



何幼华 郭宗莉 黄 铮 / 编著

园长的故事

——幼儿园领导与管理案例

Yuanzhang De
Gushi

Yousheryuan Lingdao Yu Guanli Anli

▶▶▶

幼儿园园长讲故事，讲自己管理的故事与体会，这是第一次，这些故事都是幼儿园园长在教育改革的背景下，运用管理学理论，结合园情进行管理尝试的亲身体会。



上海教育出版社

《上海教育丛书》编委会

顾 问 李宣海 薛明扬

主 编 吕型伟

执行主编 夏秀蓉

副 主 编 姚庄行 袁 采 张民生 尹后庆
刘期泽 于 漪

编 委(以姓氏笔画为序)

王厥轩	王懋功	仇言瑾	包南麟
宋旭辉	陈 和	金志明	赵连根
俞恭庆	顾泠沅	倪闽景	徐 虹
黄良汉			

前 言

建设一流城市,需要一流教育。办好教育,最根本的是要建设好教师队伍和学校管理干部队伍。

在长期的教育实践中,本市涌现了一大批长期耕耘在教育第一线呕心沥血、努力探索,积累了丰富经验的优秀教师;涌现了一批领导学校卓有成效,有思想、有作为的优秀教育管理工作。广大优秀教育工作者教育教学和管理工作的经验,凝聚着他们辛勤劳动的心血乃至毕生精力。为了帮助他们在立业、立德的基础上立言,确立他们的学术地位,使他们的经验能成为社会的共同财富,1994 年市领导决定,委托教育部门负责整理这些经验。为此,上海市教育局、上海市中小学幼儿教师奖励基金会组织成立《上海教育丛书》编辑委员会,并由吕型伟同志任主编,自当年起出版《上海教育丛书》。1995 年上海市教育委员会成立后,要求继续做好《丛书》的编辑出版工作,至 2007 年底,先后共编辑出版《丛书》66 册。《丛书》的内容涵盖了基础教育和中等职业教育的各个方面,包含有较高理论水平和学术价值的著作,涉及中小学教育、学前教育、师范教育、职业教育、校外教育和特殊教育,以及学校的领导管理与团队工作,还有弘扬祖国优秀文化、促进国际教育交流等方面的著作,体现了上海市中小学教育改革与发展的轨迹,体现了上海市中小学教育办学的水平与质量,体现了优秀教师和教育工作者的先进教育思想与丰富的实践经验。《丛书》出版后,受到广大教师、教育工作者及社会的欢迎。2008 年初,经市教委领导同意,调整与充实了《丛书》编委会,并确定夏秀蓉同志任执行主编,协助主编工作。

为进一步搞好《丛书》的出版、宣传与推广工作,对今后继续出版的《丛书》,我们将更加注重典型性、实用性和可读性。希望《丛书》所反映的教育思想、理念和观点能起到抛砖引玉的作用,大家可以议论、争鸣,提出批评;更希望有超前的理念、先进的思想、鲜活的经验,能引领当前的教育教学改革工作,使《丛书》成为广大教师和教育工作者的良师益友。限于我们的认识和水平,《丛书》会有疏漏和不尽如人意之处,诚恳地希望广大读者提出宝贵意见,帮助我们共同把《丛书》编好。

《上海教育丛书》编委会

2008年10月

卷 首 语

幼儿园园长讲故事,讲自己管理的故事与体会,这是第一次。与幼儿园管理创意设计所不同的是,这些故事都是幼儿园园长在教育改革的背景下,运用管理理论,结合园情进行管理尝试的切身体验。尤为可喜的是,提供故事的主人有许多都是一般幼儿园的园长,还有上任不久的园长,她们将管理理论巧妙地运用到实践中,在幼儿园保教质量逐步提升的过程中,她们也一步步走向成熟。

在经济社会发展的今天,早期教育越来越为大家所重视,无论从人力资源的开发,还是从民族素质的提高以及对孩子健康成长的期望,人们越来越认识到早期教育在其中的作用。学前教育是根的事业,人才培养应从早期教育抓起。为此,在过去的三年和未来的几年,上海市已建和将新建、改扩建大量的幼儿园,幼儿园办学条件普遍得到改善,这为优质幼儿园的创建打下了较好的物质基础。虽然近些年本市优质幼儿园的数量在不断增加,可这还远远满足不了教育事业日益发展的需要,促进学前教育内涵发展仍是摆在每位学前教育工作者面前的艰巨任务。要改变这一状况,需要优秀的园长来引领。学前教育的迅速发展,致使许多来自第一线的骨干教师转岗到园长岗位,她们需要学习管理理论,更需要来自第一线园长的丰富管理经验,这也是促使我们编写本书的原因所在。

当前,幼儿园如何自主办园仍是放在每位园长面前的重要课题。随着现代学校制度建设的推进,幼儿园园长的管理也面临着转型。幼儿园办园的自主性强了,园长管理的空间大了,社会对办学的要求也高了。对幼儿园的发展做出规划、依法办园、规范管理、制度创新、课改推进与课程管理、员工的培养与提高、向家长与社

会开放办园、校园文化建设等,这些作为现代学校发展管理的要素,随着幼儿园园长在第一线积极探索实践,教育行政部门加强培训指导与政策引导,教育督导部门促进评价考核,而被不断演绎、深化。所有这些既丰富了现代学校制度建设的内涵,也为后来者的实践铺垫了坚实的基础。为此,我们想把这阶段的成果和大家分享,让园长讲她们的管理故事,并期望有更多的幼儿园园长能讲出并写出她们更为精彩的故事。

本书的编写得到了上海市幼儿园园长们的大力支持,她们在繁忙工作之余积极参与撰写、修改稿件,为本书编写提供她们的故事与感悟。本书编写得到了《上海教育丛书》编委会的大力支持,曾是上海市教育委员会分管学前教育的主任、丛书执行主编夏秀蓉同志提出了本书的编写设想与修改建议,丛书编委会的刘期泽、宋旭辉、仇言瑾同志为本书的编写提出了很好的建议,并对文章作了精心修改,在此表示衷心感谢!

本书第一、二部分由何幼华同志组稿修改并撰写了评析,第三、四部分由郭宗莉同志组稿修改并撰写了评析,第五、六部分由黄铮同志组稿修改并撰写了评析。幼儿园园长管理案例第一次以园长讲故事的形式出现,来稿具有一定的局限性;由于我们想让园长的实践探索有更多的展现,所以提供了一些附件供大家参考,而附件又尽可能地尊重原作者的想法,本书的编写一定会有许多不尽如人意之处,希望能得到大家的批评与指正。

编 者

2010年2月

1

第一部分 园所目标与发展决策

我到新园的第一份发展规划	黄蓉 ▶	3
当新手园长走进老园所	李玉萍 ▶	7
发展决策中引起我思考的三个问题	李文静 ▶	12
幼儿园发展,我们作主	尤丽娜 ▶	14
三个有效策略推进规划实施	陈丽影 ▶	18
我想做,我能做	施慧洁 ▶	20
从目标到达成指标	孙建颖 ▶	31
自主评价让幼儿园发展优化	张黛莺 ▶	36
我们是七色花的主人	陆明凤 ▶	39
项目实施监测组在行动	樊萍 ▶	42
评析	▶	48

55

第二部分 依法管理与制度创新

手机该不该接	钱秋萍 ▶	57
离园安全谁负责	方芝苹 ▶	60
员工手册诞生记	姚健 ▶	70

在价值认同中建立师德行为规范	张敏薇 ▶	75
机制让我摆脱了“老娘舅”的角色	王妇美 ▶	77
“两个上下”推进保育员的自主管理		
傅坚敏 朱炳权 顾爱玲 ▶	81	
工作考核与专业引领结合之方	林剑萍 ▶	95
制度的生命力在于发展	孙建颖 ▶	98
积分激励,让评优更具价值	徐丽萍 ▶	101
一次岗位变动的思考	徐中伟 ▶	103
插班生安排设流程	顾丽霞 ▶	106
幼儿伙食费盈亏的控制	张黛莺 ▶	108
应对突发事件,你准备好了吗	吴超伦 ▶	111
评析	▶	127

135 第三部分 课程领导与保教管理

我是幼儿园的“首席教师”	周剑 ▶	137
由“一个小宝两个样”引发的创意故事		
洪晓琴 ▶	140	
我的“纠偏”之方	黄蓉 ▶	144
多彩的自选活动	黄丽萍 ▶	149
SPORTS 俱乐部里的精彩	冯爱珠 ▶	152
优化园本课程的五年心路历程	宋青 ▶	156
发生幼儿伤害事故后怎么办	卫晓萍 ▶	161
由“孩子不见了”引发的安全问题	吴炯 ▶	164

为四季运动建“自主流程”	纪焱 ▶	167
家长满意度终于提升了	李丹 ▶	170
从闭门造车到换位体验	樊冬梅 ▶	173
一封家长的来信	龚敏 傅坚敏 ▶	176
一次关于“师幼互动”的专项调研	李文静 ▶	179
从“推门”到“开门”的园长管理	钱秋萍 ▶	182
评析	▶	184

193

第四部分 团队建设与发展

园长的“支持策略”	钱秋萍 ▶	195
让教师留下精彩的成长足迹	周剑 ▶	197
从“要我”到“我要”再到“我们都要”	俞文珺 ▶	200
她们转变了	陈娟 ▶	203
“相约教研”的享受	徐丽萍 ▶	206
教研直播间	魏群 ▶	209
“执行主持”：今天的教研我做主	陆倩 ▶	213
我们共同的“解忧小站”	韩兴珏 ▶	217
一张小纸条引发的教研变化	李建君 ▶	219
从“管”到“不管”	黄志煜 ▶	223
站上“星级教师”评选的舞台	陈宝华 ▶	226
从“小刺猬”到“小蜜蜂”	张艳 ▶	229
小游戏引发的大思考	朱幸嫣 ▶	231

我们的“新教师沙龙”	周珏 ▶	234
从一次失败的评选说起	朱国芳 ▶	238
评析	▶	241

249 第五部分 环境创设与资源利用

老师的心亮了,黑房间也亮了	黄志煜 ▶	251
环境创设:看得见的“语言”	范怡 ▶	253
环境创设中几件难忘的事	杨冬青 ▶	256
环境“说话”与科技上墙	徐开梅 ▶	261
创意室的艺术	许玲妹 ▶	264
数与教育	贺蓉 ▶	268
“宝贝当家”——幼儿的生活体验	卫晓萍 曹卫 ▶	271
“创意天地”——艺术公共区域的创设	顾群英 周蓉 ▶	273
嬉戏走廊	姚黎 ▶	277
我的社区我喜爱	宋丽梅 ▶	279
家长参与 美化园所	朱全华 ▶	284
一份节日主题活动菜单	邹春烨 ▶	286
“玩具义卖”,关爱他人	彭虹 ▶	290
有困惑才有新起点	华婷 ▶	293
找到路,就不怕路途遥远	沈冠华 ▶	295

评析 ▶ 298

305 第六部分 家园与社区的教育合作

让我们赢得家长 宋青 ▶ 307

离园环节中的家园协同

傅坚敏 朱炳权 盛依圣 ▶ 309

让家长走进幼儿园 许敏霞 ▶ 311

网上园长信箱 尤丽娜 ▶ 314

绿色通道：特需服务卡 吴超伦 ▶ 317

组建“C&S 服务队” 吴闻蕾 ▶ 320

幼儿园的家长督学 陈丽 ▶ 323

小主人玩具俱乐部 郑莉 ▶ 325

新生家长教师委员会的组建

傅坚敏 毛伊君 ▶ 327

转变磊磊 陶星 ▶ 331

缓解九月的混乱 顾迎新 ▶ 333

家长投诉后…… 秦蓉华 ▶ 336

请对礼品说“不” 封莉蓉 ▶ 338

与盲童学校手牵手 杨静霞 ▶ 341

幼儿园与社区双向评价机制的建立 郭宗莉 ▶ 343

评析 ▶ 346

第一部分

园所目标与发展决策

制定园所目标与确定幼儿园发展决策是幼儿园园长领导与管理的一项重要工作。办园目标与发展决策往往是围绕幼儿园发展规划与实施举措的制定来体现的,幼儿园的发展规划应在园长引领、全国教工共同参与中达成共识。规划应立足于园所现状,确立经努力可以达成的办园目标,形成为确保其目标实现而精心设计的富有创意的可行举措,以及可控的自我评价机制,真正使幼儿园发展规划起到对园所发展的促进作用。

我到新园的第一份发展规划

黄蓉(徐汇区果果幼儿园)

2005年,担任了8年紫薇实验幼儿园(以下简称紫薇实幼)副园长的我受命筹建果果幼儿园(以下简称果幼)并担任园长。果幼地处徐汇区华泾地区,它是由郊区发展而成的居民住宅区,目前的主要居民为征地农民、市区动迁居民及一小部分商品房业主。在思考办园规划的最初阶段,我发现果幼家长的特点与以白领家长为主的紫薇实幼有着很大的差别;果幼的师资队伍中大比例的新教师情况,也与紫薇实幼师资情况有着较大的差异;紫薇实幼是公立转制型幼儿园,果幼则是普通的公办幼儿园。我知道尽管我参与了紫薇实幼从开办时的三级幼儿园到市一级幼儿园,再到区示范幼儿园的办园历程,也全程参与并执笔起草了引领幼儿园发展的办园规划,但我不能简单地将紫薇实幼的办园目标直接用于果幼,而必须要具体了解和分析果幼的办园基础和地区特点,从果幼的实际情况出发制定切实可行的规划目标。由此我进行了以下情况的了解和分析。

一、调研与分析

1. 分析地区中办园情况

从地区中早教机构的分布情况和家长择园情况我了解到:十多年来,华

泾地区只有一所公办的二级幼儿园,一所私立幼儿园。由于私立幼儿园收费较高,办园水平不突出,因此是以非本地户口的生源为主。仅有的公办幼儿园收费低,硬件设施较好,师资队伍稳定,因此虽然只是二级幼儿园,但却是本地家长的首选对象,每年招生时的供需矛盾非常突出。地区中还有小部分经济条件相对较好、对高质量的早期教育有强烈需求的家长,他们会选择乘车到较远的一级幼儿园入园。由此可见,地区对低收费、高质量的幼儿园有较大的需求度,也就意味着果幼今后发展的定位——高质量的公办园,这在华泾地区会很受欢迎。

2. 了解分析家长的特点

在筹建幼儿园的同时,园领导走访了当地的华泾镇领导、附近的相关村领导和地区中的幼儿园,以了解地区家长的特点、家庭教育的特点以及家长对幼儿园教育的需求。在走访中我们了解到:华泾地区幼儿家长以蓝领居多,他们普遍比较尊重教师,渴望把幼儿送进好的幼儿园。但对学前教育的理解比较狭隘,主要表现在一方面把教育的希望主要寄托于幼儿园,而大多轻视家庭教育对幼儿成长的影响;另一方面,把认知作为学前教育的主要内容,忽视对幼儿习惯、个性、能力的培养。我认为,开展家庭教育指导是果幼在办园中必须重点考虑的工作。

3. 了解分析教师群体的工作理想

果幼第一年有5个班,10位教师平均年龄只有28岁,其中有50%的教师是非学前教育专业毕业的新教师。开园前,园领导在走访了每一位教师家庭后了解到:(1)10位教师都有美好的追求目标,无论是教师个人还是家属都比较喜欢教师这份工作,希望能成为一个受幼儿和家长欢迎的好老师,也希望所在的单位今后是一所有知名度的幼儿园,但她们对成为一个好教师或办一所好幼儿园需付出怎样的努力并不清楚,心理的准备并不充分,对困难的预计不足。(2)教师中80%是第一代独生子女,在家享受父母的关爱,很少参与家庭的家务劳动,因此思考问题的角度比较单一,同时兼顾几件事的能力相对较弱(而幼儿的保教工作需要教师能合理地兼顾几个方面的工作)。(3)新教师对幼儿园教育工作的了解也是不全面的,特别是保教经验相当缺乏。这些情况预示着果幼师资队伍建设的中心必须首先关注教师保教基本功的打造。

二、定位与规划

通过对以上三方面情况的了解和分析,园领导已经对规划目标有了大致的思考,但我意识到,规划的制定并不是园长个人的工作内容,规划的目标也不是园长个人的工作目标,园长要借助规划的制定过程,引导教师共同参与规划的制定,使全体教师在参与中了解幼儿园工作的内容、要求和意义,了解幼儿园的发展过程中大家的责任,也使规划的目标能成为全体教师共同的目标和愿景。

办园初期,我两次组织全体教师进行了“幼儿园发展规划制定的讨论会”。第一次讨论会上,向教师们介绍了本地区家长的特点,又介绍了我园这支新组建的教师队伍在专业水平上的明显薄弱点。随后,提出了几个问题供教师们思考和讨论:(1)家长们希望孩子进怎样的学校?为什么?如果你是家长,你认为这种要求合理吗?(2)我们有能力满足家长的要求吗?我们该怎么办?通过分析和讨论,教师们逐渐感受到肩上所承受的家长的期望,感受教育与孩子未来发展和家庭希望的关系;也意识到我园教师队伍的专业化水平与家长期望之间存在不小的差距,我们唯有努力,从最基本的做起,不断学习,不断进步,才有可能缩短两者之间的差距。但是不少教师对在较短的时间内把果幼办成家长们信任的园所,没有多大的信心。

第二次讨论会上,我介绍了紫薇实幼从三级幼儿园到区示范幼儿园的创办历程,在介绍中重点凸显了紫薇实幼创办中遇到的困难和她们的进取精神,给全体教师以很大的鼓舞。接着,我将自己对办园的一些初步想法提出来供大家讨论,其中有办园定位、办园理念、办园思想、办园特色。通过讨论,会上基本确定了果幼办园规划中的一些重要内容。

(1)明确了果幼的办园定位——创办大众化、高质量的早期教育机构,让每一位华泾地区的幼儿都能享受高质量的早期教育。

(2)确定了果幼的办园理念——无愧于每一位幼儿。以高度的责任感关爱每一位幼儿,以教师不断提高的专业素养培养好每一位幼儿,以服务、合作的态度指导每一位家长。唯有不断努力,让自己的每一个言行给予幼儿积极的影响;唯有让自己不断进取,去缩短专业化的差距;唯有积极地在服务家长中帮助家长提高育儿理念和丰富育儿经验,以促使幼儿健康和谐地成长。

(3) 针对家长对幼儿成长关注的偏离,我们提出了果幼的办园思想——学习生活、体验生活的快乐、热爱生活。这里有两层含义,一层是指向幼儿的——帮助幼儿养成良好的生活习惯和学习习惯;让幼儿体验生活中的智慧和乐趣;启蒙幼儿广泛的兴趣,鼓励幼儿乐于用不同的方式表现和表达对生活的种种感受。还有一层是指向青年教师的——帮助青年教师胜任幼儿园教师的工作,并成为一名合格的幼儿教师。引导青年教师在成功中体验教师工作的快乐,在快乐的体验中激发对教师工作的喜爱,使教师工作从职业演变为事业。

(4) 针对本地区家长对幼儿教育理解的狭隘和偏失,我们确定了规划中的重点项目——家庭教育指导。为每一个幼儿家庭提供早教服务,为幼儿的发展营造家园和谐的成长环境。

(5) 明确了果幼师资队伍的中心工作——打造教师的专业基本功。

当年的11月,幼儿园举行了三年发展规划的研讨会,邀请区内专家对规划进行论证和指导,全体教师一起参与了旁听。会上,三年规划的基本思想得到了与会专家的认可,专家们还对规划提出了很多完善性的建议,特别是建议在规划中对高质量的早期教育机构要有一个明确的、可量化的目标,使规划更具操作性。这次研讨会使全体教师对幼儿园的发展方向有了更清晰的认识,对园所的前景充满了向往,从而再次激励了全体教师的进取精神,使规划的实施有了一个良好的开端。

反思与感悟

在制定幼儿园三年发展规划的过程中,园领导从基本的调研工作开始,了解地区的基本特点和教师队伍的基本情况(从业理想、基本素养和专业素养)。在调研的基础上组织教师分析地区的特点,看到社会、家长对幼儿园工作的期望及本国教师队伍的不足。在分析和讨论中,教师们感受到教育的责任,从而激发教师努力工作的激情,为后期较大频率的专业培训统一了思想。办园三年来,规划中确定的办园定位、办园理念、办园思想和重点工作已经被全国教职员工所接纳,规划已经成为统领幼儿园发展的关键性文件。

此次规划的制定,是我担任园务管理工作近二十年以来时间最长、环节最复