

当代教师新支点丛书

Teacher Supervision and Evaluation

Theory into Practice
(Update Edition)

教师督导与评价 ——理论与实践的结合

【美】James Nolan, Jr. Linda A. Hoover 著
兰 英 主译



中国轻工业出版社

当代教师新支点丛书

Teacher Supervision and Evaluation

Theory into Practice (Update Edition)

教师督导与评价

——理论与实践的结合

【美】James Nolan, Jr. Linda A. Hoover 著

兰 英 主译



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教师督导与评价：理论与实践的结合 / (美) 诺兰
(Nolan, J.), (美) 胡佛 (Hoover, L. A.) 著; 兰英主译.

—北京: 中国轻工业出版社, 2007.3

(当代教师新支点丛书)

ISBN 978-7-5019-5806-1

I. 教… II. ①诺…②胡…③兰… III. 教师—综合评价
IV. G451.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 162549 号

版权声明

Teacher Supervision and Evaluation: theory into practice (Update Edition)

Copyright 2005 © John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved.

This translation published under license.

总策划: 石 铁

策划编辑: 闫 景

责任编辑: 朱 玲 闫 景 责任终审: 杜文勇 封面设计: 海马书装

版式设计: 陈艳鹿 责任校对: 万 众 责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 740 × 1050 1/16 印张: 21.50

字 数: 340 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-5806-1/G · 684 定价: 38.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2005-6669

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

51349J5X101ZYW

译者序

随着国内外基础教育课程改革实践的推进,与之相适应的教师专业素养的提升越来越成为制约课程改革和发展的关键因素。教师专业发展的理论研究也日益成为现今教育研究的一大重点和难点。在教师的专业发展中,良好的管理和引导机制是促进教师专业成长的重要保证。詹姆士·诺兰和琳达·胡佛合著的《教师督导与评价》把促进教师专业发展的着眼点放在如何建立起一整套既有充分理论论证又有具体的操作程序和实践过程上的研究无疑对我国的教师专业发展的推进有重要的启示意义。在教师专业发展阶段化、终身化、人性化和个性化理念日益受到推崇的今天,作者基于教师专业发展的教师督导和评价理念建立起来的实践模式也将对改进我国教师专业发展的实践有着重要的指导意义。

翻译本书前,我们所收集和了解到的教师督导与评价主要是指上级主管部门和学校一级行政机构对教师工作情况的监督、指导和对其工作效果的评定。由于督导者和评价者多为教育行政管理人员,自然,在整个督导与评价过程中更多地体现出管理的特点:在督导中,“督”多于“导”;在评价中,结果重于过程;在督导与评价者和被督导与被评价者的关系中,形成的是监督、检查和领导与听命、接受和服从的上下级关系。

然而,詹姆士·诺兰和琳达·胡佛合著的《教师督导与评价》带给我们的是对教师督导和评价工作的全新认识和做法。它不仅是一部关于上级主管部门如何对下级“督”的研究,而且是如何指向教师专业发展的“导”的研究。本书所倡导的教师督导与评价是一种通过改进教师教学以促进教师的专业发展为目标的外部行政监管与引导体制。它通过构建一个由学校行政的外部督导、教师群体的内部督导和教师自我督导共同组成的学校教师督导体系,为教师专业发展提供有效的途径和保障。本书所蕴涵的,以及能带给读者的,正如作者在序言中所期望的那样:“我们抱定一个简单的宗旨——写一部指导教育者利用教师督导和评价最大限度地促进教师专业发展与学生学习进步的书籍。”

在作者看来,督导不仅要“督”,更多是要“导”。对教师的督导意味着教师的“上级”要导向他们的专业发展,要为他们的专业发展提供有针对性、个性化和人性化的帮助,而非单一的,行政意义上的监督、检查和评定。对于评价,他们的理解是监管者不仅仅停留在知晓教师工作的状况,掌握考核教师的凭据,而更主要是“为教师的专业成长提供以事实为基础的质量保证和各种机遇。”另外,他们还认为督导与评价是一套相互支持,互为补充的完整体系,无论是督导还是评价,都以提升教师的专业素养为轴心。

在我和我的研究生们一起翻译本书的过程中,我们既为作者为教师专业发展所倾注的良苦用心和付出的艰苦努力而感动,更为他们为使教师督导与评价工作真正“导”向教师个体的专业发展的种种美妙设计而喝彩。我们深信担负起教师督导与评价工作的行政管理人员,致力于教师专业发展研究的专家、学者,行进在专业发展路程中的教师以及关心和支持教育工作和教师发展的各界人士都能从中获益。

本书由西南大学教育学院兰英教授领衔组织翻译,西南大学教育学院比较教学论专业部分研究生参与了本书翻译的初译工作,具体分工如下:第一、二章由韦宁翻译;第三、四章由杨滢翻译;第五、六章由左林华翻译;第七、八章和个案部分由李代丽翻译;第九章由胡小梅翻译;第十、十一章由徐祖胜翻译;第十二章由彭亚翻译,全书由兰英审校并统稿。

由于译者水平有限,对原文的理解也存在很大差异,因此错误和疏漏之处在所难免,望读者给予谅解。感谢“万千教育”在本书的整个翻译过程中的提示与指导。我们衷心地希望本书能带给有志于教师专业发展的研究者、管理者和教师们以诸多的创意和智慧,在教师专业成长过程中开拓出一条中国特色之路。

译者

2006 年末

序 言

我遇到过很多老师,他们教给我的东西很容易被遗忘,
少有像她这样的老师,能在我心中创造新事物、新观念、新渴望。
我想,在很大程度上我就是这位老师无法签注的一部书稿。
掌握永生不息力量的就是这样的人!

——约翰·斯坦贝克

作为教授、博士、同事、朋友和目前合著者的我和琳达·胡佛,我们热衷于教育督导和评价的理论和实践研究。请允许我这样说,我们对学校督导和评价体系中关于学生学习与学业成就,以及教师责任对教师成长的影响的研究有着浓厚的兴趣,并持有一些全新的“态度”和“渴求”。这本书是我们长期通力合作以及后来在宾夕法尼亚州督导与课程发展委员会任职期间共同的研究成果。该委员会由一群知识渊博的专业人员组成,他们是基础教育和高等教育的代表人物,他们以各种方式为本书的完成奉献着自己的时间和才智,感谢他们对我们的研究所给予的帮助。

这本书是我们作为教师、研究者和咨询者的工作成果。在写作中,我们抱定一个简单的宗旨——写一部指导教育者利用教师督导和评价最大限度地促进教师专业发展与学生学习进步的书籍。在第一章中,我们提出了基于这一理念的基本概念体系。本书内容的选取是经过我们深思熟虑的。作为读者的您可以在书中读到以下内容:

- 本书对督导和评价分别进行了全面的论述。作者认为两者的功能既独立又互补,应该把二者合并成统一的体系来讨论,为教师成长提供以事实为基础的质量保证和机遇。
- 本书深入讨论了与督导和评价直接相关的工作内容,而不是着力强调学校管理者应履行的全部职责。

- 本书重点关注教师督导和评价这两个不同程序的开发和实施。这些程序可以满足每一位教师(包括实习教师、新任教师和边缘教师^①)的需要,不管这些教师正处于何种职业阶段或是当前的教学水平如何。
- 本书把成人发展、校园文化、学校氛围与教师动机的文献材料穿插在讨论督导和评价过程的各章节中,而不是把它们分解为与督导和评价体系完全不相关联的独立章节。
- 本书给督导人员介绍了督导与评价的具体知识和技能,也介绍了使二者相互结合的具体方法。
- 本书提供了丰富的理论知识、实践技能以及具体操作程序,使这些知识在学校环境中能得到运作。
- 本书还提供了各种各样的学习工具,如:导读问题、概念形成练习、个案研究与插图、供讨论的问题和理论联系实践的机会,以加深对概念的理解,促进技能的发展。

假如没有各行各业人士的启发、指导与支持,我们决不可能承担这项研究。实际上我们是这些杰出教育者的“不能签注的书稿”,是他们为我们奉献了其对督导和评价的理解和热爱。这些名单中有导师戈尔兹伯里等人;有我们有幸教育过的既充满好奇心,又勤奋学习的学生;有曾经和我们在学校一起工作过的热诚的教师和领导;还有宾夕法尼亚州学校管理委员会的欧文先生;特别值得提及的是宾夕法尼亚州督导和课程发展委员会的同事们,他们不计报酬地为我们的研究项目奉献了无数的时间,在这里我谨向他们致以崇高的敬意。

本修订版中提供的案例研究资料有助于您理解第四章到第七章中的概念。这些章节重点关注的是为促进教师成长而设计的区分性督导策略。由于同伴指导、自我导向发展、行动研究和专业发展团队并没有广泛地应用于学校常规的课堂督导和教师评价中,因此我们认为在这些论述中附上案例研究资料是十分必要的。虽然案例研究可以独立进行,但我们依然鼓励您与您的同事或是学生以专业团队的发展为目的,一起通过活动来完成。我们认为有机会利用这些案例材料与他人一道合作能使您更深入理解这些核心概念。

第一个有关同伴指导的案例出现在第四章中。你会读到一个描述发生在一所私立幼儿园里的同伴指导的案例,它是一个“蒙台梭利项目”的主持者在学会了同伴指导后在幼儿园实施的。在这个案例的后面,我们提供了一些问题,以供读者读后反思。

第二个是在第五章中出现有关教师自我导向成长的案例,它呈现的是一份来

① 边缘教师(marginal teachers):指在教师评价中不能达到合格水平而需要援助的教师。

自两个中学社会性研究教师的访谈材料,记录的是他们在区分性教师督导和评价体系中的自我导向成长轨迹。他们把两年的时间集中在对其项目的宏大叙事和实施上,并将其在小范围内实施。第二年,他们扩大了项目的范围并成功地申请到八千多美金,为他们的学生在国家历史节日的竞赛中提供技术上的便利。

第三个关于行动研究的案例出现在第六章中。这是对一位9年级代数教师施行的行动研究项目的详细描述。该研究项目的设计旨在帮助这位教师对其教学形成深入的、持续不断的矛盾冲突,在它的结论后附有许多问题,有助于您展开对反思行动的研究。

最后一个关于专业发展团队的案例出现在第七章中,资料有些独特。由于从行动上很难把握专业发展团队的运作,因此我们决定以一种互动的形式展现这个案例,并邀您以一个草案制定核心成员的身份加入整个草案的制定过程中,你将会成为一个“渐进合作评估会议”中的重要一员。该草案后也附有一些问题,这些问题将有助于您反思这个草案及其实用性。

目 录

第一篇 理论基础

第一章 绪论	3
督导与评价:理论基础	3
理念转化为行动	8
本书的特色	9
各章概述	12
本书使用说明	15
导读问题:反思与引导	15
技能和概念的形成练习	15
个案研究、插图和范例	16
问题讨论	16
理论与实践	16
第二章 全面理解教师督导和评价体系的概念构成	17
导读问题:反思与引导	17
教师督导与评价:历史根源	18
教师督导与评价:特性、本质和互补功能	22
基本目的	23
基本原理	24
范围	26
关系的本质	27
资料收集过程中的核心	28

谁的专业意见有效	29
整个过程中教师的看法	30
本质区别	30
高质量的督导与评价体系标准	31
本章总结	38
问题讨论	39
理论与实践	39

第二篇 以课堂为基础的督导和训练策略

第三章 课堂督导的主要理念及技能	43
导读问题:反思与引导	44
相互信任和积极沟通	44
推崇的理念体系和理念体系的实际应用	46
鼓励不断地反思并质疑教学	48
收集体系的资料	51
资料的收集和设计	52
资料的诠释和利用	61
讨论会	65
观察预备会议	65
观察后的讨论会	68
周期性评价	69
培养学校风气——价值共同体、合作和持续发展	69
以教室为基础的督导以及作为周期过程的训练	70
本章总结	71
问题讨论	72
理论与实践	72
第四章 同伴指导	75
导读问题:反思与引导	75
关于同伴指导的假设	76
什么是同伴指导	77
将同伴指导作为教师评价与督导的全面体系的一部分的原因	79
培养促进成人学习的条件	79
重视对教师职业生涯不同阶段的有效监督和实践指导	84

管理者应该花更多的时间和精力在真正需要培训指导的教师身上 ...	86
行动中的同伴指导:过程回顾	86
同伴指导周期取样	88
管理者在同伴指导中的角色	90
实现及支持成功同伴指导的计划	92
本章总结	93
问题讨论	94
理论与实践	94

第三篇 不同类型的督导策略

第五章 自我导向的教师发展	99
导读问题:反思与引导	99
什么是自我导向教师发展	100
自我导向教师发展是教学实践中的学习	100
第一步:确立目标	101
第二步:陈述和实施行动计划	104
校长是教师选择自我导向发展的诱导者	107
促进自我导向发展的途径	112
关于课程、教学或评价的专题	112
反思日志	115
申请和运用课堂教学经费	118
成功培训者的培训模式	119
总结	119
成功地实施自我导向发展	119
本章总结	120
问题讨论	121
理论与实践	122
第六章 行动研究	123
导读问题:反思与引导	124
行动研究的目的和作用	124
行动研究的历史和定义	124
行动研究的类型	126

行动研究的作用	129
行动研究的步骤	132
筛选和界定问题	134
制定行动研究的方案	136
资料的收集	138
阅读专著	143
分析资料、得出结论及启示	143
推进行动研究成为督导体系的一部分	146
发起行动研究	146
延续行动研究的过程	147
庆祝行动研究的完成	148
管理行动研究的过程	149
本章总结	151
问题讨论	152
理论与实践	152
 第七章 专业发展团队	155
导读问题:反思与引导	156
专业发展团队的介绍	156
专业发展团队的类型	157
专业发展团队的益处	158
研究小组	160
话题和规则	161
会议结构	162
角色	163
核心团队	166
检验学生活动	168
检验教师思想与实践	170
推进专业发展团队成为一项教师管理进程	172
后勤因素	172
实施过程	173
本章总结	174
问题讨论	175
理论与实践	175

个案研究

区别性督导策略:简介	179
同伴互助训练	179
教师自我导向发展	181
行动研究	182
核心团队协议	186

第四篇 教师评价

第八章 发展并执行一个有依据的教师评价体系	193
导读问题:反思与引导	194
关于评价的假想	194
教师评价的基本原则	195
对于以标准和资料为基础的教师评价原则的总结	202
教师评价的实质性标准	202
关于有效的通用教学模式的研究	202
现行的教学衡量标准	204
建议的评价标准	207
教师评价步骤	210
校董事会角色	210
资料	211
资料的编辑	217
做出总结性的评价	221
本章总结	224
问题讨论	225
理论与实践	226

第五篇 督导与评价特例

第九章 实习教师的督导和评价	229
导读问题:反思与引导	230
在督导和评价中,实习教师作为特殊案例的原因	230
实习教师的评价重视实践知识和反思	233

参与观察前讨论会	233
参与观察后讨论会	235
利用录像带的分析	238
鼓励通过周记在校外环境下继续进行反思	240
对实习教师表现的评价	242
问题和考虑	242
表现标准	243
评价程序	248
学生实习的失败	250
本章总结	251
问题讨论	252
理论与实践	252
第十章 新任教师的督导和评价	255
导读问题:反思与引导	256
新任教师是督导和评价中的特殊对象的原因	256
指导教师对新任教师的督导	257
指导教师的角色:满足新任教师的需求	257
指导教师的选择和专业发展	259
使用档案袋督导新任教师	262
专业档案袋:作品和反思性陈述	263
第一年后督导:具体做法	269
新任教师的评价	269
基本的问题和思考	269
评价标准	271
评价程序	271
本章总结	275
问题讨论	276
理论与实践	276
第十一章 边缘教师的督导和评价	279
导读问题:反思与引导	280
为什么边缘教师是督导和评价过程中的特殊对象	281
两难的过程:为纠正和解聘做准备	282
法律因素	283

开始实施:通告	285
督导边缘教师:强化援助	286
召开观察前会与观察后会	287
组建支持团队,开发强化援助计划	287
评价边缘教师	291
角色和资料	291
评价标准	292
评价程序	292
当纠正无效时:解聘边缘教师	294
处理接连不满意的行为	294
淡化解聘的刚性,强化解聘的柔性	296
本章总结	297
问题讨论	298
理论与实践	299

第六篇 督导与评价:体系的转变

第十二章 建立适合自身需要的教师督导和评价体系	303
导读问题:反思与引导	303
进程开始:组成一个工作组对督导和评价进行调查	304
建立一个满足学区需要的体系:策略计划	307
体系的维持:通过正在进行的专业发展、评估使体系得到持续	
地运行和发展	311
本章总结	315
问题讨论	315
理论与实践	316
附录 州际学校领导者认证协会;学校领导人标准	317

第一篇 理论基础
