

互联网+新形态立体化教材·学前教育丛书

裘指挥 总主编

幼儿园 组织与管理



邱仁根 张园园 王永杰 主编

中国科学技术出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园组织与管理 / 邱仁根, 张园园, 王永杰主编. -- 北京:
中国科学技术出版社, 2022.5 (2025.7 重印)
(学前教育丛书 / 裘指挥主编)
互联网 + 新形态立体化教材
ISBN 978-7-5046-9590-1

I. ①幼… II. ①邱… ②张… ③王… III. ①幼儿园—组织
管理—教材 IV. ① G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 089864 号

策划编辑	王晓义
责任编辑	王琳
封面设计	唐韵设计
责任校对	邓雪梅
责任印制	徐飞

出 版	中国科学技术出版社
发 行	中国科学技术出版社有限公司
地 址	北京市海淀区中关村南大街 16 号
邮 编	100081
发行电话	010-62173865
传 真	010-62173081
网 址	http://www.cspbooks.com.cn

开 本	787mm × 1092mm 1/16
字 数	360 千字
印 张	15.5
版 次	2022 年 5 月第 1 版
印 次	2025 年 7 月第 3 次印刷
印 刷	北京荣玉印刷有限公司
书 号	ISBN 978-7-5046-9590-1 / G · 964
定 价	48.00 元

(凡购买本社图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 本社销售中心负责调换)

自《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》实施以来，我国学前教育取得了跨越式的、令世界瞩目的进步。同时，也应看到学前教育的发展现状，可以说是成绩与问题并存。为了进一步推动我国新时代学前教育事业的发展更上一层楼，办好让人民放心满意的学前教育，顺应新时代、新思想对学前教育改革发展的新要求，学前教育管理应受到社会各界特别是幼儿园管理者的重点关注。

“幼儿园组织与管理”是学前教育专业的专业基础课之一，也是幼儿园园长、教师岗前培训的必修课程。本教材旨在使读者了解幼儿园组织与管理的基本原理和主要内容，掌握幼儿园组织与管理的基本规律，学会用所学专业理论解决实际工作中遇到的管理问题。

本教材的编写体现了以下四方面的特点：

1. 管理理念的先进性

教材以《中共中央 国务院关于学前教育深化改革规范发展的若干意见》为指导方针，根据教育部近年来颁布的《幼儿园工作规程》《幼儿园办园行为督导评估办法》等文件精神，按照保教融合的教育原则，着力渗透育人为本、实践取向、终身学习的教育理念，引导学前“准教师”尊重幼儿权益、遵循幼儿身心发展规律，热爱学前教育事业，自觉提升幼儿教育管理专业化素养。本教材旨在帮助幼儿园园长、教师和学前教育专业学生掌握幼儿教育管理的基本知识和相应策略，提高学前教育师资职前培养质量，让他们成为有管理意识、懂管理、会管理的专业化师资。

2. 知识体系的完整性

教材严格按照《幼儿园教育指导纲要（试行）》《幼儿园教师专业标准（试行）》《幼儿园园长专业标准》《教师教育课程标准（试行）》《3—6岁儿童学习与发展指南》《学前教育专业认证标准》等文件精神来规划课程内容，知识体系相对完整。在阐述课程知识内容的同时，力求把新理念、新要求渗透在有关章节之中，还设置了具有针对性的练习与实践，有利于“准教师”系统认识和把握学前教育管理的知识和策略。

3. 实践能力的针对性

教材力求在理论和实践的结合上有所突破，具有较强的实用性和可操作性。教材内容切合幼儿园组织与管理工作的实际，以培养学生实践能力为主线，完善基础理论知识和实践技能体系。教材中列举了大量实用案例并给出案例分析，力求做到理论上深入浅出，实践上具有更强的可操作性，培养学习者的思辨意识、探究意识，提升学习者与时俱进的教育管理素养，为学习者从事幼儿园教育管理工作奠定良好的基础。

4. 学习视野的开阔性

教材的体例设计注重教学实践的指导与学生自主学习能力的激发，创设问题情境，引入案例分析，提供学习资源，扩展学生的学习视野，培养学生的探索与批判精神，锻炼学生分析实际问题的能力。同时，为了突出幼儿园管理要适应当前社会发展要求和解决管理实践中遇到的新问题，特编写了“幼儿园教育管理实践研究”一章，旨在满足幼儿园管理者专业发展的需求。

本教材由邱仁根负责建构整体框架，设计编写提纲及组织协调编写工作，并完成全书的统稿和总纂。本教材具体章节的编写分工为：邱仁根编写第一章和第十二章，朱艳琴编写第二章并负责图表设计及课件制作，郑娟编写第三章，陈亮华编写第四章，吴秀兰编写第五章，王永杰编写第六章，陈策编写第七章，易洪湖编写第八章和第九章，张园园编写第十章和第十一章。

本教材在编写过程中，广泛参考了国内外有关幼儿园教育管理等方面的文献与专著，借鉴了虞永平、侯莉敏等多位学者和专家的研究成果。除文献所列，未能详列之处敬请谅解。在此对这些资料的作者一并表示最诚挚的谢意！由于时间及水平有限，教材中肯定还存在遗漏及不足之处，敬请同行和广大读者批评指正，以便我们今后更好地修改完善。

编者

Contents

目 录

第一章 导 论	001
第一节 组织与管理的内涵	002
第二节 幼儿园组织与管理概述	009
第二章 幼儿园管理原则和过程	014
第一节 幼儿园管理的基本原则	015
第二节 幼儿园管理的过程	019
第三节 幼儿园计划的制订	023
第四节 幼儿园计划执行过程管理	030
第三章 幼儿园组织与制度管理	036
第一节 幼儿园组织机构	038
第二节 幼儿园规章制度	044
第三节 幼儿园组织文化建设	050
第四章 幼儿园保教工作管理	066
第一节 幼儿园保教工作管理概述	067
第二节 幼儿园保教工作管理的内容与运行程序	071
第三节 幼儿园课程管理	080
第四节 幼儿园教育科研管理	083
第五章 幼儿园班级管理	090
第一节 幼儿园班级管理概述	091
第二节 幼儿园班级管理的基本原则与组织实施	102
第三节 幼儿园各年龄班的管理	109
第六章 幼儿园卫生保健与安全工作管理	118
第一节 幼儿园卫生保健工作管理	119
第二节 幼儿园安全工作管理	126

第七章 幼儿园总务工作管理	136
第一节 幼儿园总务工作管理概述	137
第二节 幼儿园财务管理	139
第三节 幼儿园环境与资产管理	141
第四节 幼儿园膳食管理	146
第五节 幼儿园档案管理	149
第八章 幼儿园人力资源管理	154
第一节 人力资源管理概述	155
第二节 幼儿园人力资源管理	160
第三节 幼儿园保教队伍建设	165
第九章 幼儿园公共关系管理	170
第一节 幼儿园公共关系管理概述	171
第二节 幼儿园与家长工作管理	175
第三节 幼儿园与社区关系管理	180
第四节 幼儿园与政府关系管理	183
第十章 幼儿园领导工作	186
第一节 幼儿园领导工作概述	187
第二节 园长的角色、素养和能力	189
第三节 园长的领导艺术与专业发展	194
第四节 幼儿园领导班子建设	201
第十一章 幼儿园工作评价	208
第一节 幼儿园工作评价概述	209
第二节 幼儿园工作评价的过程	213
第三节 深化幼儿园工作评价改革	222
第十二章 幼儿园教育管理实践研究	228
第一节 幼儿园教育管理实践研究概述	230
第二节 幼儿园管理者研究	232
第三节 幼儿园教育管理行动研究	234
主要参考文献	240

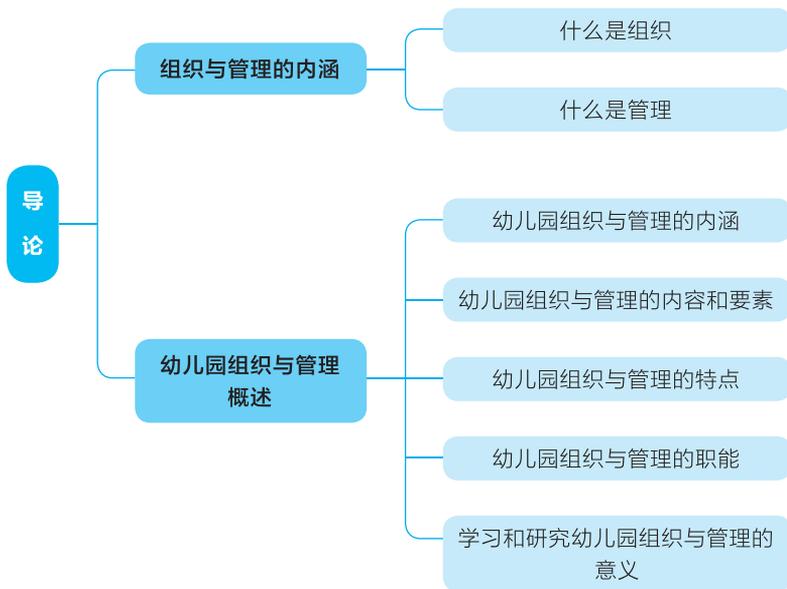
第一章 导论

★关键词 组织与管理；幼儿园组织与管理

★学习目标导航

1. 了解组织、管理的概念和性质，以及管理的职能。
2. 掌握幼儿园组织与管理的概念、要素、特点和职能。
3. 认识到学习和研究幼儿园组织与管理的意义，树立学前教育科学管理观。

★内容结构导图



问题情境导入

一位企业家在作报告。一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问对于你来说，最重要的是什么？”这位企业家没有直接回答，而是拿起粉笔在黑板上画了一个圈，但是没有画圆满，留下了一个缺口。然后，他反问道：“这是什么？”“零！”“圈！”“未完成的事业！”“成功！”台下的听众七嘴八舌地回答。他对这些回答不置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单，我不会把事情做得很圆满，就像画这个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

问题

1. “留个缺口给别人”给你带来怎样的启发？
2. 什么是管理？管理的智慧是什么？



第一节 组织与管理的内涵

一、什么是组织

(一) 组织的概念

从词源的角度看，《说文解字》中认为“组”字“从糸且声”，本义为身披绶带祭祀，后引申为“编织”。“织”的繁体为“織”，“从系織声，经与纬相成曰织”。“织”本义指用丝线纺成布帛，后扩大引申为“织网”“编织”。中国古代有“树桑麻，习组织”之说，其中“组织”一词有把丝麻织成布匹之意。演变至今，“组织”的基本释义有“安排分散的人或事物使之具有一定系统性或成为整体”“纺织品——经纬纱线的结构”“机体中由许多形态和功能相同的细胞按一定的方式结合所构成的器官的单位”“按照一定的宗旨和系统建立起来的集体”等，都有梳理、整理各种关系使之成为系统之说。“组织”的英文为“organization”，源于器官的英文“organ”。因器官是自成系统的具有特定功能的细胞结构，所以该词又专门指人群，运用于社会管理中。

关于组织的定义，不同管理学派有不同的界定。

1. “结构论”观点

古典管理学派的“结构论”认为，组织是为了达到某些特定目标经由分工与合作及不同层次的权力和责任制度而构成的人的集合。这一定义适用于描述初创时期的组织。“结构论”观点强调组织具有三个特征：第一，组织必须具有目标；第二，没有分工合作，不能称作组织，而分工合作受目标的限制；第三，组织要有不同层次的权力、责任和制

度，不同部门、不同的人有不同的责任和权力，权力和责任是达成组织目标的必要保障。

2. “行为论”观点

“行为论”是社会系统学派的代表人物美国管理学家切斯特·巴纳德（Chester Barnard）提出的。他认为，组织是两人或两人以上有意识地加以协调的活动或效力系统。“行为论”的定义适用于对组织运行进行分析。

3. “系统论”观点

“系统论”认为，组织是开放的社会系统，具有许多相互影响、共同工作的子系统，当一个子系统发生变化时，必然影响其他子系统和整个系统的工作。“系统论”的定义适用于组织变革。

综合上述观点，从管理学的角度讲，组织是一个社会实体。它具有明确的目标导向、精心设计的结构与有意识协调的活动系统，又同外部环境保持密切联系。因而，组织是体现一定社会关系、具有一定结构形式并且不断从外部汲取资源以实现其目标的集合体。从广义上说，组织是由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说，组织专指人群，运用于社会管理之中，即人们为实现一定的目标，相互协作结合而成的集团或团体，如工会组织、服务组织和企业组织等。

（二）组织的性质

组织的性质是由组织本身所决定的。所有组织，无论是社会组织或生物组织通常都具有目的性、整体性和开放性。

1. 目的性

是否具有目的性是生命系统和非生命系统的区别。一般来说，物质系统是自然形成的，物质系统的形成和活动是自发的过程，是由客观事物自身的联系和相互作用决定的，而社会组织则是人类社会活动为了一定的目标形成的。社会组织的形成和活动过程则是人们有目的、有意识的活动，是根据人们的意志来进行的。正是这一点，使社会组织与物质系统区别开来。

组织是一种控制系统，人类建立的各种社会系统的目标是组织、协调人类自己的活动，在不断调整、控制活动的过程中，最终实现既定的目标。因此，组织过程的首要工作就是确立组织目标，体现目的性。

2. 整体性

组织作为一个系统，是由若干要素构成的，系统要素之间相互依存的关系体现了系统作为一个整体的不可分割性。社会组织系统也是如此，它的整体性在于各组织成员之间的密切联系、相互配合。

系统是由各要素按一定结构组织起来的整体，但是系统又不等于各要素的简单相加。要素一旦被有机地组织起来，就不再作为单个要素而存在，它们构成一个整体，这个整体获得了各个孤立要素所不具备的新性质和新功能。组织的整体性旨在发挥整体大于部分之和的优势。

3. 开放性

系统管理理论学派强调组织是一个开放系统。最早提出开放系统概念的是美籍奥地利生物学家路德维希·冯·贝塔朗菲(Ludwig Von Bertalanffy)。他认为：“生命系统本质上是开放系统。开放系统被定义为与环境交换物质的系统。”系统学派的代表人物美国管理学家弗里蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)接受了这种观点,强调物理系统和机械系统在它们与环境的关系中可以被认为是封闭系统。与此相反,生物系统与社会系统则不是封闭的,而是与环境不断相互作用的。

组织的开放性是指组织具有不断地与外界环境进行物质、能量、信息交换的性质和功能。任何组织作为整体,都不是孤立存在的,它总是处于一定的环境之中,并且与环境相互联系、相互作用着,从而表现出自己的整体性能。组织向环境开放是组织得以发展的前提,也是组织得以稳定存在的条件。

二、什么是管理

(一) 管理的概念

从词源的角度看,《说文解字》中解释,“管”,“如箴,六孔”,从竹官声,即“管”是一种长约一尺、有六孔、形似笛子的乐器。随着文字的演化,“管”由名词又演化出动词,意义更为丰富,由对气流的控制逐渐引申到对另一些事物的约束和控制上,于是,就有了“管辖”“看管”“管制”之意。“理”的本义是“加工雕琢玉石”,后来“理”逐渐被引申出“整理”“治理”等多种含义,也就是发现事物的规律,帮助事物顺应客观规律的发展,使其更加完美。也有学者认为“管理”一词来源于“管仲之理”,在《管子》一书中就曾有管理思想的萌芽。

“管理”的英文为“manage”,其词根是拉丁词“Manus”,意思是“手”,既意味着主动动手做,又隐含着权力、权限的意思。

“管理”是一种活动,因而有主体和客体(活动者和对象)。“管理”活动是一个主体和客体充分互动的过程。在这个活动中,既要“管”,即将对象限制在一个狭小的范围之内控制、看管,更要“理”,因为每个对象都有自己的条理、道理和规律,所以人们必须充分了解对象自身的规律,并根据这些规律对对象进行整理或治理,最终达到一个令人满意的理想状态或目标。基于此,“管理”是主体(人)通过客体(对象)来实现自己的目的的一种活动。

管理作为人类社会活动最古老、最普遍的现象,起源于人类的共同劳动,是一个协调劳动活动以便有效率地同他人一起或通过他人实现组织目标的过程。正如马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动……一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”只要人们需要通过集体的努力去实现个人无法达到的目标,管理就成为必要。特别是伴随着现代大工业生产及科学技术的发展,管理在社会生产生活中的作用日益显著,并得到普遍的重视和系统的研究。美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)说:“在人类的历史上,还很少有什么事比管理的出现和发展更为迅猛,对人类具有更为重大和更为激烈的

影响。”

管理作为一个科学概念，应该怎样理解呢？自20世纪管理学诞生以来，学者们提出了各种各样的见解，从不同角度、不同侧面反映了管理的内涵，并且其内涵还随着管理实践的发展而发展。科学管理之父美国管理学家弗雷德里克·W. 泰勒（Frederick W. Taylor）认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。20世纪早期，法国古典管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）将管理定义为一种协调性的活动。法约尔认为，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，这种活动由五项要素组成，即计划、组织、指挥、协调和控制。

20世纪50年代以来，人们对管理的认识又进一步发展。美国管理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）认为“管理就是决策”。美国管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯（Stephen P. Robbins）对管理的定义是：同别人一起或通过别人使活动完成得更加有效的过程。当代管理过程学派的代表美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）把管理定义为：设计和保持一种良好的环境，使人在群体里高效地完成既定目标的过程。

综上所述，我们可以将管理的概念概括为：在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的社会活动。这一表述包含以下几层含义。

（1）管理是对社会组织而言，是社会共同劳动的必然要求。

（2）管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导、控制等。它们成为管理的基本职能。

（3）管理的对象是组织的各种资源，包括人、财、物、信息和时间等，是对有限资源的开发和组合。管理的实质是追求效率。

（4）人是管理的主体和核心因素。管理的本质是协调，是处理好人际关系，使个人的努力方向与组织的目标相一致。

（5）管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也带来了威胁。管理工作是动态的，管理者要将所服务的组织看成是一个开放的系统，它不断与外部环境产生相互的影响和作用，组织要适应外部环境的变化，并能充分利用外部环境提供的各种机会。

由此看来，所谓管理，可以理解为“管+理”。“管”，就是对人、财、物、信息、时间等资源的有效控制；“理”，就是在管的过程中，通过有效协调，使这些资源间的关系严密、顺畅（图1-1）。管理的根本目的是实现组织的共同目标，使组织内每个成员的主要需求都得到合理的满足。

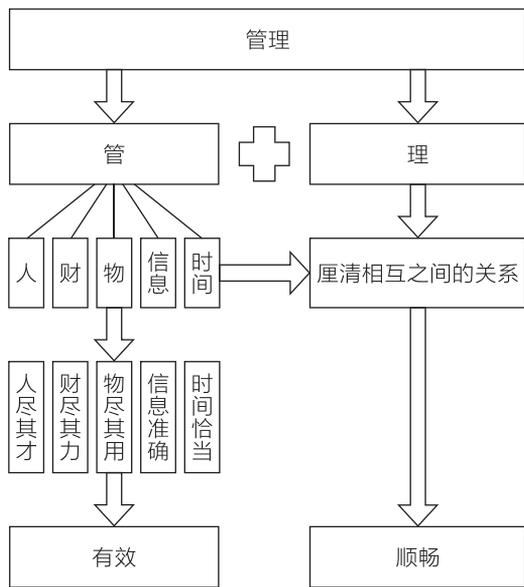


图 1-1 管理的本质示意

（二）管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性，这是马克思主义关于管理问题的基本观点。马克思在《资本论》中最早提出，管理具有自然属性和社会属性。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”^①可见，管理的二重性是通过“监督劳动”和“指挥劳动”两种职能来体现其自然和社会两种属性的。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理具有组织、指挥和协调生产、技术、经营等整体活动的一般职能。它是由许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效的组织共同劳动所必需的。在社会化大生产的多人协作的劳动中，过程环节的联系和统一都集中在指挥者的意志上，它与整体的利益密切相关。指挥者按照社会化大生产发展的规律合理组织生产力，处理和协调人与自然的关系，这属于为提高生产效率而进行的“指挥劳动”。这是各种不同的社会生产方式共有的方法在管理中的科学运用和总结，其中涉及的是管理的“方法性”问题。

管理的自然属性是同生产力、社会化大生产相联系的，是一种不随个人意识和社会意识变化而变化的客观存在，具有永久性的特点。这种与生产力相联系的客观存在，具体表现为以下几个方面：

- （1）它是一种对人、财、物、信息、时间等资源加以整合与协调的必不可少的过程。
 - （2）它是社会劳动的必然要求，资源的整合利用与人的分工协作都离不开管理。
 - （3）管理有着很多客观规律，管理活动只有尊重和利用这些规律才能取得成效。
- 因为管理本身也是一种生产力，所以管理的自然属性也称为管理的生产力属性。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性是指管理具有的监督职能同生产关系、社会政治经济制度相联系，不具有永久性的特点。在社会劳动中，因为普遍存在参加生产的劳动者和一定方式的生产资料的占有者之间的对立关系、管理者和被管理者之间的矛盾和冲突，所以管理者必须控制和处理好人与人之间的关系。建立一种监督劳动者生产的职能，即“监督劳动”，这是调控劳资关系的需要。对立和矛盾冲突越尖锐，监督劳动的作用就越大。它受生产关系、社会意识形态、文化形态的影响和制约，反映了一定社会形态中统治阶级的意志和要求，也反映了在社会劳动过程中，人们的不同经济地位、政治地位、社会地位的差异和关系。监督劳动涉及的是管理的“态度性”问题。

管理的社会属性是指管理是一种只有在一定的生产关系和社会制度中才能进行的社会活动。这种活动的中心问题是“为谁管理”的问题，体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。

管理的社会属性是与生产管理和社会制度相联系的。它既是一定社会制度的体现，又反映和维护一定的社会制度，其性质取决于社会制度的性质，不同的社会制度有不同

^① 马克思. 资本论 [M]. 北京: 人民出版社, 2004.

的社会属性。

因为任何管理活动都是在特定的社会生产关系下进行的，都必然要体现一定社会生产关系的特定要求，为特定的社会生产关系服务，从而实现其调节和维护社会生产关系的职能，所以管理的社会属性也称为管理的生产关系属性。

管理的自然属性表现为管理的一般职能，管理的社会属性表现为管理过程的特殊职能，体现了管理社会生产的过程中，生产力和生产关系的辩证统一。对管理的二重性的分析与揭示，在管理的活动中具有普遍的意义。它能启迪管理者的智慧，防止管理活动的盲目性和片面性，利用先进的管理科学成果，顺应管理的一般规律，实现管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化，不断提高管理的职能，最终达到发展生产力的目的。

（三）管理的职能

管理职能是指管理活动自身所具有的职责和功能。通俗地说，就是管理工作应包括哪些基本内容、需要做哪些方面的事情。

最早系统提出管理基本职能的是亨利·法约尔。他在《工业管理和一般管理》一书中，将管理分为计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。后来的学者虽然提出了许多不同的看法，但目前国内外多数学者都将管理的职能分为四项，即计划、组织、领导和控制，并明确这四项职能是相互关联、相互影响的。

1. 计划职能

计划职能是指管理者为组织的未来确立目标和提出达到这一目标的方法、步骤的管理活动。计划是管理工作的基础，是管理活动的首要职能。所谓“凡事预则立，不预则废”，反映了古人对计划的重要性的认识。计划工作要解决两个问题：一是做什么，即确立目标；二是怎么做，即规定任务，做出预测。

计划是管理的第一步，有以下特点：

（1）计划通过制定目标使管理行为具有明确的目的性。计划工作就是通过对组织的内外条件、组织要实现的总体目标、各部门目标、各阶段目标进行具体化、明晰化的分析，并制定出实施阶段性目标的方法和措施，使组织的各项活动为实现总目标服务。

（2）计划通过优化资源配置保证组织目标的实现。实现组织目标需要调动组织内的各种资源，需要通过预算和成本分析优化资源配置，以最经济的资源投入实现组织目标。

（3）计划通过政策、程序的制定保证组织目标的实现。组织目标的活动受到多种因素的影响，在计划实施过程中，可能会在一定程度上偏离管理目标。计划为控制提供了标准，要纠正偏差，其依据就是计划中设定的标准。计划不仅是组织控制行为的标准，同时也是评定组织效率的标准。没有计划就没有控制的依据，组织目标也难以实现。

2. 组织职能

组织职能是指管理者为实现组织目标而建立组织机构、确定权责分配并协调相互关系的工作过程。管理学认为，从静态意义上讲，组织是指按照一定目的和程序组成的一

种权责结构（或角色结构），即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络；从动态意义上讲，组织是通过维持与变革组织结构以完成组织目标的。

组织是管理的一项重要职能，其主要内容是：根据组织目标，在任务分工的基础上设置组织部门；根据各部门的任务性质和管理要求，确定各部门的工作标准、职权和职责；制定各部门之间的关系及联系方式和规范等。

管理是对组织活动而言，组织职能对于凝聚集体力量、合理配置资源、提高劳动生产率具有重要的作用。

3. 领导职能

领导职能是指管理者指挥、激励下级，以实现有效组织目标的行为。在管理工作中，计划和组织工作做好了，还不一定能保证组织目标的实现，因为组织目标的实现要依靠组织全体成员的努力。组织机构中配备在各个岗位上的人员，由于各自的个人目标、需求、性格、素质、价值观、工作职责等方面都存在差异，在相互合作中必然会产生各种矛盾和冲突，因此就需要有权威的领导者进行领导，指导人们的行为，沟通人们之间的信息，增强相互理解，统一人们的思想和行动，激励每个成员自觉地为组织目标共同努力。

领导职能主要包括激励下属的积极性、指导和指挥他们的活动、选择最有效的沟通渠道、营造良好的组织氛围等。

4. 控制职能

控制职能是指用一定的标准检查实际工作，以保证计划执行和工作效果而进行的活动。在执行计划过程中，由于受到各种因素的干扰，实践活动可能会偏离原来的计划。控制的实质就是使实践活动符合计划，计划就是控制的标准。管理者必须及时获取计划执行情况的信息，并将有关信息与计划进行比较分析，然后综合内外环境的变化情况，找出实践活动中存在的问题，分析原因，并及时采取有效的纠正措施。纵向上，各个管理层都要充分重视控制职能，越是高层的管理者，控制要求的时效性越长，综合性越强；横向上，对各种管理活动、各个管理对象都要进行控制，没有控制就没有管理。在管理工作中，如果只是下达计划、布置任务、规定职责，而没有对实际工作过程进行严格有效的检查、监督，发现问题不能及时纠正，那么组织目标就不可能实现。

管理的上述四个职能是相互联系、不可分割的整体。通过计划职能明确组织的目标与方向；通过组织职能建立实现目标的手段；通过领导职能把个人的工作与所要达到的组织目标协调一致；通过控制职能检查计划的实施情况，保证计划的实现。管理的四项职能的综合运用，归根结底是为了实现组织的目标。

组织与管理都是为特定的目标服务的。组织是管理的前提，没有组织就谈不上管理，而没有管理的组织也谈不上是科学意义上的组织。



第二节

幼儿园组织与管理概述

一、幼儿园组织与管理的内涵

（一）学前教育管理

学前教育管理是学校教育管理的一个重要组成部分。它具有教育管理的共性，同时又具有自身个性。这是由学前教育行政管理与学前教育机构的特殊性所决定的。

学前教育管理是指有关幼教行政人员和托幼机构管理者按照幼儿教育工作的客观规律，根据一定的指导原则，采用科学的工作方式，将人、财、物等资源组织起来，调动各方面积极性，从而获得良好教育效果的过程。学前教育管理有宏观和微观之分，前者指国家或地方政府对学前教育事业的管理，主要是政策、法规和措施等方面的行政管理，即学前教育行政管理，属于外部管理；后者指各类具体的学前教育机构的内部管理，如幼儿园、托儿所、早教中心的管理。

（二）幼儿园组织与管理

幼儿园组织与管理是指幼儿园行政人员和幼儿园管理者遵循国家教育方针和保育教育工作的客观规律，采用科学的工作方式和管理手段，将人、财、物等各种因素合理组织起来，调动各方面的积极性，优质、高效地实现幼儿园保育教育目标所进行的一般性职能活动。

本教材所要学习、探讨的主要对象是学前教育的微观管理，即幼儿园内部的组织与管理。

二、幼儿园组织与管理的内容和要素

（一）幼儿园组织与管理的基本内容

幼儿园组织与管理是一个复杂的管理系统。从幼儿教育的任务、目标和内容，以及工作范围和工作规律来说，幼儿园组织与管理的基本内容主要包括幼儿园管理原则、幼儿园管理过程、幼儿园组织与制度管理、幼儿园保教工作管理、幼儿园班级管理、幼儿园卫生保健与安全工作管理、幼儿园总务工作管理、幼儿园人力资源管理、幼儿园公共关系管理、幼儿园领导工作、幼儿园工作评价等。这些内容是其管理系统中的基本组成部分，没有严格意义的划分。它们既相互独立，又相互联系、相互融合，构成一个完整的幼儿园组织与管理系统。

（二）幼儿园组织与管理的要素

人、财、物是开办幼儿园的物质资源，也是幼儿园组织与管理的基本要素，是有形的管理对象。其中，人是具有能动性的物质资源，财、物等非能动性的物质资源，要由

人来掌握、支配和使用，才能发挥其作用。在这三个基本要素中，人是核心要素，组织与管理要特别注重做好人的工作。

幼儿园组织与管理的资源性要素除了人、财、物三个基本要素，还有时间和信息两个要素。时间是最稀有的资源，组织的管理活动总是在一定的时间进程中进行的，将时间这种无形的资源作为幼儿园的组织管理要素，是现代管理观念的体现。幼儿园组织与管理需要在有限的时间内，最大限度地做好工作，才能提高管理的效率。信息是指一切可传递和交换的知识内容，是重要的管理资源，也是幼儿园组织与管理的一个要素。有效的管理行为必须通过一定的手段来获取信息，了解组织的目标是否达到，并协调组织与外界的关系。幼儿园组织与管理的信息不仅包括国家及各级行政部门颁布的有关学前教育事业的文件，还有家长资源和需求，综合利用各种信息才能统筹各项管理工作。

总之，幼儿园组织与管理是以育人为根本目标来展开的。幼儿园组织与管理不仅需要研究和实施对以上有形或无形的要素的管理活动，更重要的是要发挥管理职能，对这些要素加以合理组织和利用，尽量发挥其最大的效益以达成幼儿园的教育目标。

三、幼儿园组织与管理的特点

幼儿园的教育对象是幼儿。幼儿教育具有多方面的特点，如教育性、保育性、衔接性、福利性、公益性、服务性和地方性等。这就决定了幼儿园组织与管理的特殊性。幼儿园组织与管理的最终目的就是让幼儿的身心得到健康、和谐的发展。因而，幼儿园组织与管理具有以下主要特点。

（一）幼儿园组织与管理体现保育与教育的统一

幼儿园教育是我国教育制度的组成部分，但幼儿园教育与中小学教育有明显的不同。幼儿发展的特殊性决定了幼儿教育工作的特殊性。

幼儿教育的根本目的是促进幼儿身心健康发展。幼儿的年龄特点决定了幼儿园工作的独特性，幼儿教育必须做到保育与教育相结合，保中有教、教中有保、保教结合是幼儿园工作的基本原则。保育与教育是幼儿园工作的中心，在幼儿园组织与管理工作中也必须以此为中心，并做到保育管理与教育管理的统一。

（二）幼儿园组织与管理体现教养幼儿与服务家长的统一

服务家长是幼儿园工作的社会功能，家长工作也是幼儿园工作的重要方面，能否更好地为家长服务成为当下幼儿园生存发展的重要条件。所以，幼儿园教育管理必须重视家长服务功能，力争做到想家长之所想，急家长之所急，把教育幼儿与服务家长两方面统一起来。教育幼儿是幼儿园工作的中心，服务家长也是通过搞好保育、教育工作以及指导家长科学育儿来实现的。

（三）幼儿园组织与管理体现社会协调与园本管理的统一

从宏观角度看，幼儿教育是全社会的事业，涉及广泛的领域，如卫生、福利、文化、经济等多个方面，因此，必须得到全社会的支持和参与。幼儿教育不可能仅仅靠教育行政的单一部门，而是需要将行业化管理与社会化管理相结合、纵向管理和横向管理

相结合，注重发挥综合协调功能。从微观角度看，幼儿园在管理过程中也要积极与社区、家庭相联系，为家长提供良好的科学育儿指导，与社区建立良好的合作共建关系。

四、幼儿园组织与管理的职能

幼儿园作为一个社会组织和教育机构，在管理工作中需要发挥管理的计划、组织、领导、控制等各项管理职能，以实现幼儿园的管理目标。

（一）计划职能

幼儿园组织与管理中的计划职能是指幼儿园管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划是管理工作的第一步，通过计划职能完成管理工作的实施方案，组织管理的其他工作都是围绕如何实现计划而展开的。

具体而言，计划工作是为未来的工作开展规定方向和进程。其主要内容包括两个方面。一是确定工作目标。管理就是要提高工作绩效，目标的确定要准确、适当。目标过高或是过低，都难以取得最佳的工作绩效，因而目标的确定是计划的关键。二是规定工作的进程和时序。先做什么，后做什么，可以同时做什么，都要做好具体的安排，否则工作就会陷入无序的状态，不能充分发挥管理的各项职能。

（二）组织职能

幼儿园组织与管理中的组织职能是指幼儿园管理者为实现组织目标而建立与协调组织机构的工作过程。

具体地说，组织职能就是指通过建立组织机构，确定各个管理岗位的职责，并协调相互关系，将组织内部各个要素连接成一个有机整体，使组织成员以协调统一的行动去实现共同的目标。

幼儿园的组织职能有两个方面。一是按幼儿园的教育管理目标设置机构、配备人员、规定权限、赋予职责，建立一个统一的组织系统。二是按实现目标的计划进程合理地组织人力、物力和财力，并保证其在数量和质量上相互匹配，以取得最佳的效益。

（三）领导职能

幼儿园组织与管理中的领导职能是指幼儿园管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。

幼儿园的领导职能主要包括激励教职员工的积极性、指导和指挥他们的活动、选择最有效的沟通渠道、营造良好的组织文化和工作氛围等。

（四）控制职能

幼儿园组织与管理中的控制职能是指幼儿园管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。

在幼儿园工作的计划执行过程中，由于受到各种因素的干扰，可能会使实践活动偏离原来的计划。为了保证目标的实现，需要发挥管理的控制职能。一般是通过检查、评价和督促，发现偏差，找出原因，采取措施及时纠正，使工作进程和效果符合制订的计划。

五、学习和研究幼儿园组织与管理的意义

(一) 是办好幼儿园、提高幼儿教育质量的根本保证

我们常常看到，物质条件好的幼儿园，有的教育质量高，有的并不高；而物质条件一般的幼儿园，教育质量却未必低；在同样物质条件下的幼儿园，也常常表现出不同的教育质量。这其中的奥妙在哪里？除物质条件外，关键是组织与管理水平。组织与管理是一种能动性手段，是把物质条件变为教育质量的转换器。教育质量是由众多要素有机组成的，质量水平存在于幼儿园各方面工作的有机结合体之中，是实施科学管理的结果。所以，实施科学管理是办好幼儿园、全面提高教育质量的源泉。“向教育要质量”的要求，首先是针对教育活动讲的，其次是针对办园物质条件，从根本上来说，还是向园长、向教师、向管理者要质量、要效益。

(二) 是提高管理素养和管理水平的客观需要

一所幼儿园或一个教学班的育人质量和管理水平，来源于管理理论的指导，取决于管理者的管理意识、管理方式及工作状况。学前教育专业的学生毕业后将在幼儿园的各个层次上参与管理活动，部分人也将随着自身成长和工作需要走上领导岗位。只有具备一定的管理知识，才能自觉、积极、主动地按幼教规律行使职责，才能真正成为幼儿园管理的内行。

(三) 为探索学前教育管理规律奠定良好基础

我国幼教事业取得了重大发展，长期的幼儿园管理实践积累了丰富的经验，但是使之系统化、概念化并上升为理论形态，还需要长期的努力，学科建设上处于初创阶段。必须坚持正确的理论指导，秉持科学的态度，认真进行学习与研究，以我国学前教育管理实践为出发点和中心，探索提高幼儿园保教质量和管理效益的客观规律，建设有中国特色的学前教育管理学。

本章小结

组织是一个社会实体。它是具有一定结构形式并且不断从外部汲取资源以实现其目标的集合体，具有目的性、整体性和开放性。管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，以便达成既定的组织目标的社会活动。管理具有二重性，即管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性表现为管理的一般职能，管理的社会属性表现为管理过程的特殊职能。组织与管理都是为特定的目标服务的，组织是管理的前提，没有组织也就谈不上管理，而没有管理的组织谈不上是科学意义上的组织。

管理职能是指管理活动自身所具有的职责和功能，以及管理工作应承担和可能完成的基本任务。管理的基本职能包括计划职能、组织职能、领导职能和控制职能，它体现了管理实践的基本程序。

幼儿园组织与管理是教育管理的一个分支学科，研究和探讨学前教育领域中的管理

现象及其规律。幼儿园组织与管理是指幼儿园行政人员和幼儿园管理者遵照国家教育方针和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、物等各因素合理组织起来,调动各方面的积极性,优质高效地实现幼儿园保育教育目标所进行的一般职能活动。它主要包括幼儿园管理原则、幼儿园管理过程、幼儿园组织与制度管理、幼儿园保教工作管理、幼儿园班级管理、幼儿园卫生保健与安全工作管理、幼儿园总务工作管理、幼儿园人力资源管理、幼儿园公共关系管理、幼儿园领导工作、幼儿园工作评价等。幼儿园组织与管理具有几个主要特点:一是幼儿园组织与管理体现保育与教育的统一;二是幼儿园组织与管理体现教养幼儿与服务家长的统一;三是幼儿园组织与管理体现社会协调与园本管理的统一。学习研究幼儿园组织与管理的意义主要体现在三个方面:第一,学习和研究幼儿园组织与管理,是办好幼儿园、提高幼儿教育质量的根本保证;第二,学习和研究幼儿园组织与管理,是提高管理素养和管理水平的客观需要;第三,学习和研究幼儿园组织与管理,可为探索学前教育管理规律奠定良好基础。



思考练习

1. 什么是组织?什么是管理?二者有何关系?
2. 简述管理的基本职能及其关联。
3. 什么是幼儿园组织与管理?
4. 简述幼儿园组织与管理的要素、特点和职能。
5. 结合幼儿园教育见习感悟,谈谈你对学习研究幼儿园组织与管理的认识。



实践活动

走访 2~3 所不同类型的幼儿园,通过与园长或教师访谈等方式,详细了解其幼儿园的各项管理工作的思想、方法、措施以及管理中的关键问题和困难所在,并写出相应的访谈报告。



拓展阅读

1. 虞永平. 学前教育管理 [M]. 上海: 华东师范大学出版社, 2001.
2. 科里克. 托幼机构管理 [M]. 6 版. 韦小冰, 等译. 北京: 北京师范大学出版社, 2007.
3. 王海英. 新中国 70 年我国学前教育管理变革的回顾与反思 [J]. 南京师大学报(社会科学版), 2019(4): 40-52.
4. 虞永平, 张斌. 改革开放 40 年我国学前教育的成就与展望 [J]. 中国教育学刊, 2018(12): 18-26.