附件3：

挂牌督导典型案例的格式要求

1.案例描述。清晰的背景描述，简明扼要的案例经过，及案例呈现的主要矛盾和冲突形式。

2.案例分析。分析引发事例的原因，简要对该案例的矛盾表现进行归因分析。

3.案例反思。对于案例本身进行延伸思考，形成点评式的理论提升；发掘案例背后的启示价值，以便今后改进工作。

4.案例参考：

参考案例1：指导内涵发展

# 为学校特色发展助力续航

**【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。

参考案例2：规范办学行为

# 诚心“督” 细心“导” 用心“学”

**【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！

参考案例3：助推教育质量

# 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

**【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，着力打造出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。

参考案例4：解决群众关切

# 做家校桥梁为家校护航

**【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。

参考案例5：保障校园安全

# 发挥桥梁作用为学生安全护航

**【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。