

陈霞 著



上海教师教育丛书

知新书系

事后控制不如事中控制, 事中控制不如事前控制。这是一本关于如何应用全面质量管理思想开展高效能教师培训项目管理的著作, 也是一本关于如何成为一名高效力的教师培训师的必读秘笈。

教师培训项目 质量管理



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



上海教师教育丛书

知新书系

教师培训项目 质量管理

陈霞 著

本书系上海市哲学社会科学“新课程背景下教师培训项目全程质量监控体系研究（项目批准号：2010BJY006）”项目成果之一。



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

教师培训项目质量管理 / 陈霞著. —上海: 上海
教育出版社, 2018. 7
ISBN 978-7-5444-8486-2

I. ①教… II. ①陈… III. ①教师培训-质量管理
IV. ①G451. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 136645 号



责任编辑 宁彦锋 杜金丹
封面设计 周 亚

教师培训项目质量管理 陈 霞 著

出版发行 上海教育出版社有限公司
官 网 www.seph.com.cn
地 址 上海永福路 123 号
邮 编 200031
印 刷 上海昌鑫龙印务有限公司
开 本 700×1000 1/16 印张 15.5
字 数 258 千字
版 次 2018 年 7 月第 1 版
印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5444-8486-2/G·7027
定 价 48.00 元

如发现质量问题, 读者可向本社调换 电话: 021-64377165

上海教师教育丛书编委会

主 任 李永智 尹后庆

编 委 (以姓氏笔画为序)

王 平	王 洋	王 涛	戈一萍
卞松泉	尹后庆	宁彦锋	朱益民
刘 芳	闫寒冰	孙 鸿	李永智
李 蔚	杨 荣	杨振峰	吴 刚
吴国平	陈小华	陈永明	陈宇卿
陈 军	邵志勇	周增为	赵洁慧
姜 虹	恽敏霞	袁振国	奚晓晶

策 划 吴国平

总 序

教育的步伐已经进入了关注教师发展的新阶段。不是因为课程改革已陷于制度性疲倦,不是因为评价改革终将受制于社会发展的瓶颈,也不是因为我们拥有超过千万的中小幼教师队伍,每年有数十万计的青年人正在进入这个领域。课程也好,评价也罢,根本上它们都内在于教师。拥抱“教师的年代”,不在于讨论有多少以教职为生计的人,而在于如何拥有师者的内在品质,值得学生效法,使自己从一位教者成长为一位真正的师者。

关注教师是国际教育改革的普遍趋势

制度化教育确立以来,课程长期占据着学校教育的中心地位。直到 20 世纪 60 年代,国际教育界才开始把视线转向教师。这是由于课程、教学、评价、管理这些学校层面的所有改革,最终都离不开教师。尽管半个世纪以来,教师职业到底算不算专业还存有不同的看法,但关于教师的专业化问题持续受到广泛关注。

中国向来具有别于西方的教育传统。中国古代教育有重教师、轻课程的传统,唯这种传统并未演化成现代意义上的教与学的机制,更未形成制度化的学校,因此循着传道授业解惑的路径发展教师素养的希冀,愿望虽好,但缺少登梯之阶,难以形成规范。近年来,随着教育国际交流的增进,尤其是上海学生在 PISA 项目中的表现,引来国际社会对中国教师组织化程度经验的关注,其中教研组和集体备课被认为是两大亮点。因为在西方,教师的教学行为被认为是从属于个人的专业行为,即便是同行也不得任意干预,可以想见,其结果便影响到授业与指导经验的传播。问题是,中国学校教研组的形式究竟以怎样的方式引导教师提升专业能力,尚缺乏充分的论证和公认的成果。理论上来说,一个组织如果确实发生了影响,既有可能是正面积极的,也有可能是负面消极的。教研组对于教师的影响,既未被证实也未被证伪,能否成为经验尚须科学论证。至于集体备课,从不久前在上海对近八千名中小学幼

儿园教师所进行的问卷调研显示,面对庞杂的课程事实和众说纷纭的教师要求,一大批成长期的教师从茫然不知所措,到随波逐流;而所谓“成熟期”的教师则顾影自盼地停留在自我经验的世界中,真正知识讲授型教师则难觅踪影。教师发展的局限已成为深化课程改革的短板,这样的局面不改变,教育质量有大滑坡的风险。

教师的成熟需要积累丰富的社会实践

在汉语中,我们把师者称为“老师”,一般解释其中的“老”无义,表尊敬。其实《荀子·致士》中强调了做老师有四个条件,其中一条曰“耆艾而信,可以为师”。古人把五十岁的人称为“艾”,把六十岁的人称为“耆”,把七十岁的人称为“老”。这或是“老师”称谓的早期由来。可见,年龄本是成为教师的一项先决的基本条件。只是在制度化教育出现以后,尤其是以分科为特征的知识传授成为学习的基本形式形成以来,这种年龄的限制才被取消。

古人为什么会为为师者设置年龄限制?是因为教师的职业属性是一名“杂家”,这样的“杂家”不经过长期的、丰富的社会实践积累,是难以炼成的。在今人眼里,“杂家”似乎意味着专业程度低人一等。其实,无论是在古代中国还是在近代西方,强调的都是社会中的个体应具备多方面的才能。孔子所谓的“君子不器”不是在谈“杂家”吗?而马克思关于人的全面发展又何尝不是在谈“杂家”呢?及至当代,“把一个人在体力、智力、情绪、伦理各方面的因素综合起来,使他成为一个完善的人,这就是对教育基本目的的一个广义的界说”(《学会生存》)。这句话表明“杂家”较之于“专家”更近于“完善的人”。教师面对的是多姿多彩的学生,每个学生都有各自的阅历,他们的家庭、他们的生活、他们的所见所闻都不尽相同,每个学生都是一个完整的世界,每个学生又都是一个独特的世界。教师要想成为学生精神生活的指引者,自己必须是一个精神生活丰富的人。而精神生活丰富的基础就是有渊博的知识,不仅是专业知识,而且是与之相关的各方面的知识。

岗位成长已成为教师专业发展的共识

我们拥有成熟的师范教育体系,拥有完备的教师任职制度,是否就意味

着我们拥有了优秀教师的培养机制？想要回答这一问题，须明了教师是师范院校培养的吗？教师资格认证制度是从教的当然资质吗？

教师知识与技能的习得途径主要有三种：一是书本阅读，二是课堂知识传授，三是实践体悟。前两种可以通过岗前培养与训练获得，后一种则需要在岗锻炼习得。这就意味着，一名真正合格的教师无法在职前培养中完成，亦无法依靠教师资格认证制度自然解决。这也可以解释为什么近年来相当数量的示范性高中多从综合性大学招收新任教师，是示范性高中教学要求低，还是这些学校无视教育的专业属性？答案显然不是。教师的专业性主要不在于“知”，而在于“行”，即一名教师在从教岗位上的实践、探索、体验、反省和觉悟。可以认为，教师是在岗位实践中自我型塑的，师范院校也好，综合性大学也罢，都不过是为一名教师从教所做的预判性准备。

所谓教学，不是教师从书本上把知识搬家一样送到学生面前，它必须融入教师自己的透彻理解，没有教师的透彻理解很难有学生的透彻理解，以其昏昏使人昭昭的事在教育上是难以发生的。在教师透彻理解的基础上，还必须考虑知识传授的方法。采取什么样的方法，除了教师的个人喜好外，还涉及知识的难易程度、学生的接受程度以及教学资源的承受能力等因素，取舍之间，包蕴着非常丰富的个性化知识。一名真正的优秀教师都拥有丰富的个性化知识，犹如中医问诊中的察颜把脉。这种知识无法仅仅通过书本研读和知识传授获得，需要通过实践不断揣摩，从而得到一种内化了的的知识。显然，它是一种非常个人化的特殊知识，需要教师在对每个学生“辨证”施教中不断积累，其习得主要依赖于教师的个人努力。由此，可以得到一条简单而又明确的结论：帮助一名从教者，使之成为一名真正的师者。可以说，帮助数以千万计的从教者，使其早日成长为师者，这是今日中国教师教育领域的一项重大课题。

助推教师成为教育的思想者、研究者、实践者和创新者

国家兴旺，教育为本；教育优先，教师为基。持续了半个世纪的教育改革浪潮把教师发展推到了历史的前台。在当代教育的历史进程中，教师不是单纯的任务执行者，而是教育的思想者、研究者、实践者和创新者。在专业发展的路径上，教师的主体地位、精神和意识得到了时代的推崇，教师专业化发展

和对教师的重新发现将对教育产生重大影响。可以说,教师问题的重要性已无须讨论,而应考虑如何实践。

新一轮课程改革呼唤着教师创造性地施行教与学的行为。吊诡的是,一大批被应试熏陶出来的青年走上讲坛,他们却被要求培养有创新能力的学生。面对变化了的教学材料和教学要求,是施教者的一脸迷茫和不知所措。英国教育家沛西·能曾说过,教师是学生学习的最大动力。问题是,迷茫中的施教者如何才能让自己成为学生学习的动力呢?

基于上述认识,由上海市师资培训中心主持,联合上海师范大学、华东师范大学以及上海教育出版社等单位,倾力研发并打造了这套“上海教师教育丛书”。本丛书由“知会书系”“知新书系”和“知困书系”三部分构成,分别聚焦新教师的教学规范、校本的教师研修经验以及优秀教师的成长启示,旨在从岗位上助推有资历和创造性的教师成长,这是我们的理想和愿望。

鉴于本书系不仅是上海也是国内自改革开放以来第一次全面系统开发的教师在岗培训教材,限于能力和水平,在编写过程中尚有诸多局限和不足,乞教于方家,不吝批评指正!

上海教师教育丛书编委会
2017年4月

编写说明

这是一本关于如何开展并保证高效能培训的著作,更是一本关于如何成为一名高效力的教师培训者的必读秘籍。

本书以当下及未来高素质专业化创新型教师队伍建设的使命与目标为导向,立足“互联网+”时代教师学习与生活的特点,聚焦教师培训项目设计、实施、组织管理与评估中的各项工作,探索各项工作的质量标准、有效策略与工具,助力教师培训项目质量的提升,促进教师培训师队伍专业水平的提升。

本书由七章构成。第一章,教师培训项目与项目管理。重点阐述了项目与教师培训项目的内涵与特征、生命周期与阶段、教师培训项目管理的内涵等。第二章,教师培训项目质量与质量管理。重点阐述了教师培训项目质量的内涵以及质量形成过程、教师培训项目质量管理的内涵等。第三章,全面质量管理及启示。重点阐述了全面质量管理的内涵、PDCA 循环及其对教师培训项目管理的启示。第四章,教师培训项目全程质量管理模型。在教师培训项目生命周期与阶段等的基础上构建了教师培训项目全程质量管理模型,并对项目各个阶段的主要任务、质量监控标准与质量监控方法进行了解析。第五章、第六章、第七章,分别阐述了教师培训项目计划阶段、实施阶段、收尾阶段的质量管理标准与方法。

为了帮助读者更好地理解本书中的知识、工具与方法,并将其运用到个人的实际工作中去,本书在写作方法上,力求以教师培训项目实践工作者在实际工作中遇到的问题为导向。为此,本书在章节组织上,采用了如下方法:

章节开始。每章均以“本章导语”开始。“本章导语”通过简明扼要的问题点明本章探讨的主题及重点解决的问题,给读者提供阅读导引。如果读者对其中的问题感兴趣,就可以仔细阅读,反之,则可以略去不读。

章节内容。每章内容均以“引入案例”开始,行文中为推进读者的思考、与文本的对话、与自我的对话等,穿插有“我要提问”“我要发言”“小贴士”等板块。

“引入案例”通过真实事件或寓言故事,创设本章要解决的某个或某些重要问题的情境,吸引读者阅读思考。“我要提问”以读者在阅读中可能会出现质疑或困惑为出发点,把这种质疑或困惑明确呈现出来,引起读者共鸣,增强读者阅读兴趣,拉近文本与读者之间的距离。“我要发言”提供了不同专业人士对某个问题的不同观点,能够帮助读者释疑解惑。“小贴士”旨在强调某个知识要点,提醒读者给予重视。

章节结束。在每章的结束,安排了“本章小结”和“构建你自己的学习”两个板块。“本章小结”回应了“本章导语”中的问题,对本章要点进行了提炼。“构建你自己的学习”帮助读者将本书中的知识与个人的工作实践建立联系,并把本书中的知识运用到自己的工作实践中去。

本书在章节组织上力求遵照成人学习的特点,这样做不仅有利于增强读者对本书观点的理解,还有利于帮助读者将内容组织的方法运用到自己的培训教学或培训教材开发中去。

本书适合从事各级各类教师培训项目设计、实施、组织管理与评估工作的人员使用,这些人员包括中小学和幼儿园负责教师培训工作的校(园)长或教师、教师培训机构的专业人员、其他从事与教师培训相关工作的人员。

编者

2018年2月

前言

2018年1月,中共中央、国务院印发了《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》(以下简称《意见》),这是1949年以来党中央、国务院出台的首部专门面向教师队伍建设的里程碑式的政策文件。《意见》开篇写道,百年大计,教育为本;教育大计,教师为本。教师承担着传播知识、传播思想、传播真理的历史使命,肩负着塑造灵魂、塑造生命、塑造人的时代重任,是教育发展的第一资源,是国家富强、民族振兴、人民幸福的重要基石。时代越是向前,知识和人才的重要性就愈发突出,教育和教师的地位和作用就愈发凸显。各级党委和政府要从战略和全局高度充分认识教师工作的极端重要性,把全面加强教师队伍建设作为一项重大政治任务和根本性民生工程切实抓紧抓好。由此,党中央将教育和教师工作提到了前所未有的政治高度。

《意见》明确提出,大力振兴教师教育,不断提升教师专业素质能力。一方面,实施教师教育振兴行动计划,建立以师范院校为主体、高水平非师范院校参与的中国特色师范教育体系,推进地方政府、高等学校、中小学“三位一体”协同育人,支持高水平综合大学开展教师教育;另一方面,全面提高中小学教师质量,建设一支高素质专业化的教师队伍。开展中小学教师全员培训,促进教师终身学习和专业发展。转变培训方式,推动信息技术与教师培训有机融合,实行线上线下相结合的混合式研修。改进培训内容,紧密结合教育教学一线实际,组织高质量的培训……继续实施教师国培计划。鼓励教师海外研修访学。

教师的培养与培训是一项时代性很强的工作,需要基于“互联网+”与“人工智能+”的时代特点,深入贯彻执行国家的教育方针与政策;教师的培养与培训又是一项专业化极强的工作,需要遵循教育规律与教师成长规律。

教师培训具有明显的专业化特征。第一,从社会功能来看,它通过提供专业

化服务,提升教师的专业化水平,进而促进教育改革和发展,推动社会发展。第二,从专业组织来看,教师培训任务由权威性专业机构承担。综合大学、师范院校、教师进修机构和中小学校等构成合作、开放的教师培训机构体系,各自在教师培训专业领域中发挥着独特的作用,同时建立起各具特色的合作模式。第三,从专业知识和专业技能来看,教师培训师通过把握学科规律、教师专业发展规律和培训自身规律,逐渐形成完善的教师培训的专业理论和成熟的专业技能,形成教师培训行业所要求的独特的职业能力和工作模式。这种工作模式既不同于综合大学和师范院校学生的培养方式,也不同于企业员工的培训方式。第四,从专业精神和专业理想来看,教师培训是在教师教育、现代人力资源开发与管理两大职业领域的交叉地带兴起的一个朝阳产业,潜藏着丰富的人力资源。随着教育优先发展战略的确定和教师培训日益走向专业化,教师培训师将成为现代社会有声誉的职业之一,具有广阔的职业发展空间。

从培训工作的视角来看,培训专业化有两个层面:一是培训工作的专业化,二是从事培训工作的人与机构获得专业地位。这两个层面是相互依存的,培训工作的专业化要求从事培训工作的人与机构获得专业地位,而从事培训工作的人与机构获得专业地位有助于培训工作的专业化。

培训工作主要涉及培训目标与主题的确立、培训需求调研、培训课程设计与开发、培训模式创新、培训效果评估、培训组织与管理等。培训工作专业化就是以专业的标准做好培训工作。培训工作者只有将实践层面经验性的、零散的、自发的做法,上升到理性的、系统的、自觉的思考,才能真正在实践中自觉追求、践行专业化培训。^①

当下,各级各类教师培训多以教师培训项目为载体展开。要做好与管理好教师培训项目,需要综合运用教师教育与项目管理等交叉学科知识。这对教师培训项目设计者、实施者、组织管理者与评估者提出了更高的专业要求。为了帮助与教师培训项目设计、实施、组织管理与评估工作相关的人员做好相关工作,本书将项目管理的理论知识与教师培训项目相结合,杂糅出一个新的研究领域——教师培训项目质量管理,重点论述了教师培训项目的生命周期与阶段任

^① 陈丽,吕蕾.中小学校长培训专业化研究述评[J].中小学管理,2010(2).

务,以及做好每项阶段任务的质量标准、有效策略与工具等。

这本著作是对教师教育、现代人力资源开发与管理两大职业领域的交叉地带兴起的一个朝阳产业——教师培训项目质量管理的初次尝试,希望能够为提升教师培训项目的质量、提升教师培训师队伍的专业水平贡献绵薄之力。

编 者

2018年2月

目 录

第一章 教师培训项目与项目管理	1
第一节 教师培训项目	3
第二节 教师培训项目生命周期与阶段	10
第三节 教师培训项目管理	16
第二章 教师培训项目质量与质量管理	33
第一节 质量与项目质量	34
第二节 教师培训项目质量与质量形成过程	38
第三节 教师培训项目质量管理	54
第三章 全面质量管理及启示	59
第一节 全面质量管理概述	61
第二节 全面质量管理中的 PDCA 循环	67
第三节 全面质量管理的启示	72
第四章 教师培训项目全程质量管理模型	77
第一节 模型构建的主要依据	78
第二节 模型的构成解析	85
第三节 教师培训项目全程工作质量标准	92
第五章 教师培训项目计划阶段的质量管理	104
第一节 教师培训需求分析质量监控	106
第二节 教师培训项目实施方案研制质量监控	138

第六章 教师培训项目实施阶段的质量管理	159
第一节 教师培训项目教学实施质量标准	161
第二节 教师培训项目教学质量监控	163
第七章 教师培训项目收尾阶段的质量管理	200
第一节 教师培训项目绩效评估标准	201
第二节 教师培训项目学习结果的评估	203
第三节 教师培训项目迁移结果的监控	213
主要参考文献	230
后记	232

第一章

教师培训项目与项目管理

本章导语

若对如下问题有兴趣,请阅读本章:

- 做项目与做课题有何异同? ——项目的核心特征
- 项目的生命周期与阶段如何划分? ——项目的生命周期与阶段任务
- 管理了项目就等于进行了项目管理吗? ——项目管理的内涵

引入案例

项目与课题之间有何异同

吴丽应届研究生毕业后有幸被一个区级教师教育进修学院录用,被安排在培训部工作。她参与的第一项工作,就是协助部门即将退休的胡老师做好区骨干教师培养项目管理。胡老师有近30年的工作经验,从事区骨干教师培养项目管理工作已有2年,积累了一定的经验。吴丽在胡老师的指导下做些具体的工作,再加上学院的其他安排,每天过得忙碌而充实。很快,一年的时间过去了,胡老师邻近退休,吴丽开始接管区骨干教师培养项目管理工作。

为规范项目管理工作,学院领导要求各项目管理人按照新的项目申报书要求填写新一年度项目实施方案,并将项目管理流程细化、可视化。

吴丽仔细研究了新的项目申报书,发现包含基本信息、项目事项、审批结论、附件等模块。项目事项中又要求说明项目概况、项目单位概况、项目基础条件及前期工作、项目计划实施进度、资金筹集和使用计划、项目绩效目标、项目实施内容及预算、项目运行管理等内容。在所有模块中,最使吴丽感到棘手的是两个附件,一个是项目绩效目标分解表,一个是项目实施内容资金测算明细表。在部门

主任与同事的帮助下,她很快掌握了项目实施内容资金测算明细表的填写方法。但她始终没搞清楚项目绩效目标指的是什么?为什么不直接说项目目标或项目预期目标?

作为单位新进研究生,吴丽还积极申报了该年度的院级课题。为了使研究与工作更好地结合起来,吴丽以“骨干教师培养项目的设计与实施研究”为题,填写了院级课题申报表,课题申报表由数据表、负责人和课题组成员近期取得的与本课题有关的研究成果、课题设计论证、预期研究成果、经费、推荐意见与审批意见等模块构成。其中,最核心的部分是课题设计论证,包括研究现状述评,本课题核心概念的界定、选题意义及研究价值,本课题的研究目标、研究内容、研究方法、实施步骤,本课题的关键问题,本课题的拟创新点,负责人和主要成员曾完成哪些重要研究课题,曾经所获成果的社会评价,完成本课题的研究能力和时间保证,资料设备,研究手段等内容。其中,最令吴丽感到棘手的是研究现状述评和本课题的拟创新点。

填完“区骨干教师培养项目申报书”与“骨干教师培养项目的设计与实施课题申报书”,吴丽都要虚脱了。她感觉做项目相对简单些,只要把想做什么、怎么做、产出什么、达成怎样的结果想清楚,资金配置合理合法就可以了。做课题则不同,一定要借理论或实证研究数据阐明你这样做的依据,你将采用怎样的科学方法去开展研究、收集数据等,基于数据你有何发现,这些发现的创新之处。项目的成果更强调实际产出,如方案、课程、培训班,课题的成果更强调理论创新,如研究报告、论文、机制。

吴丽说不清项目的特征,但她感觉到做项目与做课题有所不同。她没有功夫把这些搞清楚,她问了周围的同事,也没人说得清楚。她还有一项挑战就是把“区骨干教师培养项目管理流程细化、可视化”。什么是项目管理流程,如何细化……吴丽又开始了新的学习。

就像吴丽一样,教育系统中也有一些教师不清楚项目的特征是什么,做项目与做课题的区别是什么,项目管理包括哪些工作。

当前,从中央到地方,无不在树立并落实教师是教育事业发展的第一资源的观念,国家把越来越多的资金投入到教师队伍建设上来。以教育部2010年启动的中小学教师“国培计划”为例,仅该项计划国家每年就投入5至6亿元经费。教