

# 成果公报

课题名称：教师培训质量保证体系研究

课题批准号：课题号 AIA10215

课题类别：重点课题

研究领域：教师教育

课题负责人：钟祖荣，教授，北京教育学院

主要成员：汤丰林、余新、盛鸿洁、刘加霞、邸磊、王远美、王永红、刘琳娜等

正文：

## 一、内容与方法

### （一）问题提出

我们在 2010 年申报了“北京市教育科学十一五规划重点课题（2010 年度课题）”得到批准。该课题研究的主要问题是：什么是教师培训的质量？北京市教师培训质量的现状如何？影响的主要因素和原因是哪些？如何建立教师培训的质量保证体系？

问题提出的背景源自于理论和实践两个方面：第一，关于教师培训质量的理论研究不多，缺乏系统的理论。第二，在教育优质均衡发展背景下，北京市对教师素质及培训提出了很高的期望。培训投入也加大了，政府的绩效考核日益严格。教育部师范司 2011 年颁布了《教育部关于大力加强中小学教师培训工作的意见》。另一方面，由于教师培训的基础工作在我国并没有得到实质性重视，实际需求与实际基础条件之间存在较大差距，因此，培训的质量就难以全面保障。媒体上许多参训者对培训效果批评较多。北京的情况较好，但问题同样存在。这就使教师培训质量的保证问题急需得到深入的研究与改进。

### （二）研究目标

我们期望通过研究，为促进北京市教师培训质量的提高提供理论和方法上的参考。在理论上，理清教师培训质量的内涵和结构、影响培训质量的主要因素、培训质量保证体系的构成；在实践上，可以为北京市教育行政部门、统筹管理部门、培训实施机构提供质量管理的操作框架，为加强市区校三级教师培训质量管理提供参考建议。具体研究目标包括三个方面：

1、提出科学的教师培训质量观的具体内容。

2、对影响教师培训过程与结果质量的因素进行理论的和实际调查分析，找出关键性因素及其影响机制。

3、在总结已有经验基础上，并在培训实践中完善教师培训质量管理体系，编写教师质量管理文件体系，并在工作中使用。

### （三）研究方法

#### 1、调查法

我们在 2013 年对影响市级教师培训质量的关键因素进行调查分析。调研采用问卷法。调研问卷的对象主要是北京教育学院从事中小学教师培训工作的教学和行政人员，共发放问卷 196 份，回收有效问卷 189 份，有效回收率为 96.4%。调研问卷自编，共计 52 个问题，主要内容包括基本情况、培训质量观、对培训过程的实际运行情况看法、对培训管理和制度等方面的看法等。调研数据采用 SPSS19.0 进行统计。

#### 2、经验总结法

对北京市教师培训机构教师培训管理的经验进行总结，选择了 15 个绩效好的培训项目，包括国培计划项目、北京市培训项目、大学与中小学合作的校本培训项目三类，从培训质量的角度，对培训设计、实施、考核、管理的主要环节及其经验进行总结，经验总结论文汇集在《教师培训质量导航》一书中。

#### 3、行动研究法

结合 2011-2013 年主要教师培训项目，结合我院实施的“教师培训质量提高工程”任务，对培训质量管理体系进行干预、培训者培训、总结宣传等。每年对培训项目的质量进行过程性督导、终结性的评估，以观察行动研究的效果。

#### 4、集体研讨法

通过对专家的咨询、课题组成员的研讨，就培训质量、影响因素、管理体系等核心问题，形成合理的观点和结论。

## 二、主要结论

### （一）教师培训质量的要素、特点与构成

#### 1、教师培训质量的因素

教师培训质量是受训者对培训的一种价值判断，是受训者根据学习需要、培训目标、问题解决预期而对培训所实现的结果的一种判断。它反映的是培训活动的品质特性与受训者的需要满足之间的关系。

教师培训是一种智力服务，培训质量即是这种服务的特点。主要特性包括：

（1）功能上的特性：有用性、够用性、持久性；（2）过程上的特性：深刻性、牢固性、系统性、多元性；（3）载体上的特性：丰富性、便捷性、友好性、趣味性；（4）投入上的特性：足够性、经济性。

教师的发展需求又包括：(1)从层次上看需求，不同发展阶段有不同的需求；(2)从内容上看需求，有师德、专业知识、专业能力、社会能力、专业外生活等多方面的需求；(3)从时间上看需求，有当前急需，有未来需要；(4)从源泉上看需求，有学生发展提出的需求、有政府和社会提出的需求，有学校和专家提出的需求，还有自己提出的需求等。

## 2、教师培训质量的特点

教师培训的质量，主要有三个特点：

第一，具有多维系统性。这是质量构成的特点。首先，培训质量是个系统，是诸要素组合而成的，无论是横向的各素质因素，还是纵向的各转化环节。其次，培训质量有多个维度，如培训质量包括：过程+效果；管理+教学+学习；群体的+个体的。

第二，具有机制复杂性。这是质量形成的特点。培训质量不是培训前先定的，而是在培训过程中生成的。不同的质量要素之间如何共同作用？不同的影响因素如何制约培训质量？不同阶段的质量在整个质量的形成中各起什么样的作用？不同主体之间如何配合形成最后的结果？这些都是质量形成的机制问题。质量形成的机制的揭示是难点。只有根据培训质量形成的机制，构建提高质量的系统，才能最有效地提高质量。

第三，具有衡量模糊性。这是质量分析和阐述的特点。培训的质量在描述上是很困难的，通常是采用定性的语言描述，这种定性的描述具有一定的主观性。目前培训者努力采用量化评价的方法，诸如知识考试的分数、满意度分数。但教育培训在于改变人的知识、态度和观念等，影响人的思维方式和心灵，除知识之外，很多方面是难以量化的。另外教育的效果有及时效果和长期效果，学习者对所学有一个反复体悟、咀嚼和“化”的过程，所以培训后的及时评价只能反映当时的情况，不能反映长期的效果。

## 3、教师培训质量的构成

第一，培训质量的**范围层次构成**。培训质量的范围可以分一次培训活动的、一个项目的、一个机构的、一个区域的培训质量四种，也可以说是四个层面的质量。目前，对培训质量的评估以一个培训项目的评估为主体。

第二，培训质量的**时间维度构成**。就一个培训项目和一次培训活动而言，以时间为维度的培训质量包括培训过程质量和培训效果质量。培训过程的质量又由培训过程的各个环节的质量构成，包括需求调研与方案设计阶段、准备阶段、实施阶段、成果形成与总结阶段。

第三，培训质量的**主体维度构成**。就一个培训项目和一次培训活动而言，以

参与主体为维度的培训质量包括管理的质量、教的质量和学的质量。管理的质量是项目管理者的工作质量，包括计划管理、人员管理、活动管理、资料管理、预算管理、生活管理等方面。教的质量是培训教师工作的质量，包括教学的内容、教师的水平、教学的方式等方面。学的质量是参训者的学习活动质量，包括学习者的基础水平、学习者的参与、学习的结果等方面。三者之间是相互影响的、互动的，三者不是简单的相加关系，而是相乘关系。

第四，培训效果的**纵向和横向结构**。再就培训效果而言，它主要体现在学习质量上，体现在学习者通过学习过程而积累起来的新经验或素质。素质包括具有横向关系的观念、知识、技能、态度、方式等，也包括具有纵向关系的各个转化阶段状态，如内化状态、外化状态、绩效状态。也就是柯氏培训评估中的四层次模型，内化对应学习结果，外化对应行为改变，绩效对应组织绩效。三种状态的效果，取决于不同的影响因素。

## （二）教师培训质量的保障体系

质量管理不是单一的环节，而是系统的过程，于是需要有一个体系。教师培训质量保证体系是政府和培训机构向参训教师及其所在学校保证、为使教师培训达到一定的质量标准以满足教师学习的需要而采用的比较稳定的各方面措施的系统。

基于两个主体的区别，这个系统可以分宏观体系和微观体系两个层次，宏观包括经费、政策、制度、机构等保证体系，这个体系主要是行政管理层面的体系，也可称外部的保证体系；微观包括需求调研、方案设计、培训实施、效果评估等实施过程及其管理的体系，这个体系是实施机构层面的体系，也可称内部的保证体系。

## （三）教师培训质量的现状与分析

就北京市教师培训质量而言，总体评价是高的。我们对北京教育学院 2010—2014 年近 5 年的培训项目进行绩效考评，专家评价的平均分稳定在 90 分上下。当然，不足和问题总是存在的。2013 年，我们对 189 份有效问卷的分析，可以看出目前存在的一些薄弱环节及其原因。

### 1、培训过程的薄弱环节

从调查结果看，就北京市而言，被调查者认为培训过程中最大的薄弱环节，是管理制度（占 32.8%），其次是培训规划（21.5%）和培训机构水平（20.4%）。就市级培训机构而言，最薄弱的是师资水平（31.5%），其次是科研水平（24.9%）和管理水平（19.3%）。就市级培训项目而言，最薄弱的是培训者因素（27.6%），其次是管理因素（21.5%）和课程因素（20.4%）。由此看来，管理因素和管理水

平薄弱的都占有较大的比例，值得引起关注和重视。

## 2、四核心因素的问题及其原因

在培训机构和培训项目中，有四个核心的因素，即学员、教师、培训内容、培训方式。这四个方面存在的问题如下：

(1) 学员因素。被调查者认为，学员对培训质量影响最大的是学习动力（37.0%）和学习态度（34.8%），而学员目前最缺失的也是学习动力（42.0%）和学习态度（19.3%），这就不得不引起培训机构和培训者的重视。影响学员学习的原因是什么？被调查者认为，除第一位工作压力大（平均分2.18）之外，排前面几位的主要是受训者内部原因，如工作期望值不高、基础水平不高，表明他们对学习没有太多的需求，因此学习动机不强。而校长不支持、待遇不高等外部客观原因是其次的。

(2) 培训师资因素。大部分被调查者认为，培训教师“用理论分析实际的能力”（41.6%）和“对中小学实践的熟悉程度”（29.5%）对培训质量影响最大，而培训教师最为缺乏的恰恰也是这两个方面（40.5%和34.5%）。原因最主要的分别是“缺乏深入实践的锻炼”（平均分 2.24）和“没有充分的研究时间”（平均分2.00）。

(3) 培训课程因素。调查表明，内容的针对性（52.1%）和操作性（24.5%）最重要，同时又是最缺失的，首先是操作性（32.3%），其次是针对性（31.1%）。此外还有内容的结构合理性、新颖性等不足。影响培训课程的原因占前三位的分别是“研究开发不够”、“培训者培养不够”和“师资来源单一”。

(4) 培训方式因素。培训方式对培训质量影响最大的方面与当前最缺失的方面完全匹配，尤其是“实践性不强”、“没有调动学员参与”和“方式单一”是最大和最缺失的影响因素。影响培训方式最重要的原因是“缺乏培训者培训”（1.63），第二位的是“缺乏各种方式上的示范”（1.57），再次是“改进的动力不足”（1.39）。

### （四）教师培训质量保障的基础性工作

质量管理（即质量保证）是通过文件和活动两种形式实现的。文件是承载质量内涵的文字表述和文本，包括制度、流程、标准、表格、记录单等，质量管理活动是依据文件、运用文件进行管理的活动。质量文件在组织的领导层与员工之间、部门之间传递信息、沟通意图、统一行动具有重要作用。既然如此，加强质量文件建设就是构建和完善教师培训质量保证体系的重要基础性工作。

质量管理体系文件有多种内容和形式。内容上包括：（1）质量方针，是组织的最高管理者发布的该组织的总的质量宗旨和方向；（2）质量目标，是管理层提

出的在质量方面所追求的目标；(3) 质量标准和指标，具体如培训方案质量标准、培训课程质量标准、培训课堂质量标准、培训活动质量标准、培训师资质量标准、培训成果质量标准等；(4) 质量信息，即培训各方面各环节的质量信息，诸如学员出勤率、培训满意度、培训活动记录等。形式上包括：(1) 分散的质量文件和汇编的质量文件（如质量手册）；(2) 规范性文件和工具性（表格类）文件。规范性文件主要是规章制度、流程办法等。工具文件有模板、表格、统计表等。

质量管理文件建设是个系统工程，需要一个较长的建设过程，不是一蹴而就的。首先，需要各层面协同加强建设，领导层要根据培训的发展形势与本组织的特点，提出符合实际的质量方针和目标，明确质量标准，而职能部门根据职责分工，设计具体的质量管理流程、质量规范。其次，质量文件需要基于实践和工作规律，广泛听取意见的基础上编写。质量文件一旦形成，具有运用的广泛性、长期性、稳定性，因此其内容要符合工作规律，具有科学性、可行性、简便性，这就要求制定者和编写者要研究实践经验，听取多方意见，科学综合梳理，形成规范的文本形式。

由于培训管理体制机制上不断处于调整中，因此我们也不断适应新要求而研制规范性文件，特别是由项目管理转变为常规管理。因此编写稳定的质量管理手册的时机尚不成熟。

#### （五）教师培训质量保障的原则与策略

如何完善培训管理制度和保障体系，被调查者认为，第一，“应该明确规定培训项目达到的质量水平”（2.42），第二，要使“对方案的专家评审对保障项目质量起到积极作用”（2.39），第三是“所有培训课程应该进行评审，实行准入制度”（2.18）。根据质量管理的基本原则，结合教师培训质量的实际状况，按照由总到分的结构、时间顺序的结构，我们提出目前加强培训质量保障的六个原则与策略：

##### 1、坚持系统管理原则，强化全员全面全程管理

培训质量保证体系涉及到培训的各环节和全过程，也涉及多个主体，因此要坚持系统管理，即全员全面全程管理，防止管理出现漏洞和死角。培训的质量实际由输入要素的质量、实施过程的质量、输出产品的质量构成。保证培训质量，就不能在某些环节上缺失质量管理。此外，培训质量涉及行政、管理、实施多层面，需要上下协同，共同保障质量。

##### 2、坚持闭环管理原则，保证目标合理合需与设计的内部一致性

根据控制论的原理，管理是个闭环，从目标到评价，要环环相扣，环环照应。闭环管理的好处是达到目标，围绕目标不断调控，可以使差距缩短，效率最大。

因此，保证培训质量，主要抓两个关键，一是研究清楚培训需求，二是做到培训设计内部要素之间的一致性。

### 3、坚持评审管理原则，严格评审过关准入机制

输入因素的质量是影响培训质量的第一关，把好关很重要。对培训方案、培训课程、培训师资、培训经费等因素，都应该组织专家按照一定的标准进行审核，合格的允许运行，不合格的进行修改调整。对培训的课堂、活动等，也应该由学员进行评价，起到监督督促的作用。对培训的效果，也应该由学员和专家进行绩效评审，不合格的不能通过，要进行弥补。目前在评审准入时，一要全面纳入，二要严格审核，三要发挥作用。

### 4、坚持关键管理原则，强化主体积极参与与积极转化

培训是教学双方互动的过程，培训的效果取决于双方的努力。但教是外部条件，学是内在的根据，学起着决定性的作用。根据大量研究和实践的总结，发现在教师培训中，学员的积极参与与积极转化是关键性因素。管理学的“二八律”要求我们抓关键环节和部位的管理，这样就能取得最大的效果。积极参与主要反映在带着问题学习，带着问题思考，与教师交流，与同伴交流。积极转化体现在学员学以致用，及时地、多方面地把所学转化为教育教学行为，改进自己的工作，提升教学绩效。所以，加强对学员学习的管理是保证培训质量的关键。

### 5、坚持指导性管理原则，强化指导与帮助机制

质量与能力有关，质量与方法有关，质量与技能有关。调查表明，培训者深入实践不够、研发不足等是主要问题，因此，还需要对培训者给予专业层面的、柔性的、经常性、过程性的服务、指导、支持和帮助。业务的支持和指导，可以采用正规的培训、师徒式的指导和随机式的指导等多种方式。

### 6、坚持激励管理原则，完善责权利对应机制

质量与人的动力是相关的。责权利相挂钩，是激励保证培训活动的动力的重要原则。激励体现在两方面：一是对学员，要把学员学习质量与他们获得学习的成果（作业、学分），获得认知的乐趣，获得问题的解决，获得工作的改进，获得水平的提升，获得职称的晋升等内部动机、外部动机有机结合起来。这需要在全市管理层面、区县和学校管理层面完善相关制度和机制。二是对培训者，要把培训工作质量与培训者的自我实现、外部奖励等结合起来，使之有成功感、效能感、满足感，这同样也要完善相关制度和机制。

## 三、对策建议

### （一）对市级管理层面的建议

外部的宏观的质量保证体系是质量保证体系的重要部分，而这部分的保证主

体是市级教育行政部门和市级业务统筹管理部门，根据研究，我们对市级管理部门提出如下建议：

#### 1、在规划中加强对质量的规划，可制定培训质量管理文件。

全市教师培训是在市级培训规划之下开展的，规划的质量影响着培训的质量。因此，建议在规划之年，做好需求调研，开展问题研究，提高规划水平，做出高质量的教师培训规划。在制定培训规划时，要对影响培训质量的各要素进行科学规划，包括提出质量标准、质量目标、质量管理体系、质量监督机构、质量奖惩机制等内容。在时机成熟时，可借鉴教育部关于培训质量的文件精神，结合北京的经验与实际，专门制定北京市加强教师培训质量管理的规定。

#### 2、完善质量管理的制度和管理体系

北京市在十二五培训规划中提出了若干质量标准，比如培训体系的建设、队伍数量结构上的要求、培训上的质量目标（满意度等），在项目管理、学分管理等方面也出台了具体管理办法，但还不够系统。建议在宏观管理、培训机构管理、培训项目管理等几个层面完善相关制度，如项目方案及绩效评估标准、社会培训机构与基地选拔标准、培训经费管理制度等。同时完善市级、区级、校级的多级管理体系，形成统一指挥而特色多样的体系。各级体系之间形成有机的衔接。

#### 3、加强培训机构建设与认证，提高培训机构水平

北京市在 2013 年出台了区县教师培训机构建设和验收的文件，提高了培训机构建设的标准，这对保障培训质量将具有重要促进作用。建议在验收过程中严格把关，认真分析，找准问题，提出具体的建设指导意见，帮助区县解决存在的制度性障碍。同时建议制定相关政策，大力支持市级培训机构和基地的建设，提高市级培训机构和基地的建设水平。

#### 4、保证培训经费投入，提高经费使用效率

目前北京市经济发展既有雄厚的基础，也有发展的压力，培训经费逐年稳步增长，这对保障培训的质量起到了关键作用。但在经费的使用方面，财政部门有一些宏观规定，但如何根据质量提升的要求，合理使用经费，还应该研究一些规范而又灵活的办法，保障经费对于质量的支持。

#### 5、按照管办评分离原则，建设中介性专业性第三方评估机构

质量管理的重要工作是评估。如何使评估更加具有专业性权威性客观性？需要选择、培育第三方的机构，培养一批评估的专业人员，研制更加科学的评估方法和手段。

### （二）对市级和区级培训机构层面的建议

#### 1、强化客户意识，把关注、研究、评价学员需求及其满足程度放在培训工



作的首要位置。要深入细致地研究教师培训需求的内容、变化，以及调研的科学方法体系，形成调研工具。

2、激发学员学习动力，调动学员积极参与。

3、加强培训者培训与队伍建设，鼓励教师深入实践和理论研究。

4、加强课程开发的研究与建设。完善课程研发的制度，创造课程研发的条件，十分必要。

5、提升培训管理水平，加强各职能部门协调。

### （三）对中小学层面的建议

1、做好市级区级培训参训学员的选派工作。根据培训项目的目标、培养对象，结合学校的实际，选派合适的学员，是保证培训质量的外部条件之一。学校管理者要认识到教师承担教学任务与参加培训是有机联系的，其次要有科学的培训规划和选派安排。

2、抓好校本培训，强化市区校三级培训的衔接，保障校本培训的质量。市区级培训往往需要在学校层面去落实、去转化，因此，校本培训要注重与市区级培训在内容上的衔接，使市区级培训落地，这是提高培训质量的要求，是培训效果评估的第三和第四层面要求。同时，学校还要抓校本培训的质量。

## 四、成果与影响

本研究的主要成果是李方、钟祖荣主编的《教师培训质量导航》（高等教育出版社，2014年）一书。

成果影响：该书公开出版并被作为国培计划培训教材，同时作为市级培训者培训参考书，对北京市培训者和国培计划学员产生了积极影响。此外，课题负责人以研究成果为基础，开发了《教师培训质量评价与保障》的培训课程，在国培项目（2014）和全国教师教育年会（2015、西南大学）上做讲座或报告，获得肯定。

## 五、改进与完善

本研究在教师培训质量保证体系方面进行了较系统的研究，基本达到预期目标，特别是在教师培训质量内涵的要素分析上、在北京市教师培训质量现状情况分析上、在培训质量保证体系的构成上、在培训机构培训质量保证主要原则几方面取得了一定的新认识。

由于研究的主观和客观原因制约，研究也还存在不足。主要是由于培训管理机制方面的变化，使得在培训质量管理文件的研究和编写方面，条件和时机还不

成熟，没有完成管理质量手册的编写，也制约了行动研究的计划性和规范性。这一点将随着条件成熟再进一步补充研究。

## 六、成果细目

- 1、李方、钟祖荣主编：《教师培训质量导航》，高等教育出版社，2014年。
- 2、钟祖荣：《论教师培训质量保证体系的构建与完善》，《北京教育学院学报》2014年第6期，7000字。
- 3、钟祖荣：《教师培训质量的界定、结构与特征》，载《教师培训质量导航》一书中。
- 4、钟祖荣、刘加霞、刘琳娜：《北京市中小学教师培训质量调研报告》，载《教师培训质量导航》一书中。
- 5、钟祖荣：《关于县级教师培训机构能力建设的调研与政策建议》，《北京教育学院学报》2012年第2期。
- 6、钟祖荣：《关于中小学教师专业发展标准及指导研制的几个问题》，《北京教师培训》2012年第1期。
- 7、钟祖荣：《教师专业发展阶段的调查研究及其对职后教师教育的启示》，《教师教育研究》2012年第6期。
- 8、张丹、钟祖荣：《骨干教师“合作驱动研修模式”的探索》，《教育科学研究》2012年第6期。
- 9、余新：《教师培训项目管理导图——以“国培计划”短期集中培训项目为例》，《教师教育研究》2012年第3期。
- 10、余新：《教师培训师的角色特征与专业职责》，《中小学教师培训》2012年第5期。