

# 全面质量管理下教师培训的探索与思考 ——以十堰市汉江实验学校实践为例

十堰市汉江实验学校 陈伟 张旭东

湖北省十堰市汉江实验学校（以下简称汉江实验学校）积极顺应教育新发展阶段，结合“双减”政策背景下质量引领、内涵发展的育人目标，贯彻落实全面质量管理新发展理念，构建高质量专业化师资队伍建设的新格局，努力做好教师培训工作，为办人民满意学校谱新篇。

## 一、全面质量管理的内涵

众所周知，对全面质量管理的内涵解读，不同领域的专家分析视角不同，具体阐述重点也有区别。就全面质量管理的起源来说，全面质量管理（TQM）是美国人休哈特于 20 世纪 30 年代提出，经美国质量管理大师戴明、朱兰、菲根堡姆等人总结发展，60-70 年代盛行于日本工业界，80 年代初又被引入美欧企业界并得到迅速推广的一种管理理念和管理实践，是为确保产品质量的持续提高，由组织的全体成员综合运用现代科学和管理技术，对影响质量的全过程和各种因素进行全面系统的管理，以达到生产出消费者满意产品目的的一种有效质量管理体系<sup>1</sup>。也有研究者认为，全面质量管理，就是指一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。全面质量管理理论强调全面性、全过程、全员参与的质量管理<sup>2</sup>。而就其在企业层面的研究来说，全面质量管理理论是建立在满足社会需求和企业发展的基础之上，通过提升产品质量、服务质量等层面的内容，进而实现企业的发展 and 进步<sup>3</sup>。就其在教育层面的研究来说，全面质量管理理论为我们的学校管理提出了四个应解决好的问题：第一，指出学校教学管理应是全面因素的管理；第二，学校教学管理应贯穿于教育各环节的全过程；第三，学校教育管理应是全员参与的管理；第四，方法是灵活多变的，但要重视用数据说话，一切按客观规律办事。因此，运用全面质量管理的基本方法，对于提高中小学的管理水平和工作质量，无疑具有重要的意义<sup>4</sup>。综上所述，正如有些研究所讲，全面质量管理原为企业界为确保产品质量的持续提高而使用的一种管理理论和方式<sup>5</sup>，而中小学校教师培训的全面质量管理，就在于根据教育实际将经过调整的全面质量管理理论应用于教师培训。这有利于我们把注意力集

1 陈慧.论教师教育全面质量管理[J].温州大学学报·社会科学版,第 20 卷第 6 期

2 李红.全面质量管理理论视角下高职院校在线教学质量保障体系构建[J].教育与职业, 2020 (24)

3 熊荣.全面质量管理理论在高校管理中的应用[J].教育文化论坛, 2021 (4)

4 陈壮.全面质量管理理论在学校管理中的运用[J].广西教育, 2007 (1、2)

5 赵中建 张敏.美国高等教育全面质量管理——狐狸谷技术学院个案研究[J].外国教育资料, 1998 (5)

中在教师培训的全面管理工作上并改进与全面管理有关的活动,树立以满足参训教师需求为导向的服务观并为此而使学校教师培训工作形成一种完整的服务体系,从而实现提高教师培训“质量和效益”的目标。

我校教师培训依据全面质量管理理论的“三全原则”,打造“全方位引领、全过程影响、全员参与”的培训体系。我校通过高站位的全方位引领,在教师培训的统筹规划和指导评价上下功夫;通过定好位的全过程影响,在教师职前、职后、成长的全周期培训上下功夫;通过做到位的全员参与,在各学科、岗位、社团教师的个性化培训上下功夫。我校的教师培训全面质量管理体系就是要落实好全方位引领,做好全过程影响,执行好全员参与。

汉江实验学校建校以来,完成了智慧校园的基础建设,打造了一支高素质专业化的教师队伍,也取得了“教育质量位列市区前列”的良好社会声誉和影响力,这些成绩的取得同全面质量管理下的教师培训的探索和实践是密不可分的。

## 二、“全面质量管理”下的学校教师培训工作的实践

### (一)全方位引领,做好教师培训的统筹、规划、指导和评价

**高站位促进全方位引领。**建校初期,学校就同教师教育领先的北京师范大学签订教师培训协议,从战略层面进行统筹规划,并做具体指导和实施,做到高起点办学。

**首先,统筹规划。**在北师大项目专家的指导下,根据学校实际情况拟定了《汉江实验学校发展规划纲要》(以下简称《纲要》),《纲要》的制定,明确了办学理念和目标,形成了初步的办学特色,对教师培训和教师成长也进行了统筹规划。正如专家所说“有些办学很久的学校都没有发展纲要,咱们汉江实验学校在建校初就规划了发展纲要,明确了核心理念和办学目标,值得肯定。”北师大项目重点统筹三个方面的培训,一是依托北师大专家团队及全国优秀学校的校长资源,系统总结和交流学校的办学特色和校长的办学理念与经验,研究探索新课程改革背景下学校办学模式和管理方法的创新与实践,对学校的管理层进行培训,为学校的管理提供案例借鉴,拓宽学校发展。二是通过北师大专家团队以及全国一线教学名师的面对面交流,学习交流先进的经验方法,构建具有“汉江特色”的课程体系,提升教师队伍的专业化素质,反思自身教学实践,建设高效课堂。三是促进教师学习如何开展课题研究、学术研究。先树立开放性的终身学习观,增强教师自我学习能力和自我发展能力,提高人文和科学素养。进一步增强学习意识和创新意识,更新知识结构,提高学习能力和创新能力。

**其次,具体指导。**北师大项目专家每月至少到校一次,通过理论学习、听课评课、专题讲座、交流研讨和参观考察等培训形式,进行具体指导,全方位提升教师的专业素养。同时,学校同市区两级教科院积极联系,邀请各级教研员不定期对教师进行视导指导,提升教师教

书育人能力和水平。学校还设立教师研修中心，由特级教师领衔，采用个别辅导和集体指导相结合的方式对教师进行培训指导。

**再次，创新评价。**北师大项目专家积极践行为党育人、为国育才使命，遵循学生成长规律和教育规律，以培养高素质教师队伍为导向，打造具有“汉江特色”的《汉江实验学校教育质量评价标准》。以科学的评价引导教师专业发展，强化评价结果运用，坚持以评促建，完善评价内容，突出评价重点，改进评价方法，统筹整合评价，全面提高教育质量，强化过程性评价和发展性评价，有效发挥引导、诊断、改进、激励功能，促进优质均衡发展。

总之，学校针对教师培训，不仅有战略高度的统筹规划还有实施培训的具体指导，具体指导中还多层面进行，并通过科学评价进行反馈，真正做到了全方位引领教师培训工作。

## **（二）全过程影响，做好教师职前、职后、成长的全周期培训**

**定好位促成全过程影响。**初建民办学校，有其特殊性，唯有定好位，综合考虑教师的全周期成长，才可能做好教师培训的全过程影响。

**第一，职前培训的适配性影响。**职前培训更具目标性、针对性，就是希望新入职教师能尽快适应我校教学工作，较好胜任本职教学岗位。我们区分刚毕业应届大学生和有经验教师，根据不同教师安排跟岗期、试用期两个阶段，不同阶段培训重点不同，涉及师德师风、校园文化、教学技能、信息化应用、学校制度等内容，培训结束后考核，取得合格证方可上岗。职前培训还会重点强调教师的职业生涯发展规划，通过心理健康教育、职业发展规划引导，让新入职教师有归属感，愿意在我校长期任教。

**第二，职后培训的专业性影响。**职后培训更具学段性、专业性，入职后教师已到各部门上岗，每个学段都有学段的特点和专业，进行专业影响，做好各学部的专业化培训尤为重要。学校统筹制定教师职级，引领引导我校教师努力爱岗敬业，扎根教学一线，追求专业提升，同时也指引着职后教师的培训方向。教师研修中心配合教导处和各学部做好专业化的培训工作，重点培养“备、教、批、辅、改”常态化教学工作的规范性，教学设计重点工作的常模性，课堂讲授核心工作的创新性。通过职后培训工作的专业化影响，提升教师的专业化素养。

**第三，成长培训的卓越性影响。**教育是长期的过程，教师是长期的工作，在长期的工作中难免会有职业倦怠，树立卓越目标，培养教师终身学习，学无止境是成长培训的必然要求。经过职前的逐步适应，到职后的逐步成熟，教师还需要更进一步成长。学校设立荣誉职级鼓励教师追求卓越，同时搭建平台、提供机会，向外生长，比如参加国培计划，参与校外交流，参与大型会议，申报各种课题等。总之，就是要让老师不断学习，努力进步，追求卓越。

### （三）全员参与，做好各学科、岗位、社团教师的个性化培训

**做到位促使全员参与。**学校教师多种多样，各个学科、不同岗位，还有我校特色建设的社团，唯有把工作落实好，做到位，才能促使全员参与，促成各学科、岗位、社团教师的个性化培训得以实施，促成全校教师协同综合发展的同时又个性化的成长。北师大项目专家分语、数、外、体四个小组引领各学科老师的培训，培训内容涵盖新课标解读学习、各学科理论引导、特色课堂教学模式、项目制学习、体教融合联动育人等内容。同时，学校以北师大项目为核心，匹配各学科教研组建设，通过教研组活动做好各学科教师的培训工作。学校依托政教处开展好班主任、副班主任、辅导员的培训培养，定期组织会议，选定好培训内容，邀请有经验班主任分享心得体会，促进班主任的成长。学校通过教师研修中心，针对年级组长、备课组长、各学部干事进行有针对性的岗位培训，使其了解岗位目标，知道该岗位应该做什么、做到什么程度，需要同其他岗位配合到什么程度等，让其在兼任该岗位时有所得、有所获。我校还特色建设了社团，社团有特长教师兼任。社团教师上社团课时同平时上课是有所区别的，要有发现特长、培养特长的能力，学校特意成立社团管理处，统筹社团工作，包括社团教师的上课、培训和教研，做到有针对性，有特色。总之，学校就教师培训进行供给侧改革和丰富，尽量满足全员需要，也是引领全员积极参加，共同成长。

## 三、总结与反思

### （一）成果总结

办学两年来，在“全方位引领、全过程影响、全员参与”的教师培训体系下，我校取得了全面的可喜成绩。

第一，打造了团结奋斗向上的教师队伍。我校的教师培训让新教师有归属感、老教师有成长感、新老教师都有使命感，全体教师都努力提升专业素养，积极践行责任担当，大家团结奋斗办人民满意的学校。

第二，创造了位列市区前列的教学成绩。两届中考重点率、普高率全市第一，各年级各阶段教学质量监测名列前茅。

第三，取得了教师专业成长的优异成绩。自办学以来，我校教师在国家、省市区举办的课题研究、论文撰写、教具制作、素养提升大赛、学生竞赛指导等活动中都取得了优异成绩。在近期的十堰市第二届“联校协作教研杯”小学数学教师教学素养展评活动中，以我校为牵头学校的参赛团队获得团体第一名，在5个单项比赛中，获得3个第一，我校参赛教师获得课堂重构第一名。

第四，培养了学生综合素质的全面发展。我校学生不仅学习成绩优秀，而且全面发展。仅2022年上半年就取得了5项12人次的全国性比赛的大奖、16人次市级奖励、1项市级比

赛集体奖励。

总之，成绩的取得同对教师的培养培训是分不开的，是学校落实“全方位引领、全过程影响、全员参与”的教师培训体系的结果，一定要坚持做下去。

## （二）反思展望

### 1. 对教师培训的统筹规划需进一步提高

汉江实验学校始终坚持以学生为中心、以教师为主导的教育原则，把培养高素质专业化教师牢牢抓在手里。用优秀的教师，培养更优秀的学生。作为学校管理服务者，笔者深知教师培训之路有待进一步拓宽，“双减”政策之下，教师培训的统筹规划有待进一步加强。教师培训不是孤立存在的，是学校发展规划、全校一盘棋的重要组成部分。学校发展规划引领教师培训的统筹，同时，教师培训的统筹规划也影响着学校的发展。唯有提高教师培训统筹规划的政治意识和大局意识，把规划做到实处，才能真正做好教师培训。

### 2. 对教师培训的认识认可需进一步加强

目前，部分老师对教师培训的认识不足、认可不高，还有抵触情绪，认为培不培训无所谓等问题，需要进一步加大宣传教育，引导教师正确看待教师培训，树立终身学习的目标，让教师培训成为自我成长的奠基石。例如，依托北师大项目，邀请专家学者作报告，通过理论指导、案例阐述、经验分享等，帮助老师们树立正确的教师培训观，树立终身学习的目标。组织开展教师培训座谈会，倾听老师心声，根据老师的具体需求设计好培训课程和项目，因材施教，让教师们培训中真正有所收获。“兴趣是最好的老师”，对参训教师来说同样适用，解决好参训教师主动学习的内动力，对加强对教师培训的认识认可有重要作用。

### 3. 对教师培训的内容设计需进一步完善

“供给侧结构性改革”是经济领域的术语，教师培训的内容设计也同样适用。唯有进一步完善对教师培训内容设计的供给，使培训内容丰富多彩，才能更好更多满足教师个性化培训需求。例如，可以继续加强教师职业生涯规划指导，针对不同的发展阶段，针对不同阶段遇到的不同问题，有针对性进行培训内容设计；可以就培训内容设计不同模块，模块内容稍有区别，可以邀请不同专家，让参训教师可以选修。还可以拓宽不同培训渠道，渠道不同，内容也会有所差异。总之，做好培训内容的多样设计，供给多了，需求也就解决了，参训教师的兴趣也就有了。

### 4. 对教师培训的管理服务尚需不断升级

教师培训的目标是提升教师的专业素养，提升教书育人本领。管理者在做教师培训统筹规划和具体落实时，要结合本校实际做好管理服务工作。教师培训的实施到位与否，同管理服务的能力水平有极大的关系，唯有不断提高和升级才能落实好教师培训工作。服务具有无

形性，所以要制定好教师培训的规范和标准，按照规范和标准执行，就不会差。服务还有异质性，不同专家培训同一内容都会有所不同，所以要加强培训的同质性、优质性，都优质了也就都相同了。服务还有易逝性，就是服务不能被存储、转移或者退回。所以要求我们提供服务时要定期提供，定期回访，参训者也要按时参加。总之，要对教师培训的管理服务不断升级，适应教师培训的发展。

“千里之行，始于足下”，教师培训工作我们一直在探索、一直在路上。未来，我们将继续把教师培训建设抓到手上、落到实处，为十堰市的教师队伍建设贡献学校的应有之力，为党育人、为国育才，办人民满意的高品质学校。