



给幼儿园园长的 50 条建议

张春炬 李芳 栗艺文 主编



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

给幼儿园园长的 50 条建议

张春炬 李芳 栗艺文 主编

贵州师范学院内部使用

 中国轻工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

给幼儿园园长的50条建议 / 张春炬等主编. —北京:
中国轻工业出版社, 2019.12
ISBN 978-7-5184-2206-7

I. ①给… II. ①张… III. ①幼儿园—管理
IV. ①G617

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第167604号

总策划: 石铁

策划编辑: 吴红

责任编辑: 吴红 牟聪

责任终审: 杜文勇

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社(北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2019年12月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 18.75

字数: 176千字

印数: 1—3000

书号: ISBN 978-7-5184-2206-7 定价: 58.00元

读者热线: 010-65181109, 65262933

发行电话: 010-85119832 传真: 010-85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn> <http://www.wqedu.com>

电子信箱: 1012305542@qq.com

如发现图书残缺请与我社联系调换

180397Y1X101ZBW

本书编者

主编：张春炬 李 芳 栗艺文

编者：王惠然 张映霞 王丽娟 赵 征 靖凤琴 黄云峰

黄建新 李金梅 蒋 卓 程淑华 李春茹 韩天宝

贾国明 陈爱玲 王立峰 李晓丽 张丽芳 陆 红

顾连胜 牛立峰 张立华 周瑞颖 付红红 栗彦英

前 言

岁月流逝，细细数来，我担任园长已经有 20 多个年头了。每当在院子里、教室里、走廊里，听到孩子们甜甜地喊我“园长妈妈”，我的职业崇高感便油然而生。在别人眼中，我已成为一名“资深”园长，一路边走边歌，硕果累累。但只有我自己清楚，多年来在园长这条道路上，我是如何摸爬滚打，勇敢前行。每当回想起自己多年来的成长历程，不免心生感慨。经历了岁月的磨炼，我收获了经验，积淀了财富，对园长这一角色有了更加深刻的理解，对园所管理有了更加清晰的认识和感悟。

园长不仅是幼儿园的最高管理者，也是教师团队的带头人，是园所向前发展的领航人。园长专业化是提高园所保教质量的前提，是为幼儿提供优质教育的保障，是促进教师专业化成长的动力。然而通过这些年与国内、省内的园长进行交流，我发现很多人在幼儿园管理、教师队伍建设、自身素养提高等方面或多或少地存在一些问题，急需有经验的、专家型的园长进行引领。

所幸的是，自 2016 年起，在河北省教育厅和保定市教育局的支持下，我的三个工作室“春炬园长工作室”“张春炬名师工作室”“保定市贫困县幼儿园张春炬园长工作室”陆续成立并开始有序活动。通过与其他园长的深入接触，我更加有机会了解来自不同地域、不同园所、不同层级的园长的诉求，并通过各种活动将毕生积累的幼教知识与他人分享。引领这些园长和名师共同学习，共同成长，也是我作为一名“老”园长多年来的心愿。

本书的内容从园长们在工作中容易产生的问题入手，通过实例分析教给园长们在遇到类似问题时最有效的处理途径，非常具有针对性和实操性。书中的建议有的站位比较高，有的则很具体；有的针对幼儿园的全面管理，有的则针对教育教学工作中的某个方面。书中呈现的案例大多数为园所内真实

发生的管理实践，每一条建议都附有“温馨提示”，我们期望通过这一板块将最精华、最详细的建议留给读者，希望对大家有一定的借鉴与参考价值。

本书致力于从实践中来，再到实践中去。在撰写前，我们向工作室所有的园长都发放了调查问卷，深入了解他们在工作中急需解决的问题；在撰写中，我们和万千教育的吴红老师多次进行沟通，针对书稿内容逐一、细致地进行协商，也正是由于吴红老师不辞辛劳的指导，这本书才得以面世。

另外，我还要特别感谢我的两名助手——李芳老师和栗艺文老师，她们为这本书的完成也付出了大量的时间和精力。此外，保定幼儿师范高等专科学校的王惠然老师也参与了部分章节的文字梳理工作，我对此表示深深的谢意。

希望这本书能够成为您在幼儿园管理工作中的好帮手，希望您无论是新手园长，还是资深园长都能够在阅读本书的过程中有所收获，在阅读案例时产生共鸣，得到解惑的建议。

最后，恳请各位读者批评、指正。

张春炬

2019年5月于保定

目 录

第 1 条	做教育家型园长	001
第 2 条	为幼儿园发展指明方向	008
第 3 条	放下架子，深入一线	014
第 4 条	人人都是管理者	020
第 5 条	汇聚力，做好幼儿园发展规划	026
第 6 条	从“管理”走向“理管”	034
第 7 条	用流程细化管理	042
第 8 条	提升幼儿园执行力	051
第 9 条	让 6S 管理常态化	058
第 10 条	知法懂法，合理维权	063
第 11 条	危急时刻，非常处理	070
第 12 条	关心全园师幼的心理健康	076
第 13 条	有效评估幼儿园的发展水平	081
第 14 条	幼儿园危机的预防与应对	084
第 15 条	让幼儿园环境会说话	092
第 16 条	构建和谐的精神文化	097
第 17 条	建设人本的制度文化	102
第 18 条	中华优秀传统文化教育不可丢	106
第 19 条	让文化活动成为幼儿园的一张名片	111
第 20 条	和上级领导有效沟通	116
第 21 条	培养幼儿园中层干部	121
第 22 条	做好教职工招聘选拔工作	126
第 23 条	引领教师的专业成长	131
第 24 条	帮助教师远离职业倦怠	137

第 25 条	塑造优秀的教师形象	143
第 26 条	多管齐下，为教师谋“福”	148
第 27 条	重视新手教师的第一堂课	153
第 28 条	课题研究引领教师成长	158
第 29 条	科学开展绩效考核	164
第 30 条	寻求专家引领，提升教育质量	168
第 31 条	用本土资源突出办园特色	173
第 32 条	开发幼儿感兴趣的幼儿园课程	182
第 33 条	幼儿常规培养有技巧	187
第 34 条	发挥区域活动的有效性	191
第 35 条	切忌让教研活动流于形式	197
第 36 条	用档案记录幼儿的成长	202
第 37 条	学会观察很重要	206
第 38 条	安全工作无小事	210
第 39 条	制定带量食谱，保证膳食安全	215
第 40 条	严控传染病在园内传播	220
第 41 条	后勤人员也是教育者	225
第 42 条	增强家长对幼儿园的信任	230
第 43 条	让家长乐于参加家长会	237
第 44 条	让家长成为幼儿园的好帮手	243
第 45 条	运用新媒体技术打造家园教育共同体	250
第 46 条	善于与媒体打交道	255
第 47 条	警惕隐性的学前教育“小学化”	262
第 48 条	“社”“园”携手，共育幼苗	268
第 49 条	运用网络技术提高工作效率	274
第 50 条	勤于自律，做有担当的园长	284

第1条 做教育家型园长

2010年7月29日，党中央、国务院出台了《国家中长期教育改革和发
展规划纲要（2010—2020年）》，其中明确提出要“造就一批教育家，倡导教
育家办学”；同年，时任国务院总理温家宝同志在全国教育工作会议上强调
“要倡导教育家办学……一个好校长，可以成就一所好学校；一批教育家，可
以影响国家和民族的未来”。

当今时代需要更多优质的幼儿园，也需要更多的教育家型园长。

一、对于教育家的理解

教育家就是通过亲力亲为的教育实践做出重大教育成就，对一定时期、
一定范围内的教育思想和实践产生重要影响的优秀教育工作者。

万世师表——孔子

孔子名“丘”，字“仲尼”。公元前525年，孔子在鲁国开办私人学校，
“弟子三千，贤者七十二”。孔子在中国历史上最早提出“性相近也，习相远
也”“有教无类”等教育观点，并通过创办私学、广招学生的方式，把受教育
的范围扩大到平民，践行“人人都应该受教育”的教育理念。另外，他还主
张“学而优则仕”，他的教育目的是要培养从政的君子，而君子必须具有较高
的道德修养，所以孔子强调学校教育必须将道德教育放在首要地位。

在教学方法上孔子要求教师要做到“因材施教”，注重童蒙（对儿童的早
期启蒙教育）。他教育学生要“温故而知新”“举一而反三”“学而知之”“学
以致用”。这些在实践基础上提出的教育学说，不仅为中国古代教育奠定了理
论基础，还对现代的教育教学产生了深远的影响。

孔子毕生都在从事教育活动，他不仅言教，更重身教，以自己的模范行为感化学生；他爱护学生，学生也很尊敬他，师生关系非常融洽。他是中国古代教师的光辉典范。

（改编自百度百科）

人民教育家——陶行知

陶行知原名陶文濬。1934年，他在《生活教育》上发表《行知行》一文，认为“行是知之始，知是行之成”，并从中悟出学习与实践相结合的道理，于是改名为陶行知，并以此自勉。

1939年7月，陶行知在重庆创办育才学校，培养有特殊才能的儿童，并在合川县古圣寺创办了主要招收难童的育才学校；1945年1月，他在重庆创办社会大学并任校长，提出社会大学的办学宗旨是“人民创造大社会，社会变成大学堂”“大学之道，在明民德，在亲民，在止于人民之幸福”，同时，提出了“生活即教育”“社会即学校”“教学做合一”等著名的教育思想。这样的教育思想有力地推动了民主教育的进程。陶行知去世后，被毛泽东主席和宋庆龄等称为“伟大的人民教育家”。

（改编自百度百科）

通过对古今教育家生平的了解，可以知道“教育家”这个称谓不是随随便便就能获得的，其必须要长期从事教育实践工作，必须拥有广博的文化基础知识和系统的专业教育技能，要具有系统、成熟或独特的教育思想，拥有被教育界广泛认可的重大教育成果，享有专业声誉，而且应该具有悲天悯人、严谨执着的高尚品格，能够成为社会楷模。

而教育家型园长，关键就在于“教育家”这三个字。要想成为教育家型园长，就必须以教育家的标准来要求自己，并通过不断的学习与探索，让自己朝着教育家的方向努力。

二、教育家型园长的成长路径

一般情况下，园长的成长路径包括资格预备期、角色适应期、胜任期、成熟期、创造期五个过程。只有在创造期，园长才能在自己管理风格的基础上进行创新，形成具有体系的教育思想，并达成追求卓越之目的。在这一过程中，园长的成长轨迹及最终结果会受到外界各种因素（如幼儿园文化积淀、教师团队优劣、社会及区域发展水平等）的影响，但是让园长产生质的变化的主要原因还是园长自身的努力。也就是说，要想成为教育家，要想办好自己的园所，其根本还在于园长自身的努力。

1. 制定“自我发展规划”，明确发展目标

俗话说“凡事预则立，不预则废”。作为园长，首先要明确自己的幼儿园教育者、管理者和领导者身份。为了更好地完成这些角色所赋予的职责和任务，园长必须要针对自己的专业发展进行自我设计，形成“自我发展规划”。规划主要包括目标和计划两个方面：目标是自我设计的统帅，计划是自我设计的保障。

某园长的个人三年发展规划

一、个人情况分析

基本情况：1985年毕业于幼儿师范学校，32年来一直在×××县幼儿园工作。

自身优势：对幼教工作有热情；掌握幼教领域的基本知识；对管理工作有锲而不舍的进取精神；致力于构建学习型组织、培育志同道合且充满活力的团队。

自身不足：管理方面偏于感性，缺乏理性思考，工作欠缺长远规划，目标意识差，计划不系统；专业理论薄弱，实际工作中不能很准确地分析教育现象、到位地指导教师，不能及时给幼儿提供支持与帮助；科研与写作能力差。工作中多凭经验、感觉做事，少科学的指引与理论的支撑；人际协调能力严重不足，由于自身性格偏内向，有时不能与外界和谐共融，导致内心焦

虑、园所受挫。

二、发展目标

站位高，开阔视野；专业精，管理科学；突出特色，能研会写；关怀自我，和谐人际。

三、具体措施

1. 积极参加园长工作室的活动，坚持做记录、写感想。

2. 勤读书，常学习。

每天保证1小时的读书时间，每周至少写1篇读书笔记，每月与同事分享交流1次，每学期至少阅读1本管理类图书、1本学前专业图书、1本文学类图书。

3. 躬身一线。

合理规划时间，处理好事务性工作与专业活动的关系。每天不少于1小时深入一线，并学习写观察记录、学习故事，每周至少1篇。

4. 课题研究。

申报课题“在幼儿园推广阅读的实践研究”，邀请专业人员指导，规范操作。每年完成1篇论文，争取在省级刊物发表。

5. 增进交流。

采用日常个别交谈、邀约活动等方式，有意识地增加和同事、朋友、姐妹园园长、相关人员的沟通与联系。每月至少和每位教师交谈1次，每次10分钟以上。每周查看联系簿，问候朋友、亲人并建立联系。

6. 个人成长与园所发展相协调。

三年内，认真完成市局交给的任务，带领“园长之家”的姐妹共同进步，争取早日晋升为省级骨干教师，并努力向省级特级教师的标准迈进，早日成长为专家型园长。

（保定市安新县机关幼儿园 陈爱玲）

通过以上规划，可以了解到园长自我发展规划大致包括哪些方面的内容。另外，园长在制定自我发展规划时还要关注以下问题：①要考虑到与个人成长相关的影响因素，如社会形势、园内环境等；②要以幼儿园、教职工和幼儿的整体利益为基础，在维护他们的整体利益中求得自我成长，实现共同发展；③要有长远眼光，园长的职业发展定位应指向好园长、专家型园长、教育家型园长。只有树立了远大的目标，才能做出实实在在的成绩，干出一番事业，无愧于园长的神圣使命。

2. 加强自主学习，提高专业化水平

《幼儿园园长专业标准》为园长的专业发展提供了方向。园长要想成长为教育家型园长，就必须实现专业化。园长达成专业化的途径有很多，如观摩、培训、研讨等，但自身的学习是基础和基本功，是园长不断提升素质最重要的、最根本的因素。

园长的自主学习一般包括读书和园本学习两个方面。其中读书对园长的专业成长所产生的作用不言而喻，而园本学习必须基于本园的实际情况，基于幼儿园的发展、改革，基于对幼儿园保教工作的研究，是园长进行反思性学习的重要方式。

我们的观点是：教育家不是培训出来的，更不是命名的、自封的。教育家型园长主要是自主学习的成果。

3. 努力开展课题研究，做教育“研究者”

教育家办园最为突出的特征就是“研究性”，即教育家型园长善于从园内保育、教育工作的方方面面着眼，开展课题研究，善于进行文著撰写（包括论文、著作、文章、报告、叙事、总结等的撰写）。园长必须扮演好“研究者”的角色，通过实践研究来提升自己的专业化水平。

课题研究一般包括理论研究和实践研究两个方面。因为园长也是从事教育实践的一线工作者，所以我们更倾向于开展实践研究，也就是说，园长研究的目的是指向幼儿园面临的实际问题，指向幼儿园保育、教育活动的实践

流程，而非教育理论的建设。如果需要进行理论方面的研究，园长最好能够借助于外部的力量，与园外的专家学者、相关人员进行合作，以便把研究做好。

这里需要特别强调的是，文著撰写是园长走向成功的必由之路。文著撰写不仅能够提升园长的学养，而且可以让园长在撰写过程中对自己的思想或做法不断地进行反思、总结，最终形成自己的教育理念，从而向教育家型园长迈进。

4. 积极开展办园实验，形成自己的教育思想

教育家型园长与其他优秀园长的区别就在于其对教育有自己的主张并且践行着自己的选择，最终能够为社会所认可。而这样的主张即园长的独特办园思想不是一朝一夕就能形成的，它需要由生动的直观上升到抽象的思维，再由抽象的思维回到实践，它需要进行长期的办园实验和探索，需要历史的检验。

教育家型园长——陈鹤琴

陈鹤琴是我国著名的儿童教育家、儿童心理学家、中国现代幼儿教育的奠基人。1920年，陈鹤琴的长子出生，在妻子的协助下，他开始对儿子从出生起的身心发展进行连续跟踪观察和记录并做系统研究；1923年，陈鹤琴在南京开办鼓楼幼稚园，试验科学化、中国化的幼稚教育；1925年，陈鹤琴邀请张宗麟到鼓楼幼稚园协助开展全面实验，同年，他出版了《儿童心理之研究》和《家庭教育》等论著。

陈鹤琴先生将鼓楼幼稚园作为理论研究的实验园地。基于长期的实验研究，他提出“活教育”理论，总结出“发现小孩”“了解小孩”“解放小孩”“信仰小孩”“变成小孩”等一套完整的儿童教育原则，他还提出了“做中学，做中教，做中求进步”的教育方法，促进了当时中国学前教育的发展。

（改编自百度百科）

由上述案例可知，实验性课题研究是园长走向教育家型园长的捷径。通

过实验性课题研究，园长能够投身于保育、教育等改革发展的火热实践中，从而在实践中获得感悟，有所收获，取得成就。

随着时代的进步，人们对教育的要求也越来越高。俗话说得好，“时势造英雄”。在经济与思想高速发展的今天，园长要想让自己的园所立于不败之地，就必须满足高品质教育的要求。要想成为一名教育家型园长，就必须不断地完善自己，让自己长成一棵大树：让教育的理性深扎根，让教育的情感长成干，让教育的灵魂枝繁叶茂。只有不畏艰险的佼佼者才能成为成绩卓著的教育家型园长。

【温馨提示】

1. 办教育不同于办企业，因为教育承担不起失败，幼儿的成长无法从头再来。陶行知曾经说，“整个的学校应当有整个的校长，一个人干几个校长，或几个人干一个校长都不是整个的校长。为了国家教育大计，为个人精力计，一个人只可担任一个学校的校长”。校长只有做好“整个校长”，园长也只有做好“整个园长”，才可能真正成为教育家。

2. 反思是教师专业化成长的必由之路，也是园长专业化成长的重要途径，要想成为教育家型园长，就必须学会反思，善于反思，并经常反思。

3. 教育家型园长需要回归教育的本原，不应只是抬头看天，更要关注每一名教师和幼儿的成长。

第2条 为幼儿园发展指明方向

办园思想是幼儿园发展的指导思想，涵盖办园目标、育人目标、园训等一系列内容；这些内容是办园思想的进一步诠释和具体化。办园思想不是一成不变的，会随着时代的步伐、人们理念的改变而发生相应的变化，它既是幼儿园发展历史的传承，又代表了新时期教育观念的创新。因此，办园思想既应该尊重本园的历史，又应该遵循教育规律，响应时代号召。

一、踏着历史而来

《旧唐书·魏征列传》提出，“以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失”。中华民族在发展历程中形成了代代传承的美德，如敬业乐群、公而忘私，自强不息、艰苦奋斗，鞠躬尽瘁、死而后已，厚德载物、舍生取义等。那些历史悠久、积淀深厚的园所在其成长的过程中，更是沉淀出自己的办园思想。

传承历史文化的鼓楼幼儿园

江苏省南京市鼓楼幼儿园前身为鼓楼幼稚园，是由我国著名教育家陈鹤琴先生于1923年创办的，也是中国历史上第一所开展教育科学研究的幼儿园。

在办园过程中，鼓楼幼儿园一直承袭陈先生提倡的“探索适合中国国情的、科学化、大众化的幼儿教育道路”理念，运用陈先生“活教育”的思想来开展教育科学实践。

其校训是“一切为儿童”；其办学定位为“教学科研并重、内外交流广泛、教育改革领先的现代化幼儿园”；其教育理念包括三大纲领“目标论：做人，做中国人，做现代中国人；课程论：大自然、大社会，都是活教材；方

法论：做中学、做中教，做中求进步”；其管理原则为“规范、自主”；其人才理念为“敬业、乐业、专业、创业”；其质量理念为“现代中显古朴，热闹中显韵味，展示中显思想，活动中显儒雅”；其行为准则为“爱心播撒，真心关爱”。

（改编自百度百科）

陈鹤琴先生一生致力于开创性的幼儿教育研究与实践，形成了自己的教育思想。如：案例中提到的“活教育”的目标是“做人，做中国人，做现代中国人”；传统教育的课程内容是固定的，教材是呆板的，唯有到大自然、大社会中去寻找“活教材”，才能让儿童在与自然和社会的直接接触中、在亲身观察中获取经验和知识等。这些教育思想不仅适用于鼓楼幼儿园，更适用于整个社会。因此，鼓楼幼儿园的管理者以“挖掘、继承、发扬、创新”为办学精神，将陈先生的活教育理论融入现代幼儿园管理中，通过不断的改革与创新，让中国传统教育理论与世界先进教育理论相结合。

当然，鼓楼幼儿园在中国只有一所，其办园思想不能复制。而其他园所如果有历史渊源可以探寻，也可以采用以下方法对之前的办园思想进行借鉴。

（1）搜集以往资料。园长应该通过各种方式搜集园所自开办之初到现在的历史资料，通过查找、对比，发现园所在不同阶段的办园思想，以及它们的变化等。例如：某园在20世纪40年代办园初期的办园思想为“把孩子们教育成聪明活泼、勤劳朴素的新中国的小主人”，从而“不仅教育孩子们知道动植物发展的情形，更进一步加强他们的阶级意识”；但是到了20世纪70年代，其办园思想就改为“向幼儿进行体、智、德、美全面发展的教育，使其身心健康活泼地成长，为入小学打好基础”；到了21世纪，其办园思想又更新为“育人为本，服务为先；继承发展，与时俱进；张扬个性，特色鲜明”。

（2）与老教师座谈。“人既是发展的第一主角，又是发展的终极目标。”在提炼本园办园思想的过程中，园长一方面可以邀请幼儿园中的老教师针对