



## 以高质量办学推动教育强国建设

### 开栏的话

党的二十大报告提出,坚持以人民为中心发展教育,加快建设高质量教育体系,发展素质教育,促进教育公平。习近平总书记在中共中央政治局第五次集体学习时,发出加快建设教育强国的动员令。2024年全国教育工作会议要求,扎实推动教育强国建设重点任务落地见效。

蓝图已经绘就,奋斗正当其时。今天起,校长周刊特推出“以高质量办学推动教育强国建设”专栏,陆续刊发中小学高质量办学中的理论探索与实践经验,以期

汇聚助推基础教育高质量发展的磅礴力量,进一步夯实基础教育基点,扎实推动教育强国建设重点任务落地见效。本期聚焦中小学校长如何以教育家精神为引领强化高素质教师队伍,敬请关注!

# 中小学校长如何打造高素质教师队伍

学校承担着优化师资队伍管理与引领教师专业发展的双重使命,更担负着高素质教师队伍建设的重大责任,校长应该以教育家精神为办学指引,把高素质教师队伍建设的国家战略变成学校日常的生动实践。如何引领和促进教师的专业成长,既是校长需要确立的正确观念问题,也是校长必须具备的实践能力问题

李瑾瑜

没有高质量的教师,就没有高质量的教育。重视教师队伍建设,向来是国家教育改革与发展政策的重中之重。教师是教育强国的第一资源,是科技强国的关键支撑,还是人才强国的重要保障。

2023年教师节前夕,习近平总书记致信全国优秀教师代表强调“大力弘扬教育

家精神”,为教师群体走向卓越树立了标杆。教育家精神既赋予新时代人民教师的素质内涵和崇高使命,也为我国高素质教师队伍建设的方向。2024年全国教育工作会议指出,以教育家精神为引领强化高素质教师队伍建设的国家战略,也是学校最重要的工作,更是学校最持久的工作。教师真正意义上的专业发展,是从学校场域的教育教学实践起步的,是在教师日常的专业行动中实现的。学校生活不仅是教师实现职业价值和发展的过程,更是教师实现和体现人生价值的重要历程。

## 学校是高素质教师队伍建设的责任主体

高素质教师队伍建设很容易被看作是一个外在结构与特征改善的问题,更容易从教师队伍的外部要素、结构、机制和数量与表现特征上去判断,并且通过数量、结构、学历、职称、荣誉以及类型等许多外在的可视化的指标去衡量。实际上,高素质教师队伍是一个系统工程,是从外部到内部、从政策到实践、从职前到职后、从管理到评价、从待遇到发展、从个体到群体、从数量到质量协调统一的整体。

高素质既是教师队伍建设的结果,更是建设的过程。尤其是教师职业的育人定位,使得教师需要承担更多不同于一般职业的独特使命,这不仅体现在职业道德、专业水准等规范性标准上,更凸显在对教师个体健全心理和人格的内在要求上。所以,从更为实质的角度看,高素质教师队伍建设更是一个教师人力开发和能力建设的过程,是一个教师在成长中的学校专业行动的概念。也就是说,在教师队伍建设中,我们必须明白一个事实,好老师不是从天而降的,也不完全是大学培养的,而是在学校

的教育教学岗位实践中历练出来的。如果从教师与学校的基本关系而言,学生、教师、校长构成现代学校的“铁三角”,教师不是学校管理和使用的对象,而是学校的第一资源和核心主体力量。教师的精神状态和工作态度决定学校组织的兴衰成败,学校发展的生命力来自教师对教育教学的忠诚、热忱与努力。校长是影响教师专业发展的关键因素,促进教师专业发展既是学校最重要的工作,也是学校最基础的工作,更是学校最持久的工作。教师真正意义上的专业发展,是从学校场域的教育教学实践起步的,是在教师日常的专业行动中实现的。学校生活不仅是教师实现职业价值和发展的过程,更是教师实现和体现人生价值的重要历程。

因此,学校承担着优化师资队伍管理与引领教师专业发展的双重使命,更担负着高素质教师队伍建设的重大责任,校长应该以教育家精神为办学指引,把高素质教师队伍建设的国家战略变成学校日常的生动实践。



湖南省通道侗族自治县独坡镇上岩村小学教师正用他们独特的教学方式山里娃筑梦。李尚引 摄

## 校长促进教师专业发展的主要路径

以教育家精神为引领,促进教育家精神的培育和教师专业成长,为建设高素质教师队伍贡献自身的力量。校长可通过以下策略,激发每一位教师成长的内在动力,释放每一位教师教书育人的热情和活力。

校长应成为最懂教师的领导者。校长的本色是教师,校长应该是最懂得教师的人。从现实操作的角度看,校长要从以下3个层面来读懂教师:第一,教师是学生相对应的关系词,教师专业发展必须以学生的学习与成长为内在依据;第二,教师是一个活人与全人的概念,教师在实践上归根到底是教师作为人的修养问题,是教师的健全发展与全人教育;第三,教师与教育系统的各种要素相关联,有分段、分科、分层、分类的特点,也有性别、年龄、地域、文化差异的特点,无法参与到学校的事务中,他们常常是被动服从者、执行者的角色开展工作,也常常以沉默者的方式应对各种事务。也有不少校长将追求高学历、高层次、高荣誉的教师占比作为学校教师队伍建设的业绩,甚至以多重方式吸引各类有名号的教师,将教师进行三六九等的分层分类管理,却忽视了教师专业发展的环境建设,教师的成长严重受阻。

当下,学校越来越被看作是教育变革的中心,教师不仅仅是改革项目的执行者,还是在学校变革中有效地运用其知识和能力的主体。学校变革的最大力量掌握在学校教师的头脑、双手和心里。如果教师在学校里感受不到自己的地位、尊严和价值,教师的专业成长、专业情意和专业行为不能得到有效的支持和促进,学校发展的前景就不会乐观。

校长要能够有效推动教师校本学习。基于学校对教师专业发展的实践意义,教师的校本学习与校本发展是学校促进教师专业发展的根本措施。要有效推动教师学习,校长要做到以下3点:首先,要防止

成为教师学习的要求者和检查者,而要成为引领教师学习的首席学习者和教师学习的参与者;其次,要帮助教师将学习与实际的专业发展需求结合起来,清晰教师面临的理论性问题、方法性问题、条件性问题、心理性问题以及知识性问题,基于不同的问题性质设计有针对性的学习,真正实现学以致用;最后,要为教师创造学习的环境,鼓励学习的发生,支持学习的行动,建立发展性的激励与评价制度,提供各种支持性的资源和条件。

校长要善于借力学生促进教师发展。教师发展与学生成长,是相辅相成、相得益彰的。没有教师的发展,就不会有学生更好的成长。学生不仅仅是教师教育和教学的对象,更是教师专业发展的重要资源和力量。但是,在促进教师专业发展的各种措施中,许多校长将目光放在外部的专家和资源上,忽视了学生对教师专业发展中的情意、问题所具有的重要作用。所以,校长要善于借力学生寻求促进教师专业发展的实际有效措施。要在学校倡导和营造尊师文化,营造信任、舒适、温馨的人际环境和平等尊重、教学相长的师生关系。探索教师发展的学生路线,通过学生评教、学生建议等,改变教师教育教学行为。教师教育也提倡教师建立对学生的同理心,感恩学生和向学生学习。

校长要注重构建教师发展的学校系统。学校本身是一个复杂的组织系统。教师专业发展在学校中存在明显的“冰山效应”,即校长总是把目光聚焦在教师教学问题的解决上,这如同我们看见露出海平面的冰山一角,但学校的管理服务、环境条件、组织特征、人际模式等会对教师发展产生巨大影响的因素,犹如海面之下的冰山,我们虽然看不到,但这些因素却时时影响着教师的发展。所以,校长注重构建有利于教师专业发展的学校系统,既要关注入职培训和在职发展的相互配合,重视教学本身的改善,也要对与之相关的评价、服务、制度、组织、文化共同改进。通过学校全方位系统性的努力,建立能够激发教师热爱教学、追求卓越的内在动力的有效机制,使教师对学校具有强烈的归属感,将学校的教育理念、价值、目标和任务要求内化为自己的行动,并不断获得激励与持续的发展。

(作者系西北师范大学教育科学学院教授)

曲晓媛

教师专业自觉是指教师在崇高的专业理想和坚定的专业信念指引下,积极主动地学习、教学、研究以寻求专业提升、完善专业素质,实现自我生命价值与社会价值的境界。唤醒教师专业自觉,明确发展目标,合理规划设计成长路径,提高教师的专业能力是学校管理的首要任务。

山东省烟台市芝罘中学经过几年的探索,在校长引领、中层干部示范、骨干教师带动下,积极提升教师专业自信,让教师敢思考、敢实践、敢研究。通过课堂改革、课题研究、理论重塑等方法引领教师专业成长,教师基本实现了从“要我发展到我要发展”的心理转变。

## 教学改革让教师回归专业本分

教师的专业成长需要一定的空间和氛围。让教师回归专业本分,将专业成长变为习惯性常态,实现从有意识注意到无意识行为的转变,是唤醒教师专业自觉的首要任务。

课堂改革的推进离不开一支肯钻研、能讲课、爱反思的教师队伍。为加强教师素养管理,学校推进“4+1+N”素养管理,促使“4+1”即每周一读、每月一刊、每期一文、每年一著,促使教师的学科教学知识不断充盈,努力实现由学科教师向学科专家的转变提升。N涵盖了多种校外教师专业能力提升活动,包括一份学习体会、一节模拟课、一次主题教研活动、一次教师专业成长论坛等。这一管理模式打通了青年教师、学科骨干、优秀教师、名师的成长通道,有力推动我校“素养课堂”的落地,构建起年龄结构、能力结构和学科结构纵横发展的骨干教师团队,发挥骨干力量和学科带头人的教学示范作用,教师在“学习、实践、反思、再实践”的过程中不断实现着自我的专业化成长。

为引领教师回归专业本分,实现持续性专业成长,我校推进“菜单式”校本培训,鼓励核心骨干、高级教师、市级学科带头人和骨干教师根据实际教学中遇到的一些即时性、随机性问题,开具“菜单”,学科教研组长根据校本研修主题归类整理,组内教师根据自身特长认领“问题菜单”,为教师赋权、赋能,最大限度地发挥其示范和辐射带动作用。通过一系列专业培训,激发青年教师的创造力,唤醒其发展自觉和行动自觉,厚植青年教师的教育情怀,助推其个性化成长。在研究的过程中,教师专业成长的原动力被激发,提升了专业成就感,同时反向助推其专业成长。

## 课题研究让教师站到专业前沿

青年骨干、教研组长、备课组长的专业自觉被唤醒后,带动了更多的教师去阅读、去思考,校园里学术氛围日渐浓厚。每年的师德论坛、读书论坛成了教师们最期待的专业成长盛宴,各学科带头人也越来越关注理论素养和专业能力,营造积极生态圈,为教学和科研积蓄强大动力。

教学和科研是教师的两个主要教学活动,教师既不能浮于教学而忽略科研,也不能沉于科研而抛弃教学。从教师专业成长的角度看,教科研工作既是教师专业技术快速发展和成熟的推动力,教科研一体化是提高教师教学效率和效益的必然要求。面对教师不会搞科研、积极性不高等现象,学校主动搭建桥梁、引路子,以现有课题引领教师沉浸式发展。

为调动教师积极性,避免教科研走过场、流于形式,学校成立课题研究专项工作小组,校长任组长,教学副校长任副组长,教务主任、教研组长为组员,深入教学一线,带着教师一起做科研。实行科研骨干、中层领导分包制,加强课题研究一对一指导,充分发挥科研引领的功能及教研组、备课组的作用,打造教科研一体化团队。

注重小微课题研究和阶段总结,敦促教师主动研讨和反思,提升专业研究力。科研不是闭门造车,必须看得见科研新动态,才能真正带着问题搞科研。学校支持教师利用一切学习的机会走出去,关注并掌握自己研究方向的科研新动态,不断查阅相关资料,精读、细读高质量高水平科研论文,积极参加高级别相关的学术会议,听取前沿专家的学术报告,拓展科研思路,凝练新问题与新观点。

## 理论学习为教师添注专业动能

专业知识、专业技能和专业态度在教师自我成长的过程中是融合在一起的,一节课能够真正激起学生探究兴趣、满足学生成长需求的课离不开教师自身的专业知识。教师需要全面梳理不同教材的内容形成全面的知识系统,同时辅以渊博的知识、开阔的眼界,方能拓宽学生学习专业知识的思路和领域。

为解决教师阅读时间短、数量少、效果差等问题,学校订阅专业期刊,定期组织读书交流会,打造温馨读书吧,以读书月分享活动激发阅读动机。课余时间,班主任们三五两两聚在一起读书,用读书打卡小程序互相激励。教师们在一个个鲜活而具体的教育案例、教育故事中体验专业的价值,为专业人生赋能。

教师的个人专业发展规划是连接过去、现在和未来的纽带。基于此,学校成立了教师教研成长共同体,依托省课题培养学科骨干,制定详细的教师专业发展五年规划,推进课题研究做细、做深、做实。政治、历史等学科组以省级思政课改项目为方向,以市级课题为支撑,打造专业发展梯队,畅通专业自觉路径,激活了教师的内驱力,使广大教师专业成长的意识不断增强。教师们自觉发挥专业潜能,历练专业情志,发展专业能力,实现专业理想,逐渐成为个人专业成长和教师专业发展的主角。

(作者系山东省烟台市芝罘中学校长)

# 激发教师专业发展的原动力

## 引领教师成长是校长重要的专业职责

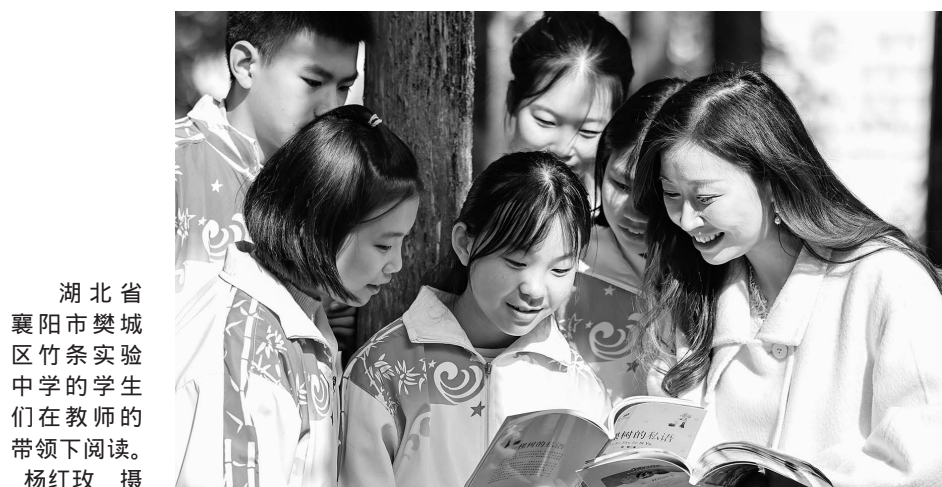
校长对学校发展具有决定性影响。在学校体系中,教师是最关键的要素。在我国义务教育学校和普通高中校长专业标准中,引领教师成长是赋予校长重要的专业职责之一。

我们也曾对近200名中小学校长进行调研,发现引领教师成长是校长管理中的重要职责。如在调研问题“您认为学校最重要的事情是什么?”中,排在第一位的回答是“促进教师专业发展”;针对“您在学校管理中面临的最大的问题是什么?”排在第一位的回答是“如何调动和维持教师积极性”;针对“您认为教师发展中最需要关注的问题是什么?”排在第一位的回答是“职业倦怠”;针对“工作中令您最高兴的事情是什么?”排在第一位的回答是“教师的专业化水平高,有活力”;针对“您在工作中最关心的事情是什么?”排在第一位的回答是“教师的发展”。由此可见,教师队伍是学校的关键。学校既要成就学生,也要成就教师;既要实现学生的健康发展,也要促进教师的专业成长。只有将教师的发展与学生的

问题,也是校长必须具备的实践能力问题。

在许多学校管理中,由于现代科层制以及精细化、数量化的科学管理观的影响,使得教师在学校生态系统中的地位未能很好地确立,加之校长的权力角色,使得校长与教师之间总是存在着距离,一些校长与教师的关系总是处理不好。有的校长把教师视为管理和使用的对象,视为遵守规则、服从管理的“下面人”,用简单的绩效考核、排名奖惩和规定要求等精细管理思维试图“管住”教师,这样一来,许多教师无法实现专业自主,无法参与到学校的事务中,他们常常是被动服从者、执行者的角色开展工作,也常常以沉默者的方式应对各种事务。也有不少校长将追求高学历、高层次、高荣誉的教师占比作为学校教师队伍建设的业绩,甚至以多重方式吸引各类有名号的教师,将教师进行三六九等的分层分类管理,却忽视了教师专业发展的环境建设,教师的成长严重受阻。

当下,学校越来越被看作是教育变革的中心,教师不仅仅是改革项目的执行者,还是在学校变革中有效地运用其知识和能力的主体。学校变革的最大力量掌握在学校教师的头脑、双手和心里。如果教师在学校里感受不到自己的地位、尊严和价值,教师的专业成长、专业情意和专业行为不能得到有效的支持和促进,学校发展的前景就不会乐观。



湖北省襄阳市樊城区竹条实验中学的学生们在教师的带领下阅读。杨红玫 摄