

中英西南基础教育项目
学校督导系列丛书

学校督导培训参与者手册

丛书主编：赵玉池　赵　静
本书主编：欧开灿

中国财政经济出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

学校督导培训参与者手册/中英西南基础教育项目办公室编．—北京：中国财政经济出版社，2009.8

（中英西南基础教育项目学校督导系列丛书）

ISBN 978－7－5095－1744－4

Ⅰ.学… Ⅱ.中… Ⅲ.中小学—教育视导—手册 Ⅳ.G637－62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 127409 号

责任编辑：吴 敏　　特约编辑：姜 旭 范 爽

责任校对：杨瑞琦　　版式设计：李香杰

封面设计：北平面

中国财政经济出版社出版

URL：http：//www.cfeph.cn

E－mail：cfeph@cfeph.cn

（版权所有 翻印必究）

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 5 印张 57 000 字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—5 060 定价：15.00 元

ISBN 978－7－5095－1744－4/G·0035

（图书出现印装问题，本社负责调换）

本社质量投诉电话：010－88190744

中英西南基础教育项目学校督导系列丛书

丛书主编：赵玉池　赵　静
本书主编：欧开灿
本书编者：张　旭　万晓承　冯文敬　朱　爱
胡锦芳　陈向阳　陈秀芳　潘俞伯
黎　武　黄德志　刘传富　李亚琴
戴联捷　马博万　李　舜　马桂宝
李　玲　商庆军　任晓琼　王　昕

前　言

为了更好地提高督导人员的督导技能，中英西南基础教育项目开发了用于帮助各省督导人员依据《学校督导指南》的要求，掌握和提高学校督导评估技巧的《学校督导培训者手册》和《学校督导培训参与者手册》。学校督导培训共四天，其中第三天是到学校实习。全书按照督导指标的掌握与评估技能的训练相结合的原则，分为十个单元：

第一单元主要介绍了学校督导的新理念、学校督导的过程，并引入教育公平的概念，帮助参与者认识到，教育公平贯穿学校督导的各个方面，督导人员需对此高度重视。

第二单元简要介绍了督导评估的框架和指标，帮助督导人员初步熟悉评估的三个领域及其他领域。

第三单元简要介绍了收集证据的一般方法，并通过熟悉与教育公平相关的指标及其证据收集途径，使参与者了解学校督导中主要使用哪几种技能。

第四到第七单元，分别通过开展与督导评估的三大领域相关的活动，练习多种证据收集方法。第四单元在熟悉学生发展领域各项指标的基础上，学习如何分析学生成绩统计表，如何查阅和分析学生作业，收集学生基础性发展的证据的途径；第五单元和第六单元都是有关“学校提供的服务质

量”这一领域的，由于课堂观察是督导评估中最重要的活动，所以第五单元重点练习如何通过课堂观察和课后反馈，熟悉“教与学的质量”的相关指标，掌握观课技巧和口头反馈技巧；第六单元通过设计访谈提纲、观看录像收集证据等活动，帮助参与者熟悉“学校提供的服务质量”中，除了“教与学的质量”之外，其他三个方面的指标，包括课程实施、对学生的支持与关爱、学校环境与条件。第七单元重点是通过学校发展计划及其他多种途径，收集学校领导与管理的信息，并练习访谈技巧。

第八单元是进校实习，练习各种收集证据的技巧和方法。进校之前，还需要练习如何召开督前准备会议，如何拟定督导计划。

第九单元是在实习学校收集证据之后，如何汇总信息、开展个人评判和集体评判，如何对校长进行口头反馈。

第十单元练习督导评估报告的撰写，了解好的督导评估报告的标准是什么。

本材料主要供参与者在培训中使用，培训结束后，参与者还可以获得《学校督导培训者手册》，以便日后查阅参考。

参与式不仅是督导培训的方式，也是教材开发的方式。在中英西南基础教育项目实施不久，由西南四省人员参加，组建了督导开发小组，国家技术支持小组的国际、国内专家对开发全过程给予了指导和支持。督导开发小组的成员考察了中英甘肃基础教育项目，在多次研讨的基础上，开发了《学校督导指南》；在贵州省教育厅项目办和贵州省务川县教

需要全本请访问 www.ertongbook.com

育局的大力协助下，赴务川县对5所项目学校开展督导试点；以《学校督导指南》和督导试点经验为依据，开发了此培训教材，并由广西省教育厅项目办组织了试用，根据试用的反馈进行了多次修订。

督导技能的参与式培训教材对于开发团队来说，是一项非常具有挑战性的任务，疏漏之处，在所难免，欢迎批评指正。

中英西南基础教育项目办公室

2009年7月

目　　录

前言 ……（ V ）
培训日程安排 ……（ xi ）
第一单元　新督导模式 ……（ 1 ）
第二单元　督导内容 ……（ 10 ）
第三单元　收集证据的方法 ……（ 11 ）
第四单元　如何收集证据：学生发展领域 ……（ 13 ）
第五单元　如何收集证据：学校提供的服务
　　质量（上） ……（ 20 ）
第六单元　如何收集证据：学校提供的服务
　　质量（下） ……（ 24 ）
第七单元　如何收集证据：学校领导与管理 ……（ 27 ）
第八单元　督前准备及学校实习 ……（ 31 ）
第九单元　信息汇总与口头反馈 ……（ 51 ）
第十单元　督导评估报告的撰写 ……（ 55 ）

培训日程安排

	内　　容	总时间
第一天 上午	第一单元　新督导模式 活动 1　认识新朋友　40 钟 活动 2　学校督导新理念　50 分钟 活动 3　学校督导的过程　60 分钟 活动 4　认识教育公平　30 分钟	共 180 分钟
下午	第二单元　督导内容 活动 1　督导评估指标　50 分钟	共 50 分钟
	第三单元　收集证据的方法 活动 1　收集证据的方法　30 分钟 活动 2　收集教育公平的证据　20 分钟	共 50 分钟
	第四单元　如何收集证据：学生发展领域 活动 1　分析学业成绩　50 分钟 活动 2　对学生作业质量的综合分析　30 分钟 活动 3　学生基础性发展证据的收集途径　20 分钟	共 100 分钟
第二天 上午	第五单元　如何收集证据：学校提供的服务质量（上） 活动 1　模拟课堂观察　90 分钟 活动 2　角色扮演：与授课教师沟通与反馈　30 分钟	共 120 分钟
	第六单元　如何收集证据：学校提供的服务质量（下） 活动 1　设计访谈提纲　40 分钟 活动 2　收集校园环境与条件的证据　20 分钟	共 60 分钟

续表

	内　　容	总时间
第二天下午	第七单元　如何收集证据：学校领导与管理 活动1　通过《学校发展计划》收集信息　60分钟 活动2　多种途径收集领导与管理的信息　20分钟 活动3　访谈技巧　40分钟	共120分钟
	第八单元　督前准备及学校实习 活动1　拟定督导计划　60分钟	共60分钟
第三天	第八单元　督前准备及学校实习 活动2　学校实习　一天	一天
第四天上午	第九单元　信息汇总与口头反馈 活动1　个人信息汇总和评判　30分钟 活动2　集体评判　90分钟 活动3　模拟口头反馈　40分钟	共160分钟
下午	第十单元　督导评估报告的撰写 活动1　练习撰写督导评估报告　120分钟 活动2　交流评价督导评估报告　45分钟	共165分钟

第一单元　新督导模式

【简介】

本单元将通过阅读和讲解《学校督导指南》文本，帮助参与者初步了解学校督导的新理念、督导新模式的特点、学校督导的三个阶段以及督导人员的角色和任务等，同时初步了解什么是教育公平，为参与者在今后几天的培训和实习中，更好更深入地学习督导新模式、提高督导技巧打下坚实的基础。

本单元对应《学校督导指南》的第一章和第二章。共 180 分钟。

【目标】

1. 了解新督导模式的特点和督导新理念。

2. 初步熟悉《学校督导指南》的主要内容，了解督导过程的三个阶段及每一阶段督导人员的角色和主要任务。

3. 对教育公平的概念有初步的了解。

4. 形成共同学习与合作的小组，并能在今后的培训中遵守培训活动的规则。

【单元结构与内容】

活动 1　认识新朋友　40 分钟

活动 2　学校督导新理念　50 分钟

活动 3　学校督导的过程　60 分钟

活动 4　认识教育公平　30 分钟

【活动1　认识新朋友　40分钟】

时　间	活动内容与步骤	活动材料
5分钟	介绍培训安排。	
10分钟	采访新朋友：找一个不认识的人，在规定时间内，尽可能多地了解对方信息并回答对方的提问，最后看哪一对相互了解得最多。	
10分钟	介绍新朋友：选择三对参与者，向大家介绍采访到的信息，看哪一对得到的信息最多。	
10分钟	组建5—6人为一组的学习小组，每人给自己做一个名片。	
5分钟	培训者说明培训规则并总结。	

【活动2　学校督导新理念　50分钟】

时　间	活动内容与步骤	活动材料
20分钟	阅读附件1.1《督导观念的转变》，附件1.2《树立正确的教育督导评估观》，小组讨论：学校督导改革的新理念有哪些？	
10分钟	全班汇报，每个小组说一点，不能重复。	
10分钟	个人阅读《学校督导指南》的引言部分，特别是1.3，边阅读边思考：中英项目在督导新理念上与国家倡导的督导改革方向是否是一致的。把思考结果写在笔记本上。	
10分钟	培训者总结。	

需要全本请访问 www.ertongbook.com

【活动3　学校督导的过程　60分钟】

时　间	活动内容与步骤	活动材料
30分钟	观看经过改编的中英甘肃基础教育项目《学校督导新模式》的录像。在观看过程中，记录督导的三个阶段，以及每个阶段的主要任务是什么。	中英甘肃基础教育项目《新督导模式》光盘、播放设备。
20分钟	分组阅读《学校督导指南》第二章2.4部分的内容，在大白纸上填表，分别列出在督导前、督导中和督导后，督导组组长和组员分别有哪些任务？（表格可参照下面的样式）	
10分钟	培训者总结。	大白纸、彩笔、胶带。

参考格式：

	督导组组长	督导组组员
督导前		
督导中		
督导后		

【活动4　认识教育公平　30分钟】

时　间	活动内容与步骤	活动材料
5分钟	培训者引入教育公平的话题。	
10分钟	赛跑游戏：选出4名志愿者，比赛跑一段10米或20米的距离，其中一人用眼罩蒙上双眼，一人双腿被捆绑在一起或绑上重物包，一人只能倒退着跑，一人看谁先跑到终点。	眼罩、绳子、重物包。
10分钟	培训者可以先请观察者说一说：你在游戏里看到了什么？然后再请四名志愿者谈谈感受。	
5分钟	培训者小结。	

附件1.1

督导观念的转变[①]

面对新形势的要求，我国教育督导理念应实现以下几个转变：

一是从数量到质量的转变，即教育督导要从过去以监督检查教育数量的增长、规模的扩大为主，逐渐转移到监督检查评估教育质量和效益的提高上来。

二是从普及到均衡的转变，即在大部分地区已经实现“两基”的情况下，教育督导工作的重点应放在督促各级政府采取切实措施、合理配置资源、推动城乡和区域间缩小差距、促进义务教育均衡发展上。

① 节选自《小组督学培训教材》，甘肃文化出版社2007年11月，第21—24页，标题为编者加，内容有改动。

三是从以督导政府行为为主到督政督学并重的转变。在强化对各级政府履行教育职责督导的同时，要监督和指导学校依法办学，规范学校管理，全面贯彻教育方针，全面实施素质教育。

四是从外延式评估向内涵式评估转变，由评估学校客观环境条件和学校管理为主转向服务教育教学，促进学生综合素质发展，促进教学提高效益上来。

五是从同一性的比较向促进个性化发展方向转变，尊重评估对象发展的差异性，注重纵向比较，全面调动评估对象自我监控、自我评估、自主发展的积极性，充分挖掘发展潜力，塑造发展特色，强化督导的指导、激励功能，使学校发展特色化、教师发展专业化、学生发展全面化。

六是从评估主体的单一化向多元化转变。首先，评估主体多元化。在学校督导评估中，学校是督导评估的主体之一，评估的过程是学校和督学相互交流、相互学习的过程，学校在评估中是问题的发现者，在评估后也是问题的解决者，只有学校积极地参与其中，评估才能真正达到发现问题、解决问题、促进发展的目的。其次，督学在学校督导评估中是“教练”，是“良师益友”，更是学校的合作伙伴。工作的方式上要通过与学校的平等交往对话，充分了解评估对象，彼此尊重，建立民主协商关系，达到彼此融洽的“心灵构建”，用“您的心灵来呼唤他的心灵”，最终起到突出评价对象在评价中的作用，发挥评估在指导帮助、促进学校改进提高的目的。再次，在评估中，应广泛吸收社区群众、同行、领导和学生，以多角度地观察、分析、评价，以图增强评价的真实性、准确性、评估结果的有效性。

七是从评估以监督、检查、评判、甄别为主向促进发展为主转化。评估是手段，目的在促进学校发展、教师发展、学生发展。要通过督导评估的指导和服务功能，使所有学校、教师、学生在原有基础上通过督导评估，朝着自我发展目标得到不同程度的发展和进步。

八是由传统量化评估转向“质性评估整统量化评估”，提倡以质

性评估为主，以质性评估统整量化评估。教育本身的复杂性和影响教育因素的多样性决定了对教育的评价仅仅依靠量的分析是不够的，主要还得通过质性分析的办法，以质性评估统整量化评估，便于更全面、准确地反映学校、教师、学生的发展历程，便于更全面、准确地表述对学校、教师、学生的要求，激励学校、教师、学生朝着远景目标去自主发展。

总之，使学校督导工作模式更加突出建设性、伙伴性、合作性、服务性和发展性的特点，是今后学校督导的一个基本理念。

1. 伙伴型督导。学校是发展的主体，也是整个督导活动的主体，是督导全过程的积极主动参与者。督学与校长、教师及学生之间是合作伙伴关系，社区和家长在学校督导中也发挥着重要作用。在督导过程中，学校积极主动参与督导工作，督学与校长、教师、学生之间形成了良好的伙伴关系。

2. 参谋型督导。项目学校督导中，督导指导、帮助学校总结成功的经验，发现其薄弱环节和需要改进的地方，督促学校集中精力和资源加快自身发展，较好地体现了参谋、指导功能。

3. 服务型督导。督导中特别关注学校的教与学，尤其把改善课堂教学作为核心目标，充分关注教师的教和学生的学，为他们提供及时有效的帮助和指导。

4. 发展型督导。督导工作的开展应该以教师的需要为出发点。督导重视学校的发展，纵向比较与横向比较相结合，以纵向比较为主，鼓励学校在原有基础上不断进步；建立有效的督导人员培训制度，使督导人员不断更新观念；对学校发展计划制定和执行情况的督导以帮助和促进学校的校本管理，从而逐步实现自我发展；重视督导结果的运用，督促学校不断改进工作，督促地方政府和教育行政部门为学校提供保障和支持。发展型督导应更加关注教育的质量与效益。

附件 1.2

树立正确的教育督导评估观[①]

上海浦东新区人民政府教育督导室　赵连根

要通过教育督导评估达到促进学校主动发展的目的，首先要实现的是教育督导评估观念的更新。新区督导室的督学们在教育督导评估实践中对如何树立正确的教育督导评估观形成了一些基本认识：

一、改变督导评估“一把尺”的现象

目前的督学基本上不分层次、不分类别、不按性质，都用“一把尺”去衡量，这种缺乏针对性的督导评估，必然会影响督导评估的有效性和结果的可信度。区域发展性教育督导评估就是要改变“一把尺”现象，实现“一把尺”与“多把尺”的结合。这种结合包含两层意思：其一，依据法律、法规作出硬性的最基本的规定，任何学校无论情况和条件有多大差别，都必须做到“坚持一把尺，用好一把尺”。其二，学校与学校之间的差异性，必然导致发展的不平衡。督导评估时，应针对硬性规定外的实际情况，采用相应的尺子。这种结合，对督导评估机构来说，既有助于增强督导评估的法规性和客观性，又有助于提高督导评估的针对性和有效性。

二、为帮助被督导评估者而实施督导评估

督导评估的目的不在于对被督导评估者的工作结果作出优与劣的简单判定，而在于让被督导评估者了解自身发展变化的轨迹，树立发展的信心，明确发展的重点，优化发展的策略。

如何在督导评估的过程中为被督导评估者提供有效的帮助，首先，应着重从三个方面去思考：一是帮助被督导评估者深化对教育的认识

---

① 节选自《以发展性教育督导评估促进学校主动发展》，《教育发展研究》2002 年第 5 期。

和理解，在对所从事的教育工作进行深刻反思的基础上，树立正确的教育观，理清发展的思路。二是帮助被督导评估者总结、提炼经验，进而在实践中进一步丰富和完善经验。三是帮助被督导评估者发现问题，并找到解决问题的对策。其次，有效的帮助应建立在全面掌握和准确分析信息资料的基础上。因为不完整的信息资料会带来分析的肤浅性或片面性，从而影响帮助的针对性和有效性。因此，督导评估人员不仅要认真学习和掌握信息资料搜集与分析的技术，还要在督导评估中以其专业智慧熟练地运用，这是为被督导评估者提供有效帮助的重要保证。最后，有效的帮助应以相互尊重、理解为前提。事实上督导评估人员在为被督导评估者提供帮助的同时，自己也会受到启发和教育，从某种意义上说，这对督导评估人员也是一种帮助。

三、形成被督导评估者主动参与的机制

督导评估有主体与客体之分，而督导评估的客体又有事与人之分。当人作为督导评估的客体时，主客体的关系是一种人—人关系。现代教育评估理论认为，人具有能动性，不应完全处于被动接受评估的地位，所以应重视和发挥被督导评估者在评估中的主体作用。区域发展性教育督导评估的根本目的是促进被督导评估者的主动发展。因此，它不仅关注被督导评估者在其发展过程中的主体作用，而且重视被督导评估者在督导评估过程中的主体作用。

问题的关键点在于被督导评估者如何主动参与督导评估。区域发展性教育督导评估应着力构建有利于被督导评估者主动参与的机制。目前，可从以下几方面进行探索：其一，开展督导自评。可把督导自评作为发展性督导评估的第一阶段，由被督导评估者依据督导评估的标准进行自下而上的自我评估，并形成自评报告。在此基础上进入督导复评阶段。其二，让被督导评估者根据自身发展的实际情况，选择按“一把尺”和“多把尺”相结合的要求而设计的相应的督导评估指标。然后，按照被督导评估者的选择，开展督导自评与复评工作。其三，在督导评估过程中，召开信息沟通和问题研讨会，鼓励被督导评

需要全本请访问 www.ertongbook.com