

对话：幼儿园管理丛书（第7分册）

幼儿园管理操作实务参考(上)

LOGUE: THE MANAGEMENT OF KINDERGARTEN

课题负责人：梁雅珠

丛书主编：丛中笑

统筹运作：郑毅



华夏出版社

对话：幼儿园管理丛书第7分册

幼儿园管理操作 实务参考(上)

课题负责人：梁雅珠

丛书主编：丛中笑

统筹运作：郑毅

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理操作实务参考. 上/丛中笑主编. —北京:
华夏出版社, 2005.6

(对话: 幼儿园管理; 7) .

ISBN 7-5080-3766-9

I. 幼… II. 丛… III. 幼儿园—管理 IV. G617

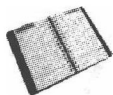
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 058612 号

主创人员介绍



课题负责人梁雅珠

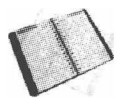
北京教育科学研究院早期教育研究所所长。中学高级教师。已从事学前教育研究 27 年，多次参与幼儿园教材编写工作。参与编写的主要教材有：《北京市幼儿园教学大纲及教材》、《幼儿品德教育》（丛书）、《北京市学前班教材》、《农村学前班教材》、《北京市幼儿园快乐与发展教师指导用书》等。结合教育研究，主编《认识社会与自然》、《幼教行为指引手册》、《快乐亲子园实用教材》、《幼儿园托班教研工作指导手册》、《儿童成长档案》、《家庭课堂》等书。近 3 年来，她主要主持北京市“十五”重点科研课题“开展对社区 0~3 岁儿童早期教育的指导研究”，并取得阶段性成果。主要研究的领域有：幼儿园科学教育、幼儿园保教工作评价、幼儿园教研工作指导、幼儿园业务管理、教师适宜行为的研究等。公开发表论文、文章 30 余万字。





丛书主编丛中英

现任中华女子学院副院长，副教授，现为北京师范大学在读博士。主要研究方向为幼儿园管理和幼儿数学教育。曾为全国教育科学“九五”规划部委重点课题“社会主义市场经济体制下托幼园所管理模式研究”负责人。公开出版书籍、发表论文 180 万字，审定编写 50 万字。主要著作有：《幼儿园管理》、《园所科研与统计》、《幼儿数学教育》、《育儿手册》等；完成了国家教育部“九五”重点课题研究当代幼儿教育、建设有中国特色的幼教理论体系《幼儿园课程试验教材》（健康教育部分）、《幼儿园组织与管理》（部分）（全国高自考教材）、《中国学前教育百科全书》（管理部分）、《好妈妈十万个为什么》（管理部分）等书籍的编写；在《中国教育报》、《学前教育研究》、《学前教育》、《幼教园地》等报刊杂志上公开发表论文 30 余篇，其中《幼儿园管理访谈录及其思考》、《幼儿园管理面临的抉择》、《幼儿园体系改革思考》等文章引起了幼教管理界的关注。曾多次被作为专家邀请到中央电视台、中国教育台等媒体解答有关幼教方面的问题。1996 年被评为北京市中青年骨干教师，曾当选为中直机关党的十五大代表候选人，1997 年被全国妇联授予“巾

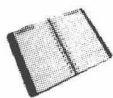


帼建功标兵”称号，1998 年被评为“中直机关青年岗位能手”，1999 年获第三届“中直机关十大杰出青年”称号。1998 年作为中国优秀青年代表团成员出访日本。



统筹运作郑毅

北京未来智慧文化发展有限公司董事总经理。核物理学士，科学哲学硕士。“我的飞车！剧本工作室”策划师、影视剧作家。历任中国人民大学教师、企业高级管理人员、文化和投资项目策划师和高新技术企业创业者。工作经历涉足广告业、投资业、房地产业、休闲娱乐业、影视业、信息技术产业和教育产业。个人兴趣广泛，涉猎文学、科学技术、哲学、艺术、心理学、经济学、管理科学、信息技术、教育学、影视艺术。曾经担任上海金川投资有限公司（美资）副总经理，上海电影集团大型电视电影合集《超级城市》剧组的总策划和监制，南京白天鹅电子商务有限公司总经理，上海现实网络发展有限公司执行总裁，北京东方之星幼儿潜能开发有限公司副总裁。



走中国幼儿园自己的路

——为对话：幼儿园管理丛书作序

陈帼眉

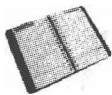
中国幼儿教育的特点是什么？这是一个我一直在思考着的问题。搞不清这个问题，我们就无法真正形成具有中国特色的幼儿教育体系。

新中国的幼教事业风风雨雨地经历了 50 多年，特别是近 20 年来，我们的幼儿教育理念从老一辈教育家思想的继承、引进模仿国外思想，到反思吸收后的积极创新实践，幼教事业获得了长足的发展。

应该看到，幼教事业的今天首先是一线的幼儿教师辛勤耕耘的结果，是园长精心经营、科学管理的结果，是我们理论工作者上下求索的结果。但是，新的时代给我们提出新的挑战，怎样在前人探索的基础上总结发展适合中国国情的幼儿教育理念和教育模式，是摆在我们面前的艰巨任务和不可推卸的责任。

我国的幼儿教育管理理念和管理模式已经发生了很大的变化，从封闭的国有体制下的办园模式走向开放的多元化的多风格的办园方略，一大批生机勃勃的来自民间的幼儿园正在迅速发展，许多幼儿园已经形成了自己的特色，一些幼儿园园长已经步入了管理职业化的阶段。

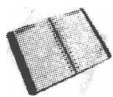
我们有必要对自己的经验作出有深度、有广度的系统性的总结。如果我们国内有一大批优秀的幼儿园把自



己的管理实践记录、分析、总结成有代表性的幼儿园管理案例，如果再有一批幼教管理的理论工作者和他们一起，对管理经验进行解剖、分析、提炼，并由此逐步创设一套具有中国特色的办园理论，那将会很好地推动幼教事业的发展。

对话：幼儿园管理丛书在这个方向上作出了初步的尝试，编委会的成员们花费了大量的时间深入调查、反复研究。他们跟踪采访了一定数量的优秀园长和各个方面的专家，采用园长与专家直接对话的方式，深入分析了幼儿园管理中各个方面的问题，挖掘了优秀幼儿园的办园经验，汇集了名园多年探索的具有很强实用价值的管理文件。从这套丛书里，我们可以感受到一种很有亲和力的管理，一种鲜活的、具体的、人性的、观点鲜明的、风格各异的、切实可行的管理。

在我们幼教事业快速发展的脚步声里，通过这套丛书与全国各地幼儿园园长、老师共同探讨幼儿园园长的职业生涯、幼儿园管理理论的最新发展、不同风格的管理机制和管理模式、优秀园长们卓有成效的鲜活的管理经验，这是个很有意义的事情，可喜可贺。



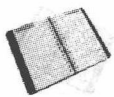
现代管理新理念与幼儿园 管理的探索

——为对话：幼儿园管理丛书作序
陈孝彬

作为一名幼儿园园长，你们平时最关心的问题是什么？最感兴趣的问题是什么？最怕发生的事情是什么？这个行业经常使用的术语是什么？你们有没有共同的价值观念和思维方式？你们的管理有没有自己的规范、程序、标准？你们可能会常常问起自己为什么要这样做？而很少问为什么不可以不这样做？对于所有这一切问题的共同回答，就使你们生活在一个共同“圈子”里。

我们为什么要讨论这个问题？我们每个人自觉或不自觉地生活在特定的“圈子”里，这里有朋友、合作伙伴，大家都在遵循着共同的经验和规则，分享着共同的乐趣和成果。这个圈子就是幼儿教育界。大家每天都在关注相同的事务，研究幼儿园内部的各种问题。共同的价值观念和思维方式把大家联系在一起。但是，这种圈子又往往束缚我们的视野和想象力空间，新的时代要求我们走出圈子。

因为我们的时代在呼唤着新一代园长的诞生！一个没有世界眼光的人，就不可能攀登事业发展的制高点；一个没有历史眼光的人，就没有勇气告别昨天，也就不会有机会同明天握手；一个人的视野有多开阔，他的想



象力空间就有多么大；一个人追求的目标有多么高，他的才能就发挥得多么充分。时代在呼唤着能够适应时代变化、敢于挑战自我的新一代园长的诞生！

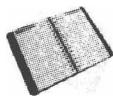
让我们先来看一看当今的时代正在发生哪些变化？

一、经济全球化发展的大趋势向社会生活的各个方面发出挑战。“世界上所有的机构都必须以全球性的竞争力作为自己策略上的目标，以国际同业顶尖的标准衡量自己。否则不会有生存的希望，更不要说成功了。”——德鲁克。你的未来，你的孩子的未来都取决于对新技术驱动下全球化经济的理解，对基因密码的理解。

二、数码技术和互联网的发展标志着一个新时代的到来。它将改变我们的生活方式、工作方式和学习方式。“数码革命正在横扫所有领域，这是一个巨大的浪潮，没有一个部门、地方和人可以躲开而不受它的影响。”——阮魁森。“20年内世界的主导性语言将变成1和0的组合。正是这些数码的读取和改写驱动了整个世界的变化和发展。”——胡安·恩里克斯。建设数字化、智能化、网络化的幼儿园是指向未来的趋势。

三、人类进入到学习化社会，它要求各个社会组织都要成为学习型组织。变化使市场在变脸、经验在贬值、学历在打折、职业在更新换代、机构在调整、人员在流动、人的需要也在不断地变化。“能够生存下来的，不是那些最强壮的，也不是最聪明的，而是对变化作出快速反应的。”——达尔文。人类对优质教育的要求越来越高。教育是家庭“发展性消费”的一个重要部分。

社会上流行着奶酪哲学，21世纪初，市场上流行着一本畅销书：《谁动了我的奶酪》，诸位都是拥有“奶酪”的人，你们有面对变化的准备吗？有识别新奶酪的

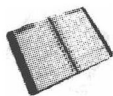


敏感性吗？奶酪哲学告诉我们：变化总是在发生的，他们总是在不断地拿走你的奶酪，又给你新的机会。预见变化，随时做好奶酪被拿走的准备。我们要学会首先自己动自己的奶酪，然后追踪变化，适应变化，享受变化。越早放弃旧奶酪，就能越早享用新奶酪。尽管如此，仍然有人要拿走你的奶酪，我们不能改变环境但却能改变自己的态度。想知道谁是找到新奶酪的人吗？

“他不是经验丰富的人，而是变革速度最快、学习能力最强的人。”——德鲁克。他惟一持久的优势就是比自己的竞争对手学习得更快。“不能改变思维的人，永远也没有能力改变现实，也就永远不会有进步。”——萨达特。胜利属于那些有能力发明全新游戏规则的人。“他面对的主要挑战，是如何把本组织的智力潜能释放出来。”——吉布森。“他不是驾驶‘豪华轿车’的人，而是把组织改造成‘吉普车’的人。”——贝尼斯。“他不追求各项工作的完美，而是创造自己明天的优势。”——波特。任何事情都有机会成本。如果把时间、精力、金钱都花费在弥补缺陷上，结果不仅达不到完美，就连单项冠军也丢掉了。

让我们再来看看资源配置与八二定律。任何管理都是在有限的资源条件下进行的，管理能力就是让有限资源的效益扩大化。统计学家发现 80% 的效益是靠 20% 的优质资源创造的。时间、金钱、设备、人才、信息和我们自身都有八二现象。领导者是把主要时间、精力、经费用在 20% 的优质资源上，还是用在 80% 的一般资源上？

我们必须告别昨天的思维方式，通向未来的路，不是回家的路，过去为你赢得成功的方程式将给你的明天带来失败。今天出现的许多问题往往是昨天的成功经验



或做法造成的。公平不等于都一样。只有兼顾各个方面的利益之后，才能说“OK”。正确解决问题的方案并不只有一个。要赢，就必须从竞争对手的队伍中跑出来，而不是在队伍之中。

为了适应变化，幼儿园要成为学习型组织。什么是学习？学习就是重新认识过去，学习就是经验的改造，学习就是消除“代沟”现象，学习就是调整自己的智能结构，以适应未来发展的需要。对学习没有渴望和追求的人，也就失去了自己的未来。学习是幼儿园生存与发展的基础。它通过持续不断的学习过程来提高全国人员的素质，提高教育质量和服务水平。它通过改善人的态度、感情和思考问题的方法，形成共同远景；构建团队学习，引领自我超越。

我们要建立激励学习的机制和学习化的环境，“未来的领导就是领导学习，未来最可靠的竞争优势是克服障碍去学习。最好的领导不是下达命令，而是负起学习的职责，建立让成员扩展能力的组织。”——塔普斯科特。

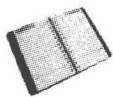
我是什么类型的幼儿园的园长？家长型、行政型、教育家型还是经营型？我有把先进的教育理念变成幼儿园现实的执行力吗？我的管理智能结构上有什么缺陷吗？我有明确的经营理念 and 策划、运筹的能力吗？我有规划和构建幼儿园未来的能力吗？我的管理能力有什么缺陷？我有提出概念的能力吗？我有决策论证的能力吗？我有信息与情感的沟通能力吗？我有组织实施与运筹能力吗？我有反省与自我评价的能力吗？

让我们来看看新营销理论对幼教管理的启示：从以产品为中心发展到以顾客需要为中心；从理解顾客到让顾客满意、高兴；以降低成本和价格来扩大销售的战略



发展为降低顾客风险、节省顾客时间和精力战略；以扩大销售渠道为主变为以顾客方便为主；以让利促销的方式转向以提供信息、咨询沟通的方式。我们已经看到：一些幼儿园已经开始“出售”教育概念（东方金字塔潜能培训、日出计划、灵智儿童多元智能、智力体操、全脑革命）；一些幼儿园已经提出为家长提供成套的幼儿生活学习服务的理念；一些幼儿园开始对家长和孩子提供超值服务，不以降低价格为目标，而是采用扩大提供信息、咨询、测量、联谊之类的活动方式；还有更多的幼儿园正在让自己成为社会满意、家长向往、孩子喜欢、教师自豪的地方。

有幸接受《对话：幼儿园管理》丛书的主编丛中笑女士的邀请，权且把此文作为这套丛书的一篇序言，希望这套丛书成为我们对于现代管理新理念与幼儿园管理的新探索。



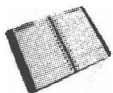
前 言

专家园长共探幼儿园管理的智慧之路

丛中笑

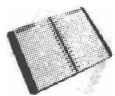
哪个园长不想管好幼儿园？园长们都是抱着同样的愿望，但管理效果却各不相同。究其原因，缺乏管理专业系统的训练是重要的制约瓶颈。我们的园长大多数来自教学第一线，专业与工作背景基本上是教育，而不是管理，对管理的认识是在干中积累起来的，虽然也阅读过管理方面的书籍，但是对于如何运用理论，如何解决幼儿园管理中的实际问题还比较困惑。理论的学习不等于观念的形成，观念的形成不等于具有管理能力。本套丛书紧紧抓住幼儿园管理实践，将理论渗透到实践中，通过四方面互动——理论与实践互动、专家与园长互动、理性与感性互动、作者与读者互动反思，探讨幼儿园管理规律和最佳路径，旨在理清观念，梳理思路，会诊症结，找准对策，真正起到为园长行动把好脉、把准脉、出实招的作用。

这是一套系统探讨幼儿园管理理论与实践的丛书。全书共有9个分册，包括园长的职业反思与追求，学习型组织和教师成长机制，幼儿园民主管理与制度规范，园本文化与办园特色，家庭、社区与幼儿园，教科研工作的激发与管理，幼儿园管理操作实务参考（上、下），专家论幼儿园管理。涉及面广、系统完整、指导



具体、操作性强。丛书不仅探讨了幼儿园管理规律，还对园长职业进行了深入分析；不仅有系统的理论分析，还汇集了优秀幼儿园多年积累的管理经验和具体办法；不仅有对幼儿园一般管理规律的探讨，还集中探讨了现代幼儿园管理中的热点问题，汇集了专家的精辟论述和真知灼见，令读者耳目一新，茅塞顿开，极具冲击力和感染力。

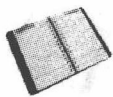
这是一套管理智慧碰撞、激荡的丛书。丛书的编写采用了项目研究方式，成立了课题研究组，对幼儿园管理中的热点或有争议的问题展开“头脑风暴”，进行了充分讨论。丛书采用了访谈法，对北京9所优秀幼儿园园长进行采访，园长们在自然状态下，怀着对幼教事业和幼儿园的深厚感情，毫无保留地畅谈了自己多年的管理经验和管理智慧。采访者与被采访者在共同激发中针对实例展开讨论，触角很深，触及到一些以前没有考虑或考虑不多的问题，比如如何看待园长的专业和自我成长、什么是真正意义上的学习型组织、在幼儿园如何建立学习型组织等问题，讨论从现象深入到本质，从是什么深入到为什么，从实然深入到应然，处处闪烁出智慧的火花，带有很强的质性分析特点。书中的理论分析建筑在鲜活、生动的实践基础上，针对性强，有的放矢，与实践环环相扣，避免了理论的泛化和空谈。譬如，结合园长成长的经历和过程，明确提出应该对园长角色进行重新定位与思考，走职业化和专业化之路；结合人事管理与制度管理，一针见血指出管理的目的不在“管”而在“不管”，通过管理制度与运行机制的建立实现人的自我管理；结合教科研活动，提出在学习型组织中不断超越自我、获得潜能最大限度开发的教学管理思路。



这是一套总结提炼实践经验、反思性极强的丛书。丛书从酝酿、策划、研讨、编写历经3年多时间，召开各种研究会十余次，采访了7位专家、9位园长、9所幼儿园，收集幼儿园管理资料几百万字。在大量的感性认识基础上，在了解广大幼儿园管理者需要的基础上，建构了丛书编写体例和结构，每个分册有4—8个主题，每个主题都由理论篇、实践篇、思考篇三个部分组成，具体包括理论综述、主要观点、问题提出、解决策略、专家评析、理论梳理和思考问题7个部分。全书共列出300多个问题，对每个问题都进行了理论与实践两个层面的分析，并提出解决措施与办法，充分体现了贴近园长需要、贴近实际需要、贴近解决问题需要的特点。

《幼儿园管理操作实务参考》分册收集了优秀幼儿园各种管理制度和具体的管理办法，包括各种表格、管理运行程序等管理实务，具有很高的实用和参考价值。

这套丛书的编写人员来自不同的研究领域，具有多重研究视角。丛书编委既有幼教理论工作者和实践工作者，又有企业策划管理专家和法律顾问，大家从不同领域和角度分析研究幼儿园管理问题，视角新颖、独特，具有很强的现代管理意识和管理思想。“他山之玉，可以攻石”，借鉴其它领域的知识，开阔了思路，启迪了思想，深化了研究，丰富了内容。丛书是集体创作的结果，是集体智慧的结晶。通过大家的讨论使研究更加深入，内容更加充实。课题组负责人梁雅珠做了大量的领导、组织、协调工作，保证了课题研究的顺利开展；丛书主编丛中笑在大家共同讨论的基础上确立了丛书的编写体例和结构，完成了丛书全部的综述和评议工作；课题策划与统筹人郑毅在课题的立项与策划、丛书风格的



确立、访谈归类整理、人员联络沟通等方面做了大量具有创建与推动性的工作；丛书的编写得到徐明、刘丽、廖丽英、王瑜元等幼教专家的支持，她们欣然接受采访，从不同角度对幼儿园管理提出十分有见地的意见；参与该课题研究的园长：柳茹、冯慧燕、吴欣萍、李岩、王庆红、厚凤龙、郝建秋、于渊芊、李燕舒不仅是被采访者，也是丛书思想的贡献者，她们有很好的办园理念和成功的办园实践，蕴含和沉淀了丰富的管理经验和睿智的理性思考；李燕舒花费了大量的时间和精力，对园长采访录音资料进行了校对、核实、整理和初步的文字加工，为丛书的正式出版提供了基础保证。中华女子学院盛莉等老师和同学对所有录音进行了转译，工作艰辛，耗时耗力，十分不易；蒋次瑛帮助丛书做了大量事务性、协助性的工作，保证了编委会工作的顺利开展。

在此要特别感谢全国人大副委员长顾秀莲在百忙之中为本书题词，充分体现了她对幼儿教育事业的支持与帮助。还要特别感谢本套丛书的三位顾问：特别感谢我国著名幼教专家、北京师范大学博士生导师陈帼眉教授为丛书的创意与编写提出了十分宝贵的意见和建议，指出要创建具有中国特色的幼教理论的大思路，对丛书的编写具有指导意义；特别感谢著名教育管理专家、北京师范大学原教育系主任陈孝彬教授给予的大力帮助与支持；特别感谢学前教育管理专家、北京师范大学张燕教授给予的具体指导和帮助。应该说专家在百忙中莅临指导、悉心赐教，极大地鼓舞了全体编委，大家真切地感受到他们对教育事业的热爱和深厚的学术造诣。

丛书编委本着科学、扎实、认真的态度，对书稿反复修改，十几次易稿，旨在立足于实践，共同探讨幼儿

