以高质量办学推动**教育强国建设**

本期关注：促进新教师成长

中共中央、国务院印发的《关于弘扬教育家精神加强新时代高素质专业化教师队伍建设的意见》指出，引导教师在理论与实践中涵养高尚师德和教育家精神。新学期伊始，一些大学毕业生怀揣梦想，走上了教师岗位。然而，几周的教师生涯之后，理想与实践之间存在的落差，可能让他们激情不再。在学校管理过程中，如何帮助新教师树立起正确的职业情感，让他们真正爱上教师这个职业，是校长们颇为关心的问题。本刊特邀请专家、校长就此进行探讨，敬请关注。

——编者

校长如何带领新教师摆脱成长困境

易凌云

新教师是教师队伍的新鲜血液，可以为教育发展与学校变革注入新的活力，也是造就高素质专业化创新型教师队伍的核心力量。如何激发新教师树立正确的职业情感，帮助新教师尽快适应教学工作要求，激发新教师专业发展的内在动力，是每一位校长都必须重视的工作内容，也是衡量一位优秀校长的重要标准。

1 充分认识新教师的阶段性特征

教师职业生涯周期理论认为，教师的完整职业生涯按照生命发展的路径可以划分为不同的阶段，其中第一阶段通常指新教师踏上工作岗位的前三年，也是初任教师的适应期。入职期的新教师有其显著而独特的阶段性特征，他们对于学生的特点、教学的理解还处于抽象的理论层面，对于课堂的调控也处在实践摸索状态，还需要在入职后的短时期内经历从“学习环境”到“职业环境”的转变并完成从“受教育者”到“教育者”的社会角色转变。这些成长困境可能使新教师在适应新岗位时面临诸多问题，比如有的新教师的教育教学知识储备与实际的一线工作实践衔接不到位，新教师在学生工作、课堂教学、班级管理等方面的工作方法和路径较为单一，新教师心中的教育期待与真实的教育实践相距甚远。

这些问题不但可能给新教师带来行为上的偏差，也会导致新教师认知上的冲突，更可能带来新教师情感上的挫败。新教师在入职初期的独特状态以及可能面临的问题普遍存在。作为学校管理者，校长需要正视并分析学校入职的每一位新教师的基本状况，才可能真正理解每一位教师的发展状态、职业需求并提供有效支持。

2 科学理解新教师的成长路径

新教师在入职后是否能进行良好的工作适应、获得专业效能感和工作满足感是他们专业精进和可持续发展的基础。总体来说，学校需要全面引导新教师在职业情感、实践知识、教育行为等各个方面全方位改变，尽快建立起适应教师工作岗位要求的能力素质结构。新教师入职适应期可能面临的具体困难直接决定了校长支持新教师入职适应的重点：首先应该帮助新教师建立起对教师职业的专业认同感，并逐渐激发他们的职业满意度和职业幸福感；其次是应该帮助新教师获得更多的关于课堂教学、班级管理、师生互动等方面的实践性知识，并建立起这些经验性知识和学习过的各种理论知识之间的联系；最后则是帮助新教师提高在不同的教育教学实际情境中作出适宜的反应的行动力。

新教师的入职适应过程本质上是成人学习的过程，遵循成人学习的特点，如学习目标的明确性，学习动机的自主性，学习方式的多样性。从校长如何采取促进新教师专业成长的实际操作策略的角度，一是需要帮助新教师明确学习的目的就是为了尽快胜任教学岗位的工作要求，较好地完成教学、管理等工作任务；二是需要充分激发新教师的自主内在动力，让他们有意识地主动寻找学习发展机会；三是需要深入理解新教师的学习方式和学习基础，并采取有针对性的支持举措来促进每一位新教师的有效成长。

新教师的主要学习方式通常来说有4种：通过对理论知识的内化理解进行学习，通过对亲身实践的深度反思进行学习，通过对他人行为的观察模仿进行学习，通过对学生发展的反馈评价进行学习。因此，校长要帮助新教师以开放的态度面对工作中的困难与挑战，加强对教育理论的学习与体悟，对自己日常教学实践中的点滴进行反思并不断总结经验，多观摩同行的课堂教学并善于发现与借鉴其有效的教学策略，多和学生交流并依据学生对课堂教学的即时反应、学生的学业成绩等反观教师教学的成效和需要调整的方面。新教师只有以乐观的心态投入到每天的教学中，克服适应过程中的各种困难，并不断打磨自身的教学技能，才能逐步形成个人教学特色。

3 主动提供新教师发展的支持体系

在充分认识新教师入职适应的重要性和深入理解新教师发展特点的基础上，校长需要主动为新教师的入职适应提供全方位的支持，要着重做好以下几个方面的工作：

第一，激发新教师的内在发展动力主要是为了帮助新教师产生职业认同感和建立专业成就感。新教师的成长环境和入职初衷并不相同，在价值观多元化的社会中，一些青年人在选择教师作为职业时并没有明确的职业认同感，也可能更多受到了薪酬待遇、社会声誉、职业稳定性等外部环境的影响。当这些外部因素发生了变化或无法达到其内心的期待值时，新教师的职业满意度和幸福感就会降低。作为校长，在新教师入职之初就需要开展理想信念教育，向新教师充分阐释中国特有的教育家精神的内涵，激发新教师对于教师工作的价值认同，培育新教师对教书育人的神圣使命感，并将做好教育工作看作自我实现与发展的途径。校长通过组织开展校史和学校文化阐释、对身边的优秀教师事迹介绍等具体活动，逐步帮助新教师建立起对本校文化、对教育事业的理解与认同，激发教师站稳讲台、坚守岗位、承担重任的内在动力。

第二，真正为新教师专业发展提供各种“脚手架”是校长帮助新教师入职适应的重点。目前很多校长已经探索出了一系列有效的举措。比如，有的校长发现，学校层面有清晰的关于教师发展的职业规划和制度是为全体新教师提供发展机会的重要保障。因此，学校出台了完备的教师职业规划与发展行动方案，在学校内部建立系统的发展体系，通过对每一位新教师的教学水平、专业技能与兴趣等进行评估后，为每一位新教师量身定制个性化的职业发展规划，帮助新教师明确自身的发展方向和目标。

也有校长发现，积极鼓励并创造条件让新教师参与各种层级的教学比赛和公开课，可以帮助新教师迅速提升教学能力。学校因此会定期为新教师精心组织教学比赛类的活动，教学比赛通常包括教学知识测试、现场教学设计、现场授课等多个赛程。新教师通过参与教学比赛，在不同环节学习、体认和发展了不同的能力。比如，现场授课对于新教师而言就是公开磨课的过程，是新教师接受来自同事、领导的指导与建议的重要机会。

同时，校长为新教师提供他们能融入其中的学习型组织和团队，可以有助于新教师更好地进行入职适应。有学校组建了由新教师、优秀教师、校领导、教育专家、教育培训者等诸多人员组成的“新教师入职适应营”，每一个适应营有6—8名新教师参与，在新教师入职的1—3年内开展系统的入职培训课程与定期的集体活动，通过入职适应营可以达到4个目标：通过集体形式和团队互动建立新教师之间的情感共鸣以减少单打独斗可能带来的孤独感与焦虑感，通过同伴指导和支持促进新教师熟悉各种教学策略以尽快适应工作岗位，通过专业互助系统提升新教师的专业能力以奠定可持续专业发展的基础，通过促进新教师、优秀教师和教育专家等各方交流以建立持续的学习共同体。

第三，新教师的入职适应需要校长营造良好的发展生态。在学校内部营造一种温暖、安全和平等的氛围，有助于新教师从“学习环境”顺利过渡到“职业环境”，感受到来自集体的接纳和他人的善意，有助于新教师从情感上产生对教育事业、对学校发展、对教师工作的认同感。学校还可以通过校家社的协同互动不断提高家长、社会甚至学生对新教师的关注度和认可度，为新教师开展工作营造良好的社会生态。此外，学校还可以在经费、资源、评价等各个环节充分考虑到新教师的特点与需求，从制度建设、日常教学、行政管理、考核评估等各方面帮助新教师适应新岗位要求，并奠定可持续发展的基础。

（作者系中国教育科学研究院教师发展研究所所长、研究员）

重庆市南开两江中学校召开青年班主任专题教研会。 学校供图

系统规划帮助“职场小白”站稳讲台

张晓萍

在笔者所在的浙江省嘉兴市实验小学，每年新入校20多位教师，如何让“职场小白”在新学期能信心满满地踏上讲台，从容应对初入职场的各种挑战？如何持续激发新教师对职业的认同感，让他们能始终保持对教师职业正确的行动方向和充足动力？这是我们高度关注的课题。

在笔者看来，新教师能否树立起正确的职业情感，很大程度上取决于学校岗前培训的有效策划与组织实施。我们通过系统规划设计“岗前六步研修”赋能新教师，让新教师们对职业的期待被认同、对职业的憧憬被看见、对职业的挑战被化解，进而坚定自身对教师职业的选择，让他们真正爱上教师这个职业。

一次“深度对话”，看见新教师的职业期待。新教师入职名单确定后，学校党委书记、校长会在暑期和校区执行校长一起与每位新教师进行一次深度对话。一方面，通过对话，学校可以全面了解新教师的求学经历、专业背景、个性特点以及他们选择从事教师职业的价值取向和未来对于教师职业的期待，从而便于学校对新教师进行富有针对性的成长规划和任课任职安排；另一方面，通过循循善诱的对话，拉近了新教师与学校的距离，让新教师感受到他们对职业的选择、期待是被学校所重视与看见的。而这种“看见”的力量也会在新教师们日后的研修、教学中不断被强化。

一幅“图说人生”，坚定新教师的职业选择。在新教师为期一周体验式、参与式岗前培训的第一堂课上，他们需要根据培训教师要求用10分钟时间在白纸上画出自己的过去、现在和未来，然后上台进行3分钟“图说人生”的演讲。这对每一位新教师而言都是一次历练和展示。点评环节我们会告诉新教师，设计这一任务是为了让他们回溯思考自己的人生，展示自己对教师职业的理解，从而更好地确立对教师职业的认同感、价值感。同时通过绘图与即兴演讲，让教师们知道如何成为有审美力、故事力和表达力的教师，而这些都是未来教师必备的软技能。

一个“师徒结对工作坊”，初步夯实新教师专业素养。新教师报到后，任教的校区、学段及具体的课务安排尚未明确，但各项教学技能修炼需要新教师利用岗前时间及时学习跟进。为此学校建立岗前“师徒结对工作坊”，帮助每位新教师结好岗前带教师傅。师傅们围绕“教师基本功锤炼”“教师专业素养学习”“教案学案设计”“教育类书籍阅读”“PBL项目化学习设计”等五大研修任务，进行线上线下的带教辅导。经历近一个月的学习后，在新进教师主题培训周上分组展示研修成果，带教师傅则进行现场评价与指导，从而进一步夯实新教师专业素养。

一场“镜面研修”，化解新教师的职业挑战。新教师踏入职场后会面临许多的“第一次”，这些“第一次”如果没开好头、迈好步，很容易成为新教师事业发展的“拦路虎”，进而阻碍新教师成长。经过问卷调查，我们制定了教师岗前“第一次”镜面式研修方案，包括第一次家访、第一次家长会、第一次备课、第一次上开学第一课、第一次作业设计与评价、第一次组织班会课。然后邀请学校6位骨干教师梳理这些“第一次”所该遵循的关键要点和具体实操策略，制作成10—15分钟的视频与PPT，为新教师树立起可模仿借鉴的“镜面”。新教师则在整体学习的基础上选择一个“镜面”进行重点仿学。从树镜面—仿学镜面—展镜面—评镜面，研修过程成为新教师对照镜面不断自我完善的过程，诸多令新教师望而生畏的“第一次”所带来的挑战被有效化解，从而大大降低新教师的焦虑感，使他们更能从容不迫地步入职场。

一段“阅读体验”，凝聚新教师的教育力量。新教师岗前研修期间，我们设计规划教师阅读几本书，从而加强阅读对新教师的专业影响力。一是引领阅读学校百年历史文化之书，回顾学校100多年来与党和国家、与祖国人民同呼吸、共命运的光辉历史，挖掘校史中的红色育人资源，让新教师从党史、校史中汲取奋进的力量，赓续红色血脉；二是集体阅读《教育家精神之路》一书，让新教师走近教育大家，感受教育家的付出与艰辛、收获与成就，并从他们博大的胸怀、高远的追求中汲取宝贵的精神力量；三是集体阅读《正面管教》一书，引导新教师用“和善而坚定”的师生互动方式与孩子们建立良好的感情关系，为新教师凝聚教育智慧和力量。

一项“团队熔炼”，夯实新教师的职业精神。教师的大局意识、协作精神、奉献精神和服务精神等团队精神是教师职业精神的重要体现。因此，新教师主题培训的第一天，学校师训中心会向教师们布置一项团队熔炼任务——在新学期教职工大会上作集体创意展示。新教师需组成团队，通过组织策划，分工协作进行排练磨合，然后面向全体教职工进行半小时左右的创意展示，既要展示团队对教师职业的理解和学校百年历史文化的认同，同时也要展示团队及个人的才艺特长、任教学科情况等。而为增进新教师彼此了解，促进团队凝聚力与合作精神的快速形成，在新教师主题研修的第二天，学校师训中心组织教师们进行户外拓展培训，培养起团队成员的默契感。之后，他们锚定目标、携手共进、精心策划，从而在开学教职工大会上作出团队最精彩的集体亮相和展示。

（作者系浙江省嘉兴市实验小学党委书记）

怎样引导新入职教师喜欢当老师

高杨杰

国之强盛，系于人才。学校作为培育人才的重要阵地，教师无疑是其中的关键力量。每学年，一群朝气蓬勃、怀揣梦想的新教师踏入校园，开启他们的教育新征程。然而，理想与现实的落差时常会磨损新教师对教育的热爱和激情，如何助力他们树立正确的职业情感，成为学校面临的重要挑战。

文化引领点燃新教师的从教热情

学校精心筹备列开生面的欢迎仪式，全体教职工参与，向新教师们表达诚挚的欢迎与殷切的期待。新教师们依次登台，进行自我介绍，分享自己的教育初心与梦想。那一刻，他们会真切地感受到自己已然成为学校这个温暖大家庭的一员。

为帮助新教师迅速适应新环境，学校精心编制入职指导手册。手册内容涵盖了学校文化、价值观等诸多方面，引领新教师深入领略学校的办学理念和独特教育特色。同时，学校会安排校园参观活动，由专人带领新教师熟悉教学楼、图书馆、实验室、体育馆等各个角落。在这个过程中，新教师们不仅对学校的硬件设施有了直观的认识，更能深切感受到浓厚的文化氛围和人文关怀。

学校重视文化建设，强调学校的愿景、使命和核心价值观。通过新教师培训、主题教育等多种形式，向新教师传递学校的文化内涵。新教师们在学习和实践中，可以深刻理解学校文化，与学校产生共鸣。学校定期邀请老教师讲述学校的发展历程和感人故事，让新教师们了解学校的传统和文化底蕴。这些故事如同一座座桥梁，连接着新教师与学校的过去和未来，增强了新教师们对学校的热爱之情。学校组织新教师参观校史馆，了解学校历史和文化，还开展了学校文化主题征文活动，让新教师们用文字表达对学校文化的理解和感悟，增强对学校文化的认同感。

专业帮扶帮助新教师找到从教自信

教师的专业素养是教育质量的核心保障。每个新教师都有自己独特的背景和优势，学校应根据他们的特点提供更具针对性的支持和指导。“青蓝工程”无疑是新教师成长道路上的重要助推器。学校为每位新教师精心挑选了经验丰富的导师。这些导师就如同新教师成长道路上的明灯，在教学技能、班级管理以及职业发展等方面给予新教师个性化的支持和宝贵建议。定期组织的导师与新教师会面，成为了思想碰撞和经验交流的重要平台。新教师们可以在这里倾诉教学中的困惑和难题，导师们则凭借丰富的经验和智慧，为他们提供切实可行的解决方案，助力新教师不断增强职业信心，找到从教自信。

导师带领新教师开展浸润式学习交流，开展全方位的学习指导，从理解九年一贯制办学的实践经验开始，逐步落地进行课堂观摩，共同分析教学中的优点和不足，深入探讨改进的方法。同时，导师们还会分享班级管理的成功经验，如如何建立良好的师生关系、如何处理学生的问题行为等。在导师的引领下，新教师们结合学校的教育理念，注重培养学生的实践能力和创新精神，在实践中迅速成长。

学校积极打造学习共同体，倡导终身学习的理念，教师们在这个学习共同体中相互学习、相互促进、共同成长。学校还致力于建设学习型组织，提升教师的专业合作能力，鼓励新教师参与教育研究项目或课程设计，新教师们结合教学实践，积极开展课题研究，在探索中不断提升自己的专业素养，也为学校的教育教学改革贡献了自己的智慧和力量。

全方位支持化解新教师的焦虑和迷茫

为了克服新入职教师的工作焦虑和前行的迷茫，学校构建了全方位的支持系统。学校领导、同事、家长共同组成了一个温暖的支持网络。当新教师在工作中遇到挑战时，可以从各方获得帮助：学校领导给予关心和支持，为新教师排忧解难；同事们分享教学经验和方法，共同进步；家长积极配合新教师工作，提供反馈和建议。在这个支持系统中，新教师们感受到了浓浓的关爱，更加坚定了前行的步伐。

学校依托完善的评价机制，对新教师的教学工作定期进行评价。评价内容涵盖教学态度、教学方法、教学效果等多个维度，评价结果以书面形式及时反馈给新教师，并附上建设性的建议和改进措施。通过这种方式，新教师们能够清晰地了解自己的教学现状，明确努力的方向，不断提升教学质量。

学校还设有心理咨询热线，为新教师提供心理支持和辅导。新教师们在面对工作压力和挑战时，可以随时拨打热线，寻求专业心理帮助，保持良好的心态。结合学校文化特色，学校还开展了以“知行合一，心灵成长”为主题的心理辅导活动。

在新教师职业情感培养的过程中，学校始终秉持以人为本的教育理念，关注新教师的成长与发展。通过不断创新和完善培养机制，为新教师搭建更加广阔的发展平台。在这样的育师环境中，新教师们能够从了解教师职业开始，很快地爱上教师职业，从而克服焦虑和迷茫，更快速地成长为优秀的教育工作者。

（作者系陕西师范大学教育学部博士研究生、陕西省西安高新第二学校校长）