

校长教育评价领导力的三维建构

——基于浙江省嘉兴市25所学校的案例研究

张志松（嘉兴教育学院，浙江 嘉兴 314051）

摘要 以浙江省嘉兴市25所志愿者学校实验情况为例，从决策力、指挥力、协调力三个维度阐释校长的教育评价领导力。中小学校长在推动落实教育评价改革中，既需要加强行政领导、导向正确有力、系统设计规划，更需要体现教育教学规律的学术遵循、办学理念引领下从本校实际出发的策略选择、与学校的自身特点及国家社会的时代发展要求的结构耦合。

关键词 教育评价；校长教育评价领导力；教育质量综合评价；学术遵循；结构耦合

中图分类号 G63

文献标识码 B

文章编号 1002-2384 (2016) 07-0051-03

在推进教育质量评价改革的过程中，中小学校长应该如何发挥教育评价领导力？2014年，浙江省嘉兴市积极参加国家中小学教育质量综合评价改革实验区工作，承担了“学校促进学生有效学习与健康成长的综合评价研究”实验项目，全市有25所中小学（其中中学11所，小学10所，九年一贯制学校4所；城镇学校19所，农村学校6所；公办学校19所，民办学校6所）通过申报成为该项目志愿者学校。笔者以这25所学校校长参与实验情况为基本依据，从三个维度阐释校长的教育评价领导力。

一、决策力：行政领导与学术遵循

不同类型的学校对教育评价有不同的规律性要求，这就需要校长基于学校实际情况作出科学有效决策。

嘉善县泗洲中学是一所寄宿制优质民办初中，以“卓越学校，卓越人才”为办学理念。学校在对学生进行综合素质评价实践中，采用积分制办法，每天对相应领域的学生表现作出评价记录，每周对各小组的数据绘制雷达图，每月评比一次等级魅力小组，学期末进行汇总。这种积分制评价只有在这样的寄宿制学校才能实行。

海宁市紫微初中是一所位于城乡结合部的新建学

校，学生大部分为拆迁户子女，教师也多来自农村，且教龄较短，大多在三至五年。学校以“崇真教育”为办学理念，开展课堂有效教学评价实验。校长通过行政推动，开展有效课堂评价的主题校本教研活动。在实施过程中，教师通过构建学习共同体——学习小组，采用个别评价与共同体捆绑评价相结合的办法激发全体学生的学习积极性，多元评价学生的学习参与、交往、思维及能力生成等方面。

秀洲区现代实验学校的“同侪互助”课堂学习评价，实行生生互助、教师相助、学校现场检查相结合的办法推进，以“导学单”“导研单”“转课单”为载体，对课堂合作学习中“教”与“学”的要素进行评价。“三单”并用联结起学生学习、教师教学、学校检查的管理链条。

从志愿者学校的实践来看，校长在教育评价领导中的决策力，应基于以下几点进行。

1. 校长要有学术遵循的自觉性

校长虽然有行政权力，但也不能对学校教育随意决策，一定要按照教育规律办事。教育评价必须要通过对教育教学的研究，找到合适的路径、办法。上述三所学校的校长们就是找到了学生综合素质评价、课堂小组合作学习、同侪互助教学的客观规律，将行政领导力成功转化为学术遵循的教育评价力，使评价成为学校教育教

学工作的有力引导和推手。

2. 校长要懂教育教学规律

学生的综合素质是在平时的学习和生活中逐步养成的,需要每天观察、实时记录,日、周、月、学期地累积。嘉善县泗洲中学的实践正是充分利用寄宿制这一有利条件,准确把握这一规律,对学生进行“积分式”评价。海宁市紫微初中在推进“达真”课堂评价时设立中心组,运用思维导图,引入德育评价;秀洲区现代实验学校“三单”并用推进同侪互助学习评价,这些评价实践都体现了校长对教育教学规律的尊重及自觉运用。

3. 校长要坚持实事求是,从学校特点出发

学术遵循既要体现普遍规律要求,更要从本校实际出发。如果海宁市紫微初中不是一所城乡结合部新建学校、师生素质参差不齐,那么学校就无须设立中心学习小组,互助合作学习、德育积分也会显得多此一举。如果秀洲区现代实验学校不想让更多的学生实现共同进步,获得教育质量的大面积丰收,那么学校就无需运用“导研单”,更无须实行“转课单”。

二、指挥力:方向引领与策略选择

评价的最大功能是对育人方向的引领。笔者通过对25所志愿者学校的分析发现,校长实施学生综合素质评价主要有五种策略。

1. 办学理念引领下的课堂有效学习评价

统计发现,凡以有效课堂评价作为研究内容的校长有一个共同点,就是十分强调学校的办学理念对于课堂教学评价的引领。例如:秀洲区实验小学为改变江南学生过于内敛的个性,通过“展示与表现”的“秀文化”办学理念引领课堂教学的有效性评价实践;浙江海宁市南苑小学基于培养自主、会学、健康的阳光学生办学理念,构建阳光课堂模式评价标准与办法。

2. 由学校特色延展出的学生成长评价

学校特色集中体现了学校的办学成功之处和社会认可度。校长们由学校特色延展出对学生成长的评价正是抓住了学校的优势,易出效果。南湖区余新镇中学是全国中小学心理健康教育特色学校,校长就从学生心理健康评价切入,引导学生逐渐养成自我管理、自我修正的

良好习惯,和积极应对、自我发展的心理素质。平湖市广陈中学开展“参悟教育”十多年,校长以此为基点,延展构建学生综合素质评价体系,入位快速,成效明显。海宁市丁桥镇新仓中学多年开展“适性教育”,校长以此为抓手开展德育评价千分卡实践,探索建立积分申报制和纠错申辩制实践,取得学校德育评价的成功经验。

3. 在办学热点难点处展开评价

学生学业负担过重,品德、音乐、体育、美术、劳技等学科薄弱是当前基础教育领域十分突出的热点难点问题。海盐县实验中学、秀洲区王江泾实验学校以作业管理评价入手,利用网络平台和行政管理手段对作业布置、批改、效益等展开评价,关注作业的数量、难度、分层、个性化等,很快打开了以评价促进学生有效学习与健康成长的问题瓶颈。嘉善县实验中学选择对初中学生体育素质进行科学评价探索,不仅使国家学生体质健康标准通过测评落到实处,而且将学生的体育课堂表现,参加广播体操、眼保健操(或跑操),体育与健康基础知识测验情况纳入结构化评价体系,使评价促进学生健康成长得到实质性的体现。

4. 德育发展引领下的学生成长评价

很多学校树立大德育理念,把学生的品德发展放在首位,通过德育工作将相应的其他工作串联起来,以此对学生的成长状况加以评价。海盐县向阳小学以立足国际视野、实施生命教育、追求个性发展为办学目标,开展公民规则教育理念下的德育评价,有力推动了学生的全面发展。还有一些学校在开展有效学习评价中也十分重视德育评价的引领作用,桐乡市六中、海宁市紫薇中学、秀洲区现代实验学校等在课堂有效教学评价实践中,都



引入了学生互帮互助、课堂纪律、小组合作学习等德育评价元素。

5. 全面推进学生成长综合评价

在一些各方面基础条件均较好的学校,校长全面推进对学校课堂教学、校园生活、个性特长、社会实践等方面的学生成长综合评价,构建全方位的学生成长综合评价体系。例如:嘉善县第二实验小学通过“小人物”俱乐部建设促进学生个性成长的综合评价实践与研究,桐乡市实验小学教育集团北港小学的小学生激励性评价实践探索,桐乡市崇德实验小学的小学生综合评价体系校本化构建实践研究等。

三、协调力:系统设计 with 结构耦合

评价是对教育这一系统工程效果的过程性、阶段性、全面性、终结性的价值导向,因而就需要顶层的系统设计。探讨校长的教育评价领导力一定要观照评价系统设计的标准、方法及其成效。这其中评价与学校的自身特点以及国家和社会的时代发展要求的结构性耦合,实现相互协调显得尤为重要。

1. 与学校办学理念、办学特色的价值取向高度一致

教育评价是为实现办学理念服务的。考察校长教育评价领导力首先要看校长的办学理念,只有办学理念符合时代发展的要求和育人规律,其制定的评价标准体系及其实施方案才会显示育人的导向功效。同时,教育评价又必须与学校的办学特色保持高度一致。在前述案例中可看出,只有从学校最具特色、社会认可度高的办学特色入手开展教育评价,才能体现评价的鲜明导向,并使其尽快获得师生和社会的认同。

2. 与教育教学活动的内容、板块、安排有机结合

25所志愿者学校几乎毫无例外地将评价工作与学校具体的教育教学活动有机结合在一起,主要表现为三种形式。第一,依托学校课程实施评价。学校在课程建设中通过配套的课程评价实现课程的设计意图。第二,依托学校工作板块落实评价。如在日常教学中开展学业评价,在大型活动中开展能力评价,在社会实践中开展责任心评价,在校园建设与管理中开展品德评价等。第三,与学校各项活动安排结合进行,让各项活动内容有标准、过

程能记录、结果可评价。

3. 与师生教与学的风格、习惯、方法切合相容

人是生活在具体的历史、地域环境中的,一所学校长年累月也会形成特定的风貌,如那里的师生怎么教学、怎么学习,有哪些习惯,采用哪些教与学的方法,他们的兴趣特点又是怎样的,等等。从这个意义上说,校长的教育评价领导力既具有一般要求,也有与所任职学校师生风貌一致性的特殊要求。25所志愿者学校的个案表明,只有校长将教育评价与本校师生的实际统一起来,其所制定实施的教育评价方案才会顺利被师生接受,呈现应有的预期功效。

4. 与校长决策和管理的风格、个性接榫匹配

教育评价具有的主观属性需要组织者的评价行为与他对教育评价的主观认识及其表现出来的决策和管理行为的风格、个性接榫匹配。事实上,一位校长因其成长经历、知识修养、行事风格的特点,在制定评价方案的过程中就会有意无意地表现出不同的风格。校长的主观因素只有与其履职相关联的学校因素协调时,这种主观因素才可被用于教育评价实践,才会有利于校长教育评价领导力在实际工作中的充分表现与有效提升。

5. 与国家社会发展的时代特征、未来要求保持统一

校长教育评价领导力一定要体现出与国家意志、社会需要、时代特征相统一的要求。25所志愿者学校校长们自觉树立以人为本的育人理念,坚持立德树人教育根本任务,切实按照教育部关于中小学教育质量综合评价指标要求,重视学生全面有个性地成长,在品德发展、学业发展、个性特长发展、实践创新能力发展等方面或全面或重点地展开评价实践,与国家社会发展的要求一致,与未来发展对人才的要求契合。

参考文献:

- [1] 教育部关于推进中小学教育质量综合评价改革的意见[EB/OL]. (2013-06-03)[2016-06-10]. <http://www.moe.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s7054/201306/153185.html>.
- [2] 卢立涛. 回答、协商、共同建构:“第四代评价理论”述评[J]. 内蒙古师范大学学报(教育科学版), 2008, (8).
- [3] 刘利民. 管办评分离是学校改革的新起点[J]. 中国教育学刊, 2015, (12).

(编辑 崔若峰)