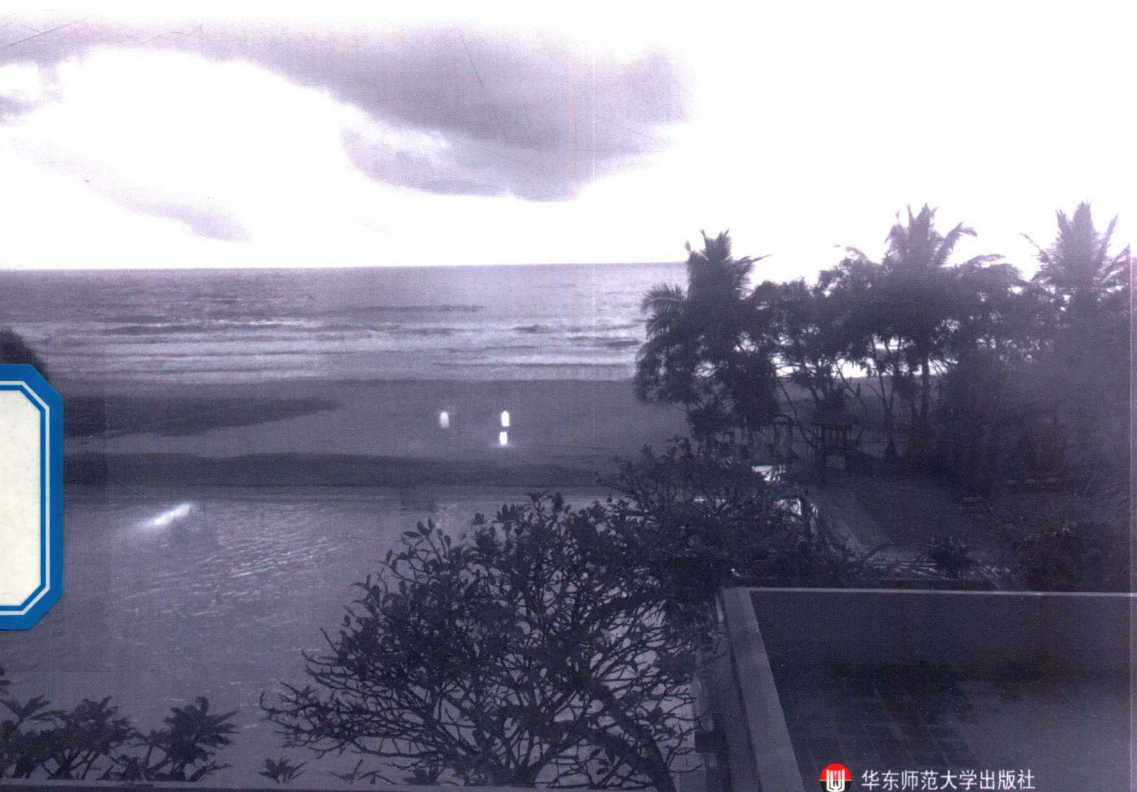




教师培训机构 能力发展研究

——混合式研修视角

魏 非 著



华东师范大学出版社



教师培训机构 能力发展研究

——混合式研修视角

魏 非 著



图书在版编目 (CIP) 数据

教师培训机构能力发展研究: 混合式研修视角/魏非著.

—上海: 华东师范大学出版社, 2017

华东师范大学新世纪学术著作出版基金

ISBN 978-7-5675-7064-1

I. ①教… II. ①魏… III. ①教师培训—组织机构—研究 IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 258808 号

华东师范大学新世纪学术著作出版基金资助出版

教师培训机构能力发展研究

著 者 魏 非

组稿编辑 孔繁荣

项目编辑 夏 玮

特约审读 王莲华

装帧设计 高 山

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市 (邮购) 电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 虎彩印艺股份有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 16.75

字 数 293 千字

版 次 2017 年 11 月第一版

印 次 2017 年 11 月第一次

书 号 ISBN 978-7-5675-7064-1/G·10707

定 价 49.00 元

出 版 人 王 韬

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

目 录

绪论	1
第一节 背景及研究问题	1
第二节 研究基础	5
第三节 研究方法及框架	14
第一章 教师培训机构能力研究：背景与意义	17
第一节 教师培训的内涵及意义	17
一、对教师培训的认识和理解	17
二、对教师培训的质疑	20
第二节 对培训专业化发展的呼吁	23
一、对教师培训专业化发展的呼吁	23
二、社会学研究中的专业化概念及发展路径	29
三、关于教师培训有效性的思考和研究	32
四、专业化教师培训的特征	35
第三节 教师培训机构的重要性	39
一、教师培训机构类型与界定	39
二、教师培训机构的重要性	40
第四节 教师培训机构能力研究的重要性	43
一、教师培训机构能力的界定	43
二、教师培训机构能力研究的意义	50
三、教师培训机构能力成熟度模型及研究意义	52

第二章 教师培训机构能力研究：情景与要求	54
第一节 教师培训的新样态：混合式研修	54
一、混合学习	55
二、混合式研修及多样化样态	57
三、混合式研修中的问题分析与实践反思	60
第二节 混合式研修的基本取向与概念模型	63
一、混合式研修的基本取向分析	63
二、混合式研修的概念模型	66
三、混合式研修对教师培训机构能力的挑战	72
第三节 能力研究借鉴：教师培训机构相关标准	75
一、美国教师专业发展学校标准	75
二、澳大利亚教师专业发展机构标准	78
三、国际继续教育工程教育协会继续教育自我评估模型	79
四、“国培计划”——教师培训机构遴选标准	81
五、示范性县级教师培训机构评估标准	82
六、教师远程培训机构自评量表	83
第三章 教师培训机构能力研究	86
第一节 教师培训机构能力分析框架：组织能力分类视角	86
一、多视角下的教师培训机构能力	86
二、教师培训机构能力分析框架建构	91
三、能力维度间的影响与转换关系	95
第二节 能力要求分析：基于相关研究成果的推论	98
一、各维度能力分析	99
二、教师培训机构能力框架：文献研究结论	106
第三节 能力要求分析：培训实践者的主要观点	107
一、访谈设计与访谈对象	107
二、访谈结果记录	111
三、基于 NVivo 的访谈数据分析	118

第四节 能力模型的建构：基于专家调研的结果分析	121
一、研究结果的比较分析	121
二、专家调研设计与基本数据	123
三、能力维度调研的数据结果分析	126
四、能力模型的专家审议	132
第五节 面向混合式研修的教师培训机构能力内涵阐释	134
一、能力模型呈现	134
二、能力要求定位	135
三、能力项的内涵阐释	136
 第四章 教师培训机构能力成熟度模型建构	146
第一节 成熟度模型的基本结构	146
一、多领域的成熟度模型	146
二、IT ² CMM 的意义和基本要求	150
三、IT ² CMM 的基本要素	151
四、成熟度等级界定	153
第二节 成熟度测评量表的开发	156
一、实践绩效描述及量表设计	156
二、实践绩效、能力间的关系	161
三、量表的使用设计	163
第三节 第一轮试用、反馈及修订	165
一、试用对象选择	165
二、试用数据的统计性描述	165
三、量表的修订	169
第四节 第二轮试用、反馈及修订	171
一、试用对象选择	171
二、试用数据的统计性描述	171
三、量表的修订	175
第五节 测评系统的设计与开发	176
一、系统功能及流程设计	176

二、系统架构设计及编码	179
第五章 成熟度模型的应用：H 机构的应用案例	182
第一节 H 机构应用案例及测评结果分析	182
一、H 机构基本情况介绍	182
二、测评人员和测评过程	183
三、测评结果	184
四、测评结果分析	187
第二节 信息技术支持的项目管理	192
一、采用项目集或项目组合进行多项目管理	192
二、识别项目干系人并采用针对性管理策略	195
第三节 在线实践社区的构建与维护	197
一、在线实践社区的概念	198
二、实践社区的设计原则	199
三、实践社区构建的行动步骤以及维护的推进策略	201
第四节 发展机构的数据运用能力	204
一、数据能力的重要性	204
二、数据运用行动理论	207
三、数据运用的行动框架	210
结 语	213
附 录	216
附录 1：教师培训机构能力模型专家调研问卷	216
附录 2：面向混合式研修的教师培训机构能力成熟度测评量表	222
参考文献	232
中文文献	232
英文文献	241
后 记	251

图目录

图 0-1	2004 年至 2016 年有关教师培训机构的文献情况	6
图 0-2	研究框架	15
图 1-1	传统的教师培训体系	41
图 1-2	基于教师自主选学的教师培训组织模式	41
图 1-3	教师培训专业化发展的驱动力	42
图 1-4	企业大学能力模型	49
图 2-1	重庆“国培计划”二元三维五环教师网络研修模式	60
图 2-2	混合式研修概念模型	67
图 2-3	美国教师专业发展学校评价标准金字塔模型	76
图 2-4	国际继续教育工程协会继续教育机构自我评估模型	80
图 2-5	教师远程培训机构管理质量量表二级指标关系图	84
图 3-1	组织能力金字塔	89
图 3-2	教师培训机构能力分析框架	93
图 3-3	教师培训机构能力维度结构	95
图 3-4	五个能力维度间的转换关系	98
图 3-5	NVivo 软件质性分析流程	118
图 3-6	应用 NVivo 软件进行开放式编码的结果	119
图 3-7	应用 NVivo 软件进行轴心式编码的结果	120
图 3-8	应用 NVivo 软件进行选择式编码的结果	120
图 3-9	专家来源分析	124
图 3-10	专家年龄分布情况	124
图 3-11	专家从事教师培训工作或研究的年限情况	125
图 3-12	专家学历情况	125

图 3-13	专家职称情况	126
图 3-14	专家学科背景情况	126
图 3-15	面向混合式研修的教师培训机构能力模型	134
图 4-1	人力资源能力成熟度模型 (P-CMM)	148
图 4-2	项目管理成熟度模型 (OPM3) 架构	148
图 4-3	e-Learning 过程能力成熟度模型 (eMM)	149
图 4-4	教师培训机构能力成熟度模型结构图	152
图 4-5	教师培训机构能力成熟度模型	154
图 4-6	实践绩效萃取的研究方法和来源	159
图 4-7	实践绩效与能力的对应关系 1	161
图 4-8	实践绩效与能力的对应关系 2	162
图 4-9	能力间的影响关系	162
图 4-10	能力成熟度模型使用流程	163
图 4-11	七家教师培训机构五个能力维度自评结果 1	167
图 4-12	七家教师培训机构五个能力维度自评结果 2	168
图 4-13	六家教师培训机构五个能力维度自评结果 1	173
图 4-14	六家教师培训机构五个能力维度自评结果 2	174
图 4-15	教师培训机构能力成熟度自评系统之使用流程	177
图 4-16	教师培训机构各项能力得分示意图	178
图 4-17	教师培训机构各维度得分示意图	178
图 4-18	教师培训机构各能力自评结果纵向对比示意图	179
图 4-19	教师培训机构能力自评系统架构	181
图 5-1	H 机构部门分布架构	183
图 5-2	H 机构五个维度得分	186
图 5-3	H 机构各项能力得分	187
图 5-4	混合式研修中项目集示例	194
图 5-5	混合式研修中项目组合示例	195
图 5-6	混合式研修中项目干系人分析	196
图 5-7	Mendelow 矩阵 (权力-利益矩阵)	197
图 5-8	PCG: 数据运用行动理论	207

表目录

表 2-1	混合式研修中三种实践样态的展开思路分析	60
表 2-2	美国教师专业发展学校评价标准框架	77
表 2-3	教师专业发展机构标准基本框架	78
表 2-4	国际继续教育工程教育协会继续教育自我评估模型 框架	80
表 2-5	“国培计划”——示范性集中培训项目培训资质遴选 评审表框架	81
表 2-6	“国培计划”——教师远程培训机构遴选标准基本框架	82
表 2-7	教育部示范性县级教师培训机构评估标准（2011）	83
表 2-8	教师远程培训机构管理质量量表评价指标结构表	84
表 3-1	教师培训机构能力维度的基本定义	93
表 3-2	培训开发能力维度基本解释	100
表 3-3	项目管理能力维度基本解释	102
表 3-4	研究发展能力维度基本解释	103
表 3-5	组织变革能力维度基本解释	104
表 3-6	技术应用能力及其基本解释	106
表 3-7	面向混合式研修的教师培训机构能力框架 V1.0	106
表 3-8	受访者来源机构类型情况	108
表 3-9	受访者来源机构资质情况	109
表 3-10	受访者学历情况	109
表 3-11	受访者学科背景情况	109
表 3-12	受访者职称情况	110
表 3-13	受访者从事教师培训年限情况	110

表 3-14	两种研究方法结论的对照	122
表 3-15	面向混合式研修的教师培训机构能力框架 V2.0	122
表 3-16	专家对五个能力维度的认同度	126
表 3-17	能力项重要性调研结果	129
表 3-18	F 值低于 0.8 的能力项	131
表 3-19	教师培训机构核心能力	132
表 3-20	面向混合式研修的教师培训机构能力框架 V3.0	133
表 3-21	面向混合式研修的教师培训机构能力项的主要评价点	144
表 4-1	能力成熟度模型的结构要素分析	151
表 4-2	组织能力成熟度等级情况	153
表 4-3	本模型参考与借鉴的文献情况	157
表 4-4	继续教育机构评估模型评价指标分级描述（部分）	157
表 4-5	教师远程培训质量管理量表指标分级描述（部分）	158
表 4-6	访谈获得的最佳实践描述	160
表 4-7	发展举措的实施成效监控示意	163
表 4-8	七家教师培训机构自评数据（能力项）	166
表 4-9	七家教师培训机构自评数据（维度）	167
表 4-10	能力成熟度量表试用统计结果	168
表 4-11	能力成熟度量表修订情况	170
表 4-12	六家教师培训机构自评数据（能力项）	172
表 4-13	六家教师培训机构自评数据（维度）	173
表 4-14	能力成熟度量表试用统计结果	174
表 4-15	教师培训机构能力成熟度量表修订情况	175
表 4-16	教师培训机构基本信息调查	177
表 5-1	H 机构能力成熟度等级两轮试用结果	184
表 5-2	教师培训中项目、项目集、项目组合的对比	193
表 5-3	教师在线实践社区的构建框架与流程	202

绪 论

第一节 背景及研究问题

在社会全球化发展和教育持续变革的背景下，教师的职业标准不断提高，教师专业发展成为每一位教师的内在需求和从业要求。教师培训作为教师在职业生涯期间接受新知识、发展专业技能、提升专业化水平的重要途径，受到国家和教育主管单位的青睐。

在我国，教师在职进修的权益有制度与法规保障。自 1994 年颁布实施《中华人民共和国教师法》和 1996 年颁布实施《教师资格条例》以来，我国中小学教师培训逐步进入了制度化的轨道。《中小学教师继续教育规定》以及 2011 年以来颁布实施的《关于大力加强中小学教师培训工作的意见》、《国务院关于加强教师队伍建设的意见》、《关于深化教师教育改革的意见》等政策文件都强化了教师培训在教育改革中的地位。除了政策层面，国家还拨出专项经费支持教师培训工作的开展，以“国培计划”教师培训项目为例，自 2009 年该项目启动之后，教育部不断加大财政拨款力度，2014，2015 年和 2016 年分别达到了 20.5 亿元、21.5 亿元和 21.5 亿元。

有政策、有制度、有经费，同时又有强大的教师发展需求，各方面环境条件已然具备，高质量的教师培训似乎理应水到渠成。然而近年来，“无用论”、“粗放型”、“负向功能”、“脱离实践”、“技术理性模式”的质疑却一直困扰着教师培训。决策者、管理者和教师培训从业者都在多要素交叉的、不断变化的培训环境下，透过当前教师培训的表象，去理解、思考引发当前问题的根本性原因，并尝试着拓宽

思路,从企业培训、商业运作、文化建设等多个领域去寻找实现变革的策略。其中,“专业化”是近年来多个职业或工作提升的一种有效途径,近三十年来,教师专业化、教师职业专业化、教学专业化以及教师教育专业化等概念影响并推动了对教师职业的认识和发展。在跨领域的学习与借鉴中,专业化也成为教师培训领域研究的焦点和发展的期待。培训团队的专业化、培训管理的专业化、培训机构的专业化等主题词,也成为了专业化发展路径上的一个个里程碑事件。

在整个教师培训体系中,教师培训机构扮演着非常重要的角色,它直接面向培训实践,又是系统中所有要素的联接中枢。在教师培训专业化进程中,教师培训机构发展是当前社会、各级教育行政单位、教师培训机构十分关注的问题。随着教师培训环境不断发展变化,逐步呈现标准化、专业化与市场化特征之时,理清教师培训机构的核心要求,勾勒教师培训机构的专业化发展路线,支持教师培训机构实现能力发展,帮助教师培训机构面对整个培训环境变化而带来的巨大挑战,对实现教师培训专业化目标至关重要。

教师培训机构如何才能获得有效发展?影响其发展的是基础资源、市场渠道、专业能力还是其他?在组织研究领域,对于组织发展,存在着资源基础观、知识观、核心能力观与动态能力观等观点。然而,组织研究告诉我们,资源和知识本身并不能引起组织的发展,它只是提供了组织成长的可能和基础,只有将这些资源和知识转化为组织的能力,才有支持组织成长的可能性,能力理论管理学家克里斯蒂森指出:“就本身而言,资源几乎没有生产能力……能力是生产活动要求资源进行组合和协调而产生的”^①。组织能力的研究同时表明,当组织现有能力能够满足组织生存和发展的需要时,它就会促进组织的成长;当组织现有能力不能满足组织成长需求时,它就会成为组织发展的制约要素,组织必须通过整合资源、招募新人、改革制度等方式重新获得成长的动力。基于组织能力的观点,教师培训机构的能力是教师培训机构获得发展的前提与条件,也正是基于这样的认识,教育部财政部办公厅《关于做好2016年中小学幼儿园教师国家级培训计划实施工作的通知》文件中,明确要求“加强培训机构能力建设”^②,以提升教师培训质量。在2017年年初国务

① 管益忻. 培育、强化企业核心能力:亟待划清的十个界限 [J]. 南开管理评论, 2000(5): 4-9.

② 教育部办公厅 财政部办公厅. 教育部办公厅财政部办公厅关于做好2016年中小学幼儿园教师国家级培训计划实施工作的通知 [EB/OL]. (2016-01-12) [2016-02-14]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A10/s7034/201601/t20160126_228911.html.

院印发的《国家教育事业发展规划“十三五”规划的通知》中强调,要加强县级教师培训机构能力建设,整合高等学校、县级教师发展中心和中小学校优质资源,建立中小学教师校长专业发展支持服务体系。^①

在我们着手分析教师培训机构的专业化发展要求之时,教师培训模式发展态势成为了我们重点关注的因素。教师培训模式是承载着课程内容、师资指导、学习活动、支持服务等关键性要素的载体,近年来教师培训模式相对于以往的面对面或远程培训模式有了较为显著的变化。如果审视“国培计划”近年来的项目设置情况,可以明显地看到教师培训正在往“混合”方向发展,网络“介入”的项目越来越多,项目名称“远程培训”也逐渐被“研修”、“整合”、“工作坊”等具有“混合”学习与实践、在线与在场等要素的概念所取代。变化中隐含着的理念逐渐清晰,混合式研修正成为教师培训的新常态。教育部2013年发布的《关于深化中小学教师培训模式改革全面提升培训质量的指导意见》文件中明确要求:“各地要积极推进教师网络研修社区建设,推动教师网上和网下研修结合、虚拟学习和教学实践结合的混合学习”^②;同年发布的《关于实施全国中小学教师信息技术应用能力提升工程的意见》强调:“各地要根据信息技术环境下教师学习特点,有效利用网络研修社区,推行网络研修与现场实践相结合的混合式培训”^③。在寻求教师培训改革和突破之际,混合式研修作为一种“教师继续教育与信息技术结合的最佳形态和发展模式”^④,被国家和研究者们寄予了创新教育模式、改进培训成效的厚望。

相对于单一的集中培训或远程培训,混合式研修在研修元素、设计方法、管理模式、资源形式与储备等方面都有了更为复杂的特质与属性。是一种超越媒体局限的、强调系统支持的教师专业发展方式,基于在线与离线构成的混合立体空间,以实践为学习获得、创造、转换与重构的方式,以系统构建与机制协同为展开保障,

① 国务院. 国务院关于印发国家教育事业发展规划“十三五”规划的通知 [EB/OL]. (2017-01-19) [2017-02-19]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-01/19/content_5161341.htm.

② 教育部. 教育部关于深化中小学教师培训模式改革全面提升培训质量的指导意见 [EB/OL]. (2013-05-06) [2015-01-14]. <http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7034/201305/151910.html>.

③ 教育部. 教育部关于实施全国中小学教师信息技术应用能力提升工程的意见 [EB/OL]. (2013-10-25) [2015-01-14]. <http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7034/201311/159042.html>.

④ 郁晓华, 马立, 祝智庭. 信息时代的教师继续教育: 走有中国特色的“混合式”研修之路 [J]. 中国电化教育, 2011(12): 54-59, 64.

以个性与灵活的学习方式变革为发展旨归，通过为教师营造丰富而有活力的专业发展环境而实现对教师专业成长持续支持的研修模式。

在培训专业化目标之下，教师培训机构应该具备哪些能力以适应混合式研修的组织要求？教师培训机构又该如何发展这些能力？这两个问题显然成为了迎接专业化挑战、推进教师培训专业化的关键问题。

本人从事教师培训工作十余年，与很多其他教师培训机构的从业者一样，强烈感受到了培训专业化发展给教师培训机构带来的各种挑战。对整个培训环境的洞察以及身处教师培训机构的直接感受促成了本研究课题的选择，实践提升的需求以及反哺于实践的志向也成为本研究最大的动力。本研究力图以教师培训专业化为目标，在混合式研修语境之下，探讨“教师培训机构能力及发展”这一主题。围绕该主题，重点探讨下面三个问题：

- 如何理解教师培训专业化的内涵与核心要求？
- 教师培训机构应当发展哪些能力以适应混合式研修的需求？
- 教师培训机构如何科学地制定发展策略、规划发展路径？

围绕上述研究问题，本研究以教师培训机构为核心研究对象，分析专业化发展目标之下，混合式研修对教师培训机构提出的能力要求，并建构面向混合式研修的教师培训机构能力成熟度模型，为教师培训机构有针对性地发展教师培训能力提供指南。本研究希望达成的研究意义同时体现在理论与实践两个维度：

第一，从理论层面来看，本研究基于对教师培训专业化以及混合式研修实践现状与实践的分析，剖析了教师培训机构面临的能力挑战，并结合实践者的访谈分析产生了教师培训机构能力模型，以此为基础构建了面向混合式研修的教师培训机构能力成熟度模型。能力成熟度模型体现了教师培训机构的能力构成要求，并描绘了教师培训机构向专业化方向努力的路线图。教师培训机构能力的研究以及能力成熟度模型的构建可以深化对“教师培训机构能力”以及“教师培训机构发展”的认识。

第二，从实践层面来看，教师培训机构的发展是教师培训得到改进、实现突破的关键，本研究产生的教师培训机构能力成熟度模型是教师培训机构组织发展的重要工具，可以帮助教师培训机构了解专业化视野下混合式研修的内涵与核心要求，同时也为教师培训机构提供一种组织发展的工具，既可以实现本机构在不同时间段能力的纵向比较，也可以实现本机构与其他机构能力的横向比较，继而帮助教师培

训机构不断地改进自身的薄弱环节,发展自身的能力,最终提升专业化水准。此外,本研究的成果还可以为各级教育主管单位以及相关管理部门为教师培训机构发展创造激励和支持条件提供参考依据。

第二节 研究基础

任何一项研究均需要以大量的文献梳理为基础,以把握研究的理论基础与研究成果,获得研究展开的依据,并在历史发展轨迹和现时社会情境的交接处寻找适合的切入点。本研究目的在于为教师培训机构提供发展专业化能力的依据与路径指导,这种研究的尝试与努力以关于“教师培训机构”的现有研究为基础,并以教师培训机构发展为目的。

在迈向专业化方向的道路上,相似领域的机构,如成人继续教育、企业大学等,由于培养对象特点、职能定位以及所处环境与教师培训机构具有相似性,因而有着重要的参考价值。因此,本部分除了针对分析教师培训机构外,还对较为典型的继续教育机构以及企业大学评价标准和能力模型做分析,以丰富对教师培训机构能力的分析与认识。

研究基础总体说来可概括为五个方面:1)教师培训机构研究;2)教师培训机构评价标准;3)教师培训专业发展研究;4)教师培训机构标准研究;5)校长培训机构研究。

从中国期刊网中,以“教师培训机构”为主题或关键词检索自2004年以来的研究成果,能够得到600多篇相关文献,各年度分布情况见图0-1。^①总体看来,自2010年之后,对教师培训机构的研究关注度有持续提升。

本研究所探讨的对象“教师培训机构”对应的英文为 in-service teacher training institutions。本研究以 Google 学术搜索、SAGE Social Science & Humanities Package、Taylor & Francis Online 以及 EBSCO 总平台为检索数据库,以“teacher

^① 注:文献的检索时间都为2015年6月,并在2017年7月再次更新。

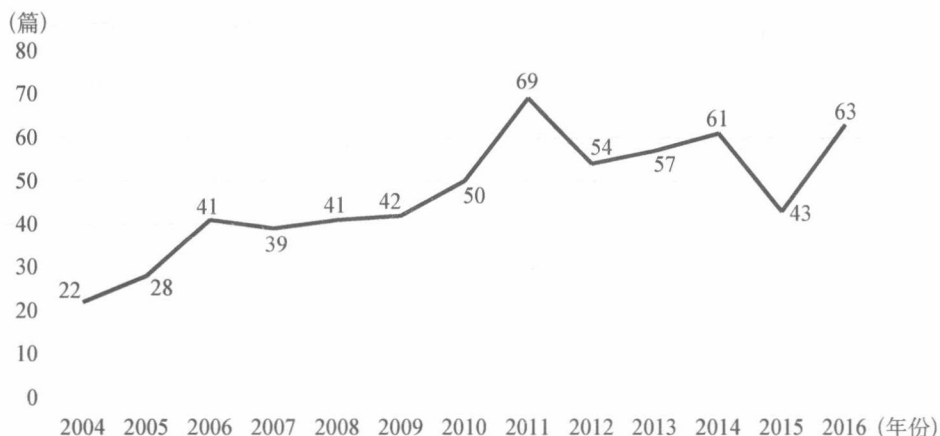


图 0-1 2004 年至 2016 年有关教师培训机构的文献情况图

training institutions”和“teacher training institutes”为主题和关键词，检索了自 2000 年以来的英文文献。相对于中文文献，以“教师培训机构”为研究对象的英文文献较少，而且“大多数的文献都是关注个别专业发展活动的最佳特征，对于如何提供这些活动的组织策略涉及很少”^①。事实上，由于教育体制、社会文化的不同，在职教师教育机构需要根据各个国家的社会文化、教育体制做差异性分析，例如在美国，承担教师的职后教育或职后培训既有大学中的教师教育机构，也有大学与中小学合作的教师专业发展学校，同时也有像 EDC^② 或 WEST ED^③ 等以企业方式运作的教育机构；英国自 2005 年起由 TDA（Training and Development Agency for Schools）推动教师持续的专业发展，并建立了多个高质量教师培训中心（简称 CETTs）确保教师质量。很多国家的教师培训机构同时承担了职前教师与职后教师的培养工作。因此，对国外的文献梳理并没有完全局限于“teacher training institutions”之内。

1. 教师培训机构的现状分析

一个机构的发展或变革都不是易事，发展目标与发展路向的选择都必然会涉及

① DESIMONE L, GARET M S, BIRMAN B F, et al. Improving teachers' In-service professional development in mathematics and science: The role of postsecondary institutions [J]. Educational Policy, 2003, 17(5): 613-649.

② 这是一家总部位于波士顿的大型教育机构，在纽约、芝加哥和华盛顿均有分公司。该机构建于 1958 年，致力于桥接研究、政策和实践。目前的项目主要包括了教育、健康以及国际发展等领域。

③ 总部位于美国西海岸旧金山的一家大型教育机构，2014 年的收入达到了 1.4 亿美元，其服务对象包括了早期儿童教育和发展、英语学习者以及学校、学区和州教育者等。