

“主题驱动的骨干教师工作室”模式的构建与实践

张 丹 何彩霞 胡玉华 张素娟 金 钊
(北京教育学院)

本文中“骨干教师”系北京市市级学科教学带头人及市级骨干教师（以下简称“骨干教师”）。作为这样一群人，他们究竟“需要”什么？如何有效促进这个层次的群体发展？2008年以来，北京市市级学科带头人及骨干教师培训项目，通过“主题驱动合作研修”模式，对这批骨干教师开展了培训，得到了学员的一致好评，并在历年的培训中不断深化和完善此模式。

一、“主题驱动合作研修模式”的内涵及样式

（一）内涵

“主题驱动合作研修”的模式含义是指：骨干教师基于工作实践选择共同感兴趣的研究主题，形成研究共同体，经历主题研究的全过程，在研究的过程中进行学习。最终形成工作室的集体成果和骨干教师富有个性化的成果，而这些成果在实践中能够得到较好地应用，并且具有一定的推广价值。这种模式在形式上以“骨干教师工作室”的方式出现。

这种模式有几个元素，一是组织元素，即研究共同体（工作室），是由20位左右同学科教师组成的，且对某个主题均有一定的兴趣和关注，研修研究过程中发挥群体的合作优势。二是活动方式元素，即主题驱动的研究与研修活动，主题形成于指导教师和学员的共同研讨，基于前沿问题和已有成果。研究和研修过程中把主题细化为问题，大家围绕问题开展合作性研修活动和实践性研究活动。三是成果元素，强调对主题的研究成果，这种成果具有理论与实践、共性与个性、群体与个体结合的特点，并将成果不断扩散以发挥作用。

（二）“主题驱动合作研修”模式的样式

图1表明了此模式的样式。

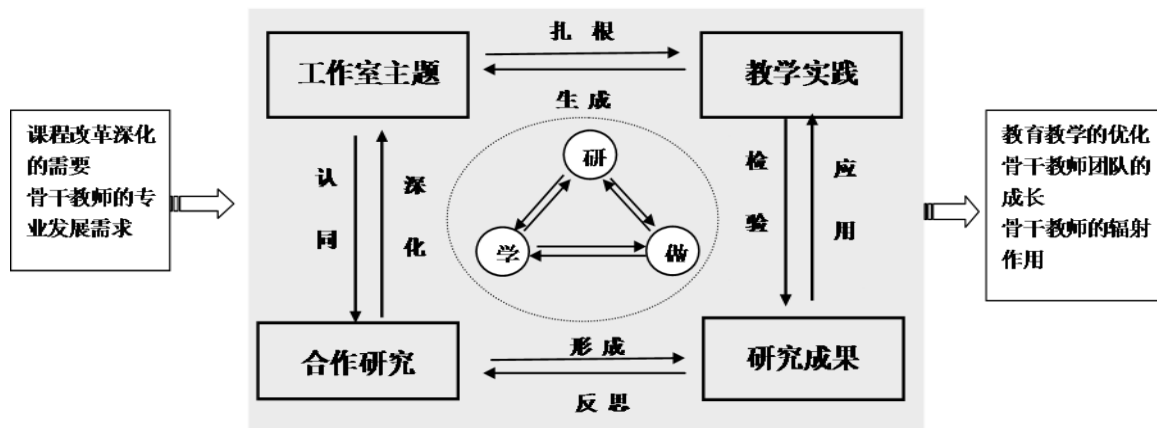


图1 “主题驱动研修”模式的样式

根据北京市基础教育课程改革深入的需要，以及骨干教师专业发展的需求，扎根教学实践提炼工作室主题；在工作室主题的凝聚下，骨干教师开展合作研究，在合作研究中不断认同和深化工作室主题；在合作研究的基础上形成研究成果，这些研究成果也将促使工作室反思合作研究的过程；将研究成果应用于教学实践，同时也是对研究成果价值的检验；教学实践中又将不断生成新的主题。在循环的过程中，基于教育教学中难点问题的解决，学科教育教学将会得到优化，骨干教师团队得到成长，骨干教师的辐射作用得以发挥。在循环的过程中，“研、学、做”相互促进、互相支撑。

二、“主题驱动合作研修”模式中的核心要素

骨干教师工作室模式的构建基于了我们长期对于骨干教师团队成长的思考和实践，其中如下核心要素是非常重要的。

（一）基于“教学研究、教学领导”能力的特色工作室主题

经过多年研究和实践，基于对教师成长阶段及其规律的认识，我们提出了学带和骨干教师最应提高的核心能力——“教学研究、教学领导”能力，具体细化为：第一，能对教学中的现象进行敏感捕捉，发现普遍存在的“困惑”，即捕捉能力；第二，能对“困惑”进行清晰地表述，提出研究问题，即提问能力；第三，能选择合适的研究方法，带领周围的教师，边研究边实践，找到解决问题的策略，即解决能力；第四，能集结并表达成果，即表达能力；第五，带领周围的教师将成果应用于教学实践，改进教学，发挥教学领导力，即领导能力。

在这一核心能力下，经过几年的建设和实践，逐渐生成了一大批稳定、富有特色的工作室主题，这些主题无疑代表了北京市课程改革和学科教育教学方面的最具研究价值的问题。这些主题既直面骨干教师个体和群体专业成长的需要、直面学科教育教学难点问题的解决，又扎根于北京市课程改革的现实，直面课程改革的前沿。

（二）“研、学、做相互促进”的合作研究的特征

进一步提出了基于合作研究的骨干教师团队学习的基本特征：做、学、研相互促进，形成“做中研——学促研——研中学——研促做”。

“做中研”是指从教学实践中聚焦需要解决的问题，在教学实践中尝试解决问题，检验解决办法的效果，总结提炼解决问题的办法。做是研究的基础。

“学促研”是指通过学习相关教育理论知识，减少采用解决办法的盲目性，做到有理有据，促进对实践问题的科学研究。学习是研究的准备。

“研中学”是指在研究中产生进一步学习的动力，较为系统地学习一些围绕主题的理论。研究是学习的动力。

“研促做”是指通过研究促进对实践问题的解决，引发教学实践的变革，提高教学效果。研究是提高工作水平的手段。

（三）集体成果和个人成果相结合的研究成果

最终形成工作室的集体成果和骨干教师富有个性化的成果，这两种成果相辅相成、互为补充。

工作室的集体成果往往体现了对于学科教育教学难点问题的系统思考，在该学科建设中起到重要作用，成果形式主要为著作、系列论文、研究报告、系列课例等。而骨干教师富有个性化的成果则更多地体现了骨干教师的研究兴趣和教学特色，将为教师进一步提炼其教学艺术甚至是教学思想奠定基础，成果形式主要为论文、案例、教育叙事等。

（四）应用于教学实践

研究成果将应用于教学实践，接受实践的检验。同时，实践中又将生成新的工作室主题，以形成新的循环。

“专家不是仅仅解决手边的问题，他们经常重新定义问题，所以能够产生具有独创的、洞察力的解决方法，这在一定程度上是别人所做不到的。我们认为这些具有洞察力的解决部分表明了专家对问题性质的深入透视”¹。能力极限边缘上工作是专家的特征之一。基于难点问题解决的研究成果应用于教学实践，将使学带和骨干教师再次面对非常规的任务时，能够“直觉”地分析那些任务中所包括的关键问题，能鉴别出有助于问题解决的信息，并有效地将这些信息联系起来；然后找到解决问题的适当方法或者自己创造出新的方法。

三、“主题驱动合作研修”模式的价值

（一）提出了真正基于骨干教师研究特性的成长模式

¹ [美] R.J.斯腾伯格 J.A.霍瓦斯.专家型教师教学的原型观[J].华东师范大学学报（教育科学版）.1997，（1）

教师学习正成为教师专业发展的主要途径。那么骨干教师团队群体学习的需求和特征又是什么呢？基于对这一团队期望达到的理想状况（政策要求、专家学者对骨干教师的描述），和骨干教师对自身实际状况的反思，我们提出了研究应该成为骨干教师团队学习的主要特征，并首次将骨干教师学习的研究特性概括为：实践动力性研究、系统反思性研究、知识整合性研究、群体自组织研究¹。

如上提出的骨干教师团队学习模式正是以此为依据建立起来的，这无疑使得骨干教师团队学习具有了坚实的理论依据和实践依据。扎根于实践、由实践不断生成主题无疑体现了实践动力性研究；围绕着研究主题的做、学、研相互促进无疑体现了系统反思性研究和知识整合性研究；主题凝聚下的合作研究无疑体现了群体自组织的研究。当然，这些不应是简单对应的，实际上在每一个流程都体现了研究的四个基本特征。

（二）丰富了名师工作室的类型

目前，全国范围内有许多地方都在实践着名师工作室，也取得了不少富有成效的经验。但仔细分析，目前名师工作室的模式还比较单一，主要是以某一名师为核心而组建起来的，目的为研究、保护、传播某一名师的教育教学特色或思想，在此过程中影响其他教师的专业成长。但在实际运行中，或者是出现名师对教师团队的整体影响力不强，或者是出现过于崇拜名师而将名师的经验简单技术化等倾向。真正的骨干教师团队学习的动力和潜质没有挖掘出来。

而从2008年建立起来的“骨干教师工作室”，通过在主题凝聚下研究和学习共同体的建立，既丰富了名师工作室的类型，更凸显了名师工作室应具备的基本要素：具有共同愿景和学术兴趣、具有“和而不同”的氛围、具有合理的规划和运行机制、整合了多方面的资源（特别是骨干教师团队之间深度交流中产生的资源），注重了学术发表和成果转化。

（三）形成了学科教育教学领域中具有创新性的成果

从2008年以来，我们建立了近40个工作室，涵盖了中小学的所有学科。这些工作室在各自学科教育教学领域产生了富有创新性的成果。仅举几例。比如中学生物工作室在科学主题与核心概念的视角下，系统梳理了中学生物的核心概念，研究了学生学习核心概念的学习过程；小学数学工作室在国内率先提出了整体把握小学数学课程的理念，并且从课程目标、课程内容、学生学习等方面取得了系列成果；小学科学工作室围绕着“小学生科学思维能力与创新能力形成及教学促进”的主题，利用脑科学等理论分析，建立了理论模型，进行了教学资源开发。

四、本成果的应用与社会价值

（一）骨干教师团队的成长

本研究依托北京市学科带头人与骨干教师培训项目，从2008年到2011年，已经先后组建了涉及中小学各个学科的主题工作室，每年平均培训700余名学带和骨干教师。

这些教师中，有大约80人在培训之后被评为特级教师。有不少教师在全国和北京市课堂教学比赛和交流中，将在工作室研究的成果转化为课例，获得了课堂教学一等奖以上的奖项。比如，化学骨干教师工作室艾涛老师在2012年（暨第七届）“全国基础教育化学新课程实施成果”优质课（现场课）评比中获得特等奖；莘赞梅指导北京九中王晓军老师获得“2012年北京市高中新课程化学教学现场说课评比”一等奖；刘松伟获北京市高中化学优秀教学设计一等奖。

在对完成的工作室项目满意度调查中，所有工作室的整体满意度（非常满意、满意）达到95%以上。下面摘录学员的部分体会，以展示学员多方面的收获：

——我终于明白了我最初对教学内容“深度”的理解只是停留在对知识本身逻辑的梳理上，充其量算是对知识广度的认识，但缺乏对学科基本问题和课程本质的观照。

——面对真实的课堂，关注学生思维，尤其是关注学生经验以及在学习中所起到的作用，同时如何最大限度的给予每一位学生生长的空间，让学生独立行走。

——对于真正的研究由不会到初步了解，正在走向研究型教师，研究方法的经历和思维方式的改变，我感受到研究的快乐，参与了在真正意义上的研究。

¹ 张丹. 解析骨干教师培训中教师学习的“研究”特性. 继续教育研究.2010（10）

——实现了从“行动的思考者”到“有思想的行动者”的蜕变；独立完整完成了一次“思—查—理—顺—行—悟”的研究过程；感受到研究的力量——课堂的教学效果的提高和结构的有意识优化；谢谢各位导师和同学让我体会着“追寻真理的道路上布满荆棘，但我有幸能够走在这条路上”的幸福感。

（二）研究成果和资源

研究成果和资源包括两方面，一方面是各工作室对于学科教育教学领域内热点和难点问题的研究；另一方面是对于骨干教师工作室模式本身的研究。因为各工作室研究成果和资源颇丰，这里只列举由项目组统一组织的研究成果。

第一，总项目汇集各工作室成员的优秀研究论文，出版了《首都市级学科带头人及骨干教师研修丛书》（14册），以及在2009、2010、2011年分别出版《北京教育学院学报（增刊）》。

第二，与中央电视大学音像出版社合作，出版“百节名师风采课（小学、初中、高中）（130节）、“新课程背景下成功课堂要素解析”（20节）。这些既体现学带和骨干教师教学艺术，又凝聚工作室研究成果的课例，在实践中获得了广泛好评，作为多项教师培训项目的培训资源。

第三，组织了《小学数学教学策略》、《生物教师学科知识结构评价研究》等优秀工作室成果专著出版。

第四，项目组成员先后发表了对于工作室模式研究的《解析骨干教师培训中教师学习的“研究”特性》、《名师工作室——构建教师发展的学习共同体》、《骨干教师工作室的研修实践及反思》、《骨干教师培训的理论基础》等文章。

第五，组织对于优秀学科带头人的教学艺术进行提炼，目前有1名学员专著即将作为北京教育丛书出版，有7名学员与北京教育丛书签订了出版意向。

第六，组织建设网上交流平台，平台设有学习导航、专题讨论、在线作业、论文指导、资源管理、课程公告、课程调查、日程管理、答疑区等栏目，各工作室集结了比较丰富的网上资源。

（三）带动了区县、学校的发展

积极开展多项成果交流与辐射活动，带动区县及骨干教师所在学校的发展。主要表现在：

第一，组织了学带和骨干教师与房山、顺义、门头沟、通州等区级骨干教师共建有效课堂的学术活动，将在工作室获得的研究成果以研究课、学术讲座、学术沙龙等形式与区县骨干教师分享。

第二，学带和骨干教师将研究成果应用于学校课堂教学实践，如校本课程、校本培训资源、优秀课例、专著和论文等，在学校的教学实践中发挥着重要力量。

第三，工作室将特色活动采取开放式做法，作为培训资源。

（四）骨干教师工作室模式的在全国的影响

骨干教师工作室的模式正在全国获得越来越广泛的影响。青岛名师培养计划与本项目签订协议，指导他们的名师培养；吉林省组织50名全省中小学名师工作室负责人，邀请本团队为他们设计培训方案，并组织培训。由于所产生的较大影响，受邀在“2011年全国教师培训学术研讨会”上做了“骨干教师工作室模式的思考与实践”的主题发言。另外，中国教育报、现代教育报等媒体对此进行了报道。

