

# 教师专业共同体建设和运行机制的校本化探索

金卫东

〔摘要〕教师专业共同体是教师专业发展的一种范式,以有效共同体助推教师持续的专业发展,既有理性基础,也有现实诉求。结合多年的共同体建设实践,本文梳理了教师专业共同体的四大培育机制,即目标导向、动力激发、任务驱动、专家引领机制;提出了五大运行机制,即双核引领、持续改进、政策激励、文化浸润、教科研互融,并对机制建设的路径提出了若干建议。

〔关键词〕教师专业发展 共同体 机制

DOI:10.16194/j.cnki.31-1059/g4.2019.06.016

以有效共同体助推教师持续的专业发展,既有理性基础,也有现实诉求。本文以上海市进才中学北校为个案,就教师专业发展共同体建设机制进行了探索。学校在过去二十多年中,突破了传统教师专业发展聚焦个体的模式,致力打造教师专业共同体,以团队发展促个人发展,实现教师个人与团队的共同成长。当然,教师专业共同体建设不同于传统意义上的教研组和备课组等组织的建设,其建设更重组织愿景、共同价值追求和组织成员的文化自觉,涉及从无到有的“培育”过程,以及初步形成之后持续“运行”的过程,必须要有相应的培育和运行建设机制。学校建立了教师专业共同体的四大培育机制和五大运行机制,提出了教师专业共同体建设的路径建议。这些机制和建议均是从实践中来,具有充分的实践基础,对同类学校开展教师共同体建设实践具有借鉴意义。

## 一、为何从机制视角提出校本化教师共同体建设

### 1. 以有效共同体助推教师持续的专业发展的理性基础

我国教育部颁发的《义务教育学校校长专业标准》(教师[2013]3号)中指出,“教师是学校改

革发展最宝贵的人力资源,校长是教师专业发展的第一责任人,将学校作为教师实现专业发展的主阵地。”<sup>[1]</sup>优秀的学校是以学习为中心而非行政管理为中心的,在全校范围内建设有效的教师专业共同体,首先可促进教师发展,进而实现学校的整体发展。教育变革和学校发展都需要教师不断成长,专业成长也符合教师内在的自主追求,但是教师个人单打独斗式的专业发展,难以保持持续的动力。日本东京大学佐藤学教授在《学校的挑战:构建学习共同体》(2010)中提出:21世纪的学校是学习共同体的学校。并进一步指出,“所谓学习共同体的学校,是指这样的学校里不仅学生们互相学习、成长,作为教育专家的教师也相互学习、提高,家长和市民也参加学习、共同发展。”<sup>[2]</sup>追求教师专业的持续发展,寻找有效范式,已是时代的要求。

### 2. 对学校各类教师共同体的问题反思

当下的教师专业发展多聚焦教师个人,以与教育教学相关的培训活动为主要形式。中小学教师长期的教育教学实践活动中,以教研组、备课组为单位的教师专业发展更偏向教育技能、方法的提升,形成了集体备课、观课评课等校本教研传统,这些做法都在一定程度上促进了教师的专业

发展。然而,实践经验和许多研究表明,我国中小学教师专业发展仍存在诸多问题,突出表现为校内现有教师专业组织往往有名无实或者活动组织不力,专业组织对教师个体成长的向心力、指导力缺失,没能形成有效的管理制度和运作机制;教师个体的专业发展动力不足,自身发展规划能力有限、专业热情不可持续而职业倦怠普遍;单位激励制度不健全,尤其是绩效工资背景下的校本薪资分配方案不够积极等方面,以致聚焦教师个体的专业发展范式面临瓶颈。因此,近年来,出现了教师个人专业发展到教师专业共同体发展的转向。这里,所谓的“教师专业共同体”是指由某一学校全体教师组成的,具有共同的目标愿景,在长期密切的交互合作中共同追求教师专业发展的动态组织。

教师专业共同体是一个需要不断培育和发展的有机体,只有通过合理的顶层设计、恰当的制度规约、有力的组织引导来激发足够的主体参与和交互,形成人人期待合作并持续参与合作的文化,才能激活共同体的生命力,最终实现教师个人与教师共同体的共同成长。

## 二、教师专业发展共同体培育机制

### 1. 目标导向机制

建立一个全校教师的专业共同体,是一个长期的系统工程,需要有明确的多层次的目标导向,要通过反复的灌输和实践将抽象目标具体化成为深入人心的、教师们深信经过努力可及的有引领作用的目标。打造有效机制作为总体目标又可以分解为多个局部目标,如:全面激发教师追求专业发展的意愿或动力、打造和谐共进的教师团队文化、实现公平公正的教师个人和团队绩效评价、提供充分的政策和资源支持、建立有效的制度保障等。共同体的领导者,首先要有全局的思考,形成一个完整的目标体系,并针对每一方面的目标思考实现途径,和共同体成员在长期的实践中检验预设方案、调整步调、完善措施,逐步实现局部和整体目标。除共同体领导者视角的总体目标和分解之外,还应从局部共同体的视角应用目标导向

机制。激励机制、评价机制、经费保障等是学校作为一个大的专业共同体层面的考虑。在这个层面上,还有众多细分的共同体,在这些细分共同体中强调学校共同体的目标愿景固然重要,但还远远不够。对于具体成员来说,如果局部共同体的愿景和目标还不明确,他们很难想象自身在更大范围、更高层次的目标图景中的位置或角色。愿景是行动的指南,只有建立在最近发展区内,愿景的终点被分解成一系列彼此相关的子目标,并且具有一定前瞻性才能促进教师专业发展。因此,应在深刻分析现状的基础上,为不同类型的共同体制定具有一定挑战性的、经过努力可以达到的发展目标。以某个教研组为例,其成员无法站在校长的视角思考全校教师共同体的建设目标为何,总体目标对他们的引领作用可能不明显,但若确立明确的优秀教研组评价标准,他们便可相应确立教研组发展的目标愿景,并为之努力。

### 2. 动力激发机制

在实践中通常有两种建立专业共同体的模式:一种是利用行政力量来直接构建教师专业发展共同体;一种是利用教师内发的自然成长力量来构建教师专业学习共同体。<sup>[3]</sup>构建形神兼具的专业发展共同体,要注重由于专业成长需要而聚合的路径,以合作需要与群体学习动力,敦促教师专业成长的共同体的产生。一个组织的领导者也许很容易看到美好愿景,却很难让下属也看到同样的愿景,也就很难促使他们“撸起袖子加油干”。因此,改变信念,激发动力,是引发行动、改变行为的前提。要构建“形神兼具”的专业发展共同体,就必须激发教师内发的自然成长力量。进才中学北校在教师专业共同体建设过程中,通过多种策略,有效激发了教师追求个人专业发展、与团队共成长的动力。其一是注重团队评价,以集体主义荣誉感倒逼个人发展:教师由于职业稳定、日常工作负荷重、绩效激励不足等诸多原因,存在专业发展动力不足的问题。但是教师群体通常具有较强烈的集体荣誉感,责任感往往可以转化为动力和行动。借此,进才中学北校在培育教师专业共同体的过程中,将对教师个人专业发展的期望融合到优

秀团队的建设中,通过打造文明班组、优秀备课组、优秀教研组等教师团队的方式,调动全体教师的积极性,使其全部参与进来,激励教师追求专业发展,实现团队合作与共同成长。其二是实施“一本(以校为本)、两分(分层培养、分类激励)、三自(自主认识、自主发展、自主提升)”的校本师训模式,通过设置分层明确的校本教师成长阶梯,使教师明确发展路径,产生逐级进阶的动力。进才中学北校设计了“入格-升格-风格-品格”校本教师成长阶梯,帮助教师在全市统一的职称评定职业路径之外另辟蹊径,追求专业发展。尽管这一校本分层体系不与教师的职称、待遇等直接挂钩,但因为升级门槛高度适中,培训内容根据成长阶段量身打造,有同伴互助和导师引领的互动机制,有效地激发了教师们追求持续发展的动力。

### 3. 任务驱动机制

对教师愿景的塑造和专业成长需要的激发旨在促进教师专业共同体的内力凝聚,而加载任务则构成共同体发育的外在推动力。目标导向和动力激发相对抽象,途径上多有赖于共同体领导者的顶层设计,其效果有赖长时间的潜移默化,未必可在短时内见成效。任务驱动则指向教师的具体行动,由教师们执行任务的实践探索中摸索思路方法,形成合力,直至能够顺利完成任务,并总结出一系列经验、方法和成果,为日后重复执行同类任务所用。在长期反复执行某一类的任务过程中,便形成由该任务驱动的教师专业共同体。在每一次执行任务的过程中都产生切实可见的成果,教师在成果中可以获得成就感,加深对共同体的身份认同。以见习教师委培任务驱动下的进才中学北校师资培训共同体为例。进才中学北校作为浦东新区见习教师规范化培训基地,承担了为新区见习教师委培的任务。为完成该任务,学校依托自身原有的“青蓝一对一”师徒结对工程项目,将本校新教师的入格培训与基地培训任务相结合,形成了多方主体参与的、多模块的系统培训计划。参与见习教师委培的各个教研组将这一任务视作提高自身专业发展水准、发挥新区优秀教研组的指导能力的契机。尽管每位新教师都有各自的带

教老师,各教研组长仍亲力亲为地参与培训工作,与带教老师共同策划培训内容。这样既实现了教研组内部的培训资源共享,又使新教师们感受到了不同的教育教学风格,达到了培训效果的最优化。

### 4. 专家引领机制

教师们在其专业的持续发展需要中,需要全方位、多层面的引导和引领:一是精神引领。由思想领袖、知名专家等提供;二是日常引领。安排专门人员组织具体实践活动。教师专业发展共同体的成员互助学习,实际是互为人师。<sup>[4]</sup>基于进才中学北校校际专业发展联合体536名教师的问卷调查显示:如果由教师们自由选择,他们最理想的研修伙伴是有丰富经验的名师(65.81%),能在专业发展上引领自己。教师个人的专业发展离不开专家的引领,教师专业共同体应该打造稳定的专家引进和保有机制,确保向教师提供持续的专业发展支持。

该机制强调共同体中领军人物的引领,即不同方面的优秀个体对共同体其他成员的引导和影响,其目标在于建立共同体的内部领导力。教师个人的专业发展离不开专家的引领,因此,教师专业共同体应该打造稳定的专家引进和保有机制,确保向教师提供持续的专业发展支持。进才中学北校的专业支持由校内和校外专家两部分构成。其中,校内专家主要提供学科专业发展、育德育人能力发展方面的专业支持,支持机制通过青蓝结对、升格教师培养等具体活动项目实现。为确保校内专家为普通教师提供切实有效的专业支持,学校在统一的教工业务考核量规的基础上,针对学校特色教师、区骨干教师、区学科带头人等校内专家教师制订了专门的年度考核量化标准,对其专业支持任务做出了明确规定。校外专业支持主要通过聘请指导专家与顾问的方式实现。为确保充分的校外专家支持,学校制订了有关聘请校外专家的条例、聘请校外专家管理办法以及校外专家专业支持运行办法。这些条例办法明确规定了外聘专家的基本条件、聘请流程、经费资助标准等。

## 三、教师专业发展共同体运行机制

### 1. 双核引领机制

进才中学北校教师专业共同体建设采用团队双核引领机制,即对专业共同体的发展引领采用行政引领和学术引领并进的策略,聚焦教师发展,实现持续高效的团队协作。长期以来,国内大中小学学校中都没有专门的教师专业发展机构,教师培训缺乏系统性和可持续性。为了更好地建设学校教师专业共同体,系统有序地开展持续的、全方位的教师发展活动,进才中学北校成立了专门的校本教师发展组织机构(见图1)。

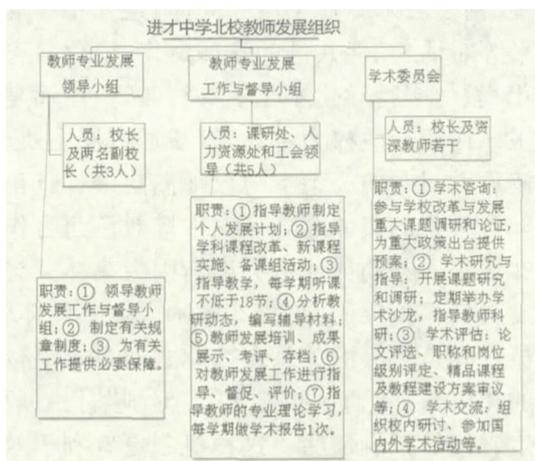


图1 进才中学北校教师发展组织机构图

以学术委员会为例,说明其在教师专业共同体的建设中的作用。学术委员会主要承担如下职责:其一,学术咨询。参与学校改革和发展重大课题(项目)的调研和论证,为学校重大政策的出台提供预案或建议。其二,学术研究。定期举行学术沙龙活动,定期开展专项调研工作,指导并参与开展专项课题研究,提升教师科研实力。其三,学术指导。对提高课堂教学质量提供建设性的意见,能深入课堂听课,对提高中青年教师的学术水平,给予指导和帮助;同时,对名教师的培养提出建议方案,提升教师的教育教学能力。其四,学术评估。参与教师学术水平评定的有关工作,诸如学期末的论文评选、基本功大赛等。对教师的教育、教学、教研水平进行评价,对新进教师进行综合评价,提出参考意见。审议精品课程建设、教材建设、师资队伍建设方案,承担学校专业技术人员职称评定和岗位定级等工作。其五,学术交流。每学期要面向全校或本教教研组人员进行一至两次的

学术交流活动。这一机制的运行,提升了教师专业发展的学术意识,以专业公正和客观性得到教师们的一致认同和自觉维护。

## 2. 持续改进机制

持续改进的理念是专业共同体成长的源头活水。在共同体管理方面,学校定期开展“基于问题的管理和基于发展的反思”工作会。在教师专业发展层面同样如此。每年开学前期召开专题会议,分析教师成长需求,确定本年度教师专业发展的新的增长点,调整运行机制、评价机制和资源的配套,助力教师专业发展。就学校内部的各个共同体而言,每个细分共同体的发展、乃至某一个共同体的常规活动都不是停止在某一个时间点上,即便是同一活动,每一轮都在总结前一轮得失的基础上进行方案调整和再次实施。以教师课堂教学的持续改进为例,学校将改进教师课堂教学能力作为共同体发展的首要任务。进才中学北校以区级课题“课题教学改进计划”为抓手,以如何改进教学为研究内容,在公开课中引导教师关注课堂“改进点”和“研究点”。所有教研活动(包括公开课、随堂课等)都围绕课题的研究进行,根据课题研究要求,确定研究点;根据教师自身的评价中存在的问题和改进的方向提出本节课的改进点,在后续的评课和研讨中也突出这两个点的落实情况,让教师在反思、研讨的过程中转变教育观念,更新教学行为,提升课堂教学实效。

## 3. 政策激励机制

有效的政策激励是维持教师共同体持续发展的重要机制。进才中学北校教师专业共同体激励政策的主要导向是:通过人事制度改革,提高教师个体的专业发展紧迫感和积极性;通过政策支持,打造和保护团队“领头羊”,以团队发展带动个人发展。①实施绩效工资制度,打破“铁饭碗”和平均主义。根据学校制度,教师的绩效工资共分为两部分:一是基础性绩效工资,占比70%;另30%的绩效工资取决于教师的出勤、工作量、师德、专业发展等个性因素。②政策激励的另一要务是保护好团队的“领头羊”,确保有人愿意“出头”,同时激发普通教师的潜力,促使其向领头羊看齐,打造

积极向上的共同体文化。进才中学北校通过公开正式表扬、评聘特殊称号并发放相应工作津贴的政策,对优秀教师予以肯定,发挥正向增强的力量。为激励已经取得优异成绩的教师继续追求卓越,学校推出了评聘“进北特色教师”的政策。③“领头羊”培养出来,接下来的问题是如何人尽其才,带好团队。进才中学北校教师共同体的团队评价具体实施方案为“均分制”和“加分制”相结合。“均分制”,即每个人的分值总和除以总人数,既是个人得分又是团队得分。这种办法使得先进帮后进成为常态,相对落后的就自我加压、自发上进。“加分制”,把对优秀教师的奖励分值累计到所在团队的总分之中,这一成绩很大程度上决定着团队的名次,相对落后的教师心存感激,优秀教师在团队中的威信不言而喻,归属感、自豪感油然而生。这种评价方式的有效实施有望培育出和谐共进的团队。

#### 4. 文化浸润机制

组织文化是一个组织生命基因,决定着其成长发展的方向,也是一个组织的灵魂,为组织的成长提供不尽的原动力。就教师专业共同体而言,生成有效的共同体文化也是共同体运行机制的重要组成部分。进才中学北校教师专业共同体的文化源于学校整体文化,聚焦教师发展,其文化生成过程即教师们从树立发展意识到实现高效、有序、持续的团队协作的过程。①激发师道追求,完善师德规范。为师之道,为师之德是教师专业共同体的根基。共同体通过内引外导的方式,一方面从教师的内心出发激发其对师道的追求,通过各种评优活动增强教师个人的职业成就感,并感染他人,逐渐形成见贤思齐、比育人成效、比奉献精神的良好师风。另一方面,以外在的制度完善师德规范,提升师德水平。两者合一,打造敬业奉献、师德高尚的共同体教师文化。②加强人文关怀,丰富文体社团生活,增强教师对学校的主人翁责任感。共同体领导者要真正认可教师在学校主体地位,转变观念,从管理思维转向服务思维,力求体察教师的苦衷,满足教师的合理需要,做好教师服务工作;要意识到人文关怀的重要性,通过切实的行动提

高教师的幸福感。为此,进才中学北校不断完善教师工会组织,建立“六必访”制度,关心教职工生活;不断丰富教师的文体社团生活,定期举办集体文娱活动;开展“书香校园”读书活动,组织教师进行线上线下相结合的阅读分享和交流;改善教工之家,为教师营造休闲空间,鼓励兴趣爱好相近的教师结成各类文体社团,并在人力、财力、物力上给予大力支持。③平等对话与互促共进:重视培养合作互助的教师文化,打破教研组和年级组的狭小范围,构建教师专业发展共同体。进才中学北校推崇平等对话、互促共进的管理文化,淡化教育的行政化。教育去行政化不是不要行政管理,而是以教育主导代替行政权力主导。校长通过民主协商,在学校重大问题的决策上与教师们商讨,真正反映大部分教师的集体意志。在平等对话与合作的团队文化中,共同体成员会逐渐因为集体荣誉感而生发出互相督促的文化。在教师专业共同体中,各成员之间是平等的关系,彼此之间更容易接受对方的建议,在受到一些善意的“提醒”时,一般不会产生直接的抵触情绪,这种机制更有利于教师之间的协同发展。

#### 5. 教育科研互融机制

教学和科研两张皮的现象使教师在繁重的教学任务后再加科研任务,让教师在精神上对科研没有兴趣,甚至抵触,“研以促学,研以促教”,要使科研为教育服务。“做学者型优秀教师”,有助于成熟型教师突破成长高原期,科研能力的提升也是教师专业发展很重要的一部分。<sup>[5]</sup>共同体在前期专注教师教学能力的基础上,有意识地逐步转向教学与科研并重,带领教师开展课题研究,将自身的教学经验和专业发展经验提炼升华为研究成果,从而提升教师的科研意识与能力。进才中学北校学术委员会的职能之一就是开展课题研究和调研,指导教师科研,学校牵头申报各类解决课堂教育教学问题或代表未来教育发展方向的纵向课题。除积极申报各级纵向课题外,学校还设立校内项目,鼓励教师结合专长,申报有关学科教学、德育、信息素养、艺体特长培养及社会实践等方面的内涵发展项目,拨发专项经费开展项目研究,逐步

培养科研意识,提升课题研究能力。

#### 四、深化教师专业共同体机制建设的思考建议

机制建设是确保教师专业共同体常态有效运行的重要保障,但是要真正提升其效益,还需要从更多方面加以探索。一所学校的成熟的教师专业共同体应有四大核心特征:一是共同的价值观和愿景;二是共同体有行政领袖,更要有专业领袖;三是成员的文化自觉、彼此的互助合作和互为搭台;四是身份认同和归属感。要深化教师专业成长共同体机制并让其发挥更大的专业成长价值,还需要从下述几个方面加以着手。

##### 1. 确立教师专业共同体在学校发展中的正式地位

在几乎所有学校中,都存在或紧密或松散的教师实践共同体,学校应该创造有利条件,支持共同体的发展,如给成员充足的时间参与实践活动、公开认可共同体的价值等。

##### 2. 让成员教师认同教师专业共同体的战略愿景

教师们的日常实践常常以小组或团队项目方式展开,该层面的团队协作因总是能取得看得见、摸得着的有形成果(tangible products)而容易被认可;专业共同体层面的学习同等重要,却因长期价值无法兑现而易被忽略。共同体培育者要善于帮助成员教师们看到团队战略的全景,清楚地意识到个人的参与和进步在整个共同体战略图景中的位置。这种战略意义协商可双向进行:一是说明某一战略目标的实现要求怎样的知识技能以及为获得这些知识技能需要进行哪些实践活动;二是解释现有的实践活动具有怎样的战略意义。<sup>[6]</sup>

##### 3. 充分发掘教师专业共同体建设的实践经验

一方面,可在学界普遍证实有效的理论指导下,顶层设计共同体的战略纲领,然后分层落实为行动指南;另一重要的方向是,即便没有明确的理论意识和知识指导,教师们在多年的教育实践与合作中也可能形成先进的、具有引领意义的实践经验。共同体培育者要善于从积极的成果中挖掘其背后的经验,分析其成功的必然逻辑。

4. 营造有利于教师专业共同体发展的政策机制  
一个组织环境中的许多因素均会促进或抑制教师专业共同体的发展,包括学校政策、校园文化、管理层的关注点、薪酬体系、工作流程等。尽管管理层在某些环节(如教师薪酬、人事制度等)不具有完全的自主权,但应在其权限范围内尽可能地调配利于共同体发展的政策。

##### 5. 统整多方资源实现教师专业共同体发展的资源支持

教师个人或小团队能够获取的资源是相当有限的。以一校为例,若没有更高层面的共同体组织,在某一事件中存在竞争关系或其他利益的院系部门之间,哪怕有资源可以互通,部门成员也可能拒绝合作,更不必说跨越学校界限,获得兄弟学校、社会力量或政府主管部门的支持。发现和消除组织结构和文化中有碍成员参与的壁垒,便可更好地帮助个体教师和小团队获得其需要的各种资源。共同体引领者应在内部统筹和外部联络中充分发挥自身领导力,为共同体成员的发展提供全方位的资源支持。另外,教师专业共同体不同于传统的行政组织,因而不需要繁杂的组织结构和基础设施;共同体的维系不需要过多管理(management),需要强有力的引领(leadership)。

#### 参考文献:

- [1] 教育部. 义务教育学校校长专业标准(教师[2013]3号)[EB/OL]. 2013-02-04. <http://old.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7148/201302/147899.html>.
  - [2] 佐藤学. 学校的挑战: 构建学习共同体[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2010.
  - [3] 陈晓端, 龙宝新. 教师专业学习共同体的实践基模及其本土化培育[J]. 课程·教材·教法, 2012(1): 106~114.
  - [4] 范国睿. 教师共同体是真正的“教师之家”[J]. 中国民族教育, 2016(4).
  - [5] 崔允漭, 柯政. 校本位教师专业发展[M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2015.
  - [6] 熊燕, 王晓蓬. 教师专业学习共同体的内涵及生成要素[J]. 当代教育科学, 2010(3).
- {金卫东 上海市进才中学北校 200135}