

出版人：郑豪杰
责任编辑：吴也
封面设计：唐瀚设计

幼儿园 组织与管理



河南省“十四五”普通高等教育规划教材
国家级一流本科课程配套教材

幼儿园 组织与管理

主编◎杜燕红 张一楠 王程程

幼儿园 组织与管理

主编◎杜燕红 张一楠 王程程

定价：46.00元

ISBN 978-7-5191-4639-9



9 787519 146399 >

教育科学出版社



教育科学出版社
Educational Science Publishing House





河南省“十四五”普通高等教育规划教材
国家级一流本科课程配套教材



幼儿园 组织与管理

主编◎杜燕红 张一楠 王程程

教育科学出版社
·北京·

出版人 郑豪杰
责任编辑 吴也
版式设计 沈晓萌
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园组织与管理 / 杜燕红, 张一楠, 王程程主编.
北京: 教育科学出版社, 2025. 7. -- ISBN 978-7-5191-
4639-9

I. G617

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025VV1685 号

幼儿园组织与管理

YOU' ERYUAN ZUZHI YU GUANLI

出版发行	教育科学出版社	邮 编	100101
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	编辑部电话	010-64989191
总编室电话	010-64981290	市场部电话	010-64989009
出版部电话	010-64989487	网 址	http://www.esph.com.cn
传 真	010-64891796		
经 销	各地新华书店		
印 刷	北京华创印务有限公司		
开 本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16	版 次	2025 年 7 月第 1 版
印 张	15	印 次	2025 年 7 月第 1 次印刷
字 数	369 千	定 价	46.00 元

图书出现印装质量问题, 本社负责调换。

线上课程学习指南

本教材配套国家级一流本科课程“幼儿园组织与管理”，读者可通过学堂在线学习平台在线学习。

一、选课指南

1. 进入学堂在线学习平台（<https://www.xuetangx.com/>），在该页面搜索“幼儿园组织与管理”，单击搜索后在搜索结果中选择对应课程——幼儿园组织与管理，授课教师为杜燕红。
2. 进入课程界面，单击“加入学习”，即可开始学习。



二、学习指南

1. 进入学习平台，使用选课账号登录，单击“我的课程”开始学习。
2. 根据左侧导航栏的目录展示，选择对应内容进行学习。



前言

党中央、国务院一直以来高度重视学前教育事业。党的十八大提出“办好学前教育”，党的十九大要求在幼有所育上不断取得新进展，党的二十大要求强化学前教育普惠发展。特别是《中共中央 国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》的发布，助力推进学前教育普及普惠安全优质发展，明确了学前教育公益普惠基本方向，满足了人民群众对“幼有所育”的美好期盼。

《幼儿园组织与管理》是一本为普通高等院校学前教育专业学生编写的教材。本教材以现代管理学、教育管理学和学前教育学的基本理论为基础，探讨幼儿园管理现象及其规律，旨在帮助学生全面掌握幼儿园组织与管理的知识和策略，树立正确的管理理念，提高管理育人能力。本教材也可以为幼儿园教师、园长提供管理的新思维、新方法、新趋向，培养其管理创新思维和管理创新能力，使其成为懂管理、会管理、具有管理意识的专业教师和管理者，从而提升职业竞争力、适应力和专业水平，切实提高保教质量。

本教材内容由绪论和三个模块构成。三个模块分别为管理职能模块、管理对象模块、管理实践模块。管理职能模块从计划职能、组织职能、领导职能、控制职能等纵向、动态的视角呈现管理的一般过程；管理对象模块从对人、事、物、财、信息等管理的横向、静态的视角展现幼儿园保教工作管理的独特性；管理实践模块聚焦整体的管理活动和幼儿园管理实践模式探索。管理职能与管理对象纵横交错、动静交替，兼顾一般与特殊，最终直指幼儿园管理实践。三者相互联系、缺一不可，共同保障幼儿园管理目标的达成。另外，编写团队自主建设了与本教材配套的精品在线开放课程，该课程被认定为第二批国家级一流本科课程（线上线下混合式一流课程），为本教材提供了丰富的学习资源，读者可以利用电子设备随时随地在线自主学习。

本教材具有以下特点。

1. 融合时代精神，引领教育创新

本教材紧密结合时代脉搏，整合最新的教育理念和管理策略。本教材特别强调国家教育政策的指导、课程思政的深度融合，以及幼儿园高质量发展的前瞻性思考。这样的设计确保教材内容不仅与当前社会需求同步，更引导读者在掌握专业知识的同时培育正确的价值观、社会责任感和历史使命感。

2. 对接保教实践，强化知行合一

本教材在讲授幼儿园组织与管理的基础理论时，采用案例驱动，将理论与实践紧密结合。精心挑选的案例分享和实践任务旨在帮助读者深化对理论的理解和应用，提升解决实际问题的能力。

3. 项目化学习驱动，提升学习效果

本教材采用项目化学习模式（PBL 模式），将学习过程设计为连贯的项目活动，鼓励读者在参与和实践中掌握管理要旨。读者将围绕真实的幼儿园管理问题，如制定战略规划、组织文化建设、构建课程体系等，进行深入探究和实际操作，以获得更深刻的知识和技能。

4. 多维立体化资源，打造个性化学习体验

本教材配备了全面的立体化教学资源，包括电子课件、在线视频、案例分析库等，旨在为读者提供深入理解教材内容的多维视角。这些资源不仅支持读者的个性化学习路径，还支持线上线下混合式学习，能够满足不同读者的需求。

本教材由杜燕红、张一楠、王程程担任主编，负责整体框架架构、提纲编写与组织协调，唐桂英、王姣莉、李慧慧担任副主编，张婕、王高峰、裴素青、刘红丽、常明、张春英、尹华、陈付虎担任编委。具体编写分工为：王程程负责全书统稿，杜燕红负责绪论部分，王姣莉负责第一、二单元，李慧慧负责第三、四单元，张一楠负责第五、六、十单元，唐桂英负责第七、八、九单元，张婕、王高峰、裴素青负责板块的设计，刘红丽、常明、张春英、尹华、陈付虎负责所有案例的收集与教学配套资源的制作。

本教材在编写过程中参阅了大量的相关文献，引用了许多专家、学者的研究成果，在此一并表示衷心的感谢！由于编者水平有限，本教材可能存在的疏漏和不足之处，敬请广大读者批评指正。

此外，本教材编者还为广大一线教师提供了教学资源库，有需要者可致电教学助手 13810412048 或发邮件至 2393867076@qq.com。

编者

目录

绪论	001
一、幼儿园组织与管理的课程概要	002
二、幼儿园组织与管理的学习意义	009
三、幼儿园组织与管理的学习指导	015

模块一 管理职能

第一单元

计划职能 **023**

第一讲 幼儿园计划职能概述	024
一、幼儿园计划的基本概念	024
二、幼儿园计划的类型	026
第二讲 幼儿园计划的编制	031
一、幼儿园计划编制的依据	031
二、幼儿园计划编制的步骤	032
三、幼儿园计划编制的基本要求	034
四、幼儿园计划编制的工具与方法	034
第三讲 幼儿园计划的实施	038
一、幼儿园计划实施的方法	038
二、幼儿园计划实施过程中的管理	038

第二单元

组织职能 **043**

第一讲 幼儿园组织职能概述	045
一、幼儿园组织职能的概念	045
二、幼儿园组织结构的设置	045
第二讲 幼儿园组织文化构建	053
一、幼儿园组织文化的概念、特征及功能	053

二、幼儿园组织文化的结构	055
三、幼儿园组织文化构建的影响因素、阶段和策略	059

第三讲 幼儿园规章制度建设 062

一、对幼儿园规章制度的基本认识	062
二、制定幼儿园规章制度的原则	065
三、幼儿园规章制度的执行与完善	066

第三单元

领导职能 068

第一讲 园长领导力及其新时代要求 069

一、园长领导力的基本概念	069
二、园长领导力的新时代要求	071
三、园长的领导艺术	072

第二讲 党组织领导的园长负责制 076

一、新时代园长负责制的要义	077
二、园长负责制的实施	080

第四单元

控制职能 083

第一讲 控制职能概述 084

一、控制的基本概念	084
二、控制过程	085

第二讲 幼儿园管理评价概述 091

一、幼儿园管理评价的特点	091
二、幼儿园管理评价的作用	092
三、幼儿园管理评价的类型	093

第三讲 幼儿园管理评价实施 094

一、确定幼儿园管理评价内容的依据	094
二、幼儿园管理评价的内容	095
三、幼儿园管理评价的原则	099
四、幼儿园管理评价的方法	100
五、幼儿园管理评价的步骤	102

模块二 管理对象

第五单元

幼儿园保育与安全管理 107

第一讲 幼儿园保育工作管理 108

- 一、幼儿园保育工作 108
- 二、幼儿园保育工作管理的重要性与要求 109
- 三、优化幼儿园保育工作管理的策略 113

第二讲 幼儿园生活活动管理 116

- 一、幼儿园生活活动的概念及意义 116
- 二、幼儿园生活活动的基本内容与实施要点 117

第三讲 幼儿园卫生保健工作与膳食管理 122

- 一、幼儿园卫生保健工作管理 122
- 二、幼儿园膳食管理 125

第四讲 幼儿园安全与危机管理 127

- 一、幼儿园安全管理 127
- 二、幼儿园危机管理 129

第六单元

幼儿园教育过程管理 134

第一讲 幼儿园教育过程管理概述 135

- 一、教育过程管理的概念与内容 135
- 二、幼儿园教育过程管理的特点与原则 136

第二讲 幼儿园一日活动管理 138

- 一、幼儿园一日活动的内容 138
- 二、幼儿园一日活动的组织 139

第三讲 幼儿园课程管理 140

- 一、幼儿园课程管理概述 141
- 二、幼儿园课程开发 142
- 三、幼儿园课程管理注意事项 145

第四讲 幼儿园园本教研管理 146

- 一、幼儿园园本教研管理概述 146
- 二、幼儿园园本教研管理的方法与策略 146

第七单元

幼儿园师资队伍管理

149

- | | | |
|------------|---------------------------|------------|
| 第一讲 | 幼儿园师资队伍管理概述 | 150 |
| | 一、幼儿园师资队伍管理的概念 | 150 |
| | 二、幼儿园师资队伍管理的意义与价值 | 150 |
| | 三、幼儿园师资队伍管理的目标与内容 | 152 |
| 第二讲 | 幼儿园师德师风建设 | 154 |
| | 一、幼儿教师师德师风的内涵与作用 | 154 |
| | 二、幼儿园师德师风建设的方法与途径 | 155 |
| | 三、幼儿园师德师风问题的预防与处理 | 156 |
| 第三讲 | 幼儿园师资队伍配备 | 157 |
| | 一、幼儿园师资队伍配备的原则与标准 | 157 |
| | 二、幼儿园师资队伍的选任与配备 | 161 |
| | 三、幼儿园师资队伍的优化与调整 | 161 |
| 第四讲 | 幼儿园师资队伍生活福利与权益保障管理 | 163 |
| | 一、幼儿园教职工生活福利管理 | 163 |
| | 二、幼儿园教职工权益保障管理 | 164 |
| 第五讲 | “四有”好老师视角下幼儿教师专业发展 | 165 |
| | 一、幼儿教师专业发展的内涵 | 165 |
| | 二、幼儿教师专业发展的途径 | 165 |
| | 三、幼儿教师专业发展评价 | 167 |

第八单元

幼儿园行政事务性工作管理

169

- | | | |
|------------|------------------------|------------|
| 第一讲 | 幼儿园招生编班工作管理 | 170 |
| | 一、幼儿园招生工作管理 | 171 |
| | 二、幼儿园编班工作管理 | 174 |
| 第二讲 | 幼儿园财务管理 | 174 |
| | 一、幼儿园财务管理的意义与核心要求 | 174 |
| | 二、幼儿园预算管理 | 175 |
| | 三、幼儿园收支与财务分析管理 | 177 |
| | 四、幼儿园财务管理的改革创新 | 179 |
| 第三讲 | 幼儿园环境、资产与设施设备管理 | 180 |
| | 一、幼儿园环境管理 | 180 |

二、幼儿园资产管理	183
三、幼儿园设施设备管理	184
第四讲 幼儿园档案管理	186
一、幼儿园档案管理的价值与基本要求	186
二、幼儿园档案管理的内容与基本流程	187
第九单元 家园社协同共育管理	191
第一讲 家园社协同共育管理概述	192
一、家园社协同共育管理的内涵与理念	192
二、家园社协同共育管理的现实基础与实践路径	193
第二讲 家园共育管理	194
一、幼儿园与家长互动的意义	195
二、幼儿园家长工作管理的形式	197
三、家长资源的开发与利用	199
第三讲 园社共育管理	201
一、园社共育的意义	201
二、园社共育管理的策略与方法	202
三、社区教育资源的开发与利用	203

模块三 管理实践

第十单元 幼儿园管理实践探索与展望	207
第一讲 幼儿园管理原则	208
一、幼儿园管理原则的定义	208
二、确立幼儿园管理原则的依据	208
三、幼儿园管理基本原则	209
第二讲 幼儿园管理方法	211
一、法治方法	211
二、行政指令法	212
三、经济方法	213
第三讲 幼儿园管理模式创新与实践	214
一、目标管理模式	214

二、6S 管理模式	215
三、集团化管理模式	217
第四讲 幼儿园管理趋势与展望	219
一、幼儿园发展趋势与挑战	219
二、幼儿园发展方向	221
参考文献	226



模块一

管理职能

第一单元

计划职能

概要

计划是管理的第一要素，本单元主要内容包括幼儿园计划的概念、类型、作用，幼儿园计划编制的依据、步骤、基本要求、工具与方法，幼儿园计划实施的方法与实施管理过程。

学习目标

- 1. 认知：**理解幼儿园计划的概念、类型、作用，知道幼儿园计划编制与实施的基本步骤与方法。
- 2. 技能：**能借助 PEST、SWOT 分析工具和具体方法，掌握幼儿园各类计划的编制要求与实施管理过程。
- 3. 素养：**领悟幼儿园计划工作的重要性，树立规划意识，培养科学的管理理念。

学习重难点

- 1. 重点：**理解幼儿园计划的概念、类型与作用。
- 2. 难点：**掌握幼儿园各类计划编制和实施的要点。



案例导入

隆中策

据《三国志》记载，东汉末年，刘备三顾茅庐去隆中拜访诸葛亮，诸葛亮为刘备提出了促成三国鼎立的战略决策，即隆中策。

刘备首先提出了组织目标：兴汉室，图中原，统一天下。

诸葛亮据此制定了分步实施方案，确定分步计划的阶段目标：第一步，取荆州为家，形成“三分天下”之势；第二步，取西川建立基业，壮大实力，以成鼎足之状；第三步，“待天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川”，这样，“霸业可成，汉室可兴矣”。

诸葛亮还确定了实现目标的指导方针，提出内修政理，外结孙权，西和诸戎，南抚彝、越，等待良机，并进一步对敌、我、友、天、地、人做了极为细致透彻的分析，论证了为什么应当有这样的指导方针。

请思考：

“策”体现了什么？“隆中策”对我们有何启示呢？

第一讲 幼儿园计划职能概述

“计划”作为幼儿园组织与管理的一个基本概念，其内涵十分丰富。根据不同的分类标准，幼儿园计划可以分为不同的类型。理解幼儿园计划的概念、作用及类型是学习和研究幼儿园计划职能的重要基础和基本任务之一。

一、幼儿园计划的基本概念

“凡谋之道，周密为宝。”（《六韬》）“人无远虑，必有近忧。”（《论语》）“凡事预则立，不预则废。”（《中庸》）“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。”（《孙子兵法》）古人所说的“谋”“虑”“预”“算”都是在强调计划的重要性。

（一）计划与计划职能

1. 计划

“计划”既可以当作名词使用，也可以当作动词使用。从名词意义上说，计划是用文字或指标表述的组织部门或成员在未来一段时间内关于行动方向、内容、工作安排的管理

文件或方案。比如幼儿园一日工作计划、六一儿童节活动计划、春游计划等。从动词意义上讲,计划是为了实现目标所进行的包括许多环节的管理活动过程,是园情调查、科学预测、在时间和空间上进一步分解任务和目标、选择任务和目标实现方式、进度制定等的全过程。

2. 计划职能

计划职能是指管理者确定组织未来发展目标及实现目标的方式,对未来的活动进行规划和安排的管理活动,是管理的第一要素。目标决定了全体职员的方向。组织中的高层管理者负责制定总体目标和战略规划,其他层次的管理者必须基于总体目标和战略规划制订工作计划及支配和协调他们所负责的资源计划。

(二) 幼儿园计划

1. 幼儿园计划的含义

计划职能是幼儿园组织与管理的起点和基础。幼儿园计划是指围绕育人的核心目标,对幼儿园保、教、研工作的内容、步骤、方式、方法,以及人、财、物资源配置等方面进行通盘安排和谋划的行动。在学前教育事业高质量快速发展的今天,幼儿园管理者需高瞻远瞩地制订计划,对幼儿园各项工作进行严密的规划和部署。

2. 幼儿园计划的内容

幼儿园计划包括组织目标,实现组织目标的方法,计划原则,计划的编制及计划的实施。具体而言,幼儿园计划须涵盖“5W1H”,即做什么(what)、为什么做(why)、谁去做(who)、何时做(when)、何地做(where)、怎样做(how)。

(1) 做什么(what)。“做什么”就是要明确园所计划的任务和要求,明确每一阶段和步骤的中心任务、工作重点等。幼儿园保教活动千头万绪,每一个教育活动都需要精心计划,明确做什么,确立工作重点和中心任务。

(2) 为什么做(why)。“为什么做”就是要明确园所计划的目标、宗旨、战略。教育教学活动是一种有目的、有计划、有组织的育人活动,计划的目标、宗旨、意图越清楚,保教人员领会就越深刻,主动意识与创造意识才会越强烈,越有利于提高工作效率。

(3) 谁去做(who)。“谁去做”就是要将园所计划中包含的各项工作落实到部门和具体的个人,规定由哪个部门执行、监督,明确不同层级管理人员的工作职责,如果需要家长配合,也需明确责任。

(4) 何时做(when)。“何时做”就是要规定园所计划中各项工作的时间、进程,以便对过程进行有效的控制,总体平衡园内各种资源。幼儿园的保教工作的阶段性非常突出,必须明确幼儿园年度工作计划、学期工作计划、月计划、周计划、日计划等。

(5) 何地做(where)。“何地做”就是要规定园所计划中各项工作的实施地点或场所,以便周密考虑计划实施的环境条件和制约因素。幼儿园保教工作涉及家庭、社会和幼儿园方方面面,加之幼儿身心发展不成熟,制订计划需周全考虑实施场所和限制条件。

(6) 怎样做(how)。“怎么做”就是要提出实现园所目标的途径、方法、措施,规定相应的政策、规章制度、标准、考核和控制的指标,合理配置资源,保证各项工作互相协

调、互相配合，按要求到位，以保障组织目标的实现。

按照上述计划的内容，结合幼儿园实际，就可以做出各类幼儿园工作计划。

3. 幼儿园计划的作用

幼儿园计划的作用体现在方方面面。第一，有利于实现幼儿园组织目标。第二，有利于合理规划幼儿园各项资源，包括教职员工、家长、社会各方面的资源。第三，有利于管理、协调、控制幼儿园保教工作。第四，有利于提高幼儿园保教质量，达成预定的教育目标，实现教育任务。

二、幼儿园计划的类型

幼儿园计划围绕组织目标，将需要完成的工作任务进行分解以落实工作。因此，幼儿园计划根据指导范围、时间长短等分类标准，呈现出不同的类型（见表 1-1）。

表 1-1 幼儿园计划的类型

分类标准	类型
指导范围	园务工作计划
	部门与班级工作计划
	个人工作计划
时间长短	长期计划（幼儿园发展规划）
	中期计划（学年计划）
	短期计划（学期计划、月计划、周计划、日计划、教育活动计划）
具体内容	常规活动计划
	专题活动计划
职能空间	业务计划
	财务计划
	人事计划

（一）根据指导范围划分

根据指导范围，幼儿园计划可分为园务工作计划、部门与班级工作计划、个人工作计划。

1. 园务工作计划

园务工作计划是园长统筹，全园教职工共同参与制订的计划。在每学年或学期开始前，园长要对整个园所工作目标、工作重点、工作要求统筹规划。园务工作计划对全园各部门、各班级工作起到指导作用。园务工作计划须方向正确、符合园情，落实分工、可操作性强，全面完整、重点突出，要求明确、便于检查。

园务工作计划的内容包括：①园所基本情况分析；②本阶段工作总目标和任务；③各方

面工作的具体要求和措施，即幼儿园常规工作的要求和措施，包括卫生保健、教育教学、总务后勤、人员培训、家长工作、教改科研等；④工作日程安排或逐月重大项目安排。常见的幼儿园园务工作计划格式呈现见表 1-2。

表 1-2 ×× 幼儿园 ×× 学年 ×× 学期园务工作计划

制订日期：

执笔人：

指导思想					
幼儿园基本情况说明					
学年总目标和任务					
分类目标					
本学期总目标和任务	工作类别	各项工作分目标	工作措施	日程安排	负责人
	卫生保健				
	教育教学				
	总务后勤				
	人员培训				
	家长工作				
	教改科研				
	……				

2. 部门与班级工作计划

部门与班级工作计划由部门或班级负责人主持制订，要对本部门或班级某阶段内工作目标、工作内容、工作措施做出详细的规划和安排。部门与班级工作计划要围绕园务工作计划提出的工作目标和任务展开，是对园务工作计划目标的分解和具体化，要求对部门工作甚至各个岗位工作做出详细安排。

3. 个人工作计划

个人工作计划是幼儿园教职工根据幼儿园的园务工作计划和部门与班级工作计划，针对自己的工作岗位职责，为实现组织的工作目标而制订的某阶段的个人详细的工作安排。

（二）根据时间长短划分

根据计划的时间长短，幼儿园计划可分为长期计划（幼儿园发展规划）、中期计划（学年计划）、短期计划（学期计划、月计划、周计划、日计划、教育活动计划）。

1. 长期计划（幼儿园发展规划）

长期计划展现了幼儿园在较长时期内（通常为五年左右）的发展方向和方针，规定了幼儿园各个部门在较长时期内应达到的发展目标和要求，绘制了幼儿园长期发展的蓝图，是对园所发展的长远设想。

2. 中期计划（学年计划）

中期计划通常介于长期计划与短期计划之间，是对幼儿园长远发展规划和目标的分阶段目标设想，如“幼儿园学年计划”。基于指导范围不同，班级负责人在制订本班学年计划时要充分考虑幼儿发展特点，明确关键任务。

3. 短期计划（学期计划、月计划、周计划、日计划、教育行动计划）

短期计划通常规定了部门在较短时期特别是最近时段内，应从事何种活动，达到何种要求，为组织成员近期行动提供依据，如幼儿园学期计划、月计划、周计划、日计划、教育行动计划。

(1) 学期计划。学期计划是学年计划的具体化，强调具体、可操作。在制订学期计划时，一方面要依据学年发展目标，另一方面要考虑季节特点、幼儿园阶段性工作重点等。

(2) 月计划。月计划以学期计划的工作目标为准绳。制订月计划时要突出每月工作重点。

(3) 周计划。周计划是幼儿园教师最常制订的计划种类之一，也是体现幼儿园课程结构和特色的窗口。周计划的制订需要围绕月计划的工作重点展开。因周计划的内容需要体现幼儿园的课程、一日活动安排、保教活动等，所以不同课程模式的幼儿园在周计划的制订过程中差异比较显著。下面以某幼儿园小班周计划为例，介绍周计划的格式（见表1-3）。

表 1-3 某幼儿园小班周计划安排表

班级：小班

周次：第 15 周（ 月 日— 月 日）

本周主题：小朋友的节日						
活动安排		星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
上午活动	晨间锻炼	玩羊角球、平衡木、纸球	侧滚翻（垫子和拱门、平衡木）	扔飞碟、甩尾巴、夹球跳	玩大型滑梯	走平衡、开飞机、滚大球
	晨间谈话	快要过节了，我们如何来庆祝	常规教育	六一是谁的节日	我最棒	自己的事情自己做
	教学活动	谈话：小朋友的节日	美术活动：节日的布置	六一儿童节主题歌曲	数学活动：小熊看戏	体育活动：好玩的皮球
	区域活动	生活区：用线绕奶瓶 美工区：做彩条 建构区：搭公园 益智区：熟悉 5 以内数的点数				
	指导重点	有规律地绕毛线 用剪刀沿线条慢慢地剪开 摸索铺平、加宽、加高等基本的建构技能 按数取物				
下午活动	户外体育活动	泥工：做蜗牛	捡纸团	滚球钻山洞	游戏：丢手绢	小兔跳彩圈
	游戏活动	数学游戏：比长短	比眼力（智力训练）	数学活动：拼图	自由绘画	本周小结
生活活动	让幼儿学习整理自己衣物 (周观察重点：注意观察幼儿的卫生习惯，帮助幼儿纠正不良的行为习惯)					
家长工作	请家长共同布置教室，庆祝六一					

从这份周计划中可以看到幼儿园一周班级活动主题、活动安排、一日活动结构、家长工作等内容。

(4) 日计划。日计划着重从科学安排幼儿园一日生活作息的角度落实周计划的活动。表 1-4 呈现的是某幼儿园大班的日计划安排, 由此可以看出, 日计划能够反映出幼儿园的作息时问、活动内容、组织形式、组织要求等, 对教师一日活动安排有明确的指导作用。

表 1-4 某幼儿园大班日计划安排表

作息 时间	活动内容	组织形式	组织要求
7:30 — 9:00	来园接待 运动	1. 预设与生成 2. 个别、小组 或集体 3. 混班、混龄	1. 热情迎接幼儿, 接待家长 2. 通过观察与询问, 了解幼儿身体状况及情绪状态, 加强对患病儿和体弱儿的关注 3. 在预设的体育活动中, 集体与分散应交替进行 4. 教师给予幼儿充分的选择运动器具、玩具的自由, 鼓励幼儿创造性地玩 5. 在运动前、中、后, 指导幼儿及时穿脱衣服, 提醒适量喝水, 帮助擦汗等 6. 每周五为户外区域大活动
9:00 — 10:00	游戏活动(区 角游戏) 生活活动(盥 洗与点心)	1. 预设与生成 2. 分组与个别	1. 为幼儿创设开放性的活动空间, 满足幼儿游戏的需要 2. 让幼儿自主选择游戏活动内容, 教师以观察为主, 根据幼儿需要及时调整活动材料 3. 幼儿吃点心前准备: 如厕、用肥皂洗手 4. 带幼儿有序、自主地去生活区吃点心
10:00 — 10:35	学习活动	1. 以预设为主 2. 分组或集体	1. 依据学期、周计划和幼儿的兴趣需要预设主题 2. 尽可能将教师预设的活动和幼儿生成的活动有机结合 3. 尊重幼儿的个体差异, 强调个别探索、小组合作的学习形式 4. 帮助幼儿用感知、实践、交流等多种方式进行综合学习, 积累感性经验
10:35 — 11:00	自由活动	1. 以生成为主 2. 个别、小组	1. 让幼儿轻松、自然地进入活动 2. 给幼儿自主选择的机会, 适当将活动与儿童文学结合, 培养幼儿的阅读兴趣 3. 鼓励幼儿大胆表达自己的想法
11:00 — 12:00	生活活动(盥 洗、午餐、散 步、安静游戏 等)	1. 预设与生成 2. 集体与个别	1. 提醒幼儿正确洗手, 做好餐前准备 2. 营造宽松、温馨的氛围, 帮助幼儿养成良好的进餐习惯 3. 关注患病、体弱等特殊幼儿的进餐情况 4. 午餐后, 组织幼儿到户外散步 5. 散步时, 在幼儿轻松、自由的氛围中, 捕捉有价值的信息 6. 雨天时, 可开展安静的自由活动, 忌剧烈运动和大声喊叫

作息 时间	活动内容	组织形式	组织要求
12:00 — 14:40	生活活动（午睡、起床整理、盥洗与点心）	1. 预设与生成 2. 集体与个别	1. 创设家庭式温馨的环境，让幼儿安静入睡 2. 午睡前后，培养幼儿的生活自理能力 3. 关注患病、体弱等特殊幼儿的睡眠情况 4. 培养幼儿各项生活自理能力 5. 帮助幼儿养成良好的如厕与洗手习惯 6. 为幼儿提供适宜的环境与适时的帮助
14:40 — 15:30	区角活动 / 学习活动	1. 预设与生成 2. 分组或个别	1. 依据幼儿兴趣及预设主题活动延伸需要创设区域环境 2. 尽可能将教师预设的活动和幼儿生成的活动有机结合 3. 强调个别探索、小组合作的学习形式，及时丰富与调整材料投入 4. 注重观察，记录幼儿活动内容、状态和行为，以便分析研究，为预设性活动积累素材，为支持幼儿的自发生成活动提供依据
15:30 — 16:00	户外活动（体育游戏、散步等）	1. 预设与生成 2. 个别、小组或集体	1. 组织幼儿进行传统体育游戏活动，注意动静交替 2. 注意留意观察幼儿超越自身能力的活动和行为，及时帮助幼儿调节与控制 3. 根据天气变化，适当组织幼儿散步或安静游戏，避免活动过量
16:00 — 16:10	离园准备（谈话与整理）	1. 以预设为主 2. 分组或集体	1. 创设轻松愉悦的氛围，引导幼儿整理自己需带回家的物品并帮助幼儿整理着装 2. 在谈话活动中引导幼儿自由交流，给幼儿以正面的评价和鼓励 3. 在与家长交流沟通的同时关注活动室内外孩子的安全

（5）教育行动计划。教育行动计划是教师为组织某一教育活动所设计的具体方案，是最具体的教育计划，也是一线教师最常设计和制订的计划，有助于有效落实周计划、日计划中的各项活动。

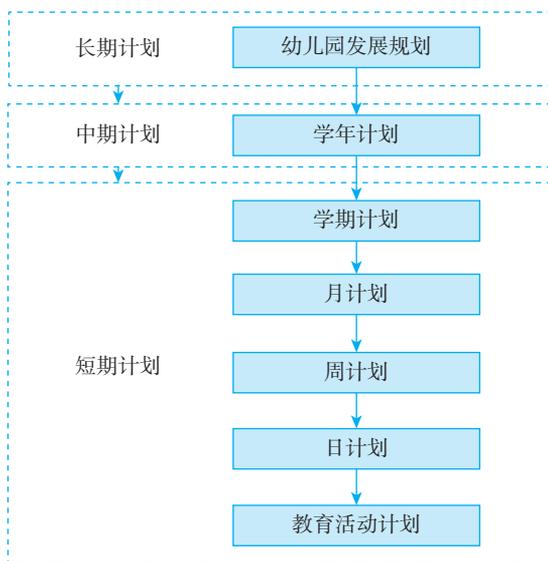


图 1-1 长期计划、中期计划、短期计划的关系

上述计划的制订以时间为维度，将长远的总目标逐步分解、具体和层层落实，如图 1-1 所示。长期计划和中期计划指向未来的发展方向，是短期计划制订的依据，短期计划是中、长期计划的具体化。中、长期计划因不可控因素较多，不便落实，需要通过目标的分解，将长远目标转化为短期、可控的目标，从而实现计划。在园所管理过程中，应将几种计划结合起来，从长远着眼，从近处着手，从大局着眼、从小处着手，逐步分解组织愿景，将远大的目标落到实处。

（三）根据具体内容划分

根据具体内容，幼儿园计划可分为常规活动计划和专题活动计划。

1. 常规活动计划

幼儿园许多工作计划是常规性的，包括教研计划、集体教学活动计划、游戏活动计划、区域活动计划、主题活动计划、总务工作计划、卫生保健工作计划等。尽管以上工作内容每年要求都不尽相同，每年都应有一定的创新之处，但一般来说，其工作流程大体相同，工作计划具有较高的相似度。

2. 专题活动计划

幼儿园专题活动计划是解决某类问题的计划，包括节庆活动计划、家长工作计划、培训计划、科研计划、特殊儿童矫正计划、招生计划等。专题活动计划既可以单独拟订，也可以针对常规计划进行补充，将特殊安排纳入常规工作计划。

（四）根据职能空间划分

根据职能空间，幼儿园工作计划可以分为业务计划、财务计划和人事计划。幼儿园主要的业务活动就是保教活动，业务计划的内容涉及“保、教、研、物”，财务计划的内容涉及“财”，人事计划的内容涉及“人”。财务计划与人事计划都是为业务计划服务的，是围绕业务计划而展开的。

具体而言，幼儿园业务计划包括保育工作计划、教育教学计划、园本教研计划、膳食卫生管理计划、物资采购计划（包括环境、房舍、玩教具及其他物品）等。

幼儿园财务计划主要包括对幼儿园资金、财产进行规划管理的计划，如幼儿园办园资金的筹集与计划、财务预决算计划等。

幼儿园人事计划是指为维持业务规模、保障组织发展、准备必要的干部力量，对园长、副园长、教师、保育员、医务人员、后勤人员及其他相关工作人员的招聘、任用、培训、激励的计划。

第二讲 幼儿园计划的编制

虽然幼儿园计划有多种类型，形式也多种多样，但管理者在编制各类计划时，为保证计划的合理性、科学性，确保组织决策的落实，实质上遵循着一致的逻辑和步骤。

一、幼儿园计划编制的依据

科学合理的幼儿园计划需要幼儿园管理者认真分析社会环境因素，以一定的理论为指导，从本园发展实际出发，使计划既有前瞻性和挑战性，又有可行性和务实性，使幼儿园在面对考验时能积极应对。

（一）社会环境因素

社会政治、经济、文化、科技、人口等因素都制约着幼儿园的发展与幼儿园计划的制订。幼儿园管理者要将幼儿园放在社会的大环境中思考其生存和发展，从幼儿园可持续发展的战略高度制订幼儿园的发展规划和各类工作计划。例如，人工智能的发展、三孩生育政策的实施、农村城镇化进程的发展等，都对学前教育的发展有很大影响。又如，国家及相关政府部门的教育政策与法律法规对制订幼儿园工作计划方案有着重要影响。幼儿园管理者应熟知相关法律政策与纲领性文件，确保园所管理及办园的正确方向。

（二）相关理论

幼儿园管理要以管理理论、教育理论、儿童心理发展理论等为基础，如图 1-2 所示，提升计划的前瞻性、科学性和专业性。

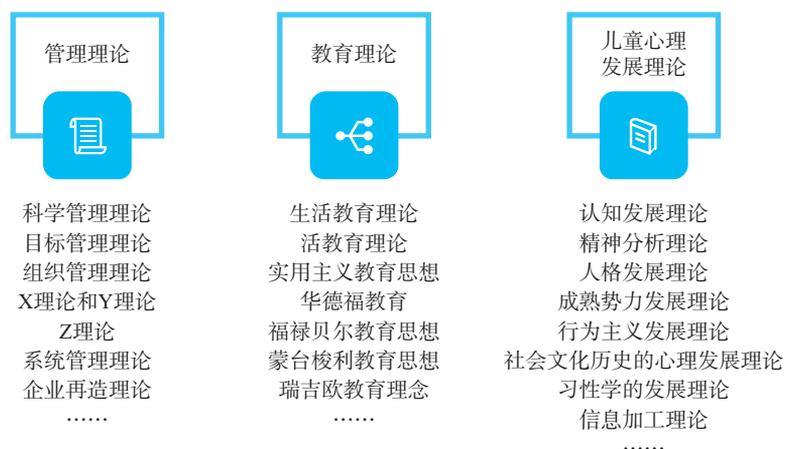


图 1-2 幼儿园管理相关理论

（三）本园发展实际

幼儿园工作目标、措施的制定及方案的设计都需依据幼儿园实际情况，充分考虑幼儿园原有工作基础、地域状况，幼儿园的人力、物力、财力等实际条件。

二、幼儿园计划编制的步骤

幼儿园计划编制的基本步骤如下。

（一）估量机会——认清现在、研究过去、预测未来

估量机会要在实际的计划工作开始前进行。它虽不是计划的组成部分，却是计划工作的真正起点。在该阶段，首先要认清“现在”，看清楚幼儿园的优劣势、内外部环境，了解幼儿园利用机会的能力；其次要研究“过去”，从过去发生的事件中得到启示和借鉴，探讨过去通向现在的规律；最后要预测“未来”，需要对未来可能出现的变化和机会进行初步分析，同时分析不确定因素的影响，以勾勒出未来发展图景。

（二）确定目标——目标分解

确定目标是幼儿园计划编制的主要任务。目标是预期成果，能为幼儿园的各部门成员指明方向，描绘未来发展蓝图，也可以作为评量实际工作绩效的标准。因此在估量机会的基础上，应确立幼儿园整体目标。在明晰整体目标后，要对整体目标进行分解，以便落实到各个部门、各个教职工、各个活动环节，并将长期目标分解为各个阶段的目标。

最终，幼儿园计划编制的目标应形成目标塔结构，如图 1-3 所示。

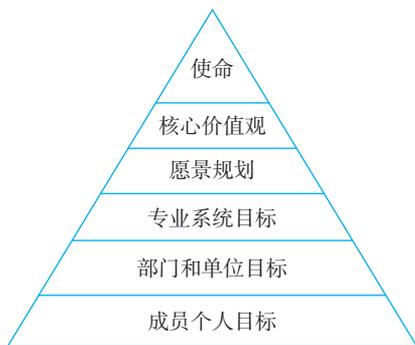


图 1-3 目标塔

（三）确定计划的前提条件

前提条件是实现幼儿园计划的假设条件。确定前提条件不仅可以使计划工作更有效，而且能使教职员工充分理解和同意该计划。

（四）拟订计划方案

幼儿园计划方案通常用文字或图表表达，是目标、策略、程序、措施、资源等要素的综合体。拟订计划方案时既要发扬民主，广泛发动教职工献计献策，又要充分发挥管理者的创造性，大胆设想，细致推敲。

（五）选择计划方案

选择计划方案时往往要考虑以下因素：第一，考察每个计划方案的制约因素和隐患；第二，用总体的效益观点来衡量计划；第三，考虑计划方案所带来的效益和损失，特别是隐性的、间接的损失；第四，根据一定原则选择一个或几个较优方案。例如，从幼儿园管理实际看，幼儿园资源的有限性与提高办园质量与管理效益之间始终存在矛盾，那么，如何让有限的资源发挥最大的效益，需要在选择方案时认真考虑。

（六）制订计划

选择可行的计划方案后，要将计划方案用文字形式形成计划文件。

计划文件又可分为主要计划和派生计划。主要计划需要派生计划的支持。例如，面对托幼一体化趋势，幼儿园在拓展托育业务时务必要制订诸多派生计划，如师资队伍招聘和培训计划、教育教学改革计划、家长工作计划等。

（七）编制定量计划

在确定好计划后，应把计划转变为定量计划。这样一方面可以使计划指标更明晰，另一方面也更易于对计划的执行进行控制。定性的计划往往可比性、可控性和奖惩较弱，定量的计划通常更具有约束力。

三、幼儿园计划编制的基本要求

幼儿园计划编制的基本要求主要有以下几个。

（一）适宜性和挑战性

制订幼儿园计划的前提是确定好目标。目标既要基于现实，体现适宜性，又要具有一定挑战性，能够发挥导向、激励作用。

（二）整合性和平衡性

幼儿园计划是对幼儿园今后工作的规划，必须兼顾整合性和平衡性。幼儿园管理者要理清思路，既要计划的类型与计划之间的关系了然于心，又要对“做什么？为什么做？该怎么做？谁来做？”等问题有基本的把握，以便于督促检查与交流借鉴。一些有交叉、重复的计划可以加以整合，制订计划时应克服形式主义、教条主义，不能为计划而计划，简单堆砌，或模仿抄袭他园或他人的计划。

明晰幼儿园计划的主要内容和结构，把握计划的整合性和平衡性是幼儿园计划编制的基础。然而，实践中仍然有幼儿园计划存在张冠李戴的现象，比如全国教研计划下面呈现的是幼儿保育、教育、师德师风建设、家园社工作、后勤管理工作等内容，而非保教工作中的教研内容、方法与步骤。显然，这部分计划制订者对幼儿园计划还存在着认识上的误区，混淆了“全国教研计划”与“保教工作计划”。

（三）层次性和针对性

幼儿园计划包含了不同种类和层次，由不同人负责制订和执行。因此，幼儿园计划在编制的过程中一方面需要注意不同计划之间的层次性，如“全国性计划—部门性计划—个人计划”“长期计划—中期计划—短期计划”等的层层落实；另一方面要注意计划内部各要素之间的整体性、相关性与逻辑性，比如计划的指导思想、背景、目标、内容、活动安排等彼此之间的关联。

不管是哪一类计划，都应具体、明确、有针对性，能够帮助执行者在计划的指引下为目的、有步骤地实施计划。

（四）稳定性和灵活性

不管是中、长期计划，还是短期计划，均不能朝令夕改，应该保持一定的稳定性。但计划在执行过程中也要具有一定的灵活性，在原有的条件不能保障计划的顺利完成或原有的计划制订得不尽完善时，可以适当修订已有计划。

四、幼儿园计划编制的工具与方法

（一）幼儿园计划编制工具

1. SWOT 分析模型

SWOT 分析就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威

胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想分析各种因素，从中得出结论的分析过程，常带有一定的决策性。

SWOT分析模型中的S代表优势（strengths），W代表弱势（weaknesses），O代表机会（opportunities），T代表威胁（threats）。如图1-4所示，S和W反映一个组织的内部环境；O和T则反映的是组织的外部环境。



图 1-4 SWOT 分析模型示意图

（1）SWOT分析模型的步骤。SWOT分析模型是幼儿园制定战略规划时可以使用的工具之一，能够帮助管理者确定幼儿园的优势、劣势、机会和威胁，从而将幼儿园的战略规划与其内部资源、外部环境有机地结合起来。利用SWOT分析模型对幼儿园进行分析，通常有三步：分析环境因素、构造SWOT模型、制订行动计划，如图1-5所示。

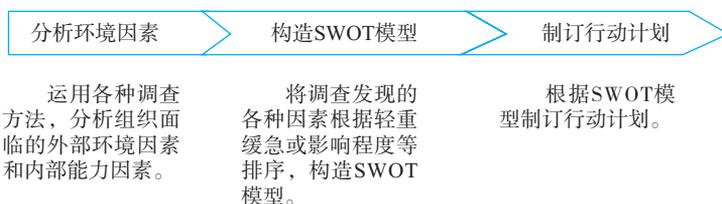


图 1-5 SWOT 分析步骤

（2）幼儿园SWOT分析模型与战略策略选择。幼儿园SWOT分析，即幼儿园管理者运用SWOT分析对幼儿园进行战略规划，将幼儿园的优势、劣势、机会与威胁分门别类整理成幼儿园SWOT分析模型。SWOT分析模型作为幼儿园规划与决策的根据，使幼儿园的发展有计划、有方向、有目标。

优势（S）分析：幼儿园的优势有哪些？包括地理环境是否便利，师资配备是否优良，园本课程开发程度如何，办学声誉如何，社会认可程度如何。幼儿园的优势是幼儿园赖以生存的基础，也是幼儿园竞争力的保障。

劣势（W）分析：幼儿园管理存在哪些劣势？如收费较高，办园经验不足，政策法规陌生，师资流动较大，资金不足，幼儿园伙食有待改善，发展后劲不足等。

机会（O）分析：幼儿园发展的机会体现在哪儿？包括学前教育政策的保障，家长经济能力、对优质教育的需求，等等。

威胁（T）分析：幼儿园发展有威胁吗？如教师编制待遇问题，生源问题，等等。

根据上述对幼儿园内部与外部资源、环境的分析，幼儿园管理者进行幼儿园战略策略选择时可选择优势与机会（SO）策略、优势与威胁（ST）策略、劣势与机会（WO）策略、劣势与威胁（WT）策略。

优势与机会（SO）策略即利用优势，把握机会。具体来说，可以进一步优化幼儿园的特色、品质，扩大宣传提升办学声誉，促进园所幼儿教师专业发展；与高校的深入合

作，实现理论工作者与实践工作者的双向滋养；等等。

优势与威胁（ST）策略即利用优势，克服威胁。具体来说，可以建立区域性幼儿资料库，稳定幼儿来源；追求特色，错位发展，加强园际沟通与交流，缓和同行业间不健康竞争；等等。

劣势与机会（WO）策略即减少劣势，把握机会。具体来说，通过改善教师福利政策等解决教师的社会保障问题；打造园所文化，增强教师归属感，降低教师流动率；改进教师在职进修计划，提升幼儿教师的专业素养，不断强化幼儿园的软实力；等等。

劣势与威胁（WT）策略即减少劣势，克服威胁。具体来说，可以通过强化教师招聘工作，甄选有潜力的优秀师资；定期举办家长会，展示幼儿的发展与进步，加强家长对幼儿园文化、教育理念、课程与教学的了解，降低幼儿的流失率；加强与高校、其他园所的沟通，关注社会趋势，积极面对挑战；等等。

总之，随着时代的进步、信息社会的发展，幼儿园管理不能满足于当前的成就，幼儿园管理者既要洞察现状，又要从整体和长远的利益出发，关注外部环境，对幼儿园的优势、劣势、机会与威胁有清晰的认识，用系统、发展的观点确定工作计划及目标，以保证教育决策科学高效。

2. PEST 分析模型

幼儿园管理者可以借鉴 PEST 分析模型，来把握影响幼儿园发展的外部环境因素。PEST 分析模型是外部环境战略分析的基本工具，即通过政治（politics）、经济（economic）、社会文化（society）和技术（technology）四个角度，把握宏观环境，并评价这些因素对组织目标和战略制定的影响，见表 1-5。具体而言，政治环境是指政府稳定性、政府扶持力度（政府对教育的重视程度）、教育政策法规等对幼儿园的影响；经济环境是指 GDP 趋势、可支配收入、货币供给、获取资金的渠道与难易、人口变化等对幼儿园的影响；社会文化环境是指生活方式变化、价值观念、教育水平、风俗习惯等对幼儿园的影响；技术环境是指科学技术的发展、新技术开发、研发人才的数量及需求、知识产权与保护等对幼儿园的影响。

表 1-5 幼儿园 PEST 分析模型

一级指标	二级指标	举例
政治环境	政府稳定性、政府扶持力度、教育政策法规等	政府对“公益普惠”学前教育公共服务体系的支持，《中华人民共和国学前教育法》的颁布实施，《中共中央 国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》等政策的出台
经济环境	GDP 趋势、可支配收入、货币供给、获取资金的渠道与难易、人口变化等	农村城镇化进程、三孩生育政策、人口出生率的变化
社会文化环境	生活方式变化、价值观念、教育水平、风俗习惯等	生育观念变化、托幼一体化
技术环境	科学技术的发展、新技术开发、研发人才的数量及需求、知识产权与保护等	人工智能的发展

幼儿园管理者在制订计划时可以借助 PEST 分析模型从宏观方面分析政治、经济、社

会文化、技术等方面的变化趋势，科学制订幼儿园总体规划、未来发展方向及各类计划。

3.SWOT-PEST 模型分析

为了让分析更有针对性和深度，幼儿园可将 SWOT 模型与 PEST 模型整合，形成 SWOT-PEST 模型（见表 1-6）。

表 1-6 SWOT-PEST 模型

SWOT-PEST	政策（P）	经济（E）	社会文化（S）	技术（T）
优势（S）				
劣势（W）				
机遇（O）				
挑战（T）				

（二）幼儿园计划编制方法

在幼儿园计划编制的过程中，除了利用 PEST、SWOT 分析模型等工具，还可利用德尔菲法、头脑风暴法、提喻法等方法。

1. 德尔菲法

德尔菲法指以匿名的方式听取专家对某一问题的意见，管理者综合汇总专家意见后再反馈给专家，让专家再次进行分析判断并发表意见。如此反复多次，专家意见趋于一致，最终形成代表专家组意见的方案，供管理者参考。运用德尔菲法的关键是：第一，选择水平高的专家；第二，确定适当的专家人数；第三，拟定好意见征询表。

2. 头脑风暴法

头脑风暴法是常见的集体决策方法，通常在一定时间内，将与解决某一问题有关的人集合在一起，使相关人员敞开心扉，畅所欲言。头脑风暴法有四条原则：第一，不对别人的建议做任何评论；第二，建议越多越好，不必考虑建议的质量，想到什么都应该说出来；第三，鼓励每个人独立思考、广开思路，想法越新颖越奇特越好；第四，可以补充和完善已有的建议以使它更具说服力。

这一方法的优点就是容易产生更多的创造性想法，对预测有很高的价值。局限性是容易受心理因素影响，忽略少数人的意见。

3. 提喻法

提喻法是由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法，主要以会议的形式进行。会议主要活动是“变陌生为熟悉”，是理解问题的过程，与会者应尝试从全新的、“陌生”的角度观察问题。提喻法利用类比方法迂回探索，不向与会者事先说明要解决什么问题，只提类似问题加以讨论，为管理者提供启发。提喻法既有利于保密，又能回避个体利害关系，避免提出折中的方案。必要时，管理者也可以在会议过程中选择适当时机提出所要解决的问题，使讨论进一步深化。

第三讲 幼儿园计划的实施

幼儿园计划编制好后，就要开始落实、实施计划。为确保计划更好落地，需要掌握计划实施的方法和计划实施过程中的管理。

一、幼儿园计划实施的方法

常用的幼儿园计划实施方法有目标管理、滚动计划法等。

（一）目标管理

幼儿园组织与管理中目标管理的基本思想体现在以下五个方面：第一，幼儿园的任务必须转化为目标，管理者必须通过这些目标领导下级并保证幼儿园总目标的实现；第二，目标管理是一种程序，幼儿园上下各级管理人员应会同制定目标，确定各自的责任，以此为指导业务和衡量各自贡献的准则；第三，分目标是总目标对各部门和个人的具体要求，也是其对总目标的贡献；第四，管理者依靠目标来管理，进行自我指挥、自我控制，而不是由上级指挥和控制；第五，管理者对下级的考核与奖惩应依据分目标。

目标管理的过程往往包含了制定目标（总目标和分目标）、明确组织的作用（每个目标都有明确的责任人）、执行目标（通过活动、利用资源、达成目标）、成果评价、实行奖惩、制定新目标并开始新的目标管理循环。

（二）滚动计划法

滚动计划法是根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划、长期计划有机地结合起来的方法。计划很难准确地预测未来幼儿园管理所面临的政治、经济、文化、技术等环境因素，执行情况也存在不确定因素，所以幼儿园不可机械地实施几年前制订的计划，需要采用滚动计划法，用“近细远粗”的方法制订、修订计划。

滚动计划法的优点是十分突出的，具体包括：①可以使计划更加贴合实际，进而提高计划的准确性和可操作性；②可以使长期计划、中期计划和短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接；③能够加大计划的灵活性和弹性，提升幼儿园的应变能力。但滚动计划法也存在加大计划编制和实施工作任务量的缺点。

二、幼儿园计划实施过程中的管理

幼儿园计划的实施包括执行、检查和总结三个环节。

（一）计划的执行

计划的执行是实现目标的关键。执行之所以重要，是因为它是连接目标和结果的桥梁，是贯穿整个管理周期的中心环节。所谓“知易行难”，再好的计划没有实施和行动也只是纸上谈兵。执行的依据来自计划，执行时要确保行动方案落到实处，通过执行显现出

工作成果。

在执行阶段，幼儿园管理者需要做好如下工作：组织、协调和控制，指导、激励和教育等。

1. 组织、协调和控制

组织指健全组织机构和工作规范，明确组织内人员的职、责、权关系，按照计划所确定的职责分工部署工作进程，采取有力措施，使计划有序、分层、保质、保量落实到部门和个人。没有合理有效的组织机构和工作规范做保障，任何计划都不可能得到圆满落实。因此，管理者在执行环节应明确分工部署，采取有力措施，使计划按时、按层次切实落实到各部门和各成员身上，使事事有人做、人人有事做。同时，在计划执行中，成员要按照工作规程、行为准则约束自己的行动，保证计划顺利实施。

协调包括资源的科学合理分配与人员关系的协同，指管理者按照计划提出的目标任务将人、财、物及其他管理资源进行合理分配和妥善安排，做到人尽其才、物尽其用，使有限的资源创造出更高的价值。如某幼儿园因地制宜，利用乡土资源，开发户外游戏场地，从儿童原有生活和经验出发，既节约了资金，又彰显了特色。又如有的幼儿园为了追求排场和奢华，花费几十万修建大门，造成教育资源的浪费，就是典型的反例。另外，管理者要对各项工作及人员的活动进行调节，使之步调一致、互相促进、互相配合，将内部损耗降到最低。计划虽然对各项工作都进行了安排，但由于各个部门、人员的任务、利益、环境等不同，各部门和人员在实施计划时可能会出现冲突和矛盾，降低工作效率，甚至阻碍整体目标的实现。因此，管理者在执行过程中应关注协调问题，减少矛盾，化解冲突，降低内部损耗，提升管理绩效，更好地实现整体目标。

控制是使幼儿园各项工作围绕目标运转的基本管理活动。在执行计划的过程中，由于多种因素的影响，计划有时会出现偏差，控制要依据工作目标或指标体系，对多个部门、各类人员的工作及其效果进行检查评定，判断其是否符合要求，衡量执行效果，采取措施纠偏。

2. 指导、激励和教育

通过指导，计划的执行者能够进一步明确任务目标，不断改进工作方法，保证计划的顺利实行。在幼儿园计划实施过程中，指导可以和激励、教育相结合，共同调动幼儿园教职工的积极性，增强教职工的责任感。

激励是管理的重要机制，应贯穿管理全过程。在幼儿园计划实施过程中，激励机制可以激发教职工工作的主动性、积极性和创造性，促使计划工作高效完成。因此，作为管理者，应根据幼儿园工作特点，加强对激励机制建立和运作的研究，采取适合的激励方法，以此来培养和谐的人际关系，调动教职工的积极性。激励时特别要注意公平性、层次性，坚持物质激励和精神激励相统一，自我激励和组织激励相统一。

计划在执行过程中难免出现不同程度的困难，如教职工的畏难情绪，逃避工作、患得患失的心理。如果不进行必要的教育指导，会影响工作任务的完成。因此，管理者应及时、经常开展教育指导工作，鼓舞教职工的士气，提高教职工的工作热情，改进教职工的工作方法，强化教职工的责任意识，保证计划的顺利实行。

（二）计划的检查

检查在管理过程中起到承上启下的作用，是计划执行阶段的必然延伸，更是总结阶段的前提和依据。在幼儿园管理过程中，管理者不可忽视检查环节。通过检查，幼儿园管理者可以掌握工作进展情况，及时发现问题、解决问题、推广经验，保障各项工作顺利进行。检查不仅对检验决策、获取反馈、调整计划、指导日后工作有举足轻重的作用，还可以督促教职员工的的工作，提升其责任感，促进组织目标的达成。

1. 检查的类型

检查按照不同的标准可以划分为不同的类型。

（1）按照时间划分，检查可分为不定期检查和定期检查。不定期检查指在计划实行阶段的随时检查，具有及时、灵活的特点，有助于及时发现问题、解决问题。定期检查指阶段性的集中检查，如期初、期中、期末检查等。幼儿园工作具有阶段性，定期检查方式可以较系统地了解工作进程和工作质量，为后期工作开展提供指导。

（2）按照检查内容划分，检查可分为全面检查和专题检查。全面检查是一种常规性检查方式，有益于管理者全方位掌握计划落实情况。专题检查是针对工作中的某个方面进行的检查，可以使管理者较为细致地了解某个重点问题。

（3）按照执行主体划分，检查可分为领导检查、教职工互查和自我检查。在幼儿园管理中，后两种检查方式越来越受到重视，它们和自上而下的管理结合，可以起到教职工自我调控和自我管理的作用。

幼儿园管理者应根据工作实际需要采取相适应的检查方法，多方面了解情况，掌握大局，以便对执行过程进行全面、有效的管理。

2. 检查的注意事项

（1）明确检查目的。检查不是目的，而是一种管理手段，检查的目的在于指导、促进工作，及早发现偏差，采取措施予以纠正，保证计划目标的实现，而不是对教职工管、卡、压。管理者应指导教职工正确地对待检查。只有当每位幼儿园教职工都理解检查的必要性与合理性，把检查当作获取信息、改进工作、完善自我的重要手段时，检查才能有效开展。

（2）确立合理的检查标准。检查要以目标为依据，以计划规定的要求为标准和尺度，有目的、有步骤地进行。特别要防止标准的主观化。检查标准不统一会使教职工的思想和行为难以协调，造成工作步调混乱。在确立检查标准时，还应注意其系统性和可操作性，既要全面监督计划的落实，又要使检查可以落到实处。

（3）检查形式多样化。管理者应综合运用实地观察、听取汇报、查阅工作记录等多种检查形式，获取准确、可靠、全面的信息。管理者可以根据工作的实际需要，采取多种检查方式，多方面了解情况，掌握全局。例如，定期检查与经常性检查，全面检查与单项或专题检查，领导检查、群众检查和自我检查等。

（4）结果与过程并重。检查既要注重结果，又要重视过程，管理者应将二者结合起来考察分析。只检查结果不能深入了解问题，还需要检查工作过程，这样更有利于调动教职工的积极性，也更加有利于计划的有效落实。

（5）检查与指导相结合。检查工作不仅要评定等级，甄别优劣，更要发现问题，总结

经验，并通过指导工作推动工作的落实。

针对检查过程中发现的共性的、普遍性的问题，管理者可以召开会议讨论和分析问题，并提出改进方案和指导性建议。在检查工作中也会发现工作的亮点，这时应及时总结经验并树立榜样，给教职工的工作指明方向。

管理者还应针对个别教职工的工作情况和实际问题给予有针对性的指导。例如，某幼儿园在检查实习生工作时，发现个别班实习生缺勤现象比较严重，于是该园管理者及时和实习生所属学校进行联络，通过切实改善实习生生活环境并开展思想疏导工作，减轻其思想包袱，使其积极投入实习工作，较好地完成了实习任务。

（三）计划的总结

总结是管理过程的最后一个环节，是对工作的全面回顾。总结即对计划、执行和检查做出总结、分析与评价，并对工作的过程及其结果做出质和量的评价。总结的目的在于分析工作的经验和教训，探索工作规律，为下一周期的管理过程提供信息资源，起着承上启下、积累经验、增强工作的预见性与自觉性、促进提高管理水平的作用。

1. 总结的类型

总结的形式多种多样。从内容方面，总结可以划分为全面工作总结与单项或专题工作总结；从部门方面，总结可以划分为全园总结、部门总结、班组总结和个人总结；从时间方面，总结可以划分为长期计划总结、短期计划总结，其中长期计划总结一般为三年工作总结、年度总结，短期计划总结有季度总结、月总结等。

总结通常和计划相对应，有计划则应有总结与之呼应，幼儿园工作应通过适时进行周期性计划和总结推动工作不断运转，促进幼儿园管理科学化。

2. 总结的注意事项

在管理实践中，总结容易流于形式，成了歌功颂德、集体表彰的环节，管理者不能真正从中汲取经验和教训，下一个管理过程只能在原有水平上不断重复。为了避免上述问题，总结时要注意以下事项。

（1）以计划为依据。总结应以目标、计划为依据，对照工作结果，在掌握充分的事实材料和数据的基础上进行，从而判定工作成绩与不足，总结经验和教训。对已完成的工作和成绩，管理者应予以肯定，以此鼓舞教职工士气；对尚未落实的工作，管理者应分析原因，以便确立新的工作对策。

（2）以教职工为主体。总结并非幼儿园管理者的独角戏，管理者应动员全体教职工参与总结工作，使教职工了解计划执行的整体情况，看到取得的成绩和存在的问题。幼儿园可结合总结开展评比活动，交流经验，树立榜样，进一步调动教职工的积极性，最终促进机构整体管理绩效的提高。

（3）以检查为基础。总结工作应当以检查为基础，避免遗漏重要问题，脱离“假、大、空”的教条，使优良经验得以延续，教训得以吸取。

（4）以研讨为重点。通常认为，总结就是吸取经验教训，其实这是远远不够的。只有对已经出现的问题或可能出现的问题进行深入分析和研讨，由教职工通过自己的研究提出

可行性措施，才能有效防范问题的发生。因此，管理者要加大研讨的力度，形成研究的氛围，调动教职工的集体智慧和力量。

(5) 以探寻规律为目的。对过去的成绩和问题进行评价不是总结的最终目的。幼儿园管理者应将总结视为探索规律和提高自身管理水平的过程。总结时应注意研究工作中的经验和教训，分析查找原因，将管理实践中的感性认识上升到理性认识，将实践中证实的规律性经验完善到常规管理的工作中，使之制度化、规范化，从而促进保教质量不断提高。总结时要纠正记流水账、单纯罗列现象，要注意引导教职工从成绩和问题中寻找规律，利用规律性认识指导今后的工作，为下一阶段工作指明方向。



小结

计划职能是幼儿园组织与管理的起点和基础。幼儿园计划是指围绕育人的核心目标，对幼儿园保、教、研工作的内容、步骤、方式、方法，以及人、财、物资源配置等方面进行通盘安排和谋划的行动。幼儿园作为教育机构，其典型特征就是有目的、有计划、有组织，管理者需把握“5W1H”，以此制订计划内容。幼儿园计划基于不同的分类标准呈现出不同的计划类型。

幼儿园计划的编制要考虑社会环境、相关理论、具体园情等，具体编制过程包括：估量机会、确定并分解目标、确定计划的前提条件、拟定计划方案、选择计划方案，制订计划、编制定量计划。编制过程中可参考使用的工具有SWOT分析模型、PEST分析模型等，方法有德尔菲法、头脑风暴法、提喻法等。

计划编制再周密，若不能实施，就是纸上谈兵。幼儿园在计划实施过程中需要掌握目标管理、滚动计划法等常用方法，把握执行、检查和总结三个环节中的注意事项。执行是管理过程的关键环节，执行可以使工作目标落到实处，在该环节应注意组织、协调和控制，指导、激励和教育。检查在管理过程中起着承上启下的作用，在该环节要注意明确检查目的、确立合理的检查标准、检查形式多样化、结果与过程并重、检查与指导结合等。总结有提升组织绩效和管理者水平的作用，总结时要注意以计划为依据、以教职工为主体、以检查为基础、以研讨为重点、以探寻规律为目的，防止片面歌功颂德，使总结失去其真正价值，流于形式。



实践与思考

1. 什么是计划职能？什么是幼儿园计划？
2. 幼儿园计划的内容有哪些？
3. 幼儿园计划的类型有哪些？
4. 网上查找一所幼儿园的不同计划，并对其进行分析。
5. 举例说明幼儿园计划执行阶段应注意哪些问题。
6. 结合幼儿园计划编制的基本步骤，对一所幼儿园进行调查，为该园编制一份学年工作计划、学期工作计划。