

# 从制度制约到学术引领再到数智化转型：双减背景下教研组建设策略研究

李聪宁

北京汇文中学，北京，100061；

**摘要：**双减背景下，学校要实现减负增质，教研组建设是学校治理的首要任务。通过梳理教研组发展历程，分析教研组发展的问题及原因，提出双减背景下教研组建设的五大维度，呈现教研组发展应从制度制约发展到学术引领再到数智化转型的发展路径新样态，激发教研组发展内驱力，完善学校教研组建设，促进校长足发展。

**关键词：**学术引领；数智转型；教研组建设

**DOI：**10.69979/3029-2735.25.12.097

“双减”是当前教育改革的主要任务，要做到“减负”“增质”，关键在于教师专业能力的提升，这对教研组建设提出了更高的要求。教研组是学校全面发展的动力源泉，是学校学术研究的管理实体，是学校课程建设的专业团队，是学校课堂改革的实施主体，是学科教学研究的组织机构，是学校教师专业能力发展的孵化基地。在数智化时代背景下，知识更新加快，需要教研组成员掌握学习新品质、工作新技能、交往新素养。数智化将推动教育理念、方法、模式的系统性变革，重塑学校教学形态，打造永远在线的网上课堂和智能化、泛在化的未来学校，让教育教学从规模标准化转向个性化、智能化，从而让每位学生拥有适合自己的教育方案，以实现自由、全面和个性发展。

## 1 追根溯源：教研组发展历程的系统梳理

纵观我国教研组发展历程，大致可分四个时期<sup>[1]</sup>：模仿探索期（1949—1965）、恢复发展期（1977—1984）、改革深化期（1985—1999）、多元创新期（2000至今）。学者任家熠《走向循证：教研组发展、问题与未来导向梳理》指出教研组概念界定分为四种<sup>[1]</sup>：“经验交流说”“管理组织说”“学术团体说”“发展共同体说”。

经验交流说。教研组是新老教师经验交流平台，以集体备课、公开课、经验分享等形式，以师徒制为内核，发挥新老教师经验交流作用。局限性突出，具体表现为教研组成员之间的互动往往停留在经验交流层面，一定程度上受到师父能力眼界以及师徒之间亲密程度影响，具有不确定性，影响发挥“研”的作用，呈现出规范不足、随意性大、教研深度缺失的问题。

管理组织说。教研组是集体教学、科研、管理于一

体的基层组织。在年级组行政化组织出现后，实施以年级组为主体、年级组与教研组并存的双层管理体制。局限性比较突出，具体表现为年级管理职责不断增强，教研管理职责不断弱化，教研组逐渐成为年级组管理下的行政化组织，配合年级组完成开展教学部分的组织工作，容易陷入具体事务，导致教研组失去工作的主动性、学术性和创造性。

学术团体说。教研组是学科专业导向的实践性组织，以教师实践教学过程中面临实际问题解决为抓手，以促进学科教学水平提升为导向，开展教学活动研究，围绕教材展开集体备课与理论理念学习，开展听说评课与公开课等常规教研。局限性比较突出，学术团体相对松散，教研实施与参与多依赖成员自觉性。学术团体的学术高度、敏感度、影响力取决于团体内最高水平的教师或教研组长。

发展共同体说。伴随着教师职业发展意识的觉醒，教师不再是简单的“被管理者”，而是具有内在发展需求的主体。教研组是基于成员共同发展的学术合作小组，成员是在共同愿景的引领下全员主动参与、平等互助互学的学习共同体，共同营建和而不同、美美与共的学习文化氛围，进而达成教师发展的共同目标。

## 2 着眼现状：教研组发展问题的归因分析

目前，学校多实施教研组和年级组并存的管理模式，实际管理中多依赖年级组进行常规管理，实行年级主任领导备课组推进教育教学管理的模式，随着学校规模的扩大和教师学历水平的提高，教研组发展的问题逐渐凸显。

行政构架的边缘化。学校、教研组长和教研组成员

三方的教研需求形成合力是教研组活动规划与组织过程中最理想的状态。而学校内部行政构架有科室、年级组、备课组等，学校管理科层化，强化行政功能，强化年级组管理功能，弱化教学研究的现状造成教研组功能被稀释、被边缘化，导致教研多以学校或年级组的管理要求为出发点，以事务性工作推进为着力点，教学研究的迫切性、自发性、专业性未得到充分的调动和开发，教师发展的规划性、自主性、个性化需求常常处于缺失状态。

教研需求的非刚性<sup>[2]</sup>。年级组对学生行使管理实权，学科教师以“学生日常管理”为核心，这些偏德育的工作往往呈现出紧急的显性需求或刚性需求，如安全保障、家校沟通、心理关爱等。而教研组是同学科教师之间以“学科教学研究”为核心的组织，教师既存在于同年级，又涉及同学科的不同年级，虽然在结构上体现出横纵联系，但很多工作，如课程开发与建设、教学策略研究与实施、教学辅助资源开发与应用、教师专业成长等，呈现出重要但不紧急的隐性需求或非刚性需求。

教研组长的局限性。随着新入职教师学历水平及研究水平的提升，新入职教师能力超越教研组长的情况时有发生，存在教研组长与组员教研水平“倒挂”的现象。教研组长学历水平有限，管理水平有限，囿于固有经验，知识体系固化，对学科发展热点敏感度不足，使得教研组长仅能完成学校行政要求的上传下达，从而导致教研组发展的引领缺失和教研组研究属性的淡化。

时代发展的新要求。随着集团化的发展，长链条一体化的拔尖人才培养路径逐渐明晰；跨学科融合、项目式学习的推进，对拔尖人才创新思维发展的培养作用逐渐凸显；这些紧随时代发展变化的新要求，对教研组的界定、教研组的管理、教研组的合作方式提出了新的要求。时代呼唤教研组打破常规的同学科教研、同年级备课的传统方式，呼唤着教研组实施跨学段的纵深交流与全面衔接；呼唤着教研组实施跨学科跨领域的横向融合与交叉发展；呼唤着教研组充分利用数字化和智能化技术，探索技术赋能教师发展的新路径，实现教研组的创新发展和集群发展。

### 3 发展探究：教研组建设的五大维度

新课程改革要求教师成为学生学习的引领者、组织者和合作者，因此校本教研工作的重心发生转移，从健全制度、落实教学常规、改进课堂教学，转移到深化教育课程改革要求的拓展性课程建设、作业改革、诊断改

革等方面。学校教研活动开始从以教为主的教材分析和课型研究，逐步拓展到以学为主的课堂教与学方式研究、作业设计研究、学科拓展课程开发、跨学科融合课程开发等，因此教师的教研理念应迭代，课程意识要加强，教研组建设需深入。

优化制度建设，规范教研组行为。校本教研工作的推进是从教研活动制度化、规范化、常态化开始的。学校要健全教研组制度，明确教研组的性质和职责，建立教研组活动制度、考勤制度、教学及管理制度、青年教师及骨干教师培养制度等。学校要随时代变化、学校变革推进情况及教师发展现状进行制度创新，从制度上强化对教研组发展的引领与激励。

系统设计方案，优化教研活动载体。教研活动是教研组建设的重要途径、重要载体，教研活动组织的有效性是教研组建设成效的直观表现。学校要统筹规划，加强顶层设计，以创新项目、课题研究为主线，结合课例示范、主题研讨、专家引领等，系统设计教研活动方案，组织教师围绕方案深入开展课例研磨或教学关键问题研究，提升教研组活动实效。

建立诊断机制，促进教研组持续发展。教研组诊断机制建立应遵循诊断的导向性原则、客观性原则、科学性原则、认同性原则、发展性原则。教研组诊断从学生发展的角度观测教研组建设行为，观测教师教育教学行为，为教研组提供基于数据、基于证据的成长路径和发展方向，通过“诊断-改进-再诊断”的螺旋上升方式促进教研组持续发展；同时，教研组通过分析诊断数据，帮助教师明晰优势和潜能，激励教师自主调用元认知策略，实现自我监控、自我反思和自我成长。

定位组长角色，发挥教研组长的引领作用。教研组长是教研组发展的规划者，教研组文化的培育者，课堂教学的示范者，教育科研的指导者，课程资源的开发者，教师培训的促进者。区域、学校、科室需开展针对性的教研组长培训，加强教研组长的素质建设；需建立教研组长激励机制，提高教研组长工作积极性；需完善教研组运行机制，为教研组长领导力的发挥提供良好的外部条件；助力教研组长专业化，分阶段有目的地把教研组长培养成市区骨干或市区学科带头人。

健全学术引领<sup>[4]</sup>，遵循教研组的发展性原则。教研组职能决定了教研组的文化核心是学术研究。教研组建设要以学术研究为导向，以教师的发展为本，构建“学习共同体”“发展共同体”“学术共同体”“项目共同体”。教研组建设本着深耕教学的宗旨，打造科研型、

学术型教研团队，使教研组逐渐从“教学相长的同行者”成长为“学术研究的合作者”“共同成长的追梦者”，形成历久弥新的教研学术生态圈。

#### 4 促进数智化：打造教研组建设的新样态

教育数智化是开辟教育发展新赛道和塑造教育发展新优势的重要突破口。推进教研组建设的数智化转型，可以为学校课程优质化、资源数字化、数据整合共享，乃至学校教育的公平、包容、开放提供全新的发展路径。教育数智化转型要从转变教研开始，要转变教研组理念、提高信息素养、掌握数智技术，促进教研数智化从“简单应用”走向“深度融合”，营造开放、共享、创新的数智化教研新生态，开启教育数字化、智能化转型的新征程。

教研过程异地协同，促进校本教研数智化。学校特别是集团校可以应用数智化平台，搭建数智化教研互动圈，通过数智化平台开展教研活动，依托协同编辑工具进行异地组间交流、协作共创；平台智慧生成教研组研讨内容，促使教研内容可视化、文本化、成果化；通过平台数据分析，研究校本教研偏好和时效，以便学校有针对性地做好校本教研服务保障工作，为后续教研组建设发展决策提供数据支撑。

听评课实时更新，辅助教师成长数智化。在传统教研组听评课模式下，教师多以纸笔方式进行过程记录，内容难以保存、难以重复应用，不便提炼，效率较低；纸质材料还容易丢失，无法做系统归档管理，不利于教师自我审视、自我反思、自我成长。数智化应用可以实现通过手机客户端在线填写收集听评课记录，采集听评课过程图片，录制听评课学生成果资源，确保教研组的教师能够实时查看，及时进行针对性的调整，为教研组教师的个人成长积累详实的实例，积累丰富的课例。

资源建设智能化，促进校本资源数智化。教学资源校本化是指经教研组打磨适合师生现状的资源，按年级、学科、教材等类别在数智化平台上创建教研资源，保证校内学术文件资源的安全储备与共享，有效减少信息管理瓶颈，帮助教师快速存储或调取资源，实现校内乃至集团教师间的优质教学资源的共建共享畅用，利于提高教研组资源的系统性与完善性。

数智课程迭代，促进校本课程数智化。基于数智化平台大数据，教研组精准判断学生学习薄弱点和生长点，

结合精准数据实时补充数智化课程资源，例如录制专题微课程资源、创编校本题库资源、开发学科实践课程资源、构建校本虚拟实验资源、AI 技术赋能学科教学、训练学科 AI 助教等。此外，学生不仅可以作为数智化课程资源的使用者，还可以成为学校数智化课程资源的建设者，比如教研组可以组织拔尖学生创编试题课程资源、分享学习成果数智资源、录制解题讲题课程资源等。

作业个性供给，促进学生辅导精准化。教研数智化能促进学习个性化，促进作业个性化，促进辅导精准化。学生可发挥主观能动自发应用数智课程资源开展自主学习；教研组可基于数智化平台数据，针对学生学习现状，精准推送位于其“最近发展区”、适合其个性发展、符合其学习风格的数智化辅导资源和作业资源，实现辅导进度个性化，作业供给个性化，错题反馈个性化。教研组还可紧跟时代步伐应用 AI 技术，训练学科 AI 助教，实现线上线下同步答疑、随时答疑。

总之，教研组学术视野滋养着教师个人视野，教研组学术活力激发着教师个人创造力，教研组学术水平制约着教师个人发展潜力，教研组课程领导力反映着教师个人课程开发和实施能力。学校文化能够规范教研组言行隐性准则，能够提高教研组自觉研修行为，能够构建教研组发展内在动力系统；学校建设的数智化是新时代赋能教研组建设的新方式和大趋势；因此，促使教研组发展从制度制约到文化引领再到数智化转型是新时代增强学校核心竞争力，促进学校内涵发展，提升人才培养质量的根本要求，对学校发展具有十分重要的现实意义和战略意义。

#### 参考文献

- [1]任家熠.走向循证：教研组发展、问题与未来导向[J].重庆第二师范学院学报,2022,35(03):111-116.
- [2]刘春艳,罗德建.从“学问”到“文化”：未来教研组建设的新取向[J].中小学管理,2022(03):40-42.
- [3]浙江省教育厅教研室.浙江省基础教育校本教研实施状况调研[J].浙江教学研究,2022.

作者简介：李聪宁，1981，女，汉，陕西华县，在职研究生，教师，中学一级，英语教学，北京汇文中学。  
课题：中学英语主题语篇融入中华优秀传统文化的行动研究 CYYB2021-521)