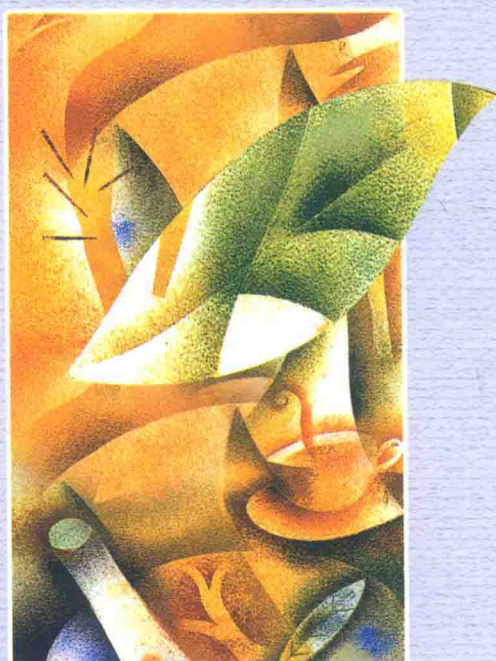




“十二五”国家重点图书出版规划项目

新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛



Excellence, Equity, and Efficiency

How Principals and Policymakers Can Survive the Triangle of Tension



卓越、 公平与效率

■ ——校长和政策制定者如何在“三角张力”中求生 ■

〔美〕罗伯特·希斯 (Robert Hess) 著

肖晓 王乐荣 译

黄海涛 审校



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



“十二五”国家重点图书出版规划项目
新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛

卓越、公平与效率

——校长和政策制定者如何在“三角张力”中求生

〔美〕罗伯特·希斯(Robert Hess) 著

肖 晓 王乐荣 译

黄海涛 审校



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字: 01-2012-1156

图书在版编目(CIP)数据

卓越、公平与效率: 校长和政策制定者如何在“三角张力”中求生/(美)希
斯(Hess, R.)著; 肖晓, 王乐荣译. —北京: 北京大学出版社, 2013. 9
(新视野教师教育丛书·学校组织变革译丛)
ISBN 978-7-301-22914-9

I. ①卓… II. ①希… ②肖… ③王… III. ①中学教育—文集 IV. ①G63—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 173373 号

Excellence, Equity, and Efficiency: How Principals and Policymakers Can Survive the
Triangle of Tension by Robert Hess
Published by agreement with the Rowman & Littlefield Publishing Group through the
Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

书 名: 卓越、公平与效率——校长和政策制定者如何在“三角张力”中求生

著作责任者: [美]罗伯特·希斯(Robert Hess) 著 肖 晓 王乐荣 译

责任编辑: 赵学敏

标准书号: ISBN 978-7-301-22914-9/G·3673

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子邮箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62754934

出版部 62754962

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.75 印张 120 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

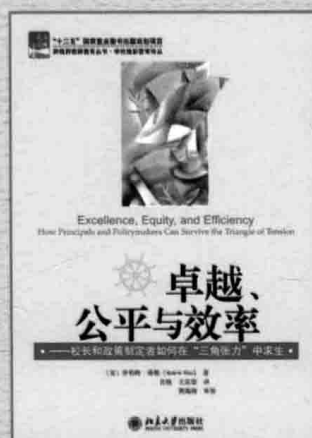
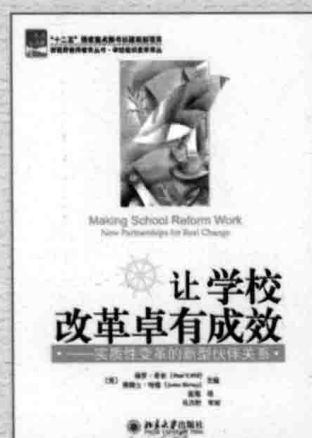
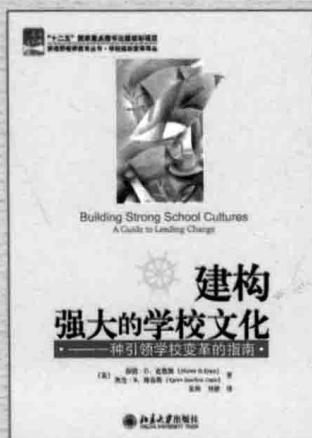
未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

| 作 | 者 | 简 | 介 |

罗伯特·希斯 (Robert Hess)：美国俄勒冈大学教育领导学博士，曾任小学、初中和高中教师及美国俄勒冈州莱巴嫩先锋学校校长，是“学校突破”校际网络组织的创始人。他在成功领导先锋学校变革之后，还指导其他学校突破变革的复杂性，在学校变革方面积累了丰富的经验，是各层次学校和K-12“有经验的管理者”。



责任编辑：赵学敏

封面设计：春天·书装工作室
13051363823

本丛书由以下项目资助：

上海市浦江人才计划“学校委托管理有效实施的研究”

（项目编号：C-90）

上海市教委重点学科建设项目：比较教育学

（学科编号：J50404）

上海师范大学《教师教育学科群内涵建设工程》

教育管理学科重点学科建设项目

译丛总序

从 20 世纪 80 年代至今,我国当代的教育变革已经有三十余年的历史了。这场变革涉及教育的不同层面,既包括微观的课程、教学变革,也包括中观的学校组织变革和宏观的教育制度变迁。三十年间,教育变革始终是我国社会变革的重要组成部分,对于教育和社会发展都起到了促进作用。但同时,教育变革仍然在进展当中,尚存在许多需要解决的问题,呼唤着教育研究者进行更深入的研究和思考。

实际上不仅是在我国,20 世纪 80 年代以来,各个国家的教育变革颇为频繁,几乎成了一种全球性的趋势。其中,因为在世界经济、政治、文化发展中的重要地位,美国的教育变革备受瞩目。在新公共管理运动的背景下,美国基础教育变革强调通过“家长选择”在公立学校内部以及公立学校和私立学校之间引入竞争机制,以促进公立学校办学效率的提升、学生学习能力的提高,从而实现教育的卓越性。我国教育变革的目标与美国大不相同,我们恰恰需要减缓学校之间围绕升学率进行的激烈竞争,把学生从学业竞争压力之下解放出来,使他们的学习生活变得更加宽松和有个性。

中美两国教育变革目标的不同源于两国在教育发展阶段、教育文化特征以及社会文化背景等方面的差异。但是考察两国 20 世纪 80 年代以来的教育变革,却又可以发现颇多相通之处。首

先,两国的教育变革都致力于调整政府与学校之间的关系,倾向于控制政府教育行政部门对学校的过多干预,增强学校的自主权。其次,两国的教育变革都努力促使教育服务提供的方式多样化,涌现出了多种制度创新的模式,并互为借鉴。在美国,磁石学校、特许学校、教育凭证、教育公司、多元投资组合模式等各种教育变革举措共同组成了如火如荼的教育选择运动。我国的民办学校、股份制学校等多种办学模式的出现也让学生和家长在传统的公立学校之外有了更多的选择。美国的教育凭证制度更是被引入中国教育变革实践中,在浙江、湖北、四川等多个省市的基础教育领域产生了影响。

发生在同一时代背景之下,变革路径又有相通之处,正因为如此,我国教育学界对美国教育变革实践和研究多有关注。本译丛则专注于介绍美国在教育制度变迁和学校组织变革方面新近的研究成果,一方面,在我国现有译介他国教育的丛书中,以此为专题的,尚且没有;另一方面,这也是各位译者共同的研究志趣所在。

自2008年起,上海师范大学教育学院管理系的教师和研究生开始进行学术沙龙活动,隔周相聚,分享、研讨彼此的研究进展。中间虽偶有松懈,但在大家的共同努力下,学术沙龙终于历经数年而不间断,一直坚持了下来。并且,在争论和分享中,有部分参与者围绕教育制度变迁和学校组织变革形成了共同的学术志趣,期望在这个领域中能凝结智慧、形成研究合力。这套丛书,可以算做一个起点。在译丛书目的选择上,我们尽量兼顾“新近”和“权威”两个方面。对我们来说,丛书的翻译是深入学习、夯实研究基础的机会。同时,我们希望译丛的出版能够促进我国教育界对美国教育制度变迁和学校组织变革更多的了解,并以他国为镜,深化对我国20世纪80年代以来教育变革问题的认识。

笔者虽忝列译丛主编之位,但在策划、组织过程中,高耀明教授和各位参加译丛翻译的同事都无私地贡献了他们的智慧和精力,在此谨致谢忱。同时,感谢上海市浦江人才计划、上海市教委重点学科比较教育建设项目和上海师范大学内涵建设教育管理重点学科建设项目为译丛出版提供的资助。

最后,由于译丛筹划、翻译的时间较为紧张,加之译者学力有限,其中或许存在翻译不准确、不恰当的地方,恳请各位方家批评指正。

翟静丽
2012年9月

前 言

美国的中小学校长正在面临着巨大的压力。这种压力来自于公众,集聚于政策制定者,触发于对学校办学卓越、公平和效率的问责。这种境况在短期内不会改变。一份针对 2 000 多位校长和学区总监的华莱士基金会(Wallace Foundation)问卷调查结果表明,超过 80%的校长和学区总监相信对标准、测试以及问责的需求会一直存在(Johnson,2004);同样的调查证实了教育家对相关的专项教育法律法规的实施,以及对日渐紧缩的教育资源所带来的影响感到担忧:

在整个美国,公立学校的学区总监和校长对学校改革进程中遇到的各种问题感到沮丧。毫无疑问,资金是亟待解决的问题,大部分管理者报告近年来预算问题已经变得越来越严重。(John,2004,24)

本书有两个目的:第一个目的是了解校长如何处理种种压力,这些压力源于追求教育卓越、公平、效率而进行的变革;另一个目的是找到应对策略,这些策略能使校长有效地平衡和满足这些变革的要求。在公立教育领域,为了进一步突破困境,整个国家的校长和学校领导者在资源减少的情况下迫切寻找着解决方案。作为这个领域的实践者,我试图去帮助解决这一问题。

在过去的 40 多年里,已经有了很多关于卓越、公平、效率的文

献,而这里讨论的核心问题是如何平衡三者的需求,进而推动学校的改善。本书同时对美国的卓越、公平、效率运动和问责制进行了追踪,因而拥有丰富的研究基础。这个研究项目以访谈校长为基础,从访谈中收集的数据按照关键事件进行分类,即校长在试图满足卓越、公平、效率的要求时曾面临的真实事件和事件发生的情境。

被访谈的校长来自以下几类学校:大城市的初高中、大型郊区的初高中、中等和小型农村的高中,以及八年制学校(K-8 buildings)。这些学校在贫穷、富裕、多样性上存在着广泛的差异。访谈对象中,20%的校长是少数民族,30%是女性。这些学校代表了西北广泛的地理区域。总而言之,在访谈的这些校长中我记录了339个关键事件。

在访谈中,考虑到较大的办学规模和学生分享教师资源能够产生更多层面的复杂性这一因素,我主要关注于中学校长。在这些学校中我假设这种复杂性将会影响到正在寻找的张力。另外,有关教育改革和学校改进的文献说明,高中和初中没有出现我们一开始在小学所期望看到的结果。改革家迈克尔·富兰(Michael Fullan)直言:“无论取得什么成功,都是发生在小学,在高中改革中找不出几个成功的例子,仅有极少数例外。”(2003,41)希望在本书中呈现的观点和理念对致力于改善中学环境的工作有所帮助。

尽管我的访谈针对的是中学校长、小学校长、政策家和教师/管理者,但是,研究计划既关注到研究内容又关注到其应用价值。我们所有人都必须处理好卓越、公平和效率的关系,我们正在“三角张力”(Triangle of Tension)中奋力挣扎。

第一章介绍了“三角张力”及校长试图平衡一些价值观时将会面临的几个关键事件。我探讨了这些价值观相互作用时如何给公

立学校的校长制造了一个充满压力的环境。

第二章至第四章考察过去和现在有关教育卓越、公平和效率的一些运动,包括一些校长叙述的关键事件和评论、这些事件对他们的意义,以及在他们的学校中是如何处理的。

第五章梳理了问责制的历史,讨论了校长在处理卓越、公平和效率的关系时曾经经历的改革和成功。在预算缩减的情况下,领导改革的力度和问题解决的能力是相当令人震惊的。

第六章进行了一个转变,即从基于研究的理论阐述转变为如何生存于“三角张力”之中的框架。“学校质量改进”(Quality School Improvement, QSI)框架是理解并成功处理卓越、公平、效率关系的导向,是一个议案。

第七章描述了我在一个学区当校长的情况。在俄勒冈州莱巴嫩学区(Lebanon, Oregon),通过优先权领导这一概念的指导,我们试图管理好“三角张力”。这章介绍了莱巴嫩学区试图寻找教学持续改进的模型,通过系统地拒绝社会推动而又不维持原状,我们学校的教师按照适合孩子们自己的学习速度和学习水平进行教学,努力确保所有的孩子取得进步。

第八章介绍了我在先锋学校的故事。那所学校拥有 500 名学生,设有 1—8 个年级。在本章中我描述了 QSI 框架的应用如何取得了突破性的成就,比如证实 90% 的学生在阅读和数学方面达到国家基准。

第九章和第十章介绍了对校长和政策制定者的建议及策略,以帮助他们成功地协调“三角张力”。

在每章节的后面,我列举了一些问题,这些问题有助于我们回顾已经列举的重要概念,促进讨论,或者激发个人发展及对课堂作业的思考,我希望这些对读者能有所帮助。

我是一个公立学校的校长,我热爱我的工作。尽管大部分时间内这项工作是有压力的,但是除了这份工作之外,没有我比较愿意从事的其他工作了,因为我做的这项工作直接影响我们国家最重要的资源,即我们孩子的生活。对于许多去公立学校读书的孩子来说,教育是他们拥有一个更加美好明天的仅有希望,因此这个国家的教育者应每天都精力充沛地去面对“三角张力”,以及学会如何满足孩子们的要求,这种奋斗值得努力。

本书所列的一些概念是经过长达 5 年时间的巨大努力、学习和不断发展而形成的,在这个过程中有无数的贡献者,因为太多而不能一一列出:优秀的教师团队、父母、学生以及和我一起分享心声的校长、学区总监、优秀的教育家、俄勒冈大学的教授、稻草人教育(Scarecrow Education)的杰出者,还有我自己的家庭和朋友。他们所有的人都积极参与其中,对于他们的帮助,我不胜感激。

本书致力于满足学生的需求,这也是我们所关注的,希望我们能够在小小的胜利中体会到快乐,而不是疲于应付无止境的工作。

目 录

第一章	驱动变革的价值：“三角张力”	1
第二章	卓越的追求	21
第三章	公平的前景	30
第四章	效率的力量	41
第五章	在“三角张力”中求生存	48
第六章	学校质量提升框架	66
第七章	领导优先权：莱巴嫩学校如何管理“三角张力”	78
第八章	运用学校质量改进	89
第九章	给校长的重组建议	103
第十章	给政策制定者的建议	119
参考文献		138
译后记		154

第一章 驱动变革的价值：“三角张力”

我们的教育基础正面临被完全侵蚀的危险。今年,我们已开始着手应对,下一年我们将面临更加严峻的考验……现在的问题在于:(校长)如何能够创造性地维持公平与卓越,使学校可以正常运转——然而,由于缺乏基本的教育投入,学校赖以生存的基石如何才能稳定?45个孩子组成的班级什么时候能到达效率工厂模式,那要看运气。不幸的是,我认为那正是我们发展的方向。

——大型郊区高中的校长

教育的发展受到它所在时代的文化和社会价值观的影响。在过去40年里,公共教育经历了一系列的变革,其中大部分变革是由公共政策推动而发生的。开展卓越运动以来,在学校回应社会问责问题越来越凸显的同时,学区不得不致力于提高资源利用的效率。大量有关公平立法的要求,使得这些变革更加复杂,把(教育行政)管理者推入了困境。

从整体上来看,新公共政策源自于卓越、公平和效率三种不同价值的共同驱动。这些政策的要求使学校及其管理者之间产生了张力。然而,政策制定者、研究者和其他的利益相关者一直认为,这种张力正是促使学校不断改进的动力所在,彼得·圣吉(Peter Senge,1990)的论著就提倡凭借创造性的张力来推动学校的进步,正如我访谈的一位校长所言:

我认为张力必须存在。我曾有意识地给员工带来必要的张力。我想传达的信息是,我认为他们确实需要步入成长的轨道。

——大型郊区高中的校长

张力来源：卓越、公平和效率

有关卓越、公平和效率的价值观是美国教育领域变革的主要推动力。因此,这三种价值观可以称为“张力生成器”(Tension Generators),因为它们推动政策的变化,产生张力,使对实施改革负主要责任的校长们在学校层面能最终实现变革。然而,有一点不甚清晰:这些价值观通常在什么情况下相互冲突。三者之间固有的张力使得当今学校领导对三种价值观进行有效管理变得更为艰难。特别是涉及真实的人、现实的工作,还有那些确实需要培育的孩子们时。校长们经常深陷于这种张力引发的困境,苦苦挣扎:

我宁愿像过去的两个星期那样,埋头于办公室做着预算,那些数字确实令人沮丧。今天我不得不请三个人到我的办公室来,我不得不告诉他们:情况你们是知道的,明年我们就不能继续雇用你们了。我的意思是,这些谈话十分艰难。

——中等规模农村高中的校长

“三角张力”关系

三角关系可以用来描述卓越、公平和效率这三种价值观在相

互竞争之中的关系和张力。在这个三角结构框架中，卓越处于顶点的位置，这是由于对成绩的要求最为频繁，通常以问责的形式加以明确。这种做法形成了目前的教育氛围。图 1.1 描述了卓越、效率和公平之间的“三角张力”。

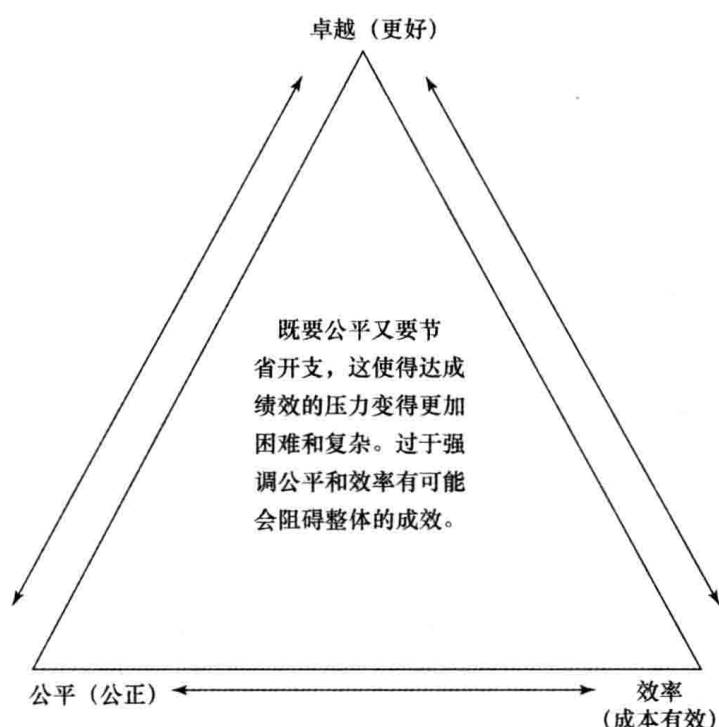


图 1.1 卓越、效率和公平之间的“三角张力”

尽管对卓越的要求是当今教育变革最为强大的推动力，但是为了实现这一目标，领导者们就像走钢丝那样，在公平和效率之间进行着拉锯战。卓越、公平和效率三者同时相互作用，会给当今的学校领导者制造混乱的氛围。一个校长要同时对追求结果的董事会、期待削减开支的教育主管部门以及制定政策的联邦政府负责。学校领导者正在探索这样的管理策略，以带领员工在保持公平和效率均衡的同时，完成追求卓越的复杂任务。校长们证实，这一任务不是那么容易完成的：

明年我们将在一种经费不足的模式下运行。因此，