

# 基于新建学校，谈教师队伍建设方法

胡华华

(华师一光谷汤逊湖学校, 湖北 武汉 430000)

**摘要:** 中学教育质量直接影响了学生的未来发展, 而教师队伍建设水平直接决定了中学学校教育质量整体水平, 可以说, 教师队伍建设对中学学校尤为关键, 尤其是新建学校。建设一支高素质的教师队伍是扎实推进素质教育的关键, 在建校初期, 学校的首要任务便是在开足开齐国家和校本课程下做好教师队伍建设工作, 合理调整师资队伍结构, 推动学校稳步发展。为推动中学教育稳步发展, 本文以优化师资队伍建设为抓手, 制定相关策略, 为学校管理带来新的经验与启示, 为进一步优化师资队伍建设提供可操作路径。

**关键词:** 新建学校; 教师队伍; 建设方法

DOI: 10.12373/xdhjy.2022.03.4559

随着教育事业的不断发展, 我国中学在管理与教学质量方面得以全面提升。但就目前中学实际情况而言, 部分学校在师资队伍建设方面仍存在一定不足, 包括教师管理机制尚未完善, 教学质量评估难以准确落实等问题, 这些问题直接影响着学校的管理成效, 不利于教学质量的提升。针对此问题, 中学要强化对师资队伍的建设, 完善基于教师发展的内涵建设, 努力提升教师的归属感与职业幸福感等。

## 一、新建学校教师队伍建设中的常见问题

### (一) 师资结构不匹配和不完善

相较于各方面成熟的学校, 新建学校在师资队伍建设过程中有更多的需求, 尤其是师资队伍结构方面, 师资队伍年龄结构与经验结构需要更加合理, 科学的设置。新建学校要想实现短期内的迅速发展, 就必须依托高质量的教育管理与教学管理, 强化对师资队伍的建设。但就目前而言, 多数新建学校在师资建设方面容易出现师资结构不合理的问题, 有限的成熟师资被反复稀释, 新建学校不得不聘用大量青年教师与应届毕业生。青年教师与应届毕业生, 教师在处理各项问题时, 会因经验不足而导致判断失误, 因缺少处理复杂教育情况的能力出现较强的压力感与焦虑感, 进而造成不良社会反映, 不利于学校的稳步发展。

### (二) 学校文化的认同存在差异

家校沟通是学校各项工作中的重要环节, 同时也是家长工作的重要内容之一, 对学校文化的高度认同是教师开展有效家校沟通的重要基础。在此过程中, 学校与教师的信息不对称, 部分教师对新建学校文化的认同存在差异等, 有的即使有一定的认同感, 实施力度不到位, 均会导致家校沟通出现失误, 主要体现在以下方面, 一是教师对学校文化意图不清晰, 包括学校办学理念与育人目标等。二是教师综合素养尚未达到学校预期标准, 在沟通过程中, 缺少沟通艺术性与换位思考能力。

### (三) 新建学校内涵建设有待落实

新建学校在发展过程中, 由于缺少对未来师资团队的有效预

测, 导致多项实施主体不足或缺失, 难以充分满足广大教师的发展需求, 这些问题主要体现在以下方面。一是组织与实施规定项目的资历不足, 包括班主任工作室与特色课程开发、需要的各种功能室挪用或占用等, 新建学校入职教师除骨干教师外, 还包括以下类别群体, 首先是新青年教师, 他们往往具备较为丰富与先进的教育教学理论储备, 需要不断磨合才能将理论储备应用于实际教学中。其次是非师范专业教师。他们虽然缺少师范专业相关课程的教育, 缺少师范生相应的岗前见习实习机会, 在入职前并没有接受教育教学实践, 但他们大多来自优质高效的双一流专业, 教育背景强, 学习能力与适应能力强。最后是中间层教师。他们具有多年的工作经验, 但由于业务能力不突出, 教学科研无成果的问题, 距离骨干教师尚存在一定距离。新建教师中骨干教师的占比往往较少, 大多以上述类别为主, 由于缺少足够的项目资历, 难以有效地真正地开展各项科研活动。二是教师教育制度缺少校本实施。培训种类繁多, 活动繁多, 琐碎繁多, 学校需要结合教师职业不同时期开展不同课程类型。但对新学校来说, 结合教师实际情况开展针对性培训活动是一项艰巨任务。由于信息不对称等原因, 学校在教育制度化过程中存在诸多困难。

## 二、基于新建学校的教师队伍建设方法

### (一) 立足学校发展需求, 做好教师整体规划工作

为了提升新建学校管理效果, 使全体教师得到更加深刻的人文关怀, 学校要强化对管理制度的整体规划, 主要通过以下方面入手, 一是学校管理层要深刻掌握以人为本的管理理念, 并将此思想内涵融入教师队伍建设过程中, 以此形成更加全面与合理化的管理体系, 使教学管理制度在学校应用中得到更好的管理效果。在此过程中, 教师可以通过人文色彩的管理环境, 确定出明晰的自我定位, 进而更好地实现自我发展与综合素质提升。二是要重视各类规章制度的建设。制度文化是学校文化中的重要组成部分, 合理健全的管理制度是学校实现稳步发展的重要基础, 同时也是确保学校教学质量的关键所在。在制定各项规章制度过程

中,学校要积极听取教师意见,以民主,科学为原则开展深入商讨,通过不断优化与完善,制定出合理的规章制度,为学校日常工作开展提供有效网站。三是要强化顶层设计。学校要立足发展需求,注重顶层设计,在短时间内获得学校、教师、家长等多方的认可,注重各项工作的开展实效。在此过程中,学校要坚持以学生为视角,使教师的教育工作得到最大化发展,结合学生发展规律,为学生设计出量身定制的学习方案。新建学校要想实现稳步健康的发展,管理者必须要有清晰的思路与明确的目标,使各项计划能够有效落实,充分发挥管理价值。四是为教师提供展示自我的机会。在教育教学发展过程中,教师之间的信息共享与经验共享尤为关键,学校要为教师搭建展示自我的机会,使他们的教学经验与教学思想得到传递的渠道,让他们在工作中能够与同事或他人建立良好的沟通。对此,学校可打造。师德论坛教研组风采展示等活动,让教师在参与中发挥自身价值。

### (二)立足教师发展需求,制定教师群体培养方案

培训活动的开展,能够有效提升教师群体的学习动力,使他们对自身的职业规划目标更加期待。对此,学校可开展多元化培训活动,主要包括以下方式。一是集中培训活动。集中培训活动的开展方式很多,比如以教育教学、课程研究、专家驻校、前沿教师等为主题的讲座活动。以学习共同体为单位的论坛。以交流展示为主要内容的交流会等。此培训方式能够在单位时间内实现对全体教师的培训,有助于实现校园文化的有效植入。对教师来说,他们可以实现空间与时间上的高度统一,能够对学校的各种理念与目标产生一定共鸣。二是混合式培训。随着教育事业的发展,教师培训活动已经实现了对各项信息技术的应用,使得教师培训形式由传统培训逐渐向线上线下混合培训发展。对此,学校可结合不同培训主题设置教师教育微课程。网络公共平台使用方便,能够实现信息的准确推送与高效通讯,教师可以通过网络平台开展自主学习,与其他教师的实时沟通,通过线下渠道掌握各类经验知识,开展各类实践训练。为了强化线上教育平台的建设,学校要构建线上线下学习生态系统,充分利用各类教育资源,以提升混合式培训的成效。对教师来说,他们的再教育培训与学生的培训不同,在时间上更具有局限性,往往在下班后进行,他们更注重培训内容的实用性,而线上教育平台不仅能够实现移动式学习与碎片化学习,同时也能够提炼培训内容,提升培训效果。三是教师互助培训。由校级骨干以上教师担任培训组长,自由招募组内成员,设置特定学科与主题,制定出相应的培训方案与研修方案。此培训方法不仅可以应用于班级管理方面的培训,同时也可以应用于学科教学教育等领域的培训,通过同伴引导与师徒带教等形式,强化对教学经验与管理经验的有效传递。此培训方式不仅能够强化对学校骨干教师的认可,同时也能够提升青年教师的教学能力。

### (三)立足学校管理需求,完善教师激励约束措施

激励与约束相结合能够有效明确教师在教育教学工作中的地位与角色,进而推动学校各项管理措施的有效进行。首先是激励措施。激励措施主要包括两个方面:一是绩效激励。绩效激励的设置是对教师各项能力的认同,绩效是指教师完成学校规定的岗位职责与工作任务的实绩,包括教师师德与教育教学成果等。对绩效的考核主要通过定性与定量相结合的形式,教师自我评价与教研组评价相结合,形成性评价与阶段性评价相结合。学校应结合教师的实际需求,制定出对教师个人与教研团队奖励的规定,在认可教师个人或教研团队做出贡献的基础上给予相应的奖励。针对教师个人可设置各项人才奖项,包括优秀班主任、学科带头人等奖项。针对教研团队可设置最佳教研组,最佳备课组等奖项。二是精神奖励。学校如果单纯注重物质奖励而忽略精神激励,容易对教师工作积极性产生不利影响,降低教师之间的信任。精神奖励能够给教师带来良好的激励效果,比如适当增加教师休息时间,构建良好的工作环境,提升教师公共赞誉等,都是对教师良好的精神激励,有助于提升教师对自身职位的认同。对此,学校可设置各项精神激励活动,强化对师德师风的宣传,通过各项渠道弘扬先进人物。其次是约束措施。一是设置学分完成指标,教师通过各项教育活动获得相应的学分,通过学分判断教师的综合能力,比如针对职称评定设置相应的评分标准,未取得相应学分的教师,则无法进行高一级别的职称评定。二是设置周期考核制度。以学期或学年为周期考核教师综合情况,以作为年度考核与后续岗位聘用的重要依据。

### 三、结语

综上所述,教师队伍建设是新建学校开展各项工作的重要基础。为实现快速稳步发展,新建学校要强化对师资队伍建设与教师管理工作的完善,以学校发展为切入点,对教师工作进行整体规划,以教师发展为出发点,制定相应的培训制度与措施,满足教师的不同层次需求,以学校管理为切入点,设置教师激励措施与约束制度等。相较于成熟学校,新建学校各项管理制度与建设工作尚未完善,教师是开展各项工作的主体,学校要结合未来发展配置并培养相应的师资,为新建学校师资队伍建设探索出有效的路径。

### 参考文献:

- [1] 梁炜莹.未来中学特色课程教育空间设计研究[D].华南理工大学,2020.
- [2] 何丽娜.新建中学制度文化建设个案研究[D].重庆师范大学,2019.
- [3] 刘卫红.农村新建中学校园物质文化建设理论研究与实践探索[D].首都师范大学,2012.