

构建优质学校文化背景下教师队伍建设的思考

朱晓华

(福鼎市桐南小学, 福建 福鼎 355200)

摘要:教育的成长需要与时代共进,通过介入时代价值观,教育观打造契合时代精神、本土人文内涵和学校教育实际的学校文化,培植教师队伍政治文化,道德文化,个人修养文化,实现立德树人教育目标,达成教师队伍精神风貌和思想境界上的新高度。

关键词:平和;管理;文化;个性;发展

传统的学校管理仅仅着眼于教师专业成长和教师业务能力,但是,时代召唤良师,教育需要大师,人生需要精师,课堂需要名师,生活陪伴需要友师是时代的特征,学校就应该培养具有家国情怀,国际视野,高超技艺,仁德悲悯的,更需要具有突破当下困扰教育现实的勇气、胆略、担当与能力的教师队伍。而是应该搭建多元平台,提升教师科研能力,开发教师专业成长的“造血”功能,形成良性的管理机制。通过准确放权,分级管理,让各部门建立自己的运作机制,从而打造平和文化的人际,强化所有学习因素之间的跨域融合。

学校的管理要致力于文化基因的培植,中式学校发展的科学转向,配置教师专业成长的医院,动态生成的发展性评价,科学人文的行政管理。

一、基于构建优质学校文化背景下的学校个性文化

培养好学、坚毅、平和、仁爱的教育精神,培植教育教学中的儿童立场、国际视野、家国情怀,优化配置,让老师在教育中寻找自己最佳位置,准确定位教育角色。

(一)学校文化要滋养教师的精神长相

学校文化是教师精神土壤,教师的精神长相是通过日常的教育活动产生影响的。通过“两香”,借助三种“渠道”,产生“三力”,四向,实现“五度”,打造一支高素质的教师队伍,从而构建良好的教师生命成长生态。

两香:即书香墨香。学校要借助建设书香墨香的契机,推动教师阅读,建立生态的阅读循环,以教师的技能大赛,业务活动开展推进教师成长。

活动过程借助三种渠道:自我成长需求的跨域微循环,校内学科融合的内循环,校外跨界的大循环。通过对多种社会资源、校内资源、自我追求的结构重建促进教师专业长的同时,形成学校文化的基本式样。

通过培植“三力”。“引力”:人格引力,团队引力,校长引力;“实力”:教学力,研究力,传导力(指导力),影响力;“恒力”:持之以恒,常态研究;来推动教师成长。

通过“三种渠道”:课程开发,课题研究,特色项目来推动教师专业深度成长。

以立“四向”:讲师德、抓团队、促专业、育精英四个方向强化教师精神内驱力。

在知识架构上推动“五度”:深度、广度、高度、融合度(跨域,跨学科),能见度(教育预测能力)助长教师教育教学能力。

(二)教师队伍建设应该是学校文化构成的华彩乐章

一所学校的教师成长,实际上是一种态度的管控,让所有教

师都拥有一种共同的愿景是校长应该意识到的财富,在教师中建立共同体,让他们有平和心,愿一起做,共同成长才能促进学校大踏步向前。

1. 建立基于教育现实的实体共同体

这种共同体包括教师学习共同体,阅读共同体,教学研究共同体。最常见的有读书分享会,教研汇报课,每周教研主题分享。这种共同体是基于同一个研究群的,也就是“最近人群区”,也就是日常工作和学习在同一个圈子里的“圈内人”。他们可以就着共同的话题来研究探讨感兴趣的话题。

2. 跨界融合共同体

这种共同体的建立比较实体共同而言学要克服空间和时间问题,就是不同学科,不同领域中建立知识和话题关系,实现多领域的,多区域的交流市县教师之间的共同成长,从而形成学校独有的文化。

3. 虚拟共同体

信息化社会的交流技术高度发达促进这种可能,我们可以尝试利用互联网技术实现跨界融合的思维碰撞,通过微信、钉钉、QQ群或者博客空间等建立包括全国在内的互联网共同体,开展教学研究、探索、互补。采用线上交流,线下展示的方式促进教师专业的全面发展,借此实现学校多元文化的滋生。

教学研究,教育观察,教育思考,教育行动,教育成长。

二、基于构建优质学校文化背景下的教师专业成长

(一)激发教师自我价值的认同感,培育专业追求的荣誉感,构建团队价值的荣辱观

不断地通过开展教师志愿者活动,以送教下乡、教育扶贫、护学岗等方式让教师感受到责任的重大,定期不定期的开展师德大讲坛,讲述身边教育的感人故事,让教师与学生结盟同进,不断培植教师对教育的内心热爱。

有学校层面组织教师与家长的亲子游,周末亲子读书会,教师与学生之间“认亲活动”,开展爱岗敬业的实践活动,比如:周一第一节课,开展:我想唤你一声妈妈的“称呼活动”,周五最后一节开展“我们去建一个家”的周末亲子郊游邀请活动课堂上对学生的称呼由“同学们”改变为“亲爱的孩子们”。不断以实物或者精神奖励激励教师的每一个爱的举动,让他们感受到来自教育的爱和温暖。

(二)唤醒专业成长的现实需求,提升专业发展的研究力

教师的专业成长很大程度是由教师格纹的内在追求所致,这种内在追求长期以来受到各种因素的影响而被隐匿起来,由于门

槛高，渠道窄，价值追求与显示实现之间的深层矛盾导致教师望而却步，甘于平庸。

作为学校应将教师的专业成长现实需求转化为教育生产力，通过让教师建立个人成长档案，逐一解决教师在专业成长过程中现实需求，给予丰满、助力，实现前浪奔涌，后浪助推的价值追求局面。

（三）提供专业成长的多元平台

教师怎样成长，其成长的渠道有哪些？这是需要学校不断提供一些平台，让教师在展示中改进，在改进中改革，不但可以促进教师本身专业成长，还是学校文化形成的重要力量。“请进来，走出去”是很好的方式，特别是与薄弱学校的结对、扶贫、助弱，让教师以专家的身份参与到送教、送课的活动去，一方面提升荣誉感，另一方面会激发其责任感和使命感。

三、基于构建优质文化背景下促进学校管理的转向

优质的学校文化可以极大地推动教师的内驱力，从而推动教师对教育文化的追求，为学校文化增颜助色，这需要从根本上解决教育管理问题。

首先要从教育的本源出发，追问教育之源，引导教师专业意识的转向，让教师清楚地认识到，为什么教，为谁而教，找到教育的本质问题，从国家、民族的角度来认识，从法律法规人生理想信念来认识，突破职业认识的局限。

其次，要鼓励教师变革教育行动，引领教师专业分层错位发展，教师的差异主要表现在四个方面：价值追求差异、专业能力差异、行动效能差异、协调能力差异，学校要重建教育价值观，形成正确的教育过程观，从统一整齐的共性教育指向差异性的教育表达，允许教师在不同层面上生存，这就需要建立差异化平台，让教师在适合自己的层面上行动，从而实现螺旋式上升和发展。

最后，从个体课堂教学细节研究转向课程意识和文化觉醒，让教师要明白的是教育不是一个孤立学科的教学问题，而是教育文化的构建问题，不能只在自己的一亩三分地耕耘劳作，需要立体“种植”，所以把一切教育行为多呈现为课程管理和学校文化以及学生的成长规律才能真正实现“一日为师终身为父”的使命。

四、基于构建优质学校文化背景下的教师发展性评价

评价是学校文化的重要组成部分，要打破传统机械的评价方式：通过个体的行动来评价教师，把教学效果作为评价的主要内容，忽略教师成长，学生心理健康，学生成长需求，学校发展贡献率，重构评价体系就是要着眼于多元主体，多元方法，多元目标。

可以采用实行雁式评价模式——进行团队评价，捆绑式评价，将个人成长与学科教研组，备课组，阅读团队，成长助力团的工作开展融合在一起。

填写《个人成长意愿表》，将成长目标与实际成长目标的达成度，一致度进行评估。目标管理分为三个等级：学校既定目标、个人设定目标、随机生成目标，目标的达成又分为长期目标、中期目标、近期目标。

一般而言，长目标着眼于职业生涯，更多指向道德、人格、修为，比如希望成长为正高级教师，全国模范教师，是需要用毕生的精力去实现的。中期目标，主要是明确个人成长的阶段高度，

更多的指向专业能力，比如著作，影响力。近期目标，一般指的短期工作效应和成效。

在评价上，更注重过程性评价把量性评价和质性评价结合一体，显性评价和隐性评价关联起来，进行分级、分层、分类评价。

首先是学校文化渗透力评价，也就是教师在实现教育目标，管理任务上的及时度，效能度，主要通过班级管理，日常常态工作任务执行力上，把学校文化要求演变为学生行为养成，生活细节，从衣食住行言举止上所体现出来的行动结果。

其次，是学校文化管理力评价，主要指向对群落管理的过程性，学生出现问题，教师在转差培优方面所做的贡献，纠错率，复现率就可以提现教师在文化管理上的效能，也指向家庭教育与学校的融合度。

第三，文化消化力自我评价，学校文化如何在教师心中落地生根，其接受度如何是构建优质学校文化重要基础。这个评价的要素主要是希望通过评价，促进教师与多元因素之间的有效整合，从而提升团队的行动力。

五、基于构建优质学校文化背景下教师队伍的人文管理

智慧管理，构建共同发展的行政管理共同体。行政管理共同体是学校管理的核心元素，重视行政管理共同体的建设，施以人文的管理是学校文化生成重要的渠道。

在进行教师队伍的管理上，要把握好几个原则：动态上实现刚柔相济，严宽有度，差异并存；静态上讲究严立宽破，人文关怀，弹性与刚性相揉。教师首先是活生生的人，是有血有肉的人，他们渴望享受美好的生活，渴望得到认可，得到欣赏，所以，在管理上将教育工作转化成生活是一种有效的也是高明的管理手段。

基于优质学校文化进行教师队伍管理是时代的要求，也是教育发展的需要，科学人文的进行精细化管理就可以促就教师自我成长，破解教育职业倦怠，实现学校高位发展，从而铸造一所高品质的学校。

参考文献：

- [1] 张素英. 学校改进视角的考察与思考 [J]. 中国教育月刊, 2007 (12).
- [2] 袁贵仁. 中小学校管理评价 [M]. 北京: 人民教育出版社, 2014.
- [3] 范明刚, 陈松信. 校长专业化与优质学校建设 [M]. 天津: 天津教育出版社, 2010.
- [4] 黄德明. 基层教育管理理论探究与实践 [M]. 北京: 新华出版社, 2010.
- [5] (美)坎宁安·赵忠建等译. 教育管理: 基于问题的方法 [M]. 南京: 江苏教育出版社, 2009.
- [6] 林卫民. 校长要有清洗的“关于未来的观点” [J]. 人民教育, 2019 (12).
- [7] 朱晓华. 做一位智慧的管理者 [J]. 福建教育学报, 2016 (8).
- [8] 朱晓华. 平和致美, 情智相长 [J]. 福建基础教育研究, 2020 (6).