

·团队简介·

江苏省海安市实验小学是一所百年名校,现有教职员工280多人,其中南通市级学科带头人、骨干教师20多人。学校一直以“共生”为教育理想,坚持走科研兴校之路。良好的氛围和良性的机制培育了一大批名师,学校被誉为“学者型教师的摇篮”,先后走出华应龙、金沙、翟书烈、徐金贵、许卫兵、仲广群、贲友林、许习白、焦顺华、储冬生、周振宇、吴丽娟等12位江苏省特级教师。学校先后获得全国STEM教育领航学校、江苏省文明校园、江苏省教科研先进集体等数十项国家、省级荣誉,《人民教育》《中国教育报》、中国教育电视台等媒体先后对学校的教师队伍建设进行专题报道。

·团队理念·

在共生文化的濡染下生长

——江苏省海安市实验小学教师团队建设例谈

周振宇¹ 夏登高²

【摘要】“共生”是海安市实验小学的文化标志和价值追求。在海安实小,“共生”既是教师团队建设的愿景,也是教师团队建设的肥沃土壤。在教育实践中,共生教师团队的建设是一种系统建构和生态建设,有悠久传统和系统思维,有顶层设计和清晰路径。海安实小教师团队与学校文化同步共生,在共生愿景的引领下成长。良好的机制、平台和制度环境,为教师团队发展提供了坚实的基础。

【关键词】共生文化;发展愿景;教师团队建设

【中图分类号】G451 **【文献标志码】**B **【文章编号】**1005-6009(2020)70-0040-05

【作者简介】1.周振宇,江苏省海安市实验小学(江苏海安,226600)校长、党支部书记,正高级教师,江苏省特级教师;2.夏登高,江苏省海安市实验小学(江苏海安,226600)副校长,高级教师。

“共生”是我们海安市实验小学的文化标志和价值追求。在海安实小,“共生”既是教师团队建设的愿景,也是教师团队建设的肥沃土壤。“共生”,就是教师团队“生动而生态地生长”。从个体发展的视角看,教师个体的成长是多元而生动的;从教师团队看,发展又是生态的、和谐的、共生的。^[1]在实践中,海安实小共生教师

团队的建设是一种系统建构和生态建设,有悠久传统和系统思维,有顶层设计和清晰路径。

一、以共生的文化观照教师队伍建设

走进海安实小的校园,有两处题词很引人注目。一处是“走向共生”,写在连接两栋教学楼的通廊上,正对学校大门,是原国家教委副主任柳斌所书;一处是“学者型教师的摇篮”,写在

办公楼门厅,是潘仲茗、裴娣娜、田慧生、肖川等专家来我校参加全国的一个学术研讨会后集体留下的对学校的评价。

“走向共生”是学校文化追求,“学者型教师的摇篮”体现的是学校教师培养的目标。我校从“八五”起,开展“调整活动节奏,改善教育交往”研究;“九五”“十五”期间,用鲜明的共生理念统摄交往研究,以“共生”作为“交往教育”的逻辑起点和终极关怀;“十一五”“十二五”“十三五”期间,始终坚守“共生”主张,致力于学校生态优化。二十多年来,我们一以贯之地追寻“共生”的理想,用共生理念改造学校,涵养学校里的每一个人,形成了独特的共生文化。

所以,我校的共生文化是伴随着学校系列化课题研究的深入而逐渐明晰起来的。共生文化的确认与研究的逐步深入,与研究团队的成长成熟是同步的。共生文化、课题研究、团队发展是学校发展的三条主线,构成了古典音乐中所谓的“复调结构”,三线并进,相互交织,和谐共生。

在“共生”力量的推动下,海安实小这个“学者型教师的摇篮”,先后“摇”出了12位江苏省特级教师。著名教育学者成尚荣先生多次到我校考察,在先生眼里,海安实小是一座“鲜活的共生文化园”。他用“一片森林”来比喻海安实小的名师队伍,而这片“森林”就成长在学校共生文化的“土壤”中。他用诗意的语言描述我校教师团队的成长:“一片名师森林,在共生的文化土壤里生长。”^[2]

教师专业发展有三种取向:一是知识取向,强调学科专业知识和教育理论知识对教学专业的重要性,强调对专业知识的学习、吸收与内化;二是实践取向,强调实践反思,主张通过实践性知识的积累实现专业发展;三是生态取向,

在倡导同伴互助、群体协商、行动反思的基础上,强调教师群体文化、研究文化的营造,重视通过环境、氛围对教师的影响来促进教师专业成长。^[3]

从共生文化中生长出的教师团队,其专业发展的取向指向生态优化。我校教师团队专业发展的生态取向,超越了知识取向和实践取向中主要关注教师本身的局限性,转而关注教师专业的背景、文化,强调团队的合作共生与和谐发展。所以,优秀教师也是成团分布,抱团发展。学校不仅有华应龙、金沙、徐金贵、贲友林、许卫兵、翟书烈、焦顺华、仲广群、许习白、储冬生、周振宇、吴丽娟这12个特级教师响亮的名字,更有“站在这些符号性人物背后的一支排得更长的骨干教师队伍”^[4]。

二、以共生的愿景引领教师团队成长

具有共同的愿景,是教师团队的基本特征。沃伦·本尼斯认为,“在人类组织中,愿景是唯一最有力的、最具激励性的因素,它可以把不同的人联结在一起”^[5]。共同的愿景具有导向功能,指引着共生体及其成员向着共同的目标努力;共同的愿景具有凝聚功能,把原本原子化的个人组织起来,拧成一股绳,形成发展合力;共同的愿望具有激励功能,激发人的发展愿望和潜能,主动投身到共同的事业中,并在这个过程中产生积极的情感体验。

在海安实小,我们衡量教师成功与否,并不只有一把尺子。海安实小教师的发展愿景有远景、中景和近景三个不同的层次。远景目标是成为师德高尚、学养丰厚、教研合一、共生发展的学者型教师;中景目标是成为有书生气、有学者追求、有研究志趣和研究品质的教师;近景目标是上好每一节课,写好每一篇文章,做好手头每一项工作,每天进步,不断成长。

不同的发展目标,催生不同发展阶段的教师群体。我们举办“未名教育家讲坛”,邀请优秀教师登上讲坛,讲述成长经历、展示个性风采、分享成功喜悦,让青年教师发展有方向、学习有榜样。

如2019年上半年,我们举办了一期“未名教育家讲坛”,邀请的三位主讲教师名字中都有一个“梅”字,我们以“梅花香自奋斗来”为题组织了本次讲坛。三位教师,三个不同的发展阶段,三个不同的讲述角度。

其一,薛雨梅老师,南通市学科带头人,学校中层正职,高级教师,名师工作室领衔人,在教学中逐步形成典雅清新、深刻灵动的教学风格。薛雨梅是个相对成熟的骨干教师,我们请她来讲教学主张的提炼过程,介绍她的“走向共生的小学语文诗性教学”。

这里值得一提的是,我们鼓励成熟教师成立自己的工作室,聚集一部分骨干力量,团队攻关,瞄准提炼自己的教学主张的目标,读书、写作、磨课、做课题,心无旁骛钻进去。目前,学校有8个名师工作室,涉及语文、数学、科学、音乐、体育、德育等多个领域,60多位教师卷入其中,县内还有不少兄弟单位的优秀教师加入了这些工作室,共同学习,共同进步。

其二,吴红梅老师,南通市骨干教师,海安市英语学科课堂教学一等奖获得者,英语教研组长。我们请她谈教研组中团队建设与她个人成长之间的共生关系。

其三,崔红梅老师,学校数学教研组长,刚获评南通市学科带头人,刚获得江苏省数学优秀课评比特等奖,近年来进步很快,几乎是一年一个台阶。我们请她谈在“爬楼梯”过程中的关键事件和重要他人,她的讲述给青年教师的启发特别大。

三、以共生的机制助推教师不断进步

建立高质量的教师团队,使其稳定地发展,需要良好的制度环境,需要时间、资源、合作机制的共同作用,需要学校管理团队的深度参与。我们建立了教育科研管理制度,实施卷入式研究,不断建立和完善各种机制和平台,建构多样化的教师团队。

1. 开展多面向阅读,建构专业学习的共生体。

带一袭书香进校园,是海安实小对所有教师的美好期许和祝愿。我们提出阅读行动的“三个面向”:一是面向全体教师的专业阅读。教师作为专业人员,需要一定量的专业阅读。我们把教师全员阅读活动安排在寒暑假。学期末,教师根据学校的推荐选书在假期中阅读。开学后,以年级部为单位开展读书交流活动,人人发言,人人做精美的PPT,人人提交读书报告。我们邀请专家进行评选,选出优秀读书报告人参加学校“未名教育家讲坛”,交流读书心得,汇报读书成果。二是面向骨干教师的专题阅读。我们成立了“未名读书会”,以读书会和学校8个名师工作室牵头,每学期聚焦一本书或一两个主题开展专题阅读。这样的阅读,有明确的目标、有周密的计划、有导师的指导,主题更聚焦,阅读更深入。三是基于兴趣的深度阅读。学校鼓励教师根据自己的阅读兴趣和偏好,自由组合,成立阅读社团、专题读书会或阅读小圈子,如《红楼梦》读书会、《论语》读书会、《圣经》读书俱乐部、《教育的智慧》读书会、童书读书会、宋词研读小组、西方哲学研读小组、儿童诗读书会等。学校提供场所,负责买书、赠书。

2. 直面真实的课堂,建构实践反思的共生体。

课堂无疑是学校生活的中心。无论是公开课、评优课还是家常课,参与研究、打磨真实的

课堂,是构建“实践反思的共生体”最可靠、最基本的路径。在海安实小,人人要上教研课。教研课分成组内课和校级课,学期初就定下计划,人人承担。学校每学期发一张教研课安排表,时间、上课地点、课题和执教者,一目了然。校级教研课之前,是学校中层以上干部和骨干教师执教的领航课。

从成熟教师成长为专家型教师,赛课磨课是必由之路。我们历来重视课堂教学的“切、磋、琢、磨”,学校组织磨课组团队协作,助力一些有潜力、有实力的教师,帮助他们在各级各类赛课中脱颖而出。磨课组一遍又一遍地听课、研讨、修改、打磨,磨出了一节节好课,更磨练出一批批教学专家。进入磨课阶段,磨课组成员相互提醒,调整好课务,准时进入课堂,认真听,详细记。课一结束,马上就近找一间办公室,七嘴八舌讨论起来,不需要组织,不需要安排发言顺序,一个人发言结束,另一个人接着谈自己的想法。不光指出问题,还一起出点子、想办法,说自己的设想,一边说一边演示。有时为了帮助执教的教师找“课感”,磨课组的专家还会找一个班试教一遍,供选手观摩体会。

在磨课团队中,还有一支提供技术支持的队伍,信息技术组的教师牺牲双休日,有时要加班到深夜,陪着上课教师修改美化课件,拍摄录像课,做好剪辑和后期制作工作。还有更多老师在幕后默默地奉献,特别是临近赛课时间节点,搭班的老师、平行班级的老师主动承担课务,让选手全身心投入到比赛中。所有课堂研讨活动,都不是一个人在战斗,这就是“共生的团队”,这就是“实践反思的共生体”。

3. 开展微型课题研究,建构课题研究的共生体。

学校通过开展微型课题研究,引导教师聚

焦课堂、关注教学,从日常教学实践中寻找研究的生长点。教师从事研究的目的是不是写论文,而是改进教育实践,改变自己的生活方式,在研究工作中获得理性的升华和情感的愉悦,提升精神境界和思维品质。

我们根据学校主课题的规划,每学期向教师发放微型课题选题参考。2017年,我校“为了共生理想的项目学习研究”项目被省教育厅立项为江苏省基础教育前瞻性教学改革项目,教师们在关注自己的问题的同时,把研究的视线转向国家课程的项目化实施,取得了阶段性成果。我校还有一个传统的“保留节目”,就是每学期末的教师课题成果征集评比;下个学期开学后,组织专题的成果分享报告会。每一次效果都很好,涌现出很多优秀课题成果。

四、以共生的情怀濡染教师发展环境

近年来,区域强势推进师资均衡,通过电脑派位的方式随机配置教师队伍,对海安实小的原有文化以及教师发展有一定的影响。这种影响有两个方面:一是显性的,如制度不适,从其他学校来的教师对本校的制度和常规做法,在短期内难以适应;二是隐性的,如教师归属感、方向感不强等。为了重构团队,我们做了很多努力。

1. 借助共生文化,重新讲好实小故事。

我们组织开展“寻找文化共建者——我心中的实小模样、难忘的实小故事”征集评选活动,向教师、学生和社会各界征集作品,邀请优秀作者做客“无名教育家讲坛”,讲述他们与海安实小的一段段生动而感人的故事。我们还组织了“我最喜爱的老师”评选、“过有品位的闲暇生活”讲座、“寻找实小老物件”等活动,通过温馨的故事唤起曾经的记忆,给教师带来文化的认同和归属感。

2. 进行制度创新,实现中层科室和年级部一体化管理。

我们实施扁平化管理,对年级部和中层科室进行一体化管理。一个科室对接一个年级部,科室主任兼任年级部主任,要求年级部和科室工作一同规划、一同落实,最后也捆绑考核。一体化管理减少了中间层级,让管理层直接下沉到年级部,让管理者直接感受到年级部承受的压力,沟通更直接,感受更深切,逼着管理者想方设法优化管理举措。

3. 提出优化教师团队发展三原则。

一是警惕“塔西佗陷阱”,建立互信机制。塔西佗是古罗马的历史学家,他曾经说过:“当政府不受欢迎的时候,好的政策与坏的政策都会得罪人民。”这句话对共生团队建设很有借鉴意义。当团队的管理者失去大家的信任时,怎么做都是错的。所以,作为管理者,要警惕“塔西佗陷阱”,与团队成员建立互信机制。凡是要求教师做到的,自己首先要做到。比如,要求教师上研究课,管理人员首先要上好领航课;要求教师做课题,管理人员要带头申报省、市级课题;要求教师写文章,管理人员要做出榜样,不仅自己动笔写文章,而且要辅导教师写文章,帮助教师改文章。

二是拿起“奥卡姆剃刀”,减少不必要的折腾。“奥卡姆剃刀原理”又称“简单有效原理”,表述为“如无必要,勿增实体”。说得简单点,就是能达到同样的目的,做得少比做得多好。这就要求我们的管理要化繁为简,将复杂的事情变简单。教师的中心工作是教学和研究,但是当前,非教学性事务让教师不堪其扰。作为管理者,要敢于担当,抗住外界压力为教师减负;对相关工作,要做必要性论证,要有“教师立场”,站在一线教师的角度思考问题。有些任务,可

以在中层科室解决的,不必摊到年级部,不必摊到教师。

三是不回避“马太效应”,让优秀者更优秀,让前行者走得更远。“马太效应”是社会学和经济学的一个概念,反映的是资源的集聚效应。《圣经·新约》的《马太福音》里讲:“凡有的,还要加倍给他,叫他多余;没有的,连他所有的也要夺过来。”一个人或群体在某一方面取得成功,就会形成“积累优势”,就有更多的机会,取得更大的成功。资源总是趋向于向资源更丰富处流淌。也许,从公平的角度看,我们不应该强化“马太效应”,但是刻意回避它也不对。我们经常讲,机会青睐有准备的人,不仅如此,机会更青睐能把握机会特别是主动争取机会的人。对个人能力强、发展目标明确、发展愿望强烈的教师,我们不怕在他们身上投入更多的资源、更多的机会,会为其搭建平台,提供智力支持,帮助他们走得更远,飞得更高。📖

【参考文献】

[1]徐金贵.共生教育:素养导向的学校教学变革[J].教育视界,2016(21):45-47.

[2]成尚荣.一片森林,在共生文化的土壤里——海安实小名师成长的秘诀[J].教育视界,2017(17):53-54.

[3]陈雅玲.教师团队合作学习:生态取向的教师发展机制[J].当代教育科学,2011(15):26-29.

[4]丁昌桂.这里的名师为什么扎堆成长?——基于场域理论视角的解读[J].教育视界,2017(17):55-57.

[5]陈雅玲.教师团队合作学习:生态取向的教师发展机制[J].当代教育科学,2011(15):26-29.