

附件 5

关于上海市普陀区公办蘑菇亭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 4 月 9 日至 10 日，普陀区人民政府教育督导室对上海市普陀区公办蘑菇亭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（23 人次）、问卷调查（教职工 14 份、家长 82 份）、观课（14 节）、观察半日活动（6 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，现有 6 个班级，119 名幼儿，在编在岗教职工 14 人。幼儿园本着“健康、自信、快乐”的办园理念，落实“提升每一个学生的学习生活品质”为核心理念，培养健康活泼、好奇探究、文明乐群、勇敢自信、亲近自然、爱护环境，有初步责任感的“享乐”幼儿（享阅读、乐表达）。探索以提升教师主动发展，增强教师团队凝聚力，促进教师沟通、合作、互助、发展为内涵的“教师文化”建设，打造一支“充满爱心、勤于学习、乐于钻研、

勇于创新、善于合作”的教师队伍。努力建设一所教师幸福、幼儿开心、家长放心、社会满意的“家门口”高质量幼儿园。近年来，幼儿园荣获上海市一级幼儿园、上海市绿色学校、普陀区文明单位、上海市节水型托幼机构等荣誉称号。

一、主要经验与成效

（一）规划引领发展，着力提升内涵

一是以规划为引领，坚持传承与发展。本着“健康、自信、快乐”的办园理念，不断将理念融入于幼儿园各项工作，积极贯彻落实区“十四五”规划，坚持依法治校，以学校和谐发展、可持续发展为目标，进一步深化学前教育改革，深化区域大健康教育，以区域“适合教育”理念为主线，不断挖掘开发园本特色，丰富文化内涵，凝聚团队精神，引领团队发展，形成具有团队合作精神的良好校园文化，形成了蘑菇亭幼儿园“全员、全面、全程”的管理网络，有效地推动幼儿园全面和谐高质量的发展。

二是客观剖析发展情况，明确举措有效落实。幼儿园能基于本园实际、发展态势，针对本园实际，努力创建自己的办园特色和学校文化。对学校的发展优势以及瓶颈问题作了较为客观的分析，明确办园目标，领域目标以及实施的举措等，细化管理内容，规范操作程序，明晰实施步骤、完成时间节点、责任落实到人，注重目标的有效落实，从而不断提升幼儿园的内涵建设，促进幼儿园自主高质量的发展。

（二）管理举措清晰，运行机制健全

一是坚持依法办园，规范运行机制。幼儿园坚持依法办园的思想，规范幼儿园内部管理网络和运行机制，建立相匹配的幼儿园管理层级，分层合理，责任明确。幼儿园实践“全员管理，全面管理，有效管理”的管理理念，提出“主动沟通、及时沟通、善于沟通”目标要求，重点将“纵向沟通、横向沟通”作为促进各部门、各级组内涵发展、均衡发展的抓手，寻求和落实各级组、各部门管理渠道畅通的方法和途径。幼儿园提炼出“职责明确，负责态度；善于发现、及时协调；思考在先、周到全面；团队合作、彼此帮衬；利用网络、注重回应；互相包容、大气配合”的沟通方法，通过多种形式的谈话、座谈、讨论等形式，让教职工之间、上下级之间能够充分交流和沟通，共同解决园所管理中的问题，提高教职工工作热情 and 责任感，努力营造和谐互动的群体环境，提高管理效益。

二是优化岗位职责，落实分层管理。幼儿园细化各自岗位职责，进一步明确幼儿园中层干部工作岗位要求，中层干部于每月、每学期末撰写《部门工作反馈表》，主要梳理已完成、未完成的工作，并聚焦工作中的亮点与短板，进行针对性的经验梳理与整改，积累相关的管理经验。幼儿园通过竞聘上岗，每月工作反馈，激发中层干部的内驱力，在自主赋能、工作实践、互帮互学中提升中层干部管理能力。

（三）民主管理有效，管理效能提升

根据《幼儿园章程》《员工手册》，加强园务管理的完善、

宣传及执行，保障幼儿园依法自主管理。幼儿园建立《幼儿园内部控制机制》，指导幼儿园完善财、物和信息等管理的监督检查职能。幼儿园严格执行“三重一大”决策制度，及时报备案，集体决策，详细记录；落实园务公开制度，充分发挥教代会作用，使园务公开落到实处；履行民主监督制度，发挥监督作用，形成领导班子内部监督，确保纪律挺在前面；充实科学合理的绩效方案，健全薪岗挂钩制度。通过建章立制，有序管理。幼儿园加强民主管理，积极推行民主决策制度和流程，定期召开教职工大会，征集教职工参与教育教学和幼儿园发展的金点子。近两年，共收到提案 20 份，立案 12 份，作为建议的 8 份，做到教工的意见建议有落实，幼儿园的工作有人管、有监督，各项工作达到规范、有序、优化。

（四）整合多方资源，促进幼儿健康成长

一是家委会建章立制，参与幼儿园管理。幼儿园建立了家委会章程、制度，每学期初召开家委会会议，主要对上学期家长工作进行回顾与总结，对本学期园务工作进行预告与解读，让家长在知晓、了解本学期工作的基础上提出合理化建议。以“自主报名”的方式将家委会成员分成膳食、课程、安全三个小组，定期参与幼儿园管理，发挥家委会“参政、议政”作用，提高幼儿园办园质量。

二是整合家社资源借力拓宽幼儿视野。幼儿园与“子长学校”“普陀区人民防空工程管理所”等 10 家周边单位签署共建协议，

借助共建单位力量，组织幼儿参观小学、邮局，走进图书馆、敬老院；以“国际民防日”为契机，邀请人防工程管理所的志愿者们走进幼儿园，进行现场讲解、趣味问答、模拟演练，向在场的幼儿、教师宣传人防常识，普及人防知识。结合端午节、安全教育等园级主题活动，邀请家长进课堂，丰富活动内容，让幼儿获得不同的体验，积累有益经验。本次问卷调查家长满意率 96.34%。

三是定期开展家长学校活动提供科学育儿指导。根据小、中、大班幼儿年龄特点及学期主要教育教学目标，开展家长讲座包括《2-6 岁儿童人际交往能力的发展与教育》《好习惯成就优雅人生》《绘本让我们读懂儿童》《时间管理启蒙》《为学前教育家长赋能》《3-6 岁儿童常见行为干预》以及园本课程等内容，使家长工作指导内容能满足家长的需求。开展《以“图书漂流”活动为载体提升家长亲子阅读指导能力的实践研究》课题研究，观摩家庭中亲子阅读视频，分析家长在该过程中存在的问题提出整改建议，提高家长亲子阅读指导能力。

四是提高公益早教品质服务社区幼儿。幼儿园早教教师 100%持证上岗，并能积极参与甘泉街道宝宝屋创建，为地区 0-3 岁散居婴幼儿开展一年 9 次的线下亲子公益早教活动。利用公众号推送一年 12 次的家庭游戏、膳食营养等方面的家庭育儿指导。公益早教活动的质量不断提高，得到婴幼儿家长的认可。

（五）落实防病工作，守好幼儿“安全关”

一是聚焦保育回应与照护，跨前服务“有态度”。幼儿园严

格落实晨检制度，加强幼儿入园晨检工作，对每一位幼儿进行流动水洗手、晨检询问，做到晨检操作规范，充分体现“俯下身指导”“适应性回应”的保育态度。幼儿园将对小班的主动服务、对中大班自主意识的指导等保育理念融合在实践中，串联户外游戏的前后场、贯通户外运动各环节，为户外活动中幼儿的照护提供较好的保障。

二是关注疾病防治与矫治，守好幼儿“健康关”。保健教师能和教师、家长共同配合安排幼儿体检工作，对于体检未能来园的幼儿做好补检工作：对于身高、体重等内容，保健教师能为其做好检查并及时记录；对于血检、尿检，则督促其家长及时带幼儿去医院补查，并收集相关检查结果。保健教师对幼儿的健康状况定期分析与评估，确保本园幼儿体检率达到100%。对于不良视力、龋齿、贫血等幼儿积极开展矫治工作，相关疾病矫治率均高于全区平均水平。

二、问题与建议

问题一：幼儿园制度建设、管理还不够完善。幼儿园现有制度中，有的制定年限已有十五年以上，如：民主管理制度、党风廉政行风评议制度、民主评议干部制度、校务公开制度等均是2007年制定，制度内容未体现与时俱进和当今教育发展的需要；园务公开制度中制定园务公开的形式和渠道仅限幼儿园民管会，主要载体为每周工作安排等。“幼儿园制度册”文本从2007年到2024年，没有体现制度的立、改、废的过程和制度的过程性

管理。信息技术赋能在管理和教学上的作用尚不明显。在“健康、快乐、自信”的课程理念下，如何将信息技术在学校各个领域的工作中的推动和促进思考不足，在课程实施方面显现不足。

建议：一是以章程为统领有效落实各项制度，根据办园实际及时做好“立改废”制度调整和完善工作，调整过程中召开班子会议、教职工大会进行讨论、修订、公开征询等工作，确保流程规范有序，让制度实施有效落地，推进幼儿园发展。二是树立“信息化引领发展”管理理念，制定幼儿园信息化工作机制。运用多种信息化工具和平台提高幼儿园管理的规范性和高效性，在信息技术助力下，提高管理科学性和实效，实现信息化办园。

问题二：幼儿园课程实施方案还需进一步加强课程的顶层设计。在做好课程框架与要素设计的基础上，加强课程方案中各要素具体内容的规范以及整体性、逻辑性思考，如课程理念与办园理念之间的内在逻辑；课程目标需在学习《上海学前教育课程指南》基础上再思考，体现园本育人特色；课程评价在方案中定位尚不清晰，对课程实施的评价（质量监控）还不到位，质量监控有方案，但是与具体操作不一致，过程性资料较欠缺。

建议：优化课程实施方案，做好顶层设计。课程实施方案要基于育人价值有整体设计，体现规范性、科学性以及操作性。一是加强学习，明晰价值、形成规范。建议深度学习《上海学前教育课程指南》《幼儿园课程图景》等，同时整体思辨本园课程实施方案各要素之间的整体性与逻辑性，要体现内在关联，如围绕

课程目标，在课程内容、课程实施以及课程评价等板块都要有统整性思考。又如选择性课程，有课程设置就要有课程内容、课程实施等内容的跟进。二是积聚团队力量，积极跟进对本园课程实施方案持续地完善。课程理念要明晰，明确课程理念与办园理念之间的内在逻辑、课程理念在课程实施中的价值引领，内涵诠释要体现全面性。课程实施要有操作性，要做好作息时间安排、各类计划、一日活动操作实施要点以及户外活动等重点项目的操作实施要点提示，使之能对教师在日常的课程实施起到引领与指导的作用。课程评价要全面、全程，明确评价内容、评价主体以及具体操作实施（如时间、周期等）。加强课程实施评价的深度思考，对课程评价、质量监控以及课程实施质量的提升形成统整性思考。要加强日常课程实施的质量监控，在评价内容上聚焦各类计划、一日活动的组织实施等积极跟进；处理好重点项目监控与常态化课程实施质量监控之间的关系，完善质量监控方面的机制建设，明确操作细则与监控指标（学习内化《幼儿园教育保教质量评估指南》《上海市幼儿园办园质量评价指南（试行稿）》），对每个班级的课程实施质量进行有针对性的评价，重视教师自我反思的过程，提高教师的课程执行力。

问题三：教师队伍建设的规划还缺乏顶层设计，需要进一步深入地、多维度地分析，梳理和分解总目标与分目标之间的关系，提出量化可检测的指标。教师队伍建设，出现不均衡、成熟教师断层、青年教师非专业多等情况，对幼儿园的保教质量造成影响。

近年来，教师在教学评优、论文征文、多元平台获奖等较少。缺乏市级区级示范引领的骨干教师，大小教研组长都是新聘任的青年教师，专业引领还缺乏经验，教研能力亟待提高。在编在岗的教师中，一级教师共 5 名，占全体教师的 35.7%，比例较低；且幼儿园没有高级职称的教师。

建议：梳理和提炼更为清晰的教师发展总目标、阶段目标。优化与目标相呼应又更为有个性的、符合园情、适应高质量办园的教师队伍发展规划。深入细致地剖析整体教师队伍的现状、教师发展的需求、发展的瓶颈等，进一步建立满足个性化发展需求的激励机制，给不同发展进程的老师以个性化的成长空间，同时，和原有的“竞聘机制”结合起来，制定园级骨干教师的“梯队晋升”机制。通过多元途径促进教师内生性发展，指导教师根据幼儿园新一轮的三年发展规划，制定个人三年发展规划；增加每年对“达成标志”的评价内容，提高评价的个性化需求和可检性，匹配每一个老师个性发展的内容，实现每位教师逐年递进的发展要求，如：学历、职称、参赛、刊登文章、课题、专题研究成果、展示交流、竞聘岗位等等，激发教师专业发展的主动性和积极性。进一步发挥班子成员的示范引领作用，把优秀的骨干教师培养成党员；有针对性、多维度地培养青年骨干教师，搭建阶梯和平台，促进各条线工作有序稳定开展与推进，建立幼儿园教师专业发展和可持续发展的良好态势。

普陀区人民政府教育督导室

2024 年 7 月 31 日