

■专题:婴幼儿托育服务与管理

托育机构面临的管理困境与破解策略 ——基于后现代主义教育管理理论的视角

宋占美¹,张辉昀²,刘嘉榕²

(1.温州大学国际教育学院,浙江温州 325035;温州大学教育学院,浙江温州 325035)

摘要:托育机构管理事关婴幼儿身心健康、托育机构服务质量与我国婴幼儿照护服务行业发展。本研究基于后现代主义教育管理理论的视角,以托育机构负责人为叙事主体,通过扎根理论的研究探讨了6所托育机构面临的管理困境与破解策略。研究发现,在机构场域下,托育机构面临教师招聘困难、教师流失率高、场地选择繁难与户外场地缺失的管理困境;在家庭场域下,托育机构面临祖辈认知消极与家长诉求矛盾的管理困境;在社区场域下,托育机构面临市场竞争激烈与资源使用分歧的管理困境;在政府场域下,托育机构面临管理标准粗放与资金补助延迟的管理困境。同时,不同场域下的困境交织作用,加重了管理负担。对此,托育机构的管理者在实践中形成了以“内外兼修,对话反思”为核心理念的管理困境破解策略,反映了后现代主义教育管理理论的思想。此外,托育机构管理模式逐渐朝着去中心化、意义生成与解释情境的方向转型,这对托育机构乃至托育行业的发展具有重要意义。

关键词:托育机构;教育管理;后现代主义;扎根理论

中图分类号: G612

文献标识码: A

文章编号: 2095-770X(2023)11-0001-10

PDF获取: <http://sxxqsfxj.ijournal.cn/ch/index.aspx>

doi: 10.11995/j.issn.2095-770X.2023.11.001

Management Dilemmas and Solutions of Childcare Centers: From the Perspective Based on Post-modernist Educational Management Theory

SONG Zhan-mei¹, ZHANG Hui-yun², LIU Jia-rong²

(1.College of International Education, Wenzhou University, Wenzhou 325035, China;

2.College of Education, Wenzhou University, Wenzhou 325035, China)

Abstract: The management of childcare center is related to the physical and mental health of infants and toddlers, the service quality of childcare centers, and the development of infant and child care service industry in China. This study, based on the perspective of post-modernist educational management theory, takes the directors of childcare centers as the narrative subjects and explores the management dilemmas and solutions faced by six childcare institutions through grounded theory research. It has been found that, in the institutional field, childcare centers face management dilemmas with recruitment difficulties, high turnover rates among teachers, difficulties in selecting appropriate premises and lack of outdoor space. In the family field, childcare centers face management dilemmas arising from negative attitudes towards childcare by grandparents and conflicting demands from parents. In the community field, childcare centers face management dilemmas related to fierce market competition and resource allocation disagreements. In the community

收稿日期:2023-07-13

基金项目:浙江省哲学社会科学领军人才培育专项重大课题(23YJRC13ZD)

作者简介:宋占美,女,山东东营人,温州大学国际教育学院院长,教育学博士,硕士研究生导师,主要研究方向:婴幼儿早期教育,处境不利儿童发展与干预,幼儿园课程;张辉昀,女,贵州黎平人,温州大学教育学院硕士研究生;刘嘉榕,女,陕西延安人,温州大学教育学院硕士研究生。

field, childcare centers face management dilemmas related to fierce market competition and resource allocation disagreements. In the government field, childcare centers face management dilemmas stemming from loosely-defined management standards and delayed funding. Meanwhile, the interplay of dilemmas from different fields adds to the burden of management. In response, childcare center managers have developed a core strategy for resolving management dilemmas centered on the principle of “integrating internal and external perspectives, and engaging in dialogue and reflection” in practice, which reflects the ideas of postmodernist educational management theory. Additionally, the management model of childcare centers is gradually shifting towards decentralization and the construction and interpretation of meaning within specific situations. This transformation has significant implications for the development of childcare centers and the childcare industry as a whole.

Key words: childcare centers; education management; post-modernist; grounded theory

一、研究缘起

0-3岁婴幼儿托育服务为民之所需,国之所需。国家卫生健康委相关调查显示,我国城市超过三成家庭有托育需求^[1],为逐步满足人民群众对婴幼儿托育服务的需求,党和国家出台了一系列支持政策,在幼有所育上持续发力。2019年,《国务院办公厅关于促进3岁以下婴幼儿照护服务发展的指导意见》,明确了促进婴幼儿照护服务发展的基本原则、发展目标、主要任务、保障措施和组织措施,提出逐步满足人民群众对婴幼儿照护服务的需求,促进婴幼儿健康成长、广大家庭和谐幸福、经济社会持续发展^[2];2021年,《中共中央、国务院关于优化生育政策促进人口长期均衡发展的决定》强调加快建设普惠托育服务体系^[3];2022年,党的二十大报告中指出“深入贯彻以人民为中心的发展思想,在幼有所育、学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居、弱有所扶上持续用力”^[4],再一次强调了“幼有所育”在民生发展中的重要性。

在多种形式的婴幼儿照护模式中,托育机构扮演着生力军的角色,能有效提高我国托位数量,为达成“十四五”期间每千人口拥有3岁以下婴幼儿托位4.5个的指标贡献重要力量。然而,当前我国托育机构建设仍处在起步阶段,虽已有指导性文件,但权威标准尚未出台,托育机构实际运营情况堪忧^[5-6]。其中,管理作为托育机构发展的基石,其问题尤为突出。调查显示,部分托育机构存在“管理缺位”“典章制度缺失”等问题,不仅使得相关服务一盘散沙,而且也是托育服务质量无保、问题频发的重要根源^[7]。

当前,国内外研究者围绕托育机构的学习环境与课程教学展开了大量的研究^[8-11],但较少

涉及机构层面的管理问题。事实上,对早期教育机构的研究不应局限于学习环境与课程教学,而应该从更为广阔的视角来加以理解和界定,管理也是至关重要的话题之一^[12]。本研究基于后现代主义教育管理理论的视角,以托育机构负责人为叙事主体,呈现托育机构面临的管理困境,并探讨兼具实践智慧与理论话语的应对策略,能够在一定程度上为托育机构的发展提供借鉴与参考。

二、理论视角

1960年以后,随着对现代主义及其影响的怀疑日益增长,后现代主义(postmodernism)作为重要的哲学文化思潮开始发挥其影响力。后现代主义以批判和否定为核心精神,认为没有外在的客观实在,没有不被历史和社会影响的统一认识,相反,世界和我们对它的认识被看作是社会建构的过程,所有人都积极参与到这一过程之中,致力于与他人建立联系,寻求意义与价值^[13]。后现代主义主张解构(deconstruction)、去中心(decentralization)、多元主义(pluralism)和差异性(difference),批判现代主义所追求的整体性(totality)、同一性(identity)、主体性(subjectivity)^[14],但这并非简单的外在的批判乃至摒弃,而是力求发展和超越现代主义,发扬后现代主义所隐含的理性批判精神与自由创造精神^[15]。

尽管后现代主义的论述尚未被看作是一个统一体系,但彰显其特征的理论知识和思维方式正在广泛而深刻地影响着全世界的教育^[16]。在我国,后现代主义于20世纪80年代初走进学者们的视野中,时至今日已成为学界的流行话语,教育界也是如此^[17]。后现代主义话语下的教育以儿童、成人等共同建构者的关系、遭遇和对话

为基础,师生的链接、课程的形成、教学的发生等在对话、协商、遭遇、面对、冲突的关系中不断解构与建构^[13,16]。

后现代主义对教育管理的影响同样深刻,权力、对话、知识等概念被广泛运用于教育管理理论当中^[18]。福柯(Michel Foucault)有关权力及其作用的观点认为,权力无处不在,是非集权化的、多元化的、复杂的、网络状的,也是生产性的^[19]。在现代社会,权力通过组织关系规范个体的思维方式、促进个体的自我调整得以行使,对话和沟通则是权力与管理实践之间的桥梁^[20]。格林菲尔德(Greenfield T.B)认为组织不是自然实体,是人们在行动中创造的非物质性的、社会性的存在物,它们建立在观念、价值和个体的行动上^[21]。霍金森(Hodgkinson. C)提出“管理是行动的哲学”这一观点^[22],将管理科学视为动态的、对话的过程。

教育管理的后现代转向对我国的教育管理理论与实践都具有重要意义。在理论研究上,后现代主义教育管理理论视角下的教育管理活动是复杂的、受文化和社会性影响的^[13],来自不同社会层面的各种环境要素在不同程度上影响其运作,因而教育管理理论也是开放性的、丰富

多样的、经常变化的^[23]。在管理实践上,组织内部成员的自主性与创造性、个体与个体之间的关系、组织与外部环境的关系被加以重视,“分权”在实践过程中扮演着重要角色,教育组织通过分权化过程实现权力的生产、扩大与分散,由静态的、物质性的实体逐渐转向动态的、社会性的发展过程^[18]。在本研究中,后现代主义教育管理思想为探讨当前我国社会背景中托育机构面临的管理困境提供了开放的、动态的、建构的视角,也为破解路径的生成提供了支持性的理论工具。

三、研究方法

(一)研究对象

本研究采取目的性随机抽样的方式,通过行政协助获知了温州市瓯海区全部16家登记备案的独立式托育机构^①名单及机构负责人的联系方式。研究者在名单中随机联系机构负责人进行半结构式访谈,访谈了6位负责人之后不再有新的信息,在理论上达到了信息饱和,遂停止访谈。受访者基本信息如表1所示,依照惯例,所有受访者都进行了匿名处理。

表1 受访者基本信息

序号	年龄	最高学历	毕业专业	从业年限	称呼	访谈材料编号
1	45	高中	——	20年	L老师	20230401
2	42	本科	学前教育	20年	J老师	20230501
3	34	本科	学前教育	10年	Y老师	20230502
4	43	本科	金融	20年	Z老师	20230503
5	31	本科	心理学	6年	S老师	20230601
6	34	本科	学前教育	10年	M老师	20230602

研究对象的选取综合考虑了当地0-3岁婴幼儿照护服务行业的发展情况与研究者的所在团队的调研实践。

一方面,温州是我国个体私营经济的先发地区和股份合作经济的发祥地之一,曾以“温州模式”以及“敢为天下先”的精神名扬海内外,而今作为共同富裕示范区的发达城市,温州依托经济建设过程中的积累与经验,加快了民生事业发展步伐,其中,0-3岁婴幼儿照护服务是温州市政府近年来高度关注的民生问题之一。自2020年起,温州连续三年将0-3岁婴幼儿照护服务列入市政

府民生实事项目,累计投资达2.4亿元,财政补助8000多万元^[24]。瓯海区作为试点区域,自2019年国务院办公厅印发《关于促进3岁以下婴幼儿照护服务发展的指导意见》后开始探索托育服务模式。截至2023年2月,瓯海区域内备案婴幼儿照护服务机构89家,每千人托位数达4.35个,即将达成“十四五”期间每千人口拥有3岁以下婴幼儿托位4.5个的指标,同时通过打造“医育联盟”合作体、“安心托”智汇服务平台等创新了托育服务体系^[25],走在了我国0-3岁婴幼儿照护服务发展的前端。对于这样一个已取得显著成果的试点

区域而言,托育机构负责人所面临的困境与应对策略势必能给0-3岁婴幼儿照护服务的发展带来深思与启发。

另一方面,研究者所在科研团队多次实地探访瓯海区托育机构,曾于2021年受瓯海区卫健局委托开展0-3岁婴幼儿照护服务发展规划调研。在长期的交流与合作中,研究者目睹了当地独立式托育机构生存样态,初步了解了机构负责人的困难之处。相较于幼儿园托班,此类机构面临房租高、招生难等更为多样且严峻的生存困境,面对这些凌驾于头顶的“大山”,托育机构的管理实践与机构的生存息息相关。因此本研究将目光聚焦于独立式托育机构负责人的管理实践,挖掘其生存样态背后的多重困境与实践智慧。

(二)研究方法过程

在资料收集方面,研究者与托育机构负责人取得联系后来到托育机构与其进行面对面的半结构式访谈。访谈内容围绕机构管理运营现状、管理实践困境与应对策略等展开,访谈过程以受访者自由表达为主。每次访谈平均持续50分钟,最终整理获60000余字的访谈资料。

在资料分析方面,本研究主要使用了北京大学的陈向明教授2000年版《质的研究方法与社会科学研究》中所阐述的扎根理论路径,使用连续比较法对托育机构管理实践进行研究,每次访谈结束后,研究者对录音进行逐字整理,使用第一级编码的三个步骤对资料进行分析,在整个研究过程中,资料收集、资料分析和理论生成交替进行。资料分析的主要步骤为:第一,阅读原始资料,对资料进行逐级登录,从资料中产生概念;第二,不断地对资料和概念进行比较,系统地询问与概念有关的生成性理论问题;第三,发展理论性概念,建立概念和概念之间的联系;第四,理论性抽样,系统地对资料进行编码;第五,建构理论^[26]。在资料分析的各个环节中,核心部分是对访谈资料的三级编码:一级编码(开放式登录)的目的是形成类属,二级编码(关联式登录)的目的是明确核心类属,三级编码(核心式登录)的目的是关联类属^[27]。

通过上述过程对资料进行分析、提炼与整合后,本研究形成了“教师招聘困难”等十个类属,并基于后现代主义教育管理理论对各个类属进

行进一步的分析与阐述(类属及其关联如研究结果与分析部分的图1所示)。

四、研究结果与分析

(一)管理困境:多重困境,交织作用

托育机构负责人是机构管理的核心人物,对内需处理机构设置、人员管理、婴幼儿保育教育等日常管理事宜,对外要与婴幼儿家长、所在社区与上级管理部门等建立良好的沟通关系,其管理实践呈现出跨领域、多场景的样态,因而在机构、家庭、社区、政府四个不同场域下,托育机构面临多重管理困境,而在各场域角色及其关系的相互作用下,困境交织已然成为托育机构负责人的工作常态。

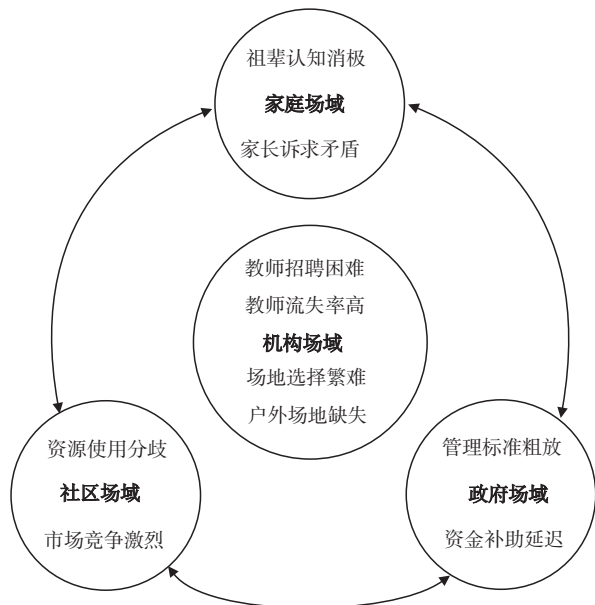


图1 托育机构面临的管理困境

1. 多维场域下的多重困境

(1)机构场域下的管理困境——教师招聘困难、教师流失率高、场地选择繁难、户外场地缺失

托育机构是负责人开展管理工作的核心场域,也是管理困境最为密集的场域。在这一场域当中,教师招聘困难、流失率高是受访负责人普遍首要提及的管理困境。

在教师招聘方面,负责人对专业教师的需求和专业人才缺口之间的矛盾显著。负责人希望所招聘的教师不仅持有育婴师资格证,有耐心、有爱心,还具有学前教育的专业背景,“缺乏专业背景的孩子能力各方面没有学前教育专业的老师强。对他们来说他们可能需要一个时间,而且

执行也可能没有那么快。”(访谈资料20230501)但正如Z老师所描述的那样:“学前教育专业毕业的孩子觉得我是想去幼儿园的”(访谈资料20230503),具有学前教育的专业背景的教师更偏向在幼儿园就职,而非托育机构,J老师也强调“很难招到你特别满意的老师”(访谈资料20230501)。

招聘教师难、留住教师更难,出于工作负荷过重、薪资福利不足、职业规划改变等原因,常有教师选择离职,在很大程度上影响着托育机构的运营质量和管理效率。对此,S老师表示“很长期稳定的老师不多,这是我的痛点”(访谈资料20230601)。

另外,场地选择繁难、户外场地缺失的问题也十分突出。

在场地选择问题上,托育机构作为社会化服务机构,场地选择是其建设和运营中极为重要的一环。然而,由于0-3岁婴幼儿照顾服务的特殊性,负责人选择场地的过程复杂、繁琐,既要考虑婴幼儿发展的安全性与适宜性、家长接送的便利性,也要满足业务所需的各种布置、设施和用品,还需考虑经济和运营成本等,负责人在确定场地的过程中常需与各方经历多轮协商。“前前后后可能跑了几个月,看了几十个场地。”M老师道(访谈资料20230602)。

在户外活动场地问题上,托育机构主要坐落于城市中心地带,土地成本高等限制因素导致户外活动场地紧缺,为满足婴幼儿及其家长对户外活动时间和空间的需求,托育机构大多会通过多种途径解决户外活动场地不足的问题,比如与社区合作、寻找公共资源等,然而受空间的公共性质所限,托育机构难以对户外活动场地进行系统性的布置和利用。如Y老师指出:“如果有自己的户外(场地),那么我们可以把所有的东西,比如说器械之类的直接摆出来了,户外的整体的场景就可以把它全部都布置出来了。”(访谈资料20230502)Z老师也认为婴幼儿家长“肯定会认为有独立户外比较好一些。”(访谈资料20230503)

(2)家庭场域下的管理困境——祖辈认知消极、家长诉求矛盾

提供高质量的服务、保持家长满意度是托育机构负责人外部关系管理的关键环节,祖辈对托

育机构的消极认知与家长的矛盾诉求构成了负责人在这一环节的管理困境。

“祖辈认知消极”方面,负责人在与不同类型的家长接触的过程中觉察,当前我国托育事业处于起步阶段,多数祖辈对托育机构的了解较少,其认知多来自个人经验或大众传媒。从个人经验来看,他们持有的观念普遍认为0-3岁的婴幼儿应该在家庭中教养,由陌生人照顾极可能会对孩子造成伤害;从大众传媒的报道议程来看,祖辈所接触到的报道议程偏向于曝光一些托育机构保教不当的负面信息,因而他们对托育机构的教育理念、管理模式存在怀疑,易认为托育机构的服务不如家庭照顾好。如Y老师表示:“他们老一辈其实对这一块的话不太了解。托育因为也是新兴行业,三年前才刚刚开始,所以整体的话他们很不能理解,比如说像孙子孙女这么小送过来干嘛,怕他们吃苦什么之类的,吃不好睡不好老师又照顾不好。然后在外面的这些新闻上面的这些传播力度……他们这些老一辈的就心里更加会(不理解)。”(访谈资料20230502)Z老师的观点也与之相似,提出老年人非常不理解托育机构的存在,“观念没有转变过来,一个是他们觉得这么小的孩子,自己家里有人带可以不用送出来,还有一个他们觉得托育机构不就是帮你把孩子看看住吗?好像没有对托育的教育方面,他的孩子的习惯养成方面(有认识)……他们认识还不够……特别是老年人他们很不理解。”(访谈资料20230503)祖辈的观念对于婴幼儿父母的决策具有一定影响力,这在某种程度上影响了招生状况,“父母交了费、祖辈来退费”的情况不在少数。

“家长诉求矛盾”体现在诸多方面,其中带来管理困境的矛盾主要有两项,一是家长对高质量、低价格的要求与托育机构高成本投入之间的矛盾,二是家长保育、教育要求与托育机构保育、教育理念之间的矛盾。高质量、低价格是多数家长选择托育机构的重要考量,然而托育机构成本投入普遍不低,二者之间的“拉锯”极为消耗负责人的心力。M老师提到:“家长交学费,他会给你各种磨,能不能再送点课,能不能再有个什么优惠,能不能再做个什么活动。”(访谈资料20230602)在理念矛盾方面,Z老师举的一个例子十分鲜明:“家长的要求各不相同,我们碰到一个

家长,他觉得小孩子吃的东西要切得很细,一定要给他吃很软的东西,一直给我们的餐食提意见,说你们做个蛋羹给他吃,你们做个什么软的东西给他吃,不要吃给他吃这些蔬菜,切这么大的。其实我们都知道孩子的咬肌是需要锻炼的,他要适当地吃一些大颗粒的东西去锻炼他的牙齿……这跟家庭养育就很有关系,这个孩子一直都是奶奶带的,奶奶觉得自己以前也是做过幼教的,她就坚持自己的看法,还会去跟别人说我们家的餐食做不好,不适合孩子吃,我们就觉得很冤枉。”(访谈资料20230503)

(3)社区场域下的管理困境——市场竞争激烈、资源使用分歧

社区场域内托育机构面临的管理困境来自两方,一方是社区业主委员会,另一方是同一社区内开办托班的幼儿园。

托育机构常需处理与社区业主委员会在资源使用上的分歧,这些分歧主要集中在公共空间使用上,如托育机构需在社区公共空间内设置、安装设备,或是依托公共空间开展户外活动。负责人常常需要与业主协商,乃至支付使用费用,这增加了管理内容与财务负担。如Y老师所在的托育机构门口是小区一处使用率不高的停车场,尽管在没有车辆的时间里教师能够带着孩子在这里活动,但始终无法争取到这片场地完整的使用权,每次使用都需要教师从头布置和整理,以便为孩子提供安全、适宜的活动环境(访谈资料20230502)。

社区内开办托班的幼儿园给托育机构管理带来了极大的市场竞争压力。随着我国人口政策的优化和家庭经济情况的改善,0-3岁婴幼儿托育需求不断增加,而社区内的幼儿园托班也因其便利性、实惠性以及依托3-6岁学前教育积累的资源与口碑受到家长们的接受和欢迎。这些幼儿园通常开设在小区或者社区内,收费较低,具有独立户外活动场地,导致托育机构不得不在价格、服务质量等方面进行强有力的竞争来赢得顾客的青睐,维持市场地位。Z老师提出:“幼儿园开设托班的话对我们冲击还是蛮大的,因为他们价格更便宜。而且就说像幼儿园的话,它本身场地又大,又带有户外,我们是没有自己独立的户外,所以说这一点就非常吃亏。”(访谈资料

20230503)

(4)政府场域下的管理困境——管理标准粗放、资金补助延迟

“管理标准粗放”是托育机构负责人在政府场域下面临第一项管理难题。近年来,我国陆续出台托育服务相关政策法规,托育机构设置标准与管理规范体系基本建立,如国家卫生健康委印发了《托育机构设置标准(试行)》和《托育机构管理规范(试行)》,部分省市也相继组织制定了地方标准。这些标准与规范为托育机构的设置和管理指明了方向,但在实际操作过程中,托育机构负责人期待管理标准能够在实践基础上更加具体、更具操作性。“很多标准是要我们自己磨,磨细来的。”S老师提到。(访谈资料20230601)

“资金扶持延迟”同样困扰着托育机构负责人的管理工作。为推动托育机构的发展,逐步满足家长对托位数的需求,当地政府自2020年起连续三年将0-3岁婴幼儿照护服务列入市政府民生实事项目,积极开展指导、培训与监督评价等系统性的发展工作,同时加大了财政补助的投入。然而负责人反映,资金补助存在延迟现象,帮扶作用并不明显。L老师称:“我们这边是民生示范,装修的一个补贴是有的,像去年说有3万给到我们,但具体怎么样还没有说。”(访谈资料20230401)Z老师也面临相似的境况,“我们去年是民生实事项目,说是有3万块钱补贴,反正现在还没到我手上……我们是去年的改建项目,不是新建,所以改建项目的话,改建部分的成本说是49%还是百分之多少说是补贴的,但是不知道什么时候。”(访谈资料20230503)

2.场域互联中的困境交织

后现代话语下,托育机构作为一个开放系统,需依靠与环境要素的交流才能得以生存,同时来自不同社会层面的各种环境要素影响着机构的输入、内部结构与运作过程以及产出^[28]。由于处在复杂的环境中,不同场域中角色的互动、关系的生成在一定程度上导致托育机构负责人所面临的不同困境相互交织,加重管理压力。

当家庭场域与社区场域互联,家长诉求矛盾会促进同一或邻近社区的市场竞争。由于家长的满意度是托育机构生存与发展的重要影响因素,能够在多大程度上兼容家长的矛盾诉求是托

育机构负责人永恒的管理问题。对此,托育机构会选择不断调整服务内容,在这一部分的管理工作中增加筹码,以博求更多的市场份额。如访谈中半数以上的负责人都表示他们推出了“一孩一群”的服务。机构为每个孩子都建立了一个家庭微信群,群成员包括孩子的父母、祖父母、外祖父母、孩子所在班级的教师以及机构的全体行政人员。孩子所在班级的教师需在群内分享孩子的每日观察记录与每周总结,包括负责人在内的行政人员则需随时关注群内突发情况,这大大增加了管理的工作量与工作时长。

当社区场域与政府场域互联,资金补助的分配问题悄然产生。社区内承载办托功能的主体并非仅有托育机构,越来越多的幼儿园、社区卫生服务中心加入到办托行列中,而如何评估哪些主体能够获得资金补贴、补贴的份额应为多少、何时发放补贴都需要有关政府部门反复推敲、合理调整。在这一过程当中,补贴资金发放的不确定性对托育机构的管理形成了一种无形的负担。

当家庭场域与政府场域互联,家长对高质量、低价格的要求和有关部门尚未落实资金补助的现状相碰撞,给托育机构的管理带来了难题。如为引起家长托育消费意愿,促进托育行业发展,当地托育行业协会推出了“托育券”,家长报名托育可获得一千元的减免优惠,但由于资金补贴延迟,托育机构需承担这一部分费用。

不论外部的三个场域如何互联,托育机构这一管理实践落实的主营地总会受其影响,如家长对高质量低价格的诉求、家长保教理念与机构保教理念的冲突会加重教师工作压力,抬高教师离职意愿;粗放的管理标准一定程度上增加了托育机构的选址难度。

(二)应对策略:内外兼修,对话反思

面对多重管理困境及其交织作用的现状,以负责人为主体的托育机构管理者们在长期实践中不断探索和总结,形成了一系列具有实践智慧的管理问题解决策略,“内外兼修,对话反思”反映了其策略的核心理念。而不论托育机构管理者们是否有所觉察或是否愿意承认,其应对策略或多或少都反映了后现代主义教育管理理论的思想。

1. 内外兼修,双向赋能

“内外兼修”可从“角色”与“场景”两个维度来解读。

就角色而言,“内外兼修”指托育机构负责人既关注自身管理素养的提高,也重视机构管理工作的调整优化,将学习所得运用到管理实践当中。如L老师多次与来自上海的专家学者联系并讨论管理制度与模式的更新换代,逐步贯彻落实“制度管人”的理念。举例来说,L老师的托育机构过去在纸巾使用方面十分随意,“原来管理上我们真的就‘土’做,我们就是那种‘土’的办法,包括我们的纸巾,我就是拿出去老师随便过来拿着用”。通过培训学习,L老师意识到这种随意的管理模式在无意间增加了机构的运营成本,于是“每周去班级里就直接发给班级阿姨,然后问……打个比方,这一周是发三包,你们班够不够?每个班问下来,(如果)不够,增加到5包够不够?哪个班说够,哪个班说不够,不够的原因在哪里都问清楚。”经过两到三周的调查和探讨以后,L老师便定下了每个班每周应拿取的纸巾数量。“基本这样管理起来,纸巾每个月用多少包就会算得起来。这个班级说不够用了,可以去申请去再拿,但是长期用下来不去算,就有很多浪费(的情况)。包括打印纸也一样,规范起来……确实给园区每年省下不少钱了。”(访谈资料20230401)

就场景而言,“内外兼修”指负责人在机构内部和外部两个层面上同时采取应对策略,例如,在内部层面完善管理流程、制度和评估监督机制,提高员工的工作满意度和归属感等,在外部层面加强与家长、社区、政府、高校等各类组织和行业内的其他机构的合作。J老师的托育机构属于连锁品牌,包括她在内的管理层对管理标准粗放的问题一直颇感头疼,为此他们多次与当地卫健部门联系,通过培训深入学习了解国家标准,也反馈了对于更具操作性的标准的迫切需求。同时,机构内部也研发启用了信息化管理标准平台,以应对当前“管理标准粗放”的困境。

不论是“角色”还是“场景”层面的“内外兼修”,内部与外部双向发力都能为管理困境的破解进一步赋能,推动管理效能的提升。

2. 对话反思,合作学习

“对话反思”则概括了托育机构负责人在应

对各种管理困境时两条相辅相成的主要行动路径,同时也蕴含了协商、合作等后现代话语中的教育管理观点。

“对话”是“分权”的过程^[20],也是“合作”的基础。对话的对象是多元的,可以是托育机构场域内的角色,如负责人自身、员工、婴幼儿,也可以是托育机构场域外的角色,如家长、社区工作人员、高校专家、有关部门。“对话”的目的是生成性的,对于自身,托育机构负责人可通过自我对话评估自己的领导能力、管理水平和职业目标,明晰其努力方向与未来发展计划;对于员工,托育机构负责人可通过对话了解他们对于工作的反馈和意见,及时解决员工问题,提高员工工作满意度,并积极促进员工个人和职业发展,如过去Z老师所在机构的教师每天都需要填写班级中每个孩子的观察表,除了基本情况,观察表最下方还附上了教师评语版块,教师需在其中记录孩子在园遇到的一两件趣事,“后来发现确实对老师来讲比较有压力,因为他需要记住每个孩子今天发生了什么事情,而且就是说这个事情跟家长交流还要比较有意思,比较值得写的。这样的话他们就和我反馈说,觉得每次一下班想到写这个就好痛苦。后来我们就把它拿掉了,然后就变成了一周一次的总结。”(访谈资料20230503);对于婴幼儿,托育机构负责人可通过对话了解婴幼儿的需求和状态,鼓励教师为其适宜性发展提供更合适的材料与活动;对于家长,托育机构负责人可通过对话了解家长对机构服务的需求和反馈,从而不断优化服务内容,提高家长满意度;对于社区工作人员,托育机构负责人可通过对话了解社区居民的需求和反馈,积极融入社区生活,发展社区合作伙伴;对于有关部门,托育机构负责人可通过对话了解有关部门的政策和监管要求,规范机构管理,提高机构合规性……总之,“对话”的本质在于了解各方面的需求和反馈,建立“论坛式的托育机构”。通过“论坛”这一对话的所在地,托育机构负责人能够重视与机构内部成员和外部环境的关系,加深对彼此的理解,从而关注管理困境中的价值问题和人的主观因素^[13,29,30],推动多方合作,促成困境的突破。

“反思”是一种深度思考和分析的过程,强调个体或组织在某个过程或事件发生后,进行经验

总结、自我评估等步骤,从而不断地提升个体或组织的学习能力和成长水平^[31],彰显了后现代企业建立学习型组织的思想。为应对不同场域下的各类管理困境,托育机构将“反思”纳入了摆脱困境的行动路径当中。概括来看,“反思”意味着在托育机构中,包括负责人在内的每一个成员都应该拥有持续学习的意识和能力,使自身能够适应快速变化的环境、提供更好的服务和创新解决方案,即组织要不断地学习、成长、创新,从而实现可持续发展^[32]。J老师十分注重团队的学习反思,引入了圆桌式的会议模式,“一些问题抛出来,大家分组讨论,然后合成,然后再比如说以海报的形式展示。”(访谈资料20230501)

五、讨论与反思

基于后现代主义教育管理理论,本研究以托育机构负责人为叙事主体,探讨了6所托育机构面临的管理困境与应对策略。结果显示,在托育机构、家庭、社区、政府四个场域下,托育机构面临教师招聘困难、教师流失率高、场地选择繁难、户外场地缺失、祖辈认知消极、家长诉求矛盾、资源使用分歧、市场竞争激烈、管理标准粗放、资金补助延迟的管理困境。与此同时,在各场域角色及其关系的相互作用下,不同场域下的困境交互作用,加重了管理实践的负担。为摆脱管理困境,以负责人为主体的托育机构管理者们在长期实践中不断探索和总结,形成了以“内外兼修,对话反思”为核心理念的一系列破解策略,反映了后现代主义教育管理理论的思想。

通过对托育机构面临的管理困境与破解策略进行分析,可以看到后现代话语下的托育机构内的管理模式正朝着去中心化、意义生成与解释情境的方向转型,有助于促进机构包容性和多元性、提升机构管理自主性和创新性、推动不同的角色与组织积极参与到“幼有优育”的事业当中。

其一,从“中心化”向“去中心化”转变。托育机构负责人逐渐意识到曾经接触或采用的“一言堂”方式不再适用于当前的队伍管理,也不利于管理困境的破解,与其将自己视为“权力中心”,依靠管理层的授权和命令来进行管理,不如鼓励员工参与管理、带动管理,发挥协同作业的优势。去中心化的托育机构强调成员之间的平等

与合作,缩小了机构内部的权力差距,员工拥有众多参与决策的机会,因而更有归属感与工作积极性。此外,从托育机构与社区、政府等其他组织的交流来看,“去中心化”也逐渐成为彼此之间的常态化沟通模式,尽管在许多议题之中,政府扮演着主导者的角色,但议题的推进通常需要由全体参与者来完成。

其二,从“刚性规范”向“意义生成”转变。传统管理模式过分强调规范和程序,而在后现代理论观照下,“意义生成”逐渐浸入管理思想当中,这意味着管理的思维方式和决策理念更注重人的主体性和价值,关注行为背后的人际交往、关系和意义。许多托育机构开始不仅仅满足于规范和程序的建立,转向寻找管理的内在动力和意义。在访谈中,一些负责人的观点生动反映了其“意义生成”的管理模式,“我们其实也过多地去做量化评价,为什么?因为每个老师也都是独立的个体,我只会去看到他们自身是否有一个成长的过程和自身的输出,然后关注点是否落在孩子身上”。(访谈资料:20230601/20230502)

其三,从“统一认识”向“解释情境”转变。从后现代管理的观点来看,“没有事实,只有解释”^[33],管理被视为对组织现实和实践进行不断地再解释和再建构的过程,这意味着没有“最好的”或“最有效的”科学的管理方式和方法,取而代之的是与环境和情境密切相关的、具有个体差异的管理实践。对于同类型的困境,不同的托育机构会有各具特色的应对方式,困境的破解成了一个开放性、多样性和反思性的解释过程。如在面对户外场地缺失这一困境时,有的托育机构选择充分利用现有空间资源,开发天台或门口的场地;有的托育机构选择将活动区域扩展周边公园与广场;有的托育机构选择与所在小区协调,在小区内共享公共空间……也有托育机构兼容上述做法,从各个角度同时入手突破这一困境。总而言之,“探寻不同情境下的最佳管理实践”成为“解释情境”模式下托育机构管理工作的追求。

尽管将结果推论到总体并不是本研究的追求,但借助扎根理论路径呈现出托育机构面临的困境与兼有实践智慧与理论话语的应对策略对其他托育机构有一定的借鉴价值。从理论发展的角度看,本研究所提出的去中心化、意义生成

与解释情境三个托育机构管理模式转型方向深化了后现代主义教育管理理论在儿童早期教育机构领域中的运用。

当然,托育机构面临的困境是多种多样的,应对策略的提出与运用也不仅仅依靠托育机构自身,还需家庭、社区、高校和有关政府部门等组织的共同努力,尤需凸显各个组织中的角色能动性与互动性,促进内外兼修、对话反思的深化与拓展,切实解决托育机构面临的管理困境,力争实现托育机构的良性运转,为“幼有善育”聚力赋能。

[注释]

- ① 独立式托育机构指该机构仅招收3岁以下婴幼儿,区别于除开展常规3岁以上幼儿教育外,还以托班形式为0~3岁幼儿提供托育服务的幼儿园(即非独立式托育机构)

[参考文献]

- [1] 新华网. 国家卫生健康委介绍《关于进一步完善和落实积极生育支持措施的指导意见》有关情况[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1741395991365980282&wfr=spider&for=pc>.
- [2] 国务院办公厅. 关于促进婴幼儿照护服务业发展的指导意见[EB/OL]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2019/content_5392295.htm?ivk_sa=1024320u.
- [3] 新华社. 中共中央 国务院关于优化生育政策促进人口长期均衡发展的决定[EB/OL]. https://www.gov.cn/zhengce/2021-07/20/content_5626190.htm.
- [4] 共产党员网. 习近平:高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[EB/OL]. <https://www.12371.cn/2022/10/25/ART11666705047474465.shtml>.
- [5] 李沛霖,王晖,丁小平,等. 对发达地区0~3岁儿童托育服务市场的调查与思考——以南京市为例[J]. 南方人口, 2017, 32(2): 71-80.
- [6] 杨雪燕,井文,王洒洒,等. 中国0~3岁婴幼儿托育服务实践模式评估[J]. 人口学刊, 2019, 41(1): 5-19.
- [7] 杨菊华. 理论基础、现实依据与改革思路: 中国3岁以下婴幼儿托育服务发展研究[J]. 社会科学, 2018(9): 89-100.
- [8] 希尔玛·哈姆斯,等. 幼儿学习环境评量表[M]. 汪光珩,周欣,等译. 上海:华东师范大学出版社, 2015.
- [9] 李克建,胡碧颖,潘懿,等. 美国《幼儿学习环境评价量表(修订版)》之中国文化适宜性探索[J]. 幼儿教育:教

- 育科学,2014(11):3-8.
- [10] 胡碧颖,王双.学前教育质量评价:研究与实践[M].北京:北京师范大学出版社,2021.
- [11] Lower J K, Cassidy D J. Child Care Work Environments: The Relationship With Learning Environments[J]. Journal of Research in Childhood Education, 2007, 22(2):189-204.
- [12] Talan T N, Bloom P J. Program administration scale: measuring early childhood leadership and management (2nd edition)[M]. Teachers College Press, 2010.
- [13] 冈尼拉·达尔伯格,彼得·莫斯,艾伦·彭斯,超越早期教育保育质量[M].朱家雄,译.第1版.上海:华东师范大学出版社,2006.
- [14] Skeggs B. Postmodernism: What is All the Fuss about? [J]. British Journal of Sociology of Education, 1991, 12(2): 255-67.
- [15] 张世英.“后现代主义”对“现代性”的批判与超越[J].北京大学学报(哲学社会科学版),2007,239(1):43-48.
- [16] 余奇.“解构”与“建设”:我国后现代教育研究述评[J].现代教育理,2016,319(10):61-66.
- [17] 周险峰.后现代转向:我国后现代教育研究近30年回顾与反思——以中国期刊网录入论文为例[J].比较教育研究,2010,32(2):18-22.
- [18] 黄崑.后现代主义教育管理思想解析[J].教育理论与实践,2001(7):18-20.
- [19] Capper C A. Critically oriented and postmodern perspectives: Sorting out the differences and applications for practice[J]. Educational Administration Quarterly, 1998, 34(3): 354-379.
- [20] Atkins, E. Power and Criticism: Poststructural Investigations in Education [J]. Journal of Curriculum Studies, 1990, 22(1): 77-81.
- [21] Greenfield T B, Ribbins P. Greenfield on educational administration: Towards a humane science [M]. Psychology Press, 1993.
- [22] Hodgkinson C. Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life[J]. 1996:(6)7.
- [23] 韦恩·K. 霍伊,塞西尔·G. 米斯克. 教育管理: 理论·研究·实践(第7版)[M]. 范国睿,译.北京:教育科学出版社,2007.
- [24] 浙江省人民政府.让托育不负重“托”温州每千人托位数达3.74[EB/OL].https://www.zj.gov.cn/art/2023/2/15/art_1229692659_60035599.html.
- [25] 浙江省民政厅.温州市瓯海区托育养老“一体化”模式积极探索共同富裕路径[EB/OL]. https://www.zj.gov.cn/art/2022/8/26/art_1229413434_59822054.html.
- [26] 陈向明.质的研究方法与社会科学研究[M].第1版.北京:教育科学出版社,2000.
- [27] 陈向明,王富伟.高等学校辅导员双线晋升悖论——一项基于扎根理论的研究[J].教育研究,2021,42(2):80-96.
- [28] Stern R N, Scott W R. “Organizations: Rational, Natural and Open Systems” (Book Review) [J]. Social Science Quarterly, 1983, 64(1): 213.
- [29] 张晓峰.教育管理:后现代研究视角[J].外国教育研究,2002,29(11):51-55.
- [30] 邱国栋,王涛.重新审视德鲁克的目标管理——一个后现代视角[J].学术月刊,2013,45(10):20-28.
- [31] Bradbury, H. Waking up to the politics of reflection [J]. Journal of Management Inquiry, 2001.10(1): 23-33.
- [32] Blackmore J, Bateman A, Loughlin J, et al. Learning and employment in the postmodern world [J]. Journal of Education and Work, 1999, 12(2): 139-151.
- [33] Hodgkinson. Administrative Philosophy: Values and Motivations in Administrative Life [M]. Oxford: Pergamon, 1996.

[责任编辑 李兆平]