

新时代民办幼儿教师的管理、提升与发展

一、新时代民办幼儿教师发展状况

近十年，我国民办学前教育取得了前所未有的成就，充分发挥了“半边天”的重要作用。民办幼儿教师队伍也已经形成了非常庞大的规模，并承担着促进学前教育发展的重要任务。

然而，长期以来，大量民办幼儿园在教育的导向下，因重视公立教育教学，民办教育得到不同等培训问题；重工轻民问题；民办教师在各国流动大年限短发问题；民办园招聘问题；职称评定问题、福利待遇没有明确的保障问题等等，导致民办幼儿园吸引教师，特别是优质教师越来越困难。以下是我国教师自 2017 年——至今幼儿教师流失情况分析：

自 2019 年后，怡海董事局主席王琳达女士、怡海教育集团明确提出了这项问题，我国自此也认识到了师资的不稳定，流失情况严重，对于幼儿园发展产生了严重的阻碍，工作衔接问题、教师梯队断层问题、家园共育危机问题等等，教师发展管理提升迫在眉睫。

2017 年教职工人数：168 流失人数：40

2018 年教职工人数：143 流失人数：41

2019 年教职工人数：138 流失人数：37

2020 年教职工人数：147 流失人数：15

2021 年教职工人数：138 流失人数：13

2022 年教职工人数：121 流失人数：10

2023 年教职工人数：119 流失人数：7

2024 年教职工人数：116 流失人数：2

之后在彭波园长的带领下，通过一系列活动实践探索，教师流失情况整体得到改善，以下数据是我园目前教师工龄情况数据：

2024 年 9 月：

20 年以上工龄：4 人；

15—20 年：6 人；

10—15 年：42 人；

5—10 年：30 人；

5 年以下：34 人。

二、园所在幼儿教师发展方面的实践与探索

优质的教师才有优质的教育，稳定优质的教师队伍是提升学前教育质量的保障。缺乏优质的教师园所发展必定会受到影响，可以说，缺乏优质教师将会成为幼儿园是否能够生存立足的核心问题，在学前教育质量评估体系中，“师资队伍建设”也是非常重要的指标之一。

在怡海董事局主席王琳达女士、怡海教育集团管理、经费、制度等各方面大力支持下，我们采取了一系列的改革措施：

（一）、创新民办幼儿园的管理体制机制；

1、做到工资待遇留人：运用物质动力激发民办幼儿教师的动力，建立健全幼儿园内部管理规章制度、管理体制和激励机制，如经费保障机制、福利待遇制度，保护其合法权益；

2、运用精神动力提高园所教师的境界，建立良好的教育生态环境、人际关系环境和公正有序的制度环境，建立完善的、常态化的园本制度和家长联系制度，构建家园社三方合作机制，共同促进幼儿成长和教师成长。

同时，幼儿园应积极完善园内考核制度，定期对教师的专业理念、专业知识、教学能力进行严格、全面的考核，及时帮扶考核不合格的教师，对优秀教师进行奖励，从而提高教师积极性，激发其内驱力。

（二）、建立健全培训制度；

做到成长留人；不断创新培训模式，助推教师专业成长，专业、高质量、有针对性的培训是提高幼儿教师专业发展能力的重要途径，让教师能够看到自己发展与提升的空间。

一方面，运用“信息资源”，提供专业发展培训资源和展示平台，拓宽教师视野，专业的培训能够激发教师的工作欲和创新力。另一方面，运用“培养体系”，支持教师持续发展。民办幼儿园健全并落实培训制度，如每学期每位教师必须接受 30---50 学时的培训，基于教师实践中的困惑，有针对性地开展分层培训，如如何让一日常规规范有序、新时代人民教师事项准则、日常急救方法培训等等。

（三）、关注教师心理健康；

幼儿教师是幼儿学习和成长的重要人，需要具备良好的心理素质，幼儿教师的心理健康状况不仅影响着教师的生活质量和工作表现，更直接关系到幼儿的健康成长和未来发展。但幼儿园是一个高强度、高压力的工作场所，他们承担着大量杂碎的工作任务和责任，幼儿园更

是一个人际关系复杂的环境，他们需要和家长、幼儿、同事、领导多方沟通，在监控下工作，以上这些都是导致幼儿教师心理问题离职的重要原因之一。

面对以上情况，我园做到感情留人，让教师真真切切的以园为家，重视及关注幼儿教师的心理健康，给予关怀的同时也提供了相应的经费支持：

- 1、建立不良的情绪疏导机制；定期为幼儿教师提供心理咨询服务，组织开展心理疏导活动，让教师也有发泄的窗口，并帮助教师学习心理健康知识和情绪调节技能。
- 2、组织丰富的团建活动；团建活动作为促进教师心理健康的一种方式，不仅可以缓解教师的压力和疲劳，还能够增强教师的集体凝聚力和向心力，提高整个园所的整体竞争力和发展水平，所以每学期我们都会组织教师开展一次多元化、个性化、丰富且趣味性十足的团建活动。
- 3、规划共同愿景；规划共同愿景可以帮助幼儿园教师与团队一起为共同的目标而奋斗，从而提高他们的工作满意度和幸福感。

（四）、让新教师在关爱中成长；

新教师初来乍到，便要 with 幼儿园环境、园长、教师、幼儿及家长产生互动，多种因素都会对新教师的入职适应产生影响。因此我们会对新教师给予更多的关爱，让他们及早适应，以园为家。

- 1、文化培训：怡海教育有着深厚的教育底蕴、特色品牌、优良口碑，多年的经验积累使怡海幼儿园在怡海教育的基础上打造了自己特有

的品牌特色，在每个新入职的员工上岗前，我们都会进行针对性的文化培训，让新教师更快地了解幼儿园的目标和愿景，从而快速融入到集体中。

2、园长支持：园长是幼儿园管理者，更是新教师的激励者，既要有包容的心态对待他们的不足，也要有一双慧眼，彭波园长总是第一时间及时发现新老教师们的闪光点，并作为他们的后盾，当他们遇事举棋不定时给予鼓励、援助，赢得新教师尊重的同时，获得他们的信任。

3、师徒结对：新教师容易受到老教师潜移默化的影响，因此，在给新教师搭配搭档时要选择骨干教师，作为新教师的师傅签订师徒协议，举办师徒结对仪式，制定帮扶计划，学期末展示帮扶成果。

4、团队助力：一个积极上进、氛围宽松的团队，会给新教师带来正能量，同行间的交流切磋，甚至是闲聊，都能给新教师带来金点子、新思路。

5、展示平台：每一位教师都有自己的喜好、强项，我们提供多种交流平台，让新教师尽情绽放各自的风采。外显型教师，我们为他们提供观摩课、舞台表演等展示活动机会；内秀型教师则展示他们的教研案例、教学反思等文案材料；特长型教师则请他们担任自己强项的指导，如钢琴、美术特长教师在每学期的教师技能培训上担任指导教师、评委等

三、近几年园所教师专业素养发展情况（自 2020 年之后，教师流失情况有所改善，专业素养发展得到飞速提升）

习总书记谈到教育家精神说到：教师群体中涌现出一批教育家和优秀教师，他们具有心有大我、至诚报国的理想信念，言为士则、行为示范的道德情操，启智润心、因材施教的育人智慧，勤学笃行、求是创新的躬耕态度，乐教爱生、甘于奉献的仁爱之心，胸怀天下、以文化人的弘道追求，展现了中国特有的教育家精神。

当我国开始关注教师的流失造成园所的危机后，开始注重教师的管理与发展，经过多年努力，在怡海董事局主席、怡海教育集团以及彭园长的带领下，近几年我国教师流失情况逐渐平稳，自此我们开始重视教师的专业素养发展，并得到了飞速的提升，为了园所整体有新鲜血液注入，我们也采取了末位淘汰制，辞退不合格的教师，让整体教师素养及专业方面均有所提升。在培养教师方面我们做到：

- 1、“严”字当头的师德师风建设；师德规范应该是每个做教育人的底线，是的，我园对于师德问题也是零容忍，采用一票否决制，所以，在平时的师德培训我们格外的重视，甚至可以用“严”来形容，严格的培训内容，严格的培训要求，严格的执行制度。
- 2、维护教师内在成长动机；幼儿园日常管理需要对教师成长的内部动机和外部动机加以平衡，我们用同伴间的观摩来代替园所评价评比，注重自评而弱化他评，减少教师的横向比较，注重教师自身成长，允许教师以自己的节奏成长，成长快的教师我们提供平台，引领展示机会，成长慢的教师我们给予时间和空间，耐心等待。用评价孩子的方式评价老师，用对待孩子的方式对待教师。

3、助力教师专业素养发展与队伍质量提升；在幼儿专业发张培养上，我们做到以下几方面的培训：政治学习、师德培训、业务能力培养、素质提升、能力培养。

4、人文情怀：近些年，我园更重视人文情怀管理，教师和幼儿都是幼儿园的核心，我们不能只看幼儿的发展需要，而忽略教师的正当需求，人的时间和精力都是有限的，幼儿园本来就工作很繁杂琐碎的，如果我们只奔波于各种的检查，不静下来听听教师的心声与感受，那么也不会获得一个有感情的教师，他们只能是每天做着重复的工作，重复的事情。

5、幸福归属感：幼儿园要建立支持性人际关系，实现以人为本，刚柔并重，因为我们园所是一园两址，所以我们管理的模式是结合条块管理，以开放而弹性的管理、灵活而务实的作风激发教职工工作内驱力，让教师的幸福感不仅来源于幼儿，还来源于园所，来源于领导、同事，得到尊重与支持。行政干部要学会做老师们的倾听者，时刻了解教职工的想法，一视同仁的对待每一位教师，让每位教师都能够在怡海产生归属感幸福感。

6、教研制度的落地：制定合理的教研制度，真正让教研落地，秉着做有效教研的理念，解决教师实际工作中的困惑和问题。如：如何设计符合本班幼儿的游戏；自主游戏教师如何做好倾听者、观察者、记录者；当幼儿进步时教师如何赞美；看似一个个简单的问题，却是实际解决了教师工作中的难题，教研不只是教学研究更是教育研究，教

研只有围绕教师在保育教育过程中产生出的问题进行实际研究，才真的是给予了教师充分的支持。

7、激励奖励并行：我园会通过表彰奖励、薪酬待遇、职称评定、岗位晋升、专业支持等多种形式来激励教师，激励的方式方法是多样的，如：精神荣誉激励、专业发展激励、岗位晋升激励、绩效工资激励、强化评价、结果评价与过程评价相结合，总之目的只有一个，就是通过多种途径，让教师看到他们的努力和付出是能够得到回馈的，同时要多关注不同的人的不同需求，通过多种方式使教师获得精神满足或心理认可，从而避免出现无效或低效激励。

四、教师待遇提升面临的窘境

2022 年怡海幼儿园正式转为普惠性幼儿园，园所的收入是固定的，园所的支出是不能减少的，但教师待遇的提升是我们需要面临的一大窘境，如何逐年提升教师待遇是我们一大难题，这方面不解决，是否还能够留住优质的幼儿教师成为问题。

五、对策建议以及下一步教师管理工作发展方向

面向“十四五”，我国确立了“全面提高幼儿园教师质量，建设一支高素质善保教的教师队伍”的目标任务。习近平总书记也在第三十个教师节时提出要做“有理想信念、有道德情操、有扎实学识、有仁爱之心”的“四有”好老师。

因此，师资队伍建设视为整体工程，在教师管理工作方面，我们要有明确的前瞻引领目标定位：

1、立德树人，明确团队发展的方向；以“发展每一个儿童，成就每

一位教师”为宗旨，打造好教师团队，实现全领域提升、无边界生长，全面凸显师德师风模范、教师育人典范、教育科研示范。

2、精神引领，打造浸润团队的文化；以怡海文化为“根”，融入到教职工一日生活，文化引领、入脑入心、思想统一。明确共同的价值观是核心，塑造积极向上的团队氛围至关重要，建立有效的激励机制不可或缺，树立团队榜样起到示范作用。

3、提高教师专业自主发展；制定不同发展阶段教师专业素养参照指标，落实阶段发展目标，提高教师专业自主发展的自我调控能力，教师根据幼儿园的三年发展规划，制定自己的个人三年发展规划，并定期进行自评，对自己的规划进行调整。

4、提供专业培训指导；多维培养、提升教师能力、素质、知识结构的提升，促进园所内涵发展，多途径促进教师在原有水平上均有所发展；一是充分发挥骨干教师传、帮、带模范带头作用；二是搭建舞台，施压锻炼；三是园本培训有的放矢；四是加强对话与交流，鼓励优势互补、互相合作，共同提高。

北京市丰台怡海幼儿园

2024年9月14日

