

## 杨浦区人民政府教育督导委员会办公室

### 关于齐齐哈尔路第一小学教育集团办学水平的督导意见

依据《教育督导条例》和《深化新时代教育督導體制机制改革的意见》，贯彻落实上海市教育委员会《关于促进义务教育优质均衡发展、推进学区化集团化办学的实施意见》《关于推进本市紧密型学区和集团建设的实施意见》，以及杨浦区《关于推进教育集团内教师流动的若干意见（试行）》《关于开展义务教育阶段集团化办学督导的实施意见》《推进紧密型集团建设的实施意见》等文件精神，杨浦区人民政府教育督导委员会办公室于2023年3月22日~3月24日对齐齐哈尔路第一小学教育集团开展了办学水平督导。现场督导之前，督导人员向140位教师和347位家长进行了问卷调查。现场督导期间，集团督导组听取了教育集团理事长冯巍校长的自评汇报；开展了与集团领导的互动；巡视了校园；与集团和学校的党政领导、中层干部、教师等访谈17人次；观课8节次；查阅了集团提供的资料。在对各类督导信息进行有效收集、分析和研判的基础上，形成以下督导意见。

督导组认为，齐齐哈尔路第一小学教育集团是杨浦区首批试点“1+2+X”管理体系的教育集团。集团凝练与建设办学文化，推进与落实课程共建共享，培育与提升教师专业素养，以评价为抓手，赋能成员校内涵发展，为杨浦区义务教育优质均衡发展做出了积极贡献。

#### 一、近三年集团办学的主要成绩与经验

##### （一）凝聚“文化共识”，凸显价值追求

集团全面落实立德树人根本任务，坚持五育并举，深入发展素质教育，

围绕“同创共享齐发展”的目标，凝聚了“自主选择、创智发展”的文化共识，形成了集团校集群发展的良好局面，各成员校的办学质量有所提升。

### 1. 坚持集团文化建设

集团以追求共同的育人价值为核心，不断探索“各美其美、美美与共”的发展道路。以文化共融来坚定成员校对新时期教育高质量发展的价值追求，凝练出“自主选择、创智发展”这一鲜明的文化共识，不断丰富集团的文化内涵。充分发挥文化引领作用，通过多样式的师生交流活动来实现文化的融合，将每一个“学校人”逐步融合为“集团人”，努力使集团内校校都有存在感、人人都有归属感。教师问卷显示：对集团提出的办学理念、办学目标表示“认可”的占比95%。

集团文化建设聚焦师德建设和教师修养。以“奋进担当，争做新时代的好老师”等为主题，组织开展系列师德师风建设推进会，不断提升教师的师德修养。将齐一小学“微光教师”师德特色项目辐射至整个集团，定期评选并表彰集团“微光教师”，为教师树立身边的学习榜样。学生层面的互动交流是成为集团文化共融的重要载体。集团克服疫情带来的困难，为全体二年级预备队员开展了线上队前教育系列活动与云端入队活动。先后组织开展了“诵红色革命经典，赞建党百年英雄”“厚植劳动文化、深化环保建设”“垃圾分类，伴我成长”“360工匠课堂——劳模精神进校园”等活动，不断强化“小小集团人”的意识。

### 2. 完善集团治理体系

集团明确提出“同创共享齐发展”的发展目标。“同创”突出不断进取、协同创新；“共享”突出共同参与、合作共赢；“齐发展”突出扬长补短、均

衡发展，形成集群优势。围绕这一发展目标，集团从加强治理体系建设和规范建章立制两个方面确保目标的达成。

集团构建了“1+2+4”模式的管理机制。“1”即决策层；“2”即管理层，分别为秘书处和专家委员会；“4”即执行层，分别设立四大部门：课程研发部、教学研究部、教师发展部、文化联动部。四大部门分工明确，职责清晰，并由成员校分别派出一名负责人组成部门成员。四大部门依据不同职能，各有侧重地落实具体工作。集团对“核心校”的概念进行了充实调整，扩大了“核心校”的内涵，将一所“核心校”增至为两所“核心校”，由此形成“双龙头”“双引擎”的格局，充分发挥成员校的优势，形成全覆盖、结构化的治理体系。根据集团校调整以后的实际情况，分别制定了齐一小学教育集团《理事会职责》《理事会例会制度》《课程统筹细则》《联合教研制度》《财务管理制度》等，为集团发展提供了制度保障。

## **（二）推进“课程共创”，促进内涵发展**

集团以立德树人为根本任务，以课程研发部为龙头组织，以“提升课程领导力”为重要突破口，以解决学校课程建设与课堂教学中的真实问题为导向，共享集团优质课程资源，共建集团特色课程，基本实现用丰富的课程办好每一所学校、成就每一个学生的目标。

### **1. 辐射学校典型经验**

集团以“基础型课程校本化实施的有效策略”为主题召开了高质量落实国家课程推进会。各成员校总结交流课程教学工作中的特色与经验，集团提炼并形成高质量实施国家课程的三点共识。一是“基于校情、师情、学情，推进基础型课程建设”，二是“基于问题探索基础型课程校本化实施的有效

策略”，三是“通过改进课堂实践进一步提高课堂教学的实效”，有效促进集团课程建设和课堂改进。

## 2. 共享集团特色课程

集团选择各成员校比较成熟的特色课程进行推送与共享，提供课程菜单供集团内学校自主选择使用，引领成员校根据校情、生情进行校本化实施。共享课程有齐一小学《豌豆乐》《一齐趣玩吧》《七彩成长季》、杭一小学《儿童诗歌教育》、齐一分校《自信伴我行》、民星路小学《探秘星空》《神奇的植物》、怀一小学《1758 少儿啦啦操》等。依托集团名师工作室平台，组织课程共享专题教研活动。制定了“课程走教”方案，初步形成了以“社团试点”“课程走教”“自带课程流动”为基本特征的集团优质课程资源共享机制。集团内参与流动的骨干教师自带课程进入流动学校，以社团试点的方式进行课程共享，方法创新，受到学生欢迎。

集团以科技学科为试点学科，本着课内课外相结合、学科知识与学科实践相结合、学科与跨学科相结合的原则，由集团各校科技学科教师共同组成集团课程开发项目组，积极探索集团课程的开发与实施。目前已初步形成《纸工匠》与《拯救菜宝宝》课程方案，迈出了坚实的实践步伐。

### （三）开展“教学共研”，实现共同成长

集团贯彻并认真落实“双减”“五项管理”政策要求，成立教学研究部，深入开展学业质量调研活动，形成基于数据的应对策略。不断优化带教团队，形成“1+2+4”联组教研模式，主题式教研活动做到制度化常态化，各成员校实现共同成长。

## 1. 落实“双减”政策要求

集团在落实“双减”“五项管理”政策要求方面发挥了积极的引领作用。成立专项工作领导小组，指导各成员校制定控制学生学业负担的行动方案与实施细则，确保课后服务、体育活动、午休时间等各项规定落到实处。集团在杭一小学举办了《双“策”下的“增”与“减”》主题教师论坛。齐一分校撰写的《信息技术助力，赋能“双减”落实》论文入编区课改资料集。各成员校把人文、艺术、科技、体育类活动和社会资源融入课后服务，进一步发展了学校特色项目。

集团实施基于标准的学业质量监控。定期进行学业质量分析，针对存在的问题提出改进建议，落实整改举措。语、数、英学科教研共同体坚持开展五年级质量监测与跟踪，提出基于数据的整改方案与应对举措。开展作业（练习）调研活动，提出统一练习时间、统一评价标准、统一阅卷批改的规范要求，形成“高质量作业”实施品质改进策略。语文学科研修共同体开展“课后练习融入课堂教学的途径与方法研究”的实践探索，提高了语文教学的品质和成效。

## 2. 组建联组教研团队

集团制定《学科带头人工作室与学科研究共同体建设工作方案》《联合教研制度》，集聚学科名师、学科带头人等优质师资，组建“1+2+4”联组教研团队，“1”即一个“学科名师工作坊”；“2”即两个“学科带头人工作室”；“4”即四个“学科研修共同体”，常态化开展主题式教研活动。

疫情期间，集团制定《在线教学课程共享实施方案》，及时召开“在线教学专题研讨会”。调集7名教师承担“在线互动教学”跨校上课的任务，有效化解了在线教学师资不足的矛盾。召开“在线教学的有效方法与智慧研

讨会”，总结交流了各成员校线上教研的有效经验和方法。承办“杨浦教育创智季”活动，举行区级展示交流，参与市级专题研讨，在市区产生一定影响，线上线下相结合的联组教研成效明显。教师问卷显示，认为集团开展课程共创和教学共研“很有成效”和“较有成效”的占比达100%。

#### （四）重视“队伍共建”，创新工作机制

集团努力打造一支“智慧、合作、反思、亲和”的教师队伍，扎实培育与提升教师德业素养，搭建教师互研互访平台，创新教师流动工作机制，积极推进集团内涵发展。

##### 1. 加强分层梯队培养

集团聚焦师德建设，着眼于教师育德能力和专业水平提升，以“奋进担当，争做新时代的好老师”等为主题，组织开展“学于漪当先锋，做四有好老师”师德师风建设推进会，定期评选并表彰集团“微光教师”，为教师树立身边的学习榜样。集团制定《教师培训方案》，面向全体教师开展集中培训，进行学科教研组、研究共同体和专题研讨等分层培训，实现集团教师的共学共研。注重专家引领提升教师素养，为集团全体教师开设专题讲座，建构知识系统，提供思维平台。各成员校重视校本培训，培训制度健全，培训主题明确，过程管理到位，有一定的培训成效。

集团加大名师培养力度，鼓励工作室主持人积极参加市、区级培训、课题和项目研究、市级教材的编写。承办“杨浦教育创智季”活动，为骨干教师成长提供市、区级层面展示平台，发挥辐射作用。关注青年教师的持续成长，组建“齐新筑梦”青年教师专业发展共同体，定期组织开展“齐翼杯”青年教师教学比赛活动，开展“凝‘新’聚力，展我风采”教学案例评选活

动，由集团青年教师共同承担的《小学低年段英语教学中实现目标、评价、作业一致性的策略研究》被立项为市级项目并顺利通过结项评审。重视见习教师规范化培训，近三年，共培训了40位见习教师，其中6人被评为区优秀学员，4人分获区见习教师基本功比赛一、二等奖，12位教师被评为区优秀带教教师。

## 2. 创新教师流动机制

集团制订并不断完善《集团教师流动工作方案》，出台《集团流动教师工作职责和管理条例》，制定教师流动工作手册，建立教师流动工作的“齐（七）步走工作机制”。集团进行流动中的青年教师发展需求调查，了解流动教师的工作状态，定期召集流动教师共研教育教学，对流动期满的教师进行工作考评，评选优秀流动教师并进行奖励。集团将教师流动与课程走教相结合，参与集团流动的骨干教师，自带课程进入流动学校，形成教师流动创新机制。

## 二、近三年集团办学存在的主要问题与改进建议

### （一）关于进一步加强集团章程建设的问题

#### 1. 问题表现

集团理事会章程比较简单，体系不够健全，缺乏集团文化与办学思路、集团主要任务、集团治理体系、集团组织架构、集团标识等内容。

#### 2. 提出建议

集团章程是集团办学的依据。建议集团适时修订章程，增加必要内容，如集团文化与办学思路、集团主要任务、集团治理体系、集团组织架构、集团标识等。根据构建新时期高质量教育体系的要求，对标区域作为教育综合

改革实验区的相关项目，确定更加高位的发展目标，促进集团更高层次的优质均衡发展。

## **（二）关于进一步加强课程研发部建设的问题**

### **1. 问题表现**

课程研发部未制定与集团规划配套的行动方案，未设立研发的重点攻关项目，对于集团的共享课程和共建课程的评价以及学校课程方案的评价有待进一步加强。

### **2. 提出建议**

集团要加强课程研发部建设，研究制定与集团规划配套的行动方案，形成研发部的工作机制，要有课程研发部改革与创新的龙头课题或重点项目。在“双新”背景下，课程研发部要组织集团教师认真学习国家课程方案和课程标准。成立集团攻关团队，对于劳动课程、综合实践活动课程、实践教学、单元教学设计和实践等开展有计划有步骤组团式研究和实践。要发挥龙头校课程领导力项目引领作用，帮助成员校研究制定课程规划。加强对集团共享课程、共建课程和学校课程方案的评价研究，不断改进课程建设和课程实施，凸显课程育人功能，培育学生核心素养。

## **（三）关于进一步加强联组教研机制建设的问题**

### **1. 问题表现**

教学研究部运行机制有待完善，联组教研的针对性和適切性有待加强，教学研究对改进教学的作用有进一步上升的空间。

### **2. 提出建议**

进一步完善教学共研的机制建设，拓展联组教研功能，深入学习领会新



课程、新教材的核心要义，依托项目实施、课题研究加强课堂历练，把教师素养与学业质量提高到新的水平。

#### **（四）关于进一步加强教师队伍规划建设的问题**

##### **1. 问题表现**

集团教师专业发展规划需要进一步加强，集团为 35 周岁以上成熟型教师的第二次成长思考谋划还不多，平台搭建还不丰富，工作举措还不够完善。家长问卷显示：希望增加优秀教师的流动，让更多的孩子得到优质教育。

##### **2. 提出建议**

集团要进一步做好队伍共建的发展规划，与成员校的队伍发展规划同频共振，进一步加大对成熟型教师的培训与培养力度，深入系统研究其策略与方法，多措并举激发发展动力，助力实现第二次专业成长。要进一步探索研究教师流动工作的品质，深化教师流动工作的内涵，进一步为青年教师、骨干教师发展和后备干部的培养搭建更多的平台，促进教师队伍可持续发展。

二〇二三年四月二十五日