

## 管理方略

季惠忠

教育家陶行知曾说，校长是一个学校的灵魂，要评论一个学校，先要评论他的校长。可见，作为“大当家”，校长、园长角色的重要性怎样强调都不为过。新学期开始了，作为幼儿园发展的“领航者”，园长是否有规划，关乎新学期幼儿园工作主线是否清晰、发展方向是否明确。总结下来，新学期开学，园长应做好三件事：把方向和目标定清楚，带着教职工明确任务，与教职工一起干成事情。



开学了，保健医生在给孩子检查口腔。

季惠忠 供图

## 新学期开学，园长要思考什么

## 1 定方向：明确新学期劲往哪里使

**复盘过去，看清起点。**复盘是明确新学期劲往哪里使的重要途径。每学期结束，我都会带教师复盘，重点围绕一学期的工作，探讨哪些做得好的事要延续，哪些痛点、难点接下来要解决。要在讨论与复盘中总结经验、发现问题，并以问题为导向给新学期工作定目标。上学期结束，工作复盘时有教师提出园本教研成效不好，内容缺乏针对性，也有教师提出园内教师队伍培养缺乏针对性，教师缺少成长平台，比如想参加教科研比赛，但幼儿园没有

形成指导教师教科研工作的顶层架构……这些问题都会被分类整理并记录，形成复盘清单，作为新学期要重点攻克的任务，同时它们也为新规划绘制了清晰的起点坐标。

**紧扣“高质量”，提炼核心目标。**针对复盘后分类记录的问题，我会结合省、市、县各类政策文件与园所实际对新学期的目标进行梳理，并聚焦3—5个本学期最想突破的点，提炼学期核心目标。如在对上学期工作全面复盘后，我结合《温州市高质量建设未来乡村教育场

景实施方案》《温州市学前智慧教育实施方案》以及园所实际特点，明确新学期的核心工作：开展“全园观察”行动；扎实推进分层培养计划并成立教科室，赋能教师发展；以儿童发展为落脚点，系统架构“走村玩学”课程。

园长要先把学期目标确定清楚、具体，让教师能理解，还要思考这个目标对教师教育教学来说意味着什么，对孩子成长意味着什么，对园所发展又意味着什么，要避免目标空泛，只是喊口号。

## 2 达共识：思考如何让教职工理解目标及任务

**围绕核心目标，指导制定分管工作计划。**厘清核心目标后，园长下一步要做的就是把核心目标分解到各部门，让各部门负责人明白，“我”怎样支持总目标的推进。在这之前，我会先召开行政会议，对总目标进行论证把关。在明确整体发展目标后，随即召开各部门专项会议，指导各分管班子成员制定分管工作计划，推动工作从宏观规划向微观执行转化。如教学小组本学期的重要目标，就是围绕课程创新、教学质量提升，对“走村玩学”课程进行体系建构；围绕“全园观察”提升保育教育质量，探讨具体可执行的策略。后勤团队则聚焦安全保障与服务优化，从食品安全管理、

设施设备检修维护、卫生保健等方面入手支持整体高质量发展。作为园长，要链接发展总目标，指导各部门将园所发展目标拆解为清晰的部门任务清单，明确责任边界与协作方式，从而提升工作效率。

**开展全员会议，凝聚团队合力。**当目标与计划整体敲定后，新学期开学前的全体教职工会议，就是让所有人知晓新学期工作方向、凝聚团队力量的重要契机。园长从整体布局出发，对新学期整体工作进行全面部署，深度解读园所发展方向、学期规划与核心目标，让教职工清晰感知工作方向与价值。同时，各部门负责人围绕园所整体规划，对教

学、后勤、教研、家园共育等具体工作进行细化部署，明确各条线重点任务、实施路径与时间节点。从课程体系优化到幼儿安全保障，从教师专业成长到家园沟通策略，通过层层拆解、逐项说明，核心目标自上而下得到精准传递，每位教职工都能明晰自身职责与学期重点工作。此外，每次全体教职工大会，我们都会特别设置“新学期金点子”分享与讨论，鼓励教职工围绕会议主题与工作部署畅所欲言，提出建设性意见与创新想法。这种全员参与的方式，不仅实现了规划与思路共享，更促进了团队共识的深度达成，为新学期各项工作高效推进注入了强劲活力。

## 3 强后盾：明确怎样为教职工提供成长支持

**自学为先，创新“开学第一课”。**暑假期间，作为园长，我会聚焦新学期重点目标，有针对性地自主学习。比如，本学期我们将重点落在教师分层培养、未来乡村园建设等方面，那么暑假我就会寻找相关资料进行自主学习。与此同时，我会将暑期的学习内化成对工作与生活的思考，并在开学初为全体教职工和家长亲授“开学第一课”，帮教师和家长以更饱满的状态助力幼儿成长，同时实现自身发展。

**开展岗前培训，夯实专业基础。**每年开学前，我们都以“分层分类、精准赋能”为原则，将教职工岗前培训作为重点工作。我们成立专项工作小组，通过问卷调查、座谈会等形式，深入了解不同岗位教职工的专业现状、发展需求与能力短板。依据教师、保育员、后勤服务人员等岗位特性，制定差异化培训方案，确保培训内容与实际工作紧密贴合。如上学期末，教师对未来乡村园“走村玩学”项目、“童好

教研”活动如何开展等存在困惑，于是我们就围绕这些问题制定岗前培训具体内容与方案，为大家新学期的工作提供专业支持。

聚焦方向、凝聚共识、强化支持，做好这三件事，园长便能带领每名教职工为幼儿园新学期的稳健发展筑牢根基，从而让每个孩子都能在良好环境中茁壮成长。

（作者系浙江省温州市永嘉县桥下镇中心幼儿园园长、浙江师范大学在读硕士）

## 园长巡班

## 巡班变形记

曹文真

幼儿园园长巡班既是确保班级日常管理规范、保障幼儿安全、提升教育质量的重要方式，也是落实《幼儿园保育教育质量评估指南》中“过程性质量”要求的关键举措。但巡班也有高效、无效、反效的差异，科学且艺术地巡班才能起到积极效果。

## 从“问题式巡班”到“欣赏式巡班”

园长带着“欣赏的眼光”去巡班是一种积极的管理方式，能够营造良好的工作氛围，促进教师专业成长。曾经，我总是带着找问题、纠错误的目的去巡班，批评教师这里不对，那里不好。有一年期末，幼儿园开展教职工评园所活动，结束后，主持人告诉我说：“老师们问，你以后能不能不要总是给大家找问题，搞得大家都没有信心了，其实大家做得也不是太差。”后来，我改变了找问题的巡班方式，而是以欣赏的眼光去巡班，尽力发现教师为提升保教质量而做出的一些小举措、小创新，尤其关注那些平常表现不那么突出的教师，及时给予肯定、鼓励，或拍照发到教职工群里点赞等，让教师感受到园长的尊重与认可，从而激发他们的成就感、效能感。如果发现问题，则采用“3优1缺”的方式，先肯定教师3个优点，再提出1项建议，在欣赏的同时温和地提出改进措施，帮助教师更好地成长。

通过“欣赏式巡班”，园长不仅能发现教师的闪光点，还能为教师和幼儿的成长提供支持，营造充满正能量的教育环境。

## 从“阐述式巡班”到“倾听式巡班”

从“阐述式巡班”到“倾听式巡班”的转变，体现了幼儿园管理从“权威主导”到“以人为本”的变化。从教研组长成长为业务园长再到园长，我有较强的专业自信，因此，刚任园长那几年，我在巡班中就像一名演讲者，走到哪里就说

到哪里，不仅不给教师“说”的机会，还常常否定他们的想法。慢慢地，我发现当我需要教师说的时候却没有人说了，有时甚至“点兵点将”也没人说。后来，我私下问了几位教师原因，她们说：“你常常都不听我们说，我们自然就不想说、不敢说了。”由此，我开始反思自己，并在巡班过程中改变单向输出建议和要求、以自我为中心的权威方式，转而主动倾听多方声音，理解、共情教师的实际困难，尊重、接纳教师的个体差异、发展差异。

巡班是园长倾听教师的最佳时机，在教育现场结合实际进行倾听，既能理解教师的教育行为、具体做法，还能缓解在办公室等正式场合谈心谈话给教师带来的紧张与焦虑。通过“倾听式巡班”，变“多说”为“多听”，将话语权适时让渡给教师，园长可以实现从听见声音到听懂需求、再到听出智慧的转变。

## 从“指导式巡班”到“研讨式巡班”

从“指导式巡班”到“研讨式巡班”，强调园长与教师平等合作、共同反思与专业成长，体现了园所管理从“单向评价”向“双向对话”的转变。曾经，我把巡班作为指导教师的重要途径，看到班级的环创不符合幼儿年龄特点，就会直接告知调整方式，看到游戏区里材料不够丰富也会直接开增添清单。这种做法可能会取得短期成效，但长此以往就会发现，当园长不去“指导”时，同样的问题依旧存在，教师已成为“被动执行者”。因此，我不再把自己作为高高在上的“指导专家”，对教师发号施令，而是以“合作研究者”的身份和教师进行随机讨论，共同探讨教育现象背后的原因与策略，基于教师的实际情况，引领他们主动分析问题，提出解决方案，调动他们的主观能动性，促进他们自主成长。

通过“研讨式巡班”，园长与教师从“检查—指导—整改”的机械循环转向“发现—探究—创新”的深度学习，真正实现了以巡班促研讨、以研讨提质量的良性发展。

（作者系四川省成都市蒲江县城北幼儿园园长）

## 教师手记

## 从“爱说话”到“会说话”

钱维维

小班的孩子们正在玩区域游戏，园长照例到班级查看。音乐区的涵涵一看见园长，立马站起来，用手指着园长高声说道：“你怎么又来了！”园长笑咪咪地走近说：“我来看看你们呀。”涵涵小脸一揪：“哎呀，这是我们班的音乐区，你不能进来。”园长笑着对我说：“还怕我进你们区呢。”

说罢，园长走到教室门口和我继续交谈。这时，涵涵又跑出来，笑咪咪地说：“你是女生，我是男生。”由此，涵涵与园长又展开了新的对话。

这段小插曲虽然短暂，却让我意识到，这个爱表达但尚不懂分寸的小男孩，正处在“爱说话”与“会说话”的断层地带。

涵涵的妈妈虽在外地工作，但很关心孩子，她不止一次表达过，涵涵很会说话，每次回来都被他哄得很开心。可就是这样一个人说话“很甜”的孩子，在班级却常给人留下说话“有刺”的印象。究其原因，我想可能是涵涵语言表达能力有限，更无法准确表达复杂的情感，因此他会使用直接甚至略显冒犯的语言。

“你怎么又来了”背后，表达的可能不是生气、攻击，而是惊讶、欢迎。“这是我们班的音乐区，你不能进来”，也反映了涵涵

对“领地意识”的初步认识，这是孩子在社交中的常见表现。

于是，晨间谈话时，我主动提及园长来班级参观的事情，将园长比作来我们班做客的客人，并展开话题讨论：“我们应该怎样对待客人呢？”我希望以此引导孩子们思考并分享对客人的态度和行为。

然后，我根据孩子们的分享总结出简单的礼貌用语，比如“欢迎您来”或者“很高兴见到您”，从而帮助孩子们建立社交礼仪的具体经验。

为了让涵涵体验到友好的话语带来的积极体验，我请涵涵扮演客人进行情境表演，涵涵体验到了被欢迎的感觉，增强了同理心。

中午散步时，涵涵又遇到了园长。这次，他没有像之前那样说话，而是稍微停顿了一下，似乎在回忆晨间谈话时学到的礼貌用语。随后，他抬起头，笑咪咪地对园长说：“园长妈妈，见到你真高兴！”

这一幕让我感到欣慰，也让我坚定了自己的教育理念。涵涵的转变虽然微小，但却是一个重要的开始。孩子天生有表达欲望，但尚未掌握表达情感的恰当方式。作为教育者，我们的任务不是简单地批评孩子言行不当，而是要通过耐心引导和正向示范，帮助他从“爱说话”过渡到“会说话”。

（作者单位：江苏省南通市海安市第三实验幼儿园）

## 以更高质量办好人民满意的教育

（上接第一版）

攻坚“县中振兴”——2024年甘肃将“强县中”项目纳入省委、省政府为民办实事项目，每县投入2000万元支持20所县中扩优提质；宁夏“一校一策”改善县中办学条件，全区70所公办高中全部纳入各类特色联盟协同发展；广西提高新建普通高中奖补标准，加强县域高中教师定向培养。

关注特殊群体——国家孤独症儿童特殊教育资源中心启动建设；义务教育阶段特殊教育学校和随班就读残疾学生生均公用经费补助标准由6000元提高至7000元，惠及约91万名残疾学生；国家奖助学金资助标准提高，政策覆盖面扩大。

从小处着手，推动解决群众身边的关键小事。

教育部连续两年开展基础教育“规范管理年”和“规范管理提升年”行动，进一步清理整治违背教育

规律、侵害群众利益的办学治校行为。

关于校园餐，全国中小学食堂供餐率达70.75%，自营食堂占比85.24%；关于教辅征订，山西为180余万名学生提供免费教学资料1200万册，广东在珠三角地区实现义务教育教辅全免费；关于校服采购，教育部印发专项整治工作方案，四川省推行“校服管理信息化+家长全程参与”……

一年来，教育战线将优质均衡的目标细化为一项项具体举措，教育改革发展成果更加可感可及。

## 深化数字赋能，按下终身学习“加速键”

习近平总书记在全国教育大会上强调，深入实施国家教育数字化战略，扩大优质教育资源受益面，提升终身学习公共服务水平。

一年来，数字化让优质教育资源更加公平地惠及每一个学习者，为个性化学习、精准教学提供了可能，成为提升教育公共服务质量与水平的强大引擎。

国家智慧教育公共服务平台持续升级。

国家中小学智慧教育平台特殊教育板块、国家终身教育智慧教育平台相继上线；服务大厅覆盖就业服务、考试服务、学位学历等51项政务服务，累计办件超过1.32亿次；国家智慧教育公共服务平台2.0智能版发布，平台智能化水平进一步提升。

教育公平优质有了数字化解决方案。

海南三沙市永兴学校深化应用国家平台，开齐开好全部学科课程，与海口学生同上一堂课；宁夏搭建1200多所数字孪生学校，集聚3000多名学科教师，所有农村学校与城市优质学校实现线上结对。