

现代幼儿园管理

刘 苏 主编

理论与实践

天津社会科学院出版社

序

在中国幼教事业开创百年到来之际,《现代幼儿园管理》一书即将出版。这对于学前教育的理论建设和高等师范学校学前教育专业的教材建设来说,是一次有益的尝试,也为新时期科学管理与经营幼儿园,提供了一些新的理论研究成果和有益的实践经验。

该书反映了作者们研究现代管理科学理论的发展,并据此思考、分析当前我国幼儿园管理的矛盾和问题的态度,是值得称赞并大力提倡的。

作者们对幼儿园管理的一些新内容、新问题的分析和阐述,具有自己的见解和超前的眼光,如关于幼儿园人力资源的开发、幼儿园的公共关系、幼儿园的经营、幼儿园管理的价值取向等。

该书的写作是建立在教育科研与教学实践的基础之上的。作者以“十五”期间的科研项目为基础,以科学管理思想为指导,以幼儿园管理实践为依托,比较准确地把握了幼儿园管理者的修养水平、管理观念与行为、工作心态,能够做到以幼儿园管理与经营的热点问题为切入点,用科学的思想和方法去研讨现实问题,从而使阐述更贴近幼儿园管理的实际。

该书的体系打破了传统教材中一般管理理论与幼儿园管理实践分离的状况。它是以市场经济条件下幼儿园管理问题为基本线索,将相关学科的理论内容融为一体,而不是简单的拼凑。这样将更有利于激发学生深入思考和积极探索。

该书写作形式新颖。每章开篇的导语和问题,可以使学生

明了各章内容的逻辑关系。每章后面的管理案例,使学生如身临其境参与解决实际问题。每章的作业和练习结合学生的实习进行,并在学习和研究方法上,给学生以启迪和新的感受。与此同时,也为幼儿园管理者分析研究、解决当前幼儿园管理与经营的各种实际问题提供了经验和思路。

沈德主

2003年6月

前 言

我国的幼儿教育逐步走向市场之后,幼儿园管理发生了巨大和深刻的变化,面临许多新的问题需要研究和解决。这部教材力求适应这种新的变化,研究和探讨在市场经济条件下,对幼儿园进行科学管理和规范经营的问题。

本书的管理理论部分,援引和参考借鉴了现代企业管理理论的精华,联系和贴近幼儿园管理工作的实际,做到深入浅出地进行阐述。管理实践部分,是对我们最近十年深入幼儿园调查研究,探索指导教育改革成果的归纳和总结,也是对我们取得的科研成果的概括和提升。教学案例是我们近几年搜集整理的,反映出幼儿园管理的一些主要矛盾和问题,具有典型性和鲜活性。

本书的写作,力求改变以往重概念的解释、论证,少反思和批判,少历史性研究和比较研究等问题。在阐述管理基本理论的同时,介绍国内外新的理论研究成果、有关宏观管理与教育管理改革的信息。因为,教学的目的不仅仅是“告诉”,更重要的是激活学生的思维,使之对幼儿园管理产生兴趣,能够提出问题和研究问题,具有一定的解决幼儿园管理问题的实践能力。

本书的使用者为普通高等教育学前教育专业本科及专科学生、成人高等教育学前教育专业本科及专科学生、幼儿园长岗位培训学员、幼儿教师在职培训学员等。

参与本书编著者是天津师范大学教育科学学院的教师刘苏、

张连生、张丽玲、王银玲、李凤来等,他们所承担的写作内容与各自教授的学科课程、承担的科研项目相一致。

天津师范大学教育科学学院的赵定乾、甄德山、高恒利、王学兰教授,商志安、孙仕儒副教授,天津教科院的邓佐君研究员,对本教材的编写给予了理论指导,赵定乾教授还对书稿逐章进行了审阅,在此一并致谢。

鉴于编著者水平与能力的局限性,错误与疏漏难免,恳请各位学者及广大的幼教同行予以批评指正。

编著者

2003年6月

目 录

第一章 管理及管理科学	(1)
第一节 管理	(2)
一 作为一般意义上的管理	(3)
二 作为科学意义上的管理	(3)
三 管理的概念	(4)
四 管理的二重性	(7)
第二节 管理科学	(8)
一 古代管理思想	(9)
二 近代管理理论	(10)
三 现代管理科学理论	(13)
第三节 现代幼儿园管理	(21)
一 现代幼儿园管理的含义及特点	(21)
二 现代幼儿园管理学的含义及性质	(24)
三 学习现代幼儿园管理学的意义	(24)
四 研究现代幼儿园管理学的基本方法	(25)
[案例] 一流园所也收下岗职工的孩子	(28)
第二章 现代管理的基本原理和幼儿园管理原则	(31)
第一节 现代管理的基本原理	(31)
一 系统原理	(32)
二 人本原理	(33)
三 动态原理	(34)
四 效益原理	(36)
第二节 一般管理原则	(37)

一	整分合原则	(37)
二	相对封闭原则	(38)
三	能级原则	(39)
四	动力原则	(40)
五	行为原则	(41)
六	反馈原则	(42)
七	弹性原则	(43)
八	价值原则	(44)
第三节	幼儿园管理原则	(44)
一	服务性原则	(45)
二	保教结合原则	(46)
三	民主性原则	(47)
四	幼儿权利至上原则	(48)
五	整体性原则	(49)
六	非单纯营利原则	(50)
[案例]	幼儿园不能断水	(51)
第三章	现代幼儿园管理过程和方法	(54)
第一节	现代幼儿园管理过程	(54)
一	幼儿园管理过程的概念及特点	(54)
二	幼儿园管理过程环节	(56)
三	对我国传统的学校管理过程观点的批判 和更新	(64)
第二节	幼儿园管理的一般方法	(67)
一	思想激励方法	(67)
二	行政命令方法	(69)
三	经济调节方法	(71)
四	心理暗示方法	(72)
五	咨询参与方法	(73)

六 数理统计方法	(74)
七 目标管理方法	(76)
八 项目管理方法	(79)
[案例] 一言不慎也会伤人	(80)
第四章 幼儿园人力资源的管理	(84)
第一节 幼儿园人力资源的范畴	(84)
一 人力资源概述	(84)
二 幼儿园人力资源的开发	(86)
第二节 保教人员的特点与职责	(88)
一 保教人员的特点	(88)
二 保教人员的任职资格与职责	(94)
第三节 幼儿教师地位、权利、义务和法律责任	(96)
一 幼儿教师的地位	(96)
二 幼儿教师的权利和义务	(99)
三 幼儿教师的法律责任	(102)
第四节 幼儿园人力资源开发的策略	(103)
一 最大限度调动教职工的积极性	(104)
二 提高幼儿教师的专业化水平	(115)
[案例] 一个明智的举措	(124)
第五章 幼儿园管理体制	(128)
第一节 我国幼儿园内部领导体制的变革	(128)
一 我国幼儿园内部领导体制的类型	(128)
二 我国幼儿园内部领导体制的综合分析	(130)
第二节 园长负责制	(131)
一 园长负责制的含义	(132)
二 实施园长负责制的基本要求	(135)
三 实施园长负责制中的问题	(137)
第三节 幼儿园管理制度	(138)

一	幼儿园管理制度的制定	(138)
二	幼儿园管理制度的执行	(139)
第四节	幼儿园内部管理体制的改革	(141)
一	人事制度的改革	(141)
二	分配制度的改革	(145)
[案例]	企业改制——幼儿园路在脚下	(146)
第六章	幼儿园长的职责与素质要求	(149)
第一节	幼儿园长的职责	(150)
一	幼儿园长的主要职责	(150)
二	幼儿园长履行职责应当注意的问题	(155)
第二节	幼儿园长的素质与评价	(158)
一	幼儿园长的素质要求	(158)
二	幼儿园长的评价	(165)
第三节	借鉴国外学者关于领导者行为的研究成果	(167)
一	布莱克和莫顿的“管理方格”理论	(167)
二	约哈利之窗	(169)
三	头脑风暴和反向头脑风暴法	(170)
[案例]	李园长缘何自罚	(172)
第七章	幼儿园教养工作管理	(179)
第一节	幼儿园教养工作的地位与特点	(179)
一	幼儿园教养工作的中心地位	(179)
二	幼儿园教养工作的特点	(180)
三	认真贯彻教养并重的原则	(181)
第二节	幼儿园教养观念的管理	(183)
一	科学的教养观念	(184)
二	教养观念的“偏差”	(186)
三	教养观念的“诊断”	(189)

第三节	幼儿园教养工作常规管理	(192)
一	班级教养工作的特点	(192)
二	建立良好的教养工作秩序	(193)
第四节	幼儿园教育活动的管理	(200)
一	建立和健全教育活动的组织系统	(201)
二	教育活动各个环节的指导	(202)
三	幼儿教师的教育风格	(206)
第五节	幼儿园教育科研管理	(209)
一	幼儿园教育科研活动的意义	(209)
二	建立教育科研活动的组织	(211)
三	建立教育科研制度	(212)
四	教育科研活动管理中的问题	(213)
[案例]	快乐的“自助篝火晚会”	(214)
第八章	幼儿园卫生保健工作管理	(217)
第一节	幼儿园卫生保健工作的意义	(218)
一	促进幼儿的生长发育	(218)
二	减少幼儿的患病率	(218)
三	促进幼儿的心理健康	(219)
四	预防过早衰老延长人口寿命	(219)
第二节	幼儿园生理卫生保健管理	(220)
一	生理卫生保健管理的任务及内容	(220)
二	生理卫生保健的组织与实施	(222)
第三节	幼儿园心理卫生保健管理	(228)
一	幼儿心理健康的标志	(228)
二	幼儿心理异常的表现	(230)
三	幼儿园心理卫生保健的原则、方法和措施 ..	(231)
[案例 1]	“多动症”的标签贴不得	(235)
[案例 2]	安全工作二三事	(239)

第九章 幼儿园后勤工作管理	(241)
第一节 幼儿园后勤工作的意义和任务	(241)
一 幼儿园后勤工作的意义	(241)
二 幼儿园后勤工作的特点	(243)
三 幼儿园后勤工作的任务	(244)
第二节 幼儿园后勤工作原则与内容要求	(245)
一 幼儿园后勤工作原则	(245)
二 幼儿园后勤管理的内容要求	(246)
三 幼儿园后勤工作改革的措施	(251)
第三节 幼儿园后勤工作与计算机技术应用	(253)
一 计算机管理保教工作系统	(254)
二 计算机辅助教育活动	(255)
三 幼儿园办公自动化和信息网络	(256)
[案例] “帮班”总动员——兼谈“二线”为“一线”服务的举措	(257)
第十章 幼儿园的公共关系	(262)
第一节 公共关系范畴	(262)
一 公共关系概述	(262)
二 公共关系的特征	(267)
三 公共关系的阐释	(268)
四 幼儿园公共关系的重要意义	(270)
第二节 幼儿园目标公众分析	(271)
一 公众理论及其价值	(271)
二 幼儿园目标公众	(273)
第三节 幼儿园的形象建设	(279)
一 有关组织形象的一般理论	(280)
二 企业形象识别系统与幼儿园形象建设	(281)
三 幼儿园形象建设应遵循的一般原则	(285)

四	幼儿园形象建设的品牌化·····	(288)
[案例]	“换床”引起的风波·····	(290)
第十一章	幼儿园的经营·····	(292)
第一节	幼儿园经营概述·····	(293)
一	幼儿园经营与管理的联系·····	(293)
二	幼儿园经营与企业经营的本质区别·····	(295)
三	幼儿园经营的特征·····	(297)
第二节	幼儿园经营的理念·····	(299)
一	幼儿园管理的价值取向·····	(299)
二	确认幼儿园管理现代化是一个进程·····	(308)
第三节	幼儿园经营的策略·····	(313)
一	办园模式多样化·····	(313)
二	招生编班规范化·····	(318)
三	经营过程法治化·····	(319)
[案例]	幼儿教师“练摊”的负效应·····	(323)
后记	·····	(328)

第一章 管理及管理科学

现代管理的科学理论是现代社会发展不可或缺的强大支柱,在人类社会进入知识经济时期的时候,它的地位和作用尤为重要。本章将对社会生产及社会生活中的管理现象与本质进行客观分析,对管理科学理论产生和发展的过程予以介绍,对管理科学理论与幼儿园管理的关系进行阐述。

问题:

1. 管理科学是如何产生的?
2. 管理涉及到社会活动的哪些方面?
3. 学习管理科学对于幼儿园工作有什么意义?
4. 如何理解马克思主义关于管理二重性理论?
5. 管理科学理论对于提高幼儿园管理效能有哪些作用?

任何一个国家或地区的生产力先进、经济发达、科技进步是得益于科学的、现代化的管理;任何一个企业或事业单位能够取信于民效益良好,也是得益于科学的、现代化的管理;任何一个社区的文明和秩序依然是得益于科学的、现代化的管理。反之,任何一个国家或地区的贫穷落后、瘟疫流行、战乱冲突、腐败盛行、黑社会猖獗等,均与那里的管理理论匮乏和统治者落后的管理行为密切相关。

第一节 管 理

人们从字意上理解管理,管即管辖,理即处理、调理、理顺。将这两个字连起来,就是在一定的权限范围内管人理事。按照《现代汉语词典》(1978年版)的解释,一般认为管理是指负责某项工作使之顺利进行。英语(manage)的语义是驾驭马匹,有控制和制约的含义。

在不同的社会历史时期,持不同思想观点的管理学者对管理含义的认识不同,解释也有所不同。法国人亨利·法约尔认为,管理就是所有的人类组织(包括家庭、企业、政府)都有的一种活动,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。美国人西蒙认为,管理就是决策。决策贯穿管理的全过程,包括确定目标和实现目标的手段两个方面。无产阶级的革命导师马克思认为,管理是指挥和协调。他指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动。”他说:“一个单独的提琴手,是自己指挥自己;一个乐队,就需要一个乐队指挥。”^①我国当代企业管理的博士生导师、复旦大学教授芮明杰认为,管理是有效整合组织内有限资源,以实现组织既定目标和责任的动态创造性活动。^②他强调管理的创新,概括了一些管理学者的感悟,即理解管理的真谛,并将其付诸实践,成为有效的管理者,并不是一件容易的事。

以上诸多学者对管理的认识和看法的各种表述,都离不开对人管理和对物管理的统一和协调。可见,管理是为了实现一个确定的目标,通过对各类人员的合理有效组织而进行的生产、科学、

^① 《资本论》第1卷,人民出版社1975年版,第75页。

^② 芮明杰主编:《管理创新》,上海译文出版社1997年版,第1页。

技术的社会活动。一旦确定了目标,重视实现目标的整个过程,具体的管理方法就应当根据实际情况创造出来。管理的特点就在于不断地进行创新。因此,从来就没有固定的、一成不变的管理。

一、作为一般意义上的管理

管理是一种最普遍的社会现象,几乎与人类社会的文明同步发展。管理存在于人类的社会生产及社会生活的方方面面,无所不在,无时不有。自从有人类社会存在开始,就需要互相协调人与人之间的关系,人们共同处理一些事务,因而就有管理存在。人类需要生存和不断地延续发展,首先离不开管理。管理既是人类社会最古老的现象,又是人类社会永恒的范畴。任何一个群体,无论它少到两三个人,多到千百人,甚至亿万人,都时时需要管理。任何国家或地区,甚至是全球范围的国际社会组织,均需要科学的、现代化的管理;任何工商企业或事业单位,如工厂、矿山、集团、公司、医院、部队、机关、学校等也需要科学的、现代化的管理。群体中的每一个人都是相对的管理者和被管理者。从管理者的意义上讲,每个人首先都要管理好自己在生活中和社会活动中的观念和行為;从被管理者的意义上讲,每个人都必须服从和接受具有较高社会地位层级人员的管理。

管理是人类社会生存与发展的基本条件,缺乏科学的、现代化的管理,或者采用落后的管理方法手段,都会直接或间接地影响人们的生活质量,减缓生产力发展的速度。两个地理位置相近、人口数量相同、资源储备相当的地区,由于管理的水平和状况不同,生产力发展的水平、人们生活的水平可以相差甚远;两个条件设备相同、职工素质水平相当的企业或事业单位,由于管理的水平和状况不同,经营运作的效益可以大相径庭。

二、作为科学意义上的管理

科学管理是社会化大机器工业生产的产物,产生于20世纪初的美国。它是基于经验管理基础上发生的飞跃,一开始就展示了

无穷的魅力。美国人泰罗(1856—1915年)在20世纪初将经验管理提升到科学管理,使美国生产力发展的速度提高了2—3倍。

在长期的、广泛的管理实践中,人们逐渐认识到:对静态目标进行管理,不如对整个活动过程进行动态的管理;对死板的制度管理,不如对活生生人的主观意识进行管理。有管理者概括出这样的规律,即管理人的个别动作或个别举动,不如管理人的综合行为;管理人的综合行为,不如管理人的思想观念;管理人的思想观念,不如管理人的心理(情感和态度);管理人的心理,不如管理人的创新品质及能力。现实说明,人类越是进步,社会越是向前发展,科学化、现代化的要求越高,管理水平的提高就越是重要。随着生产力迅速发展、科学技术的进步,人们对管理的认识不断的深化,并趋于全面。

在我们幼儿教育领域,人们很容易看到,两个幼儿园,占据相同的地理位置,同样拥有较好的社区氛围,同样的建筑设备和办园条件,师资水平也相当,却因为管理上的差异,办园效益迥然不同。根本的差异在于幼儿园长是否懂得科学管理的理论,并且认真地实践探索科学的、现代化的管理。

三、管理的概念

通过上述分析,我们确认管理是一种社会活动,是管理者为了实现一个确定的目标,而不断地进行计划、组织和控制的过程。这个概念回答了为什么需要管理,管理者与管理对象(要素)之间的关系和怎样管理,同时说明管理是一种智力活动,是有效行为。

管理的对象。简单说管理的要素,就是管理活动的承受者。管理活动必须作用于人、财、物、时间、空间、信息等要素。随着社会生产的发展、管理内容的日益丰富深入,人们的认识也不断深化。随着管理科学的发展,关于管理的对象有三要素、五要素、七要素之说,反映出管理内容的日益丰富和复杂。管理的对象是管理活动所施加的特定系统,“人”是诸要素之首,是核心,其他要素

都需要由人来掌握、控制、组织和利用;“财”和“物”是管理的物质基础或保障,也是管理存在的客观条件;时间和空间是物质存在的形式,构成动态的管理过程;信息具有沟通和导向的作用,一旦信息导向发生偏差,即影响管理的效能。管理活动所作用的诸要素相互联系、相互依赖、相互作用是一个有机的整体。充分发挥管理诸要素的作用,就能够获取管理的最佳效益。

管理的价值。管理在现代社会中的价值,主要从促进生产力和科学技术和科学技术发展等方面来看。管理是协作劳动,一方面体现了一定的生产关系,另一方面具有合理组织生产力的功能。它的社会价值在于创造出扩大了新的生产力,创造出一种远比个人活动力量总和更大的集体力量或社会力量。在生产力的新概念(公式)中,科学管理作为乘数,起“放大”或增倍的作用。

生产力 = (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 科学技术) × 科学管理。

管理的价值是要最大限度地发挥管理诸要素的作用,追求工作的高效率、高效益、高效能,同时将消耗或损耗降低到最小的限度。用通俗的说法就是追求“1 + 1 > 2”。

有学者认为,现代社会,每个主要问题,分析到最后,都是一个管理问题。如:生态环境的平衡遭到严重破坏,战争不断升级,经济发展落后等。管理虽然不是生产活动、业务活动本身,但是生产活动、业务活动都离不开管理。管理的总体水平制约着生产力发展的水平。现代的一些国家或地区,生产力发达,科学技术居世界领先地位,无一例外得益于先进的管理。

第二次世界大战之后,欧洲的科学技术,尤其是英国的科学技术不比美国落后,为什么经济发展却落后于美国?英国的学者花费了很长时间才弄明白,英国与美国之间的差距,最突出的是管理上的差距。管理可以使科学技术这个最先进的生产力充分发挥作用。例如,美国1942年的“曼哈顿工程”和1961年的“阿波罗登月