

幼儿园 精细化管理

Detailed Management in Kindergarten

孙立明 著



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

幼儿园 精细化管理

Detailed Management in Kindergarten

孙立明 著



南京师范大学出版社
NANJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园精细化管理 / 孙立明著. — 南京: 南京师范大学出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5651-2000-8

I. ①幼… II. ①孙… III. ①幼儿园—管理 IV.
①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 300712 号

-
- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 幼儿园精细化管理 |
| 作 者 | 孙立明 |
| 责任编辑 | 彭艳梅 |
| 出版发行 | 南京师范大学出版社 |
| 地 址 | 江苏省南京市宁海路 122 号(邮编:210097) |
| 电 话 | (025)83598919(总编办) 83598412(营销部) 83598297(邮购部) |
| 网 址 | http://www.njnup.com |
| 电子信箱 | nspzbb@163.com |
| 照 排 | 南京凯建图文制作有限公司 |
| 印 刷 | 南通印刷总厂有限公司 |
| 开 本 | 787 毫米×960 毫米 1/16 |
| 印 张 | 17.25 |
| 字 数 | 205 千 |
| 版 次 | 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5651-2000-8 |
| 定 价 | 36.00 元 |
| 出 版 人 | 彭志斌 |
-

南京师大版图书若有印装问题请与销售商调换
版权所有 侵犯必究

序 言

我和本书作者孙立明的师生情谊已逾 25 载,她来我校读大专前已有多年的幼儿园实践工作经验,在校学习期间已在幼儿教育杂志上发表有关儿童心理方面的文章,她给我的印象是位沉静、爱思考、善学习的优秀学生。她毕业后,我俩一直保持着联系,有时她会接我去连云港钟声幼儿园看看她的工作状况。我了解到她办园有成,使钟声幼儿园由 1 个发展到了 6 个;管理有方,6 个幼儿园都是省级示范园;与时俱进,吸收并形成了先进的教育理念;探索有效,积累了丰富的管理经验。经过 20 多年的努力,她使钟声教育机构成为了以亲子家园互动为基本特色、教职工阳光团队建设突出的托幼机构。她是连云港市首位特级教师,经常在省、市内外作有关幼儿园运营管理和品牌特色创建等方面的报告。孙立明俨然已经成长为专家级的幼儿园一线管理者。鉴于以上种种,当她诚邀我为其专著《幼儿园精细化管理》(以下简称《管理》)作序时,我便欣然应允。

管理理念的先进性是《管理》一书的亮点之一。首先,我国现代教育家陈鹤琴一生提倡和践行“一切为儿童”的教育主张,该书就体现了这种理念。书中提到的各种制度,如门卫制度、离园制度、茶炉房和开水器的使用制度等等,都是为了保障每一个幼儿安全、健康地成长。其次,该书通过理论和实践呈现了“绩效管理”“积分管理”“问卷管理”“表格管理”等的概念、特点、作用及运用。如通过“表格管理”使得繁杂、琐碎的幼儿园

管理条理清晰、秩序井然、有章可循。最后,该书展示了数据化管理和量化管理的优势。不同时期的有效数据构建成管理数据库,为及时的决策提供标准或导向,如“水电管理”通过表格收集数据,并进行量化分析,管理者可随时掌握水电成本波动情况,并及时发现使用上的疏漏,排除安全隐患。管理经验的多元化是《管理》一书的亮点之二。该书阐明了管理的对象不仅涉及物质层面(如第一、二、六章)的管理,也涉及精神层面(如第四、五章)的管理。管理的内容涵盖了后勤、教育教学、文化建设、团队建设等等诸多方面。行文表述的流畅性是《管理》的亮点之三。作者以通俗易懂的语言文字,具体形象的案例向读者展现了一幅幅幼儿园管理的画卷。

总之,作者能站在理论的高度俯视幼儿园管理制度、策略、文化建设、教育教学等方面的管理,又能回到幼儿园的管理实践中去,将幼儿园的具体管理工作娓娓道来,真是面面俱到、精致至极。该书既有理论高度又有实践广度,是幼儿园一线管理者不可多得的一本实践性指导用书。祝贺孙立明的新作面世,又诚盼孙立明行进在幼教大道上的步履更加平稳更加坚实!

南京师范大学 唐 淑

2014年12月

让理论在幼儿园管理实践中生根开花

托尔斯泰曾说过：“一个人的价值不是以数量而是以他的尝试来衡量的，成功者的共同特点，就是能做小事情，能抓住生活中的一些细节。”

任何工作，实际上都是一些细节构成的。无数中外人士的成功之道，往往是始终把细节的竞争贯彻于整个工作管理的始终。

精细化管理是源于发达国家的一种管理理念，建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入阶段。常规管理通常指工作岗位的划分，管理职责的确定，制度的制定，管理的基本目标任务等。当这些管理工作都完成后，管理者发现仍然缺乏竞争力时，就必须把常规管理引向精细化管理，包括各项工作的进一步细化、量化、流程化、标准化等等。精细化管理是人类在管理实践活动中为实现管理目标，不断提升管理效果的必然选择。

时代赋予了目前学前教育事业前所未有的发展机遇，同时也带来了前所未有的挑战。办好幼儿园，除了师资、课程、设施以外，幼儿园管理者的素质及其管理水平是至关重要的因素，直接关系到幼儿园保教质量。幼儿园精细化管理是时代给予幼儿园管理者的必由之路。幼儿园管理工作中细节的竞争既是保教质量的竞争、服务意识的竞争、创新的竞争、成本的竞争、宣传的竞争，也是各个环节协调整合能力的竞争；从另一个层面上来说，也是人才的竞争。

一个成功的幼儿园,离不开优秀的园长和一支优秀的管理团队。所有人的管理才能不是天生的,是通过后天的努力训练出来的。在现实中,教师的专业化成长已经被无数的教育专家认可和论证,而园长的专业化成长之路还较遥远。绝大多数的幼儿园园长、管理者们是从教师做起,凭着时间和经验完成每日工作,学习和反思的大多也是与教育教学有关的内容。幼儿园管理对幼儿园的人、财、物、时间、信息等因素进行计划、组织、领导、调控等,必然应该遵循管理学的规律。

每个幼儿园的历史、现状、条件、境遇各不相同,这本书从幼儿园的实际操作环节出发,例举了许多实用的示范案例,并将之与管理学中的基础知识和概念进行对应理解。力争从精细化管理角度、特色角度、务实角度出发,并不是一种大而全的设计,所以并不是说幼儿园的规章制度就只需要书中列举的内容就可以了,也不能说明列举出来的制度就重要,没列举的就不重要。其他章节的内容也同样如此,就不再一一赘述。

本书的读者对象为幼儿园的管理者、幼儿师范学院学前教育专业的学生,以及管理和教育科研工作者。希望本书能为幼儿园管理人员的专业化成长提供一些借鉴和帮助,让管理学理论在更多幼儿园的管理实践中生根开花。

首先万分感谢在本书中被引用或参考文献的许多前辈和同仁。在本书的编写中,也得到了不少专家(南京师范大学的唐淑教授等)和一线园长的指导与帮助,在此一并感谢!由于作者本人理论水平的限制,不当之处,敬请读者批评指正。

孙立明

2014年6月

目 录

序言	1
让理论在幼儿园管理实践中生根开花	1
概 述	1
第一章 幼儿园管理制度	5
第一节 幼儿午睡安全管理制度	6
第二节 离园签名 & 大手牵小手出园门制度	9
第三节 门卫安全管理制度	10
第四节 卫生管理制度	11
第五节 幼儿园班级卫生制度	17
第六节 厨房卫生管理制度	22
第七节 公共区域卫生制度	25
第八节 茶炉房 & 开水器管理制度	26
第二章 幼儿园管理策略	29
第一节 绩效管理	30

第二节	积分管理	53
第三节	问卷管理	66
第四节	表格管理	73
第三章	文化建设	106
第一节	组织文化的产生背景	106
第二节	组织文化的内涵	111
第三节	组织文化建设的实践策略	113
第四节	办园文化特色	124
第四章	团队建设	130
第一节	专家引领	130
第二节	幼儿园各级团队建设	135
第五章	教育教学管理	149
第一节	特色活动	149
第二节	金点子活动	163
第三节	大型活动	176
第六章	后勤管理	251
第一节	幼儿园后勤管理的价值	251
第二节	幼儿园后勤管理的内容	252
第三节	幼儿园后勤管理措施	256
第四节	水电管理	258
第五节	出勤管理	262

概 述

一、管理

人们的日常生活中存在着各种各样的管理现象,人人都要接触到它,例如老板管理公司,教师管理班级,个人管理自己的生活等。管理同人们的日常生活紧密相连,影响着人们生活的各个方面,是社会中的普遍现象。对于管理的定义,国内外专家、学者的表述各不相同,可谓是仁者见仁,智者见智。

➤ “管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”——哈罗德·孔茨(Harold Koontz)

➤ “管理就是通过其他人来完成工作。”——约瑟夫·梅西(Joseph Massie)

➤ “管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”——亨利·法约尔(Henri Fayol)

➤ “管理就是决策。”——赫伯特·A.西蒙(Herbert A. Simon)

管理(Management):透过他人的努力,既有效率又有效能地把事情做好的过程。

过程(Process):是管理者所执行的重要职能(Function)。

效能(Effective):做正确的事情。

效率(Efficient):正确地做事情。

所以管理是管理者或管理机构在一定范围内,通过计划、组织、控制、领导等工作,对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。

管理的目的是效率和效益,管理的核心是人,管理的真谛是整合企业的各类资源,充分运用管理的功能,以最优的投入获得最佳的回报,以实现企业既定目标。

我国学者张燕根据马克思对管理的一般本质及其特殊社会价值的揭示,对管理的概念给出了如下的表述:管理是指管理者遵照一定的原则,使用各种管理手段,通过组织、指挥、协调各个受分工制约的不同个人的活动,创造出一种远比个人活动力量总和要大的集体力量或社会力量,从而高效率地达到一个组织的预定目标所进行的各种一般职能活动。

二、教育管理

从社会大系统的观点出发,我国学者杨颖秀将教育管理定义为:是有权管理教育的部门为实现教育目的、执行党和国家的政策和法律、采取有效的手段和措施、提高教育质量与效益的活动过程。对于这一定义,可以从以下几个方面理解:

- (1) 教育管理既包括教育部门在其职责范围内对各级各类教育的管理,也包括非教育部门在其职责范围内对教育事业的管理;
- (2) 教育管理的主要依据是党和国家的政策和法律;
- (3) 教育管理的主体是有权管理教育的部门,教育管理的客体是各级各类教育事业。这种管理要通过相应的手段与措施来实现;
- (4) 教育管理虽然主体不同,内容手段不同,但其最终目的都是提高教育的质量与效益,这种管理是以人为中心的管理;

(5) 教育管理需要在社会系统中协调宏观、中观与微观子系统之间的关系。

现代的教育管理是指国家或地方政府对教育系统进行的计划、组织、协调、控制等一系列活动。从管理职能与管理过程来看,现代教育管理主要包括两个方面:教育行政管理和学校管理。

三、幼儿园管理

幼儿园管理是教育管理的一个分支学科,它是一门主要研究和探讨学前教育领域中的管理现象及其规律的学科,它在成长的过程中,向人们展示了一系列问题,吸引着人们去探究。

幼儿园管理是指幼儿园管理人员和有关教育行政人员遵循一定的教育方针和保教工作的客观规律,采用科学的工作方式和管理手段,将人、财、物等各因素合理组织起来,调动各方面的积极性,优质高效地实现国家所规定的培养目标和幼儿园工作任务所进行的实践活动。

从广义和狭义的角度,我们可以这样理解幼儿园管理:

广义的幼儿园管理,就是宏观学前教育管理。托幼教育并非孤立的社会现象,园所等托幼机构也并非封闭组织,而是处于一定社会系统或社会环境中,受社会各方面因素的影响。要搞好园所管理,还需注重考察各方面外部条件与影响因素对组织机构的影响,如国家教育方针政策、教育行政体制、制度法规、教育规划督导;社会需要与家长需求;幼儿园所处社会环境,包括自然地理条件、人口、经济发展、社会风气、民风民俗及园所与有关部门的关系等,进而采取相应的管理方式。幼儿园要发挥管理效益,就要主动与外部环境协调适应,搞好对外服务,发挥社会效益,同时争取广泛的社会支持。

狭义的幼儿园管理,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、指导等软件系统,将师资、设备、资金等硬件指标合理组织利用,调动各方面积极性,从而保证保教中心工作,促进保教质量的提高,达到“培养好幼儿、服务好家长”的办园目标。

四、幼儿园精细化管理

精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重落实、重质量、重效果。幼儿园精细化管理,是指以提高质量为核心,以内涵发展为导向,通过细化幼儿园各项管理工作,建立健全现代幼儿园管理制度,完善工作机制和评价机制,全面提高幼儿园管理水平和办学效益的科学化管理模式。幼儿园的环境建设因精细化管理而和谐,保教质量因精细化管理而提高,幼儿园管理水平因精细化管理而提升。

实施精细化管理是办人民满意的教育的需要,是提升管理水平、实现幼儿园内涵发展的必然选择,是推动教育改革和发展的重要举措。精细化管理是一个精密、复杂的系统,涉及幼儿园工作的方方面面:着力细化工务管理,健全充满活力、富有效率、更加开放的行政管理体制和机制,促进幼儿园科学发展;细化师资队伍管理,健全师德师风建设和教师能力素质提升长效机制,提升核心竞争力;细化保教管理,以游戏为基本形式,科学设置幼儿一日生活流程,合理组织教育内容,促进幼儿健康、快乐成长;细化后勤与卫生保健管理,提升后勤服务水平和保障能力;加强校园文化建设,提升幼儿园文化品位,打造幼儿园特色;细化安全管理,落实幼儿园安全管理责任,完善幼儿园安全教育管理长效机制,确保校园平安和谐。

第一章 幼儿园管理制度

每个单位都有制度,制度的本质意义是什么呢?制度,不仅是办事规程或者行动准则,也是一种标杆、尺度,是每个单位不可或缺的。因此,管理者应该运用制度,让制度变成单位发展的重要武器。

俗话说:“无规矩,不成方圆。”无论是家庭还是幼儿园,都需要用“规矩”去约束人的行为,让“规矩”成为人们行为的准则和标杆。对幼儿园来说,制度就是这个“规矩”,让每个人都了解自己的职责,了解哪些是“高压线”。同时,制度也是团结人心的工具,好比军队中的军规一样,只有让军人都服从军规,才能让军心稳固,让全军上下整齐划一。

制度不仅是让幼儿园稳步发展的基础,还能让幼儿园更具竞争优势。正是因为制度重要,在制定的时候,一定要科学地设计,掌握制定制度的流程和原则,按照流程来制定制度,争取让员工参与制度制定过程,让制度更加人性化,让制度真正成为幼儿园发展的动力。

幼儿园制度首先表现为文本化的各种规章制度,这样的制度既有国家颁布的教育方针、政策、法律、规章,也有政府主管部门制定的各类章程、规则、指示、要求等,还有幼儿园结合自身实际需求制定的大量有关日常管理、工作、学习等方面的规章制度。这些外显的规章制度就是幼儿园中要求大家共同遵守的,具有科学性、思想性、教育性的办事规程或行动准则,它是幼儿园制度文化中重要的物质财富。

第一节 幼儿午睡安全管理制度

幼儿午睡安全管理制度

为保障幼儿充足的睡眠时间和养成良好的睡眠习惯,确保幼儿安全及身心健康成长,特制定本制度。

午睡时间:

12:00~14:30(冬季),12:00~14:50(夏季),午睡安全责任由班级值班老师负责。

睡前准备:

(1) 组织幼儿进行散步、听音乐、听故事或儿歌等安静的活动,以保证幼儿安静入睡,不宜让幼儿做活动量大的游戏;

(2) 检查幼儿口腔内是否有食物残渣,督促幼儿饭后漱口;

(3) 提醒幼儿睡前小便,让幼儿不带发卡、玩具等物品进入睡房;

(4) 做好检查工作,包括检查衣物纽扣是否松脱,杜绝危险物品进入睡房。

睡间管理:

秋冬季不脱袜子。需在睡房脱鞋的班级,指导、协助幼儿坐在自己床边,将鞋子脱下并列摆放;需在衣帽间脱鞋的班级,应铺好从脱鞋处到幼儿床前的地垫(地垫的保洁和消毒要严格按照班级卫生管理制度进行,随放随收),指导幼儿将脱下的鞋摆放整齐,通过地垫走到床边。外衣、外裤按要求叠放整齐,并放置在固定位置(衣服放在裤子上面,穿衣时方便)。

幼儿午睡时,教师不能离开午睡室,必须巡回检查,天冷时特别注意

给幼儿盖好被子,夏天为多汗的幼儿擦掉头上、颈部的汗,及时发现并处理意外事件。

巡视时做到“一听、二看、三摸”。一听,是指听听幼儿的呼吸是否正常;二看,就是看看幼儿的神态和睡姿有无异常;三摸,就是摸摸异常幼儿的额头的温度。

特别注意防止幼儿午睡期间发生安全事故。如蒙头、口腔含饭等造成的窒息;异物塞入口腔、鼻腔、耳朵等部位;线绳、衣服缠绕幼儿的脖子、手腕等。

采取分区照看的方式,值班人员尽量靠近体弱儿、患病儿及入睡难的幼儿;教师的动作轻盈、说话轻声,以保持睡房安静,同时仔细观察,及时做好午睡观察记录。

起床管理:

- (1) 幼儿应先坐在被窝里穿上衣,再起身穿裤子,防止着凉;
- (2) 起床后要做好午检,摸幼儿额头试温,观察精神状态和检查身体情况,根据当日气温增减衣服,及时组织幼儿分批如厕;
- (3) 起床后指导每位幼儿喝水,以补充水分;
- (4) 检查有无尿床和流鼻血现象。

表 2-1 午睡检查记录表

班 周午睡检查记录

午睡阶段	检查内容	星期： 值班老师： 结果及处理办法	星期： 值班老师： 结果及处理办法	星期： 值班老师： 结果及处理办法	星期： 值班老师： 结果及处理办法
睡前 11:50~12:00	是否漱口				
	口腔内是否有饭渣				
	口袋有无危险物品				
睡中(巡视) 12:00~14:30	有无俯卧卧睡				
	有无蒙头睡				
	表情有无异常				
	细小动作有无异常				
睡后(14:30)	体温有无异常(12:30、13:30、14:00)				
	有无尿床				
	有无血迹				