

# 上海市长宁区教育局 上海市长宁区人民政府教育督导室 文件

长教督〔2023〕7号

---

## 长宁区教育局 长宁区人民政府教育督导室 《关于印发长宁区教育学院〈五年发展规划 实施绩效终结性督导意见书〉的通知》

长宁区教育学院：

根据《上海市长宁区基础教育学校及单位五年发展规划督导评估实施意见》（长教督〔2013〕18号）和《上海市长宁区基础教育学校及单位五年发展规划督导评估方案》（长教督〔2013〕20号）文件要求，长宁区人民政府教育督导室对长宁区教育学院五

年发展规划实施绩效开展了终结性督导。督导组通过听取院长自评汇报、访谈学院领导和教师、问卷调查、实地查看等途径，深入了解规划实施情况，汇总各类信息，形成督导意见书。

现将五年发展规划实施绩效终结性督导意见书印发给学院，请按报告内容向有关人员传达，并结合本报告，认真分析现状，巩固现有成果，研究推动学院持续发展的策略、途径和方法。同时以此思考、制定新一轮学院五年发展规划，促进学院可持续、更优质发展。

附件：长宁区教育学院五年发展规划实施绩效终结性督导意见书

长 宁 区 教 育 局

长宁区人民政府教育督导室

2023 年 4 月 26 日

附件

## 上海市长宁区教育学院 五年发展规划实施绩效终结性督导意见书 (2017.9—2022.8)

为进一步促进学校健康、内涵发展，办好人民满意的教育，长宁区人民政府教育督导室依据《上海市教育督导条例》和《上海市长宁区基础教育学校及单位五年发展规划督导评估方案》，于2023年3月28日组织市区专家和专职督学共15人的督评组，对上海市长宁区教育学院五年发展规划实施绩效进行终结性督导评估。期间，听取了上海市长宁区教育学院吕洪波副院长（主持工作）的自评工作汇报；个别访谈了单位干部、教师等共38人次；对91名教师、116个基层单位进行了问卷调查；查阅了有关资料；检查了学院环境、设施设备。现将督导情况汇总如下：

### 一、主要成绩与经验

长宁区教育学院以“建成具有专业优势、学术影响、实践创新的新时代教育学院”为办院目标，坚持“明德乐群，为学至善”的办院理念，积淀“大梦、大爱、大气”的学院文化特色，充分发挥学院作为区域教育“参谋部、作战部、保障部”的作用，助力长宁教育“活力”发展。五年中，学院发挥主观能动性，顺利完成五年发展规划任务。学院被评为“上海市书香校园基地学校”“上海市文明单位”等。

### **（一）传承办院文化，推进制度建设**

文化引领学习型组织建设。学院尊重办院传统，整体架构体现办院思想与学院特质的文化价值谱系。以各类主题院本培训、艺术节、健身节等活动为载体，以 60 周年院庆系列活动为契机，营造“独立之精神、自由之思想”的学术氛围，夯实师德师风实践，促进学习型组织深入发展。重视书香学院建设，每年举办读书活动、杏轩讲坛，鼓励教职员工在自我发展的同时，立足专业做好“研究、指导、服务”工作。增强规划实施意识和能力，定期召开教师座谈会、退休教师恳谈会等，听取教职工对学院工作的意见和建议，提升规划实施成效。

强化内部治理提升管理效能。学院架构党组织领导、院长负责、民主监督的管理体系，加强制度建设，严格落实“三重一大”集体决策制度，明细各部门岗位职责，推进部门协作。五年来，学院积极回应教育教学改革发展，关注制度更新，修订完善了《长宁区教育学院章程》和《长宁区教育学院制度汇编》，经教代会通过后，在院务会、行政会、教工会等不同层面加大学习宣传力度，提高现有制度的知晓率和执行力。

项目驱动队伍建设。学院从内涵发展需求出发，将《基于问题解决的教研员专业素养提升行动研究》作为规划重点项目，遵循“立足于实践”“扎根于研究”“切磋于论坛”“呈现于案例”的基本思路，聚焦三类问题解决，探索和实践教研员专业素养提升的有效路径、方法。围绕市级课题《基于循证评价的区域教育靶

向指导研究》，逐步形成教研员评价分析型指导、专题研究型指导等靶向指导策略。应对教研员队伍结构变化，进一步完善了教研员研修机制和教研成果推广机制，开设青年教研员和新进教研员研修班，有效促进教研员队伍的专业素养和学院的内涵发展。近年来，新评正高级职称 7 名、高级教师 12 名、特级教师 7 名；新评领军人才 2 名、拔尖人才 4 名、优秀学科带头人 18 名、学科带头人 26 名。多位教研员在市基础教育教学成果评比、市基础教育教研员论文评比、“长三角城市群”征文比赛等评比活动中获奖。

## **（二）整合优质德育资源，构建区域工作格局**

建设德育管理长效机制。2005 年起长宁区启动校长德育工作述职制，18 年的坚持，此项工作已成为区域德育管理常态。校长德育工作述职制的长效运行，发挥了区域德育管理的导向功能，增强了德育的活力与实效，强化了校长的责任感、使命感，建设了小初高一体化社会主义核心价值观主题教育课程，成为区域德育品牌，在全市、全国产生广泛影响。

探索项目引领下的德育实践。坚守“人人都是德育工作者”的初心，落实立德树人根本任务，2012 年开始启动“全员育人”项目实践，经历了以促进“学科德育”为核心的资源利用与整合、以转变班级管理形态为核心的“集体导师制”、以转变育人方式的体制机制建设为核心的“全员导师制”的全员育人三个阶段；开展心理健康教育项目研究，开设 24 小时心理热线，通过个案督导、危机干预处理、主题教育活动、评选示范校等途径，提升心理健

康教育成效。探索“区中小学校心理健康服务专家顾问制”，构筑专业后盾，为每所学校聘请1位资深精神科医生或心理健康方面的专家作为顾问，《上海教育》就心理顾问制创新实践做了专访；2018年12月成立长宁区家庭教育研究与指导中心，中心围绕青春期、隔代教养、在线学习期间的亲师沟通等专题开展家庭教育指导，组织《上海市中小幼家长学校建设标准》解读，对家校群工作中的“三单”（负面清单、谨慎清单和正面清单）进行指导，制定区域层面的家校群指导意见，指导学校建立规范的家校群公约；深入研究新时代学校劳动教育，创新校内外劳动体验和实践活动，完善劳动教育课程建设，充分发挥特色校和工作典型学校辐射功能，区域劳动教育工作取得较好成效，目前已产生10所市劳动教育特色校和1所市学生劳动教育基地。

助推班主任专业化发展。学院以市级课题“构建中小学班主任校本研修区域支持系统的实践研究”为抓手，关注校本研修模式优化，丰富校本研修资源，改善校本研修管理，有效促进班主任校本研修从“例会”到“微讲座式”“角色扮演式”等多种研修模式的健康转型。学院通过成立德育研究中心组、组织班主任基本功大赛、主题班会课比赛、组建区域中小学班主任工作室等举措，极大提升区域班主任的专业水平。同时，德研室协同教研室开展学科德育精品课评比，90节课入选上海市教委学科德育精品课，组织学校申报上海市第二轮党史教育中国课程，9门被评为上海市第二轮中国课程。

### **（三）对接教育综改精神，深化活力教育内涵**

加强理论学习推进政策落地。学院聚焦新时代新课改，积极探索新教研范式的建构，聚焦“双减”“双新”等教育热点政策的落地，突出教研机构的主责主业，引领区域教育创新发展。区域教研体系完备，区、校两级教研各有侧重，体现了较强的课程领导力和教研指导力。教研团队围绕核心素养培育，发现真实问题，开展靶向指导，认真落实单元整体设计，探索学科实践活动。学院积极稳妥推进各学段综改项目的实施，构建了学前教育“童趣4+X活动”、小学“深化小学快乐拓展日课程改革、推进家校共育计划”、初中“基于初中学生自主学习的作业开放性研究”和高中“学生自主学习支持平台”建设等具有区域特色的研究体系，尤其在作业开放性研究方面，学院进一步健全作业管理和研究机制，继续开展基础性作业、实践性作业、弹性作业等研究，切实减轻学业负担，提高作业设计质量。疫情期间，学院发挥专业指导作用，精准研判、举措得力，编制《长宁区在线教学简明指导——在线教学“七要”》《长宁区教育学院教研室线上教学教研基本要求》等规范要求，线上线下教学经验互促互动，为线上教学井然有序、高效实施提供有力支持。

打造“教育国际化”品牌凸显区域特色。基于区域社会和经济发​​展需求，学院持续多年开展“教育国际化”项目研究。以政府买单、区域统筹的方式，不断扩大项目覆盖面，目前全职外教小学覆盖率达100%、初中覆盖率达80%。依托国际培训机构，开

展从教育理念到国际教育实践的全方位教师培训。运用区域多所国际学校资源，进行干部、教师跟岗学习。组织教师对口出国培训，研究融合教学。成立长宁教育国际联盟，形成学校间定期交流、学生间项目分享等工作机制和交流平台。在落实课后服务工作中，外教发挥自身优势，开设“英语公众演讲”“用英语讲中国故事”等特色拓展课，提供“套餐+自助课”的课程服务。同时，学院还加强对外教的监控和管理，组织评选优秀外教等活动。多年的“教育国际化”项目，为长宁营造了良好的国际教育生态，为区域学生提供了解多元文化的机会，提高了跨文化交际能力。

注重评价改革打造质量高地。学院以《上海市长宁区深化新时代评价改革实施方案》为导向，坚持立德树人核心育人目标，分别健全、改进对托育机构、幼儿园、中小学校、职业学校等单位的评价工作。围绕学生核心素养，对标新中高考，从课堂实施、作业设计、教研活动等方面入手，提升各环节工作有效性，达成“教、学、评”的一致性。每学期组织开展各学段、各学科教学质量调研，及时深入了解学校教育教学改革情况。开展国家质量监测和上海市绿色指标评价，进一步完善长宁区“三个指数”质量综合评价工作，健全质量监测研究、反馈机制，营造健康和谐的教育生态，打造区域教学质量高地。

#### **（四）研究成长规律，丰富发展路径**

师训干训发展体系完整。学院注重校园长和教师成长规律的研究，干部成长“路线图”对标《义务教育学校校长专业标准》



《上海市中小学校长职级评定标准》等要求，教师成长“三层六级”和“卓越成长计划”对标长宁区基础教育教师专业生涯规划进阶序列和新时代教育人才的培养需求，分别设计干部成长系统和教师成长系统，不断迭代更新成长体系的维度和内容。

研训模块结构遵循需求与规律。干部研训重视循证设计和实施，通过调研掌握干部培训工作的关键问题、培训课程内容需求和培训形式与方法，主动研发具有长宁活力特色的“校园长成长体系”，设计结构化研训模式，推进校园长在“被培训”基础上，积极“自培”和“内培”，提升校园长的自我效能感和职业幸福感。教师研训重视卓越教师引领和分层分类培训，一是做好基础的研训管理，注重规范，稳抓落实，保障全区基础教育教师完成研训课程，着力推进校本研修课程的建设与孵化。二是在“三级六层”基础上，进一步拓展卓越教育人才的研训方式与研训资源，培养和储备区域优质教师人才。三是加强学院内跨部门以及区校的联动，实现教师培训者队伍的壮大与发展，为更多一线骨干教师提供发展机会。

探索有效途径实现发展目标。学院形成较为完整的校园长、教师研训课程体系，课程数量较为丰富、课程选择形式多样，学院80%以上的教研员、师训员和科研员等成为区域教师培训课程的开发者和培训者，以及校本培训课程开发的指导者。开展系列校园长专业发展研究和教师专业发展基础性项目研究，为校园长和教师规划成长路径以及学院精准设计研训活动打下夯实基础。

组织开展教师分层分类成长项目和专项研修活动，形成“走向卓越”评比表彰活动、“长宁区教育系统学科带头人项目负责制”等一批品牌特色项目。

### **（五）科研引领示范，“数字化”力推教育转型**

创新科研实践。学院对接区域教育综合改革，有效发挥科研的引擎作用，努力促进区域教育特色的形成。学院优化科研工作制度建设和管理机制，修订并完善《长宁区学校教育科研管理指导手册》《长宁区教育科研成果评审标准》等制度建设文件，研究实践体现科学性和规范化，以国际化教育、循证教育研究等区域重要项目研究为载体，深化改革创新实践。健全对学校科研指导和支持服务的全程全域体系，建立层级化的课题管理与指导网络，强调对课题研究的前置指导、过程管理和成果应用支持。注重科研、教研合作攻关，形成科研协同效应，在基础教育教学成果奖等市级评选项目的遴选、培育过程中，科研和教研部门共同发力，跟踪指导，推动区域重要项目形成市域影响，个别优秀项目由市教委报送参与全国基础教育教学成果奖评选。

聚焦“数字化”转型发展。加强制度保障和环境建设，制订系列项目管理制度，确保项目从立项到结项到应用的高效运行。围绕市、区战略规划，在区教育局总体设计下，学院聚焦“数字化”转型瓶颈，推进数字基座建设与应用，努力实现一网统管，一座统用。学院增强服务保障和技术支持意识和能力，建立协同合作机制，探索技术、教学、培训一体化工作，努力解决教育

信息化常态应用的痛点、堵点问题，遵循成熟一个推广一个原则，从学校、教师的问题和需求出发，形成区、校、教师共建共享的立体架构，以“共性+个性”的方式，保障项目实施落进课堂，提升数字化应用的广泛性、针对性和实效性。

五年来，学院工作得到教职员工和区域基层学校的充分肯定。督导问卷显示，89.01%的教职员工认为“学院在遵循办院章程、发展规划、工作计划和总结等体现办院思想方面做得”“很好”或“较好”，90.11%的教职员工认为“学院在引领教师践行办院理念、实现五年发展规划目标方面做得”“很好”或“较好”；94.83%的基层学校认为“学院在履行对学校‘研究、指导、服务’的职责方面”“完全履行”或“大部分履行”，93.97%的基层学校认为“建立健全与相关学校合作机制，促进优势学校和优势学科更具特色，学院做得”“很好”或“较好”。

## **二、问题与建议**

### **（一）关于进一步健全学院管理机制、提升民主管理效能的问题。**

督导发现，院务管理框架的设置不尽科学，工会组织、中层设置尚不健全，对照学院发展规划，学院在机制建设方面的总结提炼还不够充分。本次督导问卷显示，20.88%的教师认为“学院在领导班子团结、干群关系融洽等方面做得”“一般”或“不清楚”，23.07%的教师认为“学院在发挥教代会、工会的民主管理作用，注重院务公开等方面做得”“一般”或“不清楚”。

**建议：**学院在总结与反思本轮五年规划实施的基础上，以制定新一轮发展规划为契机，充分调动全体教职员工的主动性，积极应对教育改革需求，共谋学院高质量发展。学院要以问题为导向，健全各层级管理架构，加强班子、团队自身建设，完善工会组织，提升民主管理效能，强化院务公开。进一步弘扬办院传统与学院文化，围绕办院目标，进一步完善“见事见人”的管理机制，以高效低耗、顺畅有序的学院管理机制，切实推动学院内部治理能力和工作效能，切实提升教职员工的团队意识与组织归属感。

## **（二）关于进一步加强条线工作顶层设计和创新实践的问题。**

督导发现，德育研究室承担区域德育研究、区未成年人心理健康辅导中心和区家庭教育指导研究中心的工作，因人员配备不足，德育室在自身专业发展和部门建设规划方面捉襟见肘；新时代背景下教研室在进一步研判区域教育核心任务、强化顶层设计、深化研修一体化、综合教研等课程改革的实践研究尚需进一步深入；师训工作在制度和机制建设方面提炼不够完善，干训工作的创新探索有待加强；面向教学应用的数字化转型项目，顶层设计的框架有待进一步优化。

**建议：**以市区和教育局“十四五”规划为引领，对接学院办院理念和文化精神，主动适应新形势下工作要求，与时俱进修订和完善条线工作的顶层设计，把国家和全市、区域重大教育改革

项目适时纳入规划中；凸显“研究、指导、服务”职责担当，进一步完善和创新先进制度和活力机制，形成制度讲规范、机制促创新的工作格局；配齐相关工作人员，为深入推动教育改革发展提供强有力的人才支撑；进一步更有针对性地满足区域学校和全体教师在教育、教学、科研和信息化等方面的工作需求，促进区域全方位高质量发展。

### **（三）关于进一步做好提炼经验、培育特色、辐射引领的问题。**

督导发现，学院在推进技术融合、促进教学数字化转型的区域实践尚需进一步精心培育和特色凝炼；师训工作对五年来的经验提炼尚不够全面，“数字画像”“培训课程模块的设计”等特色做法尚未形成长宁优势；在衔接和对应国家重大教育发展战略、形成示范性、引领性区域品牌方面，科学研究的优势不够突出；以“教育数字基座”建设与应用为抓手，探索人才培养模式转型的发展新路尚需更多实证数据和区域辐射影响力的体现。

**建议：**学院需进一步打通信息技术部门与教研等业务部门之间的边界壁垒，让教研部门的教学场景与信息技术有机融合，促进教学数字化转型；干训和师训工作可在原有特色做法基础上，建立与华师大、上海市教师教育学院等单位的合作研究机制，运用教师和校园长成长过程数据，为干训“选-用-管-评”和师训“精准培训”提供数字支持，并讲好长宁干训、师训故事，扩大知名度；同时建议学院在编制新五年发展规划中，增强教育科研与新

时代教育发展的关联度，及时设置重大科学研究项目，回应国家和上海市重大战略需求，形成区域教育科研的引领示范优势；抓住教育数字化转型机遇，立足课堂教与学的变革和人才培育模式探索，强化对教育数据的深度挖掘，努力培养具有大数据思维和创新能力的复合型人才及团队，推出一批全国有影响力的丰厚成果。

### **三、督导评估结果**

本次督导评价等级为： 优下

长宁区人民政府教育督导室

2023 年 4 月 18 日

---

长宁区教育局办公室

2023 年 5 月 11 日印发

---