研训视窗

教师培训应有的放矢

□黎大杰

参与各级部门组织的培训活动，是教师提升教育教学水平和实现自身专业化发展的重要途径。但是，许多培训并不能与教师需求准确对接，反而成为教师心中“浪费时间、毫无意义”的活动。

在一次检查工作中，我观摩了一位教师参加“国培”后的汇报课。课堂上，教师运用学到的新知识和新技能展示了现代化课堂的模样。虽然这节课获得了好评，但在我看来，这节公开课并没有多少新意：没有脱离传统教学模式，看似“高大上”的课堂设计也只是在讲授过程中使用了新技术而已。

课后，在与授课教师交流后得知，他曾在农村学校当了十多年的教师，但这是他第一次走出去听专家授课，“专家们讲授的内容与理念都很好，可是如果在课堂上常态化地运用，我还不能确定能做好，而且这种形式对学生产生的作用也有待评估”。让他犯难的原因有3点：一是学校的教学设施设备跟不上；二是他的知识贮备没有专家丰富；三是农村学生的接受能力有限，无法达到预期的教学效果。

其实，许多区域的教师培训都是同一种模式：管理部门安排，教师被动接受，没有选择的机会与空间。培训后，至于教师学到了什么、如何消化、运用情况如何等问题都过问甚少，而培训对教师是否有用、是否满足了他们的需求，管理部门也无从知晓。

培训旨在通过学习开阔教师的眼界，促进教师教育教学理念的提升，并让教师将学习的知识与技能传递给身边人，进而让更多的学生受益。所以，在培训中，管理者一定要多关注教师的学习需求，再设计培训课程。

注重对案例的分析与学习。培训的目的是向教师传授知识，无论是理论知识，还是学习技巧，都是必备内容。但是，在实际操作中，培训者往往忽略了实际案例的指导。例如，专家们讲授的往往是城市学校的案例，对于农村学校教师而言，实用性不强，要求农村教师消化城市学校的经验显然不合实际。所以，培训部门应根据学校所在地区的实际情况及办学条件，设定培训内容与流程。

注重教师职业心态的培训。参加培训的教师普遍反映，专家教授讲的大多是教学技能的培训，缺少对教师职业素养的培训，特别是职业心态的培训很少涉及。区域集中培训若能增加这项内容，不仅可以缓解教师普遍存在的心态浮躁、精神倦怠，以及无序教学的状态，同时也可以让教师端正服务心态，教好书，带给学生更好的学习体验。

注重实际操作。一部分参训回来的教师反映，讲课专家都是以新奇来取胜，很少考虑教师的实际需求。固然，先进的理念是必须的，但一味强调前沿而忽略基层教学实际，对于参训教师来说就缺乏应用价值，而专家天马行空的思考，也不便于教师消化、吸收。

教师培训工作要做到有的放矢，既要分学科进行针对性的培训，也要有目的地进行教师职业道德的培训；既要进行教师心理疏导，也要加强对教师终身学习意识的培养。此外，培训部门可以与学校配合，加强培训后跟踪教师应用情况。例如，组织培训汇报会、汇报课评课等活动，让每个教师都有时间消化培训内容。

教师培训的终极目标不是教学工作，而是在学习知识、提升技能的同时，帮助教师开阔眼界，吸收先进的教学理念，并将先进的理念一点点渗透到教育教学工作中，更好地服务学生，同时也为自己赢得一个更好的明天。这一点需要培训部门谨记。

（作者单位系四川省南充市嘉陵区教师培训中心）

局长专栏

许多管理者用大部分时间研究如何管理别人，而智慧的领导者则会将更多精力用于管理自我。

好校长 有智慧有底气

汤勇：四川阆中市教科局局长

校长是学校的灵魂，学生的阳光灵动、教师的精气神、学校的发展方向都取决于校长。学校有一位好校长，是学生的幸运、教师的福气，也是一方教育的希望。那么，什么样的校长是好校长？我以为，好校长要有智慧、有底气。

有智慧的校长拥有渊博的学识。校长学识渊博，才能遇事不慌，镇定自如；才能准确把握当下，对未来研判得当。因此，校长首先要成为一个学习者。如果校长不读书学习、不用心谋事，对教育现象不琢磨，对突发问题不研究，一切跟着感觉走、跟着典型走、跟着文件走，学校很难有好的发展。

校长一定要善于学习、勤于学习，树立终身学习的理念，并以研究的态度去学习：学习专业知识，懂业务，才能更好地指导业务；涉猎人文、科学知识，触类旁通，学有所长。

有智慧的校长善于审时度势。校长要善于审时度势，就要做到既埋头拉车，又抬头看路；既不唯书，又不唯上；既不因循守旧，又不按部就班；既能清晰地认识形势变化带来的困惑和机遇，又能洞悉教育发展进程中存在的矛盾和问题。特别是面对教育综合改革的契机，校长不应一味关注升学率的高低、学生成绩的好坏和个人的得失，而要关注学生的快乐、教师的幸福。

有智慧的校长掌握精湛的管理技术。校长管理学校的一个最重要的职责，是让办学思想与主张变成每个人的共同目标，有共同的目标才有共同的价值和共同的行动——让教师为集体的共同目标而工作。形成这样的氛围，需要校长给予教师更多的人文关怀和情感投入，鼓励教师寻找职业理想，增强教师对教书育人的主动性。

有底气的校长散发人格的魅力。人格是立身之基、处事之本，校长要拥有人格魅力，做事情就应公正公平、无私无畏，善于倾听并积极吸纳教师的意见与想法。

校长的人格魅力不是一时形成的，而是在学习与工作中积淀而成；校长的人格魅力不是他人或组织赋予的，而是作为非权力因素，用心不断修炼而成。

有底气的校长能自律。校长的自我约束力是构成校长修养的一部分，也是校长应该具备的重要素质之一。现实中，许多管理者用大部分时间研究如何管理别人，而智慧的领导者往往会拿出相当的精力管理自我。最有效的管理莫过于身教，只有改变自己，才能改变别人。

有底气的校长能坚守底线。底线是不能逾越的“红线”，不能碰触的“高压线”。什么是底线？就是不能犯无法改正的错误；就是什么都可以没有，但健康和自由绝不可以没有。校长只有守住底线，才可以经得住考验和风浪，才会接纳自己，对人生充满期待与憧憬，才能取得卓越的成绩。

问政局长

如何发挥好绩效考核的作用

绩效考核原本是一项利好政策，但由于种种原因，常常流于形式，不仅没有发挥应有的作用，甚至在某种程度上还产生了副作用。

对于这种情况，校长也束手无策。绩效工资总额是固定的，拉开距离必然会造成部分教师的收入降低；不拉开距离，又不能起到激励引领作用。作为教育局长，解决此问题，您有何良策？

（湖北省荆州市沙市区大赛巷小学 魏琼芳）

四举措 让好政策不变味

绩效考核的目的在于加强教师队伍建设，但由于管理者实施不当和教师理解偏差，让这一政策变了味道。发挥绩效考核的激励作用，我认为可以从4个方面进行探索：

完善指标体系。制订绩效考核指标体系，首先要注重科学性，既要符合教育教学规律，又要符合学校的实际情况；其次是注重指导性，坚持绩效考核的正确导向，对一些项目给予较高的权重，引导教师把工作的重心放在履行岗位职责上；再其次是注重操作性，绩效考核尽可能量化，力求做到客观公正、简便易行。

提高实施水平。按照科学、民主的考核标准与程序，将各项制度落到实处。其一，不断改进考核中出现的评价信息不完整、过程不细致、反馈机制不健全等问题；其二，评价主体不再单一，转变为学校管理者、教师、家长、学生等人组成的多元主体，并多渠道收集信息、多视角观察教师工作表现，让教师评价活动成为交互活动。

关注实施过程。坚持从激励与约束两个方面开展考核。在实施考核的过程中，对每一轮的考核方案、考核对象、考核标准以及考核结果的解析，要结合实际进行适度的调整和更新，引导教师由关注考核结果向关注考核过程转变，特别是对考核过程的解析与反馈，减少副作用，提升正能量。

积极引导教师。绩效考核只是一种管理手段，教师的高尚师德才是育人之本。管理者要一手抓教师绩效考核，一手抓师德建议，多途径、多举措让教师享有学校管理的知情权、参与权和决策权。只有让教师在一个充满信任的环境中工作和成长，才能真正发挥绩效考核的作用。

（湖北省天门市教育局局长 朱国璋）

图说区事

寒假作业“安全”唱主角

安徽省合肥市瑶海区向全区中小学生发放了一份特殊的寒假作业——“瑶海区2015年中小学生安全防范知识寒假作业”，作业以家庭逃生、消防、防盗等为主要内容。图为2月5日，辖区民警向隆岗小学学生讲解安全知识，学生展示寒假作业。

解琛/摄

区域观察

放权归位　自主办学

让每一所学校都变强大

□通讯员　苗成彦

1月17日，天气比往常要冷上几分。然而，山东省临沂市罗庄区教师发展中心的报告厅里却温暖如春——这里正在举行一场“学校内涵发展校长论坛”，全区校长们富含思想的发言声，由衷的鼓掌声此起彼伏，让一场年终的总结会变成了一场气氛热烈而且有价值的研讨活动！

“客车论坛”带来的契机

人勤春来早。去年10月，罗庄区顺利通过了全国义务教育均衡发展县区的验收。罗庄区教育人并没有沾沾自喜，为早日实现“提内涵、创特色、聚品牌”的发展目标，他们做出了每年组织“学校内涵发展校长论坛”的决定。

“学校内涵发展校长论坛”的前身是每年年底举办全区校长述职会议，更名源自2013年10月，罗庄区副区长王兆艳带领校长们到江浙名校考察学习后，校长们忍不住在回程的客车上分享感悟。那次“客车论坛”让校长们印象深刻，于是罗庄区变换方式，将2014年校长述职会议改为校长论坛，由29位学校一把手谈思想、谈规划，谈学校愿景的实现方案与创新措施。“这为学校内涵发展准备了思想、奠定了基调。”罗庄区教研室主任陈炳伟说。

正如罗庄区教体局局长周广军在此次校长论坛开幕式上说的：“校长对学校的领导，首先是思想的领导。校长一定要转变观念，转变思维方式和工作方式，不断提升领导力，才能实现让每个孩子从‘有学上’向‘上好学’的目标。”

学校发展关键在校长

早上8:05分，临沂第五实验小学的校长刘同科第一个发言，他介绍了与团队践行“慧心教育”的历程。“我们把‘慧心教育’确定为学校特色，而且已经初具品牌雏形，经历了自上而下和自下而上的艰难探索。3年以来，师生、家长和社区、政府都认可这一特色。”刘同科说。

“什么是学校内涵发展？内涵发展有两层含义——主动发展和可持续发展。”临沂第二十一中学校长王怀江的发言引发了与会者的共鸣，不时响起阵阵掌声。他认为，主动发展就是“我要发展”，就是教师争着多带课、争着搞教科研。王怀江还以杂草与庄稼的关系论证了学生成长的可持续发展问题，他认为，要以学生的“兴趣+习惯+自学能力”培养效果衡量学校的内涵发展成果，而不仅仅是成绩和升学率。

内涵发展的关键在校长。校长要突出抓好“人”和机制建设两件事，把握好解放、引领、关怀、整合、发展这5个关键词。齐鲁名校长、罗庄区名校长工作室领衔人姜怀顺认为，校长要有眼界、有格局、有韬略、有技术，唯此，校长才能拥有办学智慧。“学校特色就是学校办学的‘脚手架’，有了‘脚手架’，才能建好教育这座大厦。”姜怀顺解释道。

唯自由能让教育返璞归真

要评论一所学校，首先要评论这所学校的校长。周广军一直喜欢陶行知的这句话，所以，此次校长论坛一改过去汇报工作、落实计划式的述职会议，转由校长谈思想、谈设计、谈创新办学。“活动把校长推向了前台，让他们能够自主办学，实现了我们举办校长论坛的目标。”周广军说。

校长论坛持续到下午6点，足足进行了9个小时，其间，思想的碰撞、观点的交融，让校长们收获颇丰，坐在台下的王兆艳、周广军听到校长们的发言也频频点头。

内涵发展要求管理者要把办学的自主权还给学校、还给校长，鼓励学校办出特色，出名师、育英才。“学校要抓住办学的根本，做好主题引领，对学校发展实行系统规划与顶层设计；行政部门要给学校松绑，创设宽松的氛围，准确定位，当好教师发展的服务员”，只有让每所学校都有自主发展的空间，让每所学校都强大起来，“教育才可返璞归真”，王兆艳如是说。

征　稿

【问政局长】如何让主政者了解教师在生活和教育教学中遇到的疑惑、难题？欢迎教师提交问题，我们约请教育局长一一解答。

【研训视窗】关注教科研部门负责人或者基层教研员的思考与行动，呈现区域教科研及师资培训的策略与经验，展示区域研训工作的新制度、新举措。2000字左右。

【区域观察】以观察者的视角，评述区域教育发展现象，分析区域改革举措，品评区域发展动态。1500字左右。

【管理者素描】呈现教育局长等管理者的教育故事，从工作侧面描绘管理者形象，挖掘区域教育管理工作背后的故事。1500字左右。

邮箱：zgjsbqyjy@vip.163.com
电话：010-82296736

主编：韩世文　电话：010-82296730　编辑：刘亚文 孙和保　电话：010-82296736　投稿邮箱：zgjsbqyjy@vip.163.com　美编：孙东　电话：010-82296729　图片新闻投稿邮箱：zgjsbtp@vip.163.com