

中小学校（幼儿园）责任督学挂牌督导工作的实践研究 ——强化责任督学队伍建设之我见

赵文娟

（长春市双阳区人民政府教育督导室）

摘要：自教育部出台《中小学责任督学挂牌督导办法》以来，挂牌督导工作已成为促进学校（幼儿园）规范办学和特色办学的长效督导机制，是助推教育优质发展和快速发展的有效助力措施，全区域、全覆盖、常态化开展责任督学挂牌督导工作，在工作中开拓思路、创新方法、大胆实践、探索出适合本域内实际的科学有效的责任督学挂牌督导管理模式，责任督学队伍建设在挂牌督导中的作用决定了挂牌督导工作的开展效果。

关键词：中小学校（幼儿园）；责任督学；挂牌督导；队伍建设。

自 2013 年，国务院教育督导委员会印发了《中小学校责任督学挂牌督导办法》（国教督办〔2013〕2 号）以来，各地均在不断探索创新挂牌督导工作的有效方法和策略，收获了一大批较好的经验和做法，尤其在责任督学队伍建设方面，更是仁者见仁，智者见智，百家争鸣，百花齐放，不失创新之举，不乏传承之为。几年来，我作为一名督导战线上的老督学，在几年的工作实践中，我也在不断的探索挂牌督导工作的有效策略，我认为责任督学队伍建设是做好挂牌督导工作的关键所在，而做好责任督学队伍建设就必须做到“四要”，即要用好人、要管好人、要培养人、要尊重人。只有这样才能培养出一支堪当挂牌督导重任的责任督学队伍。

一、选有为之人，用所好之士，是责任督学队伍建设的基础

责任督学的职责明确规定：“督学要对学校依法依规办学情况进行监督；对学校管理和教育教学工作进行指导；受理，核实相关举报，投诉；发现问题督促学校整改”。这一责任诠释了对责任督学基本素质的要求，要求责任督学既要懂教育又要熟管理，既要精通业务又要敢于担当，这就要求我们在选人的过程中，一定要充分考虑被选之人能否胜任这项工作。选有为之人，要在骨干教师中选，他们懂业务，善专研，有影响，引领方向。要在学校领导中选，他们懂管理，有经验，善规划，高瞻远瞩。要在退休的优秀教师中选，他们有时间，有情怀，有资源，细致入微。还要在区外知名教师中聘，他们见多识广，站位高远，思想解放，有较强的影响力。这样我们才能组建一支召之即来，来之能战，战之能胜的强健之师，为挂牌督学工作打好坚实的建设基础。

在选人，用人上我们要消除任人唯亲，滥竽充数，宁滥勿缺的错误思想，要拿出礼贤下士，三顾茅庐，月下追韩信的决心和毅力，把真正德才兼备，有教育情怀的专家，学者，名师，校长，请到我们的责任督学队伍中来，增强责任督学

队伍的知名度和认可度。

在选人过程中，我们还要充分考虑个人意愿，要用所好之士。有的人条件很好，能力很强，威望很高，但内心就是对这项工作不感兴趣，对教育缺少热爱，我们则要慎用！一定要严格把好入口关，进行深度考核，绝不轻易聘任每一位督学，也不轻易解聘每一位督学，要尽量保持责任督学队伍的稳定性、持久性和长效性，否则不仅影响挂牌督导工作的开展，还有可能耽误学校（幼儿园）甚至全区教育的高质量发展。

二、定方圆之规，履兴校之责，是责任督学队伍建设的关键

如果把选人用人比喻成责任督学队伍建设的骨，那么规矩，方法和责任就是责任督学队伍建设的魂。俗话说，没有规矩不成方圆，我们要建设好管好一支队伍，就要有相关的制度约束，无论你是专职督学还是兼职督学，都要严格遵守并遵照执行。

责任督学成分复杂，身份特殊，有专家学者，有名师，校长，有退休领导，也有各类先进模范，其身份差异之大不说，年龄也是相差甚远，要想真正管理好这支队伍，发挥他们的突出作用，制度建设，职责分工就显得尤为重要。一是要有完整的学习，宣传制度。明确每位督学都有宣传学习的权利和义务，通过定时，定期的宣传学习，即提高督学的理论水平，又实现区，局，校各阶层对挂牌督导工作的统一认识，真正解放思想，端正态度，把挂牌督导工作重视起来，让挂牌督导工作扬帆远航，畅通无阻。二是要建立兼职督学的例会制度。定期听取兼职督学的工作汇报，研判学校发展过程中出现的问题，每次例会选一所问题较大的学校作为重点督导的对象，举督导全员之力帮助责任督学破解难题，化解矛盾，监督指导学校提高认识，正视问题所在，拿出抓铁有痕，踏石留印的工作态度解决学校发展过程中出现的问

题,扫清发展障碍。责任督学在此过程中也会得到相应的锻炼和提高。三是要建立责任督学日常管理制度。制定工作职责,分工制度,编制督学工作手册,做到工作内容明,工作程序清,工作责任具体,工作效果留痕。使每位责任督学工作起来有章可循,有据可依。每学期抽查2至3所学校,由督导室分管挂牌督导工作的领导牵头,组织全体责任督学共同观摩学习,相比之下即能取长补短又能激发学校和责任督学的自身工作积极性和主动性,对学区内挂牌督导工作起到积极的推进助推作用。四是制定责任督学年度考核制度。依据责任督学工作内容,工作职责,科学制定考核细则,建立政府,学校,家长三级评价体系,实施年终考评策略,对考核结果成绩突出的责任督学,进行表彰奖励,对考核不足60分的责任督学要限期整改或解除聘用,确保责任督学队伍的高素质高效能。

强化督学履职尽责也是提高责任督学队伍素质的有效办法,履职就是要清楚自己该干什么,能干什么,尽责就是要努力干好,要完成使命任务。这就要求每位督学都要有积极上进的整治思想,要有脚踏实地的工作态度,要有破解问题的有效办法,要有敢于担当的能力和魄力。我们要在给督学布置任务,压胆子的过程中锻炼素质,提高能力,在他们履职过程中锤炼意志,提升品质。

三、强理论之研,重实践之训,是责任督学队伍建设的捷径

研训是队伍建设的血脉,只有不断的补充新鲜血液,才能保证督学队伍永葆青春与活力。我认为,责任督学的培训重点在于新理念,新观念的培训,各地责任督学队伍基本都具有一个共同的特点,那就是年龄趋于老化,我们聘用的责任督学除少数在职的以外,其他都是已退休的老领导,老先进,老模范,老骨干,他们所接受的教育理念和退休前接触的教育理念与现在的教育思想有较大的差异,如果解决不了他们教育思想的更新,他们是无法胜任责任督学这份工作的。解决他们的思想观念问题就要从理论研究培训上下功夫。一是定期组织他们学习国家及地方的相关文件精神。二是请专家做关于现代教育理论,教育思想,未来教育发展等的专项培训。三是安排他们到区域外名校参观学习,开阔眼界,解放思想。四是开展现代教育理论论坛,把视觉,听觉,感知到的变化内化于心,外化于行,这样才会真正让他们站在教育的前沿,有效指导学校发展工作。

我还认为做责任督学如果只是把自己摆在检查,指导,督促的位置,就不会发挥更大作用,责任督学只有把自己当成学校的一员,参与到学校的管理中来,才会发挥不可替代的作用,责任督学也能在实践中提高自己自身素质,在履职尽责中增强自身的本领。作为一名责任督学,要做到四会。要会“讲”,讲自己的工作职责,讲上级政策要求;要会“评”,

评学校的计划,规划,评教师的教案,教学;要会“看”,看存在的隐患,看问题的根源;要会“导”,导发展方向,导教学法。这些素养都是在实践中逐渐积累和培养的出来的,作为一名优秀的责任督学,就应该在参与学校的管理中不断把自己融入到学校工作之中,不断提高自身的综合素养。

四、严过程之察,施关怀之爱,是责任督学队伍建设的保障

只有施于情感的关怀,才能使人有血有肉,精神丰满。严不等于刻薄,并非无情。其实,严也是一种爱,严的背后,寄托着无限的希望和期盼,我们对责任督学平时工作过程必须严格要求,这是对其自身成长的负责,更是对教育未来的一种使命担当,对他们工作时间要严格要求,对他们的工作内容,要严格把关,对他们的工作成效要严格研判。通过严的管理,培养他们严谨的工作态度,务实的工作作风,快速的工作效率。

责任督学队伍成分特殊,不乏资深的教育前辈,对于教育前辈我们要给予更多的关怀和爱护,要创造良好的工作环境,

无论政府还是学校,都要积极为他们提供必要的工作条件,学校(幼儿园)要设置责任督学工作室,把最好的办公室给他们用,让他们感受到家的温暖。解决好他们的交通食宿问题,在可控范围内要尽量提高他们的工资待遇,政府要安排挂牌督导工作专项资金,并列入财政预算,保证责任督学工资及时足额发放。同时满足挂牌督导工作的全年经费支出,要尊重责任督学的劳动成果,把责任督学年终评比结果作为绩效考评和学校评先评优重要依据,充分调动广大责任督学工作的积极性和主动性。

挂牌督导工作是教育督导的创新之举,肩负着新时代教育的历史使命,责任重大,使命光荣,作为督导战线上的一位年轻老兵,我将踔厉奋发,笃行不怠,继续和大家一道探索挂牌督导工作的有效策略,不断摸索责任督学队伍建设的的新方法,新举措,与教育督导同仁共同为教育督导事业贡献智慧和力量。

参考文献:

[1]《中小学校责任督学挂牌督导办法》(国教督办[2013]2号)

[2]《中小学校责任督学挂牌督导规程》(国教督办[2013]6号)

[3]《吉林省中小学校责任督学挂牌督导实施细则》

基金项目:

本文系吉林省教育科学“十三五”规划2019年度督导研究专项课题“基于督导制度的区域中小学校(幼儿园)挂牌督导工作的实践研究”阶段性成果,课题编号:DD1966。