区域教育周刊

区域课改媒体智库

中国教师报

14版

2019年6月5日

教师队伍建设再出发⑦

教师成长需要自上而下的政策支持与引领，更需要自下而上结合区域实际创造本土经验，打破“推一推、走一走”的被动局面。

教师队伍建设变“推着走”为“领着跑”

教师队伍建设的南昌策略

□ 谢为民

新时代对教师队伍建设提出新要求，如何锻造一支有思想、有情怀、有智慧、有信仰的教师队伍？如何让教育和教师的地位随着时代进步而愈发凸显？这成为南昌教育人的时代命题。

价值引领，打造有理想信念的“人师”

教师如何成长？“四有”好老师是价值引领。而其中，最重要的就是道德和信念，即师德建设。

常态化的教育和践行是培育师德最直接、最有效的方式。2016年以来，江西省南昌市教育局连续开展了“追理想、扬清风、铸师魂”“学十项准则、做‘四有’好老师”等主题教育活动，每年一个主题，系统部署、整体推进。同时，每年组织开展师德师风承诺宣誓、青年教师主题沙龙、“致敬我的教育人生”专题晚会等，激发广大教师立德树人的坚定信仰和职业情怀。

2016年，南昌市启动“万名教师访万家”行动，全市5万余名教师走进学生家中，与家长探讨孩子的教育问题。为保证家访工作的制度化和规范化，市教育局出台了《关于加强家庭教育和家校合作工作的实施意见》，将家访工作列入教师师德考评、绩效考核、评优晋级、文明校园创建、德育考评的重要内容之一，把实地走访的传统家访与“互联网+”下的新型家访相结合，帮助家长掌握家庭教育的科学方法。

师德建设不仅需要教师的躬身实践，也少不了具体规章、举措的约束。南昌市印发了《关于进一步加强中小学教师师德师风建设的意见》《南昌市公办中小学在职教师有偿补习行为处理的暂行规定（试行）》等规章制度，为师德建设立规矩、画红线。2015年，南昌市在全国首创中小学生课余辅导中心，为全市在校学生周末提供公益辅导服务，以堵疏结合的方式有效治理有偿补课、课外辅导机构整改的重点、难点问题。

思维启迪，打造有专业素质的“经师”

评价教师的维度是多样的，每个人心目中都有好老师的标准。好老师虽然没有统一模式，但专业素养、良好教学能力是好老师共同的、必不可少的特质。

在南昌市，师资配置不均衡、教师水平有待提高的情况仍然存在，如何才能培养出知识储备丰富、教学游刃有余的“经师”呢？

2018年9月，南昌市书院小学成为江西师范大学书院文化与教育研究中心实验基地，与高校的合作助推书院小学向内涵提升与发展迈进。

书院小学与高等院校的“联姻”并非偶然，而是市教育局大力支持师范教育发展的结果。南昌市教育局先后与江西师范大学、豫章师范学院等高校建立战略合作关系，构建以师范院校为主体、高水平非师范院校参与的师范教育体系，推进地方、高校、中小学“三位一体”协同育人机制，全力探索小学全科教师和音体美、信息技术、心理健康等学科教师定向培养模式。

除了与高校“联姻”，市教育局在加快教师专业成长上还有许多新举措，如搭建教师培训与学历教育衔接的“立交桥”，不断提高中小学教师研究生学历层次占比；定期举办教学竞赛、班主任专业技能竞赛，积极参加国家级、省级教学技能大赛，不断锤炼学科教师教学技能；建立以国培省培引领、市培县培主导、校本培训补充的多层级培训机制及培训“学分银行”，每年安排500万元财政专项经费用于市级教师培训；开展两年一周期的“教育领军人才培养工程”专项培训、优秀年轻干部专项培训及一大批常态化的短期集中培训，为教师素养提升及专业成长插上腾飞的翅膀。

薄弱地区的教师短板牵动着社会的神经。为加强乡村教师队伍建设，提高乡村学校教学质量，南昌市出台了《南昌市乡村教师支持计划（2015-2020年）》，推出鼓励教师回原籍乡村任教，实施“特岗计划”和农村定向培养师范生计划，定期举行乡村教师专项培训，保证乡村教师待遇等举措。2016年开始，南昌市教育局启动“农村在线同步课堂”工程，不仅缓解了农村地区“缺师少教”的问题，更大大提高了教师的专业水平。

品格塑造，打造有个人魅力的“范师”

近3年来，市教育局每年举行“六个一百”“六个十佳”“年度教师”评选等活动，这些举措不仅让教师树立信心，更培育、挖掘、弘扬一大批先进典型，为全行业甚至全社会树立了榜样。

特别是“年度教师”评选及巡回宣讲活动，从2016年开始每年举办一次，作为搭建优秀教师成长及施展才华的平台，活动联合省市媒体，通过现场竞赛方式评选“年度教师”给予表彰，并组织报告团深入县区、学校进行巡回宣讲。活动持续时间长、覆盖范围广、社会影响大，在教育系统乃至省内外产生了强烈反响，对树立南昌教师新标杆、展示南昌教师新风采具有积极意义。

在榜样的引领和带动下，越来越多的教师感受到教育的幸福和温暖，主动挑起教师的职责与重任，在教书育人的岗位上展示智慧情怀、演绎时代精彩。八一嘉实希望小学教师朱艳婷放弃城里优越的工作与生活环境，主动向组织申请调入乡村小学任教，在乡村扎根11年；青云谱区青联学校教师吴小平，20年如一日坚持每周家访两次，写下了近10万字的家访日记，入选2016年“中国好人榜”。“范师”的群体成长，为南昌市区域教育发展积蓄了力量。

（作者系江西省南昌市教育局党委书记、局长）

构建上城“美好教师”新生态

□ 王 莺

上城区作为浙江省杭州市主城区，一直着力构建适应教师成长过程的教师培养体系。2018年，上城区全面推行“美好教育”行动计划，让每一位教师在职业生涯的每一个阶段都有奋斗目标，并逐渐让这样的目标体系引导教师在专业成长中悦纳自我、追求卓越。“美好教师”是实现美好教育最重要的资源。如何打造“美好教师”？上城区着力在培训内容、培训方式、培训评价三个维度进行了变革。

在培训内容上分层分类实施。“梯队式”培养机制化。历年积淀形成的“五阶段·四梯队·多维度”培训机制，为上城区教师成长奠定坚实基础。“五阶段”是通过“新苗奖”“新秀奖”“能手奖”“风华奖”“红烛奖”的评选，构建上城美好教师成长的基础。在此基础上，形成以省特级教师为“尖端”、区特级教师为“高端”、区学科带头人为“中坚”、“五阶段”获奖教师为基础的“四级人才梯队”。然后针对不同专长、不同领域教师的发展，增设“星级班主任”育人者队伍专业成长通道。

“全景式”培养个性化。上城区为教师成长设计个性化的培养方案。以第一批“未来名师”“未来名校长”培养工程为例，从个性化精准定位、双导师充分引领、分阶段分期培训、显性化成果展示四个方面，通过高校研修、跟岗实践、影子培训、海外研修、成果展示等方式助推未来名师、名校长的个性化发展。

“团队式”培养项目化。特级教师、学科名师是上城区宝贵的人才资源，是教育创新与发展的基石。特级教师工作室和名师工作坊领衔人均在异校设置工作室和工作坊，实现“名校就在家门口，名师就在身边”的内涵发展。工作坊与工作室三年一个周期，以项目为驱动，以学习为主导，以研究为主体，学员覆盖全区中小学及幼儿园。

“国际化”培养双向式。上城区以“三阶段·四途径”推进教师培训的国际化进程。“三阶段”，即以吸纳借鉴为主的起步阶段、融合重构为主的深化阶段和品牌输出为主的成果辐射阶段。“四途径”分别是跨文化主题研讨，聚焦中外教育热点；跨国界的人员协作，联结教师培训国际化纽带；跨时空的混合学习，丰富教师培训国际化范式；跨区域的教育交流，传播教师培训国际化经验。

在培训方式上做到“三个结合”。在“学习者中心，研训一体”理念引领下，上城区通过多种方式调动教师学习的自主性，使教师主动反思、检视自身的教育教学实践并不断自我提升，实现自身的专业发展。

培训与科研相结合。从课堂、课程、课题不同维度展开专题化培训项目，以此带动教师专业成长。近年来，上城区先后开展思维课堂研究、学习中心建设、行走德育、STEM课程、戏剧课程等项目，以项目助推教师培训与队伍建设。

培训与教研相结合。从“说理念”变成“做教育”，聚焦教师工作中的困惑，在鲜活教学场景中开展参与式、讨论式等形式多样的培训，让教师不仅在教育观念上有改变，更在教育教学行为上有改进。

培训与技术相结合。信息技术的支持让培训更精准。上城区开展“新型学习中心”“思维课堂分析观察实验室”“智慧教育体验”等“互联网+”教育，以技术创新促进教师成长。

在培训评价方式上注重跟踪与指导。改革评价机制，实施第三方评价。为了加强教师培训的质量管理，提高教师培训的针对性和实效性，形成区域教师教育质量管理的长效机制，上城区于2014年实施全区教师教育质量的第三方评价。上城区教育评估与监测中心从教学实绩、专业发展、课题研究、学术辐射影响力等维度对特级教师、名师工作室领衔人、教师培训等工作进行检查、评估和监控，同时进行统筹和指导。

创新评价模式，提升评价质量。上城区一直大力推行教师培训的项目制课程建设、过程实施与效果评价，以培训项目完成的全过程为核心，构建教师培训主体与客体的双评价体系，既有对培训者的评价，又有对被培训者的评价，形成“过程性评价、终结性评价、项目后评价”相结合的评价体系。在此基础上梳理形成综合检测、综合诊断、综合改进三位一体的3C模式，有效助力教师成长。

注重评价结果，促进培训改进。培训效果的评估是教师培训的核心，上城区注重运用评价结果促进培训方式改进、课程改进。一方面对评价发现的问题视情节轻重给予整改；另一方面把评价结果作为完善培训内容、改进培训管理与指导方式、提高培训质量的重要依据。更重要的一点，我们会走进被培训者的学校和课堂，持续关注培训项目的效果。

（作者系浙江省杭州市上城区教育局副局长）

寻找南山教师发展的“DNA”

□ 银艳琳

广东省深圳市南山区以打造高素质教师队伍为目标，抓住价值引领这个关键因素，回应时代呼唤，突破区域困局，解决教师专业发展难题。在多年的实践探索中，逐步形成“多元·网络·自主”的“DNA”模式，为“湾区”教师专业发展准确定位，形成区培样本经验。2014年，南山区设立广东省首个教师发展中心。教师发展中心通过开发精品培训课程、制定教师生涯规划、提升教师职业幸福感，为教师发展量身定制成长计划。

创建教师发展的“DNA”模式。2014年，初建的南山区教师发展中心通过调研分析，在多元智能、“互联网+”等理论支撑下，构建了教师专业发展的“DNA”模式，即由教师发展的多元需求，建设教师培训大网络资源研修平台，促进教师自主发展，从而实现“让每一位教师都精彩”的愿景。“多元·网络·自主”的教师发展模式取英文首字母，简称“DNA”模式。该模式具有系统性、稳定性特点，为区内外教师发展提供了一个可借鉴的“范式”，南山各项教师成长计划都是在此基础之上进行的“变式”。南山教师发展中心为区培提供了样本，为区域经济发展提供了有效支撑。

搭建教师多元发展平台。由教师发展的多元需求实施教师梯级计划，找到培养人才的“一揽子”解决方案。南山区教师发展中心制订完备的各类人才培养方案，按照专业和行政两条路径实施8大梯级计划，即专业路径的新岗教师纽扣计划、新秀未来教师培养计划、骨干教师引领者计划、精英教师校园共享计划、区级名师工作室计划、榜样教师计划，行政路径的先锋计划、教师素养阅读计划。

在具体实施过程中，以培训目标、组织机构、培训对象、培训安排、组织实施五个环节制订“先锋计划”（1年）和“骨干教师引领者计划”（3年）的实施方案，前者系统培养干部队伍，后者培养专业引领者骨干教师；从立德树人、国际视野、创新思维、学习科学、优质课程等8个方面，对“新秀未来教师”（2年）进行培养；从育人和教学两个维度实施“新岗教师纽扣计划”（1年），按照先总后分的方法实施通识培训和学科培训；轮岗挂职（到相对薄弱学校或新建学校挂职）与培训提升相结合，实施“精英教师校园共享计划”（1年）；从教学示范、科研提升和成果梳理等多个维度，实施“区级名师工作室计划”（3年）；巡回演讲与培训提升相结合，实施“榜样教师计划”（3年）；通过阅读问道、阅读领航计划、阅读典范学校培育项目，实施南山区“教师素养阅读计划”（4年）。

立体多维的教师发展网络。南山区教师发展中心率先建设全国第一个教师培训MOOC平台。遵循共建、共享、共赢的互联网精神，通过开发课程、学习MOOC、课堂直播等方式，提升教师信息技术应用与学科整合的能力，为区域教育优质均衡发展贡献力量。

合力助推教师自主发展。自主发展是南山区教师追求的终极目标，阶梯式培养为教师自主发展提供“菜单”，让教师按照自己的“最近发展区”选择成长路径；通过网络研修促进教师自主发展，实现了教师的泛在学习和研修。

南山区鼓励教师组建成长共同体，以同伴互助的方式支持专业成长。首先，随着区域阅读的推动，每一所学校都组建了“读书会”；其次，建设教师发展基地学校，与教师发展中心形成教师发展共同体；再次，通过MOOC和CCTalk平台，组建“网络学习型社群”；最后，通过名师工作室组建“教研员+名师工作室”。同伴互助为南山区教师自主发展提供了条件和支撑。

（作者系广东省深圳市南山区教师发展中心主任）

主编：王占伟　电话：010-82296726　编辑：孙和保　010-82296727　投稿邮箱：zgjsbqyjy@vip.163.com　美编：孙东　电话：010-82296729　图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com