

基于单元学习的协同创新组织文化建设

——以贵阳乐湾国际实验小学的实践探索为例

◆ 熊梅 邓宏 张立忠

[摘要] 基于单元学习的协同创新组织文化建设主要涉及单元学习、协同创新和组织文化三个关键词,其中单元学习内在地规定了协同创新活动中组织文化建设的重要性和必要性,协同创新是单元学习最为基本的核心属性,组织文化的建设则是单元学习中有效实现协同创新的根本保障。单元学习中影响协同创新组织文化建设的主要因素有校长的支持力度、角色文化差异、组织氛围差异。为了提升教师协同创新能力和单元学习的质量和效果,可从协同创新为核心的内在精神文化和平等开放共享的外在制度文化两个方面入手,探索单元学习协同创新的组织文化建设。

[关键词] 单元学习; 协同创新; 组织文化建设

[中图分类号] G627

[文献标识码] A

[文章编号] 1002-4808 (2018) 12-0092-05

为了发展学生学科核心素养,我们以单元学习改革为突破口,努力探索促进学生学科核心素养发展的有效途径和机制。其中,学校协同创新的组织文化是影响和制约单元学习质量和效果的重要因素,就像专家所言“对于一线教师而言,学会单元设计意味着教师作为专家的学习与成长。倡导基于核心素养的单元设计,应当成为我国中小学教师研修的重心。”^[1]对习惯于课堂教学改革的教师来说,学会单元设计无疑是一个非常具有挑战性的课题。发展学生学科核心素养的单元学习既需要协同创新的组织文化作保障,单元学习又为学校协同创新的组织文化生成、教师专业发展提供了条件,彼此之间形成了“共生共融、共进共创、共同发展”的双向互动机制。

一、基于单元学习协同创新组织文化的本质意蕴

(一) 单元学习的内涵价值

单元学习是指以一个单元为基本单位,以发展学生学科核心素养为目标,通过创设真实有效的情境,使学生在主体的、对话的、深度的学习活动中发现问题,在解决问题的过程中习得和运用知识,形成正确的价值观念和关键能力。

单元学习作为一个相对独立的系统化学程,具有情境性、主体性、对话性和深度性的特点,对于发展学生学科核心素养具有如下意义和价值。

一是有助于学生系统地掌握学科知识。单元学习相对于传统的课时教学来说,彰显了其系统化、过程性的特征,克服了“课时主义”只见树木、不见森林的局限性。单元学习以发展学生学科核心素养为目标,通过系统地设计学习内容、学习时间、学习过程、学习方法、学习与资源等,使学生在真实的情境中进行主体的、对话的、深度的探究学习。换言之,单元学习充分利用文本内容的系统性特征,通过优化和调整单元内容结构,采用“划分难易、谋求重点化—取舍内容、重新配套化—编排顺序、增进关联性”的思路,建立具有一定系统性的单元学习体系,纵向加深单元内容层次,横向拓宽单元设计广度。

二是有助于突显学科结构的整体性。在整体性特征的引导下,一方面,新旧知识之间的关联性、学科间知识的连接与运用以及各实施环节的连贯性,通过一个单元不断得到突破和发展,逐步覆盖年、学段,最终打通各个教学环节的连贯性。同时,教师能够从教材理解上准确把握学生

熊梅/贵州师范大学教育科学学院教授,贵阳乐湾国际实验小学教育顾问(贵州贵阳 550000); 邓宏/贵阳乐湾国际实验小学校长(贵州贵阳 550000); 张立忠/赤峰学院教育科学研究所所长,教授(内蒙古赤峰 024000)。

的逻辑起点,根据学情分析确定学生的现实起点,最终使学生的发展真正形成生长点,进一步促进学生学科核心素养的发展。另一方面,在系统性思维的指导下,教师依据课程标准,以学生学科核心素养为目标,整体设计单元结构和学习流程,选择恰当的学习方法,保证整个学习活动环环相扣、有序进行。

三是有助于实现学习主体的共生共创。单元学习是一个师生共生共创的过程,体现了国家课程的校本化实施。首先,彰显了教师主体的创造性。教师基于课标、教材、学生,创造性地设计学习单元,这个过程体现了教师对学科核心素养、学习内容的独特诠释和理解,彰显了教师的教育观念。其次,彰显了学生主体的创造性。学生作为单元学习的主体,在单元学习的过程中,学生由知识被动的接受者转变为知识的发现者、建构者、对话者和反思者,学习的根本目的不仅仅是获取知识,而是建构知识、运用知识解决实际问题。这个过程中师本课程转化为生本课程,学生在创生性的单元学习中形成正确的情感、态度和价值观。并且,在单元学习中教师与学生成为真正的“学习共同体”,共同建构创生性的学习氛围,相互“成人成己”。

(二) 单元学习需要协同创新

关于协同的概念,主要蕴含在德国学者赫尔曼·哈肯(Hermann Haken)提出的“协同学理论”中,其认为“‘协同学’源于希腊文,意为‘协调合作之学,许多个体都是由其集体行为,一方面通过竞争,一方面通过协作而间接地决定着自己的命运’^[2]。协同创新是在一个系统中各子系统或各要素,形成新的整体系统,产生新的协同效应的过程^[2],本质上是一种管理创新^[3],其强调创新主体之间的互动连接和集体创新,以协同创新方式促进创新活动的发展。

单元学习作为国家课程的校本化实施,作为一个相对复杂的系统化学程,体现教师之间、师生之间共创共享的过程。单元学习方案的设计与实施较之传统的课堂教学,具有更大的艰巨性、复杂性和难度,非教师个体智慧、能力和创造力所能担负,客观上需要教师团队协同创新,为了共同目标通过各方力量的密切配合形成整体的运行合力,从而促进创新资源的集聚整合和能力优势互补,实现创新价值和创新绩效的最大化,产生“1+1>2”的协同效应。

单元学习协同创新可从以下两个层面加以界定。一是从狭义的角度来看,协同创新共同体是指教师与学生。首先,教师团队是单元学习协同创新的共同体,通过教师间的协同互动、沟通交流、密切合作共同创生出单元设计方案和操作体系。其次,在单元设计方案实施过程中,师生成为单元学习的合作者、对话者、共享者,在单元学习过程中获得共同发展。二是从广义的角度来看,协同创新共同体是指学校领导者、部门人员和一线教师多方主体组成的协同创新共同体,他们多元参与、齐心协力、互相配合形成整体的运行合力,产生整体大于部分之和的协同效应,实现创新价值和创新绩效的最大化。

(三) 组织文化是单元学习中实现协同创新的根本保障

文化即特定群体共同的信念、价值观和行为准则,而协同创新的组织文化就是教师群体为了实现共同的育人目标,以创新为理念、以协同作为成员共同信念和行为准则的组织文化,它是单元学习中实现协同创新的根本保证。

单元学习作为国家课程的校本化实施,作为相对独立的系统化学程,对于当前中小学教师来说都是一项重要的研修课题。一方面,学校可以通过系统的研修计划,有目的、有步骤地开展有关学科核心素养和单元设计理论的培训和指导;另一方面,需要建立协同创新的组织文化,以发展学生学科核心素养为目标,以协同创新为理念和方法,通过“学一行一思”行动研究过程,提升单元设计能力和指导能力,逐步建立起协同创新的研修文化。协同创新的组织文化有助于促进教师协同发展,教师团队在单元学习方案的设计和实施过程中,通过质疑问难、对话交流、智慧碰撞、批判反思,达到相互促进、共同发展;有助于提升单元学习质量和效果,克服教师个体观念和文化的偏差,通过发挥教师团队的集体智慧和力量,准确理解和把握单元学科核心素养目标,协同参与单元学习方案的设计、实施、评价和改进的过程,提升单元学习的质量和效果。

二、单元学习中影响协同创新组织文化建设的主要因素

(一) 校长支持力度对单元学习中协同创新组织文化建设的影响

组织的领导者影响着单元学习中协同创新组

织文化的形成和协同创新的进程和效果。一方面，领导者的价值观、个人风格与单元学习中协同创新的组织文化形成密切相关。高度重视单元学习中协同创新的校长通过制订奖励机制、口头表扬等支持性举措，激励学校教师的创新行为，影响学校整体的创新倾向。学校单元学习中协同创新倾向越强，越能积极应对潜在的文化差异与冲突，减弱甚至避免冲突的破坏性影响。另一方面，单元学习中的协同创新需要校长的积极推动和大力支持，校长支持的力度越大、投入的精力越多，越能减少和合理解决文化冲突，建立起文化融合的机制和制度，从而促进单元学习中协同创新效益的最大化。^[4]

（二）角色文化差异对单元学习中协同创新组织文化建设的影响

1. 单元学习中价值观的差异

文化的差异本质上是价值观的差异，价值观作为文化的最深层次很难被观察和衡量，却引导和制约着组织规范和行为习惯的形成。^[4]在单元学习中协同创新团队的每个成员，由于价值观的多元化，在客观上会对协同创新组织文化产生制约和排斥作用，甚至直接影响单元学习中协同创新的成效。在单元学习中，学校管理者作为协同创新的主导者和推动者，追求“重政绩”的价值观，学科骨干教师作为协同创新的核心力量，追求的是学术价值和关切学生发展的人本价值观，个别教师追求的是获得名利的价值观。因此，针对团队成员价值观差异的客观存在，需要在单元学习中兼顾和平衡各方协同主体的价值诉求和利益关切，使之达到深度合作的目的。

2. 单元学习中话语权的冲突

文化冲突实际上是角色冲突，单元学习协同创新团队的组织成员由于角色不同，导致在团队中话语权和角色认知的矛盾与冲突。长期以来，学校的领导者、管理者、学科骨干教师处于主导者、权威者的地位，拥有绝对性的话语权，甚至产生了话语霸权。而普通教师和青年教师处于从属的、次要的地位，更少拥有话语权，从而导致角色地位的不平等，形成了中心文化与边缘文化之间的矛盾与冲突。而单元学习中协同创新需要建立在组织成员角色地位平等的基础之上，进行平等对话、思想交流、思维碰撞，从而实现共融共创、兼容共享。

3. 单元学习中利益追求上的冲突

利益矛盾和冲突也是文化冲突的重要表现。单元学习协同创新成员不同的利益观所产生的对利益分配上的观念差异，是影响和制约单元学习中协同创新成效的重要因素。由于单元学习创新主体各方因责任担负、作用发挥、具体投入在内容和性质上并不完全相同，因而会产生利益分配上的矛盾与冲突。一方面，由于各方承担的责任、发挥的作用、提供的资源不同，如何计算所投入资源的成本是一个较大的难题，这是发生矛盾冲突的重要根源。另一方面，单元学习中协同创新成果如何分配，如何进行奖励，也是合作主体产生矛盾冲突的焦点之一。可以说，越是人们聚焦的利益，越容易产生矛盾、发生冲突，平衡不好各方利益分配就会导致单元学习中协同创新的流产和团队组织的解体。因此，面对利益分配上的矛盾冲突，需要在单元学习中建立公平平等的利益共享机制。

（三）组织氛围差异对单元学习中协同创新组织文化建设的影响

组织氛围是组织文化外化的表现，组织氛围通过影响组织内部成员的态度、信念、动机和行为，从而影响组织的创新能力。^[4]参与单元学习中协同创新的组织成员，会受组织内外部氛围的影响。一方面是来自单元学习中协同创新组织内部氛围的影响，组织内部具有良好的协同创新氛围，就能对单元学习协同创新组织成员产生积极的正面影响和感染力，从而避免和消解文化差异和冲突，促进单元学习协同创新成员深度合作。另一方面是来自单元学习中协同创新组织外部氛围的影响，包括学校文化氛围和社会文化氛围，它们作为大的环境对于单元学习协同创新的小团队组织氛围将产生正负面的影响。因此，在积极营造单元学习协同创新内部组织氛围的同时，也要营造校内外单元学习协同创新的社会文化氛围。

三、单元学习中协同创新组织文化建设的双向路径

（一）内生路径：建设在单元学习中以协同创新为核心的精神文化

1. 树立单元学习中协同创新的价值理念

协同创新是推动单元学习改革的动力，教师团队只有牢固树立协同创新的发展理念，才能在

单元学习过程中形成协同创新的行动自觉。协同创新既是一种先进的理念，也是一种科学的方法，更是一种主动的态度。为此我们在单元学习改革之初，建立了单元学习协同创新学科团队，要求教师团队共同树立单元学习协同创新的理念和意识，从单元主题的选择、学习方案的设计到组织实施，共同发挥团队单元学习协同创新的作用，协同发现问题、解决问题。几年来，语文、数学学科建立的协同创新团队，通过“思中行、行中思”的行动研究路径，逐步树立了单元学习协同创新的价值理念，并将其“内化于心”“外化于形”，每个团队都研发和实践了至少一个学习单元，不仅有效地促进了教师团队的专业成长，而且也促进了学生学科素养的发展。

2. 建立单元学习中协同创新的共同愿景

共同愿景是单元学习协同创新所要实现的最终目标，也是驱动各方主体合作的动力源泉。建立基于发展学生学科核心素养单元学习的共同愿景，一是有助于团队教师立足于长远发展战略，克服急功近利的短期行为；二是有助于激发团队的需求和愿望，增强单元学习创新的热情和信心；三是有助于团队教师缩减个体文化差异和冲突，不断走向文化认同和融合。因此，一方面，学校通过制订课程与教学改革协同创新三年行动计划，引导学科建设与发展；另一方面要求学科团队共同制订单元学习三年行动计划，使学科团队通过单元学习协同创新实现共同愿景。几年来，语文和数学两大学科不仅如期实现了第一个单元学习三年行动计划，而且已经制订和正在实施第二个三年行动计划，力争通过3个三年行动计划10年左右的时间，完成在单元学习过程中进行协同创新组织文化建设的目标。

3. 培育单元学习中开放包容的合作精神

在单元学习中协同创新需要创新主体之间具有开放包容、协同合作的精神，只有这样才能在单元学习的共同探究中，为了实现共同的目标，创新主体之间相互宽容、理解和配合，在“求同存异”中，力求在单元学习中的协同创新理念、创新目标、合作原则上“求同”；在单元学习中的思维方式、做事风格上“存异”，使单元学习中创新主体的价值观念和文化差异，在单元学习的探究合作过程中，通过“共建、共创、共生、共享”的过程，不断从相互文化的差异性、冲突性走向平衡性和包容性。三年来，学科教师团队

在单元学习的“求同存异”中，逐步走向相互尊重、信任、包容和理解，培育和形成了合作态度和精神，形成了“自由开放、鼓励创新、宽容失败”的良好氛围。经过几个单元学习的协同创新，每个学科团队从单元学习方案的研发到实施的过程和日常总结反思，团队的每个成员都能够全员、全程参与其中，并发挥各自的权责，相互听课、相互课堂观察，个人反思与团队反思相互思想交流与碰撞，不断增强了合作精神。也正因为这种主体要素间的和谐共存不断创生了高质量的单元学习，提升了单元学习的质量和效果。^[5]

4. 培养单元学习中反思批判的精神

培养反思批判的精神，不仅是改进和提升单元学习质量和效果的需要，也是提升教师专业素养、促进单元学习协同创新的需要。反思批判一方面能够认识单元学习成功与失败的原因，及时诊断和改进单元学习行动方案，为下一次单元学习行动提供改进的对策；另一方面使教师团队和个人能够自我发现问题与不足，不断提升和超越自我。为了培养教师团队反思批判的精神，一方面要求教师做一个“敏锐的观察者”，团队成员之间彼此相互观课，立足教师的角色与行为、学生的角色与行为、师生关系、生生关系“四个视点”进行课堂观察，从中“看见”和寻找到实践中有价值的、重要的问题。另一方面，将课后反思作为教师团队和个人的一种思维方式和习惯，不仅要个人反思，更要加强团队反思，通过反思及时发现单元学习的优点、问题与不足，及时提出单元学习的改进方案和策略。

(二) 外塑路径：建立在单元学习中平等开放共享的制度文化

1. 完成单元学习中顶层规划的制度设计

几年来，学校在单元学习的过程中按照“整体规划、分步实施、量力而行、重在实效”的原则，从顶层规划的角度制定了《（2015—2025）学校课程协同创新发展规划纲要》，按照三步走发展战略，通过“3·3”行动计划（第一个“3”是指三个行动计划，第二个“3”是每个行动计划为三年），逐步完成国家课程的校本化实施。第一个“三年行动计划”，以语文和数学两大学科为主，本着“先行先试、逐步推广”的原则，率先推进单元学习的协同创新。第二个“三年行动计划”，语文和数学学科基本完成低、中、高学段单元学习的协同创新，并推广应用到其他学科，各学科

研究制订课程改革三年单元学习协同创新行动计划。第三个“三年行动计划”，各学科基本完成国家课程校本化实施。本着“量力而行，重在实效”的原则，要求每个学科、每个团队、每个学期协同创新1~2个学习单元，通过2~3轮的单元学习行动研究过程，不断改进和提升单元学习的质量。学校根据需要制订培训研修计划，聘请国内外相关专家进行系列的专题培训，在“学—行—思”“做中学”中不断提升教师在单元学习中协同创新的能力。

2. 建立单元学习中双向互动的协同机制

为了在单元学习中有效推进课程改革与协同创新，学校建立了自上而下与自下而上的双向互动机制。一是学校建立了两大组织机构，自上而下推动学校课程改革与发展。建立课程发展委员会，由校长、教学副校长、教学主任、研究主任、学科组长等人员构成，负责学校课程协同创新发展规划制订、组织、实施、评价工作；建立学校课程发展咨询委员会，聘请课程专家负责咨询、审议、指导、评价学校课程改革方案和实施效果。日常管理工作由教学管理部和教育研究部负责组织实施，以激发和调动学校整体改革的动力、潜力和活力。二是赋权增能，鼓励学科年组和名师工作室自下而上、自主自愿组成单元学习协同创新团队，根据学校课程改革发展规划，自主选题、自主研发、协同创新。

3. 建立单元学习中力量整合的组织机制

为了整合骨干力量，促进单元学习协同创新，学校建立了以名师工作室为平台的单元学习协同创新团队。每个团队以首席教师和学科带头人核心骨干，引领和带动青年教师协同攻关。结合学校单元学习重点研究项目，每个单元学习协同创新团队结合自身优势、研究兴趣和学生发展的阶段特点，选择确定发展学生学科核心素养的不同单元学习选题，集中精力进行单元学习协同创新。如在低、中、高三个学段建立的3个语文学科名师工程团队，从口语交际、阅读、习作等不同内容领域进行突破创新。每学期围绕一个主题单元，按照单元学习行动研究路径，从单元设计方案到组织实施、评价与反思，细化职责、明确分工、加强协同、优化组合，每个团队建立了优质高效的单元学习运行管理机制。

4. 建立单元学习中平等包容的对话机制

为了克服和缩减角色话语权的差异，减少角色文化差异对单元学习中协同创新组织文化建设的影响，充分发挥每个成员的创造力，我们建立了在单元学习中平等包容的对话机制。一是建立团队成员平等对话机制，从单元方案制订的研讨交流到单元实施的整个过程，到课后反思与交流，要求每个成员都要表达自己的观点，彼此尊重文化差异，通过开诚布公的态度表达自己的差异认同和协同意愿，通过平等对话减少文化冲突与矛盾，从而建立起相互学习、彼此接纳的融合文化。二是形成开放的对话机制，面向学科内外、校内外开展教研观摩、互动交流，推动与专家、学者的对话与交流，从而不断开阔视野、提升认识。

5. 建立单元学习中公平合理的利益共享机制

为了在单元学习中协同各方利益冲突与矛盾，公正公平地对待每个成员对单元学习创新活动的贡献与投入，我们建立了在单元学习过程中公平合理的利益共享机制。利益共享机制的核心是满足协同各方在单元学习中的利益诉求，兼顾研究贡献、精力投入与创新成果之间的关系与比例，产生激励效应。为此，我们从精神荣誉、成果分享、学术排名等方面建立了公平合理、利益共享的机制，最大限度地将单元学习协同创新各方荣誉认可和自我价值结合起来，形成了资源共享、技术共享、成果共享以及受益共享的局面，有力地激发了单元学习中协同创新团队成员创新的热情，维护了良好和谐的合作关系。

[参考文献]

- [1]钟启泉. 学会“单元设计”. 中国教育报[N] 2015-06-12(009).
- [2]韩祥伟 吴伟伟. 基于协同创新理论探究教师群体专业发展[J]. 成人教育 2015(1):53-55.
- [3]宁滨. 高校在协同创新中的地位和作用[N]. 人民日报, 2012-04-19(007).
- [4]李雪婷 顾新. 产学研协同创新的文化冲突研究[J]. 科学管理研究 2013(1):5-8.
- [5]杜尚荣 张锦. 论高品质课堂的本质内涵与价值追求[J]. 教育与教学研究 2018(7):1-6.

(责任编辑 蒲丽芳)