

导论

重建学校的大胆计划

新美国学校的 9 种设计

约翰·霍普金斯大学萨姆·斯特林费儿德

孟斐斯大学史蒂文·罗斯、拉娜·史密斯

有两种强大的力量正驱动着美国对更好学校的追求。第一种力量是再现传统的理想主义 从本·富兰克林、托马斯·杰克逊到乔治·布什、比尔·克林顿，都骄傲自豪地号召为所有公民提供更多更好的教育。

第二种力量是新的、经济的力量。当代美国的年青人正是当年被认为处于危机中的那一代人，他们比父母挣钱少，得到的回报少。从 1973 年到 1992 年，美国的高中毕业男青年的中等收入减少了三分之一。高中辍学学生的工作收入下降了百分之五十，而且没有好转的迹象（Stringfield, 1995）。技术进步与工业向国外转移，导致了美国对非技能劳动力需求的急剧下降。有时，对个人不幸的威胁会变成国家的灾难。谁将并能够付税以支撑公路、警察和学校的费用呢？不可能是那些收入微薄工作没有营利的人，也不可能是那些失业者或囚犯。

理想主义和注重实效这两种力量相互作用，造成了一个与美国教育改革呼声不和谐的时代。当前的呼声非同寻常，并不是因为人们现在感到急需改革这一熟悉的主题，而是因为改革的呼声已经持续了很长时间，因为自《国家在危机中》一书（国家优异教育委员会 1983 年）出版以来，美国关于教育改革的呼声已经响彻了十三年之久。①

有趣的是，美国先前对整体学校变化的系统发展和研究工作，即“八年研究”（Aikin, 1942），是在大萧条期间构思和实施的。

学校正在使更多的人失望，但对学校改革的持续呼吁，并不是受这一事实所驱动的。其实，学校并没有使人失望，高中毕业生的百分比在最坏的情况下仍是稳定的，而且似乎在逐渐上升。国家教育进步的测试（教育测试服务，1994 年）表明，在过去的二十五年中，年轻人的阅读技能很稳定，数学和科学成绩已得到缓慢的提高。可是，二十五年来维持成功与失败比例的费用急剧地上涨。在许多政策圈子里，人们非常担心，虽然我们学校的质量保持着，甚至还有点改进，但是许多其他国家，尤其是亚洲国家的整体教育质量得到了引人注目的提高。

不管是否合理，人们正在拿教育和截然不同的工业进行某种对比。两者类似的地方在于，如今通用汽车的问题不是他们现在生产的汽车是否和四十年前通用领先世界汽车生产业时一样好，因为从众多的客观指标来看，通用目前的汽车效能更高、性能更可靠、选择性更大。相反，通用所关心的是，他们在效能、可靠性及最终利润方面的前进步伐，是否能赶上或能与世界上其他汽车生产厂家相比。二战结束时美国的公立学校是世人羡慕的对象，美国的劳动力被广泛认为是世界上最优秀的。可是，美国的年轻人是否是世上受教育最好的、为在信息时代的经济做了最佳准备的毕业生呢？人们对这一点不再感到自信了。父母和政策制定者们都很担心。

在这种情况下，乔治·布什总统举行了教育峰会。美国首次教育峰会于 1989 年 9 月召开，时任州长的比尔·克林顿和其他 49 位州长一起积极参加了会议，在会议上提出的许多具体建议中，有一项是建立私立非赢利机构，负责为 21 世纪创建崭新的、打破传统模式的基础教育设计。

这本书以新美国学校（NAS）所走过的历程为主线，重点是九个开发组前三年的工作。正如各章节的作者所说，没有一个设计始终是很顺利的。然而，在接下来的章节里，你会看到它们的迷人风采以及令人耳目一新的技术。

各章要览

了解下列几点可以帮助读者了解各章的内容。从一开始，新美国学

校就把重点放在全校的重建设计上。项目选拔不管多么有效，也是在总体范围内进行的。学校的改革旨在创建并得到系统改革的支持（史密斯和欧代，1990）。改革可能涉及到公立和部分私立“懂得怎么做”的新奇组合，强调的是把事情做成功，而不是意识形态。

第一章叙述了设计选择的紧张过程。有没有对一些具有潜在价值的主张没有采纳或未给予资助呢？肯定有。不幸的现实是机构运作的财源有限。未被选中的模式中是否值得教育实践和学术委员会、家长和政策分析家们认真考虑的呢？回答更是肯定的。当今的美国还有没有其他生动的、值得认真考虑的学校重建的实践模式呢？绝对有。美国新学校设计中包括其中一些其他模式的开发者，比如，西奥多·西泽（Theodore Size）和詹姆士·柯姆（James Comer）是 ATLAS 设计的核心人物，罗伯特·施莱文（Robert Slavin）领导了“根与翼项目”。我们鼓励读者除了阅读新美国学校工作组在本书中描述的选项以外，还可研究一些诸如派迪（Paideia）学校（阿德勒，1982，1984）和加速学校（Hopfenberg & Levin, 1993; Levin, 1987）等其他重建计划。

仔细考虑最广泛的实践性，是重建学校的一个重要组成部分。一方面，对许多设计进行逻辑的审视，大大提高了对于被选中实施全国设计的学校适合其特定学校背景的程度；另一方面，审视多种选项能帮助负责“家庭筹划”（“home brewing”）设计的学校，在确定特定的地方综合改革之前，考虑组成部分可能排列的丰富性。

由于国家长期要求给所有学生更好的教育，加上新美国学校的领导，我们已经达到了一个教育改革成熟的新水平。今天，大胆的新学校重建计划和系统改革的成果可以被不同的实施者和研究人员所消化、应用和检验。

正如几个章节的具体设计和最后一章新美国学校研究和开发公司（RAND）第二阶段评估所表明的那样，我们已经开始对这些不同计划的效果进行研究，好几个计划的初步迹象表现出光明的前景，然而，这一点也不应令人吃惊，因为许多设计的思想是建立在以前研究的基础之上的，其中一些设计本身就是以前已经深入研究过的设计的延伸。虽然对目前的工作还没有得出任何确定的结果评估，可是与以前的一些

改革工作不同，一个非常令人鼓舞的迹象是，在重建工作的起初阶段就开始从多种角度收集实实在在的数据。

信息利用

编辑们曾多次阅读书中的章节，考虑设计的多种排列顺序，但无法找到一个适合这些不同设计的线性维度。后来，我们决定把这些设计分成两组 每组按字母顺序排列。第 2 至 8 章呈现七个获得全部三个阶段基金的新美国学校设计，第 9 和第 10 章的两个设计只获得第一和第二阶段的基金，没有得到第三阶段基金。我们的确有几点建议奉献给本书的读者。

1. 新美国学校最初对申请的两个相关设想是：（1）没有任何一个发展计划对所有学校是最好的，（2）立即提出众多经过精心实践的计划，这样，教育改革的支持者能够让公立学校和地区的市场来决定，面对多种环境变量，哪类改革对特定的学校改革最有效。

用医疗作比喻可能会有助于说明问题。尽管青霉素和化疗都是当代极好的治疗手段，前者对肺炎患者疗效好得多，而后者对一些癌症更有效。有一个背景 – 改革设计互动作用的假设，与集中化的最优系统（逊亚克，1974）方法相冲突。如果从抽象的意义来决定这些设计中哪一种‘最好’的话，非但没有成效，反而使人灰心丧气。我们相信，如果想象一下某一特定设计在什么条件下可能特别合适或特别不合适，^①这样也许更有益。

2. 把这些设计的描述当作学术修练来阅读的人，显然不会立刻关心其实施的必然过程。为某一学校寻找可能的改革策略的人们应该认识到，完全实现其中任何一个设计或其他某个学校重建设计，都需要多年的艰苦努力。可以理解，改革者试图鼓励学校好好地尝试一下他们的设计。实施者需要明白，如果有一条通向迅速持久改进教学而又不需艰苦努力的道路的话，绝大多数学校和学校系统早就已经采纳了。特别要

我们意识到，把这些设计和其他设计之间的比较看作是“赛马”可能有强大的诱惑。我们想这一比喻也许不妥。如果读者决定认真考虑这一比喻的话，我们想提醒他们这样一个所有成功的赛马者都熟知的事实：“不同的马对不同的道”（There are horses for courses）。

强调的是，成功地实施任何一个设计，都不可避免地需要多年关注学校中每个人的专业发展。

假设这些或其他任何改革是项艰苦工作的话，那么实施者阅读时需要一只眼睛盯住每一项改革的潜力，另一只眼睛紧紧地盯住长期的人力和财政费用。说这些不是阻碍前进。我们的确认为改革是事在必行且合理可取的，然而，我们提倡在不同的道路上作出冷静的选择。

3. 我们建议读者把这本书视为超文本（hypertext）在其中漫游 这样会有很多好处。在阅读一个个设计章节的同时，假设一下，实施这些策略时会出现的回报和问题，然后再阅读最后一章，寻找在新美国学校基金的头两个阶段中的专门设计结果，从中可以得到某种快乐享受。

可是，经过了从计划到过程评价的几个循环之后，读者就能更深刻地理解最后一章，就像看字谜线索一样来看一个复杂的问题。如果这种来来回回的策略有吸引力的话，读者可能愿意挑选两个特别使他们感兴趣的模式作为起点。

4. 务必记住，了解任何这些设计还有其他的资源。这本书提供了九个设计的主要内容，每个工作组都很乐意提供更多的各自设计的信息，有些已发表；多数设计还备有录像。新美国学校和设计组的地址及电话号码等有用信息在附录中可以找到。

另外，感兴趣的个人或小组可考虑访问一个新美国学校“扩展”管区。在这些管区里，感兴趣者会有机会访问不同设计的多种实施情况。眼下这些管区包括辛辛那提、洛杉矶、孟斐斯、代德县（迈阿密）费城、匹兹堡、圣地亚哥、马里兰州以及西雅图地区的华盛顿州地区联盟。

1997 年 1 月将在田纳西州的孟斐斯召开学校效能和进步国际会议，会上将对实施六个新美国学校设计的学校以及加速学校和派迪学校组织团体访问。

5. 别忘记，所有这些设计还在继续发展着。在此书印刷和出版期间，几乎所有的设计都对其模式作了部分修改，或增加了新内容。的确，正是这种在多个基地经验的基础上进行修改和完善的能力，才有最大希望发展不仅更新而且更好的美国学校。

章节组织

第一章由柯恩斯 Keams 和安德森 Anderson 撰写 展现了新美国学校发展机构迷人的历史和美国教育改革振奋人心的前景。文章从学校改革策略、政策和政治的角度看都值得一读。例如：柯恩斯和安德森撰写的章节具有不同的展开方式，取决于你是在“研究与发展公司”（RAND）评价的总结之前阅读还是之后阅读。

从第 2 章到第 10 章，每章提供一个重建设计的深度描述，呈现学校改进中广阔的前景和经验，每个设计都有其明显的优势领域，也许免不了都未涉及到学校改革的一些潜在的重要领域。

我们按照字母顺序排列各个设计，读者从另一种分组计划中可能会找到概念上的帮助。在第 11 章中，研究与发展公司的评价员把设计分成三大类：

核心设计强调与教学“核心”有关的七个要素的重建：课程、教学、标准、测试、学生分组、学区参与和专业发展。因为这些变化的地方是在校舍内，对课程有直接而迅速的影响，所以研究与发展公司得出结论说，这些设计是典型的最快的起点。这一条目下包括以下几章：

- 奥德丽·科恩 (Audrey Cohen) 学院 (第 2 章)
- Co-NECT 方案 (第 4 章)
- 探究性学习 (第 5 章)
- 根与翼 (第 8 章)

综合设计扩展了核心设计，包括一体化社会服务、管理权限的变化以及组织和职员调配的变化。综合设计主要强调的是，通过与校外团体建立联系（如社会服务机构）来实现重建的目标。研究与发展公司发现，这些增加的成分和联合运作的挑战，通常会减慢与核心设计实施的速度。然而，扩展开的综合设计的校内焦点使得实质性的、切实的变化在早几年实现了。综合设计包括：

- 艾特拉斯 (ATLAS) 社区 (第 3 章)
- 当代红色学校之家 (第 6 章)

- 社区学习中心(第 9 章)
- 洛杉矶学习中心(第 10 章)

系统设计主要在一个个的学校之外运行，其方法是设法改变对教育政策和计划有影响的外部系统，这些系统包括中央机构、州立法机关、专业发展提供者、社会服务提供者和社区。很显然 如此广泛的焦点使系统设计实施起来最富有挑战性，因而这些设计在表现学校层次变化时很可能是最慢的。在另一方面，通过影响外部政策和管理权限，系统设计具有很大的潜力，容易影响一个区内或州内大量的学校。有一个新美国学校设计适合放在系统设计之下。

- 在所有层次进行改革(第 7 章)

最后一章对前三年基金的计划进展作了重要而公平的分析。先阅读第 11 章，然后再浏览具体设计章节，再回到评价章节，也许是一个好策略，以便把前两年的实施经验当作是梦想的投射。

参 考 文 献

- Adler, M. (1982). *The Paideia proposal: An educational manifesto*. New York: Macmillan.
- Adler, M. (1984). *The Paideia program: An educational Sullabus*. New York: Macmillan.
- Aikin, W. (1942). *The Story of the Eight-Year Study*. New York: Harper & Brothers.
- Educational Testing Service* (1994). NAEP 1992 trends in academic progress. Washington, DC: National Center for Educational Statistics.
- Hopfenberg, W., & Levin, H. (1993). *The Accelerated Schools resource guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, H. (1987). *Accelerated schools for disadvantaged students*. *Educational Leadership*, 44(6), 19—21.
- National Commission on Excellence in Education* (1983). *A nation at risk*. Washington, DC: U. S. Department of Education.
- Stringfield, S. (1995). *Attempts to enhance students' learning: A search for valid programs and highly reliable implementation techniques*. *School Effectiveness and School Improvement*, 6(1), 67—96.
- Smith, M., & O'Day, J. (1990). *Systemic school reform*. In S. Fuhrman & B. Malen (Eds.), *The politics of curriculum and testing* (pp. 233—267). Philadelphia: Falmer.

第1章

分享目标

创建新美国学校

新美国学校大卫·T·柯恩斯 (David T. Kearns)

约翰·L·安德森 (John L. Anderson)

人们对国家的学校怀有一种向往：学校能够让所有的美国年轻人像市民和工人一样发展他们生活所需要的技能。学校挑战所有的学生发现并培养他们的优点，帮助他们实现自己的目标，对他们的努力给予奖励。学校重视和尊重每个学生。学校获得社区的尊敬，家长、商人、社会服务提供者和教育政策制订者都参与学校的事务。总之，我们看到的新美国学校是为当今的学生提供未来世界所需要的学术和社会技能的学校。

在这些新美国学校，所有的孩子都有机会进行高水平的学习，对每个学生都赋予高期望，并给予他们达到高水准的手段——并与当今学校的开支差不多。新美国学校开发公司的创始人，即公司和基础社区的领导人，着手创建体现这一目标的学校，他们抛弃了传统的学校理念，取而代之的是为了教育未来市民的创新并富有远见的决策。

这些“新”学校不必从基础开始创建。多年的学校改革经验已经得出了宝贵的经验教训，知道什么有效，什么无效。成功的改革努力不该以绕过现存的学校为目标，而是应去“改变”它们，即通过建立高标准以及鼓励优异成绩，从而增强教学过程的活力。

新美国学校的使命是，通过以下多方面的工作，使学校和教育制度得以振兴。

- 为成绩优异的学校创建高质量的综合方案。
- 证明使用这些方案的学校能够帮助所有的孩子达到高水平。
- 识别阻止建立优异学校的系统障碍。
- 用与现存学校差不多的费用办新学校。
- 制订广泛实施方案的策略，并培养支持这一策略的能力。

基于对学校 and 制度改革的研究和过去的经验，支持这一使命要有几个前提。首先，为了在这个国家大力改进公共教育制度，只建立孤立的示范式学校是不够的，持久而广泛的改革要求各个学校持续增加活力 要求大量的学校能有这样做的机会。第二 经验告诉我们 绝大多数的学校在改进过程中都需要帮助，不仅是教育制度内部的管理人员的帮助，而且是制度外部的教学专业人员的帮助。第三，学校的文化差异很大 取决于领导、学生人口、区域、历史以及其他因素 所以 所有的学校都选择完全一样的发展和变化过程是绝对不可能的。第四，学校在改进方案中进行选择的机会是一个宝贵的变化动力。教师有机会采用不同的方案，建议小组共同选择最适合他们学校的方案，这在成功实施方案和作为整体的改革过程中经常成为一种提高效益的投资。

本章描述新美国学校工作的历史和努力创建学校本位的方案以及测试其成效的过程。本章提纲挈领地勾勒了为了扩展方案使大量的学校能够形成高质量学习环境的策略。最后，本章讨论了至今已取得的经验，以及这些经验是如何成为扩展策略的。

新美国学校:简要的历史

新美国学校发展公司成立于 1991 年，创始人是一组对学校改革的革新方案有投资兴趣的商人和基金会领导，他们决心使用风险投资模式支持这一工作，即在发展的每个阶段，严格审核方案的成功程度，仅仅继续资助那些表现出有改变大量学校潜力的方案。从一开始就有好几个独一无二的特征使新美国学校与其他学校的改革区别开来。第一，这项工作是由私营领导发起的，保证既不要求也不接受任何政府的资助。第二 新美国学校提出动议 只保持五年特权 五年之后 学校和

学区拥有改革工作的所有权。五年期限包括一年的制订阶段，两年的测试和精心工作阶段，以及两年的扩展阶段。

新美国学校工作组除了中心工作人员以外，还包括一个由几个全国性大公司的首席执行官组成的董事会，以及一个由研究人员和教育者组成的教育顾问委员会。

公司一成立，新美国学校就发布了设计高质、有效和振兴学校的招标提案（RFP），提案只要求符合三条原则：被提议的学校必须是向所有学生开放的，对学生的标准相对较高，设计运作的费用必须与当今的学校相当（要有一个最初的投资阶段）。

招标提案得到了众多的响应者。1992年的情人节那天收到了近700份来自全国各地的提案，每份提案都以一个组的身份提交，它代表广大的教育者、商人、非赢利组织以及其他团体。500位志愿者队伍——包括教育、政策和商业的领导者们——阅读了上交的提案后，选出了11个学校方案参加第一阶段，即制订阶段运作。这11个方案组获得了一年的基金，用于把他们的思想制订成为可行的学校改革方案。

一年后有9个方案组被选中继续进入第二阶段。在这一阶段中，这些组在19个州近150个学校集体工作了两年。他们与这些基地的教师和管理人员紧密接触，在实施的实际经验基础上进一步修订了他们的方案，并精练出方案的核心部分。这一阶段的所有方案组活动都由新美国学校资助。

在第二阶段期间，据研究和发展公司说，和方案组一起工作的学校，比起那些类似的学校改革方法研究中的学校，在综合学校改革工作的提议和最初实施方面，取得了更快的进步。研究和发展公司把成功归功于以下几个因素。

- 每个方案是一个全校方案，涉及几乎所有的教学方面，而不是零碎分散的改革方法。

- 新美国学校的教师和校长在开始以前就知道前进的目标；方案把职员和学校改进的努力团结在改革的共同目标周围。

- 每个方案组对正在强调中的教师专业发展给予优先考虑。

- 新美国学校紧迫的时间限制要求学校和方案组严格遵守既定计

划，满足最后期限的规定。

第二阶段实施的进度和质量，各个学校和方案之间有所不同，其原因有以下几个方面。一是有些方案组在提案投标以前就存在了，已经有机会在学校实施他们的方案；而其他一些方案是为应答新美国学校的招标提案专门制作的，从 1993 年起才开始。二是好几个方案强调办学的核心要素（如课程和教学）而其他的则涉及更广泛的范围（如包括管理权限和一体化社区服务）。前一类似乎比后一类实施速度要快。

第二阶段证明，这些方案的优点之一是灵活性。没有一个方案是死板的千篇一律的学校改革模式，每个方案虽然都提出了一个明确的前景和一套组成部分，但是允许各个独立的基地适当调整，其目的不是“重复”方案而是提供重点和一套广泛的改革指导原则。当某个学校实施某个方案时，能够根据学校需求与方案组保持进展联系。掌握变化过程的是学校，而不是方案组；方案的原则和目标只起到一个改革框架的作用。

新美国学校方案组集体代表了一股改革的强大力量，他们是这项工作最重要的财富和信誉源泉，代表了教育专家的广博资源、几十年的经验以及革新思想。方案组提出不同的模式、哲学和风格，反映了不同的文化和学校的需要。它们证明，我们国家学校的任何重大改革从根本上说应该建立在学校的行动基础之上，这样才能把它们转变成为高效力的学习环境，能够帮助所有的学生取得好成绩。它们还证明，真正的改革者的任务在于帮助学校实现这种转变。在第二阶段试验方案的 9 个方案组中，7 个被选中参加扩展，把他们的方案应用到全国的许多学校。表 1.1 简要地描述了这 7 个方案组。

把成功推向更大范围

方案组的经验表明，在全国许多学校里正发生着令人兴奋的变化。但是，创新的、富有活力的革新方案只在孤立的学校中运行（被视为整个教育中的一个例外，处于教育的边缘，只涉及少数学生、教师和家庭）这是不够的。解决如今公共教育制度的问题需要打破制度限制，开掘真正的潜力以提高美国绝大多数学生的教育成绩。可是，尽管进行了

几十年的教育改革，在这个国家没有一个地区，更别说是在一个州，好学校成了主体。新美国学校使命的成功就在于改变这一现状。

建立一个扩展的策略来完成这一使命，开始于这样的决定：确定少数学校社区（比如州、地区或相邻区），集中改变这些社区的大量学校。然后这些学校可以作为全国其他社区的模式。

新美国学校开发公司和好几个其他公司联合，一起草拟扩展学校转变的策略。随着这种伙伴关系的建立，“新美国学校”的名字在官方已广为人知，反映了工作的重点从制订方案向扩展成效的转变。每个扩展合作伙伴在更广泛的工作中起着关键的作用。大家具有同样的使命感和同样的目标，即迅速提高学生的成绩，刺激转变学校的要求，满足高质量学校方案的要求，确保运转环境支持改革以及测试努力的结果，并把情况告知公众。下面讨论在学校改革初期的主要合作伙伴。

全国有十个学校社区向他们的学校介绍方案，并支持学校和制度的转变。新美国学校于 1994 年精心组织了选择州和地区小组参加第三阶段的过程，要求学校社区表明具有以下条件才能被考虑：（1）建立有助于学校改进的环境，这一许诺已得到保证；（2）保证五年之内转变的学校达到临界数 critical mass）；^①（3）通过运用新美国学校方案或其他被验证的方案，保证获得并分配或重新分配重大资源来投资学校改建；（4）在政治和教育领导有变化的情况下，具有持续发展的机构和过程；（5）证明当地的教育者和商人、高等教育、社区和政治领导广泛支持并参与改革工作。

在基地访问、面谈和回顾提案的精细过程之后，以下十个学校社区于 1995 年 3 月被选中参加新美国学校方案的扩展：俄亥俄州的辛辛那提、佛罗里达州的代德县、加利福尼亚州的洛杉矶、田纳西州的孟斐斯、宾夕法尼亚州的费城、宾夕法尼亚州的匹兹堡、加利福尼亚州的圣地亚哥、肯塔基州、马里兰州以及华盛顿好学校联盟（西雅图都市区的五个

研究表明当转变的学校发生的变化如此之大，以至于要回到原来的旧做法，比保持向新做法前进的趋势更困难的时候，这时才能算是达到了临界数。所以，学校的临界数可以起到激发其他学校改革的杠杆的作用。新美国学校把临界数定为一个州或地区的百分之三十的学校。

表 1.1 新美国学校方案组概述

☞ 阿特拉斯社区(设在波士顿以外)把泰德·西泽(Ted Sizer)、詹姆士·柯姆(James Comer)、霍华德·加德纳(Howard Gardner)和教育发展中心的工作结合在一起,并在此基础上进行建设。这个方案的目标是建立一个统一的支持性学校社区,从幼儿园到初中各年级学生就近入学模式,被叫做一条龙学校。来自一条龙学校的教师在地方制定的标准基础上,一起努力制定课程和测试策略,并和家长及管理者合作,执行支持教学的好政策和管理结构。

☞ 奥德丽·科恩学院(Audrey Cohen College)(纽约市)提出了这样一个方案:每个学期的课程和教学安排围绕一个复杂而富有意义的对社会有更大好处的“目的”,每一个“目的”包含核心学术技能,把学习集中在涉及更大社区的面向学生的计划上;学生通过与该“目的”有关的跨学科计划的学习掌握技能。

☞ Co-NECT 学校(马萨诸塞州剑桥市)提出了学校和地区内部学习和交流的、以技术支持为重点的综合框架。Co-NECT 的课程目标是基于计划的、跨学科的,重点放在帮助达到某个学校的成绩标准上。学生和同一位老师和小组呆在一起至少两年。此方案由一个曾帮助发展因特网的领头技术公司 Bolt, Beranek 和 Newman(BBN)制订。

☞ 超越校园的探究性学习(马萨诸塞州剑桥市)提出了一个以教师设计的提高智力和体力技能及特征的探索性学习为中心的课程,这个方案建立在超越校园计划的原则基础之上,帮助学校把教学的重点集中在跨学科的挑战科目以及允许机动和深入学习的结构安排上,使学生和老师呆在一起一年多时间。

☞ 当代红色学校之家(印第安纳州首府印第安纳波利斯)把传统教育原则和现代教学方法和技术结合在一起。此方案在休德森(Hudson)学院的基础上,重视通过精密技术使教学个性化,从而在核心学术领域提供基础教育。方案组确立了一套自己的高标准以及连带的指导改进教学的测试方案。

☞ 重建教育全国联盟(华盛顿 DC)把学校层次的改革放在更广泛的制度变革的背景中,和联盟学校一起工作的州、地区和学校围绕五项任务组织活动:标准、学习环境、社区服务和支持、公共参与和优异成绩管理。联盟学校的特点是初级(掌握)证书(the Certificate of Initial Mastery)认证,是高中毕业生成绩的高标准。

☞ 根与翼(马里兰州巴尔的摩市)对罗伯特·施莱文(Robert Slavin)和他的同事在约翰·霍普金斯大学开发的全体成功模式的扩展。小学的方案集中在帮助所有的学生,不管其背景和挑战,达到或超过年级水平。该计划的“根”是精教读、写和语言艺术,加上家教和家庭支持。“翼”的成分包括结构主义者的数学计划和综合社会学习或科学计划。

七个方案组参加了扩展,每个组将和全国各地的州及地区一起努

力工作，提供与方案实施有关的技术支持。另外，方案组还将创建或扩大现有的方案网络，来支持实施他们方案学校。^①其中一个方案组，即重建教育全国联盟，有过与州和地区人员就这些基地（肯塔基州、匹兹堡和圣地亚哥）的制度改革合作的历史。全国联盟将继续制度层面的研究，将和新美国学校一起努力把其他方案组介绍给学校。

州教育委员会对新美国学校工作的许多方面都作出了贡献。他们在交往和公共参与方面进行合作，详细说明影响学校转变的政策障碍，在全国传播有关方案组的信息，争取得到州政策制定者的支持和参与。

研究和发展公司作为第三方的评价员和批判性朋友，继续与新美国学校保持关系。研究和发展公司在整个第三阶段中将对方案组的成绩提供反馈，收集和分析信息，这些信息将有助于为整个工作全面而准确地提供文件。他们的分析将包括（用传统和真实测试的）学生成绩数据、有关学校改进的其他测量的信息，包括出勤率、纪律名次、教师和家长对与方案有关的收益人的看法的研究，以及对学校环境及其学生成绩变化之间关系的信息。

学校改革呼唤制度改革

如今成绩优异的学校是有的，但他们似乎是例外，不普遍。其中的一个原因是，学校所处的运行环境和政策经常给这种学校的发展形成障碍。在这些不发生变化的环境中，受新美国学校方案的鼓舞并运用其方案，也能创建数量有限的注入新活力的学校。促进这种学校的改革本身就是一大成就。在全国创建数量有限的新美国学校的策略，同样也能产生成功的学校，只是因为其州和地区把它们视为例外。它们中间十有八九将成为边缘学校，它们是建立在放弃当前的规则和程序的基础之

大部分方案组在他们原来的提案中都想建立某种方案网络，而且，好几个小组在第一和第二阶段中确实已经作了很大努力。经验和研究指出，观点一致的教育者组成的网络在变革的困难过程中给人们以重要的增援，网络使支持的同事之间更便于见面，它是传递技术经验的一个手段，为合作解决问题提供了一个论坛。

上的。只有当一个州或地区的新美国学校的数量占了所有学校的相当部分时，政策制定者和管理者才会认识到对指导所有学校的管理和受规章限制的措施进行重要调整的必要性。因此，要实现新美国学校的目标，政策制定者和教育领导者必须承担改变运行环境来支持大量好学校的义务。总之，新美国学校要求新美国学校制度。

为了启动解决这些问题的艰巨过程，学校社区每个参与合作的利益相关人同意磋商并签署一份理解备忘录（MOU）使它在所有利益相关人中间起到鼓励合作、取得一致的催化剂作用，提供一个改进公共学校的共同义务的确实象征。在每个社区，学区和教师联合会在理解备忘录过程中都起着重要作用，很可能成为支持学校改革的关键。和新美国学校和州教育委员会一起的其他合伙人常包括地方商人领袖、家长代表、学校董事会代表、校长和政治领袖。

新美国学校、州和地区在理解备忘录的过程中，许诺要努力使运行环境包括以下因素。

- 愿意给学校广泛的职权和自治，学校在办学的所有方面都有决定权，包括人员、预算、课程和计划。

- 具有共同的、受到公众支持的、确实面向所有学生的成绩标准，并配套相应的机构机制。学校和学校制度能够通过这种机制，请求接受等同于或超越现行标准^①的自我发展的标准。

- 具有丰富而可靠的测试系统，有助于学校证明他们正在满足这些标准，有助于帮助教师在计划中取得进步。

- 具有对选择和发展课程和教学策略的援助资源，这些课程和教学策略与标准一致并对学生个人的需要作出响应（对于采用新美国学校方案的学校，援助可能主要来源于某个方案组或方案组培训的组织，而对于更一般的学校、教师中心、高等教育学院或理解改革学校需要的以地区为基础的课程中心可能是适当的资源）。

- 具有专业人员发展的系统，以对学校和学校的专业人员的需要作出响应，保证教学人员能够帮助学生达到高标准。

为了使这一制度生效，高等教育学院和雇员必须同意承认这些标准，并承认以这些标准衡量的成绩为入学的基础。

- 具有在教学过程中支持教师和学生，帮助学校管理，普遍支持改建学校，给学生以个别关注及其需要的机会的技术。

- 具有加强社区和家庭对学校的参与，减少身体和其他非学术的学习障碍，增强家庭稳固的服务和支持系统。

- 具有多种计划，以严肃而富有成效的方法，加强公众对改革广泛而深刻的理解和支持。

- 具有在制度和学校两个层面把资源分配或再分配给改革所需要的学校的能力和意愿。

- 具有保证学校拥有广泛指导、个人自治以及完成任务所需支持的管理和管理权限制度。

每个学校社区在识别和消除运行环境障碍的同时，开始把学校和方案组联系起来，为了在 5 年内达到使 30% 的学校参与到基于方案的改革中的目标，每个社区着手从事一个计划：(1) 把他们的学校介绍给新美国学校方案，(2) 给每个学校一个机会，选择实施一个方案或已被验证的学校改进方案。

已经获得的经验

十个学校社区、七个方案组和其他联合组织于 1995 年积极准备并组织进行推广，在准备过程中得到了几点指导推广进程的经验。

首先基本的一点是：方案组和新美国学校合作者对方案的性质、实施的意义、改革的费用、过程的期待结果要仔细全面地和学校、系统和公众进行交流。在第三阶段的准备过程中，绝大多数社区都举行了“展示会”开始把学校介绍给方案组。在这些展示会上所有的方案组都给一组组教师和校长们作简短的陈述，教师和校长听取三四个小组的介绍。虽然这些展示会常常在学校中间提高了对新美国学校方案的意识，但是其效果还是有限的，因为陈述太简短，方案组和个别学校之间没有时间进行讨论，参加展示会的只是一小部分教职员工。在这种以及其他情形下，学校和制度人员没有找到简洁的描述和综述资料来足以说明实施方案意味着什么，方案组在实施中起什么作用，如何调整方案来适