

附件 8

关于上海市普陀区小铃铛幼儿园的发展性督导报告

根据《教育督导条例》《上海市教育督导条例》和《普陀区教育督导工作规程》等法规及文件的精神与要求，2024年3月19日至20日，普陀区人民政府教育督导室对上海市普陀区小铃铛幼儿园进行了为期两天的发展性督导。督导组全体人员通过审阅幼儿园发展规划、听取园长的自评报告、查阅相关资料、巡视校园环境、干部教师访谈（29人次）、问卷调查（教职工32份、家长100份）、观课（14节）、观察半日活动（10个班级）、听取社区意见等途径获取信息，经分析、讨论、汇总，形成以下报告。

幼儿园基本情况为：幼儿园为上海市公办幼儿园，一园两部，现有11个班级，269名幼儿，在编在岗教职工29人。幼儿园以十四五发展规划为指引，积极对接区域“适合教育”的理念，以“发展孩子，服务家长，成就教师”为宗旨，秉持“童蒙养正，其乐无穷”办园理念，以“养正教育”为主线，努力把小铃铛幼儿园的孩子们培育成具有“健康活泼、好奇探究、文明乐群、勇敢自信、拥有快乐、富有爱心、善于学习、乐于分享、具有良好的品德行为和习惯的铃铛小公民”。同时，打造立身垂范、品正

业精、和乐爱生、勤勉共进的阳光健康的“四有”好教工团队。在传承中华优秀传统文化根基中，建设了一所品立行正，教学共长，和谐合作，共融共生的优质特色幼儿园，办学得到了家长、社区的肯定。近年来，幼儿园荣获“奕棋”过暑假 2023 年普陀区幼儿园围棋赛团体一等奖等荣誉称号。

一、主要经验与成效

（一）深化办园理念，落实重点项目，保障规划实施到位

一是办园理念与时俱进赋予新的内涵，教职工理解度高。幼儿园能立足上海市学前教育改革发展的新要求和本园实际，设计了主题明确、个性鲜明，具有时代性的规划主题，彰显了本轮规划的办园追求。办园理念能与时俱进从为党育人，为国育才，有立德树人的高度立意。在四德文化的熏陶、养正课程浸润中，树立人生观、价值观、道德观，唤醒激发教师对教育的热情和自信；通过师幼共情、课程共融、家园社共育、信息共享，形成家园社协同“童蒙养正”的美好样态，营造和赋予“童蒙养正”成长过程中的兴趣和欢乐；通过养正课程，在一日活动中有机地渗透、通过重点项目“一米粮田”的实践、特色环境“铃家小院”的创设、“了不起的中国”之传统文化的浸润等等，给予幼儿充分的体验、感受，懂得、获得，实现自然而然的养成，使幼儿、教师、家长三方得到成长。从三个可实施的不同维度丰富了新的内涵，清晰展现对办园理念思考的延续性，发展性，充分揭示了本轮规

划阶段性的内涵特征。

二是规划制定体现重点项目与民主性，教职工知晓度高。幼儿园构建了適切的高质量发展的目标体系，围绕办园理念优化了校园文化顶层设计，对“四德养正”内涵能做出具有时代特征的新解读，且举措路径清晰，体现个性和挑战性。幼儿园能准确把握影响幼儿园发展的关键领域，找出发展空间，确定合理的重点项目，重点项目凸显对办园特色的深化研究与实践。幼儿园以项目式管理落实重点工作，分别落实了园务委员会的“章程修订”、课程领导小组的“指南学习”“课程建设”、教研组的区级项目“基于幼儿发展优先的促进教师内生性成长的教研制度优化研究”、科研部门的“个性化培训”、工会的“特色品牌创建”、后勤部门的“中医特色体弱儿营养餐”等等，并采取“阶段汇报+月汇报”的工作考核模式，确保工作的有效推进。结合部门工作重点，三年来，幼儿园完成了管理案例40余篇，并且汇编成《管理如烹小鲜——小铃铛幼儿园管理案例集》。幼儿园重视规划制定过程的民主性和广泛参与性，借助专家力量，组织全园教职工反复研讨，及时听取家长、社区意见，形成发展共识。规划制定的过程性资料详实，问卷访谈全体教职工对规划的知晓和认同率高。

三是规划实施注重过程性机制保障，规划目标达成度较高。幼儿园园务计划与规划匹配，部门计划与园务计划相对接，有切实可行的配套措施。规划最后部分六个实施和监控保障机制，充

分体现了幼儿园自主发展的意识和规划的引领、保障作用。幼儿园能落实规划自我监控机制，实施了一轮规划二次自评机制。开展规划实施中期各条线规划实施情况的自评总结，检测规划目标的达成度，反思存在的问题，及时修订完善规划实施的行动方案。较好地保障规划目标的全面实施和达成。

（二）关注民主管理，优化管理模式，治理效能有提升

一是坚持民主管理，凝心聚力有效能。幼儿园鼓励广大教职工以不同的形式参与幼儿园管理，参与幼儿园的改革和建设。落实全教会，民主决策、审议和表决，进行教师提案。近三年共收到提案 49 件，立案 21 件，征集关于幼儿园管理、各类活动方面优秀金点子 13 个。围绕“依法治校示范校工作的指标”要求，将立改废工作扎实推进，渗透在“中层干部月度考核表”日常管理中，增强干部的问题意识与长效推进，不断梳理和完善幼儿园的各项规章制度。近年来，共梳理制度 159 份，并对全园 35 份的岗位职责重新进行了征询意见和调整更新。幼儿园坚持园务公开，包括重大管理制度的出台，幼儿园三年发展规划、年度工作计划、教工绩效分配方案、财务经费收支等事关幼儿园发展的内容或决策均列为园务公开的重点，保证教职工的知情权。三年园务公开内容一共 286 条，其中公示 123 项，信息公开 94 项，党工团建设 74 项，接受全园教职工监督，并得到教职工的认可和好评。

二是运用信息技术，园所管理增效益。幼儿园能利用信

息化手段（15秒小程序和百度网盘）将员工手册制作成二维码，教职工使用手机微信扫二维码即可查看园所有的岗位职责和相关制度，操作简便且高效。推进普法小课堂法制学习活动，提高教职工对制度的学习、使用和管理认同。幼儿园利用“一室一码”的二维码信息平台，在资产管理中对现有资产进行数字化管理，教师通过扫码查阅，了解各室现有资产目录，资产管理运用平台及时调整增补资产内容确保不遗漏。信息化管理既能提高工作效率也能避免重复购买造成的资产的闲置和浪费，提升园所管理效能。

三是落实民主监督，完善考核管理。幼儿园一年两次规范召开全体教职工大会，充分发挥教职工参与民主管理、民主监督作用，全面落实全教会职权。工会认真监督幼儿园各部门提案的落实，在每一次全教会中及时报告上一次的提案落实情况，增强全教会的时效性。幼儿园对“中层干部月考核表”“教师月考核表”“月保育评价表”“师德考核表”、保教质量班评比方案等考评制度进行了修订，突出了重点项目工作的阶段反馈、大事记等内容，让考核表起到工作提示、反思成效的作用，凸显教师月考核的有效性。幼儿园考核制度体现“常规”+“重点”项目，常规考评内容符合贴合日常工作，重点项目有内容规划有指标公示，使考核指标真正成为教师规范行为、有效工作的指引。

（三）围绕“四德”内涵，加强师德规范，多元队伍建

设，提升专业能力

一是**建章立制，形成共识**。幼儿园注重培养教师的职业道德和教育情操，使其具备良好的师德修养和专业精神，为幼儿的成长提供良好的示范。以提升师德为核心，教职工专业实践能力为重点。鼓励自然“生长”推动自主发展，培育一支师德高尚、业务精湛、善实践、求创新、能合作的教师队伍具有专业自觉的教师队伍，具有“三心”工作理念的后勤队伍和“养正立志，果行育德”的“四有”教工团队。同时，规范、优化后勤三大员队伍，做到结构合理，层次提升，能为教育提供专业保障。资料显示，学校在师资队伍的建设方面建立了科学、合理的规章制度，以确保人人参与、全员认同，激发起广大教工的工作和学习热情。用规范制约人、塑造人，发掘教职工的潜力、调动教工的工作积极性，树立了学校的良好声誉和形象，促进学校的可持续发展。

二是**全员培训，整体推进**。在“四德”的校园文化影响下，幼儿园以师德师风建设为抓手，增强教师的职业责任感、每学期与教师签订了师德承诺书，并通过师德系列活动，如：做可爱铃铛人，先学+宣讲，微党课，晒晒我的搭班学习，学习《中华人民共和国国家通用语言文字法》、参观顾正虹纪念馆师德讨论等活动关注教师的师德师风建设，聚焦好老师标准、教职工师德规范、师德一票否决制等方面开展师德考核，充分体现幼儿园将教师的师德师风建设作为一项常规工

作常抓不懈。园内教师的思想政治素质、职业理想和职业道德水平高。在家长的问卷中，关于师德内容的问卷满意率达到 100%。

三是搭建舞台，个性发展。幼儿园通过培训和学习，提高教师的专业知识和教育教学能力，设有“星级教师制”“个人扶持制”“内生性制度”“岗位竞聘制”“研习社”等制度，重视对教师的培养，满足教师个性化需求、让教师有获得感、实现“要我学”到“我要学”“我愿学”“我想学”的成长愿景。通过开展不同类型的结对带教，鼓励教师从自身的需求进行申报，并以区内生性项目、园内一对一指导、园长带教、成熟型教师带教等方式，以“骨干培训菜单”“自主学习课程菜单”为载体，给教师提供更多自主学习的机会，促进教师专业自我发展，真正体现教师自我学习、自我管理、多元成长，提高教师队伍的整体素养。幼儿园建立了《园本培训制度》《教科研制度》《网络教研制度》充分发挥新老教师的优势特长，幼儿园立足于教师本身现状、困惑需求调查，根据《幼儿园园长专业标准》《幼儿园教师专业标准》，结合教师个体发展的个性化需求，引导专业发展规划结合教师的综合自我反思、同伴互助、专业引领、网络研修等校本研修主要方式，以多层多维度推进课程研修活动。

（四）构建园本课程，探索“养正”特色，初显成效

一是自然种植课程，拓展选择性课程实施途径。幼儿园

遵循国家、地方最新的政策法规文件，基于“品德教育”实践研究基础多次修订课程实施方案。“自然养正”课程理念立足“传承优良传统的品德”和“养成良好的品行”核心站位，着力彰显儿童优先发展思想。幼儿种植活动是养正课程活动之一，充分利用园所的小花园打造占地约 178 平米的“一米粮田”，并邀请资深园艺师罗老师协助教师为各年龄段幼儿开展种植小讲堂，目前，已累计开展了 400 余次活动，在体验中促幼儿自然养成乐观察、能专注、肯坚持、会整理、懂安全、勤劳动等良好品质。

二是红色课程、传统文化，浸润爱国童心。由党员教师设计幼儿微党课“小丫丫的长征路”“少年英雄邱少云”。开展家庭红军餐的征集，共参加征集 93 人次，设计红军餐 49 个。创设“红色故事品读”区，选择适合幼儿阅读的红色书籍 80 余册，将红色资源辐射给幼儿，激起了幼儿对红色文化的兴趣，保证了幼儿多样化的活动体验，促进身心发展健康。

（五）家园共育，联动有效，公益早教，常态落实

一是家园联动无障碍，共育幼儿健康。幼儿园有比较完善的家教社区工作制度，保障了幼儿园各项家教社区工作规范落地。幼儿园定有《家委会工作章程》《家委会管理手册》，以及成员准入标准，实施了家委会园级、级组和班级三级管理，家委会管理流程规范。幼儿园重视多途径开展科学育儿，积极倡导家园社区联动，形成教育合力。通过家长会、志愿

者活动、集体秋游、校园开放日、亲子活动，家长进课堂、家长学校讲座、家长志愿者等丰富多样的形式，满足不同家长的需求。幼儿园建有“社区资源库”，充分依托社区资源开放办园。访谈中了解到目前幼儿园与普陀棋院签订了共建协议，开展公益围棋课，每周对中班幼儿开展围棋课一次；与铜川学校签订了共建协议，开展幼小衔接共建，丰富幼小衔接课程内容；与真光二街坊、七街坊签订了协议，开展小区联动，党员志愿者服务工作。幼儿园还带领孩子走出园门，深入社区开展敬老节等节日活动，为居民们带来欢乐和祝福。这种互动不仅让孩子们体验到了社区的温暖与关爱，也让孩子们学会了感恩与分享。开放性办园拓展了幼儿园家园社区协同，童蒙养正课程实施的内涵，也让幼儿园得到了社会认同，提升了小铃铛幼儿园的办园声誉。

二是公益早教常态化，普特融合有成效。幼儿园建有完善的早教指导工作的机制，每年能有质量地完成12次对社区0—3岁散居婴幼儿开展的早教公益活动。早教活动为社区提供了宝贵的平台，深受社区居民欢迎。为保证指导质量，幼儿园所有早教指导人员100%做到持“双证”上岗。幼儿园有32名在编在岗教工，其中高级育婴师有19人，中级7人，初级4人。幼儿园教师双证达标率超过了区早教规定的要求，幼儿园连年评为区早教先进单位。

二、问题与建议

问题一：幼儿园凝练了“自然养正 自然养成”的课程理念，养正课程处于初步构建了课程框架并尝试实践阶段，需进一步加强顶层设计，精细梳理和逻辑编制各课程要素之间的关系。在课程实施方面，两天督导共观课 14 节（其中 7 节较好，7 节一般），保教实施质量有待提高。

建议：一是幼儿园继续优化课程实施方案的顶层设计，深度思考办园理念、课程理念与办园特色之间的关联和逻辑体系，通过已有的具体内容，理解真正意义上的养正课程，体现五育并举。进一步精细方案中各要素的内涵与逻辑互印，不断提高方案的科学性、园本性与操作性。二是进一步聚焦“儿童视角”，关注基于幼儿现场表现与经验表达的师幼互动的策略研究，不断提升教师直面教学现场的应对能力，提高各类学习活动设计与师幼互动的质量，努力结合区域大健康教育的要求，以幼儿园健康教育为切入点，将“养正”有机融合、渗透。

问题二：一园两址的全面管理还不够显现，幼儿园中层干部配置尚不符合规范，幼儿园管理网络图的组织架构尚缺乏科学性与整体思考，同时对家委会等功能定位有一定偏差。

建议：进一步加强幼儿园一园两部的全面均衡管理，全面思考园内组织架构、运行，进一步明晰各岗位职责落实，各部门运行有效。根据幼儿园综合管理内设机构的设置合理配合中层干部、组织架构以及各部门的有效运行。保教组一正两副的设置就要协调好两副之间的岗位职能，并进行合理的岗位与职责设置。聚焦

内设机构三大部门办公室、保教组以及总务组，处理好日常安全管理、资产管理、人事以及队伍、保教等各项工作的有效推进，安全管理等方面可以园所为主，保教方面强调两个园所协同管理。在管理网络图案的架构上对家委会的定位进一步清晰，发挥在园所管理中民主参与、监督的职能。

普陀区人民政府教育督导室

2024年7月31日