



上城教育·金穗计划

张浩强 著

传承与创新

新教师文化培育的理论与实践

上海教育出版社



图书在版编目(CIP)数据

传承与创新:新教师文化培育的理论与实践/张浩强著. —上海:上海教育出版社,2013.6

ISBN 978-7-5444-4779-9

I. ①传… II. ①张… III. ①教师素质—研究 IV. ①G451.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第100774号

传承与创新

——新教师文化培育的理论与实践

张浩强 著

出版发行 上海世纪出版股份有限公司

上海教育出版社

易文网 www.ewen.cc

地 址 上海永福路 123 号

邮 编 200031

经 销 各地新华书店

印 刷 浙江新华数码印务有限公司

开 本 700×1000 1/16 印张 11.25 插页 3

版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-4779-9/G·3797

定 价 25.00 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

序

文化,是一所学校的精髓,也是学校成长的力量。曾几何时,学校发展的重心发生了错位:一味追求建设气派的校园,或者添置豪华的设施,或者热衷提高所谓的学业成绩,在许多现代化的校园中,很难感受到文化的浓浓气息,很难产生心灵的共鸣。有鉴于此,近年来学校文化建设引起越来越多的人的关注与重视。杭州市胜利小学以“幸福校园”建设为理念,立足于搭建“文化平台”培养新教师,催化着这所百年老校的精神成长。《传承与创新:新教师文化培育的理论与实践》一书便是这一建设项目成果的集中体现。

教育是社会发展的基石。教育之于社会的关系,在本质上是互动的,教育不仅发挥着促进社会发展的巨大作用,同时,也要不断地根据社会的变革和时代的进步改革教育的理念、内容、形式和方法。随着社会变迁的不断加快,教育与社会的互动性也日趋深刻,“一劳永逸”的时代一去不复返。所以,当代教师的学习能力、研究能力、自我超越能力,越来越成为教师素质的核心元素。

学校深入分析了教师文化四个方面的问题,即文化心态封闭,价值取向保守,缺乏改革创新精神以及自我中心。这些问题,实际上反映了教师专业成长过程中时常会出现的“典型行为”:固步自封。正是这种行为,使得教育失去生动,使得学校失去活力,使得教师不能进步。在此基础上,学校确立了新教师文化结构三个层次的建设方向,尝试开展“核心价值”“人本管理”“功能性团队”和“优质生态环境”四大体系建设。在新教师文化培育的过程中,学校还开展了一系列相应的研究工作,如将教师的功能性团



队分为“协作型”和“研究型”两种,建构了“青年教师读书俱乐部”的培育载体并进行制度化的设计,形成“幸福校园”理念,在校内成立了10个以健身娱乐为主要内容的教师社团,等等。

经过两年多的研究与实践,这项以新教师文化培育为目标的探索活动已取得初步的但同时也是令人鼓舞的成效。学校办学整体实力有了很大的提高,新教师的专业成长有了长足的进展,出现了新教师热衷于“游戏教学”“研究性学习”“网络学习”等新教学方式的现象,反哺着学生的健康成长。

胜利小学的这项探索之意义在于,新教师的成长就是学校的成长,培育新教师的积极心态和文化则是新教师成长的固基之本,也是新教师成长的康庄大道。但愿学校在新教师文化培育的建设道路上不要浅尝辄止,但愿有越来越多的学校能将新教师的文化培育提到学校发展的议事日程上来。

2012. 10

(方展画 浙江省教育科学研究院院长,浙江大学博导。)

目 录

CONTENTS

第一章 文化兴校:名校办学面临的挑战	001
第一节 胜利小学教师文化建设的历史回顾	001
第二节 新时期胜利小学教师文化建设面临的新挑战	003
第三节 传承与创新:呼唤胜利小学新教师文化	009
第二章 理论解读:新教师文化的建构与路径分析	014
第一节 新教师文化的内涵	014
第二节 新教师文化的理论解读	016
第三节 新教师文化的结构剖析	023
第四节 新教师文化建设的路线设计	024
第三章 职业信念:建设新教师文化的核心价值体系	027
第一节 培育职业信念	027
第二节 内化专业定位	034



第四章 以人为本:建构新教师文化的管理体系	062
第一节 建构人本化管理的基本思想	062
第二节 落实人本化管理的运作机制	066
第五章 合作共赢:打造教师功能团队体系	079
第一节 教师功能团队的分类与建设理念	079
第二节 协作型团队建设	081
第三节 研究型团队建设	093
第六章 幸福校园:营造新教师文化的生态环境	113
第一节 幸福校园建设的理念与思路	113
第二节 幸福校园建设的基本实践	117
第七章 再创辉煌:新教师文化建设的成效与经验	135
第一节 教师文化建设的实践成效	135
第二节 教师文化的成功因素分析	160
第八章 未来展望:在文化的发展中凸显新教师文化	166
第一节 名校集团化,加速优质教师文化的传播	167
第二节 自然合作,教师文化发展的必然趋势	169
第三节 课堂教学,放大教师文化的价值	172
第四节 未来学校,启示教师文化的发展	173
参考文献	176

第一章 文化兴校：名校办学面临的挑战

第一节 胜利小学教师文化建设的历史回顾

一、沧桑厚重：胜利的历史渊源

杭州市胜利小学系浙江省实验学校，其办学渊源可以追溯到明神宗万历二十七年（公元 1599 年）的崇文书院。迄今已有 400 余年历史，是浙江省办学历史最长的学校之一。

1599 年（万历二十七年），叶永盛任两浙巡盐御史。借西湖跨虹桥西前吏部尚书张瀚别墅作讲院，集盐商子弟设“舫课”。叶永盛去职后，众盐商及士人感其德，乃集资买下别墅，建“紫阳崇文会”亦称“紫阳崇文书院”。“崇文书院”濒湖而建，环境优美，故“崇文舫课”在清代被列为杭州二十四景之一。1683 年（康熙二十二年），歙县诸生汪秦镠倡修书院，并撰写《修崇文书院记》。1705 年（康熙四十四年），康熙南巡，莅临书院，御题“正学阐教”及“崇文”匾额。从此，“崇文书院”誉满江南，为清代浙江四大书院（崇文书院、敷文书院、紫阳书院和诂经精舍）之一。1743 年（乾隆八年），“西湖书院”并入“崇文书院”。1759 年（乾隆二十四年），盐道原衷戴在“崇文书院”和“紫阳书院”设膏火，严课程，并遴选委派监院。乾隆期间著名学者蒋士铨为“崇文书院”作《杭州崇文书院训士七则》，为生员之讲义与课艺。1861 年（咸丰十一年），太平天国将领李秀成攻占杭州，在与清军交战中，“崇文书院”毁于兵燹。1865 年（同治四年），“崇文书院”重建，咸丰进士、杭州知府、安徽全椒人薛时雨，主持“崇文书院”达十余年。1879 年（光绪五年），时书院有斋舍四，名为食旧德斋、知不足斋、劝学斋、愿学斋。著名学者戴熙



和王国维曾在书院讲学。1901年(光绪二十七年),清政府下令将各州、县书院改办为小学堂,兼习中学、西学,中国近代初等教育的历史由此开始。1902年(光绪二十八年),是年七月,钱塘县将“崇文书院”改办为“钱塘县学堂”。1906年(光绪三十二年),是年六月,钱塘县学堂从西湖跨虹桥西金沙港迁入城内馨如坊太庙巷,与仁和县学堂合并,称“仁钱县学堂”。1907年(光绪三十三年),是年正月,仁钱县学堂重新分为两所。原钱塘县学堂单独设立,迁入太平坊周公井民居,更名为“钱塘县高等小学堂”。1917年,因学校发展,迁入佑圣观路同善堂。由此近半个世纪,学校又经历军阀混战、抗日战争和解放战争等动乱,但是学校依然顽强生存发展。

二、辉煌跨越:胜利教师文化的当代发展

新中国成立后,学校校舍扩大一倍,20世纪50年代少先队大队辅导员包凤仪进京参加培训。1952年,学校成为浙江省重点小学,成为浙江省教育改革的“窗口”。1959年,邓颖超同志亲笔致函表扬学校在课外兴趣活动方面取得的卓越成果。1960年,学校被评为“全国文教先进集体”,时任校长金振华赴京参加“群英会”,受到刘少奇、周恩来、邓小平等党和国家领导人的亲切接见。同年,金校长又作为浙江省中小学唯一代表进京向中央文教书记会议汇报普通教育改革情况。1965年,学校正式更名为胜利小学,名称沿用至今。1978年,时任书记周瑞明代表我省进京参加全国学校思想政治教育工作会议,受到李先念同志接见并合影留念。

改革开放以后,学校着眼于实现教育现代化,致力于师资培训、课堂教学和学生发展的研究,全面落实素质教育,取得了丰硕的教育教学成果。1986年,义务教育法实施后,学校被定为浙江省实验学校。1990年,我校学生陈辰代表浙江省少先队员进京参加全国少代会,与江泽民、杨尚昆等党和国家领导人合影留念。学校以“崇文尚德”为校训,潜心于学术氛围的营造,致力于办学典范的树立。1998年,学校被评为全国现代教育技术实验学校。1998年,学校率先开始小班化教育实验,全方位改革教育教学,取得令人瞩目的研究成果。2000年,蒋莉校长作为指定发言代表,参加李岚清同志视察浙江教育工作座谈会。2001年、2003年,学校连续两届获得浙江省基础教育成果一等奖。2000年,学校响应“教育东南战略”,易址钱塘江畔,开启了百年老校发展的新纪元。2002年,学校成功创办全国第一所专门为小班化教育而设计的学校——崇文实验学校。



三、卓越提升:胜利教师文化的前进方向

岁月抹不去开拓者闪光的足迹,历史记载着几辈人奋力耕耘的艰辛。是永远奋争向上,永远站在时代前列的“胜利精神”给了学校无穷的生命力,在校史中留下满目的桃李和璀璨的群星。学校始终注重生命关怀,提倡学校是孩子们的天地和乐园,是师生共同成长的精神乐园。“为学校的每一个人创造幸福的每一天”是学校始终坚持的办学理念,“全面创建人本化、学习化、数字化的 21 世纪现代学校”是学校一直追求的办学目标。

目前,学校拥有 50 个教学班,学生人数达 2 046 人,建有先进的校园网络,闭路电视系统,全塑胶的操场、跑道;拥有计算机房 2 个,多媒体教室 63 个,计算机百余台,电子白板 63 块;演播、音乐、美术、舞蹈、电子琴、自然实验、图书、阅览、劳技、科技、少先队等专用教室一应俱全,设备一流。2009 年,学校成功实现名校集团化战略,在原校区(钱塘校区)的基础上,又创办了占地 30 亩、硬件设备一流、理念超前、全面实施小班化教育的胜利小学赞成校区。

学校教师队伍日益发展壮大。目前,学校已有研究生学历教师 10 人(其中 1 人在读),本科学历教师 91 人,专科学历教师 16 人,本科及本科以上学历的教师占全校教师的 86% 以上。近两年来,学校教师的整体素质也有了提高,中学高级、小学高级、省市教坛新秀、省市学科带头人、区教坛新秀和区优秀教师由 2004 年的 2 人、22 人、10 人、3 人、12 人分别上升到 2012 年的 12 人、67 人、25 人、20 人和 22 人。自 2005 年以来,学校先后获得“浙江省科研兴校 200 强”“浙江省和谐校园”“杭州市文明单位”“杭州市教育科研先进集体”“浙江省百年名校”“上城区特色学校”“浙江省校本教研示范学校”“杭州市依法治校示范学校”等荣誉称号。

第二节 新时期胜利小学教师文化建设面临的新挑战

一、习惯着优秀的疲劳:胜利传统教师文化的优秀品质和不足

(一) 胜利传统教师文化的优秀品质

1. 荣辱与共的爱校精神

学校每届领导班子都是相互勉励、忠于职守、创造辉煌的。每位新教师都是



带着光荣感、责任感和使命感走上工作岗位,老教师总是毫无保留地向新教师传递着学校优良的传统文化。

2. 和谐融洽的人际氛围

胜利的教师队伍历来都是充满活力的,教师群体持有这样共同的观念:重视教师群体组织,追求教育教学革新,有积极向前发展的目标和动力,教师之间沟通良好,能自发地提出设想,相互之间合作愉快,工作态度认真且责任心强。胜利教师的服饰、言行折射出积极向上的、充满活力的校园文化和教师群体融合的美好形象。

除了和谐的同事关系,胜利的教师文化中洋溢着和谐的上下级关系。胜利的每一届领导班子都深切关怀和呵护年轻教师的成长。校长下班后经常会走进教师办公室,亲切询问教师们,特别是年轻教师的工作、生活情况。有时遇到教师加班加点的情况,学校领导不仅留下一起工作,还会为加班教师送去饭菜和点心。学校工会总是把教师的利益放在首位,在力所能及的范围内高效地为教师解决困难,努力把学校变成教师们温暖的家。

3. 师徒结对的帮扶精神

师徒结对是胜利教师传统文化的重要载体。胜利一代又一代的经验型老教师带领他们的徒弟从稚嫩走向成熟,甚至登上杭州市名师、浙江省名师的舞台。师傅拥有自己独特的教学方式和教学风格,业务出色,为人和蔼谦逊,并且具有强烈的学习心和进取心。他们非常愿意将自己的教学经验和实践技能传授给徒弟,并与徒弟在生活中保持这种良好的人际关系和情感交流。这样亦师亦友的师傅在业务和生活上给予学徒教师很大的帮助。专家型教师具有良好的理论基础和学习能力,他们愿意学习并且有能力掌握学徒制培训中需要的新方式,并将这些方式有效地运用于年轻教师的培训中去。

4. 认真刻苦的钻研精神

一代又一代的胜利人具有认真向上、勤奋刻苦的工作精神和钻研精神。据民国教育志记载:佑圣观路中心国民学校(胜利小学前身)的教师都是普通师范毕业,具有一定的教学经验,受聘后必须试教一个月才予以正式聘用。现在,我校教师除了完成日常教学工作外,每人每学期都必须选定研究课题,在学期结束后写成报告。教师还有定期展示教学的任务。这个队伍中的每个人都秉承“崇文尚德”的校训,以历练成为一名优秀教师为己任。他们认真研读教材教参,研究学生的心理特点,精心准备每节课的教学设计,开展有效教学,提高课堂实效。



无论是胜利的名师还是年轻教师,为了打磨一堂精品课,他们可以放弃休息时间,无偿加班加点,可以一次次跑图书馆寻找材料,可以一遍遍请教师父和同事,可以一回回修改教案、不断反思。这种钻研精神已经成为胜利这个团队的标志性特征,也正是这种精神使胜利名师辈出、人才济济。

5. 迎难而上的乐观精神

1998年,蒋莉校长上任伊始,学校就因市政建设需要,拆迁待建分两地办学。在新机遇和新挑战前,校长带领全体师生在“破校舍里绘新蓝图,螺蛳壳里做大文章”,在杭州市首开小班化教育的先河。2000年,学校迁至滨江四区,全面改造,发展小班化教育。在严峻的考验和挑战面前,胜利人振奋精神、鼓舞斗志、迎难而上,经受了考验,得到了锤炼,积累了经验,取得了成绩,学校的管理水平、办学效益和教育教学质量得到进一步的提升。

(二) 胜利传统教师文化的不足

1. 文化心态的封闭

胜利的传统教师文化也存在一定不足,主要表现为教师在对待改革的态度上往往持有迟疑、游离甚至是抵触的心态。教师在长期的教学过程中已经形成了固有的教学惯性,而变革则存在一些潜在的、未知的因素。改革很可能打破已有的教学模式,教师就必须寻求全新的、易操作的、高效的工作模式,花费更多的时间和精力,这就招致了教师的抵触。这种保守的心态使教师不愿讨论和思考教学的脉络背景及提出教什么、为何教的实质性问题,严重阻挡了新课改的进程。传统的教师工作依赖于经验的积累而非专业的提升,因此很多教师不希望自己多年积累的丰富经验受到挑战,他们只求稳定,不求革新。封闭的文化心态,阻碍了教师变革意识的形成,使教师很难以开放的心态接纳新生事物。教师文化的封闭性必然导致变革受阻,教师团体的封闭性也给学校教育蒙上了封闭的色彩。

2. 价值取向的保守

在日常教学活动中,胜利个别教师依靠自己的专业能力,以一己之力解决课堂教学中的问题,教师的课堂活动往往与其他教师的课堂活动相互隔离而不是相互依赖,教师的课堂生活往往是“自给自足”。这种“专业个人主义”特征导致了很多教师将先进的经验秘不示人,为了持久地保持自己在教学中的某些优势,有的教师不愿意将自己辛苦摸索出来的成功经验平白地奉送他人。个别教师固



守着自己的学术王国和心理空间,对于他人的课堂和教学奉行不干涉主义,即使在制度性的听课与评课活动中,也是习惯于做表面文章,一来可以为同事留足面子,二来也不愿意为了他人劳心费神。新课程提倡培养学生的综合能力,而综合能力的培养要靠教师之间的紧密合作和密切配合。这就必须改变个别教师之间孤立与封闭的不良状况,他们要学会与其他教师交往,学会与不同学科的教师沟通。然而,教师职业上的这些特点,使某些教师可能抗拒改革,特别是当课程改革的措施要打破教师已经习惯的生活方式的时候。长期孤立和相互隔离也给这些教师之间的交往沟通设置了障碍,即使提供了机会,教师也未必愿意表达自己的观点,未必愿意将自己的知识和经验与别人共享。

3. 文化变革的惰性

文化是有惰性的,越是古老而传统的文化惰性越大,而文化的这种惰性必然会制约教师文化。惰性主要表现在对种种企图改造自身的外在因素的排斥。教师对文化价值观的接受往往是不自觉的。也就是说,文化传统在某种程度上束缚着教师的思想观念,固化着教师的思维方式。文化传统对教师文化的制约主要表现在教师的权威心态、陈旧的师生观等,如认为教师是提供知识的“权威”,学生则是接受知识的“容器”。教师作为文化的受体,传统的思维方式使教师在恪守共同职业规范的同时,也易形成随大流思想,逐渐形成教师惰性的文化心态。在实际教学过程中,由于缺乏充分的合作和交流,教学易固守在重复旧经验、照搬老办法的窠臼里不能自拔。教师教改意识何以薄弱由此也可明了一二。虽然胜利一直致力于在各阶段教改中勇于争先,但是文化的惰性也产生了很不利的影响。传统教师文化的惰性,会使教师难以接受新的教育教学理念和方法。在实施素质教育的过程中,我们不仅可以看到教师在新课程、新方法接受过程中的剧痛,还可以看到教师对新课程、新教法的抗拒。造成教师文化变革惰性的原因是多方面的,但教师的角色定位应该说是其中一个重要方面。

4. 文化冲突中的自我中心

就文化地位而言,作为课程改革执行者的教师,可能认为他们自己的文化比别人的文化优秀,因此往往消极地抵制其他文化的成果。与课程改革有关的文化冲突除了表现在教育改革的发动者与执行者之间的文化差异之外,还表现在课程改革的研究者、设计者与教育工作者之间文化上的不平等。这些都可能导致课程改革过程中激烈的文化冲突。即使教师参与成型了的教育改革方案,如果没有充分地参与对改革问题的界定,他们也可能不愿意接纳、内化它。所以,



自上而下发起的教育改革常常与教师所持的文化观点不同,因而也会产生阻力和对抗。教师个体凭借个体的力量解决教学中的问题,显得非常“自主”,但是过于自我中心,可能会造成教师之间彼此孤立、互不合作,这样虽然断绝了教师间可能存在的指责和挑剔,但同时也断绝了可能获得他人帮助的渠道,无形中阻碍了教师自身专业的发展和教师队伍的发展。胜利小学虽然没有发展到那样的局面,但是文化冲突中一些规律性和必然性的特点也时常出现在我校发展的道路上。

二、困境中发展的挑战:胜利小学教师文化建设需要出路

2002年胜利小学成功创办全国第一所专门为小班化教育而设计的学校——崇文实验学校。这是第一所专门为“小班化教育”而设计的学校,是第一所全面开展“新班级教育”的学校。崇文实验学校以独一无二的设计、先进超前的理念、以人为本的管理,成为浙江省基础教育改革示范的窗口。在崇文办学取得极大成功的同时,胜利却如一位产后出血的母亲般虚弱,承受着来自社会、家长和自身办学的巨大压力,百年老校的发展面临新的挑战。

(一) 优质教师资源的稀释

教师是学校的灵魂和核心,决定着学校发展的成败。而优秀的教师资源作为名校资源中最为宝贵、最有能量的部分,对他们的培养并不是一朝一夕所能完成的。在传统的教师成长模式中,一个教师走向成熟、成为名师往往需要十数年,甚至更长的时间。

崇文、胜利分离之后,当时外界认为胜利的优质教师资源被严重稀释,胜利的名校实力和办学效应大大贬值。两校分离后,胜利的特级教师、省市级教坛新秀及学生数空前下降。当时的胜利小学几乎没有一位在省市级有一定知名度的教师,没有一个省市级的立项课题。同时,学校的分离,优秀教师被抽走给学校教师群体带来了极大的心理和精神冲击,许多在职教师都认为是因为自己不行才留下,对自己和学校都失去了信心,一时间教师群体出现了价值观迷失的现象。外界纷纷传言:“胜利小学没有好教师,没有好学生,优秀的教师和学生都被抽走了。”一时间谣言四起,许多家长对学校产生了不信任情绪,有的家长到学校投诉,有的家长到有关部门上访,也有的家长要求孩子转学,更多的家长对学校前景担忧。当年新入学的130名新生中有37名选择了其他学校,“老生”中有26



名选择了转校,有的媒体甚至出现“百年老校胜利小学发展成如今的胜利实验学校”的字眼。胜利一下子从浙江省名校变成了一所看上去前景堪忧的“问题”学校。

(二) 教师扩张引发的问题

两校分离后的胜利又面临重新扩张的问题。随着新胜利规模的逐渐扩张,班级规模和学生人数的日益增加,学校教师队伍也日益庞大。从2002年到2007年,学校教师数量从原来的33名增加到了现在的87名。学校教师队伍的迅速扩张带来了学校教师年轻化的趋势。至2006年9月,全校教师平均年龄28.3岁。年轻教师热爱教育事业,具有比较扎实的专业理论基础知识和一定的管理能力,接受新生事物快,思维活跃,精力旺盛。但应该看到,年轻教师的教育教学能力还比较薄弱,表现为教学理念落后,把握课程标准和驾驭教材的能力较弱,教学设计不够科学合理,教法单一,教育管理能力欠缺,科研能力水平较低,教学基本功不过硬等。教师队伍的快速壮大和年轻教师的不断加入,在有效保障了学校人力资源的更新和发展,保证了学校在新时期蓬勃发展的同时,也对学校新时期的发展带来了挑战。如何有效利用好这些人力资源,如何有效管理规模庞大的教师队伍,如何快速发展这批青年教师,又成为学校新时期需要慎重考虑的课题之一。

(三) 文化建设遭遇的难题

作为省实验学校和教育部首批授牌命名的全国现代教育技术实验学校,胜利小学有着丰富的文化积淀以及厚实、高质的办学底蕴。然而经过两校分离、学校规模扩张等特殊历史阶段,在继承老胜利优秀传统文化的基础上,重新打造胜利新教师文化已迫在眉睫。学校以新教师文化培育研究为载体,希望能够走出两校分离带来的种种困惑,重建胜利新时期的辉煌。教师文化具有延续性和继承性,发扬老胜利优秀教师文化传统是胜利人的历史使命,然而文化的核心要素具有内隐性和精神性,学校在新教师文化研究的过程中遇到一些问题:如何有效搭建教师之间的合作平台,如何保障教师工作和学习方式改革方案的落实,如何进一步保障教师研究性学习和创新性成长,等等。解决这些问题并非易事,它决定着胜利人能否走出困境,重建辉煌。



(四) 传统管理面临的挑战

作为浙江省百年老校,胜利小学拥有特色化的管理理念和制度。然而在传统的体制下形成并发展起来的教师管理体制,不能很好地适应教育新形势。从管理学角度来审视传统,学校的教师管理体制主要存在以下几个问题。

1. 重权力的集中、轻权力的有效运用,没有很好地让教师参与管理,一定程度上挫伤了广大教职员工参与管理的积极性和自主性。
2. 管理层级繁多,造成管理信息失真,管理成本上升,效率下降。
3. 重“服从”轻“服务”,缺乏服务意识,下级只对上级服从,还未能尽可能地关注人的需要,不利于教师和学生创新精神的培养。
4. 重目标评价、轻正确指导,学校根据考核项目和目标对教师进行总结性的评价,而忽视以引导者的身份对教师进行过程指导,从而导致教师之间恶性竞争、教师为应付学校检查而疲于奔命、缺乏创新性成长等现象的发生。

上述教师管理中存在的问题已经成为学校进一步发展的瓶颈。要突破瓶颈,就必须按照现代教育管理理论,根据教育改革的需要,对学校教师管理机制进行变革。

第三节 传承与创新:呼唤胜利小学新教师文化

一、迅速打造优质教师队伍

建设一支素质优良、数量充足的教师队伍,是胜利发展过程中首当其冲的任务。学校发展归根到底是教师的发展,是学校人才的发展。因此,学校当务之急是重新打造一支“本土化”的优质教师队伍,提升本校教师专业化水平。教师专业化发展的内容结构主要包括教育信念、知识结构、能力结构、专业态度和动机、自我专业发展的意识等。显然,教师专业化结构中蕴涵着丰富的教师文化因素。

首先,教育信念是教师专业发展的动力源泉。信念指导人们的行为。教师成熟的表现就是教师群体拥有一种共同的教育信念,它不仅在很大程度上影响着教师的教育教学行为,而且对教师自身的成长以及教师专业发展发挥着重大作用。其次,专业精神是教师专业发展的支柱。专业精神是教师基于自我期许而表现出来的对工作的成熟信念、高度热情和不懈追求,是教师专业发展的支柱。再次,自



我专业发展的需要和意识是教师专业发展的基础。最后,教师价值观为教师专业发展树立了成长的目标。价值观念是文化的重要方面,教师价值观往往是教师行为的准则。只有树立正确的教师职业内在价值观,才能在教师群体中形成“专家”取向的教师专业发展目标。为此,学校设立了一系列目标:力争5年内推出2~3名市区内有知名度的教师,三级骨干教师总数要达到专任教师的35%以上,主持或参与市区级及以上课题研究的教师不少于全校专任教师的30%。

二、持续推进现代管理

现代化、科学、高效的管理是学校核心竞争力的重要组成部分。学校教育教学质量的高低,在很大程度上取决于学校的教育管理制度是否合理可行。因此,在学校中建立起符合学校实际情况的管理机制尤为重要。“管”与“理”意味着“管理”的两大基本职能:控制职能与协调职能。控制旨在约束行为、形成规范,依靠的是权力、制度等刚性力量;协调旨在理顺关系、形成合力,依靠的是讲道理、动感情等柔性力量。在管理中关键是要尊重客观规律,把管与理、控制与协调有机地结合起来,在管中理、在理中管,相互促进,相得益彰。“管”要依法而管,管而有度;“理”要依情而理,有理而有节。“理”顺关系,“理”清职责,“理”和气氛,“理”畅情绪,使每一个人的主观能动性都能得到充分发挥,使学校既有规章的严肃,又有人情的温馨,形成个人心情愉悦、生动活泼的工作局面,从而达到治教、治学、治校的最终目的。

随着教育改革的推进和长期的学校管理变革,现行学校管理虽然在理念、体制、方法及模式上发生了很大的变化,但终究还是属于传统的管理,远不能适应课程改革和教育自身的发展,带有浓重的传统管理的痕迹。在课程改革的实施过程中,传统学校管理的弊端日益显露了出来。因此,胜利在新的环境中寻求发展的关键在于学校管理体制的改革和管理制度的创新,从而推动学校在新课程背景下,在教育规模急剧膨胀的环境中,获得新的发展。

三、长期坚持科研强校

探索学校建设之路需要充分尊重科学规律,要紧紧依靠科研的引领,以教育科学理论为武器,以探索教育规律为目的。在学校新时期的建设中,学校以“科研兴校”为总指导方针,将“以课题研究为龙头,在研究中发展教育”作为实践指导思想。为加大科研力度,学校构筑了健全的教育科研组织,校长室成为科研的



“指挥中心”,各部门为协同形成科研“战斗堡垒”,学校教育科研形成“统一战线”。以校长为核心的领导班子成员高度重视教育科研,各部门密切配合,站在“科研兴校”的高度上围绕学校建设工作展开教育科研,形成了严密的教育科研网络。同时,学校教科研工作以求实的态度、科学的方法,针对学校自身发展中存在的问题来规划研究的方向,与学校办学特色的定位、办学理念的提升紧密结合在一起。只有这样,学校教科研工作之路才会越走越宽,才会凸显出应有的价值,才会真正起到“以研强师,以研强校”的作用。

同时,学校要充分发挥教师科研主体的作用。新课程的实施,首先需要教师对新课程的基本理念进行理论研究,与此同时,教师还要在教学实践中开展研究。这种理论研究与实践研究的同步深入,有助于教师在观念与行为结合的水平上发生转化。这种理论研究、自我反思、同伴合作讨论的过程更有助于触及教师内隐的观念体系,更能在教育理念更新的基础上实现行为方式的转变。在学校范围内形成这样一种研究、反思、合作讨论的文化氛围,而不是仅仅停留于个人单纯执行教学任务层面上时,课程改革将更容易成功,因为这种氛围本身促进了教师的成长与发展。学校力争在三年内使 25% 的教师承担区级以上的科研课题并获得成果,成为科研型人才,80% 的教师拥有一定的教育教学经验,100% 的教师有自己的研究课题,并能按课题进行研究与实验。

四、继承和发扬传统文化

我们的任务是要减少两校分离对胜利造成的负面影响,从文化的层面考虑,我们首先要继承学校的传统文化。学校文化建设要形成核心文化并使之成为师生的精神源泉,这需要深刻的思考和长期的积淀。这种核心文化是一种氛围、一种态度、一种习惯,是渗透于一个人的生命,伴随他的一生的。人们走进一所学校,看到的不仅仅是优美的校园环境,还有师生言谈举止中流露出的与众不同的气质。这种气质是不做作的,是自然流露出来的,这样的气质就是这个学校文化建设的体现。学校文化总是产生于某种历史文化背景中,我们在培育学校文化时必须尊重历史,重视历史传承和发扬优秀的历史文化。一所学校,不管历史长短,一路走过的历程都是一笔财富,都是不可忽视的资源。如果学校建设中无视已有的学校文化,另起炉灶,结果只会使学校原有的一些积极的文化被削弱,造成学校文化资源的浪费,也会使自己的学校文化建设蓝图缺乏基础。

同时,学校文化的建设和形成需要经历一个比较漫长的过程,随着时代的前

