬仰的人，你才会真正找到一个教师得以安身立命的根本所在。

——题记

我时常思考，我工作的重点是什么？如果说是抓教学质量，那么实施的策略是什么？工作的“有效性”又如何体现？我是主管学校教学的校长，但我还是一名语文教师，因此，在思考教学有效性的问题上，是带着日复一日深入课堂的感受的。实际上，我不赞成一味追求课堂“有效性”的提法，因为这种提法本身就暗含着功利主义的思想，似乎只有看得见东西、摸得着成绩的课，才是有效的课堂教学。教学是“慢”的艺术，给学生一粒粒种子，然后把它们交给岁月，我们终将看到万涓成水、幼苗成林。将这样的思路类推到学校的教学管理上，于是，我也开始怀疑教学管理“有效性”的提法。因为教师教学水平的提高同样不是一朝一夕的事情，不是一个“管”、一个“理”就能带来来自根部的营养的。若要使教学“有效”，管理者就必须在硬性制度的层面之上，引导

教师走上一条自觉深入钻研教材、深入备课，从而获得高超的课堂教学能力的道路。而这一切同样需要管理者与教师一道抛开各种功利思想，静下心来，肯坐冷板凳，一点一点地钻研。

当然，在高速发展的大环境下，我们凡事都要讲究效率，“多快好省”是我们评价工作质量的标准之一，也正因如此，每当我们的教学引领者与任课教师就一节课的教学内容反复推敲、反复研读的时候，连我们自己也会质疑：这样的投入与产出比例，值吗？这样的教学研究有必要吗？这样一遍遍地听课、评课，再听课、再评课，对教学质量会产生恒久而不仅仅是一次性的影响吗？

于是，思考就来了：我们为什么要听课？为什么要评课？又为什么要写课？既然要听、评、写，那么又怎样在这个讲求效率的时代，让教学管理者的这些工作能够尽可能大地为教师提供帮助？于是，我有了下面的思考：

一、听课，听得出门道儿

说到听课，大家都知道为什么听、怎么听。但有没有深入思考过，听课怎样才能发挥它应有的作用，而不是流于形式？我发现，制约听课效率和效果的，主要有以下几个原因：一是只做旁观者，不做主动参与者，没有从思想上参与到教学活动中，不是有“备”而听，而是作为一个局外人，听课就仿佛在看一场与自己并不相关的演出。二是只做盲从者，而不做引路人，把听课当作一种任务，而没有一个明确的目的。实际上，听课本身就是一种教学研究，只有确定了自己的研究方向，听课者才能深入到问题的核心，并努力解决问题。三是只做批评家，不做审美者，更不做帮助者，问题提了一堆，却不给出解决问题的方法，因此，就只好在一次次的试误中浪费学生宝贵的时间。

其实，听课绝不是为了完成上级规定的任务。对于教学管理者而言，听课就是本分，是我们应做的工作。而且，听课不应仅仅停留在了解情况的层面上，还必须带有一定的目的和意义。这就和我们对教师的要求一样。我们动不动就问教师们，这节课你能给学生什么？其实，在听课

中，我们也应该经常问自己：你到底能够给教师什么？教师希望在你那里得到什么？是毫无原则的鼓励吗？是没有科学根据的批评吗？想必都不是，教师在经历了40分钟的忐忑之后，一定是希望能够在管理者那里得到一些切中要害的真知灼见的。那么，我们要用什么样的方式让他们得到听课后的收获呢？用哪种方式传递这样的收获更加恰当？如何帮助教师因我们的听课而获得真正意义上的专业提高？这些都是我们听课者所要考虑的问题。

管理者，尤其是教学管理者，不应停留在吆喝型的管理者身份上，还应将自己定位为专家性质的引领者——这对我们负责教学的人来说，真的不容易。在大力提倡教师专业化发展的今天，更应提倡教学干部的专业化发展，试想，一位长期脱离教学一线的教学干部，如何正确把握课堂教学？如何为教师，尤其是为年轻教师作示范？课堂不仅是学生成长的地方，是教师成长的平台，也是教学干部成长的阵地。因此，在我们学校，所有教学负责人，包括德育负责人，都是很辛苦的，他们不仅有大量的事务性工作要做，更重要的是还肩负着自己学科的教学任务，更有教研以及科研引领职责——每周多则12节课，少则7节课，更不要提开会、研讨、教师培训等工作了。但是，这样的立足于课堂的付出是有意义的，课堂就好比是我们这些“鱼儿”的池塘，我们离开了水，是“活”不了的。在与教师们一同上一节节的过程中，我们日复一日地与他们一起进行着教育的实践研究。

即便这样，我们教学负责人对于每学期的工作计划中的听课计划依然应当心中有数，听哪些学科的课，听哪些教师的课，都不应该是盲目的。那么，究竟应该怎样听课？这是一个复杂的问题，需要从不同的角度去考虑。

学校的发展要依托教师，只有高水平的教师，才能造就高水平的教学质量，这个道理是不言而喻的，因此，教师队伍的建设，也应该是主管教学的干部的工作重心。我们可以按照教师的年龄，将教师划分为老、中、青三代，对于不同年纪的教师听课内容应该不一样。我们还可以根据教师的教育背景，将教师划分为受过本专业教育的教师、未受过本专

业教育的教师，对于不同教育背景的教师听课内容也应该不一样。再从教师成长的角度出发，对于新教师，要“听”其是否入门，“听”其重难点是否得以突破；对于有研究能力的教师，听课时就要看他教材的创造性处理，等等。

但由于精力有限，再加上事务、会议很多，听的计划总是赶不上听不成的变化。就拿我们学校来说，共有一线教师82人，其中45岁以上的教师有10人，35—45岁的教师有31人，35岁以下的教师有35人，工作没有满3年的教师有6人。这么多教师的课，每学期都听一遍困难很大，而且那样做，针对性不大。眉毛胡子一把抓，等于什么也没有抓住。一句话，盲目听十节课不如认真剖析一节课。

于是，在经历了长时间地一个人一个人听，逐个“耕耘”，这块“地儿”没过几天就荒了之后，怎样改变“听”的方式，让一个人的静悄悄的“听”，变成与上课者的心灵共鸣，同时，还能因为这一次的听，引起更多的“耳朵”去听，成了这几年我经常思考并努力尝试实践的课题。因此，一段时间内，我依据年龄、教学经验、教学水平、学科分类等，精心选择了几十位老师的课，认真聆听，写下了一些有针对性的评课文章，希望教学中的有心人能够借此举一反三。其中有写给刚刚走上工作岗位不久的青年教师的《教学韵味，不仅仅是感觉》，有写给已经有了一定教学经验、个人发展进入高原期的教师的《如何实现真正的师生平等对话》，有针对语文识字、写字教学的《必须不拘一格，灵活识字》，有针对其他学科的《数学，要眉清目秀》、《一堂好课好在哪儿》、《向着有氧的教室》。通过这些文字及时记录听课时的点滴感受，让流过耳畔的声音变成白纸黑字的印记，这对于自己是梳理的过程、成长的足迹，对于上课的教师，则又成了他们额外的收获、珍贵的资源。

此外，我与语文教师们一起同备同上了我国四大名著之一的《西游记》。在校本教学研究的过程中，我们提出了“共读、共教、共评”，甚至“共写”的口号。结合教材中的《三打白骨精》以及《三借芭蕉扇》等课文，我们开展了全面开花的轰轰烈烈的听课。暑假要求教师们精读《西游记》原著，开学后，听专家的专题讲座，听我给教师做的文本解

读，然后所有语文教师共同备课写教案。接下来，就是大面积的听课。这下，每一位走进课堂听课的教师，不再是旁观者，而是感同身受的行动者、研究者、执行者。他们带着自己的体验、自己的思考，走进自己的课堂以及别人的课堂，这样的听课我们认为其含金量是很高的，它是有效的。

大家借助一个值得研究的经典课例，一起备课上课，一起听课，重点深挖这口井，通过不断研究，打出水来才算罢休。这样，每个人在参与挖井的工作的同时，也享受到了教学研究成果的甘泉。这样就比走到一处，挖一个“坑”，不知道强多少倍。最终，我们研究开发了9种课型，三分之二的语文教师参与了上课。加上试教，教师们一共听了37节围绕《西游记》开展的各种类型的课。大家普遍认为，这种听课方式是提高教学效果的必然途径，是带动教师专业化发展的必要手段，是教学管理者日常工作的重要任务之一。

可见，听课不仅是管理者应当研究的专题，更应该让所有教师都把听课时获得的“利息”转化到如吃饭睡觉般最自然不过的日常教学行为中。进而教学管理者就要思考，如何调动所有教师带着问题走进课堂听课，变学校的要求为自身专业发展的必需，使听课真正成为教师日常工作的一部分，成为校园文化的一部分。这样的目标需要我们教学管理者来共同达成。我们也仍在努力中。

二、评课，评得出名堂

谈到评课时，我们常有这样的感慨——有时评课人说得口干舌燥，最终的效果却是大家认为的“萝卜炖萝卜——于事无补”。真正的评课应该是“专业引领”下的“萝卜炖肉”，给予教师真正超越他原有水平的营养。所以，必须打破低效的平行对话的局限，在更广阔、更宽松的学术空间内，建立志同道合的“引领”关系。

因此，每一个教学干部，首先，要建立一种思维方式，站在被评课教师的角度想问题，不能听了就评、信口开河，而应该想清楚，被评课的这位教师最需要的是什么，你评课的重点是什么。其次，在评课中要

拿出自己的“绝活”。评课不能仅仅停留在用“耳”听、用“笔”记、用“嘴”说的流程中，它应该是专业上的引领与带动。要让教师感觉到你的确有水平，既有一双慧眼发现其教学的亮点，又能锐利地指出其存在的缺点，并能够准确地解剖其盲点。

有些时候，我们需要拿出权威的姿态，但学术尊严不等于领导威严，我们应当明辨是非真伪，作出价值判断，不能把“评课”当作权力或者威力的释放。对于不同的情况，需要摆出不同的姿态。过去我们常看到教师恭恭敬敬拿着小本子听你的“判决”，如果这种恭敬是出于对你的敬重或认同还好，如果是因为惧怕你的权力而表现出这一假象，那么，也许这评课背后的良苦用心就付诸东流了。因此，教学引领者（管理者），千万不要把自己当作“行政领导”，尤其是教学干部，绝不能用行政去推动你的教学管理。教学管理者要把所谓的“干部”身份尽量“藏到教师后面去”。

另外，教学管理者必须让更多的教师参与你的评课，这个时候，你是首席评课人，也是重要的主持人——把评课当作合作多赢的平台，组织那些有才华的教师参与评课，并进行评课记录，让其发挥最大的作用，给教师们提供更多可供分享的东西。在评课中需要搀扶、引领的时候，你要把你的“专业水平”拿出来，这样，就会有更多的教师获得思考之后的提升、分享之后的超越。这个时候，评课就成了一门带动教师专业成长的艺术，教师的才华在这样的评课中就会释放、撞击，渐渐就发展成了属于他自己的教学艺术。

关于评课，要说的内容太多了，比如教态、内容、方法、目标，等等。但是对于教学中参差多态，以不同的方式和形式出现的课，评课者却常常流于形式，有的在设计好的表格上打个分数，草草了事；有的以表扬为主，做好好先生；有的被动发言，敷衍了事……这些现象在评课中很多人可能都碰到过。试想，如果评课时只说些正确的废话，那么评课还有什么意义呢？有些时候，所谓的讨好鼓励，其实是不负责任的表现。

既然“评课”要围绕听到的课堂信息提出问题、发表意见，那么，

“评”的过程就应当是参与者围绕共同的话题展开对话，平等交流的过程。虽然有“主”“从”之分，但要超越“领导说了算”的局限，努力改变教师在评课活动中的“被评”地位和失语状态。只有让授课者说话，评课者才能更加充分地理解授课者教学设计中的良苦用心，评课才更能点中要害。

多年来从未离开过教学一线的我，觉得领导的评课，就是为了让被评者更好地改进教学，而不是成心找他的“茬儿”。课堂教学终究是教师自己的事情，有人帮助那是天大的好事。实际上，一堂课授完了，就好比一部小说发表了，作家是谁读者常常并不在意，他们在意的是小说的内容。我们听课教师，就好比那些小说评论家们，借着这堂课这个作品，开始“文学批评”。批评家批评的是小说，我们评的是这节课，因此，在批评中，上课教师这个“人”本身就模糊了，所有的听课者，都是在课堂内容上品评玩味，获得教育与收获的，与上课教师这个“人”没有关系。

可有的上课教师往往分不清课与人的界限，总是把对课的评价和对他这个人的评价“扯”在一起。评课者呢，也容易把两者混淆。当然，保护自己、掩饰缺点几乎是每一个人的天性。因此，在正视人的弱点、尊重人的天性的情况下，评课者要“真诚”，同时尽量做到“义正词婉”、“理直气和”。不过，教师的性格差异，决定了对不同的教师，要不同对待，有的教师可以下“猛药”，有的却要小心轻放。不管怎样，你一定要让教师感受到，你是为他好，你是在帮助人、发展人。

我在学校有一个特点，就是评课的时间有时比教师上课的时间还长。几年来，教师们对我的评课是喜欢、信服的，而且在我毫不客气地指出问题时，他们都是很高兴地接受的，关键是因为我给他们树立了一个重要的观念——评课不是批评，更不是无谓的赞美，评课就是要发现课堂问题，而且要告诉他们，“问题是我们的朋友”，评课的重要目的就是正视问题和发现不足，这，才有助于我们找到前进的方向和目标。

评课时，你有什么样的素养，就会传递什么样的评课水平；有什么样的体验，就会传递什么样的教学经验。评课时，一定要“缺点不漏，

优点说透，方法给够”，传递真实的心声、真正的水平，告诉授课教师怎么做会更好，以至他心服口服地接受你的观点。

三、写课，写得出水平

我万分赞同这样的观点——优秀教师要学会表达自己，而写作则是表达自己的最佳方式。只有真切体会到写作价值的教师才会对写作充满感激，而不仅仅是为了发表文章，参加所谓的论文评比而写而作。写作不是创作，而是一种教育生活。具有写作兴趣的教师往往富有丰富的情感，拥有理性的头脑，总是保持一种敏锐的目光，悉心体察身边的冲突和矛盾，聚集点滴的教育教学感悟，汇成思想的洪流——也正是基于这种想法，已经不当班主任的我，把写转移到了“写课”上。

“写课”就是在思考教学，就是在表达思想——这一点我深有体会。只看想说，只说不写，回过头来什么也没有留下。

“写课”是一种很好的积累。写课不是简单的口头议论，而是对话、反思与梳理的综合过程。如果说评课是感性认识，那么写出来就是理性认识。说话和写作都是表达。但是，口头评课，带有随意性、不确定性。而写课，却能将散乱的评课组织化、条理化为显性经验。

几年来，围绕教师专业活动，我的写课成了促进教师专业发展的有效途径，不仅有利于他人，同样成就了自己。就个人体会而言，整理听课笔记时可以更加符合逻辑地、规范地、精细地表达。这样的写，相对于现场议课的说，就具有了更高的对话质量。比如，在学区的鼓励下，结合“师生平等对话”、“基于经验的学习”的专题研究课，听课后我写了四篇文章，梳理了一些问题，比如：什么是对话？基于什么样的理念的对话才算是真正的对话？对话中“对”的究竟是什么？是一问一答吗？“师生平等”，仅仅是教师的和蔼表情吗？基于经验的学习，是基于学生的经验还是教师的经验？经验是把双刃剑，教师如何正确认识自己的经验？如何判断学生的经验是否正确？等等。

当我把这些不成熟的思考写出来，印发给教师们的时候，他们阅读我的写课，比听我现场评课可以获得更多的沉淀。中关村二小刘利主任

曾经专门给我写过一封信，并通过电话交流这些话题。可以说，这样做所带来的收获，已经远远超过了评课本身。

2002年底，我曾写过《教育的对话》，给清华附小所有的任课教师每人写一篇文章，以表扬为主——因为那时候自己来学校才一年，摸不清脉络，生怕就此堵塞了教师们的言路。2005年底，一位编辑看了我的听课笔记，惊叹我的创造，于是急匆匆地出版了《梳理课堂——窦桂梅“课堂捉虫”手记》一书。这本书，重在捉虫，直面问题，后来竟成为当年教育畅销图书排行榜前三名——尤其是在江浙一带，我的这本书，据说很多教师人手一本。

近三年来，我不仅听常态课，也听研究课，既“捉虫”，也“拣金”，尤其是西苑学区名师工作室建立以后，为了方便教师们阅读，我把这两部分文章放在我的博客里，不仅是我们这个“学习共同体”中的那十位教师，我们海淀区的不少教师都在跟着阅读。于是，这样的写课，就不仅仅是属于我们学校教师的，更是各个兄弟学校的教师们可以利用的校本教材。因为有的案例具有一定的典型性，但我可能只在某个教师那儿听到过，因此，我就结合这类话题，写成系列文字，打印出来，让所有相关学科的教师阅读讨论，既避免了其他教师出现这个问题，也可以留着给下一个学年的教师作为培训教材。

我曾写过三篇关于识字教学的文章，为了说明问题，我还亲自上示范课，现身说法。结果，那些被我评课“捉虫”的教师也写了反思文章作为回应，我们还专门把一、二年级的语文教师召集在一起，讨论识字的问题以及今后研究的方向。由我的写课，到他们的再次写课，其意义远远超过了写本身。

我还给一个音乐教师写了一篇评课。该教师阅读后深有感触，于是，整个音乐组先自发学习，然后我和傅雪松主任专门和他们就音乐教师“学科专业知识”与“教育学技巧”如何结合的问题展开了研讨，让他们懂得，教师不是音乐家，更不是教练，而应当努力成为音乐教育家。这里需要说明的是，我写的“捉虫”文字、“拣金”文字，都会给当事人阅读，必须经过他们的同意，我才放在博客里或者印发给其他教师学

习。从某种意义上说，敢于展示自己的不足，敢于呈现自己的失败，也是一种勇气。

更为重要的是，这样的文章，不是来自外部世界，而是来自身边，甚至就是自己的故事，因此，教师就会对文章中提到的问题格外重视，就能够对自己的教学动真格的。教研《三打白骨精》的前前后后，语文教师们一共写了47篇文章。数学、美术、体育、音乐等学科的教师们听了这节课，也参与了评课，也写了共计41篇文章。体育教师张志刚在文章中写道：虽然正义有的时候不被人理解，可能有时候还被误解甚至歪曲，但阳光总在风雨后，而且那样的阳光更加明媚。有个成语叫作“邪不压正”，这也是我们做人需要警醒的地方。白骨精的行为告诉我们，智慧要为善良的人生服务！这样具有哲学意味的深度思考，竟然来自经常自嘲为“头脑简单，四肢发达”的体育教师笔下，因此，我们怎能小看教师们的写作水平、教学水平？此后，我的教学实录，以及胡兰的《漫溯，向语文教育的更深处》、苗玉春的《以语文的方式教语文》，发表在《小学语文教学论坛》的“名家名课”专刊上，在全国引起了较大的反响。这些文章在我校教师们中间撞击出的波澜，由此也应当能够见其一斑了吧。

帕尔默在《教学勇气——漫步教师心灵》中说：“与真命题相反的是假命题，但是与一个深刻真理相对立的，可能是另一个深刻的命题。”——书写、记录是美好的，而与之相对的就是辛苦。教学引领者要舍得花工夫写，因为这不是半个小时，或者一个小时就能穿凿附会出来的。不是真正习惯于写作的人，是不会知道爬格子的苦处的。往往我们说得很好，落在笔上就不是那么回事了。甚至，“改”要比“写”花的时间还长，经常要在电脑前坐五六个小时。每一个万家灯火的晚上，不是放松安逸、觥筹交错，而是挑灯夜读，学习、反思、写作，这真的需要付出很大的代价。而这最终对我的工作究竟有多大的推动作用，其实我也不知道——我只知道，我必须动脑筋，创造性地做好我的教学引领工作。

然而，有多少教师能和我一样也记录自己的教学？以前在学校制度

的强化要求下，有些效果，但现在考虑到教师们的负担，已经降低了写课的数量要求了。不过，我自己对此是不能放松的。因为这是我向教师们学习的机会，是提高我分析问题的能力的重要途径，也是我——一个语文教师必须练就的基本功。因此，我要求自己不能情随事迁，“万物并育而不相害，道并行而不相悖”，守望教育理想就从坚守秉笔书写的习惯开始。

教研是一种文化。我认为，写课是学校教学工作、传承并发展学校文化的关键所在。一所学校如果不研究课堂教学，不记录课堂教学，而频于忙碌各种活动，应付上交上级的材料，甚或从来就没有经过深入思考而留下的文字经验，那么，这所学校是没有积淀，是不可能期待厚积薄发的。我们的教师也必须改变“复制”、“粘贴”抄写论文的恶习，这是对教师职业的最大敬畏。

四、几点思考

1. 校本教研不应是宏大科研

近些年来，由于课程改革的需要，教研方式有了很大的改革。小学教师的任务不是科研，而是行动研究，已成为普遍认同的研究方式。于是，全国上下，很多小学把学校的科研定位在“校本教研”上，建议教师在具体的听课、评课中，编写论文，写某个空泛的课题，写教学案例，写教育叙事——这真是明智之举。因此，听课，评课，写课，就从“美声唱法”回归到“通俗唱法”，但这并不意味着我们的水平降低了，相反，唯有如此，我们的科研才能成为扎根沃土、脚踏实地的实践研究，而不会演变成好高骛远、不伦不类的嫁接课题。

由于每一所学校的历史文化不同，听课、评课的校本教研方式也不同。有的学校教师普遍自觉备课，几乎每堂课都能高质量地完成，那么，该校领导者的听课任务一定和一所这方面比较薄弱的学校有所不同。再者，每一所学校教师的专业认识和职业认同感不同，因此，教学引领者采取的教研策略也不同。我们学校采取的“共教、共评、共写”的校本教研，作为对教师专业尊严的一种唤醒，期待着唤起清华附小教师，尤

其是语文教师的专业兴趣、专业认同与专业向往。这也是基于清华附小背景采取的校本教研办法。

2. 教研必须有学科领袖

这里的领袖不是指“特级教师”，更不是指行政领导，而是指真正有执行力、影响力，有专业水平的教学干部。有质量的“听课、评课、写课”，需要有专业水平高又有现代教研文化意识的“核心人物”，换句话说，缺少这样的“核心人物”，“听课”或“评课”就只能流于中庸，甚至平庸。更为重要的是，“核心人物”最好是局内人，扎根于学校教学工作一线，立足于学校精神文化的长远发展，而不是一个“外来者”，或者“局外人”。今天请一个专家，下个月聘一个人指导课，终究远水解不了近渴。从这个意义上说，学校要培养“学科领袖”。校长要给这些教学引领者更大的平台、更多的呵护，要发自内心地“心疼”他们。不要只“挤奶”，而不给好的“草料”，核心人物一定是在“重用”，而不是在“使用”中培养出来的。当然，更需要教师们自觉追求课堂教学艺术的动力，把心思全部用在备课与上课上。

这些年来，大家在共同努力创造教师专业主体意识觉醒的文化。当然，这种觉醒实现起来并不容易。如果说在教师专业成长道路上，“专业引领者”有很大的期望，那么学校教研文化的“积习”则是永远的敌人。他们常常耗费很多心血，动了许多脑筋，但即使建立起了合作共同体这个号称能够实现“共同发展”的平台，星星之火最终也并不一定能够形成燎原之势。

学校教研，常常由于学校管理诸多因素的影响，束缚了教研引领者的“手”、“脑”，织就了一种没有阳光的缺氧的桎梏的网。有些时候，那种心气丧失殆尽的落寞，是一种无法言说的苦闷。然而，作为教学管理者，无论如何，你不能想得太多，顾及太多，你必须心无旁骛，挺身而出。只要从学术出发，而不是从“心术”出发，哪怕遇到枪林弹雨，你也能坦然前行。

3. 有质量的听课与评课，必须体现深入的思考

没有反思的评课，最多只能成长为狭隘的经验。通过听课、评课，

将出现的问题提出来，共同讨论、解决，这不正是我们所期待的吗？

这么多年的教学经验让我坚定了一个信念——一个一心研究教学的教师，哪怕不会和其他教师打成一片，哪怕不会和家长沟通关系，较之于那些只停留在“好人缘”和“人际关系”上的教师不知道要强多少倍。当然，我的意思不是要否定前面提到的那几个问题，我要说的是，一个课教得好的教师，一定是最好的德育教师，其道德影响不在于开展了多少活动，更不是特意的汇报表演，而是立足于所教学科的专业影响的释放，这永远影响其学生的学业学习，甚至影响学生一生的人格操守。也就是说，其道德对学生的影响是不言而喻的。所以，我在海淀区“学科德育渗透”的评课会上所说的“学科教学就是最好的德育”的观点，引起了许多德育干部的认同！

教研文化的变革的确是一个漫长的过程。在校长的带领下，我们学校已经形成了比较好的教研氛围。但阳光再亮，也有照不到阴影处的时候。我们任重而道远。在教师们对课堂教学的尊严普遍漠视，只将课堂教学作为谋生工具的时候，在你没有任何能力改变这一情况的前提下，只能姑且找一种办法——“共同教研”，算作一种唤醒，以期望牵动、带动教师们，从而最终变成他们日常的教学行为。

即使这样，困惑也依然存在。“共同体”已经初见成效，但也很难让教师们在教研中尽情绽放出来。教师在专业研讨中的“失语”现象还是存在。由于各种活动、各种压力的影响，授课教师上完课后没有机会在大家的议论中作解释，更深层次地陈述自己的想法，于是，许多灵感的火花就此沉寂。为了有更充分的研讨时间，许多教研上的交流，更多的时候只能利用下班的时间。可是，有多少教师心甘情愿不下班，跟着评课？有多少教师真正把教学当作“命业”，哪怕是事业来做？即便在我组织的活动中，愿意说话的教师也只是凤毛麟角。大家已经习惯了理所当然的“索取”，更严重的是漠然地把你的苦心拒之门外。

这是一种可怕的沉沦。教师是深耕于教育这片土壤中的农夫，是对这片土地最有发言权的主角。一旦失却其专业主体意识，就将会变成一个贫于思考的盲目者。但是，不管怎样，我们还是读到了一些教师一贯

持有的“激情”与“热情”，读到了一种对于专业见解的强烈的表达愿望，读到了一种可贵的“坚持”，读到了一份难得的专业自信。读到了一些老师听到我的“评课”，阅读我的“写课”后的自发的回信，读到了有的教师把教学当作享受的那份喜悦，作为教学引领者的我们，此刻也找到了些许安慰。

路还要走下去，而且还要坚定不移地立足课堂，做好听课、评课这看起来平常，却能为学校的发展提供能量的工作。接下去怎么做？我以为，无论听课、评课，还是写课，都应当一如既往地和教师实现“真正意义上的对接”。什么是教师眼里“真正意义上的对接”？那就是一如从前，彻底而真诚地交换意见，有实质意义地平等深入地讨论课堂问题，让教师在理解你的同时，自己也变得深刻，最终形成自己独特的专业见解、独立的思考能力，进而获得真正的专业成长。

摆在我们教学干部眼前的路，是利用课堂，在和教师们一起成长的过程中，让他们感觉到，自己的专业主体意识，是可以通过听课、评课唤醒的。因此，教学干部要做的，不仅仅是张罗主持，上传下达，更应当是基于学校的情况，努力探索新的教研思路。一旦见效，这一思路就富有了文化意义。它可以使教研活动在很大程度上超越传统模式的束缚，构建符合教师专业成长内在需要的现实道路。

在讲究宏大叙事的今天，抓听课、评课，甚至写课，我认为是最基本的，也是最难做、最需要时间来验证其效果的工作。倘若更多类似的教研文化氛围得以萌生，那么，这将不只是教师的福祉，更是学校，乃至民族教育的福祉。