

内生力视域下集团化办园“教研培扶”一体化实践探索

李巧玲

广西荔浦市幼儿园

摘要：学前教育作为基础教育的重要奠基阶段，其质量提升的关键在于教师专业素养的持续发展与园所内力量的深度激活。集团化办园背景下，如何打破国际壁垒、整合优质资源、激发教师成长内驱力，成为当前学前教育高质量发展的重要课题。本文聚焦于集团化幼儿园办园实践，以“内生力”为理论视域，探索“教研培扶”一体化实践路径，通过教研引领、培训赋能、帮扶带动、文化浸润四位一体的系统设计，唤醒教师成长的内在动力，构建可持续发展的教师发展共同体，为集团化幼儿园内涵发展提供新参考。

关键词：内生力；集团化办园；教研培扶一体化；教师发展；实践路径

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6261.2026.01.043

引言

集团化幼儿园的办学优势，不仅体现在资源整合带来的规模效应，更在于其协同发展与内生长潜力。根据《“十四五”学前教育发展提升行动计划》，需深化教师队伍改革，推动普惠优质发展。然而，部分集团存在重扩张轻内涵、资源流动不畅、教师发展不均等问题，导致其成长依赖外部输血，缺乏自我造血能力。“内生力”强调唤醒教师内在发展自觉，是实现从“物理整合”迈向“化学融合”的关键。本文基于内生力视域，探索集团化幼儿园“教研培扶”一体化路径，结合实践分析，旨在提升办园质量，落实教师素养培育，最终实现“1+1 > 2”的协同效应。

一、内生力视域下集团化幼儿园办园的教学逻辑

内生力视域下集团化幼儿园办园的核心逻辑，是符合教师成长规律与组织发展规律的双向适配，兼顾外部支持与内部唤醒的双重目标。从教师成长规律来看，教师的专业发展本质上是一个自主建构的过程，外部培训只能提供养分，真正的成长必须由内而外发生^[1]。集团化办园的优势在于能够打破单一园所的封闭环境，为教师提供更广阔的发展平台和更多元的互动空间，但这种优势的发挥取决于能否唤醒教师的内在发展动力。从组织发展规律来看，集团化幼儿园不是多个园所的简单叠加，而应是一个有机的生命共同体，各园区之间需要形成价值认同、资源共享、协同发展的内生机制^[2]。这一逻辑也呼应了核心素养培育要求，将“教研培扶”一体化设计与内生力培育深度融合，帮助教师在参与中成长、在互动中激发、在成就中升华，实现集团发展与教师成长的高度统一。

二、内生力视域下集团化幼儿园“教研培扶”一体化的必要性

（一）落实学前教育高质量发展的必然选择

学前教育高质量发展核心在于教师专业素养与园所

内涵发展。集团化幼儿园承担辐射带动使命，“教研培扶”一体化帮助教师构建系统专业认知，在共同体中培养反思与发展自觉，缩短新教师成长周期，实现队伍整体提升。

（二）破解“集而不团”困境的有效手段

针对部分集团园所存在的各自为政、资源壁垒问题，“教研培扶”一体化形成“以教研发现问题、以培训解决问题、以帮扶落地问题”的闭环机制，激发教师内生动力，推动集团从“物理整合”走向“化学融合”。

（三）激发教师专业成长内驱力的重要途径

针对教师被动发展状态，“教研培扶”一体化强调教师主体地位，让其在真实情境中研究与解决问题，获得成就感与归属感。当成长动力从“要我发展”转向“我要发展”，队伍活力与办园内涵发展方能获得持续动力支撑。

三、内生力视域下集团化幼儿园“教研培扶”一体化实践的有效路径

（一）教研引领

教研是教师专业成长的发动机，也是发现教学真问题、寻找改进真路径的核心载体。传统教研常因话题泛化、缺乏针对性而流于形式，难以触及教师教学中的真实困惑。内生力视域下的教研引领，需要立足教师教学实践中的真实问题，以问题为导向设计教研主题，让教师在研究自己的教学中获得成长。

在集团化幼儿园“教研培扶”一体化实践中，教研引领可从“问题征集—主题确立—深度研讨—成果转化”四个环节系统设计。每学期初，集团面向全体教师征集教学实践中的困惑和难题，经梳理归类后确立本学期重点教研主题。以青岛市长江路中心幼儿园教育集团为例，该集团坚持“环境润心，唤醒教师成长力量”的教研理念，构建了“P（项目）+T（团队）”的耦合式跨园教研体系，通过跨园组合方式进行“同类项合并”，为有共同研究

愿景的园所破除壁垒,定期开展周期性联动教研。在“幼儿沙水游戏组织策略的实践研究”项目中,集团下放教研权,各分园申报子项目,形成“项目+跨园”的耦合方式,将“我的研究”升级为“我们的研究”,让教研真正变成教师专业成长的学习场。教师在研究中发现问题的、在研讨中碰撞观点、在反思中深化理解,研究意识被逐步唤醒,内生动力得到有效激发。

(二) 培训赋能

培训是教师专业发展的重要支撑,但传统培训常存在“供给侧与需求侧错位”的问题:培训内容与实际需求脱节,培训方式单一枯燥,教师被动听讲、收效甚微。内生力视域下的培训赋能,需要以教师的真实需求为依据,精准设计培训内容,让培训真正服务于教师的成长需要。

在集团化幼儿园“教研帮扶”一体化实践中,培训赋能可与教研主题深度耦合:教研中发现的共性问题,转化为培训的重点内容;培训中学习的新理念、新方法,又回到教研中检验和内化。天全县第一幼儿园在集团化办园实践中,搭建了“走出去+请进来”立体化培训体系,年度培训经费投入超7万元,组织教师外出跟岗学习15批次40余人次,邀请专家进校指导7场次,开展专题讲座4场、教研现场指导3次,精准破解教学难点30余个。同时,创新“行政赋权+自主教研”模式,建立“陪伴式教研”机制,形成班本课程主题19个,撰写幼儿自主游戏观察记录304篇,开展集体备课19场。教师培训由“被动接受”转向“主动钻研”,多项教学成果获得省市级荣誉。这种以需求为导向的精准培训,让教师感受到培训的针对性和实效性,学习的主动性被充分激发。

(三) 帮扶带动

帮扶是集团化幼儿园辐射带动、协同发展的重要机制,也是内生力培育的关键环节。从组织学习理论视角来看,帮扶的本质是知识在组织内部的转移与创生。然而,审视当前部分集团化幼儿园的帮扶实践,存在“重形式轻实效”的突出问题:帮扶活动往往停留在听课评课、送教下乡等浅层互动,缺乏持续深入的对话机制,帮扶结束后,被帮扶园教师依然沿袭原有教学方式,未能获得真正的专业成长。这种“输血式”帮扶难以转化为“造血式”发展,根源在于忽视了被帮扶教师的主体性和内生需求,未能建立起真正意义上的专业成长共同体。

内生力视域下的帮扶带动,需要从根本上转变帮扶理念。首先,帮扶不是单向的“给予”,而是双向的“互动”,被帮扶园教师在真实情境中获得支持,帮扶园骨干教师

在带教过程中实现经验的梳理与反思的深化。其次,帮扶不是短期的“输血”,而是长效的“造血”,通过机制设计,让优质资源真正沉淀为被帮扶园教师的专业能力。再次,帮扶需要建立“认知学徒制”的实践框架,让被帮扶教师在专家或骨干教师的陪伴下,经历“观察—参与—实践—反思”的完整学习周期。

基于上述理念,帮扶带动的实践路径可概括为“骨干派驻+跟岗学习+联合教研”的立体化模式。骨干派驻是深度介入的基础形式,通过集团选派骨干教师深入分园开展长期驻点指导,将先进理念浸润到日常保教工作中;跟岗学习为分园教师提供沉浸式学习机会,在真实情境中感受优质教育样态;联合教研是智慧共生的深化形式,通过跨园教研活动实现经验的持续碰撞与整合。

从实践案例来看,不同集团根据自身实际探索了各具特色的帮扶模式。天全县第一幼儿园打造“1核4翼”集团化发展格局,以总园为核心辐射四所农村分园,选派4名总园骨干教师赴分园开展1至2年驻点帮扶,通过每周1次线上“云教研”、每月1次线下送教,累计开展教学指导192人次,农村分园教师专业素养显著提升,保教质量评估优良率从65%跃升至89%。这一模式的关键在于驻点教师的“深度嵌入”,他们不仅承担教学任务,更肩负起带教指导、教研组织、课程建设等系统职责,实现了帮扶的常态化、持续化、深度化。

荣经县圣奥幼儿园教育集团采取了“1+1”的引领方式,由总园派1名副园长和1名青年骨干教师组成帮扶团队,分别管教育管理和一线教学。这个模式靠“青蓝工程传帮带”来推进,围绕备课、做课件、上课、跟家长沟通这四个关键环节,搞教学研一体化的培训,形成了“管理+业务”的双重支持。这种“成建制”的团队配置,让帮扶从零散的经验分享变成系统的能力提升。

苏州高新区实验幼儿园教育集团的做法是另一条路子。他们搞了个“1458培养计划”,打破园所之间的界限,建起了融合价值认同、思维训练和实践反思的行动文化。在帮扶中,集团把帮扶放进“研—训—践—评”的一体机制里,让帮扶过程变成老师主动建构、持续成长的过程。数据显示,三年后,集团骨干教师的比例从28%涨到了41%,老师的理论水平和工作能力都有了明显提高。

这些例子说明,要想帮扶有效果,得具备几个条件:一是得持续,帮扶不能是“一阵风”,要长期做下去;二是有深度,不光教教学技能,还得影响思维方式;三是双向,帮扶过程中两边都能成长;四是系统,帮扶要和教研、培训配合起来。有了这些条件,帮扶就不再是

光从外面给资源，而是激发大家智慧、催生内在动力的重要方式。

（四）文化浸润：以认同为根基凝聚发展共识

文化算是组织的灵魂，也是内生力的深层来源。从组织文化理论来看，集团化幼儿园要是光靠制度和资源整合，缺少文化认同和价值共识，就很难形成真正的凝聚力——各园区看着是一家实则各顾各，教师也可能心思不在，集团化办学的协同效应也就发挥不出来。内生力视角下的文化浸润，关键是要在集团层面建起共同愿景和价值理念，让每个教师在集团文化里找到归属感和使命感，把外在的组织目标变成内在的发展自觉。

文化浸润对教师内生力的作用，大概可以从三个层面来理解：认知上，文化提供了一套共享的价值框架和意义系统，帮教师弄明白“我们是谁”“我们要去哪”；情感上，文化借助仪式、符号、故事这些东西，激发教师的归属感和自豪感；行为上，文化通过制度规范和榜样示范，引导教师把价值理念落到日常行动中。正是靠这种“认知—情感—行为”的整合，文化才能持续滋养教师的内生动力。

落到实践上，文化浸润可以从理念认同、制度保障、仪式激励三个方向推进。第一，理念认同是基础。集团得通过不断对话和沟通，提炼出大家都能认同的核心价值观理念，再用各种方式传递给每位教师；第二，制度保障是关键。集团要把文化理念变成具体的制度设计，让文化在日常管理中得到体现和强化；第三，仪式激励是载体。通过有仪式感的活动，让教师在情感体验中加深对文化的认同，增强职业荣誉感和成就感。

从案例来看，苏州高新区实验幼儿园教育集团在文化浸润上做得挺扎实。集团以“希望的摇篮 成长的乐园”为办园宗旨，把“诞生的力量——自主发展，自我创造”作为核心理念，又提炼出“一童一成长、一师一气象、一班一世界、一组一能量、一园一特质”的内涵目标，形成了层次清楚、内涵丰富的文化体系。这个体系聚焦儿童、教师、班级、级组和园所五个维度，既关注个体成长，也看重集体发展，推动园所特色建设、团队势能聚合和育人氛围营造。在统一的“摇篮”文化下，四个园区各有特色，形成了既有共同追求、又有个性特点的发展格局。

青岛长江路中心幼儿园教育集团走的是“润心文化”的路子。集团提出“环境润心，唤醒教师成长力量”的教研理念，以“人本”和“融合”为核心，构建尊重教师主体性、促进多元融合的文化生态。制度上，集团注重保障教师的专业自主权，通过教研活动激发反思意识，

靠评价改革引导教师关注自身成长。仪式上，每学期组织“成长勋章”颁发仪式，定期办“名师讲堂”，让教师从榜样身上汲取力量，持续提升职业成就感和幸福感。

天全县第一幼儿园的实践则是另一种文化浸润的样子。集团以“规范、成长、均衡”为发展理念，在推动城乡教育均衡时，特别注重文化的融合与共生。他们采用“总园文化输出+分园特色生长”的方式，既保持集团文化的统一性，又尊重分园的历史和地域特点，让分园在吸收总园文化精华的同时，发展出有本土特色的园所文化。这种文化上的包容与共生，让分园教师感受到被尊重、被看见，内生动力也得到了有效激发。

这几个案例揭示出一个共同逻辑：文化浸润不是从上往下灌口号，而是在尊重教师主体性的前提下，通过理念引领、制度保障、仪式强化，让教师在参与中认同、在认同中内化、在内化中自觉。当教师真心认同集团的价值理念，感受到被尊重、被看见、被成就，内生动力就会被持续唤醒，集团发展也就有了最深厚的动力源。

在“教研培扶”一体化的实践框架里，文化浸润与其他三个环节是互相渗透、彼此支撑的：教研引领中藏着文化的价值导向，培训赋能里传递着文化的理念追求，帮扶带动中体现着文化的人文关怀。正是在这种全方位的文化浸润中，集团化幼儿园才真正成了一个生命共同体，内生力持续生长，办园品质也不断提升。

结语

将内生力视域引入集团化幼儿园“教研培扶”一体化实践，是优化办园内涵的重要探索。各地经验表明，以教研唤醒研究意识、培训精准赋能、帮扶激活群体智慧、文化凝聚共识，能助力教师在参与中成长，释放协同效应。学前教育关乎儿童成长与民族未来。未来，集团园需结合实际设计一体化机制，让“教研培扶”自然渗透日常，引导教师主动探究，构建内生驱动的教师发展共同体，为学前教育高质量发展筑牢基础。

参考文献

- [1] 苏州高新区实验幼儿园教育集团. 诞生的力量：创造生命的无限可能 [N]. 中国教育报, 2025-10-27 (00X).
- [2] 屈露. 从“等得起”到“帮得到”：学习路径下提升教师师幼对话质量的研修 [A]// 拱墅区校本研修精品项目成果汇编 [C]. 2025.
- [3] 独山县教育局. 独山县“一建两抓”助力城乡学前教育发展提质增效 [J]. 《贵州教育》, 2025 (3).