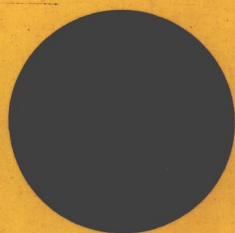




信誼基金會學前兒童教育研究發展中心 主編

幼稚園
托兒所

行政管理手冊



G61-62
881

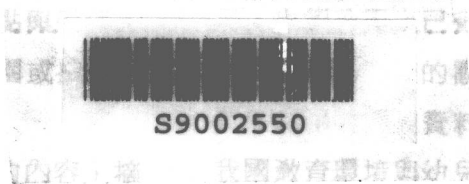
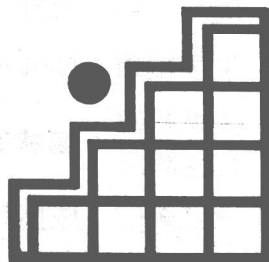
S 017385



信誼基金會學前兒童教育研究發展中心

幼稚園
托兒所

行政管理手冊



序言

目前國內雖然幼稚園、托兒所到處林立，但是其內部之行政管理却大都未能建立起健全的觀念和做法。行政管理是幼稚園、托兒所長期發展的動力，是園、所推展各項教學與輔導措施的基礎所在，為促使國內幼教界能注意到園、所行政管理的根本問題，並予以應有的重視，我們乃著手編訂這本幼稚園、托兒所行政管理的實務手冊。

為求能涵蓋完整的幼稚園、托兒所行政管理體系，特從本中心學前教育資料館館藏中，參閱了幾本有關園、所行政管理之書籍，並從其中選擇內容最為具體、實用的一本

“Nursery School & Day Care

Center : Management Guide”(註)為編訂的主要根據藍本。這本書是美國加州一所實驗性幼兒教育學校的負責人，彙集他多年實際的行政經驗編寫而成。內容包括行政管理之基本觀點、注意事項、表格、信件和記錄等資料，分為十一章：行政、財務、環境設備、人事、註冊、家長、健康、安全、幼兒活動計劃、社區關係、餐點與營養。由書中可看出經營管理一所幼稚園或托兒所完整而具體的全貌。

在編訂時，我們先取捨原書的內容，摘取其中對國內園、所行政管理有啟發性、參考性、可行性之觀點和做法，再參酌國內園、所的情況與經驗修訂或增補國內有關的資料；

接著再將原書之章節調整或合併，按其內容性質之取向，分為行政、人事、環境、幼兒、家長五篇，共計三十七節，編訂成為簡明扼要的手冊，以方便閱讀參考。此外須特別說明的是，目前我國幼稚園、托兒所雖隸屬於不同的行政主管體系，但實際上園、所內部的行政管理事項諸多類似，所以本手冊皆以「園、所」相提並論。又由於園、所長是園、所行政管理的中心人物，故本手冊內容皆以園、所長的觀點敘寫。

我們編訂這本手冊的立場，主要是想引發國內幼稚園、托兒所行政管理之科學化、藝術化、家庭化的觀點和做法，期能從大處著眼、小處著手，突破某些形式化的窠臼，以行政的革新帶動園、所整體的進步。因此，本手冊並非在劃定一套固定的行政模式，而是在提供與分享行政管理的實質經驗，讓園、所長能斟酌園、所自身的情況與需要，取人之長補己之短，借鏡參考。然而，我們最深切的期待，乃是在於提醒國內的園、所長，也能珍視自己寶貴的行政經驗，不斷地反省與調整行政的觀點和做法，並有系統地累積有關的行政資料，以逐步確立真正源於我國教育環境與幼兒發展的幼稚園、托兒所行政管理方針。因此，這本手冊的編訂也就具有拋磚引玉的長遠意義。

信誼基金會學前兒童教育研究發展中心

註：Cherry, Clare, etc. Nursery School & Day Care Center : Management Guide. Belmont, Calif.: Fearon-Pitman Publishers, Inc. 1978。

目錄

一、行政篇	5
1-1 園、所長的職責與工作內容	7
1-2 幼稚園、托兒所現行有關法令	8
1-3 園、所方針的擬訂	8
1-4 園、所的工作計劃	9
1-5 園、所的財務管理	11
1-6 園、所的社區關係	13
1-7 園、所的行政關係表	13
1-8 園、所長的自我認識	14
二、人事篇	17
2-1 教職員的工作內容	19
2-2 徵選教職員的要點	19
2-3 人事規則的擬訂	21
2-4 人事的溝通與協調	22
2-5 教職員會議	24
2-6 教師的自我認識	24
三、環境篇	27
3-1 設計戶外活動場所的要點	29
3-2 戶外活動的設備	32
3-3 設計室內活動場所的要點	36
3-4 活動場所的地面	42
3-5 辦公室、臥室、廚房、廁所	44
3-6 環境設備的維護	46

四、幼兒篇	49
4-1 幼兒的基本資料	51
4-2 幼兒健康的管理	52
4-3 幼兒安全的管理	56
4-4 幼兒交通車的安排	58
4-5 開學初對幼兒的輔導	59
4-6 幼兒每日作息的安排	60
4-7 安排參觀、郊遊活動	62
4-8 幼兒餐點的管理	63
五、家長篇	67
5-1 「家長須知」的擬訂	69
5-2 與家長聯繫的方式	70
5-3 家長會	72
5-4 家長園地	74
5-5 「家長參與」	74
5-6 「家長參與」須知	77
5-7 家長俱樂部	78
5-8 處理家長的抱怨問題	79
5-9 園、所通訊	80
附錄：幼稚園、托兒所現行有關法令	83
參考資料	98

一、行政篇

- 1-1** 園、所長的職責與工作內容
- 1-2** 幼稚園、托兒所現行有關法令
- 1-3** 園、所方針的擬訂
- 1-4** 園、所的工作計劃
- 1-5** 園、所的財務管理
- 1-6** 園、所的社區關係
- 1-7** 園、所的行政關係表
- 1-8** 園、所長的自我認識

1-1 園、所長的職責與工作內容

園、所長是推動園、所長期發展的中心人物，首先應認識自己所負的職責。一般而言，園、所長的工作內容包括：

一、一般行政方面

1. 熟悉幼稚園、托兒所現行有關法令。
2. 擬訂園、所的基本方針。
3. 擬訂招生、註冊、收費的辦法。
4. 擬訂園、所的工作計劃。
5. 管理園、所的財務。
6. 建立園、所的社區關係。
7. 劃定園、所的行政組織關係。



園、所長是溝通與管理的中心

二、人事方面

1. 教職員的工作分配。
2. 徵選、聘任教職員。
3. 擬訂園、所的人事規則。
4. 園、所人事的溝通與協調。
5. 召開教職員會議。
6. 策劃教師的在職進修活動。

三、環境方面

1. 戶外場所的規劃、設計。
2. 室內場所的規劃、設計。
3. 設備的購置與維護。

四、幼兒方面

1. 幼兒健康的管理。

2. 幼兒安全的管理。
3. 幼兒輔導的計劃。
4. 教學活動的整體計劃。
5. 幼兒餐點的管理。

五、家長方面

1. 擬訂「家長須知」。
2. 策劃與家長聯繫的方式。
3. 處理家長對園、所的抱怨問題。

園、所長在園、所內是扮演著一種「總管」的角色，由於園、所的工作很繁瑣，人手又經常有限，因此園、所長除了擔負上述一般性的行政工作之外，還經常需要從小處著手，例如：自己動手清理滿地的東西，或是釘一個鬆了的釘子等應急的工作。在必要的時候，園、所長也可以抽空協助教職員的工作，例如：在教室內充當教師的助理，與助理教師一起隨車接送幼兒，幫助廚師調配餐點等。如果園、所長能表現出沒有任何工作會降低自己尊嚴的態度，將能鼓勵教職員也主動參與、協助園、所的各項工作，而不會說「這不是我份內的工作」。同時藉著這樣的機會，園、所長將更能了解教職員的工作情況，增進與教職員的親密關係。



園、所長要為幼兒規劃一個良好的成長環境

1-2 幼稚園、托兒所現行有關法令

有關幼稚園者：

1. 幼稚教育法（民國70年11月6日總統令公布）。
（參閱附錄一）
2. 幼稚教育法施行細則（民國72年5月7日教育部公布）。
（參閱附錄二）
3. 幼稚園暫行設備標準（民國50年10月教育部公布）。
4. 幼稚園課程標準（民國64年12月27日教育部公布）。
5. 私立幼稚園獎勵辦法（民國72年5月教育部公布）。
（參閱附錄三）
6. 幼稚園園長、教師登記檢定及遴用辦法（民國72年6月教育部公布）。
（參閱附錄四）

有關托兒所者：

1. 兒童福利法（民國62年2月8日總統令公布）。
（參閱附錄五）
 2. 兒童福利法施行細則（民國62年7月7日內政部公布）。
（參閱附錄六）
 3. 托兒所設置辦法（民國70年8月15日內政部公布）。
（參閱附錄七）
 4. 托兒所設施標準（民國62年8月23日內政部公布）。
 5. 托兒所教保手冊（民國68年12月內政部編印）。
- 園、所申請立案之辦法和表冊，幼稚園可向當地縣市教育局索取，托兒所可向當地縣市社會局索取。
 - 除上述法令之外，還應隨時注意省、市教育廳、局所公布的有關法令。
 - 上述法令，均已收入本中心學前教育資料館館藏。

1-3 園、所方針的擬訂

園、所の方針，是達成園、所教育目標的實施途徑，亦是園、所長行政管理的準則。因此園、所的成立，應先參照法令規章、幼兒身心發展狀況、社區的需要，以及創辦者的人生哲學、價值觀念、教育理想等，確立園、所的教育目標。

根據教育目標，在擬訂園、所の方針時，

主要須包括下列五個項目：

一、一般行政方針

- 招收幼兒的年齡、班別、人數和時間（全日制、半日制）。
- 招生、報名、註冊、收費的辦法。
- 園、所財務管理的方式。
- 園、所的行政組織。

二、人事管理的方針

- 教職員的徵選與聘任。
- 教職員的工作分配。
- 人事的規則。

三、環境規劃的方針

- 戶外場所的設計。
- 室內場所的設計。
- 設備用品的種類。

四、幼兒教保的方針

- 幼兒健康的管理。
- 幼兒安全的管理。
- 幼兒的輔導計劃。
- 幼兒學習活動的計劃。
- 幼兒餐點的管理。

五、與家長聯繫的方針

- 家長與園、所的關係。
- 與家長聯繫的方式。
- 親職教育的計劃。

1-4 園、所的工作計劃

園、所的基本方針擬訂之後，即應擬訂每一學期的工作計劃，以逐步推動園、所的發展。園、所每一學期的工作計劃，可分為開學前、學期間、學期終三個階段分別擬訂，再按照計劃督導教職員共同執行。每一學期除了園、所有特別的擴展計劃之外，一般的工作內容可包括：

一、開學前的工作計劃

1 一般行政方面

- 向教育局或社會局呈報新學期的園務、所務資料。
- 擬訂本學期的行事曆。
- 編擬本學期的預算。
- 擬訂本學期的收費辦法。
- 辦理招生、註冊事宜。

2 教職員方面

- 徵選新進的教職員。
- 檢核每位教職員的人事資料，核定或調整薪資。
- 分配每位教職員的工作。

- 召開教職員會議，討論本學期的計劃。
- 計劃本學期教師的在職進修活動。

3 環境設備方面

- 教師佈置每間教室。
- 增購設備用品。
- 設備器材的安全檢查。
- 列出各項設備的清單。

4 幼兒方面

- 開學初幼兒輔導計劃。
- 擬訂幼兒的作息時間表。
- 擬訂教學活動大綱。
- 設計幼兒的餐點內容。

5 家長方面

- 編擬、印製「家長須知」。
- 籌備開學初的家長會。

二、學期間的工作計劃

1 一般行政方面

- 擬訂每個月和每週的工作計劃。
- 每個月收支的結算。
- 與相關機構和人士聯繫。

2.教職員方面

- 召開教職員會議。
- 教師的研習、進修活動。

3.環境設備方面

- 更換教室佈置。
- 增購設備用品。

4.幼兒活動

- 幼兒的健康檢查。
- 幼兒的安全演習。
- 擬訂每週的教學計劃。
- 舉辦參觀、郊遊活動。
- 舉辦運動會、園遊會等特別活動。
- 計劃每週的餐點內容。

5.家長方面

- 召開家長會。
- 辦理「家長參與」。
- 家庭訪問。
- 發行園、所通訊。

三、學期終的工作計劃

1.一般行政方面

- 本學期收支的總結算。

- 舉辦社區活動，作為招生的準備。

2.教職員方面

- 確定下學期教職員是否繼續任職。
- 如有需要，準備徵選新的教職員。

3.環境設備方面

- 清點需要修理、更新的設備。
- 園、所環境的總整理。

4.幼兒方面

- 準備新學期的招生工作。
- 分發本學期幼兒在園、所的學習狀況表。

5.家長方面

- 詢問家長下學期是否讓幼兒繼續就讀。
- 舉辦「家長參與」的檢討會。

園、所長在擬訂上述工作計劃時，可參考應用下列兩種表格：

1.每學期的行事曆

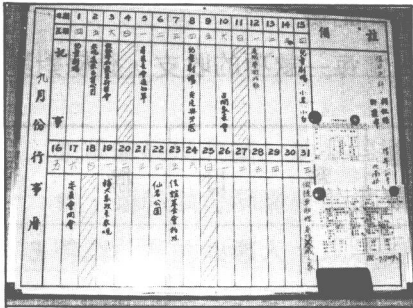
園、所每一學期大約可分為20週，將每一週預定進行的工作填入表內，即可一目了然。此表可貼在辦公室內，或印發給每位教職員，以利工作的推展。

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	次 週
															間 時
															工 作 計 劃

學期的行事曆

2 每個月的行事曆

一學期的行事曆擬訂之後，在每個月的月初，再將這個月預定進行的工作按日填入表內。此表或可製成大黑板，掛在辦公室內，使用粉筆書寫。



每月的行事曆

1-5 園、所的財務管理

園、所的財務管理，主要包括編擬預算、日常收支記錄與編製結算三項工作。以下分別敘述其基本事項和應用的表格，供作參考。

一、編擬預算

預算是財務收支的計劃，園、所通常是按學期擬訂各項收支的預算數額。（上學期：每年 8 月至次年 1 月。下學期：每年 2 月至 7 月）編擬每一個學期的預算時，可參照

上一個學期的結算情形，並考慮這一學期園、所的發展計劃及事實需要，例如：是否擴充場地、增添設備，是否調整教職員的薪資，水電費或物價是否上漲等。有時也不妨徵詢教職員的意見，或讓他們了解園、所經費的分配狀況。

每一學期的預算表格和收支項目，如下表所列：

收	項 目			金 額	備 註
	保	育	費		每學期收一次
入	材	料	費		按月收取
	點	心	費		按月收取
	午	餐	費		按月收取
	交	通	費		按月收取
	其	他			
	總	計			
支	人	事	費		教職員的每月薪資
	設	備	費		添購新的設備、器材、玩具、圖書等
	修	理	費		設備、器材的修理、維護
	伙	食	費		製備點心和午餐
	交	通	費		交通車的汽油、保養與維護費
	事	務	費		水、電、瓦斯、電話費、辦公文具費
	研	究	費		教師在職進修的書籍費、研習費等
	預	備	費		預備臨時的支出
	其	他			
	總	計			

學期的預算表

二、日常的收支記錄

園、所日常每一款項的收支，應核對發

票或收據之編號，逐日記錄在現金日記帳內，每月底再作收支結算。

年		憑單 號數	科 目	摘 要	收 入	支 出	餘 額
月	日						

日記帳

三、編製結算

每個月的收支結算後，即可按月分項記錄在如下一張學期結算表內，並參照學期預

算的總數額，調整或控制次月份的各項支出。到了學期末，再作這一學期六個月的收支總結算，即可核算出這學期的財務狀況。

	項 目	月	月	月	月	月	月	總 計
收 入	保 育 費							
	材 料 費							
	點 心 費							
	午 餐 費							
	交 通 費							
	其 他							
	總 計							
支 出	人 事 費							
	設 備 費							
	修 理 費							
	伙 食 費							
	交 通 費							
	事 務 費							
	研 究 費							
	預 備 費							
	其 他							
	總 計							
	結 存							

學期的結算表

1-6 園、所的社區關係

園、所對其所在之社區，應積極發揮社會教育的功能，推廣幼兒教育與親職教育的正確觀念，並與社區保持密切、和諧的關係，則能獲取社區人士的支持、協助，同時也有宣傳與招生的效果。

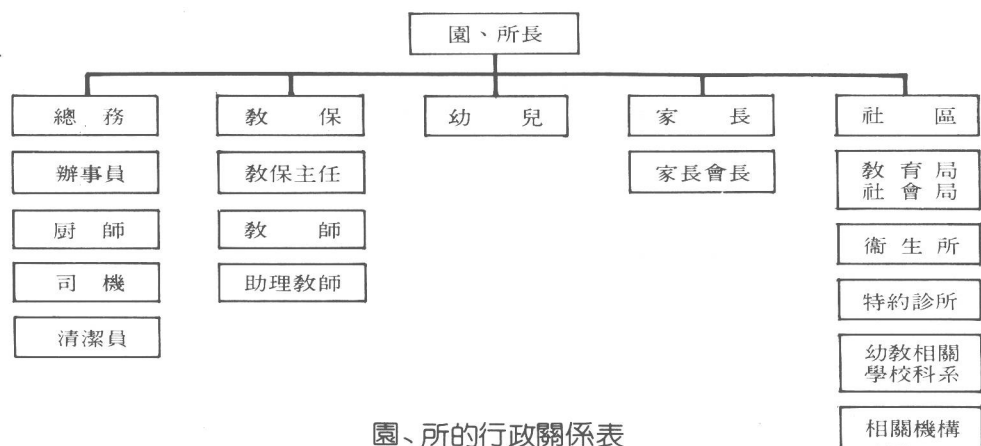
如何建立園、所與社區的關係，其方式包括：

- 1 歡迎社區人士到園、所來參觀。這是建立社區關係最直接的一種方式，同時也可以聽取他們對園、所的意見。但是為了使參觀者詳細的認識園、所，並避免干擾幼兒的活動，對於來參觀的人數與時間，必須加以限制，並事先作妥善的安排。
- 2 由園、所主辦或與相關機構合辦社區活動，公開邀請社區的人士或幼兒來參加。例

- 如舉辦媽媽教室、幼兒園遊會、親子同樂會、親職教育演講座談會、影片欣賞等。
- 3 聘請社區的領導人士或專業人士擔任園、所的顧問，對於園、所的發展提供指引，例如小學校長、醫生、教授、鄉鎮長等。
- 4 配合園、所的教學計劃，邀請社區的資源人士，參與幼兒的活動。例如邀請牙醫生為幼兒示範正確的刷牙方法、邀請麵館師傅教幼兒作水餃等。
- 5 提供幼教相關科系學生來園、所觀摩實習，給予有計劃的指導。同時也可以作為聘請新教師的來源之一。
- 6 園、所長及教師皆加入社區內幼教的相關機構或組織，並積極參與其活動。

1-7 園、所的行政關係表

下表是以園、所長的觀點，列出園、所的行政組織。從表中可以看出，園、所長在管理園、所時，一般將會涉及的人、事關係。



園、所的行政關係表

1-8 園、所長的自我認識

下列的這些問題，可用來幫助園、所長，檢討自己平常為人處事的態度，以增進對自我的認識，使自己成為一位更稱職的領導者。

經 偶 從
常 而 不

- — — 1. 我能以敬業的態度到園、所工作。
(如果你希望教職員都能敬業，就必須以身作則。)
- — — 2. 我能以一種「很高興見到你」的態度與教職員打招呼。
(每天園、所長應該讓教職員覺得你是非常高興見到他們的。)
- — — 3. 我與別人討論事情時，能保持客觀的態度。
(保持客觀的態度，才能與別人建立友善與相互了解的關係。)
- — — 4. 我能很高興地接納別人建設性的意見。
(接納別人的意見，經常是一個能增進自我成長的機會。)
- — — 5. 我能表現自信的態度。
(自信的態度能給予別人信心 and 安全感。)
- — — 6. 我能注意到別人的感受及反應，去幫助他、使他感到舒適自在。
(保持敏感性能使你在別人需要時，給予他即時的幫助與指導。)
- — — 7. 在必要的場合，我會引導別人開始互相交談。
(這個技巧能消滅園、所每一成員間的隔閡，建立其共同的參與感。)
- — — 8. 我對教職員的督導，是否能切合實際、合情合理。
(分配教職員的工作時，須考慮他們的個別能力與特殊情況。)
- — — 9. 我會以成熟的態度，去處理有關教職員、家長與幼兒的問題。
(園、所內所有的問題就是你的問題。無論這些問題對你個人是多麼不重要，都須做慎重的考慮與處理。)

經 偶 從
常 而 不

___ 10.我會繼續努力充實自己的幼教專業知識，並鼓勵教職員增進與工作有關的知能。

(園、所長應時時提醒自己，是推動整個園、所進步的動力。)

___ 11.我能體認到自己在園、所內是扮演著「總管」的角色。

(參閱 1-1)

___ 12.在處理事情時，我能綜觀整體，而不致陷入瑣碎的細節。

(陷入雞毛蒜皮的細節，會使你本末倒置，忽略了事情的重點。)

___ 13.我能擬訂園、所的方針和工作計劃，並有系統地執行，以促進園、所的發展。

(參閱 1-3, 1-4)

___ 14.我能促進教職員之間美好、和諧的關係。

(成人之間維持良好的人際關係，對於幼兒有潛移默化的影響。)

___ 15.我能視每個人為獨特的個體，並避免相互比較。

(每個人都有不同的優點和缺點，是不能相互比較的。)

___ 16.我到底是個什麼樣的人呢？我具備有那些優點呢？

優點檢查表

● 人格上的優點

溫暖的	熱心的	關心別人	公平的	接納別人	支持別人	能原諒別人
開放	有彈性	有決心	負責任的	誠實	坦白	有幽默感

● 智能上的優點

思慮週密	有機智	有求知慾	善於把握觀念	領悟力強	記憶力好
語文說寫流暢					

● 美感上的優點

有創意	有想像力	懂得生活情趣	喜愛藝術活動
-----	------	--------	--------

● 體能上的優點

體力	忍耐力	動作敏捷	雙手靈活
----	-----	------	------

園、所長的自我評量表