

督导在线

督学如何拿好督评这把“尺子”

□ 庄亚洁 韦艳青

责任督学,责任在肩。如何最大限度发挥督学在区域教育发展中的作用?江苏省常州经开区进一步完善责任督学挂牌督导管理体制机制,在实现全区幼儿园、中小学挂牌督导“全覆盖”的基础上,推行“督导室统筹指导、责任片区自主管理、责任督学具体实施”的三级管理体制。在日常督导工作中做到正确指导、及时反馈是挂牌学校对责任督学的期待。

【案例背景】日常督导是每一位督学都要面对的工作,每月布置常态化督导工作时,总有督学面露难色:“我们特别想把工作做好,可我们也不是样样精通,在每次督导过程中规范的标准是什么呀?”的确,督学大多是基层学校校级干部,积淀了丰富的教育教学管理经验,但随着教育形势的不断发展,社会对教育的要求越来越高,个别督学或多或少存在教育教学观念亟待更新的问题,致使督学工作开展难度增加。

作为督学,在“标准”与“落实”之间自己要明晰督导标准——督什么、怎么督,才能拿好评的“尺子”,对标检测挂牌学校的工作质量;对挂牌学校来说,也非常关注督导检查结果,关注校际督导结果的差距并横向比对,督学工作如何做到让学校心服口服,

这都需要督学具有较高专业能力及科学严谨的精神。

【解决策略】带着这样的思考,常州经开区尝试开展“一月一主题,一督一提升”的督学现场会,在提升督学素养的同时满足学校发展需要。从2022年9月至今,常州经开区已组织5次督学现场会,进一步厘清督什么、怎么督的策略,从而达到“督更准、导更深”的目的。督学现场会有三个特点:

一是挂牌校变身培训现场。每一次督学现场会全体责任督学进同一所学校,分组或集中进行督导,现场汇总督导过程中的经验做法,形成月度主题督导规程、步骤及督评标准等实操要领。现场会后,各责任督学分赴挂牌学校,依据实操要领进行督导。每月的督学工作主题都会突出重点检查事项,如规范食堂日常管理、义务教育优质均衡发展评估、幼儿园课程游戏化推进……现场实训与答疑总是在督学迫切的期待中开启,大家找问题、寻答案、听分析、解疑惑,常常是拿起手机收集“现场经验”,为各自进校督导做好充分准备。

二是领衔人变身培训专家。每一次督学现场会由督学个人申报领衔,现场开展微讲座培训,有的将督导指标逐条解读,通过画重点、标要点等方

式,让全体督学明确督学要点;有的从自身经历出发,案例分享式介绍“望闻问切”的督学工作方式;有的交流自己如何以学习者的姿态走进学校,让学校悦纳责任督学……把督导主题变成微讲座的“拉菜单”过程,实则是督学不断加深、拓展对具体任务的感悟、理解过程,也是督学内在介入反向思考如何评点学校实况的过程。而现场会上的一人讲、众人议,也把“拉菜单”过程变为布置任务的过程。

三是讲座变身培训沙龙。每一次督学现场会的督评反馈都以问题导向的沙龙形式进行,引导大家对督导标准再学习,使学校、督学都认识到督导过程就是发现问题、解决问题、提质增效的过程。尤其是互动交流中将学校的好经验与做法为大家所用,使其他学校整改有方向,这是让督学工作由“督”向“导”转变的关键。

【优化提升】“一月一主题”的督学现场会破解了如何督、怎样导的难题,对督学拿好评这把“尺子”起到了实实在在的作用,引导督学明确督导重点与提质方向。但真督实导的关键还在于结果运用,如果缺少结果的运用,就会失去督导的权威性而使督导流于形式。为此督学室加强总结与提升,不断完善,形成了“三单式”督学工作范式。

一月一主题,明确任务单。2022年8月,经开区选聘第二届责任督学16名,要求督学将“督”规范、“导”方向、“诊”问题、“找”亮点、“教”方法、“育”人才等有机结合起来。督导室明确任务单,即年度计划,按照“每年一条主线,每月一个主题”的思路确定方向、下达任务。一方面使督学工作始终行走在区域教育发展的总路线图,另一方面使督学工作在统一的主题下分路出击、校校统揽,将问题逐个击破,将特色一一点亮。如此一来,确实加强了督前指导,也让指标更加清晰化。

一督学一讲座,共研要领单。每次督学现场会将任务单的要求分解细化,便于定性定量分析诊断和检测。现场督导过程中的指导同样重要,督学既要关注挂牌校的优势,也要关注盲点;针对现场发现的问题与挂牌校管理团队逐一分析,通过具体问题让挂牌校意识到每一次督导对于学校规范管理、质量提升的价值。此外还邀请省市督学到现场会进行理论高位引领,提供操作经验,从而形成要领单——现场解剖学校,知晓“症状”要领;专家答疑解惑,知晓“病理”要领;交流研讨提炼,知晓“诊断”与“处方”要领。“督中有导”注重过程

指导,让指标实质化。

一观摩一提升,提交反馈单。督学现场会后,督学要围绕主题到各自挂牌校开展常态化督导,将自己在督导过程中发现的亮点、不足及意见建议如实记录下来,形成反馈单——月度工作报告,这既是对挂牌校专项工作落实的评价,更是对督学工作完成情况的小结。在这一过程中,督学可以针对挂牌校的工作进行一对一指导,使跟踪督导更具针对性与实效性。反馈单的质量与水平纳入督学工作考核中,督导室每月汇总整理问题清单并提交局党委,协调解决难点堵点,力促督学工作关注结果性评价,以指标为导向。

只有真真切切地“督”出问题,明明白白地“导”出方向,才能做好挂牌学校发展的“有心人”和排忧解难的“贴心人”,真正让督学的专业知识与专业能力为区域教育高质量发展保驾护航。

(作者单位系江苏省常州经开区社会事业局)

决策者说

多措并举助力“凤凰”腾飞

□ 阙德用

党的二十大报告指出,高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要政治任务。湖南省凤凰县深入学习贯彻党的二十大精神,深刻领悟教育、科技、人才在全面建设社会主义现代化国家中的基础性、战略性支撑作用,自觉从党中汲取智慧和力量,不断加快建设高质量教育体系,办好人民满意的教育。

【加强党对教育工作的全面领导】学习贯彻党的二十大精神就要坚持和加强党对教育事业的全面领导,加强基层党组织建设,选优配强学校党组织领导班子,落实党组织领导下的校长负责制,抓好书记、校长“一肩挑”,切实增强领导力、凝聚力、执行力。充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用,推进党建与业务双融合、双促进、双提升。加强和改进学校思想政治工作和德育工作,把思想政治教育贯穿办学治校和教育教学全过程,多渠道、多方式传承红色基因,引导学生听党话、跟党走。

【坚持人民至上的办学理念】人民对美好生活的向往落在教育上就是要解决“有学上”和“上好学”的问题,要根据人口分布、地理特征、交通资源、城镇化进程和学龄人口流动及变化趋势,统筹推进城区学校、乡镇学校、乡村教学点建设,优化提质乡村小规模学校;要加强学校卫生室建设,以多渠道引进人才作为突破口,通过“医疗卫生机构+学校”的管理模式,配好学校医务人员;要深化内部管理改革,按照“一个乡镇一所法人学校”的原则实施学区一体化管理,按照“以强带弱”的办法构建城区优质学校与乡村薄弱学校结对帮扶共同体,缩小城乡和校际差距。

【打造忠诚干净担当的教师队伍】教师是教育的第一资源,建设高质量的教育体系必先打造一支高质量的教师队伍。对凤凰教育而言,当前最紧要的是做好教师增量,做优教师存量。因此,凤凰县因地制宜、多措并举加大人才引进力度,拓宽人才补充渠道,强化人才关爱力度,增强教师吸引力,着力引进优秀高校毕业生。做强增量就要强化内部挖潜,腾出编制,面向社会公开招聘紧缺学科教师,着力解决学科结构矛盾和高中教师紧缺的问题;做优存量就要优化师资配置,坚持正确的用人导向,以定编、定岗、定人、定责的方式实施教师全员竞聘上岗改革,构建“能进能出、能去能留”的用人机制,推动实施“县管校聘”改革。

【坚持优先发展提升教育保障水平】坚持把优先发展教育事业作为推动党和国家各项事业发展的重要先手棋。落在行动上就要巩固优先发展教育战略地位不动摇,牢固树立党以重教为先、政以兴教为本的理念,强化顶层设计,统筹近期发展任务和中期发展目标,统筹各级各类教育发展,推动学前教育、义务教育、普通高中教育、职业教育、高等教育、继续教育、特殊教育、民办教育、终身教育、家庭教育、社会教育、老年教育、网络教育、继续教育、终身教育、全民教育、全方位教育的工作格局。

(作者系湖南省凤凰县教育局党组书记、局长)

管理慧语 孙和保 辑

我一直不同意把人分优缺点,这种判断方法,优缺点是个共生体,共同组成了这个人。在特定情况下,它是缺点,但在另一种情况下又成了优点。我判断一个人没有优缺点,只有特点。在特定情况下,他的特点就变成优点或者缺点。人不要着力去想怎么克服自己的缺点,最主要的是去想怎么发挥自己的优点,想想长处在哪里,怎么把长处发挥到极致。

(国防大学教授 金一南)

校长领导力就是校长对职位权力的妥善应用,衡量校长领导力的最佳标准是影响力,特别是教育影响力。“妥善应用权力”的根本在于校长借用职位和组织赋予的权力提升自身在业内外影响力,并且能够调动自己能力范围内的一切影响力,带领全校教职工一起致力于学生的学业提升和全面发展,推动学校可持续发展。

(北京外国语大学附属外国语学校校长 林卫民)

人有闲暇和非劳动时间,才能学习、充电、提升自己。玩是人的天性,倡导“能干会玩”是把员工当作“完整的人”,而不仅是“工作人”。让员工有幸福感,感受到工作的意义,这既能保持员工良好的工作状态,也给进步留出了时间和空间。

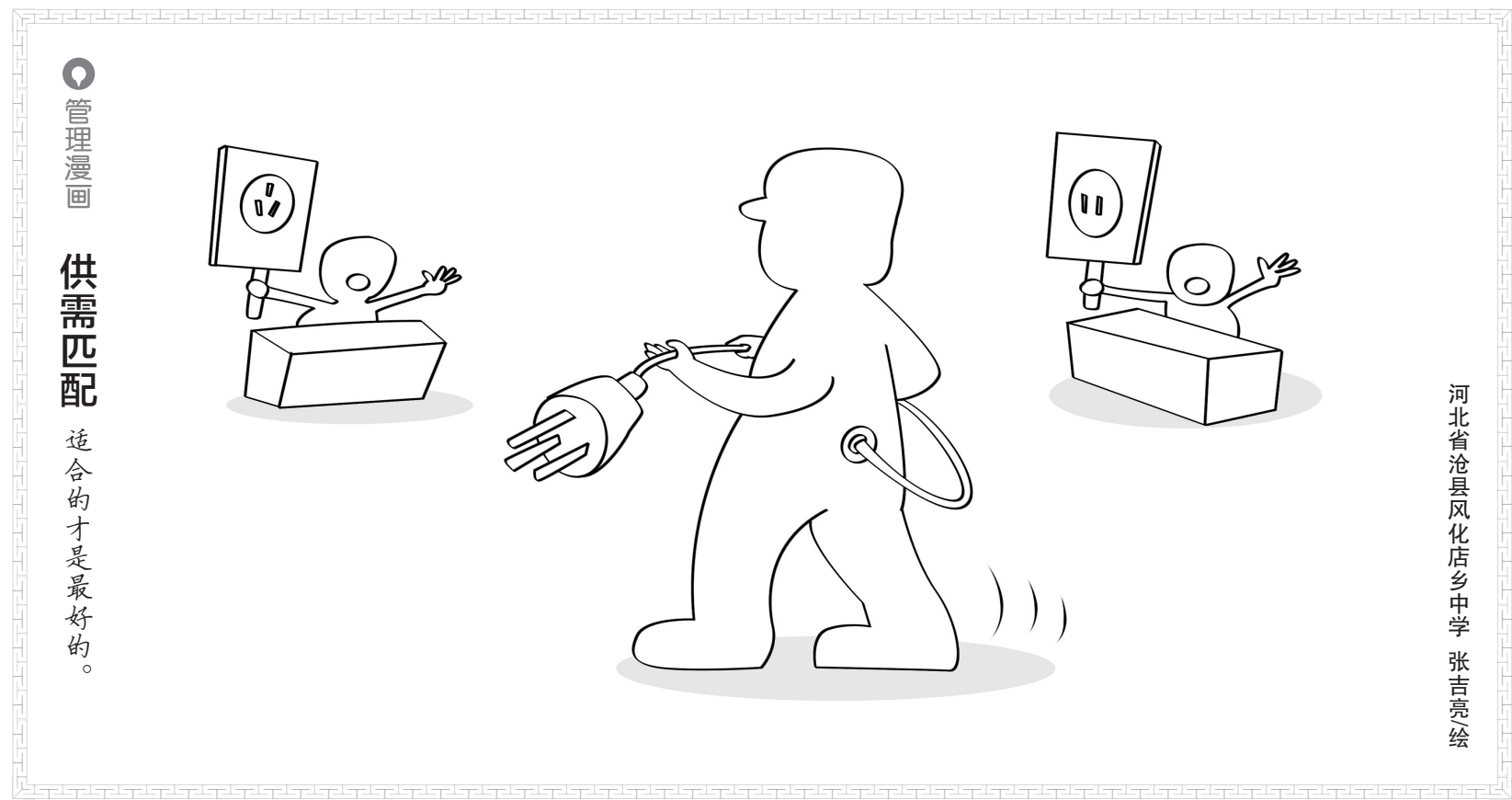
(华大集团执行副总裁 朱岩梅)

人才保障不仅意味着做出“人才是我们最重要的资产”和“战略跟随人才”的姿态,还意味着要为圆穿顶级人才而投入时间和资源。员工必须既有胜任力又有对企业的认同度。有胜任力的员工拥有满足当前及未来业务需求的能力。认同企业的员工会经常应用这些能力,而且可以相信他们一直会这样。领导者可以评估自己的组织在吸引和保留顶级人才方面做得如何,同时还要评估这些人才在尽最大能力去获取最佳绩效方面做得如何。

(密歇根大学罗斯商学院教授 戴维·尤里奇)

超越型领导者不会坚持把自己的欲望放在首位。他们不会要求所有人和所有事都必须围绕着自己转。相反,他们会有意地把重心从自己身上移开,转向一个超越性的外部目标,这样他们就能与自己的团队并肩而立。一个好的领导者永远不会成为一个障碍或对手,他会与他所领导的人产生共鸣,并指明超越他们之间关系的长远利益所在。

(摘自《模仿欲望》一书)



河北省沧县风化店乡中学 张吉亮绘

区域研究动态

实践性作业开启“减负”新探索

□ 刘小毛

为扭转学生书面作业数量过多、质量不高、功能异化等问题,江西省广昌县连续6年开展电子备课,通过集聚教师群体智慧破解学生作业负担重的问题。“双减”政策发布后,广昌县整合电子备课经验,自主设计了76套与电子备课资源配套的《实践性作业参考》,以实践性作业为抓手,积极推行实践性教学,引导学生在有趣的学科实践中高效学习,开启了“减负”学习新探索。

【名师把关,打造实践性作业资源】新课标推崇实践育人的学习方式,同样呼唤设计合理的实践性作业。2021年底,广昌县组织400余名学科骨干老师分组合作,设计开发了涵盖小学3门主要学科、初中9门学科的实践性作业。实践性作业有三种类型:一是引导学生尝试、铺垫、准备功效的课前作业,二是引导学生合作、探究、建构功效的课堂作业,三是引导学生应用、拓展、创新功效的课后作业。这些实践性作业全部上传赣教云平台,供全县教师选择使用。

【课前研讨,推动实践性课堂教学】为提升实践性作业的使用效益,广昌县积极推动学校做好校本教研,指导教师开展电子备课暨实践性作业资源应用的课前研讨。教师根据

学习重难点,充分讨论课前、课中、课后实践性作业的整体设计。教师个人再进行二次备课,为个性化使用实践性作业资源做好充分准备。

广昌县将教师的教学思路与学生的解题思路融为一体,积极探索“五步循环”课堂教学方法:辨一辨,明确问题;说一说,提出设想;议一议,完善方案;做一做,实践体验;评一评,得出结论。在教师的引导下,学生完成一项学习任务,学生成为学习的主人。这种基于实践的学习提升了学习效益,自然“生长”出核心素养。

【多样展示,促进实践性课外活动】指导和督促全县学校开展课外实践活动,最初做起来有心无力,但有了信息化手段的助力就很便捷。在广昌教研工作微信群,各学校以美篇的形式及时汇报学科实践活动、社团开展情况和各种节日活动,县教研室及时组织交流点评。同时,名师工作室网站开辟专栏,展示相应学科生动的实践性课外活动。

2020年以来,广昌采取“学生亲身实践、学校现场评比、县级视频参赛”的方式,开展了6次涵盖所有学段、所有学科的素养展示活动,逐渐呈现“科科有趣、人人参与、层层评

比、个个获奖”的喜人场景。

丰富多彩的实践性课外活动是实践性课堂教学的延伸,有效巩固和拓展了学科知识,发展了学生的兴趣爱好,给家长展现出一种新的课余时间学习方式,自然减轻了学生课外培训负担。

【名师教研,解决实践性教学难题】在推行实践性教学过程中,一些学科教师害怕导致课堂教学“易放难收”,完不成教学任务;一些学科或教学内容与生活实践联系不强,难以开展实践性教学;一些实践性作业要有充分的课前准备,一些教师怕麻烦不愿意开展实践性教学……这些难题是教研的主题,也是教研的出发点。

每学期开学初,广昌教研室在全县开展教研主题调研,将教师的困惑反馈给名师,协助名师选定教学难题、确定教研主题;县教研员参与名师工作室示范课的打磨,提出解决问题的方法;县教研室组织全县骨干老师观摩名师的讲座和示范课,参与完善工作室的教学策略;县教研室督促指导骨干教师在校本教研中传播名师理念,并将名师工作室的教学策略校本化,内化成学科教师的专业素养;学科教师应用名师理念引领学生开展实践性

学习,不断提升学习效益。

在反复实践中,逐步形成了名师教研解决教学难题的“五步循环”思路,即(县名师)明确教学难题—(工作室)提出教学方法—(集中教研)完善教学方案—(校本教研)结合教学实情—(日常教学)深入教学实践。在实践中遇到新的教学难题又成为新的名师教研主题,如此循环推进。

【多元评价,引领实践性育人方向】如何落实“教—学—评”一体化,是当前教育的难题,也是落实新课标的重点。广昌县在教研会议、教学活动中注重实践育人理念的渗透,为全县开展实践育人营造氛围;在教师专业培训、教学常规与业务竞赛中关注实践育人的落实,为教师实践性教学探索“摇旗呐喊”;在学生学业水平监测中增加实践型考题的命题,为学生实践性学习“加分赋能”;在学校办学绩效评估中加重实践育人内容的分值,为学校实践育人“加油点赞”。多元评价的有效落实,促进了教师的实践性“教”与学生的实践性“学”,推进实践性教学向纵深发展。

(作者单位系江西省广昌县教体局教研室)