

校长提升教师专业发展路径须有效

祝刚 史可媛

近年来，越来越多的国内外教育研究者发现校长的领导力是校长整体素养的核心构成部分。高水平的校长领导力需要校长掌握前沿教育理念，具备结构完善的复合素质。欧美发达国家近 20 年的教育改革显示，促进教师有效专业发展，成为了校长领导力提升的新着力点。教师的专业发展越来越需要校长的专业引领与支持，这主要体现在理念的更新、方法的创新、体制的改革与文化的浸润。越来越多的中小学校长认识到，学校作为学习型育人组织，需要不断在个体层面与组织层面，提升自身的教学领导力，从单纯的“行政管理者”转变为“专家型领导者”。校长通过整合多种教育资源来提升教师专业发展的成效，显得愈发重要。

第一，运用分布式领导来提升教师专业发展的有效性。与绩效主义领导和行政领导不同，分布式领导认为领导实践是校长与教师协同完成的，它更加注重人与人之间在不同情境中的互动式实践。同时，分布式领导强调教学、科研协作，以校长与教师集体活动的方式，不断为教师的专业发展赋权增能。很多中学通过学科教研组、名师工作室、工作坊、课题组、周末主题学习等形式，创造性地实施分布式领导，为促进教师的专业发展开辟了新路径。在这些不同的分布式领导实践活动中，校长等学校领导者以“教师”为核心关注对象，他们不是把教师视为管理的对象，而是协同发展的“专业同事”，用心倾听教师在参与不同教学、科研实践活动中的收获与反思。因此，校长与教师之间的等级关系被打破，扁平化、专业化、合作化关系更加促进了教师的信任与发展。

第二，引导教师开展工作嵌入式专业发展活动。随着传统脱离教学情境、一站式、讲授式等教师专业发展模式被越来越多的教师培训项目所诟病，工作嵌入式专业发展成为了近年来校长促进教师发展的有效途径。工作嵌入式专业发展意味着教师的专业发展活动在日常的课堂环境中进行，通过一系列合作式、探究式教学研讨活动，教师能够在真实的教育情境中应用创新的教学理念与模式，以此来提升教师专业发展的情境性、一致性和有效性。为了让教师更有效地学习新高考评价体系下主要学科作业的设计原则与方法，很多名校以学科为单位，通过基于日常专业发展活动的教师探究、反思、分享与展示等活动，系统领悟作业设计的优点与不足，提出教学中切实可行的改进策略，从而提升作业设计的科学性、创新性、开放性与灵活性。

第三，提高教师工作场所学习力。不少校长在安排教师的专业学习活动时，多是采取传统的教师专业学习 1.0 模式，即理论应用于实践的模式，忽略了教师基于自身实际教学情境的学习，即教师工作场所的学习。教师工作场所学习发生在教师的日常工作环境中，以教师个人成长为目标，以实践为取向，通过自身学习实践获得相关知识、技能与经验。教师工作场所学习需要考虑理论、实践与情境之间的多维互动关系。在上海徐汇中学，教师对基于理解的教学、逆向教学设计、深度学习、大概念教学、表现性评价等前沿教育理念的学习融入到公开课、交流课等日常教学活动中。

第四，构建跨越边界的专业实践共同体。由大学—教研室—中学教师组成的实践共同体是近年来国内外教师专业发展的有效模式。大学学者在政策解读、前沿理念与学术知识引领等方面具有专业优势；教研员在课堂观察、教学诊断、教学指导、评价反馈等方面具有丰富的实践经验。上述两大专家群体针对教师的教学实践需求，开药方，指路子，以现场工作的方式，协同参与到教师的专业发展活动中。国内很多知名中学联合探索“跨区联动名师工作室”的模式，通过扁平化、民主化、协作式的教学领导管理机制，以项目化学习和行动研究为抓手，走出了“以教师发展需求为指引，任务为驱动”的发展模式。在这些联合实践共同体中，校长的行政领导让位于专业领导，专业领导成为了助推实践共同体有效发展的催化剂。

(摘自《中国教育报》2022 年 9 月 7 日第 5 版)

本期主编 翟文文

滕州教研



TZJY TENGZHOUJIAOKEYAN

2022 年 9 月 9 日 星期五 2022—2023 第 3 期 (总第 350 期) 滕州市教育事业发展研究中心主办

找准项目式支点 撬动质量高位提升

——2022 年 9 月 5 日教研室工作例会侧记



9 月 5 日上午，市教研室工作例会在教研室会议室召开。教研室全体人员参加会议，会议由教研室副主任朱邦伟同志主持。各学段主任分别汇报了上周工作完成情况，并详细安排布置了本周工作。

朱邦伟主任通报了滕州教科研网各个栏目的建设情况，要求大家齐心协力，进一步充实网站内容，丰富教育教学资源，为一线教师搭建学习交流的网络平台。教科研论坛上，教研室义务教育综合实践教研员李琳琳老师做了《核心素养下的项目式学习》的专题讲座。李老师基于 2022 年全市教学工作会议出台的《关于推行项目式学习、深化新课堂达标

活动的指导意见》（滕教体函〔2022〕51 号），从项目式学习的溯源展开，分析了项目式学习的课改使命和发展历程，展示了项目式学习的优越性及其价值意义，并从学科内的项目式学习和跨学科的项目式学习两个视角，举例剖析了指向核心素养的项目式学习的内涵和操作要领。李老师的论坛彰显了教研员的专业视角和广博的视野，李老师在认真学习的基础上，巧借他山之石的成果，破解了当前项目式学习实施推进的瓶颈，为下一步项目式学习改革提供了理论支撑和实践智慧。

马培函主任总结部署工作。马主任根据 2022 年全市教学工作会议研究通过的年度重点工作及常规教科研工作，结合各学段及各位教研员的研究专长，对新学年的教科研工作做了详细分工，并对年度内各项工作需要达成的任务目标做了深入解读，给出了项目化推进的策略，构建起了“人人有事做、事事有人做、天天有进度、项项有回应”的工作新格局。马主任强调，对重点工作，要高点定位，服从大局，项目式推进，分工协作，合力攻坚；对学段工作，要坚持系统思维，注重顶层设计，坚持问题导向，明确重点重实效，坚持结果导向，优化路径设计、策略选择；对学科工作，要主动规划，合理安排，加强学习，持续推进，深入调研，形成思想。最后，马主任跟大家分享了温州市教育科学研究院胡玫主任的一篇文章——《教研员做研究的三条路径》，让各位教研员进一步明晰了做研究的三条路径，即从教师中来，到教师中去；从课堂中来，到课程中去；从学科中来，到育人中去。

朱永新教授认为，上一轮教改的抓手是学科，新一轮教改的抓手是项目式学习。新的学年，教研室全面把握新形势，紧跟时代大脉搏，找准了项目式学习这一教改支点，并积极通过项目式实施的推进策略，以新方法助力新发展，必将撬动我市教育教学质量高位提升。（齐国艳）



按：一年来，界河中学精益求精提品质，凝心聚力创品牌，教学成绩连年攀升，界河教育已成为界河的新品牌。8月23日，该校校长黄彦波在全市教学工作会议上做了典型发言，现将其发言稿刊发于此，供大家借鉴学习。

精益求精提品质，凝心聚力创品牌

界河中学 黄彦波

一、模式引领 精准施教 精益求精抓课堂

课堂是教育教学的主阵地，向课堂要成绩，向课堂要效率，已成为界河中学每一位老师的教学共识，我们立足“教—学—评”一致性，全面落实，扎实推进“一体两融合”的教学育人模式改革，让学生成为课堂的主角，让“评价”成为课堂的推动力，引领教师的课堂走向精致，让课堂成为学生深度学习，迈向核心素养的殿堂。

在充分调研，广泛征求意见的基础上，讨论制定了《“教学评一致性”课堂精细化管理方案》，引领课堂改革。以名师示范课、教师赛课、巡查常态课三种方式，进行课堂精细化引领、展示、督查。构建业务校长、教导主任、级部主任三级巡查常态课机制。逐步形成以课前教学准备、课中教学检查、课后作业反馈三个阶段立体化的课堂管理体系。

二、制度引领 精研细备 精益求精抓教研

结合实际，我校制定了《教学教研制度》、《集体备课制度》、《教师量化实施方案》、《教研组长、备课组长职责》等一系列规章制度，为教研工作提供了制度保障。

实施“课前提案—合作方案—反思定案”的“一课三备”集体备课制度，不断修正学历案的编写，强化集体教研。构建“教师个人——备课组长——教导处”三级教研管理机制，保障教研工作有序开展，稳步推进。

为提升教师的教学水平，我校要求每位教师每学期讲一节公开课，由学科教师、学校名师共同参与听课、评课；为提高教学研究能力，解决教学实际问题，我校要求每位教师每学年完成一个学科小课题研究；为提高教师理论素养，利用教育云平台定时定点组织理论培训，用教学理论武装教师，用教育家的成功经验优化教学。构建了多层次、多元化的教学研究机制，逐步形成了“教研、科研、培训三位一体”的运行模式。

三、评价引领 减负提质 精益求精抓辅导

在“双减”背景下，作业设计已成为学校教学工作中的重要环节。优化作业设计、加强作业督导、实施作业评价是学校常规管理中的重要部分。

我们坚持“学生有时间做，老师有时间批改，师生有时间反馈”这一原则，把作业数量减下来，把作业质量提上去，切实减轻学生作业负担，做到了减量增效。

学校实施作业会商制，成立由年级主任、备课组长和班主任组成的统筹小组，统筹各学科每日作业量，避免“争时间、压作业”的内耗行为。建立作业控制清单，备课组确定的作业内容，教师再根据情况调整数量，鼓励分层作业、实践作业和个性化作业，让所有学生均有不同层次的提高。我们倡导教师课前试做学生作业，课中“面批”作业，课后反馈作业。

四、精神引领 榜样激励 精益求精抓队伍

优秀的团队，才能创造一流的成绩。我们针对师生不同群体，采用分层鼓励的办法，引领师生铸就精益求精的品质。

学校坚持把“为学生服务，为教师服务，为教学服务”作为管理理念，凸显干部的引领和服务定位。全校领导干部均担任教学任务或班主任工作，同一线教师一起参加业务活动。实行领导干部与级部工作“捆绑”制，对级部管理工作和教学工作实行三年跟踪式管理，制定学生三年成长方案，对学生成长实施全方位、不间断教育。

科学合理的多元化评价机制有利于促进教师的工作积极性，提升教育教学质量，我校修订完善了“教学实绩、师德考核和年度考核实施细则”，以公开、公平、公正的原则去评价每一位教师，激发了教师的工作热情。

对不同层次的学生，及时做好鼓励和疏导。三个级部每周都要召开学生晨会，及时总结一周的学生状况，每月召开总结表彰会，对优秀学生和进步学生及时表扬。班主任召开励志班会，积极创设良好的学习氛围，深入开展针对性思想教育，分层次全覆盖进行学习方法的指导，让学生学有方向、学有力量！

聚焦课堂教学 引领教师成长

——市教研室初中部深入龙泉实验学校调研



为加强对学校学期初工作视导，深入推进全市教学工作会议精神落实，9月6日，市教研室初中部一行10人在马培函主任、王立亭带领下深入龙泉实验学校调研。龙泉实验学校张峰校长等领导班子成员全程陪同调研。

调研活动为期一天，采取听取汇报、集中听课、问卷调查、查阅材料、分头座谈、集中反馈等形式。在反馈中，王立亭主任既肯定了龙泉实验学校原七、八年级在暑期期末考试中取得的优异成绩，又对该学校在课程建设、课堂达标、名师带动、质量提升等方面走在前、做典范充满期待。最后马培函主任对龙泉实验学校整体工作给予充分肯定，用“新秀”一词表达了对学校未来的期望，合理中肯的分析了龙泉实验学校的优势和发展前景，并对下一步学校切实优化课堂教学，打造优质课堂，进一步促进教师专业化成长提出殷切希望。

教无止境，研无止境。此次调研，见证了龙泉实验学校师生朝气蓬勃的精神面貌，为学校深化一课一研、打造高效课堂指明了方向。一场交流的盛宴，一次思想的碰撞。新学期，新起点，相信此次调研无论对教师的专业成长，还是对学校新学期的教育教学工作都会起到积极的引领作用。（耿欣）

把脉课堂促规范，精准指导促提升

——市教研室小学部赴北辛街道中心小学调研

9月6日，市教研室小学部赴北辛街道中心小学进行了听课调研。本次调研的主要内容是作业教学设计和推进新课堂达标活动落实。本次活动听课10节，组织反馈会五场，听取汇报会一次。

调研组听取了学校就推动新课堂达标活动、落实双减优化作业教学设等重点工作的汇报。接着深入课堂听课调研、查阅学校日常管理资料和教师的业务常规。

教研员分学科进行了教师座谈反馈，针对本学科课堂教学中的亮点给予了充分肯定，也对其存在的问题提出建设性的意见。本次调研正值新学期伊始，开新局，鼓士气，明方向，本次调研对深入推进全市教学工作会议精神落实和新课堂达标活动都有重要意义。（谢清）



【简讯】

9月5日-6日，市教研室高中部赴滕州一中腾云部进行高三专题调研。此次活动主题为研讨、服务、助力。主要形式采取菜单式调研，教研员深入课堂、关注研究高三一轮复习教与学，增强备考的有效性和实效性。各学科教研员与学科教师深入沟通和交流，搜集信息，分享策略，突破备考中的难题。

下周工作早知道

1. 义务段组织优质课评选活动。
2. 拟定2022年滕州市课题结题实施方案
3. 举行高中理化生学科青年教师基本功展示活动。
4. 梳理汇总单元作业和单元学历案评选结果并上报枣庄。
5. 筹备学段推进会和学科研讨会。
6. 命制高中、初中教师业务考试试题。
7. 下发2022年“赢在新课堂”系列“高阶思维”专项课题立项证书。