

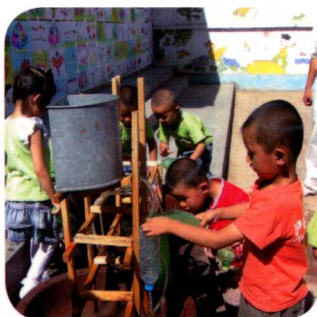


国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

农村幼儿园保育教育指导丛书

农村幼儿园管理

梁慧娟 编著





国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FUND PROJECT

农村幼儿园保育教育指导丛书

农村幼儿园管理

梁慧娟 编著

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 赵建明
版式设计 沈晓萌
责任校对 贾静芳
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

农村幼儿园管理/梁慧娟编著. —北京: 教育科
学出版社, 2015. 12

(农村幼儿园保育教育指导丛书)

ISBN 978-7-5191-0086-5

I. ①农… II. ①梁… III. ①农村—幼儿园—管理
IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 316155 号

农村幼儿园保育教育指导丛书
农村幼儿园管理
NONGCUN YOUERYUAN GUANLI

出版发行 教育科学出版社

社址	北京·朝阳区安慧北里安园甲9号	市场部电话	010-64989009
邮编	100101	编辑部电话	010-64989365
传真	010-64891796	网址	http://www.esph.com.cn

经销	各地新华书店		
制作	北京博祥图文设计中心		
印刷	北京易丰印捷科技股份有限公司		
开本	169 毫米×239 毫米 16 开	版次	2015 年 12 月第 1 版
印张	12.5	印次	2015 年 12 月第 1 次印刷
字数	142 千	定价	32.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

前 言

当前，我国农村学前教育事业发展面临着资源不足和质量不高两大严峻挑战。为应对这些挑战，我国政府先后颁布了《国家中长期教育改革和规划纲要（2010—2020年）》《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》《中央财政支持学前教育发展资金管理办法》等一系列支持农村学前教育改革与发展的重要政策，明确提出“基本普及学前教育”的战略目标和“重点发展农村学前教育”的发展任务，先后启动两轮“学前教育三年行动计划”。

在这些政策的有力推动下，我国广大农村地区兴建了大批乡镇中心幼儿园和村幼儿园，有效缓解了农村幼儿入园难的问题。但与此同时，农村学前教育事业发展仍面临很多亟待解决的突出问题，如中西部农村，特别是连片特困地区，入园率较低；留守儿童入园问题仍然没有得到妥善解决；农村幼儿园硬件建设已标准化，但保教质量仍然不高；幼儿园“小学化”现象依旧普遍；农村师资数量依旧不足，专业素质亟待提高；农村幼儿园服务家长和社区的意识仍比较薄弱。

上述问题的存在，对农村幼儿园管理水平以及保教质量的有效提高都产生了重大影响。农村幼儿园承担着农村学前教育事业普及、提高、发展的重任。农村幼儿园保教质量的提高，离不开高质量的农村幼儿园管理水

平。农村幼儿园要根据我国社会主义新农村建设的要求和农村学前教育事业的发展变化,及时调整农村幼儿园的办园目标和理念,将目标定位和办园理念的变化有效贯彻到农村幼儿园管理的各项具体工作中。

本书根据农村幼儿园园长管理的实践需求,对农村幼儿园管理的基本内容做了取舍。本书谈及的农村幼儿园管理包括以下内容:农村幼儿园行政管理、农村幼儿园保教工作管理、农村幼儿园班级管理、农村幼儿园人力资源管理和农村幼儿园家长、社区工作管理。全书包括如下六章。

第一章为农村幼儿园行政管理,主要介绍农村幼儿园的行政组织设置、规章制度建设、财务与设施设备管理等内容。

第二章为农村幼儿园保教工作管理,主要介绍农村幼儿园保教工作的组织和安排、保教工作管理的内容和过程以及教研工作的管理等内容。

第三章为农村幼儿园班级管理,主要介绍农村幼儿园班级管理的目标与策略、班级日常生活管理和班级学习环境管理等内容。

第四章为农村幼儿园师资队伍管理,主要介绍农村幼儿园师资队伍管理的基本思路与原则,探讨了当前农村幼儿园师资队伍中三支重要力量(新入职教师、转岗教师、非在编教师)的管理问题。

第五章为农村幼儿园家长、社区工作管理,主要介绍农村幼儿园家长工作的目标、内容、途径与方式,农村幼儿园社区工作的目标、内容、策略与方法等内容。

第六章为农村幼儿园领导者,主要介绍农村幼儿园园长的任职资格、素质要求、领导职责和工作要点等内容。

在编写体例上,本书突出内容的可操作性,在每章对农村幼儿园管理相关问题进行理论阐述的基础上,设置了“案例”“分析”“提示”“延伸阅读”和“思考”五个板块,意在通过实践案例的呈现与分析、关键管理经验的提示、相关知识的提供与问题思考,帮助农村幼儿园园长深入领

会管理理论在实践中的有效运用，从而不断提高管理水平。

本书是教育科学出版社策划出版的“农村幼儿园保育教育指导丛书”中的一本，力求满足当前我国广大农村幼儿园园长的实践需要。由于本人能力所限，书中存在很多疏漏，恳请广大读者批评指正。

梁慧娟

2015年11月

目 录

第一章 农村幼儿园行政管理 001

第一节 农村幼儿园的行政组织	001
一、农村幼儿园行政组织设置的原则和依据	001
二、农村幼儿园行政组织系统与人员配备	006
第二节 农村幼儿园的规章制度	011
一、农村幼儿园规章制度的类型	012
二、农村幼儿园规章制度建设的要求	017
第三节 农村幼儿园财务与设施设备管理	021
一、农村幼儿园财务管理	021
二、农村幼儿园设施设备管理	026

第二章 农村幼儿园保教工作管理 031

第一节 农村幼儿园保教工作的组织和安排	031
一、保教工作是农村幼儿园的中心工作	031

二、农村幼儿园保教工作的组织和安排	036
第二节 农村幼儿园保教工作管理的内容和过程	043
一、农村幼儿园保教常规的管理	043
二、农村幼儿园保教工作的视导	052
第三节 农村幼儿园教研工作的管理	058
一、农村幼儿园教研工作的目标与任务	058
二、农村幼儿园教研工作组织与制度的建立	061
三、农村幼儿园教研工作管理的方法	065

第三章 农村幼儿园班级管理 070

第一节 农村幼儿园班级管理的目标与策略	070
一、农村幼儿园班级管理的目标	071
二、农村幼儿园班级管理的策略	071
第二节 农村幼儿园班级日常生活管理	075
一、农村幼儿园班级日常生活管理的内容	075
二、农村幼儿园班级日常生活管理的策略	080
第三节 农村幼儿园班级学习环境的管理	084
一、农村幼儿园班级学习环境管理的原则	085
二、农村幼儿园班级学习环境规划的要求	089

第四章 农村幼儿园师资队伍管理 097

第一节 农村幼儿园师资队伍管理的基本思路与原则	097
一、农村幼儿园师资队伍管理的基本思路	097

二、农村幼儿园师资队伍管理的基本原则	101
第二节 农村幼儿园新入职教师的管理	107
一、农村幼儿园新入职教师的特点与需求	107
二、农村幼儿园新入职教师的培训与管理	111
第三节 农村幼儿园转岗教师的管理	116
一、农村幼儿园转岗教师的特点与需求	116
二、农村幼儿园转岗教师的培训与管理	120
第四节 农村幼儿园非在编教师的管理	126
一、农村幼儿园非在编教师的特点与需求	127
二、农村幼儿园非在编教师的培训与管理	130

第五章 农村幼儿园家长、社区工作管理 136

第一节 农村幼儿园家长工作管理	136
一、农村幼儿园家长工作的目标与内容	137
二、农村幼儿园家长工作的途径与方式	146
第二节 农村幼儿园社区工作管理	155
一、农村幼儿园社区工作的目标与内容	155
二、农村幼儿园社区工作的策略与方法	159

第六章 农村幼儿园领导者 166

第一节 农村幼儿园园长的任职资格、角色定位与素质要求	166
一、农村幼儿园园长的任职资格与角色定位	166
二、农村幼儿园园长的素质要求	171

第二节 农村幼儿园园长的领导职责与工作要点 177

一、农村幼儿园园长的领导职责 177

二、农村幼儿园园长的工作要点 180

相关政策法规 186

参考文献 188

第一章

农村幼儿园行政管理

农村幼儿园行政管理是为农村幼儿园保育教育创造条件的工作，指农村幼儿园管理的基本状态和实务工作，包括农村幼儿园的行政组织设置与人员配备、规章制度建设、财务管理、设施设备管理等。

第一节

农村幼儿园的行政组织

一、农村幼儿园行政组织设置的原则和依据

行政管理是相对行政组织而言的。农村幼儿园行政组织设置，是指农村幼儿园通过建立适宜的机构和活动规则，确定领导关系和职权分工，将农村幼儿园拥有的人力、物力等组织起来，形成组织机构系统。农村幼儿园行政组织设置应该既能维系这种人群集合体的内部关系，又能与外部特定机构与社会系统相联系，从而比较好地实现任务目标。

农村幼儿园的行政组织设置要做到合理有效，一方面必须遵循行政组

织设置的基本原则，另一方面还要考虑农村幼儿园的内外环境、条件，如国家和地方各级教育行政部门的有关规定、行政组织与上级行政部门的关系、农村幼儿园自身条件与工作任务等实际状况。

（一）农村幼儿园行政组织设置的原则

1. 任务目标原则

无论什么行政组织，均有各自特定的任务目标。换言之，行政组织的建立和设置，是为了实现一定的任务和目标。因此，农村幼儿园行政组织设置首先要满足实现行政组织任务目标的需要。管理者要确立行政组织的奋斗目标和总任务，使全体成员明了并接受，具体分清行政组织应办的事是什么、有多少，由此决定行政组织的设置、职务和人员安排。管理者通常要将行政组织的总目标分解为若干具体目标，坚持以事为中心、因事设职、因职设岗、先组织后人事的原则。

2. 分工协作原则

农村幼儿园要在把握行政组织总目标的基础上，按照分工协作的要求设置各个部门，安排各项工作，使各级各类部门和人员各自有目标，相互协调配合。如根据农村幼儿园的保教任务，农村幼儿园设立教养、保健、总务三个职能部门，配备相应人员，做到既有专业分工，又明确相互之间的关系、联系，相互配合协调，共同实现行政组织的总目标。

3. 责权一致原则

责权关系的设计和实施是发挥行政组织职能的关键。分工意味着明确各自的责任和应尽的义务，使各部门、各成员知道自己要做的事是什么。行政组织的各岗位、各部门要做到职责清楚、责任分明。行政组织要通过委职授权，赋予各部门、各岗位相应的权力和利益，做到在一定的职位或岗位上，有一定的权力，负一定的责任，得一定的利益，这样才能真正让

成员负起责任。

4. 有效跨度原则

管理跨度或范围是指管理者直接领导的下级人数，它与管理层次有关。每个管理者直接指挥和协调的下属人员是有限度的，若超过一定数量，就不可能进行有效管理。因此，行政组织必须划分管理层次，逐级分层进行管理，减少每一级的管理跨度或范围。管理层次的增多，也会造成人力、物力的增加，产生上下联系渠道的加长、信息传递复杂化。这样，行政组织需要通过有效的分级管理，达到宽度适当、层次合理、集中领导、分层管理。

5. 统一指挥、统一意志原则

农村幼儿园应建立良好的指挥系统，使行政组织严密合理、指挥线路清晰、联系渠道畅通，既实行分工负责、分级分层管理，又集中统一指挥、协调步调、统一意志，使农村幼儿园成为战斗力强的有机整体。

以上原则相互联系，相互制约。农村幼儿园管理者要通过行政组织系统，对全体成员进行指挥、协调、激励和教育。

（二）农村幼儿园行政组织设置的依据

1. 依据国家和地方各级教育行政部门的相关政策要求

国家和地方各级教育行政部门通过法律和行政法规等管理和调控各类教育机构。因此，农村幼儿园必须掌握国家和地方各级教育行政部门的有关文件内容与精神，作为农村幼儿园开办和管理的根本依据。

如《幼儿园管理条例》规定了开办幼儿园的基本条件、审批程序以及幼儿园的行政事务，《幼儿园工作规程》对幼儿园的招生、编班做出了基本规定，《幼儿园教育指导纲要（试行）》对幼儿园教育的内容与要求以及组织实施等提出了具体要求。

此外，农村幼儿园行政组织设置还应遵照主办单位和上级主管部门的要求，接受主办单位和上级主管部门的领导，明确上下层级的职权范围和相互关系。

2. 依据农村幼儿园的自身实际

农村幼儿园行政组织设置还应考虑幼儿园内部环境和工作需要，从农村幼儿园的规模大小、服务时间长短等情况来设置机构，同时从机构所处的环境位置、自然地理条件以及农村幼儿园拥有的物质、资金、人员状况等具体条件出发，整体考虑机构建设。



案例

自从A园被授予某市“以园为本教研制度建设实验基地”以来，A园就加大了园本教研的力度。一个周二的上午，园本教研活动刚刚结束，会议室传来一阵喧闹声，原来是万老师情绪激动地推门而入。园长请她坐下，安静地听完她的牢骚和抱怨。为了确定一个公开活动的内容，她与副园长产生了分歧。万老师是A园的骨干教师，教学能力强，遇事爱较真儿，要她改变主意比较困难。副园长业务能力强，办事认真，是园长的得力助手。园长听完万老师的想法，觉得有道理，比副园长考虑周全，当即表示支持，还告诉万老师，有困难可以随时来找自己。万老师满意地离开了，可园长心里还在打鼓：“安抚了万老师，副园长那边怎么办？否定了她的想法，也没跟她商量，这样合适吗？到底该支持谁呢？”

摘自：文红欣. 幼儿园组织与管理 [M].

北京：教育科学出版社，2012：66.



分析

案例中，园长的做法违背了管理组织原则中“统一指挥、统一意志”

的原则，其方法是不适宜的。园长没有和副园长沟通，就同意了万老师的做法，这样做可能会导致如下后果。首先，对副园长在教师中的威信造成不良影响。副园长在园内各项保教工作的开展中发挥着重要作用，没有了威信，就很难再有效地组织各项工作。其次，园长的做法容易被副园长误解，导致副园长工作积极性受挫，也会影响到今后的工作。最后，园长的态度会在教师中形成消极暗示，让教师误认为以后如果和某位领导意见不合，直接找园长就可以解决。这样一来，园长的工作压力会加大，也会对园长与其他园领导之间的关系造成威胁。

**提示**

在设置农村幼儿园的行政组织机构时，应考虑以下几个要素。一是行政组织的共同目标。行政组织目标决定行政组织机构的设置，合理高效的行政组织机构又是实现行政组织目标的重要保障。二是纵向的等级系统。包括权力的层级系统和职责的划分。在农村幼儿园中，从决策层的园长、副园长到中层管理人员的部门主任再到基层职能部门的工作人员和保教人员，各层级之间应建立严密的上下级关系。上级管理和指导下级，下级接受上级的管理。三是横向的专业部门划分。行政组织任务和目标按照工作程序和特点分到平行的各个部门，各部门工作各有侧重，又彼此相联系，通过分工协作，共同完成农村幼儿园的双重任务。四是协调机制。在农村幼儿园的行政组织机构中，层级、部门关系纵横交错。为了保证各层级、各部门之间的高效配合和合作，行政组织机构必须有相应的协调机制和明确的活动规则，包括规章制度、沟通网络和相关程序等。

延伸阅读

幼儿园的正式组织与非正式组织

幼儿园和其他组织一样，也可以划分为正式组织和非正式组织。

正式组织，是根据一定社会组织的目标和章程而建立起来的系统，是实现组织目标的载体，是组织成员长时间置身其中、作用明显而且直接的社会群体。正式组织有明确的上下级关系，有严肃的公事往来，有必需的协作关系。幼儿园的行政组织和非行政组织本质上都属于正式组织。

非正式组织，是指在正式组织内部，由于部分成员的性格相投、兴趣相近而在交往过程中形成的比一般同事关系更密切的朋友关系，是某种意义上的“小团体”。非正式组织不受行政部门和管理层次的限制，但内部也有特定的组织关系结构，有权威人物和约定俗成的共同行为方式。在很多情况下，非正式组织对幼儿园管理的影响非常深刻，应该引起管理者的重视。

摘自：文红欣. 幼儿园组织与管理 [M].

北京：教育科学出版社，2012：67-68.

二、农村幼儿园行政组织系统与人员配备

（一）农村幼儿园的行政组织系统

农村幼儿园的行政组织系统是指依据学前教育的基本特点和程序、行政组织管理的规律而组成的相互分工合作的层级、部门和个人系统。它是为实现特定的学前教育目标，根据一定的原则而构建起来的。一般地，农村幼儿园的行政组织系统的设置如下。

农村幼儿园行政组织的核心人物是园长，由园长主持园务委员会。园务委员会的主要职责是讨论贯彻各级教育行政部门关于教育工作的方针、政策，坚持社会主义办园方向，研究决定农村幼儿园工作的重大问题，它是农村幼儿园的决策指挥层。园务委员会一般下设保健组、保教组与总务组，这是根据农村幼儿园的工作性质和职能分工来设立的职能组织。它们的职责是贯彻执行决策，从各方面创造和改善幼儿生活、活动和教育所需

的环境条件，负责卫生保健工作，组织保教工作，提供业务指导。班级是农村幼儿园的基层组织单位，在园长、保教主任和相应管理部门的领导下，承担保育和教育幼儿的责任和其他的具体工作职责。

农村幼儿园行政组织设置的唯一标准，是要有利于农村幼儿园管理职能的发挥。因此，农村幼儿园应该建立健全的行政组织系统，这是行使管理职能的组织保证。农村幼儿园行政组织应层次适宜，各部门工作内容充实，形成运转高效灵活的管理体系，从而为保教工作提供有效服务。

不同类型、不同规模的农村幼儿园，在机构设置、职能部门划分和人员配备上有所不同。各个农村幼儿园的自身实际条件及人员素质状况等方面在客观上也存在着差异，因而农村幼儿园行政组织系统的建立也存在不同，不能搞“一刀切”。以下是几种典型的农村幼儿园行政组织系统结构图。

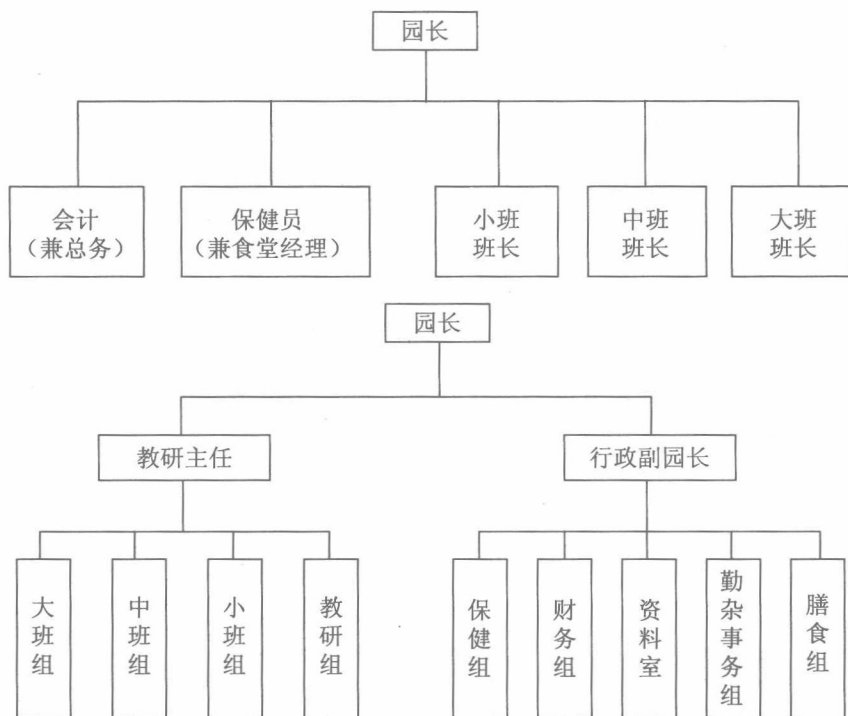


图 1-1 农村幼儿园行政组织系统结构图