

培养卓越校长和教师

——来自PISA的建议

Preparing Teachers and Developing School Leaders
for the 21st Century: Lessons from around the world

[德] 安德烈亚斯·施莱歇(Andreas Schleicher) 主编
胡惠平 赵茜 夏云青 陈亚琴 译

PISA

培养卓越校长和教师

——来自PISA的建议

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

[德] 安德烈亚斯·施莱歇(Andreas Schleicher) 主编
胡惠平 赵茜 夏云青 陈亚琴 译

PISA

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 李 东
责任编辑 何 艺
版式设计 杨玲玲
责任校对 刘 婧
责任印制 叶小峰

图书在版编目 (CIP) 数据

培养卓越校长和教师：来自 PISA 的建议 / (德) 安德烈亚斯·施莱歇 (Andreas Schleicher) 主编；胡惠平等译. —北京：教育科学出版社，2016. 12 (2017. 9 重印)

书名原文：Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World

ISBN 978-7-5191-0800-7

I. ①培… II. ①安… ②胡… III. ①师资培养—研究 IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 252376 号

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2013-3305 号

培养卓越校长和教师——来自 PISA 的建议

PEIYANG ZHUOYUE XIAOZHANG HE JIAOSHI——LAIZI PISA DE JIANYI

出版发行 教育科学出版社

社 址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

市场部电话 010-64989009

邮 编 100101

编辑部电话 010-64989421

传 真 010-64891796

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京金奥都图文制作中心

印 刷 保定市市中画美凯印刷有限公司

开 本 169 毫米×239 毫米 16 开

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 张 13.25

印 次 2017 年 9 月第 2 次印刷

字 数 151 千

定 价 32.00 元

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

前言

21 世纪的工作和生活对孩子们提出了更高的教育要求，为了能让他们从容应对，世界各国进行了广泛的教育改革。

世界瞬息万变，青年人需要具备什么样的技能？相应地，教师又需要具备什么样的能力才能教会他们这些技能？在为 21 世纪的教学工作储备合格的师资方面，教师教育和持续的教师专业发展能够做些什么？21 世纪的学校领导者有哪些不同的角色和责任？各个国家如何培养这样的学校领导者？

要回答这些问题，我们需要从方方面面来反思教育系统：招聘制度的合理性；教师在工作之前受过何种教育；怎样监督他们，他们能获得哪些培训和支持；如何制定补贴政策；如何提高那些感到迷茫和困惑的教师的技能，如何促进优秀教师的发展；等等。

为了帮助政府部门有效地解决上述及其他重要问题，把教师和学校领导者作为改革的重心，美国教育部、OECD 和“教育国际”（Education International）邀请各个国家或地区教育系统的领导者、工会领导者和学校领导者参加了 2012 年 3 月举行的第二届教师职业国际峰会。本书总结了峰会上的实证案例，整合了数据分析和实践经验。所有这一切都是为了更明智的教育政策，为了更美好的生活。

OECD 秘书长 安格尔·古里亚（Angel Gurría）



致 谢

经与峰会共同主办人——美国教育部、“教育国际”、全美教育协会 (National Education Association)、美国教师联盟 (American Federation of Teachers)、美国州立学校主管理事会 (Council of Chief State School Officers)、美国亚洲协会 (Asia Society)、纽约公共电视台 WNET (New York Public Television Station WNET) 和美国国家专业教学标准委员会 (National Board for Professional Teaching Standards) 商议, 本书由安德烈亚斯·施莱歇主持编辑。书中的数据和比较分析主要来源于 OECD。第一章由比阿特丽丝·蓬 (Beatriz Pont)、波利娜·缪塞 (Pauline Musset)、安德烈亚斯·施莱歇、戴安娜·托莱多·菲格罗亚 (Diana Doledo Figueroa) 和朱莉安娜·萨帕塔 (Juliana Zapata) 完成, 第二章由戴维·艾斯坦斯 (David Istance)、斯蒂芬·文森特·兰克福 (Stephan Vincent-Lancrin)、德克·范达默 (Dirk Van Damme)、安德烈亚斯·施莱歇和克里斯滕·韦瑟比 (Kristen Weatherby) 完成, 第三章由安德烈亚斯·施莱歇、德克·范达默和波利娜·缪塞完成。玛丽莲·阿克隆 (Marilyn Achiron) 和伊丽莎白·德尔布格 (Elizabeth Del Bourgo) 承担了编辑工作, 丽贝卡·泰西耶 (Rebecca Tessier) 和伊丽莎白·韦洛特雷 (Elisabeth Villoutreix) 协调了出版事宜。

目 录

导 言	1
第一章 培养卓越的学校领导者	5
第一节 学校领导者不断变化的角色	6
第二节 支持、评价和提升教师素质	18
第三节 目标设定、评估和责任制	20
第四节 战略资源管理	21
第五节 与学校外部的合作	22
第六节 学校内部的分权领导	25
第七节 为未来的教育系统培养领导者	26
第八节 学校领导者的评价	39
小 结	40
第二章 为传授 21 世纪的技能培养教师	47
第一节 21 世纪的技能要求	48

第二节 对教师的要求	51
第三节 了解学习, 改善教学	57
第四节 构建 21 世纪教师专业发展的生态系统	69
小 结	81
第三章 保持教师供需平衡	87
第一节 教师短缺的困境	88
第二节 让教师职业更有吸引力	92
第三节 保持教师供需平衡的策略	100
第四节 创造良好的就业环境	110
第五节 保证优质的职前教师教育	114
第六节 提高教师职业的吸引力	116
第七节 通过持续的专业发展解决教师供应问题	120
小 结	129
关于 2012 年教师职业国际峰会的思考	135
附录 OECD 关于教育的部分比较数据	141
译后记	205



导 言

在很多国家，高素质人才的数量正在迅猛增长。然而，在这个瞬息万变的世界，千篇一律的教育即便再多也无法应对未来的挑战。教师们现在面临的最大难题可能就是，那些最易于教学和测验的常规认知技能，其实也最易于数字化、自动化和外包^①。一代人以前（大约 30 年前），教师们可能会认为他们所传授的知识能让学生用一辈子。但是今天，每个人都可以互联网获取知识，常规的认知技能正在被数字化或外包，工作也正在快速地发生变化，教育系统要花更大力气让每个人成为终身学习者，能够掌握电脑无法轻易替代的、更加复杂的思维方式和工作方式。学生们不仅要不断地适应，不断地学习和成长，还要在日新月异的世界里不断地重新定位自己。

这些变化对教师、对教与学、对学校领导者和教育系统有着深远的影响。过去，教育政策关注的是教育供给，现在则是教育产出，从关注教育的层次结构转向关注身边的教师和学校。过去，教育面临的挑战是如何传递知识，现在则是如何培养教师和学校领导者，使他们在实际工作中通过自主学习获得知识。过去经常是教师独自进行课堂教学，教学内容也早就已经明确规定好了，而现在的情况是先进的教育系统给学生设定远大目

① “外包”（outsource）意指转交给他人（或机器）来完成。——译者注

标，明确学生应当做什么，然后再为学生配备教师，给教师提供各种工具设备，针对每个学生进行教学。过去，教师使用相似的方法教授不同的学生，现在要求教师掌握多样化与差异化的教学方法。过去的教学目标是标准划一的，现在的目标是让教育具有灵活性，提供个性化的教育经验。过去的教学以课程为中心，现在则是以学习者为中心。这就要求教师使学习个性化，保证每个学生都有机会获得成功；教师要面对课堂中逐渐增多的文化多样性和学习方式的差异，让每个学习者以最有利于其成长的方式学习。

当今的教育要求教师成为高水平的知识工作者，他们需要不断补充专业知识，促进自身的专业发展。但是知识工作者往往不喜欢像流水线一样的学校，在这样的学校里，教师在官僚主义的命令与控制下工作，像随时可以替换的零件。要吸引和培养知识工作者，教育系统必须改变学校的领导方式和组织结构，用专业的管理规范弥补官僚主义和行政管理的不足，要有和教师职业相匹配的地位、薪酬、职业自主权和优质的教育培训，要制定合理的教师评价制度，让每位教师都能拥有不同的职业路径，实现职业发展的多样性。

OECD 国际学生评价项目（Programme for International Student Assessment，以下简称 PISA）的研究结果表明，不同教育系统培养出来的学生在掌握重要的基本技能方面千差万别（见本书附录中的数据）。既然教学质量是学生学习成绩的核心要素，那么就有必要邀请一些成绩卓著、发展迅速的教育系统的领导者们聚到一起，交流成功的教育经验，探讨如何才能使有效的教育政策在其他国家、其他文化环境下也能发挥作用。为此，2012 年 3 月，美国教育部、OECD 和“教育国际”在纽约举办了第二届教师职业国际峰会。

正如 PISA 研究所揭示的，一些国家或地区的教育系统成绩卓著、发展迅速。峰会邀请了这些国家或地区教育系统的领导者、工会领导者和学



校领导者，共同探讨如何提高教学质量以及教师和学校领导者的绩效。为此次峰会撰写的这份背景报告调查了影响教育改革成效的因素，列举了一些成绩斐然的改革案例，充分表明改革是充满希望的，同时也呈现了改革过程中一些富有想象力的实施方案。峰会围绕以下三个相互关联的主题展开。

培养卓越的学校领导者。越来越多的国家在课程设置和资源管理上赋予学校更大的自主权，要求学校取得更大的成就，学校领导者的角色不再仅仅局限于管理者。要培养学校领导者，就要明确界定他们的职责，为他们的职业生涯提供适宜的发展机会，认可他们在提高学校业绩和学生成绩上的重要作用。21 世纪的学校领导者有哪些不同的角色和责任？各个国家如何培养高效的学校领导者？本书第一章总结了 OECD 有关上述问题的研究成果。

为传授 21 世纪的技能培养教师。21 世纪的工作和生活对孩子们提出了更高的教育要求，为了能让他们从容应对，世界各国进行了广泛的教育改革，涉及课程、教学和评价。在这个日新月异的世界里，青年人需要具备什么样的技能才能获得成功？相应地，教师又需要具备什么样的能力才能教会他们这些技能？这就带来一个问题：为了培养立志投身于 21 世纪教育工作的大学毕业生，我们需要提供什么样的教师培养项目？尽管关于这个问题的比较研究还很少，本书第二章还是提供了一些有价值的政策参考和实践案例。

保持教师供需平衡。招聘优秀的大学毕业生做教师，并且在录用后能长期留住他们，这对许多教育系统来说都是一个严峻的挑战，特别是在教师短缺的地区。如何提供所需的优秀教师？如何为一些学科和地区优先配备教师？教师的供给是一个复杂而多维的问题，它还涉及其他几个相关问题：如何增加合格教师的数量，如何解决具体学科教师的短缺问题，如何吸引教师到最需要他们的地方去，如何公平有效地分配教师，以及如何长

期留住合格的教师。本书第三章总结了现有的相关资料，调查了两个层面的政策措施：第一个层面的政策关注的是教师职业的性质和教师的工作环境。这些政策旨在提高教师职业的社会地位及在就业市场上的竞争力，这也是本书关注的重点。第二个层面的政策则是针对某类教师短缺问题制定更具针对性的解决方案和激励措施。这些政策认识到面向教师的劳动力市场不止一个，而是根据学校类型和特色，如学科专业，形成了一系列的劳动力市场。



第一章

培养卓越的学校领导者

越来越多的国家在课程设置和资源管理上赋予学校更大的自主权，学校领导者的角色不再仅仅局限于管理者。要培养学校领导者，就要明确他们的职责，为他们的职业生涯提供适宜的发展机会，认可他们在提高学校业绩和学生成绩上的重要作用。21 世纪的学校领导者有哪些不同的角色和责任？各个国家如何培养高效的学校领导者？本章总结了 OECD 有关上述问题的研究成果。

第一节 学校领导者不断变化的角色

PISA 研究结果表明，目前在 OECD 成员国中，很多学校在各种决策问题上拥有高度的自主权。PISA 还发现，合理高效的教育系统会在课程和评价方面赋予学校更多的自主权。^[1] 在一些国家，教育内容的开发和调整已经成为学校自主权的主要表现；另一些国家则通过市场导向的行政措施，或者通过学校与本地其他利益相关者的合作，加强对每所学校的管理，在某种程度上逐渐地集中控制课程和标准（见表 1.1a 和表 1.1b）。但是，学校自主权的有效性有赖于高效的领导者，包括教育系统的领导者、校长、骨干教师、高级教师和班主任，以及有力的保障体系。相应地，还需要实行恰当分散式领导，需要用新的方法培训和发展学校领导者，需要提供适当的支持和激励。因此，学校领导者能否满足这些要求，并且把领导学校视为一项有意义的工作，对教育质量非常关键。在有些国家，培养高效的学校领导者已经成为教育改革的一项重要工作（见专栏 1.1）。

专栏 1.1 安大略：通过更高效的学校领导者来改进教育

在 2004 年新一届政府选举之后，安大略省设计并实施了一项教育改革方案——“振兴安大略教育”（Energizing Ontario Education）。这个方案关注三个目标：提高学生成绩，即确保 75% 的学生在 6 年级达到省级标准，最终实现 85% 的毕业率；缩小学生之间的成绩差距；增强公众对公立教育的信心。



为了实现这些目标，安大略省采取了相应的领导策略、相互支持的组织结构和相互协调的改革行动，把一些关键人士或机构纳入改革进程中，如学校董事会、教师工会、专家学者和教育实践者。这个方案制定了清晰明确的领导框架，界定了高效领导者的五项工作：明确改革方向；动员并发展群众建立广泛的联系；建立组织机构；引导教师制订教学计划；确保各项工作顺利进行。

领导策略的重心在于吸引优秀的求职者，针对工作内容对他们进行培训，支持他们提高教学质量。学校领导者的更替要公开透明。只有找到并培训了合适的人选，才能填补空缺。学校领导者的候选人必须有学士学位，5年的教学经历，学校级别的证明，两位专家或其他名誉专家的推荐（教学专家评价意见）或硕士学位，并完成安大略高校、教师联合会和校长协会提供的校长资格认证课程（Principal's Qualification Program, PQP），其中包括125个小时的教学实习。

在任职的头两年，校长、副校长、督导和主管会获得指导。校长和副校长要制订年度发展计划，根据学生的成绩和发展情况每5年进行一次绩效考核。

资料来源：OECD（2010b）。

学校领导者要能够设定学校的教育目标，保障教学活动实现预定目标，观察和评价教师，提出改进教学实践的建议，编制教师专业发展规划，帮助解决课堂上或者教师之间出现的问题，与社区和家长保持联系。学校领导者们还要制定激励措施，鼓励教师提高教学质量。^[2] PISA 对学校校长进行了访谈，调查他们对以下事项的参与程度：确保教师的工作和发

展与学校的教育目标保持一致，监督学生的表现和课堂活动，和教师们同心协力克服困难（见表 1.2）。

表 1.1a 学校在课程和评价方面的自主权

学生比例，其所在学校校长认为仅“校长和（或）教师”、仅“地区和（或）国家教育部门”或者“校长和（或）教师”和“地区和（或）国家教育部门”共同承担下列工作的主要责任：

A	制定学生评价政策	1	仅“校长和（或）教师”
B	选用教材	2	“校长和（或）教师”和“地区和（或）国家教育部门”
C	决定课程内容	3	仅“地区和（或）国家教育部门”
D	决定提供哪些课程		

														范围	平均值	指标的 变异性 (标准差)
		A			B			C			D			学校承担课程和 评价的责任指标		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
OECD 成员国	澳大利亚	65	33	2	92	8	0	46	40	14	75	24	1		0.9	
	奥地利	57	27	15	94	5	1	37	40	23	32	40	29		0.8	
	比利时	78	19	4	94	4	1	32	42	26	40	46	13		0.8	
	加拿大	28	62	10	40	49	11	12	51	38	44	54	3		0.6	
	智利	72	21	6	73	20	7	43	22	35	64	20	16		1.0	
	捷克	95	5	0	89	11	1	83	16	1	88	11	1		0.8	
	丹麦	61	28	11	100	0	0	56	32	12	47	39	14		0.9	
	爱沙尼亚	63	33	3	66	32	2	66	30	4	79	20	2		0.9	
	芬兰	50	43	7	98	2	0	32	52	16	55	39	6		0.8	
	法国	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w	w		w	
	德国	71	21	9	84	13	3	21	47	32	80	18	2		0.7	
	希腊	20	12	68	7	8	85	1	3	96	6	5	88		0.3	
	匈牙利	94	6	0	98	2	0	49	36	15	43	28	29		0.9	
	冰岛	92	8	1	93	4	3	61	26	13	48	42	10		0.9	
	爱尔兰	87	13	0	97	3	0	29	37	34	78	21	1		0.7	
	以色列	80	20	0	53	43	4	52	44	5	44	50	6		1.0	
	意大利	91	8	1	99	1	0	59	27	14	49	25	27		0.9	
	日本	98	2	0	89	8	3	93	6	1	94	5	2		0.7	
	韩国	92	6	2	96	4	0	89	8	2	79	17	4		0.8	
	卢森堡	9	33	58	13	80	7	9	72	20	18	61	21		0.6	
	墨西哥	56	15	29	63	11	26	14	7	79	5	5	91		0.5	
	荷兰	99	1	0	100	0	0	87	12	1	89	10	1		0.6	
	新西兰	81	17	2	99	1	0	79	20	1	92	8	0		0.8	
	挪威	38	36	27	97	2	1	30	40	30	23	33	44		0.7	
	波兰	92	8	0	92	8	0	93	7	0	40	31	29		0.8	
	葡萄牙	35	37	28	98	2	0	5	3	92	10	5	86		0.4	

续表

														范围 平均值	指标的 变异性 (标准差)
	A			B			C			D			学校承担课程和 评价的责任指标		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
OECD 成员国	斯洛伐克	76	21	3	56	39	5	48	47	5	52	48	1		1.0
	斯洛文尼亚	46	48	5	72	27	1	34	59	6	28	52	20		0.8
	西班牙	44	34	23	95	5	0	32	31	37	30	31	39		0.8
	瑞典	66	30	3	99	1	0	66	26	8	53	25	22		1.0
	瑞士	57	27	16	40	40	20	21	41	38	24	50	27		0.7
	土耳其	42	29	30	14	18	68	9	15	76	14	21	65		0.4
	英国	88	12	0	98	2	0	77	20	2	86	14	0		0.8
	美国	46	40	13	62	28	10	36	46	18	58	37	4		0.9
	OECD 平均	66	23	11	78	15	8	45	31	24	50	28	21		0.8
伙伴国家或地区	阿尔巴尼亚	51	16	33	91	8	1	35	7	57	35	12	53		0.8
	阿根廷	74	20	6	81	16	3	28	43	29	8	30	61		0.6
	阿塞拜疆	54	8	38	50	6	43	27	9	64	37	5	58		0.8
	巴西	47	27	26	88	9	2	35	25	40	18	17	65		0.8
	保加利亚	25	37	38	88	12	1	10	26	65	10	15	75		0.4
	哥伦比亚	39	21	39	92	3	4	69	23	8	64	14	23		0.8
	克罗地亚	26	36	38	63	34	3	11	50	39	2	25	72		0.4
	阿联酋迪拜	77	10	13	55	17	27	62	13	26	59	16	25		1.1
	中国香港	93	7	0	93	7	0	81	17	2	87	13	0		0.8
	印度尼西亚	67	28	6	80	13	7	75	18	7	49	23	28		0.9
	约旦	27	4	70	4	1	95	7	1	93	7	1	92		0.5
	哈萨克斯坦	31	22	47	16	14	70	11	18	71	40	22	37		0.5
	吉尔吉斯斯坦	65	8	26	68	8	23	59	10	31	44	7	49		1.0
	拉脱维亚	56	40	4	71	27	2	19	46	36	30	42	28		0.6
	列支敦士登	69	25	6	54	5	40	41	0	59	53	9	38		1.1
	立陶宛	75	20	5	89	11	1	50	35	15	75	20	5		0.9
	中国澳门	95	0	5	100	0	0	94	6	0	81	14	4		0.8
	黑山	40	32	28	5	30	65	5	34	61	20	36	44		0.6
	巴拿马	41	25	34	52	26	22	41	23	36	26	23	51		0.8
	秘鲁	75	15	10	52	12	37	53	23	24	45	18	37		1.0
	卡塔尔	45	18	37	37	16	47	31	9	60	35	17	48		0.9
	罗马尼亚	42	36	22	86	13	1	46	33	20	31	41	29		0.7
	俄罗斯	63	25	12	65	27	8	21	40	39	71	22	7		0.8
	塞尔维亚	49	44	7	19	59	23	2	41	57	0	12	87		0.2
	中国上海	86	9	5	49	17	34	45	22	33	52	28	20		1.0
	新加坡	57	41	2	72	24	3	44	38	18	66	31	4		0.9
	中国台北	74	17	8	92	8	0	81	16	3	68	25	7		0.9
	泰国	79	18	2	89	10	1	89	11	0	91	8	1		0.8
	特立尼达和多巴哥	50	45	5	29	62	10	21	40	39	34	51	15		0.7
	突尼斯	11	11	78	0	1	99	3	14	83	4	9	87		0.1
	乌拉圭	23	30	47	31	36	33	3	26	71	21	19	59		0.4

-2.0 -1.5 -1.0 -0.5 0 0.5 1.0 1.5 2.0 2.5 (指数)

-2.0 -1.5 -1.0 -0.5 0 0.5 1.0 1.5 2.0 2.5 (指数)

资料来源: OECD, PISA 2009 Database, Table IV. 3. 6.

表 1.1b 学校资源配置的自主权

学生比例,其所在学校校长认为仅“校长和(或)教师”、仅“地区和(或)国家教育部门”或者“校长和(或)教师”和“地区和(或)国家教育部门”共同承担下列工作的主要责任:

- | | | | |
|---|---------|---|--------------------------|
| A | 选聘教师 | 1 | 仅“校长和(或)教师” |
| B | 解聘教师 | 2 | “校长和(或)教师”和“地区(或)国家教育部门” |
| C | 确定教师的起薪 | 3 | 仅“地区(或)国家教育部门” |

	学校资源配置的责任指标																		指标的 变异性 (标准差)
	范围 平均值																		
	A			B			C			D			E			F			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
澳大利亚	61	20	19	43	12	45	12	5	84	13	6	81	68	16	16	93	6	0	0.9
奥地利	13	35	52	5	26	68	1	0	99	1	0	99	11	9	80	84	12	4	0.3
比利时	75	13	12	63	21	17	0	1	99	0	1	99	56	18	26	63	19	17	0.3
加拿大	54	39	7	17	35	48	3	5	92	4	6	91	25	30	45	76	19	5	0.5
智利	69	8	23	59	3	38	37	1	62	37	1	62	55	9	36	71	9	20	1.2
捷克	100	0	0	99	1	0	77	15	8	65	25	11	55	36	9	75	24	1	1.2
丹麦	97	2	0	69	15	16	20	10	70	16	14	70	80	13	8	98	2	0	0.9
爱沙尼亚	98	2	0	95	5	0	7	20	73	12	33	55	37	54	9	85	15	1	0.6
芬兰	32	43	25	18	19	63	8	7	84	5	15	80	36	41	23	92	6	1	0.5
法国	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
德国	29	36	34	7	14	79	3	0	97	4	15	81	29	4	67	97	2	2	0.5
希腊	0	1	99	0	2	98	0	0	100	0	0	100	34	7	59	59	7	34	0.1