

重构学习型组织： 从“师徒制”到“合伙人制”

□王慧琴

绍兴市鲁迅小学教育集团以弘扬和实践鲁迅“立人”教育思想为己任。要“立生”，先“立师”，如何培养一支师德高尚、业务精湛、主动思考、善于创新的教师队伍？笔者就此来谈谈我们的一点思考、一些做法。

一、“师徒制”的局限审视

麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉博士，在他的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中提出，学习型组织是一种能够不断适应环境变化、不断学习创新、不断自我超越的柔性扁平化组织。学习型组织理论为创新教师培养方式、促进教师工作现代化、优化教师队伍建设提供了全新的思路与方向。

在学校的学习型组织建设中，师徒结对是最为常见的一种形式。每逢教师节，拜师仪式还经常被演绎成“经典一幕”。可经典并不意味着先进，原因有二：

一是“师徒制”的基础发生了变化。师父的教学经验是青年教师的一种财富，但如果拘泥于此，经验也可能束缚青年教师的成长。现在的青年教师有许多由时代和自身条件带来的优势：第一，学科知识较新；第二，跨学科能力强；第三，计算机、外语能力强；第四，和学生有着天然的兄弟姐妹般的情感。尽管有着这么多优势，可在现行的“师徒制”模式中，青年教师更多的是被“做规矩”补短，而不是“展优势”扬长。因此，过分强调师父的“规矩”，反而可能抹杀青年教师在教学中的创新性。

二是青年教师的成熟之路不同。判断青年教师是否成熟，也是现行“师徒制”学习型组织建设中的模糊地带。青年教师走向成熟通常有阶段性，分为适应期、成长期和成熟期，但其实每个人的悟性不一样，有的就基本适应，不到五年就成长

得像模像样，到了十年，就成熟得可以称为骨干教师，但工作三年还不能胜任的不乏其人。我们不该用统一标准去衡量各有特点的青年教师的成长轨迹画圈，反而不利于发挥青年教师的积极性。

二、“合伙人制”的构建缘起

“合伙人制”的设想缘起于我校的“百草园数字微课程”建设实践。这项实践从2014年年初起步，经过几年努力，被教育部评为全国基础教育信息化应用典型案例，目前已上线近80门课程，其中4门课程获全国一等奖，20多门课程获浙江省精品课程和优秀课程。

2017年12月，我去重庆参加由教育部基础教育司和中央电教馆组织的全国基础教育信息化应用典型案例经验交流会，在会上作主题发言，与会领导和专家特别肯定我们的两点做法：一是数字课程打上了绍兴文化、鲁迅文化的烙印，独一无二；二是数字课程开发全员、全程、全方位参与，全体教师草根开发、草根设计、草根制作，而不是由学校出钱买服务。

于是，学校上下，所有人在课程开发过程中转变了理念，提高了专业水平，无论是从深化课程改革角度，还是从教师队伍建设的角度来看，都是值得自豪的。由此得到的重要启发是：团队成员地位平等，围绕一个目标，合伙共建，共同成长，就能有效获得专业发展。

于是，“合伙人制”应运而生。没有师徒辈分，没有资历深浅，所有教师“各显神通”，共献智慧，共促发展。

“合伙人制”也给教师发展带来新气象：一是新教师有了用武之地，更自信、更积极，同时，在老教师的浸润式影响下，工作更脚踏实地；二是老教师有危机感，倒逼自己学习新“武器”，更新教学手段。

“合伙人”联盟在课程开发、教学设计、学生管理等方面进行探讨，深入研究，给学校教师队伍注入了新活力。

三、“合伙人制”的实践推进

1. 更新“合伙人”建设理念，树立“合伙人”合作共享意识

2019年3月4日，鲁迅小学教育集团14个“三味书屋·教师专业成长合伙人联盟”宣告成立。在专家的引领下，教师们带着各自的教育教学经验、智慧、技能，秉持着更快更好地实现自身专业成长的共同愿景走到一起。每个联盟里既有经验丰富、业绩卓越的特级教师、学科带头人、优秀班主任等担任领衔人，更有精力充沛、思维活跃、锐意进取的一批青年教师作为“合伙人”。

2. 制定“合伙人”学习目标，促进“合伙人”共赢发展

“合伙人”联盟是在学校原有“三味书屋”“野草网训”“夕拾论坛”等传统教师培养平台基础上发展成立的新型教师研修成长平台。“合伙人”联盟的整体运作颠覆了传统的“师带徒”，强调领衔人与学员之间是一种互助互学关系，即学员学习领衔人的教学理念和丰富经验，领衔人向学员学习创新思路、前沿观点和现代教育技术的应用能力，同时学员与学员之间也可以互相学习。

这是一种立体、多元、基于个人和团队同步发展的新型教师专业成长模式。这一模式既基于“合伙人”的共同专业要求、基本道德规范，又有充分自由的个性特长展示空间；相互之间既注重补齐专业能力上的“短板”，又充分发挥他们各自的“长板”，围绕共同研修主题，在团队中协作探索解决。

3. 建设“合伙人”梯队结构，形成多元互动学习生态

“合伙人”联盟组成成分省、市、区、校4个梯度。省级层面主要以浙

江省王慧琴网络名师工作室为基础。作为工作室领衔人，我和工作室学科带头人及普通学员一起，充分依托网络平台，形成相互学习、互促互进的研修模式，平等地和所有学员以“合伙人”姿态共同交流，相互切磋，取他之长，补己之短。其他层级联盟也以类似方式运营，不同梯度、不同学科的联盟间还可以相互交叉、联动研修，以多种形式互助共赢。

在不久前举行的一次学科整合主题教研活动中，无论是语文和英语整合课《三只小猪》，还是体育与音乐整合课《乒乓球变奏曲》，抑或是信息技术和数学整合课《组合问题》，各学科“合伙人”联盟互相协作，以穿插或拓展方式进行教学，创设更为丰富的教学情境，同时缩减了两个学科的整体课时，在跨学科深度整合方面作出了十分有益的探索。

4. 建立“合伙人”绩效评价方式，形成长效激励机制

①推进“合伙人”联盟比武研修。比武研修是“合伙人”联盟的发展平台之一，各团队结合教研部门和学校组织的优质课比武、综合素质展示等活动，同伴互助，各展所长，在帮助青年教师取得优异成绩的同时，也在很大程度上促进联盟整体教研实力的提升。

②注重“合伙人”日常互动研究。“合伙人”研修其实更多地着眼于家常课研究，利用网络、办公室等多重平台在一起研究备课、授课等环节，相互之间推门听课，不断提升课堂教学质量，做到向课堂要效率。

要建立一支高素质、专业化、创新型、自身可持续发展的优秀教师队伍，就必须朝着具有团队学习意识、终身学习理念、共同愿景、系统思考和自我超越能力的学习型组织方向迈进，这是适应以创新为核心的教育现代化的教师队伍建设的必由之路。

（本文为浙江省特级教师、绍兴市鲁迅小学教育集团校长）

□温州市教育科学研究院
金琼洁

近日，浙江（温州）—美国印州中小学STEAM课程平移项目研修在精彩纷呈的嘉年华中落下帷幕。风趣的外籍教师、纯正的北美语音课堂、沉浸式课堂观摩、头脑风暴式合作学习、高强度研修安排……这一幕幕画面在脑海中定格。

能够参与平移课程，跻身全市遴选出的80多位研修教师之列的我是幸运的。在为期5天的封闭式研修中，我不仅要参与观察、记录课堂过程，还要完成教学策略解析、参与教学研讨，完成小组课例报告、个人研修体会等作业。这一过程是痛并快乐着的，让我的STEAM理念和课程设计有了迭代和飞跃。

在开幕式当天的课前工作坊中，作为研修教师的我扮演起学生角色，在美方教师带领下体验参与式STEAM课堂教学活动。

一个主题一群人，分工学习，团结合作，形成拼图，实现创意……正是这一系列项目学习流程的体验，让我有了切身感受，对如何开展小组合作学习、如何设计研修课程，有了更新的认识和思考。

每天的课后研修、博雅课堂环节，专家和指导教师齐聚诊断，分小组讨论，让我有更多面对高水平学者和同行的机会。

KWL表、教学策略分析、教学实录解读、教学难点探讨、美方教师答疑……一系列研修内容为我正确理解STEAM教育、解决相关问题提供了有力抓手。

在这次的平移课程中，我感受最深切的，是多学科教师协同指导学生的项目学习模式。特别是当我在研修坊中了解到美方教师为设计好这个课程，专门从芝加哥图书馆借来《永嘉县志》，结合当地历史和地理环境定制了一套STEAM课程，经过半年修改和反复研讨才确定“制作台风天生存急救包”的主题时，我被这种深究学情、克服困难、反复锤炼的教育专业精神和情怀深深感染。

以课程目标设计为例，在第一天的课堂观摩中，5位美方教师通过一封温州市长的信，引出本周课程的总目标，提出要针对6类人群制作一个用于台风天的生存急救包，要求能够满足5天断电断水的生存要求。

接下来的3天，5位教师每节课都有各自独立的学科教学目标，在课堂的前半部分让每位学生清楚这节课的任务，后半部分的所有活动围绕目标进行。连续5天的教学目标设计循序渐进，又分成不同学科目标，最后又回到总目标。

一开始，我对这样的大包大揽设计有些担忧，学生到底能否完成？但到第5天的嘉年华时，学生给了我很大惊喜，急救包模型、一分钟商业广告、海报板3项成果展示在眼前，回应了课程目标对掌握知识技能的预期要求。

以STEM教育为手段，促进学生4C(critical thinking 批判性思维能力、communication 沟通交流能力、creativity 创造创新能力和collaboration 团队合作能力)关键能力的培养，是目前教育变革的趋势，但如何通过课程来培养一直是我的一个疑惑。

美方教师采用的方式就是合作学习，且贯穿整个项目开展的始终。如在技术课上，一开始，教师要求一个小组的4名学生分别扮演工程师、任务管理员、材料管理员、计时员等角色，每天课前进行职位轮换和职责明确，有意识地关注学生的分工安排。

当然，一周的合作学习并非一帆风顺，学生在沟通过程中也时有困难发生，美方教师及时解决了他们在协作、交流中出现的问题，指导他们在争辩、论证、说服、妥协中增强能力，并尝试用激励性的语言和行动帮助能力较弱的学生参与学习，培养他们的团队协作能力。

这一节节真真合作、真交流的课给了我极大触动，反观自己的很多课堂设计，虽然也采用了合作学习方式，但在实践中却往往流于形式，忽略本质。

这5天的收获，远远不止课程设计与实施带来的启发，它让我意识到，STEAM教育并不简单，教师要对接先进教学理念，转变课堂教学结构；从简单的知识技能传播者，转变为为学生学习的引导者，努力让学生发现和解决潜在问题。



“老师，鱼儿为什么藏在角落里啊？”“我发现了老家山东的桑树。”“蚕蜕皮的过程真神奇。”近日，湖州市戴山学校学生在教师的带领下，来到南浔区荻港鱼桑文化研学学院，开展农耕文化实践活动。学生们用网兜捕鱼，拓《桑基鱼塘赋》碑，漫游百桑园，观看《蚕的一生》视频，了解家乡桑基鱼塘的历史。

（本报通讯员 金新林 摄）

教师是否成长必须用证书来认定吗

□朱华贤

近日，某中学有位老教师即将退休，同办公室两位年轻教师钦佩他的学识与才能，劝说他写自己的成长史，以鉴来者。

老教师却坦然一笑：“我算什么？我既没特级教师头衔，也没有省市级劳模、名优教师之类的殊荣，两手空空，成而不长，有啥成长史可写？”

这让我想到这样一个问题：教师是否成长需要他人或权威机构认定吗？

如今，用荣誉称号作为成长的依据，以称号级别大小作为尊卑顺序，已经成为许多教育人顽固不化的共识。

学校年底考核，就是数一数一年来所获的证书，还美其名曰“公正、客观”。

学校、教育行政及其他政府部门授予教师荣誉称号，证明了其成长，给的荣誉越多，级别越高，更能证明其成长。学校评优强调“爬楼梯”，评县级荣誉，先要有校级和镇级；评省级荣誉，当然事先要获评县级和市级，不可僭越。

这竟然成为教师成长的唯一路径。那么，假如没有得到过什么荣誉，是不是就无法证明成长了？

这个逻辑肯定不能成立。和人类性格的多元一样，成长的方式也是多元的，成长的路径有N条。

成长有隐性和显性之分，有主流和支流之别。主流通常只有一条，支

流却往往众多。

有些教师喜欢热闹，热衷于参与评比，这无可厚非；有些教师偏爱沉静，惯于独立，追求低调，执着于某一项兴趣爱好，这又何尝不可？

成长是什么？有时顿悟，有时欣慰，有时陶醉，慢慢地积累，悄悄地体会，静静地受益，只要有利于学校和学生，有益于社会与教育，就是人的成长。

成长没有贵贱之分、高下之别。经组织或权威机构认定是一种成长，但真正的成长是知识的活用，是心灵的触动，是思维的成熟，是情感的升华。

教育部门不能将教师不主动争取荣誉视为其不求上进，更不能批发

荣誉让教师趋之若鹜。只追求光环的成长，是一种功利性成长、标签式成长，它的弊端极大，窄化了成长通道，不利于教师个性化发展，容易助长一窝蜂抢夺荣誉，抢不到者灰心丧气，放弃努力；抢到了者故步自封，坐吃山空，同样放弃努力。

作为教师，不应以没有荣誉称号自惭形秽，荣誉是“表”，水平是“里”，有“表”不一定有“里”，有“里”则随时可以转化为“表”。教师成长如果仅限于用证书来证明，流露出的是一种虚荣、浮躁、不自信的心态。

很多时候，教师是勤勤恳恳、默默无闻地投身教育事业，可以用荣誉去认定教师，但不能唯荣誉论成长，唯证书论成绩。

