



# 关注“明星教师”更要成全大多数

潘志强

过去三年,浙江省衢州第二中学青年教师参加市级以上各类课堂教学评比获奖人次出现井喷现象,12人次获得国家级、16人次获得省级、47人次获得市级赛课奖,涌现出了一批明星教师。

一个民族拥有源源不断的好老师,是这个民族发展的根本依靠、未来依托。近年来,中共中央、国务院从战略高度重视教师队伍建设在教育事业发展中的重大意义,出台了《关于全面加强新时代教师队伍建设改革的意见》等系列文件,助力教师专业成长。教师较快成长为明星教师固然是可喜的,但同时我们也要意识到,教师整体素养的提升虽然会体现在枝头的花团锦簇,但其实更见诸根部大面积的默默生长,是未必为所有人看见和察觉,甚至也不是在校长任内就能有收获的。

基于此,我更愿意把管理者助力教师成长看成是一种成全之功。贴合教师的成长需求,给教师创设更大的个人发展空间,帮助其达成愿望,让他们在自我提升中收获幸福感,指向的就是学生的成才,本质上就是办学的成功。这也

是我多年来一直倡导 教师的专业发展与学校发展是命运共同体 这个理念的根由。基于以上认识,我认为推动和引领教师成长需要做好打楔子、搭建梯子、催生种子这三方面的工作。

一是打楔子。所谓楔子,其本义是指插在木器的榫子缝里的木片,可以使接榫的地方不活动。我们知道,一些青年教师的教学基本功不强,教学水平不高,业绩一般,自然也领略不到成就感,于是在工作态度上也容易晃悠悠,心里没有定力,只是把教育当成普通工作,当作谋生之道,把学校视为一般工作对象,不尽其心,不尽其责。怎么办?不妨打楔子,让教师的心安定下来,让他们的日常充实起来。一种可行的办法是,用学校战略倒逼教师成长,使他们看见清晰的愿景,锚定切实的目标,走上可循的路径,心里被进取之心占满,杂念无处容身,从而摆脱职业发展道路上的迷茫和困惑。比如,学校申请成为衢州市创新人才基地的做法,就在教师们心里打入了楔子:把一批最优秀的学生交给一批正在成

长中的教师带,外界期待的压力与他们的奋斗动力结实实地捆绑在一起,倒逼着他们抛开所有杂念,全心全意地向着培养高素质学生这一巅峰奔赴。结果也是令人欣慰的,设在学校的衢州市创新人才培养基地的18位主力军教师在几年里超常发展,迅速成长为实力不俗的十八罗汉。

二是搭建梯子。所谓梯子,概而言之就是平台,就是机会。作为学校的管理者,我一直聚力构建教师发展共同体。学校鼓励教研组发挥协同成长作用,通过设立青年教师俱乐部,定期举办青年教师专业论坛、教研讲坛、青年教师基本功大赛、青年教师座谈会等活动,为青年教师搭建了相互交流学习的平台。学校每年举办教学节活动月,即便疫情期改为线上进行,也从未间断。为了帮助教师尽快适应新的需要,衢州二中多方邀请省内、市内专家,通过讲座、研讨等方式,与教师分享教育领域的前沿信息和独到的思考,指明课程改革方向。在创设平台、构建人才成长通道方面,相信每所学校都有很多类似做法,它们几乎成

为教学和教科研的规定动作了。

为什么同样是搭平台、创造机会的举措,有的学校助推教师成长的效果非常显著,有的学校却反而会被教师们视为负担呢?我认为在搭梯子过程中,需要着力关注教师成长的两个点。一是深入了解每位教师成长的需求痛点。有人喜欢台前亮相,有人更爱培训研修,每一种个性、每一项需求都无可厚非,身为学校管理者,既要鼓励教师积极参与各项活动,但也要注意不轻易打击似乎不那么喜欢合群、不那么爱上台的教师,应多多留意他们的根,不是在生长,看看学校是否能提供贴近其真实需求的梯子。二是清楚把握每位教师成长的时间节点。孩子的成长有拔节孕穗期,教师的成长又何尝没有特定的节点?无论是职称晋升、评比获奖,还是不易被看见的根部生长,学校管理者都要善于掐点卡位,适时投给机会,精准提供助力,有时候需要添一把火,不使教师错失成长路上的关键几步;有时候需要追一下肥,不让他们错过最佳的花果期。

三是催生种子。教师成长的动力来源,归根到底是内驱力。这内驱力就像是一粒等待发芽的种子,它需要被唤醒、被激发。我们应该好好培植教师们心头的这粒种子,为它向阳而生、茁壮成长创造最适宜的环境。作为学校管理者,首要的就是营造一种浓厚的学术氛围,让所有教师向上的力量都能在这种氛围里受到濡染、感染。比如,衢州二中有一本内部刊物《一线教师》,已经办到了第51期。这本刊物是很多青年教师撰写科研论文的起点,教师们借助刊物互相交流、彼此分享、一起追赶、共同砥砺。再比如,但凡有教师取得了什么成绩,作为学校的一把手,我总是在学校的晨会时间,在学生的注视下,为获奖的青年教师颁奖。这样的安排,都是出于一个目的:让每位深耕教学的优秀教师获得认同感和幸福感,让他们在这样的氛围里把持续性的学习和成长内化、沉淀为一种自觉的行为,从而不断提升教书育人的境界,影响和引领更多的学生。

(作者系浙江省衢州第二中学党委书记)

校长笔谈

## 中小学教研应基于「内需」而非潮流

谢宇宇

教研是提升学校发展的引擎。但在现实中,不少教师对教研不感兴趣,不愿谈教研,也不愿意搞教研,有时又不得不卷入教研的大潮中,很多学校大有全员教研或全域教研之势。事实上,对于基层学校或是教育行政单位,发动教师多搞教研,或者说以教研成果数量与获奖级别为突出指标的教科研,利好显而易见,且可以立竿见影。特别是在一些经济发达地区,教科研经费充足,存在一窝蜂式的为教研而教研的现象。成果丰硕的表象之下,有些教师苦不堪言。

教师们做课题研究的出发点应是基于幸福内需而非潮流刚需,且这里的幸福是源自内心对教育的敬畏、热爱,而非对于名利、虚荣的投机与自我陶醉。知之者不如好之者,好之者不如乐之者。真正的教研应该是发自内心的、充满激情的,然后才能享受着工作的乐趣和幸福。要想拥有幸福的教研科研心境,就需要怀揣一种敬畏和热爱,认真地去发现与体悟教育教学中的看点、亮点、兴奋点和研究点,努力从教育科研工作实践中,去寻找研究的幸福。那些在教育科研上有所成就的名家大咖,大都是找到并享受着教育科研的幸福。他们往往是教育科研真正的好之者和乐之者。一个对教育科研不能甘之如饴甚至是心生厌恶的人,很难在教育科研的路上始终奋力前行。

教师们做课题研究的视野应该不囿于传统的学术路数,要敢于拓展教研的疆域与面向。要将教育科研植根于日常工作的天地,让研究成为工作的一部分,以研究提升工作,让工作推进研究,不断完善自身的职能建设。在现实工作中,很多教育工作者不乏教育科研的热情,却苦于找不到教育科研的突破口,选题的逼仄,往往让他们徘徊在教育科研的门外。如果能不囿于传统的学术路数,既能坚持草根研究,又能格局高远,将工作本身与教育科研做到有机结合,就能开出教育科研不竭的源泉,就能感受和体悟教育科研无尽的幸福。

教师们做课题研究的方式不必受限于传统评价体系,要有重塑新型教研价值体系的魄力与文化定力,让课题研究的突破点,选题的服务于个体生命的健康成长,真正克服教育科研与日常工作两张皮的难题。每个学生的成长节奏是不一样的,这就要求我们每位教育工作者,要注重省察自己和工作,发现教书育人中存在的问题,坚持从问题出发,分析问题的成因,用问题激活思想,以思想引导行动,让行动改变现实,想方设法地寻找解决问题的路径,以教育科研来推进自身的工作,使教育科研变得充实和饱满。在这个过程中,不断提升自己的教育理念,更新教育思维方式,改善教育行为方式,而这正是教育科研幸福真谛之所在。

教育管理者们则要注重营造彼此尊重、彼此包容、彼此成全的教育科研氛围,端正对教育科研的定位与风向,让教育科研真正体现教育味、尊严感,这是教育科研幸福心境的重要保障。各级教育行政部门和各级各类学校要加强制度建设,积极完善教育科研保障机制,强化教育科研动力体系,形成尊重、包容和成全的氛围,让每位教育科研参与者都有尊严、有荣光。

毕淑敏在其散文《提醒幸福》中写道:享受幸福是需要学习的,当幸福即将来临的时刻需要提醒。诚哉斯言,幸福确实需要提醒。对于教育尤其是对于教育科研而言,发现幸福、提醒幸福和享受幸福也很有必要。教育科研是披荆斩棘、充满艰辛的旅程,需要广泛收集、深入分析、科学推断和艰难求证,需要认真细致和坚持不懈的努力,需要实干甚至苦至干的精神。这个过程中,如果不能葆有幸福的心境,具备从科研中寻找、确认并建构幸福的能力,科研就注定是一场没有灵魂的躯壳位移,缺乏意义,可持续性也极为堪忧。

特级教师李镇西说:对一个教师来说,推动其教育事业发展的应该有两个轮子,一个叫作情感,一个叫作思考。教育情感使他热爱孩子,忘我地工作,并从中体验到奉献的自豪;教育思考使他明确自己的教育方向,科学而理性地设计、实施自己的教育,同时不断地总结、提炼、升华自己的教育实践。正如卓越的教师需要情感和思考的双轮驱动,理想的教研也应该是情怀与智慧、情怀与温度的有机统一,因为情怀而有温度,因为智慧而接地气,从而不断攀登教育教学的高峰。

(作者系广东省深圳市盐田区外国语学校校长)

# 集团化办学如何规避风险与矛盾

薛二勇

## ■聚焦中小学集团化办学系列报道(二)

集团化办学在扩大优质教育资源、教育均衡发展中发挥了巨大作用。在建设高质量教育体系的新时期,由于社会对上好学的需求更为迫切以及教育内部教师、学生、学校管理、校园文化等要素组合的变化,集团化办学高质量发展面临风险和矛盾,亟须加强顶层设计,促进基层探索,因地制宜优化推进。

### 1 集团化办学的风险和矛盾

学校管理制度的适切性问题。在集团化办学过程中,各个学校的管理体系往往与总校存在较大的差异。学校管理是以学校章程为基础,体现独特的办学历史、办学特色,反映学情与教情的学校规范体系。学校章程是学校为了规范运行,就办学中的基本制度与发展问题,作出系统规定而形成的基本规范性文件,是学校自我管理的基本依据,是建立现代学校制度、落实办学自主权的基本依托。以集团总校的学校章程为基础的管理制度应对各个不同分校的学情和教情时,存在管理的适切性问题。总校的管理制度与其他各校基于自身办学情况形成的管理制度,如果没有很好地融合在一起,就会造成不同的学校采取了相似的学校内部治理方式,容易形成管理制度的僵化与泛化问题,从而影响了集团化办学的效率与效益。

学校文化建设的适用性问题。集团总校通常都有深厚的学校文化。学校文化是经过长期发展积淀形成的全校师生员工的教育实践活动方式及其所创造的物质和精神成果的总和。在集团化办学过程中,总校文化向集团分校文化迁移时涉及学校文化再造的问题。学校文化一定要植根于其校情、学情以及学校所在地区的文化历史。而一些集团在文化迁移或者转移的过程中,会出现文化硬套问题,总校往往把自己的文化强加给其他学校,要求形成集团学校统一的文化,容易使不同区域、不同地点的学校形

成统一但不适切的学校文化。集团内部不同学校文化之间涉及同一性与多样性的冲突、外部文化与内生文化的博弈。这会削弱学校教师对集团学校文化的认同感,从而影响集团化办学的效益。

优质教师资源的稀释性问题。集团总校的优质教师资源非常有限,而且教师的成长发展需要经历长期持续的过程,虽然总校优质教师派驻分校后发挥了巨大的引领性作用,然而其可持续发展机制还比较欠缺。好老师是好学校的质量和保障。由于集团总校与分校之间的教育理念、文化品质、教学活动、学习准备往往存在很大差异,不同学校教师之间的教学态度与能力、学生之间的学习态度与能力差异也相当显著,缺少相应的价值认同,常常存在无形的壁垒与边界,教师的有效协作非常有限。集团不同学校之间教师对集团办学的政策认可度、主动意愿、积极性也存在较大差异。总校的教师资源被稀释从而也影响了其教育教学质量,进而影响集团化办学整体的教育教学质量。

家校社协作育人机制的建立健全是学校高质量发展的重要保障。每所独立的学校所在社区的情况不同,以及学生家庭的情况不同,家校社协作的方式、模式、构建的机制也不相同。在集团化办学过程中,不同学校在开展家校社协作时面临着不同的问题,家校社协作育人需要学校主导,依据学校所在的社区以及学生、家庭的实际情况形成不同主体之间的协同。集团化办学中,不同学生的家庭背景与成长过程的差异性往往没有得到充分的关注,不同学校的家校社协作育人的同质性特征明显,很难满足不同区域学生发展的需求。

安徽省淮北市首府实验小学教育集团的学生在制作航模。

万善朝 摄



▲北京市东城区灯市口小学学生在实践课上制作模型。东城区灯市口小学作为龙头校,联合北池子小学、东高房小学成立了东城区首个挂牌的优质教育资源带。本报记者 单艺伟 摄

▲江苏省如皋市实验小学教育集团的学生在操场上练习腰鼓。徐慧 摄

### 2 集团化办学的优化路径

教育的优质均衡发展不是同质化发展,集团化办学不是办出同一种类型和样式的学校,而是形成同样品质、不同特色、满足不同需求、促进学生多样发展的学校发展格局。

以学校章程建设为基石,推进学校管理制度体系优化。无论是何种模式的集团化办学方式,每一所独立的学校,都应该有不同的学校章程。对办学定位、人才培养、学校特色、教育行为等问题作出科学规范的规定,对学校整体改革与发展举措作出具有前瞻性、指导性与可操作性的制度安排。将学校办学的历史沿革与经验、家校社协作、文化建设等方面的制度因校制宜固化起来,形成学校管理基石,以保证学校的办学规范。在此基础上,优化集团化办学的管理制度,基于管理模式的改进和灵活变动,提升管理能力,而非简单地套用和照搬总校的管理制度。根据不同学校的历史沿革、办学条件、教师水平、学生状况作出灵活调整,科学界定集团总校和分校治理的价值理念边界,处理好共性与个性的关系;明晰管理边界,把握好差异化发展策略,提升集团总校与分校的管理效率和效益。

以学校文化建设为牵引,推进学校特色差异化发展。集团化办学不代表集团总校和分校之间必然形成统一的、同质的文化。在集团化办学的过程中,要重视学校独特的文化样态并保证这种独特性在引领教育教学改进过程中发挥作用,在精神建设(学生观、教师观、课程观、教学观等)、物质建设(校舍建设、校园设计、环境布置等)等层面凸显学校独特的文化品质。各个学校历史不同、

地域环境不同、发展水平不同,因此积淀起来的文化样态也不同。学校文化建设不是抛弃传统,另建一套,而是挖掘办学历史传统,同时根据集团化办学环境、时代要求,在传统的基础上创造新的学校文化。在集团化办学文化建设过程中,要充分继承已有的文化,并进行创新性地发扬,做到融合与创新。集团化办学的文化建设要追求和而不同、美美与共、各美其美,做到同频共振。一方面,增强不同学校对集团化总体办学的文化价值认同,形成办学合力;另一方面,学校之间的文化一定不是复制粘贴出来的,而是需要不同学校组织成员进行不懈的研究和探索,从而形成一定的精神品质,以此引领学校的特色化、差异化发展,推进学校可持续发展。

以高质量教师队伍建设为基础,支撑教育教学质量改进。在当前教师配置标准与制度约束的前提下,教育行政部门对于集团化办学的学校数量、师生的规模等作出一定限制,以防止集团化办学无限无序扩张造成的优质教师紧缺和教育教学质量提升的问题。同时,有关部门和机构要加强集团学校教师的职后培养培训工作。一方面,通过有针对性的培训,提升教师对于集团化总校的教育理念、教学方法和教育实践的认识以及灵活运用有关经验的能力;另一方面,要提升集团化分校教师培训的精准性和有效性,提升教师改进教育教学行动的能力,从而提升分校的教育质量。基于集团化办学实际需要,再造学校教师管理行政层级的垂直边界、以各自职责划分的水平边界与由多校址分布造成的组织边界,建设优化

集团化办学内部教师专业发展组织;通过同质化共进和异质化共享活动,使不同学校教师在学科、研发、管理团队建设中,实现能力的提升。集团学校之间推进教师交流轮岗,缩小薄弱校和优质校之间教师配置差异,推进教师专业发展,激发优质教师流动的内在动力,建立明确、可预期的激励制度,为集团内部教师交流轮岗提供保障。

以家校社协作育人为抓手,推进形成协同育人的格局。集团不同学校要基于学情、家情与社情,与所在区域的妇联和社区组织结合,对家长进行有针对性的培训,引导家长以合适的方式参与学生的教育教学和发展过程。积极发挥学校所在区域、社区的文化教育设施功用,尤其是运用博物馆、科技馆、图书馆、文化馆等社区文化和教育中心等的便利条件和资源优势,丰富学生课外活动、学校延时服务、假期托管服务的教育资源,形成学校与社区的差异化关联。集团内部不同学校的教育资源相互共享,并向社区和家庭开放,塑造家校社共育的物理环境。在集团化办学管理体制中,建立家长参与的机构、渠道与管理办法,参与决策集团化办学的教师资源配置、课程与教学改革、教育教学评价改进等活动,凝聚教育共识,推动教育进步。集团化办学不仅仅是面向家长和社会开放学校管理、教育活动,而且还要担负起引导家长和社区育人的责任,促进家庭教育科学开展,引导社区开展教育活动,塑造家校社共育的社会环境。

(作者系北京师范大学中国教育政策研究院副院长、教授)



扫码阅读  
校长周刊投稿指南