



《中国著名幼儿园》丛书

主 编：张新洲

副主编：徐启建 管旅华

中国教育报刊社 组织编写




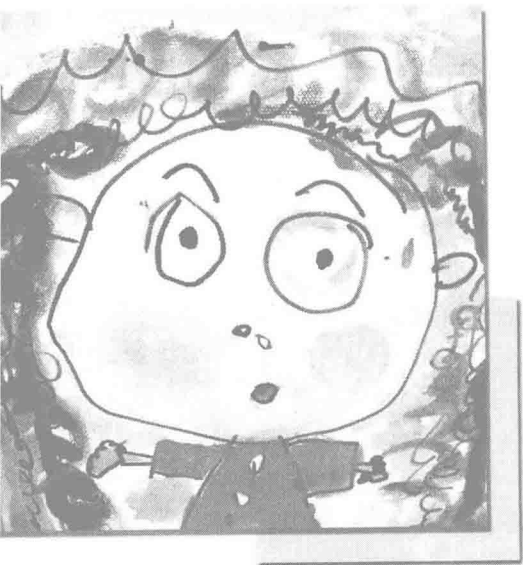
保定市青年路幼儿园

# 幼儿园文化管理



册主编：张春炬

 江苏凤凰少年儿童出版社



本册主编：张春炬



保定市青年路幼儿园

# 幼儿园文化管理

图书在版编目 (C I P) 数据

幼儿园文化管理 / 张春炬主编. -- 南京 : 江苏凤凰少年儿童出版社, 2015.1

(中国著名幼儿园)

ISBN 978-7-5346-8938-3

I. ①幼… II. ①张… III. ①幼儿园—校园文化—文化管理 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 313038 号

书 名 中国著名幼儿园——幼儿园文化管理

---

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏凤凰少年儿童出版社

地 址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 南京新洲印刷有限公司

开 本 718 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 16.25

版 次 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5346 - 8938 - 3

定 价 34.00 元

---

(图书如有印装错误请向出版社出版科调换)

## 行政组织

中国教育报刊社

## 具体编写

中国教育报刊社人民教育家研究院

江苏凤凰少年儿童出版社

《幼儿100》编辑部

## 顾问

顾明远 李曜升 杨春茂 郭振有

## 编委会

编委会主任：张新洲

编委会副主任：董洪亮 张胜勇

主 编：张新洲

副 主 编：徐启建 管旅华

编 委：（按姓氏笔画排序）

兀 静 王 芳 王建平 冯雅静 戎文敏

李 奇 李建丽 李跃儿 江旭琳 杜春霞

何 磊 沈 清 张春炬 张胜勇 张新洲

杨炼红 杨 蓉 罗 虹 胡 华 徐启建

崔利玲 崔 哲 董洪亮 曾 琴 管旅华

本 册 主 编：张春炬

本 册 编 者：李 芳 栗艺文 张艳荣 任海霞

# 总 序

顾明远

(中国著名教育家、中国教育学会原会长)

我国学前教育进入到了跨越式发展的历史新阶段。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》《关于当前发展学前教育的若干意见》以及《3~6岁儿童学习与发展指南》的出台,对全面提高学前教育质量具有重要意义。

对上述文件的精神,我国学前教育广大的幼儿园教职工、学前教育教研人员和管理干部,如何贯彻落实,如何在幼儿园保教工作的各个环节中能全面理解和准确把握,如何解决诸如“片面追求某一方面或几方面的发展”“用一把‘尺子’衡量所有幼儿”以及“‘拔苗助长’式的超前教育和强化训练”等问题,《中国著名幼儿园》丛书融会贯通了我国当前学前教育实践中的经验与体会,提供了问题发现、问题分析和问题解决的具体场景,从多角度给出了回答。

《中国著名幼儿园》丛书第一辑,由北京、江苏、浙江、福建、广东、河北、天津、吉林、辽宁、陕西、四川、重庆、湖北等省及直辖市的教育和教研部门推荐的18所幼儿园完成,代表了国内最优秀的幼儿园群体。各幼儿园依据多年的探索和实践,分别选取独到的角度展示幼儿园的风貌,构成了我国学前教育的全景图。本丛书涉及学前教育发展趋势与热点问题,包括幼儿园课程建设、文化管理、家园共育、课题研究、评价体系的构建、教育理念的探索、托幼一体化的实践等多方面的内容,通过具体案



例分析,解读成功的治园方略,解决目前我国幼儿园管理及教育实践中存在的实际问题和困惑。

本丛书所蕴涵的价值和意义极其厚重:既有实践的智慧,又有理论的高度;既有审慎态度的传承,又有充满教育情怀的大胆创新;既立足于幼儿园自身,又有对学前教育的整体思考。

### 一、注重实践

这些幼儿园的共同点是,都有战略眼光与经营管理的经验,都非常看重自己的实践,注重精细化管理、文化建设、保教质量的提升、幼儿园的品牌建设、教师专业化发展、课程建设和环境创设。而且它们所有的实践都是基于自己的幼儿园,以幼儿园发展为本。

武汉市实验幼儿园着眼于体制改革和管理模式,探索了公办、民办良性互动的发展态势,通过情感激励管理模式,增强了管理的活力;通过自我实现管理模式,提高了教师的素质,创建了学习型团队;通过综合艺术管理模式,打造出实验幼教品牌。

杭州新华幼托园以“欣赏、接纳、共享”活动为载体,促使本地儿童与外来务工劳动者子女在幼儿园的集体生活中相互学习、共同进步。其探索出的“互助共同体”则是为促进城乡幼儿教育公平而设计的城乡师资交流、共享机制,是教育集团化、战略优化教育资源配置、平衡城乡教育发展在学前教育领域的具体表现。

深圳南山区机关幼儿园管理团队带动全体教师对最新的有关幼儿园课程实施的理念和方法进行思考与实践,真实地丈量、记录幼儿园课程建构的进取与探索中蹒跚而坚定的步履。

### 二、传承与创新

参与《中国著名幼儿园》丛书写作的幼儿园中,有陈鹤琴、张雪门创办的幼儿园,有前身为保育院的幼儿园,很多园经历了几十年,甚至百年的变迁,在学前教育进入到跨越式发展的现阶段,通过传承与创新交出了令人满意的答卷。



南京市鼓楼幼儿园作为中国现代科学幼儿教育的发源地,梦想是:成为中国幼儿教育研究的先行者。它沿着“活教育”的轨迹,在幼儿园文化建设、科学管理、家长工作和教师培养方面的探索,融合了当今世界先进的幼儿教育理论,创新了科学的教育策略,保持了陈鹤琴教育思想的活力,实现了“让儿童活泼泼地成长”。

宁波市第一幼儿园于1998年开始全面开展深入学习、实践、构建时代特色的新行为课程,对张雪门幼儿园行为课程进行研究,重新审视它的历史地位,显现它的历史和学术价值,探讨它给今日的幼儿园课程创新、幼儿园园本课程的开发与应用、构建中国化和科学化的幼儿园课程所带来的启示。

重庆渝中区巴蜀幼儿园开展创造教育的历史可以追溯到1929年,到上世纪90年代,幼儿园在新的时代背景下,从多个角度继续开展幼儿创造教育的研究和实践,回归创造教育的传统,成果显著,为自在创造课程的开发和建设积淀了历史基础。

### 三、不断探索

“不断探索”几乎是每一所参与《中国著名幼儿园》丛书写作的幼儿园的标签。面对学前教育中的实际问题,各幼儿园都鼓励教师在实践中大胆探索,并尽可能为教师提供机会,让教师把自己的实践活动展现出来,提高教育教学成效,提高教育质量,实现教师的专业成长。

针对现行幼儿园艺术教育的弊端及其失衡情况,在充分酝酿的基础之上,大连开发区新桥艺术幼儿园提出了“全面发展、艺术见长”的综合艺术教育思想。幼儿园将这样的思想和观念融入到幼儿园的艺术教育教学改革实践中,找到了多种实施艺术教育的有效途径,并取得了显著成果。

李跃儿芭学园的教育理念:孩子是脚,教育是鞋。芭学园决心按照孩子的发展规律来设计教育,芭学园教育建立在发展心理学的基础之上,并且尊重每一个个体的发展需求。



#### 四、教育情怀

无论是百年老园,还是创办不到10年的新园,都无一例外地自觉肩负促进我国学前教育发展的使命,充满了教育的大情怀。

中华女子学院附属实验幼儿园所做的各种探索使其意识到需要为孩子们做三件非常重要的事情。一是帮助他们的内心与自然联接,让他们学会在自然中学习、思考,同时能够倾听自然的声音,欣赏与感谢自然给予我们的馈赠;二是不断加强他们与家庭的联接,让他们从家庭中获得价值感与满足感,由此奠定对周围人与事物的积极判断;三是指导他们与自己建立联接,保留童年时与真我联接的真实感受,并学会认同自己的身体、外貌、情绪、思想,产生满足感,建立起内在基本的真我感觉。

杭州幼儿师范学院附属幼儿园提倡“把幼儿园还给孩子,把孩子还给他自己”。力求把激发幼儿的内驱力、尊重幼儿的发展特点、促进幼儿能力发展最大化等放在重要位置,希望每个孩子做最好的自己。

作为专业的教育机构,幼儿园有责任和义务用合理的方式指导家长,引领家长。常州市鸣珂巷幼儿园在指导家长方面做了大量的工作,从理念到行为帮助家长掌握教育孩子的策略与方法。

成都市第三幼儿园领悟到,幼儿教育研究的追求其实就是为了不断走向幼儿教育的“本真”。当研读了儿童这本生命奇书后,教师会真切地感受到儿童是值得尊重、必须尊重、要自觉尊重的。只有把儿童放进教师的眼中、心中,才能唤醒教师沉睡的“第三只眼”,去解决教育的常态和本色的问题。

《中国著名幼儿园》丛书让我们很欣慰地看到学前教育中的这样一种研究,一种行动研究——在教育实践中研究,研究教育实践的行动。希望我国所有的幼儿园都能看重自身的实践智慧。教育的实践智慧如一池秋水,每一滴雨点、每一缕雨丝,都是可喜的积淀。期待学前教育“巴山夜雨涨秋池”境界的到来。



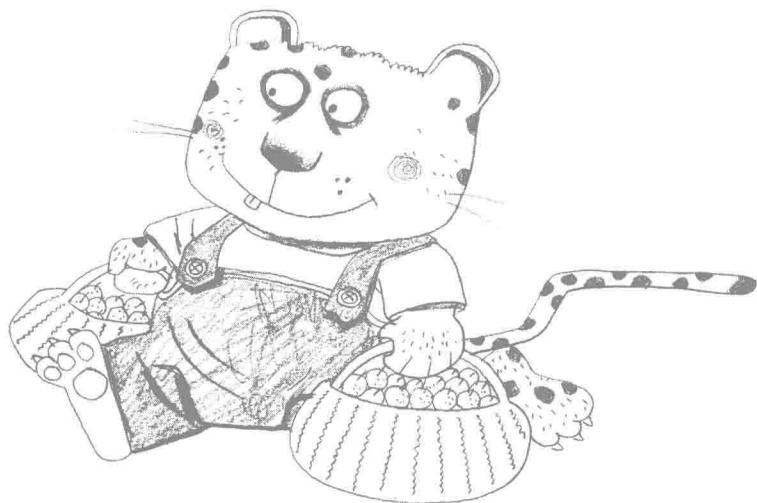
# 目 录

## contents

<b>第一章 清润文化建设方案</b> .....	001
第一节 文化概念从哪里来 .....	002
第二节 清润文化的核心理念体系 .....	019
<b>第二章 品质的打造</b> .....	032
第一节 园长魅力彰显 .....	032
第二节 教师形象塑造 .....	042
第三节 幼儿人格培养 .....	061
第四节 家长理念提升 .....	072
<b>第三章 广纳的视野</b> .....	086
第一节 民俗文化遗产 .....	086
第二节 多元文化渗透 .....	101
第三节 教育文化延伸 .....	109
第四节 亲子教育的尝试 .....	109
第五节 幼小衔接的准备 .....	117
<b>第四章 发现的视角</b> .....	125
第一节 教育从观察入手 .....	125
第二节 课程追随幼儿需要 .....	144
第三节 常规中培养习惯 .....	158



<b>第五章 落实的效力</b> .....	173
第一节 流程细化管理 .....	173
第二节 要求规范行为 .....	181
第三节 制度打造执行 .....	198
<b>第六章 幸福的种子</b> .....	215
第一节 混龄教育探索 .....	215
第二节 阅读文化力量 .....	229
第三节 国粹京剧飘香 .....	239



## 第一章 清润文化建设方案

作为一所幼儿园,在长期的管理运营中,会对本园的办园方向、办园宗旨、教育理念、培养目标等有一个清晰的定位。但这一定位是否与大众心目中期望的幼儿园形象一致呢?当人们评价一所幼儿园时,尤其是家长在为孩子选择幼儿园时,常常会用“好”与“坏”来分辨。他们所关注的话题也无非“幼儿园伙食如何?”“班级中孩子人数多吗?老师照顾得过来吗?”“设施情况怎么样?”……当然,也会有部分家长考虑“这所幼儿园师资如何?”“有哪些教育特色?”“注重孩子哪些行为品质的培养?”……大家所谈论的这些内容,正是幼儿园通过正规或非正规渠道,主动或被动地树立的形象。社会民众根据自己的价值观反复比较、判断、口耳相传之后,幼儿园真正的社会形象便清晰地呈现出来。这一社会形象可能与幼儿园自身的定位相差无几,也很可能相差甚远。

但是,从幼儿园品牌建设的角度来看,幼儿园应该“主动出击”,通过多种渠道宣传、树立一所高品质、专业化幼儿园应有的良好社会形象。而主动出击的前提是,幼儿园必须有一个便于家长口耳相传,利于媒体宣传推广的“高频词”或者“象征性符号”,即幼儿园的正面推广和树立的品牌概念。所谓品牌概念,即要有核心理念体系,详细阐释文化概念的丰富内涵,又要有文化实践操作体系,比如课程、规章制度等,让文化变成可见的实体,并通过这些实体让生活在其中的教师、幼儿、家长受到潜移默化的影响,形成个体的文化习惯,达到幼儿园文化概念和个体行为习惯和谐统一的文化管理状态。当然,幼儿园在日常的工作中要贯彻、



渗透、传承这种品牌的精神气质，这也是文化建设的根本。

本章就以动态建设的形式完整地为您解读青年路幼儿园清润文化概念及其理念体系的梳理、提炼、形成和宣传的全过程。一方面为本园动态文化管理的过程留下真实的实践印记，更重要的是为幼教专家和广大一线幼儿园文化管理实践者提供经验和参考。而在本章之后的其他章节里，会更加详尽地向您展示青年路幼儿园文化实践体系的框架和内容。

## 第一节 文化概念从哪里来

什么是幼儿园的文化概念，文化概念的内涵和意义是什么？

### 一、文化概念

想要搞清楚什么是文化概念，首先需要了解什么是文化。

文化，是一个非常广泛的概念，是一个复杂的整体，经过词源查询，对它的定义有两百多种，主要包括实物、知识、宗教信仰、文学艺术、道德、法律、风俗习惯、生活方式、行为规范、思维方式、价值观念等。最广义的文化是指人类创造出来的物质和精神产品中凝聚的人类智慧的总和，既包括世界观、人生观、价值观等具有意识形态性质的部分，也包括自然科学和技术、语言和文字等非意识形态的部分。文化又包括几个层次：物质文化、制度文化、行为文化、精神文化。精神文化是人类在社会意识活动中孕育出来的价值观念、审美情趣、思维方式等，这是文化的核心。

以研究企业文化著称的美国教授泰伦斯·迪尔和麦肯锡顾问艾伦·肯尼迪认为，“组织文化就是组织中人们做事的方式，由企业环境、价值观、英雄、仪式和典礼、文化网络共同构成。其中，价值观是组织文化的核心”“文化包括一个公司的价值观，如进取性、守势、灵活性，即确



定活动、意见和行动模式的价值观”。北京师范大学教授顾明远主编的《教育大辞典》中对学校文化的定义是，“学校内有关教学及其他一切活动的价值观和行为形态”。

文化概念(也即品牌概念)是一所幼儿园办园形象、教育形象的代表性词汇、符号。但这个代表性词汇必须有着丰富的文化内涵,蕴藏着幼儿园办园的深刻价值内涵和情感内涵,是幼儿园整体精神气质的集中体现;是育儿思想、培养目标、师资建设、教育风格、管理理念等得以“生根发芽”的核心价值观;也是幼儿园的个性和共性的集中体现。幼儿园的文化概念应该是凝聚着全体教职工的价值观念、生活态度、审美情趣、个性修养、时尚品位、情感诉求等精神追求的象征,并能通过教职工的辛勤工作对幼儿产生持续的影响,给家长以更多层次的满足、心灵的慰藉和精神的寄托,在教职工、家长的心灵深处形成潜在的文化认同和情感眷恋。幼儿园的文化概念一旦形成,必定会对管理产生巨大的影响和推动作用。

幼儿园文化是幼儿园的灵魂和精神支柱,是一个复杂的多层次系统,它渗透在幼儿园的方方面面。因此词汇定位要高度概括,清晰简洁,便于理解、记忆和宣传。

## 二、文化概念由谁来提炼

在提炼文化概念之初,我们通过不同形式征求一线教职工的意见,几乎是遇到了群体性的质疑。

有教师说,“确立幼儿园的文化方向,那是园所领导的事情,我们普通教职工做不了这事儿”。也有教师说,“应该去问问专家,学院派的专家们经常在国内外考察,见多识广,应该请专家根据最前沿的幼教理念,给咱们量身定做一套一流的文化方案,幼儿园依据方案做就行了”。还有的教师说,“文化是什么?这跟幼儿园有什么关系?这些飘忽不定、不好琢磨的东西,我觉得就是形式主义,假大空,不可取,还不如做点能看得见、实际点的事情呢!”……



可见,就算是身处一所文化氛围浓厚的革命老园,教师们对上升到理论层次的“文化概念”还是陌生、有距离感的。这一方面是因为幼教工作的繁杂琐碎使教师缺乏宽阔的文化视野,另一方面也说明幼儿园的凝聚力缺乏有效的、落实在文字上的文化集中和统一。而更重要的是,教师对文化的认知现状向我们即将要开展的工作提出了严峻的考验。

那么,仍回到最初的问题,园所文化概念到底应该由谁来提炼呢?

在查阅青年路幼儿园园史资料时我们发现,这所革命老园的文化发展轨迹,基本上也是遵循文化建设普遍的规律进行,内容上主要涉及精神文化、制度文化、物质文化、行为文化四个方面。但因为历史原因,这些文化的发展较缓慢,进度参差不齐,但无疑都是经过几代人的努力积累而得,有很多已经沉淀为本园的文化传统,渗透到日常的工作习惯中。这更加印证了一个道理,文化的形成不是一朝一夕的事,更不是一两个人能完成的事。尤其对一所已有近70年建园历史的革命老园而言,文化概念的提炼、商榷、成型更不是一件简单的事。为了慎重而科学地开展这项工作,我们面向教师、家长、教育专家等不同群体进行调研,以便更细致地了解不同群体中文化存在的特点。

### (一) 关注教职工群体

著名的思想家荀子说:“水火有气而无生,草木有生而无知,禽兽有知而无义,人有气有生有知,亦且有义,故最为天下贵也。”可见中国传统管理文化的显著特点就是以人为中心,并由此奠定了以人为中心的“人本主义”传统管理文化。“人既是发展的第一主角,又是发展的终极目标”,既然我们要提炼独具本园特色的文化概念、核心理念体系,就更不能悖人性化管理之道而行,只有尊重教师、依靠教师,重视教师的参与和创新,才能深挖隐藏在本园人文环境之中的真正的文化特征。

在召集老教师开座谈会时,年过七旬的葛彭州老师接到通知后非常激动,因为自己年老,听力下降,她怕参加座谈会也听不清大家的讨论,影响大家的兴致,就单独来了一趟幼儿园,找相关领导谈自己的想法,并



对幼儿园未来的发展提出了建议，“我特别爱这个幼儿园，我从十几岁就在这儿上班，一干就是一辈子，现在我还是喜欢这儿！每次听到谁家孩子在咱们幼儿园，我都特别高兴。我喜欢回这儿来，这就是我的家。我希望多组织些老教师活动，让我们能彼此见个面，我很想她们！”短短的时间内，她反复激动地表达自己的心声。而更多的老教师在座谈会上集体回忆了以前幼儿园的保教管理，并一致表示，即使退休了，仍在关注幼儿园发展，幼儿园就是她们的大家庭，不上班了，还是一样地爱它。

在现任教师代表座谈会上，教师们关注更多的是幼儿园未来的谋划与发展，“我爱这份职业，更爱每一个孩子”“青年路幼儿园已经和我的生命紧紧地连接到了一起，无法分割”“我园教师专业化水平比较高，社会反响较好，想上我园的家庭很多，我们应该创建分园，进一步明晰园所文化脉络并加以复制，也使优质资源更加普惠”“园里任务很多，应该多给年轻教师成长的机会，让她们承担观摩课，快速成长”“领导在集中精力搞好幼儿园发展的同时，也要注重人文管理，对教师生病、年龄大这样的情况，在组织关怀、考核等事项上也要给予照顾”“可以针对家庭需求，把大班分为两个阶段，适当增加幼小衔接的内容”等。

在管理人员座谈会上，中层干部提出，“幼儿园悠久的历史，良好的园风，为我们青幼人奠定了扎实的思想基础和行为榜样”“从事幼教工作十几年，始终把‘忠心献给事业、爱心捧给孩子、安心留给家长’的园训牢记在心并化为行动，也成为自己矢志不渝的精神力量”“青幼拥有丰厚的历史文化、管理经验及人力资源，应该建立青幼管理体系，传承并发展青幼文化，让青幼文化闪光，进而发挥示范引领作用，实现优质资源共享”等，聚焦在文化精神的浸润、传承和发展上，“如何实现我园教育向0岁延伸，也是摆在我们面前的重大课题”“针对新生入园，解决入园焦虑，如何调整制度，改变新生进餐时间，如第一个月取消早餐等，使新生尽快适应幼儿园生活”等聚焦在现有管理措施的改进和创新上。老园长仍然展现着青幼人爱学乐学的一面，分享了一些退休后自己学习摘抄的国内外



管理资料,并谈了心得体会。同时希望现任管理者要做好对幼儿园历史文化的提炼、传承、创新和发展工作,立足更高的标准发展青幼,凝聚全园力量,带大家共同学习,注重教师专业成长,体贴关心教师并多为他们谋福利,解决好教师的后顾之忧等。

## (二) 关注家长群体

家长代表提出,“我们喜欢青年路幼儿园的教育理念,关注幼儿细腻地成长,不给孩子施加压力。但社会上的一些人不太认同,毕竟社会很现实,园方要发挥引领作用,做好宣传,让更多的人意识到并接受”“素质教育就是心灵的教育,多组织亲近自然的活动,孩子接触的世界越大,胸怀也越广阔,狭窄的空间对孩子的发展不利”“希望多搞一些开放性活动,让家长有更多的机会看到幼儿的在园生活,记录珍贵的瞬间”。而更多的家长热衷于参与幼儿园活动,表示自己不太懂教育,很信任教师和幼儿园的理念,能参与其中就已十分满足。但具体到要为幼儿园发展或者文化建设提出建议,多数家长说不太懂,只希望幼儿园办得越来越好,让更多家庭受益。

## (三) 关注专家建议

我园经常会有各级领导来园视察,兄弟园所的同年来园参观交流,还会请一些业界内专家来园指导工作。他们的建议能够为我们打开一扇窗户,更清楚地看清自己的定位,找到发展的方向。河北大学教育学院教授这样评价:“青年路幼儿园知名度很高啊,可是你们不太注重整理资料,应该把很多宝贵的经验积累下来。”河北省教育厅相关领导这样建议,“这所幼儿园很有文化传统,可是现在的文化缺乏统一性,应该重新审视、设计文化,进而突破管理瓶颈”。

反思整体座谈活动,我们发现,本园的文化重建问题非常严峻。在园内,成立文化设计小组,进一步总结、提炼我园传统文化,在文化座谈或文化状况调查问卷时,对“你觉得我们园有什么文化特色?你觉得我们的教育特色是什么?”教师回答的点普遍比较散,比较具体,如“我们园





抓过奥尔夫音乐、多元宝箱、蒙氏教育、分享阅读、图画书教学、国际象棋、京剧传承等，太多太多了，现在又在研究数学，可也是请专家做讲座，制作教具，然后让观察孩子，我们很晕，不知道咱们园有什么特色”。在问到一些管理人员，甚至一些对幼儿园有所了解的“非本园人士”，大家普遍反映，幼儿园办得非常好，活动很多，很丰富，但教育特色到底是什么都说不上来，或者观点五花八门，无法集中。可见，本园缺乏文化管理的规范化思路 and 措施，缺乏长远的统筹规划，这或许能真实反应出我们需要面对的文化现实。

### 三、园所文化从哪里来

在确立文化来源问题的过程中，也存在着各种声音。很多教师有疑惑，“我们每天按时上班，尽心尽责带孩子，努力完成幼儿园的各类任务，业余时间不断提高自己，可要用文绉绉的话来表达为什么要这样做，我说不上来。我只知道，老教师就是这么教我们的，大家也都这样做的”“幼儿教师必须要有爱心，班上的孩子那么小，什么都不懂，将心比心，我们要像对待自己的孩子一样对待别人的孩子。但是，我们不知道这是不是文化，也不知道怎么表达好”“食堂的工作就是一种服务，为幼儿服务、为教师服务，让孩子吃好就是我们的宗旨。夏天热，怕孩子烫着，我们就计算好打饭时间，想办法给饭菜降温；冬天冷，我们要想办法给饭菜保温。没电时电梯不能运行，我们就帮助教师把饭菜拎到楼上。我们的工作性质就是这样，但是说其中有什么文化，我们说不上来”。这是很多教职工的心声，面对文化概念时他们很茫然，而我们的文化方案建设就是在这样的基础上开始的。

#### （一）文化概念从园史中来

##### 1. 重温园史，循着历史的脚步去发现

青年路幼儿园的前身为冀中保育院，1946年在河北省河间县鸽子洼村成立。1949年，冀中保育院从饶阳屯里村迁居保定市菊胡同十号，