

# 成果公报

课题名称：促进业务园长专业发展的培训模式研究

课题批准号：DCB11078

课题类别：一般课题

研究领域：学前教育研究

课题负责人：马虹、高级教师、北京海淀区教师进修学校

主要成员：马虹、罗滨、申军红、李峰、周立莉、吴采红、张瑞芳、陈敏倩、  
赵蕊莉、田彭彭

## 一、内容与方法

### （一）研究内容

研究对象为海淀区 157 所幼儿园业务园长。通过挖掘优秀业务园长实践经验，形成基于实践经验的培训模块，建构业务园长的专业知识体系；通过调动优秀园长资源，在区域协作研修小组中开展“基于问题”的专题研修模式，通过对重点问题的研修，在收集资料、研究策略、总结提升、实践中提高业务园长专业能力。本研究中的核心在于基于校长专业标准，构建目标性强、效果好、具有实践借鉴价值的培训模式。

### （二）研究方法

（1）调查研究法：对海淀区业务园长（全区范围）专业发展情况进行问卷调查，形成调研报告。

（2）文献研究法：通过查阅相关文献，了解国内外研究现状，掌握国内外校长、园长培训模式及校长专业发展理论的最新研究动态，为课题研究提供可靠的理论依据。

（3）行动研究法：以区教师进修学校和幼儿园现场研究基地，在自然、真实的培训中综合运用多种研究方法与技术，研究促进业务园长专业发展的培训模式，并不断在实践中丰富和完善形成系列具有培训方案、以及丰富的培训资源。

## 二、结论与对策

### （一）研究结论

业务园长在提高幼儿园保教质量中起着至关重要的作用。鉴于园长角色的重要性，通过系统、专业的培训提高园长专业化水平更是迫在眉睫。在分析和借鉴各国校长培训模式的基础上，并基于业务园长专业能力和专业发展现状，探索了“问题解决、合作学习、行为调整”培训理念的“基于问题的模块式培训模式”，即基于问题，确定专题——小组反思，提升经验——系统培训，专家引领——分组研修，内化学习——问题情境，实践应用——总结梳理，沉淀策略，这种研修

模式有效地促进了业务园长专业能力发展。

## （二）研究对策

在本研究中聚焦“业务园长专业发展”解决两个关键问题，其一为“业务园长专业能力的构成”，如何科学地解析业务园长能力的结构，直接影响着后续研究的成效；其二为“基于问题的研修模式”的探索，也经历了艰难的研究历程，最终指向业务园长专业能力的有效提升，也是本研究的关键。

### 1、基于专业能力的模块，以能力发展为目标

研究初期，在处理“如何科学地解析业务园长能力的结构”这一关键问题时，我们查阅了大量的国内外资料，面对学界对此问题的研究几乎为零的难题，借鉴了中小学关于校长专业能力的解析维度，并结合幼儿园保教工作实践，构建了业务园长的专业能力结构，根据核心能力设计研究模块，探索了基于问题的培训模式。

### 2、源于问题的设计，使培训目标直接指向问题解决

关于“提升业务园长专业能力的研修模式的探索”是本研究的重点，也是难点，在这个问题的解决上，研究团队基于对国内外校长培训和教师培训的相关资料和对目前业务园长培训内容与形式的分析，最终聚焦为探索“基于问题”的培训模式，问题源于业务园长自身日常的保教管理工作，调动多种资源，采用多种形式，最终指向实践中问题的解决，极大地调动了业务园长的积极性，并促进实际保教管理能力的有效提升。

## 三、成果与影响

### （一）研究成果

在分析和借鉴各国校长模式的基础上，基于业务园长专业能力要求和发展现状，根据“基于问题、合作学习、行为调整”的培训理念，历经三年的研究，我们逐渐形成了“基于问题的业务园长培训模式”，即“依据模块要素，设置问题——个人与小组反思，提出问题——整合资源，多元引领——分组研修，内化学习——问题情境，实践应用——总结梳理，沉淀策略”，以下是对每个环节实施的关键要素逐一分析：

### 1、“依据模块要素、设置问题”——寻找最佳的实践情境

所谓教育问题是指教育实践活动中，遇到且用现成的经验或知识无法解决的一种矛盾情景，“这些问题应当是具有高度影响的，即它们会在一个相当长的时期内对许多个体产生影响”。而每名业务园长都会在实践中遇到各种问题，源于问题的设计，使培训目标直接指向问题解决。指向问题解决的培训，一直深受业务园长的喜爱。三年来，我们先后开展的培训都源于业务园长最亟待解决的问题：如何开展日常查班、如何评价教师半日活动、在园本教研中如何专业引领。

置于真实情境的学习，使培训指向实践性知识的学习与运用。情境学习理论认为，学习是在一定的情境中发生的，在个体参与的实践下，与他人、环境等相

互作用的过程，同时和群体合作与互动。真实情境是培训的主要阵地，更是促进学习者交流学习的重要场所。在开展“如何开展日常查班”的培训模块中，我们以“业务园长查班现场与查班后指导”为真实情境，带领业务园长共同置身于不同的查班现场，感受不同经验水平的业务园长查班经验策略，反思自身存在的问题；在“如何评价教师半日活动”的培训模块中，我们以“业务园长观摩教师半日活动后并进行评价”为真实情景，带领业务园长共同置身与不同的评价现场，感受园长与教师沟通的方式，学习科学评价的方法；在“在园本教研中如何专业引领”的培训模块中，我们以“园本教研现场与引领者反思”为真实情境，带领业务园长反思专业引领策略，提高指导教师的能力。每一个情境，既有观摩学习，也有交流分享，更有每一位业务园长源于不同情境的自我反思。在真实的问题情境中，我们能直观地观察分析业务园长培训前的已有经验和培训后的发展状况，科学分析培训的效果。

## 2、“个人与小组反思，提出问题”——引发主动学习

分析问题，是业务园长自己提出问题，这是激发其学习主动性的关键。在提出问题后，我们不是直接给予业务园长解决问题的经验和策略，而是认为每名业务园长都是主动的学习者，他们承担学习的主要责任，要围绕问题提出自己的见解。因此培训中的第一次合作反思是引导业务园长共同提出问题、分析问题，自己先尝试解决问题。在此过程中，教研员也借此了解他们的已有经验，把握哪些是最需求的、哪些是最困惑的、哪些是最关键的问题等。当大家经过交流形成共同的需求后，学习的主动性就会被极大的激发出来。如在“如何开展日常查班”的培训模块中，讨论后大家发现自身对于查班工作的原则、方法、步骤等都存在很多困惑问题，因而对系统讲解查班工作的基本方法有了非常强烈的需求。

诊断问题，是教研员通过实践调研确定关键问题。由于业务园长受自身知识和经验的局限，他们提出的问题容易空泛，无法指向提出关键问题，就需要教研员基于实践调研发现核心问题，进而抓住培训的核心点，保证培训的有效性。如在“园本教研中如何专业引领”的培训模块中，由于业务园长对专业引领的内涵并不清晰，基本无法提出针对如何专业引领的关键问题，教研员通过对于业务园长的专业引领行为进行分析并题提出关键问题，例如“教研和培训理解混淆”“教研选题定位不清”“不能有效回应教师”“缺乏引导策略”等，这些都成为培训的核心点。

## 3、“整合资源，多元引领”——建构关键经验

当业务园长自己提出问题或是教研员诊断出核心问题之后，教研员整合多方资源，通过多种方式引领并指向“问题解决”，这一环节对于业务园长建构关键经验是非常重要的。在我们的培训中，主要进行了三种方式的引领：一是进行针对问题的专家讲座，能在短时间内传递大量的信息，帮助业务园长及时获取有效的实践知识。二是优秀业务园长实践观摩，实践引领能感受优秀业务园长丰富多元的实践策略，激发自我反思。三是给予相应的专业学习资料，引导业务园长学习

理论和实践知识，拓展经验。多元引领能使得业务园长迅速获得了解信息，扩展知识，为其继续深入学习奠定基础。

#### 4、“分组研修，内化学习”——经验碰撞与认知重构

研究中，我们特别注重参与式合作，通过小组反思和交流研讨调动每一位业务园长教学管理的经验，讨论实践中的问题，丰富策略。这是培训中的第二次合作反思。这一次合作是在多元引领后的内化学习，实现学以致用。例如在查班培训模块和教师评价培训模块中，各区域协作体形成了一系列行之有效的策略，这些策略提炼与梳理，需要每一名业务园长参与思考、共同完成，在梳理自身经验、学习他人经验和整理成小组经验的过程中，每一位业务园长都是这些策略的创造者和应用者。我们关注不同发展水平的业务园长的成功经验、失败教训，以及处理各种疑难问题的智慧，这些经验、智慧以及教训不仅为教师独享，更为重要的是让所有参与培训的业务园长既吸纳对自己受益的方面，又贡献自己的智慧。

#### 5、“问题情境，实践应用”——关注行为调整 and 培训实效

为激发业务园长不断改进自身教育教学管理实践，教研员对其进行个体跟踪和指导，提升业务园长在系统学习后的经验迁移和实践能力，使之进一步内化所学。以“如何评价教师半日活动”的模块为例，从业务园长前后两次的评价中，他们的评价的关注点发生了根本性转变，从“教师为本”转变为“幼儿为本”、从关注现状转变为关注现状背后的教育观念、从概括性点评转变为具体描述性点评、从仅关注教师指导形式转变为更关注教师的指导内容和幼儿发展。

再者，我们通过“跟进式”指导，对于行为调整，对于掌握业务园长培训后的实践情况、了解培训效果、及时调整培训思路发挥重要的作用。通过跟进式指导，业务园长逐渐学会确定有意义的问题开展教研、教研过程逐渐趋于规范、更能够尊重并理解教师等等。过程中我们也更加清晰地感受到业务园长的实践改变，绝不是一朝一夕，也不是培训后就能立竿见影的。培训后的跟进指导既验证了培训的实效，又通过跟进中指导中发现问题，从而生成新的培训内容，促进实践水平的提高。

#### 6、在“总结梳理，沉淀策略”——实践性知识的形成与固化

培训最后环节的总结梳理，是检验培训效果的重要环节。我们非常关注在培训过程中形成的实践性知识。在20世纪80年代中期以后，英美等国家在教育管理人员的教育、培训和评价中，强调校长所需要的是实践性知识。我们的培训使业务园长在解决问题中生成实践性知识，并在具体实践中将所学到的知识迁移到工作环境中。由于这些实践性知识都是由业务园长深入反思、合作讨论生成的，他们会更加主动地运用这些知识。也就是说，他们既是知识的创造者，又是知识的实践者。经过三年的探索，我们形成了《幼儿园保教管理工作指南》，对业务园长具有直接的实践指导作用。

### （二）成果影响

1、在实践层面，课题在北京市、全国都产生了一定影响力，并在国际研讨

会上交流。一是从实践方面，业务园长专业能力稳步提升，保证了海淀区幼儿园保教质量。在2014年6月北京市区县学前教研工作展评中，业务园长课题研究与实践得到北京市领导的肯定。课题研究也逐渐走向国际交流的平台。2014年5月10日，学前教育研修室应邀参加由北京师范大学教育学部主办的“大学、政府与学校的伙伴合作与文化融合——三种文化中的学前教育改革与发展国际研讨会”，课题研究内容，收到与会美、日、中三方学前教育专家关注与好评。日本、美国专家也希望进一步了解我们的研究项目，从而相互促进和提高。

2、在理论方面，“基于问题的模块式培训”的模式逐渐形成，并对提高培训实效性发挥积极的作用。研究报告“基于问题的业务园长培训模式研究”发表在《学前教育》2015年第6期。论文“促进幼儿园业务园长专业发展培训模式的研究与实践”于2013年10月获得“首届北京市幼儿园教师培训论坛”征文一等奖、2013年9月获得北京市第六届“京研杯”教育教学研究成果一等奖、在2014年第四届幼儿园园长大会上获得一等奖，并进行专题发言。北京市特级教师冯惠燕老师认为课题对于实践非常有意义，她认为“园长是提升教师专业能力的关键，只有不断提升园长的领导力，才能为教师创设一个没有封顶的成长空间”，也用“真、实、活、新”评价课题研究实效性。

3、2014年8月由华东师范大学出版了《幼儿园保教管理工作指南》。书中呈现了课题研究中的三个专题研修模块的成果——保教管理、日常查班、教师评价、园本教研中的专业引领，积累了丰富的经验、策略与实践案例。根据业务园长专业能力要求和实际情况，我们将理论和实践的结合，通过真实、亲切的故事以及可以直接借鉴的经验和方法，帮助实践工作者有效地开展保教工作。这本书得到北京市幼教同行的认可和肯定。北京师范大学教授、中国学前教育研究会理事长冯晓霞对《幼儿园保教管理工作指南》有这样的评价：“本书的作者们长期扎根于幼儿园进行教科研，有着丰富的经验，对当前幼教实践中的问题非常敏感，了解业务园长的工作职责和专业需求，也深知什么样的学习内容、怎样的表述方式更符合他们的阅读习惯。出于一种责任，他们奉献这样一本‘基于实践、源于研究、便于应用、写给业务园长的专业读物’，相信大家阅读后大受裨益。”

#### 四、改进与完善

本研究试图从理论与实践层面解析业务园长专业能力结构，探索提升业务园长专业能力的培训模式，在业务园长专业能力研究方面攻克了一些理论难点，切实解决了一些培训实践中存在的难题。当然，研究也存在一些问题，我们将在未来的研究中进一步改进。如本研究开始于2011年，之前主要借鉴校长专业标准开展研究，2014年教育部颁布了《幼儿园园长专业标准》后，我们将结合该标准中的相关要求进一步完善研究并在实践中验证基于问题的培训模式，提高研究成果的推广价值。

## 五、成果细目

课题成果（论文、编著和研究报告等）

序号	作者	成果形式	成果名称	字数	出版单位或发表刊物名称、期号	刊物级别（CSSCI/核心等）	获奖或转载情况
1	马虹 李峰	论文	基于问题的业务园长培训模式研究	4000	《学前教育》 2015年第6期	全国中文核心期刊	
2	马虹等	专著	《幼儿园保教管理手册》	20万	华东师范大学出版社 2014年8月		
3	马虹等	论文	《促进幼儿园业务园长专业发展培训模式的研究与实践》	6000	2013年		1、“首届北京市幼儿园教师培训论坛征文一等奖” 2、“第四届中国幼儿园园长大会一等奖” 3、“北京市第六届京研杯教育教学研究成果一等奖”
4	李峰	论文	幼儿园管理者在教师评价中的角色转变	5000	《早期教育》 2015年第2期	全国中文核心期刊	2014年7月第四届中国幼儿园园长大会三等奖
5	李峰	论文	爱上教师 享受教研	4000	《学前教育》 教师版 2013年第7-8期		
6	周立莉	论文	引导业务园长从‘查班’到‘察班’	3000	2013年9月		北京市第六届京研杯教育教学研究成果二等奖
7	周立莉	论文	诊断问题，聚焦提升	4000	《学前教育》 教师版 2014年7-8期		
8	吴采红	论文	立足“活动区”浅谈保教管理者的查班策略	3000	《幼儿教师教育》 2012年第1期		
9	张瑞芳	论文	试论业务园长如何科学有效地开展保教管理工作	4000	2014年7月		第四届中国幼儿园园长大会三等奖