

美国马萨诸塞州学校管理者评估框架、 实施路径及启示

李顺雨

(新疆师范大学教育科学学院, 新疆 乌鲁木齐 830017)

摘要: 学校管理者的领导能力对于一所学校的发展至关重要。为了提升学校管理者的领导能力,美国马萨诸塞州于2018年和2019年分别颁布了两份文件,包含对学校管理者的评估标准和评估步骤。这两份文件建构了马州学校管理者评估框架,使用该框架能够全面、客观、真实、动态地评估马州学校管理者的领导能力。这赋予我国的学校管理者评估如下启示:评估指标和证据全面,确保评估的客观性;评估方式和程序灵活,确保评估的准确性;避免将学校管理者能力与学生成绩画等号;给予学校管理者较大的自主权。

关键词: 学校管理者;评估框架;马萨诸塞州;美国

2020年10月,中共中央、国务院印发《深化新时代教育评价改革总体方案》(以下简称《总体方案》)^①,对新时代教育评价改革做出整体规划。《总体方案》的重要任务之一要求改革学校评价,完善学校党政管理干部选拔任用机制,这对学校管理者的评估提出新要求。但是,与国外相比,我国现行的包括校长在内的学校管理者评估体系较为零散,且具有起步晚、基础差等特点。^②而美国马萨诸塞州颁布的学校管理者评估框架具有完善的评价指标体系和详细的操作步骤,本研究对该框架的内容进行详细的梳理和介绍,以此为我国深化新时代学校管理者的评价改革提供新思路。^③

在美国,马萨诸塞州(以下简称“马州”)的教育水平位居前茅,这可能与州政府极为重视教育的评估密切相关。马州有悠久的教育评估历史,自20世纪80年代中期开始,随着美国基础教育改革的兴起,教师评价领域开始受到前所未有的重视。^④随着研究的深入,评价标准越来越科学,评价内容越来越精细,评价对象越来越具有针对性,评价主体逐渐由教育工作者细分为任课教师、学校管理者等。2011年,

基金项目: 本文系新疆维吾尔自治区高校科研计划人文社科项目“提升新疆中小学教师评价素养的调查研究”(项目批准号:XJE-DU2020SY015)、新疆师范大学博士科研启动基金项目“新疆中小学教师评价素养研究”(项目批准号:XJNBS201908)的研究成果。

作者简介: 李顺雨,新疆师范大学教育科学学院讲师,博士,主要从事课程与教学评价研究。

① 中共中央、国务院:《深化新时代教育评价改革总体方案》,载中华人民共和国教育部官网:http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202010/t20201013_494381.html,最后登录日期:2021年5月14日。

② 曾家延,赵晶:《美国四种校长教学领导力评估模型的比较与评论》,《外国中小学教育》2016年第10期,第34-42页。

③ 评价与评估具有共同特点:二者都是对评价对象进行定量的或定性的描述,且二者都包括对评价对象的形成性和总结性评价。其不同点为:评价对象的范围较广,既可以指人也可以指物;而评估主要是对物的评价,尤其指对教育机构和教育方案的评价。但是在使用中,二者可以互换。

④ 蔡敏:《美国中小学教师评价及典型案例》,北京大学出版社2007年版,第143-144页。

马州教育部门发布《教育者的评估》(Evaluation of Educators),该文件致力于建构一个适用于全体教育工作者的评估体系,但其只对教师群体的评估提出了明确要求。^①2018年8月,马州正式发布了《校级管理者量规》(School Level Administrator Rubric),该文件首次详细阐述了从哪些标准和指标入手对学校管理者进行评估。^②而后在2019年8月,马州又发布文件《评价校长和校级管理者》(Evaluating Principals and School-level Administrators),针对学校管理者评估的具体步骤进行详细解释。^③这两个文件共同构成了马州教育管理者的评估框架,目的是多维提升学校管理者的领导能力,进而促进学校的长远发展。

一、马州学校管理者评估框架的宗旨

依据马州条例《管理者的许可证及路径》(Licenses and Routes for Administrators)的定义,学校管理者包含五类人员:主管或助理主管、学校校长或助理校长、监督员或主任、特殊教育管理人、学校业务管理员。^④所有的学校管理者只有满足获取从业资格证书、在该行业至少有三年的工作经验、通过相关能力测试等条件,才能真正开始从事管理工作。

马州学校管理者评估框架的宗旨,一是在于促进管理者和教师的成长与发展。评估框架为职业管理者和教师的发展设置一个高水平目标,这个目标让二者在短时间内对不足之处做出改进,以此促进管理者的领导能力和教师的教学能力的发展。同时,评估框架督促管理者和教师采用多种方式衡量学生的成长情况与学业成就水平,从而更好地为学生学习服务。^⑤

二是在于建构一个好的评估系统。良好的评估系统让评估者为管理者的工作提供反馈意见,增加其专业成长的机会,这样可以确保联邦公立学校的有效教学和行政领导。同时,也能更好地帮助学生发展,促进学生的健康成长和学业成就的达成。

二、马州学校管理者评估框架的量规内容

量规(Rubrics)内容覆盖马州学校管理者的评估内容,它从总括到细化分为四个层面:标准(Standards)、指标(Indicators)、要素(Elements)和描述语(Descriptors)。^⑥标准是说明学校管理者的评估内容在知识、技能和有效的实践等宏观层面的具体分类;指标描述了标准中的中观细节;要素指每个指标特有的微观层面;描述语阐述了不同水平管理者的具体做法。2018年8月马州正式发布的《校级管理者量

^① Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "Education of Educators", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<http://www.doe.mass.edu/lawsregs/603cmr35.html>,最后登录日期:2021年5月14日。

^② Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "School Level Administrator Rubric", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<http://www.doe.mass.edu/eval/resources/rubrics/>,最后登录日期:2021年5月14日。

^③ Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "Evaluating Principals and School-level Administrators", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/eval/model/evaluating-principals.pdf#search=%22Evaluating%20principals%20school-level%20administrators%22.pdf>,最后登录日期:2021年5月14日。

^④ Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "Overview of Administrator Routes to Initial Licensure 603 CMR 7.00 & Guidelines for the Administrative Apprenticeship/Internship and Panel Review Routes", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/licensure/academic-prek12/panel-review-administrator-routes.docx>,最后登录日期:2021年5月14日。

^⑤ Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "The Massachusetts Educator Evaluation Framework", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/bese/docs/fy2016/2016-05/spec-item1-framework.docx>,最后登录日期:2021年5月14日。

^⑥ Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, "School Level Administrator Rubric", 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/eval/rubrics/>,最后登录日期:2021年5月14日。

规》,规定了从教学领导(Instruction Leadership)、管理和运营(Management and Operations)、家庭和社区参与(Family and Community)、专业文化(Professional Culture)四个标准入手,对学校管理者进行评估(见表1)。评估等级从劣到优依次分为“不满意”“需要改进”“熟练”“典范”,这些等级为学校管理者工作的改进提供了方向。^①从中可以看出,马州学校管理者评估框架内容多维全面,标准清晰,等级明确。

表1 学校管理者量规内容

标准	指标
教学领导	课程;教学;评估方法;评价过程;决策;学生学习
管理和运营	环境;人力资源管理与发展;安排和管理信息系统;法律、道德和政策;财政系统
家庭和社区参与	参与度;责任分担;沟通;家庭关注
专业文化	高标准承诺;文化能力;沟通;持续学习;共同愿景;管理冲突

1. 教学领导

学校管理者虽然并不直接参与教学活动,但一名优秀的学校管理者能够在教学方面引导教师,为教师提供帮助。在促进良好的教学活动和教师的职业发展、将教学始终置于学校教育的中心、促进学生的学习和成长等方面,管理者的教学领导能力发挥着重要作用。因此,马州将教学领导作为学校管理者评估的首要标准(见表2)。

表2 教学领导标准

指标	要素和描述语
课程	提供课程支持:管理者一方面促进教师的教学内容符合学生的学习水平,另一方面促进教师设置条理清晰的课程结构。
教学	学生参与:管理者采取观察教学情况、检查课程计划、提供高质量反馈等方式,让教师了解现存的问题,进而采用有效的教学方式鼓励学生参与; 努力程度和学习质量:管理者对教师教学、学生学习提出高要求,要求师生坚定信心、共同努力来提高教学和学习质量; 满足多种需求:管理者采取观察教学情况、审查课程计划、提供高质量反馈等方式,让所有教师能针对不同学生的学习需求,给予不同意见的反馈。
评估方法	多种评估方法:管理者让教职工团队设计并采用多种评估方式,对学生进行评估; 实践调整:管理者让教职工团队依据全年各种评估的结果,分析学生预期学习目标的达成情况,而后利用分析的结果调整教师的教学实践。
评价过程	教育者目标:管理者督促教职工团队制定、实施符合实情且与学校改进目标一致的教育者目标和学生的学习目标; 学生学习测试:管理者要求教职工在制订教育者计划的过程中,首先通过学习测试明确学生当前的学习情况,其次设定与学校的改进目标相一致的预期目标; 观察和反馈:管理者每天对课堂情况进行多次、不定时的观察,针对观察的结果,通过与教职工定期对话,为教职工提供有效的反馈建议; 等级和校正:在评估教师等级时,管理者要合理判断,促使评估能充分反映该教师的教学实践情况、该教师对学生学习的影响程度以及教育者目标的达成情况。
决策	基于数据的决策:管理者引导教师收集多种数据证据,证据内容需涉及多方面,包括对学生、教师、学校的评估。管理者定期汇总这些数据证据并做出决策; 学校目标:管理者对教师工作和学生学习进行评估,并联合社会相关人员制定可评估、以结果为导向的学校目标,利用学校目标整体提升学校的水平。

^① Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, “The 5-Step Cycle”, 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网: <https://www.doe.mass.edu/eval/5-step-cycle.html>, 最后登录日期:2021年5月14日。

(续表)

指标	要素和描述语
学生学习	学生学习指标:管理者和评估者在制订教育者计划时,应确定最合适的学生学习的评估方式,设立学生学习的预期效果。

从表2内容可以看出,在教学领导过程中,优秀的管理者扮演着助力角色。这种助力角色,是指在管理者教学领导过程中,以一种包容、平和的心态面对每一位教职工,并且能够针对教师的不足提出改进意见,同时能够对整个改进过程进行监督。此外,扮演好助力角色需要管理者采用督导性较弱的“走课”形式来收集客观证据(“走课”即每天对课堂进行不定期的多次观察)^①。当采用“走课”形式观察课堂时,教师不会感受到太大的压力,从而能更好地还原课堂真实的情景,这样就能够为下阶段教师如何改进教学实践提供更加客观的依据。

2. 管理和运营

对于一所学校来说,教学活动的根本,但是要想维护教学秩序,还需要一套行之有效的运营系统,来确保教学之外的活动有序进行,维持学校这个“生态圈”的动态发展,以此保障教学活动的高效实施。表3列出了马州学校管理者评估框架的第二个标准,考察管理者能否高效地管理和运营整个学校。

表3 管理和运营标准

指标	要素和描述语
环境	学校的运作管理:管理者制定学校的正常运行流程,规定学生下课、进餐、聚集和课间休息的时间,营造良好的秩序; 学生的社会情绪健康:在学生学业发展的同时,管理者帮助学生提升适龄的社交情感能力(如自我意识、自我管理、社交意识、人际关系技巧等); 学生的健康安全:管理者制定学生安全规则,告诫教职工和学生遵守规则,并且用恰当的方式防止和应对校园霸凌等不安全行为。
人力资源管理与发展	招聘策略:管理者招募和聘用教职工时,需考察应聘者的理念与学校的使命及核心价值观是否一致,是否能为学生的学习提供帮助; 促进教师专业发展的策略:管理者为新教师提供入职帮助,为新老教师提供专业发展规划,从而更好地实现教职工的发展目标。
行程安排和管理信息系统	教学和学习时间:管理者创建一个总的时间进度表,保证教职工教学时间和学习时间的最大化; 合作时间:管理者为教职工创建一个合作的时间表,让教职工在此时间段针对教学实践和学生产生的问题进行积极研讨。
法律、道德和政策	法律和政策:管理者与教职工一起学习州和联邦的法律法规、学校委员会的政策以及集体谈判协议的内容; 道德行为:管理者需遵守学校、学区规定的道德规范,保护学生、学生家庭和教职工的隐私权。
财政系统	财政系统:管理者带领团队,一起评估多年的财政数据,以此做出预算。根据学校的分配目标,管理者管理和证明财政支出的情况。管理者根据需要寻找其他资金来源。

杰出的学校管理者在确保学校活动持续进行时,需要考虑各方面因素,例如,如何为学生营造健康安全的校园环境?如何聘用合格的教职工为其所用?如何保障教师的教学和学习的时间?在考虑这些方面的同时,也要注意政策法规的学习,重视道德问题,还要考虑学校的财政问题。达不到“典范”水平的管理者有些方面能做到,有些方面会遗漏,有些内容尽管去做了也并不周全;而优秀的学校管理者一定能做到统筹兼顾。

^① 魏聚宏,韩伟东:《美国校长“走课”评析及其借鉴》,《比较教育研究》2010年第6期,第86-89页。

3. 家庭和社区参与

学校对学生的影响毋庸置疑,但家庭和社会对学生的影响更是潜移默化的。马州的学校管理者评估框架要求管理者看到并重视家庭与社区对学生的作用,在行政领导的过程中与其进行积极互动。学校、家庭、社区多管齐下,共同促进学生的发展。马州学校管理者标准三(见表4),即在家庭、社区和学校的联系方面对学校管理者做出的要求。

表4 家庭和社区参与标准

指标	要素和描述语
参与度	家庭参与:管理者与学生家庭保持互动,同时促进教职工、学生家庭和社会组织的合作; 社区和股东参与:管理者与社区组织、社区成员和企业建立并不断增强伙伴关系,以此最大限度地提高学校的效能。
责任分担	学生:管理者帮助教职工了解包括残疾、母语非英语在内的每位学生,满足他们在学习、社交、情感和行为等方面的不同需求; 家庭:管理者为每位学生的家庭提供支持,让家长了解与学生学习相关的学校政策、资源和活动。
沟通	文化方面的熟练沟通:管理者鼓励教师主动与家长交流,并且提醒教师在交流过程中,需要表现出对不同家庭的家庭语言、文化和价值观的理解及尊重。
家庭关注	家庭关注:当学生出现学习或生活问题时,管理者及时协同教师、家长解决问题,并能够提出充分反映家庭、教师意志并符合学生发展的解决方案。

优秀的学校管理者了解家庭对学生成长的影响,所以能够协调家长与学生的关系,让父母了解孩子的心理,以此更好地理解他们的需求;学校管理者还需创造条件,加强家长与教师之间的沟通交流,包括让家长了解学校政策和学生状况,以利于家校联系,共同促进学生的发展。同时,管理者能积极促进学校与其他社会组织建立良好的伙伴关系,为学生提供校外学习机会。这样建构的校内外联动互通的关系网络,能为学生的成长发展创造良好的校内外环境。

4. 专业文化

学校管理者的领导能力与管理者自身素质相关,要求管理者提升沟通、理解、化解分歧等多方面的能力,以此带动整个学校的发展。标准四就是对学校管理者个人专业文化做出的要求,具体指标细化为六部分(见表5)。

表5 专业文化标准

指标	要素和描述语
高标准承诺	高标准承诺:管理者做出承诺,与教师共同致力于提高教师教学和学生学习的标准; 使命和核心价值观:管理者带领教师学习本校的核心价值观和使命宣言,并与学生家庭和社区分享学习内容; 组织会议:由管理者组织目标明确的会议,教职工在会议中发挥主导作用,对学校的重要事项进行对话和讨论。
文化能力	政策和实践:在政府人员制定政策时,管理者提示其注意文化敏感性,制定包括承认学生和教职员工的不同文化背景、不同身份的政策。
沟通	沟通技能:在特定情境中与特定人群交流时,管理者注意书面和口头表达技巧。
持续学习	教职工的持续学习:管理者采取有效方式,帮助教职工持续学习,进而促进教职工不断反思自己的教学实践; 管理者的持续学习:管理者承诺持续学习、定期反思并改善领导实践,以此提高整个学校的运行效率。
共同愿景	共同愿景:在教育方面,管理者与教职工、学生、家庭和社区成员一起,树立共同愿景,即为了学生的发展。
管理冲突	应对分歧和解决冲突:管理者在应对分歧时,始终尊重他人,并能有效地使用各种策略解决冲突; 达成共识:管理者采用各种策略,采纳他人意见,定期在学校及社区内部,与教职工就重要决策达成共识。

真正优秀的管理者会全方位参与学校活动,他们能充分发挥个人能力:在思想上,杰出的管理者能够让全校师生树立核心价值观,并与教职工、家庭和社区一同树立为了学生发展的共同愿景,为学生的成长而努力;在实践中,优秀的管理者能够注意细节(比如尊重师生个体的文化差异,注重沟通时的表达方式等),为了有效提高管理效率。在整个领导过程中,管理者愿意尊重个体差异,听取不同意见和建议,愿意和教职工一同持续学习。

三、马州学校管理者评估框架的基本步骤

依据《评价校长和校级管理者》的内容,马州学校管理者评估框架采用持续发展循环圈(Cycle of Continuous Improvement)(见图1)对学校管理者进行评估。^①该圈依次包含五个步骤,分别是自我评估(Self-Assessment)、基于目标制定发展计划(Plan Development base on Goal Setting)、实施计划(Plan Implementation)、形成性评估及评价(Formative Assessment & Evaluation)、总结性评价(Summative Assessment)。一轮评估的结束也是下一轮评估的开始,后一轮评估建立在前一个阶段学校管理者各项指标完成的基础之上。在实施每个步骤之前,学校管理者和评估者都要接受训练,系统了解各个步骤如何进行。这样有助于二者就每个评估步骤内容达成共识,也有助于参评人员积极实施评估策略。

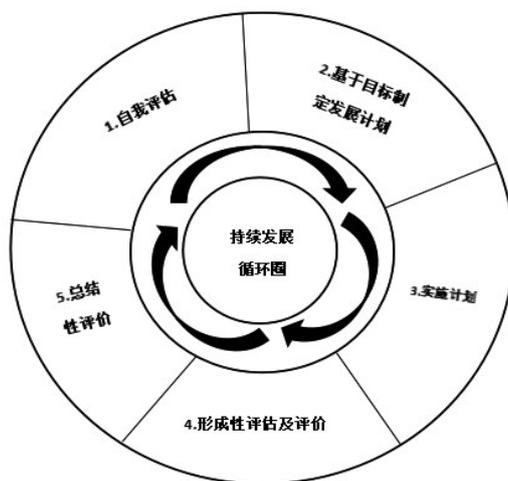


图1 持续发展循环圈

1. 自我评估

学校管理者通过综合绩效标准和评估准则,以及上一年的评估情况等多种证据,进行自我评估。马州学校管理者在制定目标时采用SMART目标制定法^②,其中S表示目标要明确、有策略(Specific and Strategic),只有树立明确具体的目标,才能让学校管理者朝目标努力;M表示目标要可测量(Measurable),实现目标的进程需要有一个基准来衡量;A表示以行动为导向(Action Oriented),目标的实施需要主体主动进行,要明确“谁”在“做什么”;R表示目标要严格、现实、聚焦结果(Rigorous, Realistic, and Re-

^① Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, “Guide to Rubrics and Model Rubrics for Superintendent, Administrator, and Teacher”, 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/eval/model/guide-to-rubrics.pdf>, 最后登录日期:2021年5月14日。

^② Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, “Evaluating Principals and School-level Administrators”, 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:<https://www.doe.mass.edu/eval/model/evaluating-principals.pdf#search=%22Evaluating%20principals%20school-level%20administrators%22>. pdf, 最后登录日期:2021年5月14日。

sults-Focused),这意味着目标虽然具有挑战性,但是结果却是可以达成的;T是指目标的完成需要有时限制(Timed),目标设定一个最后期限,帮助人们积极采取行动,确保在期限之前完成目标。

2. 基于目标制定发展计划

学校管理者与评估者双方共同制订教育者计划(Educator Plan)。依据从业年限的长短,该计划将管理者分为经验丰富的学校管理者和新手管理者。有经验的学校管理者是指在学校行政岗位任职三年以上的行政领导人员,以下三种教育者计划针对此类人群:自主成长计划(Self-Directed Growth Plans)、指导后的成长计划(Directed Growth Plans)和改进计划(Improvement Plans)。这三种计划的制定,分别针对在上个评估周期中被评为“精通”或“典范”的优秀管理者、“需要改进”的管理者、“不满意”的管理者。新手管理者工作年限小于三年,他们将执行发展中的教育者计划(Developing Educator Plan),该计划持续期限为一学年或一学年以内。教育者计划的最大特点是将新手管理者与熟练管理者区别开来,不同水平的教育者可以根据自身的情况,联合评估者制订教育者计划。

3. 实施计划

学校管理者在工作中落实教育者计划,而评估者积极收集多种类型的证据,包括多种反映学生的学习和成长的证据、反映管理者专业实践水平的证据及管理者是否达到绩效标准的证据等。评估者可以通过频繁地对学校进行访问、与学校管理人员一起参观学校等方式,近距离有效观察管理者的实践情况和学校改进情况,对不足之处提供反馈意见。

4. 形成性评估及评价

学校管理者依据完成进度编制进度表,而后再由管理者与评估者共同审查目标进度。在审查过程中,评估者编制中期形成性评估报告,对从业一年或者一年以内的管理者进行形成性评估(Formative Assessment),对已经执行两年教育者计划的管理者进行形成性评价(Formative Evaluation)。马州教育者评估的附件中,列出了形成性评估及评价报告的表格样式。^①表格内容分为两部分,第一部分是朝向目标的进步(Progress toward Goals),此处包含学生学习、管理者专业实践、学校改进的各项目标和该项侧重指标。第二部分是标准表现(Performance on Standards),就是量规中划分的四个标准。这两部分涵盖形成性评估及评价的所有项目。

5. 总结性评估

学校管理者首先编制终期教育者计划进度报告,其次与评估者一起收集其他证据,核验进度报告。评估者依据证据和报告,考察各项目标的完成情况,以此完成总结性评估报告表,并告知管理者评估结果。^②总结性评估表格分为两个部分:第一部分是目标和侧重指标加入学校管理者目标达成情况的等级判断,等级由低到高依次排列;第二部分是量规中的标准,每个维度十分具体。评估者对四个标准分别进行等级评定,最终得到学校管理者的总结性评估报告,这项报告能最大限度地反映管理者本次教育者计划的达成情况。总结性评估一般在教育者计划的末尾,也就是每学年结束之时进行。

^① Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, “Mid-cycle Formative Assessment/Evaluation Report for Administrators”, 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:http://search.doe.mass.edu/?q=midcycle-progress-report#s=~_d0!2!1!!1!7!0!1!!2!!!1!0!2!_d2!midcycle-progress-report!190!_d6!China+Standard+Time!ypzpspBpApspwqavrturxqqpwqavrturxqqqpsp!_d0!4!_d1!_d8!3!!xqbqtDpupwpEppvpwpvpuppHpppGpFypApzpBpuppCpqxprpsq!,最后登录日期:2021年5月14日。

^② Massachusetts Department of Elementary and Secondary Education, “End-of-cycle Summative Evaluation Report: Principal/School Leader”, 载马萨诸塞州初等和中等教育部门官网:http://search.doe.mass.edu/?q=midcycle-progress-report#s=~_d0!2!1!!1!7!0!1!!2!!!1!0!2!_d2!endcycle-sumeval-admin!China+Standard+Time!608!_d6!BpzpsypApsvqavrturxqqpwqavrturxqqqpsp!_d0!4!_d8!_d1!3!!xqbqtDpupwpEppvpwpvpuppHpppGpFypupApzpBppCpqxprpsq!,最后登录日期:2021年5月14日。

四、马州学校管理者评估框架对我国的启示

马州学校管理者评估框架具有清晰的评估步骤与详实的评估内容,且评估结果立足学校管理者的长远发展。这对我国制定学校管理者评估框架具有一定的借鉴意义。

1. 评估指标和证据全面,确保评估的客观性

目前国内对学校管理者的评估体系不完善,评价指标较为雷同且比较宽泛^①,而且现行对校长的评价往往是由上级领导部门决定^②,缺乏能够全面反映管理者工作情况的证据,那么在评价过程中,无疑会与学校管理者的真实水平有所出入。而马州量规内容从四个标准、22个指标提出评估管理者的维度,并且该州管理者评估的证据来源多样,这样能较为客观地反映学校管理者的领导能力。

我国可以借鉴马州学校管理者评估框架的经验。首先,我国应建立健全学校管理者评估体系。评估指标可从多维度入手,将学校管理者与学生家长及社会组织的联系等维度纳入其中,全面反映学校管理者的领导能力。其次,在评估学校管理者的过程中,应将教职工、学生、家长等多个主体的反馈纳入学校管理者评估系统,评估者综合多方反馈意见,确定学校管理者评估等级。这样就能更好、更全面地对学校管理者的实践做出客观、准确的判断,进而为下一步改变提供参照。

2. 评估方式和程序灵活,确保评估的准确性

我国针对学校管理者评估的考核方式较为简单,缺少多样化手段,影响了考核的灵活性^③,进而影响了考核的准确性。而马州针对不同情况的学校管理者,可以灵活调整评估方式和程序。并且马州评估方式采用持续发展循环圈进行考核,注重学校管理者的过程性评估,这样各个阶段之间的步骤紧密联系,环环相扣,有助于提高评估结果的准确性。

针对我国在学校管理者评估中出现的问题,可以借鉴马州的操作方式。首先,可以依据每位学校管理者评估结果、从业情况的不同,在下个评估阶段采取灵活方式和程序进行评估,避免“好的差的一刀切”“新手专家一个样”。其次,应依照《总体方案》要求,“坚持科学有效,改进结果评价,强化过程评价,探索增值评价,健全综合评价”,改进当前单一的考核方式和重结果性评价的观念,增加过程性评价在评估结果中的比重,系统地对学校管理者进行评估,避免考核方式单纯依赖总结性评价导致的偏差。

3. 避免将学校管理者能力与学生成绩画等号,以反思促进步

一般国内教育行政部门对校长的评估,会与其所在学校的升学成绩直接挂钩。^④这就出现了一个问题,在评价过程中,经常将学生成绩的高低等同于学校管理者能力的强弱。而马州评估框架的独特之处在于,学校管理者的等级结果只是个体在实践工作中的表现,并非用学生的学业成绩代表个体能力。马州对学校管理者的评估是希望管理者依据等级结果,对个体已经完成的实践内容进行反思,为下个阶段的改进而努力,从而促进长远发展。

笔者认为,在我国学校管理者评估中,首先,应避免将管理者能力与学生成绩画等号。应将评估等级用来促进学校管理者自身水平、学校的积极变化,而不是把等级作为惩罚性指标。正如《总体方案》要求的重点任务:“不得将升学率与评优评先挂钩”;“既评估最终结果,也考核努力程度及进步发展”。其次,应改变传统的评估结果的目的。以往的评估注重对管理者过去管理水平的考核,将其作为职位升降

① 谷丽,丁堃,胡炜,罗晨阳:《基于胜任特征模型的研究型大学科研校长评价体系研究》,《科技管理研究》2015年第18期,第111-115页。

② 翁雅琴:《完善校长评价 提升中学校长职业幸福感》,《教师教育研究》2015年第2期,第76-80页。

③ 谷丽,丁堃,胡炜,罗晨阳:《基于胜任特征模型的研究型大学科研校长评价体系研究》,《科技管理研究》2015年第18期,第111-115页。

④ 翁雅琴:《完善校长评价 提升中学校长职业幸福感》,《教师教育研究》2015年第2期,第76-80页。

的依据。应该改变这种传统观念,把评估结果视为一种反思,立足长远发展。而这种立足点,对管理者自身的成长非常重要。

4. 给予学校管理者充分的自主权,学校联动地区发展

在我国,现存的教育行政部门存在诸多问题,如放权不够,管得过多,校长的办学自主性受到制约,使校长常常感到有责无权,责大于权。^①在 OECD 成员国中,相比其他国家,美国各州享有较大自主权。通过评估框架的设计可以看出,马州赋予各区学校较大的自治权。从学校管理者自身来说,获得较大自主权,能够充分发挥自身作用去改革与创新。但是,马州在保证充分给予学校管理者较大自主权的同时,也没有让改革内容偏离地区总目标。

我国可以学习马州,让教育行政部门把握教育改革总方向,进行宏观统筹,给予学校管理者足够的职权,将教育部门的政策贯彻落实到学校的具体改革中。同时,评估人员利用评估系统及时对学校管理者进行有效监督。这样,既能发挥学校管理者的办学自主性,又能够保证权力在有效监督下不被滥用,同时保证与教育部门要求的改革方向相一致。

Evaluation Framework, Implementation Path and Enlightenment of School Administrators in Massachusetts, USA

LI Shunyu

(College of Education Science, Xinjiang Normal University, Urumchi Xinjiang, 830017)

Abstract: The leadership of school administrators plays a vital role in the development of a school. In order to improve their leadership, Massachusetts in the United States issued two documents containing the evaluation criteria and evaluation steps of school administrators in 2018 and 2019. These two documents establish the Massachusetts School Administrators Assessment Framework, which can be used to comprehensively, objectively, truthfully and dynamically evaluate the leadership capabilities of Massachusetts administrators. This has given our school administrators the following insights: there should be comprehensive evaluation indicators and evidence to ensure the objectivity of the evaluation; there should be flexible assessment methods and procedures to ensure the accuracy of assessment; it is better not to equate managerial competence with student achievement; and school administrators should be given greater autonomy.

Key words: school administrators, evaluation framework, Massachusetts, USA

^① 尤铮:《质量保障视野下荷兰基础教育评价体系研究》,《比较教育研究》2018年第8期,第103-110页。