

营造法式

指点迷津

中小学校长要处理好四方面关系

□湖州市吴兴区教育教学指导中心 舒 童

“一个好校长，就是一所好学校。”校长是学校发展的谋划者、引领者，是一所学校的灵魂。校长的思维方式、管理水平和执行能力，对学校的发展起着至关重要的作用。

一、处理好大局与局部的关系

大到治国理政，小到学校管理，“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。

1. 校长要有高远的格局。校长要跳出学校看学校、跳出教育看教育。“十四五”时期，世界百年未有之大变局进入加速演变期，全球新一轮科技革命深入发展，大数据、人工智能等新技术正重塑教育形态，教育领域面临复杂而深刻的变化，对校长做好学校管理提出了新挑战。

2. 校长要持续扩展眼界。校长要始终坚持站在未来教育和终身发展的视角、站在学生的立场上想问题。校长的眼界有多开阔，思路有多高远，学校的发展空间就有多大。校长要立足人才培养的大视野，树立未来人才观。

3. 校长要有良好的职业态度。校长的态度决定着学校办学的高度，校长的职业态度体现在两个方面：一是，校长要有对学生负责的态度，要以家长、学生满意为目标；二是，校长要有对教师负责的态度，要以成就教师为己任，为教师的自主发展创

造更多的条件，搭建更为宽广的舞台。

校长应该是一个优秀的顶层设计者，同时也应该是一个称职的人民教师。如果校长只会一味说假话、大话、空话、套话、官话，不能设身处地为基层教职工着想，不能时时处处为学生的未来发展谋划，再多的所谓深谋远虑，再好的运筹帷幄，也只是秀场上又多了一个表演家而已。

二、处理好集权与放权的关系

校长严格意义上不算官，但实际上手中有着权，如何正确把握集权与放权的关系，对学校管理起着举足轻重的作用。

1. 校长要做到“统揽而不包揽”。现在，校长都很忙，有的校长给人感觉是疲于应付，有的校长却能游刃有余，这是因为好的校长总是能忙到点子上，可以最大限度地发挥教师的主观能动性。切忌出现“三忙”校长：第一种事无巨细，事必躬亲，对别人不放心；第二种主次不分，“眉毛胡子一把抓”，分不清轻重、缓急，事务性工作一多，就容易手忙脚乱；第三种分工不明，班子成员、中层干部职责不清晰。

2. 校长要做到“放手而不撒手”。这里的“放手”不是撒手、放任不管，而是明确自己要有所为、有所不为，“有指导性地放手”，把工作落实在每个人身上，可以假装“听不到”“看不到”“想不到”，但实际要真了解、真跟踪、真掌握。

3. 校长要做到“决断而不武断”。校长的权很多时候体现在决策上。特别是

遇到大事、难事、急事，校长要有决断力，快速反应、当机立断。不理睬班子成员、中层干部、一线教师的意见，完全凭个人感觉的决断是武断，是学校管理中的大忌。校长要注重倾听意见，推动团队成员达成共识，涉及学校“三重一大”，要经过党组织会议讨论决定，并落实好末位发言制度。决策到位，往往会“聚人心”；不到位，往往会“失人心”。

三、处理好严管与厚爱的关系

严管与厚爱相辅相成、辩证统一的。严管能出战斗力，厚爱能出凝聚力。没有严管的厚爱就是溺爱，没有厚爱的严管就是严苛。坚持严管和厚爱，校长要善于把握严与爱的平衡点，做到张弛有度。

1. 校长要做到“严之有方，有理有据”。校长在管理上既要严格，又要注重方式方法。如有的学校制度公平性不够，在执行过程中存在亲疏远近之分，没有做到一视同仁、公事公办，如评优评先向中层以上干部倾斜，评出的管理干部多、一线教师少。

2. 校长要做到“爱之有道，有尺有度”。工厂要提高产能，只要对机器施加压力，就能获得更大的效益；但校长面对的不是机器，要拿出教育质量，让师生更好地成长，就要在学校管理上多付出爱。教育改革靠的是一支能谋事、干事、成事的创新型教师队伍，校长要发自内心地信任他们、尊重他们、关爱他们，提出可预期

的目标，褒奖工作上的长处，在他们出现偏差、失误时有包容心，及时关爱和激励。

3. 校长要做到“严慈相济，有张有弛”。校长要树立教师的敬畏心，严格落实学校管理相关制度，对于在触碰法律底线、师德师风红线、校园安全防线上抱有侥幸心理的人，坚决严肃处理；校长要激发教师的进取心，搭平台、压担子，对有潜力的年轻教师，应不拘一格大胆使用；校长也要培养教师的平常心，遵循教育规律，不急功近利，为学生的终身发展奠基，为社会的文明进步育人。

四、处理好传承与创新的关系

学校管理既是一门科学，又是一门艺术，其精髓是既要传承有效的传统管理模式，又要根据办学的理念和目标不断创新。

1. 要传承办学过程中积淀的传统优势。每一所学校都有独特的办学历史，校长要在学校历史发展中凝练文化。很多学校经过长期发展形成了特色优势，作为校长，特别是新任校长切忌随意推翻原有的学校文化“另起炉灶”，而要善于提炼历史中的精神内核，把学校的优势做大做强。

2. 要善于以解决问题为目标探索创新。学校管理要与时俱进，创新求变，但创新不是简单的标新立异、迎合时尚，而是坚持问题导向，多征求群众意见，真正解决实际问题，一切以事实说话、效果说话，并不断学习、实践、总结、反思。



听花儿对你我说

“老师你看，这朵花里有瓜子成熟了！”“这些向日葵比我还高。”“有些向日葵朝着太阳，有些却耷拉着脑袋。”……日前，义乌植物园里不时传出孩子们的惊叹声。义乌市国贸幼儿园中一班教师与家长相约，和孩子们一起畅游“百亩菜园”。图为家长志愿者在给幼儿讲解向日葵相关知识。

（本报通讯员 方笑娟 摄）

师训专场

园长意识：让一束白光变得五光十色

□陈 丽

一所幼儿园要实现健康、良性、持续发展，关键是对人的管理需要从多个维度进行突破。普通教师如同一束白光，幼儿园就是三棱镜，怎样让这束普通的白光变得五光十色，需要顶层设计师们不断用心用力。在笔者看来，幼儿园普通教师需要打造园长意识，以主人翁的心态参与到幼儿园各项工作的管理中。

一、同理心促成号召力

我园特别重视文化建设，园标的设计提取了我园建筑外形的星球元素，衍生出“大宇宙、小分子”思想，教育幼儿“身虽微小，胸怀远大”，成为“勇于担当、敢于沟通、乐于分享”的快乐儿童；要求教职工格局放大，眼光长远，着眼实处，落手细处，“想大问题，做小事情”。

每个人必须要有同理心，都应该对自身有一个清晰的认知，正所谓“大宇宙有我，小分子是我”，不轻视自身的能量，亦不高估自己的实力。

同理心就是换位思考。教师要放下功利心，用家长的思维、幼儿的视角，着眼于幼儿的未来成长，自觉自愿设身处地为他人着想，理解幼儿园发展的大局和方向，积极主动地完成安排给自己的工作。

二、包容心凝成决策力

我园目前有教师32名，其中21名为新教师。而在这21名新教师中，本地教师只有1名，其余均来自外地，其中10人来自省外。

团队是一个鲜活的生命，生命需要的是包容。我们发挥年轻教师接受能力强，善于学习，勇于创新，敢想、敢闯、敢拼的特点，让他们扬长避短，充分展示青春力量，集思广益提升幼儿园的管理水平。

说起包容，有一件小事让我记忆深刻。我园有6名转岗教师，有自愿转岗的，也有被投票的，其中一名男教师小张就属于后者。

我听说过很多关于他的负面评价，心中满是担忧。

正值厨师离职，招聘公告发布许久仍无人问津。“民以食为天”，没有厨师，幼儿园无法正常运转。

正是着急上火的时候，那日中午，小张带来自制的酱菜，闲谈说起自己尤擅美食，让我眼前一亮。我拼命夸奖他的酱菜好吃，郑重感谢这份美食的分享，并恳请其暂时掌勺，直到幼儿园招到厨师为止。

原以为他会拒绝，没想到他临危受命，干了大半个学期。之后，我一逮着机会就表扬他、感谢他、肯定他。

他却说：“陈园，你不用感谢我，在能力范围内的事情，我义不容辞。我要感谢幼儿园，感谢你们的包容。”

三、公正心合成执行力

我们的幼儿园才三岁，俗话说“三岁看老”，因此“规矩的养成”（制度建设）乃重中之重。

制度面前，人人平等，每名教师被要求正形象、察言行、督自身。我们坚持以人为本，逐步调整和完善教育教学制度、安全管理制度、教职工奖惩制度等，使之

更科学合理。

比如：每周例会制度。会上反馈上周工作，安排本周及下一阶段工作等，让每一名普通教职工都了解幼儿园正在做什么、将要做什么，有目标有计划，有过程有记录，有总结有反思。

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”教师轮流主持学习相关的法律法规、职业道德规范、教育改革文件，并签订师德责任状推进精细化管理，做到职责清、分工明。

我们还学习各种优秀典型事迹，增强教师修炼师德的自觉性，形成全员学德践德的浓厚氛围，打造“言出必行，行之有效”的执行力。

四、责任心汇成创新力

“夫小者大之渐，微者著之萌，故君子慎初，圣人存戒。”幼儿园的事看似都是琐碎小事，但任何一个环节的疏忽都可能造成工作的失误。

举个例子，某天一小班男孩带了一整瓶药片来园，年迈的奶奶以为孩子带的是糖豆。值得庆幸的是，在园门口被晨检人员拦住，避免了触发问题的可能性。

幼儿园里无小事，一日生活皆课程。对于幼儿来说，吃饭、睡觉、洗手、如厕、游戏……每件事都很重要。正是这些小事成就了幼儿的健康和快乐，幼儿园教师必须用心对待日常生活中的每个细节。

在规范管理和不断创新中，幼儿园教师队伍快速成长，幼儿园成绩也逐渐凸现，幼儿园的影响力和关注度明显提升。

将小事做细做精，焉知不是一件利民的大事？

五、平常心养成学习力

我们从“幼儿园教师专业化成长”和“班级管理”两个切入点开展形式多样的理论研讨学习活动，用“色散效应”让教师们焕发光彩。

每周的教研活动不断更换着主题：“户外活动场地、器械调整”“专用室特色活动打造研讨”“早操的调整”“一日生活教师和保育员合作研讨”“家长工作经验分享”“班主任工作经验分享”“区域活动组织研讨”“幼儿园游戏观摩与研讨”“半日活动听评”“课程故事分享”“新教师教学汇报”……

教师们以惊人的速度成长着，并在研讨中参与管理决策。尺有所短，寸有所长。教师之间的差异正是学习的着力点，海纳百川，集思广益，求真务实，怀揣梦想，就算是一束普通的白光也能变得绚丽多彩。

（作者为 新昌县天姥幼儿园园长）



□安吉县孝丰中心幼儿园 闻 晓

在“安吉游戏”课程模式中，游戏记录是重要的一环。它是指让幼儿通过画和说，用叙事的方式呈现游戏的经过，具有一定的情境性和过程性，帮助教师了解幼儿在游戏中的所思所行；同时有效地促进幼儿在游戏中探索发现、积累经验、反思重组，并培养表达、阅读、前书写等多方面的能力。

一、游戏记录的时间安排

游戏记录一般在游戏结束后，这样的记录比较完整，包括游戏中的情境、幼儿的经历、有趣的细节、遇到的问题等，能更好地帮助幼儿梳理游戏的过程，反思自己的行为。

比如：在沙水游戏中，一个男孩去材料区搬来两根水管，把它们拼装在一起，并连接上水龙头。打开水龙头后，男孩拿起水管的另一头甩起来，水花跟着飞舞，男孩一边甩一边兴奋地大喊。

突然，水管连接处断开了，男孩马上重新组装水管，接着玩这个游戏。

游戏结束，回到教室，男孩认真地完成游戏记录后，拿着记录纸开始讲述自己的游戏。对幼儿来说，游戏带来的感受是深刻的，自己是游戏的主人。

游戏记录也可以在幼儿游戏时，这完全由幼儿根据自己的意愿而决定，并以独有的方式展示给教师或同伴。

如一幼儿在玩搭房子游戏时，多次尝试垒高都失败了。在他调整了游戏中的材料位置后，终于成功了。幼儿欣喜若狂地向我介绍，滔滔不绝地讲述他的方法。

因为幼儿的整个身心还在游戏的情境中，游戏记录能趁幼儿情绪高涨时，更好地帮助幼儿体会游戏体验过程。

多次实验后我发现，幼儿在游戏游戏中的记录能更真实、更全面、更主动地回顾游戏过程，是对游戏结束后集体游戏记录方式的补充。

二、游戏记录的方式

根据不同年龄段的幼儿特点，游戏记录既可以让幼儿用点、线等简单符号表示，也可以用简笔画的形式描绘，还可以请教师帮忙记录或用手机录下幼儿说的话。至于幼儿想要哪一种方式去表现，教师应该把这个主导权交给幼儿，自己只需要做一个忠实的和耐心的观看者、倾听者、支持者。

一次沙水游戏结束后，我看到一个女孩在白纸上画了许多的点。我很好奇，于是聆听了她的介绍。女孩一边用手指着画，一边说：“我今天玩沙子。那里有很多很多的沙子，我去拿了一把很大的铲子挖沙子。我的裤子上、衣服上，手上都是沙子，所以我就画了很多很多的沙子。”

从幼儿的记录和表述中，我了解到，原来幼儿用点来表示沙子，点越多，表明沙子越多。

三、游戏记录的内容

通过和幼儿交流，我发现，幼儿记录的内容包括游戏中用到的材料、玩法，以及遇到的问题，可谓丰富多彩。

一次建构游戏中，我观察到3个幼儿在搭建房子，他们一起商量，分头行动，在游戏中分别负责材料的搬运和搭建。虽然他们玩的是同一个游戏，但因为关注点不一样，游戏的感知和理解不一样，记录的内容自然也就不一样。

四、游戏记录的意义

幼儿是游戏的主人，是游戏的参与者和学习者，也是游戏的活动者和分享者。

在分享的舞台上，幼儿是当仁不让的主角，能在记录、表达中提出疑问和困惑，尽情展示自己，提高观察、理解和表达能力。

在游戏中，教师要树立正确的教育观和儿童观，相信幼儿是需要被尊重的，要把游戏的主动权还给孩子；同时，在观察幼儿游戏的基础上，了解幼儿的游戏行为，理解幼儿的游戏记录，进一步思考和分析幼儿的游戏行为，支持幼儿游戏后经验的提升和拓展，从而促进幼儿的全面发展。

游戏记录：『安吉游戏』中的重要一环