

中英西南基础教育项目

学校督导系列丛书

学校督导培训者手册

丛书主编：赵玉池　赵　静

本书主编：张　旭

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 978-7-5095-1746-8

Ⅰ.学… Ⅱ.中… Ⅲ.中小学-教育视导-师资培训-教材 Ⅳ.G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 127411 号

责任编辑：吴 敏　　特约编辑：姜 旭 范 爽

责任校对：李 丽　　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 5.25 印张 64 000 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 978-7-5095-1746-8/G·0037

（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：张　旭
本书编者：欧开灿　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。

培训者在使用本教材时，要注意以下几点：

1. 本培训教材在开发过程中，各单元都充分考虑到参与式培训的特点，以活动为主，所以培训者要充分理解教材内容，重视活动的组织，让参与者通过讨论、角色扮演、模拟观察等多种方式，学习督导技巧，培训者要避免大段的讲授。

2. 教材有严格的逻辑体系，一环扣一环，培训者应严格

需要全本请访问 www.ertongbook.com

按照教材的设计，组织活动，除了分组、热身活动可以灵活调整外，一般不建议自己创编新的活动。如果对于活动的设计有好的想法，可以和各省开发小组联系，可以在下一次的修订中予以考虑。

3. 每个活动都有时间要求，同一活动每个环节的时间可略微调整，但整个活动的时间长度需要严格遵守，确保每个活动都能按计划完成。

4. 每个活动之后都有培训者提示，培训者需要十分熟悉相关内容，在条件允许的情况下，做成 PPT，以免培训中遗漏培训要点。

5. 培训者要提前做好实习的安排，事先获得实习学校的各种督前准备材料。

6. 培训活动还涉及到相关资源和设备的准备，例如光盘、PPT、光盘播放设备、电脑及投影仪等，需要培训者提前与培训组织机构确认，以免影响培训活动的开展。

7. 本材料主要给培训者使用，培训结束后可以发给参与者，供他们日后查阅参考。

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育局的大力协助下，赴务川县对五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 ……（ 14 ）
第三单元　收集证据的方法 ……（ 18 ）
第四单元　如何收集证据：学生发展领域 ……（ 22 ）
第五单元　如何收集证据：学校提供的服务
　　质量（上） ……（ 31 ）
第六单元　如何收集证据：学校提供的服务
　　质量（下） ……（ 36 ）
第七单元　如何收集证据：学校领导与管理 ……（ 40 ）
第八单元　督前准备及学校实习 ……（ 48 ）
第九单元　信息汇总与口头反馈 ……（ 56 ）
第十单元　督导评估报告的撰写 ……（ 61 ）

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 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	共 180 分钟
下午	第二单元　督导内容 活动　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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

【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。	

【培训者提示】

1. 用“采访”的方式热身，可以帮助参与者认识新朋友，并尽可能多地了解对方的基本情况，也为后面单元督导的“访谈技巧”训练埋下伏笔。

2. 采访活动前应提示参与者，双方其实是在“互相采访”，所以既要抓紧时间多提问，还应回答对方的问题，最后的结果是看两个人都能得到很多信息，形成“双赢”的局面，而不是一个人主问、另一个人主答。

3. 分组时，可以把三对“采访者”组成一个小组（六人），也可以采取报数的方式，这样就可以保证把比较不熟悉的人分在同一组。

4. 对于培训规则，每次培训前都会涉及，所以大多数人都已经很熟悉了，让大家说一说，然后培训者简单总结，特别是强调以下规则。这些规则包括：

- 强调每个人积极参与培训活动的重要性；但是有人发言时，大家应该认真听，不在下面“开小会”或做“小动作”，要尊重发言者。
- 以一种大家认可的方式来唤起所有参与者的注意力，如培训者举起右手时，所有人都停止说话，并跟着举起右手。
- 不得在培训中使用笔记本电脑，因为这会妨碍参与活动，对交流是一种障碍，尤其是眼神的交流。所有活动材料都会提供，不需要在电脑上做记录。
- 培训时手机关机，或置于静音状态。如果有极其重要的事情，必须走出教室接听。
- 每天按时到培训地点，不要迟到。
- 如果违反纪律，约定的处罚方式是什么（例如唱歌，表演节目等）。

5. 培训者可以灵活调整分组的形式，时间不得超过 40 分钟。

【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一致。把思考结果写在笔记本上。	
10 分钟	培训者总结。	

【培训者提示】

1. 让大家阅读材料时，就要提出相应的问题，请大家带着问题阅读。

2. 全班汇报时，建议采取开火车的办法，每组说一条，不能重复。

3. 小组讨论时，先请那些看上去参与度不高，或者比较内向、沉默的参与者，或者是女性参与者发言，然后再请积极踊跃要求发言者补充，并提醒大家，不要重复说。

4. 培训者总结时，要先梳理、提炼大家讨论的结果，如果还有大家没提到的地方，再重点多说几句。

5. 培训者的总结要点包括：

目前国家在学校督导方面的新理念与中英西南基础教育项目所倡导的督导新理念是一致的，主要包括：

- 强调督导与学校之间的伙伴关系。督导员到校督导的主要目的是找出学校各项工作的优势和不足之处，并提出改进意见。督导是为了支持和帮助学校进步，所以建立伙伴关系是非常重要的。
- 新型学校督导重视对学校发展计划的制定、实施、监测与评估情况的督导，以帮助学校提高自我管理、自我发展的能力。
- 学校督导评估中特别关注学校的教学的情况，把提高课堂教学质量作为督导的核心目标之一，通过课堂观察与反馈，对教师提供有效的帮助和指导。
- 学校督导关注学校在原有基础上的进步程度，即不仅和同一地区的其他学校比较，更要和自己的过去比较，鼓励学校在原有基础上不断发展、提高。
- 新督导方式强调督导人员的专业化，即督导人员要经过一定的督导技巧的培训，并在实践中不断提高自身的专业水平，真正为学校的发展服务、为教育督导实践的不断改进服务。

【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【培训者提示】第3点的样式。）	
10分钟	培训者总结。	大白纸、彩笔、胶带。

【培训者提示】

1.《学校督导新模式》是中英甘肃基础教育项目拍摄的录像材料，中英西南基础教育项目督导开发小组对此做了适当的编辑和加工，以适合本项目培训的需要，主要目的是给参与者提供机会，对督导全过程有一定的感性认识。

2. 让参与者总结督导组组长和组员的任务，主要是换一种呈现方式帮助他们更好地理解《学校督导指南》2.4的内容，而不是简单地阅读和复述所读内容。这部分的讨论结果主要包括以下内容：

	督导组组长	督导组组员
督导前	➢ 初步拟定督导计划。 ➢ 与学校沟通：告知学校需要准备的材料，特别是学校发展计划，与校长协商督导工作的具体安排，包括督导组成员督导期间的后勤安排。 ➢ 主持召开督前准备会议。	➢ 参与督前准备会议。 ➢ 明确自己的分工和职责。 ➢ 阅读学校提交的材料，例如学校发展计划。 ➢ 与组长共同修改、确定具体的督导工作计划，包括听课的安排、访谈的分工等。
督导中	➢ 收集证据。 ➢ 随时与校长保持沟通，确保督导活动顺利进行。 ➢ 注意协调组员的督导活动，并对督导质量进行监控。 ➢ 组织和主持小组会议，对证据进行汇总、分析和评判。 ➢ 在离校前，把小组讨论结果反馈给校长。	➢ 收集证据。 ➢ 对证据进行汇总、分析和评判。 ➢ 在小组会议上，和组长、其他组员分享自己的证据和判断，积极参与讨论，形成小组评判结果。
督导后	➢ 撰写督导报告中自己负责的部分。（一般是领导与管理部分。） ➢ 汇总全组报告，进行修改和统稿。 ➢ 将报告发给督导室和学校，征求意见。 ➢ 结合日常工作对学校进行回访。	➢ 撰写督导报告中自己负责的部分，并在规定的时间内交给组长。

3. 先让各小组反馈他们的讨论结果，如果有遗漏的地方，培训者再补充。在小组反馈时，注意发现大家可能产生误解的地方，及时纠正，并作进一步地解释和说明，做到有的放矢。

【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：选出四名志愿者，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。	

【培训者提示】

1. 在培训之前，培训者要查看场地，确保有足够的空间开展游戏。

2. 培训者通过对项目目标和背景的介绍，引入“教育公平”这个话题。教育公平是项目的整体目标，也是构建和谐社会的重要内容之一。教育公平是否能够实现，需要督导人员在学校督导的过程中，把教育公平作为督导的重要内容之一，通过对学校工作的方方面面的评估，最终作出综合的判断。这要求督导人员自身就要具有强烈的对教育公平问题的敏感度，只有这样，督导人员才能帮助学校改进在教育公平方面的不足。

需要全本请访问 www.ertongbook.com