四川理工学院课程实施大纲

|  |
| --- |
| **课程名称：《幼儿园组织与管理》** |
| **授课班级：2016级学前教育学专业1、2班** |
| **任课教师：刘雄** |
| **工作部门：教育与心理科学学院** |
| **联系方式：18117859527** |

**四川理工学院 制**

**2018年8月**

**《幼儿园组织与管理》课程实施大纲**

**基本信息**

|  |
| --- |
| 课程代码：  课程名称：幼儿园组织与管理  学 分：2  总 学 时：32  学 期：第5学期  上课时间：2018-2019学年第1学期  上课地点：汇东校区  答疑时间和方式：课前答疑、课间答疑和平时答疑；  教室答疑、邮件、电话等形式  答疑地点：授课教室、网络及电话  授课对象：2016级学前教育学专业1、2班  任课教师：刘雄  学 院：教育与心理科学学院  邮 箱：360811826@qq.com  联系电话：18117859527 |

**目 录**

[1．教学理念 1](#_Toc30930)

[1.1关注学生的发展 1](#_Toc19444)

[1.2关注教学的有效性 1](#_Toc31647)

[1.3关注教学的策略 2](#_Toc3292)

[1.4关注教学价值观 2](#_Toc26136)

[2．课程描述 3](#_Toc10880)

[2.1课程的性质 3](#_Toc18465)

[2.2课程在学科专业结构中的地位、作用 3](#_Toc23842)

[2.3课程的前沿及发展趋势 3](#_Toc2335)

[2.4学习本课程的必要性 3](#_Toc26137)

[3．教师简介 4](#_Toc1674)

[3.1教师的职称、学历 4](#_Toc12431)

[3.2教育背景 4](#_Toc15402)

[3.3研究兴趣（方向） 4](#_Toc14665)

[4．先修课程 4](#_Toc27467)

[5．课程目标 4](#_Toc32153)

[5.1知识与技能方面 4](#_Toc8288)

[5.2过程与方法方面 4](#_Toc29414)

[5.3情感、态度与价值观方面 5](#_Toc13040)

[6．课程内容 5](#_Toc21360)

[6.1课程的内容概要 5](#_Toc31173)

[6.2教学重点、难点 6](#_Toc12857)

[6.3学时安排 7](#_Toc32177)

[7.课程教学实施 8](#_Toc5950)

[8．学生课程学习要求 143](#_Toc11730)

[8.1学生自学的要求 143](#_Toc4603)

[8.2课外阅读的要求 144](#_Toc18802)

[8.3课堂讨论的要求 144](#_Toc22186)

[8.4课程实践的要求 145](#_Toc13789)

[9．课程考核方式及评分规程 146](#_Toc24229)

[9.1出勤（迟到、早退等）、作业、报告等的要求 146](#_Toc16470)

[9.2成绩的构成与评分规则说明 146](#_Toc14742)

[9.3考试形式及说明（含补考） 148](#_Toc7054)

[10．学术诚信规定 148](#_Toc21100)

[10.1考试违规与作弊 148](#_Toc1457)

[10.2杜撰数据、信息等 148](#_Toc22966)

[10.3学术剽窃等 148](#_Toc29659)

[11．课堂规范 149](#_Toc960)

[11.1课堂纪律 149](#_Toc5697)

[11.2课堂礼仪 149](#_Toc16543)

[12．课程资源 149](#_Toc25232)

[12.1教材与参考书 149](#_Toc1423)

[12.2专业学术专著 150](#_Toc32333)

[12.3专业刊物 151](#_Toc14929)

[12.4网络课程资源 151](#_Toc28993)

[12.5课外阅读资源 151](#_Toc12905)

[13．其他必要说明和建议 151](#_Toc2101)

[13.1 其他必要说明 151](#_Toc6516)

[13.2 建议 151](#_Toc21123)

[14．学术合作备忘录（契约） 152](#_Toc13027)

# 1．教学理念

## 1.1关注学生的发展

幼儿园组织与管理是学前教育理论的重要组成部分，是学好学前教育专业的基础。它是一门实践性有很强的学科。通过本课程的教学，可以使学生掌握幼儿园组织与管理的基本知识、基本原理和基本方法；使学生树立起科学的幼儿园组织与管理理念；了解我国幼儿园组织与管理的现状和存在的问题；学会幼儿园组织与管理理论和方法分析和解决幼儿园组织与管理的实际问题；使学生具备从事幼儿园管理工作的基本职业素养，为毕业后成功地走上社会参加实践打下基础。具体来说，从以下几个方面关注学生的发展：

（1）正确认识课程的性质、任务及其研究对象，全面了解课程的体系、结构，对幼儿园组织与管理有一个总体的认识。

（2）通过本课程的教学，使学生掌握幼儿园组织与管理的基本概念、基本原理、基本知识，学会用幼儿园组织与管理理论分析和解决个人实际问题的方法，提高学生认识问题、分析问题和解决问题的能力。

（3）紧密联系实际，学会分析案例，解决实际问题，把学科理论的学习融入对个人发展的实践的研究和认识之中，切实提高分析问题、解决问题的能力。真正掌握课程的核心内容，从而有效地指导将来的工作，增强自己的素质和能力。

## 1.2关注教学的有效性

教学的有效性主要体现在教学的效率、效益和体验三个重要的指标上，这三个指标具有内在统一性，是相互关联和相互制约的。学习效率是前提，学习效益是关键，学习体验是灵魂。因此，提高教学的有效性必须努力提高学生的学习效率、增进学习效益和强化学生的学习体验。为了达到这个目的，提高教学的有效性，要强调以下几个方面：

（1）有效教学强调关注学生的进步和发展。因此，要求教师有“对象”意识。教学不是唱独角戏，离开“学”，就无所谓“教”，因此，教师必须确立学生的主体地位，树立“一切为了学生的发展”的思想。

（2）教师关注教学效益，要求教师要有时间与效益的观念。教学效益不取决于教师教多少内容，而是取决于对单位时间内学生的学习结果与学习过程综合考虑的结果。因此，在课程和教学设计时，应充分考虑教学的效益，不能为了盲目追求形式而忽略了教学效益。

（3）教学有效性的实现要以教师自身的发展为基础。在教学过程中，教师应改变旧的教学观念，采取新的教学策略，形成对教学反思的能力。

（4）教学的有效性要以学生学习方式的转变与促进学生有效地学习为条件，通过学生的自主能动地学习，提高学生的学习效率。

## 1.3关注教学的策略

要改变教学过程中过于强调学生被动接受学习，死记硬背，“填鸭式”教育的现状，倡导学生主动参与、乐于探究、培养学生运用所学的人力资源的知识分析和解决幼儿管理中实际问题的能力，需要教师树立新的主体性教学思想和反思性教学思想，以此为指导，教师应该运用新的教学策略，主要的教学策略有以下两种：

（1）主动参与教学策略

主动参与教学策略是指学生在教师的激励、引导下，主动积极地置身于教学活动中以掌握知识、发展能力的教学策略。教师应该激发学生参与教学的动机、指导学生参与教学的方法，保证学生参与教学的全面性、为学生提供在参与教学过程中产生的问题必要的参考意见等。

（2）联系案例实际教学策略

联系案例实际教学策略是通过案例教学和情景模拟等方式使学生运用幼儿园组织与管理的基本概念、基本原理、基本知识去分析和解决个人实际问题，提高学生认识问题、分析问题和解决问题的能力。

## 1.4关注教学价值观

关注学科还是关注人反映了两种不同的教育价值观。过分关注学科，过分强调学科的独立性和重要性，是学科本位论的反映。学科本位论把学科凌驾于教育之上，凌驾于人之上，学科成为中心，成为目的，学校教育、课堂教学成为促进学科发展、培养学科后备人才的手段，这种只见学科不见人的教育观从根本上背离了基础教育特别是义务教育的基本性质和神圣使命。从实践层面讲，以学科为本位的教学是一种“目中无人”的教学，它突出表现为重认知轻情感和重教书轻育人两个方面。

关注人是现代教育的核心理念——“一切为了每一位学生的发展”在教学中的具体体现，它意味着：

第一，关注每一位学生。在教师的课堂教学理念中，每一位学生都是自己应该关注的对象，关注的实质是尊重、关心、牵挂，关注本身就是最好的教育。

第二，关注学生的情绪生活和情感体验。教学过程应该成为学生一种愉悦的情绪生活和积极的情感体验。这种关注要求教师必须用“心”施教，不能做学科体系的传声筒。用“心”施教体现着教师对本职的热爱，对学生的关切，体现着教师热切的情感。

第三，关注学生的道德生活和人格养成。课堂不仅是学科知识传递的殿堂，更是人性养育的圣殿。课堂教学潜藏着丰富的道德因素，“教学永远具有教育性”，这是教学活动的一条基本规律。当然，这也要求教师一定要加强自身修养，不断完善自己。

总之，关注人的教学才能使学科教学同时成为情感、态度、价值观的形成与发展的过程，从而真正实现人的发展。

# 2．课程描述

## 2.1课程的性质

幼儿园组织与管理强调知识与理论在实践中的应用。

本课程的重点在于幼儿园组织与管理基本理论和基本知识、基本技能，对幼儿园组织与管理特点的描述与解释，以及幼儿园组织与管理的研究范式与具体研究方法在幼儿园组织与管理实践中的应用。

通过本课程的学习，学生不仅应了解与掌握幼儿园组织与管理的基本概念与理论、幼儿园组织与管理研究的基本范式与具体方法、幼儿园组织与管理在实践中的作用，还应能运用有关知识与理论分析幼儿园组织与管理实践中可能或已经出现的问题，为后继相关课程的学习打下坚实的基础。

## 2.2课程在学科专业结构中的地位、作用

幼儿园组织与管理是从管理学、学前教育学的角度来研究幼儿园组织与管理问题的学科。在学前教育领域，它已发展成为一门相当重要的学科。本课程是国家教育部确定的学前教育专业的重要专业选修课程。

## 2.3课程的前沿及发展趋势

随着社会的快速发展，个人面临的竞争日益激烈，幼儿园组织与管理也在发生着变化，学者近年来对研究方式的变革和个人发展的多元性等前沿问题进行了积极的研究和探索，以期对现代的幼儿园组织与管理教学和研究提供重要的参考。

## 2.4学习本课程的必要性

幼儿园组织与管理是学前教育理论的重要组成部分。它是一门实践性较强的一门学科。自幼儿园组织与管理作为一门独立的课程以来，幼儿园组织与管理越来越受到人们的重视。通过本课程的教学，可以使学生掌握幼儿园组织与管理的基本知识、基本原理，学会用幼儿园组织与管理理论分析和解决个人发展的实际问题的方法，同时培养学生研究精神。

# 3．教师简介

## 3.1教师的职称、学历

教师的职称：讲师

教师的学历：硕士研究生

## 3.2教育背景

研究生 （硕士学位），2006.6 湖北大学，高等教育学教育专业

研究生 （在读博士），2014.6—现在，四川师范大学，学前教育学专业

## 3.3研究兴趣（方向）

研究方向：学前教育基本理论、学前教育管理

# 4．先修课程

本课程是一门实践性很强的学科，是在《学前教育学》、《学前教育史》与《管理学》等学科的基础上将幼儿园组织与管理理论与实践系统化，构成了学前教育专业的完整的知识结构。在学习本门课程前，需先修《学前教育学》、《学前教育史》与《管理学》等课程，并掌握相关概念阐述，因此，还需要在《学前教育学》、《学前教育史》等课程学习完成以后开设。

# 5．课程目标

## 5.1知识与技能方面

（1）知识要求

通过本课程的教学，使学生正确认识课程的性质、任务及其研究对象，全面了解课程的体系、结构，对幼儿园组织与管理有一个总体的认识。

通过本课程的教学，使学生掌握幼儿园组织与管理的基本概念、基本原理、基本知识，学会用幼儿园组织与管理理论分析和解决幼儿园组织与管理的实际问题的方法。

（2）能力要求

通过本课程的教学，使学生紧密联系实际，学会分析案例，解决实际问题，把学科理论的学习融入对个人发展的研究和认识之中，切实提高分析问题、解决问题的能力。

## 5.2过程与方法方面

本课程注重现代化教学方法的应用，在教学过程中适时适当地运用多媒体进行教学和演示，尤其是涉及到具体案例的分析与讲解，从而增加教学的信息量，提高教学的效果。

本课程注重多种教学方法的灵活应用。注重学生自学能力的培养，希望通过学生的自主学习，养成良好的学习习惯，掌握良好的学习方法；教师在传统课堂教学方法的基础上，注重学生参与讨论，启发学生思考，创造一种良好的让学生讨论的氛围，使学生从被动学生转化为主动学习，更好地发挥学生学习的主观能动性；另外，本课程注重通过案例分析、课前研究等方式，将所学的理论知识、基本概念切实运用到具体案例分析和实施过程当中，从而提高学生分析与解决实际发展幼儿园组织与管理问题的能力。

## 5.3情感、态度与价值观方面

关注情感、态度、价值观是以人为本思想在教学中的体现，其实质就是关注人。关注人（关注情感、态度、价值观）与关注学科（关注知识、技能与过程、方法）也是教学中一对至关重要的关系，从学生的角度来说，它表现为乐学与学会、会学的关系；从教师的角度来说，它表现为教书与育人（教知识与教做人）的关系，从教学的角度来说，它表现为认识与情感的关系。

关注人是现代教育的核心理念——“一切为了每一位学生的发展”在教学中的具体体现，它意味着关注每一位学生、关注学生的情绪生活和情感体验、关注学生的道德生活和人格养成。关注人的教学才能使学科教学同时成为情感、态度、价值观的形成与发展的过程，从而真正实现人的发展。

当前，情感、态度、价值观的培养要特别强调以下两点：第一，教师要有“育人“的意识，要充分挖掘所教学科内在所特有的情感、态度、价值观因素，同时要注重自身的示范作用。第二，教师要掌握情感、态度、价值观培养的规律和特点。情感、态度、价值观具有主观性、体验性、内隐性等特点，对情感、态度、价值观的培养既要有机地结合课程教材内容的性质和特点，又要把握课堂教学活动的情境和氛围。

# 6．课程内容

## 6.1课程的内容概要

本课程全面介绍从幼儿园组织与管理的学科理论基础、幼儿园组织与管理的内容、方法、原则到幼儿园各年龄班的管理的理论与实践。

## 6.2教学重点、难点

### 6.2.1 教学重点

1.组织与管理的理解

2.管理理论的形成与发展

3.幼儿园管理的涵义与内容

4.幼儿园管理的基本原则

5.幼儿园管理过程

6.幼儿园目标管理

7.学前教育行政管理体制存在问题与改革趋势

8.领导体制与园长负责制

9.幼儿园的组织机构

10.幼儿园的规章制度

11.幼儿园卫生保健工作的意义和任务

12.幼儿园卫生保健管理工作的内容

13.幼儿园卫生保健工作的实施

14.幼儿园安全工作管理的机制与措施

15.保教工作的地位与特点

16.幼儿园保教工作管理的组织和实施

17.幼儿园课程管理

18.幼儿园教科研工作管理

19.幼儿园后勤事务管理

20.幼儿膳食管理

21.幼儿园保教人员的选聘与任用

22.保教队伍建设

23.园长的基本素养

24.园长的领导艺术

25.幼儿园领导班子建设

26.幼儿园公共关系的途径与方法

27.幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理

28.幼儿园公共关系危机的管理

### 6.2.2教学难点

1.管理理论的形成与发展

2.幼儿园目标管理

3.领导体制与园长负责制

4.幼儿园安全工作管理的机制与措施

5.幼儿园保教工作管理的组织和实施

6.幼儿园课程管理

7.保教队伍建设

8.园长的领导艺术

9.幼儿园领导班子建设

10.幼儿园公共关系的途径与方法

11.幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理

12.幼儿园公共关系危机的管理

## 6.3学时安排

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 周次 | 章节及内容 | 学时 |
| 十(11.6-11.9)  十一(11.13和11.16)  十二(11.20和11.23)  十三(11.27和11.30)  十四(12.4和12.7)  十五(12.11和12.14)  十六（12.18和12.21）  十七（12.25和12.28） | **第一章 幼儿园组织与管理概述**  第一节 组织与管理的理解  第二节 管理理论的形成与发展  第三节 幼儿园管理的涵义与内容  第四节 幼儿园管理的基本原则  第五节 幼儿园管理过程  第六节 幼儿园目标管理  **第二章 学前教育行政管理体制**  第一节 学前教育行政管理体制的概述  第二节 学前教育行政管理体制存在问题与改革趋势  **第三章 幼儿园管理体制**  第一节 领导体制与园长负责制  第二节 幼儿园的组织机构  第三节 幼儿园的规章制度  **第四章 幼儿园卫生保健工作管理**  第一节 幼儿园卫生保健工作的意义和任务  第二节 幼儿园卫生保健管理工作的内容  第三节 幼儿园卫生保健工作的实施  **第五章 幼儿园安全工作管理**  第一节 幼儿园安全工作管理概述  第二节 幼儿园安全工作管理的机制与措施  **第六章 幼儿园保教工作管理**  第一节 保教工作的地位与特点  第二节 幼儿园保教工作管理的组织和实施  第三节 幼儿园课程管理  第四节 幼儿园教科研工作管理  **第七章 幼儿园总务工作管理**  第一节 幼儿园总务工作管理概述  第二节 幼儿园后勤事务管理  第三节 幼儿膳食管理  **第八章 幼儿园保教队伍管理**  第一节 幼儿园保教人员的选聘与任用  第二节 保教队伍建设  第三节 保教队伍的科学管理  **第九章 幼儿园领导工作**  第一节 幼儿园领导工作概述  第二节 园长的基本素养  第三节 园长的领导艺术  第四节 幼儿园领导班子建设  **第十章 幼儿园公共关系管理**  第一节 幼儿园公共关系概述  第二节 幼儿园公共关系的途径与方法  第三节 幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理  第四节 幼儿园公共关系危机的管理  幼儿园见习  幼儿园见习 | 4  4  4  4  4  4  4  4 |

# 7.课程教学实施

课程教学实施是本大纲的主要阐述内容。《幼儿园组织与管理》共32课时，以每一章节为编写实施基础，涉及到每一章节的重难点，以及课程具体实施细则。

**第一章 幼儿园组织与管理概述 （4课时）**

【教学日期】 2018年11月6和11月9日 共4节

【教学重点与难点】

重点：组织与管理的理解；管理理论的形成与发展；幼儿园管理过程。

难点：管理理论的形成与发展；幼儿园目标管理

【理论教学内容】

1. 组织与管理的理解

2.管理理论的形成与发展

3.幼儿园管理的涵义与内容

4.幼儿园管理的基本原则

5.幼儿园管理过程

6.幼儿园目标管理

【基本要求】：

1、掌握组织与管理的内涵

2、掌握关理论形成与发展的逻辑

3、掌握幼儿园管理的过程

4、了解幼儿园管理的基本原则

【教学过程】：

本门课程的名称是“幼儿园组织与管理”，其中的“组织”与“管理”分别是什么意思？

两者之间又是什么关系？

日本学者山本安次郎在评价美国管理学家巴纳德时说：

“是巴纳德第一次阐明了管理和组织的区别及其两者之间的联系。他开辟了一种方法：不是把管理诠释为组织，而是在管理中理解组织，在管理学中把握组织论。”

这段话是否说的有道理呢？

**第一节 组织与管理的理解**

一、组织与管理

（一）组织的概念

汉语“组织”的原意是纺织，即“经纬相交，织作布帛。”《辽史·食货志上》有“饬[chì]国人树桑麻，习组织”的记载。

组织的引申义有：将分散的人或事安排成一定的系统或整体；按照一定的宗旨和系统建立起来的团体。等等。

人类对组织进行理论化研究是从20世纪初开始的。

泰罗、法约尔、韦伯主要针对组织结构进行了研究。

30年代后产生的人际关系组织理论，着重研究人和组织的活动过程。

切斯特·I·巴纳德（Chester I. Barnard，1886-1961）在《经理的职能》一书中将组织定义为：“在时间上具有延续性的集体行为与相互作用的集合。”认为：“归根结底，组织就是合作行为的集合。”

哈罗德·孔茨（Harold Koontz,1908-1984）认为，为了使人们能为实现目标而有效地开展工作，就必须按照任务或职位制定一套合适的职位结构，这套职位结构的设置就是组织。简单地说，组织就是职位结构的设置；

路易斯·A·艾伦（Louis A.Allen）将正式组织定义为：为了使人们能够最有效地工作去实现目标而进行明确责任、授予权力和建立关系的过程；

管理学家曼尼（J.D.Money）认为，组织就是为了达到共同目的的所有人员协力合作的形态。明确每个成员的职责及其相互之间的关系，是组织的中心问题；

管理学家布朗（A.Brown）主张，组织是为了实现更有效的管理而规定各个成员的职责及职责之间的相互关系。

现代管理学家对组织的认识有以下共同点：

第一，认为组织是明确职责、设置职位结构，实现合作的活动过程。

第二，组织建构和组织活动的目的是为了有效地进行管理或开展工作，从而优质高效地实现组织目标。

我们认为，组织有名词性概念和动词性概念。名词性的组织，是指为更好地实现共同目标，将两个以上的人以一定方式加以编制，所形成的协作系统。如：学校、政府机关、工厂、社会团体等都是组织；

动词性的组织，是指为更好地实现共同目标，进行的明确分工、设置岗位、确立合作关系、建立协作系统等活动的集合。

（二）管理的概念

泰罗（Frederick Winslow Taylor，1856-1915）认为，管理就是确切知道要别人去干什么，并使他们用最好最经济的方法去干。

法约尔(Henri Fayol，1841-1925)认为，管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由计划、组织、指挥、协调和控制五项职能完成。

美国学者玛丽·派克·福莱特（Mary Parker Follett，1868-1933）认为管理就是通过他人来完成工作。

彼得·费迪南·德鲁克 (Peter Ferdinand Drucker，1909-2005)一再强调管理是实践的综合艺术。管理者最为重要的事情是把该做事情做好，做得有效。他强调管理的实践性、艺术性，强调有效的成果；

赫伯特·亚历山大·西蒙(Herbert Alexander Simon,1916-2001)高度关注管理活动中的决策，认为管理即决策，管理活动的过程就是决策的过程；

美国管理学家小詹姆斯·H·唐纳利 (James H.Donnelly Jr.)认为，管理是由一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各项活动。他强调管理是对人的管理，管理就是协调，管理的目的就是收到更好的效果；

哈罗德·孔茨(Harold Koontz，1908-1984)和海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为，“管理是设计并保持一种良好环境，使人在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。”他们强调管理是通过营造一种良好的环境，促使人们高效地完成既定的任务；

美国管理学家斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）认为，“管理是协调和监督他人的工作活动，从而使他们有效率、有效果地完成工作。”

美国管理学家里基·W·格里芬（Ricky W.Griffin）认为，管理是“根据组织资源（人力、财务、物质、信息）所进行的一系列活动（包括规划与决策、组织、领导和控制），其目的是以有效率的和有效能的方式实现组织的目标。”

中国著名管理学家周三多认为，“管理是为了有效地实现组织目标、个人发展和社会责任，运用管理职能进行协调的过程。” 等等。

相同的观点：

一是，强调有效性。古典管理学家强调效率，现当代管理学家强调效果和效率；

二是，强调人的要素。尤其是现当代管理学家，强调管理对人的监督、协调和激励等；

三是，多数人认为管理是活动过程。

四是，管理是普遍存在的人类活动。

我们认为：管理，是通过计划、组织、领导和控制过程，合理组织和充分利用人、财、物、事、时间、空间、信息等相关资源，优质高效地实现组织目标的社会活动。

理解管理的概念需要注意以下几点：

第一，管理是一种普遍存在的人类社会活动。

第二，管理的目的是优质高效地实现组织目标。

第三，实现组织目标必须要有效地协调人、财、物、事、时间、空间、信息等组织资源。

第四，资源的有效协调要通过计划、组织、领导和控制等管理过程来实现。

管理的概念从管理对象涉及的范围来看，可以分为广义管理和狭义管理。

广义管理：是指社会、组织或者个人为了优质高效地实现一定的目标，通过相应的职能活动，合理组织和充分利用人、财、物、事、时间、空间、信息等相关资源的社会活动。

狭义管理：特指的是组织的管理。具体来讲，就是为了保证组织优质高效地实现组织目标，通过计划、组织、领导和控制过程，合理组织和充分利用人、财、物、事、时间、空间、信息等相关资源的社会活动。

管理学主要研究的是组织的管理。幼儿园组织与管理主要研究的就是幼儿园这一社会组织的管理问题。

（三）组织与管理的关系

两者的联系具体表现在：

第一，动词性的组织是管理的基本职能之一。

第二，名词性的组织是管理活动的载体。

第三，管理活动以组织为对象。

两者的相互区别表现在：

第一，内涵不同

组织有名称和动词的双重词性，因此，组织既是人的协作系统，也是实现协作的活动。管理的实质是促进组织优质高效地实现目标的社会活动。显然，组织与管理的含义不同；

第二，动词性组织只是管理的一项职能

管理活动除了组织职能之外还有计划、领导和控制等其他的职能，组织活动不能够涵盖所有的管理活动，组织不等于管理；

第三，管理只是综合性组织中的一方面要素

弗里蒙特·卡斯特（Fremont E.Kast）和詹姆斯·E·罗森茨韦克（James E.Rosenzweig），从系统论的角度提出，组织的要素就是组成组织系统的五个子系统：目标与价值子系统，技术子系统，社会心理子系统，组织结构子系统和管理子系统。显然，管理仅仅是组织五要素中的一个要素。

如何深刻理解组织？如何恰当处理组织与管理之间的关系？

巴纳德为我们开辟了一种有效的方法：

（1）不是把管理诠释为组织，而是在管理中理解组织，在管理学中把握组织论。

（2）由于组织理论还不甚成熟，还没有形成公认的理论框架体系。因此，本课程的内容主要是依据管理学的理论体系来进行组织。期望能够使读者在管理中理解组织，在管理学中把握组织论。

二、管理的基本特征

（一）管理的普遍性

管理与人们的社会活动、各种组织活动，以及家庭活动都是息息相关的，管理具有普遍性。

（二）管理的二重性

管理的自然属性，是指管理促进生产力发展的内在特性。

管理的社会属性，是指管理协调社会生产关系的内在特性。

（三）管理的科学性和艺术性

管理具有科学性。管理的科学性主要体现在管理具有客观规律性。

管理具有艺术性。管理的艺术性主要表现在卓越的管理具有灵活性、创造性与美感性。

三、管理的本质

（一）管理本质的概念

本质，“指事物本身所固有的、决定事物性质、面貌和发展的根本属性。事物的本质是隐蔽的，是通过现象来表现的，不能简单的直观去认识，必须透过现象掌握本质。”（《现代汉语词典》p52）。

我们认为，本质是事物区别与其他事物的内在的、独特的、根本的属性。

管理本质的概念可以理解为：管理这一社会活动内在所存在的、独特的、根本的属性。

（二）管理本质的认识

管理的本质就是通过各项职能，优化配置各种资源，优质高效地实现组织目标的社会活动。

**第二节 管理理论的形成与发展**

一、管理理论的萌生阶段

中国传统的管理思想从总体上可以分为宏观的“治国学”和微观的“治生学”。

治国学，是关于治理国家的学问，具体包括国家行政管理、官吏人事管理、赋税财政管理、土地管理、人口管理、市场管理、货币管理、漕运驿递管理、军事管理等；

治生学，是关于发展生产和运行经济的学问，具体包括农牧渔业、手工业、商业、运输业、建筑业等行业的管理思想。

中国传统的管理思想和管理原则：顺“道”、重人、人和、守信、利器、求实、对策、节俭、法制等。

西汉贾谊“重人”的管理观点

“闻之于政也，民无不为本也。国以为本，君以为本，吏以为本”，“国家的安危存亡兴衰，定之于民；君之威侮、昏明，强弱，系之于民；吏之贵贱，贤不肖，能不能，辨之于民；战争的胜败，亦以能否得民之力以为准。”（贾谊《新书•大政上》）

古埃及的金字塔、古巴比伦的“空中花园”、古代印度的泰姬陵、古罗马水道，以及玛雅文明的太阳金字塔等伟大的建筑，都充分地折射出了古人的管理智慧。

18世纪后期随着蒸汽机的发明，机器大生产逐步地代替了手工劳动，随着生产规模的不断扩大，以及殖民范围的不断扩张，工厂以及公司的管理问题越来越突出，管理方面的问题越来越多地受到人们的关注。这一时期一些经济学家、科学家和企业管理者们开始进行管理问题的专门研究，虽然没有形成系统的管理学体系，但是为管理学的诞生奠定了坚实的基础。

这个时期的代表人物有亚当·斯密（Adam Smith，1723～1790）、查理·巴贝奇（Charles Babbage,1792～1871）和罗伯特·欧文(Robert Owen，1771～1858)等。

亚当·斯密是英国古典政治经济学的主要代表人物之一,他的代表作是1776年出版的《国富论》。书中系统地阐述了劳动价值论和劳动分工理论；

查理·巴贝奇原本是英国的一名数学家，后来他对制造业发生了兴趣。1832年他的经济学著作《论机器和制造业的经济》出版。他认为分工使工序中许多的工作变得简单，这样就可以减少工人的工资水平，主张劳资之间有共同的利益，提倡“利益分配制度”，认为应当鼓励工人研究和改进生产，主张实行“有益的建议制度”。认为工人的报酬应当由固定工资、分配利润和建议奖励三部分构成；

罗伯特·欧文是一位英国著名的空想社会主义者、企业家和慈善家。他被人们誉为现代人事管理之父，人本管理的先驱。欧文于1800～1828年间在苏格兰新拉纳克纺织厂内进行了空前的试验，形成了他超越当时现实生活的管理思想。

19世纪末20世纪初，管理学逐步形成，而后不断发展。管理学形成后的发展分为三个阶段：

古典管理理论阶段（19世纪末到20世纪30年代）

现代管理理论阶段（20世纪30年代到20世纪80年代）

当代管理理论阶段（20世纪80年代至今）

二、古典管理理论阶段

这一阶段，在美、法、德等发达的资本主义国家涌现出了具有奠基人地位的管理大师。代表人物有：

美国的泰罗(F.W.Taylor，1856～1915)

法国的法约尔(H.Fayol,1841～1925)

德国的马克斯·韦伯(M.Weber,1864～1920)

（一）泰罗的科学管理理论

泰罗(F.W.Taylor，1856～1915)

主要观点有：

第一，科学管理的根本目的是提高工作效率，实现劳资共同富裕；

第二，提高工作效率的基本途径是用科学管理的方法代替传统的经验管理的方法。认为制定并执行工作的标准和制度，进行科学化和制度化的管理是提高工作效率的关键；

第三，认为实施科学管理的核心问题是管理者与工人在思想和精神上的根本变革。即增强责任感，把注意力从盈利的分配转移到通过科学管理增加盈利上来。

基于以上的观点泰罗提出以下管理的制度。

第一，制定标准操作方法，确定劳动时间定额；

第二，实行差别计件工资制。即按照作业标准和时间定额确定不同的工资率；

第三，对工人进行科学的选择和培训；

第四，制定科学的工艺规程，形成文字并加以推广；

第五，实行管理与劳动分离的制度；

第六，实行职能工长制。将管理工作细分，安排合适的管理人员，每人只负责一项管理职能；

第七，实行例外原则。企业主管把常规工作授权下级处理，自己保留例外事件的处理权等。

（二）法约尔的一般管理理论

法约尔1925年出版的《工业管理与一般管理》一书是他的代表作。

法约尔认为要管理好企业，除了要改善现场管理以外，还要改善以下六项企业经营职能：

1.技术职能（设计制造）

2.经营职能（采购、销售、交换）

3.财务职能（资金来源、使用计划）

4.安全职能（劳动安全、设备安全）

5.会计职能（财产目录、资产负债表、成本、统计等）

6.管理职能（计划、组织、指挥、协调和控制五项）。

法约尔认为，管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。

管理不是管理者独有的特权和责任，而是企业全体成员的共同职责，只是职位越高，管理责任越大。

法约尔认为经营企业要坚持14项管理原则：

劳动分工、权力与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、合理的报酬、集权、等级制度、秩序、公平、人员保持稳定、首创精神、团结精神。

（三）韦伯的官僚组织理论

马克斯·韦伯是德国一位著名的学者，是古典管理理论的典型代表之一，在管理理论上的重大贡献之一就是提出了理想的行政组织理论，即“官僚制”。我国的许多学者为了防止人们产生歧义，常称之为“科层制”。

他在组织理论方面的代表作是《社会组织和经济组织理论》。

由于韦伯在组织理论方面的贡献，被人们称之为“组织理论之父”。

韦伯从权力来源的角度他将权力分为三种类型：

一是，合理-合法的权力，即源于法律和职位的权力；

二是，传统权力，即源自于古老传统的不可侵犯的权力；

三是，魅力权力，即源自于个人的特殊尊严、英雄主义或典型的品格拥戴的权力。

韦伯认为在这三种权力的类型中，合理-合法的权力是组织的最好权力形式，是组织持续发展的基础。

韦伯主张应当建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的官僚组织体系。这一体系具体应当具备以下特点：

第一，有明确的组织目标；

第二，有明确的组织分工；

第三，有明确的上下等级系统；

第四，人员的任用完全根据职务的要求；

第五，管理人员职业化；

第六，管理中的人际关系不受个人情感的影响，完全以理性为指导；

第七，管理人员必须严格遵守组织的规则和纪律。

他认为这样的行政组织在稳定性、精确性、纪律性、可靠性方面都优于其他的组织形式，符合理性原则，效率最高。而且，这种组织形式适合于各种类型的社会组织，包括企业、教会、国家机构、军队、学校和其他社会团体等。

韦伯的理想行政组织理论自提出以来受到了广泛的认同，成为各种类型组织建设的指导性理论，“科层制”成为各种社会组织的基本形式。

但在实践中“科层制”也暴露出了一些弊端。

首先，忽视人的情绪、情感因素，忽视个人的影响力和个人的主观能动性，忽视各种传统因素对组织的影响力。

其次，导致对权力的过分追求，以及对制度的刻板遵守，以至于忽视了组织目标的实现等。

古典管理理论的评价：

贡献：古典管理理论打破了经验管理的传统，推动了管理向科学理性的方向发展，提高了生产效率，推动了当时社会生产的发展，为管理学奠定了基本的学科理论基础，对管理理论未来的发展产生了重要的影响。

局限：

第一，重视组织内部管理的研究，而忽视了组织外部环境的影响；

第二，重视管理中物的要素，忽视了人的主体作用，以及人的社会、心理的需要；

第三，过分强调组织的理性化和制度化，而严重忽视了人的社会性和主观能动性，忽视了社会历史传统的影响。现代管理理论就是在批判古典管理理论局限的基础上发展起来的。

三、现代管理理论阶段

20世纪30年代到80年代的半个世纪里，世界的经济、政治、文化发生了很大的变化。在新的社会条件下，企业管理面临着新的挑战，同时也面临着新的发展机遇。现代管理理论就是在这样的社会背景下逐步形成和发展起来的。

这一阶段的管理理论包括：行为科学学派和管理理论丛林中的众多管理理论流派。

（一）行为科学学派

1949年在美国芝加哥大学召开了由多学科专家参加的跨学科科学会议，讨论了运用多学科现代知识研究人类的行为问题，并将这门综合学科命名为“行为科学”。行为科学主要研究个体行为、群体行为与领导行为。

行为科学学派的主要理论有：

亚布拉罕·马斯洛(Abraham Maslow,1908～1970)的需求层次理论

弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg，1923～2000)的双因素理论

道格拉斯·麦格雷戈(Douglas Mcgregor，1906～1964)的“X－Y理论”、

约翰·莫尔斯（J.J.Morse）和杰伊·洛希（J.W.Lorscn）的超Y理论等。

1.行为科学的早期理论——人际关系理论

人际关系理论发端于著名的霍桑试验。该实验是在美国西方电器公司生产电话机的霍桑工厂进行的，实验从1924年到1932年，持续时间长达九年，整个实验分为四个阶段：照明实验（1924.11-1927.4）、福利实验（1927-1932）、访谈实验（1928-1931）和群体实验（1931-1932）。

基于霍桑试验，1933年梅奥出版了他的著作《工业文明的人性问题》，正式提出了人际关系学说。主要观点有：

第一，工人是“社会人”。

第二，正式组织中存在着“非正式组织”。

第三，新的领导方式在于提高工人的满意度。

2.需要层次理论

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow,1908-1970)，于1943年在《人类激励理论》一文中提出了需要层次理论。

马斯洛需要层次图 ：

3.双因素理论

双因素理论是美国心理学家赫兹伯格(Frederick Herzberg，1923～2000)于1959年在《工作与激励》一书中提出来的。所谓的“双因素”指的是“激励因素”和“保健因素”。

保健因素具体包括：企业政策；行政管理；工作监督；与上级、同事、下级的关系；工资待遇；劳动保护；个人生活；工作条件等。由于保健因素有起预防人们不满，维持工作现状的作用，也被称为“维持因素”。

激励因素主要有：工作上的成就感；受到重视；工作表现机会；工作本身的性质；个人发展的可能性；职务上的责任感等。

4.X-Y理论

X-Y理论是从人性的角度提出的管理理论。美国麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈(Douglas Mcgregor，1906～1964)在1957年首次提出了X-Y理论。1960年麦格雷戈先生在他著的《企业的人性面》一书中对X理论和Y理论进行了对比分析。

X理论：大多数人天性好逸恶劳，胸无大志，逃避责任,不诚实和愚蠢等。奖赏不足以改变多数人厌恶劳动的倾向。为了提高劳动生产效率，管理中就必须采取强制、监督、 指挥、惩罚等方法。

Y理论：人并不是懒惰的，他们对劳动的好恶取决于该劳动对他们来讲是一种满足还是惩罚；在一般情况下人们愿意承担责任；人们热衷于发挥自己的聪明才智与创造性。因此，在管理中管理者只要创造合适的条件，使工人们视工作为一种得到满足的因素，就能激发他们的劳动积极性、责任感和创造性。

麦格雷戈认为“X”理论是一种过时的理论，只有“Y”理论才能保证管理活动取得成功。

5. 超Y理论

超Y理论是对Y理论的修正与发展。在麦格雷戈提出X-Y理论之后，美国管理心理学家约翰·莫尔斯（J.J.Morse）和杰伊·洛希（J.W.Lorscn）对此进行了实验研究。结果发现同样的管理方法对不同的管理对象会产生不同的结果。经过对实验结果的分析，莫尔斯和络希认为人性是复杂的，不同的人适合不同的管理理论和不同的管理方式，管理方式由工作的性质和成员的素质决定。主张权宜应变的经营管理，管理活动中应将工作、组织、个人、环境等因素作最佳的整合。

（二）管理理论丛林

“二战”后到20世纪80年代，随着国际竞争的加剧和科学的迅速发展，许多学者从各自不同的角度发表自己对管理学的见解，形成了盘根错节，多流派林立的局面。美国管理学家孔茨(Harold Koontz,1908-1985)称其为管理理论丛林。

管理丛林的学派众多，主要的代表学派有：管理过程学派、管理科学学派、社会系统学派、系统管理学派、决策理论学派、经验主义学派和权变理论学派等。

1.管理过程学派

管理过程学派又称管理职能学派。法国古典管理学家法约尔最早提出了计划、组织、指挥、协调和控制的管理职能理论。管理过程学派的理论是对该理论的继承与发展，代表人物是美国管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇。

管理过程学派的主要观点：

第一，管理是一个过程；

第二，管理过程的职能分为计划、组织、人事、领导和控制五项，并认为管理的本质是“协调”；

第三，管理的职能具有普遍性。强调管理的概念、理论、原理和方法，认为管理工作虽是一种艺术，但管理实际工作者像其他实践工作者一样，如果他们懂得并利用基础科学知识，他们就能把工作做得更好。

2. 管理科学学派

管理科学学派又称数学学派，是对泰罗科学管理理论的继承和发展。代表人物是美国的埃尔伍德·斯潘赛·伯法（E．S．Buffa）等人。管理科学学派主张以系统的观点运用数学模型和计算机技术进行定量分析，为管理决策提供科学依据，探求最有效的工作方法或最优方案，争取最佳的经济效果。

该学派的主要特点有：

第一，重视科学方法、数学模型和计算机在管理实践中的运用；

第二，注重系统分析方法和决策的科学化；

第三，强调经济与技术问题，不注重社会心理问题。

3. 社会系统学派

社会系统学派强调应当用社会学的理论和观点来研究管理问题。美国的切斯特·巴纳德 (Chester.I.Barnard)是这一学派的代表人物。1938年，他发表了《经理的职能》一书，在这本著作中，他对组织和管理理论的一系列基本问题都提出了与传统理论迥然不同的观点。

社会系统学派的主要观点可以归纳为：

第一，组织是由个人组成的协作系统，个人只有在同他人的协作中才能发挥作用；

第二，认为组织包含三个基本要素：信息交流，作贡献的意愿，共同的目的；

第三，管理者应是组织系统中相互联系的中心，致力于有效地协调工作；

第四，经理人员的主要职能有三个方面：提供信息交流的体系，促成必要的个人努力，提出和制定目的。

4. 系统管理学派

系统管理学派是指用一般系统理论分析研究和指导企业管理的一个管理理论学派。主要代表人物有弗里蒙特·卡斯特(Fremont.E.Kast) 、约翰逊（Richard A．Johnson）、罗森茨韦克（James E．Rosenzweig）等。代表著作有《系统理论与管理》（卡斯特与约翰逊、罗森茨韦克合著）、《组织与管理：系统与权变方法》（卡斯特与罗森茨韦克合著）等。

系统管理学派的主要观点有：

第一，组织是一个由许多子系统构成的、开放的社会系统。他们认为组织是由五个相对独立又相互联系的子系有机构成的整体。这五个子系统包括：目标与价值子系统、技术子系统、社会心理子系统、组织结构子系统、管理子系统。

第二，企业是在一定的目标下，由人、物资、机器和其他资源组成的整体系统。企业管理人员就是要力求保持企业系统要素之间的平衡，最大限度地实现企业目标。

第三，企业组织是一个“投入—产出系统”，投入的是物资、劳动力和各种信息，产出的是各种产品或服务。

5. 决策理论学派

决策理论学派在吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机技术等学科内容的基础上发展起来的。代表人物是美国管理学家、计算机学家和心理学家，曾获1978年度诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙(Herbert.A.Smion，1916-2001)。代表作有《管理行为》、《组织》、《管理决策的新科学》等。

其理论要点可以归纳如下：

第一，决策是管理的核心，它贯穿于管理活动的全过程。

第二，认为决策过程可以分为4个阶段：搜集情况阶段；拟定计划阶段；选定计划阶段；评价计划阶段；

第三，在决策标准上，主张用“满意准则”代替“最优准则”，强调“没有最好，只有更好”。

第四，主张组织的决策根据其活动是否反复出现可分为程序化决策和非程序化决策。经常性活动的决策应采用程序化决策，以降低决策成本，只有非经常性的活动，才需要进行非程序化的决策。

6. 经验主义学派

该学派又称为经验管理学派或经理主义学派。它的重点在于分析成功管理者的实际管理经验，以向大企业的经理提供企业管理的成功经验和科学方法为目标。典型代表人物有：彼得·德鲁克（Peter.F.Drucker，1909-2006）、欧内斯特·戴尔（Ernest Dale ，1914-）等。代表作主要有彼得·德鲁克的《管理实践》（1954年）、《管理——任务、责任、实践》（1973年），欧内斯特·戴尔的《伟大的组织者》（1960年）等。

经验主义学派的主要观点：

第一，管理应侧重于实际应用，而不是纯粹理论的研究。同时强调管理的实际应用是以知识和责任为依据的；

第二，管理者的任务是了解本组织的特殊目的和使命，使工作富有活力并使职工获得成就，履行本组织对社会的责任；

第三，主张实行目标管理的管理方法。将工作与人性相结合，在满足职工自我实现需要的同时实现企业的目标。

7. 权变理论学派

20世纪60年代末到70年代，美国社会动荡，全球性的石油危机更使企业所处的环境充满着不确定性。在这一背景下强调权宜应变的权变理论学派逐步形成。其代表人是弗雷德·卢桑斯(F.Luthans)，代表作是卢桑斯1976年出版的《管理导论：一种权变学》。权变理论认为，企业在复杂的内外环境中没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。从系统观点来考察，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案和方法。权变理论学派研究的重点在于通过大量事例的研究和概括，把各种情况归纳为几个基本类型，并给每一类型找出一种模型。

四、当代管理理论阶段

20世纪70年代到80年代中期，美国等西方国家经济社会发展面临重重困难。而在这时期东方日本的经济在“二战”的废墟上异军突起。20世纪80年代后计算机信息技术迅猛发展，伴随着经济的全球化不断地扩展。随着“冷战”的结束，世界格局逐步进入多极化。企业的竞争更加激烈，环境更加地复杂多变。管理面临许多新的挑战，许多新的管理理论应运而生。

（一）竞争战略

竞争战略理论是战略管理理论的一个分支。“战略”是一个军事术语，《中国大百科全书》中的解释是：“战略”是指导战争全局的方略。“竞争战略”即指导组织竞争的全局方略。

该理论的代表人物是迈克尔·波特（Michael E.Porter，1947-）。他是商业管理界公认的“竞争战略之父”。他的著作《竞争策略》（1980年）、《竞争优势》（1985年）和《国家竞争优势》（1990年）被称为竞争优势三部曲。

波特竞争战略理论包含以下五大要点：

第一，五力模型。波特认为决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。产业吸引力来自于五项竞争力，这五种竞争力包括：同行业竞争者，供应商的议价能力，购买者的议价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁；

第二，三大一般性战略。波特认为，在与五种竞争力量的抗争中，蕴涵着三类成功型战略思想，即总成本领先战略、差异化战略、专一化战略；

第三，价值链。波特认为竞争优势源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项活动。这些活动既是独立的，又是互相链结的，对企业的相对成本地位都有影响；

第四，钻石体系。波特认为认为可能会加强本国企业创造竞争优势的因素包括：生产要素；需求状况；企业的战略、结构和竞争对手；相关产业和支持产业表现等。钻石体系是一个动态的、有机的体系，它内部的每个因素都会相互影响。同时，政府政策、文化因素与领导魅力等都会对各项因素产生影响。如果掌握好这些影响因素，将能提升国家的竞争优势。

第五，产业集群。波特通过对10个工业化国家的考察发现，产业集群是工业化过程中的普遍现象，区域竞争力对企业竞争力的影响很大。产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。产业集群从整体出发挖掘特定区域的竞争优势。产业集群的概念提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。

（二）Z理论

20世纪七八十年代日本经济得到了迅猛地发展，对美国产生了巨大的挑战。对于一个地域狭小，资源匮乏的日本，能够在“二战”后的废墟上迅速崛起，成为一个工业大国，当时的人们对此非常好奇。通过观察人们发现日本独特的管理对日本经济的发展发挥了重要的作用。

威廉·大内(William Ouchi，1943～)，曾在美国斯坦福商学院和加州大学洛杉矶分校安德森管理学院担任教职，是一位日裔美籍教授。他对日本和美国公司的区别和管理风格的区别进行了深入研究。1981年他出版了自己的第一本书《Z理论：美国商业如何面对日本的挑战》，书中总结了他的观察，提出了Z理论（Theory Z）。该理论一经提出便受到了广泛的关注。1984年他又出版了第二本书《M型社会：美国团队如何夺回竞争优势》。

Z理论是参照X-Y理论提出的，但两者的内容不同，Z理论反映了日式管理的特点。Z理论强调：

第一，公司应注重与员工的长期雇佣关系；

第二，鼓励员工参与企业管理；

第三，上下级关系要融洽；

第四，公司注重对员工的培训，期待员工成为通才；

第五；实行个人负责制，而不是机械地执行上级的命令；

第六，员工的升迁是缓慢而按部就班的；

第七，员工对公司有主人翁责任感等。

Z理论将东方国度中诚信、和谐、友善的人文感情揉进了管理理论。Z理论是对X-Y理论的进一步补充和完善，强调在员工管理中根据企业的实际状况，灵活把握制度与人性，管制与自觉之间的关系，因地制宜地实施既符合企业利益，又符合员工利益的管理方法。追求生产效率提高与劳资关系和谐的统一。我国与日本有相近的文化背景，Z理论对我国的管理有重要的借鉴意义。

（三）企业再造理论

企业再造是1993年出现在美国的一种新的企业经营管理理论和方法。

所谓“企业再造”，就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式，以适应新的企业环境。代表人物迈克尔·哈默（M.Hammer）与詹姆斯·钱皮（J.Champy）

他们认为“企业再造”应该是企业的系统变革，内容包括：企业战略再造、企业文化再造、市场营销再造、企业组织再造、企业生产流程再造和质量控制系统再造等。

企业再造可以按以下程序进行：

第一，对原有流程进行系统全面的功能和效率分析，并发现其存在问题；

第二，设计新的企业流程改进方案，并对其进行评估；

第三，制定与企业流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划，形成具体的、系统的企业再造方案；

第四，组织实施企业再造方案，并在实施中持续改善。

企业再造实施中应当关注以下关键因素：

第一，人的因素。完善再造工程的组织机构，合理安排工作人员。参加企业再造工程的人有五类：领导者、流程负责人、再造小组、指导委员会、再造总监；

第二，技术因素。信息技术的充分应用是企业再造成功的技术前提；

第三，文化因素。企业文化的成功再造是企业再造成功的保证。

（四）学习型组织理论

20世纪80年代以来，在激烈的国际竞争大背景下，以计算机信息技术和网络技术等高科技为代表的科学技术迅猛发展，信息化和全球化浪潮迅速席卷全球。产品和服务的科技含量不断提高，技术更新明显加快，经济发展更多依赖于靠科学技术知识，知识经济得以迅速发展。同时，顾客的消费出现了个性化和多元化的特点。这些都要求企业必须不断变革，不断进行技术和产品创新，以适应迅速发展的科技和不断变化的消费者的需要。在全球化的背景下，企业只有在全球市场上争得顾客的信任，才能赢得更广阔的生存和发展空间。

在这一时代背景下，美国麻省理工学院斯隆管理学院资深教授彼得·圣吉（Peter M. Senge），经过10年的潜心研究铸就了他被誉为“21世纪的管理圣经”的名著《第五项修炼》。书中首次提出了“学习型组织”理论，彼得·圣吉也因此被誉为“学习型组织之父”。

他明确指出企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力，学习型组织是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿景和获取竞争优势的理想组织。

成功构建学习型组织需要进行以系统思考为核心的五项修炼。五项修炼是指：

自我超越

改善心智模式

建立共同愿景

团队学习

系统思考

在学习型组织中，领导者是设计师，是教师，是受托人。”

1.领导作为“设计师”要做好以下三方面设计：

第一，设计好组织的目标和核心价值；

第二，设计支持学习型组织的新政策、战略和结构；

第三，领导并设计有效的学习程序。

2.领导作为“教师”，自己首先应该是一个学习者，同时根据每个人的需要，能让周围的人都得到学习的机会。

3.领导作为“受托人”，为他人和组织的共同愿景而奉献自己，作对整体有利的、正确的事，是服务型的领导。

学习型组织的领导往往很平常，没有强势的个性。“他们的特点是思路清晰，有说服力，有很深的承诺和行愿，有不断学习的高度开放的心态。”

五、管理发展的特点与趋势

（一）管理理论发展的特点

第一，管理的理论来自于管理的实践，并随着管理实践的发展而发展；

第二，管理理论受社会经济、政治、文化等社会因素的影响，受相关学科发展的影响，管理理论有时代性；

第三，社会的需要是管理理论发展的根本动力。管理理论的新发展都是对社会变革的响应和对经济社会发展需要的满足；

第四，管理学家的理论都不同程度地受到本人的经历经验、自身修养、社会地位等因素的影响；

第五，没有完美无缺的管理理论，任何流派的管理理论都需要不断地发展。

（二）管理发展的趋势

1.创新是管理发展的主题

2.管理系统化

3.管理人本化

4.管理信息化

5.管理精益化

6.管理全球化

7.知识为重要的管理资源

8.管理伦理化

9.管理强调预见性

六、管理基本原理

管理基本原理 ，是指关于管理的基本道理，是从纷繁复杂的管理现象中抽象出来的，反映管理的规律，对各项管理活动具有普遍的指导作用。

管理的基本原理包括：

系统原理

人本原理

责任原理

效益原理

伦理原理。

（一）系统原理

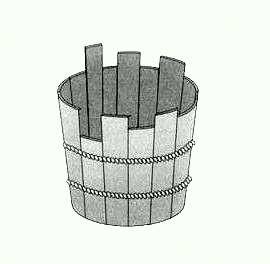
1.系统的含义

系统，是指由若干相互联系、相互作用的要素组成的，具有特定功能的有机整体。

系统可以分为自然系统和社会系统。

系统具有集合性、层次性和相关性等特征

每个系统都具有其特定的功能。维护组织内外环境的和谐是管理的一项核心任务。



系统的原理主要包括：

整体性原理

动态性原理

开放性原理

环境适应性原理

综合性原理等

（二）人本原理

人,是当代管理活动各要素中最重要的要素，同时也是最活跃的要素。

人本原理,就是以人为中心的基本管理思想。它重视人的思想、情感和需要，以调动人的积极性为主要目的，以激发人的主动性和创造性为根本。

人本原理的主要观点有：

尊重人

依靠人

发展人

为了人等。

（三）责任原理

明确岗位职责，有效地分工协作是组织协调运转的基本前提。责任原理反映了与管理责任相关的管理的基本道理。

其主要内容包括：

职责明确

职权对等

奖惩分明等

（四）效益原理

任何组织的管理都是为了追求一定的效益。效益是管理的永恒主题。从管理本质的角度来说，管理就是为了实现效益的优化。

1.效益的理解

效益，是指有效的产出与投入之间的比例关系。

效益可以分为经济效益和社会效益。经济效益是实现社会效益的基础，社会效益是实现经济效益的基本条件。管理应将经济效益和社会效益有机结合。

效益与效果、效率、效能三个概念之间既有区别又有联系。

2.效益的评价

效益的评价对组织会起到检查和控制的作用。

效益的评价应当讲究科学性，应当坚持事实求是的原则，反映组织效益的真实情况，并能够为组织管理的改革提供有用的信息和建议。

效益评价的方式应当多样化和综合化。

3.效益的追求

效益的追求需要注意以下问题：

第一，确立正确的效益观，将经济效益和社会效益恰当结合。

第二，学会自觉地运用客观经济规律。

第三，做好战略决策。

第四，局部效益与全局效益相协调。

第五，追求长期稳定的高效益。

（五）伦理原理

1.伦理的理解

伦理，是指人与人之间各种关系的准则。

在中国传统文化中：

五天伦：“天地君亲师”；

五人伦：君臣、父子、兄弟、夫妻、朋友。

处理人伦关系的准则是: “忠、孝、悌、忍、信”。

伦理与法律相比较具有以下特性：

非强制性

非官方性

普适性

扬善性

2.伦理的重要性

（1）组织管理普遍存在伦理问题。

（2）伦理问题与组织的发展密切相关。

3.伦理原理的实施

伦理原理的有效实施需要注意以下几方面问题：

（1）牢固确立管理伦理观念。

（2）选拔道德高尚的员工，在道德方面领导员工，并对员工进行道德教育。

（3）建立道德守则和决策规则。

（4）合理设定工作目标。

（5）对绩效进行全面评价。

劳拉·纳什(Laura Nash)提出的作为决策规则的12个问题：

（1）你准确地确定了问题吗？

（2）如果你站在对方的立场上，你如何确定问题？

（3）这种情形原本是如何发生的？

（4）作为一个人和公司的一员，你忠于什么人和什么事？

（5）在决策时你的意图何在？

（6）这一意图与可能的结果有何差距？

（7）你的决定和行动可能伤害谁？

（8）你能在决策前与有关各方讲清楚这一问题吗？

（9）你有信心为你的立场不仅现在看起来正确，即使长期也正确吗？

（10）你能问心无愧地把你的决定或行动透漏给你的上司、你的首席执行官、董事会、你的家庭以及整个社会吗？

（11）你的行动在被人理解的情况下有什么可能的后果？在不被人理解的情况下又如何？

（12）在什么情况下你将容忍反对意见？

七、 管理职能与方法

（一）管理职能

1. 管理职能概述

（1）管理职能的涵义

职能，即人、事物、机构、活动等所具备的职责和功能。

管理职能,是指管理活动应当承担的职责，以及应当发挥的功能和作用。

（2）管理职能理论的发展

法约尔在1916年最早提出管理职能理论：计划、组织、指挥、协调、控制。

20世纪30年代中期之前的古典管理理论时期，市场竞争环境还没有形成，人们更加关注的是组织内部管理的计划、组织、控制等基本职能，而忽视通过激励、领导、人事等管理职能激发劳动者的主动性和积极性。

20世纪30年代中期之后受人际关系理论的影响，人们开始关注人事、沟通和激励等管理职能。

20世纪五六十年代以来，科技迅速发展，国际竞争加剧，建立在系统论、行为科学、运筹学、计算机科学等多学科基础上的决策理论被西蒙提出，管理的“决策”职能受到重视。

20世纪60年代中期之后，管理的“创新”职能也受到了广泛地关注。

进入21世纪以来管理的计划、组织、领导和控制四项职能基本形成共识。

我们认为，管理的基本职能包括计划、组织、领导和控制四项职能。

协调、激励、人事、沟通、决策、创新等职能融于以上四项基本职能之中。

计划、组织、领导和控制四项基本职能也相互联系，构成了一个有机的管理职能体系。其中“计划”是前提，“组织”是基础，“领导”是动力，“控制”是保证。

2.管理的基本职能

（1）计划

计划，即行动之前在调查研究的基础上预先制定工作目标，并为实现目标对工作内容、方法步骤、保障条件等进行的安排。简单地说，计划就是确定目标和制定实现目标行动方案的活动。名词的计划可以理解为预先制定的实现组织目标的行动方案。

计划的类型：

第一，从时间的角度可以分为：长期计划、中期计划和短期计划；

第二，从职能空间的角度可以分为：业务计划、财务计划和人事计划。

第三，从综合性程度（涉及时间长短和范围广狭）可以分为：战略性计划和战术性计划；

第四，从明确性程度可以分为：指导性计划和具体计划；

第五，从常规性的角度分为：常规计划和专项计划等。

计划的内容包括“5W1H”：

What——做什么？（目标与内容）

Why——为什么做？（原因）

Who——谁去做？（人员）

Where——何地做？（地点）

When——何时做？（时间）

How——怎样做？（方式、手段）

计划编制基本步骤 ：

机会分析、确定目标、确定前提条件、确定备选方案、比较方案、确定方案、制定派生计划、通过预算使计划数字化等。

由于管理的环境处在不断的发展变化之中，因此，计划活动也是一个动态循环的过程。

（2）组织

组织，就是根据工作的需要和人员的特点，进行分工、设岗和分权，用制度明确岗位职责，形成有机的组织结构，实现组织协调运转的活动。

组织工作的具体内容包括：组织结构的设计，组织人员的合理配置和使用，适当分权与合理授权，组织的变革和组织的文化建设等。

组织工作的原则：

精简高效原则

管理幅度恰当原则

组织层级合理原则

因事设岗与因人设岗结合原则

责权对等原则

分工协作原则

集权与分权结合原则

保持组织适度弹性原则等。

组织设计的步骤：

第一，工作划分。

第二，建立不同层次的部门。

第三，确定管理幅度和管理层次。

第四，确定职权关系。

第五，动态调整组织结构。

（3）领导

领导，即组织负责人率领和引导组织成员朝着实现组织目标的方向前进的活动。

领导职能，是指领导者为实现组织的预定目标，通过组织权利和个人影响力带领、引导、激励、凝聚组织成员积极主动工作的职责作用。

领导的职能作用：

第一，带领

第二，沟通

第三，协调

第四，激励

第五，凝聚

（4）控制

控制，是保证组织活动按照计划进行，从而优质高效地实现组织目标的过程。控制的主要目的是保证实际活动符合计划的要求，有利于计划目标的实现。

控制的分类：

业务范围：工作控制、质量控制和成本控制；

作用环节：预先控制、现场控制和反馈控制；

基本机制：官僚控制、市场控制和团队控制。等等。

控制工作应当坚持原则：

第一，坚持适时原则。

第二，坚持适度原则。

第三，坚持客观原则。

第四，坚持弹性原则。

控制过程包括三个基本环节：

第一，确立标准

第二，衡量成效

第三，纠正偏差

有效的控制过程具备以下特点：

标准合理可靠；信息准确及时；控制关键环节，注意例外处理；讲究经济效益，保持灵活有效；适应组织情况，利于纠正行动；利于提高部门和员工的自我控制力等。

（二）管理方法

1.管理方法概述

（1）管理方法的概念和意义

管理方法是在管理活动中为实现管理目标，保证管理活动顺利进行所采用的工作途径与程序。

孟子有云：“凡事有法，然后可成”

2.管理的一般方法

（1）法律方法

所谓法律方法就是管理人员通过国家的各种法律、法令、条例和司法、仲裁工作，对组织进行管理，实现组织目标的管理方法。

《幼儿园工作规程》、《幼儿园管理条例》、《幼儿园教育指导纲要（试行）》等法规文件是幼儿园工作的基本指导文件。

正确使用法律方法需要注意以下问题：

第一，要重视法律方法的使用。

第二，制定更为具体的管理细则。

第三，注意与其他管理方法的配合使用。

（2）行政方法

行政方法，就是管理者依靠行政组织的权威，以及组织所赋予的权利，运用命令、指示、规定、条例、办法等行政手段，通过行政的层次系统对下属进行管理的方法。

行政方法的实质就是管理者通过组织赋予的职位和权利来进行的管理。

这种管理方法具有权威性、强制性、垂直性、无偿性和具体性等特点。

使用行政方法需要注意以下几方面的问题：

第一，领导者应当正确看待自己的权利，牢固确立管理即服务的意识；

第二，领导者应当努力提高自身修养，恰当使用权利，综合运用多种管理方法，营造团结友好的组织文化；

第三，发扬民主管理作风，重视下属的意见与诉求，适当放权和授权，激发下属的积极性和创造性；

第四，建立灵敏而有效的信息系统。

（3）经济方法

经济方法，是指在管理中根据客观经济规律，通过经济的手段，调节不同经济主体之间的关系，激发组织成员的积极性，更好地实现组织目标的管理方法。

就组织内部来看，经济的手段主要有工资、福利、奖金、罚款等。经济方法有利益性、关联性、间接性等特点。

使用经济方法需要注意以下问题：

第一，赏罚分明。

第二，管理方法应当多样化，防止以罚代管。

（4）教育方法

教育方法，即围绕组织目标和组织成员的发展目标，通过多种途径和方法，从多方面对组织成员施加影响，不断提高其政治思想、文化知识、专业水平等各方面素质的一种管理方法。

教育的方法具有启发性、自主性和长期性。

合理使用教育方法需要注意以下几方面的问题：

第一，要高度重视管理的教育方法，充分发挥教育方法的作用；

第二，注意与其他的管理方法综合使用。

第三，注意教育方法使用中的启发性和实效性。教育的内容具应具有针对性，科学规范，具有实用价值。教育形式应当多样化，避免强迫命令和形式主义的说教，重视组织成员的主观能动性，采取多种参与式的教育活动。比如，专题研究、小组讨论、现场模拟、实地见习、体验实习、拓展训练、自主学习、网络互动等。尽量使活动富有吸引力，具有实效；

第四，要注意长期坚持。

（5）技术方法

技术方法，指组织中各级层次的管理者为了提高管理效率，根据管理活动的需要，运用各类技术进行管理的方法。

所使用的技术包括：信息技术、决策技术、计划技术、组织技术、控制技术等。

技术方法具有高效性、精确性、发展性等特点。

正确使用管理的技术方法需要注意以下问题：

第一，重视技术方法的使用。

第二，防止技术方法的滥用。

第三，根据管理活动的实际需要，恰当地将技术方法与其他的管理方法紧密结合。

以上管理的一般方法相互联系、相互渗透、相互作用构成了一个管理方法体系。同时，各种管理方法都有各自不同的特点，优势与局限并存。管理实践中，应当根据实际情况综合、灵活和创造性地使用这些方法。只有这样，才能够收到更为理想的管理效果。

**第三节 幼儿园管理的涵义与内容**

案例：赵老师的变化

赵老师热爱幼教事业，她的性格热情，为人正直，深受全园教师的尊敬，也一直受到家长及幼儿的喜爱，在工作的近30余年中数次被评为优秀教师。

然而，近半年以来，她在工作中却沉默寡言，郁郁寡欢，既不参加园内组织的任何活动，也不接受院内领导分配的工作，见到园长甚至转身即走，对园内普通教师也是爱理不理的样子。这究竟是怎么了？在她的生活中发生了什么样的变故？

原来是早些时候，该幼儿园内部召开教职工代表大会，当时有大部分教师代表不同意园长提出的一项方案，当赵老师准备解释她们反对的理由时，被园长无理的、强制的阻止了，赵老师深感耻辱，当场就和该园园长大吵了起来。她认为园长是个彻头彻尾的官僚，实行的也是强权管理，在工作中蛮横无理，不讲民主，于是从那次会议后就开始消极怠工，通过这样的方式来发泄对园长专制管理的不满。

一、幼儿园管理的概念

一般而言，幼儿园管理，就是指管理者依据一定的教育理念，围绕幼儿园保教目标，运用各种管理手段，合理组织和安排相关的人、财、物等各种要素和资源，顺利履行幼儿园的保教职责，充分发挥幼儿园的社会功能，优质高效地实现幼儿园保教目标的管理活动。

幼儿园管理可以分为广义的幼儿园管理和狭义的幼儿园管理。

（一）广义的幼儿园管理

所谓广义的幼儿园管理，是指对幼儿园所实施的一切管理活动，包括相关行政部门的管理和幼儿园的内部管理。相关行政部门的管理，是指各级各类的相关行政部门，比如：教育、卫生、物价、妇联等，通过制定学前教育方针政策与制度法规，规定学前教育行政体制，自上而下地实施教育规划，开展督导与宏观调控等活动，以实现对幼儿园的指导、调节与控制的管理活动。

（二）狭义的幼儿园管理

狭义的幼儿园管理，是指幼儿园的内部管理者，依据国家相关教育方针政策及保教工作规律，科学运用各种管理方法与手段，充分发挥各项管理职能，组织协调幼儿园的人、财、物等各种管理要素，优质高效地实现幼儿园保教目标的管理活动。

本章重点分析狭义的幼儿园管理，即幼儿园内部的管理活动和过程。

二、幼儿园管理的本质

我们认为，管理的本质就是在特定的条件下，通过计划、组织、领导、控制等职能活动，采用多种管理方法和手段，对与组织相关的人、财、物等资源进行优化配置，优质高效地实现组织目标的社会活动。

幼儿园管理的本质就是协调和利用相关幼儿园的各项资源，优质高效地实现幼儿园双重目标的管理活动。

幼儿园管理的本质对幼儿园管理工作提出了如下两项基本要求：

第一，一切幼儿园管理活动必须围绕幼儿园“培养好幼儿，服务好家长”的双重目标。

第二，幼儿园管理追求优质高效。

落实幼儿园管理的本质要求，实施真正的幼儿园管理，一方面要有正确的幼儿园管理本质观，另一方面还需要幼儿园管理者的专业化。

三、幼儿园管理的内容

（一）幼儿园管理的要素

事物的结构决定事物的性质和功能。幼儿园管理活动中的各种要素以一定的方式相互联系就形成了幼儿园管理活动的结构。

管理活动的基本要素包括：人、财、物、事、时间、空间和信息。

其中人是能动性要素，财、物、空间是幼儿园的物质性要素，事是活动性要素，时间和信息是无形的要素。

（二）幼儿园管理的内容

1.人的管理

2.财物管理

3.事务管理

4.时间管理

5.空间管理

6.信息管理

**第四节 幼儿园管理的基本原则**

幼儿园管理活动除了自觉运用一般管理原理外，还应当关注以下五条基本原则：

方向性原则

人本性原则

整体性原则

民主性原则

有效性原则

一、方向性原则

方向性原则，指幼儿园管理工作必须坚持正确的办园方向，即坚持党和国家的教育方针，贯彻学前教育的政策法规，坚持社会主义办园方向的原则。

实践要求：

（一）树立正确办园思想

第一，树立全面发展的学前教育思想。

第二，树立保教结合的学前教育思想。

第三，树立幼儿园双重任务的思想。

（二）明确办园工作目标

幼儿园承担着双重任务，要实现办园工作的双重目标。

《幼儿园工作规程》（2016年1月5日）明确指出：

“幼儿园的任务是：贯彻国家的教育方针，按照保育与教育相结合的原则，遵循幼儿身心发展特点和规律，实施德、智、体、美等方面全面发展的教育，促进幼儿身心和谐发展。”

“幼儿园同时面向幼儿家长提供科学育儿指导。”

二、人本性原则

人本性原则就是指在幼儿园管理工作中要提倡“以人为本”的人性化管理原则。

实践要求：

（一）建立和谐人际关系

（二）鼓励教师参与管理

（三）重视园本文化建设

（四）重视教师业务培训

三、整体性原则

幼儿园管理的整体性原则，就是指幼儿园管理中要坚持以保教任务为中心，全面统筹安排园内、园外各要素之间的关系和具体工作，实现高效发挥系统整体优势的原则。

实践要求：

（一）对外协调，优化环境

1.正确认识幼儿园与社会环境的关系，树立面向社会办园的思想

2.加强对外联系和协调工作，实现园内外双向互动

（二）整体考虑，统筹兼顾幼儿园坚持保教结合，以促进儿童身心健康和谐发展为总目标。

（三）保教为主，全面安排

四、民主性原则

所谓“民主”即人民当家作主。

民主性原则，是指在幼儿园管理工作中，管理者将教职工视为幼儿园管理的主人，要尊重教职工们参与各项事务管理的权益，培养他们参与管理的意识和积极性，建立透明、高效、易于监督的幼儿园管理机制，积极调动全园教职员工的积极性，发挥众人的力量，为幼儿园发展献计献策，最终实现幼儿园的任务目标的组织管理原则。

实践要求：

（一）坚持以人为本的理念

（二）鼓励教职工积极参与管理

1.建立教职工大会、教职工代表大会或其他教职工交流组织。

2.管理者要善于集中教职工的不同意见和建议。

3.防止主观武断和专制。

（三）提供教职工参与管理的保障

1.健全教职工民主监督制度。

2.保障教职工享有知情权、评议权、监督权。

3.管理工作要坚持群众路线。

五、有效性原则

有效性原则，是指幼儿园管理工作要在既定目标的指导下，管理者通过各种具体的、科学的措施，合理组织和利用幼儿园现有的人、财、物等资源，充分发挥管理的职能，在保证实现培养目标，完成幼儿园双重任务的前提下，使幼儿园获得最大限度的经济效益和社会效益的原则。

实践要求：

（一）树立正确的质量效益观，幼儿园的“育人”成果是衡量其质量效益的根本标准。

（二）完善管理机制与制度。

（三）追求办园效益最优化。

1.管理者要优化经营意识。

2.知人善任，人尽其才。

3.科学管理和利用幼儿园财物资源。

4.合理统筹工作时间和信息。

方向性原则、人本性原则、整体性原则、民主性原则、有效性原则五项原则是幼儿园管理应遵循的基本原则，彼此是密切联系、相互制约、不可分割的整体。幼儿园管理者要不断深化对这五条原则的认识和理解，在的实践管理工作中综合运用，以实现提高管理效率，促进幼儿园健康发展的管理目标。

**第五节 幼儿园管理过程**

案例：启蒙幼儿园的招生活动

注意：分析招生活动管理过程中的环节。

启蒙幼儿园是一所中等规模的民办幼儿园。在它的周围有为数不少的公办和民办幼儿园，幼儿园招生竞争较为激烈。

启蒙幼儿园的张园长对招生这一环节非常重视。每到招生季节，她都要对招生活动进行一番计划，通过与领导班子及老师们商议拿出一个招生活动的方案，并组织实施。一年秋季，在幼儿园开园之前，张园长召开了领导班子和教师代表参加的会议，专门就新学年招生的问题进行了专题研究。大家集思广益，在总结了以往招生活动经验和教训的基础上，开拓思路，大胆创新，形成了一套招生方案。

基本策略是有针对性宣传，形式多样，彰显优势与特色，全员参与。招生活动由保教主任组织协调。活动时间为开园前后一个月。活动范围主要是周围的社区和单位。主要采取的形式有张贴布告，发放彩页、气球，设点咨询等。人员安排方面开园前全员参与，开园后轮流值班。活动要准备的材料有：布告、彩页、专用气球，宣传用桌凳、太阳伞、宣传牌等。

8月中旬招生活动正式开始。行动之前保教主任开展了宣传培训。通过培训让老师们深刻而全面地了解宣传资料的内容，强调宣传咨询的策略与注意事项等。保教主任将教师分为两组，一组张贴布告，散发彩页，流动咨询，另一组在重要地点设点咨询。每一组又分为若干小组，两人一小组，分头开展活动。

在宣传的过程中，保教主任和园长不定时地到一些宣传点检查指导工作，对存在的问题及时解决。宣传活动期间，每天下班之前全园开展招生工作汇报交流会，及时总结经验和教训，并解决相关问题，安排明天的工作。

9月中旬，在张园长的主持下全园召开了一次招生总结会。通过这次招生活动进一步加强了社区幼儿家长对幼儿园的了解，进一步提高了幼儿园的知名度，增加了生源数量。总结会中老师们还提出了许多新颖的招生形式和方法。比如：在社区拉横幅，制作更多的幼儿喜欢的宣传用品，在社区或公共场所开展主题活动，在幼儿园开展亲子体验活动等。

一、管理过程理论

（一）管理过程概念

管理过程，是指为实现预定的管理目标，管理者组织全员按计划、有步骤地进行的共同活动的程序。

（二）管理过程理论

——“戴明环”（PDCA循环）理论

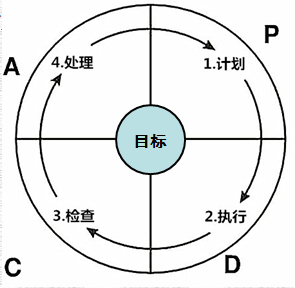
“戴明环”理论由美国著名质量管理专家、统计学家、作家威廉·爱德华兹·戴明（William Edwards Deming，1900-1993）在1950年提出，也被称为：PDCA循环。

P（Plan）——计划

D（Do）——执行

C（Check）——检查

A（Action）——行动（或处理）

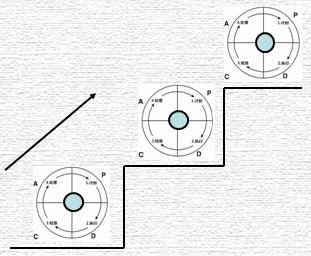


戴明环（PDCA循环）

戴明环的运行规律

第一，稳固的顺序性——计划（P）、执行（D）、检查（C）、处理（A）

第二，周而复始中螺旋发展



讨论：用“戴明环”管理过程理论分析案例：启蒙幼儿园的招生活动

启蒙幼儿园是一所中等规模的民办幼儿园。在它的周围有为数不少的公办和民办幼儿园，幼儿园招生竞争较为激烈。

启蒙幼儿园的张园长对招生这一环节非常重视。每到招生季节，她都要对招生活动进行一番计划，通过与领导班子及老师们商议拿出一个招生活动的方案，并组织实施。一年秋季，在幼儿园开园之前，张园长召开了领导班子和教师代表参加的会议，专门就新学年招生的问题进行了专题研究。大家集思广益，在总结了以往招生活动经验和教训的基础上，开拓思路，大胆创新，形成了一套招生方案。

基本策略是有针对性宣传，形式多样，彰显优势与特色，全员参与。招生活动由保教主任组织协调。活动时间为开园前后一个月。活动范围主要是周围的社区和单位。主要采取的形式有张贴布告，发放彩页、气球，设点咨询等。人员安排方面开园前全员参与，开园后轮流值班。活动要准备的材料有：布告、彩页、专用气球，宣传用桌凳、太阳伞、宣传牌等。

8月中旬招生活动正式开始。行动之前保教主任开展了宣传培训。通过培训让老师们深刻而全面地了解宣传资料的内容，强调宣传咨询的策略与注意事项等。保教主任将教师分为两组，一组张贴布告，散发彩页，流动咨询，另一组在重要地点设点咨询。每一组又分为若干小组，两人一小组，分头开展活动。

在宣传的过程中，保教主任和园长不定时地到一些宣传点检查指导工作，对存在的问题及时解决。宣传活动期间，每天下班之前全园开展招生工作汇报交流会，及时总结经验和教训，并解决相关问题，安排明天的工作。

9月中旬，在张园长的主持下全园召开了一次招生总结会。通过这次招生活动进一步加强了社区幼儿家长对幼儿园的了解，进一步提高了幼儿园的知名度，增加了生源数量。总结会中老师们还提出了许多新颖的招生形式和方法。比如：在社区拉横幅，制作更多的幼儿喜欢的宣传用品，在社区或公共场所开展主题活动，在幼儿园开展亲子体验活动等。

二、幼儿园的管理过程

幼儿园管理过程，是指幼儿园管理者为了实现幼儿园工作目标，所进行的有计划、有步骤的管理活动过程。该过程是由计划、执行、检查、处理四个环节共同构成，是一个循环的、动态的活动过程。

（一）计划

1.幼儿园计划的类型

（1）工作时间：长期计划、中期计划、短期计划

（2）工作范围：全园计划、部门计划、个人计划

（3）工作性质：常规计划、临时计划

2.制定计划的准则

计划的制定要符合“全面系统、周密严谨、明确具体”等的基本要求外，还要注意以下准则：

（1）坚持正确的办园方向

（2）发扬民主作风

（3）符合幼儿园现实情况

（4）规范计划制定的程序

第一，调查分析，预测环境

第二，确立目标

第三，拟定备选方案

第四，选择方案

第五，制定派生计划

（5）内容表述规范简明

计划的内容一般包括：

背景分析

计划目标

工作内容

方法步骤

时间安排

保障条件

（二）执行

马克思在《哥达纲领批判》中曾经说过： “一步实际行动，胜过一打纲领。”

1.执行计划的过程

从管理活动的职能上看，在执行计划的过程中主要有：组织协调、指导激励等管理活动。

（1）组织协调

第一，健全组织机构，发挥组织作用

第二，合理分配资源，协调各种关系

（2）指导激励

2.执行计划的准则

（1）严肃性

（2）整体性

（3）灵活性

（4）协作性

（三）检查

1.检查的分类

（1）内容：专题性检查、全面性检查

（2）时间：定期检查、不定期检查

（3）主体：他检、自检、互检

2.执行检查的准则

（1）明确检查的目的

（2）检查评价的工具科学化

（3）检查形式应该多样化。如：实地观察，听取汇报，召开会议，查阅会议记录、活动方案、工作笔记等。

（4）坚持实事求是原则

（5）结果检查和过程检查相结合

（6）检查与指导紧密结合

（四）处理

1.处理的类型

（1）时间：日、周、月、学期、学年管理工作处理。

（2）内容：专题性工作处理、全园性工作处理

（3）主体：全园、部门、个人工作处理

2.处理的基本准则

（1）以计划及预期目标为处理的依据

（2）以检查为处理工作实施的基础

（3）重视理论总结与实践指导

（4）动员全体教职工参与

**第六节 幼儿园目标管理**

对下面的案例加以分析 ，思考以下几个问题：

1.你认为幼儿园目标管理是怎样的管理？

2.目标管理相对于过分关注过程细节要求的管理有哪些优势？

3.幼儿园目标管理过程包括哪几个环节？

目标管理的一种新尝试

某幼儿园实行目标管理，将工作质量和经济指标挂钩，并实行责任承包，以经济指标促进工作质量指标落实，具体做法是：

（1）将园所一年所需经费数额先做预算并留有余地，提出最高支出预算指标数，包括教育事业费、工作人员工资、奖金福利支出等，总计X万元。

（2）将一年应收入指标清楚地确定下来，提出最低收入预算指标，包括上级拨款、保育费收入、其他收入共计X万元。

（3）将预计收入指标分配到人，根据实际情况，将每人应完成的工作任务及达到的质量与收入指标挂钩，超额完成的予以奖励，完不成指标的适当进行经济上的惩罚。

（4）指标落实过程中，领导负责协调监督，必要时做出调整，并帮助解决一些实际困难，以保证指标的落实。

（5）半年或年终时对完成指标情况进行小结，并予以经济兑现，超则奖，缺则罚。

一、目标的含义与目标管理

（一）目标的含义与基本特征

1.目标的含义

目标，就是指某一个体、组织、群体在一定时期内通过实施的各种活动所要实现的预期结果。

2.目标的基本特性

（1）层次性

（2）网络性

（3）多样性

（4）时间性

（5）可考性

（二）目标管理的含义及发展历史

1．目标管理的含义

目标管理，是管理者围绕组织与个人制定目标、实施目标、评估目标、更新目标所展开的一系列管理活动。

简单地说：目标管理，是以目标为中心进行管理活动的一种现代管理方法。

2.目标管理的发展历史

1954年，“现代管理学之父”美国著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Ferdinand Drucker，1909-2005）提出了目标管理的思想。他在《管理的实践》一书中第一次提出了“目标管理和自我控制”的主张。

二、幼儿园目标管理的作用

（一）导向作用

（二）凝聚作用

（三）动力作用

（四）激励作用

（五）评价作用

三、幼儿园的目标及目标确立

（一）幼儿园总体目标的结构

幼儿园工作目标包括：教育目标、管理目标

1.幼儿园教育目标

《教育法》：“培养德、智、体等方面全面发展的社会主义事业的建设者和接班人。”

《幼儿园工作规程》（2016年1月5日）明确指出：

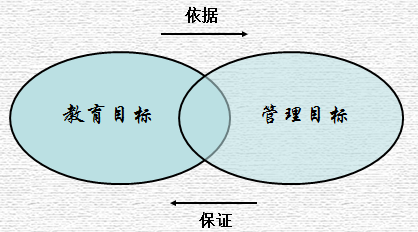
“实施德、智、体、美等方面全面发展的教育，促进幼儿身心和谐发展。”

2．幼儿园管理目标

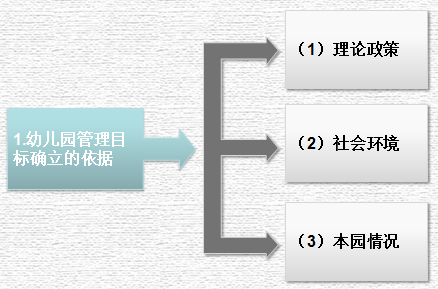
幼儿园管理目标，指把幼儿园办成什么样的规格和水平的管理要求和标准。

幼儿园管理活动的根本目的，就是促使幼儿园更加优质高效地实现其教育目标，更好地为幼儿健康快乐成长服务，为家长服务。

3．教育目标与管理目标的关系



（二）确立幼儿园管理目标的依据及要求



2．幼儿园管理目标确立的要求

（1）实事求是，从实际出发

（2）保证充分的信息量

（3）因地制宜，体现办园特色

四、幼儿园目标管理过程

幼儿园目标管理过程可以分为：计划阶段、执行阶段、检查总结阶段。

（一）计划阶段

两个环节：“确定目标”、“分解目标”

三项活动： 论证决策、协商分解、定责授权

（二）执行阶段

咨询指导

检查调控

调节平衡

（三）检查总结阶段

检查考评

实施奖惩

总结经验

【理解·反思·探究】

1.你对幼儿园管理的概念和本质怎样理解？

2.幼儿园管理包括哪些要素和内容？

3.简述“戴明环”管理过程理论。

4.制定幼儿园工作计划应坚持哪些准则？

5.管理过程中执行阶段应该注意哪些问题？

6.怎样确立幼儿园的管理目标？

**第二章 学前教育行政管理体制（2课时）**

【教学日期】 2018年11月13日 共2节

【教学重点与难点】

**重点：**理解学前教育行政管理体制的概念和学前教育行政管理体制的意义；了解我国学前教育行政管理体制政策沿革，并深入研读不同阶段出台关于发展学前教育的政策与法规；深刻理解我国现行学前教育行政管理体制特征，并能够掌握地方负责、分级管理的基本内涵；了解当前我国学前教育行政管理体制中存在的问题，并能够针对现状分析深层原因；能够具备洞察国家关于幼儿教育政策与法规的敏锐性； 能对我国学前教育行政管理体制进行评价；能发现当前我国学前教育行政管理体制中存在的问题，并在实践中找到原因；能够具备洞察国家关于幼儿教育政策与法规的敏锐性；能对我国学前教育行政管理体制进行评价；能发现当前我国学前教育行政管理体制中存在的问题，并在实践中找到原因。

**难点：**了解我国学前教育行政管理体制政策沿革，并深入研读不同阶段出台关于发展学前教育的政策与法规；深刻理解我国现行学前教育行政管理体制特征，并能够掌握地方负责、分级管理的基本内涵；能对我国学前教育行政管理体制进行评价；能发现当前我国学前教育行政管理体制中存在的问题，并在实践中找到原因。

【理论教学内容】

1. 学前教育行政管理体制的概述

2. 学前教育行政管理体制存在问题与改革趋势

【基本要求】：

1、深刻理解学前教育行政管理体制的概念和学前教育行政管理体制的意义。

2、了解我国学前教育行政管理体制政策沿革，并深入研读不同阶段出台关于发展学前教育的政策与法规。

3、能对我国学前教育行政管理体制进行评价。

4、能发现当前我国学前教育行政管理体制中存在的问题，并在实践中找到原因。

【教学过程】：

**第一节 学前教育行政管理体制的概述**

引子：幼儿园长期给幼儿集体服药 事件的反思

2014年3月初，陕西省宋庆龄基金会下属的西安枫韵幼儿园陆续有家长发现孩子在幼儿园服处方药 “ABOB”（俗称病毒灵）

3月20日，湖北至少又有两所幼儿园被曝“喂药”

同月，吉林省吉林市多所幼儿园相继爆出“乱喂药”事件

七问幼儿园喂药事件

一问：为何都是病毒灵？

二问：“民办”为何老出事？

三问：副作用到底多严重？

四问：体检为何存在差异？

五问：四关堵不住一片药？监管去哪儿了？

六问：谁来监管？谁来承担责任？

七问：如何让家长放心？

幼儿园喂药事件的深层次思考

以上问题的回答关涉学前教育行政管理体制的问题

幼儿园应由谁来举办，谁来监管？其管理体制是什么样的？

学前教育行政管理体制如何运行？

在我国现有国情下，结合幼儿教育的现状和特征，应该拥有什么样的学前教育管理体制，才能监督、促进幼教事业的发展呢？

现行政府如何管理幼儿园？长期以来有关部门对幼儿园的管理最典型的就是行政管理。包括园长行政上任命，或者是出资人认为谁能当园长就让谁当园长。

政府如何管理幼儿园？目前对于幼儿园的管理缺乏一个专业的程序。比方说，幼儿园内部是行政管理的话，幼儿园老师就会形成“支配我做什么，我就做什么，不支配我做什么，我就不做什么”的现象。

幼儿园行政管理的特点？管理以行政为主、外行为主。

幼儿园是一个很复杂的教育系统，甚至比小学、大学还要复杂。政府采用什么样的体制机制管理幼儿园，直接关系到幼儿园管理质量的高低。

一、学前教育行政管理体制的概念与意义

（一）学前教育行政管理体制的相关概念界定

1.教育行政与学前教育行政

教育行政，是指国家机关、国务院、地方各级人民政府及其教育行政部门，依据国家的宪法、法令和政府的行政指令来对教育领域进行的领导和管理，也即国家、政府对教育事业的领导和管理。

学前教育行政，指的是国家和地方政府及其教育行政部门通过制定政策、法规和规划等，来对学前教育事业进行宏观管理，对学前教育进行组织、引导、督导，并协调有关部门的关系等，保证学前教育事业的发展。

2.教育行政管理体制与学前教育行政管理体制

教育行政体制，是指一个国家的教育行政组织系统，是国家对教育领导和管理的组织结构和工作制度的总称。主要由教育行政系统机构的设置、各级教育行政机构的隶属关系及其职权划分等构成。

学前教育行政管理体制，就是对学前教育阶段的一切教育事件进行组织与管理，形成的组织体系与各类规章制度的总和。学前教育行政管理体制这一概念隶属于教育行政管理体制，它是教育行政管理体制重要的组成部分。

（二）学前教育行政管理体制的特点

社会性

规范性

专业性

（三）学前教育行政管理体制的意义

有利于规范教职工的行为，协调各种关系，保证各项教育事件顺利进行

有利于保证正常的教育教学工作

有利于加强各部门的责任意识，各司其职，确保各部门工作的有序开展

有利于增强组织成员的主体意识，明确行为职责，自觉履行责任和义务，确保组织机构良性运行

二、我国学前教育行政管理体制政策沿革

（一）恢复重建阶段（1978－1985 年） ：

强调统一领导和直接管理

1.《全国托幼工作会议纪要》

1979 年10月11日中共中央、国务院发布，提出“建议国务院设立托幼工作领导小组，由教育部、卫生部、计委、全国妇联等单位的负责同志组成。各省、市、自治区设立相应的托幼工作领导小组，由有关部门组成”。

2.《城市幼儿园工作条例》( 试行草案)

1979年11月8日教育部印发，其中规定: “各级党委要加强对幼儿教育的领导。各级教育行政部门应建立幼儿教育的领导机构或专职干部，领导本地区各种类型幼儿园(包括机关、部队、学校、厂矿、企业、事业单位主办的和民办的幼儿园)的保教业务、师资培训和科研工作。”

3.《关于发展农村幼儿教育的几点意见》

1983年9月21日教育部发布，指出“发展幼儿教育必须坚持‘两条腿走路’的方针。农村应以群众集体办园为主，充分调动社( 乡) 、队( 村) 的积极性；县镇则应大力提倡机关、厂矿、企事业、街道办园，并支持群众个人办园。”

（二）调整变革阶段（1985 － 1997 年） :

实行地方负责，分级管理

1. 《关于教育体制改革的决定》

1985年中共中央、国务院颁布，明确提出要“实行基础教育由地方负责、分级管理的原则”，进而规定中央和地方关于基础教育管理权限与职责的具体划分。

2.《关于明确幼儿教育事业领导管理职责分工的请示》

1987年10月国家教委发布，提出幼儿教育事业“必须在政府统一领导下，实行‘地方负责，分级管理’和有关部门分工负责的原则”； “幼儿园的行政领导由主办单位负责”。在这一政策的指引下，“全国大多数省市建立起省、地、县、乡四级学前教育行政管理体系……这种由上而下的统一领导、分级管理、分工负责的管理新机制的建立，实现了学前教育管理的地方化。”

3.《幼儿园管理条例》

1989年颁布，其中第六条指出: “幼儿园的管理实行地方负责，分级管理和各有关部门分工负责的原则。”第二十二条规定: “各级教育行政部门应当负责监督、评估和指导幼儿园的保育、教育工作，组织培训幼儿园的师资，审定、考核幼儿园教师的资格，并协助卫生行政部门检查指导幼儿园的卫生保健工作，会同建设行政部门制定幼儿园园舍、设施的标准。”

4.《关于改进和加强学前班管理的意见》

1991 年 6 月 17 日国家教委发布，提出: “学前班的领导和管理，应根据‘幼儿园管理条例’的规定，在行政上由主办单位及其上级部门管理。农村学前班可实行乡办乡管或村办村管; 附设在小学的，可实行乡( 村)办校管。在业务上归当地教育行政部门统一管理。教育行政部门应当由主管幼儿教育的机构负责此项工作。

5. 《中国教育改革和发展纲要》

1993 年中共中央、国务院印发，指出: “国家对社会团体和公民个人依法办学，采取积极鼓励、大力支持、正确引导、加强管理的方针。”同时要求“继续完善分级办学、分级管理的体制。”

6. 《全国幼儿教育事业“九五”发展目标实施意见》

1997年7月17日原国家教委发布，指出: “幼儿教育事业具有很强的地方性和群众性。发展这项事业必须由地方政府统一领导，坚持国家、集体和公民个人一起办的方针，按照‘地方负责，分级管理和有关部门分工负责’的原则。”

（三）深化改革阶段 （1997-现在）:

完善分级管理，强化省级统筹

1.《关于幼儿教育改革与发展的指导意见》

2003年3月4日教育部等十个部委联合发布，国务院办公厅转发，指出：“坚持实行地方负责、分级管理和有关部门分工负责的幼儿教育管理体制。”首次提出了从中央、省、地、县、乡到村委会的具体职责和任务，建立了我国学前教育自上而下的完整的管理体系。

2.《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》

2010年7月29日发布，从政策高度再次加强了地方政府、尤其是省级政府对学前教育的统筹和管理。

3.《关于当前学前教育发展的若干意见》

2010年11月，国务院下发，再次强调学前教育体制建设调整的目标和方向，即政府主导、成本分担、以县为主。其实质是加强学前教育公办体制建设。首次将学前教育的发展纳入政府民生工程，明确了其公益性和普惠性原则。

三、我国现行学前教育行政管理体制

（一）我国幼教事业发展方针的确立

1951年《关于改革学制的决定》；1956年《关于托儿所、幼儿园的几个问题的联合通知》；1979年《全国托幼工作会议纪要》；1988年在国务院办公厅转发的《国家教委等部门关于加强幼儿教育工作的意见》等。

基本表述：“动员社会各方面力量，通过多种渠道、多种形式发展幼教事业。”

（二）对我国幼儿教育方针的理解

必须坚持多渠道

首先，从国情出发。我们的国情特点？

其次，我国幼儿教育的性质看。是什么性质？

再次，从五十多年的经验看。实践证明了什么？

组织形式要坚持因地制宜、灵活多样

正规幼儿教育

非正规幼儿教育

**第二节 学前教育行政管理体制存在问题与改革趋势**

一、我国学前教育管理体制面临的问题

（一）政府和市场的关系未理顺，政府职责定位不明

社会化和市场化？

政府主导？政府办园？

政府应有的职责？——统筹规划、政策引导、规范管理、队伍建设、质量提升和督导评估等。



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 年代  幼儿园类型 | 1995  （%） | 2008  （%） |
| 教育部门办园 | 12 | 12 |
| 其他部门办园 | 13 | 4 |
| 集体办园 | 63 | 14 |
| 私人办园 | 12 | 62 |

图3 1996-2005 年不同性质幼儿园所占比率情况

2005年，全国近6000万3-6岁儿童，只有2179万人入园，入园率仅为36.3%。

2006年学前三年的入园率是42.05%。我们的42.05%仅仅相当于发达国家在1970年的水平。



国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)

（二）各级政府间职责定位不清，权责配置随意性大

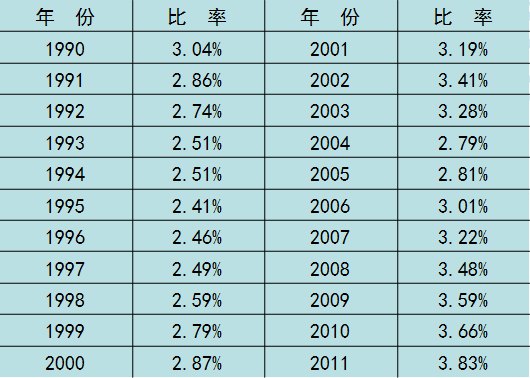
1.中央政府职责缺位、不到位与错位并存

学前教育投入保障制度

学前教育督导评估制度

学前教育公平

政府——公办园主体



国家财政性教育经费占GDP比率

据统计，在国家财政性教育投入上，目前世界平均水平为7％左右，其中发达国家达到9％左右，经济欠发达国家投入比例约为4％。

中国国家财政性教育经费占国内生产总值4％的投入指标是世界衡量教育水平的基础线。

我国幼儿教育占公共教育经费的比重，一直维持在1.2%—1.3%的水平。

发达国家均达到或超过7%。

巴西是8%、墨西哥是8.9%、泰国是16.4%、

蒙古是18%。

2008年，幼儿教育经费在政府公共教育经费支出中的比重，包括非洲国家在内的世界平均水平为3.8%。



佩里学前方案节约成本的分析

到40岁时，投资总体回报率已高达1:17.07

其中，对幼儿个人的回报率为1:4.17，而对社会的回报率为1:12.9

通过分析表明：社会回报中88%源于犯罪率的减少；4%源于教育开支（特殊教育与辅导等）的减少；7%源于收入税的增加；1%来自于社会福利开支的减少。

2000年诺贝尔经济学奖获得者，芝加哥大学的JamesHeckman教授在“促进人力资本的政策”一文中指出，其他条件相同的情况下，在幼儿时期对一个人投资1美金，将比在幼儿期之后投入同样的金额收益更大。最佳的投资政策是：儿童年龄越小，投入资金越多，并且随其成长过程而不断追加。“将人力资本的投入直接指向幼儿是对社会公共资金更有效的利用。”

2.地方政府间权责错位严重，责任主体重心过低

财权与事权

（三）政府各部门间职责定位不清，职权责划分不尽合理权责配置交叉多头管理、批管分离

如：街道办园和民办幼儿园

（四）学前教育管理机构及其人员设置严重缺位，组织程序不健全

2005年国家教育督导团对北京、河南、山东、江苏、吉林、湖南六省幼儿教育进行督导，发现除北京外，其他五省中许多市、县没有专门的幼教管理机构和人员。

二、国外学前教育管理体制及启示

（一）国际学前教育机构类型

0—3岁婴幼儿

日托中心——公立、私立

家庭式托儿所（保姆）

3岁以上幼儿

幼儿园（幼教中心）——公立、私立

课后中心

小学附设学前班

居家保姆

联合国教科文组织层曾对50个国家进行调查，归纳学前教育机构大致有四种类型：

国立机构

私立机构

地方当局管理机构

半官半民机构（在国家监督下，个人、团体或组织经营的机构）

（二）国际学前教育管理体制的模式

英国著名的幼儿教育家南希·M·罗宾逊 （Nancy M Robinson）将世界幼儿教育机构分为四种类型：

1.拉丁——欧美模式

此类模式是以年龄将学前教育分为两个系统，通常三岁以前的学前教育由健康、社会或福利部门负责，三岁以上至义务教育的学前教育由教育部或文化部负责。（法、比、意、瑞士等国）。

2.斯堪的纳维亚模式

儿童从出生至入小学之前的照顾和教育，大都均由同一部门负责，这个部门通常是健康和社会福利部门。（荷兰、瑞典、德国、挪威等国）。

3.社会主义国家模式

与拉丁——欧美模式类似，不同的是此模式为高度中央集权的行政体系，从政策、课程等日常的行政细节，均由中央下达，地方执行。（前苏联、原东德、波兰、匈牙利等国）。

4.盎格鲁撒克逊模式

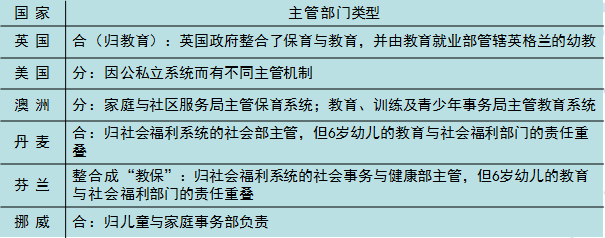
儿童从出生至入小学之前的照顾和教育，有二种或二种以上的平行体系进行管理。一个体系强调照顾的功能，归健康、社会或福利部门管辖；另一个体系强调教育的功能，归教育部门管辖。（美、英、加、以色列以及中国台湾省等）。

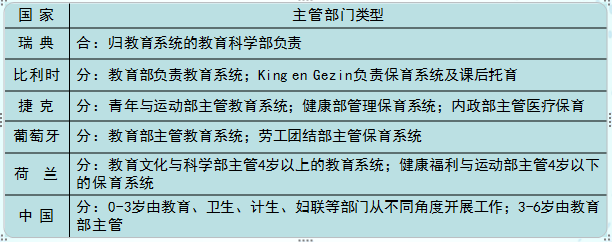
（三）比较

1.各国义务教育起始年龄



2.主管部门





（四）启示

政府职能转变，要求政府在学前教育事业发展中发挥主导作用

财政体制改革，要求学前教育管理整体提升责任主体重心

多种形式扩大学前教育资源，要求政府相关部门明确职权责划分

三、深化体制改革的必要性

现行学前教育管理体制的不完善较突出地表现在以下几个方面：

条块分割，各自为政，未形成有机联系的整体。

教育行政职能窄化。

投资渠道限于政府办学的单一渠道，资源未得到统筹调配，存在资源短缺与严重浪费并存的现象。

办园形式仍以正规的全日制、寄宿制为主，托幼机构关门办园，服务意识欠缺。

四、深化幼教体制改革的要点

（一）明确政府主导责任、实现政府职能转变

（二）协调多方力量，多元化推进管理体制改革

（三）发展社区教育，发挥托幼机构的社会功能

（四）完善教师继续教育管理和培训体制，加强学前教育从业人员的培训

**第三章 幼儿园管理体制（2课时）**

【教学日期】 2018年11月16日 共2节

【教学重点与难点】

重点：领导体制与园长负责制；幼儿园的组织机构；幼儿园的规章制度

难点：领导体制与园长负责制；

【理论教学内容】

1. 领导体制与园长负责制

2. 幼儿园的组织机构

3. 幼儿园的规章制度

【基本要求】：

1. 掌握领导体制与园长负责制的含义，了解我国幼儿园领导体制的沿革

2. 了解我国幼儿园一般的组织机构类型和特点

3. 掌握幼儿园规章制度的类型和作用

【教学过程】：

**第一节 领导体制与园长负责制**

一、幼儿园的领导体制

（一）管理体制和领导体制

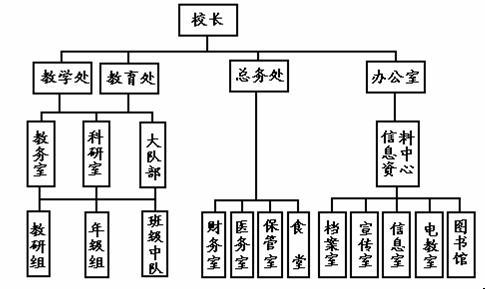
案例分析：

观察分析下面的学校组织机构图，讨论交流以下问题：

1.该校组织机构设置分几个层次，有哪些部门，各部门之间是什么关系？

2.学校组织的领导权限是如何划分的？

某校组织机构图：



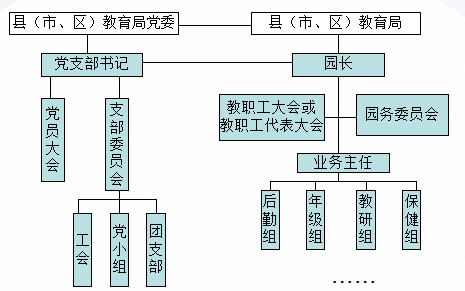
“体制”，即国家机关、企业、事业单位等的组织机构与制度体系。

“管理体制”，指实施管理活动的组织的结构与制度体系。

“领导体制”，是领导机构体系和有关规章制度体系的综合。

领导体制的核心内容是用制度化的形式规定组织系统内的领导机构、领导权限、领导关系及领导活动方式。

（二）幼儿园领导体制



讨论问题：1.幼儿园组织机构分哪几个层次？2.党支部书记和园长之间是什么关系？3.教职工大会或教代会、园务委员会的作用是什么？

幼儿园管理体制，指实施幼儿园管理活动的组织的结构与制度体系。即幼儿园管理系统的机构设置、职责权限及隶属关系、组织制度等。

幼儿园的领导体制，是指幼儿园作为相对独立的组织系统，进行决策、指挥、监督等领导活动的机构与制度体系。

幼儿园领导体制的核心内容是用制度化的形式规定幼儿园内的领导权限、领导机构、领导关系及领导活动方式等。

中共中央1985年5月颁布的《关于教育体制改革的决定》指出： “学校逐步实行校长负责制”

国家教委于1989年9月颁布《幼儿园管理条例》第二十三条：“幼儿园园长负责幼儿园的工作。”

1996年3月国家教委正式发布《幼儿园工作规程》第五十二条规定：“幼儿园实行园长负责制”

2016年1月国家教育部发布新的《幼儿园工作规程》第五十六条再次确认：“幼儿园实行园长负责制。”

二、幼儿园实行园长负责制

（一）全面理解园长负责制

园长负责制，是指幼儿园在上级宏观领导下，以园长全面负责为核心，同党支部保证监督、教职员工民主管理有机结合，为实现幼儿园工作目标，充分发挥领导职能的三位一体的幼儿园领导体制。

园长负责制具体可以从以下三个方面来理解：

1.园长对幼儿园工作全面负责

新《规程》第四十条的规定，幼儿园园长负责幼儿园的全面工作，主要职责如下：

（1）贯彻执行国家的有关法律、法规、方针、政策和地方的相关规定，负责建立并组织执行幼儿园的各项规章制度；

（2）负责保育教育、卫生保健、安全保卫工作；

（3）负责按照有关规定聘任、调配教职工，指导、检查和评估教师以及其他工作人员的工作，并给予奖惩；

（4）负责教职工的思想工作，组织业务学习，并为他们的学习、进修、教育研究创造必要的条件；

（5）关心教职工的身心健康，维护他们的合法权益，改善他们的工作条件；

（6）组织管理园舍、设备和经费；

（7）组织和指导家长工作；

（8）负责与社区的联系和合作。

2.幼儿园党组织发挥监督保障作用

新《规程》第五十七条规定：“幼儿园应当加强党组织建设，充分发挥党组织政治核心作用、战斗堡垒作用。幼儿园应当为工会、共青团等其他组织开展工作创造有利条件，充分发挥其在幼儿园工作中的作用。”

第一，监督保证作用

第二，协助行政工作

第三，做好思想工作

3.教职工民主参与管理

新《规程》第五十八条规定：“幼儿园应当建立教职工大会制度或者教职工代表大会制度，依法加强民主管理和监督。”

新《规程》第五十六条规定：“幼儿园应当建立园务委员会。园务委员会由园长、副园长、党组织负责人和保教、卫生保健、财会等方面工作人员的代表以及幼儿家长代表组成。园长任园务委员会主任。”

教代会的职责及工作内容：

① 听取园长的工作报告，审议幼儿园的办园方针、发展规划、教育改革方案、管理制度以及经费使用等重大问题；

② 评议园长和其他幼儿园领导干部的工作和业绩；

③ 提出自己关于幼儿园改革与发展的合理化意见和建议；

④ 商议决定有关幼儿园教职工生活福利的重要事项等。

园务委员会的职责：

“园长定期召开园务委员会会议，遇重大问题可临时召集，对规章制度的建立、修改、废除，全园工作计划，工作总结，人员奖惩，财务预算和决算方案，以及其他涉及全园工作的重要问题进行审议。”

（二）切实落实园长负责制

分析案例，思考如何才能有效落实园长负责制

园长的苦恼

某单位所属幼儿园的陈老师，在日常工作中不能很好地遵守劳动纪律，时有迟到、早退、串班聊天等违章情况的发生。在年底奖金发放时，园长根据奖罚制度从其年终奖金扣发150元作为处罚，并奖给出满勤、工作积极认真负责的李老师，以期起到奖优罚劣、奖勤罚懒、调动职工积极性的作用。陈老师感到心理很不平衡，认为幼儿园工作量大，放松一下没什么了不起，况且也没出现什么意外情况，要求园长退还扣发的奖金。园长认为，既然制定了规章制度，就该认真贯彻执行，否则会挫伤本园职工的积极性，拒绝了陈老师的要求。陈老师很愤怒，认为园长对自己有看法，是打击报复她，还对园长进行人身攻击，并让家里人和她一起到园里大吵大闹，看到园长没有让步的意思，又找到单位主管的幼儿园上级领导哭闹，歪曲事实。而此领导在没有调查清楚的情况下，轻率地表态，认为批评一下就可以，让园长把扣发的奖金还给陈老师，这样就使园长处于被动地位和两难境地。但该园长并不盲从上级领导，而是写材料呈报上级，讲明情况：如果不能贯彻执行幼儿园的规章制度，那么自己就无法胜任园长的工作，况且自己的做法是正确的。上级领导对此很重视，经反复调查研究，做出决定：①给陈老师记处分一次，扣发奖金不必退还。②表扬了该园园长对工作认真负责、能把制定的方针政策贯彻执行到底的做法。

落实园长负责制需要完善以下条件：

1.简政放权，自主办园

2.完善制度，强化督导

3.选贤任能，重视培养

**第二节 幼儿园的组织机构**

一、幼儿园组织机构的内涵和意义

（一）幼儿园组织机构的内涵

组织，是指为更好地实现共同目标，将两个以上的人以一定方式加以编制，所形成的协作系统。

幼儿园组织机构，是幼儿园为实现教育幼儿和服务家长的双重目标，依据幼儿教育及组织管理的规律和相关的政策法规，对幼儿园的人力资源按照一定的形式和结构加以合理整合，所构建的整体性的部门、岗位和人员结构系统。

（二）幼儿园组织机构设置的意义

没有机构就没有管理，没有管理就没有机构。——彼得·德鲁克

1.教育活动的载体和管理活动的工具

2.合理组织和利用管理资源

3.放大幼儿园组织功能

二、幼儿园组织机构设置的原则和依据

（一）组织机构设置的原则

1.目标任务原则

2.分工协作原则

3.责权一致原则

4.合理结构原则

5.统一指挥原则

（二）组织机构设置的依据

1．依据上级有关规定

2．依据本园实际

（1）办园条件

（2）规模大小

（3）服务内容

（4）机构类型

三、幼儿园组织机构与编制

（一）幼儿园组织机构的构成

1.行政组织

2.非行政组织

几种典型的幼儿园组织结构 ：

结构一:

适合3-4个班的小型幼儿园

结构二：

适合5、6个至7、8个班的中型幼儿园

结构三：

适合5、6个至7、8个班的中型幼儿园

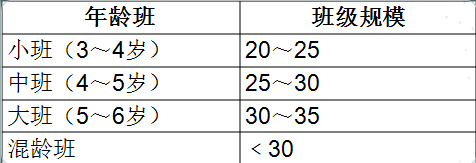
结构四：

适合10个班左右及以上的大型幼儿园

（二）幼儿班和教职工编制

1.幼儿班编制

教育部于2013年1月颁布了《幼儿园教职工配备标准（暂行）》



《城市幼儿园建筑面积定额(试行)》〔(88)教基字108号〕的规定：

城市幼儿园规模有6班、9班、12班3种。

幼儿园规模原则上不超过15个班。

2.教职工编制

教育部于2013年1月颁布了《幼儿园教职工配备标准（暂行）》明确规定：

“幼儿园教职工包括专任教师、保育员、卫生保健人员、行政人员、教辅人员、工勤人员。幼儿园保教人员包括专任教师和保育员。”

（1）不同类型幼儿园师幼比

表：不同服务类型幼儿园教职工与幼儿的配备比例



（2）专任教师和保育员配备

表：幼儿园班级规模及专任教师和保育员配备标准



（3）其他人员配备

其他人员指：园长、卫生保健人员、炊事人员、财会人员、安保人员等。

《配备标准》规定：

园长：

6个班以下的幼儿园只能设1名

6～9个班的幼儿园不超过2名，即1正1副

10个班及以上的幼儿园可设3名，即1正2副

卫生保健人员：

根据《托儿所幼儿园卫生保健工作规范》配备。即：按照收托150名儿童至少设1名专职卫生保健人员的比例配备卫生保健人员，收托150名以下儿童的可配备兼职卫生保健人员；

炊事人员：

每日三餐一点的幼儿园每40～45名幼儿配1名，少于三餐一点的幼儿园酌减；

在园幼儿人数少于40名的供餐幼儿园（班）应配备1名专职炊事员。

四、幼儿园组织机构管理改革

（一）加强组织机构的制度化建设

1.实行岗位目标责任制

2.实行岗位聘任制

3.实行检查考核制

4.实行绩效工资制

（二）协调幼儿园与外部的关系

**第三节 幼儿园的规章制度**

一、幼儿园规章制度的含义和意义

（一）幼儿园规章制度的含义

规章制度，是指国家机关、社会团体、企业事业单位等颁布的有关行政管理、生产操作、学习与生活等方面的各种规则、章程与制度的统称。

幼儿园规章制度，是为了实现幼儿园目标，根据党和国家有关方针、政策、法规，按照教养工作规律和园所实际情况，采用条文的形式，对全园教职工的工作、学习和生活等行为活动提出的具有约束力和一定强制性的准则和规范。

（二）幼儿园规章制度的意义

案例分析：看以下案例，谈谈你的感想。

从无序到有序

某幼儿园在开园初期，招了18名幼儿，分成了3个班，每班安排一教一保2两位老师，另外再加上1名厨师，3位管理人员。开园初的一个月里，幼儿园没有系统完整的规章制度，管理仅靠管理人员的来回巡视检查和行政命令。但是，不大的幼儿园，管理人员再认真负责，腿跑得再勤，总是把幼儿园无法管好。具体表现在：第一，各岗位工作人员工作没规范，仅凭个人经验做事；第二，不同岗位人员缺乏有效的配合；第三，员工缺乏工作积极性；第四，时常出现安全卫生漏洞，事故频发；第五，工作中问题不断出现，管理人员就像“救火队员”，感觉老是“按下了葫芦，浮起了瓢。”幼儿园处在一片混乱之中。时值初秋，由于幼儿园消毒工作不规范，园内出现了红眼病（角膜炎）流行，18名幼儿无一幸免。不久园内只剩下了8名幼儿。员工比幼儿人数还多。自然，照此下去保教质量无从谈起，幼儿园也将很难维持。

面对这一情况，园长通过调查分析，认为出现这一情况的主要原因是幼儿园缺乏系统完整的规章制度，工作没有规范，教师工作和幼儿活动缺少常规。教育管理专业出身的园长，具备一些教育和教育管理的一些知识，但对幼儿园保教工作，以及幼儿园管理不甚了解。幼儿园急需要一套系统完整，而且适应本园实际的规章制度，怎么办？

抓紧时间学习和研究是根本办法。园长认为自己虽然不是学前教育专业出身，也没有办园的经验，但是学前教育毕竟属于教育活动，自己具备教育及教育管理的基本理论知识，更重要的是自己具有较为强大的学习和研究的能力。于是，在后来的一个月里，园长围绕幼儿园制度的研制这一核心工作，购买和研究资料，四处走访学习。在不长的时间里，他搜集并仔细地研读了大量的相关专业资料，走访了多家幼儿园，虚心向园长们求教，从墙上一字一字地抄写兄弟园的管理制度。经过一个月的艰苦努力，终于形成了一本手写的幼儿园规章制度。该规章制度系统完整，从岗位职责到奖惩制度样样都有，而且符合本地区和本园的实际，有很强的可操作性。

制度制定之后开始组织全员学习，要求幼儿园的常规工作必须按制度办事。经过一段时间的实施、检查和指导，教师和其他工作人员对常规工作逐步养成了按制度办事的习惯，幼儿也逐步养成了良好的学习与活动常规。

从此以后，幼儿园实现了从无序到有序的跨越，走上了良性发展的轨道。

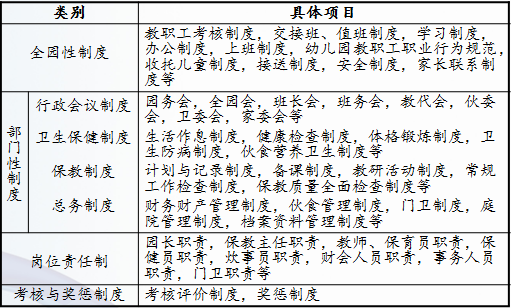
幼儿园规章制度的意义：

1.导向作用

2. 规范作用

3.保障作用

（二）幼儿园规章制度的类型



三、制定幼儿园规章制度的原则

（一）政策性和科学性原则

（二）民主性和教育性原则

（三）适应性和稳定性原则

（四）简明性和可操作性原则

四、执行幼儿园规章制度的基本要求

破窗理论

一个房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其它的窗户也会莫名其妙地被人打破；

一面墙，如果出现一些涂鸦没有被清洗掉，很快的，墙上就布满了乱七八糟、不堪入目的东西；

一个很干净的地方，人们不好意思丢垃圾，但是一旦地上有垃圾出现之后，人就会毫不犹豫地抛，丝毫不觉羞愧。

执行幼儿园规章制度的基本要求：

（一）宣传教育，反复训练

（二）提高规章制度的执行力

1.熟练掌握幼儿园规章制度

2.带头遵守幼儿园规章制度

3.严格执行幼儿园规章制度

4.坚持民主性和群众性原则

5.把握好规章制度的灵活性

（三）建立健全监督指导和评价奖惩机制

（四）创建遵规守纪文化

**第四章 幼儿园卫生保健工作管理（2课时）**

【教学日期】 2018年11月20日 共2节

【教学重点与难点】

重点：幼儿园卫生保健工作的意义和任务；幼儿园卫生保健管理工作的内容；幼儿园卫生保健工作的实施

难点：幼儿园卫生保健管理工作的内容；幼儿园卫生保健工作的实施

【理论教学内容】

1. 幼儿园卫生保健工作的意义和任务

2. 幼儿园卫生保健管理工作的内容

3. 幼儿园卫生保健工作的实施

【基本要求】：

1、理解幼儿园卫生保健工作的意义和任务

2、掌握幼儿园卫生保健管理工作的内容；

3、幼儿园卫生保健工作的实施

【教学过程】：

**第一节 幼儿园卫生保健工作的意义和任务**

你认为目前幼儿园卫生保健工作涵盖哪些内容？存在问题吗？存在哪些问题？

一、当前幼儿园卫生保健工作的突出问题

（一）幼儿园卫生保健制度基本健全，但卫生保健工作的随意性、盲目性仍未完全克服。

（二）幼儿园卫生保健设施设备基本齐备，但尚不完善。

（三）幼儿园清洁卫生工作出色，但环境“达标”令人担忧。

（四）重视幼儿的身体健康，但在实践上缺乏全面性、一贯性 。

（五）幼儿一日生活作息制度趋于合理，但仍有不妥之处。

（六）幼儿园保育员、保健员配备不齐，专业素质也有待提高。

二、忽视卫生保健工作的危害性

（一）龋齿

（二）安全

（三）贫血

（四）营养不良

（五）视力下降

三、幼儿园卫生保健工作的意义

（一）保护和促进幼儿的身心健康

（二）培养健康安全的生活习惯和态度

（三）指导家长共同搞好幼儿的卫生保健工作

四、幼儿园卫生保健工作的任务

（一）创设良好生活环境，保障优良卫生条件

（二）建立合理生活制度，培养良好卫生习惯

（三）合理膳食营养，保证营养均衡

（四）建立和完善健康检查制度,预防和控制疾病的发生和流行

（五）制定各种安全措施，定期进行安全检查

（六）开展体格锻炼，增进幼儿健康

（七）做好家长指导工作，共同搞好卫生保健

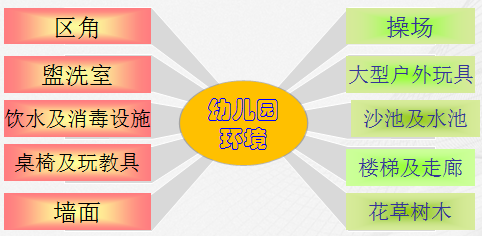
**第二节 幼儿园卫生保健管理工作的内容**

一、环境管理

（一）创设优良的生活环境

提问：你认为幼儿园的环境包括哪些?

幼儿园环境



（二）环境的维护和保护

园舍、设备和家具要及时维修，大型玩具要有专人定期检查、定期维修，以免发生危险。注意保持场地清洁，及时清除污物。幼儿园该当建立室内外环境的清扫制度，可以责任到人、分片包干的办法，并定期检查，为幼儿提供一个清洁卫生、美观舒适的生活环境。

二、健康管理

1.完善体检制度，预防疾病的发生

.完善体检制度，预防疾病的发生

健康检查——幼儿

（1）入园（所）健康检查

（2）定期健康检查

（3）晨午检及全日健康观察

一摸 二看 三问 四查 五记录

早发现 早隔离 早报告 早治疗

健康检查——工作人员

上岗前健康检查

定期健康检查：每年1次

凡患有下列症状或疾病者须离岗：

发热、腹泻等症状；

流感、活动性肺结核等呼吸道传染性疾病；

痢疾、伤寒、甲型病毒性肝炎、戊型病毒性肝炎等消化道传染性疾病；

淋病、梅毒、滴虫性阴道炎、化脓性或者渗出性皮肤病等。

2.提供合理膳食，保证营养均衡

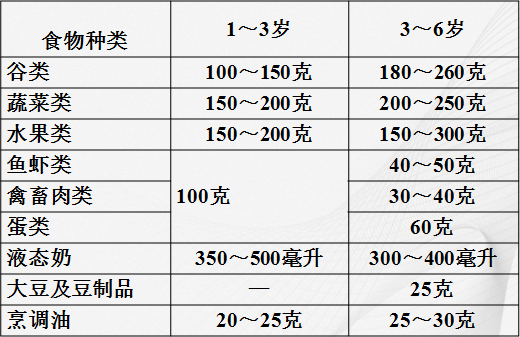
膳食管理

膳食卫生

膳食营养

各项食品安全管理制度

儿童各类食物每日参考摄入量



制订带量食谱，1～2周更换1次



3.开展体格锻炼

每天坚持2—3小时的户外活动。

组织三浴锻炼，即：阳光浴、空气浴和水浴。

组织春游、秋游、召开运动会。

拓展：欧洲幼儿锻炼状况。

4.进行健康教育，重视心理健康

《3—6岁儿童学习与发展指南》中提出“健康是指人在身体、心理和社会适应方面的良好状态。”

1.良好的师幼关系

2.友好的同伴关系

三、生活管理

幼儿的一日生活安排是很有序的，每个时间段的活动相对固定。在每个环节中，保育教师要做什么，怎样做，这些都必须进行细化与规范。

1.建立并执行合理的生活制度。

2.创设干净、整洁的生活、学习环境。

幼儿园一日生活的内容

生活活动:入园（晨检）、饮水、盥洗、餐点、如厕、午睡、离园等。

运动活动：晨间活动、早操、体育活动、散步。

游戏活动：创游、规则游戏。

学习活动：在主题背景下均衡安排的五大领域学习活动。

一日生活安排

制订合理的生活制度和作息时间。

保证户外活动时间（全日制每日不少于2小时，寄宿制儿童不少于3小时）。

正餐间隔3.5--4小时。

进餐时间20--30分钟/餐，餐后安静活动或散步时间10--15分钟。

午睡时间以2--2.5小时/日为宜。

**第三节 幼儿园卫生保健工作的实施**

幼儿园卫生保健工作存在的最大问题是什么？

实施过程成应注意什么？

应该发动哪些力量？

一、一日生活安排的意义

（一）保证幼儿的安全

（二）各项教育教学活动的有效保障

（三）有助于形成良好的活动秩序

（四）帮助幼儿养成良好的习惯

（五）促进幼儿自律能力的发展

（五）教师情绪的稳定器

二、一日生活常规管理从哪入手？

（一） 教师共识

教师间要协同一致，形成合力，共同商讨，分工合作 观点一致，行动统一，站位清晰，配合默契，分析商讨，达成一致，贵在坚持，共同商讨细节

如用餐：

等着喂？——喂还是不喂

掉得哪儿都是？——提示往前坐，放个公用垃圾盘

不会收放餐具？——是一个一个提示还是贴个标志

餐后做什么？——看图书、走迷宫、玩拼插玩具

建立良好的师幼关系，发挥幼儿主体性。

（二）日常引导

在一日生活中，时时处处抓常规。

首先，让孩子清楚自己什么时段该做什么。

饭后漱口

常规要求

1.能够接适量的漱口水，最少漱两次。

2.漱口后，对准水池吐出水。

问题及对策

1.不会漱？——多体谅

2.太马虎？——亲自看一看

3.吐到别的地方？——对准再吐

（三）环境暗示

音乐暗示

积极运用音乐律动或儿歌、游戏，组织幼儿多种教育活动。

区域活动结束时，放固定音乐提醒幼儿快速整理好玩具。（如：沙漏）

语言暗示

标识暗示

文字暗示

（四）家长配合

二、坚持预防为主的方针

（一）高度重视卫生保健工作的管理

悉心保育，防患未然，预防为主，防患于未然，是幼儿园卫生保健工作管理的根本要求。

（二）明确岗位人员工作细则

建立幼儿园整体工作目标体系及卫生保健目标分系统，通过岗位责任制，考核评比等制度和措施将相关人员的工作内容、职责等确定下来。

保育组长岗位标准和职责

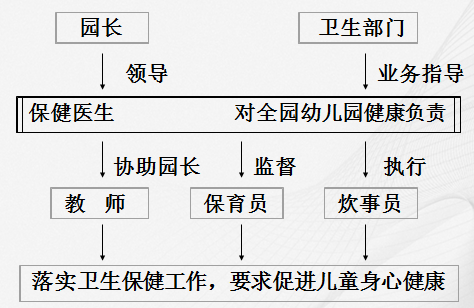
教师岗位标准和职责

三、组织和制度保证

（一）健全幼儿园卫生保健工作管理机构

幼儿园卫生保健工作是全体教职工的事，不仅保健员要参与，教师、保育员、行政人员、炊事员、勤务人员、门卫也都有责任。因此，幼儿园应实行园长对幼儿园的卫生保健工作总负责制，建立相应的管理网络。

幼儿园卫生保健实施的模式图



（二）健全幼儿园卫生保健制度

1．生活制度；

2．膳食管理制度；

3．体格锻炼制度；

4．检查制度；

5．卫生消毒及隔离制度；

6．疾病预防制度；

7．安全制度；

8．卫生保健登记、统计制度；

9．家园共育制度；

10．环境卫生管理制度，等。

（三）制定计划并落实检查与指导，加强幼儿园卫生保健工作过程的管理

（1）制定出幼儿园整体工作的总体目标体系，然后在幼儿园整体工作目标体系内建立卫生保健目标分体系，确定本学期幼儿园卫生保健工作的总任务和总要求。

保健员

伙食管理员

卫生领导小组

安全组织机构

卫生保健工作记录

晨午检及全日观察健康问题记录表

在园儿童带药服药记录表

儿童出勤登记表

缺勤儿童家长联系登记表

儿童传染病登记表

儿童营养性疾病及常见疾病登记表

班级卫生消毒检查记录表

培训及健康教育记录表

膳食委员会会议记录表

儿童伤害事故登记表

（2）幼儿园卫生保健工作的检查与指导

加大管理透明度，坚持每月的常规考核

主动接受上级有关部门和机构的指导

建立家长保育质量监测评价机制

信息收集

一日生活

膳食管理

体格锻炼

卫生消毒

入园及定期健康检查

传染病管理

常见疾病预防与管理

卫生保健制度

儿童伤害预防

健康教育

卫生保健信息管理及信息上报

传染病、安全事故等突发事件应急预案

课后查阅：与幼儿园保育工作相关的法律法规

《幼儿园管理条例》

《幼儿园工作规程》（2016年1月5日）

《关于规范幼儿园保育教育工作 防止和纠正“小学化”现象的通知》 （2012.2.1起实行）

《托儿所幼儿园卫生保健管理办法》（2010年3月1日通过；2010年11月1日起实施）

《托儿所幼儿园卫生保健工作规范》（2012年5月9日颁布并执行）

《陕西省示范幼儿园评估标准（修订稿）》

托儿所幼儿园卫生保健工作规范

卫生保健工作职责

卫生保健工作内容与要求

卫生评价基本要求

附 件

**第五章 幼儿园安全工作管理（2课时）**

【教学日期】 2018年11月23日 共2节

【教学重点与难点】

重点：幼儿园安全工作管理的含义；幼儿园安全工作管理的内容；幼儿园安全工作管理的原则，幼儿园安全工作管理的机制与措施。

难点：幼儿园安全工作管理的机制与措施

【理论教学内容】

1. 幼儿园安全工作管理概述

2. 幼儿园安全工作管理的机制与措施

【基本要求】

1. 理解幼儿园安全工作管理的含义

2. 掌握幼儿园安全工作管理的内容

3. 掌握幼儿园安全工作管理的原则

4. 掌握幼儿园安全工作管理的机制与措施

【教学过程】：

**第一节 幼儿园安全工作管理概述**

“幼儿园必须把保护幼儿的生命和促进幼儿的健康放在工作的首位。” -------《幼儿园教育指导纲要(试行)》

温家宝:要把学校建成最安全、家长最放心的地方。

 袁贵仁：珍爱生命，安全第一

《幼儿园教师专业标准（试行）》的基本理念：

幼儿为本，师德为先，能力为重，终身学习。

“关爱幼儿，重视幼儿身心健康,将保护幼儿生命安全放在首位。”

“富有爱心、责任心、耐心和细心。”

“有效保护幼儿,及时处理幼儿的常见事故，危险情况优先救护幼儿。 ”

西安一幼儿园枕头爬出肉虫 飞出蛾子  
2010年08月27日

记者 翟小雪 实习生 石婷 摄

幼儿园给3岁女儿发的枕头里爬出了数条白色的小肉虫，这让李先生一家恶心不已。昨日，工商部门接到举报后，暂扣了幼儿园尚未发完的枕芯，并进一步追查生产厂家。

幼儿园同班22名学生疑因新课桌过敏脱皮作者：[黄艳春 刘丽琴](http://www.sdchild.com/ShowAuthor.asp?ChannelID=1005&AuthorName=黄艳春%20刘丽琴)    来源：[重庆晚报](http://www.sdchild.com/ShowCopyFrom.asp?ChannelID=1005&SourceName=重庆晚报)   时间：2010-9-12

昨日，江津区先锋小学证实：本周一以来，该校所属的先锋镇中心幼儿园同一个班，陆续有22个学前班娃娃的脸、颈、背部，不同程度变黑脱皮。

变黑暂未脱落的皮肤与已脱皮肤颜色黑白分明，主要集中在面部，家长们说娃娃变成了“阴阳脸”，忧心会伴随娃娃一生。

数起“男童闷死校车案”折射出的学前教育之伤2007-12-18　新华网广东频道

2007年5月29日，因校车司机严重过失，安徽省肥东县“蓝天幼儿园”一名3岁幼儿被滞留校车内6小时，接近30摄氏度的高温导致孩子昏迷死亡。

2007年8月8日，山东济南银座双语幼儿园5岁儿童吴梓钰，被接送的两位老师及司机遗忘在封闭的班车上达9小时，活活困死车中。

2007年9月17日，两岁半的男童邱晨阳在东莞大朗镇一家无牌无证幼儿园上小班，他被遗忘在校车上近7个小时，被发现时已经闷死。

思考：

安全属于幼儿园五大领域的哪一个领域？属于哪一部分？

应采取哪些预防和应急措施？

一、幼儿园安全工作的特殊性

（一）幼儿认识能力尚在启蒙阶段，对自我和社会的认识水平低,难以进行自我保护

（二）幼儿身体发育不健全，动作协调性差，避免和承受伤害的能力不强

（三）规则意识尚未建立

（四）幼儿园是幼儿学习、生活、群居的地方，人数多，密度大。做好安全保护、预防人身伤害的工作相对学校来说难度要大得多

二、幼儿园安全工作管理的地位和意义

（一）在幼儿园管理工作中处于首要地位

（二）幼儿园保教工作顺利进行的前提

（三）赢得家长信赖的基础

（四）为幼儿一生的平安幸福奠基

三、幼儿园安全工作管理的原则

2006年国务院发布的《国家突发公共事件总体应急预案》中提出了六项“工作原则”，这六项工作原则共同作用于我国公共突发事件的预防与处置。

幼儿园安全突发事件与其他安全突发事件相比，既有共同性质，也有自身的特性。因此，幼儿园在处理安全事件时，应结合自身特性，遵循以下处理原则。

以人为本原则

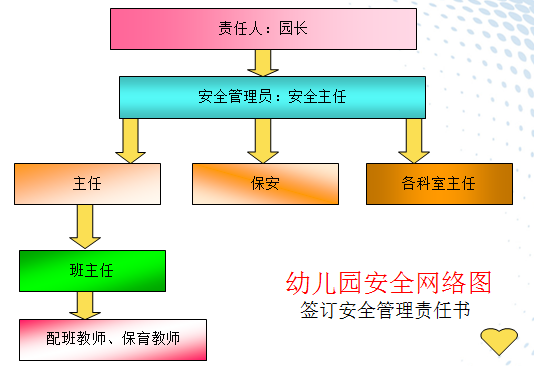
统一领导原则

分级负责原则

快速反应原则

事先预防制度化原则

信息公开原则

****

**第二节 幼儿园安全工作管理的机制与措施**

一、幼儿园安全工作管理机制

幼儿园安全管理机制是指能够使幼儿园安全工作保持持续、全面的推进，进而使幼儿园所有危险点都能得到切实控制的各种管理手段的综合。

幼儿园可以建立以下安全管理机制：

1.三级第一责任人机制；

2.安全教育与培训机制；

3.安全会议机制；

4.园长主任值班机制；

5.园领导联查机制；

6.安全约谈机制；

7.安全管理记录追账式管理机制；

8.安全工作信息沟通机制；

9.班组安全工作每月考评机制；

10.安全奖惩机制。

参考陕西省素质教育督导评估316工程幼儿园指标体系



（一）现场应急处置

强台风暴雨

火灾

燃气泄漏

幼儿重大伤害

校外集体活动和交通事故

集体食物中毒

发生传染性疫情

犯罪分子行凶

收到恐吓电话

发生群体性事件

（二）落实安全“八查”、“十重视” 、“十不准”

1.“八查”：

一查：安全职责任落实情况。

每学年结合岗位安全职责进行学习,不断地强化员工的安全责任意识。

二查：消防疏散通道、安全出口的设置和畅通情况。

三查：园里教育、生活设备、设施的安全状况。

通过责任到人的方式, 将班级和公共场所的设施设备检查落实到每一岗、每一天, 同时争取在第一时间内进行整改, 做到防范在先, 确保安全。

四查：为幼儿提供的食品、饮用水、活动用具是否符合安全、卫生标准。

五查：组织幼儿参加教育活动或社会实践活动的安全保护措施是否落实。要制定《幼儿外出活动预案》, 提出活动前要上报分管领导、要周密制定活动实施方案, 活动中注意组织、管理, 活动后注意清点人数等要求。

六查：应急预案的制定、演练和完善情况。

七查：幼儿安全教育的开展情况。

八查：安全工作的家教宣传和家长配合教育的情况。同时利用 “安全教育月”的综合治理进行强化管理, 使“预防为主, 安全第一”的管理宗旨落到实处。

2.“十重视”：

1.重视一日生活每个环节的安全问题。

2.重视安全责任的明确。

3.重视职工安全知识的教育培训和安全宣传工作。

4.重视职工心理素质问题。

5.重视安全工作规范操作程序。

6.重视责任追究制。

7.重视应急措施的制定。

8.重视安全隐患排查工作。

9.重视孩子自我保护能力的培养。

10.重视门卫安全工作（保护孩子安全、做好来访登记、把好入口关）。

3.“十不准”：

1、不准外来人员未经许可随意进入园内。

2、不准无计划开展户外活动。

3、不准监护人以外的人员接送孩子。

4、不准违反安全操作程序去开展工作。

5、不准隔天处理所发现的安全隐患。

6、不准隐瞒安全事故。

7、不准让孩子离开教师的视线范围。

8、不准无上岗证人员上岗。

9、不准体罚和变相体罚幼儿。

10、不准“三无”食品进入幼儿园。

二、幼儿园安全事故的起因与防范措施

在园幼儿安全事故,是指入园儿童在幼儿园期间和幼儿离园集体活动而处于幼儿园管理范围内，所发生的幼儿人身伤害事故。

它主要是幼儿在幼儿园内发生的人身伤害，也包括幼儿园组织的外出活动（如郊游等）中发生的人身伤害。

（一）幼儿园常见安全事故类型有哪些？

1.幼儿园常见安全事故类型

2.管理不完善

（1）外来侵害（冒领接走、绑架、伤害）

（2）内部侵害(绑架、砍伤、投毒)

（3）教师过失(火灾、食物中毒、烫伤、体罚、丢失孩子)

（4）园组织外出活动

3.设备不完善

（1）环境设施(房屋、教室、楼道、楼梯、墙角、道路、树木)

（2）保教设施（大型玩具、桌面玩具、桌椅床和柜子的锋利棱角、洗涤用品和药品摆放不当）

4.幼儿能力不足

（1）走失(电视剧：宝贝儿回家)

（2）游戏活动（摔伤、碰伤）

（3）顽皮打闹（摔伤、碰伤）

（4）自身疾病（如癫痫、心肌炎等）

（二）幼儿园安全事故的防范措施

1.建立健全完备的安全管理制度

（1）园领导的安全责任分工制度

（2）员工安全责任制（聘任的员工应符合幼儿园要求）

（3）安全检查制度

（4）幼儿活动范围的制度

明确规定幼儿到哪些地方必须有教师带领；

哪些地方禁止幼儿进入。

（5）专项制度

门卫制度；家长接送规定；带班教师规定；幼儿睡眠值班人员规定；园车规定；厨房制度、卫生保健制度等等。

（6） 伤害事故记录报告制度

2.严格按照操作流程工作

3.坚持和加强各项安全检查

4.进行安全教育和技能训练

幼儿园的安全教育重点是全体员工。

1.幼儿安全是新员工的第一课

2.安全教育经常化

对员工进行在各自职责范围内保护幼儿人身安全的教育；及时报告安全隐患，制止幼儿危险行为。

3.大型活动对相关人员进行有针对性安全教育

4.应对突发事件的教育

5.根据幼儿的年龄和认知能力进行安全教育，培养规则意识（能听懂、理解、做得到）

5.全面提高幼儿身体素质，提高幼儿的自我保护意识和能力。

三、幼儿园安全事故法律责任的分析

（一）相关法律概念

民事行为能力：民事行为能力是指民事主体能以自己的行为取得民事权利、承担民事义务的资格。

根据我国《民法通则》规定：完全民事行为能力人：满18周岁限制民事行为能力人：10周岁以上，不满18周岁（16周岁以自己的劳动收入为生活来源，则视为完全民事行为能力人）无民事行为能力人：10周岁以下儿童简单地讲：10岁以下儿童不能独立行使法律规定的各项民事权利，也不能独立承担相应的法律义务。

幼儿园孩子属于无民事行为能力人，是未成年人中受保护力度最大的群体。因此幼儿园对幼儿承担的保护责任也是最大的，做好安全保护，预防人身伤害工作的难度也是最大的。

被幼儿园同学用铅笔刺伤右眼后索赔无果  六龄童状告六龄童   2006年12月19日    深圳商报

教师未尽注意义务 男童被同学伤右眼

去年3月2日上午，龙岗区某幼儿园大班的两位老师在教室里分组组织孩子们进行教学活动时，突然听到男孩陈欢一声痛苦的尖叫。两位老师马上赶过去查看，陈欢哭着说是刘乐用铅笔把他的右眼扎伤了。两位老师立即把陈欢送到幼儿园保健室，让幼儿园保健医生进行检查，并将情况通知了陈欢和刘乐父母。在保健医生的建议下，陈欢被送到深圳市眼科医院进行医治。经过8天的住院治疗，陈欢的右眼后囊被切除，同时植入人工晶体。后又经广州中山大学附属医院诊断，陈欢为右角膜穿透伤及外伤后白内障。陈欢出院后，他的父母带他到广东南天司法鉴定所做了伤情鉴定，鉴定结果为伤残十级。陈欢眼睛受伤后，幼儿园共支付他医疗费8439.87元，并借款2000元给他作为治疗费用。

思 考

1.幼儿园是不是在园幼儿的法定监护人?

2.谁应该对此事件负责任？

昨天上午，打了8个月官司的陈欢（化名）父母，收到了龙岗法院作出的一审判决书：陈欢所在的幼儿园承担80％的责任，赔偿69871.6元；伤他右眼的同学刘乐（化名）的父母负20％的责任，赔偿17967.6元。至此，这一场因在幼儿园玩耍时刺伤眼睛而引发的“六龄童状告六龄童”赔偿案，暂时画上句号。

（二）幼儿园伤害事故归责原则：过错责任  
 过失：疏忽或者过于自信。

故意：明知结果会发生，希望或放任发生。

幼儿园的伤害事故绝大部分属于过失造成的，

过失即是失职，失职即应当承担法律责任。

孩子的法律行为能力不同，教育机构对发生的人身伤害承担的责任也不同。

（三）伤害事故处理的法律依据

《中华人民共和国侵权责任法》（2010年7月1日施行）第三十八条 无民事行为能力人在幼儿园、学校或者其他教育机构学习、生活期间受到人身损害的，幼儿园、学校或者其他教育机构应当承担责任，但能够证明尽到教育、管理职责的，不承担责任。

按照民事诉讼“谁主张，谁举证”原则，一般由民事案件原告承担举证责任，但按照《侵权责任法》规定，无民事行为能力人在教育机构发生人身伤害事故适用： 过错推定原则。即“被告举证”

即：只要10岁以下的孩子在幼儿园或者学校受到人身伤害，即认为幼儿园、学校有过错，应担法律责任，除非幼儿园能证明自己已尽职尽责，教育、管理上没有过错，才能免责。

第三方责任

第三方责任： 幼儿在园负有安全保护责任的期间，因第三方的过错造成幼儿人身伤害的。 《中华人民共和国侵权责任法》第四十条 无民事行为能力人或者限制民事行为能力人在幼儿园、学校或者其他教育机构学习、生活期间，受到幼儿园、学校或者其他教育机构以外的人员人身损害的，由侵权人承担侵权责任；幼儿园、学校或者其他教育机构未尽到管理职责的，承担相应的补充责任。 （一）首先由直接侵权方（第三方）承担责任如果为幼儿园提供服务，或其他园外人员造成幼儿人身伤害，首先由提供服务方或其他园外人员承担侵权责任。

1. 服务方应具有相关资质证明、检测证明。

2. 依法签订并保存合同。

3. 建议食品、药品采取定点供应。

（二）幼儿园未尽到管理职责的承担补充责任。但如果幼儿园有未尽到教育、管理职责的过错，需承担补充责任。（承担自身过错的那部分）

四、伤害事故的处理途径

（一）遵循“依法、客观公正、合理适当、妥善及时” 原则

（二）处理途径

民事纠纷：民不告，官不究。

解决途径：协商（私了）；调解；诉讼

幼儿园最好能成立家长委员会参与协商

（三）伤害事故的责任承担主体

1. 首先由幼儿园承担责任 （别把教师推在前面）。

2. 然后根据教师错误的具体情况再对教师做相应处理幼儿园保教人员、医务人员等无资格证,如果发生伤害事故会加重幼儿园的侵权责任。

（四）保存证据：幼儿园应当注意保存发生伤害事故事实的证据：摄像、录像、照片、病情诊断书、导致伤害的物证、及相关证人的证言。

孩子主要活动场所和大门口最好安装监视器， 以便发生事故时提供相应证据 。

（三）在园幼儿安全事故的赔偿范围

对于发生的幼儿安全事故，责任方作出的损害赔偿分为直接经济损失赔偿和精神赔偿。

安全工作十六字方针：积极预防、依法管理、社会参与、各负其责。安全责任主体：一是，政府和相关部门（外部），二是，幼儿园的教师和保育员（内部）。

【案例】幼儿园意外事故赔偿案例分析

2001年6月4日晚，江西省南昌市广播电视发展中心艺术幼儿园小六班的班主任杨慧珍点燃了3盘蚊香，希望孩子们能睡个好觉。可是她怎么也没想到，就是这3盘蚊香酿成了火灾，最终夺去了13个孩子的生命！

五、幼儿园安全管理工作的主要内容

《中小学幼儿园安全管理办法》第一章第四条规定：

构建学校安全工作保障体系，全面落实安全工作责任制和事故责任追究制，保障学校安全工作规范、有序进行；

——健全制度 落实责任

2. 健全学校安全预警机制，制定突发事件应急预案，完善事故预防措施，及时排除安全隐患，不断提高学校安全工作管理水平；——做好预防

3. 建立校园周边整治协调工作机制，维护校园及周边环境安全；——环境安全

4. 加强安全宣传教育培训，提高师生安全意识和防护能力；

——宣传教育

5. 事故发生后启动应急预案、对伤亡人员实施救治和责任追究等。——应对处理

**第六章 幼儿园保教工作管理（2学时）**

【教学日期】 2018年11月27日 共2节

【教学重点与难点】

重点：保教工作的地位与特点；幼儿园保教工作管理的组织和实施；幼儿园课程管理；幼儿园教科研工作管理

难点：幼儿园保教工作管理的组织和实施；幼儿园课程管理

【理论教学内容】

1. 保教工作的地位与特点

2. 幼儿园保教工作管理的组织和实施

3. 幼儿园课程管理

4. 幼儿园教科研工作管理

【基本要求】：

1. 了解保教工作的地位与特点

2. 掌握幼儿园保教工作管理的组织和实施

3. 掌握幼儿园课程管理

4. 了解幼儿园教科研工作管理

【教学过程】：

**第一节 保教工作的地位与特点**

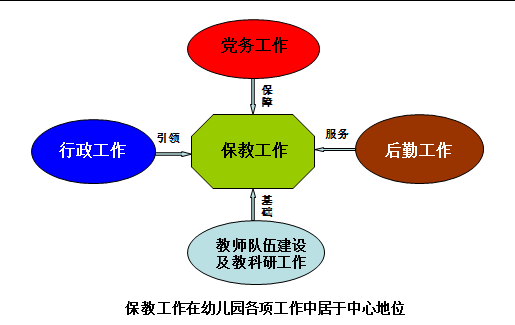
一、保教工作是幼儿园的中心工作

第一，幼儿园的核心功能是保教幼儿。

第二，保教工作是幼儿园教育的主渠道。

第三，保教工作目标对其它工作目标具有很强的导向作用。

第四，在幼儿园的各项工作中保教工作处于中心地位。



案例分析：分析以下案例中保育员的工作存在什么问题？如何改进？

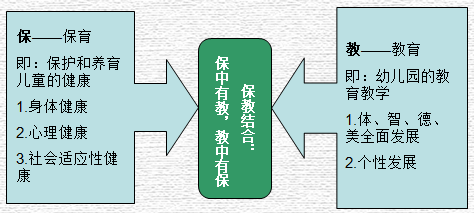
保育员的烦恼

某县一位张姓转岗教师，在她来幼儿园工作之前是某农村高中的骨干物理教师。据张老师讲自己曾经获得过县级教学比赛的奖励。应该说她是一位优秀的高中物理教师。她家在县城，而她的工作单位却在农村，平时不方便照顾家里。正好县城幼儿园需要公办教师，她便应聘调动到县城某幼儿园从事保育员工作。

出自于教师的职业责任感，张老师在保育员岗位上工作认真负责、任劳任怨，从早到晚不停地工作。干了一段时间后，她感觉保育员工作事太多，繁杂琐碎，工作量太大。她举例说仅是每天孩子午睡都得让人忙活半天。她说一个班几十个孩子，睡之前要给每个孩子脱鞋子，脱衣服，盖被子，哄孩子睡觉。而且要把幼儿的鞋子摆整齐，把衣服整理摆放整齐。之后还要不断地巡视。起床时要给每个孩子穿衣服，扣扣子，穿鞋子，给每个孩子洗手洗脸，给他们每个人接饮用水，发放午点。待教师带领孩子开展教育活动后，她还需要去幼儿卧室叠被子，整理床铺，打扫卫生。所以，每天下来都感觉很累。张老师觉得非常苦恼。

二、保教结合是幼儿园工作的基本特点

（一）保教结合的内涵



（二）保教结合是由幼儿身心发展特点决定的

三、保教结合原则在幼儿园管理中的落实

（一）树立保教结合的管理思想

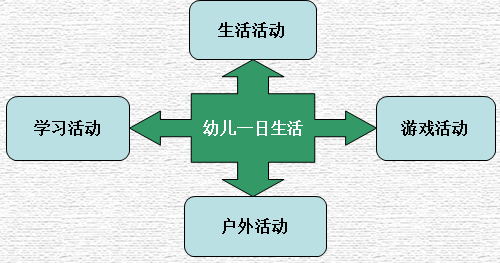
《幼儿园管理条例》第13条：

“幼儿园教育应当贯彻保育与教育相结合的原则，创设与幼儿的教育和发展相适应的和谐环境，引导幼儿个性的健康发展。”

《幼儿园工作规程》第3条：

“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。”

（二）在幼儿一日生活中落实保教结合

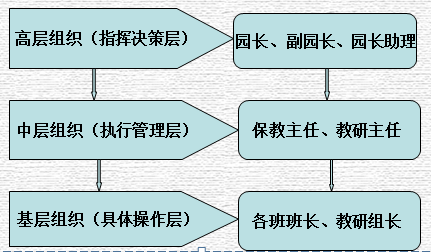


（三）通过评价导向作用，确保保教结合的落实

**第二节 幼儿园保教工作管理的组织和实施**

一、保教管理的组织机构

（一）保教管理组织机构的设置



（二）保教管理机构各层次人员的职责

高层：园长、副园长：

1.确定保教战略目标，制定工作计划；

2.建立有效的保教组织机构和规章制度；

3.做好选人、用人工作；

4.科学决策；

5.深入联系群众，深入调查；

6.处理重大的非常规性保教工作问题；

7.不断学习提高，以引导全园保教人员专业成长。

中层：保教主任、教研主任：

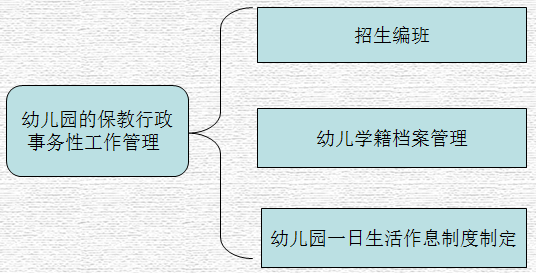
1.做好保教高层领导的参谋助手；

2.深入实际，了解信息；

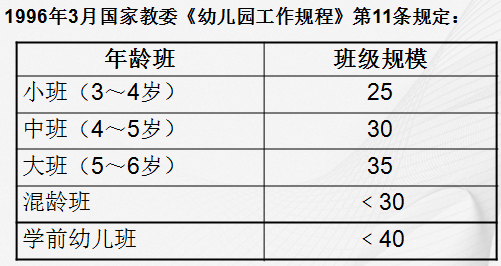
3.在园长领导下，负责指导各个班级的保教工作的实施；

4.检查基层组织和人员执行上级指令的情况，并及时反馈。

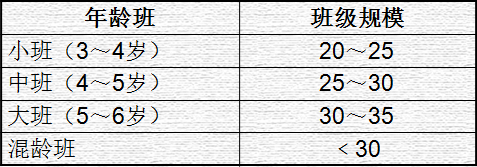
二、保教行政事务性工作管理



（一）招生与编班



教育部于2013年1月颁布了《幼儿园教职工配备标准（暂行）》



（二）幼儿学籍档案管理

1.入园前

体检卡、预防接种卡交保健老师处登记存放。健康档案内容：

（1）儿童的身高、体重、牙齿、视力等方面的健康指数；

（2）幼儿有无传染病史或慢性病史；

（3）幼儿预防接种是否按期按程序完成；

（4）幼儿有无食物、药物过敏史等。

2.入园后

幼儿园班级花名册

家长工作单位、联系电话等信息表的修正

考勤表

转园或退园的幼儿的登记备案

幼儿的获奖证书复印件的留存及造册登记等

（三）制定幼儿园一日生活和作息制度

制定幼儿园一日生活和作息制度的原则：

1.幼儿的年龄特点

2.季节变化

3.动静结合

某幼儿园一日生活作息制度

7:30—8:00 晨检入园、自选游戏活动

8:00—8:30 餐前盥洗、早餐

8:30—8:50 早操

8:50—9:00 盥洗、自由活动

9:00—10:00 区域、集体活动

10:00—10:10 喝水、如厕

10:10—11:10 户外活动

11:10—11:30 安静活动

11:30—12:00 午餐

12:00—12:20 散步、如厕

12:20—2:30 午睡

2:30—3:00 起床、盥洗

3:00—3:15 午点、喝水

3:15—3:45 游戏、集体活动

3:45—4:45 户外活动

4:45—5:00 如厕、盥洗

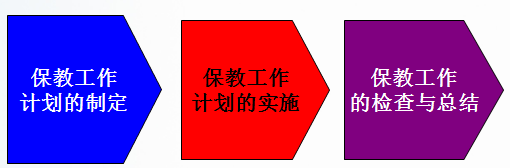
5:00—5:30 晚餐

5:30—5:45 盥洗、安静活动

5:45—6:15 离园

三、保教管理的过程

保教管理工作环节：



（一）保教工作计划的制定

1.学期保教计划

（1）内容：  
现状分析  
学期目标  
具体措施  
每月重点工作安排

（2）学期保教工作计划制定的原则

第一，遵循“分析、掌握在前，目标在后”的原则（分析：分析之前幼儿发展状况，班级整体工作情况；掌握：掌握熟悉本年龄段幼儿发展目标要求）。

第二，遵循“立足园所、班级实际”的适宜性原则。

第三，遵循“年级组成员、班级成员全员参与、充分沟通”的原则。

2．班级月保教工作计划

上月情况分析

本月各领域重点目标

主要活动措施及活动内容等

3．班级周保教工作计划

（1）内容：

第一，上周情况分析

第二，本周主要保教工作目标

第三，本周主要预想活动内容：①晨间活动；②生活活动；③教育活动；④户外活动；⑤活动区活动；⑥离园活动

（2）制定幼儿园班级周保教工作计划应遵循的原则

一是，多样性和整合性原则

二是，稳定性和灵活性原则

三是，适宜性和个体性原则

四是，动静交替原则

4．班级一日保教工作计划的制定

幼儿园一日活动的设计要求：

（1）遵循周保教工作计划要求

（2）一日作息科学合理

（3）各种活动丰富多彩

（4）活动目标明确、准备充分、内容方法适宜、结构紧凑、过渡自然

（二）保教工作计划的实施

1．园领导做好协调工作

2．管理者赋予教师在课程执行中的自主权

《纲要》指出：“教育活动的组织与实施是教师创造性地开展工作的过程” 。

3．管理者视保教计划执行过程为研究过程

4．计划执行要严肃性与灵活性相结合

5．稳步推进与提高执行效率相结合

（三）保教工作的检查与总结

1．保教工作的检查

检查的分类：

（1）时间：定期检查、不定期检查

（2）内容：全面性检查、专题性检查

（3）主体：领导检查、群众检查、自我检查

检查时要注意以下问题：

（1）检查要以目标为依据，以计划规定的要求为标准；

（2）检查要实事求是，方式方法多样，信息量足而客观；

（3）检查既要注意工作结果，又要注意工作过程；

（4）检查必须与指导结合。

2．保教工作的总结

总结的类型：

（1）时间：学年总结、学期总结

（2）内容：全面总结、专题总结

（3）对象：个人总结、部门总结、全园总结

总结环节应注意以下问题：

（1）以工作目标、计划为依据；

（2）平时做好材料的积累工作；

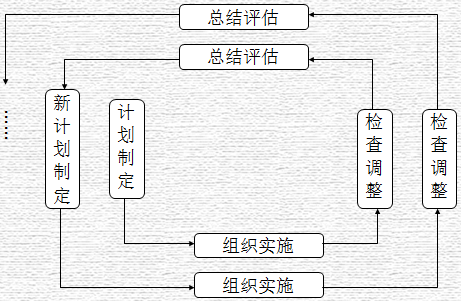
（3）实事求是，以检查的客观结果为基础；

（4）组织成员参与，充分发挥总结的教育和激励作用；

（5）注重规律总结和理论概括；

（6）为下一阶段工作提供依据、指出方向。

幼儿园保教管理过程各环节的关系

* ****

四、保教工作常规管理

保教常规，保教工作中对保教人员和幼儿的日常性规范要求。

（一）保教常规管理的作用

1.提高工作效率

2.养成良好习惯

3.为保教工作的顺利开展创造条件

（二）保教常规管理内容

1．建立保教工作制度

如：各类保教计划制订制度、备课制度、教研制度、常规工作检查制度、保教人员岗位责任制度、保教人员考核制度、保教人员一日工作程序等。

2．建立班级一日保教工作程序要求

**第三节 幼儿园课程管理**

2001年教育部颁发的《基础教育课程改革纲要（试行）》明确规定：“为保障和促进课程适应不同地区、学校、学生的要求，实行国家、地方和学校三级课程管理。”

（一）幼儿园课程管理的内涵

1.课程管理的内涵

课程管理： “课程管理是对课程编订、实施、评价的组织、领导、监督和检查。” （《教育大辞典》(第一卷)p201)

课程管理分为：课程行政管理、学校课程管理。

2．幼儿园课程管理的内涵

幼儿园课程管理：是为了提升幼儿园课程的成效，更好地促进幼儿的发展，各级政府或幼儿教育机构对幼儿园课程进行的规范、引导和帮助。

幼儿园课程管理分为两个层面:

（1）学前教育行政的课程管理

（2）学前教育机构的课程管理

分析案例，思考以下问题：

1. 你认为案例中的课程管理存在什么问题？该如何改进？

2. 案例中的李老师需要什么样的规范、指导和帮助？

趴下休息！

为了杜绝幼儿园教育“小学化”，某地教育行政部门，要求幼儿园一律不许使用教材。以往幼儿园教师习惯于依据所用教材，以及配套的教参、操作性材料，设计和组织各种教育活动。禁止使用教材之后，由于幼儿园教师的专业水平普遍有限，课程资源也不足，许多教师不知道该怎么设计和组织教育活动。

某幼儿园李老师，职业高中幼师班毕业，在幼儿园带中班。她所在幼儿园没有自己的课程方案，教育行政部门没有跟进性的指导和帮助，幼儿园资料也很有限。无奈，李老师开始用自己的经验来确定幼儿园的教育目标，选择教育内容，开展教育活动。

李老师家在农村，小的时候没有接受过幼儿园教育，在她的教育经验中更多的是中小学的教育经验。于是，她便开始用中小学的方法教孩子们识字、写字、计算等。

一天，李老师教孩子们计算，20分钟的集体教育活动，她不到10分钟就上完了。剩下的时间该做什么呢？为了打发剩下的10分钟，李老师命令全班所有的幼儿趴在桌边上休息。孩子们迫于老师的权威，一个个乖乖地趴在桌边上。这时，李老师觉得无聊便用手机开始与男朋友聊天。过了一阵，一名幼儿抬起头来开始东张西望，李老师见状大吼一声：“趴下休息！”这名幼儿便又乖乖地趴在桌边上洋装休息，李老师继续聊天，直到下课。

（二）幼儿园课程管理的意义

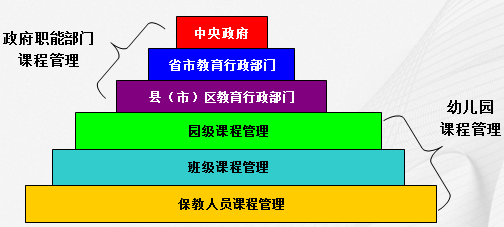
科学的幼儿园课程管理的意义表现在：

1. 利于规范指导课程

2. 保证课程成功实施

3. 提升教师专业水平

二、幼儿园课程管理的层次与基本职能



三、幼儿园课程管理应关注的重点问题

（一）完善政策法规，提高管理能力

1.完善各级管理部门的政策法规

2.提高课程管理者的管理能力

（二）明确管理目标，发挥园本作用

1.明确幼儿园课程管理目标

2.发挥幼儿园课程管理的主体作用

（三）加强幼儿园课程的过程管理

1．上下一心、建构愿景

2．排列课程目标的优次

3．探究课程目标与行动的配合

（四）科学评价，纠正偏差

1.科学开展课程评价

一是，评价取向多元化；

二是，评价情境自然化；

三是，评价方法多元化；

四是，评价手段客观化；

五是，评价主体多元化。

2.充分发挥纠偏作用

第一，课程理念的偏差；

第二，课程目标和内容的偏差；

第三，课程实施策略方面的偏差。

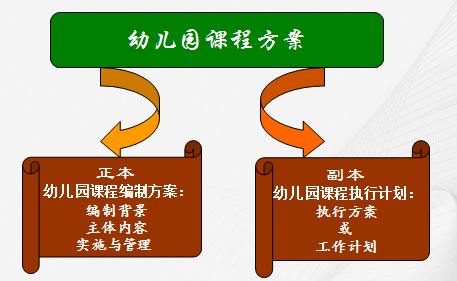
四、幼儿园课程方案的编制与管理

（一）幼儿园课程方案编制的内涵

幼儿园课程方案的编制：幼儿园根据课程理念、课程目标等对本园课程进行选择、重组和创新，并在此基础上进行课程策划与课程设计的课程管理活动过程。

幼儿园课程方案的编制不仅仅是对课程内容的简单编排，而且承载了课程园本化、系统化、结构化和文本化的管理功能。

（二）幼儿园课程方案编制的内容

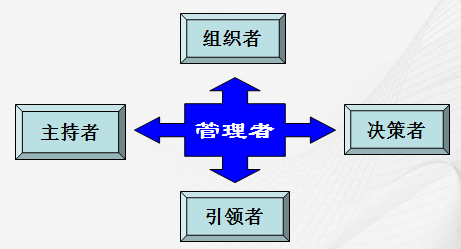


（三）幼儿园课程方案编制的管理

1.幼儿园课程方案编制的管理目标

最直接目标：课程文本化加强幼儿园课程的：系统性、适宜性、可操作性逐步形成园本化课程方案

2.幼儿园课程方案编制中管理者角色定位



3.幼儿园课程方案编制的基本管理策略



五、幼儿园园本课程的开发与管理

教育部2001年颁发的《幼儿园教育指导纲要(试行)》第三部分组织与实施中指出：

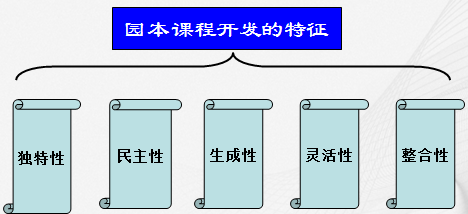
“教育活动的组织与实施过程是教师创造性地开展工作的过程。教师要根据本《纲要》，从本地、本园的条件出发，结合本班幼儿的实际情况，制定切实可行的工作计划并灵活地执行。”

（一）园本课程的开发

1．幼儿园园本课程开发的内涵

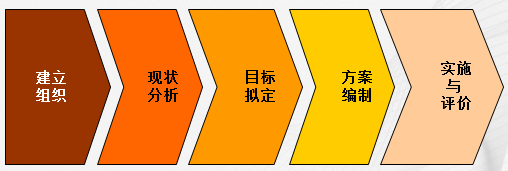
园本课程开发：指幼儿园组织或其成员，根据国家或地方政府关于幼儿园教育纲要的精神与幼儿园自身发展的实际需要，充分利用园内外的各种教育资源所进行的课程选择、课程生成、课程重组的相关研究与管理过程。

2．幼儿园园本课程开发的特征



3．园本课程开发的实施程序

园本课程开发的一般流程：



（1）建立园本课程开发的组织机构

成立“课程开发委员会”或“课程开发小组”。组织机构成员包括：园长、教师、幼儿家长、幼儿、社区代表、课程专家等。

（2）情境分析

通过观察、调查、文献查阅、座谈等多种方式了解并分析幼儿园的优势、劣势、机遇、挑战等。具体内容涉及：

本园幼儿：身心发展水平、兴趣爱好、能力与需求；

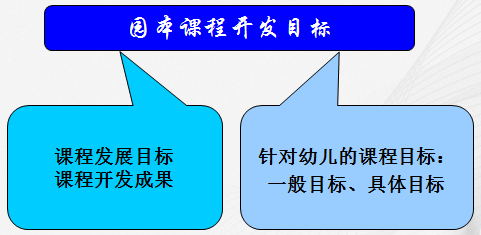
保教人员：经验、知识能力、对课程理论与开发的了解程度，以及教师的价值观与态度；

园长：态度、办园理念；

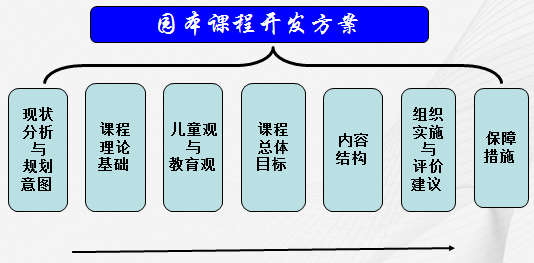
幼儿园课程：现状与优缺点，园舍、设备等相关资源的配置；

幼儿园所在社区：相关人员的价值观与社区资源，社区资源的优势与劣势，家长的期望与需求，专家支持等等。

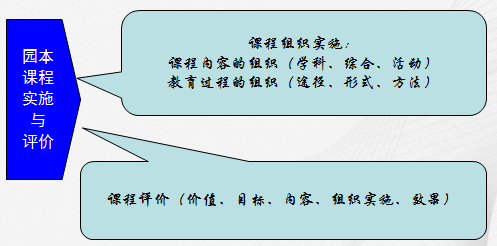
（3）拟定园本课程开发目标



（4）编制园本课程开发方案



（5）园本课程实施与评价



（二）园本课程的管理

1. 建立园本课程开发组织机构

2. 构建科学的办园理念

3. 加强师资培训

4. 加强课程研究

5. 建立课程发展机制

**第四节 幼儿园教科研工作管理**

一、幼儿园教研活动管理

（一）幼儿园教研活动的涵义

幼儿园教研活动是针对教育实践中的问题或困难确定课题，通过研究促进幼儿园教育改革，提高保教质量的一种教育研究活动。

（二）幼儿园教研活动的意义

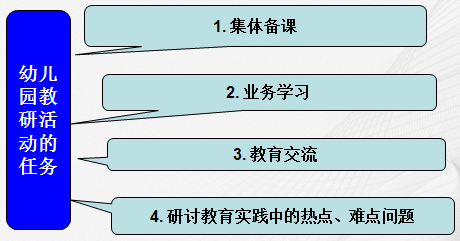
1.提高教师终身学习的意识

2.培养教师的研究意识

3.提高教师的业务水平

4.保证保教质量

（三）幼儿园教研活动的任务



（四）幼儿园教研活动的组织形式

1.园级

园级管理的任务包括：

（1）组织本园全体教师参加的政治和业务学习；

（2）制订本园教研制度；

（3）制订园级教研活动计划，对教研活动进行整体规划和设想；

（4）监督和检查下级教研组工作。

2.教研组级

教研组长的职责包括：

（1）根据幼儿园的要求，结合园级教研计划，制订本教研组的活动计划；

（2）按时组织本组教师开展活动，并保证活动效果；

（3）做好活动总结，并及时向上一级组织汇报活动情况；

（4）接受上一级教研组织的监督和检查。

3.教师级

教师的职责包括：

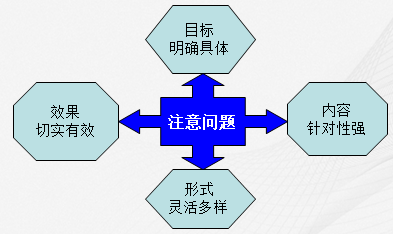
（1）按时参加教研活动；

（2）积极参与教研活动；

（3）制定和实施个人教研计划；

（4）把教研成果应用于幼儿教育实际。

（五）幼儿园教研活动应注意的问题



（六）结合本园实际，加强园本教研

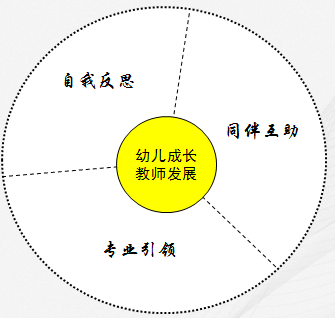
1.园本教研的概念

园本教研，是立足幼儿园教学实践，以解决幼儿园管理和保教工作中的实际问题为目的、以幼儿教师为主体的行动研究。

2.园本教研与传统教研的不同 ：



3.园本教研的基本途径



二、幼儿园科研活动管理

（一）幼儿园科研活动的涵义

幼儿园科研活动是教育科学研究的一部分，是幼儿教师对幼儿教育实践领域的客观规律进行探索发现的过程。

科研活动与教研活动区别 ：

第一，含义不同。

第二，研究对象不同。

第三，研究目的不同。

第四，研究的过程不同。

第五，应用范围不同。

（二）幼儿园科研活动的意义

1.国家教育法律法规和文件的要求

2.促进教师专业成长

3.幼儿园整体发展水平提高的需要

4.促进幼儿园管理科学化

（三）幼儿园科研活动的组织

1.园长要做幼儿园科研的带头人

（1）领导者

（2）引导者

（3）激励者

2.制定幼儿园科研工作的计划和目标

3.幼儿园科研管理的规范化

（1）组织管理规范化

（2）活动过程规范化

（3）材料管理规范化

4.建立和完善科研激励机制

（1）汇编科研成果

（2）表彰奖励多样化

（3）适当与考评晋升挂钩

**第七章 幼儿园总务工作管理（2学时）**

【教学日期】 2018年11月30日 共2节

【教学重点与难点】

重点：幼儿园总务工作管理的含义；幼儿园总务工作管理的内容；幼儿园总务工作管理的原则；幼儿园后勤事务管理；幼儿膳食管理

难点：幼儿园总务工作管理的内容；幼儿园后勤事务管理；幼儿膳食管理

【理论教学内容】

1. 幼儿园总务工作管理概述

2. 幼儿园后勤事务管理

3. 幼儿膳食管理

【基本要求】：

1.理解幼儿园总务工作管理的含义

2.掌握幼儿园总务工作管理的内容

3.掌握幼儿园后勤事务管理

4.掌握幼儿膳食管理

【教学过程】：

**第一节 幼儿园总务工作管理概述**

案例：电线烧坏以后

一、问题的发生

2013年8月20日，幼儿园暑期维修工作进入尾声阶段，木工师傅在一楼厨房做最后维修时发现电源插座没有电，我们打电话请来资深电工检修，电工排查后告诉我们停电的原因是：线路老化，发生断电，目前整个一楼各班级、各部门全部停电。

二、问题的解决

电工首先要求我们提供保教楼修建时的电路图纸，这个问题难住了我们。开学在即，用电是大问题，不能耽搁，赶紧找图纸才是出路，到教育局计财股档案室请管理档案的老师一起查找，去了两次都没有找到，怎么办呢？

园长建议到县城建局设计室看看，打电话到设计室，刚好是一位幼儿家长，说帮忙找找，第二天，家长打电话说从资料室找到了，我们赶紧取了回来。

电工拿到图纸后对一楼暗线进行排查，一天后电工告诉我们暗线毁坏严重，里面的电线全都烧成一截一截的线团，坏掉的老线根本抽不出来，所以新线无法穿进去，建议我们放弃维修暗线改走明线，时间已经是8月24日。

经园领班班子商议决定放弃暗线维修，保教一楼线路改为明线，此项工作由园内维修组具体负责，工期一周。

一个星期后，幼儿园保教一楼线路改造工程终于在8月30号完工，保障了开学工作的顺利进行。

三、遗留问题

虽然线路修好了，但是我们发现，新改造的线路破坏了原有的空间布局，影响了视觉效果，虽然我们要求工程做到横平竖直、美观整齐，但是线路穿过的地方，壁画和空中装饰等都被分割开来，让人觉得美中不足。

（作者：丹凤县幼儿园  傅慧莉）

讨论问题

1.你认为该幼儿园总务工作管理存在什么漏洞？该如何补救？

2.分析上面的案例，说说总务工作管理的重要意义。

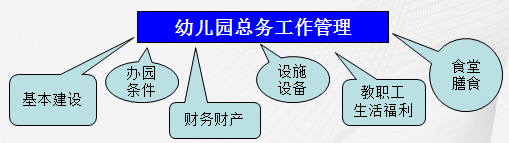
一、幼儿园总务工作管理的含义

“后勤”——后方勤务

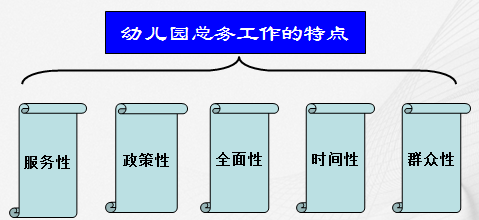
“总务”——总管各种勤杂事务

总务工作,是为保障各单位职能活动正常进行而提供的各种后方勤杂事务性工作。

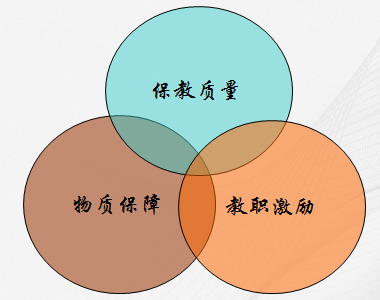
幼儿园总务工作管理：是指管理者依据科学的管理原则，运用一定的管理方法、手段，通过一系列的管理职能活动，激励后勤员工，优化资源配置，优质高效地实现幼儿园后勤保障目标的管理活动。



2．幼儿园总务工作的特点



三、幼儿园总务工作管理的意义



四、幼儿园总务工作管理的基本要求

必须服从全园管理目标

以科学的管理观念

（效益、可持续、创新）为指导

实现财、物效益的最大化

遵循勤俭节约原则

**第二节 幼儿园后勤事务管理**

一、基本建设和办园条件管理

《幼儿园管理条例》第8条明确规定：举办幼儿园应当具有与保育、教育的要求相适应的园舍和设施，而且必须符合国家卫生标准和安全标准。

办园标准

国家文件：

1.托儿所、幼儿园建筑设计规范JGJ39—87（试行）

2.幼儿园建设标准（征求意见稿）

地方文件：

1.山东省幼儿园基本办园条件标准

（一）选址要求

1.利于幼儿健康成长，教师愉快工作

2.方便家长接送

3.环境条件适宜

（1）地段：地质条件好、环境适宜、空气流通、日照充足、交通方便、场地平整、排水通畅、基础设施完善、周边绿色植被丰富、符合卫生和环保要求；

（2）安全：远离易燃易爆场所、设施，不得有高压线穿越等；

（3）卫生：远离污染源，远离嘈杂的公共场所等。

（二） 规划设计

（1）幼儿园应独立设置，有围墙、大门和传达（警卫）室，以防止外来人员和车辆随便进入。

（2）幼儿园总体规划应因地制宜，功能分区明确，布局合理，方便使用管理，避免相互干扰，有利于人流疏散。

（3）幼儿园建筑与邻近建筑物的距离，应符合国家现行的规划、消防、抗震、卫生等有关规定。

（4）建筑耐火等级，楼房不应低于二级，平房不应低于三级。

（5）抗震等级应与当地中小学校舍抗震设防等级相同。

（6）幼儿园有良好的建筑朝向、日照和通风。幼儿活动室应保证冬至日满窗日照的有效时间不少于连续3小时，室外活动场地应保证有一半以上面积在冬至日日照有效时间不少于2小时。

（7）幼儿园建筑应合理组合，建筑形式和风格力求体现儿童特点。

（8）园内绿化用地应结合使用功能、特点及建筑景观等要求，与园舍建筑统一规划设计和建设，充分体现儿童化、教育化、立体化、生态化的特点。

（9）园内主要道路应根据通行和消防要求建设。

（10）幼儿园主要出入口的位置，应有利于交通疏散，不宜设在交通主干道。园门外侧必须留有缓冲地带。

（11）室外给排水、燃气、电力、通讯等管线，应根据总平面布置的要求合理设计。应按照防火规范要求设置消防栓。用电负荷应留有余量。室外管线应采用地下管暗设。安全、防噪声、防火与疏散、给水与排水、采暖与通风、燃气、电气、通讯等要符合《托儿所、幼儿园建筑设计规范》（﹝87﹞城设字第466号）及国家现行的有关设计规范和强制性标准。

（三）建设用地

幼儿园建设用地包括：建筑用地、室外活动场地和绿化用地三部分。新建幼儿园用地应留有足够的发展空间。

（1）建筑用地，包括建筑物占地、四周道路、部分小型活动场地等用地。建筑密度不宜大于30%；

（2）室外活动场地包括：共用活动场地、分班活动场地。

共用活动场地，应设置游戏场地、活动器械场地、30m直跑道、沙池、戏水池、种植园地及饲养区等。其中游戏场地包括硬化场地及草地、沙土地（塑胶场地）等软场地。

室外共用游戏场地面积（平方米）=180+20（N-1）

以上计算公式中N为幼儿园的班级数量。

分班活动场地，每班不少于60㎡。

（3）绿化用地，包括集中绿地、种植园地和房前屋后、道路两侧的零星绿地面积。

绿化面积应占场地面积的15%-50%，幼儿园绿化植物选择不仅要乔、灌、草、花、藤多种类兼顾，实现“四季常青、三季有花”的景观效果，更要有利于幼儿园身心成长，符合其活动特点。

绿地中严禁种植有毒、带刺的植物。

（四）园舍建设

幼儿园园舍由活动及辅助用房、办公及辅助用房、生活用房组成。

（1）活动及辅助用房

活动及辅助用房：幼儿班级活动用房、共用活动用房。

①幼儿班级活动用房：活动室、寝室、卫生间、衣帽间（兼教师办公室）等。每个班级应成套设置，其中活动室、寝室也可合并设置。

②共用活动用房：多功能活动室，专用活动室。

专用活动室应根据儿童兴趣、办园特色设置。

一般应设置：科学发现室、图书阅览室。

有条件的可依据实际情况设置：建构教室、音乐教室、美工教室、亲子活动室等。

（2）办公及辅助用房

办公及辅助用房：行政办公用房、会议兼接待室、图书资料档案室、教研室、保健及观察室、玩教具及器材室、仓库、传达（警卫）室和教工厕所等。

有条件的幼儿园可设网管（监控）室、晨检兼接送室。

寄宿制幼儿园应设隔离室。

（3）生活用房

生活用房：厨房（主副食加工间、烹饪间、备餐间、主副食仓库）、幼儿餐厅（也可与活动室共用）、辅助用房（开水间兼消毒间、炊事员更衣室、配电间等）。

寄宿制幼儿园应设淋浴室、洗衣房。

（五）设施设备配备

（1）总体要求

应适不同年龄儿童的生活能力、学习方式差异和行为、反应水平，充分体现儿童主动探索、自主构建的主体地位，满足保育、教育和儿童主动活动的需求，克服小学化、成人化倾向；

园内应安装安保设施、配备消防设施设备，并设有易于儿童识别的标识和意外事故紧急出口和通道。室内过道设置符合消防安全要求。装修及新添置的设施设备，应符合国家《室内装饰装修材料有害物质限量》标准；

室内活动区域必须安装漏电保护装置，所使用的电源插座应为安全型，并安装在儿童不能触及的位置。环境布置及所使用的物品不能有突出的尖角，儿童使用家具的边角应为圆弧形。幼儿活动区域的窗台边不得放置幼儿可攀爬的物体；

室外活动场地上的大中型运动器械应固定安装在软质地面上，器械之间保持足够的安全距离；提倡幼儿园就地取材，利用各种无毒无害、安全卫生的自然物和废旧材料自制玩教具。幼儿园不接受生产企业的试用产品；

招收特殊儿童的幼儿园，应考虑特殊儿童的需要。特殊儿童所需要的具有医疗及康复功能的器械与玩具，应在教师指导、监护下使用；

除符合上述要求外，还必须符合国家有关规范、强制性标准和规定。

（2）教育活动设施设备配备标准

①室外设施设备

幼儿园室外活动场地应设置活动器械以及戏水池、玩沙池、种植园地、饲养区等场地所需设施。

沙池深为0.3-0.5m，蓄水深度不超过0.3m，面积大小与办园规模相适应，池中沙（不得使用工业用沙）、水应经常更换，保持清洁卫生。

活动器械包括具有攀、爬、滑、钻、荡、平衡、投掷等功能的运动器械，3岁以下儿童以配备单一功能运动器械为主。

禁止使用全封闭的滑梯和通道。

运动器械上的装饰物，不能遮挡教师和儿童的视线。

室外活动场地应具有良好的排水系统。

②室内设施设备

活动室：活动室内宜按教学区、活动区、生活区设置。

活动室地面以木质为宜、天花板和墙面宜进行吸音处理。教学区配备儿童桌椅、钢琴（或电子琴）、磁性黑板、钟表、电视机、DVD、录音机等。有条件的幼儿园可配备计算机、投影仪、视频展台、数码照相机、摄像机等设备；

活动区应根据幼儿发展的需要和认知水平选设角色游戏区、表演区、建构区、美工区、木工区、益智区、图书区、音乐区、科学区、自然观察区等，配备足够的操作材料和儿童图书，并随儿童发展水平、季节变换和教育内容及时更换。

橱柜采用开放式，其大小、高度与儿童人数、身高相适应，便于儿童自由取放；

生活区应配备饮水、消毒设备。每班配备保温桶、水杯柜、消毒柜等。保温桶应具备锁定装置。每生一杯（无毒、不易碎、耐高温），并有明显区分标记。

活动室配备的儿童桌椅应符合《学校课桌椅功能尺寸》标准（GB/T 3976-2002）。儿童桌面长度应保证每位儿童占有0.50-0.55m，宽度为0.35-0.50m。桌椅使用环保材质，无棱角，应与儿童身高相适宜，每班不必强求同一标准。

寝室：儿童寝室应分班使用。寝室内配备供儿童午休的单层固定床每生一床；也可根据实际情况配置叠放收藏的硬板床或床垫。床的长度应符合儿童身高要求，床间通道不得小于60cm。如大班确需使用双层床时，需配备固定式双层床，总高度不应高于120cm，四周设高度不低于30cm的护栏，且只能沿墙体处摆放。

寄宿制幼儿园应设置专用寝室，配备固定式单层床、不同照度的灯具和儿童专用衣橱、被褥等，设有教师值班设施。

卫生间：包括盥洗室和厕所，并应分间或分隔，通风良好，地面应防滑、易清洗。盥洗室配备与儿童的身高、数量相适应的梳洗镜、洗手盆和防溅水龙头。

儿童每人一巾，毛巾之间要有合理间隔，并以安全方式悬挂。

应有儿童无法直接接触到的清洁用具、消毒用品存放处，并有专用标志。

厕所采用水冲式，配置适量的儿童座便器或沟槽式便池，沟槽式便池应设置幼儿扶手。

提倡男女分厕。

严禁在盥洗室安装煤气、燃气热水器。

多功能活动室：多功能活动室应具备开展体育活动、艺术活动、游戏活动，全园集会，观摩教学等综合性功能。应根据使用功能配备多媒体设备（投影仪、实物展台、计算机等）、音响设备、音乐舞蹈活动设施（钢琴、壁镜、把杆等）及会议所需的设施设备。

专用活动室：应按其功能配备相应的设施设备和活动材料。

图书阅览室：应配备图书、杂志、音像读物等，并配备数量足够的开放式书架及桌椅。儿童图书应以绘本为主，达到幼儿人均8册以上，复本不超过5册，且每年及时剔旧更新。教师专业用书不少于50种，报刊杂志不少于10种，其中学前教育杂志不少于5种。

建构室：应配备中大型结构材料及材料柜，留有足够空间，便于开展大型主题建构活动。

美工室：应配备画架、画板、纸张、笔、颜料等各种美术工具（包括泥工工具），并提供水源。有条件的可以设置涂鸦墙、作品欣赏区及儿童作品展示区。

（3）办公及生活设施设备配备标准

办公设备包括办公桌椅、资料柜、储物柜、计算机、打印机、数码相机、摄像机、电话、传真机等必要设备。有条件的可建立网络系统。

卫生保健设备包括必要的体检、简易外伤处理器械、常见外用药品和卫生消毒设备。

生活设施设备包括卫生用具、食堂设施设备等。

食堂应配备蒸饭车、和面机、冰箱、烤箱等必要的设备及防蝇、防鼠、防尘、防腐、消毒设施，并符合《学校食堂与学生集体用餐卫生管理规定》（教育部、卫生部令第14号）要求。

有条件的幼儿园可设置专用儿童餐厅，餐厅内应配备与儿童人数、身高相适应的儿童餐具、桌椅及洗刷设施。

按有关规定配齐安保防卫设施设备。

二、财务和财产管理

（一）财务管理

1.财务管理概述

（1）幼儿园的财务管理含义

指为了提高资金资产使用效益，保障幼儿园健康发展，对幼儿园资金及幼儿园资产所进行的管理。

（2）幼儿园财务管理的组织机构

①园长对本单位的财务工作全面负责。

②幼儿园的财务活动在园长的领导下，由财务部门统一管理。

（3）幼儿园财务管理的原则

幼儿园作为事业单位，应该贯彻事业单位财务管理的基本原则：

①执行国家有关法律、法规和财务规章制度；

②坚持勤俭办事业的方针；

③正确处理事业发展需要和资金供给的关系，社会效益和经济效益的关系，国家、单位和个人三者利益的关系。

（4）幼儿园财务管理的主要任务

①合理编制幼儿园预算，严格预算执行，完整、准确编制幼儿园决算，真实反映幼儿园财务状况；

②依法组织收入，努力节约支出；

③建立健全财务制度，加强经济核算，实施绩效评价，提高资金使用效益；

④加强资产管理，合理配置和有效利用资产，防止资产流失；

⑤加强对幼儿园经济活动的财务控制和监督，防范财务风险。

2.财务管理制度的建立

财务管理制度：预决算管理制度、收入管理制度、支出管理制度

（1）预决算管理制度

①经费的预算

预算由财会人员制定，园长审批，并报有关部门。

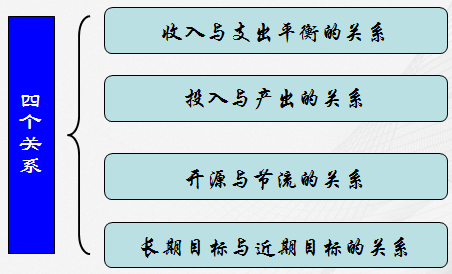
经费预算编制原则：

瞻前顾后，统筹安排，

保证重点，照顾一般，

留有余地，及时调整

预算需要处理好以下四个关系：



②经费的决算

预算制定之后需要认真执行，并做好决算工作。

通过决算可以了解幼儿园全年经费的分配使用情况，分析各项收支的数额及其比例关系，探索经费使用规律，找出经费使用中的问题，并提出改进意见，为下一年度的预算制定提供参考。

（2）收入管理制度

各项收费都必须严格执行国家规定的收费范围和标准，由财务部门报上级物价审批办理收费许可证，并开具国家规定的合法票据。

幼儿园的各项收入都应该交由财务部门统一管理核算。

幼儿园经费收入项目：

幼儿的保育费、教育费和杂费、伙食费、政府或主办单位拨款、社会团体或个人捐赠款、幼儿园自主创收费用等；

伙食费及代办费，属于“代管款”，应当专款专用，定期向家长公布。

（3）支出管理制度

幼儿园应该建立健全财务支出审批制度，按照不同的经费支出类别和金额多少分级审批。

专项资金，进行单独核算， “专款专用”，并定期向主管部门报告资金的支出情况，随时接受主管部门的检查和核实。

幼儿园应当加强支出的绩效管理，提高资金使用的有效性。

幼儿园应当依法加强各类票据管理，确保票据来源合法、内容真实、使用正确，不得使用虚假票据。

幼儿园的经费支出项目

经费支出包括：

①人员经费：职工工资、奖金、福利费，如“三金”（养老保险金、医疗保险金、住房公积金）等费用

②公用经费：房屋场地租金、办公费、水电煤气天然气费、修缮费、业务费、设备购置费、业务培训费及其他费用等

3.幼儿园财务管理常见的问题

（1）预算管理缺失

（2）资金来源单一

（3）支出存在漏洞

案例分析：

幼儿园采购管理的漏洞

某幼儿园规模小，经费有限，起初幼儿园仅安排了1名年轻小伙小王作财会人员兼采购员。小王是园长的一个亲戚，负责幼儿园的会计、出纳工作和各项采购工作。根据幼儿园的财务制度和采购制度，要求厨师负责验收和接收每天采购的食材，验收的项目包括食材的品种、质量、数量等，验收没有差错厨师在“购菜单”上签字，然后才能入账报销。

有一天，厨师肖师傅反映每天采购的食材总是有些短斤少两。她说当天按计划应采购3斤大肉，购物票据的显示也是3斤，但在验收复秤时却不到2斤。

虽然幼儿园包老师食宿，但是幼儿园有两个人不在幼儿园灶上用早餐，一位是采购小王，一位是小王追求的女教师小张。小王每天早上会在采购食材时顺便买回两份早餐。

园长了解到这一情况后感觉问题不小，表明幼儿园采购管理出现了漏洞，更重要的是这一漏洞会影响到幼儿的膳食营养，进而影响幼儿的身体健康。

问题思考：

如果你是园长，你将如何解决这一问题？

（二）财产管理

总务管理方面易出现“重钱不重物”、“重建设轻管理”的现象。

1.建立财产管理制度

《全园财产分类制度》

《部门财产使用保管制度》

《个人使用保管责任制》

《物品领用制度》

《财产维修制度》

《损坏赔偿制度》等

2.加强财产保管工作

幼儿园的财产可以有专职或兼职的保管员负责。

财产应当分类存放，并建立帐薄。

注意防盗、防鼠、防虫，注意哪些易潮、易碎、易燃等特别物资的管理。

严格执行物品领用、借用制度。

定期或不定期对物品进行清点核对。

注意在全园经常开展勤俭节约、爱护公物的思想教育，同时严格执行损坏赔偿制度。

3.提高物品的使用率

第一，定期进行物品的检查维修工作，尽量延长物品的使用寿命，并确保使用安全；

第二，合理安排，调剂使用，提高财产的周转使用率。

三、后勤一般事务工作管理

后勤一般事务工作管理主要包括：档案资料的管理、常规及突发性总务工作的管理

（一）档案资料的管理

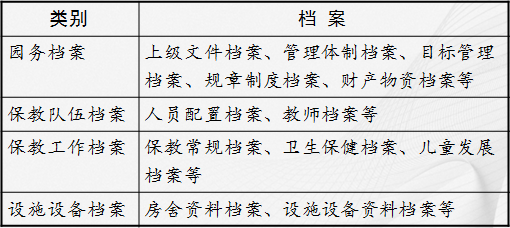
1.幼儿园档案管理的意义

（1）利于信息资料的收集与保存

（2）利于幼儿园的决策与管理

（3）利于幼儿园的研究与培训

2.档案分类



3.加强档案管理的措施

1.重视档案管理工作

（1）将档案管理列入工作计划和考核的内容。

（2）配备专门的设施设备。

（3）安排专人管理，明确岗位职责。

2.建立和完善规章制度

建立完善的制度：

《档案管理制度》

《档案查阅制度》

《档案保密制度》

《档案室安全制度》等

从档案资料目录的建立、资料的收集、整理、分类、装订等各方面，规范档案管理工作，实现档案管理的标准化、规范化。

3.科学收集整理档案

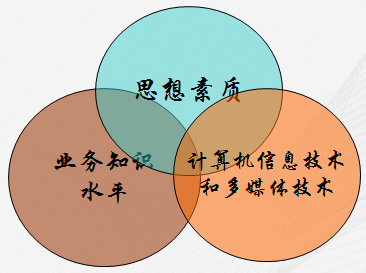
（1）通过宣传使全园人人有档案意识

（2）明确档案送交的日期和相关要求

（3）准备多种档案检索工具。如：全引目录、案卷目录、专题目录等。

（4）对超过时限且失去保留价值的档案要及时处理。

4.重视档案管理员的素质提升



（二）常规性和突发性总务工作管理

1. 不同阶段的重点工作

开学前：环境净化、美化，卫生消毒，调试检修设备，排查安全隐患等。

开学后：基础设施、环境条件、财务财产、厨房伙食、采购保管、档案管理、玩教具保管维修等日常性工作。

放假前后：检查设施设备，发现损坏及时登记在册，并做好维修工作。

2. 不同季节的重点工作

（1）夏季

电风扇、空调等防暑设备的安全检查和维修

做好防蝇灭蚊，防暑降温工作

（2）冬季

厨房制作食物保温工作

各班门窗的封闭情况进行检修维护

检查维修暖气、空调等取暖设备

3.突发性总务工作管理

幼儿园的总务工作有时还会面临一些突发性的事件。如恶劣天气、疾病流行、火灾等突发性事件等，

总务部门要制定各种类型突发事件的应急预案，妥善处理，确保幼儿园其他工作的顺利开展。

四、教职工生活福利工作管理

（一）教职工福利工作的含义与意义

职工福利，是国家机关企事业单位，在工资、社会保险之外，根据国家有关规定，通过采取补贴措施和建立各种服务设施，对职工所提供的直接的和间接的物质帮助和生活服务。

《教师法》中明确规定：

教师享有“按时获取工资报酬，享受国家规定的福利待遇以及寒暑假期的带薪休假”的权利。

教职工福利工作的意义

为职工生活提供方便，帮助职工解决生活困难，改善和丰富职工的物质文化生活

直接影响着幼儿园教师的工作积极性

影响着幼儿园教师队伍的稳定性

不仅可以维护社会安定，还能促进幼儿园的发展

（二）幼儿园教职工福利制度主要内容

1．满足教职工生活需要、减轻职工家务劳动、使职工获得优惠服务而建立的集体福利设施。如食堂、浴室等。

2．满足教职工文化生活需要，提高职工身体、文化素质建立的文体福利设施。如健身房、图书室、棋牌室、卡拉OK室等。

3．满足教职工的不同需要，减轻其生活负担而设立的福利补贴。如上下班交通补贴、防暑降温费、取暖费、房租补贴、生活用品价格补贴以及生活困难补贴补助等。

4.职工可享受婚假待遇、产假待遇等。

**第三节 幼儿膳食管理**

一、建立健全管理机构

(一）构建幼儿膳食营养管理体系

园长是幼儿膳食营养管理工作的第一责任人，幼儿园园长要亲自抓，分管园长具体抓。



（二）伙食管理委员会及其职责

1.伙食管理委员会

伙食管理委员会组成：

主任：主管园长

成员：卫生保健人员（或营养师）、食堂管理员、炊事员代表、财务管理员、保教人员代表和家长代表等。

2.伙食管理委员会的职责

（1）经常深入班组了解幼儿进餐情况及炊事员烹调操作情况，虚心听取保教人员及家长的意见。

（2）研究制定营养平衡的周食谱与月食谱，每周一或月初向家长公布。

（3）定期召开伙食管理委员会会议，对每次营养测算的分析情况进行审议，讨论存在的问题，寻求解决问题的办法。

（4）定期检查伙食费的收支情况，做到专款专用，计划开支，合理使用，精打细算，日清月结，收支平衡。

（5）通过各种途径和手段向家长宣传科学的育儿知识。如利用家长会、宣传橱窗、家园期刊、专题讲座、幼儿园网站等形式，指导家长配合幼儿园共同管理好幼儿膳食。

二、建立完善管理制度

《厨房工作人员岗位职责》

《食堂管理制度》

《食堂卫生制度》

《食品采购制度》

《食品验收制度》

《幼儿饮食制度》

《预防食物中毒制度》

《厨房人员工作考核细则》等

三、科学制定幼儿食谱

食谱制定应注意的问题

1．合理搭配

食物大致分为五大类：谷类、肉蛋鱼类、豆类以及制品、蔬菜与水果类、热能性食品。

主副搭配、粗细搭配、荤素搭配、干稀搭配

幼儿一日膳食中，蛋白质、脂肪、糖分别占总热量的12％～15％、25％～30％、60％～70％，动物蛋白占总量的1/3，豆类蛋白和植物蛋白占总蛋白量的1/2或1/3 。

各餐热量的分配，以早餐占25％～30％、午餐占30％～40％、午点占5％～10％、晚餐占25％～30％为宜。

早餐：保证有足够的热量和蛋白质、碳水化合物的摄入，如可以提供牛奶、鸡蛋、粥、面包等。

午餐：以含有蛋白质、脂肪、糖较多的食物为主。

晚餐：以清淡，易消化食物为主。

2．营养均衡

3．考虑幼儿年龄特点

学前儿童的食物要专门制作，蔬菜切碎，瘦肉加工成肉末，尽量减少食盐和调味品的使用。注意食物的色、香、味、美。

4．根据不同季节制定食谱

四、严格执行卫生要求

严格执行食品卫生“五四制”

食品卫生“五四制”是1960年2月由卫生部和商业部联合下的《关于食品加工、销售、饮食卫生“五四制”》文件中提倡的在食品生产经营过程中应做到的20项基本卫生要求。

食品卫生“五四制”

1．由原料到成品实施的“四不制度”。采购员不采购腐烂变质的原料，保管验收员不验收腐烂变质的原料；加工人员不用腐烂变质的原料；服务员不卖腐烂变质的食品。

2．成品存放实行“四隔离”。生食与熟食隔离；成品与半成品隔离；食物与杂物、药物隔离；食品与天然冰隔离。

3．用（食）具实行“四过关”。一洗、二刷、三冲、四消毒。

4．环境卫生采取“四定”办法。定人、定物、定时间、定质量。划片分工，包干负责，层层落实。

5．个人卫生做到“四勤”。勤洗手剪指甲；勤洗澡理头发；勤洗衣服和被褥；勤换工作服。

五、定期开展营养分析

新《规程》第二十一条规定：“供给膳食的幼儿园应当为幼儿提供安全卫生的食品，编制营养平衡的幼儿食谱，定期计算和分析幼儿的进食量和营养素摄取量，保证幼儿合理膳食。”“幼儿园应当每周向家长公示幼儿食谱，并按照相关规定进行食品留样。”

膳食分析可以从以下几方面进行：

第一，定期进行幼儿身体检查，通过测量身高、体重、头围、胸围等项目验证幼儿膳食的合理性；

第二，实地观察幼儿进食情况，了解幼儿对膳食的喜欢程度，进食量如何以及对膳食的可接受性；

第三，实地检查烹调方法和膳食质量；

第四，定期进行幼儿园食谱的营养分析。

**第八章 幼儿园保教队伍管理（2学时）**

【教学日期】 2018年12月4日 共2节

【教学重点与难点】

**重点：**幼儿园保教人员的选聘与任用；保教队伍建设；保教队伍的科学管理

**难点：**幼儿园保教人员的选聘与任用；保教队伍建设；保教队伍的科学管理

【理论教学内容】

1. 幼儿园保教人员的选聘与任用

2. 保教队伍建设

3. 保教队伍的科学管理

【基本要求】：

1. 根据现代人力资源管理理论，理解保教队伍的科学管理

2. 掌握如何做好保教队伍建设

3. 掌握保教队伍的科学管理理论，能对案例进行恰当的分析

【教学过程】：

**第一节 幼儿园保教人员的选聘与任用**

需要明确的几个问题

人是管理诸要素中最活跃的因素。

教师是教育事业发展的基础，是提高教育质量、办好人民满意教育的关键。（《国务院关于加强教师队伍建设的意见》国发〔2012〕41号）

保教队伍主要指保教工作人员，包括专任教师、保育员。其管理思想和方法可以被借用到对其他人员的管理上。

保教队伍管理既包括国家、政府的管理，也包括幼儿园的管理。这里主要讲幼儿园对保教队伍的管理。

人力资源管理的“5P”模型



一、我国目前保教人员任职条件

（一）专任教师的任职条件

教师应当具有幼儿师范学校（包括职业学校幼儿教育专业）毕业程度，或者经教育行政部门考核合格。（《幼儿园管理条例》1989年第三条）

新《规程》第四十一条明确了幼儿教师的具体任职条件：

“幼儿园教师必须具有《教师资格条例》规定的幼儿园教师资格，并符合本规程第三十九条规定。”即：“幼儿园教职工应当贯彻国家教育方针，具有良好品德，热爱教育事业，尊重和爱护幼儿，具有专业知识和技能以及相应的文化和专业素养，为人师表，忠于职责，身心健康。”（第三十九条）

取得教师资格应当具备的相应学历是：  
（一）取得幼儿园教师资格，应当具备幼儿师范学校毕业及其以上学历。（《教师法》1993年第十一条）

报考条件之一：符合《教师法》规定的学历要求。教师资格考试包括笔试和面试两部分。（教育部《中小学教师资格考试暂行办法》2013年）

原则上应具备以下学历条件：（1）报考幼儿园和小学教师资格的，应当具备大学专科毕业及以上学历。（《陕西省〈中小学教师资格考试暂行办法〉实施细则（试行）》 2014年）

（二）保育员的任职条件

保育员应当具有初中毕业程度，并受过幼儿保育职业培训。（《幼儿园管理条例》第三条）  
 新《规程》第四十二条规定：“幼儿园保育员应当符合本规程第三十九条规定，并应当具备高中毕业以上学历，受过幼儿保育职业培训。”

二、保教人员选用的原则

（一）因事用人，按需设岗

（二）用其所长，人尽其才

（三）选贤任能，德才兼备

（四）充分信任，用人不疑

（五）优势互补，合理配置

（六）动态优化，弹性管理

**第二节 保教队伍建设**

思考问题

幼儿园教师队伍建设的目标是什么？

教师地位的认识是教师管理的思想基础。幼儿园教师是专业？还是仅仅是职业？

辨析：职业、专业

《中华人民共和国职业分类大典》：“职业是从业人员为获取主要生活来源所从事的社会工作类别。” 强调经济特性、社会特性、技术特性

专业，需要专门技术的职业。强调专业自主，技术的难获得，社会服务的特性

一、幼儿园教师职业定位

教师是履行教育教学职责的专业人员。

（《教师法》第三条）:幼儿园教师是履行幼儿园教育教学工作职责的专业人员，需要经过严格的培养与培训，具有良好的职业道德，掌握系统的专业知识和专业技能。

（《幼儿园教师专业标准（试行）》2012年）幼儿园教师是专业



“（校长）关键在于领导全体教师进行创造性动”“教育和教学是一种创造性的工作。它们的真正的科学性，并不在于一步也不离开事先计划好的东西，而在于善于对事先计划好的东西做出必要的劳动”“（教师）鲜明的个性并不会压抑能力较弱的学生，不会伤害他们的积极性和独立性。”“我们与之交往的每一个个体，在一定程度上都是一个具有自己的思想、情感和兴趣的独一无二的世界。如果你想使教育工作给教师带来欢乐，使每天的上课不致变成单调乏味的苦差，那就请你把每个教师引上研究的幸福之路吧。”（苏霍姆林斯基）

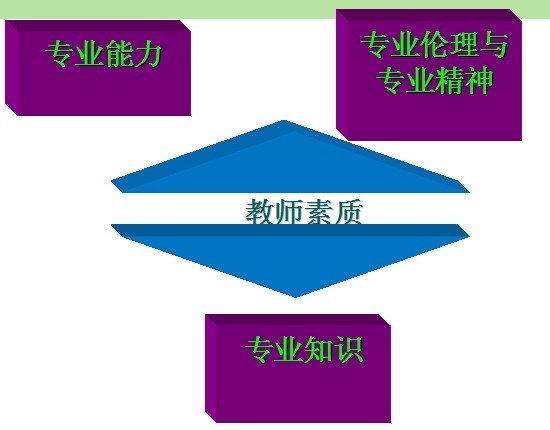
二、幼儿园教师的专业素养

根据《幼儿园教师专业标准（试行）》

（一）专业理念与师德

（二）专业知识素养

（三）专业能力素养



专业理念与师德：

1.职业理解与认识

2.对幼儿的态度与行为

3.幼儿保育和教育的态度与行为

4.个人修养与行为

专业知识：

1.幼儿发展知识

2.幼儿保育和教育知识

3.通识性知识

专业能力：

1.环境的创设与利用的能力

2.一日生活的组织与保育能力

3.游戏活动的支持与引导能力

4.教育活动计划与实施的能力

5.激励与评价能力

6.沟通与合作能力

7.反思与发展能力

三、促进幼儿教师专业成长的对策

（一）以园为本引导和促进幼儿园教师专业成长——幼儿园方面

教师成长既是教师的义务，也是幼儿园的责任。

构建学习型组织

加强园本研修

什么是园本研修

园本研修，是以幼儿园为基础，以幼儿园保育和教育实践中所面临的实际问题为研究对象，以保教人员为学习和研究的主体，以幼儿园、教师和幼儿的发展为目标的实践性、研究性的进修活动。

开展园本研修活动是促进幼儿教师专业成长的有效策略。

园本研修的途径有：

1.集体备课与理论学习

2.听、说、评课

3.课题研究或专题研讨

4.其他事务性工作

搞好园本研修的注意事项

1.制度建设

2.条件保障（时间保证、方法指导等）

3.文化建设（合作、平等、开放）

（二）做自身专业发展的主人（教师方面）

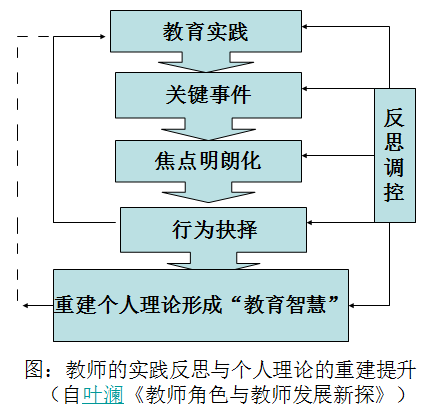
做好职业生涯规划

学会反思

树立终身学习理念

美国心理学家波斯纳1989年提出教师成长的公式：成长=经验+反思

经验犹如盛开的玫瑰。如果一个教师仅仅满足于获得经验而不对经验进行深度的思考，那么，即便他有“20年的教学经验，也许只是一年工作的20次重复；除非……善于从经验反思中吸取教训，否则就不可能有什么改进”。反思是教师以自己的职业活动为思考对象，对自己在职业中所作出的行为及结果进行审视和分析的过程。大量的研究证明，教学经验反思是导致一部分教师成为专家型教师而另一部分教师却不能的重要原因。反思被广泛地作为教师职业发展的决定性因素。

* ****

**第三节 保教队伍的科学管理**

关于保教队伍管理的几个问题

保教队伍管理目标是组织目标与群体目标、个人目标的有机统一。

管人先管心，留人先留心

三留人：待遇留人、感情留人、事业留人

思考：幼儿园教师队伍与其他教师相比，共同点与不同点？

保教队伍的科学管理

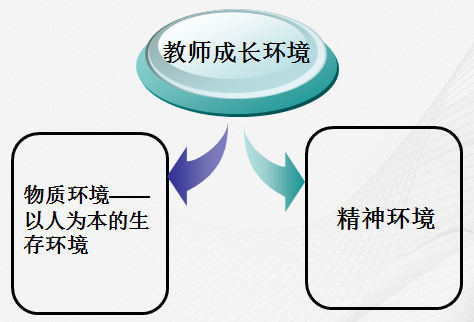
一、充分发挥思想的先导作用

（一）更新教育理念

没有集体的奋发精神，没有一定的教育思想统一全体教师的意识，就不能想象我们如何进行这项工作。——苏霍姆林斯基

（二）强化职业道德

二、为教师的专业成长创造良好的环境  
  
 思考：教师专业成长需要怎样的环境？



三、合理发挥目标激励的作用

目标的作用

案例：西安幼儿园喂药事件;某医院对医生的奖励

目标的要求：SMART

四、保障员工民主参与管理的权利

参与管理是教职工的权利

参与管理体现了对教职工的尊重

民主则体现了对参与管理的基本要求

五、正确运用奖惩手段

制度化

奖惩要及时

个人奖励与集体奖励要结合

公平合理，奖惩适度，防止交易型领导。

案例：男女教师为何待遇不同？

六、以优良的园所文化凝聚员工

文化管理是组织管理的最高境界

思考：幼儿园园所文化建设的途径有哪些？

阅读要求

政策法规类：《中华人民共和国教师法》《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》《教师资格条例》《教育部中小学教师资格考试暂行办法》《幼儿园教师专业标准》《幼儿园教职工配备标准（暂行）》《关于加强教师队伍建设的意见》

文献著作类：

1.苏霍姆林斯基，《和青年校长的谈话》

2.唐玉光，《教师专业发展与教师教育》

3.美，Alan M. Blankstein 《创建优质学校的6个原则》

4.彼得·圣吉，《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》

5.虞永平，《幼儿园教师专业标准》的专业化基础

作业思考题：

1.比较研究，选择一个幼儿教育比较发达的国家，研究该国教师资格认证制度方面的特点，思考其对我国的启示。

2.了解幼儿园在园本研修方面的具体做法与成效。

3.在教师职业生涯发展的不同阶段，幼儿园教师管理应注意哪些问题？

**第九章 幼儿园领导工作（2学时）**

【教学日期】 2018年12月7日 共2节

【教学重点与难点】

**重点：**幼儿园领导工作的含义；领导理论；园长的基本素养；园长的领导艺术；幼儿园领导班子建设

**难点：**领导理论；园长的领导艺术；幼儿园领导班子建设

【理论教学内容】

1. 幼儿园领导工作概述

2. 园长的基本素养

3. 园长的领导艺术

4. 幼儿园领导班子建设

【基本要求】：

1. 理解幼儿园领导工作的含义；领导理论

2. 掌握园长应具备的基本素养

3. 掌握园长的领导艺术

4. 掌握幼儿园领导班子建设的途径和方法

【教学过程】：

**第一节 幼儿园领导工作概述**

幼儿园园长在幼儿园管理中的重要性

幼儿园的领导者即园长是管理的主体，在管理过程中处于主导地位。园长领导职能的发挥，主要体现在能否调动教职工的积极性上，从而共同达成组织目标。

（一）领导的涵义

领导是为了实现既定的组织目标，领导者在一定的领导环境下，对被领导者进行统御和指引的行为过程。领导既是一种有目的的社会行为，又是一种有序的、动态的行为过程，是高层次的社会管理活动。它由领导者、被领导者和领导环境三要素构成，起着指挥、协调、激励、沟通的作用。

问题：领导是名词还是动词？

领导既有名词的属性（领导者）；

又有动词属性（领导行为）

领导者是对群体行为和群体信仰影响最大的人，他是发布命令，作出决定，解决成员间纠纷，提供鼓励，为人榜样，走在群体活动前列的人。

“领导是以某种重要方式影响团体成员的行为的人”－－巴克

“领导是团体中对团体活动和信念最有影响的人。

“领导的本质属性是影响” －－弗里德曼

“领导是影响人们自动为达成团体目标而努力的一种行为。” －－泰瑞G.Terry

“领导是在某种情况下影响个人或群体达成目标行动的过程。” －－斯可特W.Scott

“领导是一门促使其部属充满信心、满怀热情来完成他们任务的艺术。” －－ 孔茨Koontz

讨论：在你生命中，谁可以很好的领导你？令你心悦诚服，发生改变？

何谓领袖级人物？

1、善于做精神指引，发脾气时对事不对人。

2、回答问题时简短、干练！

3、思维开拓，不闷头自己干！

4、永远不灭的激情。

5、能找准对象，并能抓住他们的价值点。

6、能树立共同价值观，与员工分享。

7、敢闯敢干。

8、绝对不害羞！

孔子的领导观

恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人

老子的领导观

“不自见故明，不自是故彰，不自伐故有功，不自矜故长。”

“我有三宝，持而宝之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故能成器长。今舍慈且勇，舍俭且广，舍后且先，死矣！”

领导者必须有下属或追随者；领导者拥有影响追随者的能力或力量；领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标；领导是一个艺术创造过程。

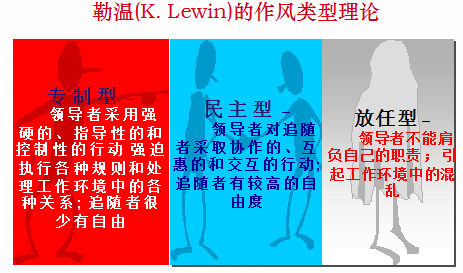
（二）领导理论

1.领导特质理论

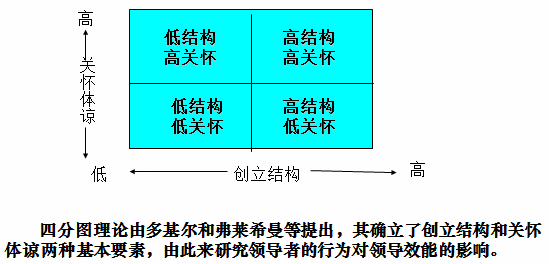
早期领导特质理论试图通过对领导者的身体、性格、气质、智力等方面的分析，找出理想的领导者所必备的特质，找出带有规律性的共同特征。

2. 领导行为理论

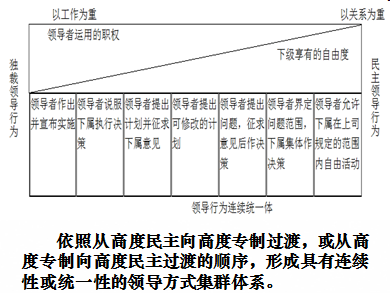
（1）基于权力运用的领导风格类型理论



（2）领导四分图理论

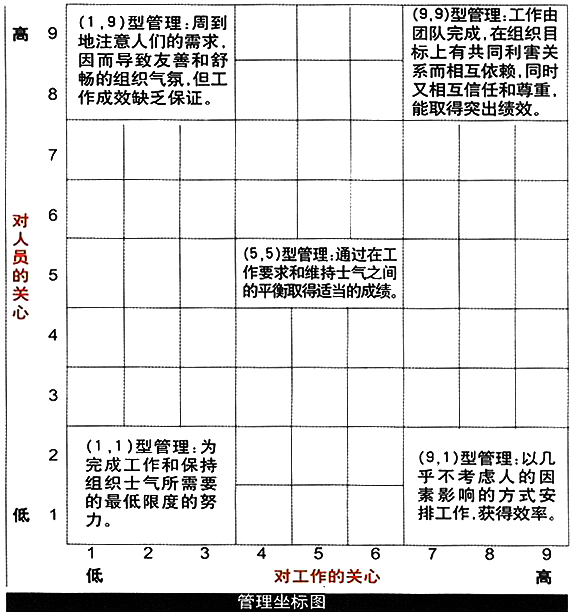


（3）领导行为连续统一理论



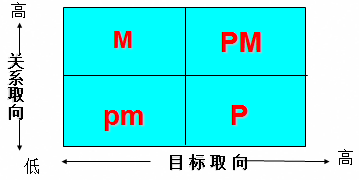
（4）管理方格理论

管理方格理论由美国学者布莱和莫顿提出，方格图由纵、横两个坐标组成，纵坐标轴代表关心人的程度，横坐标轴代表关心生产的程度。每个坐标轴划分为九等，依序代表各自的行为程度等级。



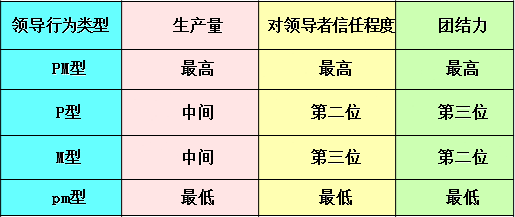
（5）PM型领导理论

美国学者卡特莱和赞特曾提出领导方式有三种类型：一是目标达成型，即以执行任务为主要领导方式，简称P型；二是团体维持型，即以维持团体关系为主的领导方式，简称M型；三是两者兼备，称为PM型。



（5）PM型领导理论

日本学者三隅二不二根据这一原理于1958年创立了PM领导类型理论，他把一个群体职能分为两种：一是群体目标达成职能；二是强化群体的职能。



（6）领导支持关系理论

李克特对领导方式的分类：专制式的领导、仁慈式的集体领导、集权式的民主领导、集体参与式的民主领导。相互支持原则：领导者的重要工作是要考虑下属员工的处境、想法和要求，支持员工实现其目标和行动，引导员工认识自己的价值和利益与组织群体利益价值与利益的一致性。由于领导者支持和信任了员工，就能激发他们对领导者采取合作态度，并自觉地追随领导层。

3.领导权变理论

领导权变理论是指领导者在不同的领导环境和条件下，根据环境和条件特点采取相应的领导方式，以期达到理想的领导效果的理论。

情境领导的领导方式要取决于下属的行为模式

对工作失职者——指挥方式

对工作尽力者——教练方式

对讨价还价者——激发方式

对工作尽职者——授权方式

（1）菲德勒权变理论

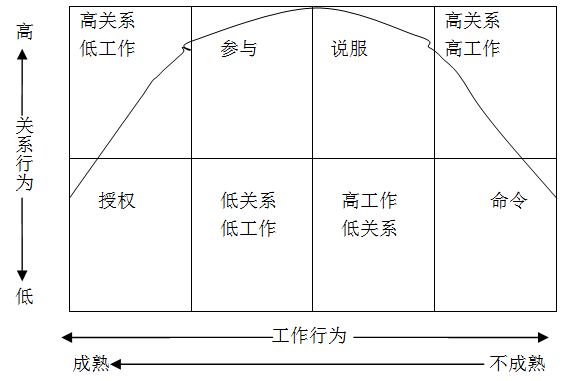
菲德勒认为影响领导效果好坏的情景因素有三个：领导者与被领导者的关系（信任、尊重等）；工作结构（对工作任务明确规定的程度）；领导者职权（职务权力）。



（2）路径——目标理论

路径——目标理论以期望理论和四分图理论为依据，着重研究领导者如何激励下属找到最好的途径，确定挑战性目标，并消除实现目标过程中出现的重大障碍问题。

（3）领导生命周期理论



领导方式应由工作行为、关系行为、下属的成熟度这三个因素来决定。领导行为随着下属成熟度由低到高，会与工作行为和关系行为之间形成一种曲线。这条曲线就形成一个生命周期。

园长在幼儿园中承担哪些角色？

领导者：思想领导、行政领导

教育者：合格的老师

管理者：执行官、执行控制

经营者：打造效益良好的园所

学习者：吸纳新知识，提高新能力，丰富新经验

服务者：幼儿、教师、家长的服务者

开拓创新者：探索适合园所发展的可持续之路

……

政策法规中对园长角色的定位

根据现行《幼儿园工作规程》的规定，我国幼儿园实行园长负责制，园长作为幼儿园的负责人，全面负责、指挥、控制全园各项工作和管理活动，是园所工作的计划者和组织者，在幼儿园处于中心地位。

作为园长，应当是理智型、开拓型、决策型的人物。对事对人明辨是非，分析问题条理清晰、处理问题迅速果断。

在办学理念上，既要开拓进取，勇于创新，还要依法办园、科学办园，要善于发现问题，妥善处理问题，促进幼儿园健康发展。

（一）园长的职责

新《规程》第四十条规定：幼儿园园长负责幼儿园的全面工作，主要职责如下：

　　1.贯彻执行国家的有关法律、法规、方针、政策和地方的相关规定，负责建立并组织执行幼儿园的各项规章制度；

　　2.负责保育教育、卫生保健、安全保卫工作；

　　3.负责按照有关规定聘任、调配教职工，指导、检查和评估教师以及其他工作人员的工作，并给予奖惩；

4.负责教职工的思想工作，组织业务学习，并为他们的学习、进修、教育研究创造必要的条件；

　　5.关心教职工的身心健康，维护他们的合法权益，改善他们的工作条件；

　　6.组织管理园舍、设备和经费；

　　7.组织和指导家长工作；

　　8.负责与社区的联系和合作。

（二）园长的任职资格及聘用

新《规程》第三十九条规定：“幼儿园教职工应当贯彻国家教育方针，具有良好品德，热爱教育事业，尊重和爱护幼儿，具有专业知识和技能以及相应的文化和专业素养，为人师表，忠于职责，身心健康。”第四十条规定：“幼儿园园长应当符合本规程第三十九条规定，并应当具有《教师资格条例》规定的教师资格、具备大专以上学历、有三年以上幼儿园工作经历和一定的组织管理能力，并取得幼儿园园长岗位培训合格证书。”

“幼儿园园长由举办者任命或者聘任，并报当地主管的教育行政部门备案。”

**第二节 园长的基本素养**

讨论：

回忆在生活中给自己留下最深刻的一次进餐、购物或旅行的记忆，重点谈与服务员、售货员、导游之间的互动。

所谓“素养”一词，《现代汉语词典》解释为“平日的修养”，《辞海》里解释为“经常修习培养”。

职业素养是指组织在个人素质方面的要求，是一种较为深层的能力素质要求，它渗透在个体的日常行为中，影响着个体对事物的判断和行动的方式。

职业基本素养具体体现在学习能力、沟通能力、组织协调能力、意志品质、进取心和求知欲、敬业精神、责任意识、团队意识等方面。

幼儿园园长的基本素养,指园长履行职责必备的知识、道德水平和能力，既包括园长的管理思想观念，也包括园长的管理行为方式。

一、园长应具有现代管理观念

1.系统观念

在管理实践活动中，一方面要把幼儿园看作一个系统，注重研究管理要素的关联、层次、动态和系统的结构与功能，使之有机结合为集合体；

另一方面要注重加强幼儿园与外部环境的相互联系与作用，使幼儿园的管理活动动态有序、层次有序，发挥其整体功能。

2.时空效能观念

园长应有创一流水平的强烈事业心、责任感和紧迫感，亲自深入第一线，有计划地科学运用时间和空间，善于抓主要矛盾和工作重点，调动各种积极因素，争取在有限的时间和空间条件下做出尽可能多的事情，取得最大的效果。

3.人才观念

珍惜、爱护、尊重人才，任人唯贤，是园长的美德。时代要求园长有“识才的慧眼”、“爱才的热心”、“举才的胆略”和“用才的气度”。

4.信息观念

有效的管理，必须建立在尽可能多地掌握与处理好动态信息的管理基础上。如对一切影响完成预定目标的各种因素，应及时控制，或采取协调措施，或重新作出决策。

5.质量观念

园长必须把提高教育质量视为管理工作的核心，教育和带领全园教职工从对幼儿全面负责的高度责任感上树立质量意识，积极开展工作。质量观念，综合反映着园长的职责意识、儿童发展观、现代教育思想和孜孜不倦的追求精神。

对园长的基本素养从思想品德及人格修养、文化专业素质和组织管理能力几个方面提出的具体要求

二、园长的思想品德及人格修养

（一）方针政策水平

（二）事业心和责任感

（三）道德修养和工作作风

（四）良好的身体素质和心理素养

园长自我修炼的主要内容

（一）哲学素养的自我修炼

美国当代教育哲学家乔治·F·奈勒指出：“个人的哲学信念是认清自己的生活方向的唯一有效的手段。如果我是一个教师或教育领导人，而没有系统的教育哲学，并且没有理智上的信念的话，那么我们就会茫茫然无所适从。”

（二）园长德性的自我修炼

中国传统管理思想提倡管理者“修己”或“修身”，究其本质其实是一种道德示范，即“以身作则”。

园长应高度重视励情怡性、修身养德，以提升管理幼儿园的境界和效能。

（三）园长个性的自我修炼

在多项关于成功园长的实证研究中发现，成功园长都具有鲜明的个性和风格，并能在幼儿园管理的过程中以这种个性来潜移默化地感召被管理者。

成功园长高度注意塑造与培养自身的人格和个性，以特有的魅力来吸引人、感动人。

三、园长的文化专业素质

（一）体现园长职业角色特征的核心专业知识。

（二）能够使工作顺利进行的专业理论知识和教学实践知识。（三）有助于形成园长个人处事风格的实践性知识。

（四）能够提高园长整体素养的广博的科学文化知识。

四、园长的领导管理能力

（一）科学决策能力

（二）组织指挥和协调能力

（三）合理用人能力

（四）人际交往能力

（五）创新进取能力

（六）灵活应变能力

园长自我修炼的若干途径

（一）撰写个人日记

（二）加入学会和专业团体

（三）为刊物撰稿

（四）培训和教育他人

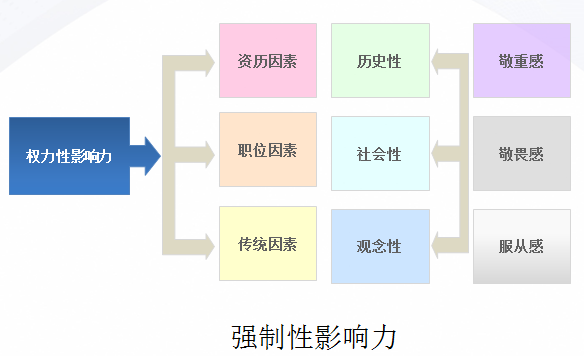
（五）著书立说

（六）培养几种能力

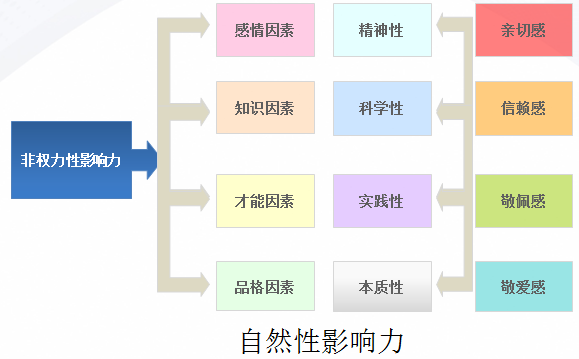
**第三节 园长的领导艺术**

一、领导者影响力的构成

（一）权力性影响力



（二）非权力性影响力



权力性影响力和非权力性影响力二者相互依赖、相互补充、缺一不可。前者是领导者发挥作用的基础，后者决定着领导者威信的高低，提高领导者影响力的关键是提高其非权力性影响力。

二、提高园长领导艺术的策略

园长领导艺术是指园长在一定学识、智慧、能力、经验和气质等因素的基础上，为实现幼儿园目标，面对各种领导条件、方式、方法，灵活、恰当、创造性运用的领导策略、技巧和风格，它是领导者的素质和领导水平的综合表现。

（一）与领导艺术相关的心理学原理

１.气质理论

２.需要理论

３.首因效应

４.近因效应

５.利益原则

６.互惠效应

7.曝光效应

8.晕轮效应

9.角色理论

10.双因素理论

11.期望理论

12.公平理论

一个优秀园长的八大特征

1.热爱生命，相信未来；

2.对工作专注、喜欢并创造性发挥；

3.关心他人感受；

4.追求成就感和荣誉感；

5.进取心强，不断学习成长；

6.对于财富、名声、权力没有过分的贪

欲，得失之间天高云淡；

7.真诚、坦率、阳光的个性；

8.把自己当人看，但不把自己太当人看！

（二）提高园长领导艺术的策略

1.决断艺术

决断力，就是指领导者依据自己的知识、经验等，对重大问题及非常规性事件作出最后的判断和决定，从而起到指导性作用。园长要熟练地运用随机决断艺术，关键在于有勇有谋、统筹全局。

2.用人艺术

园长应最大限度地把握好用人艺术，必须具备知人善任的能力和气度。在用人艺术上，园长必须注意以下几点：

第一，职能相称，能级相应。

第二，用其所长，人事相宜。

第三，用人唯贤，不拘一格。

第四，优势互补，形成合力。

3.情感艺术

好的园长运用情感艺术时，好比是一个有着丰富情感的表演艺术家，迷人的微笑、真诚的话语、示范的榜样作用，无时无刻的铭记在被领导者的心中，园长要体现出情感的投入。

4.身教艺术

园长要研究如何运用非权力性影响的管理艺术即身教艺术，它源于领导者自身的人格力量。

第一，精神力量。

第二，修养力量。

5.沟通与协调艺术

沟通是指人与人之间、组织与组织之间的信息交流、观点表达、情感传达；协调是使人们的行为趋于有序。

6.应变艺术

应变是指领导者能够适应形势的千变万化，针对各种突发情况，精于筹划，从而摆脱困境，争取主动，获取成功。

**第四节 幼儿园领导班子建设**

一、幼儿园领导班子建设的概念和意义

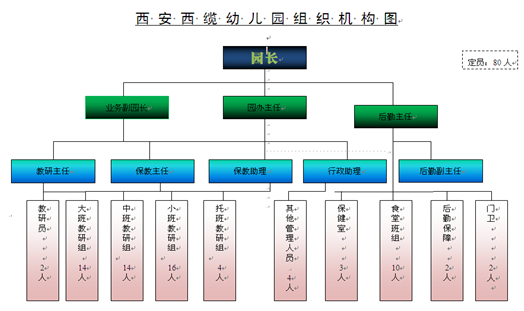
领导班子又称管理团队，它是幼儿园的灵魂，是幼儿园教育理想的实践者，其治园的理念和行为，决定着一个幼儿园成长的状态与发展的方向，只有好的领导班子才能经营出好的幼儿园。

幼儿园领导班子，是由幼儿园组织中承担一定决策职责的员工管理者所组成的团队，是决定组织发展和影响组织绩效的核心群体。

二、幼儿园领导班子结构

(一)幼儿园领导班子的构成

在幼儿园中，根据办园规模和体制不同，其组成人员也不同。一般情况下，幼儿园的高层领导团队通常由党委书记、园长、副园长组成。



（二）幼儿园领导班子合理结构的主要内容

人员组成结构

年龄结构和性别结构

气质结构

知识结构

能力结构

三、充分发挥领导班子的作用

（一）把实行园长负责制和发挥幼儿园领导班子集 体作用结合起来

1.园长要合理调配领导班子成员，根据每个人的特点和优势，合理分工，明确职责。

2.园长还要善于授权，把园长总管全局的权力分授给每一个行政领导。

（二）要提高整个幼儿园领导班子的威信

1.以风险控制力来树立威信

2.以高尚的品格来树立威信

3.以正确的用权来树立威信

4.以平易近人来树立威信

（三）重视领导班子的进修提高

（四）提高领导班子的反思能力

（五）重视幼儿园领导管理人员的培养和选拔

**第十章 幼儿园公共关系管理（4学时）**

【教学日期】 2018年12月11日和14日 共4节

【教学重点与难点】

**重点：**幼儿园公共关系的途径与方法；幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理；幼儿园公共关系危机的管理

**难点：**幼儿园公共关系的途径与方法；幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理；幼儿园公共关系危机的管理

【理论教学内容】

1. 幼儿园公共关系概述

2. 幼儿园公共关系的途径与方法

3. 幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理

4. 幼儿园公共关系危机的管理

【基本要求】：

1. 掌握幼儿园公共关系的含义和内容

2. 掌握幼儿园公共关系的途径与方法

3. 掌握幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理

4. 掌握幼儿园公共关系危机的管理

【教学过程】：

**第一节 幼儿园公共关系概述**

案例：不一样的“六一”儿童节

六·一儿童节马上就要到了，A幼儿园在紧锣密鼓地准备着。在进行活动彩排的同时，老师们写好了各班小朋友家长的邀请函，园长也积极邀请上级主管部门的领导来园参加活动、指导工作，并向所在社区单位的主管人员和电视台记者发出了邀请函。而B幼儿园则主要邀请了家长参加“六一”活动。

思考：不一样的活动组织会产生怎样不同的效果？两所幼儿园在工作思路上存在哪些差异？

一、公共关系的含义

政策说、活动说：公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其它组织的信息，以改善公众对他们的态度的一种政策和活动。”《大英百科全书》

关系说：公共关系是一种公开的（非隐蔽性的）共有的（非隐私性的）非隶属性的关系。（孙书第）

职能说：美国著名公共关系学者莱克斯·哈洛（Rex Harlow）“公共关系是一种独特的管理职能，它帮助一个组织和他的公众之间建立交流、理解、认可和合作关系；它参与各种问题和事件的处理；它帮助管理部门了解公众舆论，并对之做出反应；它明确并强调管理部门为公众利益服务的责任；它帮助管理部门掌握情况的变化，并监视这些变化，预测变化的趋势，以使组织与社会变化同步发展；它以良好的、符合职业道德的传播技术和研究方法作为基本的工具。”

公共关系是指一个社会组织出于某种利益需要，在一定的职业伦理规范的指引下，用传播手段与相关公众之间相互交流与沟通，使双方达到相互了解和相互适应，实现组织与公众利益双赢的管理活动。

1.公共关系是现代组织管理的特殊职能。公共关系的主要任务就是使组织适应公众的要求，使公众利于组织的成长与发展，它是一种关系管理、一种传播管理，也是一种形象管理。

2.公共关系的基本手段是信息传播，公关的实质就是组织借助信息沟通手段，处理自身的公众关系问题。

3.公共关系既是一种思想，也是一种活动。

二、幼儿园公共关系的概念及意义

幼儿园公共关系，是幼儿园为实现保教幼儿和服务家长的组织目标，运用传播手段有组织、有计划地与有关公众沟通联系，在幼儿园与公众之间建立和发展相互理解与支持的关系，以塑造幼儿园良好形象，营造幼儿园良好发展环境的幼儿园管理活动。

（一）幼儿园公共关系的职能

1.收集信息

2.咨询建议

3.协调关系

4.争取外援

（二）幼儿园公共关系的意义

1.提高幼儿园的竞争力，适应市场经济发展。

2.优化幼儿园外部环境，赢得社会广泛支持。

3.协调好内部关系。

4.有利于树立幼儿园的良好形象，提高声誉。

三、幼儿园公共关系的对象、内容及原则

思考：幼儿园公共关系的对象有……

（一）幼儿园公共关系的对象

幼儿园公共关系的对象是指与幼儿园组织具有利益关系并构成相互影响的人、群体和特定组织。

1.根据内外关系，可以分为内部公众和外部公众。

2.根据公众对幼儿园影响因素，可以分为首要公众、次要公众和边缘公众。

3.根据公众对幼儿园的态度，可以分为顺意公众、逆意公众和独立公众。

（二） 幼儿园公共关系的内容

1.幼儿园内部公共关系

（1）对教职工的公共关系

员工关系是幼儿园公共关系的首要关系；

员工第一的观念

（2）对幼儿的公共关系

对幼儿公共关系的主要任务是创设良好的心理氛围，热爱儿童，尊重儿童，尊重儿童的独立人格、个性特点和健康成长的权利，增强幼儿对教师的信赖感和对幼儿园的喜爱，让幼儿在全面发展教育理念下学会生活、学会学习、学会交往。

2.幼儿园外部公共关系

（1）对家长的公共关系

让家长感受到幼儿园对孩子的强烈责任感，在家长心目中树立幼儿园是“值得信赖”的形象，从而获得家长对幼儿园工作的支持，也有助于提高幼儿园在社会公众心目中地位。

（2）对社区的公共关系

幼儿园对社区公共关系的首要任务是做一个合格的社区单位，热心参与社区教育工作和文体活动。同时，争取社区公众的合作与支持，并充分利用社区内的公共设施与教育资源，改善幼儿园办园条件。

（3）对上级部门的公共关系

幼儿园必须与上级部门保持良好的关系，争取得到上级部门有力的政策、经济、法律等方面的支持。

（4）对小学的公共关系

幼儿园应注重和周围小学的沟通与联系，增加幼儿园和小学的相互了解，帮助幼儿做好入学准备。另外，幼儿园还可以与小学在图书、师资、场地、设备等方面实现资源共享。

（三）幼儿园公共关系的原则

实事求是原则（向公众说真话，用行动来证明）

儿童利益优先原则

全员参与原则

互惠互利原则

**第二节 幼儿园公共关系的途径与方法**

一、幼儿园公共关系的途径

1.立足内部公共关系

第一，加强教职工队伍建设

第二，提高幼儿园的保教质量

第三，提高幼儿园教职工的主人翁意识

2.重视家长工作

3. 开展社区服务

4.争取政府主管部门的支持

以质量求支持；互惠互利

二、幼儿园公共关系的方法

1.通过多种形式进行宣传

2.幼儿园活动展示

3.多方面的沟通

4.广泛的征询意见和建议

5.积极的服务

案例分析：装修危机

某幼儿园进行全面升级改造。经过5个月的奋战，终于圆满完成改造任务，幼儿园从内到外焕然一新，准备让幼儿迁回新的幼儿园。但是，很多家长怀疑幼儿园装修不达标，甲醛超标，不让孩子进入新园。

如果你是园长，你怎么办？

**第三节 幼儿园与家长、社区、上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理**

一、家长工作

（一）幼儿园家长工作的意义

家长公众是幼儿园的消费者公众，是幼儿园的服务对象，同时由于幼儿教育的独特性，家长也是幼儿园的教育合作伙伴。与家长的关系是幼儿园公共关系的核心。

《幼儿园教育指导纲要(试行) 》中指出：“幼儿园应与家庭、社区密切合作，与小学相互衔接，综合利用各种教育资源，共同为幼儿的发展创造良好的条件。”“家庭是幼儿园重要的合作伙伴，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。”

美国幼儿教育学会于1984年制定并颁布了《高质量幼儿教育机构评价标准》，把家园合作视为衡量教育机构质量的重要标准。

日本于1991年制定了第三个《幼稚园振兴计划(1991～2001年)》，并指出：“现时期家庭教育具有特别重要的意义，幼稚园要进一步发展与家庭的联系与合作。”

1.实现家园共育，促进幼儿健康成长

幼稚教育是一种很复杂的事情，不是家庭一方面可以单独胜任的，也不是幼稚园一个方面能单独胜任的，必定要两方面共同合作方能得到充分的功效。——陈鹤琴

家庭是孩子的第一所学校，也是永远的学校；家长是孩子的第一任老师，也是永远的老师。

学校应是“家外之家”，家庭应是“校外之校”。——苏霍姆林斯基

教育的效果取决于学校和家庭教育影响的一致性。如果没有这种一致性，那么学校的教学和教育过程就像纸做的房子一样倒塌下来。——苏霍姆林斯基

2.[指导家庭教育](file:///C:\Documents%20and%20Settings\Administrator\桌面\第13章%20幼儿园公共关系管理%20PPT修改稿\Children%20see,children%20do.flv)，提高家庭教育质量

幼儿园作为专业教育机构，教师作为专业人员，要发挥幼儿教育的主导作用，做好家长工作，引领家长成长，切实提高家庭教育的水平和质量，发挥家庭教育的优势。

3.增进家园合作，提高幼儿园办园品质

4. 建立认同感，营造好的声誉和口碑

（二）幼儿园家长工作的内容

1.向家长宣传幼儿园的教育理念、目标和方法，实现家园共育

2.了解幼儿家庭教育情况，指导家庭教育

3.发挥幼儿园的社会功能，为家长提供服务

4.争取家长支持，树立幼儿园良好形象

（三）幼儿园家长工作的途径与方法

思考：幼儿园家长工作的途径有哪些？

1.日常性的家长工作

（1）面谈

（2）家园联系册

（3）电话、短信、便条、书信交流

（4）家园宣传栏

（5）网络平台交流

（6）[幼儿成长手册](file:///C:\Documents%20and%20Settings\Administrator\桌面\第13章%20幼儿园公共关系管理%20PPT修改稿\一附院--幼儿成长册)

2.阶段性的家长工作

（1）家庭访问

（2）家长会

（3）家长开放日

（4）家长学校

二、幼儿园与社区

案例：社区资源开发利用

在长沙市的岳麓社区有风景秀丽的岳麓山，极具中国传统文化教育意义的千年学府“岳麓书院”及围绕其周围的几所高等院校，幼儿园就可以借助这些人文资源，为幼儿组织各种活动，可以在秋高气爽的日子组织幼儿爬岳麓山观赏枫叶红似火的美丽画面，也可以组织幼儿参观岳麓书院，让幼儿在古色古香的建筑中，在浓浓的香味中初步了解中国传统文化的博大精深。

美国学者布朗芬布伦纳创建的生物生态学理论认为：“儿童的发展受到与其有直接或间接联系的生态环境的制约，这种生态环境包括微观系统、中间系统、外层系统、宏观系统和时代系统。其中，微观系统和中间系统是指儿童生活的场所及周边环境。如家庭、幼儿园、学校、邻居和社区以及幼儿园与家庭、幼儿园与社区、家庭与社区等之间的关系或联系”。

《幼儿园教育指导纲要（试行）》提出，要“充分利用自然环境和社区的教育资源，扩展幼儿生活和学习空间，幼儿园同时应为社区的早期教育提供服务”。

什么是社区？

社区是由居住在一定区域范围内的人们所结成的文化生活共同体。

社区教育是社区活动的重要内容，包括社区内为儿童或全体居民提供的文化教育设置和开展的教育活动等。

社区幼儿教育的意义:

1.优化幼儿的生活环境

2.为幼儿提供更多的受教育机会

3.为家长提供多种类型的服务

（一）幼儿园社区公共关系管理的意义

1.社区公共关系影响幼儿园的生存环境，对幼儿的成长，特别是精神成长有重要意义。

2.能够拓展幼儿园的教育资源与空间，实现资源共享和双赢。

3.社区公共关系直接影响幼儿园的公众形象。

（二）幼儿园与社区公共关系管理的内容及途径

1.建立健全公关管理机制

（1）成立幼儿园公关工作的组织机构

（2）制定社区公关的工作目标和实施方案

2.积极主动参与社区工作

3.加强日常沟通与交流

（1）通过扩大内部出版物的发行范围

（2）通过“请进来”“走出去”模式与社区积极互动

（3）利用网络组建与社区交流的平台

实践分析：

甲幼儿园：在学期快结束时，依据幼儿园的教师工作评定标准，采用全体教师共同评定的形式，开展各项评定工作。同时园长与教研主任根据评定结果编排下学期带班教师，最后将相关结果通告家长。

乙幼儿园：在学期末采用问卷调查形式，组织家长对幼儿所在班级的教师进行评定，请家长提出工作建议和希望，并参与到幼儿园学期总结以及下学期教师编班的活动中。

试比较甲、乙幼儿园的做法，分析家园合作的内涵和策略。

三、幼儿园与上级管理部门、小学及媒体的公共关系管理

（一）幼儿园与上级管理部门的公共关系

《幼儿园管理条例》 “幼儿园的管理实行地方负责、分级管理和各有关部门分工负责的原则。”（第六条）“各级教育行政部门应当负责监督、评估和指导幼儿园的保育、教育工作，组织培训幼儿园的师资，审定、考核幼儿园教师的资格，并协助卫生行政部门检查和指导幼儿园的卫生保健工作，会同建设行政部门制定幼儿园园舍、设施的标准。”（第二十二条行政事务）

1.与上级管理部门公共关系的意义

赢得信任，获得支持；

用成绩、质量回报支持

2.幼儿园在与上级部门沟通时，应注意：

（1）尊重上级，配合上级，支持上级工作。

（2）了解上级。了解上级部门的运作特点，严格按其办事程序请示汇报工作，避免因不必要的误会而降低工作效能。

（3）主动与上级沟通。

（二）幼儿园与小学的公共关系

幼儿要为小学做准备

幼儿园和小学的衔接工作，直接影响儿童对小学生活的适应程度，影响他们今后的健康成长。

1.幼儿园与小学公共关系的意义

（1）做好幼小衔接，提高幼儿的适应能力，为小学提供高质量的生源。

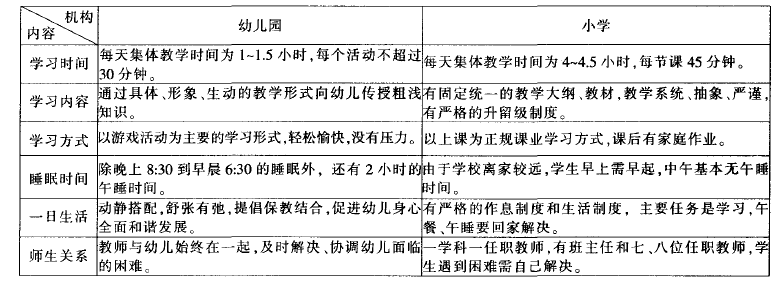
（2）获得小学的支持。（生源指标、资源等）

（3）改进幼儿园的教育工作。

2.如何做好幼小衔接？

幼小衔接是指为了促进儿童的健康成长，幼儿园、小学、家庭等教育力量通过创造一切可能条件，为儿童提供必要的物质准备和精神准备，以帮助儿童更好地完成从幼儿园过渡到小学学习的过程。

表 幼儿园与小学教育的部分区别



幼小衔接需要做好几方面工作：

（1）激发幼儿正确的入学动机

（2）培养孩子的自我管理能力

（3）培养孩子良好的学习习惯

3.幼小衔接的具体策略

（1）家庭的作用

在物质准备上，包括了学习用品、生活用品等的准备

在精神准备上，包括了家长为儿童营造一种“我要上小学”的积极心理氛围和家长自身的心理准备。

（2）幼儿园的作用

培养儿童对小学的角色认同感。

幼儿园通过创设物质环境和精神环境，使儿童具备良好入学能力，拥有轻松的入学心理。

（3）小学的作用

做好幼小师资衔接。

作好课程衔接。

（三）重视与媒体的良好沟通

案例： 都是媒体惹的祸

小太阳幼儿园的一名幼儿自己蹦跳，摔成骨裂。家长找幼儿园，幼儿园说是小孩自己摔的，不负责任。幼儿有亲戚在报社，于是此事见报。园长认为是胡搅蛮缠，仗势欺人，非常气愤，决定不予理睬。眼看要到“六一”节，各媒体要筹划相关稿件，纷纷来园采访。园长躲在家中，并告诫教师什么也不要说。记者们扑个空，就随机询问园内职工，胆小的不说话，逼急了就说领导不让讲；平日和园长不和的人和园里唯恐天下不乱分子觉得是个好机会，领导又不在，乘机添油加醋，大发牢骚。几天后，园长来园上班，没想到还是让来访记者和采访电话纠缠得不能脱身。教委主任也打电话批评园长，说有多名记者到教委采访，影响很不好。园长又气又恼，冲前来记者发火，所有这些都见报了。一时间，舆论哗然。业内小有名气的小太阳幼儿园陷入一片谴责声里，名声扫地。

随着数字化时代的到来，媒体可以说是无处不在，无孔不入。

尤其是现在网络媒体迅猛发展，其传播速度快、容量大、范围广，这为幼儿园与公众之间的交流、对话提供了便利，媒体成为公众了解幼儿园的主要途径之一。因此，幼儿园管理者必须学会与媒体沟通和合作。

**第四节 幼儿园公共关系危机的管理**

案例

一天晚上21:00，某幼儿园小班幼儿家长发现幼儿胳膊上有乌青的伤痕，立即电话告知主班老师，主班老师便将事情如实向园长汇报，园长知道此事后，决定深夜和主班老师一起家访，探视幼儿的伤情。但幼儿家长又解释说可能是户外活动时候碰的，伤害不大，不用来家访了。园长舒了一口气，决定明天由主班老师和幼儿家长沟通。当晚22:00，幼儿家长在妈妈论坛上贴了张小孩胳膊上有乌青痕迹的照片，发帖说孩子在幼儿园被老师虐待了，不到一个小时已超过1万条的跟帖，并有网民给这件事定性为幼儿园“虐童门”事件。园长通过与主班老师沟通，掌握到当天幼儿园的监控录像可以证明老师的清白，她略微放了心。

第二天早上，园长没有和幼儿家长就幼儿受伤事件达成一致意见。下午，家长更新了论坛帖子，并贴上了园长和主班老师的照片，呼吁大家都不要上这个幼儿园，电视台、报纸和网络媒体也争相报道、转载此事。截至到晚上6点，幼儿园“虐童门”已达20多万条信息；微博上近1万次的转发。此时，事件完全超出了园长的控制范围，园长已经毫无主意，面对媒体、公众的关注只是躲起来避而不见。

请你思考：

1.分析幼儿园公关工作的公众有哪些？

2.谈谈你对园长公关工作的看法。

3.如果你是该园园长，你会采取什么措施应对此次公关事件？

公关危机与危机公关

公关危机是组织在进行公共关系活动时，由于处置操作不当而引发的对组织有负面影响甚至带来灾难的事件和因素。

危机公关是应对危机的一系列措施与行动。

一、家园矛盾危机

1．加强沟通

2．造成误解，冰释前嫌

3．出现问题，及时补救

二、幼儿园媒体应对中的危机

1．积极配合新闻媒体。

2．确定新闻发言人。

3．理性对待负面报道，尽量避免事件被错误报道。

关于公关危机小结

时间第一原则

功夫要下在平时

**到幼儿园见习**

**时间：**2018年12月18日和12月21日 共4课时

**目的：**1. 根据课程所学理论内容，对幼儿园卫生保健工作管理进行专项观察

2. 根据课程所学理论内容，对幼儿园安全管理进行专项观察

**要求：** 通过观察和访谈等方法获得所要的材料，结合理论进行分析和理解，形成见习报告

**到幼儿园见习**

**时间：**2018年12月25日和12月28日 共4课时

**目的：**1. 根据课程所学理论内容，对幼儿园卫生保教工作管理进行专项观察

2. 根据课程所学理论内容，对幼儿园卫生总务工作管理进行专项观察

**要求：**通过观察和访谈等方法获得所要的材料，结合理论进行分析和理解，形成见习报告

# 8．学生课程学习要求

## 8.1学生自学的要求

自学能力是同学们获取知识并促进成才的最基本、最重要的一种能力。学生自学相对于课堂教学能力来说，显得更为重要。对同学们自学的要求是以下几个方面：

（1）制定切合实际的《幼儿园组织与管理》课程的学习计划

同学们应该具体落实时间安排，精心计划学习内容、学习的目标等，要明白在既定的时间阶段要完成的学习任务，切实的落实计划，这样同学们对时间有了明确的打算，并付诸于行动，才不会迷失方向。

（2）要认真地做好课前预习

课前预习相当重要，能起到事半功倍的效果。同学们要在课前把教师指定的教材和参考资料的章节认真的阅读，并思考教师提出的问题，带着疑问听课更有针对性，在课堂教师的指引之下才能取得更好的学习效果。

（3）不能忽略课后复习

教师在课堂上通过讲授法把基础知识传授给学生后，同学们对基础知识有了一定的理解，但是基础知识理解得并不够透彻和牢固。教师在课堂上讲授的知识是很有限的，同学们应该在教师的指引下，课后认真复习所学得的内容，在教师交给的框架体系的基础上再多看多读，添加进更多的有血有肉的内容，使学得的知识更加牢固，并能够更好地面对知识更新。

（4）要重视图书馆资源

图书馆是学校的知识宝库，要求同学们要努力的利用图书馆的资源去拓展知识，更多的吸收书中的精华。同学们要学会利用学校的电子图书资源，学会查找资料的有效的方法，具备查找资料、收集资料、分析资料的能力，不能仅仅只依靠百度。

总之，幼儿园组织与管理是一门实践性很强的综合性学科，课程所包含的知识非常丰富，知识更新的速度很快，同学们仅仅依靠教师课堂上进行讲授是远远不够的，必须培养自己的自学能力，更多的依靠自己自主的学习，教师起着引导方向的作用，学习的主体是同学们自己。

## 8.2课外阅读的要求

（1）要多思考，敢于纠正前人的错误。无论精读还是泛读，都不能过于刻板，完全相信书上的内容，所谓“尽信书不如无书”，在吸收前人精华的同时，要求学生多思考，提出一些新的见解，形成自己的观念，不能“人云亦云”，尤其不能迷信权威和专家的观点，要有自己的创新。

（2）博览而有专攻。古人云：“术业有专攻”。学生要多看管理学、学前教育学的书籍，包括教育学的经典书籍以及现在有影响力的畅销书籍，从而提升学生的专业素养。幼儿园组织与管理是一门综合管理学、心理学、社会学、和教育学等多个领域的现代新兴管理学科。因此，应该多看管理类和教育的书籍和期刊，尤其是管理类的经典书籍，可以开阔视野，增长见识。

（3）多写读书笔记。学会记读书笔记是良好的学习习惯之一。读书笔记既可以是摘抄引文，也可以是读书后的心得体会，还可以是一本书的内容概要。只有多读书，多写读书笔记，学生的知识才会有所增长，见解才会越来越丰富，写作能力也能得到相应的提高。并且把所有的知识融会贯通，上升到新的高度，形成自己的知识系统。

（4）课外阅读的形式多样。课外阅读既要阅读幼儿园组织与管理的专业书籍，也要阅读管理类、教育类的书籍；既要阅读大师们写的经典书籍，也要阅读现在领域里有影响力的畅销书；既要阅读书籍，也要阅读期刊、报纸等；既要从读书馆看书，也要看电子图书资源。总之，形式是多种多样的。同学们要多读，多想，多写，才能使自己的综合素养得到提高。

## 8.3课堂讨论的要求

传统的组织课堂讨论的一般操作方法是首先教师制定方案，指导选题，然后教师积极发动，学生认真准备，课堂讨论时正确引导，掌握方向，最后认真总结，以理服人。对同学们来说，有如下的要求：

（1）认识到课堂讨论的重要性，提高参与的积极性

课堂讨论是课堂教学的一个重要环节，有助于教学相长，激发同学们创造性思维展示自我风采，使理论与实践相结合，提高其运用所学理论知识分析问题和解决实际的幼儿园组织与管理问题的能力，在讨论中提高思辨能力的同时可锻炼学生的表达能力和自学能力。可见，课堂讨论对于提高学生的学习效果具有重要的意义。因此，同学们应该积极的参与到教师组织的课堂讨论中来。

（2）发挥学生的主动性，真正成为课堂讨论的主体

同学们要树立正确的观念，课堂讨论的主体是学生自己，而不是教师。在课堂讨论中，同学们要理清思路，积极发言，可以锻炼语言表达能力、逻辑思维能力、综合分析能力、反应能力和说服能力等。《幼儿园组织与管理》的问题很多没有唯一的标准答案，只要同学们认真思考，说得有道理都是可行的，大家在讨论的过程中还可以启发思维，集思广益。教师起着一个创造学生积极发言的范围，引导同学们积极发言，把握方向的作用。

（3）不要出现课堂讨论中“搭便车”的行为

在课堂讨论中，同学们的语言表达能力和讨论内容的编辑组织能力还需进一步提高。同学们在讨论过程中，有少部分同学还是第一次准备材料上台面对较多同学发言，其行为表现力较差，语言不畅，讨论编辑的内容展示存在形式和内容不一致情形，编辑较为粗糙，较多同学都还处于PPT制作的初级境界。从这些现象来说，同学们的行为是有待通过锻炼来提高的，因此，课堂讨论中“搭便车”的行为是不应该出现的。对于同学们来说，放弃课堂讨论锻炼自己的机会是很可惜的。

## 8.4课程实践的要求

学前教育学专业培养的是应用型高等专门人才，要求学生在系统掌握学前教育学学的基本理论知识的同时，还要掌握研究分析的方法，能够运用所学的专业知识去发现、分析和解决实际问题。为培养和锻炼学生的实际应用能力，增强学生毕业后的工作适应性，在教学中必须重视实践性教学环节。本课程实践性教学环节包括案例分析、课程论文、资料准备、观察讨论等内容。

（1）案例分析的要求

要求学生对所指定的提供集体讨论的案例做出有意义的分析，包括找出案例所描述的情景中存在的问题，找出问题产生的原因及问题间的主次轻重关系，拟定各种解决方案并进行权衡对比后，从中制定最后决策，作为建议供集体讨论；以有条理和清晰的口述方式，把自己的分析表达出来；在案例学习中要做好学习记录；对撰写案例的书面分析报告的看法与要求。

（2）课程论文的要求

要求学生能独立地运用理论知识和实际材料解决问题；学生对参考书、文献所提供的论点和所收集的资料有较周密的组织能力；学生能用通顺的文字系统完整地表达研究成果；论文论点突出、论据充分、结合合理及层次清楚；格式要规范，要按时交论文。

# 9．课程考核方式及评分规程

## 9.1出勤（迟到、早退等）、作业、报告等的要求

本课程的学习中，同学们应该严格按照四川理工学院学生管理条例中的相关规定执行。同学们不能无故旷课、不能迟到、早退、不能扰乱点到秩序或替他人代到。如果生病或者有其他的事情耽误课程，必须课前请假，并按照学校规定履行请假的手续。

同学们要按时交作业，不能不交和迟交，不能抄袭他人作业，不能剽窃、抄袭他人研究成果，不能杜撰数据、信息等。如果违反上述规定按照表9-1所示将对平时成绩进行扣分。

上课时同学们手机必须处于静音状态，上课不能玩耍手机，不能听音乐。如果出现上课“机叫”或者同学上课戴耳机听音乐的情况，第一次不扣分，但是同学要针对下次上课的内容根据自己的兴趣选题，在下次的课上，到讲台上对所准备的内容讲10分钟，并要制作PPT，同学们共同讨论其在讲授和PPT制作方面应该注意的问题，以期对同学们有所借鉴和提高。

## 9.2成绩的构成与评分规则说明

该课程对于学前教育专业属于考试课，采取百分制计分。在成绩的评定上采取平时成绩与期末考试成绩相结合的方式，平时成绩占60％，期末成绩占40％。期末成绩根据期末考试成绩的分数来确定，平时成绩由半期考试成绩和平时学生的表现给出，半期考试成绩占平时成绩的20%，平时的表现成绩由主讲教师根据学生的平时作业完成情况、课程论文、课堂讨论、上课纪律、出勤、实验报告等情况综合给出，具体评分细则如表9-1所示：

表9-1学生课程平时成绩的平时表现部分评定表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **教学过程或教学项目** | | **考核内容** | **扣分标准** | **加分标准** | **扣分控制线** | **备注** |
| 课堂学习 | 课堂考勤扣分标准 | 无故旷课  迟到、早退≥25分钟视为旷课 | 10分/次 |  | M1≤50 | 平时成绩总分为100分，M为扣分量，M1、M2、M3、M4四项累计不超过平时成绩总分 |
| 上课迟到 | 5分/次 |  |
| 早退 | 5分/次 |  |
| 扰乱点到秩序或替他人代到 | 5分/次 |  |
| 遵守课堂纪律扣分标准 | 有交头接耳、喧哗、戏闹、玩耍、吃东西等违反课堂纪律的行为 | 5分/次 |  | M2≤60 |
| 上课使用手机等通讯工具 | 5分/次 |  |
| 上课睡觉 | 5分/次 |  |
| 有其它影响课堂教学的行为 | 5分/次 |  |
| 课堂回答问题扣分标准 | 课堂提问不回答等 | 2分/次 |  | M3≤20 |
| 作业 | 作业扣分标准 | 缺交作业（包括课程论文等） | 10分/次 |  | M4≤60 |
| 迟交作业（包括课程论文等） | 5分/次 |  |
| 抄袭他人作业（包括课程论文等） | 10分/次 |  |
| 无故不参加单元测验、实践操作、或其他平时考核 | 10分/次 |  |
| 个人无故不参加小组讨论 | 10分/次 |  |
| 情景模拟 | 加分标准 | 积极主动回答问题 |  | 2分/次 |

其中，课程论文的具体评定标准如下：

（1）优秀的课程论文的标准是：能较好地运用所学过的知识；较好地联系实际，选题对现实有意义；中心突出，有论有据，结构合理，材料丰富，文字流畅。

（2）良好的课程论文的标准是：能运用专业理论知识，联系实际，选题对实际工作有一定参考价值，中心明确，论据较充足，层次较清楚，材料得当，文字通顺。

（3）及格的课程论文的标准是：基本掌握与本文有关的专业理论知识，尚能联系实际，有一定的分析、解决问题的能力，阐述清楚，有一定的材料，文字尚通顺。

（4）有下列情况之一的课程论文为不及格：（1）在理论上有根本错误，基本理论知识掌握很差。（2）文章无中心，层次不清楚，逻辑混乱，文句不通。（3）没有调查资料或材料，或材料凌乱、失真。（4）主要内容基本抄袭于他人。（5）杜撰数据、信息。

（5）课程论文不及格的需要重新做。

## 9.3考试形式及说明（含补考）

考试考核采取灵活多样的方式方法，根据教学效果和学生的具体接受能力，在考试考核的内容上注重考查学生对基本理论的理解能力和实际运用能力。期末考试采用闭卷笔试方式进行，由主讲教师命题。在考试内容的选择上侧重于考查学生的实际运用能力，约占其中的60%，而基础理论知识则重在考查学生的理解和阐述，约占其中的40%。考试、试卷评阅教学资料归档按《四川理工学院考试工作管理条例（试行）》、《四川理工学院阅卷工作实施细则》等制度要求进行。

# 10．学术诚信规定

## 10.1考试违规与作弊

考试违规和作弊按《四川理工学院关于考试违纪和作弊处理暂行办法》处理。

## 10.2杜撰数据、信息等

在平时作业或课程论文中如果出现杜撰数据、信息等情况，学生的平时作业或课程论文的成绩不合格。

## 10.3学术剽窃等

根据《四川理工学院学生违纪处理实施细则》第二十九条规定，剽窃、抄袭他人研究成果者，给予留校察看或开除学籍处分。

# 11．课堂规范

## 11.1课堂纪律

1、学生应提前10分钟到达上课地点，做好上课准备；若迟到，应先报告，老师允许后方可进入教室。

2、上课要遵守课堂纪律，专心听讲，不做与课程无关的事情，更不能上课睡觉。

3、对课堂教具、设备要加以爱护，不要随便移动，更不得损害。

4、教室内外要保持清洁，不准吸烟、随地吐痰，乱扔纸屑、果皮等杂物；不准将食物带入教学场所。

5、课堂上，不能玩耍手机，更不能随便接打手机，应将手机关闭或设为静音。

6、课堂上，不得出现交头接耳、喧哗、戏闹、玩耍、听耳机等违反课堂纪律的行为。

## 11.2课堂礼仪

1、上课时应衣着大方，夏天不穿背心、短裤、拖鞋进入教室。

2、进门面带微笑，平视教室。

3、如果老师在教室，应向老师致意。

4、如果迟到，应向老师报告致歉。

5、上课不睡觉，不吃零食，听课不出声。

6、下课不起哄，按秩序离开教室。

7、最后一个离开教室，应自觉关灯，关风扇等。

8、发言或提问要举手经老师同意并起立。

9、课堂提问过程中不要随意提醒或者帮答，若想阐明自己的观点，举手示意，得到允许后发言。

10、课堂讨论过程中要注意倾听别人的观点，观点不一致时不要进行人身攻击，要尊重别人。

# 12．课程资源

## 12.1教材与参考书

教材：[王瑜](https://book.jd.com/writer/%e7%8e%8b%e7%91%9c_1.html)，[贺燕丽](https://book.jd.com/writer/%e8%b4%ba%e7%87%95%e4%b8%bd_1.html) 编 《幼儿园组织与管理》，高等教育出版社，2015年版

参考书：

[1] 秦明华，张欣.《幼儿园组织与管理》，复旦大学出版社出版，2008版。

[2]杜 娟.《幼儿园组织与管理》，华中师范大学出版社出版，2014年版。

[3]张燕.《学前教育管理学》，，北京师范大学出版社出版，2009年版。

## 12.2专业学术专著

【参考资料】：

[1]吴邵萍．幼儿园管理与实践[M]．南京：江苏教育出版社，2012；

[2]菲利斯·M· 科里克．托幼机构管理[M]．北京：北京师范大学出版社，2007；

[3]（美）帕特丽夏等.幼儿园管理（第五版），上海：华东师范大学出版社，2011；

[4]宴红，幼儿教师与家长沟通之道，北京：中国轻工业出版社，2013；

[5]（美）Laverne Warnerd,幼儿园班级管理技巧150，北京：中国轻工业出版社，2011。

## 12.3专业刊物

《学前教育研究》、《教育研究》、《幼儿教育》、《学前教育》、《基础教育研究》及哲社版知名学报等专业期刊。

## 12.4网络课程资源

通过网络搜索、查询，发现网络上有很多幼儿园组织与管理课程的视频、学习资料、案例、练习题等。同学们要充分利用网络这个平台，更好的学习幼儿园组织与管理这门课程。同时，同学们要学会充分的利用学校图书馆的电子图书资源，比如超星、知网等，都拥有幼儿园组织与管理课程的大量学习资源。

## 12.5课外阅读资源

学生课外阅读要多阅读学前教育学专业的经典书籍以及现在幼儿园组织与管理具有影响力的专业畅销书，并多阅读国外的经典书籍。

# 13．其他必要说明和建议

## 13.1 其他必要说明

（1）幼儿园组织与管理是学前教育专业的专业任选课程，同学们通过对其基础知识的学习，对学前教育管理的几大模块有了一定的了解，为以后的研究和实践的深入学习打下基础。

（2）课程不仅在幼儿园组织与管理理论与实务的专业素质中体现作用，还注重与品格素质，科学与文化素质，心理素质等非专业素质相结合的全面发展人才。知识的积累过程是漫长的，并非一蹴而就，不是一门课程就能解决的。所以该课程还注重与其他课程相结合，体现与时俱进的原则，以培养会思考、实践能力强的复合型人才为目标。

## 13.2 建议

幼儿园组织与管理课程是一门实践性非常强的科目，为了使整个教学不太枯燥、乏味，一定要使用多媒体教学，并增加影片性的演示性内容，才能使学生更加清晰、明了所讲述的内容。

# 14．学术合作备忘录（契约）

（1）我已经认真阅读了《幼儿园组织与管理》课程实施大纲，并清楚理解其中陈述的内容。

（2）我认同任课教师针对课程实施所提的课程标准。

（3）我同意遵守《幼儿园组织与管理》课程实施大纲中所阐述的课程考核方式、学术诚信规定、课堂规范等规定。

签名：

日期：