



“国培计划”培训资源

中小学教师培训教材

# 教师培训质量导航

李 方 钟祖荣 主编

本书以教师培训质量核心问题为主线，系统介绍了教师培训质量的基本内涵、管理理念、管理流程及管理标准，全面阐释了基于教师培训质量的培训策略和培训模式，并结合实际案例加以系统的分析和研究。本书旨在提炼多年从事校长、教师培训工作的实践经验，以期为广大教师培训同行提供易于理解、便于操作、可资借鉴的培训质量导航。

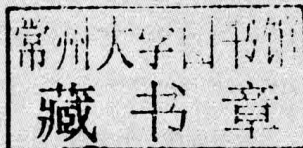
高等教育出版社

# 教师培训质量导航

Jiaoshi Peixun Zhiliang Daohang

主 编 李 方 钟祖荣

副主编 盛泓洁 余 新 汤丰林 王 春



高等教育出版社·北京

内容提要

本书以教师培训质量核心问题为主线,系统介绍了教师培训质量的基本内涵、管理理念、管理流程及管理标准,全面阐释了基于教师培训质量的培训策略和培训模式,并结合实际案例加以系统的分析和研究。本书旨在提炼多年从事校长、教师培训工作的实践经验,以期为广大教师培训同行提供易于理解、便于操作、可资借鉴的培训质量导航。

图书在版编目(CIP)数据

教师培训质量导航 / 李方,钟祖荣主编. --北京:  
高等教育出版社,2014.6  
ISBN 978-7-04-039994-3

I. ①教… II. ①李… ②钟… III. ①中小学 教师  
培训—研究 IV. ①G635.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 112915 号

|      |     |      |     |      |     |      |     |
|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| 策划编辑 | 傅雪林 | 责任编辑 | 傅雪林 | 封面设计 | 于文燕 | 版式设计 | 范晓红 |
| 插图绘制 | 杜晓丹 | 责任校对 | 窦丽娜 | 责任印制 | 赵义民 |      |     |

|      |                  |      |                                                                       |
|------|------------------|------|-----------------------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社          | 咨询电话 | 400-810-0598                                                          |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号   | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>             |
| 邮政编码 | 100120           |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>             |
| 印 刷  | 大厂益利印刷有限公司       | 网上订购 | <a href="http://www.landracom.com">http://www.landracom.com</a>       |
| 开 本  | 787mm×960mm 1/16 |      | <a href="http://www.landracom.com.cn">http://www.landracom.com.cn</a> |
| 印 张  | 16               | 版 次  | 2014 年 6 月第 1 版                                                       |
| 字 数  | 290 千字           | 印 次  | 2014 年 6 月第 1 次印刷                                                     |
| 购书热线 | 010-58581118     | 定 价  | 35.00 元                                                               |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换  
版权所有 侵权必究  
物 料 号 39994-00

# 前言

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《纲要》)颁布以来,各级党委和政府积极响应中央号召,“把加强教师队伍建设作为教育事业发展的最重要的基础工作来抓”,教师培训成为全国各地落实《纲要》率先启动、加大投入、辐射全员、持续推进的重要举措。教育部、财政部启动面向全国中小学教师实施的“国家级教师培训计划”(简称“国培计划”),作为落实《纲要》的重大教育发展项目,为建设高素质专业化教师队伍起到了很好的示范引领和推广带动作用。

与此同时,在全国各地教师培训力度加大、培训经费迅速增长以及培训项目的数量、规模和参训人数不断上升的情况下,如何加强教师培训的针对性与实效性,如何保证培训质量,如何提升培训绩效,已成为教师培训院校、培训机构的专业工作者以及广大中小学校长、教师特别关注的重点问题,也成为各级政府和全社会关注的热点问题。

为此,2013年5月教育部下发《关于深化中小学教师培训模式改革 全面提升培训质量的指导意见》,在总结“国培计划”的经验和强化每五年一周期实施教师全员培训要求的基础上,集中聚焦培训质量,深刻分析并着力解决存在的突出问题,提出了适应全面实施素质教育、深化基础教育课程改革、进一步创新培训模式和提升培训质量的目标、路径、措施与要求。

自“国培计划”启动以来,北京教育学院先后承担了不同对象、不同类型、不同专题、较大规模的示范性培训和中西部地区委托培训的项目,同时在北京市开展了分学科、分岗位、分层次的不同类型教师的全员培训,进行了多方面的创新尝试,积累了许多宝贵经验,也迫切感受到影响培训质量的诸多问题亟待解决。为了落实《关于深化中小学教师培训模式改革 全面提升培训质量的指导意见》的精神,学院集中了一批教师培训项目的负责人、学科带头人和专业培训师,从理论与实践的结合上入手,紧紧围绕如何确保培训效果、如何提升培训质量,进行全面总结、系统梳理、科学分析、准确提炼,加以生动鲜活的案例实证,撰写

了《教师培训质量导航》一书，旨在发掘提炼多年从事校长、教师培训工作的实践经验，从培训质量的核心概念与关键要素的科学界定，到质量标准体系的构建，直至基于质量的培训策略、模式与方法的阐释，为教师培训领域的同行们提供可资借鉴、便于操作应用，进而创新实践的全过程、全方位的质量导航。

全书把教师培训质量的理论基础、制度与机制保障同培训方案设计、培训项目实施、培训过程管理与评估有机结合起来,突出导航的方向性与引领力,同时结合案例进行分析,帮助培训者掌握中小学教师培训理论及实践操作技能,为中小学校长和教师的专业化成长提供有价值的培训和有效的服务。

全书对教育部《关于深化中小学教师培训模式改革 全面提升培训质量的指导意见》作出积极的回应,体现出便捷实用的显著特色。一是研究内容的多层面,即紧扣培训质量的方方面面,涉及需求调研、方案设计、模式和策略、教师专业化发展、学科教学知识及校本研修等诸多层面的研究,既系统全面又灵活多样。二是研究方法的实证性,即展开调查研究、案例研究、行动研究和经验研究,着力揭示教师培训的现实特征、实践规律和实效。关于学科教学知识与能力、关于优秀教师素质模型、关于教师成长阶段、关于教师发展需求、关于骨干教师培训后的变化等,都是进行案例研究与调查研究的成果;关于“国培计划”的分析、关于培训项目管理过程的诊断、关于培训模式的各种创新等,都是在培训实践基础上的经验概括和理论升华。三是研究结论的价值性。诸如中小学校长教师培训质量管理体系的建立和评价,培训课程设计与培训质量的提升策略等,都在促进教师培训专业化方面具有实践应用和大范围推广的价值。诸如教师发展阶段的研究,为开展分层分类培训的设计提供了理论依据和实例佐证;教师队伍调研,为分析培训需求提供了客观依据;教师培训项目的过程管理,有利于培训的高质量与规范化;不同培训策略与培训模式的探索,有利于多方借鉴以促进培训的整体创新。

2013年9月教师节前夕,习近平总书记致信全国广大教师,语重心长地寄予希望:“教师是立教之本、兴教之源,承担着让每个孩子健康成长、办好人民满意教育的重任。”“希望全国广大教师牢固树立中国特色社会主义理想信念,带头践行社会主义核心价值观,自觉增强立德树人、教书育人的荣誉感和责任感,学为人师,行为世范,做学生健康成长的指导者和引路人;牢固树立终身学习理念,加强学习,拓宽视野,更新知识,不断提高业务能力和教育教学质量,努力成为业务精湛、学生喜爱的高素质教师;牢固树立改革创新意识,踊跃投身教育创新实践,为发展具有中国特色、世界水平的现代教育做出贡献。”这为教师专业发展指明了方向,也为教师教育事业提出了更高的要求。全国教师培训战线的同志们

更应率先践行,加大教师培训力度,创新教师培训模式,着力提高培训质量,为落实党的十八届三中全会提出的“全面深化教育领域综合改革”的任务做出新的贡献,努力建设一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍。

值此《教师培训质量导航》一书付梓之际,写下以上文字与教师教育战线的同仁共勉,是为序。

李方

北京教育学院院长、教授

2014 年 5 月

第一编 基于质量的培训管理 / 1

教师培训质量的界定、结构与特征 / 2

教师培训质量管理里程碑 / 7

教师培训质量管理体系构建 / 19

教师培训质量管理体系建设 / 27

教师培训项目矩阵管理模式 / 35

教师培训评价指标体系框架 / 42

教师培训质量督导评价体系框架 / 48

## 第二编 基于质量的培训策略 / 55

以提升质量为目的的培训管理策略 / 56

中小学教师高级研修培训的“四维运行策略” / 64

“国培计划”培训项目参训者遴选策略 / 74

提升学科教学实施能力的培训策略 / 80

强化学科本体知识的培训策略 / 89

国际合作培训的资源整合策略 / 98

培训需求分析与应对策略 / 103

寻解“真问题”的校本研修策略 / 108

主题式培训策略 / 113

“国培计划”培训项目追踪指导策略 / 120

## 第三编 基于质量的培训模式 / 129

基于活动设计的班主任“主题式”培训模式 / 130

骨干教师培训的“主题驱动合作研修”模式 / 138

农村中小学教师培训的“三段式”模式 / 143

美术学科的“行动导向”培训模式 / 150

国际理解教育的“六位一体”培训模式 / 157



# 基于质量的培训管

## 导 言

教师培训质量——紧迫而永恒的命题，需要用永恒的坚守与追求来回答。

真正将教师培训作为教师专业发展不可缺少的组成部分，必须对培训质量重新聚焦、全面梳理，对质量要素、标准体系、实践策略进行精确定位，对培训质量的管理过程进行精准领航。

管理出质量，标准定绩效。大庆精神是靠“三老四严”的管理，把标准贯彻始终，才保证质量效益得以落实。

因此，全书第一编详细梳理培训质量要素，并力求加以准确清晰的描述，就是期望从基本概念及其学理基础出发，从一个项目、一次培训到整个区域、一系列项目、成序列专业发展行动，实现教师培训的规范化、专业化与整体性、实效性的紧密结合，把培训实践经验上升为教师专业发展和优质高效持续培训的规律与科学。

本编阅读要点之一：发掘培训质量的关键要素，发现培训质量要素之间的内在联系与逻辑体系、排列组合与结构功能，使培训质量要素的关联性、系统性、整体性同教师专业能力的结构化和专业发展的动态性“有效对接”。

本编阅读要点之二：将质量意识前移到培训项目整体设计的起始阶段，在培训方案设计阶段，就明确质量保障的底线和质量达成的高标准，不仅要一次性培训和多任务分解加以细化，更要注意紧扣质量目标，整合培训者和参训者的执行行动，使各环节管理形成互动、互为、互补，进而实现全员自觉参与的全程培训，实现教师专业知识、专业能力、专业素养、专业价值和专业培训的高度统一，实现个体满意度同整体最优化的完美结合。

本编阅读要点之三：通过培训质量引航导图，从设计到实施，为质量赋予可操作可调控的有力抓手，既凸显核心要素与关键活动，做到“抓铁有痕”，又让培训步骤与操作环节形成“无障碍流程”；特别是精心设计的“导航图”与培训操作实例相得益彰，为读者再实践再创造引领导航。

## 教师培训质量的界定、结构与特征<sup>①</sup>

## 一、教师培训质量的含义

质量既是个哲学概念,也是个管理学概念。从哲学上说,质量是事物的性质和数量,是对事物的说明,任何事物都有质和量的规定性。量和质是统一体,一定量决定一定的质。培训也有质量,诸如满意度在 80% 以上就可以称为是好的培训(高质量的培训),在 20% 以下肯定是不好的培训(低质量的培训)。从管理学上讲,质量是蕴含在产品和服务中的一组满足需要的特性。例如,与满足人的需要相关的产品的性能、耐用性、安全性、外观等,构成产品的质量。质量既是管理的对象和内容,又是管理的目的;既是管理的尺度和原则,也是管理的效果。对质量进行管理,就是为了达到高质量。总之,质量是一种管理的价值追求。

关于教师培训质量的含义,主要有以下几种不同的观点:

第一种认为,培训质量即需求满足度。“满足需求”是诸多质量定义的核心内容。教师之所以参加培训,是因为工作的原因而有学习的需求。一般培训从需求分析入手,目的是满足受训者的学习需求。关于“需求”的内容,首先,需求既有共性的部分,也会有个体的差异,由于每个人的需求差异较大,要求一项培训能够真正满足所有人的所有需求是不现实的,所以要界定满足需求的范围。其次,需求有意识到的和未意识到的。可能有些受训者真正需要的东西,他们自己并没有意识到或意识不强,培训针对了这些并未意识到的需求,也就意味着满足了需求。关于“需求的满足”,首先,有程度的差异。不同的培训项目对同一群体可能产生的满足程度不同,同一培训项目对不同的受训个体也会产生不同程度的满足。满足程度一般可以通过满意度调查反映,也可以通过访谈等方式去了解。其次,有理解上的差异。不管怎么去了解,满足需要都是受训者自己的评价。获得什么就算满足了需要,是知道了?还是会了?还是受到一定启发了?可见“需求的满足”需要澄清。因此,满意度的判断带有很大的主观性和尺度非一致性。最后,需求的满足有时间性,可能当时没有意识到,培训一段时间后意识到了,因此,对满足的评价可能不是即时的,而是延后的。

① 本文为北京市教育科学“十一五”规划重点课题“教师培训质量保证体系研究”的成果,课题号为AIA10215。





态到外化状态,取决于学习者的使用意识(应用意识)、转化的创造性能力和转化的支持环境等;从外化状态到绩效状态,取决于学习者的转化能力及其学习能力等。

又由于学习者有个体和群体两种主体形式,因此培训效果包括每个学习者个体的培训效果和全体学习者的培训效果。就一个项目而言,应以项目全体学习者的效果进行统计和分析。

### 三、教师培训质量的特点

教师培训质量是个复杂的概念,从以上分析可以看出,它具有以下特点,这些特点是我们在衡量和促进培训质量时必须考虑的因素。

### (一) 具有多维系统性

这是质量构成的特点。所谓多维系统性,包含多维和系统两种含义。首先,培训质量是个系统,是诸要素组合而成的,不是单一因素,无论是横向的各素质因素,还是纵向的各转化环节。问题是各因素、各环节之间的关系是什么?是简单的拼盘组合,还是有机联系的整体。从教育的实践性和培训学习的最终目的看,越是有机整体的效果,越有助于解决实际问题,越是拼盘的、分散的、割裂的,越不容易解决实际问题。在质量评价时,应设置分要素分环节的指标,通常是指标得分相加,或加权相加,总体是比较机械的。其次,培训质量有多个维度,可以划分许多不同的方面,且能进行多角度的划分。如前所述,培训质量包括:过程+效果;管理+教学+学习;群体的+个体的。每个维度都是一种划分标准,每种划分都有其特殊的分析作用。

### (二) 具有机制复杂性

这是质量形成的特点。培训质量不是培训前先定的,而是在培训过程中生成的,是一点一点实现出来的,或者逐步形成的。不同的质量要素之间如何共同作用?不同的影响因素如何制约培训质量?不同阶段的质量在整个质量的形成中各起什么样的作用?不同主体之间如何配合形成最后的结果?过程和效果之间是什么样的关系?这些都是质量形成的机制问题。例如,在质量要素中,有输入因素(如投入、制度、物质条件等),有加工因素(如教和学的水平,每种因素都对培训质量产生特定的影响)。又如,在培训的不同阶段,其工作质量对整体质量影响的大小也不同。一般认为,需求分析和方案设计十分重要,好的开头是成功的一半,实施只是对方案的落实。再如,教师教得好,学员就一定学习好吗?



# 教师培训质量管理里程碑<sup>①</sup>

质量管理是指在质量方面指挥和控制组织的专门管理活动。源于 19 世纪末期工业生产中的质量管理经历了从“质量检验管理”到“质量统计与控制管理”，再到“全面质量管理”的三个重要发展阶段。如今，“全面质量管理”模式影响着各行各业管理方式的变革和管理质量的提升，教师培训作为一项教育服务也不例外。

教师培训质量管理正在有意识和无意识地借鉴“全面质量管理”思想,主要体现在以下几个方面:

第一,强烈地关注“客户”。这里的“客户”已经超越传统的定义,它包括每一个培训的相关利益者,不仅仅是指学员一方,而且包括项目委托方、项目组织方、具体承办方、内外部培训资源专家等。

第二,整体把握组织中每项工作的质量。教师培训质量不仅与培训服务产品的培训满意度、问题解决程度和培训效果有关,而且与培训机构和培训项目中的各个要素直接相关。培训需求分析、培训方案设计、培训资源开发、培训组织实施等里程碑式的管理步骤,以及各步骤中的核心管理任务等工作质量的改进都将直接影响培训的整体管理质量。

第三,坚持持续改进。培训质量管理在时间上永远没有停止。就一个项目来说,从需求调研到培训立项,再到组织实施,甚至到了培训结束后还没有“结束”,如今的培训质量管理增加了追踪指导和培训成果应用转化环节。而且,每个项目完成后都为下一个新项目积累经验,每个新项目也都面临着新的目标与挑战,要求培训与时俱进、不断创新。

第四,质量管理活动标准化。教师培训管理需要多种管理工具和相关技术支持。为培训绘制质量管理流程图,作为标准化的操作流程和工作流程,可以形成上一个步骤和环节与下一个步骤和环节相互协调、相互促进的质量管理体制,保证质量稳定与不断提升。

北京教育学院长期践行“全面质量管理”思想,把“关注客户”、“整体把握”、“持续改进”和“标准化”等管理理念有效地运用在教师培训管理工作中,连续五年(2009—2013)成功举办《“国培计划”示范项目——中小学教师培训管理者团队研修子项目》,不断探索短期集中培训管理的规范性、科学性、专业性、实践性等特征。

本部分以此项目为例,系统阐述教师培训质量管理的五大里程碑,并以培训质

① 余新. 教师培训项目管理导图[J]. 教师教育研究, 2012, 24(4): 38-44.

量管理的十项核心任务和三十多项关键活动为脉络,将教师培训的各个管理环节紧密衔接,环环相扣,精心绘制了一份教师培训质量管理导图(图 1-1),以便整体把握教师培训质量管理的各个要素、环节和流程,系统规避培训质量管理风险。

图 1-1 教师培训质量管理里程碑

## 一、培训需求确认

做好培训需求分析是“关注客户”管理理念的重要体现,也是严守培训质量关的首个里程碑。确认培训需求的目的是通过理解招标文件的内容,分析委托方的培训需求意向,确定是否参加竞标。如果培训机构决定响应项目招标,那么,则需要拟定项目负责人着手完成两项核心任务——开展培训需求分析和撰写项目申报书,积极准备项目申报和竞标。

### （一）培训需求分析

所谓培训需求分析,是指在申报培训项目或设计培训活动之前,培训者采用各种方法和技术,通过收集和分析各种信息,确定培训对象的工作现状与培训应达目标(包括社会要求、组织期望、岗位工作标准)之间的差距,并寻找产生差距的原因,进一步从这些原因中找到可以通过培训来解决的学员知识、技能、态度、能力和行为等方面的问题,为开展培训活动提供依据。<sup>①</sup>

培训需求分析既是培训的出发点,又是培训的归宿点。根据以上定义,我们很容易把握培训需求分析在整个培训项目开发过程中的重要地位。在时间上,它是培训开发工作的开端;在空间上,它具有基础的位置。有了开端,其后续环节才能逐渐开展;有了基础,培训才有上升的可能。好的开端和扎实的基础,是培训顺利启动和有效进行的基本前提。而缺少或开展低质量的培训需求分析则从一开始就注定了培训的无效和低效。

通常,短期集中培训项目在项目申报期间由于不明确具体学员,所以无法得知学员个体具体的学习需求。培训需求分析主要针对培训对象群体,可以从社会需求分析、组织需求分析和工作岗位需求分析这三个层面来理解和开展。

社会需求分析立足于其立项的社会背景,体现着培训项目的“社会价值是什么”、“为社会发展解决什么问题”以及“在教育改革与发展过程中发挥什么作用”。

组织需求分析需要回答“培训为学员服务的组织机构要解决什么问题”、“能解决什么问题”和“如何有效解决这些问题”，主要指向学员工作单位对学员培训或研修的期待。组织需求一般分两种情况，一种是学员所在机构已经意识到，并期望该次培训帮助其解决的问题，属于显性需求；另一种则是学员所在机构当时尚未意识到，但实际上是客观需要的，属于隐性需求。从教师培训专业化角度来

① 余新. 影响教师培训有效性的五个基本环节[J]. 北京教育学院学报, 2009, 23(6): 67-71.