

美，点亮生活

——闻裕顺学前教育集团十四五规划纲要

(2021—2025)

【摘要】

十三五期间，我集团在课程建设、环境提升、队伍建设等各方面均取得了喜人的成绩。园本美诉课程被评为浙江省精品课程，出版专著、发表文章、省市区各级各类获奖等达四十余项次。集团下属各园育人环境佳、儿童发展好、社会美誉度高。取得成绩的同时我们也清醒地看到社会发展对学前教育的更高要求，新时期下我们的发展任务依然任重道远。在集团当下分园少、质量要求高以及管理人员较为充足的情况下，我们提出了“**深化课程成果、打造精锐团队、共享美好生活**”的奋斗目标，并拟通过**拓展课程内涵、提升团队素养和开发智慧校园**等具体目标的达成，实现教育的全面优质提升，用美，点亮每个人的生活。

【正文】

为更好谋划儿童的学习与发展，满足社会对家门口优质学前教育的需求，提高我集团教职工队伍的整体素质，努力培养“**脚下带风脸上带笑、心中有爱眼里有光**”的祖国下一代，集团依据发展现状，在广泛征求教师、家长、社区等方面意见的基础上，经过集团班子讨论粗定、全体教职工出谋划策修改、教代会通过等程序，制定十四五规划如下。

一、现状分析。

(一) 十三五取得的成绩：

1. **集团双轨制管理模式卓有成效。**十三五期间，我集团实现连续三年，每年成功开办一所新园的目标，集团及时做好顶层设计，根据现实情况不断调适和优化集团化管理架构，从强调集团线型管理的“园主任”负责制，到园区园长+园主任的多维立体管理网络，再到弱化线上管理的扁平化管理模式，始终呈动态发展的样式。特别是2019年全面实施的集团线型管理和园区园长责任制的双轨制管理，进一步强化管理责任，促进各园规范、自主发展，挖掘每个园区的独有气质，园区之间呈合作、共享、共进的良好态势。五年内，集团下属之江幼儿园、

定山幼儿园独立建制，实现平稳过渡，新开园顺利达成既定的等级评定目标，紧密型教育共同体周浦幼儿园成功升等为甲级幼儿园，每年的集团考核成绩均为优秀等级。

2. 美诉课程引领下的各园园本课程建设蓬勃发展。建立以集团总园长为组长的课程改革领导小组，集中精力深入研究，发展园本美诉课程。以“美有一百种表达”为课程理念，通过经验唤醒、通道建构、多元表达三步策略，在主题、项目、区域等活动中引导儿童充分感知、体验并构建自己的新经验体系，鼓励儿童将新经验进行创造性、多元化的表达表现，成长为能发现美、感知美和创造美的“美好儿童”，打造“内心丰盈、专业精深”的教师队伍，培育“脚下带风、脸上带笑、心中有爱、眼里有光”的美好儿童。所获的经验和成果在集团各园进行共享使用和推广。在总园美诉大课程操作理念指导下，西庐团队进行课程转型与深入，形成具有西庐幼儿园特色的自然教育课程特色。

美诉课程获得“浙江省精品课程”，并入选《浙江省幼儿园精品课程集萃》（浙江教育出版社），黄蓉蓉著书《美诉——走近幼儿心中的美》（浙大出版社）、编著《美，有一百种表达》（浙江教育出版社）。

3. 教师队伍分层培养成绩喜人。集团高度重视教师培养，通过发展愿景，激发教师真切地产生专业归属感、教育使命感和职业责任感。给每一位教师都建立了“个人发展规划”，作为教师追求个人发展的起点，激发教师发展的内驱力。利用园本研修、分层研修、分层评比、考核等机制促进教师的发展和评价，教师在园本课程的实践中获得成就感、幸福感，实现儿童观、教育观的不断优化以及专业能力的持续提升。集团运用科学、有效地管理方法带出一批专业、敬业、团结向上的优秀教职工，体现闻幼“自然、向美、专注、尊重”的气质，实现人才梯队建设再深化。近五年内，集团新增高级教师2人，一级教师5人，省、市优秀教师各1人、市教坛新秀1人，市高层次D类人才1人、E类人才1人、区第一层次学科带头人1人、二层次学科带头人。省级规划课题3项，市级课题3项：区级重点规划课题5项，区级小课题36项。科研成果市4项获奖，区级获奖50余项。输送其他园考上编制的教师10人，提拔副校级干部2人，为西湖区

干部队伍建设输送了人才。

4. 品牌建设社会美誉度高。五年来，我们致力于美诉课程研发与推广、陈旧园舍改造，使幼儿园的办园品质、影响力、知名度、美誉度得以极大的提升。闻裕顺评为浙江省现代化幼儿园、浙江省教师发展学校等级评估优秀级、杭州市智慧教育示范园、杭州市文明单位、杭州市青年文明号等近十项市级以上荣誉，除做好区域内的引领辐射外，还接待来自全国各地的观摩团队与园长跟岗一百多次，成功承办了第二届幼儿园课程与教学评价国际论坛——幼儿园美术教育课程分会场活动、长三角第 10、11 期名园长高级研修班活动、杭州市幼教名师精锐班展示研讨活动等，使幼儿园向更高标准、更具品质、更广影响的方向发展。

（二）发展中存在的问题

1.各园区发展特色与质量的均衡问题。因为建园时间长短的差异性，总园与其他新办的园区在课程实施、队伍建设方面存在发展的不均衡。同一园区内存在各领域课程设置与实施不够均衡的现象。

2.教育互动与教育信息化的平衡问题。在教育行为中，教师与幼儿之间、教师与教师之间存在互动和信息化两种行为不够平衡、有失偏颇的问题。

3.幼儿园管理与家庭教育的协同问题。家庭与社区是学前教育不可或缺的外部环境，目前三方的教育互动还不够积极主动，以使教育观、价值观等认知的教育合力不明显。

（三）后期发展形势分析

1.现代化幼儿园的新平台决定了高标准严要求的发展新态势。

2021 年闻裕顺幼儿园被评为首批“浙江省现代化学校”，这是一张高质量办学的金名片，幼儿园的品牌和知名度进一步提升。而新的平台同时也是新的起点，唯有各方面更要对自己高标准严要求，才能持续深入地得以高品质发展。

2.人民对美好生活的向往确立了美诉课程对美的研究与表达新方向。习总书记指引的“人民对美好生活的向往”不仅帮助我们坚定了美诉课程的研究方向，更拓宽了我们对美诉课程研究内容范畴的思考，使美诉课程的研究有了更广阔的空间。

二、战略规划

（一）指导思想

全面贯彻落实党的教育方针，持续践行集团“融入孩子世界，用爱聆听用心感悟”的教育理念，以浙江省现代化幼儿园的成功创建为契机，以 2021 年浙江省规划课题《辨析·助推·回溯：基于关键事件的幼儿生成活动实施路径探索》为引领，以浙江省精品课程---美诉课程为支持，全领域实践儿童发展，坚持在自然和生活中实施园本课程，提升核心经验、促进习惯养成、夯实人生基石，在共享美好生活中促进团队可持续发展。

（二）总体目标

1.深化课程成果。集团课程改革取得丰硕成果，园本美诉课程被评为浙江省精品课程，出版课程专著两本，取得良好社会美誉度。在此基础上，深化运用课程成果，让美诉课程理念精髓根植于心，美诉课程实施三路径能被团队教师熟练运用，外化于行。同时进一步拓展研究课程内容，走进儿童生活，拓宽儿童视野，让课程真正为儿童的美好生活服务。并不断提炼总结具有较强操作示范作用的主题活动，在民办结对园以及幼教同行中努力发挥辐射作用。

2.打造精锐团队。在当下园区少、优秀教师储存丰富的有利条件下，进一步分层打造教科研管理、园区管理和后勤管理精锐团队，为西湖幼教做好人才储备。

3.共享美好生活。紧紧围绕“共享美好生活”这一教育目标，关注教师和儿童两个团体的同步发展，充分发挥党工团各阵地作用，从思想、生活、学习和工作等多方面给予教师方向、帮助和支持，以教师队伍素养的提升促进教育发展的步伐。

（三）具体目标

1.深入拓展美诉课程全人教育的内涵。以儿童表达为研究方向的美诉课程，在内容设置上更偏向于语言、艺术、社会和科学等领域的探究与学习，我们尚需深入拓展健康、数学领域的学习内容，通过多种形式为幼儿提供更多动作发展以及团队合作的学习体验，努力做好多领域和全人发展。

2.持续提升教养团队专业素养的水平。联合教师、保育员、家长的团队力量，

使教育保持协同发展。提升教师队伍儿童观察与课程评价能力，提高保育员队伍学历以及生活护理和相关教养能力，与家长团队结好教育联盟，做到教育互通和共享，持续不断地发展团队专业素养水平。

3.落实开发智慧校园创、管、用、评的能力。以现代化幼儿园为基础条件，拓宽教育视野，提升管理能力，提高管理效能，促进儿童发展。

三、主要任务及相应措施：

（一）持续深入优化美诉课程的内涵外延。在十三五规划收官阶段，对课程实施评价结果的基础上，针对其中的薄弱环节进行分析研判和具体改进，挖掘内涵、拓展外延，使美诉课程持续、深入地得以推进发展。

1.拓展外延，均衡领域。美诉课程倡导“美，有一百种表达”，其形式主导下的内容安排更容易倾向于语言、社会、艺术和科学领域（常识领域居多），将针对健康以及数学领域的核心经验学习涉及不足的问题提出解决策略，促进儿童全领域均衡发展。

具体任务：

（1）加强体能锻炼。针对幼儿运动意识、动作发展、意志力、耐力等各方面的培养，真正达成“走路带风”的育人目标。

（2）培养数学思维。以“生活中的数学”为切入点进行数数、计算、排序等核心经验的学习，以及分析、归纳、演绎、推理等数学思维的培养。

（3）增进社会交往。进一步以丰富的游戏活动拓展课程内容，增加社会交往机会，获得社会交往体验，提升交往能力。

达成措施：

（1）调整一日活动结构。上下午各增加户外运动时间，提高户外活动强度，特别增设每天上午十五分钟的“年级跑操”，各园除足球运动以外，另在其他适宜时间增设2~3个运动项目的兴趣班，支持幼儿获得更多体育运动的机会。

（2）充实一周计划内容。通过生成以及园本化的方法在主题中充实相关运动类游戏的集体教学内容，将以数学核心经验学习的内容进行系统化梳理后，融合或平行于美诉课程主题中，在每周有计划地进行教学实施。

(3) 丰富区域游戏设置。丰富各班角色游戏、数学游戏的区域设置并进行相关指导和评价，尝试全园打通游戏中增加童话剧、小电影等表演类游戏活动，拓展相对固定的公共空间并提供充足的材料以支持幼儿开展丰富的扮演性游戏活动。

(4) 借力外援提升效果。安全、稳妥地引进专业人员进行辅助教学。比如足球教练、舞蹈教练、公益性质的专业数学教育机构研究人员、游戏软件等，提升学习效果。

2.深挖内涵，提升美誉。课程建设既是文化的传承，更是动态的进步和发展的系统工程，唯有不断挖掘课程内涵，始终坚守儿童立场，才能获得持久生命力，也更能获得社会认可和美誉。

具体任务：

(1) 坚守环境内涵。以美诉课程育人目标为基础的环境内涵，是大课程系统中的一个部分，坚持自然、自由和自主的环境气质，为幼儿创造一个童年的幸福院子。

(2) 专注人文内涵：继续以提升个人修养为切口，在课程实施中发展专业能力，养成专业精神，打造和谐进取、温暖快乐和具有良好审美品味的团队气质。

(3) 拓展专业内涵。不满足于现取得的成绩，持续深入地进行专业学习与研究，用专业来说话。

达成措施：

(1) 开放心态、增进交流。不保守、不保留，向更多的学前教育者开放我们的环境与课程，在共享与交流中锤炼自我、助力他人，也让美诉课程育人理念得到更多的扩散和传播，获得更多理解和更高美誉度。

(2) 更高平台、成长自我。唯有站得高才能看得远，紧紧抓住集团现有的浙江省课改小组成员单位、浙派名师班、杭州市精锐班、西湖区后备干部培训班等各级平台机会，在学习与观摩、展示和分享中不断汲取专业营养，完善美诉课程内涵。

(3) 反思梳理、物化成果。在十三五期间课程实施成果的基础上，以 2021

年省级规划课题为引领，通过科研促教研，提高论文获奖率和获奖层次。同时梳理课程实施经验，以团队参与的形式整理并出版春夏秋冬四大主题实施集册，计划 2022 年出版。

3.协同教育，辐射引领。用生态式、系统论的眼光看教育，将社会、家庭纳入幼儿园教育同盟者的范畴之内，三方协同，辐射引领，使教育发挥更大作用。

具体任务：

（1）达成共识。努力使社区、家庭和幼儿园三方教育者统一战线，对幼儿的教学态度、教育的价值观等具有协同认知，使教育发挥最大效果。

（2）统筹资源。合力利用自然、社区环境以及周围人群等资源，让教育真正做到就在幼儿的生活中，就在他们的身边。

（3）活动成长。在丰富的多方联合活动中增进养育者之间的交流，学习、分享和共享养育经验，并增加幼儿体验和探究学习机会。

达成措施：

（1）教养示范。以社区咨询、家长学校、家长开放日等丰富的形式向社会和家长传递科学养育经验，充分发挥幼儿园辐射引领作用。

（2）交流互动。抓住节日活动、专项工作、主题教研等契机，与社区、公安、环卫、物业、小学、协作单位等加强交流互动，以更开放的姿态为幼儿创造生活体验机会，同时增进社会对学前教育的了解。

（3）走入家庭。重视家庭教育的作用，看到“ $100+0=50$ ”深刻含义，走入家庭，建立个体档案，满足特殊幼儿的教育需求。并逐年提高对入园前儿童的走访入户指导率，将教育延伸到更多幼儿。

（二）戮力同心打造和谐共进的精锐团队。人的培养永远是关键和核心要素。集团美诉课程育人目标“走路带风脸上带笑；心中有爱眼里有光”教师样态指引下，尊重个性、立足发展，坚持培养“自然、自由和自主”气质的精锐团队。

1.育自然人。自然最美，音容相貌、举手投足、待人接物不刻意、不做作、不呆板，真心以待、真情投入，沉淀乐观积极、善良有爱的队伍形象。

具体任务：

（1）形象的自然美。以外观形象的建设体现教师岗位适宜的和美好的气质，激发教师自身自尊、自信和自豪的情感。

（2）行为的自然美。在作为专业教育人和社会公民两种身份上体现自身行为的适恰性，显示教师群体遵守社会公德的公民性和为人师表的榜样性。

（3）交往的自然美。强调与同事和家长之间的社会交往行为，秉承尊重、善意和互助的原则，营造宽松、温暖和有爱的关系氛围。

达成措施：

（1）审美引导。通过党、政、工、团多方协同，以最美西湖教育人、师德学习、闻幼十佳最美教师评选等活动，树立价值观和审美标准，协同认知、明确方向、锁定目标、坚定前行。

（2）行动体验。以“杭州市志愿者单位”的获得为主要契机，通过“最美志愿者”等各类实践活动的感知和体验，辅以工会组织的关心关爱活动、春游秋游活动、美妆与服饰讲座等，在行动中巩固。

（3）强化认同。通过省市区各类媒体以及集团公众号等途径对典型事例的正面宣传，增强认同感，提升社会认可度。

2.养自由心。未来是一个充满创造力的世界，要培养儿童具有创造精神，教师首先必须有一颗热爱自由的心，对世界充满好奇，对自己充满信心，对未来充满期待。

具体任务：

（1）自由意识。自由并不是随心所欲，它是不依赖，不等、靠、要，是一种积极向上、有目标和方向并愿意付之于努力思想和内在驱动力。具有自由意识的教师更能做好谋划部署和有效实施。

（2）专业精深。毫不费力的背后是万分努力，在幼教领域自由驰骋的前提也是专业的过硬，养得一颗专业自由的心，其背后更为深远的意义是对自身专业素养的不断锤炼和提升。

（3）乐于创新。敢于打破现有、挑战自我，并善于反思以及克服困难。

达成措施：

（1）制度促进。持续运用集团“常规任务认领制、重大任务招标制、突发事件响应制”，结合集团传统的三杯（新星杯、新芽杯、绿叶奖）评选工作，既给予教师自由选择的空间，也提供教师有挑战的任务，支持教师在进行自我的正确评估后，根据意愿自由选择，拓宽个人发展空间。

（2）个性定制。关注教师特质和特色，并以促进幼儿园发展为基调，利用特质定制新增相关工作岗位或工作任务，使其在团队中发挥重要作用，也让团队更显丰富和生动。

（3）成功体验。统筹运用幼儿园省课改项目组成员单位、首批课程孵化园、省级规划课题单位等平台，主动搭建省市区各级各类开放、展示、交流和比赛项目，团队支撑、个体代表，以成功体验获得更大自信和幸福感。

3.行自主事。优秀团队的战斗力在于每个人都是一个可以独当一面的小系统，而诸多小系统又形成合作共赢的大循环。这个大循环是动态发展的，核心力量在于自主的风格。

具体任务：

（1）强化目标意识。具有明确的长期、中期和近期目标，且目标明晰具化，可操作性强。

（2）丰富达成路径。达成目标并非只有呆板的规定程序，而是有许多可供老师参考选择和自主思考的方式方法。

（3）养成合作精神。具有合作意识和合作能力，看见并发挥个体在团队中的作用，同时也享受团队的集体智慧，站位准确，合作并进。

达成措施：

（1）制度保障与量化考核并进。进一步明确并持续学习集团各职务岗位职责、工作规范、考核等各类制度和应急预案等，理解本职岗位和他人岗位的工作内容和工作规范，自觉遵守规则。同时分层细化目标考核责任书，以数据形式责任到人。

（2）平台支持和实践指导同步。既提供各种平台和机会给老师，更通过分层指导的方式关注细节的提升，体现团队的力量。

（3）组建学习型团队合作提升。依据能力、爱好等组建生活、运动、专业等方面的民间学习型组织，如研学棒棒团、茶艺会、种植园、瑜伽队等，学习、工作与业余有机融合，让生活绽放靓丽色彩。

（三）创优创新建设现代化智慧校园。着眼当下放眼未来，用开放和个性的眼光看待教育，管理集团，运用现代化技术，让复杂的工作简单化、系统化，使管理更便捷，让教育更有效。

1.运用技术，推进教育新发展。在浙江省教师现代化信息技术 2.0 版推进背景下，全体教师努力学习、运用和创造与园本课程建设相适应的信息技术，推进教育新发展。

具体任务：

（1）创新技术。将创新精神融于全域教育与发展，持续努力在教育教学、班级管理、园区管理、后勤管理等多方面实行技术创新。

（2）改进管理。运用技术改进管理，建设真正意义上联动高效的集团管理网络，互通共融、信息通达、高速高效，增质提效。

（3）推进评价。推进以信息化数据为基础的科学评价，针对各方面办园行为实施有效的内省和自评，并以此为基础有针对性地改进办学行为，推进教育发展。

达成措施：

（1）开发技术资源。联合相关科技公司的专业力量，结合管理与教学需要，针对诸如主题资源库、安全保卫工作、儿童行为观察、作品分析、体能锻炼等内容实施技术定制，联合开发技术运用软件，并进行完善的运用培训和意见反馈，不断提升技术的适用性。

（2）完善一日活动。以全人发展为导向，围绕美诉课程“走路带风脸上带笑；心中有爱眼里有光”的育人目标，关注现阶段仍较为薄弱的体育锻炼、音乐游戏和数学学习等活动，整合五大领域教学内容，使一日活动更为丰满和有意义。

（3）建设评价体系。辅以第三方评价的数据参考建设好内部评价体系，针对各园区行政管理、后勤管理、团队建设、课程实施四大块内容建设完整的办园

行为评价体系，并每学年进行一次课程实施的专项评价，管、用、评结合，不断推进高质量办学。

2.多边交流，拓宽教育新视野。以多元化形式的社会实践交流活动增进园所交往，促进园际平衡，拓宽师生团队新视野。

具体任务：

（1）为孩子创造探索交往的机会。以促进交往、提升认知、丰富情感为目的的集团内各园区之间、民办结对园之间、城乡结对园之间、城际姐妹园之间的，关于主题、项目、节日庆典等交流和互访。

（2）为老师搭建思考交流的平台。走出本园看教育，跳出自己固有的思维模式，看城市、乡村、外省等学前教育，观察同行、审视自我、反思进步。

达成措施：

（1）线下游学。以节日庆典为契机，将集团内部各园区的现场游学交流作为常规活动，逐渐丰富活动内容、扩大受众面，增进集团下属各园之间园区文化的交流分享，体验不一样的学习与生活。

（2）线上互访。运用现代化信息技术对儿童学习、团队教研、环境创建、科学研究等主题，在城乡、城际、省际之间进行定期或不定期的线上互访活动，彼此展示交流，互访互学共进。

（3）院校联合。依托浙江师范大学杭州幼儿师范学院、杭州师范大学教育学院、浙江外国语学院等共建学校的资源优势，针对特殊教育、教育科研领域的重点难题展开项目式合作研究，助推全面发展。

四、发展目标的监控与评价：

（一）组织保障。组成以总园长为组长的十四五规划工作组，平行设置课程建设、队伍建设和智慧校园三个小组，并组建好各自的实施管理网络，制定相关制度，确保规划执行的力度。

（二）监控保障。每年对规划实施情况和群众意见进行分析、整理，及时提出反馈，以便对目标任务和实施措施做有效调整，保证规划实施的正确性、严密性和有效性。

（三）经费保障。统筹安排合理调整各项培训、环境创建、物化成果等需要的经费，必要时给予最大的支持和保障。

（四）综合评估。采用阶段性小结、单个小项目工作总结、成果展览、专家评定等多种形式对规划执行不同阶段给予指导评估，同时结合评估报告做好后期工作的调整，以确保规划的效度。