

麥肯錫發表學校系統進步國際比較研究報告

駐洛杉磯臺北經濟文化辦事處文化組

加州教育廳的公共教學部門主管 Jack O'Connell 日前宣布加州長堤學區 (Long Beach Unified School District) 獲麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 選為世界前 20 名進步最多的學校系統。O'Connell 認為長堤學區一直以來均致力於教育改革，透過數據分析以協助學生學業成就的進步，支持優良教師並協助教師專業發展，難得的是也能夠減少學生之間的學習成就落差。

麥肯錫公司是一間全球管理諮詢公司，在 2008 年麥肯錫曾與加州教育廳合作，發表研究報告「建立全面性的加州教育資料系統的架構」(Framework for a Comprehensive Education Data System in California)。另外，麥肯錫在 2007 年也曾發表「世界表現最佳的學校系統如何運作？」(How the world's best performing school systems come out on top?) 報告，分析高表現學校系統的共同特質。最近，麥肯錫則在其官網發佈新研究報告，「世界進步最多的學校系統，要如何持續進步？」(How the world's most improved school systems keep getting better?)，麥肯錫在該報告中，分析 20 個世界各地的學校系統，這些系統都是長期持續進步，檢視這些學校系統是如何獲得顯著且可持續的學生學習成果的進步，為此研究報告的主要目的。

該報告一共訪談超過 200 位的學校系統重要人士，並分析超過 600 種的教育改革方針，發現能夠有效幫助學校系統持續進步的重要共同因素。這些學校系統包含亞美尼亞、美國 Aspire 特許學校系統、美國波士頓、智利、英格蘭、迦那、香港、約旦、拉脫維亞、立陶宛、加州長堤、印度、巴西、加拿大昂特列、波蘭、德國、新加坡、斯洛伐尼亞、南韓、南非。

研究報告的主要發現有八點：(1) 學校改革無論從何時開始，都可以獲致進步成果，該報告選取的 20 個系統，在過去 10 年均呈現持續進步的趨勢。即使是改革初期呈現較低成就的教育系統，例如印度的 Madhya Pradesh 與南非的 Western Cape 學區，也能在 2 到 4 年內獲得顯著的語言和數字能力的進步，並能縮小不同社經背景學生之間的學習成就落差。因此，學校系統的進步可從任何學生程度開始，並且不分地理、文化、與收入的差異。

(2) 學校教育改革太少討論「過程」(process)，教育系統的進步來自於學生教室學習經驗的提升，學校系統有三種改革策略，其一是建立新學校類型、改變學制、系統責任的去中心化，以改變教育結構。其二是增加教育經費或人力以改變資源分配。其三是修改課程、教師教學方式、校長領導方式，以改變學習過程。但大多數的公共辯論，集中在教育結構與資源分配的改變，**麥肯錫發現進步最多的學區，都是改變學生的學習過程，特別是改變教師的教學方式。**

(3) 每一學校系統的進步過程，都與特殊的教育改革介入相關，並且不同系統的採取方法有其共通性，相似的進步階段，則也有類似的改革策略，例如從尚可(fair)進步到良好(good)的教育系統，這些系統均建立教育資料庫，並建立良好的組織、財政、教學基礎。但假若教育系統要由好(good)進步到很好(great)，則多數系統致力於建立教學專業，如同醫學和法律一般，**清楚定義對教師的要求、實踐、與職業發展。**此一發現顯示，不同的教育系統的發展階段，所需採取的教育改革策略不同，教育系統的改革需向一致發展階段的模範學習。

(4) 教育系統的脈絡可能無法決定教育改革應該做什麼，但是可以決定教育改革應如何進行。雖然不同的教育進步階段有一致性的改革策略，但是各個教育系統如何實行這些改革策略，**改革的順序、時間點等，則需要參考各教育系統的脈絡。**根據研究報告中對各學區教育領導者的訪談顯示，最重要的教育改革執行決定是，究竟要「強制性」或「說服性」的執行改革政策。例如雖然研究中多數的教育系統運用計量分析找出問題，但只有美國、英國、加拿大等實際列出量化目標，並公告各學區的數據表現。亞洲和東歐系統則選擇不公開各校表現，而是將各校的表現資料隱私的與各校對話，提出改善策略。

(5) 有六項教育改革策略在研究中所有學校系統均獲得採用，分別是：建立教師的教學技能與校長的管理技能、建立學生學習的評估機制、改善教育資料系統、增進政策文件與教育法規的介紹、重建課程標準、確保教師與校長的適當獎勵機制。

(6) 教育系統的持續進步也來自平衡學校自主與一致化教學表現，對於起初表現不佳的學區，齊一化學校與教師的教學表現是重要進步策略。但對起初表現良好的學區，增加學校自主與彈性，則是重要進步策略。要平衡學校自主與教學表現的一致性，可以透過建立教師自我負責與專業化的機制，使教師對自我表現和同儕表現都有責任

心，是可能策略。例如，部分教育系統建立教師分級制，高技能教師可以協助新手教師成長，其次也可建立教師之間的合作教學機制。

（7）教育系統領導者可以藉情勢的改變來激起改革動力，因為根據研究報告對所有教育系統的分析，發現教育系統所面對的特別情勢可激起改革動力，例如：社會經濟發展危機、教育系統表現評估報告的發表、領導者的更替。其中，最常見而有效的教育改革激發環境，便是新政治與教育領導者上台的時候，但也需政治與教育領導者願意具體改變教育政策與行動，才能激發進一步的作為。

（8）教育領導者的一致性與連續性很重要。若能有效延長教育領導者的任期，將對教育改革的一致性發展有益。因為此研究發現，這 20 個教育系統，其教育領導者的任期平均數是六年，而學區的政治領導者則是七年，均較其他學區的平均數為長。其次，教育系統也需主動培養下一世代的系統領導者，以確保領導能力能順利傳承，以及教育改革目標的延續性。教育改革方向的穩定性，對於學生學習成果的進步有正面影響。

譯稿人：楊正誠摘譯

資料來源：2010 年 11 月 24 日, McKinsey & Company Website and California Department of Education Website