实践主讲

以柔性评价促进青年教师自驱成长的校本实践

□衢州市实验学校教育集团党委书记 王文森



衢州市实验学校教育集团90后教师有69人,占教师总数的62.4%,教龄5年内的青年教师有25人。青年教师的成长速度和质量,直接决定学校未来10年的办学底气。如何让青年教师的成长力始终在线?学校的实践探索可以概括为三个关键词——团队文化、以人为本、柔性评价。

柔性评价的现实起点

经调研发现,90后教师呈现出“三个不一样”。

职业动机不一样。70后、80后多将教师职业视为“跳龙门”的通道和稳定的饭碗;90后、00后家庭条件更为优渥,工作不只是谋生手段,更是探寻意义的途径。

能力结构不一样。90后教师学历较高、善用新技术,但缺乏实践性知识。课堂驾驭、班级管理、家校沟通,均需时间沉淀、导师引领和真实场景历练。名校期待高,青年教师一上讲台便被拿来与骨干教师比较,“高期待+低容错”使本领恐慌来得更为猛烈。

成长诉求不一样。他们自我意识强,边界感强,拒绝24小时在线,不喜欢“被推着走”,渴望“被点燃”;他们希望被看见的是“我是谁”,而不只是“我是实验学校的”。

“三个不一样”带来三重矛盾:职业规划模糊、实战能力不足、价值认同缺失。这便是学校提出柔性评价的现实起点。

近30年来,学校在教师管理方面始终坚守若干“另类”做法:上下班从不打卡,出勤不作点名要求;考试不排名;各项奖励突出团队力量。由此带来的现象是:团队合作强,业务提升快;有影响力的名师多;新办校区,办一所成一所。教师呈现出自觉、蓬勃的成长力,究其原因,很重要的一点是学校多年实施人性化、发展性的柔性评价,即以建构主义为底色,通过对话协商、共同建构标准与证据,多元主体参与、共同负责。评价不是“被动接受”的检查,而是“共同生长”的过程。

念好“术、理、道”三字诀

术,即明路子、架梯子、铺底子、搭台子、定尺子。

面对新教师实战能力不足、培训供需错位等问题,我们不以“硬指标”压成长,而以“柔机制”扶能力。

第一,规划引路。青年教师在与导师、教研组对话的基础上制定三年规划,评价聚焦“规划与达成度”这一目标。第二,配备双导师。为新教师配备教学、德育双导师,形成“成长三人组”。评价不只看结果,更重“对话质量”与“反思深度”。第三,进青年教师发展学校学习。“青发校”每周四晚开展主题学习,通过小组研讨、案例分析、同伴互助,让评价融入学习过程。第四,一年四课。新教师首年完成初印象上课、二印象上课、班团课、汇报课,强调“亮相—对话—反思—改进”。第五,弹性毕业。各校区均设弹性毕业机制,将成长节奏交由教师本人与专业共同体协商确定。

通过“五子”柔性评价链,我们实现了从“管理控制”到“专业共建”的转变。评价不是淘汰,而是在对话中托举;不是关注惩罚,而是在协商中放大优点。

理,即“大家好,真正好”。

面对价值认同缺失的困境,我们依靠朴素的校风——“大家好,真正好”提振士气。它不是“大锅饭”,而是通过对话协商,让每位教师都成为评价的参与者和成果的共享者。

第一,评价导向合作化。考试不排名,平行班分差允许在3分以内;差距超5分,领导私下约谈帮助分析,不与奖金挂钩,营造安全对话环境。第二,荣誉激励团队化。中考突出贡献奖参照优秀校区的学科平均分;个人赛课获奖奖金发给教研组;校内评优重团队,评选优秀教研组、年级组、备课组、教学团队,让每位贡献者都获得认可。第三,绩效评价理性化。不鼓励以加班加点、挤压学生时间换取短期成绩,尊重教师专业自信,坚守“高质量,轻负担”理念。

在“大家好,真正好”的生态下,校区间不分彼此,教师间智慧共享,偏科问题团队共治。内卷降温,倦怠舒缓,教师在共同建构中找到归属感与意义感。

道,即从经师,到人师,再到导师。

好评的评价应帮助教师实现价值。我们以柔性评价为底色,搭建阶梯式平台,支持教师从经师走向人师,再走向导师。

我们提出“两年过一关、五年露一手、十年磨一剑、二十年具一格、三十年立一言”的阶梯式培养序列。新教师前5年在与导师、同伴持续对话中,逐步建构自己的“教学手感”;教龄5年以上进入“磨剑”阶段,通过“教学新星”等评比和系统研修,澄清教学主张,形成稳定风格;骨干教师参与年级组长、教研组长、备课组长建设,加入课堂教学与科研指导委员会,在指导他人中实现价值升华,同时为骨干教师开设个人教学专场。

确保让成长力在线而不越线

有人问:柔性评价能确保培养好所有青年教师吗?有人不适应、钻空子怎么办?我们的回答是:柔性评价,柔中带刚。刚性是底线,柔性是方法。

师德师风、安全底线、教学常规、出勤纪律,刚性要求一个不少。触碰底线必须刚性处理。对暂时掉队的青年教师,我们通过文化感化、约谈提醒、导师帮扶,让其感受到被期待,而非被放弃。

相信“相信的力量”。学校不实行打卡制度,但并非没有要求。据统计,97%的人比规定时间早到,3%的人可能晚到。不能为约束3%的人而出台让97%的人都不舒服的制度,何况那3%的人可能还有特殊情况。我们更愿意用文化、榜样和对话来引导教师。

我们以柔性评价促进青年教师自驱成长,具体实践可概括为:以术托底,保障质量;以理凝聚,涵养风气;以道升华,砥砺远志。当教师不仅能课生,更能课事、课道,实现个人价值与集体价值合一,学校与教师便成为命运共同体。

“成就教师就是成就学校;成就学生就是成就未来。”我们致力于以柔性评价点燃教师,让被点燃的教师去点亮每一个学生,最终托举起共同的未来。



衢州市实验学校教育集团重视教师身心健康。图为青年教师利用卡牌道具开展自我心理探索活动。(学校供图)



校长圆桌会

●编者按:教育高质量发展,关键在教师;教师队伍的未来,寄望于青年。从站稳讲台到持续精进,青年教师的成长并非一蹴而就,而是一场需要内驱力、专业引领与制度托举的“长跑”。如何点燃内生动力、搭建支持体系,让每一位青年教师在育人路上步履不停、拔节生长?10月9日,本报“校长圆桌会”在衢州举行。与会代表分享了各校的做法,共同探寻——

让青年教师的成长力始终在线

观点交锋

杨志刚(浙江省教育宣传中心副主任):教师是教育的第一资源,青年教师是其中最具活力与可能性的群体。他们怀揣理想走上讲台,也面临成长烦恼:多元期待带来的角色压力、身份认同的困惑,以及任务叠加和职责错位造成的实践困境。这些问题需要用心回应。

成长力靠什么驱动?我想,一靠学校给坐标。成长力之所以“掉线”,往往是因为青年教师看不到清晰的前路。学校要做的,是让每一步都有参照。二靠研修给抓手。成长力不能停留在听讲座、记笔记的层面,必须嵌入日常教学的真实场景。对教师的评价也不能仅有打分排名,而要落实到“课堂变没变、学生长没长、问题解没解”。三靠赋能给温度。对青年教师,刚入职时多帮带,站稳后再压担子,成熟了给平台。学校要允许青年教师有试错期、探索期,想方设法让他们的时间和精力真正投向“积累性实践”而非“消耗性忙碌”,切实帮助他们减轻外部负担,精准回应其个体需求。如此,成长力才有持续在线的空间。

驱动成长力的关键,不在于给青年教师“加压”,而在于帮他们“找路”,既要建机制、给舞台,也要减负担、暖人心。更重要的是培育教育理想与情怀,使其在日复一日的忙碌中不忘从教初心。可通过与教育名家对话、阅读教育经典、讲述育人故事、营造校园文化氛围等方式,引导青年教师不断追问:“为什么做教师?要培养什么样的人?”理想不是空洞的口号,而是疲惫时的力量、迷茫时的方向。

叶方成(衢州市教育局党委副书记、副局长):成就青年教师,首先要读懂这一代年轻人,读懂新生代青年教师的专属特质。关键要落到一套可落地、可执行的系统策略上。

要建立容错机制,精准区分创新探索失误与安全责任事故、常规工作失职,为青年教师改革探索留足空间;要推行分层阶梯培养,严格按照生存期、发展期、创造期的成长规律,按需匹配师徒、磨课研课、项目研修,不超前压科研任务、不搞“一刀切”加压;要开辟多元成长赛道,坚持分类评价、扬长赋能,让精于教学、深耕德育、擅长美育科创、专注课后服务的青年教师各有成长通道;要持续深化减负松绑,刚性压缩形式化台账、重复性报表、无效性评比,依托AI工具减负增效,让青年教师彻底从材料堆砌中解脱出来,全心回归育人主业;要转变管理姿态,从单向管控的“考官”转为陪伴成长的“伙伴”,常态化开展谈心诊断、成长复盘,及时疏导职业困惑、化解成长焦虑;要坚持技术赋能、人文兜底,用数智工具记录全过程成长,始终以人的判断作为最终评价依据。

唯有土壤包容、机制温暖、生态优良,才能孕育出有思想、有个性、有温度、有担当的新时代青年教师。

罗树庚(宁波高新区实验学校党总支书记):青年教师刚入职时,常“怕”字当前,开启自我保护模式。他们需要的是微观层面的培训:教师一日工作常态是怎样的,家校联系册如何使用,学生在校园受伤怎么办……学校要针对这些内容开展实操性培训,把他们从焦虑、自我保护的心境中引出来,让其敢于放开手脚、大胆作为。为青年教师架一座“心桥”,把他们从“怕”的那头引到“敢”的这头。有了敢放开手脚干的心态,就不会轻易“躺平”。

要让95后、00后成长力始终在线,配师傅很关键。要选有教育情怀、带班教学扎扎实实、既勤勤恳恳又不因循守旧的教师做青年教师的师傅。

每个人身上都有一台发动机。要让青年教师自驱成长,必须点一把火,助其启动。以任务驱动,让他们列出自己迫切想解决的问题,如学生不守纪律怎么办、如何更好地驾驭课堂等,再自行思考、学习、分享,让受训者成为培训者。学校组织读书会,鼓励教师撰写教育故事,管理者则应想方设法将他们的文章推荐至各级报刊。

王 飞(衢州第二中学校长):让青年教师从“推着走”变为“自己跑”,学校应系统构建一个集培养、评价、发展平台于一体的成长生态,让成长从偶然走向必然,从外部推动走向内生驱动。

尊重成长节律,搭好“站稳讲台”的梯子。入职前3年是由新手走向合格的关键期,学校实行分层培养:将教龄3年内的教师纳入“青蓝班”,推行师徒结对传帮带,每年开展基本功大赛;满3年转入“青研班”,聚焦核心素养落地与课堂创新,一步一个台阶向上提升,让新教师逐步生出自主成长的底气。

重构评价坐标,让评价从“筛选”走向“导航”。评价青年教师,核心在一个“僅”字——僅其成长节奏,也僅其无限可能。学校实行分层分类考核:新教师3年内重点考查教学常规落实与课标理解能力,以过程性成长档案为主要依据,不以论文、课题等要求过早约束;步入初级、中级阶段后,再逐步增加公开课、课题研究等发展性要求。学校建立了从教坛新苗、教坛新秀、学科带头人到名师的完整评选序列,教师的每一步成长都有对应目标与要求,也有相应肯定。

激活内生动力,让成长从“外推”变为“内驱”。学校为青年教师创设真实的挑战场景,如跨校际同课异构推动其打磨教学细节等,并连续4年在新年首次升旗仪式上专门为获奖青年教师颁奖。被“看见”唤醒职业尊严,被“认可”点燃工作热情,成长便自然从外部要求转为内在追求。

朱一平(丽水第二高级中学党总支书记):以师德为第一标准,常态化开展师德师风学习、钉子精神榜样宣讲,将师德师风专题学习贯穿教师培养全过程,厚植仁爱育人情怀;健全评价机制,严守师德底线,把教师表现作为职称评审、评优评先、岗位聘任的首要标准;坚持知行合一,践行教师使命,依托“万师访万家”等活动,引导教师将职业道德修养落实到育人细节。

以师能为第一要务,推进青蓝结对,助力青年教师站稳讲台;搭建赛事平台,激活成长“爆发力”,聚焦课堂主阵地,以赛促学、以研促长,引导青年教师在实战中打磨课堂、提升教学能力;实施梯队培育,稳住成长“持久力”,打通新秀、骨干、名师进阶通道,构建可持续发展的教师梯队。

以幸福为第一追求,落实健康体检、节日慰问、困难教师帮扶等举措,用心解决教职工生活难题;开展团建徒步、球类联赛、书画沙龙等文体活动,引导教师劳逸结合、舒缓压力,保持良好的身心状态;开展优秀教师故事分享、育人成果展示,疏导职业倦怠,持续提升青年教师的职业认同感、获得感与幸福感。

伍小斌(杭州八一学校副校长):青年教师的培养不是靠机械灌输与培训叠加,而是要唤醒其自觉,让成长“自己跑起来”。

用信仰锚定方向,把“为何而教”讲清楚。入职第一课,我们把“弘扬教育家精神”设为必修;让青年教师跟岗特级教师,以“五个一课程”沉浸式参与“教育家”的日常。当理想信念变成看得见的人、听得见的故事,方向就立住了。

用共情滋养初心,让青年教师被看见。青年教师的职业幸福,源于被看见、被认可。我们引导教师建立平等对话的师生关系,搭建顺畅的家校沟通渠道,倡导合作式沟通。当学生的笑容、家长的谢意、同事的肯定汇成一股暖流,那份成就感与归属感,便是滋养青年教师从教初心、照亮其终身从教之路的最亮微光。

打造低压力课堂迭代场。我们摒弃公开课“评优评判”的高压模式,建成AI观课室,对课堂全过程进行数据采集与精准诊断;研发“数智大脑”教师数字画像——用数据帮教师看见自己,引领未来。

用教研与榜样夯实后劲。我们重塑青蓝结对,变“单向指导”为“双向共研”。我们常态化宣讲“八一师者”的育人故事,让青年教师看到,榜样不是“遥不可及的标杆”,而是“我也可以成为的样子”。

余国庆(浦江县月泉中学校长):开学初,学校开展文明办公室评比。一位年轻女教师在玻璃瓶里插了几朵从校园草坪上采摘来的野菊花放在办公桌上,却被一位评委以“大煞风景”为由扣分。年轻女教师委屈的泪水让我沉思:当一位教师对美的朴素表达被粗暴否定,她还能保有主动成长的热情吗?学校又该如何守护青年教师成长的内在动力?我的答案是:以僅为起点,以容为空间,以暖为底色,让评价与管理成为滋养,而非束缚。僅其难,方能看见;容其错,方能信任;暖其心,方能尊重。教师一旦感到被尊重、被看见、被信任,成长便不再只是外部要求,而成为内在需要。

僅其错,支持前置。青年教师入职之初,往往面临环境陌生、班级管理生疏、教学经验薄弱三重困境。若直接以成熟教师标准考核,容易挫伤其信心。我校变“事后问责”为“事前把脉”,让新教师带着支持上岗。

容其错,过程赋能。做实过程性评价,核心不是挑毛病,而是看见进步、允许试错。推门听课,听的是常态课,不是表演课;听徒日常磨课,改的是具体环节,不是全盘否定;即时点评,说问题也指方向,不搞机后算账。

暖其心,制度暖人。一位外省年轻教师的母亲突发疾病,她却因“临时请假须自行调课”的惯例而急得落泪。我得知后即让年级部主任协调同学科教师分担课务,让她安心回家。制度写不尽人间百态,规则算不出个体悲欢。校长要善于为制度打上“人文补丁”。

杨根法(江山实验小学党总支书记):青年教师的成长需要教育托举,而他们的成长也在托举教育。当然,成长的关键在于“在线”。如何始终在线?答案是“三个看”:看见、看懂、看准。



图为“校长圆桌会”现场。 (学校供图)

看见。要有起码的尊重。“校长眼里有教师”,这是最基本的理念,也是最温暖的倡导。今年10月6日,江老师新婚礼成;10月8日早读课,她已返校工作。学校领导巡班时看到,便自拖腰包买了鲜花送给她。我们不提倡过度劳作,但一定要看见教师们的点滴付出。有时候,一个眼神,就是最好的奖励。

看懂。如何让青年教师拥有内驱力?用年轻人的话说:“懂我,才能真的爱我。”

看准。不是每颗种子都能长成参天大树,但在实际工作中,是否存在用一个模子塑造一群人的现象?看准,就是要找到青年教师各自独特的按钮,才能启动其成长的欲望。这些都需要我们在看见、看懂的基础上,帮他们规划职业路径,并不遗余力地支持他们实现梦想。

周秀萍(温岭市九龙小学党总支书记):学校打造“年轻力校园”,本质是以青年教师能够感知的方式,让他们感到被尊重、被支持、被看见。针对当下新生代教师高学历、高自主性、高情绪敏感性的“三高”特征,我们把握自主感、胜任感、归属感“三感”的心理需求,让他们的潜在价值、知识价值、情绪价值自然生长出来。

潜在价值(自主感):把“学校的事”变成“年轻人的项目”,让他们感受到“学校愿意为我的想法买单”,而非“又给我加活”。我们将管理理念从“权威管理者”转向“成长同行者”。大到校园文化的顶层设计、重大改革,小到校本微课程、教研活动、师生共创活动,尽量让年轻人当主角。九龙小学创新、创意、创智的品牌形象也由此逐渐形成。

知识价值(胜任感):让“会什么”比“教什么”更受重视。青年教师学科专业能力提升固然重要,但其跨界能力同样值得肯定——会用AI工具、懂设计、能策展……与此同时,让这些能力在“年轻力校园”中不断生长,不强制、不考核,而是被需要、被鼓励。这也会生长出新的动力,反哺学科专业能力提升。

情绪价值(归属感):让“被看见”成为校园日常。青年教师的情绪消耗,常来自“做了很多,却没人知道”。“微展示”“微认可”“微荣誉”等正是有力抓手,以此激发每位教师的动力。

邵建刚(衢州市衢江区实验小学校长):针对学校教龄5年以下教师占专任教师总数35.7%的实际,学校创新实施“2+N”导师制研修,为青年教师配备专业发展导师和德育管理导师。

学校成立“芬芳团”,选拔师德优、业务精、干劲强且具奉献精神的骨干教师当导师。同时,将教龄5年以下青年教师编为“茁壮班”。“芬芳团”导师与“茁壮班”成员经过一个月的相互了解,进行双向选择,结成师徒。此举遵从自愿、信任、投缘原则,让师徒在和谐、愉快、高效的环境中共同成长。

学校细拓三条渠道,让研修落地生根。一是在培训中学习先进理念。每周四晚开设“青年教师成长学校”,教科室先征集主题,筛选归类后联系专家、教研员及“芬芳团”导师授课。二是在互评中提升业务水平。导师每周听徒弟一节课,徒弟每周听导师三节课,听课后均须反馈。三是在读写中促进自我成长。开展多形式阅读,以身边问题为切入点确定主题,实行群内每日一读、师徒每周一交流、“茁壮班”每月一分享制度;进行研究性写作,青年教师围绕教育教学写作,由“芬芳团”导师轮流主评,其他教师参与点评,学期末评出“茁壮作品”,刊于校报《檐漂风》。

学校力抓三项评价,确保研修实效。师德师风评价,通过家长、学生、同事三方综合评价青年教师;业务水平评价,导师从教材解读、课堂驾驭、作业批改及班级管理等方面评价青年教师,结果纳入年度考核;突出优点评价,由学生和导师共同参与,学期结束时颁发相关奖项。

现场直击

主持人:言 宏

主持人:有青年教师反映,工作中常感被动。哪些管理方式会削弱教师的自主感?校长又该如何调整?

杨根法:基层教师最怕的,或许是“快通知”:中午之前交一份材料,下班之前再报一组数据;有些内容其实已经交过,只是部门之间未互通。仅完成各项“规定动作”已非易事,何来时间尝试创新?学校布置工作,应加强部门协调,减少重复性、临时性任务。

余国庆:有时,一些工作以安全为由,要求教师反复转发信息。一周之内转发数次类似提醒,青年教师心有不情愿,却难以说“不”,毕竟安全工作不可不做。安全责任要落实,但落实方式值得反思,不能让反复转发成为教师的额外负担。

伍小斌:青年教师对自身专业成长往往较为主动,令其感到被动的,更多是家校沟通、班级管理及各部门交办的零碎事务。有些任务单独看并不重,叠加起来却会打乱教学节奏。学校应关注这些细节,尽可能为教师留出自主安排工作与专心教学的空间。

主持人:校长出于好意给青年教师提建议,对方却未必接受。管理者如何把握关心、引导与尊重自主选择之间的分寸?

杨根法:校长应在平时了解青年教师的真实想法,而非遇到问题才去劝说。对他们而言,“僅我比爱我更重要”。先有理解,随后的沟通与引导才可能真正奏效。

余国庆:应多给青年教师一些时间和空间。成长往往有关键节点,有些道理并非说一次就能明白,而是在经历具体事情之后,才逐渐形成自己的认知。校长既要抓住关键时机给予支持,也要相信教师具备自我成长的能力。

周秀萍:找青年教师信任的朋友、师傅或身边同事去交流。管理者不必执着于要由自己把道理讲明白,关键是找到对方愿意听、听得进去的沟通方式。

主持人:有些教师面对学校安排的任务会明确说“不”,校长该如何应对?

邵建刚:青年教师说“不”,有时是觉得自己做不到,或心里有顾虑。与其让他们独自面对,不如营造“大家一起来”的团队氛围。我常对教师说:一件事即便最终未能做好,只要有人愿意与你一同想办法,你就会感到温暖。你需要帮助时,团队在;他人需要帮助时,你也在。这样的经历,终将沉淀为归属感。

王 飞:管理者首先应反思,任务是否超出教师当下能力,要求是否过高。不同阶段的教师,对教育的理解与自身期待各不相同,成长亦需过程。若任务合理而教师仍有顾虑,则应将原因说清。学校不应以“一味服从”为管理目标,要为教师留出表达与选择的空间。

朱一平:教师首先应履行好学科教学这一基本职责。对于学科之外的额外工作与贡献,学校可通过评优等方式予以认可,以正向激励调动教师积极性。管理者不能一味要求,也不能只批评,要让教师看到投入与成长之间的联系,教师才更容易生成主动性。

罗树庚:教师能否说“不”,须分清“规定动作”与“可选项目”。属于岗位职责、人人应完成的工作,不能随意推卸;如有参加展示课等机会,教师可根据自身情况作出选择。若连本职工作都不愿承担,管理者更应追问原因,而非简单将所有拒绝视为态度问题。



宁波高新区实验学校举行师徒结对仪式,徒弟送师傅心灯,师傅送徒弟一支激光笔,寓意让徒弟找光、追光、成为光。图为结对仪式现场。 (学校供图)

①杭州八一学校设计“最美校园随拍”照片墙,鼓励教师、家长记录师生在校园里的动人日常。图为青年教师在照片墙上“找自己”。 (学校供图)

②丽水第二高级中学以师能为第一要务,开展教师共读研讨。图为研讨场景。 (学校供图)

③温岭市九龙小学重视青年教师跨界能力培养,提倡青年教师会制作、懂生活。图为青年教师制作创意香薰。 (学校供图)

④衢州第二中学组织青年教师参加各类文体活动,舒缓工作压力,凝聚团队力量。图为趣味运动会现场。 (学校供图)



圆桌金句

不能为约束3%的人而出台让97%的人都不舒服的制度。用柔性评价激活教师内驱力。

——衢州市实验学校教育集团党委书记 王文森

校长要成为“抓河大坝”,把影响教师工作的不良因素挡在外面。尽最大努力让教师安心从教、潜心育人。

——宁波高新区实验学校党总支书记 罗树庚

在青年教师看来,“僅我比爱我更重要”。先有理解,随后的沟通与引导才可能真正奏效。

——江山实验小学党总支书记 杨根法

学校不能把“一味服从”当作管理目标,要给教师留出表达和选择的空间。

——衢州第二中学校长 王 飞

以师德定航向,以师能练硬功,以幸福聚心力,让青年教师逐光而行、久久精进。

——丽水第二高级中学党总支书记 朱一平

每一位青年教师都能把“我可以成为的样子”,变成“我正在成为的样子”。

——杭州八一学校副校长 伍小斌

制度写不尽人间百态,规则量不出个体悲欢。校长要善于为硬性制度打上“人文补丁”。

——浦江县月泉中学校长 余国庆

把“学校的事”变成“青年人的项目”,让他们感受到“学校愿意为我的想法买单”,而不是“又给我加活”。

——温岭市九龙小学党总支书记 周秀萍

要构建立体化培养模式,让青年教师教书和育人的专业水平与管理能力同步提升。如此,才能有效促进青年教师全面成长。

——衢州市衢江区实验小学校长 邵建刚

扫一扫,关注“浙江教育报·前沿观察”微信公众号,了解教育前沿观点

专家点评

□浙江大学教育学院教授 祝怀新



基于自我决定理论的青年教师内在生长动力

在中小学教育情境中,青年教师的职业成长动力难以仅凭绩效考核、职称评定等外部机制长期维系。不少青年教师入职初期工作热情较高,数年后却陷入职业倦怠。究其根源,是青年教师缺失了自主感、胜任感与关系感,最终导致其内在生长动力的根基发生动摇。

一、自主需求:从“被安排任务”到“主导教育实践”

如果学校管理模式倾向于对教学流程与活动安排进行全流程精细化规定,青年教师在备课、班会设计乃至家校沟通等各环节均会受到严格约束,长期处于“按要求完成任务”的工作状态,其内在生长动力便难以得到有效激发。

老子提出“无为而无不为”,核心内涵体现为“持道而无为”的管理思想。衢州市实验学校教育集团推行的柔性评价管理模式,并非对青年教师完全放任,而是在设定基本评价标准、明确权责边界的基础上,为教师预留自主发展空间。这种评价理念与自我决定理论的核心逻辑高度契合:激活个体自主感的关键并非完全放权放任,而是为青年教师提供充足的自主探索空间,允许其在学校整体发展目标与教育要求的框架内,自主选择契合自身特质的专业发展路径与教育教学实践方式。

二、胜任需求:从“单一评价标尺”到“分层成长支撑”

传统教师评价体系通常以学生学业成绩、升学率作为衡量教师能力与价值的单一标尺。对于入职时间较短、教学经验积累不足的青年教师而言,这种评价方式易使其在单一标准下不断产生挫败体验,甚至出现习得性无助。

而要克服习得性无助,需激发青年教师的胜任需求。胜任需求本质上并非个人能力强的表现,而是源于班杜拉所定义的自我效能感。学校可针对处于不同发展阶段的青年教师,设置与其发展水平相适配的分层化成长目标,将宏观的专业成长任务拆解为可落地执行的具体步骤;在青年教师完成每一次探索尝试后,及时针对其过程性付出给予正向反馈,而非仅以最终结果作为评价依据,使其在一次次可实现的能力突破中积累成就体验,逐步构建稳定的职业自信心。

浦江县月泉中学提出,在激发青年教师内在驱动力的过程中,还需贯彻“僅其难、容其错、暖其心”的实践原则。这表明,学校不仅要对青年教师的阶段性成长成果予以肯定,更应理解其在前进中的困惑,包容其在教育实践中遭遇的挫折,引导其依托挫折经历完成行为反思,推动青年教师在承受挫折、克服困难的过程中形成强烈的胜任需求。这种胜任需求本质上是一种自我效能感,是支撑青年教师实现快速专业成长的核心条件。

三、关系需求:从“孤立完成工作”到“在同伴共同体中扎根”

在一些中小学日常工作场景中,教师普遍专注于班级管理与教学任务,同时还需处理各类繁杂事务,同事之间缺乏深度经验交流;学校管理者与教师的沟通也多以任务布置、考核问责为主。青年教师在这种工作环境中极易产生强烈的孤立感,难以对教师职业与所在集体形成深度认同。

帕克·帕尔默在《教学勇气》中指出,优质教学不存在普适性公式,仅依靠资深教师的外部指导无法真正触及教学的核心本质,教师只有在同行组成的专业共同体中,才能重新审视自身教学实践、完成真实自我的建构。这种同伴互助模式与功利性的传统师徒结对任务存在本质区别:它不以技能传递为唯一目标,而是构建了一个安全的平等对话空间,青年教师无需刻意掩饰课堂教学中的失控状况与面对学生时的无力感,也无需为迎合主流教学范式伪装自身的真实感受;参与对话的主体可围绕共同面临的教育困惑展开平等交流,在彼此经验的互照中发现自身认知盲区。

正如宁波高新区实验学校提出的,学校应为青年教师架一座“心桥”,破解其入职初期的畏难心理,消除其内心的“拒”字。这一管理理念的本质,是推动青年教师在同伴共同体中获得接纳、共鸣与双向支撑,使其无需独自承担全部教学压力,进而真正满足其关系需求。

总而言之,外部奖励与制度约束确有其必要性,但仅靠这些无法构成支撑青年教师走完整个教育职业生涯的核心动力。只有当自主需求、胜任需求与关系需求三大心理需求得到充分满足,青年教师才会从内心深处生发出对教育事业的热爱与职业价值认同。这正是激活青年教师内在驱动力的核心。