

①定期组织保育员进行业务、技能竞赛,对表现优秀者给予奖励。

②将幼儿园保育员工作职责要求分解到绩效评估细则中,进行量化考评,考评主要参照《保育员岗位绩效评估表》(具体内容略)进行。开始两周组织保育员对《保育员岗位绩效评估表》进行学习,对照执行,第三周开始进行检查考评。考评组由后勤园长、园医、教师代表、保育员代表等人员组成。每个月进行若干次的不定期单项抽查和定期全面检查。月底汇总。每月最后一周五组织保育员自评,最后将园评和自评综合,公布考评结果。考评结果与奖金“评优评先”挂钩。凡考评得分在70分以下的,第一次发出警告,第二次即行解聘;85分以上者给予奖励。这样,每个保育员就会产生一种危机感和学习的紧迫感。

三、把好保育员的“指导关”

对保育员具体的业务实践技能指导是提高保育员工作绩效的关键。

管理者在指导之前,心中应明确要指导什么(内容),怎么指导(方法)和由谁来指导等问题。指导时应注意点面结合。对于统一的任务、要求,普遍存在的问题,可集中开会提出指导意见,甚至可以一个班为示范点,由一个保育员将管理者的意图体现出来,直观地传授给全体保育员,然后推广到各班去。另外,指导要与督促检查相结合,交叉进行,即这一次指导的内容和指导重点要针对上一次检查发现的问题来确定,指导实施后,又要检查,了解指导的结果是否转化到保育员的实践中,如此反复进行。

具体说,要提高保育员的绩效,管理者应该抓住以下几个重要环节来指导:

一是指导保育员熟记一日生活、活动中各环节的具体时间、常规操作程序内容及要求(包括教师、幼儿的活动常规及要求),明确什么时间该做什么,怎么做,做到心中有数,行动起来才能有条不紊。

二是各班的物品应当归类摆放,位置固定。如卫生清洁用品一律放卫生间;大人用的教具、材料装箱的应写上文字标志便于寻找;幼儿活动常用的东西,如各种玩具、纸、笔、剪刀、浆糊、幼儿用书等,应清楚它们放在什么地方,以便使用时准确迅速取放等。

三是引导保育员探索总结工作经验,讲究工作方法和技巧。例如,玻璃怎么擦才能又快又干净;班级环境应该怎样整理才会更整洁美观;哪些事情可以兼顾着一起做,等等。使保育员学会综合利用时间,提高单位时间的工作效率。

四是指导保育员树立目标意识和参教意识,帮助保育员掌握参教的技术和方法。后勤园长应组织保育员认真学习《幼儿园工作规程》,3~6岁幼儿的发展总目标和分项目标,让保育员明白幼儿园保教结合,保中有教,教中有保的道理。每月初组织保育员学习理解各年龄班幼儿发展的月目标。每学期初各班两位教师一位保育员要共同讨论制定班级常规。每周一班主任何要向保育员介绍本周保教目标,尤其是生活活动目标;要指导保育员学会看周历表,知道每个半天助教参教内容。

(作者单位:362600 福建省永春第一幼儿园)

幼儿园内部管理体制改革的初探

李 毅

幼儿教育改革是一个系统工程。几年来,我国在更新教师教育观念,改革陈旧的教育内容和传统的教育方法等方面作了一些探索和尝试,取得了初步的成效。但随着改革的不断深入,客观现实的需要,已促使我们要加大力度进行幼儿园内部管理体制,树立竞争意识和效益观念,摸索一套既适合市场经济发展需要又符合幼儿教育发展规律的管理体制。

一、实施办法

(一)实行校董会监督领导下的园长负责制

1. 实施园长负责制是体制改革的核心。

园长是幼儿的负责人,是幼儿园的法人代表,

对幼儿园的工作有最高行政权,即决策权、指挥权、用人权、监督权。园长有权在国家统一规定的目标指导下决定幼儿园具体教育目标和规划幼儿园的发展;有权向上级提出“组阁”建议,有权改变幼儿园机构设置及权限关系,有权聘用工作人员,并进行考核评价和奖励;有权在国家规定的范围内支配幼儿园经费,规划使用幼儿园的财产设备;有权在符合国家要求的范围内制定规章制度。园长决策权、人事权、财务管理权和奖惩权是同其所担负的职责一致的。在此基础上,才能有益于发挥行政管理系统的作用,实行集中统一领导,提高管理效益;也才能保证对幼儿园的业务领导,能按教育规律办事,确

保双重任务的完成。

2. 自觉接受校董会的领导监督,建立健全园务委员会和教职工代表大会制度,加强民主管理。

我园成立了以捐资者陈绍祥先生为主席的校董会,校董会每年开会一次,主要听取园长的工作报告,审议办园方针、发展规划及重大经费使用,园长在校董会领导监督下开展各项工作。园务委员会是园长的咨询审议机构,它要对全园工作计划、工作总结、人员奖励、财务预算和决算方案,规章制度的建立、修改、废除,以及其他涉及全园工作的重要问题进行审议。教职工大会制度则是加强教职工参与管理和实行民主监督的制度,因为园长负责制并非意味着园长可以为所欲为,独断专行,而是有相应的民主管理的监督机制加以制约,让全员参与管理,从而充分调动各方面的积极性,集思广益,群策群力。

(二)实行聘任制,建立起优化教职工队伍的机制

1. 根据任人唯贤、择优聘任,合理组合的原则和我园实际,采取“二级聘任式”的方法,即园长根据教职工的思想政治素质、业务水平和工作表现择优聘任各班组长,各班组长再组合本班组成员。采取“二级聘任式”是根据幼儿园的具体工作状况决定的,因班组是幼儿园最基本的单位,它的组织与管理成效与幼儿园这个大系统休戚相关,二者具有相互依存又相互制约的关系。班级的教养工作质量的高低直接影响幼儿园保教质量的优劣。幼儿园一般都是实行两教一保的包班制,班级成员的互相配合、默契尤为重要。而“二级聘任制”则改变了过去由园长统一分班,班长有名无实、有责无权的状况。

2. 根据教职工的工作表现和业务水平,采取高评低聘,只评不聘,缓聘解聘等方式,使人员能上能下,能进能出,使强者能在竞争浪潮中生存、发展,弱者被浪潮淹没、淘汰,从而增强活力,促进队伍的优化和稳定。

(三)实行各尽所能,按劳分配和优质优酬的原则

我园通过自上而下的讨论,制订出了详细的奖惩制度,打破“大锅饭”,根据多劳多得、优劳多得、重职多得的分配原则,合理拉开分配档次,激励教职工多贡献,多收入,形成持续、稳定调动广大教职工积极性的机制。实行教研组长、班长岗位津贴,每月按出勤、工作量和业绩评定工作等级,按等级发放奖金。

二、实施步骤

1. 在思想上进行动员,帮助教职工认识内部管理体制改革的重大意义,结合当前国家机关、事业单位改革的形势,进行启发教育,增强紧迫感、危机感,为改革作舆论及思想上的准备。

2. 召开班组长会议,统一思想,保证改革方案的顺利实施。在班组长会议上,我们就改革方案的实施对班组长提出了以下几点要求:

在优化组合本班组成员时,要任人唯贤,择优聘任,注意照顾青年教师。因为如果大家都不愿意聘青年教师,将不利于青年教师的成长,也会影响幼儿园未来的发展。因此,我们号召班组长大胆聘用青年教师,同时要求青年教师虚心学习,尽快成长。

遵守纪律,维护团结。改革方案公布后,群众心理很不平静。如果技术方法上出现问题,就可能影响改革的效果,甚至挫伤教职工的自尊心、积极性,因此我们要求班组长不要背后议论,坚持按程序办事,维护安定团结。

班组长用书面形式向园长汇报本组合结果,为了充分尊重班组长的意见和避免人员重复,可以有第一选择和第二选择,组合结果由园领导进行统计。

对未被优化组合的教职工,根据其本人思想素质和业务能力状况分别采取调换岗位、待聘、挂靠、调出等办法处理。

三、初步效果

(一)内部管理体制的改革促进了园风建设

1. 实行择优聘任、能进能出的制度后,增强了教职工的紧迫感和危机感。过去教职工中存在的敷衍了事、斤斤计较的现象大为减少,讲质量、比贡献的风气得到弘扬;全园上下形成了一种积极进取、奋发向上的精神面貌。

2. 实行班组长聘任班组成员制,加强了班组成员之间的信任、团结、协作,班组成员配合更加默契,关系更为融洽,增强了集体的凝聚力和向心力。

(二)内部管理体制的改革促进了管理的科学化、规范化,提高了管理效益

1. 园长负责制的实行,做到了责、权落实,保证了园长能朝着幼儿园的发展方向,为管理目标的实现,全面、合理地运筹幼儿园的人力、财力和物力。

2. “二级聘任制”体现了分层管理,一方面使班组长有了自主权,做到职责权限分明,增强了责任感;另一方面增强了民主管理,使集权管理转向了分权管理,做到了上下管理层次分明,各司其职,各负其责;同时,各班组之间也做到了关系明确、分工协调,整个幼儿园管理渠道畅通,指挥灵,信息通,管理效益高。

3. 启动了内部活力,充分调动了教职工的积极性、创造性。劳动分配制度的改革和奖惩制度的建立,使教职工能够多贡献多收入,优质优酬,做到了奖罚分明。能上能下,能进能出,保证了人才的合理流动,激发了内部活力。

(作者单位:519000 珠海市启雅幼儿园)