



北京教育出版社

我对一幼的领导与管理

冯惠燕 著

本书充分体现了冯惠燕园长在领导与管理幼儿园工作实践中始终贯彻党的教育方针和各项政策法规,落实《幼儿园工作规程》《幼儿园教育指导纲要》《3~6岁儿童学习与发展指南》精神,注重理论与实际结合,所进行的不懈探索、创新与实践,全方位展现了对幼儿园领导与管理的各项工作内容,特别是具体的实践过程,以及贯穿其中的有效工作方法,回答了如何办高质量有特色的优质园、培养什么样的人(幼儿及教师)以及怎样培养人等核心问题,对幼儿园科学规范管理具有引领和示范作用。本书最大的特点是突出实践性和应用性。书稿中用大量具体、鲜活的实践内容及案例,诠释其工作理念、思路、方法和策略。既有一定的思想认识和理论水平的高度,又能将自身的实践与时代发展、园所发展、幼儿及教师的发展紧密结合,形成了办园思想、凝聚了管理智慧,对任职初期的园长能有教科书般的指导与帮助。

——刘藻

中共东城区委教育工作委员会书记



北京出版集团公司
北 京 出 版 社

北京教育丛书

我对一幼的领导与管理

《北京教育丛书》编委会组织编写

冯惠燕 著

北京出版集团公司

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我对一幼的领导与管理 / 冯惠燕著. — 北京 : 北京出版社, 2018. 6

(北京教育丛书)

ISBN 978 - 7 - 200 - 14078 - 1

I. ①我… II. ①冯… III. ①幼儿园—教育管理—经验—北京 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 093358 号

北京教育丛书

我对一幼的领导与管理

WO DUI YIYOU DE LINGDAO YU GUANLI

冯惠燕 著

*

北京出版集团公司 出版
北京出版社

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100120

网 址 : [www . bph . com . cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版集团公司总发行

新华书店经销

北京建宏印刷有限公司印刷

*

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.25 印张 200 千字

2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 14078 - 1

定价: 26.00 元

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010 - 58572393

责任编辑电话: 010 - 58572417

北京教育丛书

雷洁琼题



《北京教育丛书》编辑委员会

顾问：(按姓氏笔画排序)

龙新民 刘利民 李志坚 李 晨 汪家镠
姚幼钧 袁贵仁 徐惟诚 徐锡安 陶西平

主 编：苟仲文

副主编：线联平 张 雪 杨公鼎 何劲松 (执行)

编 委：(按姓氏笔画排序)

丁大伟 马宪平 方中雄 冯洪荣 邢素丽
曲 仲 刘克祥 李 方 李永生 李成旺
李连鑫 李希贵 李学东 李 奕 李 烈
杨公鼎 杨华利 肖 汶 何劲松 张绍武
张思明 张彦春 张 洋 张 雪 陆云泉
苟仲文 线联平 郝显军 荣俊艳 钟祖荣
顾成强 钱 军 曾 辉 翟京华 魏旭斌



序一

教育事业的重要，已经日益被愈来愈多的人认识了。

中国要振兴，归根到底要靠我们中国人自己努力奋斗，要靠我们的全体劳动者创造出数十倍于今日的劳动生产率。这是一个全体国民素质提高的过程，人们自然要寄希望于教育。

要搞好教育，需要做许多事情，其中最根本的还是要靠人，靠教师，尤其是担负着国民基础教育任务的中小学教师。

教师的重担，关系着祖国未来的命运，也关系着每一个教育对象未来的命运。他们所教的学生在未来的社会条件下，究竟怎样做人，怎样立身处世，能不能用自己的双手为社会作出贡献，从而也创造自己的幸福生活，在相当大的程度上取决于在青少年时代所受到的教育。

我们知道，人，是世上已知物质发展的最高形态。关于人的意识、观念、智力的形成和发展的规律，我们离知道得很清楚还有很大的距离。社会主义的教育科学需要有一个大发展，这是毫无疑问的。

在教书育人第一线工作的广大中小学教师，对社会主义教育科学的发展应当有特殊的贡献。他们当中的许多人把一辈子的心血都用来为祖国培育后代，造就人才，积累了丰富的经验。这些经验理当成为整个教育战线的共同财富。可是由于种种原因，这些总结和传播经验的工作过去做得还很不够。为此，中共北京市委和北京市人民政府决定，拨出专款，指定专人组成编委会，编

辑出版一套《北京教育丛书》。这个决定受到广大中小幼教师的欢迎与支持。在短短一年的时间内，已经报来几百份写作书稿。又有一批热心而有经验的同志担任编审工作，看来任务是可以完成的。

我们相信，《北京教育丛书》的编辑出版，对于鼓励广大教师钻研业务，积累经验，对于传播和交流这些经验，对于推动教育科学研究，对于提高普通教育水平，都是有积极作用的。同时，这套《北京教育丛书》的出版，也将有助于人们认识教师所做的艰苦的、创造性的劳动。

改革和建设的大潮在祖国大地上汹涌澎湃，每天都有许多新问题提到我们面前来，也把许多新问题提到我们的教育工作者面前。这是一个需要有许多新创造的时代。教育战线上的同志们为祖国的振兴所建立的功绩，是不会被人们忘记的。

徐唯诚



序二

《北京教育丛书》诞生于“百废俱兴、尊师重教”的改革开放岁月，又伴随着时代步伐走进 21 世纪新的历程。承前启后，继续做好《北京教育丛书》的“学用写”等各项工作，是首都教育“内涵发展，人才强教”的需要，也是全市基础教育工作者的责任。

胡锦涛总书记指出：“教师是人类文明的传承者。”“没有高水平的教师队伍，就没有高质量的教育。”这是对教师职业的赞许，也是对教师特别是基础教育教师的殷切期望。人才成长离不开教育，离不开教师。造就一支高水平的教师队伍，提升教育的质量，将关乎民族振兴、国家强盛。

当前，教育优先发展的战略地位正在得到不断的巩固和加强，首都基础教育已经取得了令人瞩目的成就，在全面实施素质教育、深化课程改革、创新德育和班主任工作、推进义务教育优质均衡发展等方面，积累了大量的成功经验，这些经验都有必要进行系统的提炼和总结。传承名师的宝贵经验，展示中、小、幼各条战线的育人风采，《北京教育丛书》定位在中小学教师、校长的经验专著，突出教书育人的实践导向，这在国内是具有广泛影响的创举，它体现了市委市政府领导对基础教育的重视，对尊师重教、人才强教的重视。

为此，《北京教育丛书》将继续组织、帮助教师总结教育教学经验并进行理论升华，使他们的成果转化为社会的共同财富；



将继续发挥优秀教师的示范作用，引领教师成长，成就教师发展，造就新一代的名师和教育家，努力探索教师专业化发展的新途径；将继续通过传播先进的教育理论、教学经验，倡导在广大中小学教师中开展读书活动，形成科学研究与终身学习的风尚，进而提高教师队伍的整体素质，提高基础教育的质量，培养更多对社会有用的人才，促进社会的和谐发展。

“教育事关民族兴旺、人民福祉和国家未来。”温家宝总理的殷切教诲，是《北京教育丛书》科学发展的动力。《北京教育丛书》工作业已成为促进北京教育优质、均衡、持续发展的一项重要基础性工作，期待它能够帮助广大教师走在探索教育科学理念、尊重教育教学规律的征途上，实现对教育理想的追求；期待它能够指导广大教育工作者走在探索教育改革、实践开拓创新的道路上，实现对教育事业的追求。

值此《北京教育丛书》新一届编委会成立与新的选题即将陆续付梓之际，谨以此序，祝愿这项利济于今、功垂于后的德政工程，继续承载起党和政府乃至社会各界对办好首都基础教育的期望与重托。

中共北京市委常委
中共北京市委教育工委书记

赵凤桐

2009年9月



我对“领导”与“管理”的认识

在我们的日常管理工作中，常常会出现“领导”和“管理”这两个概念。从表面上看，两者似乎没有什么差别，人们也通常将它们混为一谈。但在实际上，两者既有紧密的联系，又有很大的差异，各自都有着丰富的内容。

“领导”不是职务地位，也不是少数人具有的特权或专利，而是一种积极互动、目的明确的动力。按照《现代汉语词典》的解释，“领导”就是率领并引导大家朝着一定的方向前进，而“管理”就是负责某项工作并使它顺利进行。换言之，就是“领导”要做正确的事情，“管理”则是要正确地做事情；“领导”是对人的行为施加影响，“管理”则是对事情加以控制；“领导”是以人为导向，“管理”则是以事为导向。

领导与管理是有区别的。其一，领导具有全局性，管理具有局部性。也就是说，领导侧重于战略，管理侧重于战术。领导活动注重对组织内部各个组成部分进行整体性的计划、协调和控制，而管理则是一种技术性较强的工作，其目的在于提高某项工作的效率。其二，领导具有超前性，管理具有当前性。领导活动致力于整个组织发展方向的规定，这主要体现在决策和目标的制定等方面，而管理则侧重于当前活动的落实。其三，领导具有超脱性，管理具有操作性。领导要从根本上、宏观上把握活动过程，而管理却必须注意细节问题，要统揽对人、财、物、时间、信息的安排与配置，使诸多因素得到合理运用。

领导与管理有着密切的联系。领导通过管理实现目标，管理则是一种方法、一种程序。领导驾驭管理，并通过管理更好地实现生产运作的程序化和效率化，管理则是领导实现目标、计划、成效的体现。领导就像大脑，通过管理实现各个组织密切协作配合，完成组织预定的目标。

例如，在北京市第一幼儿园（以下简称“一幼”）的整个发展过程中，我们充分发挥领导的作用，每走一步都会通过缜密的思考设计好整体的布局，再通过各项管理手段逐步落实，逐项完成。在这个过程中，充分发挥每个人的作用，让每个人都能正确地做事情。

任何一个组织，都必须既有领导又有管理。只有领导而无管理，则领导的意图和目的往往比较难以实现；同样，如果只有管理而无领导，管理的愿望和目的也难以达到。一幼从一所幼儿园发展到五所幼儿园、从 300 多名幼儿发展到 1300 多名幼儿的过程充分说明：领导幼儿园要有宏图、有方向、有思路，而管理幼儿园则要有途径、有手段、有方法。

领导者是决策者，管理者是执行者。幼儿园的园长既是领导者，又是管理者。领导者与管理者虽有相同之处，但却不能混为一谈。正确认识两者的区别与联系，有助于更好地把握日常管理活动，从而促进园所的发展。

目 录

我对“领导”与“管理”的认识	(1)
第一章 对幼儿园的价值领导	(1)
第一节 一幼的园所文化	(1)
第二节 一幼文化对分园的传承	(16)
第二章 对幼儿园的管理	(25)
第一节 管理理念	(25)
第二节 管理机制	(38)
第三节 幼儿园的财务管理	(55)
第三章 对幼儿园的课程领导	(61)
第一节 园长的课程领导力	(61)
第二节 一幼的园本课程	(64)
第四章 对幼儿园的科研领导	(114)
第一节 教科研的理念与模式	(114)
第二节 教科研的保障与实施	(116)
第五章 对幼儿园的团队领导	(134)
第一节 对教师团队的领导	(134)
第二节 对干部团队的领导	(154)
编后记	(165)



第一章 对幼儿园的价值领导

作为一所幼儿园的园长，我们既要善于领导，又要善于管理。领导是决策过程，管理是执行过程。善于领导是把握好目标和方向，善于管理则是要把工作做好，提高工作效率。

园长是幼儿园的领导者和管理者。职业角色决定了园长在幼儿园文化建设中起着重要作用，是园所文化的塑造者。具体体现为园长要率领教师反思或重塑幼儿园的价值观，巩固良好的行为方式和思维形式。园长要具有价值引领能力，具有把幼儿园倡导的价值理念渗透和转化到幼儿园工作每个领域的价值执行能力。幼儿园文化建设需要园长有较强的价值领导力。

第一节 一幼的园所文化

一、支撑一幼发展的“魂”：快乐文化

我在一幼工作 36 年，做了 14 年的教师，当了 22 年的园长。在我从事一幼学前教育工作的 36 年中，见证了我国幼教事业的飞速发展，亲身感受了一幼人在学前教育发展史上的不懈努力。在这个过程中，一幼从一所幼儿园发展到了五所幼儿园，从 300 多名幼儿发展到现在的 1300 多名幼儿。优质的教育质量，合理的师资配置，优美的环境设施，适宜的园本课程，使一幼成为北京乃至全国最具实力的园所之一。

托尔斯泰曾经说过：“思想上的努力，正如可以长出大树的种子一般，在眼睛里是看不见的，但人类社会的明显的变化正发生于其中。”一幼正如一粒萌发的种子，在阳光雨露的滋润下，生根发芽，茁壮成长。为参天大



树，正散发着迷人的光芒。

一幼建园于1949年，到今年已有近70年的历史。一幼能发展到今天，靠的是什么？一幼的教育为什么能够得到社会、家长的普遍认可？一幼的孩子为什么能够健康、快乐、和谐地成长？支持一幼一代又一代人辛勤耕耘、开拓创新背后的精神动力是什么？一幼教职工都有什么共通的优秀品质？一幼的管理有什么独特的风格？这是我经常思考的问题。

2004年下半年，当时东城区教委主管学前教育的马杏芳副主任和我谈话，并告知我说东城区“教育两委”（教育委员会和教育工作委员会——编者注）已经上会研究决定要在2005年上半年召开我的办园思想研讨会。听到这个消息后，我既兴奋又紧张：兴奋的是，这是多么难得的一次机会啊，是全北京市召开的第一个幼儿园园长办园思想研讨会，东城区“教育两委”领导如此重视学前教育，为我搭建了这么大的交流和展示的平台，兴奋的心情难以平静；紧张的是，办园思想研讨会不是开开会而已，而是要有自己的办园思想、办园理念、办园文化的支撑，虽然自己已做了10多年的园长，做了一些工作，也总结了一些经验，但整体的办园思路还不是十分清晰，还需进一步梳理，这心里没有底的事越发让我紧张起来。马主任似乎看出我的心理波动，笑着对我说：“没关系，别着急，我们一起做好会前的各项准备工作，特别是研讨会的中心要突出一幼的办园文化、思想及理念。”

接下来的几个月时间，我与马主任、学前教育科连玉华科长、一幼领导班子成员及教师们就一幼发展的方方面面进行了深入的研讨，目的是要理出一条线来，这条线就应是一幼发展的“魂”，是支撑一幼发展的园所文化。

在研讨的过程中，两园（当时一幼只有本园和实验园）的干部、教师们回忆和讲述了一幼很多的孩子们成长和教师们工作的故事——

孩子们是如何在幼儿园生活、游戏，快乐成长的；孩子们是如何相亲相爱、互帮互助，宛如兄弟姐妹一样的；孩子们喜欢来幼儿园是因为每位教师都像妈妈，幼儿园就像自己的家一样；孩子们爱吃幼儿园可口的饭菜是因为厨房的叔叔、阿姨精心制作比家里的饭菜还要香甜可口；孩子们喜欢玩幼儿园的玩具，喜欢参加幼儿园的各项活动；……



教师们每天的工作是很辛苦、很累的，但是只要见到孩子们、跟孩子们在一起就会精力充沛，感觉有使不完的劲儿；教师们白天工作，晚上写教案，有时甚至连做饭时脑子里还要想着课题研究的事；教师们的脑子里想的全是幼儿园小朋友的事，有时甚至连自己家孩子病了都顾不上；教师和家长是一个战壕里的战友，共同研究、讨论教育孩子的问题。有的时候，一位教师工作时把全家人都用上，爱人帮助配音乐、制作录像片等，公婆、爸妈帮助制作玩/教具……

这一个个生动的故事、一幅幅感人的画面，是那么的朴实无华，那么的鲜活真切，让人动情，让人感动！在剖析这些故事背后的线索时，大家不约而同地说道：“我们所做的这一切不就是为了能让孩子们健康、快乐地成长吗？！”是啊，一幼的教育就是要让孩子们快乐地成长，让教师们快乐地工作。

快乐是什么？对于很多人来说，这种东西看不见摸不着，只是一种朦胧的概念。而且“快乐”这个词本身就比较主观，每个人的理解各不相同。一般字典上对快乐下的定义多半是“觉得满足与幸福”，而德国哲学家康德则认为“快乐是我们的需求得到了满足”。的确，快乐是一种美好的状况，是人类精神上的一种愉悦，是一种心灵上的满足，它会使一个人变得开心。为此，我们必须思考：快乐的根源是什么？我们又可以做什么来让孩子感受到快乐的教育，教师们能在快乐中工作呢？

经过多次讨论，我们得出初步结论：与新中国同龄的一幼，承载着国家的未来、家庭的期盼、孩子的梦想，在历史发展的长河中不断成长与发展。一代又一代的一幼人不忘初心、坚守岗位，从环境上改造外在的美，从精神上修炼内在的气质，为了孩子健康、快乐、和谐的成长而逐步形成了“为孩子的快乐人生奠基”的办园理念。这一理念的核心词汇是“快乐”。快乐是一种文化，教育是一件快乐的事情。自然生命的生生不息融汇了天伦之乐，精神生命的薪火相传点燃了教育之光。孔夫子的教育之乐在于聊天中启发与点拨，陶行知的教育之乐在于生活中启迪智慧，陈鹤琴的教育之乐在于寓教于游戏之中……一幼人传承“快乐”，视教育为快乐的事情。这种快乐的文化是向上的、启智的和审美的，已经成为一幼文化的精髓。孩子是快乐的，只有在快乐的环境中、快乐的教育中他们才能够



幸福地成长；教师是快乐的，教师只有幸福快乐才能培养快乐的孩子。

“为孩子的快乐人生奠基”的内涵是：让自信、自主成为孩子的人生态度；让探究、创新成为孩子的思维方式；让审美、愉悦成为孩子的性格品质。

快乐的人生源于自强、自立、自信。当我们面对人生的困境和逆境时，如果缺乏坚定的信念，纵使有再多知识也很难完成逆境重生的突破。这种坚定自信不是与生俱来的，而是在孩子成长的过程中慢慢“熏”出来的。

快乐的人生在于积极向上的创新思维方式。眼界决定境界，境界决定成就。人生的意义在不断地砥砺前行中逐渐显现，这需要孩子们具备不断求进、探索的精神。一幼正是通过日常生活的点滴，给予孩子们支架，保护孩子们的创新精神、培养孩子们的探究态度，让孩子们在原有的基础上不断向上攀登。

快乐的人生基于乐观开朗的健康心态。教师温馨的关怀与呵护，培养了孩子的和善与亲切感；教师鼓励的话语和行动，培养了孩子的积极与阳光。生活中也许有不尽如人意的地方，但我们需要一双时时刻刻发现美的眼睛，让孩子在美的事物和环境中浸泡、滋养，学会欣赏美，愿意创造美。

可以这样讲，2005年5月我在办园思想研讨会上提出的“为孩子的快乐人生奠基”只是一幼办园理念及办园思想的一种体现，还没有形成一幼的办园文化。为此，2007年下半年，我又带领干部、教职工们用了整整一个学期的时间全面开展了以“追溯一幼文化之魂，共谱名园发展乐章”为主题的一幼园本文化寻踪系列活动。该活动力图通过多种方式追溯一幼文化的特质，提炼一幼的文化精髓，树立一幼的教育品质，打造一幼的品牌形象，建立一幼的文化体系。

涓涓不息的精神泉流来自文化，奋力前进的动力之源来自文化，永不放弃的梦想之旅还是来自文化。甚至于每一种思想、每一种习惯、每一种精神，都显露出一种文化，自有其历史的厚重与渊远。同理，园所文化之于一所幼儿园的发展，犹如灵魂之于生命、思想之于人类的意义。一幼人以其特有的远见卓识，从一幼诞生的那一天起就注意精心培育园所文化，



并自觉地将这种独具特色的文化注入幼儿园的精神、制度、物质、行为之中，从而产生了巨大的文化管理效能。

在活动期间，我们通过召开不同类型的座谈会（有退休老教师，调出的教职工，在职干部、教职工等）、网上论坛、激情演讲、老照片展览、园史回顾展等，在全园开展园史教育。教职工们从不同的方面、不同的角度畅谈、总结一幼的发展历程，深入挖掘一幼发展的根源，总结提炼一幼的园本文化建设精髓，寻找一幼新的发展点。

例如，一幼自建园开始，就一直是整托园，孩子们在园中与教师们朝夕相处的时间比爸爸妈妈还要长。他们在园里快乐地生活、游戏，教师们不辞辛苦地像妈妈一样看护着每一个孩子，有时自己家的孩子病了照顾不了，却要来园照顾园里的孩子。教师们没有怨言：“这是我们的本职工作，只有照顾好孩子，我们心里才踏实；只有孩子们快乐了，我们才快乐。”

从1979年至今，一幼连续多年荣获北京市“爱国卫生红旗单位”称号；从1986年至今，连续多年荣获北京市“花园式”单位称号。美籍华人陈泰来参观后说：“你们这里真是干净得不得了，孩子都是漂漂亮亮的，而你们的大人都是朴朴实实的。”

一幼是世界的小缩影。1972年，一幼接受了外国驻华使馆人员子女入托的任务。此后，已经有来自世界各国的3000多名小朋友在这里快乐地学习和生活过，他们爱一幼，爱这个大家庭……

一幼的孩子们是快乐的。在园所的操场上，女孩子们像蝴蝶飞舞，男孩子们像小鹿奔跳，他们手拉手跳着集体舞，兴高采烈地玩着各种游戏：他们一个个登上攀登架，又一个个从铁索桥上走过。孩子们银铃般的笑声、叫声，汇成一支快乐的乐曲，在美丽的大家庭中萦回激荡……

一幼的教师们是快乐的。在工作中、在教研中、在与孩子们的朝夕相处中，她们把爱播撒在每一位孩子的心灵上，把教育思想和教育理念转化到教育行为中。一张张孩子们幸福的笑脸，一句句家长们满意的赞许，一本本教科研成果的证书，一次次教委领导对一幼工作的肯定，让教师们欢喜、鼓舞、心醉、辛苦并快乐着……

一幼的家长们的快乐。他们把孩子能送到一幼视为荣耀，因为他们认同一幼的教育思想及理念，欣赏一幼的教育环境，了解教师的专业化水