

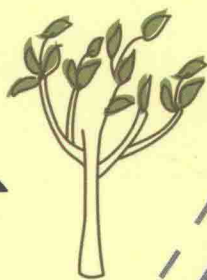
研
修
书
系

★幼儿园培训资源库★

幼儿园

管理的

66个细节



许亚文◎主 编
李红卫 孙丽红◎副主编

 吉林大学出版社

★幼儿园培训资源库★

幼儿园

管理的

66个细节

许亚文◎主 编
李红卫 孙丽红◎副主编

◎吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园管理的 66 个细节 / 许亚文主编. ——长春:
吉林大学出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5677-1088-7

I. ①幼… II. ①许… III. ①幼儿园—管理 IV.
①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014779 号

书 名: 幼儿园管理的 66 个细节
作 者: 许亚文 主编

责任编辑: 朱进 责任校对: 郭湘怡
吉林大学出版社出版、发行
开本: 787×1092 毫米 1/16
印张: 12 字数: 170 千字
ISBN 978-7-5677-1088-7

封面设计: 青蜓
三河市腾飞印务有限公司 印刷
2014 年 4 月 第 1 版
2014 年 4 月 第 1 次印刷
定价: 30.00 元

版权所有 翻印必究
社址: 长春市明德路 501 号 邮编: 130021
发行部电话: 0431-89580026/28/29
网址: <http://www.jlup.com.cn>
E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

前 言

幼儿园是幼儿生活、学习的场所，为了让幼儿进行全面教育，促进其身心和谐发展，向幼儿提供一个良好的教育环境尤为重要。

近十几年来，随着我国幼儿教育事业的迅速发展，幼儿园（所）数量骤增，私立幼儿园越来越多，办园形式日趋多样化，陈旧的幼儿园的管理方法和手段显得难以适应，暴露出的问题亦越来越多。

据调查，我国幼儿园工作人员的素质普遍较低，许多幼儿园的保教人员不具备国家规定的合格学历和任职资格，受过幼教专业培训的仅占四成。良好的教育环境，离不开良好的管理制度。要管理幼儿园，必须管理好园内的保育和教育工作，无论是上课的教师还是后勤工作的人员，都要有严格的管理制度来约束，否则不成方圆。

幼儿园园长作为幼儿园的管理者，必须抓好管理，通过管理来规范幼儿园每一位工作人员的行为，通过管理来提高保教人员的素质，从而提高幼儿园的教育质量，让幼儿在幼儿园健健康康、平平安安、快快乐乐的生活与成长。

本书旨在帮助幼儿园园长更好地管理幼儿园，提出了66条管理细节，分别从抓好文化建设、完善规章制度、丰富一日活动、教师管理制度、利用公共关系、优化后勤总务管理等方面，以案例的形式，生动有趣地呈现了某个特定的管理场景，通过对案例的分析与探讨，反映出幼儿园管理中亟待引起重视的一些管理细节问题。尤其是从一些园长习以为常的管理行为中挖掘出那些易被忽略的问题，并提出了一些富有针对性的管理措施和建议。

幼儿园管理不是单纯地套用现有的管理制度，还要因地制宜，幼儿园园长要根据幼儿园的发展目标，制订具体的管理制度。

目 录

第一章 抓好文化建设，营造良好的育人氛围	1
细节 1. 丰富、凝练幼儿园的教育理念	1
细节 2. 让幼儿园的发展理念深入人心	4
细节 3. 创设良好的环境，确保幼儿活动安全	10
细节 4. 让师德落地生根，枝繁叶茂	13
细节 5. 提高教职工的认同度，便于执行	18
细节 6. 坚定每一位教师做幼儿教育的信念	21
细节 7. 将幼儿园的理念形象化	23
细节 8. 教职工的幸福感来源于每一位幼儿	25
细节 9. 创办有特色的幼儿园	27
第二章 完善规章制度，坚持制度化管理	31
细节 10. 没有规章制度，幼儿园就不规范	31
细节 11. 完善膳食制度，保证幼儿饮食安全	33
细节 12. 健全幼儿接送制度，为幼儿保驾护航	37
细节 13. 加强校车管理制度，保障幼儿的生命安全	38
细节 14. 完善安全管理制度，营造安全的生活环境	42

细节 15. 常规工作检查制度不容忽视	44
细节 16. 制订进修学习制度, 减少冲突	47
细节 17. 加强园务会议制度的建设, 要广开言路	51
细节 18. 平衡规章制度与人性化管理	54

第三章 丰富一日活动, 让幼儿喜欢幼儿园 ... 59

细节 19. 重视晨检, 做好第一道安全健康“防线”	59
细节 20. 丰富的体育运动提高幼儿的运动兴趣	62
细节 21. 制订符合幼儿发展的课程安排	65
细节 22. 保证幼儿玩具安全, 不要有侥幸心理	67
细节 23. 让幼儿成为自然角的主人	69
细节 24. 幼儿的活动要科学	70
细节 25. 教师备课少不了	74
细节 26. 千万不要对午睡工作掉以轻心	75
细节 27. 消除安全隐患, 提高幼儿安全系数	79
细节 28. 保教并重, 有针对性地做好保育工作	82
细节 29. 记录好幼儿在园的成长档案	84
细节 30. 提升园长对课程的领导力	87

第四章 提高师资力量, 办高水平幼儿园 90

细节 31. 掌握全国教职工队伍的整体状况	90
细节 32. 保教人员的任职条件与职责	92
细节 33. 杜绝“另类”教师, 注意教师形象	94
细节 34. 激发教师的工作热情	96

细节 35. 教师职位宁缺毋滥	99
细节 36. 照顾教师的情绪, 忌盲目否定教师	102
细节 37. 与教师充分沟通, 再出台新措施	105
细节 38. 利用公开课, 分享先进的教学经验	107
细节 39. 解决四对关系, 打破两个依赖	110
细节 40. 知人善任, 调动教职工的积极性	112
细节 41. 给每一位教师提供施展才华的平台	114
细节 42. 不要让教师把反思当成一种负担	116
细节 43. 加强职后教育, 强化职业能力	118
细节 44. 教师的绩效考评要公平	120
细节 45. 不可轻视幼儿园实习生的管理	123
第五章 利用公共关系, 创造良好的教育条件	125
细节 46. 搞好业内关系, 提高行业内的认可度	125
细节 47. 尊重家长的意见, 争取家长的配合支持	127
细节 48. 发掘社区资源, 实现教育资源共享	129
细节 49. 尊重上级领导, 但不盲从	131
细节 50. 管理好幼儿园网络新兴平台	132
细节 51. 有公共危机意识, 予以正面回应	135
细节 52. 妥善处理教师的辞职风波	138
细节 53. 遇到“问题”家长时, 要推心置腹	141
细节 54. 别让幼小衔接联系太“紧密”	144
细节 55. 幼儿园法律纠纷面面观	146

- 细节 56. 让教师始终保持一种“阳光心态” 148
- 细节 57. 让批评听上去也温柔 151
- 细节 58. 不要听信一方的言辞，公平对待 153

第六章 优化后勤总务管理，加强园资、

园产管理 157

- 细节 59. 提高后勤队伍的素质，做到管理科学化 157
- 细节 60. 管好物资，当好家 160
- 细节 61. 专款专用，保障合理开支 163
- 细节 62. 保证基建安全，减少办学成本 166
- 细节 63. 档案管理要保密 171
- 细节 64. 强化安全意识，定期检查卫生保健工作 174
- 细节 65. 安全管理是幼儿园工作的重中之重 178
- 细节 66. 行政事务虽繁杂琐碎却很重要 182

第一章 抓好文化建设， 营造良好的育人氛围

细节1 丰富、凝练幼儿园的教育理念

幼儿园文化是非常重要的，而幼儿园的精神又是其灵魂所在，所以我们要特别重视发展和丰富幼儿园的精神。这要求我们关注幼儿园的传统并在此基础上不断的传承和创新。

一、定期盘点幼儿园历史

一所幼儿园，要定期盘点本园的文化，弄清楚自己的文化家底，从中抽取出本园的文化基因，进而守住自己的精神家园，保护住自己文化的“根”。每所幼儿园，无论建国历史长短，必然会有每一代人工作的印迹，后人要及时予以总结和提炼，在不断提炼的过程中，明确前人的贡献和精神，明确自己传承文化的责任。要知道自己今天所做的一切，也会在幼儿园的历史中留下印迹，被后人总结评价，并影响着后人，影响着幼儿园的发展进程，从而增加我们的责任感和增强努力为本园文化建设做出贡献的动力。

幼儿园可以按照不同的历史时期或不同的专题召开座谈会。

南京某小学的附属幼儿园在“聆听老教师的故事，感受幼儿园文化的传承”的活动中，就是按照不同历史时期分组的。他们将老教师分成“创办幼儿园的老前辈”和“第二代老教师”两组。通过座谈、访谈、录像和实录的方式，详细了解幼儿园创办之初的那些人、那些事，了解第二代教师的发展历程，追寻他们与今天追求的精神之间的联系。同时，他们还根据今天幼儿园办园特色，分成两个专题组：一是与南京某大学合作过的前辈组，主要寻找出幼儿园在创办园的过程中，与南京某大学具体合作的年代、合作的具体内容以及对于当时教师们的影响，以详细了解幼儿园文化中重视科研、长期坚持与专家合作的源头；二是“开放性教育”专题组，让那些当年在“开放性教育”研究中有所贡献的教师，为他们追溯幼儿园开放性园本课程实施的“根”。

被邀请来参加座谈的每位教师都非常激动，许多老教师都写了发言稿。最令人感动的是，他们将自己珍藏多年的照片、报纸、论文集等一一寻找出来，给全体教师看，以佐证自己的经历。他们用自己的行为向现在的教师传达了对历史认真负责的态度。在叙述自己当年的工作时，老教师没有华丽的词藻，但真实的故事却能够让我们感受到教师这一职业真的是在平凡中闪现不平凡，他们用朴实的语言和真实的事例，给出了教师们问题的答案，解决了教师们今天工作的困惑。

当然不可能每个幼儿园都能够培养出明星，但这并不代表这所幼儿园的历史就不值得回顾，哪怕过去没发生过什么大事，也一定存在值得学习的事情。幼儿园过去的一代又一代员工所做的尝试和努力都是我们值得学习的经验，他们所努力保留下来的传统也都值得我们珍惜。

二、记录故事，提炼精神胚胎

作为每一个参与幼儿园建设和发展的成员，每个人都是在伴随着幼儿园共同发展的。在这其中，每个人都有着与时代、与幼儿园发展紧密相连的故事。对于这些故事，后人不仅要用笔记录，更要用心记录。要

从朴实的故事中提炼出幼儿园传统中的精神胚胎。上述案例中的幼儿园在请老教师们来园讲故事后，并没有停留于当时的激动和感动，而是将他们的故事摄像记录下来。同时让现在在职的每位员工写下印象最深、最感动自己的故事，再汇总、筛选，提取出其中的精神元素，成为幼儿园文化精神的精神胚胎。

请年轻教师将自己听到的历史，用故事的形式记录下来，也就是将每个人对于历史的理解进行感悟、提炼。在提炼的过程中，更加能领会到故事中的精神和自己今天的责任，加深他们对本园文化传统的认同感、归属感和参与感。正因为此，每所幼儿园都要不断地在前人经历过的历史中，寻求可以延续的精神及其载体，让后人能够继承和发展。

三、让故事成为新进人员的培训教材

围绕幼儿园历史整理出来的传统故事和提炼出来的精神，不能仅仅把它们汇编成册存档，摆放在档案柜内，而是要充分发挥它们在幼儿园文化建设中的作用，成为幼儿园新进人员的培训教材。无论是调入或新聘用的人员，入园后第一件事就是必须了解本园的文化，要组织他们学习，与老员工对话，更要让他们在实际操作中去加深领会。让新员工在反复学习、不断实践中，明晰幼儿园的文化精神，明确自己承担的责任，在传承中发展和创新。

尤其是幼儿园领导层的更新，更不能将以前的优秀文化丢弃。新的领导班子有责任在自己这一届的接力中，将幼儿园的文化不断充实提炼，使之达到更高的境界。幼儿园领导班子应当立足在现有园的历史文化和原有文化精神的基础上，结合自己的所长，进行发展，增加新的内涵。全盘否定，另起炉灶，既不利于工作的开展，也不利于员工对管理者的接受和认可，更不利于整个园的发展。

老教师说故事，现任教师写故事，新进员工看故事。通过活生生的故事教材，让全体教师共同参与到幼儿园的文化建设中来，找到本园的

传统精神和文化的“根”，强化员工对幼儿园共同价值观的认同感。

文化是一种精神，是一种积累，是一种发展过程。它需要全体师生员工共同参与，为了一个目标，怀着同样的情感，上下同心，携手而行，无怨无悔。它需要持续的努力，是长跑不是短跑，是积淀不是激进，依托平实和有效的活动，经过几代人的努力，来营造师生的精神家园。所以我们一定要紧紧抓牢幼儿园发展的历史，珍惜前辈们为我们留下的宝贵经验，并在此基础上学习、进步。

细节2 让幼儿园的发展理念深入人心

一个幼儿园不光要有一个好的文化精神，还要有一个深入人心的发展理念，这个发展理念不光告诉别人你们的建设方向，也能够时刻地提醒自己不要走了歪路。这个发展理念包括目标、规模、速度、质量、服务以及相应举措等进行的比较全面的设计。发展规划是幼儿园对未来发展的长远性、全局性、战略性、方向性、概括性和基本性问题的思考和设计的整套行动方案，而文化建设正是统领这些方面的纲。因此，幼儿园在制订发展规划时，要将文化建设列入其中，作为重要内容，这样才利于文化建设成为幼儿园工作之首，融入全体人员的意识，扎根于各项工作之中。

一、人人主体、个个参与

规划是引领办学方向的，是行动的指南，也是行动的评估标准。规划重在得到全体员工的理解和认同。要做到这一点，其前提是规划的目标要实现员工个人的发展和幼儿园发展的双赢。因此，规划必须是幼儿园领导层与全体员工充分沟通协商的结果，要经过员工和领导班子自上而下和自下而上的多次讨论，使员工个体发展与幼儿园总体发展相一致。

要尽可能让每一位员工参与规划的制订过程，充分吸收员工的意愿和想法，让员工感受到自己是办园的主体，只有这样，员工们才能清楚规划的内容和要求，规划才具备科学性和可行性。

组织员工讨论可以集中进行，也可以分组进行。分组可依照全园的人员结构和思想状态，按年级组、教研组或不同的年龄层次来分。重要的是要让不同年龄层次、不同工作水平层次、不同学科、不同部门员工的观点和建议都能收集上来。在分组讨论时，幼儿园领导应参加讨论，这样既可以充分听到员工的心声，也可以起到进行适度引领，防止跑题的作用。

组织员工参与讨论，要注意以下几点：

（一）要有中心议题。

（二）讨论题的拟订要有助于对规划的理解，最好能和规划的分析、论证结合起来，让全体员工通过讨论，了解规划制订的基本依据和实施条件，加深对规划的理解和实施的自觉性。规划的分析 and 论证，可以包括以下几个方面的内容：

1. 教育发展的形势、政策和理论分析。明确国家和地区的教育发展形势，教育主管部门的政策倾向和教育理论发展的基本趋势，使幼儿园发展规划与国家和地区的教育发展形势、政策保持一致。

2. 本园发展的历史分析。本园历史上出过哪些名师、名生；有过哪些有名事件；哪些名人来过本园；有哪些传统文化故事；曾做过哪些实验、研究，倡导过怎样的理念，其中哪些是需要保留、传承、发扬的。

3. 本园发展现状的分析。分析幼儿园发展的有利因素和不利因素是什么；幼儿园发展的软硬件情况怎样；要分析幼儿园整体状况，也要分析各分工作状况。通过分析让员工们明确幼儿园目前的发展优势和急需改变的因素。特别是成绩的梳理，不仅是让员工看到取得的成绩，提振进一步努力的信心，更重要的是要找到继续发展的延续点和新的突破口。

4. 本园发展的环境分析。分析影响幼儿园发展的社会大环境和新的

人才需求趋势，分析幼儿园所在地区的教育发展情况和周边幼儿园的情况，明确幼儿园发展的可利用资源。

5. 本园面临的挑战与机遇分析。分析幼儿园目前发展中的困难因素，分析幼儿园可能面临的机遇，调动员工们发展的内驱力，主动迎接挑战。

(三) 领导班子要及时归纳和研究员工的意见。园领导班子要仔细阅读和汇总各组的讨论记录，归纳出核心意见和有价值的建议，纳入规划草稿之中。规划草稿要发给员工们研究、讨论，再提意见。这样反复多次，直至最后集体通过。经过这样一个流程，能使员工们真切地感受到自己是幼儿园的主人，自己的建设性意见和正确的观点一定会被园领导采纳，体验到规划是自己制订出来的，不是领导强加的，也不只是园长的事。

(四) 规划要目标清晰、任务明确，真正成为员工们行动的指南。规划只是一种可能性，实现的过程中可能出现各种变化，计划不要太满、太紧，使计划有一定的机动性。不要将所有的人力、物力、财力等都满打满算地全部投入，要留有余地。因此，各项目标和指标不要定得过高。规划内容要简洁明确，便于员工记忆和落实。特别忌讳规划目标宏大、任务繁复，使得员工不知道从何入手。因此，规划要看到任务，包括幼儿园的任务和个人的任务，同时把幼儿园的任务和个人的任务有效地整合起来。这样，不仅让员工当时清晰透彻地理解规划的精神和内容，更重要的是便于员工们日后及时地翻阅和指导自己的工作，激发员工的责任感，从而自觉有计划地将其转变成自己的实践行为。因此，规划文本不能只是幼儿园保留存档，要发给全体员工，真正成为他们工作的指导手册。

某幼儿园在制订“十一五”规划时，对该园“十五”期间的工作成绩和优势做了如下梳理：

在“十五”期间，我国全面贯彻《幼儿园教育指导纲要（试行）》的精神，进一步明晰办园思想，倡导“开放性教育”理念，以江苏省规划

办立项课题“幼儿园开放性课程的建构研究”为中心，从管理、教师专业成长、后勤保障、家园工作等方面，全方位地落实课题研究，推进幼儿园工作全面发展。幼儿园的全体家长、全体教工，南京某大学许教授、孔教授、张教授3位专家全程参与了开放性园本课程目标、内容、评价体系的建构，不仅最大化地发挥了各自在促进幼儿成长方面的作用，而且实现了参与者的共同发展。此研究理念和研究模式也已逐渐成为我国的教育特色。该园现已初步建构了开放性园本课程，出版了《开放性课程在行动》《托班教材》《教师用书》《儿童用书》等全套6本书，并面向全国各地发行且获得好评。

“十五”期间，该幼儿园在承担了大量的接待全国各地同行和专家观摩活动的同时，还承担了每年接待两批香港、澳门幼儿园园长培训班的教学观摩现场和讲课任务；承担了由南京某大学、华东某大学、浙江某大学儿童文学研究所、山东某杂志社共同举办的“儿童文学、儿童教育、儿童阅读”现场观摩研讨活动；承担了“IBM多媒体课件研究全国研讨现场会”，并开放了研究课及专题介绍；召开了南京市园本教研现场展示活动暨省规划办立项课题“开放性园本课程的建构”的结题现场会。这一系列的大型观摩展示活动，在全市、全省乃至全国都产生了较大的影响。

教师队伍也得到了极大的发展，全国专任教师本科学历达到100%，并且园内有多名教师荣获全国优秀教师、省特级教师、省优秀教育工作者、南京市名教师、南京市学科带头人、南京市优秀青年教师等称号。幼儿园5年来发表和获奖论文、活动设计等，人均20篇，在全市乃至全省均处于领先水平。

幼儿园员工们对“十一五”期间本国发展中的困难因素分析如下：

首先是作为统领幼儿园发展之魂的文化建设还未清晰化、具体化、内在化（内化到每位员工的心中，成为他们意识中的一部分）。而这项任务的完成仅仅依靠幼儿园自己的力量是不够的，特别是对于幼儿园办学理念的确立、核心精神的提炼以及框架体系的建构，必须借助于外部的

力量与幼儿园共同来完成。这将是幼儿园“十一五”期间需要完成的核心任务。

其次，在教师团队中，青年教师人员不断增多，特别是在“十一五”期间还将继续增多的情况下，他们的成长速度如何适应实施适宜性的教育需求、如何适应有效实施开放性课程、如何满足每一位幼儿差异化发展的需求、如何满足不同家庭的个性化需求，从而推进每位幼儿的个性化发展，这对于幼儿园管理和教师队伍的发展都是一个挑战，也是“十一五”期间需要解决的重点工作。

二、层层分解、岗岗落实

规划重在落实。一方面要理清总规划和属规划的层次关系，各类别、各部门规划必须是落实幼儿园总体规划的一个组成部分。要将规划目标进行纵向分解，细化成为一个个具体部门、具体岗位的行动计划，可操作、可评估、可考核；另一方面还要考虑到各个子规划之间的横向相关性，做到无缝对接。幼儿园在其“十一五”规划中，对于教师队伍的建设，提出：“全体教师实现本科化，专业水平初步达到3个一：精通一个领域、具有一项艺术特长、形成一个教育特色。”因此，在具体的教师队伍发展规划和后勤队伍发展规划中，都围绕此项目进行分解和落实。在《教师队伍发展规划》中，围绕学历达标、技能技巧、教育教学能力、个人特色4块内容，提出了逐年目标并落实到具体的人员身上。

当然，各项子规划都是领导层与部门、个人共同沟通协商的结果。做到个人、部门的发展与园总体发展相一致，在实现个体发展目标的同时也实现了幼儿园相应的管理目标。如：我们在引导教师制订个人规划时，注意帮助教师更为清晰、全面地认识自己的能力、兴趣、抱负及现状，让他们明确自己的位置在哪里，现在在成长阶梯的哪一级，个人的成长经历分为几个阶段，这几个阶段各自解决了什么问题，自己未来成长的方向在哪里，要实现这个目标需要什么样的策略支持，需要提供的