



ONLINE
EDUCATION

连天接地话 “远程”

——中小学教师远程培训课题研究成果选辑

LIANTIANJIEDI HUA YUANCHENG

王金涛◎主编

图书在版编目 (CIP) 数据

连天接地话“远程” / 王金涛主编.

—武汉: 湖北科学技术出版社, 2014.11

ISBN 978-7-5352-7236-2

I. ①连… II. ①王… III. ①中小学—教师培训—远程教育—文集 IV. ①G635.12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 248610 号

责任编辑: 赵襄玲

封面设计: 戴 旻

出版发行: 湖北科学技术出版社

电 话: 027-87679468

地 址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮 编: 430070

(湖北出版文化城 B 座 13-14 层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 湖北新新城际数字出版印刷技术有限公司

邮 编: 430070

787×1092 1/16

14.25 印张

350 千字

2014 年 11 月第 1 版

2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 45.80 元

本书如有印装问题 可找本社市场部更换

《连天接地话“远程”》
——中小学教师远程培训课题研究成果选辑

编委会

主 编 王金涛

编 委 (以姓氏笔画为序排列)

王金涛 王祖琴 付 蓉

刘期锡 陈江武 张志平

吴新杰 范正薇 金 莺

胡明道 胡松林 郭茂荣

舒 涛 董 琼

序 言

吴新杰

金秋十月，我有一份意外的收获。我一口气读完了《连天接地话“远程”——中小学教师远程培训课题研究成果选辑》的书稿，掩卷深思，感慨良多。我不仅被湖北的中小学教师远程培训工作取得的创新性成果所感动，也为我们从事远程教育事业的同仁们觅到了提高培训质量的良方而欣喜！

这些年，湖北作为教育大省和教育强省，在中小学教师培训中出大手笔，写大文章，通过“农村教师素质提高工程”、高规格“国培”项目、楚天卓越工程、境外高端培训等一系列举措，使全省中小学教师尤其是农村教师队伍的专业化水平发生了根本的变化，跃上了一个崭新的台阶，成绩斐然，全国瞩目。

2013年5月，教育部在《关于深化中小学教师培训模式改革，全面提升培训质量的指导意见》中指出：各地要“转变培训方式，提升教师参训实效”。为此，湖北省教育厅组织县、市（区）教育行政主管部门负责人和相关的培训机构领导、专家及参训教师代表，通过深入学习、贯彻和落实教育部关于网络研修和校本培训相结合的精神和要求，以网络课程实地指导为抓手，以完善培训管理为主线，以提高培训质量为目标，以促进教师学习方式变革和教师专业化发展为追求，大胆尝试在中小学教师远程培训中引进适量的课题研究，以科研引领教师培训，用培训成果深化科研，为提高中小学教师培训的针对性和实效性，又闯出了一条新路。

此次湖北省远程培训课题研究，是以“国培计划（2012）——中小学教师远程培训项目”的六个学科为基本对象而设计的。课题的设计体现了小型、实用的思路，突出了本土、草根的特色，根据当前远程培训暴露出来的主要问题，一共设置了七个总课题，24个子课题。这批远程培训课题，于2013年10月由湖北省教育厅发文，批准为湖北省教育科学“十二五”规划2013年度专项资助重点课题，参与课题研究的主要人员为一些县级教师培训机构的领导、管理人员、远程培训的辅导教师和参加当年“国培计划”远程培训项目的部分学科教师，共240余人，其中一线教师占80%以上。这么多学员全程参与课题研究，让一些学员实现了“我的课题我做主”愿望。学员们以远程培训中的习得和感悟作镜子，来反观自己课堂教学中的迷惘与困惑。大家把问题当朋友，带着它走进课堂，与专家一道，通过对具体教学事件的组织策划、教学案例的解剖探究，在反思自己和研究他人的过程中受到启迪和借鉴，然后将感动化为行动，再将行动诉诸笔端，变成科研成果。这样

的研究，充分地体现了一线教师以教育教学为己任的职业情怀。

实践证明，在中小学教师远程培训中嵌入课题研究，不仅是培训形式和内容的创新，而且是中小学教师专业化发展从“普通版”到“高级版”的升级，从这个意义讲，这样的课题研究是十分值得的。中国教师研修网和驻鄂的几家远程培训机构，对这批课题研究予以了高度的关注，并提供了必需的条件，其行为可圈可点，可歌可赞。

书名《连天接地“远程”——中小学教师远程培训课题研究成果选辑》生动贴切，喻义深刻。如何“连天接地”，这也应该是我们网络远程培训机构提高培训质量的重大课题。用教育信息化推动教师培训的现代化，是时代使然，大势所趋。近几年来，远程培训作为一支重要的培训力量和特有的培训形式，介入中小学教师培训工作，虽然前景看好但问题也不少：一方面，远程培训以其强大的网络覆盖、优质的课程资源和较低的培训成本，为广大中小学教师的专业化提供了足够的发展空间，深受广大参训者的青睐；另一方面，远程培训又因其技术条件的限制和学习方式的特殊性，也会无意之中给参训者留下些许“闲地”和“盲区”，虽说瑕不掩瑜，但有些被动的“留白”，对中小学教师培训的质量与效益的影响是不可小视的。那么，谁来“补白”，补什么，怎么补？带着这些种种的困惑与思考，湖北的有识之士，通过专门的课题研究，从远程培训组织管理的有效性入手，结合六个学科的培训活动，经过近两年的扎实的课题攻关，形成了一批丰硕的研究成果，为大家破解这些难题，提供了启迪与借鉴。

例如，钟祥市课题组围绕“远程培训组织管理的有效性”问题，通过对一些地方的现实状况的调查分析，把其中的问题归纳为“权责界定不清晰、班级建设欠周全、评价制度尚完善”三个方面，对症下药，提出了“必须形成组织合力，实现远程培训管理的转型升级”的建设性意见。具体地讲，就是发挥行政优势，实现由培训机构单兵作战向省、市、县齐抓共管、远程机构与本地指导团队协同作战的转变；转换实体角色，实现由事不关己向身处其中的转变；改革评价办法，实现由数量外延型向质量内涵型的转变，这些解决的办法操作性强，令人境界大开。

又如，在怎么样做到“连天接地”的研究中，应城市教师进修学校课题组借鉴外地经验，结合当地实情，构建了一个以“时空”为经、以“内容”为纬的连接模式，这个模式可用一个等式来表达，即远程培训机构+中心（县级进修学校）+学校=区域混合研修。本人悉心研读之后，以为这种模式与“社区网络研修”模式，可谓异曲同工。我以为，“区域混合研修”就是要在同一目标下，将远程培训机构、县级培训机构、中小学校这三级培训有机整合，使其形成一个事实上的利益共同体。最大的好处是不但可以实现培训时空的交汇，便于线上“学”与线下“习”的联通，使得培训在组织管理上更加务实、高效，而且可以实现培训内容的整合，使教师培训的国家、地方、乡土这三大课程整合变得可以操作，从而使“供需不对接”的矛盾得以缓和。应城的实践无疑为区域混合研修提供了可落地操作的模式。

莎士比亚说过：健全理性创造健全的行为。基于此，我以为湖北远程培训课题研究

的意义已经远远超出了它的本身。的确，大数据时代的到来，几乎使每一个行业和每一位从业者都面临着一场空前的大挑战。身处改革大潮中的现代人功利性较强，往往是需要什么补什么。在这种情况下，现代远程教育因其移动、互联、即时、开放的独特优势，已经成为当下的人们接受再教育的首选形式，成为国民终身教育的有效手段。

在《连天接地话“远程”——中小学教师远程培训课题研究成果选辑》一书付梓之时，我殷切地希望现代远程教育为湖北的中小学教师教育的普及、提高与创新做出更大的贡献。让我们怀揣希望的梦想，脚踩坚实的大地，在中小学教师远程教育工作中一路走好，再创辉煌！

2014年10月20日于北京

(序言作者系全国教师教育学会副秘书长、中国教师研修网业务总监)

目 录

课题研究报告

- “远程培训组织管理的有效性研究”研究总报告
..... 湖北省中小学教师继续教育中心课题组 (002)
- “远程培训过程中的初中语文教学有效性研究”研究总报告
..... 武汉市第六中学课题组 (013)
- “基于远程培训的小学语文课堂教学有效性研究”研究总报告
..... 武汉市育才小学课题组 (021)
- “基于国培远程培训的初中数学课堂观察技术的应用研究”研究总报告
..... 湖北省黄石市第八中学课题组 (026)
- “国培远程培训中的小学数学教学有效性研究”研究总报告
..... 武汉市江岸区教育局小学教研室课题组 (040)
- “国培远程培训中的初中英语教学有效性研究”研究总报告
..... 湖北省广播电视大学继续教育学院课题组 (048)
- “现代教育技术运用于学科教学研究”研究总报告
..... 湖北省普通教育干部培训中心课题组 (060)

优秀论文、专题报告选载

为中小学教师远程培训“补白”

- 基于当下农村中小学教师远程培训现状的断想 王金涛 (072)
- 农村中小学教师远程培训评价：问题与对策 李念文 (081)
- “好问”带来的思考 冯回祥 (087)
- 中小学教师远程培训组织管理：问题与破解 贺祝山 杨丹 范华林 (091)
- 校本培训如何“回家” 王金涛 (099)
- 诗词赋底蕴 妙笔生辉来 付蓉 (107)
- 我的“三级作文训练”之旅 付蓉 (111)
- 浅谈影响初中语文教学有效性的因素 邹丽琼 (115)
- 寻找义务教育段阅读教学的衔接点 贺敬 (118)
- 试论远程培训与校本研修有机整合的基本路径 陈金明 吴桂元 (121)
- 浅谈生成性培训资源的整理方法 谭华 金开芬 杨勇 何超 (127)
- 如何将教师智慧的创生性融入课堂 朱传宏 (131)
- 我们需要怎样的练习
- 例谈小学数学练习运用的优化策略 冯胜 (135)
- 教师智慧的创生性在学业测试上的体现 尹梅香 (140)
- 对英语课堂有效教学策略的几点思考 高菁 (143)
- 抓住课堂关键教学事件和核心教学问题
- 的“三学一反思”高效课堂教学模式 阮征 (149)
- 用“循环日记”提升学生作文能力 韩宗秀 (152)
- 从简约中走向丰富
- 几何直观在小学数学教学中的实践与思考 胡才千 欧友松 (154)

传统教学与多媒体教学之间的主次地位刍议	仲维梅	(160)
浅谈多媒体技术应用于教学应注意的几个问题	潘 斌	(163)
让多媒体走进初中语文课堂	魏 雷	(167)
现代教育技术对教师博客的助推作用	王荣贵	(170)
现代教育技术在语文教学中的优化组合	王 慧	(173)
从课堂变迁看教师的专业化发展	陈可权	(177)
我的“现代”之路	周太云	(180)
热整合中的冷思考——以中学化学实验教学为例	冀红兵	(183)
“推理”有结论 “探究”无止境	杨 帆	(187)
“国培计划”远程培训与校本研修有机结合的探索 ——以“国培计划（2012）”远程培训小学语文学科为例	罗先德	(193)
关于加强和改进教师 远程培训组织管理的建议	钟祥市中小学教师继续教育中心课题组	(202)

附 录

湖北省教育厅相关文件影印件		(206)
湖北省中小学教师远程培训课题研究实施方案		(209)
湖北省教育科学“十二五”规划 2013 年度 专项资助重点课题名称一览表		(214)
后记		(216)

课题研究报告

KETI YANJIU BAOGAO

“远程培训组织管理的有效性研究”

研究总报告

湖北省中小学教师继续教育中心课题组

“远程培训组织管理的有效性研究”是湖北省教育厅批准下达的立项课题（见鄂教办[2013]16号文件）。我们承接这一课题，旨在从当前远程培训的组织保障与服务机制存在的问题入手，分析问题产生的原因，提出相应的意见与建议，研究相关的配套措施，构建市、县（区）级（以下简称为“县级”）远程培训的组织保障体系，创新服务机制，以切实提高远程培训组织管理的有效性。现将本课题研究情况综合报告如下。

一、课题产生的背景

“大数据”时代的到来，几乎使每一个行业和业务职能部门都面临着一场空前的规模化、多样化、高速化的数据大挑战。正是在这样的机遇之下，远程网络培训才登上了中小学教师培训的大舞台而且一展风采。就我省来说，远程培训最突出的贡献是解决了中小学教师培训的一个老大难问题——如何克服农村教师因培训资源在物理空间分布上的不均衡所造成的不公平的弊端。

毋庸置疑，目前我省农村教师由于大多地处偏远、交通不便，与城市教师相比，他们在培训机会的获得和培训资源的占有上仍有很大的差距。没有广大农村教师的专业化发展，何谈农村教育的明天？远程培训顺势而为，较好地破解了这一道难题，使农村中小学教师也能不出校门和家门而享受到最优质的培训资源，接受到最先进的教育理论和教学方法。可见，远程培训在加快教师专业化进程和城乡教育均衡发展上的确功不可没。然而，中小学教师远程培训在充分利用大数据所带来机遇的同时，也面临着在组织管理方面的严峻挑战。远程培训人数多，分布地域广，虚拟课堂自由度大，质量难以监控，这些给远程培训的组织管理带来了空前的压力。一方面，承办方因人力资源所限，大多无暇顾及所有

的培训现场，了解情况多半依赖于电话、网络，因而“数控”不周的现象也就在所难免；另一方面，对于地方政府职能部门和培训机构来说，因与网络培训公司的权责不明而出现的“失位”或“缺位”现象也十分的严重。

如何弥补远程培训在组织管理方面的不足？如何将“一根线”的人机对话和“面对面”的人际沟通有机结合起来？如何通过科学的管理，精细的组织，最大限度地提高培训质量？这是近年来业内人士一直都在思考并希望解决的问题。鉴于此，我们主动承担了“远程培训组织管理的有效性研究”这个课题。

本课题试图通过管理权责的确认和运行机制的创新研究，为地方教育主管部门对远程培训工作的有效介入提供一定的理论支撑和决策依据，为基层业务管理机构在组织保障、机制创新、制度建设和模式构建等方面给予实质性意见与建议，进而确保远程培训的质量，提升培训工作的绩效，让远程培训真正惠及广大中小学教师。

二、国内外研究现状综述

通过网络查询得知，美国、英国、瑞士等发达国家充分利用现代通讯技术，以网络平台为支撑进行教师培训，这已经成为发达国家师资培训的重要途径。当前国外关于远程培训的研究既包括宏观层面，如教师远程培训模式、培训系统的架构、培训管理以及整个培训过程的学习设计等内容，也涉及远程培训中学习者的动机、自我效能感、认知与情感，以及学习者之间交互关系等心理和行为层面的内容研究；国内远程培训的发展和相关研究相对要晚一些，课题组对国内公开发表的文献和数据库进行检索，发现有关教师远程培训的研究相对较少，从2004年前后才开始有人研究教师远程培训。

纵观这些文献，可以发现关于教师远程培训组织管理与服务机制的研究，较多关注的是教师远程培训策略的宏观提出，很少有细化策略的应用研究，缺乏说服力。这些研究一方面为本研究提供了很好的参照与启发，另一方面它们在研究目标、内容和方法上的空缺，特别是没有从学习干预的视角对基于网络的教师远程培训组织管理进行系统化的研究，为本研究留下了探索的空间。

三、研究目标、内容、方法及主要过程、活动简述

（一）研究目标

通过本课题的研究，加强对中小学教师远程培训的组织领导，创新运行机制，构建相适应的管理制度和评价体系，提高县级职能部门对中小学教师远程培训管理的有效性。

（二）研究内容

根据“远程培训组织管理的有效性研究”这一课题的内涵与外延，本课题研究的

主要内容为：

(1) 梳理当前中小学教师远程培训在组织管理方面存在的主要问题并分析其原因，提出相应的意见和建议。

(2) 探索以县级教师培训机构为主体的远程培训组织管理运行机制，出台相应的质量标准，形成完整的中小学教师远程培训教学辅导流程。

(3) 研究远程培训辅导教师的选拔标准与培养办法，提高其管理水平。

(4) 研究县级中小学教师远程培训的评价体系，制定相应的评价标准和办法。

（三）研究方法

本课题在研究中主要采用四种研究方法：

1. 文献法

课题组搜集查阅了包括《教师远程培训的学习干预研究》、《教师远程培训的需求调查及干预设计研究》、《中小学教师远程培训的问题与对策研究》等相关文献，对这些文献进行分类整理、消化吸收，提高了研究者自身的理论素养和课题研究的理论水平。

2. 调查法

如钟祥市课题组结合本市中小学教师远程培训的特点和研究目的，从培训辅导、情感体验、行为倾向等多个方面，设计、印制《钟祥市参训教师远程培训的问卷调查》、《教师的培训需求调查问卷》1 500 份，收回纸质调查问卷 1 361 份，其中乡镇学校 975 份，占 75%，市直学校 386 份，占 25%。综合对全市范围内各个层面的培训过程调查分析，形成了《关于全市中小学教师培训需求的调查报告》，为课题研究成果的形成提供了有价值的参考。

3. 观察法

在远程培训过程中，课题组有针对性地对参训教师的学习时间、讨论发帖、作业提交和留言等内容进行了认真观察，并在综合分析相关观察信息的基础上，探究中小学教师参与远程培训的总体情况和差异特征。

4. 访谈法

课题组针对中小学教师在远程培训中的表现和实际情况，结合研究内容，设计了比较详细的访谈提纲，先后赴襄阳市樊城区、应城市和钟祥市，召开座谈会 3 次，实地走访了 20 所乡镇中小学校、5 所市直中小学校、3 所高中学校，分别访谈不同年龄文化程度的教师 180 人。通过访谈，重点摸清了这些教师在远程培训中的真实感受和体会，也了解了在培训中遇到的困难和问题等。

（四）主要研究过程介绍

本课题分为准备、实施、结题三个阶段，为期一年半。

1. 准备阶段（2013 年 1—3 月）

确立课题总负责人和课题主要研究人员，成立课题研究小组，召开课题组会议，

明确研究方向和任务分工。开展前期调查、选题、立项工作，确定课题研究实施方案；查阅文献资料，研究有关远程培训的理论与实践文献资料；完成对远程培训工作的调查问卷、访谈及分析工作等。

2. 实施阶段（2013年4—12月）

总课题在襄阳市举行各子课题的开题仪式，总课题负责人就子课题的研究提出总体要求，并实地调研了襄阳10余所中小学校教师参与远程培训情况。2013年7—9月份，总课题负责人先后两次在武汉市召集子课题负责人会，听取研究情况汇报，完成了中期质量分析与评估，并安排课题秘书赴钟祥、应城等地调查、指导子课题研究工作；后期广泛收集与远程培训相关的论文、典型案例和工作经验等，形成了研究总报告的初稿。

3. 结题阶段（2014年1—4月）

总结课题研究过程中课题组所做的各项工作，立足于课题本身，在全体课题组成员的共同努力下，整理课题研究过程性资料，提炼、归纳各项研究成果；修改课题研究总报告；汇编结题资料，做好结题评审的准备工作。

四、成果及成果分析

课题组自承接研究任务之日起，从课题的内涵研究入手，通过深入地调查研究，基本上理清了远程培训在组织管理方面存在的主要问题，对这些问题的特征作了系统的归纳，形成了一批有份量的研究报告和论文，研制了一些相关的制度，经过1年多的探索和实践，本课题的研究基本上达到了既定目标。现作如下介绍。

（一）课题概念的界定

“远程培训组织管理的有效性研究”这一课题中的主要概念为“组织”、“管理”、“有效性”。

所谓“组织”，《现代汉语词典》定义为“安排分散的人或事物使具有一定的系统性或整体性”。

所谓“管理”，是指对某工作加以照管和约束，使之正常运行。

所谓“有效性”，本义为实现其目标的程度。在本课题中具体指相关部门协调一致，工作严谨，运行有序，管理得当，能达到预期的目的。

综上所述，“组织管理的有效性”在本课题中特指通过一定的运作方式，促使远程培训工作系统的优化与协调，以达到效率最大化。根据这一内涵分析，组织管理的外延主要包括保证远程培训顺利实施所建立的相应机构以及所采用的相关手段、措施和策略等基本要素。

（二）主要观点及其结论

通过本课题研究，我们课题组形成了三大共识。

1. 必须直面现实问题，重视远程学习支持服务的体系构建

当下，远程培训在组织管理上的问题，主要表现在四个方面。

(1) 权责界定不清晰。现行的教师远程培训实行的是项目招标制，决策权与执行权都集中在省级以上教育行政部门或远程培训组织机构。而培训班级的日常管理，又主要是远程培训机构通过网络监控软件和电话“遥控”直接向班级管理人员、辅导教师发出指令，且地方行政、业务管理部门和中小学校又因与远程培训机构没有明确的权责界定而处境尴尬，因而最终导致两头热、中间冷，这样，远程培训因失去地方行政的监督和业务部门的指导而难保质量。

(2) 管理方式需改进。时下，远程培训是以班级为基本单位的管理模式，这种模式本身无可厚非。问题是远程培训机构在组建培训班级的具体操作上却考虑不周。一是不该跨区域编班，如一些音、体、美学科，常常是把几个邻县的参训教师编为一个班级，使得管理辅导困难重重；二是大额组班，通常百余名学员编为一班，其班主任或辅导老师无法应付。课题组认为，远程培训机构这样组建班级，一方面可能出于培训成本上的考虑，另一方面则是对管理员和辅导老师的能力估计过高。据调查了解，目前各地安排的班级管理员和辅导老师，多是从一些中小学校中选派产生，这些人不但自身教学任务重，无暇顾及辅导学员，而且大多学员身居学校，既没有成人教育的经验，又缺少人脉关系，管理的力量微乎其微；尤其是面对一些跨区域的班级学员，我们的管理人员和辅导老师更是力不从心。

(3) 经费预算欠周全。近年来，省级组织的远程培训项目经费主要由在鄂的几家具有培训资质的中标公司负责分配，其中，班主任和辅导老师的经费，由何处发放，省里没有明文规定，培训公司也没有准确计算其工作总量，给予的薪酬缺乏法律依据。事实上，在一个远程培训项目中，班主任和辅导老师不仅扮演着远程培训组织机构和学员之间的“桥梁”角色，而且充当了完成整个项目任务的“主力军”角色。课题组通过对相关人员的调查匡算，获知一个远程培训项目（如按每班100人、培训4个月计算）的班级管理 with 辅导老师的工作总量约为42天，而且主要是占用休息时间，但得到的薪酬仅1000元人民币，平均每天23.8元。因此，从一定意义上讲，远程培训是在廉价雇佣一批“高级打工仔”，那么，班级管理与辅导的实际效果便可想而知了。

(4) 评价制度不完善。通过大量问卷调查及与农村中小学校长、教师的访谈，课题组发现，目前中小学教师远程培训评价并没有很好地起到以评促学的作用。远程培训在评价方面存在的问题不容忽视：一是评价的手段过于简单。从我省的实际情况来看，评价工作主要由在鄂的几家远程培训组织机构提供的相应软件来操作，不可能看到学员学习的实际场景，例如，学员因对远程培训不够重视而在学习中出现的空挂学时、找人代学、作业下载、突击学习等情况不易被发现，因而培训质量评价的可信度不高；二是评价的方式过于单一。大多数远程培训机构在评价学员是否合格时，仅靠计算机后台操作统计这一种方式，对参训教师的考核只有数量的汇总，没有质量的分析；只有计算机的统计，少有现场

的考察；不管学员完成的研修任务是否合乎要求，是否原创，只要达到规定数量，系统都会自动确定为“合格”，这种只看重“结果”而忽视“效果”的评价，不利于对教师专业化发展的正向引导；三是评价的观念过于陈旧。过多看重评价的甄别、惩戒作用，轻视评价的发展、促进作用；过于强调远程培训组织机构的“一家之言”，很少重视地方教育行政部门或学校领导的反馈意见，特别是忽略了来自参训学员的切身感受，这样的评价很难做到客观、公正。

远程培训在组织管理上存在的诸多问题，是其学习支持服务体系不健全和不科学的一种反应。要使远程培训取得理想的效果，必须构建强有力的学习支持服务体系。所谓“学习支持服务体系”，简而言之，是指在远程条件下，能有效保障中小学教师参与培训并能达到预期目标所拥有的教学环境、学习环境和服务环境。具体地讲，就是具备与之相适应的组织结构、管理模式、配套制度、师资水准、课程设置和硬件建设等。实事求是地讲，对这套学习支持服务体系的重视和建设，在某些机构或某些地方是做得不够理想的。只有认识学习支持服务体系建设的重要性，才能了解问题产生的症结和找到解决问题的途径，以达到最大限度地满足培训者需求。

2. 必须形成组织合力，实现远程培训管理的转型升级

课题组认为，中小学远程培训的组织管理应该是一个复杂的系统工程，其中牵涉到远程培训公司和省、市、县多级教育主管部门，以及地方业务指导机构和中小学校，必须理顺内在的各种关系，形成强大的组织合力，才能真正做到组织管理的有效性。为此，远程培训在组织管理上要实现四个方面的转变。

(1) 发挥行政优势，由“一家独大”向“齐抓共管”转变。根据我国的国情，目前依托行政手段，仍然是一种最有效的管理策略。因此，远程培训在组织与管理方面要摆脱由远程培训机构“独家经营”的局面，加大地方行政的管控力度，进一步明确地方行政管理部门、参训学校及地方培训部门与远程培训机构之间的权责关系。我们可借鉴钟祥市教育局的做法，探索“三级两线”的运行管理机制（详情可参阅《中小学教师远程培训组织管理：问题与破解》）：

地方政府要加强远程教育硬件建设，建议用3年时间，在全省实现光纤进入农村中小学（含教学点），为每个教室配置“电子白板”，教师人人拥有计算机，使远程教育的互联、即时、移动和在职场中学习的优势得以充分发挥。

县级教育行政要把远程培训纳入当地教师队伍建设的总体规划，将远程培训作为一种重要的培训力量与形式予以高度重视，远程培训计划和人数可根据上级教育行政职能部门的要求，直接下达到学校。

教育系统要从内部进一步整合政工、人事、培训、教研等科室工作职能，出台相应的激励措施，严格学时登记纪律，对在远程培训中挂网、做假、缺课严重的学员，除给予严厉的教育、批评外，也要追究当事人学校领导教育管理不力的责任。

中小学校领导要转变观念，制定远程培训管理制度，按要求选派参训教师，尽力为参训者提供必需的硬件设备，要在学习的时间及经费上予以一定保障，并进行学习过程的管理。

(2) 转换实体角色，由“事不关己”向“身处其中”转变。这里的“实体”，主要是指县级教师培训机构。县级教师培训机构要在远程培训组织管理中更新观念，发挥组织、协调、指导、服务的作用。就远程培训的组织管理而言，主要是扮演好两种角色：其一，当好“协调员”。“实体”要协助远程培训机构，科学组建班级。我们建议大学科（如语文、数学、英语等）分学科按行政管辖划分培训班级，小学科（如体育、音乐、美术等）可以适当采取多学科联片编班的办法，尽量避免跨区域分班；班级人数适当减少，每班以50人左右为宜。其二，做好“参谋长”。对当地教育行政部门，“实体”要针对问题提出具体的意见和可行的办法，不能手足无措，人云亦云。如在确定班级管理的人选时，可建议班级管理和辅导工作由一位老师来承担，应以县级教研室教研员和继续教育中心培训者为最佳人选，因为无论是从业务水平、管理能力、教育视野和责任意识等，教研员和培训者相比普通教师都要更加适合。

(3) 规范经费预算，由“价廉人微”向“人有所值”转变。省级教育行政部门需要精确核算每名辅导老师实际用于远程培训管理过程的费用。在项目经费预算中，需要考虑两个方面：第一，明确支付标准。根据我国现行《劳动法》和《劳动合同法》的相关规定，员工每月实际工作时间为21.75天，核定薪酬标准若按目前县、区教师月平均工资2300元计算，实际工作一天的报酬约为105元。一个100人的培训班，3~4个月的培训时间内，依据对远程培训班级管理辅导统计的各项工作量总和约为42天，按每工作一天105元核算，即需要支付给辅导老师的报酬总额应为： $105\text{元} \times 42\text{天} = 4410\text{元}$ （不含交通、电话、误餐补助等费用）。在制订培训班管理和辅导的经费标准时，还要根据实际管理和辅导的工作绩效，由县级教育业务部门负责评定等级，实行优劳优酬；第二，明确发放单位。由县级人民政府统筹，县级教育管理部门发放，省教育主管部门监督。

(4) 改革评价办法，由“数量外延型”向“质量内涵型”转变。中小学教师远程培训项目的评价工作，存在一定的特殊性，它与一般工程或经济类项目的评价或验收有着显著的区别。第一，就评价的标准而言，各远程培训机构的评价标准应该相对统一，要构建科学的远程培训工作评价的体系，力求评价更加全面、准确（详情可参阅《中小学教师远程培训评价：问题与对策》）；第二，就评价的方式而言，远程培训评价必须完成从后台到前台，从机械到灵活，从被动到主动的转变，并在评价时做到将远程学习与在岗实践、校本研修相结合，计算机后台统计和人工现场考察相结合，定性评价和量化评价相结合，抽样分析和整体评估相结合；第三，就评价的主体而言，切忌让远程培训机构既是施工员又当质检员。建议由市、县（区）校和学员组成评价主体；第四，就评价结果的运用而言，要发挥评价的正导向作用。评价小组要将评价结论与建议，及时向相应的教育行政主管部门和评价对象作出书面报告。受评单位要根据评价小组书面报告的内容，认真反思，提出具