

广西教育科学“十五”规划重点课题
《学校发展性督导评估研究与实践》成果之一

程卓 陈秀芳 主编

学校发展性 督导评估 研究与实践



广西民族出版社
GUANGXI MINZU CHUBANSHE



学校发展性督导评估 研究与实践

XUEXIAO FAZHANXING DUDAO PINGGU YANJIU YU SHIJIAN

程 卓 陈秀芳 主编



广西民族出版社
GUANGXI MINZU CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

学校发展性督导评估研究与实践/程卓, 陈秀芳 主编.
南宁: 广西民族出版社, 2008.10
ISBN 978-7-5363-5561-3

I. 学... II. 广... III. 教育视导-教育评估-研究-中国 IV. G526.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第145906号

学校发展性督导评估研究与实践

程 卓 陈秀芳 主编

出版发行	广西民族出版社(地址:南宁市桂春路3号 邮政编码:530028)
发行电话	(0771) 5523216 5523226 传真: (0771) 5523246
E-mail	CR@gxmzbook.cn
责任编辑	张丹竹 黄 丹
封面设计	高月亮
版式设计	覃玲梅
责任印制	黄绍红
印 刷	柳州太奇高新印业有限公司
规 格	890毫米×1240毫米 1/32
印 张	10.5
字 数	300千字
版 次	2008年10月第1版
印 次	2008年10月第1次印刷
印 数	1-2000册

ISBN 978-7-5363-5561-3 / C · 325

定 价: 33.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社联系调换。

电话:(0771)5523216

编委会名单

主任：撒忠民 殷茁雄

副主任：程卓 郑晓鸿 吴兴华

主编：程卓 陈秀芳

编委（以姓氏笔划为序）

才尚臣 马年龄 王载铮 王玲 区伟军

冯玮 冯水生 刘明 刘桂华 苏荣华

李昌林 李家怀 张伟民 张亮河 陈秀芳

林志海 胡冬梅 高月亮 容丽君 梁百里

覃玲梅 覃业怀 彭剑 蒋文华

凸显个性 自主发展

(代序)

柳州市教育局局长 撒忠民

柳州市教育局承担的《学校发展性督导评估研究与实践》课题，是广西教育科学“十五”规划重点课题，该课题的一个重要研究内容就是《学校发展规划》的制定、实施和评价。2004年我们将各实验学校制定的《学校三年发展规划》汇编成《科学规划 自主发展》一书。几年来，各实验学校在实验研究中，把《学校三年发展规划》当作学校工作的方向、行动的指南，严格执行、认真实施，从而使学校取得了不同程度的进步和发展。现各实验学校将在实施规划过程中取得的经验与感悟进行了总结，我们将这些经验感悟汇编出版，作为课题研究成果之一，奉献给广大教育工作者。我相信，该书的出版，对进一步推动“科技兴教、科技兴校”战略的实施，促进学校自主发展，提高校长对学校发展的主体性和自觉性的认识，增强广大教师终身发展的紧迫感，都将有十分重要的意义。

柳州市教育近年来的发展实践告诉我们，教育

的发展必须建立在学校自主发展的基础上。没有学校的自主发展，就不会有广大教师的持续发展，当然也就不会有学生的全面发展。近年来，我们在探索学校、教师和学生的同步、协调发展方面，取得了一些成绩，也积累了一些成功的经验，这些经验将为我们柳州市教育的持续发展提供有益的借鉴。

一所学校的成长，无意识地自然发展与有目标有调控地自主发展，其结果是大不相同的。《学校发展规划》的制定和实施，是让学校实现可调控地自觉发展的有效手段，是落实科学发展观的具体体现，是让学校能够又好又快地发展的重要保证。

目前，在注重教育均衡发展的大背景下，学校发展的模式和策略已经从依赖增加投入、扩大规模转变为自主的内涵发展，办学理念的提升、校园文化的打造、学校管理的完善、教师队伍的优化，都需要我们进行认真、深入思考。我们的广大教育工作者，要在党的“十七”大精神指引下，贯彻落实科学发展观，以新的学校发展规划的制定、实施为契机，认真谋划学校发展的蓝图，促进学校自主发展，努力办好让人民满意的教育，以满足人民群众对优质教育资源的需求。

是为序。

二〇〇八年十一月

目 录

构建学校发展性督导评估机制 促进学校自主发展	
..... 《学校发展性督导评估研究与实践》总课题组/1	
加强教育督导 促进学校自主发展	
..... 柳州市教育局副局长 程 卓/17	
创建学校自主发展督导评估指标体系 促进学校自主发展	
..... 柳州市人民政府教育督导团办公室 陈秀芳/28	
区域教育内涵发展的实践与启示	
..... 柳州市人民政府督学 高月亮/37	
推行发展性评价策略的研究 促进中小学自主发展创特色	
..... 柳州市鱼峰区教育督导室 苏柳莉/44	
积极推进素质教育 努力建设现代全国名校	
..... 柳州高中 李昌林/51	
创新管理理念 打造校本特色	
..... 柳州市铁一中 胡冬梅/61	
基层学校中的优质管理浅论	
..... 柳州市一中 才尚臣/70	
年级分校式管理改革探析	
..... 柳州市二中 彭 剑/87	

有教无类促发展

..... 柳州市铁二中 王戟铮 邓绍球/97

注重管理创新 促进学校发展

..... 柳州三中 区伟军/107

让我们荡起“双桨”驶向那自主发展的海洋

..... 柳州市六中 张伟民/114

弹拨从被动到主动的交响曲

..... 柳州市外国语高级中学 马年龄/122

创新学校办学理念 加快学校发展步伐

..... 柳州市四十中 张亮河/127

学校有效发展是一种进步 一种“增值”

..... 柳州市民族高中 蒋文华/136

以规划为引领 促进素质教育的全面实施

..... 柳州市八中 刘桂华/143

教师成长与学校发展

..... 柳州三十九中 梁百里/154

学校自主发展过程中 校长应该关注的几个问题

..... 柳州市弯塘路小学 冯 玮/160

浅谈学校发展性督导评估中的教师发展

..... 柳州市岩村路小学 容丽君/167

构建“三级平台” 促进教师自主发展

..... 柳州高中 周丽雅/171

发展性督导评估 促进学校内涵发展初探

..... 柳州市一中 赵敏毅 周梅莉/183

中学分校式管理实践与体会

..... 柳州市二中 胡荣光/191

实施发展性督导评估 促进学校内涵发展

..... 柳州市铁二中 陈筱蓉 骆绎友/203

发展性评价体系在教师专业化成长中的作用

..... 柳州市铁二中 林志海/216

论实现办学理念在教师队伍中内化的途径

..... 柳州市第三中学 石 欣/223

落实发展规划 创新德育工作

..... 柳州四中 钟世友 潘丽君/227

运用精细化管理 促进学校自主发展例谈

..... 柳州市六中 叶汉松 陈升世/233

构建自主评价模式 促进教师专业发展

..... 柳州市四十六中学 曾海玲/239

运用发展性评价 促进教师课堂教学能力提高

..... 柳州市外国语高级中学 龙 彬/244

教师在发展性评价中成长

..... 柳州市驾鹤路小学 田 莉/250

小学生发展性评价研究初探

..... 柳江县拉堡第二小学 莫佳娴/255

学校发展性评价

..... 柳州市鹅山路小学 曹媛媛/263

成长自己 创新管理 构建和谐

..... 柳州市驾鹤路小学 熊 跃/269

在实践中体验 在评价中发展

..... 柳江县拉堡第二小学 韦春梅/280

开展教研组绩效评估 提高教研活动的实效

..... 柳州市第二十四中学 莫小为/288

推进校本教研 促进教师发展

..... 柳州市弯塘路小学 莫雪莲/294

开展发展性教师评价研究 促进教师专业化发展

..... 柳州市第三十九中学 沈慧军/303

浅谈在初中英语教学中如何实施形成性评价

..... 柳州市第四十六中学 戴晓彬/309

让教师在发展性督导评估中自主发展

..... 燎原路小学 陈正华/319

构建学校发展性督导评估机制 促进学校自主发展

《学校发展性督导评估研究与实践》总课题组

一、课题简介

柳州市地处广西中部，全市辖六县四区，人口360多万，其中少数民族人口占一半以上，属于西部少数民族地区，经济和教育水平相对落后，教育发展也极不均衡。2002年底全国开展西部地区“两基”攻坚前，柳州既有已实现“两基”的7个县区，也有未实现“两基”的3个县：两个国家级重点扶贫开发县和一个自治区级重点扶贫开发县。面对这样的形势，柳州市教育督导一方面加强对未实现“两基”的攻坚县进行“两基”督导，另一方面积极开展学校督导评估研究，探索促进学校提高教育教学质量、巩固提高“两基”成果的督导工作新机制。

随着教育改革的发展和现代学校制度的建立，原来的学校督导评估工作的局限性日益显现，出现了许多不适应，为了深化教育改革和进一步推进素质教育，寻找教育发展的新的增长点，我们进行了学校发展性督导评估的研究与实践。

我们建立了“以督导评估为手段，以学校为主体，以促进学校发展为目的，以学校制定规划为起点和主要评估依据，以规划完成的终结性评估为一个终点，继而再进入新一轮的规划制定与督导评估，如此循环往复”的一项新的学校督导评估制度，通过建立学校发展性督导评估新机制，在依法规范学校办学行为的同时促进学校的自主发展。

我们进行的学校发展性督导评估研究，教育督导部门和学校均是研究和实施的主体，学校方面的研究重点是学校自主发展机制的构建和完善，教育督导部门的研究重点是发展性督导评估的评价体系构建和组织运行方法。为推动这项研究工作的进行，我们按照“紧扣一条主线（学校发展规划）、突破两个难点（学校自评机制，督导部门的评估机制）、抓住三个环节（规划制定、规划运行、规划评价）、落实四个目标（学校发展目标、校长发展目标、教师发展目标、学生发展目标）”的工作思路进行。

根据学校发展性督导评估工作环节，我们设计了学校发展性督导评估工作流程（如图1）。（下转第3页）

二、实施发展性督导评估的关键环节

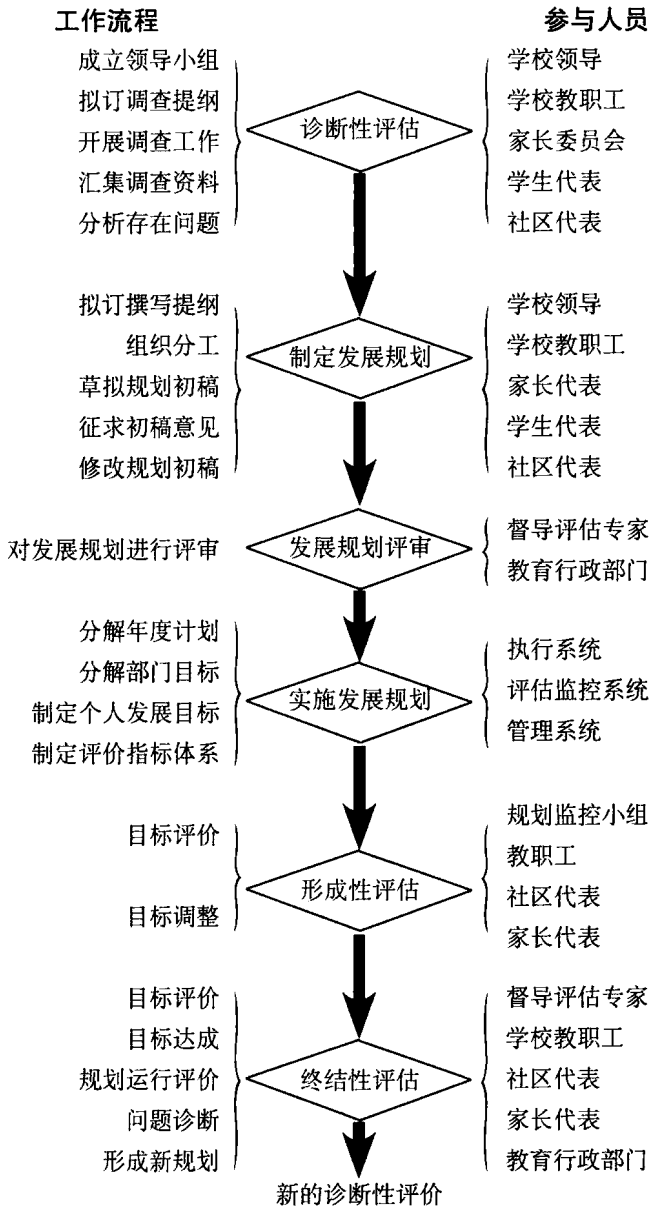
（一）指导学校制定发展规划，把好学校发展规划制定的关口

切实落实学校的主体地位，让学校自主制定学校个性化的发展性评价指标——学校发展规划。为了确保学校发展规划科学性、前瞻性、可操作性，帮助学校进一步理清思路，在一定程度上解除学校的困惑、矫正意识上的误区、指导学校的实践，我们要求学校的发展规划要经过学校教代会审议和有关专家、教育行政部门的审定。通过这样的评审，使学校领导和教职工都能比较全面地认识学校发展的现状、目标、突破口，对学校发展的目标有了较高的认同度，也必将为学校的办学理念、办学目标物化成为广大教职工的教育教学行为，为学校的发展目标落到实处奠定了坚实的基础。

（二）督促学校建立规划的监控运行评价机制，把好规划的执行关口

发展性督导评估以学校发展规划为个性化评价的载体，学校各项工作围绕学校发展规划来展开，为了确保学校发展规划的各项工作内容的落实，我们建立了联系督学制度和专家指导制度，通过联系督学的随访和阶段性检查，了解学校的各项工作进展情况，促使学校以目标为导向、落实规划提出的各项工作措施。为强化学校自主评价的

图1：学校发展性督导评估工作流程图



意识，提高学校自主评价的能力，我们要求学校要按照“计划——实施——检查总结——再行动”（简称PDCA循环）四个环节循环往复、持续改进，建立规划的运行机制和自我评价体系，构建并完善校本评价制度。要求学校：

1.制定切实可行的年度工作计划。学校年度计划必须紧扣学校发展规划，要围绕学校发展规划的内容展开，以最直接的方式表现出来，写清当前现状、学校所要重点解决的问题、针对问题采取的措施以及达标量化检测指标或达标要求、资源保障、责任部门、监控人等，同时还要对实施过程中可能出现的困难进行预测以及针对可能出现的困难将采取怎样的应对措施进行阐述，要突出重点、突出可操作性和可检测性。

2.做好实施过程的检查和目标调整。必须有过程检查 and 实施情况记录，学校要定期召开部门负责人工作例会，在例会上有关负责人除口头汇报外还要有书面总结和摘要，根据具体情况对目标进行必要调整，记录下您不能实现目标的解释和做出怎样的决定，目标的调整变化要保留原始资料记录，以备后来计划的制定提供参考。

3.做好年度工作总结。对照年度计划认真检查各项工作目标的达标情况，认真分析原因，总结经验并制定新的年度计划和目标。

（三）做好终结性评估工作，把好成效评估关口

终结性督导评估是评估学校发展规划完成的情况，评估方式是学校自评和督导部门的督评相结合，评估的主要目的是总结经验，为制定新的发展规划提供依据。

1.督促学校做好自评工作。学校自评包括围绕学校发展规划完成情况而开展的各种调查、分析、总结以及新规划的制定方面，一是对学校发展规划目标达成情况进行分项自评，即分项目标分别列出评价内容要素、评价方法和有关佐证材料说明，对原发展规划中的目标调整进行说明；二是由学校自定学校发展规划的评估方案，由学校提出规划中主要指标内容的评价方法；三是学校在注重充分发挥教职工的作用、广泛征求意见的基础上形成学校和职能部门的自评报告和新的

学校发展规划。

2.做好督导部门的督评工作。教育督导部门的督评包括评价学校的发展状态和自主发展水平，一是对目前学校校长、教师、学生的发展水平进行评价，评估形式采取随堂听课、个别访谈、学科教育质量发展状况分析等综合评价；二是对学校自评机制的建立和运行情况等自主发展水平进行评价，评估形式包括听取汇报（分层次）、查阅资料、个别访谈、调查问卷、现场考察和答辩等形式，同时结合联系督学平时的工作检查情况进行综合评价。

三、发展性督导评估的突出特点

（一）评价指标体系注重了各工作环节

在学校规划制定阶段，重点评价其制订过程的规范性，提出了程序规范、目标科学的要求，其中包括工作程序是否规范，背景分析是否到位，是否广泛参与、是否进行了深刻细致的分析、是否获得广泛认同，确保学校发展背景分析到位，确保学校制定的规划建立在符合学校实际基础之上、建立在广泛的群众基础之上。学校制定的规划必须经学校教代会审议和专家、有关行政部门的审核，通过评估指标的制定，考核学校的办学理念是否先进，目标是否符合科学性、前瞻性、可检测性、可控性、先进性等原则，措施是否具体、可操作。确保学校制定的发展规划符合教育发展规律和发展趋势，制定的目标合理、措施得当，更具科学性和可行性。

在学校规划实施阶段，评价重点是学校规划的运行情况，包括目标的分解、调控、监控和评价体系的建立等。通过评价指标的制定，促进学校建立发展性督导评估的自我认识、自我评价、自我调控、自我完善的自评工作制度，提高学校管理水平和持续发展的能力。

在学校发展规划实施完成后的总结评估阶段，我们建立了终结性评估指标体系，包括“发展目标达成”、“非预期结果”、“对成效的认同”、“发展机制形成”四方面，进行了规划的终结性评估。采取了以学校自评为主、督导评估为辅，自评与督导评估相结合的方法。

法进行，从学校发展规划实施结果的成效和学校自主发展的状态来评价。

（二）工作运行机制高效

我们建立了联系督导制度和专家指导制度，较好地发挥教育督导的监督指导职能，使实施发展性督导评估工作得以顺利开展。通过督导部门对各环节的督导评估以及联系督导的随访，一方面为学校如何制定发展规划和如何开展学校自评工作提供技术支持，另一方面督促学校建立校本评估制度，避免学校在评估中一味地拔高自己或故意掩盖问题，使学校的自评更符合学校实际，对促进学校的自主发展发挥了积极作用。

（三）激励导向机制更趋于科学

较好地处理了纵向比较与横向比较的关系，纵向比较是比较各学校各项指标在原来的基础上提高多少，有利于学校实事求是的评价；横向比较是比较各学校之间为改变学校面貌所付出的努力程度，评价学校的管理方法、管理过程及发展水平，不是评价学校各项指标所达到的绝对水平，而是评价学校“是否运用科学的管理方法来管理学校、是否能积极主动求发展”。同时把校长的成长列入学校发展的重要指标当中，我们关注校长教育思想的先进性、决策的科学性，关注校长是否善于宣传学校的发展愿景，是否能善于把自己的办学思想融入到教师的教育教学行为之中，是否善于学习、是否主动学习，是否善于发展自己、改进自己。

四、取得的突出成效

学校发展性督导评估为各级各类学校提供了实现自主发展的有效机制。实施发展性督导评估工作以来，实验学校对发展性督导评估的认识实现了从无知到感知再到认知到变成了自己的自觉行动的过程，我们欣喜看到：不论是原来基础比较好的学校，还是原来基础相对薄弱的学校，自主发展的意识加强了；走特色发展的发展理念和特色强校、特色立校的发展策略成为了柳州市广大中小学校长的共识；学校

的办学思想、办学理念更加清晰了；学校的管理水平、办学质量和办学水平有了明显的提高，在社会和群众中的信誉和良好影响扩大了。各实验学校充分利用发展性督导评估的契机，以学校《三年发展规划》为载体，根据自身的特点，开展学校《三年发展规划》的制订、实施和评估等一系列工作，把《三年发展规划》的实施作为全面提高办学水平的重大举措给予认真实施，取得了较好的发展成效。

（一）提高了学校的自主发展意识

实施发展性督导评估以来，各实验学校校长对学校 and 校长自身的自主发展高度重视，在实施学校《三年发展规划》的过程中，出现了“理念先进，思路清晰，定位准确，引领到位，执行自觉”的可喜局面。无论是原来基础比较好的学校，还是原来基础相对薄弱的学校，自主发展的意识加强了，走特色发展的发展理念和特色强校、特色立校的发展策略成为了校长们的共识，并努力在办学过程中践行；学校的办学思想、办学理念更加清晰了；学校的管理水平、办学质量和办学水平都有了明显的提高，在社群中的信誉和良好影响也扩大了。

（二）促进了校长的专业角色定位

参与发展性督导评估实践与探究实验的学校校长，无论是教育思想、办学理念，还是教育理论、管理水平和实践能力均有了大幅度的提升。校长发展主要体现在以下几个方面：

一是强化了校长在统筹学校发展的作用。在办学过程中校长更加关注办学理念、学校文化的引领作用；注重用先进的办学理念来统一教职工的思想，转变教职工的教育观念；重视对教职工进行先进教育思想、教育理论的培训；帮助教职工树立正确的教育观、教育价值观和人才观，对教育和学校的管理有了较深层次的理性思考。

二是强化了校长的自主发展意识。在实施发展性评估过程中，校长通过不断的反思和学习，不断完善和规范这一评估制度，构建校本监控评价体系，使自己的管理能力和理论水平有所提高。在指导教师制订个人发展规划的同时，也认真思考自己的职业发展，制定个人职业发展规划，在校长职业化、专业化的道路上迈开了可喜的一步。