

中小学校责任督学挂牌督导 典型案例

国务院教育督导委员会办公室

2019年2月

前言

自 2013 年 9 月，全国中小学校责任督学挂牌督导工作开展以来，各地高度重视，积极推进。目前，共有 12.1 万名责任督学，在责任区学校开展挂牌督导工作，挂牌督导覆盖率小学为 97.3%、初中为 97.5%、高中为 94.5%。责任督学深入学校一线，监督学校规范办学行为，指导学校教育教学发展，协调解决人民群众关切的问题，为加快教育现代化、建设教育强国、办好人民满意的教育作出了重要贡献。部分责任督学利用自身的学科专业优势和丰富管理经验真督善导，形成了一批好做法、好经验。为总结交流经验，不断提升责任督学工作的质量与水平，教育部督导组于 2018 年 4 月组织开展了全国中小学校责任督学挂牌督导工作案例征集活动。经专家认真评选和督导组综合研究，形成了 78 篇典型工作案例。

这 78 篇案例主要分为监督规范办学、指导学校内涵发展、助推教育质量、解决群众关切、保障校园安全等五个类别。这些案例充分体现了责任督学工作的六个特点：一是准备充分，积极学习新理论、新知识、新政策，努力提升自身素质，同时做到督前有计划、有方案，为有效应对督导工作中出现的各种情况做了扎实的准备工作。二是工作规范，严格按照《中小学责任督学挂牌督导规程》实施督导，严格遵

守《中小学责任督学工作守则》。三是定位准确，对责任督学的身份和相关工作定位清晰，注重协调处理好与学校和各利益相关者的关系，谋事做事不越位。四是大胆创新，对责任督学挂牌督导工作不断提高认识，注重积累实践经验，不断创新工作方法。五是注重内涵，本着为学校服务的原则开展工作，一切以学校发展、教师进步、学生成长为着眼点，“督”问题，“导”措施。六是效果明显，帮助学校发现不足，补齐短板，指导学校发挥特长，不断提高，得到了学校、教师、家长和社会的认可。

全国各地责任督学可学习借鉴案例的经验做法，提升工作能力，不断提高督学挂牌督导工作水平，为教育改革发展作出更大的贡献。

目 录

一、监督规范办学

1. 真诚付出为校解忧..... 1
2. 解决信访事件要注重发挥正能量..... 5
3. 督“小事”与导“大局”..... 9
4. 架起学校与家长沟通的桥梁..... 13
5. 一封邮件引发的思考..... 18
6. 诚心“督” 细心“导” 用心“学”..... 22
7. 挂牌督导要倾听家长“好声音”..... 25
8. 倾听家长老师声音 悉心助力学校新生分班..... 29
9. 矫正民办园教学利益观..... 32
10. 在督导检查中合力优化学校内部管理..... 35

二、指导内涵发展

11. 当不当“局外人”..... 38
12. 抓点带面 提高督导工作实效..... 42
13. 摆正位置用心督导..... 48
14. 为学校特色发展助力续航..... 53
15. 关注需求开出良方助推发展..... 57
16. 督学接地气助学润水土..... 60
17. 向着美的方向生长..... 63
18. 把握工作重点 促进均衡发展..... 67
19. 督学引领 助力山区学校创建原生态特色教育..... 71
20. “督”“导”并行 让宿舍文化绽放芬芳..... 76

21. 学校发展规划的制定岂能“应付”	81
22. 提升校园文化 优化育人环境.....	86
23. 利用督学资源 促进名师成长.....	90
24. 从挂牌督导学校展现国学经典特色凸显责任督学责任.....	93
25. 发挥“工作坊”辐射作用引领民办园教师专业成长.....	97
26. 积极回应督导需求全力推进国家通用语言文字教学.....	102

三、助推教育质量

27. 角色转变带来课堂观察不一样的体验.....	105
28. 对提高教育教学设备使用效益督导的实践与思考.....	109
29. 在经常性督导中将“导”的工作具体化.....	113
30. 挂牌督导为民办学校发展助力.....	117
31. 挂牌明职责 树“牌”提质量.....	121
32. 爱眼护眼 势在必行.....	125
33. 做好督学入校工作 助推学校持续发展.....	129
34. 当好典型经验发现者助推区域教育均衡发展.....	133
35. 督学与教研结合推动区域教学均衡.....	136
36. 凭借“亮点” 使沟通思维走向共识.....	139
37. 一堂试卷评讲课之后.....	142
38. 春风化雨保质护航.....	147
39. 督学参与课改助推学校教学质量提升.....	152
40. “小”建议带来“大”变化.....	156
41. 努力发现“需求”寻找提升空间.....	159
42. 对听课情况的督查和思考.....	163

43. 责任督学促进科学教育的质量提升.....	166
44. 督导改善办学条件提升办学水平.....	170
45. 服务课堂教学 提高教学质量.....	174
46. 破解偏远农村学校教育质量之困.....	178
47. 提升薄弱学校教学质量.....	181
48. 一次教学常规督导引发的思考.....	185
49. 督导教学尽己任教研兴校促发展.....	188
50. 发现问题靠“督” 解决问题靠“导”.....	191
51. 示范指导作文教学 走出作文教学困境.....	195
52. 延伸责任督学触角提高学校教学质量.....	200
53. 没竖起来的发射塔.....	203

四、解决群众关切

54. 一个电话的约定.....	207
55. 沉下心来切实解决农村孩子读书的问题.....	211
56. 功成不在我 功成必有我.....	215
57. 做家校桥梁为家校护航.....	218
58. 倾听家长意见及时解决问题.....	221
59. 让爱 呵护折翼的幼鸟腾飞.....	224
60. 破解留守儿童“失管”“失教”难题的督导.....	229
61. 晓民心民意 解热点问题.....	237
62. 图难于其易 为大于其细.....	240
63. 促进家校沟通化解家校矛盾.....	245
64. 一次成功的服务.....	249

65. 如何妥善对待家长投诉.....	253
66. 为山区留守儿童撑起一片蓝天.....	257
67. 当好家校联系的协调员.....	262
68. 发挥督导作用做有温度的教育.....	266
69. 搭建学校与家长和社会联系的纽带.....	269
70. 用情沟通用心做事解群众之忧.....	273
71. 责任督学架起学校与家长之间的桥梁.....	277

五、保障校园安全

72. 利用责任督学挂牌督导保障学校食堂卫生安全.....	280
73. 树立“一盘棋”思想 齐力创建平安校园.....	284
74. 真督实导发现问题精准施策注重实效.....	289
75. 发挥桥梁作用为学生安全护航.....	293
76. 消除安全隐患促进学校发展.....	296
77. 校园周边安全督导检查案例.....	299
78. 对农村学生走读途中存在安全隐患的督导.....	303

真诚付出为校解忧

辽宁省锦州市凌河区教师进修学校副校长 张艳玲

【案例描述】

2017年初，督导组到北湖小学进行安全督导专项检查时发现，学校厕所不能满足师生的使用需求。学校学生将近1300人，男女生厕所的蹲位一共才25个，男厕所小便池总长不足7米，根本不能保证全校师生的正常使用。学校也没有多余的资金去改善这个问题。

【案例分析】

根据国家教育均衡发展的要求，小学男女生对厕所蹲位的要求是：男生应至少为每30人设1个大便器或1.2m长大便槽，每20人设1个小便斗或0.6m长小便槽；女生应至少为每13人设1个大便器或1.2m长大便槽。所以，北湖小学的厕所数量没有达到标准。

知道了这个情况后，我采取了以下措施：

第一步：实地考察。我看到下课的时候，学生争着往教学楼外走，并且很多学生在厕所外排队。厕所无法满足学生的使用需求，并且存在很大的安全隐患。

第二步：根据掌握的具体情况，在局工作调度会上，我如实向局领导班子汇报情况。

第三步：区政府领导、局领导班子和督学室领导现场办公，决定投资40万元，在2018年暑期对北湖小学厕所进行扩建。

在厕所扩建完成之前，为了把不安全因素降到最低，我及时和校方沟通，把低年级和高年级学生的休息时间稍错开几分钟，以缓解学校安全管理的压力。

整件事情的处理十天完成，虽然经过了几个回合，但与校方的合作还是比较顺畅的，作为责任督学我深感欣慰。在解决问题的过程中，我既履行了督学的职责，体验到了工作的价值所在，又拉近了与学校的距离，为学校做了实事，赢得了学校的信任，也为后续开展工作打好了基础。

【案例反思】

责任督学挂牌督导属于经常性督导。经常性督导的特点是责任督学要频繁的、不定期的下到学校开展工作。如果去的次数多了，难免学校会有抵触情绪，一是担心督导影响学校的正常工作，二是对责任督学的督导水平和能力持怀疑态度。因此，作为责任督学进校督导，我感到尴尬。其中最大的难点是责任督学如何取得校方的信任和配合？如何实实在在地发挥责任督学的作用？

一、督学“用真心、办实事”，与学校建立良好的合作关系

作为一名挂牌督学，要充分尊重和理解学校工作，把要求学校进一步改进和发展的意见与校方进行充分沟通和协商，寻求共识。这样学校才愿意为责任督学敞开大门，欢迎督学以自家人的身份进出校园，愿意亮出“家底”，相信督学

的真诚。就以上案例来看，学校刚开始并没有对责任督学寄予多大的希望，没想到事情就这样简单的促成了。后来，通过与督学的交流、合作，学校真正感受到督学是在真诚地为学校服务，很自然地对督学变得热情。

二、督导工作“多参与、谋实招”，帮学校找出问题、解决难题

根据挂牌督导的规程，责任督学下一次学校后要填许许多多模式化的表格，诸如典型经验、存在问题、整改通知、听课记录等等。这些工作都是必要的总结和积累，但我认为最实在的莫过于发现问题，为学校解决困难。责任督学要本着“为学校服务、为校长分忧”的心态，尽量在不打扰校长工作、不干扰正常教学的情况下，深入现场，重实地考察、跟踪督查。待掌握最真实的数据、发现最实质性的问题后，督学再发表意见，同时和学校共同寻找整改办法，跟踪整改效果，直到问题得到有效解决。以上案例中，正因为督学能够持续追踪整改措施的落实情况，才能在短时间内有效解决厕所扩建问题。总之，只有真正为学校办实事，才能体现责任督学的价值所在。

三、“督”要诚心，“导”要细心，反馈不流于形式

责任督学的职责之一是要发现学校办学经验和特色，并进行宣传推广。表扬是一种激励，对学校的评判结果要以肯定成绩为主。在反馈的环节中，应该本着一分为二的原则，

成绩要放大，存在的问题要具体分析。重大的、影响学校发展方向的原则问题一定毫不含糊地下发整改通知书并上报到有关部门，引起多方重视尽快解决。

责任督学要具备与外界协调沟通、争取各方支持、解决问题的能力。责任督学的角色定位有以下八个方面的内涵：办学行为的监督者，素质教育的推动者，教育质量的评价者，典型经验的发现者，现状问题的诊断者，社会各界的联系者，教育行政的协调者，教情民意的反馈者。归纳起来，督学需要具备三个方面的素质：一是专业精神，二是专业水平，三是协调能力。其中，协调能力往往容易被忽略。就上述案例来看，要解决问题可能涉及以下几个沟通层面：一是与教育行政部门沟通；二是与学校沟通，有解决问题的意愿；三是与区政府沟通，以争取到政府的投资。所以督学要做好学校与家长、政府之间的桥梁，除了具备专业精神、专业水平以外，还需要具备与外界协调沟通、争取各方支持、解决实际问题的能力。

总之，作为一名挂牌督学，肩负重任，要不断加强学习，努力提高督导水平，成为学校不可缺少的合作者。

解决信访事件要注重发挥正能量

上海市虹口实验学校原校长 张建国

【案例背景】

去年初夏，虹口区人民政府教育督导室接到由区信访办转来的信访投诉件。一位家长匿名反映，区内一所民办初级中学初一学生作业量过多，严重影响学生日常作息。作为该校责任督学，我即刻着手调查。

【案例描述】

家长主要反映的意见归纳为：

1. 学生作业过多。在学校一年多的学习时间里，作业做到晚上 9、10 点是常态，11 点是家常便饭，12 点也不是为奇。

2. 家长举例：4 月 15 日当天，初一某班学生的回家作业量，包括数学、英语、语文、历史在内，孩子用了 5 小时才完成。

3. 学校没有兴趣活动，从未组织过任何的观摩和实践活动。

为保证调查信息采集的客观公正，也为让区教育行政主管部门了解情况，我与相关部门沟通，请教育局中教科一位青年干部共同参与了信访事件处理的全过程。

第一天前往该校时并没有事先通知。我们访谈了校长和

教导主任，查看了课程计划及课表，了解了学校对作业管理措施等。第二天，我们随机组织召开座谈会及进行问卷调查，详细了解具体情况。

通过调查了解，我们对家长反映的问题得出以下结论：

1. 初一学生回家作业一般是 2 小时，晚上 9 点前都能完成。学校有作业管控机制，在管理策略落实上有检查和反馈记录。

2. 因 4 月 21-23 日为期中考试，故考前复习的学科作业较平时稍多。4 月 15 日该班绝大部分同学在回家后 2.5 小时左右可完成全部学校作业。

3. 初一年级第一学期，学校组织了广播操比赛，班班有歌唱比赛及演出、元旦迎新、秋游活动。第二学期组织的活动有科技艺术节、爱心义卖、春游。

至此，家长信访反映的问题已经有了结论，按常规可以汇总情况。但我没有这么做。

家长信访其实是一种资源。如果责任督学在处理信访事件过程中既重视问题的解决，又能借助这么一个平台，更深入推进学校的相关工作，获取最大的教育效益及社会效益，那我们的工作就更有意义。

于是，我开展深入调研。在学生座谈和问卷调查中，学生对学校的课程实施和课表安排、对改善课堂教学和规范教学管理、对教学器材配置和注重作业效率等，结合鲜活而贴

切的事例指出不少问题，也提出了很有价值的改进建议。学生如此有思想有见地，让我很是感慨。

整个调查处理程序完成后，我写了两份报告。一份是《关于反映民办 XX 初级中学课业负担重的信访事件处理情况汇报》，上交区教育行政主管部门及区信访办；一份是《上海市民办 XX 初级中学初一年级部分学生座谈会纪要及问卷情况统计》，交给学校。

学校收到我的报告后，非常重视。校领导面向全校教师，再次重申市教委关于初中学生每日回家作业量的政策要求，认真开展了检查，并以书面形式承诺：

1. 学校要进一步加强学生学习习惯和作业习惯的养成教育。在不放松教学要求的前提下，对不同层次学生将采取不同的作业要求，严格控制作业时间。

2. 教导处将认真分析学生的意见和建议，切实改进相关工作。继续强化备课组在作业量上的严格把关，明确奖惩，提高作业的效率。

3. 继续采取学生座谈、调查问卷等形式，了解教学实施情况；通过家委会、家长会等渠道密切家校沟通，争取家长对学校工作的理解和支持。

【案例评析】

在处理这份信访投诉件之初，学校领导感到有些“冤枉”，情绪比较抵触。如果我们仅仅停留在澄清基本事实的层面，

那么处置的结果也就是对上有所交代。而当我们把调查了解的触角深入到学校课堂与教学管理的领域，通过学生客观反映让学校看到“短板”，将学校管理者的关注点引入到重视学生意见、改进管理环节、促进良性发展上，那么这么一份信访件，最终对学校、对学生、对家长所传递的，无疑是一份正能量。

事实证明，通过责任督学的用心工作，学校确实在进一步规范教师的教学行为、加强细节管理、丰富学生课余生活等方面，获得长足发展。而且我相信，对信访事件处理的积极态度，也会促使校领导更加重视家长、社会对学校办学的意见和建议。

督“小事”与导“大局”

江苏省镇江市教育考试院原书记 毛建国

我承担着三所四星级普通高中的责任督学工作¹，这三所学校概括起来有这样的共同点：学校名气响、校园大、师生多，且校长都是特级教师，水平高、阅历广、资格老，都是当地有影响的人物。这样的学校对责任督学的学识水平和工作能力是一个考验。如果责任督学不能促进学校进步，就不易取得校方支持，工作难以打开局面。如何找准督导的切入点呢？我试着从学校常规管理的细节，即所谓“小事”入手，去窥探学校发展大局的基础。常规管理的表象往往能反映出学校各项工作成效，也给责任督学提供了很大的工作空间。

【案例描述】

第一次去某校开展督学工作，我没与学校领导打招呼，进校门后便开始按自己设定的路线，巡查校园常规管理状态，看看能否从看似井然有序的表象中找出问题来。两个多小时后，我走遍了学校的办公楼、教学楼、实验楼、艺术楼、体育馆和操场，还真发现了许多不起眼的“小事情”：如高二某班语文教师提问时让6个学生同时站立，高三告示栏里的光荣榜透露了学生的考试成绩排名，一教学楼底层的厕所标牌丢损，艺术楼顶层无人灯没人管理，物理实验室实验后垃圾没及时清理，有的办公室电瓶车充电有碍观瞻等等。我找到

¹江苏省镇江中学、江苏省镇江第一中学、镇江市实验高级中学

校长后，从了解学校管理的基本构架与特点入手，请校长分析本校管理中的优势与不足，在交流过程中择机把自己刚刚在校园环境巡视中见到的问题枚举出来，还用手机拍摄到的图片来印证。在问题面前，校长作了反思，他说尽管自己天天转校园，但对有些情况可能熟视无睹了，学校常规管理确实需要改进和加强。校长表态要针对我提出的批评，举一反三，再从常规管理“小事”抓起，来提高办学水平。不久后我再去该校复查，发现上次向学校提出的几处管理欠缺问题已基本消失。更让人欣喜的是我提出的问题与建议已引起了校方的重视，学校开始对管理组织结构、管理方法与手段、管理扁平化领导等发展“大局”问题，进行了科学且深入地思考。这些思考将为学校酝酿今后改革发展提供了一个着力点。

【案例分析】

国务院教育督导委员会办公室印发的《中小学责任督学挂牌督导办法》第三条规定了责任督学的五项职责，一是对学校依法依规办学进行监督；二是对学校管理和教育教学进行指导；三是受理、核实相关举报和投诉；四是发现问题并督促学校整改；五是向教育督导部门报告情况，并向政府有关部门提出意见。在这五项职责中，最重要的是责任督学需要善于发现问题，只有发现了问题才谈得上监督和指导。从学校常规管理入手发现问题是一个一举多得的好方法。好处之一是常规管理检查给责任督学提供了最自主的督导平台。

这类检查一般不需要学校行政提供额外帮助，不受时间地点和学校活动的限制，从偶然中找到必然，操作简单易行，对责任督学掌握第一手资料起着“带路”作用。好处之二是学校常规管理涉及面非常广，便于督学找到提出问题和解决问题的突破口。一些不起眼的“小事”往往能折射出学校德育成效、教学情况和师生精神风貌。督学可以根据自己的个性特长，切准校弊，帮助学校改进工作。好处之三是检查常规管理相对能够拉近责任督学与学校领导之间的关系。责任督学发现的学校常规管理方面的不足，往往是学校领导乐于解决的问题。许多“小事”不是什么原则性的问题，无需向上级打“小报告”，只需学校引起重视，这些“小事”便能改正。“小事”解决好了，可以让学校感觉到督学存在的作用，也能让督学感受自身存在的价值，从而让“办好学校”成为学校行政与责任督学的共同追求。

【案例反思】

把督查学校常规管理作为切入口，是责任督学熟悉工作环境、明晰具体任务、探索督学方法的有效路径。从查找问题出发到改进不足落脚，是督与导的工作周期，责任督学应该循着这个周期努力工作。除此以外，责任督学督查学校常规管理还有三项要领：一要明晰角色，做校长的参谋，不做校长领导，要善于出谋划策，杜绝越俎代庖；二要寻根溯源，滴水见太阳，学会从表象中分析出倾向性问题，从偶然中找

到隐藏着的必然，要善于小中见大，避免惜指失掌；三是要注意方式，向校领导或当事人反馈情况要注意时间和场合，要善于切中弊端，防止不得要领。

如果把督查学校常规管理分为督学工作的起步阶段，那么两年多的督学工作我经历了两个阶段，第一阶段是督小促大，即督常规小事促学校提升；第二阶段是督大促小，即督学校章程与规划制订等大事，促学校精细化管理。两个阶段的督导方法可以归结为两句话：督常规细节促法规执行，导发展规划促学校提升。我想，这两句话也是我忠实执行国家督导委员会办公室《中小学责任督学挂牌督导办法》的真实写照。

架起学校与家长沟通的桥梁

江苏省无锡市江阴高级中学教师 缪丽君

【案例描述】

2015年10月22日，我接到一位家长电话，反映南菁高级中学实验学校学生中午就餐存在问题：

1. 学校推出了ABC餐，却没有及时公布每种餐的菜单或菜单位置不够恰当，导致学生盲目排队，最后学生发现菜品是自己不喜欢吃的菜，又要重新排队，这样浪费了学生大量时间。

2. 学校推出的ABC餐，在保证菜的品质的同时，还增加了菜的量，结果导致许多饭量小的同学浪费了许多菜，这与光盘行动不相符。

3. 学校为方便学生，可能有一些饮料推出，包含了碳酸饮料，导致许多学生竞相购买，而不喝学校的免费汤。这种长期喝饮料不喝汤的现象，对学生身体健康不利。

4. 部分初一年级同学身材较小，他们往往要先排队买菜，买好菜后将菜碗放在桌子上面，然后再去盛饭，这时候有的身材较大的同学就做一些恶作剧，即在人家的菜中放一些纸屑之类的小杂物，让别人不开心，吃不下饭。因此，要求学校加强用餐管理，防止这些不如意的事情发生。

【案例分析】

接到家长电话后，我第一时间与该校校长取得联系，把家长意见向学校进行了反馈，要求学校尽快了解情况，研究改进措施。第二天我专程赶到学校，学校非常重视，让分管副校长一起实地查看食堂，走访了食堂工作人员，并深入到学生中去了解就餐情况。分管副校长召集总务处、德育处、值班老师和食堂管理人员商讨整改办法，要求值班老师重点关注售菜窗口学生排队人数、饭菜数量以及学生用餐情况，并把相关信息反馈给总务部门；总务处召开学生代表座谈会，进一步了解学生对菜单、菜量和就餐纪律等问题的意见和看法。根据了解的具体情况，初步形成整改方案并提交校行政会议研究，最后由后勤部门负责实施：

1. 对社会公布的一周学生菜单进行详细分类；食堂每个售菜窗口做一个醒目的菜单公示牌，每天及时公示 A/B/C 餐分类和相对应的菜单。

2. 要求食堂服务人员在售饭菜时，尽可能征询一下学生饭菜量的需求；在班主任会议上，再次要求班主任老师教育学生要大声告诉食堂服务人员自己对饭菜量的要求，以及落实光盘行动的要求。

3. 三个年级三层楼面的餐厅将分别添置 10 张餐桌椅，并对每一张餐桌进行标号，固定每个班级的就餐区域及对应的餐桌椅，确保每个学生有固定的座位。每桌设立一名组长，桌上统一放置一块蓝色抹布，每桌每天安排一名同学负责值

日工作，食物垃圾与其它非食物垃圾分类处理。进一步加强值班老师和学生志愿者的值班工作，值班老师提前用餐后进入指定区域值班，管理学生用餐情况。德育处和学生会及时跟进对各班级就餐纪律和就餐秩序的后续量化检查管理，各班之间每天进行卫生互查、打分。

4. 加强文明用餐的宣传教育工作，营造文明用餐的氛围。

整改后，食堂用餐情况得到了明显改善。菜单名目清晰，学生队伍整齐，用餐秩序井然，用餐环境干净整洁，基本杜绝了浪费现象。

我将学校的改进措施和结果及时向家长进行了通报，针对家长提出的第3点“学校为方便学生，可能有一些饮料推出，导致许多学生竞相购买，对学生身体健康不利”的意见，进行了解释说明：食堂本来就不供应可乐、雪碧等碳酸饮料，学校也从未对学生推出过任何饮料。家长对学校改进措施和结果表示十分满意。

【案例反思】

这个事件从发生、处理到结果，整个过程时间短、效果好，主要是因为采用了家长、督学、学校三方联动、处理得当的工作策略。督学架起了学校与家长沟通的桥梁：一是让家长表达合理诉求的渠道更畅通，收集家长建设性的反馈意见，尽力在学校工作中加以改进和解决。二是让家长更充分地了解学校，增进理解和沟通，营造更利于学生的成长环境。

三是让家长更理解教师的辛苦与付出，更好地配合学校和教师对学生进行教育。

这个案例引发了我对督学工作的几点思考：

一是沟通与协调的能力是责任督学的关键能力。责任督学在履行自己职责的过程中，要经常听取师生和家长意见建议，及时受理学生和家長针对学校食品安全、学生负担等问题的举报和投诉。要经常扮演政府职能部门之间、政府职能部门与学校之间、学校与社区和学生家庭之间、学校与教师之间、教师与学生之间的“协调者”角色。因此，督学要善于和学校、教师、学生、家长、社会进行交流互动，善于和各层面进行协调沟通，这种沟通与协调的能力必须在实际工作中切实加以提高。

二是要使责任督学工作更上一个台阶，还要进一步运用好督导结果。要把督导结果作为加强和改善督导工作的依据，使之在更大范围内发挥作用。食品安全、校园安全等这些都是学校管理的共性问题，通过一所学校 ABC 就餐事件，举一反三，在责任区学校中进行预警，各校都加强了就餐管理，改进了学生就餐安排的合理性。责任区学校中，各自都有自己的办学特色，有各自好的做法与经验。如有的学校行政听评课活动扎实有效，每月形成一期行政听评课简报，对上课教师和听课的教师都是非常难得的能力培训，对该校的教育教学产生了非常积极的影响。我将他们的特色做法和经验在

责任区其他学校进行介绍和推广，有利于责任区学校相互学习、共同提高。

三是教育督导的本质，不是为了评价优劣，而是为了改进和发展。要求求真务实，既要讲原则，又要针对学校和教师的发展情况，采取不同的工作方略，才能有好的效果。我体会到对教育充满激情，强烈的责任感、事业心和神圣的使命感是责任督学最重要的品质，责任督学在挂牌督导中不仅要督，更要导。责任督学要在工作中不断加强自身学习，科学督导、创新督导，才能不断提高督学的专业化发展水平，更好地在服务教育优质发展中践行督学的光荣使命。

一封邮件引发的思考

浙江省绍兴市越城区蕺山小学教育集团正校级协理员 鲁美娟

【案例描述】

“嘀嘀”，2017年6月的一个早上，我一打开电脑，就响起了邮件提示音。原来是塔山中心小学五年级某班的一位学生家长发来的，大致内容如下：

五年级某班学生W一直以来品学兼优，尤其对科学的兴趣十分浓厚。但自从Y老师上该班的科学课以后，W对该学科渐渐反感起来，有时跟家长聊起这个话题，还会流泪。家长认为，科学在初中的学习中有着十分重要的地位，而科学兴趣的培养，科学基础知识的获得，小学阶段是关键。W现在的状态让家长很担忧。他们从W和其他同学中了解到，Y老师是六年级的语文老师兼班主任。Y老师在科学课上基本不做实验，科学知识不专业，备课不充分，讲课时常有知识性的错误出现。学生跟她提出问题，她还认为是学生对她不尊重，便严厉地批评学生，导致学生对错分不清，有问题不敢提。家长认为，这样下去，孩子不但学不到小学阶段应该掌握的科学知识，更严重的是，会扼杀孩子学习科学的兴趣。因此，家长要求学校更换科学老师，让专职教师来上科学课。

【实施过程】

及时回复。由于家长没有留下其他的联系方式，我也只

得回复邮件，告诉家长我会尽快了解情况，若家长反映的情况属实，我会跟学校领导沟通，妥善解决问题。并让家长在问题解决之前，要安抚孩子的情绪，正面引导、教育孩子。最后答应家长，让他耐心等待，下学期开学前一定会给他一个满意的答复。

进校督导。这次进校督导内容并不在我的计划之中，但我及时进行了调整，将本月督导内容改为“随堂听课，了解教师的课堂教学情况”。督导步骤如下：（1）推门听课。根据学校总课表，我听取了五年级某班 Y 老师的一堂科学课，确实发现了一些知识和方法上的问题。（2）检查备课笔记。我检查了 Y 老师及科学组其他老师的备课笔记，发现 Y 老师的备课极其简单，没有课前准备，也没有课后反思。（3）个别交流。听取了 Y 老师对本节课的教学目标、教学思路等的解读，我也感觉到老师没有很好地领悟教材。Y 老师本人也很无奈，因为她的主要精力在六年级语文教学和班主任工作上，没有精力也不擅长科学课的教学。（4）开座谈会。召开了部分学生座谈会，我了解到学生反映的情况跟家长邮件中反映的问题基本符合。（5）反馈。我向学校领导作了本次督导情况的反馈，并建议学校下学期更换老师，让专职科学教师或有科学专长的教师任教。（6）开联系单。综合督导情况，我觉得家长反映的问题基本属实，学校应该予以重视，于是开具了工作联系单。（7）跟进落实。2017 年秋季开学前，我联系了

业务校长，了解到学校已决定更换 Y 老师，让科学专职教师 H 老师接替该班的科学课教学。

给予答复。我将学校的处理结果通过邮件告知 W 同学的家长。家长很快回复，对结果表示十分满意，也十分感谢责任督学对这封邮件的重视。

【案例反思】

从收到邮件到进校督导，一种强烈的责任感一直在鞭策着我。学生渴望的眼神，家长信任的言语，教师无奈的表情，校长焦急的神态，交叉着出现在我的眼前。直至妥善处理完毕，我才长长地舒了口气。静下心来思考，深深感受到了“责任督学”这四个字的分量。

1. 责任督学要起好家校间的桥梁作用。在这个案例中，可以看出家长既想反映问题又不敢向学校反映问题的矛盾心理，而校门口的“督学公示牌”让他找到了一条诉求的渠道。因此，我认为自己的角色就是教育矛盾的缓冲板、学校与家长的桥梁，自己的任务就是努力铺好缓冲板、架好桥梁，为教育和谐、稳定发展，提高群众对教育的满意度尽绵薄之力。

2. 责任督学要有扎实的基本功。这个案例虽不算复杂，却对责任督学的多方位能力进行了一次检阅。这次检阅使我感觉到，要想做好这项工作，就必须练好内功。首先，在“依法治校”的大背景下，责任督学必须熟悉教育法律法规、方针政策，否则，处理问题时便会软弱无力。其次，要有锐利的

眼光，能明察秋毫，发现存在的问题，且能透过现象看本质；思考问题要周密，说话逻辑要严密，分析问题能由表及里、由此及彼，说话用词准确、说服力强；要善于和学校、教师、学生、家长、社会进行沟通互动，善于和各层面的人进行沟通互动。第三，要具备一定的教育理论功底，只有这样，才能厚积薄发，深入浅出，监督、指导有方，令人信服；要有较强的专业知识和教学业务能力，做一名“全科医生”。

3. 责任督学要搞好与校长的关系。督学作为督导者，一定要协调好与校长之间的关系，建立一种和谐共赢的合作关系。首先，尊重是搞好与校长关系的基础。只有尊重督导学校及校长，与校长以平等的口吻交流谈话，求同存异，沟通双方的意见，才能得到学校及校长对督学工作的大力支持；其次，合作是搞好与校长关系的保障。只有把自己融入学校，成为学校的一员，认真倾听校长、教师的建议和想法，在语言表达上，也多用“建议”或“想法”，才能在平等、理解、信任的氛围中，与校长和谐相处；第三，规矩是搞好与校长关系的关键。责任督学要坚持守住底线，做到合情合理，规矩督学。本案例能妥善予以解决，与校长对督学工作的重视是分不开的。因此，当督学与校长携起手来，形成了驱动学校发展的合力，督学才能发挥最大的效应。因此，一个称职的责任督学，应该是一位学校管理的行家，教育教学业务的专家。

诚心“督” 细心“导” 用心“学”

浙江省杭州市桐庐县督学 王平秀

【案例背景】

监督指导学校依法规范办学，是责任督学挂牌督导工作基本职责。服务学区，对学校进行经常性督导，更是责任督学义不容辞的责任。两年前，在从事了十几年的校长工作后，有幸成为责任督学中的一员，我倍感责任重大。

【案例描述】

记得 2016 年 9 月份开学不久，我到责任区桐君小学进行随访，在楼道转弯处，看见两个孩子由于奔跑厉害撞了个满怀，好在有惊无险。10 月份再次随访时，发现就餐时孩子极其吵闹，餐厅秩序混乱……12 月份，督导室组织全县责任区督学对桐君小学开展了《义务教育学校管理标准》专项督查，诊断结果之一：学生行为习惯表现欠佳。大声喧哗、课间奔跑、接送车上吵闹等不文明现象普遍存在。针对现状，我当机立断，和桐君小学娄校长商量，确定督导主题，即第二学期整改重点为“加强养成教育，规范文明行为”。

第二步，研讨整改策略。我和娄校长、德育主任李丹一起商议，采用了以前在我们学校规范孩子行为习惯的方法措施：出台每月一次班务管理考评制度，做到每学期攻克一个点，每月解决这个点上的一个方面。即一学期“一内容”，一个月“一目标”。例如，先重点抓“文明就餐”习惯的养成，每

月重点抓一个点，分别是有序排队去就餐、整齐安静等就餐、文明节约来就餐、饭后餐具摆整齐。

第三步，实施分工操作。围绕“文明就餐”这个目标，德育处细化每月要求，并负责抽查反馈；行政组每天进行督查指导；少先队大队部组织文明监督员每天检查考评；值周领导每周总结表彰；班主任执行并实施教育……各部门各司其职，多管齐下，指导并规范孩子行为，帮助孩子培养良好的行为习惯。

第四步，督查整改结果。我每月1次对桐君小学就整改落实“文明就餐”情况进行重点督查指导，并在6月底进行了回访督导评估。督导结果，经过全校师生的共同努力，孩子们就餐习惯大有改观，基本能按要求做到“文明就餐”。

【案例反思】

只要怀有教育的情怀，做到诚心、细心、用心，那么，就会彰显督学应有的价值。

1. 诚心“督”，督学工作显价值

常态化的校园难免出现一些管理疏忽的地方，“督”就是要帮助学校发现教育教学及发展中的问题。在工作中，我本着为学校服务的心态，深入现场，实地观察，查找不足。案例中，就是通过多次随访及专项督查，发现存在的问题后再发表意见。同时帮助学校寻找整改办法，并跟踪整改效果，直到问题得到有效解决。总之，只有真诚为学校办实事，才能体现督导的价值所在，赢得学校的认可信任。

2. 细心“导”，督学工作亮成效

帮助学校解决实际问题也是责任督学的义务，“导”就是要帮助学校分析问题的原因所在，协助学校找到解决问题的方法。一旦发现问题存在，我努力做到“三到位”：一是策略到位。本案例就是成功借鉴了以前我们学校规范孩子行为习惯的方法措施。二是督查到位。每月督查时都认真做好记录并及时反馈，对存在的问题当场指导。三是整改到位。对发现的每一处细节、每一个问题，及时落实并全程跟踪，直至问题解决。经过督导，案例中的孩子们习惯变化喜人。

两年来，桐君小学坚持“抓住重点，兼顾其他点”养成教育方式，规范孩子行为习惯，收到了很好的育人效果，促进了学校教育质量的大幅度提升。

3. 用心“学”，督学工作提素质

“监督、指导、评估、反馈”是责任区督学必须掌握的基本技能。日常的督导过程，虽然丰富和拓展了自己不少教育督导理念，但在工作中，觉得自己专业知识欠缺、督导经验不足，所以必须不断加强自身修养，切实提高督导水平，努力使自己成为学校门诊的保健医生。

总之，责任督学只有秉持诚心、细心、用心，才能更好地履行督学职责，真正实现责任督学的有为、有位、有威、有味。因为幸福是奋斗出来的！

挂牌督导要倾听家长“好声音”

福建省南平市邵武市人民政府教育督导室督学 张良才

【案例描述】

对邵武市实验小学新天地分校进行规范办学行为专项督导结束后，正要离开学校，在校门口被一位家长拦住，“请问，你是这所学校的责任督学吗？”她问到。“是的，请问您有什么事？”“是这样，我是这所学校六（1）班学生的家长，我有些问题想向你反映一下”。于是，她把我拉到一边，向我反映有关情况。“我孩子因为在毕业班，最近学习压力很大，这学期以来，学校取消了音乐、美术、体育课程，回到家后，作业也很多，孩子整天愁眉苦脸，而且老师还要求上级来检查时不能说，这样下去，我担心孩子会整出什么毛病，如何是好？”听完情况反映后，我感觉这些问题正是这次专项督导没有掌握的信息，在给家长简单答复后，留下了家长的联系方式。

对此次督导工作重新梳理后发现，通过查看课程表、和师生座谈、检查教师教案都未发现老师挤占、挪用课程，也没有发现教师增加学生作业的现象，是学校打“埋伏”了，还是家长“谎报军情”？想到这里，决定对这所学校来次“补充督导”。

第二天在未通知学校的情况下，亮证督导，带着课程表

直奔课堂，果然发现家长反映的一些问题，在深入调查后，发现毕业班普遍存在挤占挪用课程、增加学生课业负担的现象，在和老师座谈中，老师们声称因为学校绩效考评竞争激烈，为了抓好教学质量，就采用加班加点、挤占挪用其他学科课程、增加作业量等严重违反规范办学行为的方法。发现问题后，在督导反馈中对学校行为提出严肃批评，提出整改意见，限期整改，并将处理意见电话反馈给家长。

之后在取得学校支持后，我主持召开了一个毕业班家长代表座谈会，邀请学校领导、教师代表也参加，就如何科学提高毕业班的教学质量，家长们献计献策，畅所欲言，共提出了 20 多条建议，如：要关爱学生、信任学生；要宽严有度，多鼓励，少批评；实行差别化作业；家长也要积极配合老师工作等，为学校毕业班工作提出许多好的建议，收获颇丰。对好的建议，让教师转化为实际行动，既减轻了学生的学习压力，又保证了教学质量，收到了很好的效果。

【案例分析】

在对学校进行挂牌督导时，往往学校会事先得到通知，在层层“交代”后，有时难于看到督导“真相”，难免会出现督导“漏洞”。倾听家长的声音可以收到意想不到的效果。

一是问情于家长。屋檐下才知风雨，对教育体验最深的是家庭，家长对孩子成长“知冷知热”，孩子在学校不愿意和老师交流的，回家后也会向父母吐露。因而，责任督学不妨

多和家长沟通交流，从另一角度来了解学校工作。如孩子在课堂上的表现情况、孩子对学校食堂的伙食是否满意、校园体育一小时每天都开展哪些活动等。

二是问计于家长。现在家长素质较高，身上都蕴藏着巨大的教育潜能和智慧，对学校发展有时会有独到的见解，问计于家长不失为一种好的督导方法。如对学校食堂建设有什么好的建议、对校园周边安全环境建设有什么好的点子、学校在家校联系工作上哪方面还需要加强等。汇聚智慧，探索多种有效途径，更好履行督学职责。

三是问意于家长。让社会满意的教育才是好的教育，及时了解家长对学校办学的满意度，掌握信息动态，加强学校和家长之间的沟通协调，办人民满意的教育，也是责任督学职责之一。

【案例反思】

责任督学挂牌督导如何打好家长这张“牌”，如何调动家长的积极性并配合督学参与学校工作，应做好以下三点：

一、畅通沟通渠道，及时收集信息。拓宽督学与家长对话渠道，建立对话机制，一是责任督学可以定期组织家长代表召开座谈会，营造平等对话氛围，针对学校阶段性工作，听取家长代表的意见或建议；二是开展随机电话访问或建立家长代表微信群，运用信息化手段和家长保持沟通；三是开展问卷调查，不定期针对学校工作印发《家长问卷》，通过

学生发放给家长，并及时回收、统计、整理，形成参考意见。家长参与学校发展的过程，也是对教育满意度提升、信任度增加的过程。

二、建立反馈机制，形成教育合力。及时向家长反馈学校对其提出的意见整改情况或对合理化建议的采纳情况，并通过网站、校务公开栏对学校重大决策公示公开，让家长有参与感、成就感。

三、加强政策宣传，发挥导向作用。在家长座谈会上或在微信群中加强对政策性文件解读、宣传，不断提高家长对学校办学活动和管理行为的参与能力、监督能力。在与家长沟通过程中，有针对性引导，不能一味客客气气，讲好话，否则就听不到家长的“好声音”。

教育部《全面推进依法治校实施纲要》指出“家长委员会承担支持教育教学工作、参与和监督学校管理、促进学校与家庭沟通、合作等职责”。倾听家长“好声音”，责任督学和家長形成家校共育机制，共同探寻学校发展的**好路子、好方法**，提升家长对教育的满意度，让家长参与学校发展的过程，使**责任督学挂牌督导更能督出问题、督出成效**，**责任督学挂牌督导更能出彩**。

倾听家长老师声音 悉心助力学校新生分班

四川省成都市青羊区实验小学青华分校责任督学 杨俐

【案例背景】

每个督学责任区公示了一名挂牌专职督学的电话号码。暑假里的一天，我接听了一位家长的电话，询问成都市实验小学战旗分校一年级有几个班？会如何分班？对于新生家长来说，最关心的事情莫过于孩子将在什么样的班级，遇到什么样的老师：是正编老师，还是临聘老师；是有经验的老师，还是刚毕业的新教师；是骨干教师，还是一般的教师？尽管校长们多次解释，学校并无重点班和普通班之分，还是挡不住家长们对“潜规则”的隐忧和“提前做工作”的热情。分班问题已经成为社会的热点问题，敏感问题。针对这个问题，在认真调研的基础上，悉心助力学校制定出相对公平、公正的分班方案。

【案例描述】

在暑假中事先联系校长，入校调研，参加学校行政会，了解学校近年的分班情况：前提是按男女比例分班——把男女生分成两部分，老师逐一抽出，或男生、女生各一大组编号分班；还有就是微机分班。

有老师说运气不好，抽到的学生生源不好，习惯不好等。了解了学校的想法后，我分享了一些分班较好的经验，建议学校分步骤实施。

首先成立分班领导小组，成员有家长代表，社区代表，教师代表，教导处分管，校级干部分管。

第一步，学校召开家长、社区代表会议，征求他们的意见。

第二步，学校召开全校教职工大会征求意见，听取建议。

第三步，由分班领导小组成员将听取的意见和建议进行梳理，反复讨论制定出分班方案，方案通过家委会、社区成员、教职工会，不断完善。三次反复论证后公示一周。

指导思想：贯彻党的教育方针，进一步规范学校的办学行为，促进教育公平，构建和谐教育生态。

分班原则：坚持“公开、公平、公正”的原则；坚持男女生比例均衡的原则；坚持“分堆抽签、均衡分配”的原则。

工作措施：宣传发动、营造氛围，细化安排、加强领导，均衡搭配、阳光操作。参与成员有家长代表（随机抽取）、社区代表、一年级所有正副班主任（教师搭配科学合理）。

分班流程：

1. 根据新生性别和家长文化程度（博士、硕士、双本、单本、大专及其他学历）将新生表分堆。

2. 由家长代表将新生登记表平均分成 6 份，装在牛皮纸袋，密封并且编号，做到学生男女均衡，家长学历均衡。

3. 班主任现场抽取牛皮纸袋，确定班级和学生名单。

4. 分班过程由社区代表、家长代表、教师代表全程监督。分班结果经确认后公示，任何人不得更改，违者严肃处理。

这次分班家长满意，社区点赞，社会反映极好。

【案例反思】

实小战旗分校的这个案例让我有以下思考：

一是督学专业素养要够，感觉要敏锐，态度要耐心。督学接听电话不能因为是咨询电话就推诿，打太极。作为挂牌责任督学要有对家长耐心的态度、较高的专业素养和专业精神，要有较强的沟通能力，要有敏锐的眼光，要及时鉴别家长的提问，做出符合政策法规的答复。这需要加强相关的培训，对自身的专业水平要不断充电和提高。

二是督学要正确定位角色，帮助学校把工作做得更细更好。督学对学校的工作要深入了解，关心学校的困惑，肯定学校做得好的工作。督学要与学校及时沟通，对涉及民生实事的热点问题要足够重视。督学对学校的问题要力所能及地悉心帮助，听取、尊重学校想法，提出建议助学校解决问题，为学校排忧解难，把不稳定的因素解决在萌芽状态。督学的工作就是助力不代替。

三是督学要关注跟踪督导工作情况，运用案例结果。实小战旗分校这次分班方案制定和执行，到目前都没有异议。得到的都是家长、社区的肯定和上级领导的赞扬，社会的赞誉。学校将此方案纳入学校制度之中，让今后的工作有据可依。

作为督学，要不断学习，深入学校，为学校排忧解难，发挥督导作用，为学校发展出力，不辱使命。

矫正民办园教学利益观

贵州省大方县人民政府教育督导室督学 赵朝文

【案例背景】

大方县 2017 年“基本普及十五年教育”接受省人民政府的评估验收。在省、市过程督导中，评估专家发现我县个别民办幼儿园有“小学化”倾向，要求整改。针对这一问题，县领导就学前教育“小学化”问题作了指示，要求学校不折不扣执行国家教育法规，坚决杜绝学前教育“小学化”倾向。

【案例分析】

作为一名挂牌责任督学，对责任区各类学校的工作都必须进行全面、细致、认真的督导。根据政府领导的指示精神，坚决杜绝学前教育“小学化”。督导中，我把学前教育“小学化”的问题作为督导的重要内容之一。通过看、听、访、查等方式了解到，民办园学前教育“小学化”倾向尤为凸显。某镇有一所公办园、两所民办园。其中一所民办园就存在“小学化”倾向。在未弄清原因之前，我认为是教师的问题，不懂得学前教育的教学方法，没掌握幼儿教育的理念。调查后，我了解到这不是教师的问题，而是幼儿园的问题。原因是，该镇三所幼儿园，由于竞争大、招生难，学前教育“小学化”是幼儿园为了求生存、谋利益而采取的手段。有部分家长总认为，孩子进园就要“学到知识”。于是幼儿园就抓住学生家长这一

心理,为迎合家长,不知不觉中步入学前教育“小学化”模式。为了杜绝此现象,我组织学校、教师、家长代表进行座谈,从以下几个方面向他们解释道理,疏导心结,讲清楚、道明白为什么学前教育不能“小学化”的原因。

1. 教育部《3-6岁幼儿学习与发展指南》明文规定,根据幼儿学习与发展的规律特点,建立对幼儿发展的合理需求,实施科学的保教和保育,使幼儿度过快乐而有意义的童年。幼儿园不能以利益为重,而忽视了国家法律法规,应严禁“拔苗助长”式的超前教育—学前教育“小学化”。

2. 幼儿园必须遵循学前教育的教育理念,必须遵循学前教育的发展规律,遵循幼儿自身的特点开展工作。违背这些规律会伤害幼儿身心健康,这是国家法规不允许的。

3. 学前教育“小学化”危害孩子的发展。根据幼儿的年龄特点和学前教育的发展规律,孩子们要在学中玩,玩中学,即“寓教于乐”,在游戏活动中学知识明事理。家长不能对孩子的学习急于求成。学前教育“小学化”是通过让孩子读读写写,写写背背,以达到掌握知识的目的。但是,这样时复一时,日复一日,反反复复的灌输,却会给孩子的学习带来负面影响。当孩子进入成才教育时,就厌学,不动脑筋。学前教育“小学化”对孩子将来的发展极为不利。所以,学校、教师、家长不仅要遵守法规、尊重科学,更重要的是尊重幼儿教育发展规律、关注孩子的身心健康。

座谈会上，我们从法规角度、理念角度、危害程度等进行分析后，大家对学前教育“小学化”问题才有了正确的认识。通过督导“回头看”，我们发现这些幼儿园端正了办学思想，规范了办学行为，家长也改变了态度。

【案例反思】

此案例说明，作为一名督学要履行好职责，必须具有“五要”能力。一要熟悉教育法律法规、教育理论，能够用理论指导实践；二要有较强的业务能力，能够用心去“督导”；三要具有恰当解决和处理问题的方法，敢于直接面对问题不留面子；四要具有沟通协调能力，得到各级的参与和支持；五要加强学习，更新知识，提升理论水平及督导能力，才能在督导中发现问题，找到解决问题的途径和方法。

在督导检查中合力优化学校内部管理

贵州省黔东南州剑河县人民政府教育督导室督学 杨俊权

【案例背景】

我担任责任督学的第四小学是一所县城小学，学校的领导班子和教师都是从县内各小学遴选进来的，管理能力和教学水平都很强，但也常常会忽略一些细节，有些方面的管理没有精细化。一是寝室管理没有形成常态化的精细化管理，管理员对怎样管理学生宿舍不够清楚，导致学生宿舍内的整洁、学生良好卫生习惯的养成等方面得不到加强；二是食堂管理方面安全意识不是很强，在食品留样、餐具消毒、工人着装等方面要求不严。

【实施过程】

为了督促和指导学校加强精细化管理，我首先根据相关文件和领导工作要求及以前在学校常规管理上的一些经验，从功能室管理（含实验室、图书室）、寝室管理、食堂管理、教育管理和教学常规管理五个方面列出了 78 个指标，每个指标都有较为详细的目标要求。到了学校后，我先与学校班子主要成员碰头，与他们一起讨论我列出的 78 个指标要求，在学校管理和检查工作上形成共识，并且要求学校分管领导每周检查一次，管理员每天检查一次，而我作为责任督学，每月不定期检查一次，检查结果与绩效考核和年终考核挂钩。

与学校班子达成共识后，我与学校主要领导一起，按照78个指标逐项开展检查。每到一处，我都对相关指标要求进行解说，让相关人员明白应该怎样去做、怎样去管理、怎样去进行自我检查，同时向他们指出做不好可能带来的不良后果，让他们明白问题的严重性，从思想上提高对这项工作的认识。在检查学生寝室和食堂的时候，我明确地告诉管理员，学校的食堂和寝室管理不到位，除管理员对管理上的要求和怎么去做不够清楚外，最主要的还是思想认识不足，认为不会出什么问题，或者是不会出大问题，这种思想会害自己、害学生、害学校。

【案例分析】

是什么原因导致学校管理不够精细化呢？主要原因还是学校领导对精细化管理不够重视，分管领导没有把工作做细做实。其次是“责任督学，挂牌督导”没有引起学校领导和社会的重视，得不到很好的配合，没有起到应有的作用。通过这个案例，我有以下思考：

一是责任督学个人进校与领导、责任督学协同进校相结合，提升挂牌督导效益，为今后的经常性督导奠定基础。“责任督学，挂牌督导”在我国还是一个新鲜事物，还没有得到所有学校的领导、教师的认识和接受。因此，责任督学到学校开展督导工作，可邀请县督导室领导或教科局领导一起去，领导到学校检查工作时也可叫上责任督学一起去。这两种方

式可在一定程度上宣传督学和督导工作的重要性，放大责任督学的权威性和正当性，对宣传“责任督学，挂牌督导”，引起学校领导和社会的了解、重视能起到很好的作用，更有利于今后责任督学开展经常性督导工作。

二是积极开展经常性督导，落实督导效果，增强对学校管理方式的影响。“责任督学，挂牌督导”的主要工作是进行日常化的经常性督导。“经常性”就意味着不是偶尔来一次专项的或者专题的督导，而是经常性的，常来常往的，是学校、督学双方都要负责的，所以必须落实督导效果。责任督学将身份、通讯方式向社会公示后，将自己和社会的监督联系起来，成为社会监督的渠道之一，从体制上促使学校不断规范和完善自己的办学行为，以此影响学校的管理方式。

三是加强督导队伍建设，提高责任督学督导水平。我县的责任督学绝大部分是兼职的，他们本身就有很多工作任务，要开展经常性的督导工作，经常是忙不过来，往往是心有余而力不足，所以要多聘一些退休干部作为专职的责任督学。二是很多责任督学没有经过培训学习，督导水平不高，可通过“请进来，送出去”的方式请专家到县里对责任督学进行培训，同时创造条件争取机会派责任督学到外地参加培训学习，不断提高责任督学的督导水平。

当不当“局外人”

北京市大兴区第一中学原书记 刘振凤

【案例背景】

良好的干群关系是学校发展的基础。现实中，不少学校教师与个别领导存在着各种各样的矛盾，特别是在评职评先过程中，矛盾比较突出，这直接影响工作热情，影响学校的整体氛围。很多学校领导，特别是校长，尽管了解本校存在这样那样的问题，但碍于面子不愿让“外人”知道，更不要说让“外人”参与解决问题。但督学信息的铜牌挂在了学校的大门口，很多学校领导不想外传的事情，督学知道了，怎么办？如何发挥督学的作用？督学首先要认识到，帮助被督学校解决好出现的一些矛盾问题，是督学分内的事。同时，要通过有效的方法使被督学校校长感觉到，督学也不是“外人”，督与被督目标是一致的。如何产生这样的效果，需要发挥督学的智慧。

【案例过程】

2014年时我收到一封被督导学校教师的邮件，言辞非常激烈，状告学校一名主要领导在评职、推荐区级骨干教师中不公平，偏向与其关系好的教师，并明确告诉我，只给我三天时间，没有结果，就状告到市教委。看得出，这位教师情绪很激动，与学校领导矛盾比较深。

面对这一突然情况，怎么处理？参与不参与？我在想：这位老师把问题反映到我这儿，校长一定知道了这件事，但对校长解决的结果肯定不太满意。面对这种情况，我帮助解决比较难。但我又想到，这位老师把邮件发给我，说明对我充满信任和期待。另外，校长是位三十几岁的年轻人，我帮她把问题解决好，密切了干群关系，对她以后开展工作非常有利。

想到这，我决定参与解决这件事。怎么解决呢？我着手从这封邮件打开缺口。在认真分析这封邮件的内容后，我发现这位老师除了对涉事的主管领导意见比较大之外，对校长只是感觉她有偏向，没有大的意见；此外我还看出虽然这位老师言辞比较激烈，但也不想把事情闹大。所以我决定先跟校长沟通，形成共识，再作进一步打算。当天，我跟校长通了电话，没想到校长对我的电话不以为然，大概介绍了一下情况，明确说这件事她了解并已经作了处理。虽然我想这件事不那么容易解决，但校长坚持由她来解决，无论我怎么暗示，都没有请我一起参与的意思。

面对这种情况，我想先沉住气，校长如果能把问题解决了，那不更好吗？但到周一，我还是不踏实，中午时给校长打了个电话，校长马上接了，说“您现在有时间吗？能马上到学校来一趟吗？”我驱车来到了学校，还没进校长办公室，就听到了吵闹的声音。那位老师情绪非常激动，看我进来说，

“我正等您呢”。我首先跟校长沟通了一下，然后静心倾听这位老师表达她的诸多不满。听完之后，我认为既有这位老师自身的不足，也有学校评职、推荐区骨干教师工作不完善的地方。随后我向她表示理解，同龄人中只有她没有晋升职称，本想借这次推荐区骨干教师为明年评职创造条件，但没有成功，所以恼羞成怒。我一方面耐心地做她的思想工作，引导她把评职看得淡些，年轻还有机会；另一方面又鼓励她虚心学习，找到自己的差距，创造条件评上职称。从她的眼神中，我感到她产生了希望，但仍对那位领导愤愤不平。我继续进行耐心的解释，有的地方存在误解，有的地方是学校工作的不足，但应该认识到，学校任何制度的建立都是集体的决策，不能痛恨某位领导，而且明确指出了那位领导工作方法的确存在问题，学校制定的方案也有不足之处。听我这么说，她的情绪转变了很多。

随后我与那位领导也进行了交流，她也意识到了自己工作方法的简单粗暴导致矛盾激化，并主动向那位老师道歉，问题得到初步解决。然后我又与校长进行了交流，年轻的校长也感觉到了处理问题方法不当，简单地批评教师、安慰教师解决不了问题。分析之后，校长也认识到了评价方案的不足之处，表示要征求广大教师的意见进行修改。事后，校长对我连声表示感谢，说我帮了她的大忙，并为开始的不热情表示歉意。我笑着回答，我所谓的“督导”就是给你帮忙，不

会添乱。

【案例反思】

这是一次不能称之为“督导”的督导。之所以不能称之为督导，是因为这完全是一次计划外的、没有准备的活动，但也可以说，这是一次成功的督导。其原因包括：

第一，通过这件事发现了学校管理中的一些问题。比如，学校一些重要工作民主参与程度不够高，导致操作中出现问題；一些干部工作方式不妥当，引发了干群矛盾等。

第二，在事件处理过程中，帮助学校找出了工作中存在的问题，找到了解决的途径和方法，促进了学校管理水平的提高。当然，也避免了可能产生的不良后果。

第三，这件事情的处理，使我对责任督学的经常性督导产生了新的认识。督学的职能，监督当然是首要的，但不能仅仅扮演“裁判”的角色，满足于旁观，还要充分发挥指导的职能，必要时候的直接介入不但可以及时解决问题，避免事态恶化，还能进一步拉近同学校的关系，避免同学校可能产生的“对立”情绪，使得督导的作用得到最大限度的发挥。

责任督学不仅要当好“局外人”，必要的时候，也要成为“局内人”。

抓点带面 提高督导工作实效

天津市滨海新区大港教师进修学校课程室副主任 宋文政

【案例背景】

2016年，天津市启动第三轮义务教育学校现代化标准建设，组织开展督导评估，内容包括：学生素质发展、教师专业发展、学校文化建设、现代学校制度、优化资源配置以及学校信息化六大方面。

滨海新区大港太平村第二中学，始建于1990年，校园面积占地60亩，建筑面积7102平方米。现有13个教学班，在校学生450余人，教职工70人。作为一所地处滨海新区西南边远地区的农村初中校，在各方面办学条件相对困难的情况下，不甘落后，自加压力，勇敢面对各种办学困难，积极申报了2017年上半年的“学生素质发展、教师专业发展”两个专项的督导评估验收工作。

【案例描述】

1. 基本情况

2017年3月份，滨海新区“大港太平港西第一责任区”中的大港太平村第二中学校长打来电话，告知：学校已经申报2017年天津市学校现代化标准建设达标评估验收，想就此机会强化学校优秀传统文化教育。随即，通过邮箱发来了学校部分“经典课程”的讲义材料征询意见。讲义的编排体例大体

为：从“说文解字”入手，解读我国优秀传统文化中具有代表意义的关键字词，比如“仁”“诚”“韧”等；然后呈现历代儒学代表人物关于这些字词的论述，分析其核心思想；随后呈现相关典故或者是历史伟人的相关故事。每节讲义的文字容量要超万字。

2. 问题分析

显然，学校希望借力学校标准化建设，强化民族优秀传统文化教育，站位高度是有的，是应当积极肯定的。因为这不仅有利于学校行使立德树人的根本职责，而且与培养“实现中华民族伟大复兴的中国梦”所必需的“民族自信”遥相呼应，具有很强的时代特征。

但是，从学校提供的材料看，学校弘扬优秀传统文化的思路并不是很清晰，方式方法也值得商榷，且不说缺乏总体的发展思路，有贪大求全的迹象，从微观操作上也暴露了诸多问题，比如他们发来的课程“讲义”就是名副其实的“讲义”，内容罗列很多，显然缺少筛选，学生活动设计更是明显欠缺，有很强的“灌输”倾向。显然，这种传统文化教育方式是难以让处于成长发展中的现代学生“入脑入心”的。而且从他们开展传统文化教育方面暴露的问题，还能推测学校在教育教学理念方面可能存在的问题，就是学校可能存在着部分教师教学理念相对滞后的情况，课堂教学“学本”意识不强，教学活动设计能力相对欠缺，学生的主体性有可能凸显不够。

3. 采取举措

（1）及时回复

学校的“求助”反映了学校的需求，也体现了学校对督学工作的信任，“及时回复”正是督学对学校信任的积极回应。对此用了半天时间起草形成了一份有针对性的书面文字材料——对太平村第二中学强化传统文化教育的一点儿建议，从“夯实基础—融合拓展—教师为本—方法统摄”四个方面，较为详尽地阐述了自己对学校如何开展优秀传统文化教育的想法与主张，总计超过 3000 字，为学校调整思路、自主决策提供了具有一定参考价值的意见。

（2）深入现场

问题不能也不应到此为止，否则工作还是会浅尝辄止，互动效果还可能是“空对空”。回复之后一个月，4月20日，我和其他几个责任督学又利用下校日常督导的机会，专门听了学校年轻教师开发的校本课程——《弟子规》，课后与上课教师进行了深层次的沟通交流，辅助教师对学校经典文化课程的“目标—原则—方式—评价”等问题进行了梳理。同时，将听课情况和对学校教学模式研究方面有可能存在的浮于表面、落实不够的问题，与学校领导进行了坦诚交流。

（3）后续跟踪

学校完成区级达标验收之后，再次利用下校督导机会，了解了相关教师在验收过程中的表现，以及专家对学校传统

文化建设的总体意见。专家提出的“已提炼出‘六要素七环节’课堂教学模式,但教师的知晓度不高”的反馈意见也在某种程度上印证了当初的推断。在与学校沟通协商之后,又向学校提出了“由此及彼,拓展延伸,反思学校在课堂教学模式建设方面存在的问题,思考现有模式背后的理论依据”的改进建议。

4. 取得成效

一是学校顺利通过天津市第三轮学校标准化建设“学生素质发展、教师专业发展”两个专项的督导评估验收,其中《弟子规》课程得到专家好评,学校优秀传统文化教育的深度明显增加。二是初步实现了学校基础学科课程与传统经典教育的有机融合,学校开展中华优秀传统文化教育的内容与方式更加精炼、丰富、生动、活泼。学校将传统文化教育与美术学科融合,完善开发了《“盘”点美好生活》校本课程,课程成果——传统文化“石膏挂盘”成为楼道装饰的一道风景。体育课、大课间也融入了中国武术、太极、竹竿舞等传统文化元素。三是学校已经完成《国学经典教育实施方案》的制定,学校传统文化教育进入规范、可持续发展新阶段。四是学校对原有“六环节七要素”教学模式进行了深度反思与调整,确立了以“聚焦教学目标,打造富有生命力课堂”为追求的学校教育新愿景,其探索与实践正在本学期实施的“滨海新区学校教学基本功建设月”中有条不紊推进。

【案例反思】

处理上述问题的过程，带给我以下思考：

1. 督导工作要善于以点带面

首先说必要性。坚持立德树人，提高教育质量，是一切教育工作的出发点与归宿，督导工作自然不能例外。学校教育无时不在进行，无处不在发生，督哪一时、导哪一点，真不好把握。日常随机地、全面地督导，有作用，也有局限。频次低了，信息的真实性会打折扣；过于频繁，无疑又会对学校办学形成“干扰”，毕竟学校工作有自己的运行节奏。学会选“点”，是提高下校督导效率的关键所在。再说可能性。学校工作虽然千头万绪，但决定工作背后的支撑理念、思维方式、行为态度却又是相通的。也就是说深究一个“点”，完全可以发现并促成更深层次问题的解决，表面上促成的是一个问题的解决，实际上有可能连带解决了其他问题。

2. 督学要善于利用自身优势领域

从目前督学队伍的构成来看，有的责任督学来自一线学校，有的来自行政管理部门，有的来自业务研究部门，工作经历多种多样，学科背景更是各不相同，毋庸讳言，他们在专业背景、优势领域等方面还是有较大差异的。因此，在对学校教育教学进行督促指导的过程中，“扬长避短”显得尤为重要。比如笔者本人，语文教师出身，有过近十年的机关工作经历，目前又在从事区域课程研究工作，同时还分管区域语言文字教育工作，因此在学校传统文化课程建设方面，有

一定发言权，在这方面的建议也容易得到基层学校的信任，以此为切入点开展工作，自然容易取得良好实效。

3. 督导工作最好能抓点带面

“点”何以带“面”?就是绝对不能“头痛医头，脚痛医脚”，不能就事论事，必须找到“点”与“面”深处相通的东西，找到现象背后的深层原因，同时还要为解决问题找到实实在在的依据。依据有可能是党和国家对教育的政策要求，自然就具有权威性；有可能是规律与经验的总结提升，自然具有说服力；也有可能是督学个人学识魅力的体现，自然也会有感召力。这当然会对责任督学的理论指导水平提出更高要求，也唯有如此，才能“牵一发而动全身”，真正提高督导工作实效。

看来，终身学习，还应是责任督学的必修课。只有不断学习充实自我，不断提高自身理论业务水平，才会让“以点带面”从想法变为做法，才会让提高督导工作实效，由理想变成现实。

摆正位置用心督导

内蒙古自治区兴安盟科右前旗职业成人教育办公室干部 包晓花

2015年9月1日,我被聘任为科右前旗教育局责任督学,从此,我就与自己负责的责任学校结下了不解之缘。所负责的学校中最远的达300里,下校督导过程中,我曾因路途遥远而迷路,也曾因车子在半路故障无法按时抵达而留宿学校继续工作。从担任责任督学挂牌督导以来,我历经了蹒跚走路,点滴成长,不断进步,无论是大雨倾盆,还是数九寒天,我都依然坚持完成督导工作,学校的每个角落都留下了我的足迹。虽然工作并非一帆风顺,期间有艰辛,也有迷茫,但更多的是工作中收获的成就感,以及学校师生那份真诚与热情,时时温暖着我的心。

按照责任督学挂牌督导的五项基本职责履职,按照责任督学挂牌督导的八项督导事项尽责,按照责任督学工作要求律己,把自己当作责任学校的一份子,把责任学校当成自己的家,以主人翁的态度参与到责任学校的各项活动中,深深体会着责任学校进步与发展带来的喜悦和满足感。下面以科右前旗第一小学教学改革飞跃性发展为例,与大家分享督导的喜悦。

【案例背景】

2017年2月23日,新年伊始,新学期拉开序幕,每位校长都在摩拳擦掌,想在新的一年里大展身手,为科右前旗

的教育事业再添风采。对于新上任的科右前旗第一小学散丹高娃校长来说，如何带领全体师生走出一小教学教改的低谷，是摆在她面前的一大难题，更是人生里程中的一次考验，这不仅仅是对新校长的考验，同时也是对责任督学的考验。对于责任督学来说，面临着如何帮助新校长进行教改，如何督导教改等问题。3月23日入校督导时，正巧赶上校领导班子研究教学教改的会议，会上听到散校长的“挖掘民族文化的底蕴，创建自己的一校一品教学模式”这一想法时，我感到无比激动，该想法内容大胆、思路清晰。会后，我与散校长交谈许久，对她的改革创新表示大力支持，分析新教学教改思路可能会遇到的问题和困难，提出合理化意见和建议。

【案例描述】

科右前旗第一小学生 1743 名，教师 153 名，教学班 42 个，蒙古族学校，在规范、完善各项制度，改建、维修设施设备的同时，我结合学校教育教学的现状，征得校长的同意，提出如下三条建议，助推了前旗一小教育教学改革快速发展。

1. 以大胆尝试“超越教育”为教育教学改革的切入点

组织召开学校领导班子会议，经过缜密论证、审定立项、精心设计、制定方案等一系列准备工作，于 2017 年 11 月 28 日，成功举办了“蒙古族传统教育现代化应用超越式教学研究”专题研究项目开题培训会，前旗一小在会上详细介绍了“357 超越式课堂教学”模式的三个基础条件、五个实践、七个步骤，

前旗一小的“超越教育”，得到与会专家和领导的认可和好评，与会人员有中国智慧教育督导“十三五”规划重点项目新时期蒙古文化特色研究专项研究项目组总负责人敖木巴萨尔教授，内蒙古师范大学青年政治学院斯琴高娃教授，黑龙江省、甘肃省等八省区以及内蒙古各盟市的 200 余名专家和领导。会后按照方案逐项落实，现已初见成效，作为责任督学的我，倍感欣慰。

2. 以传承札萨克图文化，弘扬民族文化为教育教学改革的着力点

鉴于前旗一小是蒙古族学校，有责任也有义务传承和弘扬民族文化，要求学校必须开设有关民族特色的校本课程，建议收集整理有关资料，聘请校外的指导老师，开设三种类型的校本课程：第一类是传承札萨克图艺术课程，包括“阿雅合唱团”“乌日汗舞蹈团”“长调”“呼麦”“马头琴”等 10 多种特色课程，使学生的特长潜能得到了很好的开发；第二类是札萨克图那达慕课程，包括“鹿棋”“布鲁”“射箭”“摔跤”等 10 种体育项目课程，使民族特色的体育文化得以传承；第三类是班级文化“怒图嘎”课程，以家乡的发展变化、历史文化、家乡特产、名人故事等内容为载体，形成“一班一特色、班班有品牌”的多元化班级文化，使民族文化落地生根。

3. 以聚焦课堂教学为教育教学改革的落脚点

教育教学的关键在课堂，为了使课堂教学变得高效、优

质，建议成立学科“工作坊”，选出学科带头人担任这一学科工作坊的负责人，成立了“孟克·图力嘎”韩秀华蒙语文工作坊。蒙语文教师们按照工作坊的具体要求，制定周计划、月安排、年规划，以“工作坊”为载体，营造浓厚的教研氛围，激发学生的求知欲望，提高了课堂教学效果。一是示范引领。前旗一小韩秀华老师每周三讲示范课引领指导，蒙语文老师轮流主讲，课后一起评课讨论，指出亮点和不足。二是习作指导。韩秀华老师带领全体蒙语文老师开展“创设情境指导习作”课题研究。编写并出版了《写作乐园》《激起兴趣的快乐课堂》等书，使其成为全体老师业务学习的习作范本。三是校本特色。编写了《百灵鸟》少儿诗集、《谚语精编》、《寓义故事》《韩秀华老师的学生作文选集》等4本校本教材。以此激发了学生学习母语的兴趣，并提高了他们用母语书写和表达的能力，使课堂教学质量大大提升。作为责任督学，全身心参与到“孟克·图力嘎”韩秀华蒙语文工作坊的系列活动，感到效果良好，建议其他学科也可以成立工作坊，以点带面，百花齐放。如今，前旗一小正以超越式的步伐向前迈进，虽然研究和探索之路漫长而又艰辛，但相信在前旗一小人的共同努力下，会有满满的收获。

【案例感悟】

一是摆正督学位置，密切配合学校，为教育教学发展建言献策。把握好每月一次的入校督导机会（前旗一小离家较

近，入校机会更多一些)，认真做好听课、实地查看、资料查阅、问卷调查、师生访谈等经常性的工作，掌握第一手资料，特别是教育教学改革过程中发现的问题，不能直接将问题抛给校长，与校领导一同想办法，及时整改，跟踪落实，做到件件有着落，件件有成效。

二是掌握督导分寸，做好校长的协助者和督促者。在入校督导中，不能指手画脚，打乱学校的正常秩序，也不能越俎代庖，更不能熟视无睹，走一走、看一看、说一说，走马观花，流于形式，要动脑用心，看到亮点，发现问题，多与校长进行沟通、协商，扮演好责任督学的角色。

三是讲究督导技巧，多宣传学校亮点，促进整体进步。责任督学工作不仅要敏锐地发现问题和不足，更要善于挖掘学校的亮点和特色，把学校管理上、教育教学上的有益做法向别的兄弟学校宣传和推广，搭建互相学习、共同发展的平台，促进整体进步。

为学校特色发展助力续航

辽宁省锦州市凌河区人民政府教育督导室办公室主任 张欣

【案例描述】

一周以来，我的心情总是不能平静。作为第一督导责任区的组长，面对责任区学校发展的难题，我感到束手无策，内心非常焦虑。

重庆路小学是原铁路局直属学校，2004年归属地方管理，办学条件相对落后。经过两任校长与团队的努力，学校的办学条件有了很大改善，办学质量有了很大提升，但仍有学校无法破解的难题。学校近年来致力于打造足球特色，足球活动热火朝天地开展起来，师生迫切希望政府投资改造操场。面对全区经济低迷的趋势，校长有想法却不敢有动作。当初是我极力支持校长发展特色，打造足球这一亮点，如今面对学校发展的瓶颈，我又怎能保持沉默呢？

【案例分析】

面对学校发展遇到的难题，作为责任督学，我认为应该直言、敢言，为学校发展谋求最大利益。

我向督导室、教育局提交了《关于改造重庆路小学操场的建议》，将学校发展现状与学校未来展望一并描述，借助锦州市基础教育建设年的有利契机，迫切希望政府投入专项资金，用以改造重庆路小学操场。

我的真情感动了教育局的领导，经教育局班子商议，教育局向区政府申请改造重庆路小学操场，预算资金为 300 万元。

为了争取更多社会力量关心教育，我利用自己区政协委员和督导委员会委员的身份，将我的调研报告提交区人大和区政协办公室，希望区人大、区政协从参政议政的角度建议政府加大对教育的投入。区人大、区政协高度重视学校特色发展，组织开展了专项调研活动，观看了 3 所学校的特色展示活动，对重庆路小学的足球特色发展给予了高度评价，形成调研报告，提交区政府，建议区政府对重庆路小学等 2 所学校操场进行改造。

区政府重视教育，重视区人大、区政协的建议，几次例会上，听取区教育局及区督导室工作汇报，研究专项资金落实问题。经过会议研究决定，区政府投入资金 400 余万元，为重庆路小学、洛阳小学改造操场。为发展学校特色，为重庆路小学铺设人工草坪，并在校园东南角为其建设标准的笼式足球场地。

2016 年初冬，重庆路小学操场改造工程竣工。标准、无毒、无味新型材料铺就的二百米跑道，优质、品牌、国标的草坪足球场，周围全覆盖的平整、防滑、规范的行人甬路展现在师生面前。所有的一切在阳光的普照下，在蓝天白云的映衬下，在孩子们的嬉戏笑声中显得那么和谐、舒服、亲切！

幸福感陡增的重小师生从晴天土、雨天泥的日子走进冬夏常绿、四季如歌的和美校园，心情像花一样绽放，责任督学助力学校发展的一颗硕果扎根在重庆路小学的操场上。

【案例反思】

责任督学每月至少一次入校督导，对学校方方面面的工作都有深入了解，也能够体会学校办学过程中的酸甜苦辣。责任督学帮助学校解决问题，才能成为学校发展的“贴心人”。

一、责任督学要“善导”

教育督导不仅仅体现在“督”上，还要善“导”。只有“督”与“导”结合，才能提高工作成效。“督”是一种基本要求，是对办学行为的规范；“导”则是一种更高层次的追求，是对学校发展的引领。学校特色的形成和发展需要督导部门不断助推，不断引领。

二、责任督学要“敢说”

学校发展过程中遇到的自身无法解决的难题多是人员问题和经费问题，责任督学要善于为学校工作“把脉问诊”，找到问题之后要敢于直言，这是一份勇气，更是一份责任。

三、责任督学要“会说”

所谓“会说”，是指责任督学帮助学校解决问题呈现的报告要在充分调研的基础上进行，要有理有据，既有现状分析，又有前景展望，要有很强的说服力，才能取得政府及相关部门的大力支持。

四、责任督学要学会“借力而行”

今后，兼职责任督学中将吸纳人大代表、政协委员等社会各界人士，在督导过程中开阔视野，也能在遇到问题时集思广益，充分发挥社会各界的作用。让全社会都来关注、支持教育，使更多人了解督导工作，更多人支持责任督学的工作。

关注需求开出良方助推发展

上海市闵行区人民政府教育督导室原专职督学 郭丽妹

【案例背景】

督导需求是指幼儿园根据自身发展需要，渴望督导人员帮助解决实际问题的一种需求。近几年来，督导需求越来越受到督导双方的欢迎。从园方来说，提出督导需求后，其能够借助督导方力量，找到破解难题、突破瓶颈的良方，以满足自身实际需求，促进幼儿园可持续发展；从督导方来说，“引导园方提出实际需求、帮助园方解决实际需求”使督导工作重点更加明确，督导过程更具针对性和实效性。因此，督导需求的提出与解决是督导过程中非常重要的工作，也是对督学专业能力与素养的一大挑战。

【案例实录】

2016年上半年，我和督导组其他成员来到鹤庆幼儿园进行督导。该园是一所老牌的市一级幼儿园，对自身内涵发展的进一步提升有迫切的需求。在近几年的心理健康特色课程研究过程中，该园遇到了研究瓶颈，提出了以下督导需求：希望督导组帮助幼儿园准确定位特色课程的内涵，进一步优化幼儿园特色课程的途径与方法，以不断彰显办园特色。

围绕督导需求，督导组在主管督学的带领下，重点查阅了相关文本资料，如幼儿园课程方案，心理健康特色课程的目标、内容及园方对特色课程的研究资料等，深入班级进行

观察，并对园长进行访谈。大概对话内容如下：

督学：目前，你园心理健康特色课程主要包含哪些方面的内容？

园长：主要包括培养幼儿良好的情绪，对自己有正确的认识与评价，能适应环境，能与他人友好相处，有自信自立自强的精神，有良好的文明礼仪习惯等。

督学：从课程方案资料可以看出，你们对心理健康特色课程已研究了近8年，但还没有看到与课程内容相匹配的检测评价指标，你们是如何对幼儿心理健康教育的实施情况进行检测与评估的？

园长：“心理健康”特色课程是前任园长在任时实施的。我接任后，参与研究时，发现有些指标内容主要是幼儿的内显情绪情感，较难检测。所以，对于目前的特色课程内容如何进行深入研究，我们尚处于困惑之中。

督学：幼儿园重视对幼儿的心理健康教育是非常有必要的，但从介绍中发现你园的心理健康教育内容有些过于宽泛，由于特色课程的比例在幼儿园只占20%，这么多内容要研深研透会有一定困难。

建议：1.特色课程研究的面不能太宽，可在心理健康特色课程内容中选择一个点，如：“文明礼仪教育”等，使特色课程研究内容更聚焦，研究更深入；2.幼儿园特色课程的实施应与基础型课程有机融合，如：围绕“文明礼仪教育”，在每个主题活动的开展中，根据不同年龄段幼儿的实际情况与

需求渗透特色活动内容；3.将特色课程的内容进一步拓展，如“文明礼仪教育”的内容可进一步拓展为基本礼仪、幼儿园礼仪、家庭礼仪、公共场所礼仪等；4.关于特色课程的实施途径，一方面要结合幼儿园环境，将教育渗透到幼儿一日生活中，另一方面要取得家长的有效配合，与家长进行合作，如开展家庭道德礼仪教育指导等。

园长听了建议后频频点头，并给予了充分认可。

【案例评析】

一是以特色求发展已成为幼儿教育发展的新趋势，幼儿园在不断实践与探索中有想法、有思考，并希望谋求新发展是值得肯定的。

二是本案例不仅采用常规督导方法，同时还围绕学校督导需求，重点突出通过个案访谈来获取信息，通过平等对话、思维碰撞、问题探究，给园方提出切实有效、乐于接受的建议，无疑为园方对于幼儿园特色课程如何进一步准确定位与深入研究指明了方向。

三是学校提出的督导需求是对内涵发展深层次的思考，而这类思考更能考量督学的专业素养、应变能力和沟通能力。因此，督学只有不断充实与完善自己，提高自身素养与专业能力，才能适应当下以“督导需求”为主线的学校发展性教育督导工作。

督学接地气助学润水土

上海市普陀区桃浦中学原校长、原党支部书记李金龙

【案例背景】

高考新政落地，既是压力，更是动力。高考新政的落地，意味着上海的高中学校全面进入了改革转型期。一系列改革措施的推行，无疑会对高中教育产生积极而深远的影响，但同时也不可避免地给高中学校，特别是普通高中的教育教学带来一定的冲击。

我挂牌的几所学校在办学规模、师资结构、生源情况等方面，和我原来工作的中学都有很多相似之处。近年来，这些学校在特色化高中建设的道路上积极探索和实践，主动发展的愿望非常强烈，也做出了一定的成绩，为普陀教育的发展贡献了可贵的力量。但是，高考新政的落地，现有的教育资源、设施设备以及师资水平未必能完全满足改革的需求，“单兵作战”已很难应对接踵而至的新问题。例如，原先一些学校受限于师资，“加一”学科并非门门都开，但是“3+3”以后，“全面开花”势在必行，而且根据学生不同的选择，最终组合而成的套餐要达到 20 种之多。师资力量跟不上，开不了班怎么办？这是摆在校长们面前最现实的问题。再例如，像我挂牌的一所体育特色学校，每年参加高考的人数仅有 20 多人，如若根据新政充分满足学生学习需求的话，无论是人力、

物力还是财力都是难以承受的沉重负担。

【案例分析】

牵线搭桥破解难题，既是联盟，更是共进。改革带来的阵痛，既是压力，更是动力。大家各有各的特色和长处，如若能及时抓住机遇，分享经验、共享资源，那我们不就可以在改革探索的大潮中少走很多弯路吗？成立“教育联盟”²的构想就这样应运而生了！

心动不如行动！我的想法得到了局领导的肯定，也得到了校长们的主动响应。我积极牵线搭桥、穿针引线，汇聚大家的想法，就资源共享、抱团发展的模式和校长们统一了思想，对组织构建、工作原则等细节做了商讨，就具体举措进行了充分的酝酿和筹划。2015年4月30日上午，上海市普陀区“五校教学联盟”组建会议顺利召开，“普陀区部分高中学校教育联盟”宣告成立！这是在全面推进高考改革的背景下，由责任督学牵线搭桥，实现区内五所普通高中组团发展，携手应对改革变化的有益探索和实践。

联盟成立后，迅速发挥了集群发展效应。当A校因人员流动、物理学科教师紧缺的时候，B校马上“贡献”出一位骨干教师，在完成本校教学任务的同时，走校到A校挑起两个班的教学任务，解了A校的燃眉之急；又如联盟内一中学数学、生物各一位教师跨校到民办中学，为人才流失严重的民

²教育联盟包括华东师范大学附属外国语学校、上海市真如中学、上海市明翔实验学校、上海市长征中学、上海桐柏高级中学等学校。

办学校带来了希望；2016年，一校大修，无法为学生提供实验操作的场地，联盟校伸出了援助之手，充分发挥学校艺术特长，为其他学校艺术生的专业考试提供了丰富的资源；2017年，因资源分布结构调整，联盟内一高级中学不再招收新一届学生，剩余年段也将和另外一所民办学校合并，这时联盟校积极帮助他们很好地完成了教师的安置工作……

【案例反思】

责任督学的职责不仅仅是“督”，更要“助”，不仅要锦上添花，更要雪中送炭。在规范办学的前提下，结合各个学校实际，充分发挥责任督学的管理经验和丰厚资源，为学校提供更好的服务和帮助，在助推学校发展、促进教师成长、成就学生理想的过程中，贡献自己的一份绵薄之力。“五校联盟”虽说成立时间不长，但在团队内部已经发挥了很大的作用。有了这样一个平台，教育管理体制机制是个突破，人力资源共建共享是个突破，学校特色成果共育共用是个突破。托住了普通高中这个“底”，也就抬升了整个普陀区教育的高中办学质量，也就能更快更好地满足普陀老百姓对高中优质教育的需求。

向着美的方向生长

江苏省泰州市田家炳实验中学教务处原主任韩东涛

【案例描述】

普通高中如何发展？《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》指出：推动普通高中多样化发展；促进办学体制多样化，扩大优质资源；推进培养模式多样化，满足不同潜质学生的发展需求；探索发展和培养创新人才的途径；鼓励普通高中办出特色。

泰州市田家炳实验中学是一所三星级普通高中，由于生源因素，学校办学压力山大。在“优质+特色”发展的思路下，一直在寻求特色发展。学校提出“向着美的方向生长”的办学理念，在三个年级开办艺术教育特色班，多年的教学实践，取得了一些成绩，但在艺术教育的认识上、管理上、课程建设上和“美”的内涵阐释与外延界定上还不够清晰、系统、完整，还缺少具体的实践支撑，还有很大的发展空间。

【案例分析】

作为泰州田家炳中学的责任督学，走进学校，我特别关注学校的持续发展，尤其是其特色建设。艺术教育学校有良好的发展基础，要真正形成特色，还有许多工作要做。我在通过师生访谈、现场察看以及多方咨询的情况下，摸清了学校艺术教育的办学现状。在经过本人思考和广泛征求相关专

家意见的基础上，向学校提出如下督导意见：

一、要提升对“美”的认识。“美”的教育应以培养人们追求美、感知美、创造美、传递美的能力为宗旨和最终归宿。为此，建议学校进一步重整学校办学思想中的哲学体现，进一步推动全校师生的思想认同和行为跟进，引导师生从过程与结果、理想与现实、原因与结果等辩证关系中去解读“向着美的方向生长”。进一步明确用智慧教育催生“美”的策略研究、行动研究，让全校每个方面，每个主体都充盈着智慧，而且不同主体、不同行为之间能做到智慧的激荡与共享，从而到达“美的彼岸”。

二、要克服艺术教育的功利倾向。建议学校坚持面向全体，而不是少数艺术特长生。办学品位要高，立意要深，涵盖面要广，要让所有学生都能受到艺术的熏陶，艺术素养普遍得到提升，同时要让有特长的学生能够有机会和条件，得到更充分的发展。

三、要进一步加强艺术教育管理工作。建议学校成立艺术部，负责对学校艺术教育工作的日常管理。扎实开展校本教研，积极参加较高层次的专业进修与培训，同时引进优秀艺术专业人才，塑造艺术团队品牌，打造多个有影响力的名师工作室，引领教师专业发展。

四、要进一步改善艺术教育的办学条件。学校要以省艺术课程基地建设为契机，进一步加强硬件建设，配备完善的专

业教学设施设备，创设良好的艺术教学氛围；要重视艺术教育的课程建设，形成既有特色，又有实用价值，符合校情校际的特色课程。

五要进一步开门办学，为我所用，提升品质。在挖掘学校自身艺术教育资源的基础上，学校要创造条件让学生和艺术名家交流，既有“请进来”，又有“走出去”，更深层次提高学生对艺术的感悟力。要充分利用本土艺术教育资源实行交流合作，同时推进与国际艺术高校和国内艺术院校的联系，将高校重点艺术项目引进学校，进一步扩大学校知名度和美誉度。

学校十分重视责任督学督导意见，近两年来各项建议都能得到有效落实，艺术教育的办学特色日益彰显，校园充满浓郁的艺术教育氛围，师生满意度高，学校建成江苏省艺术教育课程基地，成为南京名人艺术研究院实习基地。学校艺术教育教学质量大幅提升，在全国全省举办的各类教学比赛中捷报频传，艺术教育办学特色得到社会各界人士的普遍好评。

【案例反思】

以上是我从事责任督学所做的一个比较典型的案例，整个过程值得回味和反思。给我的启示有以下几点：

1. 情系学校，老有所为，十分欣慰。我一直从事教育工作，先后做过学校教师、中层干部，曾被评为江苏省首批中

学教授级高级教师，对教育怀有深厚感情。退休后，组织上聘任我担任学校的责任督学，深感责任重大，使命光荣。我热爱我的学校，尽其所能履好责任督学之责，为学校发展再献新猷，感到十分欣慰。

2. 讲求实效，实实在在地帮学校找问题、解难题。我认为督导工作最重要的是要发现问题，为学校解决困难。责任督学要本着“为学校服务、为校长分忧”的心态，在尽量不打扰校长工作、不干扰正常教学的情况下，深入现场，重实地考察，跟踪督察，待掌握最真实的数据，发现最实质性的问题后再发表意见，同时和学校共同寻找整改办法，跟踪整改效果，直到问题得到有效解决。

3. 加强指导服务。责任督学要树立正确的督评理念，在学校督导工作中，不要高高在上，以“领导”“钦差大臣”自居，也不要抱着去“挑刺”“找茬儿”的心态工作，否则不仅学校、老师不会欢迎你，你也了解不到真实情况。所以，责任督学要正确定位，要以专业、平等的身份与学校沟通探讨，透析其中原因，积极奔走、鼓劲。

总之，作为一名责任督学，肩负重任，要不断加强学习，努力提高督导水平，诚心“督”，悉心“导”，忠于职责才能不辱使命。

把握工作重点 促进均衡发展

安徽省铜陵市义安区教育局督学 钟家发

【案例背景】

义安区认真落实《教育督导条例》，坚持督政与督学并重的要求，教育督导工作制度化、常态化，充分发挥每个责任督学的特长，不断改进工作方法、创新工作思路，全面了解学校发展中存在的问题和不足，引导学校规范办学行为，促进学校均衡发展。

2015年底，我区将原督学责任区重新划分，责任督学也进行了重新调配，我和督导室主任姚根富同志在一个责任区，负责朱村和董店两个中心学校辖属的各中小学。责任区域的变动，工作职责虽未改变，但工作重点和工作方法必然有所不同，如果还是停留在原有的工作思维和方法上去开展工作，肯定会是目标不明，无的放矢。

朱村和董店中心学校地处我区边远山区，由于地理位置和历史原因，其办学条件和师资队伍仍与城区学校存在一定的差距。我和姚主任对照教育均衡发展目标，认真分析这两所学校的现状及存在的问题，确定了下一步工作目标和重点，即：全面落实课程计划，以全面提高教育质量为目标，在督促学校做好常规工作的基础上，把提升办学条件和优化师资队伍作为工作重点，努力促进城乡教育发展均衡。

【案例描述】

1. 找症结——深入调研

朱村中心小学是我区一所规模最大的农村中心小学，现有学生 718 人，教学班 16 个，平均每个班级近 45 人，其中，最多的一个班级达 56 人。学校场地、校舍面积均不达标。学校没有运动场，学生课间活动没场地，体育课无法开展；学校没有食堂，远地（最远长达 10 多里）学生中午不能回家，午餐只好在附近的街边小摊解决，存在食品安全隐患；由于校舍不足，存在大班额现象和厕所拥挤现象；教学功能室不全，课程计划难以全面落实。这些问题在学校布局调整之前，相对而言还不是太明显，但布局调整之后，问题立即凸显。近几年来，学校多次向上级反映相关问题，但均未能得到解决，究其原因，即土地征用、民房拆迁和项目资金三方面问题，其中，土地征用是关键问题。

2. 寻途径——群策群力

问题症结找到了，关键还在于寻求解决问题的办法和途径。如果土地问题解决了，其他问题相对较为容易。因此，我和姚主任与朱村中心学校领导一起认真分析研究，一致认为，要解决土地问题，决定权在区政府。于是大家群策群力，多管齐下，多渠道反映问题，以引起领导的高度关注。

（1）由学校负责联系村和镇，将问题书面报告地方政府；

（2）召集部分人大代表和政协委员，请求他们将问题形成提案，向两会呼吁；

(3) 以督学室的名义将学校现状，存在问题的原因和严重性，解决问题的迫切性以及解决问题的办法和建议，形成专项督导报告，书面递交区教体局和区政府。

通过多渠道开展工作，有关问题终于引起了区政府领导的高度重视。2016年7月，区政府常务副区长亲自带队，前往学校考察调研，现场办公，就上述问题提出三点处理意见：

一是要求学校根据办学标准，提出规划方案并上报；二是镇、村两级负责土地征用、民房征迁工作；三是区政府负责土地划拨，区教体局负责落实项目资金。

据此，存在近十年的问题，终于尘埃落定。

3. 促发展——精心谋划

上述三个问题得以解决，接下来主要是做好谋划工作。鉴于我在基建股工作的有利条件，加上十多年的基建工作经验，我主动联系有关领导，同中心学校领导一起，对照安徽省义务教育办学标准和教育教学需要，出点子、想办法，精心设置校舍布局，通过测绘、勘探和设计，2016年12月底，规划方案报规划局审批通过，一幢崭新明亮的多功能教学综合楼、一座宽敞美丽的运动场即将展现在朱村中心小学师生眼前！

【案例反思】

1. 作为责任督学，要明确自身职责。要把被督导的学校作为自己的服务对象，及时了解和发现他们工作中的问题和困难，共同研究探讨，找出问题症结，筹谋划策，努力寻求

解决问题的办法和途径。积极主动向政府和有关部门反映，协调沟通，争取各方支持，确保问题得到解决。

2. 作为责任督学，要善于把握工作重点。督学工作千头万绪，要做的工作很多，但必须要在繁杂中理清思路，认真调查，研究分析，明确目标，确定工作重点，做到有的放矢，促进学校均衡发展。

3. 作为责任督学，要不断学习。督学肩负重任，要不断加强学习，创新工作思维和工作方式，努力提高自身专业水平，忠于职守，不辱使命。

督学引领 助力山区学校创建原生态特色教育

安徽省滁州市明光市涧溪小学副校长 王建贝

【案例描述】

官山小学是地处官山脚下、七里湖畔的一所山区农村学校，地理位置偏僻，学区范围内的居民以渔民和农民为主，民风朴实，但村民普遍文化素养不高。当地村民迫切希望下一代的素质能全面健康发展，享受优质教育。加之 2016 年又是义务教育均衡发展迎接国家验收年，全市迎检形势一片大好，市里要求迎接国家验收的各校要有特色，一时间全市学校特色创建工作风生水起。我所在的涧溪中心小学的学校特色是音乐舞蹈，该校学生众多，又有专业教师指导，学校特色创建工作非常顺利。而官山小学学校规模较小、学生较少、加之没有专业教师，学校特色创建无从下手。面对这一现状，作为责任督学的我和学校领导班子一时陷入了困境。学校领导班子深入教师、学生、家长中间，集思广益，以迎接国家义务教育均衡发展验收为契机，以素质教育为突破口，在“我校有何特色优势？创建什么样的特色？能为学生带来些什么？怎样为农家孩子的可持续性发展奠定基础？”等问题上下功夫。经过较长时间的探索和思考，我发现官山小学是由原来的中学和小学合并而成的，校园占地面积很大，加之学区内的学生多为山里娃，他们普遍能吃苦、爱劳动，何

不把偌大的校园空地利用起来，建一个开心农场给学生作为劳动实验基地呢？就这样，经过学校领导班子集体讨论决定，学校最终确定了创建乡村学校“劳动教育”特色，以“要学会做人、学会励志、学会劳动创造”为教育目标，加强劳动教育的研究与实践，有效促进学生素质的全面提高。经过近两年的努力，学校特色彰显，在迎接义务教育均衡发展创建过程中，官山小学创新工作多次得到省、市领导的高度肯定，并被作为典型进行推介。

【案例分析】

1. 理念引领，提高认识

习总书记在 2015 年“六一”儿童节要求所有儿童“要学会做人、学会励志、学会劳动创造”。为了强化劳动教育在素质教育中的地位，澄清错误、模糊观念，学校组织教师认真学习《新课程标准》及有关劳动教育的文章，明确劳动教育的任务和目标，深入挖掘劳动教育育人功能，使全体教师认识到劳动教育的意义。劳动教育不是单纯地培养新的小农民，同时将“学会做人、学会励志、学会劳动创造”办学理念渗透到教育教学中。

2. 积极开展宣教活动，让种植园种在孩子们的心中

（1）精心准备种植园开园、授牌仪式

学校把校园东侧约 1400 平方米常年荒芜的土地上开辟出一块花圃基地、一块果蔬基地，并命名为“开心农场，儿童

乐园”。

2016年春、秋两季，学校隆重举行开园、授牌仪式。全体师生在庄重、快乐的气氛中走进了属于自己的乐园，开始了幸福的播种。

（2）开展形式多样的劳动教育活动

分田到班，命园名。各班都给自己的园地命名，一年级园名叫“瓜瓜落地”，二年级园名为“小葱岁月”，三年级园名为“红领巾种植园”，四年级园名为“种乐园”，五年级园名为“常青园”，六年级园名为“青葱岁月”。全校教师身体力行，带头参加劳动，对学生劳动进行现场指导，起到示范和引领作用，营造了学校全员参与劳动教育的良好氛围。学校还适时开展种植、观赏、采摘、评比等丰富多彩的活动，每次活动都认真准备，严格评比，集中展示，集体表彰，让孩子们在劳动中享受成长的快乐！

（3）积极进行校本课程资源的研究与开发，力求劳动 能力提高与育人并举

我们始终坚持，劳动教育不是单纯地培养新的小农民，而是为了更好地提高全体师生的劳动能力，增添全体师生的劳动素养。为了全面渗透“学会做人、学会励志、学会劳动创造”的办学理念，学校对各学科进行整合。比如：学校成立劳技室；语文课上，要求学生写观察日记；数学课上，要求现场丈量，计算面积；美术课上，要求现场写生；音乐课上，

教授学劳动的儿歌；科学课上，学生学习标本的采集制作；生物课上，学生学习种子的发芽、生长……有效地提高了学科整合及育人功效。同时，加强珍视劳动果实、爱老敬老等思想品德教育，利用农村赶集之机，让孩子们把收获的果实在校门口“摆摊设点”进行销售，获得的收入用来购买学习用品或作为班级使用基金。把收获的果实赠送给贫困孤寡老人，慰问敬老院等。同时，让众多的留守儿童在集体的劳动活动中感受关爱，快乐成长。

如今，官山小学的“开心农场，儿童乐园”快两岁了，全体师生经历了春的播种、夏的管理、秋的收获、冬的品尝，尽享劳动快乐，学校特色创建工作多次获得省、市领导的表扬，也为各级专家组所称赞。

【案例反思】

责任督学的主要职责是对辖区学校进行督导和服务。日常督导工作中，一般以督促、检查为主，而督学的服务功能相对较弱，尤其是较少服务于学校办学特色创建工作。这主要受两个因素制约，一方面责任督学对学校办学特色的研究不足；另一方面，学校特色创建是一项系统工程，需要几代学校领导的传承以及学校文化的积淀，非一日之功。随着教育改革的不断深入，“学校有特色，教师有特点，学生有特长”逐渐成为学校办学的主动追求。两年来，在全市创建学校特色的大环境影响下，作为兼职督学，除了做好经常性督导工

作外，还就学校特色创建进行了多次专项督导，虽然不是学校特色创建的行家里手，但我与学校领导肩并肩，共谋大计，督学引领助力，一路追踪、一路探究、一路收获。在一路上的督促与建议下，经过全体师生的共同努力，官山小学办学特色日益彰显，师生们热爱劳动，会创造性劳动，享受劳动成长快乐，增强劳动素养，全素质教育深入推进，山区学校特色创建工作正年复一年的开花、结果。

“督”“导”并行 让宿舍文化绽放芬芳

福建省泉州市南安市教育督导室督学 戴一珺

【案例描述】

前段时间，我市组织开展学校学生宿舍管理专项督导，重点督查学生宿舍文化。本人负责六所学校的督导工作，深入相关学校后，结果令我感触颇深，发现了一些亟待解决的问题：宿舍环境卫生令人堪忧，垃圾未及时清理，门窗灰尘淤积；学生被子未整理，衣物随便摆放；宿舍文化建设缺乏，或文化品位不高，未形成特色。

督查过程中，我向一位学校管理者询问，当我问到“咱们的宿舍文化建设怎么开展”时，管理者迟疑了一下说：“宿舍文化建设太难了，管好学生就好了。”他的回答反映了大部分寄宿学校的现状：学校宿舍文化建设缺乏，环境卫生不如人意，规范管理很不到位。面对此情况，我和学校的负责人、宿舍管理者进行了深入交谈，向他们阐明宿舍文化的重要性，并和他们一起分析出现这种现象的原因及解决措施，从物质环境和文化氛围入手，帮助他们及时改进。当我进行回访时，发现不少学校的宿舍文化建设取得了明显的成效。

【案例分析】

学生宿舍是寄宿生的“第二个家”，它不仅是学生休息的地方，也是学生学习、交流、娱乐的地方，宿舍文化更是起

到了熏陶育人的重要作用。督查后，我对所督学校的宿舍文化进行了深入思考，查找问题产生的原因。

一是学校认识缺失。很多学校对宿舍管理重要性的认识不到位，特别是未能认识到宿舍文化对学生价值观、健康认识等方面发展的重要影响；宿舍文化是校风、学风的具体表现，是整个校园文化建设中一个不可缺少的组成部分。宿舍文化建设需要学校的主动构建和经营。

二是学校管理缺失。很多学校认为宿舍文化就是制度管理，所以给学生制定了一系列要求，用诸多“不准”和“不许”去约束学生。这种缺少人文成份的强制性规定，时间长了，学生就会厌倦，甚至会产生抵触情绪。有的学校热衷搞一些检查、评比，认为这就是在搞宿舍文化建设。宿舍管理只注重宿舍“物”的管理，而忽视宿舍“人”的管理，宿舍文化的积极作用得不到有效发挥。

三是学生自律性差。现在的孩子普遍自理能力较差，需要独立时很难适应，不会自己叠被子、整理衣服，更不愿意打扫卫生。很多学生以自我为中心，常常我行我素，不会与他人交流分享，在做事情时很少考虑他人感受，只要自己舒服就行了。对于宿舍文化建设，学生只参与学校要求做的方面，对学校没有要求或学校没有想到的方面，学生就不会主动思考、实践。

【案例反思】

从事督导工作这些年来，我深刻认识到督导工作中“督”的重要性，有效地查看、监管能够加强教育服务、促进学校发展，但有时却常常忽略“导”的作用。只有在“督”的基础上进行“导”，才能更好地帮助学校在正常的管理轨道上前行。对于寄宿学校宿舍文化建设也是如此，要做到督导并重，要将检查中发现的问题及时与学校进行沟通，提出合理的整改建议，由“让你改”变成“助你改”，最终实现学校自查，双方共查，让学校及时发现问题，进行整改，唯有这样才能将宿舍文化建设落到实处，真正解决问题。针对学生宿舍管理督导情况，就如何做好宿舍文化建设中的“督”和“导”谈一下自己的想法。

一、如何“督”好宿舍文化建设

一要督促学校加强宿舍管理组织领导，将宿舍管理提上学校工作议程，成立宿舍管理工作小组，做到专人管理，责任到人。二要督促学校完善《宿舍管理规章制度》，使之更具科学性、操作性，更体现人文关怀。三要督促学校实施宿舍管理考核，制定《宿舍管理员考核细则》，定期对学生宿舍管理进行量化考核，考核结果作为绩效、评优评先等的重要依据，表彰鼓励优秀者，对管理不规范相关责任人进行批评教育。

二、如何“导”好宿舍文化建设

首先，提高学校对宿舍文化建设的认识。要加强对宿舍

文化重要性的宣传，通过组织学校之间的参观交流、成功案例推广等方式，让学校充分认识到什么是宿舍文化及宿舍文化的重要性，正视宿舍文化在学生发展中所起到的积极作用。

其次，帮助学校在宿舍管理上下功夫。管理宿舍最主要的就是管理好学生，要想管理好学生必须充分了解学生。寄宿学生远离父母，内心肯定感到孤独，需要学校的关心和帮助，因此我提出了以情感管理为基础，加强宿舍文化建设，也就是说宿舍管理者要加强对学生的感情关注，通过及时的关爱，使远离父母的学生倍感温暖。只有与学生的心靠近了，才能使管理制度内化为学生自觉行为，变被动管理为自主管理，使宿舍文化建设顺利实现。

最后，提出宿舍文化建设具体措施。由于每个学校的实际情况各不相同，必须根据学校的具体情况制定出符合学校实际的措施。但不外乎都要从物质文化和精神文化入手。其中物质文化包含宿舍室内设施、整体布局、卫生状况；而精神文化则涵盖了规章制度、宿舍成员的人际关系、价值取向、行为方式等方面。必须加强宿舍硬件设施建设，美化宿舍环境，增设休闲活动场地；宿舍管理制度要以人为本，不断创新。要借助各类载体发挥积极导向作用，以卫生管理为突破口，促进学生行为习惯的养成；以表彰优秀宿舍为着力点，培养学生自主管理、自我教育的能力；以主题性活动开展为契机，让学生学会与他人和谐相处，尊重他人，互帮互助。

“督”对学校在宿舍文化建设中提出硬性要求，进行检查、监督，“导”在督的基础上对学校宿舍文化建设提出可行性建议。只有“督”与“导”平行推进、双管齐下，才能促进学校规范宿舍管理，丰富宿舍文化内涵，让宿舍文化绽放芬芳。

学校发展规划的制定岂能“应付”

福建省厦门市湖里区教育督导室督学 周安源

【案例描述】

开学不久，我按照常规要求巡查所负责挂牌督导的湖里区文心小学。到校后，得知学校上午第三节课安排行政会议，拟对学校制定的《湖里区文心小学办学发展五年规划》（以下简称《规划》）进行专题讨论与研究。学校校长热情地邀请我列席会议，叫我“把把脉”、多提“宝贵意见”。这是我担任责任督学以来第一次参加学校的行政会议，心里有点忐忑不安。但基于能够进一步了解学校的发展情况，以及责任督学的职责所在，我应邀参加了会议。校长递来了《规划》，我迅速浏览一遍，洋洋洒洒二十五页纸，大概有一万多字。

会议开始，校长开场白，说到：“学校制定发展规划是上级教育主管部门的要求。此《规划》由我亲自执笔，参考其它发达地区学校的办学经验与做法，请大家发表意见与想法。”

副校长说：“此《规划》提出的办学理念是全新的理念，是否符合学校的办学实际？是否能让全体教师接受与理解？还值得进一步商榷……”

教务处主任提到：“几年来学校开展的课堂教学改革实验，已形成一定的教学模式与教学风格，此《规划》提出的教学

方式是否符合课改的要求……”

德育室主任说：“学校以课程建设为抓手，加强德育课程的建设与实施，德育工作已初见成效，如何构建与办学理念相匹配的德育工作特色还值得深思与挖掘……”

总务处主任说：“此《规划》提出的校园文化建设的目标与任务，要充分考虑到现有的办学现状与经费投入……”

其他与会的中层领导也发表了不同的看法与见解。整个行政会议，让我感到中层领导对草拟的《规划》有不同意见，发出了不同声音，在中层领导层面上还没有形成共识。

会后，我与校长交流，校长说：“这次教育局布置《规划》制定任务时间紧迫，只能先应付，先拟出初稿，还没进行深层次的思考，还得再修改……”。而后，我访谈部分中层领导，得知：草拟的《规划》还不成熟、不符合实际；一些做法照搬他校，没有特色；提出的办学理念内涵模糊不清、实施策略只有理论，没有方法，实施有难度等等。有了个别访谈的信息，我把关注点放在学校特色建设与办学思想建设上，通过查阅学校历年办学情况，翻阅相关教育理论与政策的书籍，针对《规划》再次与校长沟通交流，在办学理念、实施策略以及制定程序上提出了一些建议。通过沟通交流，校长对《规划》制定的重要性有了新的认识，听取了教师及中层领导的意见，组织人员对《规划》进行再次修改。

时隔半个月，学校将经过中层领导、教师代表充分讨论

后修订的《规划》在教师大会上表决通过。在与个别教师的访谈中，我发现大多数教师对制定的《规划》认可度高，参与的主动性与积极性也高了，形成了共谋学校发展，力推学校建设的共识与氛围。

【案例分析】

学校发展规划是学校办学的“指南”，具有方向性与指导性。制定学校发展规划是学校的一项重大教育决策活动，关乎学校今后发展的办学方向与思路，容不得“马虎”与“应付”的思想。此案例是学校研究制定发展规划的过程，该校出现的问题具有普遍性，值得引起关注和思考。

1. 制定发展规划要集思广益

该校校长在拟定学校发展规划时，思想不够端正，没有从真正把学校发展规划作为把握学校今后发展的指导性文件的高度来认识，只认为这是教育主管部门布置的任务，有“制定归制定”、“实施归实施”的思想，拟定的《规划》得不到中层领导的认同，更难以得到全体教师的支持。在后来的制定过程中，学校广开言路，集思广益，民主讨论，民主决策，取得良好的效果。

2. 制定发展规划要符合实际

制定发展规划要从学校的办学实际出发，既要充分考虑到校园文化建设、硬件设施配备、教师队伍水平、生源素质状况等因素，又要充分挖掘办学历史积淀与成功经验，在原

有的办学基础上传承与发展。这样的发展规划符合办学实际，符合发展规律，才能为学校的可持续发展指明方向。

3. 制定发展规划要指向明确

从该校行政会上中层领导对发展规划的不同声音，可以看出大家对学校提出的办学理念还不认同，操作性不强。办学理念的提出，要有具体的内涵与指向，具有可操作性。所以，学校应对办学理念进行系统、科学的分析，形成操作性强、便于认知的理论体系，用于指导教育教学实践活动，让全体教师明确具体的指向与要求。

【案例反思】

学校发展规划的制定是学校新发展的一项重要工作与任务。关注学校发展、把握办学方向，也是责任督学应尽的“责任”。参与学校发展规划的制定，对“责任督学”来说，是新的要求、新的挑战。该案例带来新的认识与启示：责任督学要做到善“听”、善“学”、善“思”、善“导”，才能适应学校发展的新需要，才能更好地履行责任督学的职责。

一要善“听”。要听学校呼声，听教师心声，听学生家长意见，做到兼听则明，心中有数，掌握第一手信息，综合分析信息，做学校工作的“倾听者”。

二要善“学”。要学教育理论，学管理经验，坚持理论联系实际，坚持学以致用，用“理论”说话，用“理论”指导，做学校管理的“指导者”。

三要善“思”。思学校办学之“难”，思学校管理之“弱”，结合学校实际，从“问题”入手，从“薄弱”突破，思原因，想对策，提建议，做学校工作的“诊断者”。

四要善“导”。对学校存在的问题要善“导”，因势利导。要把握导向，注重细节，抓住共性，加强监督，优化方式，“导”有所成，做学校发展的“推动者”。

提升校园文化 优化育人环境

江西省吉安市吉州区人民政府督学 李静

【案例背景】

校园文化作为一种环境教育力量，是学校发展的灵魂，是促进学生健康成长的重要保证。校园文化建设的终极目标在于创设一种氛围，陶冶学生情操，构建学生健康人格，全面提升学生素质。“学校有特色，学生有特长”是办学的理想境界，建设与办学特色相匹配的校园文化是学校发展的重要内容，这就要求督学根据办学理念来指导学校提升校园文化，创设适合学生健康成长的外部环境。

【案例描述】

2016年5月6日，我来到曲濂中心小学就校园文化建设进行督导。通过校长介绍和实地查看，对学校的校园文化建设有了全面的了解。

吉州区曲濂中心小学座落在宁静祥和、风景优美的曲濂圩镇，是一所历史悠久的完全小学。学校始建于建国前，占地13800平方米，校舍建筑面积5727平方米，现有15个教学班，在校学生701人，专任教师37人。学校秉承“让学生成才、让家长放心、让社会满意”的办学宗旨，提出了“崇德树人”的办学思想，以“团结、文明、勤学、创新”为校训，形成了“敬业、爱生、博学、乐教”的教风和“励志、自律、好学、

创新”的学风。通过实地查看，我了解到曲濂中心小学的校园文化建设注重经典文化建设，修建了“庐陵最美诗词长廊”，编印了《庐陵最美诗词》校本教材，但在打造特色文化方面还有待加强。在座谈中了解到，学校行政干部在校园文化建设的设计思路上不统一。作为责任督学，我建议校园文化建设要立足本土，传承历史，挖掘特色，并确定把“传承庐陵文化、弘扬井冈精神”作为主基调。

作为责任督学，不光要为学校发展提出意见、指明方向，还要加强过程指导。接下来的几个月里，我通过入校随访、电话沟通等方式，帮助学校认识到校园文化建设应朝特色化发展。教室里，张贴庐陵名人画像、格言警句；橱窗里，张贴庐陵名人作品；走廊小书柜上，摆放庐陵名人故事、井冈山革命斗争故事、革命英雄小故事、中国梦等书籍。把庐陵文化和红色文化糅合起来，让学校的一草一木、一砖一瓦都成为教育的载体，让墙壁说话、花草发声，把思想教育和文化传授融进校园的每一个角落。学校通过班队课、思品课、少先队活动，开展读名人书、画名人画、收集名人作品、读名人故事活动，让庐陵名人激励学生成长，让井冈山精神发扬光大。

校园文化必须与学校的日常教育教学紧密结合，才能深入每个孩子的心灵深处。为了发挥校园文化的教育作用，我指导学校开展“庐陵最美诗词长廊”和《庐陵最美诗词》系列

活动。结合“大阅读”活动，制订了《庐陵最美诗词》校本教材应用方案和读书计划。以“直面经典、不求甚解、形式多样、水到渠成”为原则，坚持经典诵读与动手实践（画诗、演诗等）相结合，经典诵读与实践运用（改诗、写诗等）相结合，经典诵读与课外积累（集诗）相结合，课内与课外相结合。在学生中开展“诵诗、集诗、背诗、赏诗、画诗、唱诗、写诗”等活动，让学生置身其中，其乐融融。学校德育部开展“庐陵最美诗词长廊”小小讲解员大赛。小小讲解员用声情并茂的讲解，将庐陵诗词中蕴含的庐陵文化广泛宣传，提高了学生赏诗、诵诗、悟诗的能力，让文化墙的声音像春风化雨般沁入师生心田。

【案例反思】

通过本次对学校的挂牌督导，主要有三点思考：

一、打造育人环境，开展多彩活动。校园文化建设是德育的重要内容，浓郁的校园文化氛围对师生的言行可以起到良好的引导作用。发挥环境育人功能，增强德育效应，开展内容丰富多彩、形式生动活泼、特色亮点鲜明的校园文化活动，有助于深化校园文化的内涵。

二、打造特色文化，培养良好品质。本次督导过程中，我建议曲濑中心小学以学生为主体、以校园为沃土、以本土文化为核心打造自己特有的校园文化。通过各式各样的课外活动，积极挖掘校园文化潜能，形成一种庐陵文化遍校园、

井冈精神处处有的文化氛围，让学生置身其中，接受这种文化及精神的熏陶，树立正确的人生目标，培养良好的品格。

三、提升自身素质，专业督学导教。要履行好督学职责，必须提高三种专业能力：一是提高综合素质。从事责任督学工作必须熟悉教育政策、法规，熟悉学校管理，具有较高的理论水平，深厚的专业素养，擅长教育科研。只有不断提高自身综合素质，才能更好地帮助学校发挥优势，办出特色。二是提高沟通协调能力。责任督学要善于和各层面领导、教师、家长、学生、社会进行沟通互动，架起家校沟通的连心桥，促进学校和谐发展。三是提高指导能力。教育督导，不只在“督”，更重在“导”。因此，责任督学要充分利用专业特长，发挥好教育督导的导向作用。

利用督学资源 促进名师成长

四川省成都市新津县教育研究培训中心 王友强

【案例背景】

2014年3月，我发现高中督学责任区新津中学名师数量少、级别低，在一定程度上制约了学校的进一步发展。

【案例描述】

2014年3月28日，我到新津中学就“师德师风建设与专业发展”等主题进行督导。在与部分教师和干部座谈中了解到，学校县级和县级以上的青年优秀教师和学科教学带头人等名师只有21人，不足专职教师总人数的10%，市特级以上教师仅1人。该校名师队伍的数量和质量距离四川省一级示范性普通高中办学要求，还存在一定差距。于是，我向学校提出了意见建议。2014年4月和10月，我又进行了两次跟踪督导。学校根据我的建议指定了专人负责此项工作，提出了一些改进措施，但是因为高考升学压力的影响和学校自身条件的局限等原因，学校对名师队伍建设的力度还是不够，效果不明显。同时，也对高中督学责任区另外2所普高和1所职高的名师情况进行了调查，发现这类情况在各学校不同程度存在。

2015年3月，我对高中督学责任区4所学校进行了名师队伍建设专题调研，发现了一些共性问题：如学校重视程度

不够、名师成长外部资源不够、高水平高层次培训不够、教师成长激励机制不完善等。于是，一方面向县教育局提交了督导调研报告，提出工作建议；另一方面，利用自身资源优势，帮助学校加快名师队伍建设。

我提出了“三个利用”的构想：利用责任督学王友强名师工作室帮助学校培养名师；利用新津教育研究培训中心平台提升名师；利用我们指导的成都市高中继续教育精品课程锻炼名师。

从2015年4月1日开始，我负责的王友强名师工作室接收了高中段学校（含民办学校）15名有强烈进取心的教师为工作室正式成员，参加名师工作室一切培训和提升活动。与此同时，与县研究培训中心对应学科研训员协商，在市、县学科教研活动中给他们提供平台，把他们推荐出来，使他们得到充分的锻炼和提升。此外，利用成都市高中继续教育精品课程，协助各学校申报成都市继续教育精品课程。如此，不仅锻炼了这些教师，而且为他们提供了在全市范围内展示的平台，提升了他们的自信心、知名度和影响力。

2015年-2017年，新津高中已有唐洁等4人成长为县级名师，牟霞等2人成长为市级名师。动态调整名师工作室成员，将已成长为名师的教师调整为工作室指导教师，及时补充培养对象。

【案例反思】

通过这个工作案例，我有三点反思：

1. 责任督学只有善于发现制约学校发展的问题，才能在工作中有的放矢，才能体现责任督学的专业性，获得学校的认同。

2. 责任督学不仅仅要发现问题，还要与学校一起研究问题，协助学校解决问题，这样才能获得学校的真心配合，才能把督导工作做到实处，真正帮助学校发展。

3. 责任督学在一定程度上是县域内知名专家，具有丰富的教育教学和管理经验，具有较为丰富的教育资源，要充分利用好、发挥好督学资源优势，弥补学校资源不足，帮助学校解决问题，助推教育事业高质量发展。

从挂牌督导学校展现国学经典特色凸显责任督学责任

四川省巴中市恩阳区人民政府教育督导委员会办公室督学 马瑞泽

【案例背景】

2017年2月，我被恩阳区人民政府教育督导委员会聘任为恩阳区第四小学责任督学。我在督导工作中发现，该校的“国学经典诵读”活动还有待进一步推进。因此，从2017年3月至今，我针对该校经典诵读活动进行了专项督导，以责任督学应尽之责，不断推动学校经典诵读活动持续向好发展。

【案例描述】

恩阳区第四小学创建于1950年，至今已有68年办学历史。学校坚持“为学生终生发展奠基，对学生一生幸福负责”的办学理念，以“争一流，做示范，创名校”为办学目标，自2016年秋季学期起在全校范围内开展“诵读国学经典，传承中华文明”系列活动。为此，学校制定了活动实施方案、师生诵读活动管理制度和详细的活动计划，做到了四个保证：保证每一位语文教师积极参与并引领学生开展诵读活动；保证每一个班级有足够的国学诵读时间；保证每一位学生有诵读读本；保证每一个学期开展一至二次国学经典诵读展演活动。学校定期召开专题研讨会议，研讨诵读内容，交流心得体会，分析汇报阶段活动成果和改进方向、方法，并对各班级开展情况进行检查，对检查情况进行详细记录，并做好信息反馈

工作。

为了学校经典诵读活动能够长期、有效开展，经过系列调研分析后，我对活动开展形式提出了五点建议：一是开展课前一吟活动，经典熟读成诵；二是完善校园国学经典宣传、浸染工作；三是加强各个班级国学文化环境建设，努力通过诗、书、画及手工制作等手段展示学生国学诵读成果；四是师生共同参与、共同成长；五是举办诵读比赛，激发师生参与热情和成就感。学校采纳了我的建议，并立即付诸实施。通过形式多样的诵读活动，学生熟背经典优美诗文，了解了优秀的中华文化和伟大的民族精神，产生了极强的民族自豪感，对学生良好品行的培养产生了潜移默化的作用。

在对区四小“国学经典诵读”的督导过程中，我是既欣慰又忧虑。欣慰的是学校为传承国学经典文化，培养具有深厚文化内涵的一代新人做了大量卓有成效的工作，并得到家长、社会人士的肯定和赞扬。忧虑的是学校是否只是为了博取一时的成绩而搞的面子工程，学校的经典诵读活动能否长期而有效地坚持下去。

为此，我与学校班子成员、语文教研组、班主任多次沟通交流，建议学校将经典诵读活动制度化、常态化、长期化，以持续浸润学生的心田，帮助学生形成良好的价值观。建议学校从三个方面入手：一是将经典诵读编入学校发展规划，使经典诵读活动长期化，践行经典精神要义；二是结合校园

文化建设，营造学校诵读良好氛围；三是为开展经典诵读活动提供必要的师资保障、时间保障和经费保障，并对活动的开展情况进行必要的考核。

经过一年多的努力，区四小经典诵读活动取得了较好的效果。2017年10月，学校三、四年级学生在“区四小国学经典诵读展演”中表演诵读的《弟子规》获得师生、社会的一致好评。明敏老师制作的《诵国学经典纪实》校园电视纪录片荣获巴中市校园电视节目大赛优秀奖。目前，经典诵读活动已成为学校文化建设和人文教育的重要组成部分，也成为学校师生都愿意积极参与的一件乐事。

【案例反思】

通过这一案例，我认为，可以从以下几方面凸显自己的督导职责：

1.做经典诵读活动的“导向者”

从对待督导结论的角度来看，我不仅对经典诵读活动的形式提出建议，而且注重加强对学校经典诵读活动长效机制建立的指导，促使学校经典诵读活动不断取得新成效。

2.做经典诵读活动的“监督者”

从督导建议落实的角度来看，我强化了对学校建立经典诵读活动长效机制的过程督导，既了解学校长效机制建立工作的推进情况，又促使学校对有关问题进行梳理和反思。

3.做经典诵读活动的“评价者”

从经典诵读活动效果的角度来看，我遵照国家、省、市关于学校深入开展经典诵读活动的文件精神，从专业的角度对学校经典诵读活动各阶段、各方面取得的效果进行客观评价。

发挥“工作坊”辐射作用引领民办园教师专业成长

陕西省西安市灞桥区幼儿园副园长 强艳

【案例背景】

责任督学挂牌督导制度，是深化教育督导改革，将中国教育督导制度走进大众、深入人心的重要举措。我作为一名主管教学的副园长及陕西省学科带头人，被灞桥区人民政府教育督导室聘任为挂牌责任督学，深感责任重大。一年来，我负责灞桥区教育督学第二责任区六所民办幼儿园³的督学工作。这几所幼儿园都处于城中村中，生源以外来务工人员子女为主，教师专业水平普遍不高，教育质量也亟待提升。如何结合自身优势，帮助这些幼儿园科学保教、提升质量？在深思熟虑之后，我实施了以“强艳陕西省学科带头人工作坊”（是由陕西省教育厅、陕西省人力资源和社会保障厅批准设立的工作坊，由来自陕西省各地市的16名优秀教师组成，以西安市灞桥区幼儿园为核心基地，开展教师培训、教学观摩、课题研究等工作，发挥骨干教师的示范引领作用）为依托的帮扶督导计划，充分发挥“工作坊”的辐射作用，引领这几所民办幼儿园教师专业成长，为提升教育质量加油助力。

【案例描述】

³这六所幼儿园是指：灞桥区十里铺街道宝宝乐幼儿园、灞桥区十里铺街道世杰幼儿园、灞桥区十里铺街道舒克幼儿园、灞桥区十里铺街道小蘑菇幼儿园、灞桥区十里铺街道宝瑞兰特幼儿园、灞桥区十里铺街道小明星幼儿园。

一、借助网络平台，提高沟通效能，传递先进理念

一是建立了“强艳责任督学微信交流群”，6所幼儿园的园长和保教主任以及工作坊的三位骨干成员共15人为群成员。在这里，大家的沟通更加快捷高效，对各园所的动态也更加了解。我经常在群里推送我园及其他先进园所比较特色的工作开展情况，或一些适合教师借鉴的教学技巧等，并以此为话题，组织大家讨论交流。同时，各园所的老师也可以结合教育教学中的困惑，在群里提问，三位坊员会及时答疑解惑，共同解决问题。

二是借助“强艳陕西省学科带头人工作坊”微信公众平台，为老师们搭建展示的舞台，增强他们的自信心及对幼教事业的认同感、归属感、幸福感。工作坊的同名微信公众平台现拥有500多个固定用户，大多是幼教同行。在成为督学后，我第一时间要求6所幼儿园的老师关注了这一微信公众号。本着“让我们携手打造一个有温度的幼教平台”这一理念，我们鼓励各园所老师在平台上展示自己的精彩活动、教学感悟、读书心得等。一开始，6所民办园的老师都没有勇气投稿。于是，我启动了“智慧成长1+1”计划，由灞桥区幼儿园的6名坊员分别和6所幼儿园的一位骨干教师结对子，通过同课异构、读书小组、阅读分享等具体实践，以点带面，相互影响，共同成长。

三是将督导中各园的先进经验、值得借鉴的做法互相传

播，定期组织园长沙龙活动，组织大家一起在轻松愉悦的氛围中研讨交流，促进园长管理水平提升和教育理念的更新。

二、立足园本研修，开展专项培训，解决现实问题

一是发放了《责任督学教师专业成长调查问卷》，广泛了解 6 所幼儿园的教师成长需求，对大家普遍存在的问题、困惑进行汇总，制定有针对性的教师培训计划。

二是鼓励 6 所幼儿园教师参加工作坊教师培训。2017 年至今，工作坊受灞桥区各大学区的邀请，共开展了《成长在路上——致新入职的你》、《幼儿园保教一日流程》、《幼儿园半日活动设计》等 8 次专题培训，参训教师 1000 多人次。每次培训前，我们都会把培训的主题、地点、时间等信息发给 6 所幼儿园，要求他们安排老师参加，为这些民办园的老师提供了更多、更接地气的学习机会，得到大家的一致好评。

三是邀请 6 所幼儿园参加工作坊的大教研活动。通过教学观摩、听课评课、区域活动观摩、环境创设参观等，帮助他们了解园本研修的各种，并根据大家反馈的问题，召开专题研讨，解决老师们的现实问题。例如，针对各园所户外活动面积普遍不够的情况，我们组织大家一起，从合理分区、错时户外活动、活动组织、一物多玩等多方面研讨，制定出了适合自己的解决方案，提升了各园所幼儿户外活动的质量。

四是树立“科研兴园”理念，开展课题研究。围绕工作坊正在进行的省级课题《家园协同培养幼儿阅读兴趣的实践研

究》，我向 6 所幼儿园老师讲解了《幼儿园园本课题研究的一般方法》。通过详实的案例、具体的做法，大家感受到课题研究的重要性，树立“一线老师也可以做课题”的信心。同时，为大家提供了科学规范的课题表格，使他们的课题研究少走弯路，更加顺畅。在该课题结题后，我将研究成果在各园推广分享，帮助老师们走科研兴园之路。

三、立足幼儿发展，整合家长资源，开展多元活动

在督学过程中，我发现各园所在幼儿活动开展方面存在单一性和局限性，于是，我邀请他们参加我园创新开展的“家园共育八大节”活动，即三月风筝节、四月读书节、五月缤纷节、六月科学节、九月艺术节、十月运动节、十一月感恩节、十二月迎新节。在精彩纷呈的园本节日活动中，大家打开了家园共育工作思路，幼儿活动形式更加多样，家园共育网络更加健全了，起到了较好的示范引领作用。

【案例分析】

以上是我从事责任督学过程中比较典型的案例，取得了一定成效，给我的启示有以下几方面：

一是督学工作要有“以诚相待，引领成长”的格局。在督学过程中，我把工作坊的理念、方法向大家全盘呈现，资源共享，得到了大家的认可和信任。同时，不能因为民办园老师专业水平不高就放低要求，要善于通过各种方式去鼓励他们，激发他们主动提升自身专业水平的欲望。

二是督学工作要善于整合挖掘各类资源，为教师成长搭建平台。不管是发挥“互联网+”的优势，还是邀请各园所参加工作坊各类培训、教研，都达到了事半功倍的效果。

三是督学工作要讲求实效。在各园所督导过程中，要善于发现问题，更要实地解决问题，和幼儿园共同寻找整改办法，跟踪整改效果，直到问题得到有效解决。

总之，督学工作任重道远，我将不断加强学习，努力提高督导水平，诚心“督”，悉心“导”，忠于职责，不辱使命，为“办人民满意的学前教育”贡献自己的绵薄之力。

积极回应督导需求全力推进国家通用语言文字教学

新疆生产建设兵团第十三师教研室教研员 高然

督导需求是指学校应对督导工作，并结合学校自身发展而期待督导人员支持、帮助解决关键问题的一种需要。当督导需求成为学校发展性教育督导工作的主线时，责任督学面临的最大挑战是确定学校真正的督导需求，并积极回应，以此推动学校教育的有序、持续发展。

【案例背景】

根据 2017 年十三师教育督导工作责任督学的任务安排，我被安排为黄田农场学校的责任督学，承担为黄田农场学校发展提供专业性、规范性督导服务的责任。黄田农场学校是一所民汉合校、中小学合一的十二年一贯制学校。2017 年秋季学期开始，为贯彻落实兵师国家通用语言文字教学推进政策，克服各种困难，从小学一年级至高中三年级各班级、各学科均采用民汉学生混合编班，使用国家通用语言文字授课，实现了国家通用语言文字教学全覆盖。黄田农场学校的国家通用语言文字教学工作进入了由全面推进到质量提升，由外延式发展向内涵式发展转变的新时期。在国家通用语言文字教学推进的督导工作中，黄田农场学校校长提出，受自然环境、经济条件、社会发展等因素影响，国家通用语言文字教学发展不均衡，高中语文学科教学质量，尤其是文言文教学

质量提升举步维艰的问题成为突出矛盾。

【案例描述】

在师教育局组织召开的国家通用语言文字教学督导工作专题会议上，作为黄田农场学校的责任督学，我及时反馈汇报了黄田农场学校推进国家通用语言文字教学的困境和诉求，提出了意见建议，经过集体讨论，提出在黄田农场学校高中部开设“国学讲堂”的设想。随后，师教育局多次召开督导专题会议进行研讨，确定“国学讲堂”以中华文脉为经，以经典作家作品为纬，从先秦《诗经》、《楚辞》至明清“四大名著”，精选两千多年来文质兼美的经典诗文，汇编为二十期讲座，2017至2018学年上、下学期各完成十期，每期融思想性、知识性、时代性于一体，向学生讲授中华优秀传统文化。由我牵头，在师域各校遴选语文骨干教师、学科带头人等优秀教师，在黄田农场学校高中部每周一进行“国学讲堂”授课活动。

从2017年9月18日第一期“国学讲堂”授课至今，已有十余位教师登上了“国学讲堂”的讲台，黄田农场学校的维吾尔族教师也从“听众”转变为“授课者”。经过学校语文教研组教师们的集体备课，少数民族教师讲授的《爱国情怀，壮怀激烈——苏轼、辛弃疾词赏析》获得了听课教师和学生的一致好评。

在“国学讲堂”授课活动中，我不仅每期授课都到场听课

评课，还组织教师进行集体备课，力图通过这种教学形式，提升师生的汉语言文字素养，尤其是文言文的阅读理解鉴赏能力，进而增强中华民族文化自信，凝聚文化共识。经过一个多学期的实践和探索，黄田农场学校少数民族教师的国家通用语言文字授课能力稳步提升，学生也对中华优秀传统文化兴致盎然，国家通用语言文字的理解、使用水平有了显著提高。

【案例分析】

一是对处于不同发展阶段的学校来说，其督导需求是不一样的。案例中的黄田农场学校在积极推进国家通用语言文字教学的进程中，遇到了学校自身力量难以解决的问题。如果责任督导能对学校的需求投入更多关注并采取有效措施，那么学校在克服困难之后就能得以更好地发展。因此，只有在了解学校、读懂学校的基础上做好充分准备，才能从容应对，为进一步发展献计献策，提高督导效率，使督导得到学校的进一步认可。

二是学校提出的督导需求在内涵发展方面更为深刻，而这类需求更能考验责任督学的专业素养、应变能力和沟通能力。就像黄田农场学校提出的督导需求属于教学质量提升层面，所以督学不仅要有一定的教育教学经验，还要站得高、看得远，具有通观全局的能力。因此，责任督学必须不断充实和完善自己，提高自身素养和基本能力，才能适应当下以督导需求为主线的学校发展性教育督导工作的新要求。

角色转变带来课堂观察不一样的体验

北京市丰台区教科院督学工作室主任 孙卫刚

【案例背景】

“以提高教育教学质量为中心”是《教育督导条例》五项原则之一，也是学校办人民满意教育的核心。督学在经常性督导过程要多关注课堂，多走进师生，在履职同时融入学校办学，让“督”与“导”在提高课堂教学质量中发挥独特作用。如何进行课堂观察？需要督学不断实践与探索。

【案例描述】

督导当天，我走进首经贸附中初二（三）班听《平行四边形和特殊的平行四边形》一课。我提前5分钟来到教室，首先拿到教案与学案，整体浏览一遍，发现教案与学案要素设计全面规范，三维教学目标明确，教学环节清晰，说明教师备课充分，学校学案教学要求落实到位。再细致对比，发现学案中的学习目标（图1）就是教案中教学目标（图2）的复制，说明教师在教学目标和学习目标的理解上存在误区，学校需要针对此方面对教师进行专业指导。

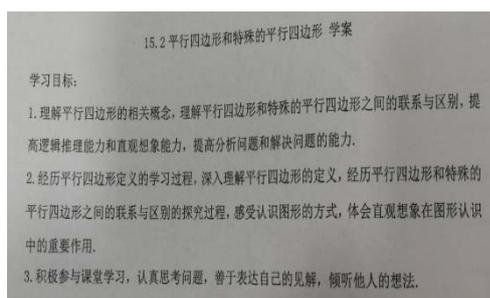


图 1

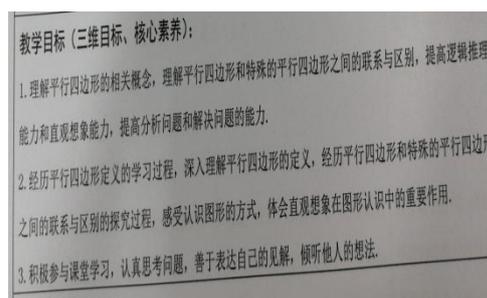


图 2

在课上，学生陆续按5-6人小组就坐后，一位学生坐姿（图3）引起我的注意，只见他双手扶在桌面，背弯成拱形，十分别扭，再定睛一看，原来他的课桌比其他同学矮一截，一节课中该同学基本上就是这种姿势（图4）在学习，这对正在发育的初中生身体来说是多么大的一种伤害。我把学生的坐姿拍照，课后把这两张照片让学校领导看，领导竟没看出问题，待我指出孩子坐姿后，领导才恍然大悟，不好意思地说：“平时听课，就关注教师的教和学生的学了，还真没在意这些，我们尽快整改。”



图3



图4

接下来，我依据观察表进行课堂过程观察。教师基本功扎实，板书规整，教学重点突出，关注每个学生，能够给予学生表达、展示的机会，小组合作探究中注重问题启发、方法指导和个别点拨。学生自主、合作、探究学习意识强，善于表现自己，注意倾听他人。整节课师生关系融洽，课堂学习氛围浓厚，能够感觉到师生很享受课堂，很幸福，说明学校办学理念“让师生过一种幸福完整的教育生活”深入人心。但美中不足的是，自制教具本来是创新点，可在实际使用中，

教师的演示和表达不一致，给学生带来困扰。我建议教师进一步改进设计，或者给学生提供相关材料，发挥学生主动性，让学生自主或合力制作，完成对特殊平行四边形的认知。

课后，我还关注了课堂检测和作业情况。课堂检测中，85%左右的学生掌握了新知识（图5），但依然有15%的学生明显对新知识理解不到位（图6、图7）。我建议教师尽快对这些学生进行问题分析，尊重差异，因材施教。教师的作业布置题量适中，针对性强，符合减负精神，说明学校在落实减负政策方面扎实有效。

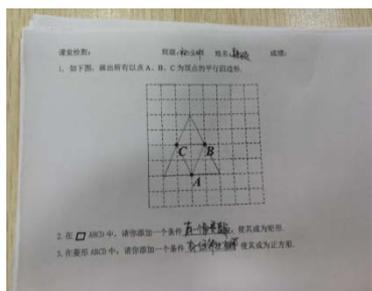


图 5

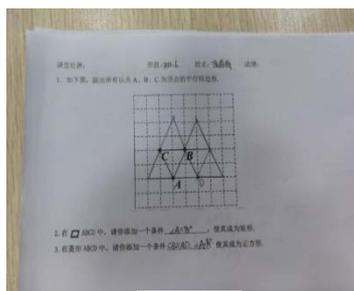


图 6

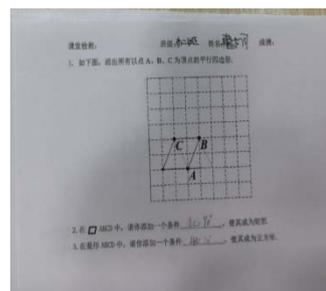


图 7

【案例反思】

通过本节课堂观察，我对督学如何进行课堂观察有了更加深刻的体会。

一要“脑中有标”。“脑中有标”指的是督学要认清自己的角色定位，明晰观察目的。要通过课堂观察手段收集信息，对学校依法办学、规范办学、科学管理等行为做出准确评估。

二要“心中有法”。“心中有法”指的是督学要专注自己的专业素养，观察要有依据，注意方法。其一，要熟悉相关教

育教学法律法规和政策文件，如《义务教育法》、《学科教学改进意见》、市区课程实施方案等。其二，要掌握课堂观察基本方法，如经常性督导采取自然观察法，看常态，重常规；专项督导采取主题观察法，如社会主义核心价值观融入课堂。

三要“眼中有生”。“眼中有生”指的是督学要关注学生的主体地位，“以生为本”理念是否切实体现。如每位学生是否得到关注？学生差异是否得到尊重？分层教学是否得当？学生学习是否得到客观评价？作业布置是否满足“减负”要求等。

四要“手中有具”。“手中有具”指的是督学要拥有恰当的观察工具，保证观察的严肃性和科学性。如课堂观察评估要素表、课堂观察记录表；还要有必要的设备，如照相、录音、录像工具等。

总之，课堂观察是一项专业技术，更是督学的一项专业能力，需要督学不断实践，逐步掌握课堂观察技巧，切实发挥督学在引导学校规范办学，提升教学质量中的作用。

对提高教育教学设备使用效益督导的实践与思考

北京市顺义区天竺中学校长 范成海

【案例背景】

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》中提出：均衡配置资源、改善办学条件以及新课程资源指标——教学设备的要求，明确教育技术装备是教育改革和发展的基础条件，是全面实施素质教育，推进教育现代化的物质和技术保障。

近几年来，随着高中新课程实施、初中建设和小学规范化建设的完成，特别是义务教育均衡发展不断深入推进，办学条件达标，设施设备改造、补充等投入了大量资金，加快了办学条件的改善，教学设施和技术装备达到很高的水平。但是在督导顺义区河南村中心小学过程中发现：区、校投入大量资金完成前期硬件设备建设的同时，后期这些教育资源——设施、设备在具体教育教学实际中的应用，以及如何提高设施、设备的使用率，在教育教学中发挥其应有的作用不够，表现为使用率不高、使用水平不高。

【督导过程】

1. 体检——大数据摸清基础情况

督导必须坚持问题导向原则。我对顺义区河南村中心小学教育教学设施设备配备、管理和使用情况进行“体检”——

掌握基本情况，才能更好地发挥“导”的作用。通过“一一二三四”的途径，收集了大量数据，即：查看河南村中心小学的资产（条件）清单，阅读学校的设备管理与使用情况自评报告，深入两种课堂（普通课堂和实验课堂），发放三个问卷（学生问卷、教师问卷和主管领导问卷），召开四个座谈会（领导干部座谈、教师座谈、学生座谈和实验教师座谈），收集到了涉及办学条件达标情况、设备管理和使用情况等相关基本信息。

2. 诊断——数据背后的本质

从数据来看，学校领导积极改善办学条件，不断追求优质资源，但是对设施设备的优化管理和高效使用的认识不足；很多教师认识不到设备在培养青少年科学的思维方法、良好的科学习惯，提高青少年动手操作能力方面所起的重要作用。数据还反映出，实验教师或管理人员成份杂，队伍不稳定，现有实验教师或管理人员真正通过培训而又符合要求的不多，大多是不能胜任教学的教师、需病休或即将退休的教师；学校管理制度及其使用缺乏科学性，他们缺乏从事实验教学工作必备的知识技能和身体素质，难于管好教学仪器设备，搞好实验教学；图书馆教师对书籍保护和借阅的操作基本规范，但是与区教委提出的“彩虹读书活动”的要求相比，做得还不够；有的体育器材还带着包装存放在器材室一角。一线教师应用现代化教学手段的能力和水平不高，主要表现在使

用频次及高水平使用人次不多；使用记录不规范，实验单和准备单填写过于简单；个别教师对材料和仪器使用不熟练等等，导致实验效果不佳，没有达到实验的目的。

3. 下药——协商制定整改方案

督导评价的方向性是学校发展的“指挥棒”，充分发挥“指挥棒”的导向功能，就需要我在诊断的基础上，开出“大数据”背后的药方——提出整改意见，并与学校一起制订整改方案。方案包括：提高校领导的认识、加强相关人员的培训、完善管理制度和使用机制等等，达到管理和使用规范化、科学化，充分发挥设施和装备的使用效益，更好地为教育教学服务。目前河南村中心小学在设备使用过程中，认识提高了、管理规范了、效益增强了，达到了建是为了用、管是为了更好地用的有机统一的目的。

【案例分析】

针对督导过程中发现的问题，我陷入了深深的思考：

一是提高校长和主管副校长对设施设备在教育教学中作用的**认识**。全国推进义务教育均衡发展，强调硬件达标，均衡办学条件，这是基础——保障学校正常的教育教学改革的基础条件。不至于因为条件不足，剥夺学生动手机会，制约学生实践能力的提高。更主要的是课程改革的要求，要落实《中国学生核心素养》的必备条件——科学精神。校长必须认识到这一层次，才能抓好实验教学和仪器、设备的管理

和使用工作。

二是在配备办学条件的同时，要加强跟踪培训。培训跟进是提高教育设施设备用好的必要前提，如果培训跟不上，会导致设施设备利用率低。如学校建设了各种专用教室，但是管理人员跟不上，教师使用不熟练，导致利用率很低。

三是规范使用制度和明确使用要求。体育器材使用制度、实验室管理制度、图书借阅规则及其要求不够明确，导致闲置现象，闲置就是最大的浪费。应加强培训，建立教师在教学中应用信息技术的有效机制，引导教师重视使用多媒体设备，尽量“带电作业”，力争每节课都有声、像、图的结合。通过形象直观的多媒体教学，降低学生的思维难度，使其加深记忆，增进理解，学得更轻松、更有效。只有专用教室的充分利用，才能使學生既学会了知识，又培养了实践能力，才能更好地为教育教学服务，从而提高教育教学质量。

在经常性督导中将“导”的工作具体化

天津市滨海新区滨海新区教委小学处干部 崔慧梅

【案例背景】

2014年滨海新区开始实行责任督学挂牌督导制度，我有幸成为滨海新区首批责任督学中的一员，并兼任塘沽中心第二责任区督学组长，对责任区内的塘沽实验学校、塘沽一中心小学、塘沽二中心小学、塘沽草场街小学、塘沽博才小学实行挂牌督导。几年工作实践，我对责任督学的工作有了具体感悟：责任督学“督什么”，在《中小学责任督学挂牌督导办法》中有明确要求，“怎样督”，在《中小学责任督学挂牌督导规程》中有具体详实的说明，这使得责任督学成为专业的“监督者”有了标准，可依规行事。同时，责任督学肩负着“督”与“导”两大责任，不能只“督”不“导”。而且从责任区的性质特点看，发挥“导”的功能还应更加突出，这才是责任督学工作的出发点、归宿地，是重心所在、价值所在。对于督查出的问题如何“导”？没有标准答案可参照，需要责任督学在实践中摸索。我在进行经常性督导中曾经历这样一个案例。

【案例描述】

滨海新区教体委小学处为深入落实 2017 年教体系统中期推动会议精神和 2017-2018 学年度第一学期教学管理重点工作，向各学校发出《小学教学基础管理工作自查整改调研

表》，要求学校对“备课、上课、作业、辅导、反馈”教学五环节基础管理工作进行反思，查找教学管理工作中存在的问题，特别是要找准本学期重点突破口，制定行之有效的整改措施，建立起学校具体而有针对性的工作台账，挂图作战。全区各学校开展自查整改工作。

我在九月份进行经常性督导时了解到这个情况，认为做好这项工作对发现学校教学管理漏洞、改进教学管理行为很有价值，也契合了本责任区“围绕教体委中期推动会‘唱响以教学为中心，全面提高教育质量和办学效益’工作要求，加强对责任区学校课程开设和课堂教学情况的督导，关注责任区内各学校课堂教学、课业负担、学业水平评价”的学期工作重点，于是入校时分别查看了五所学校⁴已完成的《自查整改调研表》，结果发现存在共性问题：查摆出来的问题多而杂，缺少主线，没有重点；自查着眼点并不是教学管理行为本身，而是把个别师生表现作为自查问题；改进工作的具体措施不具体，没有挂图作战的画面感，不具备说明书式操作指导的作用。面对五所学校的这些共性问题，责任督学应该如何“导”才能帮助学校把“建立台账，挂图作战”的管理目标落实？

我首先联系了小学处的相关领导，反映了解到的情况，征询专业部门的指导意见。商议后，选定责任区内的塘沽一

⁴五所学校是指：天津市滨海新区塘沽实验学校、天津市滨海新区塘沽一中心小学、天津市滨海新区塘沽二中心小学、天津市滨海新区塘沽草场街小学、天津市滨海新区塘沽博才小学。

中心小学做样本，请小学处领导对该校教学校长进行具体指导。由原来“五环节都有问题、每个环节内都有若干问题”的“大手抓沙全漏空”的形式化自查，转变为选定“上课”环节为突破口，本学期重点解决“课堂教学目标达成”问题，将解决措施具体到类比“操作说明”，经过多次修改后形成相对成熟的“挂图作战”的样式。

随后，在塘沽二中心小学组织召开责任区内各校教学干部参加的研讨会。请塘沽一中心小学的教学校长介绍在小学处指导下进行自查整改工作的过程与感悟。本责任区的三位督学分别讲解自己对这项自查整改工作的价值分析，强化共同观点：结合校情抓重点问题、措施具体有画面感、管理动作要落地砸坑；组织参会人员自行结对分成两组，各自选定一个学校，围绕“结合校情确定重点环节并将改进措施具体化”进行现场研磨，对参会教学干部进行实操性训练。

一套组合动作完成，我尝试了将“导”的工作具体化，解决了几所学校的共性问题，在后续督导中能够有针对性地持续关注各校改进情况，服务学校发展。五所学校分别依据校情重新定位了1~2个重点环节作为教学管理整改的突破口，实现挂图作战，为真正改进工作取得管理实效打实了基础。

【案例反思】

这样的“导”，督学可能会用较多精力和较长时间，但应该比泛泛说明更具效果。

一是就管理行为而言，如果工作只停留在提要求、交表格层面，管理目标可能只会成为空中楼阁，产生的管理实效甚微。

二是就督导过程而言，“督”的过程发现共性问题后，一定要有具体化的、有针对性的“导”。选取少数典型个案进行具体指导、修正，以几经修改后相对成熟的案例为示范进行管理人员培训，例题解析式的分析使督学在指导时言之有物，使各学校参训者的参照物清晰明确。

三是就“导”的效果而言，如果责任督学只是给予例题解析式的操作说明，参训者只是“听过了、知道了”，却未必真正理解，如果在培训过程中加入现场研磨、现场交流、互动评价等实操性参与环节，参训者就有了亲身体验，便可能“理解了、会做了”，工作改进的目标才可能真正得到落实。正如课堂教学中“精讲多练、讲练结合”才能实现教学目标的达成一样。

督学将“导”的工作具体化经历了这样的过程：发现问题→典型指导修正→案例引领、广泛培训、实操训练→再次改进、聚焦重点、措施具体→监控、评价。这也是责任区督导工作分析、研究、改进的过程。与“督”相比，“导”的操作难度更大、技术含量更高。在经常性督导中“督”在关键处，“导”在需要上，将“导”的工作具体化，在“导”的过程中为学校改进办学行为、提升内部效能提供专业指导和支持，这是对每一位责任督学能力的考验，更是责任督学应该担当的责任。

挂牌督导为民办学校发展助力

天津市和平区人民政府教育督导室副处级督学 刘缜

【案例背景】

我是一名责任督学，还是一名政协委员，两份职责让我更为关注教育发展方方面面的问题。实施责任督学挂牌督导后，我负责的学区内，有公办校，还有民办校。民办校的发展，民办校学生和教师的切身利益，也成了我最为关注的问题之一。

【实施过程】

2014年9月，我接到了一位民办校⁵学生家长的问询，其实家长是在替她刚上初二的孩子问询。那位初二的学生表示不理解“为什么要交书费，过去在小学时从来不交”。就此问题，我对区属民办校书费收取的情况进行了全面调查。9所民办中小学，只有1所学校承担了学生的书费，其余学校都表示资金有限担负不起学生书费。

在调查中，在与民办校的沟通中，我还了解到民办校发展遇到诸多问题，譬如教育经费来源主要依靠收取学生的学费，财政支持有限，社会资助较少；民办学校教师待遇和学生权益保障还需进一步加强等。就这些问题及解决途径，我撰写了《关于加大对义务教育阶段民办学校扶持力度的建议》

⁵天津嘉诚国际中学

和《关于突破我市民办义务教育发展瓶颈的几点建议》两份调研报告，后转市政协提案。调研报告得到了市教委的积极回应，其中部分建议已得到采纳，还有部分建议也在解决之中。

2016年，市教委民办教育处在提案回复中表示“从2016年春季学期起，我市按照公办义务教育学校生均公用经费拨款标准，对民办义务教育学校补助公用经费，实现了公办学校学生与民办学校学生享受同等待遇”。区教育局也表示区属各民办校不再收取学生的书费，秋季开学后，教育局还要给予区属民办校生均经费的补助。当我将这些好消息告诉民办校时，学校倍受鼓舞，并感谢挂牌督导真是为民办学校发展助了力！

之后，我又继续追踪提案落实情况及教育领域出现的其它问题，并将对问题的分析及可能的解决办法撰写成报告。这些报告或通过督导渠道逐级上报，或通过政协和党派的各种议政平台与渠道，直通各级党和政府，直面各级政府相关部门。学校和相关部门点对点，面对面，直接沟通，共商共研问题的解决。

2018年初，我通过市政协平台提交了关于“推进天津义务教育均衡”的提案。此提案作为市政协第十四届一次会议0147号提案，受到了市人民政府教育督导室和市教委的高度重视。他们责成督学一处、中学处、小学处、科技处、办公

室五处领导予以共同办理。2月，市督导室和市教委就此提案召开会议，我与五处领导面对面直接沟通协商，通过互通情况、问题研讨、共商对策等办法，我们就重点发力达成“优质均衡”各项标准、加快建立义务教育均衡动态监控系统、提供更丰富多元优质高端的教育供给等问题的解决办法达成比较一致的共识。

【分析反思】

以上是我作为责任督学经历的一个比较典型的案例。它让我深深感受到责任督学挂牌后，督导的视角变宽了，督学的作用更大了，督导的作用更实了。

一是责任督学公示挂牌，让民办学校多了一个解决问题的渠道。对民办校的管理，也由以往每年一次的年检，转变为常规督导与行政监管相结合的模式。

二是责任督学公示挂牌，让学校的教师、学生、家长多了一个表达诉求的渠道，也让政府通过责任督学多了一个向学生家长和社会宣传、解释的渠道。责任督学与学生、教师、家长面对面或通过电话的近距离沟通，帮助他们解决了问题、解除了困惑，学生、教师、家长的心安了，社会和谐与安定又多了一份保障。

三是责任督学经常性的随机督导，更利于及时发现问题，顺藤摸瓜找到问题发生的根源和症结所在，提出有效的建议，形成报告逐级上报，为领导了解基层情况和科学决策提供了

可靠的信息与依据。

当然，责任督学挂牌督导任重道远，要学的还很多，要干的还很多，最重要的是全面落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020年）》和《教育督导条例》，研究教育督导中的理论与实践问题，从理论上夯实，从实践中提升，促进区域教育事业科学、健康、持续发展，确保各项教育目标任务顺利完成。

挂牌明职责 树“牌”提质量

辽宁省沈阳市和平区人民政府教育督导室办公室主任 谢飞

【案例背景】

2013年启动的中小学校责任督学挂牌督导工作，开创了教育督导新时代。但挂牌易、树“牌”难，挂牌督导不仅是把牌子挂起来，更是把责任担起来。对学校教育教学进行指导是责任督学的基本职责之一。责任督学关注教学、悉心指导教学，助力提升学校教育教学质量才是一名合格的责任督学，才能实现树“牌”目标。

以生为本已经成为时下课堂教学的共识。如何在课堂上正确落实生本教育理念是责任督学关心和关注的重点问题之一。我区决定将“生本课堂和教育质量提升”作为2017年3月份责任督学挂牌督导的主题。

【案例分析】

一次失败的督导。

W老师是东北师范大学毕业的研究生，风华正茂、才气纵横，工作不到半年时间就成为东北中山中学推进生本教育的主力。2017年3月，我走进W老师的课堂，教室内的气氛很活跃，教师情绪饱满、学生兴致盎然。四十分钟的时间里，学生共进行小组讨论七次。这么多的问题都必须经过合作学习才能解决？都是难点和重点问题吗？我暗自思

付……W 老师似乎很担心冷场，问题一个接着一个。

课后，我坦诚地提出了自己的想法，以生为本不一定非要体现在动口上，当静则静方能收到实效。我围绕这一观点撰写的文章曾在《中国教育报》发表，这使我对本次指导自信满满。W 老师谦逊地微笑，时而颌首，看似完全接受了我的意见，这让我感到很欣慰。一个月后，我满怀期待地再次走进她的课堂。整堂课还是在热烈的师生互动中完成，有的问题设计完全没有思维量。我的脑海里不断出现上一次貌似共鸣频出的交流场景，不禁有些恼火。

两点冷静的反思。

我拒绝了老师的评课请求，认为那就是一种虚伪的客套。事后，我很快冷静下来并认识到自己的两点错误。一是没有尽到督学的责任，不应该计较教师的态度；二是没有认真反思个中缘由，年轻教师独立自信，责任督学光靠理论说教根本无法使其心悦诚服。几天后，我再次来听 W 老师的课。经她同意，我准备了针对本课难点的一个问题，在课后立即组织学生作答。结果是答对那道题目的学生数不到全班人数的一半。W 老师不知所以、十分窘迫，诚恳地向我请教其中的原因。

三点恳切的共识。

在真正的思想共鸣的基础上，我和 W 老师就课堂教学的细节问题进行深入探讨，达成三点共识，即生本课堂要让学

生做到“三静”。

一是要静听，有些难点问题已经越过了学生的最近发展区，需要教师的耐心讲解。此时学生必须做到静心聆听，生本课堂也不排斥教师的讲解。二是要静思，思维难度不大、没有太多质疑空间的问题没有必要采用集体探究的形式，需要集体讨论的问题也必须以学生独立思考为前提。三是要静悟，重点难点问题解决后，学生应该有一个悟的时间，让学生理清思路、玩味原委，反刍一下才会将新知完全消化。

在接下来召开的责任区督学月例会上，各位责任督学通过充分交流与讨论，发现 W 老师的问题还真不是个案。我们决定将“三静”主张写进当月的责任督学挂牌督导工作报告，供全区学校学习、借鉴。

【案例反思】

经过一段时间的实践，“三静”观点逐渐被更多的学校和教师认可。全区中小学课堂也理性了很多，这对提升教育教学质量大有裨益。这个案例也成为我心中的经典，反思起来有两点最为重要。

首先，责任督学，要时刻以责为先。挂上牌子是举手之劳，树起牌子却并非易事。责任督学要树“牌”，就必须时刻提醒自己“责任为先、学为后盾”。如果在本次督导中，我心胸狭隘与教师斗气，甚至撒手不管就是不负责任的行为。时刻想着责任、尽到责任是责任督学的基本素质要求。没有金

刚钻，别揽瓷器活。责任督学不能吃老本，要不断学习、不断充电、不断增长才干，要比校长和教师看的高一点、深一点、透一点，主动担当起监督与指导的责任，只有这样才能不辱使命。

其次，生本课堂，要真正以生为本。以生为本不是以“声”为本。动是绝对的，静是相对的。口动有声、心动无痕，安静的书桌下面可能藏着文思涌动的心灵。责任督学要引导学校和教师认识到，学有所得、关键在悟。而悟由心生、心归于静处方可自省。太看重表面难免浮华，也不是课改的正确方向。

爱眼护眼 势在必行

辽宁省大连市中山区人民政府教育督导室督学 孙丽娟

【案例背景】

在信息科技与生活快速碰撞的今天，越来越多的人享受着高科技给人类生产生活带来的便利，人们对各种信息目不暇接，甚至沉溺于信息爆炸带来的刺激，同时引发了不断上升的视力不良问题。近年来我国少年儿童近视、弱视等视力问题逐年上升，少年儿童用眼健康问题逐渐凸现，直接影响少年儿童的健康成长。我国的近视率已高达 33%，小学生 22.7% 患有近视，初中近视率猛增到 55.8%，高中生 70.3% 戴上眼镜，大学生近视比例高达 80%。近视成因较多，目前除了配戴眼镜外，没有更有效的治疗方法，唯有持久地开展预防措施。许多省、市已开展多部门联动的爱眼护眼行动，教育部门更应担当起重任，帮助少年儿童丰富爱眼护眼知识，增强爱眼护眼意识和能力，养成科学用眼、正确护眼习惯，将少年儿童视力疾患控制在萌芽状态，为培养中国特色社会主义事业的合格建设者和可靠接班人做出应有的贡献。

【案例描述】

2017 年 10 月 13 日早晨 8:15，我区中心小学在学校操场开展主题为“爱护眼睛，好习惯成就好少年”的大队会。作为学校的责任督学，我应邀参加了此次活动。在活动过程中

我了解到，目前学校近视眼率达 57.79%，数据已经引起学校对学生的爱眼护眼工作的重视。此次活动以后，我便在每个月的学校经常性督导工作过程中了解和过问学校学生近视率情况以及学校对学生爱眼护眼工作的重视情况。并在 2017 年年终督导室对区域内学校全面进行督导的工作过程中，在课堂观察的环节专门记录了听课班级学生近视眼情况。通过日常调研、课堂观察和相关部门统计，我发现我区目前小学生平均近视率达 43.4%，中学生平均近视率居然高达 79.83 %。显眼的数字促使身为责任督学的我，身为教育督导工作岗位的一员，要为孩子们的眼睛发出呼吁。爱眼护眼，势在必行。

为使发现的问题能够引起重视，并能够得到很好的解决，我及时向领导作了汇报，在领导和全体督学人的支持下，区督导室就此事开展了如下工作：

一、形成报告，多方呼吁

在 2017 年度督导评估报告中，将区域近视率现状作为问题反馈，以引起教育行政、业务部门以及学校的高度重视，并提出合理化建议，各领其责，各担其职。倡导对学生爱眼护眼工作要做到齐抓共管，密切配合，上下联动，确保实效。

二、照明照度，改造升级

各责任区督学在实施常规八项经常性督导的过程当中，对区域内 38 所学校的照明照度情况进行了深入的了解和比

照，参照《关于检查和改进中小学教室照明照度加强学生近视防控工作的通知》（大教〔2010〕40号）要求将区域内照明照度仍然存在的问题进行了汇总，及时反馈给教育行政部门，协调整改。

三、纳入细则，全面督导

在研讨《2018年中山区中小学校工作督导评估细则》过程中，将学生用眼习惯纳入其中。在出台的文件中，对学校开展爱眼护眼工作提出具体要求，并占有2分的权重。以此强化行政部门过程中的监督与指导，强化学校的有效落实。

四、项目对接，习惯养成

我区开展“好习惯养成教育”项目研究已五年有余，积累了一定的工作经验和成果。今年将学生爱眼护眼工作与其对接，巧妙融合，希望通过学校教育、自我教育、家庭教育和社会教育的有效结合，开展形式多样、内容丰富、寓教于乐的活动，引导帮助少年儿童在日常学习、生活中养成科学用眼、正确护眼的好习惯。

五、经常督导，做细做实

各责任区督学实施常规八项经常性督导的时间尽量包含学校上、下午眼保健操时间段，以便于责任督学随机抽查学校学生眼保健操做的情况以及学校和教师对学生眼保健操的重视和指导情况。力求通过经常性的督促将此项工作做实，而非流于形式。

六、点校先行，以点带面

我们积极参与学校与爱眼护眼相关的活动，力求收集不同学校在氛围营造、扩大宣传、知识普及、阵地推广、家校合作、社会支持等方面开展扎实有效近视防控工作的成功经验，及时推广应用，惠及其他。积极营造“爱眼护眼、你动我动”全区总动员的工作氛围。

【案例反思】

少年儿童的健康成长是关系到国家和民族未来的大事，少年儿童用眼健康问题直接影响其健康成长。学校、家庭乃至社会对于帮助少年儿童养成健康科学的用眼护眼习惯有着十分重要的意义。尤其是学校，要担负起帮助少年儿童丰富爱眼护眼知识，增强爱眼护眼意识和能力，养成科学用眼、正确护眼习惯，让少年儿童健康成长的责任。

通过此案例，我感觉教育无小事，事事关乎学生的身心。责任督学身份的责任使然，事无巨细，事事都可以促进教育的发展。只要深入基层、用脑用心、科学服务、精准发现、有效解决、做好桥梁、助力决策，就能够在责任督学岗位做出大文章、真贡献。

做好督学入校工作 助推学校持续发展

吉林省白山市临江市教育督导室督学 李国红

作为责任督学，要有踏实肯干的作风，抓铁有痕的韧劲，积极深入一线，才能对责任校进行有效的指导，帮助责任校解决实际困难，从而助推学校的发展。

【案例背景】

2017年4月20日，我随督导组到光华中学进行随机督导检查。通过听课和座谈，我发现了两个比较突出的问题：一是光华中学教师队伍年龄老化较为严重，缺乏中青年教师的力量，教师队伍出现结构性短缺；二是部分教师知识结构老化，教学方法单一，不能熟练使用现代化教学工具，教师业务水平需进一步提升。这两个问题已经严重制约了学校教学质量的进一步提高，影响了学校的正常发展。在督导反馈会上，光华中学领导对我提出的问题十分重视，表示要积极采取措施，尽快解决问题。

【案例分析】

一、着眼问题点，明确工作思路

2017年4月28日，我再次入校，与学校领导班子就上述两个问题开会研讨，进一步详细掌握了光华中学老中青教师队伍结构比例、现状及各学科教师短缺情况。学校从教师结构、学科任教情况两个方面进行了汇报，我与学校共同探

讨研究解决办法，明确了工作思路，共同发力促解决。我将了解的情况向教育局进行了工作汇报，光华中学也将遇到的瓶颈问题向教育局进行了工作反馈，并积极报告申请引进教师。经过多方努力，截止到 2017 年底，光华中学事业编录入教师 1 人，城乡交流引进教师 7 人，教师队伍结构逐渐趋于合理化，为学校教育教学的长远发展奠定了基础。

二、科学指导，提升教师素质

为进一步促进光华中学教师的专业发展，提升综合素质，强化责任督学专业指导的实效性，我督促光华中学认真审核了《光华中学教师专业发展方案》，将当前问题的解决与教师的终身学习长远发展相结合，提出了切实可行的办法，促进了教师的专业发展。建议学校积极拓宽教师培训途径与方式，开展各级各类培训，提升教师的能力与素质。经过实践，教师全年参加各级各类培训人均达 75.67 学时。同时督促学校注重对新教师的达标考核，通过新教师过关课、课标考试等方式促进新教师的快速成长。我还督促学校进行学期初的随机课、学期中的预约课和学期末的推门课这三种课型的常态化推进，也有效促进了教师业务水平的提升。通过以上措施和全体教师的共同努力，教师知识结构得以丰富，教学方法得以更新，教师综合素质大幅度提升，夯实了教学基础，巩固了教学主阵地。

三、督学工作到位，发展自在其中

光华中学的教师队伍不断充实，老中青教师结构趋于合理，教师综合素质显著提升。学校涌现出许多业务精湛、能力强、素质高的教师，在各项比赛中取得了优异成绩。在第六届全国初中语文老师教学基本功展评暨教学观摩研讨会上，毕春林老师的课例获全国优秀课例二等奖；在吉林省第三届吉林好课初中语文教学大赛上，毕春林老师的《我们来点赞》获省一等奖。同时，毕春林、尤新红两位老师被评为白山市教学精英，万泰然老师被评为白山市教学新秀。一师一优课成绩斐然，1 节美术课被评为部级优质课，光华中学也因此成为临江市唯一一所连续三年获此荣誉的学校；12 节课被评为省级优质课，占临江市中学组省级优质课总数的 50%；8 节课被评为白山市优质课，4 节课被评为临江市优质课。2017 年光华中学被评为临江市“金牌学校”。

【案例反思】

光华中学责任督学入校，为学校谋求发展，科学指导，解决实际问题，提供了强有力的后劲支持。光华中学的督导工作案例，给予责任督学工作与学校发展新的思考与启迪：

一是责任督学要讲究工作实效、脚踏实地，积极深入基层；要采取听课、查阅材料、座谈等多种方式去发现问题和解决问题。只有这样，才能为学校办实事，也才能体现督导工作的价值。

二是责任督学要强化专业指导性，指导学校制定切实可行的教师专业成长提升方案，既要注重当前又要着眼长远，促进学校的深入持久发展。

三是作为责任督学，任重而道远。在学校的发展中，要积极发挥责任督学对责任校的监督作用，更要架起学校与政府部门沟通解决问题的桥梁，从而真正起到护航学校发展的作用。

当好典型经验发现者助推区域教育均衡发展

吉林省吉林市永吉县教育督导室正校级督学 杜晓波

【案例背景】

2010年9月，我县出台《关于实行乡镇中心校对村小一体化管理的意见》。北大湖中心校依据文件要求，制定《北大湖镇村级小学一体化管理实施办法》。经过两年的探索与实践，构建起了科学高效的一体化管理机制，中心校所辖5所村小的发展水平均位居全县前列，开创了北大湖镇教育均衡发展的良好局面。在入校督导过程中，我和督学组一致认为该镇中心校一体化管理做法成熟有效，其经验值得推广。

【案例描述】

深入调查，了解实情。我积极组织督学组多次赴北大湖中心校进行实地调研，通过课堂听课、师生访谈和问卷调查，督学组了解到该校实施对村级分校一体化管理的具体做法。一是在硬件建设上，保证分校和中心校同步实现标准化。积极筹措资金加强五所分校的基础设施、教育装备及校园文化建设，实现了美化、绿化和暖气化；实验室、微机室等装备均能满足学生学习需求，均安装了地面卫星接收系统，配齐了“班班通”，建立了“村小信息发布群”，实现了网络化办公。二是在教育教学管理上，保证分校和中心校同步实现精细化。以“抓好常规、抓严细节、抓实过程”的精细化管理为着力点，

全力突出“质量第一、过程精细、结果高效”的管理目标，全面规范分校办学行为。每年年初，中心校专门例会谋划分校工作，全镇作息时间、课程设置、教学进度、德育活动、教研师培等工作实现上下一盘棋。三是在教师队伍建设上，保证分校和中心校同步实现专业化。以走教送课和聘任代课教师等方式，完善镇内教师交流制度，分校教师全程参加中心校组织的各种校本研修活动，利用资源库开展教学，逐步实现了资源共享下的同步备课、同步教学，促进了分校教师专业素质的整体提升。

挖掘亮点，提炼经验。我和督学组根据该校的做法，总结出五个方面的一体化经验。一是统筹兼顾、规范行为，实行内涵发展一体化。整体谋划教育发展，统一制定教育教学及招生等各类计划。二是建立机制、强化措施，实行行政管理一体化。加挂分校校牌，同年级顺次排班，分校校长参加校务会议。三是加大投入、优化环境，实行办学条件一体化。统一拨付办学经费，校舍标准化、暖气化、各功能室及仪器装备建设等与中心校同步改善。四是立足校情、加强培训，实行队伍建设一体化。全镇教师统一安排、统一培训、统一考核。五是注重常规、探索模式，实行教学管理一体化。做到时间安排、课程设置、教学环节、校园体育艺术节等活动的“五个统一”。

认证推广，提升价值。为了确保该校的一体化经验能够

得到有效推广，我和督导组主要从三个方面开展相应工作。一是搭建交流平台。采取对该镇交叉、联合等督导方式反复认定，并通过督导后集中下发通报，向全县各乡镇推介该镇做法。二是创造学习机会。组织全县中心校和村小校长、有村小管理职能的中心校兼职督导员到该镇参观学习，以此加快全县城乡教育一体化发展进程。三是拓展社会效应。通过《江城日报》、市县电视台等媒体和各级教育督导网站，大力宣传北大湖中心校一体化管理经验，先后有多家单位到该镇考察，在省内外均产生较高影响。

【案例反思】

一是合理定位责任督学自身角色，有助于挂牌督导工作的开展。责任督学下校督导，一方面要“督”，即发现问题，提出改进思路，另一方面更要“导”，即推广经验，带动责任区及县域内所有学校共同发展。

二是深刻认识责任督学自身使命，有助于挂牌督导水平的提升。责任督学的使命重在履责，下校督导绝不只是看看、记记、说说，而是要把自己作为学校的一员，“忧学校之忧而忧，乐学校之乐而乐”，积极为学校健康发展建言献策。

三是全面提升责任督学自身能力，有助于挂牌督导作用的发挥。北大湖“一体化”管理经验，是从广泛深入的调研中、从几年来不间断的跟踪调查中获得的。当这一经验推广开来的时候，当得知这一经验得到上级首肯的时候，作为责任督学，我深为自身能力和作用的发挥而荣幸。

督学与教研结合推动区域教学均衡

黑龙江省牡丹江市宁安市人民政府教育督导室 李荣涛

【案例背景】

作为一名责任区督学，我深深感到帮助教师提高教学能力和水平对学校来说意义重大。我所在的第七督学组辖第四小学和马河乡、渤海镇2个乡镇的中心校。在近一年的督学过程中发现，马河乡中心校和渤海镇中心校教师教学能力和水平与市直第四小学的教师有一定差距，他们的教学理念需要更新，对小学“学本式成长课堂”教学模式需要进一步研究和运用，教育教学水平还有较大的提升空间。为了提高学校教学质量，减小城乡教学差距，我组织第七督学组和各学校领导经过深入研究，决定通过督学与教研相结合的方式，转变教师教学模式，进一步提升教师教学水平，提高学校教学质量。

【案例描述】

督学组一名成员是教师进修学校小教部数学教研员，有助于督学组开展督学教研活动。经过前期精心策划和组织，督学组将责任区督学工作和教研活动融合在一起进行督学教研。首先，对督学区域内三所学校进行连片区域教研，教研员选择同一节课，由第四小学的语文、数学两个学科选派两名骨干教师，与马河乡中心校和渤海镇中心校的骨干教师

进行同课异构教学活动，同时邀请了东京城镇、沙兰镇、三陵乡、镜泊乡等几所宁安市南片中心学校的教学领导和骨干教师参与本次督学教研活动，活动中参与的教师共同研讨氛围浓厚，达到了很好的效果。活动最后，我邀请数学教研员朱冬梅督学进行了主题讲座，督学组组长对活动进行了点评，渤海镇中心校校长进行了总结。其次，将督学活动与宁安市小学数学学科“学本式成长课堂”送教下乡活动相结合，本次活动分别在马河乡金坑小学和渤海镇中心小学进行，活动先由市直实验小学、丹江小学和第四小学教师褚娟娟、高伟、王俊文、李金荣进行课堂教学展示。然后教研员结合送教活动进行专业引领，并提出合理建议。最后各学校校长结合活动进行总结。在督学组、各学校、教研员、团队教师共同努力下，送教活动取得较好的效果，为青年骨干教师搭建了展示和学习的平台，使他们积累了更多的教学经验，同时参加活动的乡镇教师都得到了充分学习、交流和提升的机会。

【案例分析】

通过这两次督学教研，我认为通过将责任区督学工作与教研工作有机结合在一起，更好地发挥了责任督学的指导、服务职能。首先，乡村学校的教师更深刻体会到，要改变目前的教学现状，就只有坚定不移地走课堂教学改革之路，更新陈旧的教学观念，改变教学模式，创新教学方法，积极引导开展自主、合作、探究的学习方式，重视学生学习能

力、创新能力的培养，教会学生质疑探究的方法。其次，教师教学能力的提高，让学生从中受益的同时，学校整体的教育教学水平也上了一个新的台阶，通过联片教研和送教下乡活动，大大缩短了城乡、校际间的教师教学能力差距，使得责任区内各学校的师资水平更趋于均衡，区域内的孩子都能享受到公平、均衡的教育资源。

【案例反思】

高水平的课堂教学水平是学校发展的基础。通过此次督学教研活动，我也深刻体会到，责任督学在督导工作中，要积极参与和指导学校的教学工作，让高效轻负的课堂教学走进校园，让孩子在健康、快乐的环境中幸福成长。要做好督学工作，一是责任督学要具有善于学习和勤于思考的能力。要养成勤学多思的习惯，探索研究新的教育方式方法，不断提高发现问题和解决问题的能力，更好地指导、帮助学校工作，真正发挥督学作用。二是责任督学要有责任担当的意识。要认真履行应尽的职责，敢于发现问题、分析问题，积极向学校提出合理化建议，督促学校解决问题，促进学校发展，将督导工作落到实处。三是责任督学要有勇于创新的认识。要不断更新理念，拓宽督导工作的新思路，增强督学工作的实效性，有效引领学校发展。

凭借“亮点”使沟通思维走向共识

上海市航头学校原书记 赵宗正

【案例背景】

在督导工作中，寻找和推介好学校工作的“亮点”，能对学校产生一种激励的作用。基于这样的考虑，我构思设计了针对学校实际的亮点式督导方法，注重寻找学校在工作、思想、行动和成效等方面的积极因素，并在寻找、推介成果经验的同时找出不足，分享蕴藏在其背后的一些经历、想法与困惑；在欣赏、理解的氛围中，帮助学校自主思考、自主发掘、自主发展，真正做到为寻找和推介“亮点”而督导。

【案例描述】

责任区中的航头学校，是市知识产权示范学校，市科技教育特色示范学校，近三年有 100 多项学生发明获得国家专利，有几十位学生获上海市科技创新一等奖，先后有四名学生获上海市的“明日科技之星”和“希望之星”。在督导过程中，我发现这是该学校办学方面的突出“亮点”，而且“亮度”也非同一般。如何提炼和推介好这个“亮点”？我找到了学校科技总辅导员 L 老师，向他了解情况。在交谈中，当我问到如何运用好现有的资源优势，把科技创新教育这块“蛋糕”进一步做强做大时，这位长期担任科技总辅导员，对科技教育结下不解之缘的老师道出了真情，自己年纪近 50 岁，身体不好，

动过几次手术，每天高频率、快节奏的工作已成为自己的一种常态。人手太少，时间不够用，成了他最大的难题。如果将来身体不适，不能担任此项工作，学校的科技教育怎么办？该老师表示对学校科技教育的传承和后续发展有着深深担忧。

为解决学校科技创新教育的传承和后续发展的问题，我同校长进行了多次深入探讨，校长同我的想法不谋而合。学校的科技教育要发展，必须要树立大科技教育的理念，形成“普及+提高”创新素养培育机制和模式，加强学校课程方案的顶层设计。基础性课程是课堂创新素养的主渠道，必须加强创新素养课程体系的建设，加强同此课程相配合的科技教育的骨干团队的培养工作，建设和开发好科技教育的校本课程。

在校长的重视下，学校分析了背景基础，确定了主课题《以科技教育培养学生创新素养的实践和研究》，以及相配套的三个子课题内容。学校成立了以L老师领衔的科技创新工作室，科技教育活动特色扎扎实实地得到了开展，科技新成果不断呈现。

我向责任区的几所学校推介了这所学校的“亮点”，其他学校纷纷派有关老师前来取经学习。同样，我的责任区中还有学校形成了以心理健康教育为办学特色，依托责任督学这一桥梁，促进责任区内各校之间的“亮点”成果交流，通过共享，促进共同发展提升。

【案例反思】

责任督学肩负“督”与“导”的责任。发现、推介学校的“亮点”和发现“问题”同样重要。我们要努力克服过于偏重找问题的做法，注意防止把此校优点与彼校不足相比较的思维定式，切不可戴上“有色眼镜”。

首先，要改变思维方式，努力寻找、善于发现学校办学中的“亮点”。帮助提炼、总结，从而进一步助推学校的持续发展。同时，通过推介“亮点”，共享发展成果，保护学校的教育热情和积极性。只有这样，我们才会带着平和的心态，用“慢慢走，多欣赏”的眼光来看学校，那么在与学校的交流中就会多一份真诚的肯定，学校也会觉得付出的辛勤努力是会被发现、被理解、被接纳的。

其次，内心的接近才会带来言行的认同。只有用心沟通才是开放的，才会主动敞开心扉、提出困惑、探寻良策，接纳意见，做到“有话好说”，才能努力不断改进和创新学校的工作。在我们视野中才能发现每所学校在发展中都有着不同的内涵和动人的故事，做到慧眼识“亮点”。

实践证明，没有平等的交流，就换不来真诚的接纳，即使找准了问题，但还是不能解决问题，达不到整改的效果。凭借“亮点”，沟通思维才能走向共识。

一堂试卷评讲课之后……

江苏省黄埭中学副校长 孙永牛

【案例背景】

苏州市相城区漕湖学校是一所新开办的九年一贯制学校，学校新教师较多。2017年10月11日，我作为学校的责任督学到校推门听课，我选择了一节一年级的数学课。上课老师Z老师是一位新上岗的教师，她说：“今天是把学生上节课做的单元卷进行讲评，没有新的内容，我要不要改成上新授课。”“不用，督学推门听课，不能影响正常的教学秩序，你按你的教学计划进行就好。”我安慰着小年轻，同她一起走进了课堂。

【案例分析】

课堂上，每个学生都拿着自己的试卷，试卷考查的内容是一年级第一单元的知识，涵盖了“比一比、分一分、认位置、找规律”等知识点。整堂课上，教师从头到尾把每一个题目讲了一遍。我惊讶地发现坐在我旁边的学生试卷上的得分是37分，好像太低了，然后我观察全班同学后，发现有好多同学得分是80多分，这跟我印象中小学生考试基本都是满分有很大的差距。再细看学生的错误之处，发现错误最多的是“认位置”中区分左右。这里有两种不同的填空题型：“苹果在香蕉的哪边”，以及“苹果的哪边是香蕉”。对于一年级的朋友

有两个认知障碍，一是本身就分不清哪边是左，哪边是右；二是不认识汉字，看不懂图，无从下手。课堂的最后，老师让同学们订正好后，拿回去叫家长签好字后交给老师。

下课后，我与教师进行了交流，问了以下问题：学生的成绩怎样？与你期望的有没有差距？你有没有进行统计和分析？这是学生第一次练习，哪些题目学生错误率较多，为什么出现错误？教师回答说，这次练习学生知识掌握不到位，我没有想到，也没有对成绩进行统计和分析。

作为苏州市的数学学科带头人、名教师的责任督学，必须发挥作用，我对新教师支了几招：一年级学生第一次练习时，教师可以跟学生一起做，把握做题节奏，读一个题目，学生自主做一个，帮助学生理解题目意思，也就是审题环节把控好，以后学生再慢慢独立完成；一旦学生错误较多，教师可以不批分数，保护学生的自信心，不要让学生一开始就觉得我考试不行或不及格。可以选用让学生到办公室在教师的指导下个别做，做好以后再批 100 分，让新生觉得我能考 100 分，我就是要得 100 分，在新学校我能够取得好成绩；考完试以后，教师要对试卷进行统计和分析，借助大数据把握学生知识的掌握程度，找出学生认知过程中的薄弱环节，有针对性地进行讲评；在讲评的过程中可以适当变化，穿插一些新的手段，如运用图片、进行游戏等让学生突破“左右位置”认识的难点，切忌把试卷从第一题讲到最后一题。

最后，我想了解教师让家长在试卷上签字的意图。Z老师说，老教师都是这样做的，这样可以发挥家庭教育的作用。我说，如果我是家长，看到小孩考了30多分会怎样想，要学会换位思考。自己的小孩不认真，考砸了？还是自己的小孩都是聪明的，一张白纸可以画最新最美的图，但是第一笔就大煞风景，那就是教师指导不到位？家长都有微信群，如果他了解到班级中有不少小孩都考了不及格，家长对学校失去信心，对老师失去信心，要换学校、换班级、换老师怎么办？你有没有想到这一步？一张试卷有可能引发网络群体性事件，教师要有维稳的这种意识。

课后我了解到，区里教育管理部门还没有到学校听过一节课，责任督学是第一个来学校深入课堂，进行随机听课的，新教师一知道要听课，就乱了阵脚，试卷评讲课只能就题目讲题目。从这堂课的情况，我判断学校的师徒结对工作还不够扎实，随后我对学校青年教师培养情况进行了督查。针对发现的问题，我当即和学校进行沟通交流，提出了四个督导意见：一是要加强师徒结对工作管理，建立相应的检查考核机制；二是要细化青年教师教学常规的指导，具体到课堂教学中对学生要求、作业要求、考试要求等；三是建立行政人员帮扶制度，明确学期初对青年教师指导的要求；四是对网上家长群进行摸底，加强与家长的沟通，对青年教师如何与家长进行沟通进行指导，引导家长开展好家庭教育。下次再

到校时，我对学校整改落实情况进行了检查。

督导结束后，我向教育行政部门反馈，建议加强区级层面新上岗教师的培训，对青年教师的培训要注重针对性和实效性，切实提高教师培训的质量。

【案例反思】

一、责任督学要深入课堂加强指导

责任督学要定期进入课堂听课，进行推门听课不能影响正常教学秩序，听课时做好课堂记录，关注课堂互动、教师教态（仪表、语言、礼貌等）、教师的教学方法和授课方式、教师的课堂教学设计、教学效果等。听课结束后，要及时与教师进行沟通，对本堂教学课程进行评课，评课时力求做到中肯客观准确，能有效帮助教师提高课堂教学水平。

二、责任督学要关注教师与家长的沟通

教师在平时的工作中除了和学生接触外，还需要和学生家长加强沟通，和他们一起交流学生的学习情况和生活情况，商讨提高学生学习能力的方法等等。责任督学要关注教师与家长之间的联系方式和沟通情况等，特别要防止出现教师让学生家长签字就放手的现象，要发挥教师在沟通中的主导作用，做到尊重家长、善于倾听、勤于家访。教师只有与家长密切联系，促进家庭与学校之间的积极配合，才能更有利于学生的发展。

三、责任督学要关注教师的专业发展

责任督学要认真学习贯彻落实《中共中央、国务院关于全面深化新时代教师队伍建设改革的意见》，关注中小学教师的培训，促进教师终身学习和专业发展。要督促学校创新教师培训方式方法，丰富完善培训内容，推动信息技术与教师培训的有机融合，实行线上线下相结合的混合式研修，紧密结合教育教学一线实际，组织高质量培训，使教师静心钻研教学，切实提升教学水平。

春风化雨保质护航

福建省福州市台江区第三中心小学鳌峰分校校长兼书记 戴金艺

【案例描述】

在一个寂静的雨夜，我正伏案阅读，一串清脆手机铃声惊醒了我，赶忙拿起手机，片区中选小学新任校长的电话号码映入眼帘，心中猜测到电话的几分来意。果不其然，从电话中感觉到其忧虑而不安，急切而又无奈，30多分钟的通话中，可以窥见一位新任校长敬业而执着的使命感，更能感受到该校长面对一所进城务工子女相对集中、学生习惯相对薄弱、基础设施且教学质量相对滞后的惶惶不安的心境。刚刚全区毕业班质检完毕，该校语、数、英三科成绩均居于落后的境况，而对于一个刚到任半年多的校长来说，无疑是重锤一击，连一点喘息的机会都没有。对这位刚刚走上新岗位的校长的思虑，我感同身受，那种迫切，那种有力无法施展的窘境历历在目。这就是本人所担任责任督学片区中四所小学中学生数最少、设施相对落后、地处城市中心区域“农村”小学。即便没有这一席长谈的手机通话，也已然谙熟于心。我想，走进这所学校应该是必然的。

一个阳光灿烂的上午，我如约走进这所学校。熟悉的千年榕树，苍翠逼人。浓浓书香校园文化映于眼帘，无论是长廊、过道、门厅都清晰展示了历届和现任校长的办学理念和

办学思想，无声的语言传递着友好和微笑。跟随着校长的步伐踏遍校园的每个角落，娓娓道来的畅想引起深深的共鸣：该校 500 多学生，3/4 是进城务工的子女，父母忙于生计，无法照顾到孩子的学业。孩子仅仅凭着自己的自律能力像野花野草一样的自由生长。目前师资 26 位，代课 5 位，骨干力量良莠不齐，近几年二胎政策的出台，保胎、流产、分娩屡见不鲜，匆忙之中代课教师随时上阵。代课教师中任教半年后，因需招考，随时辞职不干，动荡的师资队伍又如何保证质量呢？再雅致的校园文化，再先进的办学理念也经不住师资队伍的折腾，为此，留下我和校长惺惺相惜地长谈及倾情地互动。

【案例分析】

通过本案例，我们非常痛苦地认定：首先，师资队伍的不稳定是引发教学质量的根本原因，稳定的师资队伍是提升质量的基石。目前在编制问题不能突破的情况下，只能上下呼吁在招聘外聘教师队伍政策及待遇上的倾斜和提升，才能吸引优秀人才参与到教师队伍；其二，骨干教师梯队的形成和健全迫在眉睫。攘外必先安内，学校自身的修炼内功成为必要，务必要加强学校的校本研训的力量，以提升教师队伍的整体专业素养；第三，家长学校成立是当务之急。通过家长学校这个平台，不断更新家长的理念，提升家庭教育的方式和方法，让家长与孩子共成长；第四，关注每一个孩子的

良好养成习惯的培养。家庭教育的缺失，学校及时做好补救措施，推动孩子的学习行为和习惯的养成；第五，课程中学段人员安排，要精心安排，全面瞻顾，确保每个年段有骨干教师引领和把关，如无法满足每个年段配齐领头羊，至少也要保证低、中、高每一个学段有骨干引领，这样才能为年段质量过关保驾护航；第六，制定校本教研整体规划，致力提升软实力。这些年，学校、政府层面加大了硬件设施投入，而忽略了软件上的提升，恰恰“人”才是关键所在。师资队伍不断提升需要长效的培训机制，学校必须马上制定培训方案，长效推进，长期坚持。第七，为确保毕业班质量，当下必须马上作些人事调整，确保毕业班师资队伍力量，才能短时间做到质量有所提升。

一个月后，欣喜地发现，该校语文、英语有一定的进步，但是数学依然止步不前。与校长的第二次长谈中进行如下分析：该校两个班确实数学底子单薄，任教的两位老师，一位是数学教导、骨干教师，但毕业班任教经验不足，在本校来看还有优势，但区域比较并不突出；另一位市属校轮岗交流来的老师“水土不服”，面对市属校的优质生源多年，突然应对“进城务工”的子女，需要一个适应期，校领导也期待该师的蜕变。综上所述，我们一起商议的治病“药方”是：第一，鼓舞士气。无论是老师还是学生，这时士气是关键点，多鼓励老师和同学们面对困难要迎难而上，有信心面对；抓住每

一点一滴的进步，予以表彰和肯定。第二，多方关怀。与来校轮岗教师多沟通、多交流，了解其自身的困惑和问题，帮助其克服和面对，给该师留足适应期，尽早尽快融入新的集体。鼓励其踏实工作，充分发挥市属骨干的优势，竭力为学校服务，为孩子奉献。第三，保障到位。辅导的时间优先让给数学学科，复习资料要科学合理，优先精选、对症下药。

【案例反思】

这个案例并不是个案，教学质量的提升，是学校教学管理工作中一个关键。作为责任督学，应及时发现问题，认真履行职责，督促学校优化常规管理，规范提升办学行为，不断提升教育教学质量。

一是督导中要抓“重点”。教学质量提升是学校管理的一个重要部分。作为责任督学，要了解督导学校的教学质量现状，且把提升质量作为督学的第一要务，所有督学工作应为提升质量服务。为此，要及时了解情况，发现问题和不足，思考对策，及时反馈和沟通交流，提出可行性建议，更好地帮助和督促学校规范办学和教学质量的提升。

二是督导中要抓“细节”。督学对学校不同层面不同内容形式的监督检查，不能仅仅停留在巡视校园、电话沟通，更不能仅听取汇报、查阅材料，更要深入课堂实地作深入考察，做到“细查、细听、细察”，掌握一手材料后，与学校共同寻找整改方案，跟踪检查，直至问题得到有效地解决。

三是**督导中要抓“实效”**。督导中的实效完全取决于深入地了解或对情况精准地把握。在情况精准把握后，对所呈现的问题和现状要真实地分析，要有深度和高度，提出的建议要有一定的可行性，让老师和行政班子心悦诚服，才能有效甚至高效地推动学校的各项工作。充分发挥人格的魅力，晓之以理，动之以情地帮助分析和推动，终归会得到同行们的认可和信服。

督学参与课改助推学校教学质量提升

——对实施“三小一大”课改模式的几点认识

江西省吉安市吉安县实验小学原副校长 蓝春

【案例背景】

着力夯实基础，大力推进课改，是督学助推教育质量的一项重要工作。吉安县实验小学是我挂牌督导的学校之一，该校从 2016 学年度全县六年级语、数、英抽测城区倒数第一，到 2017 学年度全县六年级语、数、英抽测全县第一（平均分比第二名高了 5.31 分），被评为 2017 年度“课改提升年优秀学校”，实现了教育质量跨越式发展。这一变化，得益于“三小一大”课改模式的构建和实施。

【案例实施】

2016 年 9 月，我参与到吉安县实验小学的课改中，通过组织召开教学骨干、年级组、学科组会议，深入教师、学生中调研，梳理问题，总结提炼，我提出并指导学校实施“三小一大”课改模式，得到李小兰校长的大力支持、教师们的通力合作。

所谓“三小”，是指小课题、小策略和小做法；“一大”则指大课改。整体思路为通过“三小”推动“一大”。一是课改紧紧围绕我县“二十四字”大框架展开，做到“形散神不散”。二是为实现全方位、多层次推动学校课改，根据各学段特点，

确立学段分级模式。三是以“三小”策略为由，教师根据自己最擅长或教学中最得法的一点，做方案立项，经教师一学年的实践，通过学校审核、评定，形成一套操作性较强的成果。此法难度小，工作量不大，易为一线教师操作和掌握。故而，其成果易于显现。

我将整个实施过程划分为三个阶段：

1. 角色定位

针对教师在课改中的困惑，立足教师“实践者”这一角色定位，还原“教师教研”本真，让教师感受到这样的课改很容易出成效；通过分层培训，让课改形成一条主线，使其便于落实。

2. “三低”策略

一是起点放低。教师申报的课题以实用性教学实践中的小课题、小策略或小做法为研究方向，以切实解决教学中遇到的问题，提高课堂教学效率为目的；课题研究方案有研究问题、研究办法、实施要点和成果表现形式四个基本要素即可，不做理论方面的要求。二是难度放低。一切以实用为原则，教师最擅长哪一点，哪一点最易于出成果，就重点研究哪一点。三是标准放低。学校围绕“扎实有效”评价教师的实施过程：一看常规课堂呈现形式，学生参与度与表现；二看展示课、汇报课的验收效果；三看教学沙龙和学期、学年课改小结。

3. 以小见大

以课改为纲，以小课题、小策略和小做法为三条支线，每条线形成若干个节点，组成网状，突出以小见大，着力打造具有学校特色的高效课堂品牌。

【案例思考】

一年来，作为责任督学，我亲身参与了吉安县实验小学课改，主要有三点感悟：

一、教育督导要以调促导

课改是我县教育督导的重要工作，作为督学要深入学校，在大量调研的基础上，帮助学校找出课改存在的主要问题，并给予指导。针对吉安县实验小学课改方案缺乏不同类型教师的问题，我指导学校制订“三小一大”课改模式，该模式正是从一线教师的实际出发，帮助教师理清“我的研究特长是什么，我的课改之路怎么走”的课改思路，以教师最擅长的一点为模板，大大增强了教师的课改信心。

二、教育督导要以督促导

“三小一大”课改模式的实施，主要依靠学校贯彻执行，督学的作用在于经常性地参与学校课改，帮助学校把控方案的实施过程，摒弃可能出现的“一刀切”问题，着力点在于引导教师有一点成熟想法做一点，成熟一点改一点，积少成多，形成自己最实用的课改模板，让学校课改朝着“百花齐放”的目标迈进。

三、教育督导要以评促导

通过吉安县实验小学一学年的课改实验，有的教师实施“看得见，摸得着的激励评价”；有的教师通过小组合作，提炼出“动车原理”；有的教师积极开展“互动展练”。以上课改实验都取得了良好的教育效果，具有很好的推广价值。课改做法无优劣之分，只要是能推动课改，提高课堂教学效率，体现教师特点的做法就是成功的。

“小”建议带来“大”变化

河南省焦作市沁阳市王曲中心小学教师 朱志永

【案例背景】

责任督学开展挂牌督导工作，不仅要发现学校问题，更要想方设法帮助学校解决问题。责任督学不能只做“教育警察”，更要做“教育医生”，帮助学校诊断“病情”，开出良方。同时，责任督学发现问题要全面，开展调研要深入，不能高高在上，工作漂浮，以偏概全。责任督学要发挥好桥梁作用，及时将发现的问题客观、全面、细致地向上反映，为上级决策提供依据，为学校发展尽职尽责。

【案例描述】

事情得从 2015 年 5 月说起。我在责任校崇义镇杨香小学督导时，发现了五年级教室讲台旁闲置的一台投影机。评课结束后，我随意问老师上课为什么不用投影机，老师的回答让我吃了一惊。老师说坏了，不但这台坏了，学校还有几台，都坏了，长期无法使用。这让我心里很不是滋味，坏了不能修吗？

带着疑问，我又走访了几所学校，发现都存在同样的问题。我还发现，这些投影机都是老旧过时的产品，用起来不方便，使用范围有限，老师们也不愿意使用。而且学校的电脑不能达到教师人手一台，老师们查阅资料，还要你争我抢，

争分夺秒。

我决定将问题上报，建议上级配发更先进的信息化教育教学设备，满足课堂教学所需。其实，当时自己心里是不确定的，配发更先进的教学设备是需要一大笔资金的，上级会解决吗？出于责任督学的职责所在，我最终还是选择将问题上报。

“小”报告，引起了“大”重视。2015年7月9日，沁阳市政府召开第11次政府常务会议，将我反映的沁阳市中小学校教育教学设备数量配备不足，现有设备老化，以及沁阳市教育教学设备采购等问题进行研究，原则上同意了1700万元的教育教学设备采购计划。

现如今，沁阳市每所学校的教室里都安装有先进的电子白板，教师人机比达到1:1，并且学校宽带接入全部达到百兆带宽，所有学校实现了无线网络全覆盖。这些，全都得益于自己的那个“小”建议。

【案例反思】

这个案例使我深刻认识到，责任督学职责重大，在平常的督导中，要做到以下几点：一要善于抓住问题本质。学校工作不可能十全十美，多多少少都会存在一定问题。责任督学在督导过程中要善于发现问题，更要能抓住问题本质，找到问题根源，不能就事论事，就问题解决问题，这样只能治标而不能治本。二要深入剖析问题。责任督学要对问题进行

全面分析研判，找出问题原因，分辨是共性问题还是个别现象。三要敢于向上建言。责任督学的一项重要职责就是向上反映学校发展过程中存在的问题和瓶颈。只要发现了问题，学校解决不了或是需要上级部门支持配合的，责任督学就要责无旁贷，勇于建言，积极献策，为学校教育发展贡献力量。

努力发现“需求”寻找提升空间

湖北省武汉市江汉区中学教研室原教研员 熊益民

【案例背景】

根据江汉区政府教育督导室的工作安排，2016年5月是江汉区责任督学挂牌督导教育教学工作专项督导月。我先后来到自己挂牌督导的四所学校⁶，通过看、听、查、访等形式开展了随访督导。在武汉市第二十八中学（以下简称“市28中”）督导时，正值学校进行市级初三调考后的质量分析和总结。在与学校领导及相关教师交流并查看相关统计数据后，我发现有些科目存在较大问题。但是，问题的根源在哪里？怎么解决这些问题？作为教研员出身的责任督学，我深感自己有责任帮助学校和教师提高教学质量。由此，我在完成规定动作的基础上主动将随访督导深入下去。

【案例描述】

对于教育教学的专项督导，必有别于我之前作为教研员的教学指导，原来的思考点和角度都是具体而微小的，而作为责任督学，则要既有“具体而微”的微观督导，更有“宏大叙事”的宏观督导。

首先，我从市28中初三调考的抽样试卷中分析“教”与“学”中的得与失。教师教学中的“得”即从有效性、针对性、

⁶分别为武汉市第十二初级中学、武汉市第二十八中学、江汉区西马路小学、江汉区精武路小学。

科学性、规范性等方面进行小结；“失”即看教师是否真正了解教学中的实际，学生为什么会出现这样或那样的问题，教法是否得当等。学生学习过程中的“得”即知道多少，掌握了多少，能运用多少；“失”是知识的缺陷、缺漏在哪里，是学习方法的问题还是审题与规范性的问题等。

其次，与相关教师进行座谈交流，深入把握教学过程中的得与失。在与 A 老师交流中发现该教师对学生的基础状况不太明确，标准设置不合理，过高的估计学生理解知识点的能力，在方法上没有真正化繁为简，深入浅出。这说明备课中目标定位不准，不切合学生实际。与 B 教师的交流沟通后发现该教师自感年龄大了，对新课标了解不深入、不透彻，在对教学资源的收集和更新上比较缺乏，多是凭经验去教学，最后的结果导致学生学习的“应变能力”欠缺，说明平时分析训练不够灵活。

最后，从学校教学管理上找得与失。在与分管教学领导交流沟通中，我发现学校在教学管理上存在“重目标和任务的布置，轻深入管理和跟踪的措施”及“重全员培训，轻个别指导”等问题，只注重了“管”的形式，缺乏“理”的深度，缺乏有效思考和行动。

为了帮助学校和教师在后续管理和教学进程中找准方向、定好位，我对学校即将召开的质量分析会提了自己的一些想法，建议学校通过质量分析会了解教师的想法和需求，

与教师共同商讨并制订合理可行的措施，在困境中寻找提升质量的空间。不久后的一天，受市 28 中学校领导邀请，我再次到校参加了质量分析会。学校分管领导首先做了务实的质量分析报告，然后让科任教师充分表达自己的想法和需求，最后校领导和教师共同谋划，共同研究了下一步的计划和方案。会议开了三个小时，大家畅所欲言，气氛很融洽，讨论十分热烈，效果非常好。

【案例反思】

在学校领导和教师的共同配合下，经过近两个月针对性强、扎实有效的努力，市 28 中在 2016 年武汉市中考中取得了优异成绩。学校领导和教师备受鼓舞，信心倍增，干劲更足了。在后来的随访督导中，我一直都在关注学校制定的一些措施是否得到有效落实，还多次参与学校的听课、集体备课和教研活动，尽自己所能全身心指导帮助教师。一年后，2017 年该校中考也是成绩斐然，受到上级教育部门的表彰和社会的好评。

学校质量获得了较大提升，作为责任督学的我感到无比欣慰。通过这次督导，我的体会会有两个方面：

一方面是从一名化学教研员到责任督学的转变，除了体会身份上的转变外，还要兼顾学科专业上的问题和学校教学管理等宏观上的问题，从多元视角进行观察，不能只看数据，更应看到数据背后隐藏的问题，得其大者可以兼其小。在教学方面，我认为教师要抓住四个关键：引起学生学习的意向，

唤醒学生的学习需要；与学生就教学所要达到的目标达成共识；规划学习领域和提供必要的课程资源；采用便于学生理解的，最能调动学生主动性的方式。在管理方面，学校要抓住三个关键：关注全局、关注全员、关注全过程；加大校本培训、校本教研力度，提升教师整体教学水平以及现代信息技术的运用能力；与教师多沟通，多交流，及时了解教师心理和需求，为教学工作服务好。

另一方面是对责任督学这份工作又有了更加深刻的认识：一是督学是干什么的？用公认的说法就是要扮演好八种角色，即办学行为的监督者、素质教育的推动者、教育质量的评价者、现状问题的诊断者、典型经验的发现者、社会各界的联系者、行政管理的协调者、教情民意的反馈者，概括一下就是监督、指导、服务。二是督学的工作目标是什么？我十分赞同江汉教育“出彩督导”的督导理念，即尊重个体差异，让每一名学生、每一位教师、每一所学校都能出彩。三是如何做好督学工作？我认为一名责任督学，需要根据督导工作的不同要求，结合责任学校的实际开展工作，在随访督导过程中，要善于发现问题并深入了解、积极思考，与学校共同寻找解决问题的办法，促进学校发展。用我区督学总结的几句话来概括就是：心中有标准、脑中有思考、做中有方法、馈中有建议。

教育是我一辈子所热爱的事业，虽然现在不在一线，但我愿带着这份教育情怀，不忘初心，继续前行！

对听课情况的督查和思考

湖南省长沙市浏阳市第六中学督导室主任 李乐林

【案例背景】

本人自 2014 年 5 月被浏阳市人民政府聘为责任督学以来，依照“依法督导、正确指导、及时反馈、深入调研、合理建议”的工作要求，对责任区内学校进行随访督导和专项督导。督导活动中往往都要对学校校长等班子成员和老师的听课情况进行督查，查看学校领导深入课堂听课、教师的常规工作落实及学校的教研工作等情况。在检查学校领导、老师的听课笔记过程中，我遇到了许多情况，最令我难忘的还是去丰裕完小专项督导时检查学校领导听课笔记的场景。

【案例描述】

2016 年 5 月中旬的一天，我到丰裕完小进行专项督导。当检查校长及教导主任的听课笔记时，校长迟迟拿不出听课笔记，几经催要，最后终于拿来了一个听课笔记本。接过听课笔记本，我的第一反应是：听课笔记本的封面与该校其他老师的不同。经仔细甄别，发现封面有刚粘贴的痕迹。再查其记录情况，发现虽记录了 15 节课，但笔记不详实，有的时间栏未填写日期或有涂改现象，有的无课题，有的无评课记录。还有听课科目仅涉及语文、数学、英语学科。当时我真是无语，怎么说呢，因为这位校长多年担任学校管理工作。我看着听课笔记本，又看了看他那尴尬的面容和对我期待的

目光，不由得陷入了深深的思考。

【案例分析】

听课、评课是学校领导检查教学工作和掌握教学情况最直接最有效的途径，也是学校领导帮助和指导教师改进教学的最有效方式。因此，听课、评课是学校领导一项重要的工作职责。

怎样才能让学校领导、老师重视随堂听课，在接受听课情况督查时不造假、不应付，同时又能督促学校领导及老师深入课堂听课呢？当时，我正好看到了办公桌上的学生作业本，联想到老师批改作业的一些做法：做对了的题打个“√”，做错了的题打个“×”，并指明错处、原因，最后划定等级、注明批改时间。心想此做法可借鉴呀！如果督导人员在检查过的听课笔记本上留下了检查痕迹，那么被督查者就不会再拿来应付了。于是，我在以后的督查中采取了以下做法：一是查看听课节数，标上序号，看听课节数是否达到规定要求；二是查看听课记录，看是否认真详细和规范，比如是否有听课时间、听课班级、教师姓名、课题内容等，是否有过程评价、综合评价等；三是查看听课的学科是否全面，是否覆盖了音乐、体育、美术、科学、信息技术等非考试科目；四是查看评课栏的评价意见，是否有针对性和探究性；五是签署督查人姓名及督查时间。

通过此方式的督查，给学校领导和老师的听课笔记带来了三大转变：一是听课笔记更有“范”了，能规范地填好学校、

班级、科目、课题、听课日期、授课教师及教学过程。二是听课笔记更有“质”了，能对授课教师教学环节的处理、教学方法的选择、教学手段的运用以及学生学习活动的设计等进行思考和探究，有了过程性点评和综合性评价，提出了更有针对性、建设性的意见和建议。三是听课笔记更有“味”了，能把课堂教学中的新模式、新方法、新理念、新思路等创新教学方式记录下来，增强了听课笔记的新意和特色，提高了学校领导和老师听评课的专业含量。

【案例反思】

对丰裕完小学校领导听课笔记的有效督导，使学校领导重视了教学管理工作，提升了听评课及指导课堂教学的业务能力，也给责任督学工作带来了深刻的启示：

一是责任督学要增强责任意识。做到不放过学校管理的每一个细节，善于从细节中发现学校教育教学工作中存在的问题。

二是责任督学要增强创新意识。要善于在机制、方法、手段上进行改进和变革，从而推进学校工作，有效引领学校发展。

三是责任督学要增强学习意识。“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”做一名学习型督学，系统地学习督学专业知识，更新理念，拓宽督导工作思路，创新督导工作方法，增强督学工作的实效性，且学且思且进步，从而达到知识全、业务专的要求。

责任督学促进科学教育的质量提升

广东省深圳市福田区莲花中学校长 徐连佳

【案例背景】

中小学校实行责任督学挂牌督导，是教育督导工作走向常态化、随机化的制度保障。深圳市福田区责任督学在机构建设、制度建设、网络平台建设、队伍建设、程序规范以及发展评价等方面积极探索、夯实工作，取得了一定的成绩，解决了实际问题，促进了福田教育优质、均衡发展。本人作为福田区责任督学中的一员，深感荣幸和责任重大。在工作实践中，我积极履行“督促、指导、评估、服务”的职责，用督学专业的眼光在校园中发现问题，并诊断思考、梳理归纳，着力解决学校管理和教育教学中存在的突出问题。

【案例描述】

开学初，我到所负责的景田小学开展调研观课，进入了一节四年级科学课的课堂。惊讶地发现，上课的老师所讲的观点竟有许多谬误。课下一问方知，那是一位音乐老师，而且是一位优秀的音乐教师。原来，该校认为，小学科学如同“鸡肋”可有可无，课时往往用来堵窟窿，即哪位老师缺课时就随机安排上科学课。这位音乐老师正好赶上课时不足，把科学课作为边角余料，随机地“填”上了。

随即向区教育局督导室做了汇报，建议对全区各小学科学

课程开设情况进行专项督导，以改变小学科学课程被忽视的境遇。

区教育局开始制定改善方案，确立了以促进全区小学科学课程发展为宗旨的诊断性、激励性督导评估，检查全区各小学科学课的开设情况，督促学校继续认真执行上级有关科学教育工作的指示精神，促进全区小学科学教学水平的全面提升。经过两年的思想准备、组织准备、物质准备和人力资源准备，2015年11月督导组从课程管理、设施设备、师资队伍、课堂教学、教学研究、科技活动等六个方面对全区小学科学课程实施情况进行全面专项督导评估。

经过专项督导，福田区小学科学课程实施状况发生根本性改变。专业专职科学教师达标率100%，设施设备达标率100%，实验课开出率100%，教师上课优良率81%。再也没有轻视小学科学课，挪用、挤占科学课的现象。培育了一大批优秀科学教师，引进了一大批科学特色课，有15所学校与“元智”公司合作，开设了系列趣味科技活动课，还有的学校开设了创新课、无土栽培课、机器人课、海模课、无人机课、无人车课等stream课程，有很多学校成长为科技特色学校，极大地激发了学生的学习兴趣。福田区小学科学和科技教育开展得如火如荼、蒸蒸日上，培养了一大批科技爱好者，也为孩子科学素养的发展打下了坚实的基础，应该说责任督学功不可没。

【案例反思】

这个督导案例，给了我很多思考。

一是开齐、开足、开好国家课程任重道远。经过党和政府的努力，我区基础教育无论是数量上还是质量上都得到了飞速发展，取得了辉煌的成绩。近十几年，我区大力推动素质教育，自主、合作、探究的学习方式被广大师生所接受，“面向全体，全面发展，让学生生动活泼地主动发展”的思想正在改变我们的教育样态。但应试教育思想的根基还很深，唯中考、高考马首是瞻，唯分数论的观念还很有市场，并时不时地跳出来干扰正确的教育方向。例如，中小学的非中考、高考学科时常不被人待见。关乎到人的身心健康的体育课、心理课、青春期教育课能减就减；关系到人的审美情趣和人文品位的音乐课、美术课也是能砍就砍；关系到人的“三观”发展的思品课，关系到人的科学素养发展和国家发展的小学科学课也成了不被人重视的“填空课”。要想改变现状，就要加强常态督导，加强教育理念教育，并对教育体制机制进行深度改革。

二是责任督学要有教育情怀和教育担当。很多问题督学都看见了，很多时候也都思考了，但是很多人都怀着多一事不如少一事的观念，怀着怕揭伤疤、怕得罪人的思想，得过且过。这样下来，无论怎样督导，都是唱赞歌，都是水过地皮湿。当然，督导的职责是督促、指导、帮助，是诊断性的、

发展性的，不是指手画脚的评价，要有责任意识、问题意识、策略意识和服务意识。

三是责任督学工作要常态化。要深入课堂、饭堂、会场，要与老师、家长、学生多交流。要以学习的心态，成全人的理念，走向责任学校，走进老师、学生、家长和学校领导的身边、心里。

四是责任督学要有方向感。其实，教育很简单，就是帮助孩子做好人、读好书、健好体、唱好歌、扫好地。它既不是“花果山”，也不是“森罗殿”，更不是“蜘蛛洞”。现在教育思潮很多，新提法、新花样也层出不穷。教育人要有教育定力，不能人云亦云，要站在高处形成宽广的教育视域，克服“思维浮浅、行为浮躁、作风浮华、工作浮漂、业绩浮夸”的“五浮”样态，遵循教育规律，脚踏实地与教育同行一道，把好教育方向盘，加大油门，及时踩好刹车，向着“让人有尊严地生活”和“成为国家栋梁之才”的目标前进。

督导改善办学条件提升办学水平

广东省云浮市云城区人民政府教育督导室 谢杏容

【案例背景】

责任督学要正确认识与理解督导二字的内涵，既要在督导的过程中发现问题，提出更进一步的建议，也要帮助学校找到解决问题的方法，促使学校改进工作，提升办学水平。这样才会得到校长的认同，实现责任督学挂牌督导的价值。

【案例描述】

2017年初，云城区云城街道办事处申报广东省教育强镇（乡、街道）复评督导验收。接到督导室的督导工作任务后，根据广东省教育强镇（乡、街道）督导验收方案，对照各种指标要求，对云城街道所有小学展开督导，发现全街仍有两所学校的办学条件未达到复评验收要求，主要是：

（一）云浮市第四小学在 2016 年由教学点更改为完全小学后，办学条件未能达到相对应的标准：一是功能场室不足，欠缺科学教室、美术教室等多个功能场室；二是学生厕所蹲位不足。

（二）云浮市第七小学也在 2016 年更改为完全小学，办学条件同样未达到完全小学的标准：功能场室不足；没有配备学生安全饮用水等。

实地考察后，我和同组督学召开专题会议，讨论解决问

题的方法。一致认为上述情况将影响云城街通过省教育强街督导验收，决心帮助学校进一步改善办学条件，提高全街小学办学质量。

首先，与学校领导共同研究分析，制定了“改造现有设施、申报专项经费、装备部门配备”的解决途径。同时，又向教育局负责教学仪器设备装备的教仪站反映了相关问题，并建议教仪站到市四小、市七小进行实地调研，了解教学仪器设备、功能场室现状及短缺情况，予以解决；并向区教育督导室报告，建议核实情况，由督导室与教育局及财政局主要领导沟通联系，重点对两校予以专项经费及其它的支持。

随后，云城区教育督导室向区教育局、财政局通报了云城街学校办学条件的情况，并对辖管云城街道学校的云城街道办事处发出了整改通知书（通知编号：2017.02），要求云城街道办事处切实履行办学的主体责任，将上述问题予以整改。云城街道办事处工作人员马上协同存在问题的学校，联系区教育局教仪站、计财股和区财政局等部门积极开展改善办学条件的行动。

经过多方协调和努力，市四小、市七小在相关部门的支持下，用了5个月的时间，极大地改善了学校的办学条件和校园环境。市四小将原有一层的学生厕所拆除重建，重建的学生厕所为两层，蹲位数为原来的两倍；同时将原有一层的体育器材室拆除，建了一幢三层的功能场室楼房，增加了科

学教室、美术教室和音乐教室等，不仅配足配齐全部新增场室的教学仪器设备，还对其它功能场室也进行了提升改造。

市七小回收了村委出租的旧教学楼并进行改造翻新。旧教学楼有三层 15 个教室，建筑面积 960 平方米。现在市七小功能场室非常充裕，而且全部设备全新配套入室，同时安装了充足的学生安全饮用水设施，完全提升了办学档次。

2017 年 10 月，云城街道高分通过了广东省教育强镇(街)复评专家组的督导验收。不足半年的时间，学校通过责任督学和自身的努力，在相关部门的支持下，获得了两百多万元专项经费和教育教学设施、设备，极大地改善了办学条件，其硬件设施提升的幅度之大、速度之快，令人刮目相看。

面对巨大的变化，校长们说“这是责任督学督导和上级部门支持的结果”。简洁、朴实的话语，道出了对督导工作的认可。

【案例反思】

这次督导，使我对“督导”的意义有了更深的理解。“督”即帮助学校发现教育教学及发展中的问题；“导”即帮助学校分析问题的原因所在，协助学校找到解决问题的方法，促进学校改善办学条件，提升办学质量。

在此案例中，责任督学帮助学校发现的问题，向政府、相关部门反映和提出整改意见，并积极沟通多渠道帮助解决困难，挖掘学校的工作亮点，助推学校优质发展，提升

办学水平等，是责任督学履行督政督学的职责，也是为学校服务的一种体现。案例中，教育督导室、教育局各股室以及财政局的支持是保障，责任督学在其中发现问题并帮助学校认识、分析、寻求方法，促使问题的解决，起到了催化剂的作用。而向相关部门反映、建议、沟通，起到了纽带的作用。因此，责任督学在督导中不但要善于发现问题，还要帮助学校解决问题，发挥催化剂和纽带的作用，这乃是责任督学实施挂牌督导的价值所在。

每次帮助学校解决问题的过程，都是一波三折。但每次历经曲折后，却不断增强了我从事教育督导的责任感、光荣感和使命感。重任在肩，使命光荣。督导工作是一项艰巨而神圣的工作，是教育改革征途中不可缺少的最绚烂的一笔。我会继续与我的督导团队一起前行，不断提高个人的综合素养，认真做好各项工作，努力做一名光荣称职的责任督学。

服务课堂教学 提高教学质量

广西贵港市港北区贵城兴隆小学校长 周列雄

【案例背景】

港北区贵城南平小学是我挂牌督导的一所责任学校。这所学校比较特殊，于 2017 年秋季期与港口高中附小合并，学生由原来的 100 多人变为今天的 538 人。合并后，学校规模大了，两校的文化、制度、教育教学管理等需要很好的融合，这为责任督学提供了更好发挥作用的舞台。

学校工作以教学为中心，而教学工作的关键是课堂，课堂是完成教学任务的主要场所。课堂教学中蕴藏着许多规律，正如叶澜教授所说：“课堂教学蕴含着巨大的生命力，只有师生们的生命活力在课堂上得以有效发挥，才能真正有助于学生们的培养和教师的成长，课堂教学才有真正的生活。”学校必须扎实开展校本教研，研究课堂教学，才能凝聚教师的力量，提升教师的素质，提高教学的质量。

作为学校的责任督学，我们要了解师生情况，只有深入课堂，才能真正了解到实际情况，更好地为学校服务。

【案例描述】

经过一段时间的课堂听课，我发现南平小学教师的教学中存在着一些问题：老师还是喜欢用“讲授式”的教学方法组织教学，课堂中教师讲得多，学生说得少，学生缺少学习的主

动性，很少出现师生互动、生生互动的场面。“一切为了每一位学生的发展”，新课程改革强调学生的主体地位和学生的自主学习，教师是学生学习的合作者、引导者和参与者。要求教师重视学生能力的培养，不仅要教会学生学会知识技能，还要学会动手动脑，不断提升学生的学习能力、创新能力。可是，很多教师只关注知识的理解和运用，对学生学习能力、创新能力的培养力度不够，以致学生课堂思维不够活跃，学生学习的积极性不高。课后，我及时进行了点评，要求老师们进一步转变观念，改进教学方法，积极引导学生开展自主、合作、探究的学习，重视学生学习能力、创新能力的培养，教会学生质疑探究的方法。要求教师正确解读教材，把握教材，并且根据学生的实际情况，把课堂还给学生，把个性还给学生。要体现“生生互动，师生互动”的教学模式，让学生真正成为课堂的主人，教师成为课堂的组织者、引导者，使课堂活，让学生乐。通过点评，我帮助老师们优化教学思路，让老师们有拨开云雾见月明之感。课后，我和校长促膝长谈，达成共识，学校组织开展教育观念大讨论、课堂教学大研究活动，促使教师教学方法大改变。同时用“走出去，请进来”培训方式为教师搭建平台，为教师专业发展助力。在我的建议下，南平小学每周扎扎实实地开展集体备课、相互听课、评课和教学反思活动，教学质量提升的管理格局很好地搭建起来。

2018年3月6日下午，我参加了南平小学的教研活动，听了H老师的一节语文课，H老师给大家呈现了一节精彩的课，让学生在轻松快乐的气氛中学习语文，升华情感，课堂气氛活跃，小组合作学习收放自如，课堂教学发生了很大的变化。2018年3月21日上午，我再次走进南平小学听了谭老师的习作课，无论是导入、提高、生成、拓展，还是对学生的评价，处处以人为本，充满生命活力，步步为营，丝丝入扣，读写结合，水乳相融，教师重视学习方法的指导和学习习惯的培养，质朴的课堂，永恒的魅力。课后，我及时进行了评课，充分肯定了南平小学近段时间课堂教学改革所取得的成绩，还与校长就学校发展进行了深入交流，要求学校要进一步重视课堂教学常规管理，有效促进学生课堂行为规范，不断提高课堂教学效率。

现在南平小学的教研活动已进入了常态化，老师们一同经历着、感悟着、成长着、快乐着。教师的课堂也悄悄地在发生变化，课堂因生动而精彩，因扎实而优秀。合并后的南平小学校园生机勃勃，师生充满活力，阳光、幸福写满孩子们脸上。在参加贵城学区第二届“兰亭杯”汉字听写复赛中，孩子们脱颖而出，获得了第三名，代表贵城学区参加港北区汉字听写大赛。

【案例反思】

一是作为责任督学，要深入课堂。督学通过听课既直观

了解学校的课堂教学质量，又从不同角度了解学校师生的精神面貌和常规管理工作，更好助力学校的发展。

二是作为责任督学，要善于发现问题。督学在督导时要善于针对不同的学校施行不同的督导重点，善于从细节中发现学校管理和教育教学中存在的问题，并想方设法帮助学校解决问题；要善于利用自己的专业优势，讲究方式方法，且行且思，在和谐的氛围中引领学校发展。

三是作为责任督学，要不断学习。要学习党和国家的教育方针政策，学习教育理论，学习学校管理知识，不断提高自身素质，为教育发展做出应有的贡献。

破解偏远农村学校教育质量之困

重庆市大足区万古督导责任区副主任 陈刚

【案例背景】

古龙小学位于重庆市大足区最偏远的山区，没有集市，生活不便。学校主体建筑重建于 1998 年，在“两基”、“普实”验收之后，长达 16 年的时间里，学校干部教师极少流动，学校工作以保运转为主，软硬件建设严重滞后。学校呈现观念陈旧、校园破损、设备设施老化、校园文化缺位、教育质量低下的“暮年”现象。

【案例描述】

我挂牌古龙小学后，立即着手开展督导调研，梳理出的问题有：一是干部教师流动少，学习培训少，知识储备不足，发展动力不足；二是教育经费不足，现代教育技术装备落后；三是师资不配套，专业教师不足；四是目标不明，措施不力。问题令人揪心，质量令人担忧。

针对问题，我再次深入学校，与干部教师进行座谈，认真听取意见，分析问题，鼓励教职工重拾信心，努力工作，在现有条件下干出业绩，无愧于心。同时，将收集的问题，及时向上级部门及相关领导反映，争取领导关注和支持。

为指导学校走出困境，我反复查阅资料，咨询专家意见，征求学校意见，最终确定“以外促内，以点带面，整体规划，

逐步推广”的指导思路。以特色校园建设为突破口，优化育人环境，激发爱校热情和干事激情。我们立足乡情校情，确定了以“石”为魂，以茶文化和书法文化为载体的校园建设方案。以“千锤百炼育英才”为引领，加强教师培训，净化美化校园；充分发动师生参与，在校园营造浓浓的茶文化和书法文化氛围，在传承中华优秀传统文化中增强师生自信。

但此过程并非一帆风顺。多年的习惯要纠正，有教师心生惧意，怕“出丑”，或认为是增加负担，不愿参与；甚至有个别老师嗤之以鼻，认为这是不务正业。为此，我反复与教师交流，帮助教师转变观念，克服畏难情绪，激活进取之心，主动参与学校校园文化建设。为确保相关工作有序开展，我还与学校一道完善了特色校园建设工作制度。

通过三年努力，学校管理水平不断提高。教育教学质量连年攀升，综合目标考核名列同类学校前茅；特色校园建设成效显著，师生多次参加区级现场比赛获一等奖，并多次被重庆电视台、大足日报社报道，受到区委、区政府领导关注。学校还多次承担片区特色校园建设现场会，并作经验交流。现在，古龙小学师生乐观自信，学校面貌焕然一新。

【案例反思】

督学三年，一所偏远农村薄弱学校转化为有一定影响力的特色学校，倍感欣慰！督学大有可为！

督学要做问题的发现者和诊断者。到学校，我看到的是

校容校貌，感受到的是干部教师的精气神。督学要带着一双慧眼，从细节中发现问题，并针对问题，深入调研，查找病因，科学用方，才能督之有效。

督学要做问题的反馈者与跟踪者。反馈不是抱怨，更不是告状。督学要客观分析学校现状及历史，主动与学校沟通，达成共识，让干部教师乐于接受督学指出的问题，提出的意见建议；督学还要主动向上级督导部门及领导反馈，争取领导的关注和支持。对发现的问题，要建立台帐，跟踪整改，务求实效。

督学要做学校发展的指导者与参与者。督学要德才兼备，坚持学习，才能有的放矢，令人信服。督学不是高高在上的命令者，而是学校发展的指导者和参与者。只有与教职工一道，为学校谋发展，为老师谋福祉，才能获得大家的认同，有效开展督导工作，助推学校发展。

督学要做经验的提炼者与推广者。督学不只对一所学校负责，还要促进责任区学校共同发展。督学要善于总结经验教训，反复提炼，并在一定范围内宣传推广，共享发展成果。如，古龙小学建设经验在责任区内交流，在区级、市级媒体展示，都对本责任区学校有较大参考借鉴价值。

提升薄弱学校教学质量

重庆市彭水苗族土家族自治县靛水督导责任区主任 黎明

【案例背景】

2016年秋季，重庆市彭水苗族土家族自治县教委为规范办学行为，提高教学质量，要求全县各级各类学校切实开展“教学七有效”（即有效计划、有效备课、有效上课、有效作业、有效检测、有效辅导、有效教研）活动，制定切实可行的工作措施，认真落实减负提质，全面实施素质教育。县政府教育督导室，为配合这一中心工作，对全县学校进行了为期一个月的专项督导。

【案例描述】

2016年9月，按县政府教育督导室的统一要求，我来到位于四县交汇之地的一所边远小规模寄宿制小学——大垭乡中心校，对学校的“教学七有效”工作进行专项督导。查阅教师计划、教案、作业批改、质量监测等相关资料，发现该校周检、月查记录详实，教学常规管理基本到位。然而翻阅了近几年全县教学质量监测成绩，却发现该校与其他学校相比有较大差距，不少学科监测结果在全县排名靠后。

带着疑惑，来到教师办公室，分别以聊天的方式进行走访，说出了不解。教师的回答却多从客观上找原因：有的说“都是留守儿童，家中无人辅导”，也有的说“教好一个，流失

一个，家长一看孩子成绩较好，就想把孩子转到县城条件更好的学校就读，我班本期就转走了两名成绩较好的学生”，还有教师悄悄对督导组说“教得再好，一年到头的教学质量绩效奖金也就是高的300多元，低的100多元，教师的积极性不高”。

于是，我又去访谈校长、教导主任，在肯定学校各方面工作的同时，把督导的情况以及了解到的信息反馈给他们。校长坦率地介绍了学校相关工作情况，教师奖励性绩效工资发放的发放，教学业绩所占比例的确偏低，但学校一个年级只有一个班，教师任教要么是同年级不同学科，要么是同学科不同年级，不便比较。学校虽多次研究，苦苦思索，始终没有清晰的思路。

通过反复交流，督导组最后形成共识，提出了五条建议：一是加强校本教研，和县城学校结对帮扶，教师分期分批派到县城学校进行为期一周的跟班培训，努力提升教师的业务能力。二是为了破解小规模学校教师教学业绩考核难题，可以考虑建立几所临近学校（车程在30分钟内）“统一监测、分校阅卷、集中评比、分校考核”的质量监测模式。对教师的教学业绩进行量化，适当提高教学质量奖的幅度，做到奖优罚劣。三是对教师的教学行为作出适用、适宜、适度的明确规定，比如有效备课，学校就应细化教材钻研、教学目标、过程设计、资源开发等方面的具体要求，做到标准明确，规范实用，并对照标准检查、督促到位，强化过程管理。四是

建立激励机制，争取乡政府的支持，除在教师节召开表彰会外，每年拿出一定的资金对教学业绩突出的教师予以奖励。五是开门办学，家校联动，请社区干部、家长进校园、进课堂，随机听课，翻阅每位教师的教案作业，对每位教师的工作进行评议，并作为教师年终奖励性绩效工资发放的参考依据，从而形成监督和鞭策机制，内聚活力，外塑形象。

一年之后，该校的教学质量有了明显提高。

【案例反思】

看、查、听、访是常见的督导方式。在该案例中，一开始，督学只通过查阅“教学七有效”的相关资料，有周检、有月查，监测、质量分析等一应俱全，学校的教学常规工作井然有序，总体感觉良好。这一案例说明了看、查、听、访等督导方式必须综合运用，否则容易以偏概全，了解不到学校的真实情况。

走访是常见的督导方式，但走访是否成功，是否能采集到真实有用的督导信息，关键看走访者是否与被访者深入沟通，是否与被访者做朋友，是否在轻松愉快的氛围中进行交流，倾听他们的心声，了解他们的所思所想，不能以督学的身份盛气凌人，指手画脚。

坚持“督以求真，导以致远，督导并重”的工作理念，树立服务意识，构建新型督导关系。在本案例中，督学来到学校，既不因为最初的印象粉饰太平，也不因为该校成绩在全

县靠后横加指责，而是本着“服务基层”的原则，以朋友的身份进行走访，开展督导活动。在“导以致远”上下功夫，为学校破解难题，献计献策，提出了具有可操作性的建议，从而收到了督导实效。

一次教学常规督导引发的思考

重庆市石柱土家族自治县马武督导责任区专职督学 肖永富

【案例背景】

2016年8月，我被重庆市石柱土家族自治县人民政府聘任为洗新乡小学的责任督学，负责挂牌督导工作。该校地处偏远地区，环境恶劣，条件艰苦，是一所高海拔农村寄宿制薄弱学校。长期以来教师流动大，教学质量差，学生家长、村组干部和当地党委政府对学校意见较大。

【案例描述】

2016年10月，我到洗新小学开展为期两周的教学常规督导。

督导前，我深入乡政府、村委和学生家中走访，了解他们对学校和老师的看法，并与他们推心置腹的交流，虚心听取他们对学校教育的意见建议。通过不懈努力，我的真诚终于打动他们，他们表示，愿意全力支持我的工作，协助改变洗新小学教学质量差的现状。

紧接着，我便对洗新小学教师的教学常规工作展开实地督导。我认真检查了学校15名教师的备课、上课、作业布置和批改情况，结果让我震惊，绝大多数教师备课马虎，采用传统式教学，未批阅作业，个别教师在教学中甚至出现知识性错误。我将发现的问题与校长深入探讨，共同寻找解决办

法，并和教师交心，提出意见建议，耐心劝导整改落实。

彻底扭转洗新小学教学的常规工作现状不可能一蹴而就，仅凭我一人的力量是不够的，必须争取乡镇领导、村委干部、全体教职工和学生家长的全力配合，形成监督合力，时刻监督教师教学行为。于是，我请求洗新乡政府领导组织召开了洗新乡教育工作专题会，邀请村委干部、人大代表、政协委员、学校领导、教师代表和学生家长代表参会。与会人员有针对性地对学校工作提出了意见建议，校长和老师触动很大，他们认识到了工作中的不足，现场表态立即整改工作中存在的问题。

整改过程中，我与校长、老师们一起学习教学常规和课程标准，指导学校建立备课、上课、作业批改、实验教学等教学常规制度，并与校长、教科室主任一起对全校教师开展推门听课，组织教师座谈，深入探讨适合农村学校的教学方法和教学模式，着力提高教师的课堂教学水平。

一分耕耘一分收获。2016年12月，我同乡镇领导、村委干部、学生家长代表组成“督导组”对该校进行了回访督导，发现问题整改非常彻底。在2016年秋季全县教育质量监测中，学生学业水平明显提升，学校教育公众满意度显著提高。

【案例反思】

这个案例有以下几点值得回味和反思：

督学要学会处理好三种关系。一是与学校所在地党委政

府和村委建立良好的关系，得到他们的支持和理解；二是与学生家长建立良好的关系，这样才能了解基本情况，得到家长信任，倾听家长心声，才能从基本情况入手开展工作并解决问题；三是与学校建立良好的合作关系，不能将自己置于领导地位——指手画脚。督学要有服务意识，要充分尊重和理解学校校长工作，与学校充分沟通和协商，寻求共识，学校才愿意接受督导，才欢迎我们督导，才能达到预期目的。

督学要具备两种能力。一是专业能力。督学不仅要熟悉教育方针政策，还要懂得教育教学规律，熟悉一两门学科教学，成为学科指导的“能手”，这样学校和老师才会信服，督学才能很好地开展工作。二是沟通协调能力。督学要学会沟通，学会与政府领导、社会知名人士、学校校长、教师和学生家长沟通，争取各方支持，才能形成解决问题的合力。

督导工作艰辛而复杂。只有勤于学习，敢于担当，勇于创新，方能不辱督学使命。

督导教学尽己任教研兴校促发展

云南省保山市腾冲市曲石中学校长 张有成

【案例背景】

教学督导工作的任务是指对课堂教学进行督导，对教学效果进行检查评价，督促教师不断提高自身专业水平和教学水平，为校领导和职能部门的决策提供依据。根据这一工作特性，我在对腾冲市第四中学（以下简称“腾四中”）开展督导工作的过程中，认真了解学校的现状，分析思考学校在教育教学中遇到的困难和问题，提出合理化意见和建议。

腾四中是地处腾冲市芒棒镇的一所农村完中，由于地域偏僻，经济文化落后，在发展的过程中相对滞后。因此，怎样实现跨越式发展，在腾冲优质教育中占有一席之地，成为摆在四中面前的重大问题。基于此，我在督导过程中，和学校领导就此进行了深入的思考和探讨。最后，达成共识：只有走教研兴校的道路，才能助推四中教育实现跨越式发展。

在调研过程中，我感觉到了该校的教研活动存在下列问题：一是教研活动的环境与氛围不足，教研功能逐渐弱化；二是教研活动形式化，缺少真正的交流，不愿直言自己的真实意见和感受；三是教研活动目的不明确，主题不具体，内容随意，活动过后，参加活动老师收效甚微甚至一无所获。

【案例描述】

作为责任督学，如何解决学校教研工作虚化、弱化的问题，引起了我的思考。从学校层面看，可能导向不明，对教研工作未给予足够的重视；从教师层面看，可能存在认识误区，缺乏学习意识；从教研组层面看，可能教师参与度不高，教研氛围难以形成，学习形式单一，学习内容随意等。针对以上问题，我与该校领导进行了深入交流后达成共识，就是要解决学校教研组建设虚化的问题，必须看到现象背后的原因，才能找到符合实际又具有针对性的解决问题的办法。基于这样的考虑，我选择了教育引导、两校互动教研、督促等方式来帮助该校强化教研建设，提高教研活动的实效性。具体做法和思路是，借鉴腾冲市曲石中学“四步教学法”，结合腾四中自身的实际，制定《腾冲市第四中学课堂教学改革方案》，引领腾四中教研走向实效。在两校开展语文、数学、政治等科目的同课异构教研活动，然后相互取长补短、共同提高。同时，我还与学校教务处策划了一次教学反思“三个一”活动，即，讲一个最有启发的教学故事，谈一个感受最深的教学问题，说一个最满意的教学设计。教研组成员各选其一来谈自己的感受。作为该校督导员，他们邀请我参加了这次活动。听着教师谈着自己亲历的教育教学事例，阐述着自己对教育的理解，叙述着自己对新理念的感悟，其中所展现的教育智慧、课堂艺术和对实践中遗憾之处的反思，引起了现场教师强烈的共鸣。

腾四中通过开展扎扎实实的教研活动，教研氛围浓厚，教学成绩成效显著。

【案例反思】

以上是我刚从事责任督学所经历的一个比较典型的案例，给我的启示有以下几方面：

一是督学与学校建立良好的合作关系才能够更好的开展自己的督学工作。在开展督学工作的过程中，争取学校的支持配合尤为重要。要充分尊重和理解学校工作，把要求学校进一步改进和发展的意见与校方进行充分沟通和协商，寻求共识，学校才愿意为责任督学敞开大门，欢迎督学以自家人的身份进出校园。

二是督导工作要讲求实效，实实在在地帮学校找出问题、解决难题。责任督学要本着“为学校服务、为校长分忧”的心态，尽量在不打扰校长工作、不干扰正常教学的情况下，深入现场，重实地考察，跟踪督察。待掌握最真实的数据，发现最实质性的问题再发表意见。同时和学校共同寻找整改办法，跟踪整改效果，直到问题得到有效解决。

三是学校教研工作必须与本校的实际紧密结合，特别要注意调动学生的激情、教师的热情。

发现问题靠“督” 解决问题靠“导”

云南省红河州泸西县第二中学校长 奎中华

【案例背景】

责任督学挂牌督导制度，是深化教育改革的重要举措。我在从事了近二十年的校长工作后有幸成为督学中的一员，深感责任重大。作为旧城镇三河初级中学（以下简称“三河中学”）的责任督学，为实现教育均衡发展，我多次到该校听课、座谈、问卷调查，发现学校课堂教学模式不够合理，教学效率不高，是导致教育教学成绩徘徊不前的主要原因。

【案例分析】

针对发现的问题，经过认真思考，我与三河中学的方树宏校长达成共识，根据三河中学的实际和特色，以构建“道德课堂”为目标，以“打造主题课堂”为载体，以“学案教学”为抓手，形成了“先学后教，反馈提高”的高效课堂教学模式。具体措施如下：

一、实施集体备课制度

教师的任务很繁重，除了紧张的教学工作外，还要忙于一些繁杂的班务和各项活动，每天在学校只能用少部分的时间钻研教材，这样就把备课的时间延伸到课余时间中去，教师身心感到非常疲劳，很难全身心的投入到课改中。为此我建议学校全面实施集体备课制，改变过去的单人单学科孤军

奋斗的局面，让教师合作，集体研究，充分发挥教师个人才智，加以优化整合，并在课堂中实践操作，予以完善修补，反思总结，最终形成共性与个性有机结合的教学设计。在施行的过程中，部分教师曾有抵触情绪，但在学校领导的耐心引导下，大家逐步适应，效果良好。

二、加强校际交流，全面促进教学改革

为了让更多的教师了解和运用先进的教育教学理念，我建议学校与其他学校加强联系，采取“请进来、走出去”的模式，多吸取兄弟学校的成功经验，并充分利用网络研修、送教下乡等机会学习先进的教学理念，提升业务素质。

三、构建高效课堂模式，提高课堂效益

课堂教学是课程实施的核心环节，为进一步推进学校高效课堂的建设，提高课堂教学效益，我建议采用“五环”课堂教学步骤。学生通过“独自预习—互助讨论—多层展示—教师精讲—归纳检测”五个环节真正做到了把课堂还给学生，把学习的主动权还给了学生，使不同层次学生的思维都得到发展。

四、把课堂教学改革与学校绩效考核相结合，保障改革的顺利开展

为保障教学改革的顺利开展，学校召开了行政会、教研组长会议、全体教师工作会议，动员全体教师行动起来，指导学生掌握学习方法，全面提高学生的综合素质，真正让他们享受到与城区孩子同等的优质教育。我还提议，三河中学

要将参与课堂教学改革的表现作为绩效考核的一个方面，提高教师的积极性。

通过大家的努力，三河中学的课堂活力得到全面提升，教学效益也开始显现，学生成绩有了大幅提升。2015 学年，九年级学业水平考试 800 分人数为 53 人，高中录取人数 151 人，综合成绩全县排名第三名，指标完成率居全县第三名。2016 学年，九年级学业水平考试 800 分人数为 51 人，高中录取人数 189 人，综合成绩全县排名第二，指标完成率居全县第一名。2017 学年九年级学业水平考试 800 分人数为 40 人，高中录取人数 218 人，综合成绩全县排名第二，指标完成率居全县第二名。

【案例反思】

督学如何做到既能“督”又善“导”，结合对三河中学几年的督学实践，我认为最重要的一点就是摆正位置。督学是为学校的发展出谋划策的服务员，不是什么“钦差大臣”。要放下架子，融入学校，与学校建立互相信任、密切合作的伙伴关系，不要高高在上，要以平等的身份与学校领导和师生沟通交流。否则，大家把你当“外人”，不和你讲真心话，处处藏着掖着，你就无法了解实际情况，又从何“督”“导”呢？

其次，督学工作要讲求实效，实实在在地帮学校找出问题、解决难题。学校工作千头万绪，难免出现一些管理疏忽的地方，也可能存在一些自身难以解决的问题。督学不仅仅

是来“挑刺”的，更应该是来帮忙的。只有实实在在地帮助学校解决了困难，才能赢得大家的信任，才能体现责任督学的价值所在，达到规范办学行为，提升办学水平，推动素质教育有效实施的目的。反之，就会成为大家嘲笑的光说不练的假把式。

示范指导作文教学 走出作文教学困境

西藏自治区拉萨市曲水县教育局教研室主任 于久永

【案例背景】

在新版《语文课程标准》实施建议“关于写作教学”中指出：写作能力是语文素养的综合体现……写作教学应抓住取材、构思、起草、加工等环节，指导学生在写作实践中学会写作。在《汉语课程标准》实施建议“关于写作教学”中也有类似的表述：写作能力是汉语素养的综合表现……写作教学应抓住取材、构思、起草、加工等环节，指导学生在写作实践中学会写作。

不管是作为第一语言的语文，还是作为第二语言的汉语，对于学生来说，写作都是极其重要的。作为责任督学，既要理解课程标准，更要学会如何进行作文教学的指导。

【案例描述】

作为聂当乡小学的责任督学，我经常深入学校，及时发现学校在管理和教学上存在的问题，并寻求解决办法，促进学校发展。走进课堂听课是我在聂当乡小学督导时的重要职责之一，作为曾经的语文教师，最关注的是汉语课，在听课过程中，我发现汉语教师只上识字和阅读教学课，没有教师上作文教学课。当我发现这一问题时，便组织聂当乡小学的汉语教师座谈，了解情况。原来他们经常将作文的题目、内

容与要求向学生说明后，便让学生自己写作文，基本没上过作文教学课。他们也不太明白如何上作文教学课，更害怕在有人听课时上作文教学课。

作文教学至关重要，而如果教师不上作文教学课，不指导学生写作，学生又如何会写？针对这一问题，我决定上一节汉语作文教学课，为教师们做示范，帮助教师提高写作教学课水平，改善学生的写作能力。

接下来，我便着手做汉语作文教学的准备工作。首先，分析学情。聂当乡小学是一所乡小学，学校的教学质量较好，学生也基本会说汉语。但总体上，学生的汉语表达能力不高，用汉语回答问题时还有些难度，用汉语写作难度更大。面对这样的学生，作文教学目标不能定得太高，太高学生达不到，学生的心理便会产生极大的挫败感，更起不到作文教学的示范作用了。于是，我便决定进行微作文教学，把目标定为将四个字写成40-80字的微作文。

当我走进聂当乡小学四年级一班的教室，与学生强调一些注意事项，并写下教学目标时，学生们有些疑惑地看着黑板，看着我。当看到他们疑惑的目光时，我便将“我去上学”四个字写在了黑板上，并对同学们说：“我们今天的这节课，就是要将‘我去上学’这四个字写成40-80字的微作文，如果加上‘我去上学’句末的句号也才五个字。”听完我说的，学生似乎明白了。但我将话题一转，问学生：“如果将‘我去上学’写

成‘扎西去放牛’行不行？”学生回答问题很踊跃，明白这样写是不行的，这样就跑题了。当学生说出这一点时，我便顺势指出：“同学们说的很到位，知道写作文是不能离题的。而要不离题，我们在写作文之前先要审题，知道要写什么。现在我们已知道要写什么，接下来就是怎么写。在坐的同学知道怎么写吗？老师给你们两种办法，你们看行不行？一是不断重复‘我去上学’这四个字直到40或80个字，二是在写我去上学时，写流水账。这两种办法行不行？”学生很聪明，说这两种办法是不行的，这两种办法写出来的作文没有意义。之后我便问学生：“既然这两种办法不行，那么我们可以怎么做，才能将几个字写成几十个字呢？”有的学生说可以写看到的，有的说可以写听到的，有的还说可以写摸到的。学生在说这些时，我便在黑板上板书：听觉、视觉、触觉，并肯定学生的回答，然后对学生说：“刚才几位学生说的，我们可以用老师写在黑板上的几个词来表述。同时我们还可以用上嗅觉、味觉。这些都是我们人的感觉器官可以感觉到的，在写作文时都可以用上，也可以用上我们的大脑这一知觉，也就是我们去上学时，你想到了什么。”当我说完这些时，多数学生已经不再那么疑惑了。前面所做的基本用了10分钟。接下来，我便给学生15分钟的时间开始写作。在学生写的过程中，我对少数不会写的学生进行个别辅导，给他们讲可以按照他们现有的思路怎样去写，指出写作中的错别字。15分钟后，我

让学生放下手中的笔，请四位同学交流分享他们所写的，读出他们所写的。这四位学生不但读出了他们写在练习本上的内容，而且还将未写出来的用嘴说了出来。这确实出乎我的意料。在交流分享的同时，我让其他学生进行评价。学生一开始不会评价，仅会用“好”“很好”这样的词语，我及时给学生做出示范，教他们如何对其他学生进行评价。经我的示范，至少有十位学生已逐渐学会用比较恰当的词语进行评价了。在这节作文教学课上，全班同学都达到了教学目标。这节课即将结束时，我又给学生留了一个写作的任务：用上老师所教的方法，以“童年趣事”、“一件有意义的事”、“一个值得敬佩的人”或“一次有趣的活动”为题，写一篇200-300字的作文。虽然题目变了，字数增加了，但此时的学生已不再疑惑，而是以闪光的眼睛看着我，并说肯定能完成。

这样的一节作文教学课结束后，聂当乡的汉语教师对自己今后的作文教学也有了信心。同时明白，作文不能仅是将题目、内容与要求向学生说明后，便让学生自己写，这样学生是不会写作的。一定要进行作文教学，教学生如何写，并要在课前、课中、课后对学生进行写作指导。

【案例反思】

此次作文教学课的开展，让我更加意识到责任督学的重要。作为责任督学，应该多思考，想办法，为学校解决问题。

作为责任督学，应该有一双发现问题的“慧眼”。对于一

个组织、一个单位，总会存在这样那样的问题，而作为责任督学，就应该深入学校，走进课堂，从学校的发展出发，站在不同的角度，发现学校未发现的问题。

作为责任督学，应该有解决问题的能力。发现问题是第一步，接下来便要解决问题。若要使问题得以解决，就需“审问之，慎思之，明辨之”，彻底解决问题。一时未能解决的，也不能任问题发展下去，而是要多征求学校与他人的意见、建议，以求得问题的解决，而不能使问题成为学校发展的障碍或瓶颈。

作为责任督学，应该有极强的本领。在解决某些问题时，可能需要责任督学亲历亲为，而不是仅仅将方法告知学校或教师。责任督学多数已多年未上课，但是上课的功底不能丢，不但不能丢，还要能上好一节课，起到示范的作用，这样才能使学校教师信服。除了上课，听课、说课、评课及培训，都是一名责任督学应该做到的，而且还要做好。要具备这些功底，就需要不断地学习，才能不断增强自身的本领，真正发挥出责任督学的作用。

延伸责任督学触角提高学校教学质量

宁夏银川市灵武市人民政府教育督导室督学 闫菊霜

【案例背景】

2017年5月4日,为进一步落实责任督学挂牌督导职责,灵武市政府教育督导室给责任督学重新划分了挂牌督导责任区。台子小学则是我新增加的责任区学校之一。5月8日,台子小学校长给我打电话,邀请我到学校指导语文课堂教学。台子小学在2016至2017学年第一学期期末全市小学统一质量检测中成绩不理想,特别是语文成绩偏低。学校领导和老师心理压力很大。如何提高教学质量成了每一个台小人关注的问题。

【实施过程】

1. 调查了解,分析原因。5月9日我来到台子小学,首先向学校领导了解学校的基本情况:学校共有七个教学班,在校学生292人,教师20人,其中即将退休的教师2人,特岗教师8人。语文教师不足,于是学校调配数学或其他学科教师承担语文教学任务。学校班班配有交互式电子白板,多数教师可以熟练使用。在和老师的交流中了解到,在第一学期期末全市统一质量检测中,学生语文成绩偏低,除六年级两个班外其他年级每个班都有考试成绩低于10分的学生。

2. 走进课堂,观察分析。课堂教学质量的好坏直接影

响教学效果，直白地说直接影响考试成绩。因此，我通过走进课堂听课、观察、分析的方法，寻找影响教学质量的因素。5月9日至11日，我走进六位语文教师的课堂听课，每一节课都做了详细的记录。课后我按学段分三次同教师进行交流，中肯地指出教师课堂教学中存在的问题，与教师共同探讨更适合学生的教学方案，更容易让学生接受的学习方法，并耐心解答教师教学中的疑难与困惑。此外，我和老师共同寻找帮扶学困生的途径和方法，使学困生也能每天有小收获、小进步。

3. 集体研讨，分享经验。5月11日，我参加了学校组织的语文教学研讨会，学校领导班子成员及六位语文教师都参加了研讨。研讨会上，我就三天听课情况进行了总结。首先，我对教师教学中的良好表现再次予以肯定，增强教师自信心，鼓舞教师士气，鼓励教师扎扎实实上好每一节课，争取学习成绩有进步，教学质量有提高。接着，我对教师提出要求：**一**是要认真研读《课程标准》，了解每个学段的目标要求。**二**是认真备课，理解教材，根据学生实际设计教学方案。**三**是把握教学重难点，扎实抓好基础知识和基本技能训练。**四**是重视学生的课内外阅读习惯和能力的培养。**五**是读写结合，重视小练笔或片段描写训练。**六**是教师要加强教学基本功练习，提高多媒体教学的能力。

最后，我对什么课算好课、如何提高语文教学成绩等问

题同教师进行了交流。我建议学校充分发挥本校骨干教师作用，帮助年轻教师快速成长，成为学校可依靠的中坚力量。

4. 跟踪听课，个别指导。集中听课、教研后，我对几位教师又进行了跟踪听课指导，为提高几位教师的课堂教学质量起到了促进作用。

这次督导经历了进课堂听课，课后与教师坦诚交流，教研组研讨，跟进听课个别指导的过程。经过台子小学领导和老师的共同努力，2017年7月在全市统一质量检测中，台子小学的综合成绩有了跨越式的进步。

【案例反思】

1. 责任督学要树立为责任区学校服务的意识。通过延伸责任督学的服务触角，设身处地为学校着想，对学校的工作与发展提出有价值的指导和建设性意见，与学校一起共同研究和探讨解决问题的方法，挂牌督导才能真正起到促进学校提高教育教学质量和促进学校发展的作用。

2. 责任督学要发挥优势，服务好责任区学校。除了进行经常性督导和专项督导外，责任督学还应发挥各自在教育教学、学校管理等方面的优势和专长，指导、服务好责任区学校，使督导工作不仅仅停留在走一走、看一看、说一说、记一记的表面形式上。

责任督学任重道远，挂牌督导大有作为。今后的工作中，我要不断加强学习，提高自身的素质和工作能力，为责任区学校服务，为提高教育教学质量助力。

没竖起来的发射塔

北京市昌平区城关小学退休教师责任督学 任季

【案例背景】

挂牌责任督学是连接政府、学校和社会各界顺畅沟通的桥梁，是办人民满意教育的“晴雨表”。责任督学关键要有一颗真诚服务学校、服务社会的心，这是做好挂牌督导工作的前提。更为重要的是，责任督学要开动脑筋想办法：上下请示、左右汇报、八方求援、自我奋斗，紧跟问题督落实，直到问题最终得到解决，这是责任督学“责任”二字的基本内涵，也是责任督学的品质体现。

在督导发现和解决的问题中，对于可能危及师生生命安全或影响师生身心健康的，必须引起责任督学的格外重视并排在首位。这既是“要把人民健康放在优先发展的战略地位”的国家要求，也是师生生命权和健康权应有的法律保障。

【案例描述】

一天下午，熟悉的督学专线电话铃响起。我赶快接听，客气地问好。话筒里传来急切的声音：“您是十三陵中心泰陵园小学的挂牌督学吗？”“是的，请问您有什么事吗？”他着急地大声说：“学校西边要建一座通讯发射塔，产生的辐射会影响孩子的健康，这事您管不管？”我毫不犹豫地说：“只要是关系到孩子安全的事我都管，但是我先要了解核实情况。”

他接着说：“我们几位家长明天找学校反映问题。”“欢迎，欢迎！”我连忙说。他还不放心，用威胁的口气说：“如果您解决不了，我们就上镇里、区里、市里告去。”我郑重地说：“您放心，如果辐射真的对孩子的健康有影响，这座发射塔坚决不能建。您向我反映就对了，我是人民政府的督学，肯定给您一个满意的答复。”放下电话，我赶紧给学校校长打电话了解情况。

由于对建发射塔的有关政策不清楚，我立即上网查找资料，了解到建通讯发射塔确实会产生电磁辐射，但在国家允许的范围内不会影响健康；也了解到修建发射塔应该获得环保部门出具的环保评估报告才可以施工。这时我心里有了点底。

第二天上午我和校长一起接待了几位家长，了解情况后又去实地查看。果然，在学校西边大约七八十米的地方围起来正在挖塔基。原来，这地是村民承包的，建塔的单位直接和承包户谈条件，由于是私人承包地，村里也不便干涉。了解到这个情况后，我和校长商议，决定求助镇领导。校长立即给镇政府主管教育的李科长打电话反映情况，希望镇里出面解决。过了三天没有消息，情急之下我又给李科长打电话询问。科长表示孩子的安全没小事，镇党委高度重视，已派专人去解决，很快就会有结果的。又过两天李科长打电话说问题解决了，因施工单位拿不出环保部门的环评报告，镇政

府已经通知他们停工了。听到这个消息，我赶快告知家长，还没等我开口，他就高兴地说：“太感谢您了！……建发射塔的人已经撤走了。”

建发射塔的风波就这样平息了。

【案例反思】

一是认真倾听，弄清诉求，尽量安抚。接听电话和接待来访，一定要耐心倾听，弄清对方诉求。家长反映问题，情绪难免会激动，督学要冷静，尽量安抚对方情绪，表示对他反映的问题会高度重视，按规定办理，使问题的反映到此为止，防止矛盾激化，产生负面影响。

二是查阅相关资料，学习掌握政策，为解决问题做好准备。接听接待投诉的内容涉及到方方面面，有的是督学不熟悉的领域，如案例中“发射塔”“辐射”“环保评估”等专业知识。督学要通过各种渠道主动学习，了解相关的知识和政策法规，掌握解决问题的关键。如案例中，建发射塔要有环保部门的环保评估报告，为依法督导做好准备。

三是站位高，责任心强，全面看问题。督学要站在对人民负责，热爱教育事业，热爱学生的高度，全面看待问题。如该案例，在核实清楚建发射塔原委的情况下，有可能会认为不是投诉学校的，督学可以不管。但事情的本质呢？如果发射塔建起来，辐射真的影响到学生的健康，能说这事与学校没关系吗？学校有责任有义务保障未成年学生的健康成

长，在学生的安全问题上没有小事，要保证万无一失。这件事督学不能往外推，必须管，要将问题解决在萌芽状态。

四是依照程序，灵活处理，及时上报。按照程序，这件事督学应该向教委相关科室反映，但考虑到建发射塔的地点是当地农民的承包地，上报教委后也得协调属地政府解决。为了尽快解决问题，我果断决定协调属地政府处理。因为与镇政府沟通及时，赢得时间，赢得空间，赢得主动，使问题得以顺利解决。

一个电话的约定

北京市平谷区第二小学党总支书记 张杰兰

【案例背景】

3月初的一天中午，一个陌生电话打到我手机上，接听后一连串的高声质问接踵而至：“五园门口贴的是您的照片吧？您是这所幼儿园的督学？我打了几个电话，他们都说幼儿园的问题不归他们管，你们管不管？谁对我们幼儿负责？……”一听就是一位急脾气的家长。“别着急，您慢慢说，有问题我们一定管。”这句话就像一颗定心丸，这位家长缓和了一下口气，向我反映了这所幼儿园的五点问题：

1. 2018年开学新招的小朋友，有不足三岁的；
2. 新转来爱哭的小朋友没单独进行安置，影响了其他小朋友睡午觉；
3. 教学楼有消毒水味，空气质量不太好；
4. 班上的毛绒玩具脏，没进行及时清洗；
5. 学生增加了，鞋架、棉拖鞋等设施不够用。

“您的问题我记下了，近期一定给您一个满意答复。”听完“问题”，我们进行了电话约定。

这位家长反映的平谷区第五幼儿园是一所民办园，2017年北京市注册民办园实现了责任督学挂牌督导全覆盖，对民办园的经常性督导成了责任督学的一项常规任务。但由于对

民办园的督导刚刚起步，怎样建立畅通的幼儿园、家长、督学三方信息反馈渠道，让责任督学成为家校沟通的“连心桥”，是各位民办园责任督学需要探索、实践的重要内容。

【案例描述】

作为这所民办园的责任督学，全心全意为家长服务是义不容辞的责任，为了解决好这五点“问题”，我实施了看、访、问、督“四步曲”。

第一步：看，及时进学校实地查看。当天下午，我走进了这所民办园，直接进入教学楼和教室，寻找着家长反映的问题，观看孩子们的活动情况。

第二步：访，走访师生。围绕家长反映的问题，蹲下身来与孩子们进行交谈，从孩子的吃饭、午睡、生活用品使用到上厕所等方面与教师进行了解，掌握了第一手材料。

第三步：问，问情况，问办法。在实地查看和访谈师生的基础上，我又与学校领导对接，进一步询问了解孩子入学情况和在校情况，对家长反映的实际问题商讨解决的办法和整改的时间。

第四步：督，督查落实情况。两天的中午后，我又走进了这所幼儿园，对空气质量、孩子午睡、玩具清洗、鞋架、棉拖鞋等设施添置情况进行了督查，对幼儿园立行立改的措施、方法进行了表扬，并提出了今后努力的方向。

离开学校后，我与这位家长进行了沟通，对入园年龄不

足问题进行了澄清、对紫外线消毒情况进行了说明；对其它存在的问题及改进落实情况进行了逐条交流，家长没想到一个电话约定就解决了困扰她多日的问题，激动地称我为“督学姐姐”。

【案例分析】

与家长进行电话约定，帮助家长解决问题，只是责任督学常规工作的一个掠影，但就是这小小的电话沟通，为家长创建了话语平台，让责任督学成了家校沟通的“连心桥”。作为一名责任督学，要做到“三心”。

一是责任心。人民督学为人民，要想做好督学工作，首先就要有一颗为孩子、为家长、为学校服务的责任心。接到家长的电话后，及时走进学校，实施了看、访、问、督“四步曲”，帮助家长圆满地解决了问题，帮助学校规范了常规管理，使孩子们在幼儿园的生活更加舒心、快乐。

二是耐心。对家长要有耐心，在工作中会遇到各种各样的家长和事件，需要冷静思考，热情对待。这位家长是急脾气，“别着急，您慢慢说，有问题我们一定管。”这句恳切、热心的话语，就像一颗定心丸，降低了家长反映未果的火气，减少了矛盾的升级。通过此案例也可以看出耐心沟通的重要性。

三是诚心。对学校要有诚心。作为一名督学，要与学校并肩作战，不仅要督，还要学会导，引导学校规范管理，内

涵发展。本案例中，当学校出现问题时，及时进行实地查看和访谈师生，和学校一起商讨解决的办法，将问题消除在萌芽状态。只有这样，才有利于督导工作的顺利开展，才能让政府放心，让学生开心，让家长舒心。

沉下心来切实解决农村孩子读书的问题

内蒙古自治区乌海市海勃湾区人民政府教育督导室督学 郭丽云

【案例背景】

2016年1月我被任命为乌海市海勃湾区（简称海区）人民政府教育督导室的专职督学，负责对挂牌督学责任区——海区千里山小学开展督导工作。

千里山小学是一所农村学校，位于千里山镇，几经更名，现属海区教体局管辖。全校现有学生238名，教职工38名。近年来，随着中小学校义务教育均衡发展达标验收工作的开展，海区涌现出大批的特色校，但千里山小学的特色不够凸显。通过走访，了解到该校学生大多来自农村家庭和外来务工家庭，近几年工厂效益不好，外来务工子女流失严重。面对这种情况，我和校长几次商榷后，找准了突破口——积极开展特色教育，努力打造一所具有浓郁读书氛围的农村学校。

【实施过程】

2016年，乌海市海勃湾区创建义务教育发展基本均衡县工作深入开展，为每所学校带来了新的发展机遇。作为挂牌督学，我有机会经常到千里山小学督导工作，对学校的了解日益增多，自然而然地就融入到了学校的建设中，尤其在图书室和阅览室的建设上用了很多心思。为学校迎检工作和内涵发展奉献了自己的才智。

每次入校实地督导，我都到图书室和阅览室看看，也时常深入班级。全面了解图书室和阅览室的情况，如使用面积、藏书数量、图书种类、使用状况、书籍来源、购书经费等。

经过详细的问题排查，我发现三个较为突出的问题：一是学校藏书数量不足，质量不高。旧书多，新书少，图书的结构和种类存在短缺。比如适合儿童阅读的报刊少之又少，每年新增图书比例不及藏书标准的 1%。二是管理不规范，书籍利用率低。图书馆在购书、分类、上架、借阅、还书、指导、开展活动等方面的制度不够健全，图书室管理人员由科任老师兼任，缺乏图书管理知识。阅览室的利用率低，学生休息，图书室人员休息，有时在校时间也不开放。三是图书阅览与班级没建立起紧密联系。班级中几乎没有图书阅览角，学生平时没有养成读书的习惯；教师平时忙于工作无暇读书，没为学生树立起爱读书的好榜样；访谈家长，受文化程度所限，对孩子的读书也不够重视。

现实的困难不容乐观，能否快速转变对于校长和我来说都是一种挑战，更是一个必须完成的课题。要想工作有起色，就得立行立改，长期整改。我与校长商量，马上召开问题反馈会，向干部教师客观反馈实际问题，研究解决问题的具体措施。反馈会上大家正视问题，畅所欲言，对学校的发展饱含热情、充满期待，使我很受鼓舞。我暗下决心，一定要尽心竭力地做好督导工作，不负众望。

立足千里山小学，我步入了研究之路。我广泛查阅资料、虚心向同行求教，梳理出一系列合理化建议，在与师生形成共识后开始实践，在校园掀起了创建书香校园的热潮。一是重建图书室与阅览室。全校教师对图书进行分类整理，剔除了陈旧的、复本率高的图书，对图书室的文化建设包括墙面颜色、标语、防潮通风设备等全部更新。二是开展丰富多彩的主题活动。校长亲历践行，设立微信平台定期推荐好书，引领教师定期读书做摘录写笔记，开展读书交流活动和演讲比赛。德育处和大队委组织开展读书评比活动，通过班级图书角的评比，对图书质量、数量、借阅登记进行了完善。通过组织评选“读书好少年”“读书好家庭”“读书好教师”系列活动，营造良好氛围，校园的书香气息日益浓郁。三是争取外援成果丰硕。我和校长向政府争取了部分经费购买图书，呼吁社会力量为学校捐赠了一批图书。一份耕耘一份收获。学校现有图书 4705 本，生均图书为 20 本，较过去藏书量增长 1738 本。四是引进现代化管理模式。对图书管理员进行一对一培训，派去八中学习图书信息化管理经验，内容包括账目、书目、数据分析、借还登记等，学以致用逐步实现学校图书信息化管理。联系电教中心购买了云资源数字图书馆，丰富了师生的读书形式。

【案例分析】

教育家蔡元培说“教育不光在学校，还有许多机构，第一

就在图书阅览室”，可见学校图书室和阅览室何等重要，农村学校的图书室和阅览室尤为重要。千里山小学借助书香校园创建活动提升和改变学校的案例，印证了督学工作是有实际意义的，启示每位督学在具体工作中要沉下心来，发现问题解决问题，促进学校发展。

【案例感悟】

一分耕耘一分收获。通过一年的努力，我欣喜地看到，千里山小学以读书为主线的校园文化更加引人瞩目了，师生精神面貌振奋人心，校园环境焕然一新。原来有转学打算的家庭也改变了初衷。看到这些可喜的变化，我的内心油然而生一种成就感和自豪感，这是一个督学伴随学校成长的温馨体会，更是一个督学价值感的充分体现。

功成不在我 功成必有我

辽宁省大连市金普新区社会事业局教育督导处督学 程之丹

【案例背景】

大连金普新区作为第十个国家级新区，为辖区涉农街道中小学校都配备了专门校车。校车采用公司运营、政府监督的管理模式。

【案例描述】

2018年2月28日，即春季开学前一天，我接到责任片区大连市123中学的一位家长打来的电话，反映孩子早晨6:00到校车乘降点乘坐校车上学，时间太早，家长要求能否延迟学生乘坐校车时间。众所周知，国家、省市等各级教育行政部门三令五申明确规定严格控制学生在校时间。我首先肯定了家长的诉求是合理的，答复家长尽快协调相关部门给予解决。家长表示同意和期待。

挂了家长的电话后，我拨通了这所学校督学助理⁷和学校具体负责校车监管工作的后勤主任电话，向他们详细了解学校校车运营和管理的具体情况。我要求他们将家长的诉求反馈给校车公司，一起研究解决延迟校车发车时间问题。随后，责任督学向区督学室领导做了汇报。在征得同意后，责任督学将这个情况直接反馈给新区社会事业局负责校车管

⁷ 金普新区实行督学队伍三级管理制度，每所学校除了专职政府督学1人、责任督学2人外，还配有1名负责和责任督学工作对接的学校中层以上干部，称之为督学助理

理人员，要求他与校车公司负责人研究解决，满足家长合理的诉求。经过区、校两级校车管理人员与校车公司负责人多次协商，一周后校车公司同意将发车时间往后推迟半小时，家长的诉求得到了满意解决。责任督学的工作让信访家长很满意，但是此项工作还没有最终完结。在我的建议下，新区社会事业局校车管理部门立刻在全区开展有关校车问题的全面排查，对存在的校车安全管理方面的隐患及时进行了整改。

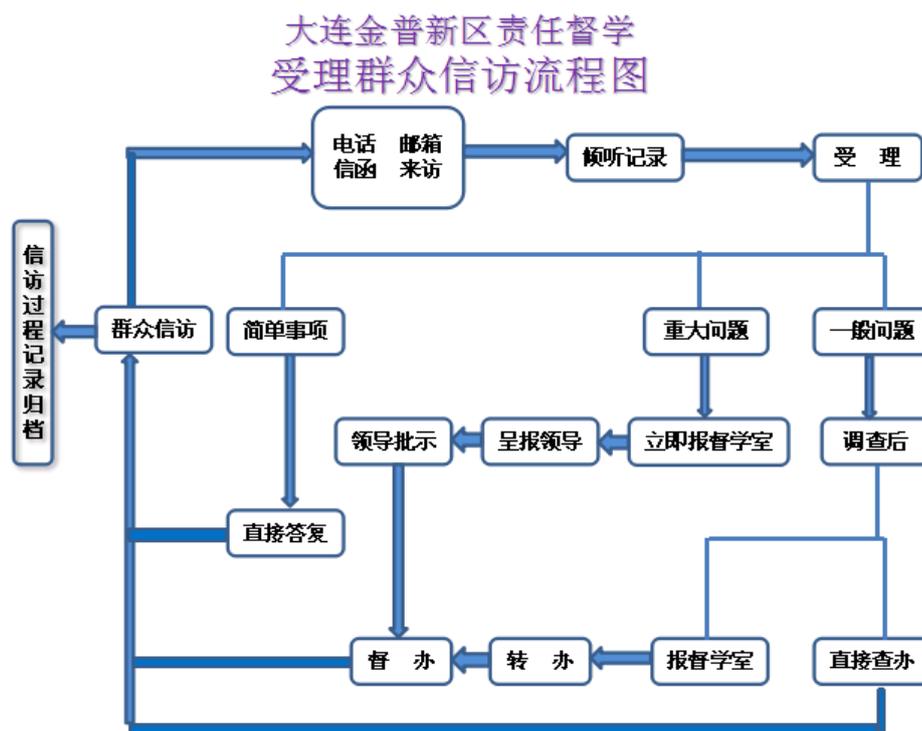
【案例反思】

“受理、核实相关举报和投诉”是国务院督导办 2013 年 9 月印发的《中小学校责任督学挂牌督导办法》（国教督办〔2013〕2 号）里所列责任督学五大基本职责之一。责任督学应该如何解决好群众的关切呢？

一要心中有责。对待家长的教育诉求，责任督学一定要用心倾听，真诚换位思考，及时有效解决家长关切。自挂牌督导以来，金普新区责任督学秉持着“群众的事再小也是大事”的理念，实行 24 小时开机接受家长问询或投诉，实行“首问负责制”。据统计，2017 年度，金普新区责任督学全年接到群众电话 2 千余次，信访 2 次，来访 32 次，协助处理较为重大的信访问题 90 余次。

二要行有规范。即确立督导信访“权力边界”。经过责任督学挂牌督导实践，金普新区总结提炼出“大连金普新区责任

督学受理群众信访流程”（见附图），依规处理信访工作，效果良好。从上述案例可以看到，责任督学在处理群众投诉的时候，按照规定流程，遵循督学工作性质和职责要求，监督和引导有关部门、学校及时准确处理群众关切。责任督学要讲究工作方法和艺术。责任督学要学会“分派任务”和“施压”，跟踪督办信访过程和结果。在这个过程中，责任督学不要总是冲在最前线，不能“越俎代庖”，而要常做“幕后英雄”，正所谓“功成不在我，功成必有我”。



三要举一反三。一般而言，家长信访说明我们的工作还有不细、不实、不到位之处，还有人民群众不满意的地方。个别信访案件往往并不是孤立的、静止的，我们要认真分析，透过现象，以点带面，举一反三，从中发现共性问题，制定政策，主动作为，真正让人民群众满意。

做家校桥梁为家校护航

辽宁省营口市西市区教育督导室督学 王畅

【案例背景】

2018年4月19日，我接到启文小学一位低年级学生家长电话反映：“孩子的学校科任课经常不上，尤其是思品课，有好几节课没有上了。听说你是学校的责任督学，想请你帮我们解决一下。”“好的，谢谢你的信任，待我了解事情的原因，再和你交流好吗？”

【案例分析】

接到家长电话后，我第一时间与校长取得联系，把家长意见向学校进行了反馈，要求学校尽快了解情况，研究改进措施。第二天我又与区教育局的小教股成员专程赶到学校，与分管副校长一起实地检查，走访了所涉及的科任和班主任教师，并深入到学生中去了解科任课的情况。分管副校长召集教务处、德育处相关老师，将相关信息反馈给我们；教务处召开学生代表座谈会，进一步了解学生对科任课质量、纪律等问题的意见和看法。根据了解，本次缺课的原因为在该校师资非常紧缺的情况下，本校四年一班班主任在职进修，请假一星期，四年一班暂由低年级思品课科任老师代班，导致无法保证低年级思品课的正常开展。根据了解的具体情况，初步形成整改方案并提交区政府行政会议研究，形成最终整

改方案：

1. 学校必须无条件的保障各个学科按时上课，在四年一班班主任在职进修期间，四年一班的代班教师由本校两个教学主任共同担任。

2. 学校利用业务学习、政治学习等集中学习时间，进一步对教师进行业务和师德素养的培训。

3. 挂牌责任督学、教育局小教股、学校领导，深入课堂听课、评课，帮助教师进一步提高课堂质量。

4. 就我区小学存在的任课教师紧张的现象进行分析，并上报区政府，采取外聘及返聘的形式充实任课教师队伍。

在与学校沟通后，我及时把得到的信息和学校制定的方案反馈给学生家长。家长很满意，并表示积极配合学校老师督促孩子，而且多抽出时间去学校或电话联系，与老师、校长沟通交流，及时了解孩子在校的表现及学习情况，与学校、老师形成教育合力。他对我的辛勤付出表示感谢，同时也希望我转达他对学校及老师的谢意。

【案例反思】

1. 以服务者的身份赢得家长的信任。责任督学应始终以家长服务者的身份接受他们的诉求，要态度和蔼、耐心细致。从接到电话那一刻就要让家长觉得责任督学是诚恳的，是真心实意地想帮助他们的，取得家长充分的信任，这才是解决问题的前提。

2. 通过全面深入的了解来摸清真实情况。对于家长的投诉或是需求，责任督学不可听信家长一面之词，也不能偏袒学校，而要向家长和学校双方去了解情况，充分取证。只有掌握了事情的来龙去脉，才有说话的底气和话语权，进而拿出策略和措施，帮助解决问题。

3. 运用多种方法加强沟通交流。责任督学是家长与学校的联系者，必须有沟通交流、研讨协商的技巧，在恰当时机以准确的话语，把问题说清楚，把建议说明白。若是学生的问题，责任督学要积极引导家长跟学生讲道理，帮助他认识和分析自己的错误，提高学生对缺点或问题的认识能力；如果是老师处理不当，责任督学要引导老师主动与家长和学生沟通，委婉地化解误会。同时，责任督学要关注事情后续的发展。

4. 立足本职关注后续发展。责任督学要关注事情后续的发展，对家校间要解决的问题，做到不断地跟进与反馈，及时了解矛盾的发展动态，该沟通的要沟通，该交流的要交流，确保家长、老师、学校和督学形成共识。这样，在化解家校矛盾的过程中，才能彻底解决具体问题。

倾听家长意见及时解决问题

吉林省通化市东昌区教育督导室主任 罗振福

【案例背景】

2017年6月10日下午13:27分，我收到一个手机号为1394454XXXX的电话：“我是金厂镇中心小学六年级学生家长，我反映一个问题：我孩子的班级进入6月份以来，孩子喜欢的音乐、美术课基本被语文、数学课所代替。我也知道，临近小学毕业了，老师让孩子们多学点知识，但孩子很不情愿，学习积极性也不高，能否请你和学校说一说这两门课不要停，谢谢了！”我立刻回答：“我会帮助你解决问题的。”

【实施过程】

接到电话以后，我认真查阅了关于学校课程管理的相关制度和文件，为开展工作做好准备。第二天，我立即赶往该校，查看学校教学管理制度和落实情况的文档材料，实地走访了6年级任课教师，并召开了6年级学生座谈会。检查中发现，该家长所反映的问题虽略为夸大，但6年级在临近学期末，音乐、美术这两科确实有偶尔停课的现象，事实存在。

随后，我请校长召开班子会议，就家长反映的情况和实地检查中发现的问题做了通报，听取了校长和班子成员对此问题的看法和意见。会后，我向学校下发了整改通知：要求学校认真组织学习我区政府下发的《关于执行吉林省义务教育阶段新课程计划的实施意见》和《关于进一步加强课堂教

学管理规范教学秩序的通知》等文件，进一步完善并落实课堂教学管理规章制度，开全课程、开足课时，让孩子们按照课程计划，上好课，确保学生德、智、体、美得到全面发展。同时要针对此次反映的问题进行自查自纠，限期整改。一周后，我对该校进行了回访检查，要求整改的问题彻底得到解决。

此后的一段时间，我在督导工作中，特意带着问题，走访了我区部分学校，重点检查学校课程计划执行情况，发现或多或少都存在一些问题。于是我将这一问题整理成专题报告，提交给教育局。教育局领导高度重视，召开了专题会议研究解决问题的办法，再次下发了我区《关于严格教学管理的暂行规定》，并组织基础教育科和督导室联合开展了专项督导检查。截至目前，我区再未出现此类问题。

【案例分析】

应该说，近几年来，我区对落实课程计划工作是比较重视的，经常下文件，开专题会，专项检查，但为什么还是不能令人放心呢？究其原因，主要存在以下几个方面问题：

一是学校内部监督机制不健全。某些学校领导对音、体、美等所谓的小科重视不够，没有把确保开齐、开足课程纳入学校的重要议事日程，不能有效地履行执行课程计划的监督责任。

二是部分教师对实施素质教育的认识不到位。受升学率的影响，认为语、数、英等课程重于其它课程，片面追求分

数，不能从学生全面发展的角度考虑问题，对严格执行课程计划的敏感性和责任心不强。

三是各级检查往往落实不到位，还存在形式主义和走过场的现象。

【案例反思】

看似小小的一件事，实际上折射了管理过程中的疏忽和随意性。一则寥寥数语的通话，让我对履行好责任督学的职责有了更加深刻的认识：

一是“责任督学”重在责任。家长能把问题反映给我，是对责任督学的信赖。作为责任督学要把“责任”放在心上，广泛倾听群众的心声，明了群众的诉求，热情受理，不推诿，不拒绝，当好服务员和协调员。

二是“责任督学”要把“落实”担在肩上。要坚持原则，敢于较真，弄清问题的实质，摸准问题的症结，拿出解决问题的办法，督促落实，切实履行好职责。

三是“责任督学”要真正沉下去。对于家长的诉求，要深入到教师、学生和学校中，多方走访、倾听意见，掌握实情，明辨是非，有针对性地开展工作。

四是“责任督学”要勤学习、勤总结。责任督学要认真学习教育教学和学校管理的相关法律、制度性文件，掌握政策，有的放矢地开展工作的。同时还要善于总结提高，炼就从纷繁杂乱的现象中发现问题，总结出规律性内容的本领，确保向政府提出的建议准确、可靠，对学校的指导有价值。

让爱 呵护折翼的幼鸟腾飞

江苏省连云港市外国语学校原校长 池英范

【案例背景】

当得知担任特教中心督学时，心里倍感轻松。这所学校比较简单，头脑里依稀记起两排破旧的平房，不大不平的校园，二十几个聋盲学生，六七位老师，既没有教学质量的要求和升学率的评比，又没有校际之间的竞争压力。带着这种心情去督学，可映入眼帘的是整洁美丽的校园，教学楼、办公楼、综合楼、实训楼拔地而起；校园文化精心构思；全校师生充满活力。学校已是集盲、聋九年义务教育、职业高中教育和学前教育、兼康复、培训为一体的综合性特殊教育学校，是中国爱德基金会和省厅选定的全省三所盲童早期干预试点学校之一。

学校的今昔对比，让我增添挖掘学校内涵的想法。

【案例描述】

一、特殊教育、特殊举措

学生在校生活有了保障，康复训练以及技能培训也得到了落实，当务之急就是学生就业问题，否则职高班的成绩就会大大折扣。但是，要想切实维护学生毕业后的就业权益，实现这些折翼幼鸟的腾飞，是非常难的事情。它需要政策上的支持；需要教育行政部门和有关部门的协调；需要社会各界的关爱。为此，我与学校领导多次研究，认真地、客观地

分析了企业用人的心态、困惑和难处，尽管如此，也要多方联系，打开局面。同时，派人走访、调研适合聋盲生的工作岗位。首先与市工商局、残联取得联系，其次与私营企业协会、爱德基金会及医院、个体企业共建，打通、拓宽了残疾人就业之路。在私营企业协会的大力帮助下，连云港沈大金属型材厂成为学校第一个实习、就业基地，在厂长张永生的爱心帮助下，第一届毕业生全部就业。

二、特殊教育，特殊情感

督学期间，走访了解学生的状况。这所学校的学生主要来自各县区的残疾家庭。盲聋学生家庭，基本上是全家人遗传，家庭经济条件困难。根据这种情况和学校一起想办法，争取政策，开源节流，免去一切费用，解决残疾孩子入学及吃住问题。以此引导贫困家庭，让孩子入学才有希望改变一生，甚至一家的命运。如有两位同学，他们出身于灌云县沂北农村贫困家庭，除父亲外，母亲、姐姐、妹妹都是盲人。招生走访时，发现该生所在的家庭的确是家徒四壁，连像样的家具都没有，学校多次做工作，免除了一切费用劝其入学。他们在校学习按摩技艺后，走入社会，实现就业。家庭解决了后顾之忧，孩子也改变了命运。对于这些情况，我在各种场合，利用各种机会，在各种群体里帮助宣传、协调，同时也呼吁更多的企业给孩子们一些就业机会。

三、特殊教育，摸、猜、比划，特殊功能

督学期间，每次走进课堂都有不同感受。盲课、聋课，各有特长。盲课，老师讲，学生摸。聋课，老师手语、学生比划，鸦雀无声。当看到学生一张张面孔，一双双眼睛，心理震动很大。但要想解决残疾学生的就业难题，必须从根本上解决问题。专业设置必须与市场紧密结合，把握市场的需求才能把握机会，指导学校着力做好这样几方面工作：一是不断加强思想教育和技能培训，在机械加工技术培训基础上，逐年扩大增设技能项目，组织聋职学生参加汽车美容装饰技术实训、服装加工技能培训，确保学生达到“一专多能”的目标，来提升学生就业率。同时加强管理，安排中层干部不辞辛苦地负责带班参加实训工作，提高培训质量，让技术过硬。二是积极促成“双向选择”的形式，安排聋职三年级学生到工厂实习，实习结束后，组织所有家长赴实习单位和意向单位参观，为就业打好各方面基础。三是每年招生都组织一批年富力强的干部、教师，到各县区、各乡镇企业、民营企业、大力宣传国家对残疾人就业安置方面的政策，介绍学校的办学情况，介绍学生及家庭情况，多方联系、多方做工作，用真诚打动企业家，愿意接纳孩子们。就业的学生表现非常好，例如，洪慧敏同学就业于骐翔电子，她珍惜机会，努力工作，表现突出，已成为骨干，也走上了管理岗位，深受领导和同志们的好评。孩子们身有残疾是不幸的，但他们又很幸运，

享受着学校和社会无尽的爱与关心。

功夫不负有心人。2015年12月16日上午，阳光明媚，学校出现了喜人的场面：20名连云港市特教中心的聋哑学生，与连云港国信神州酒店、6F汽车美容生活馆、宸隆印刷有限公司以及灌云五月花海服装有限公司等企业签订了就业聘用合同，终于拥有了宝贵的工作，这正如冬日暖阳一般温暖着残疾学生的心。

【案例反思】

一、特殊教育需要特别的责任

学校的发展，凝聚领导的全部心血。校领导百倍的努力和苦心经营，不辞辛苦，争政策、跑项目、抓机遇、建校舍；为孩子们创办良好的学习条件，为孩子、为家庭、为社会撑起一片天；加之政府支持、财政到位、社会关注，增添设备；“手语、口语、书面语、专业技能培训”相结合的教学方式；集思广益为学生开辟就业之路，既有升学率又有就业率。为残疾的孩子们，校领导有着特殊的责任感事业心。

学生的成长，凝聚着全体教师的辛苦。学校现有学生160人，65名教职工，青年教师占82%，本科及以上学历占66%，这样一支充满朝气的教师队伍是孩子们的福气。他们用心、用情、用爱去努力工作，穿着得体，举止优雅，以身作则，影响孩子们树立自信，学会做人；手把手地教孩子们，培养孩子们自强；耐心地教孩子们手艺，让孩子们去自立；掌握

技能、签约合同，让孩子们看到了希望等等。这些，是大爱精神在发扬光大。

二、特殊教育存在特殊的困难

目前，学校还有很多困难需要解决，还有很多必备设施需要添置，还有很多需要协调的问题。如，学校专用的特殊场地不足，影响学生的体育锻炼；无障碍设施不足，没有规范的盲道及专用扶手等等。

通过对这所特殊责任学校的督导，对我而言，是心灵上的洗礼、感情上的升华、精神上的振奋。我们督学有责任为学校、为孩子们多做事，呼吁社会多关心残疾孩子，给予他们更多的爱，这也是全社会的特殊责任。

破解留守儿童“失管”“失教”难题的督导

浙江省金华市兰溪市马涧镇初中总支书记 舒鹏程

【案例背景】

近年来，兰溪市积极开展中小学校责任督学挂牌督导工作。2016年5月，我作为兰溪市马涧镇横木中心小学挂牌责任督学，参与学校督导工作。在工作中，我立足本职工作——马涧镇教育党总支书记，充分发挥自己党建和德育方面的强项，坚持以专题调研为“督”的重要载体，以提供参谋方案为“导”的重要举措，探索“调研+参谋”的机制不断强化督学功能，优化督学方法，细化督学内容，为促进留守儿童的管理和未成年人思想教育建设的无缝对接发挥了积极的作用。

党的十九大报告提出要努力让每个孩子都能享有公平而有质量的教育，培育和践行社会主义核心价值观，要从家庭做起，从娃娃抓起。兰溪市马涧镇横木中心小学的学区地处革命老区，红色文化资源丰富，许多留守儿童的家长长年在外打工，红色文化的传承和彰显社会主义核心价值观的红色正气教育出现断代危机，全校现有留守儿童和外来务工人员的子女占全校学生人数的18.95%，人数较多，“失管”“失教”的问题也较为突出。怎样才能破解留守儿童“失管”“失教”问题，优化对留守儿童的社会主义核心价值观的培育机制，帮助人民群众实现对公平而有质量的教育这一美好生活的

追求。作为横木小学的责任督学，我围绕这一课题到横木小学及其学区内的各村走访，开展专题调研。

【案例描述】

一、专题调研提升“督”的针对性和专业性

在横木小学，我与该校的校长和6个不同年级的班主任座谈交流，发现一个共性的问题，留守儿童们由于在校外处于“失管”“失教”状态，校外时间对社会主义核心价值观的践行极不自觉，践行的要求“打折”严重，明显制约了校内教育的成效。尽管尝试教师包村结对帮扶留守儿童的举措取得了不错的效果，却无法形成有效的“家—校—村”教育合力。

在该校学区内的马涧镇西庄、下庄、横木、东叶等村，我与村两委主职干部、党员、村民代表和不同年龄段的留守儿童家长代表座谈交流。他们也提到了一个共性问题，增加收入和管教孩子对许多家庭是个两难的选择，为了提高生活水平只能把管教孩子的义务无奈地“推给”家里的老人，村里的文化礼堂内“春泥工作室”缺少懂教育的人参与指导和管理，基本处于闲置状态。

二、督学建议凸显“导”的可行性和需求性

督学工作重在导，结合学校和社会需求，为他们分忧解难，提供合理化的方案，才能确保“导”有内容。对于专题调研中发现的问题，我立即撰写了《关于设立联村教师破解留守儿童“失管”“失教”难题的建议》的督导报告，提交给市教

育局和横木小学学区所处的马涧镇党委、政府，在横木小学开展包村结对帮扶留守儿童的基础上，提出了设立“镇社区教育委员会”和“联村教师”开展驻村服务的设想。由“镇社区教育委员会”负责协调学校和村的关系，调动各种力量和资源为“联村教师”驻村服务提供便利，避免“联村教师”驻村服务势单力薄的尴尬处境；由学校选派的联村教师作为乡村文化礼堂建设的参谋和“春泥工作室”的主要成员组织留守儿童和其他有需求的儿童参加校外活动，指导未成年人参加校外社会主义核心价值观的实践活动，并结对帮扶留守儿童等特殊群体儿童。同时引导社会各界及在村党员、团员、妇女和未成年人的家长参与“留守儿童志愿管护中心”的建设，确保留守儿童的志愿管护工作有组织、有机制、有队伍、可持续。

留守儿童的管理难题作为一个普遍存在的社会问题，已引起社会的普遍关注。我的督导报告提交后，镇党委和市教育局都相当重视，双方由主要领导组成联合调研组，再次实地调研“联村教师”驻村服务机制的可行性，共同确立了在马涧镇开展联村教师的试点工作。由市教育局选派党员教工、富有家庭教育工作经验的教师到村担任“联村教师”，由镇政府负责协调村两委与联村教师的工作关系，并委托马涧镇探索联村教师驻村服务机制的顶层设计。横木小学也对“联村教师”驻村服务机制充满了期待。

三、过程参谋保障“导”的即时性和实效性

横木小学作为率先试行联村教师驻村服务的学校，联村教师们积极探索活动载体，利用放学后和周末驻村服务，开展校村共建留守儿童管护中心，吸引在村党员、家长和社会各界每天到管护中心志愿轮值服务，担任“红色导师”，为留守儿童开设丰富多彩的兴趣活动和实践活动。在实践中，联村教师还协助村两委挖掘、整理本土文化，寻访民间艺人，培育“文化新苗”、红色正气小村民和文化礼堂小小讲解员，组织未成年人开展参与美丽乡村建设，助力乡村振兴。

作为横木小学的责任督学，在该校探索联村教师驻村服务的实践活动中，我密切追踪观测，继续一边调研，一边探索联村教师驻村服务工作的新载体、新内容，把自己的一些见解与市教育局、镇党委政府和横木小学不断互动交流，适时提出了自己的合理化意见，初步完成了联村教师驻村服务机制的顶层设计，形成了市教育局、马涧镇党委政府、马涧镇教育党总支、学校和工作片“五位”一体的联村教师管理网格，并培育了联村教师“四位一体”的功能。即，作为学校的教育使者、社区的教育参谋、家庭的教育顾问和孩子的实践导师，使联村教师驻村服务机制成为破解留守儿童“失管”“失教”难题的有力举措，强化了“家—校—村”教育合力，实现了校内教育和校外教育的无缝对接和留守儿童离校不离教的预期效果。

教师的良好形象获得了明显提升，教育工作达到了较好

的社会满意度。留守儿童的家长表示，联村教师驻村服务太及时了，孩子们变开朗了，也不再担心孩子没人管，可以使自己安心在外打工，并给横木小学和联村教师送来了锦旗表示感谢。村干部十分欢迎联村教师驻村，乡村文化礼堂本身就缺乏师资，联村教师是村里的宝贵资源，能够帮助村里发挥文化振兴的参谋作用。参与联村工作的老师们深有感触，师生关系更融洽了，自己的能力在乡村也得到了更好的锻炼。孩子们也说，老师来村里，带来了父母般的关爱，周末的生活也变得精彩起来。

经过一段时间的探索和实践，横木小学的联村教师驻村服务机制以可复制的模式迅速向全市推广，兰溪组工公众号、金华组工公众号、兰溪电视台、兰江导报、金华日报、浙江日报新闻客户端均先后作了报告。

【案例反思】

责任督学任重道远，挂牌督导大有作为。以上是我从事责任督学所经历的一个比较典型的案例，整个过程值得回味和反思。给我的启示有以下几方面：

一、专题调研能更好地彰显“督”的内涵

学校在教育教学中存在的一些问题，很多时候并非是学校不愿整改，往往是没有找到一种有效的、可持续的机制来解决。对留守儿童的监管缺位问题，是大家都能看见的问题，都知道要解决却无法破解的难题。作为挂牌督导的责

任督学，单纯对学校的留守儿童管理工作一味的监督、检查只会引起责任学校的厌烦。只有真心、真情、真意地站在责任学校的视角，设身处地的分析问题的症结，寻求对策，为校长分忧解难，帮助学校实现需求，才能赢得学校对督导工作的尊重和欢迎。专题调研有利于责任督学能更深入地把脉学校存在的问题，成为“督”的能手。

二、提供方案能更好地实现“导”的功能

全市各类督学各有自己的专业优势。责任督学要把自己定位在学校参谋的角色上，结合专题调研发现的问题，寻求全市督学的专业支撑，提出可能有效的整改方案。我市的督学既有来自校长岗位，也有来自各学科的学科带头人，在留守儿童的管理工作中都有许多独到的见解和实践经验，可以用督学专业的眼光在校园中诊断问题、挖掘亮点、细心打磨，让璞玉成器，使金子发光。针对横木小学的留守儿童管理难题和包村结对帮扶留守儿童的创新举措，“设立联村教师驻村服务机制”的方案就是全市督学们集体智慧的结晶，十分贴合横木小学渴望进一步增强留守儿童管理工作的需求，能够帮助横木小学的教师“单枪匹马”进村入村结对帮扶留守儿童的尴尬。所以，责任督学“导”的顺心，责任学校做得开心，督导效果自然而然。

三、发挥优势能更好地凸显挂牌督导效果

许多责任督学往往还有自己的本职岗位。责任督学开展

挂牌督导工作，必须充分发挥个人专长和岗位优势，兰溪市责任督学一般兼任责任学校所在乡镇的教育党总支书记或教研员，专业特长和岗位优势鲜明。留守儿童“失管”“失教”难题不是某一个学校能单方破解的，需要政府、社会各界积极参与。留守儿童问题主要在农村，乡镇教育党总支书记往往有过校长工作经历，熟知留守儿童管理的现状，又能发挥“党建+”和协调镇村干部工作关系的优势，能为联村教师驻村服务创造良好的工作环境，由乡镇教育党总支书记担任责任督学，可以切实履行“督促、指导、评估、服务”的督学职责，在督导留守儿童管理的工作和各类教育教学中能发挥他人无法替代的作用，有助于挂牌督导发挥实效。

四、加强协调能更好地优化督导环境

责任督学要具备与外界协调沟通、争取各方支持、解决问题的能力，设立联村教师驻村服务机制需要获得市教育局、乡镇党委政府、村两委和学校的支持。这就需要做好以下几方面的沟通：1.与教育行政部门沟通，及时汇报学校的工作，有需要时可得到领导的支持帮助。2.与学校沟通，让校长和教师意识到解决留守儿童“失管”、“失教”难题对于提升学校教育教学质量有重要意义，使他们对实施联村教师驻村服务有发自内心的意愿。3.与村两委沟通，引导在村党员志愿参与留守儿童管护工作，是党员发挥先锋作用的内在要求和联系群众的有效载体，从而实现吸引村两委参与留守儿童的管

理工作。4.与镇政府沟通，联村教师驻村服务既能管理留守儿童，夯实综合治理的基石，又能发挥教师参与乡村振兴的优势，为联村教师驻村服务提供良好的工作环境。

晓民心民意 解热点问题

安徽省合肥市瑶海区教育局督学 黄芙蓉

【案例背景】

实行挂牌督导是转变政府管理职能、加强对学校监督指导的重要举措，也是加强与学校和社会联系、办人民满意教育的有效方式。除了教育本身存在的问题外，人民群众反映的与教育相关的各类问题，也是责任督学的重点关注对象。

【案例描述】

合肥市大通路小学的一位家长根据公示牌上的电话与我取得联系，反映校门口的红绿灯矮小，周围的树叶遮挡住信号灯，机动车司机不容易看到，学生上放学存在一定的安全隐患。根据家长反映的问题，我和本组其他督学首先到大通路小学核实情况，又到责任区其他学校相关路段了解和观察情况，发现和平小学、育英高中等也存在树木遮挡红绿灯的问题。这些学校在上学和放学时都有很多家长接送孩子的车辆，往往因看不清信号灯，造成闯红灯现象，行人、电动车、自行车、机动车在路口交叉拥堵，非常混乱。红绿灯连着大民生，关系到学生和家长的交通安全问题，对此，我和督导组其他成员一方面建议学校向教体局提出书面报告，请求教体局出面协商解决；另一方面我作为市政协委员、区政协常委，将此问题撰写提案提交到市、区政协，希望从政协

层面解决。同时，将实际情况形成书面报告向督导办公室和交警队反映，希望交警队给予解决。经过多种举措多个层面多部门联动，相关部门在原有的基础上增设了伸出式红绿灯，为师生上放学的安全提供了一份保障。

【案例反思】

一、督学的沟通与协调能力至关重要

之前对督学的某些角色认识比较模糊，经过几年时间的学习、工作、实践，对督学角色日渐清晰——教育相关者之间的协调者。督学在履行自己岗位职责的过程中，需要经常扮演上下级政府之间、政府职能部门之间、政府与学校之间、学校与学校之间、学校与社区家庭之间、教师与教师之间、教师与学生之间的“协调者”角色。因此，督学要善于和各层面领导、教师、学生、家长以及社会进行沟通互动。这种沟通与协调的互动能力是一个督学的关键能力，必须在实际工作中切实加以提高。

二、督学的敬业精神和服务意识至关重要

督学要以《督学行为准则》为指南，以实现“三个权威”(督导权威、教育权威、法律权威)目标为激励，不断增强自己的责任感和使命感，时刻为教育事业着想，为学校着想，为孩子着想，为家长着想。

1. 要有敬业精神。督学要有不为名、不为利、高标准、严要求的思想境界。

2. 要有服务意识。督学还要有“为民请命”责任和勇气，要把学校的困难、家长的呼声、师生的疾苦放在心头，在自己力所能及的范围内解决或反映，才能赢得被督导评估者的信任和尊重。

督学是政府、学校、家长、社会之间沟通的桥梁，可以利用自身资源和社会力量，对问题抓住不放，直到解决为止，这样才能为办成人民满意的学校贡献力量。

图难于其易 为大于其细

——细心发现群众意见 补位学校管理漏洞

福建省厦门市金山小学原校长、书记 陈跃惠

【案例描述】

新学期开学伊始，我偶然间听到群众在议论，我所督导的厦门市金尚小学的一个班级，语文及班主任老师更换过于频繁，从一年级到二年级，语文老师换了三个，有代课老师，有老教师。代课老师代课时间短，仅一月有余，孩子们还没有适应过来，又换了一位老教师，该教师教学方法较为传统，以填鸭式教学为主，又没有童趣，孩子们很不喜欢，已开始影响到一部分学生的学习。

我认真查阅了关于教师休假和外聘教师的相关制度、文件，为开展工作做好功课。第二天，我联系了校长，并赶往该校，向校长和教导处主任了解学校的教师任课与教师更替情况。听取校长和教导主任对此问题的看法和意见，并要求学校认真了解该班的学生、老师和家长的关系情况及教学情况，诚恳对待目前存在的问题，并研究解决问题的办法。

此后两周时间，一方面，学校分头与该班级教师进行谈话，了解科任教师对该班学生平时的课堂表现、行为习惯及作业完成情况的看法、意见和建议；与部分家委会成员进行谈话，了解班级家长对学校、教师及班级的看法，探讨目前

可能存在的问题和原因，及家长的希望所在；了解学生喜欢或不喜欢哪些老师的授课，原因是什么？班级的纪律如何，好在哪，不好在哪？有什么办法可以让同学们做得更好？最后与该语文老师班主任进行谈话，反馈科任老师、家长及学生对班级的意见、建议和看法，也听取该老师的想法，然后与该师一起找到班级家长反馈的教学问题的根源，并提出解决的办法。另一方面，学校也进行反思，教师更替会如此频繁的原因，是否有更好的解决办法；反思教研组、备课组的教学研讨、备教材、备学生是否落实到每个老师，如何要求老教师更合情合理等等。

两周后，我再次到该校督导检查工作，了解到了学校针对个别班级频繁更替老师的现象和个别教师执教可能存在的问题进行了内部反思与整改，并与该班的部分家长座谈，校长亲自到班级讲话，解释目前师资配备的现状，并教给家长许多在家如何教育、引导孩子成长的方法，家校形成合力共同帮助孩子成长，与家长取得了教育共识，取得了较好的成效。同时，校长也在校例会上就这些问题给老师进行说明，并请相关班级的老师做好家校联系工作，一有问题及时沟通、处理，解决不了可以提交学校帮忙解决，以达到学生、教师成长及学校发展的最终目的。

【案例分析】

自 2015 年 10 月第十八届五中全会全面放开二孩政策以

来，七零后抓住尾巴、八零后正是时候，九零后还在一孩，所以女教师居多的小学迎来了生育高峰。目前七零后、八零后都是学校的中坚力量，九零后刚好是崛起的教坛新秀，正是发挥作用的好时候，所以二孩政策已对小学的师资安排、教学组织产生了重大的影响。学校聘任代课教师，引发家长、学生不安和异议，究其根源主要有三：

一是学校没能较好地应对突发的政策。其一，大环境、全面放开二孩政策让目前高强度运转的学校措手不及。目前学校都是由教育局按生额配置教师，没有任何多余的师资储备，所以一旦有老师需要请产假，学校在申请不到在编教师的情况下，首先考虑校内协调，其次考虑外聘老师。其二，目前的社会环境、自然环境、食品环境等等导致多数准妈妈怀孕时，产生不同程度的流产征兆，需要请假保胎，也导致了在学期中间需要师资的问题，在学校内部无法协调人手的情况，只能外聘老师来顶岗。两种因素导致了外聘多、时间不固定的现状，而这些都增加了学校的管控风险、教学问题与家校矛盾。

二是学校没能较好地管理教学工作。日常的教研组研修活动，对先进教育教学理论的学习、研讨不足；备课组活动，对学生的学情备得不够透彻；学校的教学管理部门没能及时发现个别教师、班级的问题。尤其是对个别老教师，可能客观存在教学方法较为传统，如何既尊重，又提要求，是对管

理部门极大的考验，他们可以是学校里年轻人的模范，也可以是负能量的领袖人物。

三是学校没能较好地理顺家校关系。学校的对外宣传需要加强，让家长更了解学校的办学理念、教育措施；学校与家长的沟通渠道要畅通，有问题可以向班主任、段长、中层或校长反馈。学校缺少对家委会的沟通工作，没能及时了解家长的思想动态及家长们对班级、教师及学校的意见、建议。

【案例反思】

《老子》道德经第六十三章中说：“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”这样的从小处、细处入手的辩证思想正是督学工作的正面写照。

反思一：细心发现群众意见，帮助解决潜在家校矛盾。在督导工作中，从一般性的听汇报、看资料督导，转变为形式多样的督导，要触角深入民众，瞪大眼睛、伸长耳朵，细心关注群众对学校办学的看法和需求，发现有价值的问题。从群众意见入手，观察现状、分析问题、寻找原因，帮助学校发现潜在的家校矛盾，并发现管理方面存在的不足。从细处发现问题，从易处着手，引导学校有效解决问题，提升管理水平。

反思二：补位学校管理漏洞，助力师生成长与学校发展。俗话说“当局者迷，旁观者清”，学校领导每天忙于学校的教育教学管理、办学理念的落实等，可能会疏忽或无法顾及到

各个班级的育人生态。又由于岗位的关系，有时听不到一线民众的心声，可能会错失一些教育、管理的良机。因督学既是站在学校之外看学校，又是教育圈内人士，比较容易在校内外的细、小处发现问题。一发现有价值的问题，督学要善于运用科学的方法参与了解，透过现象看本质，与校方共同寻找合适的突破口，有效引领学校寻找对策，并总结普遍性的问题所在，向督导室汇报，以期从源头上解决一些管理问题，补位学校管理漏洞，促进师生成长，助力学校发展。

责任督学在履职中要善于从小事着眼，从细处入手，在细微小事中帮助学校发现问题，提出建议，跟踪整改，促进提升。

促进家校沟通化解家校矛盾

山东省威海市文登区教育局政宣科科长 于忠涛

督学需要根据国家教育法律法规，对学校的行政管理、教育教学等工作行使监督、检查、指导和评价职能。在日常工作中，作为督学，不仅要完成上述工作，更应该成为家庭、学校之间的纽带和桥梁，成为学校、家庭、社会之间沟通、协调的连心桥，主动采取各种措施，帮助学校和家长解决实际问题，促进学校的和谐健康发展，而不是做一名简单的记录者、检查者和评价者。

【案例描述】

2017年3月，我分别接到两名家长的投诉，反映我所负责督导的威海市文登区米山小学某班主任给学生家长布置作业，且经常在QQ群里点名批评学生作业质量不好，故意让学生家长难堪，要求教育主管部门制止教师的此类行为。局领导要求我前往调查处理。

我首先接触学校领导，然后再和相关老师进行面谈，了解的情况是，该教师责任心很强，教学成绩一直在全镇名列前茅。针对农村学生经常忘写作业，且没有养成良好书写习惯的现象，她要求学生家长每晚要陪学生写作业，并在学生作业本上签名，以此让学生感受到父母对自己学业的高度重视，端正对学习的态度；给学生家长布置作业，是该教师在

寒假期间布置了一份古诗背诵的家庭作业。老师的用意是让父母和孩子一起背诵这首歌颂母爱的古诗，增进父母与孩子的感情，帮助孩子建立家庭责任感，建立和谐、温馨、健康的家庭氛围；该教师的确有在 QQ 群里点名批评学生作业质量不好的现象，但次数很少，更多的是公开表扬。

我与校方和家长多次沟通，达成如下意见：由该教师亲自和学生家长说明，让家长陪同孩子写作业以及让家长和孩子一起背诵古诗的初衷；坚决禁止在 QQ 群公开批评学生，需要批评的只能在小窗口点对点提出批评意见；学校要利用家长学校和家长委员会，对学生家长进行家庭教育培训，切实让家长意识到父母才是孩子的第一任老师，提高家庭教育水平。该问题得到了圆满解决。

【案例反思】

在处理上面这起投诉的过程中，我在反复思考：为什么老师的良苦用心经常被误解？为什么家长有问题，却不愿意直面老师来解决，偏要绕过学校和老师，向督学“告状”呢？它的解决带给我们哪些启示？

一是学校要帮助家长提高家庭教育水平。教育工作者都知道父母是孩子的第一任老师，家庭是孩子的第一所学校。但很多学生家长，尤其是很多农村父母，往往认为把孩子送到了学校，就应该由学校担负起全部的教育责任，认为孩子在学习方面出了问题，就应该由学校负全面责任。有不少学

生家长，孩子学习成绩好，就说是自己的孩子足够聪明，孩子学习成绩下降，就把责任全推给了老师。我们都知道，孩子的学习成绩如何，品德修养怎样，是由很多因素综合决定的，其中最主要的就是学生家庭。因此，学校应充分利用学校、级部、班级三级家长委员和家长学校，对全体学生家长进行家庭教育培训，帮助学生家长认识家庭教育的重要性和必要性，普及家庭教育知识，提高家庭教育水平。

二是要畅通家校沟通渠道。毫无疑问，现在有不少学生家长，在孩子教育方面出了问题后，求助于督学甚至市长热线，而不是直接和教师或学校沟通，是因为担心激化矛盾，担心孩子被老师“穿小鞋”。家长的这种担心并非空穴来风，的确有个别心胸狭窄的老师这样做过。如果不采取措施，任由这种现象发展，家校之间的矛盾就会激化，极不利于学校的发展。让学校教育和家庭教育无缝对接、有机融合，进一步增加家校之间的信任、理解，很多问题就能妥善解决，矛盾在形成之初就可以消弭于无形。

三是督学要主动促进双方沟通。督学在家校关系中，应当成为解决实际问题的“催化剂”，和谐家校关系的“润滑剂”。家长或社会对学校的有关决定不满或不理解时，或向政府投诉，或向督学咨询，督学自然而然成为政府、学校、家长和社会沟通的桥梁，沟通能力就成为督学不可或缺的关键能力。在沟通时，督学要明确沟通目的，了解沟通对象，掌握沟通

方法，与沟通对象建立起平等的对话关系，形成互相间的认同、信任和理解，然后在当事双方搭建沟通平台，坚定支持学校依法治校的正确决定，同时通过协商满足当事人的合理诉求，最终求得事件圆满解决。

一次成功的服务

湖南省常德市津市市车胤中学原副校长 张业中

【案例描述】

责任督学作为教育教学工作的管理者，其基本职责是搞好服务。我在自己的责任督导过程中，始终牢记服务宗旨，服务好学校，服务好师生。

2016年4月13日下午，一阵急促的手机铃声响起，电话里传来说话声：“张老师好！我是津市市第五小学的一名家长，姓唐，住在湘澧盐矿。在五小门口看到了您是五小的挂牌责任督学，现有一事向您反映，烦请给予解决。”他在电话里向我说明了情况：“在五小北围墙外约二百米处，移动公司正在施工建一通讯基站。基站有辐射，对孩子们的身心健康影响大，您是否与学校一起想办法解决这个问题，将基站移到对孩子没有影响的地方去。”我当即承诺，将关注此事，若属实，将尽力协助解决此问题。我立即电联津市五小时任校长涂戎同志，将家长反映的情况详细告知涂校长，并约定明天与校长实地查验后，再商议解决方案。

第二天八点半，我来到五小，先是与涂校长一同前往基站查验。基站确实距离学校约二百米，建成使用后的确会对学生的身心健康带来影响。咨询调查情况后，回到学校我立即与校长及行政一班人研究解决问题的办法：

1. 先到移动公司了解是否有将基站转址的可能。
2. 若将基站转址，基站新址用地是否存在问题，需到辖区办事处、社区、国土部门询问、协商。
3. 召开移动公司领导、办事处社区领导、国土部门领导、家长代表、校方五方参加的联席会议，研究解决问题。

下午两点半，我与涂校长来到移动公司，找到公司主要负责人，将公司建站离学校较近会给学生身心健康带来影响，提出是否能转址的想法。公司负责人说，不是不可以，就近转址对通讯没多大影响，但建站土地不好办。我们说，如果建站土地能解决，你们能转址吗？公司负责人当即答道，只要建站地基能解决，我们转址没问题。

带着移动公司负责人的承诺，我与涂校长又来到了津市市襄阳街办事处。办事处领导带着我们来到国土站办公室，通过我们的陈述、求助，办事处与国土站领导当即决定将新址与旧址进行用地置换，手续后补。

4月15日9时许，襄阳街办事处社区领导、国土站领导、移动公司负责人、学生家长代表、五小校长等在五小会议室召开联席会议。会上，移动公司负责人表态，为了孩子们的身心健康，我们不惜损失费用，将基站转址；襄阳街办事处领导也承诺，为了孩子们，我们特事特办，将基站用地置换，手续后补，这已取得上级国土部门的同意；家长代表表示，感谢社会各界对孩子们的关爱，赞赏津市五小和学校责任督

学对工作的负责；我也深深表达了对各部门及领导支持的谢意。

几天后，新基站在新址开始施工了。

【案例反思】

通过这件事，对整个案例过程反思，我认为作为一个责任督学应该具有以下素养：

一是责任督学要有强烈的责任感与事业心。责任督学是一个新的工作岗位，它的主要职责是对责任学校的工作进行全方位督导，并且住站不住校，因而工作时间、工作任务弹性较大，这就要求责任督学要有很强的责任感与事业心。只有这样才能融入责任学校，关注学校的一切，搞好督导、当好参谋，服务好学校与师生。

二是责任督学不仅要具备教育教学管理能力和教育教学的专业知识，而且还要学习教育以外的其它知识。责任督学一般都是本地区教育教学及管理的骨干，对教育教学和管理方面的专业知识功底较为深厚，但还是需要继续学习。因为时代的发展、新的岗位要求决定了对本专业知识还须与时俱进。责任督学督导不是学校工作的全部，而学校工作与社会有方方面面的联系，与其他行业的联系也是千丝万缕，这就要求责任督学在具有丰富教育教学管理与专业知识的同时，还需要学习了解其它部门、行业的知识与有关的法律法规。

三是责任督学要积聚人脉资源，有较强的社会活动能力。

学校作为社会的细胞，不是孤立存在的，与其它部门、行业联系紧密，而且学校的发展也需要社会其他部门、行业的支持，因此责任督学就有可能因为学校工作而寻求其它部门、行业的帮助与支持，解决一些仅凭学校能力无法解决的问题。为了工作的顺利，做到事半功倍，这就需要责任督学在平时积聚人脉资源，有意识地发展人脉关系，使自己具有较强的社会活动能力，更好地帮助自己完成督导任务，提高服务质量。

如何妥善对待家长投诉

湖南省衡阳市祁东县育贤中学教研室主任 周哲

【案例背景】

实行责任督学挂牌督导制度以来，与学校相关的任何事情，社区居民、家长、教师、学生等都可与学校责任督学进行咨询、反馈、投诉或寻求帮助。接听来电、接收来信、接待来访就变成责任督学工作的新常态。

【案例描述】

（一）问题投诉。2016年9月某日早晨7:00，我的手机铃声响起，接通后电话那头一个老人很焦急地说：“我是育贤中学初二年级95班某学生的爷爷，孩子班里有一个多动症的学生，天天闹腾，影响其他孩子学习。同时任课老师课上课下都非常关注此学生，其他孩子得到的关注相对较少。此时正是月考复习，教师这样做，对其他学生不公平，希望督学与学校或相关部门联系解决一下。”

（二）了解情况。我放下电话后马上与谢华山副校长联系。尔后，我们两人立马和学校校长贺安生及年级组长何耀生沟通，了解此事。校长和初中部年级组长回复，学校初二年级95班是有一个多动症学生，在此之前该生上课因为小动作太多确实影响其他学生学习和教师的正常教学。学校就此事多次与多动症学生家长进行过沟通和协商，同时召开了

班级家长会与其他家长进行沟通说明。学校主要采取了要求学生在治疗期间由家长陪读、任课老师在不影响其他学生教育教学的前提下多关怀关心关注此学生等办法。这些措施也是教师的职业要求和学校“为每个学生创造美好未来”办学理念的具体体现。

（三）问题处理。我了解到学校处理此事的举措后，立即与老人联系，说明学校已经非常重视此事，已与多动症患者家长进行了多次的积极磋商，并召开了班级家长会进行了沟通和说明。关心爱护每一个学生是每一位教师最基本的职业道德素养，同时也是“为每个学生创造美好未来”的办学理念和学校文化建设的积极践行。老人听后说：“我知道家长陪读，理解教师关心、关怀每一个孩子是对的，学校的办学理念我和我的孩子也感受到了，可这不是长久之计呀。我希望学校能彻底解决此事，或建议多动症患者去特殊学校。”我说：“特殊学校招收学生有明确的范围，在与你通话之前，我与我县特殊学校相关领导咨询过此事，多动症不属于特殊学校招生范围，如果去那儿，这对多动症孩子来说也不公平。”老人说：“那该如何是好？”我抓住老人思索之机，立即进行以情以理地沟通：“现在都是独生子女，在家中都是掌上明珠，都希望盼子成龙、望女成凤，谁家摊上这样的事都有难处，也不容易，您说对不？”老人深叹一口气：“谁说不是呀！”表示认同和同情。我接着说：“您老很关心下一代的教育，相信您

也初步了解国家义务教育法，接受义务教育每个孩子是必须完成的，这孩子特殊学校去不了，如果不上学或不让上学都是违法的，咱们可不做违法的事，也不能让家长或学校做违法的事，您说是这理儿吧？”老人说：“是呀，我非常理解那孩子家长的痛处和难处，陪读一学期了，谁摊上了都不易，学校和老师摊上了也是很困难和头疼的事情。”我说：“感谢您的理解，现在每家就一个，孩子放到学校，学校和老师是有义务和责任关心关注每一个孩子的，不管是何种‘问题’学生，在学校和老师眼里都是学校的学生，都得同等对待！如不平等对待、不关心爱护学生，学校教育是违规的，教师是失职的，所以学校没有放弃他，更不可能放弃他，我们更不应该放弃他，更不能剥夺他接受教育的权利，您说是吧？”老人说：“难呀！希望家长带孩子积极治疗，盼这孩子尽快好起来，谢谢你们督学。”我说：“大爷，我还得谢谢您，感谢您对我校工作的大力支持，如果还有困惑或其它有关教育的问题请与我联系，乐意为您老服务。”有关我校多动症学生影响其他学生学习、投诉老师过多关注关心多动症学生相对其他学生不公平、想要求多动症学生转学的投诉，在彼此真情沟通、以情以理、宣传学校办学理念、普法依规中得以平息。

【案例反思】

一是督学接到相关反映学校问题的投诉电话后，首先不要着急，要细致耐心倾听家长的问题。督学要弄清楚问题的

过程，分析问题的原因，了解家长的意见与需求，并洞察分析问题投诉者的内心需求，快速拟定出解决问题的策略，果断答复家长。要会迅速处理问题，稳定和理解投诉者急于解决此事的心情。

二是要与学校就问题进行充分沟通。了解学校处理此投诉问题的过程，督学要梳理学校在处理投诉问题过程中的合理合规合法的方法及策略，同时搜集和询问解决此问题后续工作的法律法规依据或相关规定，做到心中有数，并向投诉者说明学校如此处理的原由和合理合法性。督学要尽量全面掌握责任区所有学校的办学理念、文化建设思路及相关制度要求等，有向投诉者进行宣传 and 解读的义务和责任，掌握合理利用学校理念和文化建设解决投诉问题的能力。要把学校的办学理念、文化建设、以及相关制度要求等，作为责任督学处理学校问题的重要抓手。

三是督学应做好教育法律、法规、条例知识的储备。在与投诉者真情沟通、换位思考、解决问题的同时，一定要做好教育法律法规的宣传和有关教育教学政策的解读工作，同时要耐心、真心地做好处理投诉问题的服务工作。

为山区留守儿童撑起一片蓝天

广东省江门鹤山市教育局教学研究室教研员 何锦新

【案例背景】

随着外出务工农民的增多，“留守儿童”这一特殊群体越来越多。在我市边远山区双合镇，“留守儿童”问题愈发严重。在我担任双合镇督学期间，为解决这个问题，更好地关爱留守儿童，给他们营造一个健康成长的学习和生活环境，我提议学校、镇人民政府和市人民政府联合筹建双合镇留守儿童之家，改善农村留守儿童课外活动条件，并以此为载体，形成学校、家庭、社会相配合，校内教育与校外教育相结合的教育网络，让留守儿童在课内课外都享有公平而有质量的教育。

【案例描述】

2014年，我接受鹤山市人民政府教育督导室任命，担任双河镇责任督学，深感责任重大。为深入了解双合镇教育情况，到双合镇督导前，我主动联系双合镇分管教育的钟文芳副镇长，建议她组织双合镇的教育助理、各学校校长和部分教师召开一次座谈会。钟文芳副镇长对我的建议非常认同，并在一周后组织召开了座谈会。双合镇领导十分重视这次座谈会，特别安排钟文芳副镇长主持。由于我对双合镇教育现状还不是十分了解，座谈会主要由他们发言。参加座谈的领

导、校长、老师都畅所欲言，提出了不少问题和建议。其中，他们都提及一个共同的问题，就是双合镇留守儿童比较多，对留守儿童的校外管教比较困难。这一问题引起了与会者的高度关注，同时引起我对留守儿童校外监管问题的思考。

座谈会结束后，我迅速到合成小学实地了解情况。该校有学生 530 人，留守儿童及外来务工人员子弟近 160 人，约占学生总数的 30%。放学后，我和双合镇中心学校校长吴伟剑到个别留守儿童家里家访。这些留守儿童都有共同的特点：父母都外出打工，由老人在家代为照顾，放学后或节假日缺乏监管，学习成绩相对落后。

在第二天的督学会议上，大家围绕留守儿童这个话题展开热烈的讨论，但一时之间也没有很好的解决办法，而这个问题始终在我的脑海中萦绕。

第二次到双合镇进行督导工作时，我再次到合成小学进行更深入的调查。这次组织了几十个留守儿童进行座谈，认真聆听了他们的心声。从座谈中了解到，这些孩子都比较孤独，课余时间缺少父母陪伴，也没有很好的地方可以让他们进行课外活动和学习，因此他们希望课余时间可以有一个活动或学习的空间。孩子们的发言让我茅塞顿开，如果可以提供一个地方让这些孩子在课余时间进行活动和学习，并为孩子提供一些指导，那么他们的课余生活就会丰富起来，从而有效防止孩子的违纪、违法行为。

我的想法得到了双合镇领导和学校领导的认同。同时，他们也分析了存在的问题和困难，包括资金、场地和师资等方面的问题，他们希望督学能协助解决。我想，要完成这项艰巨的任务，的确不是一件容易的事情，需要调动社会、政府和学校各方面的力量。

我将双合镇留守儿童现状、面临的困难、解决的方案等整理为督导提案，由督导室提交到鹤山市人民政府，希望通过政府牵头，建立双合镇留守儿童之家。鹤山市人民政府高度关注该督导提案，并从人力、财力、物力上给予了大力支持。2014年7月，由鹤山市慈善会发起筹集，冯广源、陈小平、冯德全、温栢伟等社会各界贤达共襄义举，累计捐资十余万元，建成了双合镇“留守儿童活动中心”。该中心位于双合镇政府旁，由一栋两层办公楼改建而成，建筑面积300多平方米。中心设有学习辅导室（430学堂对学生进行学习辅导）、阅览室（使用电脑或图书进行资料查阅和电子书阅读）、图书室（借阅图书）、心理咨询室（对个别学生的心理辅导）、亲情电话室（学生与家长的电话交流）、棋类室（下象棋、军棋等的棋类活动）、影像室、综合活动室（播放相关影像、进行小组活动和手工制作等活动）、户外篮球场（进行羽毛球、篮球等体育运动）、平价文具超市（购买平价学习用具）等功能区，为广大留守儿童创建了学习、娱乐的良好环境。留守儿童在这里得到了更好的课外教育、管理、照顾和关爱。

为了更好地管理双合镇留守儿童之家，2014年7月成立双合镇留守儿童之家建设工作领导小组，使其管理进一步做到规范化、科学化和人性化。

双合镇留守儿童之家现在已成为双合镇留守儿童快乐的“家”，为双合镇留守儿童的健康成长撑起一片蓝天。

【案例反思】

通过本次督导工作，主要有以下四点体会：

一是督学要适应新常态，聚焦核心问题。对于教育相对比较落后的边远镇（校），在督导时往往会发现较多问题，督学不可能都一一解决。因此督学要善于把发现的问题进行梳理，重点关注群众最关心、最迫切想解决的热点问题并优先解决。

二是督学要善于组织各种资源，团结协作解决问题。督学面对像留守儿童这类比较棘手的问题，在解决问题过程中仅靠一个人的力量往往很难成功，督学要充分调动各方面的力量，争取多方支持，才可能成功解决问题。

三是督导过程中要多听、多看，深入调研，全面了解情况，才能得到有效的信息。在本次督导中，我正是通过召开座谈会，认真倾听校长、老师、学生的心声，才找到问题的关键所在和处理的办法，让工作事半功倍。所以，我认为做一名有责任心的督学，要认真掌握好督导的方法、技巧，切实做到了解情况突出一个“真”字，查找问题突出一个“细”字，

分析问题突出一个“透”字，指出问题突出一个“准”字，解决问题突出一个“帮”字。真正做到能督，能归纳，能总结，能提出有价值的建议，能写出有价值的督导报告。只有这样，才能充分发挥督学责任区建设的作用。

四是督学要有大局意识。督学要善于从全局高度、用长远眼光观察形势，分析问题，最主要是自觉用党的创新理论武装头脑，树立正确的大局观，始终以党的教育事业为重，始终以创办人民满意教育为重。这样，对督导中遇到的问题，督学就会从更深的层面去思考。例如，留守儿童的健康成长，关系到下一代的幸福和社会的稳定，是一个亟待解决的问题。在解决的过程中，需要督学付出更多的爱心、耐心、恒心，做到倾情、倾心、倾力。

当好家校联系的协调员

四川省广安市邻水县督导办 余伯元

【案例背景】

2017年11月15日上午，我接到邻水县四海乡中心学校一年级一学生家长电话，说是自己家的孩子于2017年11月10日（周五）在回家的路上遭遇车祸小腿骨折，肇事司机送往医院治疗。家长认为学校负有责任，理由是当天学校提前放学，没有通知家长到校来接，要求学校承担赔偿责任。我对学生家长进行了安慰，并承诺11月16日到学校了解情况后再回复。

【案例描述】

2017年11月16日，我到学校了解11月10日的放学情况。据学校值周领导和该班班主任介绍，11月10日下午没有提前放学。我们调取了11月10日该校下午放学时的监控视频，监控视频上显示学校没有提前放学，受伤学生所在班级也没有提前放学。我又查阅了值周领导日志和班主任工作日志，当天放学时，值周领导利用校园广播对全校学生进行了安全教育，该班班主任还对学生进行了安全提醒，告诫学生在公路上行走要遵守交通规则。我还走访了该班学生，上述情况得到了印证。通过调查，我认为家长反映的情况不属实。

随后，我与该生家长通话，向他反馈调查和了解到的情

况，家长仍不相信，认为我与学校串通一气，并扬言要上访。我告诉家长要合理合法表达诉求，建议家长 17 日到校了解情况，家长同意。同时要求学校联系乡政府、派出所，17 日到校共同解决此事。11 月 17 日，在乡政府安办负责人、派出所民警的共同监督下，家长观看了 11 月 10 日学校放学时的监控视频、查阅学校值周领导的讲话材料以及班主任的工作日志后，不得不承认自己的错误，并且说出了内心的想法主要是想要学校出点钱。乡政府和派出所的同志对家长的行为进行了严肃的批评和教育。我就学校的管理以及家庭和学校如何沟通协调等对家长进行了宣传和教育。通过大家的教育，家长心悦诚服，并向班主任赔礼道歉。

这一信访事件算是平息了，可我觉得学校在学生管理方面还是有些不足。在与校长、分管领导沟通后，提出以下整改措施：一是尽快对校园周边环境进行综合治理，主要措施是：1.加强学校综治队的值班巡查力度，特别是上放学时段一定要加强重要路段、重要地点的巡逻，要充分发挥路队制的作用；2.主动与乡、村、派出所联系，争取支持，形成安全监管合力。二是要加强家校联系，定期召开家长会和不定期家访，增进家校之间的感情。三是加强学校安全教育力度，增强学生的安全意识。

【案例反思】

这个事件从发生到妥善解决，用时短，效果好，主要采用了家长、督学、学校、社会多方联动、处理得当的工作策

略，督学架起了学校与家长沟通的桥梁：一是让家长表达合理诉求的渠道更畅通，收集家长建设性的反馈意见，尽力在学校工作中加以改进和解决。二是让家长更充分地了解学校，增进理解和沟通，营造更利于学生的成长环境。三让家长更理解教师的辛苦与付出，更好地配合学校和老师对学生进行教育。

这个案例引发了我对督学工作的几点思考。

1. 做好沟通协调，和谐家校关系是责任督学的义务和责任。随着责任督学挂牌督导工作的开展和深入，家长有事找责任督学将成为常态。本案例中，家长在与我们的电话通话中就有对学校的诸多责备，有些可能是误会造成的。如何消除误会还原本真，就要我们责任督学从中沟通协调，通过我们的调查研究把事情的来龙去脉理清楚，在学校与家长、督学与家长的交流沟通中讲清事实摆正道理，家长一定会理解和谅解的。我们要确立真正为学校和家长服务的意识，特别是当家长有诉求时，在不违反政策和规定的前提下，要竭尽全力帮助解决困难，如果是不符合有关政策和规定时，要认真做好沟通、解释和疏导工作，真正起到家校之间的润滑作用，化解矛盾。督学是家校矛盾的协调员，更是和谐家校关系的促进人。

2. 要时刻督促学校创设一个和谐、优雅、安定、有序的校园周边环境。学校校园周边安全工作事关学生的教育和成长，是提高学校教育教学质量的前提和保证。

3. 教育督导的本质，不是为了评价优劣，而是为了改进和发展。要求真务实，既要讲原则，又要针对学校和老师的发展情况，采取不同的工作方略，才能有好的效果。我们体会到：对教育充满强烈的责任感、事业心和神圣的使命感，是责任督学最重要的品质。责任督学在挂牌督导中不仅要督，更要导。责任督学只有在工作中不断加强自身学习，科学督导、创新督导，才能不断提高督学的专业化水平，在服务教育均衡发展中践行督学的光荣使命。

发挥督导作用做有温度的教育

贵州省铜仁市玉屏侗族自治县教育局督学陈继琴

【案例背景】

从事教育工作近 30 年，浓浓的教育情怀时常温暖着我的岁月，感觉教育是一项因爱而温暖的事业。走进校园，那润物无声的雅爱文化让人如沐春风。作为城区二小的责任督学，有责任和义务助力学校办公平优质的教育，让师生在有温度的教育活动中享受幸福完整的校园生活。

城区二小地处火车站小区康华花园，由舞阳小学改扩建而来，生源来自附近自然村寨的农村家庭、进城务工人员家庭和移民搬迁家庭，是一所让农村孩子享受公平优质教育的学校。该校由 2012 年迁入新校区的 264 名学生，增加到现在的 985 名，力证了这是一所群众满意的学校。深入这所学校督导后，我强烈地感受到老师们因爱教育、爱学生所衍生出来的工作激情和动力，我知道他们在做优质有温度的教育，我乐意参与其中。

【案例描述】

随着玉屏县脱贫攻坚“整县出列”工作启动，教育精准扶贫“一帮一”逐渐成为学校关注贫困家庭子女的有效载体，纳入每月常规督查内容之一。活动启动后，为了有效印证学校实施教育精准扶贫成效，我与各年级建档立卡学生代表座谈，

问他们享受了国家哪些教育优惠政策，孩子们争先恐后地说：“我们到学校每天可以吃到营养餐”，“我们读书不用交一分钱”，“我们有学校提供的免费教科书”，“我哥哥在黔东民中读书还有寄宿生生活补助”，“我姐姐在玉中读书还得了国家助学金”，“我读幼儿园的弟弟也有国家发生活费”……孩子们稚气的脸庞洋溢着满满的幸福和喜悦。我感动地说：“国家和学校这么关心和爱护我们，同学们，你们有什么想法和打算吗？”孩子们告诉我：他们要尊敬师长，在家里帮爷爷奶奶爸妈做家务活；他们要好好学习，为祖国做贡献。我频频点头赞许，祝他们梦想成真。当谈到他们的老师是怎样帮助他们时，孩子们告诉我：老师们在课后辅导他们作业，课间找他们聊天谈心，送他们礼物，经常去家里看他们，他们感到很高兴。看到这些质朴纯真的农村孩子，我真为他们庆幸，他们赶上了一个好时代，他们读上了一所好学校，他们遇到了一群好老师。事后我与老师们交谈时了解到，老师们家访时发现，这些建档立卡学生家庭都有不同的致贫原因，生活状况十分窘迫，孩子们都很内向、自卑，教育扶贫工作开展后，这些孩子变得爱说话了、爱学习了、爱做作业了、爱参加活动了、爱帮人做事了，眼睛发亮了，身影轻快愉悦了……老师们惊喜地发现自己的关爱，竟然带给学生身心成长如此巨大的变化，更坚定了他们“扶贫先扶智”的决心。我在几轮的督导工作中陆续提出以下建议：①把家访工作与贫困生帮

扶工作结合起来；②深刻认识教育精准扶贫的重大意义和深远影响，挖掘教育扶贫教育资源、整合学生关爱活动、感恩励志教育、合力促进学生健康成长；③宣传精准扶贫工作中涌现的先进事迹和典型案例，凝聚教育力量，传递教育温度，推进公平优质教育，确保建档立卡学生一个也不能辍学。

通过对学校管理浸润式的了解和把握，先后在教育精准扶贫“三个一”工作等方面总结提炼了学校的管理经验和亮点，就工作中的疏漏和不足提出了意见和建议，提振了学校的办学信心，坚定了学校的办学思想。

【案例反思】

1. 作为一名责任督学，要准确把握县域基础教育的特性和规律，要不断学习和掌握中小学现代化治理的方法和途径，具备为学校管理“问诊把脉”的专业能力，监督和指导学校规范办学、内涵发展、提高效益。

2. 督导工作要目中有人、心中有尺、脑中有法，方能做到有的放矢、章法有度、有效督导，促进学校、教师、学生共同成长。

3. 督导工作要善于发现学校和教师的内生动力，要鼓励学校彰显办学特色和办学效益，落实有效的管理制度和管理办法，形成学校办学思想和特质。

搭建学校与家长和社会联系的纽带

陕西省榆林市神木市第一小学党支部书记 任如怀

【案例背景】

2016年9月，神木市人民政府教育督导室率先在中小学责任督学挂牌督导的基础上，将责任督学挂牌督导工作延伸至幼儿园。主要目的是建立完善幼儿园督导评估制度，进一步加强幼儿园管理，规范办园行为，提升保教质量。责任督学的基本职责为对依法依规办园进行监督，对幼儿园规范办园行为进行指导，受理、协助核实相关举报和投诉，发现问题并督促幼儿园整改，向教育督导部门等相关部门报告情况，提出意见建议。

2017年8月，我被神木市人民政府教育督导室聘为兼职责任督学，店塔幼儿园是我的责任学校。在对店塔幼儿园的常规督导工作中，通过和园长交谈，发现家长和社会对店塔唯一的一所公办幼儿园的办园方向和理念认可度不高。

【案例描述】

2017年8月27日，我去店塔幼儿园进行开学专项督查。幼儿园各部门工作计划和各类实施方案齐全，开学各项工作安排部署有序。幼儿园召开了全园教师会，对新任教师进行了专题培训，安全排查和食品卫生餐厅管理工作都到位，开学准备工作非常充分。这所幼儿园是店塔镇唯一的一所公办幼儿园，从办园条件和师资配备都比镇上的其它几所民办幼

儿园要强，但在幼儿新生入学这件事上，园长谈到有部分家长不会首选她们的幼儿园让自己的孩子就读。

【案例分析】

通过和镇上部分在私立幼儿园就读的幼儿家长交谈，他们没有首选让自己的孩子在店塔幼儿园就读，有以下几方面的原因：一是店塔幼儿园地理位置比较偏远，不在店塔镇中心位置；二是公办幼儿园不注重知识传授，不向幼儿教授汉语拼音、识字写字、简单的加减法等。和店塔第一小学、第二小学的校长及部分老师交谈，私立幼儿园能迎合家长心理注重知识传授，使幼儿园教育教学有了“小学化”倾向。刚上一年级看似比公办店塔幼儿园的学生强一点，但好多幼儿不如店塔幼儿园的学生有活力，店塔幼儿园平时开展的各类活动多，注重幼儿良好习惯的养成和培养，一段时间后，店塔幼儿园的学生在各方面就明显比私立幼儿园的学生要好一些。经过一番思考，为帮助家长正确认识店塔幼儿园的办学方向，和郭新芳园长协商从以下几方面入手解决这个问题：

一是广泛公布信息，宣传幼儿园先进的办学理念。利用班级微信群、微信公众平台、家长会、校园橱窗、宣传单等多种途径广泛宣传幼儿园科学的办园方向和办园理念，提高家长对幼儿园的认可度，然后让家长当好幼儿园的义务宣传员，把幼儿园标准的硬件设施和优秀的师资队伍及先进的办园理念向社会广泛宣传，让公众对店塔幼儿园能有一个全面、公正、全新的认识，消除家长的疑虑，使店塔幼儿园成为幼

儿入园的首选。

二是主动电话宣传和向公众举行幼儿园开放日活动。为进一步扩大与家长的交流面，幼儿园要和镇派出所联系，全面搜集学龄幼儿学生家庭住址及家长联系电话，并有目的、有计划地围绕课程开设、课堂教学、教师师德、幼儿活动等情况开展电话访谈，主动了解家长的需求。在每年的“六一儿童节”和幼儿园的一些趣味体育节、艺术节、家长开放日等活动时间，让镇上的家长都可以来学校观看和参加这些活动，使他们明白幼儿园的主要任务不是给幼儿传授知识，而是培养幼儿的学习兴趣，让他们初步体验到学习的乐趣，培养幼儿良好习惯与基本生活自理能力。

三是让店塔第一小学和第二小学做好宣传工作。在小学每学期的两次家长会上，让店塔第一小学和第二小学向家长做好宣传工作，幼儿园能做到让学生喜欢到学校来上学是一件非常重要的事，良好生活习惯、学习习惯、卫生习惯、礼仪习惯的养成，比学会认、写几百个字和算简单的算术题重要得多。

【案例反思】

1. 倾听社会和家长的心声是督导工作的核心

《中小学校责任督学挂牌督导办法》中明确指出，实行挂牌督导是加强与学校和社会联系、办人民满意教育的有效方式。办人民满意的教育，首先要让学生家长的合理要求得以满足，合理建议得以采纳。实行责任督学挂牌督导是帮助

学校发现问题、化解矛盾、提供建议。作为一所学校的责任督学，必须广泛搜集家长对学校的建议。

2.家长有知晓学校各项工作的愿望与需求

让家长参与到学校的各项工作中来，可以减少家长对学校、教师的疏远感，提高自信心，在共同解决问题的过程中培养起家长的合作精神。听真话，察实情，全面了解掌握学校教育教学的新情况新矛盾新问题，对学校发展无疑有着重要的作用。为此，理应进一步更新理念，定期对外公布学校工作动态，保证家长对学校教育的知情权和监督权。当家长认识到学校工作的复杂性时，家长就会对教育更为理解，对教师更为尊重，对学校工作更为支持。

3. 做好责任督学工作需进一步向社会学习

只有广开言路，方能拓展思路，才能找准门路。作为一名责任督学的工作范围不应仅仅局限在校园，调查的人群不应仅在校园师生，更应走向社会，广泛听取家长和社会各界人士的意见。只有汲取群众智慧，才能做好人民满意的督导工作。

当下，从“有学上”到“上好学”已经成为新常态下广大家长的新期待。作为一名责任督学，不仅要落实教育督导的职能，规范学校办学行为，还要贴近学校、亲近家长，让责任区内的所有学校办成人民群众满意的学校。

用情沟通用心做事解群众之忧

陕西省莲湖区远东第一小学副校长 寻奇田

【案例背景】

教育督导是一项国家法定的基本教育制度，是现代教育管理体制的重要组成部分。实施责任督学挂牌督导制度，是深化教育督导改革、将教育督导制度走进大众、深入人心的重要举措。2012年8月29日，国务院第215次常务会议审议通过了《教育督导条例》，并于10月1日起实施。西安市莲湖区人民政府教育督导室积极行动，在同年10月下旬下发了《关于建立健全督学责任区的实施意见》，将全区划分为6个督学责任区，并细化为14个督学责任片区，聘任责任区督学42名，本人也有幸成为其中一员。责任督学除按照上级要求对相关校园进行专项督导外，更多的是对责任学校实施经常性督导，主要涉及校务管理和制度执行、课程开设和课堂教学、教师师德和专业发展等八方面内容。

【实施过程】

2017年某天，我接到远东第二小学一位三年级孩子奶奶的投诉。原来学校旁边有一条小路，长期以来许多孩子都是走这条小路上学，10分钟就可以到校。而昨天这条小路两侧路口突然被封，现在孩子上学需要绕好大一圈，30分钟才能到校。我边听边做记录，在明白了意思后，又复述给家长，

看是否正确。之后我又询问了一些情况，如是否和学校沟通过、学校是如何答复的等。同时告知老人，我会尽快和学校联系了解此事，尽早给家长回复。后来我又先后接听了三个家长的投诉电话，反映的都是同样内容。

第二天，我抽空去了现场，果然如家长所说，道路南北两侧路口已经被新砌的砖墙封得死死的。我绕道一周来到了该所学校，校长和副校长热情接待了我。说明缘由后，她们向我介绍了情况。大约在七八年前，这片土地的周边被一圈围墙圈了起来，说是要建设一座小区，但一直都没有动。三年前，南北两侧的围墙各坍塌了一处，后来便有大人和孩子经常由此处经过，形成了家长所说的上学之路。近期开发公司准备施工，基于安全考虑，将两侧的缺口全部封上，只保留工地大门用于设备和人员的出出进进。学校对家长的反映也很重视，向相关家长做了耐心解释，但家长总认为绕道太远，学生不安全。

和学校班子商议后，我们一同去了开发公司和街办，进一步了解情况并进行沟通，明确了工程的总体建设情况及工期，也向上级督导部门汇报了情况，寻求支持。我及时给家长予以回复，耐心解释了事情的前因后果，希望家长理解并克服短期困难。

最后，在多方协调下，学校出面组织召开了多方座谈会。座谈代表包括学校、家长代表、街办、开发公司、教育

督导部门，当然也少不了我这个责任督学。经过进一步的协商，最终达成一致：暂时性封路是为了确保行人的安全，开发公司在确保质量的前提下加快工程进度，尽早让业主入住，届时南北两侧各有一座大门，既供小区住户出入，也供外部人员通行。家长克服暂时性困难，保证上学和放学期间对孩子的送接，确保孩子途中的安全。对个别家庭中接送有困难的，学校组织部分教师负责定点接送。总之，确保每个孩子在上放学途中有成人护送。至此，一个电话引发的投诉彻底得到解决，家长满意离去。

【案例分析】

在近几年担任责任督学的过程中，多次到学校进行督导，也多次接到家长的咨询电话，给我的启示有以下两个方面：

一是要进一步加大对责任督学的宣传。作为责任督学，在我所负责的三所学校的校门外醒目地方，都悬挂附有本人照片和联系电话的责任督学公示牌。家长会经常给我来电，但往往又把我当成是该学校的老师，却不知责任督学是怎么回事。因此各校都有义务向社会和家长广泛宣传，让大家进一步明确责任督学的职责、来源等。

二是与学校建立良好的合作关系。督导工作至关重要，但责任督学必须争取学校的支持和配合，否则就是剃头担子一头热，无法发挥作用。因此，责任督学要充分尊重和理解学校工作，要和学校常来常往，寻求共识，以真诚的态度为

学校服务，为校长分忧，为学校的发展提供宝贵的建设性建议，切实让学校得到提升。本案例中，学校对待该项事件也非常重视，及时成立了相应的整改机构，协调此事。校方先后与房地产开发公司、街办进行接洽、沟通协调，同时，我将此事向区政府教育督导室进行了汇报，积极寻求解决途径，最终达成一致。

责任督学虽然普通，却重任在肩。唯有不断提高自身督导水平，诚心督，悉心导，架设起学校、社会和家庭之间的桥梁，用情沟通，用心做事，才能忠于职责而不辱使命。

责任督学架起学校与家长之间的桥梁

陕西省延安市子长县栾家坪中学原教导主任 计元恒

【案例背景】

根据《教育督导条例》和《教育部关于加强督学责任区建设的意见》规定：“调查核实群众举报、投诉的有关教育问题”是责任督学的重要工作任务之一。我们在处理群众投诉时发现，学校与家长、社会之间沟通不畅成为不少投诉的共同起因。

【案例描述】

从2017年4月担任城区小学责任督学开始，我收到了不少家长群众的投诉电话。2017年10月9日早上7点左右，我接到城区瓦窑堡小学五（1）班家长的电话，主要内容有三：一是学校多次更换五（1）班语文老师，本学期又换了语文老师，家长和学生十分不满；二是某学科老师对工作不负责，学生做错的作业批对，做对的作业批错，甚至有时不批改家庭作业；三是开学以来还没有给学生调整过座位。接到这个举报电话后，我当天就前往瓦窑堡小学调查情况。在调查过程中，我做了三项工作：一是到五（1）班教室巡视学生上课情况；二是检查五（1）班全体学生的某学科作业；三是向校长了解五（1）班多次更换语文老师情况，并召集学校副校长、教学处主任及某学科老师召开情况说明会议。

查明情况后，我做了现场处理：一、建议该班班主任定期调换学生座位，班主任保证每两周调整一次座位；二、原来语文教师产假刚刚结束，将继续接任该班语文教学；三、检查该班学生作业，发现某学科作业学生完成质量较高，教师批阅及时，未发现明显问题。家长反映的问题夸大其词，与不批阅情况不符，所反映的错批实属误会。老师批阅完作业后进行了集体讲评，有些学生就在老师改过的上面拿修正液一涂再改，导致家长误以为老师批阅错误。我同时要求当事教师批阅作业要规范，避免此类情况再次发生。最后我又将调查了解的情况及时与举报的家长沟通，家长表示非常满意。

【案例反思】

在处理以上投诉的过程中，我一直在反复思考：如何减少这样的投诉？它的解决带给我们哪些启示呢？我认为导致家长投诉最重要的原因是家校之间缺少沟通。为此我对学校提出以下工作建议：

一是加强家校之间的沟通。学校要成立家长委员会，并定期召开家长会或家长代表座谈会，学校领导要高度重视家长对学校的诉求，充分为家长着想，把工作抓细抓实。

二是各学科任课老师要主动与家长沟通，通过适当的方式向家长汇报孩子在校的学习和生活状况。家长的知情度越高，他们才能更好地配合老师搞好教育工作。

三是老师在教学常规方面要注重细节问题。我建议学校

通过全体教师会议通报这件事，让全校教师引以为戒，避免此类误会再次产生。

我也通过这件事认识到了责任督学对学校工作的重要性。家长和学校、老师发生矛盾后，很难做到直接向学校反映，而责任区督学却给了家长一个反映问题的良好渠道。通过家长的投诉，学校也能够得到更客观更准确的学校管理工作反馈，能够及时发现问题、改进工作。现在，社会和家长对学校的教育期望很高。对于学校来讲，这既是压力也是动力。责任督学肩负引导、监督学校办学的重要任务，也承担了学校、社会、家长之间桥梁的作用。责任督学站在更客观、更公正的立场上，既要帮助家长解决实际问题，也要促进学校健康发展，让家长更好地理解支持学校、教师的工作。另一方面，责任督学也要让学校管理者和老师设身处地为家长、学生着想。通过这些工作，责任督学实现了促进学校、教师发展和学生健康成长的目标。

我们的工作重要而艰巨!首先，作为责任督学，必须要明确自身的责任，认真学习教育法律法规并能够灵活运用，为学校出谋划策、为家长分忧解难。其次，责任督学还要从多方了解情况，从不同的角度看问题，学会换位思考，通过多种渠道解决问题。第三，责任督学既要关注学生、家长反映的热点难点问题，也要关注学校的工作改进和教师专业发展，从而为办人民满意的教育保驾护航。

利用责任督学挂牌督导保障学校食堂卫生安全

上海市静安区人民政府教育督导室副主任 顾时庆

【案例背景】

国务院教育督导委员会办公室关于印发《中小学校责任督学挂牌督导办法》的通知中明确规定：责任督学要对学校食堂等卫生情况实施经常性督导。作为责任督学，学校食堂工作场所是我每月督查的规定点，一般会抽查食堂人员《健康证》、查看当天菜品有无发票以及整个食堂清洁卫生情况。多次督查后感觉到，这样督查，不系统也不规范，对责任督学履行基本职责，发现问题并督促学校整改往往不能够到位。于是，我想到了应该请专业人员指导，科学设计学校食堂卫生督查内容。

【案例描述】

我的想法得到了区督导室领导的支持。督导室利用教育督政的组织网络，邀请了区食品药品安委会行政和专家人员。在详细听取了我的看法后，他们一致认为应该制订既能确保学校食堂卫生，又便于责任督学督查的操作方案。我义不容辞代表督导室担当此任，与专家们一起开展研究。

首先，我们明确工作的重要意义。学校食堂卫生安全是学校安全工作的重要组成部分，通过经常性督导可以不断督促学校改善食堂卫生条件，保障师生健康。

其次，我在 5 所责任学校开展调研⁸，发现主要问题有三项：一是学校食堂场地、主要承办商及原料配送单位均有很大差异，需要一定的标准进行管理；二是基本制度建设有缺陷；三是学校具体负责人职责不明确。

第三，我协同专家，学习和梳理了有关学校“卫生和饮食安全”文件，特别是《学校食堂与学生集体用餐卫生管理规定》以及“食堂卫生建设”的要求，建立标准和依据。

在此基础上，归纳了以下 15 项便于责任督学操作，对学校食堂卫生情况能实施经常性督导的内容：

1. 在醒目处摆放有效《食品经营许可证》和等级公示牌。
2. 从业人员取得有效《健康证》上岗。
3. 定期组织开展食品安全知识培训，建立培训档案。
4. 晨检记录真实完整，出现有碍食品安全症状的从业人员不接触食品。
5. 食品从业人员保持手部清洁（剪短指甲、不涂指甲油、不佩戴外露首饰）。
6. 加工经营场所内外环境整洁，地面无积水，食堂墙壁、天花板、门窗、纱窗保持清洁。
7. 食堂内设有废弃油回收点并安置回收容器。
8. 油烟机运转正常，无明显油垢。
9. 用于加工、操作的工具、设备无毒无害，标志或区分

⁸上海市静安区教育学院附属学校、上海市市西初级中学、上海市市西中学、上海市五四中学、上海市育才中学。

明显，分开使用，定位存放，用后洗净，保持清洁。

10. 运用“上海市食品安全信息追溯管理平台”登记每天食品来源等信息；按规定索取、留存、整理供货者的许可证、产品合格证明等文本和进货票据。

11. 如实记录食品原料、食品添加剂、食品相关产品进货和查验记录。食品添加剂做到专人保管、领用、登记、专柜保存等要求。

12. 建立主食、副食专用仓库，食品离地（15cm）隔墙（5cm）存放，排风扇等通风设备使用良好。

13. 食品存放标签标识完整（产品名称、生产日期、到期日期）。

14. 贮存散装食品的容器密封，外包装上标明食品名称、生产日期、保质期、生产者及联系方式等。

15. 留样品种与当日菜谱相符并具有留样记录。留样数量（200克）、时间（48小时）达到要求。

我在自己的挂牌学校先行先试。总务主任代表学校具体负责，与我一起到食堂实地查看，时间选择安排在上午 10:30，整个过程 15 分钟左右。对发现的问题大多数学校及时整改。几个月的试行得到学校一致好评：食堂卫生要求明确，督查花费时间不多，效果很好。总务主任平时也能依据标准自行进行检查，他们通过拍照把 15 项内容都通过责任学校平台传送给，便于我对学校督促了解。

现在这些做法已经被区督导室肯定，15 项内容制定成《静安区学校食堂食品安全督查表》表格，推广到本区所有的责任督学规范使用。

【案例评析】

一是责任督学要充分利用督政的功能，通过组织网络把各行各业的专业人才请进来为教育发展所用。学校食堂卫生工作，就是要遵循教育行政部门意见，联合食药监局、卫生局和市场监管局等共同发挥作用才能做好工作。

二是国家规定了责任督学八项经常性督导内容。作为一线的责任督学应该把这些思路性的要求，主动转变成可操作、可测量的科学规范。这些规范要对学校有指导作用，能推动进一步整改工作。

三是责任督学要加强学习。最初对学校食堂卫生工作我基本上是“门外汉”，但通过认真学习有关法律法规，亲自深入调研，寻找到了加强食堂卫生管理的有效方式。

树立“一盘棋”思想 齐力创建平安校园

——校园周边“三无小摊”整治案例分析

浙江省绍兴市新昌县澄潭镇中心学校书记校长 潘立明

【案例背景】

澄潭镇三所学校（沃西中学、澄潭镇中心幼儿园、澄潭镇中心小学）位于凤山大街，属于小镇核心地段。这个地段因学校集中，人流量较大。早晨 6:30 左右，澄潭镇中心小学校园外早已呈现一片忙乱景象。任意摆设的摊位达 10 余个，占据了校园东边围墙外的人行道。随处停放的车辆，随处可见的快餐盒……让我不禁皱起了眉头。一走进学校，章春渭校长就一个劲地摇头叹息。我从章校长口中了解到，长期以来，一些商贩根据学生喜食零食的嗜好，经常利用学生上学、放学时间，在校园围墙外乱设摊位，违法经营未经食品监管部门审验的早餐、炸烤食品等。这种做法不仅严重危害了学生身体健康，影响了校区环境，还在校园周边潜埋下了安全隐患，社会不良影响较大。我边听边在心中默默敲响了警钟，这一现象必须引起高度重视，必须得到遏制。由此，我协同各部门开展了整治校园周边“三无小摊”，创建平安和谐校园的专项行动。

【实施过程】

“三无小摊”贩卖现象屡禁不止，学生家长意见抱怨不止，多次向学校反映，对学校形象产生了一定负面影响。这种现

象在我思想上引起了强烈震动，也引起了校领导高度重视。虽然学校教育学生减少购买校园周边“三无小摊”食品，但是成效甚微，这些“三无小摊”依然影响校园周边环境和治安。针对“三无小摊”，我统一部署，分类施策，在校园安全督导方面展开了强烈攻势：

第一步，尽心竭力，协同部门确保督导有力。根据上级部门有关精神、要求和学校统一安排，我制订了督导目标任务，周密计划，精心实施，与相关学校密切配合，寻求支持。作为学校责任督学，我在认真履行其它督导任务的同时，把保证学生健康安全放在工作首位。每天在学生上学、放学的两个重要时间节点，不管工作再忙，时间再紧张，也会准时来到现场，对校园周边环境秩序情况进行拉网式排查，特别对“三无小摊”经营情况进行重点排查，摸清情况，列出问题清单，现场锁定、收集相关资料，制定切实可行的方案。我主动与澄潭镇政府、澄潭镇综合执法大队沟通协调，寻求合作，集中开展“三无小摊”整治行动。

第二步，强化宣传攻势，营造“平安校园”建设舆论氛围。在我的建议下，学校多次召开专题会议，专项研究校园周边环境治理问题，制定整治措施。根据商贩们法律意识淡薄，各项法律法规知识缺失等实际，我建议首先在校门口张贴通告、挂横幅标语进行宣传；其次要求班主任利用晨间谈话，结合教学工作，向学生们灌输卫生健康知识，教育学生自觉

抵制不健康食品。这些举措增强了学生珍爱生命，远离不健康食品的自我保护意识，学生购买“三无小摊”食品现象明显下降。少先队大队干部组成志愿宣传队进行现场劝导，对商贩广泛进行法律政策宣传，让他们知道什么经营活动是违法行为，在校园门口从事经营活动违反了国家哪些法律法规，对国家、对学校、对学生、对经营者个人会造成什么样危害。宣传队引导商贩们初步形成了学法、懂法、遵法的舆论氛围，为开展整治活动奠定了民意基础。

第三步，因事而动，多方联动显成效。对于校门口“三无小摊”屡禁不止的现象，我深思，“禁”带来的却是“不尽”。我坚持法律支撑到位，规范治理行为，向政府相关部门寻求合作，共谋对策。我跑镇政府、综合执法大队 20 余次，与相关负责的同志实地察看、协商，制定整治措施。在整治过程中，我们充分运用各项法律法规，制止违法违规现象。其次，开展思想攻势。针对摊贩不思悔改，顽固坚持者，我除了积极宣传相关法律法规，耐心细致地做好思想工作外，还主动为他们出谋划策，赢得了小摊贩的理解与支持。在走访查看过程中，我们看准了与澄潭镇中心小学 200 米外的西街文化礼堂，一致认为这一场所适合经营。遂由主管教育的王委员和我出面，与西街村村长、村两委进行协商，谈好合适的租金。一谈妥，我便联系这些摊贩，征求小商贩的意见。他们对于我提出的方案非常满意，立即接受，在不到一周的时间

里，便与西街村负责人签订了租用合同。2018年1月1日，这些“三无小摊”全部移至西街文化礼堂，由西街村统一管理，校门区域环境明显改善。这一举措也配合了澄潭镇小城镇环境综合整治行动，使得镇容镇貌更整洁美观了。

【案例分析】

通过不懈努力，校园环境整治取得了一定成果，获得了一些经验，也给了我很大启迪。我深刻认识到，除巩固以上工作经验和做法外，还必须建立行之有效的长效机制：

一要牢固树立“平安校园建设”理念。校园环境管理直接关系到学校教学秩序和学生身体健康，作为责任督学就是要以建设平安校园为己任，牢固树立强烈的责任意识和风险意识；牢固树立“我的岗位我尽责”的风险管控观念和未雨绸缪的防范意识。责任督学要认真处理好执行政策与“三无小摊”管理的关系，守土有责，时刻保持清醒的头脑，对校园环境多思、多问、多查、多看，把安全风险消除在萌芽之中。

二要完善制度。俗话说，没有规矩，不成方圆。我们的校园环境管理更是如此，没有规矩，就没有健康有序的校园环境，安全防范更是无从谈起。因此，不仅要建立健全各项校园风险防范管理制度，还要在工作实践中不断总结、不断更新、不断补充、不断完善，以制度管理消除风险管理中的“盲区”和“死角”，用制度管理的光芒照亮我们的每个管理环节，为我们提供风险管控的制度保障。督学专职人员要增强

制度执行力，确保安全管理制度落地生根，把安全管理措施落实到每一个师生，督学与各校分管安全的校长、班主任各负其责，形成合力。

办人民满意的教育，建设平安校园是教育之基石。强化校园环境整治仅靠督学或是校长一人“单打独斗”显然是力不从心的。我们必须树立“一盘棋”思想，以贯彻落实党的十九大精神为契机，不断完善校园安全措施，部门形成合力，齐抓共管，努力构建和谐稳定的办学环境。

真督实导发现问题精准施策注重实效

安徽省合肥市包河区教育体育局督学 方华

【案例背景】

安徽省合肥市包河区自 2012 年成立督学责任区以来，围绕责任督学挂牌督导工作任务和教育重点、热点、难点问题，坚持每月对责任区学校开展不少于 1 次的主题式随访督导。7 年来，随访督导经历了从随机督导到主题督导、从感性督导到量化督导、从关注形式到注重实效的重大转变，提高了挂牌督导的实效，赢得了学校的尊重，为区域教育高质量发展保驾护航。

【案例描述】

2018 年 3 月 15 日，根据区督导室的统一安排和督学责任区随访督导“月工作主题”，我到合肥市曙光小学龙图校区开展“校园及周边安全情况、学生交通安全情况”随访督导。在校门口，我发现正对学校大门的公路隔离栏被人为破坏，拉开了一道很大的口子，行人随意穿行。现场有家长向我反映，上下学期间，很多家长为了方便带着孩子随意从口子中间穿行，还有一些车辆随意在口子处掉头，给学生、家长、行人和行车安全带来了很大的安全隐患。



家长和学生正从被破坏的道路隔离栏穿行

发现情况后我与学校领导及时沟通，在得知学校多次反映无果的情况下，一方面要求学校加强对学生和家长的安全教育，并在上下学期间，组织相关人员积极劝阻学生、家长随意穿行，同时将这一情况书面报告给区政府教育督导委员会办公室，请求协调交警部门尽快解决。督导室主任彭江龙及时将相关情况报告给区教体局领导，并与交警包河大队取得联系，于3月20日以教体局和督导室的名义向区交警大队发送《关于修复曙光小学龙图校区门口道路隔离栏以确保交通和人身安全的函》，并附上相关图片，要求交警部门及时把被破坏的道路隔离栏安装好，以确保校园周边安全。第二天下午，学校向责任督学回复消息，门口被损坏的道路隔离栏修好了，督学一颗悬着的心终于放下了。



修复好的道路隔离栏

【案例反思】

一、**生命至上，安全为先。**学生安全大于天，挂牌督导要以学生为中心，以服务为宗旨，责任督学要尊重生命，注重安全。我区不仅有以“校园及周边安全情况、学生交通安全情况”为主题的督导月活动，更有将安全督查作为每次综合督导、专项督导和随访督导的必检内容。责任督学不仅要关注校内安全的“三防”建设，更要把安全督查的视角延伸到校园周边。因此，安全督查是责任督学挂牌督导永恒的主题。

二、**求真务实，真督实导。**责任督学要沉下身，静下心，结合教育重点、热点、难点问题，深入基层，深入群众，看到实情，听到真话，透过新现象，发现真问题。督学随访校园安全，一般情况下，都是在校领导的陪同下，查查监控是否正常运转，消防栓是否有水，灭火器是否过期，疏散演练是否正常进行等，而本案例中校外的交通安全往往被忽视。因此，督学要用更宽的视角、更智慧的双眼、更深入的调研，

及时发现哪些隐患需要排除，哪些政策需要完善，哪些措施需要调整，哪些工作需要加强，及时向督导室反馈信息，努力成为教育主管部门“眼睛”的延伸，“耳朵”的延伸，“脚步”的延伸。

三、精准施策，注重实效。发现问题固然重要，帮助学校解决问题更是重中之重。眼下普遍采取的方式是，责任督学发现问题，除现场反馈外，大多会下发整改通知书，至于最终整改是否到位、学校能否有能力整改则关注不够。本案例中，督学发现了交通安全隐患，但更重要的是帮助学校解决了安全隐患。在解决过程中，督学实施的是两步策略，首先指导学校教育并劝阻学生和家長不要随意穿行，其次向督导室反映，请求协调交警部门修复隔离栏，从根本上解决安全隐患。因此，督学在发现问题后，对于学校能够整改的现场下达整改通知书，要求立即整改或限期整改；对于学校无法整改需上级主管部门支持的，要及时报告督导室，由督导室向教育主管部门和有关部门反映和协调，最终促成问题的圆满解决。

发挥桥梁作用为学生安全护航

山东省潍坊市奎文区教育督导室副主任 陈朝祎

【案例描述】

奎文区南湖小学位于一家购物广场西邻，学校周边车多人多，小摊小贩占道经营，车辆乱停乱放，使校门口一条原本不宽阔的小巷子经常被堵得水泄不通。再加上学校南侧社区幼儿园的开设，上放学时段家长接送孩子车辆的增加，孩子们每天的上放学都是在车流、人流中穿行，存在较大的安全隐患。

为保障学生交通安全，学校安排了教师值勤、联合购物广场用石墩隔离出了一条安全通道，但因周边居民不断投诉石墩占道影响出行而撤掉了。学校多次找交警部门协调安装安全通道护栏迟迟未得到审批，师生的交通安全问题成了校长的心病。作为学校的责任督学，我也是看在眼里、急在心里。

【案例分析】

如何帮助学校化解难题、排除安全隐患呢？

1.深入调研，探讨解决办法。我通过实地查看，了解了师生交通安全状况，用照片和视频记录了道路拥堵、师生出行困难现象；通过与校长、执勤教师、学校安保人员交流，了解学校存在的困难，同学校领导、教师一起深入分析问题原因，寻找解决问题的办法。最终形成一致意见：一是争取

资金支持，安装安全护栏，开辟专用通道；二是协调社区，增加安保人员，协助学校做好学生护导；三是加强学生交通安全教育，提高学生自护能力。

2.及时汇报，争取专项经费。为尽快解决问题，我及时将学校的学生交通安全问题告知教育局主管科室，并将学校困难向区教育局督导室、区教育局局长办公会进行了汇报，引起了领导的高度重视。区教育局及时划拨资金为学校安装了安全护栏，开辟了上放学专用通道，使师生的出行安全得到了有效保障。

3.协调社区，配备安保人员。我多次到学校所在的南胡西社区找书记沟通交流，反映学校困难，争取人员支持。在我的积极努力下，社区为学校配备了3名安保人员，专门协助维持学生上放学时段的交通秩序管理。安保人员来自社区，既熟悉家长又熟悉居民，能更好地协助执勤老师护导学生，协调家长按规定停车，到指定区域有秩序地接送孩子，也能更好地与社区居民沟通交流，共同维护好校园周边的交通秩序和交通生态。

如今，孩子们上放学可以走专用通道，学校门前的交通拥堵现象也得到了有效缓解，不仅解决了学校和家长的后顾之忧，也使督学与学校的关系越来越亲密。

【案例反思】

一直以来，责任督学因为督得多、导得少，找问题多、帮助解决问题少，导致和学校的关系常常处在疏离的状态。

通过帮助学校解决问题赢得学校的信任与敬重，更好地助力学校发展是我们努力的方向。

一是安全无小事，防患于未然。学校安全事关学生健康成长、家庭的幸福和社会的稳定，是办学办园的底线，是教育行政部门和学校教育工作不可或缺的内容。海恩法则指出：每一起严重事故的背后，必然有 29 次轻微事故和 300 起未遂先兆以及 1000 起事故隐患。学校安全工作的关键是预防，最基础最根本的就是隐患排查和风险管控。责任督学在挂牌督导过程中要想在前头，要善于捕捉和发现问题，对发现的安全隐患绝不能忽视，帮助学校切实把安全预防工作做细做实。

二是督在关键处，导在心坎上。责任督学挂牌督导要将督查的重点放在规范办学行为上，要依法依规进行督查，督底线红线，督保障学校办学的关键性问题，督影响教育教学质量的重点难点问题，督家长关注的热点问题。要将指导的重点放在学校最希望得到帮助和指导的工作上，要善于观察和了解学校的所思所想，及时满足学校的督导需求，帮助学校解燃眉之急。在有效规范学校办学行为的同时，积极帮助学校解决问题，真正起到督与导的作用。

三是架沟通之桥，做协调之纽。要落实好挂牌督导职责，责任督学除需具备较高的专业素质与能力外，沟通协调能力也很重要。督学要做好学校与家长、教育行政部门、政府之间的桥梁，积极与外界协调沟通，争取各方支持，解决实际问题，不断提升挂牌督导工作的实效性。

消除安全隐患促进学校发展

湖北省恩施州恩施市政府教育督导室办公室主任 郭辛林

责任督学要正确认识与理解督导二字的内涵，既要在督导的过程中发现问题，更要帮助学校找到解决问题的方法，促使学校改进工作。这样的督导才会得到学校的认同，才会实现责任督学挂牌督导的价值。

【案例背景】教室漏水孩子苦院墙垮塌心头忧

新学期初，我随首席督学到恩施市舞阳办事处红庙小学进行随访督导。通过听取校长的汇报和校园巡察发现，该校是一所城郊村级小学，由于办学资金短缺和教学设施经费投入不足，致使学校办学条件滞后，具体情况为：

（一）屋面渗水。学校教学楼修建于 1993 年，由于学校资金有限，年久失修，屋面大面积渗水，墙面粉刷体大面积脱落，存在安全隐患。

（二）院墙垮塌。由于暑假水灾严重，一处院墙因山体滑坡导致垮塌，师生生命安全和学校财产安全受到威胁。

（三）供水不足。新修教学楼和食堂供水不足，不能满足学校发展的需求。

上述问题不仅影响了学校师生的生命安全、学校的财产安全，还制约了学校发展，并将影响我市学区制建设和教育均衡发展国家复查验收。因此，校长张昌祥希望尽快解决这些安全隐患，改善学校的办学条件。

【实施过程】情系学校炼慧眼讲究实效真督导

面对这种情况，督导组与学校相关负责人共同分析，制定了“消除校园安全隐患”的解决途径。首先，学校在安全隐患处设立隔离带和警示标语牌，提醒学生不要在有安全隐患的地方游戏玩耍，并且安排值班教师在有安全隐患的地方值守，确保师生安全。同时，我向市教育局递交督导报告，建议教育局分管领导到红庙小学进行实地查勘，了解隐患情况，及时解决。此外，我会同中心学校和教育局有关科室制定解决方案、预算费用，并提交教育局党组会议审议。随后，我与该校负责人一起协同舞阳中心学校、教育局发展规划科、安全科等科室展开了消除学校安全隐患的积极行动……

经过一年的努力，红庙小学在上级教育行政主管部门和有关部门的支持下，获得了千余万元的专项经费和教育教学设施、设备，大大地改善了办学条件，学校的安全隐患逐步消除，校园环境发生了巨大变化。如今，新建教学楼已经投入使用，老教学楼正在进行维修，院墙和山体滑坡治理相继完成，校园内还安装了消防用水和生活用水增压处理设备。

当我再次来到该校进行常规性督导时发现，学校软、硬件设施提升的幅度之大、速度之快令人刮目相看：校园整体布局合理，新旧教学楼连成一体，校门、楼道、教室进行了精心的装饰，校园文化建设独具特色，校园内处处充满生机，处处彰显活力，一所花园式的村级小学已具雏形。

面对这巨大的变化，张昌祥校长兴奋地告诉我：“这是你们的帮助和上级部门支持的结果。”简洁、朴实的话语，道出了学校对督导工作的认可。

【实施成效及启示】 忽如一夜春风来 督导之花遍地开

“只有心存责任使命才能做好督导工作。”红庙小学存在的安全隐患，不是依靠一个校长、一个班子就能够解决的，需要中心学校、教育局主管部门以及市自来水公司等相关部门共同解决。作为督学，我有责任也有义务适时跟进，引导学校积极主动地争取项目和资金，高标准地实施硬件建设，高规格地布置校园文化环境，找准阻碍学校发展的瓶颈和短板，寻找解决问题的突破口，多措并举，解决问题。

通过这次督导，我对“督导”工作有了更深的理解。“督”就是要帮助学校发现办学行为、教育管理、教育教学等方面存在的问题；“导”就是要帮助学校分析问题，协助学校找到解决问题的方法。责任督学发现问题并帮助学校认识、分析问题，继而寻求方法，促使了问题的根本性解决，起到了催化剂的作用。而向相关部门反映、沟通、建议，是为学校服务的一种体现，起到了纽带的作用。也就是说，责任督学在督导中不但要善于发现问题，还要帮助学校分析问题、解决问题，发挥催化剂和纽带的作用，才能体现出责任督学挂牌督导履职尽责的职能和价值。

校园周边安全督导检查工作案例

青海省西宁市城北区人民政府教育督导室督学 龚伟

【案例背景】

《城北区责任区责任督学挂牌督导实施方案》明确指出，责任督学的基本职责包括：对学校依法依规办学进行监督，对学校管理和教育教学进行指导，受理、核实相关举报和投诉，发现问题并督促学校整改，向政府教育督导室报告情况，并向政府有关部门提出意见。

责任督学，不仅在“督”，更重在“导”，“督”中强调“导”，“导”中规范“督”。要正确认识与理解督导二字的内涵，既要在督导的过程中发现问题，更要帮助学校找到解决问题的方法，促使学校改进工作，这样督导才会得到学校的认可，才会实现责任督学挂牌督导的价值。

【案例描述】

城北区小桥大街小学，地处城北商业集中区，周边道路情况复杂，人员密集，车流量较大，车速快，学生人数多，是学生上下学的必经之路，存在较大安全隐患。2017年3月2日，督学组一行到小桥大街小学，就学生上下学的安全工作进行督导。与学校督学联络员、分管安全副校长陈学斌座谈中了解到建设巷路存在安全隐患时，立即与学校校长、分

管安全副校长和总务主任到现场进行检查。经现场查看发现存在几个问题：

1. 该路段比较狭窄。
2. 该路段车流量很大，且车辆行驶速度快。
3. 该路段照明不足，无限速带，斑马线模糊，道路破损，行人随意横穿。
4. 该路段的下穿通道设施不完善，无法通行，形同虚设。

发现安全隐患后，责任区督学立即召开会议，向学校校长反馈情况，并要求：

1. 学校要针对该问题进行安全宣传教育，提高学生安全意识，由分管安全的副校长进行专题教育。

2. 印发《小桥大街道路交通安全致家长一封信》，发放到全校学生手中，教育学生自觉遵守交通法规，拒乘违章车辆，提高安全意识、责任意识，从源头预防，减少交通事故的发生，保证学生上下学安全。

3. 邀请学校综治副校长开展交通安全知识讲座，并采取上安全课、播放安全宣传教育光盘、摆放宣传展板、交通安全知识抢答等学生喜闻乐见和寓教于乐的形式，教育学生自觉做到不坐无牌车、不坐超员车、不坐农用车，提高学生的自我防范意识。

4. 立即向城北区教育局教育科和小桥大街办事处综治办上交安全隐患报告。建议交通执法部门加强巡查、检查力

度，严厉查处交通违法行为，给学生营造一个安全的交通环境。交警部门要对该路段进行改造，并在该路段增设非机动车道、减速带、照明设施等，让学生有道可走，避免人车混杂。

急学校之所急，想学校之所想。针对此问题，我马上协助学校联系教育局教育科、交警部门、综治办、该路段业主单位，希望相关部门联合现场办公，及时解决问题，排除安全隐患。在责任督学的呼吁、反应、沟通下，相关部门积极做出反应。2017年3月9日，城北区教育局教育科、小桥大街办事处综治办、区交警大队等部门联合到现场办公，实地查看，提出解决措施：交警部门负责增设斑马线、减速带、重新喷绘相关标志线、完善警示标牌；该路段的业主单位青海省第一毛纺公司抓紧完善下穿通道设施，早日实现贯通条件，解决行人任意横穿问题；交警部门加强巡逻检查，加大违章查处力度。截止2017年4月20日，交警部门已经在该路段增设斑马线、重新喷绘相关标志线、改善照明设施，整改下穿通道设施，学校门口重新画上交通指示标志。经过责任督学的反映、建议、沟通、协调和帮助，建设巷路存在的安全隐患已经得到很大的改善，为学生、家长的出行带来实实在在的便利。

【案例分析】

城北区小桥大街小学一贯重视安全工作，重视安全教育、

隐患排查，重视专项治理。但建设巷路存在的安全隐患牵涉的单位、部门较多，就学校而言，没有足够的能力去协沟通、协调和处理，学校能做的只是教育、反映问题，而责任督学的介入，充分发挥了督学的特殊身份作用，更利于问题的解决。

【案例反思】

责任督学要本着“为学校服务、为校长分忧”的心态，注重深入现场，注重实地考察，注重跟踪督察，注重掌握最真实的数据，发现最实质性的问题，同时和学校共同寻找整改办法，跟踪整改效果，直至问题得到有效解决。

总之，只有真正为学校办实事，才能体现责任督学的价值所在。

对农村学生走读途中存在安全隐患的督导

新疆维吾尔自治区博尔塔拉蒙古自治州精河县永集湖小学

原校长 谈建新

【案例描述】

我是一名农村小学的责任区挂牌督学，负责精河县托里镇永集湖小学挂牌责任督学工作已有一年多时间。在这一年中，我通过查、看、问、座谈、问卷调查等不同形式，对小学学生走读过程，进行了全方位的了解和分析，结论是：该小学学生都是走读生，并且学生的家庭住址离学校较远，有的超过3000米，大一点的孩子，夏天可以自己骑单车上学，小的只能乘坐车辆上学，学生乘坐的车辆主要有汽车、农用车、三轮电动车、摩托车等，而且有的车辆是严禁载客的、有的驾驶员无证、有的是无营运资格的黑车。接送孩子的家长多数是农民，没有经过正规的驾驶培训，交通法规懂的很少。以上这些因素都对学生乘车、走读带来安全隐患。

我负责挂牌督导的这所小学，现有学生近400人，主要分布在周边的四个自然行政村和两个牧场。学校不是寄宿制，学生全部走读，有1/3的学生，家离学校超过3000米，学生上学需要乘车，学生所乘车辆中有近2/3的电动车，而且基本无证或缺少驾驶经验。2017年5月，该校发生四名小学生乘坐三轮电动车在放学途中，车辆侧翻在路旁水沟中的事件，所

幸没有造成大的伤害。

【案例分析】

农村学生的家离学校较远，乘车走读的学生家庭普遍是农户，靠种地为生，经济条件不富裕，一般家庭买不起小汽车。

这些走读的学生住得比较零散，搞客运的小面包车也不愿意做这些生意。种地的农户家普遍都有三轮电动车和农用车，农村的交通安全管理还存在一些漏洞。家长大多想节省一些租车费用，用自己的电动车接送，家长法律意识、安全意识淡薄，抱有侥幸心理。

【整改措施】

通过与学生的座谈，与农户和家长交流，实地查看、验证等多种途径、多形式地了解学生乘车就读情况，发现了存在的安全隐患，形成书面材料，反映给县人民政府。政府责成相关部门采取多种方式对学生乘车的问题进行了治理：

在校方的支持配合下，统计出有56名学生乘坐他人的车上学就读，有72人由父母接送，统计出载人车辆共有30多辆，绝大部分是电动三轮车。

学校发《告知家长书》、开家长会等形式，告知家长乘车的相关规定和存在的安全隐患。与镇政府联系，安排相关人员帮助治理。将这些问题反映到教育局、公安局、交通局、运管站等部门进行联合整治。县政府非常重视这些问题，经

过调查，安排有关部门联合治理全县范围内的学生乘车走读问题。

目前本地区学生乘坐无牌、无证、非客运车的现象有所好转。我挂牌负责的这所小学，现在部分学生花2-5元坐载客小面包车，有些家长联系私家小汽车接送，但有少数家长还存在用电动三轮车或其他车接送学生的问题。我只能寄希望于政府加大宣传力度，进一步做实群众工作，为了学生的生命安全，为了千家万户的幸福，加大管理力度，彻底根除学生乘车的安全隐患。

【案例反思】

一是深入学校、深入基层、了解学校、了解师生是每个责任督学的第一要务，而能沟通协调、解决问题是督学的职责和义务。因此，责任督学要做好本职工作，需做一个勤快人，做到勤看、勤问、勤查，要善于和学校、教职工、学生、家长、社会进行沟通互动，掌握第一手信息，起到承上启下的作用。

二是责任督学除发挥好“督学”的基本职能外，要进一步发挥“督政”的职能。社会上存在的许多问题，包括与学校有联系的问题都离不开政府的监督，也需要在政府的支持下解决。责任督学除会发现问题，还要会反映问题。在经过深入调查分析，符合实际情况的前提下，形成材料，最好用数据说话，把发现的问题及时反映到上级部门，并能适时督促政

府部门及时处理解决问题，保证校园的稳定和师生的安全。

三是责任督学要发挥好工作职能。要合理运用好督导结果，把督导结果作为加强和改善督导工作的依据，使之在工作范围内更好地、更有效地发挥作用。督学在开展工作中，要求真务实，要坚持原则，又要做到督与导相结合，要和师生打成一片，做校长的好顾问，做师生的好朋友。