上海名师培训中心精准委托管理重固中学自评报告

为贯彻落实市教委“关于实施城乡携手共进工作的意见”，建立健全优质教育资源共享辐射机制，推进上海市义务教育均衡优质发展，在青浦区教育局与黄浦区教育局关心下，上海名师培训中心（以下简称“上海名师”）于2020年10月开始对青浦区重固中学开展为期三年的精准托管工作。三年来，上海名师严格按照市教委关于精准委托管理的要求，以需求为导向，为学校提供全面高效的教育管理方案，注重学校教育教学关键环节的过程指导，精准诊断问题，按需匹配专家资源，提高学校的管理水平，持续增强教师教书育人的能力，整体提升学校办学品质。

一、整体规划，整合资源落实精准托管

1.组建团队，分工合作形成发展共同体

根据市教委的相关要求，上海名师与学校双方领导组成精准托管委员会，履行学校发展的主体责任。上海名师徐华玲总监具体组织、协调和实施精准托管工作，重固中学书记、校长邓大荣负责落实精准托管委员会的任务和要求。

除了托管委员会，上海名师还整合多方资源，组建了托管工作团队，包括常驻团队、专家团队、支援联盟学校和基地学校，分工合作，按需为学校提供全方位的专业支持。

托管委员会每月一次例会，根据学校的实际和托管方案目标，落实项目，实施策略，明确工作要求，根据学校实际和需求，适时调整，开展形式多样的精准托管，及时调整和优化托管目标，总结成绩、反思问题，保障各项目有效实施并取得了显著的成效。

2. 建立制度，保障精准委托管理有序落实

托管委员会不断完善托管制度，上海名师制订了《托管委员会工作职责》《托管学校各级领导管理职责》《关于委托管理专项经费使用规定》等管理制度，形成《精准委托管理重固中学工作方案》,双方指责明确，勠力同心，保障托管项目顺利推进。

为了不断改进精准委托管理工作，托管委员会建立了自评机制，每学年，针对精准委托管理目标的达成度作自查自评，通过自评自查，不断优化托管工作。

二、完善机制，提升现代学校管理实效

上海名师汇聚优质教育资源为重固中学制度建设、机制建设助力，提升办学综合实力。上海名师的专家团队协同学校制定“十四五”发展规划，指导项目研究；校长团队与学校领导共同改进管理制度，加强课程建设和教师专业发展指导。

1.合理规划，为学校发展把脉

上海名师专家团队指导学校认真梳理“十三五”规划的主要成效及存在的主要问题，广泛征求教师、学生、家长和社会人士的意见和建议，以多种形式商讨学校未来发展定位及举措，完善学校办学理念和办学模式、优化管理体制机制，找准学校发展的突破口，为学校梳理发展思路、传承办学优势、设计发展蓝图，赋予“重德固本，成就幸福人生”办学理念以新的时代内涵，使“重德固本”成为学校办学提升、教师专业成长的重要动力，为学生的全面发展和幸福人生奠基。

2.激励机制，加强师德师风建设

上海名师从“重德立人”的角度出发，指导学校优化学校考核评价机制，把师德师风放在评价首位，重视师生心理健康教育。为了深入推进师德师风建设，建立学校师德考核评价办法，并把师德纳入各部门、条线对教职工的考核评价指标中。开展教师自主学习活动，上海名师通过组织网上学习、集中学习、读书分享会等形式开展师德师风建设。多名教师获校“优秀共产党员”“开展我身边的好老师”等光荣称号。

三、立足主阵地，聚焦问题把脉课堂教学

1. 基于“绿标”实施精准教学

在2021年上海市中小学生学业质量绿色指标综合评价报告中，学校有9项二级指标落后市、区指标，尤其是在高层次思维能力、心理健康、学生学习压力方面存在明显的劣势。针对绿色指标反映出来教学中存在的问题，上海名师与学校非常重视，邀请专家解读测试数据，深度分析教学质量的现状及问题，基于学情分析精准改进教学。

上海名师邀请教学专家来学校教研与听课，持续加强课堂教学诊断，监控课堂教学质量，用数据帮助教师分析学生学习情况，评价学生的优势与不足，评价方式的转变，帮助教师转变理念。探索分层教学，满足学生的个性化学习需求，优化课堂教学的改进方式，提升了学生学习信心与动力。另一方面与名师基地校打通研修互助平台，有教学研究，有精彩事例分享，传递双新教育理念，通过优秀教师引领教师群体共同成长。

2023年中考，重固中学重点高中录取率为30.77%，达到全区中上水平。这反映了学校在上海名师的支持下开展基于绿标的精准教学取得了成效。

2.指向精细化开展常规指导

在课堂教学管理方面进行“精细化”教学常规检查，托管团队与重固中学全体行政坚持进行随堂听课，并填写好听课记录，及时反馈学情及教情；在每学期期初、期中、期末组织全体托管团队、行政、教研组长进行教学设计、作业设计与批改情况检查，并选取部分学生进行问卷和座谈，对教师的教育教学行为作出反馈。根据期中、期末考试成绩进行量化分析，通过横向参照、纵向比较、数据反馈的形式为教师改进课堂教学及时提供信息，对教师的课堂教学进行综合性的评价。

3.指向教学改进实施诊断反馈

通过实地调查、查阅教案和作业、师生访谈、问卷调查、考试成绩分析等方法，上海名师可以及时发现学校和教师个人教学中存在的问题和瓶颈。在得到相关结果后，上海名师将数据分析的结果反馈给学校，并为学校制定有效的解决方案和措施。

驻校专家深入课堂听课，及时了解教师的教学情况和学生的学习情况。例如，通过分析学生的考试成绩和教师的授课记录，专家发现学生的学习成绩不佳的原因是教师在授课时存在不到位的情况，及时向授课教师反馈并提出改进措施，争取及时弥补。在听课研讨过程中了解到本校教师普遍缺乏优质的试题资源后，为教师争取到了上海名师题库的使用权，丰富了教师的储备库。专家团队深入教研组，帮助学校逐步建设语数英题库，建设线上资源库，提供了28个视频资源，包括青春期教育、家庭教育、人文素养培育等，让师生受益，获得好评。

在托管专家团队的持续指导和重固中学全体教师的共同努力下，学校整体成绩稳步提升。从三年中考情况来看，毕业生学业呈现进步，优良率获得了极大提升，各科中考排名进步明显，尤其示范性高中录取率大幅提高。圆满完成了名额到校的招收任务，中考成绩喜人，提升了教师学科教学自信心，扩大了学校良好的社会影响。

表1 2021-2023年重固中学中考情况

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **年份** | **合格率** | **普高录取率** | **示范性高中录取率** |
| 2021 | 87.27% | 49.09% | 21.81% |
| 2022 | 93.15% | 50.68% | 23.29% |
| 2023 | 94.23% | 51.92% | 30.77% |

四、凸显特色，优化“福泉”校本课程

上海名师托管团队和重固中学严格监督并执行市规定的课程计划，严格按照市规定设置课时量，严格执行市教委会颁发的课程计划，规范实施国家课程，使用统编教材，开齐开足开好三类课程。并根据学校实际开设了拓展课、探究课等课程，落实有关拓展课程建设。

1.构建五育并举的课程体系

上海名师和学校在课程建设方面达成共识：以课程建设引领学校内涵发展，构建五育并举的课程体系。基于校情确立了“德育为先，能力为重，全面发展，关注个性”的课程目标，积极挖掘“福泉山遗址”本地历史文化资源，构建德智体美劳“五位一体”全方位育人体系，重新规划、统整完善“福泉”课程，促进学生全面而多元发展。

在劳动教育方面，上海名师团队进行整体设计，把劳动教育贯穿于基础型课程、拓展型课程和探究型三类课程之中，建构五育并举体现学校“重德固本 成就幸福人生”办学理念的一体化课程体系。充分发挥劳动综合育人功能，以劳树德、以劳增智、以劳强体、以劳育美、以劳创新，促进学生德智体美劳全面发展。

2.迭代升级“福泉”特色课程

上海名师通过对重固中学现有“福泉”课程的调研，对学校“福泉”课程的再设计、再实践，成立“福泉创新实验室”，把“福泉”课程的开发和利用工作扎实推进。

专家团队指导学校在拓展型课程的设置上，兼顾劳动教育，并针对性地开设了《橡皮章的制作》《福泉浮雕》《中国结的编织》《青菜种植实践》等课程，充分利用劳技实验室和学校劳动教育基地进行实操性的教学实践，得到了学生的积极响应。

通过上海名师专家团队的提炼与指导，有一部分课程已经取得了初步的效果，其中宋华飞老师的《橡皮章的制作》融合福泉山文化，经过不断的改进与完善，初步形成了具有本校特色的劳动教育课程，在教师的指导下，学生制作了很多具有创意的橡皮章并在校园进行展示。《福泉浮雕》等其他劳动教育课程正在积极实践与完善，正在向“福泉”特色课程不断靠近。

五、加强队伍建设，激活学校发展源动力

学校发展目标的实现最终要通过教师的努力实现，托管团队和重固中学自托管工作开始之日起就开始走进并走近教师队伍，通过教职工大会、教师座谈、个别访谈、私下交流等方式进一步了解和把握教师的动态和需求。根据教师的实际需求，托管团队利用自身丰富的资源为学校教师提供了参加市级培训、讲座的机会。同时还通过请进来、走出去的方式让教师能与市区优秀教师进行课堂教学的深入交流，得到了教师们的普遍欢迎。教师经常主动邀请专家团队对自己的课堂教学进行诊断，专家团队也毫无保留地给予指导与帮助，为学校的贡献专业智慧。

1.进阶性的培养计划，支持青年教师成长

青年教师是学校发展的新生力量和主力军，因此上海名师聚焦青年教师发展，为学校提供专业支持。为使学校教师队伍有序发展，托管委员会对教师群体制定了《青年教师培养三年计划》《关于加强新青年教师培养的校本培训》等。

为促进青年教师快速发展，专家团队一对一与青年教师签署了带教协议，全方位助力教师成长。由上海名师专家对青年教师制定了三年培养行动计划并且具体指导，学科专家坚持深入课堂听课，课后及时反馈与指点，长期跟踪观察教师的课堂改进，助力青年教师快速成长。在课堂教学跟踪过程中，重点关注课堂教学的有效性、作业批改、布置的规范有效性、反馈及时性、分析注重透彻性。

在专家团队的精心培养下，近三年来，重固中学有1人晋升高级职称，1人晋升中级职称，在青浦区第七届名优教师评选中，3人荣获区示范教师称号，2人荣获区教学能手称号，5人荣获区教学骨干称号。高彬老师荣获2023年青浦区初中数学青年教师优质课评选一等奖，何春美老师和汤昊彦老师两人分获2023年“黄浦杯”长三角城市群“失败与创新”征文青浦区一等奖，其他获奖若干。

2.针对性的管理培训，提升中层干部领导力

支援联盟学校马园根校长全面参与重固中学的精准托管工作，指导学校管理侧重与托管委员会共同研究教师激励制度和机制的建设，学校中层以上干部到中山学校进行考察学习中山学校的各项制度。名师基地校长张人利校长一对一指导重固中学邓校长，传授管理秘籍；一对多的与中层干部面对面交流，讲管理案例，教操作方法；干部观念转变了，眼界拓宽了，工作效率也提高了。学校在多次学习取经后，于2021年十月，修订、完善了《绩效工资考核方案》，精准托管过程中，做到：奖惩制度坚决执行，人文关怀落实到人。大大激发干部、教师工作积极性，取得很好的效果。

3.全方位的教师研修，培育教师专业素养

上海名师专家和特邀专家从学校管理、绿色指标解读、课堂教学研究、班级管理、学科专项研究、作业设计研究、学生发展评价等方面对领导干部、全体教师、教研组、班主任等各层面进行培训指导或展示，尤其专家团队经常深入课堂和教研组进行针对性的深度交流与互动，定期进行“精细化”教学常规检查，随堂听课，并填写好听课记录，及时反馈学情及教情，及时总结经验和发现问题，

助力教师素养和能力的提升。

六、科研引领，促进学校内涵发展

1.建立教科研协同推进制度

为了引导学校科研兴校，上海名师指导学校构建了“教科研领导小组——教科室——教研组（课题组）”的教科研管理组织，拟定了《学校教育科研管理办法》，完善了学校的教育科研管理制度、科研工作评价标准和奖惩制度。完善学校德育工作组织管理网络，制定德育中心组工作职责；完善班主任考核评估细则等制度文本。

2.课题研究助力教学改进

在上海名师的指导下，学校《整合劳动教育，建构新时代学校课程一体化的实践研究》立项区级重点课题，这一龙头课题引领学校发展，带动青年教师积极参与教育教学研究中，何春美老师《主题单元视角下，以大观念为指引的螺旋式课程的实践研究》、孙似汀老师《PBL教学模式应用于初中物理实验课对培养科学探究素养的影响研究》等等项目相继立项，逐步形成了用科研解决教学问题的良好生态。

七、反思与展望

经过上海名师三年的托管，重固中学的中考升学率稳步提升，尤其是市重点升学率实现了突破，2023年中考市重点率达30.77%，教师成长快速，专业发展成果丰硕，办学水平得到了提升，顺利通过了2023年的办学水平评估。学校的课程设置更加科学合理，开发出了具有本土特色的精品课程，学生的德智体美劳得到了全面培养。

但我们也意识到，推进精准委托管理，帮助学校打造教育特色和品牌，全面提升教学品质，是一项系统工程，需要不断深入思考，强化实践，提升成效。

**一是不断优化新教师的培养路径**

随着学校退休教师和入学学生的不断增多，师资紧缺的问题日益凸显。预计到2024年9月，重固中学的教师缺口达20多人，招聘如此多的新教师，必然对学校教师培养带来新的压力。上海名师也在思考，如何进一步盘整资源，优化方法，帮助学校新教师快速成长。

**二是加强信息技术赋能精准托管**

在本次托管工作实施的过程中遭遇了疫情，给托管工作带来一些影响，但是后续的线上教学和研讨也给我们带来了新思路。如何进一步用信息技术赋能托管工作，将会使托管更加高效和精准，这也是我们今后探索的方向。