

## 第一章 幼儿园园长

### 【学习目标】

1. 了解幼儿园园长的领导工作及园长所具备的基本素养。
2. 熟悉幼儿园园长的岗位职责及资格和职位的取得渠道。
3. 了解园长专业化成长之路，初步形成创新创业意识。

### 【导语】

学前教育行业的发展，不但需要大量高素质的幼儿园教师，也需要一定数量高素质的幼儿园园长。了解幼儿园园长的领导工作和基本素养，熟悉幼儿园园长的岗位职责和资格要求，借鉴成功幼儿园园长的专业化成长之路，帮助学前教育专业毕业生职业成长。

### 第一节 幼儿园园长概述

园长是履行幼儿园领导和管理工作职责的专业人员，对幼儿园的发展起着举足轻重的作用。“一个好园长，能带出一所好幼儿园”已成为幼教界的共识。理解幼儿园园长的含义、地位、职责等，全面认识幼儿园园长。

#### 一、幼儿园园长的含义

原国家教育委员会 1989 年 12 月颁布的《幼儿园管理条例》(以下简称《条例》)指出：幼儿园园长负责幼儿园的工作。2015 年教育部颁布的《幼儿园工作规程》(以下简称《规程》)指出：幼儿园实行园长负责制。园长在举办者和教育行政部门的领导下，依据本规程领导全园工作。由此，《条例》和《规程》对幼儿园的管理结构做出具体的规定：幼儿园的领导体制是园长负责制。园长负责制是指园长在上级主管部门的宏观领导下，以园长负责为核心，同党支部的监督、教职工民主管理有机结合，为实现幼儿园工作目标，发挥园长领导职能的管理体制。幼儿园实行园长负责制，是加强幼儿园科学管理、发挥管理效能、提高保教质量的重要举措。

近年来，世界各国普遍关注教育领导的专业化问题，很多国家或地区通过相关制度建设推进教育领导的专业化进程。2015 年 1 月，教育部颁发了《幼儿园园长专业标准》(以下简称《标准》)。《标准》中明确：园长是履行幼儿园领导与管理工作职责的专业人员。基于《标准》的定义，要想全面理解幼儿园园长的含义，就需要准确理解园长工作职责中“领导”和“管理”的含义。

“领导”产生于人类的群体活动，并随着社会生产力的发展而不断演进。“领导”一词有许多的表达方式，但目前没有权威的说法，更没有定论。《现代汉语辞海》(2011 年版)对“领导”解释为：率领并引导朝一定方向前进(作动词用)；担任领导的人，领导者(名词)。美国著名的领导科学专家约翰·麦考尔对“领导”做了三方面的解释：一是建立目标和方向；二是以既定目标为中心，将工作人员组织、团结起来；三是鼓舞和推动他们朝着既定方向前进。综合中外对“领导”含义的理解，领导就是组织负责人(领导者)带领和引导组织成员朝着既定目标和方向前进，为实现既定组织目标而奋斗的行为过程。领导重点是指人对人的关系的活动，是上级有意识地影响下级完成既定任务的行为过程，侧重“带领和领导”。

“管理”则是通过计划、组织、领导和控制过程，合理组织和充分利用人、财、事、物、时间、空间、信息等相关资源，优质高效地实现组织目标的社会活动。其侧重点则是对幼儿园的各个要素进行“管理和执行”。基于上述解释，领导与管理两者之间既有联系但又各有侧重。《标准》从领导者和管理者双重角色定位幼儿园园长，要求园长既要有领导决策的能力，又要有科学管理的专业水平，引领幼儿园改革和发展，推动学期教育保教质量的提升。

## 二、幼儿园园长的地位和角色

园长是幼儿园的灵魂，一个好园长就是一所好幼儿园。园长在幼儿园中处于核心地位，肩负多种责任。明确这些问题有利于园长正确认识自己，准确把握自身的角色。

### (一)园长的地位

《规程》规定，我国幼儿园实行“园长负责制”。园长作为幼儿园的负责人、领导者，全权负责幼儿园的各项工作的。园长对内负责幼儿园的办园定位、规划发展、师资团队的建设、收益支配、保教管理等工作，是幼儿园发展的决策者和内部行政工作的组织者。园长对外代表幼儿园，对幼儿园的举办者、幼儿园家长、社区和行政管理部门等一切事物负责，与外部建立好各种关系，获取幼儿园发展的物质和社会资源。幼儿园园长在幼儿园的运行和发展中

起着关键作用，在幼儿园保教质量提升、完成幼儿园保教任务和服务家长工作中起到决定性的作用。

## （二）园长的角色

### 1. 教育者

苏霍姆林斯基曾指出，一个学校的领导只有把教学和教育以及研究和了解儿童这些学校工作中最本质的东西摆在第一位，他才能成为一位好的领导，成为一位有威信的、博学多识的“教师的教师”。园长作为教育者，基本任务是进行教学领导。所谓教学领导是指园长为实现幼儿园的教育目标，优化教育教学系统，通过规划保教发展愿景，制定课程标准，管理课程教学，评价保教活动等，以提升教师的保教品质和幼儿的学习成效的动态过程。

### 2. 领导者

幼儿园园长是幼儿园的领导者，是幼儿园发展的设计师与引导者，在很大程度上决定了幼儿园发展的方向。优秀的园长能够以战略眼光对幼儿园的发展做前瞻性、长远性、全局性的思考与设计，并能带领全体员工建立起共同的愿景与价值观。然后，发挥其引领作用，促进幼儿园的全体员工、家长以及社会认同并与其价值目标保持一致，以共同实现幼儿园的组织目标。

### 3. 管理者

园长作为幼儿园这一组织的管理者，组建组织，建立组织目标，然后通过计划、组织、实施、监控等环节对组织内部的人、财、物等进行管理，优化资源，高效实现组织目标。同时，秉承开放办学理念，对家庭、社区、政府等外部环境资源进行管理，为组织创造适宜的环境，为实现组织目标获取更多的资源。

## 三、园长的职责及聘用

### （一）园长的职责

《标准》和《规程》对园长职责的规定各有侧重。《标准》主要从专业化的角度定义园长的职责，而《规程》主要从园长主要工作的角度定义园长的职责。

#### 1. 《标准》规定的园长职责

《标准》从园长作为领导者、教育者和管理者的职业角色定位，确定了幼儿园园长的六大职责：规划幼儿园发展职责；营造育人文化；领导保育教育；引领教师成长；优化内部管理；调适外部环境。

#### 2. 《规程》规定的园长职责

（1）贯彻执行国家的有关法律、法规、方针、政策和地方的相关规定，负责建立并组织实施幼儿园的各项规章制度；

（2）负责保育教育、卫生保健、安全保卫工作；

(3) 负责按照有关规定聘任、调配教职工，指导、检查和评估教师以及其他工作人员的工作，并给予奖惩；

(4) 负责教职工的思想工作，组织业务学习，并为他们的学习、进修、教育研究创造必要的条件；

(5) 关心教职工的身心健康，维护他们的合法权益，改善他们的工作条件；

(6) 组织管理园舍、设备和经费；

(7) 组织和指导家长工作；

(8) 负责与社区的联系和合作。

以下为广西贵港市普罗旺斯幼儿园园长岗位职责的实例，可供借鉴参考。

### 园长岗位职责

1. 在集团领导下，主持全面工作，负责全园行政、教学、后勤和队伍的思想政治教育等工作。

2. 团结全体老师，执行国家的法律、法规和政策；遵守幼儿园各项规章制度，带领全体工作人员，努力完成总部下达的各项工作任务。

3. 制定全园工作计划，定期召开园务会议，抓好幼教的各个环节，保证幼儿教育质量。

4. 主持全园幼儿的教育工作、卫生保健工作、安全保卫及其他工作。

5. 负责全园工作人员的聘任和调配工作，指导、检查和评估教职工的工作，并给予奖惩。

6. 负责办好幼儿食堂，确保幼儿健康成长。

7. 坚持勤俭办园方针，管理好园舍、设备、经费和园内绿化。

8. 负责召开家长会，听取家长的意见和要求，争取家长对幼儿园工作的支持。

9. 负责新生录取和幼儿班级调配工作。

## 10. 负责幼儿园日常开支和岗位津贴及奖惩制度的预算审核工作。

### (二) 园长的任职资格及聘用

#### 1. 园长的任职资格

1996年1月，原国家教委颁发《全国幼儿园园长任职资格、职责和岗位要求（试行）》文件，对园长的素质提出具体要求，明确幼儿园园长的任职资格。由于形势的发展，现普遍使用2016年施行的《规程》第三十九和四十条对幼儿园园长任职资格的要求。其具体规定如下：

(1) 幼儿园园长应当贯彻国家教育方针，具有良好品德，热爱教育事业，尊重和爱护幼儿，具有专业知识和技能以及相应的文化和专业素养，为人师表，忠于职责，身心健康。

幼儿园园长患传染病期间暂停在幼儿园的工作。有犯罪、吸毒记录和精神病史者不得在幼儿园工作。

(2) 幼儿园园长应当具有《教师资格条例》规定的教师资格、具备大专以上学历、有三年以上幼儿园工作经历和一定的组织管理能力，并取得幼儿园园长岗位培训合格证书。

#### 2. 园长的聘用

《规程》第四十条对园长的任用做了规定：幼儿园园长由举办者任命或者聘任，并报当地主管的教育行政部门备案。

根据以上规定，园长的聘用权在举办者。在“政府主导、社会参与、公办民办并举”的办园体制下，幼儿园办园主体多元化，幼儿园有政府主办，也有各种社会团体、机关、企事业单位、个人等非政府主办。地方政府举办的幼儿园，园长由地方政府干部管理和任用条例选拔任用。非政府主办幼儿园，园长由办园主体根据园长任用标准，选拔和任用园长，并向当地教育行政部门备案。

## 第二节 园长的基本素养

园长作为专业人员，要求具有基本的专业素养。园长的基本素养是指从事幼儿园领导工作所必备的基本条件，以及领导工作中经常起作用的内在要素总和。2015年颁布的《标准》以幼儿园园长的六大职责和60条标准确定了幼儿园园长专业的理解与认识、专业知识和方法、专业能力和行为，规范了园长的基本素养。园长的基本素养包括：政治素养、知识素养、能力素养。

### （一）政治素养

思想政治道德素养是园长应具备的首要要素。思想政治道德素养包括政治思想、职业道德和办园的理念。

#### 1. 政治思想

政治上，坚持党的领导，贯彻党和国家的教育方针政策，将社会主义核心价值观融入幼儿园工作，履行法律赋予园长的权利和义务，主动维护儿童合法权益；思想上，园长要有正确的办园指导思想、现代教育观念和科学的教育理论。

#### 2. 职业道德

热爱学前教育事业和幼儿园管理工作，具有服务国家、服务人民的社会责任感和使命感；践行职业道德规范，立德树人，关爱幼儿，尊重教职工，为人师表，勤勉敬业，公正廉洁。

#### 3. 办园理念

坚持幼儿为本的办园理念，把促进幼儿快乐健康成长作为幼儿园工作的出发点和落脚点，让幼儿度过快乐而有意义的童年；面向全体幼儿，平等对待不同民族、种族、性别、身体状况及家庭状况的幼儿；尊重个体差异，提供适宜教育，促进幼儿富有个性地全面发展；树立科学的儿童观与教育观，使每个幼儿都能接受有质量的教育。

### （二）知识素养

幼儿园园长集领导者、管理者和教育者三种职业角色于一身。园长要完成三种角色的专业化工作，专业化知识必须包括以下四种：一是作为体现园长职业角色特征的核心专业知识，即本体性知识；二是作为活化剂，能够使工作顺利进行的条件性知识；三是有助于形成园长个人处事风格的实践性知识；四是能够提高园长整体素养的一般科学文化知识。

#### 1. 本体性知识

本体性知识指园长作为幼儿园负责人、管理者，在实施管理工作时所需要的知识，主要指教育管理知识。管理对幼儿园的正常运转起着至关重要的作用，直接关系到教育投资效率的高低，影响着幼儿园各项工作的开展。园长最主要的职业角色就是管理者。为保证幼儿园工作进行顺利，园长应具有现代管理观念，掌握现代管理知识，能采用科学的管理方法，充

分而有效地利用各种人力、物力、财力资源来提高管理效率，这是园长做好管理工作的前提和保证。此外，要特别注重幼儿园的教学管理，因为它是幼儿园管理的核心内容。为此，园长要灵活掌握教育管理理论，找到适合本园课程与教学特点的科学教育管理理论。掌握好本体性知识，既是园长专业化发展的要求，也是园长引导幼儿园更好发展的基本前提。

## 2. 条件性知识

条件性知识是园长在处理日常工作中为保证工作顺利开展、所遇问题顺利解决而应具备的知识，主要包括学前教育理论等专业性知识，以及教育学、心理学等属于大教育范围的专业性知识。园长以幼儿园为工作对象和活动范围，是幼儿园教师的指导者，即教师的教师，这就要求园长应首先具有扎实的学前教育专业方面的知识，包括专业理论知识和教学实践知识。只有这样，园长才能懂得如何运用自己的知识和智慧去提升幼儿园的整体教学质量，根据教育理念及个人信念，指导教师制定适宜的教学目标与任务，才能发展和提升幼儿园的课程与教学品质，为幼儿创造良好的学习环境，为教师提供教学支持，促进教师教学技能的提高。由于教育教学始终是幼儿园的中心工作，因此园长还应具备专业的教育教学知识，才能更好地指导幼儿园教育教学工作的开展，对幼儿园课程建设进行引领与规范。此外，园长还应掌握一些心理学方面的知识。这些知识对于园长了解教师和幼儿心理，有效引导其行为，增强工作的预见性和针对性有着重要的作用。

## 3. 实践性知识

实践性知识是园长在个人实践工作中形成的知识与智慧，是园长在理解和领悟理论知识的基础上建构起来的一种在特定情境中知道做什么和知道如何做的知识形态。实践性知识主要包括园长的情感态度、价值观念、生活经验等。这类知识是园长在实际工作中的个人经验总结，体现的是园长的个人管理风格和教育风格。实践性知识首先具有实践性，它是个体基于自己的实践经验，对公认的理论知识进行检验的知识，同时还是个体在实践中实际应用的知识。其次，实践性知识具有情境性。实践性知识体现的是园长在面对实际工作情境时做出的及时而机智的反应。此外，实践性知识还具有个体性，即实践性知识为园长个体所独有，园长依据个人实践经验、个人处事方式以及那些内化为个人品质的理论知识来处理实际问题。从某种程度上说，园长专业化发展最终体现的是园长个体的职业发展水平，而能对其发展产生真实影响的正是个人在实践中通过亲身体验和学习获得的实践知识，而不是理论知识。因此，园长不仅要吸收已有的理论知识，更要积累和建构基于自身体验的实践性知识，并在具体实践中不断完善自己的知识体系。

## 4. 广博的科学文化知识

广博的科学文化知识是园长专业化知识基础的重要组成部分，主要包括四方面的内容：一是人文社会科学知识，如哲学、社会学、逻辑学和历史学等方面的知识；二是自然科学和技术科学知识，园长应了解它们的基本理论和最新研究成果；三是工具类知识，如外语、计算机、现代化多媒体信息处理技术、公共关系等方面的知识；四是文艺类知识，如文学、美育等方面的知识。园长作为幼儿园的最高领导，掌握广博的科学文化知识，一方面是提高自身素质的内在要求，另一方面也是帮助其更好地解决问题、提升形象的重要途径。

以上这几类知识构成了园长走向专业化所需知识的基本结构，这些知识是相互有机联系，

而非各自完全孤立的。其中，本体性知识是园长工作得以顺利开展的基础性部分，条件性知识对本体性知识起着理论支撑的作用，它们是衡量园长专业能力的标志，同时也是园长取得任职资格的重要考核依据。实践性知识是园长将前两种知识运用于实践后，经过个人反思、总结而获得的知识，是园长自身职业个性的展现。广博的科学文化知识是对其他知识的重要补充。这些知识相互联系相互促进，共同支持园长的专业化发展。

### （三）能力素养

园长的能力素养是幼儿园园长完成幼儿园领导工作必备的个人能力素养。《标准》从园长的6大岗位职责列出了幼儿园园长24项专业能力。现依据24项能力，根据岗位职责归纳出6大岗位职业能力。

#### 1. 规划幼儿园发展的能力

正确把握幼儿园的办园公益性和普惠性的方向，充分认识学前教育对幼儿身心健康、习惯养成、智力发展等具有的重要意义，准确理解国家的教育方针和相关的法规，了解国内外学前教育改革发展的基本趋势。努力继承优良的办园传统，凝聚园内外各方智慧，以共同愿景为引领，科学合理地制定幼儿园的发展规划，然后依照专业规划各项目标的具体进程，责任到人，保障到位，扎实推进、在推进中建立评价与诊断机制，及时发现规划落实过程中出现的问题，及时调整规划目标以及执行方式，确保幼儿园朝着正确的方向健康发展。

#### 2. 营造育人文化的能力

文化包括物质、制度、精神三个方面。文化塑造着人，文化对人有潜移默化的教育力量，优秀的文化能够丰富人的精神世界。园长应当重视幼儿园文化在价值引领、目标激励、情感陶冶和行为规范等方面的教育功能，将社会主义核心价值观以及中华优秀传统文化融入幼儿园文化建设。将尊重和关爱师幼、体现人格尊严、感受和诣快乐作为幼儿园育人文化建设的核心，将爱学习、爱劳动、爱祖国教育融入幼儿园一日生活和游戏之中。综合运用环境陶冶、思想宣传、制度规范、活动渗透等方式，营造陶冶教师和幼儿情操的育人氛围和精神家园。

#### 3. 领导保育教育的能力

园长应当坚持保教结合的基本原则，珍视游戏和生活的独特价值，重视幼儿良好学习品质的培养，熟悉幼儿园环境创设、幼儿一日生活、游戏活动等教育活动的组织与实施方法，具备较强的课程领导和管理能力，深入班级动态监控幼儿园保教活动的开展情况，科学指导教师设计个性化的课程方案和实施符合幼儿身心发展规律与幼儿教育规律的保教活动，领导和保障保育教育研究活动的开展，不断深化幼儿园教育改革，以促进幼儿的身心健康与和谐发展。

#### 4. 引领教师成长的能力

引领教师成长是提高幼儿园保教质量的关键。园长要积极保护教师的合法权益，尊重教师的专业自主权，为教师身心健康提供有力保障。教师的发展不单是教学技能的提高，还包括心理的成长。园长应重视立德树人，培养优良的师德师风。在此基础上，园长要依据教师



专业成长的基本规律以及不同水平教师专业发展的不同需求，采取不同方式与不同层次的扶助手段以及相应的激励机制，有效促进教师的专业发展。园长还需引领教师反思教育实践，促进教师教学能力的提高，使其逐步成长为研究型教师。指导教师学习型组织建设与学习共同体的建立是园长引领教师成长的重要平台。

#### 5. 优化内部管理的能力

幼儿园是一个具有内在运行机制的组织系统，园长作为这个组织系统的管理者与第一责任人，应坚持依法办园，实行科学与民主的管理，建立健全幼儿园管理的各项规章制度，优化配置人力、物力和财力等资源，最大限度地发挥幼儿园组织系统的效能。

园长的具体重要职责有：园长应建立健全幼儿园制度体系，保障各项工作正常运行，如行政制度、资产管理制度、人事制度、财务制度、保教管理制度、教科研管理制度、卫生保健制度、后勤管理制度、安全管理制度、突发事件应急制度等；园长应掌握科学管理知识和经验，实施科学管理，建立教职工大会或教职工代表会议制度，推行园务公开，实施民主管理；园长应提高危机管理的意识与能力，即危机预防和预测意识，具备在危机处理过程中采取有效的应对措施的能力。

#### 6. 调适外部环境的能力

幼儿园作为一个社会性组织，与家庭、社会和其他机构等社会力量发生联系。幼儿园要获得良好发展，就需处理好与政府、幼儿家长、社区及其他社会机构之间的关系，创设和谐、良好的外部环境，实现幼儿园的良性发展。园长的职责是充分认识政府、幼儿家长、社区和其他社会机构在幼儿园发展中的作用，秉承开放的办学理念，建立开放的办学机制，运用恰当的沟通策略，利用亲子活动、家长开放日、家长委员会、园区共同开展的活动等交流平台，吸引家庭与社区参与幼儿园的保教活动，获取家庭和社区的支持，丰富幼儿园的资源。同时，利用幼儿园的人力和教育资源，开展回馈家长与社区教育服务的活动，发挥服务功能，赢取良好的社会声誉，以便得到更多的家庭和社会的支持，以获取更多的资源和发展助力。

### 第三节 园长的成长

幼儿园园长是幼儿园发展过程中的重要领导力量，是衡量一所幼儿园好坏的风向标。园长素质的高低决定着幼儿园发展的命运及前景，园长的气质与成长影响着该园教师的专业水平和道德修养，影响着该园幼儿是否能够健康地成长。了解幼儿园园长成长的含义、理解园长成长的重要阶段及各个阶段的专业化发展策略，有利于幼儿园教师的职业成长，对新任园长的发展也有很大的借鉴作用。

#### 一、幼儿园园长成长的含义

“园长”为“幼儿园的领导者或核心负责人”。在平时的工作中，园长主要贯彻党和国家的教育制度，指导好幼儿园教学。幼儿园园长是否做好本职工作，是受他们自己的思想素质、

业务能力影响的。《现代汉语辞典》(2011年版)将“成长”解释为“向成熟阶段发展”。对园长来说,主要指园长从初入职的新手教师成长为优秀园长的过程,由不是园长到担任园长的角色的转变过程,由新任园长成为成熟园长的逐步改进的过程。

## 二、园长成长阶段

布鲁姆(Bloom)(1998)在对园长进行实证研究的基础上,提出从教师到园长的专业发展需经历六个阶段,即生存、技能建立、热衷与成长、挫折、反思与启发以及事业终点。杜艺雯在她的硕士论文《一位幼儿园园长成长历程的叙事研究》中,以布鲁姆的理论为依据将园长的成长历程划分为“初探幼教”即生存;“‘我’的教学生活——职业适应期”即热衷与成长;“园长前奏——副园长的日子”即挫折与反思;“说‘我’年轻有担当——园长期”即启发以及事业终点,四个阶段。采用杜艺雯园长成长阶段划分的观点,结合幼儿园教师专业化发展的相关理论将园长成长归为以下四个阶段,并对每个阶段的工作聚焦进行阐述。

### 1. 初探幼教阶段

初探幼教阶段就是新手型教师的尝试摸索阶段,即生存和技能建立期(入职1~3年)。在生存阶段,新手型教师关注的焦点是:自我胜任能力、对课堂的控制、是否被学生喜欢、他人对自己教学的评价,急于获得领导、老师、家长和孩子的认可。新入职教师经常面临以下问题:

(1)理想与现实的差距。理想的幼儿园教师是带着天使般的孩子学习、游戏、载歌载舞,然而幼儿园一日生活吃喝拉撒睡等烦琐的保育工作会击碎新入职教师的职业理想,破坏心目中美好的幼儿教师工作形象。

(2)工作经验缺乏。保教工作方面,实践经验缺乏,对保育活动情景认知缺乏,对问题缺乏预见性,突发事件处理能力差。课堂教学方面,课堂教学关注教学内容,对孩子的关注低,课堂教学灵活性、应变性和控制性欠缺,教学效果不理想,活动组织中孩子不听话。

(3)人际关系焦虑。入职教师工作经验少,工作不够突出,领导、教师和家长对其工作认可度低于他们的工作期望值,工作满足感低,人际关系敏感、焦虑。在与人交往时,缺少沟通和交际技巧,与领导、同事、家长关系欠融洽,容易遭遇家长投诉。

成长策略:(1)新教师方面。新教师首先需要调适自己,积极应对,适应环境,然后主动实践、积极学习,掌握保教实践规范。在实践中反思和修正,形成并建立自己的教育教学技能。

(2)幼儿园方面。园方需要正视新入职教师的成长问题,形成轻松、愉快、接纳的工作环境,帮助其度过心理求生阶段。同时选择骨干专任教师开展传帮带,帮助其适应环境,掌握保教工作规范,然后通过提供平台、开展园本教研等支持性措施,促进其在实践中反思,建立保教工作技能。

一般新手教师的职位由保育员、配班教师向有一定经验的主班教师发展。这一阶段的良好发展,可以坚定新手教师的职业信念,丰富保教经验,规范保教行为,形成富有特色的保教技能,为未来园长职业成长奠定保教经验基础和职业的信念,培养园长的幼苗。

## 2. 教学适应阶段（第4~6年）

教学适应阶段即热心与成长期。这个阶段，教师积累了丰富的保教经验，已经建立了自己的保教技能模式，有一定的安全感，开始感受职业的幸福。专业朝两方面发展：一是沿用原有保教模式，不思进取，享有职业的幸福，最后只能成长为经验型技能熟练型教师；另一方面是不满足于现状，开始关注学生、教法、学法等方面的问题，寻求创新和改革，丰富自己的教学，成长为幼儿园骨干教师。

骨干教师成长策略：（1）教师方面。积极参加各种文艺和教学比赛，以出色的表现，展现个人保教能力；开展课程和保教活动改革，撰写反思性论文，或参与课题，提升专业科研水平；加强学习，外出参加各种交流学习和提升学历，为教科研提供理论保障；尽量争取担任年级保教主任、保教主任或园长助理等兼职行政职务，积累初步的组织管理能力。（2）幼儿园方面。积极组织适应段教师参加和开展各种文艺与教学技能竞赛，开展园本教研，鼓励教师开展课题研究和撰写论文，提升教育研究理论素养。最后委任行政管理的工作，提升骨干教师组织管理能力。

经过教学适应阶段的成长，教师已从有经验的主班教师向骨干教师转变，并身兼保教主任或幼儿园助理等行政职务。身兼保教主任或幼儿园助理职务的骨干教师是幼儿园副园长备选对象，是副园长的人才库。

## 3. 园长前奏阶段

园长前奏阶段即挫折与反思阶段。这个阶段，身兼保教主任和幼儿园助理职务的骨干教师，被提拔到负责保教和后勤副园长岗位上，完成从教师向管理者岗位的转变。成为管理者前期，若工作上遭遇挫折，工作满足程度会逐渐下降，教师便开始怀疑自己选择管理者这份工作是否正确，随后会进行反思，寻找解决问题的策略。

挫折产生的原因：（1）工作上不适应产生挫折。在这一阶段，工作不再是管理好本班的教育教学和一日生活工作，而是作为园长的助手，需要管理好卫生、保健、课程、保教、财务、人事、后勤、档案、安全、对外公共关系等园务工作。做好这些工作，需要幼儿园管理、财务管理、公共关系、文秘档案管理、课程理论等相关理论支持和实践积累，而新任副园长正是由于这些方面的欠缺，产生挫折。（2）角色变化。管理对象变化产生的挫折。这一阶段管理服务主要对象由本班幼儿转换成全体教职工。在管理中，为确保各项任务顺利完成，副园长要对全园教职工实施组织、指导、监督、评价和奖惩等管理机制。初任园长，对昨日同事实施管理的工作关系状态是：组织和监督，不敢；指导和评价，不能；奖励和惩罚，不忍。这种“不敢、不能、不忍”的工作关系状态给初任园长造成了极大的心理压力。针对这种挫折，副园长作为专业化发展主体应反思寻找发展对策，幼儿园方面需要聚焦挫折，提供主体发展的策略。

副园长的成长策略：（1）教师方面。首先，积极主动学习相关理论知识，在理论指导下，积极开展管理实践，并在实践中不断反思，形成自己的管理特色；其次，参加各种幼儿园园长培训、幼教行业各种交流学习、上级领导及专家的指导，借助外力，提升自己的管理水平和能力；最后，通过专项教改主持、专业学历提升和各种行业研讨等，提升专业水平能力，实现向研究型教师的转变。（2）幼儿园方面。本着培养人用人的原则，支持副园长接受管理、教改、专业等方面的培训学习；规划幼儿园发展，开展特色教改项目和活动，在副园长管理

实践中培养人，增进副园长的管理水平和能力。

#### 4. 园长任职阶段

园长任职阶段即启发以及事业终点。园长专业成长是合格园长——成功园长——专家型园长——名园园长的成长过程，其起点是合格园长，终点是名园园长，合格幼儿园园长是指具备幼儿园园长管理的基本素质，能经营和管理好幼儿园，保证幼儿园正常运营和发展。成功幼儿园园长带领其团队，针对幼儿园发展的困境，探索经营发展策略，将幼儿园经营成生源足、影响力好、有自己特色的幼儿园、园长在保教管理、队伍引领、文化建设、经营策略、内外部资源利用等能较好地发挥领导者、教育者和管理者的作用。专家型园长具有较高的学术研究水平、掌握国家幼儿园发展动态、熟悉幼儿园经营和管理策略，以战略家的眼光规划和经营，以规范和专业的标准管理，以名师引领师资队伍。最后利用专家型幼儿园园长的实力，借助本市区的学习和交流服务平台，发挥专家型园长的引领和辐射功能，帮扶、指导和服务行业，推动幼教的整体水平提升。

##### 一、简答题

1. 幼儿园园长的含义、地位和角色是什么？
2. 如何获取幼儿园园长资格？
3. 试论幼儿园园长的专业素养。
4. 幼儿园园长成长经过哪几个阶段？每一个阶段的成长策略是什么？

##### 二、案例分析

### 广西贵港市普罗旺斯幼儿园园长的梦想

我的梦想就是办一所我心中的幼儿园，让孩子更自由、更健康地成长。

我心中的幼儿园要有属于孩子们的一片田、一个池塘、一块山坡，像个小农场，让孩子们亲身体验种地、养鱼的乐趣，自由自在地在山坡上奔跑、玩耍，零距离接触自然。人是离不开自然的，大自然的特性能使每一个接触它的人知识不断丰富，才学不断长进，观念不断更新，人品不断完善。孩子们最爱新奇的、有趣的事物，也最能发现事物的趣味性。在他们眼里，整个大自然就是趣味无穷的世界，他们最愿意去跑跳、追逐，采集各种物种，并会提出无数个新奇、有趣的问题。

在普罗旺斯幼儿园，每个班都有一片小自留地、一个公共小鱼塘，虽然小，但

是能让孩子们亲身体验种田、养鱼的乐趣，我心里觉得很欣慰。我还通过让孩子们和家长一起来做活动，提高孩子们的动手能力，家长之间也可以相互联络感情。

我做了 37 年幼教工作，对这份工作很有感情。这是一项甜蜜又阳光的事业，我将一直坚持下去，为了有一所童话式的幼儿园。

(文章来源：节选《校园灵魂人物的梦想》，《贵港日报》，2017 年 10 月 23 日周日特刊)

思考：是什么支持一位幼儿园园长为幼教工作 37 年？

## 第二章 幼儿园的筹建

### 【学习目标】

1. 了解创办幼儿园的条件、选址要求。
2. 掌握筹措资金、办理各项审批手续、各种设备设施配备等相关知识。
3. 具备招聘员工、开展有效招生和新生入学工作等工作技能。

### 【导语】

《中华人民共和国教育法》第二十七条规定设立学校及其他教育机构，必须具备下列基本条件：(1) 有组织机构和章程；(2) 有合格的教师；(3) 有符合规定标准的教学场所及设施、设备等；(4) 有必备的办学资金和稳定的经费来源。

因此，幼儿园筹建是幼儿园开办的法定环节，是幼儿园经营管理的前提和基础，也是一项系统工程。系统筹建幼儿园的流程包括：明确幼儿园创办条件、确定幼儿园选址、积极筹措资金、办理各项合法经营手续、招聘各类工作人员、宣传招生、形成正常办园秩序等，本章对这些问题给予了重点介绍。

### 第一节 幼儿园创办的基本条件

我国教育法规对幼儿园设置条件的规定，比较早的是 1989 年国务院通过的《幼儿园管理条例》，其中第二章对举办幼儿园应当具备的基本条件和审批程序做了规定。《中华人民共和国教育法》(以下简称《教育法》)的颁行，对学校及其他教育机构的设立条件做了全面规定，也涵盖了《幼儿园管理条例》规定的幼儿园的设置条件。2002 年，《中华人民共和国民办教育促进法》按照《教育法》规定做出了具体的规范。接着，全国各地地方政府及主管部门制定了

具体的实施办法，规范幼儿园选址、园舍与设施、各类工作人员配备、经费来源、幼儿园管理与保育工作等办园的基本条件。下面节选《广西壮族自治区幼儿园办园基本标准》中的第三章供读者参考。

## 广西壮族自治区幼儿园办园基本标准（节选）

### 第三章 幼儿园设施设备

第八条 幼儿园设施设备应适应不同年龄幼儿身心发展水平和个体差异，满足保育、教育和幼儿自主活动的需求。

#### 一、室外设施设备

幼儿园室外活动场地应设置活动器械以及玩水池、玩沙池等场地所需设施。沙池深为 0.3 ~ 0.5 m，蓄水深度不超过 0.3 m，面积大小与办园规模相适应，池中沙不得使用工业用沙。活动器械包括具有攀、爬、滑、钻、荡、平衡、投掷等功能的运动器械。禁止使用全封闭的滑梯和通道。运动器械上的装饰物，不能遮挡教师和儿童的视线。室外活动场地应具有良好的排水系统。

#### 二、室内设施设备

（一）活动室有适合幼儿身高的桌子、椅子、黑板、电子琴或手风琴等；有足够供幼儿开展各类游戏活动的操作材料及玩具，玩具应当安全、卫生、无毒；有适合幼儿阅读的图书，图书数量不少于生均 3 册，种类丰富。

（二）寝室宜分班使用，配有符合幼儿身高要求的床，每生一床，若需使用双层床，应配备固定式双层床，总高度不应高于 120 cm，四周设不低于 30 cm 的护栏。应安装窗帘，有防暑保暖设备。紫外线杀菌灯管按照每立方米 1.5 瓦计算需要量并安装。

(三) 卫生间包括盥洗室和厕所。盥洗室应设水龙头 6 个以上，有流动水洗手；有毛巾架，做到毛巾专用。厕所设立蹲位 6 个以上，厕位之间设隔板及幼儿扶手，提倡男女分厕。严禁在盥洗室安装煤气、燃气热水器。

(四) 幼儿园办公室应具备与教师数量相当的办公桌椅、文件资料柜及办公用品。配备各类保教理论书籍和教师用书、教学图片、教学卡片、光碟、录音带等，订阅专业期刊不少于 6 种。有条件的幼儿园可配置办公电脑、打印机、传真机等。

(五) 保健室应配备相应的卫生保健设备，卫生保健设备包括必要的体检、简易外伤处理器械、常见外用药品和卫生消毒设备等。

(六) 厨房应配备必要的设备及防蝇、防鼠、防尘、防腐、消毒设施等。

第九条 室内设备设施配备参见《广西壮族自治区幼儿园设备设施基本配备目录》。