

薄弱学校 改造第二年

陈孝大 主编

香港天马出版有限公司

薄弱学校改造第二年

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

薄弱学校改造第二年

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 2008 年 12 月第一版

字 数 160 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 25 元

ISBN 978-962-450-359-3/D.51743

前 言

受人之托，忠人之事。道理简单得不能再简单。

两年过去了，所托之事如何？我问自己。答案有三点。

其一，这两年学校取得了一些进步，更主要的是打下了进一步发展的基础。这就像盖房子，头几个月地面上什么也看不见，房子往往建得不高，后面才每周一层地往上建。基础不牢的房子是盖不高的，也没有抗震能力。在学校改造中，这个基础就是管理团队的融合、青年教师的培养和学校的制度建设。很高兴，这两年青年教师慢慢成长起来了，多名青年教师经受了学科教学和班主任工作考验，有些人担任了教研组长和学部管理人员，各种激励性制度也建立起来了。这些前期工作，为今后三年的发展打下了基础。

其二，改造教育学与改造学校同样重要。十里不同天，二十里不同教育学。华亭学校离嘉定城区不过二十里路，但很多教育观念和方法，在这里的确不如城区学校管用。这里的生源条件、教师心态和社区背景与城里的学校差距较大。照搬城里的教育方法，在这里不管用。

我发现，调动师生的积极性比引入新的教学方法用处要大得多。

其三，一个好汉三个帮还不行，办教育还要全社会的信任和支持。嘉定区教育局和华亭镇党政领导给予了很多的支持和鼓励。在我们取得成绩时，有领导的表扬和肯定；在我们遇到困难时，有领导和社区的信任和支持。公办学校无法选择生源，难以大规模地调整师资。改造一所薄弱学校比新建一所学校的难度要大得多。在和谐社会的大背景下，我们要寻找社会成本低的改革方式。

还有三年的路要走，每一年我们都会向社会和学术界汇报我们的进步与挫折。我很珍惜这一次宝贵的研究经历。

陈孝大

2008年11月19日

目 录

前言

第一章	学校改造第二年的管理策略	
第一节	第一年的改造效果	1
第二节	第二年面临的新挑战	2
第三节	第二年的管理策略	4
第四节	第二年的改造效果	10
第五节	第二年的工作反思	12
第二章	学校党务工作	
第一节	增强班子合力的思考	16
第二节	中心组学习制度	21
第三节	党务政务公开工作	25
第四节	关爱教师工程举措	29
第三章	学校中层管理	
第一节	中学部第二年工作	31
第二节	小学部第二年工作	34
第四章	全国重点课题研究	
第一节	实验研究新进展	41
第二节	案例与反思	47
第三节	学生心得	61
第四节	家长心得	67
第五章	嘉禾学生融入	
第一节	嘉禾学生融入的管理	70
第二节	嘉禾班的语文教学	75
第三节	嘉禾班的英语教学	78
第四节	嘉禾班的家长工作	80
第六章	特殊学生教育	
第一节	八年级特殊措施	83
第二节	学校 2007 学年特教工作	88

第三节	特教教案·····	90
第四节	特教个案·····	97
第七章	初中毕业班教学研究	
第一节	2008 年中考情况·····	100
第二节	初三文言文教学·····	103
第三节	初三记叙文教学·····	110
第四节	初三数学解题中的几点思考·····	113
第五节	初中英语总复习·····	115
第六节	初中物理课堂教学有效性·····	119
第八章	教学月活动	
第一节	2007 年“教学月”概述·····	122
第二节	小学部“教学月”活动·····	125
第三节	中学部“教学月”活动·····	127
第九章	学校特色创建	
第一节	对学校特色的理解·····	137
第二节	书香校园建设第二年·····	139
第三节	“小导游”特色培训·····	142
第十章	新闻联播	
第一节	学校大型活动·····	148
第二节	教学活动·····	159
第三节	培训活动·····	169
第四节	家校互动·····	172
第五节	学生活动·····	179
附录	2007 学年学校荣誉	
第一节	学校获奖·····	196
第二节	教师获奖·····	197
第三节	学生获奖·····	200
后记	·····	205

第一章 学校改造第二年的管理策略

薄弱学校改造的第一年，是以实践摸索为主的探路年。远东华亭学校以新符号、新机构、新教法和新管理为特征的全方位改革兼顾了稳定与提高，达到了改造初始阶段工作的预期效果。应该说，第一年（2006 学年）这个开局年是成功的，现状分析是准确的，策略设计是实在的，效果也是明显的。学校在稳中求进，积累了实施改造的第一手案例材料，总结了一定的改造经验。第二年要在第一年改造的基础上进一步推进。本章简述第二年遇到的新问题和对策。

第一节 第一年的改造效果

在各级领导的关心、支持和帮助下，在全体教职工的共同努力下，学校顺利实现了平稳过渡，师生在全国、市级、区级各类竞赛中获奖，在各类学科考试中学生成绩有了一些进步，与此同时，学校通过各类活动树立并扩大了品牌影响。具体说来，第一年取得了如下效果：

一、领导班子经过第一年的顺利重组与磨合，已基本适应了新格局对班子的要求。大家逐步了解了本部门的工作重点和对自身的能力要求，与新领导的默契程度有较大提高。组织管理上的外部调整告一段落，心态与认识的内在和谐统一成为了团队凝聚力持续增强的重要原动力。

二、第一年机构调整的效力开始显现，中小学部管理权责明确，教学管理初见成效。学校 07 年九年级中考成绩校级排名在全区上

升了三位，完成了第一年中考目标。

三、基本了解了每位一线中青年教师课堂教学的特点和可提高之处，青年教师通过第一年牵手活动、特级教师指导等，对自身专业化发展的重要性和途径有了新的认识，改变了以往评课以听为主的模式，且对参与开课等教学活动的热情也有所提高，基本明确了自身进步的方向。部分老年教师陆续退休，教师队伍整体趋向年轻化，有助于教学管理要求的提高。从队伍整体来说，教师对学校改革的惧怕与抵触心态有了一定程度的缓解，大部分教师对工作质量的要求有了认同感。

四、全国重点课题研究取得阶段性成果，学生自我教育与自我管理理念逐步在活动和课堂中体现。

五、家长的观望态度有所改变，通过各类活动，对学校的信任度有所提高，部分进城就读学生陆续回流。

第二节 第二年面临的新挑战

一、学校接受了区内停办的嘉禾学校转入的部分学习困难学生，小学二至五年级均面临严峻的提高合格率的考验。

二、中学中低年级面临学科基础知识积累缺漏情况严重的问题，需要在一、两年时间内迅速提升在全区的各科成绩排名，为今后达到全区中上水平打好基础。

三、中小学教研组组织活动的形式化现象还比较严重，组长和组员对改变旧的学科教研活动形式有顾虑，组员间对良性竞争比较回避。各学科都需大力加强针对不同类型学生的知识补缺补差，尤

其是个别辅导，才能全面提高合格率，而中小学各年级学生个体的学科基础情况差异很大，为实施个别辅导增加了难度。

四、从城里学校回流到华亭学校的大部分学生仍为基础非常差的学生，导致相应班级和年级成绩大幅度下降的问题，仍困扰着学科教师。有的学生的个别辅导需从小学知识补起，对老师的正常教学有很大阻碍，对教师的教学积极性有很大影响。

五、需要进一步提高教职工工作效率，增强师资队伍的整体实力，但改进原有的办公室文化并不容易。对教师要求不能太急，也不能视而不见。教师敬业精神与责任心还需要进一步加强，对困难生不能有所听之任之的放弃态度，教师对学生课后辅导的力度还远远不够。让即将退休的老年教师改变自己的工作方法和工作习惯已经不太可能，但学校对教师的工作要求仍需朝统一的管理标准靠拢，不断提高，所以面对老教师，改革还需要采取合适的方式加以推进。

六、对于受教育程度普遍不高的家长群体，学校主要采取沟通、指导、宣传为主的引导方式，但家长有时会将教育责任推给家中的老人，或用其它方式获得解脱。想在短时期内彻底改变家长长期以来的教育子女的习惯和方式，难度很大。

七、随学校教学规模逐步恢复扩大，低年级语文、数学学科等岗位缺员，需及时填充优质教学力量。

八、2008 年开始，区教育局对原镇属学校实施经费统筹。如何申请预算和用好各项经费为学校改造服务，是非常重要的一项工作。

第三节 第二年的管理策略

一、抓和谐，凝聚团队

改造一个已存在的学校，步步改革都会带来冲击。只有由上至下的和谐，只有由大家共同创立的品牌，才能使这个团队逐渐成为能包容和凝聚各具特点的人的良好集合。

1、团结班子

(1) 经过一年磨合，取消远东学校派入的中小学部顾问岗位，改设校长室顾问，中小学部更加独立地开展工作，其自主性与责任心进一步得到提升。

(2) 学校重要工作均由党政联席会议共同商议，使班子内部的议事有制度保障，充分发挥每位班子成员的积极性，及时交流，共同决策，形成共识。

(3) 在领导班子内部强调高效，每个星期都要发现问题，各个部门既要找问题，还要有对策。鼓励和支持部门管理人员根据发展需要拟定相应的措施，调动各部门的积极性，使每个问题都得到及时解决，做到有任务不拖拉。

(4) 派出行政人员、骨干教师参加全国性学术交流和教学实地考察等活动开阔视野，触发其对我校继续发展的途径等问题进行更深刻、更主动的思考。

2、关心师生

(1) 做好面向教职工的校务公开工作，使全体教职工及时了解学校奖金发放、学校事务信息等各种情况，培养教职工的团队意识。

(2) 对于有特殊困难的教职工，在学校班子讨论能及的范围内，给予最大程度的帮助、支持和关心；

(3) 校级领导带头为困难学生捐出大笔款项，且处处做表率，用真情感染教职工。

3、宣传学校

(1) 校领导亲自把好舆论窗口关，充分发挥学校网站、校报的宣传作用，宣传优秀教师、优秀学生，改变大家心中“怕出名、怕上报”的思想，使师生能时刻感受到积极向上的精神氛围。

(2) 抓好领导、家长、退休教职工、社区等各级层面的各次活动，做好宣传与展示，争取良好的口碑。如：200多名退休职工“回娘家”活动，用多媒体汇报了学校发展与工作成效情况，以及下阶段的工作设想；接受华亭镇各级领导的视察，进行鼓号队、“小导游”等展示，并从学校取得的成绩等方面作全面介绍。

(3) 承办“学生自我教育与自我管理”全国教育学术会议，通过与会的来自全国各重点学校的校长、教育界人士，对学校改造举措、发展成果的宣传，提高学校的知名度和影响力。

二、抓难点，建立制度

学校制度的建立与修订不可能一口气完成，需要一个一个地来。对那些重复出现的问题和敏感的问题，我们要把处理的办法转化为制度，使得日常管理工作变得简单，不用在每次行政会上都讨论同样的问题。在这一年的学校管理中，我们重点修订了以下制度：

1、由简单要求开始，培养学生的好习惯

根据不同学生的实际问题，学校制定“远东华亭学校十个好习惯”：

课前自觉做预习；完成作业不拖沓；

积极思考勤发言；中英字典都会查；

遇到难题敢请教；写字工整不涂鸦；

小组互助共进步；勤练口语多表达；

课间休息讲文明；远离电游爱学习。

督促每位学生熟记和落实，从简单的要求做起，为学生更好地进行课堂、课下学习，牢固掌握知识打下最基本也最重要的基础。

2、发现问题，重建办公文化

改变办公文化，不仅是改造更新教职工办公环境，在改进硬环境的同时，还通过提倡“四不”（即：不玩游戏，不拉家常，不在上班时睡觉，不制造人际矛盾。）、“六要”（即：要按时批改作业，要按要求备课，要勤于辅导学生，要耐心接待家长，要主动商讨工作，要与人为善。）来改进办公软环境。

3、修订制度，调动教师积极性

（1）依据上级有关文件精神，制定《教师工作量及代课费等计算办法的若干规定》，让每位教师明确工作量的要求和核定方法。用透明的操作，多劳多得的分配制度，鼓励教师勇挑重担，保护教师的工作积极性，避免产生“多做没好处、随大流、不做也罢”的思想。

（2）重新修订原《期中、期末考试奖励办法》，区分考试的性质，使教师学科教学质量与奖励合理挂钩，避免平均奖、重复奖等情况的发生，使通过课后辅导提升班级合格率的教师能够获得相应的奖励，调动大家补缺补差的积极性。

（3）重新修订《中小学各学科教研组长津贴发放办法》，将津贴分为考核费与津贴两部分，由学校向中小学部分别提供经费，由各学部根据组内人数分布、工作考核记录、组长业绩、临时性工作完成效果等情况，作适当权衡，提交校长室审核发放，从而避免一味的平均主义，体现激励机制。

(4) 确定《工资外收入分配方案》、《教职工月考核办法》，进一步明确考核操作细则。

(5) 体现公平、公正、公开，建立联考与远东学校联合阅卷制度。中学部联考学科与远东学校中学部进行联合统一阅卷，将两校试卷打乱密封装订，两校教师在远东同一时间进行流水批改，进一步加强我校对阅卷质量的监控力度，为教师客观、实际地做考试质量分析提供前提条件。在公平、公正、严格批阅的基础上，避免和排除一些不必要的内部干扰因素，获取最真实可靠的成绩数据，为真正提高学科教师教学积极性和过硬质量服务。

三、抓展示，培养骨干

1、校外活动为教师提供展示和提高的平台

(1) 确保教师在校内的备课、磨课准备充分到位，积极安排各学科教师参加联片教研、区级比赛等校外课堂教学研讨、展示和竞赛活动。

(2) 组织开展与远东学校教师的“结对推进”活动，并送青年教师前往远东进行教学轮训，提供充裕的时间，让青年教师跟着师傅听每节课、备每节课、多做题、多反思、及时改进，由师傅手把手评课、传授经验，从而获得迅速提高。

(3) 组织学科教师借鉴他校经验，探索本校教学改革新举措，尝试在中学语文、数学学科逐步采用“提问式教学法”，提高学生的学习能力和教学的有效性。

2、校内活动提供锻炼阵地，加速教师成长

(1) 围绕“提高课堂教学有效性”开展一年一度的“教学月”活动

“教学月”分语文周、数学周、英语周、综合学科周四个阶段

推进,所有行政领导全部进课堂。同一门学科开同头课,教师互相取长补短。中学有经验的教师在小学开课,加强了中小学教学的互融互助。调动全体中小学部骨干教师、青年教师共同参与开课、听课、评课,每堂课均邀请远东学校同学科教师参加,使真诚的交流研讨成为一种习惯,不让“说好话”的现象阻碍教师的提高,真正提升青年教师的课堂教学水平。

(2) 对于推上行政岗位的青年干部进行有意培养和指导,使其更快适应新角色、新任务和新职责的需要。

(3) 大胆启用青年教师赴远东学校执教九年级华亭班,全程参与九年级的教研活动,通过与远东教师的交流和平行班竞争,边执教边学习,迅速熟悉初三教学的要求与特点,在努力提高学生成绩的同时,提升自己执教初三的能力与水平。

(4) 设立“教学加强组”

中学部在前一年“小组学习制”实践的基础上,进一步加强课堂教学中“小组学习制”学习方式的实践与研究。以八年级为试点,在班级中设立“教学加强组”,对于基础差的学生,从基础入手,从六年级甚至小学阶段的基础知识入手,补缺补差,同时树立学生学习的信心,从而使学生的学科成绩从“个位数”上升到及格水平。

(5) 通过行政人员的随堂听课,持续关注青年教师的课堂改进情况,引导其更加重视教学反思和改进,并撰写反思文章,使每一位青年教师能真正受益。

3、弘扬亮点,提高教师成长性

从教师个人角度,鼓励教师发现自身亮点;从学校角度,不断挖掘教师身上的闪光点,并通过校报、网站和活动进行宣传,帮助教师正视自身能力、树立自信,正确认识自己在学校发展过程中的

积极价值，增强师资队伍凝聚力。

四、抓奖励，推动竞争

学校的整体进步需要有每一位教师的投入和责任意识，需要有整体的竞争氛围。农村学校和薄弱学校往往在竞争氛围方面欠缺一些。学校中同年级、同学科的人比较少，校内的教师教学竞争比较难于进行。但是，不同学科、不同年级之间教师的敬业精神和工作态度，以及工作到位意识是可以比较的。学校管理人员要善于看到每一位教师的闪光点，让优秀教师的工作得到承认，对于好的教学效果和教学方法要及时给予鼓励。

1、做好初三年级奖励，为其它年级教师树立榜样

根据初三年级中考迎考与最后冲刺的实际情况，与初三教师共同制订本年度中考奖励办法。

(1) 大幅度提高原有的中考奖励基数，使任教初三与其它年级显现奖励差别，调动任教教师的积极性，鼓励更多的教师勇挑毕业班重担。

(2) 大幅度提高对合格率、平均分增长的奖励金额，采取学科捆绑制，使每位初三教师都明确目标，鼓励教师不放弃任何学困生。

2、出台新的奖励办法

从人力、物力、财力等方面鼓励和支持教师参加各类比赛和辅导学生参赛，实施新的奖励方案，更大程度地肯定教师在比赛、辅导准备过程中的辛勤付出，利用教职工大会及时公布获奖情况，表扬和鼓励获奖教师和学生，进一步调动和保护教师的参赛与工作积极性。

3、公开招聘行政人员

严格按照干部选拔的程序进行，在全体教职工中事先公开发布

招聘消息,说明岗位要求和报名条件,教师自由报名,差额竞聘,行政班子集体面试,讨论决定上岗人员。

4、开展活动,兑现奖励

开展活动,事先公布活动要求及与之相对应的奖励范围与标准,以鼓励积极参与为主,兼顾优良等级的差异。

(1) 对在“教学月”、教师技能评比等教学类活动中参与开课、评课、展示等活动的教师,及时进行奖励。

(2) 开展主题班会等德育类评奖,对教师的组织水平、学生参与的积极程度,以及班级合作的情况进行奖励。

(3) 组织教师发表论文,进行了校内外投稿,参与镇级活动,对在这些活动中涌现出的优秀教师和学生,进行表彰。

第四节 第二年的改造效果

一、通过多种形式活动,使学校走进了社会,各级领导、家长、退休教职工及社会各界认识了解了学校的工作成效,使学校工作得到了大家的支持与认可。

二、行政班子组织管理上的外部调整告一段落,心态与认识的和谐统一成为了团队凝聚力持续增强的重要原动力。

三、新一届九年级在 07 年的基础上又取得了新的进步。具体体现在:

1、校平均分与区平均分的差距继续缩小,各学科的成绩都在不断向区平均分靠拢;

2、学校下功夫努力拉高中等程度学生成绩,使普通高中上线率达到了 50%,较去年提升近 15 个百分点;

3、在中等以上及优秀学生的提高方面也获得了较大进步,重点