

★ 服务热线: 400-615-1233
★ 配套精品教学资料包
★ www.huatengedu.com.cn

学前教育专业创新教材

学前教育专业创新教材
教育信息化改革新形态一体化教材

幼儿园 组织与管理

修订本

YOU'ERYUAN
ZUZHI YU GUANLI

幼儿园组织与管理

修订本

主编 杜娟

ISBN 978-7-5608-9798-1



定价: 48.00元

同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

幼儿园 组织与管理

主编 杜娟

修订本

YOU'ERYUAN
ZUZHI YU GUANLI

同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS



学前教育专业创新教材
教育信息化改革新形态一体化教材

幼儿园 组织与管理

主编 杜娟

修订本

YOU'ERYUAN
ZUZHI YU GUANLI

同济大学出版社·上海

内 容 提 要

本书共分八个单元,主要内容为管理与幼儿园管理,组织与幼儿园组织,幼儿园人力资源管理、组织文化及团队建设,幼儿园保教工作及班级管理,幼儿园卫生保健与安全管理,幼儿园财务与设备设施管理,幼儿园经营与发展,幼儿园工作评价。

本书既可以作为各类院校学前教育专业的教材,也可以作为幼儿园工作人员及其他人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园组织与管理 / 杜娟主编. -- 修订本. -- 上海: 同济大学出版社, 2021. 5(2023. 7 重印)

ISBN 978 - 7 - 5608 - 9798 - 1

I. ①幼… II. ①杜… III. ①幼儿园 - 组织管理
IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 029777 号

幼儿园组织与管理(修订本)

杜 娟 主 编

责任编辑 张平官 责任校对 罗 琳 封面设计 黄燕美

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址: 上海市四平路 1239 号 邮编: 200092 电话: 021 - 65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 三河市骏杰印刷有限公司

开 本 850 mm×1 168 mm 1 / 16

印 张 15.5 插页 1

字 数 372 000

版 次 2021 年 5 月第 1 版

印 次 2023 年 7 月第 3 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5608 - 9798 - 1

定 价 48.00 元

本书若有印装质量问题, 请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究



P R E F A C E

修订本前言

为推进幼儿园管理的规范化和科学化,《幼儿园工作规程》(2016)在办园条件、安全卫生、教育教学、教职工管理等方面做出明确规定,旨在引导幼儿园依法依规办园,促进学前教育健康可持续发展。

《幼儿园组织与管理》自2014年出版以来深受广大读者的欢迎。为了把二十大精神“幼有所育,学有所教”落到实处,适应我国教育事业改革和发展的需要,指导学前教育专业学生及学前教育工作者的教育实践,编者特对《幼儿园组织与管理》一书进行了修订。修订本教材在原来的基本构架上对内容做了删补,体现了以下特色。

(1) 持续改进。修订《幼儿园组织与管理》是新形势下加强学前教育规范管理的需要,是依据《幼儿园工作规程》(2016)、推进幼儿园管理规范化和科学化的需要。本书根据学科最新发展动态及国家相关政策精神,对第1版教材中的陈旧知识、案例及政策文件等进行了更新。

(2) 课证统整。本书内容除保留传统的理论知识外,还创新性地引入了“1+X”证书思维,每个单元根据知识点讲述的重点穿插幼儿园教师资格考试历年真题(对应书中“真题链接”模块),课程与国考相融合,帮助学生即学即练,提高职业素养与能力,以便更好地适应岗位要求。

(3) 内容丰富。对第1版教材中缺少说明的知识性内容进行了必要补充,丰富了教学内容。

(4) 理论与实践结合。本书在理论知识的基础上引入素养目标、知识目标、能力目标、引导案例、资料卡、小案例、真题链接、思考练习、案例分析、实践活动等模块,以方便教师教学、学生学习,在内容上兼具实用性与趣味性。

本书的教学内容与学时分配建议如下表所示。

单元名称	理论学时	实践学时
第一单元 管理与幼儿园管理	6	2
第二单元 组织与幼儿园组织	4	2



续表

单元名称	理论学时	实践学时
第三单元 幼儿园人力资源管理、组织文化及团队建设	4	2
第四单元 幼儿园保教工作及班级管理	6	4
第五单元 幼儿园卫生保健与安全管理	4	2
第六单元 幼儿园财务与设备设施管理	4	2
第七单元 幼儿园经营与发展	4	2
第八单元 幼儿园工作评价	4	2
总学时(54)	36	18

本书由南通师范高等专科学校杜娟教授主编。在修订过程中,编者参考和借鉴了其他学者关于幼儿园组织与管理的文献,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者





P R E F A C E

第1版前言

幼儿园组织与管理是教育管理学的的一个分支,是为培养学前教育专业学生具有幼儿园组织与管理基本理论和应用能力而设置的一门必修课程。本教材立足于学前教育专业学生的认知水平和幼儿园工作岗位要求,目的在于让学生了解幼儿园组织与管理的基本理论、基本知识和基本方法;使学生通过对管理的基本理论和实务的系统学习,对幼儿园组织与管理所包含的知识和策略,以及人、财、物等管理要素及其具体内容有一个全面的把握和认识;了解幼儿园管理的特点及规律性;培养和提高学生正确分析和解决幼儿园管理实际问题的能力,以便进一步推动我国幼儿园管理科学化的进程。

本教材基于工作任务导向,将幼儿园组织与管理过程进行了系统化任务分解,从宏观组织管理理论到幼儿园具体工作任务,按照从整体到部分再到整体进行教学内容编排,侧重实践能力的培养。本教材内容共分8个单元,每单元以“知识目标”“技能目标”和“引导案例”引领,力求通过对大量实践案例的分析,培养学生处理和解决实际问题的能力。每单元都有“实践活动”项目作为练习内容,以提升学生的实践能力,为学生今后从事幼儿园教育工作和管理工作奠定基础,具有较强的实用性和实践性。

本教材各单元的学时分配建议如下。

内 容	学时分配	
	理论版块	实践版块
第1单元 管理与幼儿园管理	6	2
第2单元 组织与幼儿园组织结构建设	4	2
第3单元 幼儿园人力资源管理、组织文化及团队建设	4	2
第4单元 幼儿园财务与设备设施管理	4	2
第5单元 幼儿园卫生保健与安全管理	4	2
第6单元 幼儿园保教工作及班级管理	6	4



续表

内 容	学时分配	
	理论版块	实践版块
第 7 单元 幼儿园经营与发展	4	2
第 8 单元 幼儿园工作评价	4	2
总学时(54)	36	18

本教材的编者均为学前教育专业教师,具有学前教育专业及相关专业理论研究和实践能力,以及丰富的幼儿园组织与管理课程教学经验。本教材的主要编写工作由广东揭阳职业技术学院师范教育系主任杜娟完成,王成龙协助完成第 1 单元和第 2 单元的编写工作,张文成协助完成第 7 单元和第 8 单元的编写工作。

在本教材的编写过程中,编者参考了部分同类或相关著作、教材和网站资源,在此表示真诚的感谢。

编 者



CONTENTS

目 录

第一单元 管理与幼儿园管理 1

素养目标	1
知识目标	1
能力目标	1
第一课 管理概述	2
一、管理的产生及内容	2
二、管理的职能	3
三、管理的过程	5
第二课 主要管理理论及思想概述	8
一、管理理论的初创时期:古典管理理论	8
二、管理理论的成长阶段:人际关系-行为科学理论	11
三、现代管理科学理论时期	13
第三课 幼儿园管理	17
一、幼儿园管理的目标	18
二、幼儿园管理的内容及其特征	19
三、幼儿园管理的基本原则和方法	21
第四课 幼儿园的计划管理与目标管理	24
一、幼儿园的计划管理	24
二、幼儿园的目标管理	29
思考练习	33
案例分析	33
实践活动	34

第二单元 组织与幼儿园组织 35

素养目标	35
------	----

知识目标	35
能力目标	35
第一课 组织概述	36
一、组织的含义和功能	36
二、组织的要素和类型	37
第二课 主要组织理论及思想概述	39
一、古典组织理论阶段	39
二、行为组织理论阶段	40
三、现代组织理论阶段	41
第三课 幼儿园管理组织	43
一、幼儿园管理组织的内容	43
二、幼儿园管理组织结构的设置	44
三、幼儿园组织结构模式	47
第四课 幼儿园管理体制	49
一、园长负责制	50
二、幼儿园规章制度	57
思考练习	62
案例分析	62
实践活动	63

第三单元 幼儿园人力资源管理、组织文化及团队建设 65

素养目标	65
知识目标	65
能力目标	65
第一课 幼儿园人力资源管理	66



一、幼儿园人力资源管理的含义和职责	66
二、幼儿园人力资源管理的过程	67
三、幼儿园人力资源管理的策略	70
第二课 幼儿园组织文化建设	74
一、幼儿园组织文化的含义和特征	75
二、幼儿园组织文化的结构	75
三、幼儿园组织文化的内容	76
四、幼儿园组织文化建设的原则	78
五、幼儿园组织文化建设的方法	79
第三课 幼儿园团队建设	82
一、保教队伍建设	82
二、保教人员的培训与教育	85
三、调动保教队伍积极性的方法	87
四、塑造团队精神,打造幼儿园的核心竞争力	89
思考练习	91
案例分析	91
实践活动	93

第四单元 幼儿园保教工作及班级管理 94

素养目标	94
知识目标	94
能力目标	94
第一课 幼儿园保教工作管理	95
一、幼儿园保教工作的意义	95
二、幼儿园保教常规工作管理的内容	100
第二课 幼儿园课程管理和环境创设	102
一、幼儿园课程管理	102
二、幼儿园环境创设	104
第三课 幼儿园班级管理	114
一、幼儿园班级管理的内容和特点	114
二、幼儿园班级管理的任务	118
三、幼儿园班级管理的方法	121
四、幼儿园班级管理的过程	126
五、幼儿园各年龄班的管理	136
思考练习	140
案例分析	140

实践活动	140
------	-----

第五单元 幼儿园卫生保健与安全管理 141

素养目标	141
知识目标	141
能力目标	141
第一课 幼儿园卫生保健管理	142
一、幼儿园卫生保健管理的必要性	142
二、幼儿园卫生保健管理制度的建设	143
三、幼儿园的常规卫生保健管理内容	148
第二课 幼儿园安全管理	150
一、幼儿园安全管理的地位及作用	150
二、幼儿园安全管理的原则	151
三、建立完善的幼儿园安全管理制度	153
四、幼儿园安全管理的内容	156
五、对幼儿的安全教育	159
思考练习	164
案例分析	164
实践活动	165

第六单元 幼儿园财务与设备设施管理 166

素养目标	166
知识目标	166
能力目标	166
第一课 幼儿园财务管理	167
一、幼儿园财务管理的意义	167
二、幼儿园财务管理的任务	168
三、幼儿园财务管理的注意事项	170
四、幼儿园财务管理中存在的问题及其解决措施	170
第二课 幼儿园设备设施管理	173
一、幼儿园设备设施管理的内容	173
二、幼儿园设备设施管理的注意事项	176



三、幼儿园设备设施管理的原则和任务	177
思考练习	178
案例分析	178
实践活动	178

第七单元 幼儿园经营与发展 180

素养目标	180
知识目标	180
能力目标	180
第一课 幼儿园的经营管理	181
一、经营与幼儿园经营管理	181
二、幼儿园经营理念	183
三、幼儿园经营策略	184
第二课 幼儿园的公共关系	189
一、幼儿园公共关系概述	190
二、幼儿园的家长工作	194
三、幼儿园的社区工作	201
思考练习	203
案例分析	203
实践活动	204

第八单元 幼儿园工作评价 206

素养目标	206
知识目标	206

能力目标	206
第一课 幼儿园工作评价概述	207
一、评价与幼儿园工作评价	207
二、幼儿园工作评价的特点	209
三、幼儿园工作评价的意义	210
四、幼儿园工作评价的内容	211
第二课 幼儿园工作评价的原则和实施	219
一、幼儿园工作评价的原则	219
二、幼儿园工作评价的具体实施	220
第三课 幼儿园工作评价的问题与对策	226
一、幼儿园工作评价中存在的问题	226
二、幼儿园工作评价的对策	228
思考练习	230
案例分析	230
实践活动	232

附录 235

附录一 托儿所幼儿园卫生保健管理办法	235
附录二 城市幼儿园建筑面积定额(试行)	237

参考文献 240



第一单元

管理与幼儿园管理

素养目标

具备管理学的一般理论素养；
具有幼儿园管理的科学观念；
形成幼儿园管理的目标意识。

知识目标

了解管理的基本知识和重要理论思想；
理解幼儿园管理的内容、特征及管理原则和方法；
认识幼儿园计划管理和目标管理的过程。

能力目标

具备对幼儿园管理现象的基本分析能力；
运用所学理论,科学合理地处理和解决幼儿园管理中出现的实际问题；
具备确立幼儿园工作目标、制订幼儿园各项工作计划的能力。



引导案例

留个缺口给别人^①

一位著名企业家做完报告,一位听众问他:“你在事业上取得了巨大的成功,请问,对于你来说,成功的关键是什么?”这位企业家并没有直接回答问题,而是拿起粉笔在黑板上画了一个圈,但是没有画圆满,留下了一个缺口。他反问道:“这是什么?”“零。”“圈。”“未完成的事业。”“成功。”台下的听众众说纷纭。他摇摇头说:“其实,这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩,道理很简单,我不会把事情做得很圆满,就像画这个句号,一定要留个缺口,让我的下属去画完它。”

留个缺口给别人是否说明自己的能力不强?什么是管理?管理的智慧是什么?

第一课 管理概述

管理是为实现组织目标而对组织系统中的人、财、物、事等进行计划、组织、领导和控制的过程,目的是提高组织的效率和效益。在当今充满挑战的时代,谁拥有更为科学合理的管理思想和方法,谁就拥有了竞争和发展的优势与机会。管理活动自古有之,管理的内涵正随着管理的进步而不断变化。

一、管理的产生及内容

(一) 管理的产生

“管理”一词在几个世纪之前就诞生了,但管理成为一项职能和工作、一个学科,则兴起于 20 世纪的美国。在 20 世纪的最初几年,“管理”一词在“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)的推动下开始流传,当时的重大社会任务都是由各种组织、有序的机构来完成的。这些组织、机构包括各类企业、学校、医院、实验室,以及政府的一些机构等。

管理和管理者是组织的需要,组织必须要有管理,只有有了管理机构才会正常运转。如果没有管理,不同部门各自为政,事情就会失控,在速度、时间、目标和目标值等方面就难以实现,没有机构,就没有管理;没有管理,机构就不成为机构,所属人员便是一群乌合之众。机构本身是一个社会器官,使机构有能力做出贡献的就是管理^②。

(二) 管理的内容

自管理活动产生以来,管理一直作为人类社会及各种社会组织实现自身目标的一个重要手段和工具,学者们对“管理”这一概念提出了各种各样的理解。泰勒认为,管理是确切地知道你要别人做什么,并使他们用最好的方法去做。法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为,人们在从事



资料
管理释义

① 蒋永忠,张颖.管理学基础[M].5版.大连:东北财经大学出版社,2020:1-2.(有改动)

② 德鲁克.管理:上册[M].辛弘,译.北京:机械工业出版社,2009.



计划、组织、指挥、协调和控制工作时便是在进行管理活动。1978年,诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)提出,管理就是决策,一个组织是由决策者组成的系统。现代管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)指出,管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能,管理的本质和基础是执行任务的责任。我国南京大学周三多教授等人提出,管理的本质在于协调个人的努力与集体的预期目标。复旦大学芮明杰教授则认为,管理是对组织的有限资源进行有效整合,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

综合以上中外学者的观点,对管理的概念可以表述为:管理是为了实现组织的目标,对一定组织系统中的人、财、物、事进行计划、组织、领导和控制的过程。这一表述包含了以下四个方面的内容。

(1) 管理以组织为载体,目的在于实现组织的目标。依据组织目标的实现程度,可把管理分为有效管理和无效管理。组织目标一般包括效率和效果两个方面。高效率指以较少的时间、资金及其他资源投入获得较多的产出,好效果指产出能满足组织内外部利益相关者需要的程度高。

(2) 管理的活动主要体现为计划、组织、领导和控制四个方面。四个方面的活动相互联系,相互影响,形成了一个管理职能系统。

(3) 管理活动的主体是一批专门的管理者。管理者必须具备一定的知识和技能,在组织中扮演着许多不同的角色,具有管理团队的基本素质和能力。

(4) 管理活动的核心在于实现资源的有效整合。组织目标的实现需要投入人、财、物等各种资源,由于资源的稀缺性、成本性及时效性等特征,因此,管理者必须以低成本、高效率、优效果来实现资源整合,以更好地实现组织目标。

小案例

不合理的“管理”

某幼儿园为小区配套幼儿园,有很好的室外环境,每班都有单独的活动室、卧室和卫生间等。由于生源较足,每班都超过了规定的班额数量,而活动室只有30平方米,导致很多活动都无法顺利开展。没办法,教师只好让幼儿在卧室活动,但卧室里几十张小床摆得满满的,也很难展开活动。教师对此很不满,希望能改变现状。而幼儿园园长认为幼儿园总面积已达标,活动室面积小一点问题不大,因经费紧张,能省就省。为了节省开支,他又把财务、采购和保管的工作都交给了一位不具备讲课能力但吃苦耐劳的职工来做。

本案例中存在以下管理问题。

(1) 该幼儿园对设施的使用安排不符合管理要求。活动室面积太小,卧室没有充分改造利用,资源没有得到有效整合。

(2) 在用人上不符合管理制度。幼儿园园长没有认识到管理活动主体应是专门的管理者,须具备一定的知识和技能,财务、采购和保管岗位不能由没有管理技能的人员兼任。

二、管理的职能

管理职能是指管理活动自身所具有的职责和功能作用。最早系统提出管理基本职能的是亨利·法约尔,他于1916年在《一般管理和工业管理》中把管理分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来的管理学者虽然提出了许多不同的看法,但多数管理者认为,计划、组织、领导、控制基本上概括了管理工作的职能。



小测试

你适不适合做一个高效的
管理者

(一) 计划

计划是管理的首要职能,是管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动,包括研究活动的内外环境条件、制定经营决策和编制行动计划。简而言之,计划就是确定目标和实施方案。计划工作是为事物未来的发展规定方向和进程,不论什么样的管理工作,计划都是行动的纲领。确定一个切实可行的目标,制订一个严密、能够充分发挥各个资源潜力的计划是成功管理行为的第一步。

(二) 组织

组织职能是管理者为实现组织目标而进行部门划分、权责分配、运行机制的设计等的工作过程,具体指通过建立组织机构,确定各成员的职责并协调相互关系,将组织内部各要素联结成一个有机整体,以实现组织的共同目标。组织既指组织机构,也指一种管理活动,为保证组织计划的顺利实现,管理者要根据计划对组织活动中的各种要素和工作关系进行合理的安排,以实现管理的组织职能。

(三) 领导

领导是管理的核心职能。领导职能就是管理者利用组织所赋予的职权去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的、一种具有很强艺术性的管理活动过程。它包括领导方式、激励和沟通渠道等行为要素。管理者的主要任务之一就是指导和协调组织成员,调动组织人员的工作积极性和主动性。领导既可指管理者,也可指一种有效的管理行为,无论是大到国家,还是小到家庭,都离不开具有领导艺术的管理者实施行之有效的管理。

(四) 控制

控制是指检查目标完成情况,对个体和部门工作进行反馈,并采取修正措施保证实际工作与目标一致而进行的活动。为了确保组织目标及为此制定的行动方案顺利实现,管理者必须根据计划目标确立控制标准,如数量、定额、指标、规章制度、政策等,并对各项活动的执行情况进行检查,发现或预见有偏差应及时采取措施予以纠正。

管理的上述职能是相互关联、不可分割的整体。通过计划职能,明确组织的目标与方向;通过组织职能,建立实现目标的手段;通过领导职能,促使个人的工作与所要达到的组织目标协调一致;通过控制职能,检查计划的实施情况,保证计划的实现。管理的四项职能的综合运用,归根结底是为了实现组织的目标。

小 案 例

“零”管理思想打造优质企业管理^①

S公司是一家国有企业,在改革中积极实施国际先进的现代管理,引入了20世纪60年代美国军工企业提出的“ZD”零缺陷小集团活动,并在实践中不断探索,形成了一套“零”管理思想体系。“ZD”是英文Zero Defects的缩写,意为使缺陷为零。“ZD”零缺陷小集团活动就是把“零缺陷”理念与生产管理相结合,通过不断地改善自身的工作,使缺陷无限地趋近于零的小集团活动。它以班组活动为基础,强调立足本岗位,发挥集体的智慧和力量,努力改进产品质量,减少质量缺陷,消除不良品的产生,在产品质量管理工作中取得了丰硕的成果,并逐渐由生产管

^① 第二章 管理理论的演进[EB/OL]. (2020-04-09)[2020-06-12]. <https://wenku.baidu.com/view/326952e80166f5335a8102d276a20029bc646329.html>. (有改动)

理推广到了企业经营的其他方面。S公司在“ZD”理念的引导下,通过总结经验,结合国内外优秀企业的先进管理思想,逐步形成了独特的改善理论:管理和改善是不相同的。管理是控制,是维持,是把良好的状况保持在所设定的一个基准范围内;改善是在现有基础上的提高,是整体水平的向上。仅有管理而不注重改善,企业无法得到进一步发展;只有改善而没有管理,则改善的效果无法维持。只有把管理和改善有机结合起来,才能使企业在管理和改善的交互作用下不断突破,使企业的综合素质不断提高。正是充分认识到了这一点,S公司在强化管理的同时着重抓了自我改善方面的工作,并提炼出“创造无止境的改善”经营理念,以“没有最好,只有更好”为活动口号,全员参与,立足于现有的条件,从自身做起,从小的改善做起,使工作不断趋向完美。

S公司这套从零缺陷自我改善活动中总结出来的改善理论,成了“零”管理思想体系的核心,并且逐步形成了“零缺陷”的质量管理思想、“零浪费”的成本管理思想、“零库存”的生产管理思想、“零伤害”的安全管理思想、“零投诉”的服务管理思想、“零故障”的设备管理思想、“零超标”的环境管理思想和“零重犯”的改善管理思想等分支,成为企业经营中各项主要活动的指导思想,使S公司经受住了激烈的市场竞争的考验,而且为企业的国际化发展做好了思想和制度上的准备。

三、管理的过程

管理的过程是指对人、财、物、事、时空、信息、手段等因素进行协调和控制,使管理系统达到最优状态,进而实现预定工作目标的一系列活动程序,是有目的地对管理诸要素、职能、环节在各个层次上进行组织、协调和控制的有序运行过程。

(一) 管理过程论

美国质量管理专家戴明(W. Edwards Deming)提出的管理过程论认为,任何一个有过程的活动都是由计划(plan)、执行(do)、检查(check)、总结(act)四个环节构成,即PDCA,四个环节有序运行,反复循环,将管理活动不断推向前进。因此,管理过程论又被称为“戴明环”。

1. 管理过程的环节

(1) 计划是指确定目标和选择实施目标的方案、手段、方法与措施,计划(目标)统率整个管理过程,是管理的出发点和归宿。

(2) 执行是将计划付诸行动,为达到计划目标所采取的措施和实施的过程。

(3) 检查是对照计划对执行阶段的活动和达标成果进行评价和诊断,对实施环节进行监督和反馈,对计划落实情况检验的过程。

(4) 总结是对管理过程中某一段、某一周期的工作进行总的分析与评价,提出努力方向和改进内容,是制订下一个管理周期计划的依据。

2. 管理过程的阶段

管理过程一般按下列三个阶段运行。

(1) 决策阶段:在调查研究的基础上,制定目标与行动计划。

(2) 执行阶段:进行组织、指挥与监督指导。

(3) 控制阶段:进行协调、考察、总结,通过价值判断产生催人进取的激励作用,并为新的决策、计划奠定基础,达到不断提高的目的。



这一管理过程是以发挥职能为核心的,三个阶段相互衔接,各个环节相互渗透,遵循着管理规律同步运转。管理每循环运转一个周期,就会使管理水平得到一次提高;一个个管理周期的连续运转、螺旋上升,呈现着管理不断发展、不断登上新台阶的客观规律。

(二) 管理过程的特征

从管理的实质看,管理过程有下列五个特征^①。

1. 动态性

管理过程的有序运动呈现出不断变化发展的特点。管理者必须用发展的观点去研究、解决管理过程中的各种问题,强调因时、因地、因事制宜地实施动态管理,即以随机性管理保证管理活动的有效运转。管理过程的动态性示意图如图 1-1 所示。

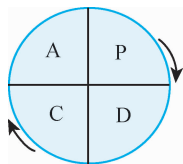


图 1-1 管理过程的动态性示意图

2. 方向性

由于管理活动是有目的的,管理过程是有客观规律的,因此,它总要朝着一定的方向运动。管理过程的方向性示意图如图 1-2 所示。

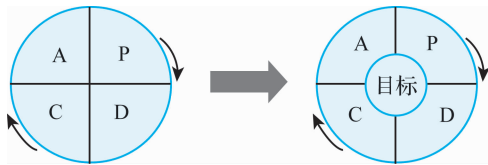


图 1-2 管理过程的方向性示意图

3. 循环性

管理过程的循环性是指管理过程按照决策计划—组织执行—检查指导—总结提升等阶段进行循环运转的形式。管理系统每循环一个周期就是一个管理阶段,每个阶段都有它本身的 PDCA 循环,每个“单位”都有各自的 PDCA 循环。一个个周期的循环和螺旋上升使管理效能、效率不断得到提高,这种有规律的循环运动在管理中叫作管理循环,简称管理环,如图 1-3 所示。

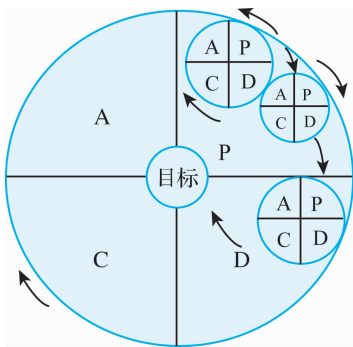


图 1-3 管理过程的循环性示意图

^① 秦明华,张欣. 幼儿园组织与管理[M]. 上海:复旦大学出版社,2008.



4. 反馈性

反馈性是指将后一环节的信息反馈到前面环节,构成信息闭合回路。管理过程的反馈性示意图如图 1-4 所示。

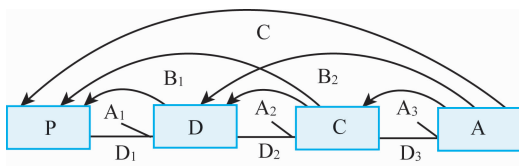


图 1-4 管理过程的反馈性示意图

5. 渐进性

管理过程的渐进性是指管理过程中的不同环节、阶段和周期连续渐进的运动特点。管理过程的渐进性示意图如图 1-5 所示。

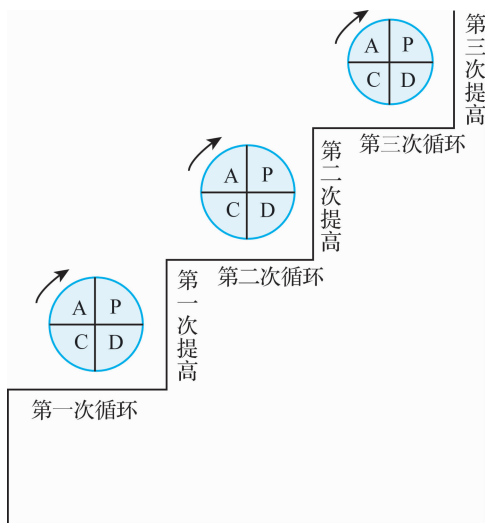


图 1-5 管理过程的渐进性示意图

资料卡

PDCA 循环理论

1. 背景

目标管理下质量问题凸显。

2. 提出

PDCA 循环理论最早是由美国贝尔实验室的休哈特在 20 世纪 30 年代开发,后来得到质量管理专家戴明博士大力倡导,尤其是在日本获得成功,所以又称“戴明循环”,简称“戴明环”,现已在全世界推广。

3. 内容

(1) 计划阶段:分析问题,制订计划。

第一步:分析现状,找出存在的问题,确定目标。

第二步:分析影响问题的各种原因。

第三步:从影响原因中找出主要原因。

第四步:针对影响的主要原因拟订措施与计划。

(2) 执行阶段。

第五步:执行措施,实施计划。

(3) 检查阶段。

第六步:检查效果,发现问题。

(4) 总结阶段:把成功的经验加以标准化,将遗留问题转入下期。

第七步:总结经验,对成功的经验做出肯定,纳入标准。

第八步:把没有解决的遗留问题转入下一个阶段。

PDCA 循环的关键在于总结阶段。总结阶段的任务就是总结经验,肯定成绩,纠正错误,以利于完善。为了做到这一点,必须加以制度化、标准化、程序化,以便在下一循环进一步巩固成绩,避免重犯错误,同时为快速地解决问题奠定基础。

第二课 主要管理理论及思想概述

管理活动和人类社会发展的历史一样悠久,但是人类有意识的管理行为出现,应是人类社会发展到有组织的文明社会的一次质的飞跃。在管理科学的发展过程中经历了古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论三个阶段。20 世纪 80 年代以后,又出现了许多新的管理理论。



动画

丁谓“一举三得”修复皇宫

一、管理理论的初创时期:古典管理理论

提高效率、缓解矛盾是古典管理理论产生的直接动因。古典管理理论主要在 20 世纪初,由泰勒的科学管理理论、法约尔的一般管理理论和德国著名管理学家马克斯·韦伯(Max Weber)的行政组织理论构成,这个理论从个人、组织和社会三个角度,分析了劳资关系、生产效率、社会组织等方面的问题,提出了管理的科学理论。

(一) 泰勒的“科学管理”思想

美国人弗雷德里克·泰勒是科学管理理论的创始人,他在《科学管理原理》中提出了科学管理的三个基本出发点:谋求最高工作效率,用科学管理代替旧的传统管理以提高工作效率,要求管理人员和工人互相协作。其科学管理理论主要内容如下。

1. 合理的日工作量

科学管理的中心问题是提高效率,泰勒认为必须制定出有科学依据的工人“合理的日工作量”。其制定方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每个动作、每道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,得出完成该项工作所需要的总时间,据此制定出一个工人合理的日工作量,即所谓的工作定额原理。

2. 第一流的工人

泰勒认为,为了提高劳动生产率,必须挑选能力、意愿与工作相适应的第一流工人。泰勒认为,企业要根据人的能力和意愿把他们分配到相应的工作岗位,还要进行专门培训,学习科学的工作方法,



从而激发其工作热情。

3. 标准化

泰勒认为,管理者的首要职责是实行标准化,即用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配,以及机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法。



资料
擦玻璃的学问

4. 计件工资制

为了鼓励工人努力工作、完成定额,调动工人的积极性,泰勒提出了实行计件工资制这一原则。这种有差别的计件工资制包含以下三点内容。

- (1) 通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额或标准。
- (2) 采用差别计件工资制鼓励工人完成或超额完成定额。在这种制度下,计件工资率按完成定额的程度浮动。
- (3) 工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

5. 计划和执行相分离

泰勒认为,应该用科学的工作方法取代经验工作方法,把计划职能同执行职能分开。也就是说,由专门的计划部门来从事调查研究,制定科学的定额和标准化的操作方法及工具,拟订计划并发布指示和命令,进行有效的控制等工作。工人则只能从事执行的职能,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准工具从事实际操作,不得自行改变。

6. 职能工长制

泰勒主张实行“职能工长制”管理,即将管理工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长,代替原来的一个工长,其中四个在计划部门,四个在车间,每个职能工长负责某一方面的工作。这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

7. 例外原则

泰勒等人认为,规模较大企业的组织和管理必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项的决定权和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原则,以后则发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制管理体制。

泰勒管理理论为现代管理理论奠定了基础,他主张一切管理问题都尽可能而且应当用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,使个人的经验上升为理论,开创了“科学管理”的新阶段。

(二) 亨利·法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔是组织管理理论的杰出代表,也是“管理过程之父”。他在《一般管理和工业管理》一书中,首次系统论述了管理的职能与原则,强调秩序、公道和稳定的人事制度,鼓励首创精神和责任感,实行报酬和惩罚措施,使个人利益服从企业利益,要求管理者必须具有管理人的艺术,要考虑到人类的本性。法约尔的主要理论包括以下几种。

1. 六种经营活动

法约尔将企业中的经营活动分为六类:技术(生产)活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。其中,管理活动是企业经营的一项重要内容。

2. 五大管理职能

法约尔认为管理活动包括计划、组织、指挥、协调、控制五大职能要素,这些职能广泛应用于企业、





事业单位和行政组织,是一般性的职能。法约尔的五大管理职能的思想形成了具有权威性的管理职能及管理过程的一般框架,至今仍被人们普遍接受。

3. 十四条管理原则

法约尔根据自己的工作经验归纳出了管理的十四条原则。

- (1) 劳动分工:通过专业化分工使雇员的工作更有效率,从而提高了工作量。
- (2) 职权与职责:管理者必须拥有权力以发布命令,但权力必须与责任相符。凡行使职权之处,就应当建立责任。
- (3) 纪律:雇员必须服从和尊重组织的规定,良好的纪律是有效领导的结果。管理者和雇员对规章有明确的理解和公平的奖惩,对于保证纪律的有效性是非常重要的。
- (4) 统一指挥:组织中的每个成员都应该只接受一个上级的指挥,并向这个上级汇报自己的工作。
- (5) 统一领导:凡是从事同种工作或具有相同活动目标的任何部门,应该由同一个管理者按统一的计划加以领导。一个组织或一个部门只能有一个正职。
- (6) 个人利益服从整体利益:任何一位员工或员工团体的利益都不应置于组织的整体利益之上。
- (7) 员工报酬:对员工和下属单位应给予公平合理的报酬。
- (8) 集中(集权):集权是降低下级的作用。集权的程度应当视管理人员的个性、道德品质、下级人员的可靠性,以及企业的规模、条件等情况而定。
- (9) 等级链:从最高领导层到基层应形成并保持权威等级系列制度,它是一条权力线,用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序。
- (10) 秩序:人员和材料应当在恰当的时候放到恰当的位置上。
- (11) 公平:每个管理者都必须善意和公正地对待自己的下属人员。
- (12) 保持人员的稳定:在人员安排上要避免杂乱无章的混乱现象,要有秩序地安排人员并补充人力资源。
- (13) 首创精神:鼓励员工发表意见和主动开展工作。
- (14) 合作精神:在组织内部建立起团结、和谐、协作的气氛。

法约尔关于管理过程和管理组织理论的开创性研究,特别是关于管理职能的划分及管理原则的描述,对后来的管理理论研究具有非常深远的影响。他的集权与分权管理思想也对现代管理中集权、分权、授权、管理幅度和能级原理产生了重要影响。

资料卡

“缺少管理教育”是由于“没有管理理论”^①

管理必须善于预见未来。法约尔十分重视计划职能,尤其强调制订长期计划,这是他对管理思想做出的一个杰出贡献。他的这一主张在今天看来仍像在他那个时代一样重要。面对剧烈变化的环境,计划职能更为关键。许多企业缺乏战略管理的思维,很少考虑长期发展,不制订长期规划,其结果是企业行为多为短期行为,丧失长远发展的后劲,埋下了不稳定的隐患。法约尔还提出了“管理能力可以通过教育来获得”的思想。通过管理教育,可以迅速提升管理层的管理能力,也可以迅速造就急需的管理人才,这也是现在世界级大企业的公认准则。企业

^① 法约尔的一般管理理论[EB/OL]. (2020-04-27)[2020-06-12]. <https://wenku.baidu.com/view/dfb32a3700768e9951e79b89680203d8cf2f6a53.html>. (有改动)



的所有管理人员均应该接受必要的管理培训,这是企业得以良性发展的重要基准。“向管理要效益”已逐渐成为企业的共识。计划、组织和控制等术语已被众多的管理者所熟知。

(三) 马克斯·韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯是德国古典管理理论的代表人物,被称为“组织理论之父”。他在《社会组织与经济组织》一书中提出了理想的行政组织体系理论,即科层制。韦伯认为,正式的、高度结构化的理想行政组织体系是达到目标、提高效率的最有效形式。理想的组织体系应具有以下特点。

1. 明确的分工

明确的分工即每个职位的权利和义务都应有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。

2. 自上而下的等级系统

组织内的各个职位按照等级原则进行法定安排,形成自上而下的等级系统,每个职务均有明确的职权范围。

3. 人员的任用

人员的任用要完全根据职务的要求,通过正式考试和教育训练来实行。

4. 职业管理人员

管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员,而不是组织的所有者。

5. 遵守规则和纪律

组织中包括管理人员在内的所有成员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律及办事程序。

6. 组织中人员的关系

组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导,职位关系不受个人情感的影响。

韦伯的科层制组织管理理论对工业化以来的不同类型的管理产生了广泛而深远的影响。

古典管理理论隐含着“经济人”的假设。因为人受经济利益驱动,所以必须制定科学的工作规程和工作定额,从效率和实际需要出发,建立组织严密、任务明确、分工具体和考核严格的管理规则,实施严格的控制和监督,最大限度地提高工作效率。企业在管理中主要依靠工资、奖金、福利等物质刺激手段激发组织成员的劳动积极性,从而实现工作人员追求最大利益的愿望;对于消极怠工者,则运用罚金、记过或停薪、停职等方式进行惩罚。

二、管理理论的成长阶段:人际关系-行为科学理论

以泰勒、法约尔等人为杰出代表的古典管理理论学者对管理的科学性、合理性进行了缜密的研究,但是未对管理中人的因素和作用给予足够的重视。这种重物轻人的管理思想在使劳动生产率大幅度提高的同时,也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累,引起了工人的不满,导致劳资关系日益紧张。这促使管理学家开始重视生产中物质条件以外的人的情绪和积极性对劳动生产率的影响。20世纪20年代末至40年代末,行为科学理论逐渐形成,代表人物是乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)。其主要观点是:社会需要激发人的工作积极性,物质鼓励虽然对人的积极性有一定程度的影响,但责任感、成就感、尊重感等社会性因素对人的积极性有更大的调动作用;影响员工工作效率的最主要因素是人际关系;非正式组织是影响组织成员行为的潜在力量。



微课
梅奥简介



(一) 霍桑实验和人际关系学说

1. 霍桑实验

行为科学研究最初始于著名的霍桑实验。霍桑实验提出一种新的管理思想,主要表现在四个方面:重视工作中人的因素;认识到满足人的社会欲望,提高组织成员的士气是提高生产效率的关键;揭示非正式组织的重要影响;揭示组织中发展持久合作的重要性。

1924年,美国国家科学院的全国科学研究委员会开始在西方电气公司的霍桑工厂开展实验研究,分析工作条件与生产效率之间的关系。美国哈佛大学心理学教授乔治·埃尔顿·梅奥作为顾问加入实验活动。研究人员针对不同的工作小组进行了在不同的照明强度、工资报酬、休息时间、工作日长度等条件下的实验,并随后进行了两年的访谈。研究人员发现,工作条件和福利待遇的改善与否并不能明显影响劳动效率,工人的劳动效率在很大程度上与工作中发展起来的人际关系有关。为了进一步验证这种相互关系,研究人员又进行了观察实验,发现生产小组内有一种默契,大部分工人在有意限制自己的产量,否则就会受到小组的冷遇和排斥,而奖励性的计件工资也没有对提高生产效率产生太大的直接刺激,可见群体的标准和群体的压力是决定工人个人行为的关键因素。

2. 人际关系学说

在总结霍桑实验研究成果的基础上,1933年,梅奥撰写了其代表作《工业文明的人类问题》,创立了人际关系学说。其主要观点包括以下内容。

(1) 工人不是单纯追求金钱收入的“经济人”,而是复杂社会系统成员的“社会人”;人的行为并不单纯出自追求金钱的动机,还有社会和心理方面的需要,追求人与人之间的友情、归属感、安全感和受人尊敬等。

(2) 企业中除了“正式组织”外,还存在着“非正式组织”,它是企业成员在共同工作过程中,由于具有共同的社会感情而形成的非正式团体,它与正式组织相互依存,对劳动生产率的提高有很大影响。

(3) 工人的满意度是决定生产效率的首要因素,而工作条件、福利和报酬是处于第二位的。为此,不仅要为工人提供舒适的工作环境,还要创造一种工人参与管理、自由发表意见、同事之间及上下级之间坦诚交流的和谐人际关系。

(二) 行为科学的其他主要理论

1. 马斯洛的需求层次理论

马斯洛(Abraham Harold Maslow)将人的需求划分为五个层次,即生理需求、安全需求、社交需求、自尊需求和自我实现需求。这五个层次的需求在人的特定时期,其重要性是不同的。人在低层次的需求得到满足后,才会产生更高层次的需求;一旦某一层次的需求得到满足,它就不再对行为产生刺激作用。马斯洛的需求层次理论指出了人的需求的多样性、层次性和潜在性,对管理者分析人的行为动机、有针对性地采取调动积极性的方法具有重要意义。马斯洛需求层次理论示意图如图1-6所示。

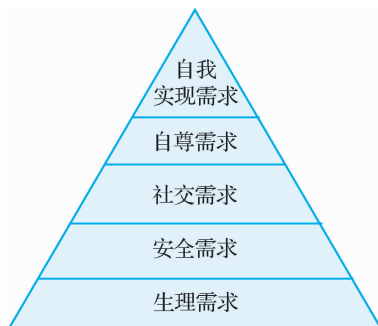


图 1-6 马斯洛需求层次理论示意图



2. 麦格雷戈的XY理论

1960年,美国学者道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在《企业的人性面》一书中提出了XY理论。

(1) X理论包含的内容。

- ① 一般人的天性是厌恶工作。
- ② 必须强制大多数人为实现组织目标而努力。
- ③ 大多数人的个人目标与组织目标存在冲突。
- ④ 一般人宁愿选择受到指挥也不愿承担责任,安全高于一切。
- ⑤ 多数人是为了满足基本的生理需要和安全需要,选择在经济上获利最大的事去做。
- ⑥ 人群大致分为两类,多数人符合上述假设,少数人能克制自己,这部分人应当负起管理的责任。

(2) Y理论包含的内容。

- ① 在工作中消耗体力和智力的努力像游戏与休息一样自然。
- ② 外部控制和体罚的威胁不是使人努力实现组织目标的唯一手段。
- ③ 目标责任是成绩、报酬的函数。
- ④ 在适当条件下,一般人不仅能够学会接受责任,而且能够学会主动承担责任,有能力把自己的个人目标和组织目标结合起来。
- ⑤ 在解决组织问题方面,多数人具有发挥相当高的想象力、独创力的能力。

XY理论提出,管理的重点是关心人,培养人的归属感,充分发挥人的才能,鼓励工人参与管理,引导工人在实现组织目标的同时达到自身发展目标。

3. 赫茨伯格的双因素理论

美国行为学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)把影响人的积极性的因素分为两类:保健因素和激励因素。保健因素包括组织的政策、技术监督、工资水平、工作条件、环境和人际关系等,这些因素主要与工作的环境和氛围有关;激励因素包括工作本身、认可、事业成就感、个人的发展机会等,通常与工作的特点和工作内容有关。赫茨伯格的双因素理论可以概括为以下四点。

- (1) 引起工作满意的因素是内在的或心理因素。
- (2) 引起工作不满意的因素是外在的或物质因素。
- (3) 工作满意的因素一般决定态度的短期改变。
- (4) 工作满意的因素可以满足个人心理成长的需要,因此被称为激励因素;而工作不满意的因素只能防止个人对工作的厌恶,因此被称为保健因素。

赫茨伯格认为,改善保健因素不能直接激励员工,调动员工的积极性应从激励因素入手,使员工对工作产生热情,从中体验到责任感,获得成功的喜悦和成就感,这样才能产生持久的激励作用。

三、现代管理科学理论时期

(一) 现代管理学派

第二次世界大战后,随着科学技术的日新月异,生产力高速发展,社会化程度空前提高,管理理论受到了人们的普遍重视。许多学者在前人研究和实践的基础上,从数学、社会学、心理学、哲学等学科出发研究现代管理问题,产生了多种管理理论派别,美国著名管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)称其为“管理理论丛林”。

1. 管理科学学派

管理科学学派又称数理学派,代表人物是美国的伯法(Elwood Spencer Buffa),代表作为《现代生产管理》。其理论是在泰勒的“科学管理”理论的基础上,将运筹学、统计学和计算机科学等最新科学技术成果与方法应用于管理问题的研究,使管理工作的科学性达到了新的高度。管理科学学派认为,要依靠计算机进行各项管理,建立一套决策程序和数学模型,研究各因素之间的相互关系,力求减少决策的个人成分,增加决策的科学性;要量化各项经济活动效果,用经济效果的好坏作为评价方案的依据,谋求以总体的最少消耗获得最大经济效益。

2. 管理过程学派

以哈罗德·孔茨为代表的管理过程学派认为:管理的本质就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能和步骤组成的过程。尽管企业所面临的内外环境不同,但管理的职能是相同的。在企业与组织的实践活动中,可以通过对管理过程的研究和分析,总结出管理的理论与原理,然后因地制宜地指导管理实践。

3. 社会系统学派

社会系统学派以美国社会学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)为代表。他从心理学和社会学的角度研究组织理论,主要认为:一切组织都是一个由相互协作的个人自觉组成的协作系统,也是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。任何协作系统都包含三个基本要素:协作的意愿、共同的目标和信息的交流。作为信息交流系统的中心,经理人员必须承担起制定并维持一个信息传递系统、促使组织中人员间的合作、制定组织目标等职能;管理者必须具有某种道德规范,具有承担责任的能力,能够在别人身上创造出一种道德力量。

4. 系统管理学派

系统管理学派产生于20世纪60年代,侧重于用系统的观念来考察组织结构和管理的基本职能,代表人物是美国管理学者弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)、詹姆斯·罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)等人。系统管理学派的主要观点包括:组织本身是一个以人为主体的、由许多相互联系的子系统组成的人造系统,系统的运行效果是通过各个子系统相互作用的效果来决定的;组织是处在社会大系统中的一个开放的子系统,不可避免地会受到周围环境的影响,同时反过来影响环境,在与环境的相互影响中达到自身的动态平衡;管理必须建立在系统的基础上,将各种资源要素集合起来,在同一目标下形成一个整体;管理人员必须从组织的整体出发,研究组织各部分之间的关系及组织与外部环境的关系,以便做出正确的决策和进行组织与协调。

5. 决策理论学派

决策理论学派是在吸收了行为科学、运筹学和计算机科学等研究成果的基础上发展起来的,主要代表人物是美国人赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon),主要观点是:决策是管理的实质,贯穿于管理的全过程,决定了整个管理活动的成败;用“满意标准”来代替传统决策理论的“最优化标准”,以解决决策过程中的冲突;组织是由作为决策者的个人组成的系统,不仅要注意在决策中应用定量方法、计算技术等新的科学方法,而且要重视心理因素、人际关系等社会因素在决策中的作用。

6. 经验主义学派

经验主义学派又称案例学派,主要代表人物有彼得·德鲁克和欧内斯特·戴尔(Ernest Dale)等。经验主义学派否认管理理论的普遍价值,注重“实例研究”“比较研究”,试图通过分析、比较、研究各种

多样成功的管理经验和失败的管理教训从中抽象出一般性、规律性的管理规范或管理原理。

7. 权变理论学派

权变理论是20世纪70年代在美国形成的一种管理理论。以美国学者弗雷德·卢桑斯(Fred Luthans)为主要代表的权变理论强调,在管理中要根据企业所处的内外部环境变化随机应变,要针对不同的情况采取与此相宜的管理方法。其主要观点包括:环境变量与管理变量之间存在函数关系,即权变关系;在某种环境条件下,为了更快地达到目标,就要采用某种管理的方法和技术;管理模式不是一成不变的,要适应不断变化的环境而有所变革,要根据组织的实际情况选择最适宜的管理模式。

(二) 现代管理理论的新发展

20世纪末,科学技术的高速发展极大地推动了人类的文明和社会的进步。在激烈的竞争环境中,适应经济发展和生产力变革的管理创新已成为发展管理理论的趋势,由此,许多新的管理思想与管理理论逐步形成。

1. 人本管理

20世纪60年代,人本管理理论开始出现。人本管理是一种把人作为管理活动的核心,把全体成员作为管理的主体,围绕着如何充分利用和开发人的能动性,从而实现组织目标与组织成员个人目标相结合的管理理论和管理实践的活动。人本管理要求理解人、尊重人,满足人的合理需求,以此调动人的主动性和积极性,即激励员工。

(1) 人本管理的层次。

① 情感管理,即通过情感的双向交流和沟通,激发员工的积极性,消除员工的消极情绪,进而激励员工。

② 民主管理,即让员工共同参与决策,强调企业发展与员工的关系,以命运共同体的形式调动员工参加管理的积极性,使员工产生主人翁责任感,激励员工充分发挥积极性。

③ 自主管理,即员工根据企业的发展战略和目标,自主制订计划、实施控制、实现目标,把个人意志与企业的意志统一起来,使每个人心情舒畅地为企业做贡献。

④ 人才管理,即善于发现人才、培养人才和合理使用人才。

⑤ 文化管理,即通过企业文化的培育、管理文化的推进,使员工形成共同的价值观和共同的行为规范。

(2) 人本管理的方法。

① 目标管理。人本管理要在一般意义的目标管理的基础上更加强调企业目标与个人目标的协调一致,注重体现参与管理、自我管理,充分授权,强调全体员工或员工代表参与企业重大问题的决策,实现个人与企业共同发展。

② 企业文化建设。人本管理要通过企业文化建设在企业中形成一种和谐进取、学习创新、品格高尚、团结协作的环境与氛围,使员工能够充分发挥自己的聪明才智,完善自我,在实现自身价值的同时促进企业的发展。

③ 沟通。人本管理必须创造适合员工间沟通的条件和环境,培养员工沟通的技能,增进员工之间的相互信任 and 了解,培育员工的集体意识、参与意识、团队精神和责任感。

④ 权变领导。人本管理在企业领导方式上要充分尊重人、关心人,根据员工的个性差异及相应的环境实行因人制宜的领导,以克服工作任务或职权等方面的不利影响,从而取得好的领导效果。

2. 知识管理

20 世纪 90 年代以来,随着知识经济逐渐占据主导地位,知识作为一种资源和无形生产要素在提高生产效益、促进经济增长中的作用逐渐显现出来,知识管理开始出现并进入实用化阶段。

知识管理就是在管理过程中把知识视为最重要的资源,把最大限度地开发和有效利用知识作为提高企业竞争力的关键,其目的是通过知识的更有效利用来提高人或组织创造价值的能力。知识管理的主要任务是对企业的知识资源进行全面和充分的开发及有效的利用。

企业知识管理从纵向层次看主要包括知识获取的管理、知识利用的管理和知识创新的管理,从横向上看包括信息管理、无形资产管理、经营战略决策管理、人力资源管理等。

知识管理重视对组织成员进行精神激励,赋予成员更大的权利和责任,使其更好地发挥知识创新主体的作用;知识管理重视知识的共享和创新,并将其视为赢得竞争优势的支柱,着力打造一种知识资源能够得到共享和创新的环境,通过更有效地利用知识来提高个人或组织创造价值的能力;知识管理强调运用知识进行管理,要求管理者能够掌握并在管理过程中综合地运用各种相关知识,使管理活动卓有成效。

资 料 卡

量化未必就能管理好^①

德鲁克说:“如果我们知道目标,目标管理是有效的。不幸的是,大多数情况下,我们并不知道我们的目标。追求考核上的量化指标,而不是目标的明晰一致,这是量化管理的误区。”对于管理之道,研究或实践的路线虽各不相同,但主要有两条:偏重组织,偏重人。偏重组织的管理倾向于研究价值观和文化行为,强调“硬”管理,主张指标定量或量化,实行量化管理;偏重人的管理则更强调“软”管理,主张以人为本,实行人性化管理。

量化管理的典型理论和实践案例包括泰罗的定额管理、第二次世界大战后福特公司“蓝血十杰”的统计管理、质量管理中运用的过程统计控制、支持管理的 IT 系统等。但无论哪条路线,最终的目标是关键所在,而这恰恰被研究者尤其是实践者所忽视。

在管理实践中常常出现这样的情形:公司制定了一揽子的衡量指标,并且指标之间的逻辑关系清晰,形成完善的指标体系;公司将指标层层分解至各个部门或分公司,再制定相应的奖惩措施予以保障;公司分阶段统计指标完成情况,据此对各部门及其责任人进行奖惩。从理论上推断,在这样严密的量化管理下,公司应不断达到目标。但往往事与愿违,公司最后发现,原先设定的目标其实并没有实现!究其原因,是管理者混淆了目标和指标。目标是一切管理活动的中心,对组织行为起着牵引作用;而指标往往是评价性的,属于事后算账。更致命的是很多指标从一开始制定时就是错误的,没有聚集到目标,因此完成得越好,离目标越远。因此,要实现目标,最重要的是“做正确的事”,其次是“正确地做事”。仔细研究发现,量化管理存在以下三大误区。

误区之一:量化才好管理

“What’s get measured, get it done.”这是一句管理名言,意思是“凡是能够衡量到的就能

^① 量化未必就能管理好[EB/OL]. (2016-02-03)[2020-06-12]. <http://www.docin.com/p-1447004317.html>. (有改动)

够做得到”。那么,衡量哪些内容和要点呢?衡量指标的设计或选取显然非常关键。如何设计或选取指标呢?在实践中,高层或职能管理者常常会发现,有很多内容似乎是不可衡量的、衡量不了的,也就难以做到,更不能加以量化考核。于是,为了便于管理和考核,选取那些定量或容易量化的指标便成了自然的选择。衡量的目的在于牵引公司全体员工的行为方向,使员工的工作目标与公司的组织目标相一致,通过整合员工资源以有效实现公司的目标。衡量指标必须支持目标实现,这才是设计或选取指标的真正且唯一的原则。可定量或易量化的指标可能违背这一原则,因此就可能将员工的工作引入一个错误的方向。

认为“量化才好管理”的人迷失了管理的真正目的。管理最终是为了有效,而不是简单。纯粹的量化简化了管理,但丢掉了灵魂。

误区之二:指标越精细越好

在大多数情况下,公司的衡量指标是用于考核的,目的是使考核有标准和依据。指标一般是由计划财务部、企业管理部、总经理办公室或人力资源部来设计和制定,高层领导很少直接参与设计,往往是事后审批。职能部门站在“职能”的角度,为了职能管理的需要,为了一个子系统的目标,利用自身最擅长的专业知识和技能精心设计出远远偏离公司目标的个性化指标体系:考核指标、计划指标、财务指标、经济责任制指标、统计指标……而公司作为一个整体的、系统的组织,要实现的远、中、近期目标似乎没有人关心,以致没有时间完成最重要的战略管理任务。

例如,某公司市场部为了完成本年销售额和市场推广,精心设计了一整套考核指标,事无巨细、无所不包,足够编写一本小册子。但是在这个庞大的指标体系中,哪些是该公司目前最关键的环节呢?常常是指标越精细,重点就越不突出,其结果是造成部门员工工作路线错误,越“正确”地做事,越偏离公司目标。

误区之三:指标应面面俱到

“二八”定律说明对事物总体结果起决定性影响的只是少量的关键要素,而“木桶理论”则认为少量的瓶颈因素才是起决定性作用的。无论如何,抓住属于关键要素或瓶颈因素的较少部分指标,就足以统揽全局,即所谓“牵牛鼻子”。但是在实践中,很多企业力求指标体系全面、完整,包括计划指标体系、流程指标体系、统计指标体系、质量指标体系等。各职能部门独立管理一个相关体系,在设计具体指标时面面俱到。其实,指标之间是相关的,如两个指标的定义虽不同,但其内涵和外延可能均有交叉、重合的部分。指标用于衡量组织目标的方向,因此,检验指标设计的标准是指标是否强化了公司所需的员工行为。指标不在于全面、科学,而在于聚集、有效。

第三课 幼儿园管理

幼儿园管理是以育人为核心目标实施管理的过程,幼儿园要实现有效运转,就需要发挥管理的职能作用。幼儿园依据一定的教育理念和育人目的,确立办园宗旨,合理组织人、财、物等各种管理要素和资源,这些活动都离不开管理。学习幼儿园管理是幼教事业发展的客观需要,是全面提高教育质量的需要,也是提高人才素质和管理水平的需要。



一、幼儿园管理的目标

探讨幼儿园管理问题,首先需要明确幼儿园这一社会性组织的目标定位。幼儿园管理的目标也是幼儿园办园的目标。开办一所幼儿园,首先就要确定幼儿园的办园理念和目标。

幼儿园是以教育性和社会福利性为主要功能的,一方面要保育和教育儿童,为其奠定良好的人生起步,为他们进入小学做准备;另一方面要方便家长,特别要使妇女能够参与社会生活,具有社会福利性。这也意味着幼儿园担负的任务具有双重性,双重任务和目标可以说是当代幼儿教育社会性机构的共同特征。当然,各个幼儿园在确立自己的目标定位时可以有不同的侧重。也就是说,幼儿园要实践所秉承的教育理念,确定开办宗旨,对教育培养目标和服务范围做出具体的定位。

(一) 幼儿园的办园理念

幼儿园的办园理念决定着幼儿园管理的目标定位。有关幼儿园的理念、观点是逐步形成的,还要随着情况的变化加以调整。随着社会环境的变动,育儿需求的变化,以及有关幼儿如何学习的研究结果的揭示,甚至相关政策的提出等,人们对相关问题的认识也不断深化。实践在不断发展,管理者和教育者有必要逐步澄清自己的教育理念,为组织进行恰当的目标定位,这样才能更好地指导幼儿园的工作和实践。比如,“以知识为本”的办园理念,认为教育的目标就是为儿童提供必要的知识,让儿童达到知识的要求,为儿童下一阶段的学习做准备,并且把儿童的发展与及格和升级联系起来,以此评价儿童的成绩。“以人为本”的理念,则把儿童当作一个独立的学习者,且认为教育的目标是引导儿童向更高智力水平发展,学习的过程和问题解决能力的发展比掌握内容更重要。因此,“以人为本”的理念主张自主、合作的学习价值,认为学校阶段是自我生命整体的一个部分,主要培养目标是使儿童成为一个自主地解决问题的人才,学习的成绩不是以分数的领先或升级来衡量,而是根据是否具备灵活处理问题的能力来衡量。

(二) 幼儿园的目标结构

幼儿园的工作目标就是幼儿园的总体目标。幼儿园的工作概括起来主要包括两大部分:教育工作和管理工作。两者有着各自具体而直接的目标,即教育目标和管理目标。幼儿园的教育工作是直接作用于幼儿的一切活动,涉及育人工作的全部,如游戏活动、教学活动、生活安排与教师的家长工作等。教育活动的目标是指教育对象的培养规格和质量标准,它决定着幼儿培养的质量。幼儿园以育人活动作为各项工作的中心,通过育人活动完成幼儿园工作的基本任务。幼儿园管理工作则是围绕实现教育目标而进行的一切管理活动,即对幼儿园的人、财、物、事加以组织、指导、协调、控制等一系列的工作或活动,如安排班级人员、规定教师的工作制度和要求、调整各部门工作的关系、改善办园条件、幼儿园建设和发展等。

教育目标是幼儿园的根本目标,幼儿园设置与存在的价值就在于为社会培养出合格人才。《幼儿园工作规程》(2016)中明确规定了幼儿园保育和教育的主要目标。

(1) 促进幼儿身体正常发育和机能的协调发展,增强体质,促进心理健康,培养良好的生活习惯、卫生习惯和参加体育活动的兴趣。

(2) 发展幼儿智力,培养正确运用感官和运用语言交往的基本能力,增进对环境的认识,培养有益的兴趣和求知欲望,培养初步的动手探究能力。

(3) 萌发幼儿爱祖国、爱家乡、爱集体、爱劳动、爱科学的情感,培养诚实、自信、友爱、勇敢、勤学、好问、爱护公物、克服困难、讲礼貌、守纪律等良好的品德行为习惯,以及活泼开朗的性格。

(4) 培养幼儿初步感受美和表现美的情趣与能力。

幼儿园教育目标是确立管理目标的依据,是幼儿园管理的出发点和归宿;管理目标是实现教育目



标的保证和前提,幼儿园的全部工作都是为了实现教育目标。管理目标应当统一在教育目标的实现上,而教育目标的实现体现了整个管理工作的成效。

幼儿园目标结构即总体目标应该既包括教育培养目标,又包括幼儿园各项管理活动的质量标准。确立幼儿园的目标应有正确的指导思想,应根据社会发展的要求和本园实际进行适当的目标定位,注意管理目标与教育目标的一致性。

真题链接

(《保教知识与能力》2016年下半年统考)《幼儿园教师专业标准(试行)》规定,我国幼儿园教师专业标准的基本理念是()。

- A. 师德为先、幼儿为本、能力为重、知识为主 B. 幼儿为本、能力为重、知识为主、终身学习
C. 幼儿为本、师德为先、能力为重、终身学习 D. 师德为先、幼儿为本、知识为主、终身学习

二、幼儿园管理的内容及其特征

幼儿园管理有广义和狭义之分。广义上的幼儿园管理主要指各类上级行政部门对幼儿园的整体管理,主要是政策、法规和措施等方面的行政管理,即宏观管理或外部管理;狭义上的幼儿园管理是指幼儿园机构内部的组织管理,即微观管理,通过计划、组织、指导等管理职能,合理利用师资、设备、资金等幼儿园建设与幼教事业发展的各种教育资源,促进保教质量的提高,达到培养好幼儿、服务好家长的办园目的。

(一) 幼儿园管理的主要内容

幼儿园管理不仅需要研究和实施对有形或无形要素的管理活动,更重要的是要发挥管理职能对这些要素加以综合利用和合理组织。

幼儿园管理的内容主要有以下四个方面。

1. 幼儿园行政管理

幼儿园行政管理包括幼儿园的行政组织与管理制度、工作目标与执行计划等管理职能活动,也包括幼儿园的卫生保健、安全保卫、经费运转等有关后勤服务工作。

2. 幼儿园保教工作管理

幼儿园保教工作管理是幼儿园的中心工作,包括幼儿园总体的保教管理和班级的保教管理。

3. 幼儿园人力资源管理

保教队伍建设和打造团队精神是幼儿园管理的重要任务目标,同时是衡量幼儿园领导管理水平高低的重要标志。

4. 幼儿园公共关系管理

幼儿园工作需要与家长、社区协调配合,一方面需要家长和社区的支持,另一方面要体现对家长、社区的服务。

(二) 幼儿园管理的内容要素

人、财、物是幼儿教育事业的物质资源,也是幼儿园管理的基本要素。除这些有形的要素之外,还有事、时空、信息、手段等无形要素。

1. 幼儿园管理的有形要素

(1) 人是幼儿园管理中的核心要素。幼儿园管理的人包括幼儿园的管理者和被管理者,即全体

教职工、幼儿及其家长。他们既是管理的对象,又是管理的主体,任何管理都是通过人去指挥、协调、控制和监督并同时实施的。在人、财、物三个要素中,人的要素是最重要的,要特别注重做好人的管理工作,做到人尽其才。

(2) 财是指办园资金。幼儿园要合理使用有限的资金,保障幼儿园的正常运转和发展。财的具体管理工作主要是财务管理,目标是财尽其力。

(3) 物主要指幼儿园的硬件设施和配置。教学设施、活动场地、教玩具、教学材料等都属于办学的基本物质条件。物的管理工作的主要内容是资产管理和使用,包括选择购置、科学保管、恰当运用、节约维护等。管理的目标在于充分发挥物质基础的效能,做到物尽其用。

2. 幼儿园管理的无形要素

(1) 事主要是指幼儿园的各项具体事务。研究本园的发展建设规划和决策,安排部署保教工作和服务工作,建立规章制度,协调人际关系,开展工作评价等都属于具体的事务工作,其管理目标是高效率。

(2) 时空主要指时间和空间。时间管理包括教职工的上下班时间和节假日安排,幼儿作息管理,幼儿园重大活动时间安排等;空间管理主要有幼儿园内部的园舍及活动场地、社区空间等管理。时间管理的目标是抓住时机,珍惜时间;空间管理的目标是有效利用空间,创造最佳教育环境。

(3) 信息是指幼儿园内部和外部的信息。信息管理也是幼儿园管理不可缺少的特殊项目,包括信息的获取、沟通、处理等方面。信息管理要做到及时、准确、有针对性,以便更好地服务于决策、计划和调控。

(4) 手段主要指管理过程中所使用的工具和方法及措施。幼儿园工作中的多媒体教育技术,工作责任制、结构工资制等工作系统方法的建设,都是幼儿园管理中不可忽视的。对这一资源的管理目标是有效。

幼儿园管理的各项要素是相互联系和制约的整体,但各要素是在不断发生变化的,所以要不断优化,在整体系统中实行动态管理,才能提高管理效能。在诸要素中,人是最有能动性和创造性的要素,是社会财富的创造者、事与物的管理者、时空资源的利用者和信息流通的驾驭者在管理活动中处于主体地位,起主导作用。同时,幼儿园管理必须以育人为本,以幼儿的发展为中心,科学、合理、高效地组织、控制和利用各要素,实施灵活、动态的管理,这样才能使管理活动运转有序,获得理想的管理效能。

(三) 幼儿园管理的特征

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

1. 以幼儿发展为重

1992年4月,《儿童权利公约》在我国正式生效,它的真谛就是“一切为了孩子,为了一切的孩子,为了孩子的一切”。《儿童权利公约》所传达的儿童观不是只看到儿童因弱小而需要保护的事实,而是把儿童看作有能力的、积极主动的权利主体——儿童拥有权利并可行使自己的权利。这种儿童观体现在幼儿园管理中,就是将促进幼儿的健康和谐发展作为幼儿园各项管理工作的出发点和归宿,即凸显以幼儿发展为本的特征。幼儿园管理工作应建立在尊重幼儿、遵循幼儿身心发展规律的基础上,无论是制度建设、工作安排都需要更多地考虑幼儿的年龄特征和发展需要;应尊重幼儿的发育成长规律和认知规律,科学地设计幼儿一日生活的流程,促进幼儿身体、认知、情感、人格等综合素质的提高;应

为幼儿创设丰富的物质环境和良好的精神环境,关注和尊重幼儿的个别差异,以促进幼儿的个性化与多元化发展。

2. 保教并重、教养结合

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

3. 幼儿的安全至上

幼儿期是人生中最发展最迅速、最基础的时期,让幼儿有一个幸福、快乐、健康、安全的人生是所有家长和教师们的美好愿望。但是,由于幼儿年龄小,生活经验贫乏,自我保护能力有限,防范意识欠缺,因此,幼儿期是人一生中最容易出现事故和危险的时期。幼儿园管理要高度重视幼儿的安全,创设安全的生活环境,努力减少和消除环境中不安全因素的隐患;加强教师的安全意识,增强教师的高度责任感,既注意保护幼儿的安全,又注重对幼儿进行安全教育;做好家长工作,形成家园合力,共同提高幼儿的安全意识和自我保护能力;关注幼儿的心理卫生与健康,为幼儿创设一个充满支持、信任、关怀、温暖、和谐的精神环境,使幼儿形成开朗的性格、健康的心理和健全的人格。

三、幼儿园管理的基本原则和方法

(一) 幼儿园管理的基本原则

管理原则是指导管理工作的行动准则,不同领域的管理,其管理原则有相应的特点。幼儿园管理原则是指为实现幼儿园的工作目标,正确处理管理过程中一系列矛盾、关系或问题的指导原则,是对幼儿园管理系统提出的基本要求,是管理活动必须遵循的行动准则。管理原则对整个幼儿园的管理系统起着统摄、指导的作用,在总体上全面指导幼儿园管理过程的各环节、各种管理方式的运用,各项组织制度的建立,以及各项具体工作的管理。归纳起来,幼儿园管理的基本原则主要有符合保教宗旨、实现保教目标的方向性原则,以教养为主的整体性原则,民主管理原则,有效性原则,社会协调性原则。

1. 方向性原则

幼儿园管理以符合保教宗旨、实现保教目标为根本,这是幼儿园管理的首要原则,也称为方向性原则。管理是一种有目的的活动,总是指向一定的目的和目标。幼儿园管理活动必然朝向某种目标行进,具有特定的方向。我国《幼儿园工作规程》(2016)对幼儿园性质、任务的规定指明了幼儿园的办园方向:“幼儿园是对3周岁以上学龄前幼儿实施保育和教育的机构。幼儿园教育是基础教育的重要组成部分,是学校教育制度的基础阶段。”“幼儿园的任务是:贯彻国家的教育方针,按照保育与教育相结合的原则,遵循幼儿身心发展特点和规律,实施德、智、体、美等方面全面发展的教育,促进幼儿身心和谐发展。幼儿园同时面向幼儿家长提供科学育儿指导。”教养幼儿和服务家长的双重任务就是幼儿园的工作方向,坚持正确的办园方向就是要保证双重任务的完成。

2. 整体性原则

幼儿园是由相互作用、相互依赖的各个部分结合而成的有机整体,要实现总体效能,核心问题在于目的性。幼儿园以实现双重任务为目的,在管理上,一切工作都要从全局出发,明确总体目标,从整体着眼做好各部门的各项工作;要统筹兼顾,协调行动,处理好分工负责与统一指挥的关系;要在坚持以教养为主的同时,统筹安排各项工作,在总体目标规划的前提下,分清主次和轻重,突出保教工作的

主旋律,使各部门的各项工作协调配合,全园工作正常运转,较好地完成保教任务。

3. 民主管理原则

现代管理的核心和动力是人及人的积极性,管理活动应以调动人的积极性、做好人的工作为根本。在幼儿园管理中,要处理好完成工作任务和关心人的关系,处理好管理者与管理对象的关系,调动全园各人员的积极性。搞好幼儿园管理并非仅是领导者的事,必须依靠全体教职工,实行民主管理,调动他们关心、参与事业的积极性。要实施好民主管理原则,必须要有切实可行的制度加以保障。领导者要不断完善本园的各项民主管理制度,如教职工代表大会制度等,使民主管理落到实处;还可以发挥工会等沟通管理者与群众关系的桥梁作用,促进民主管理。领导者应实行园务公开的制度,使广大教职工对全园工作有知情权,可以通过多种形式鼓励教职工出主意、提建议,如设意见箱、开展合理化建议活动、召开小型会议及个别访谈等参与管理。

4. 有效性原则

管理的根本目的在于提高效率,即以最小的投入创造出更多更好的经济效益和社会效益。幼儿园管理要进行教育成本核算,计算经费投入或人力、物力等资源的耗费与培养人才和办事效果之间的关系。讲究经营,注意将资财的投入配置使用与教育目的、办园效果相结合,考虑如何发挥教育投资的经济效益问题,突出其使用的意义与价值;要合理配置和有效利用人力、物力、财力等管理资源,以最小的代价获得最佳的效果,高质量、高效率地完成幼儿园的保教任务。

5. 社会协调性原则

幼儿园是整个社会系统的一个组成部分,其管理活动是在同社会各个方面的交往中进行的,幼儿园要充分认识并处理好幼儿园内部与外部的各种关系,树立面向社会办园和提供教育服务的思想;要注意分析园内外的动态关系,主动了解社会环境的变化,有意识地自我调控,与环境保持平衡;要注重对外联系,搞好社会协调,处理好幼儿园与其他社会组织及所在社区等方方面面的关系,在相互交往中协调发展。例如,幼儿园要与主办部门和上级教育行政部门沟通协调,和其他幼儿园同行及相关单位之间交流协作,与家长沟通协调,与所在社区协调融合等,以发挥地方优势和社会服务功能。

(二) 幼儿园管理的方法

幼儿园管理的方法是指为了顺利开展幼儿园管理活动、实现幼儿园管理目标所采用的手段和措施。幼儿园管理的方法一般有行政方法、经济方法、心理行为方法和法律方法。

1. 行政方法

行政方法是指幼儿园管理者依靠各级行政机构及其赋予的权力,通过发布指示、决定、计划和指令性规章制度等行政指令,直接对教职员工产生影响的管理手段。行政方法具有权威性、强制性、单向性、无偿性等特点,它强调的是上级领导下级、下级服从上级的组织原则,因而是保证幼儿园工作集中统一领导的重要手段,也是调节园内各行政组织和工作人员活动与行为的有效途径。

采用行政方法要以政策法规为依据,尊重教育科学和管理科学的客观规律;要健全幼儿园内部的组织系统,提高管理者的权威和素质;要建立在平等对待和民主集中的基础上,不能随心所欲地进行强迫命令。同时,采用行政方法管理还需要提高管理规范化水平,具有明确的责权划分、完善的标准制度、科学的管理方法和配套的基础设施,建立统一、正规的管理秩序,依法管理。此外,在幼儿园管理工作中不能单纯使用行政方法,应与其他管理方法相结合。

2. 经济方法

幼儿园管理的经济方法,是指幼儿园管理者按照物质利益原则,运用工资、奖金、津贴、罚款等

各种经济手段,调动教职工的积极性、主动性和责任感的管理方法。在经济社会的背景下,要充分考虑国家、幼儿园和教职工个人三方面利益的协调,多渠道地筹措资金,建立并完善幼儿园教职工的工资、津贴、奖金发放制度和其他福利制度,用以调节人们的物质利益,体现按劳取酬和多劳多得的原则。

经济方法的运用主要体现了五个原则:按幼儿园工作特点办事的原则、按劳分配的原则、讲究效益的原则、奖惩结合的原则、全面兼顾的原则。

幼儿园管理的经济方法具有利益性、有偿性、平等性和间接性等特点,有一定的局限性,若运用不当或过分强调物质利益的刺激作用就会降低管理效果:首先,容易使人注重个人的、局部的、眼前的利益,而忽视整体利益和长远利益;其次,不利于解决管理中的具体问题和思想问题。由于我国现阶段幼儿园隶属关系较为复杂,幼儿园类型和办园形式多种多样,因此,在采用这一方法时,既要考虑幼儿园的具体情况,因园制宜,又要把握教职工劳动的不同性质和特点,区别对待。

3. 心理行为方法

幼儿园管理的心理行为方法是指管理者通过对人的心理诱导和行为激励等手段实现管理目标的方法。心理行为方法主要有以下形式:一是思想教育方法,指幼儿园管理者凭借真理和科学的力量,运用精神观念的宣传方式,对幼儿园成员的思想、情感、行动产生影响的管理方法;二是社会科学方法,是指将社会学的研究成果和方法运用于管理实践,以激发人的积极性、提高管理功效、实现管理目标的方法;三是心理学方法,是指运用心理学的研究成果和方法,分析集体与个人的心理特点及其规律,并用以进行合理化管理的方法。运用心理行为方法要注意内容的科学性和形式的灵活性及艺术性。

4. 法律方法

幼儿园管理的法律方法是指幼儿园管理人员通过国家制定的各种教育法律法规及教育方针政策对幼儿园工作进行管理的方法。法律方法具有权威性、强制性和规范性的特点,对幼儿园管理具有双重功能,如果各项法律和规范的确定与实施符合幼儿园管理活动的客观规律,就可以起促进作用;否则,就会起阻碍作用。法律方法由于缺少灵活性,容易使幼儿园管理陷入僵化的局面;而且由于其具有强制性,有时会不利于幼儿园内部基层部门发挥主动性和创造性。

要发挥法律方法的促进作用,幼儿园管理者需树立依法治园的观念,增强法律意识和提高法律素养;同时,制定幼儿园管理的各种法规时不可超越和脱离幼儿园的各种实际条件,须防止主观任意性。

上述幼儿园管理的几种方法虽然各有自己的特点和要求,但它们不是彼此对立、互相排斥的。就行政方法来说,它要有效地发挥作用并克服其可能带来的一些弊症,就需要经济方法和法律方法的配合。幼儿园管理是一个极其复杂的管理过程,要靠多种方法相结合来完成。幼儿园管理的诸方法相结合,有利于把幼儿园教职工的积极性、主动性与集中统一的领导结合起来,使各项教育工作既有统一的目标,又能灵活地进行;既能坚持正确的方向,又能充分发挥活力,更好地运用客观规律,促进幼儿园管理现代化的实现。

资料卡

以人为本的管理思想

以人为本管理思想的出发点和归宿是完整的人。人既是管理的主体又是管理的客体,是管理的核心与关键。

以人为本管理思想的价值取向是尊重、信任和理解,是争取人心的管理,是一种低投入、高效益的管理方式。

以人为本管理思想的手段是激励。激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论。行为科学认为,人的动机来自需要,由需要确定人们的行为目标,激励则作用于人的内心活动,激发、驱动和强化人的行为。

以人为本管理思想的最终目的是实现人与组织的“双赢”,通过人的发展实现组织的发展。

以人为本管理思想在幼儿园管理中的运用主要体现在以下几点。

1. 尊重教师的主体地位

- (1) 教师是幼儿园教学工作的主体。
- (2) 尊重教师的职业特点。
- (3) 加大培训力度,提高教师的整体素质。

2. 构建合理的选人、用人机制

- (1) 正确地选人、用人是实现以人为本管理思想的前提。
- (2) 选人和用人时应遵循“注重实效”“坚持辩证观点”“公心、量才使用”的原则。

3. 建立有效的激励机制

- (1) 物质激励与精神激励并举。
- (2) 实行开放民主的管理机制。
- (3) 建构制度管理与情感管理相融合的管理模式。
- (4) 创建学习型组织,营造人人学习的良好氛围。
- (5) 高素质的园长是实现以人为本管理思想的关键。

第四课 幼儿园的计划管理与目标管理

一、幼儿园的计划管理

(一) 幼儿园计划管理的含义及分类

1. 幼儿园计划管理的含义

在幼儿园管理中,管理者为了取得预期的结果,必然会考虑各种行动方案。因此,计划是为了实现预期的目标,而组织系统中的一切人、财、物等因素有序地进行有效活动的行动方案,说明要做什么、谁去做、怎样做,以及什么时候完成任务等^①。

计划可以使行为指向目标,作为幼儿园管理活动的起始环节。它是在幼儿园工作实施之前完成的,是幼儿园管理者为了实现幼儿园目标,组织全体成员拟定的具体工作内容及其实施步骤。倘若没有计划,则一切行动只能任其随意发展,也就没有管理可言。

2. 幼儿园计划管理的分类

幼儿园计划按不同标准划分,可分为不同类型。从时间长短看,幼儿园计划可分为长期计划、中

^① 秦明华,张欣. 幼儿园组织与管理[M]. 上海: 复旦大学出版社,2008.

期计划和短期计划。长期计划又称远景计划,一般指幼儿园3~5年的重要规划和要完成的主要任务。中期计划一般指学年计划或学期计划,是幼儿园计划中最常见的计划,一所幼儿园可能不制订长期计划,但是必须制订学期(或学年)计划。短期计划主要指日计划、周计划、月计划等。短期计划可以使长、中期的任务更加具体化,有助于合理分配工作时间,把注意力集中在所要解决的主要问题。上。

此外,按计划的范围分,幼儿园计划可分为总体计划、部门计划和个人计划;按计划的性质分,幼儿园计划可分为常规性计划和专题性计划;按计划的具体内容分,幼儿园计划又分为教养工作计划、卫生工作计划、科研工作计划、总务工作计划等。

(二) 计划制订步骤

制订幼儿园计划的一般步骤是:调查分析并提出目标—确立目标—设计方案—可行性分析—形成计划。

1. 调查分析并提出目标

幼儿园管理者与被管理者共同对幼儿园的发展做出分析、估计、判断和预测,这是制订计划的基础和必要前提。

2. 确立目标

确立目标是计划的重要环节,是计划工作的真正起点。

3. 设计方案

目标达成可能有不同的方法、途径,因此,方案的设计应是多样的和可供选择的。

4. 可行性分析

可行性分析是对各种方案进行比较,分析所列方案的可行性,特别是对要达到目标所必需的各种资源的分析。其中包括人员、财力、物力、组织等条件的分析。

5. 形成计划

制订计划的过程也是一种决策的过程。决策失误会导致周期内的教育及管理活动受挫,甚至产生长远的不良影响。确定计划时要特别注意所做的抉择是否与幼儿园的组织目标、方向一致,以及资源是否得到了最有效的利用。

资料卡

某幼儿园上学期总务工作管理计划

一、8月、9月

- (1) 继续做好幼儿园土建的扫尾工作,安装食堂设备等。
- (2) 办好幼儿园的卫生许可证手续。
- (3) 认真做好新学期开学准备,按班级学生数安排课桌椅、教师办公桌椅,添置教学办公用品、清洁卫生工具,并按需发放;打扫校园环境卫生。
- (4) 召开后勤工作人员会议,明确个人工作任务,落实责任,提高服务意识。
- (5) 做好各班饮水机的消毒工作,做好食堂卫生消毒工作,对食堂需要的设施添置到位,统计好各班就餐人数。
- (6) 按法定收费项目和收费标准做好收费工作。
- (7) 做好园财产统计登记工作。
- (8) 制订总务处工作计划。

二、10月

- (1) 加强门卫保卫工作,确保校园安全;做好“国庆”长假的护园值日工作。
- (2) 做好等级食堂验收工作,进行卫生检查评比。
- (3) 做好用电维护保养检修工作。

三、11月

- (1) 继续做好园内有关设施的维修、添置工作。
- (2) 为争创省级优质幼儿园达标、验收做好准备。
- (3) 做好消防安全检查工作。
- (4) 做好秋冬季节流行病的预防工作。

四、12月

- (1) 对园内各类设施、设备做一次全面安全检查,消除事故隐患,确保用电、用水设备安全运作。

- (2) 做好防冻保暖工作。

五、第2年1月

- (1) 核对财务(包括各班点心费、纯净水费等各项费用),确保账物相符,多退少补。
- (2) 做好各班、园财产统计工作。
- (3) 写好总务处学期工作总结。
- (4) 安排好寒假值班护校人员。

(三) 计划执行活动

计划执行阶段的管理活动主要包括组织、指导、协调、教育和激励五个方面。

1. 组织

组织的基本含义是安排人或事物,使之具有一定的系统性、整体性。幼儿园计划执行阶段的组织就是为了有效地实现计划目标,使幼儿园组织系统中的人、财、物在一定条件下做到最好的配合和充分发挥作用。这是计划执行环节的关键。

2. 指导

幼儿园管理者的指导是计划执行阶段的必要环节。通过指导,能纠正偏差,改正错误,少走弯路,提高效率。幼儿园管理者在指导时要注意以下三点。

(1) 幼儿园管理者必须有全局观念,明确幼儿园整体目标,同时要了解幼儿园各部门的具体计划和工作人员的情况,这样才不至于“瞎指挥”。

(2) 幼儿园管理者要有正确的指导方式,不可动辄训斥,也不能一手包办。

(3) 幼儿园管理者要善于把握指导时机。能否准确把握指导时机,可以反映出幼儿园管理者管理水平的高低。

3. 协调

幼儿园管理者要随时根据计划执行过程中的情况变化来协调各种关系,以增强系统的活力,减少内耗,使幼儿园工作按原定计划协调发展。

(1) 协调人与人的关系。在计划执行的过程中,人与人之间的关系和谐与否,是影响幼儿园计划完成的质量和速度的关键所在。因此,幼儿园管理者在实施环节中要时刻注意人与人之间关系的协

调,包括领导内部人员之间关系的协调、各工作人员之间关系的协调(教师与教师、教师与保育员、教师与其他工作人员等)。

(2) 协调各子系统之间的关系。幼儿园各子系统之间是相对独立又相互联系的。系统之间关系的不和谐,势必引起幼儿园系统的内耗,给幼儿园的各个方面带来不利。协调的主要内容有:协调好各子系统的关系,包括协调好各部门间的关系,如教务部门与总务部门的关系;协调好幼儿园内部各项工作的关系,如教育工作和保育工作的关系;协调好管理过程中各个环节的关系,如决策计划与执行实施的关系。

(3) 协调幼儿园与外部的关系。要协调好幼儿园与上级教育行政部门、相邻近的同类幼儿园及其与幼儿园直接衔接的小学关系。

4. 教育和激励

教育和激励是调动幼儿园成员执行计划积极性的重要手段。幼儿园管理者在执行计划阶段的教育活动,主要是指加强思想工作,从主观上调动幼儿园工作人员的主动性、积极性和创造性。激励则是指幼儿园管理者用物质奖励与精神奖励的手段调动幼儿园成员工作的积极性、主动性和创造性。幼儿园管理者在激励活动中,一是要适时地贯穿于整个实施过程,在幼儿园成员工作不顺利或情绪低落时,在某部门或某项工作处于落后状况时,在管理者采取较大的协调措施时,都需要进行有针对性的适时激励;二是要灵活运用物质激励和精神激励的手段,恰当地把握刺激量,使激励的作用发挥得恰如其分。

(四) 计划执行的检查

1. 计划执行检查的作用

检查是管理过程的中继环节,既是执行计划的保证,又是总结工作的前提。它使幼儿园管理者能全面地了解一定阶段计划执行的情况,以便及时调整工作,有利于计划的实施和目标的达成;同时,为改进和总结工作提供了必要的反馈信息,没有检查,便没有总结。

检查对组织成员起着监督和考核的作用,通过检查可以了解工作人员履行职责的情况,促进和推动计划执行的顺利进行。幼儿园管理者通过检查可以发现自身的不足,测量自己的管理水平,并不断提高自己的管理水平和业务素质,成为优秀的管理者。同时,管理者在检查过程中深入实际、深入群众了解情况、总结经验、发现问题,有助于改进工作。

2. 计划执行检查的方式与方法

幼儿园管理中计划执行的检查应有计划、有组织、有针对性地进行,讲求实效。在实际管理中,检查方式的分类有很多种。

(1) 从检查的主体来分,检查有领导检查、群众互查和自我检查。领导检查是上级对下级的检查,是幼儿园领导对于下属成员执行计划的情况进行的检查。领导检查对于计划的落实很重要,但必须和群众互检及自我检查结合起来。群众互检是指幼儿园各部门、各成员之间相互进行的检查,如同年龄班的教师互相观摩和检查教案,各年龄班之间互相观摩活动室的环境布置等。自我检查是幼儿园成员在日常工作中不断对自己进行检查,这种检查一般属于日常工作进程的组成部分,如教师对教学情况的自我回顾。自我检查可以随时进行,有利于教师主动地改进教育教学,对实际工作有及时的自我调节作用。

(2) 从检查的内容和范围来分,检查有全面检查和重点检查。全面检查是幼儿园领导对下级各方面的情况进行较为系统的检查,从而了解全面情况,有利于幼儿园领导掌握整体、系统的工作状况,一般在期初、期中或期末进行。重点检查是幼儿园领导针对计划执行过程中某一方面的问题进行检查,深入

细致,有利于突出管理工作的重点,发现新问题,总结新经验。

(3) 从检查的时间周期来分,检查有经常性检查和阶段性检查。经常性检查是平时经常进行的检查,能随时发挥监督和促进作用,但难以做到全面地掌握情况和分析问题。阶段性检查依据时间长短的不同可分为期中检查、期末检查、学年检查等,具有集中、全面和系统的特点,能比较深入地分析执行计划中各阶段工作的状况,并对下一阶段工作有较大的指导作用,但是对已完成的工作没有直接的指导作用。

此外,从检查的对象来分,检查有对幼儿园管理者的检查、对教职工的检查和幼儿的检查。从检查的目的来分,检查有调查性检查、研究性检查和总结性检查。

在实际工作中,这些检查方式是互相联系、互相结合进行的。

检查的方法多种多样,主要有参加实践(参与食堂劳动、参与晨检等)、观察、听课、个别谈话、座谈、听取汇报、分析书面材料(班级管理工作计划、家访记录、备课笔记、总结等)、测试(民意测验、幼儿发展测试等)、召开会议等。每种检查方法都有自己的特点,幼儿园管理者对不同的检查形式要采取适宜的方法。有时为了得到真实的效果,还可以综合运用多种检查方法。

3. 计划执行检查的注意事项

幼儿园计划执行检查应注意以下问题。

- (1) 检查要依照计划中规定的标准要求有目的、有计划、有步骤地实施。
- (2) 检查要实事求是,客观地指出优缺点,在检查中反对只见优点、不见缺点,或只谈不足、不谈优点,对检查的工作态度马马虎虎、观点模棱两可等做法。
- (3) 检查既要注意工作结果,又要注意工作过程。
- (4) 在检查过程中要做好检查记录,检查记录要客观。作为总结的依据和研究幼儿园发展的重要资料,检查记录具有重要的保存价值。

(五) 对计划完成的总结

1. 总结在幼儿园计划管理中的作用

总结是用科学的方法对已做过的工作进行评价,肯定优点和成绩,查找缺点和不足,进而指出下一周期管理活动应努力的方向。总结标志着幼儿园管理活动一个周期过程的结束,又预示着下一个周期的开始,在整体工作中起着承前启后的作用。幼儿园管理者通过总结前期的工作,为下一步的计划决策提供依据。同时,通过总结,可以对不同方面的经验进行梳理,并找到其内在的联系,逐步形成规律性认识,进而更深入地指导实践。总结也是提高管理者管理水平的有效途径,善于总结经验的幼儿园园长,管理水平提高得也快。

2. 对计划完成的总结方式

总结和检查一样,也可以按不同的标准分类。总结按范围可分为幼儿园工作总结、部门工作总结、年级组工作总结、教师个人工作总结,按性质可分为全面总结、专题总结、简要报告性总结,按内容可分为管理工作总结、教学工作总结、保育工作总结、卫生环保工作总结、总务工作总结等,按时间可分为学年总结、学期总结、阶段性总结(月总结、周总结等),按形式可分为书面总结和口头总结,按水平可分为可行性总结、经验性总结和描述性总结。其中,可行性总结,即可上升为理论,揭示规律的总结;经验性总结,即有概况、有见解,但没能上升为理论的总结;描述性总结,即归纳一些情况和事实,摆出成绩和问题的总结。

3. 对计划完成总结的注意事项

总结环节应注意以下问题:一是要以计划要求为标准,以检查结果为依据;二是要善于运用典型

材料说明问题,抓住特点,突出重点;三是要着重总结带规律性的东西,不能仅罗列现象,就事论事,而应分析情况,就事论理;四是要一分为二,肯定成绩,指出不足,表彰先进,激励后进,使总结工作成为前进过程中的“加油站”。

二、幼儿园的目标管理

(一) 目标管理的含义、特点和作用

1. 目标管理的含义

1954年,德鲁克提出了一个具有划时代意义的概念——目标管理,它是以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法。目标管理是一种激励技术,是一种根据工作目标控制每个职工行动的新的管理方法。目标管理又称成果管理,俗称责任制,是指在个体职工的积极参与下,自上而下地确定工作目标,并在工作中实行“自我控制”,自下而上地保证目标实现的一种管理办法。目标管理是一种程序或过程,它使组织中的上级和下级一起协商,根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标,由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

2. 目标管理的特点

目标管理的特点可概括为以下三点。

(1) 重视人的因素。目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度,也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下,上级与下级的关系是平等、尊重、依赖和支持,下级在承诺目标与被授权之后是自觉、自主和自治的。

(2) 建立目标锁链与目标体系。目标管理通过专门设计的过程,将组织的整体目标逐级分解,转换为各单位、各员工的分目标,从组织目标到经营单位目标,再到部门目标,最后到个人目标。在目标分解过程中,权、责、利三者已经明确,而且相互对称。这些目标方向一致,环环相扣,相互配合,形成了协调统一的目标体系。只有每个员工完成了自己的分目标,整个企业的总目标才有完成的希望。

(3) 重视成果。目标管理以制定目标为起点,以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准,也是人事考核和奖评的依据,成为评价管理工作绩效的唯一标志。对于达成目标的具体过程、途径和方法,上级并不过多干预。所以,在目标管理制度下,监督的成分很少,而控制目标实现的能力却很强。

3. 目标管理的作用

对于幼儿园来说,目标管理的意义在于:有利于保证幼儿园教育目标的实现;有利于幼儿园明确职责,提高管理效能;有利于充分发挥教职工的积极性,发挥教职工的潜能。

幼儿园目标管理具有以下几种作用。

- (1) 启动作用。没有明晰的、正确的目标,就没有实际有效的行动。
- (2) 导向作用。目标能够引导行动奔向特定的方向。
- (3) 凝聚作用。组织的目标是组织的中心,是组织中各要素的联结点。
- (4) 激励作用。一个明确可行并富有挑战性的目标能够起到鼓舞人心、激励精神的作用,同时给人以克服困难的勇气。
- (5) 衡量作用。目标管理是以确定总体目标为开端,以评估目标的达成度及成效为终结。

(二) 目标管理中的目标确立

幼儿园目标管理是强调目标指导行为,并以成果作为管理活动的重点,以目标为中心进行管理活

动的一种现代管理方法。

幼儿园总体目标结构包括教育工作和管理工作两大部分,二者有机地构成目标管理系统。教育工作是指对幼儿进行体、智、德、美全面发展教育的一切保教活动,教育目标即培养目标。在幼儿园的目标管理中,起主导作用的不是园舍和设施等物质条件,而是幼儿培养的责任人。明确的教育目标体现着办园方向,统率着幼儿园全部教育活动并制约着全部管理活动。因此,确立和实施科学的教育目标是管理的首要任务,幼儿园管理工作即组织育人活动的那些活动。教育目标是幼儿园的根本目标,是确立管理目标的依据,管理目标是实现教育目标的保证和前提。教育目标的实现体现全部管理工作的结果,二者统一于教育目标的实现上。

幼儿园工作与工作目标示意图如图 1-7 所示。

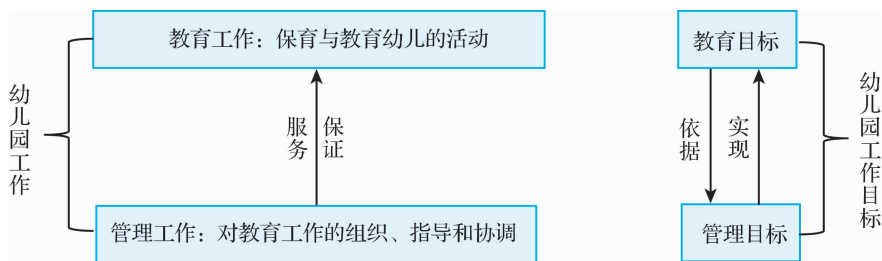


图 1-7 幼儿园工作与工作目标示意图

幼儿园教育目标是对幼儿园人才培养规格和质量要求的规定。确立和实施科学的教育目标是管理的首要任务。幼儿园目标的确立,不仅要依据社会发展的客观要求,而且要依据幼儿身心发展规律及幼儿教育特点的需要。

1. 确立幼儿园目标要依据社会发展的客观要求

首先,幼儿教育具有社会属性。教育是人类特有的社会活动,其职能是把人类历史上积累的知识、经验、技能、思维方式、精神文明、优良素质、民族传统等有计划、有组织、有目的地传播给下一代,培养为社会服务的人。这种人类特有的社会活动,牵动着千千万万个家庭,事关子孙后代成长和国家民族的繁荣昌盛。

其次,教育要受社会性质的制约。不同的社会、不同的阶层或社会团体总是根据自身的利益和需要来规定培养新一代人的方向。社会主义的幼儿教育要为幼儿入小学打好基础,为造就一代新人打好基础,培养好社会主义事业的建设者。

最后,教育任务必须适应社会发展需求。一个国家在不同的发展阶段对一代人应具备的素质要求是不同的。

2. 幼儿身心发展规律是幼儿园教育目标制定的主要依据

全面促进幼儿素质和谐发展是幼儿教育的中心任务。幼儿发展包括身体和心理两个方面。前者指身体的正常发育和体质的增强;后者指知识技能的获得,生活经验的丰富,智力才能的开发,思想品质的培养,以及情感、兴趣、爱好、志向和性格发展等。由于幼儿“身”“心”是一个有机统一的整体系统,因此必须保证二者同步、协调、和谐发展,即常说的体、智、德、美全面发展。幼儿身心发展是有规律的,既有连续性,又有阶段性。而发展的实质是不断开发幼儿的个体潜能,即表现为各方面都由“现有发展区”向“最近发展区”不断发展的过程。对幼儿提出过高、过难或过低、过易的教育要求,都违背幼儿身心发展规律,达不到发展其潜能的目的。所以,制定教育目标必须以幼儿身心发展的客观规律和要求为依据。

3. 幼儿园的实际情况是制定幼儿园总体目标的前提条件

幼儿教育是启蒙教育。这是因为幼儿对客观世界的认识尚处于朦胧阶段,还不能分门别类地接

受系统科学知识。所以,幼儿教育任务是为入小学打好基础,为造就一代新人打好基础。这一启蒙性质的特点包括以下几点。

(1) 幼儿认识的内容应是幼儿周围生活环境中所常见的、有代表性的、具体形象的、浅显易懂的自然知识和社会知识。通过这些知识,可使幼儿初步培养数量、时空等概念,发展语言表达与审美能力等(让幼儿认识客观世界的具体事物,认知物体的形态、结构、色彩、气味、大小、长短、粗细等外部特征及其数量关系、时空关系等);知道事物的名称、用途、与人们的关系;学会排序、比较异同和分类,了解事物之间或自然现象之间的相互联系、因果关系等,而未要求幼儿掌握抽象的理论。

(2) 对幼儿认知要求虽是粗略、浅易的,但必须是科学的、唯物的、辩证的。

(3) 幼儿教育的方式应形象、具体、直观和生动活泼,并要求多种形式、手段、方法合理结合、综合运用,创设立体、开放的教育环境。

(4) 强调幼儿教育不以传授知识的多少为主要目标,重在发展幼儿素质,开发幼儿智能和创造性才干,培养良好个性品质,提高适应社会环境能力等。

总之,把握幼儿教育的启蒙性质,在于严格区别于小学教育,防止小学化或成人化倾向,使教育目标确实建立在幼儿教育规律的基础上。只有把握好上述几个方面的依据,才能确立科学的教育目标和管理目标。

(三) 幼儿园目标管理的过程

幼儿园目标管理过程由三部分组成:构建目标体系、组织目标实施、评估目标达成。

1. 构建目标体系

实行幼儿园目标管理,首先要制定幼儿园教职工共同确认的、体现幼儿园发展方向的总体目标,包括教育目标和管理目标;其次是层层分解目标,将目标逐层分解和逐级分配,使目标落实到组织中每个成员的身上,形成较具体可操作、便于检验的部门目标和成员个体目标。

目标的层层分解有三个维度:一是从时间上把总目标分解为各年度目标;二是从组织结构上把总目标分解为各部门目标,将部门目标再分解为个人目标;三是从工作内容的角度把总目标分解为各项具体工作的目标。

2. 组织目标实施

目标实施首先要建立高效能的组织系统,做到各部门围绕目标协调有序地运转。做到科学安排目标的优先次序,并按照标准加以控制,建立目标控制系统,从而科学地组织、安排人力、物力、时间等,克服重复、多余、无效的劳动和互相干扰的现象,做到统筹兼顾,全面安排,使各项工作都能围绕幼儿园的整体目标有序进行,达到有效管理。

组织目标的实施应主要做好以下三方面的工作。

(1) 建立完善岗位责任制。根据目标体系分配相应的权力和责任,明确各级、各部门的协调任务和控制要求,促使由个人目标到部门目标,再到总体目标的实现。

(2) 加强对目标活动各环节的指导和领导。任务目标的实施不是一帆风顺的,总会碰到这样或那样的问题,需要管理者的指导和帮助。管理者一方面要经常给予每个教职工鼓励,另一方面要给教职工当好参谋和顾问。

(3) 合理组织利用系统内的管理要素,为目标管理活动的正常开展创造条件,运用科学程序及一整套的控制办法促进目标的实现。所谓科学的程序,就是要依据目标的重要程度,根据目标的优先次序制定目标,使各部门及教职工按时间序列要求逐步实现目标。例如,财产管理,首先是修缮,然后是美化;或者首先是采购,然后是分配。又如,青年教师的培养,首先是学习、观摩,然后是加强指导、帮

助,最后是创新、发展。所谓控制,是指要根据目标提出控制线。控制线是在目标管理中按所要掌握的质量常规规定的界线。例如,在教育工作中,要求教师每周组织幼儿户外观察不少于两次,这里的“两次”就是一个控制线。

此外,还必须建立信息反馈系统,完善必要的制度,做好基础管理工作。总之,在实施目标过程中,要激励每名成员充分发挥各自的积极性去实现个人目标,在此基础上达成组织的总目标。

3. 评估目标达成

在目标实施的过程中或实施后,要把目标执行的结果对照标准进行检查、验收,确定目标的完成程度。

在实施过程中,部门或成员个人要对目标的实施情况进行检查或自我检查,肯定取得的成绩,找出存在的问题,及时调整计划,采取新的有效措施,保证目标按期实现。目标实施后的评价也称为目标实施终结检查,可采用评定总结的形式。

(1) 目标评估的主要内容。目标评估的主要内容包括以下三点。

① 自我评估,即将自己的工作成绩与预定目标做对照,检查自己的工作实绩、努力程度、收获和教训。

② 民主评价,即相互或集体评价,包括教师、职工之间和家长参与。

③ 协商评估,即园长和教职工共同讨论,共同评估。

(2) 目标评估的主要程序。在评估中既要以目标达成程度为中心,又要考虑复杂困难程度和努力程度,并把三者结合起来分析达成或没达成的原因。首先,成员个人自我评定目标完成的实际情况,进行自我总结,找出取得的成绩和存在的问题;其次,部门成立考评小组,考评小组本着实事求是、大公无私的精神对各种目标逐一进行考核评定;再次,将考评结果作为制定下一个目标的依据,并对在目标实施过程中取得成绩的人员给予表彰。

从目标体系的制定到实施,再到检查,形成了一个目标管理的循环周期。每个循环周期的目标体系都是在前一个循环周期管理实践的基础上建立起来的,而且比上一个循环周期目标管理有更新的内容。如此循环往复,推动幼儿教育工作的不断前进。

(四) 幼儿园目标管理的注意事项

幼儿园目标管理的注意事项包括:形成整合一致的目标系统,科学安排实现目标的顺序,并确定目标实施要点;根据目标体系的要求明确各级和各部门管理的协调任务与控制要求;建立信息反馈,掌握管理的主动权;做好基础管理工作,完善必要的规章制度,把加强思想工作与建立相应的制度结合起来;加强目标实现程度的检查和评估。

资料卡

幼儿园发展目标的可持续性

幼儿园在发展过程中,由于种种原因形成了传统的“人治大于法治”的管理特点,典型的表现是幼儿园的发展思路、目标随着园长的思想变换而变换。这既有积极作用,也有消极作用:如果新任园长的业务管理水平明显高于前任园长,那么,他就会用自己的新思路理顺和改善原有的管理,形成独特的管理思想和操作系统,这就会对幼儿园的发展起积极作用;如果新任园长的业务管理水平不如前任园长,那么,他以自己的办园思路重新形成的幼儿园管理思想和操作系统,可能会使前任园长已经形成的管理模式因得不到继续完善而自然解体。而且,在新的管理系统还未形成期间,幼儿园发展还会出现暂时停滞,甚至倒退或停滞时期过长的现象,使

幼儿园的发展失去连续性,这会对幼儿园的有效发展产生不利影响。

解决这个问题,必须健全目标管理制度。目标管理方案的确定是集体行为,而非个人行为,一旦确定,就应该对个人特别是决策者有约束力,个人只能不断发展或完善这些方案并通过独特的管理方法实施这些方案。当然,这并不是说这些方案不能改变,而是说不能被某个人轻易改变;如果确实需要改变,必须经过国务会议或专家的再讨论、再论证。

思考练习

1. 什么是管理?请结合生活实际谈谈你对管理的理解。
2. 管理的主要职能是什么?请结合管理行为的实例分析其不同职能。
3. 你认为哪种管理思想具有现实意义?请简单说明原因。
4. 什么是幼儿园管理?幼儿园管理的内容要素和特征有哪些?
5. 幼儿园管理工作要注意哪些基本原则?运用社会协调性原则需要注意哪些方面的问题?
6. 幼儿园管理的基本方法有哪些?运用经济方法要体现哪些原则?
7. 在幼儿园总体目标中,教育目标与管理目标的关系怎样?
8. 简述幼儿园计划制订的程序。
9. 简述幼儿园目标管理的过程。

案例分析

案例分析一 李老师为何发生如此变化

李老师为人正直,活泼大方,热爱幼教事业,精通业务,深得家长和小朋友的喜爱;敢于向领导转达群众意见,为幼儿园工作献计献策,深得教职工的喜爱,年年被评为优秀教职工。可是最近她无精打采,沉默不语,不接受领导的工作安排,不参加学校组织的任何活动,甚至见到园长扭身就走。这究竟是因为什么呢?

原来是因为职评会。职评会的成员不同意李老师的方案,李老师正要说出理由时,被园长制止了,因为园长怕她的话有不良导向作用。李老师很气愤,与园长吵了起来。她认为园长霸道专横、工作没有人情味、不讲民主,开始对抗园长的指令。此事在本园教职工中影响较大。

问题:

1. 李老师发生变化的原因是什么?
2. 园长应该就此进行哪些反思?

案例分析二 李园长的改革成功了吗

新学期伊始,新上任的李园长对幼儿园管理进行了改革,实施了新的管理措施,力图改变以前教职工责任不够清晰、奖罚不明、“干多干少、干好干坏”一个样,致使教职工工作积极性不高、工作作风散漫、工作效率低下的不良现象。李园长制定了一整套对教职工工作检查和评估,以及根据教职工工作成绩实行奖励和处罚的制度,并在实际工作中得到了切实的执行。半年以后,李园长发现教职工工作的积极性明显比以前高了,不仅没有了以前那种拖沓、散漫、相



互推诿的现象,而且大家都争任务、抢任务,显得干劲十足,整个幼儿园的工作效率大大提高。同时,李园长发现园里的教职工越来越看重钱了,没有物质报酬的工作几乎没人愿意去做,以前那种任劳任怨、无私奉献的精神不仅在实际工作中得不到体现,甚至都没有人愿意提及,并且园里工作人员之间的关系似乎变得有些冷淡。看到这些现象,李园长又陷入了深思。

问题:

1. 李园长采用了什么管理方法?效果怎样?
2. 李园长的管理方法和效果给我们带来了怎样的思考?原因是什么?



实践活动 >>

实践项目一

1. 选择本地一家幼儿园进行参观调研,了解该幼儿园的办园历史和主要的管理观念。
2. 应用所学理论,分析评价该幼儿园的管理观念。

实践项目二

1. 查询、搜集幼教机构体现先进管理观念的案例。
2. 结合所学理论,分析评价先进管理观念对管理实践创新的意义。

