

大夏

大夏书系·幼儿教育

幼儿园保教管理工作指南

马虹 李峰 等 编著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

大夏

大夏书系·幼儿教育

幼儿园保教管理工作指南

马虹 李峰 等 编著



华东师范大学出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园保教管理工作指南 / 马虹等编著. —上海: 华东师范大学出版社, 2014.7
ISBN 978-7-5675-2320-3

I. ①幼... II. ①马... III. ①幼儿园—教育管理—指南 IV. ①G617-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 168291 号

大夏书系·幼儿教育

幼儿园保教管理工作指南

编 著 马 虹 李 峰 等
责任编辑 任红瑚
封面设计 艾 米
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062
网 址 www.ecnupress.com.cn
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105
客服电话 021-62865537
邮购电话 021-62869887 地址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京季蜂印刷有限公司
开 本 700×1000 16 开
印 张 14.5
字 数 200 千字
版 次 2014 年 8 月第一版
印 次 2014 年 8 月第一次
印 数 6 000
书 号 ISBN 978-7-5675-2320-3/G·7509
定 价 35.00 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021-62865537 联系)

序 言

这本书之所以称为工作指南，是因为它对业务园长和其他保教管理者而言，既有指导作用，又便于学习和应用。这种指导试图将理论结合实践，通过真实而亲切的故事以及可直接借鉴的经验和方法，帮助实践工作者更有效地开展工作。

这是一本源于课题研究的专业读物。之所以说它专业，是因为它是北京市海淀区教师进修学校学前教育研修室开展北京市教育科学“十二五”规划课题“促进幼儿园业务园长专业发展的培训模式研究”的研究成果。在各级领导和专家的支持下，我们聚焦业务园长的核心专业能力，分析和研究了保教实践中最重要的三种能力：日常观察指导能力、对教师的评价能力以及专业引领能力。这些虽然不能涵盖幼儿园保教管理者所需具备的所有能力，却是提高保教管理质量的核心能力。

这是一本基于实践的指导用书。之所以称其基于实践，是因为它有丰富的实践案例和指导建议，包括查班指导的方法与实践案例、评价者的角色定位、教师评价策略、园本教研中专业引领的核心要素、教研主持的方法等等。这些实践经验绝不是信手拈来的，而是从多年的实践中总结、梳理而来的。书中的几十个案例，能让我们亲历这些业务园长的困惑与思考，共享收获与经验。

这些年来，我们努力梳理一本基于实践、源于研究、便于应用、写给业务园长的专业读物，这也是时代所需。2010年，为了切实解决人民群众十分关心的“入园难”问题，国务院下发了《关于当前发展学前教育的若干意见》并开展了为期3年的学前教育行动计划。据初步统计，截至2013年底，各地已新建2.5万余所幼儿园，改扩建3.4万余所幼儿园，增设小

学附属幼儿园 4.6 万余所。7 万余所新建幼儿园，相应而来的是一批年轻、经验不足的保教管理工作，他们的专业能力、管理经验不足，培训需求十分迫切。同时，这些年幼儿园教师队伍新老交替，涌现了一大批年轻的业务园长。业务园长的专业培训迫在眉睫，然而能支持专业培训的书籍却屈指可数。

业务园长，作为全面负责保教工作、教师专业发展的行政领导者，对幼儿园的发展至关重要。一名合格的业务园长应该能够准确把握保教工作现状、制订符合本园实际的保教工作计划、有效开展幼儿园教研工作、指导和评价保教工作、规范常规管理，只有具备能满足岗位角色要求的专业能力，才能保证幼儿园教育教学质量的提升和发展。

由于目前国内对业务园长的研究非常少，特别是提升业务园长专业能力的相关研究几乎属于空白状态，基于实践和研究，我们力图通过研究和探索，为所有的业务园长提供有效的支持和帮助。相信我们的努力将进一步推进幼儿园保教管理质量向更高水平迈进，实现学前教育优质均衡发展，促进每一名幼儿快乐和健康的成长。

编者

2014 年 5 月

目 录

Contents

序 言	1
第一章 幼儿园保教管理工作概要	
• 科学制订计划是基础	3
• 有效落实计划是关键	3
• 及时总结提升是桥梁	6
第二章 幼儿园的查班指导	
查班指导的主要内容	11
查班指导的要点和原则	13
• 查班指导的工作要点	14
• 查班指导的原则	15
查班指导中的角色定位	16
查班指导的基本方法	20
• 查班前：全面分析，做好准备	20
• 查班中：多种方法结合运用	21
• 查班后：不同问题不同指导	27
专项查班指导的策略和实践案例	30

● 生活常规的查班指导策略	30
● 活动区的查班指导策略	36
● 集体教学活动的查班指导策略	52
● 户外活动的查班指导策略	61
● 教学资料的分析指导策略	70

第三章 幼儿园教师的评价与指导

幼儿园教师评价的内容	75
● 什么是幼儿园教师评价	75
● 如何进行幼儿园教师评价	76
● 幼儿园教师评价包括哪些方面	77
教师评价原则	79
● 尊重与发展的原则	79
● 全面与细节的原则	81
● 沟通与引领的原则	83
● 灵活与标准的原则	86
评价者的角色定位	87
● 从裁判型评价到发展型评价	88
● 从督导到建构	90
● 从单枪匹马到多元主体参与	91
● 从指向个体到指向群体	92
教师评价策略与案例	93
● 基于幼儿发展的教师评价	93
● 基于教师发展的分层指导	95
● 从教师的职业状态切入的评价	103

● 自我评价与直接评价相结合的方式	106
● 聚焦个体发展的追踪指导与评价	108
如何对半日活动进行综合评价	114
● 设计与实施科学合理, 符合《纲要》精神	114
● 各领域内容有机结合, 自然渗透	116
● 对幼儿的发展水平心中有数	116
● 关注幼儿的个体差异	117
● 有效调动幼儿的思维, 引导幼儿积极、有意义地学习	117
● 有针对性地进行准确的反思	118
● 具有较高的职业素养和教育智慧	118
半日活动案例与评价	119
● 北京市幼儿教师半日评优活动特等奖案例	119
● 北京市幼儿教师半日评优活动一等奖案例	134
附 1 北京市幼儿教师半日工作评优标准	141

第四章 园本教研与专业引领

园本教研中的专业引领	145
● 什么是园本教研	145
● 什么是专业引领	145
● 专业引领的意义	146
专业引领的原则	147
● 针对性原则	147
● 有序性原则	149
● 协同性原则	151
● 适度性原则	152

● 反馈性原则	153
专业引领中的角色定位	154
● 真诚的倾听者	155
● 积极的支持者	156
● 可信赖的合作者	158
激发教师主动学习是专业引领的目标	161
找准问题是专业引领的关键	172
● 找准问题, 满足教师发展需求	173
● 明确目标, 制订教研工作计划	177
● 设计教研活动方案的八个关键要素	181
● 引领教师学会观察幼儿的学习过程	186
把握教研组织过程是专业引领的核心	189
● 教研组织过程的五个关键要素	190
● 尝试不同的教研形式	192
主持教研活动的方法	205
● 围绕主题, 引导教师进行讨论	206
● 发挥团队作用, 促进多种形式的交流互动	208
● 适时调控教研节奏	209
● 重视问题的引领效果	210
附2 幼儿园教研工作相关评价标准	212
附3 北京市海淀区教师反思能力评估量表	213

后 记	221
-----------	-----

第一章

幼儿园保教管理工作概要

保教工作是幼儿园全部工作的中心，幼儿园的一切工作都必须围绕这一中心开展，这是幼儿园的独特特点，是由幼儿园的性质和任务所决定的。因此，在幼儿园管理工作中，应以保教管理为核心，以保证和提升保教工作质量，促进幼儿身心和谐发展。

在幼儿园管理工作中，保教管理工作是业务园长的主要职责（有的园所是由保教主任来负责保教管理工作），因此业务园长必须明确：业务园长是实施保教管理的主体，其业务能力直接影响幼儿园保教工作质量；管理过程是保教管理工作的核心，包括制订计划、组织实施、检查指导和总结提升等几个重要环节，每一环节都要扎实做好；通过保教管理工作，不断提升教师专业能力，逐步提高园所保育教育工作质量，促进幼儿身心和谐地发展，这是幼儿园保教管理工作的最终目的。

在幼儿园的保教管理实践过程中，业务园长要抓住几个核心环节，明确保教管理的内容，包括制订保教工作计划，以及按计划开展保教管理工作，保证全园保教工作计划在各部门得以有效落实，最后要进行阶段（学期和学年）总结，梳理有效经验和分析存在的问题，为下一阶段园所保教工作计划的制订提供依据。业务园长要发挥管理的导向和调控作用，将保教过程纳入科学运行轨道，推动园所质量不断提升。

一、科学制订计划是基础

计划是行动的纲领，具有指导工作的作用。因此，制订符合本园实际，又能促进本园发展的保教工作计划至关重要。一份既符合本园“最近发展区”又切实可行的计划，才能引领园所保教工作有效开展。

学期初，业务园长不仅要制订本园保教工作计划（一般包括上学期保教工作的情况分析，本学期保教工作目标、重点任务及措施，逐月工作安排等），还要指导各部门（教研组、年级、班级）依据幼儿园保教工作计划制订本部门工作计划，指导教师依据幼儿园保教工作计划、班级工作计划及幼儿学期发展目标，制订班级月、周、日教育教学计划。

结合目前园所保教工作计划存在的问题，我们建议业务园长在制订保教计划时，要着重考虑以下几方面：

第一，应体现我国的教育方针与政策法规，如《幼儿园工作规程》《幼儿园教育指导纲要（试行）》（以下简称《纲要》）《3—6岁儿童学习与发展指南》等国家法规文件，结合园所发展规划与计划，贯彻全园计划的精神与要求。

第二，计划的产生是自上而下和自下而上相结合的过程，要关注教师的想法和意见，而非由业务管理者单方决定。

第三，要关注计划的连续性和渐进性，即本学期计划目标和内容的确定要基于上学期的工作总结，逐步推进园所质量发展。

第四，工作目标要有针对性，即针对上一阶段工作中的问题来提出本阶段的工作重点。

第五，措施要具体、可操作，要确定工作实施的时间、负责人，以及操作方法、步骤等主要因素，以确保目标可达成。

二、有效落实计划是关键

计划制订的目的在于实行。要保证保教工作计划的贯彻实施，业务园长必须深入保教实践一线，指导计划的执行，监控保教工作质量。在落实计划的过程中，业务园长主要做好三方面的管理工作：一是对日常保教工作的检查与指导，包括常规工作、教育教学工作和家长工作等；二是提升

教师专业素质，包括教研工作和培训工作等；三是做好评价工作的管理，要定期开展保教工作评价和幼儿发展评价。

1. 班级保教工作的检查与指导

在幼儿园，有目的、有计划地指导保教人员开展保育和教育工作，促进园所保教工作质量提高，是业务园长的主要工作。对班级保教工作的视导通常以查班的形式开展，业务园长要深入班级保教实践，督促、指导、帮助教师在保教实践中端正教育思想，改进教育方法，发现问题及时解决。

业务园长的查班不应该走过场，而应通过认真细致的观察，了解教师开展班级保教工作的全面情况。在日常查班时，业务园长应着重从班级保教工作的环境创设、生活活动、区域活动、教学活动、户外活动、家园共育及教学资料批阅等方面入手进行查看与指导。要尽可能详细观察并记录教师实施计划、组织活动的情况，注意在查班的基础上做出分析和评价，使被检查者明了优点与不足，共商改进措施，促使工作不断改进。查班工作的详细内容及策略，我们将在第二章展开介绍。

2. 教研和培训

幼儿园教研工作，是以教师为研究主体，通过同伴互动、专业引领、实践反思等途径，解决幼儿园保教工作中的突出问题，促进教师专业成长、幼儿健康发展，提高园所保教工作质量。^①业务园长在组织和指导园所教研工作时，首先要完成以下基本工作：

- 成立教研组，明确教研工作职责。一般而言，幼儿园会根据年龄班划分为小、中、大三个教研组，也可以根据园所规模和教研专题进行灵活划分。

- 建立园本教研制度，包括教研活动制度、观摩交流制度、时间保障制度、教研资料管理制度等，这些制度必须以文本的形式呈现，让每位教师明确作为教研组一员应遵守的行为规范与所承担的职责。

^① 张燕著：《幼儿园管理》，人民教育出版社 2011 年 3 月。

- 学期初，制订园本教研计划，并指导各教研组制订教研工作计划。园本教研计划的制订要自上而下和自下而上相结合，教研专题的确定要聚焦于影响本园保教工作质量的关键问题。

- 按计划组织实施多种形式的园本教研活动，包括日常教研、专题教研、园本培训，每次活动前要设计活动方案，做好充分准备。

- 指导各教研组对教研过程中形成的各种资料、影像、文字、档案进行整理归档。

- 将教研成果固化和推广，应用于日常保教工作，为提高园所保教质量提供支持。

在教研工作中，业务园长或教研负责人的专业引领能力是影响教研效果的重要因素，因此，在完成以上基础工作的同时，业务园长要通过多种途径学习专业知识，不断提升自身专业引领能力，帮助本园教师发现和解决真问题，将理论运用于教育实践，引领教师不断成长。

3. 保教工作评价和幼儿发展评价

幼儿园评价工作，即主要依据一定的标准和程序，有目的、有计划、有组织地对幼儿园工作进行深入调查，并做出价值判断的过程。^①对幼儿园保教工作实施评价的目的在于获得改进保教工作的依据，包括对教师保教工作的评价和对幼儿发展水平的评价。

一般而言，每学期应对教师工作开展4~5次评价。评价内容的确定应基于业务园长对园所保教工作现状的分析，并与园所保教工作的重点任务相结合；在此基础上，业务园长要组织保教人员共同制定切实可行的评价标准，注意发挥标准的导向价值。在运用标准开展评价时，要注重过程性评价而非结果性评价，要将自评与他评相结合而非管理者的单一评价，评价者要对评价结果达成共识。此外，要特别关注评价结果的运用，即评价结果要用于改进教师教育行为，提高园所保教质量。

对幼儿发展水平的评价，包括针对幼儿全体发展水平的群体性评价，以及针对幼儿个体发展水平的评价。通常，在每学期始末，业务园长要指

^① 张燕著：《幼儿园管理》，人民教育出版社2011年3月。

导班级教师运用评价标准与工具对幼儿发展状况进行评价，进而了解幼儿发展的总体水平。幼儿园要确定评价方案，包括评价实施的时间、采用的标准与工具、评价对象的选取等，并对实施评价的教师进行培训，使其明确评价的目的与标准、工具的使用方法、评价资料的统计与分析方法，以保证评价结果的科学性。在班级评价的基础上，业务园长要对园所儿童发展的总体情况进行分析，评价结果将成为检验上一阶段工作措施有效性和制订下一阶段保教工作计划的重要依据。

除了对幼儿群体的评价外，还可以采取自然观察、谈话、儿童成长记录袋等方式对幼儿进行个体评价，这样的评价更为深入，教师要将其作为改进自身教育的依据与家园工作的重要内容，促进班级中每一位幼儿健康成长。

三、及时总结提升是桥梁

要切实保证教育过程顺利进行，不断提高工作水平，吸取经验教训，探索保教规律，就应及时对保教工作进行总结。总结是保教管理工作的最后一个环节，总结工作对于园所发展的不同阶段而言，起到了承上启下的桥梁作用，既是对上一阶段工作的整理，也是为下一段工作做好铺垫和提供依据。一般而言，每学期应进行一次较全面的总结工作，分析园所保教工作中的优势与问题，以明确下一步工作的方向与重点任务。

每学期末，业务园长要指导各部门针对计划落实情况撰写工作总结，并在年级、班级工作总结的基础上，根据保教工作计划落实情况撰写保教工作总结，内容包括成绩与问题、努力方向等。此外，要指导各部门、各班级教师做好专题总结、优秀案例整理等工作，完成业务归档。

在总结工作时要避免出现以下问题，如总结的内容与计划脱节，计划中安排的工作内容在总结中无涉及，或者仅逐一罗列本学期所做的全部工作，没有主次，没有对问题与成绩进行分析，这样就不能实现总结工作的目的与价值。

* * *

在开展幼儿园保教实践指导与研究的过程中，我们发现日常保教工作的检查与指导、教师保教工作的评价与园本教研中的专业引领是业务园长

管理工作中存在问题较多的三个方面，但同时也是业务园长管理工作中最基本、最重要的三项工作，因此，本书将针对以上三个问题，在后面的三个章节逐一来为业务园长答疑解惑，明确查班指导、教师评价及教研工作的主要工作内容与具体管理策略。

