

“生态智慧”教育理念下集团化教研的实践

熊永昌 | 北京一零一中学党委书记、常务副校长

教育集团化是现阶段基础教育变革对人民群众不断增长的教育需求的积极回应,是基础教育体现兼顾公平和效益价值取向的有效形式,是缓解优势教育资源不足和教育选择性需求的创新探索,对扩大优质教育覆盖面具有重要的意义。目前的集团化办学,大多是以行政指令为主、兼顾学校共同意愿,由一所名校牵头,若干所学校组成学校共同体。借此,以名校为龙头,在教育理念、学校管理、教育科研、信息技术、教育评价、校产管理等方面统一管理,实现管理、师资、设备等优质教育资源的共享。

在集团化办学背景下,开展集团化教研,融合各校区教研优势,在常规教研、校本培训、课题研究、教师培训、送教服务等方面开展合作交流,旨在解决突出、共性问题,补齐各校发展短板,促进教师专业发展,有效提升教育教学质量。可见,集团化教研是集团化办学的核心,落实集团化教研的实效性是提升集团化办学质量的关键。

目前,在集团化教研的过程中还有很多理念需要厘清,许多问题需要解决,还需我们一起贡献智慧,在理想与现实之间探寻一条可行之路。

集团化教研面对的问题

集团内,不同办学水平、办学层次的学校之间存在深层次的差异,使校际合作较为困难,规模扩张也可能造成组织制度失灵。因此,集团化教研很容易流于形式,难以形成自觉自发的教研机制,真正实现优质资源共享。要突破集团化教研的这些瓶颈,关键要厘清造成困境的深层次问题:

关系问题。成员校与总校、成员校与成员校之间应该以何关系共存?是隶属关系、竞争关系、契约关系还是合作关系、联盟关系?成员关系决定了集团化教研活动中的互动模式、组织模式。

机制问题。龙头学校管理承担巨大的责任压力与工作量。集团内常态化教研机制如何完善,才能提升成员融合度、协同性,保障龙头校提供源源不断的动力,实现集团内学科教研的一体化?

内驱力问题。要激发集团内部的活力,实现集团一体化背景下的办学自主与创新是根本。如何调动各成员校提升办学质量的主动性?部分学科、部分干部、部分教师存在积极性不高、主动性不强、干劲不足的现象,如何增强其主观能动性?

资源稀释问题。集团化的规模扩张与办学质量如何平衡?知识体系是否会因共享而消解?教师如何实现从价值追求到资源共享的转变?如何避免集团校之间教师的“输血式”交流和“候鸟式”培训?名师引领作用如何发挥?

评价标准问题。集团一体化的质量评估体系如何建构?如何制定评估标准的内容与范围?如何用评价模式和策略去引领课堂教学的变革?

同质化和特色问题。一体化的极致是同质化,如何处理文化的独特性和同质化之间的矛盾?如何彰显集团内部各成员校的文化、目标、制度、课程等特色?

针对上述问题,应当尊重教育集团内成员校的办学实践和发展需求,促进集团内部教育理念、管理制度和质量标准认同,实现优势互补、相互促进、共同发展;尊重各校区的自主权,尊重每所学校的文化传统与办学特色,实现各美其美,美美与共。应该挖掘和整合集团内外资源,打通校际资源边界,健全共享机制,搭建共享平台,促进集团内优质资源丰富供给、高效配置、节约利用。注意调动各校区自主办学积极性和创造性,鼓励立足实际,借助集团化办学优势,进一步增强主动发展的动力和活力,不断深化教育教学改革,不断提升办学品质,在此基础上发挥优质教育品牌的辐射和带动作用,通过多种供给方式和发展途径,扩增优质教育资源,缩

小校际差距,提升优质均衡发展水平。支持和保障优质品牌校持续发展,发挥优势、办出特色,带动集团不断创新发展。北京一零一中教育集团在这些方面做了一些实践探索。

“生态智慧”教育理念下集团化教研的策略

一零一中教育集团提出面对未来的生态智慧教育理念。“生态智慧”理念源自挪威哲学家阿伦·奈斯所提出的深层生态学思想,其核心要义是每个个体都需要从内在价值观到外在行动等多个层面更新自我认同,完成自我实现。“生态智慧”教育倡导每个个体协同共生,最终实现最优成长。

教育集团本质上类似一个生态“群落”,成员之间具有共生关系,只有形成“群落”,整体的生命力才能更稳定、更强大。北京一零一中教育集团六大中心的一体化管理是介于刚性与柔性之间的选择,各校区是独立运转协同共生的关系。在深化集团化教研的过程中,我们坚持管理互通、资源共享、文化共融、品牌共生、课程互授、发展共进,以“学生培养一体化、资源配置一体化、管理机制一体化、质量评价一体化、教师培训一体化、师资配置一体化”六个一体化为抓手,推动集团教研形成良性的“生态”,在此基础上逐步形成具有一零一中特色的集团化教研的策略。

充分尊重差异,建立以“尊重”为核心的集团教研文化。集团化教研的根本目的是找到每个成员校最适切的“生长点”,充分发挥其内在的驱动力,实现多样化、可持续的发展。在教育集团内,一定要建立一种以“尊重”为核心的集团文化,要尊重各成员校的历史传统和文化,形成和而不同、各美其美的发展局面,以及“共建共享、共生共荣”的教研文化。要在尊重各成员校自身文化的基础上把品质做足进而促进其提升。学校要营造奖勤罚懒、多劳多得、优绩优酬的工作氛围,反对平均主义,杜绝大锅饭;建立干部竞争上岗、教师择优上岗、干部述职教师评议制度,让所有人都觉得自己的岗位是奋斗得来的,因而倍加珍惜。

凝聚价值认同,增强集团共同体的合力创生意识。每个成员校从“大学校”走向“集团化”,既要合理定位各自校区的目标与特色,也要用“共同体”的思维考虑自身在集团中的责任。集团化教研的基础是基于校本

的教学实践。教育帮扶不是指手画脚,更不是替代劳动。不能把扩大优质资源简单理解为选派骨干教师,或者是更换部分教师,要激发每个校区、每位教师的内生创造力,使每位教师从教育集团中获得营养,在本校区的实践中成长与发展。龙头校以外的成员校要从“执行”走向“创造”,积极从“执行指令”走向“创造经验”,把集团倡导的教育思想通过校区的本地化实践凸显出来,要强调校区内化之后的教研创造力。

发挥平台优势,促进集团内教育资源共建共享。教育集团具有“资源多、想法多、办法多”的平台优势,集团一定要充分发挥这种优势,促进各成员校共同发展。最大限度地与各成员校分享能复制、能融合、能落地的管理理念,输出优质的课程、教师、活动及培训资源等。在输出资源的同时,还应不断再生新的优质资源,有增量地输出。教育集团应建立多种促进教育资源共建共享的方式。可以通过建立一系列制度,在各项制度的保障下,促进资源的共享、跨校区师生的流动、软硬件的共享共融,逐渐推动集团教研工作进入常态化和规范化。建立集团各校的每月联席会制度,集团大教研组、大备课组的每周备课制度,大年级组的学生活动共享制度,各成员校跨校“师徒结对”教师培养制度,教师跨校、跨区上课流动制度,艺术、体育、科技特长生联合培养制度,课程软硬件资源分享制度,集团绩效评估与奖励制度等。

聚焦教师素养,激活成员校的“造血”机能。在教育集团成立初期,要更多地为成员校“输血”,但最终还是要通过各种措施激活成员校自身的“造血”机能,让它丰富强大起来,甚至达到一定程度后就可以“单飞”,成为一个地区新的龙头校,带领其他学校发展。要实现这一目标,首要的工作就是不断提升成员校教师队伍的素质。因此,教育集团要通过搭建各种培训平台,不断提升成员校教师的教育教学能力,让普通校也有更多的骨干教师、优秀教师产生,让更多教师获得专业发展和职业幸福感。

集团化教研的探索与实践

我们的集团化教研在建立跨校区的大教研机制、跨校区“青蓝工程”、跨校区的“课题研究”以及“教一研一评”一体化的质量评估等方面开展了一系列卓有成效的探索。

建立集团校协同教学的大教研机制。我们构建了多层次、全过程、立体多元化的集团校协同教学的大教研机制。以期实现“各校共建协同化,内容形式多样化,教师价值最大化,优质课程共享化”。建立跨校区、跨年级的集体教研机制,协同教学进度、教学重难点和阶段性测试、研讨教学方法,设置教学目标,规划学生成长路径。

一是基于“职责”的集团大教研组织架构。我们建立了以龙头校教研组为核心的大教研团队,龙头校教研组的职责是:组织制订本年级教学计划,明确教学要求,并全力落实;明确教学的知识点、训练点、能力点以及重难点;组织资料库建设,对教案、练习、试题、成绩等方面资料统一管理;组织并领导集团层面的听评课活动、丰富多彩的学科活动;进行符合教学实际的课题研究,等等。

二是基于“主题”的教研活动策划。为避免教研活动的碎片化、无序化,我们基于两个方面的因素确定研究选题,首先通过大规模的调研了解一线教师的理论需求和实践困惑;其次依据日常教育教学过程中反馈的结果确定选题。

三是基于“数据”的学业评价体系。我们基于教研,编写了学生学业评价标准并建立质量分析工作标准。学业评价标准基于两个维度:学科知识双向细目、学生能力框架。质量分析工作基于两个原则:逢考必分析、分析每题的知识与能力细目。通过智能阅卷系统,把试题及指标细目入库,然后通过诊断数据给每个校区、每个学科、每个备课组以及每位学生进行画像。

四是基于“信息化技术”的跨时空联研。我们借助信息化手段,打破时空边界,实现线上线下融合、多校区联动、在线联研等跨时空的教研活动,构建多校区研究共同体。加强课堂教学目标与教学方法的研究,真正提高课堂教学效益。

五是基于“课程”的资源共享。我们坚持课程导向,让教师的个人经验和研究成果转变为共享资源。通过大教研,总结教学方法,搜集典型教学案例和教学资源,建设优质的课程,并经过深入研讨形成校本课程,在集团内共享。

明确教师专业发展路径,发挥骨干教师示范引领作用。我们研制了一零一教育集团教师发展标准,规划教

师职业发展路径。根据教师的特点,把教师分为:职初教师、成熟教师、骨干教师、专家教师等不同的群体,基于标准,针对每个群体从课堂教学、教育科研等方面提出具体的要求,促进教师专业发展。

我们借助龙头校师资力量强的优势,建立由龙头校名师或骨干教师领衔的学科团队,发挥团队的聚合与引领作用。龙头校成立了特级教师、市级骨干教师组成的学术委员会,学术委员立足“教师成长和专业促进者”的要求,改变以往灌输式、报告式的教研活动方式,通过增加现场研讨和实地观摩等形式,丰富参训教师的感官,多方面促进教研内容的传递。学术委员定期去成员校参加听课、评课、课题指导活动,参与教师论文评比,指导教师论文发表,促进教师专业成长。

科研引领,成就教师以成就学生。学生的发展离不开教师的发展,集团化教研的目标是提升教学质量,但要以教师发展为抓手。教师的专业发展离不开教育研究,我们以教科研引领教师成长。各校区的市、区级规划课题由龙头校的教科研中心进行统一管理。龙头校的教科研中心不仅帮助教师做好开题、结题工作,而且注重课题研修过程的管理与指导,课题成果的梳理与转化。

进行全学科、常态化的质量监测。实施以“评”促“教”。首先,评价主体多元化,教育集团要综合衡量学科组内部成员的自评与互评、其他成员校的评价以及集团内部督导组的评价。其次,评价内容多样化,既要有对科组成员个人公开课、教学反思、自我规划、课题研究等的评价,又要有对整个学科组解决问题能力的总体评价。再次,评价形式多样化,可以有成员及科组成果展示,也可以有专家团队综合评估。最后,评价机制必须将个人与科组视为有机整体,使教师个体在科组建设中获得成就感和荣誉感,从而获得更强大的专业发展内驱力,与科组建设形成良性互动。

集团化教研活动将各所学校联结为一个“大家庭”,从而达到资源共享、优质互补。从备课、课堂教学、试卷命题等方面建立集团教研合作机制,集思广益,通力合作,以便产生新的动力,真正促进教师专业发展,有效提升学校教育教学质量,最终促进教育整体发展。北京一零一中教育集团会始终关注每个校区的变革与发展,关注集团内每位教师的成长与发展,为每个校区和教师的发展助力。🏡