

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2016.09.005

教育集团背景下幼儿园教师培训研究

何艳娜

(河南财政金融学院 工商管理学院,河南 郑州 450046)

摘要:教师培训是约束教育集团幼儿园发展的重要因素。教育集团幼儿园教师培训体系的设计应遵循长远持续性原则、实用针对性原则、系统共享性原则。教育集团幼儿园教师培训应充分利用集团平台,规范培训制度,集中集团所属幼儿园培训业务中的共性,充分发挥规模效应和专业统筹;保留园所特色,各幼儿园结合自身特点和条件开展适合本园的业务培训,以提高教师的职业素质,打造出专业的教师队伍。

关键词:教育集团;幼儿园;教师;培训

中图分类号:G615 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2016)09-0014-03

教育集团幼儿园发展迅速,满足了社会对学前教育的需求。其规模扩张的同时,教育质量却不能齐头并进。如何在教育集团背景下,充分发挥规模优势,兼顾集团发展目标和幼儿园现实需求,做好教师培训,提高教师人力资本存量,是教育集团可持续发展的保障。

1 教育集团幼儿园教师培训问题

1.1 集团培训缺乏战略统筹

教育集团在运作上借鉴企业的做法,但在管理模式上却无法跟上企业的步伐。许多教育集团只是名义上“集团”,不具备必要的条件和应有的功能,缺乏切实可行的战略规划指引集团发展运营。这些松散的联合体,随着旗下幼儿园数量的逐渐增加,再加上资金、资源的限制,管理出现失控局面^[1]。在同一个教育集团下,各幼儿园各自为政,发展水平也难以均衡,实为“集而不团”^[2]。表现在幼儿园教师培训上,缺乏统一的战略导向和长期、系统的统筹规划,无法实现对幼儿园教师计划有序的、持续发展性培训,无法满足教育集团长远发展的需要。

1.2 集团培训受限盈利模式

教育集团幼儿园具有教育性的特点。同时,大部分教育集团、尤其是民营性质的集团,具有企业的盈利性特点,把教育当成是投资,是盈利的一种手段,在运营管理中追求经济效益。在这种背景下,教育集团和管理者关注的是市场回报率,忽视对教师的长期培养,尽可能节约开支以保证盈利最大化,参加培训的成本成了约束培训的直接原因。即使对教师进行培训,也往往出于提高知名度、重视教师素质的广告效应和“头疼医头、脚疼医脚”的实用短期效果。另一方面,教育集团出于成本考虑,往往是一个萝卜一个坑,教师若脱产培训或离开岗位出去培训,都会直接影响到工作。培训往往选择理论讲座、内部交流的形式,培训时间多选择在下班后和放假期间^[3],使得培训效果大打折扣。

1.3 集团培训缺乏动力驱动

公办幼儿园管理行政化,教师队伍较稳定,教师培训有行政指导和财政支撑;教育集团幼儿园由于规模比较大,管理上很难统一标准,在教师培训方面也视集团集约化程度而定。新入职的教师多是年轻

收稿日期:20160429

基金项目:2015年度河南省教师教育课程改革研究项目(2015-JSJYYB-116)

作者简介:何艳娜(1980-),女,河南邓州人,讲师,硕士,主要从事企业管理、人力资源管理研究。

女孩,如幼师类学校刚毕业的学生^[4],她们在经过简短的入职培训后就会上岗。工作后,是否接受培训,和教师的收入没有关系,对晋升也没有影响,而教师的低收入又使得自费参加培训成为负担。同时,由于工作强度和压力大,工资收入相对较低,教师跳槽的现象频繁发生。做得好的教师,在两三年后,由于教育集团的工作背景,也会被民办幼儿园挖走,委以重任。教师队伍不稳定,使得集团在教师培训上不舍得投入。培训无论是对教师本人,还是对教育集团都缺乏相应的驱动力。

1.4 集团培训缺乏个性创新

在实践中,有的教育集团由于过分强调一致性,而在旗下各园推行整齐划一的培训科目,忽略了园所的个性;有的教育集团松散的管理使得各园处于“联营”状态,培训水平高低不一。在培训管理上,很多教育集团没有专门的培训需求调查、培训体系设计和培训效果跟踪,依然沿袭照搬传统幼儿园教师培训模式。陈旧、古板、没有针对性的培训^[5],使幼儿园教师难以接受。一提培训,就想到听课,想到昏昏欲睡。教育集团无法基于自身情况,在创新的基础上建立培训模式,以保证差异性优势。

2 教育集团幼儿园教师培训体系的设计原则

2.1 长远持续性原则

盈利是教育集团生存和发展的基础,教育事业又是集团存在的保障条件。将两者有机的平衡起来,谋求集团的可持续性发展,就必须不断提高幼儿园教师的整体素质。制定与集团战略相匹配的长期培训规划及实施方案,有计划、分步骤的培训教师。对于幼儿园教师而言,持续的培训,使教师明确集团的要求,熟知自己的工作,有利于自身素质的提高和职业生涯的规划;对于教育集团来讲,教师队伍的建设能保障集团做大做强,在教育市场中立于领先地位。

2.2 实用针对性原则

有针对性地改善和提高教师的工作绩效是教育集团培训的目的,这就要求培训符合集团的“我需要”到“我使用”的转换^[3],既符合现代社会对幼儿教育的要求,又顺应教育集团长期发展的需要。立足现有资源实力,根据教师、幼儿园、集团的实际情况设计培训模式和计划,而不是广泛的“拿来主义”。培训的内容选择与课程设置应根据教师的实际需要,培训的方式方法要因人而异。同时,随着外部环境的变化,教育集团也要不断调整自己的管理模式和对师资的培训,顺应时代潮流,适应发展要求。

2.3 系统共享性原则

教育集团具有规模性,教育集团的规模不仅包括幼儿园数量、教师数量等,也包括资金、技术等规模。规模经济使得教育集团有足够的实力和可能性来进行培训模式的研发和推广,以及聘请专门的人才提供差异性的服务^[1]。注重集团内的运行控制和持续改善,使集团成为调配、服务、监控中心,对教师培训起到组织、协调、引导的功能,由集团总部规范幼儿园的教育标准,统一教师的培训,将幼儿园具有共性的培训业务集中起来,达到节约成本的目的。幼儿园在“搭便车”的同时,可以集中精力发挥个性,专注于园本教育。而集团在整合挖掘内部培训资源时,可关注集团下属幼儿园的差异性,发挥优质园的带动作用,追求整体功能提升,获取规模优势。

3 教育集团幼儿园教师培训模式构建

教育集团幼儿园培训讲求“求同存异”^[2],将集团幼儿园培训业务中具有共性的集中起来,充分发挥规模效应和专业统筹;保留园所特色,各幼儿园结合自身特点和条件开展适合本园的业务培训。

3.1 以集团发展为前提,制定教师培训规划

结合教育集团的发展目标、组织资源、教育政策等因素和教师需求等分析,借助SWOT分析工具,制定适合的教师培训计划,明确为什么培训,怎样培训,培训什么,谁来培训、培训谁、培训时间选择等。培训规划要能解决当前集团的问题,也可以从发展趋势和长期信息比对中,为教师个人发展、集团教师队伍建设和提供有力证据。

3.2 以集团规模为平台,整合教师培训资源

一方面,开发共性培训资源,实现资源共享。利用集团平台,打造专业的培训师资队伍,可与高校或专业培训机构合作,也可聘请专家长期兼职集团培训,有效调动社会优秀的培训资源。针对集团特点和需求,研究、设计标准化的培训资源,打造新的教育理念、培训课程、培训方法等,搭建学习平台,如网站、微信群等共享专家团队开发的教学资源和课件。采用交互式的学习方式,鼓励教师分享教案和教育心得;通过论坛,教师将自己的问题反馈给专家,可得到有针对性的辅导。

另一方面,集团内岗位互换,集团外交流观摩。幼儿园交流学习,可以通过集团内的交流,也可以由集团组织、实现与集团外的幼儿园交流。集团外交流多是组织幼儿园园长到一些优质园参观、会议交流;而集团内幼儿园交流的深度和广度不受限制,可以开展骨干教师的观摩教学,也可以对教师进行集中培训,甚至园所之间可以互派教师进行岗位交流。充分发挥优质园的示范作用,共同提高教师队伍素质。

3.3 以集团运营为基础,开展教师园本培训

园本培训具有更强的针对性和实用性^[4],能充分利用幼儿园的现有培训资源,在教师不脱离岗位的情况下完成培训,既节省了费用,又能激发教师培训的热情,达到良好的效果。

针对个体,多元培训。为幼儿园园长、骨干教师、教师提供具有针对性的培训。针对特定的岗位、工作任务、教师的发展阶段和专业结构等,确定相应的培训目标,采取多样化的培训手段,内部和外部相结合,专题培训和常规培训相结合,例会、教研会、师徒结对等形式,有计划有重点的促进教师个体成长。

组织学习,培养骨干。组织指导教师进行在职培训、教研活动、分享交流等,为新教师制定成长规划和学习计划。在幼儿园创造学习气氛,培养教师的分享意识。挖掘优秀教师,着力培养,发挥标杆引领作用。

教研互动,主题观摩。针对幼儿园教师关注的问题设置个性化的培训方案。在理论授课的同时融入大量现场观摩课及名园观摩课程,针对工作中的问题、选择某一主题进行讨论,引导教师理论联系实际。主动和集团下其他幼儿园联系,有计划的互换教师,在工作中实现对教师的培训。

3.4 以集团未来为导向,评估教师培训效果

作为经济性的教育组织,教育集团希望投入能带来相应的产出。就培训本身而言,对效果的评估和反馈,可以从查缺补漏,及时发现培训计划、内容、实施等环节的不足。对培训效果的评估可采用柯克帕特里克^[2]的评估方法,以教师作为评估对象,从反应层次、学习层次、行为层次、结果层次等进行评估。反应层次的评估采用问卷调查法、座谈法等,在培训结束后收集被培训教师对培训资料、培训教师、培训方法、培训内容等的看法;学习层次的评估强调对学习效果的评价,往往采用考试、技能操作、角色扮演和现场模拟的方式来衡量教师对培训内容的掌握程度;行为层次的评估,通过被培训教师的自评、上级或同事或家长的观察,来了解被培训教师在培训前后的行为变化;结果层次的评估,是被培训教师行为变化带来的工作变化,可通过教师个体的离职率、家长评价、工作热情等指标来评价。评估要以客观数据和事实为依据,保证评估的真实和准确。

总之,教育集团幼儿园的教师培训,应充分利用集团平台,规范培训制度,通过提高教师的职业素养,打造出专业的教师队伍,对于幼儿园的发展,教育集团目标的实现,社会教育质量的提高具有重要意义。

参考文献:

- [1] 但菲,侯雨彤. 规模与质量:集团化幼儿园发展的现实诉求[J]. 教育研究,2013(9):84-88.
- [2] 于立岩.“集”而“团”之:优质幼儿园集团化发展与管理的实践探索[M]. 北京:科学出版社,2015.
- [3] 王鑫彤,王英. 浅谈幼儿园教师职后培训的问题及对策[J]. 中国成人教育,2015(18):119-120.
- [4] 胡坚达,王孝坤. 职业教育集团化体制改革路径探索[J]. 教育研究,2013(1):154-158.
- [5] 石晓波,李相禹. 幼儿园教师培训需求现状分析及思考[J]. 幼儿教育(教育科学),2013(6):36-40.