



Cambridge Assessment  
International Education

# 教师成长共同体的一种可能样态

陈向明

北京大学 教育学院

2023年6月14日



# 内容要点

- 一、教师成长共同体的定义**
- 二、教师成长共同体建设的实践**
- 三、教师成长共同体的形成机制和条件**

# 一、教师成长共同体的定义

- ▶ **“成长”而没用“学习”**：范围更广泛，更注重过程，更涉及教师全人发展的完整性
- ▶ **去掉“专业”二字**，需要教师作为完整的人投入其中，而不仅仅是**“专业”自我**
- ▶ **“共同体”**：为了共同目标、基于共同条件而组成的团队
- ▶ **教师工作具有协同性**：学生总是同时面对数个教师；教师是社会关系中的人

- ▶ **莱卢**在《**重塑组织：进化型组织的创建之道**》中对**青色组织**的描述
- ▶ 两个来源：**威尔伯**的世界观光谱和**韦德**的意识进化
- ▶ 人类组织经历了冲动——**红色组织**，服从——**琥珀色组织**，成就——**橘色组织**，多元——**绿色组织**，下一个阶段就是进化——**青色组织**

# 青色组织的三大突破

- 自主管理
- 完整性
- 进化目的

# 1、自主管理

- ▶ 人人都是老板；不需要层级，也不需要达成共识；**权力是分布的**，一有问题产生就会立刻形成决策，创新从四面八方涌现
- ▶ 问责绩效不好的同事，**同伴压力**
- ▶ 团队**自主确定目标**，为达成目标而自豪
- ▶ 足够的**信任感**和责任感
- ▶ 学习一整套健康而高效的**团队决策技能和工具**、冲突解决流程

## 2、完整性

- ▶ 用自己的“**全人**”去工作，暴露自己的脆弱性和无知
- ▶ 统合小我与更深层的自我、**脑身心**的整合，全面培养内在的阴性和阳性力量
- ▶ 修复**人与生命及大自然**的破碎关系
- ▶ 在打破一连串的认可之后，每个人尝试着成为完全独立且**真实的自己**，但又领悟到自己其实都是**世界万有的一部分**

### 3、演化目的

- ▶ 组织被视为一个**生命体**，带着进化智慧，管理着深不可测又妙不可言的进化系统，朝着更加完整、复杂和有意识的方向进化
- ▶ 数万只鸟在同时高速飞行，当捕食者出现时，整个鸟群会在眨眼间改变方向，不碰到彼此？是**协调机制**，而不是科层结构，使鸟群保持敏捷性和安全性
- ▶ 成员被邀请去**聆听与理解**组织想成为什么以及想要服务于怎样的宗旨，而不企图预测和控制未来



## 二、教师成长共同体建设的实践

1. 跨界学习小组
2. 教育叙事行动研究工作坊
3. 小学数学教研组
4. 德国一所中学
  - ▶ 特点各有侧重

## (一) 跨界学习小组

**人员**：4位访问学者、3位幼小中教师、3位大学教师

**目标**：无明确目标，跟随大家的需求流动

**任务**：每人提出一个困惑作为研究问题，持续探究一年

**支持**：文献阅读，专家引领

**时间**：两周一次集中活动，写反思贴，平时自己开展研究，微信交流

# 1、自主管理

- ▶ **自愿加入**
- ▶ **所有角色（主持人、记录员、协调员、资料保管员、小组汇报员）自己认领**
- ▶ **当出现空档时，马上有成员主动补位**
- ▶ **平等交流，突破隐形、内在的等级感**

## 2、完整性

- ▶ **全身心投入活动**
- ▶ **破冰游戏**，茶歇，合唱，才艺表演，AA制聚餐
- ▶ **不仅分享知识和技能，而且不怕暴露无知和软弱**
- ▶ **当交流深入、触及心灵时，表达共情**
- ▶ **外出郊游，游玩中穿插谈心交流**

### 3、进化目的

- ▶ 目的、目标、内容和形式都在过程中**变化**
- ▶ 主持人设计日程，但根据情况**灵活调整**
- ▶ 预设活动经常无法完成，而大家**不认为这是一个“问题”**
- ▶ 共同体有自己的生命，只需跟随着它的**节奏和韵律**往前流动就行

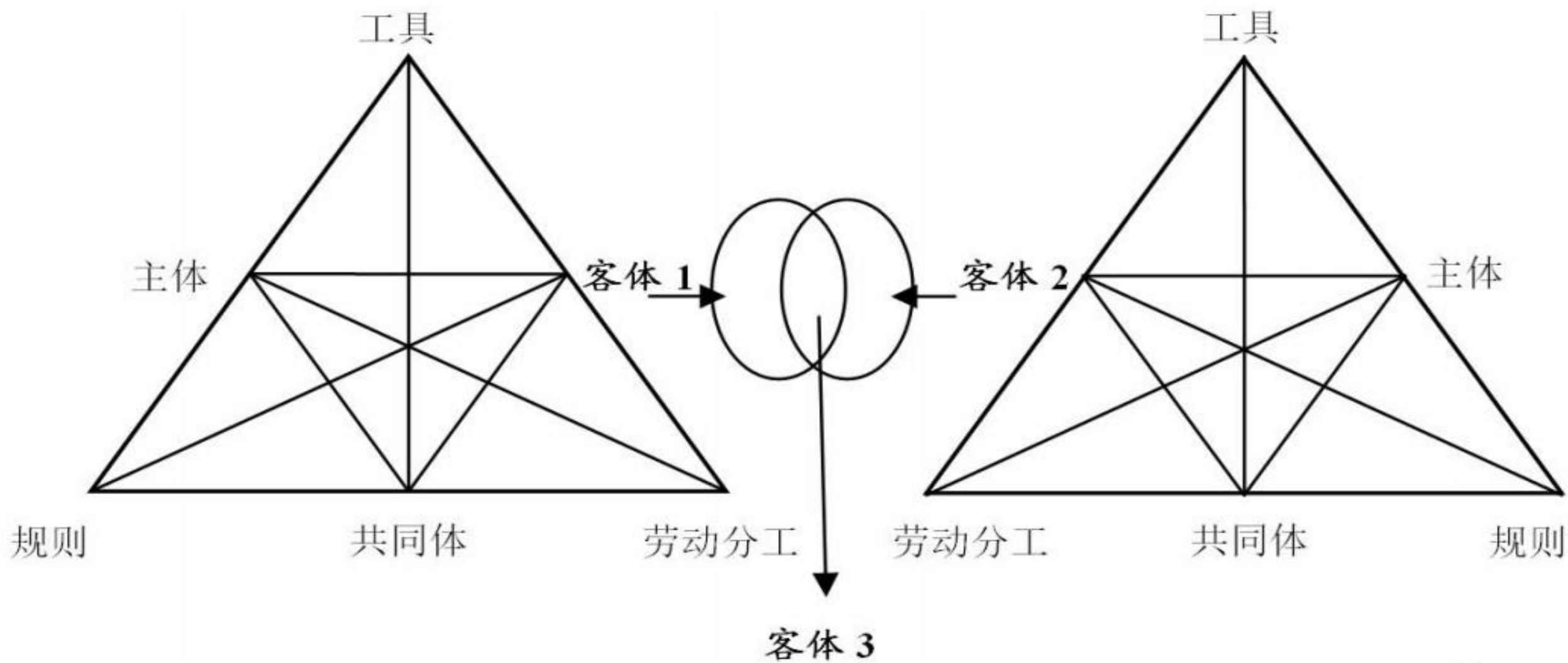
## 4、跨界

- ▶ 成员来自**不同教育机构、不同学段**
- ▶ 让**差异成为资源**
- ▶ 跨界学习不要求各方达成共识，可以在**没有共识**的状态下合作行动

# 跨界学习理论

- ▶ Star, 1985, 1989, 2010; Star & Griesemer, 1989; Lave & Wenger, 2004; Wenger, 1998; Engestrom, 2001; Akkerman & Bakker, 2011

- 1、基于文化历史活动理论的**拓展学习**
- 2、基于实践共同体理论的**情境学习**
- 3、基于科学史研究的**非共识合作学习**



第三代文化—历史活动理论模型



- ▶ **边界**(boundary) : 行动中导致中断的社会文化差异，如社会规范、群体属性、价值观念、行为方式等方面的差异
- ▶ **边界 跨越** ( boundary crossing ) : 进入不熟悉 ( 因此也不具备完全资格 ) 的领地
- ▶ **边界基础设施** (boundary infrastructure) : 建立联系 (Brokering, connection building) , 边界实践 (boundary practice) , 边界客体 (boundary object)

# 边界客体

- ▶ 一种有机安排，处于不同活动系统之间，为双方提供所需**信息**
- ▶ 不仅足够**灵活**，适应不同活动系统的需求和限制；而且足够**坚实**，可以保持基本的跨界认同
- ▶ 是在多重工作关系和工作要求情境中**有效转译**的一个途径
- ▶ 为不同系统（学校系统和学术系统）的互动提供**第三空间**
- ▶ **条件**：在组织层面，能激发有意义的协商

# 跨界学习

- ▶ 边界虽然具有区隔性，但也具有沟通性和**对话性**，并可能引发创新；  
跨界促使参与者重新检视自己的惯常假设及长期的专业实践，引发深度学习
- ▶ 具有**伙伴关系**的跨界学习，更能拓展参与者的学习情境，具有更大的开放性、包容性和对话空间

# 跨界学习机制

- ▶ 引发并维持跨界人员正面变化的各要素（行动、过程和结果）之间的**结构关系和运行方式**



# 中华传统文化资源

- ▶ 知行合一、中庸、实践理性
- ▶ 行动者在处理未曾预料的问题时，会调用一些内隐在自己的**缄默知识**和具身性行动中的**本土智慧**

例如：课例研究中的跨界学习机制

- 1 ) 通过实践推理达成**意义协商**
- 2 ) 借由知行合一实施**视角再造**
- 3 ) 付诸中庸之道进行**实践重构**

# 跨界的价值

- 认可社会生活中日益增长的**多样性**
- 将关注点放到社会组织中被**边缘化的空间上**
- 将边界视为学习的**潜在资源**
  - “一枝独秀”的教研制度，但行政干预、竞赛取向、绩效管理给教师带来压力，对教师在校内形成**合作、反思的教研文化**非常不利
- ▶ 跨界给教师创新提供空间，促进成长

## （二）较大规模的共同体：

### 跨界教育叙事行动研究工作坊

- ▶ 叙事行动研究工作坊：北京教科院德育研究中心举办，成员来自不同单位
- ▶ 聚焦教师日常工作中的**顽症**
- ▶ 在**行动研究**范式下，通过**叙事探究**，协助教师了解自己的教育信念，提升发现和解决问题的能力



# 学习方式

- ▶ **跨界学习**视域下所有参与者的互动与合作
- ▶ **方法学习与实践应用相结合**，集中授课与平时操练相结合
- ▶ **线下与线上相结合**：教学团队集体备课，重视实质问题
- ▶ 与学员配对开展**小组合作教学**





- ▶ 学员按类似研究问题分成**小组**，32位学员分成6个小组
- ▶ 教员**进组指导**：6位教员分别进组；一对一，一对多，多对一指导
- ▶ 每次课后，学员写一篇**反思笔记**（不少于300字）
- ▶ 每人一篇**教育叙事行动研究报告**；修改至12.0版本

# 将叙事探究转化为叙事行动研究

- 1、讲故事：转化为“经验文本”
- 2、收集资料：丰富“经验文本”
- 3、初步分析资料：形成“研究文本”
- 4、实施干预措施：做出“行动文本”
- 5、评估干预效果：检测“行动文本”
- 6、再次收集和分析资料：丰富“研究文本”
- 7、反思性写作：提升元反思能力，形成“叙事行动研究文本”

# 1、自主管理

- ▶ 疫情发生时，主动出谋划策，**调整教学方案**，组织更频繁的线上小组讨论
- ▶ 教员**不提供现成的理论知识**（即使是使用苏格拉底式的对话方式），相信学员具有主体性，通过中断（如提问、提供文献），让学员意识到自己有能力学习
- ▶ 产生了令自己都吃惊的成果，最终实现了**“顿悟”式学习**

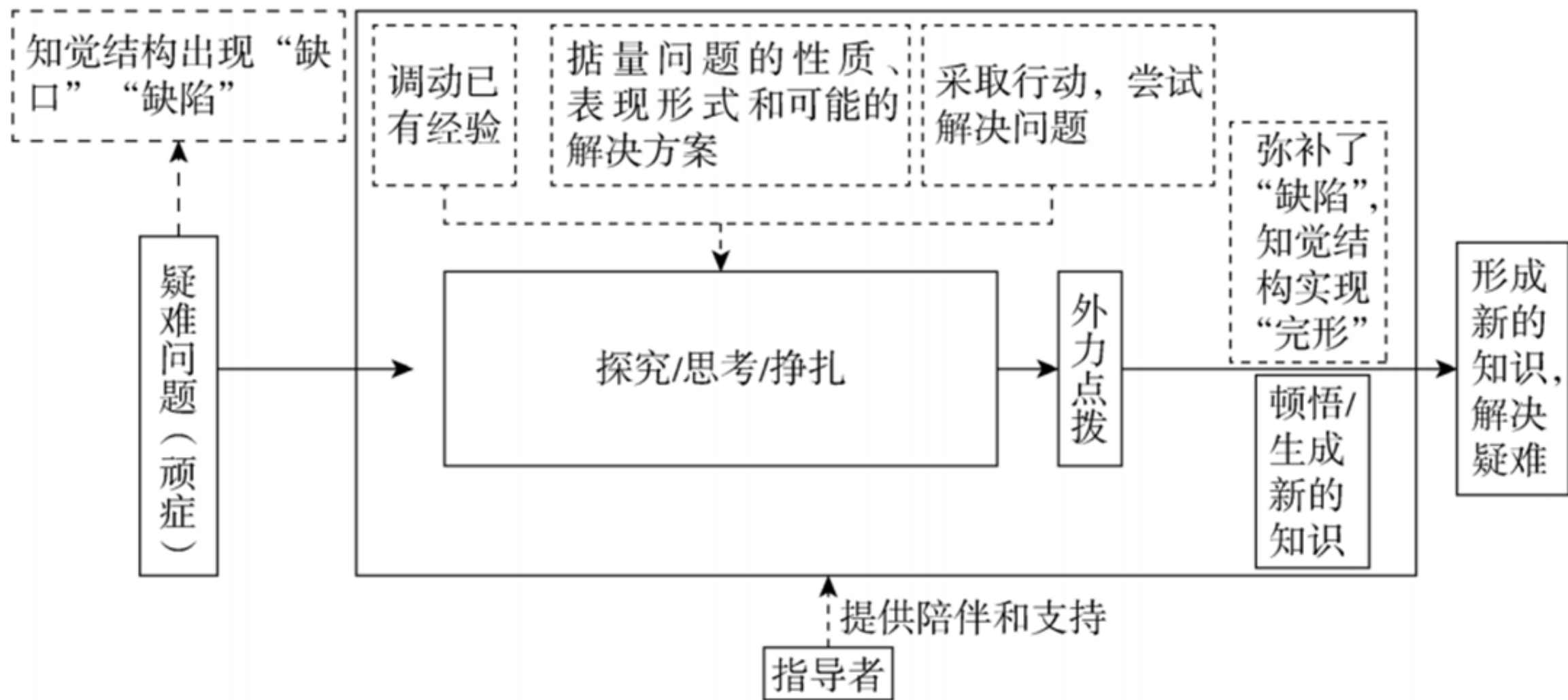


图 1 教师顿悟式学习的机制

## 2、完整性

- ▶ 不仅在学做叙事行动研究，而是**全身心地投入**到对真实问题的探究之中
- ▶ **改变了心智模式**；通过双环学习，对自己作为一名“教师”这个完整的“人”进行反思
- ▶ **暴露脆弱**和疑惑，在分享心路历程时潸然泪下
- ▶ 投入情感，产生了很强的**归属感**

# 双环学习理论



### 3、进化目的

- ▶ 疫情突发时，学员被分为6个小组，4位助教、班主任和观察员都成了教员，**进入小组**提供指导
- ▶ 除了邀请上期优秀学员现身说法，还邀请了6位学员与6位教员配成对子，**合作教学**
- ▶ 原来不理解的理论知识，通过**其他学员的讲解**一下子就明白了

## 4、跨界

- ▶ 教员来自不同高校和科研机构，学员大都来自幼儿园和中小学
- ▶ 双方存在的**差异**，构成了跨界学习的边界
- ▶ “开展教育叙事行动研究”作为**跨界客体**
- ▶ 发表了40多篇论文，所有文章都被收录作为专著出版
- ▶ 教员经历了思想上的洗礼和行为改变，如何避免直接讲授理论而实施**“弱教育”**，通过“中断”制造有意义的教育“事件”



## （三）校内共同体：小学数学教研组

- ▶ 教研主任被“挖”走，英语教师当数学教研主任
- ▶ 老师们非常活跃，借助**微信群**开展教研活动，效果出乎意料的好
- ▶ 老师**主动安排**环节，如记录、管理、总结、出简报
- ▶ 感受到浓浓的人情味，**平等尊重**、放松自然；新老师也说没有畏惧，能够畅所欲言
- ▶ 每个人都是组织者、**反思者**和分享者

# 1、自主管理

- ▶ 组织状态以软化、扁平、及时、有效的沟通代替了层级、指令的刚性要求，更注重**横向交流**
- ▶ 每次活动大家**主动安排**，不用主管到处找人，减少了被动情绪
- ▶ 英语主任不懂数学，没有很强的控制欲；告诫自己，要把话语权交给老师：“我给自己的定位就是给予老师们帮助，解决工作中的问题，**决不添乱**，增加负担”
- ▶ **示弱**也是一种美德，如果领导者太强势，反而会压制下属成长的动力和空间

## 2、完整性

- ▶ **情感联系**，寻找亮点，激活动力；“我最初就是用心管理，用情经营。我告诉自己：我必须学会喜欢组里的每一个人，不管她怎样，我都要发出喜欢的信号。结果我发现不喜欢我的人也开始喜欢我，愿意和我一起工作。好比亲其师信其道这样的道理”
- ▶ **互动点评**内容丰富，教师能够真诚进行点评
- ▶ 教师的关注点不仅仅停留在数学知识的学习、探究和应用上，而且开始从生活、社会、人的**成长需要**等层面来看待课堂

### 3、演化目的

- ▶ 教研活动处于**流动状态**，各种信息、知识、情感在微信群里传播，多通道同时运行
- ▶ **情感交流**和教研照片分享数量远远高于其他内容，便提醒关注实效
- ▶ 从资源转发和学习总结的数量看，老师们有了研究的意识，但是主动学习和**反思**方面还有提升空间
- ▶ 主任对每位教师做了**访谈**，得知他们规划能力有欠缺，还需要逐级指导，过程跟进

## （四）大型青色组织：德国的一所中学

- ▶ 《重塑组织》介绍了**12 个组织**，几百人到几万人（最大的4万人），经营了30到40年
- ▶ 该中学成立于2007年，政府资助的非营利学校，500多名“**问题学生**”
- ▶ 家长们招聘校长——一位激进的革新者和科学老师
- ▶ 20 年前学生找她讨论暴力、欺凌和敲诈勒索问题，她看到勇气、坚持、韧性、才智和同情心；教育应该激发孩子们真正的**潜力和真实本性**

# 1、自主管理

- ▶ 孩子们自己**决定学习的进度**，自学并互学
- ▶ **班级混龄**，在学习者和教师角色之间不停切换
- ▶ 每个班都有患有自闭症和**学习障碍**的孩子，按照自己的节奏学习
- ▶ 成年人承担导师和**教练**的角色，给予鼓励、建议、赞扬和挑战
- ▶ **教学团队**，每个班两名导师，三个班组成一个迷你学校，不需校长批准几乎可以做所有决定

## 2、完整性

- ▶ 学校申明，所有孩子都是**独一无二的**，都有才能可以贡献
- ▶ 每周五孩子都和导师**一对一谈话**，不仅讨论本周的进步、遇到的问题 and 下周的计划，而且分享萦绕心间的情感或关系话题
- ▶ 孩子们知道：**有一个人真的在乎我**，有一个人会在那里听我说话
- ▶ 教师的身心发展得到高度重视，营造了一个**合作互助**的文化

### 3、进化目的

- ▶ 学校没有放弃对学生的高期待
- ▶ 每一名学生都有一个笔记本，用来记录学习成果
- ▶ 学生每周为来自各地的数百名校长和教师举办工作坊
- ▶ 教师密切关注学生的变化，给予灵活的、有针对性的指导
- ▶ 校也会根据教师工作的需要，灵活调整支持方案



# 三、反思：共同体的形成机制和条件

## ▶ 两难困境：

- 传统的、**保守主义**的讲授被认为是“落后的”，灌输的，学习者被当作掌握知识的客体
- **进步主义**的教师从“台上的智者”变成了“旁侧的辅助者”、“后排的伙伴”，学习者被放到世界的中心，知识成为学习的客体

- ▶ **第三条道路——对保守主义的进步主义辩护——把教学还给教育，不让学习者站在世界的中心，而是存在于世界的完整性和多元性之中**
- ▶ **比斯塔：教育的三重功能：资格化、社会化、主体化**
- ▶ **列维纳斯：主体化即他者性，是对他者的回应；师生亦如此**

## ▶ **参与式教学**：理论提升和点评

- 不把学员引向一个我们已经知道的观点
- 提供学员还“没有遇到”或“不方便遇到”的理论和方法
- 让学员与理论相遇，“待”上一段时间，达到“**受教**”的效果
- 理念如同**跷跷板**，让学员辨识出心智模式存在的问题

- ▶ **自组织系统**，相互配合；不需要被“专家”告知、命令、评价，甚至奖励；不需要善意赋权
- ▶ **避免“强教学”模式**：不事先设立学习目标和轨迹，通过灌输将学员带到目的地
- ▶ **“教育之弱”**：对不确定性和创造性保持开放，与学员在多个层次积极互动，让学习结果不断生成

- ▶ 遭遇挫折时不快速走开，而是留在艰难的“**中间地带**”，因为中断和悬停都发生在中间地带，在那里学习者的成熟特性才能得以成就
- ▶ **“对话”**：意愿的激发
- ▶ **异识**，将“没有共同衡量标准的元素”带入教学；教员信心激发了学员对自己的信任

# 建设教师成长共同体的条件

1. 开放性、扁平化自主管理，领导主动放权，鼓励成员参与
2. 把组织建设成完整的生命体，致力于每个人生命的成长，让成员获得归属感和成就感
3. 不控制目标和结果，顺应过程中组织和成员的发展需要

**【都需要激发性信任】**

# “激发性信任”

- ▶ **我（教员）信任你（学员）：主体，能力，责任**
- ▶ **你激发对自己的信任，即使需要长期挣扎**
- ▶ **更信任学生，自身赋能的经验迁移**
- ▶ **学生更信任自己，独特的能力和责任**
- ▶ **更信任其他同学**
- ▶ **由此类推**

- ▶ **雅斯贝尔斯**：人如何超越自身，经过不懈努力，成为一个完整的人？
- ▶ 最理想的教育方式是**存在交往**：对话与敞亮，这种我与你的关系是人类历史文化的核心
- ▶ “有一个人真的在乎我，有一个人会在那里听我说话”



# 效果

- ▶ **外在涟漪效应**：传播和创新
- ▶ **教研活动**：学校的所有人（包括校医）都来参加
- ▶ **同一时空 + 历时性中代际相传**
- ▶ **道可顿悟，德需渐修——内在涟漪效应**：不断向自我内心深入漫溯，更强大、更完整

- ▶ 信任是人与人之间建立起来的关系，包括**道德/伦理**（慈悲 rational compassion）、**理解（认知）**、**共情** detached concern、**行动**（托付）
- ▶ 信任（关系）不只是静态的结果，也是动态的过程，能带来“**激发**”效果
- ▶ 激发性信任：自我激发、相互激发、涟漪效应式激发

# 中国本土特色

- ▶ 匿名评审：英文中没有“inspirational trust”，可否改为“effectively supportive environment”（有效支持的环境）
- ▶ “环境”太单一、静态、平面，无法涵盖“激发性信任”在精神层面所展现的丰富、动态、层层递进的托付、激励和生成作用；情分：对不起（如：催作业）

# 中西人际关系对比

- ▶ 在家族主义基础上建立起来的人际互赖关系：**集体责任**
- ▶ 在个人主义基础上建立起来的独立自主关系：**自我责任**
- ▶ 在他者召唤下建立起来的伦理关系：**他者责任**（列维纳斯）
- ▶ 完成了一个**螺旋上升的循环**（a full spiral circle）

# 建设此类教师成长共同体的重要性

## 因应了教师工作的本质特征

- ▶ **自主性**：决策的权利和能力
- ▶ **伦理性**：全身心投入这个良心活，为他者负责
- ▶ **择宜性**：灵活机智地跟随生命的节律实施教育教学
- ▶ **合作性**：与他人协同行动

# 总结：文化适应性

- ▶ 东方文化是否不适合没有明确等级架构的组织？
- ▶ 以上案例表明在当前中国社会是有可能的
- ▶ **帕尔默**：决定过不分离生活的人时时感到不安，于是形成志同道合的共同体。一开始只是为了**互相肯定**，慢慢开始在小范围内演练对于变革愿景的表达，获得勇气和力量

- ▶ **玛格丽特·米德**：“永远不要怀疑一小群**坚定的人**能改变世界；实际上世界一向是由这些人所改变的”
- ▶ 如果你恰好是他们中的一员，如果你被感召去创造一个更有灵魂、意义和成效的教师成长共同体，何不马上行动起来？！

# 推荐文献

- ▶ 比斯塔. 教育的美丽风险[M]. 2021 ; 重新发现教学[M]. 2022.赵康译. 北京师范大学出版社 ,
- 陈向明. 以激发性信任唤起教师学习的主体性[J]. 中国基础教育 , 2022 ( 2 ) .
- 陈向明. 教师成长的一种可能样态[J]. 中国教师 , 2022 ( 12 ) .
- 陈向明. 我们需要什么样的教育学[J] , 实践-反思教育学丛书第一辑·序言
- 莱卢.重塑组织: 进化型组织的创建之道[M]. 东方出版社 , 2017.
- 夏莫. U型理论 : 感知正在生成的未来[M]. 浙江人民出版社 , 2013.





Cambridge Assessment  
International Education

Thank you  
Any questions?

