

YOUERYUAN WEIJI GUANLI CELÜE YU SHILI

幼儿园
危机管理
策略与实例

周丛笑 等 编著



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

幼儿园危机管理策略与实例

周丛笑 等 编著

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园危机管理策略与实例/周丛笑等编著. —

北京: 中国轻工业出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5184-1784-1

I. ①幼… II. ①周… III. ①幼儿园—管理

IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第311759号

总策划: 石 铁

策划编辑: 吴 红

责任终审: 杜文勇

责任编辑: 吴 红 王慧超

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: 2018年8月第1版第1次印刷

开 本: 710×1000 1/16 印张: 20.00

字 数: 201千字

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 978-7-5184-1784-1 定价: 52.00元

读者服务部邮购热线电话: 010-65125990, 65262933 传真: 010-65181109

发行电话: 010-85119832 传真: 010-85113293

网 址: <http://www.wqedu.com>

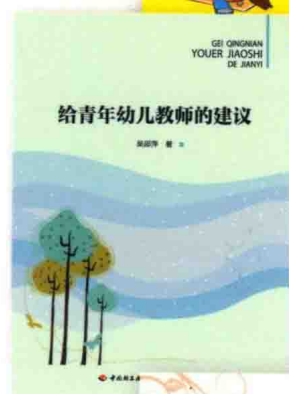
电子信箱: 1012305542@qq.com

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

171238Y1X101ZBW



周丛笑 湖南省教育科学研究院基础教育研究所学前与特殊教育研究室副主任，湖南省特级教师，教育部“国培计划”专家库专家，湖南省教育督导评估专家、教育科学规划课题评审鉴定专家。已出版《教研那些事——一位特级教师的学前教育教研手记》等2部专著；主编《第一任老师》《幼儿园教育活动设计与指导》等18种幼教图书；在《中国教育报》等报刊上发表文章70余篇；主持、参与国家级或省级规划课题10余项；参与国家精品课程建设，主讲的三个专题顺利通过审核，入选国家精品课程。



序言：化解危机，重生的路

本书作者

邓 艳 李颖斌 刘亮辉 罗荣辉

王立群 向松梅 徐 惠 周丛笑

(按姓氏拼音排列)

序言：化解危机，重生的前行

当下，各种危机频发，幼儿园也概莫能外。由于幼儿园自身和国内外环境的影响，无论公办幼儿园还是民办幼儿园，都会遇到不少危机的困扰。这些危机不但给幼儿园的人、财、物造成损害，也会危及幼儿园的生存和发展甚至使其陷入困境。搞好幼儿园危机管理、化解危机是学前教育理论工作者和实践工作者需要认真研究的重要问题；而关注危机、提升危机意识、提高危机管理能力，也已成为幼儿园管理工作中不可或缺的部分。

一、幼儿园危机管理的概念

（一）幼儿园危机的内涵

“危机”一词源于古希腊语“Krinclin”，指的是人濒临死亡、游离于生死之间的状态。《韦氏词典》认为：“Crisis”是有可能变好或者变坏的转折点或关键时刻。《辞海》对“危机”的解释是：“潜伏的祸根；生死存亡的紧要关头。”其实，从字面意思来看，“危机”是“危”与“机”的组合，而“危”即“危险”“危难”，“机”即“机会”“机遇”，因此，“危机”既是“危难状态”又是“机会之时”，不仅代表着危险的境界，而且意味着大量的机会。

幼儿园作为社会的组成部分之一，与其他组成部分有共性，同时也具有自身的特性。因此，幼儿园危机也有其特殊的内容。综合中西方危机的概念以及马和民关于学校危机、陈群关于幼儿园危机的界定，本书将“幼儿园危

机”理解为：发生在幼儿园园内或者与幼儿园有关，由幼儿园内外因素引起的，干扰幼儿园正常运行的，危及幼儿的安全，严重损害或者可能严重损害幼儿园组织功能及成员利益的突发事件、意外事故或演变趋向等。

从上面的解释可以看出，幼儿园危机包括两方面的含义：

- “幼儿园危机事件”，指发生在幼儿园内或者与幼儿园有关，由幼儿园内外因素引起的，干扰幼儿园正常运行的，严重损害幼儿园组织功能及成员利益的突发事件、意外事故。
- “幼儿园危机状态”，指发生在幼儿园内或者与幼儿园有关，由幼儿园内外因素引起的，可能严重损害幼儿园组织功能及成员利益的演变趋向，这一趋向包括了“某种类型幼儿园危机的意识和观念”和“某种类型幼儿园危机的原因或根源”，即幼儿园危机发生在幼儿园内或者与幼儿园成员有关，是已经爆发的或尚处于潜伏状态的，对幼儿园的声誉、运作或部分幼儿园成员已造成或将会造成严重损害的情境。

（二）幼儿园危机管理的内涵

所谓危机管理，是指社会组织根据危机事件的状态，在第一时间内依据已制定的一系列具有针对性的管理方案而做出的管理行为的总称。它主要包括危机的控制、化解、潜伏、爆发、修复、常态化等全过程中的应对机制和制度安排。危机管理是一门科学，其精髓就是能及时发现危机、理性处理危机，并牢牢抓住潜在的成功机会。不良的危机管理就是错误地估计形势，不能及时采取有力的措施，导致事态进一步恶化。一般说来，危机如果处理得当，就可以转变为契机。在当下，几乎所有的幼儿园在办园过程中都不可避免地会遇到一些突发事件，如果处理不当，就会使幼儿园陷入困境。

在通常情况下，幼儿园危机管理是其为应对危机而做出决策并选择处理方案的过程，其宗旨是为了消除威胁和损失或使其降到最低。幼儿园危机管理一般包括三个部分：

- 危机发生前的预防、预警管理，即危机的事前监控。这是幼儿园危机管

理的关键环节。通过监控，可及时掌握危机的多方面信息，如危机产生的根源及缘由、危机事件的类型、可能的危害程度、危机事件发展的速度及趋势、危机事件预防、预警等管控的可能性与有效性等。

- 危机发生时的应急处置，即危机的处置。这是幼儿园危机管理的核心。危机一旦被及时有效地管控，就会演变为既定的危机事实。此时，幼儿园危机管理的重点由预防、预警转为处置，及时采取有效的针对性措施处置危机，能在最大程度上降低危机的发展速度和危害程度，减少危机对在园幼儿和幼儿园的危害。
- 危机发生后的善后管理，即危机的恢复。当危机被有效地控制和处理之后，幼儿园应及时开展事后重建，恢复教育教学秩序。

此外，幼儿园还要结合危机针对幼儿或教师的受害程度开展心理辅导和人文关怀工作。

然而，目前的我国的幼儿园危机管理并不乐观，存在的主要问题有三：

- 没有危机意识。由于事前没有章法和应对措施，致使幼儿园损失严重、幼儿园形象受到破坏。
- 没有危机防范措施。多数幼儿园事前没有制定危机防范措施，事态一旦发生就不能马上得到控制，导致幼儿园的品牌和信誉毁于一旦。
- 缺乏危机管理知识。多数幼儿园管理者对危机管理不够重视，他们不能主动、自觉地学习危机管理知识，也不组织员工学习，导致国内外的好经验、好做法无法运用到幼儿园管理中。

这三个问题易使幼儿园陷入危机，不利于幼儿园的生存发展，需认真解决。

二、幼儿园危机管理的原则

幼儿园危机管理应该有原则、有步骤地进行，这样方能将危机转化为契机，甚至转化为胜机。

（一）事先未雨绸缪原则

随着危机管理理论不断发展，危机管理不再是单纯的“亡羊补牢”式，而是需要提前预警，做到事先预防。这就要求幼儿园在事前建立有效的预防预警机制，加强预防预警制度建设，建立幼儿园危机管理的常态化机制，从教育培训、强化认识、演练实践、提高技能等方面着重对师幼进行引导，努力提高师幼的危机意识和基本技能，以在危机来临之时能沉着应对、处变不惊，尽可能减少危机带来的负面效应。

（二）事中快速反应原则

一旦发生危机，全园管理者、全体教职工和全体幼儿要能够快速反应并处理，在最短时间内做出正确、及时、有效的处理，有效遏制危机事件的发展，将危机遏制在未发生状态或降低其破坏力。

1. 集中管理

没有权威必然引起混乱，在危机初现之时，幼儿园管理者必须对危机事件“集中统一”指挥和决策。

2. 全局观念

幼儿园管理者和教职工在危机事件中所做的一切决策、行为和信息发布，都要从危机的受害者（如幼儿、家长、教职工）、幼儿园、政府、危机其他波及者的视角来考虑，要全方位衡量、全局性考虑，统筹谋划，科学决策。

3. 内外一致

在危机事件处理过程中，应努力避免在内、外两个层面对危机事件说明不一致的情况，保持信息渠道的双向通畅。要做到：头脑冷静，遇危不慌；掌握动态的、准确的、全面的信息；发言人发布的所有信息，无论对外还是对内都要经过审核，不能有任何随意性或临时发挥；危机事件一旦发生，对外、对内口径必须保持一致。在同一危机事件里，如果幼儿园内部有不同的看法、见解和声音，不仅会使事态扩大，也会影响幼儿园内部的团结。因此，幼儿园内部绝对不能未经授权擅自发表不负责任的声音和信息，要由幼儿园管理者授权给专门的发言人对外发布信息。

4. 核心价值

危机一旦爆发，在明确幼儿园核心价值、立场的原则下，应迅速对危机的起因、影响、趋向进行分析与预测，采取科学的、理性的、有力的措施进行应对。值得强调的是，这种核心价值是持久的、内涵深刻的，是与幼儿园的长期发展战略和基础价值观相吻合的。

5. 留有余地

在危机处理中，要给自己留有余地，特别是在幼儿园“危机处理准备阶段”和“危机影响控制阶段”。例如，在危机处理准备方面，幼儿园不应按照危机影响评估的“最低限度”，而最好按照“最高限度”做危机处理的准备工作；在危机影响的控制方面，幼儿园不应按照危机影响评估的“最高限度”，而最好按照“最低限度”来尝试控制危机的不良影响。这样，在危机管理实践中才不致陷于被动。

6. 传媒友好

幼儿园危机管理中的一项重要工作就是使危机信息得到良性传播。而危机传播的主要渠道是新闻媒体和新闻发布。有人说，“成也媒体，败也媒体”“成也发布，败也发布”。新闻媒体和新闻发布对危机信息传播至关重要。要想使新闻媒体能够起到正面引导的作用，幼儿园管理者在处理危机信息传播时要有针对性地做好面对新闻媒体的危机攻关。在危机信息传播方面，英国公关专家杰斯提出了“3T”处理原则（有三个节点，每个节点都是以“T”字开头）。“3T”的具体内容是：①以我为主提供情况，掌握信息发布的主动权；②尽快提供情况，尽快发布信息；③提供全部情况，强调信息发布全面、真实，同时必须是实言相告。因此，幼儿园应在日常工作中与媒体建立合作关系，监控舆论导向，掌控舆论方向，一旦发生危机，就可以使幼儿园的不良影响降至最低，甚至扭转局面并进而扩大幼儿园的知名度。

（三）事后尽快修复原则

此原则是指在幼儿园危机事件得到控制后，进行后续幼儿园形象恢复与提升、危机管理工作总结、汲取经验教训等，以避免重蹈覆辙。一般情况下，

在经历过危机事件后，幼儿、教师、教学秩序、财物及家长等都会受到不同程度的冲击和影响。危机事件平息之后，幼儿园危机管理进入善后阶段。幼儿园危机事件的善后工作主要是消除事件处理后的遗留问题和影响。为了尽快恢复幼儿园的正常秩序，对受影响的幼儿家庭进行补偿，追究工作不当的幼儿园相关人员的责任并对事故进行反思，必须适时启动危机事件的善后机制，以修复危机事件造成的危害，妥善处理危机事件的遗留问题。幼儿园危机事件善后主要包括幼儿园危机的修复、补偿和问责、反思和再教育、危机公关与法律维权等。

（四）全程师幼为本原则

幼儿园是对3—6岁幼儿实施保育和教育的机构，首先需要保障的是师幼的生命安全，这就要求在危机管理的全过程中坚持以师幼为本：在日常工作中加强演练；在危机发生过程中要采取一切措施降低危机事件给师幼的人身和财产造成的损失；在危机发生后要分析研判师幼的心理状态，对其进行适当的心理干预与介入。

三、幼儿园危机管理的措施

美国危机管理专家史蒂文·芬克（Steven Fink）的危机生命周期理论指出，危机的生命周期包括征兆期（Prodromal）、发作期（Breakout）、延续期（Chronic）、痊愈期（Resolution）等四个阶段。因此，幼儿园应着重从危机预防、危机预警、危机处置、危机恢复等四个方面建立健全危机管理机制，对危机发生发展的各个阶段和状态进行管理。

（一）幼儿园危机预防措施

从幼儿园危机发生发展的规律与特点来看，幼儿园危机预防具体包括五个方面。

1. 树立幼儿园危机管理理念

科学的危机管理理念是做出正确的危机管理行为的先导。树立危机意识，才能做好危机预防，才能有危机准备。幼儿园危机管理需要强化忧患意识，

牢固树立预防为主、多管齐下、综合预防、以人为本等理念，摒弃“亡羊补牢”式的危机管理思维。幼儿园管理者及全体教职工既要树立危机意识，在思想上有所防范，也要设置危机管理机构，由专人负责危机管理工作，制定、审核和监督实施危机处理方案和工作程序。

2. 健全幼儿园危机管理制度

规章制度是幼儿园的“法”，系统化、条理化、标准化是幼儿园危机管理的标准。幼儿园的危机管理制度主要包括幼儿园危机预防制度、幼儿园危机预警制度、幼儿园危机处理制度、幼儿园危机恢复制度，还包括危机管理的方针、政策、计划、措施等，以制度和计划保证危机管理的有效实施。

3. 加强幼儿园教职工危机知识与技能培训

美国危机管理专家希斯指出，高素质的危机管理人员是降低危机发生几率和减少其冲击的一个关键因素。幼儿园应加强危机管理队伍的培养，加强对园长、教师、保育员、医护人员、炊事员、门卫等工作人员的知识和技能培训，增强员工的危机意识，定期或不定期地举行演习，提高其预防、应对危机事件的能力和危机管理水平。

4. 建立幼儿园危机事件应急预案

“只有做好应对危机的准备和计划，才有力量与命运周旋。”史蒂文·芬克的这句话很好地道出了应急预案的重要性。幼儿园在制定危机事件应急预案时应遵循预见性、科学性、可操作性、动态性等四大原则，使预案具有应急规划、纲领和指南的作用，成为应急管理部门实施应急教育、预防、引导、操作等多方面工作的有力“抓手”，从而使教职工和幼儿在危机发生时不惊慌失措，能沉着应对、科学处置。

5. 定期开展幼儿安全教育

幼儿安全教育最主要的目的是通过教育确保幼儿身体健康和生活愉悦。把安全的金钥匙交给孩子才是最可靠的。

（二）幼儿园危机预警措施

危机预警非常重要，是幼儿园危机管理的首要问题。幼儿园危机管理所

关注的不仅是危机爆发造成的危害，还包括及时捕捉危机爆发的征兆，使幼儿园避开危机。从危机演进的过程来看，预警是应急管理在事件发生前的一个重要环节，是危机处理的“前哨”。有效的预警可以使幼儿园及时采取消灭、避灾、救灾的行动，最大限度地减少危机事件可能带来的损失和影响。英国学者特威格（Twigg）将突发事件预测预警分为评估与预报、预警与传播、响应这三个阶段。根据危机的发展阶段及其状态，幼儿园危机事件的预警流程分为五步。

1. 潜在危机的信息收集

在危机预防阶段，定期开展各种危机检查，最大程度地收集各种潜在突发事件信息。在信息收集时，既要着重关注多发性危机源头，又不能忽视低爆发频率的领域。

2. 危机信息的分析和预测

首先，对收集到的信息进行去伪存真处理，剔除无关信息和虚假信息。其次，深刻剖析相关信息，分析其关联性，以防遗漏关键信息。再次，对已经确定的可能发展成突发事件的信息源进行预测和研判，以便及时识别、发现和判定危害。

3. 危机的风险评估

在危机信息的分析和预测的基础上，再次进行风险评估，确定危机因子演变成突发事件的可能性及其危害程度。风险评估要及时、果断、客观准确，既不能拖拉延误良机，也不能过高地评估风险级别夸大事实，以免对准确预警造成干扰。

4. 危机的预警决策

准确评估危机风险之后，一旦锁定危机因子，幼儿园园长要及时果断地做出预警决策。在决策时，要确定危机预警级别，确定预警发布的时间、方式和接警对象。

5. 危机的预警实施

预警决策之后，要及时向接警对象发布警报信号，提醒预警受众及时做

好消灾避灾的准备。如果危机因子及时被控制并消除，危机预警便可取消，否则，幼儿园危机管理便进入危机处置阶段。

（三）幼儿园危机处理措施

即使幼儿园采取了有效的预防预警措施，也并不能完全避免危机事件的发生。危机事件一旦爆发，幼儿园危机管理便正式进入危机处理阶段。危机处理是一种很高的管理艺术和技术，要求管理者既积极主动，又稳妥慎重，“遇事不慌，保持冷静”“使危机损害降到最小”是危机处置的基本要求。

1. 接警，初步研判

幼儿园相关责任人接到危机事件爆发的警报后，要用最快的速度了解和掌握危机发生的状况、原因及危害程度，尽快尽可能多地收集各种危机信息（有关部门应及时了解和提供详细的相关情况或报告），并对危机事件的发展速度、趋势及危害后果快速做出初步研判，为危机的科学处理提供依据和建议，并通知相关人员。与此同时，幼儿园危机事件负责人应视危机的危害程度向相关领导报告情况。

2. 启动危机事件应急预案，必要时扩大应急

在初步研判的基础上，危机事件责任人应及时启动相关的危机事件应急预案，按照应急预案的提示与要求做出相应的处置。应急预案启动后，在坚持科学性原则的基础上，危机事件处理人要灵活运用应急预案，切勿机械照搬。如果发现危机事件的危害程度较严重，发展态势失控或事态恶化，幼儿园应及时争取社会支援。

3. 先期处理，后续跟进

一旦危机事件发生，幼儿园要及时且科学地进行先期处理，严防事态扩大升级。先期处理如果得当，会给后续工作争取更多的时机；如果先期处理不当，不利于事件的解决，反而会给后续工作造成很大的麻烦和障碍。如果危害程度较重，幼儿园应在先期处理之后，做好后续跟进工作。一是及时进行进一步的专业处理，如将受伤人员及时送医。二是组织专职人员，与公众及时沟通信息。如主动向新闻媒体和员工提供真实、可靠、准确的信息，

公开表明幼儿园的立场和态度，以减少新闻媒体和公众的猜测，使新闻媒体能够准确报道、正面引导。如有条件，对于重要的事项，要提供书面材料，避免口头提供信息造成报道的失实。如幼儿园给孩子、家长或教职工造成损失，应向受损失对象说明并表示道歉和承担相关责任。

（四）幼儿园危机善后措施

合理处理并平息幼儿园危机后，还需适时启动危机善后工作。危机善后是危机管理的重要环节，善后工作处理得好，会减轻和减少幼儿园的矛盾和负担。一般而言，善后处理应包括：危机的总体调查、危机原因的确认、危机责任的认定、危机后果的评估、危机危害的赔偿、危机后损失的补偿、危机处理和评价、危机后幼儿园再发展的规划（消除危机的不利影响、恢复和重振教职工信心、恢复和重塑幼儿园形象、重塑和再造幼儿园辉煌）等，其中以下几项工作尤应引起重视。

1. 危机后的物质、心理和秩序重建

一般情况下，危机会给幼儿园的物质、心理和教学秩序等造成冲击和影响，因此，在危机处置完成后，幼儿园要及时开展危机后的物质、心理和秩序的重建工作。

- 基础设施的重建。如在处理完火灾、房屋倒塌、大型玩具损坏等危机之后，要及时排查安全隐患，重建基础设施，严防次生危机的爆发。
- 心理恢复与教育。即对在心理上遭受不同程度压力和恐慌的幼儿和教师进行心理干预。
- 秩序重建。严重的危机会对教学秩序造成局部或全局性的冲击，幼儿园应及时制定恢复方案，做好恢复教学秩序的工作。

2. 危机后的补偿与法律维权

幼儿园是否承担赔偿责任，主要看幼儿园是否有过错，而不能仅看危机事件发生的地点。危机结束后，幼儿园要配合司法、公安等部门调查危机爆发的原因，按照过错责任原则进行赔偿，通过适当补偿安抚危机受众的情绪。

如果依法确认幼儿园没有过错而不应承担责任，或者有过错但受到来自幼儿家长的无理纠缠、冲击，幼儿园及教职工的合法权益受到不法侵害，幼儿园应及时、合法、正确地向公安机关报案或向人民法院依法提起诉讼，进行法律维权。

3. 危机问责

幼儿园危机问责是善后工作的重要组成部分，对因行为过错或过失而导致危机的责任人进行危机问责，既能在一定程度上降低幼儿家长及社会的愤怒情绪和不满，消除舆论压力和不良影响，也能在很大程度上对幼儿园全体教职工起到警示作用。幼儿园在开展危机问责时，要尽可能全面、客观地收集相关证据，在确认事实后根据危机影响程度确定处罚措施并果断落实。

4. 危机评估与反思

管理者要善于分析原因，总结经验教训，引以为戒。幼儿园管理者应在其他善后工作结束后，组织相关负责人与责任人对危机预防、预警、处置及善后等的危机管理实践进行评估，同时还应对危机事件应急预案进行评估及修正。在评估结果的基础上，对危机管理工作要进行反思。

5. 危机公关

如果危机的社会影响较大，幼儿园有必要及时采取有针对性的措施开展危机公关工作。通过危机公关消除社会不良舆论，恢复幼儿园的社会形象和声誉。幼儿园在开展危机公关时要坚持公布真实信息、负责到底、彻底改进、公众利益第一等原则，以增强危机公关的效果。

6. 危机事件的通报与培训

幼儿园要及时召开全园大会，通报危机评估与反思情况，进行相应的危机管理知识与技能培训，进一步增强教职工的危机意识和危机预防与处理能力。

本书的编撰，即基于上述原则和措施，根据幼儿园有可能遇到的危机事件分析，设计了幼儿园园舍建设、教育装备、队伍建设、教育活动、保育、安全、后勤、公共关系危机管理与实例八个章节，每章从危机概述、危机预防、危机应对三个方面展开，具有理论与实践紧密结合、简明适用、操作性