

XUEXIAO ZIZHUXING PINGGU JIZHI  
DE SHIJIAN YU YANJIU

# 学校自主性评估机制 的实践与研究

✔ 李学红 主编



上海教育出版社  
SHANGHAI EDUCATIONAL  
PUBLISHING HOUSE

# 序

在当前基础教育改革持续深入,内涵建设不断深化的背景下,强化学校办学主体地位,提升办学自主意识,促进学校内部机制转化,增强学校综合发展能力已逐步成为学校发展的内在要求和趋势。

基于《上海市关于深化与完善“学校发展性督导评价”工作的若干意见》中关于“建立规范的学校发展规划自评制度,形成学校自我评价与外部评价互动的监控机制”的精神,普陀区教育督导室会同相关学校开展了学校自主性督导评估机制的探索。学校自主性督导评估是学校依据国家有关办学的法律、政策、工作条例,对照学校发展规划、阶段性目标、工作计划,利用自身力量,借鉴必要的手段,对教学管理、教学活动、队伍建设、教学质量等学校工作所进行的自我反思、总结及评估,是对学校办学的一种自我价值判断。自主性督导评估的主体是学校,强调自我意识;落脚点在机制,以机制构建为引领;目的是促进学校的可持续发展,实现自我改进与完善的良性循环。开展适合我区区情的学校自主督导评价机制研究,有助于学校强化“规划引领发展”的意识,促进学校自主发展,也有利于教育督导职能与教育督导方式的创新,更为现代学校制度的完善和构建新的办学模式提供借鉴。

课题组在“传输思想,转化督导,借鉴技术,推动民主,促进发展”核心思想的引领下,经历四年多辛勤的探索与实践,与试点学校精心构建自主评估组织,从规划、计划、项目有机协调入手,构建指标体系,尝试“自上而下”与“自下而上”的运作方式,帮助和指导学校发挥自身的主体意识,利用学校内部机构与系统的力量,运用督导与评估的理论、技术和方法,进行自我反思、总结及评估。经过努力,初步建立了学校(幼儿园)自主性评估“5+20+X”的指标体系,形成了不同类型学校①自主评估的“一套范式、两种模式、三极结构、主动发展”的机制与模式,较好促进了学校的主动发展。从研究与实践的过程来看,学校自主性评估工作正在步入稳步提升的轨道,成绩与经验更加增强了他们将这项工作深入推进下去的信心与决心。

《学校自主性评估机制的实践与研究》一书汇集了课题组成员和试点学校对现代学校建设与发展的新的理解与诠释,是课题组及试点学校探索实践的阶段性成

① 本书的学校包括中小学及幼儿园,以下不再一一说明——编者注。



果的荟萃。它对于进一步增强学校自主办学、主动发展的意识,健全和完善现代学校制度建设,推动学校内涵发展都具有积极的借鉴意义和参考价值。

随着教育改革与发展的不断深入,特别是普陀区教育中长期规划纲要和“十二五”规划的实施,希望全区各级各类学校在科学发展观的指导下,以更加积极主动的态度去面对不断变化发展的现实教育状况,以更加开放进取的思想与方法去凝聚智慧和力量,在发展思路上求持续,在长效机制建设上求完善,在自主发展道路上求突破。同时,也希望各校以自主性评估为切入点,聚焦学校发展的主题和工作重点,加强自主性评估与规划落实之间的统筹协调,促进学校特色的培育和品牌的打造,不断适应“圈链点”发展战略的要求,努力提升办学品质,为普陀教育的持续发展、和谐发展作出贡献。

李学江

2011年10月16日

# 目 录 | CONTENTS

## 第一篇 理论认识篇

第一章 学校教育督导评估的理论与实践 .....	3
第一节 我国基础教育督导评估的实践与思考 .....	3
第二节 当代教育督导评估中的学校自我评估 .....	8
第三节 学校发展性督导评估机制的探索 .....	17
第二章 学校自主性评估的基本要义 .....	22
第一节 学校自主性评估概念的提出 .....	22
第二节 学校自主性评估及其机制的内涵 .....	26
第三节 学校自主性评估的基本特点 .....	32
第四节 学校自主性评估的基本原则与目的 .....	33
第三章 学校自主性评估机制建设的基本任务与要求 .....	36
第一节 明确学校自主性评估的主体与客体 .....	36
第二节 设计和建构学校自主性评估的指标体系 .....	40
第三节 学校自主性评估的基本方式及运作 .....	47
第四节 学校自主性评估的结果认定、反馈及应用 .....	53

## 第二篇 实践探索篇(一)

第四章 “一套范式”引领	
——“5 + 20 + X”自主性评估指标体系 .....	59



第一节	“5+20+X”是指什么	59	
第二节	学校自主性评估的共性指标与评价要素	60	
第三节	基于“规划—计划—项目”的学校个性评价指标	68	
<b>第五章 “两种模式”运行</b>			
——“整体型”与“专项型”自主评估模式		78	
第一节	“整体型”自主评估模式	78	
第二节	“专项型”自主评估模式	93	
<b>第六章 “三极结构”驱动</b>			
——“党、政、工”三位一体领导组织机制		109	
第一节	“三极结构”概念的提出及其本质特征	109	
第二节	“三极结构”的基本内容与运作	112	
第三节	“三极结构”的价值导向及功效	119	
<b>第七章 自主性评估实践中的问题与思考</b>			121
第一节	思想认识层面的问题	121	
第二节	实践操作层面的问题	125	

### 第三篇 实践探索篇(二)

<b>第八章 幼儿园自主性评估工作选例</b>			133
选例一 幼儿园课程管理自主性评估机制的研究与实践			
——生活课程实施质量自主性评价			133
选例二 幼儿园全面质量管理自主性评估机制初探			138
选例三 探索自评机制,促进自主发展			144
<b>第九章 小学自主性评估工作选例</b>			149
选例一 以自主性督评机制研究为契机,着力推动学校内涵建设			149
选例二 依托自主性评估机制,推动学校持续发展			156
选例三 努力探索规划引领学校发展的新机制			163

选例四 建构自主性评估机制 促进学校自主发展	
——对民办小学开展自主性评估的探索与思考 .....	168
<b>第十章 中学自主性评估工作选例 .....</b>	<b>174</b>
选例一 创新自主评估管理机制,推进学校持续和谐发展 .....	174
选例二 构建自主评估机制 促进学校民主发展	
——关于“自主性督导评价机制研究”的思考与实践 .....	180
选例三 以自主评估为抓手 提升学校管理效能	
——新会中学自主性评估机制研究的实践与思考 .....	185
选例四 落实“观课议课”督评项目,有效提升教育教学质量 .....	190
选例五 提升管理品质 赢在有效执行 .....	197
选例六 工读“特殊”教育学校自主性评估的实践与探索 .....	203
选例七 借力自主性评估 促进学校有序发展 .....	213
选例八 完善自主督导机制 推进学校自主发展 .....	216
选例九 自主性评估:推进校本课程建设更具特色 .....	220
<b>附录</b>	
1. _____学校各部门、级组阶段性工作情况评价表 .....	226
2. 中小学(幼儿园)学校阶段性工作情况评价表(一) .....	228
3. 中小学(幼儿园)学校阶段性工作情况评价表(二) .....	232
4. 普陀区“学校自主性评估”评价表 .....	234
5. 中小学(幼儿园)学校规划期工作情况评价表 .....	235
<b>编后记 .....</b>	<b>237</b>

# 第一篇

## 理论认识篇





# 第一章 学校教育督导评估的理论与实践

## 第一节 我国基础教育督导评估的实践与思考

随着我国社会与经济的不断发展,教育事业的改革与发展也随之不断地深入。在此过程中,教育督导作为衡量学校办学质量的综合性评价手段,已经成为教育管理的重要内容。2006年2月《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》中明确提出:“进一步健全教育督导机构,完善教育督导制度,在继续进行‘两基’督导检查的同时,把保障实施素质教育作为教育督导工作的重要任务”<sup>①</sup>。为顺应国家与发展的新形势,以及国家对教育督导工作提出的新要求,只有进一步建立和完善对学校教育的各种督导评估机制,才能切实发挥教育督导在推动学校改革与发展、保障学校全面实施素质教育等方面的重要作用。诚然,督导评估机制的建立来源于教育督导评估工作的实践,而这种制度的完善,有赖于对教育督导评估工作的充分认识。

### 一、基础教育督导评价工作的回顾

我国的教育督导建立于20世纪50年代,止步于60年代。1977年9月,邓小平同志在与教育部负责人谈话时提出:“要健全教育部的机构。要找一些40岁左右的人,天天到学校里去跑。搞40人,至少搞20人专门下去跑。要像下连队当兵一样,下去当‘学生’,到班级里听听课,了解情况,监督计划、政策等的执行,然后回来报告。这样才能使情况反映得快,问题解决得快……。”这实际上提出了恢复我国教育督导机构和教育督导制度的设想。1986年9月,国务院办公厅转发国家教委、国家计委、财政部、劳动人事部关于实施《义务教育法》若干问题的意见[国办发(1986)69号文件],明确指出要“逐步建立基础教育督学(视导)制度。国家和地方逐步建立基础教育督学(视导)机构,负责对全国或本地区范围内义务教育的实施进行全面的视察、督促和指导,并协同当地人民政府处理有关实施义务教育的各项问题。”由此,正式拉开了我国基础教育督导评估的序幕。

以上海基础教育督导评估工作为例,从20世纪80年代末逐步恢复督导机构,到建立教育督导机制,开展对学校的督导评估。经历了三个阶段:

---

<sup>①</sup> 柳斌等,中国教师新百科·小学教育卷,北京:中国大百科全书出版社,2002



### 1. 逐步恢复正常的教育督导工作秩序(1987~1992年)

1987~1992年间,由于督导评估涉及到的因素较多,全面铺开条件尚不成熟,于是在全国开展了教育督导评估的研究和试点工作<sup>①</sup>。1989年经市政府批准正式设立“上海市教育督导室”。在这个阶段中,上海教育督导经历了几次重大的专项督导活动。声势最大的当数1989年的“五项督导检查”。1989年9月,市政府成立了“五项督导”领导小组,时任上海市副市长的谢丽娟任组长,当时主要围绕解决落实教育经费的增长、改造危房、制止流生、纠正乱收费、加强德育工作等五方面的督导检查开展工作。

专项督导实际上起到了推动教育督导评估的研究与试点的作用。通过实践研究,在上海首次建立起了包括区县地方教育工作、中小学德育工作、郊县乡镇教育工作、中学办学水平、小学办学水平、幼儿园办学水平在内的7个督导评估指标,为规范教育督导的自身行为奠定了基础。经过专项督导与试点研究,上海市教育督导工作逐步明确了对学校进行教育督导评估的一般流程与方式,从制度建设、工作程序、人员配置等逐步理顺各种关系,恢复正常的督导秩序。在此基础上,对中小学逐步开展了综合督导评估工作。

### 2. 探索依法督政与学校发展性督导评估工作机制(1993~2002年)

1993年2月,上海市九届人大常委会第41次会议通过《上海市实施〈中华人民共和国义务教育法〉办法》,明确了人民政府教育督导机构对各级政府履行教育职责行使督政的职能,第一次以地方立法的形式,规定了市和区县教育督导机构的职责、工作范围等,具有开创性的意义,使教育督导的法律地位得以确立。同年9月,上海各区县先后建立实施《义务教育法》的目标责任制,分管区长和政府职能部门负责人签订目标责任书。1994年,上海市政府以文件的形式在全市全面推广。教育法规目标责任制的建立和落实,有效地激发了政府各职能部门履行教育法规的主动性和积极性,形成了全社会关心、支持教育的良好氛围,有力地推动了教育事业的健康发展。<sup>②</sup>

1998年,上海教育督导机构与英国合作进行“学校发展性督导评价”的研究。经过长达五年多的研究与实践,逐步明确了学校发展性督导评价的出发点是推动每一所学校的发展,教育督导不仅在于证明,更重要的是改进,它关注的是学校的未来和潜能。学校是发展的主体也是督导的主体,评价主体需要多元化。其中,必须重视学生、家长、社会对学校的评价。学校发展的差异性决定了督导评估学校的内容与标准既统一又有区别,它的指标体系既引导学校依法办学,同时又激励学校办出特色,它着重于过程性评价、自我评价、个体内差评价<sup>③</sup>。通过各区域督学们

① 吴钢. 现代教育评价基础. 上海: 学林出版社, 2004

② 赵连根. 以新的理念构建教育督导新机制, 载教育发展研究, 2000年第3期

③ 张岚. 教育督导必须改革创新, 载教育督导——中国教育学会教育督导专业委员会会刊, 2003年2月版

的不断努力,发展性评估理论不断成熟,操作体系日益完善,构建起了“以学校发展规划为基础、学校自评和外部督评相结合、学校自主发展与行政监督指导相统一”的学校可持续发展模式。不仅全面带动了上海教育督导工作的研究、改革与发展,其成果还辐射至全国各地。

### 3. 进一步完善体制、促进教育督导的有序发展(2003~至今)

随着上海教育发展水平的提升,上海教育呈现出政府实施宏观管理、构筑发展平台,学校依法自主发展、努力创建特色的良好局面。为保持这一良好的发展局面,这在客观上要求上海教育督导必须在实践中逐渐形成一套较为完善和行之有效的工作机制。

2004年10月,上海市政府召开了上海市教育督导工作会议,这是自1977年倡导恢复教育督导制度以来,上海第一次以市政府名义召开的教育督导工作会议。这次工作会议的主题是:进一步完善依法督政、依法督学制度,促进建立为上海率先基本实现教育现代化发展服务的督导保障机制。以此次会议为标志,上海市进一步推动教育督导制度的创新,加快探索建立市以督政为主,区县以督学为主,市和区县督导部门整体配合、协调一致的教育督導體制,为实现“管教育、办教育和评教育”相协调的教育督导制度指明了方向。

虽然经过前期的实践与研究,上海基础教育发展性督导评价进入了良性运作,但督导机构不全、人员专业水平不高、督导后的效果不力的问题依然存在。为了进一步推动上海教育督导工作发展,一批有识之士提出了教育督导需要进行立法的工作。在多次听取市人大和市法制办有关领导的意见后,提出了《教育督导条例》(讨论稿),经过12次修改,《教育督导条例》即将列为市人大的教育立法项目。这为完善体制,促进教育督导的专业发展奠定了基础。

2005年8月,上海向社会各界公示了区县政府依法履行教育责任执行情况的报告,首次详细列出了教育经费的投入、增减以及公用经费、生均经费等关键指标,以供广大市民监督。此项内容一经公示,在社会上引起了广泛的影响和极大地震动,被有关媒体称作为“中国财政史上亦属首创”的一个创举。新华社和《光明日报》、《中国教育报》以及全国和本市主要媒体相继作了报道,对增强区县人民政府依法履行教育法规规定的责任,确保教育经费的持续增长,产生了广泛而深远的影响。

## 二、对基础教育督导评价工作的反思

学校发展性督导评估是基础教育全面实施素质教育、落实可持续发展战略的重要举措,其根本目的是努力构建以实施素质教育为核心、以学校发展规划为基础、以外部督导评价和学校自评相结合,以学校自主发展与行政监督指导相统一的学校督导评价模式,强调督导促进学校建立可持续发展的运行机制,学会依法自主发展,以现代教育督导理念和督导方式推进基础教育的均衡发展内涵发展。

在从事教育督导的实践中我们感到:由于教育体制机制以及督導體制机制的



制约,在学校发展性督导评估中,真正依据规划自主发展、主动评估的学校仍然很少,大多数学校还是依据经验管理教学,对照考试成绩评价教师和学生,行政部门也是按照考试成绩衡量办学水平。反映在教育督导中的问题主要是:

(1) 发展性督导评估以外部督导为主、自主督评为辅,学校自评往往是应付督导工作时的部署与要求,走走程序而已,仍然是被动接受,大多数学校没有形成自主评估办学的管理形态。

(2) 发展性督导评估指标一般是依据国家、地方的教育要求制订的检测指标,在一段时间内相对固定。所以,评估标准往往与学校个体的发展规划不匹配,评估结果难以客观反映学校的实际发展情况。

(3) 由于学校管理体制不完善,加之缺乏自主性地接受评价、监督的意识,使得许多学校的民主管理流于形式,没有充分地调动广大教职员主动参与学校发展的积极性和主动性,在一定程度上制约了学校的发展。

(4) 鉴于教育督导机构设置的现状及其特点,不可避免地使得教育督导工作行政化,其评估的方式、内容、结果一般和教育行政管理部门对学校工作的评价相一致。

随着基础教育改革的发展,依法办学、自主发展、多元评价逐步成为学校发展的重要举措。然而,如何引导学校根据法人地位,充分发挥自身的主体意识,通过内部机制转换、健全和对内涵发展的重视,自我规划、自我实施、自我评估,自我完善,以不断提升学校的综合竞争力与可持续发展能力、增加自律与反思能力,已成为教育行政和教育督导部门需要探究的重要问题。

### 三、建立学校自主性评估机制的意义

学校内源发展理论认为,如果没有组织中人的自觉参与,没有激发人的自主性和热情,没有人的发展的内在动机的支持,单纯靠外部的援助,发展是不可能实现的。改变一个组织的面貌,固然需要外部的支持,但是必须经由组织中人的自觉努力,组织中的人必须在文化意识上产生自觉,做他们愿意做并且能够做的事情。这种基于人们自觉和自愿,重视组织中人的能力建设的发展,就是学校所追求的内源发展。这对学校各项工作提出了新要求。

作为基础教育发展性评估工作的深化与完善,上海的教育督导工作已经进入了研究学校自主发展与提升、自我规划与检测、自我实施与评价机制建设的重要阶段。这对于改善区县教育督导评估的现状意义重大。目前,上海规模较大区县的教学督导综合评价以单向的外部评价为主,这种评价间隔时间长、跨度大,不管是对学校规划还是综合性工作评价一般都要3至5年的时间。这对学校的自主性发展及办学质量的鉴定是十分不利的,各项工作都受到一定的影响,同时也会导致办学的随意性与盲目性。区县政府认识到这样的问题,十分重视问题的解决。如,在《普陀区教育事业发展“十一五”规划》中指出:区教育行政部门要切实转变职能,改进作风,提高效率。《普陀区教育事业发展“十二五”规划》中指出:逐步推广“学校

自主性评估机制的研究和实验”，引导学校建立健全自我规划、自我评估、自我完善的工作机制，促进内涵发展。

在《普陀区教育督导工作发展规划(2006~2008)》中，明确了发展性督导评价以内部动因为逻辑起点，评价者也是服务者，评价对象同样是评价主体，通过评价手段的有效运用，为学校教育活动的价值增值提供保障与服务。提出了建立学校学年度教育工作自评、自报的设想。认为：在进行学校发展性督导评估的同时，应积极探索学校自主性评估机制，形成外部评估与内部自评相结合，督导评价与工作总结相结合的工作机制。

作为学校民主建设的要求，学校自主性评估机制的建立，对学校管理体制的变革将起积极的作用。自主性评估机制的确立将学校决策、实施、评估分开，逐步打破管理的集权化。校长(校务会议)根据发展规划决策的各项事情，在实施之后，要在学校内部进行自主评估。在此过程中进行审视，做出价值判断，权力也得到一定的监控。特别是学校教工大会的代表作为自主性评估的成员，可行使自己的职权，这有力地促进了学校管理的民主化进程。同时，通过校内的自主性评估所汇集的意见与建议，不仅能增强学校各成员的主人翁意识、体现他们对学校发展所作出的贡献与价值，而且能促进教工对学校发展规划的认同，促进学校发展规划的落实。此外，自主性评估方式的实施将提高研发人员对学校办学内涵发展规律的专业性认识，而这种方式的科学化将极大地促进学校自主办学的积极性、创造性。

基于以上的认识，我们于2007年在上海市普陀区开展了“学校自主性评估机制”实践与研究。对于这项研究起初的设想主要是：

(1) 以国家政策法规为准绳，以学校自身发展规律、现有办学水准和学校发展目标为依据，以帮助、指导学校自主发展为宗旨，坚持党的教育方针，落实上海市、区教育政策，以现代教育管理原理为理论依据，以学校发展规划为实践依据，运用督导与评估的理论、技术和方法，对学校发展现状和潜能进行价值分析与判断，检查、指导学校科学合理地执行发展规划，努力提高学校自我评估、自我调控、自我完善的意识和能力，增强学校可持续发展能力，使学校最终发展成为各具特色的办学主体。

(2) 通过实施学校(幼儿园)办学自主评估工作，在全区健全和完善自我评价和督导评价相结合的素质教育督导评价制度。各单位坚持一年一次自我评价，学校的办学自主评估报告被作为教育行政部门检查学校年度目标责任执行情况的重要依据。在3年至5年之内，则按照督导工作程序，规范操作，接受一轮外部的督导评价。在自我评价过程中，提倡全员参与，运用形成性评价，及时反馈、及时改进，加强自我调控，促进自我提高。

为构建学校自主性评估体系及其运行机制，必须对当今国内外教育督导评估中有关学校自评的理论与实践有充分的认识和把握。



## 第二节 当代教育督导评估中的学校自我评估

20世纪80年代以来,由于人们对教育的平等、普及、高质量、高标准的追求,世界性的公共教育重构运动兴起与蓬勃发展,一种适应后工业社会信息时代的“后层级制”教育行政管理模式逐步取代了原有的缺乏效率和效益的科层公共教育体制,逐步形成了由政府出面协调,给学校更多办学自主权的“校本管理”潮流。在学校管理革新的主要目标中,通过借助学校组织内部开展的全员参与,旨在提升学校自我反省意识和自我发展能力的学校本位评价(SBE, School-Based Evaluation)(亦称学校自我评估)成为了学校改革与发展的有力举措<sup>①</sup>。特别是1982年国际经济合作和发展组织(OECD)所推动的“国际学校改进计划”(ISIP, International School Improvement Project)的跨国研究项目的实施,校本评估在英国、美国、挪威、中国香港等许多国家和地区兴起和发展。综合相关的研究资料,我们认为英国、中国香港最有代表性。

### 一、学校自我评估的实践探索

#### (一) 英国的学校自我评估

20世纪90年代以来,英国教育督导评估的发展重点逐渐从国家宏观层面转向学校中观与微观层面,学校自我评估与督导之间的关系已成为英国教育督导评估关注的焦点。他们在组织外部力量进行严格学校教育督导的同时,逐渐增强了对系统的学校自我评价的重视程度,即把督导重点放在了学校的自评及改进能力上,强调学校要充分利用国家教育政策、法律法规发展自我评价机制来提高教育质量。对自评报告则要求学校根据国家标准,就学校的方方面面展开评估,清楚学校的优势和弱点、改进方向及具体行动计划,进行持续的变革。他们把学校自我评估界定为一所学校进行自我审视,以进一步提高教育质量和绩效的过程。2005年,英国教育标准局(Office For Standards In Education,简称OFSTED)颁布新督导框架,要求学校重视学校发展计划,强调要以学校发展计划为核心构建自我评价机制,以促进自我评估的有效性,实现学校的良性发展,这也标志着注重学校自我评估已成为英国教育督导评估的新走向。<sup>②</sup>

在英国的新督导框架中,被视为“新督导框架的核心”、最能反映学校自我评估的质量和有效性的是“学校自我评估表”(the School Self-evaluation Form, SEF)。它主要由自我评估、教育单位提供单位的事实信息、学校遵守法规的信息三个部分组成,其中自我评估是重中之重。自我评估主要包括教育单位特点;学生、父母(包括监护人)和其他利益相关者的观点;目标与标准;个人发展与个人幸福;教育质量

<sup>①</sup> 张民生.上海市学校发展性督导评价探究[M].上海:上海教育出版社,2003年第1期,第55页

<sup>②</sup> 贾慧、刘朋.外国中小学教育,2006年第1期

等内容。英国学校自我评估以学生的有效学习为核心,通过对愿景、核心价值与道德观、领导力、教学与学习策略、数据以及协作等主题的关注,在自我评估中要着力回答以下几个问题,如现在处于哪个阶段、最需要关注的是什么、有什么计划、怎样才能知道我们已经做到了、下一步我们应该怎么去做等。

在英国学校的自我评估中,主要选择以下方式推进。首先,利用评估获得的信息来改进学校发展计划。尤其是要求学校发展计划中包括一个自我评估计划,强调监控和评估是学校发展计划制定过程中不可缺少的部分。其次,以学生的有效学习为核心,明确各自在自我评估中的方向。即从学生、教师、学校管理者、家长父母(包括监护人)和地方行政人员等层面上,围绕“促进学生进行有效学习,提升学生成就标准”明确各自的职责与目的。如每个学生要用各自独特的学习方式来获得学习的效果最好;教师则要知道在什么条件下学生的学习效果最好;学校管理者要知道在什么条件下教职员工学习的效果最佳、表现最突出、最富有专业特点;家长父母(包括监护人)和地方行政人员要对学生学习起着重要的支持作用。再次,营造相互信任的工作环境。即主要通过增加透明度,引导和鼓励师生参与学校自我评估,尝试用不同方式来表彰有成效的具体做法等举措让师生对自我评估过程充满信心,使自我评估达到最佳效果。

在学校的自我评估中,他们非常重视发挥学校发展合作伙伴(School Improvement Parters, SIPS)对学校自我评估的功能与作用。学校发展合作伙伴可以根据学校的基本数据帮助学校确定需要优先发展的领域或方面;确定学校获得发展需要的支持条件;确定协作机会和适当调整自我评估数据,并对自我评估不准确之处提出意见;确保本地、本国需要优先发展的内容在学校发展计划中得到反映,确保学校在有需要的地方利用外部支持等。在他们看来,真实的自我评估是学校管理成功的关键,而外部督导也能为自我评估准确性的检测提供有价值的方法,他们极力推行以学校自我评估为主、外部督导为辅,内部评估和外部评估有机结合的校本评估机制,以期使两者结合成一个强有力的杠杆,共同推进学校发展。<sup>①</sup>

## (二) 中国香港的学校自我评估

在国外校本评估运动的影响下,1998年香港质素保证视学组对香港的学校进行了总体视学,发现大多数学校均没有建立自我评估的机制,亦没有在自我评估的过程中发展校本表现指标。为促进学校的行政系统建立自我评估机制,在自我评估中发展适合自己学校的一系列校本表现指标,促使学校不断自我完善,自2000年以来实施了名为“学校自我评估与校本表现指标”的计划。在2000~2002年,共有10所小学和10所中学参加了这个计划,为协助学校开展评估工作,香港教统局为中小学提供了一套包含管理与组织、学与教、校风以及学生支援、学生表现的学校教育的指标——《香港学校表现指标》,设立了基于学校表现指标的数据系统《学校表现评量》的学校评估通用平台,建立了《学校表现评量》的全香港学校评估常

① 贾慧、刘朋. 外国中小学教育, 2006年第1期



模。该架构主要由学校自我评估和校外评核两个部分组成,采取了“规范一再教育”的启动策略,通过在学校的管理层中建立的自我评估委员会,运用《学校表现评量》开展了以校内自评为主、校外评估为辅的学校评估工作。

在开展学校自我评估时,学校一般根据《学校表现评量》及香港教育局提供的评价工具,采用全校参与的自评方式,开展每年一次的以实证调查为主的自评工作。在学校自我评估中,通常要回应三个基本问题:(1)我们学校现在的表现怎样?(2)我们如何知道学校的表现?(3)在知道表现之后,我们将会做什么?为回答这些问题,他们设定了一定步骤进行调查研究,这些步骤包括问题确认、鉴别优先次序、厘定重要问题、数据搜集、数据分析、汇报结果和沟通、学校发展规划、文化建构、反馈和评估等。其中,鉴别优先次序是要求学校行政人员针对学校内许多不同领域的问题,依照学生的需要和老师的意愿,鉴别这些问题的优先次序;厘定重要问题即指在确认出的问题里,学校行政人员应经过数据搜集和分析,发掘和确定核心问题;汇报结果和沟通是指评估人员应向全体教师汇报结果,并鼓励全体教师积极理解评估结果、创建解决问题的方案,以及共同承担学校发展的责任;学校发展规划是指全体教师可参与决策,在适当情况下也可邀请顾问或专家协助决定学校将来采取的发展步骤、策略行动等;文化建构则要求学校行政人员应努力建立全体员工的互信和信心,改善沟通,建立团队,共同探索解决问题的技术,以及在组织的不同层次和组别中促进合作;反馈和评估则要求在学校完成一个自我评估周期时,行政人员必须检讨自我评估的工作,并向全校教职员工和与学校有关的其他成员(家长、社区人员等)反馈评估信息,以便发现、掌握学校的发展状况并确定需要改善的方面,帮助学校制定政策和发展策略,以提升评估的效能,促使学校发展进入持续不断的良性循环。

香港中小学校的自我评估过程主要包括五个阶段:

(1) 制定学校发展规划,明确学校办学目标、实施策略及学校重点发展项目。

(2) 在《学校表现评量》量表范围内选取适当表现指标,制定本校的评估重点和成功准则。即学校根据发展实际,可以用《学校表现评量》的全部指标,全面评估学校工作;也可以结合学校重点发展项目的实施,选取部分指标做重点评估;还可以参照《学校表现评量》量表,自己制定校本表现指标,用以衡量本学校发展规划或目标达成的标准。学校自己制定成功准则有三条标准:一是目标界定清晰;二是准则必须可行且符合当前教育发展趋势;三是“成功”的评价标准要用可观察、量化的数据和表现来反映。

(3) 学校各个部门应在学校整体发展规划的基础上制订部门工作计划。

(4) 实施自我评估。学校要拟订评估计划,制订评估的方法和准则,明确要评估什么、何时进行评估、由谁评估、用什么方法评估、如何运用评估报告等内容;在展开评估工作时,选择适当的评估方法,搜集规定评估范畴的资料并加以分析;最后是撰写评估报告,并综合教师、家长和学生的意见及其他相关评估资料,对学校发展结果做出结论。



(5) 反思与改进。即通过对学校评估结果的分析,学校应掌握学校发展成败的原因,制定出下一学年的发展规划和目标、改进措施,以及发展方向。

在学校自我评估的基础上,香港教统局根据《学校表现评量》,对所有公立学校进行每四年一次的校外评估,以核实学校的自评工作,帮助学校发现潜能、发展强项,找出学校存在的主要问题和有待改善的工作,进而在全香港地区建立学校教育信息反馈系统。为促进学校工作的透明度,学校须每年向主要办学(包括家长)汇报学校自我评估数据,并为校外评估人员提供连续三年的自评数据。一方面,每个学校通过积累历年的评估数据,有效评估学校的发展进程;另一方面,每个学校还可以与全香港学校评估常模比较,以确定学校的发展差距。同时,教育当局清楚地掌握全香港学校的发展现况,为香港今后的教育发展做出理智而科学的决策。

在学校自我评估的探索中,香港学者彭新强从中看到了来自系统层面和学校组织层面的一些阻碍因素。在系统层面,主要包括:香港的教育系统是一个以津贴学校为主体、兼容政府学校和私立学校的松散结合系统,政府的教育政策难以很快且有效落实至各个学校;过多教育改革和政策并存,且大多数没有很好的规划和协调,为学校带来很大的负担,教育当局在进一步介绍其他新的改革和项目时,学校的反应都显得冷漠和抗拒;以及财政和人力资源的相对缺乏对实施学校自我评估带来了更多的困难等等。在学校组织层面,大多数校长和老师均认为,学校并不惯常实践自我评估,学校若要实施自我评估,需要在管理制度和常规学校生活中带动很大的模式转换。在推进过程中,呈现出了意见相阻、被动保守、权力斗争、士气低落、沟通失效、知识和技能不足、对成功标准未有共识、未有专业培训、缺乏组织学习文化、未能做好规划等问题。

与此同时,彭新强也看到了促进学校推行自我评估的因素:

(1) 一个强而有力的领导。学校有强而有力的领导去解决矛盾,厘清目标,并建立广为认同的愿景,便能成功推行学校自我评估和开展组织的变革。

(2) 共同的价值取向。在管理结构和组织内共同的价值取向能有效地把教师凝聚在一起,并有效达成组织目标的优先次序,从而提升整体效能,为短期目标、长期目标和愿景奠定基础。

(3) 聚焦的行动。在成功推行学校自我评估的学校里,有着一个互动而灵活的管理体系,这会促使高效能的领导仔细选择目的、控制资源和集中力量于经深思熟虑后的行动方案中。

(4) 良好的团队精神,高昂的员工士气和专业表现。在成功推行自我评估的学校里拥有较强的专业表现,有很好的团队精神和高昂的员工士气。这也是该校强有力的领导和有效的管理体制所带来的效果。

由此,他提醒学校自我评估的领导者要灵活地聚焦在以下十项管理方略:

(1) 营造适合变革的气候。

(2) 为变革采用一种适当的领导方式。

(3) 分享权力和参与决策。