

新实验室

# 带动教师从个体成长到群体飞跃

## ——江苏省淮安市实验小学打造幸福教师队伍的探索

陈广东



①学校教师王红燕执教公开课《游运河》。  
②学校教师凌星华在送教活动中执教《为中华之崛起而读书》。  
③学校五年级教师举行读书沙龙活动。

学校供图

### 1 让每位教师都找到成长路径

每年的6月,学校以年级为单位,发现身边的“最美教师”,讲述身边的平凡人、平凡事,常常让听众湿了眼眶;每年的9月,新一年的“教师校史课程”启动,在“寻访校史”“寻根文化”“寻找标杆”等系列活动梳理学校文脉,让学校丰厚的历史底蕴和独特的人文内涵对教师进行精神洗礼,从而让教师认识自我、规划人生。

看见学校、看见别人、看清自己——这是幸福生长的精神刚需。这样的发现,缘于“十二五”期间我们对学校教师队伍发展难题的三个追问:第一,教师学习内驱力不足。中青年教师存在发展动力不足、实践的理念与行动不够创新等问题,原因是教师的学习与实践缺少内驱力,对职业没有适切的理解与追求。第二,缺乏团队协作意识。人的成长离不开群体内的协作,学校更多关注的是教师个体的纵向成长,容易忽视教师之间的协作共生。第三,对教师后发力关注不够。学校更容易关注教师当下发展的主动性,忽略了个体不同的成长周期。例如,进入成熟期的教师,在一定时段内没有实现跨越式发展,若学校不加以引导,容易使教师对自我发展产生质疑,不再持续积蓄生长的后发力。

强国必先强教,强教必先强师。为了实现对每一位教师都幸福生长,学校在教师队伍建设中过程中,以问题为导向,把高尚的师德修养作为教师发展的第一动力,通过延续学校百年精神血脉,创新师德涵养的路径,激发教师成长的自觉。通过对教师幸福生长的追问,学校教师逐渐明晰了个人的发展不仅是发现自我、实现自我价值的途径,也应成为一种与团队发展共生互长的常态,更是为党育人、为国育才的责任担当。

### 2 打造四个“幸福学习能量场”

以“幸福学习”为核心,学校确立了“没有学习就没有未来”的学习观和发展观,通过构筑蓬勃的学习文化,打造富有特色的学习空间,构建了四个“幸福学习能量场”,在文化熏陶中发现,在协作中唤醒创新,在阅读中唤醒探究,在交流中体现价值,从而唤醒教师内在的学习生命。

**文化能量场。**一是创建“以人为本”的幸福管理文化,创新管理模式,重发现、重关怀、重激励。在学校每学期的“青蓝杯”赛课、“自设公开课”以及“幸福讲坛”中发现人才,指明了校教坛新秀、教学标兵到校学科带头人、骨干人才的成长发展路径。为全方位调动教师发展的积极性,学校为教师及时解决职工就医、子女入学等实际困难,并制定了教师激励方案,切实为教师发展助力。二是创设以研促思的幸福研究文化,以项目建

设为抓手,以课题研究为引领,以课堂变革为阵地,打造学习研究场。学校“幸福生长”好教师团队在江苏省首批“四有”好老师重点培育团队考核中荣获优秀,《幸福课堂教学体系的建设与研究》获江苏省基础教育类教学成果一等奖……独行快,众行远,通过研究,人人成为思考者,改变了教师的生活方式和整体气质。

**协作能量场。**我们认为,协作是教师发展的关键,学校着力打造学习共同体,从个体到团队到学校,再到其他学校,让每位教师都能在协作中找到发展方向,获得长足发展。首先,学科联动。学校依托项目化研究路径,每年开展20多场学科协作活动,帮助教师树立前瞻的教育观念。其次,科研联动。学校与浙江大学等高校建立联合研究机制,搭建线上线下科学研究平台,成立

“学科协作”与“专题项目”两大研究院,设立思维语文、数学时空等4个研究室,帮助教师在协作中提升科研素养。再其次,场域联动。学校根据教师个人发展需要,借助校内外名师力量培育品牌工作室、“教育帮帮团”等20多个学习生活场域,帮助教师拓宽成长维度。

**阅读能量场。**每学年,学校教科室、教务处、德育处向教师推荐6本教育教学相关的必读书目,并由学校各工作室、课题组、教研组推荐X本专项阅读书籍,“6+X”的阅读模式保证了教师阅读从量变到质变。2022年,学校“6+X阅读工程”获得了淮安市“优秀教师研修案例”一等奖。学校还成立了“悦读俱乐部”,建立“幸福打卡基地”,每学期为教师发送不低于3本的阅读书籍。近两年,教师开展60多场阅读活

动,专业书籍在交流中读懂、读厚。为了让质变发生裂变,我们还建立了“三个一”共读体系:学校每学期共读,年级教研组每周共读,班主任每周共读。同时邀请专家进校园和教师们一起由一本书的阅读论教育,“儿童立场”“让教育回归人性”等现场互动的沙龙活动将教师碎片化的阅读进行梳理、提升,把一本书读厚,把一类书读通。

**开放交流能量场。**学校搭建各种柔性平台,激发教师的后发力,发掘教师更多的潜能。学校每年通过推荐、交流的形式输送培养优秀教师,近5年总计近300位骨干教师参与了交流,为区域义务教育均衡发展作出了积极贡献。此外,学校先后与全市9所乡镇学校结成教育联盟,牵头组织“幸福教育校园行”已走过了86所小学,有效提升了教师的职业获得感。

### 3 构建美美与共的教师发展体系

通过学习文化的构建,切实改变了学校教师的生长样态,教师在共同学习中提升了教学理解力,收获了职业幸福,在成就教师个人的同时,也更好地成就了学生、成就了学校。

**学习成为教师的生命自觉。**我们欣喜地看到,教师的学习和工作状态有了显著变化,从要求学变为主动学,从“独学而无友”到“共学而互长”,教师们

自觉成为学习者和思想者,并在学习中收获了幸福感。

**促进了教师的特色发展、专业成长。**通过各种赛课,让扎根课堂、勤于钻研的教师从课堂教学中脱颖而出,学校连续15年获江苏省“教海探航”论文赛事优秀团队奖,共350余篇论文获奖,一批优秀教师成长为学校的管理骨干。学校不埋没每位教师的亮点,对在某一

领域有专长和兴趣的教师,学校努力为其搭建成长平台,如支持书法突出的教师举办个人书法作品展览,支持音乐教师组建校管乐团,支持数学教师开设数学微课程。

**教师群体发展体系日趋完善。**学校从师德师风、教学实践能力、综合育人本领、自主发展成长四个方面分三级指标进行评价,让教师的动态成长看得见。

其中,学校尤其致力从个人到团队再到学校的系统发展,通过打造幸福学习型组织,以名师带动团队,以团队带动一个领域、带动全体教师的成长。如今,各类教研组、课题组、项目组、各工作室等学习共同体抱团发展,构建了美美与共、美美与共的教师发展体系。

(作者系江苏省淮安市实验小学党委书记、校长)

内蒙古包头市钢铁大街第三小学:

# 分类培养让教师永葆教育青春

闫华英

教师是立教之本、兴教之源,是教育发展的第一资源。教育改革,学校发展,强师,是一个永恒的话题。对学校来说,从初入行的新教师,到日渐成熟的骨干教师,再到进入职业倦怠期的老教师,如何让他们在职业发展的不同时期、不同阶段都能保持职业热情,拥有前行的力量?内蒙古包头市钢铁三小采取分层归类、刚柔并济的策略让教师形成专业自觉,永葆教育青春。

### 点燃起跑激情,激励青年教师的教育理想

青年教师是教育的新生力量,也是教育的未来和希望,但受社会大环境影响,青年教师更容易受到各种诱惑而难以安心教书,特别是对于刚刚入职的教师来讲,一方面,角色的转变,容易让他们有一种“终于不用像当学生那样苦学”的思想;另一方面,他们对未来也充满了美好的期待。如何让他们从职业生涯的初始就扣好第一粒扣子,静下心来育人,对于青年教师自身的成长和学校的成长都至关重要。

学校借助青年夜校平台,以运用“目标导向”的自我评价策略为重点,启动了“新青年”成长计划。

对于青年教师,学校往往更多关注教师的专业水平,重视其能不能教好的问题,而忽略了教师内心愿不愿意教、喜不喜欢教的问题,那么对青年教师进行职业理想教育就尤为重要。

“新青年”成长计划的核心,就是着重培养青年教师的时代使命和责任担当。学校借助青年夜校平台,为青年教师量身定制了成长课程体系,开设了职业规划、人生哲学、艺术修养等多门课程。学校领导、优秀教师也会围绕“无奋斗不青春”和他们分享自己的成长故事以及对自身为人师价值的思考,帮助他们通过自省逐步把职责、使命内化为行动自觉的过程。这样的成长不仅是专业上的成长,更是指向心灵的成长,也是我们追求的真正意义上的成长。

目标导向的自我评价是基于教师未来发展目标而进行的一种自我评价方式。青年教师一入职,学校就帮助他们量身定制“自主发展规划”,确立切实可行的发展目标,制定“自我评价标准”,引导教师在对照标准、实现自定目标的过程中,不断反思自己在教育实践中的表现。这个过程,不仅是教师认识自我、实现自我成长的过程,也是教师通过自省逐步把职责、使命内化为行动自觉的过程。这样的成长不仅是专业上的成长,更是指向心灵的成长,也是我们追求的真正意义上的成长。

### 发挥领跑作用,激发骨干教师的精进动力

骨干教师是学校的中流砥柱,在学校整体发展中,骨干教师工作的主动性、教育教学的专业性以及自我价值实现的成就感相对较高,发挥好这一群体的作用,关乎整个学校的教育教学质量。但在实际工作中,学校有些骨干教师往往在选拔的过程中表现突出,而在获得荣誉之后,进取意识就会相对薄弱,工作中再无建树。

学校启动“领跑者”计划,发挥骨干教师的自我精进、示范和引领作用。以“专家引领+个性指导+同伴互助”的培养方式,以研读一种理论、研究一个课题、总结一套经验、建立一个团队、举办一次研讨“五个一”的具体要求,为他们铺路子、搭台子、压担子。不仅助推骨干教师自身业务的不断精进和教学经验的提炼,还帮助他们设定自我发展的更高标准,为他们学习和工作提供迈向更高水准的不竭动力。

骨干教师是推动学校发展的重要力量,要充分依托他们的自身优势,发挥引领示范、带动辐射作用,促进学校整体队伍的提升和教育教学质量的提高。学校“领跑者”计划

的师均成立了自己的工作室,工作室成员组建、制度建设、工作目标及任务由教师自主决定,学校会指导、支持工作室开展各项工作,并给予一定的经费支持。

在实践中,工作室以解决教育教学中的实际问题为抓手,承上启下,链接了青年教师的帮扶和老教师的指导,构成教师职业发展的成长链,组成了一支学校教育改革与创新的“生力军”,成为学校形成教育实践新举措、新方法的重要源泉。

### 唤醒长跑热情,激活老教师的生命创新

所谓的“老教师”其实也不老,但他们大部分都已经工作了二三十年,正处于职业倦怠期。而这部分教师大部分都处于副高岗位,感觉事业发展没了愿景,出现了专业水平的停滞——课堂教学走老路,专业上吃老本,工作态度上也有摆老资格的问题,影响了学校良好教风的形成。

如何调动这部分教师工作的热情和干劲,帮助他们走出职业的倦怠期,需要学校以问题为导向进行制度创新,刚柔并济地唤醒老教师的长跑热情。

学校出台了《副高岗教师管理办法》,围绕“基本履责”和“三个示

范引领”为考评标准,管理办法既有与学校岗位工作挂钩的刚性要求,也有让老教师在示范中感受到自身价值的精神鼓励。管理办法实施3年多来,学校所有副高岗教师都“动”了起来,以不同的研究方向开展公开课教学,以不同的方式指导青年教师的成长。很多教师讲完公开课都和我讲,“好多年没讲过公开课了,好几个晚上没睡着”,也有的教师说,“经过这么一折腾,突然发现自己又变年轻了”。

在学校年会上,我说道:“我知道在座的有些年轻老师不喜欢我,觉得这个校长要求有些严,但我都是为了让你们飞得更高、更远,校长必须‘尽己责’;我也知道有些老教师夜里睡不着觉的时候,想起我牙根直痒痒,但是如果让您能回忆起年轻时的样子,再次找回生命的热情,恨就恨吧。”从台上下来之后,很多教师说,“校长,您讲那番话时太感人了,好多老师都掉了眼泪。”对于教师群体来说,他们自我实现的需要更为强烈,无论处在职业发展的哪个时期,具有什么样的专业水平,都存在不同的专业发展问题和需求,这就需要学校用不同的引领方式和管理智慧“因材施教”,给予他们更多的关爱和帮助。

(作者系内蒙古包头市钢铁大街第三小学党总支书记、校长)

办学大家谈

## 校长治理能力提升的五个着力点

葛杨

在推进教育治理现代化的新发展阶段,教育治理对学校治理、对校长的治理能力都提出了更高的要求。学校治理本质上是一种价值治理,校长的信念、理念与价值观深刻影响着学校的发展,校长的领导力提升是推动学校治理现代化的关键环节,也是推动现代学校转型发展与创新发展的载体。新时期,校长要特别注意把握以下几个着力点,不断提升学校治理的组织合力、制度效力、内在动力、实践活力和发展潜力。

**提升组织合力,实现党组织引领与行政管理的双向增进。**校长的领导力最突出地体现在学校的发展水平和效能上,即校长能够针对学校的现状及特色传承学校历史传统,注重对现实的调查研究,有针对性地制定清晰的办学理念,打造卓越的校园文化,谋划深远的学校发展策略,顺应时代发展要求,推进学校治理的精细化、信息化、专业化、现代化水平。当前,随着中小学校党组织领导的校长负责制深入推进,中小学基层党组织建设逐步加强,对于提升校长群体在把握办学方向、管理发展大局、推动决策部署和加强班子建设等方面的能力起到了积极作用。作为校长,要充分认识到党组织领导的校长负责制的重要意义,其核心是党组织领导,关键是校长负责,不断加强学校党组织的领导地位,实现党组织建设与学校办学水平协同发展,把党的领导力融入办学治校的各个环节,确保方向不偏离,决策落实不走样。此外,教育治理最典型的特征是多元共治,对于办学相关的重大事项,还应充分征求家委会等参与主体的意见与建议,将家校社紧密联系起来,协同推进学校民主管理水平。

**提升制度效力,确保依法治校与校长权威的有效平衡。**制度建设是学校稳定且可持续发展的保障,是增进校长权威的制度化维系机制,避免了朝令夕改的脆弱性治理。具体来看,学校完备且科学的制度,有助于确保党组织和校长的决策制定及执行,推进依法治校,使学校管理更加民主科学且有条不紊。学校运行的制度不仅包括各项规章制度、行为规范,也包括学校文化与价值观念等软性、约定俗成的“制度”。制度既在一定程度上约束了校长权力,同时也为校长领导力提升提供了能动空间。校长不仅要关注校内的正式制度建设,还要依托教学水平、管理理念、服务意识等真正获得师生员工的认同与政府部门的认可,并以优良的道德素质、过硬的专业知识、宽广的格局境界、高远的价值愿景起到表率作用,增进校长领导力的韧性。校长权威不等于自上而下的管控与命令,不是凡事事无巨细、亲力亲为的全盘管理,也不是对校长个人的盲目崇拜或追随,重要的是以春风化雨般的感召力,在潜移默化的实践过程中传递校长的办学理念,践行校长的教育情怀。

**提升内在动力,增强教师队伍与学生群体的能动性。**校长是学校治理的重要主体但不是唯一主体。充分释放并调动教师、学生等多元主体的内在动力,让校长的办学理念和决策部署落地,恰恰是符合治理现代化所指向的多元主体共治、共治、共享协同治理新格局建设的要求。在学校管理中,校长要带领志同道合、具有相同目标的人共同实现治理目标,向教师与学生主体赋权增能,提升其参与学校治理的积极性、参与度和行动力,让他们成为学校发展的同行者。在这个过程中,校长要尊重教师、学生及家长参与学校重大事项决策的权利,倾听他们的合理诉求,以集体讨论、民主投票等形式让他们更加民主;可以通过教师薪酬设计、职称评定、技能培训、团队建设等教师管理制度改革创新,激发教师主人翁的原动力;针对学生的特点、优势和不足,采取有效的正向培养管理策略,激活学生内生学习动机,促进其全面发展、成长成才。校长只有积极打造共建共治共享的学校治理共同体,才能真正凝聚起学校发展的向心力。

**提升实践能力,凝练学校发展与变革创新的智慧。**校长要注重在实践中汲取并总结教育智慧,转化运用到具体的教育场景之中,实现学校发展的愿景。描绘学校发展蓝图,为学校的发展定位是校长决策的重要使命。校长要重视愿景的形成过程,吸引教职员工参与愿景的确立,并在实现愿景的过程中不断凝练学校特色、总结成功经验,鼓舞大家向同一个目标前进。教育治理的根本是促进人的发展,尤其是人的差异化、个性化发展,面对今天线上线下相融合的教学模式以及学生需求的多样化,学校教育面临着全新挑战,这更要求校长不能故步自封、求稳保底,而是要通过不断学习,汲取国际、国内先进管理经验,拓展全球视野眼界,锤炼变革创新能力,顺应新时代教育高质量发展需求,提升教育信息化背景下的校长领导力实践效能,将数字化生态转化为治理优势,不断推进学校的整体变革与创新。

**提升发展潜力,明晰现实需要与未来发展之间的战略部署。**校长要以战略的眼光进行学校发展的决策和部署,首先要脚踏实地,解决好现实的困境与挑战,减少学校发展的阻力和束缚。在系统构建层面审视学校发展面临的主要问题,如办学理念与办学目标是否同向、办学目标与课程体系是否适配、课程体系与育人任务是否契合等。也要在人事管理层面审视学校治理依靠的主要力量,如家校社协同育人功能的发挥、教师队伍的调动与激励、学生自主意识的培养等。在充分厘清和解决现实问题的基础上,校长还要善于对学校发展作前瞻性、长远性、全局性的思考与设计,立足于国家战略及学校发展实际打造“一校一策”,科学民主地制定符合学校历史传统、符合学校现实需求、符合师生切身利益的战略目标,在实践情境中平衡多元治理主体及其多重治理诉求,同时积极寻求政府部门等的支持,加强学校之间的经验交流与共同合作,为省域、市域、县域教育事业发展建言献策,打造更具系统性和协同性的治理场域,为学校的长远发展蓄力。

(作者系吉林省高等学校教师培训中心副主任、东北师范大学教育学部博士研究生)