



园本课程理论与实践探索丛书

在快乐发展中做最好的自己



北京市教育委员会 总主编
学前教育杂志社 承编

柳茹 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



园本课程理论与实践探索丛书

在快乐发展中做最好的自己

在快乐发展中做最好的自己

北京市教育委员会 总主编
学前教育杂志社 承编

柳茹 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

在快乐发展中做最好的自己 / 柳茹主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2009.4

(园本课程理论与实践探索丛书)

ISBN 978-7-303-10189-4

I. 在… II. 柳… III. 学前教育-教学研究 IV. I209.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 042636 号

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京联兴盛业印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 148 mm × 210 mm

印 张: 14.25

字 数: 372 千字

印 数: 1~3 000 册

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

责任编辑: 罗佩珍 美术编辑: 孙 琳

责任校对: 张春燕 责任印制: 马鸿麟

装帧设计: 诺梵广告 封面插图: 魏 虹

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

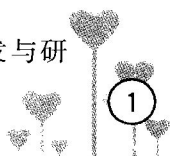
印制管理部电话: 010-58800825

序

近年来，随着人们对幼儿园课程及其影响的日益重视与关注，幼儿园课程的理论与实践研究在不断深入。尤其是《幼儿园教育指导纲要（试行）》（以下简称《纲要》）颁布以来，以幼儿园为基地进行园本课程的开发与研究成为当前幼儿园课程改革的重要途径。

北京作为全国首善之区，拥有一批办园条件优良、文化积淀深厚的名园。多年来，他们以“尊重幼儿个性特点、促进幼儿终身发展”为己任，努力践行《纲要》精神，并结合园所自身的组织文化、历史积淀、办园理念、办园特色，努力开展园本课程的实践研究，取得了令人瞩目的成果：有些园所自“八五”“九五”起，就承担着国家级、市级课题研究的任务，长期以来，他们在健康、语言、社会、科学、艺术领域开展了广泛深入的研究，积淀起非常丰富的经验；有些园所立足园所自身特点，在行政教研、家园合作、幼小衔接、0~3岁早教方面进行深入探究，取得了长足的进展；有的区域依托深厚的教研底蕴，以学习共同体的形式促进教师的专业成长，从而提高教育质量和办园质量；等等。为了充分挖掘和系统整理这些研究成果，推动区域内园际间的交流与互动，并率先垂范，将全国各地不同地域的园本课程研究引向深入，充分发挥首都幼教的龙头、示范作用，北京市教育委员会学前处特别组织编写了本套园本课程理论与实践探索丛书，与全国广大的幼教工作者共享。

本套丛书共 22 本，真实记录了北京市关于园本课程开发与研



究、园本教研制度建设的现阶段进展。每本书稿都凝结了各园所多年来付出的劳动和心血，是他们长期研究、探索、实践的生动展现和经验总结。各书稿的主编大多是各幼儿园的园长，我们也能由此领略到新时期幼儿园园长的风采：他们在引领园所践行园本课程的过程中已成长为业务型、专家型的幼教管理者。正是他们，秉承着“一切为了孩子”的理念，和自己的教师团队一起，研究幼儿、研究教师、研究教学、研究课程，为我们的幼儿园课程更适合幼儿的发展贡献着自己的智慧和力量。

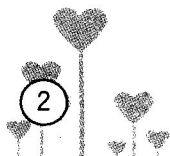
为了做好丛书的编辑、整理工作，我们特别责成学前教育杂志社承担这项任务。一直以来，他们肩负着报道教育部基础教育课程中心重点项目的工作，自“九五”“十五”期间即对北京园所进行追踪报道，从“《纲要》行动计划在行动”到“‘以园为本教研制度建设’在行动”，与广大幼儿园建立了良好的互动关系，丛书的终成离不开他们的辛勤劳动。同时，北京师范大学出版社的编辑们也为丛书的出版做了大量工作，使丛书得以在2009年的六一儿童节前顺利出版。

伴随着新中国的成长，北京市幼教也历经了60年的风风雨雨，坚持“普及与提高”“规模与质量”相统一，是我们永恒的主旋律。我们希望这套丛书能为我市的幼儿园课程改革注入新的活力，并能带动更多的幼儿园开展园本课程的实践研究，从而推动首都的幼儿园课程改革迈上新的台阶！

谨以此丛书作为北京市幼教向祖国成立60周年奉上的一份特别献礼。也祝愿全国的广大幼教工作者在园本课程实践与研究的道路上描绘出更多、更美的新篇章！

罗洁

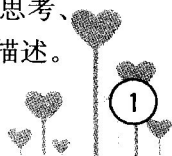
2009年3月



宝剑锋从磨砺出

时光飞逝，我来到北京市北海幼儿园担任书记兼园长一晃已经八年有余了。从对做一所大园的园长心怀忐忑到对管理工作驾轻就熟，并逐步形成了自己对管理工作的一些观点，我深刻感受到了这八年自己的成长和变化。在这八年中，北海幼儿园也经历了从市级一级一类幼儿园到市级示范幼儿园的跨越，在幼教改革的道路上实现了一次又一次的突破，幼儿园的办园品质和社会声誉不断提升。因此，这八年，无论是对北海幼儿园，还是对我，都是从量的积累实现质的飞跃的八年。这也正应了那句“宝剑锋从磨砺出”，因为正是这八年的不断积累、实践和思考，才有了我和北海幼儿园在不断追求自我超越中的一起成长，才使我们不断累加着信心和力量，使“打造中华学前教育第一品牌”的奋斗目标深入每一个北幼人心中，成为大家共同为之奋斗的理想。

感谢过去的八年。回首这八年的积淀，我们经历过失败，失败后的思考一次次让我们感悟着“团结就是力量”的真谛；我们经历过困惑，每一次解惑的过程都坚定了我们“以科研兴园”的决心；我们经历过成功，成功的喜悦总是激励我们朝着“更好”进发。尽管不是所有的体验都是愉悦的，但无论是哪种体验，对我们而言都是一笔财富，都是支撑北海幼儿园走到今天的力量。《在快乐发展中做最好的自己》这本书向大家呈现的正是我们这八年来的一些思考、经历和收获，把这些概括一下，我想可以用这样几个关键词来描述。



第一个关键词：正视自我

有句俗语是“万事开头难”，还有一句俗语是“好的开始是成功的一半”，所以，我们很重视做事的起点。应该说，“正视自我”这个关键词帮助我们找到了每次出发的起点。无论要做什么事，我们首先想的就是：我们现在的真实状况是什么？真正的问题到底是什么？我们不避讳谈不足，也不抵触批判，无论是教职工的建议，还是专家、领导的观点，我们都能从积极的角度加以分析，从而帮助我们更加清晰、更加准确地把握现状，找准起点。

开创行政教研这种以提升干部的专业素质为目的的教育管理研究方式，正是基于我们当时对干部队伍现状的客观认识。当优秀教师从一线上来当干部，但教师却反映干部的工作不能满足教师成长的需求的时候，我们没有埋怨教师对干部的苛求，而是思考：为什么好老师不能顺理成章地成为一名好干部？当一名好干部除了业务强还需要什么？在经过学习和思考之后，我们发现：干部的专业素质除了业务能力外，还必须要具备管理能力，而从一线上来的干部在掌握管理学知识方面几乎都是空白的。其实即便是我，在管理上也更多的是经验的积累和在工作中的感悟，对管理理论了解得也不是很多。由于不懂管理，又缺少经验，所以这些优秀教师走上管理岗位后，指导教师时缺少有效的方式方法，导致了教师对干部工作的不满。基于这样的分析，我想到了“以研代训”的方式，就是通过让干部边研究边学习，不断增强其对管理理论的认识和运用能力，提升他们的专业素质，这也就是行政教研产生的背景和原因。后来，行政教研从培养干部发展到培养干部梯队，从最初的理论学习发展到后来的专题研究、管理沙龙等多种形式以及设轮值园长、兼职园长助理，也都源于我们从现实中找差距、勇于正视管理团队建设中的问题而逐一开展起来的。

第二个关键词：自我超越

人总是有一些惰性的，特别是在取得一些成绩后，潜意识里会

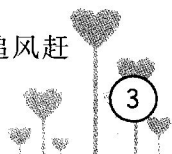
出现“给自己放假”的想法。在快速发展的时代背景下，停滞、满足就会导致“不进则退”的结果，因此，我对自己和幼儿园发展的要求就是“不断追求自我超越”。

在争创市级示范幼儿园的前夕，幼儿园的主体性教育正如火如荼地开展着，孩子的发展、老师的成长，都让我们对成功争创示范园充满信心。听到来自各方面激励的话语，我们没有沉醉，而是认真思考：“实现幼儿园质的飞跃，我们还需要做什么？当时幼儿园的办园宗旨是大家耳熟能详的那句“一切为了孩子”，考虑到办园宗旨只有鲜明地反映时代对教育的要求、体现先进的教育思想，才能准确地把握幼儿园前进的方向，所以对“一切为了孩子”的内涵进行重新诠释是非常必要的。于是我们调动园内外资源，反复研究，并请专业人士指导，最终提出了“倾心于孩子的今天，着眼于孩子的明天”的办园宗旨。当这样的办园宗旨在争创示范园的答辩会上呈现出来时，评审专家给予了高度的肯定，认为我们对幼儿教育认识从关注一个园所的发展上升、跨越到时代所赋予幼教人的使命和责任上，是非常有意义的。

在“不断追求自我超越”的要求之下，我们开创了以提高教师专业能力为目的的“北海杯”“新星杯”活动，开创了全面展示幼儿园教育改革成果的“体育节”“艺术节”活动，特别重要的一点是，从“十五”期间开始我们走上了独立开展课题研究、可持续发展的道路。以往我们跟着专家做课题，虽然在师资培养、改善教育质量上收获很多，但在有针对性地解决自身发展的问题方面却有不足，因此，尽管我们自知能力有限、水平有限，但还是坚定地开展园本研究，从影响园所发展的关键因素中进行选题。从“十五”到“十一五”，我们申报的课题在市规划办成功立项，在研究中我们获得了很多有益经验，为实现教师的自我成长、园所的持续发展提供了有力的支持。

第三个关键词：学有所用

在办园过程中强调学习不是为了应对检查，也不是为了追风赶



潮，而是因为处在知识经济时代，学习已经成为寻求发展的重要能力。“学”是手段、途径，“习”才是目的，光“学”不“习”的学习就是流于形式，因此，无论是个人还是团队，只要寻求发展，就必须开展真正意义上的学习。这些年来我们的经验就是，真正意义上的学习一定要基于问题解决和发展需要。

园所要持续发展，必须要树立以人为本的思想。《中国式管理》《赢在和谐》是两本优秀的管理学方面的著作，都强调了管理要坚持以人为本。其中很多观点都是结合实例来阐述的，因此很好理解，也让我们得到很多启示，比如“管理的意义在于修己安人”“和谐管理就是一个不断激励员工的过程”。每次学习过后，我都会给干部留下这样的任务：在下次学习时结合本部门的工作，说说你是如何落实的。用这样的方式，干部能很好地将理论与实际工作结合起来，管理工作上逐渐实现了从“评价你”到“服务你”的真正转变，这些都为后来形成和谐、融洽的幼儿园氛围奠定了扎实的基础。

2003年，我们接触到了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，书中谈到的“建立共同愿景、改善心智模式、团队学习、自我超越以及系统思考”这五种修炼，都让我们对科学的管理模式有了新的认识。我们提出的“打造中华学前教育第一品牌”的目标激发了全体教职工的集体荣誉感和主人翁意识，开展的读书活动和研究活动使教职工逐步提升认识、转变观念，不断实现自我成长。

北京市第二实验小学的李烈校长是我的师傅，在向她学习的过程中，我将北京市第二实验小学“做最好的自我”的理念创造性地运用到幼儿园的管理中，突出了对每个独立个体的尊重，提出了“人人做最好的自己”的培养目标。另外，生活之中的学习也常给我很多创新工作的灵感，设立首席教师就是源于一次听音乐会时首席小提琴在整场演出中的作用触动了我。后来在首席教师的基础上，我们还设了首席助教、首席保健医、首席厨师等，这些都为教师的发展提供了更为广阔的空间，取得了非常好的效果。



第四个关键词：反思与完善

要实现发展，离不开反思以及反思后的完善。个人发展应如此，园所发展也应亦然。

《幼儿园工作规程》提出幼儿园的任务是“双服务”，即为幼儿服务、为家长服务，当我们意识到发展幼儿的主体性就要确立教师的主体地位时，当我们意识到要让教职工全身心、高质量地做好工作就要减少他们的后顾之忧时，我们就开始反思：要解决这些问题，作为管理者，我们除了在专业发展上为教职工提供支持和帮助外，还能为教职工做些什么？在这样的思考之下，我在“双服务”基础上，提出了“干部要树立‘三服务’意识”，即干部不仅要为幼儿服务、为家长服务，还要为教职工服务，像我们坚持对教职工进行家访，解决教职工子女入学问题，党、政、工、团联合举行丰富多彩的工会活动以及后来提出的“四个称职一个完美”（即每位职工既是称职的员工，又是称职的母亲/父亲、称职的妻子/丈夫、称职的女儿/儿子；让每位教职工都拥有完美人生），都是服务于教职工的措施，2003年我提出“让教师快乐地工作，让幼儿快乐地成长”的管理目标，更是将“三服务”理念化的成果。

在我提出“双快乐”管理目标的时候，有教师问我是不是在表述上应该把幼儿放在前面，即改为“让幼儿快乐地成长，让教师快乐地工作”。当时我很感动教师能这样想，但我把教师放在前面是有深意的：其一是没有教师快乐地工作，就谈不上幼儿快乐地成长；其二是作为管理者，我们真心服务于教师，就是希望用管理者的行为引领教师尊重幼儿、发展幼儿，实现幼儿的快乐成长。后来的实践证明，这样的管理目标在引领教师更多地从促进幼儿发展的角度思考问题发挥了积极作用，比如在“调整上班时间”和“调整班级人员编制”两次听证会上，教师在发言时都提到了调整应以“有利于幼儿的发展”为依据。

反思应该是管理者面对问题的重要思维方式，无论工作中出现了什么问题，无论教职工有什么样的表现，“反思管理”都可以帮助

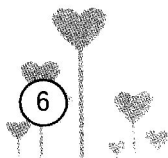


我们找到问题的根源，进而制订更有针对性的改善措施。管理者面对问题的态度直接影响着教师的行为，使教师在班级管理时遇到问题也能从自身的教育行为找原因，也在对具体问题的思考与实践逐渐实现儿童观、教育观的转变。

现在北海幼儿园的确有了一些成绩，也赢得了一些声誉，但这只能说明过去的工作，要真正实现“打造中华学前教育第一品牌”的目标，我们依然会以“宝剑锋从磨砺出”为座右铭，继续潜心研究与实践，不畏失败与挫折，追求光荣与梦想，再创成绩与辉煌！

柳 茹

2009年2月



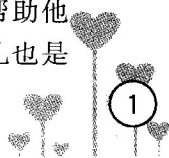
前言

随着我国与国际社会在更广泛领域中的合作不断增加，发展已经成为国家、社会、个人的不懈追求和根本任务。“不进则退”早已替代了“碌碌无为”和“不求有功、但求无过”的消极思想，成为从内心深处激发人前进欲望的箴言警句。

作为一所幼儿园，我们也在执著地追求着发展，并在“十五”期间提出了“打造中华学前教育第一品牌”的奋斗目标。北海幼儿园集体中的每位教职工，也正以“可以平凡，不可以平庸”的精神和不懈的努力，在每个平凡的岗位上，以实际行动为实现这个宏伟目标而奋斗着。

我们渴望发展，希望尽最大的努力实现园所的发展、教师的发展，并最终实现幼儿的发展。我们更渴望发展的过程是伴随着快乐的情感体验的，因为只有有了快乐的心情，发展才不会被枯燥、无奈、应付甚至抵触所羁绊，发展也才可以成为自我满足、自我实现的过程。

能否实现快乐发展，取决于我们对发展的理解。时至今日，“以人为本”的思想早已被大家所接受，关注每个人的独特性和人与人之间的差异性，已经成为发展评价的重要原则。在这样的原则之上，我们提出“发展就是人人做最好的自己”。每位教职工都有自己的长处和优势，作为管理者，我们应该提供及时的支持和帮助，帮助他们在自己发展的道路上获得更多的成功体验。同样，每个幼儿也是



独立的个体，有着自己的闪光点，作为教师，我们应以《纲要》精神为指引，以欣赏的目光对待每个幼儿，做幼儿发展中的支持者、合作者和引导者，真正实现他们的快乐发展。

《在快乐发展中做最好的自己》这本书，就是在这样的认识之下，汇集、整理了我园自“十五”期间以来在管理实践和教育实践中所做的尝试及取得的经验而成的。

我们关注成长与发展中的每个细节，正确地对待前进道路上出现的每个新问题、新现象、新形势，不断调整自己前进的方向和步伐，以坚定的信念和永不气馁的精神，一步步朝着自己的既定目标不断飞翔、不断超越。

我们骄傲、自豪，因为通过自己的钻研和努力，才有了这样的收获和成绩！

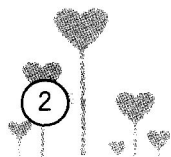
我们心存感激，因为每一点成绩与收获都满载着领导、专家的关爱和扶持！

我们快乐、幸福，因为朝着目标前进的道路上，我们的脚步更坚定、更稳健！

有梦想，就有追求的目标；有信念，就有前进的动力！为了托起明天的太阳，在快乐发展中做最好的自己，梦想一定会现实，明天必然更美好！

北京市北海幼儿园

2009年2月



编 委 会

主 编：柳 茹

副主编：于艳萍 李 红

编 委：袁忠英 王姣姣 周永革 陶 扬

王 鑫 姚 远 刘秀梅

目 录

第一部分 管理的责任在于营造快乐发展的环境

第一章 树立以人为本理念，营造和谐育人环境 3

第一节 以先进理念引领以人为本的管理与教育 4

一、先进的管理理念引领管理者实施以人为本的管理 4

二、先进的教育理念引领教师实施以人为本的教育 10

第二节 以民主管理保障教职工的主体地位 16

一、尊重主体，民主参与 17

二、付出真心，收获真情 18

三、管理创新，促进沟通 18

第三节 以深化体制改革促职工自主发展 19

一、以“四制”为主要内容的园内管理体制变革 19

二、实施全员聘任合同制 19

三、改革评价制度，标准在前、评价在后 20

附件一 园长手记 20

关于学习 柳 茹(园长) 20

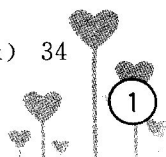
关于实践 柳 茹(园长) 24

关于激励 柳 茹(园长) 29

附件二 管理文章 34

加强教师文化建设，打造专业化教师队伍

柳 茹(园长) 34



第二章 践行先进理念，提升改善行为	41
第一节 在阅读中提升认识——结合实际需要的读书活动	42
一、与管理相关的读书活动	43
二、与做人、做事相关的读书活动	43
三、与教育观念相关的读书活动	43
读书案例一 学做一名称职的干部	44
在人性管理中尽职尽责地做好每天的工作	
周永革(园长助理)	44
要做干部先做人——学《中国式管理》有感	
刘秀梅(后勤主任)	46
读书案例二 可以平凡，不可以平庸——由一次读书	
交流活动看我园的师德建设	47
感悟“可以平凡，不可以平庸”	吴寅垠(教师) 48
做可以平凡但不可以平庸的人	李诗岚(助理教师) 49
读书案例三 做最好的自己——正确认识自己，走多元	
化成功之路	50
在平凡中做最好的自己	张 宏(助理教师) 51
读《做最好的自己》有感	杨爱莉(教师) 53
读《做最好的自己》，努力做好计划生育工作	
吴秀荣(保健医)	55
读书案例四 自选书目交流	56
读《有效沟通》有感	陶 扬(保教主任) 57
不轻易许诺	周永革(保教主任) 58
第二节 在实践中改善行为——逐渐完善的“赛、研、	
训一体”的教师培养机制	59
一、从关注结果到关注过程中的发展——“赛、研、训	
一体”的教师培养机制初步形成	60
二、从单一竞赛到整合发展——“赛、研、训一体”的	

教师培养机制形成	62
三、从关注教师个体发展到打造团队学习共同体	66
附件一 四届“北海杯”半日评优活动方案	68
第一届“北海杯”半日评优活动方案	68
第二届“北海杯”半日评优活动方案	69
第三届“北海杯”半日评优活动方案	69
第四届“北海杯”半日评优活动方案	70
第四届“北海杯”半日评优活动与课题研究的整合方案	72
第四届“北海杯”半日评优活动决赛阶段首席教师组织 研讨活动的程序及要求	73
附件二 从“北海杯”半日评优活动看我园教师专业发展	74
行政教研案例	74
在专业竞赛中锻炼和发展	杨占英(教师) 78
第三节 实施民主管理, 体现主体精神	80
一、“教职工参与幼儿园建设”提案精选	81
关于我园体育走廊改建的建议 王福荣(大班组教研组长)	
张 宏(助理教师)陶 扬(保教主任)	81
有关消除河栏杆安全隐患的建议 王欣欣(教学班班长)	82
提高教职工与家长交流的技巧 蔡旭红(资料室班长)	83
食堂清洁工作中也可做到增收节支 金跃茹(厨师)	84
二、恳谈会有感	85
召开恳谈会, 让部门团结起来 刘秀梅(后勤主任)	85
参加恳谈会的体会——关注每位老师的发展 张 希(教师)	86
恳谈会给了我讲心里话的机会 金跃茹(厨师)	88
三、听证会实例	89
关于“提前五分钟到岗问题”听证会	89
参加“提前五分钟到岗问题”听证会有感 赖光秀(助理教师)	91
听证会感想 李诗岚(助理教师)	92