



“十四五” 职业教育国家规划教材

学前教育专业“课证融合”创新系列教材

# 新编 幼儿园组织与管理

XINBIAN YOU'ERYUAN ZUZHI YU GUANLI

主 编 彭香萍



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

## 图书在版编目(CIP)数据

新编幼儿园组织与管理 / 彭香萍主编. — 成都: 西南财经大学出版社, 2020. 9(2023. 8 重印)

ISBN 978-7-5504-4541-3

I. ①新… II. ①彭… III. ①幼儿园—组织管理—高等职业教育—教材 IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 173984 号

## 新编幼儿园组织与管理

XINBIAN YOUERYUAN ZUZHI YU GUANLI

主编 彭香萍

策划编辑: 王蔚琳

责任编辑: 乔 雷

责任校对: 余 尧

装帧设计: 黄燕美

责任印制: 朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	<a href="http://cbs.swufe.edu.cn">http://cbs.swufe.edu.cn</a>
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	三河市骏杰印刷有限公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	12.5
字 数	275 千字
版 次	2020 年 9 月第 1 版
印 次	2023 年 8 月第 4 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-4541-3
定 价	39.80 元

版权所有,翻印必究。



# 前言

“幼儿园组织与管理”是普通高等院校、各类职业技术学院及高等幼师专科学校学前教育专业的重要课程,本书全面贯彻党的二十大精神,适应我国学前教育普及普惠安全优质发展的新形势和职业教育高质量发展的新要求,着眼相关学前教育专业应用型人才培养工作定位,紧扣幼儿园的科学管理目标,立足幼儿园教育管理的基本理论与方法、幼儿园教育工作管理的基本技能与能力以及幼儿园教师的职业情怀几个领域,围绕幼儿园管理所涉及的人、财、物、事和时间等基本要素组织相关内容,落实立德树人的根本任务。本书以培养学生的综合素质和实践能力为目标,本着“以解决现实问题为出发点,渗透基本理论,突出实践操作”的原则,充分体现其实用性、创新性和时代性。

本书的编写主要有以下特色。

## 1. 与时俱进

根据学科最新发展动态及国家相关政策精神,反映学科最新理论知识和实践研究成果。

## 2. 课证融合

每单元根据知识内容需要,穿插幼儿园教师资格考试历年真题及模拟题,将理论课程与资格证书考试融为一体,帮助学生更好地满足岗位要求。

## 3. 理论与实践结合

本书除理论知识外,还设置有学习目标、引导案例、资料卡、拓展阅读、小案例、真题链接、直通国考、思考练习和实践活动版块,兼具理论性与实践性,方便教师教学、学生学习。

本书的教学内容与课时分配建议如下表所示。

单元名称	理论课时	实践课时
绪论	2	0
单元1 幼儿园管理与经营概述	4	2
单元2 现代幼儿园管理	4	4
单元3 幼儿园保育与保健工作管理	4	4
单元4 幼儿园文化建设	2	2
单元5 幼儿园品牌建设	2	2
单元6 特色幼儿园建设	2	2

续表

单元名称	理论课时	实践课时
单元7 幼儿园安全与危机管理	4	4
单元8 幼儿园的筹建	4	4
单元9 幼儿园园长的领导工作	4	2
总课时(58)	32	26

本书由萍乡学院彭香萍担任主编,在编写过程中,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材料,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



# 目录

## 绪论

1

### 单元 1 幼儿园管理与经营 概述

学习目标	12
引导案例	12
第一课 幼儿园管理组织概述	13
第二课 幼儿园管理工作概述	17
第三课 幼儿园经营概述	22
拓展阅读	29
思考练习	31
实践活动	31

### 单元 2 现代幼儿园管理

学习目标	32
引导案例	32
第一课 现代幼儿园的常规管理	33
第二课 现代幼儿园的精细化管理	41
第三课 现代幼儿园的教学管理	47
拓展阅读	58
思考练习	60
实践活动	61



**单元 3**  
**幼儿园保育与保健  
工作管理**

学习目标 .....	62
引导案例 .....	62
第一课 幼儿园保育工作管理 .....	63
第二课 幼儿园膳食工作管理 .....	69
第三课 幼儿园健康管理 .....	74
拓展阅读 .....	84
思考练习 .....	86
实践活动 .....	86

**单元 4**  
**幼儿园文化建设**

学习目标 .....	87
引导案例 .....	87
第一课 幼儿园文化概述 .....	88
第二课 幼儿园文化建设的作用、策略 及原则 .....	96
拓展阅读 .....	101
思考练习 .....	104
实践活动 .....	104

**单元 5**  
**幼儿园品牌建设**

学习目标 .....	105
引导案例 .....	105
第一课 幼儿园品牌概述 .....	106
第二课 幼儿园品牌的建设策略 .....	112
拓展阅读 .....	117
思考练习 .....	118
实践活动 .....	118



 **单元 6**  
**特色幼儿园建设**

学习目标 .....	119
引导案例 .....	119
第一课 特色幼儿园概述 .....	120
第二课 特色幼儿园的建设策略 及途径 .....	130
拓展阅读 .....	134
思考练习 .....	136
实践活动 .....	136

 **单元 7**  
**幼儿园安全与危机  
管理**

学习目标 .....	137
引导案例 .....	137
第一课 幼儿园安全管理 .....	138
第二课 幼儿园危机管理 .....	146
拓展阅读 .....	153
思考练习 .....	154
实践活动 .....	155

 **单元 8**  
**幼儿园的筹建**

学习目标 .....	156
引导案例 .....	156
第一课 幼儿园建设及要求 .....	157
第二课 幼儿园办园性质及设备要求 .....	162
拓展阅读 .....	170
思考练习 .....	171
实践活动 .....	172



**单元 9**  
**幼儿园园长的领导工作**

学习目标 .....	173
引导案例 .....	173
第一课 领导及领导的艺术 .....	174
第二课 现代幼儿园园长的职责 与素质要求 .....	179
拓展阅读 .....	185
思考练习 .....	186
实践活动 .....	187

附录	188
----	-----

参考文献	193
------	-----





# 绪论

幼儿园组织与管理是为高等院校学前教育专业大学生创业或就业奠定基础的一门专业主干学科。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) 幼儿园健康与安全方面的管理问题。
- (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,创办幼儿园是一条很好的就业途径,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,目前民办幼儿园的发展趋势等内容。

## 一、幼儿园的经营模式及社会力量办园的类型

### (一) 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幼儿园和社会力量办园两种。公立幼儿园的一切财产均属公有,幼儿园园长由上级主管部门任命,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、政府机构所属的社会团体组织(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、国民经济的持续增长以及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逐渐成为主流。

### (二) 社会力量办园的类型<sup>①</sup>

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”规划以来,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较大的比例,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,民办幼儿园有以下三个明显特征。

(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) 面向社会办学,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

单位、团体办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、教学到管理、园舍到教学设施、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。其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举办并由民营幼儿园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园。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,但股东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。

<sup>①</sup> 罗英智. 社会力量办园的类型特点与发展、管理模式探析[J]. 早期教育(教师版), 2010(1): 12-14.

总而言之,在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的内部管理,更要考虑如何根据市场需求和社会发展的需要经营与发展幼儿园。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,其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?

## 二、影响民办幼儿园发展的因素

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,其中最基本、最关键的问题包括生存问题、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,制订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,人有我优,人优我特”,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。幼儿园要有生命力和创造力,既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,幼儿园园长需要从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. 师资队伍的稳定性的

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内容及幼儿教师技能和专业化发展的新要求,要求教师必须成为研究型、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

《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,如在能否营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主要因素。资金匮乏和融资渠道不畅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。

### 3. 相关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,但教育职能部门的管理却较为滞后。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。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。

### 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,认为民办幼儿园以营利为目的,办学质量不佳。即使民办幼儿园的硬件设施达标,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,还在一定程度上加剧了公办幼儿园“入学难”的问题。

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。

## 三、促进民办幼儿园发展的主要对策

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,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有以下三个。

#### 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,教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,还能为幼儿园的发展奠定了良好的基础。

#### 2. 提高竞争力的问题

提高幼儿园的竞争力,关键在于提升教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,从而提升幼儿园教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。这样才能促使幼儿园形成教学特色,提高教学质量。

#### 3. 持续发展的问題

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与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的支持。

(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与引导。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包括办园的程序要合理规范,还体现在《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,各级教育部门和相关部门应切实贯彻落实《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《中华人民共和国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,不论是公办幼儿园的教育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、民办幼儿园的发展方向

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,其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,制订各项规章制度,制订工作计划并组织实施。

这种管理模式的优势是管理者对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,尽可能减少浪费。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的意见,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、各种制度的制订和幼儿园文化建设、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。

这种模式的优势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。两者在管理上达不成一致意见时,还会使下属员工无所适从,每天担心犯错误和得罪领导,从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与管理模式。到底幼儿园采取什么样的模式才能适应社会主义市场经济的发展,才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取托费(也称保教费)来运转,其他经费来源有限,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家长和社会的认同,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”,提供多种多样的服务类型。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,有的幼儿园举行小时式的亲子活动,有的幼儿园寒暑假照常服务。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”)主要瞄准低收入家庭,这类幼儿园收费低廉,照管幼儿时间长且灵活,对低收入家庭和外来务工家庭有一定的吸引力。而一些新兴的纯民办幼儿园大多设在高档住宅小区附近,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,虽然收费高,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,不仅要在办园条件和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、教育形式要更加灵活,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,为其走特色发展道路创造了可能。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(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教育优于其他幼儿园,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。稳定性是指学校办学的个性与成果能长期显示、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。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,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,可以将艺术教育作为“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,制订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,既构建课内与课外、必修与选修相结合的课程模式,也实施显性课程(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、多样性和不易觉察性等特征)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(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。每个幼儿园的教育哲学思想和办园宗旨的不同、各个幼儿园的师资条件和幼儿园环境的不同,以及本来就存在的地区差异,使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。由于这些因素直接或间接的作用,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,不能在园本课程与园本特色之间画等号。

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至关重要。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,进行幼儿教育改革试验,将创设教育品牌作为幼儿园的追求,以更优、更有效、更具吸引力的教育教学方式来赢得社会的认可和支持。



# 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、人员编制等内容；
- 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并,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,即一个教师不仅负责一个班所有的课程,还兼职保育员,负责本班幼儿在园的一切生活。有的幼儿园为了增加收入而开办各种特长班(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(颜料、毛笔、纸等)和相关服装(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,家长为了孩子只能屈从。

#### 问题讨论:

1. 你认为幼儿园多个职能部门合一和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. 幼儿园办辅导班的性质与商业机构办辅导班的性质一样吗? 为什么?



任何幼儿园的组织机构的设置都不是随意的,都是依据《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。因为幼儿园的经营目的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,《幼儿园管理条例》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的经营有何不同? 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和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(试行)》的规定。

### 二、幼儿园组织机构与编制

#### (一) 幼儿园组织机构设置

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,就应该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或教研室主任,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,管理任务发生变化了,组织机构也必须相应的改变;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。

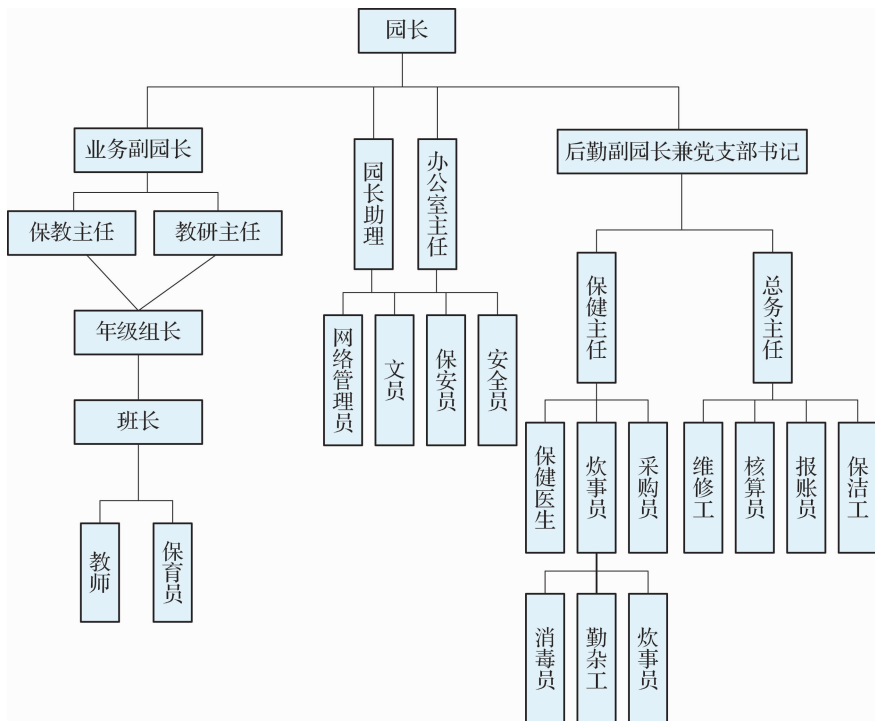


图 1-1 幼儿园组织机构<sup>①</sup>

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(试行)》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个班以下设园长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每班配专职教师2~2.5人。

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

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

<sup>①</sup> 佚名. 组织结构图[EB/OL]. (2012-11-29)[2020-04-24]. <http://yey.buaa.edu.cn/content/jgsz/4af00f493b092c25013b4b9569e90066.html>.



(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 名幼儿配炊事员 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,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、心理都较稚嫩,生活经验少,需要保教人员的密切观察和细心照料,因此幼儿园班级人数不宜过多。

#### 2. 幼儿园的规模

幼儿园的规模以有利于幼儿身心健康和便于管理为原则。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资源的浪费。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。

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,会因此占用某些教育活动和幼儿生活、游戏、户外活动的空间,减少幼儿活动的自由度,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具有本科学历。医务人员应是医学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。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、组织能力和综合实践能力,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,因此存在能级差异。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,我国幼儿园师资女性化的问题十分突出,令人担忧。社会是由男女组成的,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。

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

#### 1. 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。

#### 2. 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,制定纠正和预防措施。管理涉及制度、人才、激励等问题,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合体中。由于幼儿园的性质与其他机构的性质有所不同,因此,幼儿园的管理工作也有一定的特点。

#### (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、事务、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保教工作的社会活动。因此,幼儿园管理工作主要有以下特点。

#### 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工作不同,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50、60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;20世纪70、80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20世纪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,是指幼儿园要保证“保教”双重任务的完成,既为家长服务,也为孩子创造价值。

### (二) 幼儿园管理工作的内容

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、事务、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。在这样一个特殊的系统中,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,以最终实现幼儿全面发展的目标,是幼儿园管理工作中非常重要的问题。

#### 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,其主要目的不是产生经济效益,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。



### 直通国考

1. ( )是幼儿园管理系统的第一要素。

- A. 人                      B. 物                      C. 信息                      D. 时间

2. ( )是幼儿园发展的物质基础。

- A. 人                      B. 财力和物力                      C. 信息                      D. 时间

### 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都是处理好内外、上下、左右各种具体事务性工

作。这种事务性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,因此必须具体问题具体对待。

#### 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。在信息时代,它可以创造价值、参与调控和左右决策。不少企业家甚至把信息同资本、劳动力并列为生产的三要素。事实上,当前任何部门的管理与经营都离不开信息的搜集、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。广泛搜集信息、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。虽然幼儿园的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,但这并不意味着幼儿园不需要提高质量和效益。因为幼儿园的质量和效益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主管部门遵循一定的教育方针与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,幼儿园要科学的管理,必须要考虑以下两个方面的问题。

#### (一) 幼儿园管理要遵循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实施幼儿园管理的基本理论依据。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(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,才能正确组织与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六项。

##### 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订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要有整体思路,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,是进行物资、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,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和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。人的能动性的挖掘和发挥效果与管理成效成正比。因此,领导者要注重人的工作,特别要注重对人的激发,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,这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、相互制约与相互促进的关系;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

由前文可知,幼儿园管理固然很重要,它是人、事、物等的协调活动,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?幼儿园经营的价值取向是什么?幼儿园经营的内容有哪些?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,对本单位的长期发展进行战略性规划和部署,制订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、环境和投资的问题。

##### 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,如政府内阁或总统委员会。

(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营利,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. 管理与经营的联系

- (1) 管理是对经营的服务,它们是相互联系和相互促进的。
- (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。

### 2. 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。

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。管理的目的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

由于幼儿园的竞争越来越激烈,因此在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利润,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利润

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。由于资源使用方式的不同,资源的可用范围和使用效率就不一样。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,自然会产生利润;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,应该允许幼儿园在经营中合理产生利润。

### 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,而不是追求利润。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)。

### 3. 幼儿园经营只能有适度的利润

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,所以对幼儿园的营利又必须有谨慎的法律限制。尽管从经营的角度看,利润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,但是利润来源中很大一部分是幼儿园向家长收取的入托费,幼儿园过多营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,幼儿园营利就受到限制,即使经营得当,其利润也只能是适度的。

由此可见,在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,以提高幼儿园经营的透明度。

## 四、幼儿园经营的价值取向

随着幼儿园教育逐步市场化,幼儿园经营的价值取向也出现了多元化趋势。但总的来说,幼儿园经营的价值取向的发展大致经历了下列四个阶段。

### 1. 谋求生存阶段

谋求生存阶段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。幼儿园经营也强调社会价值,视家长为“买方”“客户”,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的关系,开始第二次创业。该阶段一般要经过2~3年的时间。

### 2. 正常运营阶段

正常运营阶段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,生源比较充足且稳定,幼儿园的生存有了基本的保障,并开始步入正常运营的轨道。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的教育质量,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。该阶段一般长达 2 年时间。

### 3. 突出特点、扩大经营范围阶段

在突出特点、扩大经营范围阶段,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期发展的问题。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,也重视幼儿园经营的经济价值和社会价值。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,受追求短期效应的影响,幼儿园在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。在经营与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。该阶段要经过 2~3 年的时间。

### 4. 理性、科学的发展阶段

理性、科学的发展阶段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,幼儿园经营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滞后的、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

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与经营,而且在经营内容



和理念方面也有明确的规划,特别是下列内容不可或缺。

### 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,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。但在制订和实施幼儿园经营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,在目标的经营过程中,应着重考虑幼儿园的内部问题、社会问题和政策问题三个方面。

(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及孩子发展的需要,即幼儿园的经营目标必须满足社会和孩子双向发展的需求,这是幼儿园生存的关键。对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。刚性管理解决必须做的问题。

② 柔性管理注重以人为本,以情感人。柔性管理将由“要我做”变为“我要做”,以满足教职工的物质需要、自尊需要、发展需要和成就需要。

可见,一个单位若没有一定的规章制度,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,幼儿园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对孩子要有耐心和爱心,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高手、艺术家和诗人。”教师要拓宽知识视野就需要不断地学习和研究。

### 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,就会像断线的风筝,难以把控。领导者与被领导者之间总是有距离感,领导在与不在,教师的心理状态总是有差别的。所以,领导者要想知道教师的真实想法,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,越来越多的家长工作节奏加快,无闲暇时间照顾、教育自己的孩子。因此,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教师的工作热情,使他们的主人翁精神得到充分发挥,工作积极、主动,大大增强工作责任感。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,不断让教师获取新的信息。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,这样才能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,为教师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) 现有资源。现有资源是指已归幼儿园所有,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,就能把它盘活,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。例如,通过出租闲置的资源获得收益。

(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权、使用权,让这种并不归自己所有的资源为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。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权和使用权。这一途径要受到幼儿园项目营利水平、负债率和信誉的限制。任何人都不会把资源租借给项目营利能力低、负债率高,并且信誉不好的单位。

② 股份组合。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营利能力和企业现有资源规模的限制。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。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(管理、资金、技术、物料和市场等)的支配权和使用权,从而使幼儿园获得直接或者间接的外部资源支配权和使用权。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?

### 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。企业创新的目的是拥有更大的利润空间,而幼儿园的创新是为了提供高质量的教育服务,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不能不讲经济效益,只有在管理和经营中追求一定的经济效益,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,还是有价值的。但将经营



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。例如,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。这是应该坚持的办园方向和根本宗旨。

### 拓展阅读

#### 创新幼儿园管理工作的路径探讨<sup>①</sup>

创新幼儿园管理工作路径,是指从传统的行政管理模式转变为行政管理与科学管理相结合的新型管理模式,使服务育人、管理育人、教书育人的活动能够长期发展下去。幼儿园管理工作的开展,要认清幼儿成长发展规律,明确幼儿管理工作的创新方式,经过不断探索和研究,开创出一条新的路径,实现幼儿园管理的科学化。幼儿园要以德育为主,注重培养幼儿语言和情感表达能力,促进幼儿的全面发展。

##### 一、幼儿园管理工作现状

幼儿园管理工作是维持幼儿园正常运转的重要保障,有序的幼儿园管理工作能够为幼儿构建和谐的学习环境,提高幼儿的学习效率和学习质量;反之,则会降低幼儿的学习效率和学习质量,不利于幼儿教育工作的开展。当前,虽然各幼儿园已经认识到管理工作创新的重要性,但是在具体运行过程中还存在大量问题亟待解决。结合当前幼儿园管理工作的理念和思路,可以发现幼儿园管理工作还存在以下问题。

第一,思想上缺乏正确的认知。随着幼儿教育事业的兴起和发展,我国涌现出大量的幼儿教育机构。在各级教育机构的倡导和努力下,大部分幼儿园能够遵循幼儿教育规律,积极开展和组织各种教学活动。但在管理体制方面,部分幼儿园缺乏整体和系统的规划,尚未建立明确的管理体系。同时,在对幼儿园管理工作的认知上,部分幼儿教育管理者缺乏创新精神,墨守成规,习惯性地采用传统的管理方式,使幼儿园管理工作存在许多隐患。

第二,尚未明确幼儿教育目标。幼儿教育管理工作的开展关乎幼儿素质教育水平和教育质量。幼儿教育正处于起步和发展阶段,因此有很多工作内容还有待进一步研究和完善。在制订幼儿教育目标过程中,不同的学者提出了不同的见解和观点。而部分幼儿园管理者在制订教学目标时往往忽视幼儿园发展现状,严重脱离实际。

第三,幼儿教师管理水平有待提高。幼儿教师作为幼儿园管理活动开展的组织者

<sup>①</sup> 何小义. 创新幼儿园管理工作的路径探讨[J]. 成才之路, 2019(8): 70.



和实施者,其管理水平和能力对幼儿园管理工作有着直接的影响。当前,幼儿教师往往会将更多的时间和精力用在教学方面,而忽视幼儿园管理工作的开展。还有的幼儿教师缺乏自身管理意识和管理能力,使幼儿园管理呈现混乱状态,严重影响幼儿教育工作的开展。

### 二、创新幼儿园管理工作路径

新时期幼儿园教育目标发生了本质变化,传统的幼儿园管理体制已经无法适应幼儿园管理需要,并逐渐被淘汰。因此,创新幼儿园管理工作路径已经成为幼儿园管理工作的重点。

第一,树立生本教育思想,引入创新理念。在幼儿园管理工作中,大部分幼儿园管理者将工作的重点放在各种制度和机制的建立上,将教师作为幼儿园管理的主体,这种管理思想具有一定的片面性,忽视了幼儿在管理工作中的核心地位。幼儿年龄小,处于身心发展的重要时期,需要幼儿教师时刻关注他们的成长动态,积极引导他们树立正确的认知观,为他们的健康成长保驾护航。素质教育理念要求幼儿教师树立以幼儿为核心的管理思想,在管理过程中充分满足幼儿的合理诉求,并能够从幼儿角度对原有体制进行整体改革,积极融入现代教学思想。

第二,明确幼儿园管理内容,制订管理工作目标。理论是实践的基础,幼儿园管理工作要实现科学发展,需要对传统幼儿园管理体制进行创新和改革,以提高幼儿园管理效率和管理质量。一方面,幼儿园管理者要全面掌握幼儿园管理现状,及时发现幼儿园管理工作的不足,不断反思自身管理工作中出现的失误和弊端,及时纠正和完善幼儿园管理工作行为。另一方面,幼儿园管理者需要积极学习先进的管理思想和管理经验,定期组织和开展各种思想动员活动,帮助幼儿教师学习最新的幼儿管理理念,制订科学管理目标,提升幼儿园管理工作整体水平。

第三,建立幼儿园管理制度,创新幼儿园管理机制。幼儿园管理制度是幼儿园管理活动开展和实施的重要前提。当前,我国部分幼儿园采取的管理制度生搬硬套现象十分严重,没有充分结合幼儿园管理工作现状,导致管理效率低下。为此,建立科学的幼儿园管理制度迫在眉睫。我国幼儿园管理制度创新主要表现在管理方式和内容上,如推行民主科学的管理决策制度,将幼儿园管理中出现的问题进行公开讨论,听取不同的意见,选取最佳的解决方案;完善教师考核和激励制度,调动教师工作的积极性和热情,满足教师的教学需求。

### 三、结束语

总之,幼儿园需要对管理体制进行创新和改革,建立科学专业的幼儿园管理制度,为幼儿构建稳定的学习和生活环境,致力于打造高质量、高水平的幼儿教育。幼儿园管理者和教师要积极承担起管理工作创新职责,在素质教育理念的引导下,逐步完善幼儿园管理体制,为幼儿成长保驾护航。

 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？
3. 幼儿园管理中应处理哪些关系？
4. 你认为一所幼儿园设置哪些职能部门比较合理？
5. 你认为幼儿园的人员编制应如何制定？
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？
9. 如何看待幼儿园经营与企业经营的不同？

 实践活动

1. 以调查问卷的形式了解你周围的幼儿园主要有哪些职能部门，每个部门起什么作用，各有哪些人员编制，这些人员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。