

OECD 国家薄弱学校改进策略与启示*

白 亮 凌 郡

[摘 要]农村薄弱学校的存在是推进城乡教育均衡发展,实现教育公平的重大障碍,对于薄弱学校实施改进是各国的普遍做法。OECD 多个国家的经验表明有针对性的薄弱学校支持策略是有效的,OECD 国家在过去近半个世纪中通过培养学校领导,改善学习环境,吸引并留住优秀的教师资源,加强学校与家长、社区的联系等措施,在薄弱学校改进上取得了成功。

[关键词]OECD 国家;薄弱学校;学校改进

[中图分类号]G627 [文献标识码]A [文章编号]1009-718X(2015)08-0036-06

20 世纪 80 年代以来,我国为建设一批优质学校,开始对重点学校采取政策倾斜,实行优质化发展,导致优质教育资源迅速向重点学校聚集,与此同时,由于优秀教师和教育资源的单向流动,薄弱学校问题表现得越来越严重。当前我国存在着大量的薄弱学校,这类学校的生存现状堪忧,薄弱学校的改进提升对于教育的均衡发展和教育公平而言,有着巨大的价值和意义。经济合作与发展组织(OECD)认为,薄弱学校经常因为缺乏实行改进所需的内部能力和外部支持,学校领导、教师和学校、课堂以及周围的环境无法为最弱势的学生提供一个优良的学习体验。在教育发展的过程中,OECD 国家在薄弱学校改进方面积累了宝贵经验,这为我国薄弱学校改进提供了启示与借鉴。

一、学校改进的内涵及演进

(一) 学校改进的内涵

学校改进是 一种系统而持续的努力,目的是

在一所或多所学校里改变学习条件及其他相关内部条件,从而更有效地实现教育目标^[1]。由此可见,学校改进的研究对象是学校变革过程以及所采取的策略,而通过学校的内部条件改变实现教学目标,是学校改进工作的重点。同时,真正有效的学校改进不能只是零碎的改进,需要对学校内部的改进有通盘认识,因此系统性思维在学校改进过程中显得尤为重要。学校作为一个开放的系统,学校改进工作本身即是协调学校内外诸要素协同运动、实现内涵式发展的过程。

学校改进是复杂的工程,当中牵涉不同主体和各种因素的互动。学校改进的系统性、持续性,有赖于学校自身内部的改进能力构建,能力的构建是学校改进长期驱动力的重要保证,校外支持的启动作用需要校内人员在后续的改进推进过程中持续进行,学校改进是持续而长远的,只有在前期外部力量介入时所发生的改进成效使得校内人员出现真正的内在转化和改变的情况下,学校改进所带来的转

白 亮 西北师范大学西北少数民族教育发展研究中心 副教授 730070

凌 郡 西北师范大学西北少数民族教育发展研究中心 730070

*本文为全国教育科学 十二五 规划青年基金项目 西北农村地区寄宿制学校质量指标体系与监测系统研究(CGA120129)的阶段性成果。

变才会持久而深入。

(二) 学校改进的历史演进

1. 学校改进的发端

学校改进作为独立的研究领域发端于20世纪70年代末至80年代初OECD资助的国际学校改进项目(International School Improvement Project)。这一阶段的学校改进行动多是松散游离的,无论是理论还是实践上都缺乏系统性和连贯性。

2. 学校改进的发展

20世纪80年代后期至90年代中期,不论是在学校改进的理论研究还是实践上,都表现出与学校效能研究相结合的趋势。国际学校效能与学校改进学会(International Congress for School Effectiveness and Improvement)的成立和发展使得学校改进与学校效能结合在一起,产生了比较典型的大型项目,如加拿大的哈尔顿有效学校计划(HESP),英国的全面提升教育质量计划(IQEA)等。在这一时期学校效能的研究组织为学校发展提供了知识基础,而学校改进则为学校效能研究将教育改革带入班级层面的变革提供了指引和策略支持。

3. 学校改进的转型

从20世纪末期至今,学校改进试图在已经尝试或实验的改进实践基础上产生一系列改进策略,为此转向系统全面的内涵式发展的方向,开始形成将教育内部因素作为动力和资源的发展模式,注重从学校环境、领导者的理念、教师的专业发展、学校的组织结构和制度、教学内容和教学方式以及家校联系等方面进行全方位研究;同时,通过改革整个教育系统来改进每所单独的学校,强调校际之间的网络与协作以及学校同教育系统的合作、学校改进中多方力量的介入,实现教育系统层面的整体改进。

二、OECD国家针对薄弱学校提出的改进策略

(一) 加强并支持学校领导

学校领导是薄弱学校改进的关键,但这些学校

① 学校领导准备计划是OECD范围内数个国家所实施的一项计划,旨在培养学校领导的学校领导能力,并发展学校领导作为领导人的更广泛的角色及责任,明确办学目的,获得为达到预期目的所需的核心技能等,以便培养出可以同教师合作的领导,建立以学生为中心的高效的、持续学习的学校。

的领导往往没有经过特别的挑选和培养,为提高他们的工作能力,学校领导准备计划应该包括处理学校面临的挑战所需的常见能力和专门知识,通过培养、指导和沟通互助来进一步支持薄弱学校领导以实现学校持久的改变。

1. 加强薄弱学校领导培训

领导人的知识和技能会通过目的明确的领导培养计划对学校改进产生影响。许多国家已经实施或正在实施未来及在职学校领导的高级培训。如OECD学校领导高效准备计划。^[2]此外,学校领导培训项目应提供具体的专业知识和技能来帮助理解、处理这些学校的具体情况,也为成功地吸引家长和更广泛的社区人员参与学校改进作准备。

2. 为薄弱学校领导提供帮助和支持

学校领导尤其是新任领导,在表现不良的薄弱学校任职需要额外的支持。培训计划将新手与经验丰富的学校领导配对,这个计划在中国上海和英格兰都有积极的成果。在经验丰富的领导人带领下,新手可以获得一定的经验技能,而不是规定现成的解决方案。此外,学校不能单独完成转变,沟通互助的网络与协作可以提供改进的动力,沟通互助的形式有相对正式的、授权的组织,如英国的教育优先区、法国的成功网络等。

3. 特殊政策为薄弱学校发展吸引并留住优秀领导

良好的工作条件和系统性支持是吸引和留住薄弱学校优秀领导的关键。薪资应同学校水平因素紧密联系起来,均衡利用绩效奖励和激励,尤其是那些吸引领导人有困难的薄弱学校。确保校长感受到过程的公平是十分关键的,如,引入绩效工资,开发可靠的指标和明确的评估标准,确保在评估过程中考虑到主体的工作环境。

(二) 营造有利学习的学校环境

薄弱学校通常处于学习环境较为不利的风险之中。有证据表明,极端的学校环境会对学生的学习产生负面影响,改善学校条件对学生有显著的益处。包括学校空间环境在内,学校的组织和文化等

软环境同样会对学生的学习动力和效果产生影响。

1. 优先发展安全积极的学习环境

积极的环境可以对薄弱学校学生的成绩和健康产生重要的影响。第一，把学生身心健康放在首位，发展积极的伙伴关系。第二，实施增进师生关系的策略，良好的师生关系有助于学生取得更好的学习效果；第三，考虑到纪律的作用，纪律可以处理低级的扰乱和次要型的不当行为，但必须谨慎使用纪律惩罚来解决学生的不当行为，因为在积极管理实践行为下的学生比起经历过惩罚的学生表现出较少的问题行为；第四，为弱势学生设计反暴力课程，^[3]这可能对学生的核心竞争力如自我控制和决策技能有积极的影响。

2. 使用和推广数据，为薄弱学校学生提供持续的支持

建立一个积极的学习环境需要精确诊断和可靠的数据支持。薄弱学校数据的使用对决策者进行日常决策和学校发展规划是很重要的，学校应该有正式的国家层面的数据（如标准化考试结果）和学校层面的数据（如教师的年度报告、学生行为记录、考勤等）。运用数据识别学习障碍因素只是部分的策略，根据数据提供充分和及时的支持同样重要，学习环境在帮助学生提高成绩和师生关系方面可提供强大的情感支持。在瑞典，每个学生都有权利得到支持和帮助，学校当局有责任让所有学生都有机会实现他们的目标。^[4]

3. 优化学习时间分配和学校、班级规模

每年重新配置学习时间，以弥补弱势儿童在假期的时候可能产生的学习差距，在某些情况下学校也可以考虑安排不同的学习时间，增加每天或每周的学习时间。以西班牙为例：自2006年以来，一些学校可以提供给学生更多的教学时间，或修改教学时间更好地为学生服务。^[5]

较小的学校规模可以刺激弱势学生，为学生学习提供更多机会，生生、师生之间有更多的互动。学校和班级大小的变化应伴随着学校和课堂的改革，否则仅仅减少学校或班级规模并不能提高生均学习时间，因为这样做并不意味着教师必然会采取

更有效的教学策略。根据学校学生数的具体情况，其最优范围是介于250~900名学生之间。^[6]

（三）吸引、支持并留住高质量的教师

教师对学生的学习有着较大的影响，但薄弱学校通常缺乏高质量的教师。有关教师的偏好研究发现，薄弱学校在教师招聘和留任方面都存在较大困难，加上薄弱学校有更高比例的弱势学生，这导致了非常高的教师流失率，在这样的学校，其学生课程的连续性让人忧心。^[7]

1. 根据薄弱学校需求提供相匹配的教师教育计划

初始的师范教育和后续的专业化教育是确保教师获得课堂技能和知识的关键。教师教育课程的设计必须是为薄弱学校教师量身定做且内容详尽的。包括：教师初始准备课程，提供针对薄弱学校和学生的课程内容；关注教师理解薄弱学校和弱势学生具体情况的能力；将在薄弱学校的实际经验作为教师教育的一部分。在薄弱学校工作的教师，必须能够系统地解决问题，不仅包括教育问题还有其他相关学习环境（如家长和纪律方面）的问题。

2. 为薄弱学校教师提供指导，改善工作环境

许多国家提供入门培训和指导计划以提高教师效能，减少缺乏经验的负面影响。薄弱学校新教师指导尤为重要，因为可以帮助他们更快地理解特定学校及其学生，并发展相应的教育教学策略来应对学生的需求。有效的指导和入职规划还可以更好地留住新教师、降低其流失率，加快他们融入学校的脚步。

大多数教师内在的渴望驱使他们帮助学生学习，如果他们可以影响学生，并且有可用资源使影响发生，教师就会参与这些活动。在没有支持的工作环境中，教师可能会感到无效，因此转移到其他学校或者完全退出教学的可能性增加。考虑到薄弱学校的特殊性，改善工作条件应该包括提供会议设施、研讨的时间以及额外的支持和资源。

3. 确保充足的财政激励来吸引和留住薄弱学校教师

有经验的教师是一所薄弱学校重要的资源，因此必须实行薪酬激励和其他类型的激励，大多数OECD国家都采用此类激励措施，为在薄弱或偏远

地区教学的教师提供额外津贴。此外，只有当教师有能力在薄弱学校取得成功时，财政刺激才有效。

(四) 确保有效的课堂教学策略

人们一般对薄弱学校及其学生的学业成绩期待不高，这类较低的期望会对教师的授课质量、学生的自尊、志向和学习动力产生消极影响。因此，教室中的教学实践必须通过更高的期望、问题解决和沟通、学生项目和有效评估以改善学生的学习表现。

1. 通过课程提高学生的自我预期

改善薄弱学校需要一系列连贯而均衡的课程，加上适当的支持，帮助每个学生实现其潜力。在不同教育阶段这些课程必须连贯且组织紧密，学校需要为每一个学生设置他们都能达到的较高期望。如，美国通过课程帮助弱势学生，有证据表明，在把低成就者置于难度较高的课程时会有很大的转变。大学预备课程 通过个人意志发展自己 (AVID) 运用促进策略提高学生的表现，AVID 课程可以降低辍学率，提高大学入学率，在加州 AVID 学校辍学率下降 34%，相比之下非 AVID 学校仅下降 14%。^[9]

2. 将多样灵活的教学策略同评估相结合

学校需要推广以学生为中心的教学方法及形成性评价。只要学生有了一定的知识基础，教师可以使用以学生为主体的教学方法，鼓励学生解决他们自己的问题。精心设计的形成性评价可以刺激学习，系统且符合学习目标的评价可以提高学生信心，促进学习者的参与。薄弱学校可以从一个精心设计的评价工具的使用中受益。

(五) 突出学校与家长、社区的联系

很多家长由于受到来自经济和社会问题的压力，不太会积极地参与孩子的教育。许多家长没有意识到自己在孩子教育中的意义，也不会去参与学校活动，家长似乎更倾向于将教育孩子的责任交给教师。如果学校的家长参与度较低，就很难建立使孩子受益的家校信任关系。因此，具体的政策应该用来确保学校帮助父母参与、支持孩子成长，并建立伙伴关系。

1. 确保家校之间良好沟通

家长和学校之间的良好的沟通可以更好地协调

学校和家庭之间的学习活动。然而，这对远离校园文化、不知学校为何物的家庭是很困难的。一些有效策略的关键特征如下所述：首先，使用多样化的沟通渠道、传统式的行动来加强家长和学校的联系可能不适用于弱势群体。第二，确保沟通的平衡性，对不太熟悉学校工作的儿童的父母，反馈给他们的行为和成就信息需要作出平衡。如果到达家里的唯一信息是坏消息，学校很难有机会赢得家长的支持。第三，向特定家长提供目标帮助，斯勒和克里斯坦建议学校积极地识别那些尚未参与孩子教育的家庭，不管这些孩子在学校是否表现良好。^[9]这可以将学校价值观、孩子的进步等信息传递给家长。第四，向家长提供具有明确期望的指导，帮助家长参与孩子的教育。

2. 支持学校和社区间建立联系

社区可以为弱势学生和学校提供广泛的资源，同时学校可以成为社区发展的资源中心。学校可以与社区医疗卫生、文化等当地其他机构紧密合作，应对来自外部和家庭对学生学习产生的障碍。在一些教育系统中，学校有现场专业人员直接向学生和家長提供配套服务，这类学校的扩展服务主要吸引家庭参与其中。美国的 倡议社区世纪学习中心计划 就是一个例子，学校转型为社区中心，为所有人提供辅助阅读教学。

三、对我国实施薄弱学校改进的启示

相较于国外的学校改进，我国的学校改进起步较晚，且尚处于实践探索阶段。OECD 国家在过去半个世纪的薄弱学校改进过程中积累了丰富的经验，以上笔者概述了 OECD 国家薄弱学校改进的五条政策性建议，尽管资料并不十分完备，但仍能从中窥见 OECD 国家关于薄弱学校改造的实施情况，积极地吸收和借鉴 OECD 国家关于薄弱学校改进的经验和做法将会对我国薄弱学校改进起到很大的推动作用。

(一) 明确主体，内生发展

学校改进首先要明确主体，学校改进的主体是

多元的。学校领导、教师和学生是学校内部主体；而教育行政部门、培训机构或高校及家长、社区等校外支持，是外部主体。内部变革是学校发展的根本原因，外部作用是学校发展的必要条件。内部主体的重要性在于内生性动力是学校改进的主导，只有满足内部主体需要的相关条件如精神激励、物质激励以及发展平台，才能从根本上激发内部主体的内生性动力，实现内涵式发展。

首先，学校领导者是薄弱学校改进的关键，其改进意愿和工作能力在很大程度上决定了学校改进的成效，同时学校领导者需要将学校内部组织的力量同外部资源有效联结。其作为学校领导者，应将国家各层次的培训与自身发展、学校实际需求结合起来，更好地转变管理方式，采取切合学校实际的管理措施，让学校管理工作真正服务于教育教学工作，重视实际的教学活动，协调教师之间的合作，构建高效的学习型组织，并参考国内外学校改进的成功经验和方法制定出一条适合学校发展的路线。

其次，教师作为学校改进的践行者，是教学活动的主导，在所有学校的实践工作者中，教师对学生学业成就的影响最大。学校改进需要学校内部的教师具有一致的改进目标和共同愿景，从而产生改进的责任感。在外部为教师提供一系列培训指导、交流机会的同时，教师自身也应该根据内外部环境需要和自我发展需要来有意识地自我提高，提高自身的教育教学能力，促进自身的专业发展，敏感地意识到自身在学校改进中的必要性和重要意义，产生变革和改进的内部意愿。教师在教学时应注意弱勢学生自身基础知识较为薄弱等特点，在统一的教学模式下，考虑到薄弱学校和弱勢学生的特殊处境和特定要求，尽量减少因为客观条件对于教学效果和学生学业成绩的影响。

（二）校外支持，资源创生

要进行薄弱学校改进，仅仅靠学校自身是做不到的，必须依靠外部力量和资源的有力支持，而学校获得的资源需要持续不断地创生，利用有形教育资源衍生出有特色的学校文化，利用学校人力资源的积极性和创造性创生出高效的教学质量，确保学

校的长远发展。资源来源首先是教育行政部门，教育行政部门在学校改进中的作用显而易见：整体上统筹规划，提供资金、师资、培训等各方面的软硬件资源，为学校改进提供良好的改进环境。在大局上，应该在任何必要的时候考虑支持正在调整的学校。适当的情况下，可以在政策上对表现不良的薄弱学校进行分化重组，合并规模较小的学校或关闭长期表现过差的学校。

在改善学校硬件方面，加大投入是薄弱学校改进的保障。我国许多农村薄弱学校的基础设施亟待完善，除了要满足基本的教学需要外，学校办学条件改善，如在教学仪器设备的改善上，往往心有余而力不足。因此，教育行政部门在资金调配时应该向薄弱学校倾斜，建立以需求为导向的经费使用机制，改善薄弱学校较差的办学条件。避免出现薄弱学校因得不到资助难以改善办学条件而流失生源，又因为生源不断减少陷入公用经费越来越少的恶性循环。同时，因地制宜，为确实存在困难的农村学校，在生均经费的基础上，增加一些合理的保障基本教学用途的经费，争取为每一个学生提供尽可能接近均等的硬件条件。

为了让薄弱学校吸引并留住胜任的学校领导和优秀教师，教育行政部门需要提供良好的工作条件、系统的支持和与学校改造、与工作难度相当的薪资激励。同时，建立有效的沟通合作机制，建立改造成功的学校与亟须改造的薄弱学校间紧密沟通、合作学习的平台，促使成功改造经验的传播。

提高教师待遇是薄弱学校改进的关键，教师的素质决定了教学的质量。因此，有针对性的和连贯的教师支持政策对于薄弱学校改进是至关重要的。激励和支持新教师是提高薄弱学校教师质量和学生成绩的最有效的方法，这包括物质性和非物质性激励，现有物质激励需要足够大的改变，其有效性部分取决于教师相对于其他职业的工资水平即积极的差别对待；非物质激励如教师专业发展、学校管理创新、课程教学改革等是教师长期执教的动力来源。持续的支持也有助于留住这些教师，初期的入职培训、长期的职业发展规划可以保障教师队伍的

稳定性。为应对薄弱学校需要,提高教师的多样化也有助于留住教师。

(三) 力量整合,系统变革

学校改进必须以系统全面的观点为指导,包括学校内部的变革主体和外部的教育资源配置。学校体系中,各主体与外部力量共同发挥作用,提高自身发展能力,走内涵式发展的道路。学校改进必须结合学校教育内部力量和外部协助形成系统的行动。我们必须把教育放在整个社会体系之中来探讨,从宏观的国家层面到微观的学校层面,从无形的意识转化到有形的基础设施保障,任何对学校改进有裨益的都要考虑进来,既要看到领导管理和教师教学在学校改进中起的关键作用,也要意识到家长和社区的支持对学校改进的重要支撑作用。薄弱学校的改进不能一蹴而就,应该用系统的方法来指导,建立一种新型的协调机制,调控各个主体间的结构和关系,减少改进阻力,促进不同主体间力量的整合。

首先,政府要加大农村义务教育和相应公用经费的投入,加大投入是改进薄弱学校的保障。其次,教育行政部门借鉴国内外薄弱学校改进经验,为本地薄弱学校设计适合其实际情况的学校发展计划,并建立相应的教育督导制度。再次,提高学校领导尤其是校长的领导能力和管理水平,在复杂的社会环境中整合内外部力量,能够从外部取得所需协助,在内部管理好已有的资源,把学校改进变为全校师生共同的愿景。发挥自身的优势,把学校办出特色,为处于弱势地位的学生提供最适合的教育。第四,大学与中小学建立合作伙伴关系,一些地方师范院校可与当地合作,定向培养适应农村学校特殊需求的本土优秀教师。^[10]第五,家长与社区、学校与公众之间建立制度化、系统性的联系,有利于构建学校的良好形象与实现持续发展。当前薄弱学校的家校互动相对于重点学校仍然偏弱,这就需要建立实质上的家校合作关系,让家长有机会也有愿望去参与学校的管理。通过与学校周围的社区建立联系,一方面可以提高学校和质量,另一方面可在学校和社区之间建立起一个有共同价

值导向的教育共同体,为学生创造一个有利于学习和成长的大环境。只有充分调动内外部资源并合理整合、充分利用,形成合力才能达到学校改进的目的。

[注释]

- [1] Van, V. W., Miles, E., Hameyer, A.U., & Robin, D. Making School Improvement Work[M]. Leuven, Belgium: ACCO, 1985: 48.
- [2] Pont, B., Hopkins, D., & Nusche, D. Improving School Leadership Vol. 2: Case Studies on System Leadership[M]. OECD, Paris, 2008: 253-271.
- [3] Lyche, C.S. Taking on the Completion Challenge: A Literature Review on Policies to Prevent Dropout and Early School Leaving, OECD Education Working Paper No. 53 OECD Paris: 2010[EB/OL]. [2014-05-27]. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5km4m2t59cmr.pdf?expires=1401700870&id=id&accname=guest&checksum=197057424FA5E90DCC380432E2EEE831>.
- [4] Båvner, P., et al. OECD- Overcoming School Failure. Country background report Sweden, Government Offices of Sweden, Ministry of Education and Research 2011[EB/OL]. [2014-05-20]. <http://www.oecd.org/edu/equity>.
- [5] IFIIE (Institute for Teacher Training and Educational Research and Innovation). Overcoming School Failure: Policies that Work, Spanish National Report, Minister of Education, Spain: 2011 [EB/OL]. [2014-05-20]. <http://www.oecd.org/edu/equity>.
- [6] Faubert, B. In-School Policies and Practices for Overcoming School Failure: A Literature Review. OECD Education Working Paper OECD Paris: 2012. [EB/OL]. [2014-05-30]. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5k9flcwv9tk.pdf?expires=401703731&id=id&accname=guest&checksum=151C0CC6E343D43DACB01A315851AE6>.
- [7] OECD. Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers[M]. OECD, Paris, 2005: 49-52.
- [8] Lyche, C.S. Taking on the Completion Challenge: A Literature Review on Policies to Prevent Dropout and Early School Leaving, OECD Education Working Paper N. 53 OECD Paris: 2010[EB/OL]. [2014-05-30]. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5km4m2t59cmr.pdf?expires=1401704377&id=id&accname=guest&checksum=A9CD843C69CD37D92E033BFCEBAE9B3A>.
- [9] Esler, A. N., Godber, Y., & Christenson, S.L. Best practices in supporting school-family partnerships[G]// Thomas, A., & Grimes, J. (Eds.). Best Practices in School Psychology. NASP, Bethesda, 2008: 917-936.
- [10] 曾新, 付卫东. 内生发展视域下农村小规模学校教师队伍建设[J]. 教育发展研究, 2014, (06): 73-79.

(责任编辑: 金平)