

伍香平◎主编



幼儿园园长易犯的 80个错误

YOUERYUAN YUANZHANG YIFAN DE 80 GE CUOWU

幼儿园园长易犯的80个错误

伍香平◎主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园园长易犯的80个错误/伍香平主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5019-9012-2

I. ①幼… II. ①伍… III. ①幼儿园—管理
IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第229063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: 11.50

字 数: 113千字

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 978-7-5019-9012-2 定价: 25.00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

120924Y1X101ZBW

本书编者

主 编：伍香平

副主编：彭丽华 田卫平

编写委员：（按姓名拼音排序）

陈 娟	陈刘芳	高滨华	柯 娟	李 平	李瑞锋
刘桂兰	刘菊莲	刘玉平	柳 兵	潘红丽	彭丽华
田卫平	涂 琼	王 芳	王 敏	王婷婷	吴锦华
奚向平	夏 晶	熊淑芳	徐从越	徐 筠	杨贤英
叶 红	俞荣华	周志宏	朱岭红		

前 言

“一位好的园长，能成就一所优秀的幼儿园”，这是大家对优秀园长的一种期许。的确，园长是幼儿园的核心领导人，是最重要的责任者和指挥者。园长的角色定位、管理理念、管理能力和管理方法直接影响着一所幼儿园的办园水平和发展方向，影响着教师的专业成长和幼儿的健康发展。

如果说幼儿园是一个大家庭，那么园长就是首席家长：要有高度的责任心，要事无巨细地考虑这个家庭的生存和家庭成员的发展。他既要积极筹措生存的资金，确保全园的办园条件与设备更新；又要谋划渠道，促进教师业务学习和专业发展；还要放眼长远，谋划全园的科学发展策略。

如果说幼儿园像一列行进中的火车，那么园长就是这列火车的车头：彰显着幼儿园发展的动力。因此，园长要以身作则做好表率，既要关注自身的学习，不断提升自己的管理水平，丰富自己的管理经验；又要在园务工作中做好榜样示范，不搞特殊化；还要能在个人利益上做到先人后己，以非权力性的服务赢得教师们的尊重和爱戴。

如果说幼儿园是一艘航行中的小船，那么园长就是这艘小船的舵手：把握着航行的方向。因此，园长心中应有正确的办园理念、明确的办园思路；还要有清晰的办园规划、合理的园所布局与办园环境、有效的资源融合与利用，使幼儿园在有序中走向健康和谐的可持续发展。

如果说幼儿园是一台复杂的大机器，那么园长就是促进这台机器有效工作的润滑剂：要做好园内的组织协调工作，处理好各种人际关系与矛盾，让自尊、爱面子、易生是非的这个以女性为主的教师队伍表现出更多的自信、自律、积极进取、关爱和睦的友好氛围；让要求繁多、意见纷纭、个性差异大的家长们转变为幼儿园发展的重要合作者，成为家园共育的重要支持力量；要做好园际的帮扶联系与交流工作，形成良性竞争的氛

II 幼儿园园长易犯的 80 个错误

围和友好相处的局面；还要做好与主管部门和社会团体的关系，积极利用有益的资源促进幼儿园的社会发展。

由此可见，一名合格的园长在管理工作中常常表现出家长、火车头、舵手和润滑剂等多种角色，需要具备责任心、奉献精神和表率带头作用，还要能把握方向、协调各方关系，具备组织规划、统筹协调、民主管理等多种能力。但实际上，由于幼儿园运转的内在结构与外在环境的复杂性决定了园长还远不只承担以上简单罗列的四种角色，这也使得园长管理的技术需要不断地完善和提升，管理的艺术需要不断地进化和更新。因此，在实践工作中，园长的管理也时常因许多不确定性因素的出现而表现出这样或那样的问题，需要我们不断地回顾、反思、总结和积累。

如何从最基本的管理方法入手，从常规管理工作中积累典型的工作案例，反思其中的不合理性，提出适宜的建议，拓展阅读者的思路，丰富新上任园长的管理经验……本书试图让经验丰富的园长们来解决这个问题。因此，全书采用宜于轻松阅读和同行经验借鉴的方式，通过“案例呈现 + 分析与建议”的体例，展示了园长常规工作中的 80 个案例，从“办园理念与方向”、“保教工作与园务管理”、“保教队伍管理”、“公共关系管理”以及园长的“自我管理艺术”等方面进行阐述，集中呈现了园长作为幼儿园的核心管理者在统筹全园发展、服务教师队伍建设、提升办园水平、协调各方关系以及提升自身的管理经验等方面的不适宜做法，并提出了符合当前幼儿园教育发展实际的管理理念与方法建议。虽然本书未能尽到全面系统，但所呈现的案例具有代表性和典型性，具有一定的参考借鉴价值。

幼儿园工作烦琐细致，园长们较难有时间和精力静下心来进行反观自省，也就是说园长们常常善于去做具体的工作，却难于去反思、总结和提炼。而本书的出版就得益于我们有一个积极向上、乐观进取的团队，他们是：彭丽华、田卫平、柯娟、王敏、刘菊莲、占小玲、李平、俞荣华、陈刘芳等数位骨干成员，没有他们的细心观察、认真思考、精心撰稿，就难以形成本书的丰富内容。本书能够出版，还得益于“万千教育”的大力支持，没有高君老师的认真负责和信任督促，此书恐怕难以形成。在此，对

所有关心支持此书编写、审阅和出版的全体同仁和出版社表示衷心的感谢！

因篇幅所限以及编写需要，还有一些成形稿件没有采用，在此表示歉意，并真诚地感谢大家的支持。本书是多位园长和教研员共同编写的成果，因各人写作风格与表述方式以及工作环境的不同，难免存在疏漏或不足，敬请同行批评指正。

伍香平

2012年10月8日

目 录

第一章 办园理念与方向	1
错误 1 迎合家长设课程，揠苗助长危害多	2
错误 2 追求社会效益，忽视个体关照	3
错误 3 临时突击迎验收，园所发展无目标	5
错误 4 户外场地频更新，办园目标缺规划	6
错误 5 法律意识淡薄，合法权益受侵犯	8
错误 6 关门办园弊端多，发展前景不乐观	12
错误 7 迎接评估忙装修，急功近利害幼儿	14
错误 8 放任不良行为，不计严重后果	16
错误 9 门户网站缺乏，宣传力度不够	18
错误 10 网站形同虚设，内容更新缓慢	20
错误 11 信息沟通不利用，传统培训效果差	21
 第二章 保教工作与总务管理	25
错误 12 重教轻保，不尊重保育员的劳动	26
错误 13 交接管理不规范，漏洞不补成隐患	29
错误 14 玩教具陈旧落后，不愿投入资金完善	33
错误 15 物品管理思路不清，供需数量心中没数	36
错误 16 制度不健全，物品管理乱	38
错误 17 重硬件，轻软件	40
错误 18 执行制度不严格，一日活动自安排	42
错误 19 开源节流意识差，浪费严重	44
错误 20 及时总结不到位	47

错误 21	挪用幼儿伙食费, 致使生源减少	49
错误 22	前期总结不细致, 后续工作难突破	51
错误 23	月度计划欠督导, 保教质量难确保	54
错误 24	支出经费随意	56
错误 25	财务制度缺失	57
错误 26	蒙灰的幼儿园计算机室	60

第三章 保教队伍管理 63

错误 27	管理“海人不倦”, 效果事倍功半	64
错误 28	评优活动讲人情, 优良风气打折扣	65
错误 29	刻意迎合家长, 盲目否定教师	68
错误 30	厚此薄彼待教师, 教师之间生嫌隙	70
错误 31	批评教师翻旧账, 吹毛求疵难服人	72
错误 32	完美主义高标准, 好心办成后悔事	74
错误 33	人后论长短, 人前没威信	76
错误 34	职评工作论资排辈, 青年教师心灰意懒	78
错误 35	“公”、“私”不分家, 教师难信服	79
错误 36	批评教育不注重方式	81
错误 37	临聘人员被忽视, 教师队伍不稳定	83
错误 38	培养教师无计划, 匆忙上阵问题多	86
错误 39	教育信息技术缺乏, 教师教育水平低	88
错误 40	“多奖少罚”让管理的天平失衡	90
错误 41	要你当班长就得当	91
错误 42	以降低成本来限制教师流动	93
错误 43	一言堂让教师集体性失言	95
错误 44	批评常挂嘴边	97
错误 45	没有目标的教师在岗培训	99
错误 46	“多重身份”的教学园长	101

错误 47	缺失信任的“末位淘汰制”	103
错误 48	偏重常规管理，忽视矛盾解决	106
错误 49	忽视沟通与交流，“上令下行”行不通	107
第四章	公共关系管理	111
错误 50	不善于处理与非教育部门的关系	112
错误 51	议论同行，为自己辩解	113
错误 52	诋毁竞争对手	115
错误 53	盲目听从主管部门的指示	117
错误 54	断章取义教科科研部门的指导意见	119
错误 55	对教科科研部门的指导有抵触情绪	121
错误 56	与社区人员关系紧张	123
错误 57	强制家长捐赠赞助	125
错误 58	利用个别家长的资源为己所用	128
错误 59	一味偏袒教师，不听家长的诉求	131
错误 60	随意批评家长	133
错误 61	家长投诉时一味地道歉	135
错误 62	认为家长的投诉小题大做	137
错误 63	不重视家长开放日活动的组织开展	139
错误 64	家委会、家长学校没有发挥应有作用	141
第五章	自我管理艺术	143
错误 65	事无巨细，大权独揽	144
错误 66	热衷政绩，忽视人文关怀	146
错误 67	赏罚不分明，制度难执行	147
错误 68	脱离保教一线，本末倒置	149
错误 69	当甩手掌柜	151
错误 70	热衷做“劳动模范”	152

错误 71	其身不正，虽令不从	154
错误 72	功劳自己拿，责任别人扛	156
错误 73	不做科研，安于现状	158
错误 74	走上层路线，不顾教师感受	160
错误 75	严于律人，宽以待己	162
错误 76	处事拖拉，管理效益低下	164
错误 77	工作情绪化，喜怒形于色	165
错误 78	关心工作重于关心人	166
错误 79	依赖副手，对业务缺乏直接指导	169
错误 80	议而不决，决而不行	171

第一章 办园理念与方向

办园理念是幼儿园办园思想的集中体现，是幼儿园教育价值的集中彰显，而正确的理念指引适宜的行为。每所幼儿园都应明确自己的办园理念，体现出本园的教育事业理想追求。办园理念既来自于本园的实际水平和教育发展的内在规律，又来自于全体教职员对本园长远发展的集体追求，直接与园长的管理决策相关。因此，园长在开展管理工作时应首先明确本园的办园理念，做好本园的内在运行与长远发展规划，制订好全国发展的近期与远期目标，坚持按教育规律办事，遵循国家的教育方针，遵守国家的法律法规，走科学、合法、健康、可持续发展的办园道路。

本章挑选了反映园长在管理工作中忽视办园理念、不按理念办事的11个典型案例，分别从办园目标、办园规划、园所布置、价值定位、法律意识、社会影响等角度进行了讨论与分析，强调了园长在办园理念与方向上的管理要求。

错误 1 迎合家长设课程，揠苗助长危害多



案例呈现

开学初，许多家长通过各种方式向老师或园长提出幼儿园应该开办英语班、识字班、珠算班等。“现在很多家长衡量幼儿园的好坏，就是看幼儿园教孩子读了多少单词，识了多少字，背了多少首古诗”，“你不教英语、不教珠心算……有的家长就埋怨孩子得不到好的教育，甚至还要求退学。”有位园长坦言。有些幼儿园为了扩大生源，不得不迎合多数家长的要求，开设各类课程。



分析与建议

对于家长的这些心愿，幼儿园能否一味地迎合？答案显然是否定的。因为幼儿园有它自己的规律和特点，该教什么不该教什么，应该根据幼儿的心理、生理特点来设定。怎么能由家长想教什么就教什么呢！同时，幼儿教育不是简单地对孩子进行智力开发，幼儿教育也不是简单的知识传授，科学的幼儿教育应该是对孩子的一种综合能力的培养，健全的人格、扎实的身体基础、良好的性格和行为习惯都应该从小着手培养，为幼儿一生的发展打好基础。

如果我们违背了幼儿教育的规律和特点，就会产生不良的后果。诚如教育专家王国平先生所说：“搞所谓的‘超前’教育、‘早期’教育，不仅缺乏理论支持，实践上也得不偿失，其实它损失的是孩子对知识、对学习的兴趣，造成厌学等不良后果。”

既然这种揠苗助长式的幼儿教育对孩子有这么多害处，那么，面对家



长的这种不合理要求，幼儿园又该怎么办呢？

(1) 对家长进行教育，让家长改变观念，让他们认识到，幼儿园应以游戏为主，寓教于乐。超前教育不仅不适合孩子，甚至对孩子有害。幼儿园应该定期召开家长会，以此促进家长和幼儿园教师之间的交流，还可以多组织一些亲子活动，开展家长开放日活动，设置家长专栏，让家长有更多的机会来了解幼儿园的情况。

(2) 合理设置教学内容，注重幼儿多方面的发展。幼儿园的课程设计和安排应该紧紧围绕着发展儿童的感觉、帮助儿童建立概念、培养儿童健全的人格而展开。

(3) 实行寓教于乐的教育形式。在实施教学过程中，教师的“教”又分为直接教和间接教。建议教师多采取间接教的方式，即将教育蕴含在游戏中，这样不仅教学效果好，也满足了家长所要求的玩与学兼得的目的。

(4) 课程量要适度，要以“质”取胜。幼儿园应根据幼儿的实际情况和身心发展特点，设置适宜的课程量，且课程安排要合理，多给孩子一些课外活动的时间。

(5) 全方位提高幼儿园教育教学质量和硬件设施水平，争取让每个家长都满意。课程与兴趣活动相结合，全面培养幼儿素质。幼儿园应在合适的时间开展一些兴趣活动，比如英语游戏、小主持等，但要注意内容量不要太大，应以培养幼儿的兴趣为主，而不应过分强调技能的掌握。让幼儿在快乐中学习，促进幼儿的全面发展，也为孩子幼小衔接做好充分的准备。

错误2 追求社会效益，忽视个体关照



案例呈现

在全国幼儿的例行体格检查中，媛媛小朋友被查出患有传染性乙型肝炎

4 幼儿园园长易犯的 80 个错误

炎，分管后勤的园长按照惯例召见其家长，向家长说明孩子的情况，并委婉指出孩子已不能入园，怕集体生活传染给其他孩子。孩子爸爸考虑到突然不入园会给孩子心灵造成伤害，也给家长工作带来困难，便说出了自己的想法：“现在我国法律明确规定，入学和就业不得歧视乙肝患者，你们就不能考虑一下吗？”后勤园长也表示理解家长的心情，但她担心如果给媛媛特殊照顾后，班上其他幼儿家长会纷纷要求为孩子转园，为了幼儿园的生存和发展，请家长谅解。虽然她也爱孩子，同情孩子，但幼儿园无能为力，最后家长只得无奈离去。



分析与建议

乙肝病毒携带者由于具有传染病原，在学习和生活中确实不同程度地受到歧视。在园幼儿抵抗力通常比较差，而幼儿园集体生活时间特别长，接触机会特别多，所以家长很担心幼儿生活的环境卫生、食品卫生以及有没有污染源等问题。如果让他们知道自己孩子班上有一个乙肝病毒携带者，他们会马上要求为孩子转园或要求幼儿园辞退患病幼儿。此时，园长为了幼儿园的利益，通常会选择后者，以保住大部分幼儿。这样一种做法，深深伤害了患病幼儿，也许会给他的一生造成阴影。

幼儿教育是一项伟大的公益事业，幼儿教育工作者必须胸怀宽广，做到不歧视弱者，尽自己的力量帮助弱者，让他们感受到教师的爱心、社会的温暖，给他们与其他健康孩子一样绚丽多彩的童年生活。

(1) 与家长协商，共同制订治疗方案。可以先对孩子进行一段时间的治疗，待病毒不具有传染性时正常入园。同时，告诉患病孩子就是一点小病，不给孩子生活造成阴影。

(2) 让本班教师以孩子能自然接受的方式在餐具、用具、卧具上适当地进行区别，消毒更要严格仔细。

(3) 召开家长会，坦诚说明患病孩子情况，并请保健医生做专业讲解，说明乙肝患者在哪些情况下才容易传染，而本班环境已经杜绝了这些

传染源。况且孩子的病情已经得到了控制，不具备传染性了，引导家长转变观念，鼓励家长都来关心患病幼儿，像待自己的孩子一样。只要我们都怀着仁爱之心，真诚对待每个孩子，没有哪一种病魔能够吓倒我们。同时，只要我们幼儿园做到尽善尽美，一定会产生良好的社会效益。

错误3 临时突击迎验收，园所发展无目标

案例呈现

这学期，某园迎来了市级示范园评估活动，这可是该幼儿园面临的较为重要的事情。为了通过上级领导部门的检查验收，该园做了大量的准备工作。先是园长召开全国动员大会，接着进行了各种工作分工。在检查验收之前，全国教师可以说是齐心协力、全力以赴，不仅园长每天兢兢业业地工作，教职工也是认真完成分配的工作，全力支持幼儿园通过验收。终于，该园顺利地通过了市级示范园验收，园长如释重负，教职工也松了一口气。园长说：“我们园在这次评估活动中名列前茅，都是大家辛苦的结果，我们终于可以歇一口气了。”教职工说：“不管别人怎么样，我们园是通过了。”“我们处于领先地位，可以歇歇啦！”慢慢地，园里恢复了以往的样子。

分析与建议

上述案例中的幼儿园在通过检查后就“松懈”了下来，原因是未能树立园所发展的长远目标。

幼儿园的长远发展目标对幼儿园的教职工士气和园风有深远的影响，并因此会影响到幼儿园的日常工作。一个好的园所，其长远发展目标能激

发教职工的工作热情，增强园所的凝聚力。反之，则会导致教职工士气低下，园风松懈。园长必须为幼儿园的发展做出长远规划，并得到全体教职工的认可和支特。

针对上述案例中的情况，建议采取如下措施进行改善：

(1) 幼儿园必须根据本园的实际情况制订长远发展目标，比如三年或五年发展规划，让幼儿园保持持续的发展动力，制订规划前可广泛征求教职工的意见。

(2) 每年制订园务计划时，将长远目标分解成短期目标纳入到园务计划中执行，这样使幼儿园的长远目标具有可操作性。

(3) 幼儿园的分级分类评审是教育行政部门激励幼儿园不断改进工作的一种宏观调控手段，从幼儿园来说可以将其作为短期目标，纳入学期计划中，以扎实的日常工作为基础分期完成，这样避免了临时突击、打乱幼儿园的常规工作。

错误 4 户外场地频更新，办园目标缺规划



案例呈现

6年前，某幼儿园有3块天然的户外活动场地。场地被桂花、白杨、垂柳等绿树环绕，边上还有一个大沙坑。孩子们可以兴致勃勃地在上而自由玩耍。场地中央一条用彩色石子和水泥铺就的小径直通教学楼，避免了雨后泥泞。但李园长在任时，觉得场地铺上九格砖，会显得干净整齐，并且彻底解决了雨后泥泞的问题，于是就筹集资金，改土质地为九格砖地。不料仅仅几个月，砖就被三轮车、汽车压裂破损。一年后，李园长看到其他单位的水磨石地，刮风时不起土，下雨时不粘泥，于是又改砖地为水磨石地。

李园长退休后，继任的刘园长决定修建一个柏油场地。幼儿园专门安