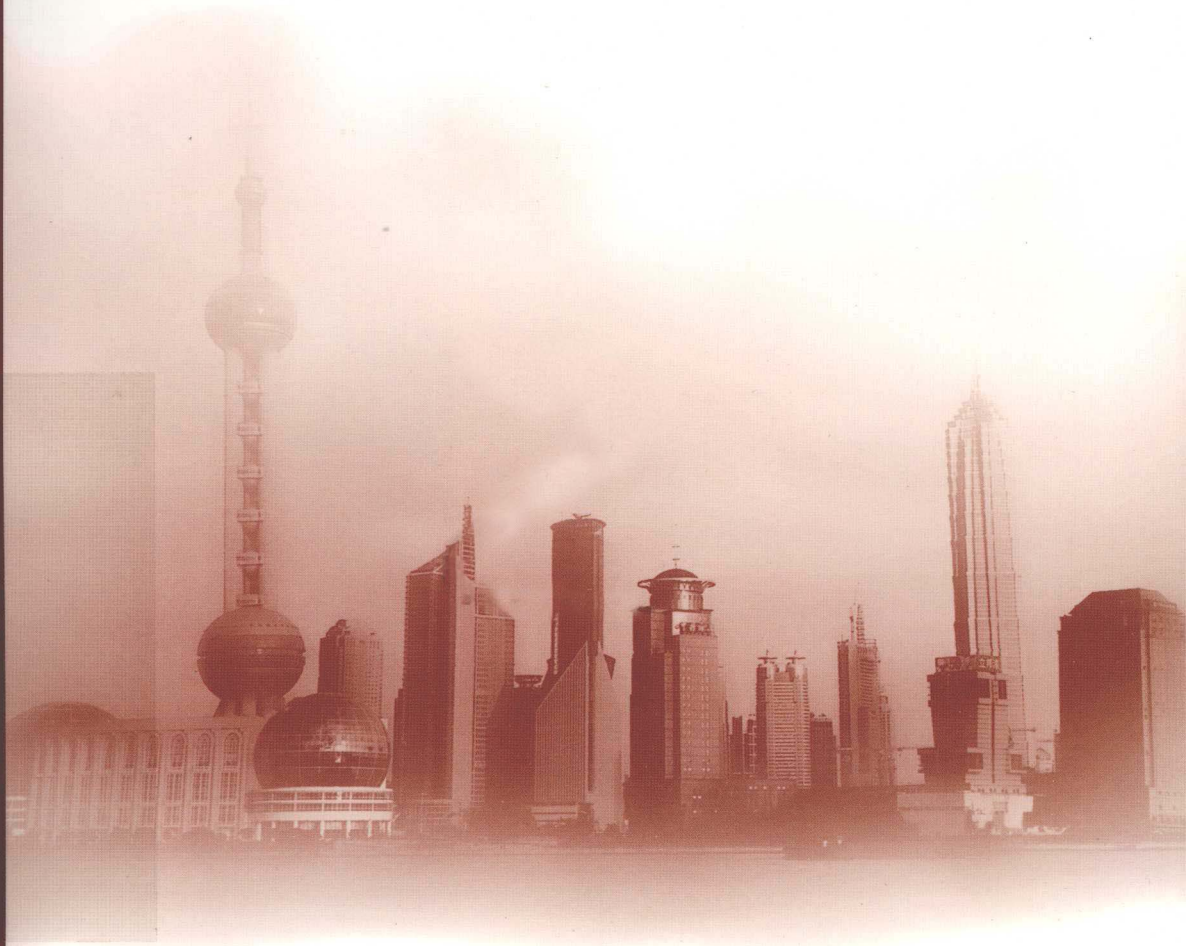


主 编：张 岚 杨国顺 朱 坚  
执行主编：裴晓春

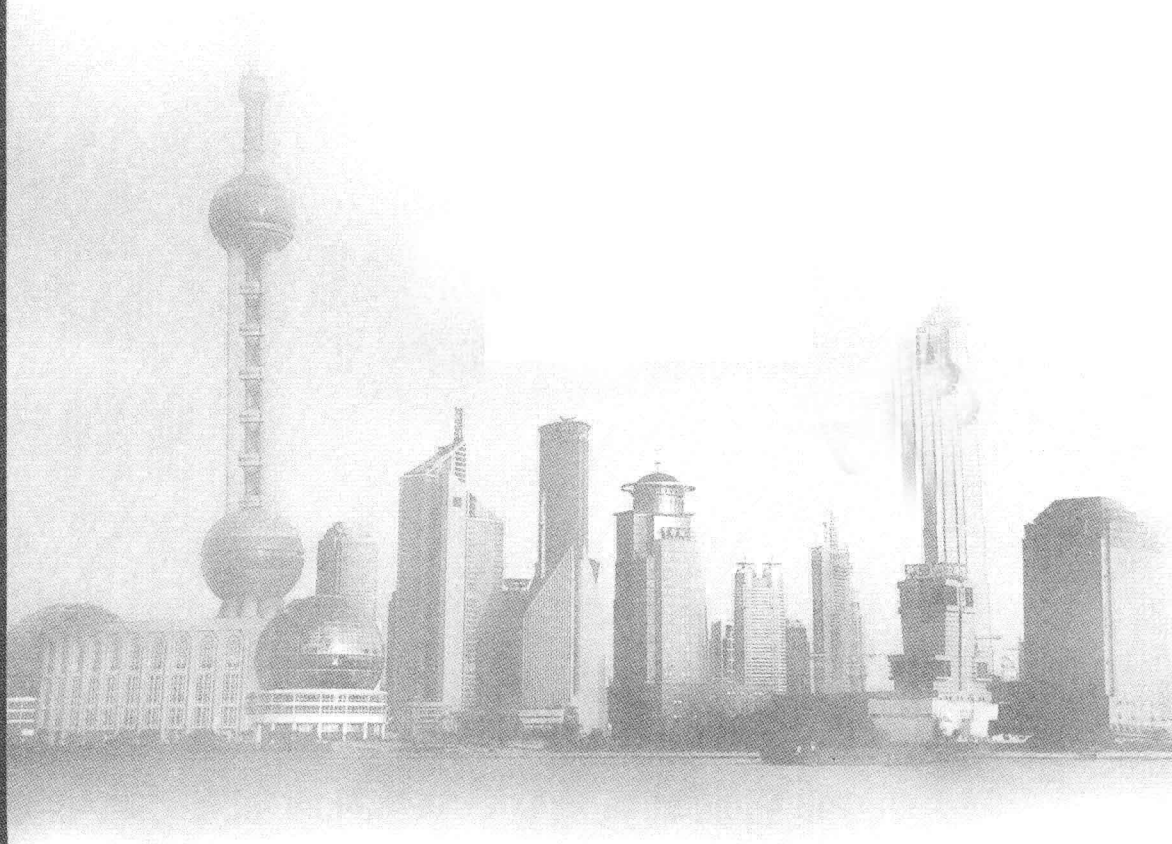
# 学校发展规划 自主评估 70 问



主 编：张 岚 杨国顺 朱 坚  
执行主编：裴晓春

# 学校发展规划 自主评估70问

华东师范大学出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

学校发展规划自主评估 70 问/张岚,杨国顺,朱坚主编.  
—上海:华东师范大学出版社,2012.5  
ISBN 978-7-5617-9500-2

I. ①学… II. ①张…②杨…③朱… III. ①学校管理—  
教育评估—问题解答 IV. ①G40-058.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 082917 号

## 学校发展规划自主评估 70 问

主 编 张 岚 杨国顺 朱 坚  
执行主编 裴晓春  
策划编辑 朱文秋  
组稿编辑 张继红  
项目编辑 刘 佳  
审读编辑 冯 奕  
责任校对 赖芳斌  
装帧设计 高 山

出版发行 华东师范大学出版社  
社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062  
网 址 [www.ecnupress.com.cn](http://www.ecnupress.com.cn)  
电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105  
客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887  
地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口  
网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com>

印 刷 者 上海华大印务有限公司  
开 本 787×1092 16 开  
印 张 7.75  
字 数 109 千字  
版 次 2012 年 6 月第 1 版  
印 次 2012 年 6 月第 1 次  
书 号 ISBN 978-7-5617-9500-2/G·5589  
定 价 19.80 元

出 版 人 朱杰人

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

## 前 言

---

上海基础教育实施学校发展性督导评估已经有十二个年头了。在广大学校和督学的努力下,学校发展性督导评估的理念、模式、方法和技术日趋成熟,学校自我管理、自主发展的运行机制逐步形成。

十多年来,我们对于这方面的研究与实践始终坚持一个理念——以学校的发展为本。督导的根本目的是推进学校依法、自主、可持续地发展,督导不光是检查监督,更要有服务精神,要为促进学校发展竭尽全力。因此,这一研究非常关注学校在发展过程中遇到什么困难,如何来解决,也非常重视发现、总结学校与督学在实践中探索到的宝贵经验。

学校发展性督导评估模式的特点是以教育法律、法规为依据,以学校自主制定的发展规划为重点,以学校自主评价规划实施情况为基础的督导评价。在这个模式中,学校是规划制定、实施、评价、改进的主体,是学校发展的内驱力。而督导在这个过程中予以监督、指导与服务,是学校发展的推动力,两者完美结合,共同推进学校发展。

大量实践告诉我们,一所好的学校应该知道学校的办学目标是什么?如何去实现目标?学校的现状与成功实现目标还有哪些差距?哪些方面需要保持与发扬?哪些方面需要改进?改进的措施是否有效?如果一所学校经常主动去反思、去积极地行动,并形成一套行之有效的运行机制,即制定规划——组织实施——自主评估——反馈改进,那么,学校将拥有一个好的质量管理保证体系,学校就有持续发展的不竭动力。

随着“学校发展性督导评估”这一课题研究与实践的不断深入,上海市教育学会教育督导专业委员会感到有责任去不断研究并推进这一富有生命力的创新工作。2005年,我们决定根据发展进程的需要,陆续推出一套丛书。当时策划这套丛书时确定了两个原则:第一,这套丛书要充分体现服务性。它的内容与主题要努力顺应广大学校和督导人员在推进学校发展性督导评估进程中的需求,也就是说学校与督学最关心什么、最希望探讨什么,我们就知难而上,与大家一起去研究;第二,这套丛书的特点要有实用性、操作性,要克服理念与操作两张皮的现象,力求将新理念贯穿、渗透于方法、技术操作之中。

在市督导专委会同志的艰苦努力下,在各级领导及广大学校的支持下,我们于2006年出版了《学校发展规划50问》,2007年出版了《学校发展性督导评估80问》。这两本书的出版,得到了本市各区县学校与督学的高度肯定,也引

起了全国各地教育同仁们的密切关注,并获得全国教育督导研究成果一等奖。这给了我们很大的鼓舞,勉励我们继续努力。

从上海近几年的发展中我们发现,随着学校发展规划的实施,如何科学地、客观地做好自主评估工作,如何根据评估结果改进工作,不仅是整个评估过程的关节点,也是一个难点。它是整个学校自主管理运行模式中不可或缺的重要一环,也是学校能否持续发展的关键。可喜的是,我们发现在上海各区县中已有不少中小学校、幼儿园探索积累了这方面的有效做法和宝贵经验,我们认为值得推广与共享。因此,市教育学会督导专业委员会与上海市教育督导事务中心合作,选择了“学校发展规划自主评估”这一题目作为本书的主题。

《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》、《上海市中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》相继出台,并明确指出:“坚持依法治教、规范管理,加强学校制度建设,逐步形成自主管理、自主发展、自我约束、社会监督的机制。”这为我们的研究与探索指明了方向,也坚定了我们的信念:探索学校发展性督导评估工作的出发点和归宿,都应聚焦到帮助学校建立一套完整的科学发展的运行机制上来,保障学校可持续发展。

《规划纲要》指出:“加强教育督导与教育决策、教育执行之间的统筹协调,完善发展性督导评估指标体系。”上海市教育委员会近年来从抓住课程这个“牛鼻子”入手,大力倡导提高校长的课程领导力。2010年,市教委下发的《上海市提升中小学(幼儿园)课程领导力三年行动计划》提出了三个主要任务,即提升学校课程规划的能力、提升创造性落实课程方案的能力、提升课程更新与评估的能力。我们从中可以看出,校长的课程领导力基本体现在以下三个方面:一是领导学校制定好符合校情的学校课程规划的能力;二是组织教职员工有效实施课程规划的能力;三是领导全校师生员工对新课程实施的情况进行客观的、科学的反思与评估的能力。这与学校发展性督导评估推进学校自主发展的思路是一脉相承的。因此,我们希望通过这一本小册子的出版,既能进一步促进学校发展性督导评估的运行模式更科学完整地实施,也希望能对当前本市“提高校长课程领导力”工程的推进有所帮助与借鉴。更重要的是,为落实国家和上海市中长期教育改革和发展规划纲要贡献一份微薄之力。

由于我们水平有限,虽经努力,但在内容、文字上难免有不足之处,恳请批评指正。

张 岚  
二〇一二年三月

# 目 录

---

## 前 言 1

## 第一章 学校发展规划自主评估的基本认识 1

1. 什么是学校发展规划自主评估? 3
2. 为什么要开展学校发展规划自主评估? 3
3. 学校发展规划自主评估有哪些特点? 4
4. 学校发展规划自主评估的意义是什么? 4
5. 学校发展规划自主评估与教育督导中的自我评估有什么联系? 5
6. 学校发展规划自主评估与教育督导中的自我评估有什么区别? 6
7. 学校发展规划自主评估与学校工作总结有哪些相同点和不同点? 6
8. 当前在学校发展规划自主评估的认识上存在哪些问题? 6
9. 当前在学校发展规划自主评估的操作中存在哪些不规范之处? 7
10. 当前学校发展规划自主评估报告需要避免哪些问题? 7

## 第二章 学校发展规划自主评估的实施方式 9

11. 学校发展规划自主评估的组织形式是怎样的? 11
12. 学校发展规划自主评估领导小组的主要职责与任务是什么? 11
13. 学校发展规划自主评估专题小组的主要职责与任务是什么? 11
14. 学校发展规划自主评估应遵循哪些基本准则? 12
15. 学校发展规划自主评估有哪些基本类型? 13
16. 如何规范学校发展规划自主评估的实施程序? 13
17. 学校发展规划自主评估的方式有哪些? 14

## 第三章 学校发展规划自主评估指标体系 17

18. 什么是学校发展规划自主评估指标体系? 19
19. 学校发展规划自主评估指标体系构成要素有哪些? 19

- 20. 如何把握学校发展规划的目标系统? 20
- 21. 怎样构建学校发展规划自主评估指标体系的框架结构? 21
- 22. 什么时候制定学校发展规划自主评估指标体系? 21
- 23. 如何动员学校全体人员来制定评估指标体系及评估标准? 21
- 24. 如何依据学校发展规划确定评估指标? 22
- 25. 如何依据学校发展规划明确评估要素? 24
- 26. 如何依据学校发展规划拟订评估标准? 25
- 27. 如何依据学校发展规划落实评估责任人? 25

#### 第四章 学校发展规划自主评估准备阶段的操作要求 29

- 28. 学校发展规划自主评估准备阶段的工作任务是什么? 31
- 29. 学校发展规划自主评估方案应包括哪些基本内容? 31
- 30. 学校发展规划自主评估工作计划应包括哪些基本内容? 31
- 31. 怎样开展学校发展规划自主评估宣传动员? 32
- 32. 怎样开展学校发展规划自主评估人员培训? 32
- 33. 学校发展规划自主评估工作需要开发哪些相应的工具? 32
- 34. 学校学年度规划自主评估的时间进度应如何把握? 37

#### 第五章 学校发展规划自主评估实施阶段的操作要求 39

- 35. 学校发展规划自主评估实施阶段的工作任务是什么? 41
- 36. 如何构建学校发展规划自主评估与学校发展整合的工作机制? 41
- 37. 如何认识学校发展规划自主评估信息的采集工作? 43
- 38. 学校发展规划自主评估信息的种类有哪些? 43
- 39. 学校发展规划自主评估信息采集的要求有哪些? 44
- 40. 如何使学校发展规划自主评估信息采集具有完整性? 44
- 41. 如何使学校发展规划自主评估信息采集具有准确性? 44
- 42. 如何使学校发展规划自主评估信息采集具有及时性? 45
- 43. 学校发展规划自主评估信息采集的手段有哪些? 45

- 44. 运用个别访谈开展信息采集时需注意什么? 46
- 45. 运用座谈会形式开展信息采集时需注意什么? 46
- 46. 运用问卷形式开展信息采集时需注意什么? 46
- 47. 运用测试手段开展信息采集时需注意什么? 47
- 48. 运用观察方式开展信息采集时需注意什么? 47
- 49. 运用查阅、汇总及整理资料的方法开展信息采集时需注意什么? 48
- 50. 学校发展规划自主评估指标信息采集的操作步骤是怎样的? 48
- 51. 学校发展规划自主评估专题小组如何做好评估信息分析? 50
- 52. 学校发展规划自主评估专题小组如何撰写自评报告? 50
- 53. 如何审议学校发展规划自主评估专题小组自评报告? 51
- 54. 学校发展规划自评报告撰写的基本要求有哪些? 51
- 55. 学校发展规划自评报告的框架结构是怎样的? 52
- 56. 如何撰写自评报告中的自评结论? 52
- 57. 如何撰写自评报告中的主要成绩与经验? 53
- 58. 如何撰写自评报告中的存在问题和改进措施? 54
- 59. 如何审议学校发展规划自主评估报告? 55

## 第六章 学校发展规划自主评估结果处理阶段的操作要求 57

- 60. 学校发展规划自主评估结果处理阶段的工作任务是什么? 59
- 61. 学校发展规划自主评估结果如何进行反馈? 59
- 62. 制订学校改进计划的操作步骤有哪些? 60
- 63. 制订学校改进计划需注意什么问题? 60
- 64. 学校改进计划有哪些要素? 61
- 65. 如何确保学校改进计划的落实与实施监控? 62
- 66. 如何建立学校发展规划自主评估工作档案? 62

## 第七章 学校发展规划自主评估工作的反思和制度建设 65

- 67. 为什么要对学校发展规划自主评估工作进行反思? 67



68. 如何加强对学校发展规划自主评估工作的反思? 67
69. 为什么要加强学校发展规划自主评估工作的制度建设? 67
70. 学校发展规划自主评估工作制度涉及哪些内容? 68

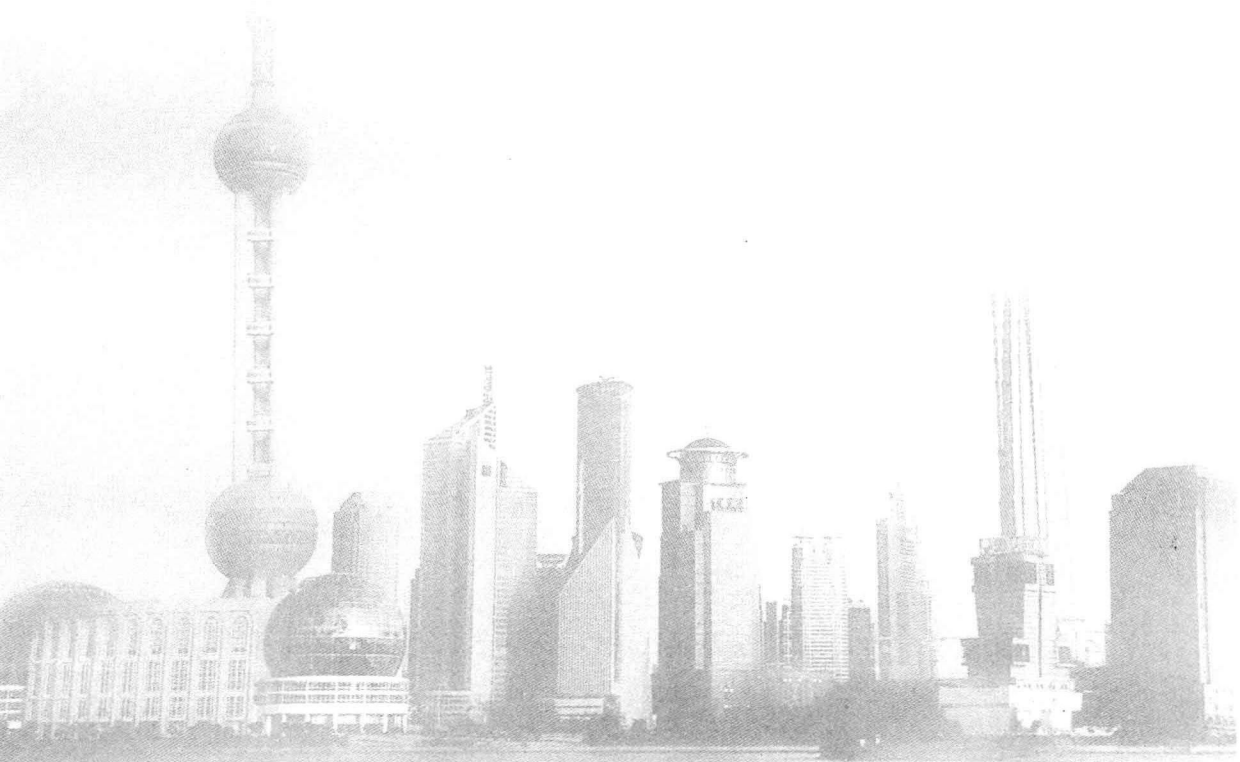
## 附录

- 附录 1 学校发展规划自主评估的国内外发展现状 69
- 附录 2 ××区关于中小学、职校、幼儿园制定学校自我评估指标体系的意见 76
- 附录 3 ××区教育局、××区人民政府教育督导室关于建立和完善中小学、幼儿园自主发展规划自评小组的意见 78
- 附录 4 ××区教育局、××区人民政府教育督导室关于建立学校自主发展性评估制度的实施意见 81
- 附录 5 构建自主评估机制 促进现代学校制度建设  
——学校自主性评估机制的研究与实践 84
- 附录 6 创新学校自主评估机制 构建学校质量保障体系 91
- 附录 7 深化督导功效研究 助推学校加快自评机制建设 104
- 附录 8 完善自评工作机制 促进学校特色发展 110

## 编后语 115

# 第一章

## 学校发展规划自主评估的基本认识





## 1. 什么是学校发展规划自主评估?

学校发展规划自主评估(以下简称“学校自主评估”)的内涵可表述为:依据国家的教育法规和方针、政策,基于学校使命和发展目标,立足于自身发展的需求,以学校为评估主体,自行组织学校成员、家长与社区代表共同参与、共同协商,选择确定学校发展规划实施的评估内容和标准,运用教育评估的理论和科学技术方法,发挥教育评估的导向、激励、诊断、调控与改进功能,对学校发展规划执行情况、实施绩效与发展态势进行价值判断,以利于改进和完善内部运行机制,提升学校组织与教师个体发展能力和发展水平,促进学生健康发展,为提高学校办学效能和促进学校个性发展而进行的评估活动。

因此,学校自主评估不是外界强加给学校的阶段性任务,而是学校管理的内在机制,是学校自主发展机制的一个重要组成部分,是学校发展和教育质量提高的动力源。学校自主评估不是单向性、强制性的行政行为,而是以学校为主体的学校教育的相关利益者为实现教育目标共同探讨、协调一致的价值判断活动。学校自主评估不是扼制学校个性的强制性活动,而是保护学校特色与个性发展的自我促进性活动。

总之,学校自主评估是学校“自主构建、自拟标准、自行运作、自我监控、自觉改进”地促进学校在原有基础上发展的评估活动。

## 2. 为什么要开展学校发展规划自主评估?

随着教育管理体制改革的深化,学校办学主体地位的确立,校长负责制的全局实施,赋予了学校主动适应社会发展的独立性和主动性,从而使学校管理从注重于外在的控制转到重视学校“自组织”的内在发展,学校不再是教育改革被动的执行者,而应是教育改革主动的开拓者。学校作为一个组织,是一个演变着的社会系统,为了顺应教育发展的时代要求和学校自身发展的条件变化,需要运用学校发展规划自主评估这一管理手段,对自身改革行为进行评价、反思、改进,使学校发展规划在实施过程中不断调整、完善,时时校正学校发展的航向,形成富有学校个性发展的有效路径,使规划的愿景最终能够很好地成为发展的现实。

正如《英国学校发展与督评资料》一书中谈到,一所好的学校应知道:学校为什么目标而行动;学校是否成功地实现了目标;哪些方面需要保持和改进;改革是否有成效。如果一所学校了解这些事情并且行动起来,那么学校将拥有一个好的质量保证体系,而学校自主评估正是质量保证的核心之一。

### 3. 学校发展规划自主评估有哪些特点?

(1) **实施主体性**。学校自主评估,从评估的方案设计、组织实施、结果处理等都由学校自主选择,统筹协调,充分体现评估活动中“我要更好地发展”的主观愿望和行为,而不是“要我发展”的被动接受和参与。

(2) **重视过程性**。学校自主评估,关注学校发展规划实施的动态过程,重视评估活动与学校的各项改革举措的实施进程相结合,使评估活动在学校发展过程中呈现连续性,真正成为持续改进学校教育质量和提升学校自主发展能力的行动过程。

(3) **全员参与性**。学校自主评估,在校内涉及学校、部门与组室、教师个体三个层面所展开的自下而上、自上而下的评估活动。同时,重视听取学生意见并邀请家长、社区的参与,有助于增强学校发展共同体成员的主体意识和社会的了解、监督和支持,为学校决策的科学性、可行性打下坚实基础。

(4) **调控及时性**。学校自主评估,其信息反馈渠道始终保持畅通,有利于学校、部门与组室、教师及时调整和控制管理、教育教学行为,使学校发展规划在各层面的实施过程成为不断反思、改进的过程,保障学校发展规划的顺利实施。

### 4. 学校发展规划自主评估的意义是什么?

(1) **有利于增强学校自主管理的能力**。从现代管理思想来建构学校自主管理的系统运作,学校不仅要增强决策的意识与能力,提高学校系统运作的统筹与协调,依据学校自身发展的需求制定学校发展规划,更需要建立“重视行为自律、强化反馈调控、增强自主发展能力”的学校自主评估运作机制,真正形成“决策、执行、监控”三者协调统一的自主管理运作系统,促进学校自主发展、内涵发展。所以,学校学会和掌握自主评估的本领应当成为学校的“行为规范”和“自觉习惯”,使学校改进的积极性建立在主动性的基础上,善于自我激励、自我约束、自我调整和自我完善,有利于强化学校法人依法自主办学意识和建设现

代学校的使命与责任。

**(2) 有利于深化学校教育教学的改革。**素质教育的全面实施,需要转变传统的教育观念,树立“以学生发展为本”的教育理念,学校应努力创设适应学生发展的学校教育,明确学校的责任是寻求能使每个学生达到他们能达到的最高学习水平的学习条件。为了更好地完成学校使命,需要学校认真贯彻落实课改的精神与要求,并根据本校学生的基础和发展需求,重视教育教学的目标导向,不断地实践、研究,再实践、再研究,善于总结经验,不断改进工作,完善教育教学改革的发展策略与举措,这就需要开展学校自主评估,提高学校成员自我诊断、自我调整、自我完善的能力,才能扎实推进教育教学改革的深化。

**(3) 有利于促进学校成员的专业成长。**学校自主评估活动既是一项追求价值提升的工程,也是一项需要一定专业技能的实施工程,自主评估活动的每一过程都需要有外界信息和能量的不断输入与交流,评估信息的收集、整合、处理和运用的每一环节,都将涉及评估者的价值取向、技术能力和专业水平等。因此,学校自主评估也将对学校成员提出很大的专业挑战,并为促进学校成员专业成长,尤其是提升学校领导团队管理能力构筑起实践的平台和发展的途径。

**(4) 有利于推进现代学校制度建设。**学校自主评估为教师、学生、家长和社区代表参与学校管理创设了工作平台,通过共同协商,拟订改进举措,推进了学校内部治理结构的改革,提升了学校管理过程的透明度及民主性,增强了学校成员的主人翁意识和发展的责任感、凝聚力。同时,学校通过自评,争取到社会各界和校内外教育资源的支持,使学校组织转化为社会参与、适应内外部发展变化的有机组织,使学校发展呈现开放、可持续的状态,为政府及教育行政部门更好地了解学校的发展情况及需求,更有效地指导与服务学校打好基础。

## 5. 学校发展规划自主评估与教育督导中的自我评估有什么联系?

在发展性督导评估理论指导下,督导的目的是促进学校依法自主发展,学校发展规划已日渐成为教育督导评估的重要内容。因此,两者呈现为目标的一致性;又由于学校发展规划自主评估能定期对学校发展现状进行评估与反思,因此它既有助于规划实施过程的行为调整、工作改进,也为督导中的自我评估提供了扎实的基础和翔实的资料,使两者互为补充。学校发展规划自主评估正逐渐成为教育督导中的自我评估工作的基础和必要环节。

## 6. 学校发展规划自主评估与教育督导中的自我评估有什么区别？

学校自主评估是指向自我发展的评估,是学校发展中所形成的内控机制,重在对学校发展规划实施过程、目标达成度和学校发展状态的自我诊断、自我反思,体现学校自主发展的主动性;在评估的内容、重点、周期及时间安排上,依据规划实施的需求和学校的实际状况提出,凸现了学校发展的自主性。

教育督导中的自我评估则是依据教育督导部门规定的具体内容与要求展开,具有较强的行政指令性,并在时间、内容、形式、原则上都有统一要求,更多体现教育督导对学校发展的外控性。但不可否认的是,此种形式的自我评估为构建学校发展规划自主评估的运行机制打下了坚实的基础。

## 7. 学校发展规划自主评估与学校工作总结有哪些相同点和不同点？

学校自主评估与学校工作总结都是对以往做过的工作进行反思,肯定成绩,总结经验,找出存在的问题,提出进一步改进的工作举措,促进学校今后的发展。

学校自主评估在操作时,依据学校发展规划的自评指标体系,检测点更加具体,评估标准更加明确,评估内容更加系统;学校工作总结内容相对比较宽泛,定性叙述较多,判断成效标准比较模糊。

学校自主评估按一定程序有计划、有组织地进行,参与面较广,持续时间较长,非常强调过程性;学校工作总结体现即时性,一般在学校领导层内完成。

学校自主评估需要有借助一定技术方法(例如:问卷调查、座谈、访谈、现场观察、查阅资料,以及进行定量与定性分析等)收集各方面信息的过程;学校工作总结则更多是对工作的回顾与思考,虽也有查考资料等,但一般不强求全面。

## 8. 当前在学校发展规划自主评估的认识上存在哪些问题？

(1) 把学校自主评估看作可有可无,甚至认为是某种额外的负担。没有真正建立在学校自主发展需求的基础上来整体思考、部署,未能把学校自主评估与日常教育教学各项管理有机地结合,导致自主评估与日常工作形成“两张

皮”，难以落实自主评估应有的作用，难以发挥自主评估应有的价值。

(2) 把学校自主评估看作是一件即时性、短期的工作。尚未从构建、完善学校发展的长效内控机制来认识此项工作，没有理解自主评估是一个长期循环的周期性行为，导致学校自我监控、自我完善的意识得不到强化，学校自主发展能力提升缓慢。虽然不少学校也做自评总结，但往往是作为接受各种检查评比及督导评估的前期准备工作，具有相当的被动性和应付性，没有形成学校自主发展的良好运作机制。

(3) 把学校自主评估看作只是管理层少数人员的事。没有形成学校共同体成员共同参与的实施过程，使学校教师、学生、家长和社区代表缺乏知情权和参与权，没有把自评过程作为了解校情、分享成果、凝聚人心、共同协商、寻求理解与支持的过程。

## 9. 当前在学校发展规划自主评估的操作中存在哪些不规范之处？

(1) 学校自主评估缺乏组织和管理机构的保障，尚未形成常态化的运行机制和自主评估制度，没有成立学校专职小组全面负责学校自主评估工作，很少设计自主评估工作计划或实施时间表，使学校发展规划自主评估的运行随意性强，质量不高。

(2) 学校自主评估尚未依据学校发展规划来认真研制评估指标体系，导致自主评估没有针对规划提出的“目标——措施——成效”进行系统反思，缺乏对规划目标达成情况和学校发展态势的价值判断，仅成为学校工作的一般性总结，弱化了自主评估的针对性。

(3) 学校自主评估的方法技术较缺乏，对评估工具的开发研制能力不强，尤其是指标的可测性差，成效标准模糊。另外，自主评估信息收集的渠道单一、忽视对资料的筛选与积累，特别是家长和社区的意见在规划自评中被忽略，难以对评估结果进行验证，难以对不同评估信息进行综合分析，影响自主评估的有效性。

## 10. 当前学校发展规划自主评估报告需要避免哪些问题？

从目前学校的自评报告来看，应避免以下几种情况：一是评估报告与发展规划脱节，报告内容没有很好地对应发展规划的内容，洋洋洒洒、泛泛而谈，理念堆砌、证据缺乏，华而不实，抓不住要领。二是缺乏深度：自评报告只罗列做



过的事情、开展的活动和具体工作,缺乏对成绩的梳理和经验的提炼。三是报喜不报忧:缺乏主动、公开发现和承认问题的勇气和境界,没有深入地揭示存在的问题和对问题形成原因进行分析。四是缺乏对今后的思考:没有认真深入地从经验总结和问题剖析中提出下一阶段的努力方向及改进措施。这样的自评报告缺乏应有的针对性与实效性,不能很好地起到指导和促进学校未来发展的作用。