

区域观察

“一体四核”创新教师培训

□ 贺国惠 刘正茂

2018年,当攸县成为湖南省第四批国培项目县的时候,攸县的教育管理者提出了“为改变,为幸福”的梦想,并追问了四个问题:我们幸福的现实与起点是什么?我们想要怎样的结果?我们可以从哪些方面突破为教师的幸福赋能?我们会对自己的幸福成绩单满意吗?

一个梦想,四个问题,一群教育追梦人在国培路上谱写了动人篇章。

因种种原因,攸县自2002年就没有了教师进修学校。缺乏专业培训规划、专业培训课程、专业培训师资,这是攸县2018年以前教师培训现状。

而国培项目县的确立犹如及时雨,成为攸县教师培训再出发的动力,也是攸县探索“一体四核”教师培训模式的源头。

做教师培训都有这样的苦恼:县级教师培训与校本研修存在两张皮现象,即县域培训时效短、管理难度大、跟踪记录少、辐射引领难,而校本研修存在孤岛化、行政化、碎片化等现象。

攸县教师发展中心化解教师培训苦恼的方法是:对县域培训与校本

研修进行一体设计,统筹有限资源。一体化设计,即一体调研落实“学”的起点,从学校与教师需求出发,依托国培资源,整合县域及学校资源,科学规范培训流程;一体设计“导”的方式,建立本土智库,上位引领,下沉辅导,实现专家指导本土化、精细化、专业化;一体设计“评”的标准,将服务和评估标准化,以评促学、以评促训、以评促研;一体利用“器”的使用,用好名师工作室平台和校本研修管理平台,整合县域力量,系统开发校本研修需求调研、研课磨课、效果评估等工具。

在一体化实践过程中,攸县教师发展中心紧紧抓住成果建设这一牛鼻子,不断增强四个“核心引擎”,突破学校、区域限制,突破时空局限,突破项目局限,实现国培为校本研修赋能的终极目标。

第一个引擎:抓成果建设,让成果为培训赋能。攸县教师发展中心提出的口号是“无成果,不研修”。唯有成果引领,才有学习的真正发生。攸县教育人主要做了两个方面的工作。“一单子”清单引导。攸县教师

发展中心根据需求调研情况以及学科送教主题,设计年度培训项目成果预设表,从实践性成果、生成性成果、总结性成果等维度细化成果建设目标,以成果导向引导学员真实学习、深度研修。

“四分享”幸福展示。成果展示不仅做到了学员、小组、班级、项目的全维度,而且延伸到送培校和教研片区。分享让一体化落地生根,并迅速形成样板效应。

第二个引擎:辐射引领,让辐射为学校赋能。唯有学以致用,才会持续激发用以致学。为此,攸县教师发展中心在送教培训规定环节外增加了“辐射引领”。以2019年为例,攸县教师发展中心以送培校为单位组织学员在三周内完成“三个一”任务:一次成长分享,一节汇报课,一次完整的教研课。

为更好发挥辐射引领作用,一方面,攸县教师发展中心要求各学校、各学科导师团队持续为学员成果应用提供跟踪指导和组织保障,督促学员在学科建设、校本研修等方面发挥引领作用。另一方面,对各送培校活

动实施、学员参与、非学员参与情况均进行考核。考核方式为“一进三听”,即进课堂、听学生评价、听同行评议、听领导介绍。

第三个引擎:送培入校,让国培为校培赋能。攸县教师发展中心在培训中采取“四入”策略,对接校本研修:校本研修意识融入团队管理,校本研修元素植入送教环节,校本研修活动融入辐射引领,校本研修机制建设融入课题研究。“四入”策略有效促进了攸县校本研修的落地。为了保证效果,攸县在培训后实施“三学”策略,拓展国培模式:一学国培的需求调研分析模式,二学国培的研课磨课模式,三学国培的成果展示模式。同时,利用“校本”APP,从项目申报、实施、评估以及国培模式拓展、学员作用发挥等方面进行指导、监管和考核。

第四个引擎:精细管理,让管理为效益赋能。攸县教师发展中心创新符合县域实际的精细化管理方法,促进国培的深度推进。“三张单子”:一张行动总清单,统一各子项目行动清单;一张指导清单,督查考核团队

对各学科团队实施中的问题及时出具整改指导清单;一张“可视化”清单,在学员考核、成果管理、氛围营造等方面全面推行可视化管理。

“三大工具”:用好“听课评课观测量表”“小组成果申报模板”“学员日常管理手册”三大工具,对学员进行科学有效指导。

“三方督导”:送培学校团队督导,确保学员教学设计得到送培校本专家的指导和帮助;导师团队督导,确保学员上传的教学设计和教学视频得到及时的专业支持;学员互相督导,凝聚学员团队智慧,提升同伴研修效益。

“四核驱动”将一体化要素串联,多维发展,为校本研修有效实施提供了新路径。2018年、2019年攸县“一体四核”连续获得湖南省国培项目县同批次第三的成绩。攸县经验先后在湖南、广东等地进行分享。

(作者单位系湖南省攸县教师发展中心)

(本文系《县域教师培训与校本研修对接策略的实践研究》课题成果之一)

局长专栏

“新优质学校”成就教育的“南山质量”



刘广平
广东省深圳市南山区教育局局长

2013年,广东省深圳市南山区提出“让每一所学校都优质,让每一位教师都精彩,让每一个孩子都幸福”的教育理念,全力打造教育的“南山质量”。教育质量的打造是一个全面、综合创造的过程。而打造教育的“南山质量”,既要与国际优质教育标准作为参照,更要以适合学生、家长及社会各界利益相关者的需要为依据。

我们提出“让每一所学校都优质”就是全面提升学校教育质量。这是新时代、新形势下实现教育公平,促进南山区域教育优质、均衡、健康发展的有效举措,更是打造教育“南山质量”的必然选择。

何为“新优质学校”?如何打造南山的“新优质学校”?“新优质学校”应该是有别于传统意义上的生源素质好、师资力量强、升学成绩高、考试排名前、社会认可度高的“重点校”“名校”。“新优质学校”不再把“学业成绩”“升学率”作为衡量学校优质与否的唯一标准,而是将学校环境、文化、法规制度以及学校教育全部要素进行连续全面的创造和监控。在教育价值取向上,从过度追求功利转向促进学生全面发展;在教育质量评价上,从过度注重学科知识成绩转向全面而多样的综合评价;在学生培养模式上,从标准化、同质化教育转向注重需求导向的个性化培养;在教师专业成长上,从强调学科知识和教学技能转向注重专业素养和教育境界;从教育管理方式上,从单纯依靠行政命令转向更加强调思想和专业引领。

从外部看,“新优质学校”主要是指学校的建筑体量、容积率、美观度、设施设备的齐备程度等,都应该对标最好最优。为此,区委、区政府出台了《南山区普通中小学校建设标准提升指引》,精心建设每一所学校。一是新建建设提速提质。提高建设标准,新建学校每平方米造价在原有基础上提高40%;创新学校建设模式,以大型优质企业代建等模式建设新校,确保新校“建一所优一所”。二是老校改造扩容增位。有计划推进老校改扩建工程,在师生用房面积、阅读空间、体育活动场地、教师宿舍、地下空间等方面进行优化升级,积极建设未来教室、创新实验室、人工智能实验室等。

从内部看,“新优质学校”更重要的是提升学校的“软实力”。首先,“新优质学校”应该拥有一流的办学理念与教育理想,真正关注学生身心健康与全面发展,关注学生的差异性和个性化发展;其次,应构建系统有效的学校教育机制和现代化学治理体系,包括构建高质量且目标清晰的课程体系,打造一支素质过硬、热爱学生的优秀教师队伍;最后,应拥有和谐的家校关系,构建家、校、政府、社会联动的一体化机制。如2017年开始招生的香山里小学,是一所“用创新思维办创新学校”的区属公办学校,以“创新@未来”为办学理念,构建涵盖国家课程、拓展课程、强化课程三大模块的创新型课程体系,形成校内教师+校外智库专家相结合的新型教师队伍,同时充分运用信息技术的力量,打造开放、融合、互联的智能校园。

如今,“新优质学校”已成为教育“南山质量”的新引擎。

管理慧语 孙和保 辑

不管我们变或不变,一定有学校会变;不管我们变或不变,未来的教育一定会变。今天的名校未必是明天的名校,今天的成功者未必是明天的成功者。只有为未来而变,为未来去尝试,才有机会不被未来所淘汰。

(阿里巴巴集团董事局原主席 马云)

许多管理者为了让公司按照自己的想法行事,把员工当成他指挥的对象,全部按照指挥行事,结果员工干着没劲,管理者还累得半死。我却没有这样的烦恼,因为我把我公司里的人当人,我让他们发挥、犯错,当他们作出跟我不一样的决策时,我能够接受,并且能够感谢。

(樊登读书会发起人 樊登)

现在手机沟通比较方便,上班与下班的界限模糊了。有的管理者总是凌晨两点开会,他们把这当成一个优点,觉得“老板在玩命干”。我觉得,对管理者来说,凌晨两点不睡是你的事,但不能让大家都陪着你这样做。其实,疲劳以后效率也在降低,效果未必好。另外,这样做只是把你的弱点、焦虑暴露在大庭广众面前。

(万通集团主席 冯仑)

对于领导者来说,仅有做事的激情是不行的,还要有解决问题的能力;仅有对价值的执着是不行的,还要有与现实妥协的智慧。一个伟大的领导者,既需要对理想的坚守,又需要清醒的现实取向;既需要在理想中关注现实,也需要在现实中追求理想。

(北京大学国家发展研究院教授 宫玉振)

如果一个人一生都在做自己,有天赋又热爱的事情,他一定是一个既幸福又成功的人。什么是天赋?一是你生来在某个方面就比别人有更好的感知、更好的理解、更好的心理或生理条件。二是你做这件事情能体会到巨大的乐趣,而别人无法体会到。同样时间的劳动和思考,你感受到的快乐更多,痛苦更少。

(沃尔玛创始人 山姆·沃尔顿)

领导者不必是“强硬的”,他们不必表现得坚韧且自信。相反,在当下不确定的时代,能认识到自己的局限性,乐于接受批评的“示弱型领导者”,更能带领团队走向成功。

(哈佛商学院领导力教授 埃米·埃德蒙森)

管理漫画 倾听比说教更有说服力。



河北省沧县风化店乡中学 张吉亮 绘

特别关注

名师工作室的区域升级路

□ 沈笑英

近年来,教师专业化发展的抱团模式——名师工作室在全国发展得如火如荼。名师工作室的存在与发展为区域教师的培养与培训的开展带来了集约化发展的新方向,同时也为区域教师教育的研究开辟了新领域。当前,随着许多名师工作室运行到“第二代”甚至“第三代”,其“第一代”的运行经验与策略已逐渐凝练成相关理论,并为实践所运用。这些都为名师工作室的深入研究提供了很好的路径与方法。在浙江省温州、嘉兴等地,名师工作室的运行与开展已融入“区域名师工作室(站)”。

所谓区域名师工作室(站),是指在区域教育行政部门的指导下,区域内所有名师工作室运行与发展的集合。在这个集合中,区域教育行政部门是指导者,各名师工作室则是组成者,而区域名师工作室(站)的运行以区域研训为主。如温州市洞头区,由于全区师生数量相对较少,区教育局以“三名”工作室的形式,在全区名师培养上实行学科名师工作室责任制。此外,许多地区也在研训上寻求区域集约化发展,而区域名师工作室(站)的建设往往是首选。那么,区域名师工作室(站)的建设与运行需要什么策略呢?

教育行政主导。区域名师工作室(站)更能得到教育行政力量的支持,其支持形式主要有物质、人才及技术三个层面。首先,区域教育行政部门会划拨相关经费到各学科名师工作室,并由主持人负责经费的管理与使用,这为各工作室开展活动提供了物质动力,也让主持人能较为灵活地开展研训,使交流活动得到保障。其次,由于各学科名师工作室成员的组成不一,许多成员是基于对学科的热爱和主持人的信任而志愿加入工作室,并曾为主持人遴选过,因此区域名师工作室(站)在成员组成上更易突破校级拓展到区级、市级,甚至到省级人才的选择上。最后,基于区域教育发展的名师工作室(站)在对技术的选择上,更能得到区域教育行政部门的支持。如对导师的选择、对外活动、研修交流以及活动场地上,都能得到来自教育行政部门的有力支持。

主持人的带领。主持人的专业水平和能力往往决定着工作室的发展与方向。区域名师工作室(站)在对主持人的选择上更注重名师效应,这些主持人都有其独特的教育理念。以嘉兴“名师工程”建立的区域名师工作室(站)为例,主持人都是嘉兴教育学院的教研员。这些教

研员在嘉兴地区甚至在浙江省内都有独特的影响力,尤其是在教学研究上能指导各工作室中名师的教学和科研的发展。此外,这些主持人对自己的学科和教育有着很高的热情,经常组织各种活动以更好地推动各工作室成员专业化发展。

成员双向选择。在区域名师工作室(站)中,每个工作室成员都有双向选择的权利。这里的双向选择是指成员自身有选择是否加入工作室,以及加入哪个工作室的权利;而主持人也可在报名的成员中遴选自己满意的或者邀请优秀教师加入,以推动工作室的活动和科研顺利进行。从另一个层面讲,工作室主持人的选择权更为自由,可以基于工作室的理念和文化吸引一批有志青年,助推工作室发展。如嘉兴教育学院的名师工作室则根据名师人数,一般以十几人为一个工作室确定学科工作室。由于这些名师许多都有自己的工作室,或者已参与到省级学科工作室中,因此在遴选上学院主要以学科为主,鼓励各名师参与其中。成员的双向选择从另一个角度保障了工作室的人才质量。

导师优化遴选。相较于一般的名师工作室,区域名师工作室(站)

在对导师的选择上更为严谨,常伴随教育行政的决策。一个名师工作室或许只有一名导师,但区域名师工作室(站)有一个导师团,集聚了学科的精英。因此,在对区域名师工作室(站)导师的确定上,区教育局会有优化遴选。如嘉兴教育学院的名师工作室主持人都是省级学科专家或科研技术人员。在遴选时,学院通过收集相关信息反复论证以确定导师对象;然后通过邀请讲座的形式,以征求是否愿意配合主持人承接工作室的相关责任与义务。当然,有些地区的名师工作室(站)在导师的选择上更开放,并不明确导师对象,而是在活动中邀请相关专家进行点评、讲座,以形成导师群的效应。

名师工作室发挥着“成就他人,成就自我”的作用。随着其在教育领域中的地位的提升与发展,区域的教师培训、教研工作,尤其是相关教育行政部门也逐渐关注并融入其中,名师工作室承载区域教育发展的意义更加重大。区域名师工作室(站)集聚、融合各名师工作室,以拓展区域教育发展的多样化,是未来教师集群成长的新增长点。

(作者单位系陕西师范大学教育学院)