

# 园本教研支持策略的研究

沈心燕 左晓静 顾春晖 陈立 张平  
(北京市西城区教育研修学院)

“十五”期间，本课题组从引导教师主动学习的角度，首先提出了“教研支持”策略的思路，并实施了一系列卓有成效的研究。为使“十一五”的研究成果更加系统和有效，我们针对园本教研的实践性、教师的主体性、研究的引领性和长效性等方面，对“十五”的研究效果进行了调研，发现存在以下个性化问题和普遍性问题。

其中，个性化问题概括为以下三类：

第一类 有较好研究基础和较多研究成果的幼儿园，面临的主要问题是受自身已有经验和研究模式的束缚，如何实现成果转化和自我突破。

第二类 有一定研究基础但缺乏发展需求的幼儿园，面临的主要问题是调动需求，增强自主研究的意识和能力。

第三类 有较强发展需求但研究基础和研究意识都很薄弱的幼儿园，面临的主要问题是业务管理者如何提高自身专业指导能力，带动教师开展研究。

普遍性问题归纳为以下两个主要问题：

第一，在教研管理与引领的有效性上，缺少专业的支持性。

第二，在教研成果转化为实践常态上，缺少制度的保障性。

为解决上述个性化问题和普遍性问题，本研究初步建立了“两大支持策略，一个联动机制”，以达到“区园互促、双效合一”的效果，用下图（图1）来概括它们之间的关系：

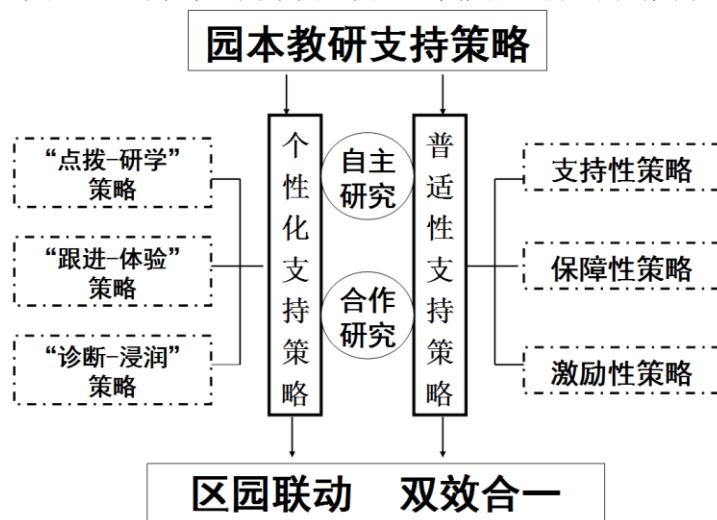


图1 园本教研支持策略图解

## 一、探索“个性化支持策略”的有效实施，促差异优质发展

### （一）个性化支持策略的内涵、原则及目的

#### 1. 内涵

所谓个性化支持策略，是指以不同幼儿园的不同基础、发展现状和实际需求为立足点，以选择更加有效的支持内容、支持时机和支持策略为支持点，以在解决实际问题的过程中促进幼儿园的个性化发展为落脚点，帮助不同背景、基础和条件的幼儿园解决在园本教研中遇到的个性化问题，满足差异性需求，进而促进其提高自主研究的意识与能力的一种教研支持策略。

#### 2. 原则

“个性化支持策略”遵循的是“内部先于外部、接纳先于要求、自主先于合作”的原则，既保证幼儿园当前研究的自主性，又对其今后的发展有引领。

### 3. 目的

立足于帮助前述三类幼儿园解决个性化的问题，落脚于在解决个性化问题的过程中增强幼儿园自主研究的意识、需要和能力，并在常态教研中促进本园教师的主动专业化。

#### (二) 个性化支持策略的内容

依据我们前边的调研和设计，“十一五”期间，我们依据不同园所的不同问题，归纳出了个性化支持策略的内容框架（图2）：

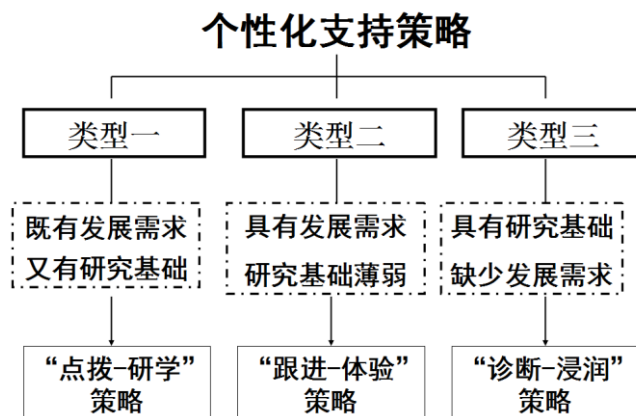


图2 个性化支持的策略

#### 1. 针对类型一：有较好研究基础和较多研究成果的幼儿园

这类幼儿园在园本教研方面面临的主要问题是，受自身已有经验和研究模式的束缚，如何实现成果转化和自我突破。可以尝试以下策略解决：

##### (1) 确定策略目标

在发挥园所优势的基础上，帮助业务管理者转变研究视角，将教研的关注点由关注教师的“教”转向关注幼儿的“学”，拓展研究的思路，实现固有经验的自我突破。

##### (2) 提出策略思路——以点拨促顿悟，以研学求转变

方法一：通过现场观察、适时点拨、追根寻源、换位解读、目标回归，支持业务管理者深入研究教师的教育行为背后的教育观念，引导教师由关注结果到关注幼儿在活动中的真实想法和反应。

方法二：通过关键事件呈现问题，融入新的视角，给管理者和教师自主反思、寻找原因的空间，引导教师由关注教师的教学目标和教学行为转变为关注幼儿的学习兴趣、学习方式和学习过程。

#### 2. 针对类型二：有较强发展需求但研究基础和研究意识都比较薄弱的幼儿园

这类幼儿园在园本教研中面临的主要问题是，业务管理者如何提高自身专业指导能力，带动教师开展研究。可以尝试以下策略解决：

##### (1) 确定策略目标：提高业务管理者的专业水平和教研指导能力

##### (2) 提出策略思路——以跟进促尝试，以体验求提升

方法一：通过不断跟进，与业务管理者共同经历来促使其大胆尝试，在持续的锻炼和研究中不断获得自身专业水平的提升。

方法二：通过言传身教增强业务管理者对有效教研的体验，体会园本教研的内涵，丰富教研经验，帮助管理者提升教研指导能力，催化教师观念和行为的转变。

#### 3. 针对类型三：有一定基础和条件、但没有发展需求和研究意识的幼儿园

这类幼儿园在园本教研中面临的主要问题是，如何调动需求，增强自主研究的意识和能力。可以尝试以下策略加以解决：

(1) 确定策略目标：建立园内教研支持团队，满足不同层次教师的发展需要

(2) 提出策略思路——以诊断促需求，以浸润求内生

方法一：通过与幼儿园共同分析和诊断，帮助幼儿园清晰自身开展园本教研的优势与不足，促使其产生寻求发展的需要，清晰发展思路。

方法二：搭建全区合作研究的平台，吸引幼儿园业务管理者参与到园际学习共同体的活动中，在浸润中不断感受和体会有效实施园本教研的策略，内生出不断学习和尝试的动力。

方法三：鼓励幼儿园建立园内教研支持团队，开展研生、研学、研师、研研的实践，以满足不同教师的发展需要，从而逐渐步入自主发展的轨道。

### (三) 策略的实施流程

我们尝试着将个性化教研支持策略按过程划分为六个步骤，在实施中可归纳为以下“六步推进流程”：(见图4)：

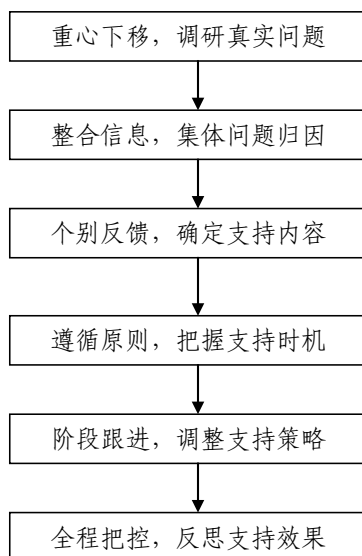


图4 个性化教研支持的推进流程

总之，个性化支持策略为满足不同类型幼儿园的不同需要提供了更有针对性的贴身服务。它在很大程度上帮助幼儿园获得了发展需求和研究能力的双动力，直接增强了教师们研究的意识和主动性，并促进了不同类型幼儿园的园本教研在其原有基础上更加深入、有效的开展。

## 二、探索“普适性支持策略”的有效实施，促整体质量提高

### (一) 普适性支持策略的内涵、原则及目的

#### 1. 内涵

所谓普适性支持策略，是指立足区域发展实际，以园本教研中存在的普遍问题为依据，为帮助幼儿园业务管理者掌握园本教研的实施方法，加强园本教研制度建设；提供区域优质专业资源，满足全区各幼儿园所开展自主与合作研究，实现研究成果向教育实践的转化的一种教研支持策略。

#### 2. 原则

“普适性支持策略”要遵循的是“整合性、协调性”原则，在统筹和协调的基础上，关注个性，兼顾普遍，达到让更多的园所受益的目的。

#### 3. 目的

坚持“以园为本”，立足于解决全区幼儿园在园本教研中存在的普遍性问题，从支持的角度明确教研机构的职能，发挥教研机构对幼儿园提供专业服务与引领的作用，促进区园之间、园际之间的互助与合作，并在合作研究中进一步促进园所的自主研究，进而逐渐实现区域教育质量的整体提高。

### (二) 普适性支持策略的内容

针对普遍性问题，我们按策略所起的作用，将其分为支持性策略、保障性策略和激励性策略三

大类，如下图 3。

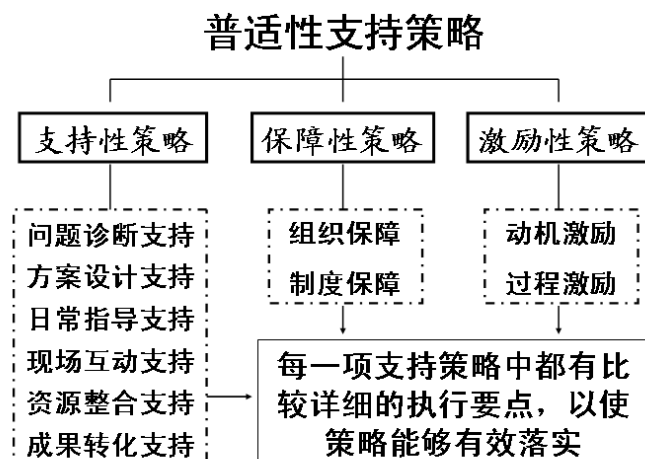


图 3 普适性支持策略

#### 1. 支持性策略:

指对于园本教研的开展具有支持作用的一系列策略和具体方法，以帮助幼儿园业务管理者掌握园本教研的实施策略与方法，不断提高园本教研的实效性。

##### (1) 问题诊断策略——旨在寻找真问题

方法:

- ☛ 筛选教师关注点，明确教研切入点
- ☛ 依托具体情境，挖掘教师想法
- ☛ 把握教育价值，洞察幼儿需求
- ☛ 分析本质问题，找到教研落脚点
- ☛ 凝练真问题，将切入点和落脚点联系起来

##### (2) 方案设计策略——旨在实现教师自悟

方法:

- ☛ 明确具体、可落实的教研目标
- ☛ 选择贴近教师需要的教研内容
- ☛ 确定能够促使教师自悟的教研方式
- ☛ 梳理从切入点回归落脚点的研究路径

##### (3) 互动研讨策略——旨在进行专业判断

方法:

- ☛ 倾听教师的教育目标和设计思路、真实的想法和困惑以及自我评价
- ☛ 挖掘教师的原有经验、教育行为中的闪光点和背后的深层原因
- ☛ 设置具有环环相扣的问题，促使教师产生认知冲突，自己发现问题
- ☛ 依据教师的实际需要，提供几种可供选择的建议和专业化的导向

##### (4) 日常指导策略——旨在跟进教师常态研究

方法:

- ☛ 深入班级实践，在与教师的日常互动中明确关键问题
- ☛ 营造宽松环境，在开放、平等的氛围中进行集体论证
- ☛ 鼓励个人的大胆实践，帮助教师以不同切入点开展个人行动研究
- ☛ 组织分享交流，结合实践进行集体反思与同伴互助
- ☛ 开展反复实践，支持教师深入探索更加适宜的教学策略
- ☛ 注重集体会诊，找出实践中的新遇到问题开展合作研究
- ☛ 寻求专业引领，通过与专业研究人员对话或利用其他专业资源不断提升认识

☛ 带领全体教师进行再实践，形成全园统一的价值观

(5) 成果转化策略——旨在自下而上地形成制度

方法：

☛ 总结、提炼已有经验

☛ 验证、完善已有成果

☛ 交流、传播有效果的经验

☛ 通过民主讨论形成公约

☛ 通过制度建设保障研究成果变成自觉行为

(6) 资源整合策略——旨在有效利用优质资源

方法：

☛ 增强园所和教师的资源意识

☛ 归类、整合现有资源

☛ 优化、利用显性资源

☛ 挖掘、开发隐性资源

2. 保障性策略：

指对于园本教研的开展具有保障性作用的一系列策略，以帮助幼儿园建立学习与研究的共同体，建设“以园为本”的教研制度。

(1) 组织保障策略

组织保障策略是为帮助幼儿园营造开放的氛围，建立合作的关系，形成自主的状态，尝试体验的方式，达到共赢的效果，逐步建立起学习与研究的共同体的系列策略。

『通过多元开放、发现真实，营造开放的研究氛围』

☛ 让研究的时间更开放：通过基于真实情境的常态研究引领教师在日常工作中将教育实践与研究同步。

☛ 让研究的人员更开放：通过主动邀请使具有不同经历、背景、视角和优势的人员引进园本教研，把差异变为资源。

☛ 让研究者的心态更开放：通过倡导提出一个问题比解决一个问题更重要的方式，促使每个教师都敞开心扉，表达自己的真实想法和困惑。

☛ 让研究的场所更开放：通过现场观察与记录，围绕真实教育情境开展现场研究。

『通过贡献智慧、共享资源，建立合作的人际关系』

☛ 明确成员的权利与义务，促使每个参与者都有权利享受组织中的各种资源和机会，并都有义务真诚地贡献自己的智慧和经验。

☛ 达成互助合作的契约，建立牢固的合作、互助关系和荣辱与共的组织文化，使大家从中获得归属感和自我价值感。

『通过主动参与、寻求支持，形成自主的研究状态』

☛ 开展自主基础上的合作研究：先自己发现问题、提出问题，在自己解决不了的时候，带着明确的目的邀请学习共同体参与、合作。

☛ 尝试合作支持下的自主研究：经过与共同体成员们的合作研究，对大家达成一致的意见和建议进行深入思考，并带回到自己园内进行尝试。

『通过共同经历、感同身受，尝试体验的研究方式』

☛ 在组织方式上，让每个成员都能经历自主发现问题、寻找办法、解决问题的过程，使其在与其他人合作研究现中进行自身经验与他人经验的相互作用，感受共同经历的意义。

『通过人人受益，多方提高，达到共赢的实际效果』

☛ 促使参与组织的每个成员都在自己的原有基础上获得真切的体验，发现属于自己的意义，收获自己的成长。

通过参与组织中的研究，在个人专业水平、看问题的视角、与人沟通的能力、成就感和自信心等多方面都有提高。

## （2）制度保障策略

制度保障策略的设计是为帮助幼儿园不断地增强研究意识，积累研究经验，巩固研究效果，转化研究成果，进而促使教师在日常教育实践中实现由外在规定行为向内在自觉行为的内化，我们的执行点定位是：

『在制度的研究过程中自下而上地形成教师对制度的理解和认同』

- 广泛听取教师们的意见和建议；
- 鼓励大家在实践中进行大胆地尝试和改进；
- 及时梳理、总结教师的研究经验；
- 通过集体协商将大家认可的研究经验变为常规与要求巩固下来。

『在教师与干部共建制度过程中实现由外在管理规定向内在自觉行为的内化』

- 以园本教研理念为指导，通过常规与要求帮助教师充分感受制度所带来的变化；
- 将外部规定的、不自觉行为变为内在理解和认可的自觉行为；
- 再逐渐形成行为习惯，进而内化为自身的价值观和教育信念。

『在制度的实施过程中促进研究成果向日常实践的转化』

- 干部要关注教师做得效果如何，即实践改善得如何，幼儿的生活状态如何等；
- 还要关注教师在执行和落实制度要求的过程中的感受、想法和困惑；
- 进一步思考如何将制度的要求变为教师的常态行为。

『在制度的完善过程中催化教师的专业成长』

- 干部要作为引导者与支持者去了解教师在执行制度过程中的感受及遇到的困难，提供一些摸得着、操作性强的抓手帮助教师更新理念和思路；
- 要根据教师的反映和实践中的效果来不断调整和完善制度的内容，增强可操作性和可落实性。
- 还要把教师执行、落实制度的过程变为帮助教师进一步学习和理解制定制度的意义和要求背后的理念的过程，在不断完善和调整制度中催化教师成长。

## 3. 激励性策略：

是指对于园本教研的有效开展具有激励性作用的一系列策略，以帮助幼儿园激发更多的教师参与到研究中来，在发现问题、解决问题的过程中不断增强自信心、价值感和成就感，从而更愿意在日常工作中开展研究。

（1）过程激励策略：关注园本教研过程中的好做法和点滴经验，开展多种活动实现经验交流与推广，并通过树立榜样帮助大家明确追求的价值观与方向。

● 活动激励法：通过各种活动来激发更多的园所和教师参与到园本教研中，帮助不同类型园所都能获得贴近自身实际、解决自身问题、实实在在的体验和感受。

● 榜样激励法：通过树立体现我们追求的理念的榜样，先抓一部分幼儿园，再带动另一部分幼儿园，注重激发园所和教师根据自己的实际情况乐于提出真问题、研究真问题、解决真问题。

（2）动机激励策略：关注教师研究的内在动机，通过明确目标、激发需求、感受价值等方法促使园所和教师产生自主发展的动力，获得成就感。

● 目标激励法：将园本教研所追求的理念和价值观融入研究的目标中，依托教师的困惑和关注点在其心中树立自我的发展方向；

● 需求激励法：把握不同专业发展阶段不同教师的特点和需要，为他们创造发展机会，将研究目标转化为教师自身的需求，使其在实践中感受到研究所带来的变化，体验到研究的乐趣；

● 成就激励法：让教师看到自身的价值（包括对于幼儿、对于同伴、对于幼儿园甚至对于西城区的幼教事业等），在独立研究或他人的合作研究中获得自我挑战与超越的成就感，进而主动寻求更大的发展。

总之，普适性支持策略从支持性、保障性和激励性三个角度为区内各类幼儿园更加自主、有效地开展园本教研提供了一整套参考框架，形成了全区园本教研整体推进和提高的发展模式，并与个性化支持策略结成合力，推动着我区的园本教研朝着“区园互促、双效合一”的区园联动机制逐渐迈进，更好的在“研师”、“研研”中促进教师“研生”、“研学”，实现了幼儿、教师、幼儿园的同步发展。

**结语：**

在“十一五”个性化支持策略和普适性支持策略的基础上，我们有了进一步思考：在这些支持策略的背后，怎样形成一种常态化的运行机制？为此，我们将会“继续深化策略，探索区园联动”，并打算从两方面入手：一方面将区域搭建的多功能活动平台形成常态机制，以更好整合发挥区园各方优势。另一方面加强学习共同体的制度化建设，在合作互助中推动自主研究。

推进园本教研支持策略的研究还有很长的路要走，我们将以不断反思的精神，苦作舟的执着，达成全盘皆透的喜悦。

