

校本教研 组织变革

团队建设篇

主 编 李海龙

XIAOBEN JIAOYAN
YU ZUZH BIANGE
TUANDUI JIANSHE PIAN

中原出版传媒集团
大地传媒

 大象出版社

校本教研

组织变革

团队建设篇

主 编 李海龙

中原出版传媒集团
大地传媒

 大象出版社
• 郑州 •

图书在版编目(CIP)数据

校本教研与组织变革. 团队建设篇 / 李海龙主
编.— 郑州 : 大象出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5347-8337-1

I. ①校… II. ①李… III. ①中小学—教学研究
IV. ①G632. 0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 046878 号

校本教研与组织变革

团队建设篇

主编 李海龙

出版人 王刘纯

责任编辑 宋海波 管 昕 刘丹博

责任校对 毛 路 裴红燕

书籍设计 付铨铨

出版发行 **大象出版社** (郑州市开元路 16 号 邮政编码 450044)

发行科 0371-63863551 总编室 0371-65597936

网 址 www.daxiang.cn

印 刷 新乡市豫北印务有限公司

经 销 各地新华书店

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 11

字 数 174 千字

版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价 22.00 元

若发现印、装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

印厂地址 新乡县翟坡镇兴宁村

邮政编码 453000

电话 0373-5635065

本书编委会

主 编:李海龙

副主编:赵 阳 刘俊凯

编 者(以姓氏笔画为序):

马瑞芳 申宣成 刘俊凯 李海龙

陈保新 杨伟东 杨爱珍 杨惠茹

张 琳 赵 阳

序 言

河南省基础教育教学研究室 邵水潮

河南省基础教育教学研究室李海龙副主任承担的全国教育科学“十二五”规划课题“以有机适应型组织理论改进校本教研的实践研究”即将结题,课题组的同志将课题研究的部分成果精心编辑成《校本教研与组织变革 团队建设篇》和《校本教研与组织变革 教师发展篇》两本书,并请我作序,我欣然接受了这个邀请。其原因有三:第一,这个课题与我之前主持的河南省教育科学“十二五”规划重大课题“以省级校本教研实验校建设推进基础教育课程改革的研究”都是围绕“校本教研”这一主题展开的研究,无论是从理论还是从实践来看,两者都有很强的相关性和连续性。第二,从这个课题的立项、开题到实施,我曾多次参与课题组的论证和研讨,对这个课题的情况比较了解,也提过一些建议。第三,在阅读两本书稿的过程中,我进一步了解了本课题取得的一些重要成果,也引发了一些思考,借此机会提出来与大家分享。

一、推进教研创新、发挥引领作用时代赋予基础教研工作者的历史使命

从这两本书所编选的团队建设和教师发展的案例可以看到,通过课题组全体成员的共同努力,参与实验的学校在变革传统的教研组织、推进课程与教学变革、促进教师专业发展等方面取得了丰硕的成果,这些成绩的取得,充分显示了基础教研工作的重要作用。

华东师范大学课程与教学研究所的柯政教授曾主译了一本书——《超越上海：美国应该如何建设世界顶尖的教育系统》。该书的主编是全美教育与经济研究中心主席马克·塔克，他和他的团队利用行业标杆的研究方法，对中国、芬兰、新加坡、日本、加拿大五个在 2009 年 PISA 测试中成绩领先的国家进行了归因分析，其中也特别强调了中国特有的教研制度对于基础教育质量提升的重要作用。

作为一名基础教研工作者，看到上述讨论结果和研究结论，我心里充满了职业的自豪感。在西方文化日益强势、传统文化日渐式微的今天，我国特有的基础教研制度能够得到西方学术界或教育实践者的认可和借鉴，让人倍感欣慰。当然，我们也必须清醒地认识到，我国的基础教育肩负着促进公平、提升质量的根本任务和深化改革、立德树人的历史使命，在这个大变革大发展的时代，我们要在基础教研领域保持优势、再创辉煌，就必须进一步加强责任感和使命感，进一步发挥自己的聪明才智和独特作用，通过工作的创新和转型，实施更科学的指导，提供更专业的服务，进一步加强校本教研机制建设和工作方式的研究，持续促进教师的专业成长。本课题从“有机适应型组织”的视角切入校本教研的改进，正是围绕教研工作创新和转型所做的有益尝试。

二、校本教研工作是推进教研创新，发挥引领作用的重要抓手

校本教研是本次课程改革的一个十分重要的制度设计，它是一种以学校为基础、以教师为主体、以行动为导向的研究，其目的在于激活学校的内部细胞、激发教师的内在活力，促进教育的内涵发展。但是，由于对校本教研的本质理解不到位，实施的方法有偏颇等，人们在实施校本教研的过程中，暴露出了形形色色的问题，如校本教研重形式轻内容、重管理轻服务，教师之间无法开展有效的交流与合作，教研缺乏有效的专业引领，活动在低水平上重复等，这些问题严重制约了校本教研功能的发挥。为了解决这些问题，近几年来，河南省基础教育教学研究室一直把校本教研作为推进教研创新，发挥引领作用的重要抓手，并围绕这一抓手进行了一系列富有创新意义的实践探索。

一是以课题研究为引领,丰富内涵,提升品质。2012年,河南省基础教育教学研究室申报了河南省教育科学“十二五”规划重大课题——“以省级校本教研实验校建设推进基础教育课程改革的研究”和全国教育科学“十二五”规划课题——“以有机适应型组织理论改进校本教研的实践研究”。在两个课题获准立项之后,随即展开了课题的研究工作。为了充分发挥课题的引领作用,近三年来,课题组分三批立项了227个子课题,建立了顺畅有效的研究机制,形成了结构合理、专业协作的研究团队,培育了浓厚的研究氛围,收获了丰硕的研究成果。近三年来,总课题组和子课题组成员累计在《中国教育学会刊》《化学教育》《生物学通报》《中小学教师培训》《语文教学通讯》《现代中小学教育》等核心期刊发表论文42篇,其中多篇论文被中国人民大学报刊复印资料中心全文转载。在这两本书中,我们可以看到许昌高级中学冯涌、濮阳市第一高级中学刘本举、信阳市第五初级中学余俊等老师主持的子课题取得的可喜的研究成果。从这些成果中,我们可以窥见这项课题研究对于我省校本教研的推动作用。

二是以实验学校为依托,典型引路,以点带面。河南省是我国第一人口大省,学校众多,基础教育的体量很大,由于人力、物力等条件所限,我们的校本教研工作不可能一下子在全省铺开,而必须采用典型引路、以点带面的推进方式。为此,我们早在2010年就启动了河南省中小学校本教研实验学校评选和建设工作,下发了《关于申报河南省中小学校本教研实验学校的通知》,确定61所学校为“河南省校本教研实验学校”,并选定各学校重点培育学科,由河南省基础教育教学研究室相关学科教研员进行结对指导。同时,制定下发了《河南省基础教育教学研究室校本教研实验学校建设管理办法》,探索校本教研的新机制,推动校本教研的制度建设。2014年,我们开展了校本教研实验校评比表彰活动,并增补了8所校本教研实验学校。持续而有效的管理大大激发了全省学校开展校本教研的积极性。入选这两本书的团队和个人,很多就出自我们的省级校本教研实验学校。如濮阳市实验小学、濮阳高新区实验学校、信阳市羊山中学、信阳市第五初级中学、洛阳市实验小学

等。

三是以平台建设为手段,促进交流,强化合作。近几年来,我们尝试调动各种力量,运用各种形式,以省级校本教研实验校为支点,搭建起了五种富有成效的校本教研交流平台,即省级校本教研工作交流会平台、市县区域交流平台、学术沙龙交流平台、网络交流平台和学科交流平台。这些平台相辅相成、互为补充,从多个层面、多种角度促进了全省的校本教研工作,推动了全省的课程教学改革。一年两次的全省校本教研工作交流会作为全省校本教研实验校的交流平台,其主要功能是推出或表彰校本教研实验校的阶段性成果和经验,在全省树立课程教学改革的典型。市县区域交流平台的主要功能是从某一地区校本教研工作的特点出发,研究适合本地区的校本教研策略。学术沙龙的主要功能是针对校本教研工作中的突出问题进行学术研讨,交流研究体会,汇集集体的智慧共同研讨课程教学改革中遇到的问题,提升校本教研工作的研究品质,在校本教研实验校之间形成定期研讨的机制。网络交流平台的主要功能是加强校本教研实验校之间日常的联络,吸引全省乃至全国的教师参与到校本教研中来,它扩大了河南省课程教学改革理论和实践的影响力。学科交流平台从学科的角度展开校本教研工作,它的主要功能在于借助校本教研工作,发现学科教学中存在的共性问题,通过教学资源的共享和互助,促进课程教学热点和难点问题的解决。这五大交流平台形成了一个以校本教研实验校为中心的校本教研交流网络,成为河南省基础教育课程教学改革强大的“推进器”。以全省校本教研工作交流会平台为例,仅2012年以来,河南省基础教育教学研究室就召开全省性的校本教研专题交流会5次,参会人数累计超过3800人次。邀请专家6位,作学术报告6场,累计有170个学校在会议的分论坛或主论坛上介绍自己的课程教学改革经验,分学科观摩研讨课例200多节。2014年9月,在郑州召开的第五次校本教研成果交流会上,全省各地推荐的70多个教研先进组织或个人分组进行了经验分享,在小组分享的基础上,选出13个组织和个人作大会报告,其经验有些被选编到了这两本书中。

三、变革组织文化是改进校本教研的关键

管理学家卡梅隆和奎因在其经典著作《组织文化诊断与变革》一书中曾说过:“组织文化变革是变革的关键因素,忽视组织文化变革或失败的组织文化变革将导致其他变革措施的挫折和失败。”这一论述充分说明了组织文化在变革中的重要性。正是基于这一认识,近几年来,河南省基础教育教研室坚持从组织文化变革的视角重建教研文化,创新教研方式,倡导并引领学校和各级教研部门以简单、灵活、扁平的组织结构代替烦琐、僵硬、垂直的组织结构,通过教师之间人际关系和教研生态环境的变化,唤醒教师的生命感和价值感,激活他们参与教学研究、变革教学方式的内部动力,收到了显著的效果。

本课题的研究正是贯彻了这一指导思想,课题组成员引入管理学大师本尼斯的有机适应型组织理论,对传统的、科层制的学校教研组织进行了深度的组织文化改造,力图使学校成为一个以教师为核心、结构扁平的有机适应型组织。这种组织由项目小组构成,工作人员的权力和责任会根据情境和任务随时变化,其结构具有临时性和适应性,可以应对各种不确定性问题;它围绕着有待解决的各种问题开展工作,运转方式灵活;它强调建立组织成员之间的信任关系,富有人情味。通过重塑组织文化,河南省的校本教研工作焕发了巨大的生机和活力。从书中我欣喜地发现,信阳市羊山中学组建了13个专项工作室,其内容几乎覆盖了学校工作的方方面面,有效地调动了教师参与教学研究乃至学校管理的积极性;濮阳实验小学在传统的教研组架构之外,建构了“研究所—研究室—研究共同体”这一新的组织架构,创造了随机式、约请式和成果推广式等新的共同体活动模式,取得了显著的效果。阅读“团队建设篇”,从网络教研、校际教研到自发的学习共同体,我们随处都可以找到有机适应型组织理论的影子。

当然,除了上面的几点体会之外,我觉得这两本书在体例设计上也有一些值得称道之处,尤其是编者在每个部分都安排了“导读”,这些文字要么是由课题组的主要成员执笔,要么是由在此研究领域学有专长的教师或教研员

点评,他们画龙点睛式的评析,相信会对读者起到很好的启迪和引领作用。

“众峰虽参差,适我无非新”,创新是发展的动力,创新是变革的泉源,创新是学术的生命。从这两本书中,我深切体会到了课题研究者的创新精神和实践关怀,在基础教育课程改革的时代大潮中,希望河南省的教研工作者和中小学教师能从书中汲取理论的营养,激发变革的勇气,为河南省基础教育的改革和发展贡献自己的力量。

目 录

第一部分 网络教研

导 读

濮阳市油田教育中心教研室 韩素静 001

构建网络共同体，创建教研新模式

新概念快速作文网络教研共同体 曹洪彪等 004

发挥网络优势，进行有效研究

——以“商丘小语”为例谈网络教研的最佳组织形式

河南省商丘市基础教育教学研究室 李斩棘 010

第二部分 校际教研

导 读

郑州市基础教育教学研究室 卢 臻 016

制作教学切片 促进教师发展

——组建未来教育联盟促进区域教育发展的实践探索

河南省第二实验中学 王 涛 019

新课改背景下校本研修的实践探索及思考

滑县城关镇中心教研组 邓建坡 025

优势互补 合作共赢

——濮阳市油田小学第四教研联片区教研工作交流

濮阳市油田小学第四教研联片区 王世燕 束春红 031

第三部分 学校层面教研

导 读

河南省基础教育教学研究室 张 琳 038

领着老师做教研

柘城县梁庄中学 邢卫东 040

以主题研究提升校本教研的实效性

开封市第一师范附属小学 庞航宇 044

变革教研组织形式 提升教研工作品质

——淮滨高级中学“教学策略学习共同体”介绍

淮滨高级中学 李 明 049

校本教研的“两研两会”

临颍县第一高级中学 杨中甫 053

立足校本教研 绽放学校生命光彩

鹤壁市淇滨区嵩山小学 吴连水 057

校区间教研共同体建设的思考

洛阳市实验小学 王向春 060

网络教研

——校本课程开发的新阵地

洛阳市第十二中学 卫君利 065

成长与发展从校本教研开始

许昌市文化街小学 李 旭 067

从我做起，扎实开展校本教研

驻马店第二实验小学 刘武军 071

第四部分 教研组层面教研

导 读

河南省基础教育教学研究室 刘俊凯 075

从外部推动到内在需求：有机适应型组织指导下的教研组建设

濮阳市实验小学语文教研组 徐相瑞 078

课例研究引领语文教研文化

信阳市第五初级中学语文教研组 余 俊 085

立足学校实际 多角度践行校本教研

信阳市羊山中学数学教研组 李书昱 091

以有机适应型组织理论构建内发式的活动、合作、反思的学习共同体

新乡市育才小学四年级数学教研组 宋晓倩 王 莉 096

构建教学、研究、学习三型并举的校本教研方式

郑州一八联合国际学校数学教研组 何冬玲 102

有机适应型组织理论视角下体育教研组建设与发展策略

河南省基础教育教学研究室 刘俊凯 107

勤学 善思 团结 实干

——漯河市外语中学数学教研组写真

漯河市外语中学数学教研组 梁春梅 116

“平顶山一中生物教学沙龙”的组织、实践与思考

平顶山市第一中学生物教研组 张晓亚 121

让人人成为研究者

河南省实验小学六年级语文教研组 连粉莉 125

关注教学环节 打造优质高效英语课堂

南阳市第二十二中学英语教研组 高惠玲 131

从“各行其是”到“各尽其才”与“各‘进’其才”

——洛阳市第一中学政治教研组组织建设的尝试

洛阳市第一中学政治教研组 陈柯宇 136

与时俱进，努力构建校本教研新生态

洛阳市第十二中学生物教研组 卫君利 张海亮 陈永红 141

第五部分 名师工作室

导 读

河南师范大学附属中学 刘新选 146

引领 成长 辐射

——夏邑小语名师工作室实践探索

夏邑县基础教育教学教研室 刘伶俐 149

郑州市第十一中学高中数学李小斌工作室校本教研之路

郑州市第十一中学 李小斌 153

第一部分 网络教研

导 读

濮阳市油田教育中心教研室 韩素静

网络教研是指教师借助网络,在有组织、有目标、有方案、有策略、有过程、有反思、有总结的情况下的一种教研形式。网络教研充分利用网络资源,跨越时空,实现专家与教师、教师与教师间的互动,为广大教师的专业化成长搭建了一个开放、平等、交互的学习研讨平台。新概念快速作文网络教研共同体和商丘小语网络教研团队,很好地诠释和体现了网络教研的多方面优势。

一、网络教研突出了教研组织的广泛性,打破了传统教研的局限性

传统教研由于受时间、场所和经费等因素的限制,有机会参加较高级别教研的往往只是部分教师。而网络教研有效地打破了这种局限性,参与教研的主体教师地域分布更加广泛,知识结构更加丰富,交流互补性更强,为更多的教师搭建了成长平台。

新概念快速作文网络教研共同体成员有一线教师、教研员、教研组长、教务主任、教学副校长、校长,还有为孩子的写作来的家长,以及为发展自己的特长来的学生。人员来自不同地区的农村、县城、市区、油田、市直、省城,有本省的,也有外省的。商丘小语网络教研团队有近两千人,这其中有大学教授、全国名师、教研员、一线教师,还有不少杂志社的编辑。这样看来,网络教研仿佛一所虚拟的、没有围墙的学院,实现了教师跨区域、跨时间、大范围、多层面的交流,对于平

衡地域教育发展水平,破解不同地区、不同学校教师“独学而无友”的成长难题,突破传统教研协作的瓶颈,补充传统教研的不足,起着重要作用。

二、网络教研突出了教研形式的多样性,有效促进教师专业化成长

由于时间、空间、经费的限制,传统教研一般采用听课、评课的形式,形式相对来说比较单一,一线教师与教育专家面对面接触与交流的机会很少,而网络教研就可以打破这种局限。商丘小语网络教研团队就采用了“随机性的教研、常规性的教研、提高性的教研”三种形式,或者针对工作中的疑惑进行临时性的请教探讨;或者每周定期举行视频播课、话题讨论、主题活动;或者约请专家进行讲座,约请名师进行互动。新概念快速作文教研共同体的学习形式也分为专家引领式和伙伴交流式。观看专家讲座、分析专家课例等便于教师汲取专家的思想精髓,全方位解读名师,体悟名师教学中的精彩,从而获得真正意义上的专业引领,使教师在专业成长过程中的脚步变得踏实而有力。通过学术讨论、经验介绍等一系列的同伴交流,促进教师进一步反思,实现从现象到问题原因的研究,实现同伴互助,共同提高。

在同伴交流中,商丘小语网络教研团队针对同伴的不同情况,做出了不同的引领,“对于在团队内善于提问的、喜欢研讨的教师,要多给机会进行展示,包括网络的和实际生活中的,既表彰他们的突出表现,又激励他们继续努力……”“对于只寻求帮助而不进行交流的教师,需要的是激励与要求。对于不进行交流的教师,团队核心成员都会私下与他们进行一番沟通;对确实是怕说错了不敢说、担心别人笑话而不敢问的教师,积极鼓励他们参与交流,甚至可以安排他们辅助进行主持、整理工作,让他们在参与中融入进来”。确实如此,网络教研由于具有一定的虚拟性,能给那些缺乏自信、不善言辞、碍于面子、不敢主动参与问题讨论的教师一定的保护性,增强他们参与的自信心,给有志于教研却没有条件的农村偏远、教研薄弱地区的教师搭建了学习和展示的平台。

三、网络教研突出了教研成员的自主性,有效促进教师自我反思能力的提升

任何一个人的成长,内因都起着决定性的作用,教师成长也是如此,除专家引领和同伴互助外,更重要的还是自我反思。但传统的教研活动受多方面因素的制约,不可能每个人的个性都能发挥出来。而网络教研,教师的教学苦恼、问题、体会,都可以通过“发帖”的形式自由发表,其他同伴也会针对帖子,或质疑或商讨或赞同。在质疑、商讨、赞同的讨论中,发帖教师受到一种激励。同时,无论对于点评者还是参与者,都能很好地促进自我对教育教学的思考和成长。

商丘小语网络教研团队的武步胜老师说:“参加网络教研以来,我自觉地写了很多博文,将自己日常的生活感悟、教学心得、教案设计、课堂实录、研究成果、课件等上传发表,也经常关注教育信息,捕捉教育现象,进行网络时评……在这一过程中,我受到了关注,得到了指点,促进了专业成长……”

总之,网络教研由于门槛低、方便快捷、信息量大等特点,能实现教师跨区域、跨时间、大范围、多层面的交流,对于促进教师专业成长有着传统教研所不能替代的作用。同时,它又能节约时间和经费,有利于平衡地域教育发展水平,破解不同地区、不同学校教师“独学而无友”的成长难题,突破传统教研协作的瓶颈,补充传统教研的不足。可以说,随着课程改革的不断深化,网络教研必将成为现代教师进行教学研究的一种重要方式,并与传统教研互补结合,共同成为促进教师专业成长的重要助力。