

— 幼儿园岗位工作必备 —

幼儿园园长 工作指南

柳 茹 主编

Youshuyuan
Yuanzhang
Gongzuo
Zhinan



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

— 幼儿园岗位工作必备 —

幼儿园园长 工作指南

柳 茹 主编

Youshuyuan
Yuanzhang
Gongzuo
Zhinan



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园园长工作指南/柳茹主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2017. 2

(幼儿园岗位工作必备丛书)

ISBN 978-7-303-21399-3

I. ①幼… II. ①柳… III. ①幼儿园-管理-指南
IV. ①G617-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 253883 号

营销中心电话 010-58802181 58805532

北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>

电子邮箱 gaojiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 保定市中华美凯印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 787 mm×1092 mm 1/16

印张: 12.5

字数: 231 千字

版次: 2017 年 2 月第 1 版

印次: 2017 年 2 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

策划编辑: 罗佩珍

责任编辑: 齐琳 李娟娟

美术编辑: 焦丽

装帧设计: 焦丽

责任校对: 陈民

责任印制: 陈涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

——编委会——

主 编：柳 茹

策划协调：乔 梅

编 委：（按姓氏拼音排序）

陈小明 李建丽 李朝晖

单银雪 王晓红 杨 颖

于 清 张雪红 赵建华

序

园长的自身素质和专业化能力直接决定着幼儿园的办园水平。在社会入园需求不断增加、幼儿园园所数量不断增加、人口不断创新高的今天，园长的管理能力、业务水平和时代感显得更加重要。

可以说，园长是一个幼儿园的魂：园长的教育思想、教育情怀，决定着幼儿园的发展品质；园长的管理水平，决定着幼儿园的发展层次；园长的管理风格，决定着幼儿园的精神风貌；园长的视野，决定着幼儿园发展的方向与空间。在幼儿园实践工作中，我们发现，在快速发展与变化的新时代，不仅很多新任园长在主持幼儿园工作时会有很多困惑，而且很多有工作经验的园长也存在着这样或那样的疑虑：如何做一名称职的园长，如何带领全体员工共同做好幼儿园各项工作，如何更好地为幼儿健康、快乐、幸福的成长服务，如何在原有工作基础上有所创新，等等。这些都是摆在我们面前迫在眉睫的问题，需要下大力气解决。

《幼儿园园长工作指南》这本书聚焦于园长的核心工作——办园思想、文化建设、队伍培养、课程建设、规范管理、规划计划、日常工作、外联工作等，如何做好这些工作，要有什么样的理念，要采取什么样的措施，会有什么样的成效，需要什么样的跟进等，在书中都有阐述，而且既有理论分析，又有案例解析，让读者既有理念上的引领，又有对实践的直接感悟，有一定的实践指导意义。

例如，关于如何进行幼儿园文化建设，书中既有对幼儿园文化建设的整体思考，引领读者对幼儿园文化建设有一个全面的认识，又有具有特色的文化建设的实践措施与案例分析，让读者有耳目一新的感觉。再如，如何进行幼儿园课程建设，园长要扮演什么样的角色，在实践中要把握哪些要点，在书中都有生动、详细的阐述。这种叙述与思考的角度能够带给读者比较切实的感悟，能够拉近与读者之间的距离。

参与编写此书的园长们，是北京市西城区的优秀园长，在办园实践中有着自己独特的思考与认识，办园有特色，办园质量高，她们在当园长过程中的感



悟，对很多园长都是有指导和启示意义的。

希望这本书能够让更多的幼儿园管理者对工作有新的思考和认识，能够激发广大学前教育工作者对幼儿园管理工作思考的意愿与行动，进而更好地做好幼儿园工作，提高幼儿园工作质量，促进孩子们快乐自主发展。衷心希望各位园长互相学习、各抒己见，大家不同，大家都好，共同携手为我国学前教育工作再立新功！

北京市教育委员会学前教育处处长

张小红

前言

当一名园长，事无巨细，很多事情千头万绪，说实话，一些有经验的老园长们也曾走过弯路，也曾彷徨过，大家在实践中有探索、有体验，也有收获。这本《幼儿园园长工作指南》，就是根据园长们在办园实践中遇到的最真实的、最核心的需求，给予一定的支持，让有困惑的园长对今后的工作能够科学规划、从容面对。

如何当一名称职的园长，如何更加有效地开展工作，已成为广大园长的困惑。首先，园长要有教育情怀，要爱孩子、爱老师、爱学前教育事业，传递正确的理念，促进社会的和谐。其次，园长要有明确的办园目的，办一所孩子们喜欢的乐园，让老师们快乐地工作，进而促进每个孩子健康、快乐、自主地成长！

近年来，学前教育事业越来越受到全社会的重视，幼儿园园长的工作任重道远，在学前教育事业发展的进程以及提高办园质量的过程中，起着非常重要的作用。为促进幼儿园园长专业发展，建设高素质的幼儿园园长队伍，深入推进学前教育改革与发展，2015年，教育部颁布了《幼儿园园长专业标准》，从办学理念、专业要求与实施意见三方面对园长的工作进行了阐述。2016年，教育部颁发了新修订的《幼儿园工作规程》，对园长的任职条件和主要职责进行了新的界定，这让广大一线幼儿园园长的工作有了理念与方向上的引领，能更好地促进自身专业发展。

本书主要从园长工作概述、办园思想与核心要务、规划计划与日常工作、对外联络与社会兼职四个板块对幼儿园园长工作进行论述。本书的每一部分都以一个故事或者问题情境导入，在正文的叙述中，我们主要采取了夹叙夹议的写作方式，理论与实践相结合，想法与案例相结合，有思考，有做法，支持读者将本部分的内容与自己的实际工作建立联系。

在这里特别要感谢北京市教育委员会学前教育处张小红处长的高度重视，感谢北京市西城区教育委员会张燕军副主任、感谢西城区教育委员会学前科乔梅科长，从学前教育整体队伍建设的角度出发，高站位地为本书的结构把舵；同时，要感谢李建丽园长和我所带领的工作室的园长们，在本书编写过程中，大家齐心协力，共同讨论，反复推敲，几易其稿，我们不仅将此作为一个梳理、提炼和提升自我的过程，同时也视作一个互相学习、取长补短、共同进步



的过程。

本书各章编写分工如下：第一章，张雪红、魏芳（北京市西城区洁民幼儿园）；第二章第一节，柳茹、杨颖（北京市北海幼儿园）；第二章第二节，陈小明（北京市第六幼儿园）；第二章第三节，李建丽、刘峰峰、蒋小燕（北京市西城区棉花胡同幼儿园）；第二章第四节，李朝晖（北京市西城区洁民幼儿园）；第三章第一、二节，王晓红、姜飞（北京市西城区曙光幼儿园）；第三章第三、四节，赵建华、罗晓娇（北京市西城区长安幼儿园）；第三章第五节，单银雪（北京市西城区民族团结幼儿园）；第四章，于清、刘美杞（北京市西城区西四北幼儿园）。

在编写过程中，我们深感幼儿园园长工作无论是从实践层面还是从理论层面，都有太多需要探索与研究的东西，由于水平有限，对一些问题的思考与阐述难免有所疏漏，恳请广大读者不吝指教。

柳 茹

2016 年初夏

目 录

第一章 园长工作概述	1
第一节 园长在幼儿园工作中的角色定位和作用	1
一、园长在幼儿园工作中的角色定位	2
二、园长在幼儿园工作中的作用	4
第二节 园长应具备的基本素质和能力	6
一、园长应具备的基本素质	6
二、园长应具备的能力	8
第三节 园长的工作职责和任职条件	11
一、园长的工作职责	11
二、园长的任职条件	16
第四节 园长的工作原则	17
一、方向性原则	18
二、整体性原则	18
三、民主管理原则	21
四、有效性原则	23
五、社会协调性原则	23
六、勤俭办园原则	25
第二章 办园思想与核心要务	26
第一节 构建园所文化	26
一、明晰关于文化建设的概念	27
二、明确办园理念	28
三、建设幼儿园文化	32
第二节 幼儿园教职工队伍建设	41
一、幼儿园教职工队伍建设的重要性	41
二、园长应该持有的信念	43
三、干部队伍建设	45



四、建设朝气蓬勃的教师团队	51
第三节 引领课程建设	58
一、幼儿园课程的概念与意义	59
二、园长在课程建设中的地位和作用	60
三、园长如何引领幼儿园课程建设	65
第四节 加强规范管理	85
一、园长加强规范管理的重要性	86
二、园长加强规范管理的主要内容	86
三、园长加强规范管理的主要策略	87
 第三章 规划计划与日常工作	 105
第一节 规划园所发展	105
一、幼儿园发展规划的定义	105
二、制定幼儿园发展规划的程序	108
三、幼儿园发展规划的具体方法和策略	111
四、落实幼儿园发展规划	120
第二节 计划园所工作	124
一、幼儿园工作计划的定义	124
二、制订幼儿园工作计划	126
三、落实幼儿园工作计划	128
第三节 安排学期工作	132
一、做好学期初的工作	132
二、做好学期中的工作	141
三、做好学期末的工作	150
第四节 组织每月工作	154
一、园长组织每月工作的重要性	154
二、园长组织每月工作的主要内容	155
三、园长如何组织每月工作	155
第五节 落实日常工作	162
一、落实日常工作的重要性与意义	162
二、园长落实日常工作的基本原则	162
三、园长落实日常工作的主要内容与策略	162



第四章 园长的对外联络工作	172
第一节 外联工作的内容与重要性	172
一、外联工作的内容	172
二、外联工作的重要性	179
第二节 外联工作的策略	180
一、以政策为导向	180
二、以制度为保证	181
三、以需求为根本	183
四、以沟通为桥梁	185
参考文献	187

第一章 园长工作概述

幼儿园的工作千头万绪，纷繁复杂，园长作为一所幼儿园的总负责人，更是事务多、责任大。俗话说得好，“火车跑得快，全靠车头带”，事实亦如此，园长的思想境界、个性特点、工作方式、专业能力直接影响幼儿园的发展和质最。在我们周围，会有这样的情况：同样是园长，有的园长把园所管理得井井有条，非常出色，生活上也很洒脱；而有的园长，尽管经常加班加点，付出很多，但幼儿园发展起色并不大。甚至还有这样的情形：在同一所幼儿园，前后两任园长，在短短的时间里，幼儿园的面貌就大不相同，这其中的原因到底是什么？什么样的人才能当园长？怎样才能当好园长？园长应该具备什么样的素质？园长在幼儿园的管理工作中究竟应该抓什么、管什么、放什么？这些都是值得园长们思考的问题。如果有这样一本书，能教您如何做园长，想必对园长特别是新手园长一定很有意义。这样的书不仅使初任园长的您工作起来得心应手，也会给园长们带来更多的自信！

基于实践中园长们的工作困惑，本章节将从园长在工作中的角色定位和作用、园长应具备的基本素质和能力、园长的工作职责和任职条件、园长的工作原则这四个方面进行阐述，以便于园长对上述内容更加清晰和明确。做好园长工作，从这里开始……

第一节 园长在幼儿园工作中的角色定位和作用

角色定位和作用是在每个人在组织中必须思考的问题，是使这个组织优质高效、实现共同愿景的前提和基础。作为园长，更应该清楚自己在这个组织中的位置，简而言之就是知道我是谁？我该干什么？我为什么要这么干？有了上述几点思考后，在实践中还要不断总结和反思我该怎么干及干得怎么样？明确这样的思路后，我们就知道为什么要在这里谈角色定位及作用的问题了。



一、园长在幼儿园工作中的角色定位

园长是履行幼儿园领导与管理工作职责的专业人员，负有最重要的责任，园长的角色定位，一方面说明了园长作为幼儿园法人、负责人、最高职务代表的角色地位，同时也突出强调了园长在引领幼儿园发展中不可替代、不可推卸的义务和责任。显然，在拥有称呼和权力的同时，园长的责任也随之增大。

（一）幼儿园园长是党和国家学前教育方针政策的执行者

《幼儿园管理条例》中明确了我国托幼机构实行园长负责制，园长在举办者和教育行政部门领导下，依据该条例负责领导全园工作。在园长负责制管理体制中，园长是园所的行政负责人，是法人代表。^①《中华人民共和国民法通则》第三章第一节第三十六条规定：“法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。”托幼机构法人是以培养人为目的的组织，园长作为托幼机构的法人代表，必须增强法制观念。《幼儿园园长专业标准》中“办园理念”的第一点就是“以德为先”，其中明确指出：“坚持社会主义办园方向和党对教育的领导，贯彻党和国家的教育方针政策，将社会主义核心价值观融入幼儿园工作，履行法律赋予园长的权利和义务，主动维护儿童合法权益。”因此，幼儿园园长要提高对依法治园意义的认识，运用法律手段管理幼儿园，依法维护幼儿、教师、园所的合法权益，办好幼儿园。

（二）幼儿园园长是幼儿园的管理者和经营者

幼儿园园长在园所管理中处于主导地位，是管理的主体，发挥着主导和决策的作用。采用科学的工作方式和管理手段，将人、财、物等各因素合理组织起来，调动各方面积极性，不断提高幼儿园保教质量，促进幼儿身心全面和谐发展，是对园长管理能力与水平的根本要求。当然，园长作为管理者，在加强内部管理的同时，还要向经营者角色转换，把关全局，从幼儿园发展战略上把握社会发展的需求，做到内练功夫、外塑形象，要不断维护和完善优质的教育资源和幼儿园的品牌，充分挖掘其作用和价值，并使其不断增值，这也是幼儿园实现可持续发展的重要保障。^②因此，作为一名园长，应该为幼儿园的发展做出积极的思考。不论何种特色的幼儿园，园长对其定位和理解尤为重要，并且将决定幼儿园未来的发展方向和发展水平。

（三）幼儿园园长是幼儿教师专业成长的领路者

幼儿园园长首先是一个教育者，这一核心角色是根本。作为幼儿园教育的

① 张燕. 学前教育管理学 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2009: 255.

② 胡芳. 试论幼儿园园长角色的定位 [J]. 快乐阅读, 2013 (31).



领头羊，园长理应成为幼儿教育事业的行家里手。《幼儿园园长专业标准》中明确指出：“园长作为幼儿园改革与发展的带头人，担负引领幼儿园和教师发展的重任。”因此，园长应成为幼儿教师专业成长的引领者，为全国教师专业成长创设一个有利的环境，搭建一个展示的平台，让各个层次的教师在原有的水平上，最终都能获得不同程度的成长与发展。园长要帮助幼儿教师切实提高对专业成长工作的认识，牢固树立正确的教师专业发展观。让每一位幼儿教师都能清醒地认识到，这不仅关系到幼儿园教育事业的发展，也与教师个人的专业成长有着密切联系。

（四）幼儿园园长是教育科研的探索者

苏霍姆林斯基说过：“如果你想让教师的劳动能够给教师带来乐趣，使天天上课不至于变成一种单调乏味的义务，那你就应当引导每一位教师走上从事研究这条幸福的道路上来。”因此作为园长，就要在研究的道路上勇于改革和创新。作为幼儿园科研课题的主要负责人，无论是理论的学习还是实践的付出，园长都应该和教师一起合作探索，点燃教师研究、创新的火焰。园长要努力使自己成为一名教育教学的能手，不断进行教育教学的探索开拓和改革创新，努力钻研，深入课题研究。只有这样，幼儿园的教育教学改革才会生气蓬勃。

（五）幼儿园园长是上级领导者和教职工之间的协调者

一方面，幼儿园园长要主动贯彻上级的方针、政策及有关要求和规定；另一方面，园长作为园所组织和教职工群体的代表，要向上级领导汇报情况，提出问题，反映教职工的意见、要求。要上情下达，也要下情上传，做好上下之间的沟通并发挥好与相关方面沟通协调的纽带和桥梁作用。^①

（六）幼儿园园长是善于反思的学习者

美国心理学家波斯纳提出的教师成长公式是“成长=经验+反思”。园长的成长过程亦如此，如果一个幼儿园园长仅仅依赖管理经验而不对已有经验进行深度分析，那么他只能是一个操作型园长。新时期的园长不仅要掌握和具备丰富的管理知识和管理经验，还要具有善于在实践中反思自身行为的能力，通过反思不断地丰富自己的教育理念、理论知识和幼儿园管理体系。当然，作为幼儿园的最高管理者，园长在反思的同时，还要注重加强学习，不断更新观念，对自己的管理技能做出积极的总结、归纳，不断提高工作的效率和自身的能力、水平。

^① 张燕. 学前教育管理学 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2009: 256.



二、园长在幼儿园工作中的作用

园长受国家、教育行政部门委托，管理幼儿园工作，全面贯彻、执行党和国家的教育方针政策，例如，《幼儿园工作规程》（以下简称《规程》）、《幼儿园教育指导纲要（试行）》（以下简称《纲要》）、《3—6岁儿童学习与发展指南》（以下简称《指南》）、《幼儿园管理条例》等，对幼儿园工作全面负责。园长是主持和执行幼儿园管理的行政负责人，是幼儿园的主要领导者，也是上级领导与教职工联系的中介与桥梁。园长要动员和依靠教职工，调动教职工的积极性，使全园上下一致、齐心协力，带领、组织和引导教职工为完成共同愿景和幼儿教育目标而努力。园长在幼儿园工作中的作用主要是：导向作用、协调作用、示范作用和激励作用。

（一）导向作用

导向作用即引导大家朝某方向发展。作为园长要胸怀大志，着眼幼教发展态势，立足本园实际，通过民主方式共同明确幼儿园未来发展的方向。作为园长，导向意识要十分明确。幼儿园有了宏观发展方向后，园长的导向作用一方面体现为带领、引导大家朝既定的目标前进；另一方面则表现为在管理过程中及时发现、搜集园所的发展现状，不断地修正、调试、扶持各部门人员，使其始终在不偏离大方向的进程中勇往直前。

除此之外，园长的导向作用通过以下途径来实现：

- 第一，通过营造园本文化、构建园所价值观来发挥导向作用；
- 第二，通过确定办园目标与方向、育人目标来实现导向作用；
- 第三，通过制定科学规范的园本化的规章制度来实施导向作用；
- 第四，通过运用多元化的评价机制来检验导向作用的效果。

因此，作为园长，导向作用极为重要，它就像灯塔，照亮幼儿园前进的方向。

（二）协调作用

园长的协调作用体现在各种纷繁的关系处理上。园长是国家教育方针、政策的执行者，由上级教育行政部门直接领导，同时，园长作为一园之主，又要处理和协调幼儿园内部的各种关系，此外，幼儿园作为社会教育职能部门，又要与社区广泛接触。不管是对内还是对外，园长都要做好协调工作，只有协调好各种关系，才能保证幼儿园这部机器高效灵活地运转。园长的协调作用主要体现在：

- 第一，在教育方针、政策落实过程中，协调好上级教育行政部门及本园教职工的上传下达工作；

第二，综合协调园内人力、物力、财力，使其最佳配置，发挥最佳效能；

第三，协调幼儿园各个部门、各个班级之间的关系，形成正向活力和合力；

第四，协调干群之间、教师之间、师幼之间的关系，营造向善、向上、和谐、温馨的心理环境；

第五，协调幼儿园与家长、社会各方面的关系，维护幼儿园利益，争取外部的支持和配合。

（三）示范作用

园长作为幼儿园最高领导，在工作中不仅是领导者，更是教育者。园长的个人魅力、性格特点及自身素养决定了整个幼儿园的工作状态，园长的言行影响着全体教职工、幼儿和家长。园长平和包容，那么教师一定是轻松、自律、自主；园长爱学习，那么幼儿园的研究氛围势必会浓厚；园长喜欢创新，那么幼儿园一定会处处充满活力。有什么样的园长就有什么样的园所氛围，有什么样的园所氛围就有什么样的教师，有什么样的教师就有什么样的孩子。园长的榜样示范作用在园所的发展中至关重要。

苏霍姆林斯基曾说：“校长是教师的教师，如果你想成为一个好的校长，那你首先就得努力成为一名好老师、好教育专家和好的教育者。”作为一名园长，就应该像领头雁一样，事事想在前，做在前；就应该像朋友一样，用真挚的情感与每一位教职员工交流、沟通，与教师拉拉家常，聊一聊烦心和开心的事，与教师积极交流一下自己的不同看法，用一颗理解、接纳的心包容每一位教师，让教师感受到与你在一起的快乐，使教师在工作中呈现积极、向上、高效的工作状态。

（四）激励作用

所谓激励，就是激发鼓励。在幼儿园的管理工作中，对人的管理是关键，作为园长，其领导力的核心就是对人的关心。一所幼儿园的发展仅靠园长一个人甚至几个人的力量是不够的。人类的一个基本需要就是受到欣赏，领导善于赏识他人、激励人心，使组织中的成员能团结一心，是一所幼儿园成功的关键。例如，某幼儿园一个年轻教师，在综合素质督导中，其他教师的业绩全都是优秀，只有她成绩不佳。对此，园长并没有否定这位年轻教师，而是关注她的带班细节，每当看到这位年轻教师尊重孩子的特点，顺应幼儿的需要时，都大大赞赏她的做法。慢慢地，这位年轻教师与孩子的互动变得亲切自然，孩子喜欢她、家长认可她。两年的工夫，这名年轻教师成了园中最年轻的教师班长。作为园长，激励作用在幼儿园的管理中不可或缺，园长的激励对教师的成长、幼儿园的发展十分重要。



第二节 园长应具备的基本素质和能力

园长作为全园工作的领导者，应具有良好的政治思想素质、深厚的文化素养和较强的能力素质。园长潜移默化地影响着幼儿园的每一个成员，从幼儿园的干部到幼儿园的孩子，再到孩子的家长，园长身上凝聚着园所的文化和精神，其素质直接影响幼儿园组织文化建设的成就。

一、园长应具备的基本素质

园长的素质是指园长自身所具有的基本条件和内在特征，园长的素质是其领导行为的基础，是领导艺术的源泉，良好的素质是园长领导工作取得成功的保证。^①

（一）政治思想素质

政治思想素质是推动人成长和进步的关键素质，特别是园长，作为国家教育方针、政策的执行者，肩负着培养人的重任。我国正处在社会主义初级阶段，对人才的需求是什么，社会需要什么样的教育等，这些需要园长深入了解。过硬的政治素质是办好教育的前提条件。

1. 具有一定的政治理论修养

园长必须坚持党的基本路线，全面理解党和国家的各项方针、政策，并能在实践中掌握和贯彻执行。幼儿园工作的核心是育人，园长要特别深刻地理解党和国家的教育方针，始终坚持正确的办园方向和指导思想，敏锐觉察方针执行中的错误倾向，并迅速予以纠正。园长必须重视、自觉学习政治理论，特别要学习邓小平同志建设有中国特色社会主义理论，努力学会运用马克思主义的立场、观点和方法指导幼儿园工作，提高工作效率。同时通过理论学习，进一步解放思想，转变观念，增强创新意识，积极推进素质教育。

2. 具有一定的政策水平、法规意识

园长要坚持正确的办园方向，结合《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》等相关教育文件精神，努力办好人民满意的教育。同时园长更要贯彻执行国家的有关法律、法规、方针、政策和上级主管部门的规定，熟悉《中华人民共和国教师法》《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国未成年人保护法》等法律和幼儿教育相关规定，要有较强的法律意识，坚持依法、依规办园。

^① 张燕. 学前教育管理学 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2009: 256.