

■ 学前教育管理

园本课程开发与幼儿园学习型组织建构：一项个案研究

朱丽英, 高小强

(西北师范大学教育学院, 甘肃兰州 730070)

摘要: 本研究聚焦于幼儿园如何依托园本课程开发实现组织转型, 建立学习型组织的问题。运用嵌入型个案研究的方法, 在纵向上以园本课程开发的历史脉络为线索, 回溯梳理了个案园本课程开发中不同的探索阶段。在横向上以五项修炼学习型组织理论作为分析框架, 从共同愿景、团队学习、心智模式改善、自我超越四个实践展开的维度下描述分析, 并且以系统思考的方式整合呈现了园本课程开发中学习型组织的动态发展路径。发现, 园本课程开发是建构学习型组织的有效载体, 学习型组织的建构是园本课程开发中实现的一项隐性的正向功能, 它们相互依存, 相互推动。以期为幼儿园课程领导力的提升和组织结构转型提供参考。

关键词: 学习型组织; 园本课程开发; 五项修炼; 幼儿园

中图分类号: G612

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2021)09-0103-07

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

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2021.09.015

Kindergarten-based Curriculum Development and Kindergarten Learning Organization Construction: A Case Study

ZHU Li-ying, GAO Xiao-qiang

(College of Education, Northwest Normal University, Lanzhou 730070, China)

Abstract: This study focuses on how to realize organizational transformation and establish learning organization by relying on the development of kindergarten-based curriculum. Using the method of embedded case study, longitudinally, the author takes the historical context of the development of the kindergarten-based curriculum as the clue, and then reviews the different exploration stages in the course development of the case kindergarten. Horizontally, taking the learning organization theory of the five disciplines as the analytical framework, this paper describes and analyzes the dynamic development path of learning organization in kindergarten-based curriculum development from four practical dimensions: shared vision, team learning, mental models and personal mastery. It also presents the dynamic development of learning organization in kindergarten-based curriculum by means of systematic thinking. It is found that the kindergarten-based curriculum development is an effective carrier to construct learning organization. The construction of learning organization is a implicitly positive function in kindergarten-based curriculum development. They are interdependent and mutually promotive, which may provide reference for the improvement of kindergarten curriculum leadership and organizational structure transformation.

Key words: learning organization; kindergarten-based curriculum development; five disciplines; kindergarten

学校组织变革是一个独特的层面, 是对微观领域的统筹, 也是与更大的外界系统交互作用的界面, 是课程改革由外部向内部、由宏观向

微观、由创造条件向改造实践转换的关键层面, 是课程改革走向升华和成熟的重要部分^[1]。学习型组织是构建学习型社会的基石, 能有力地

收稿日期: 2021-06-09; 修回日期: 2021-07-01

作者简介: 朱丽英, 女, 甘肃兰州人, 西北师范大学教育学院硕士研究生; 高小强, 男, 甘肃天水人, 西北师范大学教育学院副教授, 硕士研究生导师, 教育学博士, 主要研究方向: 教育领导与管理, 教师专业发展, 教育基本理论。

促进组织中的个人学习。幼儿园作为知识型组织,以园本课程开发为载体建构学习型组织具有独特的意义,能有效推动教师专业发展,提升课程质量,建设园本文化,进而促进幼儿发展。已有的学习型组织的相关研究包括:通过对学习型组织的内涵的研究、对学习型组织特征的探究、学习型组织结构的设计、创建学习型组织的障碍以及学习型组织的发展趋势等。目前对幼儿园学习型组织相关的研究成果较少,已有研究主要聚焦在:第一、学习型组织对教师队伍建设和教师专业发展的作用。如《幼儿教师园本专业成长支持体系初探》《基于教师专业发展的幼儿园组织变革研究》等;第二、学习型组织对幼儿园发展的作用。如《不一样的幼儿园,学习从未停止》《以园为本建设学习型幼儿园》等;第三、建构学习型组织的策略。包括在已有的某种理论参照指导下的实践尝试和基于实践探索基础上经验的归纳。通过文献的梳理可以发现已有的相关研究集中于通过理论分析对教师和幼儿园层面的管理提出思辨性的建议,大多为理念层面上的构想,而根植于基层民主自下而上的实践性研究较少。

一、园本课程开发与学习型组织的契合

(一) 个案研究的理论框架——五项修炼

1990年,彼得·圣吉在《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》一书中详细论述了学习型组织,并建立了“共同愿景、团队学习、心智模式改善、自我超越和系统思考”五个方面的系统的修炼方法^[2]。学习型组织是一个有机的、开放的和不断生成的动态系统,通过组织成员的共同学习和自我实现,达成组织的共同愿景。

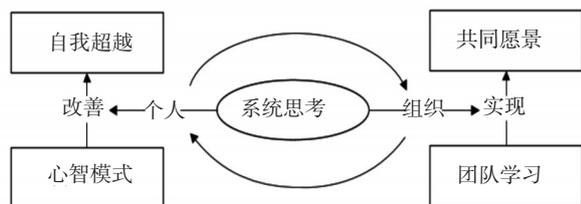


图1 园本课程开发中五项修炼的整合

在园本课程开发的过程中,存在如图1所示的五项修炼的整合。组织中的个人通过心智模式的改善来自我超越,组织通过团队学习来实现共同愿景。个人和组织由此构成了一个良性的

正向循环。共同愿景是人们内心所共同具有的蓝图,积聚了人们内心的愿力,它贯穿于整个组织,使得组织既有一致性也有独特性。团队学习的过程是对团队成员能力的开发过程,团队学习是组织学习的基本单位。心智模式是我们固有的思维模式,是一种内隐的价值判断,却深刻地影响着我们的选择和行动。自我超越的要旨在于把自己的生命当作塑造独一无二的艺术作品的过程。基于对生命的理解,系统思考构建了团队、组织和更大系统的联动机制,充分展现了自组织的复杂性、混沌性。五项修炼是学习型组织的经典模型,为幼儿园学习型组织的建设提供了分析框架。

(二) 幼儿园学习型组织建构的有效载体——园本课程开发

本研究中的园本课程既包括与幼儿园内在精神与文化相适应的自己开发和建构的独特课程,也包括在已有课程资源基础上选择、改编的课程。学习型组织在制度、物质和精神层面均能兼顾组织与个人的需求和发展,组织中每位成员可以通过不断自我学习和向他人学习有效实现发展目标^[3]。就幼儿园学习型组织的建设来说园本课程开发是十分有效的载体。多样的课程形态需要不同形式的课程开发团队,借由团队学习这一途径能够达成教师心智模式改善的目的,从而由内及外的推动其自我超越。一方面,教师在园本课程开发中获取的专业发展,能够推动组织变革,园本课程开发过程本身就是学习型组织建构的过程。另一方面,学习型组织为教师个体提供更有力的专业 and 平台支撑,从而有效推动园本课程开发。可以说两者形成良性循环的闭环,紧密共存,互相推动。

二、幼儿园五项修炼学习型组织建构过程——以H园园本课程开发为例

H园是浙江省某经济发达城市的一所公办园,始建于2008年,是一所省一级园,办园质量优良,在2011,2013,2020年分别开设了三所分园。H园通过集团化办园,在区级学前教育指导中心的支持下开发园本课程,打造幼儿园特色,具有一定的典型性,是无数发展中的幼儿园的缩影。研究者曾是样本园的一位一线教师,作为局内人

参与了园本课程的开发与探索。因此本研究基于目的性抽样原则,选取了H园作为研究对象。读研期间,通过对相关组织理论的学习和工作经历的反思,逐步聚焦了园本课程开发中学习型组织建构的研究问题。在研究开展的过程中,研究者再次进入现场,进行实地观察,收集文本资料(包括会议记录、园刊、文件、制度材料、公众号材料等);分别访谈了不同层级的个人(包括区级学前教育指导中心的工作人员、园长、中层管理者、年段长和一线教师);了解了在园本课程开发中不同角色的工作变化,课程开发观念的变化,不同个体的成长,幼儿园组织结构的变化和特征。

本研究采用嵌入型个案研究的方法,在纵向上以园本课程开发的历史脉络为线索,通过回溯性梳理的方式厘清了H园课程开发不同的探索阶段。在横向上以五项修炼学习型组织理论作为分析框架,根据实践开展中自上而下的逻辑顺序依次展开描述,由组织层面的理念转变(共同愿景的修正)到管理变革(团队学习)再到个人层面心智模式改善,实现自我超越,最后通过系统思考整合凝练幼儿园学习型组织发展的系统性、合理性和科学性。同时指出个案园组织发展中

现存的问题和解决措施。

如图2所示,H园具有相对完整的园本课程体系,包括基础课程和特色课程。基础课程在课程结构中占有较大比例。其来源于现成的教材,具有相对完整成熟的课程体系,一般由年段组进行主题审议,在原有教材的基础上通过增减优化调整主题脉络。H园的特色课程开发经历了“以绘本为载体的社会领域课程”“动画榜样课程”“榜样共情社会性体验课程”三个探索阶段。这类课程具有原创性,有较大的灵活性。譬如以班级为单位的项目活动,课程的设计与实施是融合在一起的过程,教师享有课程自主的权利,根据幼儿的兴趣生成课程内容,根据班级实际来安排课程进度,并通过学习日志的方式呈现活动的开展。全园联动的活动主要与园本节日、各类活动(老爸俱乐部、社区、春秋游、演习、运动会等)相结合,渗透到游戏、五大领域、生活活动、区域活动和家园合作中等。通过榜样择取、解读、模仿、内化的实施路径,让儿童在知情意行不同的层次中习得爱、乐、勇的核心品质。丰富多彩的园本课程为不同孩子提供了学习的可能,一些游离于

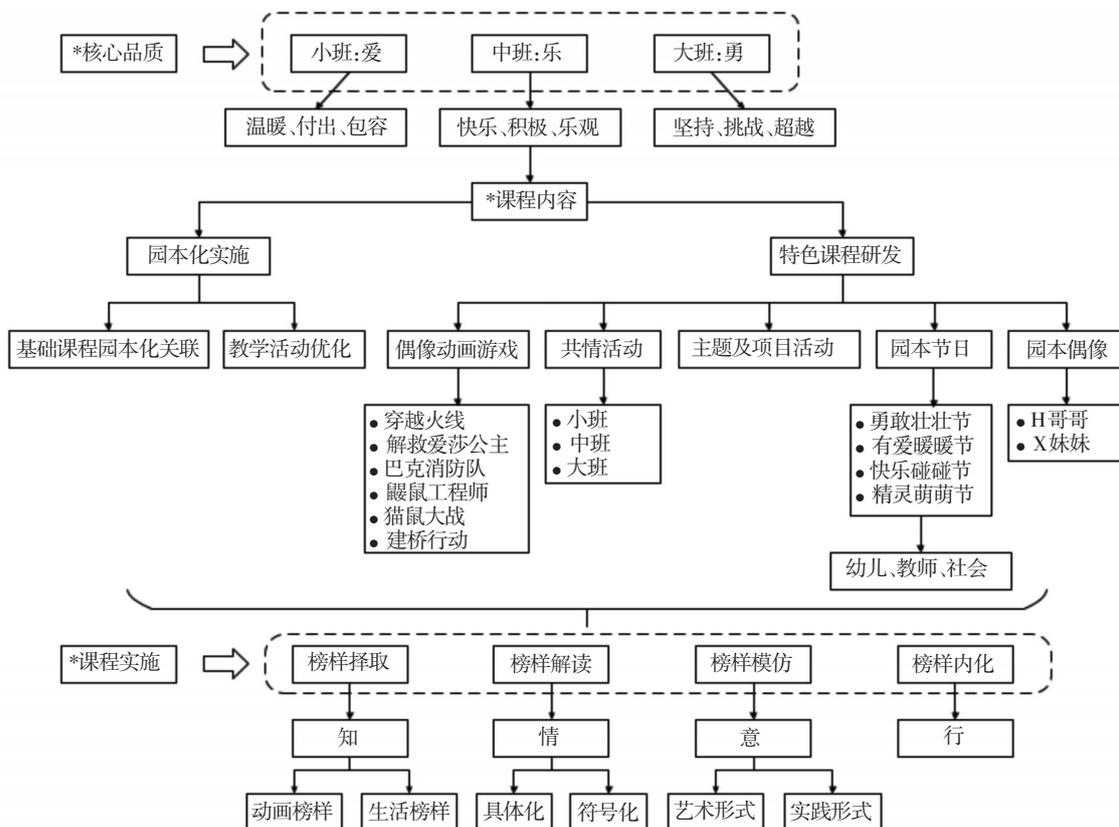


图2 榜样共情课程实施路径

常规教学活动的幼儿,在项目活动的学习当中是热情主动的,为每一位孩子提供适合的课程也是教育公平的一种表现。

(一)共同愿景的形成与修正

共同愿景能够协同、凝聚、导向、规范和引领组织工作,包含了目标、价值观和使命三个要素。幼儿园园本课程是幼儿园文化的有力体现,课程愿景是对园所文化的落实,是园所发展愿景在教育活动层面的目标体现。H园园本课程开发中,课程目标的不断完善构成了课程愿景进而整个幼儿园组织愿景逐渐清晰。

1. 关注“人”的存在,共同愿景的起步

个案园共同愿景的建立是从组织领导的积极倡议开始的,建园初期,第一任园长为整个幼儿园的发展奠定了基础。因为有在企业工作的经历,让她体会到“好的文化很有力量。因此幼儿园一定要重视文化建设,文化不是一成不变而是在动态中建设的,文化以及承载文化的行动路线图应该是一致的,文化不仅仅是口号。”她为幼儿园的发展规划了蓝图,提出了“眼中有人、心中有善”的培养目标和“手拉手,我们一起成长”的文化精神。因此,关注“人”的存在成为H园的园本课程开发的文化基因和价值导向。通过三条路径,即打造教师团队的良好关系,建构有益于儿童发展的课程体系,建设“合作分享”的家园共育机制,来实现幼儿园的具体发展。第一任园长营造了幼儿园教师间良好的关系氛围,同时也建立了家园合作的“老爸俱乐部”,开始了“以绘本为载体的社会领域课程”的探索实践,在她身上具有与生俱来的“魅力型权威”。但这一阶段只是一个宏大方向指引,园本课程的目标是什么尚不清晰。

2. 追求课程质量与特色,愿景目标的清晰

在区级学前教育指导中心的引领下,第二位园长带领幼儿园将发展的重点转向了优质课程体系的建立。在课程目标探索当中,将“人”的关注具体转化为聚焦幼儿社会性品质发展的园本课程目标。园本课程开发经历了从“动画榜样课程”到“榜样共情社会性体验课程”的探索阶段。如表1所示,呈现了H园在不同探索阶段的课程目标。

表1 不同探索阶段的课程目标

探索阶段	以绘本为载体的社会领域课程	动画榜样课程	榜样共情社会性体验课程
课程目标	助力幼儿社会性发展	建设优质的园本课程	幼儿、教师和家长共同成长

3. 回归教师专业成长与儿童发展,共同愿景的达成

课程目标从最开始致力于幼儿社会性发展,到第二阶段关注课程质量服务幼儿园特色建设,到第三阶段回归到致力于教师专业发展和幼儿的健康成长,也逐渐达成了幼儿园从领导层到教师层的共同目标追求。最终H园形成了“洋溢幸福,平等和谐,充满童趣的园所氛围。在分享合作中孩子、教师和家长携手成长的无墙幼儿园。”的共同愿景目标,并得到组织成员的广泛认同,课程目标、教师愿景、幼儿园发展愿景有机结合起来成为幼儿园整个组织的共同愿景。

(二)团队学习的力量与支撑

团队学习是团队成员通过互动不断获取、整合和分享知识,并在此基础上改善行为、优化团队体系,提升组织适应性以达到组织目标的过程^[4]。学习的主体可以是人、团队和组织,对组织来说个体学习是基础,团队学习是关键,承载着个人和组织的学习。

1. 从个体学习走向团队学习

在传统的组织架构中,教师的学习以个体学习为主。而园本课程开发作为一项系统的专业活动,课程审议、教师交流合作都必不可少,这也为形成团队学习氛围提供了基础。在H园课程开发的第一阶段“以绘本为载体的社会领域课程”聚焦于一些教学设计优化和教学策略提升,利用工作室研讨的形式,如图3所示,形成了H园最初的问题解决型团队。在第二阶段“动画榜样课程”为了将动画元素有效地融入集体教学活动,如图4所示,形成了全园联动的问题解决型团队。围绕不同领域课程中如何运用动画元素的问题,教师自主报名选择自己擅长的领域活动小组。全园教师被分成:语言、社会、音乐、美术、健康五种类型的研磨小组。每学期,各小组都会进行组内老师上课和评课的多次研磨,其成果通过全园性的期末考评进行展示。同时,如图5所示,每个班级都开展具有班级特色的项目活动,全园

形成了班级自我管理团队。在这个过程中教师自主自觉地从个体学习的状态融入团队中,形成了全园团队学习的氛围。



图3 提升绘本教学的问题解决型团队

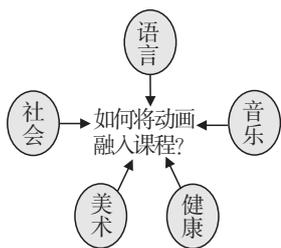


图4 领域组问题解决型团队

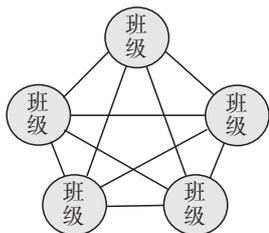


图5 班级构成的自我管理型团队

2. 外部力量介入支撑团队学习

H园的团队学习得到了专业和行政力量的有力支撑。一方面有高校专家团队的介入,对幼儿园特色课程的发展方向和实施路径予以专业性指导,为团队学习提供理论上的支撑,同时孕育了跨职能型团队。另一方面,2016年,指导中心构架了全区域覆盖的“一网四片十二格”的教研管理机制,将全区幼儿园都囊括其中,这为实

现区域内公办园和民办园、新园和老园、优质园和薄弱园的资源共享和协同成长,提供了有力的保障。有了区级教研体系的介入和支持,为H园教师的团队学习提供了更广的平台。

3. 多团队系统撬动幼儿园组织结构变革

(1) 团队学习中的边界渗透

团队学习的边界渗透,为不同类型学习团队的整合提供了条件,为多团队系统建立打下了基础。首先是打破了班级团队之间的壁垒,全园性的“教学活动考核”、不同的“领域活动组”“园本教研”“年段教研”都有利于园内教师之间课堂与思想交流的开放。其次,边界的渗透还在于幼儿园内部学习团队与外部系统的相互联系。家长、社区不同程度的参与到幼儿园的课程与活动中,扩充了学习团队的类型。最后,在区级支持体系的协助下,打破了不同类型幼儿园学习团队之间的壁垒。

(2) 多团队系统的建立

随着园本课程开发进程的不断推进,个案园形成了由多个团队组成的系统,也可以说是“团队的团队”。如:专家支持团队、区域研修团队、园级教研团队、年段教研团队、教师培训团队、领导团队、宣传团队、老爸俱乐部团队、班级开发团队。

(3) 团队系统推动H园组织结构变革

园本课程开发之前,H园的组织结构是由一系列的工作职位所构成的科层制,是维护幼儿园日常工作开展的架构。如图6所示,在园本课程开发的过程中,团队系统结构与原有的层级结构相结合,形成了刚柔相济的组织结构,条条框框的层级组织维持组织工作有序进行,保持其稳定性。圈层式的团队组织则搭建不同平台,

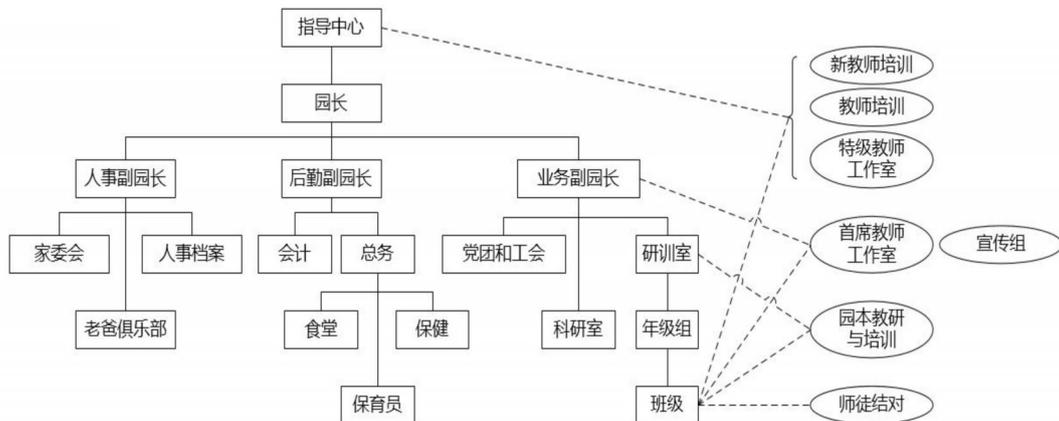


图6 H园刚柔相济的有机结构

为组织发展提供动力。幼儿园中每一个工作者在实际的工作中都是身兼数职,在层级组织中拥有位置的同时,她们还作为团队成员或者领导者活跃于各种团队组织中。

(三)学习型团队带来的心智模式改善

当教师团队中发展出分享性较强的心智模式时,团队成员对团队教学目标及任务的信念和知识分享的程度就会较高,这样会对团队运作和团队效能产生积极地影响,是建设学习型组织的可行策略^[5]。心智模式的改善是实现自我超越强有力的内部动因,是整个学习型组织建构链条上的关键一环。

1. 教师对团队学习从抵触到依赖

教师普遍将自己定位为课程实施者,缺乏课程开发的概念,而在园本课程开发中形成了新的课程观。课程开发一开始是一项任务,团队学习是一种形式,到最后是团队交流合作的必要常规。一开始教师觉得放弃照着教参上课的捷径,独自面对新的困难和挑战,各种形式的团队学习是一项额外的负担。但是,踏实而曲折地走过探索道路,更深刻地理解孩子,理解自己行为背后所隐藏的理念,思想层面的变革使其感受到自己的改变所带来的价值感与幸福感。团队学习成了工作中自然而然的常规,教师也更确信团队学习的必要性。

2. 教师心智模式改善背后的负反馈

在H园教师的心中,“我是儿童研究者”的定位已经十分清晰明了,园本课程开发更是深入到教师每天的日常教学。她们忙于各种教研、探讨、学习、交流,就在这样的实践过程中师幼互动,家园合作,教学方式,环境创设都在不断的优化和革新。

如图7所示,在园本课程开发的过程中,存在一个调节实践不足,使之达到平衡的负反馈过程。着手点应当是理想与现实的差距,即我是儿童研究者的定位与实际的行动还有一定的距离。接着来看为了弥补这个差距所采取的措施:在园本化的探索中,教师对教育契机的捕捉越来越敏锐,逐渐地课程也不仅限于课堂,开始认同一日生活皆课程的大课程观。正是在这样的实践探索中,老师们所“声称的理论”与“实行的理论”之间的差距越来越小,从而达到了心智模式

的改善。这幅图是一个不断追寻平衡的过程,它总是将理想化的状态与现实之间的差距不断缩小作为目标。

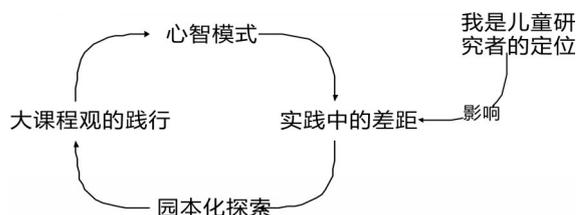


图7 园本课程开发中教师心智模式负反馈图

(四)从未知到否定再到融入的自我超越

自我超越的过程是个体修正明晰目标,作为抽离的主体省察现实和自我的智力探险,是学习型组织成长的精神食粮^[6]。学习是反思与超越的过程,学习型组织变革的动力来源于组织中个体的超越和团队超越的合力作用。

1. 教师的认知转变与自我超越

在H园中有许多不同岗位上的成员都在不断超越自我并寻找更好的自己。一线教师A凭借自己在H园积累的经验创办了自己的美术工作室,将自己的兴趣与工作实现了完美结合。回首一路的困难与收获,她所走过的每一步都凝聚了对自己的挑战与突破。后勤领导岗位上的教师B,在工作之初就参与了社会性情感课程的园本课程开发,后来考编来到H园到了会计岗位(属于领导岗)。在她内心深处,独特的教育情怀一直在发酵,最终她主动要求回归一线教师工作。教师C是H园的人事副园长,这个岗位最需要与人协调沟通的技能,然而这却是她的弱项,通过实践中的突破弱项却变成了她所喜欢的。这学期,她组织感兴趣的老师们参加自己“非暴力沟通”的读书会。C教师所做的工作都是任务型的,很多琐碎的工作不被看见。虽然没有其他岗位拥有较高的成就感,但她依旧热爱这项工作,并乐在其中。她们的故事只是H园很多教师的缩影。

2. 学习型团队性质的转化与自我超越

H园的学习型团队一开始是针对具体的教学策略自发形成的小的问题解决型团队。随着园本课程开发的深入团队类型更为多样,在运作的过程中取得了显著的成果,但是因为组织目标的单一和结构的不稳定,这些团队是比较松散的,不具有可持续性。在与区级的支持体系融合中

形成了具有规模的团队系统,并与原本的层级结构有机结合,形成了独具特色的刚柔相济的组织结构,促使H园的组织结构从机械结构向有机结构变革,具有稳定性同时也不乏灵活性。

3. 课程优化后的幼儿园发展与自我超越

园本课程的开发也是H园进行课程优化的过程,其课程愿景、课程结构、审议模式、特色建设、科研能力均得到了不同程度的发展。

首先,H案园逐渐形成了适宜的课程结构,并创立了独具特色的课程审议模式。基础课程审议以年段为学习团队,在审议前以幼儿经验来源作为分析起点,以“学”定“教”。引领教师溯源性思考“为什么学(主题来源)、学什么(主题目标)、怎么学(主题脉络)、还有哪些要学(主题资源)”。在审议中,以“分层推进法”进行教研,职初型教师、成长型教师、骨干型教师的任务各有侧重。其次,将“眼中有人,心中有善”的培养目标有机地融入课程愿景。再次,逐步形成具有自身特点的园所文化。在继承发展的基础上,将原来的两大社会性节日扩展为四个,所关注的品质也由抽象逐步地具体、细化。每学期一本的园刊已经成为H园的传统,记录孩子们有趣的活动、幼儿园的大事记、幼儿美术作品、童颜稚语等。除了纸质版本,从2014年还推出了电子版本,在幼儿园的微信公众号中进行推送。最后,科研成果丰硕。个案园在区级的论文评比、课题立项、公开课展示都能各项活动中兼具数量与质量。

三、结论与反思

第一,学校是一个具有时间性、空间性的复杂动态系统,是相互作用,相互依赖,相互制约的若干组成部分结合而成的,具有特定教育功能的有机整体^[7]。基于家长式控制的碎片式工作无力适应无常变化的世界,必须拥抱一种对学习的承诺——通过培育教师,去培育一所幼儿园。学习型组织发展的核心是人,人是组织中最具活力的发展要素,人们的关注点会进一步扩大,不仅仅是关注一个组织,而是从组织关注到组织以外的东西^[8]。腾讯模式是用好的团队来代替一个人的领导,而H园学习型组织的建构也是从社会系统的视角来理解组织和团队。关注组织中的人际

联通关系,培育更多跨越组织边界的合作,分享信息和知识。同时,激发组织中各个层级中的集体智慧和才能、承诺和投入,发挥“团队协作学习”的效力。结构模式影响行为,传统的课程模式与科层制的组织结构是相适应的,而多样态的课程开发必定需要组织的变革,组织结构与课程开发则是一个良性循环的闭环。单个人或是组织在封闭的系统中,面对困境和曲折容易陷入学习障碍,如果不跳出所在系统,看到更大的系统,我们就会成为系统的囚徒。

第二,幼儿园根本的目标在于促进每一位幼儿的发展,而优质的课程是其制胜法宝。高质量课程体系的建立和完善离不开管理制度的革新,特别是幼儿园本身组织结构的优化和转型。事实证明,建立学习型组织是幼儿园实现跨越式发展的合理途径。当然,幼儿园本身是一个复杂系统,因为要关涉到多方的利益群体,所以如何平衡各方利益并激励员工从而实现组织整体的发展是学习型组织建立过程中的难点。在个案园学习型组织建立的过程中,存在转移负担的模式,即愿望良好的“解决方案”但实际效果不佳状况。在园本课程开发的过程中,经常有相关的专家来帮助处理在园本课程开发中所遇到的一些问题,这样导致幼儿园本身解决相关问题的能力就无法得到更大的提升。因为对外部专家的需求越来越大,办园成本在上升的同时幼儿园内的管理者学习动机会有所下降,进而建立系统思考的能力也在下降。因此,在学习型组织建立后,提升组织成员关于“学习型组织”的元认知,提升其系统思考的能力,是学习型组织进一步优化并实现自组织的有效途径。

总之,园本课程开发的过程是五项修炼的整合。组织中的个人通过心智模式的改善来自我超越,组织通过团队学习来实现共同愿景。个人和组织则构成了一个良性的正向循环,只有通过个人的学习才能达到组织的学习。个人心智模式的改善必定会带来集体心智模式的改善,而一个好的组织也会促进个人的成长。学习型组织形面为扁平式的组织结构,学习与工作紧密结合。建立纵横交错的沟通机制,成员间信息流畅,形成整体互动思考,协同合作的组织文化^[9]。

(下转第119页)