

加强目标管理

提高幼儿园保教管理

一、问题的提出:

目标管理是指上级与下级一起协商,把管理系统中的总任务转化为组织的共同目标。由此决定上下级的责任和分目标,并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每一个单位与个人贡献的标准,从而最大限度地调动所属单位、人员的积极性和创造性,从而实现预定目标的一种管理方法。

目标管理是一种系统整体的管理方法,同时又是一种自我管理的方法,一种重视成果的管理方法。因此非常适合对具有一定主观能动性,又重视自我价值实现的幼儿园教职工群体的管理。

目前,许多幼儿园已经采用目标管理模式,通过确定目标、分解目标、实施目标、考核目标等一系列程序来实现其制订的年度目标。取得了一些好的经验和可喜的成绩。但是,实践中我们也清楚地看到许多幼儿园在进行目标管理时,存在着重形式轻效益的倾向。

二、目前幼儿园目标管理中的主要问题及产生的原因

(一) 目标制定过程中关键点抓得不准,可行性与挑战性结合得不够恰当。

一般说来,确定目标时,既要考虑本单位的全面工作,又要突出重点,找准突破口。对于幼儿教育来说,促进幼儿体智德美全面发展,提高保教质量是幼儿园不变的工作重点,但每年的突破口应有所不同。可现实中,许多单位在制定年度目标时除了面面俱到外,保教管理的目标缺乏尺度,有的不具体不明确,有的则过低或过高,这些均不能很好地激发教职工的积极性和创造性。

(二) 目标实施过程中幼儿园既缺少自我检查、自我调节的自觉性,也缺乏必要的咨询指导能力。

幼儿园的检查有自查、互查和上级检查等形式。其中,自查是最重要的管理手段。但有些幼儿园在操作时往往不够及时不够负责。使被检查的教职工存在侥幸心理,放松对自己的要求。有些园长在检查指导过程中不能针对存在的问题进行必要的指导。致使教师在实施具体保教目标中实效性较差,有的甚至背离了保教目标。

(三) 目标考评结果处理比较模糊,奖惩缺少力度。

有些幼儿园尽管实行了目标管理,但奖惩却不按目标管理的方法兑现。吃的仍是“大锅饭”,先进个人仍然是“轮流坐庄”,奖励常常变成“福利”,有的奖励拉不开档次,同样也未起到激励作用。对未完成目标的责任人,许多幼儿园采取不了了之的做法,长此以往,保教质量必然受到影响。

(四) 教职工对目标管理的认识参差,缺乏一致性。

许多教职工仍停留在上传下达的经验式管理中,对目标管理的意义及其作用尚未认识清楚。尽管每年都制订保教工作目标,但它的作用似乎只是用于上级检查,而不是自己的工作指南。加上管理者实行目标管理的随意性比较大,个别园长甚至不清楚一年的工作目标是什么,保教管理的效益较低。

出现以上问题的原因是多方面的,管理者、管理对象及幼儿园外部环境是最为主要的因素。

长期以来,教职工已习惯于一般经验式管理,工作的政绩不是同孩子的发展相联系,而是同孩子在园的安全即“不磕不碰”直接相关。只要每天“不出事”就能保证基本的经济收入。这种社会现实导致了幼儿园管理上重稳定,教育上轻效益现象。

同时,幼儿园中管理者的文化素质和管理水平相对较低,对自觉地确定目标,调控目标,实施目标缺乏理论基础和操作技术,这是影响目标管理效益的主观原因。

另外,许多园长无办园自主权,社会地位偏低使幼儿教师对自己的价值认识不足,有些教职工难以产生将个人发展目标与幼儿园发展目标相联系的自觉性,这也是客观现实。

三、加强目标管理,提高幼儿园保教管理效益的几点建议:

(一) 进一步明确目标管理的意义,增强实施目标管理的信心。

目标管理与传统的控制管理的不同之处在于:它尽力避免由组织目标与个人要求相矛盾所造成的法制性控制和人才资源的浪费,并尽可能地管理建立在组织目标与个人要求相统一的基础上。它通过分权的组织体系,能充分调动幼儿园教职工的自主创新的积极性,实

现教师的自我控制和自主管理,最大限度地发挥个人能力。最终能提高幼儿园管理的效益。它体现了“以人为本”的管理思想,是幼儿园科学管理的模式之一。作为幼儿园的园长应向教师充分说明其意义,使之在思想上接受目标管理的理论。这是提高管理效益的前提。

(二) 制定科学明确的、既具有可行性,又具有挑战性的目标

首先,幼儿园园长应根据上级要求,外界环境和本单位的具体情况,在充分听取广大教职工意见的基础上,制订出整个幼儿园的总目标。然后,将总目标层层展开,展开的步骤是:上级宣布目标,下级制订目标。上下级之间对共同目标进行协商与调整。同时,在可行性与挑战性上广泛征求教职工的意见与建议,取得大家对目标的认同,提高其实现目标的积极性。这是提高保教管理效益的基础。示意如下:

(三) 组织大家实施目标,并进行及时的检查指导。

1. 园长通过对下级的委任和授权,使每个教职工明确自己在实现目标中应负的责任和所掌握的权限,让他们在工作中实行自我管理。独立自主地实现个人目标。为使目标能贯穿于日常生活,幼儿园的管理人员及教师还要拟定更为详细的周计划、逐日计划,每个人最好能在一天的开始时想一想或自问:我今天的活动能实现我逐日计划或周计划的哪一部分?怎样才能更好地实现这一阶段的目标?

2. 加强上下级意见交流,及时进行必要地指导

在日常工作中,园长要随时注意教职工执行计划的情况,主动了解他们工作中的困难并能及时地对其进行指导点拨,至于用什么方法和手段来完成目标(包括教学内容选择和课时安排),只要有利于幼儿发展,应让教师有自行选择的权利,各部门负责人也应将工作的进展情况及时向园长汇报,使上下级均能做到心中有数。只有这样,幼儿园的保教管理目标才能按原计划顺利进行。

3. 按各自工作目标同时开展工作
为了使教职工人人明确本园的工作目标,有的幼儿园将本年度的目标实施计划列成表格贴在墙上,并标上完成时

□孙玉洁

的效益

间,便于大家互相提醒监督,这是提高保教管理效益的关键。

四、重视目标成果测评,及时进行表扬奖励

当目标实施活动已按预定要求结束时,幼儿园应及时进行总结。表扬那些认真完成目标的教职工,充分肯定其能力,对取得的成果作出评价。激励教职工能评出更高的目标。对于在一个周期中未完成目标的职工,园长应认真帮助其寻找那些影响目标达成的不确定因素,再调整目标,并增强其责任感,这是不断提高管理效益的必要手段。

五、不断加强目标的整合,使领导者、部门及个人三者的目标愈好地接近总目标

在幼儿园中,总目标、园领导目标、教职工个人目标,由于种种原因,三个目标不可能完全一致。目标整合的意义就在于,帮助幼儿园的每个成员围绕总目标的实现设置个人目标,使每个教师在为幼儿园做贡献的过程中实现个人目标。通过目标整合,教职工可以获得三种特殊的感情:即“我荣园荣”的使命感,“说了算,定了干”的责任感,保教工作的胜任感。这些情感联系可能会比行政和纪律更能激发教职工的积极性。实践证明,幼儿园管理者水平愈高,业务指导能力愈强,其管理效益愈好;教师的水平愈高,其实施目标的能力也就愈强。幼儿园在岗位培训等继续教育中,要将学习与应用教育理论,教育管理理论作为提高教师自身素质的重点来抓,逐渐形成“人人参与管理,人人也是管理者”的良好氛围。

总之,目标管理是一种先进的管理方法,只要我们认真去研究它,在实施中尽量避免那些不确定因素的干扰,就能更好地提高幼儿园办园质量,提高幼儿园保教管理的效益。

对幼儿教师的考评是用一定标准对教师的专业知识和技能,以及教育成果等进行综合评价的过程,是幼儿园教师管理中的一项经常性工作,这一项工作的好坏,直接关系到幼儿园各项工作的落实和发展,因此我认为必须做好以下几点:

一、考评教师要力求客观、公正、全面、合理

对教师的考评应以对教师素质的全面要求为标准,既要考察教师政治思想表现,文化业务知识水平,又应分析实际的教育教学工作能力,还要评价教育教学工作量的完成情况及教育教学工作成绩和效果,而不应掺入考评者个人主观的看法、臆测、推断和个人情感等因素。切忌凭印象和关系而定,真正做到一碗水端平。考评标准一旦制定形成条例后,就要落实执行,决不能朝令夕改、半途而废,否则必然造成考评制度的名存实亡,使管理混乱。

制定考评标准要经过园务会讨论通过,充分发扬民主,让教职工人人都有发言权。这样不仅使细则更加符合客观实际、增强实用性,还有利于教职工了解细则、明确工作中的努力方向 and 标准,增强教师个人执行考评细则的积极性和自主性、减少被动性、消除抵触逆反心理。只有这样,考评工作才能真正起到有利于教师队伍安定团结,充分调动教师积极性的作用。

二、考评方法要力求多样化、综合化

制定综合多样的考评方法会充分发挥考评工作的实效性,更有利于对每位教师做出客观的评价。

(一)平时考评与定期考评相结合。加强平时考评,能够有效地发挥考评的导向作用、反馈调节和监督促进作用,会经常鞭策教师不断修正缺点,奋发向上。将平时与

定期考评结合起来,能够使对教师结论性的评价建立在有足够依据的基础上。

(二)定量考评与定性考评相结合。考评指标应尽可能地量化,让数据来说话,然而教师劳动的特殊性和复杂性决定了考评完全量化难免产生偏颇、机械的弊病,这就要求考评必须将定性和定量考评相结合。

(三)自我评价和他人考评相结合。考评应体现依靠群众、民主参与的原则,将领导的考评与教师的自我考评、教师相互考评、以及幼儿家长对教师的考评相结合。幼儿家长参与教师的考评有利于促进教师提高对社会的服务质量,进而也会提高幼儿园在社会上的信誉。

需说明的是,这几方面的工作都应按事先拟定的统一项目标准进行,尤其要注意控制一些无关因素的干扰,以免造成考评结果的失真。对不同方面的考评意见也可以按事先拟定的加权方法进行处理,然后加入综合分析。

三、以赏罚作为两条轨道,鼓励进取。

要使考评工作真正起到调动教师积极性的作用,使幼儿园内掀起赶、争、超的热潮,必须将教师的工作绩效与教师利益直接挂钩,引入竞争机制。

对于教师每次考评的结果应及时作出奖罚处理,该罚则罚、该奖则奖。重奖高绩效同志,充分调动教师们的工作积极性。但也要防止一些自私、嫉妒等不健康的竞争行为,将教师每次考评的结果作出奖罚处理后,要将有关资料存入教师档案,以作为教师晋级晋职的重要依据。

在整个考评过程中,园领导一定要坚持用统一考评标准,对每位教师作出公正、合理、客观的评价,而不能有丝毫的掺杂个人感情,真正做到“赏不避仇、罚不避亲”。

山东教育 1999年11月 17