

烟台开发区第五小学教师管理制度

第一章 总则

- 第一条 加强管理
- 第二条 德才并重
- 第三条 制度规划
- 第四条 注重培训
- 第五条 鼓励冒尖

第二章 规划制度

- 第一条 师资建设
- 第二条 进修培训与学历提高
- 第三条 思想素质
- 第四条 教研教改

第三章 教师分层管理制度

- 第一条 新教师的管理制度
- 第二条 有经验的教师的管理制度
- 第三条 骨干教师的管理制度

第四章 校本培训制度

- 第一条 适应期的培训
- 第二条 探索期的培训
- 第三条 建立期的培训
- 第四条 成熟期的培训

第五条 平和期的培训

第五章 教师管理的创新制度

一、困境中的教师的管理制度

第一条 问题界定

第二条 陈述目标

第三条 政策介入

第四条 时间表制定

第五条 资料收集

二、教师自主学习与同伴互助学习管理制度

第一条 个体学习，注重选择，力求创新

第二条 群体学习，以解决问题为核心

第三条 组织学习，加强校园文化建设

第四条 构建开放的教研活动模式

第五条 追求教研形式的多样化

第一章 总 则

教师是所有教育教学改革的关键。学校加强师资队伍管理的目的，是通过对教师关系的协调，来构建合作型教师专业发展群体；通过对学校组织结构的再设计，通过对学校教育资源的再配置，大力开发人力资源，来构建教师专业发展的组织保障与资源保障，不断培养出具有创新意识及有创造力的教师。

第一条 加强管理 学校领导十分重视教师的专业发展，措施有力，组织落实，工作到位。对不同阶段、不同类型的教师提

出不同的要求，采用不同的措施加以管理，以“人本”的思想感召人，以“民主”的思想凝聚人，以“科学”的思想约束人。

第二条 德才并重 在促进教师专业发展过程中，学校注重教师德才并重，要求每一位教师树立“四个观念”、实现“六个发展”。“四个观念”即为推动社会的进步和经济的发展而奉献的观念；为促进学生终身可持续发展而服务的观念；为推动教育事业的发展而不断创新的观念；为使自身适应社会发展需要而终身学习的观念；“六个发展”，即在学历上，从低层次向高层次发展；在教学工作上，从“守摊型”向“开拓型”发展；在教研层面上，从“经验型”向“科研型”发展；在业务进修上，从“终结型”向“终身型”发展；在学识水平上，由“教书匠”向“学者型”发展。

第三条 制度规划 为了推动教师专业发展，学校必须高瞻远瞩，用发展的目光来制定规划。我校对教师的专业发展一般每五年制定一个规划，每年制定一个计划，使学校教师的专业化水平稳步提高。

第四条 注重培训 培训对于教师的专业发展十分重要，尤其是现在的信息时代，对教师不断及时地培训，是学校工作的一个重要环节。对教师的培训形式可以多样化，既有校本的，又有市、区级的，甚至可以走出国门，以培训，帮助教师提高认识，走出误区，拓宽知识。

第五条 鼓励冒尖 学校高度重视中青年教师的培养，鼓励

他们冒尖,更要为他们冒尖创造有利条件,对他们政治上多关心,生活上多照顾,教学上多信任,教改上多支持,使他们成为教学的“排头兵”,教改的“领头雁”。

第二章 规划制度

第一条 师资建设 通过三年努力,建成一支在区内有一定影响的骨干教师队伍,重要学科都有1—2个区级骨干教师,比例数不低于一线教师的10%。五年内建成一支数量充足的高级教师队伍。

第二条 进修培训与学历提高 三年全体在校教职工70%以上参加有关培训进修,专任教师100%参加课改培训、计算机培训专任教师在读研究生比例数不低于一线教师的10%。

第三条 思想素质 全校教师认真学习领会党的十八大精神,坚持以“三严三实”重要思想和“科学发展观”为指导,利用各种进修培训和会议,大力加强支部党员和积极分子的思想作风建设,树立先进模范典型。三年内,党员人数达到或接近教职工总数的27%。

第四条 教研教改 专任教师积极学习研究、参与实践新课程改革,大力推进教学改革,实现科研工作常规化、常规工作科研化。完善教学科研的操作程序和考核奖励办法。探索开设研究性课程、选修课程,拓展性课程,积极推进信息技术与学科的整合,摸索出一条适合我校特点的素质教育运行机制。

第三章 教师分层管理制度

第一条 新教师的管理制度 参加工作第1年，起步阶段。这阶段学校要求新教师拜师学习，并逐渐认同教师的职业责任，实现由师范生向教师角色转变。政治上做到“三心”（上进心、事业心、虚心）；工作态度上过好“三关”（教学常规关、十项教学基本功关、热爱学生关）；新教师在此过程中，逐渐熟悉备课、上课、辅导、批改作业、考试测验等教学常规工作；通过课堂教学，不断地把教学知识转化为教学能力。

具体措施：

1. 学校每周三晚上给新教师提供培训，让他们感受成功。学校领导对新教师存有这样的理念：每一位新教师应该受到尊敬；每一个新教师能够通过学习并获得成功；每一位新教师是一种人力资源。学校领导有责任确保准备为学生奉献一生的新教师能够通过学习并获得成功。

2. 学校给新教师的支持，使新教师适应学校的任务和文化。学校帮助新教师获得实用的教学观念和进行教学开发，举行支持团队会议——在学区和学校现场的会议上，新教师能讨论他们所关心的问题、挑战和成功以及接受进行中的指导和支持。设计一种有关老教师和优秀教师的上课资料库，包括上课实录、教案和备课资料等，来回答新教师的问题。

3. 实施青蓝工程、建立师徒结对制度，由一名骨干教师带一名新教师：

4. 对新教师的专业发展建立在一个以研究为基础的教学策

略框架上。策略可以划分为：组织、教学和评价。组织策略包括备课计划课堂管理。新教师要花更多的时间在教学设计尤其是单元设计上，允许新教师具有更大的视野，能从单元的末端出发反过来进行当前的课堂设计。

5. 学校帮助新教师建立一个以教师为中心到学生为中心连续统一体：演讲、示范、提问、讨论、受指导的实践、独立实践、团队、角色扮演、模拟和反思性探询。

6. 教师要学会合作学习、拟定学生研究项目，能初步帮助学生从教科书及其以外的资源中寻找知识的探究。

7. 第3年左右的教师，学校要求教师练就教学基本功。主要是教师的“二字一话”（粉笔字、钢笔字、普通话、计算机）等一般基本功；备课、上课、批改、辅导、测验等常规基本功；处理重点、难点等课堂教学基本功；分析和了解学生、管理学生的基本能力”。

第二条 有经验的教师的管理制度 教师工作到了第5年以后，是形成经验和技能阶段。学校要求这一阶段的教师开始认同教师的职业价值，逐步树立现代教育观念，形成自己的一套教学设计、教法和学法指导等教学方式。

1. 进行形成性教师评价。

(1)形成性教师评价是指通过一个自我评价、目标设定和来自诸如同行评价的反馈、同行指导和文件包开发这样的过程，为个体的专业成长提供一个结构。

(2)给有经验的教师进行评价前,在现存的评价基础上增加形成性成长成分。因为这种发展需要自主评价,学校就必须设置清晰的期望。

(3)同时对每一项表现水平进行清楚描述。教师使用终结性评分表进行自我评价,以理解他们被期望做的和达到一个更高水平的表现。

(4)校长评价一个教师的表现水平时,能在收集如观察资料、学生作业样品或上课记录这些证据的基础上使用终结性评分表,表现程度维度表。

2. 学校制定教师个人专业发展计划。

(1)教师个人专业发展计划,是指教师与教学质量标准保持一致的短期和长期专业发展目标、这些目标的理论基础,以及达到这些目标的活动或课程,包括一个时间表、资源和预期的结果。

(2)为了反思当前教育实践方面的变革,个体教师的目标一般集中在课堂中不断增加的各种技术上,也有许多教师是为了挑战自我,积极寻找某种方法,以满足所有学生的需要。

(3)教师可以自由地选择他们自己的课程,但是他们的课程必须征得负责人的同意。

(4)完成专业发展项目的教师,要提交一个文件包,包含他们个人专业发展计划复印件、参与项目的目的阐述、课程学分证明、教师行动研究主题的抽象描述。

(5)作为一种最后的激励,获完成计划的教师可以在若干年内

每年额外获得一定的资金奖励。

第三条 教师的管理制度 教师工作第8至12年左右，是教师“成熟”阶段。这阶段学校要求教师用现代教育理论指导自己的教学实践，并对学科教学有独特见解，形成自己的教学特色和风格，成为学科教学的带头人，即骨干教师。具体措施：

1. 建立目标。

(1)对每位骨干教师提出终身追求目标：“高尚的师德修养，广博的科学知识，精湛的业务专长”。

(2)对不同层次的骨干教师提出不同要求，从角色位置分市、区、校级骨干教师三个层次。

(3)明确提出各级骨干教师的具体标准，如三个层次的骨干教师分别有市、区、校级的优秀课或观摩课、论文及科研课题等。

2. 建立制度。

(1)建立“名师工作室制度”、“校长课改讲坛”、“核心素养教育创新论坛”，要求教师写教后记、提供典型个案、上研讨课、建立学生成长档案记录、提供研究的问题等。

(2)教研活动记入继续教育学时，并作为课程实验评估的主要条件之一。

3. 建立机制。

(1)建立学校自培工作帮教制，发挥教研组、备课组群体力量，在组内对青年骨干教师加以培养、指导。

(2)做到“六个一起”：一起分析教材，一起把握教材难点、

重点，一起设计教案，一起试卷命题，一起听课评课，在教育教学的业务能力上带着(逼着)他们一起上。

(3)对已经成长起来的骨干教师，要求他们打造品牌，并以“公平选优，以才取人”的原则选拔其中的佼佼者，实行导师带教制。

(4)指定学校师德优良、教学业务过硬、教科研能力较强的高级教师，全方位地对青年骨干教师悉心指导培养，培训地点设在课堂，一边教学，一边研讨。

(5)讲座学习不再单纯讲理论，而是分析课例。这种全新的培训，构建了一种新的校园文化，使骨干教师受到空前的锻炼和提高，经过1—2年时间的指导培养，使之成为区、市级的骨干教师。

第四章 校本培训制度

校本培训是教师专业发展和专业成长的重要方式，针对性强、灵活可操作。几年来我校的校本培训主要经过了适应、探索、建立、成熟、平和五个阶段。

第一条 适应期的培训 其重点是角色转化、能力转化和知识体系的转化。通过强化热爱教育事业、热爱学生等职业道德的培训，促成新教师尽快了解教师职业的各种职能和规范，从学生转变为教师。

1. 帮助新教师初步熟悉和把握教材、教学方法、教学程序等，教会做班主任工作，将所学知识转化为实际的教育教学能力，转化为所讲的知识及知识体系。

2. 培训中，配合使用仿真性情景模拟和多向性案例分析，采用交流互动式：变“一人讲、众人听”的纯集中讲座模式为专题讲座。与教师参与分享结合起来的“交流互动式”，使教师由“被动接受者转变为主动的创造者”，及时把有益的思想内化，使培训者与受训者建立起合作伙伴关系，及时沟通，解决问题。

第二条 探索期的培训 从教两年的教师的专业发展进入这个阶段。这一阶段的教师培训侧重以下两个方面。

1. 完成角色实现，确定发展方向。进一步明确教师职业的特点，强化教师的职业道德、智能结构和其他准则，帮助他们充分体验教师职业的各种职能，尽早完成教师角色的实现，并找到适合自己的独特发展方向。

2. 解决疑难问题，强化教育教学技能。帮助对教材教法进行分析，教给了解学生、研究学生的方法，教会运用教学方法的技能技巧，指导他们将教育理论应用于实践。

3. 培训方式可采用校际协作式：与兄弟学校组成的有目的、有计划开展教师培训的联合体，介于培训基地与学校自培之间的教师继续教育形式。充分发挥学区内学校的培训资源优势，解决校本培训师资不足的问题，满足参训者自我发展的需要。

第三条 建立期的培训

1. 提高认识，走出误区。在他们已有水平的基础上提出新任务、新要求，推动他们创造性地应用他人之经验，走出认识和行为的误区。

2. 采用诊断反思式：在培训中，结合教学工作实际，突出教师对课堂教学实际情境与自身教育经验所作的多视角、多层次的分析和反思，让教师立足于学校，立足于岗位。

3. 教师在自我学习的基础上，以自己的教育教学活动为思考对象，对自己所做出的决策以及由此产生的结果进行审视和分析。

4. 教师应用教育科学研究方法，主动获取信息，提高解决教育教学实际问题的能力和提高自我反思的水平，促进能力发展。

5. 更新、拓宽知识。进一步拓宽教师的知识面，扩展教学视野，扩充信息储藏量，更新知识和教育观念。培训模式采用计算机网络式：计算机网络培训已成为教师继续教育的主要渠道。

6. 强化教育教学的胜任度。引导教师深挖教材内涵，使之成为自己的知识体系；帮助建立自我评价体系，不断改组不合理的教学程序；加强亟待解决的问题研究，从而更好地胜任工作。培训模式可采用合作研究式：立足于教师的长远发展，学校根据本校的实际情况，以学科或课题形成4—5个合作研究组，发挥每个人的智慧，挖掘每个人的潜能，提供思想碰撞、合作研究的机会，促进教师提升教育理念。

7. 着力提高教师对学生的认识水平。侧重开设心理学课程，同时可以就他们关注的学生某方面问题形成课题。

第四条 成熟期的培训

1. 进入成熟期的教师中许多已晋升为高级教师。教师培训

使他们从思想观念上认识到成熟后的进步更重要、更艰难。

2. 扩充更新教师的知识；使他们掌握教育研究的科学方法和现代教育技术，充分总结并升华自己的经验，成为“研究型”的教师。

3. 培训模式可采用研训一体式：“研训”互补，改变了教研管理的随意性、片面性，使教研活动师训化，促进教师管理规范化，使教学岗位变成进修的实习园地，教师的工作变成活的培训内容。

第五条 平和期的培训

1. 这一阶段是教师职业的尾声，培训要注意介绍现代科学技术的最新成果和新的知识，介绍和评价国内外的教改成果，使他们借鉴成功的经验，大胆进行教育教学改革。

2. 继续重视科研能力的提高，使之把多年积累的教育教学经验、教训升华为科学的教育理论。

3. 教会教师新的教学手段和方法，并且强化自我更新意识，提高自我更新能力。

4. 培训模式采用自我发展式：教师培训的最终目的是促进教师专业成长，自主发展。在设计各种培训模式的同时把自主发展式贯穿始终。

5. 通过制定自主发展目标、引导自学、鼓励教师发表典型案例、教学论文、定期考核等方法促进教师的自主发展。

第五章 教师管理的创新制度

一、面临教学困难的教师的管理制度

每一个希望自己学校优秀的管理者都会注意给面临教学困难的教师提供帮助。因为成功的补救不仅仅对处于困境中的教师产生影响，更重要的是学生也会从中受益。对教师来说，补救反应了学校系统对教师专业发展的关心；对学生来说，它能确保他们任何中的一位获得一个高质量的教育。学校给处于面临教学困难的教师制定切实可行的帮助计划。

第一条 问题界定

1. 随着教育教学改革的不断深入，部分教师不能适应当前学校的教育教学工作，学校要努力确定其多种多样的原因，有的是观念问题，有的是学识问题。

2. 学校应准确描写教师的问题，这是补救过程中最困难的方面，但是能从根本上决定帮助计划的实施。

第二条 目标陈述

1. 一个当前的行为被界定为问题，然后目标的陈述应该反映未来的行为应该是什么样子。

2. 陈述要求提醒教师应该保留的东西。用第三者的眼光书写所有的事实。

3. 清楚地描述所观察到的行为和行动以及他们如何影响学生、家长和其他教师。

4. 每学年至少上一次校级示范课，任期内要积极争取有区级以上公开课，并附有公开课教案和《课堂教学评价汇总表》。

第三条 策略介入

1. 介入的可能范围从安排教师正式的课程到要求一位辅导者与她一起合作。

2. 典型的策略包括在教学安排上的变动，学科专家的观察和反馈，优秀教师的演示和帮助，访问其它班级，选择参考材料和以问题为基础的专题讨论。

3. 在决定最有用的介入策略时，教师本人应该起主要作用。

4. 在与教师本人进行沟通以后，根据实际情况，学校作适当的工作调正。如不适合带毕业班的教师调到带非毕业班去上课。

5. 让教师自主选选修课，拓展型课程等。

第四条 时间表制定 为帮助教师达到每一个目标，需要开发一个合理的固定的时间表。复杂的问题可能需要更多的时间。

第五条 资料收集

1. 在实施帮助计划过程中或最后阶段，校长从多种途径收集和整理资料，包括从教师那儿。

2. 使用学生成绩测试与来自家长和同事的反馈，来创设一个关于教师表现的完整图像。

3. 在资料收集过程中力求客观、实际和非主观判断。校长收集了资料，然而作出一个教师是否达到计划目标的最终判断，决定教师是否已经展示了一个新的满足目标的行为模式，计划是否必须延长并予以修正，或者是否有一个公正的理由来解雇。

第六条 支持团队的建立 在实现这类教师的具有挑战性

的帮助计划中，校长需要技术和感情的支持。诊断和标示问题领域可能需要学科专家的帮助和证实，或要求有经验的同事的帮助。

二、教师自主学习与同伴互助学习管理制度

“自主学习”指教师自己做主，自觉的约束个人行为，而达到专业发展的过程。这里所说的“自主学习”专指学校从管理角度，为教师发展倡导一种“以人为本”的管理思想，培养一种“我与集体共同发展”的团队意识；提供一种“自主管理”策略。

第一条 个体学习，注重选择，力求创新

1. 学习内容：依据个人专业发展意向，采取统一选材命题与自主选材命题相结合，重在学以致用。

2. 学习方式：

(1)个人主动学习，用自己喜欢的形式摘抄、建立读书检索卡、知识卡、网上收集等；

(2)结合自己研究的课题，主动到图书馆查阅资料；

(3)主动外出参观、认真听取专家辅导、反思学习；

(4)多与领导、同事进行新理念、新方法速递交流。

3. 监控方法：

(1)学校定期组织自主学习大盘点交流活动，评出学习标兵；

(2)对应知应会的理论，不定期进行开卷和闭卷反馈，促教师主动学习；

(3)期末对教师个体学习状况纳入年度考核。

第二条 群体学习，以解决问题为核心

1. 对学校、教师工作中出现的一些问题，经常开展“剖析问题、改进工作我支招、一事一议”等研讨。

2. 引导教师发挥主人翁精神，自搞调查研究、自我修改措施、自我实施改进方案、自我监控实效。

3. 学校对采纳的高招提议者给予奖励，提高教师务本求实的学习工作态度。

第三条 组织学习，加强校园文化建设

1. 学校经常组织有主题的教育活动，运用“找——夸——比”的策略，凝聚团队的向心力，增强教师集体荣誉感，在自我欣赏、自我接纳中不断进步成长。

2. 利用展板宣传教师群体教改的成果和优秀教师的先进事迹。

3. 组织青年“读书会”，学校组织成立了青年教师“读书会”，要求每位青年教师每周读一本书，写一篇读书心得，校长亲自检查、督促。

“同伴互助学习”指教师要学会与同伴沟通、交流、研讨。一方面教师可以通过交流共享已有的经验；另一方面通过教师间的交流、对话、讨论、分析，甚至争论，使个体的经验和想法转化为团体共同的认识，使零星、不系统的经验成为可使众多教师用来共享的较为系统的专业知识，由此提高教师整体的水平。

第四条 构建开放的教研活动模式

学校按学科和年级设置研究小组，建立不同形式不同层次的

互助协作团体。

1. 各教研组定期开展教研活动，开学初制定活动计划，定时、定人、定内容，杜绝打无准备之仗。每次活动要有详细记录。

2. 分学科分课题以解决问题为目的开展专题教研活动。

3. 扎扎实实开展师徒互助研究活动。(1) 学年初，召开拜师会。新教师认师傅，同等层次教师互结对子。(2) 每学年，开展不同形式的交流展示活动。(3) 学年末，师徒、对子活动“大盘点”。评选“乐于奉献好师傅”、“勤奋好学好徒弟”、“和谐共进好对子”。

第五条 追求教研形式的多样化

1. 每学期请专家讲座。

2. 每学期举行不同形式（案例分析、教学反思、同课异构比较式、师徒对比课）的研讨活动。

3. 每学期围绕工作主题设计“创新杯”十佳教学评比活动。

4. 新教师（包括新任课教师）认真通读新教材，在与本组组长及师傅共同研讨，明确教材的课程标准，明确三维目标，并进行归纳整理，组长审阅把关后上交学校。