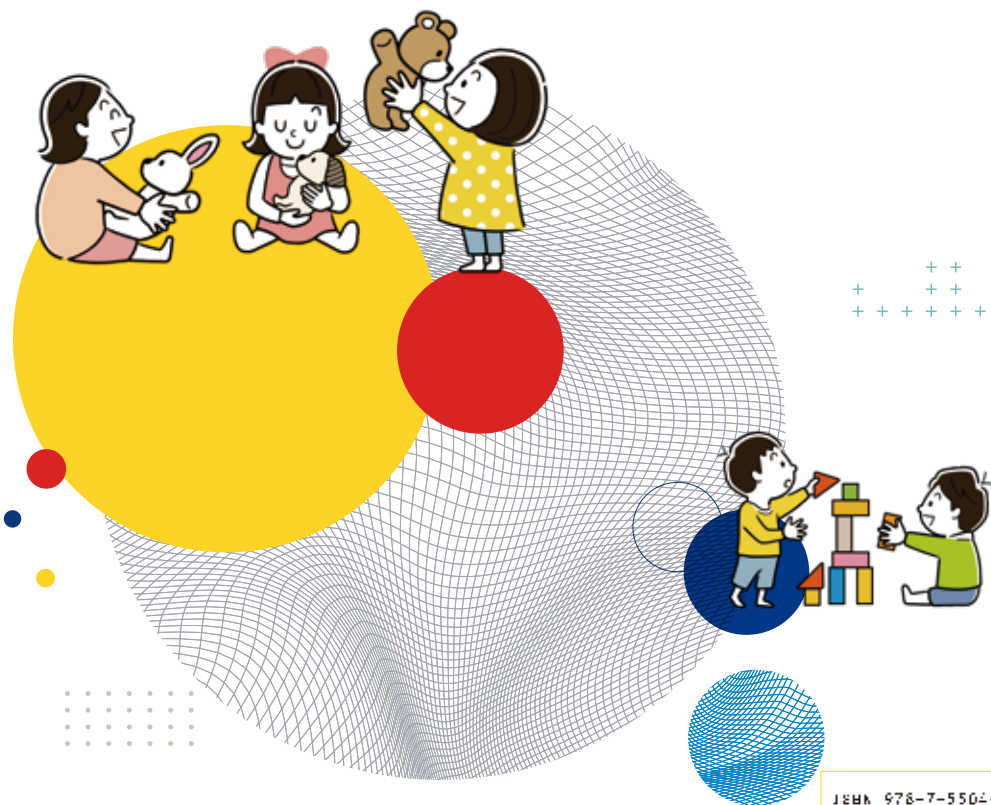


新编幼儿园 组织与管理

第二版



策划编辑: 冯 梅 张明星
责任编辑: 冯 梅
责任校对: 乔 雷
装帧设计: 黄燕美



定价: 45.00元

新编幼儿园组织与管理

第二版

主 编 彭香萍



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



“十四五”职业教育国家规划教材

新编幼儿园 组织与管理

第二版



主 编 彭香萍
副主编 胡永萍 邓志军
郑 娟



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

中国·成都



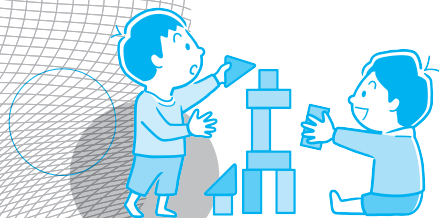
“十四五”职业教育国家规划教材

新编幼儿园 组织与管理

第二版

主 编 彭香萍
副主编 胡永萍 邓志军
郑 娟

++
++
+++++



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

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

新编幼儿园组织与管理 / 彭香萍主编; 胡永萍, 邓志军, 郑娟
副主编. — 2 版. — 成都: 西南财经大学出版社, 2023. 11
(2024. 7 重印)
ISBN 978-7-5504-5955-7

I. ①新… II. ①彭…②胡…③邓…④郑… III. ①幼儿园—组织
管理 IV. ①G617

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 187744 号

新编幼儿园组织与管理(第二版)

XINBIAN YOUERYUAN ZUZHI YU GUANLI

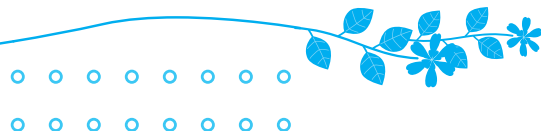
主 编 彭香萍
副主编 胡永萍 邓志军 郑娟

策划编辑: 冯梅 张明星
责任编辑: 冯梅
责任校对: 乔雷
装帧设计: 黄燕美
责任印制: 朱曼丽

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://cbs.swufe.edu.cn
电子邮件	bookcj@swufe.edu.cn
邮政编码	610074
电 话	028-87353785
印 刷	三河市龙大印装有限公司
成品尺寸	185 mm×260 mm
印 张	14.5
字 数	359 千字
版 次	2023 年 11 月第 2 版
印 次	2024 年 7 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-5955-7
定 价	45.00 元

版权所有, 翻印必究。

第二版前言



本版教材服务幼儿园组织与管理等专业课程,旨在让学生系统地掌握幼儿园教育管理的基础理论和基本方法,初步掌握幼儿园组织与管理的基本技能,初步形成运用所学知识正确分析和解决相应问题的基本能力,初步树立科学的幼儿园管理意识和管理育人观念。此次教材修订贯彻党的二十大精神,适应我国学前教育普及普惠安全优质发展的新形势和职业教育高质量发展的新要求,着眼于学前教育专业应用型人才培养工作定位,紧扣幼儿园的科学管理目标,立足于幼儿园教育管理的基础理论与基本方法、幼儿园教育工作管理的基本技能与能力及幼儿园教师的职业情怀等领域,围绕幼儿园管理所涉及的人、财、物、事和时间等基本要素组织相关内容,落实立德树人根本任务。本版教材内容以第一版教材为基础,综合分析广西科技师范学院、云南外事外语职业学院、安徽信息工程学院和广东信息工程职业学院等十几所院校的教材使用情况和相关反馈建议,并征求部分学前教育专家的意见和建议,遵照“贯彻‘一念’”“强化‘一点’”“明确‘两线’”的思路,主要做了如下几个方面的修订。

第一,围绕相关课程落实应用型专业人才培养工作,深入贯彻 OBE (outcome based educating) 职业教育理念。教材修订全面适应学前教育事业的发展形势,理顺“引导案例”及其“问题讨论”等栏目内容的逻辑,按照“以学生为中心、产出导向、持续改进”的基本要求,将第一版教材的“单元+课”结构改造为“单元+模块”结构,强化教材的“模块化”设计,并按“模块”行文,逐个模块落实“以学生为中心”思想;以模块为单位,全面补充和完善教材内容的相关图表,提高学生阅读理解的直观性和形象性;按照幼儿园教育应用型人才培养的需要,更新、改造“拓展阅读”和“资料卡”栏目内容。教材的编写和修订在整体上是基于学前教育专业人才培养的普遍形势、基本要求和职业教育的共性理念完成的。

第二,紧扣幼儿园教育管理能力的培养过程,强化幼儿园管理素养培育和提升的目标点,进一步提高教材服务的目标站位。一方面,全面梳理课程思政教育的融入点,强化立德树人根本任务与幼儿园管理工作觉悟的对接;另一方面,以幼儿园组织与管理的动力培育为主线,结合不同单元的实际内容,充分利用幼儿园组织与管理的基本要素,在各单元的“学习目标”中增设相关技能等管理素养的内容,并将“全面、全程、全员”管理理念等素养内容融入各模块。





第三,统筹“线上、线下”两条途径,明确线下纸质教材内容、线上电子媒体内容的“两线”逻辑,进一步完善教材内容体系。以教材原有的幼儿园组织、管理和经营,幼儿园文化、品牌及特色,幼儿园健康与安全管理,以及幼儿园园长素质及管理艺术等方面的内容为基础,本版教材统筹设计线下纸质教材、线上电子媒体两个方面的内容。

第四,遵照“课堂初识—课外见识—园所共识”的总体路线,结合学科知识的特点,统一教材编写体例。本版教材按单元,一体化设置“学习目标”“引导案例(含问题讨论)”“拓展阅读”“思考与练习”等栏目,并适应学生专业技能学习的需要,对接幼儿园管理的计划、实施、检查等基本过程,围绕幼儿园组织与管理环节的工作技能,按照“教、学、做”方向一致、内容相同、过程协调的基本精神,为各单元增编“专题实训”栏目。为强化教材知识要点对接、促进线上线下活动融合、引导“岗课赛证”内容融通,各模块内容还酌情增设(或改造)“案例挑战”“金句分享”“资料参考”“他山之石”“直通国考”和“真题链接”等相关栏目。同时,为适应线上、线下混合式教学的需要,以二维码链接相关政策法规、研究成果和“真题链接”“直通国考”“思考与练习”各试题、习题的答案,并配套提供课程标准、检测样卷、专题实训等线上学习资源,进一步规范和丰富教材的线上学习内容。

根据所做的教材内容修订,综合考虑课程定位等相关因素,教学内容与课时分配建议也有相应调整(见下表)。

单元名称	理论课时	实践教学课时	
		专题实训	实践活动
单元一 幼儿园组织与管理概述	4	2	2
单元二 现代幼儿园管理	4	2	2
单元三 幼儿园保育与保健工作管理	4	2	2
单元四 幼儿园文化建设	2	2	2
单元五 幼儿园品牌与特色幼儿园建设	4	2	2
单元六 幼儿园安全与危机管理	4	2	2
单元七 幼儿园的筹建工作	4	2	2
单元八 幼儿园园长的领导工作	4	2	2
总课时(62)	30	16	16

本版教材由萍乡学院学前教育学院彭香萍教授任主编,南昌师范学院教育学院胡永萍教授、东华理工大学师范学院邓志军教授、萍乡学院学前教育学院郑娟讲师任副主编,江西工业工程职业技术学院基础教育学院古洁、萍乡学院学前教育学院熊艾莉等老师参与了修订工作。彭香萍教授承担修订设计、组织修订、案例等内容的整理更新,以及教材审核等工作。胡永萍教授参与修订方案编制和审核,并收集和提供部分案例、图



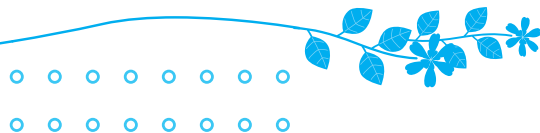
片材料。邓志军教授参与教材内容审核等工作。郑娟讲师参与编制修订方案,收集和整理案例等相关资料,编写“班级管理”等部分新增内容。古洁编写“专题实训”栏目内容,并收集、整理和核实相关学前教育法规。萍乡市实验幼儿园肖海燕、胡卫萍,萍乡市第二幼儿园刘雪茹,萍乡市第三幼儿园刘小群,萍乡市保育院汤四梅,萍乡市第二保育院张洁等具有中小学高级教师职称的园(院)长(党支部书记)参与案例修订、实训内容审核等工作。幼乐美(北京)教育科技有限公司教育研究院袁静院长提供了相关图片等图情支持。萍乡学院图书馆雍飞玲副馆长、徐雪琴馆员协助检索、核验相关文献。编者在修订本版教材的过程中得到了萍乡学院、南昌师范学院、东华理工大学、江西工业工程职业技术学院、萍乡市实验幼儿园、萍乡市第二幼儿园、萍乡市第三幼儿园、萍乡市保育院、萍乡市第二保育院、幼乐美(北京)教育科技有限公司和西南财经大学出版社等相关单位的大力支持,参考和引用了大量纸媒文献及网络文献资料,在此向以上单位及文献资料的作者一并致谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足,敬请广大读者批评指正。

编 者



第一版前言



“幼儿园组织与管理”是普通高等院校、各类职业技术学院及高等幼儿专科学校学前教育专业的重要课程,本书以幼儿园的管理工作为研究对象,旨在揭示幼儿园管理规律,指导幼儿园管理实践。本书以培养学生的综合素质和实践能力为目标,本着“以解决现实问题为出发点,渗透基本理论,突出实践操作”的原则,充分体现其实用性、创新性和时代性。

本书主要有以下特色。

1. 与时俱进

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

2. 课证融合

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

3. 理论与实践结合

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

本书的教学内容与课时分配建议如下表所示。

单元名称	理论课时	实践课时
绪论	2	0
单元1 幼儿园管理与经营概述	4	2
单元2 现代幼儿园管理	4	4
单元3 幼儿园保育与保健工作管理	4	4
单元4 幼儿园文化建设	2	2
单元5 幼儿园品牌建设	2	2
单元6 特色幼儿园建设	2	2
单元7 幼儿园安全与危机管理	4	4
单元8 幼儿园的筹建	4	4
单元9 幼儿园园长的领导工作	4	2
总课时(58)	32	26





本书由萍乡学院彭香萍担任编写,在编写过程中,编者参考和借鉴了其他学者关于幼儿园组织与管理的文献材料,在此一并表示感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

目 录



单元一 幼儿园组织与管理概述 1

学习目标	1
引导案例	1
第一模块 幼儿园管理组织	2
第二模块 幼儿园管理工作	8
第三模块 幼儿园经营及其价值取向	13
拓展阅读	21
思考与练习	22
专题实训	22
综合实践	23

单元二 现代幼儿园管理 24

学习目标	24
引导案例	24
第一模块 现代幼儿园的常规教育管理与 精细化管理	25
第二模块 现代幼儿园的班级管理	38
第三模块 现代幼儿园的教学管理	46
拓展阅读	62
思考与练习	63
专题实训	64
综合实践	65

单元三 幼儿园保育与保健工作管理 66

学习目标	66
引导案例	66
第一模块 幼儿园保育工作管理	67
第二模块 幼儿园膳食工作管理	73





第三模块 幼儿园健康管理	78
拓展阅读	92
思考与练习	93
专题实训	93
综合实践	94

单元四 幼儿园文化建设 95

学习目标	95
引导案例	95
第一模块 幼儿园文化概述	96
第二模块 幼儿园文化建设的原则与方法	104
拓展阅读	110
思考与练习	112
专题实训	113
综合实践	113

单元五 幼儿园品牌与特色幼儿园建设 114

学习目标	114
引导案例	114
第一模块 幼儿园品牌建设	115
第二模块 特色幼儿园建设	125
拓展阅读	141
思考与练习	142
专题实训	143
综合实践	143

单元六 幼儿园安全与危机管理 144

学习目标	144
引导案例	144
第一模块 幼儿园安全管理	145
第二模块 幼儿园危机管理	154
拓展阅读	162
思考与练习	163
专题实训	163
综合实践	164

单元七 幼儿园的筹建工作 165

学习目标	165
引导案例	165



第一模块	幼儿园的硬件标准	166
第二模块	幼儿园的师资条件要求	173
第三模块	幼儿园的性质与办园申请	175
拓展阅读		182
思考与练习		183
专题实训		184
综合实践		186

单元八 幼儿园园长的领导工作 187

学习目标	187	
引导案例	187	
第一模块	领导及领导的艺术	188
第二模块	现代幼儿园园长的职责与素质要求	194
拓展阅读		199
思考与练习		201
专题实训		201
综合实践		202

附录 203

附录一	全国幼儿园园长任职资格、职责和岗位要求(试行)	203
附录二	幼儿园园长专业标准	204
附录三	幼儿园工作规程	208
附录四	幼儿园管理条例	215

参考文献 218





单元一

幼儿园组织与管理概述



学习目标

- 了解幼儿园管理组织及其人员编制；
- 领会幼儿园管理工作的基本原则；
- 理解幼儿园经营的特点及内容；
- 领会幼儿园经营与企业经营的不同点；
- 初步掌握幼儿园组织机构的组成；
- 初步形成对幼儿园管理的兴趣。



引导案例

如何规划幼儿园组织部门

某民办幼儿园为了节省开支,尝试实施综合性改革,采取四项主要措施:第一,合并多个职能部门,一个工作人员常常身兼数职,如园长既负责全面工作,又兼管教学、财务、安全等工作;第二,选择骨干教师,实行教师包班,一个骨干教师不仅负责一个班所有的课程,而且做兼职保育员,具体负责本班幼儿在园的一切生活事务;第三,开办各种特长班(美术班、舞蹈班、武术班等),要求家长交辅导费,并购买相关学习资料,如颜料、毛笔、纸、舞蹈鞋、舞蹈服等;第四,提高伙食费的收费标准。

对此,教师无所适从,家长也心生怨言……

问题讨论:

1. 在幼儿园,多个职能部门合一、教师身兼数职有何利弊? 应如何取舍?
2. 上述案例中的幼儿园在组织管理中存在什么不良现象? 这种现象对幼儿园的经营和发展有何影响?
3. 幼儿园通过提高伙食费的收费标准增加收入,是否合理?
4. 幼儿园办辅导班与社会培训机构办辅导班,在办班初衷(或宗旨)上有何不同?



幼儿园的组织机构是依据《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》进行设置的。实际上,不仅设置什么样的组织机构及职位有相应的规定,而且幼儿园的经营方式也要受到限制。因为学前教育属于基础教育的范畴,幼儿园教育具有社会公益性的性质,所以幼儿园的经营目的与企业的经营目的不同,幼儿园不能以营利为目的。

第一模块 幼儿园管理组织

一、管理组织的含义

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



金句分享

幼儿园管理组织作为一个社会实体,它的设置必须贯彻国家的方针政策,必须符合《幼儿园管理条例》《幼儿园工作规程》和《幼儿园教职工配备标准(暂行)》等相关规定的要求。

二、幼儿园的组织机构设置与教职工编制

(一) 幼儿园的组织机构设置

幼儿园的组织机构设置是由幼儿园管理任务的内容决定的,有什么样的管理任务,就应该设置什么样的组织机构及其职位。例如,根据幼儿园保健任务设置保健室等,根据幼儿教育任务设置业务主任或教研室主任,根据幼儿园的安全需要设置安全保卫室等。也就是说,组织机构必须适应管理任务的需要,如果管理任务发生了变化了,组织机构也必须做相应的改变;否则,完成管理任务的效能和质量就没有基本保障,甚至根本无法执行管理任务。

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

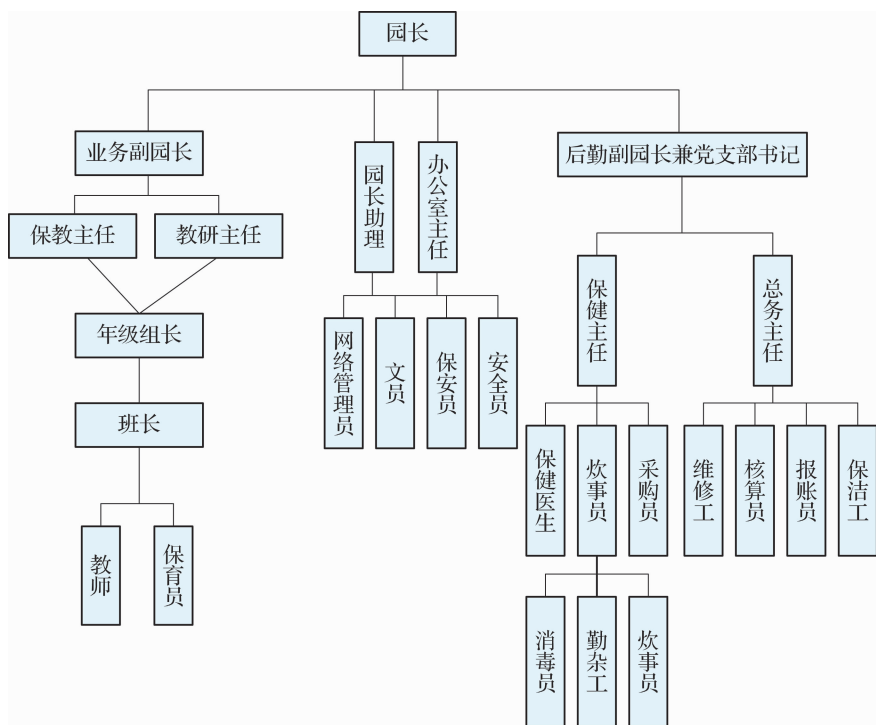


图 1-1 规模较大、管理正规的幼儿园的组织机构

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

案例挑战

教师编制定多少

为了迎接县域学前教育普及普惠督导评估,引领和促进全县幼儿园教育的高质量发展,S县决定为县教育局直属的实验幼儿园定编。围绕是按照《幼儿园教职工配备标准(暂行)》等相关教师编制标准确定教师编制数,还是按适应幼儿园高质量发展要求、适度高于“县域学前教育普及普惠督导评估”的指标要求确定教师编制数,大家开展了激烈争论。县教育局等相关部门的领导和实验幼儿园园长更是分歧明显。有人为从宽配置师资而提出,要适应幼儿园教育高质量发展需要,就要在按相关规定计算编制的基础上,争取教师资源的主动,适当增配一两位教师;有人为减轻县政府财政压力,提出严格按相关配置标准执行……幼儿园教师编制怎么定、定多少,争论在继续,领导在纠结。

问题:

1. 确定幼儿园教师编制的依据是什么?
2. 实验幼儿园教师编制该定多少?





（二）幼儿园的教职工编制

幼儿园的教职工编制要按照原劳动人事部和原国家教育委员会颁布的《全日制、寄宿制幼儿园编制标准(试行)》^①与教育部颁布的《幼儿园教职工配备标准(暂行)》^②等相关规定确定。

1. 教职工与幼儿的比例要求

幼儿园的教职工主要包括专任教师、保育员、卫生保健人员、行政人员、教辅人员、工勤人员。专任教师和保育员是幼儿园的保教人员。幼儿园要按服务类型、教职工与幼儿,以及保教人员与幼儿的一定比例(见表 1-1)配备教职工,满足保教工作的基本需要。



资料
幼儿园教职工配
备标准(暂行)

表 1-1 不同服务类型幼儿园教职工与幼儿的配备比例

服务类型	全国教职工与幼儿的比例	全国保教人员与幼儿的比例
全日制	1:5~1:7	1:7~1:9
半日制	1:8~1:10	1:11~1:13

2. 专任教师和保育员的配备要求

幼儿园应按服务类型、幼儿年龄和班级规模配备专任教师和保育员,使每名幼儿在一日生活、游戏和学习中都能得到成人适当的照顾、帮助和指导。其具体的配备标准如下:

全日制幼儿园每班配备 2 名专任教师、1 名保育员,或配备 3 名专任教师;半日制幼儿园每班配备 2 名专任教师,有条件者可配备 1 名保育员。

寄宿制幼儿园至少要在全日制幼儿园的基础上每班增配 1 名专任教师、1 名保育员。

农村学前教育教学点、幼儿班等单班学前教育机构一般要配备 2 名专任教师,有条件者可配备 1 名保育员(见表 1-2)。

表 1-2 幼儿园班级规模及专任教师和保育员配备标准

年 龄 班	班级规模/人	全 日 制		半 日 制	
		专任教师	保 育 员	专任教师	保 育 员
小班(3~4 岁)	20~25	2	1	2	有条件的应配 1 名保育员
中班(4~5 岁)	25~30	2	1	2	
大班(5~6 岁)	30~35	2	1	2	
混龄班	< 30	2	1	2~3	

实验性和示范性幼儿园的教职工编制,由编制部门根据实际情况,参照上述标准掌握。

招收特殊需要儿童的幼儿园应根据特殊需要儿童的数量、类型及残疾程度,配备相应特殊教育教师,并增加保教人员的配备数量。

幼儿园还要根据当地学前教育发展的实际情况,增设教师岗位类别和数量,满足本园发展

① 《全日制、寄宿制幼儿园编制标准(试行)》,劳动人事部、国家教育委员会 1987 年颁发(劳人编[1987]32 号)。

② 《幼儿园教职工配备标准(暂行)》,教育部 2013 年颁发(教师[2013]1 号)。



和保教工作的需要,并确保在教师进修、支教、病产假等情况下有可供临时顶岗的保教人员。

3. 其他人员的配备要求

(1) 园长。6个班以下的幼儿园,设1名;6~9个班的幼儿园,设1名或2名;10个班及以上的幼儿园,可设3名。

(2) 卫生保健人员。按照《托儿所幼儿园卫生保健工作规范》的要求配备。全日制幼儿园一般配医务人员1人,幼儿超过200名者酌情增加;寄宿制幼儿园一般配医务人员2人,幼儿超过200名者酌情增加。

(3) 炊事人员。按照餐点提供的实际需要和就餐幼儿人数配备适宜的炊事人员。每日三餐一点的幼儿园每40~45名幼儿配1名炊事人员,少于三餐一点的幼儿园酌情减少炊事人员;在园幼儿人数少于40名的供餐幼儿园(班)配备1名专职炊事人员。

(4) 财会人员。按照国家和地方有关财会工作规定配备。3个班以上的幼儿园一般设专职会计1人,并视幼儿园规模大小设专职或兼职出纳1人。

(5) 安保人员。按照国家和地方有关安保工作规定配备。

(6) 保洁人员。保洁人员人数可以根据幼儿园面积的大小由幼儿园自行制定。



金句分享

教职工是幼儿园的主体力量,幼儿园要依据《幼儿园教职工配备标准(暂行)》等相关规定,根据幼儿园工作实际需要,配备教职工,积极实行一岗多责,提高用人效率。

资料参考

全日制、寄宿制幼儿园编制标准(试行)

(劳动人事部、国家教委,劳人编[1987]32号,1987年3月9日)

为提高幼儿园编制的科学性,进一步发挥幼儿园在教育体系中的基础作用,保证幼儿的健康成长,特制定本标准。

一、班级的规模

小班(3~4岁):20~25人。

中班(4~5岁):26~30人。

大班(5~6岁):31~35人。

二、教职工与幼儿的比例

全日制幼儿园:1:6~1:7。

宿舍制幼儿园:1:4~1:5。

三、主要教职工的配置比例

园长:3个班以下的幼儿园设1人;4个班以上的幼儿园一般设2人;10个班以上的寄宿制幼儿园可设3人。

专职教师:全日制幼儿园平均每班配0.8~1人,寄宿制幼儿园一律平均每班配2~2.5人。

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

炊事员:每日三餐一点的幼儿园每40~45名幼儿配一人,少于三餐一点的幼儿园



酌减。

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

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

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

幼儿园所需的其他工作人员,可根据实际情况在总统制内调剂安排。

四、示范和实验性幼儿园教职工人员编制,由编制部门根据实际情况,参照上述标准具体掌握。

五、本《标准》自颁发之日起试行。



他山之石

核编尝试

核定幼儿园教师编制是幼儿园组织与管理中长期存在的问题,不但公办幼儿园中存在,而且民办幼儿园也有体现。以“从宽”“从紧”为典型代表的不同主张往往是各有其理。关于幼儿园编制核定的不同主张,既是争论参与者相关认识的反映,又从侧面体现了一定的劳资关系。面对核定幼儿园教师编制的争论,某幼儿园的几种考虑可供分析和参考:

一、深入领会《幼儿园教职工配备标准(暂行)》和《全日制、寄宿制幼儿园编制标准(试行)》等相关标准的要求,提供教师配置和管理的政策水平,提高并确保所核定编制内容合法。

二、科学规划幼儿园发展,明确幼儿园的服务范围和办园定位,并落实幼儿园发展规划,尤其是中景规划和远景规划,提高并确保所核编制内容合理。

三、提高教师核编工作的站位,将幼儿园教师编制核定工作统一到相关法律法规和幼儿园稳定、持续发展上来,并全面权衡各个方面因素、做综合考量,确保核编工作合情。

四、坚持核编工作“对事不对人”,全程、规范地开展核编工作,确保核编工作依规进行,做到公正、公开、公平。

(三) 幼儿园的班级编制

1. 年龄与人数的编制

目前,我国大多数幼儿园是按年龄编班,即小班、中班、大班。同年龄并列的两个或几个教学班设年级组。规模小、幼儿少的幼儿园也可实行不同年龄混合编班。由于幼儿年龄小,其生理、心理都较稚弱,生活经验少,需要保教人员的密切观察和细心照料,因此幼儿园班级人数不宜过多。

2. 幼儿园的规模

幼儿园的规模以有利于幼儿身心健康和便于管理为原则。各级幼儿园管理条例规定,



城市幼儿园的规模一般有 6 个班、9 个班、12 个班三种。班数太少会造成某些方面资源的浪费。规模过大不利于开展工作,即使增加管理人员编制,也不便于管理、协调及控制保教工作的全面开展,一旦措施跟不上,势必影响管理质量和教育质量。

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

三、教职工群体结构

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

(一) 年龄结构

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

(二) 学历结构

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

(三) 素质结构

素质结构除基本的文化素质外,还包括思想意识、政治观点、道德修养、业务水平、个性品格、心理状态及社会行为等方面的素质。不同的岗位对教职工的业务素质有不同的要求。

(四) 智能结构

智能结构是一个由知识、技能、能力组成的多要素、多序列、多层次的动态综合体。它包括先进的儿童教育学、儿童心理学方面的基本理论知识,从事幼儿教育必备的科学文化知识和幼儿教育专业方面的教学理论知识,较熟练的专业基本技能,较强的表达能力、操作能力、组织能力和综合实践能力,以及一定的对知识信息的获取、协调、驾驭的能力,对社会、环境的适应能力等。

(五) 能级结构

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

(六) 性别结构

性别结构即男女教职工的合理搭配。在幼儿园工作中,男女教职工能体现出不同的优





势。女性往往具有性格温柔、心理细腻、感情丰富、考虑周全、对人亲切、待人体贴、工作细心、处事耐心,以及能歌善舞、形象思维活跃等优点,适合担任幼儿教师。男性虽缺乏女性的上述优点,但男性的刚强、豪爽、处事果断、勇敢机智、吃苦耐劳、有毅力、有魄力等优点更为现代社会所需要,对幼儿身心发展,尤其对幼儿个性和对幼儿社会适应能力的培养具有积极的促进作用。

目前,我国幼儿园师资女性化的问题十分突出,令人担忧。社会是由男、女组成的,幼儿的成长需要接受男、女两部分人的影响。因此,克服基础教育中的女性化倾向是目前值得重视的问题。解决这个由历史形成的社会现象需要一个过程,应采取鼓励措施吸引男性担任幼儿教师,至少应在配备医务、财会、保管、膳管、司机、传达等工作人员时加大男性比例。



金句分享

幼儿园是一个复杂的系统,具有多个维度的结构,只有实现各维度结构的合理化和整体优化,才能形成同舟共济的幼儿园集体,并发挥其组织机构的最佳功能。

第二模块 幼儿园管理工作

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

一、幼儿园管理及其特点

(一) 管理的含义

管理是社会组织为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动。管理是为了实现某种目的而进行决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程。管理的目的是提高效率和效益,管理的核心是人。管理的本质是协调,协调的中心是人。幼儿园的管理也是如此。

(二) 幼儿园管理的含义和基本程序

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

幼儿园管理的程序主要包括制订、执行、检查和改进。制订就是制订计划(或规定、规范、标准、法规等)。执行就是按照计划去做,即实施。检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比,总结经验,找出差距。改进,首先是推广通过检查总结出的经验,将经验转变为长



效机制或新的规定;其次是针对检查中发现的问题进行纠正,制定纠正和预防措施。管理涉及制度、人才、激励等问题,是实施发展的行为。

(三) 幼儿园管理的主要特点

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

(1) 幼儿园管理工作具有育人特点。幼儿园管理工作与其他物质生产领域的管理工作不同,它是以育人为目的的特殊的管理活动。同时,幼儿园管理工作还有别于其他教育管理,幼儿园管理必须首先遵循幼儿园保教工作的客观规律,将保教并重、教养结合的原则贯穿幼儿园的整个管理过程。

(2) 幼儿园管理工作具有方向性。不同的社会、不同的历史时期对幼儿教育的要求和目标不同。比如,20世纪五六十年代,国家对幼儿园教育的要求以“保”为主,其目的是解放妇女劳动力;20世纪七八十年代,幼儿园教育主要以向幼儿传授知识为主要任务,其目的是通过知识传授来发展儿童智力;到了20世纪90年代,幼儿园的教育任务提升为“实行保育与教育相结合的原则,其目的是对幼儿实行体、智、德、美诸方面发展的教育,促进幼儿身心和谐发展,同时为家长参加工作、学习提供便利条件”。所谓坚持方向性原则,是指幼儿园要保证“保教”双重任务的完成,既为家长服务,也为孩子创造价值。

二、幼儿园管理工作的内容

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

(一) 人是管理系统的第一要素

在任何管理活动中,人既是主体又是客体,因为人既参加一线工作又参加管理,人是任何社会系统发挥作用的决定力量。在幼儿园这一管理系统中,管理对象中的人包括全体职工、全体幼儿和幼儿家长。在这样一个特殊的系统中,员工性别普遍单一,幼儿年龄小,幼儿家长来自各行各业。怎样调动全体教职员的工作积极性,以最终实现幼儿全面发展的目标,是幼儿园管理工作中非常重要的问题。

(二) 财力和物力是幼儿园发展的物质基础

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





1. (单项选择题)()是幼儿园管理系统的第一要素。
A. 人 B. 物 C. 信息 D. 时间
2. (单项选择题)()是幼儿园发展的物质基础。
A. 人 B. 财力和物力 C. 信息 D. 时间

(三) 协调好各种事务是幼儿园工作有序的基本保证

处理好内外、上下、左右各种具体事务性工作是一个组织的重要管理内容之一。这种事务性工作的处理必须围绕既定目标,注意各项工作的全面安排和协调,做到有条不紊、井然有序。幼儿园的管理者除了能知人善任,发挥每个人的特长之外,还要掌握教育人、说服人的方法,善于调停纠纷、解决冲突,即领导艺术。尽管在现代化条件下,领导者把现代知识、最新的技术手段应用于思想领域,但是人的思想千差万别,有极大的随机性,因此必须具体问题具体对待。

(四) 吸收信息是幼儿园现代管理中不可或缺的内容

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

(五) 时间的有效利用在幼儿园发展中不可忽视

有人把时间视为一种稀有资源,这说明了时间的宝贵。幼儿园也应该在有限的时间内最大限度地做好各项管理工作。虽然幼儿园的经营目的与企业不同,即幼儿园经营不能与经济效益直接挂钩,但这并不意味着幼儿园不需要提高质量和效益。因为幼儿园的质量和效益是决定幼儿园长久发展的重要因素。因此,幼儿园每做一件事情都应该注重“三效”,即效果、效率、效益。

三、幼儿园管理工作的原则

幼儿园管理是指幼儿园管理人员和有关教育主管部门遵循一定的教育方针与保教工作的客观规律,采用科学的工作方式和管理手段,将人、财、物等各要素合理组织起来,调动各方面的积极性,优质高效地实现国家所规定的培养目标和完成幼儿园工作任务所进行的实践活动。也就是说,幼儿园要想实现科学的管理,必须考虑以下两个方面的问题。

(一) 幼儿园管理要遵循教育与管理的基本规律

实践证明,教育科学和管理科学所揭示的一般规律是实施幼儿园管理的基本理论依据。也就是说,幼儿园管理既要遵循教育的基本规律,如教育要为社会发展服务和教育要适应教育对象身心发展需要的规律,又要遵循管理的基本规律(包括整体优化、合理组合、开放与闭合统一、动态平衡、追求效益和以人为本)。只有这样,幼儿园才能正确组织与实施教育活动



和行使管理职能,有效地实现预定目标。

教育与管理方面的基本原则主要包括如下六项。

1. 整体优化原则

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



金句分享

整体工作不是局部工作的简单相加,整体所具有的性质与功能绝不是各要素所能取代的。整体使组织系统对外界环境具有适应功能,对系统内部具有自我调控的功能,因此,做幼儿园管理工作必须有整体思路,坚持整体优化取向。

2. 合理组合原则

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

3. 开放与闭合统一原则

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



金句分享

任何一个组织是相对独立的个体,又不会孤立地存在。幼儿园管理者既要处理好幼儿园与外界各方面因素之间的关系,又要处理好幼儿园组织内部各要素之间的关系,将开放与闭合相统一,在开放中求发展,在闭合中求成效。

4. 动态平衡原则

事物都是处于运动发展和变化之中的。社会是一个动态的环境,环境的变化会对组织





产生影响,有可能打破组织系统原有的有序、稳定和平衡的状态,带来一系列新的矛盾与问题。管理者要对组织进行协调、整顿和改造,建立起新的秩序,达到新的平衡。管理者应顺应时代潮流,掌握管理对象自身的规律,增强工作的预见性,在动态管理的前提下求得相对的稳定。任何消极地抵制变化和试图维持原有状态的做法都是徒劳无益的。

5. 以人为本原则

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

6. 追求效益原则

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

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

(二) 幼儿园管理要以基市关系(或矛盾)的分析与调整为前提

幼儿园管理过程中涉及一系列的复杂关系,存在多个方面的矛盾。明确和分析这些主要的关系(或矛盾)对于揭示幼儿园管理活动的本质联系、提出正确的管理思想和原则都具有重要意义。幼儿园教育实践发现,幼儿园管理活动主要涉及四大类关系(或矛盾)。

1. 幼儿园与社会之间的关系

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

2. 幼儿园内部工作间的关系

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

3. 幼儿园内部人与人之间关系

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



4. 幼儿园资源的投入与工作效率的关系

幼儿园要实现预定的工作目标,必须投入一定的人力、物力和资金等,然而幼儿园资源的投入与工作效率未必成正比。提升工作效率的核心要素是人,因为人是社会财富的创造者、事与物的管理者、时空资源的利用者和信息流通的驾驭者,在管理活动中处于主体地位,起主导作用;人又是最有能动性和创造性的要素,只有把人的事业心、责任感和主动性、积极性、创造性充分调动起来,才能使管理活动运转有序,富有生命力,获得理想的管理效能。

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



金句分享

幼儿园管理一定要正确运用幼儿园教育的规律,充分体现幼儿园教育的特点,遵循科学的管理原则,否则就会失之片面、走向极端。

第三模块 幼儿园经营及其价值取向

幼儿园管理涉及协调相关的人、事、物等基本要素,幼儿园经营是决定幼儿园管理发展方向的主要因素。认识幼儿园经营及其与管理的关系,对幼儿园管理具有重要意义。

一、经营的含义、基本要素和意义

(一) 经营的含义

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

(二) 经营的基本要素

1. 经营者

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

2. 经营对象

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

3. 经营权

经营权是实现经营的手段。经营权是指经营者对经营对象的占有、支配、使用和处理,





或强制、规范并承担经营责任的权利。

4. 经营的载体

经营的载体是指经营活动得以进行的组织。

(三) 经营的意义

幼儿园教育是利国、利民、利己的事业,幼儿园经营不以营利为目的,其意义主要表现在以下几个方面:

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

资料参考

管理与经营的比较

管理与经营是单位运营的两个主要环节。

一、管理与经营的联系

- (1) 管理是对经营的服务,它们是相互联系和相互促进的。
- (2) 管理贯穿整个经营的过程,没有管理就谈不上经营。
- (3) 管理的结果最终在经营上体现出来,经营结果代表管理水平。

二、管理与经营的区别

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

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

(3) 位置不同。经营是龙头,管理是基础,管理必须为经营服务。

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

二、幼儿园经营的模式、特点与价值取向

(一) 幼儿园经营的模式

目前,我国幼儿园的经营模式主要有公立幼儿园、社会力量办园两种。公立幼儿园的一切财产均属公有,幼儿园园长由上级主管部门任命,建设经费、办公经费、教师及保育员工资均由上级部门拨付。社会力量办园主要是指除国家机构以外的社会组织或个人承办的,利用非国家财政性经费,面向社会依法创办的幼儿园。其中,既包括民营企业、民间团体及个人举办的幼儿园,也包括国有企事业单位、街道、政府机构所属的社会团体组织(妇联、共青团等)占有部分产权,但没有直接(或间接)利用财政性拨款创办的幼儿园。随着社会的不断



发展、国民经济的持续增长及人民生活水平的不断提高,社会力量办园得到了快速发展,并成为我国幼儿园教育中的重要力量。

资料参考

社会力量办园的基本类型

社会力量办园存在各种各样的形式,是我国现阶段幼儿园教育中不可或缺的重要成员,对我国学前教育事业的建设和发展具有重要意义。根据幼儿园资金来源和产权归属的不同,社会力量办园主要有纯民办、单位(或团体)办、民办公助、国有民办、股份制几种类型。

(1) 纯民办幼儿园。纯民办幼儿园是指公民个人或非公有制经济组织举办的幼儿园,举办者自筹办园经费,产权归举办者所有,由举办者(或委托者)经营。自“十五”规划以来,纯民办园的体量和规模快速增长,成为社会力量办园的主体力量,并向连锁经营和集团化方向发展。进入“十四五”规划以来,随着学前教育普及普惠安全优质发展步伐的推进,纯民办园的增长势头有所减小。

纯民办园具有如下基本特征:一是举办者不是国家机构;二是办园资金的来源是非国家财政性经费;三是面向社会招收幼儿,服务面向非特定群体和公民个人,不是只招收某个团体、企业、行业、系统和特定群体的幼儿。

(2) 单位(或团体)办幼儿园。单位(或团体)办幼儿园由具有国有性质的企事业单位、街道、政府机构所属社会团体(或其他社会经济组织)利用非国家财政性资金举办,其所有权归属主办单位,经营权属于主办单位(或承包者)。单位(或团体)办幼儿园是普惠性幼儿园^①的重要组成部分。

(3) 民办公助幼儿园。民办公助幼儿园是普惠性幼儿园的重要组成部分,它由具有法人地位的民间团体或公民个人举办,政府及其职能部门从幼儿园的筹办到园舍设施建设,再到招生、教学、管理乃至教师调配及园长选任等方面都给予一定扶助和支持。

(4) 国有民办幼儿园。国有民办幼儿园是指政府及其职能部门将国有幼儿园依照一定法律程序,交由有法人地位的社会团体(或公民个人)承办,幼儿园资产及其增值仍属国家所有的幼儿园。其办园经费主要由承办者筹集,承办者享有社会力量办园的政策权利和办园自主权。

(5) 股份制幼儿园。股份制幼儿园是指以入股方式由若干公民联合创办的幼儿园。作为法人实体,幼儿园获得整个资产的所有权和使用权,实行股东领导下的园长负责制,行政领导归属于所在地政府,业务由教育部门指导;投资者拥有股权,办学经费由股东通过多渠道筹措,但股东一般不直接干预幼儿园的经营和资产的处置,其所有权与经营权基本分离。

^① 普惠性幼儿园:一般是指提供学前阶段普及普惠服务,以政府指导价收取保育费和住宿费的幼儿园。目前,我国普惠性幼儿园主要有公办园、集体(或单位)办园及承担普惠性学前教育服务的民办园三类。普惠性民办幼儿园是不以营利为目的,设立条件、保育教育质量达到同类公办园水平,受政府委托和资助提供学前教育服务,并执行同类公办园收费标准的民办幼儿园。普惠性民办幼儿园是指教育部门认定、面向大众、收费合理、质量合格、接受财政经费补助或政府其他方式扶持的非营利性民办幼儿园。



(二) 幼儿园经营的特点

1. 幼儿园经营可以追求一定的利润

幼儿园经营就是幼儿园管理者通过特定的方式使用各种园内外资源以促进幼儿园发展的行为活动。由于资源使用方式的不同,资源的可用范围和使用效率就不一样。科学合理地使用资源,一方面能拓宽资源渠道,另一方面能降低资源损耗和防止资源浪费。这样,投入一定的资源所产生的效率比不合理的资源使用方式所产生的效率要高。比如,在同一地区同一发展时期的社会平均教育成本的作用下,前者的教育成本低于社会平均教育成本,自然会产生利润;后者的教育成本高于社会平均教育成本,可能会产生亏损。为了鼓励幼儿园用足用好资源,应该允许幼儿园在经营中合理产生利润。

2. 幼儿园经营不能以营利为目的

我国的幼儿园教育虽然是非义务教育,但幼儿园教育是我国基础教育的一部分,因此创办幼儿园的主要目的是对幼儿实施教育,而不是追求利润。教育必须关注社会公平问题,也就是说,幼儿园教育的对象应是所有的适龄幼儿(不论贫穷或富有)。

3. 幼儿园经营只能有适度的利润

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



金句分享

在幼儿园管理中引入经营理念,幼儿园举办者一定要从思想和行动上维护教育的社会性功能,坚持从幼儿这一特殊的教育主体出发经营幼儿园;政府部门要从法律法规上规范幼儿园的合理经营;社区、家长等社会力量要适度介入,提高幼儿园经营的透明度。

(三) 幼儿园经营的价值取向

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

1. 谋求生存阶段

谋求生存阶段是幼儿园经营价值取向发展的初级阶段。在本阶段,幼儿园经营必须先解决维系全体教职工生计和幼儿园持续生存的问题,经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向被市场所左右,起主导作用的是幼儿园经营的经济价值,即幼儿园经营的主题是争取生源、筹措和积累资金。幼儿园管理者主要抓两件事:一是抢占市场,争取生源;二是想办法





通过内部集资、借贷等方式筹措资金,用于改善办园条件,以吸引更多的生源。幼儿园经营也强调社会价值,视家长为“买方”“客户”,千方百计地满足家长的各种要求。本阶段一般要经历2~3年的时间,通过资源(人、财、物等)重组等方式协调、磨合各方面的关系。

2. 正常运营阶段

正常运营阶段是幼儿园经营价值取向发展的规范化阶段。在本阶段,幼儿园占领了一定的市场,生源比较充足且稳定,幼儿园的生存有了基本保障,并开始步入正常运营的轨道。幼儿园经营的主要特点:起主导作用的仍然是幼儿园经营的经济价值和社会价值,即仍然重视资金的积累,且幼儿园管理者的工作主要是学习如何经营和管理幼儿园。但管理者必须明白,生源的良性循环是由市场来调控的。“买方”(家长)择园就是消费者花钱购买不同水平、不同档次的教育服务。因此,该阶段幼儿园经营的教育价值越来越突出,要求管理者重视幼儿园的教育质量,重视幼儿一日生活秩序和“双常规”(幼儿生活常规和保教人员工作常规)的建立等。该阶段一般长达2年时间。

3. 突出特点、扩大经营范围阶段

在突出特点、扩大经营范围阶段,幼儿园已经积累一定数额的资金,生存已不成问题,管理者可以专心谋划幼儿园近期乃至长期发展的问题。其经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向在重视提升教育价值的同时,也重视幼儿园经营的经济价值和社会价值。该阶段幼儿园管理者的工作主要是继续抢占和扩大市场份额,充分赢得市场;重视经营特色,树立自己的品牌,如举办各种幼儿特长班、开展各类婴幼儿竞赛活动、幼儿园向社区开放、举办亲子乐园等;扩大办园规模,走集团化滚动发展之路;重视媒体对幼儿园的宣传报道,以扩大幼儿园的社会影响力;重视教职工队伍的建设等。

受短期效应的影响,幼儿园在本阶段的经营也会出现种种问题,如价值取向的偏差和管理效益的“泡沫”现象,需要规范特色建设、课程开发、收费标准与费用开支、日常工作等。本阶段要经历2~3年的时间。

4. 理性、科学的发展阶段

理性、科学的发展阶段是幼儿园经营价值取向发展的高级(或成熟)阶段。在此期间,幼儿园办园方向明确,教育观念不断更新,基本形成了个性化的办园模式;遵循科学的以人为本的管理理念;效益良好,获得社会认可和家长满意,幼儿幸福欢乐。本阶段经营的主要特点是:幼儿园经营的价值取向已趋向理智和成熟,“一切为了孩子”已成为幼儿园教育改革和发展的主导价值取向。同时,管理者也认识到,幼儿园经营的价值取向是多元的,关键在于适度把握,寻找到价值取向之间的最佳契合点,使它们和谐、平衡、协调地发展;幼儿园经营的经济价值和社会价值要通过教育价值来实现,幼儿园的教育价值虽然具有滞后性和非功利性,但应占据主导地位。

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

总之,幼儿园经营价值取向四个阶段的发展要经历9~12年的时间。各幼儿园经营价值取向发展变化的速度和水平不同,起主导作用的价值取向不同,管理的行为、特点和办园





效益也不同,有的幼儿园在第一阶段即被淘汰出局,有的幼儿园在第二阶段或第三阶段便停滞不前。

三、幼儿园经营的内容

幼儿园的教育质量和生命力是由其经营和管理的内容与方式决定的。一流的幼儿园不仅能充分地利用幼儿园现有的资源进行有效的管理与经营,而且在经营内容和理念方面有明确的规划,特别是下列内容不可或缺。

(一) 目标经营

幼儿园的经营目标是幼儿园发展的核心和方向,是依据《幼儿园工作规程》、上级主管部门的要求和本园实际情况确定的。只有把全体员工统一在一个共同的目标下,才能形成一个和谐完美的整体。但在制订和实施幼儿园经营目标时要注意动态性和变化性,这是幼儿园可持续发展的保障。因此,在目标的经营过程中,管理者应着重考虑幼儿园的内部问题、社会问题和政策问题三个方面。

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

(2) 社会问题。要时刻关注当下社会发展的趋势及幼儿发展的需要,即幼儿园的经营目标必须满足社会和幼儿双向发展的需求,这是幼儿园生存的关键。对出现脱节或矛盾的地方,幼儿园应及时调整目标和方案。

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

(二) 人才经营

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

1. 刚性管理与柔性管理相结合

(1) 刚性管理注重严格的规章制度,对基本工作有要求、有标准、有规范、有约束,以此保证管理有章、有理、有力。刚性管理解决必须做的问题。

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

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

2. 创造条件提高教师的学历层次

现代教师的职责已不单是传道、授业、解惑。幼儿教师也是如此。一个合格的现代幼儿教师不仅对幼儿要有耐心和爱心,教幼儿学习知识,更重要的是应该成为一个学习者、教育者和研究者,应该成为儿童行为的解码者。“只有当教师的知识视野比学校教学大纲宽广得多的时候,教师才能成为教育过程中真正的能手、艺术家和诗人”。教师要拓宽知识视野就需要不断地学习和研究。



（三）信息经营

信息在现代经营中的作用越来越大,已经成为市场竞争的重要手段。对于幼儿园发展来说,信息的重要性不言而喻,信息经营是构建幼儿园发展的“信息高速公路”。管理者要特别关注下列四个方面的信息。

1. 园内信息

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

2. 市场信息

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

3. 国内外信息

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

4. 信息技术

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

（四）资源经营

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

1. 现有资源

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

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

2. 可借用资源

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





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

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

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

3. 可发展资源

可发展资源是指尽管目前幼儿园尚未拥有这种资源,但幼儿园具有创造和积累这种资源的能力,可以在可预期的时间内把这种资源发展创造出来,如高水平的师资、幼儿园的规模、特色课程等。它实际上是幼儿园现有资源在未来某一时期的性质、结构和数量的改变量。这种资源是一个相对确定的量。

四、幼儿园经营与企业经营的不同

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

(一) 目标不同

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

(二) 效能取向不同

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

(三) 创新目的不同

任何经营都离不开经营策略,好的经营策略又离不开创新。企业创新的目的是拥有更大的利润空间,而幼儿园的创新是为了提供高质量的教育服务,更好地促进幼儿的身心发展,进而影响整个社会的发展。但幼儿园管理与经营不能不讲经济效益,只有在管理与经营



中追求一定的经济效益,才能提高教育资源的利用效率,才能保障幼儿园的可持续发展。

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

总之,幼儿园的管理和经营必须以幼儿园的教育任务为目标。国家颁布的《幼儿园工作规程》中明确指出,幼儿园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,促进其身心和谐发展。这是幼儿园应该坚持的办园方向和根本宗旨。

拓展阅读

幼儿园管理工作的的问题与路径创新^①

幼儿园管理工作的开展,要认清幼儿成长发展规律,明确幼儿管理工作的创新方式,经过不断探索和研究,开创出一条新的路径,实现幼儿园管理的科学化。

一、幼儿园管理工作的主要问题

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

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

第三,幼儿教师管理水平有待提高。幼儿教师作为幼儿园管理活动开展的组织者和实施者,其管理水平和能力对幼儿园管理工作有直接的影响。当前,幼儿教师往往会将更多的时间和精力用在教学方面,而忽视幼儿园管理工作的开展。还有的幼儿教师缺乏自身管理意识和管理能力,使幼儿园管理呈现混乱状态,严重影响幼儿教育工作的开展。

二、创新幼儿园管理工作路径

创新幼儿园管理工作路径是指从传统的行政管理模式转变为行政管理与科学管理相结合的新型管理模式,使服务育人、管理育人、教书育人的活动能够长期持续发展。新时期幼儿园教育教学目标发生了本质变化,传统的幼儿园管理体制已经无法适应幼儿园管理需要,创新幼儿园管理工作路径已经成为幼儿园管理工作的重点。

第一,树立生本教育思想,引入创新理念。在幼儿园管理工作中,大部分幼儿园管理者将工作的重点放在各种制度和机制的建立上,将教师作为幼儿园管理的主体,这种管理思想具有一定的片面性,忽视了幼儿在管理工作中的核心地位。幼儿年龄小,

^① 何小义.创新幼儿园管理工作路径探讨[J].成才之路,2019(8):70.





处于身心发展的重要时期,需要幼儿教师时刻关注他们的成长动态,积极引导他们树立正确的认知观,为他们的健康成长保驾护航。素质教育理念要求幼儿教师树立以幼儿为核心的管理思想,在管理过程中充分满足幼儿的合理诉求,并能够从幼儿角度对原有体制进行整体改革,积极融入现代教学思想。

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

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

思考与练习

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

专题实训

一、实训专题

幼儿园组织机构与编制设计。

二、背景材料

红星乡人民政府拟申办一所 X 幼儿园,这所幼儿园建成后的在园幼儿为 130 人。



三、实训目的与内容

(一) 实训目的

(1) 在设计幼儿园组织机构与编制的过程中,进一步领会关于幼儿园组织机构及其编制的知识。

(2) 通过幼儿园组织机构与编制设计实训,初步掌握幼儿园组织机构设计及编制的计算等相关技能。

(二) 实训内容

(1) 根据背景材料所提供的 X 幼儿园基本信息,开展幼儿园组织机构与编制设计实训。

(2) 计算 X 幼儿园的教职员工编制,并设计 X 幼儿园的组织机构。

四、实训形式

学生个人利用课外时间完成并提交一份名为《X 幼儿园的组织机构及其教职员工编制设计》的实训作业。

五、实训考核

(一) 考核形式与内容

针对学生的设计作业和设计过程,教师在各小组组长的协助下分组考核学生进行专题实训的态度及实训的内容、结果。

(二) 考核标准

(1) 学生独立完成,不抄袭设计作业。

(2) 设计的文本内容全面,计算无误,格式规范。



考核登记
学生实训登
记表

综合实践

1. 调查了解见习幼儿园的职能部门及其职能、人员编制及其积极作用,并提出相关的合理化建议。

2. 以调查问卷的形式了解目前民办园经营与企业经营的异同点,并判断、分析民办园经营是否体现了社会公益性和育人特点。

