



当代中国学术文库
Contemporary China Academic Library

教师群体专业化成长

新视野

刘堤仿 杨仙萍◎著

国家行政学院出版社

 当代中国学术文库
Contemporary China Academic Library

教师群体专业化成长

新视野



刘堤仿 杨仙萍◎著

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教师群体专业化成长新视野/刘堤仿, 杨仙萍著. —北京:
国家行政学院出版社, 2012. 9
ISBN 978 - 7 - 5150 - 0460 - 0

I. ①教… II. ①刘…②杨… III. ①师资培养—研究
IV. ①G451. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 227364 号

书 名 教师群体专业化成长新视野

作 者 刘堤仿 杨仙萍

责任编辑 张金来

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

(010) 68920640 68929037

<http://chs.nsa.gov.cn>

编 辑 部 (010) 68928800

经 销 新华书店

印 刷 北京天正元印务有限公司

版 次 2013 年 1 月北京第 1 版

印 次 2013 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 710 毫米×1000 毫米 16 开

印 张 15

字 数 270 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 5150 - 0460 - 0/G · 042

定 价 43.00 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022

目 录

CONTENTS

第一章 教师群体专业成长的生成理论	1
一、教师群体互动场理论	/ 2
二、教师校本教育场理论	/ 18
三、校本培训项目制理论	/ 24
四、教师职业智慧体验理论	/ 27
五、教师专业成长能力理论	/ 45
第二章 教师群体专业成长的自主实现	47
一、教师群体专业成长的自主要求	/ 47
二、教师群体专业发展的自我完善	/ 58
第三章 教师群体专业成长的平台构建	65
一、学在《成长》长在《成长》	/ 65
二、专业搭桥专家引领	/ 69
三、体验生活了解社会	/ 72
四、借鉴经验提升形象	/ 74
五、拓展训练熔炼团队	/ 77
六、媒体互动信息交流	/ 79

第四章 教师群体专业成长的培训机制	84
一、转变观念,树立四本意识	/ 84
二、教师培训内容的选择	/ 87
三、教师培训机制的建立	/ 94
第五章 教师群体专业成长的校本培训模式	104
一、论坛参与式	/ 104
二、观点辩论式	/ 134
三、反思诊断式	/ 150
四、主题建构式	/ 170
五、课题带动式	/ 186
六、专题讲座式	/ 200
第六章 教师群体成长的评价体系	211
一、“以人为本”教师专业成长的评价理念和策略	/ 211
二、教师群体专业成长的评价标准及其应用	/ 217
三、促进教师专业成长“学生满意教师”评比	/ 225
参考文献	231

第一章

教师群体专业成长的生成理论

随着社会的进步、科技的发展以及知识经济的日臻成熟，人们的创造才能和自我发展、自我更新能力，越来越成为人们在激烈的社会竞争中生存和发展的关键因素。时代要求我们每个社会成员都能成为与时俱进、不断探索、勇于创新的终生学习者和探索者。教师工作所赋予我们教育人、培养人的职能，决定了教师自身必须具有自我发展能力和创新精神，否则我们就不能很好地完成教书育人这一光荣而又艰巨的任务。特别是近几年来，随着我国教育的快速推进，一部分教师较快地达到了一定的水准，但继续提高发展的动力和空间又似乎非常有限，出现了比较明显的“高原现象”。也有一部分教师感到工作难以适应，处于不断被边缘化的状态中，使这部分教师产生了比较严重的“职业枯竭”困惑。解决教师成长中专业化发展问题，成为中、小学校迎接信息时代挑战的迫切需要。

进入上世纪九十年代后期，随着全国教育体制改革、课程改革的不断深入，区域性教育管理体系创新越来越受到重视，具有本地特色、教育集团化名校教育战略的兴起，使创办特色学校的呼声愈来愈高，与之相应的对特色教师的需求越来越旺盛。这一切给予教师群体专业成长带来前所未有的机遇。为使我们的教师队伍能够更好地适应时代发展的要求，学校在不断强化、优化教师培训功能的同时，自觉地挑起促进教师自我发展、不断提高教师专业水平的重任，以完成学校教师群体专业成长的任务。

与此同时，我国教师教育改革经过第一轮“国家跨世纪中小学教师园丁工程”的实施，初步形成中小学教师继续教育的现代模式，推动了教师教育的区域性发展，教师院校培训与校本培训一体化实验正处于萌芽状态，他们的成功经验对我们深入研究教师群体专业化发展带来启示。现代

信息技术的高度发展特别是互联网的普及，又为教师教育走进校本插上了腾飞翅膀，与教师培训院校（或机构）共同构建的教师专业发展平台，使学校教师群体专业的持续成长起步于本校，发展于本校，成熟于本校成为可能。

教师群体专业成长理论是教师专业化发展理论和学说在我国中小学教师继续教育实验的总结，是培训院校和中小学学校教师教育实践的提升，是学校教育特色和学校教师特色的双重体现，我们着重进行了以下几个方面的理性思考，由此形成教师群体专业成长德天实验（德天实验小学，以下同）理论体系。

一、教师群体互动场理论

基于德天实验教师的群体结构与专业发展呈动态这一现状，我们在设计项目时充分考虑以问题解决为中心，以行动研究为载体。在研究进程中，我们始终把全体教师作为研究对象，实行全员参与研究，坚持由学校管理者、教师乃至学生及其家长共同研究，坚持为全体教师的专业成长而研究，坚持对教师专业发展过程的研究，坚持在教师专业化发展中研究。在研究的共同体中，教师是核心，课题组成员是支撑点，学校是教师专业生成的内应场，社会是教师发展的外援场，教师在研究中互动，专业在互动中发展。教师群体中各个个体不是完全同质的，各有特长，见解也有差异，因此这就为研讨中互动，互动中共同成长创造了条件。

王建军的《课程变革与教师专业发展》一书中在讨论学校层面教师发展途径时提出了建构教师专业社群的概念，他认为我国中小学以集体形式活动的如学科教研、年级组、备课组等教师群组就是教师专业社群。我们认为没有必要增加过多的理论，还是直接用教师群体为宜。

1. 群体互动场的内涵

“场”理论是德国心理学家勒温借用物理学中“场”概念而提出。

引力是场能，和电场、磁场一样，是虚物能存在形式。世界上没有电场子，没有磁场子，一样也没有引力子。引力、磁力作用都是虚物流动现象，但场效应却实实在在发挥着作用。引力不是靠引力子物质传播的，与

光的传播完全不同。德国心理学家勒温借用物理学中的“场”概念，用于人类的个体行为研究，后来扩大到群体行为的研究，提出“群体动力”的概念。所谓“群体动力”就是指群体活动的方向和对其构成诸要素相互作用的合力。人的过去和现在综合形成的内心需要就是内在心理力场，环境因素就是外在的心理力场。人的心理活动是现实生活情景影响下内在的心理力场与外在的心理力场相互作用的结果。事实上，个体内在心理力场中存在着积极因素，也存在着消极因素。如果，我们将同一个消极或积极因素投射到不同的群体中，进行观察，就会发现产生的效应是非常不同的。这就是群体互动心理力场在发挥作用。

群体场效应是客观存在的，而且其效应也不是总是积极、合理的，有时可能是消极的。几年前的法国巴黎骚乱事件就是一个典型的事例。骚乱的起因，可以说非常偶然，就是：2005年10月27日，巴黎北郊小镇苏布瓦的几名男孩，看到警察前往抢劫现场调查，以为自己正被追捕，其中两个少年躲进一个变电站不幸触电身亡。此事引起克利希苏布瓦市非洲移民的愤怒，在29日举行默哀游行时情绪失控开始暴力行动，而后事态不断扩大，很快蔓延至巴黎市中心和法国120多座城市，数千辆汽车被焚毁，警察遭到袭击，店铺遭到打砸抢，1800多人被捕，甚至在德国、意大利、比利时等国也引发了多起焚烧汽车的暴力行为。事件的发生蔓延极其快速，显然是一起大规模的无组织准备的集体骚乱行动。可被理解为在特定事件触动下发生的场效应。其机理就是个体郁积在内心深处的被主流社会漠视、压制，深感无助、失望、仇恨的情感，被一起特殊事件所引起的愤怒点燃，爆发出来的集体报复行为。

但是在一个互动良好的集体中，同样的事件，就可能产生完全不同的反应。结合培训实践来说，有时培训工作的主管部门提出的一项培训任务，负担可能过重，一部分教师可能依然努力配合认真执行，有部分教师可能通过各种管道提出意见，或者还有一些可能有一定情绪，正在等待观望。主管部门也发现了这一点，或透过某个渠道了解到这些情况，他们并不认为这是有人有意捣鬼，而是及时检讨任务的合理性，并及时地作了调整，或减轻负担，或推迟时间，或作分层要求，矛盾就可以妥善解决。反之，如果一方不合作，另一方又强行推动，矛盾就可能激化，培训效果就可能受损。

所以，我们只有在充分理解把握个体内在心理力场的基础上，通过良性的群体互动建构外在的心理力场，才能使群体场效应发挥积极的作用。在学校，良好的教师群体互动关系会产生积极向上的能量，促进学校各项工作积极有序开展，并取得理想的效果，当然也包括校本培训工作。

2. 群体互动场的几种效应

为了推动在校本培训工作，我们所需要的群体互动场效应以下几种：

(1) 群体互动场的共振效应

群体互动场的共振效应，是指群体有了共同的目标要求，采取协调一致的集体行动，而且这种积极的行动又成为互相鼓励促进的氛围，使个体的行动更加积极有效。

一个学校能够集中教师的积极要求，开展和部署工作，就能产生这种积极的共振效应。在2000年全校教师大会上，许多教师提出了一个积极的要求，认为一个学校要发展就必须积极有效地开展教育科研工作，向科研要质量。学术形异顺应了教师的要求，由科研处牵头与市教科所、杭州教育学院等单位开展教育科研合作事宜。这样掌握学校发展方向的校长、具有学校发展参谋作用的科研处和教师群体的要求想到了一起，形成合力。当时，学校很快作出了大力开展教育科研的决定，目的就是两个，一是提高教育质量，提升办学水平；二是培养人才，提高教师的科研意识和理论素养。在这种情形下，开展教育科研工作，阻力已不值一提，困难也容易克服。《以学生为中心，以素质为核心的教育构想与实践》的研究课题就是在此时在区、市立项，开展研究的，完成了学校教育科研从无到有，从只有个别教师个体参与的研究，发展到全校规模的，在总课题统领下，由教师分担子众多课题的网络式集成研究（分三个分课题，二十几个子课题）。学校第一轮课题结题，获区优秀教育科研成果一等奖，市合格课题。接着又针对学校教育教学中的实际问题开展了两轮全校性的大型课题研究，第二轮是《开放性学科教学模式的研究》；第三轮课题研究的内容有两个，一个是《教师群体专业成长的理论与实践研究》，另一个是《现代学校制度改革的理论与实践研究》。《开放性学科教学模式的研究》获区教育科研优秀成果一等奖，中国教育学会教育实验研究专业委员会十五规划课题一等奖。2003年4月开始的《教师群体专业成长的理论与实践研究》，

于2005年8月结题，获杭州市下城区优秀科研成果二等奖，并作为后续课题申报省十一五规划项目，开展进一步的研究。《现代学校制度改革的理论与实践研究》目前正在继续开展。实际上，学校教师群体专业成长的校本培训工作就是以这三轮教育科研为主线逐步开展起来的。

由于，课题研究得到全体教师，特别是全体青年教师的认同，有学校领导的积极支持，教师在教育科研和教师培训中的群体互动就比较顺畅，步调一致，互相促进，形成了一种积极的互动场共振效应。正是这种积极的群体互动场效应，才使我校的校本培训取得了比较好效果。

（2）群体互动场的极光效应

极光，一般产生于地球两极，往往发生于地球90—130千米的高空。产生极光的原因是太阳风的一部分带电粒子在到达地球附近时，撞击高层大气中的原子，被地球磁场俘获，并使其朝向磁极下落。它们轰击氧、氮、氩原子，击走电子，使之成为激发态的离子，这些离子产生不同波长的辐射，就形成了出红、绿或蓝等色的极光。有时殷红灿烂的霞光突然升腾起来，一瞬间变成了一条弧形的光带，绚丽多姿，变幻无穷；有时延绵数千千米，极其宏伟壮观。简单的说，极光是太阳风与地球磁场互相作用的产物。因此，也可以被看成是一种场效应。

在现实生活中，我们面对一个集体或其中的各个个体可能觉得都比较平常，特别是像我们这种非常普通的学校就更是这样，但是如果我们着眼于他们的特长，并使他们的特长加以发挥，交相辉映，相互激发，那么这个集体以及这个集体的每一个人都会变得异常灿烂。我们就把这种发挥个人特长和展现集体丰采所产生的效应称为群体互动场极光效应。

在校本培训中，我们的目的不是要改造一个人，因为这实际上是极其困难的，不太现实的。所以我们的目标是通过发挥每个教师的特长，展现其最亮丽的一面，促进每个教师不断完善，逐步走向自我实现。我们常说，在我们的教师中存在着强烈的、积极向上的动力，只要我们目标正确，方法得当，努力创造让教师表现自我的机会，他们就会有出色的表现，取得长足的进步。

2001年，学校初次感受到了这种灿烂的极光效应。当时，德天实验小学成立不久，三算教学才刚刚起步，但学校有两个有利条件，一是有一位长期从事珠心算教学的老教师可以起到引领作用。她三算教学经验丰富，

教学成效显著，特长十分鲜明。二是有多位素质相当不错的青年教师，只要有好的机遇和条件，他们的快速成长是可以预期的。所以学校就开始进行三算教学实验。

通过近一年努力，在张秀琴老师的指导带领下，这几位年轻教师很快掌握了三算教学和珠心算技能训练的要领。2001年10月，我校承办了全国三算教学第四届年会，并取得了成功。学校选派的两名选手也在三算教学竞赛中取得了优异的成绩。当时，全国有二十位教师共同角逐十个一等奖名额，其余十名为二等奖。因为他们都是由各省三算教学研究机构经过层层竞赛，选拔上来的优秀教师，竞争十分激烈。通过竞赛，我们的两位教师名列第二（杜慧惠老师）和第六（郑伟老师），都获得了一等奖。这种情况在历届年会教学竞赛中都是很少见到的。同时，卜家雄校长一篇关于珠心算教学的论文——《在珠心算教学中培养学生的创造性思维能力》获二等奖。德天承办本届三算教学研讨会，无论会务接待工作，还是学术研讨工作，都可谓大获全胜，为学校、为下城、为杭州，乃至浙江省的三算教学争得了荣誉。三算教学也成为当年我校办学的一大特色，对全校教师来说无疑是一个很大的鼓舞，也带动了其他工作的开展。

另外，为了更好的承办本届年会，区教育局，也在财力物力和人力上给予了积极惠顾和支持：（1）选派具有珠心算教学经验的教研员来校指导工作；（2）装修大礼堂、铺设塑胶跑道和操场，办学条件明显得到改善。学校和教育局之间形成了一种良性互动，这都是由“发挥特长，展现特色”所带来的“极光”效应。

2003年，学校响应区教育局提出的“人才强教战略”从年初就开始筹备成立教师专业成长中心，为教师们继续教育，可持续发展提供全方位的支持与协助。经研发中心教师成为研究部专家牵线，申请成为下城区教师成长工程首家基地。2003年下半年，区教育研究发展中心为了发挥首家基地的作用，决定在德天召开下城区第二届校本研训工作现场会，并希望培训方式有所创新，培训效果能实实在在解决教师在教育改中所面临的困惑、矛盾。经过多方面商议，决定采用辩论会的形式。辩论的关键是要找到一个好的、有关教育改革全局性的焦点问题，又有相当的辩论空间，使正反方都有充分发挥的余地。这项工作就由的德天实验小学负责教师培训的翁诚慧老师去落实，因为他对课程改革中的理论问题感兴趣，这也是他

的特长。通过几天考虑，他提出了几个辩论课题，有《教师需不需要权威》、《教师是不是人类灵魂工程师》、《改“学生尊重教师”为“教师尊重学生”是否过于偏激》、《学生的创造性需要培养吗？》、《“一千个读者就有一千个哈姆雷特”能否作为学生学习评价的标准》、《教师究竟是教学的主体还是客体》。他认为，在课程改革刚刚起步的时候，各种激进的观点和保守的教育思想会对教师准确把握《课程标准》造成干扰，许多问题需要澄清。解决这些问题有利于教育第一线的教师提高思辨能力，正确把握新课程的教育理念，从而为积极稳妥地实施《课程标准》创造有利的条件，将素质教育推向纵深。在再次商议后，最后将论题确定为《教师需不需要权威》。确定杜慧惠主持辩论，制定明确辩论规则和程序。校本培训处在组强教师开展《新课程标准通知培训》后，让全体教师自己选择点，然后在持同一点的教师中造出四位辩手，正式参加辩论，各组自己准备辩词和辩论预案。选出的辩手们也各有特长，有的思维敏捷，词锋锐利；有的沉着冷静，语言富有逻辑性；有的喜欢钻研问题，思路独特；有的善于收集资料，记忆过人；有些则办事认真，思考缜密。这些都是辩论所需要的品质。经过一个多月的精心准备，下城区第二届校本培训研讨会在我校如期召开。辩论会也开得相当成功，双方辩词生动辩手表现相当出色，不仅观点鲜明中肯，而且思维敏捷、辩词犀利，体现了较高的理论水平，达到了预期的效果，受到众多传媒的关注和报道。特别是《教育信息报》更给予热诚的肯定和高度评价，编者认为：论题抓住了当前教育改革中的焦点问题，培训方式新颖，而且辩词充满智慧，如果把它们束之高阁实在感到可惜，特此全文刊载，以飨读者。

此后，学校在校本培训方面的工作就备受区教育局、区教育研究中心和市教科所有关领导专家的关注。2004年区教育局召开第三届校本培训研讨会，又决定放在德天实验小学。我们非常愉快地接受了这项任务，并决定在培训形式上进行新的尝试，采用了主题讨论的方式，讨论的主题是“课程改革中的继承与创新”。

我们对课程改革的基本认识是：我国新一轮教育改革是“改革开放”路线在教育战线的延伸和发展，其最根本目标是，在以“学生可持续健康发展”为本的前提下，“东”“西”方教育思想、教育策略、教育方法、教育技术的融合，即在我们自身优良教育传统的基础上，糅合西方教育思

想、教育技术，去经营中国教育，创造中国特色的教育理论，培养中国社会发展所需要的，有理想、有文化、有道德、有创造能力和合作精神的建设性人才。其基本特征是在“扬弃”和“糅合”的基础上进行理论和实践创新。所以既不能妄自菲薄，一味的“以‘西’为是”，把本轮教育改革称之为是一场革命；也不能妄自尊大，一味的“依然故我”。我们认为，对中国教育采取“虚无主义”的态度，貌似改革立场十分坚定，但实际上却遭到大多数教师的冷遇，使教改成为少数激进宣传家的小组唱，把教育改革引向缺乏群众基础的空谈。我们认为，只有持“扬弃”——“糅合”的态度，才能团结绝大多数在传统教育中成长起来的教师投入到教育改革中去，使《课程标准》积极稳妥地得到贯彻落实，《课程标准》也才能在实施过程中得到进一步的充实和完善。我们的这种认识也许在当时非常不合时宜，有阻碍教育改革之嫌。但是我们确信，我们的培训理念和培训方式都是新课程的，即体现“教育民主”，采用“平等对话”的形式，以期在“对话”中扬弃糟粕，在“对话”中吸收一切有利于学生健康快乐成长的教育思想、策略、方法和技术，在校本培训中亲身体验“自主”——“合作”——“探究”的学习方式，以实际行动支持课程改革，贯彻《课程标准》的基本精神。我们之所以要就“教学改革中继承与创新”展开专题研讨，其实也希望引起社会，特别是教育共同体内部对这个问题的关注，对教育改革的理论和实践问题开展真正的讨论，对一直沿用的由专家领导一面“倒”的“灌输”——“训导”培训模式进行一些改革。经过一段时间的酝酿准备，研讨会如期举行，达到了预期效果。

近几年中，区共举办了四届校本培训研讨会，有两届放在我们学校举行，这显然是上级教育行政部门的领导和有关专家对我们工作的支持与肯定，关注与重视。这些对我们都是一个巨大的鼓励和鞭策。因此我们在做这件事的时候，准备就一定会更加认真精心，从而使培训获得更好的效果。所有这些我们都把它称之为极光效应。

发挥特长，展示亮点的极光效应是显而易见的，简而言之，其作用表现在以下几个方面：一是宣传效应；二是连锁效应；三是自励效应；四是鼓动效应。

宣传效应：即我们的培训活动或教师个体在培训中，通过发挥特长，展示亮点，达到了使其他组织或社会认同的效应。校本培训必须立足校

本，放眼全局。俗话说：不谋全局者，不足以谋局部，不谋长远者，不足以谋一时。学校是存在于社会的，是社会的一个组成部分，它和社会，特别是和其他教育共同体，有着千丝万缕的联系。在校本培训中发挥特长，展示亮点，与他人共享成果，就是与教育共同体、与社会的对话互动。如果受到外部肯定认同，说明我们的工作具有借鉴参考作用，能在更大范围里产生辐射，小而言之是对校本培训工作的贡献，大而言之则是对教育、对社会的贡献。即使存在不足受到批评，也可引起重视，及时纠正因闭门造车所造成的问题。

连锁效应：假如我们在校本培训工作中创新能受到社会的肯定和赞扬，就能创造更多展示、锻炼教师的机会。比如，我们有的教师在校本培训中表现出色，论文或教学设计在区市评选中获奖，就会被选种在区市省乃至全国的教学研讨会中展示，获得更高的荣誉。这一切又可能使她在教坛新秀、教学能手、科研之星的评比中取得明显的优势。有时，由于今天在某个项目中发挥了特长，展示了亮点，就会为搞好其他项目打下基础，创造良好的条件。有时，我们的一个亮点，引起了兄弟学校的关注，就会主动要求我们和他们一起搞一次互动式的教师培训。如，慈溪的蓝天小学，在《教育信息报》上看到学校关于《教师需不需要权威》辩论实录和有关报道，觉得这个培训形式非常好，特别是辩论准备的过程，对参与活动的教师会有很大促进，会对所研讨辩论的问题作更加深入地研究，更好解决教学中遇到的问题，就主动提出要求，双方联合搞一次类似的辩论赛。

自励效应：由于发挥了特长、展示了特色亮点，受到大家的赞赏和肯定，就可以给自己更大的鼓励和鞭策，使自己更有信心更有理想，无论个人还是学校都会更重视自己的声誉，竭尽全力把教育工作搞好，把校本培训工作做好，将校本培训工作推进到新的境界。这种自励效应只能在群体互动场中产生，过于松散，甚至完全分离的个体是无所谓荣辱的。

鼓舞效应：某个组织或个体在校本培训中发挥了特长，展示了特色亮点，就能对其他组织和成员带来鼓舞，从而促进培训工作的进一步发展。

这种效应也是十分明显的。2000年，我们开始搞课题研究，开始进行撰写教育教学论文，参与的人数很少，有时为了征集三五篇论文，需要动员素质较好、积极性较高的老师去参与，而且还要个别帮助选题，个别帮

助修改。但出了成绩以后，情况就不同了，参与课题研究，撰写教育论文写作的教师越来越多，水平也大有提高。到2003年，区教研室搞的一次论文评选，学校选了8位教师的作品参加评比，一举获得了5个二等奖，2个三等奖。当时的困难，已不在于如何动员教师参与评选活动，怎样把参评作品高得更好些，而在于考虑选准的作品去参加角逐更有把握，能取得更好的成绩，考虑的重点是如何避免因遴选不当而埋没了优秀作品和作者。

为了写好论文，教师们花费的劳动是巨大的，他们必须在理论学习、实践研究和理论总结三个方面做出努力，需要在业余时间花费更多的时间和精力。因此，必须做到公平公正，不讲情面，只讲质量，力求端平一碗水，力求推选最好的作品参加评选，取得最好成绩，从而获得更大的鼓舞效应。

(3) 群体互动场的互补效应

在解决校本培训师匮乏问题的中，起用本校原有师资力量，采用的是教师群体互动方式，所发挥的是群体互动场中的互补效应。“同伴互助”，“互相交流”式的培训机制，实际上就是在学校内部实施的“学高为师，身正为范”的做法。

曾经有人把教师与教师的互动关系比作“萝卜”煮“萝卜”，因此无论怎样互动，结果“萝卜”还是“萝卜”。但我们认为，这种认识有失偏颇。首先，以“萝卜”煮“萝卜”比喻教师与教师之间的互动，具有很大局限性，只说明他们共处于同一个阶层，同一种职业，他们在很多方面是有差异的，并非像“萝卜”一样基本上是完全同质的，全无互相补充提携的作用。且不说“百步之内必有芳草”，就连我们的至圣先师孔子还说：“三人行，必有我师焉，择其善者而从之，其不善者而改之。”何况我们作为芸芸众生的普通人呢！

另外，还有人把专家对教师的指导关系，比作“猪肉”烧“萝卜”，味道就好多了。对于这一点，需要多做一点分析。我们认为，从立竿见影的效果看情况的确是这样，这充分体现了专家学者的价值。如果讲得好，确实能够起到俗话说到的“听君一席话，胜读十年书”的作用。其最突出的优势在于具有较高的培训效率。

但从事态发展的过程看，就会给我们一些新的启发。从本质上说，专

家就是对某些（甚至仅限于某个）问题特别有研究的人。换句话说，专家之所以成为专家，就在于他就某个领域先于或精于我们进了更多的学习和研究，并取得了显著的成果。但是专家学者不是“命里注定”的，教师与专家的关系也不是绝对，而是相对的。一个普通的教师通过努力也可以达到或逐步接近专家的水平。关键在于你做出的努力有多少。即使事与愿违，我们通过努力仍然没有达到专家的高度，但是我们的努力却可以使我们在教师专业成长的道路上取得长足的进步。

就拿听讲座来说，有人听讲座，就得有人准备讲座、作讲座，这就构成了一个群体互动场。那么准备讲座、作讲座的过程与听讲座相比，哪一个对教师专业成长具有更强烈的推动作用呢。答案肯定是前者。究其原因，就是因为准备讲座、作讲座所付出的劳动远比听讲座多得多。那么，能不能在条件许可的情况下让更多的培训任务由我们的教师自己来完成呢，这是不是可以更大程度上提高校本培训的效益呢。在教师学历不断提高，网络搜索功能日益强大，资料日益丰富的今天，只要我们热衷学习，善于学习，精于思辨，乐于实践，许多问题是可以无师自通的。如果我们能够将“专家指导”、“自主探索”和“教师互动”三者有机地结合在一起，就一定能使校本培训取得更为显著的效果。但作为校本培训而言，最重要的是要动员发挥教师特长，展示特色亮点，达到特长互补，促进共同成长的目的。这种群体互动场互补效应主要表现以下几个方面：

1) 在听课诊断中互补

教师群体以教研组，或同教材教师在教研活动中，采用听课、说课，互相交流讨论，开展诊断式互动，对一位或几位教师的教学设计或课堂教学，进行点评。要求肯定他们在教学中做得最好的几点，以及最需要解决的一两个问题。虽然听课，或听取教案介绍的老师，并非专家，但一定的分析鉴别能力还是有的。而且还存在旁观者清的优势，应该相信同伴的鉴赏评价能力，即使有不同意见也可以通过讨论，使大家对某个教学现象、教学方法、教学理论，或学科知识、概念形成更加正确清晰的认识。这对参与讨论的每一个人都会有帮助提高。

2) 在专题研讨中互补

在研讨活动中互补也是群体互动场效应的重要方面。因为每个教师对问题的关注方向是有差异的，研究认识的深度也不一样。在一起讨论交

流，就能产生积极的互补效应。比如，有一次，我们组织了一次关于“教育应不应包含惩罚”的讨论，大家都发表了很好意见，真实的意见。有的认为，惩罚不是万能的，而且会对受到惩罚的孩子造成心理上的伤害，有的老师一着急可能会采用体罚的方式，这不但不能起到教育的作用，反而会造成师生之间更大的怨恨和抵触情绪，造成更大的教育障碍，甚至还会使一些学生从教师的体罚中受到影响，对弱小同学采取侵犯行为。有的老师则认为，体罚本身就是教育的失败。有的则提出了相反的意见，他们认为没有惩罚的教育是不完整的教育，教育中的小惩罚往往可以避免今后的大惩罚。但学校教育中的惩罚，应该不包括体罚，可以采用其他更为合情合理的方法，在学生理解认同的前提下接受处分：如无故不完成作业，就不能参加他喜欢的活动；值日生工作不认真，就要补做，直到能够做好，达到一定要求为止；不守纪律就要受到批评教育，或小站一会；严重不守纪律，不听劝告，就要重新学习小学生守则，进行严格的教育，并向全班检讨，保证认真改正；如果随便拿人家的东西则要受到严厉批评（初次发生可以个别教育批评），并作出赔偿，要向老师家长作出保证不再重犯同样的错误；如果不听劝告，一犯再犯，情节严重，数量较大，要记过处分，直到改正。还有更多的老师则认为，惩罚只是一种迫不得已的教育手段，必须以正面教育鼓励为主，以利学生提高认识，明理动情，规范行为，促进学生主动健康的发展。所以惩罚应该少用、慎用，即便迫不得已偶尔采用，也要做到约法在先，明理在前，过罚相当，操作有序，有章可训。讨论中，有的老师还用自己在教育中、生活中的生动案例来做说明自己的观点。我们认为这样的讨论是一种互补提高，对不同意见的老师都会有一定的帮助，对教育惩罚有更全面认识，采取更为谨慎的态度，从而杜绝体罚和不近人情的发泄性惩罚。

3) 在师徒传帮中互补

新教师来了，学校都会按年段、学科，安排师徒结对，开展学科教学和班主任工作的传帮带活动，要求师徒互相听课，由为师者给学习者讲评诊断，提出改进建议；要新教师撰写授课心得和反思。在师徒关系中，师傅当然是主要的输出者，徒弟主要的任务是学习吸收。但师傅在听课诊断点评时也有一个自我反思检讨的过程，对自己的提高发展也是一个促进；而且徒弟也不是一无是处，还是有许多东西可以学习的。比如，一般老教