

管理， 让教育更专业



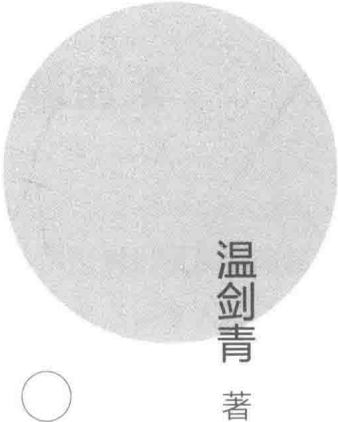
GuanliRangJiaoyuGengZhuanye

——我做园长这些年的所思所行

温剑青 著



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



温
剑
青
著

管理， 让教育更专业

GuanliRangJiaoyuGengZhuanye

——我做园长这些年的所思所行



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理,让教育更专业 / 温剑青著. -- 上海:上海教育出版社,
2018.6

ISBN 978-7-5444-8479-4

I. ①管… II. ①温… III. ①幼儿园—教育管理 IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第148907号



责任编辑 王爱军 钦一敏

美术编辑 林炜杰

管理,让教育更专业

温剑青 著

出版发行 上海教育出版社有限公司

官 网 www.seph.com.cn

地 址 上海市永福路123号

邮 编 200031

印 刷 上海展强印刷有限公司

开 本 700×1000 1/16 印张 20.5 插页 1

字 数 290 千字

版 次 2018年6月第1版

印 次 2018年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-8479-4/G·7020

定 价 52.00 元

如发现质量问题,读者可向本社调换 电话:021-64377165

一杯值得慢慢品味的茶

人与人，各不相同。有人是浓郁而热烈的，刚刚相识便带给你绽放的笑容、动人的声音与热情的拥抱，瞬间成为人群中的焦点。有人则是淡然而宁静的，一面之缘难以留下深刻的印象，像一杯茶，浅尝辄止不如慢慢品味，一如温剑青。

认识温剑青已有近 10 年了。那是源自原闸北区教育局让我“带教”她，便开始了一段挺奇妙又很投缘的交往：从最初，她远远地看着我，静静地听着我说，到如今，我们已成为在专业上能交流甚深、在学问上能交谈甚欢的朋友。她犹如一杯香茗，需要慢慢地品味，也值得慢慢地品味。

“品味”温剑青，我“品”出了她的执著。她心中有梦，怀揣着使命与责任，认真做最好的教师、最好的园长。在一线当教师时，她荣获过原闸北区教学评优一等奖，努力把幼儿园老师做到最好。28 岁开始做园长后，她更是尽心尽力，努力做个优秀的管理者，做个有专业权威的园长。尤其是 6 年前接手了安庆幼儿园这所有着 50 多年历史的示范园后，她更是倾尽全力，从园所规划到环境创设，从课程建设到课题研究，从队伍发展到园所文化，乃至信息技术的利用以及家长工作，等等，她都坚持做到最好。本书的“管理——让园所的发展‘看得见’”部分，能让我们感受到一位青年园长一路成长留下的足迹。她不喧哗，不张扬，专注地做事，认真地做人……慢慢地品味，她犹如茶的本色，质朴而品优。

“品味”温剑青，我“品”出了她的智慧。她很聪明，凡事讲求高效，追求“自己想明白，让教师做明白”。她带领教师团队扎实地研究幼儿园的保教活动，先后管理的三所幼儿园，在一级园、示范园验收中总能收获美誉，让幼儿园的发展取得新成就；她致力于教师队伍的发展，支持每位教师的专业成长，

在最近两届的全市中青年教师评优活动中，幼儿园就有两位青年教师在大赛中脱颖而出，获得一等奖的殊荣；她刻苦钻研专业，用心研究每个课题和项目，无论是在中华新路幼儿园研究特殊教育，还是在彭浦新村幼儿园研究艺术课程，均获得市级课题立项、得奖的机会，特别是在安庆幼儿园研究颇有挑战的课题“指向个性化教育支持的幼儿发展评价研究”，更是获得了上海市第二届基础教育成果特等奖的荣耀；她重视管理文化，颇具凝聚力，不急不躁地聚齐人心，使得每位教职员工热爱这个团队，都能真正成为幼儿园的主人。本书的“研究——让幼儿的成长‘看得见’”部分，让我们感受到一位实践型、研究型的园长，不懈探索，孜孜以求，努力塑造自己学者人格的过程……慢慢地品味，她犹如茶的毓秀，灵动而芳香。

“品味”温剑青，我“品”出了她的品位。在她园长室的书橱里，有南怀瑾的《论语别裁》《道教发展史》《老子他说》等著作，有梁漱溟的《读书与做人》《东西方文化与哲学》，还有李敖、张爱玲、苏青、林达等人的文集……其种类之多，涉及面之广，是我见过的幼教人中少有的。她酷爱旅行，游历世界各地，每到一处必去书店、咖啡店等，体验当地的人文气息。如果说阅读让人思索、明志、积累、沉淀，那么旅行的意义则在于开阔视野，体会别样的人生。读万卷书，行万里路，既充实了她的生活，也造就了她“每临大事有静气”的豁达从容；她接纳、包容、大气，一步一生花，厚积而薄发。本书的“思考——让园长的专业‘看得见’”部分，仿佛让我们看到一位忙碌了一天的园长，晚上在灯下静静地享受阅读的身影……慢慢地品味，她犹如茶的本原，厚实而久远。

总之，“品味”温剑青老师，常会收获“推开小门，撞见阔大气象”那样的惊喜。如今每每在公开场合见到她，她依然是不爱说话的样子，如同刚沏成的茶香升起淡漠的烟雾，有几分超然象外的禅意。

真诚地期待，温老师这杯“茶”，味溢四方，香飘久远……

上海市教委教研室 黄琼

2018年初春

序二

启璞,让梦想成真

“夫和氏之璧,出于璞石。”璞,古人谓之蕴玉之石。将每位幼儿视为蕴玉之石,予以爱的关怀、智的启蒙、德的滋养,发掘幼儿身上潜在的美和德性,使之成长为如玉君子,这便是启璞教育的寓意和内涵。乔布斯在被问到一位领导者的主要职责时,他的回答是“梦的守护者”。梦想,是催人奋进的力量。一个有抱负、有担当的园长,一定拥有自己独特的梦想。

温剑青园长的《管理,让教育更专业》一书即将付梓,嘱我作序,我欣然应允。长期分管区幼教工作的我,十分欣赏一线园长结合自己的办园实践,总结自己的办园智慧,形成自己的办园思想,并以文字的形式进行记录的举动。更为重要的是,我亲历了18年来,温剑青这位年轻园长在管理岗位上磨砺自己、善思敏行的过程。

温剑青撰写的这部书稿从一个园长成长的历程,从课程改革、儿童发展和一个管理者专业素养养成的视角,立体地呈现了自己在教学管理和研究上的专业“站位”,让我们看到了她对管理要义的不断明晰和对课程领导的深度理解,看到了幼儿园管理的魅力。

管理的魅力在于“真”。我感觉她在管理中最大的特质是“真”。每到一园所,她始终坚持尊重学校发展变革的规律,基于每个园所的个性特质发现“真问题”,进行“真研究”,开展“真反思”……

新任园长的第一个6年,她带领一所承担着区域特殊儿童融合教育研究的园所,抓住了从训练技巧本位向发展本位拓展的问题,开展了以普特融合为特质的市级课题研究,引领这所二级园在学前特殊教育领域内形成了专业研究特色,用音乐促进幼儿康复,开展普特融合教育的研究成果获得上海市

首届特教教育教学研究二等奖。

初尝研究“甜头”的第二个6年，面对有多年艺术特色的一级园如何再提升的问题，她在传承和发展中且行且思，从一园二部到一园三部的科学管理，从对艺术的传承到基于人文特质的课程架构，从传统的艺术活动到艺术探究与幼儿发展之间的课程链接，全面呈现了从关注活动设计到助推幼儿发展的践行轨迹。

羽翼渐丰的第三个6年，她来到了示范性幼儿园——安庆幼儿园，站在示范引领的专业高度，继续探求发展。她和团队一起架构了以课程推进为核心的联动管理模式，拓展了数学活动的研究范式，尤其是对幼儿发展评价的研究，在评价过程与课程优化间建立起有效链接，进而反哺幼儿发展，这一成果最终获得了2017年上海市基础教育成果奖的特等奖。

管理的魅力在于“智”。我欣赏加德纳的多元智能理论以及蒙台梭利的教育智慧，这是经过国外教育同行数十年研究形成的理论体系，“师夷长技”是应有的研究态度和学习态度。我想表达的是，温剑青园长近20年基于教学和管理实践，总结自己教育心得和管理智慧的过程，其本身就是一种研究，是对自我的反省，是对教育梦想的追求。

温剑青园长管理过的三个园所，师资、课程、文化特质各不相同，她积极寻求最适合的管理方法，在课程研究中寻求最适合幼儿发展的关键要素。她还带领团队在教师专业发展、教育信息技术、家庭教育管理和指导等方面不断拓展，形成了基于大教育观的管理格局。正如她自己所写，幼儿园的发展是一个多方均衡联动的过程，每一方面都不能缺失，其核心是以幼儿发展为本的课程建设与实施……园长岗位不单是一个职业角色，更是一场人生的智慧体验。

管理的魅力在于“思”。教育并不能创造新生命，但能唤醒个体潜在的生命力和创造力，让个体自由生长，焕发生命光彩。温园长说，人人心中住着一个孩子。她通过理解幼儿、理解童年，从而深刻地理解自我。她以“顺天性、养天性、扬个性”为教育原则，通过“童心看世界，童心说世界，童心绘世界，童

心玩世界”等教育主题,生动而诗性地展现儿童的生活、儿童的世界。这就是无为而为的教育,这就是教育的无为而无不为。

18年的研究历程中,我看到了一位青年园长成长的轨迹,也看到了她内心源源不断的自我学习动力,这是基于教育发展的诉求,是源于追求满足孩子发展的需求,更是来自教育者自身专业发展的动力。她喜欢跨界的学习,其去芜取精的学习力,理性判断的思考力,敏于慎思的行动力,都呈现了具有时代特征的园长特质——智慧。

初夏的日子里,我认真读完温剑青园长的这本思想集。摆在案头的这本书,虽然算不上鸿篇巨作,其中也不见得有多么高深的理论建构,却让人爱不释手。我真切地感受着与温园长思想火花碰撞出的璀璨之光,感动着幼儿教育行业有此“夸父”般的引领者,感触于温园长用无悔的青春坚守的教育情怀,感慨她18年漫长岁月中积淀下的人生智慧。

一路走来,有艰辛,有收获,更有对教育的执著。有理想就有梦,有激情就有戏,有梦想就会成真!“做梦”就是要敢为人先,“做梦”就是要不断创新,不断超越。织梦、圆梦,梦想成真!

“牛马四足,是谓天。”引申为教育之义,即为要顺乎人的天性而教化,并在教化中发展这种天性。

教育是一方充满灵性、孕育梦想的园地,愿我们辛勤的园丁给孩子们送去更多梦想的种子!

上海市静安区教育局

孙忠

2018年5月

温剑青,1972 年出生,1992 年入职,自 1996 年开始承担幼儿园管理工作,2000 年起分别在三所不同的幼儿园担任园长,现任上海市静安区安庆幼儿园园长。曾获上海市托幼先进个人、上海市园丁奖、长三角科研先进标兵、上海市家庭教育先进工作者、上海市家庭教育指导优秀管理者、上海市教育年度新闻人物提名等荣誉。担任园长以来,执著于教育教学管理的研究与实践。



在教育上,追求人师境界,在管理实践中崇尚刚柔立本,致力于教育之善的绽放。

负责的市级课题“学前幼儿普特融合的教育研究”获得上海市教育科学研究院第二届学校教育科研成果二等奖;“满足学前智力障碍幼儿的音乐兴趣需要发掘其音乐艺术潜能的研究”获得上海市首届特教教育教学研究二等奖;“幼儿艺术探究活动设计与实施的研究”获得上海市教育科学研究院第四届学校教育科研成果二等奖;上海市家庭教育“十二五”重点课题“构建新媒体环境中家园协同管理模式的研究”获得上海市家庭教育研究成果一等奖;“指向个性化教育支持的幼儿发展评价研究”获得上海市第二届基础教育成果特等奖。

主编幼儿园数学课程《童心玩数学》(第二版)和《发现童心的秘密——幼儿发展评价的实践》等书籍;撰写《澳大利亚的家庭教育》《基于教师专业自觉的课程评价》《评价,让儿童成长看得见》《合理运用多媒体技术,促进幼儿教学活动有效性》等多篇论文,发表于《上海教学研究》《上海教育情报》《上海托幼》《信息技术与传播》《教育参考》等刊物。

被上海市教育委员会教学研究室聘为学前教育新教材中心组成员。

温剑青的与众不同

编者按：温剑青，外表清冷、特立独行，无论是个性还是做事风格，似乎都与传统意义上的“劳模型”园长形象相去甚远，却在 14 年的园长岗位上，多次创造佳绩。适逢上海市教育系统正在开展“中国梦·校园美”典型人物主题宣传教育活动，我们怀着好奇和探究开始了对温剑青的采访和报道。与温剑青本人的多次交谈，以及对她的领导、导师、下属乃至闺蜜的采访，让我们分明感受到了这位 70 后园长内心深处火热的教育真诚和教育理想。

温剑青小档案

毕业于上海市幼儿师范高等专科学校。先后担任上海市静安区阳曲路幼儿园教师、安庆幼儿园园长助理、彭浦新村幼儿园园长助理、芷江中路幼儿园龙潭分园副园长、安星幼儿园副园长、中华新路幼儿园园长、彭浦新村幼儿园园长。现任上海市市级示范性幼儿园静安区安庆幼儿园园长。曾获上海市托幼先进个人、上海市园丁奖、上海市科研先进个人等荣誉称号。

星座：双子座

血型：A

最喜欢的颜色：午夜蓝

最喜欢的食物：咖啡，茶

最喜欢的天气：有阳光的冬日

最开心的事：旅行

最难忘的事：身患唐氏综合征的孩子在毕业典礼上说长大做厨师，烧鱼给园长吃

在幼教领域，大量新园的开办使得很多年轻人从业不久便走上了园长的

领导岗位。于是，“新时代怎样当好园长”不仅成为新老园长共同面对的问题，更成为幼儿园确保教育质量的重点。

温剑青，就在此时此刻走进了我们的视野。据说，仅有四年教龄便走上管理岗位的她，是一个与传统印象中的“园长”有太多不同的人。有人说她待人接物不太热情，很不善于与人打交道，她的“孤傲和冷静”让人很难接近。但也有人说她勤学、善思、敏行，且做事匠心独具，敢于创新；她热爱孩子，热爱工作，也很会享受生活且情趣高雅……一个人同时拥有如此反差的个性特征，温剑青自然引发了我们的职业好奇心：作为“新时代园长”中的一员，她究竟有哪些与众不同之处呢？

敢想敢做——“我曾是个皮小囡”

儿时的温剑青是个“闷皮”的孩子。她曾经和小伙伴一起“长途跋涉”去寻找传说中的“垃圾山”，渴了就向路人讨水喝；她把楼梯的扶手当成“滑梯”，骑在上面从五楼瞬间滑到底楼，结果扯破了裤子；她家附近的建筑工地更是她最爱的“探险圣地”，木块、竹片和砖头中似乎隐藏着她想要的无尽“宝藏”……温剑青的童年让作者联想到了台湾作家龙应台在《孩子你慢慢来》一书中的描述：儿子安安每天放学后 15 分钟的路程至少要花费一个多小时，妈妈悄悄“跟踪”，发现了安安每天放学后的“历险”——爬墙、和别人家的狼狗玩、看蚂蚁搬家、和松鼠对视，最后到充满“宝藏”的工地去搜寻一番。

与安安同样幸运的是，温剑青儿时的各种“历险”也没有遭到家长的干涉。温剑青说，正是父母当年的理解与宽容，让她在成为幼儿教师后，也能以同样的态度去对待孩子。她说：“我也曾经是个皮小囡，我知道孩子们有时只是需要宣泄一下而已。”儿时无拘无束的大胆探索，为今天温剑青的遇事敢想敢做奠定了基础。

追求高效——“再也不补一张纸”

1992 年，温剑青从上海市幼儿师范高等专科学校毕业，被分配进入当时的闸北区阳曲路幼儿园任教，四年后便因在“闸北区青年教师教学评比”中

荣获一等奖和专业出色而走上了管理岗位。从教 22 年,从普通教师到园长,从一线教师到行政岗位,从特殊教育到学前教育,从二级园到示范园,温剑青一一经历。身为典型的“双子座”,她喜爱迎接环境变化所带来的挑战,但又害怕重新建立社会关系;她讨厌墨守成规,坚持“不破不立”,但也相信“传承与发展”的力量;在这种看似矛盾的心态中,温剑青逐渐形成了自己的管理方式,她将其归纳为“形散而神不散”。所谓“神”,是管理者要牢牢把握的管理“坐标轴”：“横坐标”是幼儿园的现状与问题,“纵坐标”则是解决各种问题的“方法”。每到一所幼儿园上任,面对千头万绪,她都选择先静静地观察,然后抓住“横坐标”上的三个点——薄弱点、实践点和发展点,以点带面,打开局面。至于“纵坐标”上的“方法”,她不仅希望能解决实际问题,还要能发挥杠杆作用,影响一批人。

温剑青具有敏锐的眼光和超前的意识。十多年前,在她就任原闸北区中华新路幼儿园园长时,就为幼儿园建立了独立网站,并开始关注多媒体信息技术在幼儿园中的运用。起初她的想法很简单,就是利用多媒体信息技术这一方法解决教育教学中的问题。2006 年,她来到彭浦新村幼儿园后又发现,园内年轻教师特别多,教育教学能力相对薄弱,但是,年轻教师在运用信息技术能力上的优势却有助于他们建立专业成长的信心,激发专业发展自觉。温剑青果断引入电子白板教学,引导青年教师将信息技术作为教学辅助手段,并使其与幼儿园艺术特色活动相整合,提高教育教学的质量。温剑青深知幼儿园教师工作负担之重,她自己也曾有过为了迎接上级评估而加班加点补资料直到凌晨两点的经历。从那时起,温剑青便立下了“再也不补一张纸”的誓言。她依托信息技术创建了园务管理平台,建立了当天资料当天归档的制度,利用先进技术改变教师的工作方式,进而提高工作效率。如今,对多媒体信息技术的运用不仅成为幼儿园的办学亮点之一,还实实在在地改变了教师们的工作方式,实现了为教师们“松绑”。当彭浦新村幼儿园迎来新一轮评估验收时,温剑青果真做到了“不补一张纸”。

2013 年,温剑青被调入当时的闸北区安庆幼儿园任园长。如何带领这所

闻名遐迩的市级示范园再创辉煌，温剑青始终在观察和思考。这时，新一轮“上海市中青年教师教学评优”工作即将启动，温剑青立即发现并利用了这一契机，与教师们实现了快速的专业磨合。她发现，安庆幼儿园的教师队伍素质高，但对于课改的热点“个别化学习活动”，从认识到行动普遍感到迷惘和彷徨。她立即抓住这个“薄弱点”，利用自己参加市教研室组织的“个别化学习活动研究中心组”的优势在园内组建了教研团队，倡导“共同成长”理念，与全体教师一起开展教学研究。最后，安庆幼儿园的卢世轶老师作为全国教师的代表参加了市级的评比活动，荣获了一等奖。这段与温园长专业磨合的经历让卢世轶老师感触很深，她回忆说：“在一次个别化活动后的分享环节，我见有个孩子介绍了自己做的名片，便随意地将分享点确定在‘材料的自主运用’上，结果幼儿都在讨论‘如何借助材料将名片做得更牢固’这个点。温园长听课课后便提醒我，教师指导幼儿开展个别化学习活动不能忽略主题的核心价值。在‘我自己’这个主题下，‘做名片’的分享交流点应该首先落在鼓励幼儿去了解自己和同伴，而不是材料的运用。于是，在第二次分享活动中，我便将讨论主题调整为‘为什么要做名片’‘名片上应该包括哪些信息才能让别人了解自己’等问题上，孩子们踊跃发言，活动取得了很好的效果。”卢世轶老师说是温园长的专业引领，让她在短时间内实现了“个别化学习活动”理念和实践的“嫁接”。

视角独特——“满足孩子但不一味迁就”

温剑青最让人称道的是她对于幼儿园环境的打造。尽管她对于环境创设的理念随着课改的推进在不断地发生变化，但她始终坚守未变的，是她的教育信念——满足孩子但不一味迁就，并且将她的这一教育信念淋漓尽致地糅进了幼儿园的环境创建中。温剑青工作过的幼儿园在环境创设上都留下了鲜明的“温氏”风格。温剑青在美术方面的特长和对色彩所具有的天生的敏感，让她拥有独特的审美眼光和鉴赏能力，这一切，都被她独具匠心地体现在园所功能环境、课程环境以及环境与孩子的设计中。

中华新路幼儿园是一所普特融合的幼儿园，园所年久失修，外墙难以进行大改动，温剑青便把改造的重点放在内部。为了拓展室内狭窄局促的空间，温剑青让工人敲掉教室的门洞，采用进口的铝塑板，参考“星巴克”进行软包装饰。从空间需求考虑，将教室内的墙面做成凹进去的玻璃墙面，既节省空间又美观大方。在整体的色彩选择上充分考虑特殊儿童的特点，少用色彩以避免孩子躁动不安，不用厚重的色调以避免孩子情绪低落，更不用高亮醒目的色彩以避免孩子无所适从。

彭浦新村幼儿园原先的园所环境用色很丰富，温剑青在改造中大胆采用冷色调，以黑色和金色为主打基调，黑色厚重沉稳，金色高调亮丽，两种色彩的组合让园所的艺术特色更加凸显，令人印象深刻。

在安庆幼儿园，温剑青确定了以普蓝色作为整个园所的主色系。温剑青认为，以数学特质培养为特色的幼儿园应打造“沉静”的环境，避免环境中过多的无关刺激，让孩子在环境的暗示下安静地倾听和思考。因此，她希望能够借助色彩，营造逻辑中有思辨、沉稳中有活动的环境氛围，让丰富的课程内容成为整个环境中唯一能吸引孩子注意力的焦点。

记者后记

14年的园长经历并没有改变温剑青的个性，她依旧是个不热络的人，还是不爱有事没事地找教师“谈谈心”。但有一些东西在她身上正悄悄地发生着改变，比如以前遭遇家长投诉，她虽然内心委屈，但表面上仍然一脸的无所谓，如今她会热诚地接待家长，并感谢家长对幼儿园工作的监督，还会特意邀请投诉的家长参加幼儿园的“家庭教育研究会”。

刚刚走上管理岗位时，温剑青坦言自己有点抗拒，甚至是“被裹挟着朝园长的角色靠”，但出于对幼教事业的热爱，在内心责任感和使命感的驱使下，她下定决心，“既然做了，就按自己的方式去做好”。她不盲从，不附和，别人都质疑“彭浦新村幼儿园这样的老幼儿园也能搞艺术教育吗”，她却坚持“上海这个城市本身就具有多元的特质，这和艺术多元表达完全一致，彭幼的

孩子也是上海这座城市的未来，让他们从小接受艺术的熏陶，旨在打开眼界，为他们未来的城市生活奠定基础”。

如今，温剑青把园长经历看作是人生的一种职业体验，如同生活中她爱做的其他事一样——读书、旅行、写童话、看美剧、装修房子……一切的体验，都给予了温剑青富足的精神、开阔的视野以及不断前行的力量。

对话温剑青

问：您曾说“很享受做教师的时光”，对于那些刚刚走上教师岗位的新教师来说，您觉得怎样才能做到“享受教师时光”？

答：做教师的经历让我体会到——孩子是慢养的，教育是化繁为简、解放心灵的工作。对于新教师来说，“享受教师时光”的必要因素或前提就是首先要“无条件地喜欢孩子”，这样你才会在与孩子的交往中去感受被孩子喜欢的那种感觉，专业自觉是源于“喜欢”的积淀而产生的。

问：很多与您相熟的人都认为您的性格“不太适合做园长”，您自己是这么认为的吗？您又是如何看待园长这一角色的？

答：很多“不可能”中包含着“可能”。在 14 年的园长生涯中，我慢慢地经历了“从可能不适合”到“可能适合”的过程。我认为园长不仅仅是一个岗位的称谓，更是一种人生的职业体验。除了其管理的岗位定义之外，它与幼儿园的其他岗位——教师、保育员没有任何差异。

问：您在各个层级的幼儿园都工作过，对您个人而言它们有区别吗？每次新上任，你最先思考的问题是什么？最先做的又是什么？

答：从客观上说，不同层级的幼儿园是有区别的，可以分为硬件、师资、教育教学现状、管理方式的不同等，但是从本质上来说是没有差别的。我们思考的是同一个教育体系下的管理过程，尽管采取的策略不同；我们执行的是基本一致的课程，尽管教育对象的来源稍有差异。

每次来到新的园所，我最先思考的问题是“我应该等待多久才行动”。等待的过程是观察、体验、感受的过程。随着园长经历和经验的累积，我渐渐明

白等待的过程愈长,愈能发现这个园所的优势和特质,愈能找准管理的薄弱点、关键点和实践点。而我最先做的总是从环境的微调起步,因为我需要“在悠闲的环境中致力于教育之善的绽放”,致力于改变可能被谋生思想所左右的环境结构。

问:您设计的幼儿园环境被许多同行作为“样本”,请问您在进行环境设计时,一般会考虑哪些因素?

答:在空间上,我会考虑实用、舒适、安全;在视觉上,我会考虑色彩、整体风格的统一协调等;在整合上,我会考虑课程、理念、环境与孩子的互动等;在实际操作上,我对园所现状的感觉占据了设计的主导地位,环境和园所课程的整体和谐很重要。

问:有人说“园长要对教师的专业发展负责”,您认同这样的说法吗?在您的管理实践中,您觉得应该如何在教师培养上发挥园长的课程领导力,尤其是对于新教师的培养?

答:我也认同这种说法。教师培养是个永恒的话题。每个园长都有自己独特的方式和见解。我曾经的目标是希望一个园所能达到师资年龄层次适宜,知识结构互补,性格气质相融。之后我明白了这与其说是目标,不如说是理想。我们可以设置很多培训体系和框架,给教师很多的学习平台和知识体系,但是我们很少考虑一件事情,也是我始终在追寻的“教师发展的理想境界”。现在的培训对教师而言只是学习,教师不注重积累甚至迁移。知识其实是很容易获取的,但那只是从已知到已知,真正的知识习得却是从已知到未知。“经师易得,人师难求”,我们都在努力着。

对于新教师的培养,除却培训手册上基本的应知应会,我认为还有一个关键词:勤奋。勤奋包含了细心、警觉和观察,需要较好的敏感度,这对教师今后的专业发展起到决定性的作用。如何让新教师更好地体会勤奋的内涵和价值,是我们在为之努力的。

问:您说过做园长面对的最大困难是“凝聚人心”,请具体谈谈您的看法。

答:“凝聚人心”是管理永恒的话题,对物质和精神统一的“度”的把控,永

远是管理者要体验和学习的。如今的我明白了管理中的“刚柔立本,变通趣时”,不要再由“我”来主导“凝聚人心”的过程,因为这个“我”一定也是被凝聚的对象。我更多地学会了换位思考,更多地体会到“我”在群体中的地位——凝聚的过程一定是个平等的过程,剔除“你”“我”的社会角色,只剩余文化和事实。

问:您曾经在自己的文章里提出非常赞同“顺天致性”的教育观,还提出了“教育是平等的,艺术是多元的,表达是自主的,孩子是快乐的”这样的办园理念,如今您还是这么认为吗?

答:是的。我在学生时代读过一篇课文《种树郭橐驼传》,当时就给我这样的启示,原来古人早已明白了教育的真谛,我们何不快乐地遵从而行。在之后的漫长岁月里,我接触了大量的经典著作,它们让我可以更好地理解科学是不断变化和永恒辩证的观点,更好地体会育人的本质——兴趣为根本。“原心于秒忽,较理于分寸”的教育研究要缓步而行。

问:很多人说您平时给人的印象一直都是四平八稳,很少有情绪起伏,当您遇到特别烦心或恼火的事时,是如何自我调整的?

答:这个问题很有意思,首先我绝对不是一个四平八稳的人,最多“三平六稳”吧。当我遇到特别烦心的事时,会给自己两个处理原则:第一,真气恼不过5分钟;第二,淡化和冷处理。

问:您认为新时代的园长应该如何处理工作与生活的关系?

答:任何时代的园长都要重视工作和关注生活,曾经流行的一句话是管理者要学会“弹好钢琴”,对工作和生活都需要把控好节奏。现在想来,交响乐太过激昂,19世纪的浪漫主义奏鸣曲节奏缓急结合,兼有诙谐幽默之风格,更适合工作管理和生活的节奏。“持而盈之,不如其已”,定合适的目标,做合适的工作,行合适的人生。小步前进,踟躅前行,做好孩子的“慢养者”。

(原载于《上海托幼》2014年10月A刊)