

学校发展性督导 效能的研究

陈志国 主编

XueXiao FaZhan Xing DuDao XiaoNeng De YanJiu XueXiao FaZhan Xing DuDao XiaoNeng De YanJiu

上海文艺出版总社
百 家 出 版 社

陈志国 主编

学校发展性督导 效能的研究

XueXiao FaZhan Xing DuDao XiaoNeng De YanJiu XueXiao FaZhan Xing DuDao XiaoNeng De YanJiu

上海文艺出版总社
百 家 出 版 社

图书在版编目 (C I P) 数据

学校发展性督导效能的研究 / 陈志国主编. —上海: 百家出版社, 2007.9

ISBN 978-7-80703-711-8

I. 学… II. 陈… III. 中小学-教育视导-研究 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 132098 号

书 名	学校发展性督导效能的研究
主 编	陈志国
责任编辑	唐少波
装帧设计	梁业礼
出版发行	上海文艺出版总社(www.shwenyi.com) 百家出版社(上海市茶陵路 175 弄 3 号 200032)
经 销	全国新华书店
印 刷	上海建工印刷厂
开 本	700×1000 1/16
印 张	12
字 数	200 000
版 次	2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1-2060 册
ISBN	978-7-80703-711-8
定 价	29.00 元

编辑委员会

顾问 忻伟明

指导 杨国顺

主任 王伟民 唐海宝

主编 陈志国

编委 陈志国 陈建青 郑亚鸣

陈一铭 周以珍 叶蔚兰

徐彪 顾晓彦 张颖

序

陈玉琨

在中国教育史上,教育督导的传统源远流长。我国是世界上最早建立独立的教育督导制度的国家,督导曾在我国教育发展史上发挥过非常重要的作用。西方近代教育督导制度建立以来,随着经济社会的发展,教育督导在贯彻落实国家教育政策、指导和帮助学校发展方面的重要作用不断增强。在当代社会,督导已经成为世界各国管理教育的重要手段,成为促进学校发展的重要管理工具。

教育督导是国家对教育实施的监督和指导活动。随着我国基础教育改革的不断深化,教育督导工作在促进基础教育发展过程中的重要性也日益显现。我国教育督导制度重建 20 年来,各地教育督导工作者积极探索运用教育督导手段促进基础教育发展的有效途径,并通过内容丰富、形式多样的教育督导实践,在增加政府教育投入、规范办学行为、改善办学条件、普及九年义务教育、改进学校管理、推进基础教育课程教学改革、提高教育教学质量、促进我国基础教育走向现代化等方面,发挥了积极的作用。教育督导制度已经成为我国教育管理制度的重要组成部分。

教育督导是一种以国家权力为基础、以政府为主体的行政管理活动,而办学则是一种以课程与课堂教学为基础、以学校为主体的专业行为。如何协调政府管理与学校自主办学的关系,如何使教育督导工作既能反映国家的意志、体现国家对教育的要求,又能充分调动学校办学的积极性,促进学校教育质量的不断提高,是发展中的我国教育督导评估工作面临的重大挑战。从国内外教育督导的发展历史来看,无论一个国家的教育督导采用什么样的体制,督导部门充分尊重学校的办学自主权,从学校发展的角度认识和处理督导评估问题,从专业角度为学校发展提供建设性意见和建议,指导、支持、帮助学校不断改进和提高,是激发学校发展动力,调动学校参与督导评估的积极性,有效发挥教育督导作用的关键。教育督

导部门只有与学校形成建设性合作伙伴关系,才能把国家对教育的要求和学校自身的发展愿望有机结合起来,把外在于学校的教育督导要求变成学校发展的内在需要。

良好的教育督导评估体系的形成,是一个通过实践探索不断改进教育督导理论、制度和方法技术的过程。我国教育督导发展的经验表明,在飞速变化的当代社会,教育督导评估只有不断革新,主动适应教育发展形势的要求,积极回应学校的发展要求,才能保持旺盛的生命力,有效发挥指导学校发展的作用。令人欣喜的是,为了有效发挥教育督导促进学校发展的功能,我国教育督导工作者进行了大量的研究和实践探索,取得了许多成功的经验,逐步形成了以发展性学校督导评价为核心的教育督导评估理念,为我国教育督导工作的改革和发展注入了新的活力。从20世纪90年代中后期开始,上海市教育督导部门积极探索有效促进学校发展的教育督导制度和 method、技术,率先建立了发展性学校督导评估制度,改变了传统上用统一标准衡量所有学校的做法,鼓励学校在满足国家要求的前提下办出特色、办出个性,有效地调动了学校参与教育督导工作的积极性,为政府教育政策的贯彻实施和学校的改革发展提供了有力的支持,积累了通过教育督导工作理念、制度和方法技术变革促进学校发展的宝贵经验,对我国教育督导评估工作的发展产生了积极的影响。

近年来,随着上海市二期课程改革的不断深入,教育督导工作的环境有了新的变化,教育督导工作如何应对变化的挑战,如何在原有工作的基础上不断提高教育督导评估的效能,更好地促进学校的发展,成为上海市教育督导工作面对的新课题。卢湾区人民政府教育督导室主动适应上海基础教育发展形势的要求,采用行动研究策略,对新形势下通过教育督导制度、机制和手段的变革,提升学校发展性督导评估的效能、促进学校有效发展进行积极探索,取得了丰富的成果。《学校发展性督导效能的研究》一书,系统总结了卢湾区教育督导室与区内学校携手运用督导评价手段促进学校发展的成功经验。我相信,本书所展示的卢湾区教育督导行动研究成果,不仅对上海市教育督导工作的发展具有积极的促进作用,也会对全国其他地区教育督导工作的改革和发展带来丰富的启迪。

2007年7月30日

(作者系教育部中学校长培训中心主任,国家督学,华东师范大学终身教授、公共管理学院院长)

编者的话

透过这叠厚厚的书稿,两年来与同伴们携手走过的印迹清晰地呈现在眼前,可以说,这条路上的每一个脚印既是大家努力探索的标志,也是一种珍贵的记忆。因此,我们把这段辛苦并快乐着的历程,看作是对整个团队在研究中成长的一份深情的馈赠。当所有的文稿终于陆续完成并汇集在一起的时候,除了一份轻松的喜悦之情,深深地沉淀在心底的,还有发自内心的感激!

2005年底,我们的“学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究”项目被批准为市级课题。为开展好此项研究,督导室的全体同仁心手相连走上推进发展性督导实践的探索之路。回首这段历程,那些曾经努力过的每一个片段,那些各级各类人士对我们热情帮助的每一个细节,都汇集成一幅幅色彩浓郁的画面,每每想起便会让我们心存感激。

为此项研究的顺利起步,在教育督导战线上耕耘多年,经验丰富、学养深厚的市级专家张岚、杨国顺等老师多次亲临我们的研究现场进行指导。他们与课题组的成员共同论证研究方案,讨论研究的定位、操作的框架及实施的环节。同时,对研究中面对的关键问题及时提供技术上的支持。在研究即将结题之际,又再次得到教育部中学校长培训中心主任陈玉琨先生的帮助,并且,他还在百忙之际欣然应允提笔为本书作序。专家的支持与厚爱,使我们在感激之余把两年来的辛劳都化作了继续前行的动力。

为此项研究的深入推进,卢湾区分管区长及教育局领导不仅给予我们精神上的支持及研究上的引导,并且在每一个研究的关键环节上都及时提供强有力的支撑。在区领导的关心下,一系列有关推进学校发展性督导的重要操作策略先后以红头文件的形式下发,成为统领区域学校发展性督导实践的纲领性指导。在区领导的支持下,建设包括门户网站、督导评估系统、网上调查系统、督导人员内部工作平台、主任信箱和在线咨询等栏目在内的卢湾督导评价电子平台的设想得以实现。目前,这套教育督

导信息化评价系统正以独到的功能,为本区学校发展性督导的实践与跨越式发展打开了一扇明亮的窗口。

同样让我们不能忘记并感怀于心的,还有课题实验基地和本区各所学校的校长们。因为有了他们对这项研究的认同与投入,学校发展性督导的实践才找到了扎根的土壤。有了他们的践行,本区发展性督导的研究才得以推进并不断地完善。可以说,在整个研究的过程中,每一项新方案的启动、每一次专项调研的实施、每一种督导方式创新的尝试以及每一个研讨会和恳谈会,如果没有校长们的支持和参与,都很难获得预想中的效果。因为有了广大校长的加盟,我区的学校发展性督导的实践才会有努力改进的昨天、富有生机的今天和充满希望的明天。

为开展此项研究,我们督导室的每一个工作伙伴紧密地站在一起,付出了辛勤的劳动。为了研究的实施,记不清有多少次的讨论与尝试,也记不清多少次与朝阳同行,与晚霞为伴。大家深入调研、潜心探索,每一项督导方案的酝酿与设计,每一次督导过程的投入、督导结果的分析以及督导报告的撰写,都凝聚着伙伴们的智慧与辛劳。在大家努力探索的过程中,本区新的学校发展性督导评价体系得以建立;有关推进学校发展性督导的实践策略得以贯彻;保证区域发展性督导走向深入的制度文本得以颁发;发展性督导实验基地的工作得以开展……是伙伴们的智慧与激情使这项研究一步步落实,我们为已形成的这样一个团队,为自己所曾经有过的努力与奉献感到自豪。

在方方面面的支持和帮助下,本区学校发展性督导的实践取得了一定的成绩:区督导室有关研究的经验曾在市府有关部门的关注下作过市级层面的介绍;我们的多篇研究论文也被各类省市级专业杂志刊登;区督导室还在2006年被评为上海市教育督导先进集体……但是,当这项承载大家劳动智慧和心血的研究暂告一个段落的时候,我们看重的并不是这些荣誉,大家深深记下的是在研究过程中给予我们极大帮助的每一位领导、每一位专家和每一位校长。

本书收录了两年来在开展学校发展性督导研究过程中积累的相关论文和推进研究的相关制度文本29篇。总报告之后三个篇章中的主要内容,是由本区督导室专职督学组成的研究团队在推进学校发展性督导实践中开展的相关探索。发展性督导在上海已有近十年的研究历史,许多教育督导领域的领导和前辈曾对这一研究倾注了大量的心血,也取得了明显的成绩。我们的研究是在前人研究的基础上,把视角锁定在学校发展性

督导实践推进的层面,从而为发展性督导的深入研究寻找扎根的土壤。因此,我们从对学校发展性督导关键要素的分析与认识入手,对学校发展性督导评价指标的设计、实施学校发展性督导的高绩效评价团队建设、学校开展发展性督导自评机制的研究、开放型发展性督导评价机制的构建以及发展性督导效能对区域教育发展的作用等方面的研究进行了较为系统的总结与论述,以期为学校发展性督导方面的研究提供理性的认识和实践的探索。

在开展研究的过程中,我们深切感受到:学校发展性督导在区域的推进必须有行政上相关制度与政策的保障,否则,关于发展性督导的研究就可能仅仅是停留在认识层面,而难以真正走向学校现代建设的实践。因此,本书的第二个篇章专门收录了我们在开展学校发展性督导实践的过程中研制、颁发并在区域层面实施的相关策略,这些内容是开展学校发展性督导研究的重要组成部分。

本书的第三个篇章,是我们与本区学校共同携手推进发展性督导实践的部分案例。9所学校从发展性督导评价在学校内涵建设方面的实践、发展性督导在师资建设中的作用、发展性督导对学校品牌建设的推动以及发展性督导对实现学校建设愿景的作用等方面进行了可贵的探索。学校发展性督导的研究是一个涉及到多种因素的复杂过程,我们在这方面的实践只是刚刚起步,要真正取得理想的效果还需要我们今后付出艰苦的努力。我们开展这项研究的初衷就是为学校发展提供更好的服务,因此,推进学校现代化建设的进程既是我们工作的追求,也是我们推进发展性督导研究的归宿。

《学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究》这一课题,是我们刚刚开始的一段探索之路,有许许多多还没有想深想透的问题以及还未能很好深入贯彻的实践还在等待着我们后续加强研究。作为一项综合性很强的课题,这本书只能算作是初步的阶段性回顾与总结,因此,我们把它当作是由众手培育并已在实践路上绽放的一朵并不艳丽的小花,虽然很细小、很朴素,但它所散发出的淡淡的清香,却给我们带来了前行的希望!

目录

序

编者的话

1 研究总报告

学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究 / 3

33 思考探索篇

学校教育督导要素的解读 / 35

学校发展性督导评价指标重建的思考与设计 / 40

构建高绩效教育评价团队的实践与研究 / 47

学校“内控式”自我评价机制的研究报告 / 63

构建开放型的学校发展性督导评价新机制 / 78

提高教育督导评价结果质量 发挥教育督导评价结果效能 / 84

发挥教育督导功能 推进卢湾教育均衡、优质发展 / 89

发挥教育督导职能 推进课改全面实施 / 94

提升学校发展性督导评价效能 服务与推进学校教育现代化建设 / 97

103 实施策略篇

卢湾区关于深化与完善“学校发展性督导评价”工作的实施意见 / 105

卢湾区中小学发展性督导评价指标 / 109

卢湾区幼儿园发展性督导评价指标 / 113
卢湾区中小学实施第二期课程改革工作督导评价指标 / 118
卢湾区关于深化和完善教育督导“联系督学”制度 / 120
卢湾区关于规范和完善“学校发展自我评价”工作的意见 / 123
卢湾区关于建立学校工作自评公报制度的具体意见 / 126
卢湾区关于开展社区参与区域和学校教育评议工作的若干意见 / 129
卢湾区学校检查评比工作管理办法 / 131
卢湾区学校单项工作免检的实施意见 / 134

137 学校践行篇

“牵手”发展性评价 共谋学校内涵发展	上海市五爱高级中学 / 139
发展性督导让学校建设驶上快车道	上海市李惠利中学 / 143
依托发展性督导 形成推进自主办学的合力	上海市清华中学 / 149
完善自我评价机制 促进学校内涵发展	上海市启秀实验中学 / 153
发展性督导实践中的教师专业发展	卢湾区中山南一路第二小学 / 157
发展性督导促进学校在校园文化积淀中打造品牌	卢湾区巨鹿路第一小学 / 161
发展性督导对“思优”品牌的导向与助推	卢湾区思南路幼儿园 / 165
发展性督导推动课题研究	卢湾区奥林幼儿园 / 169
发展性督导与幼儿园愿景的实现	卢湾区重庆南路幼儿园 / 173

研究总报告

学校发展性督导效能生成因素 与操作要素的研究

现代教育的发展对教育督导的专业化建设提出了越来越高的要求,教育督导工作的改革与创新是适应教育发展的必然趋势。为了更好地构建服务学校发展的教育督导评价体系和评价机制,探索推动与促进区域基础教育均衡和内涵发展的督导保障机制,我们卢湾区教育督导室进行了《学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究》。本研究以我督导室及区域所属的44个中等以下各级各类学校为研究对象,研究发展性督导效能生成的诸因素,探求提高督导效能的操作要素,并在督导工作中加以实践,取得了良好的成效。

一、研究背景

(一)深化教育管理改革的需要

教育督导在教育发展中的独到而重要的作用早已为教育学界所充分认识,比如,英国把督导喻为“教育的传教士”,法国把督导比作“教育部长的眼睛”,美国认为“有什么样的视导员(督学)就有什么样的教师”。这些认识都充分说明了教育督导在世界各国教育管理中具有很高的学术权威。

随着我国教育管理改革的不断深入,教育督导同样也正发挥着越来越重要的作用,它与教育决策、行政指挥构成了一个系统,成为现代教育科学管理体系不可缺少的重要组成部分。就本区域的教育发展而言,在推进教育课程改革的进程中,提出了“政府管教育,学校办教育,社会评教育”的思路,学校已成为依法自主办学的实体。在这样一种背景下,如何更好地发挥好教育督导的作用,并通过教育督导工作将政府、学校、社会三者的力量整合起来,真正有效地推动教育改革的发展,需要我们进一步深入研究。

(二)实现区域教育目标的需要

随着社会发展总体水平和教育普及水平的不断提高,人民对教育需求已由“有书读”转向“读好书”。卢湾区作为上海中心城区,教育发展需与区域建设对人才的需要相匹配,提出“建设与中心商务商贸区经济文化发展相适应的优质教育”的目标,进一步缩小卢湾区教育与发达国家教育的差距,缩小卢湾区教育与市民对优质教育需求的差距,缩小卢湾区各校之间的办学差距。2006年,卢湾区又提出“在2008年率先基本实现教育现代化”的奋斗目标。区域的教育现代化取决于区域内学校的教育现代化,这就意味着区域内绝大多数学校都应该成为优质学校。而在这个追求的过程中,教育督导有责任为加快学校健康发展、推进区域和学校教育率先基本实现教育现代化作出贡献。

(三)完善发展性督导评价的需要

学校发展性督导的研究在上海市已有近十年的历程,通过广大教育督导者的悉心探索和实践,发展性教育督导理论正在日趋完整,实施操作也更为有序有效,学校发展性督导的研究和实践对推动教育管理改革、促进学校依法自主发展和创新教育督导模式起到了积极的作用。但是在实践中我们发现,关于发展性督导的相关研究,大多关注的是发展性督导的性质、任务、功能、评价策略与方法层面等概括性的认识,所提供的操作范本大多也是共性较多的检测点和等级评定标准,在发展性督导的内在机制揭示方面的研究尚显不足。因此,学校发展性督导的理论研究和实践探索还有发展空间,还需要进一步探索、研究。

二、现状分析

通过对卢湾区及上海市学校教育督导工作现状的调查研究,我们发现,虽然发展性督导的理念已在一定程度上被接受,但督导的操作行为与理念的要求还存在较大的差距,主要表现为:

1. 现行发展性督导指标过于拘泥标准化模式,没有考虑到层次差异及不同的特征,以评价促进“个性化”发展的导向力度尚显不足。发展性督导评价指标是督导方案的重要组成部分,它对整个督导过程起着极大的导向作用。以“基础性指标”+“发展性指南”为基本结构的发展性督导评价指标体系突破了传统督导指标结构,改变了以往鉴定性督导评价的“一把尺”现状。但是,事物总是动态发展的,在指标体系的实际运用中我们感

到,由于指标体系中“基础”部分指标强调法规性,突出的是依法办学的基本要求,因此对所有学校的评价要求都停留在比较低的平均标准上,而且评价内容显得“浅”而“泛”,学校的有些常规工作尚未得以深入涉及,更谈不上考察学校工作的内核。而体现学校自主办学的“发展”部分指标有一定导向性,但由于评价对象差异的存在,指标缺少“留白处理”,这就使学校的发展层次没有得到很好的关注,督导的有效性未能更大化。

2. 督导技术相对单一,基本仍以查阅书面资料为主,检查评价所涉及的内容条块繁多,学校穷以应付,但对以校为本自主发展的引领不强。在现行的督导活动过程中,虽然设计了一定量的个别访谈、座谈和调查问卷的发放,但是督导信息获取的最主要渠道还是依赖对书面资料的查阅和摘录,督导手段相对单一,信息采集的途径与方法不够多样,因此对获取信息的验证尚现不充分。

3. 督导部门与学校双向平等、和谐、互动的新型关系尚未完全建立,学校仍未摆脱“被督”的地位,以自主评价促进学校发展的意识不强。发展性督导评价实施以来,督导部门和学校的关系得到了一定程度的改善,学校较以前而言比较重视、支持督导工作,但由于督导评价结果仍与学校评价奖励挂钩,因此学校依然存在“被督”的思想,“应督”的状态还在延缓,督导部门与学校之间双向平等、合作的新型伙伴关系尚未完全建立。

4. 大多数督导报告的质量不高,仅仅局限于一次工作总结,最多在这一基础上完成对学校的例行反馈,评价报告应用的效益更是很少考虑。督导报告是督导评价结果的直接体现,是学校进行工作整改的依据,同时,督导报告也为教育行政部门进行工作决策提供了参考。但纵观多数督导报告,普遍存在以下问题:内容面面俱到,模块格式固化;对学校工作的简单陈述多,评价意见少;提炼的经验、亮点不够精确;提出的问题针对性还不强;提供意见的建设性还不够等。而且,督导报告仅向相应学校反馈,缺少横向学校间有思想的交流,更谈不上社会公示以接受监督和支持,督导结果运用的效益不高。

5. 发展性督导需要一支具有现代督导理念、有技能、有创意的督导队伍来完成,但目前督学的结构和专业素养与现代督导的要求还存在差距。发展性督导评价对督导人员的教育理念、督导技能、评价技术方法都提出了较高要求,要求督学必须成为教育的行家里手,成为教育执法检查、教育质量评价和教育教学改革指导的专家。但在以往的督导活动中,除为数不多的专职督学外,往往会临时抽调基层学校青年干部共同参与,

这部分同志有一定的教育、教学经验,也积极肯干,但缺乏督导的专业知识,在督导活动中显得底气不足,对学校提出的意见、建议缺乏专业性,专业素养与现代督导的要求还存在差距。

在对督导活动现状、学校需求以及实施发展性督导存在问题进行深入分析基础上,我们提出“学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究”,以期从发展性督导的生成因素和操作要素入手进行探索,使研究真正逼近发展性督导的实质内涵,为今后的工作提供可资借鉴的操作模式,在一定程度上实现学校教育督导的创新。

三、研究定位

基于上述的分析,我们认为:开展学校发展性督导效能生成因素与操作要素的研究,是对督导部门成员专业素养的挑战,优化和提升内部成员的专业素质和研究能力是实施这个研究的人力基础;推进发展性督导的深入开展必须面临现行督导模式的改革,这是一次督导工作的自我革命;实现发展性督导的效能目标必须引导学校加强自主分析、自我改进的意识,这是提高督导效能行为的支持性因素;提高发展性督导效能需要与基层学校加强对话,督导部门与基层学校的行为互动,这是发展性督导追求的一个基本态势;发展性督导效能的提升是一个不断修正和完善的动态过程,前面的步骤是以后实践的基础,同时又是被求证和完善的对象,其“效能”的体现是一个在“认识—实践—回归—提升—再投入”的操作链中不断“积聚”和“放量”的生成过程,开创的是一种鲜活而富有生长性的督导局面。因此,本项研究至少有三个方面的意义:其一,现代教育的进步需要发展性督导积极跟进;其二,校本发展的实践需要发展性督导的全力支持;其三,发展性督导实施效能的体现需要创新和完善督导评价机制。

因此,我们所指的学校发展性督导的基本定位是:以帮助、指导学校自主发展为宗旨,运用教育督导与评价的方法对学校发展现状和潜能进行价值判断,增强学校持续发展的能力,帮助学校发展成为各具特色的办学主体,推动学校教育现代化的发展。研究中的重要概念“督导效能”则是指督导助推学校实现预期目标的速度和程度,通常借助督导后的学校所发生的预期变化和实际作为来体现,即通过督导,凸现学校的办学目标和个性特质,并在此基础上最终形成自主发展的机制,使区域内每一所学校