

# 校区融合背景下的师资队伍建设探索

## ——基于花都区骏威小学的案例研究

毕婉敏

(广州市花都区骏威小学, 广州 花都 510655)

**摘要:** 为了改变基础教育发展不平衡不充分的现象, 集团化办学应运而生, 各地在办学机制上开启了创新和探索。如何解决校区融合样态中师资队伍建设的困境, 笔者从“理念先行、管理变革、优化研修、多维评价”四个实践路径进行了思考与探索, 以解决教师的归属感、认同度、职业活力和潜力等问题, 以更好地实现师资队伍深度融合、办学资源配置的优化。

**关键词:** 学校融合; 队伍建设; 专业发展

为了有效地缩小了城乡、校际、区域之间的差距, 更好地解决基础教育发展不平衡不充分的问题, 集团化办学应运而生, 全国各地在办学机制上开启了创新和探索。根据教育局学校建设项目计划, 2018年6月广州市花都区骏威小学(以下简称骏威小学)正式接管花都区花城街三东小学, 以一校两校区的方式呈现办学样态。

两个校区的合并, 是实现义务教育均衡发展的重要措施, 但融合中会产生管理的诸多不适应性, 其中资队伍建设困境是其中一项: 三东小学原来是一所村校, 教师年龄较大, 两校区的办学水平差距较大, 特别是师资水平, 在教学水平和文化价值认同等方面均存在差异, 有的甚至还存在隐性冲突。人是学校办学过程中最重要的因素, 实现师资队伍深度融合、促进教师专业发展, 是校区融合面临的一个挑战。如何缩短距离, 解决教师的归属感、认同度、职业活力和潜力等问题, 达到“同步优质”, 提升办学效益, 本文以骏威小学为例进行了思考与探索。

### 一、理念先行, 推动学校文化共融

在一般学校文化里, 办学理念常常处于“领导者”的角色, 它代表学校整体发展的理性认识和价值追求, 为学校师生提供明确具体的发展方向、精神动力和理性支持。因此, 学校融合第一步就要加大力度传播宣讲理念, 让教师充分认同, 凝聚发展共识, 使学校的办学理念、育人方式成为共同遵从、自觉履行的职责和使命。

骏威小学在发展过程中, 以“志在千里”的进取精神, “童梦教育”“红梦教育”的理想追求, 坚持“以梦扬志, 乐学广才”的办学理念和“有梦、有趣、有为, 悦读、悦学、悦纳”的校训, 致力打造以“悦读校园、悦学班级、悦纳课堂、悦合家校”为核心的“童梦教育体系”和“继承革命传统, 弘扬红军精神”的“红梦教育”相融合的现代化学校。

(一) 理念导行。学校通过分步骤、细节化、系统化多种途径引导师生对办学理念的理解, 强化师生对理念的认同感。如设计校徽等文化标识用品、传唱校歌、开展文化论坛、举办仪式典礼等。通过开展集体研讨、故事讲述、文章撰写、案例分享等活动, 潜移默化地对教与学产生影响, 促进办学理念的落地实施。此外, 学校还将理念分解到课程中, 融入到课堂中, 落实到管理和日常行为规范中, 使理念落地有支架, 有附着点, 有支撑点。办学理念的落地, 便形成一个有机的整体, 无时无刻规范、调节和影响教师。

(二) 以文化人。学校文化重在传承和发扬, 其主流文化影响着教师凝聚力的形成, 以及形成对学校发展的认同感和归宿感。2013年10月13日, 骏威小学正式被授牌授旗命名为广州起

义红军小学, 在这一背景下, 赋予了学校独特的红色文化内涵。用红色文化成就“四有”好教师, 成为学校推进两校区教师深度融合的重要路径之一。学校把党支部、共青团、少先队和工会进行“四方联动”, 专门设置意识形态教育课程, 强化政治担当, 发挥政治引领作用, 引导教师把立德树人贯穿教育全过程。以“让红色力量托举七彩童梦”为切入点, 开展一系列的主题教育, 如“新时代·我们的使命与担当”教师演讲、“国家发展, 我们成长”征文比赛、大山深处的老师妈妈——张桂梅事迹学习、最美线上“红星”教师评选等活动, 深入挖掘身边的红色基因对教师教育信念的引领。积极宣扬身边甘于奉献、充满热忱的优秀教师, 树立榜样, 及时表彰, 增进教师认知认同, 增强队伍凝聚力和战斗力, 从不同的角度诠释“红色与传承”的含义。

当学校中的每一个人都知道自己要往哪里去, 当个人成长需求与学校发展方向一致时, 才能真正激发了教师由外向内, 由下向上的自觉, 享受着共同创造价值的过程, 从而更好地解决“驱而不动”的现状, 推动学校文化的共融, 学校发展的合力。

### 二、管理变革, 打造校园共生形态

学校集体是教师个体改变、成长、发展的沃土, 只有创造良好的对话环境和制度支持才能对教师的归属与融入起着引领和促进的作用。如何打造凝聚人心、聚合智慧、和谐向上的两校区校园共生形态, 行政团队的引领是关键, 学校管理的变革是重点。

(一) 程序化管理, 工作方式有准则。学校采用程序化管理模式, 制定了详细的工作手册, 让大家工作过程中有章可循, 做到“一切有标准”。使得两校区在各自的管理平台上, 可以高效运行, 保障了学校不会因为新教师缺乏授课经验从而影响教学, 更不会因为行政人员的更换导致办学品质降低、管理模式发生变化。

(二) 项目式管理, 团队协作更紧密。学校以项目管理的方式运转, 即建立若干项目团队, 由团队负责人招募教师成员, 具体落实各个事件, 统筹两校区工作。这种汇集教师的个体智慧, 实现管理的抱团发展管理模式, 让两校区的所有管理者真正形成一个完整的团队, 既保证了工作的全面覆盖, 又紧密了两校区团队间的管理跨度, 实实在在地培养和激发大家的价值感与归属感。

(三) 参与式管理, 学校治理有归属。学校成立学术委员会, 以激发教师的活力为出发点, 明确参与人员的协作机制, 以倾听、分享、自组织三大行动, 让教师参与到学校文化的讨论中、评价体系的设计中、专业发展的决策中, 全面打通行政与教师团队之间、两校区教师之间的对话渠道, 把发展权还给教师, 最大程度释放教师潜能, 实现学校教师管理权的真正平等, 有效地解决了“集而不团”的现实困境。

### 三、优化研修，实现培训资源共享

真正实现办学资源配置的优化，必须要实现培训资源的共享，促进教师个体能力的提升。基于存在差异现实，学校不断优化研修机制，开创培训渠道，营造积极向上、和谐融洽的专业发展氛围，为不同层次的教师向更高层次的发展提供校本培训平台，以破解“均而不优”的难题。

#### （一）构建“1+5”项目式研修策略，健全成长机制

学校借助第三方服务平台，摸底调研，系统梳理教师在专业成长中的诸多困惑和问题，形成“1+5”项目化校本研修策略，建立学习型的教师共同体。在问题驱动下，形成一个个研修主题，围绕主题实施以案例为支撑的情景学习、以问题为驱动的行动学习、以交流互动为基础的合作学习、以经验提升为目的的反思学习、以发现规律为追求的研究学习等五种项目化学习形式，并以此形成校本研修培训路径和总体策略。

制定教师“3+3”发展规划，即结合不同成长阶段制定新教师、骨干教师、名师种子教师三个层次的成长规划，围绕“职业情感”“班级管理”“课堂教学”三大范畴为内容制定研修任务，健全成长机制。

#### （二）构建“三室联动、多校协同”培训模式，拓展成长空间

学校通过整合现有的广州市名校长、名教师、名班主任工作室资源，建立“三室联动、多校协同”培训模式。通过“名师引领、组建团队、凝练主题、研修学习、专业发展”五位一体的培养方式，以教师培养示范辐射为目标，以学科课题研究为重点，以师徒带徒结对为方式，以开展线上和线下混合式研修为手段，促使工作室成员从个体走向寻求专业支持的教育教学群体，从而带动三个工作室成员所在成员乃至全校教师的专业发展。

#### （三）建立U-S协作关系，提供学术支持

学校充分利用各种资源，与高校建立长期合作性的协作关系，共同支持和引导教师专业的发展与提升。华南师范大学与广州市教育局协同创建国家教师教育创新实验区，骏威小学成为首批教师发展学校，同时也是其他师范院校的实践基地，承担职前职后的培训任务。在与高校的协作研究中，让学校一线教师有了许多近距离接触学术的机会，如学术报告、专题讲座、教学指导等。高校研究者与学校教师的合作行动研究中，以解决学校具体实践中的问题为出发点，设计相应的行动计划，并按此计划行事，经由研训、反思、总结、升华，以建构丰富、生动的实践性理论。高校研究者通过一线的直接观察，对教师现状和需求进行指导与引领，对教师的价值取向与理念架构提供理论支持。

在与高校建立的U-S协作关系过程中，教师开阔了眼界，增长了理论素养，获得了研究领域最先进的学术支持和研究者潜移默化影响，为今后工作的开展提供了一定的理论支撑和实际操作的指引。

#### （四）构建“自选式”素养进阶课程，满足成长需求

基于培训调查结果分析，学校把教师专业发展的内需与外力有效结合，以“骏威学堂”为载体，以“关注自我、关注教学、关注学生”为核心理念，重点聚焦师德信念、专业知识、专业能力等模块，开设人文课程、专业课程、项目课程、生活课程，全方位地提升教师的专业素养。教师从“自我实现”出发，根据需求有针对性选择课程，在线下与线上互动融合、自修与现场相结合的学习平台中收获和成长。

学校拓展多形式培训渠道，组建由校外专家与校内优秀教师、学校领导组成的培训工作指导组。对内建设培训资源库，调动教师内在的动力和已有的资源，成立校内“微讲堂”，活用校本资源，

开展专题性“微培训”，让教师能在特定的时刻拥有引领的机会，以实践指导实践，用优秀培养优秀。对外建立培训资源联盟，购买第三方服务，引入外部优质培训平台，借力外部优秀师资力量，借鉴外部经过实践检验的课程，优化教师专业发展的体制，建立灵活、细化的教师发展机制，更好地完善教师专业发展梯队培养体系。

### 四、多维评价，激发专业潜力共长

从教师专业实践和学生学业质量两个维度出发，分别从教师的职业道德、知识技能、专业理念、反思发展等领域，从学生的行为规范、学业质量、活动素养、项目表现等维度，设计相对应的评价量表，建立“学校全面评价、团队项目评价、教师自我评价”三位一体的评价方法，从多角度、多维度见证教师的成长。如构建线上测评数据库，从学科成绩、试卷试题、知识点和能力点四个维度进行深度分析，建立学校和学科的诊断报告，全面评估阶段性的教学成果和存在问题。每学期末进行“骏威好园丁”“最美教师”、线上“红星教学能手”等项目的评选，更变了以学生成绩论教师业绩的传统做法，将过程性评价、智能性评价、终结性评价等几项有机融合，建立了集教师、学生、家长和管理者共同参与的，提供多渠道信息反馈的发展性评价制度。评价的目的在于批判，是为了改进，为了更好地触动教师进行自我审视与反思，对教师角色的再认识和再重构，使得常态管理、研修机制和教师专业成长形成良性循环，并转化成教师自我成长的内在驱动力——形成献身教育、追求卓越的自觉意识，并将这种意识在教学实践中不断自我反思、完善，为教师消除了职业倦怠，以做一个幸福教师作为追求的目标。

### 五、结论

促进学校教育优质均衡发展是集团化办学的目标，全国各地在集团化办学实践中，积累了较为成熟的范式。但是基于所在学情、校情以及区域特点，需要制定具体的师资队伍发展规划，对教育资源各个层面进行配置与优化，实施从单一到多元的实践策略，使教师专业发展成为内在价值追求和外在行为追求的有机统一，使教学活动成为全体教师自主、自为、自觉的活动，构建真正的教师发展共同体，才能提升学校核心发展力、形成有品质、有特色的教育新格局。骏威小学的模式或许提供了一个可以以资借鉴的案例。

#### 参考文献：

- [1] 崔学鸿. 集团化办学的关键问题分析与策略选择——基于多所集团学校办学实践的理性思考[J]. 中小学管理, 2019(04): 5-8.
- [2] 熊如贵. 集团化办学背景下专业师资队伍建设的实践与思考[J]. 广东教育·职教版, 2017(04).
- [3] 黄正华. 集团化办学背景下的师资均衡机制[J]. 教育, 2018(04): 13.
- [4] 李家黎. 教师信念的文化研究[D]. 西南大学, 2009.
- [5] 谢翌, 马云鹏. 重建学校文化: 优质学校建构的主要任务[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2005(01).
- [6] 顾理澜, 李刚, 张生, 辛涛, 康丽颖. “双减”背景下数字化赋能家校社协同育人研究[J]. 中国远程教育, 2022(04): 10-17.
- [7] 王贤德. “双减”背景下义务教育协同育人的困惑、澄明及实践路径[J]. 中国教育学报, 2022(02): 28-33.
- [8] 周洪宇, 齐彦磊. 从“双减”到“双增”: 焦点、难点与建议[J]. 天津师范大学学报(社会科学版), 2022(03): 1-6.