

国际视野中的优质学校研究丛书

从薄弱走向优质

——欧盟国家薄弱学校改进之路

孙河川 高鸿源 刘扬云 编译

 高等教育出版社 Higher Education Press

内容提要

本书对欧洲六国(英国、荷兰、芬兰、西班牙、葡萄牙和希腊)的教育改革动态、趋势和现状进行了详细的比较与研究,并从以上六国中精选了25个成功教育改革的案例(绝大部分是各国在中小学教育中如何将薄弱校转变为卓越校的案例)——加以介绍。

本书旨在为我国教育管理者提供可资借鉴的国家教育改革决策案例,以期对目前中国正进行的将“薄弱校”转变成“卓越校”的运动有所启迪和帮助;为中国高校教育研究工作者、研究生、本科生等提供可参考的有关学校效能和学校改进的欧洲案例研究方法和分析方法;为广大中小学校长和老师们提供在学校层面和班级层面具体的、可操作的教育改革策略和教育改进途径;为学生们提供能直接透视欧洲六国正如火如荼开展的教育改革的窗口。

本书由沈阳师范大学特聘教授孙河川博士、北京师范大学高鸿源教授和《21世纪校长》杂志主编刘扬云先生共同编译。

图书在版编目(CIP)数据

从薄弱走向优质——欧盟国家薄弱学校改进之路/孙河川,
高鸿源,刘扬云编译.北京:高等教育出版社,2006.11

(国际视野中的优质学校研究丛书)

ISBN 7-04-020149-6

I. 从... II. ①孙...②高...③刘... III. 中小学
-教育改革-经验-欧洲 IV. G639.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第121066号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
		网上订购	http://www.landaco.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		http://www.landaco.com.cn
印 刷	化学工业出版社印刷厂	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2006年11月第1版
印 张	24.5	印 次	2006年11月第1次印刷
字 数	380 000	定 价	35.40元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20149-00

中文编译简介



孙河川教授，四川人，双硕士，荷兰国立格罗宁根大学博士，沈阳师范大学特聘教授、校科协副主席，辽宁省人民政府督学，中国教育效能学术委员会秘书长，沈阳师范大学与香港大学联合培养教育博士研究生导师，荷兰格罗宁根大学中国留荷博

士研究生副导师，《教育管理研究》杂志编委，多家国际学术刊物的外审专家，国际学校效能与学校改进学会、欧洲人力资源开发与管理学会、亚太教育研究学会、美国 PDK 国际优质教育学会、荷兰生命科学联合会、国际功能语法学会会员。

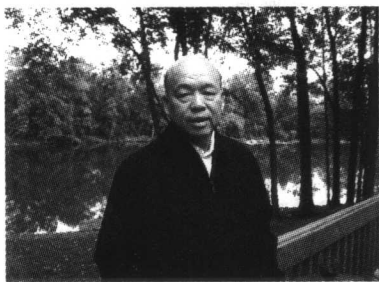
孙河川教授主要研究方向为高效能学校改进、教育政策与教育督导、比较教育。

孙河川教授曾留学比利时鲁汶大学和荷兰国立格罗宁根大学（1996 ~ 2004）。她曾在瑞典哥德堡大学、英国爱丁堡大学、荷兰莱顿大学、乌得勒支大学、奈梅恒大学参加过荷兰全国教育学博士生统一课程的学习和世界各国博士生国际学术论坛。曾荣获比利时鲁汶大学教育学硕士学位（*magna cum laude*），荷兰国立格罗宁根大学最优博士奖学金。

孙河川教授是我国研究欧洲高效能学校改进的学者，1998 ~ 2003 年她和学校效能、学校改进领域的世界顶尖级学者一起参加欧盟八国大型科研项目“高效能学校改进”的全过程研究。独立承担和主持了该项目中“国家层面因素对高效能学校改进的影响”的全部研究工作，取得了开拓性的研究成果，将学校效能领域的研究拓宽到国家层面。首次提出并通过实证研究验证了在宏观层面，尤其是国家层面有利于学校改进的模式、因素及其评价指标体系。其结果和发现以专著的形式在欧洲公开出版发行，并引起各国学者的关注，被公认为是学校效能领域中第一部专门研究国家层面影响因素与高效能学校改进关系的学术专著。

孙河川教授先后在美国、英国、荷兰、瑞士、西班牙、中国香港等国内

外著名学术刊物上发表中英文学术论文 60 余篇，出版著作 14 部，并对学校效能、教育领导、学校文化、学习型组织、语言学等作过专题研究。孙河川教授多次应邀在国内外举办的大型国际学术会议上做主题演讲；2004 年 8 月作为国内唯一的特邀嘉宾，在国家督导司、北京师范大学和美国密歇根州立大学联合举办的中美教育质量评价高级研修班上为全国各省督学演讲；2006 年 3 月，在深圳举行的全国第二届校长论坛上做主题演讲；2006 年 7 月，应辽宁省人民政府教育督导团之邀为辽宁全省督学人员讲学；2006 年 9 月应 2006 中国沈阳青少年科技创新国际研讨会之邀，为全国青少年科技创新代表做主题演讲。她还曾应邀在国外多所高等院校访学讲学，积极参与国内外学术研究活动。



高鸿源教授，1948 年 2 月生，北京人，北京师范大学教育学院教授，博士生导师，教育经济与管理系主任，中美教育研究中心副主任，中国教育学会教育管理分会副理事长，中国教育管理学术委员会主任。主要研究方向：学校管理研究、教育政策研究。高鸿源教授多次应邀在国内外

外举办的大型国际学术会议上做主题演讲。主持或参加过国内外的多个大型科研项目。他是山西师范大学、沈阳师范大学等高校的客座教授。

近几年出版的主要著作和发表的文章：

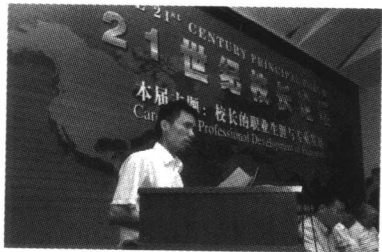
1. 《活动课程的理论与实践》（合著），上海科技教育出版社，1997
2. 《教育管理学（第二版）》（合著），北京师范大学出版社，1999
3. 《庙算之道》（合著），铁道出版社，1998
4. 《班级管理要有利于学生个性的觉醒和发展》，教育理论与实践，2002（8）
5. 《中外中小学“自主管理”的几点比较与思考》，比较教育研究，2002（8）
6. 《修订北京中小学办学条件标准的理性思考》，教育科学研究，2002（9）
7. 《中小学办学特色可持续发展的机制研究》，中小学管理，2002（10）

8. 《国外“学校微观政治”研究的进展与启示》，比较教育研究，2003（1）
9. 《课程和教学改革与学校建筑风格的发展》，教育研究与实验，2004（1）
10. 《战略性约束：中小学名校的社会伦理责任》，教育科学研究，2004（12）

11. 《高校师生关系中微观政治现象的案例析》，教育研究，2004（12）

近几年主持的主要课题：

1. 新时期我国师范教育发展的战略趋向（教育部九五重点课题）
2. 北京中小学学校建筑现代化与办学条件均衡化发展研究（北京市“十五”教育科研规划重大课题）



刘扬云，江西吉安人，现为《21世纪校长》杂志主编，曾先后任《现代教育报》（原《北京教育报》）记者、责任编辑、副主编、执行主编，教育部《网络科技时代》杂志、《信息技术教育》杂志副主编。

作为传媒人，长期从事以报纸、杂志、网络以及电视媒体为载体的教育新闻和专题报道以及相关图书编辑出版工作。

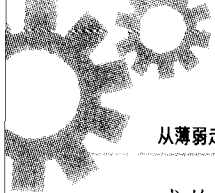
作为策划人，在IT、教育信息化、学校管理诊断、校长专业发展、教育领导与管理研究等领域进行研究和整合，成功策划、举办了年度的“21世纪校长论坛”，并担任该论坛组委会主席，来自英国、荷兰、芬兰、挪威、丹麦、意大利等国家以及中国香港地区、澳门地区的海内外知名校长、教育专家参加了第一届和第二届的论坛。目前，该论坛正在筹备第三届。此外还策划了“中国教师培训机构改革与发展论坛”、“全国中小学信息技术与创新实践活动”、“全国教师教育技术能力培训讲座”等。

作为培训人，在有效学校改进、管理与发展、教育领导与校长培训、公共教育管理（MPA）等主题性课程班和中长期的继续教育领域有成功的课程研究、设置与案例组织。此外，还涉及有关课程研究、专题调研、学校诊断与管理咨询及项目的市场运作等领域。

前言 多几个窗口，多几面镜子

有一个似乎古怪的问题：孔夫子为什么说“三人行，必有我师”，而不说“二人行，必有我师”呢？老先生大智大慧，将“三”之隐意雾化为混沌留给后人揣度。我们这里不妨猜测一下圣人的潜意识：“二”可以看做定数，指人就是我之外的你或他；也可以看做不定数，少也，所谓“略知一二”即是；“三”则多用为不定数，意为多。在中国古代哲学思想中，“三”代表着无限的衍生能力和完整性。老子说，“道生一，一生二，二生三，三生万物”。据专家解释，“三”在这里是问筮过程的最高阶段，第三次问筮产生的八种结果就是构成宇宙万物的八种自然物质（天、地，雷，风、水，火、山，泽）错综配合而成的各种现象。孔夫子的“三人行，必有我师”一方面从伦理上说明为人要谦虚，见贤思齐；另一方面从认识论说明学习过程要与多人为伍，只有在比较中才能找到可以师从的美德和知识。这种学习的认识论也可以用到对国外教育理论和实践经验的借鉴中去。

近30年来，我国教育界对于国外教育理论与实践的介绍取得了巨大成就，但是也存在一些值得思考的问题，其中一点就是对于美国教育理论和实践经验的过分偏爱。在1976年以后的10年中，由于中、苏教育和文化的历史渊源以及中国教育研究队伍的人员构成特点，苏联教育理论和经验还是受到重视的，苏霍姆林斯基、赞科夫、斯卡特金等专家的理论和实践经验得到广泛传播，并受到好评。与此同时，对日本教育的关注也比较多，同时随着与欧美交往的增加，对于西方的教育理论介绍日益增多。20世纪80年代末期以后，对于苏联和俄罗斯教育的介绍只有少数人在坚持，日渐式微；对于欧洲国家教育的介绍多集中于英国，其他国家的情况则少、散、浅，而对美国教育理论的介绍呈几何级数增长。造成这种局面的原因除了中国教育改革的取向与美国教育的某些特点（特别是被中国学者夸大了的市场化取向的改革）更合拍之外，人们对美国的高度兴趣导致赴美学习人员的增加也是一个自然原因。这种情况引发了一种“言必称美国”的大趋势。如果这种趋势形成了一种氛围和思维定式，把一种而不是多种模式作为我们改革的借鉴的话，就可能出现单一性的偏向，妨害我们在比较各种教育理论和实践模



式的经济、政治、文化、教育背景的基础上做出深度思考。显然，这样形成的知识体系有可能对教育改革产生误导。本书翻译组织者孙河川用了六年时间参加了欧盟的高效能学校改进专题教育研究工作，她对这些问题有更深切的感受，这成为我们编译这本书的动因之一。

从20世纪80年代末期以后，欧洲国家积极倡导和加入了“学校改进”的实践和研究的潮流，各个国家开发了许多项目（模式）推动这个运动向前发展。本书是1998年至2002年欧盟资助的“高效能学校改进”项目研究成果的一部分，这个研究涉及英国、荷兰、芬兰、比利时、意大利、西班牙、葡萄牙和希腊等八个国家，选取了几十个案例进行了系统的分析。由于是学校改进的案例研究，所以它并不承担描述各个国家教育改革总体图景的使命，但是我们还是可以从细节上嗅出不同国家基础教育的某些状况和特点，比如，经济相对发达的西欧、北欧国家与南欧几个国家比较起来，学校改进的系统性和制度化似乎更强一些。总的来看，这些案例所反映的学校改进的成功经验中除了强化问责制、高素质校长的领导等耳熟的方面以外，还给我们以下一些印象：

学校的改进不但是制度和技术的改进，更是文化的改造。读者阅读案例后可以发现，英国、荷兰的研究材料系统而充分，所显示的成果有比较严谨的组织逻辑和技术逻辑加以保障，给人稳定而长久的感觉；但是希腊和意大利（没有编译其材料）就显得一般和零碎。这种状况并非完全是承担案例研究任务的人员的责任，而是这些国家“学校改进”运动实际情况的反映，它折射出这些国家的教育文化和管理文化，比如，在那些薄弱学校改进进度缓慢的国家，懒散、缺少责任感和过分追求教师的个人自由几乎成为普遍现象。制度可以重新制定，教育技术可以开发，但是没有积极的文化加以保障，这些制度和技术就难以转化为持续发展的现实。

对于中国的教育工作者来说，阅读这些材料在很多方面有似曾相识的感觉。比如在英国研究中提出，学校改进成功的基础在于对学校日常工作要素的肯定和落实，它们包括：锻炼领导能力、训练管理和组织能力、创造最适合学习的环境、练习教学技能、促进教职工的发展、提高集体反思和检查的能力、鼓励家长和社区的参与。这些因素不仅我们今天在加强，而且历史上我们也在一直这样做，只是不如今天这样系统和深入罢了。这说明，教育

活动中那些最基础的东西是最有生命力的，它们的核心具有永恒性。在当今这个世界上，教育改革成为主旋律，它让人们感到振奋、激动，久久沉浸在欢呼新事物诞生的狂欢之中。但是，我们不能无视这种现实：基础性的传统仍然是教育活动运作的基石，工作的层面越是接近基层，这些基础性工作的重要性就越是突出，传统的作用就越大。传统可以更新，但是不能消亡。所以，我们在听到鼓舞创新的号角和庆祝胜利的爆竹声的同时，不能无视另一种凝重的告诫之声：“回到基础去！”

高鸿源

2006年1月于北京师范大学



目 录

第一部分	英国的高效能学校改进研究.....	1
第二部分	荷兰的高效能学校改进研究.....	150
第三部分	西班牙的高效能学校改进研究.....	206
第四部分	葡萄牙的高效能学校改进研究.....	266
第五部分	芬兰的高效能学校改进研究.....	295
第六部分	希腊的高效能学校改进研究.....	334
后记		370

第一部分

英国的高效能学校改进研究^①

Felicity Wikeley, Louise Stoll and Caroine Lodge^②

1.1 简介

自 1988 年以来，英格兰和威尔士地区的学校越来越多地进入到了教育改革的前沿。连续几届政府传达出来的信息都包含了一种经济学观点：为了在 21 世纪具有较强的竞争力，国家迫切需要具有高技能并接受过良好教育的劳动人力资源。与此相联系，还有一个长期坚持的假设就是，上述目标只能通过对学校施加双重压力才能得以实现：一重压力是对学校采用绩效问责制（学校对国家政府及家长的责任），另一重压力是中央政府采取更多集权的举措。结果，就出现了强调学校改进的新政策。

作为公共事业部门（包括教育部门）责任驱动特征的一部分，国家已经在某些方面制定了集权的基本框架。这包括：1988 年的国家课程大纲及配套的 7、11、14、16 岁学生的国家考试，自 1993 年以来由英国教育标准局督导团所领导的外部评估系统，以及年度学校绩效排行榜的公布。政治家们认为公布学校绩效数据能够激励学校对客户（家长）产生更多的责任意识，扩大择校的范围。有关学生行为表现的“学校绩效排行榜”（含有学生出勤率、国家统一标准化考试 SATs 成绩和外部考试成绩）会经常定期地刊登在国家及地方的报纸上。学校绩效排行榜使用最终数据（而没有考虑

① 本章根据欧盟高效能学校改进项目中英国队撰写的 *Effective School Improvement: the English case studies* 编译，编译者在此致谢！

② Felicity Wikeley 和 Louise Stoll 是英国巴思大学教育学院的研究员和教授，Caroine Lodge 是英国伦敦大学教育研究所博士。

每所学校的生源初始数据)引发了全国范围内有关“净增值”(增量)的讨论。

英国教育标准局的督导工作也将人们的注意力集中到外部问责制的测评和拟订成功学校的标准上。到1997年9月,已经有340所学校因为没有通过英国教育标准局督导的检查,被评定为存在严重缺陷。政府要求这些学校在两年的时间内提高教学质量,达到教育标准局督导提出的标准。随后的两年内关闭了14所学校,有40所学校被责令采取“特殊措施”。工党执政后,政府采取了“公开点名”的办法。在两周内,国家媒体中公布了18所“失败”学校的名字,并将其列为要采取彻底行动的目标,行动的内容包括将学校关闭(又称“杀校”)、学校易名、聘请新校长、重聘教师以重新开办学校等。这个“新开端”政策通过对“超级校长”的任命而引起了公众的注意,“超级校长”似乎是解决问题和麻烦的能手。随着3位“失败”学校校长的辞职,政府宣布建立新型学校——“City Academies”,这类学校要求同行业建立伙伴关系,并且拥有更自由地开发校本课程的空间。

工党政府在1998年教育白皮书《优质学校》(DfEE, 1998)中暗示要大幅提高中央政府的教育管理权,这个白皮书是“学校标准和框架法案”的立法基础。学校的改进与学生的成绩证实了教育与就业部(现称教育与技术部)中新成立的“标准与效能”部门所实行的政策的正确。现在,政府要求每所学校都设立改进目标。1998年9月,所有小学都要求有读写能力课时(根据国家读写能力策略的指导来使用课时)。2000年9月,在学校中引入类似的计算能力教学策略。其中,强调传统的教学方法,并鼓励中学按学生能力分班。不同能力混合教学的策略只有在能证明其可以超过平均教学成绩的情况下才可以保留。家庭与学校合作协议和家庭作业已经成为立法的主题,并且还必须向家长提供学校的其他工作绩效的信息。国家教师标准正通过教师培训机构被介绍给教师(包括对那些初次参加培训的教师进行计算能力测试和对高级能力教师实施等级评定),同时,还成立了一个教学咨询总会来“管理和促进”教师职业的发展。希望当校长的人们也只有在取得国家职业校长资格证书(NPQH)后才有可能得到聘任。

改革的重点大部分都集中在学校层面,而地方教育局(LEAs)也扮演着一个新的角色。1996年保守党政府发表了一份白皮书(DfEE, 1996),这

份白皮书成为 1997 年教育改革的立法基础。白皮书陈述了国家对学校的期望并且支持了给予学校自主权的强硬路线：

政府优先考虑的是激发学校内在的意愿和能力来促进学校的自身建设……学校的教职员以及管理者应该意识到，监测他们的教育的质量以及促进学校的发展是和他们的利益直接相关的。……

（引自《教育白皮书》1996，p53）

地方教育局的作用是为学校提供建议和支持性服务，以及提供工作绩效数据以帮助学校建立改进的目标，但是否购买这些服务项目的决定权在学校。因此，学校与地方教育局的关系在很大程度上取决于当地的具体情况。然而，地方教育局有责任直接干预被发现有较大问题的学校。同时，他们也有责任参与学校目标制定的工作并帮助学校实行改进计划。国家还鼓励地方教育局支持建立校长和学校董事的联系网络，想出新举措将学校团结起来，并帮助学校与其他地方机构（如培训和计划委员会）建立联系。工党政府增加了对地方教育局自身教育问责制的压力。每个地方教育局必须拟定一份改进计划，其中要指出这份计划将如何指导学校的工作，如何帮助所管辖学校建立起“有效的自我评估机制”。与每所学校一样，每个地方教育局也有关于辖区内学校读写能力和计算能力应达到的目标。国家期望地方教育局能够介入学校改进，与学校一起努力改善现状，并像学校一样服从国家督导的监测和评价。1999 年末，一个地方教育局经过检查被认定为不合格后，其行政管理权就被移交给了一个私人公司。2000 年 1 月，另外 3 个地方教育局也面临同样的结局。

高等教育（HE）同样也受到了这种不断增长的教育问责制的影响。科研经费越来越多地取决于研究评估的结果，在评估中研究成果（出版物、发表文章）的质量由专家小组结合每个研究领域，对所描述的研究目的和目标进行测评。评估结果将被作为高等教育基金委员会划拨科研经费的依据。国家也进行了对高等院校的教学质量评估，类似于中小学的英国皇家督学的检查。与此同时，教育研究者们被指责进行了脱离实际的、低质量的研究。过去的几年里，在推动教师职业发展成为一个更加以研究为基础的职业，以及鼓励教师在自己的学校或班级里进行研究活动等方面已经作了很大的努力。很明显，尽管在研究目的与实践的关系问题上仍然存在争论，但是，教育研



研究的成果应该直接应用到实践中的观点已经日益占上风。事实上，科研经费正越来越多地取决于使用者的评价。

在本章中，英国高效能学校改进研究小组所选取的学校改进案例包括以下内容：

- (1) 尝试改进至少一所学校（或更多学校）的效能，制定出高效能学校改进的规划；
- (2) 与学校共同致力于实施高效能学校改进计划；
- (3) 始终参与计划的实施，直至学校在项目中涉及的有效改进目标得以实现。

1.2 改进规划

一些地方教育局在推动对学校效能和学校改进研究成果的理解上担当起特殊的领导角色；还有一些地方教育局与高校研究机构建立起合作关系，并为其辖区内的学校提供相关的发展性项目。与此类似，一些高校研究机构也提供有关这一领域的服务性课程、硕士及博士学位课程，并且建立起学校改进网络。我们选取两个大型的学校改进项目加以研究。第一个是伯明翰地区由地方教育局支持的成绩标准提升项目，这是一个由法定部门与其辖区内的学校共同努力，力争达到一系列目标的项目。第二个是全面提升教育质量项目（IQEA），这是一个由一所大学研究机构发起的由学校自身进行改进的项目。它也包括一个整体的改进模式及其因素。我们选择这两个大规模改进项目作为英国在过去十年的学校改进中，由弱校变强校，从薄弱走向优质的典型代表。

英国高效能学校改进（ESI）研究小组之所以选取这两个特殊的项目进行评估，有两个明确的目的。第一，对 ESI 进行评估的基本单位是学校，学校的案例研究能够使研究小组在学校层面上对改进过程与改进成果进行评判。第二，研究小组希望收集一些采取这两种不同规划进行改进的学校案例，以便通过对这些案例的研究，使得规划本身中最有效的部分能够凸显出来。

1.2.1 伯明翰地区由地方教育局主持的学校提升成绩标准项目

英国伯明翰地区的地方教育局以创新著称，他们的一些创意和思想现在

都体现在了中央政府的政策中。这是最早接受英国皇家督学检查的地区之一，并在许多方面取得了很好的成绩。伯明翰地区的学校为自己是这个特别学区的一部分而感到骄傲。这是一个大规模的城市教育局，辖区内有444所学校，164 107名学生和8 759名全职教师。当地的社会经济背景被描述为：

极端贫困的城市。它在英国环境、贸易和区域发展部门所做的社会贫困指数最差地区中排名第五。这座城市中有国家最贫困的行政区，荒废的房屋急需维修和重建。这座城市的多数地区处在高失业率的状态之中。但是，仍有个别地区非常富有。像所有城市一样，它也会在很多场合夸耀一些标志地区和国家共同财富的例证，无论是在伯明翰交响乐队演奏厅，还是芭蕾舞团、剧院，或是运动场上。事实上，伯明翰树立了对城市教育以及对静如死水不思变革的状况进行挑战的榜样。

(Brighouse and Woods, 1999, pp2~3)

自1993年以来，伯明翰地方教育局开始实施教育改进策略，吸引辖区内的所有学校共同努力提升学生的成绩。同时，发展学校管理自身改进的能力。这一学校改进策略有许多目标（见伯明翰，1999）。

(1) 强化学校主动要求提高成绩标准的意识，发展积极向上的文化，并引导学校改进；

(2) 监督、测评学生的成绩，帮助学校建立“目标学校”行为表现的基准；

(3) 在教师、学生、工作人员、家长、学校管理者以及更广泛的社会群体中达成学校改进目标、术语和过程上的共识；

(4) 改善教学质量，发展学校改进的领导和管理技术；

(5) 将各学校连成网络，教师及其他工作人员可以共享教育改进经验，传播成功的方法；

(6) 确定学习成绩不良的学生群体，发展一系列目标干预策略来满足他们的需要，包括提供“校外”的干预策略；

(7) 提高学生、家长、学校工作人员以及更为广泛的教育机构成员的期望、信心、技能和信念；



(8) 与商业集团、公共事业部门、社会团体、邻近单位建立合作关系，以实施学校改进策略。

学校改进的对象是城市内所有的中小学。主要策略之一是将学校改进变成全市所有学校的共同语言，构建共识，自觉地将以下七个改进步骤和策略融入学校的日常工作之中：

- (1) 锻炼领导能力；
- (2) 训练管理和组织能力；
- (3) 创造最适合学习的环境；
- (4) 强化教与学的实践；
- (5) 促进教职工的发展；
- (6) 提高集体反思检查能力；
- (7) 鼓励家长和社区的参与。

在这些广泛的策略中，也含有一些针对学校特定内容的目标（例如：有效的早期学习计划）以及针对学习成绩不良的学生群体的计划（如针对来自非洲加勒比海的男生的计划）。

伯明翰学校改进框架本身是值得探索的。除了个别的细节之外，伯明翰学校改进框架大体上讲属于一个松散的结构（可与美国的基础学校联盟项目相比），而不是一套规定严格、必须采用的方案。但是，在这个框架下，地方教育局还是把自身锁定在一些更加明确的目标上。伯明翰政府委员会发布了一系列学校教育各阶段的“承诺”，为学校和学生明确了参与、过程及结果的目标（Brighouse and Woods, 1999）。例如：小学教育“承诺”包含过程目标和经历目标。具体包括：每名小学生的寄宿经历；所有6~9岁的学生都要参加一项公共演出；所有10岁的学生要开展一项环境主题活动；让所有6~8岁学生的家长了解学生在艺术上的特长并鼓励家长支持学生；每个10岁学生所在的班级要分为5或6个组编写和制作故事，编辑成册，并展示给5岁的学生。为了使学校实现这些承诺，伯明翰政府为小学提供连贯的、不间断的支持，包括：增加小学预算；提供相应的服务；使用国家和地区的支持性网络并与学校改进领域的专家取得联系（Brighouse and Woods, 1999）。



1.2.2 全面提升教育质量项目 (IQEA)

IQEA 项目作为一项合作的学校改进项目于 1991 年确立并启动, 此项目拥有一支由剑桥大学教育研究所、学校、地方教育局代表和其他当地支持机构代表组成的研究小组。目前, 这一项目覆盖了大量的学校, 不仅是在英国, 而且还包括冰岛、波多黎各、南非等国家的一些学校。同时, IQEA 研究小组也扩大了, 现在研究小组以大量英国高等教育研究机构为基础展开与地方学校的合作。IQEA 项目的目标是:

形成并评估一个学校发展的模型和一个支持性的项目, 这个项目旨在增强学校在现有良好的实践基础之上向所有学生提供高质量教育的能力。

(Hopkins et al, 1994)

这个项目基于以下的假设: 当学校采取与自己的愿景相一致的工作方法, 并了解外部的需求的时候, 学校就最有可能增强为学生提供高质量教育的能力。这包括在学校内部树立信心和培养能力, 而不依赖于外界所发生的变革。

当一个明确的、可行的发展目标与学校内部状况相契合的时候, 学校改进才能做得最好。

(Hopkins et al, 1996)

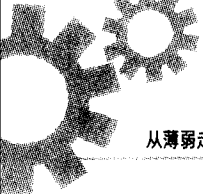
通过整体的研究, 该项目已经鉴别出一系列对于提高学校的持续发展能力而言非常重要的因素或条件。

在学校层面的因素或条件是:

- 致力于教师的发展;
- 努力让教职工、学生及社区参与学校政策及决策的制定;
- “变革型”领导方法;
- 有效的协调策略;
- 高度关注, 勤于问询和反思的潜力;
- 致力于合作规划行动。

在班级层面:

- 教师对研究进行反思, 自我评估课堂教学;



- 教师认为自己是学校职业群体的一部分；
- 课堂教学是一项有计划、有组织的活动；
- 课堂上教师有多种教学技能和渊博的学识；
- 课堂上师生有着良好的合作关系；
- 学生对学习持有积极好学的态度。

这个项目在每个学校中的实行都建立在教职员工、IQEA 项目研究小组与其他支持性机构（如地方教育局）之间的合同关系基础上。签订学校改进合同的目的是要明确目标，确保成功的必要条件。它强调：

- 参与项目的决定是学校全体教职员工集体讨论的结果；
- 每个学校指定至少 4 名教工作为项目协调员（其中 1 人为校长）参加培训及工作会议，这个小组叫做项目骨干；
- 整个学校将分配给教职工充足的发展时间，用于开展与项目有关的活动；
- 至少 40% 的教师将参与特定的教职工自身发展活动，使每位参与项目的教师从常规教学中“解脱”出来，参与到以项目为基础的课堂教学之中；
- 每个学校都必须参与项目的评估，并与项目中的其他参与者一起分享成果。

合同还确保此项目对学校组织的各个层面都产生影响。在学校层面，它是一种支持性政策的发展，特别是有关教职工的发展政策；在学校工作群体层面，它是为支持改进活动所进行的细节工作与安排；在教师个体层面，它注重发展课堂实践。骨干小组的形成是为了确保这三个层面的相互支持。骨干小组的工作是统一协调学校的各项活动。

高校研究小组负责协调更大的项目，监测项目实施，为学校协调人和支持性机构的代表提供培训，定期访问学校并为教师培训和发展提供素材。尽管研究小组在每所学校里都承担着干预项目的角色，但是在实践中，研究小组经常是通过提出挑战性的问题和对学校方案、行动进行质疑来发挥作用。然而，在其他情况下，它可能会参与集体教学，通过展示某个教师的新技能和对其进行评议而发挥积极的影响。在这一特定的研究中参与学校工作的 IQEA 项目小组都很关心教学技能的问题，因此，他们介入学校工作的重点