

管理故事

从幸福的大桌子到快乐泥坑



周文妍

14年前，初入职场时，每天进入教室，映入眼帘的是整齐划一的功能分区、规整摆放的小型桌椅。这似乎是幼儿园空间的“标准答案”，在许多眼中理所

1 幸福的大桌子

不久，一个大胆的构想浮现出来：在教室中央安置一张大桌子。家庭团聚，大桌子是亲情凝聚的核心；社交聚会，大桌子是充满活力的存在；会议研讨，大桌子是合作决策的阵地。何不放大一张大桌子在教室里呢？我决定打造一个不一样的空间，一个“和孩子共同生活”，让他们毫无拘束、自在发展的空间。

然而，作为一线带班教师，这样的“破格”之举可行吗？成人尺度的家具出现在儿童空间，会被允许吗？我预想了与保教主任沟通的种种可能：若她质疑“标准配置”，我便反问“为何必须雷同”；若她担忧高度不适，我便回应“这可以解决”……幸运的是，得益于园所一贯开放包容的氛围，我的勇气最终凝聚成了一句：“我想要一张大桌子。”

有趣的是，预演中的“交锋”并未发生。园长只问了一个直指核心的问题：“这张大桌子，能给予孩子哪些在小桌子旁无法获得的成长？”我思索片刻，郑重答道：“它承载着成人和孩子共享空间、共同生活的愿景。在这样的场域中，孩子将真切感受到被接纳、被重视，教师不再是

被隔离的权威，而是触手可及的伙伴。”园长留下意味深长的嘱托：“让它的价值远超桌子本身。”这句沉甸甸的期许，成为我持续审视实践的标尺。

这张置于教室中央的大桌子，悄然奠定了班级自由、平等、开放、包容的基调。孩子挪动、调整位置，努力为此腾挪空间。桌子化身游戏天地、阅读角落、讨论平台、共享餐桌……你够不着远处的水果，我心领神会地推一把；我阅读到有趣之处，转头迫不及待与你分享……

每个孩子都在此找到了属于自己的“位置”，不仅是物理的，更是心理与社交的归属。它彻底消融了成人预设的“儿童专属”边界，我与孩子拥有了平等的空间权利，得以自由走进彼此的世界。当我伏案工作时，孩子会自然地围拢，好奇探问，兴致盎然地交谈。这不再是教师的工作台，而是我们共同生活的圆心。

这张“幸福的大桌子”，不仅是空间变革的见证，更是我与孩子共生共长的印记，它无声地呵护并激发着一名青年教师的专业理想与实践勇气。

2 为教师赋权

“幸福的大桌子”诞生后的许多年，我一直在思考：是什么促成了这场变革？是初生牛犊的敢想敢干吗？或许更深层的原因在于，我与园所管理层共享着对教育本质的深刻期许——对儿童主体性的尊重，对平等关系的追求，对僵化空间模式的反思。它让我深刻领悟：富有思考与追求的教育实践，必然会得到制度的包容与专业的托举。而一位成长中的教师，其基于儿童发展的专业敏感性与行动，正是教育创新的宝贵源泉。

后来，当我肩负起保教主任的职责，我深刻认识到：激发每一位教师的专业潜能与内生动力，是推动孩子发展的核心引擎。这份责任促使我更加有意识地构建并维护一个安全、开放、支持性的专业对话场域。

我问教师的第一个问题是：“为什么需要改变？”这并非简单的质疑，而是激发教师专业自觉，引导他们充分表

达教育诉求的关键一步。我鼓励提出想法的教师深入阐述教育观察、困惑及变革对孩子发展的潜在价值，并创造条件让更多教师倾听他的声音。这确保了变革的动因源于对孩子需求的深刻理解，而非自上而下的指令。

我的第二个问题是：“你在担心什么？”我深知改变伴随疑虑。主动引导教师坦诚表达实践层面的顾虑、资源限制或能力焦虑，是将潜在障碍摆上台面的必要过程。只有正视担忧，才能精准定位支持点，避免问题在沉默中流走。

我的第三个问题是：“我们可以怎么解决？”这是催化集体智慧、促进协作支持的实践环节。我鼓励大家基于前两步的深入讨论，带着不同视角、经验与资源，共同探索解决方案。无论是调整方案、寻求资源还是提供专业支持，目标都是形成合力，将构想落地。

3 生长出来的游戏场

通过一场场结构性的对话，教师逐渐体悟到，“现实”并非铁板一块、不可撼动。通过主动努力、坦诚交流与智慧共创，新的可能性是可以被塑造出来的。

一位中班教师敏锐地发现，孩子对雨后自然形成的小水洼、松软的泥土有着天然的痴迷，他们喜欢赤脚踩踏、挖渠引水、捏塑造型，展现出强烈的探索欲望和创造潜能。然而，幼儿园内现有的沙水区场地有限且相对固定，无法满足所有孩子深度、持续探究的需求。这时，园内一处相对闲置的教工停车场引起了她的思考：这片“成人专属”的空间，能否为了孩子的发展而“让位”？

带着这份基于观察与儿童发展优先的初心，她系统论证了泥巴游戏对孩子感官、科学探究、创造力、社会合作及身体发展的独特价值，提出了详尽的改造计划。当她有

理有据地向园方提出时，我们并非简单裁决，而是共同细化方案。最终，那片停车场蜕变为生机勃勃的泥巴乐园，孩子得以专注探究泥水特性、协作创造泥塑工程、解决实际问题并释放天性。

而这成功实践更深层的意义，在于它打破了“成人便利”的惯性思维，成为“儿童权利”的可见宣言，也向所有教师传递了基于专业观察、扎实论证、服务儿童发展的变革诉求，会被认真倾听并得到支持的清晰信号，极大地鼓舞了教师突破框架、主动创新的勇气。这也印证了当管理者的信任与教师的勇气相遇，当专业思考与务实行动结合，就能为儿童开辟出意想不到的成长沃土。

在被鼓励的氛围下，教师更多的想法实现了，比如带着孩子把车骑出幼儿园，在灌木丛中开辟出一条路来……

目睹越来越多的教师在自主探索的沃土中汲取生长的力量，慢慢改变自己、影响孩子，我深感欣慰：只有将教师专业自主权的释放与幼儿园的系统性支持紧密结合，幼儿园、教师、孩子才会共生共长。

(作者单位：上海市浦东新区蒲公英幼儿园)

教研现场

具身参与，让资源活起来

王馨

威海市环翠区孙家疃第二幼儿园周边山环水绕，拥有得天独厚的自然资源。但在将在地资源融入园本课程建设过程中，问题也日益显现：在地资源与课程的黏合度不强，不能很好地促进幼儿自主学习。我们把解决问题的路径，指向优化园本教研方式。结合资源的地性、多元化、现实性等特点，让教师具身进入资源场，坚持问题导向，玩学研同步。通过“四步追问法”，教师的资源意识被激活，在地资源的教育价值也得到了充分发挥。

第一问：在地资源是什么

在教研活动中，“身临其境”是打开教师思维的钥匙。我们将教研与资源建设相融合，营造卷入式教研氛围。教师带着“趣玩”的心态进入资源场，与资源互动。比如到公园沉浸式探秘自然，激发艺术创想；在“山林”中全域搜寻鸟窝，看见课程需求；去“天和美术馆”参与空间布局，体验美的传承……通过对周边一切可利用的自然、社会、人文资源进行现场评估和价值判断，教师对在地资源不再“无感”，而是开始发现资源与课程的联结。

教师卷入资源场后，我们又将幼儿和家长邀请进来，通过亲子调查，绘制了幼儿园周边资源地图1.0版本。然后，师幼共同探索以园所为中心3公里范围内的资源地图，把幼儿感兴趣的现象、事物、材料、文化、民俗等作为资源载体，寻找资源、课程、幼儿经验之间的联系。通过审议，我们梳理了幼儿园周边可利用的自然、社会、人文资源，并生成了在地资源地图2.0版本。

第二问：如何筛选合适的资源点

古陋距离幼儿园只有200米，是一片幼儿非常熟悉并喜欢的原生态山林。针对教师提出的“不知道如何筛选课程资源点”这一问题，教研组走进古陋岭，开展“观察—感知—诊断”，深入剖析在地资源的教育价值。通过师幼话题讨论，我们梳理出了幼儿感兴趣的资源，教师以此为基础，进行实地考察、走访调研、厘清资源模块、科学删减，最终生成了可以与教育链接的资源点。

接下来，教师进行了资源审议，主要围绕这些话题展开：这些资源点适合开展哪些活动？在教学活动中可以提供什么支持？教师充分考虑资源点与幼儿经验的链接，经过分类、筛选、分析、利用，整理出行古陋岭一探秘古陋岭—

艺创古陋岭—畅谈古陋岭—感受古陋岭五大板块资源，并结合幼儿发展核心经验制定发展目标。

在这一过程中，教师全身心卷入，从“看不见教育价值”到“看得见课程”。

第三问：如何利用资源点发展幼儿经验

利用课程资源点发展幼儿关键经验，是资源在幼儿成长过程中发挥显性及隐性价值的重要体现，也是有效解决“在地资源开发如何追随幼儿最近发展区”这一问题的关键。

植树节后的一天，家长给幼儿园带来了一个鸟窝，幼儿围在一起讨论：这是什么？它长得好像一只小靴子呀。

基于幼儿对鸟窝的浓厚兴趣，教师思考：怎样让幼儿对鸟窝有更真实具体的经验呢？于是，我们利用古陋岭资源开展登山活动——寻找山林里的鸟窝。带着预设目标，教师与幼儿沉浸式游览山林，寻找鸟窝，并用图像进行记录。通过园本教研和幼儿圆桌会议，教师结合幼儿已有经验、未知经验、所学可得经验，架构了鸟窝活动脉络，课程开发从“看见了”发展到“看得准”。

第四问：如何将在地资源融入课程实施

课程资源建设不是一蹴而就的，教师在追随幼儿的过程中，要及时鼓励幼儿就自己的体验进行分享交流，并适时帮助幼儿梳理对预设内容的探究反馈：发现了什么？是否找到了答案？在交流过程中，教师可以支持幼儿通过主动探究、互动分享、及时反思，促进经验生长。

孙家疃镇有一座天和美术馆，为了让幼儿在艺术文化的熏陶中掌握初步的艺术表现与创造力，教师开展了天和美术馆资源建设教研活动。什么是美术馆？美术馆里有什么？美术馆可以展示什么……通过追问，教师帮助幼儿建立对美术馆的基本认知。然后，幼儿带着兴趣开展系列探究活动：自发组织幼儿园美术展览、设计门票、布置场地、发邀请函……最终完成了“二幼里的美术馆”建筑模型。随着活动逐渐铺开，教师又梳理出了活动脉络：美术馆大讨论（我想了解什么）—美术馆认知（我了解到了什么）—美术馆大调查（我发现了什么）。紧接着，幼儿还拓展兴趣，提出要办一场真正的展览。教师感叹道：“这不就是我们一直要找的幼儿最近发展区吗？”在地资源就这样被激活并有效融入了课程。

(作者单位：山东省威海市环翠区孙家疃第二幼儿园)

园长巡班

误会的背后

王远航

忙完手头工作，正好到了午餐时间，我就想着去看看各班午餐情况。中(1)班教师正在组织幼儿自主盛饭。我发现小泽(化名)盛的饭和菜只有碗底那么一点儿，但教师并未提醒他再添一些。为不影响教师工作，我暂时离开了，然后告诉保健教师，近期要每天关注中大班自主进餐的取餐量，保证幼儿每天的营养摄入；提醒班级不要因为赶流程而减少幼儿饭量或缩短进餐时间；要等一等需要重点关注的幼儿。保健教师随即在工作群进行提醒。

我以为这件事已经过去了，但第二天中午，中(1)班那名教师却敲开了园长室的门。我请她坐下，耐心倾听她的诉说：“园长，我昨天看了群里的提醒，第一反应是在说我们班。我犹豫很久还是决定跟您解释一下。”通过倾听，我了解到小泽是班里吃饭最困难的幼儿，每天吃饭对他来说就是一种煎熬。教师一开始猜测他爱吃零食，或者习惯了家长喂饭。家访后才知，小泽一直有积食的问题，他并不挑食偏食，只是纯粹对食物提不起兴趣。此后，教师开始观察他吃饭的量，并给他盛合适的量，让他也体会“光盘”的喜悦。听了那名教师的话，我深感惭愧，表象背后原来有这么多故事，而我却断然认为是教师不用心。我郑重向那名教师道了歉，肯定了她的努力。

事后，我对这件事进行了反思。首先，用心倾听，让教师感到被尊重。我

们一直强调倾听幼儿，却忽略了教师也像幼儿一样，需要被管理者倾听、尊重和赏识。如果没有这次坦诚而深入的沟通，我与教师间的心理距离不会拉近，教师也无法感受到自身的价值。

其次，灵活应对，让管理有弹性。幼儿园实行自主进餐，出发点是尊重幼儿，按需取餐，让其学会自我服务。为保证幼儿每天必需的营养摄入，我们在“自主”与“营养”之间规定了标准的取餐量，却忽略了“标准”与“个需”之间的平衡。像小泽这样有积食情况的幼儿，“标准”对他来说就显得不够友好。以这件事为契机，我和教师进行交流，请大家共同思考幼儿园管理制度的刚性与管理弹性之间的平衡问题，从而更好地处理好个别问题。

最后，树立榜样，凝聚力量。中(1)班的那名教师是有爱的教师，她能及时发现问题，并主动通过家访了解问题背后的原因，然后采取适宜的措施。我在教师大会上对她进行公开表扬，希望大家以她为榜样，遇到问题，要看向孩子身后的家庭，学会倾听，尊重个体差异。

这次事件后，我养成了每天巡班的习惯。大(1)班的鸭子生了一个葫芦形状的蛋，大(2)班幼儿给高个儿的杜老师取名“长腿老师”……我享受这些小事背后的温情，也看到了教师更多的闪光点。只有走近幼儿、走近教师，管理者才能不断反思自己的管理方式，从而呈现更好的园所管理样态。

(作者单位：江苏省句容市茅山镇春城中心幼儿园园长)

当“小话痨”遇上“静音按钮”

教师手记

李亚宁

轩轩(化名)是个“小话痨”，从早上入园开始，他的小嘴就像欢快的小鸟，叽叽喳喳说个不停。任何时候，他总能找到话题，和身边的小伙伴聊得热火朝天。

午睡时间到了，孩子们陆续脱好鞋子，爬上小床，盖好被子。教室里渐渐安静下来，大部分孩子都在教师的安抚下，慢慢闭上了眼睛。可轩轩依旧精神抖擞，躺在小床上，一会儿戳戳旁边孩子的被子，一会儿探出头和对面床上的孩子挤眉弄眼，嘴里还不停地念叨着：“嘿，你昨天看动画片了吗？那个超级英雄可厉害了……”他的声音虽然不大，但在安静的午睡室里，显得格外突兀。

我轻轻走到轩轩床边，轻声提醒他：“轩轩，

午睡时间要安静哦，快闭上眼睛，好好休息。”轩轩看了我一眼，点了点头，乖乖闭上了眼睛。我以为他这就乖乖入睡了，便转身去查看其他孩子的情况。可没过几分钟，说话声又在我耳边响起。轩轩又开始和旁边的孩子小声聊天，这次他们聊到了周末去公园玩的事，越聊越起劲，声音也越来越大。

我有些无奈地再次回到轩轩床边，这次我稍微严肃了一点，说：“轩轩，你再这样说话，会打扰到其他小朋友睡觉的，快安静。”轩轩吐了吐舌头，做了个鬼脸，虽然不再说话，但小身子却在小床上扭来扭去，显然还没有入睡的打算。

看着轩轩的模样，我有些着急。如果任由他这样，不仅他自己休息不好，还会影响其他孩子午睡。突然，我灵机一动，蹲下身子，故作神秘地对轩轩说：“轩轩，老师这里有个神奇的‘静音按钮’，只要你按下它，就能让自己安静下来，很快就能睡着了。你不想试试吗？”

轩轩一听，眼睛立刻亮了，好奇地问：“老师，真有‘静音按钮’吗？在哪里呀？”我笑着指

了指他的小嘴巴，说：“这个‘静音按钮’就在你的小嘴巴这里哦。只要把你小嘴巴闭上，心里想着安静的事，就像按下了‘静音按钮’，很快你就会进入甜甜的梦乡了。”

轩轩似懂非懂地点了点头，然后慢慢闭上嘴巴。我轻轻摸了摸他的头，说：“轩轩真棒，现在你已经按下了‘静音按钮’了，很快就能睡着了。”

时间一分一秒过去，教室里依旧安静。我不时看向轩轩，发现他虽然偶尔还会动一动，但小嘴巴始终闭着。渐渐地，他的呼吸变得均匀起来，小脸也放松下来。我知道，他终于进入了梦乡。

看着熟睡的轩轩，我感到欣慰。这件事也让我深刻地认识到，每个孩子都有自己的特点和需求。在面对像轩轩这样的“小话痨”时，教师不能一味地批评指责、提要求，而要动用智慧，用更巧妙、更有趣的方法引导他。一个小小的创意，一次温暖的互动，一些看似无解的教育难题，就能迎刃而解了。

(作者单位：北京市大兴区魏善庄镇第二中心幼儿园)