



管理方略



教师发展

# 八位园长,如何一起做课程

徐建华

成都市新津区五津幼儿园教育集团(以下简称五津幼教集团)是一个规模较大的幼教集团,共有5区14园,园所分布广,既有城区园又有乡村园,城乡师资水平差距大。如何通过课程建设实现集团各园优质均衡发展,成了迫切要解决的难题。

在五津幼教集团,集团园长和两位分管教科的副园长,以及5位片区园长是集团课程建设的核心力量。怎样发挥这8位园长的课程领导力,是我们一直在思考的问题。

对8位园长的课程建设能力进行共性和个性分析后发现,集团园长有十余年的集团管理经验,拥有较强的组织力和决策力。副园长从事教科研、教师培养多年,在教师专业发展上已形成较为系统的实践经验。5位片区园长均在35岁左右,朝气蓬勃,有旺盛的求知欲,学习力十足。基于这8位园长的能力结构现状,我们打算组建园长课程领导力工作坊,以推动集团课程建设往前发展。



成都市新津区五津幼儿园兴义园风筝节主题活动中,孩子们合作探索怎样让风筝飞起来。 苏珠 摄

## 1. 明确工作坊任务,找到集团课程建设方向

工作坊究竟要做什么?这是8位园长首先要思考的问题。对此,我们意识到,摆在眼前的突出问题是聚焦园所实际,探寻幼儿园课程的顶层设计与规划。难点和重点是立足儿童,明确课程实施的策略和途径,将幼儿园课程落在实处。

首先我们想到的方法是通过学习建立系统的课程建构思路。组建工作坊的第一天,8位园长就达成了在阅读中厚积薄发的共识。我们建立了学习社群,在自由、尊重的学习氛围中共读共研课程前沿理论。从园长的基本素养着手,大家重读《幼儿园

园长专业标准》《幼儿园教育指导纲要(试行)》《3-6岁儿童学习与发展指南》等文件,帮助园长打好课程建设基本功。

光有基本功还不够,还要体现园长在课程建设方面的专业底蕴。于是我们又细读《幼儿园课程图景》《幼儿园课程领导力在生长》等书籍。通过阅读,各位园长对课程实施方案的理解更加全面,特别是书中关于园情分析、课程理念、课程设置等鲜活的案例,很有启发性。

比如,总园在架构本课程时就遇到了问题。总园的传统是运动课程,但

空间场地不足,导致开展课程举步维艰。对此,我们借鉴书中某幼儿园的案例:注重课程历史基础,以幼儿的整体发展为出发点进行课程架构。于是,总园提出了建构自主课程,实现幼儿生活自主、运动自主、游戏自主、学习自主的教育生态策略,找到了园本课程建设的着力点。

如果说学习是提升园长课程领导力的输入方式,那么,头脑风暴就是一种有效的思想输出,它激活了成员的思维,实现了思想交换。实际上,我们用头脑风暴探究了许多课程建设的核心问题,这些问题的解决,让园

长们架构课程、实施课程的思路更清晰了。

比如,如何将文化与课程相融合?通过头脑风暴,结合五津本地的文化内涵,大家明确了津养童心,津向未来这一津文化理念的内核。基于此,我们提出了津课程理念:承载生命张力,开启津彩人生。

也就是说,在实施津课程的过程中,要尊重幼儿的天性,滋养幼儿的灵性,培养幼儿的品性,生发幼儿的慧性,发展幼儿的个性,最终实现幼儿的全面和谐发展。这样就实现了文化与课程目标、与幼儿发展目标的融合。

## 2. “五全”管理,引领各片区完善课程体系

工作坊的建立是推进课程建设的有力措施,如何有效发挥工作坊的引领作用呢?我们提出了五全课程管理思路。

一是全新理念,是指将文化与课程结合。津养童心,津向未来,是五津幼教集团全新的文化理念。在此之下,我们提出了做爱意流淌的教育,做生命流动的教育,做智慧创造的教育,做津向未来的教育等办园愿景。

二是全域利用,是指将全域环境为课程所用。在不断完善园本课程方案的同时,园长们也在绞尽脑汁思考怎样优化园所环境来促进幼儿全面发展。

比如,近几年,各种馆、坊、室在幼儿园遍地开花,我们也要照搬吗?当然不是。我们要求园长们多追问自己:我园的课程需要什么样的载体去落实?

让儿童喜欢自己的同伴,感受到幼儿园和家一样温暖友爱,是极为重要的。中班幼儿可以扩展到更广的领域,比如家乡,通过对家乡美食、建筑、文化等的了解,让他们爱上自己的家乡。大班幼儿好奇心、探究欲、探究力更强,可以通过更多元的方式让他们了解祖国的大好河山和民族文化,从中建立民族自豪感,萌发爱国情。

三是全员参与,即让全员参与到课程建设中。幼儿园的每个人都是课程建设的主体,除了园长、教师和幼儿,我们也充分调动职工、家长等人员一起建

构与实施课程。比如,依托保健医生、保育员、厨房人员,完善生活课程内容;巧借安保、保洁等人员,丰富活动形式等。同时,我们还组织不同群体开展研修,提高课程参与者与幼儿互动的质量。

四是全程关注,是指关注课程实施的全过程,形成闭环管理。课程审议是保证课程实施质量的有力措施,我们形成了三阶三字课程审议法(三阶指课程审议的前、中、后三个阶段,三字指对主题活动的研、看、优),为教师搭建课程实施支架。

五是全面发展,是指实施课程的最终目的是促进幼儿、教师和园所的全面发展,这是园长和教师在践行课程时必须牢记的宗旨。

## 3. 抱团视导,提升课程实施成效

在五全课程管理理念下,工作坊以8位园长为核心,带动园所骨干力量,以抱团共进,协同视导为途径,深入园所进行视导,在鲜活的课程实践中解决教师们的疑惑及难点问题。我们充分利用集团8位园长的力量,形成了一周一审一月一诊一期一评的视导机制,帮助片区园所完善了课程架构与实施方案。

一周一审是指以8位园长为核心人员,每周到一个园所围绕其课程方

案进行头脑风暴,在集体智慧的碰撞下,帮助各园所完善园本课程。

比如从去年11月起,集团课程领导小组每周深入一个片区进行课程方案指导。片区提前一周拟定课程方案并发布在学习群内,人人诵读并拟出修改意见,在会议中互动交流。经过多次深度探讨,各片区的课程方案越来越清晰了。

一月一诊是指各园课程方案完善后,由园长课程领导力工作坊牵头成

立视导组,每月深入各园,诊断园本课程、半日活动等重点工作,助力解决真问题。教研是推进课程建设的有效措施,一日活动实施的有效性是保证课程落地的关键,因此,对这两个项目的视导是推动课程实施的有力措施。

一期一评是指由园长课程领导力工作坊牵头,建立课程考核制度,每学期期末,考评各园课程实施情况,促进各园园本课程质量提升。

园长课程领导力工作坊组建一年

(上接第一版)

除了专门的幼小科学衔接课程,教师在日常备课中也颇费心思,力争让孩子们学得明白,学得开心。我们在上数学课的时候,让孩子们使用花生米数数,他们很有兴趣。曹峰笑着说,一年级孩子认识10以内的数字,一般是用小棒或圆片等学具,但从幼儿园教师那儿得到启发后,我们用花生米当道具,起到了意想不到的好效果。

### 家校协同,共助儿童健康成长

家长你好,我是瓜埠小学一(2)班的班主任,今天来拜访,是想

### 上小学,我们准备好了

和您交流新生入学情况。去年9月,六合区瓜埠小学教师陈凤至依照学校安排,对即将入学的一年级新生逐一进行家访,宣传科学的幼小衔接理念,缓解家长的育儿焦虑。

到新生家中看一看、聊一聊,基本就能大致了解这些孩子的家庭状况,对一些家庭特殊的孩子我们就心中有数了。陈凤至说,我们会向家长介绍学校的基本情况,和家长共同讨论孩子入学要做哪些准备。有些家长比较担心孩子上小学会遇到困难,我会跟他们说,良好学习习惯的培养才是一年级最重要

的。帮助孩子顺利度过幼小衔接阶段,需要学校的努力、教师的用心,更需要家长的帮助。因为疫情原因,南京2021年秋季学期开学延迟至9月中旬。在这之前,六合区不少小学都提前召开了全员线上家长会,让教师与新生及家长面对面交流。横梁中心小学组织了8次线上生活学习指导,安排每一名新生进行线上自我介绍,并从升旗仪式文明就餐从小爱阅读等方面帮助家长和学生学习小学生活。

孩子本来对上小学有点抵触,但

在线上跟老师和同学交流了几次后,就特别想上学了。横梁中心小学一年级学生家长张女士告诉记者,现在孩子每天回家第一件事就是讲述学校发生的趣事,这让她感觉特别欣慰。孩子这半年来上学很顺利,这与老师的正确引导是分不开的。

幼小衔接推进半年来,我们感觉最大的问题就是人的意识问题,要强化教师对科学幼小衔接的理解,更要引导家长树立正确的育儿观念。王谷权说,六合区教育局把幼小科学衔接开展情况纳入开学工作检查、教育常规检查和教育教学督导,并把家、校、园定期信息交流作为常态化内容,为家长提供更明确的家庭教育指导。

# 讲课程故事 做反思型教师

叶屏 屏

我园作为一所新手教师为主体的新办园,在开园之初就面临着教师不会带班、不会开展教学活动、极度缺乏专业自信等问题。为了让教师们迅速熟悉工作,获得专业成长,我们尝试了多种办法,最终选定了课程故事讲述法。这种方法相对轻松又贴近教师的实践,操作起来容易上手。更重要的是,通过讲述课程故事,我们能够清晰地看到教师的课程理念与课程思考,便于提供科学的指导与帮助。

为了激发教师自主成长的动力,帮助教师建立专业自信,我园将每月课程故事会作为一种教研方式,鼓励教师讲课程故事,从关注教师讲故事的视角而非仅关注教师上课的视角来审视、支持教师的专业成长。我们鼓励教师在讲故事中,从单纯的讲述者向实践反思者迈进。

第一阶段:

### 基于感性经验的讲述

在最初的课程故事会上,教师们可以自由选择自己的课程故事,以自己的方式进行讲述与分享。这一阶段,教师们更多是基于感性经验讲故事,且多以事实性的故事为主。

比如,在我们的苹果树这个故事中,教师提到小朋友想知道苹果树有多高,我觉得这是一个很有意思的点,便和他们一起开展了测量苹果树的活动。从教师的表达中,能够很明显地看到,教师只是单纯想分享有趣的故事,对于课程实践中所蕴含的意义、幼儿的学习经验等欠缺思考和反思。这背后清晰地反映出,教师对于课程故事的内涵还没有把握清楚。

通过课程故事会的交流研讨,我们清晰地了解了教师发展的能力现状。与此同时,在教师讲述故事的过程中,我们对存在的问题也会加以指导。一段时间后,教师开始理解课程故事的内涵,知道课程故事和单纯的讲述是不一样的。课程故事不仅仅是故事,更是对课程的叙事,是对已经实施的课程的反思。

第二阶段:

### 基于理性思考的讲述

在把握课程故事内涵的基础上,教师开始主动关注在课程中发生的故事,并开始有意识地讲述幼儿在课程活动中的兴趣和需要,讲述通过给予幼儿支持让他们获得学习与发展的故事。但问题也随之而来:教师不知道如何组织课程故事。这个问题反映的是,教师不会基于课程实践进行故事选材,无法准确表达自己关注的问题。

为解决这个难题,我园以年级组为单位,围绕哪个故事是我喜欢的、故事中哪些情节能被大家记住且有思考、哪些情节是别人不清楚却想知道的、哪些情节是别人直接跳过的等一系列问题展开交流,此后,教师重新思考故事的选材并调整了故事组织方式。

这一阶段,教师在讲故事的过程中会有意识地展现对为什么、怎样做、思考。如在《对联那些事儿》这个课程故事中,教师提到,当门卫问幼儿,对联上的内容是什么意思的时候,自己开始思考怎样让对联活动真正促进幼儿学习的问题。比如,教师想到编对联可以提升幼儿表达、倾听、合作、辩论等能力,于是就带领幼儿开展编对联活动。

我们能够看到,在这个过程中,教师开始有意识地通过课程故事表达自己在课程实践中的思考,但教师却讲述了该班幼儿为每一个班级都编了《对联》的过程。在不同的编对联活动中,其实更多的是相似的思考和经验,听故事的教师收获也不大。因此,教师课程故事的讲述还需要进一步完善。

第三阶段:

### 基于深度反思的讲述

为了听、说故事的双方都能获得更多经验,我园开始认真思考如何帮助教师讲好课程故事。通过研讨,我们了解到,讲好课程故事的前提在于有好的故事内容,其次要有适合的表达方式。

基于对教师的访谈,我们了解到,让人听了不会产生倦怠、凸显其中的矛盾、碰撞与转折,突出幼儿原始行为与对话的故事,是教师心中的好故事。而好的课程故事的重点首先在于把握课程故事的关键要素。一要确定故事框架与过程,要基于主题弄清故事线索和发展进程,而非拼凑式讲述故事。二要呈现幼儿的行为与对话,用描述性的语言而非概括性的语言,呈现幼儿和教师在课程实践中所说的真实情境。三要抓住关键情节,抓

住真正推动故事发展的关键问题、语言或行为。四要突出教师的思考与反思。教师对幼儿语言行为的判断会影响课程方向,因此,教师的感受、理性认识及反思需要特别强调。

这一阶段,教师在讲课程故事的过程中更加关注故事的结构和对细节的处理,并尝试摸索更适合自己的表达方式。如在《哇哦!挖藕》这个课程故事中,教师从挖藕、观察荷叶变化、挖藕及用藕做美食等方面进行了分享。

有幼儿认为荷叶下面是莲藕所以会长出荷花。教师提到,能从幼儿的对话中看到中班幼儿的科学认知能力及对事物因果关系的认识比小班要更进一步。还有教师特别提到小班幼儿不太能记得前后的变化,所以自己一直在拍照记录荷叶的变化。在幼儿观察荷叶后不知说什么时,自己把荷叶照片拿出来给他们看,他们开始有很多发现。这样的讲述让我们看到,教师在课程实践中思考更深入了。

让教师讲好课程故事不是最终目的,课程故事中的理念、思考、经验、问题才是对一线教师最宝贵的财富。

讲述课程故事为我园教师打开了一扇快速成长的大门。经过一段时间的尝试,我们对教师进行了访谈,他们普遍认为,课程故事让自己对课程的本质及课程与幼儿发展的关系有了真正深入的认识。

第一,真正体会到了观察的作用。通过讲和听课程故事,教师真正看到了观察的作用并了解了如何观察。他们更愿意在日常工作中主动观察幼儿,基于《3-6岁儿童学习与发展指南》对幼儿进行评估并支持幼儿学习,教师的观察能力越来越强。

第二,真正理解了对话的意义。教师能从课程故事的分享中看到对话在课程中的关键作用,逐渐学会基于幼儿经验与发展需要筛选出有价值的问题,与幼儿进行对话,进而促进幼儿发展。

第三,真正感受到了创造的魅力。通过一个个具体生动的课程故事分享,教师能从中感受到课程的意愿增强,课程意识逐渐凸显,课程评价能力也逐渐提升。

第四,真正发现了反思的价值。听课程故事的过程也是教师反思的过程,它会让教师反思,遇到类似情境我是怎么做的,或者我以后怎么做,促使教师基于实践进行真正的反思,进而在实践中调整行动。

课程故事这种教研方式,使得教师在不知不觉中完成了一次又一次的深度反思与学习。教师不仅仅是在讲述课程中的关键作用,逐渐学会从经验的理解到理论的灵活运用,实现了真正意义上的自主建构,教师的专业发展也迈上了一个新台阶。(作者单位系江苏省南京市鹤琴幼儿园)