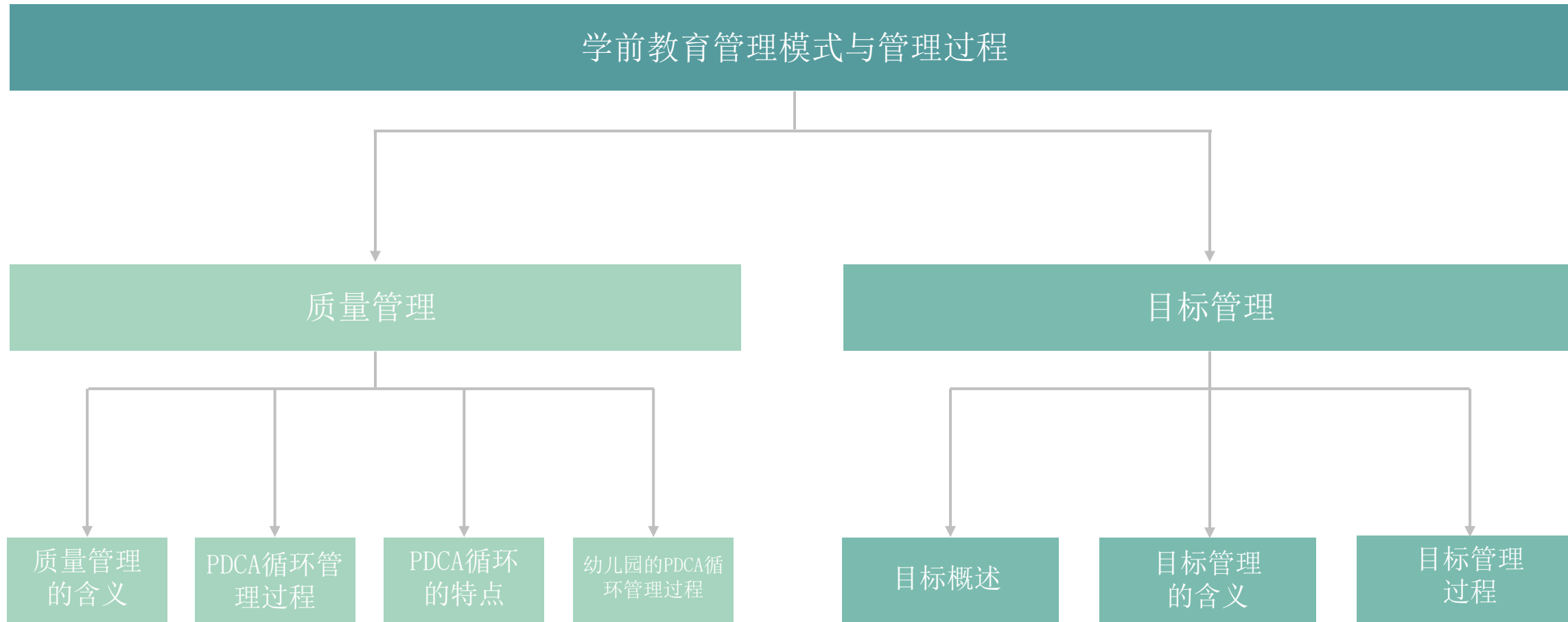


第三章 学前教育管理模式 与管理过程

幼儿园管理

三 学前教育管理模式与管理过程

内容结构：





第一节 质量管理



第二节 目标管理

3.1 质量管理

3.1 质量管理

3.1.1 质量管理的含义

质量管理将管理对象视为一个系统，综合考虑管理中的各个环节和要素，具有全局性、全程性和全员性的特点，能有效保障业务的有序和优质进行。在教育领域，戴明的质量管理思想受到广泛关注。戴明是 20 世纪著名的质量管理学家，质量管理十四点原则和 PDCA 循环管理法是戴明最为突出的贡献和广受认可的管理观点，充分体现了戴明深刻的管理智慧。

3.1 质量管理

3.1.2 PDCA 循环管理过程

戴明指出，一切有过程的活动都由计划(plan, P)、执行(do, D)、检查(check, C)、处理(act, A)四个环节组成。这四个环节围绕着管理目标展开，构成一个管理周期。质量管理过程正是一个个PDCA 管理周期接连发生、连续循环的过程。



3.1 质量管理

4

处理

第四，处理。“处理”是对管理过程中总结检查的结果进行处理，进而采取相应措施对管理过程中的成功经验归纳、总结、推广，对发现的问题进行讨论分析，形成理性和凝练的建议或要求，这对下一管理周期具有积极的借鉴意义。处理环节是两个管理周期之间承上启下的过渡环节。

3

检查

第三，检查。“检查”是对计划执行情况的诊断和评价，可以推动和保证计划的良性运行。检查既可以对已取得的成绩进行肯定，也可以被用作发现问题、纠正偏差的有效手段。检查环节一般会伴随着整个管理活动的执行过程，



1

计划

第一，计划。“计划”在整个管理过程中是起始环节，也是指导管理过程如何展开的指南。管理者在开展管理活动前都应提前制订好工作计划，包括工作目标的确定和实现目标的方案、手段、方法和措施等，以此作为工作的“路标”。

2

执行

第二，执行。“执行”就是执行管理计划，这一环节贯穿于整个管理过程，即围绕计划对管理系统中的各个要素进行组织、指挥、协调、控制、激励等，以达到预期效果。但一般来说，具体的执行情况不一定会和计划完全一致，计划只是预设的管理细则，而在实际工作中，管理状况总是千变万化的，管理者需要根据当下情况对计划进行适当的修改和补充。

3.1 质量管理

3.1.3 PDCA 循环的特点



目的性

管理本身就是一种目的性极强的活动，管理过程的展开和延续都是以目的为前提和基础的。

程序性和整体性

PDCA 循环的各环节是遵循一定的程序展开的，各环节相互衔接、有序运行，构成了完整的管理周期，这体现了 PDCA 循环的程序性，程序性保障了管理过程的有效性。各个管理环节之间相互联系，依次展开，这体现了管理过程的整体性。

渗透反馈性

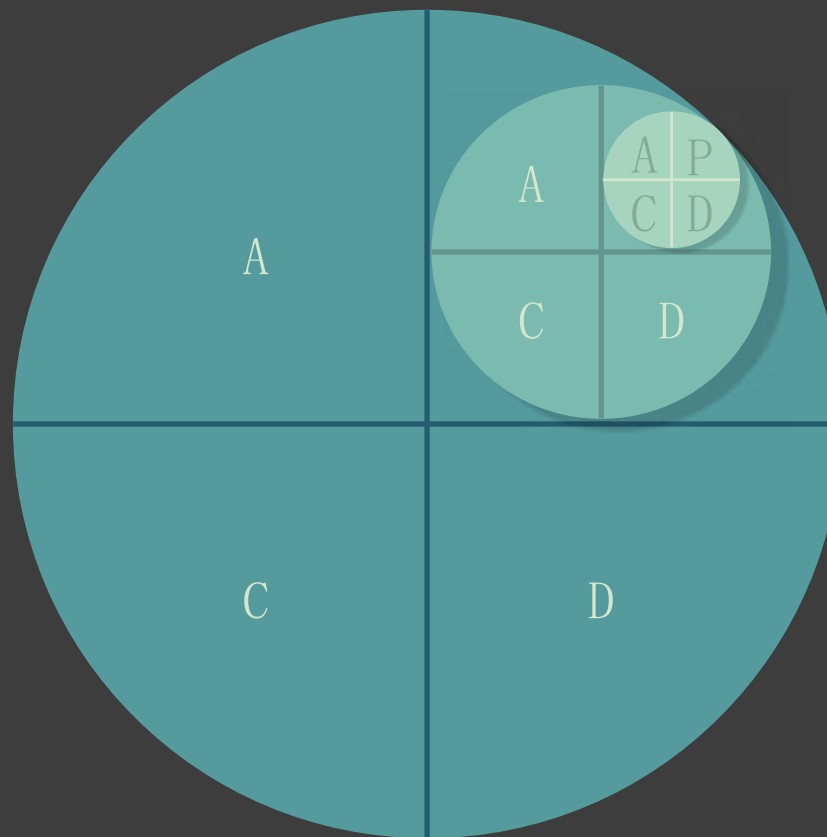
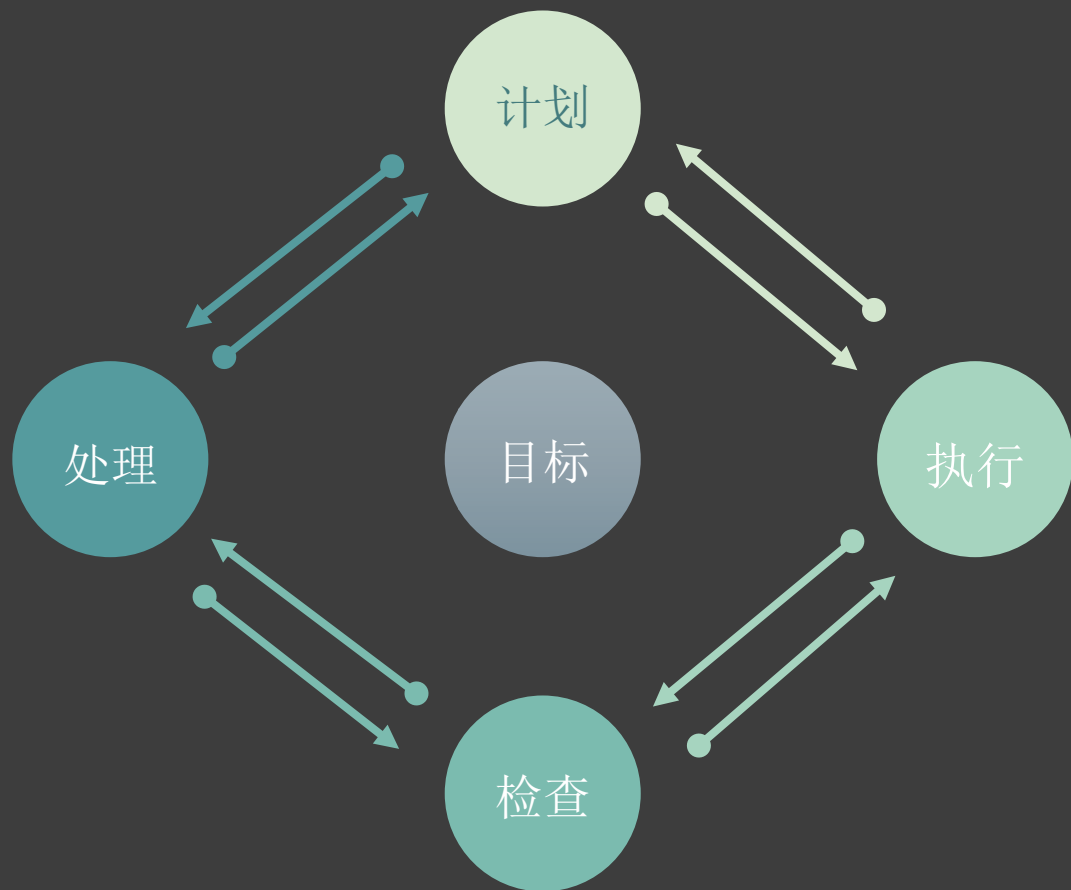
管理过程中的各个环节是相互渗透、相互作用，相互促进的关系。

[点击查看](#)

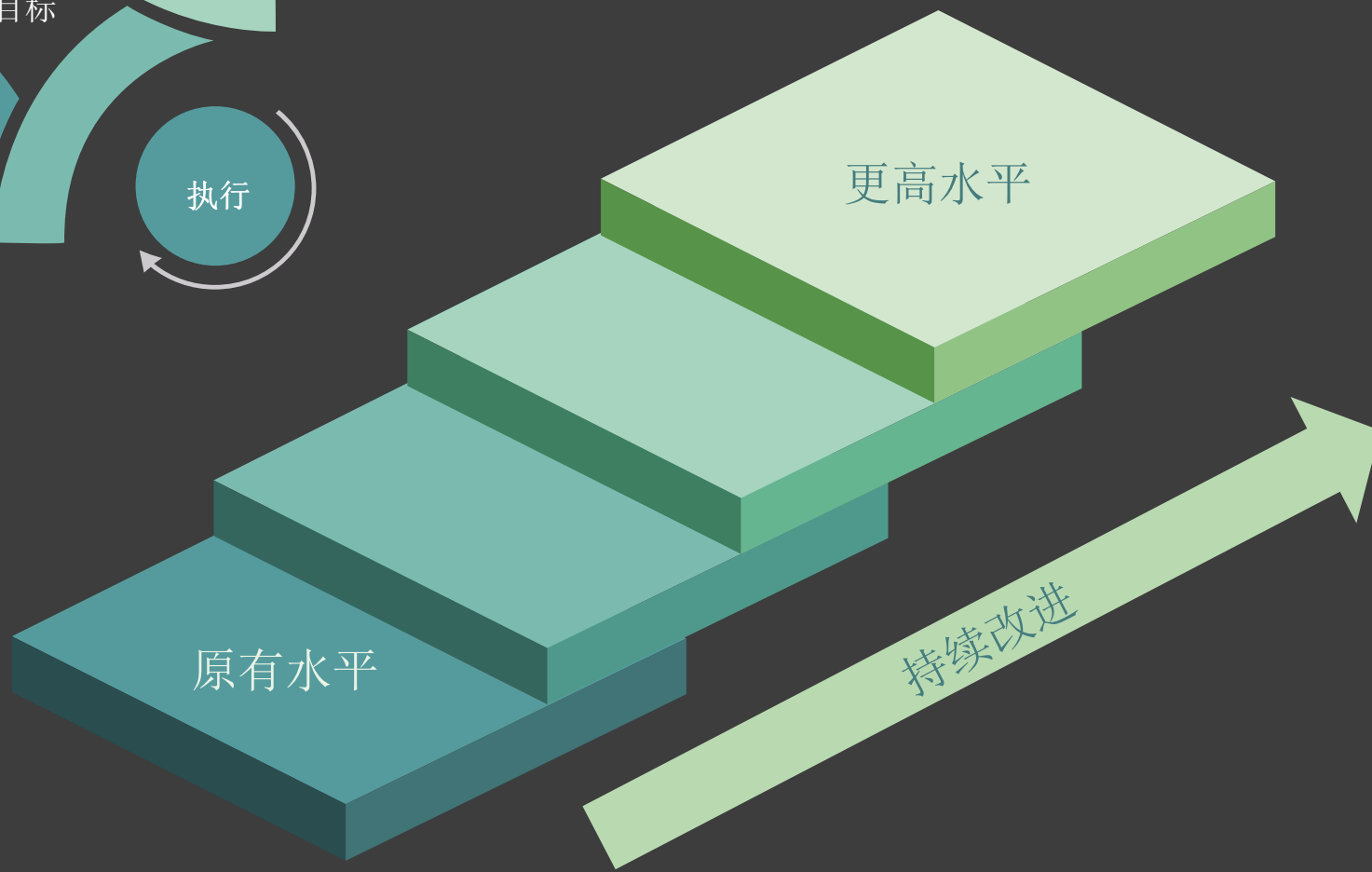
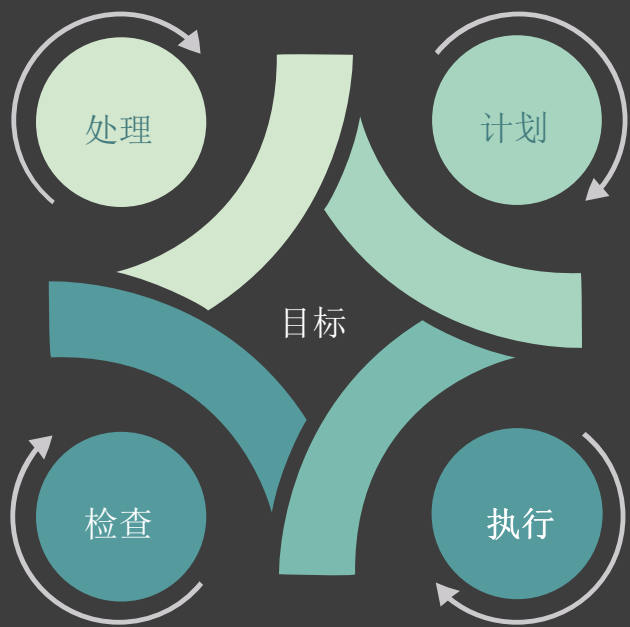
周期性和递进性

周期性指管理活动是以周期为单位的，一个完整的管理周期包括PDCA四个环节。递进性说明了管理过程是不断螺旋上升的，这种螺旋递进的关系不仅体现在管理周期内，还体现在管理周期外。

[点击查看](#)



返回



3.1 质量管理

3.1.4 幼儿园的 PDCA 循环管理过程

PDCA 循环被广泛运用于幼儿园的管理活动中，以提高管理的质量和效益。以下将从制订计划、执行计划、检查计划、总结计划四个方面阐述幼儿园的管理过程。

(一) 制订计划

1. 计划的含义和意义

计划是为了完成某项事务预先规划好的详细方案。计划是管理活动的起始，是执行的基础、检查的依据和处理的方向。计划的内容应包括“5W1H”，也就是做什么(what)、为什么做(why)、什么时候做(when)、在哪里做(where)、谁来做(who)和怎样做(how)。“做什么”即明确计划的任务；“为什么做”即明确计划的目的；“什么时候做”即明确计划的时间安排——什么时候开始做，什么时候需要完成；“在哪里做”即明确计划实施的场所；“谁来做”即明确计划实施的主体；“怎样做”即明确完成计划的设想，包括制定相应的规章制度、分配工作任务、明确责任主体等等。

3.1 质量管理

计划的类型

根据覆盖范围可将计划分为全园工作计划和部门工作计划。全园工作计划是对整个园所大小事务的规划，包括卫生保健、教育教学、总务后勤、教师队伍建设、对外合作等的工作目标和工作任务等。部门工作计划是部门内人员的具体任务安排、工作要求和预期成果，旨在保证全园工作计划的顺利推进。

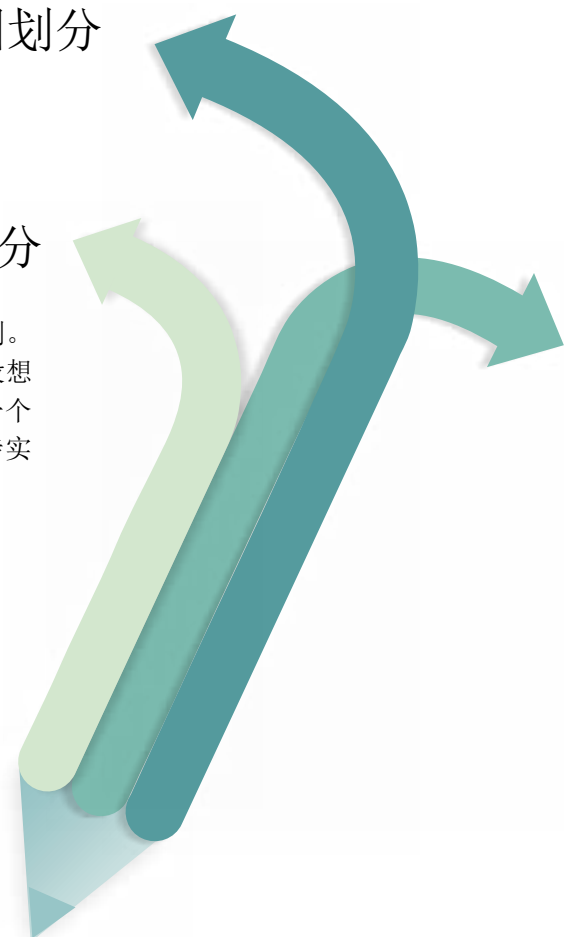
根据覆盖范围划分

根据时间划分

根据时间可将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。顾名思义，长期计划是对远所未来几年甚至数十年的设想；中期计划是对长期计划的细分，一般指一个学年或一个学期的计划；短期计划是对长期和中期计划如何一步步实现的具体规划，一般指一个月、一周或一天的计划。

根据工作性质划分

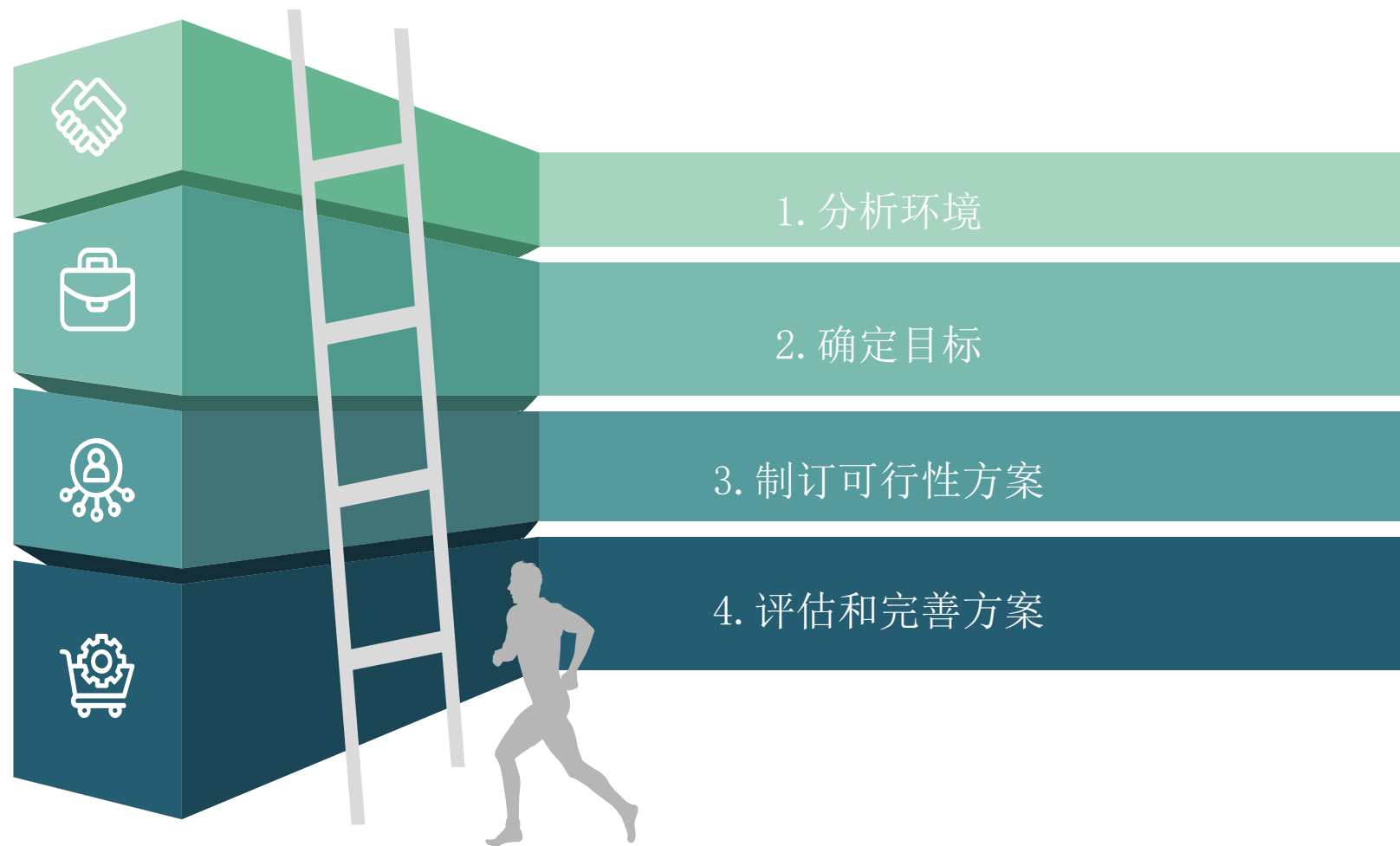
根据工作性质可将计划分为常规性计划和临时性计划。常规性计划是对园所日常事务的规划，也就是那些日复一日、周而复始的工作内容，比如每日的卫生保健、教育教学后勤工作等等。这些事务每日要完成的内容基本一致，往往不需要大的调整或修订。



3.1 质量管理

园所计划的制订程序

计划是管理过程的开端，一份好的计划意味着一个好的开始。一份好的计划是如何诞生的呢？计划的制订应该遵循一定的科学程序。一般来说，计划的制订包括分析环境、确定目标、制订可行性方案、评估和完善方案四个环节。



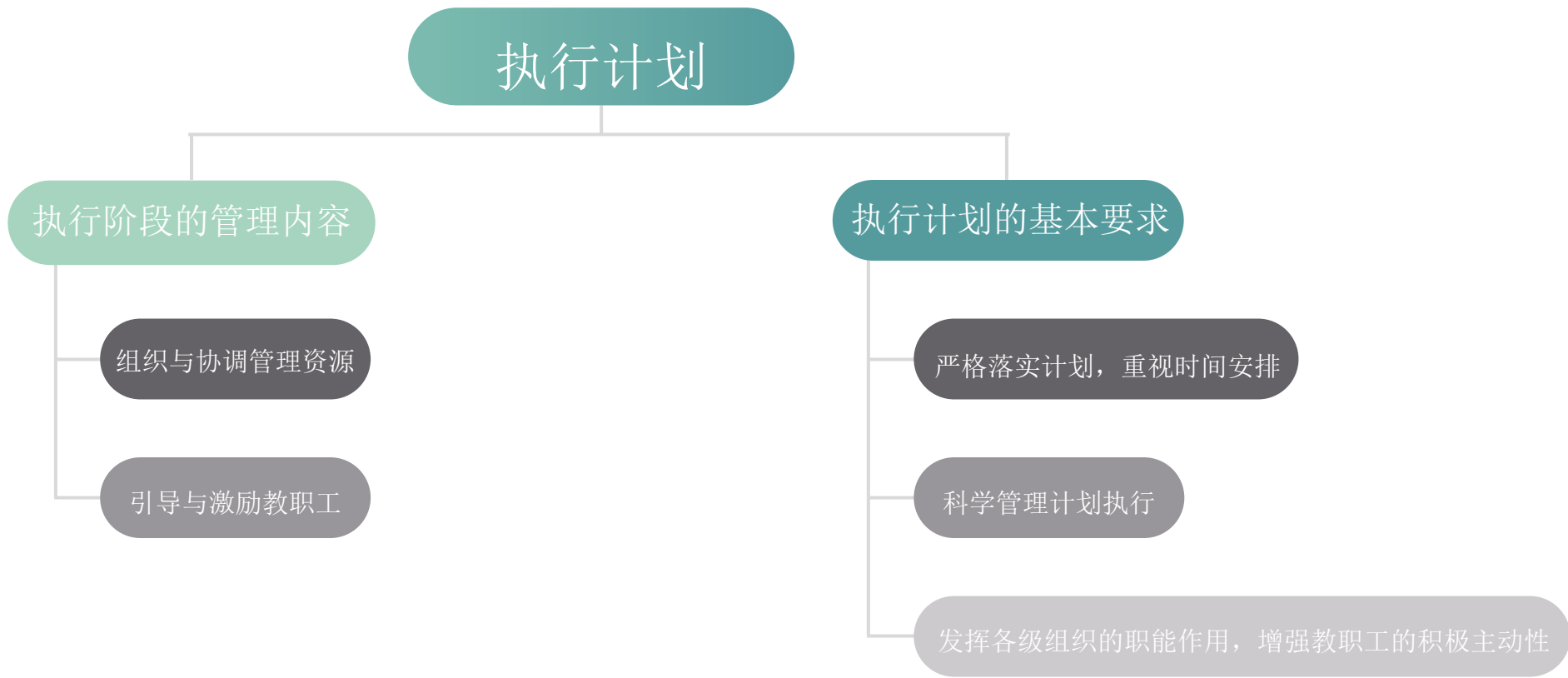
3.1 质量管理

3.1.4 幼儿园的 PDCA 循环管理过程

(二) 执行计划

执行是将计划变成行动，将设想转化为现实的管理活动。执行计划是管理目标达成的关键环节，空有计划而不去落实，那计划做得再好最终也毫无实际价值。衡量一个组织的管理业绩，主要就是考察计划的执行情况。

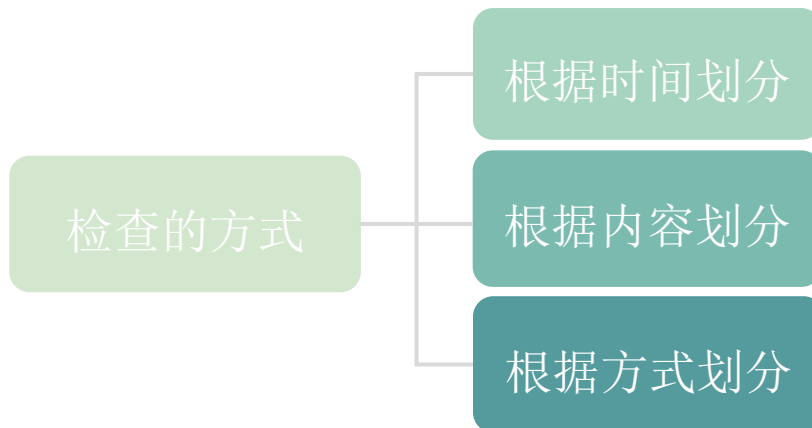
3.1 质量管理



3.1 质量管理

3.1.4 幼儿园的 PDCA 循环管理过程

(三) 检查计划



项目	内容	检查记录
来园、离园活动	积极与幼儿进行情感互动，让幼儿感受到安全和愉悦。	
	来园、离园安全有序。	
	关注幼儿的健康状况，认真开展班级晨检和常规观察，及时做好记录。	
	充分利用来园、离园时间与家长主动沟通交流，及时反馈幼儿的情况。	
户外活动	利用自然条件，开展丰富多彩的户外游戏和体育活动，确保材料丰富、内容适宜。	
	保证户外活动时间充足。	
	注重户外活动的安全防护，增强幼儿的自我保护意识。	
生活活动	建立科学有序的生活常规。	
	能结合生活活动对幼儿进行安全、营养和保健教育。	
	注重培养幼儿良好的饮食、盥洗、午睡等习惯以及自理能力。	

3.1 质量管理

目的是一项活动开展的指路灯，有了检查目的，检查者才能知道检查过程中应观察什么要素、以什么为评估标准。盲目随意的检查多半是浪费时间、走马观花，无法达到检查的真正目的。



检查时应以客观公正为原则。主观性、随机性的检查既无法发现真正的问题，也难以说服被检查者认同检查可以为其提供有效的反馈意见和改进措施。要达到客观公正，首先，应设定检查标准。以标准为检查尺度，一方面可以促进检查工作的有序开展，另一方面也可以让被检查者更好地了解检查程序和内容，从而获得其信任。其次，应多渠道获取信息，多方式展开检查。通过多主体(如教职工、幼儿、家长等)获取检查信息，多方式(如电话采访、实地考察、获取文字材料、听取工作汇报等)展开检查，能够补充、完善检查材料，保证检查的客观有效。



检查过程中既要重视工作结果，也要重视工作过程。只关注结果，忽视过程，很有可能导致管理者对教职工的误解，无法真正发现问题所在，从而难以提出适宜的解决方案。只关注过程，对结果放任不管，也会影响管理的成效，最终也有可能一事无成，无法实现目标。



检查的基本目的应是查漏补缺。检查不是为了指责谁、贬低谁，而是希望通过检查及时发现存在的问题，并找出相应的对策。因此，在检查过程中，不应以找出问题为检查的终点。在发现问题后，还需要认真思考问题发生的原因以及相应的对策，并将此及时反馈给教职工，促进教职工的自我调整和修正，推动园所的进一步发展。

3.1 质量管理

3.1.4 幼儿园的 PDCA 循环管理过程

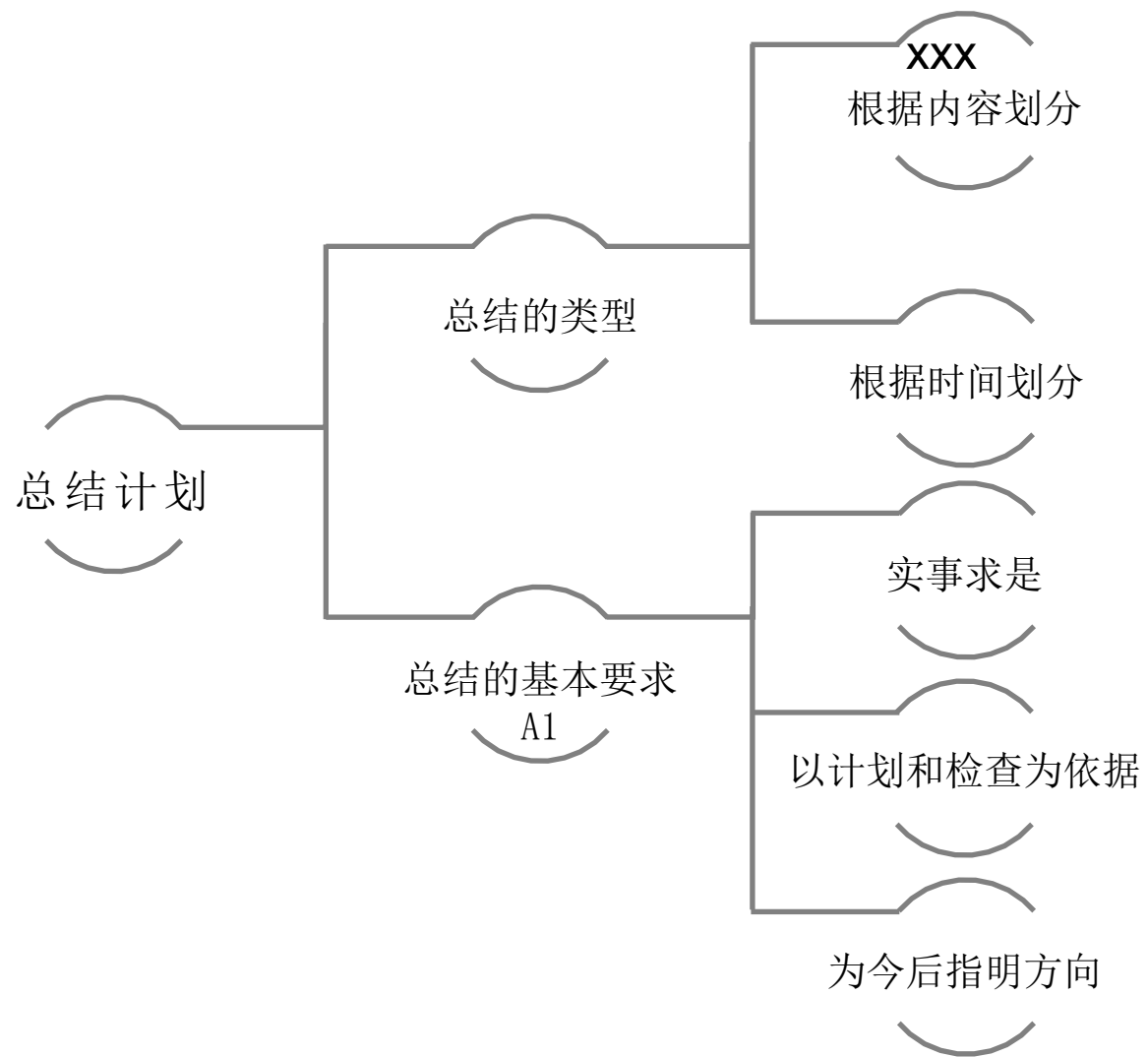


(四) 总结计划

1. 总结的意义

总结是管理活动的终点，同时也是下一个管理周期的起点。对于当前的管理周期来说，总结是对这一周期工作的全面系统的回顾(见图3-5)。对于下一个管理周期，总结是接下来管理活动的起点，是制订下一个管理计划的依据。可见，总结在管理周期之间起着承前启后的作用。

3.1 质量管理



3.2 目标管理

3.2 目标管理

3.2.1 目标概述

(一) 教育目标和管理目标

在幼儿园的工作中，既有教育工作也有管理工作，那么相应地，园所的工作目标既有教育目标，也有管理目标。尽管两个目标针对的是同一个组织，但它们并不是完全一致的。教育目标和管理目标既有联系，又有区别，理解二者之间的差异有助于管理者更有针对性且高效地开展管理活动。

3.2 目标管理

3.2.1 目标概述

(一) 教育目标和管理目标

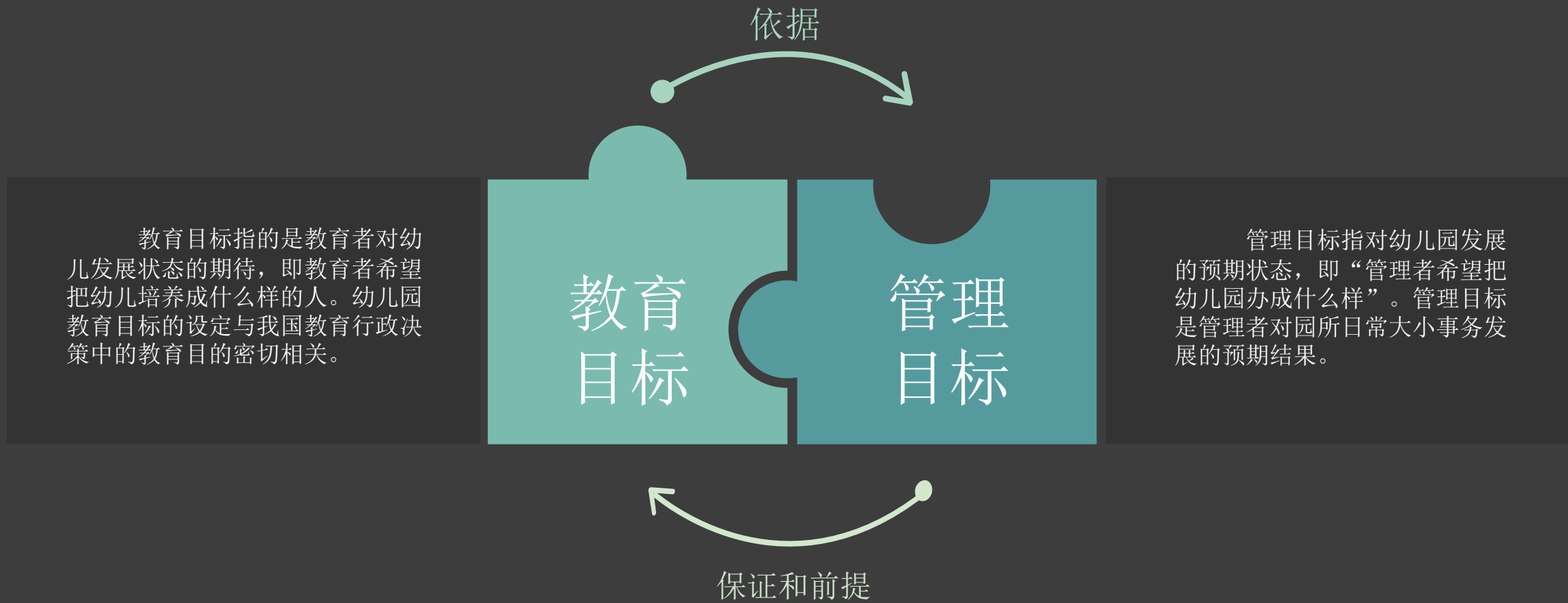


图3-7 教育目标与管理目标的关系图

3.2 目标管理

3.2.1 目标概述

(二) 目标的作用

1. 导向作用

目标能引领管理活动朝着指定的方向前进，从而保证管理的成效。无目标的管理活动就像是无头苍蝇，到处乱飞，最后只能是在原地打转，到达不了终点。没有明确、清晰的管理目标，管理活动最终也只能是一次次散乱的无效行动。有效的管理活动只有以目标为出发点，在管理过程中始终依据目标来调控工作事务，才能使园所的管理工作和教育工作有序进行，从而最终实现目标。可见，目标既是管理工作的出发点，也是管理工作的终点。

2. 凝聚作用

目标是联结各个管理要素的核心。由于大家都各干各的，没有归属感和凝聚力，因此也就看不到共同完成的成果，最终导致大家缺乏热情，毫无干劲。合理切实的目标，也就是那些能将个人志向和集体要求有效整合的组织目标，能够促进教职工之间的交流和协作、信任和认同，促成教职工的和谐一致，使彼此之间形成强大的凝聚力，从而推动组织目标的实现。

3. 激励作用

目标能激励教职工奋发向上、齐头并进，从而实现个人的成长和园所的发展。一个没有方向的人对生活是提不起激情和兴趣的，因为他感受不到自己正在做的事情的意义，也不明白这些事情的价值所在。相反，一个明确且有价值的方向能让个人的生活更充实、更有动力。教职工作为一个个鲜活的个体，同样需要一个清晰且具有挑战性的目标。

4. 衡量作用

目标可以作为评价总结管理工作的标准。目标除了是管理活动开展出发点之外，也可以作为衡量标准对管理工作的成效进行评估。将衡量目标完成情况作为对教职工工作情况的评估方式，在一定程度上可以避免管理者在评价时以主观想法或情绪对教职工的工作情况进行不公正和非客观的评价。同时，明确的目标也为教职工提供了一套清晰的自评标准，教职工可以根据目标不断地对工作进行自我反思和调整，可以有效地增强教职工自我评价和自我调控的意识与能力。

3.2 目标管理

3.2.2 目标管理的含义

目标是管理活动开展出发点和核心，目标对于整个管理活动的重要性不言而喻。目标管理指的是管理者依据目标对员工进行管理的一种方法，是管理者根据组织与员工的情况制定目标、实施目标、评价目标的一系列管理活动。

3.2 目标管理

3.2.3 目标管理过程

目标管理发展至今，其管理过程普遍被分为三个阶段：制定目标、实施目标、评价目标，这三个阶段构成一个完整的管理周期。并且，和 PDCA 循环一样，目标管理也认为管理应是一个又一个管理周期的循环往复，管理活动就是不断地从一个阶段进入下一个阶段的过程。

(一) 制定目标

1. 确定总目标

如前所述，目标是目标管理的灵魂，制定目标是目标管理中的关键环节。那么，在学前教育领域应该如何制定目标呢？

目标并不是由管理者随意决定的，而需要经过深刻的反复思考与分析。思考与分析的内容，也就是制定目标的依据，一般包括国家政策方针及法规、学科理论、园所实际情况（见图 3-8）。

3.2 目标管理

- (1) 依据国家政策方针及法规确保目标的准确性。
- (2) 根据学科理论确保目标的科学性。
- (3) 结合园所实际情况确保目标的可行性。

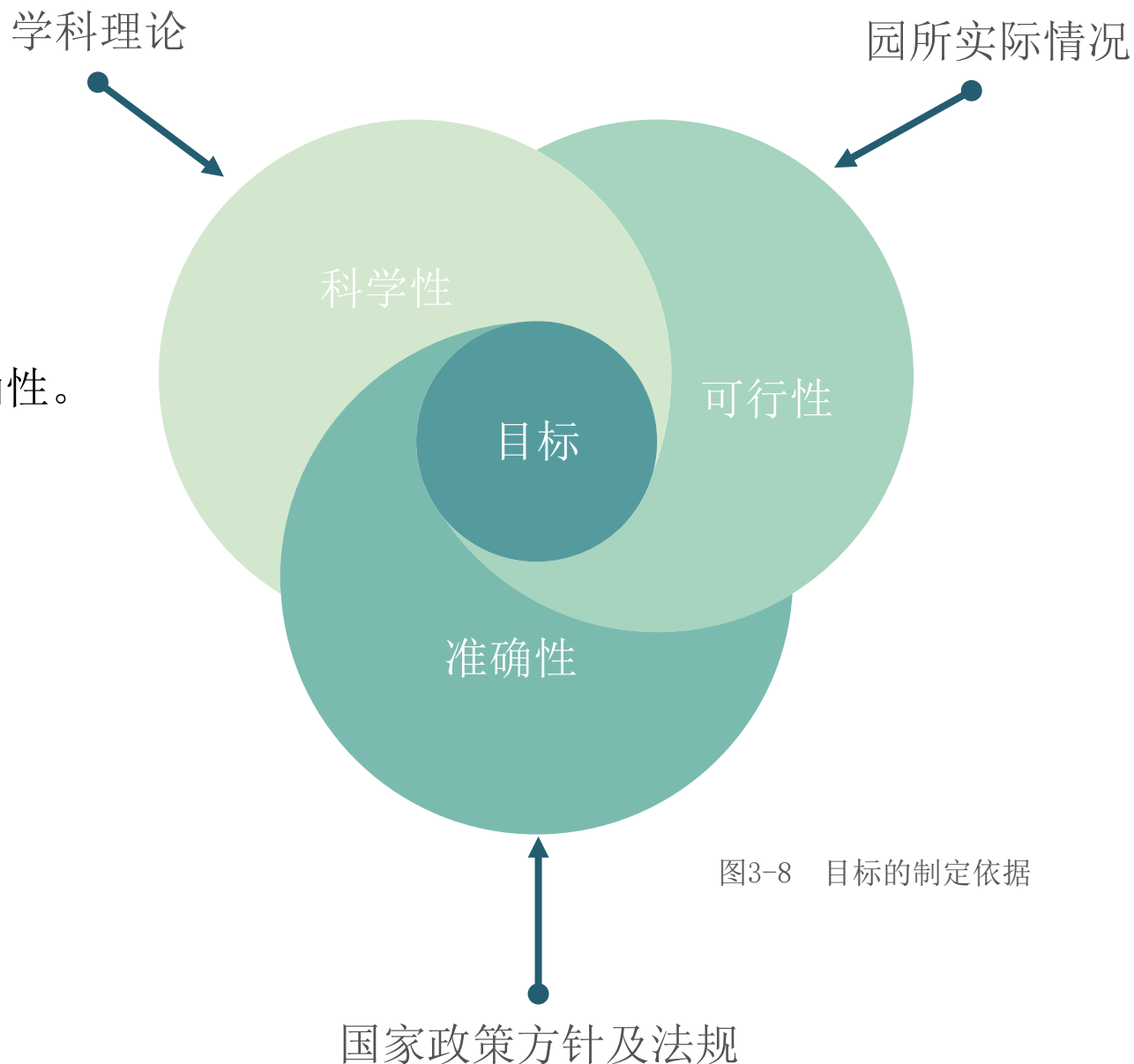


图3-8 目标的制定依据

3.2 目标管理

3.2.3 目标管理过程

(一) 制定目标

2. 构建目标体系

子目标	阶段性目标	具体措施	责任部门/人
激励机制	建立有效的激励机制，鼓励教师开拓创新，奋发向上。	调整、补充和完善现有的各项制度和职责，做到制度管人、制度管事、制度管案、制度激励，充分发挥制度的保障作用和教育引导作用。	X X
制度修订	形成一套园务管理职责并一以贯之。	各部门、各岗位人员制订规划和实施方案，明确职责。	X X
保障机制	完善办园目标保障机制和督导评价体系。	统一领导、分级管理、指标控制的原则；统筹安排，保证重点。	X X
考核评价	岗位目标达成度的考核与评价。	月考一季考一学期考一年度考，层层推进，突出可检性、可操作性和实效性。	X X

表3-2 XX幼儿园园务管理三年发展目标分解表(2019-2021年)

3.2 目标管理

3.2.3 目标管理过程

(二) 实施目标

实施目标就是将目标落实、责任到人的过程。实施目标需要依赖每一个部门及个人的认真劳动。在实施目标的过程中，管理者需要抓好管理工作，确保实施目标的有效性和有序性。例如，应建立相应的监督体系，对部门或个人的工作进行跟进和考核，及时调控其行动，纠正其偏差；又如，还应重视园所文化的建设，通过积极融洽的园所氛围提升教职工的工作热情，通过团结互助、认真踏实的工作文化推动园所目标的达成，实现个人的成长与进步。

(三) 评价目标

评价目标，就是以目标为评价标准，考察目标的实际完成度。评价目标的目的在于通过评估预期目标与实际效果的差异来总结管理过程中的经验教训，为下一个管理周期提供“超前反馈”，促进管理过程的更新迭代，推动管理质量的提升。

评价目标首先应以最初制定的目标体系为评价依据，对完成成果进行考评，明确各部门或个人的绩效。其次，在确定各部门或个人的绩效后，应采取相应的奖惩措施，公开嘉奖成果突出的部门或个人，分享其成功经验，充分发挥其榜样作用。最后，须进一步分析此次实施过程存在的不足，总结经验教训，将其作为下一个管理周期展开的起点和参考依据。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/155223310231011331>