

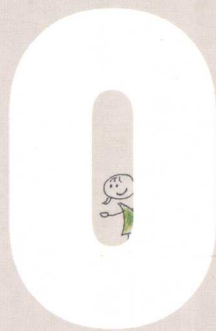
幼儿园

梦山书系

主 编 / 陈 迁
副主编 / 刘晓娟
李亚娟
龚 平

管理的50个细节

精心提炼幼儿园管理的典型细节 展示管理的方法和细节处理的智慧



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



梦山书系

幼儿园

主 编 / 陈 迁
副主编 / 刘晓娟
李亚娟
龚 平

管理的50个细节

精心提炼幼儿园管理的典型细节 展示管理的方法和细节处理的智慧



海峡出版发行集团 | 福建教育出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理的 50 个细节/陈迁主编. —2 版. —福州:
福建教育出版社, 2014. 11
ISBN 978-7-5334-6660-2

I. ①幼… II. ①陈… III. ①幼儿园—管理 IV.
①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 242656 号

幼儿园管理的 50 个细节

陈 迁 主编

出版发行 海峡出版发行集团

福建教育出版社

(福州梦山路 27 号 邮编: 350001 网址: www.fep.com.cn)

编辑部电话: 0591-83726908

发行部电话: 0591-83721876 87115073)

出 版 人 黄 旭

印 刷 福州东南彩色印刷有限公司

(福州市金山工业区 邮编: 350002)

开 本 720 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 14.75

字 数 226 千

插 页 2

版 次 2014 年 11 月第 2 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

印 数 7 647—11 183

书 号 ISBN 978-7-5334-6660-2

定 价 29.00 元

如发现本书印装质量问题, 影响阅读,
请向本社出版科 (电话: 0591-83726019) 调换。



梦 山 书 系

“梦山”位于福州城西，与西湖书院、林则徐读书处“桂斋”连襟相依，梦山沉稳、西湖灵动、桂斋儒雅。梦山集山水之气韵，得人文之雅操。福建教育出版社正坐落于西湖之畔、梦山之下，集五十余年梓行之内蕴，以“立足教育、服务社会、开智启蒙、惠泽生命”为宗旨，将教育类读物出版作为肩上重任之一，教育类读物自具一格，理论读物品韵秀出，教师专业成长读物春风化雨。

“梦”是理想、是希望，所谓“梦想成真”；“山”是丰碑，是名山事业。“积土成山，风雨兴焉”，我们希望通过点点滴滴的辛勤积累，能矗起教育的高山；希望有志于教育的专家、学者能鼓荡起教育改革的风雨。

“梦山书系”力图集教育研究之菁华，成就教育的名山事业之梦。

前言

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010～2020年）》明确提出，到2020年，我国要普及学前一年教育，基本普及学前两年教育，有条件的地区普及学前三年教育。这就意味着，在今后的近十年间，我国的学前教育事业将获得长足的发展。时代赋予了学前教育事业前所未有的发展机遇，同时，也带来了前所未有的挑战。发展学前教育事业，兴办幼儿园，除了师资、设施、经费之外，幼儿园园长的素质及其管理水平也是至关重要的因素，将直接关系到幼儿园教育的质量和效益。人们常说，一位好园长，就意味着一所好的幼儿园。而只有出现许许多多的好园长，才能共同创造出中国学前教育事业更加灿烂的明天。

什么样的园长可以称之为好园长？这可能是一个仁者见仁、智者见智的问题。但毋庸置疑的是，一位好园长，必须要能够处理好幼儿园管理中的各种细节，从细微之处做起，不断夯实幼儿园的管理基础。正是基于这种认识，我们编写了《幼儿园管理的50个细节》这本书。本书精心挑选了当前我国幼儿园管理中比较典型的50个管理细节，对其进行了理论透视与分析，旨在“探赜索隐”、“见微知著”，探寻这些管理细节背后所隐藏的积极或消极意义，从而为园长更好地管理幼儿园提供一些借鉴与帮助。

全书的50个细节以案例的形式呈现，分为规章制度建设、保教与总务工作管理、保教队伍建设、公共关系管理和领导艺术等五编，从五个不同的侧面反映了当前我国幼儿园管理中亟待引起重视的一些管理细节问题。每个案例又分为“细节描述”和“细节透视”两个部分。“细节描述”部分通过设置一定的情境，生动形象地呈现出该案例所要反映的管理细节。“细节透视”部分则对案例中的管理细

节进行了分析与探讨，尤其是从一些园长习以为常的管理行为中挖掘出那些易被忽略的问题，并提出了一些富有针对性的管理措施和建议。鉴于幼儿园管理工作实践性强的特点，本书十分重视案例的典型性与可读性，力求用深入浅出、简明扼要的语言，对案例进行描述与分析，使读者能够从中得到某种警示或启发。

本书的读者对象为幼儿园的管理者、幼儿师范学校和师范大学学前教育专业的师生，以及相关领域的管理与教育科研工作者。本书可为上述读者对象开展幼儿园管理和研究工作提供帮助。

本书是幼教理论工作者与实践工作者精诚合作的结晶。在具体的写作分工上，第一编和第四编由辽宁师范大学教育学院的陈迁撰写，第二编由辽宁省基础教育教研培训中心学前研训部的刘晓娟撰写，第三编由南京市教育科学研究所的李亚娟撰写，第五编由大连市沙河口区第二教师幼儿园的龚平撰写。全书由陈迁统稿。

福建教育出版社教育理论编辑室的成知辛主任对本书的编写给予了热情帮助和支持，本书在编写过程中曾参阅了《幼儿教育》、《学前教育》和《早期教育》等幼教期刊，特在此一并致谢。

由于时间比较仓促，加之编写者的水平所限，书中的缺点和错误在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

陈 迁

2011年6月于辽宁师范大学

目 录

前 言/1

第一编 规章制度建设

细节一 违法的代价/3

细节二 幼儿腹痛之后/7

细节三 走失的孩子/12

细节四 “娃娃车”上的惨剧/15

细节五 安全责任重于泰山/20

细节六 常规工作检查前后/24

细节七 究竟应该选派谁/28

细节八 如此教科研/32

细节九 尴尬的园务会/37

细节十 “差不多”导致“差很多”/42

第二编 保教与总务工作管理

细节十一 民办园“PK”公办园/49

细节十二 晨检埋下的隐患/53

细节十三 当科学活动“不科学”时/57

细节十四 孩子为什么还在活动室里/61

细节十五 真假午睡/65

细节十六 对“教学反思”的反思/69

细节十七 谁来替班/73

细节十八 错放的铝合金窗框/77

细节十九 废弃的童话城堡/81

细节二十 究竟该怎样评优/85

第三编 保教队伍建设

细节二十一 面对“另类”的幼儿教师/91

细节二十二 误会的背后/96

细节二十三 蚊香“点出”的意外/100

细节二十四 当玩具检测不合格时/104

细节二十五 不可或缺的“三把手”/108

细节二十六 无奈的公开课/113

细节二十七 学习型教师团队的成长之路/117

细节二十八 实行“教研积分制”评价以后/120

细节二十九 一封书信带来的改变/125

细节三十 用“尺子”，还是用“镜子”/129

第四编 公共关系管理

细节三十一 别让家长的热情“枯萎”/135

细节三十二 辞职风波/139

细节三十三 面对“包办一切”的家长/144

细节三十四 遭遇家长“挑刺儿”时/148

细节三十五 两种写法，两种效果/154

细节三十六 都是“网络”惹的祸/158

细节三十七 “变了味”的幼小衔接/163

细节三十八 实习的最后一天/168

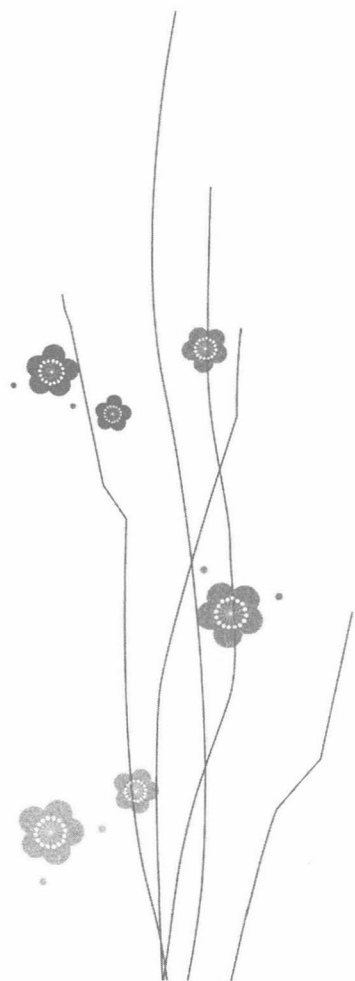
细节三十九 谁该为孩子的死亡负责/172

细节四十 幼儿园法律纠纷面面观/177

第五编 领导艺术

- 细节四十一 “魔法”纸条/183
- 细节四十二 爱,使批评也温柔/188
- 细节四十三 多位婆婆一个媳/192
- 细节四十四 还可以这样做/197
- 细节四十五 为什么会“点金成铁”/201
- 细节四十六 谁能给我“第三只手”/206
- 细节四十七 这个舞台应该属于谁/210
- 细节四十八 失去弹性的“橡皮筋”/215
- 细节四十九 宁可有缺点,不可无特点/219
- 细节五十 种好梧桐树,留住金凤凰/224

第一编 规章制度建设



细节一

违法的代价

【细节描述】

镜头一：

某幼儿园属于中等规模的民办幼儿园，在各种学前教育机构如雨后春笋般不断涌现的社会形势下，该幼儿园面临着巨大的生存压力。为此，该园园长重新制定了一些规章制度，准备实施一系列减员增效、增收节支的新措施。该幼儿园拟实施的这些新措施包括：在岗人员全部增加工作量，有的身兼数职，有的一个人干原来两个人干的活。以每个班级的人员配备为例，该幼儿园不再像原来那样每班配两名教师和1名保育员，现在每班只配备1名教师和1名保育员。二是工作人员在节假日和双休日加班时，没有加班费等额外的报酬，权当义务奉献。三是幼儿园根据多劳多得、重职多得的收入分配原则，拉开收入分配档次，鼓励全体教职工多贡献、多收入。可是，该幼儿园的这些新制度和新措施一经公布，就在全体教职工中引起轩然大波，很多教师纷纷要求解除劳动合同，那些没有辞职的教职工也不断指责园方违反了《劳动法》等国家法律……该园园长非但没有达到减员增效的目的，反而使整个幼儿园陷入了半瘫痪状态。

镜头二：

刘老师原是某县民办幼儿园的老师，在来园工作之初，她就与园方签订了聘用协议。上学期期末，刘老师的聘用协议到期了。此时，正值一所公办幼儿园招聘教师，刘老师便给民办幼儿园的孙园长打电话，表示自己要参加

公办幼儿园的招聘活动，如果被公办幼儿园录取，新学期就不再续签聘用协议；如果不被公办幼儿园录取，还希望孙园长能保留她原来的岗位。招聘结束后，刘老师并没有被公办幼儿园录取。新学期开学了，刘老师又来到民办幼儿园，但园方并没有安排她的教学任务。于是，刘老师跟孙园长软磨硬泡了一个多星期，幼儿园最终安排了她的教学岗位，但并没有与她签订聘用协议。四个月之后，刘老师重新提出要与幼儿园签订聘用协议，但孙园长以园内教师过剩为由，要刘老师缓一缓等候通知。谁知，半个月后，孙园长却收到了县劳动仲裁部门的通知，被告知该园的刘老师已经向劳动仲裁部门提出了劳动仲裁申请，说该幼儿园将近一个学期都没有和她签订聘用协议，要求园方签订正式聘用协议，否则要赔偿损失；另外，刘老师表示自己现在已经怀孕数月，马上要请假。县劳动仲裁部门要求该民办幼儿园主要负责人要限期前往接受劳动纠纷调解和仲裁。这一通知让孙园长感到非常意外和不满，她觉得刘老师这么做实在是忘恩负义，幼儿园完全是出于照顾的目的才给她安排了工作岗位，没想到却招来了如此麻烦。县劳动仲裁部门最后裁定：孙园长所在幼儿园应在当月的月底之前和刘老师签订聘用协议；同时，刘老师在近期因怀孕请假，以及在以后的哺乳期内，园方不得中止与刘老师的聘用协议。对于县劳动仲裁部门的最终裁定结果，孙园长感到委屈和无法接受。

☆注：本案例编写参见了《学前教育》2010年第2期马行提的《民办幼儿园落实〈劳动合同法〉案例解析》

【细节透视】

一般来说，幼儿园的规章制度可以大致分为两个层次：第一个层次是由国家立法机关即全国人民代表大会和各级政府及其教育行政部门等统一制定的教育法规和有关的规章制度；第二个层次是幼儿园依据国家法律和教育行政机关制定的法规，结合本园实际自行制定的规章制度，即幼儿园的“法”。很明显，上述两个层次是按照颁布和制定规章制度的部门来划分的，且第一个层次的法律法规和规章制度是制定第二个层次的规章制度的根本依据。也就是说，第一个层次的法律法规和规章制度，如《中华人民共和国教育法》、《教师法》、《幼儿园管理条例》、《幼儿园工作规程》以及地方政府制定的幼教

行政管理办法等法律法规，是管理幼儿园的根本依据，是创办幼儿园必须遵循和贯彻执行的，它们对于建立幼儿园正常的教育教学秩序具有重要的指导意义和作用。而第二个层次的规章制度，即幼儿园的“法”，则不能与第一个层次的法律法规和规章制度相违背。通俗地说，幼儿园的“法”也不能违法，不能违背国家的相关法律法规和规章制度。这是幼儿园管理者在制定和贯彻执行规章制度时必须注意的问题。否则，违法者必定要付出沉重的代价！

本案例通过两个镜头，从两个侧面反映了幼儿园在制定和贯彻执行规章制度时的“违法现象”。

“镜头一”反映的主要问题是，某民办幼儿园为了更好地生存与发展，重新制定了一系列规章制度，希望达到减员增效的目的，但由于该幼儿园的“法”违反了《劳动法》等国家的法律法规，从而导致教职工纷纷辞职，幼儿园陷于半瘫痪的局面。应当说，在国家法律法规允许的情况下，幼儿园“减员增效”本无可厚非，它会促进和提高幼儿园的管理效益。但是，如果幼儿园为了达到“减员增效”的目的，而违背《劳动法》等国家的法律法规，违法制定幼儿园自己的规章制度，则是不能被允许的。在“镜头一”中，该幼儿园让教职工在节假日和双休日加班权当义务奉献，这一规定显然违背了《劳动法》的相关规定。另外，该幼儿园现在每个班级只给配备1名教师和1名保育员，这一做法显然也与国家的规定相违背。关于幼儿园各类人员的配备标准，原劳动人事部颁布的《全日制、寄宿制幼儿园编制标准》（试行）中明确规定：全日制幼儿园各班设教师2人，保育员1人；寄宿制幼儿园各班设教师2人，保育员2人。可以说，该幼儿园新出台的规章制度不但存在着种种违反国家法律法规的问题，而且为幼儿园管理埋下了巨大的安全隐患。

“镜头二”反映的主要问题是，民办幼儿园违反了《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）的有关规定，在没有与刘老师签订聘用协议的情况下，因为刘老师的软磨硬泡和出于照顾她的目的，幼儿园违法让刘老师工作了长达一个学期，结果带来了一系列令幼儿园意想不到的“麻烦”，使幼儿园陷于被动的境地。自2008年1月1日起，我国新的《劳动合同法》正式开始实施。《劳动合同法》的第2条规定：“中华人民共和国境内的企业、个体经济组织、民办非企业单位等组织（以下称用人单位）与劳动

者建立劳动关系，订立、履行、变更、解除或者终止劳动合同，适用本法。”民办幼儿园作为民办非企业单位，被明确纳入到新《劳动合同法》的规范范畴之中。这就意味着，民办幼儿园必须贯彻和执行好《劳动合同法》的相关规定，否则，就要像“镜头二”中的那所民办幼儿园一样，为自己的违法用人行为付出沉重的代价。纵观当前我国众多民办幼儿园的管理实际，像“镜头二”中的民办幼儿园那样，存在违背《劳动合同法》等问题的民办幼儿园并不在少数。这些民办幼儿园并没有意识到学习和贯彻执行《劳动合同法》的必要性与紧迫性，没有与教职工签订劳动合同，或者签订的劳动合同与《劳动合同法》新的规定相违背，或者听任员工主动不要求园方缴纳社会保险而将园方应缴部分打入其工资的意见，等等。民办幼儿园的上述行为都属于违法行为，一旦有人提出劳动仲裁或者诉讼，园方是必败无疑的。

通过剖析上述两个镜头所反映的问题，可以看出，幼儿园管理者必须认真学习、了解和熟悉国家以及地方政府有关教育和幼儿教育的各项法律法规与条例，理解其精神并全面掌握其具体内容，同时还要向全园教职工进行广泛宣传，以便全园教职工都能够遵照执行，从而使幼儿园的各项工作走上依法治园、依法治教的正确轨道。

细节二

幼儿腹痛之后

【细节描述】

某幼儿园是一所规模很小的民办幼儿园，它是由一处民宅改建而成的，几间不大的屋子发挥着活动室、寝室、盥洗室和厨房等功能。

这一天，又到了午餐时间，这顿午餐中有一道菜是圆白菜炒肉。在带班老师的监督下，幼儿们几乎都把自己碗里的饭菜吃光了。幼儿们整个进餐过程如往常一样，并没有出现什么异常。

可是，吃完午餐没多久，幼儿们刚刚躺在床上午睡，就有一名幼儿突然大声喊了起来：“老师，我肚子疼！”听到喊声，带班老师连忙走过去，看看这名幼儿到底怎么了。还没等老师与这名幼儿深入交流，又有几名幼儿也大声喊道：“老师，我肚子疼！”听到这么多幼儿都喊“肚子疼”，带班老师开始还以为是幼儿们调皮、在相互模仿呢。可是，看到幼儿那苍白而痛苦的脸，再听听越来越多“肚子疼”的喊声，带班老师意识到了问题的严重性。她连忙找到了园长，向园长报告了情况。园长也立刻意识到可能发生了重大问题。于是，园长连忙召集了幼儿园的其他工作人员，大家一起把幼儿们送到了附近的医院。

医生在问明事情的原委后，告诉园长等人，幼儿们可能是误食农药中毒了，导致幼儿中毒的罪魁祸首可能就是那道圆白菜炒肉。因为圆白菜在生长的过程中，特别容易发生病虫害，为此，农民需要给圆白菜喷洒很多农药，以防止病虫害。但是，在食用圆白菜时，有些人往往会因为圆白菜看起来比

较干净就忽视了对它的清洗，常常只把圆白菜表面洗一洗就用它炒菜了，这样就会有很多农药残留在圆白菜内部。如果人们吃了没有彻底清洗的圆白菜，就会因为误食农药而发生中毒。

为了进一步确认幼儿集体腹痛的原因，医生要求园长把幼儿当天午餐所吃食物的全部留样送到医院进行化验检测，尤其要把那道圆白菜炒肉的留样送来。听了医生的要求，园长立刻愣在了那里，因为她还从没有听说过什么“食物留样”的规定，更别提监督他人去做“食物留样”的工作了。如今，出了这样严重的问题，她真不知如何是好。

幼儿园最终也没能把午餐的食物留样送到医院，医生不得不通过其他渠道对这起事故进行了准确的诊断。在医生的精心治疗下，幼儿们都安然无恙地出院了。但是，这件事却给该幼儿园带来了极坏的影响，使其陷入了生存危机之中……

【细节透视】

在本案例中，由于幼儿园的炊事人员没有认真做好食物的清洗工作，烹饪的圆白菜中含有过量的农药残留，导致了幼儿出现腹痛等中毒症状。其实，这只是造成幼儿中毒事故原因的表面。如果对这起事故做进一步分析，就会发现，导致事故发生的深层次原因还是在于该幼儿园未能建立健全一整套完备的幼儿膳食管理制度。例如，该幼儿园在食物采购过程中，未能严格食品准入管理，没有确保食品的安全与卫生，将农药残留超标的圆白菜采购进了幼儿园，为幼儿食物中毒事故埋下了祸根。又如，该幼儿园在炊事员的餐饮操作方面缺乏明确的制度规范和监督管理，导致炊事员在清洗食物的过程中，没有按照操作规程进行操作，未能对圆白菜进行充分浸泡和清洗，没有将圆白菜中过量的农药残留去掉，直接导致了幼儿中毒事故的发生。再如，该幼儿园从未建立幼儿食品留样制度，既没有专人负责幼儿每餐的食物留样，也没有专用的储藏箱和容器来存放食物留样，更没有制订对幼儿食物留样记录和处理的工作制度。可以说，这些制度的缺乏不但导致了这起幼儿中毒事故的发生，而且给医院的抢救工作带来了困难。虽然这起事故的结果是幼儿们都平安出院了，但这起因幼儿园膳食管理制度不健全而导致的事故带给管理