

如何设计教师专业发展研修活动

——以上海市教科院实验小学的作业研究为例

文 王 洁

〔摘 要〕以阿吉里斯(Argyris,1970)组织学习理论中的“防卫性习惯”概念为框架,剖析一次教师专业发展研修活动的开始与展开过程,概括出有意义的教师研修活动开展三个关键因素:开放的、实事求是的互动环境;“由里及外”的研修方式;由数据推动的决策。

〔关键词〕防卫性习惯 教师专业发展

今年年初,上海市教育科学研究院实验小学的方校长带来一份学校前段时间完成的《关于开展各学科有效作业的实证研究》报告。报告呈现了学校通过问卷调研及校长室、教导处、学科大组的作业抽查,所发现的学生在完成作业上的问题,问题的初步分析,学校的想法以及希望研究人员给予的支持事宜。

方校长认为,透过作业折射出的不仅有学生的问题,更有教师对于作业的认识。方校长希望以这次调研的结果为抓手,让全校教师卷入到与作业相关的研究中,通过研究探索出一套小学生作业减负增效的途径和方法,并且在过程中提升教师的专业素养。

作为教师专业发展促进者的我们,在把事情的前前后后捋了一遍之后,为实验小学的一群教师“量身定制”了一次教师专业发展的研修活动。

一、决定:倾听来自学生的声音

本次研修活动中,我们首先采用了阿吉里斯(Argyris,1970)组织学习理论中的“防卫性习惯”的概念。克瑞斯·阿吉里斯是哈佛大学组织行为学教授、当代西方组织学习理论领域的领军人物。阿吉

里斯组织学习理论由核心概念“防卫性习惯”开始,依次提出“名义理论”和“应用理论”、型应用理论和型应用理论、单环学习和双环学习等,是一个内容清晰、结构完整、逻辑缜密的组织学习理论。

“防卫性习惯”是指“阻止组织员工正视组织中现实问题的行动和政策,这些行动和政策同时也使员工很难找到产生问题的原因以及很难从根本上解决这些问题。”^[1]组织的“防卫性习惯”会“鼓励人们坚持自己的假设、推理和理论,避免对其进行真正独立的、客观的检查和反思,通过将问题外部化来逃脱责任”^[2]。

之所以以此理论作为研修活动的基础,是源于我们的发现:研究人员和一线教师对报告中呈现的四个问题,①作业量较大;②学科间作业布置不均衡;③作业形式单一;④各学科作业阶段性目标不清,作业时效性不强等的讨论,都是站在自己的角度上,对事情归因于外部,并进行着自圆其说的推演,听听似乎都不无道理,但是无法达成进一步研究的共识。

为什么会这样?产生的根本缘由何在?我们认为,就是这个“防卫性习惯”阻止了我们的革新和进

步。如何抛开我们的“防卫性习惯”？讨论之后，我们找到了一个突破点：倾听学生和家长的声，了解他们对于作业的真实想法。

二、开始：可以联手行动的项目

如何倾听学生和家长的声？问卷自然是最好的方法。那么问卷应该如何设计？由谁来设计？成为了一个新的问题。寻寻觅觅之间，我们再次学习了阿吉里斯的组织学习理论，其中“第二型使用理论”^[3]学习过程中的三个行动策略给了我们很大的启发。阿吉里斯“第二型使用理论”学习过程中的行动策略^[4]：①设计参与者能够开始行动并且能够体验高级的个人因果关系的情境或者环境（心理成功、认可）；②共同控制任务；③根据可以直接观察到的行为下结论，力图减少自身的不一致性以及不相合性。

按照阿吉里斯的行动策略，结合我们的经验和对现实问题的洞察，我们开始了从设计问卷开始的联合行动。我们相信：问卷设计的指向、维度等是可以转化为可以理解或者可以归因的意义。

1. 决定问卷的内容

如果说，前一次问卷的制定主要是由科研室的几个老师完成的，这次是我们两群人共同讨论、相互学习的结果。作为研究人员的我们，有着专业优势，理论的积累和对学习与教学内涵的把握是我们的长处；实验小学的教师天天和学生一起，对学生的行为、习惯、兴趣、爱好等等的了解细微而深入，是我们所不具备的。我们向方校长的团队介绍了一般做问卷的基本原则和方法之后，两群人从各自的角度提出了问卷的框架，最后确定为五个方面的内容：

①学生作业的整体情况，包括各科作业的量、学生完成的时间及主观感受；②学生喜欢与不喜欢的作业类型及原因；③学生做作业的习惯；④学生对作业评价方式及反馈情况的感受；⑤家长对作业的关注情况等。

2. 决定调研的方式

我们还确定了调研的方式为：问卷数据统计与个案叙事相互印证。换言之，问卷能为我们提供面上学生作业的总体并作出判断的依据，但数据的统计是笼统的，很难为我们提供普遍现象之下的特殊细节和复杂关系。为了能使我们总体把握之下的事物的“质”有一个比较全面的解释性理解，甚至了解

问题之下的可能成因，我们采用统计分析与个案叙事相互印证的方法，以求发现问题或提出新的看问题的视角。具体来说：对3-5年级学生的全样本问卷、座谈和个别访谈；1-2年级的学生则全部采用座谈会及个别访谈等方式。此外，还组织了部分家长的问卷和电话访谈。

三、过程：在内部和外部的不同观点之间建立对话

问卷完成之后，是数据的录入和统计。虽然普教所的研究人员就“如何录入数据、如何进行初步的统计”对学校的部分老师进行了初步的培训，但最终数据处理工作还是由研究人员完成的。在初步结果出来之后，我们组织由实验小学的校长、教师以及研究者集体对数据进行深度解读，试图寻找数据之间的关联，有所发现。

这种集体解读是“内部和外部的”不同观点间的对话。当研究者和教师在一个相互信任的氛围中，针对某一个事实提出各自的主张和观点时，“创造的对话”与之相伴产生了，两群人从维护自我的立场到停止维护，再到对话。这样的对话重新整理了我们现有的知识，帮助我们——一线的教师和研究者——规避或者是远离各自的“防卫性习惯”，以新的视角来了解所知道的事情，共同寻找解决问题的方法。

最后我们双方协调，按照内在的逻辑关系和方便操作的角度，将数据初步解读的结果分解成相互联系的小专题。教师和研究者组成若干个联合小组，通过观察、访谈、实物收集、个案研究等搜集“行动结果”，在发现“行动结果”与预想相悖的、有“冲突”的情况下，进而回头质疑、反思原有的经验和习惯，形成新的有效经验。在这里，“冲突”被作为深入进行学习的一种方式。下面是我们分解出来的小专题：

①为什么有40%的孩子自述，需要花两个小时以上的时间完成作业？

②为什么有近20%的学生感到“比较累”“很累”？

③为什么有82.5%的家长主动为孩子检查作业？

④数据显示“家长对学生语数外作业的强烈关注，而对其它方面的明显忽略”，我们怎么办？

⑤对作业的评价方式及教师反馈，四年级的学生为什么特别不一样？

⑥为什么1-5年级的学生，对语文作业的喜欢会呈现出“马鞍型”？

⑦为什么二年级学生对英语作业“突然不喜欢”（与一年

级和三年级相比)?

⑧为什么学生对“科学”“社会”课上布置的作业,其兴趣随年级增高,明显下降?

⑨单独订正、面批一直是教师认为比较有效的方法,为什么在现实中学生并不欢迎?

⑩老师认为:同学间相互批改作业能培养学生的自省和自我纠错能力。为什么学生不喜欢?

我们期待教师在“掂量”个人经验的基础上,可以是个人也可以是几个老师自由组合,认领不同的小专题,通过调研,递交报告。这样更多的教师被卷入到这个过程来。当然,我们也提出了明确的要求,强调过程,即必须佐以观察、访谈、实物收集、个案研究等方法展开调研,并且由学校科室安排定时交流。

四、重点 通过设计来加以改进

三个月的研修活动,我们通过“设计”研修学习,试图打破教师的“防卫性习惯”。因为我们知道,找到最好的办法不是来自于日常的发现或者意外之喜,而是通过设计和评价逐渐得来的;我们还知道:“大多数经验学习,最多帮助个体改变他们的行为,而没有改变他们的防卫性推理和他们的应用理论”^[5]。

鉴于以上两方面的缘由,我们研修活动的“设计”以“制造认知冲突——帮助建立关系——支持自觉行动”为技术路线,在内容上设计了四个模块(见下表):①问卷制作的基本方法;②数据的初步分析方法;③小专题研究的展开;④分享交流会。我们所设计的四个模块,一方面对过去的行动反思,另一方面探究目前的事情和问题,是一个以建设性的方式透过经验进行学习的具体过程。

模块名称	要 点	组织形式	备注
模块一 调研的初步方法	1.1 问卷制作的基本方法,修订问卷	参与式学习	λ对学校原有的问卷修订 λ按照修订问卷对学生和家长进行抽样问卷
模块二 数据的初步分析方法	2.1 问卷数据的解读 2.2 SPSS 统计法介绍	参与式学习	事先布置 准备投影和电脑
模块三 小专题研究展开	3.1 分小组制定调研计划 3.2 进行问卷 3.3 召开学生座谈会 3.4 寻找典型个案研究	★小组讨论 ★大姐反馈 ★微型讲座	不同专题小组实施调研时,与教师随时保持联络 每个小组必须积累过程性资料
模块四 分享交流会	4.1 小组为单位交流小专题调研所得	报告会	每个小组提供调研过程中的资料,及书面材料 用 ppt 进行交流

研修的过程,不是研究者用理论去阐述,传授给教师一些消解“冲突”的技能和方法,而是通过教师自身的探索,以研究为基础的行动,去质疑、反思已

有的做法、或者说经验,厘清一些观念,重组个人的经验,形成新的行动理论。

当研修活动告一段落,回眸这段历程时,我们感到:如果说这次研修活动,让教师得到了很多,也让研究者颇有收获,如果说这次研修活动,让教师能够反省习以为常的教学行为,积极寻找问题的根源的话,那么下面三点大概是有关键作用的。

第一,创造了“开放的、实事求是的交谈”环境,使得两群人——教师与研究者——能公开检验那些私下进行的假设和归因,而且这种检验就是在“模糊的、不确定的”教育情境中进行的。

第二,研修的方式是“由里及外”。设计了一种能够调动所有教师积极性和认知能力的活动(问卷),把“权利和地位”交给教师,使得教师能够采取与自身能力相一致的行动,对自己的行动进行修正。

第三,“依据数据作出决策”,决策是由数据推动的,权利和情绪偏见是不起任何作用。虽然数据被公认含有奇闻轶事,但将他们看成是问题的启发和暗示是合适的。在研修过程中,老师们对问卷得出的结论,进行深度的、精确化的剖析,在专业学习的基础上,作出智慧的行动。

三个月的时间里,我们不仅观察事件,而且创造能够改变现状的各种行动情境,发展能够引发关键事件的介入措施。由研究者和教师组成的行动小组,聚拢在一起做问卷、访谈、开座谈会,学习数据统计的方法,寻找典型个案研究,召开分享会议,进行专业的对话、反省性的讨论,澄清教师与研究者对某一个事件因观察点不同而产生的歧义,是一种教育理论与实践相互融合的方法,也是教师专业成长并改进教学的途径。

参考文献:

[1][2]高章存.克瑞斯·阿吉瑞斯组织学习理论述评[J].经济社会体制比较,2006(4):129~133.

[3]为了深入分析影响组织学习能力的“防卫性习惯”产生的机理,Argyris再次开创性地提出两种不同的行为模式,即型应用理论和型应用理论。前者助长了“防卫性习惯”,抑制组织学习;后者克服“防卫性习惯”,促进组织学习。

[4](美)克里斯·阿吉里斯,唐纳德.A.舍恩著.邢清清等译.实践理论——提高专业效能[M].教育科学出版社,2008.86.

[5](美)克里斯·阿吉里斯著.张莉等译.组织学习[M].中国人民大学出版社,2007.84.

(王洁 上海市教育科学研究院普教所 200032)