

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

学校改进之框架

——提高学生成就

Enhancing Student Achievement
A Framework for School Improvement

【美】Charlotte Danielson 著
陈萍 覃云云 译

 中国轻工业出版社

教育部《基础教育课程改革纲要(试行)》

中国实施素质教育的重要课程

学校改进之框架

——提高学生成就

Enhancing Student Achievement
A Framework for Schools Improvement

编著：Davidson, Gossop 著

陈 旭 李 燕 译

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

Enhancing Student Achievement

A Framework for School Improvement

学校改进之框架

——提高学生成就

【美】Charlotte Danielson 著

陈萍 覃云云 译

Y
51639.712.1
2



中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校改进之框架：提高学生成就 / (美) 丹尼尔森 (Danielson, C.) 著；陈萍，覃云译。—北京：中国轻工业出版社，2005.1

(基础教育改革与发展译丛·学校经营与管理系列)

ISBN 7-5019-4667-1

I. 学... II. ①丹... ②陈... ③覃... III. 中小学—学校管理 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 124134 号

版权声明

Copyright © 2002 by the Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).

All Rights Reserved.

ASCD is not responsible for the quality of the translation.

总策划：石 铁

策划编辑：赵 萍

责任编辑：朱 玲 翁婷婷

责任终审：杜文勇

版式设计：史春雨

责任监印：刘智颖

出版发行：中国轻工业出版社（北京东长安街6号） 邮编：100740

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

经 销：各地新华书店

版 次 2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开 本 850 × 1168 1/32 印张：7 00

字 数：150千字

书 号 ISBN 7-5019 4667-1/G · 518 定价：12.00元

著作权合同登记 图字：01 2004-3942

咨询电话：010-65595090，65262933

发行电话 010 88390721，88390722

网 址 <http://www.chlip.com.cn>

E-mail club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部（邮购）联系调换

《基础教育改革与发展译丛》顾问及编委会成员

顾问

- 顾明远 中国教育学会会长，北京师范大学教授、博导
林崇德 中国心理学会副理事长，北京师范大学教授、博导
叶 澜 中国教育学会副会长，华东师范大学教授、博导
钟启泉 中国比较教育学会副理事长，华东师范大学教授、博导
鲁 洁 南京师范大学教育科学学院名誉院长、教授、博导

编委(按姓氏笔画顺序排列)

- 马云鹏 东北师范大学教育科学学院院长、教授、博导
文 喆 国家督学，北京教育科学研究院原副院长、研究员
申继亮 北京师范大学发展心理研究所所长、教授、博导
田慧生 中央教育科学研究所副所长、研究员
刘华山 华中师范大学教授、博导
劳凯声 北京师范大学教授、博导
李国庆 陕西师范大学教育科学学院院长、教授、博导
李 烈 北京市第二实验小学校长、特级教师
吴康宁 南京师范大学副校长、教授、博导
邱济隆 原北京市第四中学校长
汪立丰 湖北省黄冈中学校长、特级教师
沈怡文 江苏省扬州中学校长、特级教师
张民选 上海师范大学副校长、教授、博导
张庆林 西南师范大学心理学院院长、教授、博导
张诗亚 西南师范大学教育科学学院院长、教授、博导
张斌贤 北京师范大学教育学院院长、教授、博导
陈玉琨 教育部中学校长培训中心主任、教授、博导
范先佐 华中师范大学教育科学学院院长、教授、博导
庞丽娟 北京师范大学教授、博导
莫 雷 华南师范大学副校长、教授、博导
倪振民 江苏省苏州中学校长
唐盛昌 上海市上海中学校长、特级教师

译者序

“学校改进”一词在当下的美国教育领域随处可见,各教育专家对其有着不同的解读,它涵盖了学校目标、期望、组织、学习方法、教学策略和组织文化等方面的变革。美国提出的“学校改进”是其面对不断高涨的教育改革呼声的具体应对策略之一,是西方去中央化教育改革责任的结果,是对效果不佳的传统中央化教育改革策略的反思。

本书作者 Charlotte Danielson 是美国新泽西普林斯顿的教育顾问,具有丰富的教育经验。她是课程计划、学生成就评价和教师专业发展方面的著名顾问。1996 年她出版了《教学框架:一个新教学体系的作用》(*Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*)专著,随后,与 Tom Mc Greal 于 2000 年合作出版了《教师评价:加强专业实践》(*Teacher Evaluation: to Enhance Professional Practice*)* 一书,本书写于 2002 年,是其继这两本著作之后在学校改进领域的又一力作。

本书内容可划分为三大部分,第一部分作者提出了四环模型以界定成功的学校改进的标准。根据她所提出的模型,教育者促进学生学习的行为必须建基于教育者所需(学校、地区、国家目标)、所信(价值观和原则)和所知(教育研究)。在第二部分,作者给出了包含政策和项目两部分的改进框架,每一章对应其中的一部分内容,比如影响学生的政策和实践、影响教职工的政策和

* 这两本书也已由中国轻工业出版社“万千教育”引进出版。

实践、团队计划、学习支持等；与此同时，作者还将这些内容与第一部分所呈现的标准一一进行链接，并在每章末尾处给出操作性极强的评核准则，既作为每章内容要点的小结，也给学校、教育者提供了衡量自身状况的标尺。在最后一部分，作者提供了如何使用行动计划以最好地实现所提框架的方针。

本书主要面向基础教育领域的教育者、管理者、教师以及其他对学校改进计划有兴趣和有需求的人员。它必将成为教师角色、教学行为改革、教育政策调整、教师专业化成长和发展等方面的学习资料，并能够让读者对学校改进形成整体认识。

虽然本书完全以美国当前基础教育所面临问题为立足点展开论述并提出建议，但它的主要内容超越了国界，所提出的四环模型和改进框架也完全可以为关注我国当前基础教育改革、校本课程改革的教育界人士所借鉴。美国学校改进的假设前提是“学校具有自我完善(self-improvement)能力”，这与新世纪初我国正式启动的第八次基础教育课程改革及校本教研、校本管理等话语的潜在假定不谋而合，因此，在我国基础教育改革一线的教育人员、教师等也必能从这本通俗易懂、实用性强、操作性高的书中受益。

本书目录、简介、第一章至第八章由陈萍翻译，第九章至第十四章由覃云云翻译，最后由陈萍做了初步的统稿、校对工作。在翻译过程中，得到了张丹慧、吴海玲、黄河三位女士的大力帮助，在此对她们表示感谢。由于译者水平有限，译文中必定存在不少谬误，敬请读者批评指正。

陈萍

2004 深秋

目 录

引言 学校改进的政策背景	(1)
--------------------	-----

第一部分 四环模型

第一章 我们所需	(15)
第二章 我们所信	(27)
第三章 我们所知	(41)
第四章 我们所为	(57)

第二部分 学校改进之框架

政策	(71)
第五章 学校组织	(73)
第六章 影响学生的政策和实践	(83)
第七章 影响教职工的政策和实践	(99)
第八章 校外联系	(111)
项目	(121)
第九章 课程	(123)
第十章 评估	(135)
第十一章 团队设计	(145)
第十二章 学习支持系统	(155)
第十三章 教学	(165)

第三部分 实施学校改进之框架

第十四章 行动计划	(179)
-----------------	-------

参考文献	(195)
------------	-------

引 言

学校改进的政策背景

无论何时何地,我们都能成功地教育所有的孩子,他们的就学与我们的利益休戚相关。我们所知已超出我们所需知的。我们做这件事与否最终必定取决于我们对尚未了解之事实的感知。

——Ron Edmonds(1969)

距离揭露美国学校教育质量低下的《国家处于危难中》(*A Nation at Risk*)这本书出版已经 20 年了,这些年来,既有痛苦的思索(“我们到底错在哪里?”),也有肯定的声音(有关学生学业的跨国研究表明,在最好的情况下,美国学生的成绩在工业国家中处于中游水平),还有防御性反应(“学校并非最差的”),以及各种民意调查(调查表明家长对学校的满意度高于大学教授或学生的雇主对学校的满意度)。许多政策方面的解决之道已经出台,很多已开始执行,其中包括内容标准和学生评价方面的政策——虽然有时效果适得其反;教师职业门槛提高,要成为一名教师需要取得相关学院的认可;在报纸上公布学校报告和名次表,以表明一区或一州内学校成就差异。近来历任总统都给予教育优先地位,实际上,所有的政府职位竞选者都有相关的政策解释和演讲。换句话说,教育正处在前所未有的公众聚焦视线中。

对教育的最新关注与美国经济、全球经济转型相呼应,这是从农艺、捕鱼、采矿等农业和制造业向以服务、知识为基础的经济形态的转型。我们正在或应该为学生准备的工作和生活方式需要更多的“知识劳动”,而以往的学校并不能满足这一需求。与此同时,随着人口变化和社会变迁,今日的学校已经发生了改变,不再只是向那些从农间、工厂处获得基本技能,并被在家庭、教会中形成的态度所强化的学生传授书本知识;今日的学校不仅仅需要承担学生学术能力培养的责任,还要承担学生的性格培养、国民品质培养和艺术细胞培养的义务。

不仅如此,教育者和公众最终开始认真看待早已熟知的一项事实:学生的平均学业成就存在巨大的阶级差异和种族差异。事实上,这两种差异密不可分。但是真正让人感到不安的是:贫困学生或少数族裔学生,他们的人数占学生总数的大部分,却只占有最少的教育资源与合格师资,无论从哪个角度进行测量,他们的学业成就都远远低于那些中产阶级白人学生。这一现象并非刚刚出现,刚刚出现的是我们没有很好地为学生服务,同时却有帮助所有学生实现其潜能的道德义务这两种普遍意识。美国经济的健康发展,美国公司的收益依赖于劳动力的技能水平。因此,这是从道德义务和经济利益层面对促使所有学生的教育水平达到以往只为少数特权学生拥有的教育水平的双重驱动作用。这种认知推动了近来基于标准的改革的持续,它所暗示的推断是学生学习内容和学习品质是公众言论和政策的内容。那些已被提出并执行的政策反映了历经 20 年的努力,却没有多少大范围的、持续的进步可炫耀而产生的公众挫折感。除了一些特例,学生的学业成就自 1983 年以来并没有得到显著提高,不同种族和不同阶级学生的学业成就差异仍然存在。这些进展乏力的部分原因在于教育者只顾玩弄新花样而没有彻底改革教与学管理的核心职责这一态度倾向。

我在本书中所提供的模型和评核准则旨在帮助教育者更清楚地审视这些核心职责。然而,这并不够,教育者必须牢记这些努力都有一个政治潜台词,毕竟,公立学校使用的是公众税收,这使得他们必须对各级政府官员负责。与学校有关的决定——从课程和考试规定,到教师资格认证以及到各类资源分配,无不受到考虑政治层面的影响。这有力地表明除了知晓提高学校教学质量的正确途径之外,教育者和公众还必须切实地需要这么做。换句话说,知识必须与政治意愿为伴。

在很大程度上,政治意愿通过金钱来反映,各种社团倾向于将公众经费投入到他们认为有价值的活动中去,比如军用飞机制造、高速公路和桥梁建设、农业扶持、艺术活动等。在学校,这些经费通常会被用在新的项目或缩小班级规模上。当然,并非一切有意义的事都需要金钱——比如小学教师决定成立教学小组,再比如,中学教师决定合并班级以便节省出一名教师,从而有足够的自由时间帮助困难学生。人们必须有改进学校的意愿,并且不论这些努力是否需要金钱投入,人们都必须坚信这些努力会得到回报。与此同时,他们还必须确认其行为符合伦理道德,即他们所做的是正确的。

不幸的是,学校和社区在最后一方面的努力无法让人满意。

23%的高中教师从未在自己的主要教学科目上继续进修,数学教师中这一比例超过30%,在以贫困学生为主的学校里,这两个比例甚至更高。在那些非白人生源为主的学校里,54%的数学与科学教师持有合格证书,42%拥有大学本科学历。而在以白人生源为主的学校中,二者的比例分别为86%和69%。另外,许多非白人生源为主的学校都安排非专业背景出身的教师进行教学。合格教师的稀缺与教师薪金水平有关,教师的薪水远远低于其他那些需要一定程度的职前培训的职业,如会计、注册护士和社工(教学与美国未来国家委员会,1996)。

同时,对于学校的公共投资存在巨大的地区差异,东北地区的教育支出远远多于南部的一些地区。从某种程度上说,投入差异反映了生活消费水平的地区差异,即便是在同一个州也是如此,1997年,纽约生均投入最高的学校是每人8000美元,投入最低的学校是每人5300美元,每名学生差距为2700美元,400名学生规模的学校投资金额就可相差上百万美元(教育信托资金数据公告,2001)。

美国社会的神话

美国是一个充满梦想和神话的社会。这是一片自由、充满机会的沃土,在美国宪法和权利法案中都蕴涵了这一政治哲学。各国移民正是被美国的政治自由和宗教信仰自由以及可以得到更多收入吸引而来。他们还视美国为无阶级差异的国家,在这里,一个人的成功不取决于他的家庭背景、地域背景或是先辈的传统职业,美国宣称,在这个国家,成功取决于个人品质而非家庭地位。

与别国相比,美国的确是无阶级差异的国家,美国的历史中处处显现着白手起家、最终在公私领域有权有势、富有责任心的名人的轶事。

然而,抛开这一近似神话的说法,美国并非如一些人所宣称的,或许多外来移民所相信的那样开放和自由。在美国,特权再生特权,有些人在经济社会地位的获取过程中有显著的优势,这些将在以下部分阐述。

非正式期望体系

生活在高学历家庭和同伴群体之中的学生经常听到他们被

期望“取得成功”的话语,比如,一个七年级孩子可能会被他的堂兄妹问及是否学了代数;一个高中生可能会被他最好的朋友问及是否已经申请大学。这些问题以知识和期望为基础:那位七年级孩子的堂兄妹知道提前学习代数将有利于以后的学业,那位高中生的朋友也知道上大学意味着将有一个美好未来。

而那些出生于低学历家庭,同伴也是低学历的孩子不会被问及以上问题,低学历家庭很可能并不熟悉教育体系的运行方式,因此,他们无从得知为自己的孩子获取更高学历的途径。他们也许知道教育是获得成功的关键,其自身的就学经历也是正面的,但是他们可能并不知道学习代数课程或者第二语言的重要性,这类家庭的孩子无法受益于关心他们教育权益的家庭力量。

正是因为两类学生间存在的这种差异,高中教师有了帮助所有学生制定未来人生规划的特别义务。大部分高中有专门从事此类工作的咨询顾问,这些人能在学生的学校生活中扮演重要角色,帮助学生看到新的可能性,帮助他们克服日常学习中遭遇的挫折,然而,每个咨询顾问都要面对大量的学生,难以实现一对一的互动,而且许多顾问的角色目前仅限于课程注册和冲突解决,他们还有很大的发挥空间。大学不仅仅是一部分学生的目标,还应是一个受人尊敬的咨询顾问口中能最终改变命运的鼓励性字眼。当然,学校的咨询顾问并非万能:他们不可能每天接待所有的学生,他们无法知道学生每天的生活是什么样子的,然而,教师则必须如此,因此,他们才应该是鼓励学生奋斗的最佳人选。通过参加体育比赛或学校运动,或是阅读校报的方式关注学生课堂外的生活,能够让学生感受到教师正在为自己服务,这种支持是其他任何人无法比拟的。

获取机会的非正式途径

有经济社会地位的人倾向于将各种机会给予自己的子女或

是同类人的子女,当这些特权家庭出身的青少年做职业选择时,他们可以利用亲戚、朋友获取职业和相应技能要求的信息。在找工作时,他们可能透过家庭关系获得面试机会。一些专门针对这部分人群的好条件业已出现,甚至被机制化,比如有些大学在学生申请过程中,就会在学术面试环节对男校友的后人给予特殊关照。

一些人所拥有的各种获取机会的非正式途径通常是看不见的,甚至连他们自己也看不到。因此,出身于贫困家庭的学生因他们的家庭无法提供各种资源而感觉到整个体系的不公平,但却无从得知根源所在,同样,出身于特权家庭的学生也并不必然能够感觉到他们的同伴没有享受到与其一样的待遇。他们可能会将成功归于自身努力的结果。正如一个印度学者提到的一位出生高贵的政治家,他就是那种“含着金钥匙出生并认为只要自己努力就能取得巨大成功”的学生。

获取机会的非正式途径从幼年就开始了,小学家长教师协会(PTA)和小学家长教师组织(PTO)主要是由那些对子女有高期望,希望子女能够享受最好的师资、丰富的课堂和“天才”式教育环境的家长(以母亲为主)组成,通常这些家庭对学校建设提供了物质支持,他们同时也是一股不可忽视的力量,因为他们习惯以子女利益为行为的出发点。

在中学阶段,这些高投入家长的影响力以另外一种略为不同的形式出现,他们尽力确保子女能在第一时间学习代数课程,能加入到对将来申请大学有利的高级课程班和各种活动中。

权力的语言

George Bernard Shaw 的戏剧 *Pygmalion* 建基于说话方式决定个人的阶级及其后续的各种机会获取这一观点。在 Shaw 的戏中,一个底层的英国女孩经过一名上流绅士对其“正确”发音的训

练而变成了一位奥地利伯爵夫人。当然,这出戏被置于英国背景下,英国比美国更有将语言视为阶级、地位象征的传统。但即便是在美国,也存在着“标准英语”,它是中上阶级家庭中的一门发音课程。当然,在美国还有很多种英语在使用,比如“黑人英语”和农村方言。我想指出的是,这些都是正确语言,虽然它们的词汇和语法与标准英语略微不同。

对孩子来说,不同的英语代表着不同的社会意义,许多孩子一入学就被老师鼓励抛弃原来的语言而改学标准英语,这些教师大部分是出于好意,他们知道对学生来说使用中产阶级的语言说话是多么重要,但是除非他们非常小心,才能让那些孩子察觉不到隐含在他们原有语言中的低于其他同学的家庭背景和文化。一些学生将发现他们不得不面对在自己的家庭文化与学校文化之间做选择的困境。

这些孩子会发现,他们处于一个“融合的教室”中,学习着对他们来说完全不同的一门语言,他们在读、写方面面临的挑战将大于那些在家中也使用标准英语的孩子,他们中的一部分人能够在早期打下坚实基础实际上是对他们智力和动力的考验。在以后的学习中,当正确的用法和语法成为语言课程中重要内容之时,对那些在家庭中也使用标准英语的孩子来说,这些语法结构是正确合理的,但是对其他学生来说,却只不过作为第二门语言的语法结构而被记住。

英语发音的差别将影响孩子的在校学习机会和就业机会。大部分雇主坚持认为他的员工必须使用标准英语“正确”地发音,因此,掌握标准英语对学生来说是一项基本生活技能,是成功的因素之一。

特权感

出身于特权家庭的学生通常会认为他们拥有各种机会是天

赋的权利,他们习惯于大门为之敞开,即便出错也还能有第二次、第三次机会。与此相反的是,那些非特权家庭出身的孩子得从个体经验和群体传统中学会小心翼翼地处事。那些期望事情能如之所愿的孩子会发现事态发展的确如此,部分原因在于他们的自我期望赋予了他们自信,拥有非正式的获取机会的途径和掌握权力语言也加强了这些正面的自我期望。

贫穷、愚昧的恶性循环

贫穷和愚昧的关联在过去 10 年里变得越发紧密,在二战后的经济恢复时期,一个只接受过八年级教育的车间工人就可以养活一家人,买一匹马或一辆车,并有能力支付子女的大学费用。

今天,情况发生了很大变化:自动机械师、医疗技师、行政助理都使用复杂的电器设备,现代农夫对影响生产的各个因素进行广泛分析,流水线工人和生产团队合作解决难题。现在的确还存在着一些低技能要求的工种,但它们的报酬远远低于维持中产阶级生活方式所需的费用。许多生活在贫困线以下的美国人虽有工作,但所得收入却无法维持自身生存,更谈不上养家糊口,这些人为了能养活家庭只好同时做 2~3 份工作,但最终仍无法战胜不幸的命运。另外,低学历要求、低报酬工作迟早将消失,这些劳动者也没有机会加薪提升。

贫穷、愚昧两者间的循环是不间断的,那些没有受过教育的人不可能找到高薪工作,最终必将陷入贫困,而他们的子女在贫困环境中成长,缺乏成就未来所必需的资源和社会关系,在信息时代的今日一步步丧失竞争高技能要求、高报酬工作岗位的机会(对于贫穷家庭的黑人学生来说,机制化的种族歧视对他们的际遇更是雪上加霜),于是,贫穷、愚昧的循环就这样运行着,只能等