

建设高素质专业化教师队伍

本期关注:中层管理者

解锁中层管理者发展路线

在中小学校,中层管理岗位一般是由教师兼任的。他们既是学校管理的执行者、学校发展的“中流砥柱”,又是教育教学的示范者、教师群体的引领者。但是,他们也往往因双线作战、双重压力、时间短缺,陷入专业发展的路径困惑。本期聚焦中层管理者关心的角色定位与专业提升难题,帮助他们澄清思想困惑,寻找发展动能,明晰发展路线,突破发展困局。——编者

思享

教师专业成长的“三力”模型

卞姗姗

教师是从事教育工作的专业人员,是学生学习教育的组织者和引导者,必须具备专业知识素养和创造性。而优秀教师还常常兼任其他职务,在这种情况下,教师如何不断实现专业化成长?

下面,我就自身经历聊一聊教师专业成长所必备的“三力”。

内驱力

教师专业发展内驱力的产生除了个人兴趣外还有许多因素,如教师对职业成就感的追求等

内驱力是在需要的基础上产生的一种内部唤醒状态或紧张状态,表现为推动有机体活动以达到满足需要的内部动力。内驱力首先来源于兴趣,这也是教师专业发展的最重要动力。就我而言,我已经不记得自己何时开始迷上历史,只记得大约从初中开始,学校图书馆中为数不多的与历史相关的书籍都被我读了个遍。报考高考志愿时,我义无反顾地选择了历史专业。我一直认为,一个人能够将自己的兴趣爱好和职业追求结合起来,是一件幸福无比的事情。因此,工作之后,我也将各种历史知识融入教学之中,努力让我的学生喜爱历史、喜爱课堂。只要有课余时间,我都会坐下来翻翻历史书。正是这份喜爱,为我的专业发展铸就了坚实基础。

提高自身的专业素养,是一件很艰难的事,也是一件趣味无穷的事。当然,有的教师可能会有疑惑:如果自己对所教学科并没有特别浓厚的兴趣,那是不是就无法走专业发展的道路?其实,教师专业发展内驱力的产生除了个人兴趣外还有许多因素,如教师对职业成就感的追求等。可是无论出于什么原因,内驱力都是专业发展的必备之力,因为只有极强的内驱力才能驱使教师在教研这条路上持之以恒地走下去。

规划力

规划力不仅仅是简单的时间安排,还包括对目标的明确设定、对事物整体走向的预测、预防错误的能力以及在面对突发状况时及时应对困难的能力

真正的专业发展和兴趣还是有区别的,专业发展需要合理的规划。规划力是一种综合能力,它涵盖了思考力、判断力、应变力等多个方面,它不仅仅是简单的时间安排,还包括对目标的明确



湖北省松滋市实验小学举行课改研修活动,中层管理者和教研组长们化身“学生”角色,体验“合作者”,共创“学习中心”课堂。
 学校供图

执行力

取得专业成长的成效,需要我们在面对困难和突发情况时可以落实规划、实现目标

取得专业成长的成效,不但要求我们建立清晰的职业规划,还需要我们在面对困难和突发情况时可以落实规划、实现目标,所以执行力是成就教师专业成长的第三项要素。

执行力是个人把命令或想法变成行动、把行动变成结果、按时完成任务的能力。现实中教师们出现执行困难的一个重要阻力就是时间短缺。

教师工作繁重,以我自身的经历来看,工作22年间我连续19年担任班主

设定、对事物整体走向的预测、预防错误的能力以及在面对突发状况时及时应对困难的能力。

在刚步入学校站上讲台时,与许多年轻教师一样,我对未来也比较迷茫,根本不懂得职业规划,经过了三年一轮的教学实践后,才对教材和学生熟悉了起来,对如何应对高考复习也有了一些自己的想法。在这样的基础上,我开始做“五年规划”,后来发展到“三年规划”。

每年的年初,我都会给自己制定一个目标:今年要写几篇论文,项目怎么推进,开几节公开课或讲座,有可能参加什么比赛,等等。等一年结束,回头看看自己完成了多少,再调整来年的目标。对于一些专业领域内的评比,更要提前做好规划,因为一旦错过,也许就要迟滞很多年。所以,我们要事先了解清楚哪一年需要参加什么评比,如果确定参评,需要提前准备好材料。对一些有用的资料我往往会留三个备份,需要用时找起来会非常方便。

总之,有心的规划会让自己的专业发展有条不紊地持续。其实,对于绝大

多数教师来说,踏上工作岗位就意味着一直身处学生管理的第一线,备课、上课、改作业、管理班级、开会……下班后可能还面临家务和孩子的接送、教育等,想要协调好工作、家庭和生活,平衡好教师、儿女、父母等角色,规划力就成为专业成长的“不二法门”。

任,其间兼任各课组长、年级组长和教研处的行政工作,每天很少有整段的时间。因此,做事的效率就非常重要。

以写论文为例,一线教师在来学校不可能有完整的一天或半天坐下来写作,那就用任何可以利用的零碎时间来写,除去上课、备课改作业等各种事务,一天中的零碎时间加在一起绝不会少于60分钟,写600字是没有问题的。一篇论文若以一万字为限,大概两周多就可以完成,完成后停一段时间再拿出来反复修改,前前后后两个月就能交出一篇论文进行发表或评审。我的所有论文包括发表在核心期刊上的论文,都是利用零碎时间写成的。当然,要能写出质量,平时一定要多阅读。只有广泛有效阅读,不断拓展知识视野,教师的学科思维能力才能有所提升,才能积累丰富的专业素材,形成清晰的逻辑、规范的语言。

总之,高效率地执行,充分地利用时间,专业发展与工作繁忙是可以共存的。

(作者系南京市中华中学正高级教师、江苏省教学基本功大赛一等奖和江苏省优质课大赛一等奖获得者)

我问好老师

中层干部不能丢“专业之心”

安徽省合肥高新创新实验小学副校长朱林芳问:我是教师,又是中层管理者,经常被行政事务缠身,时间和精力有限,如何高效地实现自身专业发展呢?

湖北省松滋市实验小学党总支书记、荆州市“科研型校长”黄华斌答:

中层工作久之,极易陷入“勤了岗位,荒了专业”的窘境,不丢“专业之心”非常可贵,中层干部最重要的魅力来自教学领导力和专业影响力。不论你在哪个岗位,都要坚持站在教学和育人一线。当行政事务缠身时,我们一定要学会“时间优先级”策略。

其一,只要不是迫在眉睫非我不可的事,坚持教学为大。

其二,站稳在专业阅读、专业写作、专业交往等研修活动中的专业权威地位,尽力发挥引领、示范、把关的关键作用。

其三,守住一个学科阵地。在湖北省松滋市松滋实验小学,每一名中层干部都要联系自己擅长或过去去教学的学科组,以“每周一次集体备课+双周一节‘双创双优’公开课+每周一次学科集体研修”的方式深度参与学科建设,既能及时掌握学科教学的动态,又能及时传导学科的教改意图,还能在议课、研究时发挥行政干部的指导作用。比如,今年松滋实小推行“行政干部公开课”项目,所有行政干部都要面向全学科教师执教一节课改研究课,以课为媒,阐释对学校课改范式的理解与示范。

当然,中层管理者也有专业素养模型。我认为关键是要善学善思,实践中要学会“四解”:会解码高层信号,会解码政策文件,会解码领导意图,会解码学校战略规划。通过“信号+政策+意图+规划”的解码,运用SWOT(态势分析法)分析工具,通过创造性谋划,把学校愿景和项目实施的转化转化为可以操作的具体细节,从而确定一个部门的年度目标、工作重点、实施策略、创新项目,使工作始终处于一个清晰可见又与众不同的位置。最重要的是,中层的专业能力提升不限于书本,要多奔赴实践,要尝试跳出固化思维和既有成果的牢笼,追求常态工作的新意义、新境界。

其一,见微知著,善于“微变革”。以问题为导向,从优化视角聚焦细节进行“微变革”和“小改进”。

其二,常中出新,学会“新表达”。传统工作可以有不同“表达”,今年做的和去年做的不一样;大家都做的工作,可以努力寻找“可以表达自己的句子”,我们做的可以比别人做的不一样。

其三,学习借智,融创好项目。关注本领域的全国各地动态,发现好经验、新模式、金点子,通过“融创”化为己有,进行校本化创新,变成自己的好项目。可以这样说,学校中层管理者是从优秀教师出发、走向办学者的过程,所有的纠结都源于挑战和新的工作要求。直面挑战,将两个角色综合起来考量,积极学习实践,就一定能在学校环境中成为一名优秀的中层管理者。

教育叙事

魔法话筒里的“勇气”课堂

刘艳娟

在一个秋雨绵绵的早晨,我在教室角落发现了一个“小茧蛹”——总用刘海儿遮住半张脸的小雨。每当被提问,她就像受惊的蜗牛,恨不得将整个身子缩进课桌。即便在四人小组讨论中,她也只是低头绞着衣角,把校服布料拧出细密的褶皱。

“今天我们来玩个特别的游戏。”我在讲台上举起印着卡通兔的保温杯,“这是刘记者的话筒,对着它说话会获得神秘勇气!”在孩子们的笑声中,我模仿记者腔走到小雨面前:“现在连线第四组特派观察员!”当小雨用气声吐出“想回答问题”时,后排突然冒出一声“根本听不见”,让小雨刚露头的勇气又缩了回去。

“哎呀!忘记装电池了!”在全班屏息中,我变戏法般掏出两颗玻璃珠,“这是‘勇气宝石’。重新递上‘话筒’的刹那,我听见了破茧的声音:‘这学期我要勇敢回答问题!’”掌声如春雷乍响。

那天起,各科教师都默契地守护着这个萌动的“小茧蛹”。数学课上举起的第一只小手,升旗仪式上主持台前攥紧的话筒,课间操领操时挺直的脊背……每个重要时刻,小雨都会朝我晃晃那个虚拟的“魔法话筒”。而最动人的魔法,发生在上周的全校演讲比赛中,当聚光灯打在她流泻着星光的马尾辫上时,那个曾经怯懦的女孩,正用清泉般的声音讲述着“玻璃珠话筒”的故事。

每间教室都有这样的“小雨”,他们需要的或许不是惊天动地的教育创举,而是教师捕捉成长信号的敏锐,是教师守护细微信号的耐心。当我们俯身倾听花开的声音时,教育便有了直抵人心的力量。

(作者系北京市中关村元学校教师)

微评

杨志伟

如今,教师减负增效已成为教育改革的关键词。但不可否认的是,当前部分学校中层管理者陷入被动执行上级指令的“工具化”困境:简单拆分任务、机械传递压力,加剧基层负担;忽视资源整合,将主题教育简化为“拍照留痕”;将安全教育异化为“台账竞赛”;单向沟通导致教师信任流失,形成管理服务与教学需求间的匹配失调。

作为中层管理者,我们该如何为教师松绑赋能,让教育回归育人本质?我认为优秀的中层管理者应扮演好“减压阀”与“推进器”的双重角色:一方面,我们需建立“教师事务筛选机制”,拦截重复性、形式化任务,成为教师的

“代言人”;另一方面,我们要将管理要求转化为教育契机。例如,学校落实“近视防控”政策时,可以将其转化为护眼课程、课间运动等系统性工程,既落实政策要求,又减轻教师额外负担。这种“翻译者”身份,正是中层管理者的核心价值——让坚硬的管理指令焕发育人温度。因此,我们可以通过三个策略释放教师活力。

一是减形式化负担,增管理效能。建立“事务准入清单”,合并重复填报项,推行电子化一键生成报表;设立“教师事务代办员”岗位,由中层团队轮值处理跨部门协调。例如,我们可以通过“数据中台”自动抓取学生信息,将原本需数小时的报表压缩至几分钟完成。

二是增专业话语权,减机械执行。组建“教师智囊团”,让一线教师参与政策转化。如我们团队开发“齐文化+”研学课程时,邀请学科教师共同设计实践模块,将研学任务转化为跨学科教研资源;建立“微成果认证”机制,让教学反思、教育叙事等论文评价。当每个教师都能在系统中找到支点时,管理压力自然转化为成长动力。

三是建支持型生态,破单兵作战。打造“教师成长社区”,中层牵头组建作业设计、家校协同等项目组,通过团队协作分解压力。如我们可以实施“双导师制”,为青年教师配备教学导师解决备课难题,心理导师疏导情绪压力,使教师从“孤岛”走向“共生”。

优质教育管理应实现“管理隐身

化”,其本质是通过自组织机制激发教师群体的内生动力。中层管理的终极目标不是制造流程,而是创造让教师专注育人的生态环境。当管理者用“事务瘦身”腾出教研空间,用“专业赋能”激活内生动力,用“生态重构”培育支持文化,教师便能从“疲于应付”转向“主动创造”。此外,人工智能将有力推动教育教学变革,中层管理者更需扮演“教育+科技”的桥梁角色,让人机协同成为减负新引擎。

教育的关键,在于守护教师眼里的光。当中层管理者以智慧破局、以情怀担当,教育的田野自会生长出自由而蓬勃的生命力量。

(作者系山东省淄博市临淄区齐陵中学副校长、全国乡村优秀青年教师)

管理要守护好教师眼里的光