

校长之道

□叶晓啸 王晶晶

编前语 他山之石，可以攻玉。名校（园）长在我省教育系统是一个令人瞩目的精英群体，探索其成长之路，解读其治校方略，对启迪新时代校长的教育思考会提供有益的借鉴。本报为此开辟全省名校（园）长人物专访系列报道，聆听他们的教育理念，感受他们的教育智慧。本期，我们有幸对话长丰县北城幼儿教育中心总园长伍雪，聆听她和她所带领团队的职业故事，感其赤忱的幼教情怀。

伍雪：凝聚团队力量 用爱养育幼苗

伍雪 长丰县北城幼儿教育中心党支部书记、总园长，曾获合肥市优秀教育工作者、安徽省优秀教师、学前教育学科带头人、第五届“庐州最美教师”提名奖等荣誉。她从事幼儿教育事业，深耕幼教工作二十余载，从一线教师走上管理岗位，在幼教这条路上，伍雪始终保持着一颗温暖的心。在她的引领下，一幅以“爱”为主线的幼教画卷徐徐展开。

从零开始 从新出发

长丰县北城幼儿教育中心于2019年正式成立，在五年间从一所园快速发展成七所园，幼儿园幼儿从一百多名发展到两千多名幼儿。这是一个非常特殊的幼教集团，集团的教师来自安徽省各地市区县及乡镇，伍雪也是2019年成为集团园长并和大家相遇北城的。对这个新成立的幼教集团而言，校园里里外外的创设犹如一张白纸，一切从零开始。

让伍雪记忆犹新的是集团成立的第一所园北宸紫郡幼儿园。2019年8月中旬伍雪正式就职，新任教师24日正式上岗，同时要求9月力保开学。在这样有限的时间内，首先需要解决的是校园环境创设的问题。于是，伍雪充当起园所的“规划师”，从校园的空间、功能划分到校园环境的布置，从跑道的设计到卫生的维护……都要经过认真的思索和现场勘察，反复沟通确认。“不夸张地说，那段时间一天接打几百个电话都是常有的事。”伍雪回忆道。时间紧迫，一方面是繁重的园所建设任务，一方面是全新的年轻教师团队，如何组建起一个效率最优的工作队伍成了摆在伍雪面前的一道难题。“面对的都是不熟悉的新教师，我只能一个个翻阅简历，从中了解他们的资历、过往经验，并据此对教师进行分组，选取有管理经验的教师负责牵头各项任务。”针对园所的环境布置，她还鼓励每位教师列出装饰材料清单，并绘制简单的示意图，集思广益。在她的带领下，团队积极配合，有组织地开展各项准备工作。最终，经过所有教职工的共同努力，北宸紫郡幼儿园如期开园。“开园当天合影时，天空上正巧出现一道彩虹，我相信，我们集团的未来、孩子们的未来也会像那道彩虹一般绚烂。”说起那段难忘的经历，伍雪不禁动容。

让每个幼儿都闪光

幼儿园最大的特色在于“没有特色”。这句话乍一听似乎有些矛盾，但在听了伍雪的讲述之后，便很容易体会到其中蕴含的教育智慧。以艺术课程的设置为例，在伍雪看来，比起重点打造并宣传某项特色艺术课程，北城幼儿教育中心更关注幼儿在艺术方面的百花齐放，基于幼儿兴趣，设置多种艺术课程，鼓励幼儿根据自己的喜好自由选择。充分尊重每位幼儿的兴趣，关注幼儿的个性发展，培养幼儿的创新能力。

为促进幼儿德、智、体、美、劳全面发展，集团根据《3-6岁儿童学习与发展指南》各领域发展目标、不同领域不同年龄段发展目标，根据幼儿年龄特点、兴趣爱好、认知水平等合理选择教学内容，将五大领域作为“五个点”，逐一突破，从点到面梳理出一套完整的课程体系，初步实现课程内容整体多元化，为培养幼儿多元能力奠定了基础。

“我想，教育的‘特色’并非体现在学校如何做，而是在幼儿身上展现出来的。教育的意义是在幼儿的身上得以体现的，我希望从我们幼儿园走出去的孩子，都能够养成良好的行为习惯，在未来，成为一个自信、快乐、善于表达的人。”这是伍雪对幼儿教育的希冀。

活动育人 奠基成长

在伍雪看来，集团的发展始终需要规划在前，至少要做到“三年一规划”。如今集团正处于第二个“三年”发展阶段中，与起步阶段的快速推进有所区别，在这个阶段，要更加注重办

学质量和内涵的提升，让教育管理精细化、完善化。伍雪会经常倾听各园园长在实际工作中的想法，共同探讨规划，小到标语的设置，从细微处入手，提升校园整体办学水平。活动是培养幼儿各方面能力和素质的有力载体。实现办学质量提升的一大表现，就是各园开始形成了一些个性化的园本课程，并将园本课程渗透于一日活动的各个环节。

以中央公园第二幼儿园的活动课程为例，该园以“主题背景下积累幼儿创意书写表达经验的实践研究”为园本课程研究方向，积极寻找隐藏在幼儿园一日生活中的创意书写表达机会，利用“记录天气”“制订游戏计划”“游戏分享”等环节鼓励幼儿人人参与，为幼儿提供更多的创意书写表达机会。各年级组根据不同年龄段幼儿特点，营造符合年龄特点的书写环境，在活动室内设置专门的创意书写区域，并为不同年龄不同水平的幼儿提供了丰富的材料和工具，让不同发展水平的幼儿都能自由选择自己喜欢的方式进行创意表达，并关注幼儿创意书写表达的过程，及时给予必要的支持和引导，及时进行反馈和评价，有效促进幼儿创意书写表达水平的提高，为他们的语言发展和个人成长打下坚实的基础。

“教育要接地气。”幼儿喜欢的活动是接地气的，促进幼儿最近发展区是有价值的。在平时活动设计上，伍雪鼓励教师用心观察幼儿，激发幼儿兴趣，积极引导幼儿生成出更具创意和活力的活动内容，培养幼儿的学习能力和创造力。在集团办园不断成熟的五年间，北城幼教中心的幼儿园保教计划随着教师的专业发展，保教计划在不断调整完善，当教师能够轻松驾驭预设课程的活动时，鼓励教师在观察、了解幼儿的基础上探索更能调动幼儿主动性、积极性的生成性活动，并尝试将围绕幼儿生成的主题活动融入幼儿园保教计划中，突出幼儿学习主体性。

“教育应当落实到活动上，通过丰富多彩的活动让幼儿收获快乐和成长。”伍雪始终认为，对幼儿的教育，应当通过趣味性的活动得以实现，只有在活动中亲身体验，才能将知识技能真正转化为他们一生受用的财富。

群体修炼 夯实业务

教师的水平直接影响教育工作的质量。为了更大程度地发掘每位教师的专长，从而为不同岗位匹配最合适的人才，伍雪带领教师团队采取值周轮岗制度，分别设置管理组、一线教师组、年级组、后勤组，通过轮岗的形式，让每位教师在每个岗位上都能有所体验。在实际工作中，各园也会定期组织教师进行专业理论的学习，并结合教师日常工作中遇到的问题展开讨论，帮助教师解决工作中的困惑。鼓励教师参加线下、线上组织的各类幼儿教育研讨会和观摩活动，接触更多的教育资源和先进的教育方法。经常在园际间开展同课异构、早操观摩、教师参赛经验分享、班级管理经验分享等活动，鼓励教师互相学习各自的优点亮点，发挥优秀班级、教师的辐射带动作用。通过多种途径，助力教师专业成长。

在伍雪的带领下，教师不断精进业务，提升教学水平，集团也在不断取得新成就。各园获“合肥市教育系统先进集体”“2022年度合肥市三八红旗集体”“合肥市友好学校”“合肥美育特色学校”等荣誉表彰，多位教师获“最美拥军人物”“优秀班主任”“优秀教师”“德育先进个人”等荣誉称号。在“2022年全省优质课学前教育自主游戏评选”“合肥市幼儿园优秀游戏活动案例评选”等活动中荣获佳绩。

凝心聚力 用爱育人

聊到幼教事业，伍雪频繁提到的并不是自己个人的成绩，而是她和她所带领的教职工团队共同拼搏的经历。在她看来，集团发展至今，离不开每一位教职工兢兢业业的付出。“记得刚开园的时候，在一日活动环节，我们连一张表格、一张计划也没有，部分缺乏经验的老师不知道该怎么办。于是我们教师团队在一起讨论，形成了园所的第一张一日活动表格。”每每说到过往的经历，伍雪语气中总是饱含欣慰，她表示，无论面临怎样的压力，她的教师团队都积极配合，令她十分感动，也让她感受到，自己所在的团队是一个有爱的大家庭。

随着园所规模的日渐扩大和新园的建立，带来的是人员的变动，在这个过程中，一些教师不免感到疲惫。“人员变动大，教师压力也大，这些我都理解。我只有在平时多鼓励她们，肯定她们的能力，尽可能让她们感受到关心。”在和教师的私下交谈中，伍雪也总是保持着亲切的态度，让年轻教师感受到长辈一般的关心。针对教师在生活方面的一些问题，伍雪也会尽可能帮她们考虑到，如为孕期教师设置专门的休息室，等等。首先让教师感受到爱，她们才会更加懂得如何关爱幼儿。

教学初期，伍雪鼓励每位教师写下几个育人关键点，她回忆道：“有教师写‘老师要有爱，并且爱的分量要大’，有教师写‘要像妈妈一样呵护幼儿的身心健康’……”最终，大家共

同提炼出关键点，形成了北城幼儿教育集团的办园宗旨：用爱养育，用心教育，用情共育。坚持用爱心、耐心呵护每一位幼儿，用细心、责任心养育每一位幼儿，用真情共育幼儿健康快乐成长。

如今，在伍雪感染下，一支有爱的教师团队在渐渐形成并壮大。相信这份饱含着爱的教育，会在越来越多的幼儿的成长道路上灌溉出美丽的花。

伍雪（中）与教师交流经验
伍雪（中）在指导教学工作