

破解幼儿园园长的 50个管理难题

苏晓芬 张晓娟 吴丽瑛 著



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

破解幼儿园园长的 50个管理难题

苏晓芬 张晓娟 吴丽瑛 著



中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

破解幼儿园园长的50个管理难题/苏晓芬, 张晓娟,
吴丽瑛著. —北京: 中国轻工业出版社, 2019.2

ISBN 978-7-5184-2102-2

I. ①破… II. ①苏… ②张… ③吴… III. ①幼儿
园—教育管理 IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第213641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 牟 聪

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: 2019年2月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 17.00

字数: 158千字

印数: 1—5000

书号: ISBN 978-7-5184-2102-2 定价: 48.00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

171418Y1X101ZBW

前 言

幼儿园园长与中小学校校长一样集教育者、领导者和管理者三种角色于一身。2010年以来,随着国家学前教育三年行动计划的实施,我国学前教育事业实现了跨越式发展。幼儿园数量由2010年的15.0万所发展到2017年的25.5万所,由此涌现出一大批新园、新园长、新教师。民办园、乡镇公办中心园的园长数量增加得尤其快,其中不乏中小学转岗教师和缺少经验的新任园长。他们上岗之初,对幼儿园工作性质了解不足,对幼儿园管理经验缺乏,现实与愿望之间存在巨大的差异,工作中遇到许多问题束手无策,甚至对未来感到迷茫、焦虑、困惑……如何走好职业生涯的第一步,如何应对纷繁复杂的棘手问题,是入职初期的新园长的共同话题。

笔者在近年的各类培训项目中,曾与近千位园长交流和沟通,发现园长们在幼儿园管理与发展中有许多困惑与难题亟待解决,于是发放问卷征集园长们的意见,筛选归纳,并根据多年学前教育研究与管理的经验,结合《幼儿园园长专业标准》的要求,提炼出50个典型的“难题”或“棘手”问题案例。如“只有责任、没有权力的园长该怎么当?”“班额大导致幼儿园保教质量堪忧怎么办?”“当制度与情感发生冲突时,园长该如何应对?”“园长如何对名目繁多的检查说‘不’?”“幼儿园难以留住男教师怎么办?”“教师对繁重的案头工作感到头疼,园长该如何处理?”笔者将这些“难题”分别纳入“做个会管理、有智慧的园长”“做个懂专业、能研究的园长”“做个会引领、善育人的园长”“做个能拉手、会共育的园长”这四方面的内容中,每一“难题”均分“案例再现”“案例分析”“解决策略”“温馨提示”四个部分呈现。



这些典型案例都是在园长管理过程中产生的难题或问题，“案例再现”部分把读者引入真实生动的现场中，使读者能够身临其境感受问题，产生共鸣；从“案例分析”中提炼此类问题的普遍性特点；从“解决策略”中可以看到园长的解决方案与过程，体现园长的智慧与经验；“温馨提示”部分则是笔者通过案例所引发的思考或强调的问题。

幼儿园管理是一门科学，更是一门艺术。园长的价值观、教育观、儿童观对幼儿园的组织文化、发展方向、发展速度以及保教质量起着决定性的作用。本书作者是一位资深教研员和两位在管理岗位工作近二十年、有丰富管理经验的“老园长”，案例均来自他们的亲身经历或由身边同行提供原始素材加工而成。“教学有法，教无定法”，管理如同教学，没有标准答案，只有原则和方向。案例中的解决策略也许不能适用于所有幼儿园，解决方案更非尽善尽美，但希望能给同行们提供思路与方法、借鉴与参考。

感谢在笔者征求意见过程中积极配合，提出“真问题、真难题”的园长们，考虑到对同行的尊重与隐私保护，文稿中所呈现的幼儿园及姓名均属虚构。还要特别感谢万千教育的编辑吴红老师，他提出本选题，并在编写过程中认真审阅提纲和样稿，不断提出写作与修改建议。由于时间仓促，作者水平有限，本书必定存在诸多不足之处，恳请读者提出宝贵意见。

苏晓芳

2018年5月

目 录

第一章 做个会管理、有智慧的园长

难题 1: 只有责任、没有权力的园长该怎么当?	3
难题 2: 遇到突发事件时, 园长该如何处理?	7
难题 3: 当制度与感情发生冲突时, 园长该如何应对?	11
难题 4: 如何领导“自我意识强而集体意识弱”的教师?	14
难题 5: 当教职工对工作缺乏热情时, 园长该如何面对?	17
难题 6: 园长如何对名目繁多的检查说“不”?	22
难题 7: 如何均衡聘用员工与正式职工的激励措施?	27
难题 8: 前任园长离任留下问题, 新任园长怎么解决?	31
难题 9: 教职工对“自下而上”的管理方式有抵触心理怎么办?	36
难题 10: 绩效考核导致教师对班集体工作不上心怎么办?	40
难题 11: 幼儿园档案管理混乱, 教职工疲于应付检查, 该怎么办? ...	46
难题 12: 园长如何协调“红花”与“绿叶”层面教师的发展?	53
难题 13: 教师不服管理, 当面顶撞领导, 故意使园长难堪, 该怎么办? ...	57
难题 14: 如何在幼儿园里做到对教师的孩子一视同仁?	62
难题 15: 二胎政策来临, 园长如何面对教师孕妇群体?	67
难题 16: 年度评优暗流涌动, 园长如何辨析并有效处理?	71

第二章 做个懂专业、能研究的园长

难题 17: 上级规定幼儿园不准使用教材, 幼儿园课程该如何实施? ...	79
---------------------------------------	----



难题 18: 幼儿园教师参与教研活动热情不高怎么办?	84
难题 19: 班额大导致幼儿园保教质量堪忧怎么办?	90
难题 20: 如何正确理解课程游戏化与游戏化集体教学活动?	95
难题 21: 幼儿园怎样有效地组织与举办大型活动?	100
难题 22: 当教师为课题犯难的时候, 园长该如何引导?	107
难题 23: 幼儿园要办出特色, 园长该如何作为?	113
难题 24: 幼儿园到底需要什么样的环境?	119
难题 25: 幼儿园的观摩教学活动缺乏实效怎么办?	125

第三章 做个会引领、善育人的园长

难题 26: 幼儿园难以留住男教师怎么办?	131
难题 27: 幼儿园里青年教师居多, 怎样促使他们快速成长?	137
难题 28: 幼儿园教师出现严重的职业倦怠, 园长该如何应对?	141
难题 29: 教师对繁重的案头工作感到头疼, 园长该如何处理?	146
难题 30: 幼儿园高学历教师不能安心工作, 园长该如何应对?	151
难题 31: 员工爱发牢骚, 影响士气, 园长该如何应对?	156
难题 32: 年轻教师不愿意承担保育工作, 园长该如何应对?	160
难题 33: 新手教师不熟悉幼儿园工作, 园长该怎么办?	166
难题 34: 教师们的理论水平不够高, 园长该怎么办?	170

第四章 做个能拉手、会共育的园长

难题 35: 家长强烈要求幼儿园“小学化”, 园长该怎么应对?	177
难题 36: 农村家长不配合幼儿园的教育工作怎么办?	184
难题 37: 当幼儿间发生“矛盾冲突”, 家长出面“解决”时, 该怎么办? ...	190
难题 38: 如何应对“喜欢闹事”的家长?	194

难题 39: 幼儿园如何应对家长的误解与质疑?	200
难题 40: 家长突然叫来媒体, 要曝光幼儿园, 园长该如何应对? ...	207
难题 41: 园长该如何平息班级换老师引起的风波?	214
难题 42: 面对过分溺爱、迁就、放纵孩子的家长怎么办?	218
难题 43: 家长联名要求幼儿园劝退某个孩子怎么办?	222
难题 44: 开学时间到了, 幼儿园的装修工程没完工怎么办?	227
难题 45: 面对把教育责任推给幼儿园的家长, 园长该怎么办?	231
难题 46: 如何开好第一次新生家长会?	236
难题 47: 幼儿在园受伤, 园方该如何妥善处理?	242
难题 48: 面对被“针扎”的棘手事件, 园长如何处理?	246
难题 49: “不同寻常”的意外事故发生时, 园长该如何应对?	253
难题 50: 家长强烈要求在教室里安装监控, 园长该怎么办?	257

做个会管理、有智慧的园长

管理，既是一门科学，也是一门艺术。幼儿园的管理也是对入、财、物、时间、空间、信息等独有资源的计划、组织、协调、控制的过程。“麻雀虽小，五脏俱全”。如何管理好一所幼儿园是需要园长学习与思考的问题。在书本中可以找到“管理的基本原理”，但实践中永远没有标准答案。不同发展时期、不同园所情况、不同人员配备、不同基础条件的幼儿园情况也不同，每天都有棘手的管理问题发生。园长会不断遇到五花八门的难题：如何均衡责、权、利之间的关系？如何更好地管理好“人”？如何科学使用“制度”？怎样考核激励员工更合理？如何处理幼儿园面临的“难事”与“突发事件”？本章案例中园长在处理“难题”时既能了解并熟知各项政策法规，以法和制度为依据，审时度势，又能运筹帷幄，运用制度约束人，应对方案中体现管理艺术与机智。优秀园长的成长，学习与历练缺一不可。



附：《幼儿园园长专业标准》园长专业职责之“优化内部管理”

专业职责	专业要求	
五、优化 内部管理	专业理解与认识	41. 坚持依法办园，自觉接受教职工、家长和社会的监督。 42. 崇尚以德治园，注重园长榜样示范、人格魅力、专业引领在管理中的积极作用。 43. 尊重幼儿园管理规律，实行科学管理与民主管理。
	专业知识与方法	44. 掌握国家对幼儿园管理的法律法规、政策要求和园长的职责定位。 45. 熟悉幼儿园管理的基本知识，了解国内外幼儿园管理的先进经验。 46. 掌握幼儿园园舍规划、卫生保健、安全保卫、教职工管理、财务资产等管理方法与实务。
	专业能力与行为	47. 形成幼儿园领导班子的凝聚力，认真听取党组织对幼儿园重大决策的意见，充分发挥党组织的核心作用。 48. 建立健全幼儿园管理的各项规章制度，严格落实教师、保育员、保健医、保安、厨师等岗位职责，提高幼儿园管理规范化、科学化水平。 49. 建立教职工大会或教职工代表会议制度，推行园务公开，尊重和保障教职工参与幼儿园管理的民主权利，有条件的幼儿园可根据需要建立园务委员会。 50. 建立和完善幼儿园应急机制，制定相应预案，定期组织安全演练，指导教职工正确应对和妥善处置各类自然灾害、公共卫生、意外伤害等突发事件。

难题1：只有责任、没有权力的园长该怎么当？

【案例再现】

在大力发展学前教育的春风下，某镇在中心小学旁边建起了镇中心幼儿园。镇上的适龄儿童可以就近入园，从而为当地群众解决了孩子无园可上的难题。群众奔走相告，蜂拥而至，方圆六七公里内的家长都想将孩子送到环境好、收费低的公办幼儿园。只能容纳180名幼儿的幼儿园接收了近400名幼儿。上级主管部门给中心园委派了一名有幼教工作经验的张园长，但幼儿园隶属于镇中心校，由中心校校长全权负责管理，张园长既无财权又无人权。

招收了400名幼儿，教师从哪里来？县教育局在建国之初已经按照班额配置了部分小学转岗教师，但按照180名幼儿来配置的教师尚远远不足，更何况现在有400名幼儿……只能超班额编班，每班幼儿人数达到60~70人，密密麻麻地坐满了教室。

由于管理人员及教师多数从小学转岗而来，所以幼儿园沿用了小学的作息时间安排，以“上课”为主要方式。张园长多次找校长协调，一是要求配备专业的幼儿园教师，二是要求购买足够的生活用具、玩教具、玩具柜等。经张园长争取，校长将两位五十多岁即将退休的男教师配给幼儿园，至于购买玩教具，校长以经费紧张为由拒绝。张园长多次找校长讲道理、摆事实，仍然无济于事。



【案例分析】

随着学前教育三年行动计划的实施，我国学前教育得到了长足的发展，幼儿园数量迅速增加，学前教育毛入园率从2009年的50.9%增长至2015年的75%。但教师的成长速度远远赶不上幼儿园数量增长的需求，从中小学转岗或从社会公开招聘教师成为补充教师的主要渠道。部分幼儿园属于小学（中心校）附属幼儿园，类似于案例中幼儿园的情况不在少数。三新（新建幼儿园、新园长、新教师）幼儿园数量迅速增加，由于从业者对学前教育的理解有偏差，园长或主管者的幼儿园管理经验欠缺，教师的保教能力严重不足，这些幼儿园的保教质量堪忧。

【解决策略】

张园长所学专业为学前教育学，理解学前教育具有很强的专业性，并不是简单的“入学前教育准备”。她针对遇到的问题，采取了如下解决措施。

一、改变不了现状与领导，先改变自己

利用国家支持项目，通过园长岗位培训、西部农村校园长短期培训、浸入式交流、教师转任交流等形式，与有热情、爱学习的教师走出去，了解学前教育发展的动态、幼儿园管理的基本要求、保教规范、幼儿园课程与游戏等，转变观念，学以致用，受培教师返校后再对教师们进行培训，逐步让园内教师了解幼儿园教育与小学教育的本质区别。从改变一日生活作息时间开始，逐步关注生活、关注游戏中的教育价值……改变不了领导的观念，就先让自己变得专业，尽自己所能引领教师发展，逐步使幼儿园脱离“小学化”教学组织形式。让自己先变得专业起来，才能有更好的说服力。

二、引领家长转变观念，赢得家长的认可与支持

家长的评价对幼儿园的声誉很重要，视家长为合作伙伴及幼儿园教育的参与者、推动者、促进者，对于形成良好的家园共育关系非常重要。《幼儿园工作规程》《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》《幼儿园教育指导纲要（试行）》都强调家园共育工作的重要性，认为幼儿园要“营造良好的家校关系、争取家长的支持与理解”“本着尊重、平等、合作的原则，争取家长的理解、支持和主动参与”。一方面，幼儿园要积极宣传科学保教知识。可利用家长会、微信平台、名家对话、家长沙龙等，让家长了解《3—6岁儿童学习与发展指南》，知晓什么是“儿童的学习”“儿童学什么”“儿童怎么学”，理解“生活与游戏对于儿童发展的价值”，配合幼儿园，进而减少“小学化”教育的要求。另一方面，幼儿园要吸纳家长资源，引导家长参与幼儿园教育活动，形成教育合力。可吸纳关心幼儿教育、有热情的家长，建立家长委员会，让家长们参与到幼儿园活动中来，挖掘家长资源，引导家长发挥各自的优势，自愿承担助教工作（例如：妈妈会编织、制作丝网花；奶奶会做花面膜，做猫头鞋、肚兜；爸爸会木工活儿，可带领孩子们加工简单的玩教具；爷爷会玩民间游戏，等等），营造良好的共育氛围，让家长认可并支持幼儿园的保教工作。

三、争取项目平台，借助于专业支持，“绑架领导”让领导参与

在幼儿园部分教师转变观念、改变教育方式之后，张园长立即行动起来，重新制定一日生活流程，将大班额孩子分成两部分活动，发动教师、家长和孩子们自制一部分室内外的玩教具，开展区域游戏和户外游戏活动，利用户外场地大的优势开展种植养殖活动，以及踢足球、打篮球、跳皮筋、跳绳等体育活动，并在视导专家的指导下继续丰富游戏活动内容。此外，张园长还争取到全县农村幼教现场会在镇中心园举行的机会，将自己的意图转达给专家。与专家商量之后，她决定在全县大会上请中心校校长介绍幼儿园实施科



学保教的经验，请专家进行点评并针对幼儿园情况提出下一步发展的建议。

“校长在全县现场会上介绍经验”，对于中心校校长来讲极具挑战性，因为平时校长很少过问幼儿园具体的保教管理工作，而且对《幼儿园工作规程》《幼儿园教育指导纲要（试行）》《3—6岁儿童学习与发展指南》等学前教育纲领性文件的要求知之甚少，张园长并未将此次经验汇报稿的写作任务全部承揽下来，而是借此机会与校长共同学习文件要求，将两年来的做法以及取得的成效进行梳理，共同寻找问题与差距。校长在现场会上的交流得到了领导、专家以及同行的高度认可。

交流会之后，校长对幼儿园如何实施科学保教有了进一步的了解，针对教师配备、教师专业培训与发展、资源建设、图书和玩教具购买等，张园长再一次与校长深入交流，校长终于理解了幼儿园与小学的差异，尽最大可能地支持张园长。恰巧教育局组织校长外出参加幼儿园管理专项培训，回来之后，校长的积极性更高。一年之后，幼儿园面貌大为改观，成功晋升为一级园。该幼儿园的发展经验在全县得到推广。

【温馨提示】

（1）此类园长一般为中小学附属幼儿园或者集团下设幼儿园园长，人、财、物的管理权多在上级部门负责人手中，园长只负责日常工作。当上级主管领导了解并认同学前教育的专业性时，园长开展工作时就较为顺利；而当他的认知存在偏差时，园长的首要任务就是改变上级的认知。

（2）试图给“上级”讲道理或“洗脑”很难，最佳途径就是借“他山之石”来攻玉，找机会让其参加专业而系统的培训与学习，改变其认知；或者寻找契机，借“他人之口”——请专家或者领导影响之。当然，最重要的是园长的行动力，自己先行动起来，尽己所能地改变现状，做到最好，才有可能感染或影响上级主管领导，争取最大的自主权。

难题2：遇到突发事件时，园长该如何处理？

【案例再现】

案例一：新学期刚刚开学不久的一个中午，幼儿园保健医生正在三楼查班，被楼下的叫喊声吓了一跳。她迅速循声跑下楼，只见二楼几个班的值班老师以及在班内休息的老师都慌慌张张地跑向中二班。原来中二班的一名幼儿全身抽搐，口吐白沫，样子非常可怕。保健医生立刻实施紧急抢救，同时，有人去报告园长，有人主动到园门外去叫车……

案例二：2008年5月12日中午，一阵猛烈的晃动将很多人从睡梦中摇醒，我的直觉告诉我：地震了！我立刻冲出家门跑向幼儿园，在园的老师已经将大部分孩子或拖、或拉、或抱……疏散至操场上的空旷地方……

案例三：近年来，报纸、媒体屡屡报道幼儿园发生的各类突发事件：某某幼儿园的校车接送孩子出现交通事故，死伤数人；某某幼儿园的数十名学生出现呕吐、不适，已送往医院救治，疑似食物中毒；某某幼儿园出了校园踩踏事故，导致数名幼儿受伤，伤者被送往附近医院，教育、公安等部门介入调查；连阴雨导致某某民办幼儿园的厕所围墙倒塌，数名幼儿死伤；某某幼儿园因数名幼儿患手足口病，导致封班（或封园）……

【案例分析】

上述这些突发事件在幼儿园时有发生。幼儿园是一个为3—6岁无完全行为能力的儿童提供服务的保育和教育机构，其服务对象是一群不能辨别自己



行为的性质和后果且自制力和自理能力不足的孩子。发生突发事件时，孩子们基本上不具备自理、自立和自救的能力。因此，幼儿园应建立一套有效的突发事件应急处理机制和详细的应急处置预案，一旦发生突发事件，即刻启动相应的机制和预案，将会使问题得以比较顺利地解决。

【解决策略】

一、明晰突发事件类型，分类制定应急预案

幼儿园常见的突发事件主要有以下几类：

（1）公共卫生事件，主要包括传染病疫情、群体性不明原因疾病、食物中毒、预防接种或群体服药引起的不良反应或人员伤亡。

（2）自然灾害类事件，主要包括地震和洪水。

（3）事故类事件，主要是因公共设施、设备出现问题而导致的安全事故。

（4）社会安全事件，主要指恐怖袭击事件和暴力事件。

（5）意外伤害类事件，主要指火灾、爆炸等。

在明晰了幼儿园常见突发事件类型的基础上，园长组织相关人员分门别类制定应急预案，健全领导机构，明确人员分工及其各自的职责，建立清晰可操作的应急处置流程（对于不同类别的事件，流程应有所区别），制定有针对性的措施，要特别突出不同类别突发事件的侧重点。

二、突发事件一旦发生，立即启动相应预案

有了详细缜密、分门别类、具体可操作的安全预案，突发事件一旦发生，园长立即启动相应的应急预案，严格按照预案中的人员分工各司其职，各负其责，落实措施，有序推进。

三、根据事态发展情况，园长做好危机公关

园长作为幼儿园的第一责任人，应当担任各类突发事件应急处置领导小组组长。在事件发生后，园长的职责首先应该是组织领导启动相应的应急预案，推进各方面工作的有序开展。与此同时，园长最主要的工作就是冷静理智地观察事态的发展，进行必要的危机公关。具体工作为：

（1）与相关管理部门保持必要的沟通，及时掌握事件发展的情况。如果是公共卫生事件，应与教育局、卫生局、食药监局、疾控中心等部门保持联系畅通；如果是暴恐事件，就要与教育局、公安局等部门保持联系……

（2）择机与家长见面，表明园方的态度。园长是否面见家长，主要根据事件的严重程度、家长的反应以及事态的发展情况而定，对于那些园里的主要职能部门或班级教师就能够平复的事件，园长可不必出面，交由中层干部或教师出面应对，由他们及时向园长汇报进展情况，园长遥控处理。对于一些比较严重、影响比较大、家长反应比较强烈的事件，园长要选择合适的机会与家长代表见面，表明园方对事件后续处理的态度，安抚家长的情绪，争取家长的理解。如遇人员伤亡或其他重大事件，则一定要依托国家机关，按照法律程序解决，在处理这类事件的过程中，园长要注意保护自己和员工的人身安全，规避与家长面对面，以免引起不必要的人身伤害。

（3）积极应对媒体，防止事态扩展。幼儿园发生突发事件，往往会惊动媒体，或是家长举报到媒体，或是事态严重造成了极大的社会影响，引起媒体的关注。无论何种原因，只要记者上门，园长就一定要积极应对。对待媒体，堵不是办法，是下策。躲着记者不见，或者见面态度不够友善、与记者发生争执、破坏媒体设备等，都是不可取的。

积极的应对策略是：

首先，要尊重媒体，热情接待记者，用心进行沟通和交流，理解记者的工作性质和肩负的责任。其次，详细介绍事件情况，态度真诚，以得到记者