

“教研组建设伙伴合作行动计划” 的思考和行动研究

徐国梁

中国上海市闵行区教师进修学院

杨岸青

中国上海市闵行区教师进修学院

摘要：“教研组建设伙伴合作计划”，是一项旨在解决群体教师专业化发展的行动研究。其主要特征是：专家引领、同伴互助、个人反思。其主要目标是：构建适合于区域教研专家与学校教研组伙伴合作的模式，学校教研组高效活动的策略和教研组建设的制度规范。本文从“计划”提出的背景，行动的期望目标，行动的具体要求，行动的制度管理等诸方面，详细介绍了行动研究的具体实施，其中对教研专家、校长、教师等都设定了明确的行动要求。行动研究一年来已收到如下效果：引发了学校管理者对教研组建设的深度思考，有效发挥了教研专家的专业引领作用，创设了浓厚的校本教研氛围，促进了校长、教研组长及教师行为的改进，加强了校际间的互动交流。

【关键词】 教研组、伙伴、合作、引领、互助、反思

一、计划提出的背景

案例：某学校做了“抢救 XX 教师宝贵教学遗产的工作”，学校组织人力、物力、才力将优秀教师的几十年来的教育教学经验进行整理、汇编，并将几十年在其身上积极的、有效的教学经验编成书稿并向全校教师推广，组织学习，但最终发现，书稿仍旧是书稿，学校里再没有出现第二个 XX 老师。

类似于上述案例的事情其实有许许多多，这许许多多的例子说明，教师的隐性知识是很难显性化的，离开了具体的场景，即使能把隐性的经验性的教学智慧写成文字，其

可推广的价值也是微乎其微，“教学艺术”是不可复制的，是个性化的东西。

新课程背景下，教师专业化发展问题受到教育工作者的极大关注，如何为教师专业化发展寻找途径，是教师继续教育部门的重任。国家级、市级、区级培训，名师讲座、专家报告，林林总总做法，似乎都较难培养出名师，其原因就在于组织者把教师的教育智慧当作知识，企图通过教学的方法进行传承。之后大家又把目光投向了导师带教制。应该说这一方法是有效的，其有效性就在于师徒面对面、零距离，在于导师与徒弟一起工作的过程中经常的思想上的交流与碰撞。但是，一名导师所能带教的徒弟人数毕竟有限，群体教师成长的土壤究竟在哪里？群体教师专业化发展的途径究竟在哪里？我们寻求的答案是：在课堂，基于个人的反思；在教研组，基于校本教研。

个人对课堂教学实践的不断反思——形成个人专业成长道路上迈小步不停步！同伴间对教学问题的讨论所迸发出的智慧火花，往往会互相点亮思维的通道——形成个人专业发展道路上的每一次迅跑！专家在理论上的引领可能引发教师的深度思考，触及观念——形成个人专业成长道路上的每一次腾跃。教师反思的效果取决于个人的勤勉和悟性，同伴间迸发的思想火花更多地取决于相互的智慧和集体的氛围，观念的提升则是个人反思、同伴互助、专家引领的综合结果，取决于教研组建设的伙伴合作。据报道，有

一个中学的某学科在几年内连续出过三位特级教师，可见教研组作用的巨大。

教研组建设涉及的层面很广，调查研究的结果是：对教研组建设的各种影响因素中，第一要素是：教研组核心人物的专业素养和工作水平、校长对教研活动的关注程度、教研组内教师的整体发展需求等；第二要素是：教研组内的人文环境、教导处的管理力度和效度、外部的专业支持及经费保障等因素。有时外部的专业支持对内部积极因素的调动和促进作用是巨大的，教师进修学院作为教师继续教育的专业机构，有责任通过提供

外部的专业支持来唤醒学校内在的发展动机、提升内部各项要素的品质，从而促进教研组建设。于是，“教研组建设伙伴合作行动计划”应运而生了（以下简称“行动计划”）。

二、行动计划的制定和实施

（一）行动的指导思想

教研组建设伙伴合作的行动基础是：学校有加强教研组建设的需求，区教师进修学院能够对学校提供专业支持。其核心载体是校本研训。“伙伴合作”是强调双方平等对话、交流碰撞的互利双赢。由研训员（闵行地区的教研和培训合一，教研员和培训教师合二为一，身兼两职，称为研训员）为主要成员的专业指导组与学校教师以教研组为活动基地开展双向互动，专业指导组根据学校的实际，帮助教研组制定发展目标，设计和开展多样、有效的研训活动，发现经验与典型，张扬个性和特色，促进学校内涵式发展，促进教师的专业化发展。

（二）行动的期望目标

协助学校领导为教师提供多元的学习经验和提升他们的表现，帮助教师培养起对学习、研究的积极态度。

帮助教师提高参与课程改革的能力，使其能够直面挑战、寻求方法、创造性地实施新课程方案。

帮助学校寻求外部资源支持，加快教师专业化发展。

构建适合于区域性的研训员与学校教研组建设伙伴合作的模式，学校教研组高效活动的策略和教研建设的制度规范。

探索教师继续教育的全新工作模式，为研训工作者寻求新的工作目标。

切实提升学校的教育教学品质。

（三）行动的具体要求

1、基层学校层面——提供组织、时间、经费、人员保障

学校领导：

作为校本教研第一责任人的校长，应该将教研组建设作为学校教学工作的重中之重。校长要着力加强教研组建设，做好学科教研组的组建工作，发挥教研组的整体功能，

调动每位教师的教学积极性。

校级领导亲自深入教研组参与教研组活动，以自身关注教研活动的热情唤起教师参与教改的积极性。领导在教研活动中充分发挥影响力，对教师起到以身示范的教育作用，是搞好教研组工作的关键。因此学校领导要做到：

(1) 亲自参与教研组活动

- ①对常态下的教研活动实行随时监控。
- ②定期亲自组织教研活动。
- ③撰写关于教研组建设的专题论文。
- ④定期举办专题讲座。

(2) 重视教研组长的培养

教研组长是策划和组织教研活动的直接责任人，组长的专业素养与管理水平直接影响到教研活动的质量。对教研组长实施培训是加强教研组建设的重要途径。要求学校做到：

- ①建立组长学习制度。固定教研组长学习时间，校长亲自组织参与多种形式及内容的学习活动。
- ②组织组长参加校、区、市各级各类教学研究活动。为组长的成长创造机会，搭建平台。
- ③指导组长开展工作。学校领导要定期向组长全面分析学校整体教育教学状况，引导他们既看到教学上的优势，又明确存在的主要问题，从而制定出切实可行的教研活动计划；帮助教研组及时总结经验以巩固研究成果，激励教师开展组与组之间的竞争。

教研组长：

- (1) 在研训员的指导下制定教研组发展目标，活动的专题及计划，组织开展有效教研活动。
- (2) 领导教师在教学实践中发现问题并将之提升为课题，组织教师在教研活动中开展课题研究。
- (3) 负责学科研训活动的过程性记录以及活动后的反思。
- (4) 组织学习，努力构建学习型的教研组。学习的内容可以包括：教育教学理论书籍、各类教育报刊杂志、新课程方案及学科课程标准、组长岗位职责及先进教研组经验等。教研组长每学期要有一定量的学习笔记，通过学习，提高自身的专业素养以及领导能力。
- (5) 组织教研组内新老教师的结对，及时总结经验鼓励先进。创设教研组内的团队竞争与合作意识。
- (6) 教研组活动提倡特色，鼓励组长在工作中的创造性及个性的充分发挥。

学校教师：

- (1) 每位教师都应发扬主人翁精神，共同构建组内和谐的人文环境和宽松的学术氛围，为开展有效教研活动献计献策。
- (2) 每位教师都应培养自我发展的意识，制定自我发展规划，积极投身教研活动，开展教育科研。
- (3) 积极投身二期课改，勇于承担研究课教学，做新课程的建设者，教育资源的贡献者。

(4) 在教研组长的带领下加强理论学习和实践研究，养成做好学习笔记的习惯，养成平时教学中自我反思的习惯，每学期撰写一篇高质量的教学反思文章或教育教学案例研究文章。

2、教师进修学院层面——提供教育专业支持

研训员：

教研组建设需要有高层次的专业引领，教师专业化发展应该有专业人员的专业支持，开展有效研训活动更要有科学方法的指导。因此，应该充分发挥区教师进修学院研训人员的积极作用。

(1) 对教研组的活动情况进行跟踪分析，每学期写出一份学科教研组的调研分析报告，并提出具有建设性和可操作性的改进措施。

(2) 研训员参与蹲点学校教研组活动并从计划到内容进行具体指导。承担对教师的培训任务，每学年为组内教师做一次讲座或上一节研究示范课。

(3) 为教研组长搭建专业成长的平台，帮助教研组长每学年开设区级研究课。

(4) 组织对区内、外优秀教研组的观摩示范活动。

(5) 根据学校发展需要，提供其他外部专业支持。

(四) 行动的制度管理

1、出台《教研组建设伙伴合作》项目管理办法

为有效促进学科教研组建设，促进实施项目的关键群体——研训人员的行动，学院出台了《教研组建设伙伴合作》项目管理办法，规定：研训员和学校教研组双方在自由选择、自愿合作的基础上，采用项目推进、研训员蹲点的方式开展实施。每个基层学校的学科教研组，制定出符合本教研组发展实际的项目计划并上报审批，从而建立起与学科教研员的一对一的合作伙伴关系。教师进修学院还提出了研训员每周深入伙伴合作单位一次的工作要求及奖励机制，并通过《项目管理手册》加强项目的过程调控。

2、建立项目评估制度

阶段性评估有助于项目按计划健康地发展，评估的指导思想定位于：①以提升基层教研组建设水平为目的；②以促进实施项目的各层面人员的行动为目的。评估的内容确定为：①对“行动计划”达成度的评估；②对实施项目的基层学校教研组建设中制度保障情况的评估；③对实施项目的学科教研组发展情况的评估；④对实施项目与学校教研组结对研训员指导工作的评估。通过评估，我们清晰地看到行动研究初步取得的成果和需要改进和加强的地方。

三、项目实施的效果

1、项目促进了校领导层面行为的改进

(1) 校长们普遍加强了对教研组建设的关注，采取了诸多有效的保障措施。项目实施以来，基层学校领导对教研组建设给予高度重视，大部分学校把教研组建设纳入到学校的管理体系中，许多学校领导在项目管理中对教研组建设产生了深度的思考，有的学校还努力建立起细致有效的教研组建设的保障体系。

(2) 多数学校领导能够亲自参与教研活动，并聘请专家开展专题讲座。

2、项目促进了教研组长及教师的行为水平提升

(1) 各教研组内的合作交流氛围日渐浓厚。

评估调研中，基层学校的领导和教师，在对研训员指导工作的评价中，满意度达 100% 的是研训员的“工作作风”。学校一致认为：

教研员的敬业精神是一种“感染”：地处浦江、纪王、华漕等交通偏远地段的学校领导教师们对研训员的工作作风大加赞许，他们被研训员每周一次的长途跋涉所感动着。教师们说：我们没有理由不努力。

研训员的敬业精神是一种“唤醒”：一些薄弱学校的教师在项目实施开始对研训员的指导还有被动接受的成份，至今已主动要求上公开课，勇于自我解剖、接受评判。这些是研训员工作态度和工作作风对其行为“唤醒”的结果，这也正是教研组建设中所追求的“质”的变化，

(2) “薄弱学校”教师参加教研活动变被动为主动，教学能力提升最快。伙伴合作中，研训员在基层学校上“下水课”，以身示范，加强与教师的合作交流，教师的感受最深。

伙伴合作实施后，教研组普遍注重课堂教学研究，注重实践后的反思，注重教学方法的交流借鉴，注重教学能力与教学技能水平的提升，这其中薄弱学校的教师和青年教师提高最快。

3、项目促进了教研活动质量的高效

(1) 无计划、无准备、随意性的教研活动正在逐渐消失，课题研究增强了教研活动的计划性和主题性。

(2) 改变了长期以来以上传下达、任务布置为主的教研活动形式，活动更多注重围绕课堂教学开展实践反思。伙伴合作中，研训员通过和教研组一起确定教学专题，并组织教师围绕专题开展“行为跟进式”的课堂教学研讨活动，教师提高很快。

(3) 教学质量得到提升。

闵行三中是我区一所大型完全中学，几年来教学质量一直处于滑坡状态，这所学校的教学质量对全区的质量影响教大，我们最早把它确定为项目实施的试点学校，校长很有积极性，学校整体和进修学院结成了伙伴合作共同体，大部分教研组都和研训员结成伙伴合作关系，一年半以来，不仅止住了教学质量滑坡，今年高考，本科上限率比去年提升了近二十个百分点。

4、项目促进了研训员工作水平的提高

(1) 教师的多样需求增加了研训员的工作难度，同时也促进了指导工作的改进。

(2) 研训员有效发挥了教研活动中的“专业引领”作用。

调研中，教师普遍认为，“伙伴合作”改变了传统教研活动中缺乏专业引领的低水平

研究现象。日常的教研活动由于有了研训员的共同参与，教师实现了以往难以求得的，在教研活动中与专业引领者零距离对话的愿望，提升了专业对话的水平。

（3）研训员为基层优质资源的调配发挥着作用

“伙伴合作”加强了校际间的互动交流，以联校、联片为组合的“联合教研组”，很好地建立起校际间互动的机制，改变了过去非考试科目由于种种客观原因，在校内无法开展教学研讨的尴尬局面。以往一些薄弱学校想提升，但苦于没有专家资源，现在研训员发挥他们的资源优势，根据学校的需要，可以请来全市教育教学专家和高校教授到学校开设讲座，帮助学校规划发展，深受学校的欢迎。

5、“伙伴合作”为新课程推进作出了贡献

加强教师的“课程意识”是新课程改革的重要要求，“伙伴合作”项目实施以来，许多教研组不仅在活动中增加了学习新课程理论和新课程标准的内容，如田园高中借助教研组建设伙伴合作项目的东风，以教研组为单位，以细化新课程标准三维目标为载体，使每位教师对新课程标准都有比较深入的研究，有力推进了新课程的实施。还有一些学校在教研员的引领和指导下，努力开发校本课程，编写有价值的校本教材，极大地丰富了教师合作、交流的平台，促进了教师专业水平的提高，同时也为课改的推进作出了应有的贡献。

五、后续思考和行动

加强学习型教研组建设，把“伙伴合作”项目转化为“学校教学管理”的有效资源，是学校领导后续工作的重点。

加强《行动计划》实施的整体目标管理，把行动计划的实施成果转化为区域校本研修制度建设的有效资源，是区级管理者后续工作的重点。

伙伴合作行动至今，产生如此巨大的影响，是强调合作双方平等对话、在思想交流碰撞中最大限度发挥集体智慧的结果，我们期待着后续的更佳效应。

参考文献

王少非，2005。《新课程背景下的教师专业发展》。上海：华东师范大学出版社。