

活力激发成长 治理促进发展

——杭州市江干区教育发展研究院教研治理新路径

□杭州市江干区教育发展研究院 陈仲弘

《中国教育现代化2035》提出“推进教育治理体系和治理能力现代化,到2035年形成全社会共同参与的教育治理新格局”。可见,教育治理现代化是推动教育现代化的关键。教育研修是教育事业发展的主要支撑力量。2019年,国务院出台《关于加强和改进新时代基础教育教研工作的意见》,进一步明确了“服务学校教育教学”“服务教师专业成长”“服务学生全面发展”“服务教育管理决策”的四大任务。如何跳出传统研修思维定式,从推进教育治理现代化的角度重新审视教育行政部门、研修机构、学校、教师、学生合作共治的新理念和新路径,不仅关系到学校整体的内涵发展和品质提升,关系到学生成长的完整育人体系建构,也在很大程度上决定了基础教育办学体制改革的有效性水平。在国家现代化发展战略要求和教育教学改革质量发展内在需要双重逻辑下,杭州市江干区教育发展研究院(以下简称江干教研院)积极探索区域研修方式转型,从“大一统”“上行下效”的结果性研修变为“多主体参与”“协调共生”“激活每一个”过程性研修,推进江干教育研修治理现代化,服务区域教育高质量发展。

江干教研院是集“教学研究”“教师进修”“教育科研”“教育评估”“课程资源”等职能于一体的综合性教育业务单位,全院34名研修人员,服务全区121所中小学、幼儿园近万名教师。职能多样、目标多元是其属性特征,结构松散、人员紧缺是其客观现实,而“激活每一个”是教研治理的核心力量,也是实现研修方式转型的实践路径。

“激活每一个”体现在激活每一所学校,激发每一位教师,活化每一个资源三方面。

A.通过协作共生,激活每一所学校,支持学校高质量发展

协作共生是指研修机构与学校结成“伙伴”关系,化集权处理为双向参与,形成区域合力,激活学校活力。

从区域统测到学习质量调查反馈

2020年,江干区教育局出台《关于推进健康校园建设的实施意见》,开展江干区学生体质、心理、视力健康三大提升行动计划;江干教研院研制“大健康问卷”,从3大维度7类指标11个观测点,对学生健康状况进行监测,将大健康数据与学生学业成绩相关联,形成面向区域、学校、社会的专题报告。江干区质量监测系统从2003年启动,一开始,主要是由教研部门对区域学生学习结果、学习环境进行相关性分析,作为教学质量改进的实证研究提供给区教育局和学校,如今,区域质量监测系统功能由“集权测评”为主转向“多元反馈”为主。

主体多元——重在激发学校内驱。学习质量调查分析的主体从区域整体拓展到区域、学校教研组、备课组和教师个人等多个层面。其做法是:区域主导,给出建议一区校联动,商议对策一学校主导,区校协同。

反馈多元——重在支持学校改进。开展基于调查结果的二次调研和各类反馈。对于区域共性结果,开展面向学科(领域)教研员、教学(德育)管理干部、学科(领域)教师运用质量分析会等方式,发现规律,寻找对策;为学校教育教学改进提供专业支持。

对于个性问题,增加区校联动项目“学习质量调查点对点反馈”,各学科和教育测评大组基于调

查结果,形成一校两案(区域分析方案、学校校本方案),到学校开展点对点反馈研讨,精准归因,持续跟进,这样反馈过程,既是测评团队自身提高的过程,也为学校培养一大批有志于教育测评研究的种子教师,为学校自主研究打下了坚实基础。

在浙江省2019年区域教育质量综合评价初中监测25项指标中,江干区八年级学生有22项指数显著高于全省平均水平,其中有16项指数处于全省各区县前10%。

从单项的校本教研到多点式的区校片联研

培育富有特色的区域校本研修项目,这是江干教研院实现多点合作的重要方式。2019学年,共有32个基地校本研修项目上挂省平台,共计712学时,46学校、1927教师参与。促使校本研修项目从面向本校到面向区域,从校内实施到校级、区域实施。

区校片联研中,多主体各司其职,协同共生。2020年第一学期,创新建构了新教师培训“区域统筹、片组协作、校级夯实”的“组团式”三级联动研修模式,即把新教师培训的“大班”按“空间邻近、异质互补,组内多元、组际均衡”原则,划分成17个培训片组,实现“区级一片组一校级”三级联动研修管理体系。

区级培训主要职责是规划培训课程,凸显通识培训,开展考核评价。

片组培训主要职责是整合优势资源,凸显体验培训,参与培训管理。

校级培训主要职责是制订校本方案,凸显实践培训,分享培训资源。

其中“片组”研修填补了区级大规模培训和学校特色化培训之间的“真空带”,解决了区内大班培训难以实现精准培训和精致管理的问题。三个层级呈现递进上态势,将理论、体验与实践有机融合,促进新教师专业能力与职业精神成长。

2020年下半年片组小班培训51场次,598名新教师参与教育教学多个“一”的研讨活动,实现新教师培训的小班化与精准化。《浙江教育报》《杭州日报》等多家媒体均刊发相关报道。

疫情背景下,学校校本项目“云研修”面临技术、评价、反馈、深度等四大挑战。

江干教研院开展“停课不停研”,充分发挥了学校教研组、学科骨干教师在资源库建设中的作用,与近千名教师共同开发“八个一”教学资源包,为学校教育教学提供有力支撑,11个学科累计开发资源近60期,涵盖教学进度、教学内容、教学参考、作业与活动指导等。上传资料总量129.49GB,平均每学科6.76GB;下载总次数破10万,平均每学科5572次,中小学教师对资源的需求程度分别为87%和91.5%。实现资源共享,共同成长。开展在线教学案例、微课、项目式学习成果等评比活动,共收到中小学案例524篇、微课289个、项目式学习成果68个。编制《江干区中小学在线教学工作阶段性调查问卷》(教师版、学生版、教学管理版),约4700人次参与调查。

“浙江教研”微信公众号将《居家教学背景下江干教研的新打开方式》作为全省区域经验的首篇进行推送。该文还在《浙江教学研究》上发表。《人民教育》以江干区“八个一”资源包为例,介绍我省资源支持数量与质量并重的特色。

B.通过项目制运作,激发每一位教师,赋能教师综合素养提升

传统火车的动力在车头,其他车厢跟跑,但动车组动力分散在车厢,它的优点是编组灵活、制动效率高、调速性能好,制动减速度大。

项目制运作

借鉴动车组式运作原理,启动项目制链式运作。项目制教研即一个团队带着研究做工作,这种方式打通部门、领域、学科边界,打破学科教学中心,每一位教师都是项目团队不可或缺的因素,互相牵连,同向奔进,从某一个侧面或某个切入点进行集体攻关,解决区域教育教学发展的实际问题。

组织架构:成立项目工作办公室,专门负责项目工作的推进及协调等。每个项目确立一至两名项目负责人,项目团队由高校、研院、学校、支持单位等多方人员组成,合力攻关,根据项目研究规划书,实行双向选择聘任制,形成部门、项目、学科、领域一体化运作模式,学校、教师成为研修主体而非仅是研修对象。

运行流程:启动论证(启动项目调研、学校征询意见及专家论证)一组建团队(专家团队、工作实践团队、教研员团队)一实践跟进(制订计划,每月梳理进度,边实践边总结)一阶段总结与专家建议会(每学期结束对各项目进行阶段总结,由各项目负责人汇报情况,并请专家进行指导)。

项目评估:项目一般以学年为阶段。在项目结束之后,对项目的实施情况进行评估,以此决定项目是否继续实施及如何改进。评估一般包括3个方面:工作开展情况、物化成果分享鉴定、负责人自我反思与专家团队建议等。

主题工作坊式研修

“项目化学习与区域(校本)课程品质提升”连续两轮被教研院列入区重大研训项目,采用主题工作坊形式开展项目研究。联合高校、教研员对江干教研院两所附校(澎博小学、澎雅小学)4个项目设计(“澎雅个性化园”“小小调音师”“读经典,寻好人”“杭扇的制作”)进行优化。

主要流程:学科团队介绍项目设计及困惑一浙江大学教授作点评式讲座一学科教研员与学科团队优化项目设计一学科团队二次介绍项目设计优化思路一浙江大学教授二次作点评指导一观察员作评价一学科团队继续完善项目设计。

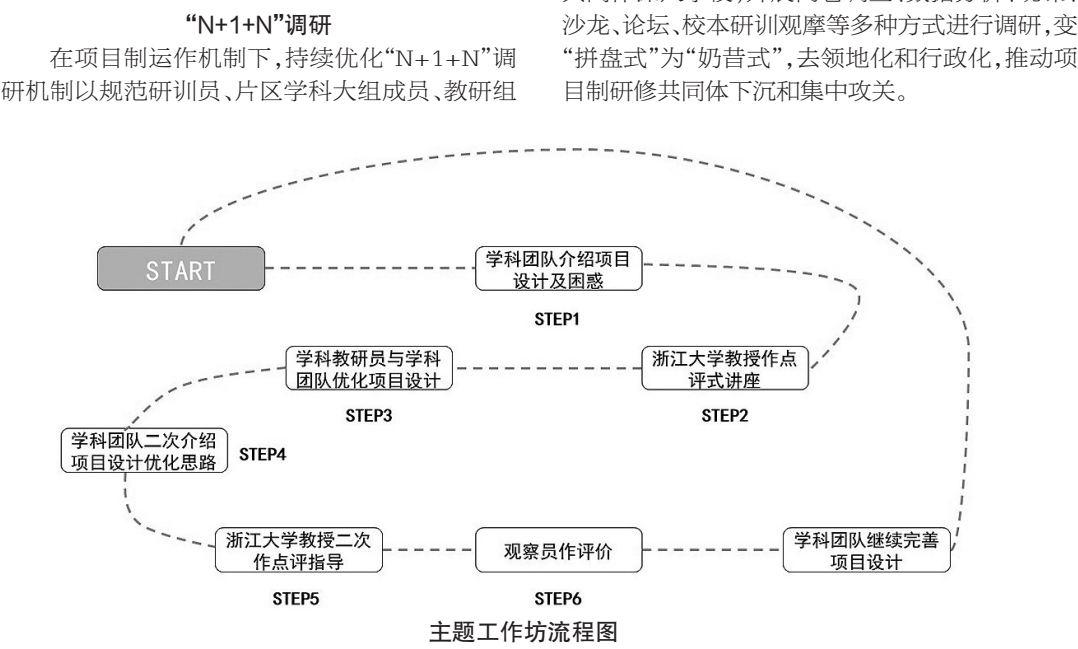
高校专家针对具体项目进行指导;教研员作为团队一员参与项目优化,助力教师将理论在项目设计中落地;观察员对专家理论和项目设计提出自己的思考和建议。

主题工作坊的研修活动,重要的不是学习者与知识之间的关系,而是学习者与“人”的关系,这个“人”并非是指个人,而是指社会群体。因而,学习就是学习者逐渐地从边缘到充分参与社会群体(实践共同体)的过程。这一过程聚焦问题,激活经验,集聚不同类型专家提供一站式指导服务,同时,学科团队之间互相启发、借鉴,多方位促使教师能力快速提升。

长三级研修管理制度,从专业力量看,除本区全体教研员(即为“1”)之外,从区内选拔部分名师和骨干教师一同参与调研(即为第一个“N”);2017年下半年开始,聘请钱塘智库相关领域的专业人员一同参与,成为第二个“N”,壮大了调研力量,为学校提供个性化服务。

从内容上看,推进调研主题与内容“必选+选择+定制”,调研视角“教研+科研+课改+师训+评价”五合一,为学校提供全面服务。从反馈机制看,区域层面和各学科层面组织调研问卷,关注学生的整体学习心理、学习生活状态,形成每月一梳理,每周两反馈的调研反馈机制,促进学校教学管理干部与江干教研院学科教研员之间相互了解,更好形成合力,推进区域教学工作。

2020年,为进一步发挥综合调研的实效性,又升级综合调研机制,聚焦学校在发展过程中的瓶颈问题及未来走向,采用项目团队专项调研。由分管院长领衔,项目负责人“一线牵”,带动区内外研修共同体深入学校,开展问卷调查、数据分析、观课、沙龙、论坛、校本研训观摩等多种方式进行调研,变“拼盘式”为“奶昔式”,去属地化和行政化,推动项目制研修共同体下沉和集中攻关。



用好5块牌子,聚合优质资源

2019年5月,第18届“钱塘之春”创新论坛上,江干教研院挂牌江干区青年干部培养实践基地,与北京市海淀区教师进修学校、嘉兴市南湖区教育研究培训中心、浙江大学心理与行为科学系签订“研训合作基地”“教学与科研实践”协议;2019年12月,在江干区中小学青年教师外语演讲活动中,共青团杭州市委副书记李莲萍、江干区教育局局长徐晖为江干教研院授牌“江干青年教师亚运志愿服务中心”。

5块牌子中,3个是聚合优质资源、为学校搭建学习提升的平台。停课不停学期间,充分发挥微信公众号“江干E研训”的线上影响力,开发全国首家有声学习平台——江干教育响度“心宝典”系列,推出由浙大何洁教授团队、浙一医院心理卫生科许毅教授团队录制的音频、视频共10期,从高校理论研究专业层面和医学治疗层面持续为广大师生、家长提供心理养护,复学后,继续组织浙大和浙一专家团队走进校园,为教师开展各类实操性培训。

5块牌子中,2个是新型人才孵化。江干区每年增加10所新校(园),急需教育管理人才,江干教研院挂牌江干区青年干部培养实践基地,把学校年轻干部、优秀教师放到区域层面进行锻炼和培养,开阔视野,精进专业,提速人才成长。这个学期,江干教研院选拔来自10所学校的10位优秀干部担任双聘制教研员。还有一块牌子是江干青年教师亚运志愿服务中心。其借助亚运会这一重大社会活动,开发体验式综合实践课程,计划在17个2020届新教师培训班中开发“亚韵”项目化学习课程,让青年教师亲身体验跨学科综合化学习方式,关注时政热点,关联教学与生活,实现师能和德能“双能”提升,也是一次思政教育契机。

精进“钱塘之春”品牌,增强内生资源

“钱塘之春”教学研讨活动首创于2002年,至今已历19届,从当初的学科教研活动为主到今天多学科广领域的学术论坛,形成了强大的内生资源体系。第一,聚焦关键环节。每届“钱塘之春”主题都聚焦区域教育热点难点,如“教育变革与课堂转型”“促进学生有效学习”“探索优质教育新路径,建构区域教育新生态”等话题,寻求多样路径,解决区域实际问题,促进内涵发展。第二,提升区内资源品质。每年活动分设多个学校专场,邀请多位校长、教师开课与交流,为学校搭建集群化展示平台,全景式输出江干教育经验。第三,促进优质资源共享。邀请国外学者、国内知名专家、高校教授、联盟单位成员参与学术研讨,为区域教师提供教育观念提升先进经验积累的机会。

打造“掌中研修”品牌,开拓线上资源

互联思维认为,在一个网状社会里,个人的力量和价值是由连接点的广度和厚度决定的。连接越广,联合越厚,这个点的价值和力量越大,正如梅特卡夫定律所说,当人、流程、数据和事物紧密结合,互联网的力量就会呈现指数增长,显示万物互联的强大。江干教研院打通《江干教育》内刊、江干教师研训网、“江干E研训”一刊一网一号,使之形成互通互补之势;融合文图、声音、视频、动画等多种媒介,联合纸媒、音媒、电视、电台、新媒等,形成“江干教育响度”“江干新师绝活”“江干研修转型”等三大线上原创品牌,推出“学研”“优师”“心宝典”“项目化学习”“疫情与教育”五大栏目,一方面为区域教师提供随时随地在线学习资源,另一方面树立典型样本,记录动态轨迹,促进学校之间、教师之间互相带动和良性发展。

“三尺讲台,济济栋梁;方寸校园,悠悠家国”,唯有让活力抵达心灵深处,才能有绽放万紫千红、涌现万马奔腾的生动气象,才能促使每一个成长在现代教研治理体系下得以真实发生。

点评

我们已经步入了一个新的时代,新时代教育必然会有强烈的时代特征和蓬勃活力,教研工作也同样如此。推进区域教研治理,将会助力区域教育的优质均衡发展,从而整体提升区域教育的品质。江干教研院提出了实现区域教研治理、激发各方活力的思路,通过种种努力,力图对教研工作中各种关系进行重构,解决了教研工作的偏移问题,这也体现了正确的教研治理观,并因此取得了令人赞叹的成绩。江干教研院的工作真正落实了国务院文件明确提出的教研必须“服务学校教育教学”“服务教师专业成长”“服务学生全面发展”“服务教育管理决策”的四大任务。显然,这样的价值定位彰显了区域教研治理的新视角,其经验值得借鉴。

——原杭州市教育科学研究所所长 施光明

通过空间拓展,活化每一个资源,打造综合型钱塘智库