

名校管理之道

润泽学生一生，让颗颗水珠闪耀光华

■刘文华

金湖县实验小学教育集团金湖校区和滨湖校区依河而建，因湖而生，有水一样的情怀。师生们如水一般，“居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时”。学校坚守“六年润泽一生，让颗颗水珠因滨湖而闪亮”的办学理念，践行“质量强校，特色润校”的办学思路，培养“德才兼备，知行合一”的幸福少年。自2022年以来，我们通过开展“十个一百”工程，全面贯彻党的教育方针，真正实施素质教育，拓展教育时空，丰富教育方式，提高教育效率，让学生愉快地学习，积极地生活，健康地成长，全面发展，给学生的生命以滋养，为学生整个人生奠基。

加强组织领导，明确推进职责。“十个一百”工程面向每一个学生，希望通过六年的专项训练，让孩子们能够讲100古今中外名人、英雄故事，会说他们的一句名言；阅读100本经典文学作品；参加100次各类活动；背诵积累100篇经典诗文；欣赏、创作100篇艺术作品（音乐、书画）；会说100句英语日常对话；有100次上台演讲或展示才艺的机会；知道100处风景名胜的特点及游览攻略；参加100次劳动；完成100次体能达标项目。我们制定了详细的实施细则，分层有序推进“十个一百”工程，“让颗颗水珠因滨湖而闪亮”。

我们把推进“十个一百”工程作为落实学校发展战略的重要抓手，坚持一个项目、一名领导、一套班子、一个方案、一个主体、一抓到底的“六个一”项目推进机制。各部门按照方案确定的目标任务，对各自的工作任务细化、量化，制订切实

可行的实施方案，形成整体工程统一领导、部门各负责、级部紧密配合、师生积极参与的良性互动格局。

针对全校“十个一百”工程的实施进度，我们规定每两周举行一次“十个一百”工程专项会议，相关责任人汇报所负责的项目，对项目亟须协调解决的问题，及时进行沟通、协调，群策群力形成决议，并对会议确定要解决的问题实行跟踪问效，全方位保证工程推进进度。

创新活动载体，突显工程实效。我们把“十个一百”工程纳入课程体系，根据学校特色，加强校本课程研究，将“十个一百”工程与学校教育紧密相结合，与传统项目密切结合，与特色教育密切结合，形成班班有特色、生人有特长的教育格局。我们让每一个项目成为实实在在的、可操作、易实现、每个孩子都能参与的体验式、探究式过程。

根据各项目的不同特点，我们组建了五个工作组分别开展一系列活动。

传承经典组开展“作家读写启蒙分享会”“读书交流导读”“我喜欢的一本书”“图书漂流活动”“我与书的故事”演讲等活动。

体艺素养组开展“诗配画”“故事擂台赛”“校园诗词大会”等艺术活动，以及“星级少年”体能达标与学生体质健康测试等体育活动。

社会实践组开展“校外研学实践活动”“做自我服务的能干小主人”“做家务劳动的孝顺好孩子”“做社区服务的文明小使者”“做展示成果的美丽小达人”等劳动实践活动。

能力提升组开展“英语口语秀”“祖国在我心中”演讲竞赛等活动。

江山揽胜组开展“我的旅游攻略”“最美的画面——我的一张美景照片”等活动。

此外，我们还提供各种交流展示平台，如校园运动会、校园艺术节、读书节、英语节等，让学生充分展现自己的才华。

课内课外联动，提升学生素养。我们始终重视发挥课堂主渠道作用，五育并举，培养学生的各项技能，提升学生素养。如体育技能、艺术技能、

科学素养、劳动技术、读书习惯等，我们均在课程教学中进行充分的培养与提升。在各学科布置的课后实践延伸作业中，我们鼓励学生开展课外研学，积极动手实践，参与志愿服务。

在社团活动中，我们让学生拥有选择更多技能和项目的可能。通过开展丰富多彩的班级、级部、校级社团活动，学校让每一名学生的特长都能得到有效培养和提升，让优秀的孩子脱颖而出。

在课内外联动的基础上，整个工程形成策划、实施、总结、调整、提升的良性循环。我们还在实践中编写符合我校学生特点的校本课程，更好地规范化开展工程项目。现在“十个一百”工程已经申报为淮安市级课题，并正在积极申报省级课题。

注重科学评价，形成长效机制。我们积极探索发展新机制、新模式，建立长效发展机制，不断增强自我发展能力，实现学校更高层次的发展。学校编制了学生“十个一百”项目素质成长手册，强化学生成长发展过程和效果监测，每六年为一个循环。这些手册既体现了学生个人成长的足迹与丰硕成果，也体现了学校努力将“十个一百”工程打造成县、市、省级优秀项目的奋进历程。

我们立足于“学科融合”“家校共育”等新途径，提升学生“学动力”与“学思力”，同时也注重转变教师的教育理念和家长的观念，促进教师的专业成长，形成良好的家校互动。

学校开展“十个一百”工程，是为了构建合理、科学、立体化的活动体系，整合教育资源，丰富学生生活，促进学生全面发展。立足现在，放眼未来，我们要用6年的时光为学生终身发展奠定良好的基础，使颗颗“水珠”都有自己的光华。我们每年都会评选出100位“未来之星”，激励更多的孩子努力上进，全面发展，将来能更好地为国家、为社会的发展贡献自己的力量。

（作者系金湖县实验小学教育集团党委副书记、副校长，金湖县金湖镇校区党支部书记、校长，淮安市名校长，淮安市“533”英才工程培养对象）

管理看言

学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育开展以来，江苏科技大学坚持学在前、谋在前、走在前，牢牢把握“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求，站好“第一方阵”，将理论学习、调查研究、推动发展、检视整改贯通起来，有机融合、一体推进，多措并举，高标准、高质量推进主题教育走深走实。

组织领导有“力”，促进主题教育“动”起来。江苏科技大学党委书记葛世伦在主题教育动员大会上发起号召，要求全体党员干部以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，严格按照中央及省委部署，以高度的政治自觉、务实的作风举措，扎扎实实开展好主题教育，推动高水平大学建设再上新台阶，为全面推进中国式现代化江苏新实践作出新的更大贡献。

学校将主题教育纳入年度重点工作，加强组织领导，迅速掀起开展主题教育的热潮。党委常委会第一时间审议通过学校主题教育实施方案，成立主题教育领导小组及办公室，并组织召开动员大会对主题教育进行动员部署。

党委常委会“第一议题”安排专题学习主题教育工作会议精神和党委理论学习中心组、全体教职工及党支部迅速开展专题学习，以学铸魂、以学增智、以学正风、以学促干。同时，学校迅速开通主题教育专题网站，集中展现学校主题教育进展情况和实际成效，及时反映主题教育中的经验做法和先进典型，为师生跟进学习，及时了解主题教育开展情况提供专门平台。

运转推动有“力”，促进主题教育“学”起来。江苏科技大学通过集中自学、研讨交流、专题辅导报告和现场教学等丰富的学习方式，突出“三带三入”，强化理论学习，推动主题教育走深走实。学校组建主题教育读书班，制订7天学习计划，以11个小组形式，在每周四下午利用半天时间开展集中自学、研讨交流活动，并邀请中央党校、南京大学和南京航空航天大学专家为读书班讲授专题报告。校领导深入读书班各小组开展巡学旁听。领导小组以“四不两直”方式，对主题教育读书班各小组集中自学、专题研讨情况进行现场督查，保证学习任务不折不扣完成。

学校还专门组织校党委理论学习中心组成员、全体中层正职干部学习参观镇江市党风廉政警示教育基地、党性教育馆，并重温入党誓词，切实加强党风廉政建设，提升党员干部党性修养。同时组织全体中层正职干部追随习近平总书记江苏调研时的足迹，先后参观了镇江市丹徒区世业镇卫生院、永茂圩自然村和先锋村农业园，深刻领悟习近平总书记“以人民为中心”的情怀。

调查研究有“力”，促进主题教育“实”起来。校领导带头研究真问题、解决真问题，赴企事业单位走访调研，大力推动产学研深度融合。学校党委书记葛世伦赴海洋石油工程股份有限公司，就落实科研成果转化全链条整体部署、推进船舶与海洋工程技术攻关开展调研。学校主动融入冰区船开发、北极航道建设工程，于5月派科研人员至俄罗斯海参崴等地与俄罗斯远东联邦大学等相关机构商洽合作事宜。近日，学校牵头成立的江苏省船舶与海洋工程设计研究院科技创新工作汇报得到了江苏省副省长胡广杰重要批示。为加快推进浮式防波堤、船用LNG动力换轴技术、海洋装备前沿技术等应用性强、推广面广、社会经济价值高的科研成果在江苏乃至全国的落地转化，学校党委副书记、校长周南平带队赴海南省进行调研，同时加强与连云港市的沟通，推进浮式防波堤技术在省内推广应用，提升对江苏和其他地区高质量发展的贡献度。

小事不“小视”，实要“办实事”。江苏科技大学深入开展“我为师生办实事”实践活动，在全校基层党组织和广大党员中实施“深蓝先锋”工程，通过设立党员先锋岗、划党员责任区、建党员突击队，以及建设“先锋驿站”“先锋课堂”等工作平台，围绕“三进三解”组织党员、干部沉到一线接地气、破解发展难题。同时推动党员、干部将集中学习成果转化成为“两个确立”的坚定自觉，转化为攻坚克难、干事创业的强大动力和为师生办实事的实际成效。学校机关党委下属23个党支部结对帮扶深蓝学院27个学生班级，通过落实落细“六项举措”，认真履行“五个一”任务，帮助学生解决实际困难，助力学生成长成才。校领导班子坚持问题导向、目标导向、结果导向，牵头立项“为师生办实事”项目11项，办好民生实事，推动主题教育取得实实在在效果。

作为江苏省唯一一所船舶与海洋工程装备产业为主要服务面向的行业特色型大学，江苏科技大学把“牢记嘱托、感恩奋进、走在前列”贯穿学校主题教育始终，从学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想中汲取强大力量、激发潜力潜能，把全部心思和精力用在高水平大学建设上，为推进中国式现代化江苏新实践、为建设海洋强国贡献自己的力量。

（牡丹丽系江苏科技大学理论教育科科长；张强系江苏科技大学宣传部副部长）

强化“三力” 以学促干 推进主题教育走深走实

■牡丹丽 张强

实践探索

让教育督导有“为”又有“威”

■丁红林

不久前，笔者参加了由国家教育行政学院举办的第十四届全国县区督学培训。来自全国各省、自治区及直辖市的县区督学齐聚北京，通过专题报告、讲坛交流、案例分享、现场考察等多种形式进行了研修学习。培训课程设置系统科学、内容多元、重点突出，让学员们获益良多。笔者也深受启发，拟结合如皋市教育督导实践谈一谈自己对教育督导工作深化改革发展的认识与思考。

主动作为，创新督导模式

县区督学是全国教育督导体系中最基层的行动主体，是区域教育督导的中坚力量，接受本级人民政府的领导，亦能在独立的状态下完成教育督导。从机构职能来看，县区教育督导需要从监督、评估、指导等维度实现有“为”之道。

教育督导以监督者的身份融入教育现场进行监督和引导，以确保教育工作朝着高质量的方向行进。打造一支专业化的教育督学队伍是全面履行督导职能，提升督导工作质量的基础条件和关键因素。按照专职与兼职督学的角色分类，全国县区督学有“全部专职督学模式”“专职督学为主模式”及“专职督学1+N模式”三类。其中，“专职督学1+N模式”是全国教育督导队伍建设的主流模式。

如皋市创新发展出教育督学“1+N+X模式”。其中“N”是由责任督学与特邀责任督学两部分组成。责任督学队伍以教管中心校级干部为主，特邀责任督学队伍以人大代表（政协委员）、自媒体人、乡贤为主。“X”为“督导专家库成员”“驻点督学”“驻点督导”队伍以优秀二线校长、一线优秀教师为主。在此模式下，如皋全市共划分督学责任区20个，聘请责任督学94名、特邀责任督学110名。督导专家库共吸纳管理类、学科类优秀教师人才233名，驻点督导专家库共吸纳专家组成员52名，其中不乏特级教师、正高级教师和各级各类名校长。督学队伍专兼结合，双轮驱动，互为补充，共同护航如皋教育高质量发展。

如皋教育督导主动作为，在守正创新中履行监督、评估、指导的行政职能。督政督学有机融合，落实3至5年一个周期的综合督导要求，将督政工作融合到综合督导中，确保镇（区、街道）政府对乡镇中小学、幼儿园的教育投入，教育内外整体联动，形成多部门共同参与的专项督导运行机制，聘任教管中心校级干部为责任督学，聘请社会人士为特邀责任督学，对学校实施挂牌督导，双轮驱动，共助学校发展；点名提醒督学长效，围绕学校

规范办学及高质量发展，责任督学每月进校履职，督导学校覆盖率达100%，并针对农村薄弱学校开展订单式、蹲点式督导，激发学校发展内驱力，助力其实现自我超越。

树立威信，加强专业修养

教育督导具有监督、指导、评估三项基本职能，每项职能都具有较强的专业属性。这就迫切要求县区教育督导实现专业化发展，从行政级别、人员编制、专项经费、专兼职督学队伍管理等方面强化教育督导工作的严肃性与权威性，充分发挥教育督导的作用。为此，我们需要打造一支专业的高素质县区督学队伍。这支队伍要能够与时俱进紧跟教育体制改革的步伐；能够迅速切入复杂的教育现场，透过现象看本质，知其然更知其所以然；能够在指导时目光敏锐、见微知著，在分析问题时理据充分、指向鲜明；能够在评估时有见地、有说服力与震撼力，理清事实令人信服。惟有如此，督学才会具有专业权威。

笔者以为督学有“三大专业”需要认真“修炼”。职业修养是督学的“第一专业”。县区督学进校督导，代表的是县级政府和教育行政部门，其职业修养是督学工作的“隐性工作证”，直接彰显督导工作的权威性。如皋驻点督学大都曾是市、县两级的优秀教育人才，他们既有精湛的业务水平，又有深厚的教育情怀，指导学校工作一丝不苟，毫无保留，遇到困难迎难而上，寻求突破。这种身正坦荡、勤勉做事的职业修养，无疑有助于树立县区督学的威信。

教育管理是督学的“根本专业”。笔者以为，督学的第一要务就是监督指导学校发展。学校发展需要“管理”，文化治理则是学校管理的至高境界。有些学校埋头办学，对学校文化根脉缺乏主动追溯意识，对办学目标、办学路径缺少深入思考，不能清晰表达，对办学优势和存在的问题认识不够准确、深刻。如果督学是一位教育管理方面的行家手里，在认真调研的基础上，及时给予学校指导，引导其从更广阔的视野审视自身，从教育的困境中寻求出路，从教育的规律中把握前行方向，对学校发展的价值将不言而喻。

教书育人是督学的“必修专业”。“督学”不只是督学校“办学”，还应包括监督指导教师教书育人。随着时代发展，教育对象、教学内容都发生了较大变化，督学应与时俱进，不断更新教育育人理念，为指导教师专业发展做好专业储备。如皋市教育督导部门就经常邀请兼职督学专家库中的特级教师、正高级教师，深入课堂“望、闻、问、切”，为教师的课堂“把脉问诊”；通过听课、评课，帮助教师发现课堂育人的短板和教学中的问题，为教师的课堂“捉虫治病”。督学不仅要对教师说“这样不好”，还要能指出“怎样会更好”，引导教师聚焦育人和教学，助力年轻教师快速成长。

教育督导还要接地气而行，这样才能让受督导

学校获益匪浅。例如，如皋市长新小学地处如皋长长沙岛，岛上来人口众多，外来务工人员子女占据学校大半生源，教育教学工作曾长期在如皋市教育底部徘徊。如果督学为长新小学提出了“激发团队活力”的教育评估建议。4年后，学校教育教学工作步入全市甲等行列，还诞生了全国教育比武大赛一等奖获得者。同样受益的还有东陈小学、东陈中学等，接受督导建议后迅速跨入综合考核优秀行列。

牢记使命，以人民为中心

纵观全国，各地都结合自身优势，创新模式，打造了本县区的教育发展“金名片”。如皋教育督导也在不断寻找新的发展着力点。

人民教育人民办。我们要始终坚持“以人民为中心”理念，重视“人”在教育督导与学校发展中的重要作用，让督导机构“强起来”、督导保障“实起来”。为此，如皋将进一步强化教育督导督政与督学职能，从管理、经费、问责、督学队伍建设等维度做好督导制度化、专业化保障。专业督学按区责任到人，兼职督学按照国家1:5的配比标准配备、配优，驻点督学全天候、全方位、全过程参与学校办学。如皋还将进一步追加教育督导预算，进一步提升兼职督学专家工作费用标准。定期开展督导人员培训，打造一支“愿督导、能督导、善督导、精督导”的专业督学队伍。加强教育、行政等部门联动，落实《如皋市教育督导问责办法（试行）》。

人民教育为人民。教育督导要时刻牵挂“国之大者”，让教育督导的红利惠及每一位学子、每一个家庭。让农村孩子“上好学”，是如皋教育督导“时时放心不下”的责任和使命，“驻点督导”应运而生。我们聚焦乡村薄弱学校，遵循“自愿申报为主，全市统筹安排”原则确定督学学校，将督学时长从原有的一周延长为两个月，利用口述、问卷、田野调查等方式与学校“沉浸式”结合查找不足，商讨整改方案，并参与解决问题。基于实效的督导结果，让学校乐于接受、勇于改进，切实激发了乡村学校发展内驱力，提升了办学质量，县城不再是家长和学生非去不可的选择。驻点督导让农村更留得住“人”。正如如皋市教育局局长郭其龙所说，驻点督导只是第一步，我们今后将通过组织“回头看”，扩大实施范围等一系列行动，贯彻落实党的二十大报告中提出的“加快义务教育优质均衡发展和城乡一体化”相关要求，朝着“全域均衡、全阶优质、全面发展”的目标，不断优化区域教育资源配置，让更多农村孩子在家门口享受更加优质的教育。

总之，教育督导既要有“为”，又要有“威”，层次分明，使督导人员“活起来”、督导方式“新起来”、督导结果“硬起来”、督导成效“亮起来”，真正实现带“电”长“牙”、增“利”见效。

（作者系如皋市人民政府教育督导室副主任）