

2020年第3期 总第 031期

EDUCATION SUPERVISION AND ENFORCEMENT

教育

督导与执法

主管 / 上海市教育委员会

主办 / 上海市教育督导事务中心

内部资料 免费交流

准印证号：(K) 0712



再谋划 再攻坚 再出发 推动上海教育督导改革再上台阶
宝山教育督导：大胆创新 促进宝山教育事业新发展
学校食堂“洗菜”无小事



上海市实施2020年国家义务教育质量监测动员暨培训会顺利召开



为确保2020年国家义务教育质量监测在本市顺利实施，8月28日，上海市实施2020年国家义务教育质量监测动员暨培训会采用线上线下融合的方式顺利召开，主会场设在上海市校园安全管理中心，分会场设在浦东、黄浦、静安、闵行、松江、青浦六个样本区。市教委督导室主任张慧、市教育督导事务中心主任毛爱群、视导组成员以及六个样本区分管教育局长、督导室主任、招办主任、基教科科长等相关负责同志出席会议，会议由张慧主任主持。

张慧主任强调：当前质量监测工作被赋予的使命感进一步增强，监测结果应用教育实践的进程进一步加快，而今年突如其来的新冠疫情，对监测实施提出了更高要求，各样本区必须统筹做好疫情防控与监测实施工作。市教育督导事务中心钱佳老师围绕2020年监测概况，基本工作要求等问题开展培训。毛爱群主任对各样本区提出了三点要求：一是规范流程；二是加强协同；三是确保质量，并希望今年的六个样本区再接再厉，圆满完成2020年国家义务教育质量监测工作。

供稿：傅彦

上海市开展2020年秋季开学准备工作专项督导

为进一步落实上海市教委开学工作部署及防疫工作相关要求，各区人民政府教育督导室组织区内专兼职督学，协同多方力量，对区内中小学、幼儿园等开学准备工作进行了专项督导。

徐汇督导室组织责任督学开展全覆盖督导，关注学校防疫工作及心理健康工作。嘉定督导室组建由专职督学、教育局职能科室共同参与的督导组，围绕“组织体系和工作制度、开学保障准备、重点区域、健康宣教”等四方面逐项核查。长宁督导室组织以“学校开学疫情防控和食堂食品安全工作”为主题的全覆盖督导，关注落实防疫工作、学生用餐安全及节约粮食等工作要求。杨浦督导室聚焦“加强组织保障、严格疫情防控、校园安全管理”等三大板块，采取回头看的方式进行督导。闵行督导室重点关注疫情防控、校园安全、“创全”工作、开学条件保障等方面，并对学校办学过程中碰到的困难予以关注和指导。

各区责任督学积极行动，关注细节，充分发挥监督、指导作用，切实保障学校开学工作平稳有序，凸显督导成效。



供稿：龚燕

责任编辑：高臣

CONTENTS

2020年第3期 • 总第031期

目录



专稿

- 3 再谋划 再攻坚 再出发 推动上海教育督导改革再上台阶

张 慧

- 6 宝山教育督导：
大胆创新 促进宝山教育事业新发展

马晓敏

长三角论坛

- 12 南通市通州区责任督学挂牌督导实践树新标

薛小玉 邵敏华 王树峰

探索

- 16 崇德尚法 扣好人生第一粒纽扣

陆海佳



■ 主管单位：
上海市教育委员会

■ 主办单位：
上海市教育督导事务中心

■ 支持单位：
上海教育报刊总社

■ 顾问委员会：
孙霄兵 田祖荫 邓传淮 胡延品 向明灿
郭 佳 王大泉 尹后庆 贾 煜 轩福贞
平 辉 杨国顺 桑 标 张 嵩 王敬波
黄 欣

■ 编委会成员：（按姓氏笔画排序）
丁 力 王云芝 毛爱群 杜晓峰 李如海
李 颖 李 韵 苏 铁 杨伟人 杨 健
何 渊 何曙光 张瑞田 张 慧 陆文元
陆荣林 陈 麟 郁能文 赵 扬 俞建彬
夏长来 徐秋娟 黄天明 盛 裳 焦小峰
谢秋观 褚继平 戴 勇

■ 主 编：毛爱群
副主编：李如海 陈 麟
编辑部成员：陈建青 林 泉 沈 晶 高 臣
孙 翔 胡文君 张 苏 杨 培
王伟旦

美术总监：张海平
美术编辑：高 倩

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

上海市连续性内部资料准印证号：(K)0712
发送对象：教育督导与执法相关人员
印刷单位：上海斯迈克彩印包装厂
出版日期：2020年9月18日
印数：5000册

■ 电子版：
www.easc.sh.cn/Pages/kyzg.aspx



18 精准督导 共筑“立体”防线

邓 星

21 中小学办学理念浅析及建议

钱玉良

25 浅谈“互联网+”背景下的高校教学督导工作

王伟旦 崔景瑞

讲堂

28 依法治校视野下学校构建师生申诉制度十问十答

王歆妙

视野

33 爱尔兰基础教育质量督导研究

案例

36 以关爱学生推进师德建设

沈一鸣

38 学校食堂“洗菜”无小事

冯世华

封二：资讯（上海市实施2020年国家义务教育质量监测动员暨培训会顺利召开/上海市开展2020年秋季开学准备工作专项督导）

封三/封底：宝山区：为了每一个学生终身发展/成就每一位教师专业发展/促进每一所学校优质发展



再谋划 再攻坚 再出发 推动上海教育督导改革再上台阶

文 上海市教委教育督导室 张 慧

《关于深化新时代教育督导体制机制改革的意见》（以下简称《意见》）着眼于新时代完善国家治理体系和教育事业发展全局，针对教育督导工作存在的实际问题，对深化教育督导体制机制改革作出系统部署，成为新时代教育督导工作总的指导和遵循，为新时代教育督导事业发展树立了新航标。



■推进督导专业化，把握新时代教育治理现代化的新要求

2012年《教育督导条例》颁布，体现了优先发展教育的国家意志和深化教育体制改革、推进依法治教的决心，标志着中国特色社会主义教育督导制度建设步入法制化新阶段。

2014年《深化教育督导改革 转变教育管理方式的意见》明确提出：深化教育督导改革是转变政府职能的突破口。在深化教育综合改革，转变教育管理方式，建设服务型政府的过程中，要理顺政府、学校和社会的关系，深入推进管办评分离。政府既要切实履行教育统筹规划、制度设计和政策引导职责，也要加强教育监督、指导和服务，而深化教育督导改革，

是加强教育监督、指导和服务的重要抓手。

此次《意见》出台，又对进一步深化教育督导管理体制改革、深化教育督导运行机制改革、深化教育督导问责机制改革、深化督学聘用和管理改革、深化教育督导保障机制改革等重大改革事项予以了明确，体现了全面性、系统性、权威性和指导性，标志着中国特色社会主义教育督导制度进入规范化、专业化的新时代。

据此，上海将牢牢把握新时代教育治理现代化的新要求，把构建“政府依法宏观管理、学校依法自主办学、社会有序参与、各方合力推进的治理格局”作为上海发展具有中国特色、世界水平的现代教育制度、建设具有上海





特点的教育督导制度的重要保证。

上海作为全国“两校一市”教育综合改革的试点省市，在推进教育综合改革实践中，始终把教育督导作为教育决策、执行、监督的重要一环，努力把建设符合新时代教育治理现代化的教育督导体制机制，作为迈向新时代的教育督导创新改革与实践的使命。

■完善督导职能，体现新时代教育督导改革的新方向

上海教育督导改革将围绕确保教育优先发展、落实立德树人根本任务，以优化管理体制、完善运行机制、强化结果运用为突破口，不断提高教育督导质量和水平。

在督政、督学、评估监测“三位一体”的督导职能体系建设上，将体现“四个聚焦”。一是要聚焦各级政府在推进本行政区域内教育事业发展稳定中的主体责任，监督政府提高公共教育服务能力和水平；二是要聚焦国家教育重大改革项目的推进，为改进教育教学、管理和决策提供依据和支撑；三是要聚焦各级各类学校依法自主办学，以科学的评价引导学校健康发展和质



量提升；四是要聚焦教育热点难点问题，营造全社会关心教育、尊师重教的绿色教育生态。

在督政方面，切实加强对各级政府依法履行教育责任的综合督政。继续建立义务教育优质均衡发展、城乡义务教育一体化项目进展的年度监测和公示制度；继续推进覆盖全市16个区的五年一轮综合督政；继续开展重大政策落实情况和教育热点、难点问题的专项督导等，推动各级政府依法履行教育责任。

在督学方面，建立系统完整的督学标准体系，切实提高对各级各类学校督导的专业化、科学化水平。持续开展学校发展性督导评价，以学校发展规划为基础，树立“改进与发展”的评价观，不以“一把尺”衡量所有学校，鼓励学校办出特色。学前教育突出公益普惠性、义务教育突出优质均衡、普通高中教育突出特色多样化、中等职业教育突出人才培养与社会需求匹配度、高等教育突出服务于国家战略的创新型人才培养要求。

在评估监测方面，建立健全教育质量监测评估标准。加强教育督导研究、完善监测工具、改进评估监测方法。义务教育要加强国家义务教育质量监测和国际组织的教育质量监测项目（PISA）的研究分析，职业教育尝试开展专业质量监测，高等教育持续开展“高校分类评价”，在学习借鉴国际先进经验同时，完善教育质量监测系统，提高本市教育质量监测国际化水平。

■加快体制改革，实现新时代教育督导的新突破

进一步依法完善教育督导体制。2015年



《上海市教育督导条例》颁布（以下称《条例》），首次以地方立法确立了教育督导的法律地位，对教育督导工作进行了全面系统的规范。根据《条例》，我们确立了督政、督学和评估监测“三位一体”的职能体系，督导范围已由基础教育扩大至高等教育等各级各类教育。同时规范了教育督导机构，实现与国家层面教育督导机构的有序对接，增设副局级市教委总督学，增加市政府教育督导室干部职数和人员编制。

下一步，我们还将根据《意见》的要求，增补市委组织部、宣传部等部门成为督导委员会成员单位，健全机构设置、发挥督导委员会成员

单位的作用，确保督导机构独立行使职能。

系统构建高效工作运行机制。突出相对独立决策机制的建立。建立由市政府教育督导委员会决策、审议教育督导重大事项，研究、协调、解决教育督导工作中的重大问题，确定年度督导计划，发布年度教育督导工作报告的制度。

突出高效工作运行机制的建立，包括督导委员会框架下的市政府部门沟通协商机制；关于重大教育政策和改革任务督导部门的提前介入机制；督导中发现重大问题或倾向性隐患的快报和通报机制等，为有力提高教育督导工作的客观性、公正性、权威性和实效性奠定基础与保障。

着力打造专业化支撑体系。我们严格按照《上海市督学资格认定和管理办法》，规范督学入职门槛，继续开展分层分类的督学培训，扎实推进责任督学挂牌督导专业化建设，提升督学的专业评价能力。

加强督导工作的专业研究，有序引导社会力量参与教育督导，培育和扶持第三方专业机构成为教育督导的支持体系，依托“上海市教育督导研究中心”，以开放式平台和项目化运作方式，为教育督导改革与实践提供专业化的支撑。

提升教育督导信息化能力，以“数据实证、系统整合、机制优化”为原则，建构基于标准的数据关联度分析，实现基于监测的事实判断和基于评估的价值判断间的有效整合，提升评估专业化水平。

《意见》描绘了未来教育督导的治理蓝图，我们将增强紧迫感和使命感，系统盘点、梳理，找准上海教育督导工作的历史方位，再谋划、再攻坚、再出发，推动上海教育督导改革的创新实践。

宝山教育督导： 大胆创新

促进宝山教育事业新发展

文 马晓敏

宝山区人文荟萃，英才辈出。这里是人民教育家陶行知先生办学和教育思想成熟之地，是著名的儿童文学作家、翻译家、出版家、教育家陈伯吹先生的故乡。近年来，宝山教育规模快速增长，每年新开学校5-8所。全区现有各级各类教育单位338个，在校学生近18万人，教职工1万6千多人，规模位列全市第三。

宝山区委、区政府高度重视教育事业发展，全面落实国家、市教育发展规划和教育综合改革方案，以“陶行知教育创新发展区”建设为目标，不断完善“管、办、评”各司其职、相对独立的教育管理机制，积极探索督政、督学、评估监测三位一体的教育督导体系建设，初步形成了经常性督导、综合督导、专项督导相结合的教育督政、督学模式，有力提高了宝山区依法办学、规范管理的水平与质量。值得一提的是，宝山区人民政府教育督导室高度重视中小学校责任督学挂牌督导工作，坚持监督与指导并重、规范与服务并举，不断开创中小学校责任督学挂牌督导工作新局面。在成功创建“上海市中小学责任督学挂牌督导创新区”的基础上，又顺利接受了“全国中小学责任督学挂牌督导创新区”的验收工作。

“在宝山，教育督导部门总是跨前一步。”宝山区教育局局长杨遇霖介绍说，“教育行政和教育督导是宝山教育的两翼。行政工作研究时必定会邀请教育督导部门一起参加。教育督导部门对各项工作会从督查的角度进行再审视，提出修正意见，做好核验核查，并提出工作的质量标准和考核指标等建议，管住了工作的后端。”事实上，宝山区已经将教育督导融入到各项教育工作的全过程，每周的行政例会，每月的局务会、每一次的局长办公会议以及各类专项工作会议，教育督导室都全程参加。比如，今年上半年，为确保疫情期间三次开学的各项工作平稳有序，宝山区督导室在区教育局疫情防控工作领导小组的统一部署下，组织责任督学对区内300多所学校进行了全方位地督导，形成检查反馈报告。区教育局根据这份反馈报告再研究、再部署，切实抓好了布置、督查、整改和提高各环节，确保了宝山区各学段开学工作的顺利、平稳和有序。

高起点，顶层设计为教育督导保驾护航

宝山区坚持把教育督导作为全区的一项重点工作来推进。2017年11月成立了宝山区人民政府教育督导委员会，组建了由分管教育的副区长任组长的责任督学挂牌督导工作领导小组，制定了《宝山区人民政府关于开展中小学校责任督学挂牌督导工作的实施意见》。

宝山区人民政府教育督导室副主任陆荣林颇为自豪地说：“我们有全市最全、最规范的制度作为强有力的保障，让我区的教育督导工作拥有了较高的起点。”采访中，记者看到了这本共65页的《宝山区责任督学挂牌督导工作文件汇编》，里面汇集了从2013年以来陆续出台的相关实施意见、实施方案、工作制度、工作规程、工作细则、问责机制、培训制度、考核方案等，涵盖了教育督导工作的方方面面。宝山区的责任督学们都表示，健全的工作制度，让大家在开展教育督导工作时有理有据，按照工作要求开展各项督查工作并向学校反馈意见，底气十足。据悉，宝山区不仅在区层面制度完善，区内各学校



均制定了《学校落实挂牌督导意见和整改要求的工作规定》，为教育督导工作的顺利开展“保驾护航”。

宝山是一个大区，全境东西长17.5千米，南北宽约23.08千米，区域面积达293.71平方千米。为了更好地开展教育督导工作，宝山区科学划分责任区，实现了挂牌督导全覆盖。按照“全面覆盖、相对就近”原则，将全区所有中小学校划分为14个责任区，1名责任督学负责5所左右学校、2名责任督学共同承担一所学校的挂牌督导任务。幼儿园划分为20个责任区，每个责任区由16—20所幼儿园组成，实现了区域中小幼学校责任督学挂牌督导全覆盖。陆荣林说：“在安排责任督学时，我们做到了注重专兼结合、注重学段兼顾和个人特长这三个‘注重’。”特别是，宝山区实施A、B角制度，每个责任区选派两名责任督学分任A、B角，平时随访以一名督学（A角）为主，遇到重大问题，A、B角相互配合。合理的安排，助力宝山教育督导工作“乘风破浪”。



聚人才，实现队伍建设“四个优”

组建一支政治素质高，业务能力强，管理经验丰富的责任督学队伍是教育督导工作能否取得实效的关键。陆荣林说：“我们的原则是，让工作能力强、认真负责的同志加入督学队伍。”

宝山区围绕加强队伍建设，着力实现队伍建设力量布局优、队伍结构优、考评体系优、专业水平优。据介绍，宝山区严格按照《中小学校责任督学挂牌督导办法》的规定精心遴选责任督学，优化队伍结构，实行责任督学任期聘任制。目前，全区在聘责任督学共有48名，其中退休校园长34人，区教育局退休科长5名，在职校园长8名，每位责任督学聘任均经教育局党政班子讨论决定。48名责任督学中，特级校长3名，特级教师1名，中学高级教师34名，会计师2名，教研员1名，高级职称占比为76%，平均年龄58.5岁，每一位责任督学均具有丰富的学科教学和教育教学管理经验。

此外，区教育督导室还制定了《宝山区责任督学履职考核办法》《宝山区责任督学年度工作考核登记表》《宝山区责任督学年度工作自评考核表》《宝山区责任督学年度工作自评考核表》等工作文件，通过责任督学自评、责任区学校考评，区督导室综合评定等工作方式，规范责任督学的考核工作；制定了《宝山区责任督学培训制度》和《宝山责任督学培训工作规划》，对责任督学培训工作的组织、内容、时间、方式、考核、保障等做了具体要求。新任责任督学参加上岗培训时间不少于15学时，三年全员培训周期内，每位责任督学参加市、区级面授培训时间不少于40学时。在培训过程中做到“三个加强”，即加强重点学习、加强对标对表、加强内部互

学。这一系列的举措，锻造出一支拉得出、干得好、成绩优的责任督学队伍。

抓热点，科学规范落实督查指导

今年年初，突如其来的新冠肺炎疫情，使大部分工作都被迫停滞。在这严峻的时刻，市教委于1月底开会要求各级各类学校建立疫情防控小组，实施网格化网络化管理的同时，针对寒假及春季开学前疫情防控制定工作预案，同时密切关注疫情进展，动态细化完善防控措施，并落实各项部署要求。为了检查这一要求的具体落实情况，宝山区的责任督学们在做好个人防护、确保安全的前提下，从2月17日就开始走访全区各中小学、幼儿园。他们2人一组，深入区内每一所学校检查学校防疫物资的准备情况，检查各校工作预案的制定进度及落实情况，还帮助有困难的



学校想办法，并及时向区委区政府、区教育局汇报。“疫情当下，其实大家心里都不踏实，但大家都是为了孩子。责任督学们大都是老同志，他们这种‘冲锋在前’积极主动的工作态度和卓有成效的工作成果，让我非常感动。”杨遇霖感慨万千。

疫情当前，责任督学们就没有顾虑吗？可

是，“督学就是要去现场！”陆荣林的话掷地有声。去现场，才能有最真实的感受；去现场，才能看到各项工作的真正进度；去现场，才能真正发现问题并解决问题。在督导过程中凸显出来的相关问题，因为及时汇报，得到了区委区政府的高度重视。区教育局积极与区卫健委、区发改委联系，并协调相关职能部门，将学校的防疫物资、各项防疫措施真正落到实处。正是因为宝山区教育督导部门的及时督查，使得宝山区教育系统的防疫工作走在了全市的前列。

在顾村中心小学的赵斌校长看来，以督为基础，以导为重点，教育督导促进学校各项工作有序推进。今年4月，正在紧锣密鼓地开展开学准备工作的顾村中心小学，发现校门口的顾北路开始拓宽了。得知这一情况后，责任督学董老师及时赶到学校，聚焦“确保安全、确保教学秩序”，积极为学校出谋划策。不久后，学校门口搭建起了一个个帐篷，这是专为接送孩子的家长设置的家长等待区。帐篷，既起到了安全警示作



用，又让等候的家长保持安全距离，确保了防疫工作的落实，家长们纷纷点赞。

责任督学挂牌督学制度建立以来，宝山区人民政府教育督导室聚焦教育改革发展的重要

决策，围绕人民群众普遍关心的重大问题，抓住社会关注的热点矛盾，组织责任督学开展督查指导，架设了沟通政府、学校、社会的桥梁，为促进学校依法办学、规范办学、特色办学发挥了积极作用。

创办于2013年的三湘海尚幼儿园今年被评为上海市一级幼儿园。张莉萍园长感触颇深地说：

“是教育督导的引领与助力，助我们实现了办学的飞跃！”张莉萍真切地感受到，宝山区的责任督学的工作有两大特点：精准、细密。“我们幼儿园的责任督学是陈红老师，他对业务研究得非常透彻，每次督导都能精准把脉。”给张莉萍留下深刻印象的是那次食品安全检查。检查前，张莉萍觉得幼儿园的食品安全工作已经做得非常到位了：每周进一次货，注意每一种食品的保质期，实行食品“先进先出”制……可检查中，陈督学的几个问题却问住了张莉萍：幼儿园是如何确保食品“先进先出”？怎样保证每一种幼儿食用的食品都在保质期内？……那次检查结束后，结合整改清单，在与督学一起探讨以后，幼儿园开始实施食品“三看制度”，即幼儿食用的所有食品的保质期，保健老师必看，营养员必看，每个班的班主任和保育员必看。在此基础上，幼儿园还在食品库房里增加了一个箩筐，将前一周没用完食品放进去，确保这些“先进”的食品“先



用”。这些措施，将食品“先进先出”制度真正落到了实处，为幼儿织起了细密的食品安全和健康的防护网。

“说实话，一开始，我非常害怕责任督学来。督学总是带着问题来检查，不放过任何一个细节。即便督导结束了，后续指导工作不断线，督学们实时跟进，通过微信、电话进行指导。”张莉萍的眼中饱含着对督学的感激与信任，“正是督学们的不断‘挑刺’，才让我们的办学水平不断提升，办园工作精益求精。现在，我们是盼着督学来！”

同样受益于教育督导的，还有宝山实验学校。徐敏校长说：“在办学过程中，教育督导发挥着重要作用。对于我们提升学校管理水平很有效。”2016年11月，在发展性督导评估中，学校对于办学理念、管理理念、特色呈现上把握不准。是责任督学一起帮助梳理、提炼，最终将深



受学生和家长欢迎的进社会场馆、进大学实验室社会实践作为学校特色呈现，很有亮点。

责任督学，是学校的指导员，是老师的监督员，是家长解说员，是学生的传递员，其作用不可替代。“最近某某学科老师作业布置得有点多。”“个别老师要求学生7:30到校。”“希望

老师能多让我们去图书馆看书。”“希望学校图书馆多买一些我们喜欢的书。”……一些家长和学生的意见通过责任督学及时传递到学校，便于学校及时掌握信息，及时修正，确保了学校各项工作和教育秩序的稳定。去年，学校搬迁新校舍前，在责任督学的建议下，安排了“四看”：学校管理层看，家委会和专业人士看，班主任看，每班3个家长代表看。在各层面都了解相关情况后，学校顺利搬迁。

教育督导工作开展得有声有色，得益于宝山区人民政府教育督导室坚持科学规范，在督导过程中落实并抓好五个“注重”：即注重流程建设，确保督导工作规范；注重工作创新，实施多样督导形式；注重项目推进，促进教育政策落地；注重结果应用，推动瓶颈突破；注重信息建设，提高挂牌督导效能。

区督导室每学期制定责任督学挂牌督导工作要点，下发给各责任区学校。责任督学每学期制定督学工作计划，并上报区教育督导室备案。督导室根据全区教育工作的阶段重点和学校工作的实际情况，明确每月工作主题，制定相应的督导工作方案。各责任督学坚持“过程指导，动态评价”，采用校园巡视、推门听课、查阅资料、问卷调查、座谈走访等多种工作方式开展经常性督导，责任督学到校实施经常性督导每月不少于1次；坚持“主动参与，适切指导”，推动现代学校制度建设与办学品质提升，每学期安排1次发展性督导，推动制定整改方案，落实整改措施。目前，宝山区已经建立了责任督学召开教师、家长座谈会征求工作意见机制，成立了“督学智库”专家组，推动宝山教育督导工作进一步发展。

值得一提的是，宝山区建立了“区长推进

会”制度，对责任督学在督查中发现的突出问题，及时向上传递，对重点难点或共性问题，由区长或分管副区长牵头推进。近两年来，有力推动了教育资源布局、校舍建设维修、校门口交通管理等工作。

校门口交通的管理工作，是社会、学校、家长矛盾较为突出的一个老大难问题。宝山区第三中心小学坐落在一个弄堂里，上学、放学时，人流车流混杂，存在较大的安全隐患。责任督学在走访中及时发现了这个问题后，将这一情况及时向上传递。区政府非常重视，由区教育局设立专项经费，设立专用通道，让学生在放学后走专用通道，确保学生安全，让家长们放心。现在，宝山区内50多所学校的校门口交通安全“老大难问题”，因为宝山区教育督导的及时介入、强力助推，因为宝山区的“区长推进会”制度，已得到了解决，深受家长的赞誉。

展未来，深入推进三位一体教育督导体系建设

近年来，宝山教育主动作为，坚决守好百姓就学刚需这个民生基本盘；教育统筹不断加



强，经费投入不断增长，设施布局不断优化，办学环境不断提升；高质量推进“学区化集团化”办学，区域教研实力展现良好上升势头。

展望将来，宝山教育督导工作将继续秉持“管、办、评”各司其职的理念，深入推进督政、督学、评估监测三位一体的教育督导体系建设，不断完善经常性督导、综合督导、专项督导相结合的教育督政、督学模式，紧紧围绕“挂牌督导创新计划”，加快做好“一个体系（管、办、评各司其职的管理体系）、两大策略（项目引进、精准发力；任务驱动，助推内涵）、三项机制（规范管理机制，多部门协调、联动机制、多元评价机制）、四化建设（督导质量标准化，督学成长特色化，督导服务优质化，督导需求个性化）”的“1234”宝山责任挂牌督学工作深入实践，全面提升挂牌督导工作水平，积极探索挂牌督导发展的新路径。

教育是国家强盛之基，是民族振兴之根

为着力推动宝山教育资源布局更加合理，实现城乡一体统筹管理机制良好运行，校园环境愈发美丽；加快建成一支顶部名气响、中部实力强、底部潜力大的教育人才队伍，为宝山教育良性循环发展提供不竭活力；逐步拥有一批明星校和口碑校，不断扩大品牌影响辐射力，努力把教育现代化建设提升到新的水平，切实办好让人民群众满意的宝山教育，宝山区教育督导工作不断探索，大胆创新，增强教育督导的科学性、前瞻性与权威性，使教育督导在未来教育改革发展进程中，发挥出更强有力的监督保障与促进作用，更好地促进宝山教育事业取得新发展。

责任编辑：王伟旦

南通市通州区

责任督学挂牌督导实践树新标

江苏省南通市通州区人民政府教育督导室 薛小玉 邵敏华 王树峰

通州教育督导构建“督管有道、指导有方、包容有序、相生共长”的若水督导文化，在成功创建“全国中小学校责任督学挂牌督导创新县（市、区）”后，瞄准高位走强新目标，在教育改革“寥廓江天”的新气象中，迈向“潮平海阔”新境域。

一、凝气聚丹田，督导求精准

教育督导是实现教育理想的保障，是推动素质教育全面实施的重要制度安排。2014年，通州区率先在全南通市启动责任督学挂牌督导工作，区人民政府教育督导委员会建成“两层（督导室、责任区）三级（专职督学、责任督学、督导联络员）”的督导网络，形成了“江河湖海”般的多维立体新格局。

1. 谋事业养心气。区责任督学管理中心围绕“三能力两水平”标准，建立常态化教育督导能力提升培训制度，从督导队伍中精心选拔有科研能力的责任督学，组建督学发展科研沙龙，督学队伍实现了由内而外的新生和成长。2019年，通州区探索出“导师带教+团队协同”的帮扶模式，为每一名督学沙龙成员配备一位有丰富管理经验的资深督学为导师，通过师徒结对开展挂牌督导工作。以“创设问题情境”“引发团队研讨”“形成对话共识”等沙龙形式，为青年后备人才搭建交流平台，把挂牌督导工作与督学专业发展有机结合起来，促

进思维碰撞，产生经验和智慧火花。督学团队已成为通州教育的“智库”，为教育决策当好参谋。



2. 干事业有底气。通州督导人的底气来自于督导制度的刚性执行。不断加强对责任督学挂牌督导工作的考核、管理，注重督导实效，实行学年度考核与任期考核相结合、考核结果与责任督学奖励相挂钩，不断优化队伍建设。通州区督委办、教体局每季度听取一次督学责任区工作汇报；每年暑假区教体局对所有学校的干部考察都要听取责任督学意见；督学责任区开展的随机督导和专项督导等结果，直接纳

人对学校年度考核与表彰奖励，以及对学校校长的年度绩效考核，对问题整改不到位的，进行约谈。

通州督导师的底气还来自于区政府领导的率先垂范。通州督导创造性地提出“四个一”行动要求，每一位政府教育督导委员会委员和区政府专职督学每学期要深入基层学校开展“吃一顿学生餐，听一节随堂课，开一次座谈会，出一张诊断单”活动，有效履行督导职能，倾听一线声音，指导学校工作。通州曾有一所农村初中存在是否作为定点学校保留问题，区政府教育督导委员会主任、副区长樊小燕带领区财政与规划部门的委员到校开展“四个一”行动后，通过实地查看、科学论证，开出了一张惠及民生的诊断单，最终促成该校作为定点学校保留下，并增加投入进行新建，学校面貌焕然一新。

3. 成事业接地气。督导工作做得实不实，阵地建设至关重要。在通州区各中小学、幼儿园门口醒目位置都有一块责任督学公示牌悬挂，这是方便社会和家长联系督学的有力举措。为了扩大督导工作的覆盖面，挂牌督导的“堂前燕”也

“飞入寻常百姓家”，“各学段、全方位、全过程”的督导成就了通州教育发展的宏阔气象，实施“包诊制”创新驱动，通过“一个问题，一套方案，一班人员，一诊到底”，以集体力量、集中整治，促使问题得到根本解决，强化督导的诊断功能，实现精准督导、长效保障的生态机制。

二、眼中乾坤大，督导方向明

创建“全国中小学校责任督学挂牌督导创新区”的工作拉开了通州督导的“大乾坤”。通州教育督导人没有沾沾自喜，而是更加增进了一

个共识：要干成事业，不仅要胸中有“心气”，心里有“底气”，行动接“地气”，更要有赏



识、洞察之“法”，用“第三只眼”去关注、守望教育。

1. 慧眼赏识教育。“挂牌督导工作是检查，又是指导，督学们是领导、专家，也是同事、朋友，和学校是相生共进的关系。”来自一线的校（园）长们对督学的认识有了质的提升。通州督导践行“若水”督导文化，强调水的助力作用。

该区金桥小学作为一所新创办的学校，办学仅有4年就声名鹊起，得到社会的肯定，且更名为南通高新区小学。责任督学认为这是学校进行办学特色升级的好时机，他主动履职，积极与学校交流，提出依托高新区的资源优势提升学校教育现代化水平，实施智能化管理，建设智慧校园，打造未来教室，加大机器人社团等特色建设的建议。学校领导深受启发，通过举办“创意节”，实施“金种子”工程等活动来推动学校特色建设。督学对学校的全程关注，满心赏识成就了学校的升级发展。

2. 锐眼洞察教育。教育督导是架起政府、

学校、社会的连心桥，督学们切实了解社会对教育的需求和评价，了解家长对教育的看法和呼声，做教育监管的“千里眼”。

2019年，通州区政协提案中反映义务教育办学中存在部分共性问题，为此，区政府督委办、区教体局联合组织开展全区中小学校国家课程开设及执行情况的专项督导，以“包诊制”形式推动问题解决。通过会议座谈、实地查看、调查问卷、随机访谈等方式，专项督导获得第一手真实资料，发现存在实际上课与课程表安排不符，英语课程比课程标准设置明显增多，学生完成课外作业花费时间较多等问题。督导组现场提出“加强监督，精细管理”“优化管理，减负增效”“严格落实，整改到位”等建议，并指导个别学校制定切实可行的整改方案，在课务调整、课时增减、作息时间等方面明确要求，狠抓执行。通过回访，发现相关学校措施得到落实，整改情况整体向好，精致管理向纵深迈进。

3. 放眼守望教育。教育是一项“功在当代，利在千秋”的事业，贵在静心而思，潜心而



为。督学们通过专题调研，撰写调研报告，反映督学观点，提出中肯建议，做教育的“守望者”。编印的《“第三只眼”助教育》督导报告集成为上至教育行政干部，下至基层学校管理者时常阅览的书目。责任督学包春华先后曾担任8所学校的责任督学，在实际履职过程中，他像“片儿警”一样仔细巡查学校的角角落落，认真召开座谈会，倾听教师、家长的声音，督促、指导学校工作，解决教育治理“最后一公里”问题，既有发现学校办学过程中的细节、亮点，也有提炼学校的办学特色，更有寻找教育质量提升的密码，共写下近百篇“督学手记”，通过个人微信公众号“一笑之言”分期发布。督导随笔传达了一位督学对教育深深的守望与期待，言辞恳切，增强了教育督导的针对性和有效性。

三、立竿方见影，督导显实效

通州教育督导坚持实事求是，务实为先，不走“蜻蜓点水”的过场，而是追求“踏石留印”的实效。为解决“布置多、检查少，浮于表面多、深入基层少”等问题，通州教育督导人敢于主动“下潜”，勇于“水滴石穿”。督学工作从“挑刺”转向“开方”，“督查”转向“会诊”，既做“电子眼”又当“医生”，增强了学校、家长和社会各界对教育督导工作的认同感。

1. 锦上也要添花。责任督学积极主动为学校发展把好脉，助力学校跨越发展。锡通园区小学开展的花样跳绳运动作为“阳光

体育”特色项目，在南通小有名气。通南教育督导责任区督学组在组织开展对学校课程建设情况专项督导活动时发现这一亮点，认为该校在开展特色活动方面卓有成效，但还有较大提升空间。在督导意见反馈中，责任督学提出“着力推进以花样跳绳”为主要内容的校本课程建设，不断擦亮学校“‘绳文化’名片”的建议。学校十分重视，随即成立课程研发团队，相继研发了《绳彩飞扬》《绳谣》《绳缘》《绳趣》等校本课程，并被南通市教育局评为优秀校本课程。《花样跳绳校本课程的开发与实施》在以“卓越课程研发”为主题的新教育国际高峰论坛作交流。学校“绳运动文化”+“课程基地建设”被江苏省教育厅确定为省级小学课程基地建设项目。

2. 雪中更应送炭。督学既是问题的发现者，也是化解问题的协调者，解决问题的参与者。通州教育督导聚焦区域内教育发展中的短板和薄弱环节，实事求是、科学合理地提出督导意见。通州区家纺城小学地处中国南通家纺城，随迁子女逐年增加，学校教育资源严重匮乏，由此带来的教学质量滑坡，成为学校发展的掣肘。责任督学在实地调研后，与学校领导班子沟通交流，提出“完善招生制度，积极引进教师，改善办学条件，提升文化品位”的科学建议，学校厘清思路，强化内部管理，激发内生动力，并积极主动向区、镇两级政府争取扩建资金。

经过两年多时间的努力，学校办学规模满足了生源需求，办人民满意的教育真正落到实处。

3. 披沙方能拣金。面对学校发展中各种纷繁复杂的问题，责任督学要有“披沙拣金”的慧眼，在帮助学校总结提炼成绩与经验的基础上，坚持用科学的方法分析研究面临的问题，帮助学校增强发展自信。新的金沙中学是由区域内几所三星级普通高中合并而成，面对来自多所高中的教师队伍，如何凝聚教师团队，提升教学动力，成为学校发展的当务之急。责任督学主动深入学校调研，了解教师内在需求，在共同探讨中，提出用“新金沙中学”的课堂理念来引领教学改革的新融合，立足于发展学生“学”的能力，提升学校办学质量。新金沙中学在组建伊始就处于发展的高位，学校发展驶向新航程。

通州教育督导，以追求“走专业化之路”为引领，通过一个卓有成效的督导方案，一份求真务实的调研报告，让督导结果成为一面镜子，一个方向。通州教育督导人，正书写通州教育督导阔步向前、厚积薄发、继往开来的崭新篇章！

责任编辑：高臣



崇德尚法 扣好人生第一粒纽扣

上海市教委政策法规处 陆海佳

在教育部的正确领导和全国青少年普法网的有力支持下，上海市全国学生“学宪法 讲宪法”系列活动得以深入开展。期间，上海通过“四个注重”，即：注重以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领；注重以宪法教育为核心；注重以青少年健康成长为目标；注重与习近平新时代中国特色社会主义教育法治实践相结合，在活动覆盖面、组织宣传等方面，实效性获得显著提升。2017年上海队荣获演讲比赛初中组全国一等奖；2018年荣获辩论赛全国一等奖；2019年以全国总分第三的成绩荣获知识竞赛团体组季军。



一、指导有力，活动开展获得教育部等单位的强力支持。2016年第一届全国学生“学宪法讲宪法”系列活动开展以来，邓传淮、王家勤、王大泉等教育部政法司的领导先后对上海市的活动开展给予了悉心的指导，明确提出：上海的“学宪法讲宪法”活动，必须搞出海派特色，要获得良好成绩，取得良好实效。全国青少年普法网的张薇薇主任和胡锐老师，对“点亮宪法小火炬，争当宪法小卫士”等活动的开展进行了具体的辅导，确保了各项活动顺利推进。

二、领导重视，完善活动开展的各项基础性保障工作。在制定上海市教育系统“七五”普法规划的基础上，2018年下发《关于成立两委宪法学习宣传实施工作领导小组的通知》，领导小组实行“双组长”制，由市教卫工作党委书记和市教委主任分别担任。同年下发《上海市教育系统“谁执法谁普法”普法责任清单》，明确了系统各单位宪法学习和宣传的职责。“七五”以来，上海每年投入青少年宪法宣

传专项经费达200万元。

三、组织缜密，形成决策—组织—保障三套工作专班。市教委政策法规处（法宣办）是“参谋部”，通过对全市学生“学宪法 讲宪法”活动牵头抓总，担负着决策参谋、综合协调、推动落实、服务保障等中枢职责。各配套活动项目小组是“方面军”，既要守土有责，又要协调联动，形成各负其责、有机衔接、密切配合、高效运转的工作体系。保障小组是“后勤部队”，承担了法学、思政、朗诵、辩论、表演、化妆、服饰、餐饮、文稿、宣传、交通、住宿等一系列保障职责。确保了上海市全国学生“学宪法讲宪法”的顺利开展。

四、固本强基，强化宪法法治教育主课堂的深度推进。课程教材方面：按照教育部统一部署，有序推进国家统编教材在义务教育和高中年级的使用，升级宪法网络课堂，宪法教育开课率常年保持100%。师资培训方面：每年举行为期三天的“上海市中小学法治副校长和骨干教

师宪法法治专题培训班”，纳入校长教师培训课时并记入学分。每年举办“上海市青少年宪法教育优秀教案征集”活动，在夯实主课堂教育的同时，不断深化宪法法治教育课程渗透。长效机制方面：会同公检法司等部门，全面推进中小学“法治副校长”制度建设。

五、形式多样，以特色项目夯实活动的法育基础。目前，上海共有青少年学生“学宪法 讲宪法”品牌活动10项。通过全市学生宪法演讲比赛，彰显活动主题；通过法治辩论赛，培育国家未来政法精英；通过“新沪杯”宪法法律知识竞赛，夯实法学基础；通过“春天的蒲公英——中小学生模拟法庭”，提升对宪法法律的敬畏和忠诚；通过“浦江杯”青少年宪法法治优秀书画作品征集，拓展对中国特色社会主义宪法法治文化的追求。另有“走近人大，晨读宪法”“上海市高校大学生宪法法治志愿者服务队”“法治小达人”“模联”等活动。

六、注重硬件，加大宪法法治教育的基地建设。市级层面：与检察系统在东方绿舟营地和迪士尼度假区分别建有青少年法治教育体验基地。在上海市教委的努力下，2019年与市司法局签署《关于共建上海市宪法教育馆合作备忘录》，相关建设工作已于2019年国家宪法日正式启动。区级层面：与法院系统、司法部门在全市建立青少年法治教育体验基地10余所。校级层面：依靠全市安全实训基地建设，同步开始建立校级青少年法治教育体验基地30余所。目前已建成的项目包括在毒品预防、交通安全、校园安全、消防安全等领域。

七、德法兼修，以思政工作为活动把好思想政治关。在《上海市教育系统“谁执法谁普法”普法责任清单》等文件中，明确将党

内法规教育纳入党组织学习重要内容，并要求各单位将习近平新时代中国特色社会主义思想纳入日常青少年宪法法治教育工作中。在每年“学宪法 讲宪法”演讲比赛、“新沪杯”知识竞赛和“浦江杯”宪法法治书画征集活动中，上海市教育系统始终贯彻习近平总书记关于宪法法治教育要“德法兼修”的指示精神，收录大量党的路线、政策、方针，以及新时代中国特色社会主义伟大实践的内容，收到良好实效。

八、精心筹划，宪法小卫士活动与依法治校实现深度融合。在“学宪法 讲宪法”活动开展过程中，上海积极将宪法教育与教育系统依法治理相结合。在“依法治校标准校”创建工作上，上海向各基层学校积极宣传习近平新时代中国特色社会主义思想和习近平总书记关于全面依法治国新理念、新思想、新战略，组织动员各区、各校积极参加“宪法小卫士”活动。2018年以来，上海每年参加“点亮宪法小火炬，争当宪法小卫士”的学生数都超过30万。2020年，上海已将“宪法小卫士”活动纳入全市学生暑期作业，努力实现“全覆盖”。

2020年，第五届全国学生“学宪法讲宪法”活动已经拉开序幕。上海市教委下发了《关于举办2020年上海市教育系统“学宪法讲宪法”主题系列活动暨组织参加第五届全国学生“学宪法讲宪法”活动的通知》，对本市“学宪法讲宪法”活动作出了总体部署。截至今年9月1日，全市参加“宪法小卫士”线上学习竞答活动的学生人数超过56万，学生参与数全国第二，学生参与率全国第一。我们期待，2020年上海学生“学宪法讲宪法”活动再创佳绩。

精准督导 共筑“立体”防线

文 上海市松江区人民政府教育督导室 邓星

新冠肺炎疫情暴发以来，为全面贯彻习近平总书记对新冠肺炎疫情防控的重要指示精神，坚决落实党中央、国务院决策部署和上海市委、市政府工作要求，切实加强本市中小学校和幼儿园疫情防控的各项工作，做好开学准备，保障广大师生员工身体健康和学校稳定；上海市松江区教育督导室启动了对全区各级各类学校防疫督导工作，积极进行“四个精准”的实践探索，即精准监督、精准指导、精准评估、精准反馈，瞄准防控工作的重难点，细化防控督导指标，增强使命意识和责任担当，及时把握校园疫情防控的新特点、新动向，积极主动地依法履行督导职责，筑起学校疫情防控的督导防线，确保师生在疫情防控期间能专注于线上教学和安全、有序、平稳返校复课。

一、各部门联合参与，精准监督，结果运用显权威

为落实市教委印发的《上海市中小学校和幼儿园防控新冠肺炎开学工作指南》（试行）等相关规定，松江区教育局疫情防控工作领导小组充分发挥教育督导工作的制度优势，及时启动松江区教育督导委员会工作机制，联合区卫健委、市场监督管理局、公安局、应急消防支队及教育局相关科室等多部门共同参与，统筹各相关部门专业力量，履职做好“督查员”。从入校门口的红外线测温仪的温度矫正，到二次测温点、隔离点的设置，防疫物品的型号标准、储存方法，以及不同区域消毒液的配比等，区卫健委督查员严格按照学校防疫各环节执行标准和要求，对发现的问题做到精准监管，及时科学协调解决。实施委办局相关专业人员协同现场联合督查，一站式全流程的集中督导得到学校的认同，提升了督查结果运用的

权威性。特别是对11所民办托幼机构督导不合格并暂缓复课的结果运用，倒逼学校对防疫工作重视度的再提高和整改措施的落实到位，从而为保证全区学校安全防控疫情目标的达成奠定了坚实基础。

二、全系统防疫一盘棋，精准指导，督查工作显成效

构建“5+1+1”一帮一式防疫援助督查工作机制，精准防控，细化环节，规范操作。成立区教育局防控领导小组，统整系统内部资源，建立互助督查小组，每所公办幼儿园派驻5位教师、1位保健教师、1位管理人员。对接一所中小学并协助学校做好返校复课防疫工作，彼此间相互信任、相互理解、相互支持，做到目标一致，得到中小学校的欢迎和认可。为补齐民办幼儿园疫情防控的短板，防控领导小组又统整系统内部成人学校、开放大学等教师资源组

建防疫督查员，向每所民办幼儿园派驻2位督查员，蹲点式指导幼儿园落实防疫要求。如蹲点蓝月亮幼儿园的督查员及时将巡查中发现的幼儿园小朋友未保持游戏安全距离和个别工作人员未全程佩戴口罩等问题反馈给园长，并指导幼儿园现场做好整改工作。兄弟单位派驻互助式疫情防控督查员成为进一步完善系统内防疫治理能力的有效举措，给予了基层单位更为及时的专业处置指导。

三、全流程健全机制，精准评估，返校复课重防控

各校根据上级有关部门的防疫工作要求，均成立以校（园）长、书记为组长的防控工作领导小组，下设疫情防控舆情引导组、信息管控组、应急处置组、教育教学活动指导组及后勤保障组等。结合校情科学制定“两案十二制”，完善返校复课防疫全流程的各项工作制度、各类处置预案及其演练。在此基础上，区督导室联合相关部门，通过线上督查方案制度、线下实地验证人防物防，全面评估“一校一策”方案的可行性、物防配置的科学性和人防岗位的应知应会等细节，重点评价学校防疫组织体系的清晰性、目标要求的明晰性、责任分工的明确性、流程执行的规范性、环节管控的严格性。科学判断师生疫情防控通力协作的意识是否形成，学校防控工作的全覆盖及其学校各部门对公共卫生安全事件的认识是否提高，学校疫情防控处置能力是否提升等。同时将疫情防控纳入挂牌责任督学的经常性



督导工作中，针对返校复课中出现的种种问题及时督查纠偏。截止至6月15日，全区中小幼出现体温异常师生约1425人，相关学校均能按照制定的《师生体温异常处置预案》的流程规范操作，加强应急消毒频次，做到及早组织班级隔离，及时安排核酸检测，检测指标合格再复课等，确保区域内学校返校复课总体安全。

四、全方位落实整改，精准反馈，常态防疫有举措

在督导中，我们发现部分学校在疫情防控工作中还存在一些问题，比较突出的如：学校重视防疫方案制度的制定，但对防疫人员的培训缺乏专业的指导；学校重视防疫物资购置的储备，但防疫硬件设施设备设置不够科学；学校重视线上与线下教学融合的研讨，但对线上教学出现个别学生时常掉线及对学困生缺乏有效监管的措施等。为此，区督导室认真梳理分析督查信息，充分发挥自身优势，及时向教育行政部门、学校领

导及教师精准反馈并提出建议。

建立健全中小学卫生防疫知识的普及教育及疫情防控常态下的运行机制。要把好学校门，管好学校人，严格落实校门第一安全关口责任，严格落实

“五个一律”校园防疫管理制度，坚决把体温异常人员拦截在校门之外。积极做好师生的疫情防控知识普及和开展爱国卫生运动，培养师生良好卫生习惯，美化校园环境。

聚焦战“疫”背景下的课堂教学。要以问题为导向，重视研究“空中课堂”对知识点的解读、教学设计的环节和核心素养培育的模式。要以效果为导向，关注每一个学生课堂的参与度和师生互动中的情感倾注，让“时常掉线”的学生爱上课堂，激发学生重拾学校生活的“心趣”。

加强学校卫生保健教师队伍建设。根据后续疫情防控常态化工作的要求及学校卫生防疫保健工作的常态需求，及时制定和出台符合长效防控的相关政策和制度，确保学校卫生保健教师队伍的数量和专业度。

要高度重视学校中小学生心理健康防护工作。认真落实相关文件要求，结合区域实际分析查找问题，排摸分析学生心理状况，建立健全相关制度和工作机制，进一步优化学生心理健康防



护工作的校内外协同机制和教师队伍建设，更好地营造有利于未成年人心理健康的育人氛围，确保学生心理健康防护工作稳妥有序推进。

随着疫情防控进入常态化，返校复课也进入常态化。学校工作由安全防控转向复课下的有效防控，因此须做到“外防输入，内防扩散”，不出现疫情二次突发。未来我们要进一步细化防疫督导工作要求，做到常态防疫思想不松懈、措施不松动、力度不松劲，以“制度+责任”为基础，一手抓防控、一手抓复课，两手都要硬。继续补齐后疫情下的防疫与教学督导短板，积极构建现代信息技术和大数据支撑的智能化督导体系，不断提高重大突发事件下的教育专项督导科学化、专业化、信息化水平，为打赢新冠肺炎疫情防控战役做出督导人应有的贡献。

责任编辑：胡文君

中小学办学理念浅析及建议

文 上海市浦东教育发展研究院 钱玉良

构建办学理念是新时代校长专业的必然要求与必备能力。在教育从“管理”走向“治理”的背景下，需要校长注重六个核心领域的工作：规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境。这六大核心领域都需要用办学理念加以统领。所以，办学理念及其理念系统的构建是校长专业的必然要求与必备能力。



一、中小学办学理念的主要特点

办学理念是近年使用频率较高的词汇，一般理解，办学理念是指学校依据一定的教育思想，结合本校实际确立地本校办学模式、办学定位、育人目标、育人途径、育人方式等一系列指导思想。办学理念一般具有以下几方面特点：

1. 独特性

世界上每一事物都有自己与众不同的特点，学校在办学上也应有其独特而鲜明的特点。办学理念是一定价值观念在学校办学、治校、育人目标的具体体现，是教育思想与学校实际办学条件有机结合，是国家教育方针在学校的具体化，是校长在一定教育思想支配下，融入自身及全校教职工对教育方针的理解，同时结合本校实际而形成的办学、治校、育人的

指导思想。由于每一所学校都有自己的个性特点，导致每一所学校的理念不同。独特的办学理念成为学校间相互区别的本质。

2. 创造性

构建中小学办学理念需要实现科学精神与人文精神的融通，办学特色与一般原则的结合，本土化与国际化的统一。同时，要注意充分发挥校长在办学理念形成中的关键作用和教师、学生的主体作用。办学理念是以校长为核心的全体师生员工集体智慧和共同实践的结晶，它是一种再创造，且充满着创造性。因此从办学实践中孕育成熟的办学理念才具有强大的生命力。

3. 多样性

它体现了教育目标多元化的要求。教育目标多元化旨在把学生培养成“现代化建设者与

接班人”的前提下，结合社会需要与个体差异，力争为每个学生找到成长的最佳模式，它追求的是个体潜能的最大发挥，充分尊重个性与成长的自由性。这是现代教育所提倡与鼓励的，而且是现代教育应持续关注的。

4. 动态性

这是由事物的发展性决定的。学校的主客体条件都处于不断的发展变化之中，教育活动既有稳定性、继承性，又有发展性、创造性。因此，学校办学理念也相应地是稳定性与变动性的辩证统一。学校的办学理念随着时代的变迁而不断地修正完善，涤故更新、与时俱进。

5. 简约性

这是办学思想的实践性决定的。所谓简约性即简易性，指一个学校的办学理念内涵要深刻，外延要宽广，但文字表述要简明、精炼、易懂、易记、易行。它是校长办学的旗帜，是师生员工统一的教育信念和行动纲领，也是社会了解学校的窗口。简约，更便于对外宣传，便于师生理解和牢记。

二、当下中小学办学理念存在的缺陷

近些年来，随着学校管理方式从经验管理、制度管理向文化管理的转变，几乎每所学校都对本校的发展历史、办学宗旨、育人目标、办学特色等进行了反思与提炼，客观上促进了学校文化的凝练与发展，提升了学校的管理水平。同



时，理念及其系统的构建，也呈现出一些明显的不足，需要我们共同努力加以完善。

1. 办学理念缺乏独特性

办学理念缺乏独特性即个性，这是最常见的问题。不少学校的办学理念总是给人似曾相识的感觉，根本的原因在于学校的办学定位尚未明确，导致理念的制定人云亦云，缺乏鲜明特征。

实例： HX学校的办学理念是“为每一位学生的终身发展奠基”，这一理念与《上海市中长期教育改革和发展规划纲要》的思想完全一致。一所学校把上海区域乃至时代的共性理念当做学校的个性追求，显然缺乏学校自身的鲜明特征与定位。

2. 办学理念缺乏统领性

在学校文化中，办学理念属于核心层文化，制约并统领着学校的行为文化、制度文化和物质文化，也就是说，在学校教育教学和管理行为中，办学理念应该一以贯之，体现在办学实践的方方面面。但是有的学校的理念缺乏哲学层面的提炼而难以发挥统领作用。

实例：SZ学校的办学理念是“文武兼修 启智尚美”。学校把“文武兼修”解释为人文素养、传统文化和武术，这样的定位过于微观与具体，不能发挥统领学校发展的作用。

3. 办学理念缺乏一致性

相当数量的学校理念表述陷入贴标签误区，存在理念庞杂臃肿、制度复杂啰嗦、装饰繁杂无序，进而出现负载过多，出现前后表述不一致等问题。

实例：某学校的理念系统多、杂、乱，烧脑子，连校长也不能自圆其说。

校训：成就自己 成全他人

学校精神：崇善、合作、踏实、高效

教师文化（三美文化）：美人之美 成人之美 美美与共

学生文化（六自文化）：自觉 自控 自省 自主 自信 自立

课堂文化：让学习真正地发生！打造生本合作课堂

4. 办学理念缺乏基础性

办学理念是在过去、现在和未来之间架设一座桥梁，它继承过去、立足当下，指引未来。但是有的学校有过度超前的倾向，缺乏基础性；有的学校为“创新”理念而不断折腾，热衷于创造各种新名词，最终难以引领学校和师生的进步与发展。

实例：HT学校的办学理念表述为“创新教育”。一

所九年一贯制的学校，是属于基础教育中的基础，又是农村地区的一所比较薄弱的学校，这样的办学理念是不是太“高大上”了？有位督学一针见血地指出，学校这一理念一味高谈创新教育、创新素养，与学校的现实和基础相脱节。我们认为：理念没有先进与否，只有适合或者正确与否，记住基础教育的定位，切忌盲目的“高大上”。

三、构建中小学办学理念的几点建议

办学理念是学校发展的灵魂，是对学校教育的理性认识和理想追求，是学校各项工作的精神支柱。

1. 中小学办学理念的表述要具有哲学性

办学理念的指向对象是人才培养，它往往没有具体的操作思路，一定意义上也可以理解为“是用来说说的”，它应该是抽象的，可以统领学校各方面工作。有操作思路或实施路径



的不是办学理念，是办学策略。要结合校情体现办学特色体现鲜明特色，同时又要克服盲目“高大上”，处理好守正与创新的关系。

2. 中小学办学理念要具有系统性



教育理念满天飞，究竟花落有几家。理念系统的组成不宜庞杂，一般有六个方面的内容即可：核心价值、办学理念、办学策略、办学目标、培养目标、校训三风等。其中，办学理念、办学目标与培养目标是必不可缺的三项内容。对于大部分学校而言，用这三项内容构建学校的理念系统就可以了，宜简不宜多，多了根本落实不了。

实例：某校较好地体现了办学理念的独特性、统领性、一致性和基础性。

核心价值：融和教育

办学理念：为每一位特殊学生融入社会、和乐生活奠基

办学策略：医教结合、按需施教、补偿缺陷、开发潜能

办学目标：建设努力探索融和教育，为智

障孩子提供最适切教育的优质辅读学校

培养目标：培养学生获得基本的生活技能，拥有健康阳光的身心、有礼有节的品行，实现有尊严地融入社会、和乐生活

3. 理念系统的各种表述要保持一致性

要在理念系统的各个组成部分保持内容的一致性、逻辑性，校训、三风等也要体现办学理念的要求；要在学校各类文件中保持文字表述的一致性，尤其在学校章程、发展规划、课程方案、工作计划、经验总结等文本中，保持一致；要在办学的相当一段时期内保持连续性，处理好传承与创新的关系。

实例：某校的校训与办学理念保持了一致性。

核心价值：责任教育

办学理念：责任育人 自主发展

校训：学会负责

培养目标：培养有责任意识、能力、情感的，有良好责任行为的中学生。

责任编辑：张苏



浅谈“互联网+”背景下的高校教学督导工作

上海市教育督导事务中心 王伟旦 上海国家会计学院 崔景瑞

什么是“互联网+”？国务院《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》中指出：“互联网+”是指把互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合，推动技术进步、效率提升和组织变革，提升实体经济创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和创新要素的经济社会发展新形态。本文对“互联网+”背景下高校教学督导工作进行探讨，提出相关改革建议，以期能提升高校教学督导工作的效率和质量，为“互联网+”背景下高校教学督导工作的实践提供参考。

一、“互联网+”背景下高校教学督导工作的挑战

快速发展的网络技术使得高校的教学模式、教学方法、教学生态有了很大变化。随着微课、翻转课堂、慕课等教学新形式的广泛应用，教师和学生的行为活动不再局限于物理课堂，这必然引发人才培养模式的深刻变革，同时也给高校教学督导工作带来了新的挑战。

（一）教学督导理念亟待更新

“互联网+”浪潮下，谁先拥抱新技术谁就将赢得发展的先机，教育也是如此，网络技术改变了教育的方方面面，利用网络技术变革教学督导工作，促进高校教学质量的提升是时代发展的趋势，值得高校教学督导工作者们思考。我国高校教学督导人员目前以退休返聘的老教授居多，对于互联网思维也许还没有充分的认识，但与时俱进更新教学督导理念是教学督导工作的一部

分，随着新一轮本科教育改革如火如荼展开，对标对表国际一流大学，只有不断更新教学督导理念，才能更好地促进高校教学质量的提升。

（二）教学督导工作手段单一

高校教学督导是高校的内部自主行为，其内容涉及教学的整个环节，概况起来主要分为督教、督学和督管三部分，“督教包括教师的教学理念、教学设计、教学方法等；督学包括学生出勤情况、听课状态、学生评教等；督管包括学校管理理念、教学组织管理、专业建设、教学运行管理等内容”。教学是高校的核心工作，督教也是教学督导中的重要内容。互联网技术发展迅速，但对教师的教学态度、教学能力的督导还是主要依靠推门听课、访谈、填写评价表等传统手段来评教。“互联网+”背景下如何将现有的技术手段运用到督导评价工作中来，是摆在高校教学督导工作人员面前的现实问题。

(三) 教学督导结果应用不够理想

督导结果的运用一直是高校教学督导工作中的薄弱环节。以督促改，以导促建是高校教学督导工作的良好愿望，但实际因缺乏健全的机制、工作力度不足、工作职责不明确等种种原因，督查成为形式，督导犹如走场。从提升教育教学质量的根本目的出发，督导到关键和要害之处，扎实做好教学督导的反馈和督导结果的落实，给予青年教师真正意义上的帮教，既有利于青年教师的成长，也有助于提高教学质量。互联网技术重塑了教学新生态，也改变了教学评价的方式。如何在新形势下利用好互联网平台，让其更好地推动教学督导结果的应用，值得我们思考。

二、“互联网+”背景下高校教学督导工作的建议

(一) 借助互联网思维，开展有温度的高校教学督导工作

习近平总书记指出，要因事而化、因时而进、因势而新，运用新媒体新技术使工作活起来。思路决定出路，随着互联网技术的发展，高校教学督导工作也要借助互联网思维，增强时代感和吸引力，开展有温度的教学督导工作。

互联网思维是指用互联网的技术、方法、规律、模式、精神、价值来重新审视和解决问题的一种思考方式，“以用户为中心”是互联网思维的核心要素之一。高校教学督导工作有别于国家其他教育督导工作，是高校内部对教学管理和教学过程进行检查、监督、评价和指导，从而保障教学质量的一种有效形式。“互联网+”背景下，微课、慕课、翻转课堂等教学形式重塑了教学新生态，人才培养模式发生深刻变革，高校教

学督导工作也要趁势而上，“以提升教学质量为中心”，做青年教师的引路人，开展有温度的工作。借助互联网思维，无论是督教、督学还是督管，都有互动有交流，有鼓励有建议，公开、公平、公正，让教师、学生和高校三方共同受益。

(二) 用好教育数据，用技术助力高校教学督导工作科学化

“互联网+”背景下，海量数据汇集，数据资源逐渐成为了一个新的生产要素，人类步入大数据时代。大数据的出现对社会各领域产生深刻影响，全方位地改变着我们的生活方式和工作方法。在教育领域，广义的教育大数据指日常教育活动中人类所有行为数据，狭义的教育大数据指学习者行为数据。如慕课等在线学习平台，高校各类信息管理系统积累了大量教育数据。这些教育数据，将助力高校教学督导工作更加科学化。

传统高校的教学督导工作偏重于督教，对督学和督管相对比较忽视；而高校督导组往往承担着全校所有教学督导工作，囿于督导任务繁重、精力有限，实际督教只能是有限次数的课堂听课，不能深入课堂教学，很难全面了解被督导教师的综合教学水平。互联网的高速发展让教育数据的收集工作变得便利，教育信息的来源渠道不断拓宽，多角度、多形式的督导信息有助于科学全面地开展教学督导工作。运用系统、丰富的教学数据，依托数据分析和数据挖掘技术，同时结合实际课堂督导，将对教师的教学进行综合性分析解读，提供更真实、客观的评价。完整的教育数据不仅包括全过程的教学数据，也包括学生日常学习过程的各类数据，运用大数据技术，有助于全面了解学习者行为，分析学生技能水平，

给予合适的学习反馈，同时推进学生个性化学习。通过对教育管理数据的处理和分析，教学督导可以在管理理念、专业建设、教学运行管理和组织管理等方面为高校领导和管理部门提供咨询建议，有助于高校管理者合理分配资源，进行科学决策。“用数据说话”丰富了高校教学督导的工作手段，助力高校教学督导的科学化，推动多维度高校教学督导体系的发展。

（三）利用互联网平台，促进高校教学督导结果的应用

以督促改、以导促建，提高教学质量是高校教学督导的工作目标，而作为内部教学质量监

控的重要组成部分，高校教学督导的结果应用一直是比较薄弱的。“互联网+”背景下，利用网络平台，可以充分发挥现代科技灵活、便捷的强大优势，推动教学督导信息反馈机制的进一步完善，及时将指导信息反馈给教师，将管理建议反馈给教学单位及职能部门，促进教学督导结果的应用。

文章节选自《科教导刊（电子版）》，
2020(03):15-16

责任编辑：胡文君



依法治校视野下 学校构建师生申诉制度十问十答

文 上海市教育科学研究院 王歆妙

近年来，随着依法治校、依法治教理念的不断深化，各地学校章程建设、依法治校达标创建活动等工作陆续开展，“师生申诉制度”的概念逐渐进入人们的视野，但在实践中仍存在许多学校对申诉制度概念混淆、一知半解、师生知晓率低等情况，值得引起我们的思考和重视。

问题一：什么是“申诉”制度？

在我国非诉讼领域，申诉制度主要指对有关单位做出的涉及本人权益的处理决定不服或侵犯其合法权益而提出意见和要求的制度。早在1993年，《中华人民共和国教师法》就赋予了教师“提出申诉”的权利；2005年《中华人民共和国公务员法》专章规定“申诉与控告”，则将“申诉制度”限定在“公务员”“人事处理”的范畴。尽管不同的法律有不同的规定，但仍可以看出，“申诉”制度是我国法律规定的特定人群在特定适用范围内可使用的救济手段之一。发展至今，申诉机制常见于事业单位工作人员、教师及学生等各类单位和群体中适用，其中学校师生申诉制度的发展引起了各方的关注。



问题二：依法治校宏观政策对构建“申诉”制度提出了什么要求？

2012年，教育部颁布《全面推进依法治校实施纲要》，成为近年来指导各级各类学校依法治校、推进现代学校制度建设的重要依据，纲要将“申诉制度”作为“健全校内纠纷解决机制”的方式方法之一；2016年，教育部印发《依法治教实施纲要（2016—2020年）》则进一步明确要求教育领域探索“制定《教师申诉办法》《学生申诉办法》，健全完善学校的学生申诉、教师申诉制度，完善师生权益保护机制”等。

在两个纲要的引领下，上海、广东、湖南、海南、北京等省（直辖市）都先后明确要求将“学校受理教师、学生校内申诉的机构与程序”纳入各级各类学校的章程建设中。

问题三：当前依法治校创建工作中评价学校“申诉”制度的要点是什么？

2017年以来，市教委先后三次印发关于开展本市依法治校（2016—2020年）创建工作相关通知，并发布相关指标和年度报告表，全面推进全市各级各类学校依法治校达标创建工作。从这些指标和年度报告表的相关表述中，可以看出当前依法治校创建工作对学校“申诉”制度的评价重点。

一是要求“学校建立校内教师申诉或调解等相关救济制度，并得到有效落实”。年度报告表中则具体引导学校建设“教师申诉或调解委员会”等专门的申诉机构。这类申诉机构应当经过教职工代表大会认可，有较为明确的申诉或调解规则，对教师与学校发生的纠纷或意见进行调处，做出申诉结论或者调解意见。

二是要求“学校建立相对独立的学生申诉处理机构，依法保障学生享有的申诉权利”。年度报告表中则具体引导学校建设“相对独立的学生申诉处理机构”，有明确的学生申诉规则，明确处分的期限与后果；学生在获得处分前应当有陈述与申辩的机会，允许学生聘请代理人参加申诉；对未成年学生，还需听取其法定监护人的意见。



问题四：当前依法治校创建实践中“申诉”制度的构建现状和存在的问题是什么？

一是“申诉”制度是否完善与学校的规模、学校的办学层次之间存在一定的关联规律。自2017年本市依法治校创建工作启动以来，全市各级各类学校都根据相关指标和年度报告表的要求开展申诉制度的构建和完善工作。总结这几年的创建实践，可以发现一个有意思的现象：规模越大、办学层次越高的学校，对“申诉”制度的理解越全面，构建“申诉”制度的实践越符合要求——体现为高校相对最完善，基础教育领域则高中比初中规范，初中比小学规范；另一方面，职业院校比其他学校更重视“申诉”制度的构建，可能是因为职业院校发生处理和处分的情形相对更多。

二是为迎接评估生搬硬套，大多数学校并不理解“申诉”制度的真正含义。尤其在基础教育领域，“学生申诉”是一个过去很少被提及的概念，大多数学校从未处理过学生申诉事件。为了完成创建要求，迎接区级、市级评估，部分学校会选择在网络上寻找一个并不严谨的“范本”，这样的文本经不起推敲，也没有校内民主参与的基础，并不符合“依法治校”的初衷和工作要求。

三是没有科学看待申诉制度与民主参与之间的区别。相关纲要“鼓励依托教职工代表大会、学生代表大会制度，健全完善学校的学生申诉、教师申诉制度”，并不意味着师生申诉制度可以与师生民主参与制度划等号。在当前实践中，有些学校将工会、政教处甚至教研组、年级组等作为“教师申诉机构”，将少先队、少代会等作为“学生申诉机构”“接受情况反映”“受理投诉举报”等，这类用词体现了学校对师生申诉概念的混淆。师生申诉机构可以挂靠在学校的某一个部门或组织之下，但应当相对独立，有明确的人员构成、运行规则、受理事项和受理程序。



问题五：如何科学理解申诉制度及其他纠纷解决渠道之间的关系

从《全面推进依法治校实施纲要》要求学校“把法治作为解决校内矛盾和冲突的基本方式，建立并综合运用信访、调解、申诉、仲裁等各种争议解决机制，依法妥善、便捷地处理学校内部各种利益纠纷”的表述可以看出，学校纠纷解决实际有多种渠道可以并行：

一是信访制度。根据《信访条例》及各级信访条线相关工作制度开展，适用于相对广义的“反映情况”的纠纷，但应当注意遏制当前实践中存在滥用信访权利、信访救济替代其他救济手段的趋势，加大其他救济手段的宣传度和知晓度。

二是相对广义的矛盾排查、调解制度。在当前学校纠纷多样化、复杂化的社会形势下，学校应当注重和发挥基层调解组织、教职工代表大会、学生团体和法治工作机构在处理纠纷中的作用，对可能遇到的不同纠纷提前建立相关的救济制度及处理机制，如人事处理纠纷、学籍管理纠纷、学生伤害事件、心理干预事件、校园欺凌事件等，构建路径清晰、程序明确的救济制度。

三是相对狭义的申诉制度。申诉制度只是校内纠纷解决体系中的一种方式，有明确的适用范围、机构和运作规则，也是下文重点讨论的内容。

除此以外还有司法救济，即仲裁、诉讼等。一般情况下，上述三种校内救济与司法救济不相冲突，权利人可以选择适用，也可以共同适用。司法救济有其特有的法律法规予以规定，在此不予赘述。

问题六：公办学校教师申诉制度相对比较常见，相关规定有哪些？

1993年《中华人民共和国教师法》出台，第三十九条规定“教师对学校或者其他教育机构侵犯其合法权益的，或者对学校或者其他教育机构作出的处理不服的，可以向教育行政部门提出申诉”，从法律层面上赋予了教师“提出申诉”的权力，明确了教师申诉制度的适用情形和受理申诉的对象，成为教师申诉制度建设的上位法依据；但由于规定采取的是概括式立法模式，实践中对于“侵犯合法权益”“对处理不服”等语义不明，使得教师申诉制度存在一定的操作性困惑。

对于公办学校而言，公办学校教师特定人事纠纷申诉机制有规可循。2014年《事业单位人事管理条例》及相关规定的出台，解决了教师申诉制度实践中的一部分困惑。《事业单位人事管理条例》明确规定事业单位工作人员对“涉及本人的考核结果、处分决定”等不服的，可以按照国家有关规定申请复核、提出申诉。以此行政法规为基础，2014年《事业单位工作人员申诉规定》明确列举了可申诉事项主要包括“处分；清退违规进入；撤销奖励；考核定为基本合格或者不合格；未按国家规定确定或者扣减工资福利待遇”；2019年《事业单位工作人员申诉案件办理规则》则规定了相关程序。学校可根据前述上位法，制定符合本校实际的教师申诉具体办法。



问题七：民办学校有“教师申诉”这种制度吗？

在当前实践中，民办学校教师相关人事纠纷一般通过司法渠道予以救济，即仲裁、诉讼等，其上位规定主要为《中华人民共和国劳动合同法》《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》《劳动人事争议仲裁办案规则》等。但事实上，《中华人民共和国教师法》所称的教师申诉权利同样惠及民办学校教师，因此民办学校应当与公办学校一样积极探索和落实教师申诉制度，参考公办学校相关申诉规定制定符合本校实际的教师申诉制度，以形成多渠道纠纷解决的良好氛围，将纠纷化解于前端、化解于校内。

问题八：学校建立健全教师申诉制度应当注意哪些方面？

一是在国家政策引导下探索符合本校实际的教师申诉规则。由于《中华人民共和国教师法》颁布较早，立法技术尚不成熟，对于其提到的其他“侵犯合法权益”的行为和“对处理不服”等在实践中如何认定，目前在学术届有所争议。近年来该法修订呼声日益高涨，关于第三十九条申诉规定必将在修订后有所优化。在那之前，笔者认为，无论是公办还是民办学校，不妨将《全面推进依法治校实施纲要》《依法治教实施纲要（2016—2020年）》对于建立健全教师申诉制度的政策要求作为完善校内自治、推进依法治校的依据开展探索。

二是设立教师申诉或者调解委员会，行使申诉或调解职能。除了明确《事业单位工作人员申诉规定》中特定人事纠纷的校内申诉复核程序外，还可以将其他“因职责权利、职务评聘、年度考核、待遇及奖惩等，与学校及有关职能部门之间发生的纠纷，或者对学校管理制度、规范性文件提出的意见”纳入申诉范畴或另行设立调解委员会及时进行调处，做出申诉结论或者调解意见。

三是教师申诉或者调解委员会应当有广泛的代表性和权威性。“成员应当经教职工代表大会认可”，即该事项应当属于与教职工权益密切相关的事项并经过教职工代表大会的讨论。



问题九：有哪些“学生申诉”相关具体规定可以作为依据或参考？

基础教育领域“学生申诉”以前不太常见，但高等学校学生申诉机制的构建有规可循，可作为借鉴。2005年，教育部21号令《普通高等学校学生管理规定》首次在规章层面明确了高校学生可使用“申诉机制”对相关处分决定提出异议。2017年，教育部修订《普通高等学校学生管理规定》并作为第41号令发布，将“学生申诉”作为专章单列，在原本特定“处分决定”的基础上扩大了申诉适用的范围至“处理或者处分决定”，细化了学生申诉委员会的组成、基本的处理程序、处理结论及进一步的救济措施等。高等学校应当制定适应本校的学生申诉具体办法，健全学生申诉处理委员会的组成与工作规则。此外，省级教育行政部门也有处理申诉复核的相关规范流程。

问题十：基础教育领域以前很少提“学生申诉”，应当怎么探索？

除了高等学校以外的其他各级各类学校，目前虽未有直接的上位法依据，但国家相关纲要及政策也对建立健全学生申诉制度提出了明确的要求。在此作出如下建议：

一是申诉事项在办学实践中一般体现为学生对不利处分的异议，因此应当根据要求完善不利处分的程序。包括在作出不利处分前，应当给予学生陈述与申辩的机会，对未成年学生应当听取其法定监护人的意见，对违反学校纪律的学生，要明确处分的期限与后果，积极教育挽救等；体现必要的程序保障环节及人文关怀精神。

二是建立相对独立的学生申诉处理机构。其人员组成、受理及处理规则，应当符合正当程序原则的要求，并允许学生聘请代理人参加申诉。多省（直辖市）明确要求学校章程中应当载明“学生校内申诉的机构与程序”，上海也是其中之一。

三是关注及探索符合学生管理新趋势的申诉适用事项，形成符合本校实际的学生申诉机制。《普通高等学校学生管理规定》将申诉适用范围由原本的“处分决定”扩大到“处理或者处分决定”引发了关于在实践中如何认定的相关争议，但也体现了目前申诉适用的泛化趋势。2019年11月教育部发布的《中小学教师实施惩戒规则（征求意见稿）》则倾向于将“较重惩戒”“严重惩戒”等也作为可以申诉的不利处理决定。而涉及学生其他人身权、财产权合法权益的普通损害，一般通过其他渠道予以救济。在日常办学实践中，高校、高中、中职校更多地涉及学生申诉事件，而小学及初中学校尽管实践较少，但仍建议有一定的制度储备。

爱尔兰基础教育质量督导研究

2016年，在国际阅读素养进展研究项目(PIRLS)中，爱尔兰四年级学生的阅读素养在欧洲国家和经济合作与发展组织(OECD)国家中表现最佳，在欧洲排名第一。专业化的教育督导对于爱尔兰基础教育质量的提升和发展，发挥了关键性的作用。爱尔兰基础教育督导与监测蕴含着知行合一的核心特质，知是指科学知识科学理论，行是指人的实践，而在具体实施上，爱尔兰秉持以评促改的理念，聚焦于谁来评、评什么、怎么评、怎么用的基本问题为主线，进行了卓有成效的教育质量督导与监测。

一、“谁来评”：高效专业的督导机构与团队的管理与实施

爱尔兰教育和技能部负责全国的教育和培训，其下设的教育督导局，负责全国学校的教育督导与评估工作，由总督学实行总体的领导，设置副总督学，另外设置了8个助理总督学，分别负责爱尔兰5个地区教育督导事务、评估支持与研究处、学校改进与质量处、课程与评估处、学前教育处等总计8个业务部门。其中5个助理总督学分别负责某一地区学校、特殊学校以及教育中心的评估、建议和后续工作，信息的管理

和数据报告及相关评论，以及相关项目的展开。

二、“评什么”：学校教育质量框架为核心的规范与指引

爱尔兰中小学教育质量督导的核心就是学校教育质量，坚持问题导向、政策驱动。为了使抽象的教育质量具体化，爱尔兰建立了一套多层次、具体化的中小学教育质量框架。

(一) 问题导向，明确督导与监测的关键要素

2000年2月出台的分析报告《50所学校报告：教育督导员的发现》将教育督导的问题划分



为三大类：学校整体问题、一般课程问题、具体课程问题。学校整体问题主要包含学校管理董事会、学校内的管理等。一般课程问题涉及学校规划、教师规划等。具体课程问题主要关注学科层面，涉及语言类、数学等课程。

(二) 政策驱动，构建学校教育质量基本框架

爱尔兰基础教育质量督导特别关注政策层面的引导，并为学校教育质量督导提供可参照的质量框架。2016年8月出版了《关注我们的学校2016：小学质量框架》和《关注我们的学校2016：中学质量框架》提出了一些新的目标。

以中学阶段为例，《关注我们的学校2016：中学质量框架》提供了学校工作两大维度的一个统一的和契合的标准，主要关注教学与学习，领导与管理两个维度，抓住了学校工作的两个关键领域。其特点明显：首先，特别关注广泛平衡挑战性的学习经验，更加强调学生发展广泛的技能胜任力和价值观的诉求，以促成个人的幸福积极的公民终身学习的实现。其次，强调学生的幸福感，将学生的幸福感视为在于学习的整体视角，既作为学习的结果，又作为学习的推动者。第三，重视卓越而富有成效的教学，教师自身具备教育学的技能，能够促进高质量的学习者体验和产出。第四，关注个性化合作化的动态学习组织，将学校视为动态的学习组织，明确以学习者为中心，以多样化的学习方式应对不同的学习机会。第五，关注科学的学校评估系统，最有力的改进离不开高质量的整合多方力量的评估系统。第六，重视有效的领导与管理，领导和管理的组合在任何时候都为学校的服务核心——教学与学习服务。

三、“怎么评”：精细化科学化的过程实施设计

教育督导与监测团队与学校教师协作，为主流的学校提供了一套全方位的督导与监测模式，实现了从简单单一的指导到在跨中小学阶段深受欢迎的指导的转变。从教育质量督导的原则上讲，一是关注学习者，二是关注发展与改进，三是相互尊重，四是责任和问责制。

爱尔兰基础教育质量督导，在加强外部评价的基础上，特别重视学校自我评估的设计。2016年8月，爱尔兰教育和技能部出台了《学校自我评估准则2016—2020：小学》与《学校自我评估准则2016—2020：中学》，同时也出版了相应的小学教育评估指导书与中学教育评估指导书，作为学校实行自我评估的重要指导文件。

四、“怎么用”：精准化发展性的结果运用方式

爱尔兰基础教育质量督导，重视学校的自我评价和外部评价，并视之为学校教育机构质量改进与能力建设的互补的促成因素。最有力的改进是高质量整合的评估系统，它包含外部的视角并结合教育领导与管理者、教师、家长与学生的反思性与合作的观点。通过

对学校教育机构整体和具体领域的评估，在一定程度上，全面规范地诊断学校的教育教学水平、领导与管理质量，进一步形成提供学校办学质量的综合“体检报告”，发现在教育过程、资源分配、教育活动等内的问题与不足，然后针对性地提出反馈与改进举措。

五、反思与启示

爱尔兰全国性的、面向中小学的教育质量督导，提升了学校对教育质量问题的关注，通过发布各个学校的、学科的督导报告以及后续的跟进指导，为教师、学校管理者提供了反馈性的建议，推广最佳的学校办学实践经验，充分实现了督导与评价的引领、指导和改进功能。

(一) 优化团队建设，汇聚多学科多领域的专业人才

爱尔兰教育与技能部建立起专门的评估机构教育督导局，并以其为核心形成了具有体系的教育督导架构。以教育测量与评价专家、课程与教学领域专家、有经验的教育管理者、专家型教师为核心，形成了多元化、专业化的团队，具有扎实的理论与实践经验。

(二) 建立科学的教育质量基本框架，注重对关键因素的监测

从爱尔兰基础教育质量督导中关于“评什么”的设计与构建来看，一是立足实际，广泛征求意见，研制了基础教育质量的基本框架和指标体系；二是注重对关键因素的监测，特别关注“教学与学习”，这是教育质量的核心问题，也是教育质量督导的重要内容，同时也重视对于教育质量起着支持性、保障性作用的“领导与管理”的评估。

（三）构建规范的数据采集过程，完善评估与监测的过程实施设计

爱尔兰教育质量督导在“怎么评”的层面，核心特质是精细化、科学化的过程实施设计。首先，其教育质量督导模式体现多样化、针对性，分阶段、有重点，在采集相关数

据方面，基于标准，依托于爱尔兰教育质量基本框架，有重点地抓住教育质量的关键要素。第二，在方法层面，采取相辅相成设计，重视外部评价与内部评价相结合，出台了一系列鼓励和支持作为学校实行自我评估的重要指导文件。第三，强调规范有序、计划周密的程序设计，重视整体过程的细节性的操作实施设计的完善。

（四）创新评估结果的使用，准确而合理服务教育教学改进

爱尔兰中小学教育质量督导评估结果的数据使用上注重精准化与发展性。精准化在于科学专业、公开透明的结果处理，强调结果处理与反馈的科学化。在发展性方面，注重

多方面多渠道收集学校的相关信息，为政策决策提供证据支持。

监测只是手段，改进并提升教育质量才是目的。基于科学、可靠的数据，选择契合的评分规则，撰写不同方面的结果报告，为教育政策和学校改进服务，便尤为重要。要注重倾听家长和学生的声音，针对督导结果的反馈，形成分层、分类的评估报告，选择口头和书面报告相结合的反馈形式，实现评估与改进相互衔接的循环机制。

文章节选自李凯.爱尔兰基础教育质量督导研究[J].全球教育展望, 2020(06):66–80

责任编辑：张苏



以关爱学生推进师德建设

上海市奉贤区人民政府教育督导室责任督学 沈一鸣

【案例背景】

师德建设“三五”系列（五不准、五提倡、五表率）是上海市奉贤区教育系统教师队伍建设的品牌项目。长期以来我区各校围绕“三五”要求，结合各自实际，有针对性地开展师德教育活动，取得了丰硕的成果。作为责任督学，在每次督导过程中，也常把师德建设作为关注的内容，扬长揭短，建言献策，为学校扎实推进师德教育发挥积极的作用。



【案例描述】

一日，我在责任区内一所挂牌学校七年级观课时，发现上课教师忽视了让回答完问题后的学生及时坐下这一细节，致使那位学生站了较长时间，看到了我给他的示意后学生才落座。下课后，我向该教师谈起这个情况，他恍然大悟，说自己因专注上课，没注意到。

在和学校领导口头反馈时，我谈了自己的看法：教师一时的疏忽，对学生而言可能是一种伤害，造成一片阴影。因此可以允许学生在课堂发言后，遇到类似的情况，即使未经教师的示意，也可以自行坐下。学校领导当即表示：将予以重视，认

真落实，从尊重学生、关爱学生的角度，关注教师的课堂细节，规范教师的教学行为。

一个月后，我再次到该校督导。一走进校园，就被橱窗内醒目的师德建设栏目所吸引。在原先师德建设“五不准、五提倡、五表率”的基础上，学校又增加了

“五注意”的内容：语言规范、行为示范、态度亲和、方法科学、要求恰当。从学校领导的介绍中了解到，学校十分重视我上次在课堂上发现的问题及提出的建议，分别召开了教师和学生的座谈会，听取如何正确处理好师生关系的意见和建

议。通过调研，学校发现在日常教育教学过程中还存在着：学生向教师主动打招呼，教师不作回应；学生上课迟到了，教师装作没看见，让学生在门外多站一会儿；学生到教师办公室订正作业时，总是站着的，即使有凳子，教师也想不到让学生坐着做作业等问题。基于对这些问题的分析与思考，学校有针对性地向教师提出了日常教育教学过程中要做到“五个注意”，以进一步改善师生关系为切入点，把学校师德教育工作提高到一个新水平。

可喜的是，该校的师德建设活动以“四五”系列为内容，不断深化，凸显亮点，获得了“奉贤区师德建设先进集体”的荣誉称号。课堂上的一个小问题能引发学校的大讨论，督学的一个小建议推进了学校的大建设。看着那闪亮的奖杯，我也收获到了“无心插柳柳成荫”的喜悦。

【案例反思】

通过以上案例，我认识到作为责任督学在督导过程中要注意以下几点：

1.要拥有一双慧眼。作为学校发展的“保健医生”，不但要会治病，更要善于诊断、发现。本案例中发生在课堂上的一个小问题，教师“没注意到”，而作为督学则应及时发现并予以重视。在整个督导过程中，始终要眼观六路，耳听八方，敏锐地洞察细节，真正发挥“旁观者清”的

作用。

2.要及时梳理反馈。课堂上教师的一时忽视，可能造成学生（尤其是初中学生）的一时难堪，甚至是伤害。实质是教师眼中是否有学生，心中是否尊重学生的师德行为反映。因此我们督学不能轻视，要对问题及时梳理、认真剖析、找到症结，并在第一时间向学校反馈。把自己的观点、建议说清楚、讲明白，为学校谋划师德建设提供突破口、切入点。

3.要建立彼此信任。督学工作离不开责任区学校的配合、支持。针对教师课堂上的教学常规问题，在听取督学的意见和建议后，学校既不掩饰，也没敷衍，当即表示“予以重视、认真落实”。这种诚恳的态度，积极的配合，源之于学校与督学之间长期以来建立的认同和信任。有了这样的基础，作为督学就能“名正而言顺”。

4.要胸怀学校全局。责任督学对责任区各所学校的过去、当前和未来要有比较全面的了解和整体的把握。有了这样的了解和把握，在每次督导过程中就会由小见大，由点窥面。由于我当时刚接任该校的挂牌督导工作，对学校尚在熟悉、掌握中。如果之前对学校的师德建设整体情况有更全面的了解、整体的把握，那么所提出的建议看得会更透彻，指向会更明确，“有心栽花花满园”的收获会更丰厚。

责任编辑：孙翔

学校食堂“洗菜”无小事

文 上海市静安区人民政府教育督导室责任督学 冯世华

【案例背景】

本学期在担任上海市一级园复验评估工作中，非常惊讶地听到儿童保健专家对几所不同幼儿园卫生保健工作的反馈：营养员在洗白菜过程中，将菜一切二直接放入池中浸泡；芦笋不削皮直接切段；绿叶菜未经清洗直接入池浸泡；豆腐干没有清洗环节直接切丝烹饪……幼儿园后厨粗加工的这种不规范操作背后所隐藏着的食品卫生安全风险，引起我的警觉和思考：一是回到本区后作为一名幼儿园责任督学，我的职责该如何履行？二是现行的陪餐制工作，到底要求园长“陪”什么？怎么“陪”？



【案例描述】

一、调研

回到本区后，我首先在每月的经常性督导过程中，重点对幼儿园营养室工作进行调研。早上八点以前，我来到一所幼儿园，这正是营养员对食品进行粗加工的时段。营养员将一棵棵完整的青菜，全部倒入水池中后，便去另一个水池子清洗鲳鱼。显然，洗菜的环节是非常不规范的，我忍不住走到这位营养员身边，问到：

“你们平时洗菜也是这样的？能否告诉我洗菜的环节？”他回答：“我们平时也是这样的，菜要先浸泡一下，然后是清洗。”一旁的保健教师、园长表情有些不自然了，我轻声对他们说，发现问题后如何改进才是关键。在走访其他几所幼儿园时，也有类似情况发生，可见幼儿园“洗菜”的规范操作值得引起重视，也是规避食品卫生安全风险的第一道“关口”。作为责任督学，有“责任”通过经常性督导工作，“督促”与“指导”学校做好这方面工作。

二、指导、督促与改进

园长和保健教师都表示已经一而再、再而三对营养员进行规范操作的培训，但始终不入营养员们的心，总是在操作上存

在各种问题。

针对“不入心”，我要做的第二件事就是：与保健教师和园长坐下来，一起分析造成营养员洗菜不规范操作背后的原因与对策。

我们从几个维度来查找原因：一是从营养员的工作量来看，有无超量情况。事实上，这所幼儿园在营养员人员配置上的确没有配足，直接造成营养员操作上为求快而省略一些规范操作流程。二是从营养员本身文化程度来看，他们对规范操作的意义作用理解也是“一知半解”，往往凭自己习惯和经验来操作。三是从管理监控的角度看，这所幼儿园对“粗加工”这一非常关键的操作环节，没有过程性的专项检查记录与反馈，检查与指导方面做得很不够。

其次，我们针对营养员粗加工不规范操作的主要原因，研究改进对策。

一是从规范办园方面入手，要确保幼儿园营养室的工作人员足额配置。这也是作为一名责任督学，向幼儿园宣传法律法规最好的时机。我们解读《上海市全日制幼儿园行政人员和职工编制配备标准》，明确营养员的配置数量，以充足的人员配置来确保营养员操作规范性的落实。

二是我们从营养员本身对规范性操作的理解角度，配以生动形象、带有操作警示的“洗菜”操作图示，使营养员在操作中一目了然，“不忘”规范的“初心”。

三是从“陪餐制”制度落实的角度，要求保健及行政人员，“陪餐制”需从“陪”粗加工开始，严格过程的监控管理，而不是简单的从“午餐”开始的“陪餐”。

这三项举措的落实，使营养员在食品“粗加工”环节上增强了操作的规范性，也有效规避了幼儿园食堂食品卫生安全的风险。

【案例评析】

本则案例的启示主要有二：

一是幼儿园责任督学的作用在于发现问题的敏锐性以及履行职责的“责任心”。责任督学角色已不同于曾经的园长角色，对幼儿园存在的一些问题，要有足够的敏感度，带着开展工作的高度责任心，能看到问题背后的原因，并要始终把“依法依规”的“督”与“导”看作是责任督学工作的“生命线”。

在本案例中，一是牢牢把握了幼儿园人员配置的法律法规的规定，即《上海市

全日制幼儿园行政人员和职工编制配备标准》，从依法依规的角度，确保日常工作的规范性；二是把握教育部、市场监督管理总局、国家卫生健康委员会等部门公布《学校食品安全与营养健康管理规定》，提出中小学幼儿园应建立集中用餐陪餐制度。只有牢牢把握法律法规政策，才能更好发挥责任督学经常性督导的作用。

二是体现政策执行水平。当下“陪餐制”，明确规定“学生每次在学校食堂就餐的同时，校方都要指定一名负责人，校

长、副校长或其他班子成员进行陪餐，陪餐的学校领导不仅要陪着学生吃饭，还必须提前进入食堂察看环境设施，及操作人员卫生和饭菜质量，并在饭后记录下对每餐的评价和整改意见”。对于规定，作为责任督学就有“责任”督促与指导园方正确解读、深刻领会、执行到位。对于营养员粗加工的规范操作情况，就应将行政的“陪餐”真正落实在“操作人员”的“操作”上，体现食堂“洗菜无小事”，切实保障幼儿餐食健康和安全。

责任编辑：孙翔



宝山教育

Baoshan EDUCATION

为了每一个学生终身发展/成就每一位教师专业发展/促进每一所学校优质发展



上海市宝山区鹿鸣学校京剧社团



上海市宝山区罗店中心校管乐团



上海市宝山区淞南中心校爱心义卖活动



上海市行知外国语学校英语节活动



上海市宝山区实验小学防疫特殊时期的入队仪式

宝山教育

Baoshan EDUCATION

为了每一个学生终身发展/成就每一位教师专业发展/促进每一所学校优质发展



上海师范大学附属经纬实验学校辩论赛



上海市宝山区第二中小学教师参与“上海空中课堂”课程录制



上海市宝山区江湾中心校梦想家长笛社团参加教育博览会



上海市杨泰实验学校定向社团全国赛获奖



上海市宝山实验学校球操训练