

JIASHI ZHUANYE FAZHAN YU XIAOBEN PEIXUN

教师专业发展与校本培训



学校发展需要教师的发展，学习型的学校更需要教师的专业发展。在实现教师专业发展的进程中，学校已不仅仅是学生学习和发展的场所，更逐步成为教师成长和发展的场所。本书系统探讨了校本培训产生的实践基础和理论背景，详细分析了国外主要发达国家尤其是美国、英国、日本在开展校本培训时的运作机制和实践模式，结合我国当前所进行的基础教育改革实践，探讨了校本培训的内容选择模式和培训的主要内容，概括了校本培训的基本模式，论述了从事校本培训需求分析和作好校本培训规划的策略，并对当前如何展开校本培训以及作好校本培训的管理和评价提供了多种选择方案。

代蕊华 主编



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

教师专业发展学校校长培训



教师专业发展学校校长培训

教师专业发展学校校长培训

JIAOSHI ZHUANYE FAZHAN YU XIAOBEN PEIXUN

教师专业发展与校本培训



代蕊华 主编

教育科学出版社
· 北 京 ·

责任编辑 周益群
版式设计 杨玲玲
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

教师专业发展与校本培训/代蕊华主编. —北京:
教育科学出版社, 2011.4

ISBN 978 - 7 - 5041 - 5618 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 004369 号

教师专业发展与校本培训

JIAOSHI ZHUANYE FAZHAN YU XIAOBEN PEIXUN

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号
邮 编 100101
传 真 010 - 64891796

市场部电话 010 - 64989009
编辑部电话 010 - 64989421
网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店
制 作 北京鑫华印前科技有限公司
印 刷 北京中科印刷有限公司
开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开
印 张 13.75
字 数 220 千

版 次 2011 年 4 月第 1 版
印 次 2011 年 4 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

• 华东师范大学 985 工程项目成果

• 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目成果

• 华东师范大学基础教育改革与发展研究所研究成果

目 录

第一章 学校发展与教师发展 /1

- 第一节 学习型组织视角下的学校发展 /1
- 第二节 学校发展视野下的教师发展 /7
- 第三节 教师发展的过去、现在与未来 /10

第二章 教师培训体系中的校本培训 /17

- 第一节 教师培训体系的历史透视与现实选择 /17
- 第二节 校本培训的产生与发展 /22
- 第三节 校本培训的特征与功能 /29

第三章 国外校本培训的理论与实践 /34

- 第一节 国外校本培训的理论基础和运作机制 /34
- 第二节 国外校本培训的实践模式 /45
- 第三节 美国教师专业发展学校的经验与启示 /50

第四章 校本培训的内容 /60

- 第一节 教师的角色定位与素质要求 /60
- 第二节 校本培训的内容选择模式 /66
- 第三节 校本培训的主要内容 /72

第五章 校本培训的模式和策略选择 /84

第一节 校本培训模式 /84

第二节 校本培训需求分析 /90

第三节 校本培训规划 /99

第四节 校本培训实施 /110

第六章 校本培训的方式和方法 /121

第一节 校本培训方法的选择 /121

第二节 校本培训的基本方式 /128

第三节 校本培训的主要方法 /142

第七章 校本培训的管理与评价 /153

第一节 校本培训的管理 /153

第二节 校本培训的评价 /170

第八章 校本培训的再思考 /187

第一节 教育信息化背景下的校本培训 /187

第二节 我国校本培训的问题与趋势 /194

第一章

学校发展与教师发展

教师发展与学校发展息息相关：没有教师的发展，就不可能实现学校的发展，而没有学校的发展，教师的发展也将失去必要的基础与条件。当前，创建学习型学校的追求为学校的发展注入了新的理念，学校发展的内涵日益丰富，学校的教师发展功能日益凸显，因此，作为学校教师发展功能实现基本形式的校本培训正成为理论研究和实践探索的热点。可以说，一个学习型的学校必将是把教师发展、学校发展和校本培训紧密结合在一起的场所。在此背景下，教师发展面临着更广阔的发展前景，也面临着更高的发展要求。

第一节 学习型组织视角下的学校发展

一、学校走向学习型组织的背景

20 世纪 90 年代，学习型组织的研究逐步兴起，各国政府和学校也主动推进和探索学习型学校的创建策略。社会变革速度的急剧变化、学校发展的内在需求和学习型组织理论的思想渗透，是促使学校走向学习型组织的关键性影响因素。

（一）社会变革速度的急剧变化

人类社会呈现加速发展的趋势，第二次世界大战之后社会的变革速度完全可以用“急剧”来形容。首先，科学技术迅速发展，仅仅在 20 世纪 60—70 年代，人类新发明的科学技术就远远超过前两千年的总和。其次，各种社

会问题和思想观念在冲击和影响人类生活，比如环境问题、恐怖主义问题、性别歧视问题、国家间经济竞争问题等，而原有的观念和技术不足以完全解释和解决这些新问题。

随着社会变革的急剧变化，为减少教育滞后于社会变革的现象，使教育主动适应社会变革并发挥教育在社会变革中的引领作用，“二战”后的教育变革成为各国关注的热点。1957年，当苏联第一颗人造卫星上天时，美国政府及其教育界深切感受到巨大的压力，在“赶超苏联”的口号下，于1958年颁布了著称于世的《国防教育法》，目的就是使教育能够适应现代科技的发展，在国家建设中发挥应有的作用。在我国，1995年颁布的《中共中央国务院关于加速科学技术进步的决定》中，首次提出在全国实施科教兴国的战略，把教育摆在经济、社会发展的重要地位，这可以说是在我国社会转型和新科技革命背景下的英明抉择。

在社会急剧变革和教育地位逐渐提升的背景之下，学校试图用昨天的知识和教育方法来培养学生，并以此来回应社会的需要已成为不切实际的做法。因此，学习型社会和终身学习理念从20世纪60年代应运而生，并很快从普遍认同的教育理念发展成为国家的教育政策。社会的变革与教育的发展，要求学校组织主动学习，要求教师终身学习，从而对社会和教育的变革作出积极的回应，可以说社会变革速度的加剧构成了学习型学校出现的大背景。

（二）学校发展寻求新的突破

学校作为制度化教育的产物，常常遭受来自社会、政府和家长的批评。1966年科尔曼（J. S. Coleman）等人发表《关于教育机会平等性的报告》（即“科尔曼报告”），他所得出的结论是可测量的教师和学校特征与学生成绩之间没有显著的关系。科尔曼报告得出的学校效能的悲观结论，引发了教育领域中一场旷日持久的争论，促使许多学者致力于学校效能（School Effectiveness）的研究。经过大量的实证研究，总结出有效学校一般具有如下特征：教师对学生高期望值、学生学习的集中程度、时间的有效利用、教师教学水平较高、学校环境有序祥和、规章制度健全、成就自我达成、工作业绩回报、社区参与以及强有力的学校领导。^①而有效学校和学校改进也逐渐成为美国

^① 谌启标，柳国辉．国外学校有效性研究发展述评[J]．新华文摘，2000（6）．

20 世纪 80 年代教育改革的热门话题。进入 90 年代，组织学习作为学校效能的重要指标被重视，并把创建学习型学校作为学校发展的重要目标。因此，创建学习型学校也是学校发展长期探索的结果。

（三）学习型组织理论的强大渗透力

20 世纪 80 年代，美国麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter M. Senge）提出了创建学习型组织的思想。为表彰彼得·圣吉在开拓管理新领域的卓越贡献，1992 年世界企业学会把开拓者奖（Pathfinder Award）授予其代表作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，彼得·圣吉也因此跻身于当今最伟大的管理学大师之列。

彼得·圣吉基于对当今社会性质和企业发展的判断而提出了学习型组织的理念，他认为，学习是组织面对急剧变化的社会而生存并发展的必备能力，为说明这个问题，彼得·圣吉以一个寓言来说明环境变化与个体的关系：^①

如果你把一只青蛙放进沸水中，他会立刻试着跳出。但是如果你把青蛙放进温水中，当水温从华氏 70 度升到 80 度，青蛙仍显得若无其事，甚至自得其乐。可悲的是，当温度慢慢上升时，青蛙将会变得愈来愈弱，最后无法动弹。虽然没有什么限制它脱离险境，青蛙仍留在那里直到被煮熟。

因此，彼得·圣吉提出了学习型组织的理念，并归纳出学习型组织的关键特征：个人熟练（personal mastery）、心智模型（mental models）、共同愿景（shared vision）、团队学习（team learning）以及系统思考（systems thinking）。

虽然彼得·圣吉主要是针对企业发展而提出创建学习型组织的思想，但由于学习型组织理论的强大理论渗透力，创建学习型组织的影响早已不仅仅局限在工商企业领域，已经渗透到各类社会组织的发展和变革当中去。在美国，许多学校都已开始将系统思考的概念，应用到学校的管理和课程的规划上面，而且成效惊人。中小學生特别适合学习系统思考，他们利用基本的工具和计算机仿真软件，学得非常快。在中国，创建学习型社会、学习型城市、

^① 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 郭进隆, 译. 上海: 上海三联书店, 1994: 24.

学校型社区、学习型政府等概念早已为人耳熟能详。作为专门提供学习服务的学校，更应该成为创建学习型学校的先锋。而我国教育管理权力的下移、校长负责制的完善以及现代学校制度的创建，都为创建学习型学校提供了有利条件。学习型组织的渗透力和中国学校发展的现实状况，为学校走向学习型组织提供了难得的契机。

二、学习型学校的基本特征

学习型学校提倡教师、管理人员的自主学习和团体学习，把学习当作组织生存和发展的条件，而学习并不是创建学习型学校的目标，提高组织学习能力与回应社会和教育的快速变革才是学习型学校的最终要求。

彼得·圣吉提出学习型组织之后，关于学习型学校特征以及创建策略的研究逐渐增多，对学习型学校的探讨逐渐走向深入。根据彼得·圣吉提出的学习型组织的特征，艾萨克森（Isaacson）和班姆勃格（Bamburg）认为学习型学校应具有如下特征：1. 自我超越；2. 改善心智模式；3. 分享愿景；4. 团队学习；5. 系统性思考。^①很明显，这种归纳方法是把学习型组织的理论简单搬到学校发展中来，忽视了对学校组织特殊性的关注。而从我国创建学习型学校的经验和研究成果来看，学习型学校的特征体现在如下方面。

（一）在学校文化层面的特征

学校要具有良好、开放、主动学习的组织文化，使教师共享学校发展的愿景。开放、主动学习的组织文化为教师开展个体学习提供支持，使教师主动、积极地投入到个体学习之中，并且促进教师之间相互探讨，使教师由个体学习转向团队学习。共同愿景为教师个体学习和团队学习提供了明确的指向，这就是教师专业发展和学校发展。

（二）在个体层面的特征

强调教师和管理人员持续不断的学习，提升自己的成就动机，提高专业能力，改善心智模式，从而实现自我超越。创建学习型学校的落脚点必定是

^① ISAACSON, N. & BAMBURG, J. Can schools become learning organizations? [J]. Educational Leadership, 1992, 50 (3): 42-44.

教师，只有教师积极参与到个体发展和学校发展相关的学习活动中，学习型组织才能成为现实。

（三）在学校组织层面的特征

应当避免学校管理中的科层制、忽视教师的主体地位、专断式的领导。因为提供学习服务的学校并不是当然的学习型组织，学校管理中的科层制、忽视教师的主体地位、专断式的领导都会妨碍学习型学校的创建。创建学习型学校，校长不仅要发挥学习领导者的角色，在管理方式上也要从控制式管理走向学习型管理，一方面使组织能更快适应外界环境的变化，提升学校的竞争力，另一方面让学校成为教师发展的场所，使教师的学校生活更有意义，而不是让教师沦为科层体制下“普通”的组成部分。

（四）在学习层面的特征

注重转变学习方式，从个体学习走向团队学习。教师是专业人员，一方面要求教师具有专业的判断，防止其他人员的随意干涉，另一方面教师工作的目标又是一致的——致力于学生的发展，这要求教师在保持专业独立性的前提下协同工作，共同研究出现的问题，探讨合适的教育方法，因此教师的学习也应该从单打独斗走向团队学习。我国在这方面有着良好的经验，比如学校的教研组制度，就为教师共同研究和学习提供了制度保障。

三、走向学习型组织的学校发展策略

学习是学校发展和生存的方式，学习能力决定学校未来的竞争力。学校发展应着眼于为教师学习提供组织支持，在组织文化、组织结构、组织行为和组织目标等方面进行富有成效的变革。

（一）组织目标的认同

发展共享的愿景可以补充学校抽象目标的不足并促使目标的达成。愿景不同于目标，目标更多地体现在学校对教师努力方向的要求，愿景则更多地表现为教师对学校的承诺，表现为集体认同的学校发展蓝图、共同的价值观。它直接来源于学校全体成员个人追求的目标而又高于个人追求。共同的愿景能够凝聚不同个性的人朝着学校组织共同的目标和任务前进，从而达成学校组织目标。

（二）组织结构的改进

组织理论认为组织结构决定组织功能，有什么样的组织结构就会产生什么样的组织功能。组织结构的改进是创建学习型学校的组织依托。科层制、专断式的领导方式都是创建学习型学校的大敌。创建学习型学校，要明确校长的角色和改进领导方式，既要明确校长是学习型学校的设计者、实践者和参与者，是第一责任人，同时又不能任意夸大校长的作用，因此彼得·圣吉特别强调了这一点：^①

无所不能的总经理的神话仅仅是深层文化偶像崇拜的一个特殊例子，是英雄型领导人的神话。根据大家都认可的看法，领导人是为数不多的特殊人才，他们被赋予指挥别人和影响别人的能力。他们之所以成为领导人，是因为他们身上具有独特的素质，综合了技巧、抱负、远见和魅力，同时还非常傲慢自负。

因此，校长应谨慎使用权力，减少学校决策层与操作层之间的间隔层次，改变传统垂直传递信息的组织沟通方式，增加横向联系与沟通；并尽最大可能地将决策权向组织结构的下层转移，让教师拥有充分的自主权和决策权，从而形成扁平化的学校组织结构。

（三）组织行为的改变

学校的组织行为包括个体行为和团队行为，创建学习型学校明显体现在组织行为的变化上。首先，教师要突破外在压力，实现自我超越，让学习成为实现自我超越和专业发展的动力。其次，教师要改善心智模式，进行系统思考。系统思考就是扩大思考的视野，用整体、动态的眼光，把事物放在过程、结构的范围中去认识，因此圣吉把系统思考视为“第五项修炼”的基石。在构建学习型学校时，学校组织成员要检查和修正自己的思维模式，解决问题时要了解整个环境的互动关系，并在此基础上向以注重互动关系与动态变化的系统思考为主的共同心智模式转换。最后，教师要转变学习方式，

^① 彼得·圣吉，等. 变革之舞——学习型组织持续发展面临的挑战[M]. 王秋海，等，译. 上海：东方出版社，2001：10.

开展团队学习。团队学习是发展团体成员整体搭配与实现共同目标能力的过程。校本培训在团队学习方面有很多好的做法，比如教育论坛、观摩课、研讨课、读书会，等等。

（四）组织文化的构建

学习型学校倡导一种民主开放的文化。首先组织文化推崇个体学习和团队学习，使教师集体意识到学习对教师专业发展和学校发展的意义。其次，营造教师之间、管理层与教师之间良好的人际关系，形成畅通、平等的沟通渠道，创建互相信任和理解的氛围，为问题探讨、观念共享、互助学习提供保障。

第二节 学校发展视野下的教师发展

以创建学习型学校为契机实现学校发展，实际上也拓展了学校的功能。这其中最主要的突破就是不再仅仅把学校当作学生学习和发展的场所，而逐步认识到学校同样是教师发展的场所。学校的发展需要教师的发展，从而也赋予了学校承担教师发展的责任。

一、学校是学生发展的场所，也是教师发展的场所

一个不容忽视的事实是，我们在提倡与注重学生发展的同时，却长期忽略了一个重要的问题，即教师的发展。在教育系统中，教师和学生构成了人的因素，这也是教育系统中最关键、最核心的因素。过去常常认为教师的发展是已经完成了的事情，在教师主导、师道尊严的背后却无意间漠视或遗忘了作为“教育者”自身的“教育”问题，这也是造成长期以来我们把教育教学过程视为是一种教师向学生传授知识的单向过程的一个重要原因。事实上，失去了教师的发展，学生的发展是难以实现的。

作为教师工作的场所，学校应该为教师的专业化发展提供条件，为其长期从事教师工作而提供终身发展的机会，这也是学校本身更好发展的需要。因而，作为现代意义上的学校，应该使所有参与到学校教育过程中的人都得

到发展，应该在学校教育过程中使教师和学生都获得成功。学校不仅是学生学习的场所，也是教师发展的场所，学校应具有教师发展的功能，甚至可以说，学校只有具备了使教师自主发展的功能才是“真正的学校”，学校应成为教师专业发展的摇篮！

在发达国家，对教师的培养工作在 20 世纪 60 年代便大力开展起来了，当时主要是基于终身教育思想的影响，而到了 80 年代中期以后，对于教师的培养与培训主要是从未来教师的素质决定着国家命运、教师在未来社会中的重要作用这一角度来展开的，美国近些年的教育改革也明显地说明了这一点。美国于 20 世纪 80 年代公布了引起广泛关注的《国家在危急中——教育改革势在必行》的调查报告，疾呼美国应正视日益严重的教育成绩平庸现状使得国家已经处于危险之中的状况，并指出了导致这种状况的原因之一，便是教师短缺、师资来源不足，且质量很低。1986 年，美国卡内基基金会和经济论坛“教师作为一个专门化的职业”工作组发表的《国家为培养 21 世纪的教师作准备》的报告就明确指出，要提高教育质量，促进经济发展，必须提高教师的职业专门化和教师的专业水准，并指出“美国的成功取决于更高的教育质量……取得成功的关键是建立一支经过良好训练的专业化师资队伍”。

因而，学校应充分体现学校和教师发展的个性化需要，遵循教师成长的心理规律，立足教师自身的教育教学实践，提倡教师的教育教学实践场所就是教师自身发展的场所，从教师成长中所遇到的实际问题出发，通过对教师实践中遇到的问题以及自身经验的反思与探究，反过来指导教育教学实践，从而促进教师的发展。

二、教师发展的学习理念——研究性学习

研究性学习是学习化社会的必然要求，是人们适应信息爆炸、知识更新加快的必然选择。世界正以惊人的速度发展，有人从生物进化史的角度作过一个计算：如果把生命进化的 35 亿年当作一天，并把一天分割成 86 400 秒，那么人类只是在最后 1 秒钟内（约 4 万多年前）开始从旧石器时代进入新石器时代的，又是在最后 1/10 秒内（约四五千年前）进入文明社会的。而在这“一刹那”的时间内，人类的生存仅仅是匆匆又匆匆，有关研究表明：今

天的一位科学家，即使夜以继日地工作，也只能阅读有关他自己这个专业的世界上全部出版物的5%。

正如国际教育发展委员会提交给联合国教科文组织的报告中所说，“一个社会既然赋予教育这样重要的地位和这样崇高的价值，那么这个社会就应该有一个它应有的名称——我们称之为‘学习型的社会’”。^①在这个不断升级换代的时代，再没有一种技能或一门知识可以为你服务一辈子，所以面对这种不断变化的世界，唯一的选择就是变化得更快，而变化更快的唯一选择就是学会学习。昨天的文盲是不识字的人，今天的文盲是不会使用先进设备的人，而明天的文盲是不会学习的人。未来的学习是“终身学习”，人的学习不只限于人生的某一个时期，而应该终身接受教育，上一次大学就能受益终生的时代已经一去不复返了。终身学习不仅将成为个人生活中的重要内容，而且将成为我们的一种生活方式。

研究性学习是教师不断完善自我的必然要求。随着社会的进步，人的全面发展的要求越来越强烈，实现的条件也越来越充分；学习型社会是一个自己教育自己的时代，需要进行自我设计、自我完善与自我实现，根据国家需要，结合自己现有的知识、技能、智力、能力、爱好、志趣、气质、性格等进行学习；研究表明人有许多潜能并没有得到发挥，右脑并不是劣势半球，只是没有得到充分的开发，据专家估计，未开发利用的大脑潜力高达90%。而人的潜能并不需要别人来开启，任何成功者都不是天生的，因此只要抱着积极的心态去开发潜能，就会有用不完的能量。

在学习型社会，教育者必须不断进行知识更新，不断进行终身学习，因为“教育正在越出历史悠久的传统教育所规定的界限。它正逐渐在时间上和空间上扩展到它的真正领域——整个人的各个方面”。^②终身教育包括一个人从生到死各个阶段的教育，强调的是不间断和持续的发展，包括教育的各个方面、各项内容，注重教育的整体性和各个部分的有机联系。在实现终身教育的学习化社会里，每个人的一生中都将面临着学习内容、形式、时间、地点的多种选择，学习已完全不同于消极被动的接受教育的学习，而是自觉自

① 联合国教科文组织国际教育发展委员会. 学会生存——教育世界的今天和明天[M]. 华东师范大学比较教育研究所, 译. 北京: 教育科学出版社, 1996: 200.

② 同①: 202-203.

主自动的学习。

三、教师发展的学校形式——校本培训

现代学校的发展必须以教师的发展为依托，学校发展也为教师发展提供平台。学校促进教师发展的主要形式是鼓励自学，提供培训，特别是规划和提供校本培训的机会。校本培训，一方面是社会变革和教育变革的需要，另一方面也是教师教育的必然趋势。校本培训为学校发展和教师发展提供了新的机遇，可以说，在创建学习型学校，促进学校发展和教师发展的过程中，校本培训为教师学习提供了强有力的有组织的学习形式。在开展校本培训促进教师发展方面，我国许多学校已经取得了一定的经验，如许多学校通过校本培训、自主培训、专家指导、假期集中培训、校内外交互培训等多种方式，采取“请进来”与“走出去”相结合、“集中起来”与“分散开来”相结合的形式，造就一支师德高尚、具有现代化教育理念和创新意识、专业基础扎实、学术功底深厚、文化视界广博、教学能力和科研能力上乘、掌握现代教育技术手段、结构合理、整体优化、可持续发展的教师队伍，从而保证素质教育的全面实施。

第三节 教师发展的过去、现在与未来

教师是古老的职业，但主动关注教师的成长和发展却是近几百年的事。对教师发展的认识也经历了重大转型：从建立零星的教师培训机构到确立系统的教师教育体系，从关注教师职前培养到重视教师的在职继续教育，从教师发展与所在学校关系不大到学校的大量参与。借鉴历史，审视现实，能为未来教师发展提供充分的借鉴。

一、教师发展前阶段——无人关注教师发展

原始社会，在分工没有出现之前，教师并未作为一个独立的职业而存在。家庭和氏族中的长者负有将生产劳动和社会生活的经验传递给幼小氏族成员