

DOI: 10.16382/j.cnki.1000-5560.2015.03.008

# 学校改革的伦敦挑战及其启示

[英]柯里斯·赫斯本兹

(伦敦大学学院教育研究院, 伦敦)

**摘要** “在许多城市中存在有效课堂——‘标杆’学校,甚至是这样一类学校的学校群——但是,任何这样一类成功的模式如果拓展到整个区域范围就很少再有同样的样板了。”在全球教育改革运动、环太平洋成功体系以及“道德驱动改善”等教育改革之后,伦敦开始思考并实践如何将学校改革形成规模这一富有挑战性的问题:即在国家、地区和学校三个垂直协同的框架里同时在整个地区采用一揽子的计划,进行政策干预,推动教育改革发展,达到规模化改善之目的。此种方法是否可以效仿,地区改善是否可以持续,则需要时间去加以证实。

**关键词:** 教育改革; 规模改善; 伦敦挑战; 可持续性

凯瑟琳·麦克德莫特(Kathryn McDermott)在其都市学校改革的报告中指出“在许多城市中存在有效课堂——‘标杆’学校,甚至是这样一类学校的学校群——但是,任何这样一类成功的模式如果拓展到整个区域范围就很少再有同样的样板了”(McDermott 2000年,第83页)。2003年至2012年之间伦敦的经历为我们提供了这样一个事例,上海则为我们提供了第2个事例。在2003年至2012年之间,伦敦的学校进步显著,以至于在2012年,伦敦学校学生的学业成绩在整体上超过了整个国家的学生的学业成绩。在学业成绩非常好的学校和地区,来自贫穷家庭的孩子——那些有资格享受免费学校用餐的孩子——与那些居住于伦敦市郊地区家庭富裕的学生相比,他们的学业成绩要好。伦敦学校的改善是都市学校改革一个巨大的成功事例。它可以被追溯至被人们称之为“伦敦挑战”的系统改善项目。伦敦挑战是针对首都学校学业成绩差而由政府做出的一种回应。它层次多而复杂,涉及学业成绩最差学校的学校群的项目,也涉及教师招聘和续聘的项目。但是,伦敦挑战的核心是,它使用外部支持和经过良好协调的学校与学校进行对口支持相混合的方式将具有相似特性的学校分为二十一个“家庭”,以达到提高学生的学业成绩之目的。这是审核各个学校强、弱势的一种方法。伦敦挑战发挥作用了。

在伦敦总有优秀的学校和优秀的教师。诚然,正如某些伦敦挑战的评论员所指出的,伦敦一直享有某些显著的教育优势:不平衡但充满生机的经济、有现成可供的渴望在首都学校开始其职业生涯的满腔热诚的年轻老师以及某些真实的人口统计的优势。但是,伦敦也同样例证了都市学校教育改善者所面临的诸多挑战:极端的贫富差别、大片地区住房供给不足、大量的支付不足的服务经济和高度的都市内的人口流动。如果说伦敦具有某些优势,我们也可以说伦敦与世界各地的城市一样同样面临着所有的挑战。伦敦挑战的成就并非在于它确保了学校的改善:因为在具有挑战性的背景下总存在着有效的、不断改善的学校。伦敦挑战的成就在于,它为我们在复杂的、快速变化的、经济上不相平衡的城市中全面改善学校提供了一种模式。

都市学校改善的任务是艰巨的。查尔斯·佩纳(Charles Payne)在引人注目地论述美国学校的改革《改革如此之多,变化如此之少》时,他所加注的副标题是“都市学校持续不断的失败”:提醒一下,尽管人们不断地提出倡议、进行创新,但是,在规模巨大、经济分层的大都市里,有太多的孩子在太长的时间

里都是失败的。佩纳对于与都市学校的日常现实相分离的改革是持悲观态度的,对于变革的宏大理论是持悲观态度的。他总结道“根本就不存在一个我们能够移动的杠杆来为我们提供我们所需要的立足点”(Payne 2008年,第47页)。佩纳认为,成功的改革依赖于他所称道的“五个基本原则”:教学领导力、专业的才能、学习氛围的创建、家庭和社区的参与以及教学的质量。此外,成功的学校改革是“综合性的、持续的和强烈的”。佩纳才气横溢地在其著作的结尾处对他所称的“学校改革的自由主义理论和保守主义理论”予以痛斥——自由主义理论认为,针对产生失败的贫穷及其环境,如果没有提出严厉的抨击,学校改革是无法进行的。保守主义理论则认为,环境无关紧要,激励结构本身就能推动变革(Payne 2008年,第192-3页)。他认为,这两种理论对于孩子而言都极具破坏性。佩纳指出,就实践而言,有关成功的改革我们已经了解甚多。他在其著作的最后用了一句有关成功改革的箴言作为结语“不管孩子来自于社会结构的哪个层面,我们在行动上都要表现出他们的能力似乎是无穷无尽的”(Payne 2008年,第211-2页)。

这就是我们在思考伦敦挑战时的背景:将学校改革形成规模的背景。截止1990年代中期,学校有效性的文献已经造成学校改善实践的强大传统。学校改善的挑战和技巧得到有效传播(Hargreaves和Hopkins,1991年)。教学领导力、强大的愿景管理和细致的改善规划,其重要性深深地印入其中。在最具挑战性的背景中建立基本的有效性、开始改善的旅程所要具备的技巧是清晰的(Sammons、Hillman和Mortimore,1995年)。但是,由于个体学校获得改善、由于这些获得成功的学校校长得到恰当的称颂,系统改善的挑战变得更加紧迫。

对于个体学校而言,获得改善总是有可能的,要么是偶然使然,要么经由设计获得。这种改善会在不知不觉之中改变他们的生源,或者改变他们与临近学校之间的关系。从长远来看,所有这些方法都是为了去除体制周边的诸种失败而做出的。但是,这并非进行严肃的或者是持续改善的一种诀窍。持续的改善——为所有人而改善——需要某些别的什么:它需要系统性的改善。在1990年代末和本世纪的头十年里,决策者们对学校改善的规模化产生了兴趣。迈克尔·富仁(Michael Fullan)很快地抓住了改善的时代精神。他在1999年评论道“大规模的改革报复性地回归了”(Fullan,1999年,第19页)。洛纳·厄尔(Lorna Earl)及其同事在2003年也撰文指出,“各地政府都已经将教育转移到舞台中心,使用政策杠杆来表明他们意图改善教育”(Earl、Watson和Katz,2003年,第3页)。这类综合性的学校改善——将改善从某些学校推广到许多学校,以便在地区范围或者国家范围内对年轻人的结果产生影响的举措,已经证明对决策者而言是个巨大的挑战。那么,伦敦在学校改善和改革方面又能告诉我们什么呢?

在过往的二十年里,有多种各不相同的大规模改革在全球范围内涌现出来。帕西·萨尔伯格(Pasi Sahlberg)将其中之一的改革特征描绘成为“GERM”:即全球教育改革运动。这项改革运动是以依赖标准化的测试、依赖以评估为导向的改革,以及依赖市场化式的撤消管控为特征的。这是一种由市场来引领的改革方法,它将处于受到强有力管理的总体市场内的竞争视为改善的惟一途径(Sahlberg,2012年)。第二种模式将系统改革视为高度指向性、高度集中的强制性的传送课程和教学实践。这种模式通常被人们称为是环太平洋成功体系的一个特征。这种体系是在某个社会中几乎所有的团体都对教育的价值拥有高度的一致意见的背景中运行的。第三种模式被人们描述为用“三个层面”的途径来实施改善。它涉及到在国家、地区和学校的改善杠杆之间建立细致联合的问题(Fullan,2005年)。这种模式因为由迈克尔·富仁(Michael Fullan)所称的“道德驱动改善”而获得巩固:一种适用于所有学习者进行变革、获得成功的引人入胜的愿景(Fullan,1999年)。

伦敦挑战如果说总是注重实效的话,那么它是一个协商一致的干预的总和。这种干预旨在改善依赖于多个层面协同行动的伦敦地区的学校:向某些地方当局强力推动学术化节奏的是中央政府;跨越市政府各个部门来提供经费的是中央政府。中央政府并非完全置地方政府于不顾,事实上地方当局扮演了非常重要的作用(Brown、Husbands和Woods,2013年)。行动是在学校层面进行动员的。更为重要

的是,这个行动是通过在整个伦敦地区提出予以支持、实施学校间的改善计划等这样的一揽子计划而进行动员的。这后者因为伦敦挑战中最为雅致、最不出名的成就而得到巩固:生成伦敦地区详细的学业成绩以及涉及来龙去脉的数据,将四百所中等学校分成十七个“家庭”。所有这些,正如此处的研究已经清楚表明的,都汇总在一起,由富有远见的坚强领导带领,创建伦敦未来可能的愿景,在催促合作者不断努力的同时,对于可能获得的成就保持乐观的态度。现在人们经常指出,通过伦敦挑战,人们目睹经由学校与学校之间建立联系进而获得改善的方法出现了。在伦敦挑战的后期阶段,学校领导自己去推动倡议,尤其是通过伦敦领导力战略来推动这个倡议,这显然是真的。但是,即便由学校主导的改善是必不可少的,但是,在我看来,用它来解释这个成功似乎是不够的:伦敦挑战需要另外一个方面——‘三个层面’的因素:来自政府的支持和当地富有远见的领导力。伦敦挑战成功的特征是人们愿意去尝试一番,留意到干预没有达到目的时会马上改变方向,以及将干预混合成可能有效的方式——但是,所有的一切都是在国家、城市和学校三个层面垂直协同的框架里进行,都是在动员学校集体推进年轻人碰巧去接受教育的学校去改善他们的学习结果的承诺的框架里进行的。

伦敦挑战指的是一系列的政策干预,它随着时间的推移而发展变化。总的来说,伦敦挑战对于学生抱负的实现和学业成绩的改善所产生的影响是深刻的。但是,正如某些研究所指出的,它并非普遍适用:伦敦某些地方的改善快于伦敦的其他地方。作为部分的结果,人们难以认定哪些倡议是最为成功的。不同的参与者,也许是依靠事后的认识,也许是依靠他们自己的想法,从多个方面描述了私立中学用实质性的资金投入来替代处于挣扎中的学校的作用,描述了特许的伦敦教师计划的作用,描述了教为第一的作用,描述了学校之间支持的作用,也描述了伦敦挑战的顾问们的作用。事实是,这些争论在某种程度上是枯燥乏味的。伦敦挑战以富于想象力的、灵活的方式,通过各个因素的融合而发挥作用。在此涉及到了一种法术。

而这个法术引起了两个更加深刻的反思。第一个反思是有关伦敦挑战教训的可转移性问题。伦敦挑战已经被理论化,可以在系统范围内寻求改革途径的背景中得以看到(Levin 2008年;Payne 2008年;Zavadsky 2010年)。但是,由于它很大程度上论述的是关于不同要素之间的互动,因此,人们很难认定‘应该’去做什么以在其他大都市产生同样种类的变革。在2005年至2010年间,工党政府将伦敦挑战拓展到其他城市,包括曼彻斯特市、沃佛汉普顿和黑区,结果是建设性的。自2010年起,伦敦挑战又被拓展到更加偏远的地区,包括萨默塞特郡和诺福克郡。从伦敦挑战中人们可以学习的某些地方是:阐述学校失败是非常重要的、支持成功是非常重要的、在学校间建立相互支持框架是非常重要的、调动数据是非常重要的。但是,系统性的改善同样也是有其背景缘由的。从一个背景中拷贝,将之用于另外一个背景永远也不可能获得全部成功。

第二个反思与更加长远的基于地区改善的可持续性相关。学校间提供支持的原则不仅仅是在伦敦建立的,而是在大卫·哈格里夫斯(David Hargreaves)所称的“自我改善系统”(Hargreaves 2012年)中作为一个改善的样板而使用于整个国家的。在此,有关长期可持续性的证据更加脆弱。早在2010年,英国教育标准办公室(OFSTED)在报道伦敦挑战时发现,学校之间的合作已经被弱化(OFSTED, 2010年)。伦敦学校依旧成功——它们之中的一些学校,尤为成功。但是,都市学校的改善则是艰苦的。随着时间的推移、随着人们继续前进、随着新的政策重心的到来,维持长期持续的势头是困难的。当地的关系由于缺少富有才华的领导的推动而发生冲突。对于伦敦而言,其长期问题则是,推动改善本身是否能够使得高学业表现的系统能够持续发展。而有关这个问题,只有时间才能告诉我们。

(彭利平译)

#### 参考文献

Brown, C., Husbands, C., and Woods, D. (2013) *Transforming Education for All: the Tower Hamlets story*, London: London Borough of Tower Hamlets

- Earl , L. , Watson , N. , and Katz , S. , ( 2003 ) Large - scale education reform: life cycles and implications for sustainability , London: CIBT
- Fullan , M ( 2005 ) ‘The tri - level solution: school - district - state synergy’ *Education Analysis* , Winter , pp. 4 - 6 , accessed at <http://www.michaelfullan.ca/media/13396062320.pdf>
- Fullan , M. ( 1999 ) . *Change forces: The sequel*. London , Philadelphia: Falmer/Routledge Press
- Hargreaves , D. H. and Hopkins , D. ( 1991 ) *The Empowered School: The Management and Practice of Development Planning* , London: Cassell.
- Hargreaves , D. H. , ( 2012 ) *A self - improving school system: towards maturity* ( Nottingham: NCSL)
- Levin , B. , ( 2008 ) *How to Change 5000 schools* Harvard: Harvard Educational Press
- McDermott , K. A. , ( 2000 ) Barriers to Large - Scale Success of Models for Urban School Reform? *Educational Evaluation and Policy Analysis* , Vol. 22 , No. 1 , pp. 83 - 89
- Payne , C. M. , ( 2008 ) *So Much Reform , So Little Change: the persistence of failure in urban schools* Harvard: Harvard Educational Press
- Sahlberg , P. , ( 2012 ) *Finnish lessons: what can the world learn from educational change in Finland?* New York , Teachers College Press
- Sammons , P. , Hillman , L. and Mortimore , P. ( 1995 ) *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. London: Institute of Education
- Zavadsky , H. , ( 2010 ) *Bringing School Reform to Scale: five award winning urban districts* Harvard: Harvard Educational Press
- OFSTED ( 2010 ) *London Challenge* London: OFSTED

( 责任编辑 陈振华 )

## “London Challenge”: Lessons and Inspirations of School Reform

Chris Husbands

( UCL Institute of Education , London )

**Abstract** “Within many cities , there are effective classrooms - ‘beacon’ schools and even clusters of such schools-but there are few if any examples of a successful model being expanded to the scope of an entire district”. After education reforms such as the global education reform movement , the successful systems of the Pacific Rim and the ‘moral drive for improvement’ , London began to consider and practice the challenging issue: to take school reform to scale , i. e. within the framework of vertical co-operation between national , municipal and local levels and combined with policy interventions for improvement of education reform and development , a set of plans has been taken for comprehensive school improvement to scale. Whether the London Challenge is transferable and could be copied and whether it is sustainable for area-based improvement , only time will tell.

**Keywords:** education reform; scale improvement; London Challenge; sustainability