



绪 论

幼儿园组织与管理是为高校学前教育专业(本科和专科)大学生创业或就业奠定基础的——门专业主干学科。开设此学科的主要目的,不仅仅是让学生了解幼儿园组织与管理方面的知识,更重要的是让有创办幼儿园意向的大学生知道创办幼儿园应具备的条件(硬件和软件)、程序及需要解决的——实际问题,提升未来幼儿园管理者的综合素质和实践能力。因此,本课程的实施就是在了解目前幼儿园现状(办园模式、类型、存在的问题、发展方向)的基础上让学前教育专业的学生主要学习下列内容:

- (1) 幼儿园组织、管理和经营方面的问题。
- (2) 幼儿园文化、品牌及特色方面的建设。
- (3) 幼儿园健康与安全管理方面的问题。
- (4) 幼儿园园长应具备的素质及管理艺术。

本书以解决现实问题为出发点,渗透基本理论,突出——实践操作,努力将基本理论的学习与提高学生的实践能力有机结合起来,让学生在——学习中体会该课程的实用性、创新性和时代性,为学前教育专业的学生创业打下良好的——基础。这是学习幼儿园组织与管理的——目的所在。

实际上,学前教育专业毕业的学生只要热爱——幼儿教育事业,有奉献精神、创业激情,创办幼儿园是一个很好的——就业途径,因为目前我国幼儿教育事业有很好的市场前景。

绪论部分简单介绍了目前幼儿园的经营模式,——私立幼儿园的发展现状、主要存在的问题及解决问题的——途径与思路,目前幼儿园(民办)发展的——趋向等内容。

一、目前幼儿园的经营模式及社会力量办园的类型

(一) 目前幼儿园的经营模式及含义

目前我国幼儿园的经营模式主要有——公立和社会力量办园两种。公立幼儿园的一切财产均属公有,幼儿园园长由——上级部门领导任命,建设经费、办公经费、教师及保育员工资均由——上级部门拨付。而社会力量办园主要是指国家机构以外的社会组织或个人承办的,利用非国家财政性经费,面向——社会依法举办的幼儿园。其范围包括民营企业、民间团体及个人举办的幼儿园,也包括国有企事业单位、街道集体、政府机构所属的社会团体组织(如妇联、共青团等)占有部分——产权,但没有直接或间接利用国家财政性拨款创办的幼儿园、民办幼儿园就是其中的一种类型。实际上,随着社会的——不断发展及国民经济的持续增长,人民生活水平的——不断提高,我国社会力量办园得到了——快速的发展并成为主流。



（二）社会力量办园的类型^①

社会力量办园由于资金来源、管理方式和产权归属是多样的，因此办园类型也各有不同。根据资金来源和产权的归属，社会力量办园可分为下列几种类型：

1. 纯民办幼儿园

纯民办幼儿园是指公民个人和非公有制经济组织举办的幼儿园，其办园经费由举办者自筹，幼儿园由举办者或委托者经营，所有权归举办者所有。“十五”以来，纯民办幼儿园的数量急速增多，目前在社会力量办园中已占有最大的比例。一些幼儿园在不断发展的基础上，正在向连锁经营和集团化方向迈进。目前民办幼儿园有三个明显特征：

（1）举办人不是国家机构。

（2）资金来源于非国家财政性经费。

（3）面向社会举办学校，也就是面向社会招收学生，服务于不特定的群体和公民个人，而不是只招收某个团体、企业、行业、系统和特定群体的人为学生。

2. 单位、团体办幼儿园

这类幼儿园是由具有国有性质的企事业单位、街道、政府机构所属的社会团体或其他社会经济组织利用非国家财政性拨款举办的幼儿园，其所有权属于主办单位，其经营权属于主办单位或承包者。办园经费主要来自办园主体和幼儿园自身。

3. 民办公助幼儿园

民办公助幼儿园是由具有法人地位的民间团体或公民个人举办的幼儿园，政府及其教育行政主管部门从幼儿园的筹备到招生、从教学到管理、从园舍到教学设施、从园长的选拔到教师的调配等方面或多或少地给予扶助和支持。

4. 国有民办幼儿园

国有民办幼儿园是指政府及其教育行政主管部门将国有幼儿园依照一定的法律程序，交由有法人地位的社会团体或公民个人承办，幼儿园资产和以后的资产增值仍属国家所有的幼儿园。办园经费主要由承办者依法筹集，承办者享有社会力量办园的政策权利和办园自主权。这其中包括原有的整体转包给社会团体或公民个人的国有幼儿园，也包括依托原国有幼儿园而举办并由民营管理的公办幼儿园的分园。

5. 股份制幼儿园

股份制幼儿园是指以入股方式由若干公民联合创办的幼儿教育实体。作为法人实体，幼儿园获得整个资产的所有权和使用权，实行股东领导下的园长负责制，行政领导归属于所在地政府，业务由教育部门指导；投资者拥有股权，办学经费由股东通过多渠道筹措，但一般不直接干预幼儿园的经营和资产的处置，其所有权与经营权基本分离。

总而言之，目前及将来的一段时间内，社会力量办园是幼儿园经营的主要趋势，其中主要以民办幼儿园为主。因为对于民办幼儿园，国家不给投资，只给予一定的政策扶持，其危机意识和经营意识强，创办者不仅要考虑如何进行幼儿园内部管理的问题，更要考虑

^① 社会力量办园的类型特点与发展、管理模式探析[EB/OL]. 2012-08-02[2014-01-25]. <http://youer.1kejian.com/guanli/54005.html>.

如何根据市场需求和社会发展的需要经营和发展幼儿园。可见,民办幼儿园的经营与发展具有一定的自主性、灵活性和时代性,只要经营科学合理,发展空间一般比公立幼儿园要大。那么,目前民办幼儿园的实际经营状况如何?制约民办幼儿园发展的因素主要有哪些?下面进行介绍。

二、影响民办幼儿园发展的因素

众所周知,民办(私立)幼儿园的创办和发展都要比公办幼儿园困难得多,又由于目前一些民办幼儿园的创办者对国家教育政策没有深入理解和认识,导致一些民办幼儿园不够规范和成熟,在办园过程中出现了各种各样的问题。最基本、最关键的问题是生存问题、竞争问题、发展问题等。总的来说,一所幼儿园从创办到成熟需要一个漫长的发展过程,在这个过程中会受多种因素的影响,其中既有幼儿园的内在因素,也有外在因素。

(一) 影响民办幼儿园发展的内在因素

影响幼儿园发展的内在因素有很多,如办园理念、制度建设、硬件的投入、资源的应用、课程的设置与特色、教学改革的速度等都影响着幼儿园的发展,但下列几方面容易被忽视:

1. 准确定位

准确定位是幼儿园可持续发展的前提。随着市场经济的发展,幼儿园之间的竞争越来越激烈。只有在准确定位的基础上,严格遵守国家的法律、法规,有明确的办园方向,制定详尽的幼儿发展目标,因地制宜地展开特色教学,做到“人无我有”“人有我特”,清楚办园条件定位、收费定位、师资定位、服务定位、教育定位,才能得以生存与发展。另外,还要根据时代的变化,不断进行教育革新或重新定位。只有这样,民办幼儿园才可能得到良性的、可持续性的发展。

2. 品牌效应

形成品牌效应是幼儿园树立社会形象的主要渠道。首先,端正教职工的思想观念,使全体教职工要关心、关爱、关注这个与自己命运紧密联系的大家庭——幼儿园。其次,注重外在形象的宣传,及时把幼儿园的发展状况及阶段性的成果真实地向社会宣传,以提高幼儿园的美誉度。再次,要求幼儿教师要不断更新教育观念,并转化为教育行为。例如,变灌输为启发、变说教为引导,促进幼儿教师提升专业能力,使保教质量不断提高。最后,做好家园共育工作,提高家长对幼儿园的满意度。家长对幼儿园的肯定与支持,是一所幼儿园的最大收获,也是最好的宣传方式。

3. 凝聚力

凝聚力是精神文化的一种体现。精神是行动的指南,理念是坚定的目标。因此,幼儿园要有生命力和创造力,就要有积极向上的管理文化和精神文化,还要有团结协作的精神,如班级教师之间的合作,年级组教师之间的合作,全体教职工之间的合作,部门与部门之间的合作等。也就是说,要提升幼儿园的凝聚力,就必须建设幼儿园的精神文化。幼儿园园长既要重视创设人性化的工作环境,也要重视营造合作的氛围,给教职工提供合作的机会,这样才能增强集体的凝聚力,才能做出突出的成绩。



4. 以人为本的管理理念

以人为本的管理理念是影响幼儿园发展的重要因素。因为管理的根本目的在于提高人的责任感和工作效率,而实现这一目的的关键是调动所有成员的积极性和主动性。因此,幼儿园园长要由制度化管理向人性化管理转变,使教师体会到自己在幼儿园里的价值,使其感受到因自己的创造性工作而带来的喜悦和满足,增强教师的社会责任感和使命感。若幼儿园园长在幼儿园中实行“权威式”“命令式”管理,独断专行,唯我独尊,不听取教师的意见,不尊重教师的人格,必将产生负面效应。久而久之,员工的消极与被动会影响幼儿园的发展。

5. 师资队伍稳定性

师资队伍的稳定是维持幼儿园持续发展和创造力的基础。《幼儿园教育指导纲要(试行)》提出了新时期幼儿园教育教学内容及幼儿教师技能和专业化发展的新要求,教师必须要成为研究型、专家型的教师,成为专业化的教师。这一要求对新时期的幼儿教师是一个巨大的挑战。创新教育需要高素质的幼儿教师。所以,师资队伍的稳定是提高幼儿园教育教学质量的关键。

对幼儿教师的培养需要注意的问题:首先,要重视师德的培养,教师只有喜欢自己的职业,热爱自己的工作,才会全身心地投入,才会有良好的精神风貌,才会有事业心,才会有奉献精神;其次,幼儿园要创设条件提升教师的学历层次和专业水平,这是提高幼儿园教育质量的关键。因此,幼儿园要想持续发展,必须要培养一支爱专业、懂理论、精业务、会沟通的专家型、科研型的教师队伍。

(二) 影响民办幼儿园发展的外在因素

外在因素对幼儿园发展的影响也很大。目前,影响幼儿园发展的外在因素很多,主要体现在下列几方面:

1. 相关法律法规不够健全

众所周知,《中华人民共和国教育法》《中华人民共和国民办教育促进法》(以下简称《民办教育促进法》)等法律法规为民办教育的发展起到了保驾护航的作用,但其中也有自相矛盾的地方,如在能否赢利和民办幼儿园税收等问题上表述不同,使得民办幼儿园无所适从。近年来国家关于民办教育的法律法规出台了不少,但限制的多,鼓励的少,规范的多,扶持的少。有的地方政府和教育部门不能及时转变观念,对民办幼儿园有偏见,而这种偏见和由此产生的政策环境成为制约民办幼儿园发展的一个重要因素。同时,现有法律法规得不到有效执行,成为制约民办幼儿园健康发展的另一个重要因素。

2. 资金短缺

资金短缺一直是制约民办幼儿园发展的一个最主要因素。资金匮乏和融资渠道不畅通导致了幼儿园的物质文化建设投入不足,教师工资偏低,无法聘用高水平教师,不能给教师提供良好的发展平台等一系列问题。民办幼儿园不能乱收费,教师又没有事业单位的编制,享受不了公办教师的各种待遇。也就是说,民办幼儿园收入低,但投入(主要包括入园孩子的正常支出、房租、水电费、教师工资及社会保险等基本费用)大,沉重的负担令众多民办幼儿园难以生存和发展。

3. 相关体制部门管理及协调不到位

我国民办幼儿园的数量在不断增加,但教育管理职能部门的人员却非常少,民办幼儿园处于教育管理的盲区。此外,政府对民办幼儿园的管理还存在多头管理、责权不清的问题。如在有些地方想承办一所民办幼儿园极其困难,其审批及日常管理一般要涉及土地、城建、教育、卫生防疫、水电暖气、财政和价格、民政、劳动保障、妇女儿童等十多个主管单位和部门。这些单位之间在幼儿教育领域的责和权的界限都不清晰,相互协调统一尤为困难。由于幼儿园的审批手续烦琐,大量民办幼儿园不得不放弃申请,甘当“黑户”幼儿园。

4. 社会对民办幼儿园存在一定偏见

《民办教育促进法》的出台确立和认可了民办幼儿园的合法地位,但由于传统思维的惯性,人们还是普遍认为公办幼儿园值得信赖,对民办幼儿园则持怀疑态度,认为民办幼儿园是以营利为目的,办学水平不佳。即使民办幼儿园的硬件设施达标,教育教学质量优秀,也很难获得大众的普遍认可。这种传统意识和社会偏见,不仅恶化了民办幼儿园的生存环境,也在一定程度上造成了公办幼儿园入学难问题的出现。

总而言之,不论是公办幼儿园还是民办幼儿园,在发展过程中都要经过艰难曲折的过程,特别是民办幼儿园需要付出更多的艰辛和努力。在这个奋斗过程中,只有默默无闻,没有鲜花与掌声,也没有高薪与地位。

三、促进民办幼儿园发展的主要对策

由以上分析可以看出,民办幼儿园要想得到发展,既要解决好幼儿园内部的问题,也要处理好幼儿园外部环境的问题。

(一) 解决幼儿园内部问题的对策

调查发现,目前民办幼儿园的经营主要存在生存、竞争和发展三方面的问题。解决这些问题的主要思路与策略如下:

1. 解决生存难的问题

幼儿园要解决生存问题,关键是要获得家长的认同,在区域内提高影响力。而要获得家长的好评和认可,最重要的是使孩子在幼儿园快乐成长,进步快,综合素质得以极大提高。另外,老师与家长要经常沟通,构建家园良性互动长效机制。这样,不仅能满足家长的需求,而且为幼儿园的发展奠定了良好的基础。

2. 提高竞争力的问题

要提高幼儿园的竞争力,关键在于提升老师的专业水平和素养。幼儿园不仅要为教师提供良好的工作环境和物质条件,还要为教师提供进修或培训的机会,从而提升幼儿园老师的业务能力和思想素质,形成一支责任心强、相对稳定的高素质教师队伍。只有这样才能促使幼儿园教学特色的形成,提高教学质量。

3. 发展的问题

幼儿园要突破发展的瓶颈,实现可持续的良性发展,关键在于幼儿园园长的经营理念、管理水平及社会影响力。幼儿园园长不仅要为幼儿园教师和孩子创设良好的工作、学习和生活环境,完善幼儿园管理机制,增强幼儿园的凝聚力,还要树立教育教学改革创新与科研



兴园的意识,以敏锐的眼光捕捉新信息,以寻求新的发展机会。

由此可见,民办幼儿园要生存和发展,必须与公立幼儿园争生源、争师资、争社会信誉和地位,这就要求民办幼儿园必须努力提升其教育品质。实际上,民办幼儿园要得到较好的发展,不仅要加强和改善内部管理,严格执行幼儿教育的法律法规,加大投入,规范办园,强化工作规范和人员职责,切实保障教师的权益,调动教师的积极性,实现“事业留人”,还要强化服务意识和品牌意识,即要按市场需求设置课程,尊重消费者的教育选择权。

(二) 解决幼儿园外部环境问题的对策

民办幼儿园要健康、快速发展,既需要社会的认可,也离不开政府、法律、经济、社会舆论等外部环境。

(1) 通过教育质量和舆论的引导赢得社会的认同。民办幼儿园要得到社会的认可,既需要幼儿园自身的努力,也需要政府和大众媒介的正确评价和引导。也就是说,民办幼儿园应以较高的保教质量和美誉度向社会证明自己的实力,赢得社会的尊重和认可,创办出具有特色的幼儿园;同时也要通过政府部门和媒体的宣传让大众正确认识民办幼儿园存在的价值及重要性,以提升社会对民办幼儿园的认可度。

(2) 通过落实民办教育的各种政策,保护民办幼儿园的合法权益和地位。民办幼儿园的合法性不仅是办园的程序要合理规范,也体现在《民办教育促进法》的落实方面。发展民办幼儿园是政府的法定职责,而民办幼儿园的发展也离不开政府的支持和领导。因此,要求各级教育部门和相关部门要切实贯彻落实《民办教育促进法》,使民办幼儿园的法律地位、权利以及国家规定的税收用地等方面的优惠政策得到真正落实。各级教育部门应尽快依据《民办教育促进法》及《民办教育促进法实施条例》,制定有关民办学前教育的实施细则,特别是政府部门应进一步加强依法行政,最大限度地维护民办幼儿教师、民办幼儿园的合法权益。

总而言之,不论是公办幼儿园还是民办幼儿园的教育,都属于基础教育或启蒙教育。虽然民办幼儿园有一定的营利性,但还是以社会公益性为主。各级政府及教育行政部门对幼儿教育的重视应体现到行动中,如应当拿出适当比例的经费作为专项资金,鼓励那些保教质量好、社会信誉度高的民办幼儿园,形成优胜劣汰的自我更新机制,引导和促进民办幼儿园健康发展。

四、民办幼儿园发展的方向

目前,幼儿教育的发展问题越来越引起学前教育界的关注。幼儿园如何建设才能适应当前社会发展和幼儿个体发展的双向需求,幼儿园如何经营和发展才能适应未来社会的要求等,是学前教育界探讨的热门话题。人们对幼儿园的经营和发展的理念及认识有不同的观点。下列观点值得关注:

(一) 建立多元化发展的管理模式

幼儿园要适应社会需求,最关键的是要更新幼儿园经营与管理的理念,建立与社会主义市场经济相适应的幼儿园管理新体制和新机制。在我国改革发展的进程中,整个社会都处在变革转型期,学前教育发展也同样处于转型时期,幼儿园的经营和管理模式也应随之发生变化。就民办幼儿园来说,管理模式应主要采取自办自管型、自办他管型和自办联

管型。

1. 自办自管型

自办自管型就是指幼儿园的投资人、举办者自己作为幼儿园的法定代表人和园长,亲自管理幼儿园的日常工作,根据幼儿园保教工作和发展的需要,设置机构,招聘人员,明确幼儿园的发展目标,制定各项规章制度,制订工作计划并组织实施。

这种管理模式的优势是管理者为自己举办的幼儿园负责,有强烈的责任心和使命感,有较长远的发展目标和计划,能使资源的利用最大化,尽量减少浪费。但这一模式的管理效果和办园水平与质量在很大程度上取决于举办者的办园理念、专业知识、管理经验和工作能力。有些幼儿园举办者不具备幼儿教育专业知识,不了解先进教育理念,缺乏幼儿园管理经验,又不善于听取专业人士意见,这往往会导致幼儿园出现不符合幼儿教育规律、盲目迎合社会和家长的急功近利的行为。

2. 自办他管型

自办他管型是指幼儿园的举办单位或个人只作为幼儿园的宏观管理者,掌管幼儿园的资产、大的经费项目支出和重要人员聘任,其他日常工作则聘请有管理经验和专业能力的园长来主持。幼儿园基本实行园长负责制。园长在内部机构设置、人员聘任和调配、日常经费使用、各种制度的制定和幼儿园文化建设、课程内容及时间安排等方面都有一定的自主权。

这种管理模式的优势是由专业人士管理,可以基本保证幼儿园的管理和教育教学工作能按照幼儿教育的规律进行,基本保证幼儿园的教育教学质量。但如果举办者不能给园长应有的待遇,对园长没有充分的信任,随意进行不必要的干涉,则会使园长因没有主人的感觉而缺乏责任感和长远规划,幼儿园管理和教育质量难免出现问题。如果因此而导致管理者及教职工频繁更换,就更会影响幼儿园的正常工作和社会声誉。

3. 自办联管型

自办联管型就是指幼儿园的创办者作为幼儿园的法定代表人,和聘任的园长一起联合管理幼儿园,他们在管理上有分工、有合作。

这种模式的优点是创办者和所聘任的园长分别从幼儿园经营和业务上进行管理,能发挥各自的优势。但如果两者在办园理念、管理方式上不能达成一致,分工不够明确和合理,也容易出现管理上的交叉和矛盾。当两者在管理上达不成一致意见时,还会使得下属员工无所适从,每天紧张于不犯错误、不得罪领导而失去工作的热情和创造力,难以形成和谐的氛围。

市场经济的不断发展和变革冲击着幼儿园传统的管理观念和管理模式。到底幼儿园采取什么样的模式能适应社会主义市场经济的发展,能在市场竞争中保持可持续发展的态势,并没有确切的定式,但必须根据社会发展和市场需求及幼儿园本身的实际情况进行科学合理的选择。

(二) 根据社会需求寻找发展之路

近几年来,为满足不同层次家长多样化的学前教育需求,同时也为谋取一定的经济利益,民办幼儿园(包括纯民办、国有民办和股份制幼儿园等)不断发展壮大,数量越来越多。由于民办幼儿园主要靠收托费(也称保教费)来运转,很少有其他经费来源,因此它们的生存发展模式基本是“以市场为背景,以生源为依托,在自主办园、自主管理的基础上,寻求办园



特色、自我发展”。其发展策略主要有以下几种:

1. 服务多样,以生养园

“以生养园”是民办幼儿园的生存根本。绝大多数民办幼儿园都把“为幼儿服务、为家长服务”作为办园的宗旨,通过多样化的服务,赢得生源和社会的认同,同时也为幼儿园的发展提供资金保证。

在服务意识上,民办幼儿园的办园者和教职工都应该树立“关心爱护幼儿,为幼儿发展和家长需要服务”的思想意识。在服务项目上,应该“想家长之所想,思家长之所需”,服务类型多种多样。如许多幼儿园为解决家长接送孩子难的问题,专门购买了“娃娃车”,早上接晚上送,以减轻家长的负担。在收托形式上,有全托制、日托制、全托日托混合制、周托制、月托制、假日托制,甚至是全年托制等,有的幼儿园延长幼儿在园时间,允许幼儿临时在园留宿,有的举行小时式的亲子活动,有的寒暑假照常服务。在收托年龄上,除接收正常的3~6岁幼儿外,还可以向3岁前的婴儿延伸,有幼儿班、婴儿班,甚至乳儿班。这些多样化的服务赢得了教育市场中许多潜在的生源。

2. 灵活收费,关注贫富两端

为赢得更多的生源,有些民办幼儿园设置了灵活多样的服务项目和不同的收费标准,特别关注高、低两端收入的家庭。比如,利用家庭居室开办的家庭式托儿所和幼儿园(简称“家托”)主要瞄向低收入家庭,这类幼儿园的收费低廉,照管幼儿时间长且灵活,对低收入家庭和农民工家庭有一定的吸引力。而有一些新兴的纯民办幼儿园大多设在高档住宅小区,瞄准的是高收入家庭。这类幼儿园室内外装修比较豪华,购买了现代化的设施设备,甚至引进了一些国外的图书、玩具和材料。虽然每月收费1 000甚至几千元,但由于平价、优质的公办幼儿园数量太少,实在难以满足需求,这些高价的民办幼儿园就成为一些高收入家庭的选择。

3. 服务为本,发展中求胜

随着民办幼儿园数量的增加,民办幼儿园之间、民办幼儿园和公办幼儿园之间的竞争也越来越激烈。民办幼儿园要想在竞争中立于不败之地,不仅要在办园条件、服务质量上有所提高,还必须在教育教学等方面有特色,教育内容、形式要更加灵活,以吸引家长和幼儿。这是民办幼儿园走向特色发展道路的外在要求。同时,民办幼儿园具有更多的办园自主权,有更多的机会追求自己的发展目标,形成自己的保教风格、园所文化、办园特色,其用人机制也比较灵活,所以其走特色发展道路就有了可能。一些国有民办幼儿园就是依靠原公办幼儿园的优质人力资源和管理经验,又凭借民办幼儿园的自主发展空间,不断向特色化方向发展。

(三) 特色经营是幼儿园发展的根本

所谓特色,即独特性,是指幼儿园在具有一般幼儿园共性的基础上,又有着与众不同的个性(如先进性、科学性及稳定性等)。先进性是指某幼儿园有较高的教学质量和管理水平,同时该幼儿园的某项工作或幼儿某一方面的素质优于其他幼儿园,对某一方面的研究也处于领先地位。科学性是指学校办学符合教育方针、教育规律和教育实际,顺应社会和教育发展趋势,形成了较为完整的办学思想和办学经验,有推广价值。稳定性是指办学的个性和成果能长期显示、保持和发展,经得住时间的检验,成为幼儿园的传统,具有较大的社会影响,

这标志着教育个性的定型和成熟。

民办幼儿园要按照“人无我有,人有我优,人优我特”的原则,在教育思想、培养目标、师资建设、教学风格、教学管理等方面办出自己的特色。特色幼儿园的建立需要一个不断发展和完善的过程,特别要考虑下列问题:

1. 园长要有独特的办学思想

园长是幼儿园管理的决策者和组织者。要创建特色幼儿园,关键是园长的办园思想要有特色,这是园长个性化的表现。具体要求园长不仅要有正确的教育思想和观念,还要善于发掘和利用幼儿园的优势,要有自己的独特见解,只有这样才能形成自己的办园特色。可以说,没有特色的园长很难办出有特色的幼儿园。因此,园长要根据自己幼儿园的实际情况、特点大胆地提出自己的办园主张,找到办园的优势和突破口,扬长避短,创造出幼儿园的特色。

2. 根据幼儿园实际选准“突破口”,确立特色目标

由于诸多因素的影响,幼儿园与幼儿园之间在师资、办学条件、生源等方面千差万别,因此,幼儿园办园特色的确立,要结合本园实际选准“突破口”。如在创建“艺术教育特色”的过程中,可以艺术教育为“突破口”,确立“师生精神面貌美、教学方法艺术美、幼儿园环境文化美”等发展目标,也可以将培养目标确立为“综合素质加特长”,并将培养目标具体分解为学会生活、学会做人、学会负责、学会关心、学会学习、学会思考、学会健体、学会审美、学会交际、学会管理等多个方面。确立特色目标后,要对发展战略进行规划设计,制定切实可行的分阶段目标。

3. 要建设一支有特色的教师队伍

幼儿园要形成特色,必须有一支与之相适应的素质优良的专业化教师队伍。幼儿教师的专业素质包括专业知识、专业能力和专业态度。专业知识主要包括基本文化知识、幼儿教育理论知识、幼儿教育实践知识。专业能力主要包括专业基本技能、教学核心能力、反思评价能力和教学科研能力。专业态度主要包括工作态度、专业发展态度、学习态度等。实际上,要提升幼儿教师的专业素养,不仅要通过自我学习和专业培训,更要加强幼儿园的教育科研,这也是幼儿教育的需要。教育部颁发的《幼儿园教育指导纲要(试行)》强调指出,要把教育科学研究和教育管理信息工作摆到十分重要的地位。只有加强教育科研,才能正确分析幼儿园的实际办学条件,才能挖掘潜力、扬长避短、调动各方面的积极性,创办特色幼儿园。幼儿园应有自己的科研课题、科研规划,并有一系列实施措施。

4. 幼儿园课程教学要形成特色

幼儿园的课程教学是实现培养目标的主要途径,也是形成幼儿园特色的主要体现。在特色幼儿园建设过程中,应充分重视课程教学的特色建设。

(1) 要建立与特色相适应的新的课程体系,打破以课堂教学为唯一形式、以传授书本知识为唯一内容的单一课程结构体系。要以社会需要、学科体系和幼儿发展为基点,既要构建课内与课外、必修与选修相结合的课程模式,也要实施显性课程(正规课程、官方课程,指的是为实现一定的教育目标而正式列入学校教学计划的各门学科,以及有目的、有组织的课外活动)与隐性课程(指学生在学校情境中无意识地获得经验、价值观、理想等意识形态内容和文化影响,也可以说是学校情境中以间接的内隐的方式呈现的课程。隐性课程具有非预期



性、潜在性、多样性、不易觉察性)并行的课程模式。

(2) 改革课堂教学。

① 改革第一课堂教学。比如,在不增加幼儿负担的前提下增设一些诸如计算机、科技、信息及社会技能等方面的课程,开发幼儿的潜能,促进幼儿综合素质的提高。

② 开拓第二课堂教学。以课堂教学为依托,在全面发展的基础上,建立以发展幼儿特长为目的的区域活动体系。

③ 发展第三课堂教学。要充分发挥幼儿园环境的育人功能,精心设计和布置,使整个幼儿园成为一本立体的、多彩的、富有吸引力的“教科书”。加强班集体建设,使之成为团结向上、竞争进取的学习集体,成为幼儿成长的土壤。与此同时,要充分发挥社会教育资源(如交警、消防人员、医生、科技人员等)的育人作用,开设社会实践课、生存技能训练课等,变社会环境影响为环境教育,促进幼儿综合素质的提高。

5. 设立具有特色的园本课程

园本课程的实施是以幼儿园为基地进行课程开发的开放民主的决策过程,即园长、教师、课程专家、幼儿及家长和社区人士共同参与幼儿园课程计划的制订、实施和评价等活动。也就是说,园本课程是指在幼儿园现实的根基上生长起来的,与幼儿园的资源、师资等条件相一致的课程。这种园本课程的开发既顺应了国际课程改革和课程决策民主化的潮流,又回应了国内园本课程研究与开发的呼声。目前园本课程已成为幼儿园课程改革的一大特色和亮点。

具有特色的园本课程也指园本课程开发的独特性。因为每个幼儿园的教育哲学思想和办园宗旨有可能不同,加上各个幼儿园的师资条件和幼儿园环境各异,以及本来就存在的地区差异,使得开发出来的园本课程具有明显的差异,即每个幼儿园的园本课程都有其独特性。这种独特性的表现就是幼儿园的办园特色。但长期以来,我国各地幼儿园在条件千差万别的情况下,却形成了几乎完全一样的幼儿教育模式,教师习惯于模仿而不善于创新(这与我国的教育体制有很大的关系)。由于这些因素直接或间接的作用,在目前我国幼儿园园本课程很难表现出独特性。

注意:园本课程不同于园本特色。园本课程是适用于特定幼儿园的课程,更应该是适用于特定幼儿园中幼儿的课程。而园本特色彰显的是某一幼儿园异于另一幼儿园的特点。有特色的课程并不一定是适合幼儿园或适合幼儿的课程,它只是从某一方面标示了幼儿园课程的特点。所以,不能把园本课程与园本特色画等号。

总之,制约幼儿园良性、持久发展的因素很多,但先进的办园理念和思想是至关重要的。即不仅要有先进的幼儿教育观念和人才观念,如“科研兴园”、专家型领导、科研型教师、合格加特长的培养目标等,还要不断地寻求幼儿教育理论的支持,坚持以“为幼儿健康发展、为家长周到服务”为宗旨,进行幼儿教育改革实验,将创设教育品牌作为幼儿园的追求,以更优的、更有效的、更具吸引力的教育教学方式来赢得社会的接纳和支持。



单元

1

幼儿园管理与经营概述



学习目标

- 了解幼儿园管理组织的内涵及机构、人员编制；
- 理解经营与管理的内涵及两者的区别和联系；
- 正确认识幼儿园管理的基本原则；
- 理解幼儿园经营的内容及特点；
- 正确认识幼儿园经营与企业经营的不同点。



引导案例

如何规划幼儿园组织部门

据调查,目前有些民办幼儿园为了节省开支,但又必须考虑幼儿园的正常运作,其采取的主要策略为多个职能部门合而为一,一个工作人员身兼数职,如园长既负责全面工作,又兼管教学、财务、安全等。教师包班的情况屡见不鲜,即一个教师不仅上着一个班所有的课程,而且还兼职保育员,负责本班幼儿在园的一切生活。还有的幼儿园为了增加经济收入而开办各种特长班(如美术班、舞蹈班、武术班等),不仅让家长交辅导费,还要求买各种学习资料、学习用品(如颜料、毛笔、纸等)和相关服装(如舞蹈鞋、舞蹈服等)。还有的幼儿园为了增加收入而提高伙食费等,家长为了孩子只能听之任之。

问题讨论:

1. 你认为幼儿园多个职能部门合一、教师身兼数职有何弊端?
2. 此案例说明幼儿园管理组织存在什么问题? 这种现象对幼儿园的经营和发展有何影响?
3. 幼儿园通过办辅导班来增加收入合理吗? 为什么?
4. 幼儿园办辅导班与商业机构办辅导班的性质一样吗? 为什么?



任何幼儿园组织机构的设置都不是随意的,是依据《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》而设置的。实际上,不仅设置什么样的组织机构及职位是有规定的,而且幼儿园的经营方式也要受到限制。因为幼儿园的经营与企业的经营目的不同,幼儿园经营可以营利,但不是以纯营利为目的,也具有一定的社会公益性。那么,在《幼儿园管理条例》中,对幼儿园组织机构及人员的设置是怎样规定的?幼儿园的管理和经营是怎样的?幼儿园的经营与企业经营有何不同?这些都是本单元要学习的内容。

第一课 幼儿园管理组织概述

一、管理组织的内涵

“组织”是为了实现管理目标而设立的机构,也就是职位系统。也就是说,管理与组织是两个不同的概念,但又密切联系,即管理是通过组织机构进行的,而组织机构又是管理的对象。幼儿园管理组织是专门设置的具体从事幼儿园管理工作的组织机构。幼儿园管理组织,既指人们在培养新一代的共同目标下结合起来的社会实体单位,又指为实现这一目标任务而分工合作、实施管理职能的一种机制。也就是说,幼儿园的各级管理组织都有共同的目标,有明确的分工,有一定的权威,有职能的层次,注重纪律、协调和效率,要求机构和职能高度统一。

需要强调的是,幼儿园管理组织作为一个社会实体,它的设置必须贯彻国家的方针政策,必须符合《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》及《全日制、寄宿制幼儿园编制标准》的规定。

二、幼儿园组织机构与编制

(一) 幼儿园的机构设置

幼儿园组织机构的设置,是由幼儿园管理任务的需求决定的,有什么样的管理任务,就应设置什么样的组织机构及职位。例如,根据幼儿园保健任务设置保健室等,根据幼儿园教育任务可设置业务主任,教研室主任,根据幼儿园的安全需要可设置安全保卫室等。也就是说,组织机构必须适应管理任务的需要,管理任务发展变化了,组织机构也必须相应地改变;否则,管理任务就无法落实执行,或者会影响完成任务的效能和质量。

幼儿园组织机构主要包括行政管理机构和党务管理机构两部分,这实质上是职位结构系统。对规模小、党员少的幼儿园,可不专设党支部,党小组或党员在所隶属的党支部领导下进行活动。规模较大、管理正规的幼儿园,其组织机构如图 1-1 所示。

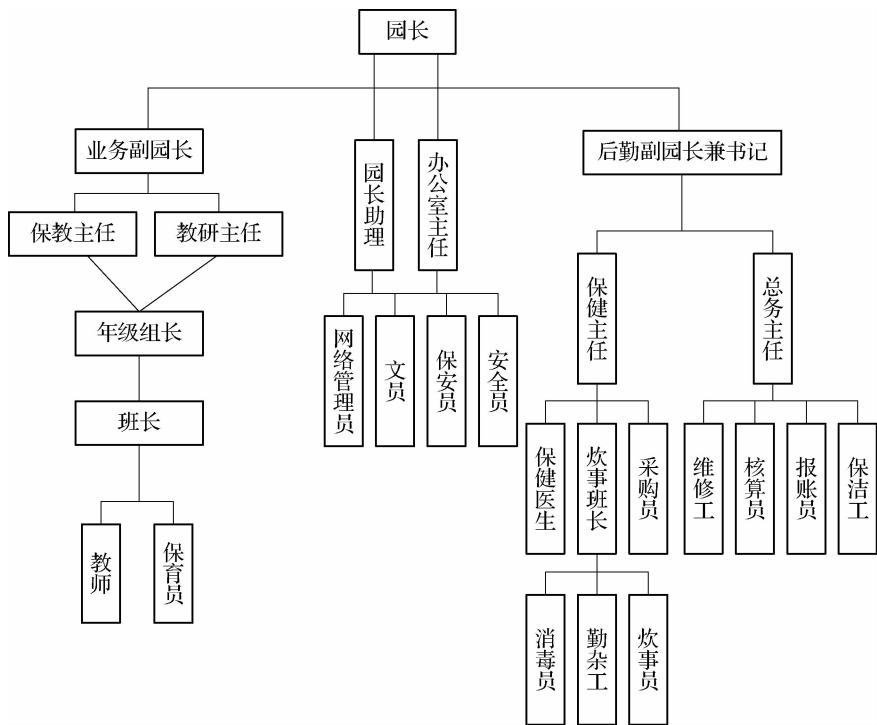


图 1-1 幼儿园组织机构设置图^①

以上组织机构显示了不同的“角色(职位)”和职权分配关系,实际上是职、责、权的结构系统。

(二) 幼儿园的教职工编制

1987年3月9日劳动人事部和国家教育委员会颁布的《全日制、寄宿制幼儿园编制标准》规定教职工与幼儿的比例是:全日制幼儿园为1:6~1:7,寄宿制幼儿园为1:4~1:5。其中主要工作人员的配置比例如下:

(1) 园长:全日制幼儿园3个班以下设1人,4个班以上设2人,10个班以上的寄宿制幼儿园设3人。

(2) 专职教师:全日制和寄宿制幼儿园一律平均每班配2~2.5人。

(3) 保育员:全日制幼儿园平均每班0.8~1人,寄宿制幼儿园平均每班2~2.2人。

(4) 医务人员:全日制幼儿园一般配1人,幼儿超过200名的酌情增加;寄宿制幼儿园一般配2人,幼儿超过200名的酌情增加。

(5) 财会人员:3个班以上的幼儿园设专职会计1人,视幼儿园规模大小设专职或兼职出纳1人。

(6) 炊事员:一日三餐一点的幼儿园每40~45名幼儿配1人,少于三餐一点者酌减。

上述专职教师、保育员和炊事员等的配置比例幅度,在具体掌握时一般以6个班180人为中间数,多于此数者向低比例方向浮动,少于此数者向高比例方向浮动。示范幼儿园和实

^① 组织结构图[EB/OL]. 2012-11-29[2013-11-09]. <http://yey.buaa.edu.cn/content/jgsz/4af00f493b092c25013b4b9569e90066.html>.



验幼儿园的教职工编制由上级编制部门根据实际情况,参照上述标准具体掌握。一般可在总编制内调剂安排。

(三) 幼儿园的班级编制

1. 年龄与人数的编制

目前,我国大多数幼儿园是按年龄编班,即小班、中班、大班。同年龄并列的两个或几个教学班设年级组。规模小、幼儿少的幼儿园也可实行不同年龄混合编班。由于幼儿年龄小,其生理、心理都较稚弱,生活经验少,需要保教人员的密切观察和细心照料,所以幼儿园班级人数不宜过多。按《幼儿园工作规程》第十一条的规定:小班(3~4周岁)25人,中班(4~5周岁)30人,大班(5周岁~入小学前)35人,混合班30人,一年制学前班不超过40人。寄宿制幼儿园每班人数酌减。

2. 幼儿园的规模

幼儿园的规模以有利于幼儿身心健康、便于管理为原则。各级幼儿园管理条例规定,城市幼儿园的规模一般有6个班、9个班、12个班三种。班数太少会造成某些方面的浪费。规模过大不利于开展工作,即使增加管理人员编制,也不便于管理、协调及控制保教工作的全面开展,一旦措施跟不上,势必影响管理质量和教育质量。

目前,某些幼儿园已超过十五六个班,或者每班幼儿达五六十人。这势必带来管理上的困难,尤其是园舍比较狭小的幼儿园,会因此占有某些教育活动和幼儿生活、游戏、户外活动的空间,减少了幼儿活动的自由度,会严重影响幼儿身心的全面、和谐发展。

三、教职工群体结构

教职工编制与群体结构是有差别的。教职工编制是教育机构根据实际需求对人力资源的一种配备;而群体结构是指一个单位或部门为了发挥某种特定功能,把不同的人才个体按一定的层次、序列和比例,有机组合的结构状态。比如幼儿园设置了相关的组织机构,还必须在人员配备上建立最佳的群体结构,即指教职工在年龄、学历、素质、智能、能级、职称、性别等方面的比例、层次都达到合理搭配,才能构成整体优化的群体系统。

1. 年龄结构

年龄结构应是老、中、青三结合,因为每个年龄段的教职员工都有一定的特点和优势,通过最佳的群体结构,可使各个年龄段的教职工相互取长补短,并把幼儿园的先进经验和优良传统不间断地传递下去,防止出现断层现象。

2. 学历结构

学历代表教职工的学习经历和专业特点。园长、教师应是各类幼儿师范院校的毕业生,经济发达、开放地区的实验幼儿园或示范性幼儿园的园长和部分骨干教师应达到本科程度。医务人员应是卫生院校毕业的医生或护士,200人以上的寄宿制幼儿园还应有医学院毕业的医师。其他保健员、保育员、会计等应经过系统的专业训练,并取得相关行政部门的资格认可。

3. 素质结构

素质结构除基本的文化素质外,还包括思想意识、政治观点、道德修养、业务水平、个性

品格、心理状态及社会行为等方面的素质。根据不同的岗位,对教职工的业务素质有不同的要求。

4. 智能结构

智能结构是一个由知识、技能、能力所组成的多要素、多序列、多层次的动态综合体。它包括先进的儿童教育学、儿童心理学方面的基本理论知识,从事幼儿教育必备的科学文化知识和幼儿教育专业方面的教学理论知识,有较熟练的专业基本技能,较强的表达能力、操作能力、组织能力、综合实践能力,还应有一定的对知识信息的获取、协调、驾驭的能力,对社会、环境的适应能力等。

5. 能级结构

能级结构是指人才的类型与层次构成。由于人才具有多样性、层次性等属性,在发挥作用的能量上有差别,所以存在能级差异。例如,人才有一般人才、创造型人才、特殊人才之分,在专业职称上又有初级、中级、高级之别。不同类型、不同层次的人才群体,可以相互协调、互补。创一流的幼儿园,尤其需要创造型人才。

6. 性别结构

性别结构即男女教职工的合理搭配。在幼儿园工作中,男女教职工能体现出不同的优势。女性往往具有性格温柔、心理细腻、感情丰富、考虑周全、对人亲切、待人体贴、工作细心、处事耐心,以及能歌善舞、形象思维活跃等优点适合担任幼儿教师。男性虽缺乏女性的上述优点,但男性的刚强、豪爽、处事果断、勇敢机智、吃苦耐劳、有毅力、有魄力等优点更为现代社会所需要,对幼儿身心发展,尤其对幼儿个性和对幼儿社会适应能力的培养具有积极的促进作用。

目前我国幼儿园师资中女性化的问题十分突出,这令人担忧。社会是由男女各半组成的,幼儿的成长需要接受男、女两部分人的影响。因此,克服基础教育中的女性化倾向,是目前值得重视的问题。解决这个由历史形成的社会现象需要一个过程,应采取鼓励措施吸引男性担任幼儿教师,至少应在配备医务、财会、保管、膳管、司机、传达等工作人员时加大男性比例。规模较大的幼儿园配备一位男性园长,更有利于开展管理工作。

综上所述,幼儿园只有实现了上述诸结构的合理化与整体优化,形成同舟共济的集体,才能发挥其组织机构在管理上的最佳功能。

第二课 幼儿园管理工作概述

幼儿园组织的管理离不开经营,否则就会失去发展的方向和目标。所以,幼儿园的经营和管理是决定幼儿园良性发展的两个方面。

一、管理的内涵

(一) 管理的含义

管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。管理是为了实现某种目的而进行的决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程。管理的目的是提高效率和效



益,管理的核心是人。管理的本质是协调,协调的中心是人。幼儿园的管理也是如此。

(二) 幼儿园的管理程序

幼儿园的管理程序主要包括制订、执行、检查和改进。

制订就是制订计划(或规定、规范、标准、法规等)。执行就是按照计划去做,即实施。检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比,总结经验,找出差距。改进,首先是推广通过检查总结出的经验,将经验转变为长效机制或新的规定;其次是针对检查中发现的问题进行纠正,制定纠正、预防措施。即管理是涉及制度、人才、激励的问题,是实施发展的行为。

二、幼儿园管理工作的特点及内容

幼儿园管理工作,按照幼儿园教育的任务、内容、工作范围和工作规律,主要包括目标管理、计划管理、教养业务管理、幼教科研管理、行政事务工作管理、规章制度管理、工作质量管理、保教队伍管理和园长自身建设以及幼儿园工作评价等。这些基本内容是幼儿园系统的组成部分,它们既相对独立,又在相互联系、相互作用、相互制约与相互融合,有机地构成幼儿园管理系统。幼儿园的教育质量和管理质量就存在于这个集体中。由于幼儿园的性质与其他机构的性质有所不同,所以,幼儿园在管理工作方面有一定的特点。

(一) 幼儿园管理工作的特点

所谓幼儿园管理工作,是幼儿园以保教工作为主要对象的社会活动。它是幼儿园管理者通过一定的机构和制度,采用一定的手段和措施,按照幼儿园保教工作的客观规律,以一定的教育目的为准则,运用现代管理技术,对幼儿园的人、财、物、时间、信息等因素进行计划、组织、领导、协调及控制,充分发掘和利用幼儿园内外各方面的资源优势,优质高效地完成幼儿园的工作任务。因此,幼儿园管理工作的主要特点如下:

1. 幼儿园管理工作具有育人特点

幼儿园管理工作与其他物质生产领域的管理不同,它是以“育人”为目的的特殊的管理活动。同时,幼儿园管理工作还有别于其他教育管理,幼儿园管理必须首先遵循幼儿园保教工作的客观规律,将保教并重、教养结合的原则始终贯穿于幼儿园的整个管理过程中。

2. 幼儿园管理工作具有方向性

不同的社会、不同的历史时期对幼儿教育的要求和目标不同。比如,20世纪五六十年代,国家对幼儿园教育的要求以“保”为主,其目的是解放妇女劳动力;七八十年代,幼儿园教育主要以向幼儿传授知识为主要任务,其目的是通过知识传授来发展儿童智力;到了90年代,幼儿园的教育任务提升为:“实行保育与教育相结合的原则,其目的是对幼儿实行体、智、德、美诸方面发展的教育,促进幼儿身心和谐发展,同时为家长参加工作、学习提供便利条件。”所谓坚持方向性原则,就是幼儿园要保证“保教”双重任务的完成,既为家长服务,也为孩子创造价值。

(二) 幼儿园管理的内容

从幼儿园系统来看,幼儿园需要管理的内容多而复杂,但可以从管理的复杂成分中筛选出人、财、物、信息、时间等要素。

1. 人是管理系统的第一要素

在任何管理活动中,人既是主体又是客体,因为人既参加第一线的工作又参加管理,是

任何社会系统中发挥作用的决定力量。在幼儿园这一管理系统中,管理对象中的人包括全体职工、全体幼儿和幼儿家长。在这样一个特殊系统中,员工性别普遍单一,幼儿年龄小,幼儿家长来自各行各业。怎样调动全体教职员工的积极性,以最终达成实现幼儿全面发展的目标,是幼儿园管理中非常重要的问题。

2. 财力和物力是幼儿园发展的物质基础

对于企业的生产部门来说,能否做到低投入、高产出、高回报、快速的经济增长是衡量企业经济管理效能高低的主要指标。而幼儿园不是企业和生产部门,主要目的不是产生经济财富,而是培养人才。因此,对幼儿园来说,应在有利于幼儿园保教工作的前提下,有效地筹措资金,合理地组织财物,做到物尽其用,开源节流,坚持勤俭办园,少花钱多办事,甚至不花钱也能办好事等。

3. 协调好各种事务是幼儿园工作有序的基本保证

任何一个组织,其管理的重要内容之一就是处理好内外、上下、左右各种具体事务工作。这种事务工作的处理必须围绕既定目标,注意各项工作的全面安排和协调,做到有条不紊、井然有序。作为一名幼儿园的管理者,除了能知人善任,发挥每个人的特长之外,还要掌握教育人、说服人的方法,善于调停纠纷、解决冲突,这是领导艺术。尽管在现代化条件下,领导者把现代知识、最新的技术手段应用于思想领域,但是人的思想千差万别,有极大的随机性,因此,必须因人制宜,不同对待。

4. 吸收信息是幼儿园现代管理中不可或缺的内容

随着时代的发展和社会的进步,信息在现代管理中发挥着越来越重要的作用。在资讯时代,它可以创造价值、参与调控、左右决策。在西方,企业家甚至把有关信息同资本、劳动力并列为生产的三要素。事实上,当前任何部门的管理和经营都离不开信息的收集、应用和传递。对幼儿园来说,信息有助于幼儿园领导对幼儿园的发展进行准确的定位及决策。广泛收集信息、及时反馈信息可以改善管理工作,提高管理效能。大量的新信息可帮助教职员工提升专业水平,改进教学方法和工作方法,提高保教质量。

5. 时间的有效利用在幼儿园发展中不可忽视

有人把时间视为一种稀有资源,这说明了时间的宝贵。幼儿园管理也应该在有限的时间内,最大限度地做好各项工作。虽然幼儿园经营目的与企业不同,即幼儿园经营不能与经济效益直接挂钩,但这也不意味着不提高质量和效益。因为幼儿园的质量变低和效益好坏是决定幼儿园能否长久发展的重要因素。因此幼儿园每做一件事情都应该有“三效”,即效果、效率、效益。

三、幼儿园管理工作的原则

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、物等各要素合理组织起来,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完成幼儿园工作任务所进行的实践活动。也就是说,幼儿园要科学地管理,必须要考虑以下两个方面的问题:

(一) 幼儿园管理要依据教育与管理的基本规律

实践证明,教育科学和管理科学所揭示的一般规律是幼儿园管理规律的基本理论依据。



也就是说,幼儿园管理既要遵循教育的基本规律,如教育要为社会发展服务和教育要适应教育对象身心发展需要的规律,又要遵循管理的基本规律(管理的基本规律包括整体优化、合理组合、开放与闭合统一、动态平衡、追求效益和以人为本),只有这样,才能正确组织和实施教育活动和行使管理职能,有效地实现幼儿园的预定目标。

教育与管理方面的基本规律主要包括如下几项:

1. 整体优化原则

管理是对组织活动而言的。任何一个组织要实现其目标,就要把组织的各种要素如人、财、物、时间、信息等组合成为一个有机联系的整体系统。也就是说,组织的一切工作都要从整体出发,把组织的整体目标作为制定一切管理措施的出发点,并作为衡量管理成效的依据。组织的任何活动均不能偏离这个总目标。领导者应全面把握各系统的工作,既要了解各系统工作的差异与特点,又要了解各系统在整体中的地位与作用。这样,才能从整体出发,全面规划,统筹安排,突出重点,进行有效的管理。如为了实现组织的总目标,在资源配置上有所侧重,从而发挥最优效益,实现整体优化。

注意:整体所具有的性质与功能不是各个要素所能取代的,即整体工作并不是各个局部工作的简单相加,而是“大于各个孤立部分的总和”。整体使组织系统对外界环境具有适应功能,同时,对系统内部也具有自我调控的功能。因此,领导者在做管理工作时,必须有整体思路,以整体优化为目标。

2. 合理组合原则

组合是指按照一定的方式将各个要素组织起来形成整体。相对稳定的组合也称结构。系统内部由于排列方式不同,各个要素之间的相互关系不同,于是就形成了各式各样的结构。组合方式不同,其产生的效应必然各异。组合效应是从要素组合达到整体质的飞跃所产生的效果。合理的组合使组织具有有序性。只有提高聚合性,并对外界环境变化具有适应性,才能带来整体大于各个孤立部分总和的效应。

3. 开放与闭合统一原则

开放与闭合是系统的属性,也是事物运动的两种方式。开放是指系统与系统之间,或系统与外界环境之间的相互作用,进行物资、能量、信息等的交流方式。开放对于改善系统自身的条件具有重要意义。比如幼儿园在发展过程中,只有从外界不断获得新信息和新资源,幼儿园的发展才能得到必要的补充、修正和提高。因此,只有开放才有发展,幼儿园在开放过程中才能不断进步、提高,而不能闭关自守、故步自封。闭合是指系统内部各个要素之间相互联系、相互制约和相互作用,构成一个连续的闭合回路。系统的闭合性可以使其自身具有自我调控和自我完善的功能,从而提高管理的有效性。

注意:任何一个组织都是处于社会之中,而不是孤立存在的。同时,每一个组织又是相对独立的实体,管理者要处理好组织与外界各方面因素的关系以及组织内部各要素之间的关系,将开放与闭合统一,在开放中求发展,在闭合中求成效。

4. 动态平衡原则

事物都是处于运动发展和变化之中的。社会是一个动态的环境,环境的变化会对组织产生影响,有可能打破组织系统原有的有序、稳定和平衡的状态,带来一系列新的矛盾与问题。管理者要对组织进行协调、整顿和改造,建立起新的秩序,达到新的平衡。管理者应顺

应时代潮流,掌握管理对象自身的规律,增强工作的预见性,在动态管理的前提下,求得相对的稳定。任何消极的抵制变化、试图维持原有状态的做法都是徒劳无益的。

5. 以人为本原则

现代管理的核心是人,管理的动力是调动人的积极性。一切管理都应以调动和激发人的积极性为根本。人是生产力中最活跃的因素,也是管理活动中最具有潜力的因素。人的能动性挖掘和发挥得如何,与管理成效成正比。因此,领导者要注重人的工作,特别是注重对人的激发,引导组织成员明确整体目标、各自职责及其相互的工作关系,采取各种措施,激发各类人员的工作积极性,努力做好工作。

6. 追求效益原则

领导者和管理者在任何系统的管理中,都要讲求实效,要从社会的、经济的效益出发,为实现组织的整体目标而努力。

效益和效率是有区别的。效率是用适当的方法较多、较快地做事;效益则是与目标连在一起的,它要求用适当的方法做适当的事,即目标明确。效率与效益呈正相关。良好的效益是在正确的目标指引下的高效率,是既符合社会经济的根本利益和发展方向,又有利于本组织发展的高效率。

(二) 幼儿园管理要以基本矛盾、关系的分析与调整为前提

在幼儿园管理工作中,存在着多方面的复杂的关系,涉及一系列的关系和矛盾。通过研究和分析,可以找出主要的关系和矛盾,对于揭示管理活动的本质联系,提出处理这些矛盾和关系的指导思想,概括出幼儿园管理原则,具有重要意义。在实践中发现,幼儿园管理活动主要涉及四大类关系或矛盾。

1. 幼儿园与社会之间的关系

幼儿园不是孤立的社会组织,而是社会系统的有机组成部分,幼儿园教育和管理的各项活动都要与社会发生联系。幼儿园的经营与发展必须考虑社会的发展与要求,了解和明确国家、社会对幼儿教育在人才培养目标、发展方向方面的要求,以及对幼儿园工作任务的要求;要考虑当地经济与人口状况,自然地理条件,民俗与社会风气及家长需要等因素,协调好幼儿教育与社会的关系。

2. 幼儿园内部工作与工作之间的关系

幼儿园管理活动需要协调和处理好的工作关系主要有两类:一类为幼儿园内部横向的工作关系,即各部门所从事的不同内容的工作,如保教中心工作与总务后勤服务,要使各项工作之间形成相互联系、相互制约与促进的关系;另一类为幼儿园在不同阶段的纵向的工作关系,即幼儿园不同阶段的工作不是脱节的,它们之间应为相互联结、运转有序和不断递进的关系。

3. 幼儿园内部人与人之间的关系

幼儿园组织中存在着各种人与人之间的关系,如组织中个体与个体的关系,个体与群体的关系,非正式的人际关系与正式的组织关系等。其中,最突出的是幼儿园领导者、管理者与既为管理对象同时又是工作主体的广大教职工之间的关系。如果这些关系处理得好,就能激发教职工工作的积极性,反之,就会使教职工消极被动。



4. 幼儿园资源的投入与工作效率的关系

幼儿园要实现预定的工作目标,必须要有一定的人力、物力和资金等的投入,然而幼儿园资源的投入与工作效率未必能成正比。提升工作效率的核心要素是人。因为人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,起着主导作用;人又是最有能动性和创造性的要素,只有把人的事业心、责任感和主动性、积极性、创造性充分调动起来,才能使管理活动运转有序,富有生命力,获得理想的管理效能。

总之,幼儿园管理工作的任务主要在于通过组织、指挥、协调、控制等管理职能,有效地发掘利用幼儿园内外的各种教育资源,确保幼儿教育质量的提高,实现预期培养目标。

注意:幼儿园的管理工作在体现幼儿园管理特点的基础上,也必须遵循一定的原则,否则,会走向极端或片面化。

第三课 幼儿园经营概述

由上述内容可知,幼儿园管理固然很重要,它是人、事、物的协调活动,但幼儿园的经营是决定其发展方向的主要因素,更不能忽视。那么,什么是幼儿园经营?其与管理有何联系?幼儿园的经营特点有哪些?价值取向是什么?经营的内容有哪些?幼儿园的经营与企业的经营有哪些区别?

一、经营的内涵

1. 经营的含义

经营是根据单位资源状况和所处的市场竞争环境,对本单位长期发展进行战略性规划和部署,制定发展远景目标和方针的战略层次的活动。经营的目的是解决本单位的发展方向、发展战略问题,具有全局性和长远性。经营涉及市场、顾客、行业、环境、投资的问题。

2. 经营的要素

(1) 经营者。经营者是经营活动的主体。没有经营者就不可能有经营活动。物质资料的经营者可以是个人,也可以是几个人的集合,还可以是团体——企业董事会。社会的经营者一般是团体,如政治局或总统委员会。

(2) 经营对象。经营对象是经营的客体。经营对象是经营者把自己的经营活动加于其上的东西。例如,幼儿园的经营对象是幼儿园教育;企业的经营对象是物质资料,企业是经济的载体;政府的经营对象是人类本身即社会,政府是政治的载体。

(3) 经营权。经营权是实现经营的手段。经营权是指经营者对经营对象的占有、支配、使用和处理,或强制、规范并承担经营责任的权利。

(4) 经营的载体。经营的载体是指经营活动得以进行的组织。

3. 经营的意义

幼儿园经营不是纯粹为了盈利,而是一份利国、利民、利己的事业。其意义主要表现在以下几个方面:

- (1) 可以为社区持续提供优质的教育服务。
- (2) 减轻社会就业压力。
- (3) 为幼儿园的发展积累资金。
- (4) 为孩子发展提供良好的教育环境。

二、管理与经营的联系与区别

管理与经营是幼儿园运营的两个主要环节。

1. 管理与经营的区别

(1) 行为方式不同。经营是指运营单位进行市场活动的行为,而管理是幼儿园理顺工作流程、发现问题的行为。

(2) 行为目的不同。经营是对外的,追求从行业外部获取资源和建立影响。管理是对内的,强调对内部资源的整合和建立秩序。管理追求的是效率是控制成本。

(3) 位置不同。经营是龙头,管理是基础,管理必须为经营服务。

2. 管理与经营的关系

(1) 管理是对经营的服务,它们是相互联系和促进的。

(2) 管理贯穿于整个经营的过程,没有管理,就谈不上经营。

(3) 管理的结果最终在经营上体现出来,经营结果代表管理水平。

由此可见,经营就是一种理念,是对一份事业的长远打算。经营要随着不同时代、不同市场环境、不同地域状况而随时调整。但是管理对本身的追求有不变的地方。管理是将组织的有限资源发挥出最大的效用,是充分地发挥组织成员的能力和智慧。不论是对人的管理,还是对安全或设备的管理,都有持续不变的追求,即不断积累管理经验。

三、幼儿园经营的特点

由于目前幼儿园的竞争越来越激烈,因此幼儿园管理中引入经营意识是大势所趋。幼儿园在经营过程中可以追求一定的盈利,但有一定的限制。它包含下列三方面的含义:

1. 幼儿园经营可以追求营利

幼儿园经营就是幼儿园管理者通过特定的方式使用各种园内外资源以促进幼儿园发展的行为活动。由于资源使用方式不同,资源的可用范围以及资源的使用效率就不一样。科学合理地使用资源,一方面能拓宽资源渠道,另一方面能降低资源损耗和防止资源浪费。这样,一定的资源投入所产生的效率比用不合理的资源使用方式所产生的效率要高。比如,在同一地区同一发展时期的社会平均教育成本的作用下,前者的教育成本低于社会平均教育成本,自然会产生盈利;后者的教育成本高于社会平均教育成本,可能会发生亏损。为了鼓励幼儿园用足用好资源,政策上应该允许幼儿园在经营中合理产生盈利。

2. 幼儿园经营不能以营利为目的

我国的幼儿园教育虽然是非义务教育,但幼儿园教育是我国基础教育的一部分,因此创办幼儿园的主要目的是对幼儿实施教育而不是追求盈利。营利与教育是两种性质截然不同的活动,营利可以不必太多顾及人道主义原则,但教育必须恪守人道主义原则;营利可以不



太关注社会公平问题,但教育必须关注社会公平问题……也就是说,幼儿园教育的对象应是所有的适龄幼儿(不论贫穷或富有),这说明必须对弱势群体进行公平补偿。这不仅是幼儿园教育的责任,也是社会公益性事业的体现。

3. 幼儿园经营只能有适度的盈利

我国的幼儿园教育属于非义务教育,所以幼儿园收费有一定的自由度。从市场的角度来说,以质论价似乎合情合理。但幼儿园又是一种社会公益性的教育事业,国家对其有一定的优惠政策,所以对幼儿园的盈利又必须有谨慎的法律限制。尽管从经营的角度看,盈利的产生是幼儿园管理者科学合理地使用各种园内外可用资源的结果,但是盈利来源中很大一部分是幼儿园向幼儿收取的入托费,幼儿园过多盈利,就意味着幼儿及其家庭要承担过重的经济负担,并且很容易形成幼儿的阶层划分,这样就有失社会的教育公平性原则。所以,必须从法律上对幼儿园收费进行规范。这样,幼儿园盈利就受到限制,即使经营得当,其利润也只能是适度的。

由此可见,幼儿园管理中引入经营的理念是可行的,也是符合社会发展要求的。但必须注意下列问题:一是管理者在经营幼儿园的过程中,始终要从思想上和行动上维护教育的社会性功能,始终要从幼儿这一特殊的教育主体出发;二是政府要从法律上规范幼儿园的合理经营;三是可以借鉴国外的管理委员会模式,把社区、家长、教师引入幼儿园的管理机制中,以增大幼儿园经营的透明度。

四、幼儿园经营的价值取向

目前,随着幼儿园教育逐步市场化,幼儿园管理的价值取向也出现了多元化趋势。但总的来说,幼儿园经营价值取向的发展大致经历了下列几个阶段:

1. 谋求生存阶段

这是幼儿园经营价值取向发展的初级阶段。在市场经济条件下,幼儿园经营必须首先解决维系全体教职工生计和幼儿园持续生存的问题。该阶段经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向被市场所左右,起主导作用的是幼儿园经营的经济价值,即幼儿园经营的主题是争取生源,筹措和积累资金。而管理者主要抓两件事:一是抢占市场,争取生源;二是学会亲自抓钱,想办法通过内部集资、借贷等方式筹措资金,用于改善办园条件,以吸引更多的生源。幼儿园管理也强调社会价值,视家长为“买方”,尊家长为“上帝”,千方百计地满足家长的各种要求。

在该阶段,幼儿园要重新起步,通过资源(人、财、物)重组等方式,协调磨合各方面关系,开始第二次创业。该阶段一般要经过 2~3 年时间。

2. 正常运营阶段

这是幼儿园经营价值取向发展的规范化阶段。在该阶段,幼儿园占领了一定的市场,生源比较充足而稳定,幼儿园的生存有了基本的保障,并开始步入市场经济正常运营的轨道。该阶段经营的主要特点:起主导作用的仍然是幼儿园经营的经济价值和社会价值,即仍然重视资金数额的积累,且幼儿园管理者的工作主要是学习如何经营和管理幼儿园。但管理者必须明白,生源的良性循环是由市场来进行调控的。“买方”(家长)择园,就是消费者花钱购买不同水平、不同档次的教育服务。因此,该阶段幼儿园经营的教育价值越来越突出,要求

管理者必须重视幼儿园教育质量的检查与评估,重视幼儿一日生活秩序和“双常规”(幼儿生活常规和保教人员工作常规)的建立等。该阶段一般要经过 2 年时间。

3. 突出特点、扩大经营范围阶段

在该阶段,幼儿园已经积累了一定数额的资金,生存已不成问题,管理者可以专心谋划幼儿园近期乃至长远发展的问题。该阶段经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向在重视提升教育价值的同时,也重视幼儿园管理的经济价值、社会价值。该阶段幼儿园管理者的工作主要是继续抢占和扩大市场份额,充分赢得市场;重视经营特色,树立自己的品牌,如举办各种幼儿特长班、开展各类婴幼儿竞赛活动、幼儿园向社区开放、举办亲子乐园等;扩大办园规模,走集团化滚动发展之路;重视媒体对幼儿园的宣传报道,以扩大幼儿园的社会影响力;重视教职工队伍的建设等。

然而,受市场经济追求短期效应的影响,幼儿园经营中也出现了各种问题。特色建设、课程开发、收费标准及费用的使用和管理等问题都需要规范。在经营和管理中经常会出现价值取向的偏差和管理效益的“泡沫”现象。该阶段大约要经过 2~3 年时间。

4. 理性、科学的发展阶段

这是幼儿园经营价值取向发展的高级或成熟阶段。该阶段的幼儿园,其办园方向明确,教育观念不断更新,基本形成了个性化的办园模式;遵循科学的以人为本的管理理念;幼儿园的效益良好,社会认可,家长满意,儿童幸福欢乐。该阶段经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向已趋向理智和成熟,“一切为了孩子”已成为幼儿园教育改革和发展的主导价值取向。同时,管理者也认识到,幼儿园管理的价值取向是多元的,关键在于适度把握,寻找到价值取向之间的最佳契合点,使它们和谐、平衡、协调地发展。其中,经营的经济价值和社会价值必须通过教育价值来实现,因此教育价值虽然是迟效的、非功利性的,但应占据主导地位。

此阶段幼儿园经营的行为主要是:以育人为中心,着眼于儿童发展的现实和未来。民主性、开放性和以人为本已成为管理的基本特征。管理者将教职工的差异视为幼儿园经营的资源,注重引导教师进行课程开发和教育科研;幼儿园的服务意识不断增强,服务范围不断扩大,服务质量不断提高,其育人的功能逐渐增强。同时,在幼儿园的经营和运作过程中,能合理利用和储备资金,用于幼儿园的滚动式发展。这一阶段大约要经过 3~4 年的时间。

总之,幼儿园经营价值取向四个阶段的发展,大约要经历 9~12 年的时间。各个幼儿园经营价值取向发展变化的速度和水平不同,起主导作用的价值取向不同,管理的行为、特点和办园效益也不同,有的幼儿园在第一阶段即被淘汰出局,有的幼儿园在第二阶段或第三阶段便停滞不前。

五、幼儿园经营的内容

众所周知,幼儿园的教育质量和生命力是由其经营和管理的内容与方式决定的。一流的幼儿园不仅能充分地利用幼儿园现有的、有形和无形的资源进行有效的管理和经营,而且在经营内容和理念方面也要有明确的规划,特别是下列内容更是不可或缺:

1. 目标经营

幼儿园的经营目标是幼儿园发展的核心和方向,它是依据《幼儿园工作规程》、上级主管



部门的要求和本园实际情况确定的。只有把全体员工统一在一个共同的目标下,才能形成一个和谐完美的整体。但在制定和实施幼儿园发展目标时要注意动态性和变化性,这是幼儿园可持续发展的保障。因此,在目标经营过程中,应着重考虑幼儿园的内部问题、社会问题、政策问题三个方面。

(1) 内部问题。根据幼儿园内部的实际状况,创设有效的激励机制,营造人才脱颖而出的环境,并根据教职工的实际需求灵活地改进和修正。

(2) 社会问题。要时刻关注当下社会发展的趋势以及孩子发展的需要,即幼儿园的发展目标必须满足社会及孩子双向发展的需求,这是幼儿园生存的关键。若出现脱节或矛盾的地方,应及时调整目标和方案。

(3) 政策问题。及时关注上级政府部门的政策、制度,为幼儿园的发展“保驾护航”。

2. 人才经营

幼儿园的成功发展主要靠的是高素质的教职工队伍。作为幼儿园园长,其职责和任务不仅仅是发现人才,然后再刻意培养,更为重要的是建立一个可以不断产生人才的管理机制,即能发现人才并挖掘每个员工的潜能,这是幼儿园经营的最高境界。幼儿园人才经营的主要策略如下:

(1) 刚性管理与柔性管理相结合。

① 刚性管理注重严格的规章制度,对一切工作有要求、有标准、有规范、有约束,以此保证管理有章、有理、有力。

效果:解决必须干的问题。

② 柔性管理注重以人为本,以情感人。

效果:由“要我干”变为“我要干”。

主要体现:满足教职工的物质需要、自尊需要、发展需要、成就需要。

可见,一个单位若没有一定的规章制度进行管理,就缺少规范化和科学化,但一味地实施刚性管理,而忽视人文关怀,幼儿园就会像一台运行着的机器,缺少人情味。在人才流动频繁的今天,应注重以机制和感情留人。

(2) 创造条件提高教师的学历层次。现代教师的职责已不单是传道、授业、解惑。幼儿教师也是如此。一个合格的现代幼儿教师不仅仅对孩子要有耐心和爱心,不仅仅教孩子学习知识,更重要的是应该成为一个学习者、教育者和研究者,应该成为儿童行为的解码者。“只有当教师的知识视野比学校教学大纲宽广得多的时候,教师才能成为教育过程中真正的能手、艺术家和诗人。”要拓宽知识视野就需要老师们不断地学习和研究。

3. 信息经营

信息在现代经营中的作用越来越大,已经成为市场竞争的重要手段。对于幼儿园发展来说,信息的重要性不言而喻,信息经营是构建幼儿园发展的“信息高速公路”。要特别关注下列四方面的信息:

(1) 园内信息。一个单位如果没有信息的沟通,就会像失控的风筝,难以把握。领导者与被领导者之间总是有距离感,领导在与不在,老师的心理状态总是有差别的。所以,领导者要想了解教师的真实想法,必须要有信息渠道。及时沟通园内信息,可以使管理更具针对性。

(2) 市场信息。随着市场经济的不断发展,越来越多的家长的工作节奏加快,无闲暇时间照顾、教育自己的孩子。应树立“教育为经济服务”的理念,抓住时机,比如办一所寄宿制艺术幼儿园。一套更具活力的管理机制可以从根本上调动起教师们的工作热情,使他们的主人翁精神得到充分发挥,工作积极、主动,工作责任感会大大增强。因此,积极捕捉市场信息和了解家长需求,是办好特色幼儿园的关键。

(3) 国内外信息。在信息时代,国内外幼教事业飞速发展。可以采取“请进来、走出去”的方式,不断让老师获取新的信息。经常派教师出去参观学习,邀请有关专家来园做讲座,都会有明显的效果。这样,及时抓住国内外信息,使管理和经营更具时代性。

(4) 信息技术。信息技术是用于管理和处理信息所采用的各种技术的总称。简单地说,凡是能扩展人的信息功能的技术,都可以称为信息技术。它也是信息经营的范畴。现代信息技术的运用已遍及各个行业和各类人群,幼儿园也是如此。如园内局域网建设、幼教信息库的建立,为老师们获取多方面信息提供了方便。利用现代信息技术,可以使管理和经营更具时效性。

4. 资源经营

资源既是幼儿园发展的物质基础,也是幼儿园竞争优势的根本源泉。因此,科学合理的资源经营可以给幼儿园带来竞争优势。目前,幼儿园资源经营的形态主要有以下几种:

(1) 现自有资源。现自有资源指已归幼儿园所有,并且可以由幼儿园自由地处置和应用的资源。但它在幼儿园发展中能否起到基础性作用,完全取决于如何经营。若经营得当,通过配置和合理运用,就能把它用活,就能给幼儿园带来效益。

幼儿园现有资源经营的策略:把它变成一个支点,通过它撬动广泛的并不为自己所有的其他社会经济组织的资源,为自己幼儿园的生存和发展服务,以实现幼儿园的跨位超越式发展。如通过出租闲置的资源获得收益,或通过员工的个人关系获得社会资源等。

(2) 可借用资源。可借用资源并不归幼儿园所有,但可以通过一定的方式获得对它的直接或间接的支配、使用权,让这种并不归自己所有的资源为自己幼儿园的生存和发展服务。这种资源是一个非常不确定的量,如外聘教师、租房等。借用资源主要有如下三种途径:

① 租借。即通过保证他人资源的使用回报而获得对他人资源的支配、使用权。这一途径要受到幼儿园项目盈利水平、负债率和信誉的限制。任何人都不会把资源租借给项目盈利能力低、负债率高,并且信誉不好的单位。

② 股份组合。即通过吸纳他人入股的形式,把他人的资源纳入自己的经营资源之中。但这要受到幼儿园项目盈利能力和企业现自有资源规模的限制。任何一个投资入伙人都会计算投入的收益率和风险,谁也不会无条件地把自己的资源转交给他人支配、使用。

③ 合作。即通过与其他社会经济组织建立合作伙伴关系,让合作伙伴出让其所拥有的资源(如管理、资金、技术、物料和市场等)的支配、使用权,从而使幼儿园获得直接或者间接的外部资源支配、使用权。但这种合作伙伴关系的建立也是有条件的,即必须能为合作伙伴带来利益,使合作伙伴的资源产生更大效益,以实现双赢。

(3) 可发展资源。可发展资源是指尽管目前幼儿园尚未拥有这种资源,但幼儿园具有创造和积累这种资源的能力,可以在可预期的时间内把这种资源发展创造出来。如高水平的师资、幼儿园的规模、特色课程等。它实际上是幼儿园现自有资源在未来某一时刻的性



质、结构和数量的改变量。这种资源是一个相对确定的量。

六、幼儿园经营与企业经营的不同

幼儿园的经营目标是根据儿童发展的需要和社会需求而确定的。当前社会对人才素质的要求不断提高,幼儿园之间的竞争也日趋激烈。因此,每个幼儿园在经营策略方面都绞尽脑汁学习企业的经营理念,想尽一切办法满足客户的需求,以得到社会的认可。那么,幼儿园的经营能否照搬企业的经营模式?幼儿园的经营与企业的经营有何不同?下面进行介绍。

1. 目标不同

企业只有在市场化中才能获得其主体的地位,企业经营必然具有市场取向。而幼儿园作为教育实体,主要承担着教育的功能和其他的一些社会性功能,如提高全民族的素质,促进社会的公平进步等。也就是说,幼儿园所从事的是教育活动,教育的本质特征在于培养人,它具有很强的社会公益性,是以促进社会的公平为其教育的基本目标。而公益性和社会的公平目标与市场机制具有天然的不适合性。由此说明,虽然幼儿园的经营也需要市场,但市场不能有效地提供公益性的服务,市场不能解决收入不公平的问题,以及市场调节本身的盲目性和滞后性等问题决定了幼儿园不宜完全市场化。

2. 效能取向不同

幼儿园的管理哲学和企业的管理哲学都有效能取向,但企业强调的是经济利益,实质是一种经济效益取向,而幼儿园的效能取向则主要是社会效益取向,它主要追求社会效益,这是由教育的本质决定的。因此,企业经营的哲学对幼儿园只具有部分适宜性,幼儿园管理中可以引入经营意识,但这种“经营”的经济含义是有限的。幼儿园的经营是在保证高效优质教育的前提下,在保证幼儿这一独特主体得到身心健康发展的前提下进行的经营。

3. 创新目的不同

任何经营都离不开经营策略,好的经营策略又离不开创新。企业创新的目的是为了拥有更大的利润空间,而幼儿园的创新是为了提供高教育教学质量的教育服务,更好地促进幼儿的身心发展,进而影响整个社会的发展。但幼儿园管理与经营却不能不讲经济效能,只有在管理和经营中追求一定的经济效能,才能提高教育资源的利用效率,才能保障幼儿园的可持续发展。

由此说明,在幼儿园管理中引入经营意识不仅是现实的需要,也是有价值的。但经营模式引入幼儿园管理的价值是有限的,因为经营模式是以效益为取向的,它跟教育的公平取向有冲突的一面,如果无限制地扩张其价值,将会给整个教育乃至社会的发展带来灾难性的影响。比如当前由于市场竞争而产生的幼儿教育的分层现象,以及为了生源以牺牲儿童的利益为代价来迎合家长等现象,都是在经营模式引导下出现的教育误区。

总之,幼儿园的管理和经营必须以幼儿园的教育任务为目标。国家颁布的《幼儿园工作规程》中明确指出:幼儿园“实行保育与教育相结合的原则,对幼儿实施体、智、德、美诸方面全面发展的教育,促进其身心和谐发展”,“幼儿园同时为家长参加工作、学习提供便利条件”。这是我们应该坚持的办园方向和根本宗旨。



拓展阅读

幼儿园教师是否需要分层管理^①

1. 案例再现

某幼儿园在教师管理上采取的是分层次的方式,即把全国教师按照日常工作表现、工作能力等加以区分,经由“班子会—园务会—教代会”的程序,集体讨论确定骨干教师和非骨干教师、区骨干教师和市骨干教师,然后有区别地进行培养。对骨干教师,园里给予他们更多的锻炼实践、大型观摩、参与科研等机会。最初,园内确定的骨干教师在待遇上与非骨干教师相同,但在骨干教师取得一定成绩后(即获得上级有关部门的奖励等),在待遇上幼儿园就要做适当调整。骨干教师并不固定,一段时期后再根据表现等重新予以调整。

2. 案例分析

这一案例中涉及的是幼儿园管理中极为重要的一个方面——教师管理。现代管理思想强调人是管理的核心,离开了人的作用,管理目标就不能实现,也就无所谓管理了。具体到托幼园所,其各项工作质量的高低都取决于人,取决于教工队伍的素质。特别是在教养工作第一线的老师,他们是幼儿园教养工作的直接执行者,对幼儿园保教质量的提高,更是起着至关重要的作用。

可见,幼儿园能否采取行之有效的措施,调动起教师工作的积极性和主动性,促进他们各方面能力的提高,建设起一支高素质的教工队伍,也就成为幼儿园管理工作是否有效的一个重要表现,成为衡量园所领导管理水平高低的一个重要指标。上述幼儿园的教师管理制度也正体现了这样一种思想。这种分层管理既是一项规章制度,同时也是师资培训的一种手段。那么,该幼儿园针对教师制定的这种管理制度是否科学合理呢?

(1) 理论分析。管理心理学的激励理论认为,动机的产生有赖于激励。也就是说,只有当外界环境,如工作条件、管理制度等,对人的行为的影响总是在同人的生存、发展、荣誉、社会地位等因素发生关系时,才会对人的行为产生激励作用。该幼儿园对教师的分层管理正隐含上述一些关系,如管理制度与发展、管理制度与荣誉等的关系。也正因为这些关系的存在,这一制度才能极大激发教师的竞争意识,使所有教师都产生一种紧迫感:对骨干教师提出更高的要求,需要骨干教师付出更多的努力,提高自身素养;非骨干教师在这种刺激下,为了获得与骨干教师同等的待遇,也不得不严格要求自己,向骨干教师奋进。

同时,根据马斯洛的需要层次理论,每一位教师都有体现自我价值和实现自我能力的需要,为了实现这种需要,他们都要不断地完善自己,提高专业素养,这在一定程度上能使全国逐渐形成一种你追我赶、共求进步的良好氛围,既对幼儿园教师整体水平的提高有益,也对国内优良园风学风的形成有利。

^① 幼儿园教师分层管理分析与思考[EB/OL]. 2012-5-20[2013-12-20]. <http://www.docin.com/p-727400033.html>.



(2) 现实分析。园内确定骨干教师和非骨干教师主要依据的是平时的工作表现和工作能力等,体现了任人唯贤、唯才是举的用人原则,撇开了过去流行的“教龄型”用人准则。这种打破教师岗位待遇的“资格论”(即教龄长的教师工资高)的做法,能调动起广大青年教师和有能之人的工作热情和积极性,也能对一些抱有“倚老卖老”思想的老教师起到敲警钟的作用,迫使他们不断反省、进步。教师在竞争下求进取、在压力下促提高,全国的整体师资水平也就随之上去了,从而促进了全国保教质量的提高和办园水平的提高。

幼儿园确定骨干教师和非骨干教师时,通过“班子会—园务会—教代会”的程序集体讨论,听取广大教职员工的意见,整个过程体现了民主公平的原则,可以说也是民主体管理的一种表现。而且,最初确定骨干教师与非骨干教师时,只是幼儿园内部确定的,没有通过有效的审定,所以二者在工资等待遇上并无差别,这就不易引发因工资奖金不同而产生的不必要的冲突和纠纷。

骨干教师在工作上有了业绩后(如上级主管部门给予奖励、对幼儿园发展做出了有目共睹的贡献等),再给予待遇上的提高。这种“各尽所能、按劳分配、优质优酬”的分配原则,由于有章可循、有据可考,其他教职员工即使有议论和不满,也没有什么足够的理由反对,相对而言是比较公平的。而且,待遇的提高也能起到进一步激励骨干教师努力求发展的作用,其他教师也会受到“负面强化”,转而谋求自身的发展。

3. 案例评价

(1) 积极的方面。以上做法比较可行,等于给那些最初没有被定为骨干教师的老师以发展的机会和希望,同时对那些最初确定的骨干教师也是一种鞭策和警醒,因为他们随时都有可能因工作业绩不佳而被降为非骨干教师,失去以前那些有利的发展机会和锻炼机会。由于这种不确定性的存在,使得所有教师都有机会成为园内的骨干教师,获得更多的发展机会,所以大家都会注意不断提高自己,竞争创新、不断进取的精神在幼儿园盛行,整个幼儿园也就充满了活力。

(2) 消极的方面。幼儿园教师管理采用“分层管理法”对骨干教师看得过重,把大部分观摩、锻炼的机会给了骨干教师,有意或无意地剥夺了非骨干教师锻炼的机会和权利。一方面非骨干教师锻炼机会少,不利于其发展,会进一步拉大骨干教师与非骨干教师之间的差距,同时也易使非骨干教师感到不受重视,工作的积极性受到影响。另一方面,骨干教师也有可能恃才自傲,从而不思进取。整个幼儿园中对教师人为的层次划分,可能会引发教师对荣誉、奖励等的过分重视,互相之间产生隔阂及误会,这会破坏幼儿园的团结、和谐。虽说幼儿园骨干教师与非骨干教师是不固定的,会有调整,每个教师都有可能成为骨干教师,但却不能肯定所有教师都能在不被定为骨干教师的时候,仍能保持工作热情(尤其是那些老教师,对名誉等看得比较重,一旦未被评上,就会受到很大影响)。况且,每次的名额是有一定限制的,并不是每名教师都有机会评上。如果有的教师在经历很多次后仍未被评上,就很容易产生“破罐子破摔”的心理,对幼儿园的这一制度产生抵触情绪,甚至失去信心而消沉下去。

4. 案例思考与建议

不同教师的水平和素养程度不一,幼儿园应对不同教师制订不同的发展方案、提出不同要求,使每位教师在其原有水平上都得到提高。同时,每个教师都有其自身的一些特长,



并不是一无是处,可以采取优势互补、合理结构等方式合理配班,没有必要减少他们个人的发展机会。虽然教师分层管理有其可取之处,但不良影响也是比较大的,倒不如采取有针对性的培养的方法,即对教师不进行层次区分,而是根据每个教师的特点进行培养,给予相应的发展机会,促使所有教师都得到提高。

思考练习

1. 怎样认识管理和经营? 两者有什么关系?
2. 幼儿园管理应遵循哪些原则? 为什么?
3. 幼儿园管理中应处理哪些关系? 为什么?
4. 你认为一所幼儿园设置哪些职能部门比较合理? 为什么?
5. 你认为幼儿园的人员编制应如何规定?
6. 怎么理解群体结构? 你认为幼儿园建设群体结构应考虑哪些问题?
7. 幼儿园经营的主要特点是什么?
8. 幼儿园经营的主要内容有哪些? 为什么?
9. 如何看待幼儿园经营与企业经营的不同?

实践活动

1. 以问卷的方式调查了解你周围幼儿园存在的职能部门主要有哪些,每个部门起什么作用,各有哪些人员编制,是否真正发挥了积极作用。你想给幼儿园提出什么合理化建议?
2. 以调查问卷的形式了解目前民办幼儿园的经营与企业的经营有哪些相似点和不同点。现实中民办幼儿园的经营是否体现了社会公益性和育人的特点?



单元2

现代幼儿园管理



学习目标

- 正确认识现代幼儿园应具备的条件及氛围；
- 正确理解幼儿园日常管理活动的目的、内容及实施要求；
- 理解精细化管理的内涵；
- 深刻理解幼儿园实施精细化管理的内容、策略及意义；
- 根据幼儿园实际设计常规管理、精细化管理的思路与策略。



引导案例

不容有半点疏忽

某幼儿园中班的幼儿刘洋早上入园不久就趴在桌子上不动,叫也不答应,于老师走近摸了摸他的额头——发烧了,于是于老师将这一情况报告了园长,接着通知了家长,并将孩子送去医院治疗。可家长还是埋怨幼儿园管理不到位,教师失职。可于老师也觉得委屈,刘洋来的时候还好好的,为什么一会儿就生病了呢?当园长问晨检情况时,于老师不语了,这就是问题的症结所在。刘洋在家时可能有过发烧的症状,在入园后一段时间内可能症状减轻,而后又复发了。

问题讨论:

1. 刘洋小朋友的发病与于老师有关系吗?为什么?
2. 幼儿园在管理方面存在什么问题?
3. 现代幼儿园应如何进行常规管理?

该案例中的关键问题是幼儿园的于老师由于没有进行晨检,说不清孩子是入园前已经发烧,还是入园后发烧的。这充分说明该幼儿园的常规管理做得不好。实际上,一个优质的幼儿园不仅要做好常规管理,更要进行精细化管理。

第一课 现代幼儿园的常规管理

随着社会发展和人们生活水平的不断提升,家长对孩子的要求越来越高,对幼儿园质量

的要求也相应提高了。每一位园长、每一位教师都希望自己所在的幼儿园能紧跟时代的步伐,既符合当前社会发展的要求,又能满足幼儿个体发展的需求。现代幼儿园的标准与以前相比已发生了很多变化。那么,现代幼儿园应是什么样的呢?

一、现代幼儿园管理标准及特点

(一) 现代幼儿园的管理标准

目前,现代幼儿园的管理标准虽然没有固定的模式,但下列标准不可缺少:

1. 精神环境方面的标准

- (1) 对幼儿应该是多支持、多鼓励、多关怀,营造充满温暖的环境气氛。
- (2) 应该让每个幼儿都感到自己存在的价值,自己并没有被忽视或轻视。
- (3) 应该为每个幼儿提供全面发展的机会,为每个幼儿将来的发展奠定基础。
- (4) 应该关心幼儿之间的个别差异,使每一个幼儿在得到集体教育的同时,还能得到适合自己水平和需要的个别教育。

2. 物质环境方面的标准

- (1) 幼儿园的设施应该具有安全、舒适、卫生、实用等特点。
- (2) 幼儿园环境布置应该做到绿化、美化、净化、幼儿化、教育化。
- (3) 幼儿园设备应该丰富多彩,能满足不同幼儿的不同需要或多种需要。
- (4) 幼儿园活动室应该宽敞明亮,实现三化:一是立体化——地面、墙壁与空间,都要充分用来提供教育信息;二是平衡化——各种知识之间、知识与技能之间、教师动手与幼儿动手等,都要相对均衡;三是动态化——环境布置的内容要随教学内容、季节等的变化而变化。

3. 教师专业方面的标准

(1) 幼儿园教师应该具备五项基本能力,即组织各种教学的能力,设计和参与活动的的能力,管理活动室的能力,评估幼儿发展的能力,以及妥善处理与幼儿、与家长、与同事、与领导之间人际关系的能力。

(2) 幼儿教师应该成为百科知识型人才,这样才能满足幼儿强烈的好奇心和旺盛的求知欲。

(3) 幼儿教师应该掌握幼儿发展理论、幼儿课程理论、幼儿教学理论等,以满足提高教育质量的要求。

(4) 幼儿教师应该具备从事科学研究与写作的能力和意识,以加快幼儿教育科学化的进程。

(5) 幼儿教师应该积极参与以提高教育质量为目的的教学改革。

4. 幼儿园领导管理方面的标准

- (1) 幼儿园的领导应该具有开拓精神、经营意识和创新意识。
- (2) 幼儿园领导既要有丰富的幼儿教育理论,还应具备现代化的管理理论。
- (3) 幼儿园领导既要掌握用人的艺术,也要具备果断处理问题的能力,以实现高效管理。
- (4) 幼儿园的管理模式,应该是开放式、动态式的。要积极适应社会变化,主动满足社



会要求,并与社会各方面建立密切的合作关系。

(5) 在教学管理上,要与小学教育、家庭教育有明确的衔接意识和配合意识。

以上这些是一所现代幼儿园必须具备的基本标准,这不仅是现代家长们的需求,也是社会发展的需求,更是提升幼儿园竞争力不可或缺的基本环境。

(二) 现代幼儿园管理的特点

随着人类社会的不断进步,现代幼儿园管理的方式和理念也不断更新发展。与传统幼儿园的管理方式和理念相比发生了很大的变化,主要体现在下列几方面:

1. 现代幼儿园管理和保教工作的统一

这个特点是由幼儿园的任务决定的。首先,幼儿园的管理目标要服从幼儿园的保教目标,二者互为依据和手段。管理过程就是保育和教育的过程。保教目标是全面育人,它是管理目标的出发点和归宿;管理目标为保教目标的实施提供策略方法和手段等。幼儿园的管理目标和幼儿园的保教目标,二者是统一的,同时存在于幼儿园的教育管理实践中。

2. 现代幼儿园管理的核心是对人的管理

幼儿园的根本任务是育人。管理者是园长,管理对象(管理的中介)是保教职工,管理的服务产品是每一位幼儿的健康成长与发展。在管理过程中,要做到以下几点:

(1) 管理者要善于激发和调动保教职工的积极性,这是做好各项工作的根本保证。

(2) 要重视协调好人际关系,创造良好的精神氛围。

(3) 工作的重心要向保教一线倾斜,整体工作要向幼儿倾斜,遵循“儿童至上”的原则。

3. 现代幼儿园既要有现实性又要有预见性

俗话说:麻雀虽小,五脏俱全。幼儿园也是如此,单位虽小,但是各个部门齐全,工作事务繁多。特别是育人工作,十分复杂和艰巨,教师不仅要对幼儿的健康、学习、教育负责,还要对幼儿的吃、喝、拉、撒等全面负责。因此,幼儿园的工作成效必然要受儿童身心发展规律和教育发展规律的制约。

幼儿园管理应注意的事项主要有以下几点。首先,保教工作要有预见性,能预见到未来社会发展的需要、未来儿童发展的需要,为儿童今后的几年、十几年甚至几十年着想;其次,幼儿园教育必须与社区教育、家庭教育相联系、相一致,相互补缺,形成合力;再次,考核评价幼儿和教师的时候,要防止单一化,注意将定量评价与定性评价结合起来;最后,幼儿园管理的方法手段应符合人本精神,尤其不应以经济处罚作为管理的主要方法或唯一方法。

4. 现代幼儿园管理应具有相对的稳定性

幼儿园管理的相对稳定性往往通过办园特色体现出来。每个幼儿园都要有自己的传统文化和办园特色。这是在较长时期的管理实践过程中自然而然形成的幼儿园管理的价值观,如园长及教职工的行为方式、幼儿园的环境氛围、幼儿园的精神面貌等方面都是相对稳定的。

现代幼儿园管理的稳定性不是靠随意标榜“品牌”就能够奏效的。它有内在深层次的含义,应当从长期的、稳定的、井然有序的工作中体现出来。值得说明的是,幼儿园管理不可避免地会受外部因素的影响,如国家的政治经济状况、政策法规、社会思潮和文化、社区环境、民俗、风气、自然地理条件等。

由此可见,现代幼儿园管理要有先进的教育理念、发展的眼光。只有这样,幼儿园的经

营与发展才能走向良性循环,才能与国际幼儿教育发展接轨。

二、现代幼儿园的常规教育管理

人们通常认为,幼儿园常规是幼儿在幼儿园一日生活的各种活动中应该遵守的基本行为规范。一般来说,主要包括以下三方面的含义:

- (1) 幼儿遵守各种活动中休息的时间及顺序的规定。
- (2) 遵守一日生活各环节的具体规定。
- (3) 遵守幼儿的一般行为规范的规定。

幼儿园常规教育是幼儿教育的主要内容之一。一般来说,幼儿园常规教育可发挥三种作用:一是帮助幼儿适应幼儿园环境,二是帮助幼儿学习在集体中生活,三是维持班级活动的秩序。因此,一所幼儿园的常规管理,直接关系到幼儿的成长和教师组织一日活动的质量。如果常规管理没有建立好,幼儿将无法形成良好的习惯,教师也因在组织各环节活动中要分散精力去维持秩序而影响活动的质量。所以,幼儿园常规教育是幼儿教育过程中不可忽视的一部分。

(一) 现代幼儿园常规教育的策略

1. 科学安排幼儿园一日常规活动

幼儿园常规教育管理要纳入一日教育教学活动中。首先,要详细制定常规管理细则;其次,要科学安排一日活动时间和作息时间;最后,是教师的执行与实施,教师在执行过程中要严格要求,要让幼儿知道一日生活的活动安排,使幼儿形成良好的秩序感。

2. 对幼儿循序渐进地提出要求和制定规则

常规教育要求应从孩子的年龄特点出发,分阶段提出。例如,9月小班孩子刚入园,可要求孩子初步学习按老师的指令(如铃声)进出活动室、收放玩具。用口哨声、手势告诉幼儿活动要开始了,赶快回到自己的位子上去。另外,在成人的帮助下能自己吃完饭菜。10月,要求小班幼儿习惯于听口哨声做事情,把掉在地上的玩具捡起来,离开活动室时把自己的小椅子轻轻摆放到自己的位子上等。到了11月,要求幼儿理解并执行一日活动各环节的转换指令,养成好习惯,如进出活动室慢慢走,不奔跑,不互相追逐,与教师一起收拾玩具,与同伴愉快地游戏等。制定规则要由少到多,由易到难,由简单到复杂,由边教边帮到让幼儿逐步学会独立完成。

3. 家园共育促进幼儿良好习惯的养成

幼儿园每一项活动的开展都离不开家庭。幼儿的良好习惯仅在幼儿园培养是远远不够的,需要得到家长的支持与配合。老师与家长应多沟通,并定期召开家长会,向家长宣传良好习惯养成的重要性。帮助家长建立正确的教养观念,要求家长密切配合幼儿园,达成共识并坚持不懈地培养幼儿的良好行为习惯,使其在幼儿园形成的行为习惯在家里得以巩固和发展。

4. 反复强化训练,使孩子的好习惯逐步内化

幼儿园中的孩子一天的生活主要由游戏活动、学习活动及生活活动组成,其中包括饮食、睡眠、盥洗、游戏、学习和交往等内容。帮助幼儿获得“在什么时候、什么情况下该如何做,不该如何做”的认知、体验和经验,逐步形成一系列正确的行为方式;同时,教师必须常抓



不懈,并在反复的实践中逐步使孩子们养成良好的行为习惯和学习方式。

5. 及时评价、激励幼儿

要充分利用离园前的一段时间对孩子一天的活动进行总结,对于一日活动中遵守常规的孩子要及时给予肯定评价,如一颗五角星、一面小红旗、一朵小红花都会让孩子们体验到成功的喜悦;对于在活动中没有遵守规则的孩子要给予提示,要告诉他哪里做得不够好,哪方面还需要努力……这样不断地鞭策幼儿,激励幼儿逐步产生遵守规则的意识。实践证明,榜样示范与行为练习相结合是幼儿园常规教育的好办法。

(二) 现代幼儿园常规教育的基本要求

幼儿园一日常规管理包括入园活动及晨间活动,教育教学活动,饮水、如厕、盥洗,游戏及区域活动,进餐,午睡,离园。每一个环节对教师和幼儿都有一定的要求。

1. 入园活动及晨间活动

(1) 在入园活动及晨间活动中,对幼儿的要求如下:

- ① 衣着整洁,愉快来园,接受晨检,带手绢(餐巾纸)。
- ② 有礼貌地向老师、小朋友问好,向家长说再见。
- ③ 将外衣、帽子等叠整齐,放在固定地方。
- ④ 进行简单劳动,会搬自己的椅子。(小班)
- ⑤ 擦个人的桌椅,摆放玩具等。(中班)
- ⑥ 在完成自己的事情的基础上可以建立值日生制度,培养孩子为集体服务的意识。(大班)

(2) 在入园活动及晨间活动中,对教师的要求如下:

- ① 做好室内外清洁工作及室内通风,保持空气清新,能有效防止幼儿疾病的发生。
- ② 接待家长,做好交接工作,如有幼儿服药一定要交接清楚。
- ③ 晨间检查:看孩子的身体情况,观察情绪等。
- ④ 提醒幼儿做简单劳动,并对积极参加劳动的小朋友进行肯定和表扬。
- ⑤ 组织晨间游戏活动。要注意以下几点:一要注意安全,二要提高幼儿的运动技能,三要控制孩子的运动量,四要让幼儿学习收拾活动器械。

2. 教育教学活动

(1) 在教育教学活动中,对幼儿的要求如下:

- ① 听从教师指挥,积极参加教学活动。
- ② 坐姿自然端正,会搬椅子,知道哪些搬椅子方式有危险,如扛在头顶放下椅子时会砸到其他小朋友,钩住椅背后面更容易碰到其他幼儿的腿部。

- ③ 学习正确的看书姿势。
- ④ 举手发言,养成倾听的习惯。
- ⑤ 说话、走路、拿东西要轻。

(2) 在教育教学活动中,对教师的要求如下:

- ① 做好活动前的准备。
- ② 以游戏形式引起幼儿兴趣。
- ③ 选材符合幼儿年龄特点,容量适当。
- ④ 为幼儿提供较充分的动手、动脑、动口的机会。

⑤ 集体活动与小组活动结合,使幼儿相互影响和配合。

⑥ 注意卫生保健要求。

⑦ 做好作业准备,可指导值日生协助做事。

3. 饮水、如厕、盥洗

(1) 在饮水、如厕和盥洗时,对幼儿的要求如下:

① 便后洗手,学会正确的洗手方法。

② 需要时能随时如厕。

③ 给自己的水杯做记号,用自己的水杯按时喝水。将水杯放在固定位置。

④ 活动或口渴时随时喝水。

⑤ 自己接水排队不拥挤。

⑥ 不浪费水、不乱扔垃圾。

(2) 在饮水、如厕和盥洗时,对教师的要求如下:

① 提醒幼儿如厕。

② 允许幼儿按需要随时大小便。

③ 提醒幼儿便后洗手。

④ 提醒幼儿用自己的水杯接水,不浪费。

⑤ 检查幼儿饮水。

⑥ 水杯提前消毒,每人一杯。

⑦ 随时准备温水,供幼儿饮用。

4. 游戏及区域活动

(1) 在游戏及区域活动中,对幼儿的要求如下:

① 情绪愉快,能积极参加集体游戏,又能自选游戏活动。

② 遵守游戏规则。

③ 会正确使用玩具,能爱护玩具,学习整理玩具。

④ 与同伴之间友好交往。

⑤ 遇事能积极思考,学习自己解决问题,学习处理同伴之间的相互关系。

⑥ 学习自理自律,如增减衣服,不离集体,学习自我防范,不做危险动作。

(2) 在游戏及区域活动中,对教师的要求如下:

① 组织户外活动及室内游戏。

② 预先做好活动准备,可组织指导中大班幼儿帮助准备。

③ 保证充足的游戏活动时间,注意卫生安全,并对幼儿进行相应的教育。

④ 户外活动前提醒幼儿如厕,并检查。

⑤ 尊重幼儿意愿,开展游戏活动。

⑥ 协助做好活动准备。

⑦ 注意对体弱儿童个别照顾。

5. 进餐

(1) 在进餐时,对幼儿的要求如下:

① 认真洗手,方法正确,能排队轮流不拥挤,不玩水,节约用水。



② 安静进餐,坐姿正确。

③ 正确使用餐具。幼儿年龄小,动作突然,常常会发生意外。比如孩子进入中班后使用筷子,常常会将筷子塞在嘴巴里,这个时候,一旦有小朋友碰撞就会发生危险。

④ 文明进餐,不挑食,不剩饭。

⑤ 餐后自己轻放餐具,擦嘴漱口。

(2) 在进餐时,对教师的要求如下:

① 组织指导幼儿按正确的顺序和方法洗手。教师需跟随观察幼儿洗手,因为孩子最喜欢水,他们会在水池里玩水,把衣袖弄湿很容易生病。

② 提醒幼儿姿势正确。

③ 注意照顾个别幼儿,特别是体弱儿和病儿。

④ 创造愉快安静的进餐气氛,餐前、餐中不处理问题,以免影响幼儿的情绪。

⑤ 向幼儿介绍饭菜,激起其食欲,让幼儿愉快进餐。

⑥ 根据幼儿饭量随时添饭,不催食。

⑦ 餐后安排轻松安静的活动,如室内游戏、散步。这时教师要将特别调皮的孩子拉在自己身边,带孩子到教室外面四处走走,熟悉幼儿园的每个地方,在上下楼梯的时候提醒他们靠右走。

⑧ 饭后是一个轻松自由的时间,老师可以与幼儿个别谈话等,以了解孩子,增进师生情。

⑨ 收拾餐具、餐桌,清理地面,卫生消毒等。

6. 午睡

(1) 要求幼儿进入午睡室就保持安静。以后孩子进入寝室就会形成条件反射,保持安静。

(2) 按顺序脱衣叠好,鞋放在固定位置。

(3) 铺好被子,安静入睡,不带小玩物上床。

(4) 养成良好睡姿与习惯(肚子不露在外面),按时起床,正确穿衣、穿鞋,学习整理床铺。

(5) 接受午检。

(6) 幼儿如厕。

(7) 起床以后组织幼儿盥洗、喝水。

7. 离园

(1) 在离园期间,要求幼儿带好回家用品,有礼貌地同老师、小朋友告别,不独自离园,不跟陌生人走。

(2) 在离园期间,对教师的要求如下:

① 离园前,带班教师首先要清点人数,进行离园谈话,总结一天的活动,表扬好人好事,并进行交通安全和文明礼貌教育;然后进行晚检,检查幼儿书包、看幼儿穿戴是否整齐,冬季对托、小班应逐个整理幼儿的衣裤,中大班幼儿自检后教师再检,防止有幼儿尿湿裤子不说的现象,检查幼儿手、脸是否干净,提醒其应带物品等待家长来接。

② 离园时,教师要热情接待家长,主动向家长介绍幼儿在园情况,以便家园互相配合,共同教育好幼儿。

③ 幼儿全部离园后,教师应将活动室清扫、整理、消毒,锁门前将厕所、寝室、活动室、备课室全面检查一遍,关好门窗、电器、水龙头,确无异常情况方可锁门离开。

总之,幼儿园常规教育不是一蹴而就的,需要从点滴开始,周而复始、循序渐进地进行培养。不怕烦,有耐心,多与孩子交流,会从孩子身上看到许多闪光的东西,孩子们也因此会不断成长进步。应始终相信这样一句话:播种一种行为,收获一种习惯;播种一种习惯,收获一种性格;播种一种性格,收获一种命运。



资料卡

幼儿园一日常规管理中常见的问题与对策

1. 对不愿意向家长说再见的幼儿——不要太勉强

新入园的幼儿向老师问好并不难,难的就是向家长说“再见”,这两个字往往能勾起他们对父母的依恋,此时注意不要太勉强。这时候老师先不要让孩子和家长说再见,帮助幼儿减少分离焦虑。教师可以用情感表演法引导幼儿学说“再见”,这能缓解起幼儿的不良反应情绪。

2. 当幼儿来园不高兴时——应转移其注意力

幼儿都会出现来园情绪不好的问题。如果幼儿来幼儿园时情绪就已经很激动了,一是请家长和幼儿进行沟通,安抚好幼儿情绪再送进班里;二是老师直接把孩子接进班里,使幼儿换一个环境,帮助幼儿缓解情绪。老师要尽快转移幼儿的注意力,这样就可以避免发生不愉快。

3. 对不愿意给老师问好的孩子——老师可主动打招呼

有时候孩子心里闹别扭,来幼儿园时不愿和老师打招呼,老师可以主动向小朋友问好,或是通过其他幼儿的榜样作用引导他。

4. 对丢三落四的孩子——可采用提示法

幼儿年龄小,常常丢三落四,老师可以和幼儿一起将要做的事情用图片和照片的形式记录下来,布置在环境中。

5. 对经常迟到的孩子——应该用环境暗示

幼儿迟到大多是家长造成的,因此要多与家长沟通交流,使家长认识到准时入园的重要性。也可以在活动室门口做一个漂亮的钟表,时间定在8点前,并写上“准时入园我很棒”,既提醒了孩子,也暗示了家长。

6. 对无所事事的孩子——可有意安排一些活动

幼儿来园后有先后,来园后距离吃早餐又有一段时间,幼儿无所事事,教师不容易组织。可向孩子提供玩具材料,开展丰富有趣的晨间活动,既能充分利用这段时间又能减轻老师的负担。例如,观察自然界的动植物,写观察记录,擦玩具,拼拼图,翻绳,看书等。培养幼儿听到音乐声和信号就及时收拾整理,然后排队做操或进餐。

7. 若遇到爱聊的家长

有些家长不着急上班,站在门口和老师没完没了地聊个不停,教师又不好拒绝,这时候教师可以礼貌地说:“我也很愿意和您沟通交流,可现在带班,需要照顾孩子,等有时间我再和您详谈。”



可见,幼儿园良好的常规管理可以使教学活动有序开展,提高教学效果,提高幼儿在幼儿园的生活和学习质量;好的常规管理有利于促进幼儿今后良好习惯的养成,使幼儿终身受益。

第二课 现代幼儿园的精细化管理

精细化管理是在常规管理基础上实施的一种管理,是现代幼儿园管理的重要组成部分。现代管理学认为,科学化管理有三个层次:第一个层次是规范化管理、常规化管理;第二个层次是精细化管理;第三个层次是个性化管理,也是管理的最高层次。那么,什么是精细化管理?精细化管理的内容有哪些?实施过程中应注意什么问题?

一、现代幼儿园精细化管理的内涵

精细化管理是发达国家的一种管理理念,它是社会分工精细化和服务质量的精细化对现代管理的必然要求,是建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入的关键一步。

精细化管理的特征可用精、准、细、严四个字来概括。

(1) 精。精是做精,精益求精,追求最好,不仅把产品做精,也把服务和管理工作做到极致,挑战极限。

(2) 准。准是准确的信息与决策,准确的数据与计量,准确的时间衔接和正确的工作方法。

(3) 细。工作细化、管理细化,特别是执行细化。

(4) 严。严是严格控制偏差,严格执行标准和制度。

《细节决定成败》一书中有一句话:“把事情做大是一种口号,有些务虚;把事情做小,才是真正行动,才是还原生活。”幼儿园的精细化管理就是落实管理责任,将管理责任具体化、明确化,这就要求每一个人都要把本职工作做到位。对工作负责,对岗位负责,人人都管理,处处有管理,事事见管理。幼儿园无小事,事事皆育人;教师无小节,节节为楷模。一件件小事、一个个小节也折射出管理的水准和办学的品位。

总而言之,精细化管理在幼儿园工作中是用心工作、爱心育人、真心服务的具体体现。幼儿园工作无小事,全体教职工要把平时看似简单、容易的琐碎事情用心、精心地做好,让每一位幼儿感受到被关爱,并且让积极向上的精细化意识、文化思想变为每一个教职工的自觉行动。只有这样,才能创办出有特色、适合现代社会发展的幼儿园。

二、现代幼儿园精细化管理的内容

由于幼儿园面对的教育对象(3~6岁的幼儿)的特殊性,使得幼儿园精细化管理的内容有很多。主要体现在以下几个方面:

(一) 日常管理的精细化

日常管理要精细化,要本着“幼儿园工作无小事,事事皆育人”的管理理念,从大处着眼,从细微处入手,把每一项工作都力争做精做细,并牢固树立“精心、精细、精品”的工作观念,

理解和掌握精细化管理的内涵。在“一切为了幼儿园发展”这一主线下,规范教职员的行为方式,向精细化管理要质量,用精细化管理促提高。在工作中落实“三个字”——细、精、新,“细”即认真细致,从小处着手;“精”即精益求精,优质高效;“新”即注重创新,科学发展。实行“四定位”,要求在工作中做到时间定位、人员定位、物品定位、内容定位。做到“四常”,即常检查、常整理、常规范、常自律。

(1) 常检查。检查责任是否明确,方法流程是否清晰,标准是否可行,赏罚是否分明。

(2) 常整理。整理不清楚的标志及物品信息,做到标志清楚准确,操作方便快捷,提高工作效率。

(3) 常规范。创造安全规范的环境,达到实施养成教育的目的。

(4) 常自律。自省和监督两种手段并行,持之以恒,形成有序的生活习惯,增强团队的凝聚力和竞争力。

(二) 制度落实的精细化

没有规矩不成方圆,这充分说明了建章立制的重要性。要通过园内的各项规章制度来规范教师的教育教学行为,并通过各项工作流程的评价以及班级工作质量评估、日常教学评估等来督促检查各项工作制度的落实情况。按照“严、细、公、实”四字管理方针引导教师把工作做得更好、更完美。严,即严格要求,严格按幼儿园的规章制度办事,同时在处理问题时,一视同仁,做到对事不对人;细,即认真细心,用心投入,细致入微地做好各项工作;公,即公平、公正,公平对待每件事情和每一名职工;实,即脚踏实地,讲求实效。这样,大家“心中有目标,眼里有方向,手中有标准,做后有评价”。在落实制度时需要注意以下两点:

1. 完善制度管理

要从幼儿园实际情况出发制定切实可行、操作性强的制度。在此基础上,再制定操作性强的考核细则来保障制度的实施,使幼儿园发展进入良性循环。

2. 实行人文化管理

精细化管理说到底就是对人的管理。在管理中,只有精细化与人性化辩证统一,才能挖掘人的潜力,才能激发人的工作热情。要想真正做到管理育人、服务育人,既要用制度去规范人、约束人、鞭策人,又要以情感人,增强凝聚力。

(三) 环境治理的精细化

《幼儿园教育指导纲要(试行)》指出:“幼儿园应为幼儿提供健康的生活与活动环境,必须把保护幼儿的生命和促进幼儿的健康放在首位。”环境对幼儿而言就是一本不会说话的教科书,因此创设干净的校园环境对幼儿尤为重要。

1. 环境卫生重在落实

幼儿园环境卫生不仅意味着不随意乱扔垃圾、果壳等杂物,不随地吐痰,保持操场、花坛、走廊等场所的整洁;而且也意味着杂物的合理放置,如操场内或过道上不随意停放自行车和堆放建筑垃圾等;还意味着绿化有专人负责管理,如做到绿地无杂草、花坛无杂物、定期修剪,教育幼儿不随意攀折花草树木、爱护花草树木等。这些工作要责任明确,让每一位教职工习惯把自己负责的清洁区域当家来经营,达到处处干净美化的管理目标。

2. 环境文化要重品位

一所幼儿园的环境文化布置不仅能彰显其办园理念,而且能体现幼儿园的文化品位。



如著名的诗词、名画,富有儿童气息的活泼的动画,富有创意的幼儿作品展示,具有实用性的校园文化专栏等,都能体现幼儿园的精神风貌和办园特色。这些环境文化可以由老师们自行设计、自己动手来布置。这样,既装点美化了校园,又真正达到了让每一面墙壁都能说话、每一个角落都能育人的目的。

(四) 日常活动的精细化

日常活动精细化主要是使幼儿园一日活动的各个环节不断精细化。“让细节成为习惯,让优秀成就品质。”对晨间接待、学习活动、课间操、进餐、餐后活动、午睡、起床、离园、盥洗、集体教学活动及游戏等环节,都制定详尽的管理细则,以规范教师的教育教学行为,增强责任意识,以实现一日活动管理的精细化。久而久之,幼儿在一日活动中养成了良好的行为习惯,教师也因精细化的教育教学管理促使了自己专业素质的提升。

实践证明,只要有精心的工作态度、精细的管理过程,就能达到精品的目标。

(五) 对人管理的精细化

在幼儿园的管理过程中要突出以人为本的管理思想,构建更加人性化的、以情感管理为主的幼儿园管理体系。在几乎是敏感、细腻的女同胞“一统天下”的幼儿园,要采取“刚柔相济”的管理策略,即把一套行之有效的“硬”制度与人文精神的“软”管理相结合。在管理过程中,管理者要善于将“榜样引领”与“科学管理”相结合,用高尚的人格魅力来推动各项制度的贯彻落实。

1. 对教职工的管理

(1) 要求教师从细微处入手,对幼儿一日生活各个环节实施精细化管理,端正教育行为,将幼儿园保教常规工作规范要求变成自觉的行动。保教室每月对教师业务实绩进行考核、公示、备案。

(2) 从教育教学活动抓起。教师的活动设计、活动准备、活动组织、反思等每一个环节,都要高标准、严要求,促进幼儿和谐发展。如结合保教一日工作程序要求,对教师的保教工作加强管理,树立常规工作典范、优质教学典范,发挥其引领作用。教育教学管理实现了精细化,教育教学质量必然会大大提高。

2. 对幼儿的过程管理

以幼儿一日生活各环节为基点,要求教师进一步优化对幼儿的管理。

(1) 加强幼儿常规活动管理。以养成教育为切入点,要求教师对幼儿一日生活各环节活动进行精细化管理。加强幼儿常规教育,培养幼儿可持续发展的良好的生活卫生习惯、学习习惯和行为习惯。

(2) 对每一位幼儿都力争做到精细化关爱。幼儿园的教育对象是一个个来自不同家庭的孩子,他们有着方方面面的差距,又都是正在成长中的小孩子。作为教师,应该尊重他们、了解他们,使他们感受到安全、关爱、欢乐、满足,帮助他们建构一个属于自己的完整的思想空间。对幼儿来说,保教人员应该既是教师,也是母亲,既是同伴,也是朋友。精心是态度,精细是过程,精品是结果。幼儿园管理的精细化既是幼儿教育的要求,也是幼儿教育的目标,还是幼儿教育标准。

由此可见,幼儿园管理从细节入手,把每一件小事做好是每一位教职工的工作职责。从幼儿一入园,大到教育教学、安全管理、活动设计,小到幼儿的生活琐事——吃、喝、拉、撒、

睡,都应制定看得见、摸得着的管理目标,把大目标分解成小目标,通过规范细节,使师生逐步养成良好的学习和生活习惯。

三、现代幼儿园实施精细化管理应考虑的问题

1. 提高管理者的素质

管理者是实施精细化管理的决策者和执行者,管理者的素质是实施精细化管理的关键。应始终把学习管理理论,学习政策、法规,提高业务水平,提高管理艺术作为领导班子建设的重要内容。选派领导参加不同级别、不同内容的培训和学习,以提高其对幼儿园精细化管理重要性的认识,解决工作中随意性和盲目性,增强工作的实效性和保障性,实现由粗放型管理向精细化管理转变。

2. 明确幼儿园的管理目标

所有的管理者首先遇到的问题就是目标问题,目标是整个管理工作的出发点和归宿。幼儿园的工作烦杂,千头万绪,只有抓住了目标,才能抓住根本,使工作沿着精细、科学的方向发展,最大限度地发挥每个岗位、每位人员的作用,将管理责任目标具体化、明确化。在实施目标管理的过程中,充分发挥目标的导向激励作用。主要分为以下三个层次:

(1) 增强幼儿园领导班子的目标意识,激励领导班子把关、定向、推动工作。制定幼儿园教育常规实施细则,将每一位领导重点负责的项目进行分解,增强其目标意识,紧紧围绕管理目标,排除干扰,把关定向,推动工作迈上新台阶。

(2) 增强教职工目标意识,同频共振,共绘蓝图。遵循管理的原则,从调查研究入手,发动群众,共绘蓝图,把确定目标的过程变成统一群众意志、统一行动的过程。通过调查研究,依据教职工提出的发展优势和薄弱环节,从建立健全精细化管理制度入手,提高保教质量,深化教育改革,形成园所特色,力争把幼儿园建成幼儿喜欢、家长满意、社会赞誉的幼儿园。

(3) 增强个体目标意识,扬长避短,人人进取。集体目标是通过个体目标实现的,因此,在确定集体目标后,要注重确立个体目标,通过强有力的思想工作来鼓励教职工接受集体目标,确定个体奋斗目标。如为加强青年教师队伍建设,应多方面了解教师的思想水平、业务能力,了解他们的爱好、性格,了解他们的需要、追求,尽可能为他们创造条件,提供机会,搭建平台。在工作中,逐渐地使教师把个人志向融入幼儿园的奋斗目标中,使他们感受到在集体的荣誉里有个人努力的成果,在增强集体荣誉感的同时,感到个人也有奔头。

3. 充分发挥制度的规范作用

幼儿园应建立健全各类人员岗位责任制度、学习会议制度、考勤制度、安全制度、卫生保健制度、财务制度和教职工考核制度、新聘教师准入制度等。各项制度在实施中要不断完善,保证幼儿园各项工作有章可循。在制度管理方面,要从抓重点、抓关键和抓落脚点三方面入手。

(1) 健全完善岗位职责是重点。从园长到每一个工作岗位,都要制定岗位职责,明确各自所处的地位及应负的责任。人人定岗定责,保证了幼儿园各项工作事事有人管,人人有事做,干什么,怎么干,干到什么程度,人人清楚明白。职责分明,任务清晰,可避免出现责任不清、相互推诿的现象,保证了幼儿园的保教工作和各项活动常规有序进行。

(2) 有章必循是关键。有了规章制度还只是纸上谈兵,要真正落实,关键在于有章必循。



在工作实践中,领导必须以身作则,要求群众做到的领导首先要做到,领导要做遵守纪律的模范,执行制度的模范。同时,领导要严格检查,严格按制度办事,做到有奖有罚、奖罚分明。

(3) 把规章制度变为教职工的自觉行动。现代管理的核心是以人为本的管理,幼儿园实施精细化管理的核心是要把人管“活”,调动教职工的主观能动性,使他们积极主动地工作。同时,他们也是管理的主人,幼儿园制定的每一项制度都要由教职工代表讨论通过要让教职工明确制定、执行制度的意义,提高其思想觉悟和自觉性。

4. 注重管理的过程

精细化管理就是把小事做细,细事做精,这也充分说明了过程管理的重要性。只重结果不重过程的管理难以令人信服,精细化管理也将无从谈起。如在年度考核和评优选先工作中,幼儿园可将每名教职工工作的主要业绩公布张贴,以学期考核制度为依据,教职工自评、群众评议、领导评议和家长评议相结合,推选出让人信服的榜样。在教学管理中,要求青年教师备详案,在规范中使年轻教师步入正轨;要求中老年教师备简案,在点拨中使有经验的教师熟能生巧;要求骨干教师备特色教案,帮助他们自成风格,形成特色。

总之,幼儿园的精细化管理不只是领导层的问题,还与每一个教职工有关系。因此,幼儿园全体员工必须做到:幼儿园工作的每一个步骤要精心,每一个环节要精细,每一项工作要出精品。树立精心是态度,精细是过程,精品是成绩的观念。这样,通过完善各岗位工作制度和管理制度,落实教师考核细则,可达到小事做细,细事做精,优质高效的目的。



资料卡

某幼儿园小班一日常规精细化管理策略^①

一、精细化管理指导思想

《幼儿园教育指导纲要(试行)》指出:幼儿园要建立良好的常规,避免不必要的管理行为,逐步引导幼儿学习自我管理。引导幼儿建立良好的常规是非常重要的。小班是整个幼儿园教育奠定基础的阶段,所以小班是进行常规教育的关键阶段。由于小班幼儿年龄小,刚开学那一个月哭闹情况比较厉害,导致有些教师觉得无从下手,把工作重点放在了稳定幼儿情绪上,而忽略了常规教育,致使在以后的教学活动中,幼儿秩序混乱,教师觉得很吃力。其实在小班幼儿的常规教育中可以采用一些方法,使幼儿快速掌握生活常规,以保证幼儿安全和教育教学工作的顺利开展。

二、精细化管理实施过程

以幼儿入园过程、上楼梯过程及离园过程说明实施精细化管理的一些策略。

1. 入园过程

由一位教师接待,另一位教师组织幼儿开展他们喜欢的活动。活动的内容可以是选择幼儿熟悉的歌曲进行表演,如《两只老虎》《小星星》等幼儿在入园前就已学会的曲目,使他们一进幼儿园就有一种成就感。另外,还可以为幼儿多准备一些玩具让幼儿活动起来,让他们有事可做,转移他们的注意力,利用这些方法来减少幼儿哭闹的现象。

^① 陈玉玲,王爱华. 幼儿园班级精细化管理案例[J]. 中小学教育,2013(5).

2. 上楼梯过程

利用开火车的形式让幼儿自由排队,然后让幼儿学火车的声音排队进教室,幼儿很喜欢这种方式。就算有哭闹的幼儿也会在其他幼儿的带动下一起向前走,而不需要教师一个一个来抱,教师可以腾出精力来组织全体幼儿。上楼梯时,安全是非常重要的。这一环节教师可利用贴标志的方法,在每个台阶两边都贴上小脚丫的标志,让幼儿踩着脚丫上楼梯,这样既避免了拥挤,也能使幼儿自动分成左右两队。

3. 离园过程

(1) 整理衣物。一是教给幼儿穿衣的方法。教师可以把穿衣要领编成儿歌,如“抓住领口翻衣往背披,抓住衣袖伸手臂,整好衣领扣好扣,穿着整齐多神气”。边说儿歌边示范,或让幼儿边说儿歌边穿衣。二是同伴互相帮助整理衣物。

(2) 离园。由于幼儿入园之前一直和家人在一起,所以在离园时,幼儿和家长都迫切希望早一点见到对方,家长和幼儿的秩序都会很混乱。这就需要有一位教师组织幼儿进行一些有禁止动作的活动,另外一位教师组织家长,还需要对家长进行耐心的劝导,让他们认识到有序接送幼儿的必要性,争取家长的配合。

三、精细化管理效果

从细节入手,通过班内教师的协作努力,幼儿的哭闹情况在两个星期后基本上就没有了,一个月以后就可以带领幼儿顺利地开展教学和其他活动了,家长的反响也很好。

四、精细化管理反思

要培养小班幼儿的良好常规,就要从幼儿入园第一天抓起。教师要根据幼儿实际和需要,从细节入手,做大量的准备工作。不怕麻烦,不放过每一个教育时机,耐心、细致地帮助和指导幼儿。安排好一日生活中的每个环节,不打无准备之仗。除此之外,还要做好家长的思想工作和家园联系工作,取得家长的配合,共同培养幼儿良好习惯,建立良好常规。

第三课 现代幼儿园的教学管理

幼儿园常规工作管理,不仅仅是建立正常的教育教学活动秩序,而且要以《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》为依据,按照《幼儿园教育指导纲要(试行)》的新理念、新理论以及幼儿教育教学规律要求来确定教学管理的内容及方式。幼儿园教学管理的内容很多,如教学计划管理、教学组织管理、教学活动管理、教学过程管理、教研培训管理、档案管理等,但最基本也是最重要的是幼儿园教学计划管理及教学过程管理。

一、幼儿园教学计划管理

幼儿园教学计划管理包括教学计划的制订和教学计划的实施。

(一) 教学计划的制订

1. 幼儿园教育教学计划

幼儿园教育教学计划主要是由分管教学的副园长根据幼儿园工作计划,围绕教育教学



的中心任务,从提高教师的专业水平和保教质量的角度来制订。幼儿园教学计划主要包括教师培训工作(园本培训、外出培训)、常规教学工作(一日生活的组织、幼儿一日生活常规的培养等)、教师的专业发展(教学基本功训练、优质课评比等)、幼儿的发展(德育工作、养成教育、发展评估等)、制定具体可行的工作目标和措施(月份安排)。

2. 幼儿园教研计划

幼儿园教研计划由教研组长制订,应根据教师、幼儿发展实际确定指导思想,提出教研课题,确定教科研活动的时间、地点、内容、活动形式等。活动后要及时组织教师一起总结活动的效果和提出改进意见,并商定下次的活动主题。

3. 班级保教工作计划

班级保教工作计划由各班教师结合本班幼儿情况(包括幼儿人数,上学期情况分析,幼儿的生活、学习态度、习惯等),制定本学年(学期)的工作重点和具体的工作措施、月份安排,如养成教育、保教工作、家长工作、安全工作等。计划应符合实际,具体安排应具有操作性,对实际工作能起到指导作用。

4. 月计划

月计划的制订应在总结上月工作目标执行情况以及幼儿发展情况的基础上,提出本月工作目标。月目标与学期目标之间要体现出层次分解性,本月目标与上月目标之间应体现出渐进发展性;围绕月目标选择的教育内容应体现整体性、季节性、适量性,并制定与之相应的措施。主题活动计划应包含在月计划的整体框架下,与月计划有机融为一体。

5. 周计划

周计划要突出各类活动的安排,注意新旧内容量,以及五大领域(健康、科学、社会、语言、艺术)及三大游戏(角色游戏、结构游戏和表演游戏)之间的平衡,保证游戏活动和自由活动的时间。

6. 日计划

日计划应从一日活动的整体来设计。一日活动目标明确,安排合理。集体教学活动教材分析通透,依据幼儿年龄特点,精心设计方案,过程清晰,有重点与难点。生活活动、游戏活动、区域活动目标明确,有指导重点。

以上后四种计划主要由班级教师制订,幼儿园可设计统一的表格,规定统一的格式(字体、字号等),便于教师操作和行政进行检查、指导。

(二) 教学计划的实施

幼儿园教学计划要得到落实,必须注意下列问题:

1. 科学合理制定幼儿一日生活常规

要根据幼儿的年龄特点和季节特点(如冬春季、夏秋季),科学、合理地安排和组织一日活动,做到动静结合、室内与室外结合(保证每天两小时的户外活动)、教师组织与幼儿自主活动结合等,保证幼儿在园一日生活愉快。

2. 提前做好一切准备工作

提前一周制定下一周学习目标、半日活动设计、家园联系专栏内容。提前一天做好第二

天教学、游戏材料的准备工作等。带班时要做到人到心到,不擅自离开岗位,科学合理、灵活地执行一日作息制度,使之有利于形成相对稳定的教学秩序。

3. 各班教师要统一合作

做好每天交接班工作,沟通思想,交流情况。根据周计划,开展好教育教学活动,统一教育方法,达到教育上的一致性。

4. 做好家园联系工作

教师在实施教育教学计划中,要热情接待家长,了解全班幼儿家长的基本情况 & 家庭教育情况,有计划地进行家访并做记录。通过各种方式和途径做好家园一致教育工作,做好“家园联系园地”工作,定时向家长汇报幼儿在园情况。

二、幼儿园教学过程的管理

教学过程包括的内容很多,如课程管理、课程实施、教学行为与效果、教师的备课与反思工作等。但最基本的主要是课程管理(课程的设置、课程内容、课程安排、课程表的制定、教学进度的安排)和教师的备课。

(一) 课程管理

1. 课程设置

幼儿园课程设置应根据幼儿的身心发展规律,以《幼儿园教育指导纲要(试行)》为依据,坚持“以人为本”的教育思想,树立“一日生活即课程”的课程观,即按照课程规定的教学内容组织教学,重视幼儿从入园到离园的每一个生活、学习环节,将幼儿每日的入园、离园、盥洗、进餐、就寝、早操、游戏等活动均纳入幼儿园的课程范畴之内,培养幼儿良好的生活学习习惯、良好的个性品质和基本能力。因此,幼儿园的课程就是教育者对受教育者欲实施的教育,其中包括教育思想、教育目标、教育计划、教育内容、教育措施、教育行为、教育评价。对受教育者而言,课程即是体验教育、提高心智、积累经验的过程。

可见,正确的课程观强调了幼儿教育要就近取材,贴近生活。这些思想及课程的设置较符合幼儿的认知规律,与幼儿生活密切相关,易使幼儿接受和产生兴趣。但是部分幼儿园课程设置还存在着目标、内容不适应幼儿的学习特点和水平的情况,幼儿学习任务严重“超载”。比如,为了迎合家长,教师强行让幼儿提前进行拼音知识的学习,致使幼儿在教室里像小学生一样接受知识的灌输。这种无视幼儿发展需求和学习规律的做法对幼儿情感、态度、能力、知识、技能等方面的发展是无益的。

2. 课程内容

课程内容解决的是“教什么”和“学什么”的问题。某出版社出版的《幼儿园教育活动》把幼儿园课程内容分为健康、社会、语言、科学和艺术五个领域,这是以幼儿活动的对象及其所规定的活动类型为标准来划分的。教师在选择内容时应注意以下几方面的问题:

(1) 幼儿学习的内容应该是与教育目标相符、有利于幼儿全面发展的内容。课程内容的选择是为更好地实现教育目标服务的。在选择课程内容时应该考虑:选择这个内容是为了实现哪一个或哪几个教育目标?这一内容还可能指向哪些教育目标?还有比这一内容更能促进相关教育目标实现的内容吗?同一教育目标可以通过不同的课程内容来达成,关键



看哪种内容更有利于教育目标的达成。在实际工作中,有时教师在教育内容的选择上只求新、求异,不考虑其发展价值,进而导致许多无价值甚至有负面影响的内容也被引进到幼儿园课程中。因此,选择幼儿学习内容,不仅要考虑教育目标,同时还要考虑在促成各领域目标的达成方面取得一种平衡,以利于幼儿健康和谐地发展。

(2) 幼儿学习的内容应该是幼儿现在或将来学习、生活所必需的或者对幼儿基本素质的发展有较大价值的内容。幼儿学习的内容应该是其发展所必需的关键经验,幼儿时期是学习这些内容的最好时机,错过了这个机会以后就没有那么好的发展机会了,如良好生活、卫生、学习习惯的培养,生活自理能力的训练等。

(3) 幼儿学习的内容必须能转化成幼儿自身活动,并且要有适当的难度。活动是幼儿发展的基础,幼儿的发展是在其与周围环境交互作用的过程中实现的。当然,并不是所有的活动都能促进幼儿的发展,只有那些有适当难度的活动,对幼儿的发展才有促进意义。

这里所讲的适当难度是指幼儿需要努力并且是可以克服的障碍。没有一定难度的教育活动就是浪费幼儿宝贵的时间和受教育机会。如果活动的要求大大低于幼儿身心的能力,或者没有达到一定的身心负荷,那么,他们的身心力量就派不上用场,他们的发展就会进展缓慢,甚至还有可能衰退和钝化。幼儿经过努力克服了困难,获得了成功体验,这对提高他们活动的兴趣和自信心是很有帮助的;如果难度过大,幼儿几经努力,还是接连不断地失败,进而他们就会垂头丧气,对自己失去信心。

(4) 幼儿学习的内容与幼儿生活的经验有密切联系。课程内容与幼儿的生活经验相结合,有利于调动幼儿的学习兴趣,同时也有利于幼儿对相关内容的理解 and 应用。

因此,为幼儿选择学习内容时,要尽量选择那些贴近幼儿生活的内容,不要人为地使幼儿的学习远离他们的生活。有些老师在生成“主题网络”时,往往将主题内容生成到远古时代。如有一位老师在生成“现代信息广场”这一主题活动时,将原始社会部落中使用的通信工具(“狼烟”“消息树”等)都纳入幼儿课程内容中。表面看起来,这些内容很“完美”,但这些远离幼儿生活的内容对幼儿的发展不仅没有任何意义,而且可能误导幼儿。

(5) 幼儿所学内容之间尽量有内在的逻辑联系。教育心理学研究表明:有内在联系的知识经验比零散的知识经验更有利于幼儿理解。因此,为幼儿选择学习内容时,要努力使同一个领域的不同方面的内容、不同领域的内容、前后学习的内容之间产生有机联系。在内容的组织方面,努力按照知识或经验的内在逻辑联系来组织,并且努力让幼儿了解这些知识、经验的内在逻辑联系。当幼儿的知识、经验达到一定程度时,还要将知识、经验“联系的原理”当作他们进一步学习的基础,进而不断提高他们的知识水平。遗憾的是,目前许多教师并没有认识到“联系”的真正意义,只是按“方案”或“主题”编织所讲内容,更多的是一种只具表面联系的内容,而缺乏内在逻辑联系。

(6) 幼儿学习的内容应该是幼儿感兴趣的。幼儿是情绪中人,他们的学习绝大多数是由兴趣决定的。没有兴趣的学习对幼儿来讲是没有意义的。因此,为幼儿选择的内容应该是幼儿感兴趣的或者是经过老师的努力可以让幼儿感兴趣的。幼儿一般不会像具有理性智慧的成人那样为了“美好的明天”而学习,他们的学习一般都是他们对活动本身感兴趣。

3. 课程安排

理想的课程管理应对幼儿园的课程实施做出细致的安排,然后由各年龄段、各班级、教研组根据实际情况进行适当的调整,使保教工作形成稳定有序的良性发展态势,把课程目标

更好地落实到每一天。

(1) 幼儿园一日活动的安排及作息时间安排。首先,严格遵守《幼儿园教育指导纲要(试行)》,合理安排各项活动。以游戏为基本活动,保证幼儿每天两小时的户外活动时间。其次,时间安排要根据各年龄段、季节等特点做出调整。如夏秋季、冬春季作息时间,小中大班在一日生活安排上也应有所不同(体现在集中教育活动时间的不同、生活活动时间的不同)。再次,要遵循动静交替的原则,室内与室外相结合,全班、小组与个别活动相结合,以提高幼儿的活动效率,促进幼儿的健康发展。

(2) 幼儿园大型活动以及专用室活动的安排。除了常规性的一日活动外,幼儿园在开展社会实践活动、亲子活动等大型活动前应事先做出计划和安排。另外,幼儿园还应对户外公共场地、教学仪器设备、多功能室等资源的分配做出具体的安排,编制详细的规则与要求,以提高使用率。课程结构设置既要体现课程改革精神,又要关注幼儿、教师以及幼儿园自身的发展需求,使幼儿园课程资源得到最大限度的发掘。

4. 课程表的制定

幼儿园在开学初要制定总课表与日课表。编排课程要遵循动静交替的原则,还要考虑开足开齐各类课程。目前幼儿园的课程内容主要有动作发展、语言、音乐、美术、科学、数学、主题及三大游戏(角色、表演、结构)。小班还要安排智力游戏与娱乐游戏。课程表上体现的是教师的任课科目及任课时间,一般是上午两节集中教育活动,下午游戏活动。幼儿园制定的总日课表体现的是全园教师的任课情况,班级的日课表体现的是该班级教师的任课情况。幼儿园在安排教师任课科目的时候,应考虑发挥教师的特长及其参加的研究课题。有了总日课表与日课表,教师的教学工作就有了一个明确的方向。

5. 合理安排教学进度

幼儿园应根据实际编排适合本园幼儿的教学进度。目前大多数幼儿园的教学内容主要来自教材,但在使用时并不提倡全盘照搬,应根据幼儿的需要灵活选择。在教学过程中应不断对教学进度进行反思、调整。比如,每月组织一次年段集体备课,主要针对进度问题进行反馈和做出调整。有了教学进度,教师的教学就有了具体实施的内容。

总之,确立幼儿园课程本身并不是目的,而是促进幼儿发展的手段。幼儿园课程改革的目的是提高幼儿园教育的效率。只有在这种观念的指导下,幼儿园课程改革才不会迷失方向,幼儿从课程改革中才会得到更有价值的发展。

(二) 教师备课

1. 建立备课制度,加强对备课的管理

建立备课制度,加强对备课的管理可采取的主要策略如下:

(1) 教师认真书写教案。教案书写整洁清晰,条理分明,写明课题、教学目的、内容、知识的重难点与主要教学环节。设计好带有启发性、整体性的提问。

(2) 教师必须深入钻研教材。首先,熟悉各领域课程的总要求,掌握各年龄班的要求;其次,要统揽教材,了解教材内在联系;最后,要认真研究每篇课文,依据课文内容,结合幼儿实际水平,确定学习目标和要求,掌握重点、难点,选择恰当的教学方法并能随机调整学习目标。

(3) 加强集体备课研究。以年段或教研组为单位开展集体备课,具体时间可根据需要



来定,如每周一次或每月一次。每次集体备课时,应预先确定中心发言人。各中心发言人在集体备课前要认真准备。对有关教学内容,包括教学目的、重点、难点等均应全盘考虑,所做发言应具有示范性、指导性、启发性,并做好备课记录。记录要体现时间、地点、参加人员、备课内容及备课过程。

(4) 加强对教师备课的检查与指导。业务园长、教研组长可随时参加各备课组集体备课活动,对各年龄段集体备课情况进行指导,并定期批阅教师的备课本,及时发现问题,提出整改意见和建议。学期(学年)末开展优秀备课本的评比活动,以提高教师备课质量。

2. 备好课的策略

认真钻研教学内容(教材)是备好课的前提条件。教学内容可以是教材上的内容,也可以是生活中幼儿感兴趣又适合孩子学习的内容。这就要求教师用活教材而不死卡教材。教师应根据实际选择适宜的教学内容,提高教学的有效性。如何把教师用书用好用活,是需要幼儿教师认真思考和研讨的问题。

当教师拿到一门课程的教材时,需要思考以下问题:一是“应该教给幼儿什么”,也就是本课程的学习目标是什么;二是教学内容中对幼儿学习和理解起主要作用的部分在哪里(即教学重点),教学内容中幼儿不易理解或掌握有困难的部分在哪里(即教学难点)。要解决这一问题,教师们就必须认真钻研教材。

3. 备课中应关注的问题(备幼儿)

(1) 要确定适宜的教育目标,具体应关注以下问题:

- ① 与此学习内容相关的核心教育价值是什么? 幼儿需要学习的关键经验是什么?
- ② 幼儿与此关键学习经验相关的已有经验是什么(包括幼儿在情感、态度、认知和技能水平、能力发展等方面的情况)?
- ③ 针对本次活动期望幼儿可以获得的具体学习经验(有挑战性,但通过努力可以得到的操作性经验)是什么?
- ④ 不同经验和能力发展水平的幼儿可能会遇到的问题及可能达到的不同标准是什么(对教育目标的分解)?

(2) 对教育过程的设计,具体应关注以下问题:

- ① 针对幼儿的学习需要和学习过程,设计哪些环节才能调动幼儿的原有经验,并激发幼儿主动学习的愿望(关注问题并愿意尝试解决问题)?
- ② 每一个教学环节的具体目的是什么? 与教学重点(目标)之间是什么关系?
- ③ 教学重点是如何贯穿在每一个环节中,并一步步接近目标的?
- ④ 教学难点体现在哪些环节中? 突破的关键点在哪儿? 需要用什麼方式去帮助幼儿突破?
- ⑤ 如何关注到不同经验、水平和发展需要的幼儿? 如何帮助他们在原有基础上获得不同程度的提高,并都获得成功感和自信心?

教师在备课的时候需认真思考这些问题,这样的备课才是有效的,才能对提高课堂教学质量起到促进作用。

4. 教师的反思

目前,反思已经成为教师必备的专业素养之一。教育事业的改革和发展、开放多元化的

幼儿教育、教师的专业成长都需要每位教师具备反思教学的能力。教育活动能否“促进每个幼儿在原有基础上获得最大限度的发展”是幼儿教师教育实践反思的重点。在园本教研活动中,应要求教师每周写 1~2 篇反思,如教育随笔、案例分析、教育后记等,对教育活动进行反思。教育反思可从以下几方面来进行:

(1) 针对教育活动的有效性问题的反思。

① 活动目标是否适宜,是否幼儿需努力才能完成,对幼儿发展是否有价值。

② 在材料的提供、活动的要求、活动的方式上有无层次差异,是否能供幼儿选择,是否能满足不同幼儿的不同需要。

③ 活动的重点是否突出,有否突破。

④ 是否能让幼儿获得积极主动的学习体验,幼儿在原有水平上是否获得了新的经验和发展。

(2) 针对预设与实际效果的反思。

对教育活动预案设计的反思是指在整个教育活动结束后,教师对自己设计的教育活动方案与实际实施情况进行比较、思考,回想实际教育活动效果和预案哪些是一致的,哪些是不一致的,这些一致或不一致意味着什么,为什么会这样,是教育活动预案设计的问题,还是教育活动实际组织的问题。从教育活动的实施情况来反思预案设计的问题,以提高自身的实践能力。

实际上,教育反思作为幼儿教师专业成长的核心内容,应贯穿在教育实践的全过程中。行动前,对自己的预案进行前瞻性的反思;行动中,观察实际活动情况,进行即时性反思,调整教育活动;行动后,进行回溯性反思,发现新问题,形成自己的新见解和新思考。作为教师,要学会在自我对话中反思,重视自我,关注自己的想法;学会在协作中反思,以自我为圆心,融合他人的智慧与知识,弥补自己的缺陷;勤于动笔,以写促思,提高自己的反思能力,促进自身专业素质的提高。

由此可见,优质高效的课堂教学在于课前认真备课,即钻研教材,对教学内容烂熟于心。优质高效的课堂教学,来自于学习目标的正确定位,教学重难点的准确把握,知识点和能力要点的落实到位。课堂教学思路清晰,课堂问题设计精妙,课堂引领得法,教学环节安排科学,课堂教学密度合理,也都得益于认真钻研教材,准确把握教学重难点。“磨刀不误砍柴工”,只有认真钻研教材,准确把握教学重难点,才能让我们的课堂教学更加精彩有效。

(三) 教研工作

1. 教研工作管理

(1) 加强教研组的建设。各幼儿园要成立教研组,培养选拔得力的保教主任及教研组长、年级组长、备课组长。分工明确,各司其职。

(2) 健全教研学习制度。定时组织学习研讨:各中心校每学期组织 1~2 次大型教研活动;各园集体学习、研讨每星期不少于 1 次;组织教师听课(每学期 15 节以上),观摩研讨课(每位教师每学年不少于 1 次),进行经验总结(每位教师每学期不少于 1 篇),让教师在课例研究中互相切磋,共同提高。

(3) 规范日常教研活动。教研活动做到定时、定点、定内容,形式多样,提高实效;做好每次活动考勤记录,注重观摩与研讨、学习与实践、培训与提高相结合;注重对教研资料的收集、整理和检查,具体包括教研活动的计划方案、教研课例及研讨记录、教研总结及专题论文



等;定期进行教研活动质量的检查、评估与指导。

(4) 加大行政指导力量。园长、副园长除了完成平时的工作外,还要深入教学第一线,指导教师教育教学研究工作,并做好记录与分析,及时与教师切磋、探讨,帮助教师解决教育教学中的问题。

(5) 完善园内听课制度。园长、教学副园长、行政助理每学期听课分别不少于 30 节、25 节、20 节,教师每学期至少听课 15 节以上。每节听课应有详细记录,要标明听课日期、授课人、教学班级、教学课题及教学评议等。

(6) 实施园本课题研究。各幼儿园要根据本园实际情况,制定课题研究方案,成立课题研究指导组,组织课题研究的阶段汇报,督查课题研究的实施情况,落实阶段目标。要做好研究资料的积累和管理工作的,实现课题资源、研究成果共享。

(7) 建立教研激励机制。幼儿园要把教师的教学研究工作纳入教师的工作成效,作为教师年度考核、职称评聘等方面的重要内容。

2. 园本教研的形式

园本教研是基于本园的教育教学研究活动,园本教研的三个要素:一是研究对象——本园发展过程中的突出问题;二是研究主体——本园教师;三是研究目的——促进本园发展。它是教师提高自身业务能力,实现先进的教育理念向教学行为转化的有效途径。其主要内容如下:

(1) 理论学习。根据日常教学中存在的问题或根据研究的课题开展的相关教育理论学习,旨在指导教育实践,如早期阅读课题。

(2) 专题研讨。针对一个专题(如如何提高课堂教学的有效性)开展研讨活动。可以通过优质课的评比、教研组内的一课多研的形式来进行。一课多研,即同一个课题,多人上。例如,认识水果,同一年龄段任教的教师都来上,看谁上得好;也可以不同年龄段的教师都来上,看谁的目标定位更准确,方法手段更适宜。

(3) 说课(说教材、教法、学法、教学过程)。

(4) 片段教学(展示教学活动中的一个片段)。

(5) 案例分析。通过对真实的、典型的案例进行理论分析和实际操作来解决问题,从中获得解决问题的经验,并迁移到新的情境中解决同类问题。

3. 教研培训

园本培训是指以幼儿园为单位,面向教师的一种学习活动。培训内容以幼儿园的需求和教学方针为中心,目的是提高教师的业务水平和教育教学能力。其主要内容如下:

(1) 制订教师培训计划。幼儿园要有教师培训计划。每年有针对性地通过集中培训、参与式培训、教师外派、继续教育等方式,对教师进行教育理论、教学技能、教学艺术等方面的培训,特别是要积极参加各级教育管理部门组织的业务培训,以促进教师不断充实专业知识,提高业务水平。

(2) 加强骨干力量的培养。优先选派本园骨干教师参加各级各类学习、培训、研讨活动,充分发挥他们的示范、引领作用,提高园本教研的实效。

(3) 强化教师基本功训练。坚持人人大练教学基本功,提高教师的专业基本功和学科基本功水平。各园每年组织一次教师基本功比赛,并推荐优秀者参加每两年一次的县级教

师专业技能比赛。

4. 园本培训的方式

(1) 业务学习,具体包括以下几种方式:

① 自学。自学又有两种方式。一种是围绕思考题查阅书籍自学。例如,我们曾就“教师提问的艺术”“如何观察、怎样观察”等问题,请教师查阅资料自学,并以年级组为单位,推荐教师担任主讲,向全体教师介绍学习心得。另一种是充分利用教师办公室、幼儿园网站创设学习园地,向教师推荐好的文章,并为教师搭建学习、互动的平台。在网站上开辟交流论坛,定期更换交流主题,教师们可以在论坛里交流、发表心得、提出意见和建议。

② 同伴互助学习。同伴互助学习通常包括三种方式。第一,园内自选听课,教师根据自己所需,有选择地去听课,效果大大好于大规模的集体听课。第二,自选教研组学习,将教师按特长划分组别,各教研组自主制订活动计划、时间、内容、形式,并根据各教研组的计划安排,给予适当的活动经费,使教研组活动的开展真正做到灵活、有效且丰富多彩。第三,教师集体交流研讨,改变传统业务园长、保教干事、教研组长“一言堂”的教研方式,利用“头脑风暴式研讨”“智慧树”等参与式培训的形式,交流、展示教研中存在的问题,让每位教师成为教研的主人,在与教师群体的互动中解决教学困惑,分享成功经验。

③ 外出培训。即组织教师到其他幼儿园参观学习,在参观环境、观摩活动、与同行的交流中反思自身的不足。回园后,通过理论传达、上样板课等形式把好的经验与做法进行推广,促进大家共同提高。

④ 专家引领。即利用聘请专家来园开讲座,或者听姐妹园介绍经验、与教师面对面研讨等形式的培训活动,解决教师工作中的疑难问题,指导和服务于教师的日常工作。

⑤ 在反思中学习。提出自我学习、自我专业发展的计划。请教师根据自身情况制定自身发展目标,从教师的学历、理论水平、教育实际能力、外语水平等方面入手,制定近期、远期目标。自我反思教育实践中的经验与教训,撰写教育笔记、教育故事和经验总结。

(2) 岗位练兵,具体有以下几种方式:

① 业务知识竞赛,如进行学习《幼儿园工作规程》《幼儿园教育指导纲要(试行)》的竞赛。

② 基本功训练。其主要形式有:优质课评比;自制教玩具评比;说、唱、弹、跳、画等技能技巧比赛;学习制作课件,实现多媒体技术与课堂教学的整合。

(四) 家园合作

家园合作是指幼儿园和家庭都把自己当作促进儿童发展的主体,双方积极主动地相互了解、相互配合、相互支持,通过幼儿园与家庭的双向互动共同促进儿童的身心发展。家园合作的主要途径与策略如下:

1. 邀请家长参与幼儿园教育教学与管理工作

邀请家长参与幼儿园教育教学与管理工作的主要方式如下:

(1) 欢迎家长做一个观察者。例如,让家长观察课堂教学活动过程、课外活动等,欢迎他们提出自己的见解,以促进幼儿园的教学改革。

(2) 邀请家长做一个志愿者。例如,当幼儿需要参观科技馆、动物园等时,就需要具有这方面专业知识的家长相助。



(3) 鼓励家长做一个主讲者。例如,要让幼儿学习一些生存技能,如消防知识、交通安全知识等,可邀请具有相关专业能力的家长来园进行讲解和演示。

(4) 激励家长做一个管理者。就是把幼儿园的管理制度、状况等向家长公开,激励家长提出有效的建议,同时也对幼儿园的管理起到监督作用。

要让家长参与幼儿园的教育教学与管理工作,必须考虑下列两方面的作用:

(1) 班主任要发挥桥梁作用。班主任是家园合作主要人物,是学校与家庭沟通的桥梁。教师应转变观念,在家园合作活动中做一名策划者、组织者和参与者,与家长建立一种平等、和谐的关系。

(2) 幼儿园要发挥主导作用。在家园合作中,幼儿园应该处于主导地位。正如教育家马卡连柯在论述学校教育和家庭教育的关系时所说:“学校应当领导家庭。”这是因为学校是专业的教育机构,教师是专职的教育工作者,懂得儿童身心发展的特点和规律,掌握科学的教育方法,幼儿园理应比家庭更能认识到家园合作的重要性和目的性。

2. 教师以平等的态度帮助家长树立主人翁意识

幼儿园应加强与家长的情感沟通与信息交流,了解家长对孩子教育的需求,尽可能地满足他们的需求,从而激发他们参与学校教育的兴趣和热情。

(1) 以积极的态度促进合作的建立。教师作为家园合作活动的发起者要明确自己所承担的责任,只有以积极的态度真正接纳家长,与家长沟通、交流的渠道才可能畅通,幼儿园才可能得到更多的来自家长方面的支持。一旦家长与幼儿园的合作伙伴关系得以建立,原来存在的那种彼此责任分割甚至威胁感就不复存在,双方就会为孩子的健康成长齐心协力。

(2) 以服务意识解决家长的后顾之忧。一方面教师应该时刻做一个有心人,不仅要仔细观察,还要有针对性地进行适当的调查研究,掌握每个孩子的家庭状况并及时了解他们的需求,尽力帮助家长解决后顾之忧。例如,开展为孩子提供早餐的服务等。另一方面,教师要不断提高自身素质,如掌握家庭教育的相关知识,培养和发展自身进行教育指导的能力等,这是开展家园良好合作的前提。

(3) 以尊重之情取得家长的信任。教师要尊重家长的权利,取得家长的信任,充分调动家长积极主动参与家园合作。教师要通过自己的实际行动向家长表明自己对孩子的关爱、对工作的尽心尽责,并适时适宜地通过孩子表达对家长的尊重之情。

3. 创建良好的家园合作氛围

家长的主动参与是家园良好合作的关键。作为班主任首先思想上要端正,有足够的自信,能积极主动地接纳家长作为合作伙伴,并将家长对班级各项事务的参与落到实处。如在班级里选择一些文化层次较高、热心于教育的家长,成立班级家长委员会。让家长委员协助教师做一些班级事务,并定期召开家长委员会,把幼儿园以及班级的目标和活动通过家长委员告知所有的家长。同时,收集家长对学校及教师的意见,通过家长委员与其他家长沟通,营造一种良好的合作气氛。

4. 畅通家园交流的渠道

家园之间坦率而真诚的交流是建立良好家园合作关系的基础。家园之间可通过各种媒介和人际交流来传递信息。

(1) 建立班级通信网络。在班级与家长之间建立多种交流通信渠道,除了电话联系,还

可以通过QQ群、电子邮件等与家长进行交流。家园交流的内容很多,可以是孩子的学习表现、发展前景或者是孩子的不良行为……在家园之间建立畅通的联系渠道,既能保证家长随时了解孩子在幼儿园学习和生活的方方面面,又能及时听取家长反馈的意见和要求。这样幼儿园可根据家长提出的意见和要求进行科学合理的改进,家长也可根据幼儿园教师的建议对孩子进行合理的教育和要求。只有这样,才能真正形成家园的有效互动。

(2) 及时传送喜报。孩子生活在幼儿园里,每天都在进步和成长,这就是喜讯。每个班级可以把传送孩子的“喜报”作为交流的手段,把幼儿在园的情况,如有趣的发言、比赛的结果、助人为乐的事情等点滴进步,都以喜报的形式向家长汇报。这种形式的交流不仅可以密切教师、幼儿和家长之间的关系,而且也可增强幼儿的自信心,还可以满足家长的愿望。

可见,不管是以幼儿园为核心的家园合作活动,还是以家长为核心的家园合作活动,其实施的目的主要有三个:一是提高家长的家庭教育水平,二是促进孩子全面、健康成长,三是提高教师的专业水平。归根结底,家园合作必须落实到孩子的发展上。实际上,在教育越来越强调生态化的今天,家园合作将越来越受到幼儿园和家长的重视。只有这样,无论是幼儿园还是家庭或社区的教育资源才能发挥出最大的功效。

总之,幼儿园教学管理虽然没有固定的模式,但也有共同的要求,都必须在《幼儿园教育指导纲要(试行)》《幼儿园工作规程》的指导下,根据自己的实际,建立适合自己幼儿园的教学管理制度。在建立教学常规制度时应注意两方面的问题:一是幼儿园的教学管理要体现科学性,努力营造民主、宽松、和谐的环境,要以先进的理念管理幼儿园教学工作,让人文关怀、主人翁意识浓浓地体现在教学管理之中;二是构建符合本园实际的园本教研制度,探索多元的园本教研方式,营造开放互动的园本教研氛围,挖掘教师的潜力,提高教师的教育教学质量。只有这样,才能真正提高幼儿园的教育教学质量。



拓展阅读

家园共育教育案例^①

一、活动背景

随着教育改革的深入发展,人们越来越清楚地认识到要教育好儿童,绝非幼儿园单方面能完成的,必须是幼儿园、家庭、社会三方面协同教育,共同创设一种有助于孩子身心健康发展的环境。孩子年龄越小,家庭的影响越大,这就决定了在幼儿阶段幼儿园教育与家庭教育相互配合尤为重要。教育部颁布的《幼儿园教育指导纲要(试行)》中明确指出:“家庭是幼儿园主要的合作伙伴,应本着尊重、平等、合作的原则,争取家长的理解、支持和主动参与,并积极支持、帮助家长提高教育能力。”同时,家庭和幼儿园要高度重视和满足幼儿不断增长的独立要求,避免过度保护和包办代替,鼓励并指导幼儿自理、自立。

二、活动的产生

一般来说,幼儿普遍存在自理能力差、依赖性强、任性、缺乏交往经验、以自我为中心等现象。针对上述问题,幼儿园通过对孩子的观察、谈话,对家长的问卷与讨论分析,了解问题出现的根本原因。那么怎么解决这一系列的问题呢?

^① 家园共育教学案例[EB/OL]. 2007-01-28[2013-11-05]. <http://y.3edu.net/jyhz/37165.html>.



幼儿园不仅要对孩子的教育方法给予指导,让其配合幼儿园的教育,而且要以提高家长教育素质为目标,对孩子的教育观念给予指导,把幼儿园的家庭教育指导工作放到改革开放的社会大背景中,对家长素质的提高,影响幼儿发展的长期效应,有一个更新的认识。

三、活动过程

1. 设定教育目标与方法

(1) 针对孩子的表现和家长的问卷所反映的情况,幼儿园决定将目标设定在以下几个方面:

- ① 改变家长教育观念、教养态度和方式。
- ② 利用各种资源指导家长实施家庭教育的方式、方法,提高家长的教育能力。
- ③ 家园形成合力,共同促进孩子自主性的发展。

(2) 教师们共同商讨实施方法时提出,采用什么样的方式,既能使家长接受又能达到良好的效果。大家一致认为,必须先让家长意识到“溺爱”“包办代替”“孩子依赖成性”等所造成的危害,才能使家长从思想上有所改变。于是,我们准备采用“案例教育、实验、对比、评价、专家咨询、家长学校”等多渠道、多方法开展此项活动。

2. 对全国家长的现状进行分析,了解家长的需求

针对普遍现象召开家长会,开办家长学校,以实际案例为家长开办辨析会,请专家来做讲座……针对个别特殊家庭,开展个案教育。

片段一:幼儿王某的个案

幼儿王某是某幼儿园大二班的小朋友,她聪明、好问,语言表达能力强,但自理能力差、依赖性强、任性、霸道、好反抗。由于孩子平时体质较差,妈妈又下岗在家没事做,所以对她就更加溺爱,一天要到幼儿园来探望几趟。

一天,中午午睡时,幼儿王某坐着不动,教师问她:“你怎么不脱衣服?”她辩解道:“我是想睡的,但妈妈说过,衣服裤子都不要脱。”教师说:“不脱衣服裤子睡觉,被子会弄脏的,穿内衣内裤就可以了,否则太热了。”在教师的一再坚持下,幼儿王某脱去了一件外衣,一条外裤,睡了下去。第二天,她妈妈告诉教师让她的孩子穿着衣服睡觉是为了防止肚子受凉。教师说了这样不好的道理,她妈妈笑笑说:“她喜欢这样就让她去。”

只要她喜欢就可以无原则地迁就吗?妈妈的包办代替换来了孩子依赖性强、动作慢、不会自理。教师有责任提醒她妈妈,让她认识到培养孩子自理能力的重要性。于是教师采用了小组座谈的形式,有意识地请了几位家长。有的说:“小孩做些小事,动手动脑,有好处。”有的说:“他自己学穿衣裤,就会懂得劳动的辛苦,也会知道妈妈的劳累。”还有的说:“笨手笨脚导致笨头笨脑,孩子多动手,也能发展智力。”还当场请这几位家长的孩子和幼儿王某一起比赛系鞋带。幼儿王某不比别人笨,但为何她的动作不如别人利索呢?幼儿王某的妈妈了解了其他家长的教育行为,看到其他孩子的发展,触动很大。

在一次家长会上,教师有意请了两位家长代表讲话,介绍自己的教育心得,其中一位就是幼儿王某的妈妈。她在会上举了一个例子,介绍了她是如何帮助孩子学会尊敬老人的,赢得了家长们的一片赞扬声,这大大地坚定了幼儿王某妈妈的信心。她既高兴,又有些不好意思。从她妈妈那平凡的话语中道出了教师家教指导工作的成功,这位家长的教养观念、态度、行为都有了不小的转变,这也对孩子的进步起到了积极的作用。