



## 第三章

# 幼儿园组织 文化建设

### 学习目标

1. 了解幼儿园组织文化的功能、结构和内容；幼儿园团队建设应具备的条件；
2. 掌握幼儿园组织文化的含义；幼儿园组织文化建设的基本策略；
3. 掌握幼儿园“三支队伍”建设的基本策略。



## 第一节 幼儿园组织文化建设

韩国文化部长曾这样说过：“19世纪是军事征服世界的世纪，20世纪是经济征服世界的世纪，21世纪是文化创造新世界的世纪。”一个没有文化的组织就像一个没有灵魂的人，虽然存在，但是空洞无神，要想让组织具备活力，必须注重组织文化的全面塑造。幼儿园作为一个微小的教育组织机构，麻雀虽小，但五脏俱全，岗位层级较多，人员素质不一，幼儿园组织文化犹如一条纽带，可维系起组织中每一个人相互协调的关系，孕育积极向上的团队精神，引领幼儿园生机勃勃的发展。

### 一、幼儿园组织文化的含义与作用

#### (一) 概念解读

##### 1. 文化

“人类学之父”爱德华·泰勒于1871年在其《原始文化》中对文化第一次在真正意义作了定义，他认为：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗，以及人类所获得的才能和习惯。”

随着对于人性的更多了解，人们逐渐意识到文化是人的属性的本质特征，人不仅是一种生物的存在，更是一种文化的存在。因此，管理学开始逐渐倡导组织文化管理，重视组织文化建设，强调精神文化的力量，希望用一种无形的力量形成一种行为准则、价值观念和道德准则，凝聚员工的价值观，并在此基础上形成组织成员强烈的归属感，激发员工工作的积极性、创造性。

##### 2. 组织文化

美国学者最早于20世纪七八十年代提出了组织文化(企业文化)的概念，人们发现企业管理模式以及文化的不同对企业管理和经营业绩产生了重要的影响。20世纪80年代以来，随着组织文化的重要价值逐渐被企业、政府、医院、学校等社会组织所认同，学者们对组织文化的研究也如火如荼地开展起来。迄今为止，国内外对于组织文化的理论研究已经取得了丰硕的成果，并将其作为一种新型的管理方法运用于社会中的多种组织。

所谓组织文化主要是指组织的理性价值观。一般是指组织在管理和发展过程中逐渐形成的特定文化氛围和文化传统，包括组织中人们共同具有的价值观念、思想认识；共同追求的发展目标、发展方向；共同体现的道德水准、精神风貌；共同遵守的行为准则、规章制度等。

##### 3. 幼儿园组织文化

1994年国务院关于《中国教育改革和发展纲要》的实施意见中指出“要加强德育的实践



环节,大力推进校园文化建设”。2006年教育部专门下发了《关于大力加强中小学校园文化建设的通知》,指出“校园文化是学校教育的重要组成部分,良好的校园文化,对培养德、智、体全面发展的中国特色社会主义事业接班人具有重要意义”。幼儿园组织文化同样应当受到重视。

任何一个组织都会形成自己独特的文化,如企业有企业文化、社区有社区文化,当然幼儿园就应当有幼儿园文化。当前幼儿园开始参考借鉴企业组织文化的有益经验,把先进的管理理念引入到幼儿园管理之中,逐渐重视组织文化的建设,注重幼儿园独特文化的培育和构建。

幼儿园组织文化是经过长期的发展而逐步形成的,全体组织成员普遍认同并且遵循的共同价值观念、精神信仰、行为准则、工作作风等精神力量的总和。它基于园所的优良传统和发展趋向,为园所全体成员所认同,渗透于园所一切活动之中。它构成了组织生存的基础,是组织发展的动力和成功的关键,是组织的灵魂。

## (二) 幼儿园组织文化的作用

### 1. 灵魂作用

文化是组织的灵魂和精神支柱,如正确的理想信念、办园目标、指导思想、道德规范等。组织通过崇高的共同理想,激发较高层次的社会动机,从而自觉地焕发出更大的干劲,更加努力工作,使精神转化为巨大的物质力量,使信念化作行动。

### 2. 导向作用

组织文化可以对幼儿园及其成员起引导作用。一是幼儿园目标的指引。幼儿园管理者在进行决策时,组织文化就通过价值观念引导其正确决断,并指引幼儿园从实际出发,以科学的态度制定可行的发展目标。二是对组织成员价值观念的引导。在组织文化的正确导向作用下,组织成员充分认识幼儿教师工作的社会价值,树立教师光荣、教师神圣的职业观念,追求较高层次的精神境界,在市场经济大潮中,不为物质利益诱惑所动,安心幼儿园工作,勇于奉献、甘愿牺牲。

### 3. 凝聚作用

组织文化对组织成员具有目标上、心理上和感情上的凝聚力量。这种凝聚力量是使组织成员保持亲近和谐融洽,愿意留在组织里并为其服务的一种心理力量。健康向上的幼儿园园风,体现着良好的精神风貌、价值观念、心理趋势和文化气势,组织文化的这些内核,能使组织成员形成共同的荣誉感和责任感,从而激发出高度的自觉性和创造性,产生巨大的凝聚力。

### 4. 教育与规范作用

组织文化作为一种环境力量,它对组织成员具有潜移默化的影响,正如“随风潜入夜,润物细无声”的春雨,滋润着人们的心田,陶冶着人们的情感,使人较快地适应园所集体的要



求。这种影响巨大而且深远,在时间上也特别长久,甚至在人的一生中发挥作用。

良好的环境(包括物质与精神)条件能使园所成员自觉投入和服务于幼教事业,并在其中受到感染和熏陶。以园规园风、文化传统、价值观念、人际关系等方式表现出来的组织文化,一方面对园所的各个方面及成员起着教育和指导作用;另一方面,与园所文化观念体系相适应的优美、整洁、有秩序的学习、生活和工作环境,又对每个人起着陶冶情操和规范行为的作用。

### 5. 激励作用

幼儿园良好的组织文化对组织成员是一种无声的要求,特别是共同的理想信念、目标追求和良好的人际关系,可以激发组织成员形成集体荣誉感。成员间可以进行认识、情感和态度等各方面的充分交流,使个人与集体之间产生一定的反馈联系,使成员产生对集体的期望和精神上的归属需要,从而增强主体意识和社会意识,发挥集体和组织对个人的影响与激励作用,充分调动人的积极性,以促使成员积极努力为组织目标而奋斗。



### 案例 3-1

#### 海尔文化体系

在海尔集团里,为了提高企业的凝聚力,增强每个职工的责任感,每个员工都有一本小册子——《海尔企业文化手册》,其中有两个著名的管理理念。

一是斜坡球论:企业如同一个爬斜坡的球,受到来自市场和内部职工惰性形成的压力,如果没有一个向上的动力它就会下滑。这个向上的动力就是基础管理。依据这一理念,海尔创造了“OEC管理模式”,也称“日清管理法”,海尔集团董事局主席张瑞敏将它解释为:“今天的工作必须今天完成,今天完成的事情必须比昨天有质的提高,明天的目标必须比今天的更高。”

二是80/20原则:这是海尔管理人员与员工责任分配的原则。管理人员是少的,是关键;员工是多数的,却是处于从属地位的,少数制约着位于从属地位的多数。因此,出现问题后,管理人员应首先承担责任,80/20原则就是要抓干部、抓管理人员。

◇ 启示 海尔的成功,海尔文化体系起着至关重要的作用,海尔文化对员工起到了凝聚人心、激励成长等作用。

## 二、幼儿园组织文化的结构与内容

### (一) 幼儿园组织文化的结构

对组织文化结构的划分方式很多,但是总结起来主要有三种,即二元、三元和四元的划分方法。纵观国内外有关组织文化和学校组织文化的理论,大部分学者认同对学校组织文



化结构的四元划分方式,即将学校组织文化分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化。同样地,研究幼儿园管理的学者王普华也将幼儿园组织文化从外到内、由表到内依次划分为物质文化(表层)、行为文化(幔层)、制度文化(中层)和精神文化(深层)。本书就借鉴幼儿园组织文化的四层结构。

砂因(Eegar Schein)在1992年出版的《组织文化和领导力》一书中提出了一个著名的“睡莲模式”:水面上的花和叶是文化的外显形式,包括组织的架构和各种制度、程序;中间是睡莲的枝和梗,包括各种公开倡导的价值观,以及使命、目的、行为规范等;最下面是睡莲的根,包括各种视为当然的、下意识的信念、观念和直觉。这就如幼儿园组织文化的几个层面。

### 1. 物质层

组织文化的表层部分,主要是指幼儿园的办园条件、建筑设计、园所布局、社区环境、教学设施设备、园风园貌、园徽园服、员工形象等,是幼儿园组织文化中最直观、最形象的部分,是幼儿园组织文化中最具体可见的成分,也是最容易进行设计和更改的部分,具有外显性,是形成组织文化精神层和制度层的前提条件。

### 2. 行为层

它是幼儿园组织文化的幔层,主要指组织活动和组织成员行为的规范体现。这一层距离幼儿园组织文化的核心和本质大大迈进了一步,是幼儿园园风、精神面貌、人际关系的动态体现,也是幼儿园的整体精神和价值观的折射。

例如:上下级之间以及教职工之间的关系是否融洽、家园关系是否和谐、部门之间是否团结合作等。

### 3. 制度层

它是组织文化的中介层,规定了组织成员在共同的组织活动中应当遵守的行为规范总和,幼儿园教职员工任何行为的背后都有幼儿园制度作为支撑。

例如,有的幼儿园规章制度体现“以人为本”,重视教职工的参与;有的幼儿园以刚性的规章制度、职责规范管理幼儿园,崇尚竞争和淘汰,从而追求管理效能的最大化。

### 4. 精神层

它是组织文化的核心和灵魂,包括组织成员在长期活动中逐渐形成的,且为组织成员所认同的思想意识活动,包括价值观念、组织哲学、精神风貌、道德习俗、思维方式等。一所幼儿园是否形成了较为成熟的组织文化,衡量标准就是看组织文化的精神层是否形成。

例如,某幼儿园的办园宗旨;更和谐、更健康,致力于教职工间的和谐相容、师幼之间的和谐交流、家园之间的和谐沟通、人与环境的和谐共处;践行自己的团队精神:童心真真,爱心切切,信心满满。这就属于幼儿园组织文化的精神层。

总的来说,物质文化和行为文化是幼儿园的“外表”,制度文化是幼儿园的“骨架”,精神文化则是幼儿园的“灵魂”。物质文化、行为文化、制度文化、精神文化从外到内的分布就形成了幼儿园组织文化的结构,它们密不可分、相互作用。



幼儿园的自然环境、教育教学实施、园所布局等物质文化以及幼儿园的各项规章制度、教职员工作习惯化的行为方式均是幼儿园组织文化的组成部分,它们是幼儿园精神文化的“外化”。物质文化和行为文化不同程度上受到制度文化的制约,制度文化又依附于幼儿园的物质文化和行为文化,精神文化则以物化事物、规章制度、习惯化行为等隐含于组织文化的物质层、行为层、制度层。

因此,在建设和优化幼儿园组织文化的时候,我们不仅要关注物质层、制度层等显性的内容,而且要深入精神层面,并以幼儿园精神文化的核心——组织成员的价值观抓起。幼儿园精神文化就是看不见的睡莲的根,它支撑着外在的枝叶和花朵,精神文化是一种强大的心理力量,能够支持和支撑物质文化与制度文化。

## (二) 幼儿园组织文化的内容

对应幼儿园组织文化结构四个层次的划分,组织文化的内容也可从这四个方面展开论述。

### 1. 物质文化

物质文化是透过直观存在的事物给人留下表层印象,并借助这种印象体现和传递出幼儿园自身的价值追求与办园理念。主要包括以下方面。

#### (1) 幼儿园组织环境。

主要指与幼儿园保教活动相关的各种物质设施、园舍建筑、环境布局以及教职工的学习娱乐条件等。它包括受幼儿园环境影响的“三个对象”所对应的“三种环境”。

①以幼儿为教育对象,创设符合幼儿认知特点,且能引发幼儿主动认知的互动环境。创设符合幼儿学习方式的环境就必须能够引发他们听、看、触摸等多种感官参与的操作和探索环境,如种植园、科学发现室、综合体能活动室、美术创意室、主动活动长廊等。

②以家长为服务对象,创设利用家园互动,不断提高家长育儿水平的指导环境。这样的环境要同时体现在幼儿园的大环境和班级的小环境里,便于家长从环境中获取家园共育的信息,建立科学的育儿观,并养成良好的教育行为。如幼儿园的公示栏、宣传资料、班级提示板、家园联系册、班级网页等。

③以教职工为塑造对象,创设支持和鼓励教职工专业发展的有利于打造优秀团队的良好环境。教职工置身于这样的环境中,能从中得到不断的正向强化。如教育格言、教育行为规范、幼儿园文化展示墙、荣誉室、办园理念、目标及规划的宣传板等。

#### (2) 幼儿园组织形象。

主要是指通过幼儿园表层的外部特征和深层的教育质量所表现出来的,在社会公众心目中所留下的总体印象。外部特征如幼儿园名称、园标、园训、园歌、园服等,所呈现出来的具体形象称表层形象;教育质量如教职工的能力素质、领导者的管理水平、幼儿在幼儿园的成长和进步等,所表现出来的形象称深层形象。表层形象是幼儿园物质文化的基础,深层形象是幼儿园的实力体现。



## 拓展阅读

### 园徽、吉祥物的设计和应用

#### 1. 园徽

2011年6月1日是鞍山市白鸽幼儿园建园60周年的日子,回顾和总结幼儿园的发展历程,经过一代又一代“白鸽人”的不懈努力,无数曾经在这里度过美好童年的幼儿成长为健康快乐的人。可以用一句话表达白鸽幼儿园这60年对每一名幼儿人生成长的非凡意义,即“精彩人生从这里放飞!”这句话也成为幼儿园核心的办园理念,因此,白鸽幼儿园对原有的园徽进行了重新设计。

重新设计的园徽主要由三部分组成:一是由6种颜色彩条组成的从地平线升起的光芒;二是从彩色光芒中陆续振翅高飞的彩色鸽子;三是用中文艺术体和英文写的“白鸽幼儿园”的名称。

白鸽幼儿园园徽的主要元素是形、色和字的应用,而这三方面的元素被广泛应用在该园环境创设、办公用品及宣传材料上。

#### 2. 吉祥物

白鸽幼儿园的吉祥物是一只破壳而出、振翅欲飞的小鸽子,名字叫“飞飞”。“飞飞”象征着每一个健康、活泼、可爱的孩子,这些孩子在“白鸽人”的关爱呵护下、在白鸽幼儿园良好教育环境的浸润下茁壮成长,也预示着白鸽幼儿园永远像“飞飞”一样,生机勃勃。

### 2. 行为文化

行为文化主要是幼儿园组织活动和组织成员在管理、工作、人际交往、分配等方面表现出来的社会行为以及行为规范程度的体现,是一种以动态形式存在的组织文化。具体表现为两个方面。

(1)组织活动方面。

- ①针对幼儿的活动。如升旗、早操、保教活动、游戏等。
- ②针对教职工的活动。如教学研讨、教学观摩、技能竞赛、进修活动等。
- ③针对家长的活动。如家长开放日、家长学校、游园活动等。

(2)社会行为方面。

管理者要为教职工提供充分的行为实践机会,为他们搭建各种锻炼的平台,这是管理行为的体现;管理者在人事安排时,合理分配人员和工作量,提供合理的薪酬、福利待遇和适当的激励机制,这是分配行为的体现;为家长和社区提供主动、便捷和周到的服务,这是工作行为的体现;组织成员之间相互学习、彼此分享,形成团结互助、和谐共进的集体氛围,这是交往行为的体现。

### 3. 制度文化

制度文化首先表现在文本化的各种规章制度,既包括国家颁布的教育方针、政策、法律、



规章等,也包括政府主管部门制定的各类章程、规则、指示、要求等,还包括幼儿园结合自身实际制定的有关管理、教育教学、科研等规章制度。一般包括3个方面。

(1)一般制度。如园长负责制、岗位责任制、教职工代表大会制度等带有普遍性的制度。

(2)特殊制度。指组织所特有的制度,反映一个组织的管理特色和文化特色。如员工与管理者的对话制度、庆功会制度等。

(3)幼儿园风俗。指幼儿园长期沿袭、约定俗成的典礼、仪式、行为习惯、节日活动等,它不表现为确定的文字条目,也不需要强制执行,完全靠习惯、偏好来维持。如:艺术节、毕业典礼、园庆等活动。

### 4. 精神文化

精神文化是幼儿园组织文化最重要的内核,它不仅是组织成员的集体意识,还指引着他们的具体行动。主要包括以下内容。

(1)幼儿园组织哲学。幼儿园组织哲学是幼儿园领导者为实现幼儿园组织目标而在整个管理活动中坚持的基本信念,是幼儿园领导者对幼儿园长期发展目标、发展战略和策略的哲学系考和抽象概括。

(2)幼儿园组织的价值观。是幼儿园组织内部管理层和全体员工对教育教学、管理、服务等活动,以及指导这些活动的看法和基本观点。

(3)幼儿园组织精神。是幼儿园组织为谋求生存和发展,为实现自己的价值和社会责任,经过长期培育而形成的一系列反映群体意识的信念和座右铭,是幼儿园组织的精神支柱和精神动力。

(4)幼儿园组织风气。是指幼儿园组织以及职工在长期的教育教学活动中和共同生活中逐步形成的一种精神状态与精神风貌。

(5)幼儿园组织道德。是调整幼儿园组织与社会、幼儿园与其他园所、幼儿园组织及职工之间关系行为规范的总和,是规章制度的补充。

## 三、幼儿园组织文化建设策略

### (一)以园长顶层设计,引领幼儿园组织文化

“有人说,学校文化即‘校长文化’,因为从根本上讲,学校文化总是反映了校长本人特有的价值观和领导风格。这种提法的科学性有争议,但有一点毋庸置疑,即校长对于学校文化建设所起的推动作用。”苏霍姆林斯基也曾提到:“领导学校,首先是教育思想的领导,其次才是行政的领导。”幼儿园组织文化作为幼儿园管理的一种特殊文化形态,体现着人的价值观、行为方式和精神面貌,在此种具有灵魂作用和导向作用的群体意识中,幼儿园园长处于核心地位,是幼儿园组织文化建设的领导者、倡导者、设计者和执行者。因此,幼儿园组织文化的建设要重视发挥园长的牵头作用,园长以自身的行动实践着自己的理想,并期望通过自身的示范去影响教职工,所以应首先做好“顶层设计”。





## （二）以建构共同愿景。提炼幼儿园组织文化

彼得·圣吉(Perer M Senge)在他那本被誉为“21世纪管理圣经”的书——《第五项修炼》中提出了共同愿景的概念：“在组织中能鼓舞人心的领导理念，就是能够凝聚组织、激发组织成员创造力的共同愿景，一个缺少共有的目标、价值观与使命感的组织，很难成大器。”可见共同愿景对一个组织发展的重要作用。

如何科学提炼幼儿园组织文化？应当做到：共同愿景和个人愿景相统一；集体利益和个人利益相统一；共同愿景中个人价值需要与物质需要相统一。

同时，在具体操作时，管理者应与组织成员共同商讨出幼儿园“共同愿景”，要向员工进行宣传 and 解读，让员工知道如何实施到具体行动中，同时要确立衡量的标准，使“共同愿景”可以衡量，让其物化或行为化，落实到工作中，最后力争在预期的时间内实现“共同愿景”。如拟定“幼儿园办园方向”“幼儿园发展规划”“课程改革规划”，让员工明确内容和要求，商讨科学有效的实施步骤及检核方案，如何步调一致地实现和突破等。

## （三）以创设物质环境，渗透幼儿园组织文化

幼儿园物质环境建设根本目的就是寓情于环境之中，寓教育于情景之中，寓文化于物质之中。物质文化是园所文化的基础，也是园所文化呈现的载体，是人们能用感官直接感受的客观存在物，体现办园的教育理念、价值观念等，这是他人对园所文化的第一印象。

幼儿园物质环境的创设可以从以下几个方面入手。

### 1. 精心设计幼儿园环境

幼儿园是世界上最纯真、最稚嫩、最可爱的孩子们生活、学习的场所，所以环境设计应注重“童趣、艺术、自然、丰富、安全”。

第一，从儿童的视野和心理角度，运用孩子喜欢的、趣味的卡通或童话人物等来点亮幼儿园的环境，让他们消除紧张感、产生亲密感。

第二，注重环境的艺术性，让孩子徜徉在开阔、自由、快乐的海洋中。

第三，强调生活即教育，大自然是最好的学习场所，让孩子时刻接受亲近自然的教育。

第四，建造各类功能室和游戏乐园，提供丰富多样的操作材料和玩具，让幼儿享受探索的奇妙、自由玩耍的快乐。

第五，温馨开放的环境，时刻谨记安全，保障幼儿在园身心健康。

同时，应注重幼儿园办公室文化，设置温馨的环境，让教职工带着愉悦的心情，快乐地工作，让教研室充满文化和研究气息等，构建教职工的心灵家园。

### 2. 利用幼儿园的过去、现在和未来

首先，每所幼儿园在其历史发展过程中都留下了不同时期的建筑和人文景观，幼儿园可以利用本园已有的人文景观挖掘其独特的教育价值。这些历史遗迹作为文化的结晶和凝聚物，是幼儿园成长过程中的见证，使幼儿园物质环境获得一种时间上的延续。

其次，幼儿园可以积极地创设人文景观，并赋予其深刻的文化意义。例如，进入某幼儿



园,迎面看到一幅巨大的“笑脸墙”,幼儿园老师和孩子各种各样的笑脸扑面而来,让人进入到一种温暖、舒适的环境中,通过“笑脸墙”给孩子们营造轻松的氛围,告诉孩子们遇到困难时多微笑。

最后,幼儿园还可以巧借自然之物,达到渗透幼儿园组织文化的目的。幼儿园的一草一木都可能成为体现幼儿园组织文化的依托,例如,松树的挺拔、兰的幽香、竹子的虚心、梅花之坚韧等。

### 3. 创设富有特色的品牌文化

幼儿园在构建形象文化活动中要打好“特色牌”“精品牌”。例如,大力发展“科研”“艺术教育”“体育特色”等拳头项目,作为本园的品牌产品。制订适应本园发展的措施,挖掘自身的潜力,找准自己发展的路子,展示自己发展的特色。

幼儿园也要做好视觉识别形象设计。根据幼儿园的办园特色、文化底蕴等,对幼儿园的园徽、园服、园歌、文化墙、吉祥物等进行整体设计,凸显幼儿园物质文化的宣传作用、文化导向作用、激励作用,让家长 and 孩子们了解幼儿园的办园理念与办园特色。敢为人先,开拓创新,大胆出精品、树名牌,争创名园。

## 拓展阅读

### 幼儿园 VI(视觉识别形象系统)设计

幼儿园视觉形象指幼儿园的外观形象,是幼儿园理念和行为的外在表现,它包括幼儿园布局、建筑风格、绿地空间、景观标志、小品设施、环境建设与卫生乃至员工、幼儿的穿着举止等可以用眼睛看到的東西。视觉识别设计的目的是使一切到幼儿园的来客,首先在视觉上产生对幼儿园良好的第一印象。

视觉识别体系是一套完整的宣传体系,是一种全方位的视觉扩张。“VI”体系实际上是对幼儿园形象的规范化、定向性设计,表达了幼儿园形象以及在各种场合出现时的标准化的视觉传播方法。具体包括:

园徽。园徽是代表园所的徽章,是园所的标志和象征,是幼儿园办园理念、办园特色、人文精神的集中体现,是幼儿园的象征性标识,是园所文化建设的基础性载体,也是幼儿园思想道德教育和精神文明建设的重要内容。园徽设计应通过一定的图案、色调、文字和式样体现幼儿园的办园方向、教育目标、理念精神和鲜明特色。园徽确定后,要反复出现在幼儿园的公共展示物上。

园旗。园旗也是园所的一种标志,是幼儿园的象征。它通过一定的式样、色彩和图案反映一所幼儿园的办园特色和历史传统文化传统。园旗可分为桌旗、串旗、持旗和挂旗四种。其中,桌旗主要用于幼儿园各部门在办公室摆放;串旗旗面一般可用不同的颜色,主要用于幼儿园各种重大活动时在园内悬挂;持旗和挂旗主要用于幼儿园重要室内外场所悬挂以及各部门(班级)外出活动或对外活动中。桌旗、串旗、持旗和挂旗应有不同的旗号标准。



园训。园训是一所幼儿园的灵魂。园训体现了一所幼儿园的办园传统,代表着园所文化和教育理念,是人文精神的高度凝练,是幼儿园历史和文化的积淀。一所老牌幼儿园的园训,为我们打开其历史文化之门提供了一把金钥匙,为我们眺望其精神家园打开了一扇窗户。园训,作为一个标尺,激励和劝勉在园的教师和孩子们,即使是离开幼儿园多年的人也会将园训时刻铭记在心。园训也能体现幼儿园的办学原则与目标。同时它也是一种文化,是一种面向社会的精神标志,能为幼儿园起到一定的宣传作用。有些园训还对其本园的创建历史或文化背景有所反映,包含着较多的信息。

园服。园服是园所规定的统一样式的员工服装和幼儿服装。男式园服要阳刚帅气,女式园服应娴雅可爱,要能体现出幼儿园师生应有的活泼好动、生气勃勃的特性。其中幼儿园服还应体现出年龄、性别上的差异,各年龄段在款式结构上应有区别,应能体现不同年龄段孩子的心理和生理特征,且保证质量,从而使日常所穿着的服装也能起到良好的美育作用。

园所主色调。每所幼儿园都应有自己的主色调。由于色彩具有区别、象征、联想等心理效应,每所幼儿园不同的地域、园舍条件和理念、性格、风俗特征也就与一定的色彩联系在一起。幼儿园的主色调是绿、是蓝、是灰、抑或红,可展开讨论。但一旦确定后,其园所的建筑、装饰乃至桌椅床铺等都应采用主色调或围绕主色调而变化。除主色调外,还应规定与之相和谐的辅色调及其组合。

园所宣传品。在每一段时期内,要统一对外宣传的口径,制作统一的宣传画册(或礼品书或电视专题片)。园徽和园所主色调必须广泛运用在这些宣传品上。

幼儿园环境建设。婴幼儿是在与环境(人、物、时、空)的相互作用中成长的。幼儿教育本质上是一种环境教育,它要求从时间、空间、材料等方面创设激励幼儿投身活动的机会与条件,让幼儿在主动、积极地与周围环境的交互作用中,在原有水平上得到充分发展。因此,作为环境的重要方面——物质、空间的建设,一方面,应整洁有序、祥和温馨、富有童趣和教育性;另一方面,应体现幼儿园的办园观念、价值取向等。

标志性的文化设施建设。标志性的文化设施是幼儿园形象的最直观的表现,是幼儿园文化发展的物质基础,是幼儿园现代文明的象征。每所幼儿园都有自己的特色和个性,作为标志性的文化设施正是这种特色和个性的集中体现。例如:南京鼓楼幼稚园的陈鹤琴雕像(纪念馆)、上海宋庆龄幼儿园的宋庆龄雕像等,都为各自的园所增添了风采和魅力。标志性的文化设施建设应该既能折射幼儿园历史文化,又有浓厚的时代特征,成为一所幼儿园的象征。

#### (四)以柔化园所制度,保障幼儿园组织文化

幼儿园制度文化是在幼儿园的日常管理中逐步形成的、具有人文特色的、体现幼儿园管理理念、人文精神和运行效度的规章制度。幼儿园制度文化具有潜移默化的导向作用,可使教职工将其内化为个体的素质,转变为个体思想观念上的、道德认识水平上的、价值观上的



“规章制度”。建立完善的制度并不难,难的是在执行中讲究群众性和人文性。

### 1. 建立以人为本的制度文化

人才是制度文化的核心,“以人为本”的制度是以尊重员工为前提,强调制度以人性化为目标,在制定制度的时候,首先要考虑“人”的因素。人本化的制度以问题的引发生成制度,以在教职工共鸣中促动制定制度,以在监管中不断完善和修改制度。

例如,幼儿园日常活动中,幼儿易出现意外安全事故,很多年轻教师由于不知如何处理常出现问题,导致家长意见颇多。园领导与教师共同梳理后发现:年轻教师安全隐患意识弱、行为制止前瞻性弱、事后处理不知所措等,大家认为这些问题亟待解决。于是幼儿园以实际需要为出发点,以大家的意愿为目标建立了“幼儿安全事故处理流程”“班级安全自查”“安全责任人”等制度,教职工在解决问题的态度上是一致的,管理责任细化到了每个人的身上,大家积极、认真执行此制度,安全事故大大降低。

以人为本的制度文化能让制度在能动的遵守中转化为群体内在的守则,教职工在接受监督和监管的过程中不断增强对制度的认同感与归属感,内化为内隐的规章制度。

### 2. 推行民主管理,让制度公开、公平、公正

幼儿园管理中如果过分强调行政管理的层级化、科学化、精细化,则会导致员工只是被动地执行制度、执行命令,丧失了工作的积极性和主人翁意识。因此,幼儿园要推行民主管理来弥补局限。“民主管理”是顺应“以人为本”的管理理念的产物,它要求全员参与管理,在管理过程中员工既是管理的主体,又是管理的客体,管理者要尊重和采纳他们所提出的客观合理的建议。

### 3. 善于发挥幼儿园非正式组织的积极作用

幼儿园的非正式组织是正式组织中的部分员工依据自身的兴趣、爱好、情感为纽带所自发形成的组织,这种组织虽然没有明确的规章制度,但是却有“核心人物”和不言而喻的规范与期望。如“教职工代表委员会”“团支部”“工会代表委员会”“家委会”“伙食委员会”等组织机构,在制度的拟定、执行和监管过程中,邀请他们共同参与管理和监督,并将各类制度执行的结果进行公示,让所有员工时刻明确制度的内容、理解制度的执行、重视制度执行结果、修正自我行为等。

### 4. 运用幼儿园领导者的非权力性影响力

领导者的非权力性影响力和权力性影响力是相对的,它是建立在领导者个人的品格、能力、知识和情感等因素基础之上,与领导者的职位没有必然的联系,也不伴随着职位的有无而始终。领导者要进行决策,实施有效领导,得到组织成员的拥护,必须借助其自身的非权力性影响力。现代管理研究表明,下属的积极性至少40%要靠领导者非权力性影响力来调动。

因此,幼儿园领导者要不断地提升自己的人格魅力,提高自身的能力,拓展自己的知识面,善于关心、体谅员工,以情动人,不断地提升自己的非权力性影响力,使幼儿园行政管理



变得更加和谐、高效。

### (五) 以人性化精神文化, 润涵幼儿园组织文化

#### 1. 关注员工优势和需要, 多元评价、激励员工共同发展

著名管理学家德鲁克说:“有效的管理者择人任事和升迁,都以一个人能做什么为基础,用人决策不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处。”人无完人,每个人都有自己的优势和弱势,作为管理者应善于观察和发现每个人的长处,用人所长,让每个人都有自己施展的舞台,并多元评价、鼓励员工,这样才能使员工产生强烈的被认同感和使命感,为幼儿园的发展奉献自己的力量。

(1) 引导员工思考,拟定“自我成长规划”。

让员工撰写自我成长规划,包括学历职称、专业发展、个人发展、兴趣需要等内容,以此解读员工自我成长的需求,并给予政策性的支持。让员工能在上级领导的欣赏和鼓励下快乐地去做自己喜欢做的事情和擅长的事情,激发员工对职业的热忱与激情。

(2) 赏才用才,善于搭台,满足员工自我实现的需要。

幼儿园教师多才多艺,有的擅长舞蹈、有的爱好绘画、有的文笔优美,管理者应多赏识,多为其搭建展示自我的舞台,有效调动员工的特长潜能。

例如,开辟“教职工书法、绘画之窗”“教师演讲舞台”及办“幼儿园园刊”等,让教职工感觉“我是优秀的”,找到情感支持,从而满怀希望地投入到工作中去。

(3) 多元激励评价,让更多人得到赏识和自我实现。

评价要从“激励”角度出发,任何的考核评比都要注重是否能激励大部分人的成长。

例如,某幼儿园采取加分制度来肯定和鼓励教职工的努力与付出,如教玩具制作评比优胜者、班级环境创设优胜班级等,不仅给予表扬,同时给予加分奖励,让教师从加分中累计自信与成功体验。

同时,要善于通过多元评价来鼓励每一个人,让大家都能找到自己的发展坐标,可为教职工设置多个奖项。这些奖项不仅鼓励大家钻研业务,同时引领大家热爱学习、热爱生活,鼓励创新与进步,如:后勤服务标兵、最佳金点子奖、幼儿出勤奖、最佳进步奖、团队合作奖、班级家园互动奖、热爱生活奖、无私奉献奖、爱心奖等等。奖项的设置不仅是鼓励员工的个人行为及工作业绩,更重要的是从精神和文化上对大家进行引领和倡导。

#### 2. 人性化关怀,让员工感受职业幸福

(1) 营造宽松、和谐的工作氛围,多给予理解、信任与人文关怀。

员工个性不同,对待事务的态度和处理的方法也千差万别,对于非原则性的错误,管理者要给予信任和理解。同时,领导要经常用赏识的眼光、赞美的话语与员工交流,寻找他们身上的闪光点,如:“日夸三人”(每天夸奖三位员工)。多看到员工的长处,尽量满足教职工的心理需要,让大家在轻松愉快的状态下投入工作,让员工时刻感受到被尊重、被需要及职业的归属感和幸福感。如教职工生日时送去贺卡与蛋糕;教师节时送上鲜花与感恩,并引导



家长和孩子尊师重教；护士节时给保健医生送上一份祝福等。

(2) 畅通沟通渠道,进行真诚交流。

幼儿园可创设一个环境舒适宜人的“温馨小屋”,让园长与员工、管理人员与教师、员工与员工在这里可以推心置腹地谈心,倾诉和宣泄烦恼、情绪;同时也鼓励员工以书信、邮件、QQ群的形式来倾诉自己的困扰,让员工有机会发牢骚、有对象发牢骚,管理者不仅允许员工表达,还要适时给予帮助和解决。总之,尽可能地建立最有效、形式多样的沟通方式,创造更多机会去倾听和帮助员工,让他们打开心灵窗口,开启快乐之门。

(3) 举办丰富多彩的团队活动,促进员工间了解和互动交流。

成立工会、团支部等组织机构,发挥其组织自治、管理等机能,通过外出游玩、文体活动、分享活动等来推动团队互动。例如,为放松身心、缓解压力,可定期组织外出旅游活动;为帮助教师梳理生活信仰,可组织“辩论赛”;为提高团队合作能力,可开展“趣味教师职工运动会”;为提升教师教育思想、更新理念,可开展“读书沙龙”活动;为帮助员工学会感恩,可开展“感恩身边的你”分享会等等。通过开展多种形式的团队活动,教职工间将彼此信任,同时更加真诚、认真面对工作、生活、学习等。

(4) 关注员工心理健康,定期开展各类讲座和培训。

对员工进行心理问卷调查,了解员工心理压力,梳理形成的原因,并通过培训和讲座等活动来帮助缓解。例如,幼儿园教师多为女性,女性要时刻面对工作、生活、婚恋、家庭等各种压力及情绪的困扰,幼儿园可举行各种形式的讲座和培训,如“为自己工作”“学会感恩”“自我人生规划”等;同时可为员工推荐各类书籍。关注员工的心理健康、心灵成长,保障员工身心健康,加强其职业幸福感。

## (六) 以特定活动和载体,传播幼儿园组织文化

### 1. 利用特定活动和时间宣传幼儿园组织文化

第一,充分利用幼儿园的团体组织活动。例如,发挥党支部的堡垒作用、团支部的助手作用、优秀党团员的先锋模范作用,将幼儿园的精神文化渗透到党团活动、教学研讨、素质培训、实践考察研究等活动中去。

第二,充分利用幼儿园全国性特定活动。包括:各种节日庆祝活动,如六一儿童节、中秋节、国庆节、元旦、毕业典礼、艺术节、体育节等;针对教职工,丰富业余生活的联欢会;结合教师节,可组织庆功会、拜师会、新教工会、师德表彰会、园史颂扬会、技能展示会等,让教师在活动中体验和感受幼儿园组织文化;针对家长开展家长开放日、亲子活动、家长座谈会、家长学校等活动,无不能传递幼儿园的组织价值观。

### 2. 选择恰当的载体传播幼儿园组织文化

第一,园所标志等象征性符号。主要包括园徽、园旗、园歌、园服等标志,它们包含了鲜明而浓厚的幼儿园组织文化内容。幼儿园管理者可以通过开展征集组织标志的活动,鼓励全体教职员工甚至是家长一起参与进来,不仅会增强主人公意识,同时使文化建设深入



人心。

第二,善用传播媒介。包括幼儿园校园网、园报、自办刊物等。一方面为师生提供展示才华的平台,另一方面可成为宣传幼儿园组织文化的重要窗口。

第三,园所环境等指示性符号。物质环境借助园所布局,如建筑风格、活动场地、教学设施、教玩具布置、空间布局、楼宇道路命名、班级命名等;心理环境主要是组织成员间文化观念、人际关系等无形因素交织而成的气氛或氛围,如幼儿园的园训、教风、学风等。

优秀的幼儿园组织文化孕育着团队精神,它能凝聚人心,形成合力;优秀的幼儿园组织文化是宝贵的教育资源,它能熏陶教职工、幼儿;优秀的幼儿园组织文化更是幼儿园的一种整体形象,一种内在气质,一种独特个性,一种教育品牌。

#### 四、个案展示

随着我国中长期教育规划的出台,在国家大力发展幼儿园的政策下,各种办学形式的幼儿园将越来越多,竞争也日益激烈,幼儿园也将走向多样化、国际化、特色化的办园道路。加强组织文化建设可以展示幼儿园独特的个性,树立有特色的品牌形象,从而提高其综合竞争力。谁拥有了文化的优势,谁就拥有了竞争的优势、发展的优势,幼儿园组织文化将成为幼儿园第一核心竞争力。那么,如何实现和做到“一园一品”?必须坚持“以我为本,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,构筑具有自己特色的园本文化。



#### 案例 3-2

##### 五彩童年快乐一生

——福海县幼儿园校园文化建设实施方案

##### 一、指导思想

校园文化建设是全面实施素质教育的有效载体,大力加强和建设校园文化是幼儿园管理的一个重要内容。以孩子全面发展为核心,以孩子快乐一生为宗旨,突出“以人为本,和谐发展”的教育理念,以奠定孩子成长的基石为目的,立足实际,突出特色,通过加强校园文化活动的基础设施建设和文化建设,努力构建并不断完善与时俱进的、具有浓厚育人氛围和鲜明办学特色的校园文化体系,使我园成为师幼身心愉悦的多彩成长乐园。

##### 二、创建目标

幼儿园文化是指在整个幼儿园生活中所形成的具有独特凝聚力的园风园貌、制度规范和精神气氛等,它决定着幼儿园的精神面貌,是凝聚和激励全园教职工的精神力量,是幼儿园得以可持续性发展的巨大内驱力。现根据办园理念及幼儿、家长、社会的需求,确定我园的创建目标为:五彩童年快乐一生。力求使身处我园的每一个师幼都天天能有五彩的知识、五彩的活动、五彩的生活。



### 三、目标阐释

情感、态度、能力、知识、技能方面全面发展是幼儿教育的核心,也是我国所要培养孩子的“五彩”。其根本目的是关注儿童,尊重儿童,遵循幼儿生理心理发展规律,以五大领域教育内容,满足幼儿爱动、爱想、爱问的生理特点,满足他们求知好问的愿望,拓展他们的思维,教会他们学习、做事的方法,给每一个孩子五彩斑斓的童年,把孩子培养成为全面发展、自主、健康的人。

#### 1. 关注幼儿人格的生长,培养幼儿学会共处

我国的教师职责制度中有一条是“蹲下来,听孩子说”。从细节做起,尊重幼儿人格,培养幼儿友好相处的生活习惯是贯穿我国养成教育的一条主线。我国古代教育强调的“教子当在幼”“少若成天性,习惯成自然”均体现了古人对孩童人格教育的关注。培养幼儿学会合作,学会做人,珍惜亲情和友情,并承担应尽的义务是我国培养的主要目标。

#### 2. 注重教育活动内容,培养幼儿学会求知

学习是幼儿生长的途径,注重知识的系统化、多元化、整合化是我国教育教学活动的特色,一个教学目标通过多种活动形式开展,让幼儿从生活中多层面探索,掌握观察、思考、逻辑探究的解决问题方法,从而达到掌握学习方法,学会求知途径,也是我国的培养目标。

#### 3. 注重教学活动的实践性,培养幼儿学会生存

生活是幼儿学习的大课堂,我国的主题实践活动教学设计就是以生活为教学场所,锻炼幼儿自理能力、幼儿生存能力。如我国多年来一直坚持的城乡幼儿互动活动,让城市的孩子到农村的田间地头感受农作物的成长,体验农民的艰辛。让农村幼儿到城市来体验我国的教育内容。让幼儿知绿,爱绿,护绿。通过实践性活动,幼儿在亲身体验中历练成长,学会生存。

### 四、创建策略

#### (一)环境文化建设

##### 1. 优化校园内部环境

不断营造“文化育人”的园所氛围,让幼儿园里时时处处充满浓浓的文化气息,让孩子在健康和谐的环境文化中,感受美的氛围、接受美的熏陶、引导美的行为、得到美的升华,强化校园文化在素质教育中的隐性教育功能。

校园环境规划要体现一定的文化内涵,巧妙设计各景点,做到花草树木布局错落有致、疏密合理,边边角角也不放过;校园环境宁静优美,树木花草相映成趣,道路平坦整洁;园内电线、电话线等各种管线统一规划,合理铺设,确保安全美观;校园干净、整洁,地面不见垃圾,无卫生死角;活动室窗明几净,布置典雅,给人赏心悦目之感。

校园广播系统不断优化,结合重大事件进行温馨提示,入园、离园时间播放《福海县幼儿园园歌》及轻松欢快的轻音乐,让师幼在其中得到美的享受,沉浸在健康和谐的文化氛围之中,达到陶冶情操之目的。





## 2. 优化形象标识

(1) 校园内各种提示牌;校园绿化带;宣传栏、阅报栏、图书架;教学与研究宣传栏;校务公开宣传栏;身心健康宣传栏;座右铭、每日格言;围墙上大型壁画等不断完善,使之能充分显示幼儿园的办学思想和人文特色。

(2) 园徽设计:我园园徽主体为五颗手拉手的五彩星,既代表一组欢乐游戏的孩子,又代表着孩子们情感、态度、能力、知识、技能五方面样样出彩,五大教学领域(语言、社会、科学、艺术、健康)各各有成,同时还表达着幼儿在合作的基础上,学会求知,学会做事,学会生存。另外,五星也代表了我园保教“爱心”“用心”“耐心”“真心”“诚心”的五心教育,表达了我园师幼聚合成团的凝聚力和张力。五色也成为我园校园建筑外观的主打色调。

## 3. 每一面墙壁会说话

各班都为幼儿创设温馨舒适的生活环境,与课程相适应的学习环境及内容丰富、材料充足的活动区,使幼儿在玩中发展。活动室的每一个角落和每一面墙壁都得到充分利用,作为向幼儿传递信息、创设氛围或展示其学习成果的有用之处。

宽阔的长廊墙壁上,有许多可看之处。如“爸爸妈妈看过来”“留心语”等家园共建栏,向家长宣传了幼儿园的教育理念。又如“今天你高兴吗?”“从一点一滴小事做起”“播种绿色,孕育希望”等,这些语句如同一面面镜子,激励着每一名教师和家长时刻审视自己的心灵,并激起大家形成共同的教育理念。

幼儿生活展示栏,展示了幼儿在园的丰富多彩生活,表现了幼儿园的教育特点:层层有教育主题,班班有教育特色,处处有教育契机的浓厚育人氛围。使整个校园成为一部立体的、多彩的富有吸引力的教科书。

## (二) 制度文化建设(节选)

科学合理地安排幼儿一日生活。我园针对不同年龄段幼儿的活动精心安排,细致要求,整体规划,让幼儿在动静交互中养成文明生活习惯,促进身心健康和谐发展。我们对幼儿一日活动的安排,涵盖了各项实践活动,让幼儿在不知不觉的日常生活组织中学习合作、共处、求知、探索,满足幼儿多元发展的需求。要让《一日活动安排》及五大教育教学领域的活动要求体现出我园“五彩童年,快乐一生”的办园理念。

## (三) 教师文化建设

坚持“以人为本”的理念,根据教师的不同发展需求,采用多元化的研训方式,立足“园本研训”,充分发挥每位教师的优势,为其专业化成长搭建平台,加速青年教师的成长历程,为幼儿园的发展提供有力保证。

### 1. 丰富教师专业底蕴

以读书丰富校园文化,用“终身学习”的理念指导、鼓励教师多读书,促进教师养成自觉读书学习的习惯,并每年组织读书演讲活动。要求每位教师每学期读一本以上的幼教专著。使“读书—学习—反思”成为每位教师的行为习惯。



## 2. 促教师专业素质的提高

积极倡导建立学习型组织,发展学习型的群体,鼓励青年教师争做“善于学习、勤于反思、乐于合作、敢于创新”的老师。通过园领导引领、骨干教师带头、全员参与的方式鼓励全体保教人员主动参加各种业务学习和培训,引领教师转变传统的教育观念,坚持先进的教育理念,掌握科学的教育行为,提升综合的教育素养。

## 3. 更新教师的教育理念

树立全新的教育理念,从关注文本到关注幼儿,加强教育活动组织能力、监控能力、指导能力等教育实践智慧基本功的训练。结合教育、教学的需要,要求教师努力做到“心中有目标,眼中有孩子,时时有教育”,在孩子的活动中运用“看、听、交流、思考”等技巧,把握幼儿的情绪表现、心理需要、能力水平,真正做到让教育理念与教育行为同行。

## 4. 促新教师发展

对新教师重点进行教学基本功和技能的培训,并且要求她们根据自身的特点,制定个人成长计划,增强自我发展意识,明确自我发展方向。对于熟悉业务、经验丰富的中青年骨干教师,鼓励她们适度超前,向前发展。

### (四)家园合作文化建设(节选)

首先应建立一系列家长工作制度,开展形式多样的家长活动,如专题讲座、家长开放日、班级家长会、家长座谈会等。还有重大节日如“六一”“元旦”“大班毕业典礼”等都举行隆重的庆祝活动,请家长来园参加,形成家长工作常规化。

同时,结合家长育儿存在的问题,我们通过门厅宣传栏、班级家园双通道等途径,向家长宣传先进的教育理念及育儿知识,不断提高家长的自身素质。还组织家长撰写家教经验、教子征文并择优向全园家长推广。

与此同时,还积极与社区联系,取得社区的支持与配合,如参加社区组织的联欢会、运动会等活动,通过多种形式向社会宣传科学育儿理念,争取社会力量对幼儿园的支持。

### (五)分园文化建设

以“五彩童年、五育并举、全面发展、各秀其色”为动脉,放手分园积极开展文化建设活动。我园为服务全县家长入托,在县城设立了分园,两所分园坚持以大园教育目标为航标,每个园又都能够利用本园生态资源,因地制宜,因材施教,发挥自然优势,形成第一分园生态园的特色教育模式,西城区幼儿园为艺术启蒙教育的形式,将欢声笑语撒播到各个角落,用五彩教育实现学前教育梦想。

我园经过多年的探索和拼搏,使在园的每一个人都在不断地进步和成长,但是我们将继续将教育理念细节化、精致化作为出发点,把每个幼儿成长的关键作为重点来继续深入探索。促进我园“五彩童年,快乐一生”之根本,挖掘“五彩”之潜力,为每一位老师实现自我,为每一位幼儿发挥潜能,继续努力奋斗。



## 第二节 幼儿园团队建设

团队是两个或两个以上目标共享、技能互补的成员,为了实现特定目标、满足特定需求,而形成的相互作用、相互协调的联合体。组织的各种目标,必须由共同目标成员所组成的联合体——团队来实现。一个人强是“尖”强,几个人强是“顶”强,一个团队强才是整体强。

幼儿园团队建设与组织文化建设相互影响、相互促进,共同作用于幼儿园管理活动。幼儿园团队运作的过程及其有效性都有赖于支持性的组织文化背景;幼儿园团队建设同时有助于形成良好的群体内聚力、团队精神、和谐的人际关系,最后有助于良好组织文化的形成。

### 一、幼儿园团队建设的条件

#### (一)明确团队目标

松下幸之助说过:“企业的目标是吸引人的强力磁场,所以经营者应该找出一个最适当的目标。”当确立了组织目标之后,人们就会开始朝着目标努力,最终达到目标,取得成功。幼儿园建立团队的目的是为了实现在某一既定目标,进行团队工作也是为了更快、更高效地完成这个目标。

幼儿园管理者要审时度势,与教职员工一起,共同商讨制定本园的长期发展目标。员工认同了幼儿园的目标和发展规划,才会有使命感,才会进一步为之而努力。团队目标是凝聚团队成员的黏合剂,也是团队工作的内驱力。

#### (二)选拔优秀“领军人物”

园长是一园之长,是园的领导者,在完成幼儿园双重任务和园所建设中处于关键地位。作为幼儿园的“领军人物”,园长的素质决定着幼儿园的管理水平和教育质量,在团队建设中发挥着举足轻重的作用。优秀的“领军人物”应该具备多种素质和能力,概括来说,就是“两种素养、四种能力、六种意识”。

##### 1. “两种素养”

###### (1)政治品德素养。

有较高的方针政策水平,坚持正确的办园方向和指导思想;有较强的事业心和责任感,园长要热爱孩子,热爱学前教育事业,关心教师,充分认识自己所从事工作的重大社会意义,始终对工作怀有浑厚的兴趣和饱满的热情;有较好的道德修养和工作作风,豁达大度,宽以待人,事事出于公心,勇于承担责任。

###### (2)科学文化素养。

精教育——园长应具备较高的文化科学知识、较强的语言表达和交流能力,要了解婴幼儿年龄特点和身心发展规律,懂得学前教育的基本理论,学习教育科学和卫生保健方面的知



识,以便科学地指导幼儿园的各项教育工作;懂管理——系统学习和掌握幼儿园管理方面的科学知识,掌握最新的管理理念,有助于园长不断提高自己的管理水平;善经营——了解市场运行规律,熟知本园的优势和弱势,掌握一定的营销方法和财务分析法等。

### 2. “四种能力”

#### (1)领导管理能力。

要求园长善于“抓大放小”,抓全园性大事,抓方向性大事,抓决策性大事,特别是关系到幼儿园生存和发展的大事。能够统筹全局,注意全园工作的部署安排,善于用人,群策群力,实现工作目标。

#### (2)组织协调能力。

幼儿园好像一部机器,如何使其正常运转,这对每一个园长都是严峻的考验,需要园长当好总调度。幼儿园工作涉及面广,园长要当好“总联络员”,妥善协调好对内、外、上、下方方面面的关系,并取得各部门的重视、关心和支持。

#### (3)科学策划能力。

园长必须要有宣传意识,具备策划能力,建立多元化信息流通的立体办园模式,使幼儿园、社会、家庭成为一个统一体,加强宣传策划,带领幼儿园和教职员工投身社会,参与竞争,以优良的保教质量建立自己良好的社会声誉,促进幼儿园的发展。

#### (4)学习创新能力。

幼儿园的工作要常新常青,始终给人一种耳目一新的感觉,园长起到关键的作用。美国当代管理学家戴尔认为,“真正的管理人员永远是个创新者”。园长要有不断学习的精神,要有不断开拓创新的活力,管理工作中敢为人先、不甘人后、独树一帜,具备创新性解决问题的思路和能力。

### 3. “六种意识”

#### (1)角色意识。

幼儿园园长从担任园长的那天起,甚至就任园长之前就应该对自己的职务性质、地位权力和任务有明确的认识,也就是对自己的职、责、权、利有一个明确的认识。

#### (2)目标意识。

园长从上任的第一天起就要考虑把幼儿园办成什么样子——幼儿园的总目标是什么?长期、中期、短期目标是什么?硬件部分的目标是什么?软件部分的目标是什么?为了达到这些目标应采取什么途径方法?等等。园长应精心制定幼儿园的发展目标,大力宣传幼儿园发展目标,以目标激励每位教职工,团结一致,向目标奋进。

#### (3)民主意识。

教职工是幼儿园的主人,管理幼儿园是他们的民主权利,他们对一些重大问题有权参与讲评和管理。园长要通过民主管理,做好人的工作,为广大职工创设一种有利于以人为本的现代管理思想,确定依靠全体教职工民主管理的理念,具备较强的处理人际关系的能力。



#### (4) 服务意识。

园长必须树立服务意识,深入实际,掌握实情,脚踏实地,多做实事,努力为幼儿园创造一个良好的学习、生活、工作环境,在生活上给予关心照顾,时刻把每位职工的冷暖放在心上,尽职尽责,为他们服务。每一位园长应铭记:凡要求职工做到的,自己首先做到;凡要求职工不做的,自己首先不做。

#### (5) 经济意识。

改革开放把我国的教育推上了市场经济的舞台,竞争机制已经引入,园长们必须从根本上改变传统的“关门办学”“等、靠、要”思想,树立强烈的经济意识,效率意识,求真务实。有了经济效益,才能促进发展,才能竞争出活力,竞争出效益。

#### (6) 法制意识。

幼儿园管理中必须树立法制意识——学法、守法、护法,园长管理不能单凭经验从事管理,而必须时时、处处、事事都体现法律意识,做到心中有法,办事依法,通过法律手段维护幼儿园及教职工的合法权益。

### (三) 严格团队规范

团队规范是幼儿园所有成员应当共同遵守的行为准则,一经确定,从上至下应该严格遵守团队共同规范,以保证团队的效率。为保证团队成员遵守规范,需要有以下三个基本前提:①成员主观上认可团队规范所倡导的行为方式;②成员想仿效他所喜欢的和尊敬的团队成员;③奖惩措施对团队成员能够起到作用。



### 案例 3-3

有一天,美国 IBM 老板汤姆斯·沃森带着客人去参观厂房,走进厂门时,被警卫拦住:“对不起,先生,你不能进去,我们 IBM 的厂区识别牌是浅蓝色的,行政大楼的工作人员识别牌是粉红色的,你们佩戴的识别牌不能进厂区。”董事长助理彼得对警卫说:“这是我们的老板,陪同重要的客人参观。”但警卫人员回答道:“这是公司的规定,必须按规则办事!”结果,汤姆斯·沃森笑着说:“他讲得对,快把识别牌换一下。”所有的人很快就去换了识别牌。

◇ 思考 在组织中,最容易破坏制度的往往就是制定制度的人,有时甚至是老板自己。比如说,大厅中明明写着“请勿吸烟”,可是烟瘾上来了,老板抽一支,别人也不敢讲什么。如果一个团队的领导自己都不遵守规则,如何要求团队的其他成员呢?

### (四) 统一团队责、权、利

#### 1. 合理分工和授权

一个人的精力是有限的,团队负责人要学会合理地向下属分工和授权。例如,某幼儿园



建立了“教研组组长助理制”，聘请青年骨干教师轮流担任助理，鼓励其参与管理的积极性，使得教研组工作开展得有声有色。

### 2. 工作匹配,优化组合

团队有不同的技能、专业和角色等需要,在挑选团队成员时,应以其人格特点和个人偏好为基础。同时,在配置团队成员时,综合考虑年龄结构、性别结构、专业结构、职务结构、能力结构等因素,建立结构合理、工作匹配、组合优化的幼儿园团队,注重员工组合中的互补度、认可度和透明度。

### 3. 责权利相统一

在进行工作合理分工的基础上,每个岗位应注重责、权、利的统一,缺一不可,岗位成员也应同时意识到这一点。

## 二、幼儿园团队建设的策略

作为管理者,从观念到行为,从目标到措施,从制度到策略,都要有团队建设的整体观。幼儿园整体队伍建设包括三支队伍:领导班子建设、教师队伍建设和行政后勤队伍建设,“三驾马车”并驾齐驱,有目的、有计划、有步骤地进行团队建设。

### (一)领导班子建设

幼儿园领导班子是由幼儿园组织中承担一定决策职责的员工管理者所组成的团队,是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。领导班子中的个人与领导班子之间就好像一部机器的零件和整机的关系,零件好不等于整机好,好零件只是好机器的前提。通常,领导班子成员是由正副园长、保教、后勤等负责人组成,他们属于幼儿园的战略决策制定与执行层,拥有决策权,直接影响着幼儿园的战略方向和发展步伐。

#### 1. 结构要合理

##### (1)人数构成。

人数的多少要根据幼儿园规模的大小、工作任务的多少来确定。人数太多容易出现相互扯皮、人浮于事;人数太少又会导致园长疲于处理繁杂事务,无暇考虑幼儿园的发展大事。数量配备以精干为原则,保证组织高效运转。

##### (2)年龄和性别结构。

合理形成人才队伍梯队,按照老、中、青的一定比例,发挥各年龄段的作用,避免出现倾向于某一年龄段而导致政策措施倾向于该年龄段的情况,以偏概全。无论是从幼儿的成长还是学前教育事业发展来看,幼儿园需要更多的男性教师和男性管理者的加入,逐步合理改善管理层的性别结构。

##### (3)知识和能力结构。

幼儿园工作涉及面广,包括保教、行政、后勤、安全、卫生保健等,一个人不可能对所有方



面都了解和擅长,所以领导班子成员的特长和兴趣应有所不同,相互补充,分工协作。为完成各种工作的需要,领导者需要各种能力和意识,选拔配备管理人员时,要充分考虑每个成员的能力特点,把合适的人放在适合的岗位上。

#### (4) 个性气质结构。

领导班子成员的个人必须互相补充、协调一致,既要有雷厉风行、敢打敢拼的成员,也要有处事谨慎、周到细致的成员;既要有性格外向健谈的,也要有内向温和的,既尊重每个成员的个性,又要强调团队精神,综合考察干部个性气质结构的合理性,使班子成员个性气质互补,减少内耗,增强合力。

总的来说,任何一个领导班子的结构合理与否都是相对的,随着时间的推移和工作性质、任务的变化,合理结构会逐渐趋向不合理。因此,领导班子成员一定要有进有出,在新陈代谢中实现动态平衡,以保持结构的合理性和相对稳定性。

### 2. 工作要模范

#### (1) 领导团队要团结协作。

幼儿园管理中要充分发挥领导班子的集体智慧,既要发挥园长决策中心地位,又要每一个班子成员群策群力。具体的方法是:班子成员之间相互体谅、相互尊重;班子成员之间学会沟通;分工明确,统一责、权、利;园长起好模范带头作用。

#### (2) 领导团队要沉入实践。

管理者不应仅仅满足于理论层面的说教,而是要沉入实践之中,沉下身去和员工共同面对问题,了解真实的实践是什么样的,员工需要什么……特别是面临困难时,更需要管理团队深入实践,一方面让员工感到家庭般的温暖,在这个家庭里分工不分家,有福同享有难同当,个人的事就是团队的事,团队的事情就是大家的事情;另一方面也能使管理者的决策符合实际,切实可行。

#### (3) 领导团队要学习进取。

每一个成员都应该注重自我学习,本着“干什么学什么”“缺什么补什么”的原则,保持对新生事物的敏感性,业余时间要多读书、看报,学习幼儿教育改革的新思想和新理念,不断提高自己的业务管理水平。同时积极“走出去”,参加一些高层次的管理培训学习,在学习中创新,在创新中学习。

## (二) 教师队伍建设

一所具有自己品牌的幼儿园,不仅需要与之匹配的硬件设施,更需要一支高素质的教师队伍。对幼儿园来说,教师是幼儿园的依托,没有教师,再独特的思想也无法成为现实,教师的整体水平和个体能力直接影响幼儿园的办园质量。蔡元培先生曾说过“有特色的教师是学校的宝贵财富”。可以说,没有具备特长的教师,就没有幼儿园的特色品牌,也就难以形成品牌幼儿园。

### 1. 重管理艺术,营造良好氛围

没有规矩不成方圆。幼儿园要打造过硬的教师队伍,使学校各项工作能扎实地、有创造



性地开展,首先教职工参与管理,如在定规章制度时,可以组织教职工参与研究讨论,形成“制度为我们服务”的共识,使每位教职工各尽其职、各显其能。

其次,实施弹性管理。为教职工们营造一个宽松的良好的氛围,给予他们更多的创造空间,让他们自主教学、自主创造,逐步引导其由被动接受约束转变为主动性自觉管理自己,逐步形成管理自觉化。

### 2. 重教师培训,助推专业成长

(1)构建“宝塔形”培训模式,优化教师成长环境。

①骨干教师层面。指幼儿园的教研组长、学科带头人、教坛新秀等。从政策和配套资金上,加强对现有骨干教师的培养,切实发挥教研组长的主导作用,以教研组为主阵地,开展教学实践和研究,形成一个个共进的团队。通过教研组长例会、幼儿园课题组研究、教研俱乐部活动的研讨,提高骨干教师的反思能力、研究能力。通过骨干教师的示范课,发挥骨干教师的引领辐射作用。

②成熟教师层面。指幼儿园年龄30岁以上、具有一定经验的中青年教师。通过开展成熟教师与青年教师的各类专题带教,成熟教师在指导青年教师中发挥特长,不断成长。如环境创设、教育教学、课题研究、区角活动、班级管理等有针对性的专题带教,发挥成熟教师的特长,形成良好的学习指导氛围,使幼儿园成为一个学习型的团队。

③青年教师层面。指幼儿园年龄30岁以下的青年教师。幼儿园可启动青年教师“一二三四五”培训计划:一年“结对子”,以师带徒,常规入门;二年“压担子”,大胆执教,工作上路;三年“指路子”,发展优势,形成特色;四年“搭台子”,搭台唱戏,崭露头角;五年“拔尖子”,闯出校门,走向成熟。全员参与,严格考核,鼓励青年教师干一行爱一行,钻一行精一行,做教学“状元”。最终让青年教师活动想得出、技能拿得出、班级带得出。同时,让青年教师根据自己的特点制定合适的个人发展规划,做到心中有目标,发展有阶段,专业有成长。

(2)“菜单式”理论学习与指导培训。

结合当前幼教发展趋势及教改动态,不定期地为教师提供“菜单式”理论学习内容。教师们可以根据自己的需要随意“点菜”,并通过读书交流会及小型研讨活动,结合分散与集中,互相分享学习心得和体会,在思维的碰撞中获得启迪。

在教育科研指导过程中,开展“菜单式”指导培训,根据教师的不同需求实施不同的指导策略。

例如,针对新教师在教育科研过程中产生的困惑,在园内开展“如何选择课题”“如何撰写课题计划”等小型的研讨与指导活动,不定期地邀请有关专家对骨干教师在课题实施过程中遇到的困惑或问题进行解答与指导,增强科研的实效性。

(3)参与式培训和案例式培训。

通过参与式培训活动广泛收集大家的想法,采用头脑风暴的方法,鼓励教师在民主平等、自由宽松的氛围中畅所欲言、各抒己见,打破以往培训活动中个体与个体之间的隔阂,形





成培训中的学习共同体。

展开案例教学研讨活动。注重引导教师研究身边的教育案例,通过剖析、反思、互相启迪,转变教育行为,提升教育理念。

例如,针对艺术活动中出现的案例“亮亮的画”展开分析与研讨。老师们结合教育新理念、在《幼儿园教育指导纲要(试行)》的指引下,联系自身教育实践谈认识、抒己见,共识艺术活动中的教师应尊重孩子的独特表现,允许孩子拥有个性化的审美观,成为孩子活动中的支持者、合作者与引导者;并将以此获得的教育经验与操作技能迁移到新的艺术教育情景中解决同类的问题,使教师逐步拉近《幼儿园教育指导纲要(试行)》与教育行为之间的落差,努力在实践中转变教育行为,积极实施新型的艺术教育。

#### (4) 开展教育科研,促进教师层层攀高。

教育界有识之士认为,开展教育科研不仅是提高教育质量的良策,而且是培养学者型教师的明智之举。教研立足从教师身边找主题、从教育实践出发找问题,做到“研前”寻找理论支点,“研中”积极互动探索,“研后”达成共识提升。

例如,大班年级组发起“今天,我们怎样做孩子学习活动的合作者、支持者和引导者”,小班年级组发起“在区角活动中的……”主题教研活动。由于主题来自身边,问题来自实践,老师们参与的积极性很高。

#### (5) 评比竞赛是教师成长的重要平台。

教育是实实在在的事业,以教育教学基本活动为主要内容的各类评比竞赛活动是教师成长的重要平台。一方面,要有组织、有计划地开展园内的教育教学评比和竞赛,如教师优质活动评比、教师活动设计评比、讲故事评比等等,夯基础、练内功、强素质、促成长,激发教师自我规划、自我提高、自主发展的内在动力,让教师张扬个性。另一方面,要积极为教师搭建舞台,推荐教师参加省、市级竞赛评比活动。积极支持和鼓励教师,大胆彰显自我,展示自我,实现自我,并在评比和竞赛中体验成长与成功的愉悦,这对教师的职业生涯来说有着关键性的意义。

例如,某园举行教师教育教学基本功比赛后,教师们通过比赛都展示出了自己的优势和强项,刘老师、阮老师的绘画基本功扎实,苏老师的教育案例分析能理论联系实际,细致入微,见解独到。幼儿园根据比赛结果从教师的特长优势出发,让教师负责园内各项工作。例如,绘画有特长的老师负责园内宣传刊,舞蹈有专长的老师负责幼儿舞蹈兴趣班的教学,教学方面有创意的老师带领年级教研活动等,使教师们有成就感,在获得个人成功体验的同时看到他人的长处,取长补短,互相学习,进而使整个教师队伍的素质水平得到提升。

#### (6) 走出去,请进来。

这就要求幼儿园管理者改变重硬件投资、轻软件建设的思想,不能只停留在拿来就用、没用请出的旧观念上。而要不吝投入,拿出一部分资金,供教师继续学习进修。重视、珍惜每一次外出学习、观摩的机会,以轮流的方式让教师外出学习,并在学习回来后组织交流反馈活动。或是利用节假日、休息时间,将经验丰富的教师、专家请进来,对教师进行有目的、



有计划的在岗培训,从而提高教师理论联系实际的水平。园内还可建立继续教育奖励基金,支持鼓励教师继续自学深造,让教师将继续教育转化为一种自发的行为。

### 3. 重情感投入,关心尊重教师

孟子曾说过一句话:“爱人者,人恒爱之;敬人者,人恒敬之。”幼儿园教师主要是由女性组成的特殊群体,感情细腻、上进心强、自信自尊是共同的特点。以平等的态度对待教师,以爱换心,真心实意地去尊重每位教师,关心和帮助她们解决工作和生活上的问题。经常与教师进行思想交流,鼓励和肯定那些默默奉献、脚踏实地的教师。

例如,每年“三八妇女节”和“教师节”,为全园教职员工庆祝集体生日,并要求每个教师把自己最拿手的节目展示给大家,然后以沙龙活动的形式让每一位员工畅所欲言,为幼儿园的发展谋划策,让她们畅谈家庭生活中的点点滴滴。

在每个教职员工生日当天,送上一份蛋糕和爱心红包,让她们感受到大家庭的温暖。

在传统节日时,如端午节、中秋节,给老师送上一份礼物和祝福,礼物虽小,也会犹如和煦的春风吹过教师的心田。

当教师生病休息时,别忘了细心慰问,让教师感受到被关心的快乐,从而对幼儿园产生一种“家”的归属感。

有句话说得好:“管人要管心,管心要知心,知心要关心,关心要真心。”这种真诚的关心,真诚的情感投入,不仅增进了与教师们的友谊,同时极大地调动了她们为教育事业发展的积极性。

### 4. 重激励管理,实施多元评价

美国教育评价专家斯塔费尔比姆说过:“评价最重要的意图不是为了证明,而是为了改进。”评价是所有成功教育、教学的基础。杭州崇文实验学校校长俞国娣 2005 年在杭州名校长论坛上发言:“我们总是把孔雀当作美的象征,其实孔雀不仅仅美,它还是一种积极的动物,它会竭尽全力把自己最美丽的部分展现出来。如果你用挑剔的眼光,站到背后检查,最丑陋的部分就暴露出来了。我们对老师也是一样,那些很美、很有个性的老师,在积极表现魅力的时候,没有精力顾及遮丑。作为校长,就要积极去看,不要跟一些喜欢指责的人一起,站到角落去指指点点。如果是这样,他有更美的时候,也不敢开屏,只会拖着尾巴。”因此,要重视对教师正面的激励作用,鼓励他们终身学习,鼓励他们开展教学研究,不断促进他们向研究型、发展型转化。

作为管理者,不能把领导对教师的考评作为唯一的评价标准,要综合评价,包括师德、师风、教育理念、家长工作、幼儿教育、教学态度等,更不要硬性规定教育手段和教学方法,毕竟幼儿教育有其特殊性。在实施管理中,将静态评价向动态评价转变,力求在评价方法的多元化、评价的全面性、评价标准的个性化等方面做出有益探索,促使评价结果更趋全面、客观、公正、科学与规范。

### (三) 行政后勤队伍建设

在幼儿园管理中,无论是国家的法规政策规定,还是保教并重的性质特点,都决定了与



幼儿的身心发展和健康相关的各项工作都是非常重要的。保育员、财务人员、保健医生、事务人员、档案人员、厨房人员乃至门卫等,都是幼儿园的重要工种,是幼儿园一切工作正常运转的重要保障。行政后勤队伍是幼儿园中不可忽视的一个群体,其个人素质和专业技能将会影响一所幼儿园保教质量的提升。

### 1. 明确岗位职责和规范,掌握科学工作流程

幼儿园的后勤队伍尤其是保育员队伍,多是非专业人员,他们往往对幼儿园保育清洁工作等的要求和标准不甚清楚或不以为然。因此,首先要建立和明确各岗位职责与基本规范,使他们明白应该怎么做,怎么做才算是合格,并将这些逐渐内化为自身的观念。

为科学掌握工作流程,各工作岗位可拟定《工作手册》,人手一份,这样能明确工作细则,帮助工作人员及时按照规范进行操作,养成工作习惯,提高工作效率。

### 2. 树立正确保教观念,加强岗位技能培训

(1)观念是行动的先导。

《幼儿园教育指导纲要(试行)》中明确指出:幼儿园教育应“保教并重,关注个别差异,促进每个幼儿富有个性的发展”。简而言之,在幼儿园教育中,保育工作和教育工作是放在同等重要的位置。对于保育员来说,同样“处处是教育,时时是教育”,做到:

“三位一体”——班级中两位教师和一位保育员是一个整体;

“三个明确”——明确班级教育目标,明确班级各项常规要求,明确幼儿各项行为的规范标准:

对幼儿有“三声”——见面有问候声,问话有应答声,进步有赞扬声。

例如,进餐环节,保育员不仅关注尽快收拾餐桌和餐具、幼儿是否吃完饭菜等情况,而和教师一起更多地关注幼儿进餐自理能力、进餐量变化的原因、进餐情绪等,那么,保育工作的教育价值就得到了凸显。

行政后勤人员首先要树立正确的保教观念,抓住一日生活中的保育契机,真正做到“以督促教”和“保教结合”。

(2)加强行政后勤岗位技能培训。

定期组织业务学习。可通过相互交流、集体操作练习、现场观摩等多种方式,提高岗位技能,如:保育员如何将被子叠得既快又齐?包干区卫生怎样打扫最节约时间?等等。多鼓励后勤人员充分发挥主体作用,分享自己的经验。

“以老带新”的指导学习。幼儿园可以请经验丰富的后勤工作人员带新人,帮助他们熟悉各项工作的程序,边看边做,直到能够独立操作。这样的培训可减少新进人员的工作焦虑,给他们一个循序渐进的适应过程。

### 3. 注重物质和精神激励,保持队伍数量相对稳定

行政后勤人员岗位多样,工作繁杂,人员编制身份种类多样,管理者应切实关心其生活,及时兑现合同约定的合理收入及福利待遇。同时,重视、理解他们的需要和想法,在管理上



避免亲疏有别,平时和他们个别谈心,保证信息畅通,及时化解矛盾,使后勤队伍稳定团结。消除他们工作的被动心态,让他们获得安全感和归属感,更好地调动其工作的积极性和主动性。可举办后勤人员技能比赛,推选“后勤服务明星”“优秀保育员”等,大力宣传和表彰,激发后勤人员的工作热情。

保持行政后勤队伍数量稳定的关键在于幼儿园要高度重视后勤工作,规范班级人员配备及切实提高他们的福利待遇。

#### 4. 建立健全评价考核机制,规范管理工作

目前,不少幼儿园缺少对后勤人员工作的评价考核机制,他们的工作凭借自身的生活习惯和经验,严重影响了幼儿园行政后勤工作的质量。

在制定保育员工作要求及具体操作细则时,可以逐步细化。按照“保育工作目标”——“日常保育工作要求与对策”——“一日保育工作程序”——“生活环节操作细则”——“专项操作细则”进行细化,在此基础上,建立健全保育员工作评估指标体系,为保育员的等级评定以及工作质量监控提供有效依据。

后勤队伍是联系幼儿园与外界和家长的重要岗位。因此,要重视提高后勤队伍的素质,实现后勤管理科学化,加强后勤员工的素质培训,彻底去除“后勤事务无技术”的陈旧观念,增强后勤队伍的团队意识。



### 案例 3-4

#### 不可或缺的“三把手”(节选)

某幼儿园中一班的幼儿午睡起床了。吃过水果后,带班的毕老师准备带领幼儿到户外去进行游戏活动,于是,她请幼儿们像“小火车”一样排成一队。毕老师耐心地组织前面的幼儿排好队,然后又高声提醒后面的几名幼儿赶快排到队伍里去。可是,长长的队伍使毕老师根本无法照顾到那些排在后面的幼儿,而后面的幼儿也不听毕老师的要求,有几名幼儿甚至一边唧唧喳喳地说笑,一边相互推搡打闹起来。正在毕老师感到有些力不从心之时,该班的保育员迟老师回到了班级,刚才她去厨房送水果盆了。保教经验丰富的迟老师已经来到了队伍的后面。只见迟老师用双臂揽住了那几名推搡打闹的幼儿,但是,她并没有严厉批评他们,而是俯下身,亲切地向他们问道:“昨天老师教你们的那首歌真好听,你们还记得吗?”几名幼儿齐声回答道:“记得。”接着,迟老师饶有兴趣地提议道:“那我们一起来唱这首歌,好吗?”于是,在迟老师的带动下,幼儿们齐声唱起了那首欢快的歌曲。不一会儿,这列“小火车”一边唱着歌,一边向户外的大型游戏区“开”去。

◇ **案例分析** 案例中的迟老师作为保育员,同时也是一名教育工作者,在班级的日常保教工作中,能主动融入其中,积极开展保教工作,并与教师密切配合,主动促进幼儿的健康发展。之所以会有如此行为,恰恰是因为迟老师有着正确的教育观念。



## >>>> 思考与练习 <<<<

1. 简述幼儿园组织文化的四层结构。
2. 幼儿园组织文化包括哪些内容？它们之间具有怎样的关系？
3. 简述幼儿园组织文化建设的基本策略。
4. 幼儿园团队建设应该具备怎样的条件？
5. 简述幼儿园“三支队伍”建设的基本策略。

## >>>> 实 训 <<<<

1. 走访 1~3 所不同类型的幼儿园，通过深入实地观察、与园长和教师座谈交流等形式，了解该幼儿园组织文化建设的情况，对该园的园本文化建设做出细致的分析和合理的评价。  
作业形式：分组讨论与形成小论文。
2. 分析一所幼儿园的“三支队伍”整体状况，运用本章内容谈谈你的建设设想。