

# 高质量教师队伍建设的科达样本

姚霖 鹤壁科达学校校长 中教一级 河南省鹤壁市

**摘要：**近年来，河南鹤壁科达学校直面高质量教师队伍建设的“痛点”，从高质量教师队伍建设的整体维度思考，形成科达样本实施方案，为高质量教师队伍建设体系内涵“支架子”；为高质量教师队伍建设内容设计“开方子”；为高质量教师队伍建设工作运作“建模子”；为高质量教师队伍建设实践落地“找路子”。最终形成学校高质量教育体系建设之教师队伍建设“全景行动地图”，形成具有实践价值的工具、方法、指南。改变从课程、课堂开始，在身边和远端发生，为学校系统推进教师队伍改革建设提供了良好的切入点、突破点。这种具有推广价值的高质量教师队伍改革建设的探索，以期为新时代高质量教师队伍的建设带来新的空间和希望。

**关键词：**高质量；教师队伍建设；课程体系；课堂教学

中国的高品质学校一定是坚持立德树人的学校，一定是五育并举的学校，一定是办学有特色的学校，一定是扎根中国大地办教育的学校……建设高品质学校是河南鹤壁科达学校的追求。基于我们对高品质教育的理解和中国高品质学校的建设要求，确立了我们的建设高品质学校的目的：实现学校内涵高质、厚重和特色发展，学校教育从有选择的优秀到全面的优质；完全尊重学生学习的主体地位和整全生命的发展规律，真正实现因材施教和高品质学校的“全人”培养目标，促进学生全面而有个性的发展。

为国家培养负责任的成功者，为国家富强、为民族复兴，为人类命运承担责任。出成绩、出成果、出经验、出理论、出大师，实现学校从知名度到美誉度的提升跨越，这是科达学校的办学目标，也是科达人永不懈怠的使命与责任。

2015年以来，学校直面高质量教师队伍建设的“痛点”，形成具有实践价值的工具、方法、指南，为学校系统推进教师队伍改革建设提供了良好的切入点、突破点。这种具有推广价值的高质量教师队伍改革建设的探索，为新时代高质量教师队伍的建设带来新的空间和希望。

## 一、高质量教师队伍建设的整体维度思考和样本实施方案

### （一）为高质量教师队伍建设体系内涵“支架子”

科达学校积极探索高质量教师队伍建设生态系统框架，为生态视域下的高质量教师队伍建设体系内涵“支架子”：关注教师个性特征与德行德能的微观系统，包括三个一级指标，师德修养、育德意识和育德能力；关注教师在学校教育教学情境中呈现专业素养的中间系统，包括三个一级指标，专业理念与师德专业知识和专业能力；关注学校教师评价理念与制度的外部系统，包括评价制度与理念、评价主体、评价内容及依据、评价方式方法及评价结果与应用；关注教师成长的历时系统，分层评价：职初教师、成熟教师、骨干教师、专家教师、教育家型教师；以及反映社会大众对教师职业、教师评价等传统观念和信任文化的宏观系统，包括社会信任、社会环境、文化传统、价值观念等，评价主体主要包括教师评价、学生评价、学业质量评价以及学校评价。评价内容是教师评价的重中之重，它的词条数量占到总词库词条数量的60%，评价内容的词条至少可以分为以下十大类别：

1. 师德师风：内容特征关注教师的理想信念、道德品质、个人修养、职业认同、育德意识和育德能力等。
2. 教育理念：内容特征关注教师在教育教学活动中形成的理性认识、价值取向和理论素养等。
3. 基本信息：内容特征关注教师职称、职务、资历和一些基础性素养等。
4. 教学能力：关注教师完成教育教学活动的方式、方法以及考察教学效果的形式。
5. 专业知识：关注教师的学科专业素养、科学文化知识以及教育形态相关的条件性知识和实践性知识。
6. 学生知识：关注教师理解和引导学生所必备的与学生成长相关的知识。
7. 教研科研：关注教师进行教研和科研的能力水平。
8. 专业发展：关注教师在职发展和培训研修相关的内容。
9. 管理能力：关注教师管理班级和参与学校管理的能力水平。
10. 社会服务：关注教师社会服务的社会精神、实践效益与效果影响。

### （二）为高质量教师队伍建设内容设计“开方子”

学校教师生态系统中，对教师在不同环境场域中的行为表现都有所关照，因此聚焦教师专业水平关键内容的设计，也遵循立体、深层、精准的原则。高质量教师队伍建设内容围绕“德、能、勤、绩”四大板块，为教师专业化高质量发展“开方子”，教师队伍建设内容聚焦“师德修养、专业知识与能力、工作表现、实践成效”四个领域，细分为“理想信念、道德情操、仁爱之心、廉洁自律、立德树人、五育并举、素养培育、因材施教、工作态度、工作品质、工作任务、专业研修、教学质量、教育成效、专业特色、专业成果”16个模块，下设若干主题，其中中小学是46个主题。

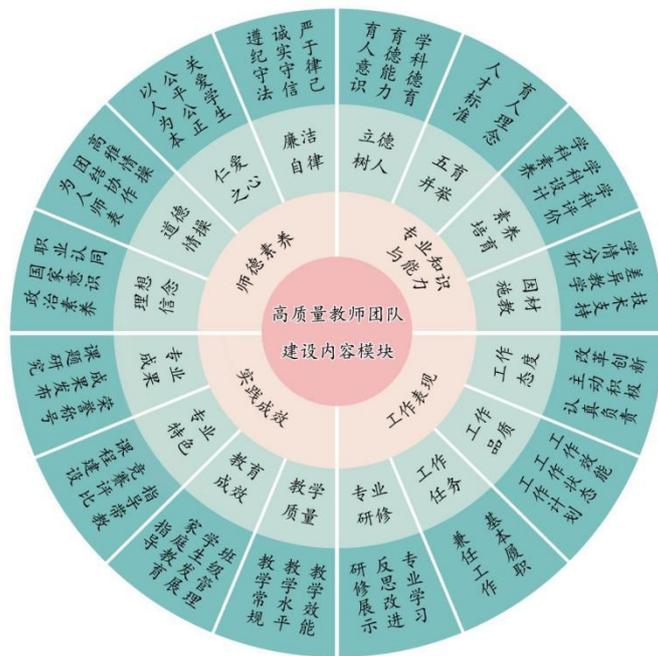


图 1：高质量教师队伍建设内容

### （三）为高质量教师队伍建设工作运作“建模子”

学校还建立了教师评价量化系统——评价内容与实施办法，以此引领学校高质量教师队伍建设。运用客观的数字化评价手段记录教师专业发展过程，形成教师自画像。学校经研究发现，教师之间的区别主要在于结构化的知识储备，在于理解、分析和解决问题的能力，在于策略的灵活应用，所有新高考下教师的评价应该包含“师德修养、专业态度、专业知识、专业能力和心理健康状况等要素。

因此，上述这些内容体现在学校设计的教师评价量化“千分表”中。“千分

表”显示，师德师风考核结果具有一票否决权；专业态度和专业能力是教师评价的核心内容，所占分值最高；除此之外，还包括专业特色和突出贡献。对学校而言，学生的学业考试质量仍然是教师考核时最关注的内容，占到250分，相当于“千分表”1/4的分值。另外，达到规定工作量，完成岗位任务也是最为基础的评价内容。团队教育高质量是学校的一个特色，即在教师评价中不仅考虑教师的个人表现，同时也考察他所在教研组、备课组的团队整体教育教学水平。

表1：教师评价量化“千分表”

一级指标	二级指标	三级指标	评估分值	考评办法
师德师风			0	严重师德师风违规现象
专业态度 (400)	遵规守纪	无违规现象	50	按实际检查结果一次扣完
	工作总量	达到规定工作量	100	按实际工作量/额定工作量计算
	考勤记录	教工学习考勤	30	按出勤次数/大会实际次数计算
		教研活动考勤	20	按出勤次数/活动实际次数计算
		其它活动考勤	20	按出勤次数/活动实际次数计算
	完成任务	岗位任务	100	一般教师按完成任务程度赋分
		研修任务	30	按未完成任务一次扣完
		额外任务	20	按承担额外的临时任务考核赋分
检查记录	日常教学抽查	30	按行为严重程度扣分/次，扣完为止。	
专业能力 (400)	育智实效	学业考试质量	250	按实际效果/期望效果分类考核赋分
	育德实绩	团队教育质量	80	按备课组长、教研组长、班主任或学部副部长分类考核赋分
	学生评价	学生评价结果	20	按评价结果考核赋分
	教学展示	承担教学展示	50	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
专业特色 (150)	各类获奖	教研、德育等	30	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
	各类荣誉	单项或综合荣誉	30	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
	教学成果	学员成绩突出	15	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
		学生成绩突出	15	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
	学术发表	学术专著与论文发表	20	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
		课题研究	20	按国家、省(市)、区、校分类分次赋分，满分结束
	示范辐射	援教远边	10	支教薄弱学校或偏远学校
		对外交流	10	按开设区级、市级及以上师训课程分类赋分，满分结束
突出贡献 (50)	重大工作	学校发展	50	根据贡献大小分类赋分，满分结束

从评价主体上看，校长等学校管理班子虽然成立考核评价工作领导小组，但不是教师评价的最重要主体，如教学业绩方面的评分由教务处负责，教科研方面的评分由教师发展中心负责，但他们也不是最重要的评价主体。每一位教师才是考核评价的最重要主体。由于学校采用组内与组外相结合、个人与团队相结合的方式评价打分，所以在对以组内为单位的团队进行评价时，备课组长、教研组长、班主任或学部副部长等是评价主体；而对教师个人进行评分时，评价主体则是以他们在同一备课组、教研组或年级组的同事。这样的评价主体安排可以有效避免打人情分或者因教师队伍规模大，很多教师之间互相不了解而乱评分的现象，同时，还可以激励教师团队建设。

#### （四）为高质量教师队伍建设实践落地“找路子”

高质量教师队伍体系的建设工作重在落实，扎根学校，落实多维度、全流程教师队伍建设的生态运作机制。实施举措重在为学校开展教师建议工作提供有效运行机制、考核评价观测实施矩阵等适用性的方式方法，为高质量教师队伍建设“找路子”。构建高质量教师建设生态运作机制，不仅在制度层面完善了建设工作，还在实践操作层面构建了智慧型、全过程、可互动、重反馈的教师专业发展的全程实施路径，将教师专业发展全过程的活动纳入评估监测范畴，有助于学校及时发现教师专业发展中的问题，提高精准诊断，及时干预水平，提升为教师专业化发展的个性化服务能力。

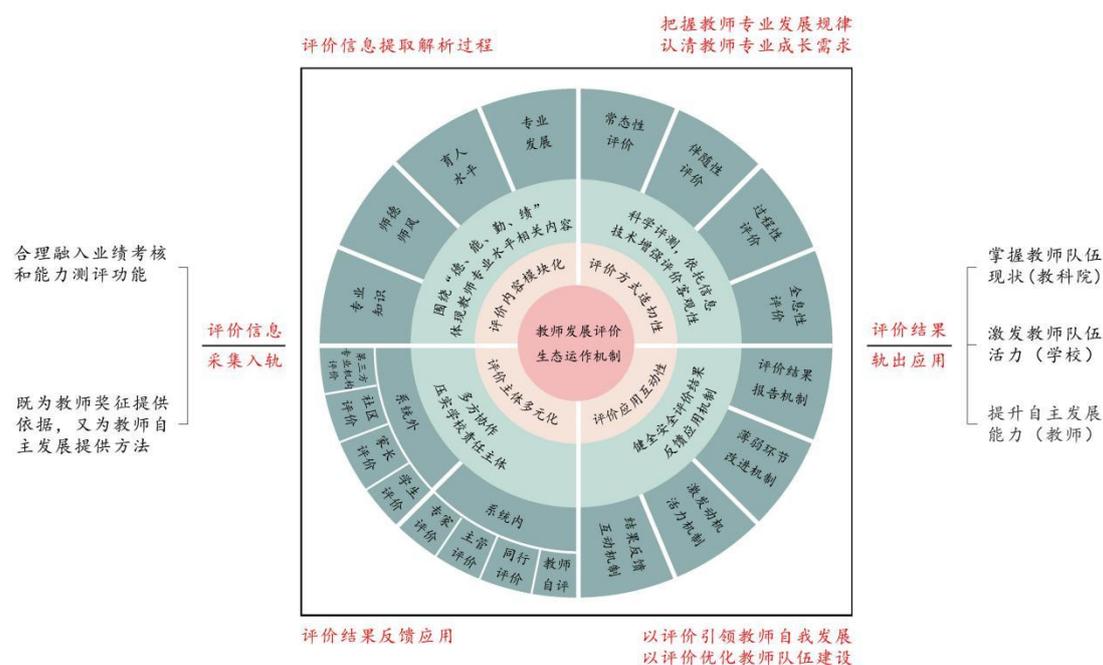


图 2：教师发展评价生态运作机制

## 二、学校高质量教育体系建设之教师队伍建设“全景行动地图”

如果说学校的育人质量好比一棵树，高质量教师队伍的教科研工作便是它深藏不漏的根须，根深则叶茂，叶茂则果硕。根须若难以向下深入，树木的成长必然也会受影响。为了实现学校教育教学的高质量发展，我们砥砺前行、共同研讨，为学校高质量教育体系建设注入新的动力和智慧。

### （一）亮点及特色

#### 1. 改变从课程和课堂开始——高品质学校建设的内在着力点

高品质学校建设首先从课程和课堂开始。新时期科达学校课程建设和课堂教学改革目标：推进“强责任、强主体、强思辨、强实践”和“核心知识与核心能力并重”的四强两核的“脊梁”课程体系建设，并推进“导学自主、要素结构”的品质课堂教学改革。

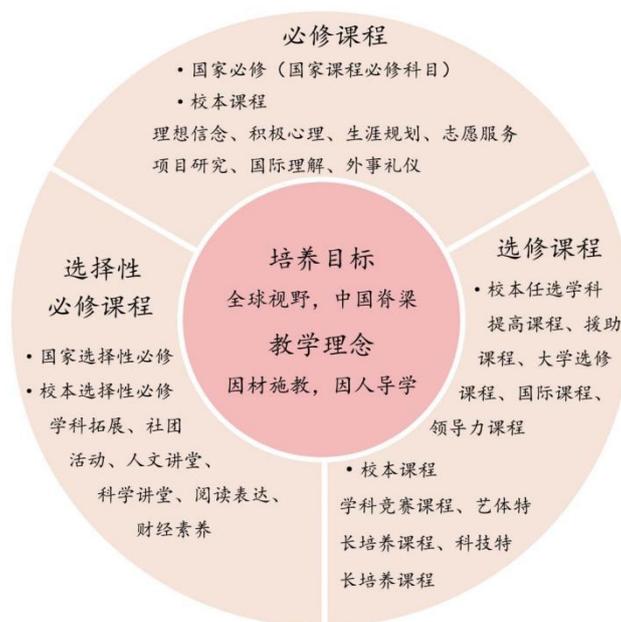


图 3：脊梁课程体系

推进“初高衔接”、“学科奥赛”、“卓越计划课程”、“领导计划课程”、“强基课程”、“提升课程”、“艺体特长生培养”、“科技特长生培养”等课程建设研究。建设以“强责任、强主体、强思辨、强实践”和“核心知识与核心能力并重”为理念的“脊梁课程”体系，让国家新课程在科达学校落地。推进“充分发挥学生主体作用的反思型”、“导学自主，要素结构”品质课堂的教学改革，让国家课程

在科达学校的实施中实现课堂教学的高效和高质量。

以立足参与实践，追求高端发展为宗旨，搭建“循·道”课程体系。

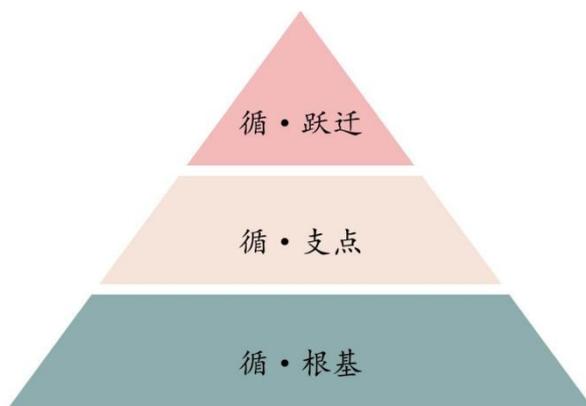


图 4：全球视野 中国脊梁

表 2：“循·道”课程体系

	德育主陈	课程引领	个性研修	生涯规划
循·跃迁	立志成才 集中教育活动	数学领导课程 物理卓越·强基 大学选修课程	五大学科竞赛 英才计划 丘成桐科学奖 青少年科创大赛	微创成长交流营 (初高衔接) 高大衔接
循·支点	人文讲堂 科技讲堂 未来梦杂志	博识科技 (校本课程)	微创实验室	馆校合作 家长讲堂
循·根基	科技活动月	学科基础 (国家必修课程)	研究性学习	综合实践 劳动教育 立志成才

“导学自主，要素结构”高品质课堂的主要特征包括理念：学生主体、师生同学、合作探究、注重反思、“双核”并重；要素：“导、学（思）、究（研）、展、讲（点）、练、评（结）、拓”；特点：在讲练的基础上，强调自学、动手、思维、探究、反思等环节；关键：让思维动起来并积极培养批判性思维；目的：提高学生自主学习力和自主发展力。

高品质课程和高品质课堂建设的实质：观念转向，即从知识中心、教师中心转向素养中心、能力中心、学生中心，一切以学生的发展为本；样态转型，在转观念的指引下，实现学校课程样态的超越。

## 2. 改变在身边和远端发生——高品质学校建设的外在驱动力

名校，不仅与历史有关，不仅与名气有关，不仅与荣誉有关，名校还与责任担当有关。身为名校，不辞担当；高品质的名校，必须坚持担当。

提升自己、完善自己不是科达学校进行高品质学校建设的根本目的，推动区域和国家基础教育的整体提升才是科达的追求。我们把这样的追求，当成高品质学校建设的外在驱动力，内外并进、螺旋生长，构成了科达学校高品质建设的动力源泉与改革路径。

双新背景下，科达学校把全日制远程直播教学作为高效的教育精准帮扶方式，真正实现了集团内外师生同研共学。他们同步上课，异地同堂、协作教学、共学共赢，实现高品质学校建设的全纳、共生与多赢目标。

响应教育信息化 2.0 的发展方向，实施教育信息化 2.0 的科达行动，科达学校的全日制远程直播教学与时俱进，迭代升级。

学校提出了“云端学校——泛在科达”的建设思路。我们建设“泛在科达”，期望它能够实现“能者可为科达师；愿者可在科达学”的愿景，期望它能服务师生学习的个性化和成长的个性化，期望实现教育人从古至今的理想——因材施教。

## （二）典型模式

### 1. 课堂教学改进“三步走”

第一步是变“以讲为主”的课堂为“讲、练、评”结合的课堂；第二步是变“讲、练、评”结合的课堂为“讲、想、练、评”结合的课堂；第三步是变“讲、想、练、评”的课堂为“学、讲、想、练、评”的课堂。最后达到“导学自主，要素结构”、“导、学（思）、研（究）、展、点（评）、练、结、拓”八要素结构化高品质课堂。实质是实现以“教”为主，向以“学”为主的转变，实现“学科教学”向“学科育人”的转变，实现“教师中心、知识中心”向“学生中心和素养中心”的转变。

### 2. 课程体系建设“四着力”

一是着力建设培根铸魂“强责任”的德育活动课程体系；二是着力建设“强主体”的学科素养和关键能力的必修和选修课程体系；三是着力建设隐性课程体系，积极寻找促进学生综合素质提升的有效路径；四是着力推进“初高衔接”、“学科奥赛”、“卓越计划课程”、“领军计划课程”、“强基课程”、“提升课程”、“艺体特长生培养”“科技特长生培养”等课程建设……

从上述四点着力，建设以“强责任、强主体、强思辨、强实践”为理念的“脊梁课程”体系，实现国家课程校本化和校本课程个性化。

### （三）初步成效

#### 1. 教师更加积极主动，扮演“三重角色”

“双新”建设过程中，教师积极主动地提升学术力，成为教研共同体的一部分，扮演“三重角色”，获得快速成长。每位教师都是“备课组的备课者与实施者”，轮流以中心发言人和讨论参与者身份，参加集体备课、专题研讨，承担每期一次公开课或研究课（转转课），并完成教案优化、试题命制等工作。每位教师都是“教研组的学习者与研究者”，以同学科教师的身份，参加教研活动，深入讨论教学中的热点难点；参加以教研组为单位，每年一次的青年教师赛课与骨干教师献课活动，展开课题研究。每位教师都是“科达的担当者与代言人”，在学校牵头发起的教育部教育信息化教学应用实践共同体项目 ESWI 联盟交流活动中，代表科达承担献课任务或讲座，以教学研究引领教学实践，以数智赋能教育高质量发展。

#### 2. 生涯课程提档升级，助力选科走班

“双新”实践中，学校在已有课程建设的基础上，融合心理课、班会课、学科课堂、德育活动、校本课程、研究性学习和家长学校等，探索建立并完善了生涯规划教育课程体系，统筹形成生涯通识课、生涯班会课、生涯活动课、学科渗透课和家庭教育指导课五大类生涯规划教育课程。这些课程帮助学生认识自己、提升判断力，在有利于终身发展的同时助力学生确定高考选考科目。



图 5：生涯规划教育课程

### 3. 课堂品质进一步提升，突出思维培养。

在“双新”实施的背景下，学校的教学改进已经不仅仅局限于一节课，而需聚焦于章节教学、单元教学且强化过程性评价。课堂教学改革走向“概念为本”、“理解为先”、“意义建构”的大方向。“任务群教学设计”、“大概念教学设计”、“单元教学设计”、“素养导向教学”、“问题导向教学”、“深度教学”、“对话式教学”、“情境教学”、“精准教学”以及“深度学习”、“项目式学习”、“跨学科学习”等等，这样的教学以学生为中心，与学校充分发挥学生主体作用的反思型“导学自主，要素、结构”品质课堂理念相呼应，课程观升级、跨学科统整、面向人的发展的整合性教育、评价多样性的实施能力，注重学生思维的培养。

登高望远，葱绿春色尽收眼底；顺风高呼，殷切梦想诉之高远。坐落在山水旁的科达，便是无穷的远方里无数的人们奋斗的地方。踔厉奋发，勇毅前行，我们，已就位。

#### 参考文献：

- [1] 学校规划工作手册第一版[M]. 北京：北京师范大学出版社，2022年.
- [2] 基础教育评价研究[M]. 上海：上海教育出版社，2022年.
- [3] 荀渊. 新时代基础教育教师队伍建设的目标、内容与路径[J]. 教师教育研究，2019年(2).
- [4] 钱小华、杜伟、任立刚. “优师计划”背景下民族地区高素质乡村教师的培养路径[J]. 民族学刊，2022年(4).
- [5] 于辉、黄敏洁、蔡月珍、万慧. 建设高质量教育体系——与名校长的对话[J]. 基础教育论坛，2021年(14).