

# 农村中小学教师培训后跟踪服务的思考

白晓明, 陆少颖, 黄全明, 陈国明

(宁波教育学院 院长室, 浙江 宁波 315000)

**摘要:** 教师培训后跟踪服务是促进培训成果转化、提高培训效果的有效途径。农村中小学教师培训后续跟踪服务过程是由“计划、实施、评价与诊断、改进”四个阶段组成的循环系统。在这一服务过程中, 培训机构及相关机构应该遵循以“服务”为核心的4S准则。

**关键词:** 农村中小学校; 骨干教师培训; 后续跟踪服务; 4S准则

**中图分类号:** G451.4

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1008-0627(2012)01-0077-05

为全面提升宁波市农村中小学教师队伍整体素质,宁波市于2005年至2007年开展农村中小学教师素质提升工程。经过3年时间的努力,2万余名农村中小学教师的整体素质得到了明显提升。为进一步巩固深化工程成果,逐步缩小城乡教育质量差距,特别是城乡中小学教师队伍素质的差距,宁波市从2008年起到2010年,用3年的时间实施农村中小学“百、千、万”师训工程(百名名师、千名骨干、万名教师),着力于农村中小学教师的教育教学能力和整体素质的提高。

教师培训是一项系统工程,既包括培训期间的管理,也包括培训结束后的跟踪服务。尤其是培训后的跟踪服务更是促进培训成果转化、提高培训效果的有效途径。但是,以往的农村中小学教师培训体系建设往往只考虑培训过程中诸环节的管理,重视培训课程、培训方法和培训经费保障,常常忽视教师培训的后续管理和跟踪服务。于是就出现了培训时轰轰烈烈、培训后销声匿迹的现象。参训教师普遍反映,培训结束后,他们很想在教学实践中去尝试所学知识和技能,但在具体的操作过程中遇到了困难,因缺乏后续的帮助和指导,便很快又陷入迷茫的困境。因此,在积极投入、扎实推进农村中小学教师培训的同时,如何做好培训后跟踪服务,进一步帮助他们在实际工作中将理论运用于实践、知识转化

为能力、感悟融合于教改实验,如何促进其在县市区、本校的培训中发挥主干、示范、辐射等作用,将培训成果得以延伸和扩大,是摆在教育管理部门和培训机构面前的一项重要课题。

## 一、农村中小学教师培训后跟踪服务的过程分析

农村中小学教师培训后跟踪服务应是由“计划——实施——评价与诊断——改进”四个阶段组成的循环系统,四个阶段的具体任务及操作如下:

### (一)计划阶段:明确跟踪服务的管理主体及内容

首先,因农村中小学教师相对比较分散,而且跟踪服务和指导是一项系统性工作,所以训后跟踪服务不是某个单独的部门能够完成的,它需要教育行政部门、培训单位以及被培训学员的县市区校等纵横向各部门的协调与配合才能完善。如:纵向为市、县市区、乡镇、校四级管理体系,由市教育主管部门布置、市级师训机构统筹,县教师培训机构、乡镇师训站和骨干教师所在学校共同组织实施,形成培训合力。横向为师训机构、教研室、教科所、条件装备站、网管中心等部门分工落实、发挥优势、共同配合。同时要充分利用参训教师的本校资源,发挥学校教师集体的智慧。

其次,通过问卷、访谈、工作表现记录、课

收稿日期: 2011-10-10

基金项目: 浙江省2010年度教科规划立项课题(SCG399)

第一作者简介: 白晓明(1954-),女,浙江宁波人,教授,主要研究方向:语言学、教师教育。E-mail: xmbainb@yahoo.com.cn

堂观察等方式,了解培训后教师的教学行为表现和教学效果,明确跟踪服务的内容。根据每位教师自己制订的职业生涯规划及专业发展目标,量身订做跟踪服务的内容和项目,精心设计全程性的跟踪管理内容,如可要求学员完成相关任务,即上一堂精品课、作一个专题讲座、出一份优质教学设计、写一篇教学研究性文章、完成一份个人规划实践情况报告,等等。

#### (二)实施阶段:采用混合模式进行跟踪服务

相关教育行政部门和培训机构组织力量执行事先制订的计划,通过“面对面”和在线学习相结合的混合模式实现跟踪服务渠道的双向畅通。“面对面”的服务包括“走下去”和“请上来”两种方式。“走下去”指培训机构深入学员所在学校或地区,与学员直接交流,运用师徒结对、课题指导等方式对学员进行跟踪服务。培训机构整合名特级教师、骨干教师等优势资源成立讲师团,深入到学员所在学校,通过座谈、交流等形式,了解学员在岗研修情况及课题研究的过程、进展、存在的问题与要求,掌握学员的学习研究动态和心理状态,并及时采取措施,为学员在岗研修提供服务。在集中培训结束后,将学员们与导师间的师徒关系延续下去。学员们回到工作岗位后,定期向导师们汇报情况或者听导师讲课等,以进一步得到导师的指点与帮助;导师们也将不定期地到学员所在的学校走访和指导。培训机构要建立相应的考核机制来保障此项工作的顺利进行,并设计专门的表格记载,利用网络平台,全程跟踪师徒双方的互动与交流过程。同时,把学员的问题当作课题,以课题牵动学习,对学员进行指导。针对学员开展课题研究情况进行专门的研讨,并对学员在论文写作过程中的思维方式、写作方法、资料的整理和运用等各方面进行进一步的指导,组织相邻地区学员相互切磋经验、交流体会,在共同研讨中明晰思路,解决疑惑,进一步加深对课题的认识与把握。“请上来”指教育行政部门或教师培训机构提供机会让学员在回校工作1-3年后能够再次“回炉”深造。学员在实际工作中遇到问题后会对培训进修有更为强烈的需求,所以要给予他们继续成长的机会,比如返回到培训机构参加一定时间的集中培训,或赴更高端的教师培训机构进行高级研

修,通过互动对话,得到高一层次的提升。做到带着问题来培训,带着思路回学校。

除此之外,针对学员分散、时间精力有限等特点,还应依托网络资源,开辟在线服务,通过现代化的通讯手段进行快捷、便利的跟踪指导。如鼓励特级教师、名师、学科骨干教师在中小学教师培训网上成立“教育博客”,开展与学员的教育教学经验交流、疑难问题解答、课堂教学问题咨询等活动。

#### (三)评价与诊断阶段:加强对学员培训成果和跟踪服务质量的评价

以往培训只将教师培训后测验成绩作为评价培训效果的唯一标准是片面的,培训效果的评价应延后至跟踪服务阶段来完成。通过对学员培训后在工作岗位中应用所学知识的能力和效果进行追踪监督,参训学员工作中的应用水平、解决问题的能力 and 学生的满意度等应是评价中要考虑的重要指标。对此,跟踪服务相关负责人可采取现场听评课、与学员的主管领导(如学科组长或教研员)面谈、听取同事及学生反馈等途径。在评价目标取向上,要以教师的专业发展和自身成长为目的,注重形成性评价,关注培训过程和结果的评价;注重发展型评价,最终实现以教师评价的客观性和制度性措施保证教师培训成果的转化。

在评价与诊断阶段,除了对学员的培训成果进行评价,还要对跟踪服务的质量进行评价。对跟踪服务质量的评价主要包括两个方面:一是评估跟踪服务的实际效果,研究服务内容与学员工作的结合问题,是否真正有助于学员的实际工作;二是检验通过跟踪服务,学员的态度、知识和技能是否得到了新的发展和提高,学员是否在创造性地从事自身的职业活动,对自身工作的研究热情是否得到了激发。

#### (四)改进阶段:及时找出差距并研究改进策略

要对跟踪服务过程中问题进行处理,对经验进行归纳,并建立档案,作为以后可资借鉴的宝贵财富。同时对整个跟踪服务的方案、培训课程的设置、培训者的选择以及服务的方式进行科学性和合理性的认证,将有待解决的问题转入下一个循环,作为下一阶段计划制订的起点和依据。

## 二、实施农村中小学骨干教师培训后跟踪服务的4S准则

在实施农村中小学骨干教师培训后跟踪服务的过程中，培训机构及相关机构应该遵循以“服务”（Service）为核心的4S准则。“4S”的理念最早应用于汽车行业，表述了一种包括整车销售（Sale）、零配件（Spare part）、售后服务（Service）、信息反馈（Survey）“四位一体”的汽车经营方式。借鉴其服务的理念和方式，并加以重新诠释，本文借鉴了其整体的、规范的理念，并创新了教师培训后跟踪服务的4S准则。4S分别为：Service 服务性准则；Shared 分享性准则；Special 针对性准则；Sustainable 可持续性准则。

### （一）服务性准则

教师训后跟踪服务首先应体现服务性，这符合宁波市目前大力构建“服务型师训体系”的总体要求。服务与任务的区别就在于，任务更多的是强制的、短时的、静态的，忽视参训教师的主体地位，而服务的核心理念就是“教师中心”，是参训教师主体地位的回归，以满足参训教师的需求为出发点和归宿，以实现参训教师的终身发展为目的的动态系统。服务性准则包括两个方面，一是服务全员，是种“关注个性”的服务，即对每位参训后学员都要设立“量身定制”的跟踪服务。二是服务全程，这种服务要深入教师的工作全过程，使参训学员在不同的专业发展阶段都能得到所需要的服务。<sup>[1]</sup>

### （二）分享性准则

1. 实现培训师资的共享，达到优质师资的最大社会价值。通过借助宁波教师教育网及教师培训平台等网络资源，建立培训师资的资料库。组织我市名特优教师成立讲师团，定期举行送教、师徒结对、优质课展示等活动。师训机构要构建起网上交流平台，确保参训的骨干教师在回到学校后彼此间还能保持通畅的联系，当遇到教育教学问题时能及时与培训老师联系，与其他学员进行广泛地交流、探讨。

2. 实现培训资料的共享，促进参训教师的知识更新。学员在培训过程中因来不及记录或资料不完整而导致培训效果打折的现象时有发生，师训机构应将每年的培训资料整理后放到网络

平台供学员下载和上传，并且定期更新和补充资料，促进参训教师的知识更新。通过资源库和网络导航库为学员提供大量有用的学习资源。

3. 实现参训学员资源的共享，充分挖掘学员内在潜力。充分利用参训的骨干教师已有的知识基础和丰富的实践经验，通过教师博客、建立QQ群等方式，实现学员间的相互交流和相互学习。各级师训机构可适时地到各校进行听课，组织同年级同学科的教师进行“校际会课”，选择地域邻近的学校教师上示范课。这样既避免了本校教师长期互相听课无新鲜感的、低水平重复的弊端，又达到了以课会友、平等交流、互相促进、共同提高的目的。并在此基础上构建起跨校际学习型群体，这将大大促进不同学校间教师的横向联系，有利于对时间和空间上相对分离的教师在接受培训后的管理，从而真正实现这些骨干教师的专业成长。

### （三）针对性准则

1. 有针对性地对培训师资信息进行管理，实现培训教师的专长专教。可以根据培训教师自荐、专家推荐、学员反馈等途径，将培训师资的优势项目进行针对性地划分和归类。由市级师训机构牵头，在取得县教育局领导支持的前提下，携手共同组建各学科的指导委员会，在具体实施过程中，指导委员会要制定好工作计划，定期开展“问题解决式”的教学研究考察活动。譬如，可以每月选择一所学校针对性地开展某问题的教学活动，在活动中，除了要进行传统的教研课之外，各校教师还必须就自己在教育教学实践过程中处理该问题时的相关经验进行阐述与介绍，指导委员会成员引导教师进行讨论，拟定解决问题的方案，并由承担活动的学校就本次活动和自己学校的相关工作组织一期内部月刊，一学年结束时开展评选优秀组织学校、优秀教师、优秀月刊等活动。

2. 有针对性地为参训学员建立个性化档案，实施有的放矢的后续培训。根据参训教师在集中培训时的评价等级以及其所处的不同发展阶段、不同校情，对参加培训的教师建立个性化的信息资源库（如用字母将学员的所在地区分类，A代表慈溪市，B代表余姚市等），并收集学员在培训过程中和培训后的文字、图片、声像、

实物等档案资料,对学员参加教育教学竞赛、平时教学情况、教师学年度考核经常有机地进行分析,及时反映培训后教师教学水平和教科研能力,实施动态管理。同时,采取以校本培训项目为主的后续培训。各教师自己选择申报符合学校情况和个人情况的校本培训项目,由县市区师资培训中心组织专家对研修项目进行商讨和论证,论证合格后再由校本培训学校组织其研修活动。这种由下而上的校本研修方式,能极大地激发骨干教师和各校本培训学校的积极性和主动性,使教师走上自主发展之路。

#### (四) 可持续性准则

1. 进行回访调查,实现跟踪管理的可持续运行。通过网络、电话、问卷、座谈等形式建立起与参训教师的交流平台,获得反馈信息。参训教师对培训方式、培训内容、培训管理等方面的及时反馈有利于师训机构对培训方案的改进和完善。

2. 实施跟踪评价,推进教师培训效果的可持续发展。建立科学、合理的考评制度,各级教育行政部门应将参训教师是否发挥其骨干引领作用,是否将培训中学到的先进理念和教学方法传递给其他同仁等情况与教师考核、评职、晋级结合起来,形成一种激励机制,以促进广大教师积极投身于继续教育,反哺于师训工作。

### 三、对农村中小学骨干教师培训后跟踪服务的几点思考

对农村中小学骨干教师培训来说,集中形式的培训往往只有几个月,但引领他们在岗位上持续发展是一项长期的任务。通过跟踪服务,增强学员持续发展的后劲是培训工作必须考虑的内容。余姚、镇海、宁海等地的教育行政部门和培训机构相继出台了培训后跟踪服务措施。余姚市教育局《关于进一步加强教师队伍建设的若干意见》(余教〔2011〕51号)指出,要继续关注参加过省“领雁工程”余姚市级培训学员的后续跟进,对他们要进行每学年一次的“回炉式”高端培训,同时,建立跟踪评估和考核机制,以引导他们充分发挥领雁作用。镇海区教育局《关于印发镇海区中小学教师专业发展培训实施细则(试行)的通知》(镇教〔2011〕121号)要求,要强化集中培训过程评价和绩效评估,通过问卷

调查和后续跟踪机制,全面了解教师培训前后教学理念的提升和教学行为的改进情况。宁海县教师进修学校十分注重培训的后续管理,对结束集中培训的农村中小学骨干教师制定一整套管理计划,进行全程管理,如设计个人研修发展规划,指定读书项目,定期检查教学设计,提供区域教研共同体中的教学展示平台,在校本研修中发挥骨干作用,指导结对新教师等等。我们认为,对农村中小学骨干教师培训后跟踪服务应强化跟踪服务理念,健全跟踪服务制度。

#### (一) 强化跟踪服务理念

培训机构经过多年工作实践,对培训期间的管理已经形成了很多的经验,但由于受到传统思想的影响,教师培训结束,教师离开培训机构就意味着与培训机构的关系终结。培训机构对学员继续跟踪服务的意识和理念还比较淡薄,导致出现教师培训和教学实践两张皮的现象,学习的效果不能被最大限度地发挥,学习的知识也得不到进一步内化。正如美国知名学者 Harold Dstolovitch提出,期望的培训效果与实际的培训效果之间存在着很大差别。<sup>[2]</sup>

即使受训者在培训过程中表现很好,培训后的知识和技能都有很大提高,但是他们并不能有效地把培训中学到的知识和技能应用到工作中去。在受训者回到工作岗位之后,如果缺乏必要的管理和行政支持,则培训绩效会迅速下滑,有时甚至会低于参加培训前的水平,受训者很快就退回到培训前的长期以来已经形成和适应的工作行为与习惯,严重阻碍了培训后的改进。<sup>[3]</sup>

因此,相关教育行政部门及培训机构应正视培训后跟踪服务对参训学员后续发展的重要性,以理念指导行动,才能进一步落实培训成效。

#### (二) 健全跟踪服务制度

##### 1. 明确相关者的责任和工作

虽然宁波市不少县市区制定了包括《“跟踪服务”实施方案》等在内的跟踪服务文本制度,但文本制度的确立并不意味着管理责任的明确,必须明确相关者包括教育行政部门、教师进修学校、培训者、参训学员、学校负责人等不同群体的责任和工作。如可根据“分级管理、分工负责”的管理原则,明确每一层级的服务要求和职责。教育行政部门和市级教师进修学校应负有全盘

统筹管理责任,包括组织的建立、文件的起草、计划的制定等;各县市区教师进修学校进行协调管理,起到上下沟通、具体任务分配的作用;乡镇(街道)教辅室、培训者则直接对参训学员进行学习管理,给予教师足够的指导、提供培训和发展的机会并对他们进行评估和检验;学员所在基层学校对参训教师承担辅助管理责任,为其发展提供支持。

## 2. 制定训后教师的激励制度

农村中小学教师培训的宗旨在于通过部分教师的学习,带动和引领更多农村教师的共同发展。因此,对参训学员的评价除了其自身的提升水平外,还应包括培训期间表现、培训后的落实情况以及对学校、片区、地域整体学科教学的辐射引领作用。但要真正激发参训学员的教育教学理念发生质的变革,并能起好带头作用,则须从评价激励制度上提高教师的成就感和创造力。因此,要制定能激励学员的评价制度,将评价结果要最大可能地与教师的年终考核、科研成果奖惩、职务晋升、福利待遇和培训进修相结合。

综上所述,实施教师培训后的跟踪服务是教

师培训工作的重要内容和组成部分。以“服务”为核心,以“4S”为准则的农村中小学教师培训后跟踪服务能有效改善目前教师培训的针对性和实效性不强的现状,有利于农村骨干教师自身专业成长,让培训效果更明显、更持久;有利于农村骨干教师更好地发挥引领作用,对培训成果向纵深发展有着积极的促进作用;有利于巩固我市教师素质提升工程和市“百千万”工程成果,填补培训体系的短板,完善“服务型”师训体系的长效机制。对培训后教师回到工作岗位后的持续支持与各种形式的指导与帮助,是促进培训成果转化、提高培训效果的有效途径。

## 参考文献

- [1] 白晓明. 让每一位教师都优秀起来——对构建“服务型教师培训体系”的思考[J]. 人民教育, 2010(7): 15-16.
- [2] 陈小微等. 绩效管理在教师教育技术能力培训后管理中的应用[J]. 开放教育研究, 2007(3): 56-58.
- [3] 梁林梅等. 从培训向绩效技术的转变——提高教师培训绩效的新思路[J]. 中国电化教育, 2003(12): 27-31.

## Follow-up Service for Rural Primary and Secondary Trained Teachers

BAI Xiao-ming, LU Shao-ying, HUANG Quan-ming, CHEN Guo-ming

(Presidential Office, Ningbo Institute of Education, Ningbo 315000, China)

**Abstract:** The follow-up service for trained teachers is an effective way to promote the efficient transformation of training achievements. It is a process that consists of planning, implementing, detectively assessing, and improvement, in which the training institutions and other bodies involved are suggested following the service-oriented 4S criterion.

**Key words:** rural primary and secondary schools; teacher training; follow-up services; 4S criterion

(责任编辑 周密)