

分类号：  
学 号：20212101040

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 民办幼儿园危机管理个案研究

学 位 申 请 人

谢春英

指 导 教 师

方建华 教授

韩婉姝 讲师

申 请 学 位 类 别

专业硕士

专 业 名 称

教育

研 究 领 域

学前教育

所 在 学 院

师范学院

中国·新疆·石河子

2023年5月

分类号：  
学 号：20212101040

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 民办幼儿园危机管理个案研究

学 位 申 请 人

谢春英

指 导 教 师

方建华 教授

韩婉姝 讲师

申 请 学 位 类 别

专业硕士

专 业 名 称

教育

研 究 领 域

学前教育

所 在 学 院

师范学院

中国·新疆·石河子

2023 年 5 月

**Case study of crisis management  
in private kindergartens**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Education**

By

**Xie Chunying**

**(Preschool Education)**

Dissertation Supervisor: Prof. Fang Jian hua

Han wan shu

May,2023

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

谢春英

时间： 2023 年 5 月 17 日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

谢春英

时间： 2023 年 5 月 17 日

导师签名：

李建平

时间： 2023 年 5 月 17 日

## 摘要

民办幼儿园在学前教育事业中占有很大比例，是目前中国学前教育发展的一个不可缺少的组成部分。然而近年来，民办幼儿园危机事件登上了社交媒体和新闻资讯的头条，尤其在这个信息传播高度发达的媒体时代，事件涉及到虐童、中毒、学生伤害、教师行为扭曲、无证执教等敏感问题，这些都潜移默化的影响广大受众对民办幼儿园的信任以及生源流失。同时，社会各界对于幼儿园危机事件的关注评论上升到了民办幼儿园教师，进行无差别攻击越发导致了民办幼儿园教师流失。基于此种背景下，面对蛰伏于民办幼儿园各类突发事件的不断发生，学校的危机管理人员急需寻找有效的危机预防与危机应对的方法，使其在面对突发的危机时可以从容应对。因此，民办幼儿园危机管理研究具有现实意义。

本研究主要采用个案研究法，首先，对石河子某民办幼儿园园长和教师在面对危机时进行危机管理的认识和看法及其处理危机事件的各种做法进行深入的还原诠释。研究发现该民办幼儿园曾经经历过的危机有安全危机和信誉危机，正在经历的危机有人事危机和发展危机。其次，基于罗伯特·希斯的危机管理 4R 理论和游昌乔 5S 危机应对原则分析出该幼儿园危机管理过程中的闪光点与不足之处，最后基于上文中幼儿园危机管理案例的分析，以优化幼儿园危机管理为出发点，结合罗伯特·希斯的 4R 危机管理阶段理论，把幼儿园的危机管理划分为缩减、预备、反应和恢复四个阶段。并且针对每个阶段分别提出民办幼儿园危机管理的优化策略。具体如下：

第一，首先通过对石河子 X 民办幼儿园运用访谈法和实物收集法进行调研，初步了解到了该幼儿园的概况。其中，概况主要包括该幼儿园历史沿革、幼儿园安全组织、幼儿园师资概况和幼儿园招生概况。

第二，运用访谈法和实物收集法尽可能获得关于该幼儿园不同类别危机的第一手资料。首先，按照邢利娅在《幼儿园危机管理》里面的划分发现该民办幼儿园曾经经历过的危机有安全危机和信誉危机，正在经历的危机有人事危机和发展危机。其次，基于罗伯特·希斯的危机管理 4R 理论和 5S 原则进行剖析闪光点和不足。由此发现该幼儿园在危机管理的缩减、预备、反应、恢复四大阶段存在的闪光点如下：在危机缩减管理阶段的闪光点主要是加强人员管理，减低危机冲击力。在危机预备管理阶段的闪光点主要是危机应急预案丰富，根据园所实际因地制宜实施、具有常态化的危机处理部门，明确岗位职责、拥有基础的人员和设备危机预警。在危机反应管理阶段的闪光点主要是遵循速度第一和以人为本原则、遵循勇于承担责任和真诚沟通原则、遵循协同治理和权威进行证实原则。在危机恢复管理阶段的闪光点主要是树立典型案例，及时总结化危为机。最后，在总结危机管理闪光点的同时归纳得出该民办幼儿园在危机管理过程中存在的不足如下：在危机缩减管理阶段存在的不足主要是风险评估不足。在危机预备管理阶段存在的不足主要是缺乏动态预警系统、缺乏对

未知风险的权变预案、缺乏对应急预案的分类分级。在危机反应管理阶段存在的不足主要是危机管理的信息渠道不及时、在危机恢复管理阶段存在的不足主要是缺乏专业的心理辅导室和保健室、形象重塑机制不健全。

第三，基于上文中对幼儿园危机管理案例的分析，以优化幼儿园危机管理为出发点，结合罗伯特·希斯的 4R 危机管理阶段理论，把幼儿园的危机管理分为四个阶段。针对每个阶段分别提出民办幼儿园危机管理的优化策略。其中幼儿园危机管理缩减策略主要是加强风险评估工作，划分风险等级标准、加强师幼的危机意识。幼儿园危机管理预备策略主要是完善动态危机预警机制、增加权变预案并对已有预案进行分类分级。幼儿园危机管理反应策略主要是建立危机管理信息渠道、联合多方进行危机处置,其中联合多方进行危机处置包括：拓宽扶持渠道，落实多种扶持方式、提高教师的专业素质和保教质量、提高教师待遇，完善教师队伍结构。幼儿园危机管理恢复策略主要是设立专业的心理辅导室和保健室、进行危机公关恢复名誉。

**关键词：**幼儿园危机管理；危机管理 4R 理论；危机应对 5S 原则；个案研究法

## Abstract

Private kindergartens account for a large proportion of preschool education and are an indispensable part of the current development of preschool education in China. However, in recent years, the crisis of private kindergartens has made headlines on social media and news information, especially in this media era with highly developed information dissemination, involving sensitive issues such as child abuse, poisoning, student injury, teacher behavior distortion, and unlicensed teaching, which have subtly affected the trust of the broad audience in private kindergartens and the loss of students. At the same time, the attention and comments from all walks of life on the crisis in kindergartens have risen to private kindergarten teachers, and indiscriminate attacks have increasingly led to the loss of private kindergarten teachers. Based on this background, in the face of the continuous occurrence of various emergencies dormant in private kindergartens, the school's crisis management personnel urgently need to find effective crisis prevention and crisis response methods, so that they can calmly respond to sudden crises. Therefore, the research on crisis management of private kindergartens is of practical significance.

This thesis mainly adopts the case study method, firstly, the understanding and views of the principal and teachers of a private kindergarten in Shihezi on crisis management in the face of crisis and their various practices in handling crisis events are deeply restored. The study found that the crises that the private kindergarten has experienced include security crises and reputation crises, and the crises it is experiencing include personnel crises and development crises. Secondly, based on Robert Heath's 4R theory of crisis management and You Changqiao's 5S crisis response principle, the flashpoints and deficiencies in the crisis management process of the kindergarten are analyzed, and finally, based on the analysis of the crisis management case of the kindergarten above, taking the optimization of kindergarten crisis management as the starting point, combined with Robert Heath's 4R crisis management stage theory, the crisis management of the kindergarten is divided into four stages: reduction, preparation, response and recovery. For each stage, the optimization strategy of crisis management of private kindergartens is proposed. The details are as follows:

First, through the investigation of Shihezi X private kindergarten using the interview method and the physical collection method, we initially understood the general situation of the kindergarten. Among them, the overview mainly includes the history of the kindergarten, the kindergarten safety organization, the kindergarten teacher profile and the kindergarten enrollment profile.

Second, interviews and physical collections were used to obtain as much first-hand information as possible about different types of crises at the university. First of all, according to Xing Liya's division in "Kindergarten Crisis Management", it is found that the crises that the private kindergarten has experienced

include security crises and reputation crises, and the crises it is experiencing include personnel crises and development crises. Secondly, based on Robert Heath's 4R theory and 5S principles of crisis management, the flashpoints and shortcomings are analyzed. It is found that the shining points of the kindergarten in the four stages of crisis management reduction, preparation, response and recovery are as follows: the shining point in the crisis reduction management stage is mainly to strengthen personnel management and reduce the impact of the crisis. The shining point in the crisis preparation management stage is mainly the rich crisis emergency plan, the normalized crisis handling department implemented according to the actual local conditions of the park, and the clear job responsibilities, basic personnel and equipment crisis warning. The shining points in the crisis response management stage are mainly to follow the principles of speed first and people-oriented, follow the principles of courage to take responsibility and sincere communication, and follow the principles of collaborative governance and authority to prove. The shining point in the crisis recovery management stage is mainly to establish typical cases and summarize crises into opportunities in a timely manner. Finally, while summarizing the flashpoints of crisis management, it is concluded that the shortcomings of the private kindergarten in the crisis management process are as follows: the shortcomings in the crisis reduction management stage are mainly the insufficient risk assessment. The shortcomings in the crisis preparation management stage are mainly the lack of dynamic early warning system, the lack of contingency plans for unknown risks, and the lack of classification and grading of emergency plans. The shortcomings in the crisis response management stage are mainly the untimely information channels of crisis management, the shortcomings in the crisis recovery management stage are mainly the lack of professional psychological counseling rooms and health care rooms, and the imperfect image remodeling mechanism.

Third, based on the analysis of the kindergarten crisis management case above, taking the optimization of kindergarten crisis management as the starting point, combined with Robert Heath's 4R crisis management stage theory, the crisis management of kindergarten is divided into four stages. The four phases are reduction, preparation, response and recovery. For each stage, the optimization strategy of crisis management of private kindergartens is proposed. Among them, the crisis management reduction strategy of kindergartens is mainly to strengthen risk assessment, divide risk level standards, and strengthen the crisis awareness of teachers and students. The pre-crisis management strategy of kindergartens is mainly to improve the dynamic crisis early warning mechanism, increase the contingency plan, and classify and grade the existing plan. The crisis management response strategy of kindergartens is mainly to establish crisis management information channels and cooperate with multiple parties to carry out crisis management, among which joint multi-party crisis handling includes: broadening support channels, implementing a variety of support methods, improving the professional quality and quality of teachers, improving teachers' treatment, and improving the structure of the teacher team. The crisis management recovery strategy of kindergarten is mainly to set up professional psychological counseling rooms and health care rooms, and carry out crisis public relations to restore

reputation.

**Key words:** Kindergarten crisis management; The 4Rs Theory of Crisis Management; 5S principles for crisis response; Case study method

# 目录

摘要.....	I
Abstract .....	III
目录.....	I
第1章 绪论.....	1
1.1 选题缘由.....	1
1.1.1 危机管理是幼儿园管理的重要议题.....	1
1.1.2 民办幼儿园在学前教育事业中占据重要比重.....	1
1.1.3 民办幼儿园危机事件日益增多.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 概念界定.....	2
1.3.1 民办幼儿园.....	2
1.3.2 幼儿园危机管理.....	3
1.4 理论基础.....	4
1.4.1 罗伯特·希斯危机管理 4R 理论.....	4
1.4.2 危机应对 5S 原则.....	6
1.5 研究现状及分析.....	6
1.5.1 学校危机管理.....	6
1.5.2 幼儿园危机管理.....	11
1.5.3 研究述评.....	13
第2章 研究设计.....	15
2.1 研究目标.....	15
2.2 研究内容.....	15
2.3 研究思路.....	15
2.4 研究方法.....	16
2.4.1 个案研究法.....	16
2.4.2 抽样方法.....	17
2.4.3 资料的收集和分析方法.....	17

第3章 石河子X民办幼儿园概况 .....	21
3.1 幼儿园历史沿革 .....	21
3.2 幼儿园安全组织 .....	21
3.3 幼儿园的师资概况 .....	22
3.3.1 教师队伍和教师学历 .....	22
3.3.2 教师福利待遇与教师培训 .....	23
3.4 幼儿园的招生概况 .....	23
第4章 石河子X民办幼儿园危机管理案例分析 .....	24
4.1 石河子X民办幼儿园危机管理事件的类型 .....	24
4.2 石河子X民办幼儿园危机管理案例 .....	24
4.2.1 幼儿园人事危机管理 .....	25
4.2.2 幼儿园发展危机管理 .....	26
4.2.3 幼儿园安全危机管理 .....	29
4.2.4 幼儿园信誉危机管理 .....	37
第5章 基于4R理论X民办幼儿园危机管理过程的闪光点与不足 .....	40
5.1 石河子X民办幼儿园危机管理的闪光点 .....	40
5.1.1 危机缩减管理阶段 .....	40
5.1.2 危机预备管理阶段 .....	41
5.1.3 危机反应管理阶段 .....	43
5.1.4 危机恢复管理阶段 .....	44
5.2 石河子X民办幼儿园危机管理的不足 .....	45
5.2.1 危机缩减管理阶段 .....	45
5.2.2 危机预备管理阶段 .....	45
5.2.3 危机反应管理阶段 .....	47
5.2.4 危机恢复管理阶段 .....	47
第6章 基于4R理论X民办幼儿园危机管理的优化策略 .....	49
6.1 幼儿园危机管理缩减策略 .....	49
6.1.1 加强风险评估工作，划分风险等级标准 .....	49
6.1.2 加强师幼的危机意识 .....	50
6.2 幼儿园危机管理预备策略 .....	50
6.2.1 完善动态危机预警机制 .....	50
6.2.2 增加权变预案并对已有预案进行分类分级 .....	51
6.3 幼儿园危机管理反应策略 .....	52
6.3.1 建立危机管理信息渠道 .....	52

6.3.2 联合多方进行危机处置.....	52
6.4 幼儿园危机管理恢复策略.....	55
6.4.1 设立专业的心理辅导室和保健室.....	55
6.4.2 进行危机公关恢复名誉.....	55
第7章 研究结论和研究反思.....	57
7.1 研究结论.....	57
7.2 研究反思.....	58
参考文献.....	59
附录一.....	63
附录二.....	65
附录三.....	67
附录四.....	69
致谢.....	74
作者简介.....	75

## 第1章 绪论

### 1.1 选题缘由

#### 1.1.1 危机管理是幼儿园管理的重要议题

危机管理是近几年来在管理学中兴起的一门新的科学，它是一门将公共管理、运筹学、战略信息学、信息技术等多种专业知识融为一体的交叉学科。危机管理研究的对象主要是国家、社会、企业和社区，其中幼儿园是一个与社会紧密联系的组织，它的管理工作也必然不会与社会脱节游离于社会之外。2020 年全球爆发新型冠状病毒肺炎疫情以来，幼儿园危机管理工作显得尤为重要。幼儿园是疫情防控重要控制区，各地的教育部门都把它安排在了最后一批复工的单位。在这种情况下，民办幼儿园因为人事危机和发展危机所面临的生存危机，对幼儿园来说是生死考验。因此，重视幼儿园的危机，掌握好幼儿园危机的处理方法，提高幼儿园的危机管理能力，是幼儿园必须要做好的一项工作。

#### 1.1.2 民办幼儿园在学前教育事业中占据重要比重

民办幼儿园在国家幼儿园总数中占有很大比例，是目前中国学前教育发展的一个不可缺少的组成部分。据国家教育部发布的《2021 年全国教育事业发展统计公报》显示我国托儿所总数已达到 29.17 万所，较去年同期增长 3.75%，和去年同期相比增加了 1.05 万所。在这其中，普惠性幼儿园 23.41 万所，较去年同期增加了 3.12 万所，增幅为 15.40%，在全国托儿所中所占比例为 80.24%。而普惠性幼儿园里面又有 16.8 万所民办幼儿园所。民办幼儿园占到了国家幼儿园总数的 61.59%。<sup>①</sup>这就说明我国目前民办园的开办数量远远大于公办园，民办幼儿园在全国幼儿园总数中占有很大的比例。故民办幼儿园的发展将直接关系到全国学前教育事业的发展。因此，关注民办幼儿园的发展是非常有必要的。

#### 1.1.3 民办幼儿园危机事件日益增多

近年来，民办幼儿园危机事件登上了各种社交媒体和新闻资讯的头条，尤其在这个

<sup>①</sup> 2021 年全国教育事业发展统计公报[EB/OL].(2010-08-27)[2022-7-27].[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_fztjgb/20218/t20210827-555004.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/20218/t20210827-555004.html).

信息传播高度发达的媒体时代,许多事件涉及到虐童、中毒、学生伤害、教师行为扭曲、无证执教等敏感问题,这些都潜移默化的影响广大受众对民办幼儿园的信任以及生源流失。同时,社会各界对于幼儿园危机事件的关注评论上升到了民办幼儿园教师,进行无差别攻击越发导致了民办幼儿教师流失。基于此种背景下,面对蛰伏于民办幼儿园各类突发事件的不断发生,学校的危机管理人员急需寻找有效的危机预防与危机应对的方法,使其在面对突发的危机时可以从容应对。因此,民办幼儿园危机管理研究具有现实意义。

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

目前,学术界关于高校和中小学危机管理的研究内容相对比较多,实践探索也比较多。但是对幼儿园的危机管理研究比较少,研究对象也没有对公办幼儿园和民办幼儿园进行区分不具有针对性,统称为幼儿园,并且缺乏一定的时代背景。本文基于危机管理4R模式与危机应对5S原则理论视角,以个案研究法为主要手段运用类属分析和情境分析的资料分析方法,以期如实的呈现出石河子某民办幼儿园在面对危机时进行危机管理各个环节的做法,使得危机管理的对象和内容多元化,一定程度上丰富了民办幼儿园危机管理的理论。

### 1.2.2 实践意义

本研究以石河子X民办幼儿园为例,根据存在的实然与应然问题进行剖析,在此基础上提出了相应的应对危机的对策。希望本研究相关成果可以应用于民办幼儿园危机事件管理工作中,帮助民办幼儿园管理者和相关部门树立危机管理意识。提高协同管理能力以及预防和处置能力并为制定危机管理制度、完善危机管理体系提供参考。

## 1.3 概念界定

### 1.3.1 民办幼儿园

按照《中华人民共和国教育法》《中华人民共和国民办教育促进法》以及其它有关法律、法规规定,可以把民办幼儿园界定为:“由其他社会团体或个人开办的,以非国家财政资金为主要来源,向社会提供服务的托儿所。”<sup>①</sup>民办幼儿园属于民办学校,根据《中华

<sup>①</sup> 殷鹏霞. 民办幼儿园发展的问题与对策研究[D]. 陕西:陕西师范大学, 2011.

《中华人民共和国民办教育促进法》第2条里面的阐述，民办学校被定义为：“利用非国家财政资金是由国家机构以外的社会组织或者是个人创办的学校和其他教育机构的总称。”<sup>①</sup>很多学者都从不同的角度对民办幼儿园进行了比较统一的界定。蔡迎旗<sup>②</sup>，孙永鸣<sup>③</sup>认为：“民办幼儿园就是由民间组织、公民个人或私营企业创办的幼儿园，这些幼儿园对3-6岁的孩子进行正式的保育和教育。”<sup>④</sup>郭宗礼认为：“民办幼儿园指的是由非国家财政性资金所办的幼儿园，创立的主体主要包括私营企业、民间团体、个人或其他社会力量所办的幼儿园。”<sup>⑤</sup>

对于民办幼儿园的定义学术界存在着各种不同的看法，但在内涵上有很多共同点：1.招收3至6岁的学前儿童。2.主办单位为某些社会组织、企业或个人，而非政府。3.幼儿园的资金来源以非国有财政性教育经费为主。鉴于此，本研究将民办幼儿园定义为：“民办幼儿园主要对3-6岁的孩子进行正式的保育教育，其主要是由非国家财政性资金所办的幼儿园，创立的主体主要包括私营企业、民间团体、个人或其他社会力量所办的幼儿园。”

### 1.3.2 幼儿园危机管理

陈群在其《幼儿园危机管理实务》一书中特别指出：“幼儿园的危机管理是指幼儿园的管理者按照其危机管理体系与方案，对幼儿园危机进行预防、处置、恢复的策略性应对过程，这些策略性危机应对过程主要包含幼儿园危机事件与幼儿园危机状况的管理。”<sup>⑥</sup>国内学者邢利娅在《幼儿园管理》一书中提到幼儿园的危机管理，是在面对幼儿死亡、食物中毒、传染病暴发、被拐卖、走失、学生减少、家长起诉、教师大量流失、幼儿园人事纠纷等各种危机情况时，幼儿园管理者通过积极的计划，主动调整管理措施，来规避和缓解危机造成的危害的一种动态的过程。一般而言，幼儿园危机管理的内容包括以下四大类：“安全危机主要包括了对生命安全造成伤害的事件，比如：由于地震、火灾、楼舍倒塌等造成的伤害事故，食物中毒，传染性疾病暴发，幼儿园疾病处理不良造成的危机，还有交通危机，玩具与设施的危机，幼儿之间的相互伤害，幼儿走失，在活动组织中的责任事故和意外伤害等等这些都属于安全危机的范围；信誉危机：主要包含了对教师、幼儿园的形象、声誉产生不良影响的事件，例如：家长的工作不当、教师的言行不当、师德问题等；人事危机：主要包含了教师的流动率太高或者太低，以及教

<sup>①</sup> 中华人民共和国教育部，幼儿园园数，班级[EB/OL].(2009-12-24)[2022-07-29].www.moe.edu.cn/edoas/website18/19/info1261647581896419.html.

<sup>②</sup> 蔡迎旗. 改革开放以来我国民办幼儿教育的回顾与思考[J]. 学前教育研究, 2003, (01):71-74.

<sup>③</sup> 孙永鸣. 民办幼儿园特色发展与课程园本化研究[D]. 山东: 山东师范大学, 2007.

<sup>④</sup> 张爱勤. 民办幼儿园与地方教育行政机关关系研究[D]. 吉林: 东北师范大学, 2003.

<sup>⑤</sup> 郭宗礼. 当前民办幼儿园存在的问题及其对策[J]. 幼儿天地, 2006, (26):166-167.

<sup>⑥</sup> 陈群. 幼儿园危机管理实务[M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2009:10.

师和职工的劳务纠纷等；发展危机其所包括的内容有：转制问题，资金问题，师资问题，学生生源问题。”<sup>①</sup>齐永亮对幼儿园危机管理的定义是：“为了降低幼儿园的危机发生概率，幼稚园所进行的一种预测、控制、处理和评估的活动。”<sup>②</sup>根据辛帅的观点，“幼儿园的危机管理是指幼儿园的管理者为了防止幼儿园危机出现或者恶化，对幼儿园的人、财、物等资源以及整体的教育教学活动，所采取的一种计划、组织、领导、控制的过程。”<sup>③</sup>学者张晓芳给幼儿园危机管理下了这样一个定义：“幼儿园管理者在幼儿园中，面对可能或已经出现的危机时，为了对风险进行管控，解决，而建立的一种特殊的管理组织。这个管理组织制订出一套风险管理方案，对其进行风险的预警、监测、处置、事后恢复和评价。”<sup>④</sup>

因此，本研究首先从调查的现实需要出发将幼儿园危机管理定义为：幼儿园危机管理是针对幼儿园可能发生的各种危机情况，幼儿园管理者主动规划、调整管理措施，从危机的缩减、预备、反应和恢复四大阶段着手以规避或减轻危机所造成危害的一个动态过程。

其次，将幼儿园危机管理内容定义为四种类型，即安全危机、信誉危机、人事危机和发展危机。

最后，根据邢利娅<sup>⑤</sup>在《幼儿园管理》一书中将幼儿园危机管理的每个方面的具体内容定义为安全危机主要包括了对生命安全造成伤害的事件，比如：由于地震、火灾、楼舍倒塌等造成的伤害事故，食物中毒，传染性疾病暴发，幼儿园疾病处理不良造成的危机，还有交通危机，玩具与设施的危机，幼儿之间的相互伤害，幼儿走失，在活动组织中的责任事故和意外伤害等等这些都属于安全危机的范围。信誉危机：主要包含了对教师、幼儿园的形象、声誉产生不良影响的事件，例如：家长的工作不当、教师的言行不当、师德问题等。人事危机：主要包含了教师的流动率太高或者太低，以及教师和职工的劳务纠纷等。发展危机：其所包含的内容有：转制问题，资金问题，师资问题，学生生源问题。

## 1.4 理论基础

### 1.4.1 罗伯特·希斯危机管理 4R 理论

罗伯特·希斯在其著作《危机管理》中所介绍的危机管理 4R 理论模型，也就是缩减

<sup>①</sup> 邢利娅. 幼儿园管理[M]. 北京:高等教育出版社, 2010:329.

<sup>②</sup> 齐永亮. 幼儿园危机管理初探[J]. 教育实践与研究, 2014, (02):24-27.

<sup>③</sup> 辛帅. 幼儿园危机管理的现状与提升策略研究[D]. 山东:山东师范大学, 2020.

<sup>④</sup> 张晓芳. 新媒体环境下幼儿园危机管理[D]. 上海:华东政法大学, 2017.

<sup>⑤</sup> 邢利娅. 幼儿园管理[M]. 北京:高等教育出版社, 2010:329.

力、预备力、反应力、恢复力，该理论模式对实践具有重要的指导意义。

第一，缩减力。在缩减管理的时期，“把注意力集中在对组织、环境、人员的管理上，降低了危机事件的爆发力和影响力，这样就可以在危机管理的时候，对事件进行最大程度的预防，从而使事件得以控制在一个比较合乎理性的范围之内。”<sup>①</sup>其中，对于系统的管理是为了保障各个系统、各种设备的正常运作和功能的良好发挥。从而可以对各种风险展开更好的防范和控制。而涉及组织的管理则是为了确保执行危机处理的人员具有处理危机的能力，使他们能够在任何时候、任何地点，熟悉并掌握各种处理危机的设施和手段。

第二，预备力。危机的出现，首先会从周边的一些微小的改变中体现出来，所以，对环境进行的实时监控，可以成为一条行之有效的管理途径。当环境中的危机因素积累到了某种地步，那么，这个环境监控体系就会立即发出警告，并把危机的信息传达给有关部门，让这个部门的主管能够第一时间分辨出危机的来源、性质和等级，开启危机响应体系，并进行信息的回馈，从而能够有效地提示其他人采取适当的应对行动。<sup>②</sup>

第三，反应力。这属于是危机的正式处置阶段，需要与所有人进行沟通，制定应对方案，确定应对措施，其中包括信息的公开与发布、和政府、媒体进行多方沟通，为解决危机创造更多的机会和争取更多的时间。<sup>③</sup>在这个时期，对危机的处理一般遵循四条基本原则：第一，以快速为主。在突发事件发生后，组织或个人要快速、敏捷地做出反应，及时地启动突发事件计划，及时地对事件做出反应。第二，是系统运行原则。组织是一个完整的系统，第三，是要把人放在第一位。在危机处理中，要把人的安全放在首位，把人的生命放在首位。第四，是要具有透明度和公开性。身处危机中的个体，因为不了解有关的状况，也不清楚有关的信息，所以很容易产生不安、怀疑的情绪，如果不能及时的将这些信息公布出去，那么流言和猜想就会占据舆论的制高点，占领人们的思维，并以一种分裂的方式进行扩散，从而扩大了这场危机的影响，对后续的处理和恢复不利。第五是协同治理。处理好这些问题，通常不是一个部门或者一个组织就能解决的，必须要有计划有组织的协作，利用项目管理的技术，构建起一个多方的沟通机制，才能将这些问题及时解决。

第四，恢复力。是“后危机时期”，这时的主要活动是：“一是要迅速对危机管理进行评价，并对参与危机的责任人实行奖励、惩罚等责任追究。二是要进行反思性评价，能从这次危机中吸取经验和教训，并对自己的管理中存在的问题进行反省，以求在管理上有所改进，以防止同类的危机事件再次出现。”<sup>④</sup>

<sup>①</sup> (澳) 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2001:67.

<sup>②</sup> (澳) 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2001:83.

<sup>③</sup> (澳) 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2001:261-269.

<sup>④</sup> (澳) 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2001:307.

## 1.4.2 危机应对 5S 原则

游昌乔被誉为“中国危机管理第一人”他通过多年的实践和摸索，总结出了“5S”的处理方法。其 5S 的处理方法分别是：“第一个 S，速度第一原则，也就是要使该机构迅速做出决定，迅速做出反应，重点是要把事情的发展掌握在自己手中；第二个 S，系统运行原则，因为组织是由一个完整的系统构成，不能轻视和忽略其他危机发生的可能性；第三个 S，承担责任原则，利益与情感是危机发生后关注的两点，勇于面对和承担是明智之举；第四个 S，真诚沟通原则，诚意、诚恳、诚实是一种态度，积极交流是一种行为，必须将这两种行为相融合，问题才能迎刃而解；第五个 S，权威证实原则，危机发生后，要总结经验，尝试在组织内外重获信任。”<sup>①</sup>

危机管理的 4R 理论模式和 5S 的危机应对原则为我们研究幼儿园危机管理奠定了坚实的理论依据。

## 1.5 研究现状及分析

笔者在 CNKI 中文文献检索系统发现以“幼儿园危机管理”为主题词进行检索的相关文献共 31 篇，其中 CSSCI 来源期刊 1 篇，硕士学位论文 12 篇，博士学位论文 0 篇。由于文献数量过于稀少，故而扩大范围，以“学校危机管理”为主题词进行检索的相关文献一共 246 篇，（包括主要学术刊物和特色会议）其中包括 19 篇 CSSCI 来源期刊，86 篇硕士学位论文，2 篇博士学位论文。经过分析决定抽取以“幼儿园危机管理”为主题词的文献 13 篇，以“学校危机管理”为主题词的文献 107 篇以及一些专著作为本研究的核心文本进行综合分析。

### 1.5.1 学校危机管理

#### 1.5.1.1 关于学校危机管理的发展史研究

危机管理是二十世纪五十年代兴起于美国的一门新兴学科，现如今已经成为西方各国的热点学科。但是早期对这一问题的研究还不够深入，且仅限于政府、军事、外交等实践层面。在 20 世纪 60 年代，西方国家伴随着经济的发展和公司之间的竞争日趋激烈，企业的危机管理也随之产生。同时在这一过程中，出现了一系列的危机管理方面的著作。比如罗伯特·希斯写的《危机管理》。随着危机管理研究的不断深入，也引发高校危机管理的研究逐渐成为了一个热点问题。例如《有效的公共关系》是美国一位知名学者斯

<sup>①</sup> 游昌乔. 危机应对的 5S 原则[J]. 中国中小企业, 2004, (09): 27-28.

科特与人合著的一本书，该书于1952年出版被称为“公共关系的圣经”。该书对美国大学中出现的各种问题，如教育费用增加、社会公众需求增加、学生数量减少、政府资助减少、财务危机等问题进行了一系列的调查，最后提出了一些具体的解决方法。<sup>①</sup>而美国著名学者库姆斯，则是第一个真正地提出和号召关注高等教育危机问题的人，他于1968年出版《世界教育危机》，探讨“大发展”背景下，世界高等教育质量下滑的问题。<sup>②</sup>后来，他又发表了《世界教育危机：八十年代的观点》，对当前的教育进行探讨。指出当今教育正面对着前所未有的“全球性危机”，由此对世界高等教育的危机进行了初步的探索。<sup>③</sup>

自20世纪90年代起，美国、日本等发达国家开始重视校园危机的学者越来越多，比如这个时期，国外学者对学校危机的研究已进入定量化阶段，并在此基础上构建了多种基于数理统计的学校危机应对处理模型，以期在最大限度地降低事件的发生几率的同时，实现对事件的有效防范。而日本是一个经常发生自然灾害的国度，地震和台风等灾害频繁发生。为此，日本政府在全国范围内大力开展了对民众的危机意识教育。在日本昌本，各级政府都会向教育机构提供《危机管理和应对手册》《防灾教育指导材料》等专门的教材服务去帮助各级政府的教育机构更好的进行危机防范和处理。<sup>④</sup>

除此之外，在西方，还重视把理论和实际联系起来。比如，在美国一种新的危机管理理念的指导下，在联邦成立了一个名为联邦应急事务管理局的专业组织，在每个州都成立了一个学校危机管理机构，州下面的市和学区都成立了一个危机处理办公室，在每个学校都设有危机反应小组。这样就构成了一个交叉的、科学的、系统的学校的危机管理模型。<sup>⑤</sup>而我国学者对于“学校危机管理”研究相对于国际上的发展来说，这方面的发展相对滞后，主要有以下三个时期：

第一个阶段，是从我国的改革和对外开放开始的，随着国外学者的著述不断输入，对中国学者的观念产生了一定的影响。他们的意识形态有了很大的转变，并对校园突发事件的发生有了一定的认识，比如《中国未来教育的十大危机》一文由何博传先生于1985年在《未来与发展》期刊上撰写发表。本文第一次对中国教育面临的十个主要问题进行了较为系统的论述，主要是教育的数量与质量，教育的投入与产出，教师的素质等等。并提出必须认真对待和采用恰当的对策来解决。<sup>⑥</sup>但是这只是学校危机管理进行研究的萌芽，我国学术界对高校的危机管理问题研究还很少，甚至连一个有关的概念都没有提出来。

<sup>①</sup> (美) 斯科特·卡特李普. 有效公共关系[M]. 汤滨等译. 北京: 中国财政经济出版社, 1988: 11.

<sup>②</sup> 库姆斯·菲力蒲. 世界教育危机[M]. 北京: 人民教育出版社, 1990.

<sup>③</sup> 库姆斯·菲力蒲. 世界教育危机: 八十年代的观点[M]. 北京: 人民教育出版社, 1990.

<sup>④</sup> 黄宦霖. 中职校学生工作中的人为危机管理研究[D]. 广西: 广西大学, 2011.

<sup>⑤</sup> 毛静燕. 学校危机管理的研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2005: 9.

<sup>⑥</sup> 何博传. 中国未来教育的十大危机[J]. 未来与发展, 1985, (04): 23-27.

第二个阶段,从上个世纪80年代后期至2003年“非典”期间出现了严重的传染性疾病。这一时期,国内关于学校危机管理的研究已初露端倪,但仅有部分学者有一些关于它的零散调查研究。周贝隆于1994年出版了一篇《从“危机”禁忌谈到中国的教育》的著作。他提出了“未解之忧,则前途莫测”的观点,呼吁大家要有清醒的头脑去认识危机,只有这样才能采取正确的对策,以免重蹈覆辙。<sup>①</sup>在非典发生的时候,由中国辅导员协会主要举办的“校园危机处理与SARS心理辅导咨询网”<sup>②</sup>为学校学生顺利度过非典带来了很大的帮助。由一些专家和学者组成的突发事件管理研究小组如“中国应急管理研究基地”<sup>③</sup>也是我们在学校危机管理方面的一次有益的探索。

第三个阶段,从“非典”开始一直到2018年的“5·12地震”是国内教育危机管理研究的发展阶段。这一阶段初步形成了突发公共事件管理的研究体系。如浙江教育学院教育管理分院副院长邱卫东副教授对学校危机事件的管理主要从把握基本原则、公共关系策略入手,并对这两方面做了较为详尽的研究。<sup>④</sup>同时,李永贤教授对200余位中小学校长进行调查,深入了解目前我国广大中小学危机管理的现状和存在的问题,并在此基础上提出一些有针对性的建议。<sup>⑤</sup>

### 1.5.1.2 关于学校危机管理的体系与机制研究

毛晶,王文棣和王瑜、张涛等人一致认为,在大学组织中应引进危机管理的理念,并且在大学组织中构建一种有效的危机管理处理机制,这样对高校的发展具有积极的指导作用。但是两种观点的区别是,前者认为,各个学校应该对学校的危机管理制度进行健全,组建学校危机管理委员会,对学校各个工作人员的职责进行明确,编制出一套专门的应急方案,并对学校在危机管理工作中的工作流程进行设计,从而保证学校的危机管理工作能够顺利、高效地进行。<sup>⑥</sup>后者从危机管理理论和现代控制理论的视角着手,构建了一种由危机管理预警系统、危机管理控制体系、日常危机管理方案的制定和危机管理应对培训系统小组组成的高校危机管理系统模型,并且为实现这一模型,构建了高校危机管理的领导体制,决策体制,预警体制,培训机制,考核机制,信息交换机制。<sup>⑦</sup>符宁、李兴贵、袁兵、王丽威在意识到必须设立一种危机处理机制时提出了不同的视角。每位学者认为的重点不一样,符宁认为,教育行政部门和学校在其中起到了重要的作用,应把学校的危机管理融入到社会的公共管理中,形成一种长期的机制,并在其中起到引

<sup>①</sup> 周贝隆.从“危机”禁忌谈到中国的教育危机[J].高等教育研究,1994,(04):1-8.

<sup>②</sup> 校园危机处理与SARS心理辅导咨询网[EB/OL].(2009-08-28)[2022-7-27].<http://sars.ncue.edu.tw/>.

<sup>③</sup> 中国应急管理研究基地[EB/OL].(2009-08-28)[2022-7-27].<http://ccmr.sppm.tsinghua.edu.cn/>.

<sup>④</sup> 邱卫东.论危机管理理论在现代学校管理中的运用[J].当代教育论坛,2003(08):57-59.

<sup>⑤</sup> 李永贤.校长眼中的学校危机管理—关于中小学危机管理现状的调查报告[J].中小学管理,2006,07.

<sup>⑥</sup> 毛晶,王文棣.学校危机管理体系研究[J].教育理论与实践,2015,35(16):26-29.

<sup>⑦</sup> 王瑜,张涛.中国高校危机管理机制研究[J].教育科学,2006,(02):40-43.

导和监督的作用。<sup>①</sup>李兴贵认为危机教育和危机意识培养很重要。<sup>②</sup>而袁兵<sup>③</sup>和王丽威<sup>④</sup>两个人都认为学校要学会并加强信息化技术与多媒体的运用,加大风险监测力度。只有在持续的对校园突发公共卫生事件的应急管理机制进行优化和完善的过程中,学校才能成为一个和谐校园、平安校园。

### 1.5.1.3 关于学校危机管理的比较研究

有部分学者从静态、动态两个角度,对发达国家的危机管理进行了剖析,以我国学校危机管理的实际情况为出发点,运用比较分析的研究方法,将我国的学校危机管理与发达国家的学校危机管理进行了对比,学习并改进了先进的教育管理模式,从而提高了我国的学校危机管理体系。其中进行比较的对象如下:

第一,通过把我国的校园危机管理与美国的校园危机管理进行比较研究。方展画、王东首先对美国高校公共安全风险的组织结构进行了分析。其次,对其四个主要特征进行了分析:将政府主导与伙伴协作进行有机结合,把地方为主与逐级介入进行有机的结合,将统一指挥与分别应对进行有机结合,将规范管理与灵活组织有机结合起来,并将其作为我国校园危机管理的借鉴之处进行了阐述。<sup>⑤</sup>王笑寒从美国的学校危机管理经验中得出的结论是:建立完善的危机管理机制是关键,制定严格的危机管理方案是前提,建立良好的信息交流是重要手段,建立健全的危机管理法制是基础。<sup>⑥</sup>张培<sup>⑦</sup>和朱晓斌<sup>⑧</sup>双方在对中美两国高校危机应急管理机制进行对比分析的基础上,为改善我国高校的危机应急处理提供了思路与方法。而刘陈凌、郭兰则认为美国高校的危机介入模型是一种新的教育方式,可以给我们启示。<sup>⑨</sup>

第二,把我国的校园危机管理与美国或者日本两个国家的校园危机管理进行对比研究。王柏林,贺正楚以校园安全管理为切入点,分析了美国与日本两国校园危机管理的政策、策略、保障机制,提出我们应该在美日校园危机管理的基础上,努力构建和健全校园危机管理制度,以更好地处理校园危机。<sup>⑩</sup>朱英福对日本中小学校的危机处理体系进行了简要的介绍,并就潜在危机的防范,危机发生时的应对,以及危机后的修复三个问题进行了较为详尽的阐述。<sup>11</sup>

<sup>①</sup> 符宁. 中小学校危机管理及其机制创新研究[D]. 北京:首都经济贸易大学, 2014.

<sup>②</sup> 李兴贵. 四川省中小学危机管理机制研究[D]. 四川:电子科技大学, 2009.

<sup>③</sup> 袁兵. 基于高校 BBS 系统下突发事件预警机制研究[D]. 上海:上海交通大学, 2010.

<sup>④</sup> 王丽威. 贵阳市高中校园突发公共卫生事件应急管理机制研究[D]. 贵州:贵州大学, 2021.

<sup>⑤</sup> 方展画, 王东. 美国校园危机管理的组织架构分析[J]. 高等教育研究, 2008, (09): 99-102.

<sup>⑥</sup> 王笑寒. 中美学校危机管理比较研究[D]. 陕西:陕西师范大学, 2009.

<sup>⑦</sup> 张培. 中美高校危机应急管理机制比较研究[D]. 重庆:西南政法大学, 2009.

<sup>⑧</sup> 朱晓斌. 美国学校危机管理的模式与政策[J]. 比较教育研究, 2004, (12): 45-50.

<sup>⑨</sup> 刘陈陵, 郭兰. 美国校园危机干预模式探析[J]. 高等教育研究, 2008, 29(12): 102-106.

<sup>⑩</sup> 王柏林, 贺正楚. 美国、日本的学校危机管理及其借鉴意义[J]. 机械职业教育, 2008, (07): 18-20.

<sup>11</sup> 朱英福. 日本中小学校的危机管理体系[J]. 基础教育参考, 2003, (12): 20-21.

我们可以发现的是这些发达国家对我们学校危机管理有一定借鉴意义,但是我们不能照搬发达国家的危机管理体系,我国的高中和中小学还需要根据我国的国情和校情来研究适合自己的危机管理体系。

#### 1.5.1.4 关于学校危机管理的不同研究角度的研究

由于学校危机管理整个过程涉及的主体比较多,有危机管理者、媒体舆论、还有被管理者等等。每位学者都有属于自己的视角,根据以往研究笔者大致划分为三个不同研究角度:

第一,从媒体舆论及其信息沟通角度看学校危机管理。吴美娜<sup>①</sup>、黄宇红<sup>②</sup>和姜宇<sup>③</sup>都认为社交媒体在校园危机事件中所起到的作用日益显著,因此,为了使大学能够持续地发展下去,就需要加强对危机的宣传,采用行之有效的传播方式,全面地利用各种媒介来消除这次危机所造成的一系列的负面效应和后果,使大学能够迅速地重建起校园的正常秩序,使危机中受到破坏的形象得到修补。龚怡则从大学危机管理中的信息交流的视角,对大学危机管理中信息交流的重要性和位置进行了讨论,并对目前大学危机管理中信息交流出现的问题和对策进行了分析。<sup>④</sup>而张月含<sup>⑤</sup>和白玉萍<sup>⑥</sup>则都认为学校应当更新观念,切实提高危机管理中的舆情应对能力。从认识不足转为高度重视。不同之处在于前者提出要把危机事件的舆情预警、疏导和保障机制构为一体。后者希望建构舆情疏导和管理机制,善用各种资源重塑学校公信力。

第二,从管理者的研究角度看学校危机管理。姜涛<sup>⑦</sup>和黄仁敏<sup>⑧</sup>等学者均认为,学校领导是危机处置的核心,学校领导具备的素质直接影响到危机处置的成效。前者更注重的是领导者要有冷静、客观的态度,要有良好的心理素质,要有尊重科学的态度,要有危机意识,要有强烈的责任感,要有与公众媒体的良好沟通的能力,还要有一颗实事求是的心,勇于承担责任的勇气。而后者更加看重领导者一定要具备危机理论、危机意识,在实际操作过程中,与理论相结合,形成自己独特的危机管理思维和方式,从而养成危机管理的惯性。李永贤<sup>⑨</sup>也认为教育主管人员的认知水平会对其管辖的学校产生影响,所以要加强当地教育主管人员的危机处理水平。高校的危机管理工作离不开高校领导的危机意识。

<sup>①</sup> 吴美娜. 高校危机传播管理的媒体策略研究[D]. 江西:江西师范大学, 2006.

<sup>②</sup> 黄宇红. 我国高校危机传播的传媒策略研究[D]. 四川:电子科技大学, 2009.

<sup>③</sup> 姜宇. 学校危机管理中的社交媒体作用分析[D]. 山东:曲阜师范大学, 2015.

<sup>④</sup> 龚怡. 高校危机管理中的信息沟通研究[D]. 上海:华东政法大学, 2010.

<sup>⑤</sup> 张月含. 普通高中学校危机事件舆情疏导的策略研究[D]. 沈阳:沈阳师范大学, 2016.

<sup>⑥</sup> 白玉萍. 社交媒体环境下的学校危机管理——以北京市海淀区中关村第二小学学生伤害事件为例[J]. 江苏教育, 2017, (16): 25-27.

<sup>⑦</sup> 姜涛. 新时期学校危机管理研究[D]. 吉林:吉林大学, 2005.

<sup>⑧</sup> 黄仁敏. 中学校长危机管理的个案[D]. 云南:云南师范大学, 2016.

<sup>⑨</sup> 李永贤. 教育局长眼中的学校危机管理[J]. 教育科学研究, 2009, (08): 45-49.

第三,从学生的研究角度看学校危机管理。张伟指出,大学生是学校应急管理工作中最主要的一部分,他们的存在直接关系到学校应急管理工作的成败。全文以学生危机认知调查为基础,从危机认知的角度出发,了解了学生对高校突发事件的危机认知概况,以及高校突发事件危机管理的现状。<sup>①</sup>

综合以上几点可知,国外对学校危机管理的研究起步早、内容全面,并且理论和实践之间有着非常密切的联系,当前我国学校危机管理研究还属于借鉴国外经验和探索起步阶段,理论还是停留在表层。实践经验有待加深积累。相同之处在于无论国内外,危机管理的研究已经积累了一定的成功经验,但这些研究更多的是集中在大学和中小学的学校危机管理。

## 1.5.2 幼儿园危机管理

目前国内外关于危机管理理论低龄学段研究很少,尤其是在幼儿园阶段。幼儿园危机管理研究尚处于起步阶段,可供参考的经验比较少,相关的著作也不多。学者们对幼儿园危机管理的观点多散见于学位论文里面,核心期刊也比较稀少。

### 1.5.2.1 关于幼儿园危机管理的不同研究角度的研究

幼儿园危机管理整个过程涉及的主体也比较多。但根据以往的研究笔者大致划分为以下两个角度:

第一,从管理者角度看幼儿园危机管理。国内研究者刘珍珠<sup>②</sup>和聂运霞<sup>③</sup>都认为幼儿园的危机对幼儿园及其幼儿都会造成很大的影响,而园长的危机意识与管理行为对危机处理、幼儿园工作及幼儿安全有重要影响。由于幼儿园作为社会体系的一员,再加上其特殊的服务对象,因此,在发生危机的时候,常常会影响到教师和幼儿的合法权利和幼儿园的发展。在此背景下,幼儿园应加强对危机管理的关注,提高危机管理的层次。而国外的研究视角并不局限于园长,而是面向学校内部任何成员。比如布莱恩·金肖特与道格拉斯·麦肯齐通过调查问卷的方式,评价了学校的各成员对危机状况的规划和危机管理需求的看法,并提出学校管理者有责任制定和维持学校的危机管理综合计划,以便为学生提供安全可靠的校园环境。以此同时,应急计划组的调解人和主任要多想想怎样才能出现危机的时候,始终保持自己的激情,并对应急计划进行部署。<sup>④</sup>梅利·穆斯塔法对高中管理者的危机管理能力与体制资本水平的关系进行了探讨,通过已经拥有的量

<sup>①</sup> 张伟. 高校突发事件危机管理对策研究[D]. 福建: 华侨大学, 2013.

<sup>②</sup> 刘珍珠. 乡镇中心幼儿园园长危机管理的个案研究[D]. 新疆: 塔里木大学, 2021.

<sup>③</sup> 聂运霞. 上海市幼儿园园长危机管理的意识和行为研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2009.

<sup>④</sup> Kingshott B F, McKenzie D G. Developing Crisis Management Protocols in the Context of School Safety[J]. Journal of Applied Security Research, 2013, 8(2):222-245.

表对其测量,得出管理者的危机管理能力与学校社会资本呈正相关。<sup>①</sup>埃尔贝杜尔·萨勒曼和阿尔苏比·富铁姆等人把企业的研究与教育、社会工作和心理学有机地融合在一起,同时对学校心理工作人员危机心理的管理进行了阐述,并提出了将学校心理健康工作人员视为参与交流的重要人物,他们能够帮助学校制定和实施干预。<sup>②</sup>

第二,从媒体的角度看幼儿园危机管理。张晓芳认为在新媒体的背景下,要正确认识到幼儿园在危机管理中存在的问题,以及新媒体在危机管理中所起到的作用,要努力提高幼儿园对危机事件的反应能力,充分地使用新媒体,使用行之有效的传播手段和策略,将危机给幼儿园带来的负面影响降到最低。<sup>③</sup>屈玉霞教授在其《幼儿园的开办与经营》一书中就“幼儿园的风险”和“幼儿园的风险处理”这两个方面进行了详细的论述,其中对于幼儿园风险管理这一章节,此书给的建议之一就是做好外部工作如媒体工作等等。<sup>④</sup>

### 1.5.2.2 关于幼儿园危机管理的内容研究

对幼儿园危机管理内容的维度进行划分有助于确立本研究的研究方向。本文通过梳理以往幼儿园危机管理内容维度发现已有研究主要集中于安全危机和发展危机,具体如下:

第一,安全危机。国内已有的文献中大部分涉及的都是安全危机。朱晓燕认为幼儿园安全工作在今天已经成为一个普遍的关注热点。幼儿的安全仍然是幼儿园所有工作中最重要的一项,它对幼儿的健康成长有着直接的影响,对幼儿的家庭及社会的稳定也有直接的影响。<sup>⑤</sup>徐小静、杨安华试图对幼儿园非结构性抗灾能力的合理性进行探讨并且提出相应的应对策略。以期为幼儿园减少安全危机的压力。<sup>⑥</sup>徐婷利用教师对幼儿园安全管理满意度的调查,发现了在幼儿园的安全管理工作中,出现了一些问题,并对这些问题出现的原因展开了分析,最后提出了切实可行的建议。<sup>⑦</sup>冯宝安在此基础上,提出了一种新的教育理念。将幼儿园的安全管理工作看作是幼儿园的一个关键性环节,要保证在园幼儿的健康成长。幼儿的身体健康和生命安全是幼儿园安全管理工作的基本目的。<sup>⑧</sup>然而与国内研究不同的是国外幼儿园管理危机大部分都是以政策文献为基础的。比如联合国出版的《儿童和青少年伤害预防:世界卫生组织行动计划》为全球降低儿童及青少

<sup>①</sup> Haban M M , Bozkurt B . The relationship between the crisis management abilities of the managers in secondary schools and the social capital level of the institution[J]. Milli Egitim, 2017, 1(213):139-154.

<sup>②</sup> Elbedour S , Alsubie F , Al'Uqdah S N , et al. School Crisis Management Planning[J]. Children & Schools, 2020,42(7):133-134.

<sup>③</sup> 张晓芳. 新媒体环境下幼儿园危机管理[D]. 上海:华东政法大学, 2017.

<sup>④</sup> 屈玉霞. 幼儿园经营与管理[M]. 北京:科学出版社, 2007.

<sup>⑤</sup> 朱晓燕. 幼儿园安全管理问题及对策研究[D]. 上海:华东政法大学, 2018.

<sup>⑥</sup> 徐小静, 杨安华. 幼儿园非结构性减灾能力的合法性危机与治理研究—基于江苏省 100 所幼儿园的调查[J]. 当代教育与文化, 2018, 10(02):31-37.

<sup>⑦</sup> 徐婷. 玉溪市红塔区公立幼儿园安全管理研究[D]. 云南:云南师范大学, 2017.

<sup>⑧</sup> 冯宝安. 幼儿园突发事件管理机制构建研究[D]. 重庆:西南大学, 2013.

年致死及非致死伤害率的行动提供指南。<sup>①</sup>由美国出版的《危机计划的实用资料：学校和社区指南》这一本书，对目前学校的危机类型、危机处理方案等进行了详细的阐述，把学校的危机处理分为四个阶段，即：危机预防，危机准备，危机应对，危机恢复，并对每一个阶段都进行了详细的说明。<sup>②</sup>还有从2009年开始的，日本东京教育署对《安全教育指导计划》进行了持续的修改和改进，安全教育包含了生活安全、交通安全和灾害安全三大方面。在进行安全教育的时候，日本的学校根据学生的身体和心理发展的年龄特点，对各个阶段的教学内容进行了详细的阐述。<sup>③</sup>

第二发展危机。发展危机国外幼儿园涉及的范围较广，而国内幼儿园虽然有所涉及但是只有两篇文献。例如吕娜认为，在后疫情时期，私立幼儿园面临着四大难题。第一，在后疫情时期，私立幼儿园面临着新的入学瓶颈。第二，在后疫情时期，私立幼儿园面临着资金断裂的困境。第三，在后疫情时代，私立幼儿园遇到了教师流失的困境。第四，在后疫情时代，私立幼儿园遇到了学校管理的困境。<sup>④</sup>此外。还有涂冠妃她的研究目的是要对连锁幼儿教育机构在我国的产生、现状以及存在的问题进行探究，通过具体的例子，对连锁幼儿教育机构中最值得经营者重视的管理问题进行解释。比如：教育连锁和品牌管理，连锁幼儿园组织管理模式转型，连锁幼儿园的风险管理与安全管理，连锁幼儿园的教育管理。最后从品牌认知，科技手段的应用，以及相关的策略设计这三个角度，对连锁幼儿园的管理与经营进行了探讨，并给出了相关的对策。<sup>⑤</sup>

### 1.5.3 研究述评

综上，国外学者对学校危机管理的研究起步早、内容全面，且理论与实践联系十分紧密，当前，在我国对学校危机管理的相关研究尚处于学习和探索的初期，还属于借鉴国外经验和探索起步阶段，理论还是停留在表层。而且在研究内容、研究对象的选择创新上还有很大的发展空间。

在研究对象上，我国目前关于学校危机管理的相关理论调查主要是针对高校和中小学校的调查。危机管理研究在低龄阶段不多见，尤其是在幼儿园教育阶段。对幼儿园危机管理的研究属于刚刚起步。

在研究的内容上，笔者发现关于学校危机管理研究内容主要集中在：学校危机管理的发展史研究、学校危机管理的体系与机制研究、学校危机管理的比较研究、学校危机

<sup>①</sup> World Health Organization. Dept. of Injuries and Violence Prevention. Child and adolescent injury prevention : a WHO plan of action 2006-2015[R]. Geneva World Health Organization, 2006.

<sup>②</sup> Surhone L M, Tennoe M T, Henssonow S F. Office of Safe and Drug Free Schools[M]. Washington:ED Pubs Education Publications Center,2010.

<sup>③</sup> 张克勤. 守护生命:日本中小学的安全教育[J]. 外国中小学教育, 2009, (06): 33-38.

<sup>④</sup> 吕娜. 后疫情时代民办幼儿园发展困境的个案研究[D].新疆:喀什大学, 2021.

<sup>⑤</sup> 涂冠妃. 连锁幼儿教育机构经营管理现状及对策[D].上海:华东师范大学, 2014.

管理的不同研究角度的研究。而关于幼儿园危机管理的研究内容主要集中于幼儿园危机管理不同研究角度的研究和幼儿园危机管理内容维度研究，其中研究内容维度主要集中于安全危机管理研究，对于发展危机涉及的文献比较少，而对于人事危机和信誉危机这些维度几乎没有涉及可借鉴的经验极少。

因此，本研究希望基于危机管理 4R 模式与危机应对 5S 原则理论视角，采用访谈法，个案分析法，以及实物收集的研究方法，资料分析采用类属分析和情境分析的研究方法，在研究内容的选择上，从民办幼儿园安全危机管理、民办幼儿园信誉危机管理、民办幼儿园人事危机管理和民办幼儿园发展危机管理四个维度对民办幼儿园危机管理动态过程进行深入的还原诠释，以期如实的呈现出石河子某民办幼儿园园长和教师在面对危机时进行危机管理的认识、理解及其处理危机事件的多种实践，使得危机管理的研究对象和内容多元化，一定程度上丰富民办幼儿园危机管理的理论。

## 第2章 研究设计

### 2.1 研究目标

在以往的研究成果上，本研究主要采用个案研究法，对石河子某民办幼儿园园长和教师在应对危机时进行危机管理的认识和看法和其处理危机事件的各种做法进行深入的还原诠释。通过对收集到的访谈资料和实物资料进行情境分析和类属分析找出该民办幼儿园危机管理案例。并基于罗伯特·希斯的4R危机管理理论基础和游昌乔危机应对5S原则对危机案例管理的闪光点与遭遇到的问题进行分析最后提出优化民办幼儿园危机管理的纾困策略。

### 2.2 研究内容

1.针对“幼儿园危机管理”的核心概念和“学校危机管理”以及“幼儿园危机管理”的相关理论基础和结构框架进行梳理。

2.了解该幼儿园概况和该幼儿园遭遇的危机事件进行案例分析，归纳出幼儿园危机管理的闪光点和不足。

3.以4R理论为基础，提出民办幼儿园进行危机管理的优化策略。

### 2.3 研究思路

本研究的基本思路如下：

第一，首先对“学校危机管理”“幼儿园危机管理”进行文献梳理，了解概念和分类，明确已有研究怎么界定分类民办幼儿园危机管理内容的。同时明确相关已有研究来龙去脉和民办幼儿园危机管理的结构框架。

第二，确定个案，明确研究问题。通过访谈法、实物收集法尽可能获得关于该校不同类别危机的第一手资料，之后对该幼儿园遭遇的危机事件进行案例分析，然后从多发性幼儿园危机管理的典型案例入手，并基于罗伯特·希斯的危机管理4R理论和危机管理专家游昌乔危机应对5S原则对危机案例管理的闪光点与遭遇到的问题进行分析。

第三，提出民办幼儿园进行危机管理时的优化策略。依据相关的教育理论，通过查阅相关的国内外文献，基于上文中对幼儿园危机管理案例的分析，以优化幼儿园危机管

理为出发点,结合罗伯特·希斯的4R危机管理阶段理论,将幼儿园的危机管理分为四个阶段,然后针对这四个阶段分别提出优化民办幼儿园危机管理的可行性策略。

## 2.4 研究方法

质性研究是以研究者本人作为研究工具,是一种与研究对象进行交互,对资料进行解析从而建立起理论同时还可以对研究对象的行动和含义进行解释。<sup>①</sup>其中个案研究是质性研究法的一大类,可以反映出质性研究的本质特点,这是一种以实地经验为基础的研究,研究者将当下的现象(或案例)置于真实的生活语境中进行探讨,特别适合于现象与情景难以清楚脱离的问题。<sup>②</sup>此外,通过个案研究,可以协助研究者识别出研究现象与研究情景之间的关系问题,并能对研究对象的一系列行为做出更深层次的解释。因此,本文采取了个案研究的方法进行研究。

### 2.4.1 个案研究法

个案研究在社会科学领域由来已久,梅里厄姆认为:“个案研究的对象即个案本身是关键。个案是一个有意义的限定的实体或单位,是一个个体或更大的社会系统(如学校系统)。”<sup>③</sup>而尹从研究过程的角度来定义个案研究,他强调个案研究涉及不同的信息渠道是为了能够在其所处的自然环境中定位独特的个案。<sup>④</sup>在对文本进行分析时,注重从多视角寻找具有一定意义的结构。但是,从结果的视角来看,个案研究又可以被看作是一种特殊的自然科学产物,它通常采用一种可区分的、非技术性的语言,对研究现象进行丰富、具体、深刻、综合的描述。

至于个案研究的内容,过程描述和社会化建构意义的分析是常见的话题。个案研究,简单地说,就是对个体、群体、组织或事件进行一系列的系统性研究,以期得到更多有关材料,解决问题。案例分析通过对不同案例的细致分析研究,一方面确认和描述事物的现状,另一方面促进理论的发展。通过对案例进行采集,可以帮助对事情的状况进行详尽的描绘,从而让人们更好地理解事情并找到问题所在,这有利于将案例扩展到实际的工作中,去有效地解决一些具有普遍意义的问题,甚至对人们的认知有所启迪。<sup>⑤</sup>

因此,在筛选、分析了大量的相关案例之后,本文选择了一些更能体现出本研究的内容,可以为本研究的理论建设起到重要的依据作用的并在幼儿园甚至社会上产生过一定程度反响的幼儿园危机管理案例入手,在此基础上提出了相应的应对危机的对策。希

<sup>①</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京:教育科学出版社,2000:228.

<sup>②</sup> R. K. Case Study research: design and methods (4th ed.)[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009:18.

<sup>③</sup> Merram, S. B. Qualitative research and case study applications in education [M]. San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

<sup>④</sup> Yin, R. K. Case study research: design and methods (rev. ed.) [M]. Beverly Hills, CA: Sage, 1989.

<sup>⑤</sup> 陈向明. 教育研究方法 [M]. 北京:教育科学出版社,2000:294.

望本研究相关成果可以应用于民办幼儿园危机事件管理工作中，帮助民办幼儿园管理者和相关部门树立危机管理意识。提高协同管理能力以及预防和处置能力并为制定危机管理制度、完善危机管理体系提供参考。

## 2.4.2 抽样方法

选择研究对象方面，本研究采用个案研究策略，遵循质性研究的理论逻辑去选择研究对象。根据研究目的选取能够为所要解决的问题提供信息量最多的客体对象。

为此，笔者采用的是目的性抽样方法，根据派顿的分类方法，具体采用的是“目的性抽样”方法里面的“强度抽样”和“典型个案抽样”。其中强度抽样就是抽取具有较高信息密度和强度的那些个案进行研究，寻找那些可以为研究的问题提供非常密集、丰富信息的个案。<sup>①</sup>典型个案抽样就是选择研究现象中那些具有一定代表性的个案，它的目的是了解研究现象的一般情况，典型个案抽样是为了说明此类现象中一个典型的个案是什么样子。<sup>②</sup>

因此本研究根据以上原则抽取石河子 X 民办幼儿园作为个案研究对象，根据强度抽样原则，石河子 X 民办幼儿园是我校师范学前教育专业教师实践教学与研究基地的合作幼儿园，比较容易获得真实的一手资料并且笔者在与导师进行交流时，导师曾经谈起该幼儿园进行危机管理时管理经验较为丰富，同时举例了一些危机管理案例引发了笔者较大的兴趣，笔者认为该幼儿园能够为研究的问题提供非常密集、丰富信息的个案，能够使研究者集中且深入的进行问题的分析和研究。此外，根据典型个案抽样原则石河子 X 民办幼儿园在石河子市民办幼儿园中口碑较好，管理相对完善，是民办幼儿园中的典型代表。

## 2.4.3 资料的收集和分析方法

### 2.4.3.1 资料的收集方法

#### (1) 访谈法

访谈是一种由调查人员进行的调查，采用的方法是与被调查者进行交谈来获取第一手信息资料。根据调查对象对采访内容的掌握情况。访谈可以分成三种类型：结构型、无结构型和半结构型。<sup>③</sup>

在本研究中，采取两种访谈方法分别是半结构访谈和无结构访谈的方式，首先，通过电话与园长进行沟通，告知园长研究意图，征询园长同意后，由园长帮忙协调访谈的

<sup>①</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京:教育科学出版社, 2000:106.

<sup>②</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京:教育科学出版社, 2000:107.

<sup>③</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京:教育科学出版社, 2000:165.

人员。各位研究对象均同意参与访谈。由于新疆疫情原因和疫情防控的需要，教师们均采取的是电话、微信访谈的方式，与各位老师协商好时间，从最开始的半结构式访谈，依据访谈提纲收集信息（见附录一和附录二），然后根据资料的整理情况，通过无结构访谈的方式补充访谈信息。

具体而言，笔者事先准备好访谈提纲，根据已有研究涉及的四个维度，编写《民办幼儿园危机管理个案研究》访谈提纲，对选取的各位老师展开访谈。在访谈的过程中，笔者首先向被访谈者承诺对双方的谈话内容保密，在与对方谈话之前，先询问对方的想法，在征求被访谈者的意见之后，将访谈录音，之后再与被访谈者进行交谈。进行初步访谈。随后，采用非结构式访谈的方式，在访谈过程中，对访谈中随机产生的某些问题进行了询问以期如实的呈现出石河子 X 民办幼儿园园长和教师在面对危机时进行危机管理的认识和看法及其处理危机事件的各种做法。

## （2）实物收集法

实物收集法可以从多个方面充实叙事素材，从而克服单纯通过访谈而造成的素材单一化。本研究中实物的收集种类有很多，其中包含了幼儿园有关危机管理的预案和计划、制度、发出的通知、需要填写的培训表格等内容。比如：《23 春季疫情防控应急预案》《流感应急预案》《安全组织机构图》《幼儿园安全工作自查表》《幼儿园意外事故调查处理制度》等等，这些实物收集的意义在于对“特定文化中特定人群所持观点进行物化形式的存在，对实物进行收集和分析，能够拓宽研究者的眼界，为研究者提供更多的研究手段和分析视角。与此同时，还能够与其他渠道获得的资料进行相互补充和验证，从而提高研究的可靠性。”<sup>①</sup>

### 2.4.3.2 资料分析的方法

研究者通过访谈六位老师一共收集到了 7 个小时的访谈音频资料，这六位访谈对象抽取原则为：一是该民办幼儿园进行危机管理的人员共三人，他们可以提供较高信息密度和强度的信息。二是针对危机管理人员提供的相关案例进行筛选、分析后，所选择的是能够更好地体现出本研究的内容，并在幼儿园乃至整个社会上都引起了相当大的反应的典型案例，找到涉及该案例的主班老师和保健医生进行访谈，并且逐字逐句转录为 10 万字左右的文字资料。

对于访谈获得的原始资料，笔者在每一次访谈结束后，都会对访谈得到的原始资料进行及时的整理。以防遗忘或遗漏。同时，为了防止信息的遗漏，笔者在征得各位老师同意后，采取了全程录音的方式。最后是对所获得的访谈资料进行编码登录。编码登录的方式为原始资料按英文字母顺序和按句式划分罗马数字进行编码如：园长编码为 A-

<sup>①</sup> 铁兵. 教育科学研究过程与方法[M]. 徐州: 中国矿业大学出版社, 2017: 214.

罗马数字、副园长编码为 B-罗马数字, 园长助理编码为 C-罗马数字、保健医生为 D-罗马数字、于老师为 E-罗马数字、丁老师为 F-罗马数字。(如 A-1 指的是园长 A 的第一句话) 各位访谈人员的相关情况见下表:

表 2-1 访谈人员的相关情况

编码	人员	学历历程	专业	教资	教龄	岗位
A	园长	专升本	学前教育	幼儿和高级园长	16	园长
B	副园长	专升本	学前教育	幼儿教资	15	副园长
C	园长助理	大专	学前教育	无	11	园长助理和后 勤部门组长
D	保健医	大专	人资管理	无	8	保健医生
E	于老师	大专	学前教育	小学教资	12	主班老师
F	丁老师	专升本在读	本科学前, 大专小学	小学和学前教资	6	主班老师

### (1) 类属分析法

类属分析是从资料中找到重复的现象和能够说明这种现象的关键概念的一个过程。该方法对资料进行分类, 将特征相似的资料按照特定的概念进行归类。<sup>①</sup>而类属分析的归类依据就是比较, 有了比较, 就有了差异, 只有有了差异, 才能将此事物与他事物的相似性和差异性区分开来。比较的方法有许多种, 比如: 同类比较(以材料的同一性为依据)、异类比较(以材料的差异性为依据)、横向比较(在不同的材料之间进行比较)、纵向比较(对相同材料中的每个部分进行前后次序的比较)、与证据比较(将研究人员的初步结论与后续收集到的数据进行比较)等。

在比较确立了相关的类属之后, 我们要对类属存在的关系进行辨识, 比如因果关系、时间前后关系、语义关系、逻辑关系、平行关系、包含关系、下属关系等等。这样我们就能够发展出一个或多个核心类属。其中, 核心类属是最高层次的语义单元, 它能对其它范畴起到指导作用。<sup>②</sup>

### (2) 情境分析法

情境分析法是将资料置于被考察的事物所处的环境中, 根据时间顺序, 对相关的事情和人物进行描述。这是一种拆开又重新拼凑的方法, 我们会先观察资料的总体情况, 然后把数据拆开, 最后又把拆开的内容拼凑在一起, 形成一个完整的故事。<sup>③</sup>情境研究着重于对事件的全面性及动态性的描述, 同时又注重于发现重要的蛛丝马迹, 使其成为一

<sup>①</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000: 290.

<sup>②</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000: 291.

<sup>③</sup> 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究[M]. 北京: 教育科学出版社, 2000: 292.

个具有完整叙述架构的情境。情境的分析方法主要有概要描述法、片段展示法、个案研究法、访谈法等。对资料进行情境分析的具体操作方式因资料的特性不同而有所不同。

## 第3章 石河子X民办幼儿园概况

### 3.1 幼儿园历史沿革

石河子X民办幼儿园是连锁教育机构下的连锁幼儿园，于2005年9月成立，坐落于绿树成荫，环境幽雅的社区内，是石河子市一级幼儿园。幼儿园占地面积近5000平方米，建筑面积2766平方米，共有9个标准教学班，人员配备按照教育局规定的两教一保，一共40名教师员工。园内设备齐全，条件优越，设有科学发现室、创美室、幼儿厨房、幼儿绘本馆、阳光房等。多年来，幼儿园秉承“以爱为基础，以生活为课程”，孩子的健康快乐从这里起航的办园宗旨，不断追求卓越，连年被评为教育界先进单位、书香校园等。

该园坚持不懈的努力，赢得了社会各界和家长们的认可，在石河子享有极高的口碑和美誉。经石河子教育局批准，于2017年5月起，正式更名为石河子X民办幼儿园，至此，沿用了12年的名字告别历史舞台，石河子X民办幼儿园将以全新的面貌呈现在大家面前。2020年，石河子市教育局、财政局、公安局、市场监督管理局、卫生监督所共同组织了一次评审，确定将X民办幼儿园评定为“普惠性”民办幼儿园。据悉，民办普惠性幼儿园的认定工作将持续3年，并每年进行一次审核。如果发生不规范的办学行为比如：严重违反学前教育发展规律，严重影响学前教育质量，财务管理混乱，违规收费，发生重大安全事故。那八师石河子市教育局将撤销其普惠性民办幼儿园的资格，并在三年之内，不允许重新申请。

### 3.2 幼儿园安全组织

为进一步健全幼儿园安全工作，明确职责，落实责任，加大对师生安全教育和安全防范的工作力度，同时为了确保幼儿园日常教学正常开展，根据上级有关规定以及幼儿园的实际情况经研究，该幼儿园建立了安全应对小组，该安全应对小组领导层有园长、副园长、园长助理（兼任后勤组长），该幼儿园实行园长负责制，园长为第一责任人，也是安全事故的第一负责人，副园长他全面负责幼儿园安全工作，是幼儿园安全工作的第一责任人，副园长的安全工作职责为：第一，全面负责幼儿园安全工作，加强安全工作的组织领导，制定安全制度，落实安全目标责任。第二，采取多种形式对幼儿进行思想品德教育、遵纪守法教育、安全卫生教育和交通安全教育。园长助理的安全工作职责

为完善安全档案，每月定期做好安全排查工作。

安全应对小组的组员还包括各班的班主任、门卫和食堂班长。其中各班班主任的安全工作职责为严格要求幼儿遵守幼儿园的安全规章制度和条款，培养幼儿安全意识、自我防范和自救自护能力，力求保证幼儿在园的人身安全。门卫的安全职责为严格执行门卫管理制度，防范危险人员进入幼儿园。而食堂班长的安全职责为严格执行食品卫生法，保持伙房清洁卫生，按卫生要求操作禁止幼儿在幼儿园内吃剩饭、剩菜或零食。

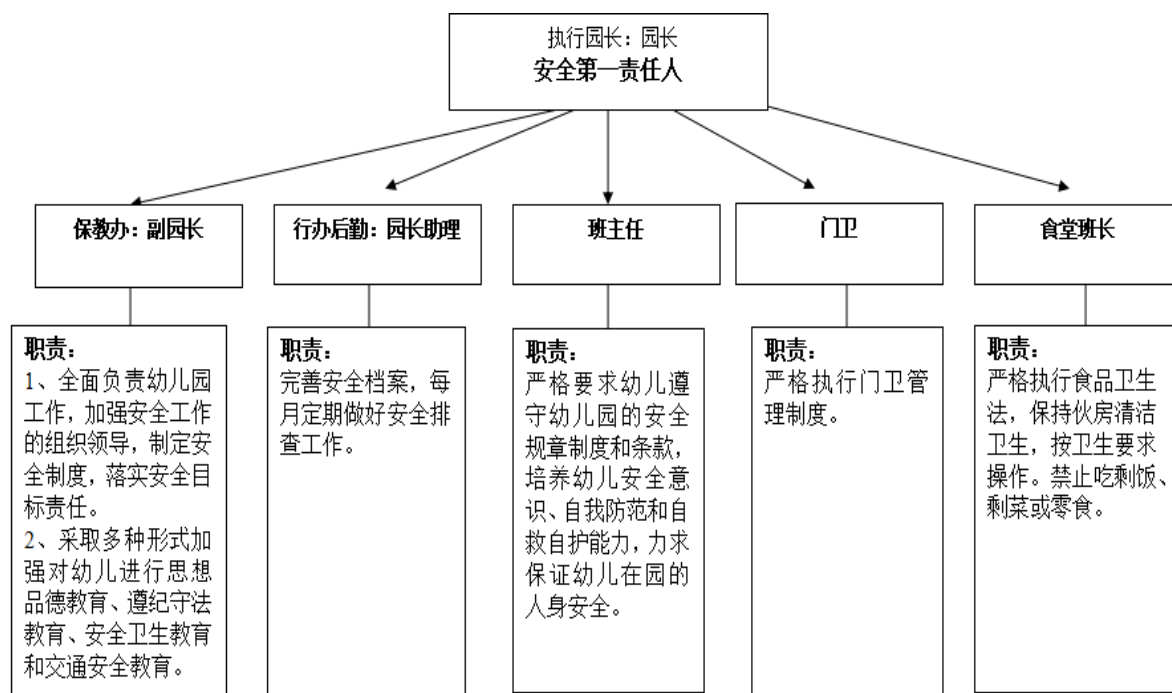


图 3-1 幼儿园安全应对小组

### 3.3 幼儿园的师资概况

#### 3.3.1 教师队伍和教师学历

石河子X民办幼儿园的领导层包括园长、业务副园长、园长助理兼后勤组长，负责对整个园所的工作进行统筹，并协调园所的各项事务。X民办幼儿园的骨干教师团队，以主配班为主，此外，每一个班都有一名保育员，负责孩子们的生活起居，两教一保的比例为100%。全体教师加起来有四十人。在这些教师中，主班和配班老师有18位，教师年龄最大的是38岁，最年轻的24岁。教龄不到4年的有5名老师，其中6位老师拥有十多年的教龄，自幼儿园成立以来就在幼儿园工作。年龄不超过30岁的教师仅有3名，该幼儿园教师年龄结构较大。其中年龄较大的教师比较稳定，年龄较小的教师比较不稳定且随时都可能离职。年轻人缺乏加入幼儿园教师队伍的意愿。教师的学历相对来

说较低，全日制本科毕业的教师仅有4人。剩下的教师以大专为主，教师们都比较上进也在积极的提升学历报名了专升本教育。大部分教师都拥有幼儿教师资格证。只有4位教师为小学教师资格证且有一位老师考取的是高级中学资格证。教职工全部为女性，幼儿园的领导层、各个班级的主班和配班老师及其生活老师都为女性，只有保安岗位是男性。

### 3.3.2 教师福利待遇与教师培训

园内为教师缴纳五险，五险的承担者为园里承担大部分，个人承担小部分。并且每年教师节和中秋节等一系列国家法定节日都会有一些福利待遇，平时一些节假日正常放假。而且石河子X幼儿园每个学期都会制订师资培训方案，有目标地强化研修训练，以园本教研、培训比赛等方式，提升师资的业务能力和实践水平。培训内容不但有针对幼儿的科学教养还有针对教师的由大学组织的幼儿园教师国家级培训计划。该幼儿园实际的做法也会让主配班老师或者园长去往公立幼儿园进行学习，将学到的知识通过园内教研的形式传递给幼儿园其他教师。比如：园长或别的老师到公立幼儿园去培训记录了一些资料，培训完成后针对这个资料做一个简单的PPT，然后给其他没有机会去的教师进行培训。此外，幼儿园促进教师的成长方式为通过观摩老教师示范课活动、师徒结对的形式。

## 3.4 幼儿园的招生概况

民办幼儿园的招生依靠的是市场，X民办幼儿园的招生靠的是在石河子多年积累下来的口碑，虽然是普惠性的园所但是还是自负盈亏。该幼儿园生源主要来自本小区和周边的居民，旨在为解决周边小区居民幼儿园问题。招生是根据国家、省、市、区学前教育的有关政策以及幼儿园的教育资源的供应状况来决定招收的学生数量。招生方式就是在微信朋友圈和微信公众号发布招生公告，有意愿的家长进行一个双向选择。该幼儿园在2019年9月获得了普惠园的批准，并在当年的基础上，按照“普惠制”的标准，收取幼儿的保教保育费用。该幼儿园招生规模约为300多个学生，总共有9个班，平摊到每个班大概30到40个学生，该幼儿园属于大规模办学的幼儿园。2022年暑假开始招生宝宝班，宝宝班招生2岁到3岁的孩子入学，宝宝班班额为12人，但是因为刚刚开办，临时招收宝宝班的人数大概为9个人，且由于疫情原因并未开学。

## 第4章 石河子X民办幼儿园危机管理案例分析

### 4.1 石河子X民办幼儿园危机管理事件的类型

笔者对幼儿园危机事件的类型划分采用的是邢利娅在《幼儿园危机管理》<sup>①</sup>里面的划分。研究发现X民办幼儿园面临的危机事件的类型包括安全危机、信誉危机、人事危机、发展危机。

第一，幼儿园安全危机。根据邢利娅在《幼儿园危机管理》里面的划分安全危机主要包括了对生命安全造成伤害的事件，按照这个标准该幼儿园主要涉及的安全危机类型有食物中毒，传染性疾病爆发，玩具与设施危机，其中比较突出的案例为幼儿园腹泻事件、肺结核事件、羊角球事件和游戏滚筒事件。

第二，幼儿园信誉危机。根据邢利娅在《幼儿园危机管理》里面的划分幼儿园信誉危机主要包含了对教师、幼儿园的形象、声誉产生不良影响的事件，该幼儿园主要涉及的信誉危机事件主要是家长工作方面导致的信誉危机其中比较突出的案例为健康周事件。

第三，幼儿园人事危机。根据邢利娅在《幼儿园危机管理》里面的划分幼儿园人事危机主要包含了教师的流动和流失问题，以及教师和职工的劳务纠纷等。该幼儿园涉及的人事危机事件主要是下文所说的疫情导致的教师流失事件。

第四，幼儿园发展危机。根据邢利娅在《幼儿园危机管理》里面的划分幼儿园发展危机主要包括如资金问题、师资、保教和服务质量问题、生源问题等。该幼儿园主要涉及的发展危机事件主要是师资问题、生源问题和资金问题。

### 4.2 石河子X民办幼儿园危机管理案例

通过调查分析发现该民办幼儿园正在经历的危机有人事危机和发展危机。其中人事危机为教师流失危机。发展危机为师资危机、生源危机和资金危机。而幼儿园曾经经历过的危机有安全危机和信誉危机。其中该幼儿园主要涉及的安全危机类型有食物中毒，传染性疾病爆发，玩具与设施危机，比较突出的案例为幼儿园腹泻事件、肺结核事件、羊角球事件和游戏滚筒事件。幼儿园主要涉及的信誉危机事件主要是家长工作方面导致

---

<sup>①</sup> 邢利娅. 幼儿园管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2010: 329.

的信誉危机。其中比较突出的案例为健康周事件。

### 4.2.1 幼儿园人事危机管理

该幼儿园的人事危机主要是由于疫情引起的，疫情下教师的工作任务加重，高负荷工作使得教师流失可能性增加。同时，由于民办幼儿园薪资待遇不稳定特点在疫情下愈发凸显。让民办幼儿园教师更加趋向公立幼儿园。

#### 4.2.1.1 疫情导致教师流失

##### (1) 疫情下教师的工作任务加重

新型冠状病毒疫情对教师的生活、学习方式乃至教育造成了巨大的冲击。这种特殊的情况下，幼儿园教师的工作也面临着新的挑战。不但要进行高频的流调(流行病学调查简称流调，通过线索弄清楚传播链条，发现密接、次密接人群，以达到精准防控的目的)收取核酸码，同时还要对疫情防控进行桌面推演。(桌面推演是指参演人员依据应急预案对事先假定的演练情景而进行交互式讨论和推演应急决策及现场处置的过程，从而促进相关人员掌握应急预案中所规定的职责和程序，提高指挥决策和协同配合能力，桌面演练通常在室内完成。)还要进行高频次的消杀工作延迟下班时间。并且为了疫情可以正常开园还需要应对各类检查。高负荷工作使得教师流失可能性增加。

“嗯再一个呢，就是我们的这个工作内容吧，我们原来就是把我们的正常的一日生活的保教工作开展好就好了，那我们现在我们要用掉，我觉得1/4乃至1/3的时间来做这个疫情防控工作。工作量肯定有增加呀，幼儿园这一方面，什么消杀呀，然后就每日测体温呀，这无形的就增加了很多的工作量，比方说核酸采样环境采样呀，然后随时看班上的那个出勤，出勤人数低了，肯定还要去看看是班级哪一个环节出问题了呀之类的。然后再加上疫情这几年像疫情防控这一块，像每年在开园复课前，我们都会接受各种检查，那么为了这样子，各种检查这块我们能过，然后所以说园内的这种主要就安全上面，还有教育教学计划上面，还有各种检查我们必须都细细的给他落实好，这又给教师增加了很多工作。因为最好就是检查完之后，我们就一次性通过嘛。”(A264—A266)

##### (2) 疫情使教师对民办幼儿园认同度下降

在访谈过程中发现，疫情使得教师们对民办幼儿园的认同度下降从而导致教师流失，究其原因主要集中在疫情导致的薪资待遇以及家庭不稳定。但是不论是疫情前还是疫情后，民办幼儿园与公办幼儿园同等的薪资待遇并没有得到保障，而同时疫情的来临让民办幼儿园教师更加趋向公立幼儿园，而且流失的基本上都是经验比较丰富的成熟教师，新招录的教师又得重新培养。

“嗯，我觉得最主要一方面是工资待遇，因为你看像公立园他们这一块，他们是一

年13个月的工资吧，他们的教师待遇方面要比我们这种普惠幼儿园待遇好。所以说，流失只要是我们的老师能考入进去这两年，我们的老师流失到公办幼儿园的比较多，这个现象比较明显，那么第二个原因呢，那就是自身的原因，这个原因要少一点，比如说她要怀孕呀，或者是老公那个调离单位呀，到乌鲁木齐哪个地方呀，像那样子呀，肯定以家庭为主嘛，不能说孩子家人都走了，他一个人在这。就这两种情况流失的。那我们考入公办园的老师，应该都是在咱们幼儿园工作好多年的，那我们因为那个经验比较丰富的老师去了公办园，那新招录的老师又得重新培养。”(C75-C78)

## 4.2.2 幼儿园发展危机管理

### 4.2.2.1 师资危机：教师年龄结构和性别比失衡

全体教师加起来有四十人。在这些教师中，主班和配班老师有18位，年龄最大的是38岁。年龄最小的是24岁。教龄不到4年的有5名老师，其中6位老师拥有十多年的教龄，自幼儿园成立以来就在幼儿园工作。年龄不超过30岁的教师仅有3个，该幼儿园教师年龄结构偏大。教师的学历相对来说较低，全日制本科毕业的教师仅有4人。剩下的教师以大专为主，教师们都比较上进也在积极的提升学历报名了专升本教育。大部分教师都拥有幼儿教师资格证。4位教师为小学教师资格证且有一位老师考取的是高级中学资格证。此外，教职工全部为女性，幼儿园的领导层、各个班级的主班和配班老师及其生活老师都为女性，只有保安岗位是男性，该幼儿园教师的性别比失衡。

### 4.2.2.2 生源危机：受政策和疫情影响生源减少

从新疆教育厅了解到，新疆这几年将力解学前发展难题，着力加大公办园建设力度，坚持科学规划布局，到2020年底，各县（市、区）公办园在园幼儿占比将达50%以上。<sup>①</sup>国家重视学前发展，拨款新建公办幼儿园，鼓励优质公办幼儿园开办分园，于是最近几年很多公办园都开办了分园。这些年孩子出生率降低，周边的小区又新建了很多公办园的分园，因为有国家投资，因此，民办幼儿园在基础设施上都比不过公办幼儿园。并且疫情期间也不能把资金过多的投入到硬件设施建设上，且公办园建立在周边小区，孩子们就近入园，生源这几年一下子下降了。

“这一两年会有一些影响。因为第一就是那个咱们石河子的那个园所现在不是多了嘛，不光我们办幼儿园，现在你看新建了五六所嘛，首先那孩子他没有增多，园所多了，那势必就是会分一杯羹走，尤其是我们现在目前周边这一块，我们也有新建的园所，你看这边新建了一个幼儿园，所以我们原来在这个小区这一块的孩子，他就可能牵扯到一

<sup>①</sup> 中国教育信息化网[EB/OL].(2019-08-21)[2022-7-29].[https://web.ict.edu.cn/news/gddt/jydt/n20191021\\_62797.html](https://web.ict.edu.cn/news/gddt/jydt/n20191021_62797.html).

个就近入园的一个问题嘛，这个小区离我们稍稍有点远，然后现在就是这一部分的孩子就少了，基本上他们在那边就读了嘛，他们跟前有幼儿园了”。

“因为我们现在这个公办幼儿园，尤其是后面几年新建的这些公办幼儿园，它的这个硬件设施相当好。尤其是那个现在新建的这几所幼儿园，不管是从规模硬件，然后到配置，这真的是相当不错的，因为这些幼儿园我也都去过，所以就是咱们来说嘛，从民办幼儿园，你跟公办幼儿园去比这个比不过，公家不差钱。因为硬件这一块，我们真的是拼不过。尤其是这两年，你说以前我们硬件是比较占优势的，近几年的话，咱们就是重视这个学前教育发展以后公家这块咱们就是不差钱，说投那都是大手笔，然后再加上我们这几年又是疫情，不可能说把过多的这个资金都投入到硬件上面”。(A220-A230)

此外，再加上疫情的影响，临近学期末，就算开园的话，家长也不愿意送孩子入园了，疫情期间家长会有所顾虑，因为小朋友的免疫力还是比较弱，而且疫情不稳定一直反复。教育局允许开园也会面临没有孩子入园的困境。使得民办幼儿园更加的雪上加霜。

“那如果说啊，今年还有可能让我们幼儿园开学的话，最大一个困难就是因为现在已经12月份了，离这个学期结束没多久，估计很多家长肯定有点不送了。如果要是现在跟我们通知说幼儿园12月15号能够这个复课的话。那我觉得面临最大的一个问题，就是到12月15号复课的时候，我们能有多少孩子返园。这是疫情后我们面临的最大的一个问题，这个学期如果让我们复课的话，我们真的不敢想象我们有多少孩子能回归幼儿园，而且就算能返园的话，可能有些家长，家长也比较顾虑，就可能因为这个疫情还不算太稳定嘛”。(A281-A283)

#### 4.2.2.3 资金危机：入不敷出、补助不及时

##### (1) 资金入不敷出

民办幼儿园在普惠与营利之间面临两难矛盾，选择普惠，意味着会改变收入渠道，资金来源与之前不同。选择营利又被迫于政府普惠性幼儿园覆盖率的压力，再加上从年初到年末，疫情时断时续，时好时坏，这给民办园的创收营利带来了巨大的困境。

“这个是根据我们这教育局的一些大的环境，他不是要求咱们石河子要多少幼儿园变成小区的配套幼儿园，全部都要实行国家普惠嘛是响应这个政策，我们才普惠的呀。”(C84)

今年疫情期间，幼儿园秋季并没有开园，幼儿园无收入。民办幼儿园在疫情期间零收入，生存艰难，除此之外还要支付教师的社保和基本生活费以及物业费，暖气费、防疫物资费用以及为了维持幼儿园的正常运转的各类基本费用。而幼儿园基本按学期收费，在开园后一个月开始收取保教费用。但是在疫情的影响下，民办幼儿园并没有开园，因此并没有开展学费的收取工作。并且疫情期间教育局是禁止幼儿园阶段开展线上学习导

致资金入不敷出。

那你看疫情这几个月，幼儿园没有收入，我们大部分的支出都是老师的工资然后社保。其他的还有疫情防控、设备维修，然后购买玩具。我们的园地是不用租金的。这个是我们就是现在的这个老板他自己的房子。那这方面的没有租金还稍微好一点，我们的暖气费多，暖气费每年5万多块钱，因为我们现在没有接到任何政策说不复工免暖气费用，因为水电是你用了就会产生，不用就不产生嘛，那暖气费这一块我们没有接到通知说是给我们免这个暖气费之类的，所以现在咱们幼儿园的暖气费其实还是需要我们支出的这一部分，一个暖气费我们一年就是5万多块钱。还有物业费，我们一年是7000块钱。

还有我们那些疫情防控的一些费用，大部分是支出在购买物资方面，就是口罩防护服之类的，然后消毒片消毒湿巾，那孩子高频次接触的地方，我们又不能拿消毒液。消毒液他要禁止因为对孩子的呼吸道有损伤，那我们就拿的是那个75%的消毒湿巾。你看这个消毒湿巾那一片，那就擦一个地方，高频次的地方，像门把手呀，课桌呀，水龙头呀，这些孩子高频次接触的，每天都要消毒三到四次。那我们看我们消毒湿巾那一片，那一盒是80片左右的，一天基本上就要一包，嗯，那我们这部分，疫情防控的支出也挺多的。现在因为我们都没有复工复产，全都是园内先垫付的呀，那你看我们就是在疫情困难的时候，我们也是坚持给我们的教职员工发的最低的生活保障。嗯，是先发了一部分，没有给老师全部发完，因为也要考虑到我们三个园有80多号人，90号人，这一笔资金出去就得是20多万，嗯，所以说是我们现在只把七月的工资发完，发了一个九月的，九月就是发的基本工资800，其他月份都是没有发放工资的。”（C90-C99）

## （2）政府补助滞后

这几年疫情期间政府虽然有扶持微小企业的政策，但是幼儿园属于民办非企业。很多补贴政策幼儿园都不能享受。虽然成为普惠园后会给予一些中央扶持资金和生均补贴，但是这个补贴是用来改善办园行为的，对教师来说唯一可以调用的资金就是用于教师培训，今年新疆疫情格外严重，几个牵头的民办幼儿园园长一起给教育局上函说明困难并且希望得到扶持，教育局也关注到了幼儿园园长的诉求，和其他的部门进行了协调，在今年的十一月份市党委以及财政开会同意按照深圳疫情期间的补贴政策进行补贴。这是唯一一次补贴用于普惠型幼儿园教师工资发放。然而目前这个补贴只是公布到园长指导方面，本级财政的一个补贴也没到幼儿园自己的账户上，补助滞后，解不了民办幼儿园的燃眉之急。

“因为每次发布这种疫情补贴政策的时候呢，他都说是这种小微企业，怎么进行减免呀或什么的，但是呢作为幼儿园来说，我们属于民办非企业单位。所以每一次我们这个幼儿园他就排除在补贴之外，因为这个原因就是我們牵头的几个民办园所，我们是给

教育局上了一个函内容就是我们民办幼儿园，普新幼儿园的一些困难啊，就是希望得到的一些扶持嘛，完了之后我们教育局这块我觉得今年还是挺有作为的。嗯，然后也一直就是去协调其他的部门，然后在这个11月26号晚，我们开会的时候，就我们市党委以及我们这个财政这一块，都是同意了，就是参照那个深圳，深圳在这个疫情期间，按这个每班每月的一个补贴标准，然后我们石河子也是这样子的一个出台。”

“我现在不太方便给你说这么详细，因为我们这个还没出台，然后现在就是只有普惠型幼儿园的这个教师，享有这一块的这个补贴。而且这一次就是唯一一次争取的这个扶持资金，是用于发给老师作为工资补贴的，因为我们成为普惠性幼儿园以后呢，就是国家会给这个中央扶持资金和那个生均补贴，但是这两块呢，只能用于改善这个办园行为，不能用于老师的什么工资呀，社保呀，这样都不可以，唯一能用到老师身上的就是培训。只有给老师的培训可以用，就是从这个经费里面出，其余的你都不可以，就是都不可以从这里面动一分钱动到老师身上的，都是不可以。”（A269-A324）

### 4.2.3 幼儿园安全危机管理

将危机事件的频次、社会舆论的关注程度、产生后果的严重程度等进行综合的考量，本研究选取发生频次高、关注度高以至于甚至在社会上都产生过舆论的对幼儿园产生过危害程度较大的事件一共五个案例，但是有两个案例具有高度的类似，所以合并为一个案例。具体为幼儿园安全危机管理案例幼儿园腹泻事件、肺结核事件、羊角球和游戏滚筒事件，幼儿园信誉危机管理案例为健康周事件。运用4R危机管理阶段理论和危机应对5S原则对其进行分析和讨论。

#### 4.2.3.1 幼儿园腹泻事件

##### （1）案例描述

该幼儿园于2019年9月，食品安全上面发生了腹泻事件，当时食堂只负责班级用餐，小朋友吃完饭餐具拿回本班洗涤和消杀都在班级里，当时有一个班级的几个孩子出现腹泻并且带有呕吐，因为是星期五幼儿园已经放假，家长立即带幼儿园小朋友前往医院，医生建议家长询问饮食，当时小朋友的家人就给老师打了电话，询问当天幼儿园给小朋友吃的东西，当班教师接完电话立即把这件事情反应给了园领导，同时，这件事情经过医院上报给了卫生局，园领导知道这件事情之后立即启动有关食品安全类的预案，按着预案一层一层的询问幼儿园自查。

首先该幼儿园已经建立了每个宝宝的过敏史的档案而且食堂在每周一要做一些食品安全的学习和培训，除此之外，该幼儿园食堂方面由专人负责，负责人是园长助理，负责人对食堂的要求比较严格，除去监控这一块日常巡查，设备检查有巡检，而且负责

人每天早上来到幼儿园首先要到食堂巡视一圈，因为疫情原因，原材料和人员检查抽查的更加严格，比如：每一项工作做完以后，他都要有一个登记和流程。每天进的食材要检查抽查，然后对于每餐的开餐的工作流程，包括工作人员的仪容仪表。和每天的工作台账。然后库房的整理和出入库的登记，食品留样这一块都要做好登记，合格的情况下才进入幼儿园进行食物制作。通过层层自查最后发现餐饮这一块出现问题可能性比较小，因为食堂出餐是整个幼儿园的，而这次腹泻是集中在一个班的几位小朋友。其次，食堂方面的食材、进货渠道、流程都没有问题。

与此同时，因为上报给了食药局，当时食药局成立检查组对幼儿园进行检查，给出的判定是食品溯源和食材都是新鲜的，食堂加工也没有问题，对食堂食物留样进行检测也没有问题，最后，给出的判定是这个班级的餐具可能是清洗的不够洁净，或者消毒不彻底。对于班级的消杀环节，园里的后勤部门和这个班老师要严格执行消杀制度去做消毒处理。另外，该园班级里有的消毒柜消毒标准不匹配达不到要求的全部进行更换，事件处理完成一段时间之后，幼儿园有几个家长询问这个问题，该幼儿园就把食药局对幼儿园的判定单独给这几个家长解释了。但是对于其他知道这件事的没有询问处理结果的家长并没有进行解释。

## （2）案例分析

第一，危机管理缩减阶段。在4R理论的危机管理中，危机缩减是最重要的，它会在危机管理的全流程中进行，与幼儿园在平时的管理有着密切的联系。在缩减管理的这个时期，要着重加强对环境、组织、人员的管理，减少对事件的爆发和影响，这样可以很好地防止在危机管理的时候出现资源的浪费消耗，从而将危机的发生控制在一个合理的范围之内。

首先，对案例中的环境因素进行分析我们可以发现幼儿园班级里的餐具洗涤和消杀都在班级里，虽然配备了消毒柜但是并不符合消杀的要求，因此存在一定的食品安全风险。其次是组织方面，针对每一个小朋友，班级里面会建立过敏档案从源头出发筛除掉可能引发家园矛盾的潜在危险。最后从人员的角度进行分析我们可以发现，幼儿园对食堂工作人员每一项工作做完以后，都有一个登记流程。包括对于每餐开餐的工作流程以及我们的工作人员的仪容仪表和健康证都会进行核查确保没有安全隐患的发生。并且每周都会组织食堂的工作人员去学习食品安全这一块相关的知识，也会要求对食堂工作人员也要做一些食品安全的学习和培训。

第二，危机管理预备阶段。该幼儿园有针对食品类的预案。同时幼儿园拥有食品安全监督管理制度，对食品的溯源和留样环节都有严格监督和管理。另外在这个阶段有必要建立一个预警和监测体系，其重点是提高该体系和有关人员对危机的反应能力，在危机发生时及时发出警报，同时，还需要面向大众传递简洁明了的预警信号。普及危机相

关知识。

该幼儿园针对食品危机事件虽然有人工预警但是缺乏设备的危机预警。首先人工预警方面幼儿园有专人负责幼儿园的安全方面问题，园长助理每天早上来到幼儿园就去食堂巡检，设备预警是幼儿园会通过监控设备进行安全方面的巡视也就是幼儿园的监控这一块巡查但是并不是每天。并且通过访谈得知监控的作用一般是在事件发生后进行一个复盘，缺乏比如说信息获取、预警、监测的使用。

第三，危机管理的反应阶段。该阶段属于危机的正式处理阶段，具体内容包括：与利益相关者进行沟通，商讨确定应对方案，明确危机应对步骤及各阶段应该做的事情，包含信息公开发布，与政府、媒体多方进行沟通等，最重要的一步是争取更多的处置时间来解除危机。该幼儿园当家长把问题反映给老师的时候，幼儿园采取了一些应对策略，按照幼儿园现有的应急预案的流程汇报给上一级领导后，幼儿园首先进行一个自查，幼儿园有应对危机的清晰的认知度和主动站位。

清晰的认知度是危机发生时幼儿园对基本情况有明确的认知和了解，找出问题的源头是比较好的。并且和政府部门合作，由权威方面进行证实恢复幼儿园的名誉。然而幼儿园针对食品类危机腹泻事件，信息公开不及时，虽然食药局对该事件定性了，但是家长问了才进行解释，解释不及时。在突发危机事件发生后，人们的第一反应就是远离危险区域，因此幼儿园应该及时地向家长提供具体、清晰、准确的信息，而不是模棱两可的信息，避免家长们因为自己和幼儿园所掌握的信息差距，让家长们更加恐慌。其次，还应该提供及时的信息，及时主动回应家长存在的疑虑，有效的信息公开很大程度上会取得家长信赖，还可以控制谣言等虚假信息大范围传播。但是该幼儿园缺乏对危机信息的及时公开。

第四，危机管理的恢复阶段。这是属于“后危机时代”，这一阶段的主要任务是弥补损失，恢复原状。进行反思性评估，从这次危机中总结出经验教训，并且对自己的管理存在的问题进行反思，并对管理方法进行创新。

该幼儿园针对食品危机事件，由食药局给出事件的结论，幼儿园食品溯源和幼儿园的食材都是新鲜的，而且幼儿园食堂加工都是没有问题的。同时为了防止下次事件再次发生对于班级的消毒和清洗工作要求做得更仔细，对于班级里有的不匹配的消毒柜或者说是达不到国家要求的，幼儿园都进行了更换。但是食品危机腹泻事件虽然后续有一系列的整改，但是并没有宣传给公众，只对少数家长进行解说，幼儿园形象恢复不充分。

#### 4.2.3.2 传染性疾病肺结核事件

##### (1) 案例描述

2016年石河子X幼儿园接受了六位来自别的地区的老师进行为期三个月的实践

培训，在培训的第二周有位老师被疾控中心告知患了肺结核。当时幼儿园只做常见传染病的预防和演练，而肺结核不在幼儿园常见的传染病里，园长在接到疾控中心通知的那一刹比较紧张但也第一时间给幼儿园投资人和教育局汇报了情况。教育局给出建议去询问当地的疾控中心后续处理怎么做，疾控中心给出的建议是所有的教职员工和孩子要进行PPD的筛查并且建议幼儿园一定要正面的告知给家长进行PPD筛查。

当时有一个孩子的家长就职于疾控中心比较熟悉如何进行应急处理，园长立即联系仔细询问如何去做一些应急处置，于幼儿园来说，对肺结核的了解程度仅限于知道有传染性，并没有办法给予一些科学的指导，其次，事件发生于幼儿园，对于家长来说信服度不够，所以，园长邀请这位家长来给幼儿园开家长会并且由她来介绍这一部分的专业知识，同时幼儿园给家长都说明情况征求意见进行PPD筛查。

事件处理过程中有一个家长说他朋友在网络上有一定的影响力可以发布到网络上寻求真相。园长出面安抚说一定会还给家长们一个真相，但是一切都等到PPD筛查的结果出来以后。PPD筛查结果出来以后，这位家长的孩子值是在正常范围内但是略高一点，当时疾控中心给家长科普过，体内的这种病毒数它是在一个正常的值内它是不会对人体造成影响的。当时这位家长孩子结果出来，园长主动找到该家长说明，然而这位家长害怕幼儿园对结果进行公布之后会有别的家长排挤他孩子。最后幼儿园没有进行具体数值的公布，只是公布了全体教职工PPD合格。

最后，兵团教育局和当地的教育局，以及疾控中心成立检查组对这个事情进行分析回顾，认为虽然这件事对于幼儿园来说属于比较被动，但是幼儿园当时跟负责实习的老师说必须让实习教师拿到健康证才可以入园，因为有了这个步骤，最后给该幼儿园的结论是该幼儿园处置的比较及时，及时正面的去处理好了，没有造成严重的一些舆情。所以整体来说幼儿园是处理的比较及时，没有因为这件事情而进行停课。幼儿园的一日生活一直都在正常进行也没有影响该幼儿园当年的招生，而且后续该集团对于教师的招募除了需要健康证之外还有外加一个对胸片的筛查。

## （2）案例分析

第一，危机管理缩减阶段。该幼儿园做的比较好的是必须让跟岗实习的教师拿到健康证才可以入园。在传染性肺结核的危机缩减期，幼儿园应加强对传染病的日常控制。学校管理者应该做好传染病的日常防控工作。健康证对于一些常见的传染病确有一些排查作用。

第二，危机管理预备阶段。在这一阶段，还需要面向大众传递简洁明了的预警信号。该幼儿园所有的教职员工因为没有肺结核这方面的预案，也就不了解肺结核这个传染病的一些关键信息，在传染病初期症状的时候并不能做出一个信号的识别，无法进行初期预警。而且幼儿园内教职员工对于肺结核的了解程度也仅限于知道他具有传染性。

此外在访谈中我们发现该幼儿园目前各类危机应急预案比较丰富，且具有针对性。目前幼儿园有16种应急预案，每个事件对应一个处理小组且配有流程图。并且根据上级主管部门的要求，咨询专业人士的意见，制定了符合幼儿园实际情况的一般常见传染病的预防预案，并在日常教学过程中会进行演练，比如手足口、幼儿园疱疹性咽峡炎、流感病毒。这几年因为疫情比较常见和严重，幼儿园就针对疫情的各种情况进行疫情的推演和演练，比如说发热、密接、次密接和阳性各种不同的情况进行疫情的演练等等，但是对于突发性的并不常见的传染病并没有进行风险评估。除了对突发性不常见传染性疾病处理这一块缺少严格把控外，幼儿园也没有考虑到疾病发生后家长的反应对于舆论这一块的评估。

第三，危机管理的反应阶段。我们在处理危机的时候，往往不是一个部门、一个组织能够完成的，需要有计划、有组织合作，建立多方沟通机制，及时化解危机。该幼儿园当疾控中心把问题反映给园长的时候，幼儿园采取了一些应对策略，根据事先制定的应急预案，灵活应对危机。采取一切可能采取的措施，以遏制危机的蔓延。减少危机所带来的损害。在面对幼儿园肺结核事件，园长第一次面对这件事情没有处理经验，根据具体情况确定需要向上级教育行政主管部门和投资人做工作汇报，以获得上级支持与帮助。

当幼儿园汇报给教育局和疾控中心询问后续应该如何进行处理的同时，善用家长资源，咨询家长进行应急处置。并且幼儿园在面对突发危机事件后勇于承担责任，不会逃避和消极应对，园长会代表幼儿园的立场出面和家长直接对话，让家长明白安心，幼儿园会积极的解决这个问题，勇于担起自己该负的责任。并且幼儿园在面对肺结核事件时没有选择隐瞒而是正面告知。但是对于这次肺结核事件，幼儿园其实还是属于一个被动公开信息，家长这边舆论其实已经发酵，幼儿园才选择进行应对舆论的信息公开。

第四，危机管理的恢复阶段。这是属于“后危机时代”，这阶段的主要工作就是弥补损失的同时恢复名誉。该幼儿园针对肺结核事件，和政府部门合作，联合疾控中心和教育局对全体教职工和幼儿进行一个PPD的筛查，权威方面进行证实恢复幼儿园的名誉，首先和医生进行合作，解释PPD数值的意义并且对我们的教职工和家长进行一个科普，让家长们了解到目前肺结核的一些信息，比如：每个人都会有一些病毒，但是我们自身有免疫力，只要这个肺结核的数值在正常范围内都是可以的。并且目前的肺结核国家是免费治疗的。同时为了避免下次类似事件的再一次发生。该幼儿园对后续教师的招募增加了条件，除了需要一般的健康证之外还要外加一个肺片PPD的筛查。

### 4.2.3.3 羊角球事件和游戏滚筒事件

#### (1) 案例描述

##### 羊角球事件

2015年9月的下午临近接园，老师们带孩子在外面散步。小班有个孩子坐在羊角球上失去了平衡摔下来脸磕到幼儿园的操场水泥沿上，伤口在眉毛中间，事情发生后，当班教师给园长汇报并且赶快送孩子去医院的同時也通知孩子的家长一起前往医院急诊，急诊医生准备做缝针处理，园长当时给医生要求的是让烧伤整形科的医生来进行处理，因为烧伤整形科的医生处理伤口会更精细确保不留疤，孩子家长对于园长当时做出的这个决定比较赞同，当时去缝针室的时候，是当班的教师和园长一起去的，当时伤口比较严重，在处理的时候可以看到小朋友的骨膜，老师觉得自己有责任没有看护好比较慌乱，园长当时还是保持的比较镇定。到后期园长和老师都会陪同着一块去换药包括咨询医生怎么样能让孩子不留疤。

同时，幼儿园把家长这块安抚好之后，幼儿园追踪这个老师问题是怎么处理的，家长满意的地方是哪些，不满意的地方询问老师然后也会和家长打电话沟通，并且后期幼儿园给了老师一个点评，有一些奖惩也有一个评估的过程，园务会把罚款的原因清楚标注。幼儿园在周例会上面给老师一个评定并且树立典型。同时会提醒其他老师面对此类事件幼儿园会通过监控进行责任划分，查看当班老师是否在自己的区域，如果不在那么就要承担很大一部分的责任。

事情处理到最后家长比较满意他家的第二个小朋友也依然送到幼儿园就读。而且后面幼儿园针对这类事件集团内部每年都会有一些法律知识和典型案件去教怎么样处置，幼儿园的法务顾问每学期都会对教师进行一次讲座，而针对管理层每年都会有两到三次左右讲座。讲座内容对领导层培训的会更加深广一些。

##### 游戏滚筒事件

2021年9月29日，大班有位小朋友在玩游戏滚筒，滚筒的边沿比较锋利打翻后导致头部受伤流血，主班老师第一时间把涉及事件的孩子和家长留下，采取面对面的方式解决问题，家长要求查看监控想了解事情的经过，主班老师没有查看监控的权利，当班老师无法解决，第一时间告知园方，由园长出面去解决这件事情。

具体情况就是受伤之后送往保健室，但保健医生仅能处理一些比较简单的擦伤问题，保健医建议送往医院，园长、教师和双方家长立即前往医院，医生鉴定伤口比较严重要进行缝针处理，在缝完美容针第五天的时候，主班老师陪同家长前往医院拆线并且咨询医生涂抹哪些去疤痕的药物。

长达37天以后，这个事情解决了。这37天主班老师过的非常焦虑，但是自我消化之后。还是不定时的给家长打电话，关注孩子的身体状况，在发生了这件事情以后，也

对孩子做了一个心理疏导,因为孩子不在幼儿园,老师就让家长及时做了一个心理疏导,然后主班老师在给家长打电话的时候,适当的跟孩子说话谈心,内容大概是询问伤情,表达思念的话语。到最后大体上处理的都挺满意的,其中也出现了一点点小插曲就是家长们查看监控之后,其中一方家长的工作是安全方面的质疑玩具设施是否合格。最后园长就把教具检测报告给这位家长了,是4C的它是符合国标的不是有隐患的教具。家长看完检测报告之后也表示理解。

## (2) 案例分析

第一,危机管理缩减阶段。首先,对羊角球事件中的环境因素进行分析我们可以发现幼儿园的操场还是水泥地,小朋友的面部直接接触了水泥,水泥的硬度比较大,具有安全隐患。该幼儿园缺少对于该类风险的评估。但对于安吉游戏事件中该幼儿园的玩教具是符合国际标准的。不是说随便哪个厂家购买了一个有隐患的教具。同时对于人员的管理来看,通过访谈得知,园内各个正规接受过危机管理培训的园领导、老师屈指可数,更多突发事件的处理是依靠个人经验而来。而且学校保安年龄偏大,只适合日常校园出入管理,缺乏专业素质,缺乏对幼儿园安全可能造成威胁的人员和玩具设备的专业辨识能力。

但是做的比较好的方面是该幼儿园在开展活动之前教师会对幼儿讲解一些安全要求,也会邀请专家学者、法律顾问来校对教师进行专业培训,邀请专业的法律顾问讲授危机处置的案例。这种法律知识学习老师每年一次,管理层每年两到三次从法律角度学习危机处置流程和方法。采用这种从法律的角度提升教师的危机意识,但是机会比较少。此外该幼儿园对于保健老师的招聘存在一定的问题,保健医生之前是公办幼儿园的保育老师,并且保健医生所学专业为人资管理。缺乏医学背景和医学知识。保健医岗位的工资比较低。保健医生的年龄也比较大几近退休。

第四,危机管理预备阶段。通过访谈我们知道首先人工预警方面幼儿园建立了安全管理制度也明确各个岗位人员的相关职责,防止事故发生后责任人不明确导致的教师之间相互推卸责任。并且无论事情的大小,都会根据当时教师们的站位通过监控去划分清楚职责。教师们的处置方法不一样的话,责任划分完全不同。然而,通过访谈来看,该幼儿园拥有该类安全事故的预案,在这个过程中,幼儿园还建立了危机应对小组,园长以自己园所的大小和职工结构为基础,从中选出了几位具有判断能力和责任感,工作经历也较为丰富的员工,并将他们组建为一个危机事件的应急反应小组。其中园长是危机应对组的组长,副园长是副组长,在园长不在幼儿园的时候全权负责危机应对,成员还有后勤组长和各位主配班老师。基本上每个人都有自己的岗位,但缺乏专业指导,没有形成专业的危机管理队伍。

人工预警方面幼儿园安全检查有专人负责,园长助理专门负责设备的维修检查,园

里面对大型的玩具设备是一周检查一次，监控设备是一个月检查一次。对于设备的维修检查是分层级的，没有说就是固定日期就严格按照日期，中间就不去检查了。目前人工预警还包括教师的一岗双责，不但有主班配班生活老师的职位，而且还要肩负安全职责，对于玩具设施每天都会检查，在班级中每个人都有责任检查玩教具，老师每天都要巡视一遍场地安全和玩教具的安全，该幼儿园在户外活动时老师要花费10分钟去确认本班孩子场所里面不安全因素。三个老师一起巡视基本上就解决了场地不安全因素问题。而且班级老师每天都会进行安全检查，检查玩教具和区域游戏是否有安全隐患，如果发现安全隐患及时的上报，不用等待固定的日期进行汇报。

但是对于设备预警方面该幼儿园只会通过监控设备进行安全方面的巡视，缺乏通过幼儿园危机信息系统软件服务对危机信号进行获取、预警、监测，也没有对人工预警获取的信息进行分类分级。

第三，危机管理的反应阶段。当危机来临时，幼儿园采取了一些应对策略，按照幼儿园现有的应急预案的流程汇报给上一级领导后，幼儿园管理者第一时间赶到现场进行事故的应急处理并且识别确认危机的类型及可能造成的损害，因为在紧急情况下，首先就是要确定他的伤势到底有多严重，应该得到怎样的治疗。

该幼儿园管理者冷静并亲历亲为处理眼前的事情，代表园方的立场和家长直接对话，安抚家长。危机管理强调人的安全，把人的生命安全放在首要位置。本着以人为本的原则，在遇到突发的危机事件时第一时间关注孩子的伤情。把孩子的伤情保证好，不留后遗症。并且注重危机的前中后三个阶段，如果需要缝针的话采用更加精细的烧伤整形科的医生进行缝合处理，不使用急诊科医生，尽量不要留疤。并且问诊的过程主班老师会全程陪同问诊，哪怕是后期的每一次换药主班老师也会陪同，并且咨询医生怎么用药会不留疤。并且在事件当下处理完成双方家长满意后，后期也会经常电话沟通回访询问幼儿基本情况一直到幼儿完全康复。

第四，危机管理的恢复阶段。幼儿园首先在安全例会上不止是园所内部发生的一些安全危机事件，包括石河子其他园的安全危机事件只要是园长了解到了都会拿出来讲。没有用看笑话的心态而是对照别人赶快去梳理反思，检查纰漏进行弥补，争取把隐患扼杀在摇篮里。

其次，该幼儿园会开展反思性评估，从这件事中总结危机的经验教训，避免类似危机事件反复发生。该幼儿园针对此类危机事件发生后，幼儿园会进行事后反思，把危机事件当作典型案例，在工作会议上拿出来分析那个地方做的好，那个地方是需要改进的，以此来避免类似危机事件反复发生，或者下次遇到类似的情况教师们怎么样做可以把风险降到最低。并且在对相关的人员进行奖惩的时候会说明清楚，比如说扣除当月的安全绩效，会说明扣除的是哪一个部分，这样做对其他教师也有一个警示作用。

此外,发生该类事件的时候,幼儿园会对孩子进行事故后的心理疏导,但是幼儿园目前的心理咨询主要是针对学生,也会联合家长,让家长给孩子及时做一个心理疏导,但是主要还是靠教师承担心理疏导的功能,幼儿园内部没有设立心理辅导室或者配备专职的心理辅导员。也没有针对教师的心理辅导。教师们遇到事情心理压力一般大一般都是靠着自我消化较多。

## 4.2.4 幼儿园信誉危机管理

### 4.2.4.1 健康周事件

#### (1) 案例描述

2017年5月幼儿园有个比较特色的活动叫健康周。健康周一般开展一个多月并且在最后一次的时候让家长来进行观摩,让家长也实地的去感受游戏的开展,孩子在整个健康周活动里每个游戏都会参与,但是到最后做展示的时候,孩子的这个游戏角色是固定的,一般就是老师结合谁想扮演什么角色去安排好。

展示的那一天这位家长的孩子选的是游客。这位家长觉得孩子角色不像别的孩子角色那么重要,认为孩子在无所事事。这位家长在游戏还没结束就质问班级的老师。当时园长立即前往询问事情经过同时园长把家长和老师一起带离现场。把这个事情的经过了解清楚以后,园长就询问孩子开展的游戏她有没有玩过然后小朋友说都玩过。然后园长继续询问今天选小游客,这个是你自己选的还是老师让你选的?这位小朋友回答说自己想当小游客,觉得当小游客可以吃到好吃的东西。当时家长表示理解情绪得到安抚。

但是这个家长回家之后态度变化了,后期还是不停发信息打电话找主班老师。他在网上也发布信息说这个幼儿园主班老师不重视孩子的发展,事情发展到对幼儿园也有一定的影响,主班老师心理压力也比较大跟园长进行了沟通,然后园长当时后面又找到这位家长。说在网上看到家长的视频了,问家长这个事情还有哪里不明白吗?这个信息挺负面这样对孩子也不好,老师心里也难过的,沟通到后面这位家长想通了就说把这个负面信息撤掉。

最后,因为社会上有好多负面舆论,主班老师心理压力很大。这个事情主班老师家人也知道了,家人知道的时候觉得这个家长不太尊重人想让主班老师辞职然后以诉讼的方式来解决,最后园长两方面进行协调沟通,园长说老师没有做错,园长也比较了解该教师的性格,认为他不可能针对某一个孩子,因为毕竟是学本专业的,也经历了园里面比较严格的考核师德师风都是过关的。通过不停的跟家长沟通,后期家长因为自己的不恰当言行向该班幼儿教师道歉。后期这件事对他们家孩子没有任何影响也在幼儿园读到了毕业。但是这件事情知道的老师不多,别的老师都不太清楚这件事情。

## （2）案例分析

第一，危机管理缩减阶段。通过访谈得知针对此类信誉危机事件该幼儿园重点是通过加强对人员的管理，来降低危机产生的爆发力和冲击力。在这个阶段，幼儿园从教师队伍的建设入手，对幼儿教师的专业能力进行把控。从源头出发筛除掉可能引发家园矛盾的潜在危险。首先对于教师队伍的选拔和培养，幼儿园都严格执行教师准入制度和幼儿园教师资格证制度，保证幼儿园教师资格证考察的专业性和独立性。同时，师资选取的标准也比较严格从源头上把控幼儿教师的质量。

比如通过访谈得知对新入职的教师会进行比较严格的入职培训和转正考核。考核一个是园所的制度文化另外一个就是教师岗位所要求具备的能力和操作规范。教师在面试通过和岗前培训结束后入班，入班会有经验比较丰富的教师进行带班，入班试用开始也意味着转正考核开始。考核主要就是考核工作态度、工作能力和师德师风。递交转正申请的时间是弹性的一般最短是一个月，最长时间是三个月。试用期的教师一个月后可以自己衡量是否要递交转正申请。最后，园长在接到教师的转正申请后会找申请老师进行一次谈话，然后组织一个考核小组对该老师进行考核，考核的方式首先对该老师的带教老师进行访谈，其次还有笔试考核的内容，笔试主要涉及到一日生活的业务能力。笔试内容只要是认真参与试用的教师都可以通过，通过笔试也可以折射出该教师的工作态度。

第二，危机管理预备阶段。幼儿园需要筹建预警和监视系统，要提高系统和有关人员的危机应对能力，当危机发生时，及时发出警报，在访谈中发现该幼儿园并没有舆情信息系统软件服务，比如说信息获取、舆情预警、监测和研判技术，全靠业务副园长人工简单在网上通过搜索园名称的方式进行，信息数据的准确性和时效性都不能保障。当信息被管理主体得知时，往往舆论已经比较大了。管理的主体不能及时察觉舆论的苗头，很难对其进行有效的解决。缺乏校园舆情管理，幼儿园管理团队无法给危险的因素列成一份清单，并将这些危险来源进行分类。因此有关幼儿园危机的各项信息也无法得到适时更新。

第三，危机管理的反应阶段。该阶段是危机的正式处理阶段，具体包括利益相关者的沟通、商讨确定应对方案、最重要的一步是争取更多的处置时间解除危机。面对危机，幼儿园本着诚意、诚恳、诚实的态度，和主动沟通的行为，第一时间和家长进行沟通，幼儿园管理者代表园方的立场和家长直接对话，安抚家长。在遇到家长不理解的时候，不会一味去迎合家长会保护老师的利益。幼儿园发生了危机事件，不会去抹杀真相偏袒一方，让事情发酵失去信服力。

第四，危机管理的恢复阶段。这是属于“后危机时代”，这一阶段的主要任务是弥补损失，恢复名誉。该幼儿园舆情危机经验总结意识不强，在网络舆情危机事件处理结

束后，认为该网络舆情事件处理完毕，就放松了警惕，却忽视了舆情危机经验总结这一环节。没有在舆情危机解决后建立并召开舆情处置工作小组反思总结，甚至后续对于网络上发酵所造成的影响没有进行公开应对，幼儿园形象恢复不尽人意。家长了解这件事的比较多，教师了解这按事情的比较少，具体情况只有当事人自己和园长知道这件事，同时也没有针对该类事件对教师进行一个心理疏导，主要还是通过园领导的简单问候并且该幼儿园也缺乏专业的心理疏导机制。

## 第5章 基于4R理论X民办幼儿园危机管理过程的闪光点与不足

运用4R危机管理阶段理论和危机应对5S原则对多发性幼儿园危机管理案例进行分析和讨论,对幼儿园危机解决过程中的闪光点和不足进行深入的剖析。我们可以发现该幼儿园在危机处理过程中拥有许多值得借鉴的经验,但是也存在一些不足,对这些闪光点和不足进行把握有助于为国内同类型、同层次的民办幼儿园提供参考和借鉴。

### 5.1 石河子X民办幼儿园危机管理的闪光点

#### 5.1.1 危机缩减管理阶段

在缩减管理阶段,该幼儿园着重于通过对人员的管理,以降低危机的爆发和冲击,从而有效地避免危机管理中的资源浪费,从而将危机控制在合理的范围之内。

##### 5.1.1.1 加强人员管理,减低危机冲击力

###### (1) 严格教职员工的准入和培养方式,强化师德师风建设

在此阶段该幼儿园从教师队伍建设中对幼儿教师的专业能力进行把控,从源头出发筛除掉可能引发家园矛盾的潜在危险。首先对于教师队伍的选拔和培养,幼儿园都严格执行教师准入制度和幼儿园教师资格证制度,保证幼儿园教师资格证考察的专业性和独立性。师资选取的标准也比较严格从源头上把控幼儿教师的质量。同时对于园所教职员工入园也建立了准入制度。其次,该幼儿园非常提倡师德师风的建设,在职前培养中会强化师德的重要性,以此完善幼儿园教师的师德规范,这个举动可以从源头出发筛掉引发家园矛盾的潜在危险。

比如案例一里面该幼儿园必须让跟岗实习的教师拿到健康证才可以入园。在传染性肺结核的危机缩减阶段,学校管理者就是要做好传染病的日常防控工作。健康证对于一些常见的传染病确有一些排查作用。同时案例四里面通过访谈得知对新入职的教师会进行比较严格的入职培训和转正考核。教师在面试通过和岗前培训结束后才会入班,入班会有经验比较丰富的教师进行带班,入班试用开始也意味着转正考核开始。考核主要就是考核的工作态度、工作能力和师德师风。最后,园长在接到教师的转正申请后会找申请老师进行一次谈话,然后组织一个考核小组对该老师进行再次考核,考核的方式首先对该老师的带教老师进行访谈,其次还有笔试考核的内容。这些重重关卡可以有效筛除一部分由人员引发的危机因素。

## (2) 对全园进行危机知识培训

首先,加强对学校所有工作人员的危机意识培训,是防患于未然、避免事故发生的关键,因为工作人员的态度很大程度上决定了事故导致伤害的可能性。如果工作人员在日常工作中松懈大意,不能及时发现和处理潜在的安全隐患,就很有可能发生重大安全事故。比如案例三里面该幼儿园会邀请专家学者、法律顾问来校对教师进行专业培训,邀请专业的法律顾问讲授危机处置的案例。采用这种从法律的角度来提升教师的危机意识,并且在平时该幼儿园非常注重加强对师生和工作人员的危机知识培训,针对幼儿方面比如案例三里面该幼儿园在开展活动之前教师都会对幼儿讲解一些安全要求。平时每周都会有安全教育课。针对教师方面该园所会教授教师们一些安全急救技能,比如说止血和硬物磕碰的急救措施等等。针对工作人员方面比如案例一里面食堂方面也会进行食品安全方面的培训。

## (3) 建立完善的幼儿信息资源库

为了确保和家长的联系沟通顺畅,幼儿园登记了家长的详细资料,特别是联系方式,然而,在与学校老师交谈时,发现幼儿园与家长之间的沟通往往缺乏对等性。很多家长有时会有意隐瞒孩子的相关信息,尤其是一些特殊身体情况,这可能导致教师在突发情况下无法冷静地采取行动。但是该幼儿园会认真做好家长的解释工作,说明教师并不会因为这份档案而歧视小朋友,这是为了更好的保护小朋友。因此,在每年新学年开始时就给幼儿制定一份健康档案,教师会详细询问并记录孩子的身体状况,特别是一些危害生命的疾病、药品过敏、食品过敏等情况。这样做的目的是为了在幼儿发生意外事故的时候可以第一时间找出原因,对症下药。比如案例一里面就有针对每一个小朋友,班级里面建立了过敏档案从源头出发筛除掉了可能引发家园矛盾的潜在危险。

## 5.1.2 危机预备管理阶段

### 5.1.2.1 危机应急预案丰富,根据园所实际因地制宜实施

幼儿园各类危机应急预案比较丰富,每个事件对应一个处理小组且配有流程图。该幼儿园危机管理预案的制定和幼儿园危机管理计划的制定是一个集思广益、建立共识的过程,它基于园里面所有教师以及危机管理人员的知识和经验并在此基础上制定初步计划,在广泛征求修改意见和建议后进行讨论和正式确定,然后通过演练进行修订。模拟演练的主要目的是:第一,检验不同部门在危机管理过程中的合作与协作,以及各主管部门的活动是否能保证整个危机管理系统的顺利运行。第二,确保全体师生员工对危机预案有更好的理解和执行。第三,寻找应急预案中的不足之处,继续完善和改进应急预案。

比如案例一里面我们可以发现该幼儿园目前各类危机应急预案比较丰富,且具有针

对性。目前幼儿园有16种应急预案，每个事件对应一个处理小组且配有流程图。并且根据上级主管部门的要求，制定了符合幼儿园实际情况的一般常见传染病的预防预案，并在日常教学过程中会进行演练，比如手足口、幼儿园疱疹性咽峡炎、流感病毒。这几年因为疫情比较常见和严重，幼儿园就针对疫情的各种情况进行疫情的推演和演练，比如说发热、密接、次密接和阳性各种不同的情况进行疫情的演练等等。这些预案在演练的基础上修订然后根据园所实际情况因地制宜的实施。再比如案例二里面该幼儿园当疾控中心把问题反映给园长的时候，哪怕园长没有经历过突发性传染病的处理。幼儿园还是可以据之前制定的一般危机管理预案灵活处理危机，减少了危机所带来的损害。

#### 5.1.2.2 具有常态化的危机处理部门，明确岗位职责

幼儿园设立了危机应对小组，园长根据自己园所的规模和工作人员的结构，选择具有良好判断力、责任心和经验的工作人员组成危机管理小组。其中园长是危机应对组的组长，副园长是副组长，在园长不在幼儿园的时候全权负责危机应对，成员还有后勤组长和各位主配班老师基本上每个人都有自己的岗位。责任到人杜绝出现事不关己，袖手旁观的状态。其次，幼儿园园长结合幼儿园的实际情况，制定幼儿园安全管理体系。建立每一位员工职责的安全管理体系。以免发生事故后，教师因不清楚责任人而相互推诿。并且无论事情的大小，都会根据当时教师们的站位通过监控去划分清楚职责。教师们的处置方法不一样的话，责任划分完全不同。

最后，幼儿园进行安全检查也有专人负责，职责划分清晰。园长助理专门负责设备的维修检查，园里面面对大型的玩具设备是一周检查一次，消防设施和监控设备是一个月检查一次。同时对于食堂方面，对食品的溯源和留样环节都有严格监督和管理。并且对于设备的维修检查是分层级的，没有说就是固定日期就严格按照日期，中间就不去检查了。班级老师每天都会进行安全检查，检查玩教具和水电暖以及区域游戏是否有安全隐患，如果发现安全隐患及时的上报，不用等待固定的日期进行汇报。比如案例三里面就是因为每个人岗位职责划分都很清楚所以才能根据当时教师们的站位通过监控去划分清楚职责。防止事故发生后责任人不明确导致的教师之间相互推卸责任。

#### 5.1.2.3 拥有基础的人员和设备危机预警

组织需要筹建预警和监视系统，重点在于提高系统和有关人员对危机的反应能力，在出现危机的时候，能够及时地发出警报，在这一阶段，还需要向大众传递一个简单、明确的预警信号。比如案例三里面该幼儿园针对一些安全危机事件有人工预警。目前人工预警包括教师的一岗双责，每个人都肩负安全职责，园长助理每天早上来到幼儿园就要去食堂巡检，对于玩具设施每天都会检查，午睡的时候会进行巡检，在班级中每个人都有责任检查玩教具，玩教具较多光靠后勤不一定看这么仔细，教师每天都要巡视一遍

场地安全和玩教具的安全，在户外老师每次都要花费10分钟左右去确认本班孩子场所里面不安全因素。三个老师一起巡视基本上就解决了场地不安全因素问题。设备预警通过访谈得知该幼儿园室内外重点区域都有监控设备。还包括针对火灾的烟感报警装置。并且幼儿园室外分为南中北三院，幼儿园教室内外广播都是联通的，发生应急事件比如火灾等通过广播会第一时间把事情传达到园里面的各个角落。

### 5.1.3 危机反应管理阶段

#### 5.1.3.1 遵循速度第一和以人为本原则

当危机来临时，幼儿园管理者首先第一时间赶到现场进行事故的应急处理，幼儿园有应对危机的清晰的认知度和主动站位。清晰的认知度是指当危机发生时幼儿园能够清楚地认识到并理解基本状况。只有这样才能在最短的时间内判断出危机可能会导致什么样的损伤，以及需要什么样的医疗救治。对于管理者来说，保持冷静，不仅要亲历亲为处理眼前的事情，而且要代表园方的立场和家长直接对话，安抚家长。比如上文中所有案例里面幼儿园管理者都是第一时间到达现场进行事故处理。

同时危机管理还必须注意人的安全，把人的生命安全放在首位。在危机情况下，幼儿园管理者需要为孩子、家长和员工着想，以“以人为本”的方式处理问题，缓解危机，使之平和。该幼儿园在突发事件处理过程中，尽可能保障师生员工的生命财产安全。比如案例三遇到突发的危机事件发生时第一时间关注这个孩子的伤情。把孩子的伤情保证好，不留后遗症。并且注重危机的前中后三个阶段。如果需要缝针的话采用更加精细的烧伤整形科的医生进行缝合处理，不使用急诊科医生。并且问诊的过程幼儿园园长和主班老师会全程陪同问诊，哪怕是后期的每一次换药园长和主班老师也会陪同，并且咨询医生怎么用药会不留疤。再比如案例四里面园长为教职工着想在遇到家长不理解的时候，不会一味去迎合家长会保护我们自己老师的利益。

#### 5.1.3.2 遵循勇于承担责任和真诚沟通原则

在危机之后，人们最关心的就是利益与感情，而敢于直面并承担责任才是明智的选择。该幼儿园在面对突发危机事件后勇于承担责任，不会逃避和消极应对，园长会代表幼儿园的立场出面和家长直接对话，让家长明白安心，幼儿园会积极的解决这个问题，不会去抹杀真相偏袒一方，让事情发酵失去信服力。同时勇于担起自己该负的责任。并且面对危机，幼儿园本着诚意、诚恳、诚实的态度，和主动沟通的原则和家长进行沟通，比如案例二肺结核事件家长觉得是幼儿园责任，园长出面说明会给家长们真相并且用科学手段来进行说明没有逃避。还有案例三里面游戏滚筒事件幼儿园处理事情实事求是，不偏袒。通过监控还原事情的真相，打消家长疑虑。还有案例四里面一位孩子家长不理解

教师工作把教师发到了网上，园长多次和家长进行真诚沟通最后把事情圆满的解决了并且孩子在幼儿园正常毕业。

### 5.1.3.3 遵循协同治理和权威进行证实原则

危机的处理往往不是某一部门或某一组织所能包揽的，必须要有组织有计划的协作，建立多方面的交流机制，才能及时解决危机。比如案例二里面在面对幼儿园肺结核事件，园长第一次面对这件事情没有处理经验，汇报给教育局和疾控中心询问后续应该如何进行处理，以此同时，善用家长资源，幼儿园家长资源比较广泛，咨询家长进行应急处置。在案例一遇到食品类事件时，危机发生在幼儿园并且产生了不良的的反应的时候，幼儿园邀请权威的部门进行危机溯源，和政府部门合作，由权威方面进行证实恢复幼儿园的名誉。由食药局给出这个事件的结论，幼儿园食品溯源和幼儿园的食材都是新鲜的，而且从幼儿园食堂加工一直到班里都是没有问题的增加了可信度。

## 5.1.4 危机恢复管理阶段

### 5.1.4.1 树立典型案例，及时总结化危为机

这阶段的主要工作就是挽回损失。开展反思性评估，从这次危机中总结出经验教训，反省自身管理中存在的问题，并在管理方法上进行创新，以避免此类事件的再次发生。

该幼儿园首先在每周的安全例会上不止是园所内部发生的一些安全危机事件，其他园的安全危机事件只要是园长了解到了都会拿出来讲。没有用看笑话的心态而是要对照别人赶快去梳理反思，检查纰漏进行弥补，把隐患扼杀在摇篮里。并且安全危机事件发生后，幼儿园会进行事后反思，把危机事件当作典型案例，在工作会议上拿出来分析那个地方做的好，那个地方是需要改进的，以此来避免类似危机事件反复发生，或者下次遇到类似的情况教师们怎么样做可以把风险降到最低。

比如羊角球事件幼儿园把家长这块都已经安抚好之后，幼儿园会追踪老师这个问题是怎么处理的，对于家长处理这些问题满意的地方是哪些，不满意的地方询问老师，然后也要和家长打电话沟通，如果和老师说的都是比较相符的，那幼儿园会总结这个老师处理这件事情的时候，哪些地方做法是做的比较优秀的，或者哪些地方是欠缺的，会给老师一个结论会给他一个点评，不管好与不好，幼儿园都会在会议上给老师讲一讲这个问题，如果说今后幼儿园的老师再遇到这样的问题的时候应该怎么去做。还有案例一里面同时为了防止下次事件再次发生对于班级的消毒和清洗工作要求做得更仔细，对于班级里有的不匹配的消毒柜或者说是达不到要求的，幼儿园都进行了更换。

## 5.2 石河子X民办幼儿园危机管理的不足

### 5.2.1 危机缩减管理阶段

危机缩减是危机管理4R理论的核心，并贯穿整个过程。它直接关系到幼儿园的日常管理，主要体现在三个方面：风险评估、风险管理和部门能力。该幼儿园在风险评估方面的不足从而导致风险管理也比较欠缺。

#### 5.2.1.1 风险评估不足

从实际调查情况来看，在危机处理中，以缩减为核心，涉及到预备和恢复的危机处理体系并没有得到真正的构建，这也就使得危机管理的软硬件架构与现实情况之间存在差距，从根本上来讲，这也就导致了该幼儿园的风险评估不足，主要依靠幼儿园相关管理者的直觉经验，由于缺少了科学性，使得管理者对幼儿园可能遇到的危机准备不足。

比如案例一通过对硬件设施进行分析我们可以发现幼儿园班级里的餐具洗涤和消杀都在班级里，虽然配备了消毒柜但是并不符合消毒的要求，因此存在一定的环境安全风险。案例二里面对于突发性的并不常见的传染病并没有进行风险评估。除了对突发传染性疾病预防这一块缺少严格把控外，幼儿园也没有考虑到疾病发生后家长的反应和对于舆论这一块的评估。同时案例三中对羊角球事件中的硬件设施进行分析我们可以发现幼儿园的操场还是水泥地，水泥的硬度比较大，具有安全隐患。

因此，也就说明该幼儿园风险评估不充分，风险评估确定不了幼儿园可能存在的风险以后，那么，幼儿园领导层也不可能着手进行风险管理。因为从风险处理的角度来看，风险管理有四种基本的缓解和反应策略，具体来说就是“排除或缩减风险、缓解或转移风险、预备风险或为其投保、制定风险冲击和恢复策略”。<sup>①</sup>从这四种策略来看，在这四个战略中，消除和减少风险可以通过回避，改进来达到，但是因为缺乏风险评估所以无法对风险做出回避、改进这一类的管理。

### 5.2.2 危机预备管理阶段

#### 5.2.2.1 缺乏动态预警系统

危机预警的目的是为了有效地预防和避免危机情况的发生。从某种程度上来说，相对于幼儿园危机的处理，预防危机和防止危机局势恶化更为重要，因为及早进行预防能够使出现危机的几率降低，节省大量的人力、物力和财力，避免对教师和学生的身心和心理造成伤害，因此，建立动态预警机制十分必要。

<sup>①</sup>（澳）罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2001: 58.

然而,从本文中的案例四可以看出,幼儿园的危机管理过程中,缺乏一个动态的预警体系,在进行访谈的时候,笔者还了解到,该幼儿园并不具备诸如信息获取、舆情预警、监测和研判技术等的技防措施。全靠业务副园长人工简单在网上通过搜索园名称的方式进行,信息数据的准确性和时效性都不能保障。当信息被管理主体得知时,往往舆论已经比较大了。管理的主体不能及时察觉舆论的苗头,很难对其进行有效的解决。幼儿园的管理团队无法列出和归类所有可能威胁到幼儿园的危机来源,因此有关幼儿园危机的各项信息也无法得到适时更新。

### 5.2.2.2 缺乏对未知风险的权变预案

当前,危机管理工作预案可以被划分为两种类型,一种是应急预案,另一种是权变预案,其中应急预案主要针对的是已知风险,权变预案主要针对的是未知风险。<sup>①</sup>虽然并非所有的危机事件都必须制定应急预案,但对于一些不常见的、能用预案加以有效控制的突发危机事件,则需要制定权变预案计划来应对。必须对其建立危机权变预案。目前幼儿园预案大部分针对的是常见的传染病预防,比如说水痘、高热惊厥、手足口和流感等等,但是肺结核这一类不在现有的应急处置预案里面,比如案例二里面该幼儿园所有的教职工因为没有肺结核这方面的预案,也就不了解肺结核这个传染病的一些关键信息,在传染病初期症状的时候并不能做出一个信号的识别,而且幼儿园内教职工对于肺结核的这种了解程度也仅限于知道他具有传染性。因此该幼儿园缺少对肺结核这一类不常见传染病的权变预案。

### 5.2.2.3 缺乏对应急预案的分类分级

我们不但要对突发事件实行分类处理,而且要按照等级来处理。对突发事件进行分级,并采取相应的应对策略,是当今国际社会普遍认同的经验。按照《突发事件应对法》将突发事件分为四个等级,分别是:特别重大、重大、较大、一般,每个等级都有自己的应对方案。<sup>②</sup>对突发事件进行分类分级,可以在具体突发事件的应急处置上更快速、更有效。而幼儿园目前缺乏对危机应急事件定级。无论是食物中毒幼儿园腹泻事件、肺结核事件、安吉游戏滚筒事件、羊角球事件还是健康周事件都没有进行等级的划定。不利于后期类似事件的应急处置。

<sup>①</sup> 李年乐. 中职学校危机事件管理问题与对策的研究[D]. 山东: 山东师范大学, 2020.

<sup>②</sup> 马树同. 独立学院突发事件应急预案分类分级的探讨—以宁夏大学新华学院为例[J]. 南方论刊, 2016(11): 32-33+73.

## 5.2.3 危机反应管理阶段

### 5.2.3.1 危机管理信息渠道不流畅

危机信息的获取能够帮助幼儿园危机管理人员在危机反应阶段，迅速正确的提出更合理的管理决策，以消除危机舆情的迷雾，将危机带来的消极影响降到最低。在许多情况下，学校的危机信息交流不畅，会直接造成幼儿园的信誉危机，或者使幼儿园对危机事件的实际状况做出错误的判断。这样的话危机的影响将会进一步扩大。面对危机情景，幼儿园在面临危机情境时的沟通包含内部沟通和外部沟通，内部沟通和外部沟通面临的情境不同。

其中，内部沟通困境是由于幼儿园管理人员对内外存在着不同标准导致的，幼儿园组织内部沟通不畅通，一些信息没有得到足够的关注，造成信息缺失。外部沟通困境则是由于信息传递过程中双方对所传播的消息进行了不同程度的处理，各方媒介对信息的加工导致外部信息混乱失真。<sup>①</sup>

而该幼儿园内部信息渠道不畅通，虽然对于安全危机会在周例会进行总结反思，但是对于信誉危机比如案例四里面健康周事件只有园长和当事教师知道这个事件的发生，各位教职员工不了解事件发生的详情，信誉危机信息不受重视，造成了信息缺失。无法有效降低学校危机产生的风险。其次，外部沟通方面。幼儿园危机信息对公众公开不及时。在信息公开方面，幼儿园往往处于被动地位。比如案例一幼儿园针对食品类危机腹泻事件，信息公开不及时，虽然食药局对该事件定性了，但是家长问了才进行解释，解释不及时。其次对于案例二里面的肺结核事件，幼儿园其实还是属于一个被动公开信息，家长这边舆论已经发酵，幼儿园才选择进行信息公开。

## 5.2.4 危机恢复管理阶段

### 5.2.4.1 缺乏专业的心理辅导室和保健室

在危机期间这段时间里，无论是反应者，旁观者，还是受害人，内心都会有很大的痛苦。在经历了很长的一段时间之后，就会出现精神上的严重问题。在这种情况下，心理咨询是非常重要的。但是在调查的这所幼儿园中没有设立心理健康咨询室也没有专职的心理健康咨询老师。比如案例三里面游戏滚筒、羊角球事件和案例四健康周事件，都表明幼儿园会对孩子进行事故后的心理疏导，但是该幼儿园目前的心理咨询主要是针对幼儿，主要还是靠教师承担心理疏导的功能。幼儿园内部没有设立心理辅导室和配备专职的心理辅导员，也没有针对教师的心理辅导。教师们遇到事情心理压力一般都是靠

<sup>①</sup> 唐钧. 公共部门的危机公关与管理—政府与事业单位的危机公共关系解决方案[J]. 经济理论与经济管理. 2007. 108-110.

着自我消化较多。其次，该幼儿园缺乏专业的保健室，保健老师缺乏专业的医学背景，只能处理一些基础的伤情，危机发生后，人员不能进行合理优化配置。

#### 5.2.4.2 形象重塑机制不健全

幼儿园危机事件通常会对幼儿园的声誉产生一定的影响，比如案例一的食品危机腹泻事件虽然后续有一系列的整改，但是并没有宣传给公众，只对少数家长进行解说，缺乏幼儿园形象恢复活动，同时案例四里面健康周家长把教师发上网事件说明一方面该幼儿园舆情危机经验总结意识不强，在危机事件处理结束后，认为该舆论事件处理完毕，忽视了舆论危机的经验总结这一关，也没有在危机解决后建立并召开舆情处置工作小组反思总结，另一方面在于后续对于网络上发酵所造成的影响没有进行公关应对，幼儿园形象恢复也不尽人意。

## 第6章 基于4R理论X民办幼儿园危机管理的优化策略

基于上文中对幼儿园危机管理案例的分析，以优化幼儿园危机管理为出发点，结合罗伯特·希斯的4R危机管理阶段理论，把幼儿园的危机管理分为四个阶段。并针对每个阶段分别提出民办幼儿园危机管理的优化策略。

### 6.1 幼儿园危机管理缩减策略

#### 6.1.1 加强风险评估工作，划分风险等级标准

首先，在危机预防阶段，风险评估起着主导作用，其目的在于及时识别并有效地处理可能引发危机的因素。在进行风险评估之前，幼儿园需要搜集相关风险信息。为了保证信息来源的准确性与真实性，幼儿园应当重视主流新闻媒体的报道，收集幼儿园内部教职工的意见，尊重家委会成员的观点，整合三方提供的风险信息。<sup>①</sup>在风险信息搜集完成之后，因为幼儿园人力、物力等资源的有限性，无法对所有潜在风险投入同等的管理资源。那么，开展风险评估工作，确定管理流程的优先级的的重要性是不言而喻的。风险评估是指在充分掌握风险信息的基础上，采用科学的方法和手段，对风险信息进行分析，对危机情境可能造成的损失进行预测，并确定风险程度的活动。幼儿园风险评估的主要内容包含幼儿园风险转化为危机后的性质、影响范围的大小、影响的程度、转变成危机的可能性、风险的可控性、可能的对策等等。

本研究根据对被新闻媒体报道的上述危机管理案例中危机的影响范围和危害性将幼儿园危机风险分为四个等级，从高到低分别为一级较高风险、二级高风险、三级较高风险、四级低风险。按风险种类区分分别为直接危害幼儿园小朋友生命安全的事件、直接影响幼儿园日常教学和管理秩序、直接损害幼儿园形象和声誉、环境中存在的不安全因素一共四类，根据前文分析的上述幼儿园案例梳理出一些具体的风险信息等级，比如食物中毒腹泻事件、传染病肺结核事件、羊角球和游戏滚筒事件属于一级事件，教师流失、教师年龄结构大和性别比失衡以及存在资金和生源困境属于二级事件，健康周家长把教师发到网上属于三级事件，玩具设施、场所的不安全因素为四级事件。通过这个危机风险划分等级标准，我们确认管理的优先级别。幼儿园目前要应对的二级事件比较严峻，必须在危机反应阶段立马采取一定的措施加以应对。

<sup>①</sup> 赵婵媛. 基于4R理论的中小学危机管理对策研究[D]. 安徽: 阜阳师范大学, 2022.

## 6.1.2 加强师幼的危机意识

“防患于未然”是最基本的处事态度，尤其是在幼儿园的管理上。由于危机的出现是谁也无法预料的，如果出现了事故，其可能产生的结果，不但会对幼儿园的形象产生不良的影响，还会给幼儿园和家长带来不可弥补的损失，所以，事先做好防范，可以防止事故的发生，甚至在事故发生时，也可以把损害减少到最小。因而，危机意识的加强刻不容缓。

首先，可以通过对幼儿园的危机管理工作进行培训，以提升其对危机处理的意识与能力，从而带动全幼儿园的危机知识教育。因此，教育行政部门应当定期地组织幼儿园的危机管理团队集合在一起，对其进行有关的危机管理的理论知识的学习，从而增强其对危机的管理意识，增强其相互间的协作精神，共同进行研究和创新，把所学到的危机理论知识，转变为解决实际问题的方法、手段和技巧。

其次，要提高教师对危机讯号和信息的识别能力，不能忽略真实的危机讯号，不能被流言误导做出错误的判断。

最后，由于幼儿园小朋友是活动的个体，他们的知识和经历都很少，他们对事物的预测能力也很差。并且，幼儿园的老师也不可能时时刻刻都看着孩子们，因此他们也需要学会如何分辨危险，如何保护自己。这就要求教师必须在孩子们的一日生活过程中融入安全知识教育去保证孩子们的安全。也就是说幼儿园全体工作人员和幼儿都必须牢固树立危机意识。

## 6.2 幼儿园危机管理预备策略

### 6.2.1 完善动态危机预警机制

预警手段需要多样化，在现代科技飞速发展的今天，几乎每一项高科技都或多或少地被移植到了安全防范工作中。因此，技术防范在安全防范中的地位和作用将变得越来越重要。对于幼儿园来说，除了采用传统物防、人防的防范措施以外，还应当增加跟上时代的科学化的技防监测措施。目前市面上已经拥有很多危机预警信息监测系统，该幼儿园可以购买一套灵敏的幼儿园危机管理预警监测系统。实现人防、物防、技防的动态危机预警。

一个高效的动态预警监测系统，可以帮助学校及时地收集、甄别和解析各种危机信息，从而掌握主动权。突发性事件发生之前，通常会有一些迹象，所以，在这种情况下，预警的工作就是要对在预测时所列出的各种风险事件展开追踪监测，并对其发生的迹象和有关的信息进行捕捉和分析。时刻关注信息中出现的异常变化，如果危险指数超过了

某个阈值,就会立即发出警报。<sup>①</sup>这些光靠人防和物防是做不到的,尽管现在这个幼儿园已经拥有了相对完善的物防监控系统,能够对食堂、操场、教学楼走廊等进行监控,但是很多时候,监控的作用往往都是用在出了事以后,再去调取视频翻看监控录像。并不能做到自动监控预警。因此,该幼儿园可以购买当前的新型信息技术,借助于监控的监测范围和人防的筛选识别,实现人防、物防和技防的动态预警。

## 6.2.2 增加权变预案并对已有预案进行分类分级

前文对危机预案进行了划分,一种是应急预案,另一种是权变预案。其中,应急预案针对的是已知风险,而权变预案主要针对的是未知风险。虽然并非所有的危机事件都必须制定应急预案,但是面对那些未知风险可以通过预案有效控制的危机事件,必须对其建立危机权变预案。

当前,幼儿园权变预案中的未知风险表现出了很强的差异性和个性,因此更适合制定单项预案。预案的有效性是建立在针对性之上的,必须对特定的危机事件建立行之有效的处理方法。因此,在制定预案之前,首先要做好风险评估工作,确定主要风险事件的发生和演变过程,并对其进行预测,然后以风险状况等级和应急能力为基础,对权变预案进行编制。在制定了该项权变预案之后,由应急小组或者外部人员对具体的环节和问题进行讨论或推演。在确定了权变预案之后,还需要对预案进行长时间的训练和演练,通过训练,使师生、应急小组、明确处理流程和各自的职责,在此之后,还要进行一次桌面演练,对其处理危机的方法和措施、各部门之间的协同合作过程进行更深层次的了解。之后再进行一次实际的演习,找出预案、处置等各方面存在的问题,并对其进行改善,最终取得制定权变预案预期想要的理想结果。

此外,还要对幼儿园已有的预案进行分类和分级。应按照危机缩减时对突发事件进行的四个不同层次的划分并且结合民办幼儿园的实际情况,将危机等级一级较高风险、二级高风险、三级较高风险、四级低风险分别对应到已经制定的预案里面,这样,一旦出现突发情况,是幼儿园无法预料的同时也没有相应的预案,也能及时按照相应的等级,及时启动相应级别的应急预案。这可以减轻对幼儿园危机管理人员危机管理经验的依赖性。

<sup>①</sup> 余芬晓. 小学生突发性安全事件应急管理机制研究[D]. 江西:南昌大学, 2016.

## 6.3 幼儿园危机管理反应策略

### 6.3.1 建立危机管理信息渠道

本研究聚焦内部沟通与外部沟通的“双重困境”，认为幼儿园在进行危机沟通时要遵循以下要点。首先统一内部沟通口径。在内部沟通上，要让幼儿园内部的全体教职工对危机状态、发展趋势和危害程度有一个全面、客观的认识。在出现危机的时候，危机处理领导小组在深入现场并掌握信息之后，应该向内部人员通报危机事件发生的时间、过程、初分析的原因以及当前危机事件已经造成的损失等基本情况。<sup>①</sup>危机处理方案确定后，要立即通知全园的老师，让他们有一个统一的认知。在处理危机时，需及时向全园通报最新情况。

其次，建立与外界的交流平台。在对外沟通上，应做好与上级主管单位、直接责任人、协助处理部门、新闻媒体、公众等的沟通工作。搭建对话平台要遵循3T原则，一是提供己方信息（Tell your own tale），二是尽快提供信息（Tell it fast），三是提供全部信息（Tell it all），3T原则强调主客体间的信息要真实可靠，不能对事实有所遮掩或隐瞒。<sup>②</sup>危机在完成信息搜集与分析，掌握了基本情况后，应立即开始发布危机信息，将信息传达给公众，可以通过两个主要渠道：班级家长会和官方公众号等自媒体。家长会作为一种传统的信息发布渠道可以及时了解相关人员的近况，将有效信息传递给家长。但是，在信息高速化的时代，班级家长会经常很难对公众所关心的问题做出及时的回应，从而导致延误了处理的时机。所以，在需要的时候，幼儿园应该充分利用自媒体，做到及时发布信息。与此同时，在处理的过程中，也应该关注公众的舆论反应，要尽量保证自己是信息源发布的第一渠道，展现出坦诚面对危机的态度，达到化简矛盾的目的。

### 6.3.2 联合多方进行危机处置

在处理危机时，往往不是一个部门、一个组织所能承担的，需要有计划有组织的合作，构建多方沟通的机制，及时化解危机。因此，在面对幼儿园目前经历的危机事件也需要联合政府、教育局等权威部门共同进行危机处置。具体如下：

#### 6.3.2.1 拓宽扶持渠道，落实多种扶持方式

民办幼儿园一般都是在保证可以收回办园成本的情况下，才会持续办学，其运营全靠保教费来维持，所以，国家财政补助可以有效地弥补民办幼儿园在维持基本运营时出现的资金缺口。民办幼儿园通常只有在保证能够收回办园成本的前提下才会继续办学，

<sup>①</sup> 赵婵媛. 基于4R理论的中小学危机管理对策研究[D]. 安徽: 阜阳师范大学, 2022.

<sup>②</sup> 何永林. 危机传播: 高校提升网络话语权之有效途径[J]. 中学政治教学参考, 2021(04) 4-9.

其运营完全依靠保教费来维持,因此,国家财政补助能够有效地弥补民办幼儿园维持基本运营时出现的资金缺口。民办幼儿园的租金,水电,物业,供暖等费用是制约民办幼儿园发展和质量提升的关键因素。增加税收优惠例如在幼儿园的水、电、气等方面,可以与公办园一样的价格,或者给予相应的补贴。充足的财政支持是降低民办幼儿园收费的先决条件,也是民办幼儿园面向广大群众的基础。是民办园办园质量的保证。<sup>①</sup>我们呼吁在对民办幼儿园的税收征收的问题上,国家和政府的各级领导要给出相应的补贴和政策,通过对民办幼儿园的财政补助,来减轻其资金紧张的困境,有足够的资金支持,才能保障民办园的办园质量。

同时教育行政部门应对普惠性民办幼儿园应该进行实地调查研究,要结合其办学成本,科学确定其收费水平,防止因“一刀切”而出现资金短缺等问题。导致幼儿园发展资金短缺陷入发展经费不足的境地。应将奖补资金完全由县级财政负担的现行模式转变为省市县三级共同扶持的管理方式,设定省市县三级发放标准,规定各级发放比例,从而减轻县级财政的压力,并提高奖补资金的发放标准。并且在奖补资金中,设立了一项用于保障教师福利待遇的专项资金,各级别教育部门可以按照比例拨付专项资金,由县级财政部门对其进行统一管理,并将其直接发放到教师的账户中,以此来保障教师的福利待遇水平。

最后社会媒体加大宣传力度,通过社交媒体的大力宣传,在大众中普及普惠性幼儿园的概念和含义,提高大众对普惠性民办幼儿园的认识,这样就可以增加幼儿园的生源,提高保教收入,鼓励社会公益力量对普惠性民办幼儿园的发展提供物质支持和财政帮扶。<sup>②</sup>通过此类方式可以缓解民办幼儿园的资金困境和生源困境。

### 6.3.2.2 提高教师的专业素质和保教质量

要提高普惠性民办幼儿园师资队伍的专业化素质,必须创新培训机制。教育行政部门要增加对教师的培训,提高幼儿园发展的软实力。政府可每年拨出专项经费,设立面向普惠性民办幼儿园教师的国家(省)培计划,定期组织其参加培训。不同教龄、不同资历的教师对培训的需求有不同的要求。为了满足不同年龄段的人、不同经历教师的培训需求,分层次进行培训,效果会更好。

普惠实施后,教师参与训练的次数虽有增加,但训练的针对性仍需加强。在当前的训练安排上,也是以集体的方式进行的,对于具有不同教龄和经验的老师们的多样化的培训需求,却没有给予足够的重视。比如说新教师更需要的是入园适应和实践类培训,而老教师更多需要的是研究型与反思型的培训。因此,分层次进行培训,能满足不同层

<sup>①</sup> 杨卫安,袁媛,岳丹丹. 普惠性民办幼儿园财政补助的问题与改进—基于全国部分地区补助标准的考察[J]. 教育与经济, 2020(06):51-57.

<sup>②</sup> 张雪. 县域内普惠性民办幼儿园发展的成效与困境[D]. 湖北:华中师范大学, 2019.

次的教师专业成长需要,具有更强的针对性。与此同时,分层次培养也可适当分流教师人数,减少每次培养教师的数量,既有利于有组织地安排培训,又有利于提高每位教师的培训效益。因此,分层培训效果要更好。

同时,还可以邀请有关专家到普惠性民办幼儿园做专题讲座,积极开展促进教师专业发展的各种培训学习。进一步加强普惠性民办幼儿园与公办幼儿园的区域合作,鼓励普惠性民办幼儿园教师到公办幼儿园观摩学习、参加教研,鼓励公办幼儿园优秀教师到普惠性民办幼儿园指导支教,做好“传帮带”工作。以这些方式去提升民办幼儿园教师的专业发展和保教质量,师资力量上去了幼儿园口碑好了民办幼儿园生源自然就增多了。

### 6.3.2.3 提高教师待遇,完善教师队伍结构

近几年,我国幼儿园教师队伍中的青年教师数量呈逐年下降的趋势。一方面是受疫情影响,另一方面也是因为民办教师的待遇和职业发展受到了限制。随着网络技术的飞速发展,传统行业已不再吸引年轻人,很多优秀的人才更期待进入新兴行业,他们对教师岗位的渴望也越来越少,这就导致了教师队伍不能持续吸收新鲜血液。

因此,国家应不断完善和健全师资队伍的人事任命、遴选、奖励机制。增加幼儿园老师的工资。市场属于一个供求两方面的总体,幼儿园和求职者构成了一个市场,因为幼儿园的整个行业的工资都很低,所以不能对高学历的人才产生足够的吸引力。每年国内高校大量优秀师范人才从学校里毕业,提高教师的薪资待遇吸引他们当中有志向于幼儿教育的学生进入到幼儿园的教学队伍中这是提高幼儿园的教师质量的关键因素。<sup>①</sup>

最后,教师队伍是一个完整的系统,教师队伍的性别结构失衡会产生多方面的影响,但是目前幼儿园教师岗位对男性的吸引力越来越小,其主要原因有以下几个:传统观念的束缚,经济因素的制约,职业取向的形成。所以,要解决教师“女性化”问题,主要有两条路可走,一是增加男性教师的引入,平衡男女比例。增加男性教师,首先要从源头入手,在师范院校招生的时候就合理地控制男女比例。通过招生来控制性别主要就是通过奖励政策、调整招生政策等手段来吸引男性报考师范院校学前教育专业。二是政府部门以提高工资、政策优待的方式来增强幼儿园教师岗位的吸引力。同时可以借助新闻媒体加强报道男性幼儿教师的事迹,使公众接受男性幼儿园教师角色,打破传统观念的束缚。

<sup>①</sup> 杨淑敏. 教师队伍结构分析与优化策略研究[D]. 湖北:华中师范大学, 2017.

## 6.4 幼儿园危机管理恢复策略

### 6.4.1 设立专业的心理辅导室和保健室

危机恢复旨在尽力将受到危机冲击的人和物恢复到正常状态中。除了学校环境建设的实物的恢复外,更重要的是恢复受到危机冲击中的人的因素。因此,幼儿园应该建立专业的心理辅导室,聘请专业的心理辅导员。

目前主要是幼儿园教师兼任小朋友的心理辅导,首先教师们仅仅接受过简单的心理学知识,没有接受过系统专业的心理学培训,在专业力量上比较弱,很难在专业角度和专业技术方面开展心理辅导工作。其次,教师们没有足够的精力去承担心理辅导工作,因为幼儿园工作比较琐碎,教师们需要花费大量的时间去教学和保育。因此确切的说目前心理辅导多流于形式。而且只有针对学生的心理辅导,缺乏教师的心理辅导。幼儿园老师每天的工作比较琐碎并且心理压力会比较大,一天下班时间结束后,还会有家长随时打电话进行询问,工作的强度比较大,在这种工作环境下,教师也需要有心理的发泄口所以也应该增加对教师的心理辅导功能。

此外幼儿园还应该建立正规专业的保健室,聘请专业的有医学背景的保健医生。目前幼儿园保健医生岗位工资较低,只有2000块钱。作为个体,满足基本的生理需要,获取相应的劳动报酬,这是一个人生存的基础。一种职业只有为人们的生存和发展提供保障。只有这样,才能让人在感情上认可和接受这个职业。同时只有保障相应的劳动报酬才会有工作的积极性,才会有专业的人员过来应聘。<sup>①</sup>所以必须增加该岗位的薪资待遇这样才能招录到具有医学背景,并且拥有急救资格的专业医护工作者。只有这样才能缩减危机对幼儿园的冲击。

### 6.4.2 进行危机公关恢复名誉

在新媒体的背景下,突发事件的传播速度更加迅速,传播范围更加扩大,传播渠道更加多样化,在突发事件发生之后,要积极地进行公关活动,强化主动公关意识,重新塑造幼儿园的形象。其具体方法包括:1.加强与媒体的交流,设立媒体开放日,将传统的主流媒体以及当地有影响力的新媒体组织起来,进行开放式的参观和报道,以此来展现幼儿园的良好形象,赢得公众的认可。2.与孩子家长进行积极的交流。现在疫情已经过去了,可以通过家委会、家长开放日、成人礼、毕业典礼等方式来获得家长的信任认可。3.积极开展公关活动。借助社会上的重要事件节点,进行有社会影响力、有社会价值、容易树立良好形象的公益活动,例如,各大节日所带来的机遇和社区活动等,积极

<sup>①</sup> 夏萍萍. 幼儿园保健医生职业认同调查研究[D]. 南京:南京师范大学, 2012.

地向社会传递正能量、好声音，为幼儿园获得更多的社会支持，便于危机事件过后的形象恢复工作。

例如 2022 年有家长在抖音发送了一条黑龙江牡丹江宁安市一家幼儿园丰盛的伙食视频走红，因为品类丰富犹如“满汉全席”，色香味俱全，深受孩子喜欢。家长也表示很满意该幼儿园的伙食冲上抖音热搜榜，各大网友纷纷留言表示“想吃”“三百多个宝宝的宝宝也想吃”“建议全国推广”等等引起共鸣。在 2022 年 8 月 10 日，光明网转载进行报道之后在微博冲上热搜，各大主流媒体想对园长进行采访，园长积极主动的进行展示表明这些伙食都是根据孩子需要的营养摄入、喜欢的口味制作的，也在不断研究新菜品，幼儿园每天的餐点、主食和菜样基本能达到一个月不重样并且邀请媒体入园拍摄<sup>①</sup>。园长采访这段话也在目前各方热门的应用程序进行传播。由此该民办幼儿园的形象在公众视野内大为传播，在社会上赢得了比较好的反响。

---

<sup>①</sup>光明网[EB/OL].(2019-08-11)[2023-5-3]. [https://m.gmw.cn/2022-08/11/content\\_1303086233.html](https://m.gmw.cn/2022-08/11/content_1303086233.html).

## 第7章 研究结论和研究反思

### 7.1 研究结论

本研究主要采用个案研究法经过调查得出三个研究结论。具体如下：

首先，通过运用 4R 危机管理阶段理论和危机应对 5S 原则对该幼儿园的危机管理案例进行了分析和讨论，笔者发现该幼儿园在危机管理的缩减、预备、反应、恢复四大阶段存在的闪光点如下：在危机缩减管理阶段的闪光点主要是加强人员管理，减低危机冲击力。在危机预备管理阶段的闪光点主要是危机应急预案丰富，根据园所实际因地制宜实施、具有常态化的危机处理部门，明确岗位职责、拥有基础的人员和设备危机预警。在危机反应管理阶段的闪光点主要是遵循速度第一和以人为本原则、遵循勇于承担责任和真诚沟通原则、遵循协同治理和权威进行证实原则。在危机恢复管理阶段的闪光点主要是树立典型案例，及时总结化危为机。

其次，在对闪光点进行剖析的基础上得出该民办幼儿园在危机管理中存在的不足如下：在危机缩减管理阶段存在的不足主要是风险评估不足。在危机预备管理阶段存在的不足主要是缺乏动态预警系统、缺乏对未知风险的权变预案、缺乏对应急预案的分类分级。在危机反应管理阶段存在的不足主要是危机管理的信息渠道不及时、在危机恢复管理阶段存在的不足主要是缺乏专业的心理辅导室和保健室、形象重塑机制不健全。对这些闪光点和不足进行把握有助于为国内同类型、同层次的民办幼儿园提供参考和借鉴。

最后，基于上文中对幼儿园危机管理案例的分析，以优化幼儿园危机管理为出发点，结合罗伯特·希斯的 4R 危机管理阶段理论，针对每个阶段笔者分别提出民办幼儿园危机管理的优化策略。其中幼儿园危机管理缩减策略主要是加强风险评估工作，划分风险等级标准、加强师幼的危机意识。幼儿园危机管理预备策略主要是完善动态危机预警机制、增加权变预案并对已有预案进行分类分级。幼儿园危机管理反应策略主要是建立危机管理信息渠道、联合多方进行危机处置，其中联合多方进行危机处置包括：拓宽扶持渠道，落实多种扶持方式、提高教师的专业素质和保教质量、提高教师待遇，完善教师队伍结构。幼儿园危机管理恢复策略主要是设立专业的心理辅导室和保健室、进行危机公关恢复名誉。

## 7.2 研究反思

本研究仍有许多不足之处，具体表现在以下几方面：

第一，危机事件对于幼儿园来说还是比较隐秘的，园长和各位老师主观上并不愿意提及。文中呈现的资料可能不一定全面。并且质性研究很难在同一时间内选择大量的研究对象进行调查，因此，在未来的研究中，可以将质性与量化研究相结合，量化研究可以选取更大的样本容量，质性与量化研究相结合会使研究结果更加科学真实。

第二，提出的幼儿园危机管理策略仍有优化空间。可能干扰幼儿园正常运行的因素还有很多，由于笔者的学术水平有限，不能逐一进行详尽的分析，因此，根据幼儿园的危机管理案例所提出的幼儿园危机管理策略仍有优化空间。

## 参考文献

### 一、中文文献

#### (一) 期刊类

- [1]何博传.中国未来教育的十大危机[J].未来与发展,1985,(04):23-27.
- [2]周贝隆.从“危机”禁忌谈到中国的教育危机[J].高等教育研究,1994,(04):1-8.
- [3]朱英福.日本中小学的危机管理体系[J].基础教育参考,2003,(12):20-21.
- [4]蔡迎旗.改革开放以来我国民办幼儿教育的回顾与思考[J].学前教育研究,2003,(01):71-74.
- [5]邱卫东.论危机管理理论在现代学校管理中的运用[J].当代教育论坛,2003(08):57-59.
- [6]游昌乔.危机应对的 5S 原则[J].中国中小企业,2004,(09):27-28.
- [7]朱晓斌.美国学校危机管理的模式与政策[J].比较教育研究,2004,(12):45-50.
- [8]郭宗礼.当前民办幼儿园存在的问题及其对策[J].幼儿天地,2006,(26):166-167.
- [9]王瑜,张涛.中国高校危机管理机制研究[J].教育科学,2006,(02):40-43.
- [10]李永贤.校长眼中的学校危机管理——关于中小学危机管理现状的调查报告[J].中小学管理,2006,07.
- [11]唐钧.公共部门的危机公关与管理——政府与事业单位的危机公共关系解决方案[J].经济理论与经济管理,2007.108-110.
- [12]方展画,王东.美国校园危机管理的组织架构分析[J].高等教育研究,2008,(09):99-102.
- [13]刘陈陵,郭兰.美国校园危机干预模式探析[J].高等教育研究,2008,29(12):102-106.
- [14]王柏林,贺正楚.美国、日本的学校危机管理及其借鉴意义[J].机械职业教育,2008,(07):18-20.
- [15]李永贤.教育局长眼中的学校危机管理[J].教育科学研究,2009,(08):45-49.
- [16]李琳,刘妍萍.从 84 起安全事故看幼儿园的危机管理[J].内蒙古教育,2010(10):8-10.
- [17]张克勤.守护生命:日本中小学的安全教育[J].外国中小学教育,2009,(06):33-38.
- [18]齐永亮.幼儿园危机管理初探[J].教育实践与研究,2014,(2):24-27.
- [19]毛晶,王文棣.学校危机管理体系研究[J].教育理论与实践,2015,35(16):26-29.
- [20]马树同.独立学院突发事件应急预案分类分级的探讨——以宁夏大学新华学院为例[J].南方论刊,2016(11):32-33+73.

- [21]白玉萍.社交媒体环境下的学校危机管理—以北京市海淀区中关村第二小学学生伤害事件为例[J].江苏教育,2017,(16):25-27.
- [22]徐小静,杨安华.幼儿园非结构性减灾能力的合法性危机与治理研究—基于江苏省 100 所幼儿园的调查[J].当代教育与文化,2018,10(02):31-37.
- [23]杨卫安,袁媛,岳丹丹.普惠性民办幼儿园财政补助的问题与改进—基于全国部分地区补助标准的考察[J].教育与经济,2020(06):51-57.
- [24]何永林.危机传播:高校提升网络话语权之有效途径[J].中学政治教学参考,2021(04)4-9.
- [25]韩宇尘,顾彬,嵇玥溪,刘静静,于梦如.民办幼儿园生存现状及对策研究[J].成才之路,2022(02):52-54.

## (二) 学位论文类

- [1]张爱勤.民办幼儿园与地方教育行政机关关系研究[D].东北:东北师范大学,2003.
- [2]毛静燕.学校危机管理的研究[D].上海:华东师范大学,2005.
- [3]姜涛.新时期学校危机管理研究[D].吉林:吉林大学,2005.
- [4]吴美娜.高校危机传播管理的媒体策略研究[D].江西:江西师范大学,2006.
- [5]孙永鸣.民办幼儿园特色发展与课程园本化研究[D].山东:山东师范大学,2007.
- [6]李兴贵.四川省中小学危机管理机制研究[D].四川:电子科技大学,2009.
- [7]王笑寒.中美学校危机管理比较研究[D].西安:陕西师范大学,2009.
- [8]张培.中美高校危机应急管理机制比较研究[D].重庆:西南政法大学,2009.
- [9]黄宇红.我国高校危机传播的传媒策略研究[D].四川:电子科技大学,2009.
- [10]袁兵.基于高校 BBS 系统下突发事件预警机制研究[D].上海:上海交通大学,2010.
- [11]龚怡.高校危机管理中的信息沟通研究[D].上海:华东政法大学,2010.
- [12]黄宦霖.中职校学生工作中的人为危机管理研究[D].广西:广西大学,2011.
- [13]殷鹏霞.民办幼儿园发展的问题与对策研究[D].陕西:陕西师范大学,2011.
- [14]夏萍萍.幼儿园保健医生职业认同调查研究[D].南京:南京师范大学,2012.
- [15]张伟.高校突发事件危机管理对策研究[D].福建:华侨大学,2013.
- [16]冯宝安.幼儿园突发事件管理机制构建研究[D].重庆:西南大学,2013.
- [17]涂冠妃.连锁幼儿教育机构经营管理现状及对策[D].上海:华东师范大学,2014.
- [18]符宁.中小学校危机管理及其机制创新研究[D].北京:首都经济贸易大学,2014.
- [19]姜宁.学校危机管理中的社交媒体作用分析[D].山东:曲阜师范大学,2015.
- [20]张月含.普通高中学校危机事件舆情疏导的策略研究[D].沈阳:沈阳师范大学,2016.
- [21]黄仁敏.中学校长危机管理的个案[D].云南:云南师范大学,2016.
- [22]杨雪晴.民办幼儿园教师离职意向的个案研究[D].甘肃:西北师范大学,2016.

- [23]余芬晓.小学生突发性安全事件应急管理机制研究[D].江西:南昌大学,2016.
- [24]王娜.幼儿园危机管理的现状、问题与对策[D].南京:南京师范大学,2016.
- [25]徐婷.玉溪市红塔区公立幼儿园安全管理研究[D].云南:云南师范大学,2017.
- [26]张晓芳.新媒体环境下幼儿园危机管理[D].上海:华东政法大学,2017.
- [27]杨淑敏.教师队伍结构分析与优化策略研究[D].湖北:华中师范大学,2017.
- [28]朱晓燕.幼儿园安全管理问题及对策研究[D].上海:华东政法大学,2018.
- [29]张雪.县域内普惠性民办幼儿园发展的成效与困境[D].湖北:华中师范大学,2019.
- [30]辛帅.幼儿园危机管理的现状与提升策略研究[D].山东:山东师范大学,2020.
- [31]李年乐.中职学校危机事件管理问题与对策的研究[D].山东:山东师范大学,2020.
- [32]姚兰.幼儿园青年教师离职倾向及对策研究[D].四川:西华师范大学,2020.
- [33]淳珮玉.基于 4R 理论下高校危机管理问题研究[D].陕西:西南交通大学,2020.
- [34]王丽威.贵阳市高中校园突发公共卫生事件应急管理机制研究[D].贵州:贵州大学,2021.
- [35]刘珍珠.乡镇中心幼儿园园长危机管理的个案研究[D].新疆:塔里木大学,2021.
- [36]吕娜.后疫情时代民办幼儿园发展困境的个案研究[D].新疆:喀什大学,2021.
- [37]赵婵媛.基于 4R 理论的中小学危机管理对策研究[D].安徽:阜阳师范大学,2022.

### (三) 专著类

- [1] (美) 斯科特·卡特李普.有效公共关系[M]. 汤滨等译.北京:中国财政经济出版社,1988.
- [2] 库姆斯·菲力蒲.世界教育危机[M].北京:人民教育出版社,1990.
- [3] 库姆斯·菲力蒲.世界教育危机:八十年代的观点[M].北京:人民教育出版社,1990.
- [4] 陈向明.教育研究方法[M].北京:教育科学出版社,2000.
- [5] 陈向明.质的研究方法与社会科学研究[M].北京:教育科学出版社,2000.
- [6] (澳) 罗伯特·希斯著,王成等译.危机管理[M].北京:中信出版社,2001.
- [7] F.范埃弗拉, 陈棋译.政治学研究方法指南[M].北京:北京大学出版社,2006.
- [8] 屈玉霞.幼儿园经营与管理[M].北京:科学出版社,2007.
- [9] 陈群.幼儿园危机管理实务[M].北京:中国轻工业出版社,2009.
- [10] 罗伯特·K 殷,案例研究方法的应用[M].周海涛,译.重庆:重庆大学出版社,2009.
- [11] 凯西·卡麦兹,边国英.建构扎根理论[M].重庆:重庆大学出版社,2009.
- [12] 邢利娅.幼儿园管理[M].北京:高等教育出版社,2010.
- [13] 徐红.教育科学研究方法[M].武汉:华中科技大学出版社,2013.

### (四) 其他类

- [1] 中华人民共和国教育部.幼儿园园数、班级.[EB/OL].[2009-124].[www.moe.edu.cn/edoas/website18/19/info1261647581896419.html](http://www.moe.edu.cn/edoas/website18/19/info1261647581896419.html).

- [2]校园危机处理与 SARS 心理辅导咨询网[EB/OL].(2009-08-28)[2022-7-27].<http://sars.ncue.edu.tw/>.
- [3]中国应急管理研究基地[EB/OL].(2009-08-28)[2022-7-27].<http://ccmr.sppm.tsinghua.edu.cn/>.
- [4]2021 年全国教育事业发展统计公报[EB/OL].(2010-08-27)[2022-7-27].[http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_fztjgb/202108/t20210827-555004.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202108/t20210827-555004.html).
- [5]中国教育信息网[EB/OL](2019-08-21)[2022-7-29].[https://web.ict.edu.cn/news/gddt/jydt/n20191021\\_62797.html](https://web.ict.edu.cn/news/gddt/jydt/n20191021_62797.html).
- [6]光明网[EB/OL](2019-08-11)[2023-5-3]. [https://m.gmw.cn/2022-08/11/content\\_1303086233.html](https://m.gmw.cn/2022-08/11/content_1303086233.html).

## 二、英文文献

### (一) 期刊类

- [1] KingshottBF, MckenzieDG.DevelopingCrisisManagementProtocolsintheContextofSchoolSafety[J].JournalofAppliedSecurityResearch,2013,8(2):222-245.
- [2] HabanMM, BozkurtB.Therelationshipbetweenthecrisismanagementabilitiesofthemanagersinsecondaryschoolsandthesocialcapitalleveloftheinstitution[J].MilliEgitim,2017,1(213):139-154.
- [3] ElbedourS, AlsubieF, Al'UqdahSN, etal.SchoolCrisisManagementPlanning[J].Children&Schools,2020,42(7).

### (二) 专著类

- [1] Yin,R.K. Casestudyresearch:Designandmethods(rev.ed.)[M].BeverlyHills,CA:Sage,1989.
- [2] Merram,S.B. Qualitativeveresearchandcasestudyapplicationsineducation[M].SanFrancisco:Jossey-Bass.1998.
- [3]Surhone.LM, TennoeMT, HenssonowSF.OfficeofSafeandDrugFreeSchools[M].Washington:EDPubsEducationPublicationsCenter,2010.

### (三) 其他类

- [1]WorldHealthOrganization.Dept.ofInjuriesandViolencePrevention.Childandadolescentinjuryprevention:aWHOplanofaction2006-2015[R].GenevaWorldHealthOrganization,2006.

## 附录一

### 《民办幼儿园危机管理个案研究》教师访谈提纲

尊敬的老师，您好！我是石河子大学学前教育专业 2021 级学生，为了了解咱们民办幼儿园危机管理的现状，需要您根据实际情况对相关问题谈谈您的想法。本次访谈将采取匿名的形式，所有信息皆用于学术研究，保证不会泄露老师的任何信息，感谢您的支持与配合！

#### 第一部分：受访者基本信息

姓名	最高学历	就读专业	婚姻状况	年龄	教龄	就职岗位	教资情况	工资状况（月收入）	所教班级学生人数	所在班级有几位老师

#### 第二部分：具体访谈问题

##### （一）安全与信誉危机

- （1）您认为幼儿园经常出现的安全危机有哪些？能否具体的谈谈？
- （2）您认为幼儿园经常出现的信誉危机有哪些？能否具体的谈谈？
- （3）发生危机时，幼儿园有没有应对安全和信誉危机事件系统的处理流程？一般是如何处置的？您对学校预防处置危机的流程和体系有什么好的建议吗？
- （4）幼儿园有常态化的危机处置部门吗？成员是哪些人？
- （5）幼儿园是否会定期汇报幼儿园安全危机事件和舆情状况？幼儿园是否会定期召开幼儿园安全和信誉危机管理会议进行整改？
- （6）幼儿园在危机前的准备和预防阶段做过什么工作？幼儿园在危机的处理阶段有没有做过什么工作？幼儿园在危机后的恢复和评价阶段做过什么工作？处理幼儿园危机方面幼儿园更注重哪个阶段？
- （7）如果幼儿园发生了安全和信誉危机事件，幼儿园是怎么处理媒体和家长的沟通的？如果向外界公布消息，幼儿园会采取哪些方式？

(8) 幼儿园是否制定了危机应急预案？是怎么制定的呢？

(9) 您参加过应急预案的培训吗？培训内容是哪些？或者幼儿园会组织老师们学习上级传达的危机管理文件吗？

(10) 幼儿园对学生的应急教育或安全教育都有哪些内容？采用的是何种方式进行？

(11) 危机发生后，幼儿园是否会进行心理干预或辅导？通常是以什么方式进行的？

(12) 幼儿园在安全或者信誉危机管理方面取得了哪些成就和不足？

## (二) 人事与发展危机

(1) 幼儿园通常通过什么途径引进幼儿教师？

(2) 幼儿园在招聘教师时，重点会考虑应聘者的哪些素养？您认为幼儿园教师队伍发展、引进教师的方式和岗位安排的方式是否合适？对此您有什么建议？

(3) 幼儿园的生源是如何获得的？相比上一年您觉得生源数量怎么样？老师们需要参与招生吗？

(4) 幼儿园是否为您缴纳五险一金？条件是什么呢？缴纳费用的承担者是谁？

(5) 您是否有外出参加培训和考察的机会？您一般通过什么机会获得专业成长的？

(6) 幼儿园有教师流失/离职现象吗？您是如何看待这一现象的？您是否听说过园内教师与园所发生劳务纠纷的事件？

(7) 在您看来，当前您认为民办园教师流失的主要原因有哪些？

(8) 您每天的工作时间可以具体聊聊吗？加班情况怎么样？您的工作压力大吗？您觉得是哪方面的原因导致压力大？

(9) 您喜欢这份职业吗？如果有别的工作机会，您会怎么选择？会不会一直从事？

(10) 您目前的生活现状如何？您能否协调好家庭与工作之间的关系？

(11) 疫情前后您感觉咱们幼儿园发生了哪些变化呢？您认为疫情后幼儿园面临的最大困难是什么？

(12) 疫情期间，咱们幼儿园有没有预收保教费用？为什么？

(13) 疫情以来，幼儿园教师结构做了哪些调整？教师流动率高吗？一般是怎么流动的？原因是什么？

(14) 疫情期间幼儿园工资如何发放？幼儿园有何补助？疫情期间幼儿园停课阶段，疫情期间幼儿园是如何开展家长工作和线上学习的？

(15) 您是否了解教育局已公布实施的民办园疫情防控和帮扶政策？如果了解，请具体说一说有哪些？了解的方式是什么？是否参与过政策文件制定的相关研讨会？

(16) 疫情期间幼儿园停课阶段，幼儿园做了那些事情保障教职工权益？复学后，为了保障幼儿园正常运营，咱们幼儿园开展了哪些工作？

## 附录二

### 《民办幼儿园危机管理个案研究》园长访谈提纲

尊敬的老师，您好！我是石河子大学学前教育专业 2021 级学生，为了了解咱们民办幼儿园危机管理的现状，需要您根据实际情况对相关问题谈谈您的想法。本次访谈将采取匿名的形式，所有信息皆用于学术研究，保证不会泄露老师的任何信息，感谢您的支持与配合！

#### 第一部分：受访者基本信息

姓名	最高学历	就读专业	婚姻状况	教龄	年龄	就职岗位	教资情况	工资状况 (月收入)

#### 第二部分：具体访谈问题

##### (一) 安全与信誉危机

- (1) 您认为幼儿园经常出现的安全危机有哪些？能否具体的谈谈？
- (2) 您认为幼儿园经常出现的信誉危机有哪些？能否具体的谈谈？
- (3) 发生危机时，幼儿园有没有应对安全和信誉危机事件系统的处理流程？一般是如何处置的？
- (4) 幼儿园有常态化的危机处置部门吗？成员是哪些人？有无经过专业的培训？是否有专业的人员？
- (5) 幼儿园的设备得到检查和维修的时间周期是什么时候？幼儿园有没有信息监测预警系统？是否有专人负责？
- (6) 幼儿园在危机前的准备和预防阶段做过什么工作？幼儿园在危机的处理阶段有没有做过什么工作？幼儿园在危机后的恢复和评价阶段都做过什么工作？处理幼儿园危机方面幼儿园更注重哪个阶段？
- (7) 如果幼儿园发生了安全危机事件，幼儿园是怎么处理媒体和家长的沟通的？如果向外界公布消息，幼儿园会采取哪些方式？

(8) 您要求幼儿园人员掌握哪些危机处理技能?幼儿园是否有意识地引导家长发挥优势参与幼儿园危机教育与管理工 作? (请举例)

(9) 幼儿园会组织老师们学习上级传达的危机管理文件吗? 您是否会参与有关幼儿园危机管理的培训呢? 培训内容是哪些?

(10) 您觉得新媒体环境对幼儿园危机管理的实施有什么影响? 当下还存在什么困难?

(11) 危机发生后, 幼儿园是否会进行心理干预或辅导? 通常是以什么方式进行的?

(12) 幼儿园在安全或者信誉危机管理方面取得了哪些成就和不足?

(13) 您认为家长在幼儿园危机管理中起什么作用? 关于危机管理, 您和家长沟通过吗? (是否宣传)

## (二) 人事与发展危机

(1) 幼儿园在招聘教师时, 重点会考虑应聘者的哪些素养? 幼儿园是否提供培训? 幼儿园如何进行考核?

(2) 您认为幼儿园教师队伍发展、引进教师的方式和岗位安排的方式是否合适?

(3) 幼儿园的生源是如何获得的? 相比上一年您觉得生源数量怎么样? 降低公立幼儿园对咱们招生的影响您觉得需要从哪些方面着手?

(4) 幼儿园是否有意识地加强与社会(家长、社区)的联系以丰富幼儿园教育活动? 幼儿园的公众号、美篇等是否支持幼儿园关注者、幼儿家长等参与互动?

(5) 幼儿园有教师流失/离职现象吗? 您是如何看待这一现象的?

(6) 在您看来, 当前您认为民办园教师流失的主要原因有哪些? 降低幼儿教师流失率需要从哪些方面着手?

(7) 疫情前后幼儿园有何变化? 咱们幼儿园成为普惠园的原因是什么?

(8) 疫情以来, 幼儿园教师结构做了哪些调整? 教师流动率高吗? 一般是怎么流动的? 原因是什么?

(9) 您认为疫情后幼儿园面临的 最大困难是什么? 疫情期间, 幼儿园是否遇到资金周转困难情况? 具体体现在哪些方面? 幼儿园的支出大部分在哪个方面?

(10) 疫情期间幼儿园停课阶段, 幼儿园是如何开展家长工作和线上学习的?

(11) 疫情期间幼儿园做了那些事情去保障教职工权益? 复学后, 为了保障幼儿园 正常运营, 幼儿园开展了哪些工作?

(12) 疫情期间, 教育局或教育部门给予幼儿园的支持有哪些? 这些支持对幼儿园的发展起到了哪些作用? 您还希望获得哪些方面的支持?

(13) 您是否了解教育局已公布实施的民办园疫情防控和帮扶政策? 如果了解, 请具体说一说有哪些? 了解的方式是什么? 是否参与过政策文件制定的相关研讨会?

## 附录三

X 幼儿园安全工作自查表

自查项目	序号	自查内容	自查情况	备注	责任人
一 幼儿园 安全 制度 建设 情况	1	是否签订幼儿园安全管理责任书，第一责任人、直接责任人和专人具体负责安全的工作机制是否落实。			
	2	是否建立安全隐患台帐制度，安全检查、事故责任追究制度是否严格执行。			
	3	门卫制度和干部值班制度（含节假日及敏感期值班）是否落实，安全应急预案是否完善。			
	4	是否坚决执行教育行政部门有关安全工作的文件，是否定期召开幼儿园安全工作会议。			
二 校园 防安 全情 况	5	食堂及公共活动场所的电线是否老化，供电设备、燃气设施的使用和管理是否符合安全要求。			
	6	灭火器、消防栓、应急照明灯等设备的配置是否符合安全标准，消防通道、筑楼梯和走道是否畅通无阻。			
	7	每学期定期举行安全自救逃生演练，教职员工能正确使用消防器材和掌握逃生自救的方法。			

续 X 幼儿园安全工作自查表

自查项目		序号	自查内容	自查情况	备注	责任人
三	饮食卫生情况	8	食堂设备与环境，储存、加工及留验等，是否符合卫生标准和有关要求。			
		9	食堂从业人员是否定期培训。			
		10	食堂工作人员健康状况，建立定期检查制度。			
		11	食堂所需食品三证是否齐全，是否有食品留样记录			
四	安全宣传教育情况	12	制定“安全教育周”教育活动是否落实。			
		13	重视和坚持开展安全宣传，幼儿及家长安全意识是否得到增强。			

## 附录四

### X 幼儿园疫情防控应急处置预案

(2023 年 2 月 26 日修订版)

#### 一、工作目标

及时控制和妥善处理幼儿园新型冠状病毒肺炎突发事件，确保幼儿园师生员工的健康与生命安全，保证正常的教育教学和生活秩序，维护园所和社会稳定。

#### 二、适用范围

本预案适用于我园应对新型冠状病毒肺炎事件的应急处置工作。

#### 三、工作原则

坚持统一领导、快速反应，分级负责，以人为本、生命至上，预防为主、及时控制，系统联动、群防群控的工作原则，以普及新型冠状病毒肺炎防治知识，提高广大师生员工的自我防护意识为中心，做到“早发现、早报告、早隔离、早诊断、早治疗”，确保师生生命健康安全，幼儿园教育教学秩序稳定。

#### 四、园所基本情况

1、幼儿园位于 X 小区，园内共计 9 个教学班，现有幼儿 324 名。教职工共计 39 名。

2、幼儿园每日出勤、缺勤上报汇总情况：保健医会在每天早饭时巡班，并统计入园幼儿及教职工人数以及缺勤人数（原由）上传至工作群内，特殊及异常情况会及时上报至园长处。（临时变动人员会及时报备并体现在食堂公告栏处），保健医和各班级做好每日统计情况。如遇特殊情况缺勤师生员工暂不返园，随时根据上级部门研判，以便属地街道社区、公安部门对其进行及时管控。

3、教师和各班级幼儿信息表、家园联系表准备到位。

4、防疫物资储备：园所防疫物资（口罩、消毒用品、安全测温设备、呕吐袋等）储备至少两周以上的使用量。

5、场所准备：备用教室设置在二楼多功能厅和绘本室、转移幼儿的空旷区域首选东操场（空间大，不易聚集形成交叉感染，还可进行网格划分），如发生应急事件，临近洗手间可直接腾出来使用。如遇天气条件不允许，转移幼儿将安置在一楼门厅处，也便于进一步处理。

### 6、目前园所疫苗接种情况

全园幼儿疫苗接种率（ ） %。教职工 39 人：三针均接种接种率（ ） %。

中大班幼儿人： 1.幼儿已完成疫苗接种第一剂次人数（ ）人，第一针接种率（ ） %

2.幼儿已完成疫苗接种第二剂次人数（ ）人，第二针接种率（ ） %。

3.幼儿未进行疫苗接种人数（ ）人，原因：禁忌症（ ）/个人意愿不愿接种。

### （五）疫情防控应急处置点对点联络电话

单位（部分进行隐藏）	姓名（姓名均进行隐藏）	电话（电话号码均进行隐藏）
教育局社学办		
教育局安全办		
应急组咨询组		
X 医院发热门诊		
开发区派出所		
X 小区警务站		
X 社区工作人员		
社区卫生服务站		
疾控中心传染科		
园长(总指挥)		
园长助理(副总指挥)		
园长助理(物资保障)		
保健教师(防疫物资)		
门口管控		
物资消杀		
防疫物资不足联系单位		
餐食物资应急单位		

## 六、机构设置及其职责

### （一）组织结构

幼儿园成立防控应急处置工作领导小组（以下简称“应急处置小组”），负责幼儿园疫情防控应急处置的实施。组长：执行园长——xxx（总指挥）、副组长：园长助理—

—xxx（副总指挥）、副园长——xxx。组员：xxx、各班级班主任、食堂从业人员及保安负责对应急演练预案的修订培训与演练工作。遇到突发疫情迅速控制局面并根据具体情况,配合相关部门迅速按要求实施工作部署,指导检查园所工作措施落实情况,发现问题及时处理。领导小组下设人员管控组、人员救护转运组、物资保障组、信息流调组、环境消杀组、心理疏导组。负责幼儿园常态化和应急状态的疫情防控各项工作。

## （二）应急处置小组

应急处置小组分别设立了 AB 角,组长出现特殊情况时,由组员中的第一名员工替补。

### 1、人员管控组

组长: xxx 组员:各班班主任保安

按照职责区域分工,做好幼儿园师生员工的静态管控工作。

### 2、人员救护与转运组

组长: xxx 组员: 各班班主任

应急状态下将异常人员带领到临时留观室,进行体温复测和健康状况观察。通知家长带回就医或者居家观察。

### 3、物资保障组

组长: xxx 组员: xxx

常态化疫情防控工作中协调园所的防疫物资采购、统计及下发。应急状态下保障园所开展应急处置的物资分发。

### 4、信息流调组

组长: xxx 组员: 各班级配班教师

常态化疫情防控工作中进行师幼员工的流调工作,核实缺勤师幼员工信息并予以通报,并协助相关部门通过电话、监控设备等进行精准摸排和风险划分。

### 5、环境消杀组

组长: xxx 组员: 等各班保育员

消杀组对患者人员所在的班级及留观室进行全面消杀。

### 6、心理疏导组

组长: xxx 组员: 各班班主任

幼儿园日常管理和教育教学活动中要涉及和重视对员工和幼儿心理健康教育,同时通过教研活动和实际工作经验总结,教师都要具备基本心理疏导能力。在幼儿园应急处置结束后,幼儿园要加强对全体师生员工的关心、关爱,对因疫情带来恐惧、恐慌、焦躁的师生及家长要开展心理干预疏导,鼓励其正面面对疫情,积极配合防疫工作。

如果产生大面积影响,心理疏导组长不能够及时顾及每一位幼儿或者家长,那么每

个班教师对本班幼儿和家长更加了解，此时能够将在教研活动中掌握的心理疏导方法，以及依据自己工作经验，协助心理疏导组长及时对有需求的家长和幼儿进行心理疏导。

配班教师和保育员听从班主任安排，应急状态下保护本班幼儿安全和适宜的教育教学活动安排，稳定幼儿情绪，引导相关人员正确面对相关要求。提前书写好致家长的一封信，在应急情况下做出快速修改发给家长群，安抚家长。

## 七、监测预警与演练

幼儿园在做好常态化疫情防控工作基础上，严格实施师生员工健康监测、体温检测、晨午晚检和因病缺勤缺课追踪登记等措施。一旦园内出现可疑发热或其他可疑病症人员时，应立刻上报教育局应急处置组，并启动预警机制，做好全园师生员工的管控，并督促相关人员及时到附近医院就医，根据医院检查结果决定如何开展后续处置。针对性开展多场景、实操性应急演练，及时完善工作机制。制定学期应急演练计划，确保一旦发生疫情，能够迅速激活疫情防控应急指挥体系，启动应急处置机制，各环节快速响应和应急措施到位，及时有效应对突发情况。

## 八、应急处置流程

### （一）幼儿园发热人员应急处置流程

第一步：人员转移与临时管控——幼儿园内发现发热、干咳、乏力、咽痛等症状人员，人员救护组将其转移留观室，复测体温，做抗原，并上报园长，人员管控组通知各班级教师和幼儿暂时不要离开自己班级，减少人员流动。

在复测中要用水银体温计，复测两次，间隔不能超过 15 分钟。如经复测体温正常（ $<37.3^{\circ}\text{C}$ ），抗原阴性，且流调正常可返回班级继续上课，在此期间加强体温监测，如经复测体温仍然发热（ $\geq 37.3^{\circ}\text{C}$ ），且抗原阳性，则通知发热人员监护人带回家休息观察，并发放 3 只抗原试剂盒带回家。

第二步：如果抗原阳性，幼儿园采取临时关班或者关园措施。

第三步：环境消杀，消杀组对幼儿园全方位进行消杀。

第四步：善后及心理疏导——心理疏导组可利用班级群致家长一封信，也可以针对此次疫情召开线上家长会，及时减轻家长担忧，安抚家长情绪。如果此次疫情时间延长，班主任应在班级群推送相关亲子小游戏，育儿知识、适合室内锻炼的一两分钟之内的小视频与家长幼儿互动（频率不宜过多，每周最多两次即可），从而表达教师对幼儿的思念之情和对家长的关心。对于老人带的孩子，不会使用手机社交平台的家庭，老师应主动每隔一两天打电话进行关心和互动，从而让老人孩子保持积极乐观心态。

第五步：线下返园准备——风险解除后，经过疾控部门、医疗机构复查，园内再次进行彻底消杀。居家人员需持连续两天抗原阴性结果，经过园方研判，方可入园。

第六步：恢复正常秩序。应急事件处置完成后，工作重点立即转向恢复工作，争取在最短时间内恢复幼儿园正常教育教学和生活秩序，维护校园和谐稳定。

## 致谢

行文至此，落笔为终，已经写到论文的最后一个章节，意味着我的研究生生活，或者说是校园生活即将结束，疫情这几年，让我的研究生生活仿佛弹指一挥间，恍惚中还沉浸在 2021 年研办老师的“欢迎你来到我们学校，九月份见”。但是时光总是飞逝，我写下这份致谢的时候，心中久久不能平静，有对大学生活的不舍也有对未来的迷茫，感觉自己忽然间就要成为独当一面的大人。但同时我又沉浸在这段弥足珍贵的经历里面。回首这两年的研究生生活，无论是在校园里还是在我完成这篇论文的过程中我都收获了不同的感悟和成长，也遇到了很多可爱的人。而在我生命中遇到的每一个给我温暖的可爱的人，都值得我心怀感激并真诚致谢。

首先，要感谢方老师，在入学之初的每一堂课，每一次讨论中循循善诱，温柔坚定的启发我，为我的研究开展打下了坚实的基础，并且为我论文研究的全过程保驾护航。同时也要感谢我的论文指导老师韩婉姝老师，初见韩老师，给我的第一印象是一个很温暖的大姐姐。后面经过几次的沟通交流之后发现韩老师还特别的认真负责。在论文完成的过程中，我遇到了各种各样的问题，韩老师总能在我困难的时候给予我鼓励和无私的帮助。无论是论文的选题、还是论文的撰写，韩老师都一直用专业严谨的态度指导我。此外还要感谢师范学院的各位老师，在组会中针对我论文的问题和写作提供建议，进而让我不断的充实和反思从而去对论文进行修改。

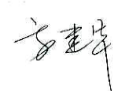
其次，要感谢为我的论文资料收集提供帮助的幼儿园园长和老师们的，谢谢你们参与我的研究，你们真诚并且耐心地对我的调查问题做出积极回应，为论文撰写提供了重要的观点支撑，使得研究能够得以顺利进行。真诚祝愿各位老师工作顺利。感谢我的父母，感谢你们永远坚定的做我的港湾，竭尽全力的为我好，在我面临毕业季情绪不稳定时容忍我的任性与坏脾气，感谢你们耐心教诲与鼓励，感谢你们的包容与照顾，看着你们慢慢老去的身影，我只希望岁月慢些，希望你们健康、平安。同时，感谢和我相伴两年的同门，在石大和你们相遇是莫大的缘分。曾经的朝夕相伴，相处的每一天都历久弥新，也因为你们的关心和陪伴让我的异地求学路没有那么艰难。祝愿大家前程似锦。一直走在开满鲜花的道路上，我们后会有期！

最后，我还想感谢我的小狗，它是一份礼物，是爸妈在我低谷的时候把它送到我的身边，它总是义无反顾的奔向我，给我提供情绪价值，同时，我也想感谢走得很慢但一直在向前的自己，希望未来人生的道路上你可以更加勇敢。也希望你可以明白每个人的花期都是不同的，不必焦虑。

## 作者简介

谢春英，女，生于 1997 年 4 月，籍贯江西。2021 年 9 月起在石河子大学学前教育专业学习。2023 年毕业于石河子大学学前教育专业，获教育硕士学位。

## 石河子大学硕士研究生学位论文 导师评阅表

研究生姓名	谢春英	学制	两年制
专业	教育	研究方向	学前教育
<p>学术评语:</p> <p>在幼儿园中危机事件层出不穷,如何进行危机管理是值得研究的问题,对于民办幼儿园更是如此。论文以《民办幼儿园危机管理个案研究》为题,符合学前教育专业硕士学位论文选题要求,具有一定的研技价值和意义。</p> <p>研究聚焦一所民办幼儿园,论文在交代选题缘由、研究意义、概念界定、理论基础,进行文献综述的基础上,从目标、内容、思路与方法等方面对论文进行了研究设计,介绍了石河子 X 民办幼儿园概况,对石河子 X 民办幼儿园危机管理进行了案例研究,发现了闪光点的同时进行了相应的问题诊断,最后基于 4R 理论提出了 X 民办幼儿园危机管理的优化策略。</p> <p>论文思路整体比较清晰,结构比较合理,方法适宜,数据与资料详实可靠,研究结果对于民办幼儿园进行危机管理具有参考价值,论文体现出一定的专业基础和水平。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">           指导教师签字:  </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">           2023 年 5 月 16 日         </div>			