



上海教师教育丛书

知新书系

追求卓越

——团队中的教师专业成长

李志聪 主编

追求卓越 崇尚创新
卓然独立 越而胜己

卓越教育需要卓越教师实施
卓越教师引领卓越教育发展
华东师大二附中卓越教师团队
为卓越教育勇攀高峰



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



上海教师教育丛书

知新书系



李志聪 主编

追求卓越

——团队中的教师专业成长



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

追求卓越:团队中的教师专业成长/李志聪主编.--上海:上海教育出版社,2018.8

ISBN 978-7-5444-8750-4

I. ①追… II. ①李… III. ①中学教师—师资培养IV. ①G635.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第202063号



总策划 刘芳

责任编辑 宁彦锋 汪海清

封面设计 陆弦

追求卓越——团队中的教师专业成长

李志聪 主编

出版发行 上海教育出版社有限公司

官 网 www.seph.com.cn

地 址 上海市永福路123号

邮 编 200031

印 刷 上海展强印刷有限公司

开 本 700×1000 1/16 印张 15 插页 1

字 数 240千字

版 次 2018年8月第1版

印 次 2018年8月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-8750-4/G·7243

定 价 49.00元

上海教师教育丛书编委会

主 任 李永智 尹后庆
编 委 (以姓氏笔画为序)

王 平	王 洋	王 涛	戈一萍
卞松泉	尹后庆	宁彦锋	朱益民
刘 芳	闫寒冰	孙 鸿	李永智
李 蔚	杨 荣	杨振峰	吴 刚
吴国平	陈小华	陈永明	陈宇卿
陈 军	邵志勇	周增为	赵洁慧
姜 虹	恽敏霞	袁振国	奚晓晶

策 划 吴国平

本书编写组

主 编 李志聪

编 写 者 (以姓氏笔画为序)

王 平 王 骁 李环宇 周敬山

洪燕芬 骆 蔚 薛菁菁

教育的步伐已经进入了关注教师发展的新阶段。不是因为课程改革已陷于制度性疲倦,不是因为评价改革终将受制于社会发展的瓶颈,也不是因为我们拥有超过千万的中小幼教师队伍,每年有数十万计的青年人正在进入这个领域。课程也好,评价也罢,根本上它们都内在于教师。拥抱“教师的年代”,不在于讨论有多少以教职为生计的人,而在于如何拥有师者的内在品质,值得学生效法,使自己从一名教者成长为一名真正的师者。

关注教师是国际教育改革的普遍趋势

制度化教育确立以来,课程长期占据着学校教育的中心地位。直到 20 世纪 60 年代,国际教育界才开始把视线转向教师。这是由于课程、教学、评价、管理这些学校层面的所有改革,最终都离不开教师。尽管半个世纪以来,教师职业到底算不算专业还存有不同的看法,但关于教师的专业化问题持续受到广泛关注。

中国向来具有别于西方的教育传统。中国古代教育有重教师、轻课程的传统,唯这种传统并未演化成现代意义上的教与学的机制,更未形成制度化的学校,因此循着传道授业解惑的路径发展教师素养的希冀,愿望虽好,但缺少登梯之阶,难以形成规范。近年来,随着教育国际交流的增进,尤其是上海学生在 PISA 项目中的表现,引来国际社会对中国教师组织化程度经验的关注,其中教研组和集体备课被认为是两大亮点。因为在西方,教师的教学行为被认为是从属于个人的专业行为,即便是同行也不得任意干预,可以想见,其结果便影响到授业与指导经验的传播。问题是,中国学校教研组的形式究竟以怎样的方式引导教师提升专业能力,尚缺乏充分的论证和公认的成果。理论上来说,一个组织如果确实发生了影响,既有可能是正面积极的,也有可能是负面消极的。教研组对于教师的影响,既未被证实也未被证伪,能否成为经验尚待科学论证。

至于集体备课,从不久前在上海对近八千名中小学幼儿园教师所进行的问卷调研显示,面对庞杂的课程事实和众说纷纭的教师要求,一大批成长期的教师从茫然不知所措,到随波逐流;而所谓“成熟期”的教师则顾影自盼地停留在自我经验的世界中,真正知识讲授型教师则难觅踪影。教师发展的局限已成为深化课程改革的短板,这样的局面不改变,教育质量有大滑坡的风险。

教师的成熟需要积累丰富的社会实践

在汉语中,我们把师者称为“老师”,一般解释其中的“老”无义,表尊敬。其实《荀子·致士》中强调了做老师有四个条件,其中一条曰“耆艾而信,可以为师”。古人把五十岁的人称为“艾”,把六十岁的人称为“耆”,把七十岁的人称为“老”。这或是“老师”称谓的早期由来。可见,年龄本是成为教师的一项先决的基本条件。只是在制度化教育出现以后,尤其是以分科为特征的知识传授成为学习的基本形式形成以来,这种年龄的限制才被取消。

古人为什么会对为师者设置年龄限制?是因为教师的职业属性是一名“杂家”,这样的“杂家”不经过长期的、丰富的社会实践积累,是难以炼成的。在今人眼里,“杂家”似乎意味着专业程度低人一等。其实,无论是在古代中国还是在近代西方,强调的都是社会中的个体应具备多方面的才能。孔子所谓的“君子不器”不是在谈“杂家”吗?而马克思关于人的全面发展又何尝不是在谈“杂家”呢?及至当代,“把一个人在体力、智力、情绪、伦理各方面的因素综合起来,使他成为一个完善的人,这就是对教育基本目的的一个广义的界说”(《学会生存》)。这句话表明“杂家”较之于“专家”更近于“完善的人”。教师面对的是多姿多彩的学生,每个学生都有各自的阅历,他们的家庭、他们的生活、他们的所见所闻都不尽相同,每个学生都是一个完整的世界,每个学生又都是一个独特的世界。教师要想成为学生精神生活的指引者,自己必须是一个精神生活丰富的人。而精神生活丰富的基础就是有渊博的知识,不仅是专业知识,而且是与之相关的各方面的知识。

岗位成长已成为教师专业发展的共识

我们拥有成熟的师范教育体系,拥有完备的教师任职制度,是否就意味着

我们拥有了优秀教师的培养机制？想要回答这一问题，须明了教师是师范院校培养的吗？教师资格认证制度是从教的当然资质吗？

教师知识与技能的习得途径主要有三种：一是书本阅读，二是课堂知识传授，三是实践体悟。前两种可以通过岗前培养与训练获得，后一种则需要在职前培养中完成，亦无法依靠教师资格认证制度自然解决。这也可以解释为什么近年来相当数量的示范性高中多从综合性大学招收新任教师，是示范性高中教学要求低，还是这些学校无视教育的专业属性？答案显然不是。教师的专业性主要不在于“知”，而在于“行”，即一名教师在从教岗位上的实践、探索、体验、反省和觉悟。可以认为，教师是在岗位实践中自我型塑的，师范院校也好，综合性大学也罢，都不过是为一名教师从教所做的预判性准备。

所谓教学，不是教师从书本上把知识搬家一样送到学生面前，它必须融入教师自己的透彻理解，没有教师的透彻理解很难有学生的透彻理解，以其昏昏使人昭昭的事在教育上是难以发生的。在教师透彻理解的基础上，还必须考虑知识传授的方法。采取什么样的方法，除了教师的个人喜好外，还涉及知识的难易程度、学生的接受程度以及教学资源的承受能力等因素，取舍之间，包蕴着非常丰富的个性化知识。一名真正的优秀教师拥有丰富的个性化知识，犹如中医问诊中的察颜把脉。这种知识无法仅仅通过书本研读和知识传授获得，需要通过实践不断揣摩，从而得到一种内化了的的知识。显然，它是一种非常个人化的特殊知识，需要教师在对每个学生“辨证”施教中不断积累，其习得主要依赖于教师的个人努力。由此，可以得到一条简单而又明确的结论：帮助一名从教者，使之成为一名真正的师者。可以说，帮助数以千万计的从教者，使其早日成长为师者，这是今日中国教师教育领域的一项重大课题。

助推教师成为教育的思想者、研究者、实践者和创新者

国家兴旺，教育为本；教育优先，教师为基。持续了半个世纪的教育改革浪潮把教师发展推到了历史的前台。在当代教育的历史进程中，教师不是单纯的任务执行者，而是教育的思想者、研究者、实践者和创新者。在专业发展的路径

上,教师的主体地位、精神和意识得到了时代的推崇,教师专业化发展和对教师的重新发现将对教育产生重大影响。可以说,教师问题的重要性已无须讨论,而应考虑如何实践。

新一轮课程改革呼唤着教师创造性地施行教与学的行为。吊诡的是,一大批被应试熏陶出来的青年走上讲坛,他们却被要求培养有创新能力的学生。面对变化了的的教学材料和教学要求,是施教者的一脸迷茫和不知所措。英国教育家沛西·能曾说过,教师是学生学习的最大动力。问题是,迷茫中的施教者如何才能让自己成为学生学习的动力呢?

基于上述认识,由上海市师资培训中心主持,联合上海师范大学、华东师范大学以及上海教育出版社等单位,倾力研发并打造了这套“上海教师教育丛书”。本丛书由“知会书系”“知新书系”和“知困书系”三部分构成,分别聚焦新教师的教学规范、校本的教师研修经验以及优秀教师的成长启示,旨在从岗位上助推有资历和创造性的教师成长,这是我们的理想和愿望。

鉴于本书系不仅是上海也是国内自改革开放以来第一次全面系统开发的教师在岗培训教材,限于能力和水平,在编写过程中尚有诸多局限和不足,乞教于方家,不吝批评指正!

上海教师教育丛书编委会
2017年4月

打造卓越教师团队 引领“卓越教育”发展

华东师范大学第二附属中学 李志聪

今年,华东师范大学第二附属中学迎来了建校 60 周年。

60 年来,尤其是东迁浦东以来,华东师大二附中继承“追求卓越”的学校文化,牢记“为培养德才兼备的创新拔尖人才奠基”这一神圣使命,在浦东这片改革开放的热土上,教书育人不断结出硕果,实现了学校发展的新跨越,创造了学校各项事业的新辉煌。

一、“卓越教育”需要卓越教师

华东师大二附中在 60 年的办学实践中形成了“追求卓越”的学校文化,并把“卓越教育”作为自己特色发展的方向。卓越教育需要卓越教师实施,卓越教师引领卓越教育发展。华东师大二附中 60 年“追求卓越”的发展历程充分证明了这一点。

1958 年,华东师大二附中创建之时,学校周遭还多是乡野阡陌。为了宣传这所无名新校,老师们甚至无奈地把招生广告贴到了电线杆上。即便如此,高中报名也只有区区 49 个人,参加考试 46 人,最终录取 45 人,后来还是靠区教育局从其他学校调剂,才勉强凑够两个班级。建校之初学校也还没有自己的校舍,临时在华东师大借用几间教室和办公室。

60 年前的二附中,没有“大牛”好生源,也没有“大楼”,但是有“大师”!

华东师大集全校之力办好二附中,创校教师队伍主要来自三个部分:华东师大各系抽调的教学法教师、华东师大一附中选调的有经验的教职工和选留的

优秀应届大学毕业生。高起点、高标准的人员配置,使得学校教师队伍一开始就整体呈现了教研能力强、实践经验丰富和充满蓬勃活力的特点。华东师大二附中凭借着这支追求卓越、奋勇争先的教师队伍,成立五年后就把学校带到了上海基础教育的前列,成为当时八所上海市重点中学之一。1978年,二附中也同样是因为拥有优秀的师资队伍,脱颖而出成为上海唯一的一所教育部直属重点高中。

教师的精神追求决定了教师的成长和发展,而学校文化是提升教师精神追求的关键。华东师大二附中多年积淀和孕育的“追求卓越”的学校文化,60年里不断引领着教师的职业精神提升、推动教师专业发展,使得学校成长起一个整体水平很高的教师群体,形成了支撑学校走在全国基础教育改革与发展前列的德才兼备、结构合理的优秀教师队伍。他们引领着二附中卓越教育的发展,二附中也因为造就和拥有了这样的教师群体而享誉社会。

二、用竞争激励机制打造卓越教师队伍

华东师大二附中拥有一个优秀的教师团队,但是如何推动这样一支高水平的教师队伍持续地专业发展,如何引领优秀教师形成更高层次的专业追求,不断自我超越、自我发展,仍需一个机制护航。华东师大二附中努力通过制度创新、体制创新、机制创新,促进教师队伍从优秀走向卓越。

世纪之交,二附中在全国率先提出并实施“首席教师”制度。首席教师不是一种固定不变的职务或职称,也不同于岗位不甚明确的“学科带头人”,而是责、权、利相统一的有一定聘期的流动岗位。学校对首席教师的政治思想与师德、学科理论水平与教学效果、教育教学科研和学科领导能力等方面都有明确的要求。首席教师应该是师德楷模,是全校师德的表率 and 育人模范;首席教师应该是教育专家,在本学科教育教学领域里具有在市内外有影响的显著成绩和特色;首席教师还应该是科研能手,在教育教学中勇于开拓、大胆创新,有显著的教科研成果。与此同时,“首席教师制”赋予了他们在本学科改革和发展中相应的组织指导责任及其权力,如同一支乐队的首席演奏一样,在课程教学改革的总体框架中发挥“定音”作用,同时明确他们应得的利益。

“首席教师制”的实施,给全体教师的专业发展注入了新的动力,在华东师

大二附中优秀教师中间形成了一种在学术水平和教学质量上相互攀比、相互激励,锐意进取,努力突破自我的良好氛围。

三、用卓越教师团队带动教师队伍整体提升

首席教师再优秀、再卓越,也仅仅占教师队伍的一小部分。我们把全校教师中的10%聘任为首席教师,打造成卓越教师,其目的是要引领教师队伍中另外的90%。因此,华东师大二附中在首席教师的岗位职责中明确要求首席教师还要作为所在团队的“指导教师”,担负起培养和指导青年教师的责任。学校在首轮首席教师聘任中就规定,首席教师的教育教学全程、全方位向全校公开,也就是说他们的每一节课都是公开课。这一规定大大促进了青年教师的成长,使他们有了学习和赶超的方向,给他们的专业发展指明了前途和希望;对于首席教师本人更是形成一种挑战和责任,促使他们面对压力不能满足于已有的成绩和荣誉,而必须不断努力、创新,在教育教学和科研方面最大限度地发挥自身的潜力,争取攀登新的高峰。

与此同时,我们在“首席教师制”之外还建立了“骨干教师制”和“优秀青年教师培养制”等一系列教师培养制度,为处于不同发展阶段的教师建立个人发展阶梯,引领每一位教师追求专业上不断提升与发展。

目前,学校教师队伍呈现出一个由占教师总数的10%的首席教师、特级教师为各学科名师带头人,占教师总数的40%的各学科骨干教师为中坚,广大优秀青年教师为基础的金字塔梯队结构,基本满足了全面实施素质教育和学校可持续发展的需要。

此外,我们还通过价值导向、榜样示范,形成发展有空间、创业有机会的良好氛围,最大限度地激发和调动全体教师专业发展的主动性,让学校成为他们实现自身价值、享受职业幸福的广阔舞台。

实践证明,我们对教师队伍建设的探索是富有成效的。这些制度创新最突出的成果就是在教师队伍建设中形成了良性的竞争机制,不断激发广大教师追求卓越,超越自我。教师的发展也有力地促进了学校的发展。

华东师大二附中在学校《教育改革发展中长期规划》中明确提出了师资队伍建设的目标,就是要围绕建设世界一流高中的奋斗目标,建设一支与之相

适应的一流的创新型、专家型教师队伍,同时奋力打造在全国基础教育界能发挥引领作用和产生影响力的二附中名师群体。我们要在教师队伍建设中坚持制度、体制、机制的不断创新,努力壮大卓越教师团队,引领学校“卓越教育”持续发展。

(此文选自作者在《首席教师风采录(二)》所作的“后记”,已经本人修改)

目 录

代序 打造卓越教师团队 引领“卓越教育”发展	1
第一章 教师专业发展的命意	1
第一节 教师职业成熟	1
第二节 教师专业发展的方式	4
第三节 教师专业发展的进程	11
第二章 从群落到团队	18
第一节 教师群落现象	18
第二节 教师团队的形成	22
第三节 教师团队的发展	33
第三章 教师团队的形态与功能	42
第一节 教师团队的形态	42
第二节 教师团队的功能	52
第三节 教师团队的意义	56
第四章 卓越教师与卓越教育	65
第一节 卓越教师的内涵与能力要素	65
第二节 卓越教育的理念与体系	73
第三节 师资队伍形成的校本传统	87

第五章 卓越教师团队的特征	97
第一节 教师团队的一般特征	97
第二节 卓越教师团队的特征	102
第三节 培育卓越教师团队特色	113
第六章 卓越教师团队的构成	125
第一节 教师团队的基本构成	125
第二节 卓越教师团队的形成	135
第三节 卓越教师团队的构成与行动	148
第七章 卓越教师团队的建设	158
第一节 教师团队的基本建设	158
第二节 卓越教师团队的建设	164
第三节 卓越教师团队建设的校本路径	170
第八章 卓越教师团队建设的策略	188
第一节 卓越教师个体性发展策略	188
第二节 卓越教师群体性发展策略	195
第三节 卓越教师团队建设的校本策略	201
主要参考文献	223
后记	226

第一章 教师专业发展的命意

本章阐述对教师一般发展的认识,为后文阐述建立一个前提:这对一般发展理论是适用的,但存在的问题是卓越教师群体难以经由此而形成,这正是现今着眼于教师专业发展的教师培训经过多年努力仍面临的瓶颈。教师专业发展有三种途径:自身发展、机构培训、群体成长。教师只有通过团队建设方能突破瓶颈,进一步提升教师专业发展水平,满足现代教育的发展需要。

教师是人类文明的主要传递者。在中华民族 5000 多年文明发展史上,英雄辈出、大师荟萃,都与一代又一代教师的辛勤耕耘分不开。为了实现中华民族伟大复兴,我国确立了优先发展教育的战略,加快培养一支高素质的教师队伍成为当前迫切的任务。随着社会的发展和科技的进步,教育内涵愈加丰富、教育领域愈加宽泛、教育对象愈加复杂,因此对教师的专业要求也愈来愈高。教师的发展是一个循序渐进的过程,在这个不断变化的过程中,教师需要不断地提升师德水平、丰富科学知识、更新教学理念、提高自身素养,才能肩负教书育人的重大使命。

第一节 教师职业成熟

一、职业成熟

“职业”一词是由“职”与“业”两字构成的。有的学者用“职是责任、业是业

务”来诠释“职业”一词的内涵。“职业”反映着个人与社会两个方面的内涵,属于个人与社会互动的范畴。它是对人们生活方式、经济状况、文化水平、行为模式、思想情操的综合表现,也是一个人的权利、义务、职责、地位的一般性表征。通常职业还成为一个人社会属性的最主要特征。人们常说某某人是“什么”人,其中最重要的特征之一就是职业,这是因为职业通常能反映一个人的社会身份、社会地位与自身的文化、能力、素质水平等方面。

职业成熟在职业心理学和职业行为研究中解释为:对个人职业发展的一种水平估价,包括对职业的兴趣,从事职业活动所必需的能力、个性品质等方面的评价。职业成熟就是衡量和评价职业人能否正确认识职业并主动付之行为实践的能力,包含理念、心态、信心、敬业、精业、协作、能力、创新、管理等内容。

职业成熟受到个体心理发展因素的影响,也受到环境因素的影响。随着个体身心发展到不同状态,以及成长过程中与职业有关的各种环境的变化,形成了个体职业成熟的不同阶段。有学者将个体职业发展划分为:成长阶段、探索阶段、成熟阶段、维持阶段、衰退阶段。每个阶段都有不同的发展目标,对个体能力有不同的要求,因此,对发展目标实现状况(即职业成熟度)做出评估需要参照不同的评价标准。

二、教师职业成熟

教师的职业成熟是指教师在专业能力与职业道德等方面所达到的对教师工作的良好适应状态。教师的职业生涯由起步时的职业幼稚逐步发展到职业成熟阶段,是各种主客观、内外部因素综合作用的结果。

(一) 教师职业成熟的前提是教师角色的转换

教师职业角色意识的培养大致需要经过角色认知、角色认同和角色信念的形成三个阶段。教师职业角色的确立,取决于教师自身和社会公众对教师职业的期待与要求,同时又受到社会政治、经济、文化等多因素的影响和制约。在众多的角色期待中,要使自己达到职业的成熟,唯一有效的途径就是实现教师角色的转换。教师角色转换,意味着教师的真正功能将更加凸显,教师原有的不适应教学需求的角色将不断地被消除、更换,从而整合为新的角色。在课程改革的背景下,教师角