

# 精准打造教师成长“蓄水池”

## ——杭州天杭教育集团镜面式校本研修的探索

邱曙光



【编者按】

教育大计，教师为本。在实践中，校本研修已成为助力教师专业发展的有效途径。也因此基于学校、为了学校、发展学校的特点，成为学校解决实际问题、满足教师队伍建设需要的有力抓手。本刊邀请两所学校介绍校本研修的经验。

如何减轻学生的学习负担，同时提升课堂教学质量，双减政策的落地，以及近日教育部等八部门联合印发的《新时代基础教育强师计划》，对教师队伍提出了新的挑战。作为浙江省首批现代化学校，杭州天杭教育集团自2008年起以校本研修为突破口，创新打造各学段、各学科教师专业化提升工程，经过十余年的改革探索，逐渐总结出镜面式研修这一校本培养新模式，显现出以强师为底色的教育发展图景。

镜面的含义是多样的：以他人 为镜，取长补短；以规范标准为镜，对标提升；以问题为镜，不断反思。镜面

式研修更注重专业成长的实操性标准，也因此产生了两个特性：其一校本性，基于本校教师专业行为存在的问题，提供的镜面标准非常草根，简单易学；其二师范性，从教师工作情境出发，针对正在或即将进行的教学行为，提供的镜面标准非常及时，学以致用。

镜面式研修基于不同层次教师的自我成长需求，借助四种学习载体：自我微课、自我案例、自我实践、自我沙龙，通过三个步骤：给镜子、比镜子、做镜子，为教师专业成长找到一个公式：教师成长=经验+反思。可以说，镜面式研修通过教师自主改进式学习，让研修过程变成一个照镜子、自我完善的过程，主要有以下三个路径。

### 路径1 规范师德，培养造就新时代“大先生”

学校牢固树立师德在镜面式研修中的核心地位。一是以史为镜固根本，筑牢理想信念之基。围绕古代名师风采，开展传统师德教育；围绕革命历史，开展理想信念教育；围绕先进人物，开展先锋意识教育。二是以典为镜强教育，扎好制度规范之篱。全方位建立师德规范标准，划定师德行为底线；多层次建立师德培训机制，多层次开展师德教育培训。三是以案为镜强监督，常敲提醒警示之钟。强调案例培训、实践体验、浸润式研修，从日常工作

为、重点节点、反面案例入手，提醒教职工保持清醒、防微杜渐。四是以人为镜强感染，铸就立德树人之魂。学校连续12年举办感动天杭十大人物评选活动，每年都会发现和挖掘一大批在学校各岗位、各领域有突出贡献和表现的教师，颁奖典礼观看人数从2017年的40万人增长到2020年的近百万人，逐步形成了一种催人奋进的学校文化，充分发挥了教师评价的正向激励作用，通过信念追求的价值引领，提高教师职业使命感。

### 路径2 提升能力，助力教师成为研究者

支撑双减落地的核心在于教师的专业能力。鉴于此，学校始终坚持在校本教研上做加法，以一线问题为导向，精准开展切合学校和学生发展的实践。

第一，以数据为镜，明晰教的方向。只有将数据吃透，才能将数据转化为教学调整和学生评价的重要依据。在实际操作过程中，学校教师在电脑、手机或日常批改中，通过分层式数据分析学科学情，通过关联性数据分析改变教学方式，通过优势劣势数据推动精准教研。例如我们强调关注同组内教师的优劣势数据，让教师明确自己存在的优势与问题，并采取数据分析诊断教学实践调整。新数据提供一条龙式的教研过程，更有针对性地进行实践调整，如同手拿聚焦镜，对教师调整教学实践的方向产生助推作用。

第二，以问题为镜，确定学的主题。聚焦问题导向的校本教研往往是迫切的、接地气的，更是真正扎根于教学现状的。在具体操作过程中，问题主题教研活动的流程为：问题 计划 行动 反

思。首先，透过现象，聚焦问题；其次，分组讨论，拟定预案；再其次，依托课堂，行动研究；最后，去粗取精，回顾反思。其中，找到真问题是关键，为此，学校教导处、教研组要求教师尤其是青年教师书写教材解惑卡，包括我的困惑、我解惑的过程、我的收获，以此梳理思路。通过上述步骤，使校本研修成为一面放大镜，映照出共性的难点，凝聚集体智慧，解决教学实践中的共性问题。

第三，以名家为镜，创新研的方式。名家既指书本、网络、视频里的专家学者，也包括校内的草根名师。2018年，学校成立了校内的班主任工作室和青年骨干教师研修院，在导师的指导下，一月一研讨，青年教师围绕自己的真实案例展开讨论，集体会诊，最后独立撰写案例、论文。同时，学校组建线上研究小组，一周一沙龙，每个教研组都建立了青年教师研究小组，逐渐成为青年教师成长的台阶。所有参与讨论的教师的资料都是名家，利用名家作为望远镜，改进自己的问题与不足。

### 广州实验教育集团花都区秀雅学校：

## 主题式校本研修帮学校走出瓶颈

张忠宝 余静

校本研修是基于学校、指向问题、着眼师生发展的研修实践活动，是学校发展的生命线。长期以来，很多学校的校本研修流于形式，导致教学效率低下、教师专业发展动力不足，学校内涵发展与品质提升遭遇瓶颈。广州实验教育集团花都区秀雅学校是一所位于城乡接合部、仅有800名学生的学校，近年来，学校从办学实际出发，开展主题式校本研修的实践探索，激发了教师的专业发展动力，向着家门口的新优质学校迈进。

### 基于问题导向，明确校本研修主题

校本研修的根扎在学校，是基于学校各种问题解决的实践活动。学校不同，校本研修的侧重点不同；学校发展时期不同，校本研修的主题不同；学科组不同，校本研修的形式与内容不同。基于秀雅学校的办学实际，学校校本研修指向办家门口的优质学校的办学目标，着力解决教师专业发展方向不明确、课堂教学效益整体不突出、项目式学习缺少抓手、备考技术不高等办学中的突出问题。

聚焦上述问题，我们从四个视角确定校本研修主题：一是基于教

育科研视角解决教师专业发展问题。教科研能力不强一直是困扰学校发展的瓶颈，针对这个问题，秀雅学校开展提升教师教研能力主题式校本研修，对教师进行教育科研基本方法培训，明确了申报课题的流程，厘清了开展教育科研的各项规则和范式，改进了参与教育科研的激励机制。

二是基于备课、听课、评课视角解决课堂教学效益不高问题。在备课方面，统一了学科组、备课组的备课进度、考评评价机制、教学设计以及加强学科建设，基于一个主题群策群力，整体提升了学科组教师教学能力和课堂教学效果。在听课方面，主要解决示范课、研讨课及评价诊断等问题，全面提升课堂质量。在评课方面，重在发挥评价的诊断功能，引导教师在专业发展上扬长避短。仅一年时间，学校就打磨出了41节精品课，其中23节获广州市公开课证书，3节获得一师一优课、省级优质课。

三是基于项目式学习视角解决无抓手问题。玩转数学和STEM课程是学校最为核心的项目式学习课程，基于此确定的主题式研修，提升了数学学科组玩转数

学了STEM课程建设、设计与实施。

四是基于复习与中考备考视角解决中考备考技术不强问题。备考策略与技巧是教师专业能力的重要评价，该制度是基于学校学科实际研究制定的，全员参与、轮流主持。校长作为第一责任人，主管校长是首席主持人。每学期初，召开学年主题式校本研修大会。学科组长开展主题确立与认领研修会议，编排全年的校本研修主题，每位教师至少认领一个主题，也可以两位教师联合认领，强化主持人的主导

### 落实主体责任，确保校本研修质量

主题式校本研修能不能取得实效，关键在于落实主体责任。学校制定并实施了主题式校本研修主持人制度，该制度是基于学校学科实际研究制定的，全员参与、轮流主持。

教师教育科学研究能力有了新飞跃。近年来，已有国家、省、市、区22项科研课题在学校落户，呈现出了科研兴校的良好局面，并且有了学校的科研特色

作用。学校的主题式校本研修依据流程、基于绩效评价、实施档案管理。通过强化主持人的主体责任，确保了校本研修质量。

以玩转数学项目式学习为例，学校数学教研组在玩转数学项目上取得了突破性进展。从确定项目主题到参与学生选拔、从整体方案落实到项目实施探索、从实践结论确立到现场答疑展示，每个细节都是数学组集体智慧的结晶，学科组长全程参与管理，项目主持人全身心投入项目，每位数学教师都基于自己的专长助力项目开展。该项目在广州已经举办了五届，秀雅学校数学学科组始终以花都区第一名的成绩代表花都参加比赛，连续五年获得广州市一等奖。

### 夯实主题式校本研修，成就教师专业发展

秀雅学校仅有800名学生、60名教师，多年的主题式校本研修实践，夯实了多元校本研修主题，带动了教师专业发展。

教师教育科学研究能力有了新飞跃。近年来，已有国家、省、市、区22项科研课题在学校落

基于问题解决的行动研究，包括家校共治、智慧阅读、培优兜底、秀雅红色小讲堂等等。

教师的课堂设计与实施能力有了新突破。学校收获省、市、区优质课71节，1/3的教师在广州市公开课，学校也举行了基于课堂设计与实施的首届教师风采大赛，课堂大于天的理念得到广泛认同，课堂效益显著提高，教师朱锦华的数学课堂同伴讲演示范课成为区域品牌。

主题式校本研修实践，激发了教师的工作热情和专业发展的内生动力，消除了倦怠与内卷倾向。一所较小规模的学校能取得区中学生运动前三甲，是体育组基于学校实际、找准并夯实了田径主题式校本研修的成果，一所城乡接合部小区配套学校的孩子能走进广东电视台演播课本剧，是历史科组主题式校本研修的范例。

当前，秀雅学校的主题式校本研修正在从低端设计实施向高端规划实施迈进，学校的教育质量被更多人认可，主题式校本研修成为办家门口新优质学校的有力抓手。

（作者分别系广东省广州实验学校教育集团花都区秀雅学校校长、副校长）

## “顶天立地”的优质课程是怎样炼成的

范胜武

课程是学校育人的主要载体，也是高质量教育体系建设的重要组成部分。如何根据课改精神、课改理念和学校实际打造特色鲜明、优质多样的学校课程体系，并推动全校师生积极落实、主动创设，已成为新时代校长提高办学质量的重度考验。结合北京市二十一世纪国际学校的课程实践，本文重点从课程创设的动因、课程孵化的动力和课程执行的成效，来谈谈顶天立地的优质课程是如何炼成的。

### 课程创设动因：从真实问题和需求出发

自2010年来到北京市二十一世纪国际学校以来，我带领全校教师构建了十二年一贯制课程体系，在国家课程基础上，创建了中华优秀传统文化课程、电影课程、世纪演说家课程、研学课程、健康课程等特色课程，构建了一套顶天立地的小学、初中、高中一体化育人模式。所谓顶天，指的是严格遵循国家课程标准，落实立德树人根本任务的部署和要求；立地，是指从学生需求出发，符合学生的成长需要和实际情况。

优质特色课程的创设并非一蹴而就，也不是凭空而来的，而是根据国家教育改革的方向趋势，从学生的真实问题、真实需求出发逐步创设起来的。令我印象深刻的是学校体育课程的升级，那是我到校后的第一个开学典礼，短短半小时后，不断有学生因身体不适应到树荫下休息。为此，我下决心抓好体育课程，着手打造健康型、运动型校园，要求学生全部参加早操，在每天锻炼一小时的基础上再增加体育课时，引入网球、跆拳道等特色课程。经过多年打造，学校基本形成了“一生一课表”的定制化体育课程，学生锻炼形成风尚、体质明显增强，学校也连续多年被评为学生体质健康标准测试十佳学校。

要发现学生的真实问题和需求，就必须长时间跟他们待在一起，观察学生的精神状态，倾听他们的心声。这些年，我基本上做到了以校为家，从早晨6点半跟学生们一起跑操，到白天的教育教学管理，参加教研活动和学生活动，直到深夜下班，做到全过程陪伴，因此能实时动态掌握学生需求。

正是从真实问题出发，学校在研学、劳动教育等课程创设方面，基本做到了与中央文件的要求同步，成为扎扎实实为学生为中心的生命体验。

### 课程孵化动力：充分调动教师积极性、执行力

学校课程体系建构并不是凭校长一己之力就能完成的，当校长提出课程设计理念、营造出课程文化后，学校课程体系的具体建构，有赖于全体教师的参与和执行。

教师不仅是课程实施的主体，而且是课程研发创新的主体。一提到课程研发，很多教师会感到有压力、没信心，认为自己的水平还无法胜任研发课程这样的重任。事实上，这与学校的治理结构、课程文化有很大的关联。记得十多年前，我在学校提出要自己研发课程时，很多教师感到不可思议。十多年过去了，教师们不仅创设了多门具有前瞻性、实用性、系统化的优质课程，而且还形成了课程创新的良好文化。当学生真实的需求出现时，教师们都会主动探索课程的改造和变革，或者将传统课程进行优化升级，或者再造新的课程。

从2014年开始，学校创设了十二年一贯制的研学课程，受新冠肺炎疫情影响，国内国际研学受到冲击，初中年级教师主动求变，将研学课程与语文、数学、英语等课程学习打通，围绕主干课程的教学内容设置校内探索、京内游等研学课程，既解决了客观原因导致的空间制约，又增强了课程的融合性、主题性与趣味性，提高了学生的参与程度。

如今，学校以课程中心为枢纽，形成了校领导带头示范、以课题研究为抓手的课程孵化优化机制。每门十二年一贯制课程都有一个课题组，由学校中层以上教学管理干部担任组长，以课题研究形式推动课程的具体开发和实施。各项目组参考泰勒的课程开发基本原理，从课程目标、课程内容、课程实施、课程评价四个方面开展研究。为此，学校研发了《学术积分奖励办法》，对教师进行精神激励和物质奖励，调动教师参与课程建设的积极性。

### 课程执行成效：转变学生学习方式和评价方式

学校课程体系建设，是一个从学生出发，由校长和教师主导，最后仍须落到学生身上的闭环。在双减背景下推进学校课程体系建设，必须转变学习方式与评价方式，让新课程体系真正惠及学生的个性化成长。

令教师们感到由衷高兴的是，这些年大家精心研发设计的课程，给学生带来了实实在在的在成长。在演说家课程体系的培养下，学生在海淀区中学生辩论赛、中国少年说中学生辩论赛等比赛中取得五连冠。中华优秀传统文化课程指引着学生黄可从内向害羞的小姑娘蜕变为中华优秀传统文化的国际传播者。比起考试分数，这些变化更能彰显我们创新课程的育人初心。

在评价方式上，学校所有课程实行过程性评价与诊断性评价相结合，全方位地为学生提供有指导意义的评价，为其未来发展助力。通过学习测量技术的全面推广，让学习过程变得可见。学校研发了一批课堂评价工具和仪器，供教师评估、测量和记录学生的学业准备、学习进度、技能获得和学业成就。在学习方式上，学校构建了“一生一策”的个性化课程方案，要求教师关注到每个学生的成长需求，并且借助各种评价工具和量表对每个学生的学习科目、学习类型进行研判、分析和反馈，制定不同的学习策略和课程方案，帮助其找到最适合自己的成长路径和课程选择，真正做到因材施教、适性扬才。

记得刚来到学校时，有一天我在校园巡查，遇到几个小学生走上前来说：校长，我在这里过得不是很开心。我询问原因，孩子们童言无忌地回答：因为老师太凶，作业太多。十多年过去了，通过课程的创新和变革，校园里的笑声多了，锻炼的身影多了，这也许就是学校多年孜孜以求、打造创设优质课程体系的价值所在。（作者系北京市二十一世纪国际学校校长）