

广西基础教育学校教学改革项目成果丛书



教学改革项目的 专业化管理

——广西基础教育学校教学改革项目
咨询培训指南

主 编 韦昌勇

副主编 梁秀清 罗海峰 陈 娴



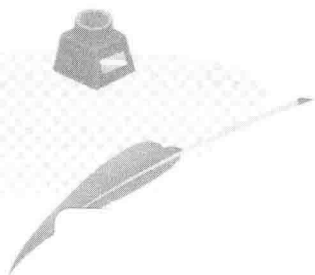
广西基础教育学校教学改革项目成果丛书

教学改革项目的 专业化管理

——广西基础教育学校教学改革项目
咨询培训指南

主 编 韦昌勇

副主编 梁秀清 罗海峰 陈 娴



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

教学改革项目的专业化管理：广西基础教育学校教学改革项目咨询培训指南 / 韦昌勇主编. —桂林：广西师范大学出版社，2017.10

(广西基础教育学校教学改革项目成果丛书)

ISBN 978-7-5598-0462-4

I. ①教… II. ①韦… III. ①基础教育—教学改革—广西—指南 IV. ①G639.21-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 255590 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码：541001)
网址：<http://www.bbtpress.com>

出版人：张艺兵

全国新华书店经销

桂林广大印务有限责任公司印刷

(桂林市临桂县秧塘工业园西城大道北侧广西师范大学出版社集团有限公司创意产业园 邮政编码：541100)

开本：890 mm × 1 240 mm 1/32

印张：4.875 字数：100 千字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

定价：18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前 言

广西基础教育学校教学改革试点项目从 2010 年 10 月开始实施，到现在已近尾声，项目推进的一大主要工作就是首先对教师进行全员培训，再从中选拔骨干教师进行中级培训，通过中级培训的教师如果有意愿，可以再参加高级培训，成为地方咨询培训专家、省级专家。可以说，项目的实施，在很大程度上依赖于教师在新型教学方法和技术的全员培训，以及专家的选拔和培养，在这一方面，本项目也投入了大量资金和时间精力，并引进了项目式管理的理念和方法来对其加以规范和调控。

项目式管理，大量地应用于生产、流通和建设诸领域，近 20 年来，我国通过国际教育合作项目的组织与实施，将教育项目管理的理念方法引入我国，并在本土化方面取得了进展，积累了一定的实施经验。在本项目中采用项目式管理，是广西基础教育改革项目和教师培训工作的又一次尝试，其价值就在于将以往的单纯行政管理转变为项目管理+行政管理，把项目管理的长效效应与行政管理的强度效应结合起来，以促进项目的持续有效推进。由于我区熟悉项目管理的人员目前并不多，县一级管理团队尤其缺乏此类人员，因而提高本项目的项目管理能力就成为一项重要的工作。在近 6 年的项目实施过程中，自治区项目管理

办公室一直努力推行项目管理的理念与技术，同时多次组织人员学习和了解项目管理理论与方法，本指南的内容基本汇集和体现了历次项目管理培训的内容，我们希望，本指南能够在以下三个方面对各试点项目区县更好地管理本项目提供帮助：

一是提高制定培训方案的能力。

培训方案是行动的蓝图，其科学性、合理性直接决定培训活动的效果。本指南希望改变区县中小学教师培训机构制定培训方案一靠文件二靠经验的状况，指导区县相关机构更为科学地制定培训方案，开展贴近实际的需求分析，确定具体的培训目标，选择相关度高的培训内容，设计适合受训教师的培训方式，增强培训方案设计的科学性、针对性和有效性，切实提高培训的成效。

二是增强培训实施的执行力。

方案的设计仅是培训活动的准备，理想的蓝图需要落实到行动中才能产生好的结果。本指南希望通过项目培训方案实施的原则、要求及方法手段，强化培训实施的执行力，改变培训实施过程中出现的随意性、多变性和不可预测性。本指南中提供的图表等管理工具旨在提高培训活动实施的可控性、可操作性和组织性，使培训活动的组织管理具有科学管理的水平，而并不总是依赖个人经验与特长。

三是强化培训过程和效果监测与评估的意识和方法。

培训活动的监测与评估既是活动的结果评定，也是培训活动的改进的重要依据。本指南非常重视对培训活动的监测与评估，试图改变培训活动只管完成任务而不关注培训成效的弊端，通过提供多种检测工具帮助培训者去了解培训的成效，增强培训者的监测和评价的意识和能力。培训者通过监测和评估培训成效去改进自己的培训方式方法，提高自己的培训能力，还学会如何去调整和完善培训方案。

本指南以一个完整的培训活动流程为对象，从培训活动开始之前的方案设计、培训活动实施到培训活动结束之后的监测与评估进行分解，构成本指南的基本构架。

在培训方案制定这个环节，存在一个完整的流程：培训需求分析—问题的确定—培训目标转化—培训措施的制定—验证指导的确定。这是一个通用的项目管理技术，不仅能在培训活动中使用，也可以在其他的项目管理中使用。

到了培训活动实施环节，更多的是操作层面的技术，没有严格和规范的流程，但更强调的是标准化，其中内容包括了分解培训任务形成执行案、落实培训组织及人员、培训活动资源的配置、资料收集。

最后一个环节是监测与评估活动的具体化，这是一个专业性较强的环节，也存在一个相对完整的流程：开发监测和评估工具—利用工具收集信息—信息分析—提出改进意见。这部分内容与项目培训活动关系更加紧密，具有较强的个性化。

本指南由韦昌勇总策划，上篇由梁秀清、张旭、李文红、韦昌勇执笔，中篇由陈娴、梁秀清、杨清榕、吴秀琼、谢仲玲执笔，下篇由韦昌勇、罗海峰、戴蓓、韦文克、庞燮勤、李雪梅、黎明、滕小彦执笔。一校罗海峰，二校陈娴、梁秀清、罗海峰，总校对韦昌勇。

本指南在内容上借鉴了中国（教育部）—联合国儿童基金会“学校发展规划”项目、中英西南基础教育项目中的项目管理、监测和评估技术，以及SDP（学校发展规划）理论与方法，还受益于华东师大皮连生教授对教学设计理论的阐述与启示，当然，更得益于本项目首席专家、MS-EEPO体系创始人孟照彬先生的多年关注，特借此对各个机构和组织、各位专家学者表示感谢。

本指南收录了部分与MS-EEPO体系有关的案例，这些内容均以目

前该体系已经公布的内容为基础，所选案例均为广西各试点实验区县和学校在学习和尝试运用该体系过程中的习作，成熟者寡，且存在一些对该体系理解不到位甚至曲解、误解之处，在指南编辑过程中也引发过不少争议，更远远无法企及标准表达式的高度。本指南仅供广西推行MS-EEPO体系的试点县区和实验学校阅读参考，不做扩展，不做经济收益考量，同时对其中的重要技术内容，我们也进行了适当处理，不进行组合呈现，以确保只经专项培训的人员能够理解。

由于水平所限，本指南的开发和编制还有许多不成熟的地方，我们将会在使用过程中不断听取和收集相关的意见，以便进一步完善和改进。广西壮族自治区教育厅为项目投入了强大的资源支撑，是项目成功推进的坚强后盾，也为本指南的编辑出版提供了物质保证。

编写组
2016年10月

目 录 ····

上篇:活动方案制定

一、制定项目活动方案的意义	2
(一)什么是项目活动方案	2
(二)为什么要制定项目活动方案	2
二、项目活动方案制定的主体	3
(一)谁来制定活动方案	3
(二)为谁制定活动方案	3
三、项目活动方案的模板	4
四、制定项目活动方案的流程	5
五、技术简介	7
(一)需求分析	7
(二)调查方法	9
(三)问题表述	19
(四)排序	19
(五)描述培训目标	24
(六)问题树	25
(七)确定措施,准确表述	27

(八)措施有效性的检验:设计验证指标	30
(九)验证指标 QQT	30
(十)指标的验证方式方法	31
附件一: XXX 项目活动方案样例	31
附件二: 问卷样例	35

中篇:培训活动的实施

第一节 培训方案的落实	44
一、分解任务形成执行案	45
二、落实培训组织及人员	50
三、配置培训活动资源	51
四、实施执行案	54
第二节 资料收集与管理	56
一、资料收集	56
二、资料管理	57
第三节 监测与评估	58
一、什么是监测评估	58
二、监测评估的作用	59
三、监测评估的内容、目的及方法	60
四、监测评估的对象	61
五、监测评估工具和手段	61
六、监测评估的原则	63
七、监测与评估的流程	64

第四节 项目总结.....	66
项目总结的基本格式.....	66

下篇:到校指导的技术与方法

第一节 教案设计指导.....	84
一、教案整体分析	84
二、教学目标分析	86
三、教与学的方式分析	88
四、教学流程设计分析.....	100
第二节 课堂观察与记录	107
一、MS-EEPO 方式时点观察记录表(要素+经典+学习方式1)	
.....	107
二、MS-EEPO 方式时点观察记录表(平台互动+学习方式 I、II)	
及其使用说明	113
三、课堂教学公平观察记录表.....	120
第三节 教学结果分析	122
一、基于 EEPO 方式的分析.....	122
二、教学公平的分析.....	123
第四节 教学指导方向	123
一、备课难点指导.....	124
二、课型操作指导.....	128
三、学习方式指导.....	136

..... 上 篇

活动方案制定

一、制定项目活动方案的意义

(一) 什么是项目活动方案

项目活动方案是指在一个阶段内项目推进的目标、措施及成效监测评价的总体构想,即为项目管理部门制定一定时期的目标并将其付诸实施的设想。它通过一系列规范性的活动,对项目推进做出重要的决定并实施行动,即明确项目管理部门要做什么、如何做和做得怎么样。

(二) 为什么要制定项目活动方案

项目实施为何需要制定活动方案,主要基于如下几个考量,并评估其中的重要性和价值。

1. 有助于分析与预测项目实施的环境

通过项目活动方案制定过程的需求分析、问题诊断等环节,让项目管理部门更全面和深入地了解 and 认识项目推进的现状、问题,并作出相应的对策。

2. 有助于明晰项目的总体目标和阶段目标

阶段目标是总体目标的具体化,总体目标可以分解为不同的阶段目标来分步骤、分阶段地实现。项目活动方案的制定让项目管理部门和执行者深刻地理解总体目标与阶段目标之间的关系。

3. 有助于确定项目实施过程中的重点

项目实施过程每个阶段的目标不同,因而实施过程的重点也有所不同,只有认真地参与了项目活动方案的设计与制定,才能真正明白

每个实施阶段的重点所在。

4. 有助于凝聚教学改革的力量

项目活动方案制定的过程既有自上而下逐级制定,也有自下而上信息汇聚和讨论,通过项目管理部门领导和基层教师不同意见的碰撞、融合,不断升华、提炼而成,能体现管理者的意图,也能照顾到基层教师的想法。

二、项目活动方案制定的主体

项目活动方案制定首先要解决两个重要的问题:谁来制定活动方案和为谁制定活动方案。

(一) 谁来制定活动方案

项目活动方案制定的主体一般应该是项目管理部门或者执行部门。项目管理部门尤其是直接参与管理的县级项目办公室,无疑是其中最关键的组织者,因为项目的主管部门最理解项目的目标和意图,他们才能解决顶层设计问题,把握住方向。但也应该有教研室的教研员、中小学校校长、教师代表参与,他们是最直接的信息来源,他们代表着现状,是实现目标采取的方式方法的依据。

本项目活动方案应该由县级项目办公室组织教研室的教研员、中小学校校长、教师代表共同参与,讨论制定。至此明确“谁来制定活动方案”这个重要问题。

(二) 为谁制定活动方案

还有一个同样重要的问题,就是“为谁制定活动方案”。必须明确活动方案的相关群体,也就是这个项目活动方案是为项目的教师服务的,所以项目的学校和教师是其中的核心利益相关群体,他们的需

求是项目活动方案制定必须考虑的,他们的发展和提高是活动方案制定的目标。

以此为基础,在确定“谁来制定活动方案”这个问题时,必须有学校的校长和教师代表参与,因为项目活动方案是为他们制定的,作为最直接的利益相关群体,理应成为制定活动方案主体的成员。

项目活动方案应该是提供给县级的项目管理部门和地方咨询培训专家参考的,帮助县级项目管理部门及咨询培训专家科学地制定出有效的活动实施方案,并能以方案为依据逐步推进项目的开展,提高项目管理中的执行力度。

三、项目活动方案的模板

为了便于县级项目管理部门及地方咨询培训专家直观而简便地掌握及使用项目活动方案制定的方法,根据项目活动的需要,设计了一个项目活动方案的模板,供相关人员参考。此模板是一个基本式,在使用过程中可以根据实际的需要进行相应的改变和改进,即可以自创变式。

项目活动方案(模板)

需求分析		
目标	阶段目标	阶段目标 1 阶段目标 2 阶段目标 3

实施方案	阶段目标 1:							
	措施	时间	负责人	所需资源	验证指标	验证方式	实施情况记录	
							进展情况	记录人及时间
	阶段目标 2:							
	措施	时间	负责人	所需资源	验证指标	验证方式	实施情况记录	
							进展情况	记录人及时间
	阶段目标 3:							
	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****

四、制定项目活动方案的流程

项目活动方案的模板只是提供一个活动方案设计的格式,但如何使用这个格式变成适合自己县(市、区)项目推进的实施方案,需要使用一些项目活动方案制定的操作流程及相关的技术,通过方案制定整个流程的操作,并将操作的结果呈现在模板上,才能形成有效的活动方案。下面将制定项目活动方案的整体流程的步骤、具体操作流程和使用到的技术,及其描述格式,进行列举,便于大家使用。

步骤	具体操作流程	使用的技术	描述格式
第一步： 需求分析	1.明确总目标		见自治区教改项目办文件
	2.现状描述	调查法、问卷法、课堂观察记录	
	3.需求分析(现状与目标的差距)		见××页
	4.做好需求分析报告,将报告结论提炼成需求描述,填写在项目活动方案中的需求分析部分		
第二步： 设定目标	1.汇总、整理、归类需求分析获得的问题	问题表述	
	2.确定优先解决的问题	排序法	见××页
	3.把问题转化为目标	对问题正面描述	见××页
	4.按要求描述目标	SMART 技术	见××页
	5.填写项目活动方案(模板)中的目标部分		
第三步： 确定措施 (包括内容、方式、时间等)	1.分析问题产生原因	问题树	见××页
	2.寻找解决问题的措施	目标树	见××页
	3.确定主要措施	排序法	见××页
	4.按要求描述措施	措施撰写技术	见××页
	5.填写项目活动方案(模板)中的实施方案的措施部分		

续表

步骤	具体操作流程	使用的技术	描述格式
第四步： 制定验证 指标	1.将问题树中的结果(影响)、分析结论进行陈述转换		见××页
	2.将结果(影响)的陈述按 QQT 的要求进行细化	QQT	见××页
	3.填写项目活动方案(模板)中的验证指标部分		
	4.设定验证方式	指标的验证方式方法	见××页
	5.填写项目活动方案(模板)中的验证方式部分		

五、技术简介

项目活动方案制定的操作流程让大家了解方案制定经历的过程,而其中许多的技术手段,则需要进行细致的分解和说明,才有助于大家的操作。

(一)需求分析

1.了解目标。从相关的主管部门获取项目的总体目标和阶段目标,对目标的内涵及指标进行解读,罗列出其中关键指标。

2.现状描述。根据培训的实际情况,通过问卷调查,收集培训对象的相关信息。了解培训对象的基本信息:性别结构、年龄结构、任教学段、学科等。最重要的是调查了解培训对象与目标相关的能力水平(知识、技能、观念)的现状,并进行相关的描述。

3.需求分析。需求分析实际上就是对现状与目标的差距进行比