

# 美国教育改革后学校如何提高教学质量? 校长深入课堂 指导教师工作

文 / 袁原

## “悬赏”征求优秀校长

席尔瓦妮-威廉斯学校是一所典型的问题学校。去年考核中,学校近半数学生学业表现低于全州平均水平,行为不端却显著增长,学校评分因此由 C 级降到 D 级。

学校校长在此时辞职不干,还率领一众教师集体离职,令学校经营组织——新奥尔良大学预备会措手不及。情急之下,该组织悬赏 1 万美元,奖励优质候选人的推荐者。

席尔瓦妮-威廉斯学校的情况绝非个案。有数据显示,美国所有学校中,几乎半数校长干不满 3 年就会辞职,每年有近三成“问题学校”校长辞职。

校长频繁辞职,原因在于工作压力大、风险高,即使每天忙得团团转,也未必能率领学校取得满意的考核结果。美国总统奥巴马推行教育改革以来,学生成绩成为考核教师和学校的主要指标,一些表现不佳的学校校长因此面临巨大压力。

席尔瓦妮-威廉斯是一所特许学校,这是一种公办民营学校,享受政府拨款,教学上享有一定自主性,同时也要参加统一测评。虽然学校只开设学前一年级到小学五年级课程,却是学校所在贫困社区的教育支柱。全校 400 多名学生几乎全是来自低收入家庭的非洲裔美国人,这所学校可能就是他们接受教育的唯一机会。

为席尔瓦妮-威廉斯学校物色一名称职的校长迫在眉睫,必须稳得住师资力量,有效提升学生学习能力,还要赢得家长信任。最终,29 岁的克丽丝特尔·哈迪出任校长。

新奥尔良大学预备会创始人本·克莱班看好哈迪,认为她虽然没有管理学校的经验,但出身背景有利于她成为一名称职校长。“她是全家人中第一个上过大学的,当过教师,有和教师合作的经验,有紧迫感,毫无疑问她会胜任。”

哈迪出身贫苦的非洲裔美国人家。为了供养家庭,她母亲长期打两份工。哈迪一直学业优秀,靠奖学金读完大学,修读社会学和非洲裔美国人研究专业。过去几年里,她教过书,当过校长助理。

哈迪真能让这所“问题学校”走上正轨,甚至挽回校长这个职务的声誉吗?一年来,美国关注教育不平等的非盈利组织“黑欣格报告”跟踪哈迪的任职情况,探究美国校长普遍面临的艰难挑战。

### 压力之下集体转型

还差几分钟到 8 点,哈迪站在学校大礼堂入口处,逐一问候即将步入礼堂的三年级学生。

“你目光直视前方,不大喊大叫,我很欣赏你这样。”她鼓励一个

美国推行教育改革以来,学校考评与学生成绩直接挂钩,导致不少学校尤其是“问题学校”校长纷纷辞职。

研究人员认为,把校长从最高决策层中解放出来,让他们深入教室,是推动学校提高教学质量的关键步骤。



■ 席尔瓦妮-威廉斯学校校长哈迪和学生们在一起

图 GJ

头发上别着绿色蝴蝶结的女孩,又对另一个男孩说:“请把衬衫下摆塞进裤子。”听到哈迪的肯定,这个女孩怯怯地冲校长微笑。列队前进时,她加入身后同学们的议论。

这是哈迪在席尔瓦妮-威廉斯学校当校长的第二年。她任职的第一年,正值数千名小学校长迫于提高教学质量的压力而集体转型。

过去,美国校长在学校扮演类似首席执行官的角色,负责招聘教师、诠释上级指令、平衡预算等。实际工作中,校长要处理各种琐事:抚平家长担忧、管教淘气孩子、协调食物采买承包商,甚至还得想法修好体操房里老旧的空调。

相比之下,新一代校长要更多地介入教学之中,尤其是在城区学校。由于各州纷纷立法要求加强评估教师的手段,各学区都指望校长同时发挥指导和裁判的作用:帮助教师提高教学技巧,奖励教学质量明显提高的教师,反之则予以责罚。

美国全国小学校长联合会主席罗宾·汉森说:“如今对校长的要求发生了改变。”迫于教改压力,各州教育主管部门要经常评估教师教学能力,这要求“校长能够进出课堂,以改进教学技巧”。

### 办公室就像指挥部

哈迪任职初期,面临的首要挑战是与所有教职工、400 多名学生及其家长搞好关系。若在 10 年前,任何一个新任校长肯定在学校附近社区小有名气,熟识众多家长和老师,否则不可能获得提名。但如今的情况不一样。

在席尔瓦妮-威廉斯学校,纪律、课程安排、外延服务等传统校长的职责由教导主任吉米·布朗履行。哈迪的工作主要集中于教学进程,

既有远景规划,也有细节要求,既要为全校教学工作描绘蓝图,也要对提高教学质量给出具体指导。

在学校工作的最初几周,哈迪手捧笔记本电脑,频繁进出各个教室。她在各个班听课,直接告诉各名老师自己的想法,或者手写一张小纸条传给讲课老师。她这样度过整个秋天,感觉时间紧迫。“我们有好老师。我的挑战在于,作为学校领导,如何提高他们的教学质量以及怎样尽快做到。”

有时候,应某些老师要求,她会直接走上讲台,让学生们集中注意力。“眼睛朝这看,看着我。”有一天她在黑板前严厉地说着,同时接过一名教师的教鞭,当时这名教师正试图教一班好动的学前年龄孩子学习拼写。站在讲台上,哈迪一边讲,一边用清晰的手势授课。当天晚上,她给这名教师写了一封电子邮件,提出改善教学的建议。

研究人员认为,把校长从最高决策层中解放出来,让他们深入教室,这是推动学校提高教学质量的关键步骤。范德比尔特大学教育政策和领导力教授埃伦·格德林说,各界对此呼吁已久,唯有如此才能真正提高学生的学习能力。

最初几个月,哈迪的办公室就像战时指挥部,贴满彩色图标,显示学生们在期中标准化测验中的成绩,评估孩子们在全州各项主要测评中的表现。哈迪的每一天在指导教师提高教学质量中开始,为他们制定每天、每周和每月的教学目标。

她和教师们每天都搞一个模拟课堂,她还花时间观察每名教师,评估他们取得的进展。夜幕降临后,她还要检查教师们的教学计划,并寻找合适的项目和机会推荐给教师,以提高他们的职业素养。同时,她自

己也阅读一些管理类书籍。

“我们如果真取得进步,并不是因为我是一个有远见的领导,而是因为我们是一个团队。”她说。

### 适当调整工作节奏

去年整个秋天,哈迪一直超负荷工作。她每天早上 6 点开始工作,经常在学校待到晚上 7 点才回家。即使周末她也在家里工作,答复 120 多封邮件,批阅教师们的教学计划。当初极力举荐哈迪的克莱班和威廉·墨菲等多位新奥尔良大学预备会成员都认为,这个新校长太拼命了,应该考虑调整节奏。

“最初每天工作 17 小时是改善局面的节奏。”墨菲说,“但长远说来,优秀的校长要有张有弛,创造可持续的平衡也是重要的职业目标之一。”克莱班决定,每天晚上 7 点后以及周末关闭学校电子邮箱服务。

进入 2015 年,学校各部门磨合不错,州里续签了席尔瓦妮-威廉斯学校特许办学的合同。哈迪也调整了工作节奏,每周 5 天她还会在模拟课堂上给老师们提意见,不过有时候也让别人主持这个会议。

但每个星期天下午,哈迪仍会起草学校的一周业务通讯,点评各位教师的教学亮点和有待改进之处,设定未来一周的教学计划。最近一份业务通讯中,她评价道,在塑造校园文化方面,19%教师完全不在状态,81%教师表现合格,但没有一人的表现超出预期。

她会给一些教师发去友好的短信,也终于为个人生活挤出时间,交友、约会,并且刚刚办完终身大事。

“我‘进化’了不少,认真考虑了‘软技巧’。”哈迪说,“技术上我是个优秀的执行者,但现在的情况要求我能够更多地与人打交道。”

## 相关链接

### 校长在一校干不长

研究显示,校长和教师一样,是决定学生学习表现的重要因素。然而,练就一名成功的校长,需要至少 5 年时间,这样校长才能培养与教职工和家长的互信,对学校发展作出长远规划并合理雇用人员。

然而,在贫困社区学校任职的校长很少能干到那么长时间。即使还在当校长,他们也大都都会调往一些富裕社区学校任职,工作轻松不少。

一项历时 12 年的研究显示,一旦有校长离职,学生的学习表现至少要倒退 2 年。

新奥尔良特许学校创办人本·克莱班对此深有体会。“我们希望满足学生的需求,同时创造一种环境,让校长多年任职还能兼顾生活。”他说,“但是我们做到了吗?创造一个职位,让校长愿意干上 15 年?没有。”

### 与教师沟通很重要

大部分教师乐于见到校长为提高教学质量这么用功,然而也有少数教师感到压力巨大,认为哈迪拘泥数据,指令冗长,过于关注细节。

这种抱怨并非无理。既要求教师们提高教学质量,又不至于打击他们的积极性,需要高超的沟通技巧和管理艺术。美国《学者杂志》与盖茨基金会 2010 年针对 4 万名教师的调查显示,“有支持的领导力”是教师坚守岗位的首要原因。

哈迪的不少建议并不动听,但大部分教师能够明白她苦心所在:希望席尔瓦妮-威廉斯学校成为一个安全、平静的绿洲,让孩子们在这里接受应有的教育。

一学年下来,学校大部分老师认为,哈迪的方法确实有助改善教学质量。“我们得学会彼此相处,大家明白我们想要的都一样:帮助这些孩子学习。”三年级教师利娅·洛根说。

校长与教师的微妙关系对于教学质量至关重要。范比尔德大学专家格德林说:“校长指望教师提高学生的学习能力和成绩,但校长如何激励、支持并创造相互信任的环境,对教师提高教学质量同样重要。”

(本刊除“论坛”及本报记者署名文章外,均由新华社供稿)