

指向“三个善于”的农村骨干教师培训模式创新

张彬福 刘晓玫 王海燕 李延林 卢慕稚
(首都师范大学)

2008年以来,首都师范大学根据北京市基础教育发展的现状以及市有关部门的要求,逐渐将服务基础教育的重心从面向广大教师的培训转移到重点支持远郊农村学科骨干教师队伍的建设上,全力为打造一支专业过硬的农村骨干教师队伍服务,并通过其骨干作用的发挥,带动农村教师水平的整体提升,实现教师队伍的可持续发展,最终促进我市农村基础教育教学质量的提高。

一、创造“3-3-3-2模式”,构建有意义的培训

农村骨干教师数量相比城市要少,尤其是市级学科带头人和骨干教师。他们勤奋肯吃苦,普遍负担较重;缺少展示机会,专业交流途径较窄;不少人自信心不足,潜质开发不够充分。本项目针对农村骨干教师的这些特征,经过5年多的研究、实践、探索,总结提炼出适于农村骨干教师培训的“3-3-3-2模式”,并在实施中取得较为理想的效果,产生了一定的影响。

所谓“3-3-3-2模式”,即

- 3.以“善于教学,善于研究,善于引领”3个“善于”为目标;
- 3.以“理论学习、教学实践、教育科研”3个模块为主体课程;
- 3.以“必修与选修相结合,集中学习、导师指导与学员自学相结合,培训与引领展示相结合”3个“结合”为基本方式;
- 2.以“显性”和“隐性”双关注为培训效果考量的主要参考。

(一)培训目标:3个“善于”——全方位地描述目标维度

本项目首次在北京市农村骨干教师培训中提出“善于教学,善于研究,善于引领”的目标,全方位地描述了骨干教师培训的目标维度,特别突出了骨干教师应具有的“引领”作用。作为骨干教师,除了自身应成为教育教学的合格教师之外,还应具有引领其他教师一起发展的角色定位,发挥辐射作用。培训目标中特别强调“善于引领”充分体现了农村骨干教师培训的独特性,突破了过往的骨干教师培训单纯重视自身素养和能力提高的价值观和一般培训模式。

(二)主体课程:3个模块——基本满足农村骨干教师专业化持续发展的需要

本项目在课程设计上,分为理论学习、教学实践、教育科研3个模块,下设4个专题,即理论学习、教学研究、论文撰写、课题研究。

“理论学习”的主要内容是研读与教育教学相关的经典理论著作,方式是专书阅读,分工讲解,共同研讨。

“教学研究”专题着眼于学员课堂教学质量的进一步提升,方式是借助交流课、展示课和自我反思推进。

“论文撰写”主要是在原有论文或选题的基础上,安排首师大专业导师一对一指导,以撰写论文为载体,提升教育科研论文写作能力。

“课题研究”是针对已经有市区级以上课题立项的学员设计的,帮助他们解决研究中的问题,以熟悉教育科研并不断提高研究水平。

这是基本模块和专题,视培训班对象的实际情况会有微调。但实践证明,这样的课程内容能够基本满足骨干教师专业化持续发展的需要。

(三)基本方式:3个结合——提供自主空间,缓解工学矛盾

必修与选修相结合，集中学习、导师指导与学员自学相结合，培训与引领展示相结合，这是本项目创设的基本培训方式。实践证明，这样的方式给予了学员较大的自主空间和选择空间，对缓解工学矛盾有重要作用。其中“培训与引领展示相结合”即在培训过程中，学员作为骨干教师不仅要学习还要发挥引领作用，展示教育教学风采，体现骨干教师培训的特点，形成引领自觉。

（四）效果考量：双关注——关注“显性”成果，重视“隐性”价值

如何考量培训效果？实践证明，简单以一篇所谓论文或一篇教学设计为考核内容是难以确认培训目标是否实现的。对于在职教师培训来讲，如何考量目标是否达成，即是否获得满意的效果，是一个难题。其难在有意义的培训给予接受培训者的影响并不一定全部立刻显现出来，它需要一个咀嚼——消化——吸收，乃至反刍的过程，因为有意义的培训所产生的影响应该是深入学员骨髓、渗入其血液的，具有持久发酵的作用。因此，考量培训效果，不仅要关注显性的成果，也要注重隐形的“精神满足”和“内心存在”。工学矛盾一直是在职教师培训的瓶颈性问题，尤其是骨干教师。本项目在关注培训的“隐形”效果上做出了探索和努力，鼓励各学科培训以“解决真实问题”为驱动力，以着眼营造“学习场”来凝结学员，使学员期盼培训日，留恋培训过程，结业后依然保持与导师的联系并不断求得继续帮助，将培训作为自己一种“乐而为之”的效果，最终发生超越自我的变化。

“3-3-3-2 模式”从实施效果看，对如何发挥农村骨干教师示范引领作用和缓解农村骨干教师参加培训的工学矛盾两方面有开创性价值。

二、创新之处

（一）培训着眼点上的创新

本成果依据农村骨干教师特征，将培训的着眼点定位于“激活”和“武装”两个意义上。为着实现农村骨干教师培训的目标，培训内容、方式、评价，乃至管理都应着重考虑并注意如何激活学员专业持续发展的动力和作为骨干教师的引领自觉。多年来，教师培训的设计者一直期待借助培训“改变”教师，但是实际告诉人们：教师的“改变”，不论是理念上的，还是能力上的，皆来自于其自身要求改变的动因，而培训只是促其变化的外部因素。对于培训者来讲，着眼点于“激活”，是对培训价值的一种正确认知。着眼于“激活”就会更加注重培训内容的启发性和引导意义，更加注重培训方式的趣味性和实践性，也更加注重培训评价关注的维度和驱动价值。另外，从参加培训的农村骨干教师自身利益需求出发，培训过程还需要给予他们必要的“武装”——在学习过程中，同时帮助他们用先进的教育教学理念和丰富的知识以及研究问题能力武装自己，同时这样的“武装”也为他们走向更高层次形成物化成果做准备，如发表论文、申报科研课题，优秀的展示课认定等。经验告诉我们，“名师”的形成，这也是必要的条件。为“打造农村教育的名师”，这样的理念是大胆的，新鲜的，然而实践证明它是实事求是的，是正确的。

（二）培训目标上的创新

提出了“善于教学，善于研究。善于引领”三维度培训目标，关注到农村骨干教师自有的特质和应承担的责任，改变了将骨干教师等同于一般教师的培训模式，使骨干教师参与培训的过程既是自身进修的过程，也是发挥作用的过程，而且在这个过程中进一步获得学习。

（三）培训方式上的创新

1. 搭建课堂教学展示平台，以上好“这节课”为载体，研究教学，展示农村骨干教师教育理念和教学方法。展示活动都安排在远郊区县，每次组织上百位教师听课，并参与评论和互动。这样的活动，不仅作为农村骨干教师发挥示范引领作用的舞台，将培训效果辐射到更广大的范围，也是促进他们借助“这一节课”的反复打磨而深入理解教学价值的研修过程和提升过程。

2. 重视真正意义上的“读书活动”。专书阅读使这些农村骨干教师能够静下心来“啃”

一本理论著作，这是他们以往从未有过的经历，也是他们真正有所得的方式之一。

3. 实施“导师制”，导师结合学员教学中的真问题，与他们进行“一对一”的讨论、交流活动，提高了研修的针对性，也提升了研修的品质。

(四) 培训效果考量上的创新

本项目考量各学科的培训效果，在完成必要的“硬指标”意外，还特别关注学员学习过程的精神状态。学科导师十分注意学习过程中良好学习氛围的营造，尽力使学员在研修内容、方式等方面有新鲜感、成功感，获得最大精神愉悦和满足。从各学科的培训效果来看，不论是专书阅读的准备、讲授、回答质疑，还是借助网络的备课交流、授课后的思想碰撞，以及区县之间的走访，学员们的思想渐渐活跃，视野逐步开阔。专业发展的动力正被激活，引领的自觉也在唤醒，跃跃欲试地去改变课堂教学。这种培训成果是无形的财富，是骨干教师持续发展的“动力银行”，或许比一些“硬件”成果更有价值。

三、本项目产生的作用和形成的影响

(一) “3-3-3-2 模式”正在各级各类农村骨干教师培训中产生影响

本成果与顺义区合作培训顺义区级骨干教师，一共有 17 位学员，经过培训，一年后，6 人被评为市级学科带头人，9 人评为市级骨干教师。与延庆县合作，培训该区 16 名骨干教研员（市级骨干教师），形成有形的 6 本成果之外，还在市级、国家级刊物上发表论文 10 篇，另有 13 篇文章获得国家级、市级一等奖，指导中小学教师 14 人次获得国家级、市级一等奖。大大提升了专业素养与指导能力、研究能力，受到延庆县教委的高度评价。通州区 2011 年启动“名师培养工程”，参考借鉴“3-3-3-2”师培训模式设计方案，并聘请首都师范大学专业教师担任各个工作室的指导教师。

(二) 学习方式激活了学员引领的自觉，培训的辐射效应逐渐出现

本成果的“专书阅读”方式深受学员欢迎，它为学校开展读书活动提供了可借鉴的模式。不少学员在参加培训期间，就迫不及待地组织本校青年教师开展专书阅读交流活动，或借助所主持的区县名师工作室平台组织教师读书，这是本成果实施之后学员发挥引领作用最自觉的行为之一，也是最初呈现出来的“辐射效应”。牛栏山一中、良乡北师大附中、潞河中学、延庆一中，以及大兴区名师工作室等都仿照培训班读书模式推动其他教师读书。首师大农村骨干研修班适时地与这些学校开展读书交流观摩活动，引起了良好反响，助推了培训效应的扩散。

(三) 学员的教学研究意识正在成为自觉

一批学员开始将自己的教学思考记录下来。用研究的眼光看待教学过程，着眼于研究自己教学班级的“微课题”，以解决课堂教学面对的问题。以数学学科高研班的 13 位学员为例，经过一年多的研修培训学习，公开发表了 20 多篇论文。骨干教师们还申请课题数十项，还有多篇论文获得北京市以及各区县的各种奖励，并集结出版了《善于教学 善于研究 善于引领——北京市农村骨干教师高研班优秀论文选》。

(四) 启发了工学矛盾缓解策略的探索

必修课选修课的设置，为学员提供了更加自主的培训空间和时间；交流展示平台的设计，为他们认识自我、增强自信、获得荣誉提供了帮助；导师制使学员获得思想、实践的及时有效指导；组织管理安排，使学员的集中学习生动有效，沉浸在精神满足之中，这些都为一定程度上缓解工学矛盾的瓶颈问题产生了作用。

(五) 借助交流展示活动推动校际之间教学研究的开展，扩大培训影响力

根据研修方案的设计，培训期间在学员所在学校举办学员与该校教师的同课异构教学交流活动，并组织其他学校的教师观摩研讨。这样的活动不仅构成培训的研习内容，也推动了活动所在学校的教研活动。这种具有带动意义的方式促进了学员的成长，也扩大了培训的影响。

四、值得反思和进一步探索、解决的问题

“3-3-3-2 模式”尽管在以往的实施中取得较好效果，特别是在理念表达，方式选用等方面有创新，但是要作为一个经得住考验的培训模式似乎还要面对并设法解决下面的问题。

(一) 如何充分发挥学科导师的作用

“3-3-3-2 模式”的培训采取的是小班规格，少则 6 人，多则 12 人。营造“学习场”显得至关重要。在职教师的进修既有需求的动力，也有工作的压力，对不感兴趣的培训内容容易走神，甚至抵制。如果有一位善于引领且具有凝聚力的导师，这样的问题会得到很大程度上的解决。但这样的导师还不多。实施有效的培训者培训，是解决此问题的一种办法，需要今后去设计实施。

(二) 如何进一步深入突破工学矛盾瓶颈性问题

骨干教师，特别是农村骨干教师都是学校的重要支撑，承载着超过负荷的工作。虽然本项目想尽办法吸引他们、鼓励他们参与进修，但是他们手里的工作毕竟需要完成，而完成这些工作就需要时间，矛盾依然不可避免。培训中总会有不少学员面对两难而承受折磨。尽管他们最终努力完成了培训课程，但是所付出代价的确太大！创造机会，尤其是从政策层面为这些教师参加培训学习创造条件，是根本解决办法，不仅利于他们，也有利于农村教师队伍的健康持续的发展。培训者也需要进一步开发智慧，创造更加有助于农村骨干教师参加培训的途径和平台。

(三) 如何更好地发挥农村骨干教师的示范辐射引领作用

“3-3-3-2 模式”注意到了骨干教师参加培训不仅要研修，同时也要发挥引领作用的问题，这是一个创新，也设计了诸如展示教学、科研论坛等方式，但是还不够。如果我们的培训能够创设出十几种，甚至几十种有助于骨干教师在培训期间发挥引领作用的方式，那么培训内容就会更加丰富，学员就会有更多的选择机会，培训效果会更好。我们还需要继续努力。