

# 教师“动”起来 资源“活”起来

——山东省淄博市张店区农村师资队伍建设工程扫描

“一个萝卜一个坑”，教师想要培训却走不开。”长期以来，这个制约区域教师培训质量的难题，在山东省淄博市张店区，得到了有效的解决。该区通过实施教师弹性编制，即在达到省定编制标准的基础上，再增加一定数量的教师编制，专门用于解决教师外出参与“浸泡式”培训学习却“走不开”的难题。张店区的这条提升教师培训质量的“绿色通道”，到底有怎样的优势，未来该区农村师资队伍又将走向何方？

解读张店区农村师资队伍建设实施策略，或许就能找到答案。

## “业务直管”：从全区选拔任用农村校长

2012年8月，对于张店区23所农村学校来说，是一个崭新的开始。

张店区教育局新出台“业务直管”方案，规定全区每所乡镇中心小学人员，原则上保留6人，原有富余人员统一分流到镇内各中小学，对本镇域内中小学实现“校财局管，经费直拨到校”、“学校业务直管”。至



## 《学城季刊》即将问世

“《学城季刊》将是我们对内共享课改研究成果的平台，对外展示樊城教育内涵的‘窗口’。”湖北省襄阳市樊城教育局副书记、副局长刘友谊，如此定位即将问世的《学城季刊》。

刘友谊说，樊城整体推进区域课改已历时1年。为及时总结和推广课改进程中的新做法、新经验，以及新成果，进一步丰厚“学在樊城”这一品牌的内涵，樊城决定创办《学城季刊》这本课改杂志，创刊号计划于2013年1月底推出。该杂志将开设“特别报道”、“课改动态”、“名家观点”、“现代课堂”、“成长感悟”、“人物风采”、“学城故事”、“创意校园”、“学城学子说”、“媒体链接”等栏目。

在刊物编辑方式上，樊城教育局决定通过双向选择的方式，确定《学城季刊》各栏目的负责人及编辑队伍，并根据各栏目组稿的质量，每期评选产生出1—2名优秀编辑。相关人员可优先到课改名校进行体验式研修学习，参加各种大型活动等待遇。同时，凡被选用的文章，作者将获得一定的稿酬。各校稿件被采用的情况，也将折算成分数，纳入对校长任期目标和对学校年度目标考核，同时也作为评选新闻报道优胜或先进单位的重要依据。

刘友谊说，《学城季刊》将较为完整地反映樊城课改所走过的历程。今后，这本杂志将作为学习材料，发给前来交流学习的教育同仁，大家可以从中窥见樊城区域课改的行动智慧，感悟“行者”的觉悟与担当！

## 科学测评 还“权”教师

□ 张文凡

假如我是教育局长，我要努力改变义务教育阶段中小学考试制度，把考试权交还给教师，为教育拓展出更大的发展空间、更切实的评价方式和更好的激励手段。

如今的中小学，往往凭借一张试卷评测孩子的发展成绩，定性教师的工作业绩，不仅误导了社会，也让身处其中的师生感到迷茫和痛苦。将考试权交还给教师，让他们有自主评测的权力，这样才能较好地实现有价值的考试，更有效地检测学生学得如何，从而促使教师改进教学方式，调整教学目标。教育行政部门的评测，则以进课堂观摩和检查考试试卷等项目为主，不能再用一把尺子“量”教师。

把考试权交给教师，这是对教师的一种职业尊重。大多数教师从站上讲台的那一天开始，就将教育工作当作自己的事业，视教书育人为己任。40多年前，我从小学读到中学，都是科任教师自己出题制卷，自己监考、阅卷，不像今天这样由教育局统一制卷，校与校对调监考，科与科对调阅卷，然后由专人统计分数，最后甚至还要封存试卷。师生在这种考试方式面前，没有自主，更被纯粹的分教“奴役”了。

把考试权交给教师，能更最大限度地践行国家的教育方针，真正培育出一大批高素质人才。教师是“办好人民满意的教育”的直接执行者。他们需要足够的时间和空间去实现这个教育目标。因此，教育行政部门对他们的考核，应该易操作又实在，通过制定有效的举措，激发教师积极投身教育事业，全面促进学生整体素质提高。

把考试权交给教师，将对教师的管理日常化和过程化，即通过日常化的下基层，察看教师的日常工作表现和教育教学的过程。这样可以拉近管理者与教师的距离，也能扩大主政者对基层学校的知情面。当然，这个“看”必须是不打招呼的随机察看，不要去看备课，更要进课堂听课。一堂课的好坏，综合反映了教师的教学态度、教学水平、教学效率和学生的学习情况。听课是最有效的管理手段，也是进一步了解学生、了解学情的重要途径。教育的主体是学生，作为教育局长，如果不了解学生的现状，那么他在区域内制定的方针政策，就不可能全面到位。因此，常到学生中间走走的教育局长，才可能成为最称职的局长。

(作者单位系湖南省浏阳市杨花乡华园完小)

假如我是教育局长

此，张店区城乡教育管理壁垒彻底打破。此举简化了农村中小学管理层级，实现了“两个上移”：一是学校、教师管理上移到区，二是校长的选拔、任命上移到区，畅通了区域内校干、教师流通渠道，确保了优秀校长、教师到农村中小学去“留得住、干得好”，也使农村校干、教师到城区优质学校“学得好、有舞台”。

“这是推进全区义务教育均衡发展的一项重要举措。”张店区教育局局长毕作坤告诉记者，目前城乡之间的差距就是软实力的差距，而“缩差”的关键在于提升农村学校校干及教师的整体素质，教育局将农村学校纳入区“业务直管”，为更多优秀的人才“各归其位”畅通了渠道。

原公园小学郭兆红是一名有思想、敢探索、善管理的年轻副校长，2012年9月，她被抽派到张店区马尚镇中心小学担任校长。到任后，她通过“望、闻、问、切”，开始了一系列的“变脸”行动和“瘦身”举措。如针对教师负担过重的现象，将政治学习、业务学习、读书学习笔记本“三合一”；根据学校教师普遍缺乏课程意识的情况，每周一次开展多种形式的课程专题培训活动。短短3个月时间，教师们“得过且过”的心态不见了，学生的课外活动变得更加丰富有序，来自家长的好评日益多起来，学校的“精气神”提起来了。

## 开创“优培”模式：“搅活”农村教师一池春水

去年，张店区新招聘的111名大学毕业生，无一例外全部分配到了农村学校，但与以往不同的是，这些新教师要统一在城区优质校接受两年“优培”后再返岗。

教育局在新出台的文件中指出，新教师一方面将自己在优质校学到的东西进行吸收内化，一方面将之用于教学实践，几年后将视其成长情况再派到国内外知名学校参与挂职锻炼，形成一个呈螺旋式上升的“系统培训链”，以实现全区教师队伍的整体优化。新教师在城区学校“优培”期间，农村学校空余岗位由城区优质校相应数量的骨干教师自主申报，并由区教育局根据全区情况，统一调控到农村支教。

“教育局采取这种‘优培’模式，可谓是‘多赢’之举。”一直在农村学校工作的南定中学校长程明华认为，“一方面，优质学校的良好环境有利于促进新教师的快速成长，另一方面，经过两年代培后，这些新教师无疑为农村学校实现可持续发展，储备了可持续的骨干力量。最终的受益者，必然是我们农村的孩子。”

张店区教育局副局长邹云慧介绍，以前新分配的毕业生都是直接到农村学校任教，“由于农村学校相对闭塞，不少优秀毕业生错过了职业成长的黄金期，工作热情逐渐消退。实施农村新教师‘优培’模式，是加快实现张店教育优质公平的必然选择。”

## 城区教师农村支教：“激活”文化新动力

“如何指导家长与孩子一起走进绘本，领略绘本的魅力呢？我认为，家长会‘变脸’很重要……”来自张店区凯瑞小学的支教教师陈灵芝，正在给全校教师做

《我和我的凯瑞文化》的讲座。原来，从科苑小学派往该校主持校长工作的姚丽君，为了充分发挥来自不同学校支教教师的传帮带作用，特别开设了“教师发展讲坛”，定期让这些教师做讲座，“5名支教教师带来的，不仅是不同学校的经验和做法，更是不同的文化。最大限度地挖掘他们身上的能量，辐射全校，才有利于学校教师汲取众长，为我所用。”姚丽君说。

据悉，张店区教育局去年在科学调研的基础上，制定出台了城乡教师交流的相关政策，大规模推开了教师校际交流工作，共组织选派了96名城区优秀教师到农村学校交流，对交流教师在同等条件下评优评先考虑，消除了部分农村学校“无名师、无区骨干教师”的格局。另外，张店区还通过制定优惠政策，面向全省引进了40余名优秀教师到张店工作。

在傅家实验小学支教的郑瑞梅，是今年刚刚从外地市引进的优秀教师。作为教研组长，她带着同级别的语文老师们，一起研究阅读课的教学，在她的影响下，整个区级迅速掀起了一股“童书热”。

## 先“聚集”后“辐射”：“盘活”内部优质资源

为进一步均衡教育资源配置，张店区教育局以强化优质教育资源辐射力的方式，探索实施集团化办学，构建“城乡学校发展共同体”的办学新模式。比如，祥瑞园小学与大张学校、西六路小学与镇东小学、张店区实验中学和南定中学10所学校结成了“共同体”。邹云慧说，此举的目的在于“通过互派校干、教师、资源共享等方式，将优质校成熟的理念和方法带给农村薄弱学校，以达到迅速改变和提升农村学校整体办学水平的目的”。

“不论是从师资方面，还是物质支持方面，我们都注重向分校倾斜，以求用最短的时间缩短差距。”潘南小学校长翟凤表示，虽然合并以来的“融合期”还很短，但总校“金色潘南”的品牌效应已在分校初见端倪。

在采访中，记者还了解到，一直以来，农村学校教研活动大多形式单一。2012年，张店区教师进修学校创新实施了“网络双向视频教研”模式，让有限的资源“活”了起来。“以往教研员一次只能实地指导一所学校，当几所学校都有需求时，往往分身乏术。现在，在同一时间内，一名教研员通过网络视频，就可以同时与几所学校实现实时互动，可以与教研员以及各兄弟学校的教师直接交流。”教师们高兴地说。

## 培训“沉下去”：“借活”外部高端资源

弹性编制的实施，为教师外出安心参加“浸泡式”培训提供了有效的人力保障，同时张店区设立了500万元的专项基金，专门用于校长、教师等重点项目、专项课题研究经费、优秀人才奖励等，更为张店区农村师资培养工程插上了腾飞的翅膀。

马尚二中学校校长王峰，在自己的“岁末盘点”随笔中这样写道：“对我而言，2012年是一个难得的成长之年。一年中3次共长达两个月的‘浸泡式’学习，给

## 同伴互助 名师引领 课例示范 竞赛激发 论坛导向 课题带动

# 吉林“唤醒”教师自主发展意识

□ 本刊观察员 康秋菊 郑骊君

## 教育论坛引领教师教研新方向

在教育论坛上，教师可以对教育理念、教育行为、教育方式、教育现象等存在的热点、难点及焦点问题，进行论辩交锋，通过平等对话，最终达成共识。

在吉林市，教育论坛活动的组织，按照“深入调研→确定主题→开展研究→专家引领→组织论坛→展示交流→推广成果”的操作流程进行，具有探讨问题的开放性、全员参与的交互性、论坛自身的培训性等特征。除此以外，教育论坛的实践性特点鲜明，注重论坛的问题性、过程性、互助性与主体性，论坛活动的组织与实施过程，也是研究、培训、竞赛与学习的整合过程，使教师在思辨中创生，不断升华教育教学理论；在交流中共享，不断丰富教育教学智慧；在实践中体验，不断改进教育教学行为。

## 学科精品课建设实现课例示范

优秀课例，具有示范引领的积极作用。通过精品课建设，促进教师课堂教学实践能力的全面提高，借助优秀课例的示范作用，实现优质教育教学资源共享，推动课堂教学改革。

精品课建设分教师、学校、县级和市级4个层级，其根本价值是将教学研究的场域回归常态下的课堂教学，使广大教师在精品课的研制过程中，逐步树立精品意识，不断研究和改进自己的课堂教学实践行为，使每位教师的课堂教学实践能力都有不同程度的提升。

## “学苑杯”竞赛激发教师专业发展热情

“学苑杯”教师教育教学竞赛，可以有效激发全体教师参与培训和教研活动的热情，提升教师的教育教学理论水平与实践操作技能。

在整体设计上，“学苑杯”竞赛力争与教研工作、教师专业成长以及名师自我提升的发展平台，打造一支在全市乃至全省、全国学校教育领域中有成就、有影响的高层次教师队伍。

在赛程安排上，整个竞赛要经历自下而上的选拔过程，覆盖整个区域内的所有学科。初赛，由学校自行组织，要求全员参与，以达到在职培训、互相学习、共同提高的目的；复赛由县(市)区组织，对初赛结果进行审核，选拔确定选手参加决赛；最后由市教育学院组织市级赛前培训、市级决赛及赛后总结展示。

了我全方位深入了解学校的机会。”大开眼界后的他，带领教师积极探索“级部共同体、教研组共同体、班级共同体、青年教师共同体”的构建，并重新规划了学校的课程建设。

“向外部高端借势，不仅要走出去，而且要请进来。”在毕作坤这一理念指导下，以“传承文化情怀，共享思想盛宴”为宗旨的“黄桑讲坛”于去年3月正式开讲。而今，讲坛已成功举办3次，百家讲坛主讲嘉宾李山、马瑞芳、傅佩荣等10余位知名教授，先后走进张店区讲学。“‘黄桑讲坛’的开办，为我们提供了一个在区域内实现专家资源共享的平台，不仅为学校大大节省了培训成本，而且必将为全区学术氛围的形成起到良好的舆论导向作用。”文苑学校校长翟克兵的一番话，道出了诸多校长的心声……

## 记者手记

## “温暖”的午餐

□ 本报记者 韩世文

用课桌拼起来的两张大餐桌上，热气腾腾的饺子正在餐盘里静待“客人”的品尝。1月5日，记者与张店区教育局副局长邹云慧一起，走进张店区津水三小，坐在这所农村学校简易厨房的餐桌前，与校长、老师们，一起分享2013年第一次改善伙食的美味。

这是记者在张店区采访的最后一站，午餐是饺子就咸菜，老师们吃得津津有味，作为客人的我们，也吃得轻松、舒心。

就是在这所张店区最偏远的农村小学，全体教师轮流掌勺，每天为同事们精心准备午餐。有时候家住学校附近的老师还把自己家里的农产品带来与大家共享。“热乎乎的小菜，其乐融融的吃饭场景，是冬天校园里的一抹风景。”支教教师段稳无比享受在一起吃饭的温暖时光。

由于“吃得舒服”，老师们身心更愉悦，工作积极性更高，对学校的未来也更充满信心，教师刘荣吉说。

校长胡振洪是从城区选派到这里担任校长的，他告诉记者，未来将把现有的鸡舍改成“宠物园”，将现有的菜地承包给各个班级，由学生们自己种植，将学校建设成真正有农村特色的学生乐园。

一顿令人“温暖”的午餐背后，不仅有学校营造出的家庭般的温馨，有安贫乐道的学校教师团队，更有区域整体实施的“温暖工程”的支撑。

为切实解决在农村学校工作、离家较远的教师的后顾之忧，张店区教育局2012年启动了教师“温暖工程”。全区先后投资200余万元购买了20余辆教师班车，用于接送教师上下班，投资8.5万元为17所学校开设教师食堂，解决了900余名教师的中午用餐问题。“虽然离家远，但上班下班有车接，中午在校有饭吃，享受着局领导对我们的关怀，心里真是感觉很温暖，很幸福！”津水三小的老师如是说。

观察