



YOU'ERYUAN MUBIAO GUANLI HE MUBIAO JIAOYU

幼儿园目标管理和目标教育

岳生全 著



A0949537

教育科学出版社

· 北京 ·

责任编辑 赵连杰

责任印制 田德润

责任校对 程丽明

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园目标管理和目标教育/岳生全著. —北京: 教育科学出版社, 2001.4

ISBN 7-5041-2121-5

I. 幼... II. 岳... III. 学前教育—管理—研究
IV. G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 05404 号

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·北三环中路 46 号

邮 编 100088

电 话 010—62382225

传 真 010—62012454, 62013803

经 销 各地新华书店

电子信箱 jykxcbs@263.net

印 刷 山东沂南印刷总厂

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 16.5

版 次 2001 年 3 月第 1 版

字 数 200 千

印 次 2001 年 3 月第 1 次印刷

定 价 25.00 元

印 数 00 001—10 000 册

(如有印装质量问题, 请与本社发行部联系调换)



前 言

我于1994年在联邦德国慕尼黑大学教育心理系发展心理学专业学习结束后，返回母校——山西师范大学工作。自1996年在山西师大幼儿园任园长以来，在围绕幼儿园素质教育进行的系列行动性实验中形成了较为完整的“幼儿园目标管理和目标教育理论与实践系统”。经过实践证明了该系统的科学性和可行性，使幼儿素质教育思想有效地落到了实处，产生了较大的效应：中央电视台国际频道（英语）、山西电视台、《中国教育报》、《中国青年报》、《山西日报》、《山西青年报》、《深圳特区报》、《大学生杂志》、《辽宁青年杂志》等20余家媒体做了专题报道；另外，该系统不仅在山西省幼教界得到应用，并以此为蓝本，受山西省教委的委托，参与起草了《山西省幼儿园教育大纲》（试行）草案，参与了山西省幼儿教育中心举办的六期“山西省幼儿园园长持证上岗培训”授课等，收到很好的效果，而且成功地推广到广东省，产生了较大的反响。

多年的幼儿园工作实践使我深刻地感受到了理论对实践的指导意义和价值，以及“中西合璧”的必要，希望通过自己的努力为我国的幼儿素质教育和幼儿园管理提供一个完整有效的理论与实践系统，填补该领域的空白，为此，著书《幼儿园目标管理和目标教育》。

本书的显著特点主要体现在以下五个方面。

一、实现了管理和教育的理论与实践的统一，表现在：1. 不仅将管理学、管理心理学、社会心理学、健康教育学、发展心理学、卫生学、教育学、社会生态学、人体解剖生理学等学科的基本原理和作



者许多独到的见解有机地应用在了幼儿园管理和教育中，形成了独特完整的幼儿园运作系统，具有实践价值，而且对许多理论进行了补充、完善，具有理论价值；2. 既有较完整的幼儿园目标管理和目标教育理论体系，又有较完整的幼儿园目标管理和目标教育实践体系，而且更侧重于后者。

二、实现了管理思想和教育思想的统一，既将管理思想（或原理）渗透于教育中，形成了独到的现代教育思想，又将教育思想（或原理）渗透于管理中，形成了独到的现代管理思想。

三、实现了幼儿园宏观管理和微观管理的统一，既将幼儿园宏观目标管理思想和方法应用于班组管理中，使班组管理科学化，又将班组微观管理思想和方法借鉴到幼儿园宏观管理中，完善了幼儿园目标管理。

四、实现了幼儿园教育与家庭教育的统一，即幼儿园目标教育本身就包含着家庭教育，这是目标教育的特点之一。

五、实现了传统教育和现代素质教育的统一，即现代幼儿园目标教育一方面继承了传统教育中的可取内容和形式（如六科教育、复式教育活动等），另一方面又发展出了新的思想、内容和方法（如上面的几个特点）。

在这里要特别致谢的有：

山西省教育厅普教处、山西省幼儿教育中心、山西师范大学和山西师范大学教育系，没有这些单位领导和有关人员的远见性的决策和支持就不可能为我提供难得的留学机会、与同行的交流机会和在幼儿园的实践机会。

山西师范大学幼儿园的所有同事们，特别是我的搭档马维国（顾问）、解爱梅（副园长）、曹桂芳（副园长）等，他（她）们在幼儿园目标管理和目标教育系统的构建和实验过程中表现出的合作、创新、敬业和奉献精神为该系统的形成和完善提供了保障，可以说，没有他们的支



持和帮助就难以如此顺利地完成本书，我常常为能有这么理想的同事们（包括全园教职工）而感到庆幸，更常常为他们的创造性表现和敬业爱岗精神而感到自豪！

在本书的写作过程中，参考了大量的相关资料，限于篇幅，书中只列出了主要参考资料，在此一并向所有参考文献的作者们表示感谢。

此书能够及时完成并出版，与教育科学出版社的支持是分不开的。

最后也要感谢我的家人对我工作的支持！

现在形成的幼儿园目标管理和目标教育理论与实践系统仅仅是个开端或尝试，书中肯定会有许多不完善的地方，我期待着读者的批评，恳请大家多提意见和建议，使其更加完善！

作者 岳生全

2000.12.



绪 论

当前的学前素质教育实践中存在着一个误区：“素质教育——硬件投资”成了必然的因果关系，这样导致了投资者（包括家长）不顾学前教育的特点而盲目地注重幼儿（园）教育的硬件的建设，而忽视投入的教育效益，忽视软件建设，这样做不但造成了资源的大量浪费，投资效益差，而且将幼儿园之间的竞争实际上引导到了硬件投入的竞争，于是进入了无序竞争的恶性循环，最后导致“危机”的发生。例如，某个幼儿园看到别的幼儿园由于增加了电脑而增加了生源，于是也配备电脑，看到另外一个幼儿园提供幼儿接送专车服务，于是也立刻投资提供同样的服务，以避免本园幼儿流失，如此循环，竞争不止，这样发展下去，不但会削弱学前教育的严肃性，增加家长经济负担，而且很快会使刚刚兴起的社会力量办学难以持续地发展下去，甚至出现停滞和倒退的趋势，更为严重的是学前教育质量得不到保障而影响未来国民素质，给个人和社会造成不可挽回的重大损失。现代投资与发展的理论和实践证明，**硬件投资与效益仅在发展初期某一特定的范围内成正比关系，超出该范围后，软件而不是硬件的继续投入就成了决定效益的关键因素，即基本的硬件条件达到后，软件自始至终就成了效益可持续稳固增长的决定性条件了。**在学前教育领域，该特点体现得尤为突出，因而，开发和利用人、科学管理、教育理论和方法、传统文化等软件资源，探讨实施素质教育的有效理论和实践体系就成了当务之急，特别是对于学前这个特殊教育阶段具有重要意义，现代幼儿园目标管理和目标教育就是由此而生。



一、什么是目标管理和现代目标管理

目标管理是 20 世纪 80 年代以来在全球范围内被广泛地应用于各行各业的行之有效的科学管理理论，就是以目标为中心的管理理论，其特点是重结果，轻过程。

现代目标管理理论比早期目标管理理论更完善，**既注重结果，更注重过程**。该理论尤其被应用于以管理人为中心的组织的管理当中。

以目标管理理论为基础的目标管理系统由三个子系统组成：

1. 目标管理目标子系统：由依据科学规律或理论和实际条件而制定的全部目标项目和目标值组成。

2. 目标管理监控子系统：是为保障目标，保质、保量和有效实现而制定的系列监控体系。

3. 目标管理检测子系统：由每一目标的目标值（即每一目标项目的具体标准或等级标准）及检测方法组成。

二、目标管理的有效性

现代目标管理之所以非常有效，是因为它符合现代的以人为本的“人本主义”管理学思想，从而能最大限度地调动人的工作积极性，使得生产过程得以持续、有效和稳固地发展，具体体现在目标的以下五个功能：

1. 启动功能：根据行为科学理论，人的行为产生过程是：需要→动机→行为。目标是外部环境要求内化而成的个人或组织的需要，所以目标可以启动个人或组织的行为。

2. 导向、维持功能：目标可以引导个人或组织的行为指向，并维持在特定的方向。

3. 激励功能：根据需要而设置的目标是激发人们行动动机的诱



因，不管目标是否完成对个人或组织都具有激励作用，即目标的完成本身是个人或组织需要的满足，能引发人们更多更高的目标动机和行为；因目标未完成而造成的心理不平衡（或挫折感）能使人们反省其原因，进而使人们通过调整目标，或增加努力或改变策略等途径，最终实现目标。所以，不管哪种结果，目标都可以激励人们为实现目标而不懈努力。

4. 衡量功能：是指用既定的可及、可控、可比和可检的目标标准去评价目标完成的情况，通过反馈信息对人们行为进行调节的功能。

5. 聚合功能：是指管理目标具有能把个人和组织的内外因素凝聚在一起的功能，使行为效率大幅度提高。

管理是通过计划、组织、协调和控制管理活动内容（如人、财、物、时间和信息等）而达到提高工作效益（注：本书中提到的效益均包含效率和效果两层含义）为目的的活动，其中对人的管理是核心。由于目标管理中的目标具有的以上五个功能都是针对人的，因而它特别适宜于对人员的管理，被称为“管理中的管理”，所以在以管理人为主的各组织的管理中引入目标管理理论自然会使管理工作效益发生质的提高。显而易见，**将目标管理思想引入到幼儿园管理中，形成幼儿园目标管理，引入到幼儿教育中，形成幼儿园目标教育，也自然会使幼儿园管理效益和幼儿教育效益发生质的提高。**



第一章 现代幼儿园目标管理概述

本章要目：

1. 管理学基本原理
2. 现代幼儿园目标管理系统概述

第一节

管理学基本原理

一、管理和管理学

管理是管理者依据一定的理念对各个管理要素进行**计划、组织、协调、控制、决策**等（这些被称为管理的职能）过程以求得特定目标最佳效益（即管理的实质）的活动。这里的理念就是指管理原理，管理要素是指所有直接影响管理活动效益的因素，包括管理主体、管理客体、管理方法、管理环境和管理目标。管理包括了人在完成某种目标过程中所从事的一切活动，既包括管理多个人及其他要素的活动，也包括由单个人所从事的活动。



管理学是研究管理的实质、影响管理活动的因素及其活动规律的科学。科学的管理就是指管理者主要是在科学的管理学理论指导下所进行的管理实践，以区别于主要是依据管理者的直接经验和零散的间接经验所进行的管理实践。

二、管理（思想）的演变历史及发展趋势

（一）经验管理阶段——家长制管理

家长制管理是最原始也是活动效率相对较低的管理形式，主要存在于以家庭作坊生产为主要特点的古代社会和近代社会初期（如封建社会），大约到 19 世纪末。该阶段的管理特点是：1. 管理者既是作坊师傅，直接从事生产过程，又是管理者，从事生产管理；2. 凭借个人积累的经验、传统和主观臆断进行管理，管理者专断；3. 封闭式管理；4. 管理以生产工作为中心。这些管理特点不仅反映在社会生产活动中，而且也反映在社会行政管理活动中，如封建衙门式的行政管理。

（二）科学管理阶段

1. “硬专家”阶段（经理制管理）

经理制管理比家长制管理进了一步，主要存在于以社会劳动分工较细为特点的社会化大生产社会中，即 19 世纪末至 20 世纪初的资本主义社会时期。该阶段的管理特点是：（1）硬专家职业管理，即管理成为一门职业，管理者是精通生产业务的技术专家；（2）管理仍然以生产工作为中心。从此，管理逐步系统化、制度化和科学化，标志着科学管理的开始。

2. 职业“软专家”管理阶段

职业“软专家”管理又比经理制管理更进了一步，主要发展于以现代化社会大生产为特点的 20 世纪中叶。该阶段的管理特点是：（1）软专家管理，即管理工作由专门受过管理科学训练或研究管理的专家承



担；(2)管理工作开始注重并转向以“人”为中心，管理的科学性更强了。

3. “软专家集团”管理阶段

“软专家集团”管理是目前最流行的管理，因为它更科学，主要发展于生产出现更大的社会化，即生产、销售、研究、开发等一体化的20世纪末以来。该阶段的管理特点是：(1)“软专家集团”管理，即管理工作由专长不同但互补的多个软专家组成的群体来承担，人们又称之为“智囊团”，或“专家委员会”等；(2)管理自动化，即人们研制和开发计算机硬件和管理“专家系统”软件，管理逐步自动化；(3)管理工作既注重生产又注重“人本”：影响组织活动的效率和效果的各因素之间是相互作用的，管理者应随着这些相关因素的变化而调整管理行为(权变思想)；(4)研究型管理和战略性管理，即管理者们在研究方面投入很多，研究如何增加竞争力，如组织的特色、发展方向等，于是出现了许多管理理论。

(三) 管理发展趋向

1. 战略性管理：是指着眼于组织或产品的长远发展，以保持在社会中持久的竞争力的管理。

首先，管理者要确定未来目标，如我们的组织或产品是什么组织或什么产品，未来应该是个什么组织或产品。

其次，要进行战略分析，为制定本组织战略提供依据：(1)市场细分分析，即根据构成总体市场的不同消费对象(顾客)的需求特点和消费行为习惯等，将他们分成若干相类似的群体，在此基础上根据组织的优势，确定目标市场；(2)行业组织分析，是指对组织所处的行业或打算进入的行业的现状(即该行业中各组织的经营或势力分布特点)进行分析；(3)竞争对手分析，如对对方的长期目标和战略、技术经济实力、硬件和软件(包括最高领导者和其他管理人员的素质)实力、经营状况等进行分析。

第三，要进行战略选择。基本的战略类型有三种：(1)降低成本，



或成本不变，提高成本效益，以此来获得竞争力。(2) 差别化战略，即搞特色，独创，如争创品牌、产品特殊性能等。(3) 专业化战略。以主攻某个特殊的技术、产品或产品个别性能为主，使其持续占领绝对优势。

第四，要进行战略规划，如通过资源再分配、产品再组合或分解等实现选择的战略。

第五，战略实施，即按照战略重新调整组织结构和组织运作机制，确保战略目标的实现。

2. 专业化管理：这是组织适应社会对产品质量的高要求的必然，也是社会生产再分工发展趋势的必然。对幼儿园来说，就是幼儿园管理成员由既精通教保业务和科研，又精通管理的人组成。

3. 权变管理：随着人们对管理要素的不断深入研究，这些因素之间的相互作用关系越来越明朗，人们逐步意识到了过去制约管理效益的原因，因而就可以根据组织和个人发展不同阶段的特点通过调整这些因素的结构（包括它们重要性的调控）来实现更有效的管理。

三、管理原理

管理原理是人对管理活动基本规律的反映，是为有效实现管理目标管理者应遵循的管理活动最根本的运作机理。管理活动类似于有机体的生命活动，因而，管理原理也类似于有机体（生命）的结构组成和功能原理——有机原理。人们知道，任何有机体的结构和功能都是该生命在长期的适应环境过程中逐步形成的，具有高效性（Efficiency and Effectiveness），因此，管理者（相当于神经，包括高级和低级神经）应从生命（特别是人）科学的研究和发现中寻找对应的管理原理，并遵循这些原理进行管理活动。现代管理学家们也的确从中受到了很多启发，于是诞生了诸如系统管理理论或生态管理理论、权变理论等，完善了管理学理论，大大提高了管理实践的效率（Efficiency）和效果（Effective-



ness)。下面具体介绍几个重要的管理原理：有机原理、人本原理、效益原理和发展原理。

（一）有机原理

管理是为有效实现特定目标而将人、财、物、时间、信息及其他各种软硬资源因素有机地组织起来形成的一个多因素（平行因素——“细胞”）、多组织（平行因素间的联系——“组织”）、多“器官”（各组织间的联系）及多系统（各“器官”间的联系）的“有机体”（各“系统”间的联系）的运动。因而，**管理应该使该“有机体”具备以下三个基本的“生命”特征或能力：**

1. 新陈代谢：“有机体”和外环境必须通过持续的交换不断更新，这是最重要也是最根本的特征。

2. 生长、发育、繁殖：“有机体”由小→大→成熟→繁殖→衰老的变化是个不变的规律。

3. 适应：环境发生变化时，“有机体”有能力对自身或环境做出恰当的调整，使二者形成新的平衡，包括被动适应和主动适应。

管理的有机原理就是指管理者要通过计划组织、协调、决策和控制等，设置一个科学、相对稳定、相对独立的“有机体”，并使该有机体具备以上的能力。有机原理比通常说的系统原理包含着更多、更大的含义，尤其对以管理人为中心的管理活动的指导具有更丰富的内涵。

（二）人本原理

人本原理是“人本主义”思想在管理中的应用，即管理以人为本或核心，包含着以下几个含义：

1. 管理要通过挖掘管理活动中所有人（管理者和被管理者）的潜力来提高工效（效率和效果）——管理的手段性。这是工效得以维持和可持续性提高的唯一途径。

2. 将挖掘人的潜力作为管理的目标之一——管理的目标性。管理



者应通过组织、计划、协调和决策等为自己及他人提供适宜发展（实现自身价值）的条件，求得管理双目标的统一，即组织效益和个人效益（又包括物质性的和精神性的效益）协调一致。

（三）效益原理

效益是效率和效果的总和。管理效益有三种：经济效益、社会效益和发展效益。经济效益是基础，是人们在活动中的投入和产出的经济利益之间的比值；社会效益是人们在活动中的投入与其产出对社会发展起推动作用的大小之间的比值；发展效益是指组织（“有机体”）或个人的投入与其产出对本组织或本人发展起的作用的大小之间的比值。

管理者应通过管理活动求得这三类效益的最佳水平。

（四）战略（发展）性原理

战略性原理是指管理者在执行管理的各个职能中应以制定和实现组织和个人的长远目标为指导思想，**引导组织及个人舍小求大、弃近谋远。**

第二节

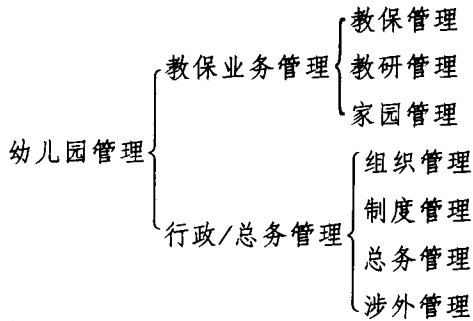
现代幼儿园目标管理系统概述

一、幼儿园管理内容概况

幼儿园管理内容可概括为以下几个方面（如图 1-1）。



图 1-1 幼儿园管理内容



教保管理主要是指对教保常规的要求、执行、监控、指导、评估和奖罚等全过程的常规管理。

教（保）科研管理主要是指围绕提高管理和教保效益（以科学管理、素质教育为目的）所做的研究项目的制定、执行、督导、评价和鼓励等管理。

家园管理主要指围绕提高教保效益（如通过减少教育内耗、增加幼儿园教育和家庭教育的途径），幼儿园对家长所做的教保知识和教保技能宣传方面的策略、计划、执行督导和评价等。

组织管理主要指幼儿园组织机构设置、发展及人事管理等。

制度管理主要是指幼儿园工作制度和管理方法的制定、执行和完善等过程。

总务管理主要是指对保障教保工作顺利和有效进行所需的一切辅助性事务的管理，包括教务、财务、后勤事务（如修缮、采购、水、暖、电、气供给、膳食、卫生保健、安全、资产管理等）等。

涉外管理主要是指幼儿园对外关系事务的管理，如对外合作交流、协调教育行政关系、社区关系等。

二、幼儿园目标管理系统

目标管理理论在教育组织中的应用主要体现在行政/总务管理活动



第二章 幼儿园行政/总务目标管理系统

本章要目：

1. 实施幼儿园目标管理的基本条件
2. 幼儿园行政/总务目标管理系统

第一节

实施幼儿园目标管理的基本条件

一、幼儿园管理现状

从目前幼儿园中专门从事高层管理工作的人（园长、副园长）的来历及其管理实践的特点来看，管理大体上介于经验管理向科学管理初期的经理制管理过渡的中间状态，除了极少数园长是受过正规系统管理学专业或学前教育专业的教育之外，大部分园长的管理学理论知识主要是通过零散的方式或短期的培训（如自学、园长上岗培训、成人学历教育等）获得的，因而缺乏系统性，难以将管理经验整理成理论指导下的完整系统，导致管理水平仍然徘徊在经验管理阶段，或大量的投入也只能获得有限的量的提高，难以出现质的变化。笔者连续参与了七期“山西