

全国学前教育专业（新课程标准）“十二五”规划教材

现代幼儿园管理实务

| 张 欣 程志宏 主编 |



复旦大学出版社

全国学前教育专业（新课程标准）“十二五”规划教材

现代幼儿园管理实务

主 编 张 欣 程志宏

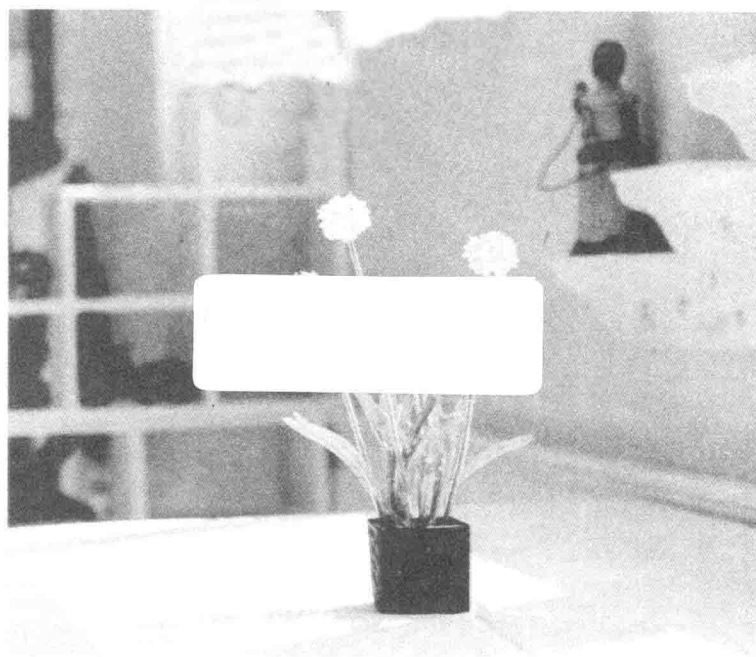
副主编 刘秦中 张 洁 孔玲芳

编 者（按姓氏笔画排列）

王小儒 孔玲芳 李 芳 刘秦中

张 卉 张 洁 张 欣 庞凤兰

俞 芳 程志龙 程志宏



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代幼儿园管理实务/张欣,程志宏主编. —上海:复旦大学出版社,2014.2
全国学前教育专业(新课程标准)“十二五”规划教材
ISBN 978-7-309-10173-7

I. 现… II. ①张…②程… III. 幼儿园-管理-幼儿师范学校-教材 IV. G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第268323号

现代幼儿园管理实务

张欣 程志宏 主编
责任编辑/查莉

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路579号 邮编:200433
网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
大丰市科星印刷有限责任公司

开本 890×1240 1/16 印张 11 字数 273 千
2014年2月第1版第1次印刷
印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-10173-7/G·1252
定价:28.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究



目前,学前教育面临前所未有的机遇和挑战,针对办园体制多样化,新扩建幼儿园与日俱增的现状,为了满足初入职和已在职管理者尽快熟悉和掌握管理幼儿园的需求,特编写了这本管理培训教材。本书力求将科学的管理理念、清晰的管理思路和现代化的管理手段融为一体,将高校的学前教育培训与学前教育机构自身的培训相结合,既有理论的建构,又贴近幼儿园的实际,具有较强的可操作性,使幼儿园管理者的培训更加科学化、系统化、精细化和规范化。

本书由复旦大学出版社组织了一批专家学者和经验丰富的一线园长、教师,从幼儿园的实际需求出发,梳理出影响幼儿园可持续发展的诸多要素。将园长在管理过程中的困惑用专题的方式,给园长提供了一个从理论层面到操作层面的指导,对其管理具有一定的借鉴作用,从而达到改善和提高管理水平的目的。此外,还通过案例研讨的方式,让管理者感受到:有长远眼光的园长,必定有清晰的办学思路,这样才能引领幼儿园科学健康地发展。

本书可作为幼儿园管理者的培训用书,也可作为幼儿师范学校的专业教材,具有一定的前瞻性、实用性和创新性,将会对规范幼儿园管理,提升管理水平起到重要的指导作用。

本书的结构特点:在编写思路上打破了以往的篇章结构,用专题的形式呈现给读者,读者可按需使用。每一专题都独立成文,而全书又囊括了幼儿园管理过程中的每一个环节,使本书结构完整,系统性强。

本教材的特点主要表现在如下几个方面:

模块化:编写思路打破了固有的思维,坚持按需施教的原则,从现代幼儿园管理的实务出发,开发出既相互独立,又相互关联,具有一定内在逻辑性和系统性的十个不同学习模块的专题,形成类似积木组合式的课程结构。

创新性:从体系上讲,本书一方面完整地阐述了幼儿园管理工作中的基本内容、原理与方法;另一方面从时代的需要出发,增加了法律支撑、幼儿园品牌及幼儿园课程等内容。特别是渗透了思维方法的给予,让幼儿园管理者感受到先进系统的管理思想,引发管理者全方位的思考,从而开拓自己的管理思路,完善自己的管理行为。

现实性:本书更加关注当前幼儿园现实发展与管理中存在的问题,以专题形式对幼儿园管理中的品牌建设、文化建设、法律支撑、团队发展、课程管理及危机管理等话题予以探讨,让读者更加贴近变化发展中的幼儿园现实,并用此书指导具体的工作。本书主要针对办园已规范,并正在走向成熟的园所,专题内容突出园所管理工作中的重点和难点。初入职和未入职教师管理者还可参阅复旦大学

出版社出版的《幼儿园组织与管理》一书,两书结合相得益彰。

本书的大纲及框架建构的思路主要由宁夏回族自治区银川市第一幼儿园张欣园长承担,淮北师范大学程志宏教授参与,主编由张欣、程志宏担任,刘秦中、张洁、孔玲芳任副主编。参加编写的主要单位有:苏州高等幼儿师范学校、宁夏幼儿师范学校、银川市第一幼儿园、四川省乐山市机关幼儿园、宁夏回族自治区教育厅教研室、安徽省蚌埠学院文学与教育系、银川市第五幼儿园。编写人员有:程志龙(专题一),张卉(专题二),俞芳(专题三),张欣、刘秦中(专题四),张欣、王小儒(专题五),张洁(专题六),程志宏(专题七),张欣、李芳(专题八),张欣、庞凤兰(专题九),张欣、孔玲芳(专题十)。

由于编者的水平和资源有限,难免存在不足,诚恳希望广大读者在使用中提出宝贵意见。

编 者

2014年1月



目录

专题一	园长与幼儿园发展	1
专题二	幼儿园文化建设	22
专题三	幼儿园的品牌建设	44
专题四	幼儿园管理中的法律支持和法律责任	60
专题五	幼儿园团队建设与管理	76
专题六	幼儿园课程管理	91
专题七	园本教研促进教师专业成长	107
专题八	幼儿园的全员培训	122
专题九	幼儿园危机管理	134
专题十	幼儿园与家庭、社区的合作	154
参考文献		165

园长与幼儿园发展

导读

园长对幼儿园的发展至关重要,了解园长的基本职责并科学定位是发挥其作用的重要前提。一个合格的园长应具备哪些素养?园长工作有没有领导和管理艺术?幼儿园领导班子应该是什么样的结构?本专题将就这些问题进行探讨。

一、园长在幼儿园发展中的地位和职责

(一) 园长在幼儿园发展中的地位

陶行知先生曾经说过:“校长是一个学校的灵魂。要想评论一个学校,先要评论他的校长。”^[1]作为基础教育之基础的幼儿园,其园长在管理幼儿园的具体事务上与校长有一定的区别。但是,一个好园长对于一所幼儿园发展的意义绝对不小于一个好校长对于一所学校发展的价值。办好一所幼儿园的关键在于园长。

自1990年以来,我国幼儿园实行园长负责制,幼儿园工作由园长统一领导和全面负责。

园长负责制是幼儿园在上级宏观领导下,以园长领导全面负责为核心,同党组织保证监督、教工民主管理有机结合,为实现幼儿园工作目标充分发挥行政管理功能的幼儿园领导关系的结构体系。

上级机关领导是指幼儿园由上级教育行政部门领导。园长是幼儿园行政的最高负责人,处于幼儿园的中心地位,是幼儿园的法人代表,对外代表幼儿园,对内领导和负责全园的保教、科研和行政管理工作。

幼儿园党组织的职能是保证与监督。党的领导主要是政治领导和思想领导。幼儿园实行园长

[1] 陶行知.陶行知全集(第一卷)[M].长沙:湖南教育出版社,1984.47.

负责制以后,党支部把自己的力量集中到加强党的自身建设、发挥党员的先锋模范作用;加强思想政治工作,团结全体师生员工,支持园长的工作,保证和监督党的各项方针政策的落实和国家教育计划的实现;坚持用社会主义核心价值体系教育广大师生,激励他们立志为祖国的富强奋勇进取、建功立业,保证学生体、智、德、美的全面发展。

教工民主管理是指教职工有参与管理幼儿园的权利。建立和健全教职工代表大会制度,使教职工参加幼儿园的民主管理和民主监督,这是我国幼儿园管理史上的一个创举。《中共中央关于教育体制改革的决定》中规定要建立和健全教职工代表大会制度,这就不但解决了党政分工和职权责统一的问题,而且还解决了教职工参加幼儿园民主管理和民主监督的问题,从而使幼儿园领导体制更加完善。

(二) 园长的职责

园长的职责是指担任园长这一职务的人应担负的责任和工作范围。在实行园长负责制后,园长在幼儿园的地位和作用有了进一步的提高。只有明确了园长的职责才能正确实行园长负责制,才能为提高园长工作效能打好基础。明确园长的主要职责,既是管理学上的“职权责一致”原则所要求的,也是现实工作的迫切需要。

根据《幼儿园工作规程(试行)》(1996年)和《全国幼儿园园长任职资格、职责和岗位要求(试行)》(1996年)等文件规定以及当前幼儿园园长工作的具体情况,我们将园长的主要职责概括为思想政治领导的职责、组织管理的职责、保教管理的职责、人力资源管理的职责以及沟通与协调关系的职责等。

1. 思想政治领导的职责

对于幼儿园来说,正确而有效的思想政治领导不仅可以指引幼儿园发展的方向,而且可以产生巨大的推动力,促进幼儿园的发展。因此,园长管理职责中首先就要坚持正确而有效的思想政治领导。

思想政治的领导职责要求园长做到以下两个方面:

第一,园长要贯彻国家教育方针政策,确立正确的办园指导思想,以此形成幼儿园发展的核心凝聚力。因此,园长必须积极学习、正确理解国家的教育方针政策,通过持续不断的思想教育和引领,使全体教师达成对幼儿园发展的共识,以此来指引幼儿园向正确的方向发展,并在理解深化幼儿教育价值的基础上提升幼儿园教育发展的社会价值。

第二,园长要逐渐形成自己的教育思想,树立自己的教育理念,以此来影响人、塑造人。苏霍姆林斯基非常重视教育思想在办学过程中的作用。他说:“领导学校,首先是教育思想的领导,其次才是行政上的领导。”^[1]园长在国家教育方针政策学习的过程中,要不断思考幼儿的发展和幼儿园的发展问题,不断探讨幼儿教育的规律及幼儿园发展的特点和规律,不断学习先进的教育理念和管理思想,逐渐形成自己独特的教育思想和理念,引导幼儿园教职工努力在工作实践中探索幼儿教育规律,形成自己的教育观、儿童观等,以期更好地实现幼儿教育的价值。

[1] [苏]苏霍姆林斯基.和青年校长的谈话[M].赵玮等译.上海:上海教育出版社,1983.33.

案例

不该发生的一幕

今天,我外出有事刚回到学校,远远看到中班一个班级的小朋友正在草地上寻找什么,我上前一看,原来他们正在捉一种小虫,我心想:“老师真有心,在带小朋友进行观察活动呢。”谁知接下来的事却让我目瞪口呆:小朋友捉到了虫都放在地上用小脚一踩,小虫顿时都被踩成了肉酱。我忙问老师:“这是怎么回事?”老师说:“这是害虫,我让他们踩死的。”这种小虫我以前所带班的小朋友也非常喜欢,我还专门生成了一个主题活动,使小朋友认识到这种小虫是人类生活环境中的一个组成群体,我们不能随便破坏它们生活的环境,就像今天地球上环境恶化就是我们人类人为破坏所造成的。因此我班的小朋友特别爱护这种小虫,即使捉到了观察一会,最后还是会把它们放回去的。可是,现在竟然是这个结果。我一方面痛心的是我们老师知识的不足,不但没有好好把握幼儿的兴趣点,丧失了教育的良机,而且还进行了错误的引导;另一方面痛心的是老师这样的教育使小朋友践踏小生命一点也不心软。虽然在我的干预下老师及时纠正了小朋友的行为,但我想给小朋友留下的不良影响将要有一段时间才能消除了。

通过这件事,我觉得我们的老师要经常反思自己的言行,好好思考我们的一个不经意举动言行会给幼儿带来什么影响,从而做到谨言慎行,真正给幼儿好的启蒙教育。

(转自:幼儿教育科学网 yejy.jjy.net.cn)

2. 组织管理的职责

园长作为幼儿园的管理者,对幼儿园组织的发展至关重要。园长要正确认识幼儿园组织管理在整个幼儿园体系中的重要作用。

要善于通过计划、组织、协调和控制等技能提高幼儿园发展的效率。组织管理是幼儿园可持续发展的保证,一位好园长必须确保组织管理的有效性,确保幼儿园发展的高效率。所以,园长要建立幼儿园组织管理网络,不仅要建立有效的幼儿园管理体系,而且要做好其他工作,例如财政预算与规划,教育资源的获取、分配与管理,幼儿园环境创设与使用等等。

3. 保教管理的职责

保教工作是幼儿园的中心工作。因此,园长对保教工作的领导也应该是幼儿园园长工作的中心。园长在对保教工作进行管理的过程中必须摆正自己的位置,应站在一定的高度来做好幼儿园保教工作,避免因幼儿园保教工作的琐碎、繁杂而陷入具体事务管理的局面。

园长进行保教管理要做到一规划二落实三监督四反馈,缺一不可,循环进行。规划是指园长对于幼儿园中长期保教工作发展的设想和愿景,以及每学年、学期制定的幼儿园保教工作计划和班级保教工作计划。落实是园长要进行责任分工,各项活动有专人负责管理和落实。监督即园长定期了解保教工作的进度,确保将科学的规划在幼儿园保教活动中落到实处。反馈即园长根据在落实和监

4. 人力资源管理的职责

人是组织发展中最宝贵的资源,管理工作归根结底还是对人力资源的管理。对于园长来说,人力资源管理主要是做好用人、培养人和调动人的积极性三个方面的工作。人力资源管理在幼儿园管理过程中,替代原有的人事管理概念则是一种进步,即强调“以人为本”的管理,改变过去人事管理中以事为中心,强调事而忽视人的倾向。因此,园长在进行人力资源管理的过程中,要充分考虑到本园教职工的特殊情况,采用合理有效的管理措施,切实体现“以人为本”的管理理念,发挥每一位教职工的潜能,形成一股合力,共同实现幼儿园的有效发展。

幼儿园不是孤立存在的,“教育必须被放在学校-社会的大环境中来评价,必须把教师、学生、管理者、辅导人员、家长、其他居民联系在一起看待。学校平庸还是优秀,取决于这些相互关联的人的综合表现——他们如何沟通、如何联系、如何相互支持、如何共享信息”。^[1]因此,园长要承担与外界各种关系沟通和协调的职责,为幼儿园的发展创设有利的外部环境。园长需要处理好与上级行政部门之间的关系、与家长的关系、与社区的关系,以及与其他幼儿园的关系。每一所幼儿园都有其自身的办园风格和特色,若能妥善处理与其他幼儿园的关系,相互学习、相互借鉴、相互促进、共同发展,对于幼儿园来说是大有益处的。

“老板”之道

最近看到这样一则故事。有个人去买鹦鹉。看到在一只鹦鹉前标明：此鹦鹉会两门语言，售价二百元。在另一只鹦鹉前则标道：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常灵活可爱。这人转啊转，拿不定主意，突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价八百元。这人赶紧将老板叫来，问：这只鹦鹉是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。

看到这里,相信大家和我一样都会产生疑惑:这样的鸚鵡为什么被称为老板呢?

有个油炸果子的小摊儿，小摊儿由三个人组成：一个老太太和两个小姑娘。老太太是老板，已经六十多岁，手无缚鸡之力，两个小姑娘都是十六七岁，初中刚刚毕业。每天早上天未

[1] [美]唐·倍根,唐纳德·R·格莱叶. 学校与社区关系. 周海涛主译. 重庆:重庆大学出版社,2003.10.

亮,两个小姑娘就在老太太的指挥下,把一辆装着铁炉子、面粉、油桶的小车子推到街面上,点燃炉子后便开始了一天的生意。每当看到这一老两小在这里摆摊做买卖我就会产生疑惑:油炸果子没有多高的科技含量,摆地摊又不需要投入巨额资金,那么,这两个小姑娘为什么心甘情愿任老太太调遣呢?

有一天我去买油炸果子,不巧,油温低了一些,果子没有炸好,两个小姑娘有点不好意思,老太太一句批评的话都没有,只是用筷子把软软的大果子夹到一旁,自言自语地说:这个软的就不卖了,我老太太的牙口不好,正好留着自己吃。还有一次,早上起来天空中下起了蒙蒙细雨,我打着伞去买油炸果子,老太太的小摊前没有几个人,生意非常冷清,招呼完我这个顾客后老太太就让两个下属收摊了。一个小姑娘沮丧地说:“今天赔了!”老太太爽朗地笑了起来:“面和油都还在,不算赔。”受老太太情绪感染的感染,两个小姑娘的心情看起来也豁然许多。我顿时明白了一个道理:老太太之所以当地摊儿的老板是因为她能够承担下属的过失和责任、能够承担生意不好带来的压力。

可见,真正的领导人不一定自己具体做事能力有多强,只要懂信任,敢放权,有着良好的心理素质,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。相反,许多具体做事能力非常强的人却因为过于追求完美,事必躬亲,对什么人都不放心,最后只能成为一个最好的专业人员、优秀的中层管理者,很难成为真正的“老板”。(胡九光文,有修改。)

(三) 园长发挥作用的条件

1. 园长的办园自主权

园长对幼儿园的保教及其他各项工作实行统一领导,全面负责。园长如果没有较多的自主权,就不可能做到这一点。园长负责制赋予园长行使的管理权力主要有以下四个方面。

(1) 决策权。在国家有关法律、法规、政策所允许的范围内,园长有权对本园的保教和行政工作进行决策。园长在决策之前,通过多种渠道广泛听取各方面的意见,但园长拥有最终的决策权。园长与副园长之间是领导与被领导的关系。

(2) 指挥权。园长对外代表幼儿园,对内统一领导,统一指挥全园的行政工作。幼儿园各管理机构 and 人员要接受园长的领导,这样可以避免政出多门。

(3) 人事权。园长可提名和任免副园长和其他行政干部,按照当地干部管理权限规定的不同,报上级主管部门批准或备案。园长可根据工作需要,对园内已有的教师的工作进行适当调整。园长有权按照有关规定和程序对教职工进行考核、奖惩。对教职工的重大奖励和行政处分须听取党组织、园务会成员和工会(教代会)的意见,并按有关规定,报上级行政部门批准。

(4) 财经权

园长有权按国家有关政策和规定,合理使用幼儿园经费、保教设施及其他财产。

园长除以上权力外,还可拥有国家和政府主管部门授予的其他权力。

2. 处理好四个关系

(1) 园长与上级的关系

园长与上级的关系包括与上级党组织和上级教育行政部门的关系,都是被领导与领导的关系。对于园长来说,在执行上级指示时,既要领会精神,又要结合本园实际。

(2) 党政关系

党政关系是指幼儿园党组织与行政组织的关系,他们不是领导与被领导的关系,书记和园长是所在组织的第一把手。实质上党政之间是分工与合作的关系、支持与尊重的关系、监督与被监督的关系。要强调分工,即分工明确,各司其职,这是理顺党政关系的前提。党组织在幼儿园中发挥保证和监督作用。园长应充分行使自己的职权,发挥自己的聪明才智,对幼儿园工作进行有力的领导,但同时,园长应该主动地、自觉地争取党支部的支持和监督,重大问题决策主动吸引党支部参与;教职工的思想政治工作应与党支部配合,并协助支部做好团、工会的工作。

(3) 领导与群众的关系

正确处理园长和群众的关系,就是正确执行民主集中制原则,在民主的基础上集中,在集中指导下民主,集中和民主相得益彰,辩证统一。

园长负责制与教职工参加民主管理是相互依存的两个方面。教职工要服从园长的领导,园长要虚心听取群众的意见,接受群众的监督。教职工不仅是管理的对象,也是管理的主体,他们有权利也有责任参加幼儿园管理。园长要尊重教职工的民主权利,发挥他们的主动性、积极性和创造精神,增强他们的责任感。教职工的参与和认同,对于组织的巩固、工作的推进、士气的提高是必不可少的。因此,园长要把自己的智慧与群众的智慧结合起来,在制定计划、做出决策时,要充分听取大家的意见。幼儿园的计划和决策如果是广大教职工的意志的体现,自然能得到大家的拥护和支持。

(4) 集权与分权的关系

集权与分权的关系是指幼儿园主要领导人与其他领导成员的关系。实行园长负责制,园长要对幼儿园工作全面负责,即有权力决定幼儿园工作。然而,管理好一个幼儿园,仅凭园长一个人的力量是有限的,要有效地管理好一个幼儿园,必须有一个领导班子,在园长的领导下共同把幼儿园办好,这个领导班子就是领导集体。

园长既要集中使用权力,又要善于分权。在领导班子成员之间,要合理分工,使每个领导成员都能做到有职、有权、有责。园长既能集中领导,统一指挥,又能使每个成员能够放手工作,充分发挥作用,在工作中互相信任、互相支持。

(四) 实行园长负责制的必要条件

1. 转变管理观念,树立现代管理意识

转变观念,提高认识,这是实行好园长负责制的前提条件。园长及领导班子其他成员应在思想观念上适应园长负责制的要求。因此,园长要树立新的权力观念、领导关系结构观念,要有革新思想和创新精神。幼儿园领导班子成员缺乏创造性,是很难落实园长负责制并争取积极的工作绩效的。

2. 加强干部培养,提高园长素质

实行园长负责制,园长要对幼儿园工作全面负责,这对园长的素质要求就更高了,这是实行园长

负责制的前提和保证。

实行园长负责制,要依赖整个幼儿园全体人员共同的活动,因此,对幼儿园中其他管理人员也提出新的要求。所以,在选好园长的同时,还要组建科学合理的领导班子,建设一支合格的领导干部队伍。

3. 转变政府职能,确保幼儿园自主办园

幼儿园组织系统是一个开放系统,幼儿园管理体制的改革是一个系统工程。园长负责,是要向幼儿、家长、幼儿园教职工负责,也要向上级领导部门负责。上级如何管理幼儿园,对园长负责制能否顺利实行关系极大。因此,在领导体制方面,上级部门和幼儿园要同步进行改革,主要做好以下三个方面工作:一是权力下放,让园长真正拥有办园自主权,能在职权范围内直接处理幼儿园内部事务;二是改变领导管理方式,从过去的微观管理为主转向宏观管理为主,从单纯的治理或管理转向服务式管理;三是推行简政措施,任务“归口”下达,克服多头领导,精简会议,既要少开会又要按职能分工召开会议。

4. 健全相关法律法规,依法办园

随着园长负责制的实施,会遇到一些具体问题需要解决,为了有效推行园长负责制,需要不断地健全相关法规,使园长负责制的实施有章可循。

5. 健全职能机构,强化民主管理体系

建立园务委员会、教职工大会制度,完善民主管理的组织形式。

二、幼儿园园长的影响力

(一) 园长的影响力

1. 园长影响力的概念

影响力是指人们在相互交往中,引起或改变他人心理与行为活动的能力。领导者与被领导者、教育者与受教育者都有影响与改变他人心理和行为的能力,也具有接受影响的能力。职权与权威的作用及其有效实施往往是通过影响力来实现的。由于领导者掌有职权,其影响力更大。^[1]

2. 园长影响力的构成

领导者是否具有强而有效的影响力,取决于诸多因素。其主要影响力有权力性与非权力性两大类。

(1) 权力性影响力

权力性影响力又称强制性影响力,是由社会赋予领导者的特定的职务、地位、权力、资历等构成的。它有如下影响特点:第一,对他人的影响具有强迫性,不可违抗;第二,领导者与被领导者双方有疏远与离心的倾向;第三,靠外力推动形式,作用有限;第四,被领导者处在被动服从的地位,缺乏自

[1] 程正方.学校管理心理学(第二版).北京:中央广播电视大学出版社,2006.262.

觉性、主动性和积极性。

(2) 非权力性影响力

非权力性影响力即自然性影响力,是由领导者的品德、知识、才能、感情等因素而产生的影响力。这些虽然与领导者的权力因素没有必然联系,但这两种性质的影响力的结合会产生更强大的影响作用。它有如下影响特点:第一,自然的、非强制的;第二,被领导者心悦诚服,自觉自愿接受;第三,领导者与被领导者之间关系和谐,心理相容;第四,影响力更强大、更持久。

权力性影响力与非权力性影响力的具体性质与影响作用见表 1-1:

表 1-1 领导者影响力因素表^[1]

分 类	因 素	性 质	心 理 影 响	
权力性	传统因素 职位因素 资历因素	观念性 社会性 历史性	服从感 敬畏感 敬重感	强制性
非权力性	品德因素 才能因素 知识因素 感情因素	本质性 实践性 科学性 精神性	敬爱感 敬佩感 信赖感 亲切感	自然性

(二) 提高领导者影响力的路径

根据影响力因素的构成,提高领导者影响力主要应从以下三个方面入手。^[2]

1. 正确发挥权力性影响力

权力性影响力的核心是职权的使用,领导者应掌握和正确行使这种权力。

(1) 公正严明,审慎用权。行使合法权力具有执法性质,领导者应该用严肃审慎的态度对待。要按章办事,做到有法可依,有章可循;办事和处理问题要注意原则性;要有适当的公开和透明,不能隐匿和滥用职权。

(2) 秉公自律,治园清廉。领导者不搞个人特权,不以权谋私,勤政廉洁,就会赢得大家的信任,增强影响力。

(3) 善于用人,精于授权。分权、授权、控权是管理的艺术。领导者要讲究用人艺术,善于调动下属的积极性。做到权责相连,用人不疑,疑人不用,扬长避短,各取所长。

(4) 听取意见,接受监督。有效行使领导者职权,实行参与管理,虚心听取教职员工的意见,接受上级和下级的监督。

2. 提高非权力性影响力

(1) 领导者应加强自我品德修养,做到品德高尚,作风正派,思想敏锐,政治坚定,团结同志,关心他人,提高品德威望。

[1] 程正方.学校管理心理学(第二版).北京:中央广播电视大学出版社,2006.262.

[2] 同上书,263—264.

(2) 努力学习各种文化知识,扩大知识面,提高专业、管理、科技文化与知识素养,提高个人专业水平,增强影响力。

(3) 注意在实践中加强锻炼,提高能力水平,将自己的知识与实践紧密结合,不断提高自己的决策能力、开拓创新能力、社会交往能力、组织与管理能力等。

(4) 倡导人性化管理,树立以人为本的先进管理理念。人性化管理是幼儿园管理的突出特点。领导者应密切联系教职工,关心教职工的疾苦,做到关心人、体贴人、爱护人、帮助人,与教职工建立起亲切、深厚、真挚的感情。

3. 正确处理好职权和权威的关系

职权和权威对人的心理和行为都发生影响,但是它们对人的心理和行为的影响作用是不同的。职权引起的是被领导者的外部动机,而权威引起的则是人的内部动机。职权是权威的基础,离开了职权,权威没有意义。权威是职权的支持和补充,权威对职权有增效或减效的作用。因此,领导者要将这两类影响力结合起来,相辅相成,互为补充,从而增强管理的实效。

三、园长的基本素养

素养包括素质和修养两个方面。素质又有广义和狭义之分。狭义的素质是生理学概念,指人的先天生理解剖特点,主要指神经系统、脑的特性及感觉器官和运动器官的特点,它是心理活动发展的前提。广义的素质是指一个人在先天禀赋的基础上,经过社会环境熏陶和自身磨练而形成的满足其生存和发展所需要的各种条件要素的总和。素质可指个体素质,也可指群体的素质。而修养一词指的是修身养性、反省自新、陶冶品行和涵养道德等。因此,园长的基本素养离不开先天的条件和后天的努力。

园长的基本素养是指从事幼儿园领导工作所必须具备的基本条件,以及在领导工作中经常起作用的内在要素的总和。《早期教育中的领导力》一书指出领导素养包括“共同目标、相互尊重、终身学习、联合领导、追求卓越、致力于成功、承担风险、支持、坦诚开明、颂扬和幽默感”。园长需要具备一定的思想政治道德素养、知识素养、能力素养和身心素质,才有可能胜任园长工作。

(一) 思想政治道德素养

一个国家,一个民族,如果没有现代科学,没有先进技术,一打就垮;而如果没有思想政治素质,没有道德素养,不打自垮。意大利诗人但丁有句名言:一个知识不全的人,可以用道德去弥补,而一个道德不全的人却难以用知识去弥补。中国历史上强调做君子,德胜才是君子,才胜德是小人,德才兼备才是圣人。园长就要做一个有德有才、有志有为的人。

政治思想素养是园长应具备的首要素养。它主要分为三个层次:政治上,园长应具有正确的立场、执著的信念和崇高的觉悟,它要求园长要全面理解和贯彻党和国家的学前教育方针,坚持社会主义的办园方向;在思想上,园长要有正确的办园指导思想、现代的教育观念和科学的教育理论。苏霍姆林斯基曾经说过,学校的领导首先是教育思想的领导;在品德上,园长应具有高尚的职业道德、强烈的事业心和责任感、为学前教育事业献身的精神。园长的思想政治素质应体现在以下三个方面。

1. 坚持四项基本原则与改革开放,具有正确坚定的政治方向和较高的政治理论、政策水平。我们

的幼儿园是社会主义性质的幼儿园,要使幼儿园工作具有正确的政治方向,园长就要具有一定的马克思主义理论修养,能努力运用马克思主义的立场、观点和方法指导幼儿园工作;坚持四项基本原则,坚持改革开放,运用科学发展观正确分析处理幼儿园工作中的各种关系,解决工作中的问题。

2. 忠诚于人民的学前教育事业,有为社会主义现代化建设事业培养人才的献身精神。要热爱社会主义的教育工作,要对幼儿园的工作、对下一代的培养有强烈的责任心,要把自己的岗位工作与社会主义现代化建设事业联系起来,与国家的前途和命运联系起来。事业心和献身精神是领导好幼儿园工作的重要前提和条件,它不仅能源源不断地给予幼儿园领导者以极大的内在推动力,也能给全园师生以重大的影响,推动大家不断克服困难,奋勇前进。



案 例

谈谈幼儿园园长的职业素养——写在《魅力校长的修炼》读后

2006年中央电视台《焦点访谈》播出了《深山里的一条船》,主人公叫陆永康。他是贵州省黔南自治州羊福民族小学的一位教师,因患小儿麻痹症,只能跪着行走。当时学校没有教师,停课一年,学生流失殆尽。陆永康成为一名民办教师后,他做的第一件事,就是把辍学的孩子劝回来。他跪着“踏”遍了周边8个村寨,3年里劝回了100多名学生。他在那里执教13年,是跪着给孩子们上课,跪坏了5双自制的“船鞋”。他的敬业精神,谱写了一曲感人至深的爱之歌。

人民教育家陶行知曾立下誓言:“人生天地间,各自有禀赋,为一大事来,做一大事去。”为此,他放弃高官厚禄,到贫穷的农村去创办平民学校,过着简朴的生活,自己戏称:“人人称为老夫子,生活不如老妈子。”

教育无小事,教育上再小的事,涉及广大幼儿就变成了天大的事情。只有忠诚于幼儿教育事业,对幼儿教育充满爱和责任,把幼儿教育当做生命的一部分,当成一种享受,执著热情地去工作,才能做出成绩。(永康市机关幼儿园 李梅枝,有修改)

3. 坚持正确的办园理念,全面贯彻教育方针。正确的办园思想就是要明确我们的教育目的和幼儿园的培养目标,坚持学生体、智、德、美等方面的全面发展,完成幼儿园的培养任务。这是全面贯彻教育方针的关键。因此,幼儿园领导要努力学习教育理论,掌握幼儿培养规律,用正确的教育思想来领导幼儿园,克服学前教育小学化倾向,敢于排除错误思想的干扰。

(二) 园长的知识素养

知识素养是指领导者做好本职工作所必须具备的基础知识、专业知识及其合理的知识结构。对领导者来说,拥有知识的程度以及知识的优化(主要指知识结构与领导角色和领导工作之间的适应性)程度成为制约领导力高低的重要因素。一般而言,领导者的知识素养主要包括扎实的基础知识、精深的专业知识和广博的学科知识三个方面。

1. 扎实的基础知识

这是领导者必备的知识。基础知识的面很广,对幼儿园管理者而言主要包括科学文化知识、社会科学理论知识、政策法规知识、现代科学知识和社会主义市场经济知识等。科学文化知识是基础知识的基础,也是其他知识的根基。社会科学理论知识揭示了人类社会的本质、发展方向和发展规律,是做好领导工作的指导思想和理论基础。政策法规知识主要包括党的路线、方针和政策,国家的各项法律法规以及制度。现代科学知识可以丰富领导者的科技知识,提高科技素质,提高决策水平和领导艺术。社会主义市场经济知识能使领导者掌握市场经济规律,按规律办事。

2. 精深的专业知识

专业知识是领导者知识结构的核心和主体部分,也是区别领导者与其他领域人才知识结构的主要标志。专业知识包括与领导工作的“共性”知识和本行业有关的业务知识。“共性”知识包括管理学、经济学、人才学、政治学、决策科学、领导科学等方面的知识。本行业有关的业务知识主要是指学前教育的专业知识,即学前心理学、学前教育学、学前卫生与保健及学前教育五大领域的相关知识等。领导者虽然不一定要成为某一专业领域的专家,但是应当对自己领导的领域的专业知识有较多的了解。幼儿园不同层次的领导者应该有不同的专业知识要求。

3. 广博的学科知识

相关学科知识是领导者知识结构的一个重要组成部分,它是与幼儿园领导者工作有关的学科知识。主要有哲学、逻辑学、演讲与口才、公共关系、心理学、教育学、社会学、历史学等知识。哲学是理论化、系统化的世界观,是自然知识、社会知识、思维知识的概括和总结。哲学知识有助于园长更好地把握幼儿园管理思想和理念,有助于更好地提升园长的领导智慧,做一个智慧型的园长。心理学知识可以使园长从教师及幼儿生命个体身心发展的角度看问题,更好地把握人的心理发展状况及其基本规律,了解人的心理发展过程,以便在幼儿园管理中更好地关心人、教育人和发展人,更好地协调人与人之间的关系,实现人与人之间的良性沟通与互动,进而减少人与人之间的心理摩擦与抵触情绪,提升园长自身的领导力。这些相关学科知识能使领导者拓宽视野、开阔思路、创新方法、活学活用,有助于领导者发现问题、分析问题和解决问题,也能够提升领导者的综合素养。

由于幼儿园管理具有综合性、复杂性的特点。所以要求园长既要有理论知识,又要有实践知识;既要有基础知识,又要有专业知识;既要有传统知识,又要有现代知识。这些知识不但要建立在幼儿园管理的要求之上,而且要构成一个网络,形成一个层次化的知识体系。即要建立以教育管理为核心的,广博与专精相结合的知识结构。

(三) 园长的能力素养

这是园长不同于教师的主要特点。一个园长如果只有相应的文化水平、专业知识和一定的教育理论水平而缺乏管理才能,那就不可能成为一个合格的园长。当然,管理才能不是天生的,可以在实践中锻炼。我们认为园长的能力素养主要包括决策能力、执行能力、交往能力、创新能力、危机管理能力、教育教学与科研能力和语言表达能力等方面。