

■专题:幼儿园教科研

团队式园本教研管理运行机制研究

——以西安西缆幼儿园为例

刘永艳

(西安西缆幼儿园,陕西西安 710082)

摘要:2018年11月,《中共中央国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》颁布,提示我们研究园本教研管理具有重要的时代意义和实践意义。本研究以园本教研组织管理职能、研究职能和服务职能三大职能为出发点,以西安西缆幼儿园为个案,以行动研究为主要方法,采取调查、访谈了解园本教研管理存在的问题,试图在团队式管理理念下,重新架构园本教研管理的体系,细化制度,设计教研活动频率、内容和形式,形成团队式园本教研管理评价体系。

关键词:教研管理;团队式园本教研管理;运行机制

中图分类号:G617

文献标识码:A

文章编号:2095—770X(2019)06—0044—07

PDF获取: <http://sxxqsfxxy.ijournal.cn/ch/index.aspx>

doi: 10.11995/j.issn.2095—770X.2019.06.008

On Team-based Teaching and Research Operation Mechanism

—Based on Xi'an Xilan Kindergarten as the Studying Case

LIU Yong-yan

(Xi'an Xilan Kindergarten, Xi'an 710082, China)

Abstract: In November 2018, the State Council of the Central Committee of the Communist Party of China issued a number of opinions on deepening the reform and standardization of preschool education development, suggesting that it is of great epochal and practical significance for us to study the management of kindergarten-based teaching and research. Starting from the three functions of organization and management mechanism, research function and service function of kindergarten-based teaching and research activities, by taking Xi'an Xilan kindergarten as a studying case, this study takes action researching as a main method, adopts investigation and interview to understand the problems existing in kindergarten-based teaching and research management, and tries to reconstruct the system of kindergarten-based teaching and research management, in order to reframe and refine this system and design its frequency, content and form of teaching and research activities, so that forming a team-based teaching and research management and evaluation system.

Key words: teaching and research management team; kindergarten-based teaching and research management; operation mechanism

一、问题提出

2018年11月,《中共中央国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》发布。这是新中国成立以来,中共中央和国务院首次发布的学前教育深化改革规范的文件。《意见》明确了我国学前教育

未来发展的两条主线:坚持公益普惠的方向,坚持提高学前教育质量^[1],并提出了“完善学前教育教研体系”,“加强园本教研、区域教研,及时解决幼儿园教师在教育实践过程中的困惑和问题”以提升保教质量^[2]。在当下,优化园本教研管理具有重要的时代意义。在实践中,完善园本教研管理组织过程,深化其

对教学问题深入探讨的研究职能,优化其促进教师专业成长的服务职能,从园本教研体系架构、教研制度、教研内容、教研形式和教研评价等方面及相互之间的作用着眼,研究园本教研管理的运行机制,是提升园本教研质量的重要举措,具有重要的实践意义。

二、研究设计

(一)研究对象

本研究以西安西缆幼儿园为案例,以该园从事保教管理工作的35名教师为研究对象。包括园长1名、业务园长1名,保教管理者2名、教研管理者2名、教研组长3名和一线教师26名。其中,0-1年教龄的教师8名,2-4年教龄的教师4名,5年以上教龄的教师23名。

(二)研究方法

本研究以行动研究法的范式开展研究。研究初期以问卷调查和访谈了解园本教研管理的现状,诊断问题。问卷和访谈提纲由课题组专家和实施组成员共同设计。调查问卷涉及园本教研的价值、园本教研管理制度、园本教研内容、教研形式、教研评价、教研活动满意度等6个方面20道题。共发放调查问卷35份,收回34份,有效回收率97.1%。研究中期,以提出问题、设计方案、组织实施和效果反思的行动脉络开展基于真实情景的行动研究。建构团队式园本教研管理框架的设想,在实践反思中,逐渐完善团队式教研管理细则,明晰重点。后期,邀请了陕西师范大学学前教育专业研究生作为访谈者,访谈了15名教师,从团队式园本教研的内容、形式以及管理机制的建议等方面,全面反思团队式园本教研管理的效果。同时,发放后期调查问卷35份,收回35份,有效回收率100%。

三、研究结果

(一)园本教研管理现状分析

1. 园长高度重视园本教研管理,各方面资源投入力度大

园本教研管理是幼儿园教师内涵发展的重要举措。幼儿园在组织管理体系上增设教研室,设置教研主任、教研员管理岗位,划分教研组,在各教研组设置教研组长各3名,园长从人力资源投入上支持园本教研管理工作。每年划拨专款支持园本教研活动,并从制度建设上确保园本教研活动按时开展。业务园长在人员协调、资源调配等方面全力支持教研工作的开展。调查中,100%的老师认为“设立专职教研人员非常有价值”。100%的教师表示“幼

园管理者努力创造条件,支持教师发展”、“教研是促进个人专业能力提升的重要途径”,“教研对幼儿园发展至关重要”。园本教研管理深化有良好的条件保障。

2. 管理者对园本教研管理与保教管理工作重心区分不清

在对管理岗位(包括保教、教研、年级等管理岗位)老师开展“教研工作计划都有什么”的访谈中,超过半数的管理者所列的计划与常规管理计划无差别。管理者对教研管理与保教管理工作重心区分不清。究其原因与管理人员的个人工作经历有关。从一线成长起来的管理人员,实践经验丰富而管理经验不足,研究意识淡薄,未经过规范的课题研究的培训,对园本教研管理岗位职责认识模糊。

3. 园本教研管理制度不够完善

34%的老师认为“制度比较完善,能调动自己参与教研活动的积极性”,有66%的教师认为“还可以,有些内容不具体”。访谈中有10位老师表示制度还很不完善,比如“教研内容比较宽泛,如何公平公正评价教研活动效果?”园本教研管理制度需要进一步细化。

4. 园本教研活动组织中理论和实践脱节

32.6%的教师希望“多安排专家的专题讲座”,有78.6%的教师希望“多安排实操性强的内容”。访谈中教师反映:“听讲座都知道,回到班级里不知道怎么落实。记住了个别‘名词’,不会运用。”有的老师反映:“在班级有的做法很有效,但不知道为什么有效,实践跟理论对接不上。”理论与实践无法联系,这与一线教师重教育行为轻理论学习的意识有关,也与教师疏于实践反思的行为习惯有关。

5. 园本教研过程教师参与度不够,教师有强烈的挫败感

75.5%的老师反映“惧怕”参加教研活动。不愿意承担教研任务,都希望通过别人的案例来学习,而不愿意自己成为案例被分析。老师反应,教研活动存在“一言堂”,参与教研活动签到就行。究其原因,园本教研活动以结果为导向,没有充分挖掘教师每一次实践探索的意义,忽略教研过程的价值,造成全体教师参与度不够,教研过程中投入主体单一。

6. 教研活动效果有待提升

调查中,教师对园本教研效果“非常满意”占32%，“满意”占21%，“还可以”占47%。访谈中了解到,园本教研对各阶段教师的需求支持不够。如骨干教师谈到:如何让自己的理论水平更上新台阶?如何形成自己的教学风格?青年教师谈到:如何提

升自己的活动设计能力?可见,能否满足不同能力层次教师的成长是评价园本教研管理实效的重要指标。

综上所述,园长的支持为园本教研管理优化提供了基础保障。教师反映的园本教研管理中有待提升的部分,大都是由于教研管理者对园本教研管理服务职能、组织管理职能、研究职能挖的不深、想的不透、做的不细造成的。要提升园本教研管理质量,解决以上问题尤为重要。

(二)团队式园本教研管理的实践与探索

相关的教育研究证明,“一个有着不同背景、经验、才能和观点的成员所构成的研究共同体,对教学问题进行共同探讨和决策,是可以为教师专业素养的持续提升提供一个较之单个教师的努力更为可靠、更为有效的基础”^{[3]56-78}。因此,创建相互作用的合作团体,抱团、借力发展是高效的园本教研管理的思路。管理学斯蒂芬·P·罗宾斯的管理理念强调团队的力量,他认为团队就是由两个或者两个以上的,相互作用,相互依赖的个体,为了特定目标而按照一定规则结合在一起的组织^[4]。依据此理念,我们整合全园教师资源,划分不同辐射面的园本教研管理团体,针对每个团体设计工作流程,明确团体中

不同角色的岗位职责,采取团队考核办法,将不同能力层次、不同特点、不同经验背景的教师凝聚在一起,开展了团队式园本教研管理运行的实践。

1. 构建团队式园本教研管理体系

教研管理是以教师专业能力发展为主要职责的职能部门,他与保教管理最大的区别是“研”的价值。谁来“研”是首先面对的问题。教研管理人员固然是引领教师的主要责任人,负责保教管理的老师如果不纳入到教研队伍中来,“研”形成的认识和经验就无法更好地落实到日常保教行为,“研”就容易成为装点的花瓶。因此,认清园本教研管理的独特价值与日常保教管理的区别,我们在园本教研管理中除了教研活动组织还纳入了园本教研专业引领。其中组织管理由教研管理人员负责落实,工作内容侧重儿童发展、课程设计与实施以及专项课题研究、师资培训等教师专业能力发展的专项管理。另一条主线是专业引领,聘请园内获得省级学科带头人、教学能手、市区级骨干称号的保教管理者为专业引领者,担任一个教研小组的指导。在每月的固定时间,由教研组长通知、安排,专业引领者参与教研小组活动,为教研小组实践方向把关,带领该组教师开展具有探索性、前瞻性的实践。如图1所示。

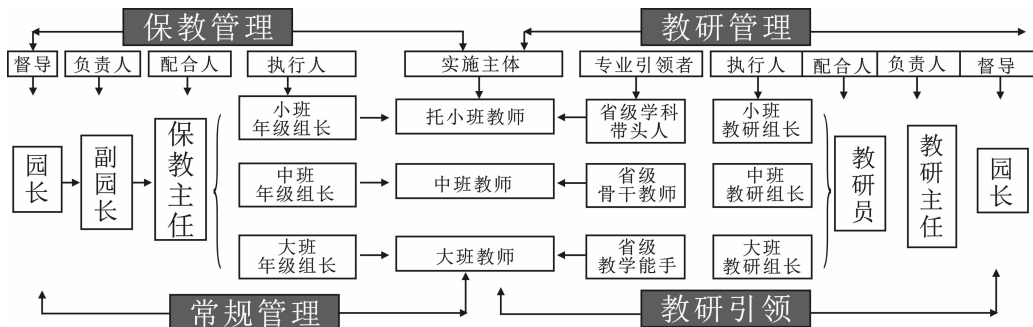


图1 团队式园本教研管理指导体系

在教研活动中,专业引领者不是行政领导,而是和教师一样有成长需求的学习者,和老师一起研究的专业领跑者。他们加入到教研组的活动中,不会因为常年的行政工作而疏于专业发展;另一方面,在带领教师开展教研活动过程中,深入了解目前教师现状并获得丰富的教师培训培养经验,有利于落实以研促教的保教管理理念。

2. 制定团队式园本教研管理制度

有效的管理举措需要制度保驾护航。在对前期教研管理制度分析的基础上,我们从总则、园本教研管理办法、园本课题管理办法、园本教研考核办法、园本课题考核办法等4个版块划分,从职责与权限、

参加人员、依据和原则、活动范围、组织程序、考核细则等13个方面27个具体内容入手,制定了团队式园本教研管理制度(见表1),使园本教研从组织到评价、从设计到实施有章可循。

3. 明确团队式园本教研的内容、形式和活动频率

“研”什么直接关乎教师参与园本教研的积极性。“研”的问题既要聚焦教师当下遇到的实际问题,也要有一定的引领性以满足课程持续改善的发展方向。我们以《3—6岁儿童学习与发展指南》、《幼儿园教育指导纲要》等为依据,从教师反映最困难的课程实施入手,以领域课程实施为着力点,引导各阶

段教师夯实课程实施的基本理论和能力,设计了“教”式教研)——“研”的课题引领(课题教研)三方面结合的过程诊断(诊断式教研)——“学”的内化反思(培训式教研)的递进循环的教师专业成长路径(见图2)。

表 1 团队式园本教研管理制度建设

条目	板块	具体内容
总则	职责与权限	一个目标:以促进幼儿全面发展、教师专业能力发展为目的活动 三大职能:组织管理职能、研究职能、服务职能 三大作用:决策咨询作用、组织管理作用和示范带头 四大任务:制度建设、研究成果搜集与整理、培训师资和过程监控
园本教研管理办法	1. 参加人员 2. 依据和原则 3. 活动范围 4. 组织程序	园长、副园长、教研主任、教研员、保教主任、教师 《幼儿园工作规程》;《幼儿园教育指导纲要(试行)》;《3—6岁儿童学习与发展指南》;《幼儿园教师专业标准》 解读政策;确定各阶段教师发展方案;教学研讨;构架教师培训体系;各级别课题的研究;国培(省培、市培)项目 确定园本教研的内容;形式;频率;组织流程
园本课题管理办法	1. 范畴 2. 园本课题研究步骤 3. 园本课题管理办法	(1)教师以日常工作中遇到的实际问题为研究点,通过行动研究提升自己认识、丰富经验的过程 (2)园本课题由教研室审批,未参加区级(区级以上)申报的课题 选课题;课题申请;课题研究过程;课题研究成果梳理以及课题结题 研究人员 人人可申报;连续工作5年以上的教师必须开展 研究原则 《幼儿园工作规程》、《幼儿园教育指导纲要》、《3—6岁儿童学习与发展指南》、《幼儿园教师专业标准》 研究范围 教研室确定园本课题选项、教师自己选题 研究程序 确定负责人、成立研究小组、研究时间、研究内容、研究流程 成果推广 研究成果类型、获奖成果嘉奖及推广
园本教研考核办法	1. 范畴 2. 考核细则	规定了各层次人员参加教科研工作的考核办法 考核对象:教研组长、教研小组、教师 教研组长的考核:依据;时间;内容;方法;结果说明 教研小组的考核:依据;时间;内容;方法;结果反馈 教师的考核:依据;时间;内容;方法;结果反馈
园本课题考核办法	1. 范畴 2. 考核细则	园本课题研究的考核以教研小组的团队考核为主要形式 考核对象:课题负责人 考核依据:西安市小课题管理办法 考核时间:每月一次过程性考核,每学期中期汇报,每年度结题考核 考核方法:教研室组织安排,过程性资料检查、负责人汇报及现场查看 成绩说明:个人小课题研究成绩纳入到教研小组月末考核成绩中

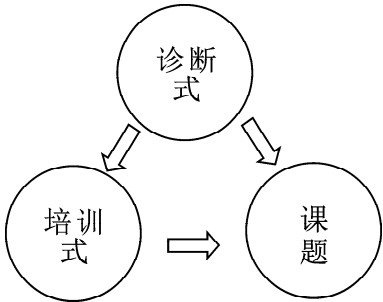


图 2 团队式园本教研管理的内容与形式
诊断式教研以“教”为导向,目的在于引导教师

在透过具体的教学现场反思教育方向是否正确,教育策略是否得当,教学效果是否尊重幼儿的发展。“教”提供了“研”的现场,通过“研”引导教师为理解而教。培训式教研以“学”为导向,目的在于帮助不同层次教师开阔思路、拓展视野,不断更新教育理念,丰富教育技巧。“学”为“研”提供了素材,通过教师“学”后的内化输出,在“研”的过程理解教育理念转化为教育实践的技巧,儿童普遍发展规律与幼儿个体差异,名师教学智慧与个体教学水平差距等,引导教师明确方向、看到榜样。课题教研以“研”为导

向,目的在于引导具有一定经验和能力的教师在课题研究中,掌握课题研究方法,提高研究能力,形成个人教育观点及教育风格,形成系统性和逻辑性的工作思路,成长为具有引领性的研究型教师。三个方面相互结合,使“研”的重点突出,确保了教研内容的系统性、形式的多样性以及教研效果的深度。

(1)以“教”为导向的诊断式教研

“教”的状态是教师专业水平最直接的反映。因此,通过“研”诊断“教”,既考量教师教学理念,对教师个人成长点也是有效的诊断方式。因此,我们抓

住现场教学研讨的教研活动形式,落脚点在五大领域课程实施过程的准备、分析、组织和效果反思,设计了全国范围和小组范围两个维度的诊断教研(如图3所示)。全国范围诊断教研主要考量教师领域教学方向和价值取向是否符合《指南》的理念和思想,小组范围诊断主要考量园内教研形成的认识和课程实施路径是否落实在日常保教行为中,并反思落实的效果。这两者缺一不可,构成了“以点带面”的全园教师“教”的能力提升的体系。

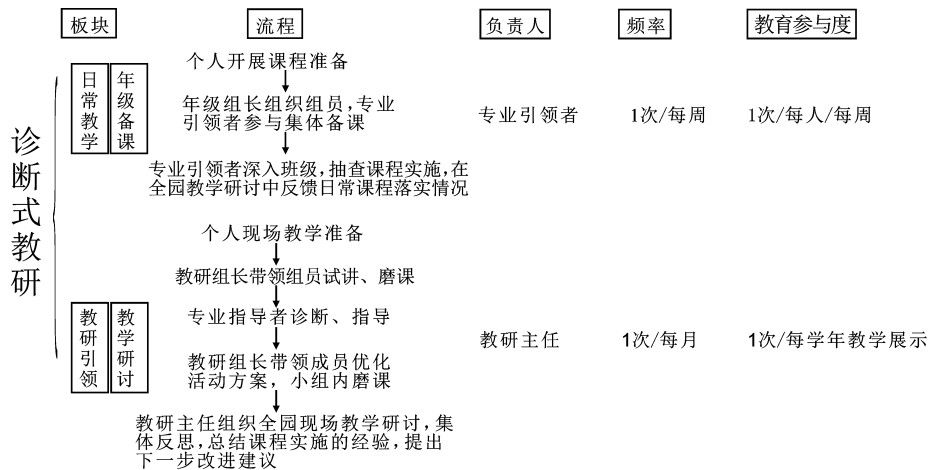


图3 诊断式教研活动组织流程

在诊断式教研中,每月一次的“教学研讨”活动的质量是反映园本教研形成的观念和是否具有引领性的重要指标,“教学研讨”的过程管理至关重要,尤其是各岗位人员的职责解析以及角色分工(见图4)。不同角色人员明晰工作任务和 workflows,把

控环节要点,在现实教学情境中教师获得的经验才会真实有效。同时,每个人的努力也为别人在教研活动中有更饱满的专业体验提供支持,同伴之间的借力发展才成为可能。

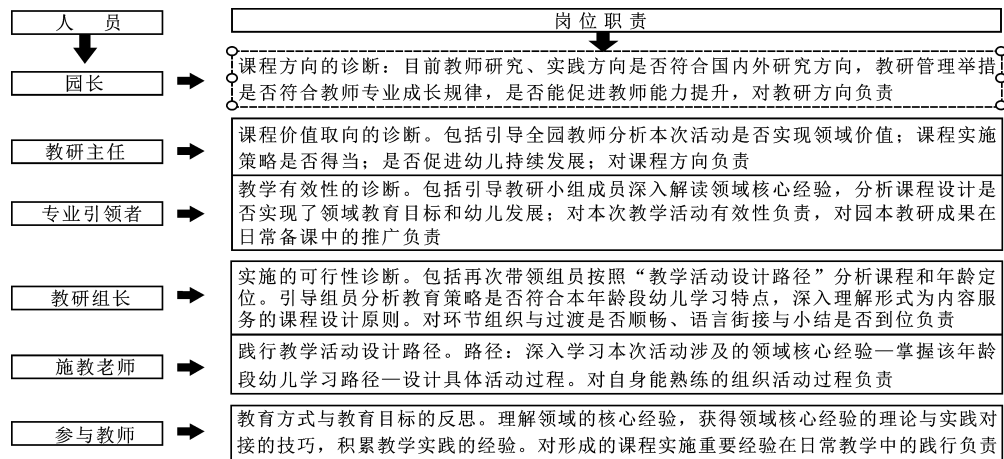


图4 参与教研活动人员岗位职责

(2)以“学”为导向的培训式教研

在诊断式教研实施过程中,我们会发现教师出现理论知识理解不透、专业知识积累不够、专业技能不丰富等问题。因此,“学”很重要,有针对的“学”才有效。程秀兰、王柳在《幼儿园教师职后培训研究综述和启示》中提出“培训从单向灌输向双向对话转变”^[6]提升培训效果。借鉴此研究成果,我们结合“教”的过程中诊断出的教师领域核心经验(简称PCK)^[5]理解不透的问题,以PCK学习为主要内容,

尊重不同层次教师的需求,建立了集中培训、小组研讨、自主阅读分享三层次的园内教师培训体系,分层次搭建学习小组,处理好通识内容与个体需求、理论学习与实践反思、个人学习与团体交流等关系,引导教师在实践中学习,学习后交流、交流中反思。同时,“学”后的“研”是评价“学”的价值的重要参考。拓展多种反馈交流活动形式,引导教师围绕“学”的话题深入探讨,建立学习圈(见图5)。

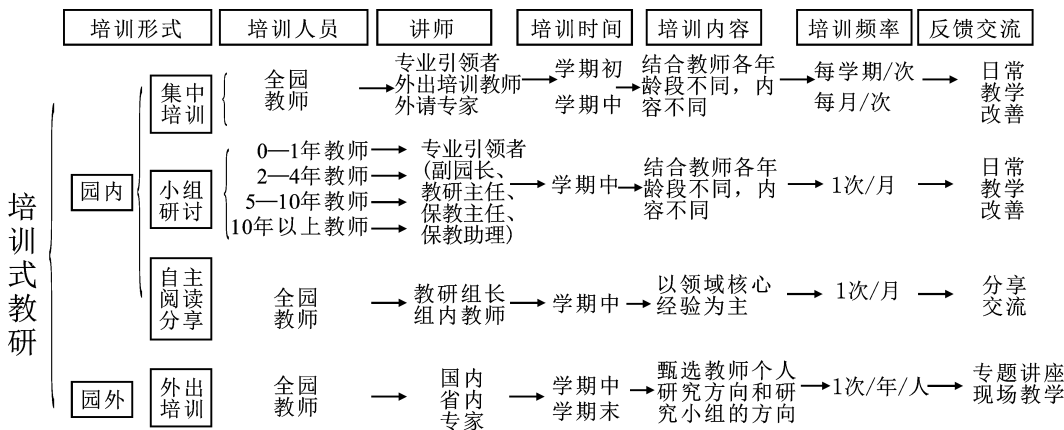


图5 培训式教研管理组织流程

(3)以“研”为导向的课题教研

在“教”与“学”的基础上,具备一定工作经验和能力的教师,需要通过“研”的过程将感性经验转化为理性认识,助推其从经验型教师向研究型教师转变。教师的“研”从园本课题研究开始,要求5年教龄以上的教师担任课题研究负责人,将施教同一年龄段的课题负责人划分为小班、中班、大班三个课题研究小组,同组内5年教龄以下的教师结合个人兴趣点参与到课题中。教研室对全园课题研究小组进行专项管理。园本课题研究遵循选题—课题开题—中期总结—课题结题的脉络。课题的选题主要集中在“教”、“学”过程中不太清晰、教师比较感兴趣、有研究价值的内容,具有研究条件的教师也可根据个人兴趣爱好确定研究方向。在课题研究指导过程中,通过专项研讨会、主题沙龙、课题研究方法培训、阶段性成长展示交流、园外专家入园指导等方式汇报研究成果。通过“研”促进“教”的行为的改善。

4. 设计团队式园本教研管理的评价体系

评价是激发教师保持对园本教研活动持久兴趣的重要因素^{[6]1-3}。评价的目的是凝聚人心、增强团队向心力,建立信心和希望。因此,团队式园本教研管理评价以“冠军团队打造”为主要模式。该评价模

式的评价单位是教研小组而不是个人,评价时间分为日常评价和学期末评价,评价主体为教研管理人员,每月从教研计划制定、组织落实、效果质量、档案管理等四个方面对教研小组月工作打分,对获得第一名的教研小组进行嘉奖,嘉奖办法由教研组长制定。学期末评价每学期进行一次,教研管理人员结合各小组教师一学期论文获奖、发表、课程展示、支教、对外经验交流等方面的情况进行汇总打分评价。学期末,将此两方面成绩按照各占50%的比例汇总,评选出学期末冠军团队予以嘉奖。这样的评价办法从教研组织管理角度强调了同伴相互支持的重要性,为小组积极团队氛围营造奠定了基础。在这样的评价机制下,学期末,全园教师通过匿名问卷形式、园长通过教研管理实效两方面评价教研管理的情况,这是团队式园本教研管理评价非常重要的补充。在匿名评价中,教师结合自己一年的成长和感受表达建议,为教研工作改善提出了举措;园长的指导意见为教研管理更好服务教师成长指明了方向。

(三)团队式园本教研管理实践效果反思

1. 团队式园本教研管理提高了教师对园本教研活动的满意度

采取调查问卷了解教师参与团队式园本教研管

理的满意度。从研究前后的对比中可以看出,团队式园本教研管理模式非常受教师欢迎。

高满意度的背后是教师在教研过程中看到了自己的成长,体会到专业成长带来的自信和幸福。中班组有15年教龄的张老师在谈到参加园本教研的感受时说到:“每月一次的现场教学研讨(诊断式教研),从前期的课程确定,到中期教研小组成员集体多次磨课,一次次的设计方案、推翻、调整、再次推翻,直至找出最佳课程方案、精彩呈现,这个过程很煎熬,但每个人都不是孤军奋战,背后有一个团队在支持自己,特别温暖,这样的教研特别真实。”

2. 团队式园本教研管理促进了不同层次教师的发展,促进了幼儿的全面发展

在团队式园本教研管理中,活动过程的设计为每位教师的成长提供了支持和平台,每位教师在参与过程中任务指向更清晰,成长方向更明确。研究后期,我们对教师一年来职称晋升情况、获奖论文数量以及在同行中展示现场教学数量进行了统计对比,看到教师的教学组织能力、提炼总结能力以及综合素质明显提升(见图6)。

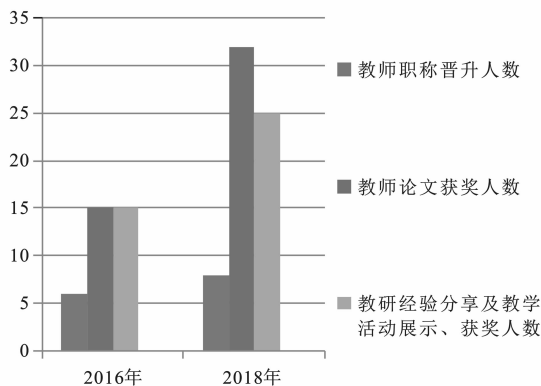


图6 团队式园本教研管理实践以来教师专业能力提升对比图

除了显性的指标,可以发现教师将园本教研形成的活动设计思路运用到日常教学中,优化了教学行为,实现以研促教。如青年教师朱老师说:“今年我们研究的是借助电影进行叙事性讲述的研究……经过二年的研究,孩子的语言词汇更丰富了,表达更清晰了。经过这个研究,我想孩子看电影不只看情节,还会关注电影中的多种艺术表现,这就是支持幼儿持续发展教育理念的落实,这也就是教研的价值!”

四、讨论与反思

经过一年的实践,我们建立“教学研”一体的团队式园本教研管理体系,以教研活动的服务职能为基础,以组织管理职能为手段,以研究职能为根本,准确定位三方面职能的着力点,解决了教师参与园本教研活动积极性不高、教研活动理论与实践两张皮以及园本教研太“虚”无法进行有效评价等实际问题^[7]。在园本教研服务职能发挥方面,相信每位教师都有追求专业能力提升的愿望,唯有立足教学现场,找真问题、研真问题才能让教师感受到教研的乐趣和价值,才乐意投入到园本教研活动中来。在组织管理职能发挥过程中,以流程化、标准化、精细化的思路设计园本教研管理过程,通过事件流程设计、人员职责明晰、工作进度推进、多维度评价检测相结合等管理办法,使教研组织的目标更清晰,过程更规范,确保了园本教研组织的系统和深入。园本教研管理研究职能作用的发挥是实现园本教研价值的根本职能,通过教学过程的“研”、培训内化后的“研”和课题推进过程的“研”等手段,将“研”的举措贯穿在教师实践过程中、学习中和课题研究中,帮助教师逐渐形成研究意识、建立研究思维。这样的实践调动了教师参与园本教研活动的积极性,改善了园本教研活动的单一状态,提升了园本教研管理质量。

参考文献

- [1] 虞永平. 努力发展以质量为导向的学前教育[N]. 中国教育报, 2018-11-25(01).
- [2] 中共中央国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见[J]. 中华人民共和国国务院公报, 2018(33): 29-35.
- [3] 赵才欣. 有效教研——基础教育教研工作导论[M]. 上海: 上海教育出版社, 2008.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [5] 程秀兰, 王柳. 幼儿教师职后培训研究综述与启示[J]. 陕西学前师范学院学报, 2018, 34(5): 69-73.
- [6] 黄瑾, 田方. 学前儿童数学学习与发展核心经验[M]. 南京: 南京师范大学出版社, 2015.
- [7] 沈润青. 核心经验视阈下的幼儿园语言教育新常态探析[J]. 陕西学前师范学院学报, 2018, 34(7): 58-61.

[责任编辑 雷润玲]