

主编◎杨 杰

研修是如何开展的
教师是如何成长的
教学是如何改进的



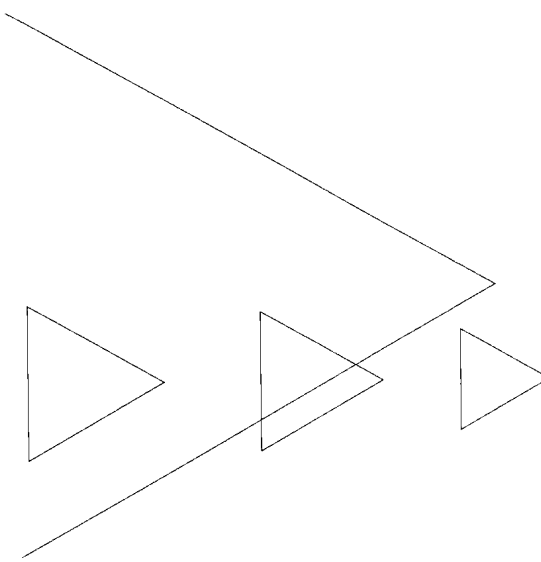
Chengzhang Zai Zheli Jiasu

成长在这里加速

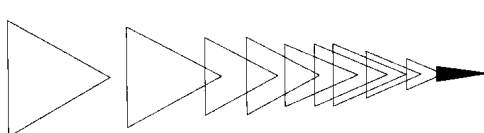
上海市普陀区教师专业发展成果集

上海教育出版社

主编 杨 杰



Chengzhang Zai Zheli Jiasu



成长在这里加速

上海市普陀区教师专业发展成果集

上海教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成长在这里加速/杨杰主编. —上海: 上海教育出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-5444-2885-9

I. ①成... II. ①杨... III. ①师资培养—研究
IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 065073 号

成长在这里加速

上海市普陀区教师专业发展成果集

主编 杨 杰

上海世纪出版股份有限公司 出版发行
上 海 教 育 出 版 社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路 123 号 邮政编码: 200031)

各地新华书店经销 上海颀辉印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 15.5

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1-2,000 本

ISBN 978-7-5444-2885-9/G·2242 定价: 50.00 元

(如发生质量问题, 读者可向工厂调换)

丛书编委会

主 任 李学红

副主任 赵 平

主 编 杨 杰

编委(以姓氏笔画为序)

丁 莉 刘琼敏 祁 敏 张玉华 郁琼蕊

祝庆东 徐文清 瞿志军

序

上海市普陀区教育局局长 李学红

人是决定事业兴衰成败的关键。普陀教育要从教育大区向教育强区跨越，必先打造一支高素质的教师队伍；要谋求优质均衡的发展，必先实现师资水平的高位均衡。

为了深化学校人事制度改革，推进教师专业化建设，优化教师队伍结构，加大对骨干教师的培养力度，整体提升我区教师队伍的综合素质，我们从实际出发，反复研讨，数易其稿，制定并实施了《普陀区教育系统教师队伍建设四年行动计划》（以下简称“《四年行动计划》”）。我们建立了骨干教师专业发展序列，在初级教师中培育教坛新秀，在中级教师中推出教学能手，在高级教师中选拔高级指导教师或学科带头人，而学科带头人又可向特级教师的目标奋进。用标准引领，用竞争激励，为每位教师提供“上升通道”，为全体教师的专业成长注入不竭动力——这是《四年行动计划》的基础性功能。

《四年行动计划》的核心内容是：促进区域优秀教师的柔性流动，变骨干教师“学校所有”为“全区共享”，在这方面我们进行了有益的探索。根据《四年行动计划》，我们组建了“教师专业发展指导团队”，首轮评选出 13 位特级教师工作室领衔人、47 位学科带头人工作室领衔人和 120 位区高级指导教师。在赋予他们荣誉的同时，明确了相应的责任：在做好本校工作的基础上，要花 1/5 左右的工作时间走出校门，到最需要专业引领的学校、教研组、教师中去，引领教师专业成长，指导学校学科建设。“基地建在他校”、“研究项目聚焦区域学科发展的热点、难点和重点”、“研修过程与区域学科教研充分融合”、“研修成果网络共享”等等，都是《四年行动计划》为促进优质教师资源柔性流动所提出的“关键技术”。

在教师队伍建设中，区教育局负责整体设计，行政推进，统筹资源，全面保障。区教育学院为此项工程的实施提供了精致、精心、精到的管理服务。此项工作得到了各方的关心和支持。我们组建了由 19 位市、区学科教学与教师教育专家构成的区教师专业发展专家顾问团，为项目实施进行了战略研究，提供了决策意见。市教卫党委书记李宣海莅临普陀调研基





基础教育发展,对我区教师队伍建设工作给予了高度的评价;市教委副主任李骏修亲自参加我区教师工作会议和教师专业化发展推进大会,给予了重要的指导;普陀区委、区政府更是全程给予热切关心和鼎力支持。对此,我们谨表衷心感谢!

《成长在这里加速》一书分三个篇章介绍了在实施《四年行动计划》的背景下,“研修是如何开展的”、“教师是如何成长的”、“教学是如何改进的”。书中收录了指导团队、学科组开展研修的策略、途径与方法,收录了我区部分特级教师、指导教师和学员的成长故事,收录了教师们的教学经验、教学设计和教学随笔,真实地记载和反映了近三年来我们实施《四年行动计划》的一些做法与经验。从书中也可以清晰地看到,“一校名师,全区共享”给教师队伍建设带来的有力推动和可喜成效。当然,我们的探索和实践还刚刚起步,编印这本专辑的目的并不在于展示成果,而是做一个阶段性的回顾和反思,希望能给读者、尤其是教育界的同行带来一点启发、一点借鉴。



目 录

序.....	(1)
--------	-------

前言 柔性流动 充分共享——区域性骨干教师培养的实践与探索

——上海市普陀区教育学院 杨 杰 张玉华.....	(1)
---------------------------	-------

上篇 研修是如何开展的

探究有效研修模式 促进学员自主发展

——上海市曹杨第二中学 王伟娟(区语文特级教师工作室领衔人).....	(13)
-------------------------------------	--------

工作室项目研究推动区域学科建设

——上海市普陀区教育学院 叶佩玉(高中化学教研员、区化学特级教师工作室领衔人)	(20)
--	--------

在学习中提高 在实践中成长

——上海市普陀区教育学院 吴永玲(区政治特级教师工作室领衔人).....	(24)
--------------------------------------	--------

见微知著 掘井及泉

——上海市晋元高级中学 李惠军(区历史特级教师工作室领衔人).....	(30)
-------------------------------------	--------

问题 思考 尝试

——上海市曹杨第二中学 王志刚(区德育特级教师工作室领衔人).....	(33)
-------------------------------------	--------

专业成长和发展的共同体

——上海市普陀区教育学院 陈镇虎(区德育特级教师工作室领衔人).....	(38)
--------------------------------------	--------

点燃学员手中的魔灯

——上海市普陀区教育学院 祝庆东(区科研特级教师工作室领衔人).....	(41)
--------------------------------------	--------

众人拾柴 内隐外化

——华东师范大学附属小学 张计蕾(区语文学科带头人工作室领衔人).....	(49)
---------------------------------------	--------

纽带 媒介 助推器

——上海市兴陇中学 李 丽(区数学学科带头人工作室领衔人).....	(54)
------------------------------------	--------

形散神聚 借鉴创新

——上海市曹杨第二中学 赵月玲(区英语学科带头人工作室领衔人).....	(59)
--------------------------------------	--------

注重内涵提升 培养智慧型教师

——上海市普陀区教育学院 纪长有(区化学学科带头人工作室领衔人).....	(62)
---------------------------------------	--------



基于教学经验和教学问题的合作研修

——上海市曹杨第二中学 方芳(区化学学科带头人工作室领衔人)…………… (67)
源自“实际” 皈依“实践”

——上海市实验幼儿园 邵乃济(区幼教学科带头人工作室领衔人)…………… (73)
计划先行 注重细节

——上海市豪园幼儿园 俞文珺(区幼教学科带头人工作室领衔人)…………… (77)
同是教坛耕耘人 相逢更为共相长

——上海市晋元高级中学 张少伯(区语文高级指导教师)…………… (80)
融入 激活 共赢

——上海市沙田学校 查全瑶(区语文高级指导教师)…………… (83)
落实《四年行动计划》 推进学校师资队伍建设

——同济大学第二附属中学 刘友霞(指导团队基地学校校长)…………… (87)
发挥团队协同性 构建实践共同体

——上海市普陀区教育学院 刘达(区高中数学教研员)…………… (91)
整合团队 优化区域教学资源

——上海市普陀区教育学院 缪亚男(区初中语文教研员)…………… (94)
整合区域核心资源 构建学科建设网络

——上海市普陀区教育学院 汪瑾华(区初中英语教研员)…………… (98)
牵手前行 协同发展

——上海市普陀区教育学院 颜欣玮(区小学语文教研员)…………… (102)

中篇 教师是如何成长的

沉下心来把书教好

——上海市曹杨第二中学 黄坪(区数学特级教师工作室领衔人)…………… (107)
以学生为本 助学生成功

——上海市曹杨第二中学 陈颂基(区物理特级教师工作室领衔人)…………… (110)
甘为绿叶的教坛之星

——记上海市普陀区教育学院教研员、区化学特级教师工作室领衔人叶佩玉 …… (115)
当一名政治教师,我无怨无悔

——上海市普陀区教育学院 吴永玲(区政治特级教师工作室领衔人)…………… (117)
行者有疆 思无涯

——上海市晋元高级中学 李惠军(区历史特级教师工作室领衔人)…………… (120)
轨迹

——记晋元高级中学特级教师、区信息技术特级教师工作室领衔人陈大波 …… (124)



让班级活动成为校园闪光的珍珠链

——上海市晋元高级中学 丁如许(区德育特级教师工作室领衔人)…………… (129)

志存高远 无欲则刚

——上海市曹杨第二中学 王志刚(区德育特级教师工作室领衔人)…………… (133)

不懈追求 自主发展

——上海市普陀区教育学院 祝庆东(区科研特级教师工作室领衔人)…………… (136)

植根脚下的土地 开创自己的天空

——上海市曹杨第二中学 丁 蕾(区语文学科带头人工作室领衔人)…………… (143)

那份向往 那份执著

——上海市甘泉外国语中学 胡 激(区胡万山物理学科带头人工作室学员)……… (145)

知变 应变 求变

——上海市兰田中学 厉 俭(区邵志兰地理学科带头人工作室学员)…………… (147)

蜕变

——同济大学第二附属中学 李又佳(区陆斌数学学科带头人工作室学员)……… (150)

信心 真心

——上海市真光中学 石 杰(区汪佳敏语文学科带头人工作室)…………… (153)

磨课——教师专业成长的绿色通道

——同济大学第二附属中学 吴 梅(区朱雪艳英语学科带头人工作室)…………… (155)

上课要控制好教学节奏

——上海市普雄学校 徐铨绯(区李丽数学学科带头人工作室学员)…………… (157)

“低成本材料”中的大学问——在案例撰写过程中感受成长

——上海市陆家宅幼儿园 齐 进(区邵乃济幼教学科带头人工作室学员)……… (159)

下篇 教学是如何改进的

古诗文有效教学途径初探

——上海市曹杨二中 丁 蕾(区语文学科带头人工作室领衔人)…………… (165)

期“累土”之行 成“九层之台”——高中文言文有效教学策略初探

——上海市曹杨第二中学 金 薇(区王伟娟语文特级教师工作室学员)…………… (168)

高年级“主题习作”教学实践案例

——上海市桃浦中心小学 侯丽萍(区张计蕾语文学科带头人工作室学员)……… (172)

教师专业发展的课堂教学表征初探

——上海市普陀区教育督导室 王 华(区数学特级教师工作室领衔人)…………… (176)

对数学理解的初步研究

——上海市长征中学 李少保(区数学学科带头人工作室领衔人)…………… (181)





相似三角形复习中“本原性”问题的设计

——上海市普陀区教育学院 徐炜蓉(区王华数学特级教师工作室学员)…………… (185)

利用学案设计加强学生思维训练的有效策略

——上海市晋元高级中学 陆 斌(区数学学科带头人工作室领衔人)…………… (189)

以问题为纽带的小学数学教学研究

——华东师范大学附属小学 叶 琪(区数学学科带头人工作室领衔人)…………… (192)

初中英语课堂教学中的师生互动策略

——上海市兰田中学 李 萍(区方蕾英语学科带头人工作室学员)…………… (196)

物理选择题的有效性研究

——上海市曹杨中学 胡万山(区物理学科带头人工作室领衔人)…………… (202)

将化学教学向生活延伸

——上海市曹杨第二中学 陆丽新(区纪长有化学学科带头人工作室学员)…………… (205)

试论高中生命科学概念教学的有效性方法

——上海市晋元高级中学 周瑞山 赵含英(区生物学科带头人工作室领衔人、学员)…………… (208)

高中生物课堂教学中的有效提问初探

——上海市真如中学 孔慧敏(区生物高级指导教师石秋年指导学员)…………… (212)

最适策略——提升高中政治课活动教学有效性的途径

——区金寅生政治特级教师工作室…………… (215)

思想品德新课导入的艺术

——同济大学第二附属中学 许晓芳(区吴永玲政治特级教师工作室学员)…………… (218)

围绕“过程”细化地理课堂教学三维目标

——上海市曹杨第二中学 邵志兰(区地理学科带头人工作室领衔人)…………… (222)

在探究型课程中促进学生自主性学习的案例分析

——上海市中远实验学校 陆霄旻(王侠探究型课程学科带头人工作室学员)…………… (226)

附录:

上海市普陀区教育系统教师队伍建设四年行动计划(2007年—2010年)…………… (230)

后记…………… (238)



前言

柔性流动 充分共享

——区域性骨干教师培养的实践与探索

上海市普陀区教育学院 杨 杰 张玉华

基于对普陀教育发展的深刻认识,区教育局把教师队伍建设放到一个重中之重的位置,制定实施了《普陀区教育系统教师队伍建设四年行动计划》(以下简称《四年行动计划》,参见附录),积极推进教师专业化发展工程,着力提高人力资源配置的均衡性和有效性,营造人才辈出、人尽其才的用人环境,促进优质教师资源充分共享。

《四年行动计划》于2008年3月实质性启动,共分两轮实施。受区教育局委托,区教育学院承担了实施《四年行动计划》的业务管理工作。两年多来,我们以此计划的实施为载体,对区域性骨干教师培养的组织、运作、管理做了一些探索与实践,有了一些初步的感悟。

一、《四年行动计划》实施的背景与意义

“区域性”不只是一个地域概念,更是一个文化概念、环境概念、资源概念。从《四年行动计划》推出的背景和肩负的使命看,它具有显著的地域特点和时代特征。

1. 决策依据:推进区域教育高位均衡发展

在影响教育公平的诸多因素中,教师是最为核心的要素。普陀教育发展至今,学校间的差距不在于硬件,而在于软件,尤其是师资。追寻教育均衡发展,最为重要的是实现师资水平的高位均衡。从理论上说,教师资源只有历经不断的流动与重新组合,最优配置才能在动态平衡中得以实现。如何有效缩小师资水平差距,同时避免大规模的教师流动所引发的负面效应,已成为当前推进教育公平和教育均衡发展的最大挑战之一。

2. 思考原点:教师专业发展的特征

有效的教师培养必须遵循教师专业发展的规律,必须遵循成人学习的规律。教师的学习具有个人的、实践的、默会的特点,然而,学习既是个体化行为,也是社会性活动,个体的知识建构过程和社会共享的理解过程是不可分离的。群体学习有利于从多角度去发现问题、认识问题,形成更为丰富和更趋近教育本质的见解,从而可以持续不断地激发教师的教学热情。“一个人走,能走得很快;一群人走,能走得更远。”教师的专业发展需要具有协商、异质、互嵌等为内在特征的区域教师专业发展共同体的支持。

3. 客观基础:区域教师队伍建设现状



经过多年在教师培养、聘任等方面的实践与努力,总体而言,普陀区基础教育师资队伍已基本能适应区域教育改革和发展的基本需求,但教师队伍的整体素养仍有进一步提高的空间,如教师队伍年轻化特征突出,35岁以下教师约占40%;专任教师职称结构有待进一步优化;700余名高级职称教师中35岁左右教师约占三分之一,数量稀少的特级教师评选已不能满足和有效激励这部分教师的专业发展。调研显示,教师的职业倦怠感已成为当今影响教师工作态度和工作绩效的重要因素。

上海市《基础教育教师队伍“十一五”规划纲要》中明确指出,教师队伍的结构性矛盾,教师资源配置不均衡,学校之间、学段之间、区域之间存在较大差异,这是制约教师队伍发展的“瓶颈”。这种差异同样体现在普陀区150余所学校和6千余名专任教师上,又由于传统工业区、人口导入区等诸多原因,这种差异在普陀区相对而言更为显著。

4. 行动支点:促进区域优质教师资源柔性流动

优质教师资源是教育的稀缺资源,也是区域全体教师发展的重要引擎。在高端教师的发展战略中,追求数量固然必要,但更重要的是如何最大程度地发挥现有优质教师资源的价值与作用。普陀教育高端教育人才紧缺,知名教师数量较少,本轮工作启动时普陀区共有13位特级教师,主要集中在曹杨二中、晋元高级中学和教育学院,除同校教师外,其他学校老师与他们交流切磋的机会很少,用老师们的话说“听特级教师报告的机会是有的,看特级教师教学示范的机会是很少的,受特级教师手把手指导的机会就微乎其微了”。

如何建立一种有效可行的运作机制,让优秀教师从“一校所有”变“全区共享”?如何充分发挥名师的示范、辐射和带动作用?如何让优质教师资源成为区域教育优质均衡发展的重要支撑?这是需要我们智慧解决的问题,也是《四年行动计划》制定实施的支点所在。

二、《四年行动计划》骨干教师培养总体架构

区域性骨干教师培养必须从区域教育实际出发,结合整体发展要求,利用各种现有条件,提出符合实际的发展策略。《四年行动计划》实施的总体目标是:努力打造一支师德高尚、结构合理、分布均衡、适应素质教育和课改要求的高素质专业化队伍。实施的基本策略是培养一个区域教师专业发展的共同体。按照整体性、结构性、层次性和开放性的要求,普陀区区域骨干教师培养具有如下特点的架构:

1. 建立梯队

用标准引领,用竞争激励,守住“底线”,并提供“上升通道”。《四年行动计划》明确了区骨干教师五级发展序列:特级教师工作室领衔人、学科带头人工作室领衔人、区高级指导教师、教学(教育)能手、教坛新秀,制定相应的专业标准,同时赋予相应的荣誉称号和经济待遇。

经过申报和评选,在职初教师中选拔出教坛新秀,在中级教师中产生教学能手,高级教师中的优秀者可以成为高级指导教师,高级指导教师可以进一步成长为学科带头人,而学科



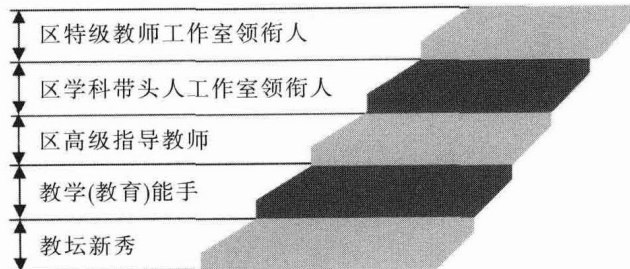


图1 区骨干教师发展序列

带头人又可以向“特级教师”的目标奋进。区内全体教师都可以依据各自的资历和能力,在区骨干教师的发展序列中找到自身的定位和努力目标。这种结构对于 35 岁左右已获中学高级职称的青年教师意义尤其重大,再设的“上升通道”打破了“高级到手,革命到头”的现状,激活了进一步专业发展的内驱力。

差异,有时是阻力,有时却是动力。通过这种分层分类区别对待的方式,增设教师专业发展最近发展区,“唤醒”教师专业自觉。梯队达标升级,层次滚动发展,使教师在实现一级目标后自觉向更高一级迈进,从而使不同层次的教师都得到最适宜、最充分的发展。

2. 赋予责任

《四年行动计划》赋予骨干教师序列中每个层面的教师以相应的荣誉、责任,明确工作载体和工作经费,使每个骨干梯队既具荣誉感,更充满使命感和责任感。

区骨干教师发展序列中,特级教师工作室领衔人、学科带头人工作室领衔人、区高级指导教师三支队伍组成“区教师专业发展指导团队”,作为区域优质教师资源,着重“走教”,辐射“他校”,到最需要专业引领的学校、教研组、教师中去辐射经验、共享资源,实现区域优质教师资源的“柔性流动,全区共享”。各类教师专业发展指导团队的工作目标有层级清晰的界定:特级教师工作室力争培养出在上海市乃至全国有影响力的教师和具有引领性的研修成果;学科带头人工作室应深入研究区域学科建设和发展的重点、难点和热点,培养在区内本学科具备一定引领能力的骨干教师;高级指导教师着重跨校指导,努力提升基地学校的学科建设水平并有所突破。

通过工作协议书,各方职责得到进一步细化明确。例如,学科带头人工作室的“职责”由四方面组成:一是“项目研究”,每个工作室确立以促进区域学科发展为目标的研究项目;二是“学员培养”,每个工作室培养 5 至 10 名学员,促进学员专业成长,努力成为在全区乃至全市具备引领能力的骨干教师;三是“基地指导”,为工作室所在基地学校的学科建设提供指导和引领,促进基地学校学科建设和学科教师的发展;四是“产生辐射”,通过各种途径使工作室活动吸引更多老师的参与,引发更多学校的联动,辐射更多的经验成果,实现更大范围的共享和互动。



教学(教育)能手、教坛新秀两支队伍则组成了“教师专业发展实践团队”,着重立足自身岗位,提升师德,提高教学能力,在校内发挥示范带动作用,并向更高一层的骨干序列努力攀登。

赋予荣誉以相应的责任,并用具体“制度”或“技术”来保障它的达成:如工作室学员来自全区各校;工作室基地建在“他校”,即非领衔人所在学校;基地学校设置坚持“供需匹配”,即学校需求与指导教师指导专长相匹配……这样,以学科领域为纽带,以不同学校教师的聚集为形式,以一个学科领域的走强为目标,使区域优质教师资源“充分共享”,把学科的专业指导延伸到每一个学校、辐射到每一个教师,使教师专业发展指导团队成为区域教师专业发展的柔性流动体,丰富了区域教师专业水平高位均衡的内涵。

3. 带动全体

企业界有一个“二八法则”,但它不适用于教育。教育的目标是让每一个学生都得到发展,因此教育需要优秀教师,更需要每一位教师都优秀。骨干先行,带动全体,《四年行动计划》作出了有益尝试。

在第一轮实施的过程中,经过个人申报、组织推荐、专家评选、社会公示、教育局审核等程序,形成了教坛新秀 142 人、教学(教育)能手 434 人、高级指导教师 120 人、学科带头人工作室领衔人 47 人、特级教师工作室领衔人 13 人,共计 756 人的区级骨干教师发展梯队,人数超过区专任教师总数的 10%,覆盖了从小学到高中、从幼教到职教、从德育到科研、从语数外到音体美等 19 个学科或领域。

表 1 区首轮教师专业发展序列组成概况

区骨干教师发展序列	团队构成	评选对象	组成人数	荣誉职责	管理归属
教师专业发展指导团队	特级教师工作室领衔人	特级教师	13 人	项目研究 学员培养 基地指导 示范辐射	区教育学院
	学科带头人工作室领衔人	高级教师	47 人		
	高级指导教师	高级教师	120 人	跨校指导	
教师专业发展实践团队	教学(教育)能手	中级教师	434 人	发展自身 校内示范	教师所在学校
	教坛新秀	初级教师	142 人		

根据“职责”约定,13 个特级教师工作室和 47 个学科带头人工作室,在全区分别选拔了 104 名和 334 名具有发展潜质的中青年骨干教师作为工作室学员,其中约占三分之一的学员在学校担任教研组长或备课组长的工作。60 个工作室和 120 位高级指导教师辐射指导全区 180 个学科教研组建设。这样的设计产生如下效应:一是链状联动,建立起一个从“名师”到学员,从学员到一般教师的辐射圈,形成以一带十、以十促百的链状效应网,构建起“区



教师专业发展指导团队”与全区中小学教师的互动机制；二是连锁培养，搭建起体现系列性、持续性的区域骨干教师学习平台（如图 2 所示），提供分阶段的学习与修炼，与“上海市普教系统名校长名师培养工程”、“上海市优秀青年校长、优秀青年教师培养工程”市区两级联动，形成更长、更有效的人才培养链；三是形成规模，骨干梯队、学员对象、基地学校教研组教师合计近三千人，约占区专任教师总数的 50%，覆盖全区 88 所中小幼学校。

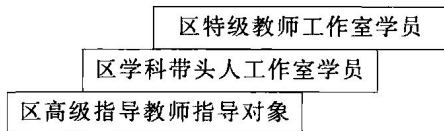


图 2 区域骨干教师学习平台

心理学中将由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升的情形称之为“霍桑效应”。选拔组建教师发展指导团队就是将额外的关注赋予这部分教师，不管是成为指导者，还是成为学员，都显示了对其以往的一种认可和对其未来的一种期待，那么这部分教师的专业成长必然会正向加速。

这样具有一定规模的梯队方阵式的前行，让教师浸润在共同进步的氛圍中，形成一种自觉、交流、互动、良性竞争的状态，产生区域整体规模效益。这是盘活区域教师优质资源的动力保证，是促进区域教师均衡发展的基础保证。由“量变”引发“质变”，这样的“规模”与普陀区地域广、学校多、教师多的基本区情是相吻合的。

三、《四年行动计划》实施的行动要点

宏远的战略，需要周详的细则；博大的布局，需要精致的规程。建立科学、高效的骨干教师培养机制，从表象上看是一个简单的制度设计问题，但从深层次上看则是一个综合性的问题：观念、规律、价值取向无一不对骨干梯队的定位、运作、效果和未来发展产生着深远的影响。

1. 确立以“促进区域教育内涵发展”为核心的价值取向

内涵发展是依靠结构优化、资源共享、效能提高以及制度保障等措施促进教育优质均衡发展的过程。《四年行动计划》是植根于《普陀区教育事业发展“十一五”规划》的师资队伍建设工程，服务于“办普陀人民满意的教育”的办学宗旨，“促进区域教育内涵发展”是其实施的行动准则和价值追求。

在区域教育的生态系统中，教师是核心主导因子，我们希望通过这一主导因子的干预，以求一举多得、良性发展。因此，实施《四年行动计划》，我们期望在实现“打造一支队伍”的同时“实现两个同步”，即实现教师专业发展与学生全面成长同步、教师专业发展与区域教育质量提升同步。

2. 建立协同推进的保障机制

具体的改革若得不到整个系统的呼应和支持是难以持久和成功的。教师队伍建设是一



个系统,要使之健康高效运转,我们在机制建立上进行了一些探索,努力使之更开放、更具有活力。

区教育局负责行政推进、统筹资源、全面保障,在宏观上对区域骨干教师培养创新进行整体谋略。为提高优质教师资源“流动”积极性,区教育局奖励输出名师的学校、名师和基地学校三方,据初步匡算,此项计划每年投入约一千万。这样的专项投入,显示了区政府、区教育局对于教师专业化发展的高度重视和打造一支优质教师队伍的信心与决心。

区教育学院作为区域基础教育改革发展的专业支持中心和干部教师继续教育中心,在中观上充分遵循教师专业成长规律,运用成人学习规律,提供专业支持,为计划实施提供指导、服务和管理。

学校是实践主体,基于实际,制订本校教师队伍建设规划,在微观上聚焦课程改革,站在提升教师和学生生命质量的高度推进骨干教师的培养工作。

此外,还组建了由 19 位市、区两级学科教学、教师教育专家组成的区教师专业发展专家顾问团,对区域骨干教师培养全局性、长期性、综合性问题展开战略研究,进行对策研讨,提供决策方案。

3. 探索追求实效的管理模式

“区教师专业发展实践团队”管理权归属骨干教师所在学校,“区教师专业发展指导团队”管理权归属区教育学院。对于教师专业发展团队的管理,各区有不同的做法,一般由区教育学院师训部负责,或成立专门的管理办公室进行管理。基于“教师专业发展应与区域教育质量提升同步”、“教师专业发展应与学生全面成长同步”的思考与认识,我们尝试探索一种符合区域实际和骨干教师成长规律的教师专业发展团队管理模式:即成立由院长牵头、课改办、教研室、师训办公室、科研室、德育室等专业科室主任组成的“教师专业发展指导团队管理办公室”(以下简称“管理办”),全面负责区教师专业发展指导团队的管理、指导与评估。施行管理办统筹管理、学科组融合管理、教师专业发展指导团队自主管理的协同管理模式。

表 2 区教师专业发展指导团队协同管理模式简介

管理维度	管理内容	管理目标
管理办 统筹管理	管理办是区教师专业发展指导团队的管理中心、信息枢纽和交流平台,为指导团队的运作提供组织、协调、服务和评估。	促进指导团队有序工作、有效工作、创新工作。
学科组 融合管理	“学科组”由该学科的特级教师、工作室领衔人、高级指导教师和学科教研员共同组成。组长原则上由本学科教研员担任。整体规划学科建设,统整团队研修内容,实现资源共享,促进成果辐射。	将教师专业发展指导团队工作深度融入区域学科建设,切实完善或解决学科发展的热点、难点和重点,整体推进区域学科建设。
指导团队 自主管理	依据工作协议书,落实各项工作职责。	创新运用各种研修方式,促进协议目标的有效达成。

协同理论告诉我们,尊重和协调各个层级和个体之间的关系,才能使系统中的各个有机体形成良性的增长模式。实践证明,这样的运作模式能充分调动教育学院专业力量服务于团队建设,能使团队的研修充分融入区域学科建设,能使各方都在一个更富支持性的环境中开展研修,能使整个系统围绕“区域师生同步发展,区域教育稳步提升”的核心目标协力运作,产生“1+1>2”的协同效应。

4. 实施促进知识共享的管理策略

教师专业发展规律告诉我们,处于热情成长期的骨干教师群体,初步形成了个体的教育风格和观念,开始处于一种对应用型教育理论的需求阶段,因此“研究”是骨干教师成长的有效途径,但一线骨干教师的“研究”更多是任务驱动下的问题解决学习,研究的结果不是出“学术成果”,而是出“问题解决的经验”。

骨干教师研修过程中不断创造知识、增长知识、传播知识和运用知识,教师的专业发展也在知识内化与外化的过程中得以实现。我们将这些“知识与经验”作为重要的战略资源来管理,通过知识共享和知识创新等过程,利用集体智慧提高组织的创新能力和核心竞争力,从而实现教师专业发展与区域教育教学质量的提升同步。管理办凝聚教育学院专业力量,运用知识管理理念,为区域骨干教师培养过程中的知识管理提供支持与服务:

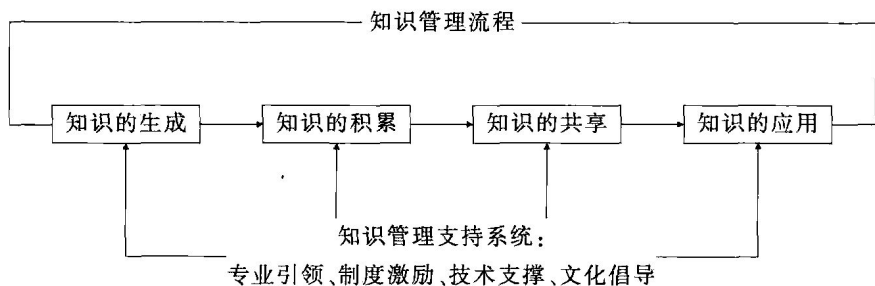


图3 区教师专业发展指导团队研修知识管理流程及支持系统

一是深入专业研究,为知识生成引领方向。例如,“项目研究”是工作室研修的核心任务,是工作室“学员培养”的重要载体,是工作室开展“基地指导”的主要抓手,是工作室进行“示范辐射”的内容所在。为提高“项目研究”的实效性和相关性,更好服务于区域教育教学质量的提升,工作室研究项目采用“招标”与“自主申报”相结合的方式产生。而招标项目主要是由学院教育研究人员在深入研究当前区域基础教育改革发展的热点、难点和重点的基础上归纳提炼而成的。

二是建设基于网络的工作平台,为知识积累提供载体。信息技术的发展为知识的产生、传播、共享、利用等创造了有利的环境和条件,成为知识管理的物质技术基础的重要组成部分。建立研修网络平台,实现知识搜集、整理、编辑、更新等一系列知识管理的具体活动,为教师自身的知识管理提供便捷,实现远程的互动学习与交流,使之成为一个动态工作站、成