





教育家型校长与学校发展丛书

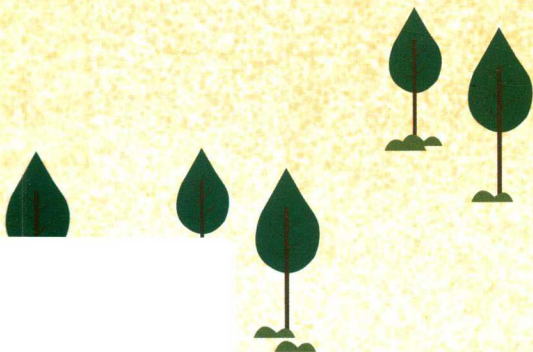
教师发展：

教育发生的前提

主编 严华银

师者，所以传道、授业、解惑也。



  世界图书出版公司



中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

[教师发展： 教育发生的前提

严华银 主编

  世界图书出版公司

中国教育领航（第一辑）：教育家型校长与学校发展丛书

丛书编委会

主 任 王仁雷

主 编 严华银

副主编 季春梅 回俊松

编 委 邱成国 严忠俊 于大伟 张 勇

郭炳胜 郭长安 杨 刚 杨琼英

林启福

目 录

第一章 以教师发展为本

——中关村二小教师与团队 / 1

第一节 “1&N” ——二小教师发展新模式 / 4

第二节 “1”个信念——共促教师个体特色化 / 21

一、“菜单式培训”——激活每一个细胞 / 22

二、“特色教师”——助力梦想华美绽放 / 25

三、“私人订制”——促使个人脱胎换骨 / 28

四、个性化脱产培训 / 32

第二章 “五度幸福教师”

——福建三明学院附小教师与团队 / 44

第一节 附小现象，教师团队力量 / 45

一、附小效应 / 45

二、无悔的选择 / 46

三、现实的挑战：“想说爱你不容易” / 48

第二节 附小教师发展的整体规划 / 50

一、“五大工程”：教师发展的引擎 / 50

二、追寻名师成长足迹 / 53

第三节 幸福教师团队的旅程 / 56

一、“五度”幸福教师团队建设探索 / 57

二、特色教研：打造教研资源共享和引领示范高地 / 79

第四节 教师团队的幸福守望 / 84

一、和谐机制：实现教师生命价值和职业价值的高度和谐 / 84

二、激励机制：实现教师目标与学校目标的有效和谐 / 85

三、学习机制：实现教师个人成长与社会发展的高度和谐 / 86

第三章 幸福引领者

——晋中师范高师附校引领教师成长 / 87

第一节 幸福起航 / 88

第二节 幸福发展 / 90

一、循教师发展之路，关注教师师德 / 90

二、循着教师发展之路，强调教师阅读 / 92

三、循教师发展之路，抓好教师课堂 / 94

四、循教师发展之路，倡导教师写作 / 96

第三节 幸福成就 / 101

一、开展自我反思，增长教师教育智慧 / 101

二、加强同伴互助，促进教师专业发展 / 105

三、磨炼“师能”，提高教师的教育教学能力 / 120

四、实施专家引领，提升教师专业素养 / 120

五、搭建展示平台，点燃教师成长激情 / 121

六、致力教师科研培训，凝聚优秀团队 / 122

第四节 幸福守望 / 124

一、维护人格尊严 / 124

二、尊重岗位选择 / 124

三、实现民主管理 / 125

四、营造和谐氛围 / 125

五、丰富精神生活 / 126

第四章 有温度的学校，有情怀的教师

——华山中学教师与团队 / 128

第一节 剑走偏锋：别样的教师观 / 128

一、学校中最要紧的因素 / 128

二、在华山中学，每一位员工都是教师 / 130

三、华山的师资培育理念 / 132

四、华山教师执教理念 / 134

第二节 厘清思路：架构师资培养模型 / 136

第三节 多措并举：促进师资队伍成长 / 138

一、不拘一格聚人才 / 139

二、营造环境留人才 / 142

三、文化引领塑人才 / 144

四、搭建平台立人才 / 147

五、书香校园育人才 / 151

六、名人进校启人才 / 155

七、推举典范树人才 / 159

第四节 仰望星空：合力创造教育未来 / 163

第五章 实现教师的价值

——吴兴高级中学教师与团队 / 166

第一节 教师及其价值特征 / 166

一、相对性 / 167

二、导向性或指向性 / 168

三、创造性 / 169

四、教师价值的社会历史性 / 170	
第二节 和谐链：学校·教育·教师·学生 / 170	
一、教师发展与学校发展和谐统一 / 171	
二、教师是和谐教育的实施者 / 172	
三、和谐教育呼唤和谐的师生关系 / 173	
第三节 吴高：浙北高中的“特色样本” / 176	
一、从“红十字”文化到“博才教育”课程体系 / 177	
二、从“目标导航”到“问来问去的活力课堂” / 179	
三、教育在当下，绽放在未来 / 181	
第四节 教师的专业发展 / 182	
一、教师的专业品质 / 182	
二、教师发展的理念和思路 / 187	
三、教师专业发展的途径与方法 / 189	
第五节 引导教师发展：一场永无止境的人生长跑 / 194	
一、赢在起跑线上：“一三五”青年教师校本培训 / 196	
二、点亮指路明灯：骨干教师和名师培训工程 / 198	

第一章 以教师发展为本

——中关村二小教师与团队

一个人遇到好老师是人生的幸运，一个学校拥有好老师是学校的光荣，一个民族源源不断涌现出一批又一批好老师则是民族的希望。教师，是学校最美的名片，是学生成长路上最重要的领路人，是学校精神气质的活灵活现。好教师的成长，离不开学校的培育与团队的滋养。浸润在中关村二小家园文化下，学校始终坚持“以教师的发展为本”的理念，给予每一位教师尊重、信任与赏识，积极探索同伴互助式的团队研修模式，让每一位教师都至少参与一个团队，都能在团队中找到自己的位置和发展的空间。经过多年的实践，二小人把这样的团队文化不断传承、发展为“1&N”的教师团队发展模式。教师们在各自的团队中平等对话、相互促进，共同历练成长。

一个人遇到好老师是人生的幸运，一个学校拥有好老师是学校的光荣，一个民族源源不断涌现出一批又一批好老师则是民族的希望。教师，是学校最美丽的名片，是学校精神气质的活灵活现。

教师留给学生最深刻的印象往往不是知识，而是特定的风格和气度，那是教师最美的姿态。在学生眼中，他（她）的老师有

着独特的美——

我们的数学尚老师不仅在课外带着我们进行各种小课题研究，他还是一个魔方高手，他可以用36秒将一个打乱的魔方六面复原。同学们都特别崇拜他，背地里偷偷地练习，课间排队找尚老师PK呢。

我们的语文刘老师是个精力无限大的“文艺女青年”。她不仅带着我们研读绘本、创编故事、续写小说，还带着我们把书本搬到室外。记得当时我们班正在读一本书叫《北京中轴线上的城市》，刘老师就带着我们来到景山，爬上万春厅，站在北京城的中心点打开书俯瞰整个紫禁城，当时的场面把我们都震撼了。

我最喜欢的刘老师可是个跨界达人，别看他是个男老师，琴棋书画样样通，他不仅是我们班的音乐老师，还教我们美术。最牛的是，他能在欣赏音乐的时候，把乐曲的故事和意境全画出来。

我的偶像是聂老师，他可是我们学校的漫画大师，已经创作了上千幅漫画作品。课上，他不但与我们分享他的作品，还为每一位同学创作了一幅漫画肖像，同学们可期待上美术课了。

我们班的闫老师是学校“著名”的主持人，全校大小活动上都能听到他充满磁性的声音。在语文课上，听他朗读课文简直就是一种享受。

每一位教师心中都有一枝美丽的花，每个人都渴望在校园里绽放异彩。同事们眼中，那才是教师发展的最美姿态。

我们的老师体贴、温和。提醒你多喝水，帮你冲泡好热茶，让一天工作的心情舒畅愉悦。有课来不及打午饭，回到办公室，眼前热腾腾的饭菜，窝心、温暖。整洁的办公环境，有活儿我们一起干……

我们的老师睿智、耐心。班里的小豆包不会拼读，对着口型、指着拼音，一字一字地反复练习，不厌其烦。学生点滴的进步，看在眼里，小奖状、美食卡，换着花样，激发他们学习的兴趣。你一言，我一语，少教多学，引领学生漫游学海，教知识、更教方法。

我们的老师周到、和气。家里有事了，拉着你出主意、找对策，把你的事儿装在心里。身体不舒服，翻箱倒柜地找一片药，缓解了病痛，也增进了感情。

我们的老师上得舞台，下得讲台。多才多艺，用画笔勾勒校园，是学生眼中的“漫画家”；活动演出，浑厚嗓音的主持人就是我们中的一员；街舞、唱歌，相声、小品，我们入木三分、惟妙惟肖，因为我们还有专属的导演老师！

二小老师以爱和责任、教育艺术和对未来的远见，为学生的成长保驾护航。家长的心里，二小老师的姿态最美——

二小的老师，负责任、懂仁爱。学生在家出现问题，忐忑的电话拨向班主任；寒冷的冬夜，老师来到家中面对面地与孩子谈心、疏导，交融学校教育与家庭教育，家长动容、欣慰。

二小的老师，勇担当、敢突破。每一学年的新生入学礼，全校多学科、多工种细化分工，有团队、全员配合齐上阵，调动家长、指导学生、构思节目、撰写报道，将常规的学生入学典礼办成了启智明理、异彩纷呈的盛会。

二小的老师，爱运动、展活力。这里的老师一改往日人们印象中的老师——粉笔、作业、卷子、教导，刻板的印象。他们中活跃着全程马拉松奖牌的获得者、羽毛球赛场的拼杀者、花样跳绳种类的拓展者，还有因为兴趣而带着学生一起健身、一起悦跑

的跑团。

二小的老师，苦钻研、专业精。孩子在乐团遇到了乐理难题、演奏障碍，乐团负责老师堪比院校教师细致讲解、指导，解了家长燃眉之急；仰望星空、绘制星图，孩子在社团老师的智慧启发下，走近苍穹，走进天文。

二小的老师，明事理、讲人情。教师节，托孩子送给老师的教师节礼物——一盒普通的巧克力。善解人意的老师并没有直接退还回来，为了避免孩子尴尬，而是巧妙地化解，让孩子发给每一个同学，和老师一起分享节日带来的喜悦。

二小老师是一群有热情、有才干、有爱心的青年人。在学生眼中，他们是幽默风趣、严谨认真的良师益友；在同事眼中，他们是工作上的优秀榜样、生活中的贴心朋友；在家长眼中，他们是学识渊博、关爱孩子的有心老师……他们尽情展现着二小教师最美的姿态。

这一切的美好并非个人所能，也不是一日之功。多年来，老师们浸润在二小家园文化下，始终视教师为学校发展的核心，始终坚持以教师为本的理念，给予每一位教师尊重、信任与赏识，汇聚每一位教师的力量，努力为教师搭建多种学习的平台、展示的舞台、提升的天台。积极探索出同伴互助式的团队研修模式，使中关村二小有相继绽放的今日的欣喜，更会有百花齐放的明日的盛景。

第一节 “1&N” ——二小教师发展新模式

古语讲：“千人同心，则得千人力；万人异心，则无一人之

用。”不论是三个和尚挑水的寓言故事，还是人们常说的“人多力量大”的俗语，都在强调只有把个人力量汇集起来，才能形成强大的团队力量，从而达到个人力量难以企及的目标。这是其一。其二则是试问：“一滴水怎么样才能够不干枯？”哲学家回答说：“把它放到大海里去。”这简短的对话同样揭示了深刻的道理：个人与他人之间是相互支撑的，只有得到团队或者别人的支持，才会有无穷的力量，才不会轻易干涸。这是显而易见的道理。因此在二小，每一位教师都至少属于一个团队，都能在团队中找到自己的位置和发展的空间。比如八大学科专家工作室、班主任工作室、党团工作室、科研项目组、青蓝之约、青年教师沙龙、教师俱乐部等，教师在团队中碰撞思想、分享理念、增进友谊。每一位教师都在团队中前行，感受着来自集体的力量和智慧。

二小的团队建设不停留在这样一个层面，而是注重在力量叠加和智慧共融的基础上，更加强调了个体与团队的互动交融关系。经过多年的实践，二小把这样一种团队文化不断传承、发展为“1&N”的教师团队发展模式，即“1”是团队中的核心，他可以是校长，也可以是一名干部，还可以是一位教师；“N”指团队中的若干个成员。在“1”的带动下，整个团队共同发展进步。每个成员可以是团队中的“1”，也可以是团队中的“N”。任何成员在“1”的位置上，都有一个团队在背后的支持；任何成员在“N”的位置上，都在为团队提供支持，也在团队中共同成长。任何一位教师有可能同时承担着“1”和“N”的双重角色，甚至多重角色。二小就是由若干个“1”带动若干个“N”形成的一个无限大的生命共同体，从而真正实现聚全校教师之力，焕发团队力量生生不息，促进教师职业生命可持续发展。

一、“N”个团队共建教师生命共同体，常态教学同步有序运转

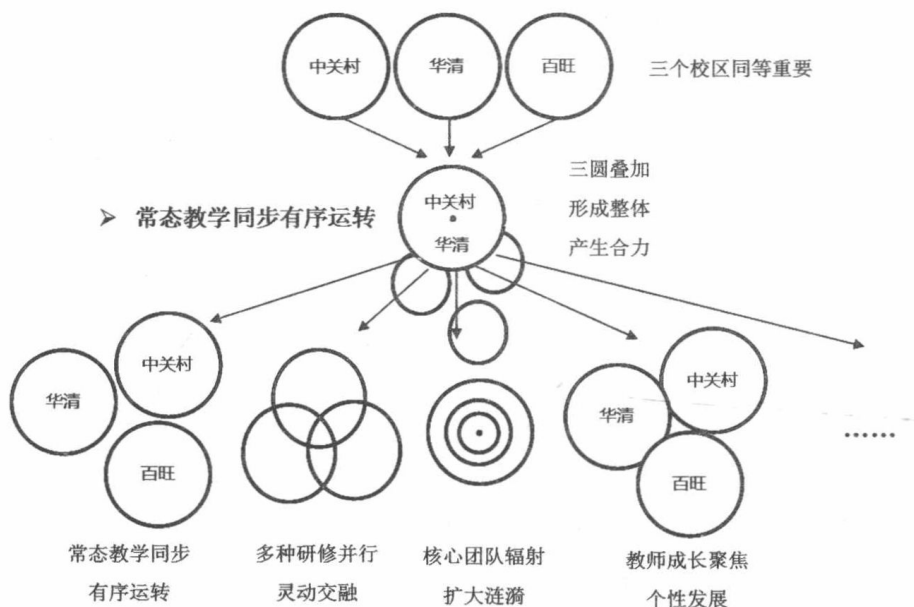


图 1-1

在平日的教学管理中，每一位教学干部都有清晰的工作思路：回到常态、回到基本功，一切必须从根部浇灌。

学期初，教师们会认真上好开学第一课（教学常规要求+教研活动的实施+教学计划的解读+教学质量的调控）统一标准，统一要求，理念上共识。

学期中，教师们围绕常态备课、常态课堂、常态学业质量测评等方面，努力让家常饭好吃又营养，实现常态教学同步有序的自我旋转。

学期末，精心设计教师学习周（反思课堂、反思学业质量，反思教学中的问题）。教师们一个不少，聚在一起，共同参与、体验、感悟。

在几年的同步发展中，合并的西北旺小学的学生、百旺校区

就近入学的学生，在优质资源的共享中稳步提升。

（一）多种研修并行灵动交融

二小以课例研修为主线，创设多种研修方式，让三校区教师共同参与精心设计的研修活动。



图 1-2

三校区同学科横向教研——实现教师同频共振发展

三校区不同学科整合教研——实现教师多元化的综合发展

三校区跨时空网络协同教研——实现教师及时联动发展

（二）核心团队辐射扩大涟漪

在二小，所有学科同等重要，根据学科特点组建核心团队，形成一个同心圆，充分发挥团队辐射的力量，引领周边更多教师共同发展。



图 1-3

1. 核心团队一：引进来、指迷津，前瞻锐思考

为了实现三校区每个学科的同步优质发展，教学管理团队精心策划，聘请学科领域的专家走进课堂，指导每个学科的教学，分别成立了语文工作室、数学工作室、英语工作室、体育工作室、音乐工作室、美术工作室、科学工作室、信息工作室、综合、思品学科的教师也参与到其他工作室中交流研讨。同时，学校多措并举，革新制度，大力将储备资金向教师培养方向倾斜，促使教师走出去，多听课、汲智慧；多交流、攒经验，不断吸收、融汇

校外优秀资源，走在研修的最前沿。

工作室的成立实现了专家和教师面对面、点对点地交流，为每一位教师的成长积淀了营养，以个体发展促团队前行。

一人研修、惠及全员

研究生毕业的付雪婷老师，选择了一篇自己喜欢的课文《瑞雪图》作为自己的新教师亮相课。起初，她头脑中的思路很不清晰，总是刚刚写了些就又全部推翻了，反反复复，焦虑得很。组内的老师们看到她着急的样子，给出搜集资料的建议，全组行动一起备课、说课、上课、评课、再上课。于是，付老师开始大量搜集别人的教学设计，观看一些课堂实录，边看边把自己认为别人设计中好的环节拼起来，再经过集体智慧的打磨。终于，付老师的教学设计在这样磨炼的过程中诞生了。

课上完后，主任大力表扬了付老师“老练”“课感好”，这使作为一名新入职教师的她信心倍增。但同时，主任也直截了当地指出了她教学设计中的问题。可巧就在这段时间，学校邀请教研室的专家黄毅来学校为语文老师做讲座。他在谈到备课时说，老师不应该过分依赖教参，更不要依赖网络资源，而应该回到文本本身，深入研读直至“吃透”教材，这样才能正确理解教材，不使教学“跑偏”。黄老师的话仿佛醍醐灌顶，使她豁然开朗。

静下心来，重新备课。细细品读文章，付老师仿佛慢慢走进其中，身临其境地感受到了1962年胶东半岛的第一场雪，雪前、雪中和雪后的美景。此外，她还查阅了作者峻青以及文章写作背景的大量资料，更为这一场在连年的自然灾害后给人们带来吉祥与幸福的瑞雪而感到喜悦与激动！在不断地品读与思考中，付老

师的设计思路也逐渐清晰起来：初读课文，整体感知文意；品读重点，感受雪景之美；拓展阅读，体会雪之吉祥。引进专家，示范、引领、指导的作用得以彰显。

教而不研，行而不远。学校非常重视青年教师的专业成长，专门聘请了专家康静涵老师定期来学校开展教研活动，并成立了“康老师工作室”。付老师来到二小工作的第一年，就被吸纳进“康老师工作室”。工作之后的第三个月，主任便鼓励付老师在工作室做一节亮相课。毫无作公开课经验的她，心里非常紧张，但又为能够得到专家的面对面指导而激动不已。付老师将自己反复打磨的《瑞雪图》第三次呈现在大家面前。这一次，她已经没有了之前的紧张与忐忑，而是尽情地享受在和学生、和文本的对话与交融之中！

经过专家的指导，付老师的这一节成熟的课例《瑞雪图》载入了二小优质课例的名录，使更多的老师得到了启迪和借鉴。个体成长也在影响着整个语文教学的团队不断前行。

学科专家工作室，帮助一批批教师实现专业的提升与成长，付老师是二小受益众多的老师当中的一员。同样，曹老师回想起在康静涵老师专家工作室中成长的点点滴滴……

团队打磨、脱颖而出

“这，就是你本次作文课的硬伤！老师过于强势，过分强调技法的指导，而忽略了孩子情感的表达。”康老师直言不讳。

“不指导写法，那该指导什么？”曹老师一脸茫然。

“所以，要从观念上转变。”康老师的脸上浮现出一抹意味深远的微笑。

什么观念？我好歹也当了好几年的老师了，一直这么教作文，这次怎么会不行？曹老师心里根本不服气。

康老师并没有在意他的不快，而是继续追问：“你说，作文最核心的是什么？”

“当然是写真情实感呀！”

“对了！所以，我们要在情感上下功夫，而不是一定要纠结于写作技巧上。所以，要从作文课的形式上改一改了，咱们一起重新备课吧。”

恭敬不如从命，但曹老师内心还是有一些怀疑：倒要看看专家怎么说服自己。

“习作是直面生命的教育，要真实地表达自己的感受和看法……”随着康老师一句句的点拨，一点点的剖析，曹老师心中的疑团慢慢地消失了。看来不得不重新审视自己这么多年的作文教学了，曹老师告诫自己。

活动后，康老师建议下周再上这节课，并推荐大家读一读管建刚老师的《我的作文革命》。回到家，曹老师急忙捧出管老师的书，细品着管老师在作文方面的见解和大胆的革新。管老师提出的“以写定教”“六大系统”、返璞归真的作文教学探索，犹如“于无声中”的春雷，冲击着他的内心。同时，他更为康老师尽管已退休，但仍然能了解最新的教育动态，紧跟教育改革步伐而深感佩服，为自己的固守而汗颜。作文教育观念真得改一改了！

一周后，再次上课，曹老师自信从容多了，孩子们的精彩表现远胜从前。康老师整堂课都在频频点头，课后激动地说：“这节课，你始终在欣赏孩子，把话语权交给了孩子。看来下了不少功夫，很有进步，可以作为示范课了。”听着康老师的表扬，曹老师