

连通：功能辐射与助推区域教育发展“对接” 转化：创新探索与强化研究指导服务“增能”

引领价值 创建体系 创新机制 创生范式

——上海市徐汇区教育学院功能拓展转型发展纪事

摘要

1958年、2018年，对上海市徐汇区教育学院来说，是重要的年份：
——1958年，徐汇区教育学院的前身——徐汇区教师红专学校成立，由此开启了推动区域教育优质发展、促进教师专业发展的漫漫旅程。
——2018年，徐教院凝聚几代人的智慧，历经近十年的探索、实践、创新，终于走出了一条厚植学院内涵发展、引领区域教育发展的转型之路，较好地回答了“今天教育学院的定位在何地、更大的作为在何方、发挥作用的路在何处”的“关键之问”，交出了一份具有说服力的“答卷”。



在前行跋涉中辛勤创业，在改革浪潮中永立潮头，是因为有着文化底蕴的大气、专业使命的文气和砥砺争气的勇气。

申城西南部，被誉为“上海文明之源”的徐汇区，有这样一所引人注目的学校，她被视为“师者之师”的母机、教育研修的殿堂。她就是诞生于1958年的徐汇区教师红专学校，即上海市徐汇区教育学院的前身。

走出激情燃烧的峥嵘岁月，走向波澜壮阔的改革时代，走进转型创新发展的新时期，徐教院历经时代洗礼，携沧桑底蕴，四易院名，五换办学地址，筚路蓝缕，奋发图强，从最初的学历培训，发展到教材教法教研，再到引领发展、指导实践、服务学校、助力教师成长，一代又一代徐汇教育人栉风沐雨，薪火相传，用激情和勇气，用智慧和韬略，在徐教院的前行路上

留下了一串串闪光的足迹，为徐汇教育优质均衡发展作出了贡献。

近十年来，上海市徐汇区教育学院以办人民满意的教育为主旨，以提升区域优质均衡发展为目标，以强化教师队伍建设和实现徐教院功能拓展为主线，勇破区域教育优质均衡发展的命题、徐教院转型发展的难题、教师专业发展的课题，智慧探索推动区域教育优质均衡的路径、徐教院转型发展的途径、教师专业发展的路径，践行“理论与实践对接，服务与引领交融，进德与修业相彰”的办学理念，通过“连通与转化的现代立交”走出了“引领价值、创建体系、创新机制、创生范式”的“研究、指导、服务”新路，为徐汇教育的优质发展发挥了“智慧团”和“助推器”的作用，为教院的转型发展提供了“徐汇方案”和“攻坚方略”，取得了积极的成效。

感言

转型发展 迸发教育能量

李文萱

徐汇区教育学院建校60年，一路走来，与区域教育发展同行，与广大教师成长共舞，与课改和课程建设相伴，不断为徐汇教育注入生机与活力。

进入新世纪后，徐教院面对时代变化、经济发展、社会进步、技术腾飞的大局；面对教育需求、转型驱动、师资提升、课程完善的格局，致力于通过连通和转化，实现自身功能的转型，从而为区域教育转型和优质均衡发展提供支撑。

转型，是徐教院重新出发的基点，也是功能拓展大有作为的起点，而智慧探索和创新，是实现转型发展的“利器”。徐教院提出“引领价值、创建体系、创新机制、创生范式”的工作主线，架构“连通与转化的现代化立交桥”，就是致力于在转型发展中迸发教育能量。连通，是能量的聚集，转化是能量的释放，转型是能量的迸发。

在新时期，教育学院的发展空间很大，研究、指导、服务的功能也有拓展的余地，地位来自作为，作为来自有为，有为来自能为。在办人民满意的教学中，在提升徐汇教育优质均衡的征途上，徐教院使命光荣、责任重大，我们将不忘初心，砥砺前行，再创辉煌。

（作者为特级校长、正高级教师、上海市徐汇区教育学院院长、徐汇区教育局副局长）



强固主体：实现转型发展的“根基”

徐教院把“引领价值”放在首位，意在突出形成思想共识、价值认同的“主旨”。大家建立在统一的思想认识基础上，认清转型的价值意义，凝聚人心，共奔同一个方向。而强固教育学院主体，通过思想引领、价值引领、体系引擎，成为徐教院实现转型发展的关键。

在“工作主线”上建树

徐教院在科学技术迅猛发展，互联网+人工智能时代正在开启的背景下，面对人才培养规格、培养模式变革的基础教育转型发展的要求，以及支撑基层学校内涵发展和促进基层教师专业发展的需求，提出了“准确定位重转型，选好路径重突破”的战略抉择，确立了“引领价值、创建体系、创新机制、创生范式”的工作主线，编制出了主题为“在助推区域教育综合改革中实现学院发展”的

五年发展规划，回应了面临的改革命题。

“引领价值”，这是思想引领、价值认同；“创建体系”，这是前瞻架构、高位建筑；“创设机制”，这是科学运作、措施保障；“创生范式”，这是实践驱动、创新发展。

文化立院是学院可持续发展的必经之道，让文化的力量为学院的教育转型保驾护航。徐教院制订了《徐汇区教育学院章程》《徐汇区教育学院教职工队伍建设与发展规划（2015.9-2020.8）》，鲜明地提出了“价值取向”，从立德树人根本任务出发，把“引领每一位教师的专业成长，服务每一所学校的科学发展，为学生健康快乐成长培养优秀的引路人”作为办院使命，明确了坚持“理论与实践对接，服务与引领交融，进德与修业相彰”的办学理念，用“进德修业，笃行致远”的院训引导员工的行为，用“民主、担当、合作、包容、创新”的学院精神凝聚员工的精神，

促进全体教职工在区域教育改革发展过程中更好地发挥专业引领作用。

在“创建体系”中建构

徐教院把“创建体系”作为转型的关键，意在突出架构意识、全局观念的“主题”，有利于转型的“长治”和发展的“久安”。

构建基于专业效能提升的徐教院管理运行体系。徐教院构建“立体化工作模式”，成立了课程教学研修中心、教育发展研究中心、教师专业发展中心、信息资源中心和院务中心，探索包含跨时段、跨学科、跨中心的项目运作机制，不断完善学院、中心两级绩效奖励制度与考核评价制度，围绕学院目标、工作主线和共同任务，各司其职，各有所长，形成了“价值引领+文化融合+资源整合+项目驱动+助力发展+制度保障+绩效激励”的中心运

行范式，在助推区域教育综合改革中打造引领和服务区域教育发展的一流的教师培训机构。

构建群体发展与差异化培养的学院教职工专业发展体系。徐教院将群体发展与差异化培养以实现共同发展与个性发展为基准，实施不同层面的梯次发展和错位发展，促进研究员的专业成长。

构建国家课程区域性校本化实施的实践体系。从2013年起，徐教院以上海市教育科学重点研究项目“基于课程标准教学的区域性转化与指导策略的研究”为主要抓手，集全园之力，从区域、学校、学科教研组三个层面的课程教学改革的瓶颈问题进行系统而深入的研究，聚焦课程整体规划和课程标准的系统转化、促进有效学习与评价的教学改进、教师研修机制的完善等几个关键问题，完善起徐汇课程与教学体系，培育徐汇课改的新生态，获得2017年上海市基础教育研究成果奖的特等奖。

同时，构建上下贯通、分层分类的教师培训体系，构建基于需求、多元、开放的课程体系，构建以校为本的教学质量保障体系，共同为转型发展建功。

强健主线：引领区域教育的“地基”

“研究、指导、服务”，是徐教院的永恒主题。徐教院把“创设机制”作为转型的运行保证，意在突出科学实施、规范落实的“主轴”。因为机制是实现转型发展的要素，具有操作性和引导性的特点，有利于转型的“基准”和发展的“后劲”。

“院校合作机制”出招

“院校合作项目”是徐教院为满足研训转型和区域教育教学改革发展的需要，以院校合作为载体，以任务驱动为手段，与基层学校教师一起开展行动研究，解决教育教学中的实际问题，促进学科建设与教师团队专业发展的有效途径和新创模式。2014—2018年，徐教院集中开展多轮数百个项目，如研修一体网络课程建设、单元教学设计、作业设计、“小班学习区角活动”设计

与实证研究、市初中思品远程研修资源库建设、立德树人课程教学研究等。参与研究的基层学校覆盖全区中小学、幼儿园近90%以上，参与的教师近万人次。

“三级调研机制”出力

面向区域实施学院、中心、个人三级教育教学调研，各司其职，各有重点。三级调研围绕教育时局、区域大局、微观布局，着重开展以下方面的调研：一是注重引导学校和教师认真落实课程标准、教学计划和教学常规；二是注重引导学校和教师把评价建立在课程标准的基础上，关注“绿色指标”，落实教育教学评价的具体措施，促进学生增强自信、主动发展；三是注重引导学校落实德育常规，改进教育形式与方法，关注德育课程建设；四是注重引导

学校开展师生关系、学业负担、学生对教师教学的满意度等关键因素的调查分析改进；五是注重引导学校重视校本研修和教师专业提升。2014—2018年间，面向区域实施学院、中心、个人三级教育教学调研，其中共组织校级集中调研68次、中心级集体调研419次，涉及全区中小学、幼儿园的各种类型学校，主要通过听课、参加教研组或备课组讨论、与教师、领导个别访谈、现场观察等方式，提炼经验，诊断问题，并提出建设性建议，合力为问题解决寻找突破口，受到基层学校的普遍欢迎与好评。

“服务教育综改”出彩

近年来，徐教院主动服务区域教育综合改革，发挥好决策咨询、改革项目设计等职能，承担课程教学改革、教师教育体系建设等重要项目

的实施，如：《基于课程标准教学的区域性转化与指导策略研究》《学科教学关键问题与实践》《中高考改革背景下的课程教学策略调整的理论与实践》《构建基于教师专业发展标准的培训课程体系》《学校教研项目过程性指导与研修课程建设探索》《徐汇区中小学德育“教研修一体”资源库建设》《基于社会主义核心价值观落实的微型德育课程建设与实施》《推进基于专业研修环境的信息化平台系统建设》等，取得了积极的成效。



发做出有说服力的判断。开发、设计可供选择的课程“菜单”，从“三类课程”（师德与素养、知识与技能、实践与体验）、“三种知识能力指向”（专业理念与师德、专业知识、专业能力）、“四种培训层次”（职初教师、成长教师、成熟教师、高端教师），对教师研修课程体系进行了分类、分层、分岗设计。基于《教师专业标准》《学科课程标准》以及教师知识的相关研究，按照教师岗位所需能力形成了一个以能力为本位、以实践为导向的模块化的课程内容框架。在模块化的课程内容体系下按学段分学段设计形成徐汇区“十三五”全员教师研修课程开发指南。这些探索，起到了引领教师专业发展的作用。

强化主业：促进教师发展的“恒基”

推动、引领教师专业发展，是作为师资建设的“母机”的徐教院的主业，也是实现转型发展的主线。徐教院把“创生范式”作为转型落到实处，意在突出总结经验、指导实践中的“主线”，有利于转型的“引入”和发展的“实得”。

“三位一体、四元协同”教师研修模式”发力

自2013年起，徐教院以院校合作项目为抓手，由区徐教院、基层学校共同组成基于问题解决的伙伴合作式的实践研究团队，针对课程教学中亟待解决的核心关键问题进行联合攻关，最终形成具体的解决方案、案例、方法技术等成果，同时创生为教师培训课程，构建起“三位一体、四元协同”教师研修模式，即在教、研、修一体化中引入课

程要素，聚焦关键问题，以“研修课程”的创生为载体和纽带，将“教育教学活动”“教育教学研究”“教师培训”相互嵌入、有机整合的一体化模式，先后实施了“教学关键问题的分析与实践研究”“小学生学习规范培养实践研究”“以学习者为中心的课堂教学变革的研究与实践”“加强中小学考试评价制度改革的研究与指导”“（区域学前教师研修课程建构与实施）的研究”等二十多个项目研究，既注重切实解决实际问题，又注重总结经验、探索规律、理论概括，引领教师探索基于核心素养的教学，从而深化课程改革，促进教师的专业发展。

“基于课程标准的‘三维多元聚合’课堂教学模式”生力

“三维多元聚合”课堂教学模式，以学学生发

展、教学要素、教学时空三个维度为发展指向，将相关元素遵循教育教学规律、学生成长规律，沿着三个方向伸展，构成一个立体的球形模型。在此范式下，各学科从课程、内容和教学方式等不同视角，分别演绎出高中议论文“写作前指导课”、初中化学“三阶段五环节”复习课教学实施范例、小学教学“五学三动”等多达50余种，并在区域内推广应用。

“基于需求、多元、开放的教师专业发展课程体系”合力

构建服务于教师专业发展的基于需求、多元、开放的课程体系。徐教院深入学校，采用观察、访谈、问卷等多种调研方法，研制并使用多种调研工具，开展教师学习需求分析，为课程开



撰稿：苏军