

专家组离校后的有关工作。

五是按照标准发放评估专家评审费，做好评估专家评审费的登记和留存工作。确认每位专家的返程时间并根据专家的要求订好返程票，确认学校的送站工作，做好交通费用报销等工作。

评估专家组秘书应随时根据组长的指示，进行评估专家组内的沟通和协调，并与项目管理员保持密切沟通，对碰到的问题要及时向专家组组长和项目管理员报告。评估专家组秘书应保持与学校的沟通，确认评估专家的各项工作的落实情况，特别要关注评估专家调阅材料的到位情况，发现问题要及时向学校反馈并解决。

第二节 评估专家主要考察技术

专家进校考察是信息资料收集与判断的过程。专家的考察技术可以多种多样，但须以有效为前提。在审核评估中专家一般必须掌握六项考察技术，即深度访谈、听课看课、校内外考察走访、文卷审阅、问题诊断、沟通交流。

一、深度访谈

深度访谈是评估专家通过有目的、有计划地与参评学校有关人员进行深入交谈获取评估信息的一种方法。访谈形式上以一对一的访谈为主。深度访谈是评估中的重要环节，也是一种重要方

法，对专家印证参评学校存在的问题、了解问题的性质与程度、分析问题的成因等均有重要作用。

访谈对象包括校领导、中层干部、教师、学生、用人单位人员以及退休人员。访谈对象不同，访谈方式也应该不同，要注意分析不同人员的心理状况，制订不同的访谈方案。

要做好深度访谈，应把握好三个阶段的工作：访谈前的准备工作、访谈中的交流工作、访谈后的辨别工作。在实地访谈时应掌握好三项技巧：解除博弈心理的技巧、引导访谈进程的技巧、捕捉访谈信息的技巧。

（一）访谈前：充分收集信息，做好准备工作

访谈前，评估专家在认真研读参评学校《自评报告》和《教学基本状态数据分析报告》的基础上，对参评学校情况已有一定了解，对参评学校存在的问题有了初步判断。为了对那些暂时拿不准、看不透、仍存疑的问题和数据做进一步的核准、验证，专家须在访谈前做以下准备。

（1）明确访谈目的：专家需明确通过深度访谈核对哪些数据与事实，印证自己的哪些判断，了解参评学校可能存在的问题。

（2）选择访谈对象：根据既定的访谈目的确定访谈对象。

（3）设计访谈问题：根据不同的访谈目的、访谈对象，做好充分、细致的问题设计。

（4）拟订访谈方案：根据访谈目的，选择访谈对象、访谈问题，拟定访谈提纲，准备好探讨性话题。

（二）访谈中：掌握访谈技巧，做好交流工作

访谈中，评估专家应根据拟订的访谈方案与访谈对象进行面对面的深度交流，为确保访谈效果，提高访谈所获得信息的真实性、准确性，评估专家应熟练掌握以下访谈技巧。

1. 营造轻松氛围、解除博弈心理

访谈者要善于营造一种轻松和谐的谈话氛围。专家首先应尊重被访谈者，平等待人，主动请教，把访谈过程作为平等交流的过程，不以提问的方式谈话。不能咄咄逼人，对于某些被访谈者不愿回答的敏感问题不能简单直接地发问，而可以迂回地、先扬后抑地提出探讨性问题，如：“和我一样，您也做了很多年学生工作。在您做学生工作的这些年里，觉得最大的收获和最大的困惑是什么？”此类探讨性的提问，不易使对方反感，能够解除被访谈者的博弈心理，形成良好的交流氛围。另外，访谈环境要选择被访谈者熟悉的地方，一般在被访谈者的办公室，同时尽可能地与被访谈者单独交流，特别要避免参评学校其他人员在场和参与，尽量营造访谈环境的“私密”性，给被访谈者最大的安全感。

2. 掌控访谈全局、引导访谈进程

深度访谈不是一般的泛泛而谈，而是一种有目的的交流，是信息核实的过程，因此深度访谈中应适时引导被访谈者对专家提出的问题阐述自己的观点，使专家在访谈中能得到需要的信息，从而有助于专家做出判断。评估专家一定要对访谈的问题心中有数，对谈话内容有的放矢，对谈话进程把控有度，始终把握访谈的主动权，以防止访谈变成漫谈，信马由缰，浪费时间，更不能被访谈对象牵着鼻子跑，偏离主题，降低深度访谈的实效。

3. 悉心倾听陈述、捕捉访谈信息

深度访谈是评估专家“访”、被访谈对象“谈”，专家要以倾听为主。要避免把“我访人”变成“人访我”。但是如果被访谈者过于紧张或过于谨慎，不愿多谈、深谈，这就需要必要的引导，如可以从介绍自己学校某些情况和做法谈起，也可以主动肯

定对方单位的某些做法和成绩，从而引起对方交流的热情等。在交谈过程中要留意被访谈者在陈述中流露出的情绪，及时捕捉访谈信息，必要时可就该信息展开进一步探讨。这样容易引起被访谈者的共鸣，促使其谈出真实的感受，专家也可了解真实的情况。熟练掌握“提问—倾听—捕捉—追问”的技巧可使深度访谈更加高效。

（三）访谈后：认真梳理，分析判断

访谈结束后，对于访谈中获得的信息应及时去伪存真，做出正确判断。评估专家不应仅仅根据被访谈者所说的情况就简单得出结论、做出评判。应及时把被访谈者提供的各种信息重新梳理，对信息进行去伪存真的过滤，提炼出有价值的信息。深度访谈仅是证实判断、查找问题的方式之一，必须与其他考察方式获得的信息综合进行判断。

二、听课看课

对于课堂教学和实践教学的考察方式是听课看课，主要目的是通过实地听课看课了解教师的教学水平、教学方法、教学内容与教学状态，学生的听课状态，教材的选用，师生互动情况、实验情况以及现代化教学手段的使用情况及效果等，对课堂教学质量做出评价，并对提高课堂教学质量提出建议。听课看课的方式、时间可灵活掌握，专家既可以完整地听全一节课，也可以根据需要短暂地（如10分钟）听课，还可以在教学场所以不进入教室的方式随时巡视教师课堂教学，以更多地了解教师教学情况。在考察中，具体采取何种方式，取决于专家考察的需要。一般要求每位专家听课看课的总门数不少于3门，根据对课堂教学评价的结果填写听课看课记录表。

在听课看课中需要注意以下几点。

第一，对某一课堂教学质量评价的标准应服从于课堂教学的目的，对于不同专业、不同类型课程（公共课、基础课、专业课、实践教学）的课堂教学质量评价侧重各有不同。比如，有的基础课目的是使学生掌握基本知识，有的专业课的目的是引导学生进入专业的初级研究领域，实践教学可能更强调学生动手能力的培养，对于这些课程，教学质量评价标准各有不同。

第二，在听课看课的过程中，要注重课堂教学以学生为本的理念的体现，要注意从学生学习效果的角度考察课堂教学效果。学生在多大程度上认同了“教”并从中有所收获，这是“学”的有效性的体现。在听课看课中，从学生课堂参与、学习状态、学习效果等多方面考察。例如，注意学生课堂参与状态，包括看学生参与教学的形式是否多样，学生的参与度是否广泛，参与的深度是否适宜。特别需要指出的是，要关注整个学生群体，不能只看到“前三分之一的好学生”能否跟得上、学得透，而且要关注“后三分之二的学生”的学习状态和效果。

第三，对课堂教学质量评价时，对评价要素不求全责备，不要求一堂课面面俱到。常用的课堂教学质量评价要素不一定在一节课上都有体现，比如有的体育课就不会涉及多媒体教学手段的使用问题；反过来，具备所有评价要素的一堂课也不一定就是教学质量非常好的一堂课。有时候，教师的部分缺陷也可由其他部分非常优秀的表现所弥补，因此对课堂教学质量的评价应有一个总体把握，目标是看该堂课的教学效果是否达成了本节课的教学目的。

三、校内外考察走访

校内外考察走访是指对参评学校内教学单位、职能部门和参评学校外教学基地、用人单位的考察，注重看参评学校的中层、基层是如何做的，做的效果如何，是否能与参评学校的办学定位

和人才培养定位相适应，人才培养质量是否有保证，是否能满足学生成人和成才的需要。考察中要听、要谈、要看。不仅要考察参评学校精心准备的项目，还要查看常态化的重要项目。要注意考察参评学校定位和人才培养类型是否能在学校的宏观、中观、微观层面上一以贯之地体现，要考察参评学校领导在宏观层面上对办学和人才培养的定位，还要考察参评学校管理部门在中观层面上对学校定位和人才培养目标的落实情况，更要考察教师、课堂、教材等微观层面上对学校办学定位和人才培养的支撑，参评学校的教材建设是否适应和满足学校的人才培养目标等。对外部用人单位的考察，要了解参评学校毕业生在那里的表现，倾听用人单位的评价，了解合作教育的情况等，以此考察参评学校人才培养目标与社会需求的适应度和用人单位的满意度。

考察走访过程中还要注意以下几点。

第一，要做好策划，明确考察的目的。先要明确对所去部门或教学单位考察走访所要达到的目的，再设计好考察环节，准备好考察走访的资料。不要将考察走访过程变为走马观花式的工作。

第二，对教学单位、职能部门的考察走访，重点在了解其教学设施和公共服务设施，如图书馆、实验室、实习基地、体育场馆等在人才培养上的使用情况。要从参评学校制定的人才培养目标出发，考察参评学校有关学科、专业的人才培养情况、教学管理情况和学生管理情况，从人才培养的保障度去考察教学设施和教学环境。

第三，注意对考察过程的把控。如果现场情况对获得考察信息没有帮助，则需及时调整考察进程。特别要注意，不要花大量的时间去听部门领导的汇报，要注重了解考察部门的实际工作状况。

第四，注重对利用率的考察。考察过程不仅要看有没有相关教学设施，而且要看其能不能满足教学和人才培养的需要、使用

的效果好不好、利用率高不高。例如，考察实验室能否满足教学需要和学生学习的需要，需要看实验室开放的范围、时间、内容和对学生的覆盖面，看实验教学人员的配备、实验室的规章制度，更要看教学实验设备的利用率、更新率和使用率。在图书馆不仅要看图书馆的藏书有多少，还要看学生的借阅率有多高；不仅要看好图书馆的自习座位有多少，还要看自习的学生有多少。在体育场馆不仅要看体育运动设施如何，还要看学生参加体育运动的情况如何。

第五，对考察结果要有科学判断。对考察过程中的一些信息要及时进行判断，有必要时及时补充。如对设备利用率“高低”的判断要有科学性，有时利用率“高”并不代表好，而要进一步考察利用率“高”的原因。如果是设备不够导致的利用率高，则并不是好的现象。再如，文科，尤其是财贸经管类实验室（如金融模拟实验室、市场模拟实验室、贸易模拟实验室、商务技巧实验室、财务管理实验室等），让人看到的主要还是计算机和网络设备，这时就要注意是否有相应的软件和教法，软、硬件是否配套的问题。

四、文卷审阅

文卷审阅泛指对教学档案、支撑材料、毕业论文/设计、试卷等的查阅。文卷审阅是求证参评学校工作实际情况的过程。对参评学校在教学活动过程中直接生成的教学材料，需要到参评学校管理制度规定的特定部门去查阅。对评估中一些特殊需要的、要花较长时间来审阅的材料，如毕业论文/设计、试卷和为评估而准备的支撑材料，可调至专家工作室来审阅。对参评学校教学材料的审阅，如毕业论文/设计、试卷、教学管理文件、教学管理档案等，是考察教学效果和学生学习效果以及教学管理状况的一种最直接、最主要的手段。对支撑材料的审阅，可以判断自评

报告中所说内容达到的程度。实际工作中必须做好以下三个方面的审阅工作。

第一，支撑材料的审阅。每个参评学校都会准备评估的支撑材料，这些材料一般都是按照审核要素整理分类，放在专家工作室，应注意从这些支撑材料中去获取所需的信息。由于支撑材料比较多，应以跳读式直接查阅需要的信息，而不应按照指标体系从头看到尾。对特别需要精读的材料，可以选出带回阅读，但也要少而精。

第二，毕业论文/设计和试卷审阅。对毕业论文/设计和试卷的审阅，在审核评估中有硬性要求，一般每位专家须调阅2个以上专业的毕业论文/设计，不少于3门课程的试卷和试卷分析报告，以考察课题来源、毕业实习、教师指导、在实验室或社会实际做的比例、按拟就业单位要求选题的比例、论文的质与量、答辩过程、试卷分析、成绩分布等情况，并将考察结果记录在指定的审阅表中。对毕业论文/设计和试卷的审阅，必须把握泛读和精读相结合，以泛读为主的审阅原则。该原则强调对参评学校整体情况的把握，不以个案论高低。一份论文或试卷看得再仔细，也代表不了参评学校的整体水平，只有通过大量的泛读才能看出在少量精读中发现的优点或问题是否具有普遍性，才能看出参评学校的管理、教师指导等方面是否到位。因此，毕业论文/设计和试卷审阅需要“点”“面”相结合，注重在选题（命题）、质量、管理、指导、答辩环节查找存在的共性问题，才能支撑起毕业生质量的判断。

第三，参评学校人才培养方案审阅。参评学校在培养什么样的人，可以在参评学校的人才培养方案中得到体现。因此，需要关注参评学校的人才培养方案，以此来了解各专业的培养目标、培养模式、课程体系与课程安排、理论教学与实践教学的比例及为学生所设计的知识、能力与素质结构，考察培养方案与参评学校人才培养目标的符合度。还要注重培养方案的执行情况，课程

教学运行情况和教学管理制度的落实情况等内容。

五、问题诊断

评估专家在参评学校工作的过程，就是为学校服务的过程，这个过程既要了解、发现问题，又要查找、分析问题的成因，还要给出破解的“良方”。因此，首先要通过一定方法去发现问题，然后对问题进行诊断开方。这需要专家认真研究、深刻理解评估要点，掌握参评学校的基本情况，才能对问题诊断得准、分析得深、梳理得清，才能在反馈会上对参评学校值得肯定的地方加以赞赏，对需要改进的地方提出针对性的建议。

在问题查找核实中，也要注重相应的办法，一般有以下几种方法。

兼听并收法。一是对信息的普遍获取，广记博收，分类使用，在一个考察活动中同时为多项审核要素获取信息。二是对相关信息整理对照，对有关判断从多个信息源相互印证。

主线贯穿法。即选择一两个专业，从培养方案、理论教学、实践教学、试卷和毕业设计（论文）依次考察，形成一条主线，贯穿培养过程的始终。通过解剖一两个“麻雀”，考察其人才培养的全过程。

弱项核实法。对可能成为审核要素中弱项的内容，注意多方核实，防止“以偏概全”，造成误判。例如，对教师的讲课水平，除自己选听的课外，还应注意了解其他专家的听课评价；对毕业论文/设计和试卷审阅，除自己调阅的外，还应注意了解其他专家的调阅情况。

“上下贯通”法。上，即通过访谈、走访，从参评学校领导和部门、单位领导那里获取信息；下，即通过访谈或小型座谈会，从普通教师、学生那里获取信息。这样可以做到信息来源的上下贯通，提高信息的立体性和全面性。

问题查找和诊断的水平集中体现在评估过程中的个人意见反馈上。评估反馈会上的个人意见反馈，是专家向参评学校展示服务能力、反映工作水平的环节。个人反馈时应针对问题来叙述，要注意以下几点：

- (1) 分析透彻，问题要点到实处，有理有据；
- (2) 指导明确，直面问题，不说空话、套话、虚话；
- (3) 反馈的问题要与自己的评价结果一致；
- (4) 要从促进内涵发展的角度，帮助参评学校理顺机制，创造条件，解决参评学校发展过程中的实际问题；
- (5) 问题反馈不重复，前面专家说过的问题尽量不再说，要说也要从另一个角度来阐述。

六、沟通交流

评估中要做好沟通和交流，就必须做到聆听、真诚、就事论事、得体的肢体语言、良好的工作作风。

一方面，要把握与参评学校的沟通和交流。审核评估要体现参评学校的主体地位和平等交流的工作方式，既不能用高高在上的工作态度，使自己与参评学校变成对立的双方，让参评学校无法接受，也不能处处谦虚，向参评学校表示诸如“我是来学习的”话语。平等交流不是指语言上的客气，而在于表现出来的真诚和就事不就人，用合适的情绪和语言反映对学校的态度。具体到考察工作中就是要针对不同的人员采取不同的交流方式和交流内容，学会与学校领导、教师、学生、管理人员及用人单位的交流技巧，要掌握不同人群的不同特点，采用不同的交流方式和谈话技巧。但沟通交流中不要涉及参评学校办学自主权和参评学校内部事务。

另一方面，做好与同组专家的沟通和交流。一个专家的工作效率再高，也难以在四天的有效工作时间内直接考察到所有的评

估范围，所以要不断与其他专家交流信息，沟通考察情况，共享考察结果，增加自己的考察信息量。但要相互尊重，不搞串联。专家之间交流看法和沟通体会有益于互通信息、相互启发，但是应注意相互尊重，不将自己的意见和观点强加于别人，更不可在专家组中串通评估结果。

第三节 评估专家应有的能力和素质

评估专家的能力和素质是保障评估工作质量的关键。评估专家除要具有特定的专业素质外，还应注重评估技术的掌握和提高，使自己成为优秀的评估专家。

一、熟悉高等教育规律，掌握评估方案

一个合格的审核评估专家须具有深厚扎实的学科基础，必须深谙高等教育规律和发展趋势，既有扎实的高等教育和评估理论基础，又有丰富的实践经验，深知学校的教学和管理一般规律。在此基础上，能够认真学习并熟练掌握审核评估的本质与要求，才能在评估考察过程中，准确把握评估要点，在大量的信息和复杂的情况面前厘清思路，抓住关键，找出影响人才培养质量的重要因素，从而保证所给评价准确、合理，反馈意见精辟、深刻。

要理解审核评估的核心思想是强化内涵发展，所以要关注参评学校的内涵建设。一是关注参评学校的办学指导思想、办学理

念和办学定位，考察其是不是在按照教育规律办学；二是关注参评学校的人才培养模式，包括教学目标和教学过程，特别是教学改革情况，是不是符合参评学校确定的人才培养目标；三是关注干部、教师的水平和状态，看参评学校的管理和绩效水平，是不是能保障参评学校的人才培养；四是关注参评学校是否有质量保证体系、效果如何，是不是在起着“把关、保障”作用；五是关注学生的学习产出，即教学的效果和结果，看在学生和毕业生身上体现出来的学习能力、专业能力和综合素质，是不是体现了以人为本的根本宗旨。评估中专家既要评价，又要评说。评价是对每一个审核要素给出客观判断，并且要求有根有据；评说是要在反馈会上短短的10分钟内清晰表达出参评学校教学工作中存在的问题，并给出精辟的诊断、深刻的分析和有针对性的建议，这些都离不开专家应具有的学科知识、教学和管理经验以及对评估方案的深刻理解。

二、遵循评估规程，掌握六项技术

专家必须按照审核评估的评估范围和工作程序开展工作，必须了解审核评估中进校前、进校中、离校后三个环节的工作内容，做好这三个环节中的三个功课：做足进校前功课，审读好《自评报告》和《教学基本状态数据分析报告》，写好审读意见，做好考察计划；做全进校中功课，全面考察、独立判断；做好离校后功课，用心写好审核评估报告。三个环节的工作必须围绕评估方案进行，不能凭着自己的学科爱好、本校背景和研究领域去开展工作。由于审核评估内容繁多，因此必须在遵循评估规程的前提下，提高专家的工作能力和工作技巧。

(一) 抓住三个关键，掌握六项技术

专家进校工作千头万绪，如何去抓住核心，让所有的工作都