

# 基于需求的中小学教师培训 规划与管理

夏泽胜

(重庆第二师范学院 学前教育学院, 重庆 400065)

**[摘要]** 切实提升中小学教师培训质量是推动新时代高素质教师队伍建设的的重要举措。当前,中小学教师培训依然存在阻碍学习者学习和制约培训成效的诸多问题,需要在新时期从教师的培训期待和实际需求出发,进一步反思对培训规划的认识,彰显培训规划的导向价值,不断优化培训过程,从事务管理到人际管理,从制度管理到人文管理,从单向管理到多维管理,从证书管理到学分管理,努力实现教师素质基本满足中小学教育发展的需要。

**[关键词]** 需求; 教师培训; 规划; 管理

**[中图分类号]** G451.2

**[文献标识码]** A

**DOI:**10.3969/j.issn.1005-1058.2018.05.003

2018年1月,中共中央、国务院颁发了《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》,这是新中国成立以来围绕教师队伍建设工作层级最高、针对性最强、内容最具体的专门文件,标志着新时代教师队伍建设被摆在了前所未有的战略地位上。回顾近年来,在“幼儿园和中小学教师国家级培训计划”项目的示范引领下,全国范围内各级各类中小学教师培训工作掀起了一轮新高潮,有力地提升了教师队伍特别是农村教师队伍的整体素质。但综合分析各省、地、市(县)的众多培训项目绩效,发现仍然较普遍地存在着培训机构积极性高与参训学员积极性低、培训周期逐渐拉长与学员参与时间明显偏短、培训方式不断改变与培训成效变化不大等问题。究其原因,其中一个比较关键的环节是培训机构和培训者在实施培训项目的过程中,忽略了基于需求的中小学教师培训规划与管理。

## 一、为什么中小学教师培训越来越难

当前,中小学教师培训项目越来越多,但实施难度也越来越大,主要表现为中小学教师的满意度

很难达到培训机构和培训者的预期,这就需要我们学习因素、培训方式和中小学教师的培训期待等几个方面去进行客观分析。

### 1.阻碍学习者学习的因素分析

成人教育理论强调教育者从问题出发,组织学习者围绕主要问题展开知识学习和策略研讨,共同寻求解决问题的方法和途径。事实上,问题的提出需要对学习者进行相关调查,特别是对阻碍学习者学习的因素进行必要分析。<sup>[1]</sup>通过对部分中小学教师的需求调查与诊断分析,发现阻碍他们学习的因素主要有以下四个方面:一是学习时间。比较多的中小学教师因忙于完成岗位教学工作和学校考核等相关工作要求,不太容易抽出较为完整的时间参加专业学习,即使被抽派选送出来参加培训,也往往因为学校各类事情分散学习时间。二是学习条件。少数中小学教师在参加集中培训期间,经常会因为培训机构条件有限、环境设施缺陷等与培训机构产生冲突,导致整个培训进度一定程度受挫。三是学习动机。一些中小学教师参加培训的内在动

**[基金项目]** 重庆市人文社科重点研究基地“重庆市统筹城乡教师教育研究中心”2017年度重点课题“‘互联网+’城乡教师培训模式创新研究”(课题编号:JDND 201706)。

**[作者简介]** 夏泽胜,副教授,重庆第二师范学院学前教育学院书记兼副院长,研究方向:教师教育、教育管理。

机没有被有效激发,仅仅把培训当作行政要求、工作任务、休息调整或拿到培训证书取得继教学分。四是学习能力。部分中小学教师培训中,不能较快从教育者转换为受教育者,更不能很好地从参加者转变为参与者和合作者,无论是专家引领、同伴互助还是自我反思方面都表现出学习能力不足。

### 2.制约培训成效的方式反思

“学习金字塔”原理明确提出实验结论:学习者的学习分为主动学习与被动学习两大类,主动学习中包含讨论、实践、教授给他人等学习方式,学习内容平均留存率从50%到90%递增;而被动学习中包含的演示、视听、阅读、听讲等学习方式,其学习内容平均留存率却从30%到5%递减。这充分说明培训方式是影响中小学教师培训成效的重要指标。实践中发现,有四种培训方式会明显制约中小学教师培训成效:一是过于注重以抽象概念为主要内容的理论学习,一些培训者以夯实理论基础为由,要求中小学教师短期完成理论知识学习,这显然是不现实的。二是通过蜻蜓点水式的观摩活动要求学员观察反思,生硬地要求学员移植所观摩的学校做法或教师经验,这当然也会南辕北辙。三是小组式安排学员到基地学校“影子研修”中,主要问题不聚焦,学习方式太随意,导致学员的具体体验和行动学习完全达不到量的积累和质的提升。四是原本还比较受学员欢迎的“返岗实践研修”环节,由于任职学校大量工作要求、身边同事相互影响、家庭生活时间耽误等原因,基本上无法实现在实践中应用学习的目的,反而导致了培训进程的人为脱节。

### 3.值得关注的教师培训期待

事实证明,凡是脱离一线中小学教师实际需求的培训,无论其培训层次有多高、培训机构有多知名、培训环节有几个阶段、培训方式有多少种类,其培训效果反馈都不会很理想。因此,培训机构与培训者必须主动站在中小学教师的立场,全面分析和理解中小学教师的真实期待,才能有的放矢地做好每一项培训工作。随着教育领域综合改革的不断推进,中小学教师真正需要的培训逐渐呈现出三个方面的特征:一是提升效益的培训,即通过学以致用、学用结合的方式,在培训中积累提升学习、工作

和生活质量的有效途径。二是突出效果的培训,即通过教学相长、教习结合的方式,在培训中形成改进教育教学工作实际问题的有效方法。三是反映效率的培训,即通过多种方式结合,在培训中生成专业成长的强大动力和养成持续学习的良好习惯。同时,中小学教师培训希望发生的变化也体现在三个方面:一是希望获得良好体验,即培训过程中身心舒畅、环境和谐、学习顺利。二是希望学到实用本领,即真正从培训者和学习同伴身上寻求到提升教育教学质量的方法。<sup>[2]</sup>三是希望导致行为改变,即能够在培训返岗后不断实现自我人生价值。

## 二、如何推动教师培训规划落地

针对中小学教师对培训更新更高的需求,培训机构和培训者应顺势而为,通过更具前瞻性的培训规划进行顶层设计,并在推动培训规划落地的过程中实现培训目标、资源、约束条件、责任主体等因素与中小学教师的需要相匹配和契合。

### 1.对培训规划的再认识

首先,要认真思考培训规划是静态的还是动态的问题。通常情况下,培训机构和培训者都会在培训规划形成后,将其作为指导性工作材料提交上级、发放下级,但往往在具体培训项目实施时,又很少会主动全面与培训规划进行对接,这就导致了培训规划成为“纸上画画、墙上挂挂、应付检查”的静态材料。事实上,正是因为中小学教师的培训需求不断多元化,每一项具体培训项目的设计与实施也会随之而发生变化,因此,作为引领和指导一个时期培训工作的培训规划也应该进行动态的调整和完善。<sup>[3]</sup>

其次,要正确理解培训规划与培训管理的关系。从经济学的观点看,规划的过程本身就是一种管理与经营的过程。根据“产品的质量决定交易的成败”这一原则,有研究者在对培训效能的研究中,把培训过程假定为一个交易过程,提出交易发生的条件:一是可供需要的产品,二是交易的意愿,三是交易的市场。从这个意义上讲,培训机构和培训者既要在培训规划中为中小学教师提供能够满足其需求的项目和课程,也要在培训管理中为他们创设有利于激发培训动力和提升培训质量的各种环境,

两者相辅相成、密切联系。

最后,要准确把握培训规划的实质。基于以上认识,培训规划实质上是一种思想方法,是一种管理模式,是一种学习工具,是一个持续行动的过程。因为培训规划是针对未来中小学教师专业发展工作的系统思考,它需要培训机构、培训者和广大中小学教师共同参与并多方借力推动,需要在各级各类培训项目的实施过程中不断反思并持续改进,需要在教育行政管理机构、教师培训机构和中小学校的三方协同下把理想变成现实。因此,重视和加强培训规划工作,是促进中小学教师培训供给侧改革的关键举措。

## 2.做好规划培训的准备

一是明确培训者的角色定位,做好规划主体的准备。角色定位是培训者对自己客观而准确的价值取向判断,对培训者认识和制定培训规划产生直接影响。那么,培训者究竟应该扮演什么样的角色呢?常言道“师者师”,即要求培训者自身要有比较综合而全面的专业素养,能在中小学教师培训中发挥专业引领和人格影响作用。通常情况下,培训者应该是一个在行业中有较大影响的人,在学科中有较高水平的人,在同伴中有较好人缘的人,在工作中有较多奉献的人,在学习中有较强动力的人,在生活中有较少报怨的人。

二是开展培训需求调研,做好问题导向的准备。找准培训中的真实问题,有助于培训者和培训机构科学规划培训工作,精准实施培训项目。如何找到真实问题呢?实践中比较有效的方法有:在培训中与学员面对面交流、研讨,共同议出今后一段时期内的主要培训需求;通过教育行政部门对所属区域中小学教师培训情况进行调阅查档,借助材料分析提出培训问题;利用专业教研培训机构力量,深入中小学教师中听课、访谈,在直接倾听中找到问题;发挥信息技术媒介作用,向学员发出问卷、网联问题,回收统计并发现问题。

三是确定培训规划的基本思路,做好撰写文本的准备。规划的基本思路必须针对真实问题,提出合理策略,并有效规避外在和内在风险。为此,需要选择工具对本区域中小学教师培训现状进行综

合分析研判。其中,行之有效的方法有SWOT矩阵图、鱼骨刺图、问题树图等,尤其是SWOT矩阵图,可以帮助培训者和培训机构比较准确地把培训中的优势、劣势、挑战和风险进行深入比对,从而形成多种提升培训效益的思路建议。随后,文本的撰写才能有章可循、有的放矢,围绕实际提出具有针对性和实效性的问题解决方案。

## 3.提升培训规划的质量

第一,贯彻自下而上的设计原则。培训规划的基本结构是“为了达到什么目的,安排谁在什么时间做什么、如何做”,这种结构要求文本目的写明确、时间写准确、内容写精确、方法写正确,因此设计中重点是要寻找促进改变发生的要素,这就要求设计者不能只管自上而下提出工作要求,而要自下而上反映一线教师诉求,以中小学教师的立场和他们在教育教学中真正需要加强的专业能力为出发点和落脚点,通过持续促进中小学教师提升职业生涯价值的方式,直接回应他们迫切希望解决的问题或希望获得的帮助。

第二,满足四个同向的内容要求。培训规划的实现,从内容安排上应该做到四个同向:一是与国家政策要求同向,从师德、师能、师艺等方面提出符合政策的具体目标和培训效果达成度;二是与本地教育形势同向,结合当地经济社会发展实际和教育发展态势把握培训工作的中心环节和重点内容;三是与教师专业发展同向,一切围绕更好实现教师队伍专业水平整体提升的目标考虑培训对象和课程体系;四是与学校发展需要同向,认真本着助推本区域各级各类学校健康可持续发展的原则来进行科学谋划。

第三,注重自始至终的效能反馈。运用培训规划在培训过程中连续反馈培训效能,是衡量一个培训规划是否有效落地的重要方式。在培训规划中,应该认真思考和呈现培训成效评估的进程和措施,以望、闻、问、切的几种方式强化培训内容的落实和规划意图的实现。望,即观察学校,看参加培训的教师返回学校是否影响和带动学校发生改变;闻,即倾听意见,聆听参加培训的教师对培训者和培训机构的具体意见;问,即探寻原因,通过各种渠道查

找问题存在的原因;切,即深入体验,进入培训课堂和培训过程中直接感受效果。

### 三、怎样优化教师培训中的管理

教师培训中的管理,既不同于教育行政主管部门对教师的行政管理,也不同于中小学校对教师的人事管理和岗位管理,而是一种基于学习共同体的互助式合作管理,需要的是培训机构、培训者与参加培训的中小学教师之间的良性互动。<sup>[4]</sup>

#### 1.从事务管理到人际管理

当前,中小学教师培训中的管理主要表现为事务管理,包括培训前的材料与环境准备工作、培训中的专家授课与班级纪律管理、培训后的财务报账与资料归档管理等,这是类似于生产流水线的程式化管理模式,由培训管理人员按部就班地执行,确保顺利完成各阶段的培训任务。而事实上,这些由中小学教师组成的临时性学习组织,更加需要的是通过培训实现交流与互动、表达与表现、分享与共享、发现与发展,这就需要培训机构和培训管理者从事务管理转变为人际管理。一方面,最好的管理是服务,而培训中的服务就是培训管理者与中小学教师的主动、真诚、和谐的交往;另一方面,管理的本质不是管人,而是管人与人的关系,所以最好的培训管理就是让培训者和学员在愉悦的关系中共同发展。

#### 2.从制度管理到人文管理

制度管理在中小学教师培训中是必要的,相关制度一般会通过培训管理者事先规定或临时班委共同商定的方式,被印制在学员管理手册或张贴在培训教室,提醒大家共同遵守。但从人文管理的角度来看,这些制度上的东西还是显得比较僵化刻板,缺乏人际关系中应有的尊重、关爱和温暖。比如,很多培训机构为中小学教师制作“欢迎辞”,似乎显得热情周到,但如果把“欢迎辞”改为“服务承诺”,应该更能够引起学员的情感共鸣。很多培训管理制度中有若干个“不许”,如果把这些“不许”的要求换成相对应的“许”的倡导,应该更会让学员感到管理中的温度。同时,培训中学员会提出各种要求,对合理的予以采纳,对不合理的予以说明,对过分的予以沟通,也是一种人文管理的方式。

#### 3.从单向管理到多维管理

单向管理的优点是任务清楚、程序规范、目标达成度高,便于培训管理者有序地过程性掌控和问题发生后的应急性处理,但在中小学教师培训中过于偏重单向管理,会使培训过程显得沉闷,学员的主动性和积极性不容易得到有效激发。而多维管理则是让培训管理者、授课专家、培训学员和行政主管部门人员、学校领导都动起来,让培训管理者成为培训服务者,让授课专家成为合作学习者,让培训学员成为共同发展者,让行政主管部门人员和学校领导成为培训支持者,各自在自己的角色中发挥自律和他律作用,形成一个成就自己、发展他人的多维管理结构,从而帮助学员最大程度地提升专业水平。

#### 4.从证书管理到学分管理

调查发现,很多中小学教师参加培训后不一定马上会在教育教学中有真正意义上的改变,但却很关注培训结业证书或优秀学员证书的即时结果运用。因为,在中小学教师继续教育管理中,参加各级各类在职培训是可以凭证书登记学时或学分的,这对中小学教师的评职晋级、评先评优等都有直接作用。因此,培训机构往往也就利用这一点来短期管理学员。但对中小学教师真正有持续激励作用的是进阶式学分管理<sup>[5]</sup>,即通过建立学分银行的方式,让参加培训的中小教师在培训前就知道自己的继续教育学分存储情况、需要参加什么培训取得相应学分、在培训中希望努力获得的学分数量等,做到心中有数;同时,培训机构按不同学习任务的权重赋予相应学分,由学员自主选择完成并主动学习换取。▲

#### 参考文献:

- [1] 吴振兰.自主学习理论概述[J].智库时代,2017(12):245,249.
- [2] 吴思孝.中小学教师培训内容需求调查研究——以W市为例[J].当代教师教育,2017(4):59-66.
- [3] 刘晓静.教师进修学校的发展问题与改革路径[J].教学与管理,2017(36):25-28.
- [4] 吴伦敦,葛吉雪.中小学教师主题式培训管理:策略与措施[J].教师教育论坛,2016,29(5):68-73.
- [5] 潘超群.教师校本研修中“学分银行”的运行研究进展[J].现代中小学教育,2016,32(8):85-88.