

2023年第2期 总第 042期

EDUCATION SUPERVISION AND ENFORCEMENT

教育

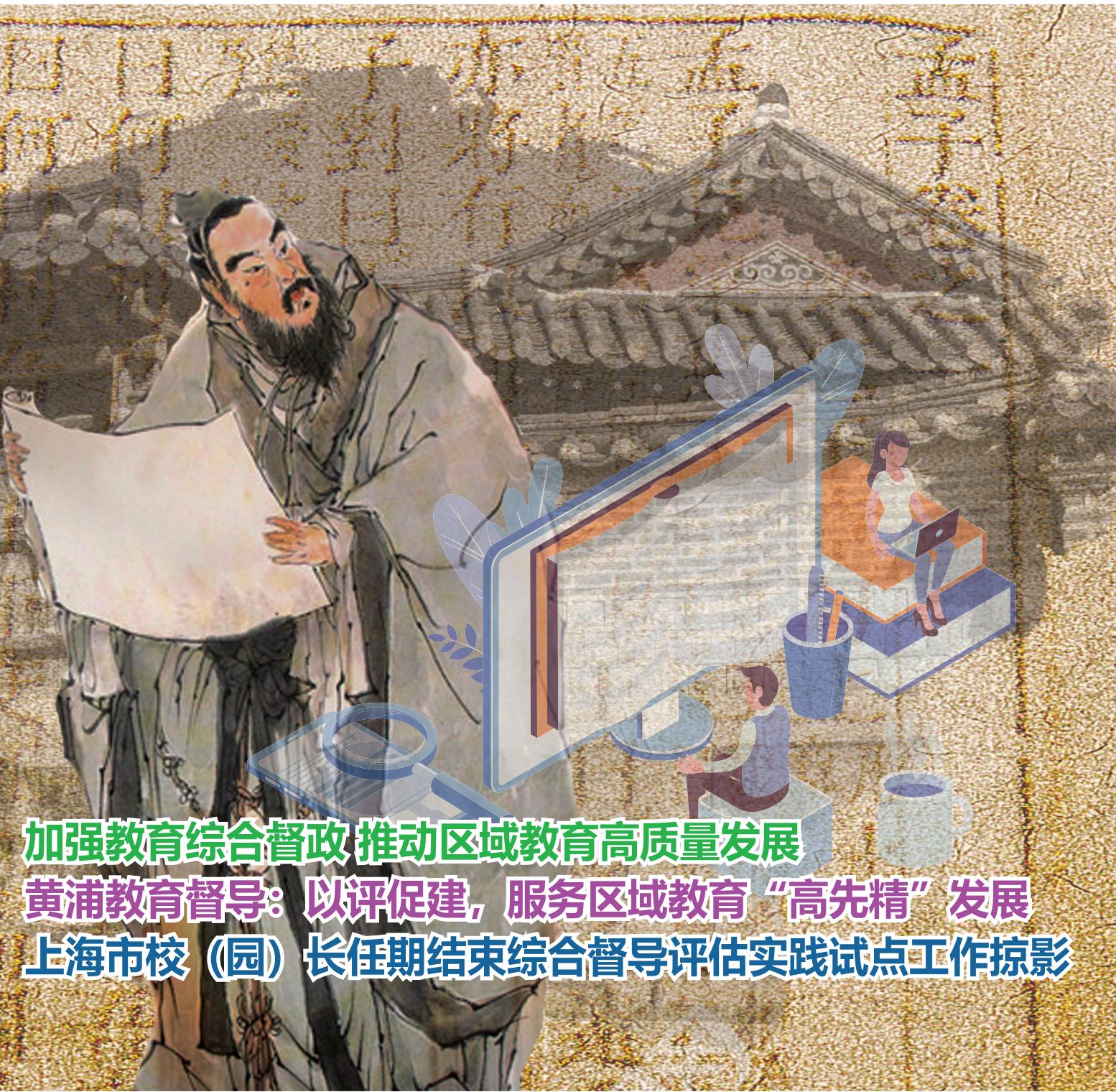
督导与执法

主管 / 上海市教育委员会

主办 / 上海市教育督导事务中心

内部资料 免费交流

准印证号：(K) 0712



加强教育综合督政 推动区域教育高质量发展

黄浦教育督导：以评促建，服务区域教育“高先精”发展

上海市校（园）长任期结束综合督导评估试点工作掠影



上海市开展对嘉定区政府依法履行教育职责评价工作实地督导

4月，上海市政府教育督导委员会召开对嘉定区政府依法履行教育职责评价工作实地督导区区政府自评汇报会，正式启动对嘉定区政府综合督政实地督导。本轮对区政府履职评价采取“年度监测+五年一轮实地督导”的组合模式，旨在立体化反映区政府教育履职成效，确保教育督导“督在关键、查在要害、导在实处”。

供稿：龚燕



上海市召开中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导试点工作现场调研交流会

上海市于4月中旬在虹口区开展中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导试点工作现场调研交流会。现场会对如何进一步在制度层面加强设计指导，如何开展指标再设计凸显任督工作核心指向，如何对校长分层分类开展督导实施，如何在融合督导的背景下凸显任督工作特

点，如何优化工作流程减轻基层负担，如何强化结果应用、强化工作导向等方面作了深入交流与探讨。

供稿：龚燕



上海市圆满完成2023年国家义务教育质量监测工作

上海市于5月底参加了国家义务教育质量监测。针对今年的新变化，上海市成立了市、区、校三级监测工作实施领导小组，制定了各级实施方案、操作细则及应急预案，严格落实主体责任，多措并举，圆满完成了国家义务教育质量监测任务。



供稿：杨坤

上海市开展中小学校章程指导文本应用调研

为更好地推进中小学校章程修订工作，上海市教育督导事务中心对本市部分区和学校开展了中小学校章程指导文本应用需求系列调研，深入了解学校在章程修订过程中的困难和问题。根据调研成果，拟定了《中小学章程修订工作提示》，帮助学校顺利完成章程修订。



供稿：杨培

上海市开展校外培训机构“双减”政策合规落实情况排摸暗访

为了解校外培训机构在“双减”政策下的合规性现状和监管效果，上海市教育督导事务中心组织专家于4月中下旬，针对校外培训机构“双减”政策的合规落实情况进行了排摸暗访，共走访了12个区，41个商圈，181家教育培训机构，其中学科类81家，非学科类100家。

供稿：毛晓钰

责任编辑：王伟旦

黄浦区 办人民满意的教育，办学生喜欢的学校



上海市黄浦区卢湾一中心小学“中国人过中国节”校园游园活动



上海市黄浦区蓬莱路幼儿园“红享之旅”活动



上海市黄浦区思南路幼儿园红色教育主题活动



上海市实验小学“小龙人”红歌会

重眼看“两会”
奋进新征程

“委员领我进社区‘幼’手‘掌’创未来”主题活动



上海市黄浦区蓬莱路第二小学“童眼看两会 奋进新征程”活动

黄浦区 办人民满意的教育，办学生喜欢的学校



上海市大同初级中学“播种春天”劳动教育



上海市格致初级中学“学雷锋 爱劳动 创美好”活动



上海市黄浦区教育学院附属中山学校：
五星红旗 永远在心中飘扬



上海市卢湾中学中国系列课程之“物”说中国



上海市黄浦区汇龙幼儿园民游运动会开幕式“彩云追月”

CONTENTS 目录

2023年第2期 • 总第042期



专稿

3 加强教育综合督政 推动区域教育高质量发展
——在嘉定区政府依法履行教育职责评价实地督导启动会议上的讲话

沈 炜

6 黄浦教育督导：以评促建，服务区域教育“高先精”发展

马晓敏

专题·校（园）长任期结束综合督导

15 集智聚力 促试点工作走深走实
——上海市校（园）长任期结束综合督导评估实践

上海市人民政府教育督导委员会办公室
上海市教育督导服务中心

19 厚植“任督”之本 夯实教育之基
——徐汇区校（园）长任期结束综合督导评估实践。

上海市徐汇区教育督导服务中心



教育督 导与 执 法

EDUCATION SUPERVISION AND ENFORCEMENT

主管／上海市教育委员会 主办／上海市教育督导事务中心

■ 主管单位：
上海市教育委员会

■ 主办单位：
上海市教育督导事务中心

■ 支持单位：
上海教育报刊总社

■ 顾问委员会：
田祖荫 邓传淮 胡延品 向明灿 郭佳
杨宇 马杰 王大泉 平辉 桑标
张慧 王敬波 黄欣

■ 编委会成员：（按姓氏笔画排序）
毛爱群 华敏 苏铁 杜晓峰 李如海
李春兰 何渊 何斌 何曙光 张瑞田
陈红波 陆文元 陆琴 葛玉华 杨隽
陈飈 郁能文 赵扬 夏长来 凌晓凤
徐韵 奚云斐 傅建勤 焦小峰 谢秋观
雷爱华 蔡国菊 戴勇

■ 主编：毛爱群
■ 副主编：李如海 陈飈
■ 编辑部成员：陈建青 林泉 沈晶 高龚
张苏 杨培 王伟旦 于孟圆
傅彦

■ 美术总监：张海平
■ 美术编辑：高倩

编辑部地址：上海市凯旋路112-1号5号楼
邮编：200042
传真：021-33728507
邮箱：bianjibu@easc.sh.cn

上海市连续性内部资料准印证号：(K)0712
发送对象：教育督导与执法相关人员
印刷单位：上海斯迈克彩印包装厂
出版日期：2023年6月18日
印数：5000册

■ 电子版：
www.easc.shec.edu.cn/Pages/index.aspx



22 攻坚克难 协同创新 开启新篇章 ——虹口区校（园）长任期结束综合督导评估实践

上海市虹口区人民政府教育督导室

25 多措并举重落实“五位一体”促发展 ——松江区校（园）长任期结束综合督导评估实践

上海市松江区人民政府教育督导室

热点

28 五育视野下的学生综合素质个性化评价

孙强

30 唱响五育主旋律 开辟课后新天地

孙汝红

33 于细微处智慧落实“双减”政策

余琦

视野

35 教育督导与教育行政执法协同的法理基础

案例

38 你我“30分” 满意百分百

潘国昌

封二：上海市开展对嘉定区政府依法履行教育职责评价工作实地督导/上海市圆满完成2023年国家义务教育质量监测工作/上海市召开中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导试点现场调研交流会/上海市开展中小学校章程指导文本应用调研/上海市开展校外培训机构“双减”政策合规落实情况排摸暗访

封三/封底：办人民满意的教育，办学生喜欢的学校

加强教育综合督政 推动区域教育高质量发展

——在嘉定区政府依法履行教育职责评价 实地督导启动会议上的讲话

中共上海市教育卫生工作委员会 沈 炳



上海市于2023年依法启动了第四轮综合督政的实地督导工作，嘉定区是本轮的第二站。借此机会，我就做好本次实地督导工作，与大家交流两点意见：

一、充分认识开展区政府履行教育职责评价的重要性，推动区域教育实现更高水平优质均衡发展

党的十八大以来，习近平总书记着眼新时代党和国家事业发展全局，作出“建设教育强国是中华民族伟大复兴的基础工程”的重大论断，强调教育是“国之大计、党之大计”，要求“坚持教育优先发展”。党的二十大报告把教育的战略地位提升到空前高度，将教育、科技、人才统筹部署，充分体现了教育的基础性、先导性作用，充分体现了以人民为中心的价值追求。

这些年来，在市委、市政府的坚强领导下，依托各方的共同努力，上海市基础教育在优质均衡发展方面不断取得新的进展。但与此同时，也要清醒认识到，面对国家和城市发展对教育提出的新要求，面对全市学龄人口进入新的增长周期，上海市基础教育正面临着“提质”与“扩容”的双重压力：“提质”方面，教育内涵质量水平尚需加快提升，基础教育城乡、区域、校际优质均衡任重道远，义务教育“双减”尚待久久为功；“扩容”方面，适应学龄人口规模持续扩大的教育资源布局需要相应优化调整。2023年起，除学前三年和小学一年级新生规模稳中有降外，从小学二年级到大学，各学段在校生规模都进入快速增长。在这样的背景下，未来十年，上海市推动基础教育优质均衡发展需要在“提质量”和“扩规模”两个方面双管齐下。

区政府作为区域教育资源的配置者和保



障者，对区域教育优质均衡发展起着决定性作用。党中央、国务院高度重视政府履行教育职责评价工作，在《深化新时代教育评价改革总体方案》《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》中，明确要改革党委和政府教育工作评价，加强对地方政府履行教育职责的督导，完善政府履行教育职责评价体系。第四轮对区政府履职评价，采取“年度监测+五年一轮实地督导”的组合拳模式，通过每年抓取核心指标和关键数据，对区政府履职情况开展监测，并在此基础上，五年一轮，组建强有力的专家队伍开展实地督导，全面考查、验证区域教育发展情况，并通过后续的“回头看”及年度监测，持续跟踪区政府整改落实情况。通过“5+1”的新模式，实现对区政府综合评价与增值评价的整合、过程评价与结果评价的融合、问题导向与目标导向的结合，立体化反映区政府教育履职成效，确保教育督导“督在关键、查在要害、导在实处”。

二、充分发挥教育综合督政“以评促优”作用，推动区域教育高质量发展

一流城市孕育一流教育，一流教育成就一流城市。当前，嘉定区正按照市委、市政府的统筹部署，按照“创新活力充沛、融合发展充分、人文魅力充足、人民生活富裕的现代化新型城市”的目标要求，努力将嘉定新城建设成为长三角独立的综合性节点城市和上海超大城市副中心。期待区委、区政府进一步从三个方面，一如既往关心、支持和推动区域教育高质量发展：

一是期待把教育作为嘉定新城建设的关键要素。“十四五”期间，嘉定新城要建设成为具有独特人文魅力和城市特色、强大的集聚力和持续创新力的上海都市圈区域性核心城市。期待区委、区政府把教育更高质量融入新城建设发展，着力推动义务教育优质均衡发展，学前教育、特殊教育普及普惠发展，普通高中特色多样发展，托育机构多样化健康发展，统筹职业教育、高等教育、继续教育协同创新，回应人民群众对嘉定新城良好人居环境的向往和需求，为吸引集聚人才、创造高品质生活提供支撑。

二是期待把落实“教育优先发展”作为关键保障。期待区委、区政府始终把教育摆在优先发展的战略地位，加大教育经费投入保障。在守牢“两个只增不减”底线基础上，优化经



费使用结构，推动教育经费向薄弱区域、关键环节和发展短板倾斜，特别要提早谋划入学需求向初中、高中传导的问题，着力以智慧教育、智慧学校建设助力提升基础教育优质均衡发展水平。

三是期待继续把提升教育品质发展作为关键核心。一方面，要努力“教好每一位学生”。始终把立德树人作为教育根本任务，促进学生思想政治教育更加润物无声、入脑入心，努力保护和激发学生的好奇心、想象力、求知欲，提升全体学生健康素养，实施面向人人的艺术普及教育，走出劳动教育的新路径，加强学生心理健康教育，促进学生五育并举、全面发展。另一方面，要努力“成就每一名教师”。加大优质师资引进力度，全面提升教师培训实效，持续完善教师人事薪酬管理机制，构建形成彰显教师劳动价值、激发教师活力的绩效激励机制，打造一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化创新型教师队伍，为嘉定教育高质量发展提供关键支撑。

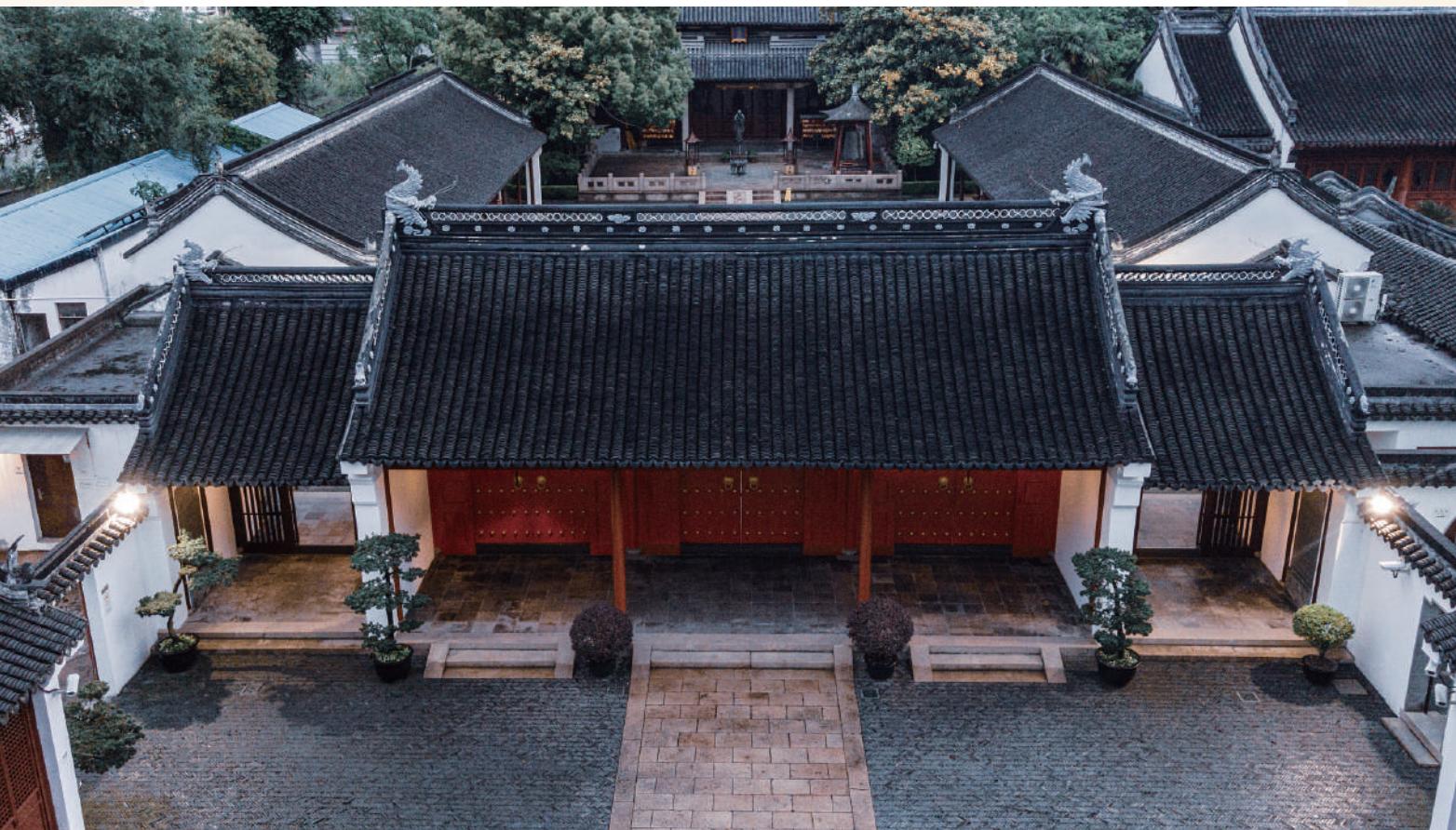
最后，希望对区政府依法履行教育职责评价实地督导能够充分挖掘总结区域教育的经验，同时为区域教育把脉问诊、开好良方，助力区域全力打造有质量、有温度、充满创新活力的品质教育。

责任编辑：于孟圆

黄浦教育督导： 以评促建，服务区域教育“高先精”发展

黄浦区是上海中心城区核心区，是海派文化的发源地、民族工业的发祥地、中国共产党的诞生地，城市化早，工商业发达，总面积20.52平方公里，全区实有人口54.03万。作为上海的“心脏、窗口、名片”，人流物流密集，寸土寸金。外滩、人民广场、南京路步行街、淮海中路商业街、新天地、豫园、田子坊等一大批内涵丰富、特色鲜明的“城市地标”蜚声中外。

教育事业底蕴深厚，特色鲜明。区内有25所百年老校名校，包括全市历史最悠久的中学、最早中外合作传授现代科学知识的中学、第一所中国人创办的现代学制的小学、第一所教会女子中学以及近代第一所职业教育学校，形成了黄浦独特的教育优势。人民群众对优质教育的需求旺盛而迫切。在这片教育发展的沃土上，怎么走出一



一条国际化大都市中心城区基础教育现代化的特色发展道路，始终是区委、区政府的优先思考的战略。

“十四五”以来，正如黄浦区副区长袁园所说，黄浦教育坚持以“办人民满意的教育、办学生喜欢的学校”为根本追求，以“打造社会主义国际大都市核心引领区一流的现代教育”为发展目标，以“促进学生全面而有个性的终身发展”为发展理念，以“坚持立德树人、深入五育并举、聚力创新教育、深化教育改革”为发展思路，整体提升黄浦教育文化品位、育人品质和特色品牌。黄浦教育将从整合资源、内涵发展、综合改革、人才高地等四个方面的措施，进一步推进义务教育的优质均衡，达到全国义务教育优质均衡发展区的创建目标。这是全体黄浦教育人的努力，更离不开黄浦教育督导的保驾护航。

黄浦又是教育改革创新的热土，近年来，捷报频传，成绩斐然，是全国未成年人思想道德建设先进区、全国心理健康教育示范区、国家级“基于教学改革、融合信息技术的新型教与学模式实验区”（简称国家级信息化教学实验区）、国家级责任督学挂牌督导创新区、上海市课程领导力项目整体改革实验区、上海市高中新课程新教材实施实验区、上海市小学“零起点”教学与等第制评价项目试点区、上海市小学低年级主题式综合活动课程试点区、3岁以下托育服务试点区、上海市中小学全员导师制试点区、上海市第一轮义务教育项目化学习三年行动计划创建区。今年黄浦区又入选第一批33个全国婴幼儿照护服务示范城市（区）之一。

2022年11月，“上海市优秀教学成果奖”评选中，黄浦区共获得6个特等奖，为全市最多。2022年5月，教育部确定了135个义务教育优质均衡先行创建县（市、区、旗）。黄浦区成为上海市首批入选的6个区之一。2021年，黄浦区被评为全国中小学劳动教育实验区，并在全市率先成立黄浦区劳动教育发展指导中心。

教育是国之大计，党之大计。今年是深入学习贯彻党的二十大精神的开局之年，也是十四五规划落实的关键之年，郭金华局长要求，黄浦教育要围绕加快建设高质量基础教育体系，扎实扎实推进“五育并举”的育人方式变革，让“优质可感、成长可触、进步可见”。黄浦区教育督导以高度的责任感和使命感，聚焦“健全体制机制、提升督导权威性、用好督导结果”，牢牢抓住评价改革这个牛鼻子，切实履行好监督指导职责，着眼让每一所学校都出彩，让每一个学生都出色，努力保障促进办好人民满意的黄浦教育。

制度保障：特色鲜明，走在前列

督导工作受制于区域经济社会发展状况，又必须适应并服务教育发展的整体水平和目标。黄浦区内涵发展为主的教育现实决定了以专业指导为鲜明特征的督导实践，以综合督导为工作重心的督导策略，以深化发展性督导评估为主线的模式构建，以督政督学监测并重的职能发挥。

新时代背景下，黄浦区积极推动督导体制机制改革。据介绍，黄浦区增加了教育局领导职数用于督导工作，增设区教育督导科，组建了区教育督导与校外教育培训管理事务中心，吸纳了区委组织部、区委宣传部、区教育党工委等成为督导委员会新的成员单位，到2022年底，黄浦区参照市督导委员会的组织架构，全面落实了《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》提出的督导体制机制改革任务，又一次走在了全市的前列。2023年3月，在前期试行的基础上正式印发了讨论通过的《黄浦区政府教育督导委员会工作规则》《黄浦区人民政府教育督导委员会成员单位、街道教育工作职责》，理顺了体制机制，明确了职能职责，切实保障教育督导能有效发挥作用。

目前，“1+1+1+2+X”的督导工作体制已经形成：一个统筹领导机构，区督导委员会负责区域督导重大工作的决策指挥；一个具体管理部门，教育局督导科承担督导委员会办公室的职责，管理专兼职督学队伍；一个业务执行部门，督导评估中心负责督政督学工作的开展。

聘请了两支兼职督学队伍：一是“两大员”队伍，聘请20位关心教育的人大代表、政



协委员等成为特约教育督导员、人民教育督察员，作为督导外部的力量，参与并监督督导工作，提高督导工作开放度，共同服务区域教育优质均衡发展；一是督学责任区挂牌督学队伍，全区10个街道划分为5个督学责任区，聘请了25位责任区挂牌督学。组建了三支工作队伍：督导委员会成员单位和街道建立一支督政分管领导和联络员队伍，学校形成了一支督学联络员队伍，区外邀请有关专家组成了一支特聘专家队伍，形成了有效的督政督学机制。

说起挂牌督学，黄浦区的校长们由衷地称他们为“咨询顾问”“保健医生”。黄浦区的挂牌督学80%以上是特级校长、特级教师或正高

级教师，他们热爱教育，富有经验，擅长评价，督学们的专业化指导，深受学校欢迎。“监督的能手”“评价的高手”“指导的里手”，这是黄浦区的校长们对挂牌督学最中肯的评价和赞誉。

为了实现“把每一所学校都办成学生喜欢的好学校”这个目标，黄浦区政府教育督导室致力于践行具有黄浦特点的“互促共生”发展性督导模式，有序开展区域学校办学水平的发展性综合督导、专项督导和经常性督导；解读分析指标，加强个别化指导，督促学校对标对表，补短板，扬特色，以评促建。经验总结入选教育督导蓝皮书《中国教育督导报告（2022）》。

区政府连续三年把“义务教育优质均衡发展区创建”列为区政府实事项目。区政府教育督导委员会统筹协调，印发成员单位和街道依法履



行教育职责文件，每年年度会议把义务教育优质均衡发展的责任分解到各个街道和相关部门，完善机制，充分发挥教育督导委员会成员单位作用，形成了优质均衡发展“全区一盘棋”的协同共推局面，为争创义务教育优质均衡发展区提供有力保障。区发改委、区规划资源局等部门与教育局共同研究区域人口分布态势，综合分析不同学区学龄人口分布特征和起始入学阶段峰值递延

趋势。区发改委坚持把教育项目优先列入政府投资项目储备库和年度投资计划，加快教育项目立项审批与资金审核，推进教育资源的优化整合配置。区规土局把落实办学标准与城区建设改造相结合，优化教育设施规划布局，积极盘活教育设施资源，通过落实公建配套资源、



结合旧改整合潜在资源、盘活存量闲置资源等方式，扩大资源供给，推动教育设施项目实施落实不断加快义务教育学校建设。

以评促建：优质均衡，强化内涵

每周一8:20，黄浦区七色花小学的安安（化名）妈妈都会把他准时送到卢湾体育场上保龄球课。像七色花小学这样，将目光投到校园外，将学生的运动场地拓展到校园外的学校，在黄浦区不在少数。

各学校在加快学校体育场地改造的同时，运用“上天入地”“立体扩容”“租赁场地”策略，以有限的“小场地”置换出充足的“大空间”，提升办学空间的综合使用效率是有效的路径。通过盘活资源增量、功能整合利用、资源共建共享等方式，因地制宜挖掘学校现有场地育人空间，构建“一场多能”的智能体育场馆；依托教育集团化办学区化建设，实现校际



体育场地共享，不求所有，但求所用；建立区域体育场地资源信息库，统筹校内外场馆资源，做到物尽其用。黄浦一中心小学在室内空间改造中根据不同年级在过道中设置了不同的活动项目，有造房子、跳跳乐、平衡木、九子公园等。光明初级中学等学校设置立定跳远、引体向上的拉杆等区域，让学生在课间有活动空间。七色花小学、师专附小等学校安装了电子墙、建造攀岩墙运动场地，立体化拓展运动空间，做好“小场地也可大作为”的文章。全区倡导学生每人“一绳一毽一拍”活动，教会学生利用简单的器械在家、校、社区等有限的场地里进行锻炼，强身健体。

许多学校利用错峰机制、公益模式和租赁形式来补偿学校活动空间的缺陷，拓展体育运动场地。敬业初级中学、大同初级中学、格致初级中学等学校与敬业、格致、鲁班和斜桥游泳馆签订协议；北京东路小学、报童小学等学校与黄浦区体育馆签订协议；卢湾一中心小学等学校与卢湾体育场签订协议，开展体育教学活动，实现学校与社会资源互补。全区义务教育优质均衡指标

中“生均体育运动场馆面积”指标达标率每年持续提高，直到全部达标。

寸土寸金的黄浦区，一直以来学校都有“螺蛳壳里做道场”的美誉，小场地里有大作为，虽然学校的场地不大，但校园内都很精彩、很精致。自2012年以来，黄浦区每年连续开展小学“空间环境创意设计”特色项目，对改善办学条件的投入从原先较低层次的修缮翻新转型为体现学校个性化特色的、高层次的空间环境创意设计，优化育人功能，彰显学校办学思想。每年围绕教育综合改革的热点，设置“创新”“零起点教学”“丰富学生经历”“守护童心”等不同的项目主题，鼓励支持学校更大程度地发挥自主性和创造性，遵循不同年龄段儿童成长规律，基于儿童视角进行校本化的公共空间再造，营造出适合儿童创新潜能激发和审美创意表达的实践平台，为学生提供更适宜的、更生动的学习空间，发挥校园环境育人的有效作用。

蓬莱路第二小学建造的“公共汽车教室”，充分实现了学校“蓬莱小镇”创新课程的体验式教学场景，无形中催生了教学理念和



方式的变革。黄浦区第一中心小学的“童真创意”工艺美术创意空间，为创意美术、少儿茶艺、陶艺制作、国画书法等教学提供了专业教室。曹光彪小学以“从孩子的视角发现校园的精彩”为切入点，重新设计一楼大厅和观光楼梯成“金色大厅”，散发出浓浓的校园人文气息。空间环境变化汇聚成一种关乎育人本质的力量，让环境育人与办学品质实现同步提升，这是“把每一所学校都办成学生喜欢的好学校”的真实写照。2012年启动以来，全区义务教育阶段共有200余个项目立项并投入使用，项目覆盖率达到100%。

督导室全力推进“义务教育优质均衡发展区”的申报及评估认定工作。根据新的要求，配合行政、指导基层，落实开展义务教育均衡年度监测和年度自评工作，每年把义务教育优质均衡发展资源配置七项指标纳入综合督导和中期核查，以评促建，促进学校补短板、提质量、增资源、促均衡，不断充实完善佐证资料。

2020年以来，黄浦区主要聚焦在“生均

教学及辅助用房面积”“生均体育运动场馆面积”“音乐、美术专用教室配置”制约本区达标的三个硬件条件标准上，既分析整体情况，注重全面改善，又加强“一校一策”的针对性指导，努力实现“项项达标、校校达标”要求。通过用好存量资源、扩大增量资源、挖掘上天入地潜能、利用高科技手段、租赁资源共享共用等多种方式，开齐开足开好体育艺术课，保障学生健康成长，不断提高达标度。2021年、2022年统计数据显示，资源配置水平的7项指标中，黄浦区的各项指标均已达标。均衡程度上，中小学7项指标校际差异系数全部达标。政府保障程度方面，全区所有小学、初中达到每12个班级配备音乐、美术专用教室1间的标准。同时，对区内31所2016年前建成的学校，音乐、美术专用教室单间使用面积是分别达到不低于73、67平方米的标准的现状，教育局制定了专项规划，将通过校内调整、改建、新建等措施，三年后全部达到音乐、美术专用教室96、90平方米的标准。



硬件达标是教育现代化的必要条件。督导室把落实教育优先发展战略地位作为教育督导头等大事，积极推进学校按照标准办学，督促教育局和相关职能部门抓住黄浦区旧城改造的窗口期，前瞻性思考，做好学校的发展规划，努力增加区域教育资源总量。“十三五”期间，黄浦区新建、改扩建学校8所，新增面积5.06万平方米；正在建设中的项目7个，计划新增12.56万平方米；完成38所学校的创新实验室建设，14个学校图书馆改造，49个学校安全教室改造，1个区域安全共享中心的改建；完成11所义务教育阶段学校学生剧场的改建，实现区内义务教育阶段公办学校学生剧场覆盖率100%；完成1所学校室内体育馆、2个室内游泳池的建设，并为多所学校创设了多功能运动场所、简易室内活动场所和室内体操房。

今年，黄浦区新一轮资源优化整合规划基



本形成。不久的将来，黄浦区将在老西门地区建成高品质教育园区。多所学校进行资源整合，在这里，土地不打折，建造高标准，资源可共享。据悉，“十四五”期间，黄浦区将规划迁建、扩建学校14所，预计新增建筑面积34.4万平方米。

高质量教育发展最根本的内涵是对生命的关照，恰恰是不能标准化，而是需要个性化的。

黄浦区重整合优化资源实现学校硬件升级的同时，更重软件，更重深化教育优质均衡发展内涵。黄浦督导把落实立德树人根本任务作为核心工作。重点督导党的教育方针是否得到全面贯彻，督导各级各类学校坚持社会主义办学方向，体现国家意志，落实时代要求，办出特色



水平情况。目前黄浦区所有学校都基本构建了一训三风等凝聚师生精神的价值系统；健全了以章程为核心、规划为引领的制度系统；明确了办学定位和师生发展目标等的目标系统；形成了落实党组织领导的校长负责制，推进管理向治理转变的多方参与、民主办学的操作系统；设计了各具特色的落实办学理念的课程方案和课堂教学基本模式；凸显了聚焦教师专业发展的校本研修的特色路径，内涵发展日益深入。

区教育局副局长、区政府教育督导室副主任张瑞田介绍，黄浦区督导工作对照区委、区政府印发的《黄浦区深化新时代教育评价改革实施方案》，把教育评价改革作为推进高质量发展体系建设的突破口，把党的教育方针贯彻落实情况，对教师、学生、学校的评价情况，教育经费投入情况作为督导工作三个突出重点。充分考虑不同领域、不同学段、不同类型的教育特点和规律，结合学校办学绩效考核评



定机制，研究调整区域落实评价标准的观测指标。总结梳理学校在教师、学生评价改革方面的实践经验，以点带面推进区域教育评价改革工作。积极探索过程性和成长性评价，进一步指导完善综合素质评价。牵头开展了基于绿色指标测试、国家义务教育质量监测的教育质量改进行动。努力以评价改革为突破口促进党的教育方针全面落实，五育并举，全面培养，全面发展，提升教育质量。

督导向责：形成闭环，保驾护航

2021年，国务院教育督导委员会印发并实施《教育督导向责办法》，对问责制度作出顶层设计，明确规定了督导向责情形、问责方式、问责程序、问责实施。去年，上海市督导委员会印发了《上海市教育督导向责实施细则（试行）》。这是落实教育督导“长牙齿”的一项重大举措，是新中国历史上首次出台的教育督导向责文件，是我国教育督导制度建设进程中的一个重要里程碑。

教育督导向责是教育督导工作的重要组成部分，使整个教育督导形成闭环。2023年黄浦区教育督导委员会年度会议重点布置了督导向责工作。一是强化问责意识。要求凡是部署的工作、

督导的事项都要有问责意识。要按文件要求，在问责上见事见人，将督导结果与资源配置、干部考核、工资绩效、奖惩问责挂钩。该批评的批评、该约谈的约谈、该通报的通报、该调整资源的调整、该处分的处分。一级抓一级，以高度的责任感、强烈的使命感，提高政治站位，履行好法定的教育职责，为黄浦教育更高水平更好发展打下坚实基础。二是聚焦重点工作建立“督导、通报、问责”机制。明确区教育督导委员会各成员单位和街道要切实依法履职，进一步强化政府发展教育事业的主体责任。当前和今后一个时期，成员单位和街道履行教育职责的各项工作都要聚焦优质均衡和高质量发展，资源配置要服务于优质均衡和高质量发展，考核评价也要突出优质均衡和高质量发展。要形成布置工作就有督导跟进，督导结果必须要通报，向社会公开，工作不落实就要坚决问责这样一个督政督学工作机制。以督导向责积极回应人民群众对优质教育的新期待，彰显教育的公益性、公平性、公共性，推动解决教育热点难点堵点问题，不断提高黄浦区人民群众的教育满意度和获得感。

几十年来，黄浦区始终把打造高质量的义务教育作为区域教育发展水准的标杆，把推进高水平的优质均衡发展作为百姓幸福生活品质的考量。如今，一所所现代化学校陆续建成，占地适当、规模适度、设施先进、环境优美、管理科学、特色鲜明、学生喜欢、家长满意的追求正在从蓝图逐步变为现实。作为全国首批国家义务教育优质均衡先行创建区，黄浦教育正在进一步对标对表，补短板，厚内涵，践行国际化大都市中心城区创建义务教育优质均衡发展区的“黄浦范式”。

责任编辑：龚燕

编者按

新时代、新督导、新征程。党的二十大报告指出，“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。”“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。”“培养造就大批德才兼备的高素质人才，是国家和民族长远发展大计。”教育部出台《关于开展中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作的意见》，以独立文件的方式突出校（园）长人才队伍建设对促进教育高质量发展的重要意义和关键作用。

作为全国中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作七个试点省市之一的上海市，在半年多的试点实践中，紧紧把握新特点新要求，从实际出发做好顶层设计，通过外引内联筑造高质量高水平试点平台；徐汇区、虹口区、松江区3个试点区因地制宜、自主探索、攻坚克难，不断完善体制机制，坚持统筹整合、一体化实施，创新实践出区域特色的实施路径，取得了实实在在的成绩。为此，本刊策划推出上海市和3个试点区中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作（以下简称“任督”工作）的阶段性典型做法，以专题的形式呈现给大家。



集智聚力 促试点工作走深走实

——上海市校（园）长任期结束综合督导评估实践

上海市人民政府教育督导委员会办公室 上海市教育督导事务中心

根据教育部整体部署要求，上海市继续先行先试、大胆探索，市区协同集智聚力，不断完善“任督”工作体制机制，优化实施路径，将“任督”试点工作走深走实，为全市下一步推广实施奠定了坚实基础。

一、市级层面优设计、重交流、深研究

（一）完善顶层制度设计，强化“任督”工作机制保障。市教育督导部门高度重视“任督”工作，提高政治站位，市级工作领导组多次召开推进会、协调会，促进“任督”工作及时有序开展。同时，高位谋划科学设计相关配套制度，坚持从实际出发，建立健全工作机制，先后研制形成了《上海市中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作市级抽检工作实施方案》、“任督”工作市级专家指导团队工作指引、试点区轮值交流机制等，确保试点工作推进扎实有效。

（二）搭建横向交流平台，聚焦问题共研经验共享。市教育督导部门坚持用联系和发展的眼光看问题，进一步加强试点区横向协作，通过建立试点区轮值交流机制，定期进行经验交流，实现学习交流上联动、创新创效上联合，集



思广益上联手，为“任督”工作开展汇能、聚能。2022年11月松江区调研交流会上，松江区分享了“五位一体”督导工作机制和“1+4”项目综合评估工作模式组合构建出的区域“任督”工作模式；2023年4月虹口区调研交流会，与会者现场观摩了虹口区一所初级中学校长“任督”工作实地督导反馈会，学习了虹口区“融合、规范、见事、见人”的督导思路，构建出虹口区“任督”工作模式；徐汇区调研交流会围绕“三责

任、两发展”的“任督”工作指标体系也将进一步落地。

(三)深入开展调查研究，“走出去”与“引进来”相结合。市教育督导部门始终将“任督”工作作为落实立德树人任务和推进教育高质量发展的重要抓手，“任督”工作又是一项全新的



督导工作，在深入实践探索过程中，不免遇到“怎样进行工作的精准定位、如何更好破解结果运用难题”等问题、难题。面对新挑战，市级领导工作组坚持本土持续探索的同时，也及时采取“走出去”与“引进来”相结合的策略，促进“任督”工作更加智慧、高质推进。市、区工作组部分同志前往四川省、重庆市开展了为期四天的“任督”工作专题调研学习。他山之石，可以攻玉，对从外省市带回的好经验、好办法开展认真学习、消化和借鉴，结合本市工作实际，将从建立推动机制、创新督导手

段、优化督导方法、研制指标体系、强化结果应用等方面将其亮点做法融入本市“任督”实践。徐汇、虹口、松江区等3个试点区负责人也表示，此次调研是带着问题去的，在四川、重庆学到了很多好的解决思路和路径，将有助于下一步试点工作的深入推进。

(四)注重专家高位引领，精准指导促进品质提升。市教育督导部门进一步培训和运用好督导专家指导团队，进驻试点区，指导和监督“任督”工作顺利实施。为推进专家指导团队工作规范有效开展，“任督”市级领导工作组召开专题会议，制定了《关于成立上海



市中小学幼儿园校(园)长任期结束综合督导评估工作专家指导团队的通知》《上海市中小学幼儿园校(园)长任期结束综合督导评估工作专家指导团队工作职责》。“任督”市级领导工作组根据目前开展的工作实际，聚焦“评什

么”“谁来评”“怎么评”“结果如何用”等“任督”工作核心问题，梳理出了《上海市中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作问题清单》，市级领导工作组会同专家指导团共同探索、研究解决12个瓶颈问题，充分发挥专家指导团的高位引领作用，为“任督”工作给予更加精准地指导，促进“任督”工作不断高品质推进。

二、区级层面重协作、促融合、优流程

（一）纵向推进督导体制机制优化，建立跨部门沟通协作制度。各试点区形成教育局各部门间有效沟通协作的工作机制，制定本区“任督”工作跨部门沟通协作制度。例如，徐汇区建立季度例会机制、部门沟通机制、联合督导机制、共同反馈机制、协同问责机制；虹口区建立区教育局组织科、监察科、审计科、计财科、中小教科、督导室等6部门统筹协同督导机制；松江区建立

“五位一体”（教育党建、行政科室、教师教育业务部门、教育督导和社会评价协同）协同督导工作机制。

（二）纵向推进各类综合督导融合，有效减轻学校工作负担。各试点区加强融合督导的研究，并在实地督导中深入实践，形成“融合督”的督导新理念。例如，虹口区积极探索融合督的四大路径“指标内涵融合”“督导专家融合”“督导流程融合”“评价意见融合”；松江区采取“1+4”督导模式，一次实地验证，四个准备工作，包括学校发展性综合督导结果，区教育局相关科室对校（园）长年度评判结果，年底综合14个部门(包括督导室)对学校的督导考核结果及对校（园）长的评优情况等4个内容进行综合运用，以减轻督导负担，提升督导效率。

（三）纵向推进督导工作流程再造，优化“任督”实地督导工作流程。各试点区认真调研分析区情，开展“任督”实地督导和学校综合督导实地督导等督导一体化的分析，关注细节，设计并完善操作流程。例如，徐汇区在查阅资料环节新增“任督”工作资料夹，并对“任督”实地督导反馈范围和反馈方式作实践运用思考。虹口区提出报告分为工作背景及依据、校（园）长履历及基本情况、总体评价、经验与成绩、问题与建议等5部分；并对报告撰写提出4



条标准要求，形成督导报告的“5+4”模式。松江区采用“清单式”督导，带着清单对照指标，到学校实地验证，并关注清单问题是否解决。

(四) 纵向推进督导指标体系构建，完善“任督”工作指标体系。各试点区聚焦教育发展关键问题，紧跟教育发展步伐，基于“融合督”督导对象的共时性、多样态，在“任督”工作指标体系架构上进一步完善。例如，徐汇区将校(园)长履职内容概括为“三责任、两发展”，分别为贯彻落实责任、引领指导责任、规范治理责任，关注学生发展、学校发展，以此构建区域“任督”工作指标体系。虹口区将“落实章程建设”“建立教育质量内部保障制度”等内容进入指标体系，体现区域一以贯之的教育理念和时代特征；并提升一体化实施督导评价指标的包容力，形成一体化实施的新模块指标。松江区将进一步破解指标核心内容，关注校(园)长自身成长和未来可期，促进校(园)长队伍建设。

为加强试点示范，做好后续全面实施准备，本市将着力在以下五个方面做好工作：一是继续加强专家队伍指导，追踪进展，总结经验。加强定期横向交流，逐步扩大参与范围。二是继续加强信息化平台建设，数字赋能，智慧



推进。依托上海教育督导信息化平台建设，实现“任督”相关数据统筹使用、有效治理，为“任督”工作智慧推进不断赋能。三是继续加强试点工作总总结，提炼经验，打造品牌。健全“任督”工作制度，继续聚焦工作推进实施中的重点、难点问题进行相关课题和实践研究，打造区域任期结束督导工作的特色与品牌。四是继续加强督导工作闭环，强化应用，提升权威性。形成试点区定期将校(园)长任期结束督导情况向上级党委和政府报告机制，积极争取区教育局党工委支持，成为党工委组织路线建设的重要举措和抓手，提升督导结果权威性。五是以试点区工作为引擎，促进“任督”工作全面铺开。发挥好“任督”工作的辐射引领作用，促进非试点区积极跟进，主动做好开展“任督”工作的准备。（胡文君 执笔）

责任编辑：龚燕

厚植“任督”之本 夯实教育之基

——徐汇区校（园）长任期结束综合督导评估实践

文 上海市徐汇区教育督导事务中心

徐汇区作为上海市中小学校（园）长任期结束综合督导评估工作的试点区，紧扣党的二十大主线，认真落实国家和本市“任督”文件要求，上下一致、主动谋划、勇于突破，现已在中小幼三个学段开展了试点工作，积极探索“任督”制度设计、实施路径和组织保障，稳妥有序地推进试点工作，并已初显成效。

一、厚植“任督”之本 统筹科学谋划

路径一，强化理论宣传和专业指导。徐汇区不断加强宣传国家及本市相关文件精神，深化中小学幼儿园评价改革，引导促进广大校（园）长认真履职尽责，推动基础教育高质量发展。充分利用市级专家导师团，通过国家督学、教育专家指导和助力，优化了综合督导的流程，提升了“任督”试点区工作品质。

路径二，构建跨区域轮值制度。本市已形成试点区轮值制度，徐汇区作为试点区之一，积极参与各区轮流组织召开的“任督”工作经验交流，并通过各区“任督”现场观摩等汲取经验、突破瓶颈，打造良好的“任督”教育生态，推动督导结果充分运用。

路径三，建立“三个吃透、一个明确”工作思路。徐汇区教育督导及相关部门凝心聚力、科学谋划，提出“任督”工作要做到三个吃透：一是吃透



“任督”工作的价值定位，知道“应该做什么”；二是吃透“任督”工作指标，知道“具体做什么”；三是吃透“任督”工作相关资料，知道“该怎么做”。一个明确：明确督导指标评分规则和评估报告撰写要求。

二、固化试点成果 构建协同机制

（一）固化试点成果。徐汇区教育督导事务中心牵头教育局相关部门，着力将教育各项要求在学校得

到有效落实和创造性地实践，形成导向明确、评估科学、结果权威的徐汇“任督”模式，制定了《徐汇区中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估试点工作方案（试行）》《徐汇区整合实施学校任期结束综合督导评估试点工作和学校发展性综合督导工作的制度》《徐汇区中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估试点工作跨部门沟通协作制度》等文件，加强对“任督”工作的政策指引，为“任督”工作深入推进打下坚实基础。

(二) 强化组织与制度保障。徐汇区教育局成立了专项工作领导小组，组建由督学、教育行政干部和有关专家组成的中小幼各学段督导组，并整合区域各类督导评价、监测评估工作，将“任督”工作纳入区域教育督导工作考核范围，做好经费预算，加强条件保障，激励先行先试的改革创新精神。同时，将“任督”工作结果作为办学情况诊断、重大决策、校（园）长考核的重要依据；对问题突出、整改不力的校（园）长，将依照《上海市教育督导问责实施细则（试行）》进行严肃问责。

(三) 构建协同融合机制。在过去的二十几年里，徐汇区学校发展性督导评价以学校发展规划为抓手，促进了中小学幼儿园的可持续发展。“任督”工作将以考核任期内校（园）长进步程度及绩效为抓手，深化中小学幼儿园评价



改革，督促广大校（园）长认真履职尽责。为切实做好减轻基层学校负担，徐汇区开展了基于学校发展性督导与“任督”的融合式督导，构建跨部门的沟通协调机制，建立了季度例会制度、部门沟通制度、联合督导制度、共同反馈制度、协同问责制度等，清晰阶段工作要求，架设沟通平台，明确督导流程，通过协同推进不断突破试点工作的重难点问题，促进“任督”工作有序推进。

三、明确督导内容 优化督导指标

(一) 确立“三责任 两发展”主线。根据教育部《关于开展中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估工作的意见》《上海市中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估实施方案（试行）》精神，从校（园）长履职的角度，徐汇区形成了“三责任 两发展”的督导指标体系主线。即贯彻落实责任、引领指导责任和规范治理责任的“三责任”，学生发展和学校发展的“两发展”。“三责任”是校（园）长的岗位职责要求，“两发展”是校（园）长履职所达到的成效或成绩。

“三责任 两发展”有效地将督导内容有机地整合，强化校（园）长责任意识，从整体上和履职的角度谋划学校的发展。

（二）细化优化评估指标。“三责任 两发展”指标体系包含五个一级指标和十五个二级指标。一级指标分别为贯彻落实责任、引领指导责任、规范治理责任、学生发展和学校发展。每个一级指标对应三个二级指标，分别为教育方针、管理体制和学业减负；顶层设计、队伍建设环境营造；管理制度、运作机制和安全卫生；习惯素养、体质健康和绿色指标；教育质量、办学特色和社会评价。

四、科学精准实施 规范督导流程

（一）“三一致”和“三不同”。

“任督”工作强调对校（园）长履职情况的评估，重点关注校（园）长在学校工作中发挥的作用；学校发展性督导强调学校整体工作的评估，凸显学校发展态势、办学成效和绩效等。具体操作上，徐汇区提出“任督”工作和学校发展性督导在实施过程中的“三一致”和

“三不同”。“三一致”即“督导时间一致、督导过程一致和督导专家一致”。“任督”与学校发展性督导的时间、过程以及人员安排都是一致的，从整体上把两项工作整合起来，减少对学

校工作过多的干扰。“三不同”即“督导指标侧重不同、校长自评报告不同和督导结果不同”。除了共同指标外，

“任督”工作有个性化的评估指标，校（园）长要根据“任督”指标撰写自评报告，评估专家提供单独的对校（园）长评估的督导报告。

（二）融合中优化督导流程。徐汇区将两项督导工作的整合融入工作计划，进一步优化督导工作流程。1.督导启动阶段，成立督导评估专家组，向学校下发书面督导通知及相关要求，召开相关部门参与的督导准备会；2.现场督导阶段，听取学校和校（园）长自评报告，通过多种方式进行现场信息采集、分析和汇总，结合各类专项督导、经常性督导等数据形成初步反馈意见。3.督导结果反馈阶段，采取当场口头反馈初步意见，被督导单位和校（园）长有提交书面申辩意见的权利，最终形成《学校发展性督导评价报告》和《校（园）长任期结束综合督导评估报告》；4.督导整改跟踪阶段，根据整改时间表对学校及校（园）长整改情况进行回访，提出整改情况意见，形成督导闭环。

征途回望千山远，前路放眼万木春。今后在“任督”工作深入推进中，徐汇区将深入剖析“任督”工作意蕴，不断总结经验，提升教育督导的实效性、科学性和权威性。

责任编辑：高臣

攻坚克难 协同创新 开启新篇章

——虹口区校(园)长任期结束综合督导评估实践

上海市虹口区人民政府教育督导室

虹口区作为上海市中小学幼儿园校(园)长任期结束综合督导评估工作的三个试点区之一，勇挑重担、主动作为，在顶层架构、模式创新、指标融合和结果运用上进行了积极探索，突出特色、打造品牌、扎实推进，确保“任督”工作有序、有效开展。



一、强化顶层设计与协同创新

1. 加强督导定位研究，明确评价方向。校(园)长任期督导是以党育人、为国育才，落实立德树人为根本任务；以提升办学治校水平，促进教育高质量发展为目标；以培养一支优秀校园长队伍，发现、培养一批优秀校长为导向的教育督导评价改革。

2. 加强工作组织统筹，完善制度建

设。根据国家及市级相关文件精神，虹口区制定了《开展中小学幼儿园校(园)长任期结束综合督导评估工作方案》，进一步强化校(园)长的职责和使命担当。

3. 加强部门协同合力，强化运行机制。督导室协同监察室、组织科、中教科、小教科、学前教育科等部门，成立“任督”工作专班，明确职能分工，责任落实到人，协同推进“任督”工作落地见效；形成定期例会制度，及时研讨和破解试点工作中的困境；架设督评信息平台，形成信息交流的快速通道，实现信息和数据随取随用。

4. 加强资源配置支持，构建跨区域协同机制。通过试点区横向工作研讨，分享经验；借助市级专家指导团导师力量，提升试点区工作的站位，不断突破问题和瓶颈，积极探索适合区域实际、彰显区域特色的实施路径。

二、督导模式重构与流程再造

1. 督导模式重构。虹口区积极整合各类督导，探索“任期结束综合督导”与“学校发展性督导评价”的一体化实施路径，形成了“1+N”（1为综合督导+N为专项督导）的综合性、权威性的督导评价模式。区以学校发展规划为抓手，评价校（园）长任期结束时规划实施发展的绩效和任期内学校进步程度，强化校（园）长规划引领学校发展的意识，激发校（园）长办学的积极性和主动性。

2. 督导流程再造。学校发展性督导评价和其他专项督导多为“见人见事”，而“任督”工作为“见事见人”，这对教育督导一体化实施提出了更高要求，督导流程的再造和优化是必然要求。表现一，专家任务分工。以发展性督导与“任督”工作一体化实施为例，将发展性督导专家团队与“任督”工作团队进行有效整合，分设报告督学，组长可根据实际分设或由一名专家完成。参加模块督导的督学分别向条线的报告督学和组长汇报，组长总体把控各类督导重点和进程。

表现二，督导报告呈现。虹口区结合“任督”要求制定了工作背景及依据、校长履历及基本情况、总体评价、经验与成绩、问题与建议的报告模板，体现校（园）长在规划学校发展、营造



育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等方面的做法和成效，同时指出其办学过程中存在问题和不足。

表现三，督导程序优化。一方面，在自评环节中，在学校自评后增加校长自评、采取多种评价方式收集校（园）长履职信息和数据、完成任期结束督导模块评价表、与校长进行初步反馈和沟通、向校长和学校口头反馈督导意见。另一方面，整合相关数据平台信息，拓宽督导数据采集渠道，以数据实证为支撑，定性与定量相结合，初态与结果相比较，客观分析与评价校（园）长履职情况，提高任期结束综合督导效能。

三、督导指标区本化及融合

1. 督导指标的区本化。虹口区结合区情，积极探索督导指标区本化，将“任督”指标优化为六个一级指标，分别为党建与思政工作、立德树人、学校

治理、教师工作、校园环境、满意度评价。并通过德尔菲法和实测检验，细化了观察要点和权重赋分。以学校治理为例，分为落实章程建设、制定发展规划、依法办学、家校关系、办学成效等五个二级指标，赋分总计为30分。

2. 督导指标融合。基于督导对象的共时性、多样态，加强数据分析研究，对各类督导指标进行汇总、梳理和提取，提高一体化实施督导评价指标的包容力，增强指标内涵的一致性，实现综合督导指标的合理瘦身，避免分散、重复用力。例如对校长专业发展内涵5个关注点和学校发展性督导评价一级指标4个模块进行有效关联和融合，形成适合一体化实施的新模块，既方便督学开展评价，评价结果为多个专项服务，也切实减轻学校迎检负担。

四、结果运用

1. 督导结果的公示、问责和激励。

一是，建立公示制度。建立健全公示、公告、约谈、限期整改和回访制，实现督导过程和督导结果的公开透明。任期结束综合督导完成后，向区教育党工委和区教育局报告，完善发布制度，接受社会监督。二是，健全问责机制。将任期结束督导评估结果作为办学情况诊断、重大决策、校(园)长考核的重要依据。对问题突出、整改不力的校

(园)长，依据《教育督导问责办法》进行严肃问责。三是，健全激励机制。开展校(园)长任期结束督导，一方面要及时发现校(园)长在办学中存在的问题，客观分析问题的成因；另一方面也要及时提炼基层校(园)长办学中的经验和亮点，对办学成效突出的校(园)长给予表彰奖励，更好地发扬先进，提升区域校(园)长的整体水平。

2. 强化校长群体态势分析，打造专业化校长队伍。2018年，中共中央、国务院印发了《关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》，提出加强中小学校长队伍建设。“任督”工作同时也是校(园)长队伍建设的重要助力：一是，紧抓校(园)长在有效实施“怎样培养人”“培养什么人”“为谁培养人”这一根本性问题的关键作用，分析优秀校长成长所需环境及必备要素，将校长“任督”和需求分析作为校长专业发展阶段项目的起点和终点。二是，探索制定适切的校长队伍建设政策，营造校(园)长成长的良好生态环境，激发校长队伍的内生动力，打造一支政治过硬、业务精湛、年龄结构合理的校长队伍。三是，开展名校(园)长的教育思想、办学理念、专业素养、创新能力等主题的研讨和培训，实现优质校长资源相互融通。

责任编辑：张苏

多措并举重落实“五位一体”促发展

——松江区校（园）长任期结束综合督导评估实践

上海市松江区人民政府教育督导室

对于校（园）长任期结束综合督导评估试点工作，松江区教育督导室积极践行“1+4”综合督导评估工作模式，聚焦试点工作的“综合评估”效能。在区教育工作党委的领导下，督导室提前3个月与局组织人事科协商，确定参加校（园）长任期结束综合督导评估试点工作的校长名单，提前通知到人、到校。实地督导前，由督导室牵头向区教育局相关职能科室收集数据，形成问题清单。

实地督导时通过听取校长履职情况汇报、巡视校园、查阅资料、个别访谈、召开座谈会等途径，深入了解校长任期内履职能力、履职情况，努力做到对校（园）长任期内的办学情况实施更为公正、客观、真实的评价；关注任期入口，重视办学的过程性，评估校（园）长治理学校的增值性。同时加强与参加校（园）长任期结束综合督导评估试点工作的校长互动、沟通，突出了“任督”对“关键人”的关注，在关键问题上达成共识。试点工作完成了预期目标，取得了较好效果。

一、做好顶层设计，开创试点 工作新思维

1.坚持区教育工作党委的领导。贯彻落实党管办学方向、党管干部、党管人才的精神，在松江区教育工作党委的领导下，成立由党委书记和副书记局长任双组长的试点工作领导小组，指导督导室积极开展校（园）长的任期综合督导评估试点工作。

2.坚持实施方案的先行。对标教育部、上海市关于开展中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估试点工作的相关文件精神，科学制定《松江

区中小学幼儿园校（园）长任期结束综合督导评估试点工作方案（试行）》，聚焦“任期效能”，解决学校“评什么”、“怎么评”和“谁来评”的困惑，引导校园长凝心聚力办好学



校。

3.坚持主评部门的协同。优化试点工作流程，建立多部门联动协同的工作机制，将教育部的评估参考要点作为基础性评价内容，并整合松江区教育局推进学校内涵发展的重点工作，设立发展性评价指标，关注评估的多元参与和学校的增值发展。目前由松江区教育督导室牵头，14个职能科室（含局下属中心）协同参与的学校学年度办学行为与办学质量督导评估工作得到基层学校高度认可，结果公正、客观已被教育局相关科室运用并具有权威性，其结果也将纳入对校（园）长“任督”的评估指标之一，凸显评估办学的过程性。

二、开展课题研究，探索试点工作新模式

1.“五位一体”协同的督导工作机制。围绕“抓好试点，探索引路”这一目标，跳出督导事务性思维，以课题研究为先导，做深做透试点工作。聚焦试点工作中的督导评估管理体制的优化和运行机制的完善，积极探索实施教育党建、行政科室、教师教育业务部门、教育督导和社会评价“五位一体”协同的督导工作机制，不断提高试点工作的质量和水平。

2.“1+4”综合督导评估工作模式。松江教育督导室积极践行“1+4”

综合评估工作模式，聚焦试点工作的“综合评估”效能，开展1次校（园）长任期结束前到校现场实地综合督导评估，整合五年一次的发展性综合督导评估，结合每学年一次的学校办学行为与办学质量综合督导评估、每年一次的基层单位年度考核（考领导班子及校级领导个人）、每年的过程性专项督导评价。按照5项督导评估结果相应占比，综合评估校（园）长的履职能力、履职情况。关注任期入口，注重过程性评价，使对校（园）长任期结束综合督导评估试点工作更为公正、客观。

3.《数据驱动下教育督导评估区域协同机制研究》课题研究。松江区人民政府教育督导室课题《数据驱动下教育督导评估区域协同机制研究》，旨在探究利用信息技术、测量技术充分挖掘数据在教育督导评估协同机制中的作用和价值，探寻数据驱动下“五位一体”教育督导评估的区域协同机制，提升区域教育督导评估的整体性和系统性，进一步促进区域教育督导评估有效性的提升。课题借助本次校（园）长任期结束综合督导试点工作的开展，在督导实践中深入探索区域分学段教育督导评估指标体系建设与优化的原则、策略，尤其是从方法论的角度探索如何针对特定主题进行指标体系的建设，以及在实践中进行迭代优化的路径。

三、落实结果运用，构建试点工作新格局

1. 指标的科学性。落实国家意志，坚持上海高标准，体现区域特色。保底线，重内涵，看发展。对标教育部、上海市中小学幼儿园校(园)长任期结束综合督导评估参考要点，组织教育局纪检监察审计科、组织人事科、基教科、学前教育科等相关职能部门，对幼儿园园长、义务教育学校校长和普通高中学校校长的履职行为，从党的建设、立德树人、学校治理、教师工作、规范办学、安全卫生和满意度等七个方面为一级指标，科学研制指标，充分发挥指标的指挥棒作用，进一步强化校(园)长职责和使命担当，激发办学活力。

2. 队伍的多元性。建立多元督导团队，组建校(园)长任期结束综合督导评估专家库，充分发挥行政部门、教育学院、松江高校、专兼职督学和市督导部门聘任专家的专业优势，构建起专业水准高的督导评估专家库共50余人。强化督导队伍建设，坚持以课题引领，任务驱动式学习和读书研讨活动，认真落地“四定式”专业培训，提升督导队伍专业素养，切实把脉正向，强化团队智力支撑。



3. 结果的硬着陆。督导结果的运用一直以来是督导评估工作中的一个薄弱环节。本次松江区校(园)长的任期综合督导评估试点工作，我们在以下一些方面进行了有益的尝试：一是将督导结果及时反馈给学校和相关部门，并督促教育局和学校在适当范围内对督导结果进行公示，并作为教育局评聘校(园)长的重要依据；二是重视督导整改的落实，增强校(园)长工作改进的针对性、可操作性和实效性，以督促改，以评促建，促进校(园)长的专业发展；三是落实督导问责，在试点工作中如发现校园长存在对学校思想政治教育不重视、办学行为不规范、安全风险防控体系建设保障或卫生防疫不力等行为，坚决启动督导问责，维护松江良好的教育生态。

责任编辑：杨培

五育视野下的学生综合素质个性化评价

上海中医药大学附属闵行晶城中学 孙强

学校一直围绕“如何促进学生综合素质全面发展”和“如何评价学生综合素质”两大教育命题，践行《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》文件要求，全面实施素质教育，深化课程与教学改革。至今我校已构建系统化多维度且整体性较高的“校本化学生综合素质评价体系”。

一、凸显核心素养的评价导向

评价聚焦发展学生核心素养、提升学生素质。在初中每一学习阶段，关注学生的学习经历和过程，通过分析学习动机、个性差异和学习潜能，为学生提供适合自身的个性化学习方案，关注基础薄弱学生，用增值评价激发其自信，对资优学生通过实践创新、主动探究、合作学习等综合指标进行考察评价创新发展能力，培养高阶思维。

结合我校开设的非常多彩的拓展课程，创建拓展课程量化评价标准。学校要求每生每学年至少选择参与2门拓展课(最多选择4门拓展课)。每学期末各拓展课按总人数的20%评出优秀学员，每人奖励1分。此外，每学年评出优秀拓展课5个。

我校积极与上海地铁、上海中医药大学附属岳阳医院、上海中医药大学、梅陇镇文体中心等社会实践基地合作，开设三十多门实践课程，并基于此研发“中医药特色”系列综合实践课程，确保每名学生参与到中医药相关的必修课和选修课中。通过学习共同体开展线上与线下融合



的研究性学习，将学生在社会实践中的成长经历及成果全部录入市学生综合素质评价平台，并记入个人综合素质评价档案中。

二、构建“成长足迹”与“晶城生活”评价

载体

“成长足迹”主要分享学生初中阶段的成长历程，形成完整、连续的学生综合素质档案；学生通过回顾“成长足迹”发现自己的兴趣、爱好、特长以及发展的不足，为自己的初中学习生活找到努力的方向。此外，也便于教师了解每个

学生的情况，从而有针对性地与学生开展交流，进行指导。

“晶城生活”包括学生的思想品德、学业水平、身心健康、艺术素养、社会实践、职业生涯规划、研究性学习、文化传承等八个方面。其中，后三项为我校自主增加的评价项目，希望通过评价，引导学生注重自身职业生涯规划能力，重视研究性学习能力。

三、构建“三主体”评价体系

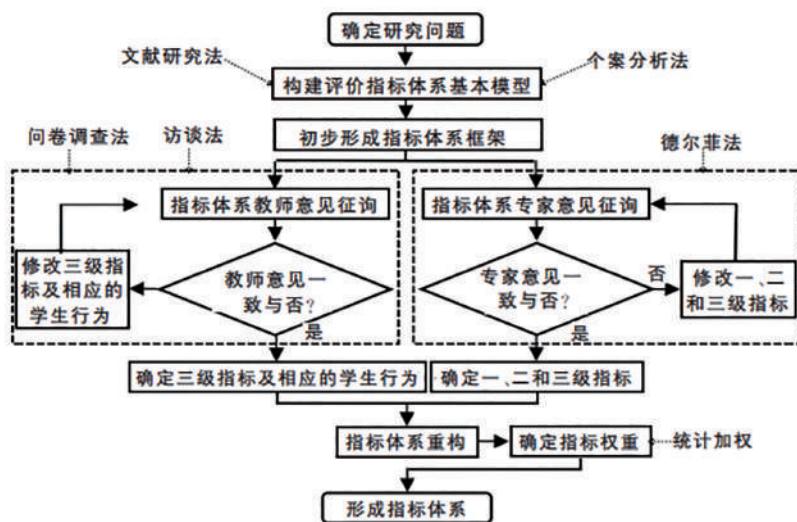


图1 研究技术路线

在信息化环境下，我校学生综合素质评价设立面向“三主体”的多元评价体系，强调学生自评、家长评价、教师总评三种形式相结合。学生综合素质评价按流程图展开，具有非常鲜明的实践性特征，具备较高的完整性以及规范性，注

重实施效果。

根据自身管理的需求，我校自主研发具有“晶城”特色的学生综合素质管理评价系统，该系统包含学生、家长、教师三类角色，各角色需根据自身权限及时客观填写综合素质评价主要内容，评价者与被评价者之间可实时互动。例如，对某生的某一项目进行量化评价及审核时，班主任可以选择性地将评价信息发送给学生本人、家长、老师或校领导等，实现学生、家长、学校之间有效、良性的沟通，消除多元评价主体之间的交流障碍，保证评价的真实与公平。

四、结语

我校“校本化学生综合素质评价体系”项目中的“大数据年报”为“三主体”搭建起沟通的桥梁，为学生全面发展创设条件，进一步完善了学校、家庭、社会“三位一体”合力育人机制，更直接更全面地整合学生综合素质大数据，为培养学生成才全面提升奠定基础。

我们将继续积极开展有效的学生综合素质评价探索，力争在“双减”背景下，为中学生综合素质评价的实施发现总结更高效的实践经验，进一步完善五育视野下学生综合素质个性化评价体系。

责任编辑：于孟圆

唱响五育主旋律 开辟课后新天地

上海市宝山区江湾中心校 孙汝红

2021年以来，学校在充分认识学校教育主阵地作用的基础上，整合学校、家庭、社会教育资源，从五育并举的视角设计校内课后服务，并纳入学校现有课程体系，形成思想、制度、实践的层层推进，满足学生全面发展和多样的个性化需求，回应社会的关切和期盼。

一、价值厘清，重塑课后校园生活

在长期的办学过程中，学校在“需要教育”办学理念引领下，坚持学生全面发展目标，努力构建“需要——满足”教育体系。近年来，为持续深化“需要教育”内涵，学校依托“梦想家”少年宫和“快乐330”课程建设，使丰富的素质教育活动伴随着每一位学生的课后校园生活，为成长赋能。

结合办学实际，学校先后对原有的“少年宫活动”“快乐330”和“课后服务”这三项课后活动内容进行盘点梳理，对课后活动管理、校外力量引进、现代技术应用、活动特色培育等工作机制重新规划设计。在坚持愿留尽留和工作日全覆盖的前提下，学校根据区教育局工作部署要



求，将“双减”后的课后服务按三个时间段分别进行“作业辅导”“特色课程活动”和“晚托看护”的具体内容设计，以“三段式、三特点、三整合”的顶层设计优化（见图1），重塑学生课后校园生活并纳入学校课程体系，展开丰富实践，形成校本化、特色化工作机制，满足学生多样化学习与活动需求、满足家庭托管与辅导需求，满足学校办学的持续进步。

二、五育并举，聚焦学生多元需求

根据教育的根本任务和学生的多样化需求，学校从五育并举的视角设计课后服务，以“作业辅导+兴趣活动”为主要内容，并在对各种教育资源盘活与整合中逐步实现提质增效。

“三段式、三特点、三整合”学校课后服务设计

第一时间段 (15:30-16:30)		第二时间段 (16:30-17:30)		第三时间段 (17:30-18:00)	
作业辅导		特色课程活动		晚托看护	
特点： 分层分类	自主作业 分层辅导、个别化辅导 自主阅读	特点： 五育融合	基础拓展活动 “梦想家”学校少年宫活动 主题实践活动	特点： 一生一策	自主作业 自主阅读 游戏活动

三整合：与原有课后活动内容的整合，校内外师资力量的整合，家校社教育力量的整合。

图1 “三段式、三特点、三整合”学校课后服务设计

在内容安排方面，盘点学校原有的课后活动内容，兼顾学生学业学习和综合素养发展，将学校“少年宫”活动、“快乐330”、主题节的部分校内外实践活动纳入课后服务特色课程，进行统筹设计，开展“作业辅导、特色课程活动、晚托看护”三段式课后服务。

第一时段“作业辅导”。学生自主完成作业，学科教师对班级学生作业进行分层分类辅导。重视对学生自主作业管理的培养和对学困生的个别化辅导，要求学生尽量不带书面作业回家。

第二时段“特色课程活动”。学校在“呵护每一个孩子的童年梦想”课程理念指导下实施以五育为载体的校本活动课程，包括基础拓展活动、“梦想家”学校少年宫活动和主题实践活动三类，内容丰富，五育融合。其中基础拓展活动以讲故事、搭七巧板、玩棋类游戏等普适性内容为主；少年宫活动以红色经典、艺术人文、科技

创新、体育运动为单元，开设中国绳艺、合唱、长笛、意大利语、跆拳道等32个学生活动社团；主题实践活动结合学校主题月、主题节，开展校园“小辅导员”、社区“小先生”、实践“小达人”、快乐“小农夫”、探索“小行家”等活动展开。

第三时段“晚托看护”。为满足家庭需求设置个性化服务，学校为每位学生独立建档，内容包括学生参加社团活动情况、家长联系方式等，做到“一生一策”。

在组织形式方面，根据课后服务不同时段不同学习活动内容，分别以自然班、分年级编班、灵活组队等形式开展学习活动。其中，“梦想家”学校少年宫活动依托学校智慧平台以学生网上自主选课的方式开展；主题实践活动支持老师以“导师制”形式开展，如科技辅导员以“好朋友老师”的身份带领“好朋友学生”赴杨浦区同济大学深海探索馆开展探索活动。

三、力量整合，突出协同育人实效

专业师资力量的整合。在坚持本校教师为课后服务主体的前提下，学校整合校内外师资力量，将社会专业人士、社区有专长的热心人士和有特长的大学生志愿者请进学校加入服务团队，促进课后服务高效运行。如邀请上海市非遗传承人指导“布艺堆画”社团等。

家校社教育力量的整合。在有效整合服务内容、专业师资力量的基础上，学校通过引领家长观念、协同社会力量，积极挖掘整合可兼容、可互补的教育资源，推进“双减”后的课后服务持续高效推进。如邀请家委会、社区干部参与学

校课后服务方案设计并监督方案执行，利用干休所、警署特殊教育资源共同开发活动课程等。在学校和上级相关部门对本校学生、家长开展的多次关于课后服务满意度交流访谈、问卷调查中，均得到高度认可。

“双减”是“减负增效赋能”高质量教育体系建设的机遇和挑战，对学校教育的专业性、教育资源的丰富性、学习生活的科学性都提出了新要求。基于五育并举目标设计的校内课后服务，无疑是促进学生健康成长、提升学生综合素养的新平台，也将成为学校建设高质量教育体系的新路径。

责任编辑：傅彦



于细微处智慧落实“双减”政策

上海市虹口区广灵路小学 余琦

为促进学生全面发展、健康成长，国家提出“双减”要求。两年来，广灵路小学在实践探索中，注重从“小处入手、细处着眼、实处着力”，智慧落实“双减”政策要求。

一、小处入手，巧妙设计空间，给予学生快乐

学校注重课间活动和教学空间设计，从“小处”入手，多给孩子一些快乐、自主空间，促使学生调节身心、消除疲惫、陶冶情操，促进人际交往。

学校首先优化了铃声，不仅音乐优美，还配上了诸如“同学们，下课了。请大家文明休息，文明如厕，不奔跑，上下楼梯靠右走”等温馨提示语，旨在提醒教师准时下课不拖堂的同时，也适时对学生开展行为规范教育。

其次，学校充分利用教学楼地面和空间，巧妙设计游戏，教学生会“玩”。例如，一楼墙面主要介绍学校的办学理念、发展沿革、占地面积等，促使学生在休息走动的不经意间整体了解学校。二楼印刻了小篆、隶书等不同字体的“灵”字，叙述着中国文字的传承。同时，设置了可供学生自主参与的“垃圾分类自走棋”“重走长征路”等小游戏，以此润物细无声地宣传垃圾分类和让学生了解漫漫长征路的艰辛。三楼设有“二十四节气”的图案介绍，并设计了



“二十四节气跳跳棋”“成语大比拼”“区字棋”游戏，让学生玩中学、学中乐，让知识充满乐趣。学校还将走廊地面设计成各种棋盘，让所有空间灵动起来。学校还利用走廊墙面，在各教室外都建造了乐高墙，学生利用课间、午休、课后服务等时间围绕“开学了”“冬奥会”“二十大”等主题，开展自主创意拼搭，在快乐中增长见识，提升能力。

二、细处着眼，妙用作业图章，尊重学生个体

学校作业管理是学校日常管理的重要组成部分，也是落实全面育人，推进课程教学改革，

落实双减政策的有效抓手。学校在实践基础上，总结提炼了“基于标准的‘六化’小学作业可视化管理路径”，并着眼于作业管理中的“细微”处，以敲章形式，丰富作业评价，落实作业分层，尊重学生个体差异。

首先，教师将每日作业分成必做与选做。在选做题中，教师可根据学生实际能力水平，动态使用好“免”、“略”、“↓”图章。“免”重在激励学业优秀学生，可免做一些作业；

“略”重在关注学困生，可免做一些超出其认知水平的难题；“↓”重在适当降低难度，提升基础相对薄弱学生的学习积极性。

其次，教师在批改作业时，采用“敲章”的方式进行有针对性的批注，例如，通过“书写认真”、“书写姿势正确”、“计算正确率高”等“评价图章”，表扬学生的亮点与进步；通过“请用直尺”、“请规范书写”等“评价图章”指出作业中的问题，鼓励改进。

三、实处着力，活用人力资源，落实课后服务

有效落实课后服务是学校支撑实现“双减”目标的重要载体之一。我校将课后服务分为“安心60分”“快乐60分”“温馨60分”三个时段，倡导教师全员参与，鼓励教师边学边教，从实处着力，盘活校内人力资源，有序推进课后服务。

“安心60分”（15:30—16:30）主要用于教师指导学生做作业以及答疑解惑，重在培养习惯、培育能力，尽量做到不把书面作业带出校，



解除或减轻家长的辅导负担，让家长安心。

“快乐60分”（16:30—17:30）主要用于开展体育类、艺术类、科技类、技能类、心理健康类等素质教育活动，重在促全面发展、增素养。素质教育活动分为长课时与短课时，长课时以校级为单位，由综合学科教师承担，每人每周至少承担一次；短课时以年级为单位，由工作量未满教师轮流承担，教师可结合自己的特长组织学生开展活动，也可基于学生需求，边学边教。每个年级每日开设的活动项目根据学生人数动态调整。

“温馨60分”（17:30—18:30）旨在解决部分家长晚托需求的延长性服务，教师组织学生开展快乐阅读、影视鉴赏等活动，解决家长后顾之忧。

在“双减”政策的指导下，学校将继续秉持“广学灵动”的办学理念，努力办成孩子喜欢、家长信赖、社会满意的家门口的好学校。

责任编辑：张苏

教育督导与教育行政执法协同的法理基础

分析教育督导和教育行政执法协同的法理基础，需要在对二者关系和性质比较的基础上进一步分析其在未来是否仍有独立存在的价值，抑或两者能否合并。如在教育行政执法中直接添加教育督导的职能，或者直接赋予教育督导机构行政执法职能。若督导和执法可以互相代替或者简单合并，则教育督导和行政执法的协同也就失去了基础。

一、教育督导具有独立价值且无法被执法替代

首先教育督导有独立存在的价值。政府和学校具有保证完成国家教育任务的责任，但这是一种外在赋予政府和学校的义务责任，而人具有趋利避害、逃避责任的本能，若缺乏外在的制度监督而仅靠道德的自我约束难以主动承担国家的教育任务责任，因此建设现代国家的责任政府必须通过制度化的外在监督避免政府和学校被动地承担责任。因此，必须要通过教育督导的制度化的督政、督学的外在监督检查作用来保证政府责任和学校责任的实现。另外，在行政目的方面，教育积极行政目标的实现需要运用教育督导。当下教育领域刚性执法更多地关注教育消极行政目标的实现，侧重守住底线。而要实现诸如促进教育公平、提升教育质量、打造优质教育资源等积极行政目标，就需要充分发挥教育督导的评价指导功能，积极为学校出谋划策，激发学校成长的内生动力。

事实上，改革开放以来，教育督导在保障“两基”历史任务完成、推进义务教育均衡发



展、推动重大教育政策项目落实、促进学校教育教学水平提高、督促教育热点难点问题解决、开展教育质量评估监测、科学服务教育决策等方面，发挥了不可替代的作用，作出了重要贡献。而诸多国家的实践也已经证明，教育督导制度是国际上普遍认可的有效的教育监督制度，是现代教育管理不可缺少的重要环节，是与教育决策和执行相协调的现代教育管理体系的重要组成部分，对于保证教育的有序运行和权力的正确行使具有重要意义。

同时，教育督导也无法直接行使行政执法的职能，理由有二。其一是“法无授权不可

为”。这是指执法主体作出某种公务行为必须有法律依据。执法行为可分为授益行为与侵益行为。“法无授权不可为”主要针对侵益行为。由于诸如行政处罚、行政强制之类的侵益行为给公民设定义务或剥夺、限制其权益，会给公民带来不利法律后果，因此必须严格限制约束此类行为的行使，没有法律授权不能作出此种侵益行为。

《立法法》中的法律保留原则也体现了这一精神，即没有法律依据，行政法规、地方性法规不得作出限制和剥夺公民基本权利的规定；没有法律和法规依据，规章不得设定减损公民、法人和其他组织权利或者增加其义务的规范。《教育督导条例》第十二条则具体规定了教育督导机构可以行使的职权，包括查阅、要求作出说明、开展调查、给出建议等，可以看出法律法规并未赋予教育督导以行政执法的权力，教育督导机构未经法律法规的授权不能作出给公民带来不利法律后果的执法行为。其二是现实条件的掣肘，由于行政执法直接影响相对人的权利义务，因此对于执法的规范、流程以及执法人员的素质具有很高的要求，而教育督导机构的工作人员多为教育领域的专业人员，既缺乏行政执法的专业知识储备，也没有执法资格证书，尚无法胜任行政执法工作。

二、教育行政执法具有独立价值且无法被督导替代

教育行政执法也有独立存在的价值。法律的生命力在于实施，法律的权威也在于实施。教育行政执法一头连接法律的制定，一头连接法律的落实，只有真正执行到位，才能从有法可依走向有法必依。为了让《教育法》规定的教育



督导制度真正落到实处，让督导机构出具的督导报告不再成为“一纸空文”，让教育督导真正“硬起来”“长牙齿”，需要与教育行政执法相结合，用执法的“刚性”保障教育督导发挥实效，因而教育行政执法有其独立的存在意义。

但是，教育行政执法也无法代为履行教育督导的职能。其一，教育督导行为是包含着运用知识技术进行学术判断的一种专业化活动。尤其在督学活动中，由于教育教学活动的知识性、专业性和学术性，实施教育督导行为的督学往往要求具有较高的学历、学识甚至较高的学术造诣。此外，教育督导还要结合专业性评

价为被督导的政府和学校提供有效的改进建议。这种高度的专业性、知识性和学术性对行政执法人员是一个巨大的挑战，目前多数行政执法人员尚无法胜任教育督导的工作。其二，执法本身不是目的，而是一种手段；教育是执法的基础和目的，执法是教育的手段和保证。如《行政处罚法》第五条规定了“惩罚和教育相结合”的原则，即实施行政处罚，纠正违法行为，应当坚持处罚与教育相结合；《教育行政处罚暂行实施办法》也规定实施教育行政处罚，应当坚持教育与处罚相结合。因此，执法需要与督导合作，发挥督导的教育引导作用，从而预防和制止违法行为，发挥法的指引、教育、预防作用。这才是教育行政执法的根本目的所在。

三、督导和执法具有内在互补性和协调性

在法律性质上，教育督导与教育行政执法作为行政事实行为与行政行为，具有密切联系，行政事实行为的事实结果往往能够引发相应的行政行为的法律效果；在最终目的上，教育督导与教育行政执法都是为了推动教育法律法规和政策落地执行，为了促进教育事业的发展，两者存在目的一致性；在协同治理机制上，教育行政执法和教育督导作为教育系统中的执行系统和监督系统，分别行使执行功能和监督指导功能，具有内在互补性和协调性。治理理论主张治理主体的多元化和合作性，“传统的权力服从模式转变成协商合作模式，致力于集体行为的各个组织必须

交换资源、谈判共同的目标，形成相互的权力依赖”。通过协同实现系统内资源的共享与再配置是构建教育督导与教育行政执法协同机制的基本逻辑。在协同过程中，协同参与者应当提供自身最具比较优势的资源。教育督导与教育行政执法在教育管理系统中代表监督职能和执行职能，具有各自的比较优势，应通过两者协同打破各自的资源壁垒，实现能力互补和资源整合。

综上，教育督导和教育行政执法各自承担相应职责，均具有独立存在的价值，两者既无法相互替代，也无法合二为一；同时两者在法律性质、行动目的、协同机制上存在互补性和协调性，构建教育督导与教育行政执法的协同机制具有理论可能性和可行性。然而，作为一项新生事物，构建教育督导和教育行政执法的协同机制仍然面临诸多现实挑战，未来应进一步从理论和实践方面加强探索，有效实现教育行政目标和提高整体行政效能，提升教育治理的现代化水平。

责任编辑：傅彦



你我“30分”满意百分百

——责任督学利用专业智慧破解学校问题

文 上海市浦东新区责任督学 潘国昌

【案例背景】

我区督导室把对于学校“五项管理”落实情况的督导列为责任督学贯穿全年重点工作。

“聚焦‘五项管理’如何督？面对‘问题需求’如何导？”这是我展开此项督导工作首先需要破解的问题。面面俱到的“督”也许时间精力够不上，夸夸其谈的“导”又很难收到实效。鉴于此，我决定采取“点上‘督’破、流程梳理；以点‘导’面、全面评估”的督导战术，用专业智慧破解学校的问题。



绳，有的嬉戏追逐，还有的三五成群径直回教室……

我赶紧招呼几位正在赶回教室的八年级女生，问她们为什么不继续参加大课间活动。两位学生不假思索地回答说：“大课间活动没啥意思，不如回教室做做作业！”原来他们的大课间活动除了集体做广播操外，并没有其他安排，跟课间休息没啥区别。

作为督学，我想着一定要把学校的这个情况了解清楚。于是我走访了七年级的三位班主任，她们“满腹怨言”：

【案例描述】

9月的一天下午，本人来到JY中学，正逢学生大课间活动时间。本想一睹学生的“快乐30分大课间”，没有想到的是操场上的景象简单又散乱：集中广播操后，学生们有的拍球，有的跳

“30分大课间活动的责任全转移到我们班主任身上，项目设计、活动组织、安全保障，工作要求层出不穷。”

听了学生们的直白和老师们的怨言，我揣着责任，带着疑问，来到校长室。校长见到我，寒暄了几句后，即刻要求校务办主任通知教务主任、德育主任等，集中小会议室召开座谈会。

听取校长和分管主任对于“五项管理”落实情况汇报之后，我直奔“30分大课



间活动”主题，要求他们提供大课间活动的相关资料，如实施方案、时间、内容安排和责任人等。出乎意料的是，学校除了提供“作息时间表”之外，对于大课间活动的相关资料一无所有。

于是，本人以严肃的态度，跟与会的校领导阐明了对于“30分大课间活动”管理的相关要求和建议：一是必须提高对于“五项管理”思想认识，“大课间活动”不是过去意义上的“课间休息”，而是“健康管理”的重要举措；二是作为活动必须要有相应的实施意见、内容安排与相关制度；三是大课间活动，既要充分发挥校级层面的资源和组织优势，又要充分地激发班级层面（教师、学生）的主动性和积极性，更需完善“30分大课间活动”的全员化、多元化、激励性的导向与实施机制。

整个座谈会虽然有点“火药味”，但我紧扣政策底线，耐心倾听校领导和老师的“苦衷”与“无奈”，最终在相互理解中实现了思想的统一，坚定了校方做实“大课间活动”的信心。

不经意间来到了12月，同样是一天下午的“大课间活动”时间，我刚走进校园就看到了操场上一片热闹的景象，听到广播喇叭里不时传来呐喊声：“某某班加油！加油！”原来学校正在举行冬季趣味运动会，有学校规定的项目挑战赛，如滚铁环、打陀螺、跳长短绳、投篮与垫球等，也有班级

特色项目的展示，如啦啦操、拉丁舞、赶猪猡、老鹰抓小鸡等。运动会结束，德育处主任对10月以来的学校“大课间活动”情况作了总结，并宣读了优秀班级、班主任优秀组织奖获得者名单，还为运动会的各项优胜者颁发了奖状。自从“30分大课间活动”实施方案完善后，学生参与率实现了100%，活动的时间与运动量几乎达到计划的100%，师生对于活动的满意度达到100%（以上数据来自师生座谈会），真是“你我‘30分’，满意百分百”。

【案例评析】

督导既有监督的职能，又有指导的责任，责任督学既是责任学校办学的评判员，又是学校办学的合作者。要做好经常性督导，既要有精准的政策把握能力，又要善于破解问题的智慧。之所以使“30分大课间活动”由原有的散乱自由状况，转变为“你我齐参与，满意百分百”的高质量教育活动，可能主要源于：

1. 敏锐的问题洞察力，寻找症结根源何在。学生散乱自由，教师怨声载道的表象背后肯定存在着一系列的原因，这引发了我对学校组织管理问题的深

思。敏锐捕捉不经意间的现象，透过现象深入实际的证据链的梳理，再顺藤摸瓜到管理源头查找，是一位合格责任督学应该具备的智慧专业。

2. 正确把握政策要求，有理有据揭示问题。督导行为是一项政策性原则性较强的监督指导活动，政策要求是判别问题的重要标准，也是提出整改和意见的重要依据。“30分钟大课间活动”演化为师生自我的“大课间休息”，显然学校领导对于教育政策落实不严肃、不严谨。为此，责任督学日常要加强对教育教学文件政策的学习和研读，深刻把握其精神实质和标准要求，只有这样才能对问题的揭示胸有成竹。

3. 尊重理解循循善诱，凝心聚力破解问题。责任督学作为行政组织派遣的督查员，是学校办学行为的第三方监督指导者。学校办学过程中出现的不足或问题，最终需要学校领导和内部自己去解决。为此，作为责任督学不但需要“高智商”，更需要“高情商”，尊重和理解学校的领导。尊重、理解并不是对“偏差或不作为”的偏袒，而是让学校领导对督学有信任，对教育政策有敬畏。

责任编辑：王伟旦