



阅读背景

编者按:

改进教学管理,对助力教育政策落地、课程改革推进、学校高质量发展都发挥着关键作用。“改进学校教学管理”是浙江省教育厅教研室配套“双减”“双新”政策落地而设的省级试点项目。2021年项目启动以来,全省22个试点地区共同开展学校教学管理领域的区域研究和探索。3年多的持续推进,给浙江带来了怎样的变化?本期关注——

## 教研转型赋能学校教学管理

“教研系统要从关注课堂转向研究教育全领域,从关注学科教学转向研究全面育人机制和环境。”教育部课程教材研究所副所长刘月霞在谈到中国教研的价值时指出,教研部门的工作视野要从学科转向综合,不仅要为学校教师赋能,更要为改进学校教学管理赋能。

浙江省教育厅教研室是教研赋能学校课程改革的探索者和推动者。早在2008年,省教研室就出台了《浙江省义务教育学校教学管理指南(试行)》,成为在全国率先将学校教学管理纳入教

研工作的省级教研部门。

面对新时代学校教学管理的新要求,2021年,省教研室启动了“改进学校教学管理”项目,通过自主申报、地市推荐、省级审核等环节,遴选并确定了嘉兴市、杭州市上城区等22个试点地区,用教研的专业优势,支持学校高质量发展。

同年,省教研室修订推出《浙江省义务教育学校教学管理指南》(以下简称《指南》),使得全省各校有了“双减”“双新”背景下学校教学管理的省级行动标准,引领各校更好地应对新时代改

革的挑战。“各级教研部门应以此为契机,加强教研工作的综合力量,以学校教学管理研究与指导支持教研工作转型,并与省教研室一起,指导学校以研究的方式务实推动《指南》的落地。”省教研室综合部主任方凌雁在研制《指南》时将这段话写进了实施建议中。

3年多时间里,“改进学校教学管理”作为一项教研和行政结合的实践项目,成了全省各地教研部门推动教研转型的重要载体。各地教研部门在支持学校有效开展“双减”“双新”落地的课程实施、教学评价、教师发展等管理环

节做了大量工作,不仅唤醒了学校可持续发展的活力,也支持学校改革项目的落地。省教研室在2023年年底对22个试点地区进行调研后发现,72.09%的试点地区在自我评估中认为,教研部门在促进学校指导性管理中发挥了重要的作用。在对1123所参加试点项目的学校调研后发现,49.6%的学校认为参加试点项目后,学校教学管理改进很有成效,在“五育”并举课程、跨学科主题学习、学科实践组织、教学评一致性的过程管理、作业管理、考试评价等方面都有突破性进展。



专家观点

## 教研的综合视野： 从控制性管理走向指导性管理

□省教育厅教研室综合部主任 方凌雁

每一项教育改革举措的落地,都需要学校教学管理的跟进。教研部门作为支撑与服务学校教育改革的独特专业力量,责无旁贷地承担起了支持与引领职责。浙江的“改进学校教学管理”项目,力求发挥教研的力量,支持学校遵循教育变革的内在规律,统筹研究变革进程中学校课程、教学、考试、评价、教师成长等关键问题,做好专业研判,促使学校教学管理从控制性管理向指导性管理转型。

教研系统将学校教学管理的综合指导纳入工作视野,是支持新时代学校高质量发展的需要,也是自身转型升级的需要。



### 化控为导,运用项目管理思维

如何改进学校教学管理,浙江提出了“从控制性管理走向指导性管理”的建议。所谓指导性管理,是指学校需要改进管理理念,将教学改革方向与行动标准作为教学管理的行动纲领,将改进教师教学行为作为管理的目标,优化管理方式进行教学业务管理。

如何将指导性管理的理想转化为教学管理改进的理性行动?这3年多时间里,省教研室组织进校调研不下30次,试图找到学校教学管理化控为导的秘密武器。2023年,在对杭州云谷学校等4所学校的深度调研中,“融引导、诊断、反馈、改进为一体”的指导性管理特征和机制慢慢清晰起来。

在云谷学校,调研组发现,学校研制的云谷好课样态标准成为指导教师成事的行动标准。好课样态是一种共识,教师们常常会把好课样态打印成可以随时查阅的备课卡片,作为自己案头的微型知识库。有教师说:“每次备课的时候,对着好课样态,我会静下心来想一想,逐渐就会想明白自己的课堂到底要什么,该怎么做。”学校提供了诸多支持教师专业行为的策略性、程序性工具与表单,如单元备课模板、学教评一致性设计单、听课评课记录单、评价表等。这些好课的“量规”,使教师们在实践操作时有方法、有工具、有章法。学校还会做好每一次教学过程管理的反馈,将教师教学过程中关键节点的评估

数据和信息及时反馈给各个教研团队,支持各个团队做好教学评估的复盘反思,从评估数据中发现问题,并跟进解决。

在对省内学校的优秀管理经验的调研、梳理和研磨提炼过程中,调研组发现,理想中的指导性管理的基本画像就是:学校教学管理不仅发挥管理评价和过程监控的作用,更将明晰的标准、流程与策略指导融入管理,通过加强诊断性管理反馈以促进教学改进。

“我们要建立教学过程的表现性标准,提供改进教学过程的支持性工具,做好旨在改进教学过程的指导性反馈三要素,运用项目思维改进教学过程管理。”省教研室副主任张丰在试点地区工作会议上对具有省域标识度的学校教学管理特征作了上述提炼。这一模型在全省各个试点地区得到了行之有效的落实和推进。以杭州市上城区为例,上城区在推进“改进学校教学管理”项目中,将“标准、工具、反馈”作为3个基本支点,组织区内近100所学校按照这样的指导性管理模型重构学校教学过程管理流程。“我们要让学校教学过程管理去行政化,评估结果的运用体现管理对教师发展、对学校发展的支持。”上城区试点项目负责人孔晓玲如是说。事实证明,3个支撑点很好地支持了上城区学校教学管理改进。

### 协同运作,尊重学校内生动能

学校教学管理的主体是学校自身,教研部门作为学校改革的支持者和合作者,更需要找准位置,而不是越俎代庖。“创造激励和强化质量行为到位,才能让改进学校教学管理有持久的内生动力。”浙江大学教授刘力如此评价。在浙江的试点项目推进过程中,各个试点地区都充分看到了学校教育改革自身蕴含的改革创新活力,以专题研究项目为纽带,运用教研的专业优势支持学校教学管理改进,帮助学校构建一个有弹性、有张力的教学管理体系。

一些试点地区剖析本区域传统优势和要解决的新问题,协同学校突破教学管理的普适性难点问题,合理攻关。如温州市鹿城区的“学习新常规”、平湖县的“数据驱动”、湖州市吴兴区的“多维评价导向”、丽水市莲都区的“基于实证改进”、缙云县的“无分学评”、宁波市江北区的“学科项目化作业”、开化县的

“乡村小规模学校教学常规”等,都是此类研究专题。

一些试点地区积极配合本地教育局优化区域教学管理的改革目标,通过自身教研工作的转型,构建推进学校教学改革的区域支持系统,发挥区域教研调研诊断的优势,帮助学校自我诊断、发现问题、寻求解决思路与方法,助力学校教学管理的改进。如宁波市鄞州区、温州市瓯海区、衢州市柯城区、台州市路桥区、义乌市、东阳市、长兴县等地的教研部门都作了此类有益的探索。其中,嘉兴教育学院发挥地市级教研部门的优势,先确立试点单位,随后教育行政和业务部门联手,市县两级教研部门一体化联动,以校为本探索学校教学管理改进的有效机制和实施路径。“我们要以设计者、摆渡者、同行者的姿态与学校管理者共生共研共行。”长兴县试点项目负责人张平华如是描述他们的工作定位。

### 校本落地,导引教师专业实践

学校教学改革的主力军是教师,再完美的教学管理设计,没有教师的行动跟进都只是空中楼阁。多年的学校教学管理改进探索,让省教研室深刻认识到,教研部门需要支持学校教学管理重心下沉,让管理看得见教师,让更多学校的教学管理具有“教研转化力”,将管理举措转化为导引教师专业实践的举措。10余年的实践推进,浙江逐渐形成《指南》落地与校本研修相结合的工作范式。

2021年的“改进学校教学管理”项目是浙江前期“学为中心”教学改革、教育评价改革、校本研修等实践成果转化的创新举措。实践中,各个试点地区都秉承了浙江校本研修前期探索的优势,实现了校本研修机制和路径的深化与创新,如绍兴市上虞区的“三六九”式校本教研驱动机制、嵊泗

县的教研训一体行动路径、湖州市南浔区的从融合实践走向创新的学校管理改进层次、新昌县的基于问题新解迭进机制、绍兴市越城区的校本研修改造等等。

通过校本研修跟进,指导学校管理者以教师发展的视角谋划教师管理,从校本教研创新的角度支持教师将改革愿景转化为自身需求,将理想的举措转化为可行的教学实践操作。在对浙江近年来征集到的792篇改进学校教学管理案例文章分析后发现,学校在“重构课程管理、教学管理、评价管理、教师发展管理”的多路径探索中,重视校本研修是一项共同的举措。“16年的学校教学管理改进历程中,推进校本研修一直和管理改进相生相长。”张丰在归纳浙江项目的特征时如是表达。



案例

## 基于学生立场改进学校教学管理

□温州市鹿城区教育研究院副院长 陈慧诚

温州市鹿城区以“学习新常规”为重要抓手,引导学校从学生立场出发,重新审视和改进教学管理,形成管理新样态。

以目标导引体系重构。制订“学习新常规”实施方案,从“学”的视角重构教学。提供一套涵盖了系统管理、特色项目等三大模块27个评估要素的全面管理体系,支持学校闭环管理。

以创建推动管理转型。构建“申报→改进→再改进→考核”的创建流程,为学校提供“学习新常规”创建过程、“学习新常规”管理体系、常态化实施路径的精准指导,以科研赋能活动,培育“学习新常规”达标校、示范校。

以评价优化教学管理。将“学习新常规”纳入学生综合评价报告中,与学科分项评价相结合,以评价促进“学习新常规”落地;实施“学会学习”专项调研,从“教”和“学”两个维度反馈学习状态和教学现状,为学校循证治理提供依据。

## 让校本教研焕发新的活力

□绍兴市上虞区教师发展中心副主任 丁立军

绍兴市上虞区以“校本教研改进”为突破口,以“重建‘校为中心’的区域指导”为重点,推进试点工作。

规划与建章。制订试点工作整体方案,建立试点共同体机制,制订“一校一策”工作方案。印发《上虞区关于改进中小学校本教研工作的实施意见》,确定校本教研的基本范式,指导各校开展校本教研。

引领与驱动。建立名师工作室、组织“名师高徒”携手研修、成立学科指导组,多途径发挥好名优教师的引领力与辐射力;依托设置项目、学科基地、智能技术三大驱动机制,驱动校本教研的转型升级和高效运作。

研究与考评。坚持“在试点中研究,在研究中推进”的策略,推进省级教研课题《基于校本教研的县域学校教学管理策略研究》;加强校本教研的终端评估,通过典型案例、先进集体和先进个人的评选,培育典型、表彰先进、推广经验。

## 共生共研共行： 教研赋能学校教学管理

□长兴县教育研究中心党支部书记 潘旭娟

长兴县把“改进学校教学管理”作为深化教育教学改革和推动县域教研转型的关键切入点。

以设计者的名义,建构管理“新生态”。结合《浙江省义务教育学校教学管理指南》研制县域项目实施方案。在年度考核指标中,减少基于纸笔测试的教学质量指标权重,扩充体育健康、近视防控、心理健康等指标。

以摆渡者的姿态,追求管理“新品质”。以项目打破边界,推进学段衔接、学科融合教研;尊重学校实践,探索“双向深度”教研;改变“专家学者讲”模式,让深耕一线教学的普通教师登上讲台分享经验。

以同行者的身份,提供成长“新动能”。以“同行论研”“分层话研”“剧场微研”推动教研工作改进;将教研组建设纳入学科教研活动,关注并支持薄弱学校、“小”学科校级教研组织建设,推动县域各级教研多方联动。

## 区域推进 “学在思维”教学管理新模式

□嵊泗县教育科学教研室主任 刘建军

嵊泗县教育局聚焦“学在思维”教育品牌,积极探索海岛教学管理的新模式。

顶层规划。成立由局领导挂帅,集教育科、督导室、教研室等多部门协同的工作小组,发布《嵊泗县教育局关于改进学校教学管理的实施意见》。

科研引领。启动专项课题申报,将“学在思维”课改背景下的教研训机制作为核心,以《“学在思维”教育品牌孵化行动研究项目指南》为指导,构建深度学习视域下思维课堂的科研机制。

评价导引。将“改进学校教学管理”纳入专项督导内容,融入中小学星级教研组评选指标,通过实施年度自评与专项考核,中小全套学科、全学段的学教方式课堂随机测评,促进教学常规的落实,倒逼教师教学行为转变。

平台搭建。建立校际学科教研联盟,举办基于教研转型的校本研修案例现场展评、中小学实证研修精品案例评选、中小学“学在思维”课堂学术节等活动,丰富教师专业成长的路径。

# 改进教学管理 让教改真实发生



扫一扫,关注“浙江教育报 前沿观察”  
微信公众号,了解教育前沿观点