

课题名称：基于教师专业发展的北京市中小学骨干教师制度研究

课题批准号：DHB13137

课题类别：一般课题

研究领域：教育管理与评价

课题负责人：吕晓丽副研究员 北京市教育督导与教育质量评价研究中心

主要成员：

赵学勤研究员 北京市教育督导与教育质量评价研究中心

杜玲玲副研究员 北京市教育督导与教育质量评价研究中心

段鹏阳博士 北京市教育督导与教育质量评价研究中心

庞孝瑾中学高级 北京市朝阳区教育研究中心教科所

骨干教师制度是我国中小学师资队伍建设中的一项影响重大的制度。建国以后，基础教育阶段教材更替频繁，教师自身也未接受过系统的学习和训练，中小学面临着教育质量低下的现状。为了提高教育质量，1962年教育部颁发了《教育部关于有重点地建设一批全日制中小学校的通知》，规定“这批中小学要由合格的足够数量的教师（各学科各年级都要有骨干教师）。”自此，“骨干教师”作为一项制度在全国陆续实行起来。骨干教师作为教师中的精英在基础教育发展和改革中发挥了不可替代的作用。但是近几年来的许多调查数据表明，教师是否为骨干教师与学生学业水平的相关性并不大，这个结果是否意味着实行了多年的骨干教师制度没有了存在的意义？或者说经过50多年的教育教学改革，这个制度的存在是否合理？其选拔条件及相关制度是否也应随着教育的改革而进行调整？因此，重新审视这个制度势在必行。

一、研究内容与方法

本研究在对北京市中小学骨干教师制度现状调研的基础上，从教师专业发展的角度梳理骨干教师制度目前存在的问题，对于促进北京市中小学教师的专业发展具有十分重要的应用价值。首先，通过调查分析骨干教师的选拔条件和方式，梳理北京市中小学骨干教师的选拔制度；其次，通过调查分析骨干教师的培训频率、形式和内容，梳理北京市中小学骨干教师的培训制度；再次，通过调研骨干教师制度目前取得的成效和存在的问题，为政府合理构建教师队伍、促进教师专业发展的提供依据，现状调研结果为各级政府改进中小学教师队伍建设提供有价值的参考。

（一）核心概念

1. 骨干教师。对何谓“骨干教师”，教育理论界并没有给出科学完整的界定，许多学者从骨干教师的素质和影响作用等方面对骨干教师做出了自己的解释。如倪传荣认为，中小学骨干教师是指“在一定范围的教师群体中，职业素质相对优异，在教学活动中起着支撑、表率、指导的作用，对教育事业的发展和教育质量的提高做出了较大的贡献的优秀教师。”还有的学者认为骨干教师是指按照一定的程序推荐和选拔并经教育行政主管部门认定的“在一定范围的教师群体中，那些职业素质相对优异、在教育活动中发挥了骨干作用的教师。”还有学者认为骨干教师是指一个学校的“业务能力和学术水平较高，在教育、教学和科研工作中起核心作用的教师。”顾明远主编的《教育大词典》中也做出了界定，认为“骨干教师指的是业务能力和学术水平较高，在教育、教学和科研工作中起核心作用的教师。”无论哪种界定，都可以看出，骨干教师是较为特殊的一类教师，其作用主要显现在两个方面：其一是引领和示范作用，骨干教师在教育理念、教学业务、教育科研等方面都处于领先地位，他们的成长和发展能对其他教师的发展起到很好的宣传和激励作用；其二是辐射作用，任何一位骨干教师都会有自己的特质，有自己独到之处，那种特质一旦为人们所认可，就会激起周围的人去模仿、效法，进而内化，形成一定的理念、技能、技巧等，并进一步落实在自己的工作中，从而提高自己的教育教学质量。

2. 骨干教师制度。社会学与经济学对于制度的综合性理解是：制度首先是一种稳定的行为方式和结构状态；其次它是一种共识和规范；再次，制度是一种规则。本研究基于此认为：骨干教师制度是指由教育行政部门制定、颁布，并由相关部门具体实施的一种针对教育教学工作成绩突出的教师进行的选拔制度以及针对骨干教师的相关政策。其内容包含了评价、选拔的标准、条件、数量及其相关程序以及培训和待遇等，其目的是为了调动教师对本职工作的进取心，促进教师队伍的质量提高和改善。本研究中所涉及的制度主要指骨干教师评选制度和培训制度，具体说就是由市级和区县的教育行政部门制定的骨干教师的评选制度，其内容包含了评价、选拔的标准、条件、数量及其相关程序和培训方式与培训内容。

3. 教师专业发展。本研究试图以教师专业发展的阶段性理论为基础，将“教师专业发展”界定为教师个体的专业素养持续发展的过程。在此期间，教师的职业理想、职业信念、职业情感不断更新，教师通过有意识的学习、探究和反思调

整价值观念、丰富专业内涵、提升专业水准，逐渐达至专业成熟的境界。在研究过程中利用已有的各种相关数据及专门的调查分析，对骨干教师选拔制度和培训制度进行一次比较全面的评价，提出相关的改进意见。

本研究的骨干教师，主要指通过市级和区县级教育行政机关选拔的市级骨干教师和区级骨干教师。所涉及的制度主要指骨干教师评选制度和培训制度，具体来说就是由市级和区县的教育行政部门制定的骨干教师的评选制度和培训制度，其内容包含了评价、选拔的标准、条件、数量及其相关程序，以及对骨干教师的培训内容和培训方式。教师专业发展是本研究的一个重要视角，即对于现行的骨干教师评选和培训制度，研究目的的主要落脚点作用于教师专业发展上。

（二）研究内容

本研究将从教师专业发展的视角出发，通过调研，对目前的骨干教师制度现状进行分析和诊断，对于如何通过骨干教师制度的实施推进教师专业发展提出建设性的意见和建议。

本研究中的“骨干教师”主要指省（市）级和市（区）级以上骨干教师，评选均由教育行政部门完成和命名的义务教育阶段的教师，研究以骨干教师的制度及相关政策为切入点，在此基础上，完成了以下研究内容：

1. 通过文献和政策资料分析骨干教师选拔标准及其相关政策的历史变化。
2. 通过文献和政策资料分析教师专业发展的政策变革和理论基础。
3. 对省（市）级骨干教师和市（区）级骨干教师选拔和培训制度进行调查分析。从2004年至2010年所选拔的骨干教师中筛选出的市级骨干教师和区级骨干教师（本次调查市级骨干教师92人，区级骨干教师415人）以及非骨干教师（311名）进行调研和访谈，从教师专业发展角度分析骨干教师制度存在的问题。
4. 从教师专业发展出发对现行骨干教师制度提出意见和建议。

（三）研究方法

本研究综合运用文献法、调查和访谈法等多种方法进行研究，并坚持理论与实践研究相结合的研究路径。

1. 文献研究

在理论研究和方案研制阶段，运用文献研究法，开展国内外关于教师专业发展和骨干教师选拔及培训制度的文献研究，梳理国家及北京市的相关政策文件，既体现了国际视野又扎根北京教育实践。

2. 调查和访谈研究

本研究主要通过问卷调查，选择市级骨干教师和部分区级骨干教师进行访谈和观察记录，收集北京市中小学骨干教师选拔条件及方式，骨干教师培训频率、

方式、内容等方面的数据和信息，考察北京市中小学骨干教师制度。

（四）研究框架和技术路线

总体上采取“1. 概念界定→2. 政策梳理→3. 现状调查→4. 对策建议”的思路开展研究。

1. 总体框架

本研究在界定骨干教师制度和综述国内外相关研究及政策文件的基础上，调查分析北京市中小学骨干教师制度的现状和问题，进而从教师专业发展的视角，为进一步完善北京市中小学骨干教师制度、提升师资队伍水平提供政策建议。总体框架如下（见图）：

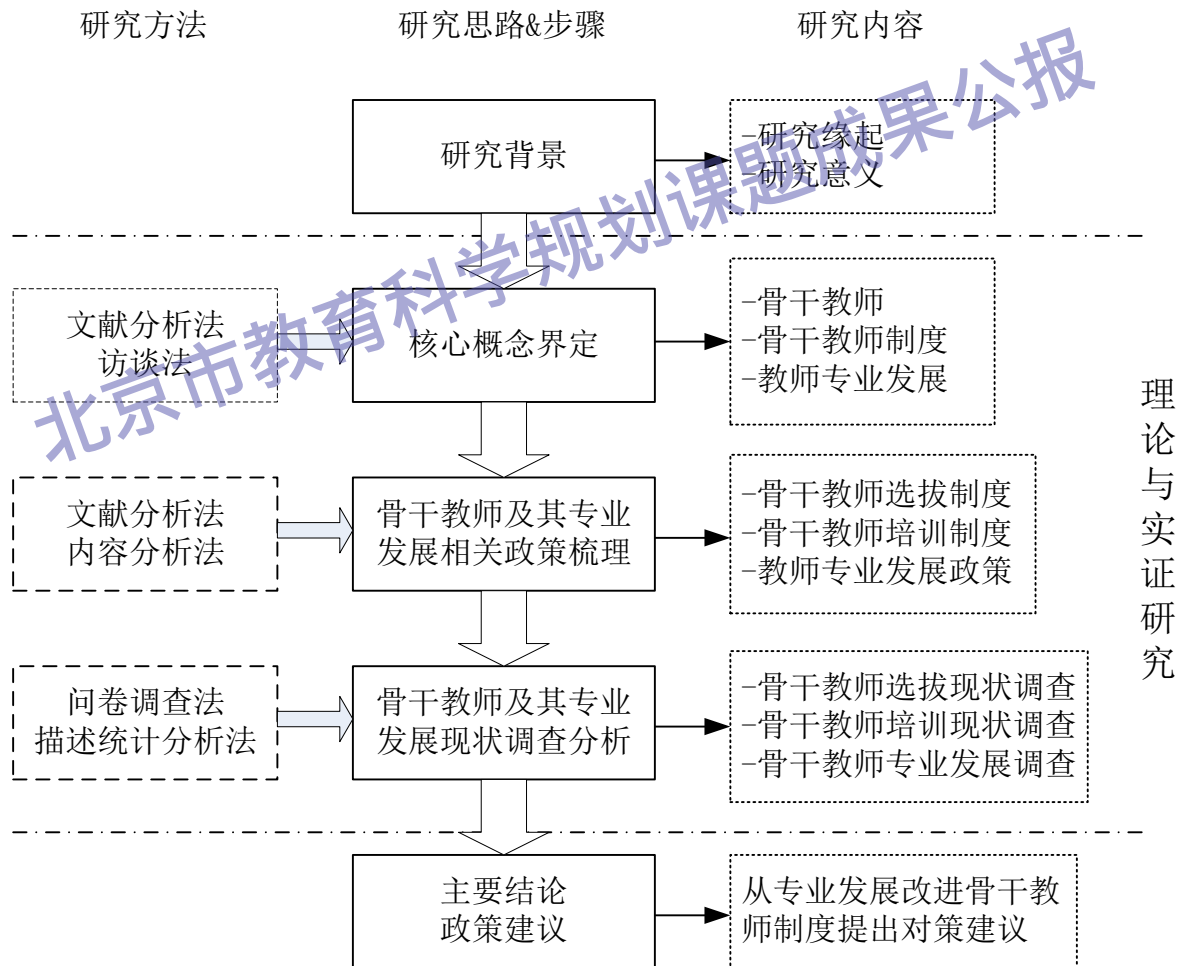


图 课题研究总体框架

2. 技术路线

首先，对骨干教师制度和教师专业发展进行系统的理论研究、政策梳理和国际比较研究，为后续研究提供理论基础和政策背景。

其次，基于基础研究，设计调查问卷，了解北京市骨干教师制度的现状，并进行问题分析

第三，在研究的基础上，为完善北京市中小学骨干教师制度、促进北京市中小学骨干教师专业发展提供政策建议和制度优化选择。

二、结论与对策

（一）主要结论

我国实施培养骨干教师的制度已有 50 多年的历史，这个概念于 1962 年提出，当时的教育基础薄弱，教材更替频繁，教师培训简单，教育水平相对低下，国家根据教育实情下发了关于重点建设与培养全日制中小学优秀骨干教师的通知，如此一来，培养骨干教师就在全国推行起来，此后，骨干教师制度在我国的基础教育改革中发挥了不可替代的作用。

但总体来看，我国实施的骨干教师制度更类似一种奖惩性教师评价，而以奖惩为基础的评价制度无法或难以吸引广大教师的积极参与，因为教师特别关注最终的评价结果，关心教师评价的最终结果是否与奖惩直接挂钩，其结果在某种程度上不仅没有改善全体教师的工作表现，而且背离了教师评价的初衷，引发了一些教师的怨气、牢骚、怀疑、不满乃至公开抵制，影响了领导与教师、教师与教师之间的关系，甚至影响了教师与学生、教师与家长之间的关系，因此，目前的骨干教师制度在教师专业发展方面的作用还不显著。

随着教育改革的发展，面对教师专业化发展的趋势，骨干教师的选拔方式、选拔标准以及培养目标和模式等都影响了骨干教师作用的发挥，没有真正起到促进教师专业发展的作用，因此，对骨干教师制度的改革势在必行。教师专业发展是一个不断走向更高层次专业水平的过程，应贯穿于教师的整个职业生涯，而教师成为骨干教师阶段应该是教师成长过程中一个至关重要的阶段，而骨干教师教师在教师群体中的地位和作用，决定了他们专业发展的速度必将影响和带动整个教师队伍专业发展的进程，因此，从教师专业发展的角度重新审视这个制度，我们认为目前这是个尚无可替代的制度，从问卷调查和教师访谈也印证了这个制度的重要意义，因此，对于这个制度不是取缔，而是需要对其进行进一步完善。

本研究认为可以通过对目前骨干教师选拔的标准、方式，培训内容和方式，任职条件和考核标准等方面对这一制度进行改进，使其在教师专业化发展和新时期教师队伍建设方面发挥引领和辐射作用。

（二）对策建议

目前，我国教师的专业发展观念还比较淡薄，许多教师都不太重视自身的专业成长，因此，依托骨干教师引领教师专业发展就显得尤为迫切，从教师专业发展的视角改进骨干教师制度也势在必行。

1. 更新评选标准

依据教师的专业标准重新修改评选标准。我国于 2012 年颁布了《幼儿园教师专业标准（试行）》《小学教师专业标准（试行）》和《中学教师专业标准（试行）》，这是国家对幼儿园、小学和中学合格教师的专业要求。该通知的下发是教育部对基础教育教师专业要求的第一份政策文本，骨干教师制度的选拔条件应结合这些标准进行更新，同时进行量化处理。标准一定要让教师看得见摸得着，这样就会使教师有努力的方向，才会参照这个标准制定自己的专业发展计划，这个标准的鼓励作用才会比较大。比如“热爱教育事业”这种提法，教师专业标准就会提的很具体，比如“注重自身的发展”、“尊重学生独立的人格，不讽刺、不挖苦”等等，应结合教师专业发展标准制定有利于促进教师专业发展的骨干教师选拔标准。

2. 改变选拔方式

建议鉴定制逐步取代骨干教师的选拔制，这种方法比较侧重于以科学的方法和手段来测量评估一个人的综合素质，其结果比较客观，从而保证在人选问题上的客观、公正性，把真正能够成为“骨干教师”的教师遴选出来加以培养，使其尽快成长，在教育教学中真正起到带头作用。同时认定骨干教师的过程本身就是一种非常重要的激励措施。一方面从调查数据的结果来看，可以认为明确的骨干认定过程对被认定的对象是具有激励作用的。教师一旦被学校或者上级行政部门认定为某一层次的骨干力量，各方面的工作满意度都有所提高，主观和客观上对于自身工作的要求也有所提高。另一方面，对于其他教师来说，认定的过程也是个明确标准的过程。让全体教师都明确学校在各个方面对于教师的要求是什么，在教师群体中树立榜样，有利于更多的教师以认定标准为依据，提高自己的业务能力和专业水平。

3. 增加市级骨干教师数量

当前，我国骨干教师的数量偏少，很难产生引领作用，以北京市为例，从北京市教育委员会网站公布的数据可以看出，北京市市级骨干教师 2001 年的推荐名额为 512 名，占专任教师总数的 0.4%，2004 年为 1884 名，占专任教师总数的

2%，2007年为2000名，占专任教师总数的3%，2010年为2400名，占专任教师总数的2%，2013年为2000名，占专任教师总数的2%。骨干教师数量少会导致其引导力量薄弱，产生的影响也不尽如人意。建议增加骨干教师的评选数量，才能形成真正的引领作用。

4. 改变培训模式

骨干教师的专业发展是一个有意识的、持续的、系统的过程，具有较强的个性化和多元化特征，这对教育部门和教师培训机构来说是一个挑战。应针对培训的不同目标、不同内容、不同群体选择不同的培训模式，在需求调研的基础上，精选出迫切需要解决的问题，即培训需求的聚焦。主题化、系列化是需求聚焦和有序回应的重要策略。“为了学生发展”是骨干教师培训的价值取向，从促进骨干教师专业发展的培训视角，立足教学能力和教学研究能力两个维度开展培训，以满足骨干教师多元化的培训需求。

5. 提升科研促进专业发展的意识

学校以及教育部门应该将科研作为学校发展的内在需求，改变科研可有可无、科研是教师“身外之物”的看法和认识，要不断提升骨干教师的科研素养，强化研究意识，提高研究能力，增强研究行为。学校要建立平台，提供书籍资料，保证学习时间，建立培训机制、设立培训基金，避免骨干教师从事过多与教学无关的事务。教育行政部门要重视教科研机构发展，构建自上而下高效运行的教科研体系，增加人财物投入，增加培训次数、丰富培训形式、提高培训层次，用实际行动支持教科研活动。

6. 激发专业发展内驱力

应激发骨干教师专业发展内驱力，使其不断提高自身专业化水平，将外在的条件转化成内在的需求，逐步形成具有个人特色的教学艺术和独特的教学风格，从而更好的发挥骨干教师的示范和辐射作用。激发骨干教师内驱力可以克服教师的职业倦怠，将教师工作的主动性、积极性和创造性带动起来，进而使教师的向心力、责任心、成就感和使命感得到较好的培养。从心理学的角度看，每个人都需要被尊重，渴望得到别人的认同。对于骨干教师来说也是如此，他们更需要得到满足和人格的尊重，因此，可以通过创建名师队伍等方式使骨干教师拥有积极上进的心态，更好地发挥示范和辐射作用。

7. 科学使用骨干教师

在现有的市区级骨干教师队伍中，校长、书记和学校的中层干部占据了相

当大的比重,在已经建立校级骨干认定制度的学校里,各级干部被认定为骨干教师的情况也十分普遍。应该承认,大多数干部的确也是教育教学工作方面的能手,是足以胜任骨干教师的。很多人的确是因为在教学及班主任工作上的出色表现而被选拔到领导岗位的。但是一个不争的事实是,由于担负了大量学校管理工作,中层以上的行政人员在具体教学中发挥的作用很多时候不及一线的教师。学校领导干部带着骨干教师、学科带头人的头衔,享受相应的待遇却不能发挥实际的作用,甚至完全脱离一线教学。这种现象是不利于骨干教师队伍建设的。在问卷调查过程中,有的教师也对此表达了不满。这就需要校长转变用人观念,尊重规律,科学使用人才,避免盲目将骨干教师提拔为学校管理者,甚至调离学校,从而造成骨干教师流失,个人发展停滞的不良后果。

8. 改革考核制度

骨干教师的示范、辐射作用非常重要,因此,应加强对其考核,各级教育行政部门应制定相应的办法和措施,依据评估和考评结果定期表彰奖励骨干教师队伍建设中的先进单位和先进个人。为激发骨干教师的工作热情,建立一套完整有效的动态管理机制非常必要。只有在公平、高效、竞争的环境中,优秀人才才能源源不断涌现出来,才能把教育教学和科研工作做好。骨干教师是一种荣誉,更是一份责任,应该明确骨干教师的义务和职责,在教学时数、科研成果、帮扶青年教师等方面应该有具体的量化规定,实行动态管理、定期考评。动态管理的目的是鼓励教师肩负责任、发挥作用,不断学习和提高。

三、成果与影响

本研究在综合国内外关于教师专业发展和骨干教师制度相关理论的基础上,基于促进教师专业发展的目的,厘清北京市中小学骨干教师制度的内涵;通过现状调研、问卷反馈和访谈数据,客观呈现当前北京市中小学骨干教师制度的现状,发现当前存在的问题和需要进一步完善的内容;最后,通过理论和实践研究,结合北京的实际情况,从促进教师专业发展的角度入手,为各级政府进一步优化骨干教师队伍和加强师资队伍建设和提供政策建议和制度优化选择。

四、改进与完善

本研究试图通过对目前骨干教师选拔的标准、方式,培训内容和方式,任职条件和考核标准等方面的调查分析提出一些改进意见和建议,使其在教师专业化发展和新时期教师队伍建设和方面可以发挥引领和辐射作用,但由于骨干教师虽然数量不多,但遍布全市,调研中的样本数量难以完全体现全市的情况,因此,在

研究方面存在一些缺陷和局限性，有些问题尚未深入探讨，有些问题根本未分析（如校级骨干教师），课题组将进一步深化研究，就影响骨干教师制度的因素相关性等进行研究，使研究成果更具有科学性和可操作性。

五、成果细目

[1] 吕晓丽. 基于教师专业发展的中小学骨干教师制度探析[J].中国教师, 2014(9)

[2] 吕晓丽. 从国外教师专业化发展看我国中小学教师专业化的问题[J].中国科教创新导刊, 2013(10)

北京市教育科学规划课题成果公报