



CONTENTS 目录

CHAPTER 1

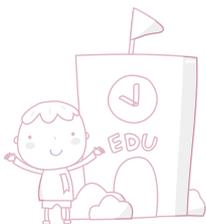
管理与幼儿园管理概述

- 第一节 管理及教育管理概述 2
- 第二节 幼儿园管理概述 9

CHAPTER 2

幼儿园管理的任务、要素、内容与原则

- 第一节 幼儿园管理的任务 16
- 第二节 幼儿园管理的要素与内容 20
- 第三节 幼儿园管理的基本原则 26



CHAPTER 3

幼儿园组织机构设置与规章制度

- 第一节 幼儿园组织机构设置 46
- 第二节 幼儿园规章制度 58

CHAPTER 4

幼儿园管理职能与过程

- 第一节 幼儿园管理职能概述 74
- 第二节 幼儿园管理过程理论 77
- 第三节 幼儿园工作计划的制订 81
- 第四节 幼儿园目标管理的过程 89





CHAPTER 5

幼儿园保教工作管理

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一节 | 幼儿园保教工作管理概述 | 106 |
| 第二节 | 幼儿园教育教学活动管理 | 127 |
| 第三节 | 幼儿园教研活动管理概述 | 132 |



CHAPTER 6

幼儿园卫生保健和安全工作管理

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 第一节 | 幼儿园卫生保健工作管理 | 142 |
| 第二节 | 幼儿园安全工作管理 | 151 |

CHAPTER 7

幼儿园财务与设施设备管理

- | | | |
|-----|-----------|-----|
| 第一节 | 幼儿园财务管理 | 162 |
| 第二节 | 幼儿园设施设备管理 | 167 |

CHAPTER 8

幼儿园团队建设

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 第一节 | 幼儿园保教队伍建设 | 177 |
| 第二节 | 园长领导工作与领导班子建设 | 188 |

CHAPTER 9

幼儿园组织文化建设

- | | | |
|-----|-----------------|-----|
| 第一节 | 幼儿园组织文化的内涵 | 208 |
| 第二节 | 幼儿园组织文化建设的原则与方法 | 214 |
| 第三节 | 幼儿园文化创建的理论与实践 | 219 |





CHAPTER 10

幼儿园公共关系的建设



第一节	幼儿园公共关系概述	228
第二节	幼儿园与家长关系的建设	235
第三节	幼儿园与社区公共关系的建设	245
第四节	幼儿园与小学关系的建设	249

CHAPTER 11

幼儿园工作的评价

第一节	幼儿园工作评价概述	259
第二节	幼儿园评价的组织与实施	264
第三节	幼儿园工作评价中的问题与对策	272

附录一	《幼儿园工作规程》	285
附录二	《幼儿园教育指导纲要（试行）》	294
参考文献		302



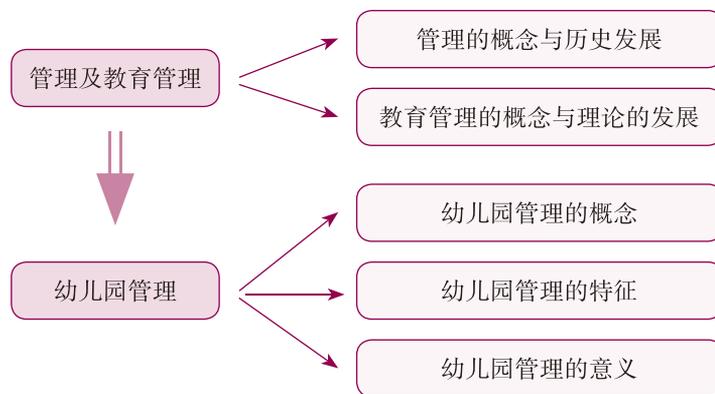


管理与幼儿园管理概述

学习目标

- 掌握管理及教育管理的含义。
- 了解管理理论的历史发展。
- 理解幼儿园管理的概念及特点。
- 明确学前教育专业学生学习与掌握幼儿园管理的意义。

内容结构图





笔记



案例引入

从前，有一个老渔翁在河边钓鱼，旁边有个小孩看他钓鱼。老渔翁钓鱼手法娴熟，一上午就钓到满满的一篓鱼。老渔翁看小孩很可爱，要把一篓鱼送给他，可小孩却摇摇头不接受。老渔翁问其原因，小孩说：“我只想要您手中的钓竿。”老渔翁问：“你要钓竿干什么？”小孩说：“一篓鱼，我三天就吃完了，要是我有钓竿，就可以自己钓鱼，一辈子也吃不完。”老渔翁笑着说：“只有钓竿也不行，还得学会钓鱼的技术。”最后，老渔翁不但赠予小孩钓竿，还将钓鱼的技术倾囊相授。

思考：“不授鱼，而授予‘渔’”。从案例中你得到什么管理启示？幼儿园园长如何掌握管理理论和技巧，才能更好地管理幼儿园？

（资料来源：黄国庆，巢莹莹. 管理学概论 [M]. 北京：清华大学出版社，2010）

幼儿园组织与管理是教育管理的一个分支学科，它主要是研究和探讨学前教育领域中的管理现象及其规律的一门学科。这是一门年轻的学科，它的成长过程，向人们展示了一系列问题，吸引着人们去探究，例如，什么是幼儿园管理？学习幼儿园管理有何意义？作为教育管理的一个分支，它的发展过程是怎样的？诸如此类的问题，都可以在本章节的学习中找到答案。

第一节



管理及教育管理概述

一、管理概述

（一）管理的概念

日常生活中管理无处不在，例如，教师管理班级、企业家管理公司、我们每个人管理自己的生活等。因而管理同人们的日常生活紧密相连，决定和影响人们生活的各个方面，是社会中最普遍的现象。那么，究竟什么是管理？国内外学者关于管理的定义可谓仁者见仁，智者见智。

美国著名管理学教授斯蒂芬·罗宾斯（Stephen P. Robbins）提出，管理是同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。这里他强调了管理的协调作用和





管理过程^①。

我国一些管理学家从不同的角度，对管理这一社会现象做出各自的解释。例如，杨文士、张雁等认为，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

胡波从职能论、系统论、目的论、决策论、人本论、模式论的角度出发，对管理做出如下解释：

(1) 职能论——管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。管理就是通过别人来使事情做成的一种职能，包括计划、组织、人事、指挥、控制。

(2) 系统论——管理是根据一个系统所固有的客观规律对这个系统施加影响，使之呈现一种新的状态的过程。管理是在组织中协调各子系统，并使之与环境相适应的活动。

(3) 目的论——管理是为了实现预定的目的而组织和合理使用多种资源的过程。管理就是为在团体中工作的人们建立一个有效的环境，以利于发挥最高工作效率而达到团体目标。

(4) 决策论——决策是管理的同义语。决策过程就是全部的管理过程。

(5) 人本论——管理就是指导、激励别人的方法与技术。管理主要是人事管理。

(6) 模式论——管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解答。

从目前的研究状况来看，由于管理学家各自的文化背景、管理经验不同，研究管理的方法、角度各异，对管理的概念自然会提出不同的看法和见解。随着管理理论与实践的不断发展，人们对管理的认识也在不断深化，新的概念不断产生。

因此，综合以上阐述，管理是对一个组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以实现组织目标的过程。

(二) 管理理论的历史发展

管理活动或实践是自古以来就存在的，它涉及范围广泛，比如企业管理、行政管理、人事管理等。它在人类集体协作、共同劳动的过程中产生。在历史上无论是东方国家还是西方国家，古代人类都有了丰富的管理活动和光辉的管理思想。

1. 古代管理思想

从管理思想方面看，我国古代的很多典籍记载了至今仍有价值的管理原则与原理。早在奴隶社会时期，姜尚就著有《六韬》《三略》，阐述了治理国家和管理臣民的理论。在春秋时代，我国早期的管理思想更是得到了蓬勃发展。著名的军

^① 斯蒂芬·罗宾斯，玛丽·库尔特. 管理学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2017.



笔记

事理论家孙武在其著作《孙子兵法》中就明确地提出了计划管理的思想，指出：“多算胜，少算不胜。”在古希腊，著名的哲学家苏格拉底认为管理具有普遍性。公元前 2000 年左右古巴比国王汉谟拉比颁布的《汉谟拉比法典》中，有许多条款都涉及了控制借贷、最低工资、会计和收据等经济管理思想。《圣经》旧约全书的《出埃及记》体现了管理的公权原则、授权原则和例外管理等管理思想。



中国古代管理
思想概述
来源：《人事政策法规
专刊》

从管理实践来看，人类进行的管理实践，大约已经超过六千多年的历史。埃及金字塔、巴比伦古城以及我国的万里长城等，都是古代人民勤劳智慧的结晶，也是历史上伟大的管理实践，如果没有合理的管理，根本无法完成。

2. 近代管理思想

在过去，管理实践与管理思想一般都是作为某个人或者某集团的观点、思想、方案而体现出来，尚处于管理经验积累阶段，还没有形成系统的、完整的管理理论。比如在我国封建君主专制时期，只有皇帝一个人说了算，主要管理思想多数取决于皇帝的想法，以及一些辅政大臣提出的意见。这些就作为一个国家的管理方案，进而在不同朝代形成不同的管理思想。

随着近代工业生产的产生和发展，生产活动中的管理对象日益复杂并需要协调，在这种情况下，客观上需要科学性的管理理论来指导科学生产。另外机器时代的到来，促使一些规则性的管理思想出现，使得管理思想体系的科学化、成熟化初露端倪。

随着人类工业的发展，人们对科学管理理论的需要越来越强烈，所以在 19 世纪末，产生了“科学管理运动”。从此，管理思想开始脱离经验型，进而向科学型迈进，从而形成了现代管理学的萌芽。

3. 现代管理思想

20 世纪 60 年代，现代管理学应运而生。随着时代的变迁，20 世纪 80 年代以后，由于社会、经济、文化的迅速发展，特别是信息技术的发展与知识经济的出现，世界形势发生了极为深刻的变化，企业之间竞争加剧、联系增强，管理出现了深刻的变化与全新的格局，也出现了一些全新的发展趋势。

现代管理理论是近代所有管理理论的综合，是一个知识体系，也是一个学科群，它的基本目标就是要走在不断急剧变化的现代社会面前，建立起一个充满创造活力的自适应系统。然而要使这一系统能够得到持续高效地输出，不仅要有现代化管理思想和管理组织，而且还要有现代化的管理方法和手段来构成现代管理科学。

传统管理模式下的领导往往追求管理的稳定性、长期性，期望对组织的发展施以长远的影响，但时代的不断进步、多变的技术革命新浪潮、猝不及防的环境





变化,往往使追求“稳定性”的领导措手不及。要适应全球市场的激烈竞争,领导者必须有对组织的发展进行战略规划,要在彻底了解和准确把握组织内部条件和外部环境变化的同时,根据本组织的特点,制订出最佳的发展战略。

二、教育管理概述

(一) 教育的概念

管理是一个范围十分广泛、层次比较分明、内容比较繁多的活动。从古代社会起,人们就已经对管理做了多方面的部门划分,其中包括教育方面的管理。事实上,自古代产生学校教育以来,教育管理就以一定的形式出现了。从社会大系统的观点出发,我国学者杨颖秀将教育管理定义为:教育管理是有权管理教育的部门为实现教育目的、执行党和国家的政策和法律,采取有效的手段和措施,提高教育质量与效益的活动过程^①。教育管理不同于教育行政,教育管理不仅有行政的内容,还包含有关国家的方针和政策;教育管理从层次上看,可分为教育的宏观管理(教育政策与法律法规、教育方针的颁布等)、教育中观管理(地方层次的教育行政活动)、教育微观管理(学校层次的管理经营活动)。

因此,教育管理是教育行政部门和学校为了实现教育目的和培养目的,充分调动各种资源对教育系统进行的计划、组织、协调、控制等系统化的活动。

(二) 教育管理理论的发展

1. 教育管理活动的产生

教育是伴随着人类社会的产生而出现的一种社会现象。在原始社会,教育活动主要在家族和部落中进行,由成年人通过言传身教向青年人传授生产和生活方面的知识。那时还不存在正规的专门教育机构。进入奴隶社会,具有专门职能的正规学校教育形式产生了,从而也出现了专门从事教育的人员。

随着学校这种专门的教育机构的产生,自然也出现了一系列管理学校的活动,如怎样建学堂,如何接收学生、制定学规、安排课时等。当时学校规模较小,管理活动较为简单。随着社会的不断发展,教育规模逐渐扩大,从阶级社团、宗教组织掌管学校发展到后来由国家管理庞大的教育体系。教育规模的发展使教育管理活动日益复杂化和系统化。国家对教育的管理,从一般的行政机构兼管教育事务发展到从中央到地方各级均设置主管教育的专门机构,这种发展过程可从我国古代的教育活动以及古希腊、古罗马的教育活动中看到。

在行政管理方面,我国古代夏、商、西周的学校都是官办的,分国学和乡学

^① 杨颖秀. 教育管理学[M]. 长春: 东北师范大学出版社, 2002.



两种。春秋战国时期，孔子首创私学，将“学在官府”转变为“学在四夷”。汉代的官学确立了我国封建社会的教育制度。专门的教育行政管理机构则始建于隋朝。明代正式建立了独立的地方教育行政机构。

在经费方面，隋唐以前的学校均无固定经费。到了宋代，学校才有固定经费。明代则制定了有关教育经费的具体规定，并有专人管理。

在教学方面，从汉代起，凡任中央官学的教官都要经过考试。对学生学习的管理，宋代实行学分制，明代实行积分制。

古希腊时期，斯巴达学校由国家主办，具有严密的组织和管理制度，以体育和军事训练为主，而雅典的学校既有国家办的学校，也有私立的学校。

古罗马曾建立国家教育行政制度，由政府掌握教师任免权、直接控制学校，并组织专门的视察活动，因而学校纪律严明。

教育管理的发展表明，教育管理活动是随学校的产生而产生、随教育的发展而发展的。尽管教育管理的实践具有悠久的历史，然而将教育管理作为一个专门的领域进行研究则是 19 世纪末 20 世纪初的事。

2. 教育管理学学科的建立

教育管理学是研究教育管理过程及其规律的科学。作为一门学科，教育学的发展经历了初创期、形成期和发展期三个阶段。

(1) 初创期。

古代和近代长期的教育管理活动中，曾出现过一些探讨教育管理的论著和学者。如我国古代的教育专著《学记》中，就已有对教育制度、学校管理方面的论述。17 世纪捷克教育家夸美纽斯在其教育著作中对学制、班级编制、课程安排等一些学校管理方面的问题进行了研究，提出了许多新的思想。此后，赫尔巴特、裴斯泰洛奇等教育家在教育管理方面也发表了诸多论述。

然而，所有这些论述和研究都只是教育家在研究教育问题的过程中附带性地对教育管理的某些方面进行探讨，因而显得零散而不系统。

将教育管理作为一个专门的研究领域并试图建立一门独立的学科，是在 19 世纪末 20 世纪初。其主要标志，一是随着教育的发展，教育管理活动逐渐从教育活动中分化出来，出现了一大批学校督导、校长等专职的教育管理人员；二是出现了一批教育管理方面的早期著作和教育管理学者。

19 世纪后半期，随着社会生产力和科学技术的发展，西方资本主义国家逐渐建立了公共教育制度。由于公共教育制度的建立，国家和地方对教育的职责越来越明确，许多国家通过立法的手段加大对教育的作用。如一些国家通过颁布义务教育法，迫使更多的人接受初等教育，从而有利于国家的发展。在国家和地方政府的干预下，教育得到了较大的发展，学校规模扩大、学生人数增加，这就给教育管理增加了难度。当时即出现了一大批学校督导和校长，他们的工作是保证学



校的正常运行。虽然当时学校督导与校长的作用尚不能令人满意，然而，督导制的设立引起了人们对教育领域中的管理现象进行专门研究的兴趣。这是促使教育管理活动从教育活动中分化出来的一个重要因素。

20 世纪初期，心理学、教育学、社会学、哲学等学科的分化发展，也促成了教育管理向建立一门独立学科的方向发展。这一时期，教育哲学、教育心理学、教育社会学等学科的建立及其研究成果，对教育管理学的建立创造了条件。

对教育管理学学科形成产生最大影响的是西方企业管理理论的研究。尽管当时工矿企业的管理与教育管理并没有什么直接的联系，但从当时出版的一些教育管理的著作中可以看到，企业管理理论对教育管理有明显的影 响。如这一时期美国著名的教育管理学家卡伯雷 (E. P. Cubberley)、斯特雷耶 (G. D. Strayer)、里德 (W. G. Reader) 等人的著作中，并未阐明教育管理的本质、过程、原理，而是着重探讨如何高效地处理教育管理事务。博比特 (F. Bobbit) 则忠实地将泰罗的科学管理原理运用于学校管理实践。

在人际关系运动的影响下，教育领域也出现了一股民主管理的热潮。正如科学管理运动产生了许多“效率专家”一样，人际关系运动也产生了不少“人际关系专家”。这些专家强调要为组织提供若干有助于人际关系和民主管理的条件和原则，以及指导人们怎样去做等，他们的研究没有深入学校组织及其运行的实际工作中，没有促使管理者去了解组织和人的特性及其变化。

(2) 形成期。

20 世纪 50 年代是教育管理发展中的一个重要时期，也可以说是教育管理学学科的形成时期，其主要标志有以下四点：

第一，建立了教育管理的学术性专业组织。如美国在这一时期建立了“全国教育管理教师大会”“美国学校管理人员协会”“大学教育管理委员会”以及“教育管理合作计划”等专业组织和计划，它们通过组织各种会议和开展各种活动，不仅促进了教育管理的理论研究，而且培养了大批的教育管理人员。

第二，许多大学开设了较为系统的教育管理课程。据统计，到 20 世纪 60 年代末，美国有 250 多个机构提供培养教育管理人员的研究生课程计划，一些机构开设了专门的教育管理训练课程，培养四年制的大学管理人才。此外还开设了门类众多的教育管理人员在职进修课程，以提高教育管理者的专业素质和基本技能。所开设的教育管理课程内容广泛而系统，包括管理学、政治学、法学、社会学、心理学、统计学、课程论、教育评价、经济学、技术科学等多门学科。通过这些学科的学习，学员熟悉了各种理论，了解了各种教育立法以及各级政府和学校行政管理的情况，具备了课程设计、应用现代科学技术以及实际管理能力。由此，大批既有理论知识又有实际工作经验的教育管理人员应运而生。

第三，运用行为科学、社会科学等理论来研究教育管理，开创了教育管理研



笔记

究的新局面。20世纪50年代中期,行为科学、社会科学的研究极大地影响了教育管理,一种新的组织行为理论为教育管理人员所接受。组织行为学注重研究组织与个人之间的相互关系,并将教育系统作为社会系统加以分析。组织行为学研究人员运用现代行为科学和社会科学的理论和方法,分析了正式组织与非正式组织的特征,综合了古典管理理论与人际关系理论的某些观点,使教育管理理论更趋于成熟,并为以后的教育管理研究指明了方向、提供了方法。

第四,出版了许多教育管理方面的著作。从20世纪50年代到70年代,教育管理的研究范围更趋广泛,各派理论层出不穷,大量教育管理著作得以问世。

(3) 发展期。

20世纪70年代以前,教育管理理论主要是借鉴和采纳其他学科的理论结构,尤其对管理理论中能运用于教育的内容进行了详细的分析和探讨。从70年代之后教育管理理论进入了发展时期,逐渐形成完整、独立的学科体系,并在各级各类学校教育中日益发挥着指导作用。

进入21世纪,随着我国对外交流与合作的增多以及经济、文化实力的不断提高,教育事业也向更深的层次发展。在这种情况下,我国与国际接轨的进程不断加快,“教育管理”逐渐成为一门独立的学科,这一过程凝结了几代教育管理学者的心血,从最开始推介、借鉴苏联和西方的教育管理理论和方法,到形成中国本土的教育管理学理论,教育管理学学科体系已经建立起来。中国本土的教育管理学还从最开始的通过总结实践经验而形成观点和理论发展到建立独特的理论话语体系,并对实践产生变革性影响。因此这个时期,引起思考的问题就是教育管理理论与实践的关系。《中小学管理》的主编沙培宁以一个媒体人的立场对此进行了分析,呼唤将教育管理的研究转向实践,引起了与会者的共鸣。她认为,在能对实践领域产生实质影响的研究者稀缺的今天,还有些研究者仍然自说自话、研究假问题,这种局面应该改变。研究者们应跳出过去那种抽象、简化的研究模式和一味理论思辨的“玩概念”,转到学校中找寻有针对性的实际问题并在复杂的实践情境中解决具体问题。在面向实践的问题上,选取哪种研究方式本身并非关键,重要的是研究者的实践意识,正如杨天平教授所指出的,教育管理的研究者应认清自己的使命而有所担当。另一个重要的问题是研究成果如何转化为实践行动,对此,作为面向基础教育的行政管理官员,广东省教育厅基础教育处黄向群处长的话有一定代表性,他认为,好的理论观点不应只是专家享有,应在比较大的范围进行宣传,需要一线工作者一起参与和落实;此外,立足教育实践问题通过实践研究有针对性地提出解决办法,这样的研究成果更具有直接的指导作用^①。

^① 王磊,胡中锋.教育管理学过去,现在和未来——“改革开放以来教育管理发展的回顾与展望”国际学术研讨会综述[J].复旦教育论坛,2010,8(2).





(4) 未来趋势。

未来教育管理学发展的几个方向渐趋明朗。首先,教育管理理论的产生方式日趋多元化,研究团队合作的必要性日趋显现。在一门学科内部,研究者们在许多问题上着眼于不同的内容和方面,采用不同的范式和方法,基于不同的理论和价值,甚至得出不同的结论,这都是正常的,因为研究者们在知识背景、分析视角、逻辑论证、表达方式上存在着不同。张新平、陈学军等学者将其概括为不同的理论生成方式,即存在着多种理论构建的途径。

其次,教育重新在教育管理学中占据重要位置。这不是原先那种将教育管理与教育混为一谈的混沌状态,而是为教育管理的研究确立了明确的、独有的教育问题。北京师范大学褚宏启教授围绕校长在教学方面应直接教学讲课还是听课评课的问题进行了分析。他认为校长的角色应该是三位一体的,即教育者、管理者和领导者。在这三个角色中,校长的核心角色应该是教育者,因为学校最基本的功能是促进学生的学业进步和生命成长。领导者要跳出学校进行战略思考,教育者应扎下去深入课堂开展教学研究^①。

第二节 幼儿园管理概述

一、幼儿园管理的概念

幼儿园是对3~6岁幼儿进行保育和教育的公共幼儿教育机构。想要办好幼儿园,光凭日常经验是远远不够的,还必须进行科学管理,探讨幼儿园管理的实施规律,研究幼儿管理活动。幼儿园管理是依据一定的教育理念和育人目的,为幼儿园定位、确立开办宗旨、合理组织各种管理要素和资源的活动,以便较好地履行幼儿园的社会功能。

幼儿园管理是指幼儿园管理人员和有关幼教行政人员遵照一定的教育方针和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、物等各因素合理组织起来,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工作任务所进行的各种一般职能活动^②。

幼儿园管理主要包括两大方面:一是幼儿园内部管理,诸如幼儿园的保健工作、

^① 王磊,胡中锋.教育管理学的过去,现在和未来——“改革开放以来教育管理发展的回顾与展望”国际学术研讨会综述[J].复旦教育论坛,2010,8(2).

^② 张燕.幼儿园管理[M].北京:北京师范大学出版社,1997.



教育教学工作、总务后勤工作等；二是幼儿园工作的教育行政管理，如幼教专业人员的培养规划管理、幼教事业的发展规划管理、幼教机构与分布管理等^①。

二、幼儿园管理的特征

幼儿园管理是管理学的分支，它既是管理的组成部分，又具有自己的独特性。因此在管理幼儿园时，不仅要遵循管理的一般规律，还要了解幼儿园管理的特征。幼儿园的教育对象是幼儿，管理的最终目的就是让幼儿身心得到健康、和谐的发展。幼儿的年龄特点决定了幼儿园管理的主要特征。幼儿园管理的特征主要有以下几点：

（一）以幼儿发展为本

1992年4月，《儿童权利公约》在我国正式生效，它的真谛就是“一切为了孩子，为了一切孩子，为了孩子的一切”。《儿童权利公约》所传达的是一种全新的儿童观，这种儿童观不是只看到儿童因弱小而需要保护的事实，而是把儿童看作有能力的、积极主动的权利主体——儿童拥有权利并可行使自己的权利。这种全新的儿童观体现在幼儿园管理中，就是将促进幼儿的健康和谐发展作为幼儿园各项管理工作的出发点和归宿，即凸显为以幼儿发展为本的特征。幼儿园管理工作应做到：建立在尊重幼儿、遵循幼儿身心发展规律的基础上，制度建设、工作安排都需要更多地考虑幼儿的年龄特征和发展需要；尊重幼儿的发育成长规律和认识规律，科学地设计幼儿一日生活的流程，促进幼儿身体、认知、情感、人格等综合素质的提高；为幼儿创设丰富的物质环境和良好的精神环境，关注和尊重幼儿的个别差异，以促进幼儿的个性化与多元化发展。

（二）保教并重，教养结合

保教并重、教养结合既是幼儿园管理工作的特征，也是幼儿园管理工作的原则。它是幼儿园工作规律的反映，也是幼儿生理和心理发展的需要。幼儿园管理必须将保教工作作为幼儿园全部工作的中心，保教人员在工作中可以有所侧重，但并不意味着保育工作和教育工作可以割裂。保、教工作应该相互结合、相互渗透、相互融合，一定要避免出现“只保不教”或“重教轻保”的现象。

（三）幼儿的安全至上

幼儿期是人生中最发展最迅速、最基础的时期，让幼儿有一个幸福、快乐、健康、安全的成长环境是所有家长和教师的美好愿望。但是，由于幼儿年龄小，生活经验贫乏，自我保护能力有限，防范意识欠缺，因此，幼儿期是人一生中最容

^① 罗长国，胡玉智. 幼儿园管理 [M]. 北京：高等教育出版社，2014.





易出现事故和危险的时期。幼儿园管理要高度重视幼儿的安全，创设安全的生活环境，努力减少和消除环境中的安全隐患；要加强教师的安全意识，增强教师的责任感，既注意保护幼儿的安全，又注重对幼儿进行安全教育；做好家长工作，形成家园合力，共同提高幼儿的安全意识和自我保护能力；要关注幼儿的心理健康与健康，为幼儿创设一个充满支持、信任、关怀、温暖、和谐的精神环境，使幼儿形成开朗的性格、健康的心理和健全的人格。

三、学习幼儿园管理的意义

幼儿教育是培养社会主义事业建设者与接班人的基础工程，是为 21 世纪培养人才，今天的育人质量将直接关系到能否适应未来发展的客观需求，决定着我国在国际竞争中的命运。所以，幼儿教育工作者应从这个大局出发，认清研究与加强幼儿园管理的深远意义。

第一，学习研究管理，是办好幼儿园、提高幼儿教育质量的根本保证。

把一所幼儿园的房舍、设备等齐全配套并实现标准化、现代化，这虽然不易，但也并非很难。良好的物质条件为提高教育质量奠定了物质基础，但有时候二者不一定成正比。我们常常看到：物质条件好的幼儿园，有的教育质量高，有的并不高；物质条件差的幼儿园，教育质量却未必低；在同等物质条件下的幼儿园，也常常表现出不同的教育质量。这其中的奥妙在哪里？除物质条件之外，关键是管理水平。管理是一种能动性手段，是把物质条件变为教育质量的转换器。因为教育质量是由众多要素有机组成的，质量水平存在于幼儿园各方面工作的有机结合体之中，是实施科学管理的结果。所以，科学管理是办好幼儿园、全面提高教育质量的源泉。“向教育要质量”的要求，首先是针对教育活动讲的，其次针对的是办园物质条件。从根本上来说，就是向园长、向教师、向管理要质量与效益。

第二，掌握一定的管理知识，是管理干部任职的必备条件。

一所幼儿园或一个教学班的育人质量和管理水平，来源于管理理论的指导，取决于管理者的管理意识、管理方式及工作状况。只有园长、教师等全体管理人员都具有一定的管理知识，才能自觉、积极、主动地按工作规律行使职责，做出显著的成绩来。由于过去的幼师专业不开管理课程，在知识结构上留下了空白点，使毕业生的智能一定程度上存在着“先天不足”，导致“不懂得如何管理”已成为幼儿园带有普遍性的薄弱环节。因此，普及管理知识是幼儿园面临的重要课题。新园长的上岗培训，应把“幼儿园管理”列为必修课；已在任的园长和教师，应通过讲座、业余进修与自学的途径，自觉主动地填补这一知识空白。每个有上进心的管理者，都应在武装管理知识方面树立紧迫感和责任感。

第三，初步掌握幼儿园管理知识也是幼儿教育工作者应具备的基本素质之一。幼儿教育专业的学生毕业后将在幼儿园的各个层次上参与管理活动，部分人



笔记

也将随着自身成长和工作需要走上领导岗位。虽然分工有所不同，但为管理好一所幼儿园而努力是每个幼儿教育工作者应尽的职责。

幼儿园管理是教育管理的一个分支学科，是以马克思主义为指导，应用现代管理学和教育管理学的基本理论来研究幼儿园教育管理活动及其规律的一门学问。由于幼教行政在整个教育行政管理体系中所具有的特殊性以及幼教机构的性质及其所承担的任务不同于普通中小学校，所以在管理方面有其特殊的规律性。这就要求我们要用科学认真的态度来学习幼儿园管理理论。



思考探究

1. 什么是管理？分析管理理论的发展历史。
2. 什么是教育管理？教育管理成为一门学科的主要标志是什么？
3. 什么是幼儿园管理？幼儿园管理主要有哪些特征？
4. 为什么要学习幼儿园管理？
5. 请调查一所幼儿园的管理周期，了解一项工作的计划、执行、检查、总结的程序，了解幼儿园管理的特征和意义。



拓展阅读

如何管理好一所幼儿园^①

幼儿园时期是孩子们从学前到小学的重要过渡阶段，让幼儿园的孩子准备上小学并非意味着以学习知识来取代游玩时间，强迫孩子们掌握一年级的“技能”，或依靠标准化的考试来评估孩子们的成绩。对孩子们来说，幼儿园可以增加他们的学习热情，扩展他们的基础知识，强化他们与别的孩子匹配的能力，激发他们探索世界的兴趣。

通过对幼儿园管理学的研究，美国幼儿教育专家提出了以下优秀幼儿园的10个标志：

- (1) 孩子们正在玩玩具或与别的孩子玩。他们不是无目的地四处活动或强迫自己长时间安静坐下来。
- (2) 一天下来孩子们要进行各种各样的活动，像搭积木、扮演游戏、图画书、涂料和其他艺术材料，另外还有桌上玩具。孩子们不总是在同一时间做同样的事。
- (3) 一天中，老师要分别与个别孩子、小组和所有孩子工作在一起。
- (4) 教室用孩子们自己的艺术作品、他们自己发明的拼写字和口述故事来装饰。

^① <https://wenku.baidu.com/view/cb80a95deff9aef8951e0617.html>.





(5) 在日常生活经验中孩子们学习数字和字母。探索动植物自然世界、烹饪、服务、准备快餐等都是对孩子们有意义的活动。

(6) 填写工作表不应是他们的基本活动。

(7) 只要天气许可，孩子们每天都有机会到室外活动。户外游戏决不能被太多的教学时间所占用。

(8) 全天任何时候老师可以读书给孩子们听，不要只限于小组讲故事的时间。

(9) 课程表适用于那些能力较突出的孩子和需要额外帮助的孩子。因为孩子们的经验和背景不同，他们不会在同一时间以相同的方法学同样的东西。

(10) 孩子们和他们的父母期待上学。送孩子上幼儿园，父母感到安全，孩子们感到高兴，因为他们不会哭叫或常生病。

幼儿园多种多样，根据孩子的兴趣和背景来设计的课程也是多种多样，但所有发展适当的幼儿园教育都有一个共同点：焦点聚在孩子的整体发展上。

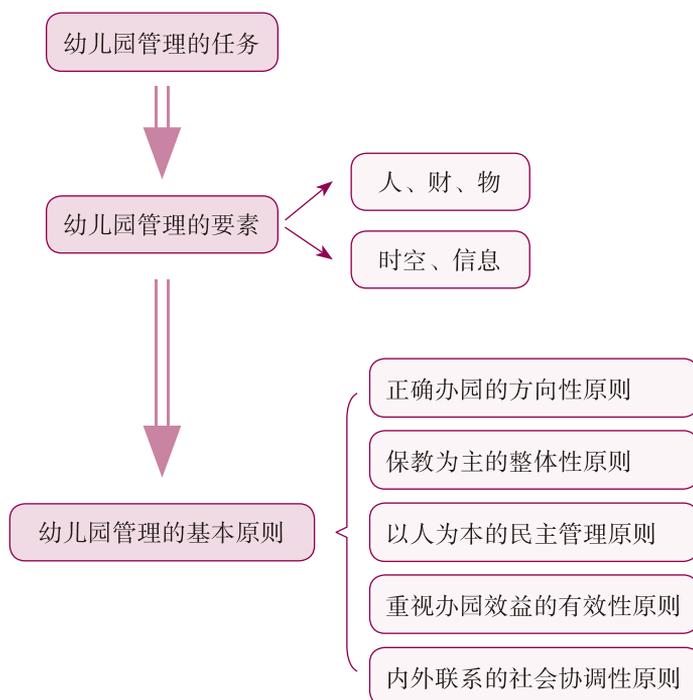


幼儿园管理的任务、要素、内容与原则

学习目标

- 熟悉并理解幼儿园管理任务的含义。
- 理解与掌握幼儿园管理的要素与内容，并明确各自的作用。
- 掌握幼儿园管理的基本原则，并学会运用其来分析、解决实际幼儿园管理问题。

内容结构图





笔记



案例引入

古时候，有两个兄弟各自带着一个行李箱出远门。一路上，重重的行李箱将兄弟俩压得喘不过气来。他们只好左手累了换右手，右手累了又换左手。忽然，大哥停了下来，在路边买了一根扁担，将两个行李箱一左一右挂在扁担上，他挑起两个箱子上路，反而觉得轻松了很多。

思考：在幼儿园管理中，“这根扁担”的寓意是什么？谁应该充当案例中“大哥”的角色？其工作的重点是什么？

第一节 幼儿园管理的任务

幼儿园管理任务的制定，离不开对幼儿园保教目标和幼儿园工作任务的了解与分析，且须厘清它们之间的关系。

一、幼儿园保教目标与幼儿园管理任务的关系

幼儿园管理任务的制定必须以幼儿园保教目标为依据与导向，也就是说，制定幼儿园管理任务的目的之一在于保障与促进幼儿园保教目标的实现。

幼儿园保教目标是我国教育目的在学前阶段（特指幼儿园教育阶段）的具体体现。根据《幼儿园工作规程》（以下简称《规程》）第五条明确规定，幼儿园保育与教育的主要目标如下：

- （1）促进幼儿身体正常发育和机能的协调发展，增强体质，促进心理健康，培养良好的生活习惯、卫生习惯和参加体育活动的兴趣。
- （2）发展幼儿智力，培养正确运用感官和运用语言交往的基本能力，增进对环境的认识，培养有益的兴趣和求知欲望，培养初步的动手能力。
- （3）萌发幼儿爱祖国、爱家乡、爱集体、爱劳动、爱科学的情感，培养诚实、自信、友爱、勇敢、勤学、好问、爱护公物、克服困难、讲礼貌、守纪律等良好的品德行为和习惯，以及活泼、开朗的性格。
- （4）培养幼儿初步的感受美和表现美的情趣和能力。

可见，幼儿园保教目标的实质是对幼儿实施体、智、德、美等全面发展的教育，促进其身心和谐发展。因此，幼儿园管理的任务是以满足幼儿身心和谐发展





的需要、促进幼儿全面发展，在幼儿园中开展各项管理工作。



知识链接

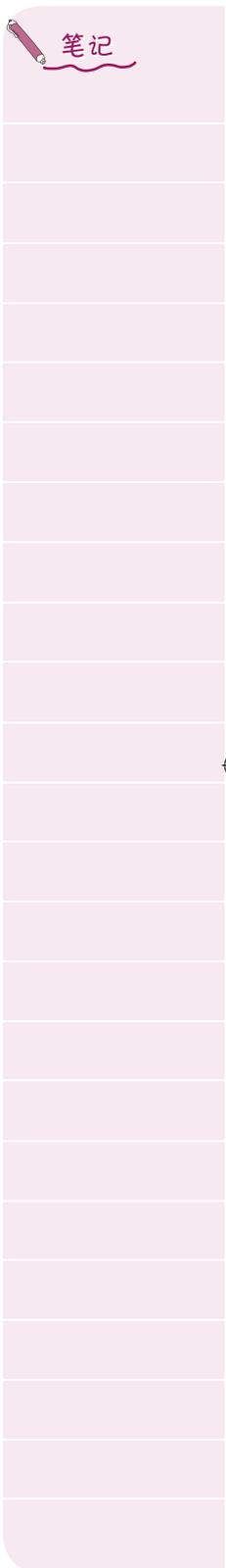
托儿所和幼儿园保教目标的比较

托儿所和幼儿园是承担学龄前儿童教育的主要教育机构，二者在保育、教育目标上既有相同点，也有不同点。其相同点体现在二者均受制于其教育对象的年龄特点，也都反映了儿童全面发展的基本观点。

相比较而言，二者的不同点体现在以下两个方面：一是托儿所在对儿童施以合理教养的同时，更注重儿童的保育工作，而幼儿园在对儿童进行保育工作的同时，却更侧重对儿童进行教育；二是托儿所把保障儿童的健康当作自己的首要任务，强调通过日常生活活动来培养儿童的语言、动作和认知能力，而幼儿园的教育目标是建立在托儿所培养目标基础上的，对儿童体、智、德、美各方面的要求更多更高，强调通过游戏活动来培养儿童的广泛兴趣，发展儿童的各种能力，塑造儿童良好的性格。



托儿所的保教目标
 来源：《学前教育学》
 （李生兰）



二、幼儿园工作任务与幼儿园管理任务的关系

幼儿园管理任务的制定，除了必须以幼儿园保教目标为依据和导向外，还应建立在全面理解与把握幼儿园工作任务的基础之上。

幼儿园的保教目标落实于幼儿园的各项工作中，只有很好地完成幼儿园各项工作及其任务，才能确保幼儿园保教目标的实现。而幼儿园管理的任务之一也是保障幼儿园保教目标的实现。这样看来，幼儿园管理任务与幼儿园工作任务之间的关系是具有一致性的。

根据《规程》中第三条的规定：“幼儿园的任务是贯彻国家的教育方针，按照保育与教育相结合的原则，遵循幼儿身心发展特点和规律，实施德、智、体、美等方面全面发展的教育，促进幼儿身心和谐发展。”可见，幼儿园各项工作的任务不仅要保障幼儿身心全面和谐发展，而且还要为家长服务，即双重任务。由于幼儿园管理任务与幼儿园工作任务具有一致性，所以，幼儿园管理任务也应体现出这种双重性。

因此，对幼儿园管理任务与幼儿园保教目标、幼儿园工作任务之间关系的分析，更加明确了幼儿园管理任务的制定必须体现出“以保教好幼儿为中心，同时兼顾服务好家长”这两大方面。





三、幼儿园管理的基本任务

幼儿园管理的基本任务就是通过计划、组织、控制三项基本的管理职能，充分、合理、有效地利用幼儿园建设与事业发展的各种教育资源，确保幼儿园保教目标的实现与保教工作质量的提高，以较好地实现预期的教育培养目标和服务家长的双重任务。

幼儿园管理任务的概念表述体现了幼儿园管理任务的特殊性，同时也体现出幼儿园管理与其他管理活动的最大区别。而这种特殊性与最大区别主要是由幼儿教育的独特性所决定的，即一方面幼儿教育对象的稚嫩性，决定了幼儿园需要保育与教育并重；另一方面，幼儿教育的福利性，决定了幼儿园需要为家长参加工作解决后顾之忧。



知识链接

幼儿教育的独特性^①

1. 幼儿教育兼具教育性和保育性

这是幼儿教育的首要任务，即促进幼儿身心健康发展。

1922年我国壬戌学制颁布后，1932年又公布了全国统一的《幼稚园课程标准》，在幼稚教育的总目标中就阐述了保教合一的观点，即增进幼稚儿童身心的健康……培养人生基本的优良习惯……老解放区的学前教育工作者也把“看护小儿的教育，注意小儿听觉、视觉及器官的充分发展”与“注意儿童的记忆力、模仿力和联想力等智慧的发展”等作为学前教育的重要目标。新中国成立后于1951年制定的《幼儿园暂行规程（草案）》中，也规定幼儿教育的目标是“保证幼儿身体的正常发育和健康”“发展幼儿的智力……想象力和创造力”等，明确了幼儿教育保教并重的目标和功能。

2. 幼儿教育具有福利性

幼儿教育将服务家长，将为家长参加社会劳动和生产建设、学习活动提供便利作为重要任务，这体现了幼儿教育的福利性。

近现代意义上托幼机构产生的主要原因是家庭教养的社会化，托幼机构发挥了学前教育在服务家长方面的功能。在西方，伴随着工业革命的兴起，妇女为了维持生计，不得不走出家庭进入工厂，寻找工作机会，孩子的看护就成了一个社会问题，这一现象促进了托幼机构的产生。新中国成立以来，我国很多企事业单位也把解决职工子女入托入学作为给予的一项福利而承担起幼儿教育责任。1996年6月起实

^① 邢利娅. 幼儿园管理 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2010: 12.





施的《幼儿园工作规程》中明确了幼儿园的双重任务之一是“为家长参加工作、学习提供便利条件”。联合国《儿童权利宣言》(1959年)指出:“凡是以促进儿童身心健康发展与正常生活为目的的各种努力、事业及制度等均称之为儿童福利。”显而易见,幼儿教育是儿童福利事业中的重要一环。

3. 幼儿教育的公益性和服务性

这意味着幼儿教育是涉及每一个儿童及其家庭的事业,而不应仅仅为少数人享有和受益,幼儿教育还要能够促进家庭模式的转型并为家庭提供育儿支援。20世纪60年代以来,随着妇女社会地位的提高和妇女运动的不断兴起,参加工作的妇女数量越来越多。1982年儿童基金会的统计数据表明,在美国,有学龄儿童的妇女参加工作的占60%,有6岁以下幼儿的妇女参加工作的也达到40%。这种现象直接影响家庭的规模、结构、收入等,美国传统式的家庭(父亲工作,母亲在家照顾孩子)仅占13%。同时,未婚家长的增多、离婚率的居高不下,使得托幼机构必须为不同需求的家长提供各种类型的服务。在中国,很多幼儿园和商业机构纷纷推出多样的服务,为家长提供科学育儿方面的指导和培训。幼儿教育机构的设置及其服务不仅减轻了家庭的育儿压力,也使父母有可能提高受教育程度和培训水平,促进终身学习的发展。

4. 幼儿教育的社会性

幼儿教育的社会性强调学前教育能够增加社会产出、减少社会成本。

据美国一项长达30余年的追踪研究表明:接受过早期教育的儿童与未接受过早期教育的儿童相比,前者的学业完成率高、就业率高、成婚率高,而犯罪率低。同时,该研究还表明,在学前教育上每投资1美元,可获得17.07美元的回报,其中4.17美元是对个体成长的回报,12.9美元是对社会公共事业的回报,体现在社会福利、补救教育、预防犯罪方面投入的降低以及纳税的增加。由此可见,学前教育的投资回报率高于任何一个教育阶段。因此,各国纷纷加强对学前教育的重视和投入。

5. 幼儿教育的补偿性

幼儿教育的补偿性强调幼儿教育有助于维护社会公正和公平。幼儿教育是面向每一个适龄儿童的教育,也是消除贫困、保障儿童学习和发展机会均等的重要手段。

近年来,保障处境不利儿童的学习与发展机会以及权利已经成为各国关注的问题。如美国的《提前开端》方案,主要针对学龄前(3~5岁)、来自低收入家庭的儿童,向其提供免费的,广泛的健康、教育、营养、社会和其他特定的服务,保证这些儿童身心健康的发展,为入学做好准备,这就是帮助家庭经济困难的父母把子女送到托幼机构,为幼儿提供补偿教育的一种方式。



笔记

6. 幼儿教育的地方性和群众性

幼儿教育及其事业的发展带有极强的地方性和群众性。一方面，幼儿教育因地域、地区的不同会呈现出很大的差异；另一方面，幼儿教育的发展必须依靠地方和群众力量。

目前，我国幼儿教育总体水平还不高，地区之间、城乡之间发展不平衡，一些地方对幼儿教育的管理力量薄弱、投入不足，这是幼儿教育地方性的体现，同时也是发动社会力量、依靠群众办教育的依据。

7. 幼儿教育的衔接性

幼儿教育是基础教育的组成部分，具有基础性、启蒙性和准备性。幼儿教育必须促进儿童身体健康成长，同时通过开展丰富的教育活动和游戏活动，引导幼儿积累社会经验，发展入学前必需的情感、态度、知识、技能等，为幼儿进入小学做好准备。

各国都非常重视解决幼小衔接问题，并且进行这方面的科学研究，有的国家或地区将早期教育扩展到小学三年级，有的国家则把5~6岁儿童的教育纳入义务教育的范畴等，以保证幼儿入学后的适应问题。

因此，针对幼儿园管理任务的特殊性，幼儿园必须计划、组织、控制好各种教育资源，并围绕其开展各项管理活动，以育人活动为核心，既为幼儿身心全面和谐的发展而保驾护航，同时又要考虑家长们的工作需要，因地制宜且灵活地进行管理。

第二节 幼儿园管理的要素与内容

幼儿园管理任务的实现，离不开对幼儿园管理要素和内容的分析。简单来讲，幼儿园管理的要素就是各种资源，而幼儿园管理的内容则是对这些资源加以综合及合理组织，因此，幼儿园管理任务的实现离不开各种资源的支持，而且是在一定的管理活动的过程中实现的。

一、幼儿园管理的要素

幼儿园的开办与经营，即教育活动与管理活动的开展，必须依靠一定的资源，如师资、经费、设备设施等。因此，从管理资源的角度并结合幼儿园管理的实际来分析幼儿园管理的要素，可将其分为有形的管理要素与无形的管理要素。





（一）幼儿园管理的有形要素

幼儿园所拥有的人、财、物是幼儿园有效地进行教育活动与管理活动的物质资源和物质基础，因此，人、财、物是幼儿园管理的有形要素。

1. 人

“人”这一要素在幼儿园管理中主要是指幼儿园的管理者和被管理者，即全体教职工、幼儿及其家长。他们既是管理的主体，又是管理的对象，而且贯穿于幼儿园管理过程——“计划、实行、检查、总结”这四个环节的始终，并在管理过程中通过自身去计划、组织、控制财与物，协调一致，合理组织与利用，从而使幼儿园管理工作取得最佳效果。

由此体现出，人在幼儿园管理的有形要素中处于核心地位。因为人具有主观能动性，可以合理地掌握并有效地支配与使用财、物，并使其价值最大化，所以，在人、财、物这三项幼儿园管理的有形要素中，人是核心的、是最重要的。那么，在实际的幼儿园管理工作中，就要求首先做好人的工作，目标是人尽其才。

2. 财

“财”是指幼儿园的办园经费，其主要来源：一是国家和主管单位的拨款；二是幼儿入园的保育费、管理费、伙食费、杂费；三是社会力量或公民个人对幼儿园的资助；四是幼儿园自创自收的部分经费。

所谓“财政为庶政之母”，幼儿园应秉承着“瞻前顾后，统筹安排，保证重点，照顾一般”的原则，将有限的办园经费进行合理、有效地管理与运用，保证幼儿园的正常运转与发展，从而最终促进幼儿园保教目标的实现。只有这样，才算达到了财尽其力的管理目标。

3. 物

“物”是指幼儿园的设备与设施，包括园舍与房屋、室内用具与室外器材、活动场所的创设与安全卫生管理等方面。

物的管理，作为幼儿园管理的重要组成部分之一，是幼儿园开展保育与教育工作所必需的物质资源，如教学用具与生活用品。同时，物的管理又是一项烦琐的工作，如大到活动环境的创设、小到纸笔用具的发放，均需建立专人专责的制度并且要付出极大的耐心。所以，在物的管理工作的过程中，应考虑的一个重要问题便是在充分发挥物质资源效能的基础上，达到物尽其用的管理目标。

（二）幼儿园管理的无形要素

有效的幼儿园管理活动，除了须依靠人、财、物等有形要素，还离不开时空、信息等无形要素。



1. 时空

“时空”是指时间和空间的管理。将时间和空间这两种无形的管理资源作为幼儿园管理的要素，是现代管理观念的重要体现。

“时间”在幼儿园范畴内，主要包括教职工上下班和节假日的安排、幼儿的作息时间，以及幼儿园重大活动的时间安排等。因为时间是最珍稀的资源，而且幼儿园的管理活动是在一定的时间进程中进行与实现的，所以针对时间的管理目标就是如何在有限的单位时间内取得最大的工作成效。

“空间”在幼儿园这一范围内，主要有幼儿园内部的园舍和户外的活动场地、幼儿的家庭和社区的空間等。幼儿园管理活动是在一定的空间内开展与完成的。因此，针对空间的管理，其管理目标是充分利用空间，创造最适宜的教育环境与氛围。

2. 信息

“信息”是指幼儿园内部和外部的信息。从某种角度来看，管理过程就是接收、交换和传输信息的过程。因此，信息是幼儿园管理中不可或缺的管理要素，其管理目标是使园内、外的各种信息及时、准确而有针对性地上传下达，从而为幼儿园管理者进行计划、决策和调控服务。

结合幼儿园工作的实际，幼儿园内、外信息的畅通、及时、准确，可确保幼儿园管理活动的有效性，即协调和配置人、财、物等诸要素之间的关系，使幼儿园工作目标的确立、力量的组合、计划的制订等达到最佳，将幼儿园工作不断地向前推进。

总之，幼儿园管理中，人、财、物及时空与信息等诸要素，是各自相对独立又相互联系和相互制约的统一整体，犹如人的手指和手掌，五根相对独立的手指是手掌的一部分，其骨肉相连、血脉相通。因此，对以上诸要素的管理，应树立整体管理的观念，在其中实施动态管理、优化组合，才能提高幼儿园管理的效能。

二、幼儿园管理的内容

幼儿园管理不仅仅需要对管理要素——有形的与无形的资源进行研究，更重要的是对这些管理要素的整合、组织与优化，以充分发挥其自身的价值，实现幼儿园“保教好幼儿，兼顾服务家长”的教育目标及预期的办园目标。

概括起来，幼儿园管理主要包括行政管理、保教工作管理、人事管理、公共关系管理四个方面的内容。这四个方面的内容，既相互独立又相互联系、相互融合地构成了一个完整的幼儿园管理系统。

（一）幼儿园行政管理

幼儿园行政管理是为幼儿园保育与教育创造条件的工作，即它是保证保育与





教育工作正常开展、顺利进行的前提与基础。它涉及幼儿园管理的基本状态和实务工作，即幼儿园的行政组织与管理制度、工作目标与行政计划等管理职能活动，也包括幼儿园目标及园所的环境创设、卫生保健与安全、经费运转、设备设施维护等有关总务后勤工作。



案例分析

作为幼儿园园长，当你到班组巡视时，是否会看到这样的情景：教师组织完教育活动后，教具、用具摆放得随处可见；保育员做完卫生后，拖把、抹布随手乱放；孩子洗手时由于没有挽起袖子，袖口湿了大半截；卫生区域经常能看到纸屑、果皮、饮料盒等杂物；游戏角的材料布满灰尘或破损不堪，等等。随着在岗年轻教师数量的增加，以上这些现象越发突出。作为园长，你看到上述不符合园里所倡导的服务要求时，你会做出怎样的反应？

有这样一则故事，一个小和尚在庙里担任撞钟一职，三个月之后，他觉得无聊至极整天不过是“当一天和尚撞一天钟”而已。有一天，住持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职。小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮吗？”老住持回答他：“你撞的钟虽然很准时、也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此，撞出的钟声不仅要洪亮，而且要圆润、浑厚、深沉、悠远。”小和尚听后感到很委屈。如果住持能提前公布工作标准，使小和尚知道撞钟要撞到什么程度，或向小和尚说明撞钟的重要性，使他明白工作的意义，小和尚撞钟时肯定不会是这样的状态。

幼儿园管理不也是如此吗？如果管理者事先将做事流程、做事要求明确下来，让大家理解并按此操作，就会少出现或不出现上述的不和谐情景，而且还会大大增强干群和谐的关系，实现幼儿园的奋斗目标。可见，管理中事前规范要求的重要性。

一天下午，园长在幼儿园门口等人，遇到一位年轻妈妈正带着她的孩子从幼儿园出来。这时，刚好孩子母亲的一位熟人走过来，说：“哎呀，好久不见，君君都长这么高了。”边说边蹲下来抚摸孩子，接着大叫：“哎呀，怎么弄成了这样！”原来，由于天热出汗，孩子的脸已变成了大花脸，过大的背心覆盖在短裤外，一支膀子半露着。孩子妈妈赶紧解释说：“这不，刚从幼儿园里接出来。”

从家长的对话中，园长明显地感受到她对幼儿园的工作不满意，认为孩子现在的样子是因为在幼儿园造成的。事后，园长反思，幼儿园大会小会强调教师要富有爱心和责任心，但对具体的环节并没有做出详细的标准和要求。这是园长管理上的疏忽。

笔记



笔记



于是，第二天召开的班长会上，园长让大家围绕她昨天看到的一幕进行座谈。通过交流，大家一致认为：教师应当关注幼儿的离园形象，这是体现教师爱心的重要环节，应当规范幼儿离园要求，归还给家长一个更整洁、漂亮、活泼的孩子。

为了让每位教师都能明白这一工作的具体要求和规范内容，园长先以班级为单位，围绕“幼儿离园时的形象应包括哪些内容”“各内容有哪些具体的要求”等展开讨论，并形成初步的讨论稿，然后组织班长对讨论稿进行筛选，最后从幼儿情绪、服装、面貌等细节做出六条共性要求。

就这样，一项《幼儿离园形象要求》出台了，而且这一要求出台后不久，便收到了实效。由于要求是大家共同制定的，人人熟知，因此，无论是带班的老师、配班的老师，还是保育员，大家都能把工作做得十分到位。随后，幼儿园又以同样的操作方式出台了《幼儿在园碰伤的处理规定》等一系列制度规定，深受家长的好评。

分析：人人都有想把事情做好的愿望，只是大家对要求不明确，才会出现一些不尽如人意的现象。细想一下，不难发现，幼儿园中制定的一些制度常常被束之高阁，很少有人去翻阅，甚至连园长也不清楚有哪些条款，只是为了应付检查准备的。还有些制度，标准不细、缺乏操作性，大家不明白具体该怎样做以及做到什么程度。因此，当管理出现问题时，作为园长更多的应该是进行自我反思，看看园里制定的要求是否到位，标准是否细化，流程是否清晰，让园内工作人员在事前就明白该做什么、为什么做、怎样做、做到什么程度。这些都是园长应该重视的问题。

（资料来源：崔玉红，山东大学第二幼儿园，《要重视制度的可操作性》）

（二）幼儿园保教工作管理

幼儿园保教工作管理是幼儿园的中心工作，因为保教工作是幼儿园中最基本的工作，其工作的质量会直接关系到幼儿身心和谐发展、关系到幼儿园自身的生存与发展。

从管理的层次来看，保教工作管理包括园所保教工作管理和班级保教工作管理。其中，班级是幼儿园的基层组织，是实施保教工作任务的基本单位，同时也是幼儿直接接触的生活与学习的场所，因此，班级保教工作管理的成效将直接影响幼儿的发展与成长。

（三）幼儿园人事管理

幼儿园人事管理是幼儿园管理工作的核心，因为管理的主体是人，客体也是人，管理的动力和最终目标还是人，且人的行为贯穿于管理过程的每一个环节。





人事管理应侧重于两个方面：一是使人员的才能有机会在工作中得到充分发挥；二是谋求人与人的配合，以建立合理的群体结构，充分发挥组织的最大功能。因此，结合幼儿园的实际，幼儿园人事管理一方面是作为工作主体的教师队伍的建设，包括教师个体的专业成长与园所组织的发展；另一方面是作为幼儿园管理者的园长及其领导工作。



案例分析

在某幼儿园，该园园长能因材施教，让每一个教师展示自我，在各自的岗位上发挥自己的特长。如英语教学进入幼儿园，园长将任务放在了一位毫无工作经验但具备英语专业知识的老师身上，给予她鼓励、信任，与她一起共同探索、共同进步，使该园在第一时间摸索出了一套独特的幼儿英语教学方法，顺利地通过了省幼儿园英语教学示范园的验收。此外，该园还有在舞蹈、绘画等方面具有独特风格的教师，园长也为她们搭建了相应的平台，如兴趣班、特色活动、演出等，使幼儿园的声誉不断提高，生源也不断增加。

分析：有些幼儿园习惯用统一的标准来评价教师，只注重教师共性的培养，而忽视了他们的个性发展。共性培养缺少有效地激励教师自主发展的机制，致使一些骨干教师出现职业倦怠情绪，也使得教师自由发展的空间越来越小，自主性和创造性也越来越差。

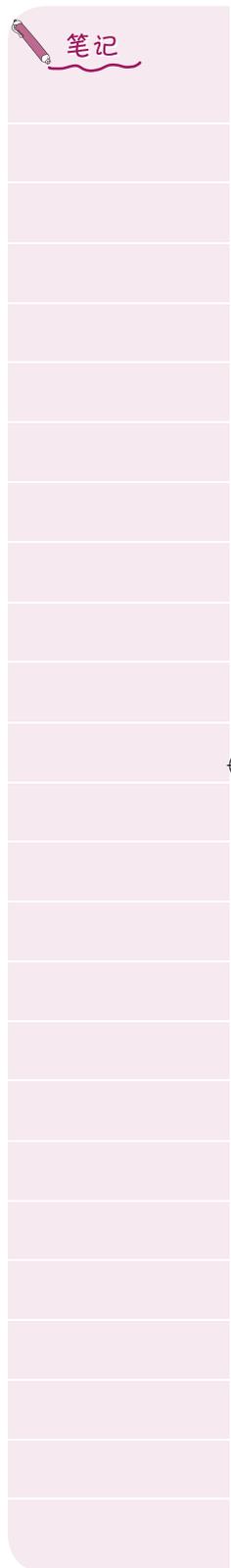
要让每一个幼儿都富有个性地发展，首先要让每一位教师都富有个性地发展，而幼儿园要自主发展，园长就应该为教师的自主发展提供空间和机会。因此，如何解放教师的思想，发展教师的个性，是当前幼儿园园长工作的重点。作为园长，要促进教师富有个性地发展，就要和教师站在同一起跑线上，转换观念，面向社会，共同发展。

（资料来源：刘学军、任英春，河北迁安市光彩幼儿园，《促进教师的个性发展》）

（四）幼儿园公共关系管理

幼儿园应是一个开放的系统，与社会密切联系，因此，打造良好的公共关系有助于幼儿园处理好各种关系，从而创造良好的生存及发展的环境与氛围。

在幼儿园的公共关系中，最重要的就是家长和社区，因为家庭、社区与幼儿园共同构成了幼儿生长与发展的最重要的环境，只有三者合作共育，形成教育的合力，才能使幼儿教育的效果扩大化、达到最优。因此，幼儿园工作需要与家长、社区协调配合，即一方面幼儿园需要家长、社区的支持，另一方面幼儿园也要为家长和社区提供教育服务。





案例分析

案例一：

某小区，家长们对幼儿园的评价主要靠口耳相传，或者到幼儿园门口进行观察，以此决定是否把孩子送入该园学习。有一位家长说哪所幼儿园好，那么大家都随声附和，反之，有一个家长说哪所幼儿园不好，大家也跟着“数落”。而接下来的状况就是，这个小区的某个幼儿最先选择了哪所幼儿园，随之而来的就是很多幼儿都进了那所幼儿园。

案例二：

某幼儿园，平时注重“内炼品质，外塑形象”，同时，顺应社会的人才需求以及家长的需要，办特色、创品牌。通过各种活动，让社会大众感知和体验幼儿园的内在精神，如幼儿园教师、兴趣小组进社区表演，举办社区手拉手等活动，不仅受到社会各界的好评，更受到了家长的青睐，生源一直爆满。

分析：市场宣传是幼儿园建设与家庭、社区之间公共关系的重要手段之一。幼儿园进行市场宣传，是借助不同形式将幼儿园的有关信息及时、有效地传播出来，从而争取家长、社会对幼儿园的了解与信任，放大幼儿园的形象，提高知名度，并通过舆论的制造、强化、引导和控制，宣传幼儿园，扩大影响力。俗话说得好：金杯银杯不如老百姓的口碑，所以，幼儿园应加强自身的市场宣传，树立良好的公共形象，以便让更多的人了解幼儿园、走进幼儿园。

（资料来源：刘学军，任英春，河北迁安市光彩幼儿园，《不要忽视市场宣传》）

第三节 幼儿园管理的基本原则

幼儿园管理的基本原则在幼儿园管理的理论中占有特别重要的地位。管理者要想顺利地进行工作，除了要明确幼儿园管理的任务，认清幼儿园管理的要素和内容外，还必须研究、掌握和运用幼儿园管理活动中应遵循的一系列管理原则。

一、幼儿园管理原则的含义

幼儿园管理原则是指为实现幼儿园的工作目标，正确处理管理过程中一系列矛盾、关系或问题的指导原则，是对幼儿园管理系统提出的基本要求，是管理活动必须遵循的行动准则。

