

圆桌对话

党的二十大报告提出,加强师德师风建设,培育高素质教师队伍。强教先强师,这是党和国家一以贯之的政策方针。时间再追溯到5年前,2018年1月,中共中央、国务院出台《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》(简称《意见》),这是新中国成立以来中央第一次专门出台面向教师队伍建设的文件,具有重大的历史和现实意义。5年来,全国各地在认真解读《意见》精神的同时出台相应的配套文件,结合区域实际采取多种举措加强教师队伍建设,并取得良好效果。本期周刊邀请来自浙江、甘肃、辽宁3位教育行政部门负责人,请他们谈一谈5年来区域教师队伍建设遇到了什么问题、取得了哪些成绩?

# 搭好教师队伍建设“四梁八柱”

## 涵养好“源头活水”

**中国教师报:**在刚刚结束的全国两会上,从教热、教师队伍建设、乡村教育振兴等话题成为高频词,教师是教育高质量发展的“源头活水”,您在区域在加强教师队伍建设方面采取了哪些举措?

**孙志海:**自《意见》发布后,锦州市教育局科学谋划、统筹安排,通过实施完善教师队伍建设体系、推进师德师风建设、加大教师队伍补充力度、促进教师培训交流4项举措,打造了一支高质量的教师队伍。

厚植教师情怀是教师队伍建设的重中之重。因此,在高质量教师队伍建设中我们把持续推进师德师风建设作为首要任务来抓,坚持准入、培养、考核的全链条、全过程管理。

首先,严把教师准入关。把师德师风教育融入职前考核、准入、职后培训和管理的全过程。其次,加大师德师风教育力度。引导全体教师自身修养上秉持“六要”标准,即政治要强、情怀要深、思维要新、视野要广、自律要严、人格要正。定期开展优秀教师、师德标兵评选工作,树立典型,发挥榜样作用。最后,建立教师考核机制。出台锦州市中小学教师师德考核办法,建立学校、教师、家长、学生、社会“五位一体”的师德师风监督体系,修订《严禁在职教师违规补课的若干规定》,加大查处教师违规违纪行为力度,实行师德“一票否决”制。通过推进师德师风建设,打造一支可信、可敬、可靠,乐为、敢为、有为的教师队伍。

**章建平:**杭州市萧山区地域面积广、教育体量较大,目前在任教师1.6万余人,且以每年近1000人逐年增长。针对如此庞大的教师群体,如何实现高效管理和精准培养,亟须破题之举。

为此,萧山区针对不同类别、不同层次的教师建构起“四石计划”,即根据教师不同发展阶段建构“基石”“原石”“坚石”“磐石”四个培养序列,形成完整的培养链条。

其中,“基石”主要针对新入职教师,强调基础性和规范性训练以及教师职业发展规划引领;“原石”主要针对任职5—10年的教学骨干,侧重于关键问题解决、核心主题引领和同伴互助成长;“坚石”主要针对10年以上学科中坚力量,重点培育与塑造个人教学风格;“磐石”主要针对具有扎实理论功底和丰富教学经验的高端人才,旨在培养一批教育家型教师和学者型名校长。“四石计划”为长周期、系统性、进阶式培训,我们根据不同的培养对象量身定制培训课程,为教师提供系统的研修路径。

**王四胜:**庄浪县自然资源匮乏,上规模的厂矿企业较少,人民群众将美好生活的向往普遍寄托在“读好书、上好学”这一朴素愿望上,“耕读传家、崇文重教”的优良传统源远流长。进入

● 嘉宾



**孙志海**  
辽宁省锦州市教育局党组书记、局长



**章建平**  
浙江省杭州市萧山区教育局党委书记、局长



**王四胜**  
甘肃省庄浪县教育局党委书记、局长

21世纪以来,历届党委、政府始终把教育摆在优先发展的战略地位,庄浪教育质量稳居平凉地区前茅,素有“文化之乡”“书画之乡”“体育之乡”的美誉,“全国文化模范县”已成为我们亮丽的名片。

近年来受多方面因素影响,庄浪教育发展遇到了瓶颈,暴露出许多问题和不足。作为土生土长的庄浪人,我有责任和信心重塑庄浪教育形象。

队伍管理、待遇保障和教育评价三者相辅相成,不可或缺。庄浪县构建了教师队伍改革的框架,通过队伍管理制度化厘清选拔任用干部和交流调整教师的方式和程序,建立风清气正的教育行风,努力做到教师待遇有保障,给教师创造一个优者奖、劳者得的正向环境,使教师信赖组织、潜心育人;将教育评价结果运用到干部选拔任用、教师交流以及评优评先、职称晋升、绩效工资待遇兑现上,进一步提升教师工作积极性。深入推进教师队伍改革向纵深发展,庄浪县实现了教育人才优先引进、教师薪资待遇全面保障、生活工作环境彻底改善,形成了可持续、优质化的教师队伍建设长效机制。

**中国教师报:**《意见》提出,“经过5年左右的努力,教师培养培训体系基本健全,职业发展通道比较畅通,事权人权财权相统一的教师管理体制普遍建立,待遇提升保障机制更加完善,教师职业吸引力明显增强。”5年已过,您在区域形成了怎样的教师队伍建设生态?

**章建平:**经过5年努力我们建构了分层分类培养体系,打造了“琢玉工程”“砺石”品牌,教师队伍在规模、结构、素质、能力等方面基本满足了教育发展需要,区域层面初步形成了从“有”到“优”、从“集”到“群”的良好生态。

从“有”到“优”是指教师队伍实现了从数量到质量的供给转型,建构了从“有教师”到“优教师”的队伍生态。2019年我们出台了《萧山区教育高层次人才引进和培养实施办法》,加大了高端人才引进和培育力度,我们称之为“5231计划”,即5年周期内引进和培育国家级领军人才5名,省级领军人才20名,市级领军人才300名,区级领军人才1000名。入选以上四类人才每人

每年给予15万元、10万元、8万元、4万元人才经费,一方面用于人才培养进修,另一方面用于考核奖励。

从“集”到“群”是通过建设“一站两室”,打造“集群化”教育人才链。根据萧山区教师结构与数量现状,我们设立了27个特级教师工作站、68个名师工作室和15个名校长工作室(简称“一站两室”)。同时,我们聘请39位特级教师、141位名校长驻点担任导师,从全区遴选1300余名骨干教师作为“一站两室”的学员,在4年周期内每位学员至少要与3名青年教师签订结对协议。从导师到学员再辐射到一线青年教师,3个层级层层递进,以“关键少数”引领“绝大多数”,形成阶梯式教师培养体系和集群化教育人才生态。

**王四胜:**坦诚地讲,我是教育的直接受益者。所以,作为一名局长现在有机会和条件就要以反哺的责任抓教育,以感恩的情怀为教师服务,为教师当好“后勤部长”。庄浪县教师有着热爱教育事业、奉献家乡教育的朴素情怀,加上历届党委、政府和主要领导都非常关心教育发展,有良好的教师队伍建设土壤,在这种重教兴学的浓厚氛围中各项谋划和举措都可以顺利实施。

以《意见》出台为契机,我们号召全县教师和干部群众发扬庄浪教育“四苦精神”,不断加大教育资源投入力度,在教师队伍治理体系和治理能力现代化方面取得了长足发展,教师爱岗敬业、乐学善教、奉献创优氛围浓厚,社会尊师重教蔚然成风,全县教育生态和教师队伍建设生态得到良好保护和良性涵养。

## 以“四两”拨“千斤”

**中国教师报:**在落实《意见》过程中,您在区域面临的障碍是什么,是如何化解的?

**章建平:**对整个区域而言,最大的问题是教师结构性缺编,尤其是乡村学校教师比较突出。为破解这一难题,萧山区3年前全面启动了新时代城乡教育共同体发展模式。

城乡教育共同体包括3种类型:一是融合型,即由一所城镇学校与1—2所乡镇学校全面重组,各校区实行“师资同盘、教学同步、培训同频、文化同

系、考核一体”的管理模式,实现教师一体化发展;二是共建型,即乡镇学校委托给城镇学校管理,或城乡若干所学校结为紧密型教育集团,由一所城镇核心校牵头,各成员校实行“资源共享、管理共进、教学共研、文化共生、考核捆绑”的管理模式,实现教师共生发展;三是协作型,即通过线上线下多种形式的项目协作,由核心校对成员校在业务上给予指导和帮扶,实行“愿景协同、机制协同、教研协同、教学协同、项目评估”的协作模式,以项目化实现教师借力发展。通过城乡共建共享的局部小气候弥补乡村教师结构性缺编大问题。

**孙志海:**在落实《意见》过程中,锦州市面临的障碍是乡村教师紧缺问题。因为城乡教育资源配置、教研水平、成长环境的差距,许多教师不愿下乡,下去后也留不住,留在乡村的教师也存在视野不够、动力不足的问题。

为解决这些难题,锦州市创建3(三条路径)+9(九项措施)乡村教师队伍建设模式,使乡村教师“下得去、留得住、教得好”。第一条路径就是通过高位统筹推进,拓宽新教师补充渠道,持续推动优秀教师交流三项举措,创建良性外驱生态,确保广大教师真正“下得去”;第二条路径在于激发教师内驱力,从提高乡村教师待遇、加强师德师风建设、发挥榜样示范作用三方面入手,提高乡村教师职业发展吸引力,破解“留不住”难题;第三条路径以提升教师专业素养为抓手,以全面培训、抱团成长、搭建平台三项措施,开拓乡村教师视野,让教师愿意钻研、探索,破解“教不好”的问题。

**中国教师报:**《意见》从6个方面27项举措加强新时代教师队伍建设,涉及教师成长的多个方面。对区域而言,短时间内不能面面俱到都形成成果和经验,您在区域通过抓住哪条主线,起到了“牵一发而动全身”的作用?具体是怎样做的?

**章建平:**要素的流动是盘活一池活水的“关键”,“区管校聘”则是激活整个教师队伍“牵一发而动全身”的制度设计与改革之举。5年来,我们深入推进“区管校聘”改革,以教师流动激活区域教育发展动力。

由区教育局与教师签订聘任劳动合同,教师由“学校人”成为“系统人”,为推动城乡学校师资均衡配置提供了制度保障。同时专门出台城乡教师互派制度,在没有增加教师编制的情况下,有效保障了乡村学校开齐开足课程,尤其是音、体、美等紧缺学科的开课率。

要保证流动到乡村学校教师安心教学是该政策实施的关键。我们在绩效工资制度基础上出台“教师待遇倾斜制”,包括工资待遇和职称评聘两方面。同时加大专项投入,确保乡村优秀教师“留得住”;完善激励机制,鼓励名优教师到农村任教,确保城区优秀教师“下得去”。

**孙志海:**的确如此,教师队伍建设涉及多个方面。在高质量教师队伍建设中,教师专业素质能力提升是重要一环。为了提高教师专业素养,增强教师专业发展的整体性和规划性,我们依托“训、赛、研、联”四大模块,打造教师成长平台。

以思政课教师队伍建设为例,一是按照国家级抓示范、省级抓骨干、地市抓全员思路开展培训,采取集中学习与个人学习、集中学习与分散学习相结合的方式,坚持做到“不培训不上岗”。同时,将红色资源融入思政课主题培训,组织思政课教师到红色基地考察,开拓思政课教师政治视野,提升职业情怀。

二是通过“以赛代训,以赛促学”改变少数教师参赛、评价方式单一的问题,我们连续两年开展了全学段、全学科、全覆盖、全员参与的岗位大练兵活动,比技能、展士气、促成长、提质量,推动教师的专业成长。

三是强化教研,切实提高教研实效。在思政课教师队伍一体化建设中,教研员与一线教师共研、共评、共研,认真打磨教学全过程,了解不同学段思政课的学情,做好学段的有效衔接。

四是做好教育联盟。联盟有三种方式:一是城乡一体化发展联盟。自2018年以来,锦州市启动优质学校与县、乡学校组成发展联盟项目,通过集中培训、送教下乡等方式加强教师培训、研讨,促进城乡教师教学水平均衡发展;二是校际联盟,通过集团化办学实现一体化发展;三是充分

□ 本报记者 孙和保

利用锦州市高校资源形成“合作科研”新机制,促进教师专业水平的快速提升。

## 咬紧目标不放松

**中国教师报:**《意见》要求,“到2035年,培养造就数以百万计的骨干教师、数以十万计的卓越教师、数以万计的教育家型教师。实现教师队伍治理体系和治理能力现代化。尊师重教蔚然成风,教师成为让人羡慕的职业。”距离这样的目标,您在区域还有怎样的差距?下一步如何改进并弥补短板?

**章建平:**萧山区教师队伍体量大,在教师队伍治理体系和治理能力现代化方面还有不小差距。因此,教师队伍治理的数字化转型将是今后工作的重点。我们将启动数字化管理与治理的探索,围绕区域教师队伍专业发展核心诉求,聚焦教师培训过程观测、教师队伍建设系统治理、教师专业发展精准实施等方面,构建“采集、展示、分析、预警、评价”从数据到业务的管理闭环。

在培训管理层面,对培训进行过程管理和成长记录;在教育治理层面,结合学校、区域多维度数据对比,为系统治理、教育决策提供科学、高效的依据;在专业发展层面,构建教师个体、群体的专业发展数字画像,找到成功教师、专家教师的成长数字路径,对培训个体、特定群体和培训机构形成观测和预警,实现成长有记录、治理有依据、发展有路径。

**王四胜:**距离这样的目标我们还有一定差距,主要表现在教师管理综合改革不够深入、高层次人才引进困难、乡村教师队伍结构有待优化等方面,接下来我们将从两方面发力。

拓宽教师交流渠道激发教师队伍活力。加大优秀教师的培养和引进力度,加强薄弱学校和弱势学科紧缺人才补充支持力度,优化师资配置,通过集团化办学、城乡学校结对帮扶、教师“县管校聘”及校长、教师交流轮岗等方式,推动全县名优校长和骨干教师向农村学校、薄弱学校流动,真正实现城乡教师结构和素质能力的优质均衡发展。

持续优化教师培养培训机制。建立联盟研训机制,采用县城带动乡村的形式,加大对乡村教师的培训力度;强化教育行政部门对教师培训和教研工作的统筹力度,将教师培训工作的重心下移到乡镇、学校乃至学科教研组,大力开展以校为本、基于实践的校本研训活动,切实发挥校本研修的作用;县教育局大力筹措教师培训经费,力争落实县财政“按教师年度工资总额的1.5%安排教师继续教育经费”的政策要求,保障乡村和偏远学校培训经费足额使用,让高质量的培训成为教师专业成长“加油站”。

强国先强教,强教先强师。2018年1月,中共中央、国务院印发《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》(简称《意见》),从战略高度勾画了教师队伍建设的整体布局。5年来,各地在贯彻落实过程中结合实际情况出台配套政策文件,采取针对性措施有效推动教师队伍整体水平的提升。纵观全国各地,形成了区域高质量教师队伍建设的整体布局。5年来,各地在贯彻落实过程中结合实际情况出台配套政策文件,采取针对性措施有效推动教师队伍整体水平的提升。纵

## 专家观点

# 高质量教师队伍建设的五大经验

□ 李建民

2019年印发了《加强新时代教师队伍建设指导意见》,构建师德师风长效机制,开展师德师风专题教育;江西省建立师德师风数字档案,将师德师风建设贯穿教师管理全过程。

第二,区域统筹,推动教师城乡均衡配置。高质量教育体系要求教师配置不断实现区域相对均衡,尤其是优质师资的相对均衡,这也是面向2035教育现代化的内在要求。对于地方政府和区域教育行政部门而言,教师队伍建设不仅意味着要推动教师素质提升、结构优化,还需要从区域教育可持续发展的角度考虑教师资源的城乡、校际配置问题,通过建立教师编制周转池、交流轮

岗、集团化办学等方式让教师配置结构释放更大红利。换言之,就是让区域内中小学无论在城区还是在乡村都有好教师的身影,进而缩小教师队伍的城乡差距和校际差距。如北京市2021年开始大面积推行义务教育阶段干部教师交流轮岗,2022年全市四成以上符合条件的教师参与轮岗,东城区还建立了“区管校聘”管理体制,推动按需流动,促进教师资源的均衡配置。

第三,梯队培养,构建区域教师人才梯队。教师队伍建设是一项系统工程,既需要提供充足的资源支持、制度保障,还需要从教师结构优化中谋求更大效用的发挥。教育要发展,教师队伍

应形成良好的结构,不同层次、不同类型、不同学科教师配置要合理,形成区域教育人才梯队。为此,长期以来各地非常重视新入职教师、骨干教师、名师等不同类型教师的培养培训,形成了各具特色的做法,尤其是《意见》出台以来,教师队伍梯队培养的意识和方法进一步深化和改进。如山东省临沂市兰山区推出了“书院+学院”教师培训路径,其中“书院行动”以提升教师素养为目标,组建成长型教师学术社团——教师读写团队,优化兰山教育大讲堂,通过阅读写作和交流展示形成素养提升的完整链条;学院课程重点解决培训内容随意、结构松散和评价缺位等问题,

构建教师梯队攀升机制,为教师专业发展提供全周期护航。

第四,教研引领,为教师专业发展赋能。纵观基础教育发展历程,教研制度发挥了举足轻重的作用,也形成了较为完备的“国家—省—市—县—校”五级教研体系,为教师发展提供了强有力的专业支撑。各地在强化教师队伍建设过程中十分重视教研制度的建设,如北京市朝阳区通过创新教研活动内容和形式、强化课题引领、统整教研资源、设置分层教研任务、搭建展示平台等方式,形成了全方位、立体式区域教师专业成长网络,以现代化区域教研助力教师专业的长足发展。

此外,许多地方将教研向乡村教师专业发展倾斜,拓展和充实教研对乡村教师专业成长的支持。如浙江省教育厅教研室重点关注乡村小规模学校,推进省市县乡教研联动常态化,实施乡村教师分类教研,因需因地组建不同类型教研共同体,解决了乡村教师专业发展

过程中缺乏高水平引领的问题。

第五,激励保障,提升教师职业幸福感。《意见》进一步明确了教师“特别重要地位”,并将提高教师待遇、减轻教师负担等作为提升教师职业吸引力的真招实招。“让教师真正成为最受社会尊重和令人羡慕的职业”,增强教师职业幸福感,才能推动每一名教师安心从教、静心育人。各地在落实过程中不断完善惠师政策,从待遇、健康、权益、福利、荣誉等方面构建教师激励保障体系,助力高质量教师队伍的打造。如河北省全面核查义务教育阶段教师工资待遇落实情况,确保“不低于”政策的全面落实,并全面落实乡村教师生活补助。广西梧州市专门出台了《中小学幼儿园教师激励办法》,吸引优秀人才到乡村任教……这些举措为保障教师质量、托底教育公平作出了积极贡献。

(作者系中国教育科学研究院区域教育研究所副研究员)