

XinShiQi

XiaoBen GuanLi

Caozuo Zhidao Yu AnLi JieXi

新 时 期

校本管理

操作指导与案例解析

中

主编：叶禹卿

中央民族大学出版社

新时期校本管理 操作指导与案例解析

中 册

中册目录

第三篇 以校为本的评价管理

第一章 以校为本的学生评价	(473)
第一节 引子:对本校学生评价的诊断与分析	(473)
一、问题的出现:我国课程改革中学生评价的尴尬现状	(473)
二、学生评价自我诊断与分析的原则	(475)
三、学生评价自我诊断与分析的方法	(478)
四、学生评价自我诊断与分析的内容	(482)
五、分析学生评价中存在的问题与原因	(487)
第二节 新课程改革背景下的学生评价	(490)
一、什么是学生评价	(490)
二、新课程改革下的学生评价的新理念是什么	(492)
三、我国学生评价存在哪些问题	(497)
四、新课程改革背景下学生评价怎样改进	(499)
【案例3-1】“争章夺星”:求每一个学生的成功 ——来自成都高新三小学生评价的探索 与经验	(505)
【案例3-2】化学定性与定量评价相整合的学生评价探索 与实践	(512)
【案例3-3】新课程语文教学中学生评价的探索	(518)
【案例3-4】新课程英语教学中对学生的评价	(524)
【案例3-5】关怀、自主、激扬、和谐 ——音乐新课程倡导的学生评价观	(528)
【案例3-6】整体设计,及时评价,多方参与 ——来自加拿大历史主题活动教学中的学生 评价的经验	(531)

第三节 介绍两种常用的学生质性评价方法	(536)
一、学生成长记录袋评价	(536)
【案例 3-7】 学生语文成长记录袋所选择的内容及其评价	(545)
【案例 3-8】 学生科学成长记录袋参考格式	(547)
二、学生表现性评价	(549)
【案例 3-9】 学生议论文表现性评价(分项)	(555)
【案例 3-10】 学生议论文表现性评价(整体)	(555)
第四节 特别关注——新中考	(556)
一、旧中考存在哪些主要的弊端	(556)
【案例 3-11】 2005 年课改实验区中考诸问题对话	(559)
二、国家对新中考有哪些政策指导	(563)
【案例 3-12】 教育部关于积极推进中小学评价与考试制度 改革的通知	(564)
【案例 3-13】 国家基础教育课程改革实验区 2004 年初中毕业 考试与普通高中招生制度改革的指导意见	(571)
三、怎样进行初中毕业生综合素质评价	(575)
【案例 3-14】 潍坊市初中学生综合素质评价报告书	(578)
【案例 3-15】 开福区新课程实验初中毕业生综合素质评定 报告书	(583)
四、初中毕业生学业考试怎样考	(590)
【案例 3-16】 新中考数学试题的特点	(593)
【案例 3-17】 新课程语文中考试卷的特点、点评与展望	(596)
【案例 3-18】 新中考英语怎么考	(607)
五、高中怎样进行招生录取工作	(618)
【案例 3-19】 高密二中招生录取的具体实施办法	(622)
六、需要哪些相关制度保障	(624)
【案例 3-20】 潍坊市建立和实施教师推荐诚信制度	(625)
七、新课程实验区新中考典型案例	(627)

【案例 3-21】 潍坊市初中学业水平考试及高中招生录取 工作的探索与实践	(627)
【案例 3-22】 海勃湾区中考改革实验的探索与经验	(633)
【案例 3-23】 南宁市中考改革的实践与探索	(636)
【案例 3-24】 2005 年,福建中考大改革	(641)
【案例 3-25】 四川省郫县中考改革的初步探索	(646)
【案例 3-26】 开福区中考改革的实践与探索	(649)
第二章 以校为本的教师评价	(654)
第一节 引子:对教师评价的自我诊断与分析	(654)
一、问题的出现:我国课程改革中教师评价的尴尬现状	(654)
二、自我诊断与分析的方法	(654)
三、自我诊断与分析的内容	(654)
四、对教师评价制度问题的诊断与分析	(658)
五、改革教师评价制度的对策	(659)
【案例 3-27】 某校对教师们喜欢什么样的评课活动的自我 诊断与分析	(661)
【案例 3-28】 某校对“走过场”评课活动的自我诊断 与分析	(667)
【案例 3-29】 对教师评价权的自我诊断与分析	(671)
【案例 3-30】 对某小学教师评价方案的诊断与分析	(676)
第二节 如何建构校本教师评价体系	(680)
一、对原来教师评价体系的反思	(680)
二、校本教师评价的基本原则	(682)
三、校本教师评价的主要内容	(690)
四、校本教师评价的指标与标准	(699)
第三节 怎样实施校本教师评价	(703)
一、确定教师评价的内容和标准	(704)
【案例 3-31】 初中科学教师教学评价的内容和标准	(705)

【案例 3-32】 教师素质评价标准	(706)
【案例 3-33】 美国某校教师评价的内容	(707)
二、针对不同的评价主体,设计采用不同的评价工具和量表	(710)
【案例 3-34】 教师自查量表	(714)
【案例 3-35】 对某校教师自评表的诊断与分析	(715)
【案例 3-36】 学生评价教师教学工作表	(720)
【案例 3-37】 学生评价教师调查表	(723)
【案例 3-38】 学生评价教师问卷表	(723)
【案例 3-39】 家长评课表	(726)
【案例 3-40】 校长评价教师表	(728)
【案例 3-41】 美国林德伯格学区校长评价教师表	(730)
【案例 3-42】 教师互评教学状况表	(742)
三、尽可能地采用多种评价方式	(743)
四、收集和分析教师评价的资料和依据	(743)
五、确定促进教师发展的改进要点,制订改进计划	(744)
第四节 几种常用的质性教师评价方法举要	(745)
一、教师自我反思	(745)
二、课堂观察与研讨	(751)
三、教师成长记录袋评价	(757)
【案例 3-43】 一位教师的成长记录袋示例	(764)
第五节 怎样营造校本教师评价的支持性环境	(772)
一、倡导民主,打破“管理者无过错”的管理观念	(772)
二、尊重差异,充分发挥教师个体优势	(773)
三、走出“好教师”误区,建立和谐的人际关系	(774)
四、营造一个健康的心理场	(775)
五、采取积极对策,防止教师评价的不公	(777)
【案例 3-44】 某实验区营造教师评价支持环境的探索	(782)
【案例 3-45】 某实验区针对教师评价所采取的支持举措	(785)

第四篇 校本人力资源与课程资源管理

第一章 以校为本的人力资源管理	(797)
第一节 引子:对骨干教师纷纷调走的自我诊断与分析	(797)
一、问题的提出	(797)
二、对问题的自我诊断与分析	(797)
三、原因诊断与分析	(799)
四、应采取的对策	(801)
五、对我们的借鉴与启示	(801)
第二节 全面解读:什么是校本人力资源管理	(802)
一、人力资源	(802)
二、人力资源管理	(806)
三、校本人力资源	(814)
四、校本人力资源管理	(816)
第三节 怎样构建校本人力资源管理体系	(820)
一、校本人力资源管理:学校在新时期发展的必然选择	(821)
二、校本人力资源管理的基本原理	(826)
三、校本人力资源管理的基本目标	(828)
四、校本人力资源管理的基本内容	(831)
五、校本人力资源管理的基本机制	(835)
六、校本人力资源管理的基本原则	(837)
第四节 怎样制定校本人力资源规划	(842)
一、校本人力资源规划的定义	(842)
二、制定校本人力资源规划应注意的基本方面	(843)
三、对学校现有人力资源状况进行分析	(844)
四、校本人力资源的需求预测	(845)
五、校本人力资源的供给预测	(849)

六、制定校本人力资源规划方案	(851)
第五节 怎样为本校招聘所需要的人员	(855)
一、人员招募	(855)
【案例4-1】 工作职位说明书格式	(863)
【案例4-2】 小学低年级(1~3 年级)数学教师工作 描述书	(865)
【案例4-3】 美国中学校长的工作说明书概要	(869)
【案例4-4】 美国生物教师的工作说明书概要	(870)
二、人员甄选	(872)
【案例4-5】 某校结构化面试评价表	(876)
【案例4-6】 面试教师时常提的问题与讨论的内容	(877)
【案例4-7】 面试校长或其他学校管理人员时所提的问题	(878)
三、人员聘用	(885)
第六节 校本人员激励	(894)
第七节 校本人员评价	(895)
第八节 校本人力资源的开发	(895)
一、校长的专业化发展	(895)
【案例4-8】 英国校长的国家标准	(902)
【案例4-9】 美国蓝绶带学校校长的领导技能	(909)
【案例4-10】 科研型校长的素养建构及其养成模式	(910)
二、用好一般管理者	(914)
【案例4-11】 某校构建管理班子凝聚力的实践与探索	(918)
三、发展教师的专业水平	(922)
【案例4-12】 武汉某校实施“三阳”工程,造就高素质 的名师	(931)
【案例4-13】 江西某校培养青年教师的几点做法	(934)
第二章 以校为本的课程资源管理	(938)
第一节 引子:课程资源的自我诊断与分析	(938)

一、说明	(938)
二、自我诊断与分析的方法	(938)
三、对问卷调查的结果进行自我诊断与分析	(939)
四、应采取的对策思考	(944)
【案例4-14】 对西部一乡镇中小学课程资源开发的自我	
诊断与分析	(946)
【案例4-15】 对许昌市11所中学语文课程资源的诊断	
与分析	(956)
第二节 课程资源管理的前提:全面解读课程资源	(960)
一、课程资源的涵义	(961)
二、课程资源的分类	(970)
【案例4-16】 历史课程资源的种类	(973)
三、课程资源的特点	(976)
四、课程资源开发应该注意哪些问题	(983)
第三节 怎样制定学校课程资源规划方案	(992)
一、课程资源调查	(993)
二、课程资源分析	(995)
【案例4-17】 课程资源分析框架	(999)
【案例4-18】 宁夏吴忠回民中学课程资源状况分析	(1001)
三、课程资源规划	(1005)
第四节 怎样进行校内课程资源管理	(1008)

第三篇

以校为本的评价管理



第一章 以校为本的学生评价

第一节 引子：对本校学生评价的诊断与分析

一、问题的出现：我国课程改革中学生评价的尴尬现状

学校是教育的基本场所，学生是教育的对象。教育的场景性、发展性，人的具体性、独立性、合作性，人与教育的交互性、共生性，都决定了学校内的学生评价完全不同于社会其他领域的评价，有它的独特性。无可争议，学校层面的学生评价与课堂学生评价无论是在评价形式上，还是在评价时空上，都有着诸多的不同，这些不同在现实情况下又因为评价结果所带来的各种不同利益，使得这两个层面的学生评价之间的关系变得更为微妙。逐步分析资料，理清现状，我们可以看到这两个层面的学生评价之间存在着三种令人尴尬的现状：附和与盲从、漠视与忽略、冲突与对抗。

（一）附和与盲从

这种现状在我国基础教育学生评价领域中是最为常见的，即课堂学生评价以学校层面的学生评价为模仿对象，在题型、评价方式上尽量与之相同，课堂内的每一次评价都算做学校层面学生评价的演习。学校层面的学生评价又以中、高考为蓝本，中、高考考什么，学校就考什么；中、高考不考什么，学校亦将其排除到评价范围之外。这种状况今天有，从前也有；国内有，国外也有。道尔（R. P. Dore）将这种状况称之为“文凭疾病”的外显，意思是学校的教育就是为了学生能够在最后的毕业考试中通过，能够顺利地获得毕业文凭，能够顺利地进入高一级学府。形成这种附和与盲从的状况，主要有两方面的原因：一方面是整个学校将升学作为了学校内学生评价的导向；另一方面则是管理主义的强制作用与潜移默化作

用。事实证明,一旦升学成为了一个学校的教育目的,其一切运作就会为达到这个目的而进行,学生评价亦是。要想升学就必须通过入学考试,那么学校的教育也就自然转化为如何让学生通过入学考试,日常教学也好,阶段性考试也好,都成了促进学生通过入学考试的工具。此外,管理主义的作用也是使课堂学生评价对学校层面学生评价,以及中、高考附合与盲从的一个原因。学校管理者一方面利用手中的权力形成各种管理条例,用来束缚教师,使得教师将日常教学变为中、高考的练习,这是外显的;另一方面,则通过将学生评价的结果与教师获得的各种利益挂钩,教师不管在课堂中教学如何生动,评价如何具有发展性,可是如果在学校的统一考试中,所教的学生成绩一旦不好,教师的利益就会因此而受损。

(二) 漠视与忽略

漠视与忽略的状况也存在于一些学校中,学校层面的学生评价与课堂学生评价以各自为政的面貌出现,彼此之间往往是由一种信息的单向流动,缺乏信息互通。一方面,教师将课堂学生评价的结果信息以规定好的形式传递给学校管理层,一般是以分数等容易记录的形式呈现信息,学校管理者只是负责将信息加以记录、归类、入档,而不是用来明了学生的实际进步或存在的问题等。另一方面,学校的统一考试结果也仅仅以分数的形式反馈给教师,而不予以说明分数所包含的内容,这样一来,教师无法通过统一考试来了解学生状况、改进自己的教学,学校管理者也无法利用课堂学生评价调整学校的评价计划与方案。所以说,这种漠视与忽略往往是由一种管理上的松懈和分散导致的,当这种状况出现时,学生评价既没有成为教学与学习的一个必要部分,也没有成为组织管理的手段与自我改进的方式。索姆萨特(A. Somerset)曾经警告过,这种漠视与忽略是不能被广大教育者无视的,实际上这两个层面的学生评价是不能够真正做到漠视对方的,如学校层面的统一考试以及其形成的对课堂教学与学习的回波效应,往往是在一种不经意间进行渗透的。

(三) 冲突与对抗

冲突与对抗的状况之所以出现,是因为评价理念的渗透与评价手段、方法的改进没有全面同步,一方面,教学一线的教师通过各种培训接触到了各种新的评价理念、技术与方法,转而在实际课堂中予以实施,以改变传统的评价;另一方面,学校虽然也积极支持教师的培训以及评价的改革,但是,在实施上,却仍然固步自封,沿用旧有的评价方式。这样一来,两者之间势必会产生冲突与对抗。拿新课程改革来说,我国新课程的

理念可以简单概括为四点：(1) 关注学生作为“整体的人”的发展。(2) 统领学生的生活世界与科学世界。(3) 寻求学生主体对知识的建构。(4) 创建富有个性的学校文化。新课程框架下，学生评价亦需要做相应变革。但是，在很多中小学，对学生评价的变革点仍旧认识不清，认为学生评价变革只需要在课堂内进行就行了，至于学校层面的学生评价，因为还有中、高考要考虑，所以，就不在变革范围之内。毋庸置疑，有很多所谓的公开课、样本课，只是成为学校教育中的一点用于炫耀的点缀，根本不是教学主流。中国教育报上曾经载过一封令人深思的信，作者是一位参加工作十几年积极参与新课改的乡村语文教师，在以新理念为参照，进行教学与评价改革时，他的课被学校定为课改公共课，其经验得以推广。但是，就是这样一位课改先锋，却被旧有的学生评价弄晕了头：在最近组织的统考中，他所教的班级语文考试成绩却名列榜尾。其震惊与失望可想而知，等他冷静下来分析原因时，他认为，“一是虽然新课改适应了素质教育的要求，从一定程度上减轻了教师和学生负担，但我没有做出像以前考试那样的苦功，抛弃了题海战术这一法宝。二是我的思想认识不到位，我应该既要搞好课改，实施好素质教育，又要应付好应试教育的统考，正因为我没认识到这一点，才吃了败仗。”

这一案例恰当地展现出了两个层面的学生评价之间的冲突与对抗，对于新课程来说，牵一发而动全身，要改变的不仅仅是课堂，还有学校。没有一个整体和谐、向上的环境，教师的努力很容易化为泡影。学生评价亦是如此，仅仅关注课堂，而忽视了学校，只会造成冲突与对抗。

二、学生评价自我诊断与分析的原则

(一) 目的性原则

目的是学校自我诊断与分析的起点，也是诊断与分析的归宿，并贯穿于诊断与分析的全过程。没有目的的诊断与分析是盲目的，这样诊断与分析不可能有良好的开端，也不可能顺利进展，更不可能取得良好的效益。

所有的诊断与分析都趋向于追求实现学校发展目标，取得良好的社会效益。这个基本目的（目标）又包含具体目的（目标）：竞争优势、学生满意、家长满意、全面质量管理、校长优秀、教师群体优秀、高效业绩等。不同的具体目的反映出校长的基本思想及考虑问题的重点。各项诊断虽然在具体目的、时间、内容上不同，但通用的标准只有一个，那就是诊

断必须为学校创造价值、社会价值和经济价值。这种价值是校长对实现学校主要目标做出的有形的、可计算的贡献。

就学生评价而言,学校自我诊断与分析的这一基本目的为诊断与分析学生评价工作指出了方向,具有指导意义。如果学校不能实现学生评价的主要目的,那么这样那样的评价,或者代价昂贵并具风险的变革还有什么意义?如果像砍掉一个头又长出两个头的神秘的九头鸟那样,提出的办法很快就被过多的新问题所吞没,那么成功地解决一些表面的紧迫的管理问题又有什么意义呢?

这里,特别强调一下在诊断与分析中对“问题”的看法。首先,诊断与分析决不仅仅是找问题,也包括发现优势。而且,找问题和找优势都不是诊断与分析的目的,诊断与分析的目的是促进学校的发展和最终促进学生的发展。有很多人,在很多场合将“问题”作为缺点或错误,正是这种日常的非科学的“问题”定义,混淆了问题与缺点、错误的概念。若我们也接受这种定义,就会使诊断走向“神秘的九头鸟”那样的歧途。在此,我们采用美国管理学博士斯蒂芬·P·罗宾斯关于问题的定义。问题是指真实的过去或现在与潜在的或期望的两种情况之间存在的差异(而且有人关心这种差别并想改变它)。这一定义的关键词是“差异”“关心”和“改变”。差异,揭示问题的本质;关心,是发现问题的目的;改变,是企图解决问题的趋向。学校对学生评价的自我诊断与分析的核心就是寻找“差异”。对“问题”下这样的定义,就是为避免陷于问题中,而不能最终实现真正的目的。

(二) 整体性原则

学校对学生评价的自我诊断与分析是一项系统工程。国外的咨询业、策划业有一套很强的方法论体系,可以说,国外的企业诊断与分析一开始就是从系统诊断基础上发展起来的。企业、学校与人体一样是元素、功能众多的系统结构。学生评价“生病”可能是元素“生病”,也可能是结构、层次、联系“生病”,学生评价的发展可能是元素的发展,也可能是结构、层次、联系的发展。由于其参量太多、因素太多,在学校自我诊断与分析时要采用系统方法。如果不从多角度、多方面、多层次去深入了解学生评价,是很难找到学生评价的病灶所在、病因所在、发展优势所在的。

坚持整体性原则,一是要把学生评价放在特定的历史条件下、特定的社会环境中,从外部进行整体的观察;二是要深入学校内部去了解多方面

的情况,从整体上把握各方面情况的联系;三是校长与其他管理者,与“智囊团”要相互信任、密切合作,形成一个具有统一意志、统一行动的战斗集体。

(三) 科学性原则

学校自我诊断与分析是一门科学,必须坚持科学性原则。进行学生评价的诊断与分析,必须依据客观事物的发展规律,依据教育事业和学生评价的发展规律,依据学校诊断与分析的规律。科学性原则主要体现在以下几方面。

坚持计划的科学性。一方面,计划的制订过程要规范,一定要在有了进行学生评价的自我诊断与分析的客观需要时才考虑计划问题,不能无病呻吟,自找麻烦;一定要按照计划制订的科学程序去制订计划,避免随意性。另一方面,计划的内容要全面,必备的要件一个也不能少;计划的语言要准确、合理和合法。

坚持过程的科学性。参加学生评价诊断与分析工作的所有人员都应有科学的态度,在实际工作中要有科学精神,要实事求是地反映问题:分析问题,要敢于坚持真理,说实话,办实事;诊断与分析所采用的方法应该是科学的,在收集数据和整理分析的过程中,每一个环节都应认真对待,决不能因为怕麻烦、图省事而轻易放过一个数据;诊断与分析中所使用的每一个量表、每一份调查问卷都应是认真推敲过的、能够了解真实情况并据此做出正确判断的。

坚持结论的科学性。每一项学生评价的诊断与分析结束都必须做出诊断与分析报告,诊断与分析报告对学生评价一个方面或几个方面或全面情况的分析判断应该是十分准确的,针对问题或优势面提出的改进建议应该是具有前瞻性,可操作性,可以获得最大效益的。

(四) 客观公正原则

为确保学生评价的诊断与分析任务的顺利完成,校长必须坚持客观公正原则,冷静对待公正处理诊断与分析过程中出现的各种问题,保持公正的形象。

校长在和学校有关人员相处时,应自始至终保持充分的独立性,客观公正地考虑所有相关事实和条件,根据令人信服的相关经验得出意见,并在此基础上得出结论。不应在可能损害客观公正的条件下进行诊断。在判断能力由于各种原因受到或可能受到影响的期间,应停止工作。校长不应

因各种诱惑，为本人的利益或其他人的利益而偏袒任何个人或机构。

三、学生评价自我诊断与分析的方法

谈到方法对完成任务的重要性，毛泽东曾提出过一个生动的比喻：我们的任务是过河，方法就好比是过河的桥和船，没有桥和船，过河也就成了一句空话。同样，在学生评价的自我诊断与分析过程中，时时都有方法和技巧，不掌握这些方法和技巧，诊断与分析的任务就难以完成。在学生评价的自我诊断与分析中，有以下几种常用的方法。

（一）观察法

1. 观察法的特征、意义与不足

观察法的主要特征：观察对象的自然性与客观性及资料收集的直接性与资料本身的客观性。观察对象很多，只要是有心人，处处都可以有所发现。

观察法的意义：（1）可以比较客观地认识与研究被观察者，较好地排除主观因素或由于遗忘、疏漏等原因造成的失误。（2）可以获得对诊断对象的大量、真实和客观的了解，为诊断者进一步认识教育现象之间的内在联系和本质属性打下一个坚实的基础。

观察法的不足：（1）由于在观察时，诊断者原则上不能支配和控制观察对象，因而往往很难判断事情的因果关系。（2）取样小，观察的资料不易形成系统。

2. 正确使用观察法

确定观察的目的、对象、内容与中心，列出观察提纲、准备观察手段，做好观察记录。例如，要观察学生课堂行为，可制定《学生课堂行为记录表》。下面是一位校长制定的《学生课堂行为记录表》，可供参考。

观察中要注意选择最适当的观察位置，要善于辨别重要的和无关重要的因素，要善于抓住引起各种现象的原因，要密切注意观察范围内各种活动引起的反应，要注意在观察一贯性的东西时不忽略偶然的或例外的东西，对同一事物在类似情境或不同情境下要进行多次反复观察，必要时借助摄像机、录音机等进行观察。

对较复杂的观察任务宜分小组进行。小组进行观察必须有明确的分工，每人有规定的观察中心，同时也要注意观察全面情况。小组应采用统一的标准、记录表格和速写符号，以便事后核对和总结。