管理案例

新园新教师，管理咋入手

何敏

随着集团化办园的推进，成都市新津区五津幼儿园教育集团发展规模不断壮大，到2020年已经有12个园所。也是在2020年，集团又增加了一所新园——百溪堰园区。作为有多年工作经验的执行园长，正当我准备带着这所幼儿园扬帆起航时，一系列问题迎面而来。

我园有一半以上的教师为刚入职的新教师，他们专业知识丰富，但缺乏保教技巧和合作精神；他们敢想敢做，渴望成功，但缺乏应对挫折的能力；他们有热情和活力，但缺乏实践经验，理论难以与实践联系起来。这些问题不禁让我思考：新园新教师，管理该从哪儿着手？

借助合作让新教师融入集体

幼儿园新教师，面对的是全新的岗位，全新的园所，全新的团队，一切从零开始。如何在最短时间内使自己尽快适应、融入集体，是摆在他们面前最棘手的问题。

一天中午，一阵急促的敲门声打破了办公室的平静，小⑸班的黄老师来找我诉苦了。从她的倾诉中，我了解到黄老师觉得自己与班上老师合作得不愉快。原来，那天在分餐环节，一个孩子拉肚子，黄老师便请保育老师帮忙换裤子，可保育老师因为要给孩子们分餐太忙了，让黄老师自己去换，黄老师难以理解：换裤子是保育老师的工作，为什么自己要去做？

随着与更多新教师一对一的深入交流，我发现存在合作困难的新教师不在少数。对于刚从学校毕业的新教师来说，他们普遍精力充沛、思维敏捷，在思想上相对独立，都很有主见，但却无法很快适应自己的新角色。他们经验不够，特别是在班级管理中缺少与他人合作的经验。一个班级就像一个小家庭，三位教师要相互沟通、合作、交流，相互扶持才能将一个班级共同管理好。

针对此，通过和教师及行政、后勤人员沟通商量，我们开展了“岗位互换”活动，帮助新教师理解每个岗位都有它的职责，大家只有相互帮忙、互相配合，一个班级才能运转好。此外，为了增强班级凝聚力，我们还开展了丰富多样的活动，如“心灵驿站咖啡吧”“为她过一次生日”等，以此拉近班级教师的距离。

善用鼓励让新教师找到自信

作为一所新园，为打造温馨、舒适、富有儿童色彩的楼道环境，新教师兴高采烈地表达自己的想法和构思，信心满满、充满激情。可是几天后，我发现作品在呈现形式上比较单一，且没有体现我们园所的文化，于是和教师们沟通探讨后，确立了“科艺”的环创主题。改进后的楼道环创在呈现形式上有了很大改观，但又缺少儿童的参与。于是，我再次找到教师们讨论。会议上，大家垂头丧气：“园长，怎么做嘛，做了又重做……你说，我们做嘛……”反正我们做的，你又看不上。”对呀，做了那么久，你一来就否决了，白忙活，还不如等你安排了再做。”

面对新教师的抱怨，我没有指责，而是耐心地引导每个人说出自己的想法。在真诚的沟通中，我感受到新教师愿意表达、渴望成功，但容易受挫，我一次次的直接否定，打击了他们的自信心和积极性。因此，我细细聆听了大家对楼道环创的思考和困惑，肯定了他们“颠倒的世界”的创意和执行力，并抛出我的想法与大家商讨碰撞，在实施中针对如何突出画面、呈现儿童作品等方面提供具体指导和帮助。最终，大家合力创设出了满意的楼道环境。

在复盘会上，我鼓励新教师分享自己的感受，总结积累经验，并表示在今后的工作中，我会给予大家充分的自主权，倾听大家的想法，也希望大家畅所欲言，相互碰撞。在之后的工作中，事无巨细，新教师都愿意与我探讨，情绪高涨、干劲更足。我也定期对新教师进行访谈，肯定、表扬他们的成绩，及时发现他们的点滴进步，新教师的工作状态每天都在改变。

及时指导让新教师从理论走向实践

在一次新教师半日观摩活动前，我发现不少新教师都在主动找教学主管袁老师帮忙磨课，时常听见他们争论、探讨。一天，看见吴老师满脸笑容地拿着教案走出办公室，我询问道：“准备得怎么样？”她自信地冲我点点头说：“何园长，没问题，我都改了很多遍了。刚才袁老师也说挺好的，我模拟过很多次了，绝对没问题。”

活动当天，我满怀期待，吴老师会带来什么惊喜呢？可当我走进吴老师的班级，嘈杂声让我错愕不已。吴老师在前面大声念儿歌，孩子们有的跑向厕所，有的转身玩柜子上的玩具，更多的孩子自顾自聊天……“老师，我要解便！”“我也要解便！”“老师，我也要！”吴老师焦虑得抓头发，无奈地放下手中的教具：“好吧，所有小朋友都去解便。”我和袁老师对视一眼，有点儿无奈。

活动结束后，我召集新教师座谈。吴老师说出了自己的烦恼：“我明明准备得很充分啊，为什么孩子们都不听我的呢？”“学校里就说要尊重幼儿，他们吵着要上厕所，我难道不让他们去吗？”“我还给每个孩子都准备了小花呢，可是他们玩小花，更不听我说了。”

多数新教师理论知识丰富，但缺少实践经验，在一日常规中很难将教育理论与实践相结合。从学生角色转变为教师，他们还无法承担管理班级的重任，于是“教”不得法，导致频频出错，陷入困惑。

我就观摩中出现的问题，与新教师细细交流，一一解答他们的困惑，帮助他们总结经验，重塑信心。结合新教师的需求，我们把培养重心放在提高教育教学实践能力上，我们边实践、边反思，不断调整培养计划。

如以年级为单位选择有经验的教师，从幼儿一日活动的组织安排、备课、与幼儿交流的方法等方面，对新教师进行系统培训，不仅做理论上的培训，还让新教师进行模拟教学。我会在每次教研活动中大力肯定老教师的指导作用，树立老教师的威信，创造机会让老教师对新教师公开指导，展示他们的精彩教学，让新教师从中学习。通过推门课、优质课，对新教师的学习、专业能力、特长等方面进行摸底，鼓励他们根据自身兴趣加入幼儿园宣传组、环创组、摄影组等部门，扬新教师之长，树新教师信心。

两年过去了，新教师已经逐步成长，其中有一些正慢慢成为幼儿园的中坚力量，教学能手、优质课、优秀教师等证书纷至沓来，队伍充满了活力。在这个过程中，我深刻体会到，幼儿园要发展，作为管理者就必须思考如何有针对性地培育新人，要学会倾听，切实考虑新教师在实际工作中面临的问题和困难，用实际行动让幼儿园真正成为教师拔节成长的沃土。

（作者系四川省成都市新津区五津幼儿园百溪堰园区执行园长）

教研视线

教研共同体：提升保教质量的“马达”

张海豫

2010年，得益于公办园办园体制改革和现代学校制度建设，山东省潍坊市奎文区不少幼儿园走上了发展的快车道，但也面临团队成长速度跟不上幼儿园发展步伐，教师保教能力提升缓慢、成长动力不足等问题。而且，当时奎文区面临的现状是，公办园占比仅为26%，全区绝大多数是民办园。如何在破解公办园发展瓶颈的同时，推动不同性质幼儿园的交流与沟通，解决园所发展不均衡，成为推动全区幼儿园保教质量提升面临的重要问题。

经过对全区93所幼儿园的调查问卷和入园访谈，区域教研员思路逐渐清晰：借助重构教研机制，让公办园先走一步，成立专家引领下的先导教研小组，在先导教研小组取得经验的基础上，再辐射带动全区幼儿园共同发展。

成立先导教研小组，生成先导经验

先导教研小组由高校专家、区域教研员和幼儿园教师组成，围绕具有情境性的项目式研究主题，共同致力于解决幼儿园保教工作中存在的实际问题。先导教研小组先行思考、先行研究、先行探索、先行总结经验，开启了共同体运转的“马达”。

在实践过程中，奎文区学前教育研究院梳理了以园为本、持续跟进、专家引领、同伴互助的先导教研小组四维特征，拉开了共同体研究帷幕，明确了先导教研小组核心任务。

先导教研小组针对教师在教育教学过程中存在的突出问题，以合作学习与行动研究的方法进行突破，立足幼儿园实际，通过教师访谈、问卷调查等方式，找到需破解的核心问题：去除幼儿园“小学化”倾向、提升保教质量。然后鼓励教师自主组建项目小组，在专家指导下开展教研活动。

以2017年全区推进自主游戏研究为例，先导教研小组承担了先行先试任务。在小组内，根据幼儿园发展基础和研究志趣的不同，划分游戏环境创设、教师观察能力提升、游戏计划与分享等不同研究方向的项目小组，采用总体推进、分组实施、统一指导的方式，伴随研究过程同步提炼研究成果。在两年的研究中，全区逐步形成了“幼儿园自主游戏质量自查表”“游戏活动观察记录结构框架”“各类游戏活动幼儿观察分析要点”等研究成果，为后续带动全区幼儿园开展自主游戏研究贡献了宝贵经验。

山东省潍坊市新华幼儿园的孩子们在玩表演游戏。 贺润竹 摄

三层联动，带动所有园所卷入研究

为带动全区教研发展，在成立先导教研小组的基础上，奎文区成立覆盖全区93所幼儿园的六大协同教研组，并构建了先导教研小组引领下全区幼儿园联动发展的“同心圆”式教研共同体，实现核心层（先导小组）—中间层（协同教研组）—普及层（全区所有幼儿园）联动的以强带弱、协同发展。

2019年，恰逢奎文区被山东省教育厅公布为首批21处省级游戏活动实验区之一。在前期先导教研小组先行先试的基础上，区学前教育研究院以编制幼儿园游戏推进计划为抓手，分阶段将全区幼儿园卷入自主游戏研究。

第一阶段，先导教研小组根据前期自主游戏实践探索形成的经验，明晰了自主游戏推进中的核心要素，主要包括环境创设、教师放手、深入教研、有效培训等方面。为将这些核心要素传递给幼儿园，先导教研小组核心成员——奎文区5位公办园业务园长，分别从“有儿童的环境”“有专业的观察”“有智慧的介入”“有质量的教研”“有研究的培训”向全区园长、教师介绍各自的探索情况。

经过三个阶段的研究推进，全区形成了“跑在前面的出经验，出了经验带同伴”“手拉手，一起走”的良好教研氛围。比如全区幼儿园开学前会针对游戏场地、材料、作息制度进行研讨；学期中针对幼儿游戏活动案例进行观察解读；学期末开展自主游戏现场观摩交流等。

搭建平台，强化教研中的团队支持力量

我们在建构教研制度的基础上，也注重给教师安全感和归属感，让教师在研究与实践中发挥主动性，强化团队精神和文化建设。

在研究初期，我们通过教师座谈和调研发现，相当一部分教师对教研活动并无热情，只是当成一种必须执行的任务。究其原因发现，在各种因素中，团队支持力量不足是显著因素。为形成相互支持的团队文化，增加共同体间的沟通交流，团队间除了建立线下的互动平台外，还开通了QQ群、微信群、腾讯会议等多种线上交流平台。同时，借助网络云盘，建构共同体成员间的共享资源库（各类文献、教案、课件、观察记录、反思随笔、读书笔记等），真正发挥共同体的共建共享作用。更重要的是，在具体工作中，针对教师的困惑，我们及时提供了强有力的支持。

2019年7月，参加全市幼儿园教师“游戏案例分析能力提升”项目的田芮老师感受到了团队共研的力量。当时她所在的幼儿园教研能力相对薄弱，缺乏游戏研究的基础和参赛经验，不知从哪里着手准备。令她没想到的是，区学前教育研究院迅速成立了由全区所有参与该项目的教师组成的项目组，先导教研小组中富有教研经验的业务园长担任组长，带领大家共同研究。整整一个暑假，项目组组织所有教师学习儿童发展心理学、幼儿园游戏理论、各领域活动的关键经验等，制定观察、解读与分析幼儿游戏行为的相关支架，围绕录制的幼儿游戏视频尝试研究分析，并思考如何基于幼儿游戏行为的解读提供有针对性的支持策略。活动结束后，及时组织全区教师共同参与优秀游戏案例解读分析研讨会，进一步扩大研究成果的辐射面。

“同心圆”式教研共同体幸福了教师，成长了幼儿，发展了园所，推动了区域保教质量优质、均衡发展。奎文区荣获全国“学前教育培训工作示范区”称号，经验向省内外辐射，带动了更多区域和园所优化教研机制、提升教师专业素养、提高保教质量。

（作者系山东省潍坊市奎文区学前教育研究院教研员）

于渊莘：扎在老师堆儿里的园长

（上接第一版）

每学年初，劲松一幼都会进行一次教师职业角色认知活动：“我们生活在哪里”“我们是谁”“国家和社会对教师的期待是什么”“什么是高质量的幼儿教育”“我们可以做什么”？……在这样的追问中，老师们有了“我们是中国首都幼儿教师”的定位。而有了自我角色认知，老师们就会带着思考去做事，在内心树立起职业责任感。

在“举众人之手，擎发展之天”的管理理念下，劲松一幼经历着不断合并幼儿园、剥离重组幼儿园、新建扩建承办幼儿园的历程，并稳定发展着。于渊莘和老师们发现：幼儿园发展靠大家，但“真正撑起幼儿园稳步发展的是儿童观，我们走的每一步都把孩子放在正中央”。

1996年，于渊莘带领团队确立了“以教科研为龙头，全面促进幼儿园办园质量提升”的办园思路。教科研的不断推进，使“看见儿童、促进儿童发展”的理念更加清晰，幼儿园一切工作聚焦的都是孩子。

于是，“让每一朵太阳花在这里幸福绽放”这一办园理念，最后变为“每一朵太阳花都在这里幸福绽放”。于渊莘解释说，去掉“让”字，意味着每个人都是自己成长的主人；加上“都”字，蕴含的是成人和孩子一同幸福成长。

儿童观的转变带动了管理、课程的转变，她带着团队做研究，发现孩子们最喜欢角色游戏，有了角色，就有了责任。那么，如何把碎片学习变成系统学习？他们借鉴综合性主题活动课程，形成了角色性主题游戏课程。

“以往，区角游戏都是各自割裂的，但赋予角色后，就像一个故事一样，会生成新的区角，角色间发生关系，每天都生成新问题、解决新问题，促进课程不断生成。”于渊莘说。

“期待老师们跟着自己的节奏不断进步，而适时打破节奏是我要做的”

在大班老师李真看来，于渊莘是格局很大的人。在首师大读研期间，李真曾听于渊莘讲过自己的从业故事，“当时她的气场和讲课方式很吸引我，让我觉得幼儿园是成就教育情怀的地方”。

2017年，李真来到劲松一幼，第一年从事的是保育工作，但实践和科研一样都没少。发现李真对幼儿数学教育有研究兴趣，幼儿园就推荐她参加朝阳区数学工作坊。区里的教研交流、实践展示，对她专业成长帮助很大。工作第三年，她就担任了大班教研组长。

“园里注重培养科研团队，建立了幼儿园教师专业发展指导中心，鼓励骨干教师和研究生团队通过课题提升自己。”李真说，仿佛有双无形的大手在推着自己往前走。

在于渊莘看来，教师的职业幸福来自职业尊严，而职业尊严来自业务纯熟度和专业度。怎样把各种资源汇聚在一起，为不同老师搭建成长的平台，是于渊莘经常思考的事。回顾自己的成长经历，前两任园长一方面鼓励青年教师学历进修，另一方面推荐他们走出幼儿园，师从名师，参加教育研究。如今，她把这个做法传承了下来。

从班长、年级组长到执行园长，杨丹认为是幼儿园培养人的氛围成就了自己。“园长和团队有主动学习、积极实践的好传统，不论是教育研究、课程建设，还是精准扶贫、‘手拉手’等活动，都让大家在承担和参与中得到了历练。”

劲松一幼有个“火花社”，它的前身是于渊莘自创的每周五政治学习活动，这是老师们自主策划、轮流主持的活动之一。很多老师对自己策划主持活动的经历记忆犹新，也对每每交流时于渊莘谦虚倾听者的姿态深有感触。

“越谦虚越容易博得老师们的尊重，没有居高临下，只有倾听、认同、学习、出谋划策。”李真说，这样的文化氛围让自己受益匪浅。

“老师们有自己的规划，按照规划不断进步，他们转起来以后，我跟他们一起做，自己会有胜任感，但不胜任感随时都会发生。”于渊莘说，“期待老师们跟着自己的节奏不断进步，而适时打破节奏是我要做的。”

幼儿园再小，也要很温馨

（上接第一版） 其间，我个人也从一名幼教干事，到幼教办主任，再到协助局长分管幼教工作的负责同志。

一路走来，芦溪县学前教育的发展有三个明显变化。一是办园条件越来越优。累计投入4.8亿元，实施“乡村温馨园”工程，建成了一大批美丽乡村幼儿园。二是普惠程度越来越广。全县三年毛入园率从10年前的50.6%上升至96.5%，公办园在园幼儿占比从10年前的10%上升至72.6%，普惠性幼儿园覆盖率达100%。三是保教质量越来越高。教师队伍得到了极大的补充，以游戏为基本活动的要求得到全面落实。

对于幼儿园该建成什么样，我们也有了更多的思考。过去，幼儿园会有大面积的塑胶场地，后来觉得有一小块硬地面就行了，现在觉得没有塑胶、假草皮的环境，孩子更喜欢。农村园室内也都铺上了木地板或软材料，孩子们玩游戏时屁股再也不会冷了。

我们觉得，幼儿园再小，也要很温馨，就像家一样。如今，全县幼儿园呈现室内“书香、雅致、童趣”、室外“自然、生态、野趣”的美好面貌，为课程建设可持续推进奠定了良好基础。

这10年，老百姓对“幼儿园”的认识发生了很大变化，一些农村家长不再固执地将孩子交给爷爷奶奶在家里带，而是选择送到幼儿园来接受早期教育，他们感叹“幼儿园可以这么漂亮呀”，有了“上好园”的意识。

这些变化让我体会到职业的成就感，现在我最大的期待是随着《十四五”学前教育发展提升行动计划》的实施，幼师的地位和待遇能不断提高，幼儿园能更好地成为儿童健康生活、快乐成长的摇篮。

（本报记者 纪秀君 采访整理）

（上接第一版） 比如，一年级三班的班主任申佳懿老师主动来到幼儿园大⑵班，了解幼儿生活和游戏的环境，尝试执教大班教学活动“雪地里的小画家”，还和大班幼儿一起玩区域游戏。此外，小学老师也会邀请幼儿园老师走进自己的班级，观摩集体教学。

“通过这些活动，在课后评析中大家不断达成共识，一是从教学特点和教学内容来看，小学阶段实行的是班级授课制，而幼儿园阶段实行的是课程游戏化。二是从儿童身心发展规律来看，进入小学后还应适当保留游戏化教学形式，在创造性游戏、规则游戏中实现幼小渐进式、缓坡度衔接。”纬二路幼儿园园长敖颖说。

在课程优化方面，市中区指导幼儿园设计贯通式准备课程，通过坡度递进式的课程设计，使孩子们潜移默化地完成入学准备；引导小学围绕“身心、生活、社会、学习”四个适应，确立“前置对接、浸润融入、全息沟通”的衔接策略，全方位做好衔接适应。

“搭建幼小衔接的‘脚手架’，关键在于优化课程。”济南市市中区爱都小学校长吕华说，学校实施柔润的衔接课程，综合幼儿园五大领域，结合孩子们的生活，统整国家课程，开发爱都小学适应性教育主题课程，通过线上“云游爱都”、变革育人空间等方式，帮助孩子们尽快适应并融入新环境，渐进式过渡到规范的学科学习中。

着力交好衔接“接力棒”
让仪式教育成为衔接助力器

幼小衔接是儿童成长的第一个转折点，是终身教育的第一块“里程碑”，对儿童的健康发展有深远影响。从培养有准备的儿童出发，市中区高度重视幼小衔接的仪式教育，通过难忘的仪式来交好衔接“接力棒”。

山东省第二实验幼儿园园长郭玉村对幼儿园大班的毕业典礼印象特别深刻：“济南市育秀小学校长李雅作为神秘嘉宾，和家长一起坐在台下观看我们的毕业典礼。我发言结束后，就把话筒交给了她，交过的是话筒，也是育人的‘接力棒’。”郭玉村说。

紧接着，李雅向所有孩子和家长做自我介绍，并庄严承诺小学一定会开展“零起点”教学，给所有家长吃了一颗定心丸。每一次这样的仪式教育活动，李雅都会全程参与，直到最后陪孩子们走过“成长之门”。

宫春表示，作为山东省第一批全环境育人实验区，济南市市中区还将进一步建立幼小衔接更加科学、过渡准备更加合理、学生适应更加良好的幼小协同机制，促进幼儿园、小学教师及家长教育观念与教育行为的转变，持续优化区域教育生态，全面促进儿童健康成长。