**上海市闵行区人民政府教育督导室文件**

闵府教督〔2022〕20号

关于印发《上海闵行区万科双语学校办学水平(2017-2022)综合督导意见书》的通知

上海闵行区万科双语学校：

现将《上海闵行区万科双语学校办学水平（2017-2022）综合督导意见书》印发给你们。请针对督导意见书中提出的问题和改进建议，在认真研究的基础上制定出改进计划，在收到督导意见书的一个月内书面报我室。

附件：《上海闵行区万科双语学校办学水平（2017-2022）综合

督导意见书》

闵行区人民政府教育督导室

2022年12月30日

公开属性：主动公开

抄送：上海市闵行区人民政府办公室、七宝镇、上海市闵行区教育局

闵行区人民政府教育督导室 2022年12月30日印发

附件

上海闵行区万科双语学校办学水平(2017-2022)

综合督导意见书

闵行区人民政府教育督导室于2022年11月21日对万科双语学校办学水平（2017-2022）进行了督导评估。进校前，督导组通过“闵行区办学绩效督导评估系统”对学校提供的办学资料和数据进行了审核和评估，阅读了学校的自评报告、社会满意度评估报告、办学绩效评估报告、发展规划；进校后，察看了校容校貌，听取了程敏校长的自评汇报，深入课堂观课51节，与校级领导、中层干部、教研组长、年级组长、班主任和部分教师、学生进行了访谈，同时访谈了学校辖区教委主任和家委会代表。

**综合分析各类信息，督导组认为：**闵行区万科双语学校注重党组织的领导，办学方向正确。学校三年发展规划围绕“开拓全球视野、激发无限潜能”办学理念和“培养立身世界的中华英才”培养目标，从健全管理机制、培养管理团队；规范财资管理、依规经费收支；依法落实课程教学、建设安全文明校园；发挥环境育人作用等方面不断完善学校常规管理保障系统；从探索信息化赋能教学，推进“赛艇”体育特色项目、“行知课堂”打造和利用、挖掘、整合多方资源，逐步优化学校特色发展教育生态，成效显著。

依据《闵行区中小幼办学水平综合督导方案》，对照督导指标，提出如下评估意见。

一、主要做法与成效

（一）依法治校，走规范发展之路

万科双语学校坚持中国共产党的领导，自2019年建校之日起即成立了学校党支部，建立了党支部参与学校决策、协商和监督制度，确保党支部对学校领导和引领作用，2022年3月对学校办学章程进行了修订，坚持社会主义办学方向,全面贯彻党的教育方针，严格把好学校党的建设、发展规划、重要改革、队伍建设、课程教学、教材选用、学术活动、对外交流等政治关，落实立德树人根本任务，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

学校依法依规办学，办学许可证等各类证照齐全有效。学校决策机构健全，理事会组成符合法律要求，法人治理结构健全，校长履行党支部和理事会决议。学校立足实际制定三年（2020-2023）发展规划，明确核心理念、发展目标、基本策略，制定七大工作任务。建立规划自评机制，推进规划有效落地。学校实行民主管理，于2020年12月成立工会组织，以全体教职工大会制度形式履行教代会职责,通过建章立制、校务公开、交流沟通平台确保教职工的合法权益。

学校从“完善组织架构、健全管理机制、梳理岗位职责”重点着力，建构了以党支部、执行校长、工会组织为主体的领导、决策、监督管理网络，配套了“课程教学、学生发展、行政保障和人力资源与财务管理”的“三中心、两部门”的运作架构，并建立去行政化的各类项目制小组，便捷下沉服务教育教学一线。

学校建章立制，汇编涵盖财务资产管理、年度审计、课程教学、安全保障、考核奖惩、招生招聘、环境卫生健康、校园环境安全、儿童保护、疫情防控、应急事件处理预案等内容的制度手册，明晰岗位职责和工作要求，促进学校规范有序运行，教师、家长等利益相关者无违规投诉。

学校注重管理团队的培养锻造，依托万科和德英乐教育集团的优质资源，通过领导力工作坊项目，努力推动学校骨干团队的职业进阶和能力提升，教师对学校管理层“满意”的总计占比达93.9%。

在家校共育中，学校配备法制校长、家校联合主席制的三级家委会积极构建家校社协同育人机制，注重融合家长资源、集团资源、社会资源，通过家庭教育指导与教师培训两个层面系统构建服务学生发展，从社会视角增强教育力和学习力。

学校一贯重视校园安全，签订分级安全责任书；人防、物防、技防结合，建立安全工作监督台账，排查安全隐患，学校荣获2022年度“闵行区教育系统安全管理工作先进集体”称号。

（二）师德为先，构建学习型组织

学校编制的三年发展规划清晰地确立了学校教师发展总目标，实施举措明晰。制定《万科双语学校师资培养方案》，引导每位教师制订《个人专业成长三年发展规划》，帮助教师加深自我认识、确定发展方向、强化自我约束、激发自主发展。学校制定《上海闵行区万科双语学校教师评价标准》、《上海闵行区万科双语学校绩效考核方案》，细化岗位要求与考评问责标准，考核评价细则立足实际，可量化，操作性强，实施过程公开公正，有效激励教师的个体发展。

学校明确了教师职业道德准则及行为准则，制定《警告信等级与流程》，规范教职员工的行为。通过全员参与《“双减”政策下的丰富课后服务和师德重塑》、《新时代师德的内涵》为主题的校本研修，教师拒绝有偿补课和违规收受礼品礼金承诺书的签订活动，倡议 “绿色”教师节，评选“先锋党员”，德英乐教育集团“育德之星”等形式，以管理强化、培训跟进、活动深化、榜样引领举措，让教职员工共同守好底线，不触红线，做师德表率。学校能按岗位设置标准配备教职工。目前专任教师115名，平均年龄 34.2 岁，全部为本科学历或以上，硕士学历占比40%，中外教师比例约为1:0.8，且中方教师中近40％都有海外留学经历；学校是小班化教学，师生比为1:7.5超过国家标准，学校拥有一支年轻化、较高学历、跨文化教学能力的教师队伍，后期发展有空间和潜力。

注重德育工作队伍建设，提升育人水平。学校设支部书记，并担任德育副校长，组建班主任队伍，每班实行中方班主任和外方Homeroom共同进行班级管理，这也是与其他公办学校不同之处。注重加强队伍建设，重视班主任专业能力的提升，创设“领导力工作坊”、“付丽旻班主任工作坊”等项目，组织教师开展专题研究。学校同时重视班主任预备梯队建设，将非班主任的学科老师与各个班级进行点对点结对，提供参与班主任例会和培训的机会，做好班主任力量的后备军建设，同时也是全员育人的新模式。

学校建立金荷华与付丽旻名师工作坊，定期邀请专家为教师提供专业指导和经验分享。启动“青蓝工程”，为入职教师同时配备学科和班主任签约带教导师提高入职教师胜任力。实施“毓秀计划”，采取点对点个别带教和团队指导相结合的实践培训方式培养有潜质、可提优的青年教师。借助校长领衔的《探索者特色课程》市级课题的实践研究，校本双语品牌课程打造，市民办中小学中青年优秀教师团队发展计划项目主题式研修，项目化推动团队青年教师快速成长。

（三）分层行规养成，助均衡健康发展

学校在三年规划中对学生发展提出明确的目标和举措，基于校本化的《学生手册》，分小学低、中高年级、初中组分层管理，抓行为规范的养成教育，分层分类实施学生行规养成教育。注重激励评价机制，建立具象化呈现的行为管理工具“学院制系统”，学生通过符合核心素养要求的积极行为来为所在学院加分，有助于学生健康发展。实施“凤凰计划”，对学生行为及时纠偏，培养每一位学生的良好习惯，提升品德修养。

学校在关注学业质量的同时，更加关注学生身心健康、未来适应力和发展力的个性化全面发展。学校专门制定了“DTD幸福校园心理支持计划”，通过面向全体学生、面向需要帮助的学生、个别需要特殊支持学生的三级管理系统，以课程教学、实践活动、心理社团、个体心理咨询等形式，满足学生心理健康发展需求。学校有三位专职心理教师，设立心理咨询室，分年级开设主题心理健康课程开展个别辅导和生涯导航。从学生的近视率和肥胖率看，学生学业负担符合绿色发展要求。

学校在推动学生全面发展的环境营造、文化建设、制度建设上力求满足学生发展需求，为学生搭建各类社会实践体验活动的平台，通过传统文化教育、仪式教育、习惯养成教育等六个板块内容予以落实5C5R的育人目标，教育活动丰富，学生成长体验真实。学校借助德英乐教育平台的优质资源，为学生提供参与社会实践、公益服务和参观学习的机会，拓宽学习成长环境，拓展社会教育空间。学生的参与率、覆盖率高，学生对参与各类实践活动的满意度高。学校注重建设让师生感到安全放心的学校和氛围，在学生中开展安全教育活动，构建生生之间的同伴互助关系，营造学生成长感到安全的心理环境和氛围，助推学生快乐成长。

（四）规范课程体系，智能校园赋发展

学校严格按照市教委的相关规定依法落实课程教学工作，开齐课程，开足课时，按照课程计划设置课程、编排课表、合理安排作息和各项活动，并严格落实“三类课程”和“三课两操两活动”以及课后服务工作。学校使用经市教委审核的教材，每学期期初和期末都会对教材、校本资源、图书馆藏书等进行自查。学校将核心素养培育融入到课程中，有序推进课程体系建设。立足九年一贯制学校的特点，积极探索幼小、小初和初高的课程衔接；依据语言与文学、个人与社会、体育与健康等六大学习领域构建课程体系；提供内容包含数学、艺术、体育等不少于60门可选修的课程；“探索者”、“5C5R”主题系列等特色课程趋于成熟。

学校注重信息化软硬环境建设，把“智能化发展”做为学校三年发展规划中的六大推进策略之一，定期IT培训，探索技术赋能课堂教学，配套制定信息化发展单项规划，加强信息安全培训。通过努力很好完成了本轮信息化建设的三大任务，即“用好德英乐数据中心的平台资源，在实践中探索技术赋能课堂教学；建设自身的教学资源库，采用先进的Managebac平台，应用钉钉等软件和希沃智能教学屏等，实践疫情期间线上+线下混合式教学；建立基于学生成长的数据采集和分析系统”，尝试使用闵智作业等优化课后作业管理和教学效果测评。完善了“六个统一”（教师“备课”、“批改”、“学生作业量”、“学生分层评价”四个统一，学生“预习”、“作业的书写格式”两个统一）的实施细则，加强常规教学管理，实现“信息化+过程管理”，推进数字化教学管理转型。学校通过小学部《开心乐园》差异化作业，初中部《小古文阅读》、《双语数学》、《双语物理》等校本作业匹配不同程度学生需求的实践研究，积极探索校本作业、分层作业和评价。学校利用闵智作业作为学生课后和阶段性检测的重要工具，全面提升学校的与技术和信息化应用水平。

学校在国际课程教学版块方面的亮点主要有：课程体系完备，各学段的学科进度呈符合教育规律的阶梯性与连贯性。各教学团队的带头人均具备坚实的学科背景和跨文化认知经验，外教团队的占比为40%，学科带头人有效引领中外教师资团队，确保国际课程教学目标的实现。既能拥抱世界先进文化、又具全球胜任力的5C5R核心素养的培育理念培养目标定位清晰，统一的学院制学生管理系统促进学生自主管理能力及领导力的培养。小班化教学及项目制学习形态助力校园人才梯队的建设。校园内中英双语呈现社会主义核心价值观和中外文化内涵，体现了办学者坚定的国家意识和正确的政治站位。

经过多渠道的实践探索，学校的课堂教学生态也在逐步得到优化。本次督导共观课51节，“优课”18节，占比35.29%，“良课”31节，占比60.79%，“中课”2节，占比3.92%，优良率合计达96.08%，无差课。听课反馈表明万科双语学校课堂教学改进取得了较为明显的成效。

学校着力践行基于“激发无限潜能 开拓全球视野”的办学理念和“立足于世界的中华英才”的培养目标，逐步形成了体现学校价值追求的特色发展之路。为培育学生“全面平衡的个性、创新领跑的精神、终生学习的能力、健康丰盛的人生 ”等精神特质和能力素养，重点从拓展课程打造、体育特长培育和自然科学素养提升等方面进行学校特色项目的孵化，取得阶段性成果。其中探索者课程、行知课堂构建、领导力课程项目日渐成熟，英语拓展阅读、初中部的跨学科STEAM课程、近百项寓教于乐的拓展性课程或项目，受到学生欢迎，重点打造的赛艇、攀岩等体育特色项目，产生区域影响力，并收获“STEM教育示范校、攀岩特色学校、赛艇特色学校”等荣誉。

二、存在的主要问题与改进建议

（一）提高完善党组织自身建设及党组织领导的群团组织建设和民主管理；根据新的《民促法》、“双减”和“五项管理”政策，加强学校制度建设

**【问题】**学校建立党组织班子与学校决策层、管理层“双向进入、交叉任职”机制，但是目前校级班子进入支委会仅书记1人，支委会力量有待加强；尚未建立党组织领导下的师生共青团组织，无学生团员；教代会相关工作还在起步阶段。学校的三年发展规划虽架构清晰但重点和特色未凸显，未达成项目的后续跟进仍需明确。

**【建议】**通过增补的方式扩充支委会成员，特别要增加校级党员干部的比例以增强支委会的领导力，尽快成立教工和学生团组织。将工会教代会、共青团、少先队等群团组织建设列入学校章程**。**在对学校发展规划实施情况进行中期评估的基础上，增加学校重点或特色项目作为规划内容的附件，进一步找到学校发展的切入口，促进学校的可持续发展。进一步健全规划自评机制，特别是对未达成的项目要有及时的改进措施，形成规划制定、实施、评估、改进的闭环管理链，确保规划有效落实落地。

（二）高质量教师队伍建设任重道远，需尽快形成适合本校教师职业发展的体系和机制，完善教师梯队建设

**【问题】**学校高端教师的比例与学校的办学定位还不匹配。优秀教师特别是经验丰富的外教的稳定性、高端教师的比例与区域影响力不足。学校教师队伍建设具体的实施过程中，教师个体发展的诊断、指导、评估的力度有待于提高，校本培训效度有待于优化，教师梯队建设整体架构有待于完善。

**【建议】**进一步完善教师内培外引培养、督导机制，充分发挥和扩大集团“一体化办学”的效应，在师资招、培、用、留上给予全方位支持与保障。加大教师个体发展过程的管理指导力度，整体架构教师专业发展路径，针对不同层次和发展阶段的教师实行差异化培养，以“专业化、特色化”为目标优化教师梯队培养，以“三层级阶梯团队”发展培养模式，梳理组合开发模块化的校本研修课程系列，形成“模块化、信息化、层级化、团队化”的特色校本专业培训模式，充分利用现有的教育学院、集团优势优质资源，探索集团片区、教育学院、头部公办学校“合作——实践研究取向”的教师专业发展途径，深度融合，同步跟进培训，强化“教研训一体化”实效，多方同频共振，合作推进。同时，学校需尽快制定符合学校实际、且具有学校特色的教师职业发展体制与机制，加强合同制的外籍教师的管理，为进一步提升该校国际课程的教学质量保驾护航。结合学校理念特色和可持续发展定位，探索高品质办学需求的创新之路。

（三）于日常教育教学中进一步强化爱国主义教育，建设以国家义务教育为基础的校本双语融合特色课程，健全课程质量监控机制

**【问题】**学校通过多形式载体和形式提升学生素养，德润心田，但爱国主义教育内容相较仍现不足；学校课程图谱虽突出了特色课程，但尚未将基础型课程纳入。2021年绿色指标测试显示：学生的高层次思维能力低于市区平均水平。学校的整体课程质量监控机制有待健全。

**【建议】**进一步整合碎片化的校园活动，将爱国主义情怀、民族自豪感全方位落实于日常的教育教学中。学校应结合学校实际，形成适切的课程图谱，做到理念清晰（有理想、有本领、有担当，与5C5R的有机统整进行诠释）、结构合理（国家课程+地方课程+校本特色课程）和内容丰富（民办学校的双语特色、加强课程综合、政治学科的重要性）。针对2021年绿色指标测试进行校本化分析，对学生的高层次思维能力等问题有适切的剖析，借助高质量作业建设和课后服务体系建设，完善学校课程体系建设，为特色课程的实施提供更多的时空。以新思想、新观念寻求契合学校“创造”目标的应变能力和潜力，助推学校办学品质的卓越发展。同时，面对招生制度给生源带来的影响，学校要在总结已有教学质量保障经验与做法的基础上，加大对多样化生源的教学质量的聚焦，促进学生高层次思维能力发展和学校的可持续发展。