

提升管理团队能力 促进工程扎实推进

——示范性国培中小学教师信息技术应用能力提升工程管理团队研修项目实践案例

华东师范大学开放教育学院

一、背景与问题

为持续提升教师信息技术应用能力，教育部于2013年启动全国中小学教师信息技术应用能力提升工程（简称能力提升工程1.0），2018年启动了能力提升工程2.0。工程的启动实施，需要各省根据工程要求，结合本省实际，扎实推进，确保实施成效。在工程推进实施中，各地通常面临以下三个问题：（1）需要持续深入理解工程相关政策要求；（2）面对工程实施问题和难题，需要专家指导和经验借鉴；（3）管理能力和信息化环境下的信息技术应用专业素养需持续提升以应对新问题与新挑战。

为有序推进工程实施，能力提升工程办（简称工程办，设在华东师范大学）借助年度能力提升工程高研班的组织与实施，搭建专业提升与交流的平台，解决管理团队在工程推进过程中面临的问题，持续提升各省工程管理团队的专业素养。

二、理念与问题解决思路

基于“示范、引领、分享”的高研班组织目标，考虑到管理团队的工作需求，确定高研班的定位为“理念引领—模式示范—专业渗透”，如图1。

- 理念引领：管理团队首先应是教师培训专业化和信息技术应用的先行者，通过“理念引领”提升管理团队在“信息技术应用”这个专项培训项目之下的专业化视野和素养，促进对工程政策要求的理解。

● 模式示范：能力提升工程自然担当了利用信息化促进教师培训专业化范式创新的先锋，高研班通过设计、组织、评估等创新方式的示范，丰富管理者培训参与的体验，引领各地培训模式的变革。

● 专业渗透：有关信息技术应用和培训的组织管理两个方面的专业知识、技能以及应用，渗透于高研班组织的各个环节，潜移默化中提升管理者的专业知能。

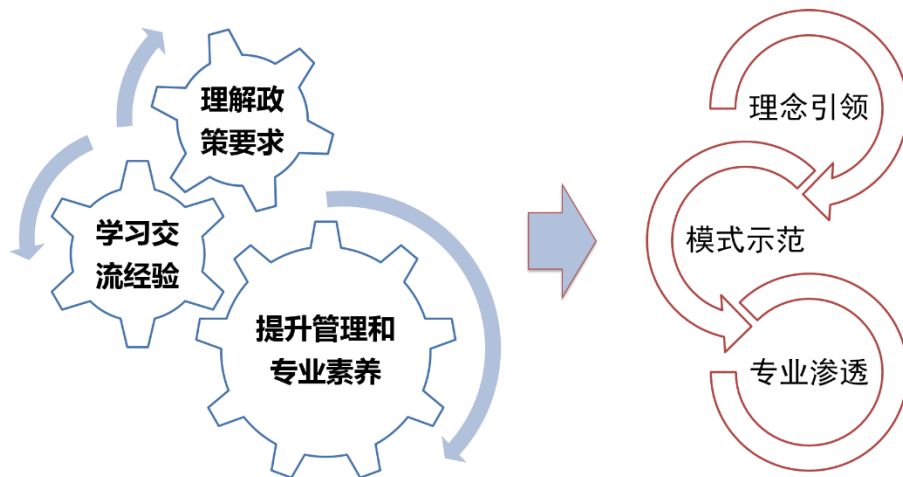


图1 能力提升工程管理团队高研班项目定位

为达成上述高研班的定位，培训主题和内容设计主要围绕四个方面开展设计：反映工程推进计划与要求、回应各地实施问题与困惑、体现信息技术发展的时代特征、引领教师培训专业化发展（见图2）。2018年至2020年四次管理团队高研班的主题板块设计见表1。

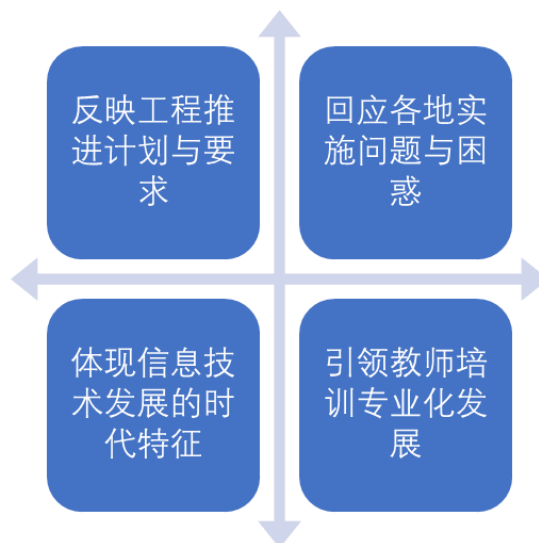


图2 管理团队高研班主题和内容设计

表 1 2018-2020 年高研班主题板块

年份	主题板块
2018	信息技术发展前沿(人工智能&大数据)、信息技术支持的教育公平、STEM 教师培养、教师能力发展测评
2019	工程 2.0 相关政策指南解读、信息技术应用发展前沿 (教师角色&数据素养&双师教学)、工程实施经验分享、工程规划交流分享
2020	政策及文件解读、领域前沿与理念(在线教学组织&教师专业发展)、实施内容与方法 (在线培训组织、教师跨学科教师等能力提升)、实施成果与经验分享、工程年度工作计划指导与改进

三、经验与创新

1. 紧贴工程的进度安排内容

培训内容聚焦能力提升工程管理团队的工作需求,涵盖了从知到行的工作全程:教师队伍建设、信息化与信息技术应用理念引领(图 3);有基于实施操作的工程推进过程方向与策略引导(如图 4)、地方实施推进的典型经验案例分享(如图 5)、有各地实施成果的展示与交流(如图 6)。所有这些培训内容的设计安排,始终围绕工程实施的重点、难点与热点,同时帮助其落实到实际工作中。对于培训需求的诊断,一方面来自工程办对于工程实施要求的专业判断,另一方面来自于常态化的培训需求调研机制。对于后者,工程办倡导融入工作常态的调研方式,即通过日常与各地工程办、专家组交流的契机,持续收集各方问题与需求,进而转化为适切的培训内容。

例如 2016 年各省面向幼儿园教师的项目设置逐渐增多,为此邀请了三三位上海市实验幼儿园园长分享数字幼儿园建设的经验与成果。又如,2020 年工程根据国家相关部署中需要加强教师编程能力提升、跨学科 STEM 活动以及在线培训等内容,为此,高研班安排了编程能力培养内容设计与案例、面向工程 2.0 的 STEM 教师培训课程设计以及在线培训实施的难点与策略等专题。



图3 教育部教师工作司任友群司长作专题报告

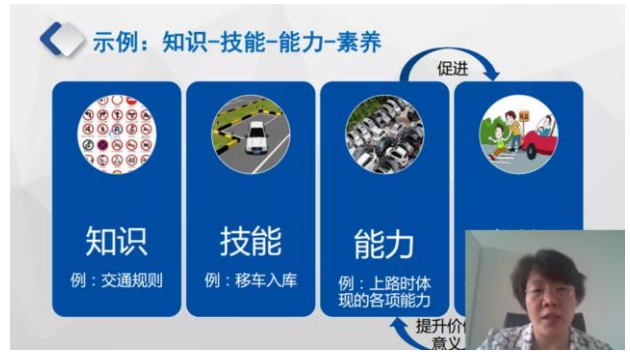


图4 工程办闫寒冰教授解读《校本应用考核指南》



图5 能力提升工程 2.0 学校经验分享



图6 各省工程 1.0 成果展示

2. 成熟有效的多元培训方式

培训模式整合了体验式培训、专题研讨、专家讲座、现场观摩、讨论交流等多元培训方式要素（如图7~10），促进管理团队“知—行—化”的转变。专题讲座集中关注热点、难点问题；体验式培训通过深入参与让教师体验和理解内容与方法；现场观摩集中展示各地实施经验与资源成果，帮助各地提升培训质量；交流研讨重在解决工程推进的困惑。



图7 体验式培训



图8 信息技术支持下的校本研修活动现场



图9 学校现场观摩



图10 分组交流与专家指导

3. 多元专业的培训专家队伍

高研班的专家团队来源主要有两类，一类为能力提升工程国家专家组成员为主，他们一直深入参与工程规划与督导，掌握工程推进的核心要求，通过专题报告、规划指导等方式在高研班上为各省工程提供专业指导，一般为高校教师（见图 11 和图 12）；一类为各地工程办组织实施的先行者和代表，包括省市县级工程管理团队代表、一线校长/优秀教师，通过个人组织与参与工程的经历，分享在应对工程实施的任务和挑战时的经验和成果。



图11 工程专家组余胜泉教授做主题报告



图12 工程专家组张秀梅教授指导第三组工作计划

4. 精细动态的培训过程管理

高研班组建了结构精良的管理团队，与各地工程办保持紧密沟通，通过电话、短信等方式告知培训信息，采用微信二维码方式动态签到，关注学习过程中的团队建设与学习环境建设，如开班前通过热身活动促进大家的相互认识与了解，筹措各方资源为学员们的交流研讨创设环境如闵行的咖啡吧、阅读空间等，及时共享培训过程中的优质资源

等等。通过这些精细化过程管理方式，为参训管理团队提供专业、全面、人性化的支持服务，满足参训教师的个性化学习需求。

5. 开放迭代的生成资源建设

培训过程中形成了大量生成性资源和案例，如专家讲座、活动过程资源、在线学习课程、各小组汇报案例资源等，虽然鲜活生动，但存在主题不够聚焦、问题不够凸显、启发指导价值不足等问题。为了提升生成性资源的辐射指导价值，我们与实践者合作对生成性案例资源进行问题归类、主题提炼、拓展迁移，将其转化为培训课程资源，优化与辐射其富含的对实践问题的解读、阐释与改进作用，更好地提升培训实效。

四、思考与展望

能力提升工程实施时间跨度长，涉及范围广，因此顶层设计和实施过程中的交流都非常重要，为了提供更具有针对性、更加灵活交流平台，管理团队高研班将持续完善和创新。

(1)组织各省工程实施展示专场，提供更多、更深入的交流机会；

(2)开展线上线下相结合的多样化的组织形式，增强交流的灵活性和时效性，扩大交流范围；

(3)将管理团队高研班打造为常态交流的平台，为各省工程实施提供问题交流和经验分享的空间。

五、案例实践情况

从2014年至今，工程办每年至少组织一次管理团队高研班，根据需要增加高研班组织次数，截至2020年培训已覆盖2600余人次，其中2019年吉林省承办的高研班有上万人次通过网络直播观看学习。图13呈现了2018年至2020年管理团队高研班的参与人次。

2018年 上海 200人	2019年 上海 200人	2019年 吉林 200人	2020年 线上 320人	合计 920人
---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------------------

图 13 2018-2020 年管理团队高研班参与人数

为深化各省间的交流分享，每一次高研班均会组织分组研讨，请各省介绍实施方案和进展，开展基于工作实践与问题的探讨和学习，针对性强，学习收获可立即付诸实践，切实做到学以致用。2020 年疫情期间开展的网络研修班充分利用线上异步教学优势，每天安排一定的时间供参训代表学习各省年度工作计划(见图 14),促进了更广泛、更深入的交流学习，获得了参训代表的一致认同和好评。

2020年能力提升工程2.0管... (88494757) 385 人

讨论 课程 课时 作业 文件 讨论帖 公告

北京能力提升工程2.0经验总结&工作计划

北京能力提升工程2.0经验总结&工作计划

最后回复: 四川-罗海峰 5天前 回复 64 点赞 19

四川-张廷蓉 50楼 点赞 回复

调研工作的确很重要，要了解不同地区、不同类型、不同发展现状、不同教师群体的现状和比例，才能在实施方案中有所区别要求和最终落地。

宁夏-李波 49楼 点赞 回复

顶层设计层面讲的多，也讲的好。作为基层学校，我们更希望听到看到学校怎么做。

河北-许旺生 48楼 点赞 回复

管理体系完备，政策支持，经费有保障

上海-李方元 47楼 点赞 回复

各区教育行政部门及有关中等职业学校主管部门是能力提升工程的主要责任单位，把教师和校长培训工作纳入学校发展性督导评估范围，对学校教师信息技术应用能力提升工作进行过程督导和质量评估，将评估结果纳入学校办学水平评估和校长考评的指标体系，并完善相应的激励机制。

杜宗博 46楼 7天前 点赞 回复

经费上有保障，有完善的管理体系，通过调研制定实施方案，适合北京的方案。

图 14 2020 年工作计划线上互评活动