

面向
新世纪
中小学干部
教育丛书

主编 张民生

MIAN XIANG XIN SHI JI
ZHONG XIAO XUE GAN BU
JIAO YU CONG SHU

学校人员评价

肖远军 唐宗清 李春玲 著

辽宁人民出版社

学校人员评价

肖远军
唐宗清 著
李春玲

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校人员评价/肖远军等著.-沈阳:辽宁人民出版社,1999.8
(面向新世纪中小学干部教育丛书)

ISBN 7-205-04595-9

I. 学… I. 肖… III. 教育工作者-评价-中国 IV.G525

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 32525 号

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

朝阳新华印刷厂分厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 字数: 200 千字 印张: 10.5

印数: 1—5000

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵翰章

版式设计: 墨 地

封面设计: 徐 鹤

责任校对: 田 野

定价: 16.00 元

面向新世纪：中小学干部教育丛书编委会

主 编：张民生

副主编：吴秀娟 赵翰章 张玉华

编 委：（按音序排列）

冯大鸣 傅禄建 郭继东

胡惠闵 金 辉 唐宗清

肖远军 赵连根 赵忠钟

总 序

《面向新世纪：中小学干部教育丛书》是在上海社会科学“八五”重点科研项目成果的基础上扩展而成的。

随着教育的深入发展，上海的各级教育行政部门在中小学校长队伍建设方面做了不少工作，使这支队伍起了相当的变化。做好培养中小学干部的工作，关系到21世纪上海基础教育的质量，关系到上海经济和社会发展的速度。我们要以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线为指导，贯彻落实全国和上海教育工作会议的精神，抓住机遇，加强中小学校长的进修和培养，帮助他们掌握办学规律，具有创造性工作的能力和提高管理学校的水平。本套丛书旨在和广大中小学校长一起，面对新形势下学校管理中出现的种种困惑、矛盾、经验及各方面的教改信息，锻炼理论思维和研究的能力，从而形成坚定正确的、有鲜明个性的办学观念和工作思路，成为能够主动选择、主动发展的学校管理者。

《面向新世纪：中小学干部教育丛书》力图把握我国新时期学校管理改革中的基本问题，遵循理论与实践相结合的原则，共同探讨中国当代的中小学校长应该怎么办学校；如何创建办学特色；探索成功的教学管理；校园经济行为的管理；如可进行评价与激励；学校公共关系研究；新时代师资队伍建设和学生培养；领导哲学与办学策略等等方面。我想，这些问题和方面也是我们校长进修与培训中形成的热点和专题。

这套丛书以“新”“实”为基本出发点，力求反映当前教育。

管理理论与改革的实际，体现中国特色，努力使它具有较高的学术性和较强的可读性。丛书的作者大都是高等院校的中青年教师和在第一线工作的校长，是共同合作的产物。从某种意义上说也反映了上海的干训实际。

当前，我们正处于世纪之交的新时期，这是一个全新的、充满活力、竞争取胜与希望的时代。我们为中小学干部培训撰写和出版这套丛书，这是历史的挑战，也是历史的机遇。希望这套丛书对促进中小学校长的职业成熟和教育事业发展产生积极的影响。同时敬请广大读者对该套丛书加以评论。

张民生

1996年2月

自序

当前，我们正面临着 21 世纪的挑战。新世纪必将是一个政治风云变化、国际竞争异常激烈、科学技术迅速发展的时代。为了迎接新时代的到来，《中国教育改革和发展纲要》指出：中小学要由“应试教育”转向全面提高国民素质的轨道上。这一“转变”，是我国迎接 21 世纪的挑战、培养跨世纪人才战略举措；是全面贯彻国家教育方针的必然结论；是当前中小学教育改革和发展的主旋律。经过近几年的探索和实践表明，要改革长期以来形成的“应试教育”模式并不是一件容易的事情，它是一项系统工程，需要一系列配套机制的全面改革。如教育观念的更新，课程体系的变革，教育方法的完善……。其中最为关键的环节是教育评价机制的转变，尤其是学校人员评价机制的转变。因为学校人员评价是指挥与激励学校人员实施教育行为的“指挥棒”。因此，如何确定一根科学的“指挥棒”，重塑一种崭新的鉴定、导向、激励机制，这就成了当前教育改革研究中的重要课题。

《学校人员评价》一书就是在这样的背景下问世的。本书从总体上分为两部分，第一部分重点阐述素质教育观与学校人员评价的思想和方法，旨在让读者树立一种新的评价观；了解学校人员评价的一些基本理论，掌握一些评价的基本技术和方法。第二部分根据学校人员的构成列专题探讨学生评价、教师评价和学校管理人员评价有关的问题，其目的是运用评价的理论和方法，解决实施素质教育过程中学校人员评价面临的实际问题，

为教育改革提出可供借鉴的范例和模式，从而进一步深化学校人员评价研究。

本书以中小学校长、教师为主要读者对象，在编写过程中力求体现以下几个特点：第一，立意高。本书主要观点一般都放在当前社会发展与教育改革的宏观背景下进行论述，让读者了解学校人员评价的来龙去脉，激发读者进一步探讨学校人员评价问题的兴趣，力图克服目前一些书把教育评价纯粹看成技术学科，就事论事的缺陷。第二，内容新。本书力求反映国内外学校人员评价研究的最新成果，尤其是注意反映实施素质教育过程中学校人员评价研究的新进展及其实际运用，从而使该书具有一定的时代性和先进性。第三，较实用。本书针对中小学校长、教师培训时间紧、要求高的特点，有意删去了与他们工作联系不大的内容；在组织材料时，以校长和教师在评价中所面临的实际问题为主线，注重帮助他们解决实际问题献计献策；书中附有许多方案，可供校长和教师借鉴和采纳。

本书编写是在我们的老师——华东师大吴秀娟教授悉心指导下完成的。她以强烈的事业心和高度的责任感对本书的选题、提纲厘定、章节安排，直至材料组织和文字推敲，都提出了一系列富有建设性的意见和建议，为本书的撰写与出版付出了辛勤的劳动。如果没有吴先生的鞭策和激励，该书是不可能问世的。我的导师华东师大金一鸣教授在写作过程中也十分关心，并提出了许多宝贵意见。辽宁人民出版社的同志也多次关心、支持和鼓励，尤其是责任编辑对书稿精益求精的态度使我们深受感动。在此，谨向他们表示衷心的感谢。同时，本书也参考、吸取了有关专家学者的最新研究成果，在此一并致谢。

本书是集体智慧的结晶，历时两年，数易其稿。具体分工如下：浙江教育学院肖远军撰写自序、导论、第一章、第二章、

第三章，华东师范大学唐宗清撰写第四章，浙江教育学院李春玲撰写第五章。最后由肖远军对全书的内容与文字作了修改与定稿。尽管我们作了不懈努力，但由于学校人员评价的复杂性，加之笔者学识、能力和时间所限，书中纰漏之处在所难免，在此恳请同仁批评指正。

作者

1999 年 3 月

导论 素质教育呼唤科学的 学校人员评价

《中国教育改革和发展纲要》指出：“中小学要由‘应试教育’转向全面提高国民素质的轨道，面向全体学生，全面提高学生的思想道德、文化科学、劳动技能和身体心理素质，促进学生生动活泼地发展”。原国家教委也于1997年1月向全国中小学发出了《关于当前积极推行素质教育的若干意见》的指示，要求中小学全面实施素质教育。实施素质教育，是我国迎接21世纪挑战、培养跨世纪人才的战略举措；是全面贯彻国家教育方针的必然结论；是当前中小学教育改革和发展的主旋律。然而，由“应试教育”向素质教育转变并不是自发地进行的，它需要一套导向、激励、监督机制，以克服旧有机制的束缚和羁绊，而机制之一就是学校人员评价。

一、对“应试教育”模式下学校人员评价观的反思

人类任何有目的的实践活动都离不开对其自身行为及其结果的反省与思考，学校人员评价活动也不例外。因此，在探讨科学的学校人员评价之前，有必要反思“应试教育”模式下学校人员评价的特点与弊端。

何为“应试教育”？一般认为，“应试教育”是指单纯以应付考试为目的而产生诸多弊端的教育现象的概括表述。原国家教委发布的《关于当前中小学积极推进素质教育的若干意见》中指出了应试教育的特点，表现在：“面向少数学生，忽视大多数学生的发展；偏重知识传递，忽视德育、体育、美育和生产劳

动教育；忽视能力和心理素质的培养；以死记硬背和机械重复训练为方法，妨碍学生生动、活泼、主动地学习，使学生课业负担过重；以考试成绩作为评价学生的主要标准甚至唯一标准，挫伤了学生学习的主动性、积极性和创造性，影响了他们全面素质的提高”。这种单纯以学生考试成绩作为教育价值的终极判断标准，严重偏离了教育的根本目的，使教师、学生背负着沉重的负担。通过层层淘汰、筛选，只有极少数人能够实现自己的理想目标，其余绝大多数人成了“陪读”和失败者。

与之相应的是为“应试教育”服务而建立起来的学校人员评价机制，其特点主要表现在以下几个方面：

首先，从评价的目的看，“应试教育”评价主要以“选拔适合高一级学校学习的学生”作为评价活动的根本目的。在我国，“应试教育”评价具有悠久的历史，封建社会把它作为选拔和评价官吏的手段，并使之渐渐渗透到学校教育中，成为确定教育目标的依据。科举考试更是把这种评价制度推向顶峰，使读书、应试、授官联系到一起，家长望子苦读及第，社会以是否中举评价教师和学生。这种价值取向根植于民族的传统意识之中，其影响延续至今。造成学生最大的心愿是争取更多的分数，最关注的事情是名次排列。为此，学生被迫放弃自己的兴趣、爱好；学校则违背青少年的成长规律只教升学考试必考科目，加班加点，死记硬背，非考试科目不教不学。社会衡量学校办学水平的尺度是升学率，对人才评价以学历为标准，却又无法完全吸纳学校里培养出来的学生。这种“应试教育”评价目的观，将有限的资源与精力用于选拔与培养英才，日益造成学生分化与人格分裂，日益使得教育无法适应现代化大生产与社会发展的需要，起到了“反教育、反发展、反公平、反效益”的破坏作用。

其次,从评价标准看,“应试教育”评价主要是“常模参照标准”,评价活动外在化、相对化,重视“名次”与“分层”。其表现形式是以升学率高低作为评价学校、教师和学生的唯一标准。这种情形,在一些地方形成了恶性循环,而且有愈演愈烈之势。有的甚至把升学率作为指标落实到学校,分解到班级和各个任课教师;有的把高考第一名的名字刻在校园碑上;更有甚者,某村委会决定,为提高小学升学率,考试不及格实行罚款制度。一个学生因缴不出1.60元的罚款,被拒绝参加第二次考试,结果喝农药自杀了^①。这种片面追求升学率所形成的恶性循环,主要问题就在于教育外部对教育质量的评价导向。

最后,从评价的方法看,“应试教育”学校人员评价主要以外在“他评”为主要特征,忽视评价对象的自我评价;重视知识、智育和教育结果的评价,忽视教育过程的评价,呈现出“片面”与“静止”的态势;注重定量化、单一化,一张试卷、一次分数定终生,扼杀了人的创造性和个性发展。

总之,“应试教育”观下的学校人员评价,着眼于为高一级学校筛选合格新生,忽视了全体学生的发展;注重学生应试内容的评价,影响学生综合素质提高;用统一标准要求每一个学生,压抑学生的个性发展。因此,必须改革这种评价模式,树立一种新的评价观,创造一种新的评价模式。

二、科学评价为“素质教育”定标导航

针对“应试教育”的弊端而提出的素质教育,它是以提高民族素质为宗旨的教育。首先,素质教育要求面向全体学生。它是依据我国《教育法》确定的公民受教育机会平等的原则,着眼于受教育者及社会长远发展的要求,使每个学生都得到发展,

^① 柳斌:《关于素质教育的思考》,《人民教育》1996年第9期。

成为社会主义建设的有用人才。其次，素质教育要求使学生在德智体诸方面全面发展。使学生学会做人、学会求知、学会劳动、学会生活、学会健体和学会审美，培养他们成为有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义公民奠定基础。再次，素质教育要求学生得到生动活泼、主动地发展。要求学校尊重和发挥学生主体性和主动精神，充分开发人的潜能，注重形成学生健全个性。总之，素质教育的目标就是面向全体学生，使学生在德智体诸方面全面发展，个体素质得到主动发展。

实现由“应试教育”向素质教育的转变，科学的评价机制具有导向、改进、监督、反馈、激励的功能，起着定标导航的作用。

首先，运用评价导向功能，转变学校教育观念。评价指标体系和配套的激励措施，在于把国家的教育方针、政策和上级主管部门的要求，用一定形式去规范学校教育行为的具体措施。它规定学校工作的目标和方向，起到了“指挥棒”的作用。尤其是当前由“应试教育”向素质教育转轨的过程中，把“知识、考分、升学”的评价标准转向以“素质”为核心的“知识、能力、全面发展、个性完善”的评价标准，其导向功能尤其突出。

上海市南市区作为国家教委确认的素质教育实验区，它的经验就是运用了评价指标的导向功能，引导学校转变教育观念，在全区范围内成功地推行了素质教育^①。他们在认真总结近几年来开展对学校办学水平评价的基础上，明确提出了以教育法规为依据，以素质教育为目标，结合该区教育改革深化和发展的需要，重新制定了科学、可行的学校办学水平评价体系。表现在：一是评价指标体系贯穿依法治教的精神。他们根据《义

^① 田菊影：《为素质教育定标导航》，《人民教育》1996年第9期。

务教育法》、《教师法》、《教育法》的有关规定，分别研制了中小学、幼儿园面向全体学生，办好每所学校的办学水平评价指标体系。二是指标体系突出了素质教育的各种要求。为体现学生的全面发展和学生个性健康发展，设计了德、智、体、美、劳协调发展的分值和特色项目的导向指标，反映学生个性发展。三是制定了针对问题的导向指标。如减轻学生过重的课业负担，禁止对学生体罚和变相体罚，辍学率高低以及有无乱收费等。四是设计了完成全区重点工作的任务指标，使学校的办学指标与区教育局的深化教育改革的具体要求更加贴切。同时，他们还根据素质教育的要求，制定了学校领导干部考核指标，并精心设计《校长考核自评表》和《书记考核自评表》。素质教育评价指标的设立，它像一个指路标，指明了校长前进的方向；它像一把标准尺，测量着校长的管理水平和实绩，只有认真实施素质教育，提高办学水平，才能进入先进行列。

其次，发挥评价的改进功能，不断提高教育教学质量。教育是自觉的、有目的的活动，所以教育需要评价。通过评价可以发现存在的问题，从而为改进教育、教学工作提供依据。正如美国著名教育评价学专家斯塔弗比姆(D. L. Stufflebeam)所言，“评价的目的不在证明，而在改进”^①。泰勒(R. W. Tyler)也曾说过：“教育目标的分析、教育评价和教育计划是不断地循环着，当你在吟味教育评价的效果时，便会屡次对那些建立在教育前提的‘目标’发生改良修正的联想，同时也会提出教授法或指导计划的修正方向。目标和指导计划修正以后，又要求指导法的修正，也要求评价计划的修正，他们是互为循环的，因

① 瞿葆奎主编，陈玉琨、赵永年选编：《教育学文集·教育评价》，人民教育出版社1989年版，第301页。

此，教育评价正可促进教育的正常化”^①。的确，学校人员评价的目的不仅在于明确是非，区分工作的优劣程度，更重要的是分析问题，找出原因，作出选择，对教育实践活动予以指导，加以控制和调整，寻找改善教育教学行为的途径，为保证全面提高教育教学质量，不断提高学校人员素养，更好地贯彻国家教育方针指明具体的方向。

山东烟台的经验值得推广，他们在小学阶段，实行“三制一管两提高”的整体改革方案^②。所谓“三制一管两提高”，就是改革学生的考试制度、教师的考核制度和学校的评价制度，加强课程的刚性管理，提高教学活动的效益，提高教师素质和学校管理水平。具体操作中主要抓了两个方面：一是取消百分制，实行“等级+特长+评语”的学生评价办法。百分制的区分度强，有利于保证升学选拔的顺利进行，但用分数将学生排队、示众，加重了学生心理负担。他们实行的“等级+特长+评语”的办法，对学生知识和能力按优秀、良好、及格、不及格四个等级评定。评定依据平时考查和综合考查的结果，评定结果不排队、不公布，学生对成绩不满意时，可申请重考。对学生爱好特长的认定，是根据学生选学体育、艺术、科技、劳动、学科、生活六大类活动课程所表现出来的特长和闪光点。对学生的操行评语，改变过去简单的评判式写法，要求教师从学会求知和学会做人两个方面，用第二人称的写法，用充满激励性的语言，肯定学生的优点，鼓励学生克服不足，保护学生的自尊。二是进行系统的配套改革，保证教育质量稳步提高。他们制订了一

① 瞿葆奎主编，陈玉琨、赵永年选编：《教育学文集·教育评价》，人民教育出版社1989年版，第263页。

② 山东烟台市委：《从考试制度改革为突破口，建立和完善素质教育的运行机制》，《中小学管理》1997年7—8期第16页。

系列的配套保障措施。如改革教师考核制度，新的考核制度从基本素质、实际业务能力、教育教学成绩和业务进修情况共 23 项具体内容对教师进行全面考核，把评定结果与聘任、评优、晋级、职评和绩效工资挂钩；改革对学校的评价制度，市里从办学思想、办学条件、教学管理和教学质量四个方面对学校全面评价；加强对课程的科学管理，采取刚性措施，要求学校严格执行国家课程计划，控制学生在校活动总量和课业负担，同时强化单元达标，力求做到“堂堂清”、“单元清”，保证每一个教学环节的质量。

第三，发挥评价的鉴定、监督管理功能，保障素质教育的顺利进行。鉴定就是通过评价活动认定评价对象是否合格。它使评价者能确切掌握被评者的水平，便于区分和筛选；也可以使被评者根据评价结论找到自身努力的方向。鉴定与实施评价的目的有关，我国教育评价主要是由行政部门实施，其鉴定功能尤其明显。特别是把评价融入管理之中，作为教育管理的一种手段，用于各种行政检查，使它的鉴定功能进一步强化。

早期的学校人员评价偏重于鉴定和筛选功能，其目的是为了“选拔适合教育的儿童”。正如卢布姆（B. S. Bloom）在《教育评价》一书中所分析的那样，“评价目的基本上是把学生分等与分类，他们被区分为失败的学生、成功的学生和过得去的学生，考核或其他评价程序是用来对每个学生在教育系统中的价值和前途作出决定，这些决定与等级划分往往影响一个学生的全部生涯”^①。因此，传统的教育评价主要是为升学教育服务的。现代教育评价尽管强调反馈矫正功能，希望“创造适合

^① [美] B. S. 布卢姆著，邱渊等译：《教育评价》，华东师范大学出版社 1987 年 3 月版，第 4 页。

儿童的教育”，但评价的鉴定功能仍然是不可缺少的。

湖南省汨罗市就是充分利用了评价的监督、鉴定的管理功能，在全市范围内全面推行了素质教育，创造了有名的“两系三维”评价模式^①，来实现拓展和增强教育评价功能的作用，从而使教育评价成为教育管理的主要手段，担负起构建素质教育运行机制的重担。他们以优化教育外部环境和内部要素这“两系”为主要价值取向，使教育评价与教育行政管理的“三维复合”。即，第一维，评价指标体系与管理的目标体系完全复合，使评价指标就是管理目标，就是工作目标；第二维，评价方法、技术、队伍与管理方法、技术、队伍完全复合，不另设专门评价队伍，管理人员就是评价人员；第三维，评价结果处理与管理调控完全复合，管理的种种调控措施都完全以评价结果为依据，无论是对事业发展速度、规模的调控，还是工作重心的确定，亦或员工的奖惩，都以评价结果为依据，较好地克服了“经验型”管理的弊端。汨罗市运用评价的管理功能，创建的“三维复合”评价模式，实现了教育管理的科学化、民主化，从而起到了推进素质教育、促进教育改革与提高的重要作用。

第四，运用评价的反馈调控功能，探索素质教育的有效途径。学校人员评价是有目标的评价，目标的重要作用在于提供了一种范式和标准，而且这种规范、标准是可达成、可实现的。有效的学校人员评价一方面诊断现有状态与目标值的差异性；另一方面，通过评价信息的反馈，提供了缩小这种差异性的基本依据，实现对学生的学、教师的教、管理者的管的调节和控制，有效地实现教育目标。

^① 刘先捍、周信：《两系三维复合评价模式初探》，《教育评价》1996年第4期。