

区域观察

教研视窗

# 怎样创新名师培养机制

## 多举措 为培训者赋能

□李庆华 王尤敏

□张爱民

纵观当下名师培养,从宏观架构上看,没有把教研、培训、实践相结合;中观布局上缺少研训一体成长平台;微观操作上缺少量身定制的可持续性方案。这导致名师培养平面化、机械化,名师培养效果欠佳。而名师是教育发展的领军力量。当前,专业发展多元化、名师成长个性化的时代需求,决定了区域必须探求新的名师培养机制。山东省潍坊市积极构建尊重个性发展的名师培养研训一体机制,成效显著。潍坊市通过分层分类按需施策、项目研究引领、交流共享等研训一体机制,实现了名师培养路径个性化、名师成长个性化的,为区域可持续发展打下坚实基础。

**分层分类,按需设置课程。**名师培养要关注时代性、正视差异性、尊重区域性,潍坊市依据《小学教师专业标准》《中学教师专业标准》要求,基于不同学段、不同学科、不同年龄段、不同专业水准的教师需求开展分层分类研训。一是分层制定“五个层级教师”(新入职教师、胜任型教师、骨干型教师、专家型教师、导师型教师)

师)专业标准;二是按岗明确班主任、教研(备课)组长、学校中层干部、教研员等群体专业职责,实现一人一定位;三是逐层分类精准设计“菜单式”课程,包括教师研训质量监控体系等,做到分级负责、层次分明、相互衔接、突出特色。

**项目共建,促进个性发展。**建立名师培养项目共建研训机制,实现以研代训、以训促研。潍坊市实施“三类一大”项目研究行动:“三类”,即教

学自主创新、育人自主创新、优秀教学法;“一大”,即重大问题行动研究。基于研究、培训导向,市教科院整理,再聘请专家对征集的问题进行考证,从中筛选出不利于教学质量提升和学生成长的“真问题”,最后由各

行中期答辩,由专家进行跟踪指导,随时发现问题随时进行培训和改进,最后物化成果,对于特别优秀的研究成果颁发市政府教学成果奖并在全市推介。

与此同时,潍坊市建立了市级统筹、县(市)区校三级分担的经费保障机制。在培养期内,每位名师都有用于集中研训、专家指导、考察观摩、教学研究等的专项经费,专项经费由培养单位统筹使用。名师所在县(市)区、学校要从培训经费、研修学习和科研条件等方面给予重点支持。

**搭建平台,团队共同成长。**拓展名师工作室引领作用。名师工作室一般由名师带领6-8名学员组成,以研究课堂教学、课程建设、学生成长等课题为主题,定期开展多种形式的学习、研讨、培训活动。为使名师工作室发挥更大的引领作用,潍坊市将课题研究嫁接于名师工作室建设,通过课题为载体的研究产生个性化成果。名师工作室每季度开展一次项目集中研讨,每学期开展一次项目总结,推动课题行动研究规范发展。同

时,名师工作室定期开展送教、培训和志愿服务等活动,推动了区域教师共同发展。

开展学科领军人才培育工程。为提升中青年教师的师德修养、教育教学理论素养和实践创新能力,2018年初,市教育局出台了《普通高中中青年教师学科领军人物六十人计划》。今年又进一步完善了学科领军人才培养单位统筹使用。名师所在县(市)区、学校要从培训经费、研修学习和科研条件等方面给予重点支持。

**多元推进,提升实操素养。**遵从名师培养系统性、持续性、迁移性需求,横向制定“条块式”名师培养孵化基地,纵向制定“点线式”名师工作室发展规划,纵横交织,多元构建潍坊市名师培养图谱。

横向条块式推进。名师孵化需要基地,潍坊市每年组织县(市)区名师孵化基地评选,依据区域名师培育

硬环境、软环境所需,从孕育、孵化、展示、评价等多个维度制定“名师孵化基地十条标准”,强力推进区域名师孵化基地建设,鼓励跨区域合作,为名师成长提供优质土壤。

纵向点线式推进。名师的基本素养是“厚德、广才、善教、好研”。根据各县(市)区工作实际,为巩固名师专业“根系”,扩大名师“树冠”辐射能力,从而提高各名师团队“树干”“树枝”“树叶”的生长力,潍坊市制定名师素养基本功“谱系”:一学,即紧跟时代步伐,齐学通研深刻领会教育部、省厅有关文件,精准把握专业发展方向,将理论与实践深度融合,提升名师工作室服务品质。二融,即促进跨区域共同体建设,融合区域内、区域间名师工作室的优势项目,互通有无,举行学术讲座、名师课堂展示、学术指导等,促进强强对话。三展,即定期举行教学研究课题类、实践类、项目类成果展示活动,敦促名师写作力、实践力的快速提升。

(作者单位系山东省潍坊市教育科学研究院)

加强区域培训者队伍建设,全面提升培训者素质和水平,是做好新时代教师培训的必然选择。近年来,浙江省常山县教师进修学校创新培养模式,采取多种途径,为打造一支学习型、专家型、导师型、智慧型培训者队伍做了诸多尝试。

**明确定位,纠偏重研轻训。**当前,一些区县还存在“重研轻训”现象。常山县教师进修学校一直注重培训者队伍建设,在教研训融合上做足文章。

改善培训者队伍结构。新时代对教师成长提出更高要求,“一次性培训”已不适应时代发展。针对培训队伍老龄化现象,常山县今年面向全县公开选拔多名优秀教师充实到培训者队伍中,改善了培训队伍结构,激发了培训队伍活力。同时,明确提出“研训一体、研训并重”,着力改变研训两张皮、重研轻训的现象。

优化培训者课程设置。培训只有成为教师专业发展的“加速器”,才能彰显教师培训的价值和意义。优化课程设置是提高教师培训质量的关键。为了让培训贴近学校、贴近教师,常山县设置培训课程需要过“三关”:一是在本校交叉审核,自我完善;二是邀请兄弟区县进行二审,提出具体整改意见;三是专家终审,对不符合要求的课程不推送给参训教师。这样就杜绝了“拿来主义”,培训者从原来的项目操作者转变为项目设计者,从管理者走向引领者。

**点面结合,塑造师训强队。**为全面提高培训者队伍的整体素质,常山县教师进修学校进一步完善教师培训体系,将培训与上岗、职务聘用、职称评定、岗位晋升、工资奖励紧密挂钩,建立培训、考核、聘用、晋升一体化用人机制,逐步形成科学化、规范化、制度化的培训者队伍管理新格局,着力打造一支业务精、作风硬的培训者队伍。

在考核“点”上做文章。一是积极引导培训者转变观念,搭建学习平台,营造学习氛围。主要通过培训者自主研修、实践浸润、集中培训等形式,深入持久地学习政治理论和专业知识,全面提升培训者的专业技能;二是完善考核制度,建立激励与竞争机制。县教师进修学校从项目设计、课程开发、培训实效、过程管理等方面对培训者队伍进行量化考核,奖优罚劣,调动培训者的积极性。

在培养“面”上下功夫。县教师进修学校制订了切实可行的培养计划和措施,优化培训者队伍的学历结构、专业结构、职务结构,采用“走出去、请进来”的方式建设一支结构合理、素质优良、有理想信念的培训者队伍。

**内修“五到”,练就基本功底。**培训者的人格魅力是一种无形的力量。县教师进修学校向培训者提出内修“五到”,激励自己不断成长。

心到。培训者对培训工作一定要上心、用心、真心,拼凑课件、敷衍了事、照本宣科,脚踩西瓜皮滑到哪里算哪里,这样的培训学员不会喜欢。

眼到。培训是培训者与学员深度交流的活动,学员的反应、课堂的氛围、作业的完成、培训的效果都需要培训者的关注。培训者要眼中有人,重视互动体验,着力改变那种“听听激动,想想感动,回去一动不动”的尴尬现象。

口到。出色的语言表达能力是培训者重要的基本功。培训者的表达要点到位、讲透彻、悟明白,也要诙谐有趣,或温文尔雅,或掷地有声。

手到。培训者要肯动笔、多动笔、善动笔,对培训内容多思多谋,对培训过程及时记录,对培训效果进行监测反馈,确保培训项目有料、有趣、有效。

脚到。培训者要通过调查走访了解学员的工作、生活、学习环境和个性需求,提高培训工作的针对性,防止闭门造车。

(作者单位系浙江省常山县教师进修学校)

管理慧语 孙和保 辑

因为工作的重要性程度不等,可以把中层区分为不同的层级,但在设定他们之间的汇报关系时,却不可囿于级别高低。从副校级干部到中层副职统称为学校的中层,其薪酬可以有职级区分,其汇报关系却应该按照有利于资源流向教育教学一线的逻辑设定。在特定的管理领域里,谁听谁指挥,谁向谁汇报,简单而清晰。只要没有汇报关系的就不应该按级别决定指挥关系。这样的服务关系建立起来后,可以避免行政权力的膨胀和尴尬。

(北京第一实验学校校长 李希贵)

有些教师,工作了三五年就有很大的成长和进步,相反有些教师工作了一辈子仍然没有什么明显的进步。之所以会有这样显著的差异,除了自身起点、个人潜质方面的原因,更重要的因素在于是否善于反思。一个教师,只有不断反思才能从实践中不断总结经验,再反过来促进教学水平的提升,让自己的职业生涯形成螺旋式上升结构,也只有不断反思、提炼,才能形成自己的风格,成长为名师。

(清华大学附属中学校长 王殿军)

学校里的很多事务只是具有表面性的压力,我们的工作重点是研究问题背后的问题。不必对每一个问题、每一种刺激都立刻作出反应。我们可以后退一步,把一些零碎的信息综合起来形成一个整体的、关于这个事情的画面,那样我们将看得更清楚、更全面。我们要全面地看待问题,系统地思考问题的解决方案,避免碎片化决策。

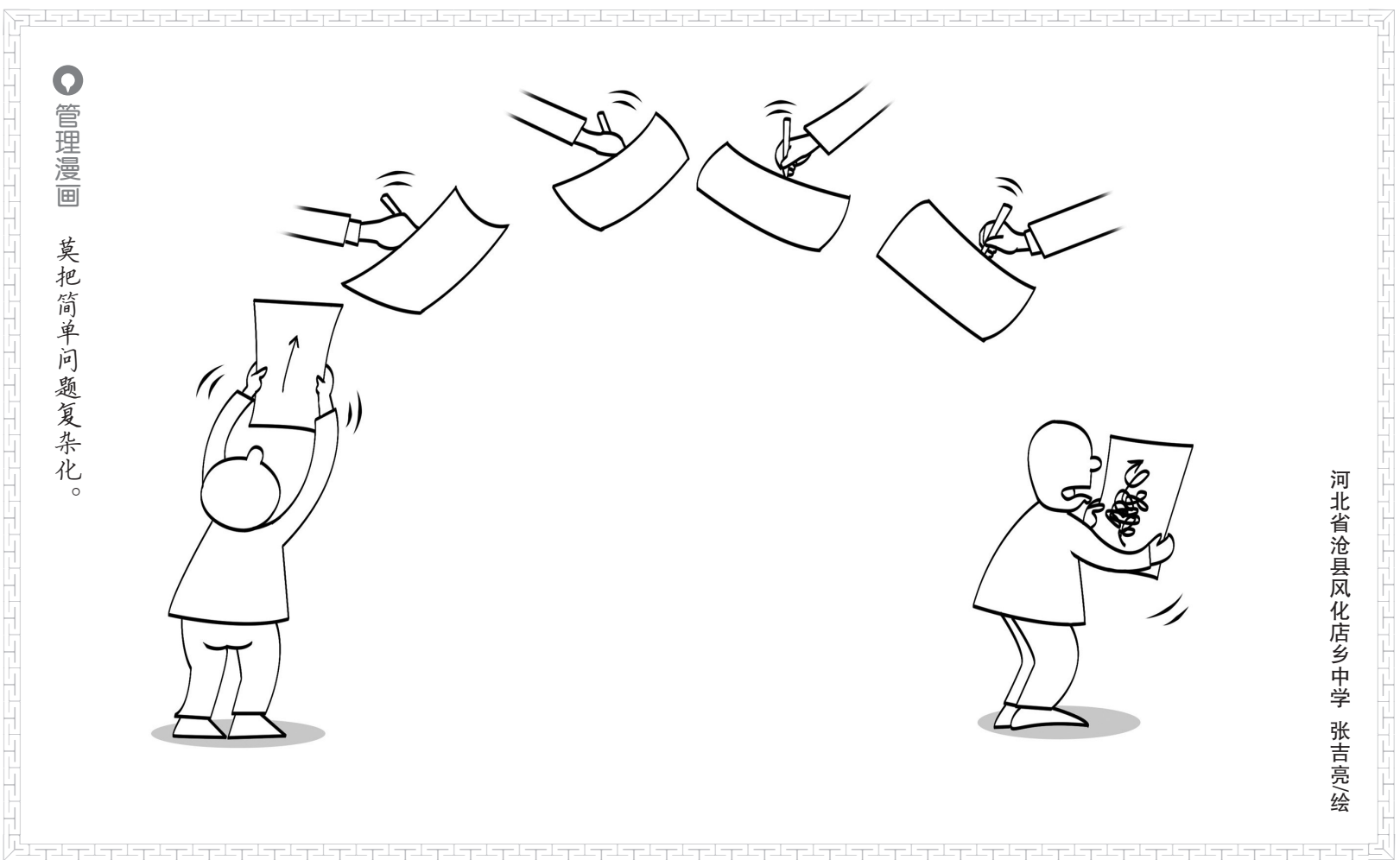
(青岛中学校长 汪正贵)

对许多管理者而言,计划只是一个纸面的文本,是年初上交的提案、年底总结的参照,而在管理过程中用计划管理工作的人并不多。计划是为工作目标而寻找资源的一系列行动。计划管理要解决的问题不是数据,不是年终的考核指标,更不是文本。计划管理就是要实现目标与资源的关系处在匹配的状态,这是一个最为基础的管理内容。

(北京大学国家发展研究院教授 陈春花)

组织发展越快,管理覆盖就越不足,短期的漏洞也会越多,就越不敢向下授权。因为授权多了,漏洞可能越捅越大,“跑冒滴漏”就会越严重。因此,向下授权要做好监管,保证业务和数据的真实性,保证决策的科学性。我们不是为了监管而监管,而是为了千军万马上战场内外合规、多打粮食。

(摘编自《激活组织——华为奋进的密码》一书)



管理漫画 莫把简单问题复杂化。

河北省沧县风化石乡中学 张吉亮 绘

特别关注

## 打破县域特色品牌学校建设瓶颈

□童顺平 涂立龙

“十四五”时期,建设高质量教育体系成为教育发展的主要目标。不谋一隅,不足以谋全局。建设高质量教育体系的关键是建设县域高质量教育体系。县域特色品牌学校建设作为县域高质量教育体系建设的重要抓手,对建设高质量教育体系意义重大。但是,目前县域特色品牌学校建设还存在许多瓶颈,如缺乏整体规划、策划能力不足、诊断改进跟不上、建设难以持续等,在一定程度上制约了县域特色品牌学校建设,同时影响了县域高质量教育体系建设。广东省始兴县委、县政府切实承担起主体责任,教育行政部门主动承担起直接责任,多措并举破解县域特色品牌学校建设瓶颈,进而推进县域高质量教育体系建设。

**规划为先。**做好规划是建设县域特色品牌学校的基础。然而,许多县(市)区缺乏这方面的意识,对县域特色品牌学校建设没有认真规划。始兴县位于广东省北部,是盛唐名相张九龄的故乡,历史文化底蕴深厚,被誉为“南岭明珠”。

2015年,在实现教育创强目标后,县委、县政府提出“走内涵发展道路,办特色教育”的新目标,致力于推进“一校一特色,一校一品牌”。为做好规划,县教育局借助广东省教育研究院专家团队力量,制定了符合始兴县实际的中长期发展规划,提出用5年左右时间突破县域特色品牌建设的瓶颈,打造若干所特色品牌学校;用10年左右时间建成一批特色品牌学校,将始兴县打造成省内具有一定影响力的特色教育品牌县。

**策划为本。**县域特色品牌学校建设的核心是特色品牌策划。而特色品牌策划具有一定的专业性,对中小学校长来说具有一定的挑战性。因此,县教育局采取多种途径提升校长的品牌策划能力。一是举办专题培训与研讨活动。邀请专家到始兴县进行专题培训,同时举办特色品牌学校创建专题研讨活动。二是实地考察学习。选派中小学校长前往北京、长沙等地进行实地考察。三是开展案例分析。邀请专家到始兴县介绍特

色品牌学校做法,进行案例分析,同时帮助和指导中小学校长完善品牌建设方案。四是参与评选。参与广东省教育研究院举办的中小学特色学校建设成果征集评审活动,让中小学校长在评审现场进行有针对性的系统学习。

**诊改为要。**县域特色品牌学校建设经过一段时期的实践,必然会出现诸多问题,这就需要诊断和改进。始兴县教育局委托韶关学院专家团队对开展特色品牌学校建设的学校多次进行诊改调研。通过系统搜集、整理和分析特色品牌学校策划、建设存在的问题,提出有针对性的解决路径和策略,提升县域特色品牌学校建设质量。如诊断发现,墨江中学的“润墨教育”在原型特质挖掘和外显方面存在不足,专家团队建议立足“墨”的特质开发书法教育校本课程,强化特色品牌的显度;针对始兴中学“大成教育”对地方名人文化资源利用不足,提出要研究张九龄成长、成德、成才之道,并用育人资源等建议。这些建议有效提升了

特色品牌学校建设的质量。

**保障为基。**特色品牌只有经过时间的积淀才能成为学校的精神和文化,转化为育人的力量。由于种种原因,县域特色品牌学校建设往往难以持续发展。为此,始兴县教育局建立健全特色品牌学校建设持续发展的保障机制:一是设定连续周期制度。通过设定特色品牌学校建设周期,引导可持续发展。二是纳入规划。特色品牌学校建设纳入学校中长期发展规划,在资源配置上给予支持和倾斜。三是建立岗位责任制。防止特色品牌学校建设因“人”而“变”,保障特色品牌学校建设持续发展。

经过几年的实践,始兴县出现了一批特色品牌学校。借由县域特色品牌学校建设,始兴县向着教育高质量发展的目标大步迈进。

(作者单位分别系韶关学院教师教育学院、广东省始兴县教育局教师发展中心,本文系韶关市哲学社会科学规划课题“基于诊断性行动研究的县域特色品牌学校建设”研究成果之一)