



经济合作与发展组织教育研究报告译丛

丛书总主编：张民选

Preparing Teachers and Developing School
Leaders for the 21st Century
Lessons from Around the World

为21世纪培育教师和学校领导者

来自世界的经验

〔德〕安德烈亚斯·施莱克尔 主编
(Andreas Schleicher)
郭婧 高光 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

经济合作与发展组织教育研究报告译丛

丛书总主编：张民选

为21世纪培育 教师和学校领导者

——来自世界的经验

〔德〕安德烈亚斯·施莱克尔 主编

郭 婧 高 光 译

经合组织提交2012年教师专业国际峰会的背景报告



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

为 21 世纪培育教师和学校领导者：来自世界的经验/(德)施莱克尔(Schleicher, A.)主编;郭婧,高光译. —北京:北京大学出版社,2013.11

(经济合作与发展组织教育研究报告译丛)

ISBN 978-7-301-23372-6

I. ①为… II. ①施… ②郭… ③高… III. ①教师培训—研究②学校管理—领导者—培训—研究 IV. ①G451.2②G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 254282 号

书 名：为 21 世纪培育教师和学校领导者——来自世界的经验

著作责任者：〔德〕安德烈亚斯·施莱克尔 主编 郭 婧 高 光 译

策 划 编 辑：姚成龙

责 任 编 辑：王慧馨

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-23372-6/G·3733

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 信 箱：zyjy@pup.cn

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 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 9 印张 136 千字

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价：24.00 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 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

总 序

随着全球化时代的来临、全球性问题的增多和全球治理需求的出现，政府间国际组织在国际关系中扮演的角色越来越重要，对世界各国的政治、经济、社会和文化活动的影响越来越大。在全球化的进程中，各国教育的改革发展也不再能闭关自守、仅仅关注国内问题、仅仅参照国内经验，而需要把握世界发展趋势、学习他国成功经验、甚至接受国际社会资金和技术支持。在此过程中，政府间国际组织的作用正日益提升，国际组织对世界教育发展的研究成果、为各国教育改革提出政策建议、发展理念与他国经验，正在成为各国教育政策制定者和实践者不可忽视的信息甚至依据。

我们已经看到，政府间国际组织在倡导先进教育理念、提供人力财力支持、提供教育实践案例、咨询各国教育决策等方面正在发挥越来越大的作用。比如，联合国教科文组织和经济合作与发展组织已经成为具有全球性影响的教育理念倡导者、教育信息传播者、教育政策研究者和教育改革推动者。它们提出的许多教育政策建议（“教育质量保障”“学习型社会建设”“教育财政投入超过GDP的4%”，等等）和全球教育倡议（如“全民教育”“学会生存”“教育国际化”，等等）已经有力地推动了世界很多国家的教育变革。

经济合作与发展组织（简称“经合组织”或“OECD”）最初只是一个由美国和西欧国家为战后重建而设的一个应急协作机构。20世纪50年代末，它完成了战

后重建的任务，开始改组为一个政治经济组织。1961年它才正式启用“经济合作与发展组织”（OECD）这个名字。由于该组织当时全部由坚持市场经济、坚持西方民主的西欧北美富国组成，所以被戏称为“富国俱乐部”。随着美国对经合组织影响力的减弱和20世纪90年代“新欧洲国家”（原东欧转型国家）的出现，在美国的极力推荐下，经合组织又吸收了日本、澳大利亚、墨西哥和一批东欧国家，使经合组织的成员国增加到34个国家。今天，经合组织已经是国际政治、世界经济和科技创新等领域中都具有重大影响的国际组织。

而且，经合组织也已经成为一个在教育领域中影响巨大的国际组织。然而，在成立之初，经合组织并不关注教育事务。经合组织是随着“人力资本理论”的兴起，是随着教育对各国经济社会发展的影响剧增，才越来越关注成员国教育发展问题和世界教育发展趋势的。20世纪90年代以来，经合组织的教育司除了统计分析成员国的教育发展，每年出版《教育概览：经合组织指标》，还积极开展各种专题性、前瞻性的教育研究，形成一份份由专家撰写的决策咨询报告，供各国政府、教育决策者和实际工作者参考。教育体制、人力资源、高等教育、成人教育、终身学习、学前教育、教师教育、教育技术、高等教育国际化等领域，都已经受到经合组织的关注，并成为经合组织专家的研究专题。

经合组织擅长组织高效精致的大型跨国测试研究和国际数据分析。比如，经合组织从2000年所开始的“国际学生评估项目”（PISA）影响巨大，现已经吸引了近70个国家15岁学生的参与。经合组织希望以测试结果和比较分析，在数据分析的基础上分析各国存在问题、提供他国最佳实践经验、帮助各国制订以证据为基础的教育政策，促进各国基础教育的公平而卓越的发展。近年来，它还相继组织了已有24国参加的“国际教学调查”（TALIS）、17国参加的“高等教育学习成果测试”项目（AHELO）和“国际成人胜任能力测试”（PIAAC）。这些大型跨国测试研究以及在测试基础上形成的大量研究报告，不仅为经合组织成员国，也同时为其他参与国和世界各国，提供了难得的教育改革信息、理论、案例和证据，为世界各地的教育改革和发展起到了引领性作用。

中国的教育改革和发展需要关注其他发展中国家的经验和教训，更要吸收和借鉴发达国家的经验和教训。发达国家已有的成功经验和最新理念值得我们认真研究和借鉴，而发达国家目前已经存在或者面临的问题，也可能是我们未来发展中可能遭遇的问题和挑战。正是在这个意义上，上海师范大学国际与比较教育研

究中心决定连续性地翻译出版经合组织的研究报告，形成“经济合作与发展组织教育研究报告译丛”，为我国的教育研究者、实践者和政策制定者提供可资借鉴的教育理念、经验、教训和方法。

长期以来，上海师大国际与比较教育研究中心（简称“CICE”）和经济合作与发展组织的教育司保持着密切联系。本中心的成员很早就开始跟踪研究PISA，主持和参与了上海2009年PISA测试。2011年本中心举办了“国际组织与教育发展”高峰论坛，邀请了联合国教科文组织、世界银行、经合组织、欧盟、国际教育局、国际教育规划研究所及国际终身学习研究所的高层官员和专家学者，“PISA之父”、经合组织教育司副司长安德烈亚斯·施莱克尔（Andreas Schleicher）也亲自到会并作讲演。在施莱克尔先生的支持和协调下，经合组织授权上海师大国际与比较教育研究中心翻译经合组织教育研究报告，我们在此对经合组织赠与版权深表感谢。

当前，“教师专业发展、提升教师质量”已经成为提高基础教育质量的关键，成为世界各国和国际组织的一大共识。为此，我们首先翻译出版的这四份研究报告，都与教师专业发展有关。我们真诚地感谢全国教育规划办、上海教育委员会、以及上海师范大学内涵建设项目对“一流学科”“高校智库”建设的资助，为我们的翻译工作和出版印刷提供了不可或缺的财政支持。我们还要感谢北京大学出版社，你们的大力支持使得本套译丛能顺利出版，北大出版社各位编辑认真负责的态度令我们感动。以后，我们还将继续按专题翻译经合组织的教育研究报告，并将委托给北京大学出版社出版。

参与这第一批研究报告翻译工作的多为本中心的教师、博士后和博士生。由于我们学识粗浅，兼之时间较紧，因此，尽管我们付出了时间和心血，在翻译过程中仍会有些疏漏之处，恳请读者朋友批评指正。

最后，我们真诚希望，经合组织的教育研究报告能成为我国教育工作者认识发达国家教育发展的新窗口，并能为我国的教育改革提供理论指导和实际帮助。

教育部国际教育研究培育基地

国际与比较教育研究中心主任

张民选

2012.12

前 言

世界各国都在为更好地培养年轻一代适应21世纪生活和工作的更高教育需求进行着广泛的改革。

在这个快速发展变化的世界里，什么是年轻一代需要的技能？什么是教师所需的用于有效传授年轻人必备技能的能力？教师培训和后续专业发展为即将毕业的师范生做些什么，才能使他们在21世纪课堂中悉心教学？21世纪学校领导者的角色和责任有什么不同？世界各国如何成功地培育这些领导者？

要回答这些问题，我们需要对教育系统的很多方面进行反思：招聘系统的质量；新教师入职前接受的教育类型；如何监管这些新教师，为他们提供怎样的教育与支持；如何对他们进行结构化补偿；如何改进不合格教师的表现，并促进优秀教师的发展。

为了帮助政府有效地解决这些问题和其他关键事宜，将教师和学校领导者置于大力改革的核心位置，美国教育部、经济合作与发展组织和国际教育协会邀请各国教育部长、工会领袖和其他教师领导者共同参加2012年3月举办的第二届教师专业国际峰会。本书概述了峰会的支撑证据，通过数据分析和经验分析，为优质生活制定更好的教育政策。

安吉尔·葛利亚

经济合作与发展组织秘书长

致 谢

本书由安德烈亚斯·施莱克尔（Andreas Schleicher）经与教师专业国际峰会的协办单位磋商后编写，峰会的协办单位包括美国教育部、国际教育协会、全美教育协会、美国教师联盟、全美州立学校首席官员委员会、美国亚洲协会、纽约公共电视台（WNET-TV）和全美教学专业标准委员会。本书主要是在经合组织的数据统计和比较分析基础上撰写的。第一章是由Beatriz Pont起草，并与Pauline Musset、Andreas Schleicher、Diana Toledo Figueroa和Juliana Zapata合作编写。第二章由David Istance、Stephan Vincent-Lancrin起草，并与Dirk Van Damme、Andreas Schleicher和Kristen Weatherby合作编写。第三章是由Andreas Schleicher起草，并与Dirk van Damme和Pauline Musset合作编写。

导 言

很多国家都出现了高等学历人才数量增长的情况。但是在这个日新月异的世界里，生产太多同样的教育产品并不足以应对未来的挑战。目前，教师面临的最具有挑战性的难题是日常认知技能，这些技能是最容易传授和测试的，同时也是最容易数字化、自动化和外包化的。在上二代，教师们可以期望着他们教授给学生的技能足够贯穿他们的一生。而今天，任何个人都可以从谷歌搜索引擎上获得他们需要的内容，常规的认知技能已经被数字化和外包化。而且，当今的工作岗位正在迅速变革，教育系统需要更加强调将学生个体培养成终身学习者，能够掌握复杂的、计算机无法轻易接管的思维方式和工作方式。学生需要的不仅是持续适应的能力，还需要继续学习和成长的能力，从而在飞速变化的世界里定位和重新定位自己。

这些变化已经深深的影响着教师、教学以及学校与教育系统的领导力。在过去，政策重点关注于教育供给；而现在，则注重教育结果。政策导向从向上看转变为向外看，关注的不再是教育官僚机构，而是未来的教师和未来的学校。过去的教育只是传递知识与智慧，而当代教育面临的挑战是在一线教师中培养出智慧的生产者。在过去，教师往往只在乎课堂上重要的教学指令。而现在最先进的教育系统是为学生设立既定目标，让学生清晰的了解到能够做什么，然后培养教师，为教师提供构建不同学生所需的、有针对性的教学内容和教学方法的工具。过去，教师使用同样的教学方式给不同的学生上课；而现在，人们期望教师可以通过不同的教育实

实践掌握多元化、因材施教的教学方法。过去的教育目标是培养符合统一标准的人才，而现在的教育目标是使学生拥有独创性和个性化的学习经历；过去的教育以课程为中心，而现在的教育以学习者为中心。如今，教师通常被要求给予学生个性化的学习经验，保证每一位学生在课堂上都有成功的机会，处理日益增长的文化多样性的机会和保证不同学习风格的机会，允许每一位学习者个体有个性化的学习方式，以此敦促他们的进步。

当今社会所需的教育，要求教师成为高水平知识工作者，在不断增长专业知识的同时，还要提升个人职业的发展。但是那些把自己看作是知识工作者的教师是不会被流水线生产一样的学校所吸引的，在这样的学校里，教师不得不在一个官僚指挥控制的环境中与其他教师机械的交流工作。为了吸引和发展知识工作者，教育系统需要转变学校的领导力和工作组织，用专业性规范管理补偿官僚和行政形式的管控。教师社会地位、薪酬、专业自主性和高质量培训的发展变化，是与专业化工作、有效的教师评估体系、分化的职业发展路径以及职业的多样性密切相关的。

经合组织的国际学生评估项目（PISA）结果显示，教育系统使学生具备重要基础技能的成功程度有显著不同（数据参见附录）。自从教学质量成为学生学习成就的核心，人们就急切地将表现较好和进步迅速的教育系统领导者聚集在一起，来发掘与教育成功的程度相关的超越国家文化特质并促使学生成功的政策。最后，第二届教师专业国际峰会已于2012年3月在纽约举办，本次峰会由美国教育部、经合组织和教育国际联合主办。

本次峰会将各国教育部长、教师工会领导者，以及其他表现优异并发展迅速的教育系统教师领导者聚集在一起，通过PISA研究的标准来讨论如何在最大程度上提高教学、教师和学校领导者的质量。

本书作为峰会的支撑证据，汇集了针对教育改革有效性研究的现有成果，强调有具体改革结果的案例，展示可行的或富有创造性的变革实施路径。峰会围绕三个相互联系的主题开展：

- **发展有效的学校领导力。**当越来越多的国家要求学校表现得更优异，并在课程设计和资源管理方面赋予学校更大的自主权时，学校领导者的角色远远地超越了行政管理者。发展学校领导力需要明确定义他们的职责，为他们整个职业生涯提供适当的职业发展，承认他们在提升学校及学生学业成就时举足轻重的作用。21世纪学校领导者的角色与责任有什么不同？各国如何在全国范围内成功发展有效的学校领导力？第一章总结了经合组织关于这些问题的政策比较研究结果。

● **培训优秀教师，教给学生21世纪技能。**世界上许多国家为了使儿童适应21世纪生活和工作更高的教育需求，已经在课程、教学和评估等方面进行了广泛的改革。年轻一代在高速发展的世界中需要什么样的技能来立足于社会，教师又需要什么样的教学能力，而后又怎样有效的传授这些技能呢？由此引发了一个问题：需要为师范类毕业生准备什么样的教师培训项目，才能使其为21世纪课堂教学做好准备。然而，能够回答这个问题的可比较性证据非常少，第二章强调了有望执行的政策及实践范围。

● **培训优秀教师，调节供给与需求。**很多教育系统在招聘高质量的毕业生作为教师时，都面临着一个艰巨的挑战，特别是在那些师资短缺的地区，一旦录用一位教师就会持续聘用他。世界各国如何成功地调解高质量教师的需求与供给之间的平衡？各国如何为优先发展的学科和优先发展的地区培训教师？师资供需问题既复杂又多维，正如它所反映的相关挑战一样：如何扩大合格教师群体、如何应对特定学科领域的师资短缺、如何招聘教师到最需要他们的地方去、如何以公正有效的方式分配师资、如何保留合同到期的合格教师。第三章总结了现有数据，并在两个层面对应对政策进行了检验。首先是要关注教学工作的本质和教师工作的环境。这些政策试图改善教学工作的总体状态和就业市场中的竞争地位，这也是本书的重点。其次，涉及更多有针对性的应对特定师资短缺问题的激励措施，这些措施希望人们认识到教师招聘过程中不只是一个专为教师准备的单一劳动力市场，而应该是一个以学校类型、学校特点或具体学科等作区分的组合型市场。

目 录

导 言	1
第一章 发展有效的学校领导力	1
学校领导力的变化概况	1
支持、评价和发展教师素质	7
目标设定、评估和问责	8
战略资源管理	9
超越学校围墙的领导力	10
分布式领导力	12
为明天的教育系统发展领导力	14
选拔合适的候选人	17
培训的有效性	19
培训的类型	20
职前培训项目	22
入职培训项目	23
在职进修项目	24
对学校领导者的考核	24
本章小结	25
参考文献	26
第二章 培育优秀教师：教给学生21世纪的技能	29
学生技能需求的变化	29

一个基于教师需求的议程	32
通过理解学习过程改善教学实践	38
探究式教学	39
将评价纳入教学过程	41
合作学习	43
课堂中的先进技术	45
没有单一的最佳方法	48
为21世纪教学工作设计生态系统	48
研究与发展	50
学校组织	51
为教师设计专家系统	56
本章小结	57
参考文献	58
第三章 培育优秀教师，调节供给与需求	60
师资短缺的挑战	60
使教师成为一个有吸引力的职业选择	63
调节师资供给与需求的补偿计划	70
建立有效的雇佣条件	78
确保高质量的教师职前教育	81
提供有吸引力的职业	82
满足在职专业发展的需要来解决教师供给问题	86
本章小结	93
参考文献	94
附录A 选自经合组织数据库的比较数据	95

第一章

发展有效的学校领导力

随着更多的国家在课程设计和资源管理上，赋予学校更大的自主权，以提高学校的成绩，学校领导者早已超越了行政管理人员的角色。在学校领导者的培育上，我们必须更清晰地界定他们的职责，并在其一生的职业生涯中，为其提供适当的专业发展机会，承认他们在提高学校和学生成绩上的关键作用。21世纪的学校领导者应承担起哪些新的角色和责任？那些成功的国家又是如何有效地提升学校领导力的？本章将概述经合组织对这一问题的研究。

学校领导力的变化概况

国际学生评估项目（PISA）研究表明，经合组织国家中有相当大一部分学生所在学校在各个领域的决策上都拥有高度的自主权。PISA还发现，高绩效的、公平的学校系统也倾向于在课程和评价的制定和使用上给予学校更大的自主权。^① 在一部

^① OECD (2010), PISA 2009 Results: What Makes a School Successful? Resources, Policies and Practices (Volume IV), OECD Publishing.

分国家中，学校自主权主要表现为对教育内容的开发和改编（见表1.1a）。其他一些国家的学校则通过市场化的治理工具或学校之间甚至学校与当地社区其他利益相关者之间的合作等方式加强管理，进而推进课程和标准的集中治理（见表1.1b）。然而，有效的学校自主权依赖于有效的领导者，包括整个教育系统的领导者、校长、教师领导者、资深教师以及高级教师，另外还要有强有力的支持系统。这就转而要求有效的分布式领导，为学校领导者提供新型的培训和发展，以及适当的支持和激励。因此，对于为学校领导者提供的精良培训来说，至关重要的是要满足这些领导者们的需求，并且让他们感到领导一所学校是一份非常有价值的、专业性的工作。在一些国家，培育有效的学校领导者甚至被置于教育改革的关键地位（见专栏1.1）。

专栏1.1 安大略省——通过更有效的学校领导者改善教育

伴随着2004年新一届政府的选举，安大略省政府部门设计并实施了一个新的教育改进战略（《激励安大略教育》，*Energizing Ontario Education*），战略聚焦于三个主要目标：提升学生成绩，75%的六年级学生达到省级标准并且毕业率达到85%；缩小学生成绩的差距；提高公众对公立教育的信心。

为实现这些目标，安大略省开发了一个连贯的领导战略，建立了强大的支持系统，并且使相关各方如学校董事会、教师工会、学者和实践者在改革过程中能够协同行动。在这一战略中，具体的领导力框架从五个方面对有效的领导者进行了界定：设定方向；建立关系；培养人才；组织建设；领导教学计划；对组织和工作负责。

领导力战略专注于吸引优秀的候选人，对他们加强培养，使其为未来工作做好准备，并且在工作中提高教学质量。学校董事会为领导层的换届交接做好计划，做到公开、透明。在学校领导层有空缺岗位之前，吸引和准备后备人才的工作就已经开始了。潜在的领导候选人需要具有本科学历；5年教学经验；学校层面的认证；两个专家或额外的荣誉专家资格证书（教学领域的专家）或硕士学位；完成安大略大学、教师联合会和校长协会联合开发的校长任职资格项目（Principal's Qualification Program，简称PQP），该项目包含一个125个小时的实习课。

在开始工作的最初两年里，新任的校长、副校长、监察人员和主任们将要

接受一定的指导。校长和副校长必须保持一个年度增长计划，而且要根据学生们的成绩和幸福感对其绩效进行评价，该评价每五年一次。

资料来源：OECD (2010), *Improving Schools: Strategies for Action in Mexico*, OECD Publishing.

学校领导者们应能够制定出该校的教育目标，并且确保教学实践朝向这些目标进行，如观察和评价教师，为教师改进教学实践提供建议，指导教师的专业发展，帮助教师解决课堂上或教师之间出现的问题，与社区和学生家长保持联系。他们也要懂得采取必要的激励措施，鼓励教师提高教学质量。^① PISA要求学校领导者汇报他们在以下几个问题上的参与水平，包括确保教师的工作与发展能够反映学校的教育目标，监测学生表现和课堂活动，同教师一起解决问题。（见表1.2）

在经合组织国家中，93%的学生所在学校领导者报告他或她“常常”或“经常”确保教师的工作反映学校的教育目标；86%以上的学生所在学校领导者“常常”或“经常”主动讨论教师们可能会在课堂上遇到的问题；一半的学校领导者“常常”或“经常”听课；61%的学校领导者当做出有关课程开发的决定时，会“常常”或“经常”考虑到考试成绩；超过1/4的学校领导者“常常”或“经常”会为那些意外缺席的老师代课。在智利、韩国和美国，学校系统中领导者角色的差异最大；而在丹麦和挪威的学校中，领导者的角色则相对具有更多同质性。

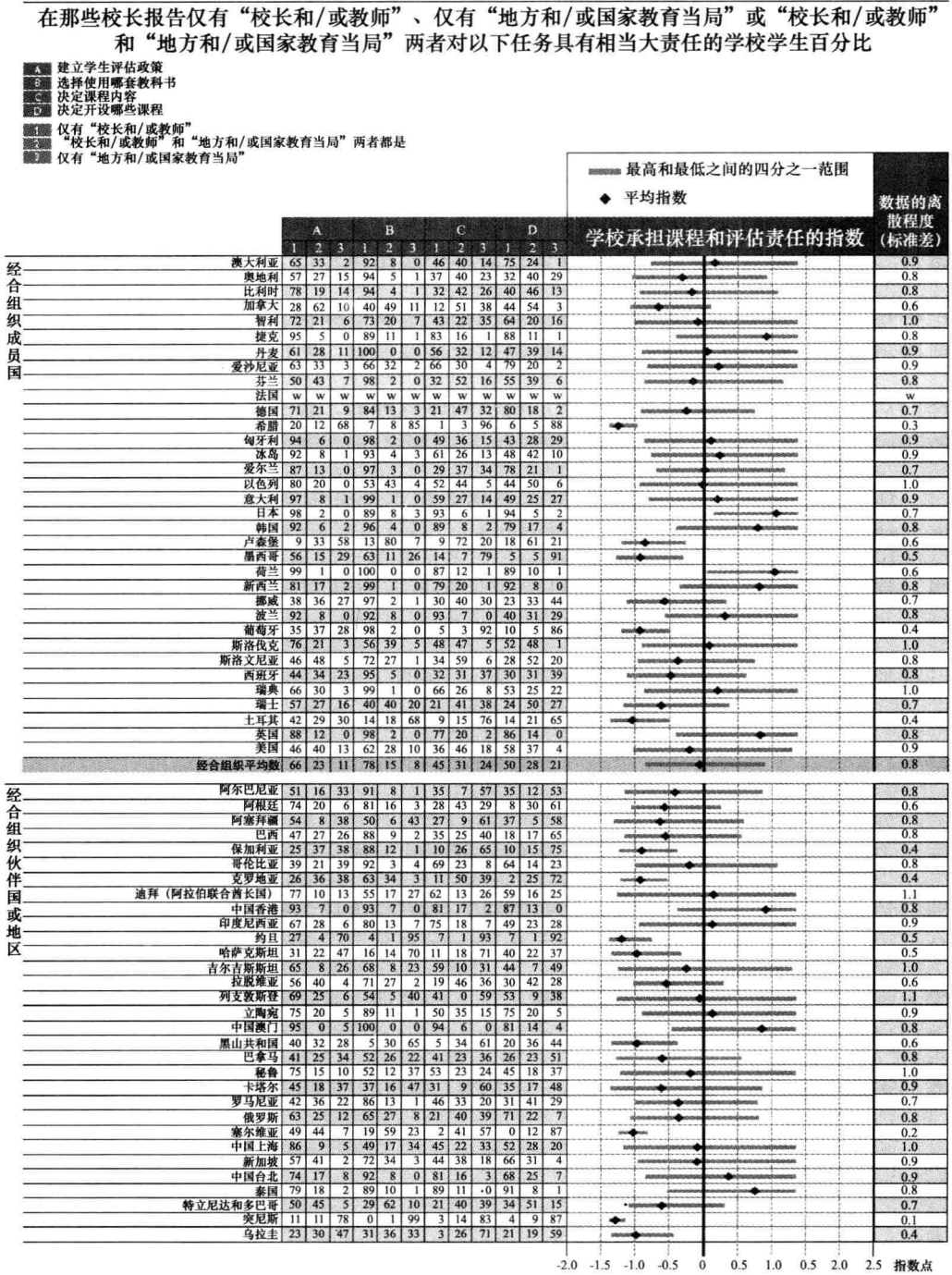
对部分经合组织国家的研究结果表明，学校领导者是如何受不断增长的个人时间需求所影响的。在英格兰，61%的校长感到其工作、生活处于不平衡甚至极不平衡的状态。^② 有人将其归因于工作时间过长或缺乏工作实践能力，例如，有些学校校长不知道如何安排或分配他们的工作。在新西兰，一项研究发现，重大的教育改革实施了八年后，学校领导者的行政工作大幅增加，他们每周的工作时间比改革前平均增加了10个小时。这项研究和其他研究都发现，行政管理事务占用了学校领导者34%的时间，这一点毫无疑问地占居了其工作时间的首位。^③

① Hallinger, P. and R. Heck (1998), "Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 9, pp. 157-191.

② PricewaterhouseCoopers (2007), "Independent Study into School Leadership: Main Report", Department for Education and Skills, London.

③ Wylie, C. (2007), *School Governance in New Zealand: How Is It Working?*, New Zealand Council for Educational Research, Wellington.

表1.1a 在课程和评估上，学校拥有多少自主权



资料来源：OECD, PISA 2009 Database, Table IV.3.6.