

学前教育 管理

沈立明 编著



XUEQIAN
JIAOYUGUANLI

华中师范大学出版社

学前教育管理

沈立明 编著

●
华中师范大学出版社出版

(武昌桂子山)

新华书店 湖北发行所发行

崇阳县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.5 插页3 字数180000

1987年7月第1版 1988年8月第2次印刷

ISBN7-5622-0042-4/G·25

印数:6001-13000 定价:1.35元

1元7角5分

序

钟昭华

《学前教育管理》是高等师范学校学前教育专业的必修课程。解放三十多年来，我国的学前教育机构——托儿所、幼儿园在各地得到了空前的发展，如幼儿园由解放初期的一千多所已发展到十几万所，但对学前教育机构的管理问题，还缺乏有计划有系统的探讨与研究，当前学前教育的管理人员，迫切需要这方面的资料。华中师范大学教育系沈立明同志编著了这本书，不仅为高师开设这门学科作出了贡献，而且对各地的学前教育机构，加强科学管理，促进教改，提高教养质量一定也能起到推动作用。

这本书从管理的角度，论述了学前教育机构的问题，如关于双重任务、教与养、民主管理与科学管理、节约与效果、内部协调与外部协调等，都能密切联系实际，提到理论上来分析。书中既阐述了一般管理的共同性，又突出了学前教育管理的特殊性，对学前教育机构的组织领导、规章制度、思想工作、教养工作、卫生保健工作、总务工作、家长工作以及视导员对学前教育机构的管理等方面都有专章论述，观点明确，旁证博引。在理论和实际的联系上颇具特色。

沈立明同志解放初期就读于南京大学教育系，后来投笔从戎，长期在空军服务，先后组建过不同规模的幼儿园、托儿所多所，从事实际工作多年，具有三十年的学前教育管理实践经验。近年来，她在讲授《学前教育管理》这门课的过

程中，不断补充修改，使得内容更为充实和提高了。

本书虽属初稿，我相信在此基础上，以引起幼教界的广泛探讨研究，以祁为这门学科作出进一步的贡献。

1986年3月2日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理的一般概念.....	(1)
第二节 学前教育管理研究的对象和方法.....	(5)
第二章 管理过程和管理原则	(7)
第一节 管理过程.....	(7)
第二节 管理原则.....	(18)
第三章 学前教育机构的组织与领导	(31)
第一节 组织编制.....	(31)
第二节 学前教育机构的领导人员.....	(33)
第四章 学前教育机构的规章制度	(42)
第一节 规章制度的作用和要求.....	(42)
第二节 规章制度的种类和内容.....	(44)
第三节 执行规章制度中应注意的问题.....	(47)
第五章 学前教育机构的思想政治工作	(50)
第一节 思想工作的特点.....	(52)
第二节 思想工作的基本内容.....	(54)
第三节 思想工作的一般方法.....	(58)
第四节 思想工作中应注意的问题.....	(61)
第六章 学前教育机构的教养工作	(64)
第一节 教养工作的特点.....	(64)
第二节 教养工作的质量评估.....	(65)
第三节 教养工作的检查指导.....	(71)

第四节	教研活动与师资培养	(75)
第五节	教务工作	(77)
第七章	学前教育机构的卫生保健工作	(82)
第一节	防病工作	(83)
第二节	体格锻炼	(84)
第三节	营养工作	(89)
第八章	学前教育机构的总务工作	(100)
第一节	总务工作的队伍建设	(100)
第二节	财务和财产管理	(102)
第三节	膳食管理	(103)
第四节	创设良好的教养环境	(105)
第九章	学前教育机构的家长工作	(126)
第一节	家长工作的意义和内容	(126)
第二节	家长工作的方式和要求	(127)
第十章	教育行政机关对学前教育机构的管理	(133)
第一节	视导员(教研员)的职责和条件	(133)
第二节	视导员的工作内容	(134)
第三节	教研员的工作内容	(136)
第四节	视导员(教研员)的工作方法	(138)
附录 I	学前教育管理有关文件选编	(141)
I—1	幼儿园暂行规程(草案)	(141)
I—2	城市幼儿园工作条例(试行草案)	(152)
I—3	托儿所幼儿园卫生保健制度(草案)	(166)
I—4	城市托儿所工作条例(试行草案)	(179)
I—5	关于发展农村幼儿教育的几点意见	(186)
附录 II	学前教育机构常用表册	(191)
附录 III	参考材料	(221)

■—1 幼儿园岗位责任制·····	(221)
■—2 武汉市幼儿园工作质量标准 及考核办法·····	(228)
■—3 食物参考量及食谱举例·····	(232)
■—4 学龄前儿童营养评价图·····	(236)
■—5 幼儿园建筑参考图·····	(245)
■—6 常用食物成分表·····	(250)
参考文献·····	(260)
后 记·····	(261)

第一章 绪 论

第一节 管理的一般概念

管理是个既古老又年青的概念。说它古老因为它早就存在于人们的生活之中，管理的实践是同人类的历史一样悠久，说它年青因为管理成为一门独立的学科，并有文献专著只有近百年的历史。什么是管理，不同社会不同学派有不同的解释，然而我们仍能提出某些普遍为人们所理解的概念，以便进行管理问题的研究。从广义上说，管理反映的事实是把有限的资源（自己或他人的时间、精力、物质）分配给众多的目的（难以完全满足的目的）而进行的选择安排。如主妇管理家务，孩子管理自己的零用钱，每个人管理自己的时间等。每个人都在管理某些事，管理具有包罗万象的内容。从狭义上说，有两个以上的人为完成共同任务结合在一起时，就需要管理过程。如一个人搬不动的重物，两人合作就可搬动。但它必须以某种方式进行协调，如，确定行动的方向，放置的地点等。在举起重物时，有一个人喊“一、二、三、起！”这一切的协调，包含了管理的因素，没有这个协调，重物是难以搬动的。为达到目标所做的一系列的协调活动就是管理。不管在工商企业、学校、医院，还是政府机关，管理的原理同样适用。在这些组织中，有人从事工作的分工、协调，使大家通力合作来达到共同的目标，这种分工合作，

促进了社会的进步。现代社会中的各种组织是复杂而庞大的，往往有成千上万的人参加，分散在各地，但它们都有管理的共同特点。可以这样给管理下个定义，管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动，以收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。这里包含着几层意思：管理的目的通过他人的活动来达到，管理通过协调他人活动来进行，管理者必须照顾两个方面——他人的活动及他人本身。管理是一种脑力劳动。

管理的实践在人类的早期生活中就产生了，在部落中，人们结合在一起去获取生活资料，随着社会的发展，创造了古代文明，一些管理的概念通过经验传递下来，如计划、分工、指挥等。更加高级的管理，产生于希腊和罗马帝国时代。城市的出现，政治、军事、商业等组织的建立，使古罗马的思想家记载和分析了罗马帝国的问题，为管理学思想作出了贡献。随着工业革命的掀起，大规模生产的出现，工业管理成为专门的研究主题，于是出现了关于管理的文字资料。而重要的管理著作是近七十年中间世的。随之而来的是将工业管理的学说运用于其他部门，形成一支浩浩荡荡的管理学理论队伍。在众多的管理学流派中，下面三派较有代表性。

一、古典管理学派。一批工程技术专家受政府或企业主的聘请，研究提高生产效率（产出对投入的最大比率）。在机器构造、操作方法、材料运输等方面进行研究改进，促进了技术的进步，并且从计划、组织、控制等方面进行协调，把技术科学引进管理领域，他们着重于工作方面的协调。最早的管理学著作是美国的弗雷德里克·泰罗（Frederick Taylor）于1911年出版的《科学管理的原理》一书。因而

泰罗被西方称为管理学之父。

二、行为科学学派。从本世纪二十年代开始这一派有著作用世，他们把心理学、社会学、人类学以及其他行为科学运用于劳动环境，重点研究劳动组织中人的行为表现，探讨人的思想与劳动行为间的因果关系，著名的霍桑试验（1927—1932年）说明了人的因素在生产过程中的重要性，引起管理人员的重视。他们把行为科学引进管理领域，这一学派着重于人本身的协调。

三、管理科学学派。他们将现代科学技术手段引进管理领域。当代电子计算机的发展和运用，使得过去不可能做的数量分析成为可能、使管理活动中的观察能力更加敏锐，计划与控制活动更为精确。因此，电子计算机对管理科学学派具有极为重要的价值。他们的著作强调技术问题，通过计划、组织、控制来进行管理，强调对工作方面的协调。

在这三个学派的基础上，近几十年产生了一种新的理论即“系统论”，把管理过程与环境当作一个系统来认识。他们将技术科学与行为科学相结合，兼顾到了协调工作方面与人的方面，这是很大的进步。

人们对管理作用的认识是由不自觉到自觉的过程。古代人们建造了金字塔、庙宇、宫殿、长城等巨大建筑，以及建立国家，组织工农业，进行战争等社会活动，都是管理技巧高度发展的结果。在先进社会中，很难找到既非管理者而又不受人管理的个人，而比较多的，则是既是管理者同时又受人管理的个人。管理的作用在于将人、财、事、物、时、空六因素加以结合，在确定目标的前提下，把人力、物力、财力组织起来，在规定的时间和空间内进行各种事件的协调，以取得效果、达到目标。六个因素如不加以结合，就不能形成

一种劳动过程。生产劳动是如此，教育劳动也是如此。来组织这个结合的人就是管理者（可以是一个人或一班人）。理想的管理，在于充分发挥各因素的潜力，消除无效劳动。奥地利理生学家贝塔朗菲（L.V.Bertalanffy）从对生物界的研究中得出的规律“整体大于各孤立部分的总和”，现在为管理学界广泛运用，用 $1 + 1 > 2$ 的公式给以形象化的表述。但是管理得不好，也可以出现 $1 + 1 < 2$ 的情况。如人力、物力的浪费或由于互相制约而产生内耗等，是需要避免的。在现实生活中，常可见到人力、物力等条件类同的单位，由于管理水平不同，其工作效果就有很大的差别。当代社会把“科学”、“技术”、“管理”列为现代化建设的三大支柱，反映了现代化建设的基本经验。近年，我国也开始重视管理人才的培养，注意向各国学习管理经验。管理人才即治国、安邦、理财的人才。只有培养大量的管理人才，才能提高管理水平，使工作优化，从而加速社会主义现代化建设的步伐。

管理的形式从产生的时间来看，最早出现的是“经验管理”，然后是“行政管理”，近代则为“科学管理”。经验管理是根据管理者的才能、智慧和经验来实施管理，是最常见的管理形式。行政管理是以行政系统下达计划、指标、决议等作为工作的依据，行政职权有明确的分工，这一级不能代替那一级，通过检查、通报、处分或奖励等行政手段进行协调和控制。科学管理，是运用现代技术手段，进行统计、测查、实验等取得数据，作为进行管理的依据。这三种管理形式，产生时间有先后之分，在实践中应结合运用取长补短。如用科学技术方法取得精确的数据，为行政部门制订计划下达指令提供依据，为管理者进行决策指挥提供资料；

而严密的行政组织，可使工作有条不紊地进行，但这一切还需要运用管理者的才能和智慧。管理工作既有许多技术性内容，又是一种艺术性劳动，只有将三种形式结合运用，才能获取最优化的管理效率。

第二节 学前教育管理研究的对象和方法

学前教育管理是教育管理学的一个分支，教育管理学是教育科学和管理科学的结合性学科，是在教育理论的指导下和教育实践的基础上产生，是为提高教育质量，贯彻教育方针服务的。学前教育管理是以研究学前教育领域的管理活动及其规律为主要对象，研究学前教育机构内部各因素间的关系，以及学前教育机构与家庭、社会和整个教育系统各因素的关系及其规律。学前教育管理研究的范围有宏观与微观之分，从宏观上研究是从教育机构的外部探讨国家社会（包括政治、经济、思想等）对学前教育事业的影响；从微观上研究是从教育机构内部探讨各种因素的影响。本书以微观研究为主。学前教育研究的指导思想是马列主义毛泽东思想的方法论，具有鲜明的社会主义特色。参照国内外学校教育研究的方法，提出以下几种研究方法：

一、调查法。是运用最广的一种方法，通过调查去获得丰富的现实材料，调查时要有实事求是的态度，使材料具有客观性，要全面系统地掌握情况，不能以偏盖全，得到一鳞半爪就满足。调查要有目的、有步骤地进行，可以通过查阅材料、实地观察、谈话座谈、书面问卷等方式进行，搜集的资料进行统计处理，作出定量或定性的分析结论。

二、文献法。完全通过查阅资料,包括文件、计划总结,各种数据、表册等。资料要齐全,然后进行整理,要鉴别资料的可靠性以便形成合乎实际的结论。

三、比较法。将调查或文献得来的资料进行比较,再作出结论。比较可以是单位之间的比较,可以是不同时期的同一单位的比较,可以是不同地区的比较,可以与国外同类型事例的比较,要使材料具有可比性。

四、统计法。是进行定量分析不可缺少的方法。是当前科学研究中普遍运用的一种方法。数据只有经过统计处理才能说明问题,要求原始数据真实可靠,计算要精确,不然会影响结论的正确性。这种方法总是与其他方法结合运用。

五、实验法。根据一定的管理理论,在严格控制的条件下,进行有计划有组织的管理实践活动,以检验预想方案的成效。实验可以是单项的,也可以是多项的以致全面的研究实验,实验时间由实验目的决定。实验过程中要组织好程序,积累资料。实验后进行资料分析,引出结论。

六、个案法。以解剖某个典型事例进行研究,以便从中探讨经验教训,这是常用的一种研究方法,可与日常的管理活动紧密结合。

以上各种研究方法,可根据研究的目的有选择地使用或综合运用,也可根据需要创造新的研究方法。

第二章 管理过程和管理原则

第一节 管理过程

管理过程由计划、实行、检查、总结四个基本环节组成。如图 2-1 所示。管理过程的特性,首先是有目的的双边

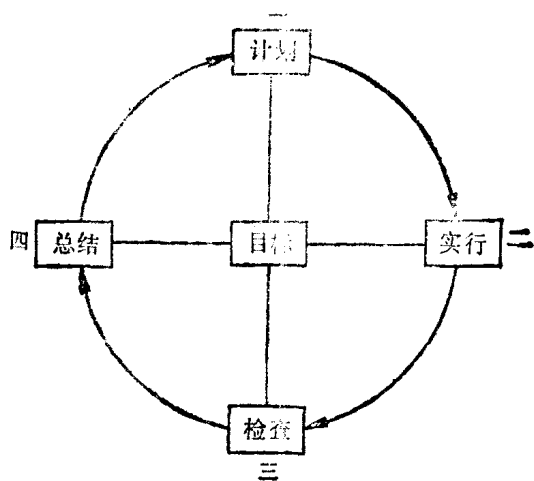


图 2-1 管理过程模式图

活动。管理活动如果没有目的,管理活动就失去价值,而这种有目的的活动是管理者与被管理者的双边活动,他们为了共同的目的进行共同的活动,管理者与被管理者包含了多种层次,如教育行政机关与教育机构之间、园所长与教职工之

间、教师与学生之间，任何一个层次的管理都是双边活动，缺少了一方，也就不存在另一方，管理活动即终止。其次，管理过程的特性表现为有程序的活动。管理过程是连续地由一个环节过渡到另一个环节的过程。这种环节的衔接，是有客观程序的，而不是人们主观随意的排列。尽管工作任务可以千差万别，但管理过程总是从“计划—实行—检查—总结”进行循环运转。尽管各个环节按照工作的特点可以有长有短，有繁有简，但其程序是不变的。再次，管理过程的特性还表现为有控制的活动。管理过程只有从始至终被控制引向需要的状态，才能合乎目标地进行活动。控制被称为管理的职能之一。控制的目的是，在于使实际工作与计划一致。控制贯穿于管理的全过程。只有控制，才能对不合适的计划进行调整，对实行中的差错进行矫正，对检查中的不确切数据进行修改补充，以便总结时得以引出客观的规律。管理过程是在不断获取反馈信息，不断进行控制的情况下，按程序由一个环节推向另一个环节，完成一个周期的活动。

一、计划

在管理过程中计划的作用。计划是起始环节，也是整个管理过程的依据，各环节在计划的指导下进行。人们把计划称为“准则”、“路标”。我们常说的管理者要做到心中有谱，手中有图，这个谱和图就是计划。全局性的计划是组织全体成员行动的纲领，远景规划可以鼓舞大家展望未来，计划可以使大家统一认识，统一步伐，形成整体。所以计划可以起到激励作用、协调作用和建立工作秩序的作用。

制订计划的依据。首先要以上级的指示和要求、全局性的方针和政策作为制订计划的依据。如幼儿园制订总体计划时，要与上级行政部门的计划相一致；幼儿园内各部门制订

计划时，要与幼儿园的全园计划相一致。可见，制订计划要与上一级部门的总体计划相一致。其次要以本单位的工作实际作为制订计划的依据。前阶段工作总结提出的情况，可作为后阶段工作计划的依据，同时要考虑新出现的情况。以本单位的实际作为制订计划的立足点。除了上述两种依据外，还要有理论依据。一方面，教育科学理论是教育规律的反映，是制订计划的重要依据。另一方面，兄弟单位的实践经验总结也可作为制订计划的借鉴和参考依据。以上三方面的依据有其一致性。一般地说，上级部门的指示应该符合教育理论，也应切合教育机构的实际。但有时三方面也可能出现不一致的情况，尤其是非教育行政部门，如果不了解教育理论，或对实际情况掌握不够，所提出的要求、作出的指示就会使三方面不一致。管理者在计划阶段要分析研究，一旦发现不一致的情况，应积极地向上级反映情况，介绍有关教育理论，使上级部门对指示作适当调整。如果要求是正确的，而本身条件不够，那么除争取上级的帮助外，更重要的是充分发挥主观努力，积极改善条件以完成上级提出的任务。如果只顾一个方面、忽视其他方面、勉强凑合而产生的计划则必然包含着矛盾，埋藏着冲突的因素，使之不能顺利实行，造成工作的混乱。这种情况必须避免发生。

制订计划的步骤：

第一步，获取信息、分析依据。

常言“情况明，决心大”。要做到情况明，就要获取大量信息。要发动群众参加讨论，提供广泛丰富的信息，要组织群众共同学习有关的文件、资料，分析工作的现状，以掌握好有关的依据。引导群众讨论的措施，实现目标群策群力，号召群众为制订计划出点子、提建议。群众参与讨论的

广度和深度，直接影响着获得信息的数量 and 价值的程度。广泛获取信息是制订计划的重要一步。因此计划涉及的范围有多宽，参与讨论的群众面也就有多宽。如全国性的计划，就要有全体职工参加讨论；部门计划就由本部门的成员参加讨论。只有建立在群众基础上的计划，才能动员群众去实行，使人人成为计划的制订者和执行者，制订计划也起到了为实施计划的思想动员作用，这是调动群众积极性、主动性、创造性的重要步骤。

第二步。多种方案、比较研究。

在群众广泛讨论的基础上，归纳几种方案进行比较研究，分析各种方案的利弊，扬长避短，融为一体，从而产生比较全面、切实可行的计划。这个过程也应吸收群众或群众代表参加讨论研究，管理者要善于听取各种意见，不怕争论，争论可以使探讨深入，切忌主观臆断，堵塞群众言路，只有充分开展比较研究，才能使计划能更加全面和完善。

第三步。果断决策、形成计划。

管理者将大家讨论提供的材料，经过整理加工，形成计划，这是决策阶段。需要管理者在获取信息的基础上，进行创造性的劳动。

一个好的计划，首先应该具有明确的方向性，符合社会主义教育原则，目标明确，对成员有鼓舞作用。其次计划应具有科学性，实事求是，既不冒进，也不保守，与前期工作有延续性，并有提高的要求。科学性还表现为目标的统一，即总目标与分目标的统一，各部门之间的目标的统一等。再次，应该具有协调性，各部门的工作，各时期的活动，中心工作与其他工作协调配合，对人力、物力进行科学安排，做到均衡，不要使某个时期任务过于繁重，某个时期又过于松散；某个