梯队培养 团队引领

教师梯队培养体系设计与学科骨干团队打造

主讲 黎万江校长

国培讲座学习笔记

整理依据 完整讲座录音与 59 张去重现场照片

2026 年 8 月

阅读导航

本讲义由完整讲座录音与去重现场照片整理，正文按讲座的论证顺序展开。

01	讲座导读与核心命题
02	教师梯队现状与问题诊断
03	教师梯队培养体系的设计逻辑
04	学科骨干团队的组织与打造
05	运行机制、评价与持续改进
06	现场案例与关键图证
07	面向学校和教研组的行动清单
08	素材与整理说明

讲座导读与核心命题

黎万江从教师队伍建设的国家要求讲起。他提到 2018 年印发的《中共中央 国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》和 2024 年印发的《中共中央 国务院关于弘扬教育家精神加强新时代高素质专业化教师队伍建设的意见》。两份文件在讲座中用来交代政策背景，随后讲者把问题落到学校层面。教师怎样分层培养，学科骨干团队怎样在真实工作中形成。

讲者先用成人学习规律校准研修设计。他概括了四项原则。

1. **实际意义** 教师要看见学习与当前工作的关系，研修内容应当回应课标、教材、考试改革和课堂中的真实问题。
2. **自主参与** 人在场、签过到，还不足以说明真正参与。完成实践任务才是可观察的参与证据。
3. **经验连接** 新内容要接入教师已有经验，进入他们熟悉的工作情境，并处在能够努力抵达的发展范围内。
4. **立即行动** 理念、策略和方法要尽快用于备课、上课、评价、班级管理或研究任务，随后再从结果中修正认识。

这四项原则把教师学习指向行动学习。课件中呈现的顾泠沅教师行动学习路径，以课例为载体，以教研组、备课组等为合作平台，教师依次经历原行为、新设计和新行为三个阶段。第一轮反思把个人设计与专家、同行经验相比较，促成理念更新。第二轮反思把新设计与学生实际获得相比较，推动行为调整。两轮反思不断循环，教师的经验才会逐步转成更稳定的实践智慧。



图证 课件呈现顾泠沅教师行动学习路径，原行为、新设计和新行为通过两轮反思连接起来。

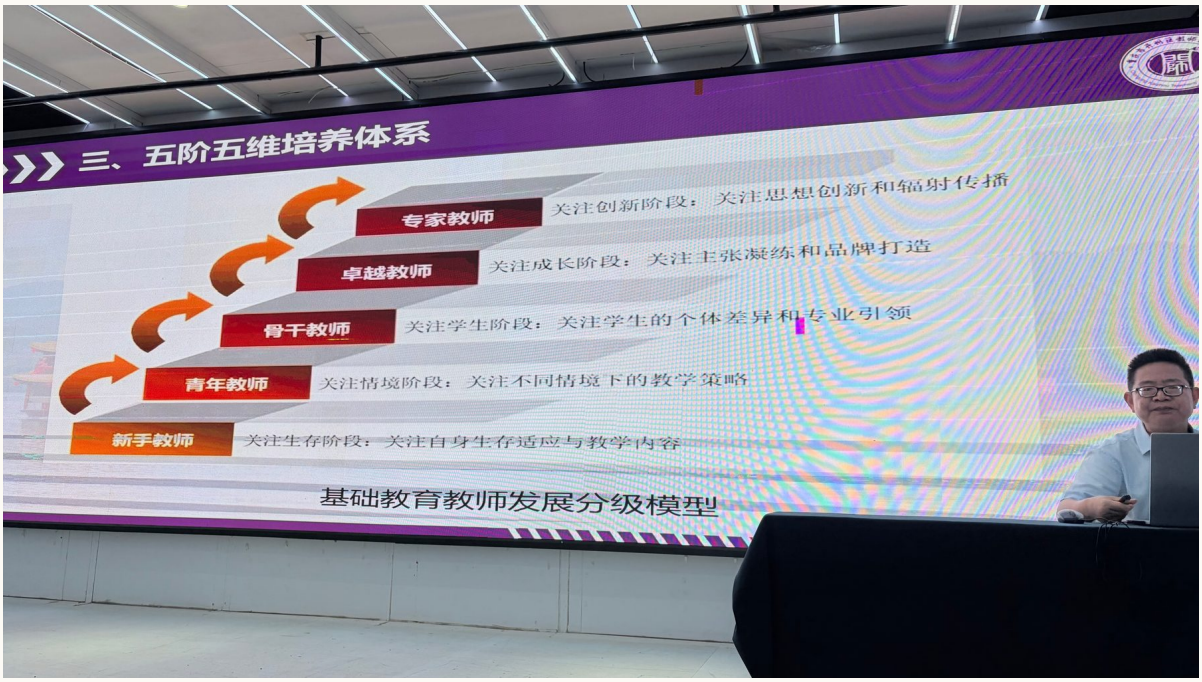
讲者还借 70／20／10 法则、研修迁移研究和学习方式比较，强调实践、同伴互助、公开展示、课题研究等输出性活动。讲座后半程把这些学习理论落实到培养模型和团队项目中，最终指向结构清楚、能够完成、能够评价的实践任务。

教师梯队现状与问题诊断

教师专业发展有阶段差异。讲者介绍了富勒的关注阶段论、伯林纳的能力进阶论和叶澜团队的自我更新理论。三种理论观察的角度不同，却共同提示学校，教师的关注点、能力结构和发展动力会发生变化，教龄只能提供参考，不能单独替代诊断。

讲座把基础教育教师的发展归入五个阶段。

阶段	主要关注	常见发展任务
新手教师	生存适应与教学内容	掌握备课、上课、作业、辅导和班级管理的基本规范
青年教师	不同教学情境与具体策略	从常规教学走向基于学情的精准教学，形成研究意识
骨干教师	学生差异与专业引领	凝练教学和育人模式，承担课题、课程与团队指导
卓越教师	教学主张、成果与品牌	形成个人教育主张，培育标志性成果并扩大示范范围
专家教师	教育思想创新与传播	建构较完整的教育思想，领导区域改革并推广育人模式



图证 课件用阶梯图呈现新手、青年、骨干、卓越、专家五个发展阶段及其关注重点。

五个阶段还要放进五个能力维度中观察。

- **师德修养** 职业信念、职业规范、教育情怀以及示范责任处在什么状态。
- **学科素养** 能否理解课标，建构学科知识体系，把握学科思想方法，并开展跨学科整合。
- **教学素养** 能否依据学情完成设计、实施和评价，能否合理运用数字技术改进教学。
- **育人素养** 能否处理班级管理、师生交往、家校沟通、心理支持和活动育人。
- **自主发展** 能否规划发展、持续反思、开展研究、凝练成果并引领他人。

因此，诊断不能只给教师贴一个层级标签。学校还要看同一位教师在五个维度上的高低差异。一名课堂教学已经熟练的教师，可能仍缺少课题研究能力。一名学科知识扎实的青年教师，可能尚未形

成班级文化建设和个性化育人的方法。讲者所批评的同质化培训，症结就在这里。教师的问题不同、需求不同，却接受同样的课程和同样的任务，培训很难精准落地。

教师梯队培养体系的设计逻辑

“五阶五维”把阶段判断和能力画像合在一起。每个阶段都要依次回答五个问题，教师目前遇到什么问题，要达到什么目标，学校提供什么课程，教师经历怎样的学程，最后拿什么证据判断进步。讲者将它们概括为阶段问题、发展目标、课程支持、学程设计和评价证据构成的连续链条。

五个阶段各有一套课件中明确命名的培养计划。

阶段	个别化计划	培养模型	主要发展方向
新手教师	“一师一案”培养计划	“领、学、研、训、赛、评”	角色适应、教学提升、职业认同
青年教师	“一师一策”发展计划	“三师领、六步学、研课题、展成果”	精准教学、学科引领、研究突破
骨干教师	“一师一品”锻造计划	“养理论、行实践、研反思、评成长”	风格形成、成果转化、影响扩散
卓越教师	“一师一帜”领航计划	“选、学、养、评、推”	主张凝练、成果培育、示范辐射
专家教师	“一师一范”涵养计划	“选、凝、研、创、领”	思想建构、模式推广、区域引领

新手教师先完成角色转换

新手教师可塑性强，实践经验少，职业热情往往高于角色适应能力。培养重点是把学校规范、课标理解、教材分析、教学常规、班级管理、家校沟通、职业规划和反思方法变成一组可以练习的任务。讲者建议安排积极进取、认同学校共同价值的实践导师，让新教师经历自主研学、名师解析、课堂观摩、备课上课、说课评课和成果展示。阶段评价可以查看师德故事、说课上课评课、教学反思、主题班会设计和个人发展规划。



图证 课件以“领、学、研、训、赛、评”呈现新手教师培养模型，并列出相应课程与实践任务。

青年教师要从熟练走向精准

青年教师通常已经能够维持课堂和完成常规教学，下一步要补足专业纵深、教学机智和创新意识。讲者将学科知识结构化、跨学科主题学习、基于学情的目标与活动设计、数字技术支持下的诊断、班级文化建设、行动研究和五年发展规划放在这一阶段。学校可以通过名师带教、影子学习、课例研磨、工作坊和校级小课题，帮助他们从观摩模仿走向自主改进。

骨干教师要把经验变成可传播成果

骨干教师已经有较稳定的教学风格，却可能缺少主张凝练、成果转化和更广范围的团队影响。培养内容应当进入学科知识图谱、教学模式、育人模式、行动研究、课程开发、教研设计和名师工作室建设。讲者建议为骨干教师配置高校理论专家与学科实践专家，帮助他们把实践经验转成课题、课程、讲座和可供同行使用的资源。

卓越教师与专家教师继续向思想和引领发展

卓越教师要把成熟实践提炼为教学主张和育人品牌，同时承担向下指导骨干、青年教师的任务。专家教师继续研读经典，参与高水平学术交流，领衔重要课题和区域改革项目，把个人教育思想、育人模式和课程资源整理成可以传播、可以检验的体系。讲者特别提醒，职称和荣誉不能成为专业发展的终点。学校仍要提供研究、展示和区域服务的平台，让高层级教师在引领团队的过程中继续成长。

学科骨干团队的组织与打造

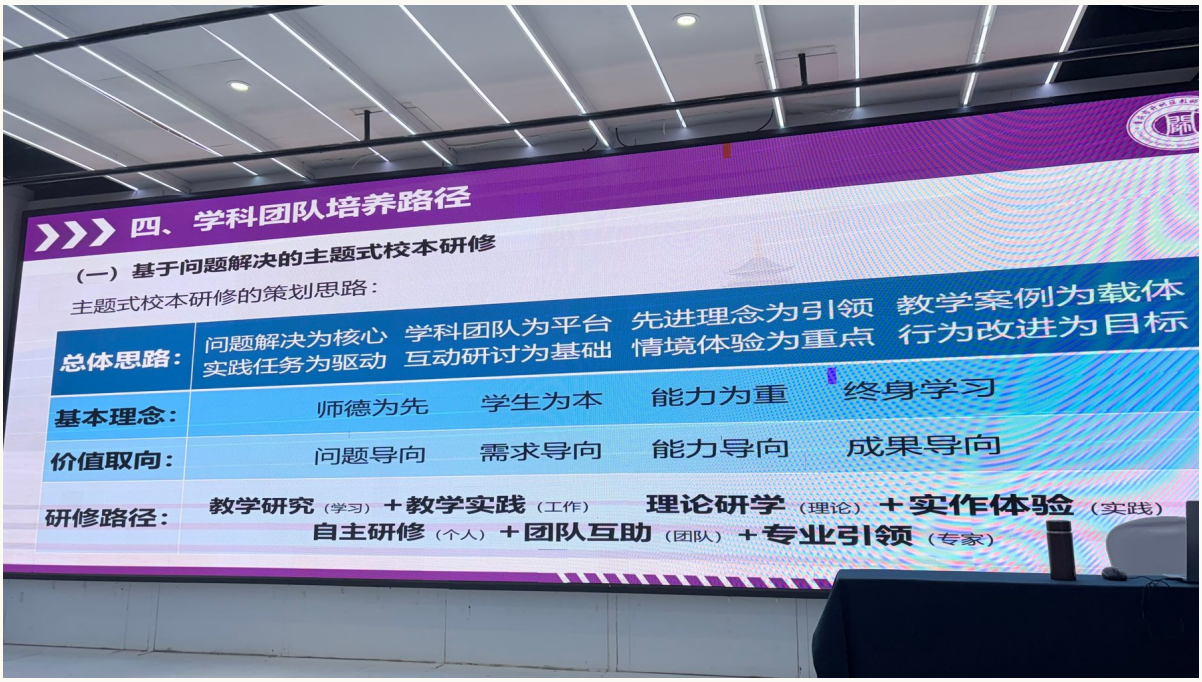
讲者把学科团队培养的核心理念概括为“做中学”。团队从真实教学现场出发，在解决问题的行动研究中连接理论、实践和反馈。这里有三层意思。

第一层是从知到行。教师把学到的理论用于解决课堂中的具体问题，教学实践本身就是专业成长的重要过程。

第二层是学、思、做连在一起。团队先做课例和案例，再从共同复盘中提炼一般方法，完成由例到理的归纳。

第三层是项目和共同体共同发挥作用。教师在专业对话、合作探究和成果分享中减少孤立工作，个人成长也会反过来增强团队的研究能力。

基于这一理念，主题式校本研修的总体思路很清楚。问题解决为核心，学科团队为平台，先进理念为引领，教学案例为载体，实践任务为驱动，互动研讨为基础，情境体验为重点，行为改进为目标。讲者用“四题策略”压缩了研修从问题到研究的过程，问题导向、主题统领、专题解决、课题落实。



图证 课件把主题式校本研修概括为问题解决、学科团队、理念引领、实践任务和行为改进等相互衔接的要素。

团队内部需要按能力分工。

成员	适合承担的工作
专家教师、卓越教师	学术指导、微专题讲座、成果把关和区域联系
卓越教师、骨干教师	问题诊断、项目设计、课例示范、资源开发和成果提炼
青年教师、新手教师	文献学习、教学设计、课例实践、反思记录和个人成果
全体成员	参与研讨、展示交流、同伴反馈和下一轮改进

专业引领也要进入项目。外请专家时，学校应当围绕真实问题给出明确主题。日常研修可以更多使用本地优秀同行、专业文献和国家中小学智慧教育平台上的讲座与课例。教师学习以后还要分享自己新增的认识。讲者认为，帮助同行本身就是高效学习，团队应当让资源分享、公开表达和相互指导成为常态。

展示交流在这里承担三项工作。它让成员交换方法，让平时较少发言的教师获得专业成就感，也会促使每个人提前准备。时间充足时可以人人展示，时间有限时可以抽签。抽签能够成立的前提，是所有人已经完成前置任务。

运行机制、评价与持续改进

校本研修要按研究项目来设计。课件列出了八项核心要素。

要素	要回答的问题
问题分析	学校和教师当前真正需要解决什么
研修主题	用哪一句清楚的话统领本次研究
研修目标	要解决什么问题、生成什么策略、提升什么能力
研修任务	每个人做什么，责任怎样落实
研修内容	哪些理论、案例和实践能够承载目标
方式流程	自主学习、专题讲座、课例研修、工作坊和导师带教怎样组合
预期成果	形成哪些方案、策略、资源、案例和个人成果
总结评价	怎样提炼成果、评价过程，并把结果用于下一轮

讲者把目标与成果的关系说得很实在。目标要转成任务，任务要转成成果。一次研修如果只写目标，没有可以检查的教学设计、课例、反思、案例或资源，目标是否达成就很难判断。

从策划到延伸

主题式校本研修可以分成三个阶段。

1. **研修策划** 诊断问题，确定主题，编制方案。
2. **研修实施** 学习理论，开展实作，展示交流，提升观点。
3. **研修延伸** 回到课堂转化实践，完成反思评价，推广有效成果。



图证 课件将主题式校本研修流程分为研修策划、研修实施和研修延伸三个阶段。

理论研学负责更新认知，实作体验负责检验和调整行为，交流展示负责让经验接受同伴追问，成果提炼负责把一次活动留下来。教学、教研和科研可以围绕同一个问题一同推进。一线教师做的研究主要是行动研究和实践研究，教研过程能够落实研究，研究方法也能提高教研的深度。

评价看任务和成果

签到只能证明到场。讲者举过一个任务赋分的例子，出勤最多占 20 分，分享优质资源、完成教学设计、展示课例、参加研讨发言等任务分别计分。这个数字是讲座中的示例，重点在于评价重心从出勤转向任务完成和成果质量。

不同层级的评价证据应当逐步提高。新手教师可以交教学展示、反思和发展规划，青年教师增加小课题和班级文化方案，骨干教师增加区县课题、校本课程和学科讲座，卓越教师增加教育主张、名师工作室和较高层级研究，专家教师还要承担模式推广、团队建设和区域教学成果培育。

讲者建议高中学校把研修次数控制得少一些，一学期集中解决两到三个核心问题。每个主题要留出两至三周的前置学习和尝试时间。次数减少以后，任务、实践、成果和后续转化仍要完整保留。

数字工具可以提供辅助。讲者把 AI 课堂教学行为分析工具和国家中小学智慧教育平台列为支持条件，前者帮助教师用数据回看课堂，后者提供课程、讲座和课例资源。本稿只记录其在讲座中的用途，不把某一种产品或采购方案写成学校的统一要求。

现场案例与关键图证

“一课三备”怎样发生

讲者先回到自己的任教经历。他早年接手并不熟悉的初中政治课，先按个人理解备课，再去听优秀同行上课，回来修改设计，自己上完以后继续比较两种教法背后的原理。这段经历与于漪“一课三备”的课件相互照应。第一备依靠个人对课标和教材的理解，第二备吸收专家和优秀同行的经验，第三备依据学生获得和课堂结果调整。案例留下的重点是备课、观摩、实践、反思形成连续过程。

高中化学研修怎样从问题长出课题

讲座展示了一份高中化学教研组方案。项目关注教材中科学、技术、社会模块涉及的前沿知识。教师对相关原理理解不足时，学生很难把教材知识、前沿背景和情境化试题联系起来。教研组据此确定研修主题，安排知识研讨、理论学习、案例解析、教学设计、微格教学、课堂实践、学生反馈、资料汇编和机制建议，整个流程覆盖 1 至 18 周。

预期成果同时落在学校和教师两个层面，包括前沿知识汇编、优化教学案例和教师个人成果。讲者后续了解到，这一校本研修主题又转成市级规划课题。这个案例说明，校本研修和课题研究可以围绕同一个教学问题展开，共用任务、过程与成果。

五步体验式课例研修怎样运行

讲者还介绍了开州区自 2018 年开始推进的精品课例研修项目。项目先诊断以往培训主题针对性不足、内容实用性不足、方式缺少课堂体验、教研与培训各自运行、跟踪指导不持续等问题，随后把教研与培训、线上学习与线下实作、理论学习与课堂体验、一线教师与研训教师协作起来。

团队按学科和年级组织。每个学期只选两到三个核心问题，所有教师先用三周左右学习相关文献和课例，再完成自己的教学设计。集中研修的五个步骤如下。

1. **课例实践** 围绕同一主题进行同课异构，现场课建立在全员前置备课的基础上。
2. **说课明理** 授课教师说明设计依据，把教学动作与学科原理联系起来。
3. **课例研讨** 参研教师依据自己的前置学习和设计提出意见。
4. **专题报告** 团队成员用短讲座梳理理论、统一认识并处理疑难。
5. **课例重构** 每位教师修改自己的课例，把研讨所得落实到新的设计中。

集中研修结束以后还有三类延伸。反思性延伸记录已经解决和仍未解决的问题，实践性延伸把重构课例带回自己的课堂，写作性延伸形成教学设计、教学反思、教育叙事、案例或论文。课件中的流程图与讲者说明能够相互印证，五步活动的落点是每个人完成课例重构和至少一件成果。



图证 课件用前置研修、研修实践和研修延伸三段呈现五步体验式课例研修的实施路径。

面向学校和教研组的行动清单

下面把讲者的框架转成学校一学期可以启动的工作顺序。每一项都是整理者的执行化归纳，不作为讲者原话。

1. 整理者据此归纳：先做一张教师发展画像表。每位教师判断所处阶段，再分别查看师德、学科、教学、育人和自主发展五个维度，只保留最需要改进的一至两个问题。
2. 整理者据此归纳：教研组从共同问题中选定一个切口。主题要能进入当学期课堂，能够在两至三周内完成前置学习和初次尝试。
3. 整理者据此归纳：把目标写成任务和成果。每项目标至少对应一项教师任务和一件可检查成果，避免只写“提高认识”“促进成长”一类难以判断的表述。
4. 整理者据此归纳：按梯队分配角色。高层级教师负责引领、讲座和把关，骨干教师负责设计、示范与资源开发，青年和新手教师负责实践、记录和重构，同时保证每个人都有个人成果。
5. 整理者据此归纳：先补专业输入再进课堂。围绕主题准备少量高质量文献、讲座和课例，安排短分享，确认成员已经形成初步理解。
6. 整理者据此归纳：完整运行一次五步体验式课例研修。课例实践、说课明理、课例研讨、专题报告和课例重构缺一项都会削弱从认识到行为的转化。
7. 整理者据此归纳：用成果评价参与。统计教学设计、课例、反思、资源、案例和研究成果，签到只保留为基本纪律记录。
8. 整理者据此归纳：用未解问题开启下一轮。查看课堂反馈和成果质量，保留有效策略，把仍未解决的问题重新诊断、缩小或调整。

素材与整理说明

本稿以近三小时的完整录音为主要证据，以 59 张经内容哈希去重的现场照片为辅助证据。录音负责还原讲座论证、方法和案例，照片负责校正课件中的专名、模型名称、流程图、表格和关键表述。

素材完整性检查确认录音转写覆盖全程，没有缺段和空段。现有工作环境没有提供声学回听能力，因此本稿没有把依赖细微听辨的人名、学生姓名、具体名次、成果奖年份和等级写成确定事实。顾泠沅等课件中能够清楚辨认的专名，以照片为准完成了校正。

整理时删去了开场寒暄、口语重复、休息提示和与主题无关的外部视频声轨，保留了教师学习规律、五阶五维模型、分层培养计划、团队运行机制、评价证据以及两个完整的校本研修案例。本版从去重照片中精选六张不同内容的代表图，并为每张图补充替代文本和证据性图注。