

上海市杨浦区人民政府教育督导委员会办公室

杨府教督办〔2023〕57号

关于印发《上海市铁岭中学办学水平督导意见书》的通知

上海市铁岭中学：

现将《上海市铁岭中学办学水平督导意见书》发给你校，请按督导意见的要求，对有关问题进行认真传达和研究，进一步加强学习，总结经验，揭示不足，并形成整改行动方案。

请自收到此通知起3个月内，将你校整改行动方案以书面形式反馈至区人民政府教育督导委员会办公室。

附件：上海市铁岭中学办学水平督导意见书

上海市杨浦区人民政府教育督导委员会办公室

2023年12月29日

附件

上海市铁岭中学办学水平督导意见书

为推动义务教育优质均衡发展，依据《教育督导条例》《深化新时代教育督導體制机制改革的意见》，杨浦区人民政府教育督导委员会办公室于2023年11月29日~11月30日对上海市铁岭中学开展了为期两天的办学水平综合督导。现场督导前，督导人员向125位教师、80位学生和132位家长进行了问卷调查。现场督导期间，督导组听取了葛琛静校长所作的题为《全面布局 优质发展 生态育人》的自评报告；巡视了校园环境；查看了学生大课间体育活动、室内操、眼保健操和午餐情况；与学校党政领导、中层干部、部门负责人、教研（备课、年级）组长、教师等访谈32人次；召开党员代表、学生、家长和社区代表等4个座谈会，与会人员41人次；观课25节次；检查了4个教学班154本学生作业和10门学科25本教师教案；查阅了学校提供的文档资料。在获取、分析和研判有效信息的基础上，形成以下督导意见。

一、近三年学校办学的主要成效与经验

学校秉持“全面、优质、生态”的办学理念，在实现“理念先进、特色鲜明、示范引领”办学目标的实践中奋力前行。办学思想正确，办学过程丰富，办学成效明显。近年来，师生发展总体向好，校园氛围积极向上，学校发展有增值，社会认可度高。

（一）党建领航发展，办学样态蓬勃向上

学校注重党建工作，贯彻落实党组织领导的校长负责制，加强政治理论

学习，将主题教育与学校各项实际工作紧密结合。学校教师对学校以及党组织作用发挥的认可度较高。

1. 党建引领，把好办学方向

学校坚持党对学校工作的全面领导，落实并稳步推进党组织领导的校长负责制，将“双向赋能”的党建思路融入“全面、优质、生态”的办学理念，找准党政深度融合点，积极发挥党建领航导向作用。党支部组织架构清晰，学校班子团结向上，落实党建工作责任制，领衔市区级各项课题及综改项目。完善党组织领导的校长负责制的运行机制，发挥党组织会议和校长办公会议两个议事决策会议的作用，通过落实学校“三重一大”项目、落实“三亮三比三评三突出”专项行动、落实党建带群建，推动民主决策民主管理，将党支部“把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实”的领导职责压紧压实。

2. 组织建设，筑牢思想根基

党支部注重筑牢思想之基，抓思想、强引领，落地落实意识形态责任制，开展了党建工作与《习近平新时代中国特色社会主义思想（学生读本）》教学融合的路径研究。通过强化对未成年人的理想信念教育、仪式教育，引领“铁岭好少年”再前进。以组织建设为抓手，抓牢支部建设，将支部建在年级组，积极发挥政治优势、组织优势和人才优势。坚持“党员责任区制度”，开展“党员双结对工作”，将双结对与全员导师制有机结合，关心关注学困生、问题学生和特殊学生，发挥党员先锋模范作用。加强教师队伍建设，把师德师风摆在教师队伍建设的首位，开展“学于漪”系列活动，营造了“树师德、铸师魂、正师风”的良好氛围。立足学习共同体建设，着力青年教师

培养，为打造教师队伍梯队发展打下基础。

（二）加强章程统领，提升学校治理效能

学校办学目标明确，发展规划定位合理，配套制度完备。在疫情反复、校级班子几经调整的情况下，行政班子带领团队努力按规划既定目标推动学校发展。合理调配、管理、运用好各类校内外资源，保障了学校各项工作有序开展。

1. 建章立制，保障依法治校

学校修订了符合校情学情的章程，确立了“全面、优质、生态”的办学理念，“全面”指向五育并举的育人目标、“优质”指向学校发展目标、“生态”指向育人方式和路径，引领学校各项工作开展。进一步梳理、完善各项规章制度，形成《上海市铁岭中学制度汇编（修订）》，建立了较为完备的规章制度。坚持重大问题集体讨论制度，坚持校务公开，健全学校安全风险防控体系和依法处理机制，用制度保障学校发展。学校获评上海市依法治校示范校。

2. 优化路径，提升管理效能

学校发挥条块化管理的优势，建立“条”的管理，自上而下，从校长室层面对各部门统一规划部署，灵活地调配人员和资源；加强“块”的管理，将责权利下移到各部门，压实管理责任。落实党组织领导的校长负责制、中考改革、“双新”“双减”、五项管理、数字化转型等政策举措，不断对管理机制进行调整和完善。制定了“信息化 2.0”整校推进实施方案，依托“绿蜻蜓”云校园平台、classin、小闲智慧等数字化平台，在数字化赋能学校管理、家校交流等方面开展行动研究，提升管理效能。

（三）建构“双新”课程，丰富全面育人实践

学校是区课程领导力项目实验校。聚焦核心素养，构建全面育人新课程，加强课堂教学常规管理，以“生态园”等创新实验室为重点，构建自主学习新空间，成效明显。

1. 对标“双新”，架构新时代课程

学校主动对接国家课程方案和课程标准，依据学校课程实施的基础、学校的愿景、学生对课程的需求和家长社区对课程的期待，编制学校课程实施方案、教研组学科课程纲要单元计划和教师课时教学方案。认真实施国家课程，研究制定和组织实施了“创新智慧生态园，培育劳动与创新素养”劳动教育实施方案，健全融“国家课程+地方课程+校本课程”于一体的劳动教育课程体系，获评上海市劳动教育特色校。学校不断更新课程改革理念，寻找“双新”背景下的实践点和增长点，承办区落实“双新”公开教学展示活动，在区级课程领导力会议上进行汇报和交流，在区域内形成一定的影响力。

2. 任务驱动，推进项目化学习

学校作为上海市第一批推进项目化学习单位，以“上海市义务教育项目化学习三年行动计划项目”为抓手，促进教与学方式的变革。以语文、数学、英语为试点学科，编制项目化学习方案，开展系列培训活动。三年来，学生开展了“名著导读”“家庭经济分析”“小小园艺师”等6个项目的学习。《项目化驱动助学生走进名著——以“名著的另一种打开方式”项目为例》在“学习素养·项目化学习”全国案例征集与评选中荣获二等奖，在上海普教科研40年系列学术活动中作《基于核心素养的初中英语项目化学习探究与实践》主题发言。

（四）实施多措并举，助力教师专业成长

学校积极打造“师德高尚、业务精湛、充满活力”的教师队伍，促进教师职业化成长和专业化发展。三年来，新增上海市特级教师1名，区学科名教师1名，区学科带头人3名，正高级教师1名，高级教师6名，中级教师11名，教师队伍呈整体向上发展态势。

1. 措施鲜明，加强师德师风

学校依托“于漪式青年教师画像研究”科研课题和“攀岭项目，铁岭中学职初教师涌动发展计划”行动研究，加强教师师德规范教育。签订教师师德承诺书，增强教师育德意识和能力。通过培养、塑造、宣传先进典型，增强教师凝聚力。1名教师荣获杨浦区“五一”劳动奖章，1名教师荣获杨浦区第二届“四有”好教师称号，1名教师当选为区教育局系统第六届“感动校园”人物，2名教师获评杨浦区中小学“十佳”班主任，21位教师获评区“中小学、幼儿园见习教师规范化培训优秀带教教师”称号。

2. 制度保障，落实教师培养

学校重视青年干部培养，设立助理轮岗制，搭建青年骨干实践锻炼平台。先后修订了《骨干教师培养方案》《骨干教师手册》《骨干教师考核表》“攀登杯”青年教师教学大奖赛与班主任基本功大赛制度等，通过制度保障，打造教师队伍发展梯队，落实教师培养与发展。以“教师队伍建设改革，培育于漪式好教师的区域实践”“学生创新思维和综合能力培育，指向学生创新素养培育的创智课程开发与教学改革实践研究”等项目为抓手，探索形成“校本研修分层分类”“组室研修专题探讨”“个体实践自我反思”三个维度的教师培训生态机制，促进教师专业成长。问卷显示：100%的家长对学校教师的

师德表现和教育教学能力方面的评价为“很好”和“较好”。

（五）坚持以研促行，培育时代“铁岭”少年

学校不断践行培育“家国情怀、身心健康、向美气质、创新动能”的新时代“铁岭好少年”的育人目标，以“同心圆”校家社联动项目为抓手，构建学校、家庭、社区大德育网络，注重德育载体建设，以体养德、以美润德、以劳树德，在德育研究、班主任队伍建设和学生自主发展等方面进行了积极探索实践。

1. 注重研训，提升育德能力

学校强化教师德育研究意识，“《指南》引导‘铁岭好少年’再前进——学校落实教育部《中小学德育工作指南》”案例获教育部首批一校一案典型案例。《落实指南精神，加强顶层设计——新时期加强初中学校德育工作的实践与思考》课题研究成果获上海市中小学德育研究会第九届科研成果一等奖。《面向全体 打造“课后服务”品牌体系》获区落实“双减”典型案例。积极组织班主任参与杨浦区班主任“青苗班”带班方略和育人故事的撰写，参与“工作坊”和“高研班”等培训活动，提升班主任队伍素养。依托学校“知本达至”班主任工作室，开展青年班主任基本功训练。学校获评上海市中小學生行为规范示范校、上海市家庭教育示范校。

2. 以生为本，实践自主管理

学校制定了《学生发展与自主管理指导意见》，推行学生“自主管理”理念，架构了学生自主管理和评价体系。以《学生成长记录手册》《铁岭好少年手册》《铁岭中学班级自主管理周评档案》等为抓手，开展学生自主管理实践。大队部自管委的自管载体“小红帽”总人数接近全校学生总数的

20%。学校自管委设有专门办公室，架构了管理结构图；班级自管委通过自管委工作的开展及班级常规管理与评价、学生个体常规管理与评价、班主任的管理与考核评价，助力学生在从被教育者向教育参与者和管理者角色转换。

（六）聚焦科学发展，办学特色成效显现

学校以学生发展为本，全面实施科技、艺术、体育等特色项目，提升学生综合素养。以上海市中小学生学业质量评价为导向，构建学校质量保障机制，促进教育教学质量提升。以校家社共建共享为抓手，提升社会对学校教育的获得感和满意度。

1. 合力育人，推进特色创建

学校围绕“培养新时代铁岭好少年”的学生培养目标，以区综改项目为载体，着力实施《学生科技、健康、艺术培育》《学生劳动教育素养培育》《依托生态园的学校特色劳动教育课程群建设与实践》等项目，通过项目研究和实施，推进学校特色创建。推动校本劳动教育特色课程和“三全育人”特色课程的形成。完善“健康知识+基本运动技能+专项运动技能”体育教学模式，打造学校体育特色课程。践行科技教育“四个一”活动，形成“统一目标、分层规划、点面结合”的科技特色课程。初步形成了学校特色课程体系，育人成果逐步彰显。近三年，学生获得国家级奖项4项，市级117项，区级239项。

2. 共建共享，增进社会认同

学校注重共建共享，制定《家-校-社沟通联系制度》，形成校家社协同育人组织框架，与四平路街道、中国人民解放军94955部队共建联建，体育

场地开放共享，提升社会对学校教育的获得感。问卷显示：98.7%的家长认为学校近三年发展的总体评价为“发展快”和“有一定发展”；96.3%的学生对学校的总体感觉“满意”和“较满意”。学校“以体带全、体教融合，这所学校的体育社团真精彩”等十余项工作在市区媒体报道和展示交流。

二、近三年学校办学存在的主要问题

在充分肯定学校近三年的办学成效和经验的同时，通过对督导信息的全面分析和综合研判，认为下列问题学校应予以重点关注：

（一）关于学校办学核心理念稳定性和实践性不足的问题

主要表现为：一是学校办学核心理念价值取向不够聚焦。近几年学校在办学核心理念上有不同的表述，未作系统性梳理，在回应教育综合改革的要求、体现办学品质方面有不足，未做与时俱进的具体诠释；二是办学核心理念的实施路径不清晰，落地不够，全校上下在落实办学核心理念方面缺乏对应承载的具体路径与职责，中层干部的管理素养和执行力有待提高。

（二）关于课堂样态缺乏定位、评价体系尚未形成的问题

主要表现为：一是与办学目标高度关联的课堂教学改革主题不清晰，课堂的表现要素尚未厘清，评价指标体系尚未建立；二是课堂教学的数字化融合方面探究不足，学校缺乏对数字化赋能教学的基本要求，教师对信息化赋能教学的方式、路径、资源建设等方面研究和实践不够。

三、对学校进一步发展的建议

为推动学校进一步科学、内涵和可持续发展，督导组提出如下建议：

（一）梳理提炼办学核心理念，明晰实践路径

一要提炼形成新时期的办学理念。要以彰显“铁岭”特色、提升辨识度

为目标，对已有制度文本做整合梳理，斟酌完善重点内容。要聚焦原有的“生态”特色，进一步加以诠释，形成生态育人、生态发展的“大生态”观。要基于现有的国情、校情、生情，传承学校历史，关注学生发展，从未来视角制定办学理念和办学目标，做好进一步的诠释和解读。**二要明晰办学核心理念的实施路径。**提炼形成新的办学核心理念后，要将确定的理念固化在学校新修订的章程中，并做好解读、宣传和引导。新一轮学校规划要在新的理念指导下有序引领学校治理、校园文化、课程教学、学生发展、教师发展、办学特色等领域发展，制定分层次目标举措，形成具体实践路径，提升办学成效。要建立保障办学核心理念转化为办学实践的支持系统，明确中层干部的岗位职能与责任要求，切实提升中层团队的管理意识、管理能力和管理效度，打造一支能顺应办学需求、向心力和责任心强的干部队伍，带领教职工同向而行。

（二）明确特色课堂目标定位，提升教学成效

一要明确课堂教学改革的主题和样态。在办学核心理念的价值取向进一步聚焦、实践路径进一步清晰的基础上，厘定课堂教学理念目标和改革的主题。要基于学校教学基础和优势，凝练特色课堂要素，例如“综合学习、多元合作、问题解决、分层教学、学科实践”等，研究制订课堂教学评价指标和相关工具，开展关联性、主题性观课评课活动。要利用教育学院教育集团资源，加强教研训一体和相关课题研究，积极导入教研员专业力量，加强对课堂教学的指导。**二要加强课堂教学的数字化融合。**要加强数字化赋能课堂的顶层设计，探究数字赋能教学的具体路径，在设计校本特色课堂样态的同时涵盖数字化特征。通过调研、专家指导、教师研讨，确定数字化融合教学

要求，借助教育资源公共服务平台，提供保障和技术支持。鼓励教师提升数字化迁移能力、数字化整合能力、数字化交往能力、数字化评价能力、数字化协作能力、促进学生数字化能力等数字化教学素养，加强对课堂的研究，创新教学方法，改进评价方式，积极打造以学为中心的高效教学模式，切实提升课堂效益。

督导组希望学校通过本次督导，引发前瞻思考，加强顶层设计，深化办学内涵，凸显办学特色，在区域教育改革发展发挥更大的作用，办好老百姓家门口的优质学校，为杨浦教育高质量发展作出新的更大的贡献。