

麥肯錫公司通過對50多個國家教育系統的研究發現，新加坡、芬蘭、韓國等擁有優秀教育系統的國家，其師資全部來源於成績最好的大學畢業生。麥肯錫公司據此為美國提出教育改革建議——

讓最優秀的大學畢業生做教師

近日，世界知名諮詢顧問公司——麥肯錫公司在對50多個國家的學校教育系統進行研究分析後，發表了一篇美國教育改革政策建議報告——《縮小人才差距：吸引並留住成績名列前1/3的大學畢業生擔任教師》。

成功國家的「前1/3+」戰略

麥肯錫公司在對世界上最優秀的教育系統進行分析後，發現了一些共同特徵，其中最重要一條就是：教育系統的品質不可能超越教師的品質。

優秀的教育系統，如新加坡、芬蘭和韓國等，通常將「前1/3+」（top third+）戰略作為國家的核心教育戰略。其中，「前1/3」是指這些國家100%的教師都是從成績名列前1/3的大學畢業生中挑選的，「+」代表其他一些重要策略。

新加坡、芬蘭和韓國都使用一套嚴格的挑選程式來選擇教師，同時對教師的培訓更傾向於使用「臨床實踐」的培訓模式。新加坡還將教師的選擇與嚴格的績效管理體系結合起來。

研究發現，擁有優秀教育系統的國家在師資建設方面有如下共同特徵：

其教師培訓課程都非常嚴格，大學生就讀教師培訓課程的門檻很高。

一旦就讀後，政府為學生提供學費及其他費用，並為他們接受培訓和實習提供工資及生活補貼。

政府密切監控教師需求量，同時控制教師供給，保證完成高選擇性培訓課程的教師能夠獲得工作。

麥肯錫公司還對美國9百名成績處於前1/3的大學畢業生及525名具有相同背景的現任教師展開調查。大多數接受調查的大學畢業生認為，教師行業人員素質不高、缺乏專業發展機會、收入太低，對於他們而言缺乏吸引力。91%的大學畢業生表示「不準備進入教育行業」。

提供有競爭力的工資，以便在高度流動的勞動力市場中吸引並留住這些名列前1/3的大學畢業生從事教師職業。

為教師提供各種晉升及專業發展機會，並賦予教師崇高的社會地位。

政府將擔任教師的出色年輕人視為國家最寶貴的財富。

美國教師中優秀生僅23%

麥肯錫公司的報告指出，通過提高教師工作效率來提高學生成績已逐漸成為美國教育改革的重要主題。美國的許多學區正積極尋找新的途徑來評估、獎勵、指導和複製高效教學。然而，以上這些努力不是強調提高現有教師的工作效率，就是強調留住最優秀的教師、解雇最差勁的教師，很少有人關注對現有教師結構的改變，吸引那些擁有良好學術背景的年轻人來擔任教師。

當前，美國只有23%的教師來自成績排名處於前1/3的大學畢業生，而在極端貧困的高需求學校，這一比例只有14%。美國缺乏一套全域性、系統性的辦法來培育優秀教育人才。同時受勞動力市場趨勢變化、大學經濟狀況、學區預算變化等困擾，美國沒能吸引、培養、獎勵或留住那些傑出的教育人才。

受訪者認為最重要的就業因素是職業聲望和同輩團隊的吸引力，同時工資差距也是重要因素之一。調查表明，提高教師工資水準、改善教師職業特徵，同時伴隨配套改革，如更高的領導管理水準、更好的工作條件等，可以大大增加前1/3大學畢業生的從教數量。

根本辦法是提高教師收入

該報告指出，儘管沒有哪項改革是解決所有教育問題的絕妙方案，但是世界上最優秀的教育系統取得的卓越成就表明，美國應該把「前1/3+」戰略作為教育系統綜合人力資本戰略的重要組成部分認真加以考慮。美國需要在吸引和留住最優秀的大學畢業生方面進行大膽嘗試，讓更多具備更強學術背景的教師在適宜的學校體系中工作。

麥肯錫公司計算了美國實施「前1/3+」戰略的成本並提出改革方案，即在高需求學校，在不用提高教師工資水準的前提下，將名列前1/3的大學畢業生擔任教師的比例從目前的14%提高到34%。具體做法包括：讓教師免於支付最初的培訓費用；為高需求學校配備高效率的校長，同時為教師提供能與最好的專業機構相媲美的繼續教育和培訓；學區積極改善陳舊的、不安全的工作條件；最優秀的教師將獲得20%的績效獎金；學區或州致力於提高教師地位。

當然，由於教師工資與優秀大學畢業生可以選擇的其他職業薪資水準存在較大差距，要想吸引大多數優秀畢業生來擔任教師，還必須大幅提高教師工資。如果要將高需求學校招聘前1/3的大學畢業生比例從目前的14%提高到38%，新任教師的年薪應該達到15萬美元。按照目前的生師比計算，其成本對於一個大型城市學區而言為每年1億至2.9億美元；對於一個州而言，其成本約每年6.3億美元。這與現行的為改善薄弱學校所付出的成本相比要低廉很多。

同時，要想成功實施「前1/3+」戰略，美國還需要重新審視教育領域的其他因素，包括生師比、教師工資的基礎及結構、生均學校經費計算公式和水準等。調查顯示，利用有威望的同輩群體來吸引前1/3的大學畢業生到高需求學校任教有助於節約成本。

該研究最後指出，美國與教育績效最優國家之間的成績差距主要源於低收入家庭和少數族裔學生，因此，美國可以通過學校系統、慈善機構及其他教育利益相關者的合作，在高需求學區或州進行「前1/3+」戰略試驗。對於地區及全國範圍的人才儲備，美國可以制定「全國教學人才計畫」，由專家委員會提出分階段實施招募、培養、留住及獎勵優秀教師的改革措施及時間表。

（北京教育科學研究院）
中國教育報11月23日3版