《中小学校责任督学挂牌督导评估工作80问》

第一部分学校发展性督导评估的概述

**一、学校发展性督导评估产生的背景与内涵**

**1．为什么要实施学校发展性督导评估？**

——教育管理体制改革，提出“逐步建立政府宏观管理，学校面向社会自主办学的新体制”，使学校的行为方式由外控式管理向自主式管理转化，要求学校逐步成为在政府的宏观指导和调控下，依法自主办学，实现与经济建设和社会发展相联系的、具有自我发展机制的、充满活力的办学实体。地方教育行政部门和教育督导部门应为学校自主发展创设条件，促进学校内部管理的改革。

——基础教育改革的深化，呈现由“数量扩张型”向“质量提高型”转变，由粗放型的外延增长向集约型的内涵发展转变，实现基础教育均衡发展、可持续发展，办好每一所学校，满足人民群众对优质教育的需求。地方教育行政部门和教育督导部门应激发学校内在发展的动力，引导学校内涵发展、优质发展。

——素质教育全面实施，要求学校认真贯彻教育法律法规，全面实施教育方针、政策，遵循客观的教育规律，依据学校自身办学的主客观条件，逐步形成具有个性化的办学模式。地方教育行政部门和督导部门应帮助学校树立可持续发展理念，提高依法自主办学能力，保障学校素质教育稳步、健康、有序地实施和推进，争创办学特色。

——教育督导面临发展机遇和挑战，教育部明确提出，“把推动实施素质教育作为督导评估的中心任务”，“要建立全面的、科学的、有效的督导评估机制”。以往用“一把尺”来评估不同办学背景的学校，求统一、少个性、重结果、轻过程的运作方式，已难以完全适应学校依法自主发展的需求，教育督导必须与时俱进、改革创新。

**2．什么是学校发展性督导评估？**

学校发展性督导评估是以科学发展观为指导，以学校发展为本，以规范学校办学行为、促进学校自主发展为目的，追求学校可持续发展良好态势而形成的督导评估活动。

学校发展性督导评估是以科学发展观为指导，以“学校是发展主体，督导是发展保障”为宗旨，依据国家对学校的法律法规要求、学校的办学现状和学校自主选择的发展目标，建立学校自评和外部督评相结合的运行机制；运用现代教育督导评估的理论技术和方法，对学校发展的态势和绩效进行自我与外部的价值判断，提高学校依法自主发展的能力，逐步形成具有个性的素质教育办学模式的督导评估活动。

因此，学校发展性督导评估追求的不单纯是“结果、证明”，更重要的是追求“改进、发展”，从而使评估的功能从侧重于选拔功能、鉴定功能转为强化导向功能、诊断功能、调控功能、改进功能与激励功能。

学校发展性督导评估具有以下特征：

学校发展性督导评估主要特征是促进学校发展，引导学校在依法办学的基础上创建特色，强调学校合作互动，注重学校个体差异。

——重在促进学校发展学校发展性督导评估是以促进学校未来发展为目的，以“学校发展为本”的评估模式。其督导评估目标、内容、方法、过程和结果处理都是为了促进学校的未来发展，使学校不断认识自我、发展自我、完善自我，实现学校的发展目标；使处于不同发展阶段的学校达到最优化发展，努力实现社会发展需求与学校自主发展需求的融合。

——引导学校在依法办学的基础上创建特色学校发展性督导评估是采用一种多元性的评估方式，注重评估客体的统一性和差异性，依据学校发展的共性基本要求和个性发展需求，构建相应的评估指标、内容和标准，对评估对象的发展态势和绩效进行价值判断，引导学校建立规范、超越规范、创建特色。

——强调与学校合作互动学校发展性督导评估是一种合作互动式的评估活动。督导评估者与被督学校的互动是以信任为基础的，从制定学校发展目标和督导评估计划、形成与处理督导评估结果，始终贯穿共同协商、探讨的行为，在合作互动的基础上促进学校发展。

——注重学校个体差异学校发展性督导评估是一种重视校际之间的差异，强调个体内差异的评估活动。依据各校的发展基础，注重对学校自身发展成效的纵向比较，让学校获得成功的体验，更好地激发学校的发展潜能，调动每所学校发展的积极性、主动性和创造性。

**二、学校发展性督导评估方案的设计思想和操作原则**

**3．学校发展性督导评估方案的设计思想是什么？**

学校发展性督导评估方案的设计思想是以学校发展规划的制订、实施、总结为督导评估的主线，促进学校依法自主发展，创建特色。

学校发展性督导评估方案的设计思想是以学校发展规划的制订、实施、总结为督导评估的主线，构建学校自主发展与行政监督相统一、学校自评与外部督评相结合的运作方式，引导学校分析自身的实际和发展规律，强化自我评估、自我监督、自我调整的行为，在自觉地执行国家和党的教育方针、政策及有关教育法律法规基础上，自主办学、主动发展，形成具有个性的素质教育办学模式。

**4．学校发展性督导评估方案的操作原则有哪些？**

——凸现学校发展的主体地位，明确学校发展主体责任。即学校发展性督导评估应充分发挥学校的主体作用，引导和促进学校自我设计规划、自我推进发展、自我总结反思，增强学校自我发展的意识，明确学校自我发展的责任，强化学校自我发展的行为，优化学校自我发展的内在机制和能力，使学校在自身发展过程中不断积淀，不断完善自我、发展自我。

学校发展性督导评估操作原则：凸现主体，尊重差异，重视过程，强化服务。

——尊重学校发展的多元价值取向，注重学校发展差异。即学校发展性督导评估要依据每个学校不同的发展基础，尊重学校自主选择符合教育方针和政策的发展目标、内容和达成标志，依据学校的发展规划、考察学校的发展过程、判断学校自订目标的达成度，对学校发展态势和绩效进行纵向比校，让每所学校在自身发展过程中获得成功的体验。

——重视学校发展的过程，增强学校发展的潜能。即学校发展性督导评估应以学校可持续发展为出发点和归宿，把督导评估过程与学校发展过程统一起来，充分发挥督导评估的诊断和改进功能，在及时反馈信息、及时发扬成绩的基础上，指导学校及时发现问题、及时改进工作、及时调整规划，增强学校自主发展的能力。

——强化指导服务的意识和行为，提升督导评估质量。即学校发展性督导评估要求督导评估人员关心学校发展的需求，要在加强与学校合作研究的基础上，善于发现学校的亮点、帮助总结成功经验，并针对学校发展中的问题给予方向性、专业性、技术性的指导服务。同时督导评估还必须加强为政府、为家长、为社区服务的意识。

**三、学校发展性督导评估方案的实施**

**5．学校发展性督导评估的指标体系应如何构建？**

在指标框架结构上，采用基础性指标和发展性指标两部分组成。

基础性指标是依据国家有关教育法律、法规与政策、当地教育行政部门对学校在管理和办学质量方面的基本要求，主要由教育督导部门会同其他教育职能部门、学校协调制订。它所强调的是所有学校必须达到的基本要求，是对学校一种规范上的引导，目的是强化学校依法办学的意识和行为，体现不同办学背景条件学校发展的共性，并应依据新的法律、法规，作及时调整、充实。具有基础性、强制性、统一性。

指标体系采用基础性指标和发展性指标两部分组成，有助于规范学校办学行为，创设学校自主发展空间，引导学校创建特色。

发展性指标是依据学校发展规划的目标、措施和成功标志，由督导部门与学校会商基础上制订的。它反映时代和社会发展对学校教育的要求以及鉴于学校自身发展的现状，为进一步提高办学水平、质量和效益，形成学校个性发展的改革目标。体现校际的差异性和学校的自主选择性。

教育督导部门应拟订学校发展性指标指导纲要或指南，供学校制定规划时选择参考。

因此，学校发展性督导评估指标，在评估内容上，采用共性规范要求和个性发展需求相结合，既要有学校必须共同遵循的法定规范和基本质量，又要体现各校发展中具有个性发展需求的改革实践，为学校自主发展创设空间。在评估标准上，采用统一标准与学校的自订标准相结合，既要有每所学校履行法定规范的统一标准，又要依据学校自主发展目标到达度的自订标准，以利于更有效地调动学校办学的积极性、主动性、创造性。

**6．学校发展性督导评估重点需构建哪些运行机制？**

学校发展性督导评估是伴随着学校发展规划的制订、实施、总结而运作的，需重点构建以下运行机制：

——对学校发展规划进行评审的运行机制（规划预审）由教

育行政部门组织，教育督导部门参与实施。对学校发展规划（文本）的发展性、科学性、适切性、可行性进行审核认定，旨在使规划能更有效地实施。

建立督学责任区，明确督学的工作任务与职责，进行合理分工，由责任督学指导学校发展规划的制定。

学校发展性督导评估的运行机制应由规划预审、中期评审、终结性评审三者组成，要体现评估双方的合作互动。

建立学校发展规划评审标准研究组，协同教育行政部门制订审核认定的具体标准。

建立随访制度，熟悉学校发展现状，做好学校发展规划制定的指导服务工作；深入学校了解规划制定的民主性，教职工对规划的知晓率和认同度。

——对学校发展规划实施的阶段成效进行评估的机制（中期评审）指对学校发展规划实施过程的效果进行价值判断，旨在通过实施过程的研究，提炼经验，寻求问题，使学校及时改进工作，保证发展目标实现。

建立合作研究制度，加强与学校的沟通联系，增强服务指导意识，采用学校自评与督评相结合方式，按基础性指标、学校发展性指标对学校发展初步成效和发展态势进行价值判断，通过与学校的合作研究，及时反馈，及时调整，促进学校依据规划规范办学、自主发展。

——学校发展规划实施最终成效的督导评估运行机制（终结性评审）指对学校发展规划实施最终成效进行价值判断，旨在总结成功经验，明确努力方向，为学校新一轮发展寻求生长点的运行机制。

建立学校发展规划实施整体绩效的督导评估制度。采用学校自评与督评相结合，由督导部门组织、培训督导队伍，按基础性指标、学校发展性指标对学校发展三年来的成效和发展态势进行价值判断，总结成功经验，寻求学校未来发展方向和改革切入口，为制定新一轮发展规划奠定基础。

**7．学校发展性督导评估应采用什么方法？**

——绝对评估、相对评估和个体内差异评估的有机结合，以个体内差异评估为主。

学校发展性督导评估方法应有助于催生学校自主发展机制，提升学校自主发展的能力。

学校发展性督导评估重视学校的未来发展，重在评估对象的“增值”。对基础性指标的督导评估侧重于绝对评估与相对评估的结合，以确定学校规范办学行为与客观标准的差距的评估；对发展性指标的督导评估重在学校的现在与过去的纵向比较，强调发展，鼓励进步，激励不同条件背景、不同层次学校自主发展的积极性，使学校获得成功的体验，增强学校发展的内驱力。

——诊断性督导评估、形成性督导评估和终结性督导评估有机结合，以形成性督导评估为主。

学校发展性督导评估把整个督导评估活动视为一个动态过程，需要开展对学校发展规划审核认定的诊断性督导评估，对学校发展规划实施年限到期后的终结性督导评估，但更强调规划实施过程中及时反馈调控，促进学校发展的形成性督导评估，尤其要针对学校偏离素质教育轨道与学校期望目标要求的问题，采用必要的纠正措施，完善可持续发展的运行机制，从而实现学校的发展目标。

——自评与他评有机结合，以自评为主。

学校发展性督导评估认为受评学校是发展的主体，有效的评估应建立在对受评学校高度信任和尊重的基础上，以受评学校的自我认识、自我改进、自我完善能力的提高为归宿。因而必须坚持以自评为基础，自评与督评相结合的方向。要指导学校建立自评组织，形成自评制度，不断增强自评意识，调整评估心态，提高自评能力，形成学校内部的自律工作机制。

**第二部分学校发展性督导评估的前期准备**

|  |
| --- |
| 基本思想：——合作性原则发展性督导评估倡导学校与教育督导部门共为督导评估的主体，倡导学校“自评”与外部“督评”的有机结合，营造合作研究的氛围，督导评估的全过程应是督导部门和学校为推进素质教育可持续发展的合作共营的过程。——服务性原则作为督导部门，督导评估的宗旨是为基层学校服务。因此，督导评估前期的各项工作准备，都要从有利学校工作着眼，方便学校工作着手，认真对待学校的诉求。督导部门要树立为学校发展服务的理念。——预见性原则“预则立，不预则废。”预见性是指对督导评估活动中各个环节乃至主要细节，以及可能出现的情况，要有一个预测与分析，这是选择并预设督导评估工作方案的重要前提。——务实性原则督导评估工作是一项政策性很强，又是操作性很强的实践活动，必须与学校一起努力将教育理念层面上的东西有效地转化为操作层面上的东西，在理念的指导下凸现务实的特点与要求。务实是服务的基本保证。——全面性原则为保证督导评估活动的顺利开展，以形成科学的、合乎实际的督导评估结论，就需要全面做好督导评估前的各项准备，其中包括思想准备、队伍准备、信息准备和技术准备、事务准备，等等。 |

主要环节与基本流程：

**一、督导**[**工作计划**](http://www.zaidian.com/gongzuojihua/)**的编制与发布**
**8．如何编排辖区“督导评估工作计划”？**

|  |
| --- |
| “督导工作计划”的编排，既要基于对辖区整体工作的通盘考虑，又要利于学校工作的安排。 |

“督导工作计划”，是指在一个时段内（通常是一个学期），教育督导机构对辖区内学校实施督导的日程安排。（完整意义上的“督导工作计划”至少还应该包括“督政”工作。）

督导评估部门主要是依据辖区内各校实施“发展规划”的阶段性进程（中期的或终结的）来安排，这样的安排通常呈现周期性。安排时要兼顾：

——区域教育行政部门的工作要求与安排，并听取教育行政部门主管领导的意见；

——上级教育督导机构的工作要求与安排；

——尽可能将计划内的专项督导整合其中。

如学校自行申报对其督导评估，应当得到鼓励。自报的学校须递交“申请函”或“申报表”。

“申报表”可由督导部门制作并事先发放到学校。

【附】

对我校进行督导评估的申报表

|  |  |
| --- | --- |
| 学校 | （公章） |
| 校长姓名 |  |
| 督导日期意向 | 第周（第一意向）；第周（第二意向） |
| 学校对此次督导的基本要求 |  |
| 教代会或校务会的意见 |  |
| 备注 |  |

申报时间：年月日

**9．如何公布辖区“督导工作计划”？**

|  |
| --- |
| 基层学校比较欢迎在本学期末就知晓下个学期是否接受综合督导评估的安排。 |

为了让学校能有序地安排好新学期的各项工作，督导部门应当提前（一般在学期末）将“督导工作计划”予以公布。

这里所说的公布，是指将“督导工作计划”发送至辖区内的所有学校以及教育行政的各职能部门，同时也可在网上发布。当然，这仅仅是督导计划的预安排，在实际运作中，还可以根据基层学校的工作情况，作出可接受范围内的督导日期的调整。

在公布“督导工作计划”的同时：

——可以将“办学基本情况表”送达被督学校，并明确填写要求。

【参见附件1：上海市\*\*区中[小学](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/xiaoxuejiaoyo/)办学基本情况统计表】

——确定赴各校督导组的组长名单，以便在督导室的统一领导下，分头由各组长主持完成督导评估前的各项准备工作。

——根据督前准备工作的进程，及时明确各督导组“[报告](http://www.zaidian.com/gongzuobaogao/)督学”，即撰写“督导报告”的人员。

——督导评估活动开始前，应及时公告督导评估工作的方案和要求，明确督导评估的目的、具体实施计划和工作步骤，让学校和公众了解督导评估的具体要求，广泛征求意见，以确保督导评估工作规范、有序、高效、优质。

**10．督导组组长的工作任务有哪些？**

督导组组长一般由督导室负责人或专职督学担任，其主要工作任务有：

——组织对所督学校的督前访问；

——了解所督学校的基本情况和相关信息；

——制定所督学校督导评估工作方案；

——主持编制所督学校的“督导评估发展性指标”；

——对所督学校自评活动的开展和“自评报告”的撰写进行指导；

——准备督导所需的各项评估工具及有关资料；

——阅读和分析学校递交的“自评报告”；

——组织并实施督前培训，明确督导人员的分工与要求；

——主持所督学校的督导评估活动；

——指导或协同报告督学撰写“督导报告”；

——根据要求，积累并保存督导全过程中形成的相关资料；

——如对民办学校进行督导评估，必要的时候，要访问学校的决策机构（董事会、理事会）；

——组织督导工作质量的自我评估。

**11．报告督学需要承担哪些工作？**

报告督学可以由督导组组长兼任，也可由其他专职督学担任。其工作任务主要有：

——督导前，认真研读学校的发展规划以及据此编制的督导评估发展性指标；

——研读学校的自评报告，把握其要点；

——通过督前访问等途径，尽可能多地了解学校发展的相关信息；

——在督导评估过程中，与各督学加强沟通，以便为撰写督导评估报告积累全方位的信息；

——研读各位督学的督导“分报告”，认真参与督导组的讨论会，听取并发表意见；

——根据督导组的集体共识，形成（包括修订）督导评估报告。

**二、督导评估指标及评估工具的制定**
**12．学校发展性督导评估指标体系是由哪两部分组成的？**

|  |
| --- |
| 发展性督导评估指标体系的构成：——督导评估基础性指标——督导评估发展性指标 |

所谓“发展性督导评估”，简言之，就是以教育法律、法规为根本，以学校自主制定的“发展规划”为重要依据，以学校自我评估规划实施情况为基础的督导评估。

因此，实施发展性督导评估所使用的“评估指标”，至少应包含两个相对独立又相互联系的部分。

一是依据教育法律、法规、政策制定的“评估指标”（通常称之为“督导评估基础性指标”）；

二是依据学校自主制定的“发展规划”编制的“评估指标”（通常称之为“督导评估发展性指标”）。

如果以为发展性督导评估只要依据“督导评估发展性指标”，那是一种有失偏颇的认识。

**13．“督导评估基础性指标”主要包括哪些内容？**

|  |
| --- |
| 凡法定性的要求，原则上都应列为督导评估指标。 |

如第12问所述，“督导评估基础性指标”所依据的是教育法律、法规和政策，凡法定性的要求，原则上都应列为督导评估指标。例如，学校是否严格执行上级有关“减负”规定和上海市教委课程计划，是否依照国家规定收取费用，是否存在对学生实施体罚、变相体罚或者其他侮辱人格尊严的行为，是否分设重点班和非重点班，是否占用节假日和休息时间（包括寒暑假）组织学生上课和集体补课，是否张榜公布学生的考试成绩与排名次、是否推销或变相推销教辅教材、商品，是否组织学生参加与教育无关的商业性活动、是否将学生活动设施、场地移作他用等。当然，不同地区不同时期的指标内容会因教育督导评估重点的不同而有所不同。

为便于操作，可以根据各项指标的特质，进行归纳和分类。

从指标的大类（即“一级指标”）上分，大致可涵盖这样几个块面：“办学方向”、“学校管理”、“队伍建设”、“德育工作”、“教学工作”、“体（育）卫（生）艺（术）科（学）工作”、“教育科研工作”、“语言文字和档案工作”、“后勤保障”等。每个块面下还可以分解成若干“二级指标”。由于，各地区的教育发展存在着事实上的不平衡，所以，督导部门可以也应该从教育发展的现状出发，有针对性地选择评估的观察点（或称“三级指标”）。

【附】

基础性评估指标（A级指标·学校管理－B级指标·师资建设[部分]）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| B级指标 | C级指标 | 评估标准 | 检测点 |
| B2师资建设 | C3师资管理 | 学校建立了教师岗位责任制、聘任制、考核制和奖惩制 | ·教师岗位责任制度及实施·教师岗位聘任制度及实施·教师岗位考核制度及实施·教师岗位奖惩制度及实施 |
| C4师资培训 | 学校有师资培训计划、措施和制度。完成区下达的师训任务 | ·各类师资培训计划、措施与制度·区下达师训任务的完成率 |
| C5师德教育 | 师德教育有计划。建立定期检查、考核师德规范的制度。无违法犯罪，无体罚和变相体罚学生的现象。 | ·师德教育计划及实施·文明组室评比制度与条例·控制犯罪、体罚和变相体罚学生的措施 |

——摘自《上海市\*\*区中小学以校为本督导评估方案（2001年－2003年）》 |

教育法律、法规和政策对“师资建设”的基础性要求（部分）

|  |
| --- |
| 师资管理·《中华人民共和国教育法》第三十四条·《中华人民共和国教师法》第十七条、第二十二条、第二十三条·《上海市实施〈中华人民共和国教师法〉办法》第十条师资培训·《中华人民共和国教师法》第十九条师德教育·《中华人民共和国未成年人保护法》第十五条 |

由于法律法规具有相对稳定的特点，因此“督导评估基础性指标”也是相对稳定的。但需要强调的是，“督导评估基础性指标”应当保持与时俱进的特性。当教育法律法规被修订或有新的教育法律法规出台时，“督导评估基础性指标”必须及时地遵照进行补充或修订。如，应根据修订后新颁布的《中华人民共和国义务教育法》、《中华人民共和国未成年人保护法》以及教育部、国家体育总局下发的《关于进一步加强学校体育工作，切实提高学生健康素质的意见》，及时对督导评估指标作相应的修订，以体现新的法定要求和政策规定。

【参见附件2：上海市中小学“学校发展性督导评价”指标纲要——学校办学基础性指标】

【参见附件3：上海市托幼园所办学等级基础性标准（试行）】

**14．怎样编制“督导评估发展性指标”？**

如第12问所述，“督导评估发展性指标”是依据学校自主制定的“发展规划”编制的。因此，督学们认真研读学校的发展规划，并听取学校对其规划的解读、诠释，和尊重学校对执行中的规划所作的合理修订，这是编制“督导评估发展性指标”的第一步骤。

依据学校发展规划编制的“督导评估发展性指标”的最大特点，就是“一校一指标”。有的地区督导部门在指导学校制定发展规划的时候，事先就提供了相关的“指导纲要”，供学校选择，那么立足这样的“指导纲要”，并结合学校发展规划的个性化内容，应该成为编制“督导评估发展性指标”的基本原则。

【附】

学校发展性督导评估指标指导纲要

|  |
| --- |
| 三、师资队伍建设·形成促进师资队伍结构优化的用人机制，师资配备合理，适应学校发展要求。·建立促进教师自主发展的运行机制和评估制度，提高教师[职业](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/zhiyejiaoyo/)道德和专业水平。·满足不同层次教师专业发展的需求，创设开放式的校本培训格局。·建立青年教师、骨干教师培养的工作机制，管理措施具体。——摘自《上海市\*\*区中小学以校为本督导评估方案（2001年－2003年）》 |

|  |
| --- |
| 要重视学校依据发展规划所拟定的阶段性“自评指标”。它对于编制“督导评估发展性指标”具有重要的参考价值。 |

在实际工作中，为了更好地推进学校的发展，实施过程性评估，常常把督导评估安排为“中期评估”或“终结性评估”。据此，“督导评估发展性指标”的编制，必须体现发展规划中不同执行阶段的要求，不能用同一套指标及标准做划一的督导评估标尺。否则，就失却了“发展性”的特性。不管是中期评估还是终结性评估，要依据学校规划设定的“成功标志”科学编制评估指标，以便检视、评估规划目标的落实程度。

“督导评估发展性指标”在编制过程中，必须听取学校的意见。学校在编制了发展规划后，为了推进规划的有效实施，应当依据规划拟定阶段性的“自评指标”。学校的“自评指标”对于编制“督导评估发展性指标”具有重要的参考价值。

如同学校发展规划都要有较明确的发展重点一样，“督导评估发展性指标”也要把握重点，不宜面面俱到。

还须指出，学校在规划的实施过程中，有权依据工作实际对规划目标进行必要的修订。但这样的修订不宜多和频繁，且必须改而有据。还要按一定程序操作，不能由校长个人或少数人说了算。修改后的规划指标，要及时报教育行政主管部门和教育督导部门备案。

【参见附件4：\*\*中学督导评估指标】

【参见附件5：\*\*中学督导评估指标】

【参见附件6：上海市中小学办学发展指南】

【参见附件7：上海市托幼园所办学等级标准发展性要求（试行）】

**15．督导评估收集信息的工具有哪些？**

科学合理的督导评估，是建立在有效信息的获取基础之上的。在督导评估活动中，为了获取各种有效的评估信息，需要依托多种工作载体——访谈、座谈、听课、查阅资料、实地观察与调查，还有问卷调查等。

其中，涉及评估信息收集的工具主要有：问卷、课堂教学评估表和现场观察测评表等。

**16．各类问卷的设计思想是什么？**

|  |
| --- |
| 不同的问卷之间应该有一定的关联度。 |

根据督导评估的需要，可设计相应的调查问卷，譬如教师问卷、学生问卷、家长问卷和社区问卷等。

不管哪一类问卷，其基本的设计要求是，要注重问卷的高信度和高效度。内容侧重于事实判断，体现客观性。题型可包括选择题和问答题，以选择题为主。

问卷设计还需把握：

——问卷的内容是问卷对象能够作答的，即要贴近受访者的生活与经验。

——问卷的内容要紧扣督导评估的主题及相关指标。

也就是说，问卷的内容要围绕学校发展情况来设问，教师问卷和学生问卷可以兼顾学校发展规划的部分核心内容。

——不同的问卷之间应该有一定的关联度。

不同问卷所要采集的信息侧重点是不同的，但问卷之间要有较高的相关度。譬如，对学校办学水平的总体评估，在“教师问卷”与“家长问卷”、“学生问卷”（特别是[高中](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/gaozhongjiaoyo/)学生的问卷）和社区问卷中都应当涉及；对教师、班主任工作态度和业务水平的总体评估，在“学生问卷”和“家长问卷”中，也都应该涉及……依托多元的评估主体所形成的多视角的评估结论，一定能更加有效地接近事物发展的客观状态。

——要撰写好问卷的“导语”。

问卷的“导语”内容要简单明了，主要说明调查目的，以及答卷的技术要求。导语所呈现的语境不能给答卷者形成思想负担，譬如，可强调是“无记名答卷”，要有利于他们顺畅地据实答题。

——每题的评价内容，其指向要尽量单一，以便于选择和判断；

——答案（选择支）中要慎用顶级副词，如“很”、“非常”、“十分”等。

——卷面上“问题”的字体与“答案（选择支）”的字体，最好不同，以便于答卷者识别。

【参见附件8：四类问卷样本】

**17．如何安排督导人员观课？**

为了提高观课的覆盖面，避免在督导评估期间可能出现，在同一时间有多位督学进入同一教室观察同一节课的情况，就需要事先作出合理安排。

|  |
| --- |
| 课堂观察的样本要足够的大。学科要达到全覆盖，并兼顾各种类型的课程和不同层次的教师，班级的www.zaIdIaN.coM载.点.网整理覆盖面要广。 |

为了尽可能对学校的课堂教学整体质量有个符合实际的评估，在不打乱学校课表的前提下，课堂观察的样本要足够的大，学科要达到全覆盖，并兼顾各种类型的课程（基础型、拓展型、研究型）和不同层面的教师，班级的覆盖面要广。

由于有的学校规模较大，课堂观察量大，可以组织和安排一些兼职督学主要负责课堂观察和评课；但督导部门在汇总督导评估意见的时候，一定要认真听取和吸纳这部分兼职督学对该校课程和教学改革的评估意见与建议。

排定后的课堂观察安排，在督导评估前对学校是“告知”还是“不告知”，可按各地的督导评估工作惯例操作。一般以“不告知”为首选——这样可以更有效地体现“随堂”的要求。

有的地区，为了保证督导期间能充分开展访谈和座谈，将督导评估课堂观察的时间安排在集中督导的时段之前；也有的地区，将督导前课堂观察与督导期间的课堂观察相结合。这些做法，可以因地因时因校而宜，不必拘泥一格。

**18．设计“课堂教学评估表”要注意哪些问题？**

|  |
| --- |
| 督导评估用的“课堂教学评估表”，要关注学校发展规划中提出的“课堂教学改革的目标”在课堂教学过程中的落实情况。 |

督导评估用的“课堂教学评估表”，除了体现督导评估的共性——即依据教育行政部门制定的课程改革方案和课堂教学的要求外，还要有自身的个性要求——关注学校发展规划中提出的“课程、课堂教学改革的目标”在课堂教学过程中的落实情况（即达成度）。由于各校的课程、课堂教学改革的“规划目标”事实上是不同的，因此评估的指向和切入点自然也就会不同。离开了这一点，课堂教学评估的“发展性”特质也就难以体现。

譬如，一高级中学在发展规划中提出了课堂教学改革的目标和要求：“自习自研，师生互动”。那么，“课堂教学评估表”就应将其列为督导评估指标。

【附】

中小学课堂教学评价表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 学校 |  | 执教 |  | 班级 |  |
| 科目 |  | 课题 |  | 节次 | 午第节 |
| 评价项目 | 评价内容 | 评价要求 | 评价结果（用√表示） |
| 符合 | 基本符合 | 不符合 |
| 教师行为 | 教材处理 | 1．目标设置符合课程标准要求（三维目标），符合学生实际。 |  |  |  |
| 2．教材使用突出重点，突破难点，抓住关键。 |
| 3．面向全体学生，关注差异，因材施教。 |
| 组织教学 | 4．学法指导有效，情景创设合理，教学组织有序，引导得法。 |  |  |  |
| 5．教学民主，尊重、理解、激励学生，师生互动，反馈与调控及时。 |
| 6．恰当运用多种媒体的教学手段（方法）。 |
| 学生行为 | 学习状态 | 7．注意力集中，情绪饱满，参与面广，主体地位体现充分。 |  |  |  |
| 8．学习方式多种多样，由自主学习、主动探究和合作交流的过程体现。 |
| 9．思维活跃，能质疑问难，充分展现自己的认识和见解。 |
| 学习效果 | 10．达成学习目标，有成功体验。 |  |  |  |
| 11．学生会学，学习主动，课题气氛活跃。 |
| 12．思维活动有深度，情感交流充分。 |
| 学校《规划》“课堂教学改革目标”的达成情况【教学改革目标：】 |  |  |  |
| 总体评价 | 【等第：】 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

评价者：

年月日

【参见附件9：[幼儿](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/youerjiaoyo/)园保教活动评估表】

**19．“校园观察测评表”大致包括哪些内容？**

使用“校园观察测评表”的目的，是要通过对学校外在的各种现象的目测和评估，由表及里，感受学校的文化氛围，了解学校的文化品位，师生的精神面貌，以评价学校的管理状态以及管理水平。因此，观察项目的选择，要依据督导评估工作的目标来判定，其中，以事实判断的内容为主。

【附】

学校校园观察测评表

\*\*督导室制表

|  |  |
| --- | --- |
| 学校 |  |
| 观察项目 | 观察内容与要求 | 测评方法 | 测评结果（打√） |
| 好 | 较好 | 一般 | 较差 |
| 1 | 校门外50m范围 | 清洁有序，无乱设摊现象 | 目测 |  |  |  |  |
| 2 | 学生进校 | 师生间的礼仪规范情况 | 模糊评价 |  |  |  |  |
| 3 | 学校、班级黑板报 | 内容符合学生实际，有时效 | 模糊评价 |  |  |  |  |
| 4 | 国旗与旗杆 | 国旗是否有破损、污损、褪色或者不合规格；旗杆是否置于校区的合适位置。 | 目测 |  |  |  |  |
| 5 | 升旗与升旗仪式 | 出旗、升旗、唱国歌整齐响亮；升旗仪式的教育内容有思想性，符合学生实际 | 目测 |  |  |  |  |
| 6 | 图书馆 | 图书藏书、流通等情况 | 模糊评价 |  |  |  |  |
| 7 | 阅览室 | 纪律良好、阅读人数较多 | 目测 |  |  |  |  |
| 8 | 校园环境 | 环境绿化、地面清洁、有文化氛围 | 目测 |  |  |  |  |
| 9 | 教室 | 清洁美观、布置得体；正前方张挂国旗 | 目测 |  |  |  |  |
| 10 | 教师办公室 | 各类用品放置整齐，环境清洁 | 目测 |  |  |  |  |
| 11 | 用膳 | 环境卫生；用膳秩序良好、无随意乱倒饭菜现象 | 目测 |  |  |  |  |
| 12 | 厕所 | 数量足够，及时冲洗，管道不堵塞，龙头不漏水 | 目测 |  |  |  |  |
| 13 | 课间休息 | 准时下课，不做[作业](http://www.zaidian.com/zuoye/)，走廊秩序良好 | 目测 |  |  |  |  |
| 14 | 文明礼仪 | 师生穿戴大方整齐；无脏话及其他不文明行为 | 模糊评价 |  |  |  |  |
| 15 | 语言文字 | 教学及工作语言讲普通话，使用规范字 | 模糊评价 |  |  |  |  |
| 16 | 学生宿舍 | 衣物放置整齐，环境清洁，文化气息朴实高雅；有管理制度 | 模糊评价 |  |  |  |  |

测评人：

年月日

**三、督导工作队伍的组建和培训**
**20．怎样组织督导评估工作队伍？**

在听取基层学校意见的基础上，排定“督导日程”后，就需要着手组织督导评估工作队伍，并进行一定的培训。

督导队伍，应该以专职督学为主，辅之以兼职督学。这里说的兼职督学，是指由同级人民政府正式聘任的兼职督学和特约教育督导员，也可以是上一级人民政府聘任的兼职督学，还可聘请教育系统外的人士（又称“行外督学”）参与督导评估活动。队伍的专业结构要合理，要兼顾管理、教学、德育、财会等多种专业。

有的地方，为了有利于在任校长（特别是青年校长）的发展和提高，在对辖区内某所学校进行督导评估时，邀请一部分（主要是同类别、同层次）的学校校长（非兼职督学）参与督导活动，并把这类活动看作是培训干部的一个组成部分。这一工作构想无疑是好的。不过，一定要明确参与督导活动的校长们在整个活动中的地位与作用，根据相关规定履行职责。

**21．如何开展督导评估工作队伍的培训？**

督导工作队伍组建后，要对他们进行必要的培训。

培训的主要内容，是认识督导评估的意义和指导思想，指导他们了解督导评估的目的和任务；明确基本分工，把握相关的督导评估指标；掌握督导评估技术（包括课堂观察、评课的基本要求）；强调督导评估纪律。其中理解并熟练运用督导评估指标是培训中很重要的内容。

另外，督前要举行预备会，对本次督导评估工作做具体动员和部署，对学校情况做必要的分析，并在组长的指导下研读学校发展规划和自评报告，依据“督导评估指标”准备访谈和座谈的提纲，等等。

培训工作由督导部门的负责人或督导组组长承担，也可委派报告督学承担。培训中，专职督学要发挥骨干作用。

**22．参与督导活动的督学的基本任务是什么？**

参与督导评估活动的督学的基本任务主要有：

——认真研读学校的“发展规划”和“自评报告”；

——熟悉督导评估指标；

——拟订访谈（座谈）提纲；

【参见附件10：访谈提纲】

——广泛了解学校发展的相关信息，并据此作出判断和评估；

——积极地与督导组内的同事进行沟通与交流；

——在督导组的讨论会上发表意见，作出评估；

——完成督导组长交付的任务；

——形成“督导分报告”；

——对改进完善督导评估工作提出意见和建议。

**23．督学在督导评估活动中，哪些情况需要回避？**

|  |
| --- |
| 督学执行公务时，如与被督导单位有利害关系，可能影响教育督导工作正常进行的，应当回避。——《上海市教育督导规定》 |

各地区的《督导条例》或《督导规定》，几乎都提出了督学（包括兼职督学、特约教育督导员等）回避制度，即在教育督导中与被督导对象有利害关系或者其他关系，可能影响教育督导工作公正进行的人员，应当回避。

虽然如此，但一般都没有对“回避”的条件进行界定。根据实际工作情况，需要回避的，大概有这样几种情况。供参考：

——督学与被督导单位的主要领导是亲属的（配偶、父/母－子/女、兄弟姐妹等关系）；

——督学与被督导单位的主要领导存在“带教协议”的师徒关系；

——督学调离被督导单位不满2年的；

——督学主动提出要求回避并申述理由，经督导室主任同意的；

——被督导单位要求督学回避并申述理由（至少提前5个工作日），经督导室认定的；

——督导室集体认为需要回避的其他情况。

被督导单位要求督学回避，督导室未予认定的，要及时给被督导单位必要的说明。

**四、督前访问和“督导通知书”的发送**
**24．督前访问要做好哪些工作？**

进行督前访问，是为了进一步加强督导室与学校间的沟通。督导组组长确定后，即可进行督前访问工作。

——在积极做好督导理念宣传的基础上，倾听学校的需求。通过对如何有效地实施发展性督导评估，从程序到内容再到要求形成共识，激发学校的主体性和积极性，提高学校自主发展的能力，促进学校可持续发展机制的构建，推进区域素质教育的发展；

——完善“督导评估发展性指标”；

——发送“督导通知书”；

——指导学校开展自评活动和撰写“自评报告”；

——指导学校准备相关的档案资料；

——走访社区、教育行政等与学校发展相关的部门和人士；

督前访问的内容和次数据实际需要而定。但其中的核心工作，可围绕“督导评估发展性指标”了解学校的阶段发展情况。

督前访问由督导组组长组织实施。

**25．发送“督导通知书”要注意哪些问题？**

在督导评估实施前，督导部门应按规定向学校发送“督导通知书”。

|  |
| --- |
| 向被督导单位下达督导方案或者督导提纲，并在督导30日前发出督导通知书。——《上海市教育督导规定》 |

——一般说来，各地区的《教育督导条例》或《教育督导规定》都对发送综合督导的“督导通知书”，在时间上作了明确的规定，这就是“法定”的时限。在规定的时间将“督导通知书”发送到学校，可以适当提前，有利于学校做好接受督导评估的各项准备工作，但绝不要迟于规定的时间节点。

——“督导通知书”一般采用书面文本，并按要求做好“发文号”的排序以及“通知”文本的归档工作。按照档案法规的规定，“督导通知”、“督导报告”以及学校递交的“自评报告”等，均属“永久”保存的档案。如采用电子文本，则按国家有关规定执行。

——与此同时，还需将“督导通知”抄送给被督导单位的上级教育行政职能部门和其他有关部门。

【附】

|  |
| --- |
| \*\*人民政府教育督导室□教督[2006]18号关于对上海市\*\*中学督导评估的通知\*\*中学：现决定于2006年\*月\*日－\*月\*日，对贵校“发展规划”的实施情况，进行中期督导评估。请按要求做好各项准备工作，并于\*月\*日前，将学校“自评报告”（加盖公章，一式\*份）及相关材料送交督导室，特此通知。\*\*\*人民政府教育督导室（公章）2006年\*月\*日督导室地址：\*\*路\*\*号\*\*室联系电话：\*\*\*\*\*\*\*\*联系人：\*\*\*抄送：政府首长（分管领导）；\*\*教育局办公室；\*\*教师进修学院 |

**26．发送“督导通知书”后，还需要做好哪些工作？**

发送“督导通知书”后，督导组长及有关人员要与学校一起在基本的工作框架下，就一些工作安排进行商定。

——督导的具体工作内容及其时间安排（即“督导评估日程”）；

【附】

\*\*学校督导评估日程表

年月

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 日期 | 时间 | 内容 | 出席对象 | 地点 | 督导组成员 | 联络员 | 备注 |
| 第一天\*\*日︵星期\*︶ | 上午 | 8:00 | 督导组到校 |  | \*\*室 | 全体 | \*\*\* |  |
| 8:30- | 督导组预备会 |  | \*\*室 | 全体 |  |  |
| 9:00- | 自评报告会 | 学校校长及中层以上干部 | \*\*室 | 全体 | \*\*\*\*\*\* |  |
| 10:30 | 查阅资料 |  | \*\*室 |  | \*\*\* |  |
| 观课 |  | 教室 |  | \*\*\*\*\*\* |  |
| 11:45 | 午餐 |  | 食堂 | 全体 | \*\*\* |  |
| 12:30 | 教师问卷 | 全体在校教师 | \*\*室 | \*\*\*\*\*\* | \*\*\* |  |
| 学生问卷 | 按督导组要求 | 阶梯室 | \*\*\*\*\*\* | \*\*\* |  |
| 下午 | 1:30- | 座谈会 | 教研组长 | 按督导组要求 | \*\*室 | \*\*\* | \*\*\*\*\*\* |  |
| 年级组长 | \*\*室 | \*\*\* |  |
| 青年教师 | \*\*室 | \*\*\* |  |
| …… | \*\*室 | \*\*\* |  |
| 1:30- | 访谈 | 校长 | \*\*\* | \*\*室 | \*\*\* | \*\*\*\*\*\* |  |
| 支部书记 | \*\*\* | \*\*室 | \*\*\* |  |
| 工会主席 | \*\*\* | \*\*室 |  |  |
| …… | \*\*\* | \*\*室 | \*\*\* |  |
| 第二天\*日︵星期\*︶ | 上午 | 8:00- | 观课 |  | 各教室 |  | \*\*\*\*\*\* |  |
| 8:30- | 访谈或座谈 | 安排要求，似第一天下午 | \*\*\* |  |
| 11:45 | 午餐 |  | 食堂 | 全体 | \*\*\* |  |
| 下午 | 1:00- | 小组汇总 |  | \*\*室 | 小组成员 |  |  |
| 2:00- | 大组汇总 |  | \*\*室 | 全体 |  |  |
| 3:30- | 反馈 | 学校校长及中层以上干部 | \*\*室 | 全体 | \*\*\* |  |

【注】以上日程安排中，未包括“观察升旗仪式”、“观察早操”、“查看专用教室”等内容，可根据工作实际进行安排；观课贯穿于督导全程。“联络员”由学校指派。

——依据督导评估日程表，安排参与相关问卷、访谈、座谈的人员和地点；

——“家长问卷”的发放及回收的办法及要求；

——告知督导期间随堂观察的安排原则；

——与校长讨论如何开展自评活动以及撰写“督导自评报告”；

——指导学校做好相关档案资料的整理和展示；

——明确在向督导室递送“自评报告”同时需上交哪些书面材料（参见第29问）；

——商讨“督导自评报告会”的基本议程与要求；

——听取学校对督导评估活动的意愿和诉求；

——其他需要协商的各项事宜。

在向学校送达“督导通知”的同时，要将有关督导评估事宜向教育行政职能部门通报或报告，以争取他们的关心和支持。

**27．怎样指导学校开展自评活动和撰写“自评报告”？**

自评活动的开展：

|  |
| --- |
| （督导室要）指导被督导单位进行自查自评，写出自查自评报告。——《上海市教育督导规定》 |

学校要善于将督导评估时的自查自评与“发展规划”执行情况的日常自主评估结合起来，两者的评估目标和主要内容应当保持一致。

自主评估，是学校作为评估主体，立足于自身发展需求，运用督导评估的理论和技术方法，发挥督导评估的导向、激励、诊断、调控与改进功能，自行组织对学校依法办学和发展规划执行情况和实施绩效进行价值判断，以利于改进和完善内部运行机制，提升学校组织与教师个体发展能力和发展水平，提高学校的办学效能。

自评工作的主要环节包括（参见《学校发展规划50问》一书）：

——学校成立“自评领导小组”及“自评专题小组”；

——依据学校发展规划编制自评方案和工作计划；

——组织动员并对相关人员进行培训；

——专题小组进行自评，形成专题报告；

——审议专题小组报告，并形成学校的“自评报告”；

——教代会审议学校“自评报告”。

自评过程中，除广泛听取全体教工、学生代表的意见外，还需认真听取家长代表、社区代表的意见。

“自评报告”的撰写：

——“自评报告”的文本内容要围绕“依法自主办学”来展开，在评价总结发展规划实施情况的同时，要重视检查贯彻教育法律法规方面所存在的薄弱环节；

|  |
| --- |
| “自评报告”的文本内容要围绕“依法自主办学”来展开，其框架可依据“督导评估发展性指标”的内容来架构。 |

——报告的文本框架可对照“督导评估发展性指标”的内容来架构，报告的结论必须有充分的依据；

——自评报告除了总结规划目标的达成度以及相关经验外，一定要对发展中存在的问题作较详尽的分析。因为，这些都是下一阶段工作取得新发展的“突破口”和“生长点”。

实践告诉我们，有时，学校自评会发生一定困难。考察其原因，其中相当一部分学校是因为“规划”文本中缺少对目标达成的“成功标志”的设定和表述。因此，及时完善规划执行后续阶段的目标达成的“成功标志”设定和表述，是明智的做法。

【参见附件11：\*\*实验性、示范性高中三年发展规划阶段实施自评报告（节选）及点评】

**28．怎样指导学校准备相关的档案资料？**

在督导评估过程中，需要查阅各种资料。督导室应给学校以指导。

|  |
| --- |
| 可以要求学校编印一份资料“索引”，提交参与督导活动的督学使用。 |

——学校可对照“督导评估指标”，特别是“督导评估发展性指标”的块面来准备和展示相关资料，尽可能与各“观察点”（三级指标）一一对应。

——特别是，学校应展示“自评报告”中所涉及的工作内容的相关材料，这里适用“谁主张，谁举证”的原则，学校要主动提供充分的、有效的材料来支持自评报告的各项结论——价值判断必须由事实判断来印证。

——学校最好能编印一份资料“索引”，提交参与督导活动的督学使用。

当然，学校平时就应该依据《中华人民共和国档案法》及相关规章，做好资料积累和归档工作。这是法定的要求，也是学校行政基础管理的需要，不能等闲视之。切忌在督导评估前大量突击“制造”材料以作应付。

**29．学校应向督导室递交哪些书面材料？**

应向督导室递交的书面材料包括：

——自评报告（加盖公章）；

——学校发展规划（加盖公章）；

——办学基本情况表（加盖公章）；

——课程总表及全校教师的分课表；

——督导工作日程表；

——作息时间表；

——学校教室（包括专用教室）的分布示意简图；

——督导期间，各年级在“专用教室”上课的课表；

——全校教职工名单（注明性别，学历、职称、职务、政治身份、任教学科与班级、教龄等信息）。

**30．督导前，还需要做好哪些事务性工作？**

为了保障督导活动的顺利进行，还需在督导前做好必要的事务性工作，主要有：

——根据参与问卷的对象数，准备（印制）足量的各类问卷。如采用电子问卷，需及时开通网络，并进行调试；

——根据问卷回收的方式，准备一定数量的信封；

——准备足够数量的“校园观察测评表”、“课堂教学评估表”等；

——如邀请其他有关人员参与督导活动，最好发送书面邀请函，并告知其所督学校的地址和周边的公共交通线路情况（可能的话，安排车辆接送），告知与督导组的联系办法；

——必要的经费准备。

**第三部分学校发展性督导评估的组织与实施**

|  |
| --- |
| 基本思想：——真实性原则真实性原则是督导评估信息采集与处理的基本要求，只有真实的信息才能保证督导结果的客观、公正，为此信息采集与处理必须对信息进行反复比照与验证。——有效性原则有效性原则是指信息采集与处理必须着眼信息的价值意义，为此应正确选择信息采集与处理的方式和手段，使得到的信息真实、有效。——广泛性原则广泛性原则是指信息采集与处理时，信息的量要大、面要广、点要多，它是保证信息真实性的基础，为此信息采集应力求全方位、多角度。——针对性原则针对性原则是指信息采集与处理时，要紧紧围绕督导评估的重点展开，保证用有限的时间、人力、物力、财力进行高效、准确、科学的督导评估。——发展性原则发展性原则是指信息采集与处理要用发展的眼光，信息的采集要重视动态信息，信息处理要注意前后变化，它是督导评估的核心思想。 |

主要环节与基本流程：

**一、督导评估学校自评报告会组织**
**31．为什么要召开自评报告会**？召开自评报告会可以加深督导人员对学校的了解，同时，密切学校与社区、家长之间的联系。

自评汇报会主要是学校对自评情况的介绍以及对自评报告进行补充与解释的会议。

它有利于督导人员对学校进一步了解。自评报告会也是学校向社区、家长展示自我形象的窗口。通过召开学校自评报告会，使社区、家长有更多的关于学校管理、教育教学知情权与参与权，密切学校与社区、家庭之间的关系，加深督导人员与有关各方人士的沟通，从而营建一种全社会都来关注学校教育的氛围。

参加学校自评报告会的对象由双方协商确定。主要有学校自评领导小组成员、中层以上干部、社区领导、共建单位、对口学校和家长代表以及全体督导组成员，也可邀请教育行政部门领导参加。

**32．自评报告会的会议议程应怎样安排？**

|  |
| --- |
| 在自评报告会上，应以建立平等、合作的督导氛围为宗旨。要注重自评报告会质量，防止自评报告会走形式。 |

召开自评报告会一般由督导组组长主持。会议议程主要包括：双方介绍参加会议人员；说明督导目的和要求；校长作自评情况介绍；与会人员围绕自评报告进行互动与交流；有关领导讲话；最后宣布人员组成和分工、督导活动安排，并根据学校自评报告，向督导人员提出本次督导的重点和工作要求。

自评报告会应以学校自评为主，时间一般不宜超过一个半小时，校长自评陈述的时间一般不宜超过40分钟，陈述内容主要围绕自评报告展开，但切忌照本宣科。与会人员针对自评报告的互动交流时间不宜超过30分钟。座位安排应尽可能利于各方进行平等沟通与交流。参加会议的领导及有关人员在汇报会上不宜对学校工作过早地做出结论性评价。

**33．如何围绕自评报告进行互动？**

|  |
| --- |
| 互动内容要抓住学校发展的主要因素，互动方式要坚持平等、双向交流，切忌一问一答。 |

当校长的陈述结束以后，督学及与会人员可以根据督导的目的和要求，围绕校长自评报告的关键性内容和其陈述中的疑问进行提问。这是非常关键的一个环节。提问重点包括：办学理念与目标表述是否清晰，观点与材料是否一致，内容是否全面，对存在问题的分析是否深刻，是否抓住了影响学校发展的主要矛盾，等等。

譬如，一所艺术教育特色创建与课程改革、师资队伍建设均取得了显著成绩的学校，如果在自评报告中看不出它们之间的联系，可提出这样的问题：“你们是如何实现学校艺术教育的特色创建与学校整体发展的有机结合？”

对学校自评报告提问时应注意：要营造一种良好和谐的氛围，与校长采用平等对话的方式；提出的问题要涉及学校全局性或整体的发展，例如从办学理念的角度进行提问，可以促进学校对办学思路的进一步厘清；提问应简洁明了，不要转弯抹角；根据问题的敏感程度，有的提问可在自评报告会议后提出，有的问题可以建议校长在会后进一步思考，会上可以选择性的予以回答。

|  |
| --- |
| 采集信息是督导评估的基础，督导信息采集首先应通过对督导评估指标的内涵分析来确定信息的采集点。 |

**二、督导评估信息采集的概述
34．如何根据督导评估指标确定信息的采集点？**

督导信息采集点要根据督导评估指标来确定，为此要对督导评估指标的内涵进行分析，据此提出需要检测的问题。

譬如，在“校园文化建设”方面有这样一个指标：“校风、教风、学风蓬勃向上，积极进取，人际关系和谐”。根据这个指标，我们可以设计这样一些检测的问题：学校的校风、教风、学风是怎样表述的；师生对校风、教风、学风的知晓与认同程度如何；校风、教风、学风在师生中有哪些表现；有哪些典型事例；社区、家长对学校的校风、教风、学风有哪些评价；师生间、生生间、领导与群众之间关系是否融洽；相互之间是如何评价的。同时应对照学校自评报告提供的依据进行实地验证。

**35．督导评估信息采集通常有哪些方法与手段？**

信息采集常用的方法与手段主要有：听取校长汇报；查阅相关资料；召开（教师、学生、家长、社区代表）座谈会；个别访谈；课堂观察；实地察看（包括设施设备、学生升旗仪式和早操活动）；（教师、学生、家长和社区）问卷调查；浏览校园网；参加学校组织的各类活动（包括教研活动、校会、学生社团活动）等。其中，课堂观察、实地察看和个别访谈是重要手段，一般而言，课堂观察是最重要的信息采集渠道，也是最真实、最生动的信息来源，因为课堂最能直接反映学校的办学理念与师生发展情况，因此应花较多的精力进行课堂观察。

|  |
| --- |
| 信息采集关键是要保证信息的客观性、真实性、有效性，同时要注意信息内容的广泛性、针对性与动态性。 |

譬如，关于“教学改革与学生学习”方面有这样一个指标：“教师积极转变教学方式，利用现代化信息技术，指导学生学会学习，提高教学效率”。针对这个评估要素，一般可以通过课堂教学观察进行评估，同时还可以查阅课程表看学校的课程设置是否给予学生实践和探索的选择权，通过访谈学生了解图书馆、电子阅览室开放时间和利用情况，浏览校园网了解教育教学资源库建设情况，查阅学校课程计划、学科（教研组）计划以及教师教案等资料了解学校教学管理情况，随机抽查学生作业了解学生的作业量和教师的课堂教学情况，等等。

**36．督导评估信息采集要注意哪些问题？**

——采集信息应根据督导的重点，抓住影响学校发展的关键问题或核心领域，确定调查对象和调查方法。

——采集信息应结合学校制定的自评指标体系，根据各个末级指标的评估方法去搜集适用的资料。

——采集信息应充分利用学校自评资料提供的线索，从而提高督导效率。

——采集信息应综合运用信息采集方法，以便使搜集到的信息能互相验证。

譬如，对学生的评估可以采集以下信息：查阅文本记录了解学生学业成绩数据，包括考试成绩、家庭作业记录、日常测验结果、参与团队等活动记录；其他学生数据，包括出勤率、学生操行评语等。在查阅资料的同时，要注意采集鲜活的动态信息。通过问卷调查了解学生、家长、教师及社区代表的看法或观点；通过课堂观察了解学与教的质量及教师、学生和家长的观点；通过实地察看，主要包括学生食堂就餐、宿舍生活、升旗仪式和广播操情况等了解学生行为、生生间的关系、学生的情绪等；召开家长会，从社区其他单位获得学生信息；通过访谈了解有特殊教育需要的学生转化情况，等等。

——采集信息应尽可能多的记录第一手资料，保证信息完整而准确，要求所采集的有关文字或数据资料符合客观实际，能够反映事物的本来面貌。

——采集信息应采用集中与分散相结合的方式。

譬如，了解学生发展情况，可以召开学生座谈会，也可以利用课间休息或者在学生就餐时，在教室、走廊或者食堂向学生了解有关情况。还有，课堂教学观察、调查问卷的时间可以安排在督导评估前单独进行，也可以结合学校自评指导进行。

——采集信息还应注意静态与动态相结合，整体与局部相结合，要善于抓住典型的人与事。

**三、校园观察**
**37．如何观察校园环境？**

|  |
| --- |
| 校园环境是学校全体成员的精神面貌的具体反映，集中表现了一所学校在社会上的外在形象。 |

一般而言，校园环境是学校全体成员的理想、价值观、精神面貌的具体反映，集中表现了一所学校在社会上的外在形象。它主要包括：校舍建筑、设施设备、校容校貌等人们通过感觉器官能具体感受到的学校形象和师生行为以及校牌、校旗、校徽、校服、校标、校报等文化标志物。

从校舍的建筑造型、色彩装饰到空间结构布局，从环境整洁到各种物品安排是否井然有序，都能反映出校长的办学价值观、文化品位和艺术修养等。

因此，我们可以通过深入剖析校园环境中的细节现象，努力获得学校发展的有效信息。

在督导实践中，校园观察主要包括：整体布局是否合理美观，校容校貌是否整洁优美，人文景观是否主题鲜明，校风、教风、学风是否标志醒目，设施设备及其安全性是否到位，门、窗、墙面、地面是否整洁，语言文字和升旗仪式是否规范等方面；同时，注重师生是否衣着得体和文明礼貌，是否存在体罚、变相体罚现象，图书阅览室纪律是否良好，课间休息是否文明有序，广播操、眼保健操是否态度认真、动作到位以及公物、绿化爱护情况等，看看校长、中层管理者、教师和学生在学校生活中的具体表现，是否将学校办学理念渗透在日常工作、学习行为中。

**38．观察校园环境应注意哪些问题？**

作为督导评估信息采集的一种方法，现场观察校园环境具有其特殊性，是一种公开观察方式。因此，督导人员要在结合学校自评报告，了解学校校园环境概况的基础上，注意以下几方面问题：

|  |
| --- |
| 校园观察要学会从环境中了解师生的道德行为以及背后的思想与情感。校园观察要善于从细节中来探究学校的文化。 |

——积极主动地与学校教职员工、学生进行友好沟通与交流，但不能影响师生正常的工作与学习；

——要掌握观察顺序，一般是从外到内、从静态到动态、从局部到整体。同时，善于抓住有价值的、偶然的事件，对学校校园环境进行有序观察，做到准确、全面和完整；

——要善于从环境中了解师生的思想道德行为。督导人员要注重观察学生桌面文化、墙面文化、厕所文化、宿舍文化，从细节处了解学生的思想道德行为，了解学校的管理；同时，要善于到教师办公室、图书馆转转，了解教师办公情况和图书馆书籍的完好程度等，从一个侧面来分析教师的日常工作行为和学生日常行为规范；

——观察记录要具体客观，以便把现象与事实综合起来考虑，分析学校校园环境细节中的问题所在，表达学校校园环境的主要观点。

**四、座谈会**
**39．督导评估时主要召开哪些座谈会？**

一般而言，督导人员在学校发展性督导评估过程中主要召开管理者层面、教师层面、学生层面和社区、家长层面四个层面的座谈会，座谈对象根据座谈会目的而定。

——管理者层面座谈会主要对象是学校有关行政管理、教学管理、德育管理、队伍管理和总务管理等方面的人员；

——教师层面座谈会主要对象是骨干教师、青年教师、教研组长、年级组长以及班主任等；

——学生层面座谈会主要对象是学生干部、一般学生、学习困难学生和行为偏差学生等；

——社区、家长座谈会主要对象是有关的社区人士和学生家长代表。

需要指出的是，参与座谈人员尽量具有代表性，争取从不同角度广泛收集信息。要避免少数人以不同身份多次重复座谈。督导人员应根据学校实际，将上述相应座谈会的参与人员整合起来，分别召开相应的座谈会，提高座谈效益。

**40．如何选择座谈会对象？**

|  |
| --- |
| 座谈会对象选择是否恰当直接影响着座谈会信息获取的有效性。督导人员要根据调查内容确定座谈对象，并注意调查对象选择的典型性。 |

座谈会对象选择是否恰当直接影响信息获取的有效性。督导人员要结合学校发展规划和自评报告内容，明确学校发展的重点领域与项目，形成富有学校自身特点的调查内容，再根据调查内容确定座谈对象，并注意调查对象选择的典型性。

譬如，以教师专业发展为重点发展领域与项目的学校，我们要特别关注学校教师专业发展情况，从而有必要在教师层面上召开多种座谈会，包括以青年教师专业成长为目的的青年教师座谈会、以骨干教师专业成长和示范辐射作用为目的的骨干教师座谈会以及教研组长座谈会等，同时要考虑到他们的学科分布、年龄结构、任教年级等。

一般而言，每次座谈会的人数不宜过多，参加座谈会人员由督导人员根据需要随机指定。座谈会对象的选择也可以与学校协商，请学校推荐。

**41．如何组织座谈会？**

为了使座谈会获得预期效果，督导人员必须做好前期准备工作，主要包括：

——根据学校自评情况和督导要求拟定详细的调查提纲，并确定提问次序，使座谈内容符合座谈对象实际；

|  |
| --- |
| 在座谈会过程中，与座谈对象形成互动参与关系，避免“集体性思维”和“同伴压力”。 |

——与学校协商，合理安排座谈场所，保证座谈会有一个有利于与会人员沟通与交流的环境。

在此基础上，在座谈会过程中做好三个“学会”：

——学会创设畅所欲言的会议气氛。主持人在座谈会开始时，讲清座谈目的及其所需要的时间，表明需要倾听到真实声音的愿望。同时双方进行自我介绍使彼此有一个基本了解，使座谈会以轻松、愉快的方式开始，与座谈对象形成互动参与关系，避免“集体性思维”和“同伴压力”；

——学会提问题。督导人员根据座谈会对象的不同，选择合适的问题方式。一般而言，主要是事实判断问题，而不是价值判断问题。

譬如：在学生座谈会上，可以提出这样的问题：“老师喜欢你吗？”“上课你向老师提问题吗？”“你一周到学校图书馆去几次呢？”“每周上几节体育课？”“音乐、美术课是否按课表上？”等，使学生能结合实际做到有话可说，并从中对教师师德和学生学习情况进行理性分析。

——学会倾听。座谈会上允许发表不同意见，对一些问题还可以适当展开讨论。因此，督导人员在座谈过程中要全神贯注的倾听，特别倾听不同对象的不同意见，注意情感交流，并善于发现座谈会对象的情绪变化。

**五、个别访谈**
**42．为什么要进行个别访谈？**

个别访谈是一种督导人员与访谈对象之间的沟通、对话。它不同于座谈会，外界干扰少，被访谈对象相对顾虑较少，有利于表达自己的真实想法，因此能获取较为可靠、生动、具体且极具评估参考价值的动态信息，并可直接印证其他方法获得的信息，因此应尽量扩大个别访谈的面和量。

**43．如何进行个别访谈前的准备工作？**

|  |
| --- |
| 个别访谈能获取较为可靠、真实的信息，因此应尽量扩大访谈面。访谈能否成功取决于事先充分准备，以及督导人员与访谈者之间建立起一种相互信任关系。 |

访谈前的准备工作一般包括设计个别访谈提纲、确定个别访谈对象和选择访谈的时间与地点。

——设计个别访谈提纲应该是粗线条的，列出那些应该了解的主要问题和应该覆盖的内容范围，问题要简单明了、保持开放，具有可操作性，使访谈对象有足够的余地选择谈话的方向和内容；

——选择访谈对象要考虑对方能否提供有价值的事实材料；

——访谈时间、地点应该以不影响被访者工作、学习和访谈效果为前提，特别是访谈地点不应有干扰，应该是较为安静宽松的环境，不给受访者带来不必要的麻烦。

**44．在访谈过程中如何提问？**

督导人员态度要诚恳，尽可能自然地、结合访谈对象当时的具体情形开始访谈，以取得被访谈者的信任。

提问要注意策略，应该尽量使用开放型、具体型和清晰型问题，并善于洞察对方的心理变化，有意识地对访谈对象提出的概念、词语、观点、事件和行为进一步追问，做到适时、适度和适切，启发、引导访谈对象。应该根据具体情况做出自然的、连贯的、首尾相呼应的问题过渡，以便使访谈的问题由浅入深、由简入繁。

譬如：在对校长进行个别访谈时，督导人员应该从学校近几年发生的变化谈起，引导学校校长寻求其中的原因，不仅让校长知道“做了什么”，更要询问“为什么做”，“成功或失败的原因是什么”，从中感受校长的办学思想与价值观。

下面是督学与一位校长访谈的节录：

……

督学：你觉得学校教育教学水平如何？

校长：总体有提高，但发展不平衡。

督学：表现在什么地方？

校长：语文学科较强，英语学科相对薄弱。

督学：是什么原因？

校长：语文学科师资力量强，有几位骨干教师发挥了很好作用，教研组内教师间合作也不错。

督学：英语学科为何相对薄弱？

校长：主要是学生英语基础差，外来流动人口子女多，家庭没有很好的学习英语环境。

……

在谈话过程中，校长较少从学校管理的薄弱环节寻找原因。这一谈话从一个侧面反映了校长对教育的认识。

**45．个别访谈应注意哪些问题？**

|  |
| --- |
| 建立谈话双方互信，并根据谈话对象采取灵活策略是达到谈话效果的关键。 |

——谈话需要拟定提纲，但在谈话过程中也应灵活应对，不要拘泥于提纲，应因人而异、因问题而异。谈话不能只凭自己的主观印象，也不是谈话者之间的毫无目标、漫无边际的一问一答；

——督导人员在访谈开始时要表示出对访谈对象真诚的兴趣，访谈中要设身处地地去感受对方，在行为、认知和情感等层面上积极主动地与对方共情。只有这样，访谈双方才能就共同关心的问题进行深入的、建构性的探讨。同时，需要遵守一些基本的倾听原则，如：不轻易打断对方的对话，不开小差，不带成见，使访谈对象能比较自然地表达观点等；

——在访谈过程中，督导人员要注意受访者的非言语行为，如：外貌、衣着打扮、面部表情、眼神、人际距离、说话方式等，以便对他们的言语行为进一步理解，并适时对访谈对象做出回应，起到接受、理解、询问和共情的作用。需要注意的是，对对方所说的话不要进行评论或价值判断；

——访谈内容除必须当场记录与评估有关的事实材料外，一般采用回忆记录，并对当事人姓名和访谈细节保密；

——要尽可能以一种轻松、自然的方式结束访谈，并对访谈者表示感谢。

——如有教工主动要求谈话，督导人员应热情接待。

**六、课堂观察**
**46．为什么要进行课堂观察？**

|  |
| --- |
| 督导人员课堂观察不同于教学专业人员听课。通过课堂观察还可以了解学校在课程与教学领域的改革与发展状况、学校教育理念、学校与班级的文化等。 |

课堂观察是督导人员了解学校教育改革最直接、最可靠、最主要的方式。督导人员课堂观察不同于教学专业人员听课，更需要从宏观层面去了解学校情况。例如通过课堂观察不仅可以了解教师的教学理念、对新课程教学思想的理解、教师专业发展水平以及学生的思想品质与学业发展水平情况，而且可以了解学校在课程与教学领域的改革与发展目标实施状况、学校的教育理念、学校管理与班级的文化等。

**47．课堂观察对督导评估人员有哪些要求？**

督导人员课堂观察应具有一定的基本素养，不但要了解当前课堂教学改革趋势、新课程理念，把握教学活动规律、学科特点、学生心理特点，熟悉课堂教学评估标准，懂得与教师、学生交流的技能，而且还要了解学校在课程与课堂教学改革方面的具体目标。

**48．课堂观察前要做哪些准备？**

——课堂观察前要了解班级所在位置，以便有足够时间在上课前进入教室，了解任课教师的基本情况（如姓名、年龄、学历、职称、职务等），以便见面时打招呼，尽快建立互信关系。

——应带好记录本（纸）、评课表，如有可能，课前借到课本或看到教案会更好。

——还应初步熟悉教学内容，对课堂观察班级学生情况（如生源状况、男女比例、学业水平等）有所了解，也会有利于课堂教学观察。例如：到幼儿园观察半日活动还应事先对所观察班级的幼儿年龄特征有所了解，并掌握相应年龄段幼儿发展的评估标准。

——关闭手机，以免影响正常的教学秩序。

**49．如何观察课堂教学？**

——督导人员进行课堂观察，座位要尽可能接近学生，便于观察学生活动，有条件可与学生同坐一桌。课堂观察者之间不要相互交谈，更不能大声说话，以免分散学生注意力。到幼儿园观课相对可以灵活些，有时可适当走动。当幼儿活动时，还可以与幼儿对话，从中了解幼儿发展情况。

|  |
| --- |
| 督导人员课堂观察既要观察教师活动，又要观察学生活动。 |

——督导人员课堂观察一定要做好观察记录。在记录教师的教学行为与学生学习行为的同时，及时进行现场主观评估，特别对典型的课堂教学事件要完整记录，以便课后与教师交流。

——督导人员课堂观察既要观察教师活动，又要观察学生活动。

——观察教师活动的重点是教师在上课开始时对学习目标能否清楚表达？教师上课的教学语言是否具有鼓励性、启发性？教师上课是否能用各种教学手段、教学资源调动学生的学习积极性？教师上课的教学内容是否适合学生的年龄特征和实际？教师上课是否给学生充分发表意见的机会？教师上课能否兼顾学生间的不同差异，并能特别关照学习困难的学生？教师在课堂教学中是否具有自己的教学风格等等？

——观察学生活动的重点是学生是否具有良好的学习习惯？学生能否积极主动参与课堂教学活动？学生能否发表不同的意见？学生能否主动与同伴进行合作与交流？学生能否用学到的知识[解决](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/jihuajiejuefangan/)实际问题等等？

——督导人员利用课堂观察间隙还可以观察班级文化，例如学生行为、人际关系、班级黑板报、墙面上的学生作品等，从中可以考察班级的文化，即提倡什么，反对什么，追求什么，以及学生的学习氛围等。

**50．如何与教师沟通课堂观察情况？**

|  |
| --- |
| 督导人员对课堂教学的评估要消除教师的顾虑，创设一种良好的沟通氛围，除指出教师教学中的优势、不足与改进建议外，可以对一些问题展开讨论。 |

——督导人员根据需要可及时与教师沟通，沟通前要向教师说明督导人员听课的目的。它不是针对教师个体的教学做出评估，主要是通过观课了解学校课堂教学改革的整体情况，教师个体教学情况一般不向学校反馈，让教师消除顾虑，避免不必要的紧张。

——与教师交谈要营造平等、友好、诚恳的氛围。对教师课堂教学进行点评前，首先应充分听取教师的意见，包括关于课堂教学目标、班级学生情况介绍以及教师对教学的自我评估，以便督导人员的点评更为恰当、正确。督导人员对课堂教学的点评一般不宜面面俱到，主要选择比较有意义的、有典型性的方面进行点评。谈话应以鼓励为主，要以最恰当的方式指出教师教学中的优势、不足与改进建议，特别对问题的指出要考虑不同教师的可接受程度，但也要防止评价意见过于笼统与模糊。

——与教师交换对课堂教学的意见，也可以与教师个别访谈结合起来，可能效果会更好。

**七、问卷调查**
**51．如何选择调查对象？**

|  |
| --- |
| 问卷调查对象应由调查内容确定，问卷发放、回收、统计要确保问卷的真实、有效。 |

督导评估所需信息一般是从调查样本中获取的。为了使问卷调查有较高的效度和信度，调查对象要有较强的代表性，选择对象必须遵循随机抽样原则。同时，督导评估人员和调查对象之间必须建立相互信任的关系，调查对象才能密切配合、诚实作答。

具体的抽样方法一般有：

——随机抽样。抓阄的方法就是随机抽样，它不确定抽样规则，采用包括在校门口或走廊里随机发放问卷方法。随机抽样，要尊重受访者答卷与否的意愿。

譬如：幼儿园的家长问卷就是在幼儿园门口，在幼儿到园时随机抽取幼儿家长的；

——等距抽样。从调查对象的总体名单中，有系统地每隔若干个抽样单位，抽取一个作为样本。如按学号抽样，遇有缺号，可允许向前或向后顺延。

譬如：学生问卷，常用方法是随机确定一个学号的学生作为调查对象，然后根据学号序列间隔一定距离，机械决定其余调查学生；

——分层抽样。把调查总体按一标准进行分类式分层，然后按照类层抽取一定数目的对象。

譬如：教师问卷，把教师按照年龄分为青年教师、中年教师和老年教师，然后根据学校这三类教师的比重分别抽取相应的教师人数；

——典型抽样。按督导评估目的与要求抽取典型样本。

譬如：要了解学校办学特色对学生发展的影响，我们可以对学校特长生群体进行抽样。

**52．如何做好问卷的发放、回收与统计工作？**

——问卷一般有纸制文本和电子文档两种。纸制文本的问卷发放可以采取集中、分散或邮寄的方法，而电子文档的问卷发放主要是通过网上进行，两者的关键都在于对调查对象讲清问卷调查的目的与意义，使他们能主动地进行合作。要确保答卷在独立情况下完成，保证信息的真实、有效。特别是对邮寄的调查对象，督导评估人员要通过电话等方式告知。在条件允许的情况下，也可以采取电话对调查对象进行问卷调查。

——积极做好问卷回收工作，明确调查问卷的总数、有效问卷数及比率。

——问卷统计坚持定量与定性相结合。一般而言，选择题可根据各个选项数与问卷总数之间的比进行定量汇总；问答题主要进行定性分析，不过根据答题情况还可以进行定量分析，以说明定性分析在总体答题中的重要程度。

**八、查阅资料**

|  |
| --- |
| 查阅学校文献资料的一般步骤是：第一步是拟定查阅范围；第二步是查阅资料；第三步是资料整理。 |

**53．查阅资料的一般步骤包括哪些？**

文献资料是学校发展轨迹的一种客观记录，是督导评估人员对学校各项工作做出判断的重要依据。查阅学校文献资料的一般步骤是：第一步是拟定查阅范围；第二步是查阅资料；第三步是资料整理。

**54．如何拟定查阅范围？**

查阅资料要有目的，根据督导评估指标体系确定应该查阅资料的大致范围，从而能合理安排督导评估工作。如：

——为了概括学校办学思想，应该注重那些记载思想和制度方面的资料文献，例如学校总结、校务会议记录、大事记等，注意发现具有思想的学校领导者的言行；

——对学校从实际出发围绕办学目标建立的学校管理制度情况进行检测时，需要查阅学校规章制度汇编、教代会有关审议规章制度的程序和决议、学校发展规划和工作计划等；

——对教师队伍建设情况进行评价时可重点关注教师培训计划及总结，教研组工作计划及实施记录，教师个人发展计划及其评价，听课评课制度及记录等。

**55．如何查阅与整理资料？**

|  |
| --- |
| 督导人员要着重查阅学校的第一手材料。根据评估要点或检测问题进行必要的摘抄，尤其注意不能损害资料本身的真实性。 |

查阅资料是收集督导评估信息的基本手段，查阅资料应注意：

——在确定查阅范围的基础上，督导人员要着重查阅学校的第一手材料，即学校教育教学与管理的各项工作的原始记录。

——根据评估要点或检测点进行必要的摘抄，尤其注意不能损害资料本身的真实性。如：学校规章制度汇编、工作计划中对各项制度的具体规定等，以便为资料整理奠定基础。

——当出现信息矛盾时，要具体分析，并采取收集其他相关信息进行核实。

——对一些重要资料，在征得学校同意后也可以采取复印的形式，并注意对相关内容进行保密。

|  |
| --- |
| 信息要分类整理，并注明出处，以便查询。注意各类资料之间的联系，在资料之间建立相互印证的桥梁。 |

资料整理要注意以下问题：

——信息要分类整理，并注明出处，以便查询。如：学校管理制度可以分为依法办学、决策民主、规范实施和监督有效等方面

——注意各类资料之间的联系，在资料之间建立相互印证的桥梁。如：学校规划与年度计划、学校计划与部门计划、学校计划与教师个人计划、[工作总结](http://www.zaidian.com/gongzuozongjie/)与工作计划之间是否具有系统性与关联性；通过查阅教研组活动的记录，可以印证学校与教学部门所制订的工作计划与目标。

**九、教育督导评估信息的处理**
**56．督导评估信息处理的任务是什么？**

|  |
| --- |
| 信息处理的过程是督学深化认识的过程。评估结果的产生是全体督学智慧的结晶。 |

督导评估信息处理的过程实质上是督学深化认识的过程。

督学在收集信息的活动中，看到了学校的外部形态，接触了许多人，听到了多种反映，参加了各种教育教学活动，看了各类资料，产生了初步的感觉印象，完成了对学校认识的第一步。

信息处理就是要综合感觉的材料加以整理和改造。从十分丰富的感性材料中，提取反映学校全体的，内部联系的本质的东西，形成正确的概念和判断，推理出符合实际、合乎理性的结论。这就完成了对学校认识的第二步。

因此，信息处理的任务就是将感性认识提升到理性认识。其方法和手段就是将大量的感觉材料进行去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里的信息加工，便能更深刻、更正确、更完全地反映学校的真实面貌。

**57．督导评估信息处理要注意哪些问题？**

督导评估信息处理包括事实判断和价值判断两个方面，督学在对评估信息进行事实判断时应注意：

——在信息处理时须进行一番去粗取精的加工，去掉无价值的信息，保留有价值的信息，从而有效提高信息收集的纯度，同时在大量有效信息中，进一步选取有代表性的重要的关键信息，以便在评估报告中突出重点。如关爱后进生的信息，开足开齐教育计划规定的课程，认真实施素质教育的信息等。如在整理过程中，发现某些方面有效信息不足，应及时补充。

——在信息处理时要对信息的品质进行审核鉴别，要去伪存真，筛选掉虚假的信息。对于一些反常现象，督学要引起警觉，不妨作进一步的深入调查研究，务必弄清事实真相。对同一评估客体，可从多方位多角度去比照，印证，以确认信息的真伪。

例如，从校园环境看，是常态下一以贯之的和谐向上氛围，还是突击布置下的一时矫揉造作；从资料看，是始终规范运作，积累了大量过程性原始资料，还是临时加工修补，用以应对检查；从访谈看，被访者是坦诚以对，无所保留地发表意见，还是心有余悸或吞吞吐吐，欲言又止；从问卷看，问卷对象是各抒已见，畅所欲言，还是统一口径，异口同声，不愿发表意见。

督学在对督导评估信息进行了去粗取精，去伪存真的处理以后，随后进行由此及彼，由表及里的价值判断，得出对学校工作的科学评价。在进行价值判断时，要从评估指标出发，运用以下“四个标尺”来判定：

——用国家的法理标尺来判定。看学校是否坚持以德立校，依法治校的原则。若发现学校有违法乱纪行为，如体罚和侵害学生的权益；招生中的权钱交易；乱收费，侵吞学校资产；公布考试排名，过重课业负担等，可视情节的严重程度，提出整改要求甚至行施督导的“一票否决权”。

——用学校自主办学的标尺来判定。看学校领导是否发动群众按照学校全体员工的共同愿景有所作为。可以通过学校发展规划中目标的到达度，计划任务的完成情况，自主、持续发展的工作机制的形成等多角度的检测，全面准确地评估学校工作的发展能力与趋势。

——用服务对象的满意度标尺来判定。通过学生、家庭社区对学校的服务态度和工作质量的认可程度，可以判断学校工作的办学质量与效益。

——用教育行政部门重点工作的要求为标尺，来衡量学校内涵发展的程度，判定学校抓准重点，突破难点的进取性和创造能力。

**58．督导评估信息处理需经过哪些步骤？**

——督学个体思考加工信息。根据督前的工作分工，每个督学都担负着一定量指标的评估任务。在督导过程中，通过各种手段收集到大量的评估信息。对这些原始信息，督学运用个人的智慧和能力进行粗加工处理，然后按指标的要求归纳整理成评估分报告。

——督导小组讨论交融信息。由于每个督学接触面的局限性，信息往往只能反映某个侧面。小组讨论可以避免片面性，发挥团队的作用，达到信息互补和智慧互补，使评估的信息更充实，价值判断趋于精准。例如，每个督学分头观察了不同年级不同学科的课，各自对课堂教学水平的评价也许会有较大的差异，若以偏概全，会出现严重的偏差，因此必须汇总所有观课者的评课意见，才能得出较为公正的结论。

——督导大组汇总审议信息。各个督导小组从各个局部反映了学校的真实面貌。为了防止认识偏差，通过督导大组讨论，可以从学校整体出发，更全面、更深刻、更准确地进行价值判断，消除各小组之间，评估过程前后之间出现的矛盾看法，形成督导评估团队共识。

|  |
| --- |
| 定量分析、定性分析方法是督导评估信息处理的基本方法。 |

**59．督导评估信息处理有哪些方法？**

督导评估信息处理主要有定量分析法与定性分析法。

——定量分析法

用数学计算方法来处理评估信息的方法叫定量分析法。任何纷繁的教育现象，转化为数学关系，经过多次量化处理后可以得到客观的或接近客观的评估结论。

数学计算方法有很多，如测量法、累积分数法、统计分析法、模糊数学法等。在分析办学条件、队伍结构、教学质量、体质状况、问卷统计等场合中都广泛地得到运用。

——定性分析法

对事物的组成成分和性质进行分析的方法叫定性分析法。定性分析法又分为通过辩证唯物主义的基本原理和方法来处理教育评估信息的哲学分析法；运用控制论、信息论、系统论、结构论、协同论、循环论等系统科学的原理来处理教育评估信息的系统分析法；运用归纳和演绎，分析和综合等逻辑等基本原理和方法来处理教育评估信息的逻辑分析法。

定性分析法比较容易说明复杂的教育现象。如办学理念、办学目标、办学特色、德育工作、课程建设、校园文化等。定量分析法与定性分析法相结合有利于得出科学的结论。

以学校师资队伍建设评估为例，我们可以通过数量与质性的纵向比较来评估学校的师资队伍专业化发展水平。

【附】

师资队伍专业化发展水平评估

|  |  |
| --- | --- |
| 定量分析 | 1．数量统计：教职工总数、专任教师数、师生比。2．结构统计：年龄、教龄、学历、职称、骨干教师比例。3．工作统计：实验完成率、展示课、多媒体课件数量。4．业绩统计：学生获奖、考试成绩、教师获奖、论文发表。5．评估统计：问卷、听课满意度。 |
| 定性分析 | 1．教师整体精神面貌（稳定性，进取性）情况。2．教师工作能力（规范性、创新性）情况。3．师资梯队培养（自培、他培）状况。4．青年教师与骨干教师作用发挥情况。5．教师自我成就感与教育教学研究成果。 |

【参见附件12：对\*\*中学2005学年办学水平综合督导评估课堂教学情况分析及点评】

**十、督导评估报告的形成**
**60．撰写督导评估报告的基本要求是什么？**

|  |
| --- |
| 督导评估报告基本要求：方向性发展性真实性针对性可读性 |

——方向性。督导评估报告的灵魂在于把握方向性，坚持贯彻执行党和国家的教育方针、政策、法规的要求。在肯定成绩、指出问题、提出建议的时候，要紧紧围绕素质教育这个主题。

——发展性。发展性督导评估是关于发展的评估，是为了促进学校发展的评估。因此“发展性”这一特征必须充分体现在报告中。报告要对学校发展的态势作出判断，更要为学校今后的发展提出有质量的建议。

——真实性。报告的质量基于其客观公正性，表现在两个方面：一是报告依据的事实是真实的，数据是可信的；二是报告人的态度是实事求是的，“不唯上，不唯下，只唯实”，“办事公道，敢说真话”（《教育督导暂行规定》）。

|  |
| --- |
| 一份好的评估报告可以多方受益，尤其对被评单位是前进的“加油站”，发展的“营养基”。 |

评估对象不论是一般学校，还是地区的“王牌军”、“老先进”，都要一视同仁，坚持辩证法，既肯定成绩，也能一针见血指出问题。

——针对性。要求写出的报告能抓住关键，突出重点，凸现被督学校的鲜活个性。要言之有物，言之有理，言之有据，提出的建议有很强的操作性和可行性。切忌面面俱到，泛泛而谈，套话连篇，千校一面。

——可读性。要做到三条：一是文字精干，篇幅不宜过长；二是观点鲜明，态度诚恳，有很强的说服力和感染力；三是语言流畅，生动平实。

**61．督导评估报告的框架结构是怎样的？**

督导评估报告的形式主要有两种，其一是表格式，其二是文章式。

表格式的优点是简明扼要，突出重点，不足之处是受表式局限，阐发易不够充分。文章式的优点是包容量大，阐述充分，不足之处，不像表格式一目了然。

下面以文章式督导评估报告为例，说明报告的基本框架结构。见下表：

|  |  |
| --- | --- |
| 一、标题 | 1．双标题：正标题表示主题，副标题表示范围、内容、对象。例：《民心工程——上海市“加强[初中](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/chuzhongjiaoyo/)建设工程”重点建设学校发展报告》2．单标题：例《2007年\*\*学校发展性督导评估报告》 |
| 二、概述 | 1．评估的时间、地点、对象、内容2．评估的类型、指标、方法、工作量3．评估的背景、依据、目的、意义 |
| 三、成绩与经验 | 1．成绩——叙述在评估时段内做了哪些实事，取得了哪些进展和实效。2．经验——反映取得进步的内在规律性的东西，带有理性阐发，具有推广价值。 |
| 四、问题与困难 | 1．问题——揭示主要因为主观原因造成的工作失误，存在的缺点和不足。2．困难——反映主要因为客观原因造成的环境条件的限制，阻碍了前进的步伐，影响了工作成效。 |
| 五、意见和建议 | 1．意见——是针对存在问题提出的，指明问题的严重性，指出应该怎么做，不应该这么做。2．建议——是为评估对象指点迷津，打开思路，指明发展方向，指导方法路径，具有前瞻性。 |
| 六、附件 | 附件是评估报告的必要补充，使正文不至于冗长。内容包括问卷汇总统计表，听课评课汇总表，学校基本情况表等。 |

有时督导评估报告的篇幅比较长，为了便于阅读，可在报告之前写上“内容提要”。

【附】

\*\*小学发展性教育督导评估报告（节选）

|  |
| --- |
| 为推进学校依法办学、自主发展，全面实施素质教育，\*\*年\*月\*日至\*日，\*\*区人民政府教育督导室依据国家、上海市有关教育法律、法规，按照《\*\*区小学发展性教育督导评估方案》，结合学校三年发展规划，对\*\*小学进行综合督导评估。一、复评过程本次督导复评是在学校认真自评基础上进行的。参加督导复评组成员有督导室主任、专职督学、部分小学领导和在培后备干部，共22人。按照《方案》中（A级指标）分成教育资源、学校管理、学生发展三个专项小组。复评人员听取校长自评汇报。问卷调查教师65人，学生50人、家长50人。召开教师、学生、家长、对口中学领导座谈会各1个。访谈干部53人次、教师57人次、学生52人次。听课62节次。对校容校风进行观察，观看了升旗仪式，观察学生自主活动和教师专题学习，察看了校舍、场地、设施设备、办公室等。查阅了学校提供的各类资料。在广泛搜集信息的基础上，督导复评组进行了整理、汇总、分析，并及时与学校领导沟通信息、交换意见。二、督导意见学校在依法办学、自主发展、全面实施素质教育中成绩斐然，获得全国、市、区级别团体和个人荣誉达1009项，创造了不少成功的经验，发挥了示范和辐射作用，成为深受百姓欢迎的优质教育资源，赢得了很高的社会声誉。（一）以多元智能理论为引领，确立先进的办学理念学校以加纳德的多元智能理论为引领，形成了“夯实基础，鼓励冒尖，促进多元发展”的办学理念。100%的教师认同该办学理念并努力转化为教育行为。（二）以现代管理思想为指导，探索学校管理新机制校长锐意进取、开拓创新，坚持“规划——行动——考察——反思”的管理行为。创新管理机制，尝试实施取消教导处、总务处，实行两级管理，由分管校长直接负责的内部管理体制，显示出精干高效的特点。健全监督机制，校务委员会全部由教职员工代表组成，同时，不断完善教代会制度。完善规章制度，以《学校规范管理的探索研究》课题为载体，汇编成《学校规范管理制度建设》一书。建立评估机制，形成了师生、家长、社区共同参与的多元评估体系。（三）以构建学习共同体为抓手，提升教师专业素养学校坚持“以师德教育为基础、以学历进修为先导、以业务能力培养为核心、以综合素质提高为目标”，立足校本研训，借助校外智力，着力构建提高教师专业素养的学习共同体，取得显著成效。专业发展，采取多项举措。一是专家学者指导。二是教研活动反思。三是提供舞台锻炼。四是骨干教师带领。五是教育科研引领。（四）以课程改革为核心，促进学生全面、主动发展积极引进、整合多种实验性教材，开发学校教材。自编《水资源》等10本学校教材并形成系列。坚持德育为先，以“五小公民道德建设”为抓手，积极开展“诚信教育”系列活动，开展丰富多彩的心理健康辅导活动，重视与家庭、社区合作，形成学生自主发展平台。（五）以行动策略研究为动力，提高课堂教学的有效性确立“深入研究课堂，追求卓越发展”的目标，不断提高课堂教学的有效性，教学质量在区内始终名列前茅。探索课堂教学新策略。开展“微格教学研究”，实施反思性教学。探索课堂教学新模式，实施小班化教学。全面开设33分钟小课，增加自选课程，微型课程。试行“弹性课时”。探索学生作业的新形式。试行选择性阶梯作业和合作性主题作业。探索学生学业评估新方式。尝试建立鼓励多元发展的学生评估体系。开展即时性评估、阶段性评估和总结性评估，采用以语言描述为主的等第制评估。全面取消期中考试，尝试用综合练习代替期末考试，试行“免试制”和“多试制”，鼓励学生主动发展。（六）以学校文化为重点，建设和谐的精神家园学校领导带领师生员工不断增强文化意识和文化使命感，着力将现代社会的文化素养内化。建立了“腾飞”主题雕塑、“群雁展翅”主题中心花园。形成了“独立、乐观、创造”的学生精神和“敬业、合作、创新”的教师精神。学校已连续四届被评为上海市精神文明单位。三、督导建议（一）进一步凸现现代教育技术在学校中的地位。学校要进一步关注现代教育技术设备配置的先进性、全面性，提供更为丰富的网络资源，努力实现信息技术与课堂教学、学校管理有机整合，以教育信息化促进学校现代化。（二）进一步加快学校内涵发展学校要进一步加大力度，提高整体专业水平，形成一批有多种学科、风格各异、特色鲜明、在区级以上有较高知名度和影响力的名牌教师群体；努力在全面实施素质教育、实现基础教育现代化进程中不断创造新经验，做出新贡献。（三）进一步发挥示范、辐射作用积极地学习国内国外先进办学经验，主动辐射学校改革与发展的宝贵经验。争取成为区基础教育品牌的“形象大使”。 |

点评：这份督导评估报告结构完整，内容比较充实，清晰地展示了\*\*小学的成绩、经验与特色，处处闪耀着“敬业、合作、创新”的学校精神。督导建议中比较有针对性地指明了学校今后努力的方向。略显不足的是对学校的存在问题剖析还不够透彻。

**62．督导双方如何对评估报告形成共识？**

督导评估报告形成的过程，也是督导双方形成共识的过程。这就更需要督导一方主动地做好沟通工作。为此，要注意以下几点：

——理念上，应明确督导双方都是发展性督导评估中平等的评估主体，评估的结论应由双方共同构建，而非一方强加。督导双方在处理一些具体问题时，会产生认识上的分歧，这是正常的。当出现矛盾时，督导一方要以事实为依据，善于运用沟通技巧，尽量通过协商，努力达成共识。

|  |
| --- |
| 在发展性督导评估中，督导双方是平等的主体，合作才能共赢。 |

——行动上，督导双方要互相尊重和信赖。督导一方在督导评估整个过程中，都要充分听取学校的意见，为形成共识打下扎实的基础。在督导评估结束以后，通过口头反馈，报告督学沟通，评估报告初稿交换意见，增强督导评估双方信息的对称性，促进督导评估双方的合作互动性，使督导评估结论具有准确性和科学性。

如果学校对督导评估结论提出不同意见时，督导人员要本着实事求是的原则，对事实进行核实，如确有偏差应该认真修正。如确认事实无误，则要循循善诱，引导学校正确评价自己。

如被督导单位对督导结果仍持有异议的，可以按照《上海市教育督导规定》第20条的规定组织督导复查。被督导单位可以在收到督导结果报告之日起60日内，向发出督导结果报告的督导室或者上一级教育督导机构提出书面复查申请。地区人民政府督导室应当在收到书面复查申请之日起30日内，对被督导单位作出答复。

第四部分督导评估后续工作

|  |
| --- |
| 基本思想：——反馈性原则督导评估结果报告的完成，并不意味着督导评估活动的结束，对督导评估结果进行反馈也是督导评估活动的重要组成部分。督导评估结果不只是要向接受督导评估的学校进行反馈，它还需要向政府、教育行政部门、社区、家长等进行反馈。——效益性原则督导评估结果不仅是督导部门为了对学校发展作出事实判断和价值判断相统一的结论，而且是为了用于促进学校改进和发展，用于政府和教育行政部门引领和支持学校自主发展，用于社会关心和参与学校持续发展。督导评估结果的应用须体现多重的效应。——开放性原则督导评估报告需要通过督导信息网站等途径进行公告公示，让更多的部门与人员，特别是学生、家长了解督导评估结果，以充分发挥督导评估对学校发展的促进作用。——发展性原则在督导评估结果反馈以后，督导评估还应就学校今后如何整改、如何发展进行指导，对政府与教育行政部门如何改进与完善决策提出建议。同时，督导部门也需要对督导评估工作自身进行总结反思和再评估。 |

主要环节和基本流程：

**一、督导评估后续工作的作用与任务**
**63．督导评估后续工作的作用是什么？**

|  |
| --- |
| 督导的基本目标是千方百计促进教育机构的发展和提高效率，同是确保教育当局和学校及地方社区的双向联络。——1956年联合国教科文组织第19届会议 |

督导评估后续工作是指由教育督导部门在实施督导评估活动且形成督导评估结果报告以后所须进行的延续工作。以发展性督导评估的视角看，督导评估工作必须始终伴随学校的发展，与学校共同成长。

督导评估活动结束后，之所以还需做好后续工作，主要是为了进一步突现督导评估的服务功能。教育督导工作必须为学校可持续的依法自主发展服务，必须为政府和教育行政部门科学决策和优化管理服务，必须为社会了解、关心和支持教育服务，也必须为自身行为的不断加强和改进服务。这个指导思想应当贯串在督导评估活动的全过程。对于督导而言，只有重视做好督导评估后续工作，才能充分体现对被督导学校的指导和帮助的服务价值，才能通过督导评估结果的充分运用，保证国家教育法律法规和方针政策的全面贯彻，保障学校全面实施和推进素质教育，同时也是为了使督导评估工作进一步得到改进和加强。

**64．督导评估后续工作的基本任务是什么？**

督导评估后续工作的基本任务是：

——督导评估结果的反馈；

——对学校接受督导评估后工作改进的指导；

——组织学校督导评估回访；

——督导评估活动资料的整理和汇总；等等。

**二、督导评估结果的反馈**
**65．督导评估结果有哪些表现方式？在其应用上有哪些形式？**

督导评估结果一般可表现为以下几种方式：

——文书形式的督导评估报告；

|  |
| --- |
| 督导评估结果不是督导部门的“专利”，需要得到充分的应用，以发挥督导评估结果最大的功能和效用。 |

——汇编的督导评估信息摘要或专题报告；

——经整理汇总的有关督导评估资料卷宗；

——督导评估信息资源库汇集的各种数据资料，等等。

督导评估结果应通过向被督导评估学校送达督导评估报告，向政府和教育行政部门专报，在网上公示等形式得到应用。督导评估结果要面向学校，与学校充分交流；面向社会，让社会了解，关心和监督学校；面向政府和教育行政部门，得到政府和教育行政部门的重视和支持；还要面向督导部门自身，使督导部门在总结反思和再评估中提升履职能力和为学校服务的质量。

**66．哪些方面应该了解督导评估结果？**

督导评估结果不仅要让学校校长、领导班子所知道，而且还应当为学校共同体成员即与学校发展有利益相关的共同参与者、关心支持者所了解。具体地说：

全校教职员工要了解督导评估结果。教工是学校办学和发展的依靠力量，他们应当了解督导评估结果，从而能更好参与学校发展规划的制定和实施，上下形成合力，积极实现办学的共同目标，并且实现自身的最佳发展。

学生要了解督导评估结果的主要精神。学生是学校的主体。学校发展归根结蒂是为了学生发展。让学生了解督导评估后学校努力的方向，懂得要发扬什么，克服什么，追求什么，明确学校发展的“导航”定位和对自身的要求，可以为学生健康发展营造更加有利的环境。

|  |
| --- |
| 学校督导评估结果概括了学校办学的成绩和经验，指出了学校尚存在的不足和问题，提出了进一步发展的改进建议和意见，对学校新的发展有鼓舞、激励和促进的导向作用。 |

家长和社区要了解督导评估结果。家长是学校发展的直接利益关系者，是学校发展不可忽视的推动力。社区是学校发展不可缺少的资源提供者和办学监督者。让家长和社区了解督导评估结果，有利于更多地争取家长、社区对学校教育的关注、支持和监督，尤其是在教育理念和价值取向上达成共识，形成全社会关心支持素质教育，有利于青少年学生全面发展、健康成长的浓厚氛围。

民办学校的董事会（理事会）要了解督导评估结果。董事会（理事会）是民办学校的决策机构，把握学校的办学方向和决定关系学校发展的重大事项。了解督导评估结果，能使董事会对学校健康发展形成正确的认识与决策，更有力地引领和保障学校的发展。

上级教育行政部门要了解督导评估结果。上级教育行政部门是学校办学的行政主管职能机构。以推动学校发展规划的制定和实施为抓手，加强对学校的自主性驱动和政策性引导，这是推进现代学校制度建设的需要，也是教育行政部门转变职能，转变作风，为学校发展服务的要求。上级教育行政部门了解督导评估结果，可以更好指导和服务于学校发展，给学校发展以更及时、有力的支持。

**67．督导部门如何帮助学校全面理解督导评估结果？**

为使学校全面理解督导评估结果，督导部门可做以下几方面的工作：

——在结束学校现场督导评估活动之前，就督导评估活动的初步结果与学校作一次口头交流，既满足学校迫切希望了解督导评估主要意见的心理需求，也为学校初步了解督导评估结果提供基础；

——在督导评估报告初稿形成以后，督导部门向学校作口头反馈，在沟通中可根据需要提供督导收集到的资料以利信息共享；

|  |
| --- |
| 督导评估结果报告能否发挥对学校发展的激励，促进和指导作用，既要靠督导评估报告本身的质量，也要靠学校应用督导评估报告的意识、能力和工作，还要靠督导部门发挥应有的指导和服务作用。 |

——在督导评估报告正式审定以后，督导部门到学校召开督导评估结果反馈会，与学校共商如何继往开来，承先启后，实现更好更快发展；

——督导人员还可应邀参加学校有关的会议，宣传督导评估报告的主要精神和积极意义。

实践证明，反馈时用研讨、共商的形式取代那种“我讲你听”学校被动接受督导结论的做法有效得多。

**68．督导评估报告正式发布有没有时限？**

迄今为止，在本市和其他省市自治区正式颁布实施的教育督导规章中，绝大多数都未对教育督导机构正式发布督导评估报告规定时限。

作为发展性督导评估工作，其运行机制应当体现制度性、规范性和操作的合理性。如果没有时限上的基本规定，督导行为就可能在操作上出现多种可能，产生随意性，导致督导评估报告的某些功能失去时效。这样，无论是对督导部门，还是对学校，都会带来不利的影响，不能很好地发挥督导评估应有的促进和激励作用，也背离了发展性督导评估的意义。

在目前尚无期限的法定要求情况下，借鉴不少区县督导部门的实践操作经验，一般可控制在督导部门完成对学校督导评估后30天左右时间，形成督导评估报告，并向学校正式发送督导评估书面报告。

**69．为什么要重视向政府报告和向教育行政部门通报督导评估结果？**

督导部门向政府报告和向教育行政部门通报对学校的督导评估结果，是督导评估结果应用的重要方面。

通过反馈督导信息，可以使政府、教育行政部门全面而及时地了解学校依法自主办学的真实情况，总结成功的可供推介的经验和典型，发现亟需关注和帮助解决的问题，使领导部门宏观决策和管理更具针对性和有效性，以切实指导学校科学发展。督导部门的信息反馈有利于争取政府、教育行政部门的扶持，形成决策、执行和监管相互协调的合力，更有力地支持和保障学校健康的发展。

|  |
| --- |
| 实施学校发展性督导，需要加强学校、督导部门和政府、教育行政部门的相互配合和共同合作，形成三位一体，共同构建的联动格局。 |

向政府报告和向教育行政部门通报对学校的督导评估结果，也是依法履行督导机构职责，发挥督导制度法定权威的基本要求。督导部门需要通过信息反馈，提请政府和教育行政部门从政策上、教育资源提供上和专业支持上给予更多“雪中送炭”的帮助和保证。

**70．如何向政府报告督导评估信息？**

|  |
| --- |
| 教育督导室应当定期向本级人民政府和上级教育督导机构报告督导情况，提出改进教育工作的意见和建议。——《上海市教育督导规定》 |

督导部门应以书面或口头报告形式定期向政府报告督导评估信息，其内容应是综合性或专题性的。

可围绕当前教育改革和发展的重点、热点问题，形成综合或专题内容的书面报告，向政府领导反映有关督导评估信息和调查研究结果，提出相关建议，成为为政府决策提供咨询、服务的好形式。

必要时也可经事先请示、安排，就涉及若干学校或带有普遍倾向性的，又需要由政府特别关心、重视和出面协调解决的问题，由督导部门负责人向政府领导作口头汇报。

在紧急情况下，还可向政府专门报送“建议书”，就督导中发现和了解的有关情况和问题提出意见与建议。

报告要求：题意集中，观点鲜明，证据充分，事例典型，语言简练。

**71．如何向教育行政部门通报督导评估信息？**

在向学校正式反馈督导评估结果的同时，向教育行政部门通报督导评估书面报告文本，或在向学校下达督导评估书面报告材料之前先向教育行政部门通报，并征询行政领导的意见。如有不宜对学校公开的情况，督导部门还应就此形成专题书面报告直接报送教育行政部门主要领导。

|  |
| --- |
| 向教育行政部门通报督导评估信息，可以采用书面和口头相结合，召开专题通报会和分别向有关人员报告相结合等方式进行。 |

此外，也可由督导部门领导或委派有关负责人向教育行政部门领导、分管领导或职能部门负责人，专题或分别通报督导评估的主要意见和建议，同时也听取行政部门的对督导评估结果的意见和对学校整改的指导意见。书面反馈和口头反馈形式可结合运用，使反馈的效果更好。

**72．如何向家长、社区公布督导评估结果？**

|  |
| --- |
| 向家长、社区提供督导评估信息，主要是为了保证他们对学校发展的知情权，参与权和监督权。 |

督导部门向家长、社区发布督导评估信息的主要途径和渠道是通过督导信息网站，公示公告有关督导评估信息，向社会直接公布对学校督导评估结果的文本内容，供社会了解和查询；也可指导学校向家长公开督导评估报告的主要内容，向社区发送督导评估报告专门文本材料，让社区全面了解学校办学与发展状况；还可应学校邀请向家长宣讲督导评估结果的主要内容；或在参加社区教育委员会和精神文明共建工作会议时，主动报告学校督导评估结果，以及学校改进工作的打算，并听取社区代表意见。

**73．怎样建立督导评估结果公示公告制度？**

督导评估结果公示公告制度是督导部门开展督导评估工作必须建立的一项常规制度。

督导评估活动结束后要及时公示督导评估结果，并做到凡学校了解的督导评估信息，社会公众也同样可以了解。公示的目的不仅在于告知，让公众了解学校的[最近](http://www.zaidian.com/update/)状态和[最新](http://www.zaidian.com/update/)动态，而且在于共同建构，形成学校与家庭、社会的利益共同体。督导评估信息公示公告制度的操作，要在督导部门负责人的领导下，落实专人负责，建立一套操作便利、效率保证的工作流程，从而使信息源的输出和输入真实、顺畅、及时。

**三、对学校在督导评估后工作改进的指导
74．督导部门如何指导学校制订好改进计划？**

为了学校更好地发展，学校应当重视制定改进计划，以充分体现积极应用好督导评估报告提供的资源，自觉而主动地调整和完善发展规划与实施策略，并把改进计划纳入学校整体发展的谋划和运作之中，以达到发展规划运行的最佳状态。作为学校发展的合作伙伴——督导部门理应热情指导和帮助学校制定改进计划。

督导部门可以进行以下一些工作：

——指导学校在全面、正确解读督导评估报告内容，深入分析学校现状的基础上，思考学校改进的行动计划。促进学校切实贯彻法律法规要求，落实依法办学；鼓励学校主动改进，把各项工作做得好上加好；引导学校重视主动修改完善发展规划，使发展规划更加贴紧学校实际，更好发挥统领和引导作用。

|  |
| --- |
| 学校改进计划要求：目标清晰，任务明确，措施可行，成果可测。 |

——指导学校在制定改进计划中回答和解决好“为什么要改进”、“应当改进什么”和“怎样改进”、“靠谁改进”等基本问题。改进的目标要清晰，任务要明确，措施要具体、可行，成功标志要可测，工作的时间节点、责任管理要到位。

——指导学校开门制定改进计划。发动和依靠群众参与，人人关心；发动和依靠家长委员会代表，诚请他们对学校改进行动献计献策，争取广大家长的关心和支持；主动听取社区意见，让他们了解学校改进的态度和思考，吸纳他们提出的合理建议。

——指导学校直接听取学生意见。在涉及学生发展和切身利益的事项的改进中尽可能吸纳他们提出的合理诉求和建议，对一时改进条件暂不具备而学生呼声又较强烈的问题给予如实说明。

**75．怎样运用《限期整改通知书》？**

|  |
| --- |
| 限期整改所要求实施的行为带有执法的强制性，并且有事后的救济性。 |

下达《限期整改通知书》是教育督导部门针对被督导评估单位某些严重违反国家教育法律法规和方针政策且造成不良后果和严重影响的行为，所行使的责令其在规定时限内予以停止和纠正，以维护法定的教育秩序和正常状态的行政监督行为。

当在督导评估期间发现学校存在严重违反国家有关教育法律法规和方针政策的行为，且已产生不良后果和严重影响，师生、家长和社区对此有较强烈反应时，督导部门应在督导评估活动结束后，立即向学校下达《限期整改通知书》，对学校提出立即整改的明确要求。

《限期整改通知书》在内容上必须包括以下几点：

——明确责令整改所依据的法律法规；

——明确单位的什么行为违反了什么法律法规；

——明确整改的期限及其要求；

——要求送交整改报告，明确应有的态度、责任和具

体措施。

《通知书》需一式三份，一份送交要求实施整改行为的单位，一份报送教育行政部门，一份留教育督导部门归存。督导部门必须由领导或委托有关负责人亲自送达《通知书》，并对实施整改单位予以帮助和督促。下达《通知书》后督导部门应要求学校送交整改报告，并立即付诸实际行动，还应关注实施整改单位的整改实际情况，适时组织回访，加强监督和指导。对积极的整改行动予以认可；对消极应付和无切实整改行动的，应通报教育行政部门及时采取行政措施予以解决。

**四、督导评估工作的总结反思**
**76．为什么要对督导评估工作要进行总结反思？**

|  |
| --- |
| 评估本身必须被评估。不正确或偏颇的评估可能会有误导，可能会降低督导的功能。 |

对督导评估工作的总结反思，是指在督导评估活动结束后，为了检视督导评估工作的过程与结果，及时纠正督导评估工作中的不足和为以后提供经验教训，而对督导评估工作所进行的总结和反思。对督导评估工作自身作总结反思，实质上就是对督导评估自身的工作质量进行评估。这是一种再评估，也有称作“元评估”、“后设评估”等，但它并非第二次重新评估。

之所以要作督导评估工作的总结反思，首先，是为了保证督导评估工作具有较高质量，督导评估结论具备应有的准确性和权威性；其次，也是为了检验督导评估工作过程的规范性、缜密性和严肃性；再次，又是为了在督导评估工作实践中锻炼和提高督学的专业能力与水平，帮助督学联系实际，确立理念，转变认识，规范行为，提高效能。

因此，确保督导评估成为严谨、科学而富有效能的评估，基于国家、公众和学校健康发展的利益，就应当通过做好对督导评估工作的总结反思，不断保持督导评估必须具有的品质，并不断明晰工作改进的方向。

建立督导评估工作总结反思的制度，有助于督导部门和督学及时总结实践经验，扬长补短，认识和把握督导工作的客观规律，从而更好地促进督导评估工作自身的改进、完善和发展，更好地提高被督导学校对督导评估工作的满意度及对督导评估结果应用的能动性。这应当是发展性督导评估的题中之义。

国际上如英国就有非常重视对督导评估工作再评估的成功经验和做法，从机制上，方式上和技术上有效地监控和保证了督导评估的质量，值得我们学习和借鉴。

**77．如何对督导评估工作进行总结反思？**

|  |
| --- |
| 督导评估结果的总结反思，要着重总结反思督导评估的指导思想在行为实践中的落实，着重总结反思督导评估操作的规范性、科学性和效益性。 |

对督导评估工作的总结反思，应通过内部评估和外部多元评估相结合的形式进行。即既要以督导部门和参与督导评估的人员自查自评为主，又要发扬民主，广泛征询和听取被督导学校，家长，社区，教育行政部门等多方面的意见和建议，

从而使总结反思工作增强透明度，提高公正度，并置于广泛的监督之中。

对督导评估工作的总结反思，其指向不再是原先的督导评估对象——学校，而是督导评估活动的全过程以及督导评估行为本身，主要包括：督导评估的工作方案、督导评估指标体系、督导评估方法体系、督导评估人员操守与技能等等。

因此，对督导评估工作总结反思的内容，应从督导评估理念的先进性、督导评估指标的导向性、合理性、督导评估过程的规范性，督导评估方法的科学性、督导评估信息收集的全面性、督导评估结论的客观公正性、督导人员作风的民主务实性、被督导学校对督导评估结果的认同性等各方面予以展开。

督导评估工作的质量和效能最终还是要从被督导学校的满意程度和改进效度上来判断。在进行总结反思时既要有定性分析评估，也要有定量分析评估；既要分项评估，又要整体评估。

对督导评估工作的总结反思，虽然主要放在督导评估活动完成以后进行，但也须在督导评估过程中及时发现问题，随时改进不足，使督导评估功能在动态中得到发挥和体现。总之，对督导评估工作的总结反思，要形成制度，成为督导评估工作质量保障的一个不可或缺的机制。

【参见附件13:学校督导工作质量评价表】

**五、督导回访**
**78.为什么要对学校进行督导回访？**

|  |
| --- |
| 督导回访制度是督导评估活动延伸和跟进的一种有效机制，是督导评估后续阶段中的一项重要工作。 |

督导回访是督导对学校实施发展规划，推进整体发展的一种督促和跟踪，是督导对学校自主发展的一种支持和帮助，也是督导对自身工作的一种检验和考察。在实施学校发展性督导评估中，应当把督导回访纳入督导机构对学校督导工作的常规，并建立健全相关的工作机制。

反思和总结以往对学校的督导评估工作，往往以督导评估现场活动的结束为终，而对于学校在督导评估后如何想、如何做、如何改、如何发展关注得不够。这样的操作设计，不利于学校的持续发展，也不利于树立督导权威和发挥督导评估应有的功能。从建立学校发展性督导评估制度而言，必须把督导评估过程延伸到督导评估现场活动之后，把对学校的关怀和注意延续到督导评估活动结束后的一段时间，并着重考量学校以改进和调整为抓手的后续变化和进展。由此，需要建立督导回访制度。

建立督导回访制度，是为了有目的有重点的考察学校在督导评估以后如何改进和发展，如何主动依照发展规划预设的目标积极改变、提升、完善自己，这对于为学校添加促进力和推动力，使她今天比昨天更好，明天比今天更好，是很有必要的；

建立督导回访制度，有利于全面地、动态地了解学校发展的常态和过程，也有利于及时地有针对性地发现问题和指导学校解决问题；

建立督导回访制度，也是把督导评估所能发挥的作用放到学校发展的实践中去接受检验，有利于及时调整督导对学校指导的思路和策略，切实提高督导为学校发展服务的能力。

总之，建立督导回访制度是实施学校发展性督导评估的题中之义，也是加强督导工作机制性建设不可缺少的举措。

**79．如何对学校进行督导回访？**

做好回访工作，要着重解决督导回访什么和督导回访工作怎样操作的问题。

|  |
| --- |
| 督导回访须着眼于对学校贯彻督导评估结果报告、改进和完善学校发展规划以及推进自身主动发展进行再检查、再评估。 |

督导回访的内容，应当紧紧扣住督导评估结果书面报告和学校自订的整改计划，着重监督、检查和评估学校有否很好贯彻督导评估结果书面报告中针对存在的不足和问题所提出的意见和建议，有否落实改进计划中学校自己设定的改进目标和行动措施，并取得一定的进展和进步。

督导回访可采取非正式回访和正式回访两种形式。

非正式回访一般属于随机性回访。可在学校向督导部门送交改进计划以后到正式回访前的一段时间内分数次进行，体现动态地了解、观察、关注学校在发展中的跟进过程和执行改进计划的情况，做到双方常有沟通、交流和互动、合作。正式回访一般则可安排在督导评估活动结束后的半年到一年时间内完成。督导部门对学校作正式回访，应预先列入督导部门年度工作计划，并提前30天左右告知学校准备。学校应做好回访的自评汇报准备和文书资料准备。在保证督导评估质量的前提下，应提高督导回访的工作效率，一般到学校正式回访的工作时间可掌握在一天时间之内。

正式回访的基本工作内容主要有：听取学校的整改工作[总结汇报](http://www.zaidian.com/lanmu/liebiao/zongjiehuibao/)；查阅文书资料；师生访谈和座谈；观课；观察校舍、设施设备等。还应听取家长、社区对学校在督导评估后的一段时间内工作情况的评价意见。回访结束后督导部门应形成回访书面报告，并予以归存。

**六、督导评估活动资料的汇总整理**
**80．如何做好督导评估后的有关资料的整理归档工作？**

|  |
| --- |
| 督导评估资料档案是学校发展的“健康记录”，也是督导评估工作的“健康记录”，可以完整地保存和反映督导评估活动的过程和结果，，便于备查、总结和反思。 |

督导评估后应当及时做好有关资料的整理归档工作。这是善始善终搞好督导评估工作的基本要求。

做好督导评估的有关资料的整理归档工作，须增强督导评估人员的档案意识，并注意把握如下要点：

——督导评估的有关资料应参照国家对中、小学档案资料的管理规范，按长期保存和短期保存的要求归总，整理相关内容，并编制整套资料的总目录和分目录，便于日后查阅。（见附录）

——督导评估的有关资料要力求收集齐全，充分反映督导评估工作的过程、环节和方法。关于督导评估的技术工具（如量表、问卷、测评纪录、座访谈纪录等），也要悉数提供保存，体现资料的完整性；

——督导评估的有关资料要尽可能收集和归总文本的原件，一般不以复印件作替代。资料书写不可用圆珠笔、铅笔，以确保资料的真实、客观性和保存的长期性；

——督导评估的有关资料除文本资料外，应逐步创造条件制作电子文本，还可制作成光盘，以便储存和在日后作有关内容的分析和改进处理；

——资料整理和归档工作应由督导部门指定专人负责落实和完成。此项工作任务可与督学的职责相联系，并由督导部门内设或兼任的资料管理员负责监督。

【附】

督导评估档案资料目录（长期保存）

1.督导通知书；

2.督导评估工作方案；

3.被督导学校发展规划、自评报告、自评汇报会、自评介绍材料；

4.督导评估指标；

5.督导评估结果报告；

6.督导评估分报告；

7.学校整改报告；

8.督导评估回访报告；

9.学校基本情况表；

10.各类问卷及统计汇总表；

11.督导工作质量评估表；

12.其它须归档留存材料。

督导评估档案资料目录（短期保存）

1.督导评估前准备工作材料；

2.督导预备会记录；

3.督导评估自评汇报会记录；

4.学生、家长、教师座谈会记录；

5.督导课堂教学评价汇总信息；

6.教案、作业检查汇总信息；

7.督导评估大组汇总分析记录；

8.督导评估工作向学校征求意见表；

9.学校接受督导评估工作小结；

10.其它须归档保留材料。