



管理方略

幼教中心开启园所“组团”发展

张丹

2008年8月之前,太仓的幼儿园均附属于小学而设,缺乏自主权。对大多数幼儿园来说,无论是硬件还是软件的发展,都受到严重制约。就连城区最好的幼儿园,也面临着人财物的缺乏与教师队伍持续发展的不足。这种情况,严重阻碍了幼儿园的进一步发展。

痛则思变。如何才能改变幼儿园发展的困境,是摆在当时太仓教育行政部门面前的一道难题。于是,以幼儿园从小学剥离为起点,我们探索出了一种全新的管理模式——幼教中心统一管理,开启了幼儿园“组团”发展之路。

1 幼儿园从小学剥离,组团整合为幼教中心

立足当时的情况,我们意识到,幼儿园发展受制约的主要原因是附属于小学,导致幼儿园缺乏自主权,缺少积极性。因此,改变的第一步必然是幼儿园从小学脱离。怎样离?是逐步离、逐渐脱,还是一起离?从学前教育全局发展出发,太仓市教育局提出了全面脱离的思路。唯有全面脱离,才能改变发展受制约的情况,获得根本性改变。然而,将幼儿园全面独立,面临的是一个全新困境。

困境一:园所发展差异大。由于城乡地域差异,幼儿园在师资、办园条件、保教质量等方面存在较大差异,独立后如何实现共同发展、均衡发展是一个突出难题。

困境二:管理人员匮乏。由于长期附属于小学,园长缺少独立管理园所的经验,尤其在财务、人事、党群总务等方面的管理经验几乎为零。幼儿园管理团队更是配置不足,独立后将面临管理人员不足难题。

基于此,教育局创新提出了成立“幼教中心”,即将太仓市所有公办园与小学校钩,将同一区镇内的多所公办园整合,组建幼教中心。通过管理体制变革,着力推进全市城乡幼儿园均衡发展。这是具有区域特色的学前教育管理体制创新,它既保证了幼儿园享有办园自主权,又发挥了幼教中心在人员、经费等方面的统筹协调作用,中心内各园做到资源共享,优势互补,实现快速均衡发展。

幼教中心统筹管理下属各幼儿园的人、财、物,组织开展中心内各园保育、教育等各项工作,加强师资队伍,集中力量改变下属幼儿园软硬件相对落后的面貌。幼教中心经费单独核算,任何部门和单位不得平调、截留、挪用。

随后,一批批城区优质园的管理、业务人才,调任乡镇幼教中心任职、任教。一期管理培训绵延开展,从园长课程领导力的认识与学习到公办园的管理策略,从校园文化建设到课程建设,从教师专业成长到卫生保健工作要求,量身定制的培训,让一批批优秀、专业的幼教管理人员快速成长,实现了幼儿园从附属到独立的平稳过渡。



太仓市娄江幼教中心娄江幼儿园的孩子们在观察蜗牛。张珍 摄



太仓市娄江幼教中心陆渡幼儿园的孩子们与爸爸一起玩“溜步车”游戏。宋蒙蒙 摄

2 人财物统筹,教育资源效益最大化

幼教中心体制下的一体化管理,真正打破了园所间的壁垒,实现了人、财、物的统筹管理与调配,发挥了教育资源效益的最大化。

中心内哪所幼儿园骨干教师不足,哪所幼儿园硬件设备相对落后,哪所幼儿园建设项目需要经费,哪所幼儿园今年面临生源超额、幼儿入园难等问题,马上就可以进行中心内的统筹调配,快速高效解决问题。

比如,太仓市实验幼教中心下属娄东、实验、华盛三个园所。位于老城区的娄东幼儿园,园舍面积小,生源聚集,面临入园难问题。中心及时摸排生源居住情况,将一部分学区属于娄东幼儿园的,但居住地对相对临近实验幼儿园的幼儿调整到该园就学。由于同属一个单位,师资也

能灵活调配流动,教育质量又有保障,家长也欣然接受,很快解决了问题。

与联盟或者集团化办园不同,幼教中心从性质上来说,是完全合并的完整组织,也因此具有彼此融合的天然优势。就如同一个多子女的家庭,中心内园所间很容易突破隔阂的边界,彼此深度融合。

3 集中管理,引领园所内涵发展

幼教中心体制下的一体化管理,最突出的优势还在于它能够通过集中管理,对各个幼儿园内涵发展发挥强大的引领作用。

每个幼教中心在中心层级的管理岗位配置上,设有1名中心主任、1名分管业务的副主任、1名分管后勤的副主任、1名办公室主任,分管明确,统领成效明显。

中心主任需要对下属各个幼儿园的园所管理进行指导,哪个园薄弱就重点指导哪里,哪个园有重大项目就蹲点哪个园指导,哪个园有成果就总结成中心的行

动经验进行各园推广。业务副主任统管中心内的教研、科研、培训等工作。一个幼教中心就相当于一个教研指导责任区,在各园课程建设、教研实施、队伍建设、课题研究等方面凸显引领成效。如对园长、业务园长开展课程建设指导,引领各园管理者明确本课程建设思路,修订课程规划,优化课程实施方案,做好顶层设计。在中心内实施项目式主题教研,通过教研螺旋推进,带动各园所开展项目实践。

在中心层面,分层组建教师队伍,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

4 为各园所多元发展提供空间

幼教中心体制在实施一体化管理的同时,也为各个园所的多元化发展提供了足够的空间。幼教中心允许幼儿园自主确定办园思路,而非将中心园的理念复制到其他园所。各园本身就具有不同的园情、园情背景,对园所原有文化、课程、特色等的保留与弘扬,可以让下属每个园在协同发展的道路上走出各自的特色步伐。

同样,在课程建设、教研实施、课题研究等方面,我们始终遵循中心统筹、系统实施,同时各园结合实际灵活开展的策略。

如在园本培训中,中心层面进行总体规划,一部分课程由中

心层面集中培训,另一部分则由各园结合本园所需自主开展,既实现了中心的培训资源共享,又兼顾了各园的个性化需求。如在项目式主题教研开展中,我们要求各园开展创新性实践,实现项目的个性化推进。又如在课题研究中,中心帮助各园审视园本研究实际,在各自原有基础上寻求创新。

幼教中心的建立,重点解决了区域幼儿园均衡、高质量发展的课题,对发展受制约、地区学前教育发展不均衡的区域来说具有一定的借鉴意义。同时,与教育联盟或者集团化办园相比,幼教中心在融合的同时,也保留了各自幼儿园独特发展的空间与路

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

径,实现了园所的特色发展。经过13年的实践,幼教中心这一创新的管理体系,也得以不断优化。一方面,逐步理顺了幼教中心与幼儿园的关系,进一步优化了中心管理职能,使其更好地引领中心下辖各园优质均衡发展。另一方面,调整优化了幼教中心管理半径,从而确保了管理精细化。

(作者单位系江苏省太仓市教师发展中心)

(上接第一版)

在濮阳县,全县48个乡村首席教师工作室以校本教研为依托,教师发展共同体积极开展联片教研活动。工作室成员全程参与问题诊断、确定主题、研课磨课、成果展示、总结提升,与七合一深度融合,建立校本教研新常态。截至记者采访时,该县乡村首席教师工作室累计开展活动500余次,扎实有效。

南乐县更是将工作室教研工作落实到每一天,要求工作室做到三年有规划、年度有计划、月月有主题、周周有活动、天天有话题,活动有方案、方案要实施、实施要总结、总结要提升。

让灵宝市焦村镇第一中学教师张焕霞没想到的是,她和工作室成员教研的成果竟然会受到这么多人的关注和赞赏。在工作室的微信公众号上,张焕霞与工作室成员将工作室的点点滴滴通过精心编辑,每周有计划地推送3至5篇稿件,在朋友圈分享后,反响热烈。

为了让工作室教研更有实效、更具体可观,我们要求每个工作室开通微信公众号等网络平台,将每一期的教研成果发布出来。通过网络平台的公开展示,敦促每位工作室主持人带领工作室成员把教研做实、做好。许颀颖说。

今年3月,河南乡村首席教师系列微信群成立,每天都有数十位首席教师在群里分享其工作室公众号中的文章,气氛很是活跃,收到理想的传播和交流效果,成了首席教师们“网上家园”。

4 “里应外合”教学教研水平高起来

如果工作室成员水平都差不多,而且长时间没有高层次的引领,那么工作室的教研很容易就变成了“萝卜炖萝卜”式的教研。作为濮阳市乡村首席教师岗位计划的指导专家,濮阳市第五中学教务处主任、中原名师丁桃红在多次调研乡村首席教师工作室后,有了这样一种认识。

为了避免这样的陷阱,实现乡村首席教师的持续发展,强化乡村首席教师能力素质,2020年,河南省教育厅列支经费400余万元,依托省内外范高校进行了系统业务提升培训,进一步把乡村中小学首席教师岗位计划试点工作推向深入。

除了全省统一培训,各地也都重视乡村首席教师的专业化成长,将乡村首席教师培训纳入全县教师培训培养体系和培训规划,加强乡村首席教师教学教研能力,校本教研组织、指导、培训等方式,通过引进来,走出去的方式,对乡村首席教师进行培训培养。

每周都有线上和线下的教研指导,同时也在让工作室主持人跟进课题研究。濮阳市开德小学副校长、中原名师何凤彩作为濮阳县文留镇王爱红乡村首席教师工作室的学术顾问,对工作室进行一对一的专业化指导。

这样的一对一指导并非个例。为了实现对乡村首席教师工作室的持续性、高水平引导,濮阳县在全市范围内遴选专家、名师担任首席教师工作室学术顾问,共选聘市级学术顾问6名、县级学术顾问76名,加强对乡村首席教师工作室业务指导。

此外,濮阳县还在教师培训体系之外开设专门项目,先后邀请河南大学教

『首席教师』激活乡村教育

授魏宏聚等国内知名专家来到濮阳县,对乡村首席教师进行学科教学、梯级教师发展等方面的专业培训。南乐县先后组织36名乡村首席教师赴陕西师范大学基础教育研究院进行以“课堂教学能力提升”为主题的高端研修。不过,总体来看,各地的培训质量参差不齐,需要进一步提升、优化。

平时,通过网络平台远程培训、指导、交流;学期中,协调、组织名校跟岗学习;假期中,到省内外出长时间、高级别培训。下一步,我们将根据各地实际情况和教师工作情况,建立一个高水平、全方位的培训体系,实现乡村首席教师的全方位成长与提高。河南省教育厅教师教育处二级调研员田少辉告诉记者。

5

辐射带动 让更多教师跑起来

一个乡镇的教师有很多,可乡村首席教师有限,乡村首席教师工作室的成员也不多,如何才能实现充分发挥他们的示范引领作用,带动当地乡村教师提升教育教学水平的目标呢?

调研发现,各地各工作室基本都以乡村首席教师为核心,形成了本乡镇区域学科教师的发展共同体,带动本乡镇区域的教师教研工作,但各地做法不尽相同。

卢氏县,位于秦岭余脉的伏牛山区,受地形影响,在这里,乡村首席教师工作室成员遴选不局限于本村、本乡镇,而是根据地形地势把周围乡镇学校的教师也纳入其中,工作室的核心成员来自周围不同乡镇,每周一次聚集在一起共同开展教研学习活动。

南乐县通过有乡村特色的168模式实现辐射带动,即1名乡村首席教师带领6名核心成员,1名核心成员引领8名一线教师,以本乡镇为原点,尽可能地把周围乡镇划进辐射范围。

信阳市罗山县对乡村首席教师送教下乡作出了明确规定。小学教师每学期至少两次,初中教师每学期至少一次,实行本乡镇强校带弱校,每名首席教师负责联络一所村级小学,提升薄弱学校的教师教学业务能力。

新乡市卫辉市刘海华乡村首席教师工作室筹划了每月一次与兄弟学校的“手牵手”教学研讨交流活动,同课异构、赛课展示,同一个舞台上,碰撞出不同的成长火花。

各地都探索出了一些可借鉴、可复制的经验做法,接下来,我们将通过召开全省乡村首席教师工作现场推进会,推介各地优秀经验做法,推动乡村首席教师试点工作继续向深、向实。田少辉说。

我是一名特岗教师,期满后我还是选择留在这里,不只是对这片土地有了感情,更是觉得在乡村首席教师工作室里获得成长的机会更多。年轻女教师赵珊珊,是濮阳县文留镇东王庄小学教师,也是王爱红乡村首席教师工作室的核心成员。面对记者,赵珊珊面带微笑:我现在好像越跑越快,工作没几年就加入国家级课题的研究团队当中了,以前根本不敢想。

经过近两年的探索,河南乡村中小学首席教师岗位计划工作成效逐渐显现。这样的成效不是一串冰冷的数字,也不是一个个罗列的奖项,而是一名名普通的乡村教师获得真实成长之后流露出的满足笑容,是一个个决定为助力乡村振兴战略提供师资队伍保障的坚定信念。

这所农村园缘何招生火爆

(上接第一版)

农村幼儿园教育资源相对较少,却背靠广阔天地,为育人提供了得天独厚的素材。蔡梓是著名的茶乡古镇,茶文化积淀深厚,也为教育提供了天然土壤。在办园之初,幼儿园就定下了“书香润茶乡”的理念,用小小茶叶浸润小童心。教师们善用地域特色,结合孩子们的年龄特点,形成属于自己的教育体系,不但让孩子们体验到动手动脑的乐趣,更培养了他们从小就热爱家乡的真挚情感。

结合农村地域特色,该园还开辟了全区幼儿园中面积最大的种植区和养殖区。在丰收季节,孩子们挖红薯、拔花生、挖土豆,脚踩泥土,手拿小铲,体验农耕乐趣。在养殖区,孩子们和小兔子交朋友,用自己亲手种下的白菜土豆,将好朋友“喂”养长大。这样的陪

伴,形成了儿童和自然之间最动人的联结。

巧用地域文化的同时,幼儿园还想方设法,为孩子们打造了一片充满快乐和惊喜的乐园。教师在窗井盖上绘制了卡通图案,一下子为呆板的设施赋予了鲜活的气息。教师和孩子们还在轮胎和木桩上描绘出条条花纹,远看似道道绚烂的彩虹。

首先要让孩子们喜欢这里,把幼儿园变成一座乐园,让教师成为孩子们的小伙伴,后面的育人环节才能实现效果最大化。就这样,在教师们的细心呵护下,这所原本并不起眼的农村园成了孩子们盼望着来又舍不得走的快乐天地。

打造平台力促教师专业成长

采访中,记者和一些农村园的园长交流,问他们办园最大的难处

在哪儿,他们都会提到师资。对偏远地区来说,留住好教师、培养好教师,是托起教育希望的关键。

在蔡梓中心园,教师们获得感幸福被看作一件重要的事。无论是培训教研,还是课程实践,蔡梓都力图为农村幼师职业素养提升提供广阔平台。

幼儿园园担子促教师快速成长,抓教研助师资整体提高,干事业让教师快乐幸福。教师邓萍、王燕在大专毕业后入园工作。9年里,她们不仅先后参与湖北省和武汉市多个重点课题的研究,更从原本的教学新手快速成长为教研主任、年级组长,并被评为市、区先进班主任、区优秀教师,论文多次获得国家、省市级奖项。

在这里工作是幸运且幸福的,也是我个人成长最快的几年。专业能力的提高,让我更加有了事业的

成就感和为人师表的使命感。王燕说。

教师们潜下心来做教育,让这里的课堂别具一格。记者曾随机听了吴梦媛老师的一节大班绘本阅读课。叶子先生,孩子们欣赏着精美的画面,一边发出声声赞叹,一边自由表达自己的理解。枫树叶像我们的手、像跳舞的裙子、像蝙蝠侠的披风、像一只蝴蝶。他们对不同的树叶展开无穷想象。而当叶子变成各种动物时,孩子们也如变魔术般,变出一幅幅生动有趣的粘贴画作品。

这只是一次常规的教学活动,可就是这样一节课,教师们在前期也做了大量工作。做课件,收集掉落的各种树叶,教学方案的编写与预设。尽管准备工作复杂,教师们仍一丝不苟地做着,因为为了孩子,一切都值得。



比比生活小技能

日前,江苏省淮安市洪泽湖幼儿园举办“幼儿创意生活技能”比赛,通过穿鞋子、叠衣服和过独木桥等项目,锻炼小朋友的生活技能。图为小朋友在参加穿鞋子比赛。万震 摄