



东方教育文库
系列教育丛书



汤 赤◎著

Xuqiu Dudao

Women He Xuexiao De Gongtong Zhuiqiu

需求督导： 我们和学校的共同追求

当需求要素介入到督导实践中后，自评指导、方案设计、现场督导、报告撰写、督导反馈、学校改进和督导回访实现了华丽转身。最终，需求督导增强了区域督导机构的研发力、统筹力，锤炼、倒逼了督学专业水准的提升，且在服务中增添了学校发展的正能量。



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

《东方教育文库》

系列教育丛书

需求督导：
我们和学校的共同追求

汤 赤 著

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

需求督导:我们和学校的共同追求 / 汤赤著. —上海:上海教育出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5444-5120-8

I. ①需… II. ①汤… III. ①中小学—教育视导—研究—上海市 IV. ①G637

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第244282号

需求督导

——我们和学校的共同追求

汤 赤 著

出版发行 上海世纪出版股份有限公司

上 海 教 育 出 版 社

易文网 www.ewen.cc

地 址 上海永福路 123 号

邮 编 200031

经 销 各地新华书店

印 刷 上海颀辉印刷厂

开 本 700×1000 1/16 印张 14.75 插页 2

版 次 2013 年 11 月第 1 版

印 次 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5444-5120-8/G·4103

定 价 45.80 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

《东方教育文库》

系列教育丛书

编审委员会

主 任 王晓科

编 委 潘 燕 周奇伟 郁时炼 王 浩
程红兵 高国忠 赵连根 庄沈芳
路玉钢 乐蕴韬 盛文萍

自序

20 世纪 90 年代末,我从上海的“小三线”梅山冶金公司教育处调回故地上海,在浦西的闸北区教育系统工作。不惑之年的我,也许因为有过农场知青、部队战士、司法干警、中学教师、学校领导、企业教育的诸多经历关系,记得当时教育局有位老领导说:“小汤,你来参加教育系统的督导工作怎么样?”我想:“四十出头的人,再进入个全新的工作领域,能行吗?”

带着困惑,我走进了督导这块教育的新领域。首先感觉是放松,督导室的督学们大都是上了年纪的老校长,他们待人和气、工作敬业、作风认真,我成了室里常受到前辈们关心的“小弟弟”。

记得那时的上海基础教育正轰轰烈烈地开展素质教育。学校在积极投入、努力工作的同时,也遇到许多工作上的困惑。教育行政部门对学校的评价受升学率干扰比较多,一些相对薄弱的学校在办学先进评比中总是“落地”,校长们挺有情绪。如何评价不同办学条件的学校发展水平,是当时督导人十分“纠结”的事。

记得 20 世纪 90 年代的晚些时候,上海的教育督导界开始从英国引入发展性教育督导的理念与评价技术。发展性教育督导,一个崭新的名字响彻中国教育督导的原野。督导人兴奋了,学校高兴了。然而,挑战也接二连三到来,例如:如果用相对评价的多把尺去“考量学校”,是否要设立多个学校的评价标准?当多个学校接受督导时,要进行学校的自评,如何进行有效的自评指导?因为是多把尺的评估,那么,是否要开发多维的评估工具,制定多元的评估方案?那些年,伴随着这些挑战,跟随着这些督导前辈,不畏艰辛,一路走来、一路成功。我们非常兴奋,始终激情澎湃。

记得那次教育系统进行办学先进的评比,我们以发展性教育督导的纵向评价为导向,注重学校的发展进步,使得一批“第三世界”的薄弱学校榜上有名,并

让其中的代表学校发言。发言席上，校长激动得热泪盈眶，深情地说，没有发展性教育督导的开展，今天，我们这类学校是不可能走进办学先进行列的。

转眼二十多年过去了，我已两鬓斑白，当年的一大批老督学也相继离开了督导岗位。但他们对教育督导事业始终保留一份深情和热爱，我也始终感到前辈督学的“岗位”依然存在。我时不时接到这样的电话：“小汤，发展性教育督导你们现在开展得怎样？”“在教育公平、义务教育均衡发展的今天，学校督导开展有困难吗？”每年的春节督学团拜会上，前辈督学会激动地寄语我们，希望将发展性教育督导这面大旗持续高举、永不停息。

承载着这段刻骨铭心的督导发展历史，当年的小汤、如今的老汤如履薄冰地继续努力奋斗在发展性教育督导这块艰辛的土地上，常常会有种不由自主地被冲击的感觉，丝毫不敢懈怠。督导事业好似一艘行进在激流中的航船，不断地有股时代的力量在推动着它，向前、向前，向着美好的未来，永恒地奋进。

我清晰明白地悟出：督导事业是永恒的事业，起点在昨天，未来无终点。职业的生命已不完全属于我自己，早已归入了世纪的督导洪流之中。许多前辈的目光正炯炯注视着这艘奋进中的发展性教育督导航船。由此，我备感肩负的使命沉重，不得不永不停息地悔过、思改，聚天下督导之力，奔督导改革之道。我常常会有辗转反侧、夜不能眠、惶惶不可终日的感觉。我苦苦地思索，以率先一步思考、抢先一步行动为己任，勇敢而又大胆地提出“需求督导”。

我曾明智地想到：这是对传统督导的挑战，也会引起旗下团队的阵阵叫喊，行，还是不行？试，还是不试？干，还是不干？浦东督导人痛苦思索的结论是：先试先行！不但要干，而且要大胆地干！坚定地干！因为我们是站在改革、开放土地上的浦东督导人，是站在“发展性教育督导”历史转折点上的督导人。于是，就有了今天本书的成文。

本书响应学校发展实践行动的呼唤，对区域教育督导实践进行了哲学总结。当需求要素介入到督导实践中后，自评指导、方案设计、现场督导、报告撰写、督导反馈、学校改进和督导回访实现了华丽转身。相应地，督导指标、信息采集以及判断方法等也实现了研发层面的突破。最终，需求督导增强了区域督导机构的研发力、统筹力，锤炼、倒逼了督学专业水准的提升，且在服务中增添了学校发展的正能量。书名中的“我们”专指督导部门，其与学校一起形成互动与协商的关系，体现了第四代教育评价理论的中心思想“协商、建构”。

我想将本书奉献给曾经希望学校发展性教育督导不断前行的人们，留作历史的见证。浦东督导人曾经的“事业航船”行船痕迹中，有过这样历史的兴奋与风采，希望它能告慰当年引我入行并不断激励我奋勇探索的前辈督学们。



2013 年 5 月

《东方教育文库》

出版前言

《东方教育文库》是浦东新区为出版高质量的教育研究成果而设立的一个项目。通过《东方教育文库》的编辑出版,形成有品位的、能多方面反映浦东教育改革与发展面貌和教育研究成果的系列教育丛书。

当前,浦东教育出现了多样化、特色化发展的趋势,在教育改革与发展过程中出现了许多新的业绩和成果。许多学校校长用先进的办学理念进行教学改革,探索新颖的办学之路,积极探索,大胆实践,在提升教育质量、建设师资队伍、建设校园文化、创建学校教育特色等方面取得显著的成效,获得丰硕的改革成果,并积累了丰富的办学经验。

同时,在学校的改革发展过程中,我们也看到有许多教师怀着满腔的热情,投身于教育教学的探索中,在专业发展道路上孜孜不倦地追求办学真理,探索教育规律,研究课堂、研究学生,研究教材,努力寻找解决问题的策略和方法,探索有效的教学方法,形成鲜明的教学特色,积累了丰富的教学经验,这些成功的经验具有明显的推广价值和实践意义。

总结和推广学校成功的办学经验和教师的教学经验,对推进教育的改革和发展,提升区域教育的整体水平无疑有积极的作用。出版《东方教育文库》,就是想更好地宣传当前基础教育改革发展的业绩,彰显优秀学校的办学特色,总结优秀教师的教育教学经验,使更多有办学特色的学校和校长,有教学特色的教师进入公众视野,发挥优秀成果的影响力和辐射示范作用。

《东方教育文库》的推出,有利于树立学校和教师的研究典范,为广大教师提供丰富的教育信息和研究资源,为学校 and 教师搭建一个交流和分享成果的平台,有利于引领广大学校和教师走向规范化、精致化的科研之路,促进群众性科研的持续性发展。同时,通过出版《东方教育文库》,扩大一批优秀学校和品牌教师的社会影响力。

收入《东方教育文库》的著作内容广泛,涉及教育教学多方面的领域,既有对教育改革前沿中宏观问题的探索,又有对学科教学、课程建设、德育、教育技术,班主任工作、学校管理等微观问题的探讨;既有反映教育教学改革成果的个人专著,又有反映校长和教师教学思想和实践经验的编著。

由于我们的认识水平有限,加上时间仓促,因此在《东方教育文库》中难免会出现一些不足之处,恳请广大教育同仁批评指正。

编 者
2013 年 5 月

目 录 | CONTENTS

第一章	需求督导的背景与思考	
	学校发展实践行动的呼唤	001
	浦东督导对呼唤的回应	002
	需求督导与督导需求的释读	006
	督导实践引发的哲学思考	009
	基于典型案例剖析的未来展望	015
第二章	需求督导流程操作的转身	
	自评指导的督前服务:活力四射	023
	督导方案的设计:重点清晰	027
	现场督导挑战:督学的专业功底	033
	督导报告撰写:注入可读的新元素	037
	督导反馈:内容丰富,学校兴奋	042
	督后的学校改进:目标指向更明确	049
	督导回访:增添督学的验证激情	056
第三章	需求督导技术的研发	
	督导需求介入后引发评估技术的变化	065
	基于“需求”的督导指标修正策略	074
	围绕“需求”编制信息采集的工具链	084
	应对“需求”的“方法”判断之问题关注原则	092

第四章 需求督导引领“多元发展”

督导结果：“导力”增添学校发展的正能量	099
督导流程：锤炼、倒逼督学专业水准的提升	120
方案设计：增强了区域督导机构的研发力、统筹力	128
附录	137
附录一 浦东新区高中学校教学工作督导评估方案	137
附录二 浦东新区义务教育阶段学校发展性督导评估方案	143
附录三 浦东新区幼儿园发展性教育督导评估方案	155
附录四 浦东新区学校发展性教育督导流程(修订稿)	164
附录五 专题论文	167
附录六 校长感悟	203
参考文献	222
后记	225

第一章 需求督导的背景与思考

学校发展性教育督导评估,是一种以“建构主义”哲学观为基础的督导评价理论,旨在以“协商”为基础,督导双方共同建构督导过程,为发展而评价,以评价促发展。伴随着现代学校制度建设的深度推进,学校自主发展的意识越来越强烈,在督导活动中越来越想表达自己的“声音”,以需求的形式来推动学校教育督导评估模式的转型。在这种背景下,“需求督导”应运而生,并在实践中不断发展、完善。

学校发展实践行动的呼唤

作为在督导战线上工作了将近二十年的督学人员,笔者最有感触的一件事情是八年前一位校长在督导后说的一番话。他说,作为一名校长,我感谢督导组对我们学校的工作进行专业指导,同时,说句实在话,我也面临着一些困惑,例如,督导组提供的学校评价指标体系中有些内容是学校没做好甚至没有做的必要,另一方面,学校有些亮点工作在指标体系中却对不上号,说白了,指标中有了,我们没做;指标中没的,我们倒做了很多。

此段话很富有哲理,值得督导人员深思。就浦东而言,由于区域大,学校类型非常丰富,在现有的 601 所学校中,既有中学、小学和幼儿园以及职业教育等学段上的差异,又有城区学校和郊区学校的分类。而督导人拟定的指标体系在很大程度上是宏观意义上的,追求学校发展“面”上的论述,“点”上把握有所欠缺。然而,这位校长话中的一“有”一“无”无疑留给督导人员很多思考的空间。

从某种意义上说,校长是无意中把学校的督导需求提出来的。面对即将接受的督导活动,学校提出督导需求是必然的选择,尤其是当前学校改革和发展已进入内涵建设阶段。当督导需求提出后,区域教育督导工作必须给予积极回应,在一定意义上,督导模式转型显得非常自然。

浦东督导对呼唤的回应

面对学校教育督导需求的提出，区域发展性教育督导实践必须进行有针对性的调整，以便真正地通过督导评估促进学校的发展和提高办学质量。

（一）自评指导时帮助学校准确地提出“需求”

对发展性教育督导而言，自评指导环节是督导人员和学校之间的第一次直接对话，也是督导工作能否取得预期效果的一个重要环节。在这个阶段中，学校督导需求的准确提出是主要任务。从现有的督导实践来看，一些学校可能没有感觉到督导需求。因此，如何让学校的督导需求从“无”到“有”，是自评指导环节中必须要解决的一个问题。例如：一所中学在督导之初，感觉自己在办学的各个方面都很优秀，很难提出适切的督导需求，在自评指导时，校长就把“无督导需求”的想法抛给了督导组。怎么办？从哲学的角度来看，无督导需求不一定是学校发展没有问题，只不过是当下没有发现而已。于是，督导组就积极与学校沟通、交流，寻找发展中的关键性问题。功夫不负有心人，富有学校特点的督导需求产生了，成为学校督导的主线。从这个案例来看，在自评指导时要想真正准确地提出需求，需要学校和督导人员的共同努力。学校需要对自身的实际作出适切分析，并对督导需求作具体的明确阐述；而督导人员必须对学校提出的督导需求进行必要的指导与鉴别，把握学校发展中的关键要素，认定有价值的督导需求。

（二）方案制作时重点指向督导需求

“预则立，不预则废”，就学校发展性教育督导活动的开展而言，督导方案是督导工作的计划，因此，我们必须注重对督导方案的设计。在这个设计过程中，关键是要在准确把握督导需求的前提下进行操作方案的研制，需要回答的问题包括：现有的督导方案基本框架是什么？面对督导需求，这些框架的内容是否存在缺陷？若存在缺陷的话，有哪些要素必须在督导框架内增加进去？同时，又有哪些要素要做针对性的修正？

同时，对于督导活动而言，督导需求的提出，解决了“督导活动中需要完成的主要目标是什么”这个问题。然而，谁来解决督导需求，是随后必须要考虑的一

个问题,否则,再好的督导需求也只是空中楼阁。就浦东而言,这个问题实质上就是如何更好地发挥现有兼职督学队伍的力量实现“1+1>2”的效果。最近几年来,经过各方努力,浦东教育督导室组建了兼职督学队伍,聘任了一批市区专家,参与到学校教育督导活动中去,目前已初步形成一支由100多名市区专家、基层学校退休校长等组成的兼职督学专家库。迄今为止,督导室已有80余位专家共计822人次参与到205所学校的督导中,有效提升了评估质量。督导需求的提出,对专家配置工作提出了更高要求,不仅是教育督导工作量的满足,而且是教育督导质量的保障。为此,需要在督导时间的安排、督导人员的专业特长以及一些特殊的要求等方面进行深入思考,做到专家配置时应对“需求”力争“人事匹配”,使督导组的专家能满足学校督导需求的有效解决。

（三）现场督导时充分关注“需求”的满足最大化

现场督导,是指督导人员依照督导方案设定的指标要求进入学校(督导的现场),通过采集信息进行价值判断,最终形成评估意见的督导行为。就“督导需求”背景下的现场督导而言,督导人员要最大化地满足学校的督导需求,关键是要真正把握现场督导的各个环节。例如,一所小学是百年老校,如何实现学校在继承发展中的可持续性发展是学校的督导需求。学校在百年的发展历程中辉煌的历史究竟在哪里?目前,学校百年老校精神的挖掘面临着什么样的困难?实现学校的可行性发展的思路又在什么地方?如此等等,这些问题需要在现场督导环节中由督导组成员给予明确回答。为此,督导组安排了相关专家对学校的教育督导需求进行专门性关注,全体成员对此需求进行不同块面的分角度关注,在信息汇总环节,又对教育督导需求进行专题讨论,在反馈环节,做到对需求满足度的及时反馈,注重倾听学校的声音。最后,学校得到了满意的回答。

（四）督导报告撰写时扩容对“需求”的专门建议

教育督导报告是对学校督导评估的总结和概括。它既是对学校发展水平的客观评价,又是学校今后工作改进的重要依据,同时也为上级教育行政部门提供完整、真实、准确的信息。因此,在撰写教育督导报告时,必须充分占有、利用督导评估的一切信息,要对学校的教育督导需求有针对性的反映,并能清晰、准确、真实、动态地反映学校的发展轨迹,对学校发展进行系统的科学思考。为此,必须做到:对需求隐含的问题成因作分析与归因;报告撰写前,全体督导组成员需

对收集的信息有充分的酝酿；立足学校的发展，分析学校需求（问题）的解决度，建议是关键；在文本的报告中需求要占有一定的比例度。

（五）督导反馈环节充分关注“需求”的满足最大化

督导反馈环节是对学校督导需求进行互动的关键环节。因此，必须确定反馈的基调，做到与团队中的各位督学进行充分的酝酿；决定反馈的方式，既有包揽性的个体反馈，也有综合性的反馈；明确反馈操作者，应事先对基于需求的问题进行认真的“备课”，并将“备课”的主要内容与团队成员进行沟通确认。为此，我们根据对象的不同，分别将督导报告报告给学校、教育行政部门、相关业务部门和社会公众。

（六）学校改进重点突破“需求”问题

督导需求明确了学校改进工作的针对性，提升了学校督导工作的实效性，更对督导人员专业水准提出更高要求。口头反馈结束后，学校进入整改状态，要在督导报告下发后形成整改方案。为此，必须在过程中落实，把问题与学校执行部门的相关人员进行对应，有切切实实的举措。督导人员应根据学校面临的问题和情况，基于需求的视角，与学校共同商讨，延伸学校发展性教育督导的指导功能，帮助学校形成改进计划书。在这里，改进并非仅是形式的文本，改进更多的体现是督导的效果，是推进学校发展的行动纲领。

（七）督导回访时关注学校针对“需求”的问题改进

督导回访是提升学校发展性教育督导评估工作实效性的必不可少的一个环节，督导部门必须充分重视。督导回访人员要在对学校基本情况全面了解的基础上，重点关注学校采纳及落实督导建议的具体情况，并就学校的可持续发展提供必要的专业支持与有效服务，不断提升学校发展性教育督导评估的有效性，为教育行政部门的区域教育决策提供必要的素材。为此，督导回访，必须关注学校针对“需求”的问题改进，前提是学校对督导报告中提及的“建议”应有相应的整改意见与回应。同时，回访人员与校方在公众性的交流后，应作些随机性的访谈、资料的浏览以作信息的验证，对改进情况应有对应的评价反馈。

同时，回访环节要把握“督导质量检查”，元评价目标是“需求”的满足度。教育督导工作质量评估是对督导全过程的系统评估，是教育督导质量保障体系的

重要内容。为保证教育督导需求的有效满足,我们必须全方位、多渠道地收集学校督导过程中的相关信息,比较全面、客观地对督导活动作出评价。因此,要拓展与学校沟通的方式,既可以以问卷形式收集学校的需求满意度,又可以通过走访进行面对面交流验证学校“满意度”,也可以借助于观察员帮助我们进行元评价的操作验证。这样做的根本目的是立足于基于学校常态下的问题关注式督导理念,对现有的督导工作状态进行评价,找出差距、改进办法,保证发展性教育督导评估的工作质量的不断提高。

(八) 督导技术工具研发时围绕“需求”满足作导向

说教育督导是一种专业工作,真正体现在学校督导技术工具的研发上。我们已经通过搭建督导论坛平台,以研发的态势,对督导评估中遇到的资料收集、课堂观察、校园观察、个别访谈、指标研制等督导方法进行探讨,注重督导个案积累,形成共识并运用到教育督导工作中,以提高督导效率。面对督导需求,我们必须对相关的督导技术作针对性改进和重点性关注。例如,对一所幼儿园督导时,学校提出了有序推进课程建设的督导需求。在针对性问卷设计上,我们关键要把握两点,一是“小”,毕竟大范围的教师问卷已经进行,从教师接受督导工作的常规来看,问卷设计的工作量不宜过大,否则会引起教师的逆反心理,不会达到预期效果,况且督导工作在很大程度上对幼儿园教师的压力是客观存在的,适宜的“度”是非常重要的;二是“实”,就是要真正把应该通过问卷得到的信息能收集上来,在这里重要的是要倾听学校教师对目前确定的督导需求的看法。

(九) 督学专业发展紧扣“需求”的解决作设计

督导人员的专业水准决定了区域教育督导事业发展的高度。就浦东而言,通过“兼职督学”、“专家督学”和“带教督学”,不断创新督学队伍的新机制,提升督学专业水平。以需求为导向的学校督导,预示着发展性教育督导的又一次腾飞。督学专业发展要跟进这一腾飞。今后面临的系列问题是:在提升督学专业人员发现问题能力的同时,如何进一步提升他们解决问题的对策建议能力;如何在依托专家、骨干教师的同时,加强小区督学专业团队内部力量能力互补性?思考学校的需求最大化满足对督学专业人员的专业要求是什么?如何进一步提升督学专业人员的专业素养?诸如此类,不一而足。

需求督导与督导需求的释读

（一）学校教育督导需求提出的实践意义

“需求”是源于经济学的概念，反映的是商品价格与消费者购买商品的数量之间的关系，具体而言，是指“家庭或厂商在一定价格上所选择购买的物品或劳务的数量”，它有两个核心要素，即消费者的需要和支付能力。从一定意义上说，需求是一种有支付能力的需要。

就督导需求而言，其主体是学校。面对督导活动，学校可能会有各种各样的需要，比如通过督导，能够发现学校最近三年来取得的成绩及其归因；通过督导，能够帮助学校找到各条线在发展中需要改进的工作，如此等等。当把督导活动放在一个特定的时间段时，督导工作必然要关注到在此期间学校最大的需求在哪里，同时，关键的要素是这种需求又能得到教育督导机构的大力支持。

因此，我们认为：“督导需求”是指学校应对督导工作，并结合学校自身发展而渴望督导人员支持帮助解决关键问题的一种需要。同样，它也具有两个非常关键的要素，一是学校提出的督导需要，这是督导需求提出的基本要求。换句话说，督导需求必须是学校自主提出的，其他任何人提出的需要均不能称之为督导需求，最多也只能是发现学校督导需求的一种线索；二是督导人员的专业支持能力。面对督导需求，督导人员的专业架构必须要与之相对称，从而能保证使学校的督导需求得到充分满足。

1. 学校发展性教育督导立足于发展，必定要追求督导活动的针对性、实效性

督导需求更多的是关注学校的内在需求，有助于改变“督导”关系。这种关系立足于发展就必然会有新架构，督导方与学校不再仅仅是监督与被监督的单向关系，要坚持学校是发展的主体，关注学校在现有基础上的进步和未来发展，这样，督导“对象”被激活，形成相互对话与协商的动力机制，以多渠道地搜集信息、多视角地了解学校，获得更加全面、客观、公正的评价结果，提升教育督导的针对性、实效性。

2. 发展性教育督导的价值追求，应是针对“需求”，作“满足”最大化的努力

督导需求体现的是一种“供求链”，要从学校需要出发，注重反思、注重推动、注重满足，为深化发展性教育督导工作提供了新的发展思路。一方面，在“我要发展”的理念驱动下，学校萌生了督导需求，如在当前国家层面上课程改革推进