

YUANQUHUA
YOUERYUAN
KECHENG
LINGDAO
FANGLUE

● 胡剑红 主编

园区化幼儿园课程 领导方略



1010001011010101100
1101110100101011010

10100

01001101101010001
010010



C161
814

园区化幼儿园课程领导方略

胡剑红 主编

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

园区化幼儿园课程领导方略 / 胡剑红主编. -- 长春:
吉林大学出版社, 2014.2
ISBN 978-7-5677-1366-6

I. ①园… II. ①胡… III. ①幼儿园-课程-教学研究 IV. ①G612

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 040429 号

园区化幼儿园课程领导方略

胡剑红 主编

责任编辑、责任校对:李卓彦

吉林大学出版社出版、发行

开本:787×1092 毫米 1/16

印张:16.875 字数:300 千字

ISBN 978-7-5677-1366-6

封面设计:张沐沉

长春科普快速印刷有限公司 印刷

2014 年 3 月 第 1 版

2014 年 3 月 第 1 次印刷

定价:40.00 元

版权所有 翻印必究

社址:长春市明德路 501 号 邮编:130021

发行部电话:0431-89580026/28/29

网址:<http://www.jlup.com.cn>

E-mail:jlup@mail.jlu.edu.cn

前言

或许您听说过集团化幼儿园、连锁式幼儿园、品牌加盟幼儿园,不知您是否听到过园区化幼儿园。这是一种怎么样管理模式的幼儿园呢?或许您对幼儿园管理以及幼儿园课程领导并不陌生,但是当园区化幼儿园面临的园区分散、规模扩大、师资稀释等困难时,课程领导者如何通过课程领导的路径找到提升保教质量、促进幼儿与幼儿园发展的方略呢?

上述现状,曾经一时成为困扰我们许久的难题……

因为,在大力发展学前教育的今天,拥有六十年园所文化积淀的我们,也享受了改革与发展带给我们的滋养及呵护,然而短短几年内园所规模的快速变革,即便有代代二幼人在教育教学改革征途上呕心沥血、上下求索而铸成的丰厚基石,却也同样经不起这大步跨越后带给我们的压力与困惑。然而,我们深知:要确保园所文化有传承、保教质量不滑坡、幼儿发展不降格,始终保持住一所幼儿园的影响力与品质化,幼儿园的课程建设是必不可少的促成因素。于是,我们将视野聚焦“课程领导”,并全程思考“课程领导”对幼儿园课程建设及幼儿园管理的现实意义。

关于幼儿园的课程领导,我们发现此研究已逐渐成为许多从事教育理论与实践工作者为之关注,愿予投入的热点课题。我们也是在借鉴和总结了前人关于幼儿园课程管理、幼儿园课程领导等各种理论和大量研究的基础上,根据“园区化幼儿园”的特质,结合我们几十年在幼儿园课程建设积累的经验,在“园区化课程领导”方面进行的探索性的研究。本著作正是从大量研究成果中提炼、汇编而成。

本书从幼儿园管理模式切入,对何为“园区化幼儿园”以及“园区化幼儿园面临的挑战”进行了注解性的阐述,梳理和解读了“幼儿园课程”、“幼儿园课程



领导”、“园区化幼儿园课程领导”的概念与定义,并从园区化课程领导机制、课程设置实施、课程评价督导、课程支持服务等几方面作为“园区化幼儿园课程领导”的关键因素提出了自己的观点;在实践篇章中,我们又例举了关于课程建设中的大量案例、素材,提出了众多的方法、对策,以供参考;我们还特别编写了关于“园长课程领导力”及“教研团队课程领导力”的实践案例,使得园区化幼儿园课程领导研究更为完善。

同时,书中还着重凸显了幼儿园许多近年来的相关实践研究成果,希望拓展幼儿园课程建设思路,丰富课程领导者的观感。应该说,对于本书中涉及的相关理论的采集与解读,具体教学方案的例举与呈现不仅是为了优化在特定园所管理模式下的课程体系,也是为了攻克幼儿园过速发展带来的种种弊端,对拓宽幼儿园新型管理模式的思路也有一定借鉴性的意义。

当然,世界上不可能存在完全相同的两所幼儿园,随之任何一种课程领导的方法与策略也不可能复制和适宜于所有的幼儿园。我们的研究是基于本园现实需求的背景下进行的实践。这本书中呈现的每个观点、每篇文章只是想与各位同行分享与交流,每个活动、每张照片期待与各位读者共同回顾我们的探索与实践片段。希望引发你们的共鸣,促使大家的思考。

作为一群热衷幼儿园教育改革、关注幼儿园课程理论与实践的学前教育实践者,我们愿意矢志不渝的追寻与努力。因为,这是我们对未来的展望,更是对这份事业的执着!

谨以此书与各位同行朋友们分享。

编 者

2013年7月

目 录

第一部分 理论篇

一、关于园区化幼儿园	3
(一) 园区化幼儿园概念	3
(二) 本园园区化的发展历程	3
(三) 园区化幼儿园面临的挑战	4
二、园区化幼儿园课程领导缩略	5
(一) 对幼儿园课程的认识	5
(二) 对幼儿园课程领导的理解	5
(三) 园区化幼儿园课程领导的定义	6
三、园区化幼儿园课程领导方略	7
(一) 课程领导机制	7
(二) 课程设置实施	10
(三) 课程评价督导	22
(四) 课程支持服务	27



第二部分 实践篇

一、“1+X”课程实施案例	37
(一)“涂涂妮妮爱说话”——江夏园区语言能力课程	37
(二)“涂涂妮妮逛月湖”——月湖园区社会考察课程	86
(三)“涂涂妮妮会玩耍”——青林园区游戏部落课程	110
二、课程领导方略集锦	148
(一)制度例举	148
1. 备课制度	148
2. 教学听评制度	155
3. 教师培训制度	160
(二)支持服务研究案例	161
1. 新教师培养	161
扶持花蕾,且看花开	161
2. 教师博客	166
博客研修促成长	166
3. 课程资源库	169
幼儿园课程资源库的构建策略	169
“幼儿园课程资源库”区域性推进的行动与思考	179
4. 园本教研	184
主题化园本教研的实践与探索	184
把握精彩瞬间	194
保育工作这点事儿	196
习惯是把金钥匙	198
回应“研”中思索	200

《大家来做操》系列教研活动方案	201
(三)课程课程领导力研究案例	203
1. 园长	203
高度、宽度与厚度	203
管窥之所及,理念之所悟	204
“四同四异”教学研析法助推教师有效教学	206
行在舍得	212
支架幼儿语言学习的教学策略	215
幼儿园科学活动中问题情境的诊断与优化	219
2. 教研团队	225
源于共性,成与个性	225
“四小”,言出别样精彩	233
童言之语 “绘”声“绘”色	239
“境”言 “物”语 境有新声	242
涂涂妮妮“逛月湖”	244
新视角 新探索	249
涂涂妮妮“会玩耍”	253
环“顾”空间,境“随”人意	257
参考文献	260
后 记	261

第一部分 理论篇

LILUN PIAN



一、关于园区化幼儿园

(一) 园区化幼儿园概念

随着学前教育事业的改革与发展,幼儿园办园体制也呈现多元化的趋势,集团化幼儿园、连锁式幼儿园、品牌加盟式幼儿园等等层出不穷。园区化幼儿园亦是近年来出现的一种新型办园模式,但是她与集团化幼儿园和连锁式幼儿园还是存在一定差异的。

集团化幼儿园恰似母子关系,在人们惯有的思维中必然认为有“总园、分园”之别;连锁式办园,每个幼儿园都是复制的单个体,好比多胞胎,在办园过程中容易面目千篇一律,缺乏特色与创新。所谓园区化办园,是指一所优质幼儿园,在不同的地理位置设立若干园区,师资、财务、管理、资源等都统一调配,园区之间宛如平等的姊妹关系,既有血缘关系,又个性十足;既能充分共享团体资源,又有一定自主发展的空间。相比连锁式她更易于让家长有更多选择权,相比集团化又能避免家长一味迷信总园、不屑分园的择园误区。

(二) 本园园区化的发展历程

宁波市第二幼儿园创办于1951年,是宁波市解放后最早创办的公立幼儿园之一,隶属于海曙区教育局。现为浙江省一级幼儿园,宁波市六星级幼儿园,拥有月湖、江夏和青林三个园区,实行园区化管理,共同担负着促进儿童发展、推动学前教育事业发展的责任。而在2009年之前,本园还只是中心城区一个只有6个班级的小规模公立优质幼儿园,实现园区化办园只用了短短三年时间。

1. 从“一”到“二”的拓展

幼儿园地处中心城区的中心地段,紧邻月湖公园园舍为老小区配套幼儿园,仅为6个班级的小规模很难满足周边众多没有配套幼儿园小区群众对优质学前教育资源的需求。为了缓解这一供需矛盾,在海曙区政府、海曙区教育局的部署下,2009年1月20日,本园对与相距仅900米的原江夏街道举办、个人承办的天封幼儿园进行接管。接管后幼儿园为差额拨款的独立事业法人,与二幼“月湖园区”初步实行“园区化”运作的尝试,使优质资源在两个园区之间做到了共享,各项工作同步开展,教育教学信息流通,保教质量得到快速提升,在较短时间内让二幼的品牌优势得到了辐射与渗透,促使新成立的江夏园区发展做到了高起点。接管使二幼办园规模扩大了一倍,优质教育资源得到扩张,初步缓解了老百姓“上好幼儿园难”的矛盾,让更多的幼儿在家门口享受到了优质的“二幼教育”。



2. 从“二”到“三”的跨越

海曙区西北片为新建小区集中地,但是优质学前教育资源稀缺。为了实现区域内学前教育资源均衡布局、科学规划的目标,在海曙区区委、区政府的关心下,海曙区教育局在青林湾西区配套幼儿园交付后就决定作为第二幼儿园的第三个园区进行筹建和运作,在房产商已有基础性装修的基础上一次性投资 300 万元进行内部装饰和设备购置,并纳入了海曙区 2011 年政府实事工程。经过各方不懈的努力,第二幼儿园青林园区于 2011 年 9 月 19 日正式开园,首招 4 个班级近 90 名幼儿入园。青林园区占地面积 5700 平方米,12 个班级规模,空间设计合理,设施设备先进,有利于开展各种学术研讨与课程改革实践活动。青林园区的建成和投入使用,让更多幼儿享受到了优质的学前教育,满足了周边小区适龄幼儿“入好园”的迫切需求。青林园区的建成也使第二幼儿园进一步提升了办园品质,扩大了品牌影响力。

(三) 园区化幼儿园面临的挑战

园区化办园使幼儿园开拓了新的教育发展空间,弥补了教育资源的不足,增加了幼儿园的竞争优势,缓解了周边群众“入好园难”的矛盾。但是也面临着诸多挑战。

1. 园区分散

月湖园区和江夏园区都地处于海曙区域中心位置,且两个园区相隔只 900 米之远,在管理上并未造成较大的困难。但是,青林园区地处海曙区最西北角,隔江与江北区相望,与原来两个园区相隔近 10 公里,距离的增加给管理造成了一定的困难。

2. 规模扩大

从 6 个班级、180 名幼儿短短几年之后就扩大为 24 个班级、700 多名幼儿,教职工人数也从原来一个园区 27 人增加到 120 人。服务对象人数的增加,势必对服务提出了更高的要求。

3. 需求多元

随着规模的扩大、人数的增多,无论是幼儿、家长还是教师,都呈现出在素质、层次、发展需求等各方面的不同需求,要一一了解并得以满足,谈何容易。尤其是原来统一的幼儿园课程难以满足不同园区、不同幼儿与家长的需要。

4. 师资稀释

原来 27 名教职员工中有 15 名专任教师,且均为事业编制在职教师,但是随着班级增多,教师队伍新人不断涌入。教师队伍整体的年龄、职称、经验、能力等方面都出现了“牛奶稀释”现象。同时由于海曙区事业编制教师比例原先就非常高,近几年公开招聘事业编制幼儿教师的人数又非常少,因此本园还有近 50% 的专任教师为非事业编制教师,也就是常说的“外聘教师”。教师队伍整体素质的“稀释”将在很大程度上对幼儿的发展、课程的实施、保教质量的提升造成影响。

二、园区化幼儿园课程领导缩略

(一)对幼儿园课程的认识

课程的最早释义源自拉丁语“跑道”(Recourse)的意思,即规定赛马者的行程,与教育中“学习内容进程”之意接近。狭义的课程是指学校学生所应学习的学科总和及其进程与安排。广义的课程是指学校为实现培养目标而选择的教育内容及其进程的总和,它包括学校老师所教授的各门学科和有目的、有计划的教育活动。

随着社会的不断发展,从学科教学到活动课程,再到尊重儿童学习特点的游戏中学习的综合教育,人们对幼儿园课程的理解和认识也在发生着变化。目前我国学前教育领域对幼儿园课程还没有统一的概念定义,但存在三种倾向。(如表 1)

表 1

学科倾向	活动倾向	经验倾向
幼儿园课程是幼儿园整体教育或某一科目教学的教学内容、教学过程及时间安排等。 (卢乐山,1991)	幼儿园课程是幼儿在幼儿园教育环境中进行的,旨在促进其身心全面和谐发展的各种活动的总和。 (冯晓霞,1997)	幼儿园课程是从幼儿身心发展的特点和特定的社会文化背景出发,有目的地选择、组织和提供的综合性的、有益的经验。 (虞永平,2001)

无论哪种倾向的理解都一致认为:幼儿园课程是促进幼儿成长与发展的出发点和归宿点,幼儿园课程的内涵随着社会的发展进步也在不断地丰富,课程概念更加重视对幼儿成长需求的关注,以及对特定的本土社会文化的关注。同时明确幼儿园课程是实现幼儿园教育理念和推动幼儿园发展的核心和重要载体。

(二)对幼儿园课程领导的理解

在西方,“课程领导”一词最早出现在 20 世纪 50 年代的教育文献中,不过当时并没有引起人们的关注和重视。70 年代,美国管理学界掀起了一股批判科学管理的浪潮,新兴的领导理论代替了 20 世纪初发展起来的管理理论,人们认为一个成功领导者的角色不是去命令、控制、监督,而是倾听、合作、引导、协调,这种管理思想与当时社会中追求民主、公平、公正的社会思潮遥相呼应,广泛影响着社会变革。正是在这样的背景下,教育领域中也开始探讨管理者的角色向领导者的角色转型的问题,课程领导的概念开始受到重视,并成为一项研究的热点。80 年代,对课程



领导的阐释和研究报告日渐增多。

“课程管理”与“课程领导”有什么差别呢？“管理”的职能在于保证组织的秩序，使组织减少混乱，使其更高效地运转起来；“领导”的职能在于规划引领、产生影响、寻求建设性的变革。对于这两个术语的区别，国外也有学者进行了比较，认为“管理”强调计划、组织和控制，而“领导”则关注建立愿景、人员交流和激励。

“课程管理”是行政人员依据相关的规章制度对学校中的课程进行的管理活动，强调通过运用各种课程管理策略而形成课程管理的机制，根据政府的意志规范学校中的课程事务，保证学校对既定课程的实施。而“课程领导”则消减了课程管理中的行政命令的意味，强调从学校的具体情境出发推动课程教学领域的变革，以专业的精神引领学校开发高品质的课程，从而促进学生的有效学习。

课程领导可看作是一种约定俗成的称谓，其本质内涵是课程领导者发挥影响力和信赖权威，促进成员彼此合作，落实课程发展的行为和历程。课程领导也指各种课程利益主体通过合作、对话等方式民主参与课程设计，实施与评价，分享课程权利，共同达成教育目标的过程。

那么，幼儿园课程领导是幼儿园课程实践的一种方式，是指引、统领幼儿园课程改革、课程开发、课改实验和课程评价等活动的行为的总和，它的目的是影响幼儿园课程改革与开发的过程和结果，实现幼儿园课程改革和课程开发的目标。

我国的幼儿园课程改革正处于一个新的发展阶段，在幼儿园课程领导研究的层面呈现“一多一少”的特点：一是多课程研究，尤其是园本课程的开发与研究方面有较多成功案例与有益经验，市场上也有大量的园本课程文本可作参考；二则少课程领导研究，幼儿园课程领导的相关研究与实践经验甚是缺乏，尤其是如何科学处理普适课程与园本课程之间的关系，以及保障课程实施的管理策略与支持服务系统研究等方面的内容较少。

（三）园区化幼儿园课程领导的定义

美国教育家布拉德利在《课程领导——超越统一的课程标准》一书中讲道：“超越统一的课程标准是课程领导追求的新视角，即学校的课程发展超越州和国家的统一课程标准模板，开发、调整、改编并持续地改进学校课程。而要想获得成功，学校的领导者和全体员工必须积极参与解决课程问题。”布拉德利的这一观点给予我们对园区化幼儿园课程领导有了新的思考。针对园区化幼儿园面临的种种挑战，如何确保园所文化有传承、保教质量不滑坡、幼儿发展不降格，且使三个园区的定位各具特色、相互之间合理互补、在幼儿园的统一管理下有序运行，是亟待探索和解决的问题，那么通过改革课程不失为一条科学有效的路径。

课程改革使课程领导逐渐成为学校、幼儿园的一项重要实践活动。如今，学者

们正普遍意识到课程领导是一个全方位、多元化的立体系统,强调学校课程相关人员共同参与课程领导的重要性,并关注课程领导实践中的共同体的思想。虽然这种关注只是零星地散布于各种研究之中,但是课程领导共同体对课程变革与发展的意义不言而喻。

园区化幼儿园课程领导立足于幼儿园现实而开展,以幼儿园课程领导为切口、以提升园区化幼儿园保教质量为目标、以促进儿童全面发展为宗旨。将“同质异构、以园为本、个性发展”作为园区化幼儿园课程领导理念,通过构建科学课程领导机制,设置“1+X”的幼儿园课程体系,创新课程评价督导策略和建立有效的课程支持服务系统,最终形成园区化幼儿园课程领导共同体,以实现幼儿园课程的目标。(如图1)

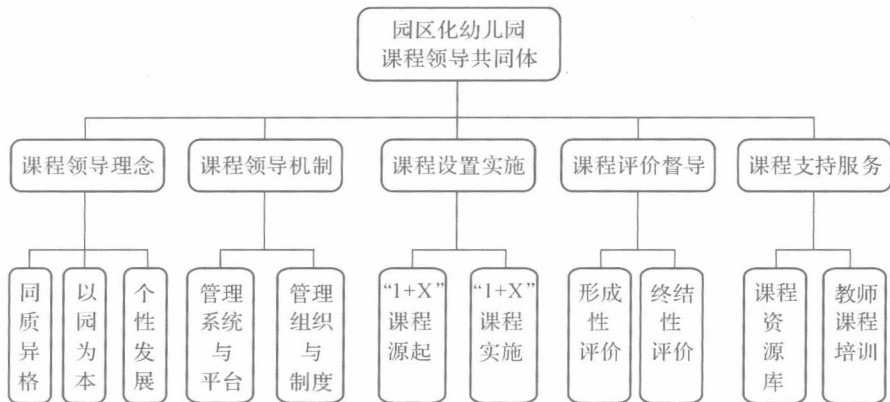


图1 园区化幼儿园课程领导共同体图例

我国办园模式多元,国内、本省及本市均有集团化办园、连锁式办园等模式,但是园区化办园模式目前在学前教育领域还并未多见。同时,经过文献查阅和网络搜索,就我们视野所及在园区化幼儿园课程领导研究几乎空白。

三、园区化幼儿园课程领导方略

(一)课程领导机制

成功的课程改革需要强有力的课程领导,加强课程领导机制变革是有效进行课程改革的必然要求。制度化的管理不能单纯靠制度去加以规范,还需要专业的意识、革新的思想和道德的指引。面对园区化办园呈现的园区分散、师资稀释、需求多元等现状,从管理系统与平台、管理组织与制度两方面着手,构建了一套对三



个园区的课程开发、实施、评价等过程能有效监控与指导的科学机制。

1. 管理系统与平台

以创建“园区化幼儿园课程领导共同体”为目标的课程管理系统,从课程设置、开发、实施、评价与支持等几方面作出了明确的要义,同时建立了高效实用园区化课程管理网络平台。我们充分挖掘幼儿园网站的资源,在内网建立了教师课程计划、课程资源库、班级活动等版块(如图2),从教师备课、幼儿活动、家长评论到教师反思等都能通过网络得到全面的了解,从而让课程领导者能够随时随地对三个园区的课程实施全程进行有效的监督、指导并作出评价,提升了课程实施的效果。

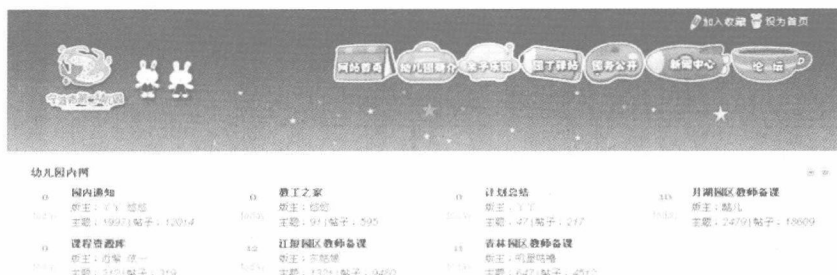


图2 幼儿园网站上设立的教师备课网络平台

2. 领导组织与制度

课程领导组织机构的建设在园区化课程领导过程中成为十分重要的一件事情。为了克服园区分散给课程领导带来的不利影响,在课程领导组织机构的设置上采用“分级领导制度”,从园长到园区教研组长各司其职、协作交流,能够有效地对每一个园区、每一个班级、每一位教师的课程实施情况进行监控与督导。在领导团队的建设上,我们通过“走象棋”、“放风筝”和“打陀螺”的策略不断提升课程领导团队每一成员的课程领导力。

走象棋。随着园区数量的增加,工作量日益徒增,且很多工作并不是简单地“ $\times 3$ ”就能完成的,因此课程领导团队的能力水平就直接关乎着三个园区的课程质量。领导团队中的成员既有分工又有合作,对每一级别的领导者都赋予了明确的权利和义务,如园区教研组长 A 主要负责园区适宜课程的开发与实施、教师课程培训、园本教研科研等工作,而园区教研组长 B 则负责课程资源收集、环境创设、大型活动策划与组织等工作。又如后勤副园长既担任月湖园区的负责人,又分管整个幼儿园的后勤工作,为三个园区的课程开发与实施提供强有力的后勤保障。如此分合,一方面能够让她在一个园区的立场上考虑问题,另一方面又迫使她站在三个园区的高度上,将自己的触角延伸至幼儿园的每一处角落,促进了每一个团队成

员课程大局意识的树立和统筹能力的提升。(如图3)

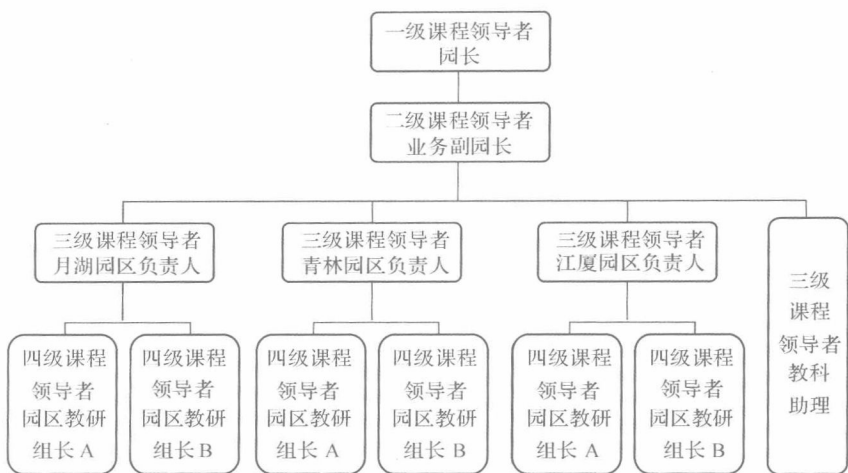


图3 园区化幼儿园课程领导组织机构图例

放风筝。作为园区化幼儿园的园长,既要管好三个园区,又要兼顾专业引领的职责,每天要处理的事千头万绪,就是变成一只“八爪鱼”也不一定能够做得好。“放风筝”就是有效授权,能够实现解放自己、激励下属的领导目标。有效授权就像放风筝,要给被授权者足够的空间去自由翱翔,但是领导者要紧紧抓住手中的绳子,这样才能保证授权真正走上合理、有序的运行轨道。通过放风筝,充分调动下属们的积极性、主动性和创造性,抓大放小,把园长的精力运用到最重要的工作中去,如幼儿园课程规划制订、课程质量监控、课程文化建设、课程领导力提升等,这才是一个现代优秀领导者正确的思维方式和工作方法,也是提升领导团队工作水平的主要策略。

打陀螺。打,就是鞭策。对课程领导团队的管理与培养需要一定的制度与策略,因此,近几年我们相继制订并出台了《宁波市第二幼儿园中层干部选拔任用程序与标准》《宁波市第二幼儿园中层干部行政工作日工作规范与细则》《宁波市第二幼儿园中层干部月工作实绩考核细则》《宁波市第二幼儿园中层干部学年度民主评议制度》等制度。同时要求每次会议、教研等活动计划与方案及时上传内网的“中层干部计划总结版块”。如此实现外在规则与内在自律的有效融合,极大地提升了她们的课程领导力。

园长作为幼儿园课程管理第一责任人,作为一级课程领导者,在当前制度创新的语境下,园长要提升课程领导力至关重要,可以从以下三个方面寻求突破:一是确立新的课程发展观;二是引导教师明确自身的课程角色;三是促使幼儿园成为真正意义上的“学习型组织”。