

doi:10.13582/j.cnki.1674-5884.2021.03.017

三步六环：U-A-S 视域下的学校督导模式

刘建强

(广东第二师范学院 培训与社会服务处,广东 广州 510303)

摘要:学校督导是一种专业、规范的学校管理手段。U-A-S 视域下的学校督导分诊断性督导、过程性督导、总结性督导三个步骤,通过理念提炼、确定目标,组织学习、规范教学,完善课程、提升质量,整合资源、培育特色,改革评价、激发活力,反思总结、彰显个性六个环节推动学校改进。在建立学校督导支持系统、增强学校改进能量、优化组织保障的情况下,能够保证学校督导工作的落实和学校改进目标的实现,助力学校新一轮的发展。

关键词:学校督导;U-A-S 协作;学校诊断;三步六环;学校改进

中图分类号:G46 **文献标志码:**A **文章编号:**1674-5884(2021)03-0093-05

学校督导是促进学校改进、推动学校变革的一种重要策略。但是当前学校督导的作用没有充分发挥,缺乏系统性,难于持续推动学校改进。学校也缺乏改进的能量、持续的外部动力支持和改进的组织保障。学校迫切需要建立校外及校内人员协同督导和指导学校改进的机制,如“U-A-S 模式”,以发挥学校督导的应有作用。

1 学校督导在学校改进中的作用

学校督导是教育督导的重要组成部分,是国家有关教育方针、政策、法规贯彻执行和教育目标得以实现的保证。在教育行政部门主导下,通过学校督导人员对学校工作进行诊断、监督、检查、评估和指导,帮助学校改进,改善学校整体情况。

1.1 利于学校把握新方向

办学方向是学校的根本问题。正确的办学方向是学校全面贯彻党的教育方针,全面提高教育质量的根本指南,是学校发展过程中其他各项工作开展的行动指挥棒。学校必须检视和保证办学方向的正确性。学校通过接受督导,能够汇集专业督导人员、教育行政人员的智慧,帮助学校提高办学方向的科学性,进一步端正办学思想和方向,矫正办学行为,推动依法治校和学校整体改进。

美国心理学家米尔顿认为,学校改进的终极价值是促进学生的全面发展、个性化发展和可持续发展,全面提高学生的学习成就。“学校改进是旨在促进师生共同发展而系统改善学校内外部因素及各因素之间的关系的全面的、深入的、持续的发展过程。学校改进的目的是促进师生的共同发展。学校改进是一个全面、深入、持续的过程”^[1]。学校督导旨在对学校管理和教育教学过程进行价值判断,考察其办学方向是否正确、是否按照国家的人才培养目标实施教学和管理活动,确保学生能够获得全面、健康的发展。

学校督导人员能够运用新方法、新技术找到新的生长点。学校新的生长点,可能在干部的管理工作中、教师的课堂教学中、课程的使用或开发中、学生学习活动的表现中,只是因为身在其中而没有及时发现身边的“嫩芽”和“美景”。通过学校督导的望、闻、问环节,结合督导评估指标体系的反馈,既发现学校存在的问题或遇到的困惑,也可能在问题或困惑中找到学校的新的生长点。这些新的生长点就是提升教学质量,培育学校特色,推动学校内涵发展的重要因素和切入口。通过督导专家的分析和指导及时弥补“破洞”,指导学校在追求内部均衡、特色发展、内涵提升中实现自

收稿日期:2021-01-10

作者简介:刘建强(1970-),男,江西寻乌人,副教授,博士,主要从事教育领导与管理方面的实践与研究。

我、超越自我。

1.2 助力学校释疑解难

学校督导具有发现问题的功能。任何一所学校都有其成功之处,也有随社会的进步、技术的革新、人员的流动、基础建设等因素带来的一些问题。学校督导人员通过考察校园、进入课堂听课、查看教学资料、师生访谈等方式,能够充分了解学校的教育教学工作情况。运用科学的学校评价指标体系和现代学校诊断技术,以第三方的身份,通过实地考察,结合学校诊断工具和技术找到校园文化、学校管理、制度建设、教师队伍、课程教学、后勤支持、家校协作等影响学校教育发展的主要问题,发现学校教育教学和管理工作中存在的问题或盲点。

学校督导人员通过对照学校督导评估指标体系,对教师的教育教学状况进行评价分析,运用科学研究的方法,分析造成这些问题的主要原因,使主要问题更加明确、清晰。更重要的是专业督导人员与学校管理者一道找到解决问题的办法,指导学校加强教学常规管理,严格按照人的身心发展和教育规律、新课程理念落实教育教学任务,规范教学行为和评价机制,优化教学结构和过程,提高教学质量,促进教师专业成长,推动学校可持续发展。

1.3 提供学校改进策略

为学校提供改进的建议是学校督导的基本职能之一。学校诊断能为学校提供准确的改进建议,它“不仅仅观察办学的优点、缺点和不足,还必须查明学校的资源和任务,开出处方,提出改进意见”^[2],同时能为学校未来的发展指明方向。通过对学校状况的系统诊断,可以揭示阻碍学校快速发展的“内隐”问题,分析制约学校发展的校内各种结构性因素、文化因素以及其他方面的影响因素。并将诊断性督导的内容、方式、流程、结果做出一定的价值判断,客观评估学校发展的优势及制约学校发展的的问题。对诊断出的系列问题进行现场指导,提出整改建议和发展策略。

通过学校督导,可提升校长办好学校的责任感和使命感,对教师的成长、学生的发展带来积极影响,带动校园的整体活力;在基于一定的办学条件基础之上可助力学校内涵式均衡发展、学校效能最大化发展;学校治理、课程整合、师资建设、课堂教学、生涯规划等教育要素在校内得到最优化组合。持续的学校督导,可以使学校作为改进的

主体走向自我激励和自主增值,促进长期且持续的改进和发展。

2 “三步六环”改进学校的理念与模式

2020年2月14日,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《全面深化新时代教育督导体制机制改革的意见》(以下简称《意见》)指出,要对学校开展经常性督导,引导学校办出特色、办出水平,促进学生德智体美劳全面发展。学校督导旨在改进学校,促进学校健康、快速发展。依据督导职能不同,我们采取“诊断性督导、过程性督导和总结性督导”三个步骤,历时3年共六个环节(图1),进行融合一渐进式的学校督导,推动学校改进工作。

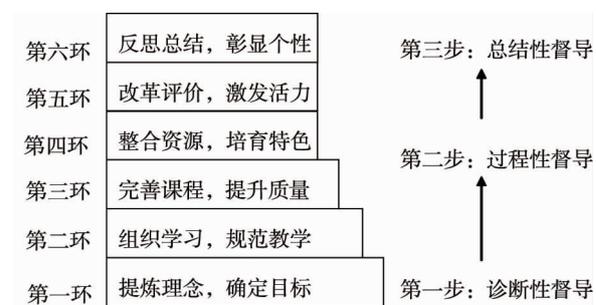


图1 学校改进的“三步六环”模式

2.1 第一步:诊断性督导

学校诊断是对学校工作的整体性、诊断性的评估。在地方政府的主导和学校的密切配合下,专业督导人员通过深入学校,按照不同地域、不同层次学校应有的特点,根据学校发展的态势和科学的诊断流程,“发现学校教育中客观存在的主要问题,运用科学的方法查明产生这些问题的主要原因,进而提出切实可行的改进方案,并且指导方案的实施,促进学校健康发展的过程”^[3]。运用系统化思维,将复杂的教育和管理工作变得有条理,并能围绕办学目标和发展程序整理出一条主线。

“完整的学校诊断系统是由诊断主体、诊断内容、诊断方式、诊断标准等要素组成的,这些要素相互联系、相互作用形成了一个系统,其运作目标就是在科学、系统的调查基础上对学校的优势和不足、机遇和问题做出科学的判断,在此基础上做出改革建议与方案,指导学校付诸实施”^[4]。我们所采取的学校诊断内容、方式和流程包括五个方面。一是学校及班子成员根据美国管理学教授韦里克于20世纪80年代提出的SWOT分析法

又称为态势分析法,查摆学校的优势、弱势、机遇和威胁并作全面、系统地汇报,展示学校近三年的各类数据、办学业绩、办学成果,陈述学校在未来三年的时间内要办成什么类型、什么水平的学校,学校要选择重点发展的若干项目及其领域是什么。这既是学校的一个自我诊断,同时也为学校督导人员提供一条线索。二是督导人员按照《义务教育学校管理标准》制订诊断指标体系,对照指标体系考察学校发展当中存在的问题。如察看校园、随堂听课、对师生员工及家长进行访谈、查看学校的工作性资料及师生作品作业。三是根据诊断评估指标对地方教育行政部门、家委会成员及学校退休人员等进行专访,了解政府和社会对学校的看法。四是根据前面三个环节了解到的情况,督导人员与学校班子成员共同确立学校改进的方向,建立改进的标准,用美国管理专家彼得·德鲁克提出的 SMART 目标管理法,设立学校发展目标;用问题树的方法,分析学校存在问题的原因,并理清地方政府、学校以及相关人员的职责和具体责任。五是督导人员根据 PEST(政治、经济、社会、技术)分析框架分析学校发展机遇,研制学校改进的可能性与可行性方案。同时,将主要问题进行排序,明确改进的要求和标准,落实学校改进工作的 5W1H,即做什么、为什么做、什么时候做、从何处做、谁来做、怎么做?保证学校改进工作的可行性、系统性、完整性和协调性。

第一环节,审视办学理念,进一步明确学校要培养什么人、办怎样的学校。办学理念是学校精神的“内核”,学校的灵魂,它来源于并作用于办学实践,理清办学理念能够回答学校是什么、为什么、做什么、怎么做?办学理念具体包括学校的办学宗旨、办学目标、办学策略,具体体现在校训、校风、校规、校歌、教育理想、建校原则、办学宗旨、育人取向、培养目标、精神偶像、育人途径、学风建设、教师形象、校园文化、工作重心、庄重承诺等方面。对校长而言,办学理念是“办怎么样的学校”和“怎样办好学校”的深层次思考的结晶。在学校诊断中进一步提炼办学理念,理清精神理念、行为理念、标识理念等各要素之间的逻辑关系,系统地检视办学得失,推陈出新,明确学校办学定位,树立全面质量观,制订科学的学校发展目标,鼓舞师生奋发进取,起到一定的精神导向作用。

2.2 第二步:过程性督导

过程性督导是围绕学校诊断出来的问题和学

校改进的方案,在督导人员的指导和校长的全力推动下,引领师生员工通过组织学习统一思想和行为,根据学校现有的优势开发课程、完善学校课程体系,为学生的学习提供更优质的教育服务,同时加强与地方优质教育资源的协作,与社会、家长共同培育学校特色,运用多元评价的手段,激发师生的潜能,培养创新性、创造性人才。

第二环节,组织学习。首先是组织师生员工系统学习凝练好的学校办学理念体系和改进方案,加强对学校知识进行信息加工和管理,形成学校改进的共识,尽可能减少因认知差异导致的思想不统一,增进对学校的情感,增强发展学校的责任感和使命感。其次是领导班子示范性地引领教师学习教育基本理论、新课程改革的思想 and 优秀的学科建设经验,安排每个教师包括校长分享自己深刻理解的活动,引导同事间互相吸纳独特、可行的见解,优化自身的思维结构,提高认知能力,把握好社会主义办学方向。再次是学习现代教育技术,结合学科教学特点,学会整合优质教育资源,优化课程教学结构,提高课堂教学效益。最后是学习教育教学工作的行为规范,提振士气,树立形象,保证教风、学风得到改善。学习的目的是为了促进理解,达成共识,统一全体师生的思想和行动,帮助教师个人知识、信念及行为发生改变,借此规范教学行为。

第三环节,完善课程体系。课程是教与学的媒介,也是师生情感沟通的纽带。课程体系是否完善直接影响差异化教学、学生的个性化发展和学校教育质量的全面提升。学校课程体系的构建是基于学校的实际情境服务于学校的课程改进,必须在全面落实国家课程的基础上,完善和开发校本课程,使国家课程校本化、校本课程特色化。校本课程的开发与运用必须依据办学理念做好学校课程规划,制订具体的实施方案。课程方案既要满足一定的社会需求,这是建设课程的外部动因;又要满足儿童发展的需要,这是建设课程的内部根基。课程的最终落脚点是课堂,学校要根据开齐、开足、开好课程的原则和育人目标,进行战略性思考和整体谋划,以行政为驱动,项目为引领,课题为载体,落实“课堂革命”,推动课堂教学改进和创新,将信息技术与课堂教学深度融合。运用“掌握学习”理论,为每个学生提供理想的教学,提供均等的学习机会,为需要帮助的学生提供充足的时间和帮助,让每个学生都得到理想的、适

合自己个性需要的教学,让每个学生都得到发展。

第四环节,整合资源。学校是一个相对封闭的组织,其改进和高速发展,离不开对校内外优质教育资源的整合和效用。资源,是指一切可被人类开发和利用的物力、财力、人力等各种物质、能量和信息的总称。学校改进的资源包含但不只是人力资源、人文资源、科技资源、网络资源。资源的整合与效用旨在优化学校的教育教学、管理以及环境的建设,更重要的是通过资源的整合将课内与课外融合、校内与校外联通,把日常生活紧密相连的知识、技能整合为系列的教育教学内容,更有效地“立德树人”,推动研究型、项目化、合作式学习,培养学生的思维能力、创新精神和创造力。因此,在统筹兼顾、妥善处理国家课程、地方课程的关系的基础上,运用布鲁姆教育目标分类法科学设置和整合优质课程教学资源,优化管理经验,改进教育和管理的技术,并在不断地实践和实验的基础上完善。

第五环节,改革学校评价。评价的目的是更好地挖掘人的潜能,激发人的主观能动性,保持积极向上的热情,培养努力奋斗的精神。基于评价的学校改进是为实现师生的差异化、个性化发展和学校人才培养的目标。学校可以根据世界著名教育心理学家霍华德·加德纳(Howard Gardner)提出的多元评价理论对教师的教和学生的学建立多元评价机制。这种评价机制以促进学生核心素养与关键能力的提高、改进教学和完善课程体系、提高学业成就,促进人的全面发展为评价的终极目标。它不仅关注教学成果和学生成绩,更关注课堂教学环节和互动过程,关注评价对象的个体差异和个体发展,关注学生的自我反思和自我教育,关注学生自主性的建构和社会化的发展。在学校改进中,采用多元的评价手段能够促进学生个性化发展,为每个学生提供展示风采的机会,让每个学生都能体会到成功的喜悦,从而促进教师的专业发展和学校的持续改进。

2.3 第三步:总结性督导

第六环节,阶段总结反思。这是经过前面五个环节之后对学校改进工作进行的一个阶段性的总结督导,其目的在于对学校改进的最终成果做出价值评估。此总结评估强调基于学校办学理念和培养目标的改进的程度,为最佳地实现教育目标服务,而不进行学校与学校之间的横向比较。学校改进的过程既是弥补“破洞”、矫正行为、提

高教育教学效益的过程,更是师生生命的体验过程。因而,总结性督导需要检视学校办学理念的认知与行动是否统一,办学目标与学生发展目标落实的情况,诊断时的数据与本环节收集的最终数据的变化,以及教育督导人员、教育行政人员、师生和家长对学校的实际感受。这个环节仍需要学校进行反思、总结、汇报,学校督导成员进入课堂考察师生的变化,对参与学校改进的相关人员进行访谈,查阅学校改进数据及增值性资料等工作,以对整体改进工作进行准确的判断,为地方政府提供新一轮督导的专业意见,为学校的新一轮发展提供指导性建议。同时为督导工作提供经验,以便及时更新督导评估理论、评估指标体系、评估方式和流程等。

3 学校督导到学校改进的动力机制

学校改进能否顺利、持续进行,既要有完整、规范的学校督导支持系统,还需要有改进学校的能量和教育行政部门的组织保障。学校改进动力机制的建立,有助于发挥教育资源效用、激发学校自身的主观能动性,切实解决隐藏于现象背后的问题。

3.1 建立学校督导的支持系统

没有强有力的伙伴合作,学校变革的努力是不会长久的,当外部的支援减弱的时候,学校的内部能量将不足以维持改进的实施。因此,一方面,学校的改进需要地方教育行政部门的政策支持、大学的专业支持,建立大学教育督导专家、教育行政部门和中小学三方合作的学校督导——改进模式,即“U-A-S模式”,形成大学学校督导专家和地方教育行政人员共同参与学校督导评估的协作机制,构建实践共同体,精确对准改进学校的相关问题。另一方面,运用现代信息技术,搭建学校信息共享系统,为学校决策、管理和教师的专业学习提供信息资源交流的平台,使参与学校改进的相关人员在学习、研究、实践信息实现共享,尽量让数据说话。同时,按《意见》要求完善学校评估监测指标体系,充分利用“互联网+”模式,加强对学校管理、教师队伍建设和办学条件和教育教学质量的评估监测。

3.2 增进改进学校的组织能量

根据学习型组织理论的观点,学校组织唯有开展组织学习,才能引领成员超越自我,改变个体和组织的心智模式,由此对学校改进展开系统思

考。这是学校能量构建的基础。已有研究表明,学习的隐喻包括学习是获得、是参与、是知识创造、是社会协商与交流等。学校改进需要全体师生员工的参与,在交流中获得改进的知识与技能,共同创造改进学校的新知识和新业绩。在组织学习中,通过成员之间的有效沟通、协商,有利于形成学校改进的共同愿景和共同价值观。学校运用系统的连接方法,以共同愿景为引导,以改进目标为对象,使个人或部门的努力有机地联系在一起,产生组织的新能量。同时,大学教育督导专家可以为学校提供学校改进的专业知识、项目评估评价的技能,增加学校改进的能量。

3.3 优化学校改进的组织保障

学校是一个从事教育活动的、动态的复杂系统,它牵涉生源、信息、资金、政策的输入,同时牵涉学校信息的输出、向高一级学校或社会输送毕业生。在全面推动学校改进的过程中,一方面需要政府提供达到改进目标的各种支持条件,如经费和社会资源;也要有组织的保障,如建立由督导专家、教育行政人员、学校领导班子组成学校改进的“实践共同体”,在行政指令下理顺相互之间的关系,明确各自的职责和具体的任务。另一方面,需要“实践共同体”调控物质、信息、能量的流入和输出,把握好改进方向,衡量整体与局部改进的成效,处理好人才质量与办学效益的关系,纠正认

知和行为的偏差,如学校领导岗位的调整、优秀人才的吸收,名师骨干的培养与培训,学科特色建设和创新人才的培养等,需要地方教育行政部门给予关照和支持,以保证学校改进目标的实现。

通过学校督导推动学校改进,是“针对学校发展中的问题,有计划地变革学校内外部运行要素、方式与理念,使学校解决问题,推动学校向理想目标发展渐进性持续努力”^[5],这种改进是一个持续的行动过程,具有计划性和变革性。“三步六环”的学校督导评估,能够使学校的发展方向更加正确、培养目标更加明确、教学和管理的方式方法更加科学、学校更有特色、个性更显著,发展持续向好。

参考文献:

- [1] 贺利林.数据支持下的学校改进案例研究[D].上海:上海师范大学,2019.
- [2] 姚文忠,刘一.学校诊断与办学评价[J].教育科学论坛,2018(7):3-5.
- [3] 张才龙.科研兴校方略论——30年实践探索与研究[M].北京:教育科学出版社,2015.
- [4] 程红兵.教育研发机构促进区域教育公共服务能力提升的路径研究[M].上海:上海教育出版社,2015.
- [5] 陈丽.学校改进的特征与价值取向分析[J].教育科学,2010(11):5-8.

Three Steps and Six Links: School Supervision Model from the Perspective of U-A-S

LIU Jianqiang

(Department of Training and Social Services, Guangdong University of Education, Guangzhou 510303, China)

Abstract: School supervision is a kind of professional and standard means of school management. The school supervision model from the perspective of U-A-S includes three steps: the diagnostic supervision, the procedural supervision and the summative supervision, and six links; idea refinement and goal determination, learning organization and teaching standardization, course perfection and teaching quality improvement, resources integration and characteristics cultivation, evaluation reform and vitality stimulation, and introspective summary and personality manifestation, which aim to promote the school reform. Under the circumstances of establishing the school supervision support system, strengthening the school improvement, and optimizing the organization guarantee, it can ensure the implementation of school supervision and the realization of school improvement, and help the school to develop in a new round.

Key words: school supervision; U-A-S collaboration; school diagnosis; three steps and six links; school improvement

(责任校对 朱春花)