

School
中小学

University
大学

U-A-S 模式

Administration
教育行政部门

◎马云鹏 金宝 等/著

三方合作与支持： 学校改进的U-A-S 模式探索



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

三方合作与支持： 学校改进的U-A-S 模式探索

©马云鹏 金宝 等/著

教育科学出版社
· 北 京 ·

出版人 所广一
责任编辑 叶小峰
版式设计 北京博祥图文设计中心
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

三方合作与支持: 学校改进的 U-A-S 模式探索/马
云鹏等著. —北京: 教育科学出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-5041-7904-3

I. ①三… II. ①马… III. ①学校教育—研究—中国
IV. ①G52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 177034 号

三方合作与支持: 学校改进的 U-A-S 模式探索

SANFANG HEZUO YU ZHICHI XUEXIAO GAIJIN DE U-A-S MOSHI TANSUO

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 010-64981254

传 真 010-64891796 网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京博祥图文设计中心

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 169 毫米×239 毫米 16 开 版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

字 数 250 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

学校是教育系统中最基础，也是最重要的单位。在基础教育改革的系统工程中，中小学学校改进的研究成为促进教育改革的重要组成部分。

20 世纪 70 年代以来，以学校改进为主题的教育改革逐渐成为世界各国教育发展与研究的重要课题。在学校改进的研究实践中，人们探索出多种模式。如美国的“跃进学校计划”，香港的“优质学校改进计划”，华东师范大学的“新基础教育研究”，东北师范大学的“优质学校建设研究”等。这些研究的一个共同特征是以学校整体质量提升为目标，大学与中小学建立合作伙伴关系，发挥大学与中小学各自的优势，促进中小学的改进与质量提高，提升中小学教师和管理者的素质，提高大学研究者的实践意识和研究能力。

东北师范大学于 2002 年承担全国教育科学“十五规划”重点课题“优质学校的理论与实践”。在近四年的研究中，与二十多所中小学建立合作伙伴的关系，进行优质学校建设的理论研究和实践探索。大学组成的专家团队，对每一所学校历史与特征进行认真全面地分析，找出优势与不足，在此基础上确立学校发展的定位和目标，制定建设优质学校发展规划。该项目的研究



成果《优质学校的理解与建设》一书于 2006 年出版。

2009 年 5 月，东北师范大学教育科学学院与辽宁省鞍山市铁东区教育局合作，确定在鞍山市铁东区选择 10 所中小学作为研究对象，用三年时间全面提升中小学教育质量和校长的专业发展水平。探索了三方合作共同促进学校改进的新模式，即大学（University）——教育行政部门（Administration）——中小学（School）三方合作研究共同推进区域性学校改进与发展的研究模式，也即区域性学校改进的 U-A-S 模式。参与研究的三方充分发挥各自的优势，围绕区域性学校改进的共同目标，各自承担不同的职责，形成优势互补、协同联动、在行动中改进、在改进中创新的实践研究模式。

东北师范大学教育科学学院成立了以教授、博士生导师牵头的 5 个专家团队，每个团队具体负责 2 所学校，与学校管理者和教师形成密切的合作伙伴关系。

在为期三年的研究中，专家团队以教育理论与方法为基础，从宏观及微观两个层面对课题研究进行整体设计与具体指导。鞍山市铁东区教育局整体布局项目学校的选择和学校改进目标，提出需要研究的基本问题，对中小学提出改进的要求，对大学专家团队提出专业支撑的需求，同时给予大学和中小学以经费和政策支持，成为连接大学和基础教育学校的纽带。参与研究的 10 所中小学，作为课题研究的主体，承担实地研究的具体任务，提出学校改进的基本设想和改进的需求，与大学研究者一道设计学校改进的具体目标与改进措施。针对学校的实际情况和研究进程中的问题，在实践中落实各项研究措施，并不断提出问题和解决问题，在解决问题的过程中促进学校改进和发展。

区域性学校改进的 U-A-S 模式有助于发挥三方各自的优势，调动三方的积极性和主动性，在学校改进的过程中相互促进、相互支持、相互约束，这是项目顺利推进的基本保障。与此同时，参与研究的三方又形成一个相互支

撑、相互制约、共同发展的稳定系统。

按照这种模式进行了为期三年的研究实践，在参与研究的三方共同努力下，达到了预期的效果，取得了可喜的成效。研究中形成的主要成效和基本经验表明，在 U-A-S 模式研究中，三方都是合作中的主体，中小学校的管理和教师积极主动地参与研究过程，他们的工作现场即为研究的对象，他们理所当然地以主体的身份投入到研究中来；大学的研究者是项目研究的设计者，并对中小学的具体问题给予专业支持，是研究的整体运作的主体；教育行政部门是区域推进学校改进的发起者，也是连接中小学和大学专业团队，监督和促进项目运行的执行者，他们更是区域性学校改进的主体。

项目研究的直接成效和长远效益，使得三方都成为受益者。学校在多方面获得了切实的改进；教育行政部门达到整体推进区域学校改进的目标；大学研究者在实施过程中获得了更多的第一手资料和教育改革的实践经验。区域性学校改进研究从整体上推进 10 所学校的发展，每个学校都在不同方面取得成效。学校的改进与发展主要表现在学校文化的建设、学校课程的改进、高效课堂的建构、学校教师的专业发展以及学校校长的专业发展。

本书全面展示区域性学校改进 U-A-S 模式的提出、运行与效果。并从学校改进几个重点问题，结合 10 所学校的改革进程和具体案例，从学校文化的建设、学校课程的改进、高效课堂的建构、学校教师的专业发展以及学校校长的专业发展进行详细阐述。梳理了学校改进模式的基本原理，更以大量的学校改进实例展示了学校改进研究过程、策略与成效。

本书所展示的研究成果是东北师范大学教育科学学院（教育学部）专家团队、鞍山市铁东区教育局、鞍山市铁东区的 10 所中小学共同努力的结果。

东北师范大学专家团队：

团队一：首席专家马云鹏，成员有李泽宇、唐丽芳、欧路莎等；团队二：首席专家孔凡哲，成员有梁红梅、李中华等；团队三：首席专家陈旭远，成



员有杨宏丽、田立君、李广、丁锐等；团队四：首席专家邬志辉，成员有李佰玲、秦玉友、姜荣华、王海英、刘善槐等；团队五：首席专家杨颖秀，成员有李天鹰、曲正伟、赵岚、王志超等。除此以外，参与研究的还有曲铁华、吕立杰、杨兆山、盖笑松、路海东、姜英杰、许鸿、韩继伟等十几位教授、副教授和讲师，三十几位博士生、硕士生。

鞍山市铁东区教育局：金宝局长，佟文茹副局长，区进修学校刘亚男校长等。

10 所中小学：华育外国语实验学校，二十六中学，华育学校，钢都小学，二一九小学，东长甸小学，山南小学，胜利小学，湖南小学，烈士山小学。

参加本书写作的有：第一章（马云鹏、金宝）；第二章（吕立杰、冯琪、佟文茹）；第三章（唐丽芳、马云鹏）；第四章（陈旭远、杨宏丽、刘欢）；第五章（孔凡哲、梁红梅、陈忱）；第六章（邬志辉、姜荣华）；第七章（杨颖秀、李慧、张莹、赵乐、孙立虎）；第八章（马云鹏）。

感谢所有参与本项研究的专家团队、教育行政部门管理者、10 所中小学校长和教师。感谢他们在三年的学校改进研究的实践中所付出的努力。

学校改进研究是一个系统工程，只有每一所学校的质量得到提高，才能保障教育质量的整体提升。希望我们的研究为我国基础教育质量提升提供一些经验，也希望更多的中小学、大学和教育行政部门加入到学校改进的研究中来，以多样化的合作模式，不断探索中小学教育质量提高的途径，促进中国基础教育的改革与发展。

马云鹏

2013 年 8 月 8 日于东北师范大学

目 录

第一章 学校改进 U-A-S 模式的设计与运行	001
第一节 学校改进 U-A-S 模式的设计	001
第二节 U-A-S 模式的运行与实施	008
第三节 U-A-S 模式的实施效果	017
第二章 学校特征分析与学校改进的维度	026
第一节 项目学校的特征分析	026
第二节 项目学校的主题确定	030
第三节 学校改进的维度	036
第三章 学校改进中的学校文化建设	050
第一节 学校文化建设的多重策略	051
第二节 U-A-S 模式中学校文化建设的途径与方法	054
第三节 U-A-S 合作项目学校文化建设案例分析	061
	001

第四节	U-A-S 学校改进项目在学校文化建设中取得的成效	072
第五节	学校文化建设的启示	075
第四章	学校改进中的学校课程改进	079
第一节	学校课程改进的作用	079
第二节	U-A-S 模式中学校课程改进的途径与方法	089
第三节	东长甸小学的国学校本课程开发的案例分析	097
第四节	学校课程改进的启示	106
第五章	学校改进中的优质高效课堂建构	113
第一节	优质高效课堂的理论阐释	114
第二节	优质高效课堂的保障与实施路径	125
第六章	学校改进中的教师专业发展	144
第一节	学校改进背景下教师发展的整体性框架	144
第二节	“转制”学校改进的改革思路与发展路径	151
第三节	优质学校的教师专业发展问题与路径	164
第四节	学校改进中的教师专业发展模式探索	176
第七章	学校改进中的校长专业发展	185
第一节	校长的专业发展在学校改进中的意义	185
第二节	促进校长专业发展的主要措施	190
第三节	校长专业发展的案例	198
第四节	校长专业发展的理路提升	206

第八章 学校改进 U-A-S 模式的特征分析及展望	216
第一节 三方都是合作的主体	216
第二节 三方责任明确、优势互补	220
第三节 三方利益分享、共同发展	224
第四节 改革还在继续	228
附录 1 小学数学教师专业发展状况调查问卷的结构和样题	230
附录 2 鞍山市二一九小学发展规划方案	232
附录 3 学校文化状况测量问卷	237

第一章

学校改进 U-A-S 模式的设计与运行

“学校改进是一种系统而持续的努力，目的是在一所或多所学校里面改变学习条件及其他相关的内部条件，最终是为了更有效地实现教育目标。”^① 20 世纪 70 年代末以来，伴随着“国际学校改进计划”的提出，以“学校改进”为主题的教育改革逐渐成为世界各国教育发展与研究的重要课题。在学校改进实践中，人们探索出了多种模式。东北师范大学与鞍山市铁东区教育局及其所属的一批中小学创建的三方合作的学校改进模式，即 U-A-S（University-Administration-School）学校改进模式，是在几十年来国际上大学与中小学建立协作伙伴关系、促进学校改进的众多模式基础上形成和发展起来的。这一模式既有大学与中小学（U-S，University-School）协作模式的特征，又充分利用教育行政部门独特的作用，使学校改进的研究成为三方共同参与的过程。而且正是有了教育行政部门的参与，也使得许多以往合作中存在的问题得到解决，进而生成了一些新的特征和良好的成效。

第一节 学校改进 U-A-S 模式的设计

学校是教育改革的基本单位，任何教育主张和教育改革都必须通过学校来实现。学校教育的质量和效果如何，决定了一个国家和一个地域教育的整体表现。因此，从国家层面到地方层面，从研究机构到国际组织，都重视学校改进的研究。从杜威创建芝加哥实验学校，到古德莱德（Goodlad）发表

^① VAN VELZSEN W. MILES M, ECKHOLM, HAMEYER A U, ROBIN D. Making School Improvement Work [M]. Leuven, Belgium: ACCO, 1985: 48.



《一个称作学校的地方》，大学的教育研究者越来越多地把研究的目光放在学校改进这一主题上。不同模式、不同参与者的学校改进研究应运而生。学校改进的 U-A-S 模式就是在这一趋势的推进下产生的。

一、U-A-S 模式的提出背景

（一）源自 U-A-S 的研究经验

以 19 世纪末杜威创建的实验学校和由哈佛大学校长等知名人士组成的“十人委员会”所做的工作作为标志，大学与中小学这两种组织机构间的合作(U-S)就正式开始了。到 20 世纪 80 年代，美国霍尔姆斯小组（Holmes Group）在其报告《明天的教师》中明确提出将大学与中小学建立伙伴关系作为教师教育改革的一项策略。此后，大学与中小学合作作为学校改进的一个重要模式越来越多地得到人们的认可和重视，并积累了丰富的理论与实践成果。

20 世纪 90 年代，大学与中小学合作伙伴的研究开始被引进我国，一大批极具影响力的研究项目在教育领域内掀起了一股强有力的热潮。具有代表性的合作项目包括由香港中文大学主持的“香港跃进学校计划”和“优质学校改进计划”、华东师范大学的“新基础教育”研究、首都师范大学的“教师发展学校（TDS）”等，这些都是结合中国本土情况开展的大学与中小学合作的探索。

东北师范大学于 2002 年承担全国教育科学“十五”规划国家一般课题“优质学校的理论与实践”。经过近四年的研究，与二十多所中小学建立了合作伙伴关系。研究采用理论与实践互动生成、大学与中小学共同协作的策略，以学校问题为突破口，建构学校本土改革方案，以实现学校的整体变革；采用有针对性的工作方式，加强与学校的联系，唤起学校的改进意识，帮助学校剖析现状与问题，寻找切合实际的变革着眼点，关注学校的特色建设，共同商讨改进现状和整体发展的策略；初步建构了优质学校的本质特征和基本理念，总结了优质学校的成功经验，研究了优质学校的质量指标，生成了一些校本变革的基本经验与理论；从学校文化的重建、教师能量的提升、课堂

教学的优化、学校课程的建设、校长角色的转变、学校办学模式的研究等不同侧面，同二十多所学校形成研究共同体，共同进行了理论探索和实践研究。大学组成的专家团队，对每一所学校都认真全面地分析了其历史与特征，找出优势与不足，在此基础上确立学校发展的方向和目标，制定建设优质学校发展规划。项目的研究成果《优质学校的理解与建设》一书于2006年由高等教育出版社出版。该项研究也成为学校改进的U-A-S模式形成的重要基础。

大学与中小学合作伙伴的U-S模式为促进学校改进的理论与实践研究取得了大量成功的经验。研究成果揭示了U-S合作的本质、合作的类型与模式、合作的特征与条件、合作的目的与作用、合作的策略与经验等，是研究学校改进问题的基础，同时也促使我们进一步思考研究模式与方法。在学校和中小学之间加入教育行政部门这一要素，使得原来一些难以解决的问题可以找到新的解决途径和办法，使大学与中小学合作伙伴关系有新的发展路径与方向。这正是大学、中小学和教育行政部门三方合作共同推进学校改进的U-A-S模式产生的直接背景。

（二）创于中国本土的文化特色

U-S的学校改进模式源于西方，特别是美国学校改进与发展的研究，如美国的跃进学校等学校重建计划。这一模式的主要特征是以大学为主导，与中小学合作共同研究学校改进的方案与实施策略。它基本上是理论与模式先行，学校参与共同研究。在这种模式中，教育行政部门的作用基本上被忽视了。从我国的教育管理体制来看，教育行政部门在学校发展中的作用是不可忽视的，这包括教育行政机构以及具有一定行政职能的教育学院和教师进修学校等。在学校改进过程中，特别是区域性推进学校改进过程中，充分发挥教育行政部门的作用，将更有效地落实学校改进的策略与方法。在学校改进的U-S模式中，加入第三方——教育行政部门（A），将使原有的大学与中小学的关系变成三方关系。第三方对于中小学具有一定的管理职能和统筹功能，同时又可以从区域的整体考虑，解决中小学改进与发展的一揽子问题，使学校改进的研究更具活力和全局观。第三方也可以从行政的角度与大学建



立联系，提出目标要求，给予各方面支持。

教育行政部门的加入使学校改进的研究具有更明确的目标。每一所学校都有自己发展的进程与现状，同时又是区域教育中的一员。在区域学校改进中明确学校的定位和学校发展方向的过程中，教育行政部门的参与会使每一所学校的独特性以及学校发展的前景与目标更加清晰。

教育行政部门的加入使学习改进的研究具有区域性的整体特征。中小学教育，特别是义务教育阶段的中小学教育的均衡发展已成为人们关注的重要问题。当我国实现基本普及九年义务教育后，教育的均衡发展便成为亟待解决的问题。解决基础教育均衡发展问题首先要从区域内教育均衡发展入手。一个县（市、区）的教育行政部门对本地区的教育发展进行总体的、宏观的把握，对每一所学校发展的路向有明确的思路，特别是可以从整体上调配教育资源，推进区域教育的综合发展和均衡发展。在学校改进的研究中，教育行政部门参与并提出推进区域性学校改进的目标，使之具有全局性和整体性，也使参与学校改进研究的学校更具积极性和主动性。

教育行政部门的加入也为大学研究者的介入提供了更方便有效的条件。在大学与中小学合作伙伴研究的 U-S 模式中，大学的研究者是单独与不同的学校进行合作与指导，学校之间没有联系，这使大学研究者需要面对不同的学校，进行相对独立的设计、规划与指导。而加入了教育行政部门这一要素后，大学与学校的关系不再是单独地指向一所学校，可以通过教育行政部门的设计与协调同时面向一批学校。虽然这些学校各自具有独特性，但在组织管理和具体操作上为大学提供了条件和整体上的支持，提高了工作效率。

二、U-A-S 模式的基本框架

学校改进的 U-A-S 模式是基于大学、中小学和教育行政部门三方合作、共同发展的研究模式，也是促进学校改进的工作模式。

2009 年 5 月，东北师范大学教育科学学院与辽宁省鞍山市铁东区教育局经过充分协商和周密设计，共同讨论学校改进及校长专业发展的规划，制定了“优质学校创生和名校长培养工程”。由东北师范大学教育科学学院与鞍山市铁东区教育局签署合作研究协议，确定在鞍山市铁东区选择 10 所中小学

作为研究主体，用三年时间全面提升中小学教育质量和校长的专业发展水平。确定了三方合作共同促进学校改进的基本模式，即大学、教育行政部门、中小学三方共同参与，发挥各自优势与职能，形成合力，在探索中前进，在研究中发现，提出问题，寻找有效解决问题的方法，逐步形成有效的机制与策略。形成大学（University）——教育行政部门（Administration）——中小学（School）三方合作研究共同推进区域性学校改进发展的研究模式，即U-A-S模式。



图 1-1 东北师范大学教科院与鞍山市铁东区教育局合作研究签字仪式

区域性学校改进的 U-A-S 模式研究的基本框架是：以区域性推进学校改进为目标；以区域内若干中小学校为研究主体和研究对象；以大学研究者专业支撑；以解决学校现实问题提升学校整体质量为重点。参与研究的三方充分发挥各自的优势，围绕区域性学校改进的共同目标，各自承担不同的职责，形成优势互补、协同联动，在行动中改进、在改进中创新的实践研究模式。

东北师范大学教育科学学院以教育研究专业队伍为依托，以教育理论与方法为基础，从宏观及微观两个层面对课题进行研究整体设计与具体指导。

鞍山市铁东区教育局，宏观把握本区域教育改革的方向，整体布局项目学校的选择和学校改进目标，提出需要研究的基本问题，对中小学提出改进的要求，对大学提出专业支撑的需求，同时给予大学和中小学以经费支持和



政策支持，成为联结大学和基础教育学校的纽带。

参与研究的 10 所中小学作为课题研究的主体，承担实地研究的具体任务，提出学校改进的基本设想和改进的需求，与大学研究者共同设计学校改进的具体目标与改进措施。针对本校的实际情况和研究进程中的问题，取得教育行政部门政策和经费等方面的支持，落实各项研究措施，并不断提出问题和解决问题，在这个过程中促进学校改进和发展。

区域性学校改进的 U-A-S 模式有助于发挥三方各自的优势，充分调动各自的积极性和主动性，在学校改进的过程中相互促进、相互支持、相互约束，这是项目顺利推进的基本保障。与此同时，参与研究的三方又形成一个相互支撑、相互促进、相互制约、共同发展的稳定系统。

三、U-A-S 模式的推进方式

区域性学校改进的 U-A-S 模式基本的推进方式是行动研究。本项研究的基本思路是以区域教育整体改进为总体目标，以每一所学校的改进和现有水平的提高为具体目标，由大学的专业团队和中小学的实践工作者共同研究学校现状、分析学校特征，找准改进的突破口，形成学校改进发展的设想和方案。在实施改进方案的过程中，听取教育行政部门的意见，取得教育行政部门的支持。在推进的过程中，在取得阶段性成果后，对研究过程进行反思，并提出进一步改进的建议，形成新一轮的研究方案。这种研究思路基本上是行动研究的模式。研究团队不是事先确定研究模式和方法，而是通过对学校实际的具体分析，确定研究的重点和努力的方向。这些特质决定了对研究过程不能进行严格的控制，而是需要不断的反思和调整。这种种因素表明，行动研究是最适合的研究方法，在研究过程中可以根据实地发生的情况，既灵活多变又有章可循。

在区域性学校整体推进行动研究的进程中，宏观层面上是一个区域的基础教育学校整体改进的行动研究，中观层面上是某一所学校改进的行动研究，微观层面上是一所学校中的某一个或几个具体问题的行动研究。在整体推进的同时，我们关注每一所学校、学校中每一个具体学科或领域的发展建设问题。所以整个规划蓝图可分为纵向程序图和横向结构图，如图 1-2、图 1-3

所示。

(一) 纵向程序图

纵向程序图是按照时间顺序设计研究的进程，本研究的宏观、中观和微观层面都按照图 1-2 来具体实施方案。

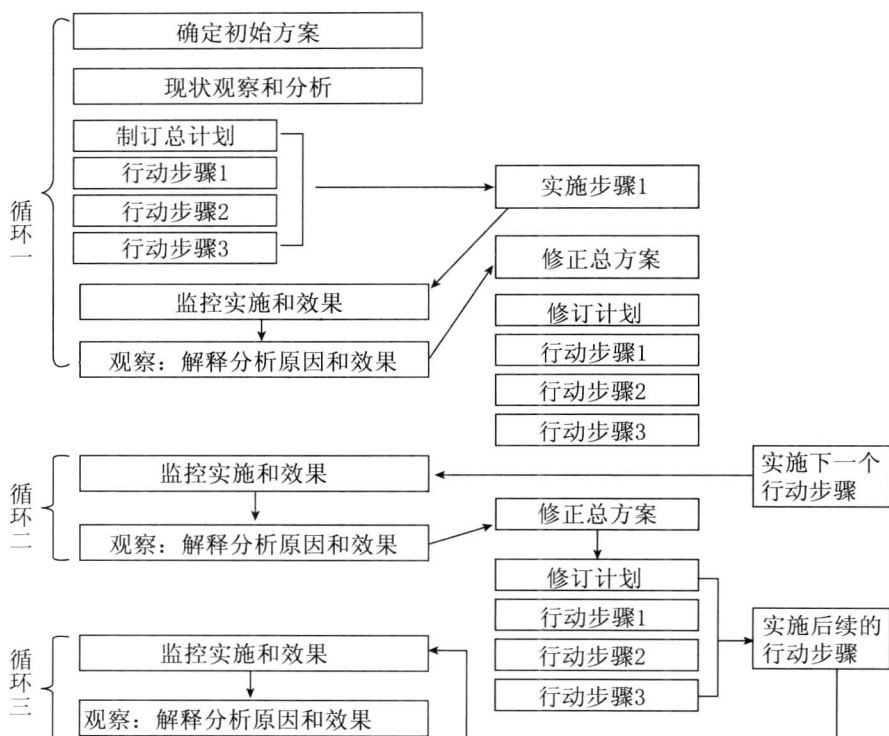


图 1-2 纵向程序图

(二) 横向结构图

横向结构图是用某一时间节点同时发生的事物来展示研究的横剖面。本研究中，在宏观的区域范围内的基础教育整体推进的同时，每一所实验学校内部的行动计划也在同时推进；与此同时，每所学校内部的某些具体学科或领域也在实施着教育变革。在同一时间点上，区域性学校整体改进行动研究内部的每一个环节都在悄悄地发生着变化，无论是理论的还是实践的，无论是校内的还是校外的，都在整体设计和阶段实施过程中有序地进行着变革。