

讲座深度笔记 · 2026

校本研修管理者的 角色认知与专业自觉

王金涛教授讲座笔记

从真实问题出发，把教师的工作、学习与研究组织成能够持续改进课堂的专业过程。

“国培计划（2026）” A240 · 2026年8月12日

依据讲座录音与现场投影整理 · 正式引用前请复核政策与数据

阅读导航

01	校本研修为什么从问题开始
02	上情与下情如何形成研修主题
03	主题式校本研修的方案设计
04	课例研究怎样促成行为改变
05	人工智能怎样支持证据型教研
06	教师共同体与分层分类支持
07	专业领导者的五种特质

这篇笔记记录什么

这篇笔记记录王金涛教授在本期培训中的单场讲座。讲座讨论了校本研修为什么必要，研修主题怎样确定，课例研究怎样改变教师行为，人工智能怎样参与资料整理和证据分析，以及研修管理者怎样从事务组织走向专业领导。

笔记以讲座录音为主要依据，用现场投影核对核心概念和流程。讲座中涉及的政策动向、统计数据 and 个别案例，保留其问题背景，不将未经核验的信息当作正式政策或研究结论。

讲座要回答的根本问题

校本研修常见的困难并不在活动数量。学校可以安排讲座、听课、讨论和总结，教师的课堂行为仍然不一定发生变化。讲座把问题落在教师怎样学习这一点上。

教师习得的是实践性智慧。它产生于真实情境中的问题解决，需要时间、反馈和指导。学校正是教师工作的场域，备课、上课、观课和议课又提供了连续的实践证据。校本研修因此具有一个其他培训形式很难替代的优势。教师可以在自己的课堂里发现问题，尝试办法，观察效果，再依据证据调整下一次教学。

这条逻辑可以压缩成一条因果链。

真实问题引发学习，学习进入课堂实践，实践留下证据，证据支持反思，反思促成调整，持续调整才可能改变教师行为。

校本研修管理者的专业自觉，也由此获得了清楚的含义。管理者需要用专业的态度识别专业问题，组织教师寻找证据，选择合适的方法，并推动问题在持续实践中得到解决。

为什么校本研修必须从问题开始

讲座给问题作了一个直接的界定。实然状态与应然状态之间的差距，就是问题。

这个差距需要落到具体任务和具体人身上。管理者看到的问题，未必就是教师真正面对的问题。学校提出的宏大主题，也未必能转成一次可观察、可调整的课堂行动。有效诊断至少要回答四个问题。

1. 学生或教师现在表现怎样。
2. 学校希望他们达到什么状态。
3. 哪些证据能够证明这段差距确实存在。
4. 这段差距可以通过哪些教学行为逐步缩小。

问题确定以后，教师才知道需要寻找什么资源。专家课程提供理论引领，案例课程提供示范，跟岗和研课磨课提供实践机会，反馈与指导帮助教师把一次尝试转成下一次调整。

校本研修也有自己的风险。一个团队长期只使用已有经验，容易在熟悉的方法中低水平重复。讲座把开放性视为必要条件。校内经验需要与外部理论、优质案例、专业指导和跨校交流发生联系，教师群体才能越过原有经验的边界。

研修主题怎样同时回应上情与下情

讲座把校本研修的基本遵循概括为两个方向。

上情包括国家需要、基础教育改革需要和学校组织发展需要。教育正在从规模扩张走向质量提升，人口结构变化带来学段之间的师资与资源调整，人工智能正在改变知识生产、传播和学习方式。普通高中还要面对新课程实施、学生发展指导、教学组织和特色发展的实际任务。

下情指向教师专业发展的需要和教师学习的规律。教师在真实课堂中工作，依靠实践形成经验，也需要通过反思和研究修正经验。研修活动如果离开教师当前的任务、能力起点和工作条件，理论就很难迁移到课堂。

研修主题要在这两个方向的交叉处形成。学校先看改革要求和组织发展，再看教师与学生的现实表现，最后选出一个能够通过课堂实践持续改进的共性问题。

诊断方向	需要收集的证据	可以形成的主题线索
国家与课程要求	课程方案、课程标准、学校发展任务	新课程实施、学生发展指导、育人方式转型
学校组织发展	师资结构、课程结构、数字环境、特色项目	新教师胜任、学科协作、数字化教研、特色课程
学生学习表现	作业、试卷、课堂观察、访谈、学习过程记录	信息加工、思维表达、迁移应用、学习投入
教师专业表现	教案、课堂录像、观课记录、教研档案	任务设计、提问质量、评价反馈、课堂证据使用

主题需要聚焦到可以研究的程度。“人工智能支持课堂教学”范围过大，很难决定先观察什么。把它改成“利用课堂前测数据调整高一英语阅读课的问题链”，对象、场景、证据和预期改变都更清楚。

主题式校本研修怎样设计

主题式校本研修是在一定时间内，围绕学校教育教学中的一个共性问题，开展全校或团队参与的研修活动。它整体推进，也分步实施，研修主题始终统领资源、任务和评价。

讲座提出六个要素。

要素	核心动作	判断研修是否落实
主题引领	梳理问题并形成清楚主题	每项活动都能说明与主题的关系
全员参与	从个体学习走向学习共同体	教师有真实任务和实际贡献
任务驱动	在任务中发现、探索并解决问题	学习内容需要在课堂中使用
制度保障	提供全程管理、指导和服务	有时间、分工、资源与反馈机制
成果产出	把经验转成可交流的专业成果	能看到教案、证据、课例和改进记录
知行合一	坚持实践取向并反复应用	学习结果进入下一轮教学

方案设计可以沿着六个环节展开。



主题式校本研修方案设计

需求确定主题，主题转成目标，目标落实为内容，内容形成成果，成果接受评价，评价再推动新的需求诊断。

环节	设计时要回答的问题
需求	哪段实际差距最值得优先解决
主题	这段差距怎样写成清楚、可研究的共同问题
目标	教师或学生最终要出现什么可观察变化
内容	教师需要学习、设计、尝试和讨论什么
成果	哪些材料能够保存学习和改进的过程
评价	用什么标准判断目标是否达成

成果不等于活动照片和会议记录。它应当能说明教师学到了什么、怎样使用、学生表现发生了什么变化。修改前后的教案、学生作品样本、观课数据、讨论记录和调整说明，都比单纯的签到表更有解释力。

为什么课例是校本研修的主要载体

讲座把课例看作连接教师工作、学习与研究的实践载体。课堂实录主要记录教与学实际发生了什么，教学反思主要记录任课教师个人的回看，课例研究则由教师共同围绕一个课堂问题进行设计、实施、观察、解释和改进。

主题式课例研究与常规教研也有明显差别。常规教研可能没有明确的问题指向，准备由个人完成，听课关注整节课的一般表现，讨论容易形成零散建议。主题式课例研究先确定问题，集体设计相应策略，观课时只收集与问题相关的证据，课后讨论继续围绕证据解释效果，并把结论写入下一轮方案。

讲座提出的嵌入工作情境的问题追踪式课例研究，把三条过程放进同一次活动。



问题追踪式课例研究

问题研究	研课磨课	教师学习与改变
确定问题、归因问题	制订计划、确定研究点	描述与分析
制订方案	设计教案、共同备课	认知与选择
实践方案、观察效果	课堂教学、分工观课	实践与观察
分析效果、修正方案	课后评议、调整教学	发现与调整

三条过程相互对应以后，教研不再停在“这节课上得好不好”的一般评价。教师需要说明研究的是哪一个问题，采用了什么策略，观察到什么证据，证据支持怎样的判断，下一轮准备改哪一步。

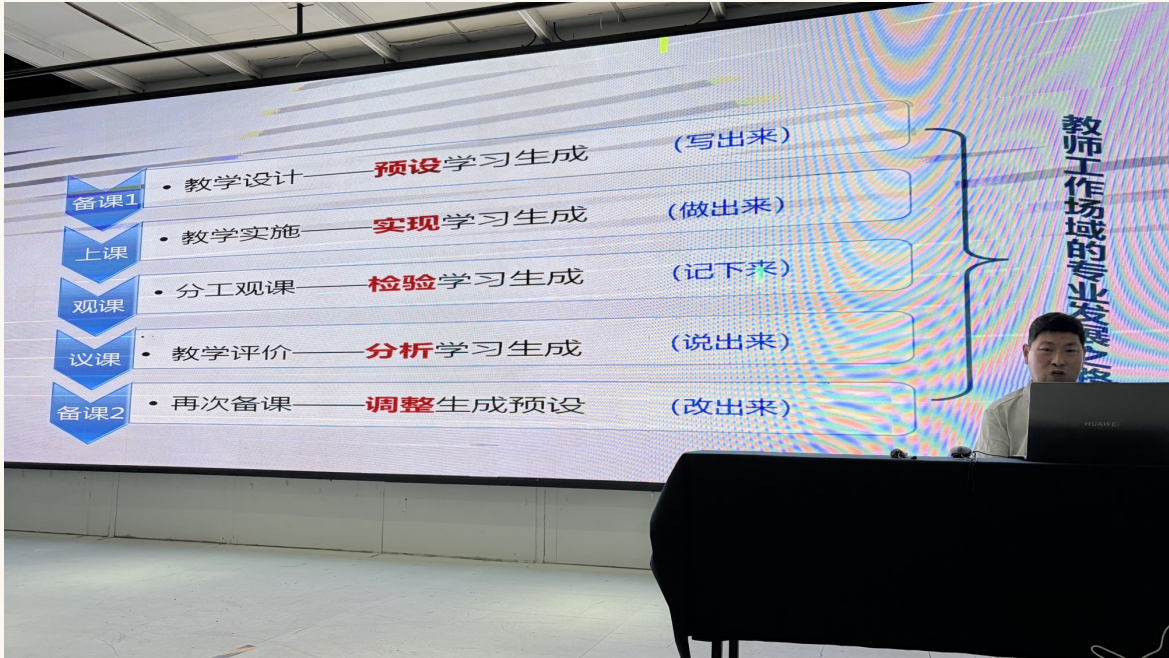
教师行为改变怎样在日常工作中发生

讲座把教师的工作过程重新解释为学习过程。

1. 备课时，教师通过教学设计预设学生可能产生的学习。
2. 上课时，教师实施教学并观察预设是否实现。
3. 观课时，团队记录学生学习是否真正发生。

- 4. 议课时，教师依据证据分析学习生成。
- 5. 再次备课时，团队把新发现转成新的教学预设。

写出来、做出来、记下来、说出来、改出来，构成教师在工作场域中的专业发展路径。教师从原有经验出发，在课堂证据中获得自我发现，随后进行自我调整，最终形成较稳定的行为改变。



教师工作场域中的专业发展路径

这里有一个重要判断。外部讲授可以提供概念和方法，真正影响行为的学习仍要经过教师自己的发现与调整。研修管理者不能替教师完成这一步。他要做的是设计任务，提供观察工具，保护讨论时间，让证据充分出现，并帮助教师把发现写进下一轮行动。

人工智能怎样把经验型教研推向证据型教研

讲座把人工智能放在教师学习过程的支持位置。传统教研容易沿着活动安排、听课、讨论、总结一路结束。学习型教研需要从真实问题出发，组织证据，共同探究，进入校本实践，进行循环反思，再持续改进。



人工智能支持学习型教研

人工智能可以减轻其中几类工作。

教研任务	人工智能可以提供的支持	人必须完成的判断
文本与问题整理	转写录音、归纳材料、生成问题初稿	确认问题是否真实并值得研究
资料证据组织	分类教案、作业、访谈和观察记录	核查来源、口径和完整性
方案初拟	形成教研步骤、观察维度和表格草案	判断是否适合本校条件与教师起点
课堂数据分析	汇总频次、比较样本、寻找变化线索	解释数据与教学行为之间的关系
成果整理	整理课例、会议纪要和校本知识库	审验事实，保留教师自己的专业判断

讲座强调生成内容需要人工审验，资料来源需要核查，录音和材料使用要获得授权。人工智能可以提高整理和分析效率，不能替代教师对学生、课堂和教育价值的判断。

学校的数字环境也决定了工具怎样使用。只有投影和教师终端时，可以通过抽样作业和访谈了解学情。有学生终端时，可以使用课前测和即时反馈。拥有连续学习数据时，才可能进行全过程分析。研修主题要从学校现有条件出发，技术应用不能脱离设备、课程和管理基础。

教师学习的组织怎样兼顾自主与共同体

把学习权利还给教师，不等于让教师独自学习、随意选学或只参加网络课程。自主选学仍需要能力诊断、专家指导、线下研讨、现场实践、过程监督和结果评价。

讲座提出两类相互连接的学习共同体。

学校教师学习共同体关注学校整体发展。校长负责组织领导，技术骨干提供支持，学科骨干负责专业引领。学科教师学习共同体关注具体学科教学，由教研员或教研组长组织，一线名师提供示范，青年教师参与实践。县域内教师工作坊和网络研修可以连接分散在不同学校的学科教师，弥补小规

模学科团队资源不足的问题。

教师还需要分层分类支持。

教师阶段	主要发展任务	更适合的研修方式
新教师	掌握教学常规和基本技能	示范教学与技能模仿
青年教师	解决课堂问题并形成策略	案例教学与问题解决
骨干教师	提升教研与教学创新能力	反思教学与研究实践
培训者和引领者	设计并组织教师学习	任务教学与成果作业

同一个培训内容平均分配给所有教师，看起来公平，实际可能偏离每个人的任务。分层分类的价值，在于让研修资源匹配教师当前最需要完成的专业行动。

校本研修管理者需要哪五种专业特质

讲座最后把管理者的角色概括为五种专业特质。

1. 愿景驱动者为校本研修描绘清楚方向，把改革要求、学校发展与教师成长联系起来。
2. 精准诊断者进入教学现场，用学生和教师的真实表现识别问题，避免凭印象定主题。
3. 课程设计师把抽象理念转成具体、可操作的研修方案，设计系统而有效的学习路径。
4. 团队支持者搭建展示和实践平台，整合校内外资源，激发教师参与和合作。
5. 反思实践者以身作则，在管理与实践中持续学习，用研究和改进为团队示范。

这五种特质共同指向一个变化。校本研修管理者要从安排会议、统计签到和收集材料的事务管理，走向能诊断问题、设计学习、组织证据并推动改进的专业领导。

高中英语教研可以怎样转化

下面是一项依据讲座框架形成的转化示例。它不属于讲座原案例，用来说明一所高中可以怎样把主题落到英语课堂。

假设教研组发现，高二学生在读后续写中能够写出情节，却经常忽略原文伏笔，段落之间的因果联系也不稳定。教研组可以把“提升英语写作质量”缩小为“基于原文证据链改进读后续写情节推进”。

环节	示例设计
需求	学生续写与原文衔接弱，情节推进缺少证据
主题	基于原文证据链的读后续写课例研究
目标	教师能设计证据提取和因果推演任务，学生能用原文信息支持续写
内容	共同分析学生样本，设计证据表，实施课例，分工观察学生推理过程
成果	两轮教案、学生作品、证据链记录、观课数据和调整说明

环节	示例设计
评价	比较学生是否准确调用伏笔、保持人物动机并形成连贯因果

第一轮备课先确定要观察的学生表现。上课时收集学生怎样选取原文信息，观课教师分别记录证据提取、情节推演和语言表达。议课时不评价教师表现得是否流畅，只讨论哪些任务帮助学生建立证据链，哪些提示替学生完成了思考。第二轮备课据此调整任务，再比较学生作品的变化。

人工智能可以帮助整理学生文本、标记原文线索和汇总错误类型。教师需要抽查原文与学生作品，确认分类准确，并亲自判断哪些错误最值得进入下一轮教学。

一所学校可以从哪里开始

第一次实践可以选择一个教研组和一个小问题，完成一轮短周期课例研究。

1. 用学生作品、课堂记录或访谈确认一段真实差距。
2. 把问题写清楚，说明对象、场景、表现和证据。
3. 选择一节常态课，不为展示另造一节表演课。
4. 共同设计一项改进策略，并预先确定观课分工。
5. 上课时只记录与研究问题相关的教师行为和学生表现。
6. 议课时先摆证据，再解释原因，最后确定一项调整。
7. 进行第二轮教学，比较同类证据有没有变化。
8. 保存两轮教案、学生样本、观察记录和调整说明，形成可复用例。

学校不必一开始就建设复杂平台。先让问题、任务、证据和调整连续发生，校本研修才有稳定的专业骨架。工具和平台可以随后补充。

使用这篇笔记时需要保留的边界

这篇笔记记录的是本期培训中的一场讲座，不代表五天培训的全部内容。讲座中的框架可以用于研修方案设计、课例研究和教师发展支持，进入具体学校时仍要结合当地政策、课程标准、学校条件、教师起点和学生表现。

现场提到的教育统计、政策进度、人员信息、人工智能能力判断和国内外比较，若用于正式汇报、课题申报或公开文章，应重新查询现行官方文件和可靠研究。

这场讲座最值得带回学校的，是一套可执行的专业追问。我们在解决什么真实问题，教师通过什么任务学习，课堂留下了哪些证据，证据支持什么判断，下一轮准备怎样调整。管理者能够持续组织教师回答这些问题，校本研修才会从活动安排走向专业学习。