



大夏书系·幼儿教育

幼儿园 管理的 50 典型案例

程凤春◎主编



上海市
著名商
标市

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位



大夏书系·幼儿教育

幼儿园 管理的 50^个典型案例

程凤春◎主编



著名
上海市
商标

华东师范大学出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园管理的 50 个典型案例/程凤春主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5617 - 8778 - 6

I. ①幼... II. ①程... III. ①幼儿园—教育管理
IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 134746 号

大夏书系·幼儿教育

幼儿园管理的 50 个典型案例

主 编 程凤春

副 主 编 卫 喆 瞿玥涵

责任编辑 任红瑚

封面设计 开刚品牌设计

责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021 - 60821666 行政传真 021 - 62572105

邮购电话 021 - 62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 北京东君印刷有限公司

开 本 700 × 1000 16 开

印 张 13

字 数 185 千字

版 次 2011 年 11 月第一版

印 次 2011 年 11 月第一次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 8778 - 6 / G · 5201

定 价 28.00 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题, 请寄回本社市场部调换或电话 021 - 62865537 联系)

1 编者的话

智慧、情怀和勇气

两年半前，我从多年积累的二百多个中小学管理案例中精选出 50 篇，配上案例分析，编写了《学校管理的 50 个典型案例》一书。没想到该书出版后销售情况非常好，不断重印。这样的结果鼓励我和出版社再度合作，编写一本关于幼儿园管理的书，于是就有了这本《幼儿园管理的 50 个典型案例》。

为什么一本理论程度并不高、传递的理论知识也不够系统的案例分析集能够如此畅销？在我看来是因为它暗合了管理成功的三个要件：管理的智慧、情怀和勇气。

管理既是一门科学，也是一门艺术。要想做好管理工作，首先要有管理的智慧，包括智商和情商。智商决定了管理者的分析力、判断力和表达力，这是管理者处理纷繁复杂的事物所必需的。情商反映的是管理者在协调人际关系、处理人际冲突、与人交往以及自我调控等方面的能力。相对于智商，管理者的情商对实际管理工作更加重要。

管理者的智慧决定着管理成功的速度，但是仅仅有智慧是不够

的，还需要有管理的情怀，包括宽阔的视野和高尚的情操。情怀决定着管理成功的方向和质量。

管理成功的第三个要素是勇气，包括做决策的勇气、承担责任的勇气以及行动的勇气。如果说，管理的智慧决定着管理成功的速度，情怀决定着成功的方向和质量，勇气则决定着管理成功的高度。

每个案例都是一个现实问题的再现，研读案例会让你积累和熟悉更多的管理情景、困境以及问题的解决办法。当遇到类似问题时，就会少一些惊慌失措，多一种处理问题的办法，多一分从容和直面问题的勇气。

通过研读案例，可以对案例涉及的命题进行思考，对案例中的问题进行解释和原因分析，对问题的解决方案进行推理和分析，对案例的成功之处进行总结，对失败的教训进行总结。对同一个问题还可以从不同的环境、不同的身份、不同的理论出发进行分析，如果是一个优质幼儿园该如何做？如果是一个普通幼儿园该如何做？如果是一个新幼儿园又该如何做？如果你是园长该如何对待？如果你是中层干部该如何对待？如果你是普通教师又会如何反应？按照科层管理理论如何处理？按照人本管理理论如何处理？按照学习型组织理论又该如何处理？这样就可以增强自己的管理智慧。

分析案例可以明了案例中管理实践成功的经验和失败的教训，感悟案例中人物的情怀和勇气，学会面对纷繁复杂的情况如何去思考，如何做决策，进而锻炼分析能力、判断能力以及进行决断的勇气。

本书共选编了50个案例，对于这些案例，我们按照办园理念与发展规划、用权与用干部、人力资源管理、教育与教学管理、安全与危机管理、家园关系等进行了归类。但是必须看到，许多案例内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、教学管理问题或安全问题，之所以做这样的归类，主

要是依据成书编排结构化的需要，再结合我们对案例主要特征的理解。我们希望读者在使用这些案例时不受书中分类的限制，做更广泛、更全面的分析，反复体会案例及案例分析所表达出来的管理智慧、情怀和勇气。

对于每个案例，我们都提出了一些需要思考的问题，并结合这些问题对案例进行了分析、给出了部分解答。但是这些都只是引玉之砖，我们希望使用者能够多视角地提出更多问题，以便引发更深入的思考。我们希望读者能够关注案例中各人物的管理智慧、情怀和勇气，关注案例分析所传递的管理智慧、情怀和勇气，并尝试着用自己的管理智慧、情怀和勇气去理解和解决案例中的各种问题。

本书的绝大多数案例是在一线教育工作者提供原始素材的基础上加工而成的。这里，我们要对他们的劳动表示尊敬和感谢。考虑到既要尊重他们的劳动成果，又要保护他们的隐私，书中只给出了他们的姓名，而没有呈现他们的单位信息。还有些案例，无法查找到原始信息，所以没有标注。

本书的编写人员包括程凤春、瞿玥涵、卫喆，以及北京师范大学教育学部 2010 级部分研究生。案例的筛选、整理和完善由程凤春、卫喆完成，案例分析初稿由北师大教育学部 2010 级部分研究生完成，文稿的修改和完善由程凤春和瞿玥涵完成，最后的统稿由程凤春和瞿玥涵完成。本书作者要特别感谢华东师大出版社的编辑任红瑚女士，该选题是她首先提出的，在编写过程中更是不断提出有见地的建议，并对完稿时间的一再推延给予充分的理解。

程凤春

2011 年 10 月

目录

Contents

编者的话 | 1

一、办园理念与发展规划

1. 一次招聘危机 | 3
2. 获奖的启示 | 7
3. 改善师资，办高水平幼儿园 | 10
4. 怎样形成共同愿景 | 13
5. 教师为什么“拒聘” | 17
6. 新官上任 | 21
7. 聘用制职工的管理问题 | 25
8. 困境之中想办法 | 29

二、用权与用干部

9. 尴尬的园长 | 35
10. 为什么保育员摔门而去 | 39

- 11. 究竟是谁说了算 | 42
- 12. 一次有意的出错 | 46
- 13. 为什么园长出尔反尔 | 49
- 14. 园长该站在谁的一边 | 52
- 15. 园长的辞职 | 56
- 16. 因兼任工作而引发的矛盾 | 60

三、人力资源管理

- 17. 莉莉老师的转岗经历 | 65
- 18. 男女教师为何待遇不同 | 69
- 19. 一次不成功的岗位竞聘 | 72
- 20. 陈老师该受罚吗 | 76
- 21. 评选优秀班主任 | 79
- 22. 该给张老师评优吗 | 82
- 23. 反常的李老师 | 86
- 24. 提前退休的老教师 | 89

- 25. 坚守制度还是考虑人情 | 92
- 26. 张老师的调离谁之过 | 96

四、教育与教学管理

- 27. 一节美工活动课 | 101
- 28. 买糖游戏 | 105
- 29. 如何赢得孩子的喜爱 | 109
- 30. 调班风波 | 113
- 31. 亮亮的变化 | 116
- 32. 让孩子远离焦虑 | 120
- 33. 玩泥巴游戏 | 124
- 34. 麦尔丹江的脏耳朵 | 129
- 35. 如何教育淘气的孩子 | 133

五、安全与危机管理

- 36. 孩子烫伤之后 | 139

- 37. 装修事件 | 143
- 38. 一件不该发生的纠纷 | 147
- 39. 两起安全事故 | 150
- 40. 意外伤害谁来负责 | 155
- 41. 紫外线灯照射风波 | 159

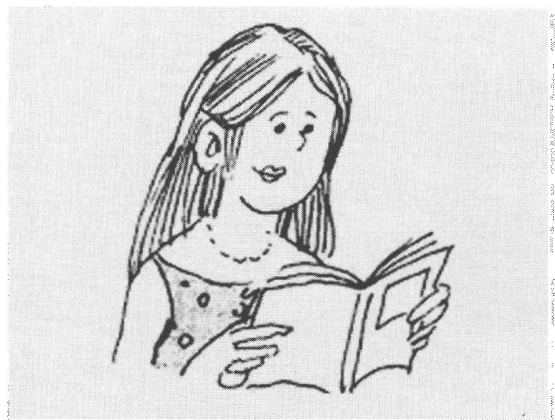
六、家园关系

- 42. 家长为何发怒 | 165
- 43. 网上园长信箱 | 168
- 44. 孩子说的都是真话吗 | 172
- 45. 离异母亲的反常举动 | 176
- 46. 如何处理教师与家长的矛盾 | 180
- 47. 杨老师“打”孩子 | 183
- 48. 浩浩为什么不愿意来幼儿园 | 187
- 49. 孩子真的“背”起了老师吗 | 190
- 50. 一件玩具引发的报警 | 194

1



1. 一次招聘危机
2. 获奖的启示
3. 改善师资，办高水平幼儿园
4. 怎样形成共同愿景
5. 教师为什么“拒聘”
6. 新官上任
7. 聘用制职工的管理问题
8. 困境之中想办法



1. 一次招聘危机



案例

某幼儿园在 QQ 群上公布了一则招聘启事：本国亲子班因教学需要，现招聘教师 20 名，要求幼儿教育相关专业毕业，具有幼儿园教师资格，口齿伶俐，吃苦耐劳，对孩子有爱心，热爱幼儿教育，有 2 年及以上亲子班教学经验的老师优先考虑。有意者请与李老师联系，欢迎本国教师应聘。

自启事公布之后，一连几天过去了，没有一个人前来应聘。幼儿园保教主任李老师犯愁了。是大家没看见公告吗？不可能。是招聘要求过高吗？也不对，硬件条件老师们都符合。到底是什么原因导致老师们都不愿应聘呢？李老师决定深入群众体察民情，了解这次“招聘危机”的真实原因。

李老师找到平日交情较好的盛老师聊起了家常：“招聘启事你看到了吗？”“当然看到了。”“那你怎么不来应聘呢？”“还不是因为我女儿，平时都是我妈带的，好不容易有个休息日，也该让她休息一下了。”原来是因为家庭原因，没时间参与。

可那些没结婚生孩子的年轻教师为什么也不来应聘呢？李老师又找来了有 3 年亲子班教学经验的小杨老师，了解她的个人近况后，李老师切入主题：“你在亲子教学方面已经积累了许多经验，来应聘这次的亲子班教师吧。”小杨老师面露难色地说：“我也想来应聘，可我周六要去本科班学习，没办法呀。”此后，李老师又用相同的办法“采访”了其他 6 位老师。

经过总结，李老师发现教师们不来应聘的原因大致如下：一是来自家庭

的困难，如要照顾孩子、老人等；二是个人原因，如自学本科、与朋友约会等；三是时间不足，亲子班的工作得占用下班时间来完成准备工作，大部分老师完成日常工作都要利用私人时间，亲子班在时间安排上确实让人为难；四是薪酬和配套制度缺乏吸引力。深入了解后，李老师陷入了思考：采取怎样的策略才能渡过迫在眉睫的“招聘危机”呢？

第二天，幼儿园 QQ 群公布了一则新的招聘启事：亲子班需要你的加盟，只要你具有一颗热爱孩子的心，愿意为更多家庭带去最新育儿观念。如果你是一位有宝宝的老师，可以在亲子班享受宝宝免费参与活动的优惠；如果你是一位年轻老师，可以享受每年 2 次以上的外出培训机会，职称评定等优先考虑，提前掌握婴儿的教养方法，免费参加婴儿教养方法的教研活动，借阅最新育儿书刊等；另外，你还可以有自选授课时间、对象的权利，薪酬以时薪计，续聘人员享受期终一次性奖励。欢迎加入这个大家庭！

这则启事公布没多久，李老师的电话就没间断过，有询问借阅书刊手续的，有询问授课时间的，有询问培训计划的……仅用了个下午就顺利完成了招聘。

（案例编写：孙雪莲）



思考题

1. 两次招聘启事的内容有何不同？
2. 第一次招聘失败以及第二次招聘成功的原因分别是什么？
3. 还可以采取哪些优惠措施鼓励老师们应聘亲子班岗位？
4. 如何评价李老师“体察民情”的工作方法？



案例分析

案例中，第一次招聘活动失败之后，李老师改变了招聘启事的内容，收到了很好的效果。这种改变并不仅仅是形式上的变化，成功的深层次原因在于管理者具有科学的办学理念：民主管理，关心教师。

1. 从员工实际情况出发制定管理对策

幼儿园的办学活动是由管理者与教师共同完成的，因此，教师完成工作任务的质量直接决定了幼儿园办学效益的好坏。如果管理者一味追求学校的

办学效益而忽视教师的实际情况，则会导致管理的失效。案例中，第一次的招聘启事没有考虑到教师的实际情况，只是从对教师资质的要求出发制定了一些限制性条件，因而效果欠佳。

在实践中，学校管理者应当坚持“目标管理”的办学理念。目标管理的原则是“以组织的总目标为中心，调动被管理者的能动性，从而有效地完成组织任务”，组织的目标最终是通过员工的行动得以实现的，因此人是管理的核心。关心员工的实际情况、调动员工的积极性是管理活动的重要出发点。

案例中，李老师发现第一次招聘失败之后决定“体察民情”，从教师们的实际情况入手找原因。她通过“聊家常”的方式与教师们沟通，先后采访了8位老师，将她们不愿意应聘亲子班教师的原因归为四类，并基于这一调研结果采取了相应的对策。从李老师“深入群众”的行为可以看出她关心员工的个人情况，并有意识地依据员工的实际情况改变管理对策。

2. 将教学任务与教师的个人发展相结合

在幼儿园的办学活动中，教师所承担的教学任务与其职业发展、个人发展并不是相互对立的。教师在课堂教学、教育科研的过程中，自身的综合能力能够得到提高；同时，当教师获得了较为充分的个人发展时，其教学任务也能更为圆满地完成。案例中，第一次招聘启事单纯从教学任务的角度出发，规定了一系列对教师资质的要求，但并没有指明教师能够从这一岗位中获得哪些提升，割裂了教学任务与教师个人发展的关系，给教师施加“义务”而未指明其“权利”，导致教师们认为任教亲子班是一种负担而不愿应聘。

目标管理理论认为：领导者在确定组织的任务目标时，要注意使组织的任务目标成为把组织成员连接在一起的力量，同时，这也是成员实现自身发展的基础。因此，管理者应当将组织发展目标与成员个人目标结合起来。

第二则招聘启事列举了担任亲子班教师的诸多好处，如可以享受每年2次以上的外出培训机会，能够掌握更多的婴儿教育方法等等。老师们看到这样一则启事时就会明白，担任亲子班教师将会为自己的专业发展带来很大提升，而不是一种负担。

3. 采取必要的激励措施

在幼儿园里，教师是最主要的人力资源。从办学理念的角度看，最大限

度地发挥教师作为“教学资源”的功能是提高学校办学效益的基本思路。科学的人力资源管理理念要求学校管理者采用适当的激励措施，如表扬、加薪、晋升，促使教师们迸发出教学热情。

管理学提出了许多激励措施，如：认清个体差异、确保个体目标可达到、个别化奖励、奖励与绩效挂钩以及表达对员工的关怀。

李老师在第二则招聘启事中采取了以下激励措施：

(1) 子女处于亲子班年龄段的教师，其子女可以免费入读亲子班。这一优惠体现了“认清个体差异”原则，对相关教师无疑具有很强的吸引力。此外，该措施还体现出管理者对员工的关怀，因为领导在制定决策时考虑到了教师的个人情况。

(2) 年轻老师可以享受每年2次以上的外出培训机会，并且在职称评定等各类评优时优先考虑。这一激励措施体现了“目标可达性”原则，奖励的措施是具体、可期待的，只要老师们担任了亲子班的教师，便能享受相应待遇。

(3) 亲子班教师可免费参加婴儿教养方法的教研活动，掌握婴儿教养方法，借阅最新育儿书刊。这一措施也体现了“目标可达性”原则。

(4) 亲子班教师拥有自选授课时间、对象的权利。这一措施体现了“个别化奖励”的原则，给予了教师们较大的自主性，也提升了其工作积极性。

(5) 薪酬以时薪计，续聘人员享受期终一次性奖励。这一措施体现了“奖励与绩效挂钩”原则，时薪制使得教师的薪酬具有可预见性，同时，将奖金与教师任务完成状况挂钩，也能够激发教师的工作热情。

(案例分析：余晖)

2. 获奖的启示



案例

当 A 园为迎接省级示范幼儿园复查，进一步美化环境、准备资料正忙得不亦乐乎时，又接到了省教育厅、市教育局联合下文的“黄鹤美育节”竞赛通知。这让 A 园的领导犯了难：示范园复查是头等大事，但黄鹤美育节四年一次，机会也很难得，何况 A 园是全市第一家示范园，每次参加黄鹤美育节成绩都不错，如果放弃实在太可惜。

思考再三，A 园还是决定报名参赛，但园长、业务园长在这个非常时期都没有多余的精力再像以往一样设计教案、反复试教和手把手全程指导，就选派了一位曾经多次参加过此类竞赛、经验丰富且善于钻研的骨干教师负责，向她讲明情况，并且将活动目标定位在锻炼青年教师上，对奖次也没有提出过高要求，以免她在组织准备时心理负担过重。整个过程中，领导没有过多干预，但也不是放任不管，而是随时关注进展，及时帮助解决困难，并协助做好有关协调工作。

承担任务的老师觉得领导这样信任、尊重她，于是全心投入，指导一位年轻教师精心选材、试教、修改，结果在全市获一等奖，全省获二等奖。

（案例编写：梅松竹）



思考题

1. 案例中体现了教育管理学中哪些相关理论？