



管理方略

# 四个“大脑”让集团管理更智慧

郭燕



孩子们正在小组协作完成作品设计  
成都市新津区第一幼儿园课程研发中心设计了木工坊活动

倪梦雪

摄孩

成都市新津区第一幼儿园(以下简称新津一幼)是一个管理10所幼儿园3000名幼儿的幼教集团。在发展过程中,随着集团规模越来越大,原有的总园+分园管理模式,已经渐渐跟不上发展的步伐,问题逐步凸显。

首先,集团10所园在管理、课程、教师成长、幼儿发展方面均有差异。如何打破壁垒,实现优质均衡?其次,管理人员缺,经验少。10位执行园长中,有9位是近三年刚从骨干教师提拔上来的。如何让年轻管理者迅速成长?再其次,集团管理事务杂,管理人员精力不够。如何集智、集人、集力做好精细管理?这些都是集团亟须破解的难题。

## 1 纵向三级管理变为横向四个中心

基于集团面临的困境,管理人员开始思考问题的根源。原来的总园+分园模式下集团片区园所纵向三级管理,导致大家各自为阵,集团园长和副园长的精力都放在总园,更多是上传下达,没有很好地起到引领作用。而分园的管理人员又依据各自的经验独自管理,这就出现了有的园课程建设好,但精细化管理不够,有的园后勤管理精细而优,保教质量又停滞不前的问题。

面对各条线管理水平参差不齐的现状,怎样才能实现集团各园共同发展?最终,集团形成共识,必须整合力量,将各条线管理人员聚集在一起集智、集力共同管理。让课程领导力强的园长引领集团课程建设,让擅长后勤管理的人将经验整合,形成标准、流程。

于是,集团将内部工作划分成党建工

会团支部工作、园所课程建设、教师专业提升、后勤精细管理四个部分,并成立党建引领中心、课程研发中心、教师发展中心和后勤服务中心。

党建引领中心负责集团政治方向引领,组织党、团和工会活动;课程研发中心负责集团课程研究,确保集团保教质量整体提升;教师发展中心负责教师的培训规划、聘用、评优评先晋升工作;后勤服务中心负责卫生、安全、保健、财务等。

四个中心是落实各项工作的管理枢纽,对上承接区教育局的各个科室,对下负责各项工作的实施推进。如课程研发中心对接教育局的幼小科、教育科学研究院幼小研训室、理论室,对下负责集团各园的课程实施、保教质量的管理,做到事事有人管,人人都有责。

## 2 基于工作需要与人员特长架构“四心”

四心 成员由集团根据工作需要和个人特长组成。比如,课程研发中心由集团科研副园长任组长,10所园的执行园长任组员;教师发展中心由业务副园长任组长,10所园的保教主任为组员。

四个中心形成工作小组管理模式。在这个小组里,我们倡导人人都是船长,人人又是舵手,哪项工作谁最擅长,谁就成为项目的船长,侧重把握中心的工作规划、任务安排、工作推进。其他组员成为舵手,负责工作落实、跟踪反馈。

比如,今年开学初,后勤服务中心对10所园的厨房进行全方位检查,发现存在管理人员分工不明确、管理不到位,厨房人员责任不清晰、操作不规范等问题。于是,擅长6S管理的希望园后勤主任担任厨房清单化管理项目组长,中心成员分工合作从厨房的环境、标识、行

为三个方面梳理出了20条工作内容,形成清单,实现了流程的可视化、责任的清晰化。厨房清单管理确保了10所园食品管理工作层层传导不衰减,厨房工作标准园园一致、事事一致、人人一致。

10所园后勤主任横向组合起来的后勤服务中心,较好地解决了原来集团后勤副园长各园执行园长各园后勤主任等层级管理的层次重叠、冗员多、组织机构运转效率低下等弊端。这种管理精练了管理层次,降低了管理幅度,同时又整合力量解决问题。

四心 管理相比原来的纵向管理工作整合度更高,统整性更强,管理者从单向工作思维转向复合性整体思维。其显著特点是分权管理、快速感应、执行力强。这种方式可以让各板块工作在各园得以快速落实,实现集约管理、专业管理。

## 3 发挥四个中心的智慧提升管理实效

集团的四个中心,虽然负责的工作各不相同,但各中心在工作方式上遵循共同的工作模式,即方案共建、实施共推、资源共享。中心每一个项目的实施,大家都会聚在一起共同商议项目方案。方案共建有利于统一思想认识,明确工作目标,认领工作任务。在项目具体实施时,中心又会成为项目督导组,实施共推,大家相互检查,相互督促,确保工作有效落实。项目结束后,项目成果会经过梳理上传到中心资源库,实现资源的集聚。

以课程研发中心为例,中心成立后,我们在思考:集团的课程应该是什么样子的?既然是集团,课程就应既有集团的神,又有各园的形。也就是说,要建设文化同源,但又特色各异的课程。我们通过方案共建、实施共推、资源共享的工作方式,最终构建起了集团的幸福课程。

方案共建。在编制课程方案过程中,由于园情、生情、师情都不同,所以集团10所园课程方案也不同。然而,如何围绕为儿童敲响幸福之门的理念,实现集团幸福院子的办园目标呢?为此,课程研发中心将所有人员召集起来,共建课程方案。

每月最后一周的周三下午,课程研发中心都会开展课程方案集中论证会,在组长引领下,10所园的执行园长围绕各自幼儿园的园情、课程方案、课程内容及课程开发及实践等进行审议。

比如桥津园的执行园长岑林微,刚从骨干教师成为执行园长不到三年。中心每一次课程审议,都使她进一步明晰了桥津园幸福耕乐课程的价值和理念,不断推陈出新。

在课程研发中心引领下,除了桥津园,其余各园的园本课程方案也实现了全

面、全程规划,更注重科学性和整体性。总园的幸福童趣课程、儒林园的幸福感恩课程、城北园的幸福玩美课程等应运而生。

实施共推。除了定期审议课程的实施,课程研发中心还研究了班级课程审议的三个阶段(前审议、中审议、后审议)、五个步骤(研幼儿、研内容、研资源、审目标、审内容)课程审议工具。这主要是为了帮每一所园、每个班级明晰课程审议内容和策略,有效保障各园园本课程本土化实施。

如总园教师王红丽,开展了我的家乡主题活动。在前审议中,她通过五个步骤,预设了美丽新津主题本土化实施方案。在中审议中,她又灵活调整活动内容与形式,对幼儿感兴趣的五津廊桥给予环境和材料支持。在后审议中,她修改完善原来的主题方案,形成了更适合班级实际的方案。

此后,王老师将课程资源包上传到资源库,如今已经有5个园区的10个班级借鉴、创新开展了此主题活动。

资源共享。在课程建设中,课程研发中心倡导资源共享,助推集团各园一体发展。中心建立课程资源库,经中心成员审议通过的优质主题课程资源包、教研资源包、环境创设资源包等上传到课程资源库,所有资源都可供集团全体教师学习使用。

四心 管理其实是一种高效的管理模式,它打破了园际限制,凸显了有专攻,相当于给集团装上了四个大脑,让每一所园的每一项工作都能实现一群人集智管理。目前,集团的10所园正在呈现齐头并进的发展态势。

(作者系四川省成都市新津区第一幼儿园党支部书记、园长)

幼教杂谈

## 警惕儿童立场的误区

孙琴

随着社会的发展,我国幼儿教育理论与实践均发生了重大变化。其中最突出的莫过于在价值取向上确立了儿童立场。近年来,儿童立场的价值取向在政策层面也进一步得到了确认。

理论层面,在价值取向确立后,有力推动了行为都呈现出对儿童立场的接受。理论层面,何谓儿童立场的界定也许是容易的,但教育实践是复杂的,践行儿童立场并非易事。

比如,在一次大班语言活动《七色花》中,教师在引导幼儿欣赏故事后,问幼儿:你们在生活中有没有帮助过别人?幼儿踊跃发言:我帮奶奶提过东西。我帮爷爷找过眼镜。我帮小朋友找过玩具。

这些回答纷纷得到教师的表扬。当一个幼儿说:我帮妈妈炒过菜,依然得到教师认可后,接下来幼儿的回答越发大胆。有的说:帮奶奶洗过脚,还有的说:帮爷爷过马路,但得到的仍然是教师的赞赏。

又如,一次快乐的志愿者大班社会活动中,教师在介绍完志愿者的善举后,问幼儿:你们做过志愿者吗?幼儿几乎不假思索,全说做过,甚至还说在北京捡过垃圾,扶过盲人过马路。针对这些不切实际的回答,教师并没有质疑,统统加以肯定。

活动后,笔者与教师交流:明知幼儿的回答不切实际,为什么没有提出疑问和引导,还纷纷给予肯定呢?教师的回答大致都是出于儿童立场。

有教师从儿童心理学视角解释:幼儿心智发育尚未成熟,会把想象当作现实,属于想象性说谎,这是幼儿身心发展的正常现象,没必要过于在意。有的则以《3-6岁儿童学习与发展指南》为依据说:

《指南》强调,应为幼儿创设自由、宽松的语言环境,鼓励和支持幼儿与成人、同伴交流,让幼儿想说、敢说、喜欢说并能得到积极回应。教师的解释,听上去颇有道理,但实际上缺乏常识。首先,就幼儿身心发展而言,年龄小的幼儿存在想象与现实混淆的现象,尚属正常,但大班幼儿已经可以区分想象与现实了。其实,即使年龄小的幼儿也有虚荣心的,他们也渴望得到家长和教师的注意与赞许。

为得到成人的表扬,幼儿很容易选择非恶意的谎言。但无论出于何种目的说谎,都不意味着教师可以听之任之。其次,鼓励幼儿大胆表达没错,关键是如何理解、大胆表达。事实上,真实表达才是大胆表达的体现,而出于畏惧和迎合的非真实表达,恰恰不是大胆表达。所以,当幼儿出现不真实表达时,教师反而应提醒自己,究竟有没有给幼儿营造真正意义上自由、宽松的语言交往环境。

教师对幼儿不切实际表达的认可,虽然出发点是对儿童

立场的认同,但实际上对幼儿人格健全发展百弊而无一利。让幼小的孩子学会察言观色,迎合教师,甚至在教师面前争宠,并不利于幼儿健全人格形成。

上海市特级教师应彩云曾经在《大班社会活动“我真的很棒”》绘本教学中,在引导幼儿读懂绘本后,设计了一个挑战游戏:教师在屏幕上出示卡车、大树等图片,当一个幼儿说出:我看到什么,我觉得我长大了,因为另一个挑战的幼儿就敢说:我看到了什么,我觉得我还小,因为其他幼儿可以继续挑战,最后挑战成功的幼儿可以获得奖品。

一个幼儿说:我看到了卡车,我觉得我长大了,因为小时候我不会开卡车,现在我会开卡车了。应老师并不急于鼓励其他幼儿挑战,而是问大家:他说他现在会开卡车了,你们相信吗?大家都说不相信。应老师立马说:挑战赢了重要还是让别人相信重要?我们的游戏要加一个规则:你说的话要让别人相信。

当一个男孩说:我看到了大树,我觉得我长大了,因为小时候我不会爬树,现在我会爬树了。应老师回应说:你真的会爬树吗?一会儿我们真的要到你外面爬树哦!如果你不是真的,就拿奖品,如果不是,就不要拿。男孩犹豫了片刻,最终没有拿。应老师安慰说:让别人相信真的很重要,没关系,你可以再找找其他让别人相信的理由。应老师的做法值得借鉴,态度温和而坚定,既关照了幼儿情绪,又注意了对他们进行价值引导。

总之,理论上确立儿童立场是容易的,但在实践中如何践行这一价值取向,需要教师不断反思、感悟并作出明智的选择。儿童立场要求教师首先应当作出明确的价值判断:究竟什么是对幼儿好的。

(作者单位系盐城师范学院教育科学学院)



教师发展

# “火炬式”教研铺就教师成长快车道

沈群英 卢潇灵

教师是幼儿园最宝贵的人力资源,教师发展也是所有幼儿园都致力实现的目标。但在幼儿园中,每位教师的工作年限、教育教学经验及发展所面临的问题都不一样。如何让每位教师都能发出自己的声音,取得快速成长?

为支持教师的个性化、专业化发展,根据不同类型教师的不同需求,我们摒弃了传统教研活动内容、内容统一、步调一致的大一统方式,在教研中为不同类型的教师确立不同的成长目标与路径,同时发挥老教师的传帮带作用。我们将这种教研方式叫作“火炬式”教研。

火炬式教研,主要是通过差异化的教研主体进行教研内容和方式的区分,探索将园本教研和日常工作有机结合,将师徒制用起来,开展贴近工作实践、解决实际问题的教研改革。

### 分类确立教师发展目标

我们根据教师的教龄和专业水平,将幼儿园的教师分成新手型、骨干型、成熟型三个不同梯队的教研主体。其中教龄1-3年的为新手型教师,3-10年为骨干型教师,10年教龄以上为成熟型教师。其中骨干型教师由年级组长、学科组长等骨干教师组成,不仅要提升自身能力,还要指导新手型教师成长;成熟型教师由业务园长和其他高级教师组成,汇集了教坛新秀、市级名师和教学比武能手等,他们承担着指导、引领作用,又兼顾自身专业素养的提升。

新手型教师教学经验不足,在教育教学理念和方法上需要学习提高。针对新手

型教师,我园一般以沙龙形式轮流组织教研,让他们分享自己在教研中的心得或困惑,大家相互交流,总结经验。比如,邵洁璇老师教龄只有一年,针对她开展的小班半日活动,教研组进行观摩和教研沙龙。然后,教师们围绕晨检、早操、如厕、集体教学、区域游戏等开展交流,总结出普适性的半日活动组织经验和方法,供邵老师这样的新教师借鉴。

骨干型教师教学经验有所积累,但仍需不断提升,尤其要提升游戏观察能力。所以骨干型教师更需要通过教学展示、课例研磨,不断提升自己。

比如,中班教研组长瞿丽楠教学经验已日渐丰富,且在教学方面也有独到之处。通过火炬式教研,她主动向成熟型教师学习,又积极指导新手型教师,通过定期开展课例研磨、项目活动汇报等方式提升自己。

成熟型教师要打破专业发展瓶颈,在形成稳定的教学风格后继续创新,故成熟型教师更要争做反思型教师。

比如,蔡蔓倩是成熟型教师的典型代表,她时常浸润到组员班里,跟进项目课程,了解大家的教研学习情况。在这个过程中,她通过不断反思,自身经验得到梳理和重构,以往的经验也得到了深化。

### 自下而上寻找真问题

只有在教学实践中做到反思常态化,教师才能突破成长藩篱。在火炬式教研过程中,我们始终坚持以自下而上寻找问题的教研路径,倡导教师在实践中提炼有价值的问题,树立问题意识。再通过实践

中的运用尝试解决问题、梳理经验,使园本教研和教师的困惑不再是两条平行线。

教研的第一步,就是帮助教师梳理来自实践的困惑,我们通过研讨会等方式自下而上提炼问题。为解决一些教师在实践中的困惑,每次研讨会我们都根据教师的需要,设立一些更有针对性的研讨主题。

如在大班年级组开展《如何让孩子爱上绘本阅读》专题研讨;针对新手型教师活动调控能力不够的问题,开展《如何处理预设与生成》专题研讨。在研讨会中教师们取长补短,根据学情与教学状况,研制出适合自己的活动方案。

在自下而上明确问题了解教师需要后,我们还会主动邀请专业人士或在某些方面有独特经验的教师为其他教师充电,让教师主动汲取养分,使理论学习与实践真正融合起来。

### 多种形式助推有效教研

在火炬式教研中,成熟型教师担任传递者,骨干型教师和新手型教师是火炬接力者。在教研过程中,教师通过一课三研、师徒结对等形式开展活动,切实解决实践中的难题。

以新手型教师的一课三研为例。参研教师分组开展科学分析,规范教学集思广益,诊断开方,以研促教,打磨课堂模式的一课三研。在这个过程中,我们鼓励新老结对,让年轻教师向师傅及有经验的教师请教,包括每一个环节、每一句提问等。与此同时,我们还开展形式多样的非组织化观摩,包括随堂听

课、互相听课、现场诊断等,为教师们提供交流意见和看法的契机。

本学期,我们将游戏中的观察与分析作为教研重点,副园长蔡曼倩率先围绕游戏教研开展专题讲座。作为成熟型教师,蔡老师用前瞻性的教育理念,不断引领新手型教师成长。

记得我们看的第一个游戏案例是沙水视频,教研组带我们聚焦游戏中的真问题,碰撞游戏中的真发现,积极引发我们对游戏背后教育价值的深度思考。教师叶晓梅表示,在一次又一次打磨游戏的过程中,大家通过观察、讨论与反复调整,最后进行分享交流。这一系列复盘式的教研方法,引领着大家相互学习、共享经验。

师傅来示范,徒弟模仿秀,也是火炬式教研的一大特色。骨干型教师与新手型教师结对,在游戏案例研磨中,师傅示范,徒弟模仿,共同进步。

我主要关注师傅在游戏中看到了什么细节,以及如何选择合适的策略支持孩子的成长。作为徒弟的瞿丽楠说,她在游戏研磨中,也开始模仿师傅叶晓梅的观察解读方式,来解读孩子的游戏。

师徒结对不仅提升了新手型教师的教学能力,也让骨干型教师吸收了新鲜的教育理念,两种教研主体碰撞交流,教学相长共同进步。

通过火炬式教研,幼儿园的教师们用接力的形式传承着责任、自信、理解、扶持的团队精神,同时这种教研方式也真正将教师带入了成长的快车道。(作者单位系浙江省东阳市实验幼儿园)

(上接第一版)

## 力求学以致用,做学生成长的引路人

司马光曾说:经师易遇,人师难逢。侯莉敏正是这样一位难逢的人师。

侯莉敏认为,经师是入师的基础,大学教师必须具备扎实的学科基础知识。而要成为人师,不仅需要专业知识、科研能力,更需要对学生的价值观念进行引导。

侯莉敏对仅仅做一名传经布道的教师并不满足,她立志要成为影响学生的人师。她关注每一个学生的全面发展,因材施教,用欣赏的眼光看待他们、鼓励他们。

在课堂上,她严而有方,关注的不仅是知识传授,更是如何把思想政治教育的渗透渗透到每堂课,润物细无声地育人;在课堂外,她把美好的生活情趣传递给学生,帮助学生获得指向未来发展的幸福感与生活能力。

学前教育专业2012级博士生罗兰兰说:在学术中,侯老师睿智笃行、博学严谨,让我们领略到一位学者的钻研深耕、孜孜以求的精神;在生活中,她的博大胸怀、温和亲和,向我们展示了一位优雅从容的女性乐观自信、坚韧不拔、积极进取的风采。她是我们成长路上最亮的那一盏明灯。

如何构建具有原创意义、时代特征和民族特色的学前教育模式是学者们一直在探索的课题。侯莉敏就是其中一位探路者,而现在,她把这份对事业的热爱传承给学生,带领他们在学前教育事业的广阔天地里不断前行,为童年点亮,为幼教领航。

我为自己是一名学前教育工作者而自豪,研究的道路,我会永远走下去,带领团队为更进一步研究破解学前教育发展的关键性问题而不断努力,为民族地区学前教育、农村学前教育发展作出贡献!侯莉敏是这样说的,也是这样做的。