**如何加强教研组建设与管理**

教研组是学校基层的管理实体，是教学研究的组织形式，在学校教学工作中起着重要的作用。一所学校的课堂教学质量，与教研组工作有着密切的关系；教研组不仅是教学常规的落实者，日常教学活动的组织者，而且是开展教学研究的重要阵地，是教学创新的“孵化器”。因此抓好教研组建设是提升教师业务素质、提高教学质量的关键。  
无论实施素质教育、还是积极推进课程改革，学校教研组建设都不能局限于学校教学常规管理层面上；都不能局限于听课、说课、评课、观摩等教研活动的层次上；都不能局限于少数“精英”作秀、多数人捧场的活动形式上；都不能局限于为单纯教学质量而教研的目标上。教研组应该是校本研究的推进者、实施者，是学校教学创新的“孵化器”，因此抓好教研组建设必须以校本教研为支点，落实到教师研究并进行实践的层面。  
一、当前教研组建设中存在的问题  
（一）学校管理层面：  
1．分年级管理模式决定了一些学校比较重视年级组的管理，而相对轻视了教研组和备课组的管理，因此，有些学校只满足于设有教研组、备课组，能象征性地开展一些活动，并未使教研组的建设走上健康发展的道路，教研组在现有形势和条件下尚未成为教师继续学习和进行科研的重要基地。  
2．在实际工作中，一些学校领导偏重于教师个体的培养与指导，对教研组集体建设缺乏足够的认识和必要的方法指导。教研组长和备课组长不是民主选举产生，而是主观任命，有些组长根本无法体现“长”的作用，一些教研活动当然也就无法展开。  
3．学校教研活动未形成制度化，学校领导未能深入课改一线，有的领导从根本上放弃了教学。课改问题尽管在有关会议上大讲特讲，但只是纸上谈兵。因此，制定的制度不能从实际需要出发，无法抓准科教研一体化的结合点，所谓的以科研促教学，促课堂改革，提高教学质量，仅仅局限于口号，在具体操作和实施方面还是一个薄弱环节。  
（二）教研组内部：  
1、教研组工作因循守旧。从教研组工作方式来看，部分教研组长在学科教研活动中不能适应新课改的要求，他们满足于旧有的教研模式，不思进取，缺乏创新意识和变革能力。日常教研活动主要以集体备课和理论学习为主，没有具体的教研目标和详实的教研措施，缺乏可操作性的教研策略，教研组在学科教研和师资队伍建设中没有起到应有的主导作用。  
2、教研组活动浮光掠影。纵观整个教研活动全过程，一些教研组不能根据自身学科特点主动有效地开展工作，在教研活动中缺乏具体的实施计划和明确的教研主题，教研活动更多地成为一些教育法规政策、教育教学理论等内容的空洞说教活动。整个教研活动在促进教师专业发展、提升教育教学质量和培养学生学习习惯、学习方法和学习能力等方面缺乏有效的专业引领和细致的统筹安排。其次从教研效果来看，教研组活动过于简单，流于形式，不能有的放矢地就教学方面出现的问题集中教研组的力量展开深入研究，教师之间缺乏深层次的探讨与交流。  
3、教研组评价走马观花。对学科教研组工作的评价，一直是学校管理的一个难点。一方面多数学校没有及时建立完善的评价体系和相应的规章制度，没有明确教研组长基本职能和教研活动基本规范，对教研活动缺乏相应的制度约束，教研活动随意性比较大，教研管理松懈；另一方面学校在评价教研组工作中也单纯以教研活动的次数和活动材料来衡量教研组工作的实效，缺乏对教研活动的深入了解和分析。这些简单的评价方式挫伤了教研组长的工作热情，制约了教研组工作开展的成效。  
（三）教师自身：  
1．学校管理教研组的活动并未遵循实事求是的原则，不能从实际需要出发，并非有助于教师的专业成长，因此，有些教师认为，教研活动是一种负担，没有什么实质性收获，这就导致不少教师参与教研组活动的热情不高，比如，我们常听到一些教师这样说：“教研，哪有时间，我的新课都教不完呢!”  
2．有些教师认为，自己的工作就是上课、备课、辅导、改作业、考试等，学校、教育局、家长最需要的是考试成绩，而搞教学研究，有时事倍功半，且有的不可操作，结果得不偿失，研究欲望不强。  
3．学校研究氛围缺乏，一些教师没有问题意识，遇到教学问题，往往意识不到其研究价值，比如，一些教师课堂效率低，教学任务完成不了，就拼命要求增加课时，很少有意识地去反思自己的教学过程，很少考虑到把自己的教学与研究有机结合起来。  
4．当今教育评价体制下，评价的主要内容是教学成绩，评价者看重的是教师个体，这就导致了有些教师只关注自我成长，很难与他人真诚交流，发表自己的见解，即使参与交流，分析研讨只是表面现象，不愿作深入研究。  
二、关于教研组的建设  
（一）加强教研组的组织建设  
1、根据学校实际情况，合理设置和调整学科教研组  
教研组设置以有利于教学和开展教学研究为原则。一般以学科为单位，设立一个教研组。规模较小的，以相关学科合并设立教研组。跨学科教师编入其主要任课的学科教研组，同时必须参加一定的兼课学科的教研组活动。学校领导按兼课情况编入相应的教研组。  
2、在学科教研组下设立备课组  
备课组是以年级为单位，组织同学科教师开展教学研究的组织。教研组与备课组有着不同的职责和活动范围，加强统筹协调，使两个层面的教研组织形式都能充分发挥相应的作用。  
3、教研组长是教研组工作的直接领导者和组织者，是学校教学管理的重要力量，也是学校领导联系教师的重要纽带  
选拔思想品德好、教学水平高、科研能力强、有一定组织和协调能力、能团结群众的骨干教师担任教研组组长。实行聘任制和任期制，定期更新和调整。明确和落实教研组长的工作职责和相应待遇，积极吸收教研组组长参与学校有关教学工作的研究、决策和管理，充分调动他们的积极性和创造性。教务处建立教研组组长例会制度，定期研究和部署教学管理。  
附：就组长个人而言，必须具有“三种意识”：  
一是勇挑重担的意识。组长除认真完成教学工作以外，要认真落实上级和学校的各种要求，创造性地开展好各种活动。学校有接待任务，首先自己要上好公开课，示范课。  
二是钻研求进的意识。要永葆教学能力的提升，永存教学艺术的鲜活，永具教研科研的风格。  
三是热心服务的意识。一方面上级和学校布置的工作开展的活动很多，常常要走教研组这条线，另一方面，一个组少则六七人，多则一二十人，年龄、性格、脾气、工作作风等都不尽相同，这就需要教研组长做到腿勤、手勤、嘴勤，有一副热心肠，揣一颗大度心，洒一片服务情。  
（二）、明确教研组的基本职能  
教研组的基本职能概括来说主要是四个：  
1、管理功能。教研组是学校管理的基本单位，协助教务处围绕常规工作和教育教学对本组教师进行必要的督促与管理，帮助教师提高认识，自觉遵守纪律，爱岗敬业，踏踏实实做好本职工作。  
2、指导功能。教研组是同学科教师的基层组织、学习园地。既要指导本组教师尤其是青年教师如何备课、上课、教研等，还要督促指导各备课组的工作，抓好常规工作检查和教学质量把关。尤其对教学中存在的问题进行研讨、及时解决。  
3、组织功能。教研组要组织好本组教师参加政治学习和业务学习，不断提高教师的教育理论水平，组织好教师参加各类教育培训活动和各类竞赛活动，不断提高教师的教学水平。  
4、研究功能。教研组的工作重点是把教师组织起来，就教育教学中存在的问题展开讨论与交流。组织本组教师研究教材、教法、学情、学法等，并能根据学校实际确定好教研组和个人的研究课题，将教学与科研结合，积极开展教学改革。  
具体来说主要有以下常规工作：  
1、组织开展业务学习  
根据课程改革的要求、教师专业化发展的目标，以及本校校本培训、校本教研的计划，以集体学习、小组讨论、个人自学等形式，组织教师认真学习新课程和教育教学理论，不断提升新课程意识，更新教学观念，探索教学规律，并应用新课程与教学理论分析总结教学实践中的问题和经验，组织教师学习本学科的课程标准、专业知识和科研成果，帮助教师不断更新和充实本学科专业知识，组织教师学习相关的科学和人文知识，拓宽知识视野，丰富文化底蕴。  
2、加强教学的规范化管理  
组织教师严格执行课程政策，认真落实教学计划，制定并实施本组教研工作计划。研究制定和贯彻落实本学科备课、上课、布置批改作业、检测评价、课外辅导等各环节的具体要求，切实加强教学过程的常规管理。加强对本学科各年级备课组教学工作、教研活动的管理和指导。及时发现和矫正教学过程中的问题和行为，及时树立先进典型，推广成功经验。积极承担学校安排的教师教学工作考核、教学质量检测评价等工作。  
3、广泛开展教学研究活动  
以转变教学方式、提高课程实施水平为重点，开展教学观摩研讨、教学总结反思、教学案例分析、课改专题研讨等多种形式的教研活动，着力研究课程标准、教材教法、课程资源，以及教学工作中的具体问题。加强对考试和评价的研究，充分发挥其对改进教学、提高质量的积极作用。研究制定本教研组的学科发展规划，把握课改方向，明确教改目标，突出研究重点，落实工作措施，逐步形成本组的教学特色和教研文化。  
4、积极参与学校课程建设  
认真承担学校布置的综合实践活动课程、选修课、校本课程的开发和实施任务，并充分利用本学科的课程资源和教师专业特长，依托学科教学，组织学生开展多种形式的实践活动、研究性学习活动和兴趣小组活动，努力提高学生综合素质，发展学生个性特长。  
5、积极开展教育科研  
积极承担学校和教科研部门指定的科研任务，选择课程改革和教学实践中的具体问题，确立本学科的科研课题或研究专题，凝聚集体的智慧和力量，开展深入的理论研究和实践探索。积极撰写教育教学论文和经验文章，及时总结、推荐教改经验和科研成果。教研组积极参加教科研部门组织开展的有关教科研活动。认真组织学生参加有关学科竞赛活动。  
6、做好青年教师培养工作  
根据学校的教师专业化发展规划，确定和落实青年教师培养的具体目标及工作措施，在思想上、工作上、生活上全面关心青年教师，促进他们自主发展，健康成长。  
7、营造团结合作的工作环境  
协助校行政做好教师的思想工作，努力调动教师关心学校、关心教研组工作的主动性和积极性。增强合作意识，发扬团队精神，开展传、帮、带工作，形成真诚合作、共享成果、共同提高的工作氛围。　  
8、重视教研组文档建设  
建立教研组工作档案，重视各项教研活动的记载，各类文本、档案资料的积累和整理。  
三、关于教研组的管理  
1、处理好教研组和年级组的关系  
学校年级组与教研组并不是对立的机构，作为学校工作的两个重要支柱，不可偏废。年级组基于学校行政管理权而存在，目的在于督促教师更有效地完成教学任务；教研组则基于学校教师专业发展权而存在，目的在于督促教师提高教学能力，最终达到提高教学质量的目的。教研组、年级组的工作是互相依赖，联动实施的。教研组建设要与年级组管理并行发展，年级组重学生的教育和发展，教研组重教师的教研和发展，以教师的发展更好地服务于学生发展。学校要加强教研组与年级组工作中的交流、融通与整合，最大程度地形成两个组织在学校工作中的合力。要合理配置年级组和教研组的权利。进一步明确各自的功能和职责；要增强年级组与教研组之间的信息共享，共同促进学校办学质量的提高；要在年级组的协同下，教研组积极尝试组织跨学科的教研活动，还可尝试开展学生跨学科研究性学习活动。要进一步理顺教研组的管理体制。教研组要在教务处的领导下，与年级组协同开展工作。  
2、搞好相关的制度建设  
一直以来学校一级的教研组的行政管理功能很弱。教研组长虽然肩负组织教师业务活动、提高教师业务素质的责任，但并无任何行政能力，他们对教师的影响力多依靠自己的人格魅力及专业经验和能力，即非权力影响，因此我认为教研组长要顺利并卓有成效地开展教研组工作，必须依靠制度管理来保驾护航，逐渐形成一系列切实可行的有关教研组建设的规章制度并认真落实，是依法治教，和谐理教的重要保证。因此，加强教研组建设，就必须始终深入思考，并不断践行这个问题。根据我们的实践，至少可在两个层面上考虑。  
● 学校层面要构建一系列教研组工作制度。比如，教研组长职责、备课组长职责，中层蹲点制度（学校中层以上干部全部深入到教研组，深入到课堂，蹲点一个教研组，参与教研活动），教研组长月工作汇报制度，教研组长考察进修制度、教研科研工作制度，以及校本培训和教学反思制度、专题论坛制度，师徒结队制度，案例、课例研究制度，跨学科研讨制度，课题研究制度，奖励激励制度，评价制度等等。  
● 教研组内部层面也应形成一系列工作制度，  
（1）教研组常规活动制度。力求做到“五有”——有切实可行的计划，有明确的专题，有符合实际的活动安排，有研讨过程的材料积累，有具有一定价值的阶段性书面总结和交流研讨课。  
（2）读书分享制度。在教研组建设中积极倡导“与书为友”的思想，重视合作互补、经验共享、精神分享。读书包括两类：第一类是“杂书”。教研组要求组员广泛阅读各类有益的书籍，增加自己的人文底蕴。教研组每次活动都安排一点时间让教师介绍自己的读书摘录、读书体会或者把好书推荐给大家，与大家一起分享。第二类是专业理论书籍。教研组要求组员根据自己的研究专题，有目的、有选择地精读专业理论书籍，做好摘抄，积累专业理论知识，提高专业理论水平。  
（3）备课主讲制度。采用主讲制的备课方式，倡导“多种方案的备课”和“专题性备课”。还可以围绕某个教学环节进行更多的研究性备课，将个体的备课与集体的备课、教研相结合，将课前的设计与课后的反思、重建相结合。（4）听课、评课制度。可按3个步骤进行：①教师上反映自己教学常态的真实的课；②教师说课，重点说反思和重建情况；③听课人员诚恳地发表自己的意见，重点谈问题，并提出建设性的改进意见。  
（5）建立共享资源制度。  
以校为本的教研制度的建立是教研组建设的保障，没有制度化的规范是无法落实过程的，这就是一个人文和制度融合的过程。我们认为，人不是制度的奴隶，但是必须受制度的约束，特别是一个团队精神的形成、任务完成的过程都取决于团队的合作与否，取决于良好的制度的建立，以及制度的正确导向和评价。所以，我们在学校建立的制度上坚持以人为本，既给每个教师创造空间，又保证教研组建设的过程落实，在实际研究过程上下工夫。  
3、充分调动教研组长和备课组长工作积极性和主动性  
首先，要放给教研组长和备课组长一定的“权力”。让他们在本学科人员调配、考核及经费支配等方面拥有一定的权力。其次，要切实提高教研组长、备课组长的待遇，给予教研组、备课组一定的活动经费。最为关键的是要为教研组长、备课组长搭建发展的“平台”和“阶梯”。要加大对教研组长、备课组长及后备人才的培训和培养力度，形成学科优秀人才成长梯队。  
4、积极创新教研组和备课组工作方法  
教研组和备课组是教学改革最前沿的阵地。富有创意的教研活动能突破传统教研活动中内容缺乏新意、形式呆板老套的弊端，使教研活动从形式到内容走进实际教学生活、走进教师的关注视野、走进教师提高的需求领域。通过创设浓厚的教研学术氛围，为教研活动注入新的活力，使教研组、备课组真正成为教师汲取教学精华、实现专业发展的重要组织。  
5、进一步优化集体备课活动  
集体备课是提高课堂教学效益的重要保证，是培养和培训青年教师的重要手段。要着眼实效性，防止形式主义。集体备课要坚持个人钻研与集体研讨相结合。教案和学案相结合，主备人说课和参备人研课相结合，做到全心投入，真心研讨和交流。在集体备课的基础上。积极倡导二次备课、三次备课。要切实强化集体备课的管理。做到制度、人员、时间、内容、程序、效果的“六保证”和进度、要求、内容、重难点、练习、考试的“六统一”。要加强过程监督，不仅检查备课计划、备课记录和教案，教研组、教务处、年级组学科负责同志还要蹲点联系备课组，亲自参加集体备课活动。集体备课活动是一项专业性很强的活动，不能仅靠年级组的行政管理，更要靠专业引领。年级组主要为集体备课活动提供保障、解决落实上的困难，教研组要加强对备课组集体备课的业务指导、评价和管理。学校要加强对备课组学科教学质量的捆绑式考核，增强合作意识，切实提高集体备课效果。  
6、做好教研组工作的考核与评价  
对教研组的考核评价从师德建设、常规管理、教学水平、教研成果、师资培训五个方面进行。  
7、加强教研组文化建设  
教研组文化建设的最终目的，是促进教师的专业发展和生命的真实成长，通过教师的发展、进步促进学生更好地发展、进步，从而使学校的整体水平得到全面提升。教研组文化是教师成长的土壤，尤其是学校发展到一定规模后，将在深层次上对教师产生影响。我认为教研组文化的基本特点应该是：“民主、合作、竞争、和谐”。  
1、“民主”是建设教研组文化的基石。只有组员之间关系的民主、平等、相互尊重、信任和理解，才能使整个教研组形成合力。  
2、“合作”是建设教研组文化最重要的方式。合作、交流、对话应该成为教师专业发展的最重要途径之一。组长要打破教师间自我封闭的藩篱，倡导交流、合作与对话。在合作的文化氛围中，开放性的对话和交流会使每位教师的思想得到启迪，教学行为得到改善，同伴的思想与良好的建议会成为教师专业发展的重要资源。我校教师能做到集体备课，统一教学进度，统一检查考核，随时交流、探讨在备课、教学实践遇到问题。  
3、“竞争”也是建设教研组文化的重要手段。传统的“竞争”来源于隔离的工作环境和对教师的单向的不全面的考评体系。教师的工作往往都是在孤立状态下完成的，教师之间缺乏合作精神和团队意识，因而学校的考评导向十分重要。学校需要竞争，但不是封闭的，应是开放的、合作的、双赢的。有人认为，和谐的教研组文化不需要竞争，这种看法是有失偏颇的，因为人性根子里的“惰性”、教师教育教学工作的“弹性”、制度建设监督的不到位，极易造成集体积极性的缺失，甚至导致整个教研组的懒散涣散。没有竞争，从大处讲，不符合现代社会的国情；从小处讲，不符合学校需要生存和发展的校情。因此，竞争亦是教研组文化的重要特征。  
4、“和谐”应是教研组文化建设的最高境界。以教师发展为本教研活动需要和谐民主文化氛围。我校在教研活动时提倡“百家争鸣”式的争论，允许共识与个性并存，并允许持教师不同观点，让他们在实践中积累，在反思中提高。我校公开课教学进行分层实施，一般由名师、学科带头人和教学能手上示范课、研讨课，起到专业引领作用。青年教师的公开课主要是规范要求的优质课，渗透课改思想，通过这样的方式，培养他们在教学上逐渐走向成熟。