

绪论

考点一：学前教育与管理

1、学前教育的特点与管理

(1) 学前教育的特点与管理：

- **保育性**：学前教育的保育性是区别于其他教育的根本特点；
- **启蒙性**：学前教育的启蒙性特点决定了学前教育管理的特点是一种非学校化管理；
- **综合性**：运用多种环境因素，形成相应的教育体系，进行综合性的教育，是学前教育的基本特点；正是学前教育综合性的特点决定了学前教育非学科化管理的特点。

(2) 学前教育的发展与管理：

- **国际化**：在进入 90 年代后，世界各国对学前儿童教育的国际沟通已成为现代学前教育的发展趋势；
- **多样化**：现代学前教育管理具有灵活性、针对性与动态性的特征；
- **科学化**：学前教育的科学化与学前教育管理的科学化是学前教育走向现代化的基本保证；
- **整体化**：学前教育的整体化趋势，是指学前教育目标的整合性趋势；
- **规范化**：对越来越多的各种不同的托幼机构的规范化管理，是世界学前教育共同的发展趋势。

考点二：研究范围与研究任务

学前教育管理学以**学前教育管理现象**和**学前教育管理规律**作为研究对象。

1、关于学前教育管理的现象

学前教育管理学首先要研究的是**学前教育管理的现象**，而对学前教育管理现象的研究则可以从学前教育管理活动、学前教育管理体制、学前教育管理的机制、学前教育管理的观念四个方面来研究学前教育管理的现象。

学前教育管理活动是研究学前教育管理学现象的重要途径。

学前教育管理体制是学前教育管理机构和学前教育管理规范的结合体和统一体，它包括学前教育行政体制和园所管理体制两个部分。

学前教育管理机制是指学前教育管理各部门之间的相互关系及其运作方式。

学前教育管理观念是人们在管理实践的基础上对学前教育管理的一种系统的理性认识。

2、关于学前教育管理的规律

学前教育管理的基本规律具体是指在各种教育管理现象中，其教育管理的活动、教育管理体制、教育管理的机制、教育管理的观念相互联系，相互影响，由此构成了学前教育管理的整体。

学前教育管理的特殊规律（教育管理的具体规律）	
学前教育管理活动的规律	学前教育管理活动的规律是指学前教育管理活动的各因素之间的内在必然联系，要按照学前教育管理活动规律进行管理，要正确处理好各种因素之间的关系。
学前教育管理体制的规律	学前教育管理体制的规律是指学前教育管理体制的各因素之间的内在必然联系，要按照学前教育管理体制的规律来开展管理工作，并要处理好管理体制中的各个环节和各种因素之间的关系。
学前教育管理机制的规律	学前教育管理机制的规律是指教育管理机制各因素之间的内在必然联系，要按照教育管理机制的规律进行管理，尤其要处理好层次机制、形式机制与功能机制之间的关系，同时只有充分发挥教育管理机制的作业，才能充分调动人在管理中的主动性与积极性。
学前教育管理观念的规律	学前教育管理观念的规律是指教育管理各种观念之间存在的内在联系，在管理工作中要注意教育管理观念的选择和教育工作，要使教育管理观念的选择和教育不断适应学前教育事业的发展。

（3）本学科的研究任务

- ①研究学前教育管理的客观规律，总结学前教育管理的实践经验，形成我国学前教育管理的理论体系；
- ②借鉴国外学前教育管理的先进思想与理论，研究学前教育管理的内容、方法及其运行规律，把握学前教育管理的发展趋势；
- ③通过对学前教育管理实践的理论研究，用科学的教育管理理论和先进的教学管理方法来指导学前教育管理实践，不断地提高托儿所和幼儿园的管理水平；
- ④通过对学前教育管理基本理论的研究，为国家和政府部门制定学前教育管理的政策，制定学前教育管理改革的思路，采取有关的教育管理措施，为管理决策提供科学的理论依据与策略思想。

考点三：学习与研究的意义

1、

学习的意义	
社会发展的需要	实现管理现代化历史使命的关键在于加强学前教育管理理论的学习，从而进一步提升学前教育管理的整体水平。
学前教育事业发展的需要	加强管理理论的学习，强化管理者与被管理者的管理意识，是当前学前教育事业发展与推进教育改革的客观需要。
更新管理观念的需要	学习、研究、运用是完成管理观念更新所不可缺少的三个要素，其中“学习”是基础，“运用”是反馈，“研究”是核心，其中研究是连接其他两个要素的关键因素。

2、研究的意义

(1) 一体化地研究学前教育。

现代社会注重对教育的管理研究，其目的在于进一步提升教育的潜在价值。

(2) 全方位地研究学前教育。



第一章 园所管理的基本任务

考点一：园所管理的有关概念

园所管理是对幼儿园与托儿所的管理。

1、学前教育管理与园所管理

学前教育管理是一个宽泛的概念，它具体包括对**学前教育管理机构**与**学前教育管理体制**的管理，是属于一般层面的管理。

园所管理是学前教育管理的重要组成部分，是属于微观层面的管理，具体是指**幼儿园与托儿所机构本身的管理**，它是从属于学前教育管理的，并受到学前教育管理的制约。

2、幼儿园管理与托儿所管理

在过去，我国的幼儿园管理一般是指对 3~6 岁儿童的教育机构的内部管理，而托儿所管理一般是指对 3 岁以下的儿童的教育机构的内部管理。

在最近几年，我国的学前教育正在进行“**托幼一体化**”的实践与理论研究，有些地区也开始进行“托幼一体化”的实践，有些幼儿园的入园儿童，其年龄已在 3 岁以下，有些幼儿园与托儿所合为一体，从而使幼儿园管理与托儿所管理逐步趋于一致，趋于融合。

3、园所行政工作的管理与园所教育工作的管理

园所管理是对学前教育机构的各项工作进行管理。

园所行政管理具体是指管理者在园所组织机构中，对园所的财物、制度、人事和组织运行等一般行政工作进行管理的活动。这是园所长进行管理的基础，它要求园所长具有较高的行政协调能力和管理能力。

园所教育管理是指管理者在园所这种特定的教育机构中，对园所保教工作进行的各种管理活动。

园所教育管理是以园所的行政管理为基础的，同时也是整个园所管理的核心。

考点二：园所管理的基本任务

园所的管理任务主要是指管理者为完成园所教育任务，通过必要的决策、计划、组织与协调等活动所要达到的一种目标意向。



1、建立园所管理系统

园所管理系统主要包括**组织系统与条例系统**两个方面。

(1) 建立完备的组织系统

①形成有效的正式组织机构（首要任务）

在园所管理系统中，正式组织机构的建立是管理的重要基础，因为它是管理的基本框架。

②保证组织的正常运转

园所组织系统的真正建立，不在于有无组织的存在，而在于组织的系统运行。

③强化组织的协作效应

作为园所管理者，必须特别注意协调各组织之间的工作关系，理顺矛盾，从而产生各组织的协作与整合效应。

④加强对非正式组织的引导

a.管理者要允许和容忍非正式组织的存在，不要简单地排除或禁止非正式组织的存在；

b.管理者要寻找适当的机会，与非正式组织及其成员进行沟通，甚至还应该介入或者参与非正式组织的活动；

c.在上述工作的基础上，管理者可以用园所管理的目标或者具体的工作任务作为内容，对非正式组织进行疏导，把他们的精力和能量引导到工作上来，让他们与其他的员工一样，也能关心和参与园所的管理工作，并及时地肯定他们的工作成果，使非正式组织逐步纳入到整个管理系统中来。这是对非正式组织加强管理的最终目的。

(2) 建立完备的条例系统

园所的条例系统是指园所管理工作中的一系列规定、制度与章程及其有效性运作的系列。

在园所管理中，建立完备的条例系统从整体上说，主要包括硬性制度的管理与柔性制度的管理。



2、加强园所人力资源的管理

现代管理的实质是**对人的管理**，对人的管理已经成为现代园所管理的根本任务。管理是一种对资源的投入或对资源的利用，以期取得最佳效果的活动。在管理活动中，所涉及的资源有时间、空间、能量、财力、物力、信息等，其中最重要的资源是人力。

(1) **合理用人**是人力资源管理的基本任务

①**合理选人**

合理选人是合理用人的基础，也是人力资源管理的第一步。

人员选择方面管理者需要重视的问题包括：

- 选人标准的偏差性
- 选人方法的片面性
- 录用人选的绝对性

②**优化组合**

将组织中有限的人力资源盘活，**优化人力组合**是管理者合理用人的重要组成部分。

园所的人力组合，既要考虑管理者的管理意志与工作要求，又要考虑组合对象的主体意愿，要防止人力组合的简单化、强制性。

只有当人的组合关系与工作任务的组合关系都趋于一致时，才能达到园所人力组合优化之目的。

人力组合的优化，实际上是一种通过人际关系的调整与沟通而产生的用人效果。其最终目的在于使有限的人力通过优化组合实现其 $1+1>2$ ，即“整体大于部分和”之目的。

③**用人策略**

对于园所管理，在用人方面，除了要坚持知人善任、任人唯贤、人尽其才等原则以外，还应该运用的用人策略有：

- 用人的互补度
- 用人的认可度

用人的认可度是指对于管理岗位的人员应该具备一定的认可度。

- 用人的透明度

在园所管理中，应该注意提高用人的透明度。它具体表现在竞聘的公开性、任用的公平性、监督的公正性，还表现在员工对任用者的权力范围、职责范围进行监督与评价。提高用人的透明度，有利于调动广大员工的工作积极性，有利于加强园所管理工作的监督作用。

(2) **培养人**是人力资源管理的核心任务

人力资源的管理实质是对人力资源的开发和利用，由此使管理过程中的用人与培养人结为一体。

在园所管理中，**培养员工**是管理者完成组织目标的前提条件。

在园所管理中，管理者应该不断地强化对员工的培养意识，加强对员工培养的内容、方法和途径的研究，逐步形成本园所对员工的培养系统。在我国，园所人才主要是靠内部培养，而不是靠外部引进。

- 管理者对员工的培养途径有两个方面：一是**外部培训**，其中包括学历培训、上岗培训、专题培训、专题观摩和专题研讨会等由外部机构组织的培训；二是**内部培训**，其中包括在岗培训、工作主题培训、案例分析培训、教育科研培训等由园所机构直接根据工作需要与员工发展的需要而组织的培训。这种内部培训与外部培训的结合，为园所员工提供了广阔的学习环境。园所管理者应该尽量创造条件，支持和鼓励员工，选择不同的培训途径，加强自我学习。从管理工作的角度，管理者应该把员工的培训及其业务档案加以记录、存档、考核与奖惩。并建立培训工作的激励机制，以促进员工不断学习的自觉性。

管理者培养优秀员工的培养方法	
全方位培养法	全方位培养法是一种对员工进行全面性培养的方法，其强调的是以人格培养为中心，以工作能力培养为目标的复合型培养方法。这是针对管理者在员工培养上的片面性问题而言的。
全员式培养法	全员式培养法是一种着力于组织系统中的每一个员工都能得到培养的方法。这种方法要求管理者针对每个员工的实际情况，度身定制相应的培养计划，使每个员工都能在原有的水平上获得新的发展，成为有用之才。这是一种集公平性、针对性和发展性为一体的培养方法。这种方法对于园所教育机构的员工培养尤为重要。
网络式培养法	网络式培养法是将园所机构中对员工的培养方法与培养内容，以及培养制度与相应的管理措施系列化，形成培养工作的网络系统，以确保培养工作的有序进行的管理方法。这是一种将员工的培养工作纳入到管理运行系统的方法。
规划式培养法	规划式培养法是指对每个员工根据自身的实际情况，在自我设计与组织策划相结合的基础上，用规划的形式对员工进行培养的方法。这种培养方法是对全方位培养法、全员式培养法和网络式培养法的综合运用。

(3) 调动员工积极性是人力资源管理的关键任务

调动员工的积极性，使他们主动地发挥潜能，能动地融入组织的发展之中，这才是人力资源管理的价值体现。

①影响人的积极性的因素：**个体动机、团体动机、社会动机**

②人的积极性的调动

调动人的积极性是管理工作的灵魂。

a.树立员工是园所生存基础的管理理念；

b.形成管理对象与管理主体统一的管理关系；

c.满足员工的发展需要；

第一，管理者应该了解员工的经济与生活状况，尽量满足他们提高经济收入、改善生活条件的需要；

第二，管理者应该理解和满足园所的教职工被尊重、被信任的心理需要；

第三，管理者应该满足员工文化学习和业务进修的需要；

第四，管理者应该注意满足员工对改善工作条件的需要。

3、完善园所教育环境的管理

完善教育环境的管理，这是最具园所特点的管理任务。

(1) 加强园所物质环境的管理

① 广义的物质环境管理

广义的物质环境主要是指园所内部的、比较大型的、确保儿童生活和教育的基本设备、设施或空间场所等物质条件，例如建筑设施、房屋设备、活动场地、器材设备等所构成的教育环境条件。

对于这类物质环境的管理，主要表现在对基本的硬件设施、器材设备的添置、维修、调整、改造和布局等方面的管理工作。具体而言，主要包括：**保证基本设施的经费投入；研究物质环境的合理布局；健全环境设备的管理制度；开发环境设施的教育功能。**

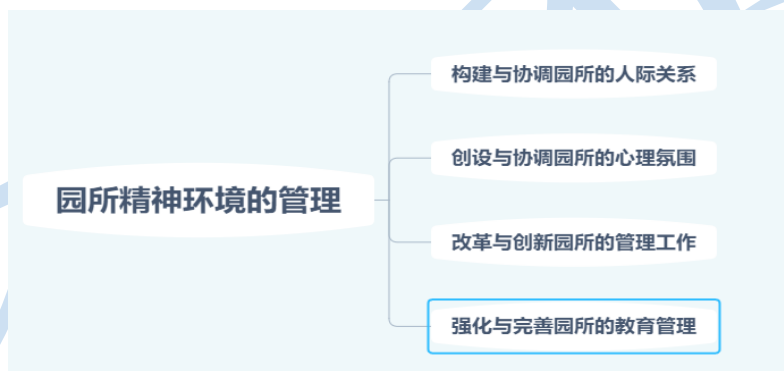
② 狭义的物质环境管理

狭义的物质环境是指园所内直接运用于儿童教育及其活动过程中的教具、学具、玩具、图书、画片、像带、声带、资料和可供儿童操作的材料等一些小型的教育工具和教育设备所构成的教育环境条件。

管理者应该充分认识到狭义物质环境的管理意义，努力抓好这几方面的工作：一是保证充足的资金投入，不断丰富与完善狭义物质环境；二是更新教育观念，不断创新狭义物质环境的管理；三是加强对狭义物质环境管理的研究，不断挖掘狭义物质环境内在的教育价值。

园所物质环境的管理起始于园所物质环境的创设。

(2)



第二章 园所管理的基本职能

管理职能的观念，最早是由法国的管理学家**法约尔**提出的。他认为，在管理体系中，包含着**计划、组织、指挥、协调和控制**等五种管理职能。

根据管理职能的一般理论和园所管理的特点，园所管理者在管理过程中，应该行使决策、计划、组织、指挥、控制和协调六项管理职能。

考点一：决策职能

决策是管理的起点，管理必须以决策为基础。

1、决策的含义和特点

含义：是指个人或组织为了达到某种目标而对未来一定时期内的有关活动的方向、内容以及方式的选择或调整过程。决策是贯穿于整个管理过程之中的。

特点：(1) 决策的目标性；(2) 决策的可行性；(3) 决策的选择性；(4) 决策的适宜性；(5) 决策的过程性；(6) 决策的动态性。

2、决策的类型

根据一般的决策类型的划分和园所决策管理的情况，园所决策类型包括：	
组织决策与个人决策	从 决策的主体 来划分，可以将决策分为组织决策与个人决策。 组织决策是组织整体或者组织的某个部分对未来一定时期的活动所作的选择或调整。组织决策是在环境研究的基础上制定的。个人决策是指个人对自己在参与组织活动中所作出的各种选择和调整的决定。
过程决策与阶段决策	从 决策的形式 来划分，决策可以分为阶段决策与过程决策。 阶段决策是指组织对未来活动的某个时期和某方面的工作的活动方案所作出的选择与调整。过程决策是指组织对未来活动的阶段性和终极性的活动方案所作出的选择与调整。 与阶段决策相比，过程决策具有明显的特点，把握这些特点有利于决策职能的有效行使： 前期分析、非零起点。
战略决策与战术决策	从 决策的性质 来划分，决策可以分为战略决策与战术决策。在管理学上，战略决策主要是调整组织的活动方向与内容，面对的是组织整体在未来比较长的一段时间内的活动，这种决策的实施主要表现为组织活动能力的形成和创造过程。而战术决策是在既定方向下进行具体活动的方式，所要解决的是组织的某个或某些具体部门在未来各个较短时期内的行动方案，这种决策的实施主要表现为对已经形成的能力的运用。
价值决策与事实决策	从 决策的内容和依据 来划分，决策可以分为价值决策与事实决策。 价值前提，是指这项决策“为了什么”或“应该怎样”等方面的价值判断。这种以价值判断为前提的决策，被称为价值决策。事实前提，是指决策行动的事实条件与环境条件。这种以事实判断为前提的决策，被称为事实决策。

3、

影响组织决策的因素（合理决策是管理者提高管理水平所必须行使的重要职能。）	
环境因素	环境是决策方案产生的载体，也是决策方案得以实现的保障。关键在于管理者能否全面有效地把握和利用有关的环境信息，能否根据环境信息的各种不同情况作出相关的反应。
决策者	决策者是影响决策过程的关键因素。
组织	组织对决策的影响，主要是通过组织的文化来制约组织及其成员的行为和行为方式，并通过组织文化来影响人们改变态度而发生作用的。
时间	时间本身就是决策的重要组成部分，同时又是限制决策的重要因素。

4、园所决策职能的实施

- (1) 强化决策意识
- (2) 决策不是管理者的个人行为
- (3) 决策不是管理者的瞬间行为

5、



考点二：计划职能

计划职能是决策职能的继续和延伸。

1、计划职能的管理意义

从管理的实际工作来看，计划与决策的区别与联系	
区别	计划与决策的区别在于这两项工作需要解决的问题不同。决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。任何组织在从事社会所需要的活动之前，都必须先对活动的方向、内容和方式进行选择，而计划则是对组织内部不同成员在一定时期内行动任务的具体安排，并详细规定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容与要求。
联系	决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续；决策为计划的任务安排提供了依据，计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。在实际工作中，决策与计划是相互渗透的，有时甚至不可分割地交织在一起。在某种意义上说，计划也就是一系列具体的决策过程。

从计划与决策的关系老看，计划职能的管理意义不仅是决策职能的延续，而且是决策目标实现的组织保证。所以，管理者在决策有了明确的意向之后，应该通过运用计划的形式与手段，使决策方案具体化，并具有较强的可操作性，从而使组织及其成员的活动纳入决策方案预设的运行轨道，确保管理工作的有序进行。

2、计划职能的实施

管理的计划职能主要是**设计达到决策目标的手段**。

在园所管理中，计划职能的行使主要是加强对园所的各类工作计划的管理。

园所工作计划	
A 类计划	这类计划是按时间序列纵向展开的，各个计划的上下之间存在着密切的递进关系与延伸关系。例如，学届计划、学年计划、学期计划等，这类计划的特点是计划的上下之间有很强的相互制约性，而且这类计划主要与教师的工作有直接的关系。
B 类计划	这类计划是按不同的工作内容横向展开的，各个计划之间虽然没有直接的联系性，但是由于这些计划往往都出自同一个时间段，所以，各个计划都是围绕一个共同的目标，执行不同的工作任务。尽管工作计划不同，但各个计划具有一定的相关性，在计划的制定与实施时又具有不同程度的相互支持性。
C 类计划	这类计划是由园所内不同的组织或部门所产生的工作计划。例如，园务工作计划、党支部工作计划等。由于这类计划都是从组织层面产生的，所做的工作都与组织的特点相关，所以，这类组织的负责人就是这类计划管理的理想人选。

考点三：组织职能

组织职能是保证决策目标的实现和计划有效执行的一种功能，所以，有效的管理必须具有强有力的组织管理，有效的管理者必须具备较强的组织能力。

1、组织职能实施的任务

(1) 组织职能的含义：管理的组织职能主要是通过建立一个适当的组织系统来确定各成员的工作范围和职责，并协调组织及其成员的相互关系，从而将与组织有关的各种因素合理地组织起来，使组织成员在统一指挥下协调一致地实现组织的共同目标。

(2) 组织设计的任务

组织设计就是设计组织的结构与框架，设计组织的职务和流程，这是执行组织职能的基础工作。组织设计的任务就是要提供组织的系统图和编制职务说明书。



2、

组织设计的原则	
目标应对原则	组织的建立与设置，首先必须与组织的目标相对应，并满足实现组织目标的需要，管理者应该根据组织的目标与任务，坚持因事设职、因职设岗的原则，来决定组织的结构、职务的设置和人员的安排。其次，管理者还应该注意及时调整与组织目标不相适应的组织结构和职务设置，或者更换人员安排。
协作关系原则	组织的设计应该立足于协作，从有利于协作的角度来划分部门、设置职务、建立组织网络。
有效跨度原则	在组织设计的过程中，尤其要注意合理划分管理的层次，合理确定每个管理层次的管理范围，这是组织设计的核心内容。
简单化原则	任何组织结构的设计都必须遵循一个基本原则：简单化。

考点四：指挥职能

1、“权限接受”理论

管理学家巴纳德曾在《经理的职能》一书中指出，“权限是正式组织传达思想（命令）以支配组织成员的行动。它具有被组织成员接受的性格”。

（1）职位权限与领导权限

职位权限是由上级委任的。职位权限不等于领导权限。

（2）无差别圈理论

所谓“无差别圈”，就是缩小领导者命令与下级接受之间存在的距离，使领导者的命令为下级所接受。

1、 指挥职能有效实施的方法：情感沟通法、观念的认同法

考点五：控制职能

控制也是管理的重要职能，管理的有效性完全取决于管理者在管理过程中实施控制职能的实效性。

1、控制职能的管理意义

控制职能的含义：管理的控制职能是指管理者在管理过程中，对各方面的工作实施有目的地干预，及时纠偏，把握管理方向，从而实施有效管理的过程。

2、

控制职能的基本方法	
预先控制	预先控制是指当管理问题还处于萌芽之中，或者尚且表现为一种隐患时，管理者就能敏感地发现，并能及时处理的一种控制方法。 预先控制是园所管理者实施有效控制的重要方法。
现场控制	现场控制是一种把工作的失误或问题在现场加以及时处理，严防现场问题向外扩展的方法。
层次控制	层次控制是一种按照组织的机构、成员、工作问题等不同层面与不同特点，采用不同控制的管理方法。
反馈控制	反馈控制是指在一个阶段的工作结束以后，用现时的认识或眼光去审视或反思过去的工作，总结经验、发现问题、分析原因、寻找对策的方法。其目的在于使以后的工作不再重犯以前的错误，不断提高管理工作的效率。

考点六：协调职能

1、协调职能的管理特点

(1) 协调职能的含义：**协调职能**是指管理者对组织系统运作中各方面的关系进行沟通、调整和处理的一种管理方法，其目的在于保证组织系统中各种关系的平衡性。

(2) 协调职能在管理过程中，实际上也是另一种形式的控制职能，或者也可以称为**软性控制**。

2、协调职能实施的基本内容

在园所管理工作中，管理者行使协调职能应该注意协调好以下几方面的关系：

- (1) 上级与下级的关系
- (2) 内部管理与外部管理的关系
- (3) 内部组织与外部组织的关系

获取完整资料 请下载 APP 或关注公众号



扫码下载 app



扫码关注公众号