

用,这是学校教学工作得到整体提升的办法之一。由于知识的内部转移比外部转移在保密性、合法性等方面受到的制约较小,因此,在其他条件相同的情况下,实现知识的内部转移较快且比较容易。

学校隐性知识管理的策略

第一,落实学校隐性知识管理的主管部门。隐性知识管理部门最好由来自不同职能部门、不同专业学科的人员组成,这样他们能够从学校全局知识流动的角度来考虑整个学校的知识管理工作。由这样的知识管理部门建立起来的知识管理系统真正是学校层次上的,而不是某个部门或某个专业的。在学校内,隐性知识共享的范围越广,隐性知识创造的价值也就越大。

第二,为隐性知识提供传播和交流的平台。将隐性知识逐步编制成操作规范、管理制度、业务指南和教师手册等,或用语言、文字、图像、数据和计算机信息处理工具等对隐性知识进行编码。对于操作技能、诀窍和心智经验等很难用语言或文字准确、全面地表达出来的隐性知识,需要通过观察、模仿和不断实践才能实现交流与共享。学校可以创造各种条件,通过隐性知识携带者言传身教培训新教师的方式来传播与共享隐性知识。学校应建立知识库、局域网,充分拓展便于教师隐性知识交流与共享的渠道。借助各种开发工具,及时总结教师经验和诀窍等,在一定程度上也会加快隐性知识交流与共享的进程。对大多数难以编码的隐性知识,有效的办法是建立“寻人数据库”、“知识地图”、“专家网络系统”等,让教师迅速找到拥有某种隐性知识的人员。

第三,为隐性知识的传播和交流创造良好的环境,包括物质环境、制度建设和文化氛围。学校应加快创建各种正式或非正式的适合交流的“场所”,如教师咖啡厅、园丁茶室等;可将拥有特殊知识与能力的教师组成各种项目小组、任务小组等,让这些小组的成员在互动场所中,彼此充分交换想法、经验和相互启发,实现隐性知识的交流与共享。学校应建设各种有利于激发贡献隐性知识积极性的学校管理制度。在物质激励上,应该承认教师个人隐性知识的独创性和专有性,建立“按知识贡献分配”的激励制度,把教师参与知识共享的程度与薪金和升职挂钩,用物质利益来驱动隐性知识的交流与共享。在精神方面,要满足知识型教师的创造欲、成就欲、尊重欲和自我发展欲,用荣誉激励成员进行知识共享。同时还应打造一个以人为本,鼓励隐性知识交流、共享和创新的“知识主导型文化机构”。

(责任编辑 潘丽萍)



幼儿园

目标管理中

常见问题及策略

文 / 徐晓梅

【问题】

幼儿园发展目标或思路不稳定

幼儿园在发展过程中,由于种种原因形成了传统的“人制”大于“法制”的管理特点,典型的表现为幼儿园的发展思路、目标随着园长的思想变换而变换。这既有积极作用,也有消极作用:如果新任园长的业务管理水平比前任园长明显高,那么,他就会用自己的新思路理顺和改善原有的管理,形成独特的管理思想和操作系统,这就对幼儿园的发展起积极作用;如果新任园长的水平不如前任园长,那么,他就可能以自己的办园思路重新形成一个幼儿园管理思想和操作系统,使前任园长已经形成的管理模式因得不到继续完善而自然解体。而且,在新的管理系统还未形成期间,幼儿园发展还会出现暂时停滞,甚至倒退或停滞时期过长的现象,使幼儿园的发展失去连续性,这会对幼儿园的有效发展产生不利影响。

【策略】

解决这个问题,必须健全目标管理制度,目标管理方案的确定是集体行为,而非个人行为,一旦确定后,就应该对个人特别是决策者有约束力,个人只能

不断发展或完善这些方案并通过独特的管理方法实施这些方案。当然,这并非意味着这些方案不能改变,而是说不能被某个人轻易改变,如果确实需要改变,必须要经过园务会议或专家的再讨论、再论证。

【问题】

没有处理好管理中开放与保守的关系

从现代系统论的观点看,幼儿园既是一个相对独立的组织或系统,其运作需要保持相对封闭,以避免外部环境的干扰,同时又是一个更大(生态)系统中的一个子系统,其相对封闭状态中的正常有效的运作又要求该子系统保持开放,与外部环境不断地交换信息。因此,正确处理好幼儿园封闭与开放的关系,对有效、持续地实现幼儿园目标管理具有重要的意义。

但在实际工作中,幼儿园管理者很难处理好开放与保守的关系。大部分幼儿园处于半封闭状态,缺少和外界的交流,不能充分利用好唾手可得的交流资源。如,不轻易或不愿意接待慕名而来的参观学习者,认为过多的接待会干扰幼儿园正常的工作秩序,或担心别人会把自己的经验学走等。另外还表现为不主动和外界尤其是同行进行交流,不主动聘请专家对幼儿园业务工作进行指导,如职工业务培训、教保活动讲评、教研活动等,长期在实践中盲目尝试,几乎是闭门造车,这使得幼儿园发展缓慢,不能把握好的发展契机。

【策略】

现代公共关系学告诉人们,管理者必须把加强组织形象建设作为一件关系到组织长远发展问题的大事来抓,即作为一个重要的管理目标。组织形象包括的内容很多,但组织的“开放”性却是个关键的内容,是决定其他内容的重要前提。如对待接待,虽然频繁的参观确实会给幼儿园正常的运作带来不便,但也不能否定它们给幼儿园带来的积极影响,如果因为它们的消极影响而拒绝接待,则无异于因噎废食。作为组织的高层管理者应有能力将其消极影响控制到最低程度,将其积极影响发挥到最大,树立辩证唯物主义的思想。当然,这也需要管理者具有很高的管理艺术。对幼儿园来说,一方面应该对外界敞开大门;另一方面应该主动与发展较好的幼儿园联系,建立工作交流关系,开展各种形式的交流活动。开放和保守是相互的,只有对外开放,才能使系统内的信息传播出去,也才能将外界的新信息吸收进来。

那么,幼儿园如何才能实现目标管理呢?笔者以为应做好以下三方面的工作。

加强园风建设

幼儿园成形的园风或组织精神风貌对其中的每个成员都具有无形的约束作用,如时间观念、人际关系、维护组织形象、务实、工效、创新等。因而,加强幼儿园园风建设、加强巩固与发展、改变不良风气是幼儿园实现目标管理的关键,也是影响管理效率的重要因素。

处理好目标管理中质和量的关系

这里目标管理中的质是指管理目标实现的质量,量是指制定的管理目标的数量,二者的关系和目标教育中教育目标的质和量的关系是一样的,不论是幼儿园制定总目标,还是部门或班组制定部门目标或班组目标,还是个人制定个人目标,都要考虑目标的全面性和可实现的难易程度等。一般不宜贪多,不宜平均使用力量,如将工作重点放在如何把单一目标渗透于各个环节,提高管理效益。制定目标时,要通过实现这种少而精的小目标来积累经验,为以后确定较多的管理目标打好基础,以真正实现目标管理中质和量的统一。

园长应提升个人素质

一、转变旧的管理观念,摒弃旧的管理内容和方法。园领导要从任务型管理或危机型的管理方式中摆脱出来。所谓任务型管理就是管理者根据上级的要求向下属下达具体任务要求,要求下属按规定完成任务,自己实施严格的逐步逐项的监督。所谓危机型管理实际上是一种放任或自由式管理,管理者工作无计划,只是当单位出现矛盾时才加以干预。园长不应满足于这种事务主义者的角色,而应从系统和整体观念出发,统筹全局,要从控制型管理转向民主管理;要从集权管理转向分权管理;工作重点由事后检查、把关转向前期决策;从只重视教职工的表现到重视成果,从经验管理转向科学管理。

二、善于学习,勤于动脑,注重思考,增加目标意识,不断提高各种管理能力,包括决策能力、组织能力、协调工作能力和人际关系能力等。树立扎实的工作作风,精心做好各项基础工作,包括建立严格的责任制及各项工作的质量要求等,努力使工作标准化、规范化,使目标管理得以顺利实现。

三、加强对教职工工作的指导。园长要增强教职工的目标意识,指导他们不仅会制订工作目标、教育目标,而且会层层分解目标,能在目标指导下开展工作、设计教育活动,会以目标为依据开展对工作的自我评价。要不断提高他们的文化及业务水平,使他们通过学习,能更新观念、转变思想,能自觉地围绕目标开展各项工作。✿ (责任编辑 潘丽萍)