



大夏书系·幼儿教育



朱家雄 张亚军◎主编

给幼儿园园长的 建议

Geiyoueryuanyuanzhang
de jianyi

优秀幼儿园园长的第一选择



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS



大夏书系·幼儿教育



朱家雄 张亚军◎主编

给幼儿园园长的 建议

Geiyoueruanquanzhang
de jianyi



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

给幼儿园园长的建议/朱家雄, 张亚军主编. —上海: 华东师范大学出版社, 2010.7

ISBN 978 - 7 - 5617 - 7985 - 9

I. ①给... II. ①朱... ②张... III. ①幼儿园—管理 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 148980 号

大夏书系·幼儿教育

给幼儿园园长的建议

主 编 朱家雄 张亚军
策划编辑 李永梅
审读编辑 周 莉
装帧设计 朱静蔚
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
客服电话 021-62865537
门市 (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://ecnup.taobao.com/

印 刷 者 北京密兴印刷有限公司
开 本 700 × 1000 16 开
插 页 1
印 张 14.5
字 数 191 千字
版 次 2010 年 11 月第一版
印 次 2010 年 11 月第一次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5617 - 7985 - 9/G · 4666
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)

序言

呈现在读者面前的这本书是由全国多位幼儿园园长、幼儿教师和幼教专家共同编写而成的，我们希望通过对这些园长、教师和专家的管理实践经验的讲述，可以对全国更多的幼儿园管理者有所帮助。

园长作为幼儿园的管理者，对于幼儿园的发展起着毋庸置疑的重要作用，但局外人通常对园长这个职务还存在着诸多误解。如有人把园长看作一个行政官员，是幼儿园的全权代表，将荣誉和责任全部归于他一人；有人把园长看作一个权威者，下属与之必须保持适当的距离；还有人把园长看作一个发号施令者，教师以服从命令为己任；甚至有人认为园长是一个轻松的职务，只需动动嘴就行了。但实际上，园长这个身份包含了太多的艰辛、努力和责任，个中滋味只有园长自己知道。所以，要做一个被人人认可、堪称优秀的幼儿园管理者着实不易。

好园长不是天生的，而是通过后天的努力锻造出来的。而且并不存在衡量一个好园长的绝对标准。虽然有些人可能具备一些适合当园长的品质，但我们认为：一个优秀的园长是在实践中锻造出来的。优秀的园长不是光凭时间和经验就可以修炼而成的，而必须通过不断的反思和学习才能被锻造出来。这本书展现了许多园长在各自实践中的反思，可以为其他园长提供交流学习的载体。总之，我们希望每个园长都能努力地在实践中锻造和修炼自己。

园长应该如何在实践中努力锻造和修炼自己呢？以下两个建议可供参考：

一是园长不仅要努力成为一个优秀的管理者，更要努力成为一个优

秀的领导者。约翰·科特（John Kurt）是举世闻名的领导力专家，他有一句名言：“取得成功的方法是75%~80%靠领导，其余20%~25%靠管理，而不能反过来。”他通过列举领导和管理的不同职能，得出了精辟的结论：领导未必优于管理，也未必可以取代表管理；要想获得成功，真正的挑战在于将强有力的领导能力和管理能力结合起来，并使两者相互制衡。美国前国务卿基辛格（Henry Kissinger）博士也说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”所以，园长在强调自身作为管理者的身份的同时，更要锻造自己的大局观、亲和力和人格魅力，形成自己鲜明、独特的领导风格。相对于园长提高自身处理事务的能力，如何团结员工，发挥整个团队处理事务的能力显得更加重要。相信在这本书中，读者会以自己的方式去体会如何成为一个优秀的管理者和领导者。

二是一个好园长未必是被教出来的，而主要是被发现、挖掘出来的。约翰·科特还说过：“我不认为领导能力是能够教出来的，但我们可以帮助人们去发现，并挖掘自己所具备的领导潜能。”所以，当你看到许多知名园长的成功经历时，你首先不要试图去模仿、去照搬他人的成功的做法和经验。因为每个人的个性特征、处事风格、社会经历各不相同，每个幼儿园的历史、现状、条件、境遇也都各不相同，因此，移植成功的可能性并不大。但学习与交流又是非常必要的，因为这些可以帮助我们更好地发现、反思自己的实际工作；最重要的是，通过这些成功经验的比较与参照，我们可以发现、挖掘自身的才能，完成自身的锻造。在这个意义上这本书为广大园长提供了自我发现、挖掘潜能的参照物。

这本书作为《给幼儿教师的建议》的姊妹篇，希望能得到广大读者的喜欢。尽管我们一直在努力邀请更多的优秀园长参与本书的编写，但全国范围内的优秀园长太多了，我们为未能邀请更多的园长参与本书的编写而遗憾。此外，书中存在的不足之处，恳请读者提出宝贵意见。

朱家雄 张亚军

目 录

序 言 / 1

第一辑 做一个有效的决策者

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. 做一个有效的决策者 / 3 | 阎水金 |
| 2. 既要关心人，又要关心工作 / 7 | 赵 侠 |
| 3. 警惕做“劳动模范” / 12 | 张亚军 |
| 4. 园长不应是高高在上的权威者 / 15 | 王敬云 |
| 5. 从有为管理到无为管理 / 19 | 刘 莹 |
| 6. 从工作中收获快乐 / 23 | 刘乐珍 |
| 7. 让我们轻松地工作 / 26 | 王 艳 |
| 8. 重视仪容仪表 / 29 | 张肖芹 |

第二辑 创设信任、支持、合作的幼儿园文化

- | | |
|--------------------------|-----|
| 9. 创设信任、支持、合作的幼儿园文化 / 35 | 吴玲玲 |
| 10. 规划不是园长个人的事 / 39 | 陈 磊 |
| 11. 注重园所文化的建设 / 42 | 冯艳宏 |
| 12. 以园所文化建设促品牌 / 46 | 陶小玲 |

- | | |
|---------------------------|-----|
| 13. 科学、专业地塑造幼儿园形象 / 50 | 周丛笑 |
| 14. 儿童的成长需要开放的社会生态环境 / 55 | 刘晓东 |
| 15. 创造比“拿”更快乐的“给”的环境 / 58 | 王艳 |
| 16. 让幼儿园的门口会“说话” / 60 | 吴萍 |
| 17. 努力促进幼儿园教研文化的形成 / 63 | 方明惠 |

第三辑 走进教室了解情况

- | | |
|--------------------------|-----|
| 18. 走进教室了解情况 / 69 | 许慧芬 |
| 19. 给幼儿教师“松绑” / 73 | 朱家雄 |
| 20. 到班级里帮助孩子穿衣服 / 78 | 肖云 |
| 21. 关心孩子的伙食 / 82 | 王瑶 |
| 22. 幼教教研活动要日常化 / 84 | 申芸 |
| 23. 注重对教师日常教学的评议 / 88 | 沈佳萍 |
| 24. 幼儿园也应重视疏散演习 / 91 | 钟雅瑾 |
| 25. “居安”尤要“思危” / 94 | 王瑶 |
| 26. 重视幼儿园的第一道防线——门卫 / 97 | 王旻旻 |

第四辑 遇事冷静一分钟

- | | |
|------------------------|-----|
| 27. 遇事冷静一分钟 / 103 | 封莉蓉 |
| 28. 做好“领头羊” / 106 | 闫兴芬 |
| 29. 不可忽视工作中的细节 / 110 | 赵侠 |
| 30. 要重视制度的可操作性 / 113 | 崔玉红 |
| 31. 经常下班级看活动 / 116 | 沈佳萍 |
| 32. 让员工的牢骚成为管理智慧 / 119 | 金晓群 |
| 33. 非常时刻的“非常规”处理 / 123 | 王丽华 |

第五辑 园长要重视教科研

- | | |
|--------------------------|---------|
| 34. 园长要重视教科研 / 129 | 邹晓燕 |
| 35. 始终聚焦教师的专业发展 / 131 | 邵乃济 |
| 36. 促进教师的个性发展 / 136 | 刘学军 任英春 |
| 37. 适当给予教师进步的压力 / 140 | 陈磊 |
| 38. 园长要适当带班 / 143 | 尹紫昕 |
| 39. 让新入职教师有良好的工作起点 / 146 | 李丹 |
| 40. 教师是园所的发展之本 / 149 | 申芸 |
| 41. 帮助教师建立专业发展规划 / 152 | 吴萍 |

第六辑 要学会赏识每一位教师

- | | |
|---------------------------|-----|
| 42. 要学会赏识每一位教师 / 161 | 李兴 |
| 43. 打造一支积极高效的幼儿教师团队 / 165 | 曹亦兵 |
| 44. 多给幼儿教师一点人文关怀 / 169 | 张卫民 |
| 45. 因材施教，整体提高 / 172 | 黄翠萍 |
| 46. 关注教师的生命质量 / 176 | 王俐 |
| 47. 爱那些离你较“远”的教师 / 180 | 杨凯红 |
| 48. 适当关心员工的生活 / 182 | 张亚军 |
| 49. 利用教育笔记与教师交流 / 186 | 赵侠 |
| 50. 让管理制度更加人性化 / 192 | 朱伟群 |
| 51. 如何留住男教师 / 195 | 徐帮强 |

第七辑 “家”“园”手拉手，共同育“幼苗”

- | | |
|-----------------------------|-----|
| 52. “家”“园”手拉手，共同育“幼苗” / 201 | 胡传朵 |
|-----------------------------|-----|

- | | |
|------------------------|---------|
| 53. 幼儿园应随时向家长开放 / 206 | 陈 磊 |
| 54. 不要让家长委员会形同虚设 / 209 | 肖 云 |
| 55. 尝试家长义工服务制度 / 213 | 刘乐珍 |
| 56. 不要忽视市场宣传 / 215 | 刘学军 任英春 |
| 57. 家园沟通网络化 / 219 | 徐帮强 |

第一辑

做一个有效的决策者

如果我们从解决问题的角度看决策，除非组织成员接受了你的决策，否则你的决策就是无效的，或者只是一个良好的意愿而已，那么，决策管理就只能成为一种空泛的形式。

——华东师范大学学前教育系 阎水金

优秀的幼儿园园长要做到既关心人，又关心工作，而不是顾此失彼有所偏颇。要使两个要素相辅相成，努力提高管理水平，把以人为中心和以工作为中心结合起来，形成良好的园风园貌。

——山东省平邑县教育局 赵侠

教育的价值体现在让孩子获得成长的快乐，而教育工作管理者的价值体现在让员工和自己获得工作的快乐，期望各位园长能尽情地享受工作的乐趣。

——安徽省合肥市长江路幼儿园 刘乐珍



做一个有效的决策者

阎水金

决策在管理中的作用不可忽视，其有效性是管理有效性的重要保障，所以决策管理的价值对幼儿园来说是毋庸置疑的。鉴于决策管理的基本理论和幼儿园管理的基本特点，幼儿园的有效决策应该关注以下六个管理问题：

一、决策需要有效的组织沟通

决策是以组织为基础，是做决定时的一种组织行为。决策管理始终离不开组织与组织、组织与个人之间的沟通，而决策的有效性则离不开有效的组织沟通。然而，幼儿园的决策管理很容易局限于管理者个人的主观认识。管理者更相信自己的判断，更愿意采用自上而下的决策方式，不愿意和员工进行交流，这样，也就没有了决策的沟通过程。

如果我们从解决问题的角度看决策，除非组织成员接受了你的决策，否则你的决策就是无效的，或者只是一个良好的意愿而已，那么，决策管理就只能成为一种空泛的形式。

二、决策需要强化认同管理

决策通常是重新定位组织的发展目标并设定与之相应的行为标准的过程。这种管理行为往往会与组织成员的原有价值取向产生某种矛盾。幼儿园的组织成员及其工作关系的特点，决定了管理者的决策通常会受到来自不同层面的阻挠。因此，要让每个员工都能尽快地理解并接受组织的决策，

通常是比较困难的。所以，如何提升员工对组织决策的认同度，也就成为幼儿园决策管理的重要内容，而能够让员工接受组织的决策，则需要管理者在决策过程中加强决策的认同管理。

一般来说，决策管理的有效性取决于成员对决策的认同度。决策的认同度越高，决策的执行力度越强；决策的认同度越低，决策的执行力度越弱。如果管理者希望某个决策不至于遭遇太大的阻力，能够得到顺利执行，就必须在决策之前建立畅通的沟通渠道。尽管这种管理方式可能要慢一些见效，但无疑是明智的。然而，这种做法并非处处适用，有时候处于紧急状况中，就必须马上作出决策，在这种情况下，通常需要管理者采取边决策边认同、边认同边执行的管理策略。

三、决策管理需要强化执行力度

在采取正确的行动之前，决策管理还不能算完成了。如果没有把执行决策的任务和责任分配下去，并且为实施决策规定一个最后期限，决策管理就只是一句空话，决策也只是一种期望。

对于一个组织来说，决策管理除了包括决策方案的制定，还包括决策方案的执行。而制定一个好的决策方案，只是决策管理的开端，而不是决策管理的全部，所以，决策方案的执行往往是决策管理中不可忽视的重要环节。

为了加强决策的执行力度，管理者通常需要面对将决策转化为行动所需要解决的几个基本问题：谁必须了解这项决策？实施决策需要采取哪些行动？谁来采取这些行动？为了便于执行，这些行动应该采取何种方式？也就是说，管理者不仅需要加强对执行过程的管理，还要关注执行过程中可能产生的问题，以及员工在执行过程中可能碰到的困难，这就需要管理者加强在执行过程中的细节管理和反馈管理，及时掌控执行过程中的各种信息，并作出相应的调整，以保证决策方案的有效执行。

四、民主决策不等于科学决策

管理的民主化已经成为现代管理的发展趋势。员工参与管理，实行民

主决策，这在很多国家和地区都得到了普及和发展。组织决策中实行民主决策可以带来两大效果：一是有利于提高管理的认同度，可以最大限度地调动员工的积极性，提升他们的主动性和创造性，从而使决策的实施取得有力的支持和保障；二是可以有效避免组织的管理局限性，让更多的人参与到决策过程中来，这样就可以有效地避免因管理者个人知识的局限和价值观念的偏见所造成的决策失误，从而提升决策质量。但是，如果民主决策没有引入科学的决策方法，那么，多一个决策参与者仅仅是多了一个“拍脑袋”的人。

为了保证决策的有效性，在民主决策的过程中还应该进行科学决策。所谓科学决策，是在准确把握决策所寻求的目标与措施的内在必然联系的基础上，对实现目标的措施所进行的一种优化选择。决策的关键在于组织目标的实现，在于组织目标实现的措施选择，而民主决策应该是科学决策的一种组织形式。

五、以“见解为先”的决策

人的行为总是从个人的见解开始，故离开个人见解的行为决策往往是不符合实际的，其结果必然是形成没有思想的行为，或者是没有思考的行为。这种行为通常带有极大的盲目性与低效性。管理学家认为，对于决策应该以“见解为先”作为基础。有效的管理者都知道，一项决策不是先从搜集事实开始的，而是先有自己的见解，这样的做法是正确的。因为凡在某一领域具有经验者，都应该有他的见解。比如，一个人在某一方面经验丰富，却没有独到的见解，这就说明此人没有敏锐的观察力和清晰的头脑。

决策的过程中往往会产生不同的见解，见解通常来自不同方面，不同的人又会有不同的见解，而不同见解的相互冲突，对于决策具有非常重要的意义。有效的管理者大多鼓励大家提出自己的见解，同时，也会让大家深思其见解经过实证后的结果。所以，高效的决策人，不是完全遵循教科书的原则，而是寻求众人“意见一致”的决策。他们的做法通常是有意识

地“制造”互相冲突的不同意见，也就是说，管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。一个好的决策，应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中加以选择，并得出结果。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策——这是有效决策的重要原则。

六、决策方案的合理选择

决策方案的制定与选择，是决策管理的重要内容。管理大师德鲁克（Peter F. Drucker）强调：决策时应该选择正确的方案，而不是最能被大家接受的方案。但是，如何对决策方案进行选择，如何选择最佳的决策方案，其选择的依据和方法又是什么？这些问题经常使管理者感到十分困难。一般来说，当某些方案确定不可行时，可以将之先行剔除，再讨论其余的方案。而对余下方案的选择，确实是有一定难度的。美国科学家本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）曾提出一个不错的方法，后人将其称为“本杰明·富兰克林决策法”。这种方法要求把每项方案的优缺点逐条列出来，优点的部分给予0~+10的评分，缺点的部分给予0~-10的评分，最后将所有优缺点的分数相加，这样就可以得出每个方案的总分，并根据分数来判断哪一个最佳方案，从而决定方案的选择。

决策的基本理论是十分丰富的，特别是有效决策的理论与方法，对于幼儿园的决策管理具有一定的参考价值。我们可以借鉴这些决策思想与基本理论来探讨幼儿园的决策问题。然而，在幼儿园决策的实践过程中，我们还需要根据幼儿园的实际情况与需要解决的问题，创造性地运用有效的决策理论与方法，并采用合适的决策思路与管理方法，这才是保障幼儿园有效决策的关键所在。

（作者单位：华东师范大学学前教育系）

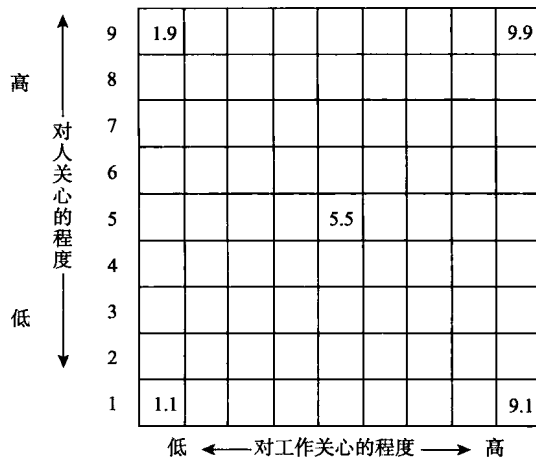


既要关心人，又要关心工作

赵 侠

幼儿园管理是指幼儿园管理人员遵照一定的教育方针，根据保教工作的客观规律，采用科学的工作方式和管理手段，将人、财、物等因素合理组织起来，调动各方面的积极性，优质高效地实现国家所规定的培养目标和幼儿园的工作任务所进行的各种职能活动。

美国得克萨斯州立大学心理学教授布莱克（R. Blake）和莫顿（S. Mouton）把领导行为分为“关心人”和“关心工作”两个维度，并将二者都分为9个不同程度，对人的关心为纵坐标，对工作的关心为横坐标，得出一个管理方格图，又称管理坐标图，如下图所示。



管理坐标图

图中有81个方格，表示两个维度的领导行为的81种组合，其中最典

型的5种类型的领导行为不仅对有生产经营任务的企业有参考价值，对幼儿园管理也同样有着重要的启示。

一、“关心人”

幼儿园所拥有的人、财、物是管理的基本要素，是幼儿园的物质资源，也是有形的管理对象。其中，人是具有能动性的物质资源，因为财务等非能动性的物质资源是要由人来掌握、支配和使用才得以发挥作用的，所以人力资源是最重要的。当代管理决策论者西蒙（Herbert A. Simon）曾经说过：“管理工作的关键在于领导者，领导艺术的核心在于激励下属积极主动地工作。”而幼儿园女同志比较多，她们感情细腻，因而园长更要注重与下属的沟通和交流。信任并尊重下属，关心她们的需求，分担她们的忧愁，把幼儿教师的利益放在心上，解决其生活、家庭、健康、情绪等问题，尊重其个性，并给她们展示自我的机会，让幼儿教师积极主动地工作。

二、“关心工作”

即注重组织和计划工作目标，规定工作职责和关系，建立明确的组织形态、信息沟通网络和工作程序，制定标准的工作制度，提出明确的工作要求，让下属按其认为最好的方法去工作。在幼儿园，要把学前教育事业的健康发展和幼儿的健康成长放在第一位，作为大家共同的目标，遵守各项规定，坚持正确的办园指导思想，建设优良的园风，让家长和社会对幼儿园的各项工作满意、放心。

（一）贫乏型（1.1型）

这种管理方式既不关心工作，也不关心人，管理者的座右铭是“不看坏事，不说坏事，不听坏事”，以为这样就会不被人注意。

这样的园长是否受教职工的欢迎？答案是否定的。这是管理行为中最差的一种，因为园长既不把幼儿园的工作放在心上，也未把教职工当作自己人，或把自己当作圈内人。如果说：“心态决定一切。”那么，这样的领