

县域基础教育 督导工作的探索与实践

◎主编 王锡兴



齊魯書社

县域基础教育督导工作的探索与实践

主 编 王锡兴

沂南县人民政府教育督导室

图书在版编目 (CIP) 数据

县域基础教育督导工作的探索与实践/王锡兴主编.

- 济南: 齐鲁书社, 2006. 12

ISBN 7-5333-1782-3

I. 县... II. 王... III. 县 - 基础教育 - 教育
督导 - 研究 - 中国 IV. G639.28

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 163012 号

县域基础教育督导工作的探索与实践

王锡兴 主编

出版发行 齐鲁书社

社 址 济南经九路胜利大街 39 号

邮 编 250001

E-mail qlss@sdpress.com.cn

印 刷 泰安市长城印刷有限公司

开 本 1092 × 787 毫米 1/16

印 张 13.625

字 数 280 千字

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 7-5333-1782-3/H·64

定 价: 28.00 元

主 编:王锡兴

副主编:马士轩 薄存华

编 委:王守山 路吉民 杨怒兰

徐庆德 张杰太

序(一)

序

近几年来,围绕教育事业如何实现健康、协调、可持续发展,党中央、国务院做出了一系列科学决策和精心部署,山东省委、省政府也出台了許多配套措施。这些要求变成惠及人民群众的现实首先需要教育工作者认真贯彻执行。山东省政府从2004年开始建立市级政府教育综合督导制度,到今天已形成了省、市、县区相互衔接、相互沟通的逐级督导机制,并在普及九年义务教育的过程中发挥着无可替代的基础性、先导性、保障性作用。

读者面前的这本书就是山东省沂南县人民政府教育督导室、沂南县教育局关于教育督导工作的数年来的原始探索,这里面没有过多的理论色彩,也没有严谨的学术体系,只是他们在学习理解上级文件精神结合老区实际基础上大胆实践的真实纪录。他们所遇到的问题在县区这个层面上有着普遍的意义,他们的做法就是认清一个问题、形成一个决策、组织一支力量、解决一个问题、生成一点经验,凡从事或熟悉这项工作的同志都不难体会到他们的思路是清楚的、做法是扎实的、效果是实在的、经验是可以借鉴的。

伴随着“两基”实施恢复建立起来的教育督导制度,有督政和督学两项重要职能,传统的认识是省市两级以督政为主,县区一级以督学为主。在新的形势下,督导工作必须重视从以下几个方面坚持改革创新:一是进一步完善教育督导制度,建立逐级督政体系;二是切实转变政府职能,提高行政效率,从过去偏重于“行政命令”、直接干预和倚重于微观管理,转变为主要依靠决策、规划、协调、信息服务、政策指导和督导;三是加强政府统筹,推进区域内教育均衡发展,在更高层次、更大范围内统筹和调配教育资源;四是强化教育法治意识,全面推进依法治教,继续落实好《山东省教育督导条例》和新《义务教育法》。

在我看来,沂南教育督导工作可圈可点之处颇多,主要是有这样几点:

一是精心布好准星,打造公平秤。他们认真学习研究上级督导工作的要求,围绕当地政府的宏观决策,结合教育行政部门的工作重点,如义务教育管理体制改单、教育经费“三个增长”、学校布局调整、控制辍学、危房改造、学校安全、职业教育、教师评价等方面,多方论证、反复修改,不断完善了中小学、幼儿园四个序列的千分督导评价细则,为督导工作提供了操作大纲与细目。这是一个必要的基础性的工作。

二是配好督导人员,灵活多样的进行督导。他们从教育、人事、财政、国税、地税及学校不同方面,选拔政治思想过硬、工作作风正派、业务能力高超的人员组成督导队伍,系统的培训之后,在严格的工作纪律保证下,集中督导与分散随访问相结合,深入到相关部门进行验证性、诊断性、推介性的督导,发现问题下发督办通知单,限期改正。这个过程中,他们并没有当甩手掌柜,而是千方百计协调各方面,帮助学校解决实际困难,赢得了基层学

校的信服与欢迎。

三是保证结果公正,发挥督导权威性。作为县区一级,他们一般不采用抽样法,而是对全部单位进行拉网检查,不留空当、不留盲点。无论是单项的还是综合的,督导结果形成过程中,成绩是可以“讨价还价”的,结果是双方达成的,相互认可的。在为期一周的公示期内还可以要求复验、核查。但结果一经确立,除进行每年一度的发展性、进步性表彰通报外,结果还与评优、树先、调干、晋级相结合。这样的结果运用,能有力的发挥督导的效力,树立督导工作权威性,提高督导工作的公信力。

特别值得一提的是,作为县区一级的教育督导工作,他们没有在过去全国先进县区的水平上徘徊不前,而是不断的将工作引向深入,进行新的尝试。把组织建设、队伍配备延伸到乡镇学校一级,各单位都配备了教育督导室主任和相关的工作人员。同时,他们积极协调各方,把对政府的教育投入列为重要指标,纳入党政干部的政绩考核并加大了赋分权重,对乡镇政府的教育投入情况进行强有力的督导,使原来不能及时兑现的教育经费能够得到较好的解决。再就是创造性地开展了随访督导活动,问题采集、深度访谈、思路开拓、措施落实,一抓到底,直至问题圆满解决,把上级的指示精神变成了深入的实践探索,有效地发现并解决了大规模检查所屏蔽的问题。这在经济欠发达的县区中,能够敢做、会做、做到这一点是难能可贵的!

沂南县的教育督导工作,既具有所有典型所有的共性,也有他们自己独到的个性。概括起来讲就是“领导重视、组织得力、方案细致、操作规范、结果权威”。如果还有什么不足或者提点希望的话,我想还应当对现有的做法做进一步的梳理、提炼,使后续工作由经验走向科学,由实践走向理论,尽快形成保障教育综合督导高效进行的策略、技术与方法体系。如,既注重发展水平,又重视发展幅度的静态与动态相结合的教育督导指标体系;教育督导的随机抽样与结果的统计分析技术;督导与评估、自评与他评相结合的验证法、量化计分法的软件开发;促进建立并巩固农村中小学教师工资的保障机制。

总之,事实证明教育督导制度是促进教育事业持续、健康、快速发展的一个总抓手。沂南县的教育督导工作也是我省教育制度创新的一个重要组成部分。值他们经验出版之际,我衷心祝愿沂南的教育督导保持优势,百尺竿头更进一步,用更加扎实的工作来推动一方教育的发展,为全省的教育督导工作再创新业绩、再做新贡献!

国家督学、山东省教育厅副厅长

张志勇

2006年10月28日

序(二)

督导评估:教育事业发展的导航标和推进器

—沂南县教育督导工作的探索与实践

山东省人民政府教育督导室主任 傅收桂

这些年来,我们省的教育督导工作一直在探索中前进,在前进中发展,在全省教育改革与发展中起到了重要的作用。同时,也涌现出不同层面的典型,得到教育部的隆重表彰。沂南县人民政府教育督导室就是其中的代表之一。因为工作关系,我也多次去过这个县,对这个县的教育发展情况是比较熟悉的。最近,我收到了他们《县域基础教育督导工作的探索与实践》一书的书稿,翻阅过程中有许多感受,也让我想起了这个县的一些情况。

据我所知,沂南县人民政府教育督导室于1989年10月份成立,10多年来,他们依据国家有关教育的法律法规,立足山区教育实际,大力开展督导工作,探索出一条适合县区基础教育工作实际的督导工作成功之路,有力地推动了“两基”成果的巩固提高和素质教育的深入实施,保障了义务教育的均衡快速发展,成为我省教育督导战线的排头兵、领头雁,2000年在全省教育督导工作经验交流会上作了典型经验介绍,2002年出席《山东省教育督导条例》新闻发布会并典型发言,成功承办了全国巩固“普九”督导研讨会,2006年在东营、淄博等市地作督导专题报告,2003年被国家教育部表彰为“全国教育督导工作先进集体。”这些都是他们一步一步扎扎实实做出来的,有深厚的实践基础,凸现了教育督导必须坚持的实事求是原则,理论联系实际原则,科学性、可行性、可操作性和导向性原则,创造出自己的一些特点。

教育督导室定位准确。教育督导室能够紧紧围绕县政府的教育工作重点和县教育局的中心工作进行依法督导。在2000年对全县农村小学布局调整工作的滚动督导,2005年对农村中小学危房改造工作的“一月一督查,一月一通报”,2004年对民办幼儿园、民办学校安全情况等督导实践中,抓住重点、深度跟进,将政府的教育决策落实到位。

过程督导求真务实。沂南县教育督导室常年深入基层,对教干教师在岗办公、课堂教学、自习纪律、安全情况、卫生状况、学生午休、晚寝及节假日值班等情况,进行不打招呼、直接入点检查,发现问题,签发《督查表》、《督办单》,限期整改。这种随访督导检查的方式,对保障学校全面贯彻党的教育方针,规范教育教学秩序,发挥着极为重要的作用,不失为各级教育督导部门加大督导力度的有效督导形式而加以强化。

坚持科学督导、依法督导。沂南县教育督导室依据国家教育法律法规,制订下发了

《乡镇教育工作目标责任制考核办法》,《关于建立教育执法目标责任制的实施意见》,初中、小学、幼儿园等5个《千分督导评估细则》,中小学《教师千分督导评估细则》等督导评估方案,构建起了科学的督导评估体系,为有效开展督政督学提供了科学依据。他们实施的督导评估现场打分、双方签字、当场反馈的“阳光督导”,深受被督导单位的欢迎,保障了评估结果的客观公正。

大力拓展督导领域,不断创新督导机制。沂南县教育督导室加大了对乡镇教育投入、教师工资发放、预算内生均公用经费拨付、危房改造等督导力度,保障了政府教育行为到位;对民办幼儿园、民办学校的督导检查,规范了民办教育行为;实施学校升降级管理,促进了薄弱学校的发展;按照办学水平进步名次进行表彰,调动了各个层次学校的办学积极性;实施督导结果与表彰先进单位、教干任免等5个挂钩,牢固树立了督导的权威地位;对督导检查情况编发《沂南教育督查》简报,通报全县,增强了督导透明度。

这反映在沂南县教育督导室编撰的这部书稿中,比如该书《督导纪实篇》,真实地记录了沂南县教育督导室对乡镇政府教育工作和对学校的督导检查情况,其中对政府教育投入、教师工资发放、预算内生均公用经费拨付,对学校教学秩序、常规管理等方面的督查纪实,客观真实,实事求是,对查出的问题不回避,表现出沂南县教育督导室敢于督导、敢说真话的敬业精神和求实作风。从中我觉得他们的工作是这样展开的。

一是大力加强督导制度建设,形成了一套比较科学完善的督导制度和评估体系,保障了教育督导依法科学有序开展。该书《制度建设篇》重点介绍了他们的督政督学方案及其有关督导规章制度建设情况。他们制订的《关于加强教育督导工作的若干规定》,为教育督导工作提供了“尚方宝剑”;他们制订的《乡镇教育工作目标责任制考核办法》的有效落实及其教育工作在县委、县政府整体工作考核办法中所占权重的大幅度提高,足见其督政方案科学可行;他们制订的对学校、幼儿园和教师的7个《千分督导评估细则》及其《督导评估工作规程》具有较强的科学性和导向性;他们建立实施的对薄弱学校进行重点督导帮扶制度及对学校实行动态管理,按升降情况进行表彰,有力地促进了薄弱学校的发展,保障了义务教育的均衡发展;他们将评分标准细化,编成《评估手册》下发学校,年终评估时依据评分标准现场打分、当场反馈,充分证明其具有很强的可操作性;他们建立实施的随访督导制度,具有很强的导向性和实效性。

二是不断完善督导机制,认真落实督导措施,注重督导结果运用。他们根据国家有关教育法规,以推进素质教育为中心,以巩固“两基”成果为重点,扎实开展督导工作,成功助推了全县教育的改革与发展,牢固树立了教育督导的权威地位,他们的督导工作和评估结果得到了县乡党委、政府的认可,学校教干教师的认可,社会各界的认可。在沂南县,教育督导已经成为深入实施素质教育、全面提升办学水平、不断增加教育投入的助推器和导向标。凡涉及政府教育行为的事,凡涉及学校改革发展的事,都有教育督导的积极参与,而且督导的作用还非常大。

三是坚持理论联系实际的原则,注重在督导实践中丰富督导理论,又用督导理论指导督导实践。他们对省市教育督导工作的要求,学习是认真的,领会是深刻的,行动是迅速的,探索是深入的,总结是经常的。这些经验比较全面具体地解释了县区基础教育督导所担负的督导使命,界定了督导工作的范围,探索了行之有效的督导方式。比如,在《经验总结篇》中,许多督导工作经验做法曾在国家《教育督导》、《现代教育导报》等报刊介绍或在全省、全市推广,具有较高的参考价值和借鉴作用。这就从理性高度、学术层面来进一步研究与推进督导工作,解决了怎么做、为什么这样做、今后还应当怎样完善的问题,工作思路与线索显得非常清楚。

总之,这是一部实践纪实与理论升华相结合,科学性与可行性相统一的督导工作探索成果,在全省各县区属于首创,虽然体系不是那么严谨,有些部分难免有些交叉重叠,但这也质朴地保持了工作中的原生状态。我觉得,对县区一级基础教育督导工作如何进一步科学定位,选准督导主攻方向,卓有成效地开展教育督导工作,充分发挥教育督导的监督、检查、评估、指导的职能作用仍然具有较强的借鉴与指导作用。希望全省教育督导工作者和各级教育行政部门领导,认真读一读《县域基础教育督导工作的探索与实践》一书,借鉴沂南县的成功经验,进一步提升教育督导的地位,加大督导力度,创新督导措施,不断发挥督导工作的效能。为新《义务教育法》的全面贯彻落实提供保障,为教育改革发展贡献自己的力量。

也希望沂南县教育督导室以该书的出版为新起点,再接再厉,不断开拓创新,进一步发扬求真务实、敢于督导、敢为人先的拼搏精神,继续发挥教育督导排头兵的榜样作用,与全省其他先进单位一道通过教育督导为全省基础教育改革与发展提供新的推进力量。

前 言

1977年9月9日邓小平同志在《教育战线的拨乱反正问题》中指出：“要健全教育部的机构，要找一些四十岁左右的人，天天到学校里去跑。搞四十个人，至少搞二十个人专门下去跑。要像下连队当兵一样，下去当‘学生’，到班里听听课，了解情况，监督计划、政策等的执行，然后回来报告，这样才能使情况反映得快。可以首先跑重点大学，跑重点中学、小学。这些就是具体措施，不能只讲空话”。正是邓小平同志的这些务实倡导，才使我国教育督导制度得以重建，并延伸到省、市、县区，在教育改革与发展中发挥了独特的作用。

但作为基层的教育督导，很长一段时间以来，从制度、职能、管理等方面都是一片空白。1989年山东省沂南县开始正式建立教育督导室，各项工作从零开始，为了真正干好这项工作，充分发挥教育督导的职能作用，我们督导室全体同志立足实际，大胆探索，确定了“学习——实践——总结——改进——提高”的工作思路。首先有所作为，然后让各级领导、社会各界进行评判。通过反复学习，我们初步掌握了督导工作的工作职能、常规要求、隶属范围等基本常识，并在多年的学习、实践、总结中，我们进一步认识到：教育督导是代表同级政府行使管理教育的行政机构，按照“办好教育为人民”的宗旨，依法对本辖区内的教育工作进行监督、检查、评估、指导，始终围绕着上级政府部署的教育工作和教育主管部门的中心工作而创造性地开展工作，以确保教育工作始终沿着健康的轨道快速发展，努力谱写出“办人民满意的教育”的感人诗篇。

为保证政令畅通和教育问题警觉的前哨卫兵

一般来讲，上级各级政府、各级教育主管部门，根据教育形势的发展需要，及时召开各种会议，研究部署各项重要的教育工作。但是，由于主客观等方面的原因，有时上级的各种指示精神在基层学校往往不能及时落实到位，有的在落实中还走形变样。针对这一实际问题，我们首先把督导工作的着力点放在督促落实上级领导部署的各项任务上，建立实施了教育工作跟踪回访制度，针对问题进行跟踪检查，督促落实，直至问题解决为止，保障上级领导部署的工作得到不折不扣地贯彻落实，真正达到政令畅通之目的。如教育局要求各学校教干有事要按规定向教育局请假，但这个规定多年来执行的一直不太好，通过我们随访督查，促使校长有重大活动自觉向教育局请示，有事外出按规定向教育局请假，因为督查发现校长外出若不请假，就视为不在岗，就扣分、通报。目前教干请假制度逐步完善，维护了教育局的权威。再如义务教育阶段学校如何有效控制学生流失，从根本上解决好学生进得来、留得住、学得好的问题，是县乡政府、教育行政部门和学校值得探究的重要

问题。督促乡镇政府强化政府行为,督促各学校抓好控辍成为教育督导部门的重要职责,根据这一工作实际,我们在乡镇政府教育工作考核方案和学校《千分督导评估细则》中加大了控辍权重,并分别到各乡镇政府、各学校去督查,去做深入细致地调查了解,帮助他们分析、研究控辍的有效措施,鼓励、督促他们去更快、更好的巩固义务教育普及程度,经过反复地督查,反复地工作,使乡镇领导及学校领导始终感到我们在帮助他们,从而使他们全方位、多侧面地着手解决问题,有效地遏制了学生流失,巩固提高了“普九”成果。再就是学校日常管理工作,特别是安全问题,如水、电、火、饮食卫生的防范落实问题,学生午休、晚寝的教师值班问题,学校 24 小时站岗值班的落实问题,危房改造的落实问题,日常校容校貌整洁问题,课程开设的落实问题,学校日常办公秩序问题,等等,我们都督促各学校完全按照教育局领导的部署要求去一一落实,这就使学校思维由单纯的“应查”转变为“应需”。所以从这个意义上来讲,督导室就是一个落实各项工作的加油站,通过这个加油站给他们以不竭的工作动力,让乡镇政府和基层学校从这里得到工作的强力支持。

作为督导室,实际上是一个教育教学工作的检查机构。它的检查不能只停留在上级领导安排什么工作才去检查什么工作,相当大的一部分是靠自己高度的责任感,较强的灵敏度,敏锐的洞察力,去捕捉各种有关信息,站在教育工作的前沿阵地,立足于关心教育、热爱教育、保护教育的高度,去开展各项工作。特别是一些有关安全等方面的工作,一旦出现了险情再去检查,为时已晚,亡羊补牢是不可取的。对于学校安全等问题,我们高度重视,始终把督查工作主动地尽早地去安排,立足于将各种不安全因素消灭在萌芽状态之中,确保我县教育始终在安全健康的快车道上高速行驶。如 2004 年年初我们发现民办教育在交通安全、校舍、玩具、饮食卫生等方面存在着严重的安全隐患,于是我们向上级领导递交了关于对全县民办幼儿园的校舍、交通、饮食等方面的安全进行一次全面检查的可行性报告,待领导批准后,我们联合民办教育办公室、幼教教研室,与县交警、建设、交通、卫生防疫等有关部门,进行了历时一个月的拉网式检查,针对发现的一些令人十分担忧的不安全因素,采取了一系列应急措施,如扣押各种不合格车辆,没收大批不合格的食品,把这些极大的不安全因素尽早地消灭在萌芽状态。我县教育督导室有超前的工作意识,对民办幼儿园安全检查比市里要求提早了半年多。

当好规范办学行为和教育教学秩序的忠诚卫士

教育督导的重要职能之一就是监督各学校全面贯彻党和国家的教育方针,指导各学校按照课程标准,开全课程,开足课时,真抓实干,教书育人,全面实施素质教育。为此,我们把督查学校全面贯彻党的教育方针和教干教师办公教学作为随访督导的重点内容,狠抓落实,取得了明显的成效。我县教育督导室自 1999 年制订了各级各类学校的《千分督导评估细则》后,为学校的工作提供了一个导向标。我们运用《千分督导评估细则》引导学校将各项工作纳入科学有序的管理轨道,真正做到管理有章可循,有法可依,使学校进

一步端正了办学方向、明确了办学标准。以前有些学校受考试指挥棒的影响,不按课程标准要求开设课程,上级考什么,教师教什么,不考就不开课,特别是音体美劳、实验教学等课程时开时停,课程表上有,实际却不上,有的学校还搞两套课程表,一套应付上级检查,一套实际使用。在教育教学秩序上,表现在上级检查时各项工作做得很好,但日常工作却有些松懈,甚至出现教干教师空岗、缺岗、自习纪律差、体育课教师不在场学生自己玩、教学秩序较混乱、体罚学生等现象。针对这些实际问题,我们经过深入调查,分析研究,认为服务于学校不应仅仅是在年末期末,而应在过程服务上下功夫,应将督查工作的着力点贯彻于全程当中。为此,我们采用不打招呼进学校、进课堂的方式,对全县中小学的教干教师办公、课堂教学、自习纪律、课程开设、安全工作、学生午休晚寝、学校站岗值班、教师职业道德等情况进行全方位的随访督导检查,专门印发了《随访督导检查记录表》,每到一单位将督查情况如实记录下来,一式三份反馈给被督导单位和当事人,并将督导检查结果计入学校的年终综合督导评估总成绩。自2003年以来,我们共签发《随访督导检查记录表》350余份。我们还对问题较为突出的学校签发《随访督导检查督办通知单》,责令限期整改,到目前共签发《督办通知单》120余份。这种不打招呼进行督查的做法,为学校进一步加强常规管理起了至关重要的作用。因为我们查到的问题,有些是学校不易发现的问题,这就给学校的常规管理找出了弱点,为学校进一步改进提高工作提供了有效地管理参数,也有效地堵塞了学校管理方面的漏洞。面对我们的反馈意见,许多校长感叹“真没想到还会有这样的问题,今后真应该注意这方面的问题”。由于学校在管理方面引起了高度重视,从而有效地提高了学校的管理效益。

在不打招呼、推门检查开始之初,有的人认为查出问题就通报、就曝光,有些不太讲人情,特别是有些校长、有些教师更是这样认为。所以,该项工作开始时确实遇到了一些困难,但经过一段时间实践后,校长们开始转变思想,认为督导室揭他们的短实际是在帮助他们工作,为他们加强管理、进一步提高管理水平提供了可靠的依据。有些学校也仿效督导室的工作方式,进行了不打招呼的各项检查,以保证教育教学全程的优质化,不再出现不该出现的问题。如今校长们都说,“督导室的同志真是为我们的管理提供了真诚服务”。因而,许多校长纷纷邀请督导人员到他们那里去检查,以达到进一步帮助学校提高管理水平、提高管理效益的目的。

我们检查还注重选择在最冷、最热时,开学初、放假前进行。这样做,一方面督导人员不怕吃苦的精神为基层教干教师做出了榜样,另一方面在这些时间内学校管理往往比较松懈,容易出现教干教师空岗、缺岗、教学秩序较乱和发生安全事故等问题。我们以规范教育工作忠诚卫士的身份不失时机地去督查,去捕捉信息,给领导提供了有效管理资源,为领导决策提供了真实依据,更重要的是促使学校加强了常规管理,提高了管理效益,有效避免了一些问题的发生。我们在全年内不定时、不定期对全县中小学进行不打招呼的随访督导检查,对规范各学校办学行为和教学秩序起到了至关重要的作用,被市教育局领

导称为“开创了临沂市教育督导工作的先河”。

成为政府加大教育投入的助推器

虽然县级教育督导室工作的重点是督学,但督政也是工作的一个主要层面,督促政府增加教育投入、加大对教育的管理力度也是督导室的工作重点之一。我县是经济欠发达县,经济发展相对滞后,但教育更是需要投入。如:办学条件改善、危房改造等方面需要政府大量的投入,特别是义务教育学校预算内公用经费的拨付更是维护学校正常运转必不可少的重要资金来源。这一切既需要上级政府下发文件予以确定,又需要有一套相应的督导考核机制督促落实。针对这种情况,我们首先起草有关文件,递交县委、县政府,向领导建议陈述,分析教育发展面临的困难,增加教育投入是政府的职责,办人民满意的教育是功在当代、惠及千秋的善事、好事,以引起领导对教育工作的高度重视。我们起草了乡镇政府教育工作督导考核方案,年初将《方案》下发给各乡镇政府,引导各乡镇优先发展教育。我们加大了过程性检查监督力度,分阶段及时将各乡镇政府对教育工作的支持、管理,特别是教育投入情况通报全县,让全社会都来关注教育问题。其次,注重培养典型,通过召开现场会、通报名次来督促政府加大对教育管理和教育投入的力度。如2004年10月份我县在青驼、双墩两个乡镇召开了教育投入现场会,将随访督查乡镇的情况排出名次予以通报,对管理和投入力度不够的乡镇提出要求,对工作较好的乡镇进行表彰并提出更高的要求,基本达到了预期的目的。在对学校工作的督导检查中,发现了个别乡镇有挪用学校危房改造资金现象,虽然仅仅是发生在极个别乡镇,但这是一个极为不好的现象,于是我们又向领导递交了《关于对危房改造资金管理使用进行一次全面检查的可行性报告》,随后对该项工作进行全面督查,督查结果上报县政府,较好地解决了个别乡镇挪用危改资金的问题,县里借机建立了危改资金封闭运行机制,实行专项资金专户管理,确保了危改资金专款专用,全部用于学校危房改造,真正让老百姓的孩子在坚固耐用宽敞明亮的教室里上课学习。2005年7月我县在大庄镇召开了乡镇党委书记参加的危房改造现场会,县委书记、县人大主任等县主要领导冒雨带领各乡镇党委书记参观了危改现场,并提出对中小学危房改造建立“一月一督查、一月一调度、一月一通报”的“三个一”制度,8月18日、9月20日又分别在双墩镇、依汶镇召开了危改现场会,及时通报了各乡镇的危改进展情况,加快了全县中小学校的危改进程。第三,扎实搞好年终督导评估。年底,我们对全县各乡镇政府教育工作进行综合督导评估,评估结果纳入了县委、县政府对乡镇党委、政府的年度考核。同时,县里还根据教育督导评估结果,采取以奖代补的方式,发放危房改造资金等教育专款,使政府教育行为得到强化,也有力地支持了我县的教育教学工作。如今基层学校教干、教师无不拍手称快,说“督导室不但在教学管理方面给我们无私地帮助,而且还解决了这么多年来悬而未决的教育投入问题”。

精心制订科学评价学校和教师工作的计量器

督导评估实行“动态管理”,有效促进了薄弱学校的发展。自1995年以来,我们一直实行教育综合督导评估排名表彰,牢固树立了教育督导的权威,对乡镇和学校发挥了极大的激励作用。但是,任何事物都具有其两面性,教育督导评估也不例外,从最近几年的实际情况看,有些薄弱学校由于基础差、底子薄等种种原因,他们再努力也很难进入表彰的行列,这样极不利于薄弱学校的发展,特别是有悖于教育部制订下发的《关于进一步推进义务教育均衡发展的若干意见》精神,于是我们及时调整了工作思路,将过去绝对评价办法改为实行动态评价管理。其基础参照标准是近6年各学校在全县督导评估位次的平均名次,决定从2005年开始,以此为基础对学校实行动态评价管理,不仅看绝对成绩,同时看在此基础上的进步幅度,重点以其进步幅度的大小来确定表彰单位。该方案公布后,各学校校长认为公平、公正,特别是对于基础比较薄弱的学校来说,终于有了获奖的机会,因而增强了工作信心,用他们的话说那就是“今天终于看到了能取得胜利的曙光”,这无疑对教育均衡发展将产生十分明显的促进作用。

建立了科学的教师评价机制。全面科学评价教师工作是教学管理的重要组成部分,也是许多校长感到比较困难的问题,在教师管理工作中,我县一直缺乏一个统一的教师管理评价标准和尺度,全县各级各类学校对教师的评价全部由各单位自己制订标准评定,这样做最大的弊端就是各学校教师一旦进入全县评比,就没法操作,只能是笼统地、模糊地进行,致使在教师的评比中存在着一些不够公平合理的问题。在这种情况下,急需有一个统一的标准和尺度,对他们的工作进行一个系统、全面而又科学地评价。为了满足教师们的这个要求,2005年我们决定着手制订一个全县教师工作的评价标准。为确保其可行性,我们在部分学校试行半年后,在总结经验的基础上,协同人事科、教研室、普教科、电教站等有关科室,全力制订了教师评价标准,印发了《沂南县初中教师千分督导评估细则》和《沂南县小学教师千分督导评估细则》。这两个《细则》既为全县教师评比提供了刚性依据,又为学校加强教师管理提供了较为科学的评价标准,还为教师做好每一天的工作提供了行动指南。《细则》推行后,校长们拍手称赞说“终于有了一份便于我们管理教师、评价教师的依据”,教师们更是高兴,说“他们可以把自己真正放到全县范围内进行系统的比较了,可以真正体现自己的价值了”。由于《教师千分督导评估细则》中规定,他们教师个人的成绩,前提是学校进步情况,在实行动态管理后,不仅只是薄弱学校的校长看到了获奖的希望,而且这些学校的教师纷纷说他们也有展示自己的机会了,再也不用因学校成绩差而苦恼,不再为向好单位调动而奔波,可以将更充足的精力用来从事教学工作,因而有效地稳定了这部分教师的工作情绪,为加快薄弱学校的发展提供了动力和保障。

成为教育工作信息联络和矛盾调解的工作站

教育督导要成为教育工作的信息联络站。作为基层教干、教师,他们有时对领导的决

策理解不够透彻,认识不够到位,所以有些工作落实起来有困难,于是我们就及时做大量的解释工作,进一步将领导的要求、决定向他们解释,使他们对有些问题由不理解到理解,由不想执行到自觉执行,从而有效地进行了感情交流,密切了干群关系。多年的工作实践使我们认识到,作为督导室,应是一个上下工作的联络站,既要成为领导的“千里眼”,又要成为教干、教师的贴心人。

对下级政府、教育行政部门和学校落实国家有关教育的法律法规、方针政策、上级领导的决策等情况进行督导检查,保证落实到位,并及时为上级领导决策提供有效的依据,是教育督导的神圣职责。因为上级领导特别是县教育局领导因公务繁忙不可能专门拿出更多的精力到基层去调研,但却十分需要了解基层学校的实际情况,以便及时调整决策。这个任务,对我们督导室而言,真是非我莫属。就我县来说,我们督导人员几乎常年在学校督查,能及时捕捉各学校的各种信息,而有些信息领导是不容易了解到的,如果我们及时提供给他们,这对领导及时调整决策思路是极为有利的。如我们在随访督查中发现的问题,开始时领导们感到十分惊讶,有些事、有些问题他们根本没有听说过,但事实的确存在,必须面对,并认真研究,落实措施,加以解决,所以,领导对此十分重视。

教育督导要成为教育工作的矛盾调解站。在日常的教育教学工作中,作为基层的学校所做的是面对面的工作,很难避免产生这样那样的矛盾,由于学校的本身职能有限及其它客观条件方面的制约,有些问题还真是不好解决,致使有些疑难问题一拖再拖,严重影响了学校的健康快速发展。发现这些问题后,督导室的同志迎难而上,主动去帮助学校解决这些疑难问题。2004年以来,我们先后帮助杨坡小学、高里小学等单位解决了一些非常棘手的问题,化解了矛盾,协调了关系,稳定了情绪,凝聚了人心。近两年来,学校里存在疑难问题,不再害怕督导室通报、曝光,而是主动地向督导室反映,我们一旦接到有关这方面的信息,便直接深入到工作点,进行了解问题、分析问题、解决问题,特别注重帮助他们分析产生问题的原因,寻找解决问题的办法,真正树立了教育督导室为学校排忧解难、服务于教学、服务于管理的良好形象。

教育督导人员打铁更需自身硬

要想真正开展好教育督导工作,建立一支业务素质高、工作能力强、作风正派、善打硬仗的教育督导队伍是不可缺少的。我们认为教育督导要有所作为,最关键的还是要切实加强督导人员的自身建设。我们督导室全体工作人员,提出了一个内部口号,叫做“学习、学习、再学习,实践、实践、再实践”,学习提高素质,实践提高能力。俗话说得好,打铁还靠自身硬,督导必须自身强。如果我们干督导这项工作,没有过硬的理论水平和业务素质而去督导检查别人那是没有说服力的。为此,我们首先加强了业务学习,硬性规定每周—为理论学习和工作实践反思日。我们日常学习的材料主要有:国家教育法律法规方针政策,“三个代表”重要思想,素质教育理论,新课改理论,《教育督导》、《现代教育导报》

等报刊文章。除学习规定的文件、资料及外地的先进经验外,还要整理上一周的工作实践,并将学习与实践相结合,上升到一定的理论高度,哪怕每人仅写出一句话也行。这样日积月累,就形成了一些我们自己的东西。

其次,我们规定,周二至周五为基层调研检查日。我们根据情况深入基层检查,一般情况下平均每周不少于3天,每位同志每天工作完后必须交一份或者合写一份工作记录单,坚决杜绝工作空白现象,这样为我们通报各项工作提供了真实的第一手材料。

第三,我们制订了严明的工作纪律。由于我们的督导评估结果直接与各乡镇、各学校的工作政绩挂钩,因而自然会引起被督导单位领导的重视,所以,自觉顶住礼品关,自觉做到秉公执法,两袖清风非常重要。为此,我们对督导人员提出了明确的要求和铁的纪律:上班要按时守时,工作要高效快速,督导要秉公执法,记录要实事求是,检查要拒收礼品,办事要大公无私,自觉维护教育督导人员的良好形象。

几年来,我县教育在经济欠发达的情况下却取得了长足的进步。县教育局有90余项(次)工作受到市级以上表彰,先后荣获“全国教育督导工作先进集体”、“全省民主管理工作先进单位”、“全省创新教育先进单位”、“全省危房改造工作先进单位”等荣誉称号。这些成绩的取得都与教育督导工作是分不开的,也可以说没有教育督导工作,就不可能在落实中到位,在到位中创新,在创新中发展。我们将具体研究新《义务教育法》颁布后落实中出现的新情况与新问题,按照省、市教育督导工作的新要求,继承传统、保持优势,百尺竿头、更进一步,为教育事业的发展做出新的贡献。

目 录

前言.....	1
---------	---

第一部分 经验总结篇

认真贯彻落实《条例》 努力开创教育督导工作新局面	1
健全督导评估机制 推进素质教育实施	4
沂南教育督导:创新机制 拓展领域	9
拓展督导领域 创新督导机制	11
构建科学督导机制 推进基础教育发展	14
强化教育督导评估 加快落实义务教育	16
督导评估—实施素质教育的导航标和推进器	29
创新求实 谱写教育督导新篇章	34
运用教育督导实现政府教育意志向教育行为的转化	36
强化四种行为 完善两项制度	39

第二部分 制度建设篇

关于加强教育督导工作的若干规定	43
关于建立教育执法目标责任制的意见	45
一九九九年度乡镇教育工作目标责任制考核办法	53
乡镇教育工作综合督导评估方案	56
沂南县中小学校幼儿园督导评估工作规程	60
沂南县初级中学千分督导评估细则	68
沂南县小学教师千分督导评估细则	80
沂南县中小学校督导评估工作手册	86