

内部资料 请勿转用

## 本期导读

(专刊)

### 培养 21 世纪的教师和学校领导

——来自 OECD 国家的经验

2012 年 3 月，OECD 与美国教育部、教育国际联合召开了第二届国际教师大会。表现最优的教育系统的教育部长、工会和教师领袖们汇聚纽约，交流、分享了他们在如何培养 21 世纪的教师和学校领导方面的成功经验。

此次大会上，教育部长、工会和教师领袖们主要探讨的问题有：

- 21 世纪的教师与过去有何不同
- 21 世纪对教师的要求是什么
- 如何实现 21 世纪教师供需平衡
- 21 世纪学校领导的职责是什么
- 如何培养未来教育系统的领导

北京教育科学研究院

主办

# 教育快报

(教育动态)

2012 年第 12 期

(总第 294 期)

2012 年 4 月 13 日出版



# 培养 21 世纪的教师和学校领导

## ——来自 OECD 国家的经验

当前，世界各国正在进行广泛的改革以为儿童提供更高程度的教育。在这个飞速变革的时代，哪些技能是年轻人所需要的？教师需要具备哪些能力才能有效传授这些技能？教师的培养和专业发展如何才能达到在 21 世纪课堂上应付自如的要求？21 世纪的学校领导有什么不同的作用与责任，各国如何才能成功培养这些领导？

为了回答这些问题，我们需要反思教育系统的方方面面：招募机制的质量，教师如何被监督并获得哪些教育和支持，教师的报酬如何构成，如何提高表现不佳的教师的绩效，如何发掘最好的教师。

为了帮助各国政府有效解决以上问题，OECD 与美国教育部、教育国际于 2012 年 3 月联合召开了第二届“国际教师大会”。表现最优的教育系统的教育部长、工会领袖和教师领袖们汇聚纽约，交流、分享了他们的成功经验。

### 一、培养 21 世纪的教师

#### （一）21 世纪的教师与过去有何不同

在许多国家，拥有高学历的人口数量正日益增加。但是，在一个飞速变革的时代，产出越来越多受过相同教育的人已不足以应对未来的挑战。

在过去，教师期望他们所教的内容能够延续学生的一生。而今天，个体能够在谷歌上获得知识，大量常规认知技能正被数字化或外包，教育系统必须更加强调让个体成为终身学习者，能够进行复杂的思维，并能够完成计算机不能简单代替的复杂工作。这要求学生不仅能够不断应用知识，而且要不断学习、成长，找到他们在飞速变革的世界中的位置。

这一变革对于教学、教师、学校领导、教育系统有着深远影响。过去，政策关注点是教育提供，而现在关注教育结果；过去，是传递现有的知识，现在面临的挑战是一线教师需要不断应对学生拥有的知识；过去，教师只需停留在课堂，他们非常明确要教什么，现在，最先进的教育体系为学生设定了宏伟的目标，需要培养教师并提供给他们工具以构建教学内容和教学方式；过去，不同学生用相同的方式教，而现在教师需要用差异化教学实践来包容学生的多样化；过去的目标是标准化和一致，现在则强调独创性和个性化教育体验；过去是课程中心，而现在则是学习者中心。

因此，21 世纪的教师必须成为高水平的知识工作者，不断提高他们自身的专业知识和专业发展。为了吸引这些知识工作者，教育系统需要转变领导和学校

的工作方式，提高教师的地位、工资水平、专业自主权和发展机会，同时开发有效的教师评估系统，为教师提供不同的职业发展路径并使教师职业生涯多样化。

## **（二）21 世纪对教师的要求是什么**

21 世纪对教师要求非常高：需要精通所教学科，需要改变教学方法使学习效果最大化；需要拥有丰富的教学策略，能够将各种方法结合，知道如何以及什么时候使用特定的方法和策略；能够向学生提供个性化反馈；尤其重要的是，需要深入理解学生如何学习，也就是学生的动机、情感以及课堂之外的生活；需要以高度合作的方式，与其他教师、专业人士、同一组织的准专业人士、其他组织的个体、专业社区网络以及不同的伙伴（可能包括指导教师）一起工作；需要拥有很强的技术技能，将技术作为有效的教学工具，并使数字化资源在教学中的使用效果最大化，同时使用信息管理系统跟踪学生学习。

教育这个生态系统需要同时吸收四个方面的资源：被科学（研究和评估）激发的创新和知识、被企业（新产品和服务的开发）激发的创新、被实践者（教师，学校主管）激发的创新和知识、被用户（学生、家长和社区）激发的创新。21 世纪教师培养课程必须考虑以上四个方面的内容。

## **（三）如何实现 21 世纪教师的供需平衡**

当前，许多教育系统面临如何招募高质量毕业生成为教师的挑战，尤其在师资短缺领域。这些毕业生一旦被聘用后，又如何留住他们？各国是如何成功实现高质量教师的供给与需求平衡？

教师的供需问题非常复杂，维度也多，因为它反映了教育系统面临的几个内在相互联系挑战：如何扩大合格教师储备？如何解决特定学科的师资短缺问题？如何招募教师到最需要的地区？如何以公平有效的方式分配教师？如何留住合格教师？

各国政府应该在两个层面做出政策回应：其一是关心教学行业自身的特征和教师的工作环境。这些政策的着眼点是提高教师行业的整体地位与其在就业市场的竞争能力。其二是对特定类型的教师短缺做出更具针对性的回应与激励。

招募高质量毕业生成为教师（尤其是在短缺领域）并留住他们，这是教育系统普遍面临的挑战。2009 年 PISA 评估显示，有接近 20% 的 15 岁学生就读的学校，学校领导认为合格的数学或科学教师缺乏阻碍了学校的教学。在一些国家，有一半以上的学校领导认为这是普遍存在的一个问题。OECD 所提出的应对这一挑战的原则是：

第一，清晰、简洁地描述教师所应了解的内容以及特定学科领域的需求，对于教育系统非常有益。这些描述包括学科知识以及如何教学的知识，这些描述不

仅能够指导教师职前培训、教师资格认定、教师的持续评估、专业发展及职业晋升，还能够反映学校的学习目标以及什么对于卓越教师最为重要。

第二，在不废除传统路径的同时，更加灵活的职前教师培训机制对于开辟教师准入的新路径非常有效。职前教师教育、入职、专业发展各阶段需要有内在联系，以便为教师创造一个终身学习框架。在一些国家，教师被招进大量专业化教师教育学院，准入门槛较低。在有的国家，教师教育在少量大学，准入标准相对较高。

第三，实施竞争性工资和其他激励，提高就业预期并使教师构成多样化，同时给予教师作为专业人士的更多责任是吸引最具天赋的教师到最具挑战的课堂的一个非常重要的战略。积极的招募行动能够强调教师作为专业人士的自我价值实现的特征，也可以吸引那些没有考虑从事教学的人群加入教师行业。

第四，不能期望职前教师教育能为教师应对所有挑战做好准备，高质量的专业化持续发展对于确保所有教师能够满足多样化的学生需求非常必要。应该有效应用数据来指导改革，吸引家长参与，让教师成为积极的专业成长的代表。

## **二、培养高效的学校领导**

越来越多的国家要求学校取得更大成绩，越来越多的国家给予学校在课程设计和资源管理方面更大的自主权。在这样的情况下，学校领导现在已不仅仅是一个行政管理人员。那么，21世纪学校领导有什么不同的作用和责任？各国怎样才能成功培养高效的学校领导呢？

### **（一）21世纪学校领导的职责是什么**

第一，支持、评估和提高教师的质量，这是高效率领导人员的核心工作，包括协调课程大纲与教学计划、监督和评价教师实践、促进教师的专业化发展、支持相互协作的组织文化的建设等。

第二，制定目标，进行评估和问责。学校领导需要将教学与外部标准结合，设定学生的成绩目标，并根据目标评估学生的进步状况，不断调整学校计划以提高学生成绩。

第三，实施战略资源管理。保持战略性应用资源与教学目标的一致有利于将学校的活动聚焦于提高教学质量这一目标。有必要对正式或非正式负责管理资源的学校领导进行培训，使他们有效的将资源与教学目标结合。OECD的研究发现，学校领导普遍缺乏相关的财政和人力资源管理的培训。

第四，领导范围已扩大到校园之外。OECD的比较研究发现，学校领导的重要作用已经扩大到与周围其他学校、社区的合作。学校领导应与其他学校、社区加强合作，建立网络，分享资源并共同工作。

第五，学校领导必须分配权力。随着责任的加重与问责的加强，学校领导的权力必须有效地在学校内部和不同学校之间进行分配。学校领导需要形成一个网络，与副校长、代理校长、联合校长、校长助理、职业或技术部门主管、协调人员及有特殊责任的教师共同承担任务。

## （二）如何培养未来教育系统的领导

培养高效的学校领导需要明确界定他们的责任，为他们的整个生涯提供适当的专业发展机会，并认可他们在提高学校及学生成绩方面的核心作用。OECD 发现以下几点对于培养未来教育系统领导的能力非常有效：

第一，使用创新办法培养学校领导，将领导承担的广泛角色、责任及教育目标结合，使用一些核心技术来实现预期产出。

第二，培养学校领导建设以学生为中心的学校的责任感，不断提高学校绩效并推动学校持续改进。

第三，推动教育系统关注学校进步、学生成绩以及提高效率和效能。

尽管有获得培训的机会，但 OECD 成员国的学校领导普遍认为自己缺乏与承担工作相应的培训。尽管大多数学校领导的候选者具备教学背景，但他们在教学创新、管理财政、人力资源方面未必能够胜任。因此，OECD 建议学校领导的专业发展支持应具有可持续性，并在不同阶段有所差异而且能够有效衔接。

北京教科院信息中心 唐科莉

资料来源：OECD 网站

责任编辑 商发明 邹敏