新时代教育集团跨学校教师团队组织分析

李孔珍　刘超洋

摘　要： 新时代教育集团跨学校教师团队组织是教育优质资源共享的重要途径和教师队伍建设的重要方式。基于新时代教师的身份特征和跨学校教师团队组织特征,跨学校教师团队组织管理理念应强调公职人员和专业人员意识、集团归属意识、优质资源跨学校共享意识和社会形象意识;在组织结构上应尊重其系统的开放性,注重其组建灵活的基本特征和合作教研的工作机制;在组织管理上以解决教育教学问题、促进专业发展和增强优质师资跨学校共享为目标,以专业组织为标识,以领导角色的分享和成员动态化的分工为权力结构的核心,以网络式沟通为权力结构的支撑来体现团队成员间的平等参与。

关键词： 新时代;教育集团;跨学校教师团队
中图分类号:G42　**文献标识码:**A　**文章编号:**1004-9142(2020)06-0164-08

党的十九大做出了我国已经进入中国特色社会主义新时代的重大判断,我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾,人民对公平而有质量的教育的向往更加迫切。基础教育阶段公办学校集团化办学正是旨在通过集团成员校之间优质资源共享、名校带弱校等方式,促进教育优质均衡发展和教育公平。教育发展的关键资源在于师资,2018 年 1 月 20 日《中共中央国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》(以下简称《意见》)发布,这是新中国成立以来第一次以党中央名义专门印发的加强教师队伍建设的文件,具有里程碑意义和战略意义。《意见》指出,教育大计,教师为本,兴国必先强师,要坚持把教师队伍建设作为基础工作,造就党和人民满意的高素质专业化创新型教师队伍。然而,集团化办学背景下教师管理还存在着诸多问题,例如名校优秀教师不愿意承担额外“传帮带”任务①,教师管理权与使用权的分离带来

收稿日期:2020-01-06
作者简介:李孔珍,女,河南安阳人,首都师范大学教育学院教授、博士生导师,教育学博士。(北京　100048)
刘超洋,男,河南郑州人,首都师范大学教育学院博士研究生。(北京　100048)
基金项目:本文系北京市教育科学“十三五”规划 2018 年度重点课题(优先关注)“集团化办学背景下教师队伍管理创新问题研究”(CEFA18059)的阶段性成果。

① 贾建国:《强制性制度变迁视角下的基础教育集团化办学分析》,《教育科学》2016 年第 6 期。

教师积极性不足①,对教师关怀的“缺席”、对教师权利的“漠视”以及教师民主参与的缺失②等。这些问题严重影响着集团化办学的成效。

在新时代背景下,教育集团内部的跨学校教师团队组织,即教育集团内部不同成员校之间多样化的教师团队组织,作为实现教育集团优质资源共享的重要途径和教师队伍建设的重要方式之一,在解决上述问题方面存在着独特的优势,这种优势的发挥需要建立在对两个基本问题的认识上。第一,新时代教师的身份特征。教师的身份定位为教师的工作性质和立场定下了基调,也对集团化办学中教师团队组织建设提出了要求。第二,集团化办学中跨学校教师团队的特征及管理理念。集团化办学中的跨学校教师团队组织不同于单个学校的教师团队组织,其目的、作用、工作特征、类型、组织边界等存在诸多区别。同时,基于新时代教师的身份特征和集团化办学中跨学校教师团队的特征,跨学校教师团队组织应有自己独特的管理理念,这种管理理念支配着团队组织的结构特征和组织管理特征。

一、新时代教师的身份特征

身份作为个体或群体的属性特征,是个体或群体标识自己区别于他人或其他群体的特有品质,“反映了其所从事职业的特定属性和社会赋予的期望和约束”③。对“身份”的分析是有效解释某一身份所应具有的权利、义务、责任、地位等的重要工具,也是理解并优化其行为的重要途径。探讨教师队伍建设、理解集团化办学中的跨学校教师团队组织建设首先需要理解教师的身份特征。制度变迁、自我重构和社会期望是分析教师身份认同的基本路径,“教师”身份不仅是一种政策法律规定的“教师应该怎么样”的制度身份,也是一种教师作为个体或者群体需要认同“作为教师要怎么样”的个体或群体身份,还是一种社会“期望教师怎么样、认为教师怎么样”的社会身份。

(一)“教师”制度身份的特征

从政策法律的制度规定看,“教师”作为一种职业身份本身的特有品质,与其他个体或群体的差异性主要表现在两个方面:一是公共属性,一是专业属性。《意见》从战略高度谋划教师队伍建设的布局,指出“公办中小学教师属于国家公职人员”,要求“公办中小学教师要切实履行作为国家公职人员的义务,强化国家责任、政治责任、社会责任和教育责任”。这一规定突显了教师的公共属性,当政策规定教师是公职人员时,就意味着成为教师就要接受公职人员基本的行为或行动模式,要站在国家的立场行事,为公共利益服务。《教师法》总则第 3 条明确了“教师是履行教育教学职责的专业人员”,从法律上确认了教师的专业人员身份,与此同时《教师法》,第 10 条规定:“国家实行教师资格制度。”教师的专业属性在国际上也得到了强调,早在 1966 年,联合国教科文组织就通过了《关于教师地位的建议》,指出“教育工作应被视为专门职业。这种职业是一种要求教员具备经过严格而持续不断的研究才能获得并维持专业知识及专门技能的公共业务”④。教师是专业人员,就意味着想获得教师身份就需要具备一定的资格,拥有专业知识和专门技能,即所教学科的知识和教育教学能力。

(二)“教师”个体或者群体身份认同的特征

首先,教师的个体或者群体身份涉及的是教师个体或者群体对自身身份的认同,体现了教师个人及教师群体的自主性。教师身份认同是教师赋予自己各种意义,以及在这种意义基础上产生的要如何通过自己的行为履行自己公职人员和专业人员的职责的一套价值观念和追求,例如如何看待学生、教育、学校、教师等,并致力于与之一致的行动。教师的身份认同直接为其在教育教学过程中“如何定位”“如何行动”提供了框架。

---

① 彭小虎:《论我国教师管理的制度性缺失》,《南京社会科学》2011 年第 12 期。

② 陈振华:《中小学教师管理制度建设:问题与改进策略》,《教育研究》2015 年第 9 期。

③ 李江:《从掩蔽到解蔽:教师身份认同的迷失与重塑》,《当代教育科学》2018 年第 2 期。

④ 联合国教科文组织:《关于教师地位的建议》, https://wenku.baidu.com/view/0969374ecf84b9d528ea7a72.html, 2018 年 11 月 16 日。

其次,一般而言,教师对自己个体或者群体身份的认同是一个不断积累、成熟的过程。职前教师对教师身份的理解主要来自于学习书本、倾听他人的经验介绍、体会课堂观摩等,对教师身份的认识主要停留在抽象思维阶段,并对自己将来成为教师充满期待。新任教师在各种培训和学习中用心体会、不断摸索,专业越来越成熟,也更加深刻地认识到自身所承担的国家责任、社会责任、教育责任等,直至成为一名合格教师,进而成为成熟教师。成熟教师已经能够娴熟地运用教育教学技巧在学校教育场域的实践中独当一面。成熟教师已经形成一套在自己多轮实践研究基础上的、卓有成效并得到他人认可的教育教学策略,逐渐成为资深教师和名师。在专业发展的过程中,教师对自己的专业水平越来越肯定,对自己作为教师身份的责任、担当、权利等的认识越来越清晰和明确。

最后,教师的个体或群体身份认同主要是在所处学校组织和跨学校组织①(例如教育集团)中确立的。教师所处的学校和跨学校组织环境最直接地影响了教师对"我是谁""我是怎样的教师""我有哪些权利和责任""学生是什么样的""教育是什么"等看法,进而促成了教师的行动,使这些行动演变成了日常生活和工作逻辑。这种对身份的认识具有一定的稳定性,同时又可以转变。教师身处的不同学校氛围支配和约束着教师的思想和行为,使得教师在不同情境下的教育实践中对自己身份的认同存在差异,为自己的工作赋予不同的意义,从而使其在工作中呈现出不同的状态。"教师有着怎样的身份认同向外可以影响教师发展怎样的能力、做出怎样的行为,向内则关系教师的使命感。"②跨学校组织的形成为促进教师朝着更为积极的方向认同自己的身份开辟了新的道路。在跨学校组织中,优质学校带动薄弱学校,通过联合行动或者一体化行动,浸润着教师对教育教学的美好向往。

(三)"教师"社会身份的特征

教师的社会身份是指社会对教师权利、职责、专业能力等的认识,既包含了社会对教师这一职业的期待、感受,即希望教师如何工作、如何教育学生、如何教学、如何与家长沟通等,回答的是在家长等社会群体看来"教师是谁""某某是怎样的教师"等问题;也包含了教师这一身份在家长等社会群体心目中的地位,家长等社会群体认为教师在社会系统中所处的位置,即是否承认教师是在履行公职、秉承着爱心和公平,是否认可教师的专业地位,尊重教师教育教学的权利。

在对教师这一身份本身的认识上,社会对教师身份有着诸如教师是燃烧自己照亮别人的"蜡烛"、是人类灵魂的"工程师"等美好称谓,这些称谓表达了社会对教师身份的希冀,对教师奉献精神的赞扬和对教师教育教学能力的认可,倾诉了教师在人们心目中的精神地位,意味着教师担负责任的重大。在对教师个体教育教学具体行为的认识上,不同的教师个体被社会认可的程度不同。

教师的身份特征与一定时期的教育政策和制度对教师身份和角色的规定、教师作为个体或者群体对"我是谁"自我概念的理解、家长等社会群体对教师身份的认识等有着密切关系。教师的制度身份规定了教师的政治地位、社会地位、福利待遇,同时也表明了教师的责任和义务;教师作为个体或者群体的身份认同决定着教师的教育信念、对待学生的态度、教育教学方式和专业发展;社会对教师身份的认识、期待和对待教师的方式则强烈影响着教师的教育教学行为。

二、集团化办学中跨学校教师团队组织的特征

集团化办学要求集团的成员校之间能够资源共享、一体化发展,而教师是学校教育的第一资源,资源共享、一体化发展就意味着不同成员校之间的教师有组织地展开互动,真正互帮互助。因而跨学校教师团队组织的构建和管理是集团化办学目标实现过程中无可替代的重要途径。集团化办学中跨学校教师团队组织之所以有着如此重要的作用,与其所具有的特征密不可分,而分析集团化办学中跨学校教师团队组织首先需要分析集团化办学的办学形式。

① 李孔珍:《义务教育优质资源扩大:跨学校组织的产生及其治理意蕴——以北京市为例》,《教育科学研究》2016年第8期。

② 叶菊艳:《专业身份认同:教师队伍质量的核心》,《人民教育》2018年第4期。

（一）集团化办学的特征

我国从21世纪初开始在公办学校中出现教育集团，近二十年来，公办学校集团化办学已经在各地普遍存在。从我国已有的基础教育教育集团看，我国集团化办学的特点在于：第一，在组成单元上，集团化办学是一种由多所学校联合发展的办学形式，一个教育集团往往汇集了多所成员校，成员校位于不同的地址。例如，北京市首都师范大学附属中学教育集团十年来基本形成了以总校首师大附中为核心，辐射门头沟、海淀、大兴、昌平、通州、房山的“六区十校”格局。第二，在管理模式上，成员校之间存在同一法人、派出法人、独立法人等不同的联合发展模式。第三，成员校在管理上均具有一定的独立性，例如，在同一法人、一校多址类型的集团中，有的校址负责小学一、二、三年级的教育教学，有的负责四、五、六年级；在派出法人、名校办分校类型的集团中，名校和分校之间往往各自有自己的管理理念、文化传统和组织结构形式。第四，在历史传统上，集团所辖不同的成员校有各自的历史文化特点、所处的地理环境特点和家长群体特点。本部往往是远近闻名的有着优良传统的优质学校，有的成员校是新建住宅小区的新建校，有的是薄弱校转变而来的分校，有的所有成员校则具有相近的社会声望。第五，在办学目标上，集团化办学的目标是要实现优质资源的共享、辐射，推进教育机会公平，让老百姓在家门口就能上好学校，有更多的获得感。第六，集团化办学为师生在不同校区之间广泛的交流活动提供了契机，形成了跨学校的师资团队，例如，不同校区或者分校在同一学科上组成了集团层面的教研团队、“传帮带”团队、课题研究团队等。与一般的交流活动相比，团队活动目标性更强，计划更长久，规则更正式，效果更容易突显。第七，每个成员校都是集团这个大系统下的一个子系统，其独立运行和相互交流、碰撞构成了集团大系统。基于集团化办学的特征，其跨学校教师团队组织也形成了自己独特的特征。

（二）集团化办学中跨学校教师团队组织的特征

集团化办学中跨学校教师团队组织首先是一种正式的组织。切斯特·伯纳德（Chester Barnard）把正式组织定义为“两个或更多人有意识的协调行动或力量体系”①，由此而言，与单所学校的教师团队组织相比，基于集团化办学的特点，集团内部跨学校教师团队组织的特征主要表现在几个方面：

1. 在跨学校教师团队组织性质方面：第一，集团化办学是一种大规模多层次组织形态，跨学校教师团队组织是集团中技术层次的基层组织，是一种教师专业团队，承担的是专业活动，体现的是教师的专业身份，关注的是具体的教育教学任务，具有自主研究能力，是学校办学理念与教师教育教学思想行为之间相互转化的关键组织。第二，每个教育集团都有多种跨学校教师团队组织，一方面，跨学校教师团队组织是教育集团一种类型的子系统，自成体系；另一方面，这些团队又是联系各个成员校的纽带，正是因为有了这样的纽带，集团内部的成员校才能够更为紧密地联系在一起，成为一个紧密结合的大系统。

2. 在跨学校教师团队组织组成成员方面：第一，跨学校教师团队组织是跨学校的，人员来自集团内不同的成员校，但这种跨学校是属于一个集团内部的跨学校。第二，跨学校教师团队组织，成员可以是跨年级的也可以是同年级的，可以是跨学科的也可以是同学科的；探讨的问题可以是教学方法层面的，也可以是教材内容层面的，还可以是学生层面的；可以由各个成员校中某个年级的全体成员组成，也可以由各个成员校中某个年级的部分成员组成；组成的缘由可以是因为在某些方面有共同的教育教学兴趣，也可以是基于共同的教育教学问题；可以由跨教龄段、跨专业发展阶段的教师组成，例如由初任教师、合格教师、名师等组成的名师工作室，也可以由同教龄段、同专业发展阶段的教师组成，例如均由初任教师组成，使他们结伴成长。

3. 在跨学校教师团队组织运作方式方面：第一，整个团队归属于集团层面的上级指导，例如北京市首师大附中教育集团组织校领导和资深专家成立了“学科发展指导团”来进行评估指导。第二，团队成员需要接受双重规制同时享有双重机会，既要在工作上接受本成员校的领导并获得相应的成长机会，又要在完成团队任务的过程中接受跨学校团队的规则和获得跨学校的资源。第三，团队成员面对面交流需要统一安排，因为很难随机遇到对方并就团队事务进行交流。不过不同校区并不影响团队成员通过微信群、电脑网络平台等随时进行联系和讨论。第四，团队有一定的自主性和独特性。团队需要建立自

① Chester I. Barnard, *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1948, p. 81.

己独特的工作制度,这种工作制度完全可以由全体成员民主决策,不必刻意模仿其他团队。如果某个团队相对稳定,可以持续多年,那么团队独有的规范和价值观就会形成,就会按照某些习惯的行为准则、见解和沟通方式行事。第五,团队教研成果的具体运用具有多样化特点,因为一个集团内部不同学校的历史文化、所处的地理环境、家长和生源不同。例如,就一项教学改革而言,团队即使在整体上研究出了大家都认可的成果,但是由于要在集团内部不同类型的成员校实施,针对不同的成员校特点,在很多情况下就需要做出调整。

4. 在与教育集团的内外关系方面:跨学校教师团队首先属于集团内部的团队之一,大部分时间会致力于集团内部的教研活动、任务和项目,也会关注集团外部的环境影响,例如区里组织的集体教研、新的教育改革思潮的影响等,它会吸取外部新的改革策略,从而通过专业发展壮大自己的力量,也会把自己的教研成果在适当的场合公开出来,甚至宣传出去,通过这种方式扩大所在集团的外部影响,提高集团的声誉。

三、新时代集团化办学跨学校教师团队组织的管理模式

跨学校教师团队组织是一种新型组织,这种新型组织需要新的管理模式,而一定的管理模式需要建立在一定的组织管理理念基础之上,配之以相应的组织结构和组织管理特征。

(一)依据新时代教师身份特征和集团化办学特征设计团队组织管理理念

集团化办学跨学校教师团队组织的管理理念需要针对新时代教师的身份特征和集团化办学跨学校教师团队组织的特征来构建。同时,跨学校教师团队组织的管理理念又要为集团化办学的目的服务,既有助于教师的权利保障和专业成长,又有助于增强教师优质资源共享的积极性。因而其管理理念应主要体现在如下方面:

第一,公职人员和专业人员意识。跨学校教师团队组织管理需要根据教师的公职人员和专业人员身份特征强调强烈的国家责任意识和高标准专业要求预期。从新时代教师的制度身份和跨学校教师团队是一种专业的基层组织看,《意见》指出,教师承担着传播知识、传播思想、传播真理的历史使命,肩负着塑造灵魂、塑造生命、塑造人的时代重任,这阐明了教师作为公职人员所承担的国家责任和作为专业人员所承担的社会责任和教育责任。教师需要认识到作为公职人员和专业人员的教育教学行动有着特殊的意义,公职人员就要坚定地站在国家的立场上,肩负国家的重托和责任,树立正确的历史观、民族观、国家观、文化观,立德树人。专业人员就要不断加强专业学习,爱岗敬业、教书育人,遵守团队、学校、集团的教育教学纪律,不忘初心,牢记使命。

第二,团队组织的集团归属意识。集团层面的管理要整体营造宽松、适宜的团队氛围,促进不同跨学校教师团队组织在教师身份认同上求同存异,增强教师归属感。从新时代教师的个体或者群体身份认同和跨学校教师团队组织的性质、成员来源和运作方式看,教师身份认同是教师主动构建的结果,是一个不断积累、成熟的过程,团队组织是集团的一个子系统,团队成员来自各个集团成员校,均归属于集团层面领导,同时又具有自主性和独特性。因此,“为了使员工的身份与组织紧密结合,给员工提供远景和含义是我们需要进行的一项意义深远的活动”①。集团负责人要把集团内全部成员的自我身份认同作为集团管理的重要任务,致力于形成集团内部教师特有的身份认同特征,使其具有同样的愿景和在同一规则下的做事方式,对内均是教育集团的一分子,对外有着同样的身份地位和角色。同样的标识,即属于某个教育集团。教师跨学校团队组织要通过制订周密的计划来实现团队共同的身份认同。同时,既然身份认同是教师主动构建、不断积累和成熟的过程,那么就要给予集团内由不同学校的教师组成的教师团队组织一定的时间来认识自我、认识团队、认识集团。

第三,优质资源跨学校共享意识。跨学校教师团队组织是通过指挥和协调不同成员校教师的行动

① 伊恩·帕尔默、理查德·邓福德、吉布·埃金:《组织变革管理》,金永红、奚玉芹译,中国人民大学出版社 2012 年版,第 22 页。

而密切合作的一个团体,团队本身就是支持或动员其他资源而形成的基本集体资源,“最明显的集体资源是那些由个人资源集中起来服务于共同目标的资源”①。从集团层面看,跨学校教师团队组织是集团化办学中一种结构化的教师队伍管理方式,有利于保证集团中各个成员校之间优秀师资的共享和建设性合作的开展。例如,集团所设名师工作室广泛吸纳成员校的初任教师参与,借助名师的力量把教师们集合起来开展“传帮带”专业发展活动,发挥了名师的带动和引领作用,使名师的经验得到共享。

第四,团队组织的社会形象意识。集团及其跨学校教师团队组织需要促进教师在社会上随时随地通过自己的言行举止树立并宣传教师的美好形象。从社会对教师的期待和团队组织的对外关系看,社会一方面对教师的希冀总是用无比美好的称谓来表达,另一方面又发现有时候有些教师也会有不良行为,有些家长在教育孩子方面并不相信教师的专业能力而更加相信自己的判断,一些著名教师在社会中的地位非常高另一些教师则地位一般。面对这种情况,跨学校教师团队对内要加强教师的职业理想教育、思想政治教育,通过“传帮带”“师徒制”“名师工作室”和各种培训等促进教师的专业发展,加强教师的实力;对外要有宣传意识,向社会大力宣传教师的高尚品德和好人好事,以增强社会对教师的信任。

(二)新时代集团化办学中跨学校教师团队组织的结构特征

第一,跨学校教师团队组织是集团化办学中一种关键的组织管理方式。美国政治学家丹尼斯·朗(Dennis H. Wrong)认为,权力或权威有三个特性:广延性、综合性和强度。广延性是指遵从掌权者命令的 B(权力对象)数量很多;综合性是指 A(掌权者)能够调动 B 所采取的各种行动种类很多;强度是指 A 的命令能够推行很远而不影响遵从。② 组织理论则认为,群体越大,成员活动的差别越大。③ 在集团单个成员校组织结构中往往有两类团队:一类是由校长、副校长牵头的管理团队;一类是教师团队,例如学科备课组、学科教研组、年级组、课题组、班级教师团队等。单个学校每种团队人员规模都相对较小,权力或权威的广延性、综合性和强度相对容易达到较为理想的状态。教育集团包含多所成员校,与单所学校相比,人员规模庞大,权力对象众多,充分发挥顶层权威,促进资源共享,不仅需要集团整体系统建立跨学校的管理团队,例如由某个成员校的主抓德育的副校长牵头、由其他所有成员校德育主任组成的德育管理团队,还需要遵从每个学科教师的自主权,同时又避免教师们单打独斗,成立集团跨学校教师团队组织,把教育教学研究、改革和攻克难关的任务分配给不同的跨学校教师团队,以增强集团层面权威的广延性、综合性和强度。如此,既实现了从单个学校的教师团队到形成由多所成员校组成的教师团队的生态转变,还有助于促进跨学校教师团队作为集团这一庞大组织中的小系统,实现教师之间跨校区的畅通的交流。

第二,跨学校教师团队组织是一个开放的系统。这种开放表现在两个层面:一是指跨学校教师团队组织可以独立与集团外部进行信息交换,包括以团队名义参加区级培训、教育教学研讨论坛等活动,以团队整体形象参与社区活动、对学生家长解疑答惑等。“教师身份即为教师群体在社会中的一种分类标识,它由教师群体在社会结构中的位置加以确立”④,当教师以团队这种集体的名义在社会上行动时,它就代表了一种强有力的社会资源,为社会提供能量,同时以集体的名义获得社会支持。二是跨学校教师团队也对集团内部开放,它促使成员校之间信息交流更为畅通和密集,也促使教师以团队的名义和集体的力量在集团管理中更容易行使自己的权力,在建设现代学校制度中,充分保障教师参与集团决策的民主权利,维护教师职业尊严和合法权益。

第三,以组建灵活为团队基本特征。集团化办学中的跨学校教师团队不同于集团设立的组织部门,它比随意的合作更正式,比成立的专门机构更灵活,是集团组织结构中既坚硬又柔软的部分。大规模的团队内部往往根据所探讨的问题分解为几个小规模的团队,问题的解决意味着小规模团队的解散,解散的小规模团队的成员可以穿插到其他小规模团队中,也可以重新组成一个小规模团队。正是有了团队

① 丹尼斯·朗:《权力论》,中国社会科学出版社 2003 年版,第 159 页。

② Bertrand de Jouvenel: *Autyority: The Efficient Imperative*, Carl J. Fredrich, ed.: *Authority, Nomos I.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1958, p. 160. 参见丹尼斯·朗:《权力论》,中国社会科学出版社 2003 年版,第 15 页。

③ 丹尼斯·朗:《权力论》,中国社会科学出版社 2003 年版,第 19 页。

④ 王磊、靳玉乐:《社会分层理论视域下的教师身份考量》,《教师教育研究》2018 年第 1 期。

组织,集团成员校之间的联系才更为细腻、密切和有章可循,沟通通道更为密集和通达,而且促使团队成员拥有集体身份感。

第四,以合作教研为主要工作机制。跨学校教师团队组织的类型可以千差万别,例如从团队组建的目的可以分为解决问题型团队、过程改进型团队、项目团队、教研团队等;根据组成成员可以分为由大学教授、教研人员和集团中骨干教师组成的公关团队,由集团同年级同学科的初任教师组成的学习团队,由对某一课题的教育教学问题感兴趣的集团内任何教师组成的课题团队;根据成员之间的关系可以分为师徒工作室、名师工作室、乡村工作室等。无论哪种类型的团队都以联合教研为主要工作方式,它的基本特点是:团队成员通过在联合教研中共同努力,互相启发、互相帮助、互相激励,从而产生积极的协同作用,使得团队的绩效水平远大于各个成员绩效的总和。①

(三)新时代集团化办学中教师跨学校团队组织的组织管理特征

有研究表明,"组织主要由目标、参与者、技术、权力结构等四个要素组成"②。跨学校教师团队组织在这四个要素上也应展现出其独有的特征。

第一,以解决教育教学问题、促进教师专业发展和增强优质师资资源跨学校共享为目标。有效的团队具有所有成员均渴望追求且有意义的目标,它能够为团队成员指引方向、提供动力,让团队成员愿意为它贡献力量。从教师个体看,"在长期的教育教学中,他们有许多困惑,有很多矛盾,靠他们个人的力量不仅无力解决,甚至都无从做出判断"③,因而必须依靠团队的力量,无论是名师工作室,还是项目式的团队,都是以解决团队教师在教育教学中遇到的问题为目标来展开活动的,基于真实的问题,深入学科,关照课堂。跨学校教师团队正是在解决教师们工作中遇到的问题的过程中,通过合作、对话和分享等活动促进教师专业的共同成长,从而实现优质资源共享。需要注意的是,要使每个团队成员清晰地了解团队的目标是什么,最终要取得怎样的成果,如何把个人目标与团队目标有效地衔接起来,使团队目标实现的同时也实现了成员个人的目标。

第二,以由具有专业技术身份的人员(具有独特的教育教学技术的教师)组成的专业组织为标识。专业组织是具有共同思想或志趣的人组成的团体或协会,目的是共同解决专业领域的问题。跨学校教师团队组织作为专业组织,就意味着其参与者必须是专业人员。有研究认为,专业人士在工作进程以及参与决策方面应有自主权,并且有义务同专业同僚一起维持工作的高水平标准。④ 在作为专业组织的跨学校教师团队组织中,课堂教学改革的主导权在每一位教师手中,尽管集团和学校可以确定课堂教学的基本原则和价值追求,但在具体方式方法上只有教师或者同学科的教师才能在教学策略上提出更有针对性的建议。⑤ 因为学科教学是教师的专长所在。与教师独自判断问题、思考问题、解决问题相比,团队有助于促进教师教育教学能力的提高,每个教师在团队中可以提出自己的疑问、困惑,为对方提出解决问题的思路和策略,相互促进,不断碰撞出新的思路和火花,团队作为专业组织给了教师们更广阔的天地,为教师工作积极性的提高提供了强有力的支撑。

第三,以领导角色的分享和成员动态化的分工为权力结构的核心。"每一位老师都是他自己那个领域的专业人士,他们有着自己对教学的理解、认识,甚至形成了一套在现有制度下还比较可行的方式方法。每一个学科都有着不同于其他学科的独特规律,这就决定了学校里不可能有统一的权威。"⑥因而团队的每一位教师都有可能根据自己的能力和环境条件的变化动态地分享领导角色。多数教师都有追求成功的强烈愿望,愿意在自己擅长的领域有所成就,只要获得机会,都能在特定时间、特定任务中,成为特定的领导者。团队中每个成员都承担自己所负责任务的领导角色,对这项任务负有计划、协调、控制等责任,其他成员有义务接受他的咨询并给予帮助。而领导角色更替的依据是任务特点和成员能

① 程凤春:《学校组织团队建设的理论分析》,《教育科学研究》2006 年第 2 期。
② 李孔珍、阎凤桥:《大学组织主要特征分析》,《辽宁教育研究》2006 年第 3 期。
③ 李希贵等:《学校转型》,教育科学出版社 2016 年版,第 220-221 页。
④ 海尔·G. 瑞尼:《理解和管理公共组织》,王孙俞、达飞译,清华大学出版社 2002 年版,第 279 页。
⑤ 丹尼斯·朗:《权力论》,中国社会科学出版社 2003 年版,第 159 页。
⑥ 李希贵等:《学校转型》,教育科学出版社 2016 年版,第 220-221 页。

力的匹配程度,如擅长写作的教师是教研报告撰写的负责人,擅长口头表达的教师是教研论坛发言的负责人。的确,教师团队建设需要名优骨干教师担当领头人,但不是只依靠仅有的几个领头人,而是要创造更多机会让每个教师都得到适当锻炼,培养更多的领头人。

第四,以网络式沟通作为权力结构的支撑来体现团队成员间的平等参与。由于领导角色的分享和动态的分工,团队在权力上不存在自上而下的行政力量,不存在等级关系,每个教师的专业性都得到承认,因而沟通呈网络式,覆盖全体成员,贯穿全过程。在任何一个环节,从最初的计划安排,到过程中随时的协商和讨论,一直到最终结论的形成和成果的展示,每个成员都可以平等地与其他所有成员交流思想、研讨问题。网络式沟通保障了团队工作的透明与连续性,支持了团队成员之间的公正与平等。网络式沟通并不是杂乱无章的,在运作方式上,团队需要清楚地阐明每个成员之间的相互协作关系,每个成员都知道自己的角色和定位,明确应该并且能够给予他人提供什么帮助、能够从团队其他成员那里得到什么帮助、每个成员的责任和义务是什么。每个成员都要清楚地知道某个问题研讨或者某个项目的进展情况,知道在什么时候任务完成到什么程度,知道遇到哪种类型的冲突和困难时应该向谁报告、找谁协商。教师团队还要有固定和随机的咨询专家,专家与团队教师的关系不是命令和服从关系,而是平等的关系,这种关系往往能够提供理论的指导,带来新的分析思路。团队本身能够为每个教师提供展示自己的机会,整合团队的智慧,推出优秀成果。

An Analysis of Cross-School Teachers' Team Organization in Education Groups in the New Era

LI Kong-zhen; LIU Chao-yang

Abstract: Cross-school teachers' team organization in education groups in the New Era is an important way for sharing high-quality educational resources and building teachers' team. Based on the teachers' identity in the New Era and the organizational characteristics of cross-school teachers, the organizational management philosophy should emphasize the awareness of public officials and professionals, group ownership, high-quality resources sharing across schools and social image. The organizational structure should be an open system with flexible organization and cooperative teaching and research. In terms of organizational management: firstly, the goal of cross-school teachers' team organization is to address educational and teaching issues, promote professional development and enhance cross-school sharing of quality teachers; secondly, the organization is marked with professional organizations; thirdly, the organization takes the sharing of leadership roles and the dynamic division of labor among members as the core of the power structure; and fourthly, network communication as support of the power structure reflects equal participation of team members.

Key words: the New Era; education group; cross-school teachers' team

(责任编辑:子聿)