

幼儿园教师全员培训教材

实践取向的幼儿园教师专业发展丛书

丛书主编 刘明远

幼儿园管理导读

主 编 李艺然

副主编 李 妍



YZLI0890173446



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

幼儿园教师全员培训教材

实践取向的幼儿园教师专业发展丛书

丛书主编 刘明远

幼儿园管理导读

You'eryuan Guanli Daodu

主 编 李艺然

副主编 李 妍

编写者(按姓氏音序排序)

蔡 莘	董莉莉	方红娣	冯 玲
龚文莉	胡 凯	金 文	李 红
李红蕾	彭秀琴	王 玲	
王雨甜	徐 立	徐 岩	赵 垠



YZLI0890173446



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

幼儿园“保教并重”的性质,决定了幼儿园的管理工作必须要做到人人精心、事事精细、处处精美。多年幼儿园管理的实践表明,在形成完善的常规管理的同时,还要形成标准化的管理细则,才能实现幼儿园的细致管理。本书通过清晰的图表、流程等简单明了的方式将幼儿园常规工作以标准化管理的模式展现,让您体会到标准化管理模式下的幼儿园管理,以及在此基础上形成的有深远影响力的园所文化的魅力。

本书适合作为幼儿园教师培训教材,也适合学前教育相关教研人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理导读/李艺然主编. -- 北京:高等教育出版社, 2012. 6

ISBN 978-7-04-034076-1

I. ①幼… II. ①李… III. ①幼儿园-管理-教材 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 051588 号

策划编辑 王文颖
插图绘制 尹文军

责任编辑 王文颖
责任校对 金 辉

封面设计 于文燕
责任印制 尤 静

版式设计 范晓红

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 三河市华润印刷有限公司
开 本 787 mm × 960 mm 1/16
印 张 17.5
字 数 310 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012 年 6 月第 1 版
印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷
定 价 35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究
物 料 号 34076-00

简约——管理的真谛

管理大师德鲁克说过：“组织团队的目的，在于促使平凡的人，可以做出不平凡的事。”每一个幼儿园从建园起，就有自己前进的目标，如何实现目标体现出管理者以及管理团队的智慧。

本书以徐州市公园巷幼儿园十多年的集团化发展道路为例，诠释了“简约化管理”。所谓简约化管理就是在系统思想的指导下，在企业成熟的质量管理秩序基础上，利用科学的方法，将管理主要目标以外的枝节因素尽可能剔除掉，使复杂的问题简单化，使简单的问题条理化，使条理化的问题更简单，从而简化管理环境，优化工作流程，缩减文字性工作，提高工作效率，创造一种更高效的管理方法。这种管理理念是立体整合纵横交织的，管理策略是管理结构成“网”的层级管理；管理要求成“文”的标准管理；管理目标成“环”的目标管理；管理过程成“圆”的细节管理；管理效果成“风”的文化管理。

徐州市公园巷幼儿园经过十多年不断的探索和尝试，由原来只有七八个班级的幼儿园，发展成现在的包括亲子园在内的五个园所，形成了一套切实可行的管理规范。

全书首先通过“幼儿园的层级管理”及“层级管理组织”创建出幼儿园管理的积架，阐明了幼儿园管理系统的原则及部门职责；通过“落实管理目标”，阐明幼儿园目标的制订，终极目标的实施策略，具体目标的落实方法；通过“制订管理标准”，阐明幼儿园普遍存在的管理事项，诸如教育教学中的编班、课程、教育教学管理及现代教育技术的运用，保健后勤的卫生、安全、食堂伙食管理工作；通过“规范管理流程”，阐明人事、证章、财务、资料档案、设施设备五个方面的管理方法；通过“激发内部活力”，探讨教师的专业成长、教师队伍建设、教师评价的方式及幼儿园文化的重要性；通过“理顺外部关系”，阐明幼儿园的其他社会关系，以及对家长工作的管理。

“学高为师”——作为一名幼儿教师，要具备专业知识和专业技能。“身正为范”——作为幼儿园的管理者要以身作则，以行为彰显管理风范；每一

个幼儿教育工作者都要站在社会发展的历史高度去思考幼儿教育，增强对问题的敏感度以及诊断与决策的能力；做教育的改革者和创新者，为解决教育中的问题，不断拓展思路，改进制度，为办好园、办名园，为幼儿的一切而努力。

目录

第一章 建立管理常规	1
第一节 幼儿园层级管理组织建构	2
一、幼儿园层级管理组织建构的原则	4
二、幼儿园内的组织	5
第二节 幼儿园层级管理组织职责	7
一、领导班子工作职责	7
二、行政人员工作职责	9
三、后勤人员工作职责	13
四、一线教师工作职责	19
第二章 落实管理目标	22
第一节 制订规划	23
第二节 终极目标 特色办园	27
一、特色办园的实质及价值	28
二、特色办园的条件	29
三、特色办园的策略	30
四、特色园的创建工作	32
五、特色办园案例分析	33
第三节 目标落实	44
一、年度工作惯例	44
二、学期工作惯例	46
三、月工作惯例	47
四、周工作惯例	50
五、一日工作惯例	50
第三章 制订管理标准	52
第一节 教育教学	53

一、编班	53
二、课程介绍	58
三、教育教学管理	76
第二节 保育保健及后勤管理工作	91
一、幼儿园的保育工作	91
二、幼儿园的卫生保健工作	104
三、幼儿园的安全管理	109
四、食堂管理	116
第三节 现代化教学设备及管理	123
第四章 规范管理流程	131
第一节 人事管理	132
一、人事管理流程	132
二、培训、评聘	135
三、幼儿学籍管理	138
第二节 证章管理	142
一、公章使用管理制度	142
二、证章使用流程	142
第三节 财务管理	143
一、财务预算	143
二、财产保管制度	144
三、财务报销制度	144
四、购物、报销流程及借款单据	145
第四节 资料档案管理	147
一、音像、图书资料管理	147
二、档案管理	148
三、人事档案管理	148
四、档案保管方法及要求	153
第五节 设施设备	156
一、幼儿园的设施设备	156
二、幼儿园设施设备管理	156
第五章 激发内部活力	165
第一节 教师专业成长	166

一、《幼儿园教育指导纲要(试行)》对幼儿教师的专业要求	166
二、促进教师专业成长的培训方式	167
第二节 借力教科研 助教师成长	168
一、幼儿园的教科研	168
二、教研活动的形式	170
三、教科研活动的内容	171
四、教科研的管理	172
五、园长在教科研中的任务	177
第三节 教师队伍建设	180
一、教师教育教学技能	180
二、教职工规章制度	182
三、岗位考核细则	183
四、教职工评优方案	190
第四节 柔性管理	196
一、无劣评定、赏识激励	197
二、各有所长、优势互补	202
三、以点带面、群体互动	206
四、关心呵护、共同成长	210
第五节 文化引领	213
一、文化形象	214
二、配套文化产品	218
三、文化活动	220
四、文化积淀	223
第六章 理顺外部关系	229
第一节 园内的家长工作	230
一、发掘家长资源	230
二、建立家长委员会	232
三、办好家长学校	234
四、家长会	237
五、家长亲职培训	238
六、深化家园联系	238
第二节 走出去的家长工作	244
一、新生家访工作	244

二、家园美文漂流	246
三、家园周末游	248
第三节 请进来的家长工作	253
一、家长走进课堂	253
二、家长义工	256
三、家长问卷调查	258
四、开放观摩活动	260
五、家庭中的保教延伸	261
第四节 外部公共关系	264
一、幼儿园与上级教育行政部门及其他职能部门的关系	265
二、幼儿园与新闻媒介的关系	266
三、幼儿园与姊妹园的关系	266
参考文献	268
后记	269

1

2

3

4

5

6

7

8

第一章

建立管理常规

第一章

4 建立管理常规

第一节 幼儿园层级管理组织建构

管理是社会组织的功能，同人们的日常生活密切相关，决定和影响着人们生活的各个方面。管理涉及人类社会生活的一切领域，既有对事物、对人的管理，也有对钱财物品的管理，还有对时间、信息等的管理。

马克思对于管理曾作出深刻的分析。管理作为人类社会任何发展阶段普遍存在的现象，其根源在于生产的社会性。“管理是社会共同劳动的产物”。人们为了有效地进行社会生产，就需要协调个人及其活动的机构和人员，也就是说必须有管理。

管理者遵照一定的原则，使用各种管理手段，通过组织、指挥、协调各个受分工制约的不同个人的活动，创造出一种远比个人活动力量总和要大的集体力量或社会力量，从而高效率地达成一个组织的预定目标所进行的活动即为管理。管理兼具自然属性和社会属性。自然属性表现为管理具有合理组织生产力（指挥劳动、协作劳动）的职能。社会属性主要表现为维护和发展生产关系（监督劳动）与上层建筑的管理职能。管理反映一定社会形态中人与人的关系，管理的目的、范围和内容，以及原则、方法等均取决于一定的社会形态的性质，取决于一定社会形态中占统治地位的社会关系。

幼儿园的管理同样具有二重性。幼儿园工作是以育人为目的的社会共同劳动，需要周密的组织分工和协调智慧，要有专职管理人员和适宜的组织机构及必要的工作制度，并遵循科学规律，组织幼儿园教育与管理工作的提高共同劳动的效率、效益。这是其自然属性。

同时，幼儿园教育与管理必须贯彻一定的教育方针政策，依据一定社会、国家对人才规格的要求实施教育，并通过建立园所领导体制与组织机构，以及处理管理与被管理关系的活动，实现园所的整体工作目标，体现出其与一定生产关系、社会制度的要求相联系的社会属性。^①

幼儿园的层级管理可以抽象地把管理层分为三个层次即高层管理者、中层管理者、基层管理者。

幼儿园高层管理者是指处于最高管理层次的管理者即幼儿园园长。其主要职责是制订幼儿园的发展目标、发展战略；代表幼儿园与外部环境进行联系；

^① 编委会. 幼儿园管理制度与幼儿伤害事故认定处理及赔偿计算标准实务全书[M]. 北京：中国教育出版社，2009.

对幼儿园的教职员工及幼儿负责；协调与管理幼儿园内部的各项活动。

幼儿园中层管理者指幼儿园的各个部门(包括行政后勤部门和直线管理部门)的管理者。其主要职责是落实幼儿园高层管理者的计划与决策，并协调基层管理者的活动。

幼儿园基层管理者(如班主任)是指直线部门中把中层管理者的计划更加具体化地分配给组织中的业务活动者，并对业务活动者的活动进行协调的管理人员。

幼儿园层级管理是指在管理过程中，明确各职位的职责、权力和利益，各居其位，各司其职，各负其责，严格按照组织程序完成各自工作。

幼儿园一般是两至三轨制，那么，算起来小、中、大班就要有6~9个。这样规模的幼儿园，一般配备专职园长一名，副园长一至两名，保健老师、会计出纳、档案资料保管人员、食堂人员等行政后勤人员若干，这样加上班级的两教一保，就有30人左右了。这样一群人的工作，虽然都是围绕班级孩子的成长，但是工作的性质和责任有很多不同。园长根据工作性质和内容不同，把幼儿园的人员进行团队组建，形成既有相对独立又有交叉合作的组织，每个组织内成员完成本职工作对本组织的负责人负责，组织负责人完成本职工作，对上一级园长负责。这样层层把关，各负其责，共同完成工作任务。

幼儿园层级管理有以下特点：

1. 幼儿园工作的特殊性

幼儿园班级虽不多，但是麻雀虽小五脏俱全。既有教育教学工作又有后勤行政工作，既有学习又有生活，既要上课还要吃饭。可以说，幼儿园每天既有吃喝拉撒睡的繁杂，又有教学的重任。对待幼儿要保教并重，不能有偏颇。所以，幼儿园工作内容相当复杂。不仅如此，幼儿园面对的受教育者是3—6岁的孩子，他们都很稚嫩，工作要求特别精细，不能有任何疏忽。因此，责任必须明确，管理必须严格到位。

2. 管理的科学性

管理研究虽然对最佳团队规模“还没有明确的结论，但是它应该是在5~12个人，也有人说5~9个人最妥当，而且赞同6个人是最佳团队规模的声音也不少”。所以，幼儿园几十个人，就必须形成层级和团组，才能保证管理者管理范围的科学化，管理效果的最优化。

另外，层级管理还划分了各自的“责任田”，明确每一个人的责任，让每一位员工都清楚自己的工作职责，在自己的责任范围内，可以尽最大努力做出突出的成绩。成绩也和个人荣誉、奖励等挂钩。因为每个人都追求超越，都愿意成功。所以，层级管理的责任制，可以最大地调动员工的积极性。

一、幼儿园层级管理组织建构的原则

(一) 机构精简

幼儿园一般都是很注意节省人力的，可以说是“一个萝卜一个坑”。尤其是班级少的幼儿园，要尽量减少行政人员人数，可以一肩挑多职，减少人浮于事。6个班的幼儿园，只要设一名专职主任，负责教育教学、教科研工作，兼管资料档案、学籍等工作；保健教师兼任保育组长，负责保育保健、卫生伙食管理工作等；会计、出纳兼任后勤组长，负责总务后勤、维修、保管、采买等工作。主任和两位组长可以逐一面对并完成上一级相关部门的任务要求。园长只要带动好主任和两位组长，再通过他们带动班级工作，整个幼儿园工作就可以顺利开展了。

(二) 结构成网

1. 立体网络建构

以园长的全面纵向管理为经线，以主任、组长的专业化管理为纬线，纵横交叉，编织成网，落实在班级管理工作中，如图1-1。

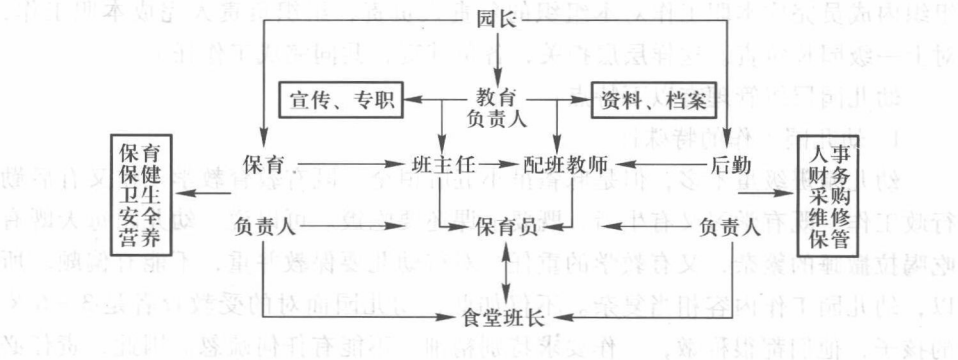


图 1-1 幼儿园组织建构网络结构示意图

2. 网络结构价值

每一位员工都成为网上的一个节点，园长可以牵一发而动全身，园长可以做到“举一纲而万目张，解一卷而众篇明”，达到纲举目张的效果。由此做到管理横到边纵到底，尽量减少管理的漏洞和死角。园长是多面手，是全能冠军，全面负责，纵向管理与监督。主任、组长是专家，是单项冠军，横向要求与管理。各班级和各部门，目标明确，责任到人，齐抓共管，效果非凡。

(1) 层级扁平

幼儿园管理实行园长负责制，幼儿园虽然不大，但是里里外外的事情还是很繁杂。园长既要面对员工的管理，又要接受上级的任务，还要做好家长工

作,以及周边关系的协调等。要所有的工作都能安排妥当就必须发挥层级的作用,加强中层管理的责任心,调动中层管理者的管理积极性、自主性。但同时园长要尽量减少管理层,加大管理幅度,确立管理的扁平化状态,以保证上传下达的信息不至于衰减。既要一竿子到底,又要实施层级负责制。图示中只有三层:管理——园长、主任、组长;执行——班级、部门。

(2) 各司其职

园长统揽全局,如驾辕般带动教育教学、保育保健、后勤行政“三匹马”拉动全园工作。“三匹马”得到园长的授权,工作目标明确,责任清晰,没有任何推诿的理由,各司其职。同时,在园长的协调下,还可以做到步调一致,协同作战,全面落实幼儿成长计划。(各岗位职责要求详见第三章的第二节“岗位职责”。)

二、幼儿园内的组织

园长是幼儿园管理的核心人物,是决定着幼儿园发展的领袖。俗话说,一个好校长就是一所好学校。围绕园务工作,由园长领导的有以下各种组织。

1. 园务会、园务扩大会

园务会成员:园长、党支部书记、教育、保育、后勤负责人。

园务扩大会成员:园长、党团支部书记、工会主席、教育、保育、后勤负责人、年级(备课)组长、食堂班长、保育员组长。

工作内容:研究幼儿园工作发展方向,制订幼儿园远期规划、近期规划,以及学期学年工作计划;接受上级临时性任务,研究相应执行计划;总结上一阶段工作计划完成情况;讨论员工反映问题的解决方案,以及员工奖惩方案、福利待遇的制订,研究决策新规定、新举措等。

2. 党支部、团支部、工会、妇委会

党支部:支部书记、副书记、组织委员、宣传委员。

团支部:书记、组织委员、宣传委员。

工会:工会主席、组织委员、宣传委员。

工作内容:党支部充分发挥战斗堡垒作用,充分发挥每个党员的先锋模范作用,做到一个党员一面旗帜。团结、组织党内的干部、群众积极配合园长,努力督促完成幼儿园各项工作。支持、关怀、指导工会、共青团及妇委会的各项工作,做好离退休人员的服务管理工作。关心、改善职工的物质文化生活,做好群众的思想政治工作。严格做好干部、职工的奖惩及纪检工作。

3. 年级组、备课组、后勤小组、保育小组

年级组:小、中、大班各一个年级组。

备课组：早班、晚班各一个备课组。

后勤小组：维修工、采购、保管员、出纳、会计。

保育小组：保健老师、保育组长、食堂班长、门卫。

工作内容：这些都是专业组织，由分管的园长、主任或者是分管的兼职组长负责召集，直接研究班级工作以及行政后勤管理工作。

4. 教职工代表大会

园长(副园长)、党团支部书记、工会主席、主任、保育组长、后勤组长、年级(备课)组长、食堂班长、保育员组长、推选出来的教职工代表若干，其中教师代表占60%。

工作内容：《教职工代表大会章程》明确指出，教职工代表大会是教职工实行学校民主管理的基本形式，是教职工参加决策、管理和监督干部勤政廉政的权力机构。主要工作内容是：听取园长的工作报告，民主评议园长、主任的工作，并可根据其任职期间的业绩进行表扬或批评，并可以向上级主管部门提出奖惩、任免的建议等。讨论幼儿园的办学方针、发展规划、改革方案、财务预决算、教职工队伍建设和其他教学及管理工作的重大问题，以及教职工集体福利的重大事项，提出意见和建议，并作出相应的决议等。

5. 家园共育组织：家长委员会、伙食管理委员会

家长委员会：由园长(副园长)、主任、保育组长、后勤组长、家长代表(每班1~2名)参加，设有：家委会会长、组织委员、生活委员、交通委员、摄影委员、联络委员(收集家长意见反馈信息)等。

伙食管理委员会：园长(副园长)、保育组长、后勤组长、食堂班长、保育员组长、家长代表(每班1~2名)。

工作内容：家长委员代表全体家长利益，工作内容首先是参与幼儿园管理，监督幼儿园教职工不恰当行为，及时向幼儿园反馈家长各种想法和建议，适时为园方的各项决议做解释和宣传工作。充分起到幼儿园和家长之间的桥梁纽带作用。同时应当热心为家长们服务，传播优秀家教经验，树立优秀家长典型，教育、辅导、帮助所有幼儿家庭成员，从而为幼儿健康全面地成长给予有力支持。

伙食管理委员会负责研究幼儿伙食工作，在品尝幼儿伙食以后提出意见和建议，及时收集家长健康科学的食谱提供给园方，反映幼儿有关饮食方面的需要和对幼儿园饮食的喜好。了解园方关于食谱制定和营养计算方面的情况，以及幼儿园伙食支出情况等。参与制订符合幼儿发展需求的食谱。

第二节 幼儿园层级管理组织职责

幼儿园建立完善、责权分明的岗位职责制度，无论是对教职员工，还是对幼儿园的管理和发展都有着非常重要的意义。首先，每一位教职员工明确了解本岗位职责及他部门（岗位）职责，有利于了解团队的整体运作，知道自己工作的意义；有利于认识自己与岗位要求的差距，明确学习成长的方向和目标，对理想的岗位也有较明确的认识，进一步强化了职业发展目标。

其次，岗位职责的确立对于幼儿园的人事管理部门也有非常重要的指导意义，对于求职者，能较明确地了解应征岗位的主要职责范围和资格要求，有利于吸引合适的候选人，预筛选不胜任人员；对于幼儿园，能更直观、有效地筛选出合格的候选人；在进行内部招聘时，能给员工更明确的指引。幼儿园可基于岗位价值评估结果建立岗位工资体系，也可基于岗位职责展开业绩考核。

一、领导班子工作职责

1. 总园长工作职责

(1) 贯彻执行国家的有关法律、法规、方针、政策和上级主管部门的规定，无重大决策失误。

(2) 做好园务计划的制订、落实、检查、总结工作。

(3) 监督指导各班（团组、分园）的学期工作计划执行情况。

(4) 对各年龄班（团组、分园）全面工作实施科学的组织与指导。

(5) 定期召开园务会议，研究、决定幼儿园重大事情，统筹协调各部门工作。

(6) 策划、组织幼儿园各项重大活动。

(7) 重视幼儿园对外宣传工作，扩大社会影响。

(8) 努力改善办园条件，管理好全园财务工作，合理安排开支。

(9) 积极支持工会、妇联、共青团等群众组织开展工作。

(10) 组织教职工的文化业务培训，并为他们的政治、文化和业务进修创造必要的条件。

(11) 带头遵守规章制度，密切联系群众，秉公办事、不谋私利、廉洁自律。

(12) 创造条件，不断扩大幼儿园规模，提升幼儿园知名度。

2. 党支部书记工作职责^①

(1) 负责全园党支部工作,主持召开党支部委员会,讨论和决定重大问题。做好发展新党员、党员转正等工作。

(2) 认真学习、传达、贯彻上级党委的指示,制订支部工作计划,并检查总结党支部工作计划、决议的执行情况,按时向党员大会和上级党委报告工作,带领支委一班人做好党建工作。

(3) 按照党的干部路线和政策,对学校各级干部进行教育、培养、考察和监督。

(4) 协调幼儿园内部党、政、工、团、妇关系,配合分管同志加强对工、团、妇组织的领导,协调好同园内民主党派及群众的关系,做好统一战线工作,充分发挥教代会作用,发动教职工积极参与学校民主管理。

(5) 做好教职工的思想政治工作,重点抓好教职工的师德建设,经常了解党员的思想、工作和学习情况。充分发挥党员在幼儿园工作中的模范带头作用。

(6) 抓好党风廉政建设,做“廉政”、“勤政”的模范。

(7) 负责组织幼儿园精神文明建设,以及教职工的政治学习,做好学习笔记。

3. 分园长工作职责

(1) 根据幼儿园年度总工作目标,认真制定分园工作计划并认真落实各类工作计划,有实施或调整的原始记录。

(2) 坚持深入班级督导教学活动的制度,并在记录中要反映指导过程。

(3) 坚持日巡查制度,并有发现问题和解决问题的记录。

(4) 所在园的保教常规工作规范并扎实有效。

(5) 教研工作扎实有效,应按计划分步实施;活动内容翔实,记录完整。

(6) 积极有效地开展家长工作,家长满意率达到95%以上。

(7) 重视师资队伍建设,积极开展业务培训活动和岗位练兵活动。

(8) 保教人员参与意识强,积极参加各类教育教学竞赛活动和教育科研活动,并取得突出成绩。

(9) 重视安全工作,所在部门无重大安全事故。

(10) 定期与教职工谈心,了解情况,交流思想;所在部门干群和谐,凝聚力强。

^① 资料来源:百度文库《党支部书记工作职责》, <http://wenku.baidu.com/view/dee1bc2b3169a4517723a3-ba.html>。