



卢俊◎著



幼儿园园长

临场应变技巧50例

YOUERYUAN YUANZHANG LINCHANG YINGBIAN JIQIAO 50 LI



中国轻工业出版社

幼儿园园长临场应变技巧50例

卢 俊◎著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园园长临场应变技巧50例/卢俊著. —北京:
中国轻工业出版社, 2013.1
ISBN 978-7-5019-9006-1

I. ①幼… II. ①卢… III. ①幼儿园—管理—
案例 IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第228397号

总策划: 石 铁

策划编辑: 高 君

责任终审: 杜文勇

责任编辑: 吴 红 高 君

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2013年1月第1版第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16 印张: 10.00

字 数: 95千字

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 978-7-5019-9006-1 定价: 20.00元

读者服务部邮购热线电话: 400-698-1619 010-65125990 传真: 010-65288410

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

电子信箱: wanqianedu@yahoo.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

120406Y1X101ZBW

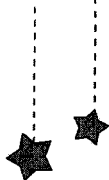
前言

幼儿园管理是一门科学，更是一门艺术，分寸拿捏有时只是一念之差，这就是幼儿园管理的奥妙所在。人们常说：一个幼儿园能不能搞好，很大程度上取决于园长的素质。出类拔萃的园长在幼儿园发展中的作用是举足轻重的。而管理效果的好坏，则直接影响着幼儿园的持续健康发展。很多踌躇满志的园长，在处理日常事务时，会觉得得心应手、游刃有余，但在碰到很多“突发事件”时，却束手无策、举止失当，使之非但不能转变成契机，反而演变成危机！这是因为他们尚未真正懂得如何将管理的科学与艺术很好地结合起来，而这种结合是需要用心和智慧的。

本书尝试讲述和分析 50 个应对不同突发事件的案例，通过情景再现、临场应变和温馨提示三个环节与大家分享不同的园长在处理不同紧急情况时的技巧和艺术。这些案例或是笔者自己的亲身经历，或者是笔者耳闻目睹所得。其中，“情景再现”尽可能真实地还原突发事件的原貌，以使读者能够身临其境地感受到事件所带来的冲击，想自己面对此种情况时将会采取的应对措施。“临场应变”着力描述各位园长在遇到突发事件时采取的应对措施，以及这些措施直接导致的突发事件发展走势和最终结果。做与不做？何时做？怎样做？这都取决于园长的智慧、经验与远见。尺度拿捏的好坏直接决定了园长管理的成败。“温馨提示”则是笔者对这些园长们处理事件的方法以及结果的思考，希望能从典型案例中找到一般的规律。如果我们不能学会从问题的本质中寻求到答案，则永远也不会掌握解决问题的根本方法。

幼儿园园长应力求使每项工作都能够围绕幼儿园的发展目标而展开，





只要持之以恒，必能取得事半功倍的效果。在应对突发事件时，或面对管理和服务对象时，我们都需要借助于每一个机会来加深他人对我们的正面印象，减少负面印象，那么园长的形象和威望就会在无形中得以树立！管理一个组织犹如驾驶一辆汽车，也许你坐得很舒适，驾驶起来很自如。但你要知道，这种舒适和自如是基于人体工程学专家、心理学家和汽车设计师的精心策划！所以如果我们在管理过程中全凭经验做事，在处理突发事件时全凭感觉为之，最终可能会一败涂地。

管理工作，一旦细细品味，你就会发现其中乐趣无穷。虽然突发事件容易给我们造成一时的麻烦，但只要处置得当，定有斩获！高明的管理者会觉得这犹如与人对弈，讲究的是战略战术，一旦到达行云流水、攻守自如的境界，就会让人觉得很有意味。管理永无止境，管理中也难免出现漏洞，但只要我们用心去思考、去做，每天都可能会有意想不到的收获。

卢俊

2012 年 8 月 1 日

目 录

第一章 同事行为的应对技巧	1
1. 当教师说“我不干了”时	2
2. 当教师在园外比赛中意外落败时	4
3. 当教师倚老卖老时	7
4. 当教师任性、没责任感时	10
5. 当同事间彼此不满时	12
6. 当教师中途撂挑子时	15
7. 当教师不服从工作安排时	18
8. 当教师急于“上进”时	20
9. 当助理“背叛”自己时	23
10. 当同事关系被挑拨离间时	25
11. 当教师私下拉票时	27
12. 当副手背后拆台时	30
13. 当员工私拿剩菜时	33
14. 当教师挑动家长闹事时	36
15. 当教师爱“扯大旗”时	39
16. 当教师晋升职称失利时	41
17. 当教师对工作感到倦怠时	44



第二章 幼儿行为的应对技巧..... 47

- 18. 当幼儿不肯来园时..... 48
- 19. 当幼儿依恋老师时..... 50
- 20. 当幼儿爱模仿时..... 53
- 21. 当幼儿“假哭”时..... 56
- 22. 当幼儿脾气火爆时..... 59
- 23. 当幼儿背着包包不放时..... 63
- 24. 当幼儿不敢登上攀登架时..... 66
- 25. 当幼儿“自娱自乐”时..... 69
- 26. 当幼儿不肯分享时..... 72
- 27. 当幼儿爱招惹人时..... 75

第三章 家园沟通的应对技巧..... 79

- 28. 当家长向幼儿园投诉时..... 80
- 29. 当幼儿发生意外时..... 82
- 30. 当家长无理取闹时..... 85
- 31. 当家长上门索赔时..... 88
- 32. 当家长送礼上门时..... 90
- 33. 当家长目中无人时..... 92
- 34. 当家长恶意威胁时..... 95
- 35. 当家长溺爱孩子时..... 98
- 36. 当家长要求多多时..... 101
- 37. 当家长择师挑师时..... 104
- 38. 当家长犹豫是否给教师送礼时..... 107
- 39. 当家长对“分享”存在困惑时..... 110
- 40. 当家长对孩子升班更换教师存在困惑时..... 113

41. 当家长对教师撒谎心存不满时·····	117
42. 当家长对孩子的吃饭问题心存疑问时·····	120
第四章 其他突发事件的应对技巧·····	125
43. 当有人想冒领孩子时·····	126
44. 当在园幼儿突然生病死亡时·····	128
45. 当厕所里出现诋毁自己的小字报时·····	131
46. 当有人提出违反规则的要求时·····	134
47. 当接到上级部门的整改单时·····	137
48. 当幼儿园的施工方违规建设时·····	139
49. 当受伤员工家属来园闹事时·····	142
50. 当轻率的求职者来应聘时·····	144
后 记·····	147

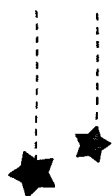


第一章

同事行为的应对技巧

幼儿园常常被认为是一方世外桃源，但事实并非如此。在幼儿园这个小天地里，教师们个性迥异、行事风格大相径庭：有的清高，有的俗气；有的肯吃苦，有的爱耍小聪明；有的自以为是，有的可能“忘恩负义”。如何面对这些形形色色的同事以及他们之间的纷争，这是园长的责任，也是园长管理艺术的体现。

本章中的园长们面对各种棘手事件，大显神通，显示出他们管理的智慧和应对的自如。



1. 当教师说“我不干了”时

·情景再现·

这天上午，大(2)班的袁老师又请假没来上班。说起这位袁老师，也的确让人头疼，一个学期她差不多要请半学期假。可幼儿园没有多余的教师，因此袁老师一请假，许多任务就自然落到同班的方老师身上。

下午，陈园长去大(2)班交代方老师明天值班的事情。没想到话还没说完，方老师就提出反对意见了：“我明天家里有事，没办法值班。”方老师一直以来工作兢兢业业，对领导交代的任务从来没有怨言，今天的态度让陈园长措手不及。

陈园长只得耐心地跟方老师商量：“家里有事克服一下吧，毕竟幼儿园的事更重要。你们班里只有一位老师，只有辛苦你了。”没想到却被方老师态度强硬地顶了回来：“别人可以一而再、再而三地请假，为什么我家里就不能有事？为什么我就不可以请假？我明天不干了，我也请假。”

·临场应变·

“方老师为什么会有如此激烈的情绪反应？表面看只是多值一次班的问题，但是仔细想想这件事，可以发现方老师的情绪已经隐忍很久了。矛盾的爆发源于自己处事不够公允。袁老师一学期几乎要请半学期病假，真病假病判断权虽不属幼儿园，但是公道自在人心。全园教师几乎都知道大(2)班最辛苦的是方老师，而每遇到开学、放假大清扫或是重大活动，袁老师必病，方老师的工作压力可想而知。虽说园长不是‘打假’英雄，但

至少应该有明确的奖惩手段来区别对待袁老师和方老师，可惜被自己忽略了，结果就造成了谁偷懒谁得益、谁辛苦谁倒霉的局面。再说，方老师没有获得任何加班补贴，也没有多一天的调休，久而久之，再没脾气的人也会被这种不公允给气坏的。看来自己在处理这件事上很不妥当。”

陈园长想通了这点后，对方老师说：“好吧，最近一段时间你的确很辛苦，既然家里有事，明天就由我来值班吧。”第二周，陈园长就组织园务班子研究教师加班补贴与调休的方案，方案出台后立即得到了全园教师的响应和支持，大家都认为这样的方案很及时、很有效，能比较公平、有效地解决个别教师请假而另一部分教师无偿加班的问题。方案通过后，陈园长主动找方老师谈心，检讨了自己以往在处理缺席人员与加班人员问题上的简单化和粗放化，由于处理不妥当让方老师受了委屈，希望方老师能够谅解，同时也追加了方老师的加班补贴和换休时间，方老师对此处理方式表示满意。

· 温馨提示 ·

俗话说：“人累不死，只有被气死。”这话就是说人需要生活在公平的环境中，哪怕再苦再累，心情也是快乐的；而身处不公平的环境中，人是很容易被激怒的。方老师的激烈情绪实是源于不公，而不是不想干了。

敬业奉献是幼儿教师的师德之一，园长要把这一条作为对每一位幼儿教师包括自己的要求，而不是只针对个别埋头苦干的教师。在现实生活中，对于某些只会耍小聪明、习惯占便宜的教师，园长会对他们放松要求；而对于那些一向守规矩的教师，园长却会习惯成自然地对他们严格要求。因此，园长必须公平公正地对待每位教师，这样才能够创建合谐、融洽的工作环境。

此外，园长还需有宽广的胸怀看待和接受老师们的不同诉求。有的诉求可能表达方式比较激烈，园长要学会听懂、看懂这些诉求背后的意思，



就像方老师说的“我不干了”，其实她的意思不是不愿干，而是不愿这样干，表达的是她对幼儿园管理模式的不满。面对老师们看似不太礼貌的“挑战”，有些园长会觉得自己折了面子、丧失权威，于是不去考虑如何解决问题，而是想着如何“教训”这样的老师。其实，越怕自己的形象受损，越容易破坏自己的形象；越关注教师的感受，越容易树立园长良好的形象。因此，园长应该公平公正地对待每一位教师，多从教师的角度思考问题、理解他们诉求的出发点，许多问题自然会迎刃而解。

2. 当教师在园外比赛中意外落败时

★情景再现★

这次市里组织师德演讲大赛，区里把这个任务交给了辛园长所在的幼儿园。辛园长是大学辩论赛“最佳辩手”出身，手下又培养了一大批辩论演讲高手，所以这次代表区里参赛的任务就落到了他们幼儿园。园里最后决定派小魏老师参加。

辛园长认真指导，加上小魏老师自己用心揣摩，每回试讲，小魏老师都能演讲得通畅且能声情并茂地打动听众。这天下午，在辛园长的带领下，小魏老师胸有成竹地出发了。

演讲比赛开始了，小魏老师抽到第七个上场，这是个非常好的参赛序号，不前不后，应该是评委们最专心、最能客观评价的时候。小魏老师临场不乱，通篇演讲如行云流水，发挥得相当出色，评委打出了开场以来的最高分。辛园长也觉得胜券在握。

可是没料到的是，到了第十四个选手，其水平明显不如小魏，分数却比小魏高出 0.3 分，观众开始有些骚动。而第十五个选手演讲中间甚至有

几秒钟忘了词，总分却也比小魏高 0.1 分。

辛园长还没来得及安慰小魏，比赛就结束了，小魏老师只抱回个季军的奖杯。她一走到辛园长面前就委屈地哭了：“辛老师，这太不公平了！以后，我再也不参加比赛了。”

· 临场应变 ·

辛园长看到周围投来那么多关注的目光，觉得在公共场所和小魏交流不太合适，就帮小魏抱过奖杯：“来来来，我请你去吃‘肯德基’，我们到那儿聊聊。”辛园长知道年轻的小魏从未经历过这样的挫折，她信心满满地跨入赛场，面对这样的结果肯定想不通。年轻人想不通时很容易想法偏激，更何况今天的评分明显不公，因此在回家前一定要帮助她稳定情绪。

抽泣着的小魏跟着辛园长进了“肯德基”店，找到一个安静的角落，辛园长逗小魏道：“好了，现在没人看你了，想哭就哭吧！”边说边递过去一张餐巾纸。小魏看辛园长一副认真叫她哭的样子，想想自己刚才一路的表现，忍不住“扑哧”笑了起来。

辛园长看到小魏情绪平复了些了，心情也轻松了些：“笑了，说明自己又想通了一点儿，来，分享一下你的感受吧。”

“这样的比赛太不公平了，肯定做了手脚嘛！我真的是咽不下这口气！”小魏一边说一边等着辛园长的反应。辛园长知道此时自己说不如让小魏自己说完，于是没搭腔。小魏又继续说道：“再说我也对不起您！也对不起幼儿园！更对不起区里！”

辛园长看小魏说得差不多了，才慢条斯理地说：“你觉得自己今天表现得怎样？”小魏说：“我觉得挺好的。”

辛园长笑笑说：“我也觉得不错。既然你自己觉得不错，说明你既对得起自己，也对得起幼儿园，所以你不必有愧疚感。至于你说到的公平与不



公平，这感受可能也是因人而异的。对于今天拿了第一名的选手来说，她可能觉得公平极了，所以在没有证据的情况下，我们不能妄加揣测。我们应该学着接受每一项挑战以及挑战的结果。我觉得你学会坦然面对失利，事实上比拿了冠军收获还要大。”

小魏在辛园长的开导下渐渐地舒展了眉头，心情也不再那么纠结了。

·温馨提示·

园长在管理生涯中，会有很多带领教师参加各种比赛的机会。比赛的确有明显的激励作用，可以激起人们的竞争意识，但比赛也容易使人们过分注重结果，忽略比赛带来的其他意义。说实话，就教育领域而言，有些比赛还是越少越好，太多比赛让人心浮躁。但是既然以园长的能力不可能左右比赛的进行，至少要引导下属学会正确地面对结果，这比赢得比赛更重要。任何比赛的结果都与人的因素有关，凡是有人的地方就不可能永远客观，其结果必然包含了人为因素的变数，不会只是比赛选手实力的较量。既然结果不一定代表自己的实力，又何苦斤斤计较比赛的结果？因此引导下属淡定地面对比赛结果，接受它，比不切实际地试图改变它更有意义。

此外，园长要永远记得，要努力使下属避免抱怨和无意义的揣测。抱怨其实只是恶劣情绪的的外在形式，它不能解决任何实际问题和改变结果，只会引起更多的坏情绪和更多的抱怨；而无意义的揣测会引发更强烈的不满，进而导致接下来的工作陷入停滞。当园长敏锐地感受到下属的抱怨情绪后，首要任务是帮助他们化解情绪、解决问题。即使不能帮助其解决问题，也要使其学会面对问题、接纳现状，要让下属懂得“我们不能改变天气，但我们可以更换衣服”的道理。

园长如同指挥官，需要带领团队面对各种挑战，但要记住，并不是有准备之战就一定会迎来胜利。充分准备好的战役，甚至是优势明显的战

役，也仍然可能与成功失之交臂。不过，所有的努力都会为我们赢得经验并最终成为我们的财富，这一切就是我们工作的意义。

3. 当教师倚老卖老时

·情景再现·

大(2)班有位老师休产假，班里一下子缺了位教师。而大班孩子的活动量大，教学活动也多，考虑到贸然请个代课教师带班，孩子有可能不适应，家长意见也会比较大，因此派有一定教学经验的教师去接手才比较稳妥。幼儿园园务会议把整个幼儿园的人员通盘考量了一下，发现在托班带班的小贝老师是个合适的人选，她虽然年轻，但充满热情，工作责任感强；另外，由于她不是班主任，调动她对当前所在班的影响不大；再加上现在已是托班第二学期，孩子们已较好地适应了幼儿园，而托班的班主任又是位有经验的老教师，另派一位代课教师跟她合作，应该没有什么问题。

于是，会议结束后，冯园长找来小贝，跟她说明了目前幼儿园的情况及园方的打算，小贝听了二话没说，一口答应下来，并且表示很有信心接受这个挑战。随后，冯园长又找来和小贝搭班的班主任肖老师，向她说明了这次调动的意义，并且表达了幼儿园对她能管理好班级的信心。没想到，肖老师听后非常不满意，她情绪激动地说：“你们这样的决定是极端错误的！你们要对家长负责！我们班的家长肯定会有意见！”



· 临场应变 ·

本以为难题出在小贝身上，因为接手大班比在托班工作强度要大很多，要求也高很多。可没想到小贝轻松地答应了，和她搭班的肖老师反应却这么强烈。冯园长请她坐下来喝口水：“你说说，家长为什么会有意见？大概会是哪些方面的意见？我们可以针对这些方面去做家长的工作。”肖老师并不直接回答：“即使家长没有意见，我也不会同意！这是对我们班级孩子极端的不负责，我不同意换老师。”“可是小贝自己很愿意调动啊！再说新来的代课教师以前就是教托班的，到你们班应该很适合。作为资深班主任，驾驭这么点状况我想你是游刃有余的！”“不行！我就是不同意！如果你们一定要调动小贝，我不保证家长不闹事！”

见肖老师如此口不择言，冯园长也有点生气：“你凭什么判断家长会闹事呢？还是你希望家长闹事来阻止幼儿园的安排？”肖老师无言以对，因为她凭经验知道家长对这样的安排不会有太大意见。

见状，冯园长缓和了语气说：“根据我的经验，家长是能理解这样的安排的，如果他们有什么不理解的地方，我们可以认真解释给家长听。要么，我亲自去开家长会？”看到园长态度坚决，肖老师开始转换话题，说小贝老师的一些不足，以证明小贝当大班的老师不合适。

看来短时间内说服不了肖老师了，又不能不顾她的意愿硬来，于是，冯园长对她说：“这样吧，咱们都先考虑一下再说。”

肖老师走后，冯园长陷入沉思。此次调动，对象并不是肖老师本人，但是她以家长尚未存在的情绪或意见为借口百般阻挠幼儿园的决定。就常识判断，这里面肯定有其他原因。

经过向其他老师了解情况，冯园长才明白肖老师极力反对是因为她不愿意失去一位用得称心的助手。小贝跟肖老师搭班有几年了，一直勤勤恳恳、兢兢业业地工作，让肖老师省了好多心，少做了很多事。同年級的

老师也反映，肖老师不怎么做事，什么事都指挥小贝干，所以，肖老师实际上并不是对班级工作有多重视，而是不愿放弃小贝老师给予她的工作便利。

我们要给年轻教师个人成长的机会，不能因为老教师的反对就妥协；同时也要照顾好老教师的情绪，解除他们的后顾之忧，以免引起他们的抵触情绪，进而影响班级工作的开展。

考虑到这两方面，第二天，幼儿园没有立刻抽调小贝老师，而是把代课教师先派到她们班，三个人一起教了两周课，代课教师很快赢得了家长和小朋友的喜爱，也逐渐取得了肖老师的信任。第三周，幼儿园不动声色地把小贝调去了大班。

·温馨提示·

调动个别教师到他自己比较向往，同时幼儿园也需要的岗位，无论是对个人还是对幼儿园来说都是一件双赢的事。然而，幼儿园里常常会有像案例中的肖老师这样以自我为中心、不服从幼儿园安排的教师，他们觉得自己工作年限长、资格老，幼儿园得照顾他们的想法，因而就只考虑自己的感受，不顾幼儿园工作的大局，想说什么就说什么。

作为园长，有时确实需要考虑老教师的感受多一些，但是遇到这类不考虑工作因素，只顾自己方便而不顾年轻教师发展的老教师，我们是不能听之任之的，毕竟对年轻教师的发展和培养是幼儿园的重要工作之一，绝不能因为某些人的情绪情感而受到影响。对于案例中的这种情况，基本的原则是：在有理有据说服的同时，园领导还要深入了解问题背后的原因，解决教师的后顾之忧。

年轻教师怀着满腔热情来工作，幼儿园要保护他们的这种上进心和工作激情，绝对不能让他们的勤勉成为他们自己职业生涯发展的绊脚石。