管理故事

一场由环境改造引发的教育变革





重庆市大足区 海棠幼儿园外,一 条泥泞的荒野小径 上,一支"探险 队"正冒雨跋涉。 李老师突然蹲下 身,指着一堆粪便 惊呼: "看! 野鸡 的踪迹!"这个发 现让团队瞬间沸 腾。接着, 扑棱 棱,两只野鸡从茅 草丛中飞起。 "哇,太好玩了!" "孩子们一定会觉

这些"探险 队"成员正是海棠 "探险"始于4年 前,当时,尽管幼 儿园占地20亩, 并以"公园式幼儿 园" 著称, 但孩子 们常常在空旷的草 坪上无所事事地游 荡,嘴里不时嘟囔 着:"不好玩!"为 此, 我们进行了改 革探索。

改变: 从静态景观到探索乐园

建园初期, 教师们满心忧虑。清 澈见底的"泥猴溪"仅有几个孩子坐 在岸边打水, 田野厨房的灶台除了积 满的灰尘再无其他……孩子们在各个 游戏场间游荡着"打卡"。教师们陷 入了思考: 怎样才能激发孩子们的探

转折发生在2022年夏天。一场暴 雨冲刷了整个幼儿园,园内一片"狼 藉"。没想到,孩子们却欢笑着奔向 "狼藉"之地。他们围在菜园里,对 满地的"涨水蛾"和蚯蚓表现出前 所未有的热情。孩子们的变化, 启 发了教师团队启动环境改造计划。

改造从"泥猴溪"开始,我们将 60厘米宽的观赏水域拓展为三段式 生态水系: 拓宽上游、丰富中游、 加大下游落差。投放竹梯、树干等 材料,种植菖蒲、狐尾草等多种水 生植物,饲养田螺、小龙虾等水生 动物,放置温度计、渔网等探索工 具。当"泥猴溪"的小世界日渐闹 腾,孩子们便自发开启了趣味横生 的"溯溪行动"

这种"打破一重构"的理念贯穿 整个环境改造过程。"青蛙泥塘"引 入活水系统,变"泥塘"为"泥水 塘",孩子们每天享受着泥趣小天

地,体验泥染、捏泥人、打泥巴仗。 我们拆除规整的花坛,用薄荷、紫苏 等构建芳香花园,打造嗅觉体验场; 拔掉根茎类蔬菜,改种圣女果、黄瓜 等可即食作物, 让所有孩子伸手可 摘。同时, 堆肥箱、昆虫旅馆等互动 设施也纷纷落地。

空间改造后, 孩子们户外游戏时 长从日均1小时延长至2小时以上。 曾经闲逛的孩子如今忙得不亦乐乎, 这印证了美国心理学家詹姆斯・吉布 森的"可供性理论"——当环境具备 多元互动可能时, 儿童的自然探索本 能便如春芽破土。

拓展:教师的"摸鱼"之旅

4月的一天,几名教师突然不见 了。当我疑惑为什么上班找不到人 时,他们正在荒野绘制越野地图。 "这段坡道需要保留,孩子们可以体 验重心控制。""这个峡谷很有神秘 感,可作为必经之地。"浑身泥浆的 教师们兴奋地讨论并做着记录。这场 被教师们自嘲为"上班摸鱼"的探索 行动,实则是课程资源的向外拓展与 深度开发。随着孩子们对园内资源的 熟悉和能力的提升, 教师们发现园内

资源已不能满足孩子们的挑战需求。 德国教育哲学家博尔诺夫"教育需为 儿童创设挑战情境"的观点,在教研 会上被反复提及。于是,教师们决定 走出园门,探寻挑战性资源。男教师 小李的丛林探险充满传奇色彩, 他将 丛林中的各种洞,设计成"洞穴探 秘"课程,还利用崖边大树,开发 "大树滑梯"游戏。

这种探索催生了独特的"资源转 化五步法",即野外勘探发现资源、分

析资源教育价值、进行课程重构、幼儿 试玩验证、动态调整迭代。以野生葛 藤为例,我们衍生出了藤蔓秋千、编 织、挖掘葛根、制作葛粉等活动。

随着教师"摸鱼"行动增多,幼 儿园课程资源库也不断扩充,小树 林、月球山等园外资源基地相继被发 现。教师们将资源进行分类,并在做 教学计划时,将其写入"儿童经验图书 馆",他们用行动诠释着动态的课程 观,让竹林、溪流都成了天然课堂。

共生:亲子自然体验营的"盲盒效应"

周五离园前,大(2)班家长群 热闹起来:"这周任务是树皮拓印 还是水渠探秘?""可能是树枝

引,加入了探索。

丛林中荡秋千 胡晓红 供图

魔法阵!""森呼吸"亲子自 然体验营任务单带来的期 待,让每个周末都变成 了亲子自然教育的狂 欢。家长笑称这些活动 像开盲盒,充满了惊 "发出来了! 是寻找 小蝌蚪!"任务一出,几家 人立刻相约。浩浩妈妈转告 家人后,全家迅速敲定时间、地 点和工具。在池塘边,原本玩手机的 爸爸,也被专注记录小蝌蚪的儿子吸

曾经, 幼儿园的家长每到周末就 犯愁,去游乐场要花钱,宅家看电 视、玩手机会伤眼睛。如今,家长不 再纠结"去哪儿玩",而是有了新期 待。这一转变源于幼儿园设计的任务 单,上面清晰标注着"探索任务" "活动建议"和"幼儿可能获得的发 展"。不同年龄段任务各有侧重:小 班侧重激发孩子对自然的亲近感,中 班侧重引发孩子的探究兴趣,大班侧 重引导孩子认识人与自然的关系、发 现自然规律。有了这份"宝典",周 末亲子自然探索不再困难。曾经冷清 的家长群变得热闹,家长积极分享探 索发现, 教师的教育随笔也记录着这 些宝贵的经验,家园双向奔赴的教育

幼儿园还在寒暑假为孩子们送上 "神秘礼物"——魔豆种子、水仙花 种球等易生长的植物。这份礼物让孩 子们在假期有了共同话题,亲自然教 育得以延续。开学后,孩子们带着种 养的植物回园, 互相欣赏、写生、做 观察记录。在幼儿园的引导下,家庭 的花园、菜园、宠物等资源, 也为孩 子们探索自然提供了契机, 让家庭教 育与幼儿园教育水乳交融。

这场持续4年的自然教育资源整 合变革仍在进行,对这种转变最生动 的注脚,就是孩子、家长、教师挂在 嘴边的新口头禅:"我们去大自然寻 找宝藏吧!"

(作者系重庆市大足区海棠幼儿 园园长)

幼教杂谈

幼儿园教师也需要被看见

生态逐渐形成。

赵彩侠

一名幼儿园园长撰写了一篇教师管理的文 章, 在寻找相应的教师活动照片时, 她惊讶地 发现, 无论是手机还是电脑, 存的全是孩子的 照片, 完全看不到教师的身影。她觉得很惭 愧,要好好反思一下。其实,这位园长提及的 事,在幼儿园很普遍。我不止一次发现,寻找 孩子的照片很容易, 但要找教师的照片, 尤其 是生动活泼、表现教师生活的照片, 很难。一 张小小的照片, 也给幼儿园管理者提了个醒: 有时候, 我们是否忽略了对教师的关注?

幼儿园的工作,是以孩子为中心的,这毋 庸置疑。为实现育人目标, 幼儿园的所有主线 工作, 都集中在如何开展好学习、生活、游 戏、运动活动, 让孩子过上有意义、有质量的 幼儿园生活。同时, 为了读懂孩子, 幼儿园要 求教师在活动中随时观察孩子, 解读孩子的行 为,进而提供相应的支持。因此,所有教师都 会将镜头对准孩子, 手机里留下了孩子大量或 精彩或困惑的时刻。

但与此同时, 作为管理者也应该意识到, 在 幼儿园, 教师与孩子都是主体。在教师记录孩 子、发现孩子的同时,他们自己也需要被记录、 被发现。首先, 幼儿园教师的工作, 是一种高密 度的情绪劳动,其中的辛苦、琐碎,都需要管理 者看见、体谅。其次, 幼儿园教师又是一个充满 智慧的群体,他们有审美、有耐心、有爱心、有 策略,每个人身上都充满了亮点,值得被肯定、 被发现。再次,幼儿园教师中的大多数都很年 轻,从某种意义上来说,他们本身也是"孩 子",渴望被关心。因此,作为管理者,要看到 教师的情绪, 发现教师的智慧, 识别教师的需 求。哪怕是不经意间给他们拍下一张小小的照 片, 也会让教师感受到被尊重、被呵护、被当作 家人, 从而生出凝聚力、归属感。相反, 如果教 师被忽视, 主体性地位得不到彰显, 那么, 教师 也很难将全部精力投入到孩子身上。

我曾在采访一所幼儿园的教师时发现,他们 一直在"表白"幼儿园。后来才知道,这所幼儿

园有很成熟的"发现"文化。从园长到教师、保 安、厨师, 只要发现了某个人的某个闪光点, 就 会有人拍照, 并在教职工群里公开表扬, 甚至会 引来媒体报道。"被看见"的幸福感与成就感,让 这所园的每个人, 都心甘情愿将自己的全部智慧 奉献出来,为幼儿园服务。而另外一所幼儿园, 在微信公众号上也旗帜鲜明地展示着自己的教育 主张——"发现儿童,发现教师"。教师的所有智 慧与思考,都被管理者所珍视。采访时,园长如 数家珍地讲述着教师们的故事和智慧。因为被看 见、被发现,这里的每位教师,都是研究孩子的

爱出者爱返,福往者福来。只有当管理者看 见教师作为活生生个体的喜怒哀乐, 看见教师的 渴望与诉求, 并投入回应、关注, 他们才会全心 全意把爱投射在孩子身上。哈萨克族在表达爱或 者喜欢时,会说:"我清楚地看见你。"换个语 境,也可以说,只有当管理者对教师投入了情 感,才会真正看见教师。其实,一张有意或无意 拍下的照片,或许就是教师被看见的证据。

管理方略

在山东省潍坊市奎文区实 验幼儿园的走廊拐角,一群戴 着荧光绿"安全小督查"胸牌 的孩子正围在灭火器旁, 用稚 嫩的手指比画着压力表:"红 色是危险,绿色才安全!"大 班的一名幼儿突然提高音量: "这里有个小裂缝!" 说着他掏 出隐患记录卡, 画下灭火器 "裂缝"的样子。半小时后, 这张卡片就出现在了后勤主任 的办公桌上。这就是"儿童安 全巡查员"的日常,也是我园 "小不点"撬动大安全活动的 生动写照。

巡查机制让幼儿成 为"安全小侦探"

"楼梯扶手的小毛刺扎着 我手了!"3月,晨间活动中 一名幼儿的惊呼,让园所安全 管理迎来了"儿童视角"革 新。我们打破安全管理是成人 职责的固有思维,设计适合不 同年龄段幼儿的巡查小任务: 小班"萌宝侦探队"巡查班级 危险点, 用贴纸标记破损的玩

具车轱辘、卷边的地垫等;中班"楼道小 卫士"在楼道及公共区域寻找危险源;大 班"安全工程师"每周对消防栓、户外攀 爬架等进行检查,用儿童相机拍摄或绘制 隐患图片,在教师协助下制作"安全隐患

最让人惊喜的是"彩色绳结标记 法"。大班幼儿发现攀爬架间距过大,自 发用红、黄、绿三种绳结标记安全距离: 红色代表太近,危险,绿色代表安全距 离。后勤部门不仅采纳了这个创意,还将 其升级为全园设施检查的可视化标准。截 至目前, 幼儿累计发现并上报各类安全隐 患87处,提出可行性建议43条,真正实 现了"我的安全我负责"。

课程孵化拓展幼儿安全知识 学习空间

在"厨房探秘"活动中,幼儿戴着厨 师帽认真观察面点师揉面, 一名幼儿问 道:"为什么包子馅要先炒熟呀?"这个问 题引发了一场关于"生熟食品安全"的大 讨论。保健医生、厨师共同开发"舌尖上 的安全"系列课程,幼儿通过闻一闻、摸

一摸、做一做等方式,了解 食材从采购到烹饪的全过程。

让人欣喜的是, 幼儿开 始主动设计课程内容。比 如,参观交警中队后,他们 自发绘制交通安全绘本,用 稚嫩的画笔描绘"过马路要 走斑马线""骑电动车要戴头 盔"等场景。这些绘本还被 制作成电子读物,通过公众 号推送给家长,形成了"儿 童设计一儿童演绎一家园共 享"的课程闭环。

我们还建立了家庭、园 所、社区协同机制。幼儿园 设立"儿童安全议事厅",每 月由幼儿投票决定安全管理 重点;家庭中,通过"亲子 安全任务卡"鼓励家长让幼 儿参与家庭安全管理,如检 查电器插头、设计逃生路线 等; 社区里, 我们与派出 所、消防大队等共建教育基 地,为幼儿参与社会实践提 供平台。"三位一体"的教育 生态,让幼儿的学习从园所 延伸到更广阔的生活空间。

传播创新让幼儿成 为安全教育"主讲人"

"妈妈快看!这是我演的 电梯小卫士!""萌娃说安 全"系列微视频里,小班的

阳阳奶声奶气地背诵"电梯里,不蹦跳 安全按钮要记牢",夸张的表情和动作让 家长忍俊不禁,他们在转发时纷纷配文 "宝贝比我懂得多"。这些由幼儿主导剧 本、道具、表演的微视频,形成了"一个 孩子带动一个家庭"的传播裂变。

每月的"儿童安全新闻发布会"更是 亮点纷呈。防溺水主题发布会上,大班糖 糖用卡通PPT展示小组设计的"六不 准"儿歌,背景音乐是幼儿自己录制的清 脆童声。台下的家长不仅认真记录,还主 动提问:"家里的浴缸水要放多少才安 全?"这种"儿童主讲一成人倾听"的模 式, 让安全教育从"单向输出"变成"双 向对话"。

翻开幼儿参与成长档案,能看到幼儿 的安全能力进阶。小班幼儿从能说出一个 安全标志到主动绕行危险区域; 大班幼儿 从在小组讨论能表达一个观点到能主持一 次议事会议。这些记录不仅是个体成长的 见证,更是园所调整安全教育策略的"活 数据"。当"小不点"拥有大能量,教育 便真正走向了以儿童为本。

(作者单位: 山东省潍坊市奎文区实 验幼儿园)

"小刺头"变成"小英雄"

园长巡班

巡班时,我刚走到中(4)班教室门 外,就听到一声尖叫,紧接着传来徐老师 的声音:"球球,你又欺负小朋友了!"我 急忙走进教室, 只见地面散落着一堆积 木, 朵朵伤心地哭着, 而球球则一副无所 谓的样子, 歪着脑袋大声说"你们搭得真 丑",然后转身跑向角落。

看到我进来,徐老师无奈地倒起了苦 水:"园长,球球又捣乱了……"我摆手 示意她不要再说,让她去安抚朵朵。我走 近球球,他蜷缩在柜子旁,眼神警惕,手 里攥着一块积木。当我蹲下问他"为什么 推倒别人的作品"时,他突然吼叫:"反 正他们都说我是坏孩子!"

职业的敏感, 让我意识到球球的话背 后隐藏着诸多问题。晚上, 我照例和教师 开展线上共读。为寻找球球行为背后的动 机,我带领大家阅读奥地利心理学家阿德 勒的《儿童教育心理学》。读到"问题行 为是儿童无声的求救信号"时,徐老师若 有所思地说:"今天球球推倒了积木,我 是不是看漏了什么信号?"我们为此作出 进一步的延展分析,并将问题集中在球球 的成长档案上。在连续3周的观察日志 中,我们发现了一些规律:球球的攻击行 为多发生在受挫后或与小伙伴冲突时,被 批评时手指会不自觉地抠裤缝。

综合这些零散信息,我们从阿德勒的 个体心理学理论中,逐渐还原出真相— 总是制造麻烦的球球,正在用消极的情感 表达寻求群体认同。这种情感会导致幼儿 出现挫败感和自卑感,并形成消极的自我 封闭式认同和自我肯定。而一旦遇到挫 折、压力或冲突,往往又因情绪调节能力 弱,容易出现过度激动、焦虑等不良情绪 反应, 进而表现为发脾气、攻击他人等行

我们将球球的案例作为教研活动的研 讨主题,引导教师深入思考并商讨策略。

策略一: 更多关注, 稳定其情绪。我 和教师一起设计"早安对对碰"游戏。每 天人园, 教师蹲下身与幼儿进行手、脚等 肢体接触。而在与球球"对对碰"时,多 加一个"专属暗号对接", 教师用手比画

"火箭发射",而他回应"燃料加满"这个 动作。持续的关注,让球球的情绪逐渐好 转。有一次,他竟主动向教师发起了"对

策略二:成为主角,让其情感变得积 极。球球很喜欢建构区,建构水平也远 超同龄幼儿。我们为他量身定制"小小 教导员"角色,帮大家解决搭积木遇到 的困难。刚开始, 球球不接受这个角 色,其他幼儿也因害怕他而不敢请教。 直到有一天,几名幼儿拼搭的"摩天大 厦"多次倒塌,球球终于忍不住了,跑 过去指挥道:"楼板需要三角形加固!" 大家尝试后,问题果然解决了。这个平 时大家都不敢靠近的"小刺头"立马成 了"小英雄",大家遇到问题就去请教, 球球也变得积极了。

策略三: 常态激励, 让其情感趋于健 康。为帮球球习得积极行为,我们精心设 计"情绪达人积分卡",每次进步,就得 一颗小星星,积累到10颗,就可以有一 次陪园长巡班的机会。终于集齐10颗 时,我守信地邀请球球和我一起巡班,整 个过程他格外严肃,像是正在经历一件大 事。持续激励下, 球球的口头禅不知不觉 变成了"我原本就是好孩子"

球球的成长案例, 值得我们深刻反 思。一是我们对幼儿发展动态的适应性 支持能力不足。幼儿成长具有非线性特 征的复杂性, 既有持续正向发展的可 能,也可能出现逆向变化。实践中,教 师易受固有印象影响, 错失对幼儿的关 键干预时机。二是我们往往只顾及表面 现象而不追究行为背后的深层原因。幼 儿每一个不寻常行为,都是环境、情 感、思想的外化, 教师要善于挖掘行为 背后的动机。三是我们往往重视"园 巡"而忽视"班巡"和"全员巡",园长 的巡园虽是常态但不保证发现所有问 题,应动员所有教职工结合自身工作, 捕捉幼儿的行为表现。

于是,我们积极作出保教策略调整 一方面,对所有幼儿、幼儿的所有行为都 给予重视和关注。另一方面,尝试运用多 种方式引导幼儿, 用科学的方法、载体加 以正面鼓励,避免千篇一律的空洞说教。 同时,注意观察和巡视细节,对幼儿不良 行为早发现、早干预, 而非任其累积。

(作者系江苏省盐城市格林幼儿园园长)