

“教育的过程,就是一个不完美的人,带着一群不完美的人,去追求完美的过程。”一走进杭州市上城区教育学院,你就可以看到这样一句话。没有完美的个人只有完美的团队,不完美是完美的基础,遇见美好是完美教育的逻辑起点和终极目标。

在院长王莺看来,“遇见,是一切美好的开始。和美好相遇的过程,就是教育的过程。最好的教育,就是帮助每一位学生和教师寻找到适合自己的‘生命方式’”。上城的每一所学校正努力为每一位学生开辟适合的、专属的跑道,让学生在课程、课堂中遇见最好的自己。教师是教育的第一资源,上城教育通过“梯队式机制化”生长平台的搭建、“团队式项目化”名师工作坊的运作、“全景式个性化”未来名师的培养、“双向式专题化”国际研修的推进等措施,多维度分层分类,为教师提供了“向下扎根、向上生长”的“以学习者为中心”的成长路径和发展空间,不断激发教师的学习内驱力,让每一位教师在专业的体验中遇见美好。

# 让教育成为最美好的遇见

## ——杭州市上城区教育学院60年的追求与探索

□俞寅琳 汀兰 毛慈萍

### A. 研训机构一体化

#### 【亲历者说】

**张天孝(杭州市上城区教育学院原院长、省功勋教师、省特级教师):**我从1982年开始担任教研室主任。那时,上城区教育科研是两套班子,教育局教研室负责教育研究,教师进修学校负责教师培训。1984年开始了教研室、教师进修学校和教科室3个单位的合作办公,教研、科研、进修三者结合。教师进修学校的班子成员和教研员合在一起,按照学科分组,负责教研、教师培训和教育科研。“三结合”的思路,就是把一线教学中突出的问题,作为专题研究的课题,组织教学实验,以教研促科研;同时,把实验的成果逐步推广到实践中,在推广的过程中深入进行教学研究,以科研带教研;把进修作为联结教研与科研的中间环节,在研究问题、实验和推广成果的过程中组织教师培训。当时,我正好负责《现代小学数学》教材编写,我们以教材为根基来开展数学教研活动。从1984年到1995年,我当校长兼教研室主任这段时间,一共开了7次教学研究会,研究会围绕小学生数学思维能力培养这个主题,一年半为一个周期。

1984年,上城区教育学院在全省率先制定教研、科研、进修“三结合”的工作方针。以教研为舞台,以科研为龙头,以进修为中心,使上城区的继续教育呈现全方位、多层次的发展趋势。历史验证了“三结合”机制的成效,现已成为很多教师教育机构仿效的师训机制。时至今日,学院上挂高校,下联基层,将整体功能定位于培训、研究、指导、评估、服务“五位一体”,从“三位一体”到“五位一体”,不仅体现了学院办学功能的拓展,更体现了理念与师训模式的变化。

### B. 培训组织网络化

#### 【亲历者说】

**缪华良(杭州市凤凰小学校长、省“春蚕奖”获得者):**说起教研与师训,上至省市下至区县一级都设有类似机构,各级教研员人数自然不少,但上城“研”姓人对待工作有自己的独特之处。每次下校调研听课,极少见到教研员好为人师,一听完课便与执教师交流指导。你会常见这样的情景:教研员听课或与学生、听课教师在交谈,或叫上一个组的学生发下一份材料在测评……基于实证获取更多的信息之后,我们才与执教师去交流沟通。即使是一次日常的听课记录,前辈王燕骅老师给我们的“三色”记录方法也很管用:教学过程简单记,用黑色水笔;听课感悟或问题探讨及时记,用红笔标注;提供的新设计或修正环节新方案用铅笔详记,以备交流时将心比心给教师提供改进策略。

教师接受培训的个性化、日常化和简便化要求师训工作进一步层次化、网络化。1998年9月,上城区教育局下发的《关于加强上城区教师队伍和干部队伍建设若干意见》文件中正式确定了四级师训网络的运行。以区、辅导片、支部和校四个层级为构架的“四级培训网络”师训体系的构建和完善,探索了一条中心城区师训网络有效运作的新路,有效适应了新形势新要求,构建起了学习型社会下教师接受终身教育的平台。

### C. 教师成长梯队化

#### 【亲历者说】

**李敏(杭州市上城区教育学院党总支书记):**每位教师在专业发展的不同阶段有着不同的需求,如何更好地满足教师成长的个性化需求,让每位教师不论是新入职的还是年长的在每个阶段都能找到成长的内生动力,是我们特别关注的。我们根据教师的教龄划分,设立“五阶段”奖,让全区每位教师在不同时期都能找到自己的“生长点”。在上城教师的成长过程中,“五阶段”教师处于教育人才梯队的第一个梯队,约占全体教师的30%。在此基础上,教师还可以通过努力,继续向区学科带头人、区特级教师、省特级教师三个平台发展。

传统的教师教育呈学历化、课程化倾向,强调短期性而忽视全程性。终身学习理念下的教师教育应贯穿教师生涯全过程。上城区教育学院着力构建能适应教师成长过程的教师培养体系。历年积淀形成的“五阶段·四梯队·多维度”培训机制为上城美好教师蓬勃生长奠定了坚实的基础。“五阶段”指通过30%的“新苗奖(1—3年)”“新秀奖(4—10年)”“能手奖(11—17年)”“风华奖(18—24年)”“红烛奖(25年以上)”评选,构建上城美好教师成长的基础平台。在此基础上,形成以省特级教师为“尖端”、区特级教师为“高端”、区学科带头人为“中坚”、“五阶段”获奖教师为基础的“四级人才梯队”。而后针对不同专长、不同领域教师的发展,增设“星级班主任”育人者队伍专业成长通道。正是这样的机制使得上城的浙江省特级教师占比在全省名列前茅。

坊间有说法,“浙江教育看杭州,杭州教育看上城”。上城教育为何能独领风骚?是因为有上城区教育学院。这里是上城教育的黄埔军校。张天孝、张化万、王燕骅、朱乐平、李绍才、唐少华、王莺……一大批在全省教育界具有重要分量的特级教师,以身垂范,树立了上城区教育学院在教育界同行心目中的高度。

上城区教育局局长项海刚认为这里是“上城教育的重要智库”。聚焦课程改革,开展课题研究,提供专业引领,组织教师研训,促进信息应用……一项项关系全局的重要举措得以落实,精益求精,奠定了上城区教育学院在教育改革发展中的地位。

今年是上城区教育学院60周年华诞。上城区教育学院的前身为上城区师范学校和上城区教师进修学校,经过改革创新,获得了全国首批示范性县级教师培训机构、教育部基础教育课程教材发展中心研修基地等国家级荣誉,为推动上城教育高品质发展作出了重要贡献。今年,天长小学坚持研究30年的课题《一个模子不适合所有学生:小学差异教学的实践研究》获得了基础教育国家级教学成果奖一等奖,其背后也有上城区教育学院的支持。

只有卓越的教师教育才能成就卓越的区域教育,上城区教育学院有什么秘诀?

### D. 培训选择自主化

#### 【亲历者说】

**朱乐平(杭州市上城区教育学院原院长、省特级教师):**为了更好地让全区中小学、幼儿园教师根据自身发展需要进行培训选择,提高教师培训的主动性和实效性,上城区在本世纪初就大胆实践“专题化、菜单式、互动性”的全员教师培训方式。

上城区教育学院通过座谈、问卷调查、数据分析等途径和方法,广泛征

求教师的意见和建议,了解教师的培训需求,分析各阶段教师的专业发展现状与应达目标之间的差距,寻找产生差距的原因,为设置科学有效的培训菜单、开展相应的培训活动提供依据。在此基础上,通过对培训计划的科学设计,每学期向教师提供可选择的多样化的培训“菜单”,“学生学习与成长的研究、教师专业知识与技能的拓展、教师教育教学行为的改善、

教师生存状态与专业精神的培育、教育教学服务与管理能力的提升”共40门左右的培训课程供教师选择。

为了进一步提升上城区教育学院为基层服务的能力,学院自加压力,制定“按需确定培训内容、自主选择培训项目”的培训思路,在2003年上半年,率先在师资培训工作中试行“教师教育券”。区教育局按每位教师每学期18个学分的标准统一向基层学校发

放“教师教育券”,教师可以凭券自主选择培训课程,教师培训机构凭收到的券向区教育局兑换相应的培训经费。教育培训经费拨款方式的转变,将选择师资培训机构的主动权、选择权交给了基层学校。实施“教师教育券”,在满足教师个性化培训需求的同时,激发了学院自身提高培训质量的使命感与危机感,从而不断加强自身建设,不断改革前行。

### E. 培训模式多样化

#### 【亲历者说】

**张化万(杭州市上城区教育学院原党总支书记、省特级教师):**在骨干教师培养中,上城区重视教师综合素养的培养,关注个性,度身定制,为他们的成长设计个性化的培养方案。2006年在省教育厅和区政府的支持下,在全省范围内率先设立了张化万浙派名师培养工作站。工作站期望通过培训,达成骨干教师持续成长必需的三方面转变,即教育教学方式的变化、工作方式的变化、思维方式的改变和生活方式的改变。工作站采取了“借脑”培训、“借书”培训、“杂交”培训和支教扶贫方式多维创新的培养途径打造高质量名师。“借脑”培训是指借助特级教师和教授学者这两支专家队

伍,提高学员教育教学实践能力和教育科研理论研究水平。“借书”培训是指借助新课程改革的教材实验、修改和完善配套过程,提高骨干课程理论与教学实践结合的水平。“杂交”培训意在汲取百家之精华。利用全省的特级教师资源,并综合借鉴学习相关学科改革成果、相关企业成功人士的思想文化,达到人才“杂交”优化及丰富磨练学员扩大本区影响之目的。支教扶贫也成为工作站培养骨干教师的一大途径。

**虞大明(杭州市崇文实验学校副校长、省特级教师):**当时我在胜利小学工作,“上城区跨世纪园丁工程”诞生了。我如愿以偿,终于成了张化万老师的弟子。张老师带徒弟,很有一套。一是调

查摸底——听徒弟上课,听完课徒弟有些什么问题,他便一清二楚了;二是对症下药——针对徒弟的问题,制订训练计划,循序渐进,逐一解决;三是亲自示范——张老师常常为徒弟们上示范课;四是高强度公开课训练——张老师总是积极地为徒弟创设上公开课的机会。就这样,我们徒儿几个从区里上到省里,从省里上到全国,原来稚嫩的我们变得老练了,成熟了。张老师经常对我们说,“师父领进门,修行靠自身”,“不想超过师父的徒弟不是好徒弟”,“你们可以学我的思想,但千万不要成为我”,等等。后来,我也当上了师父,我也有了徒弟。每每与徒弟们一起磨课一起探讨时,张老师等导师指导我的点点滴滴便

会浮现眼前,然后,毫无保留地与徒弟们分享。我想,这应该就是传承。

上城区教育学院坚持走符合区域实际的多机制、多样化、多层次师训之路,在不断探索“专题化、菜单式、互动性”的全员教师培训方式过程中,采取专家报告、案例研讨、头脑风暴、教学实践、现场体验、网络研修等灵活多样的培训手段,并注重培训过程中的互动性,在全方位提升学员的素质与能力之外,关注教师个性,形成了“成长性、个性化、全景式”的骨干教师培训模式。如小学数学名师工作坊,通过“一个讲坛、一本刊物”,为学员创设精神对话、思想沟通、心得交流的机会与平台,从而促进学员思维方式、工作方式和生活方式的改变。

### F. 培训服务个性化

#### 【亲历者说】

**王莺(杭州市上城区教育局副局长、杭州市上城区教育学院院长):**“十三五”期间,为建立和完善四级教育人才建设梯队,为中青年拔尖教师、校长搭建更好的专业发展平台,培养具有全省乃至全国知名度的名师群体,为上城区打造成具有国际水准的高品质中心城区提供坚强的人才保障和智力支持,2017年2

月28日,上城区启动了“未来名师、未来名校长培养工程”。开班典礼在杭州师范大学举行。在区教育局和杭师大教师培训中心的合作下,举行了“未来名师名校长培养工程”理论导师和实践导师的结对仪式。理论导师、实践导师分别以一对一面对面方式,从专著撰写、课题研究、专业发展方向等维度为学员提供专业指导,针对学员专业发展优势量身定

制专业发展路径,形成理论和实践双覆盖。有了规划,学员找准了教师专业成长的坐标,明确了发展路径。

在拔尖教师培训中,上城区非常重视个人综合素养的培养,度身定制,为他们的成长设计个性化的培养方案。以“未来名师、未来名校长培养工程”为例,从“个性化精准定位”“双导师充分引领”“分阶段分期培训”“显性化成果

展示”四个方面,通过高校研修、跟岗实践、影子培训、海外研修、成果展示等方式全力助推上城未来名师名校长的个性化发展。通过实施“未来名师、未来名校长培养工程”,上城教育整合了国内外优质资源,培养了一批理念先进、勇于探索的名师名校长群体,打开了人才培养的新思路,打造了“以学习者为中心”的教师学习范式。

### G. 团队发展项目化

#### 【亲历者说】

**钟玲(杭州市上城区教育学院教师发展研究中心主任、省特级教师):**为鼓励拔尖人才参加交流,充分发挥他们的示范、引领、辐射作用,打造各领域的教育人才骨干团队,上城区自2014年开始先后累计在全区范围内设立了33个名师工作坊、4个名校长工作坊、26个特级教师工作室、13个星级班主任工作室。

工作坊、工作室是一种在项目研究过程中实现团队成员共同成长并促进学校发展的教师培养机制。它以学校发展需求或问题解决为导向,由区域内相对薄弱的学校依据本校办学特色及发展需要拟定项目工作方案。而后在全区范围内选聘特级教师、学科名师等担任项目研究的领衔人。领衔人在这所相对薄弱的学校异校设置工作坊和

工作室,组建项目团队,根据项目计划共同完成项目研究任务。

特级教师、学科名师是上城区的宝贵人才资源,是上城教育创新与发展的基石。上城的名师工作坊和特级教师工作室的领衔人均在相对薄弱的学校异校设置工作室和工作坊,目的在于让每一个上城的孩子都能享受到优质的教育资源,以实现“名校就在家门口,名

师就在你身边”的上城教育内涵式发展。工作坊与工作室均实行任期制,3年为一个周期,以项目为驱动,以学习为主导,以研究为主体,名师工作坊、特级教师工作室学员覆盖全区所有中小学幼儿园,领衔人既是导师、培训师,又是学员,既带动了区内年轻教师的成长,又促进了其自身的进一步提升,助力上城教育高水平均衡发展。

### H. 国际研修双向化

#### 【亲历者说】

**毛慈萍(杭州市上城区教育学院教师研究员):**我获得了“丰叶奖”资助前往英国研修,先后参与了爱丁堡大学的研究生课程、教师教研活动、校长培训会议、苏格兰中文推进会议等,还进入6所中小学,进行实地考察、蹲点听课。在英国研修时,我给那里的学生带去了几节中国文化交流课。这期间,我被苏格兰 SCEN 组织授予“中英文化交流大使”称号。我的关于国际理解观照下的英语教育戏剧课题又成为区级规划课题,组织了省级培训活动,并参与

了“百人千场”送教下乡活动。

**马益彬(杭州市清河实验学校副校长):**2018学年,我受省教育厅与上城区教育局委派,到中国驻非洲肯尼亚使馆阳光学校任教一年。援外期间,我一个人操办起学校的教育教学工作,一个人承担起5个年级的语文教学任务,努力让驻外学生有民族自豪感,让他们能同样感受到国内教育的多姿多彩。在外一年里,我先后完成了个人教学专著《优化教学:信息技术与小学语文教学深度融合的实践研究》《一路阳光——驻肯尼亚援教之行》,以及插画集《彩色的非洲》。

**方勤(杭州市上城区教育学院体育教研员):**在进行海外培训 real PE 和 Frist funs 两门课程时,中英双方发现课程存在文化差异,各国的课程标准也存在差异,同时英国专家在给出上城教师培训时也发现了上城教育的诸多优势。从2017年至2019年3年时间里,中英双方先后推出了“活跃家庭”幼儿亲子课程、“喜趣”幼儿趣味体育课程和“飞跃”中小学体育教师培训课程等三大课程。2018年6月18日,首个国际合作研发的“喜趣”趣味体育课程在杭州上城首发应用,这标志着上城教师培训国际化到达新高

度,开始进入“品牌输出”阶段。

上城以“三阶段·四途径”推进上城特色教师培训的国际化进程。三阶段,即以“吸纳借鉴”为主的教师培训国际化起步阶段、以“融合重构”为主的教师培训国际化发展深化阶段和以“品牌输出”为主的教师培训国际化成果辐射阶段。四途径则分别是以跨文化的主题研讨,聚焦中外教育热点;以跨国界的人员协作,联结教师培训国际化纽带;以跨时空的混合学习,丰富教师培训国际化范式;以跨区域的教育交流,传播教师培训国际化经验。