



《中国著名幼儿园》丛书

主 编：张新洲

副主编：徐启建 管旅华

中国教育报刊社 组织编写



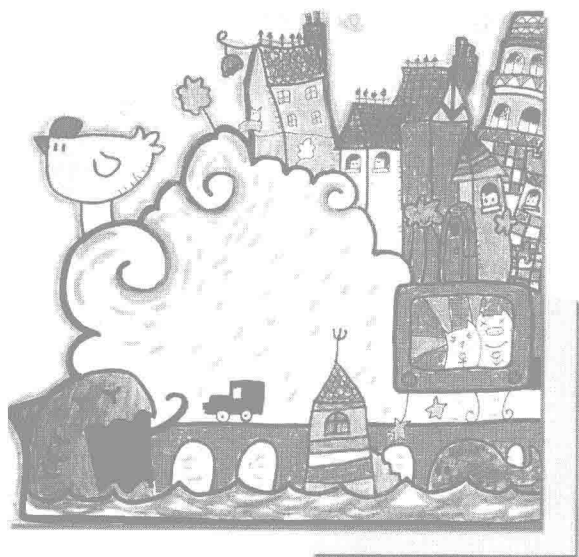
武汉市实验幼儿园

# 幼儿园管理 评价体系的建立



副主编：何磊

江苏凤凰少年儿童出版社



本册主编：何磊



武汉市实验幼儿园

# 幼儿园管理 评价体系的建立

## 行政组织

中国教育报刊社

## 具体编写

中国教育报刊社人民教育家研究院

江苏凤凰少年儿童出版社

《幼儿 100》编辑部

## 顾问

顾明远 李曜升 杨春茂 郭振有

## 编委会

编委会主任：张新洲

编委会副主任：张胜勇

主 编：张新洲

副 主 编：徐启建 管旅华

编 委：(按姓氏笔画排序)

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 兀 静 | 王 芳 | 王建平 | 冯雅静 | 戎文敏 | 李 奇 |
| 李建丽 | 李跃儿 | 江旭琳 | 杜春霞 | 何 磊 | 沈 清 |
| 张春炬 | 张胜勇 | 张新洲 | 杨炼红 | 杨 蓉 | 罗 虹 |
| 胡 华 | 徐启建 | 崔利玲 | 崔 哲 | 曾 琴 | 管旅华 |

本 册 主 编：何 磊

本 册 副 主 编：骆 萍

本 册 编 委：周 彬 袁莉娟 王艳丽 王 艳  
陈 娟 徐 艳 牟国萍 许青青  
李 娟 徐雅晶 赵 晋 吴 琳  
李悌华 杨 捷 张 燕 陈 丹

# 总 序

顾明远

(中国著名教育家、中国教育学会原会长)

我国学前教育进入到了跨越式发展的历史新阶段。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》《关于当前发展学前教育的若干意见》以及《3~6岁儿童学习与发展指南》的出台,对全面提高学前教育质量具有重要意义。

对上述文件的精神,我国学前教育广大的幼儿园教职工、学前教育教研人员和管理干部,如何贯彻落实,如何在幼儿园保教工作的各个环节中能全面理解和准确把握,如何解决诸如“片面追求某一方面或几方面的发展”“用一把‘尺子’衡量所有幼儿”以及“‘拔苗助长’式的超前教育和强化训练”等问题,《中国著名幼儿园》丛书融会贯通了我国当前学前教育实践中的经验与体会,提供了问题发现、问题分析和问题解决的具体场景,从多角度给出了回答。

《中国著名幼儿园》丛书第一辑,由北京、江苏、浙江、福建、广东、河北、天津、吉林、辽宁、陕西、四川、重庆、湖北等省及直辖市的教育和教研部门推荐的18所幼儿园完成,代表了国内最优秀的幼儿园群体。各幼儿园依据多年的探索和实践,分别选取独到的角度展示幼儿园的风貌,构成了我国学前教育的全景图。本丛书涉及学前教育发展趋势与热点问题,包括幼儿园课程建设、文化管理、家园共育、课题研究、评价体系的构建、教育理念的探索、托幼一体化的实践等多方面的内容,通过具体案



例分析,解读成功的治园方略,解决目前我国幼儿园管理及教育实践中存在的实际问题和困惑。

本丛书所蕴涵的价值和意义极其厚重:既有实践的智慧,又有理论的高度;既有审慎态度的传承,又有充满教育情怀的大胆创新;既立足于幼儿园自身,又有对学前教育的整体思考。

### 一、注重实践

这些幼儿园的共同点是,都有战略眼光与经营管理的经验,都非常看重自己的实践,注重精细化管理、文化建设、保教质量的提升、幼儿园的品牌建设、教师专业化发展、课程建设和环境创设。而且它们所有的实践都是基于自己的幼儿园,以幼儿园发展为本。

武汉市实验幼儿园着眼于体制改革和管理模式,探索了公办、民办良性互动的发展态势,通过情感激励管理模式,增强了管理的活力;通过自我实现管理模式,提高了教师的素质,创建了学习型团队;通过综合艺术管理模式,打造出实验幼教品牌。

杭州新华幼托园以“欣赏、接纳、共享”活动为载体,促使本地儿童与外来务工劳动者子女在幼儿园的集体生活中相互学习、共同进步。其探索出的“互助共同体”则是为促进城乡幼儿教育公平而设计的城乡师资交流、共享机制,是教育集团化、战略优化教育资源配置、平衡城乡教育发展在学前教育领域的具体表现。

深圳南山区机关幼儿园管理团队带动全体教师对最新的有关幼儿园课程实施的理念和方法进行思考与实践,真实地丈量、记录幼儿园课程建构的进取与探索中蹒跚而坚定的步履。

### 二、传承与创新

参与《中国著名幼儿园》丛书写作的幼儿园中,有陈鹤琴、张雪门创办的幼儿园,有前身为保育院的幼儿园,很多园经历了几十年,甚至百年的变迁,在学前教育进入到跨越式发展的现阶段,通过传承与创新交出了令人满意的答卷。

南京市鼓楼幼儿园作为中国现代科学幼儿教育发源地，梦想是：成为中国幼儿教育研究的先行者。它沿着“活教育”的轨迹，在幼儿园文化建设、科学管理、家长工作和教师培养方面的探索，融合了当今世界先进的幼儿教育理论，创新了科学的教育策略，保持了陈鹤琴教育思想的活力，实现了“让儿童活泼泼地成长”。

宁波市第一幼儿园于1998年开始全面开展深入学习、实践、构建时代特色的新行为课程，对张雪门幼儿园行为课程进行研究，重新审视它的历史地位，显现它的历史和学术价值，探讨它给今日的幼儿园课程创新、幼儿园园本课程的开发与应用、构建中国化和科学化的幼儿园课程所带来的启示。

重庆渝中区巴蜀幼儿园开展创造教育的历史可以追溯到1929年，到上世纪90年代，幼儿园在新的时代背景下，从多个角度继续开展幼儿创造教育的研究和实践，回归创造教育的传统，成果显著，为自在创造课程的开发和建设积淀了历史基础。

### 三、不断探索

“不断探索”几乎是每一所参与《中国著名幼儿园》丛书写作的幼儿园的标签。面对学前教育中的实际问题，各幼儿园都鼓励教师在实践中大胆探索，并尽可能为教师提供机会，让教师把自己的实践活动展现出来，提高教育教学成效，提高教育质量，实现教师的专业成长。

针对现行幼儿园艺术教育的弊端及其失衡情况，在充分酝酿的基础之上，大连开发区新桥艺术幼儿园提出了“全面发展、艺术见长”的综合艺术教育思想。幼儿园将这样的思想和观念融入到幼儿园的艺术教育教学改革实践中，找到了多种实施艺术教育的有效途径，并取得了显著成果。

李跃儿芭学园的教育理念：孩子是脚，教育是鞋。芭学园决心按照孩子的发展规律来设计教育，芭学园教育建立在发展心理学的基础之上，并且尊重每一个个体的发展需求。



#### 四、教育情怀

无论是百年老园,还是创办不到10年的新园,都无一例外地自觉肩负促进我国学前教育发展的使命,充满了教育的大情怀。

中华女子学院附属实验幼儿园所做的各种探索使其意识到需要为孩子们做三件非常重要的事情。一是帮助他们的内心与自然联接,让他们学会在自然中学习、思考,同时能够倾听自然的声音,欣赏与感谢自然给予的馈赠;二是不断加强他们与家庭的联接,让他们从家庭中获得价值感与满足感,由此奠定对周围人与事物的积极判断;三是指导他们与自己建立联接,保留童年时与真我联接的真实感受,并学会认同自己的身体、外貌、情绪、思想,产生满足感,建立起内在基本的真我感觉。

杭州幼儿师范学院附属幼儿园提倡“把幼儿园还给孩子,把孩子还给他自己”。力求把激发幼儿的内驱力、尊重幼儿的发展特点、促进幼儿能力发展最大化等放在重要位置,希望每个孩子做最好的自己。

作为专业的教育机构,幼儿园有责任和义务用合理的方式指导家长,引领家长。常州市鸣珂巷幼儿园在指导家长方面做了大量的工作,从理念到行为帮助家长掌握教育孩子的策略与方法。

成都市第三幼儿园领悟到,幼儿教育研究的追求其实就是为了不断走向幼儿教育的“本真”。当研读了儿童这本生命奇书后,教师会真切地感受到儿童是值得尊重、必须尊重、要自觉尊重的。只有把儿童放进教师的眼中、心中,才能唤醒教师沉睡的“第三只眼”,去解决教育的常态和本色的问题。

《中国著名幼儿园》丛书让我们很欣慰地看到学前教育中的这样一种研究,一种行动研究——在教育实践中研究,研究教育实践的行动。希望我国所有的幼儿园都能看重自身的实践智慧。教育的实践智慧如一池秋水,每一滴雨点、每一缕雨丝,都是可喜的积淀。期待学前教育“巴山夜雨涨秋池”境界的到来。

## 前言

### “童本”办园理念与幼儿园文化建设

我园于2001年建园并提出了“童本”的办园理念,14年办园历程致力于“童本”办园理念的不断完善和“童本”办园理念下的幼儿园文化建设,形成了武汉市实验幼儿园的特色和品牌,取得了令人瞩目的成效。

全体实幼人从“童本”办园理念和幼儿园文化建设的实践着手,既有对理论的思考过程,也有文化创建的过程和成效,从课程文化、制度文化、环境文化、精神文化等四个方面解读了“童本”办园理念。

幼儿园文化是指在社会文化的大背景取向下,在办园理念的引领下,幼儿园领导、教师、职工及幼儿通过长期教育实践而形成的共同认可、共同追求的精神风貌及教育风格、文化传承方向所构成的导向文化,是本园所特有的,并为多数成员共同遵循的价值标准、基本信念和行为规范。幼儿园一旦形成自己的文化,所有的成员就会从中吸收营养发展成长。

园所文化的确立,不仅是园所在市场化体制下安身立命的手段和策略,更是园所发展的内在动力。正所谓“三流的园所靠生源,二流的园所靠质量,一流的园所靠文化。”

#### 一、“童本”办园理念的建立

建园伊始,我园就确立了“童本”的办园理念,具体表述为“解读童心、感受童真”。把“健康又自信、礼貌善交往、好奇爱探索、独立能合作”



作为培养目标,在实践中逐步形成了“保育与教育结合、人格与体格并重,汉语与英语同习、个体与群体相宜”的办园特色。我们突出了两个方面的价值取向:

解读童心——以儿童为本,培养个性儿童。

感受童真——以儿童为本,共构精神家园。

在14年的办园历程中,我们通过体制改革管理模式,初步形成了公办、民办良性互动的发展态势;通过情感激励管理模式,增强了管理的活力;通过自我实现管理模式,提高了教师的素质、创建了学习型团队;通过综合艺术管理模式,打造出实验幼教品牌。

## 二、“童本”办园理念下的课程文化建设

我园自成立以来就把园本课程建设作为推动幼儿园可持续发展的重要支柱,将教育与新课程改革有机地结合起来,形成了我园独具特色的园本课程。2003年我们出版了湖北省第一本幼儿园园本课程《感受童真》;2005年出版了《武汉市实验幼儿园幼儿教育课程改革实验课程理论与实践研究白皮书——武汉市实验幼儿园课程体系操作指南》;2007年开发出《幼儿园网络课程管理系统》,包括评估、备课和培训系统;2009年出版了我园第二套园本课程《童本课程——科技系列》(一套3本);2010年出版《打开第三扇窗——武汉市实验幼儿园教研工作手册》,完善了园本课程的管理体系和评价体系,进一步提高了课程管理的细节化和标准化,通过课程实施把“童本”办园理念落到实处。

2008年我们申报了武汉市教育科学“十一五”规划重点课题《幼儿园园本课程建设研究》(名师专项),该课题把教育科学研究与幼儿园实际工作结合起来,理论价值在于对办园理念的理解和完善、相关教育理论在实践中运用的价值取向、课程管理理论的建构;通过园本课程践行我园的办园理念;通过园本课程建设的历程和经验推动幼教的发展。该课题成果获湖北省第六届教科研成果一等奖。

我们认为：幼儿园园本课程建设要以办园理念为依托；幼儿园园本课程建设的过程比园本课程本身更重要；幼儿园园本课程建设一定要基于解决幼儿园的实际问题来进行；幼儿园园本课程建设实际上是一个管理上的概念，要重视课程的实施、管理和评价；课程应该超越儿童发展。

### 三、“童本”办园理念下的制度文化建设

幼儿园制度文化包括三个层面：一是传统、习惯、经验与知识积累形成的基本制度层面；二是由理性设计和建构的制度文化高级层面；三是包括机构、组织、设备等的实施机制层面。制度文化作为精神文化的产物和物质文化的工具，构成了人类行为与活动的习惯、规则。

办园理念一旦形成，就必须在幼儿园工作的方方面面落实到位。中国的教育从来不缺乏理念，但是实际在做的事情有时候和理念严重背道而驰。把办园理念解读为各项标准是非常专业化的一件事情，园长的职责就是要把办园理念解读为人人能听懂、人人能读懂的共同愿景。而各部门的中层管理人员就是要把这些抽象的理念变成具体、可操作的标准和要求，并且在操作中不断求证和修订。

针对办园理念制定的标准才是最适合园所的管理标准，这种标准不是自上而下的、绝对权威性的东西，而是经过了无数次自下而上和自上而下的过程，是大家约定俗成的规范，也是大家愿意共同维护的。

我园 2005 年成立教研室，教研室主管四个园区的教育教学和教科研工作，在教研室的领导下，各园区的副园长、保教主任、教研组长都成为了教科研工作骨干力量。我园拥有一个高效的管理团队，完善的制度保障了园本教研活动的顺利进行。我园 2004 年颁布了《职工手册》和《质量手册》，2008 年颁布了《绩效考核手册》，2009 年颁布了《武汉市实验幼儿园教研工作手册》，这些制度的执行使我国的管理团队都树立了以制度管人的理念，管理有目标，有落实，有评价。

执行力就是生命力！前置并行和调整优化教育模式、简化节点和授



权提高决策效率是我们综合艺术管理模式的核心。应该说,近12年的专业化发展使我们具有了在幼教界具有示范意义的行政管理结构——这最为重要。机构的运行使我们保持了良好的社区、家长、幼儿、教师关系;建设了一个阳光照亮的民主管理体制,拥有了一支永怀理想和激情的优秀精英团队。

#### 四、“童本”办园理念下的环境文化建设

幼儿园环境文化是全体工作人员、员工、家长这个群体对园所硬件、师资、师幼互动、精神状态等方面的反映样态。这个群体可以认识和改造环境,同样环境也可以影响这个群体。

环境文化包括物质环境和精神环境。物质环境包括建筑、装修、功能室、器械、材料等硬件基础和环境。一个园所外在的表现形式反映出该园对幼儿、教师、家长的重视程度,也就是“以人为本”的程度。如:建筑装饰和环境设置是否符合幼儿的年龄特点和审美情趣?教师和幼儿的着装是否合适?我园在2011年至2013年改造了四个园区的办园环境,投入装修和硬件设备款项总额高达600万。

我园从2007年提出“创设与教育相适应的环境”,开展每学期的环境评比。2010年开始进行园内的“优美环境、优质教学”评比,开展每学期三次环境自评和互评。2013年武汉市教育局在我园“双优”活动基础上启动了全市学前教育“优秀团队、优美环境、优质活动”评比。“三优”活动给所有幼儿园明确了一个以教育环境和教育活动为抓手、打造优秀团队和园所文化的内涵发展之路。

2012年,我园申报了武汉市教育科学规划“十二五”重点课题《“童本”办园理念下教育环境创设的实践研究》,该课题从落实“童本”办园理念实践过程中出现的问题出发,结合幼儿园发展的实际需要,选择了具有“童本”特色的教育环境创设的主题,希望通过“童本”教育环境的创设,落实“以游戏为基本活动”的理念,促进幼儿发展和品牌建设;通过

“童本”教育环境的创设,提高教师创设与教育相适应的环境的能力。

该课题成果《“童本”办园理念下的幼儿园环境创设》发表在幼教核心期刊刊物《早期教育》杂志教师版 2012 年第 5 期;专著《幼儿园墙饰环境及空间设计》2013 年 8 月由吉林美术出版社出版。

### 五、“童本”办园理念下的精神文化建设

幼儿园精神文化是教师、幼儿、家长在日常生活中总结出来的经验和理论,具体表现在对伦理道德、美的事物的感受、艺术的品味和精神世界的追求。也可以说精神文化的范畴就是科学、艺术和道德,用我们现在的物质理论概念来解释就是真、善、美的统一。

苏格拉底说过:“教育不是灌输,而是点燃火焰。”教师的自我实现,不单是物质需求,更是精神上的满足。教育的真义就是价值的引导和自主构建的统一。

“一支粉笔、两袖清风、三尺讲台、四季风雨”的教师形象是我们中华教育的脊梁;“师德的表率、育人的模范、教学的专家”是实幼秉承传统对教师更高的要求;“问津求真、追求卓越、立德树人”是武汉的教育精神。

为了孩子的可持续发展,我们高度重视制度的执行和教师的可持续发展。2003 年我园确立了“以首席教师培养为重点、树立科学发展观,打造一个知识型、专业型、学习型的创造团队”的师资培养策略。目前来讲,我园共拥有省特级教师 1 名、省名师 2 名,中学高级教师 5 名、武汉市学科带头人 4 名,武汉市优秀青年教师 5 名,省市区名师和骨干教师居全市之首。我们坚定不移地引领教师走专业化发展道路,帮助教师找到职业成就感和幸福感。

我园正处于发展的关键时期,形成了公办、民办良性互动的发展态势,四个园区共同拥有武汉市实验幼儿园的品牌,在市教育局的统一管理下集中领导,在硬件、课程、师资、管理等方面达到了效益最大化。在从民办向公办过渡的过程中,我们还要争取政策的支持,以保证实验幼



教品牌的可持续发展,以保证“童本”办园理念的落实。力争用体制保证“童本”,用情感回归“童本”,用专业成就“童本”,用实践践行“童本”。

我们全体实幼人,以儿童的发展为本——“解读童心 感受童真”。实验幼儿园的教育不需要高、精、尖的仪器和设备,只需要一颗忠诚而明亮的心!

## 六、“童本”办园理念下的后续思考

2001年9月实验幼儿园伴随着基础教育课程改革的号角开始了对幼儿园课程的探索,最初的一两年,实验幼儿园如同一个好奇的孩子,在享受众人关爱的同时,用多样的方式感知世界,在解决生存问题的同时尝试着多元化的发展。

变革的世界使全球化成为众所周知的名词,这意味着每个同世界交汇的个体都需要重新反思自身的价值、位置以及行为方式。对于幼儿教育而言,同样如此。对于实验幼儿园的每个人而言,更是如此。

时间是睿智而又自私的,它只会将机遇交给那些有准备的人们,过去的日子里,实验幼儿园以其鲜明的课程价值取向、优秀的管理结构、有力的品牌价值和出色的专业能力,为人们所知。

而未来的卓越要求我们必须在“增长、自省、专注、均好”的概括之上,选择正确的方向。未来十年,中国的幼儿教育将屏弃粗放式增长和贵族化教育的态势,教育的公平性、公益性将日渐体现;有效的、有个体教育价值的、温暖的教育将在我们的视野里日益凸现;而这样的过程,充分把握自身的律动,并且聆听来自外部的声音,以求更优秀比以往任何时段都重要,这是基于我们这群现实的理想主义者和理想的现实主义者理想的选择、成长的必须。

我们还有好多的路程没有走完,所以今天呈现给大家的是我园的一个初步管理模块。在研究的过程中,幼儿园全体职工是管理和决策的主体。其意义不仅在于改变自上而下的长周期管理模式,使园本的管理迅

速适应社区、社会发展的需要,更重要的是建立一种以幼儿园直接管理者和被管理者为本位、为主体的管理决策机制,使我们的管理具有多层次满足社会发展和幼儿需求的能力。

在教育实践中,现实不断给我们提出了极具挑战性的问题。但庆幸的是,我们全体实幼人在踏实地一步一步走来。也许我们走得过快了一些,快不一定成功,但不快一定不能成功!而战略的成败在于——执行;执行将考验我们的变革与协作精神,将考验我们的决策与组织能力。

感谢武汉市教育局各位领导对于我们的支持与指导;感谢众多的专家、老师在我们最困难、最艰难的探索中的指导;感谢所有给予我们帮助与鼓励的人们!

最后要谢谢实验幼儿园所有的人,因为我们一路双手紧握,阔步走来!

一路的风景;

只有一路经历过的人才知道——

这其中的滋味!

何磊

2014年7月于家中

# 目 录

## contents

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 前言 .....                            | 001 |
| 第一章 办园水平综合评价 .....                  | 001 |
| 一、明确职责,根据标准建立档案资料索引目录 .....         | 001 |
| 二、养成按照标准做事的习惯 .....                 | 002 |
| 三、养成按照标准评价工作的习惯 .....               | 002 |
| 第一节 办园质量评估体系 .....                  | 003 |
| 第二节 办园质量评价指标 .....                  | 004 |
| 第三节 常规管理评价 .....                    | 016 |
| 一、全国学期工作汇报一览表 .....                 | 016 |
| 二、开学工作检查标准 .....                    | 017 |
| 第二章 行政管理 .....                      | 022 |
| 第一节 管理机构设置 .....                    | 023 |
| 第二节 各岗人员职责 .....                    | 023 |
| 第三节 管理职能评价 .....                    | 034 |
| 一、武汉市实验幼儿园行政值班管理“三查三巡三督”制度<br>..... | 034 |
| 二、行政工作质量评分表 .....                   | 036 |
| 第三章 总务管理 .....                      | 040 |
| 第一节 财务管理 .....                      | 041 |



|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第二节 招生管理 .....             | 049 |
| 一、招生计划 .....               | 049 |
| 二、新生报名 .....               | 049 |
| 三、新生注册 .....               | 049 |
| 四、新生家访 .....               | 050 |
| 五、转园 .....                 | 051 |
| 第三节 安全管理 .....             | 052 |
| 第四节 财产管理 .....             | 059 |
| 第五节 后勤管理 .....             | 062 |
| 第四章 人力资源管理 .....           | 068 |
| 第一节 质量手册 .....             | 069 |
| 一、质量手册文件清单 .....           | 069 |
| 二、质量方针和质量目标 .....          | 070 |
| 三、质量管理体系职能分配表 .....        | 071 |
| 四、手册说明 .....               | 072 |
| 五、范围、引用标准、定义 .....         | 072 |
| 六、机构、职责和权限 .....           | 073 |
| 七、质量管理体系 .....             | 074 |
| 八、管理职责 .....               | 075 |
| 九、资源管理 .....               | 076 |
| 十、教育服务过程的实现 .....          | 077 |
| 十一、测量、分析的改进 .....          | 079 |
| 十二、幼儿园对突发事件的应急措施 .....     | 081 |
| 十三、质量手册的编制和管理 .....        | 081 |
| 十四、程序文件清单 .....            | 082 |
| 第二节 绩效管理手册 .....           | 116 |
| 一、武汉市实验幼儿园员工薪酬制度改革方案 ..... | 117 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、各岗人员绩效考核标准(月工作评分表) | 119 |
| <b>第五章 保教管理</b>      | 151 |
| 第一节 课程管理             | 152 |
| 一、童本“科技系列”课程目标使用说明   | 152 |
| 二、武汉市实验幼儿园课程资源管理细则   | 162 |
| 第二节 班级管理             | 166 |
| 一、“五星班级”评估标准         | 166 |
| 二、“书香班级”评估标准         | 167 |
| 第三节 教育教学             | 168 |
| 一、教学活动               | 168 |
| 二、环境创设               | 171 |
| 第四节 家长工作             | 188 |
| 一、家长学校               | 188 |
| 二、家长满意度调查            | 189 |
| 第五节 幼儿发展             | 197 |
| 一、生活活动发展目标           | 197 |
| 二、幼儿园一日生活常规要求        | 208 |
| 三、幼儿发展评价             | 212 |
| <b>第六章 卫生保健管理</b>    | 224 |
| 第一节 卫生保健十大制度         | 225 |
| 一、《幼儿一日生活作息制度》       | 225 |
| 二、《幼儿营养膳食管理制度》       | 226 |
| 三、《幼儿体格锻炼制度》         | 228 |
| 四、《幼儿园卫生与消毒制度》       | 229 |
| 五、《职工及幼儿入园及定期健康检查制度》 | 230 |
| 六、《幼儿园传染病预防及控制制度》    | 233 |