

成果公报

课题名称：幼儿园教师合作模式研究

课题批准号：BCA11070

课题类别：B. 校本研究专项课题

学科分类：学前教育

课题负责人：于渊莘 高级教师 北京市朝阳区劲松第一幼儿园

主要成员：芦德芹、张伟利、宋芳、刘俊红、张征、陈芒、李坡、鄂春英

正文：

一、内容与方法

（一）研究内容

1. 目前幼儿园教师合作现状（合作目的、方式、影响因素、实效等）；2. 幼儿园教师合作的基本模式（活动形式、流程设计、过程管理等）；3. 幼儿园教师合作模式的个案。

（二）研究方法

本研究主要采用行动研究法。综合使用文献法、问卷法、访谈法和观察法，由行政领导、研究人员与教师共同组成课题组，遵循“行动者进行研究”、“在行动中研究”的原则，采用提出总体设想—收集资料分析考察—拟订行动计划—采取行动即把方案付之实施—行动监控与自我评价—修正设想、重新计划，重新行动的行动研究模式。

二、结论与对策

（一）研究结论

1. 调查结果

（1）教师对合作意义的认识

本问卷关于合作意义的问题共四道，主要了解教师关于合作对于幼儿园、幼儿及自身发展作用以及对合作重要性的总体认识。整体上来看，参与调查的教师都能认识到合作的重要性以及对幼儿园、幼儿和自身发展的作用。（见图2）

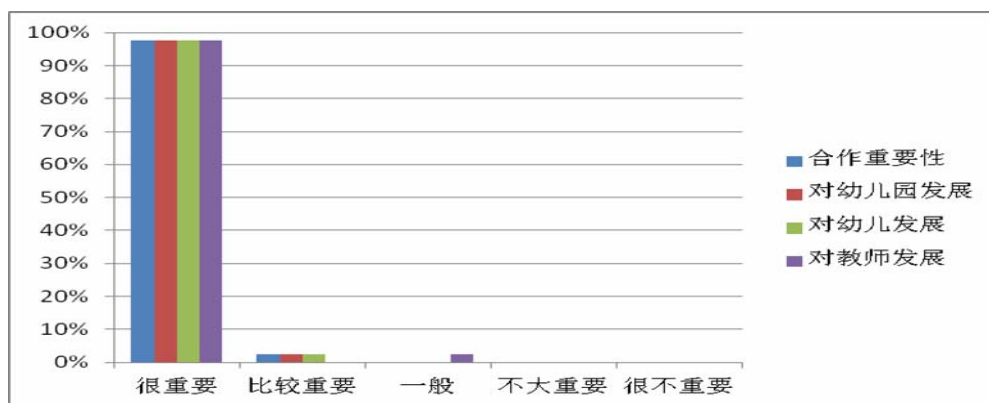


图2 教师对合作意义的认识调查结果

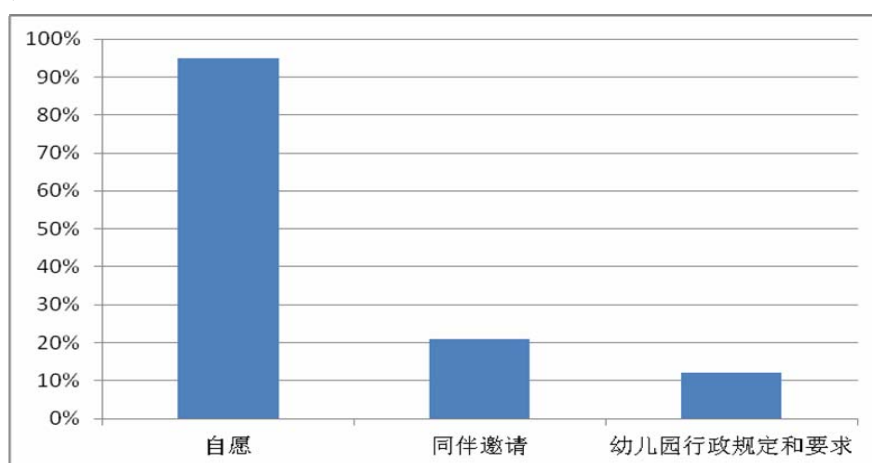
(2) 教师对合作目的的认识

问卷中关于“合作目的”的认识涉及三个方面，分别是与教师合作的目的、合作具体目标的清楚程度以及合作目的对实践的指导作用。从教师反馈的信息来看，将近80%的教师认为合作的最主要目的是解决教学中的实际问题，超过60%的教师认为合作的最主要目的是分享教师资源和提升自己的专业知识和能力。

(3) 教师的合作态度

教师合作态度主要从教师合作的主动性、承担的角色以及合作过程情绪体验来进行调查。从教师的反馈情况来看，95%的教师在合作时是主动的、自愿的。有12%的教师认为合作的缘由是幼儿园的规定。

(见图3)



图

3: 教师合作主动性调查结果

95%的教师认为，在合作过程中主要以“参与者”的身份开展合作活动，而且全体教师认为在合作过程中情绪是愉快的。

(4) 教师合作的对象与范围

调查中我们发现，教师在选择合作对象时，出发点并不完全一致，其中，超过70%的教师选择业务能力强的教师进行合作，而那些人际关系好、态度脾气好的教师并不是教师选择成为合作对象的第一选择（见图5）。这也反映出，教师更多的合作是出现在实际的教学需要，与业务能力强的教师合作能够直接的解决问题，保证有好的效果。

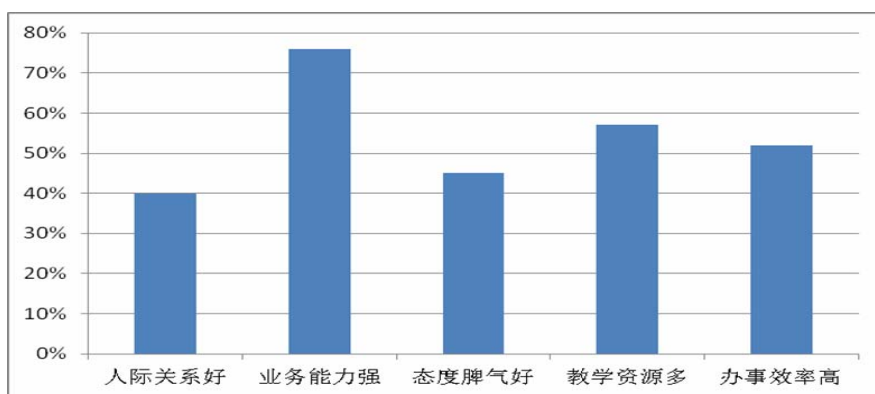


图5：教师合作选择对象统计图

在教师合作的对象选择上，由于班组先天的空间条件和工作要求，教师主要的合作对象为本班的搭班教师，这也说明，教师的合作主要发生在班级之中。

(5) 合作内容与合作形式

在幼儿园教师合作的内容方面，81%的教师选择的是课堂教学活动的实施，其次是家长工作。而合作内容的确定主要还是与合作伙伴共同确定（71%的教师选择此项），而有62%的教师认为合作内容通常是幼儿园行政规定的。这表明，教师在合作内容的确定上，主要以常规要求和与合作对象的共同商定，反映了教师合作的常态化，同时也从另一个层面说明教师合作的内容具有临时性和情境性。在调查中我们还发现，合作过程中分工并不是非常明确，69%的教师认为分工是明确的，这也印证了教师合作过程中存在的临时性特点。

从教师反馈的信息来看，日常实践中，教师的合作形式除了班组内的合作之外，主要的合作形式就是教研活动和师徒带教。同时，访谈中教师认为日常出现合作要求的主要还是教研活动和业务学习，而这些都是幼儿园常规工作所必须的，这一方面印证了教师合作内容的确定上的行政性，另一方面也反映了教师合作中存在着的被动性。

（6）合作效果评价

在对教师合作效果方面的评价主要从合作效果、合作奖励与评价机制以及合作成功的影响因素三个方面进行。在对合作效果的评价方面，67%的教师认为合作效果很好，这也表明教师合作的结果并不完全是理想水平或达到预期效果。在幼儿园当前在教师合作的考核评价机制方面，74%的教师认为比较全面，24%的教师认为幼儿园在教师合作评价方面只针对幼儿园的布置的项目，这反映了幼儿园在教师合作评价方面具有全面性又有针对性。

在关于影响教师合作成功的因素方面，幼儿园的氛围、合作的合作伙伴、领导支持是教师选择前三的内容，这反映出园所文化、教师群体和园所支持是影响教师合作效果的重要因素。

（7）影响教师合作的因素

在本次调查中，教师从各种影响因素中，选取认为最重要的三个影响因素，结果表明，时间因素成为教师合作的主要因素（见图6）。88%教师认为幼儿教师繁重的工作让我没有时间和精力与其他教师合作。

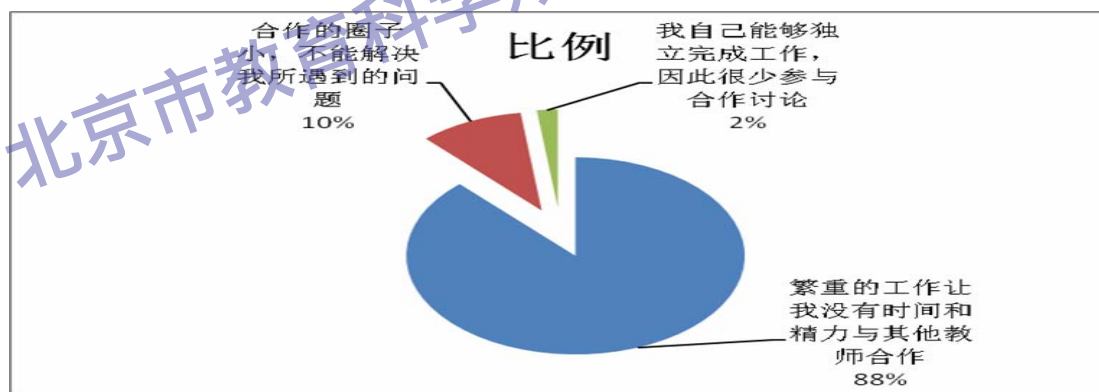


图 6: 影响教师合作的三个重要因素

（7）合作素养

调查结果发现，64%的教师认为自己具备合作所需要的相互信任、倾听、宽容、坦诚等基本品质，但只有 43%的教师认为自己具备与同事合作所需要的沟通、谈话的技能和方法，这也反映了教师能够认识到合作应该具备的基本素养，但是，在合作能力方法还存在一定的不足，需要得到进一步的提升，将其合作意识转化为实际工作中的合作能力，从而提升其合作水平。

2. 教师合作模式

(二) 幼儿园教师合作模式

1. 班组模式

班组的概念源于企业，是企业中“在劳动分工的基础上，把生产过程中相互协同的同工种工人、相近工种或不同工种工人组织在一起，从事生产活动的一种组织”。从这个概念中，我们可以发现，一个班组包含着：分工、岗位、共同任务、组织这四个基本的元素。在幼儿园中，班组是幼儿园最基本的组织单位，也是教师合作最普遍的合作模式。根据国家相关要求，幼儿园的班组基本是“两教一保”的配备模式，由两名教师和一名保育教师共同组成，其中两名教师会根据教学需要而分为主班教师和配班教师。

幼儿园最常见的班组搭配形式是老带新，也就是老轻配，即一个班组至少由一名具有丰富经验和专业能力的老教师与一名或两名年轻教师组成。老教师教学经验相对丰富，他们对幼儿一日生活的管理比较细致、周到、易与家长沟通，取得家长的配合。而年轻的教师精力旺盛富有朝气，勇于改革和创新，教育教学活动充满生机和活力。因此，这种师带徒性质的班组搭配模式，在某种意义上有利于快速促进年轻教师的成长。

随着幼儿园的发展和队伍年龄结构的变化，越来越多的出现轻轻配的班组搭配模式，即一个班级全部由年轻教师组成。这种班组教师搭配模式对于幼儿园来说，是一种尝试更是一种挑战，由于幼儿教育强调实践经验的作用，因此，年轻教师经验不足的会成为管理者在进行班组组建时考虑的因素，但是，在观察中发现，轻轻配模式下的教师合作效果在大部分情况下优于老轻配模式。

因此，在研究中，我们也尝试改变原来的老轻搭配模式，更多采用同年龄段教师之间进行搭配的方式。同时，为了避免因为年轻教师经验不足而造成班级管理工作出现问题，重新梳理和明确了班级常规，使班级教师清晰自己的岗位要求和工作内容，实现班级工作分配到个人，让每个人都能清楚自己的责任，对自己所要完成的责任有自主感和主动权，这样就能实现班级教师明白各自的位置与职责，为更好的合作奠定基础。

由于我园班级内不设专职保育岗位，因此，我们实行“两教轮保”的方式，即班级内三名教师，除了班长以外，其余两名教师按月轮换做配班和保育工作，这样的情况下，教师就有机会学习配班和保育经验，从不同的教师身上学到更多的专业知识与技能。

（二）教研组模式

教研组作为学校（幼儿园）各类组织中的一个存在形式，是学校（幼儿园）常态化的教师学习共同体，集教学和研究于一体。是学校专门从事教学、教研的机构，它是由相同或相近学科教师组成的，以研究教学问题、探索教学规则、改进教学方法、提高教学质量为宗旨的学术团体。教研组为教师之间开展对话和交流提供了平台，也是教师之间思想碰撞和展示个人思想的载体，具有明显的平等性，强调参与的自觉自愿原则。

教研组是幼儿园组织系统内部的一个子系统，通常设教研组长一人，一般由既有专业基础又有群众基础的骨干教师担任，组内各成员在组长的统筹下，分工合作，各司其职，从而发挥集体的力量和作用。幼儿园的教研组模式建立在参照和借鉴了中小学教研组组建和活动方式的基础上，往往带有一定的行政色彩，基本上是一种自上而下组织起来的教师群体，这往往会因行政制约而影响教师合作的效果。因此，弱化教研组的行政职能是必然的。在教研组长的选择上和任务安排上，幼儿园尽量减少组长担任行政职务，注意发挥组长的业务“带教”或“指导”作用，促进教师群体间的互相支持、协助及专业共享行为。同时，教研的专题和内容要结合所在教研组群体的特点和需求，强调教研专题和内容的实践性，教师之间可心相互进行听评课、专题交流等。同时，强化教研组对教师群体的行为建设与规范要求，强调教研组各个成员的职责和任务，比如教研组分别建立资料组、宣传组等，通过组内明确的分工，确保每名教师能够参与其中，并与同伴一起实现教研的目标。

（三）课题组模式

课题组是幼儿园以某项或几项课题为依托，在课题负责人的领导、组织和协调下，由全体或部分愿意为课题顺利开展而共同承担责任的教师（广义上来讲，也包括园外的专家等外部人员）组成的团体。

作为对课题负责人能力最有效的补充，课题组的作用非常重要，一个优秀的课题组是一个凝聚力强、相互信任，并对课题目标有高度责任感的团队。

科研课题是一个创造性的活动，存在着很大的不确定性，必须通过成员间的密切协作和不断探讨才能完成。因此，我们在推动课题组成员之间合作方面，以课题组成员招募的形式，通过课题负责人的专业魅力和良好的人际关系，吸收对课题有兴趣的教师进入，这样就在某种程度上保证了教师参与课题的自主性，同时，课题组成员都对课题有兴趣，这样能保证合作的指向性和合作的效果，而且，在课题研究过程中，课题组成员之间相互监测和管理课题研究的进程，确保课题研究的顺利进行，也让课题组成员在课题组的活动中提升专业水平。

（四）工作坊模式

工作坊是一种集体验式、参与式、互动式于一体的学习模式，它能够将所学知识融会贯通，参与者可以活得丰富的成长体验。工作坊强调负责人的专业能力，也强调面对面的交流和讨论，即工作坊内的教师共同参与、相互学习，这样的情况下，参与者在其中积极调动已有的知识经验，在引导者的适度帮助下，在与同伴交流中学会体验并形成自己的观点，最终促进自身经验的建构。

一般情况下，工作坊的成员分为“参与者”、“主持人”和“促进者”。参加活动的人称之为“参与者”；具有一定专业能力、主持工作坊进行的人则称“主持人”；主持人的助手、工作坊推进的协助者称为“促进者”。有时，主持人和促进者的角色可合二为一，负责引导方向并提供主题，需要以一种客观、温和、中立的身份，扮演分析者、催化者和解释者的角色，既要带领成员营造一种建设性的联盟关系，有效推进成员间的相互信任，帮助参与者彼此之间进行有效的沟通，又要能够熟练运用专业理论知识设计活动，协助参与者在讨论的过程中发现并提出问题，巧妙地引导参与者调整心态，学到新的技能，同时还要监督团体规则的公平执行。

（五）工作室模式

“工作室”(studio)一词最早源于西方艺术创作领域的“作坊”，它是艺术家从事职业活动的基本单位，是文艺复兴时期艺术家们从事艺术创作、组织艺术品生产和销售以及培养未来艺术家的中心。后来，以“作坊”为雏形，“工作室”这种更加适合潜心创作和研究、将艺术创作与技艺传授有机结合的特色教育形式逐渐形成并发展起来。

工作室模式是以“工作室”为空间依托和活动平台，以具有理论和实践专业高度的教师或专家作为导师，聚焦一定的研究问题，共同进行学习、分析、思考、实践、验证等，从而获得专业提升的一种组织模式。聚焦的问题不同，工作室开展的形式就不同，通常情况下，基本以课题研究、实践突出问题解决、项目驱动、队伍建设、特色发展和特定任务为主要形式。

工作室模式的教师合作一般都有明确的目标，甚至对成员任职时间进行要求，以此明确工作室的目标和每个成员的具体工作和时间要求，并进行严格的考核。在工作室模式中，成员具有共同兴趣、喜好、专长与目标，他们对工作室高度认同，教师之间彼此信任，互相尊重，平等相待，密切合作，共同追求工作室的目标。

(六) 训练营模式

“训练营”较早出现在斯巴达克训练中，主要用于技能培养。这一模式后来逐渐引入到管理实践层面，逐渐涵盖了能力、素质等诸多方面，突出了立足主题的项目色彩。作为一种主题式训练模式，训练营从多个维度，对素养和能力集中训练，通过较短时间实现内化或者奠定内化基础，形成素质基本框架，为以后的持续发展奠定基础。

为了充分发挥课题管理团队和骨干力量的作用，我们尝试了以在某个领域有专长的课题管理人员或骨干教师为核心的训练营模式。由科研主任和信息技术专职教师负责，以青年教师为核心成员，成立了青年教师数学基本功训练营、青年教师信息化素养提升训练营，围绕幼儿园数学基本概念和幼儿园信息化建设为专题的课题研究和教研活动。教师在聚焦一个明确的专题或概念的基础上，定位自身的专业发展方向，明确了学习的内容和方式，发挥了学习共同体的作用和集体优势。

(七) 集体备课模式

集体备课，是相对于教师个体备课而言的，是指教师们按照教学计划有组织、有准备、有目的地对某一实习内容进行讨论，达成共识，并形成一個统一的集体教案的教学活动。备课组在中小学普遍存在，是学校教学和教研的基本单位。幼儿园的备课组具有自己的特点，备课的内容和参加的对象均表现出明显的不同。一般情况下，幼儿园的备课组的组成以年龄段或以主题相近程度为主要的依据，即同一个年龄段、做相似主题的教师，在组长的带领下，在前期进行主题确定和幼儿经验调研的基础上，针对每位教师提出对本班主题或某一教学活动的目的、要求、阶段设计等进行集体讨论与交流，并提出能够在实践中应用的建议或策略，各个教师进行修改和完善，最终形成本班的主题或教学活动设计。

除了常见的同年龄段同主题集体备课外，幼儿园还尝试了不同年龄段同主题集体备课；同年龄段不同主题的集体备课；专家指导式集体备课以及网络式集体备课等形式。这样的集体备课在教师个人思考的基础上，教师间相互交流合作，不仅促进了教师的专业成长，也对教师学习共同体的完善和合作型教师文化的形成起到了积极的作用。

（八）师徒制模式

师徒制是我国中小学帮助新教师成长的重要途径，也是教师合作的一种典型模式。是由一个指导教师（师傅或称为专家型教师）和一个新教师（徒弟或称为新手教师）在合作的形式下，通过多种方式的指导和交流，逐渐地掌握本岗所需的专业知识、技能，是一种合作型教师文化的体现。一般情况下，新教师入职后，幼儿园会指派其所在的班级的班长做为师傅，指导她学习和开展对应岗位的工作。

通常情况下，师徒制模式是按照“一对一”的模式运作的，但是，这种模式容易受到“师傅”个人指导意愿的影响，不能保证指导的效果。因此，建构一个确保新老教师的专业发展更具有合作性，更有可能进行专业上的交流的新的师徒制模型就成为一种趋势。我们在分析传统的师徒结对模式的基础上，尝试建立N+1或N+1的师徒制模式，即这种新的师徒制关系中，有多个指导教师和一个或多个新教师共同构成一个“多对一”、“多对多”的“师徒群”。在这个群体中，有多个指导教师参加，更有可能避免因为某个指导教师个人特质上的某

些不良倾向而导致新教师的成长受限以及新老教师的合作受阻。这种师徒制合作模式在幼儿园营造出了更加开放性探究和对话的氛围，通过多对师徒间的相互观摩、互动合作、共同切磋，达到教育智慧的碰撞、交流与共享，促进了合作型教师文化的生成和发展。

（二）对策

1. 关注教师合作需求，建立园所合作文化

不同层次、不同年龄阶段的教师的合作需求必须存在着差异，因此，建立合作文化，通过文化引领教师合作。合作文化并不是短时间能够完全建立起来并发挥作用的，这就需要幼儿园管理者能够关注到不同教师群体的需求，了解幼儿园教师合作中存在的问题和需要解决的内容，基于对教师群体的关注，并找到共同的合作主题，这样有助于教师在合作过程中感受合作带来的便利，认识到合作的价值与意义，从而重新建构和调整与不同群体中教师之间的关系和合作方式，这样就有利于合作文化的建构，教师也能在合作文化的建构中，把外在的合作形式转化为内在的一种需求，进而转化为自身的一种合作行为方式，使合作成为一种常态，成为一种工作习惯。

2. 建立教师合作保障机制

很多的研究和实际调研发现，幼儿园教师合作的质量和效果与时间的保障具有直接的关系，时间也成为教师合作的一个关键影响因素，因此，建立教师合作保障机制，首先要保证教师充分的合作时间和工作空间。而从实践中，我们会发现，教师的工作中，有一部分其实是并不需要的，比如一些没有实质意义的会议或社会性活动，幼儿园管理者要从教师的工作实际出发，合理的统筹和安排教师参与各类活动的时间，在保证教师日常教育教学工作的前期下，减少不必要的工作、会议、检查或其它应付性的工作，让教师有更多的时间和精力投入到与所在群体的合作之中，让她们有更多的时间去思考采用什么样的合作方式实现合作效果的最优化。

教师合作的效果也需要进行监测和评价，在评价的基础上，我们可以找到影响教师合作效果的因素，这样就能有针对性的进行调整和完善。因此，幼儿园建立科学的合作评价机制也是必要的。教育工作本身的性质决定了教师不可能单打独斗来完成，因此，在教师评价机

制的建设中，要把教师参与团队活动情况、参与程度、合作意愿、合作态度等做为重要的指标，对在合作中积极主动、态度正向、合作能力强且能够促进幼儿园各个群体合作、促进教师发展共同体建立的个人给予相应的激励。同时，在建立教师合作评价机制时，要把个人的合作成效与所在群体的凝聚力结合起来，这样将有助于教师个体认识到团队的意义，主动的融入到团队之中，与团队成员共同合作，从而实现合作的目的。

3. 结合时代特点，探索新的教师合作模式

教师合作模式是不断发展和变化的，随着社会的发展和时代的要求，教师的合作一定要表现出时代特点来。特别是在当前的信息化时代，虚拟的教师共同体平台已经在幼儿园的日常工作出现并开始产生一定的影响，这种基于网络平台的教师合作方式成为值得探索和研究教师合作新模式。比如 QQ 群、微信群、云技术等，这些为教师之间合作提供了更灵活的空间和时间，提供了更多、更多元的学习资源。改变了传统的教师面对面真实场景，取而代之的是网络化的虚拟空间，这样打破了原有的时空局限、合作对象的局限，拓宽了教师之间、教师与外部专家和其它群体之间的合作范畴，同时也提升了合作的自由度，能够实现随时、随地、随心合作。

三、成果与影响

（一）观摩活动

2013 年至今，接待北京师范大学、首都师范大学等同行观摩将近 50 次。多次面向北京市、全区展示教师队伍建设、教育教学、半日活动。幼儿园教研组获得朝阳区优秀教研组，幼儿园获得朝阳区先进科研单位。

（二）成果物化

幼儿园园本课程建设成果获得 2016 年度朝阳区教育教学成果奖提名奖。

（三）论文著作

于渊莘编著 幼儿园角色性主题游戏课程理论与实践 教育科学出版社 2012 年

于渊莘编著 幼儿园角色性主题游戏课程教师指导手册 教育科学出版社 2017 年

2. 论文

于渊莘 基于教师专业发展需求的园本教研管理机制探索 学前教育 2017 (7、8)

四、改进与完善

1. 幼儿园合作模式多样化，但是，这些不同的合作模式如何进行整合，发挥其综合价值和作用，需要进一步思考。

2. 幼儿园教研管理机制建设还需要进一步探索和发展，真正的发挥教研组这个合作平台，建立高效的教师专业发展共同体。

五、成果细目

1. 著作

于渊莘编著 幼儿园角色性主题游戏课程理论与实践 教育科学出版社 2012 年

于渊莘编著 幼儿园角色性主题游戏课程教师指导手册 教育科学出版社 2017 年

2. 论文

于渊莘 基于教师专业发展需求的园本教研管理机制探索 学前教育 2017 (7、8)

3. 北京市学前教育研究会十二五课题《幼儿园园本课程——角色性主题课程建设研究》、《借助特级教师工作室开展骨干教师的合作研究》获得优秀课题称号。