

英国学校集群支持薄弱学校 改进的路径、成效及启示

夏杨燕

摘 要 薄弱学校改进是各国教育发展中面临的重要难题。为提升薄弱学校的教育质量，促进教育优质均衡发展，英国政府实施以学校集群为代表的“自我改进的学校系统”改革，不断调整政府、市场、社会与学校间的关系，完善以学校为主导的自我改进的学校体系。英国薄弱学校出于为获得优质办学资源、被政府采取的激励政策与资金支持等措施引导、迫于学校面临的教育考核压力等动机参与学校集群。在实践中形成了全国连锁学校模式、学校主导型连锁模式、地方联盟模式、院校合作模式等主要学校集群模式，促进了薄弱学校学生学业成绩的提高、教师专业发展和教学实践能力的提升、学校领导者的培养和领导能力建设。这也对我国以集团化办学支持薄弱学校改进与学校优质均衡发展战略具有重要的启示：加强对学校集群发展的顶层设计与规划，注重解决影响校际合作效果的问题；激发薄弱学校的内在发展动力，重视学校集群的可持续性发展；建立健全教育集群办学治理评价与考核机制，注重对校际合作发展模式的理性选择与策略运用。

关键词 学校集群 校际合作 薄弱学校改进 集团化办学 优质均衡发展

◆ 夏杨燕 / 南京晓庄学院教师教育学院 (南京 211171)

中图分类号 G4 文献标识码 A 文章编号 1009-5896(2026)01-0054-18

当前英格兰有 600 多所薄弱学校，这些学校在英国教育标准局（Ofsted）的连续评估中评分较低，就读学生超过 30 万名，研究表明在薄弱学校中就读的学生小学毕业时的平均成绩比普通学校低 14%，中学毕业时每门学科成绩比普通学校平均低一个等级。为此，2025 年英国政府通过加强学校问责、加大对薄弱学校（Underperforming Schools）的干预力度，促进薄弱学校改进的治理体系改革，为每个孩子提供最优质的教育，打破学生背景

与学业成功间的关系。^①

英国政府 2025 年推行的学校治理体系改革计划延续了自 20 世纪 90 年代以来构建的以学校为主导的自我完善体系（A Self-Improving School-led System, SISS）改革。^② 英国在 1986 年《教育法》（1986 Education Act）中明确引入了校本管理制度，推动学校自治；1988 年《教育改革法》（1988 Education Reform Act）全面推行校本管理制度，减少政府对学校的干预，通过课程标准与标准化考试增强学校间的竞争，鼓励私人、团体办学，加大对私立学校的拨款力度，在满足家长与学生个性化需求的同时，扩大了家长的教育选择权与学校自主权；1997 年《学校中的卓越》（*Excellence in School*）白皮书倡导为所有人提供均等的教育机会，促进教育均衡发展；2000 年后，英国学校治理体系几乎在教育的所有方面和各个阶段都发生了翻天覆地的变化，^③ 一个关键转变是越来越多的学校通过正式和非正式的合作形成学校集群以解决教育公平、学校改进、教师效能和学校表现等问题。^④ 随后，2002 年《教育法》（*Education Act 2002*）首次以立法的形式规定了创建一个或多个学校的单一或联合管理机构——联盟，其特点是学校联合治理，共享领导、教职员工等教育资源，自此联盟成为学校集群常见的形式；^⑤ 2010 年《学院法案》（*Academy Act 2010*）确立了学院类学校的法律地位，直接推动了学校系统中的学院类学校数量显著增长，在此过程中学院链（Academy Chain）应运而生，学院链最初以联盟的形式运营，此后许多联盟将其成员学校转变为学院类学校，^⑥ 由此演变为多学院信托。^⑦ 随着学校治理体系格局的变化，2010 年英国教育部在《教学重要性》（*The Importance of Teaching*）白皮书中正式提出了“自我改进的学校系统”（Self-Improving System of Schools）改革战略，以“系统性自我改进的学校集群”作为学校教育改革方向，即多所学校形成集群共享专业知识和高校整合资源，制定应对本地挑战的学校改进策略，相互支持提高教学和学习标准，解决教育不平等问题。^⑧ 这份教育白皮书标志着英国政府对学校

① Department for Education and The Rt Hon Bridget Phillipson MP. Government sets out plans to target "stuck" schools [EB/OL]. (2025-02-03)[2025-10-13]. <https://www.gov.uk/government/news/government-sets-out-plans-to-target-stuck-schools>.

② Department for Education. The importance of teaching the schools white paper 2010 [EB/OL]. (2010-11)[2025-10-13]. <https://www.education-uk.org/documents/pdfs/2010-white-paper-teaching.pdf>.

③ JONES K. Education in Britain 1944 to the present [J]. *British Journal of Educational Studies*, 2004, 52(2): 199-200.

④ GUNTER H M. The politics of public education [M]. Bristol: Bristol University Press, 2018: 91.

⑤ Department for Education. Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence [EB/OL]. (2015-10-15)[2025-09-20]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a809a84e5274a2e8ab5117f/DFE-RR466_-_School_improvement_effective_school_partnerships.pdf.

⑥ Department for Education. Internal departmental analysis [EB/OL]. (2015-10)[2025-09-17]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a809a84e5274a2e8ab5117f/DFE-RR466_-_School_improvement_effective_school_partnerships.pdf.

⑦ National Governors Association. Federation first campaign [EB/OL]. (2018-10)[2025-09-21]. <https://www.nga.org.uk/news-views/directory/federation-first-campaign/>.

⑧ National College for Teaching and Leadership. A self-improving school system: towards [EB/OL]. (2012-10-01)[2025-10-12]. <https://www.gov.uk/government/publications/a-self-improving-school-system-towards-maturity>.

系统的彻底变革,学校治理体系改革使学校成为自主机构,每所学校都能发展自身的特色,不受中央或地方当局的束缚。政府的目标是使学校系统更有效地进行自我改进,学校改进的主要责任在于学校,其中最优秀的学校和领导者需要承担更大的责任,引领整个学校系统的改进工作。^①通过学校集群加强校际合作,促进学校优质均衡发展在英国国家教育政策和改革实践中占据了核心地位。^②

英国在教育实践和教育文件中描述学校集群使用了一系列不同的术语,诸如“伙伴关系”(Partnership)、“网络”(Network)、“集群”(Cluster)、“家庭”(Family)、“联盟”(Federation)、“参与”(Engagement)、“合作”(Collaboration)等,但在实际使用时又经常互换使用这些术语来描述不同形式的学校集群。为此,英国教育部为使实践者、政策制定者和研究者在描述校际合作时使用统一的术语,通常使用“硬伙伴关系”(Hard Partnership)一词来描述涉及共同治理的学校集群,主要包括两种类型:多学院信托(Multi-Academy Trusts, MATs)和联盟。在实际使用时,“联盟”一词更常用来描述尚未转变为学院类学校且仍由地方当局(Local Authority, LA)负责管理的学校集群,多学院信托则主要指那些已经转变为学院类学校的学校集群。^③

针对英国学校集群的发展,国内外学者的研究主要包括以下四类。第一,学校集群发展的理论研究,穆伊斯等人从协作活动的理论视角,包括建构主义组织理论、社会资本理论、“新社会运动”理论和涂尔干网络理论等方面论述了学校集群发展的理论基础;^④哈格里夫斯通过系列论文探讨了学校集群的理论基础与框架结构,指出“自我改进的学校系统”包括“三个维度的十二条要素”,^⑤是英国“自我改进的学校系统”改革的理论基础,^⑥推动了英国学校集群的发展。^⑦第二,学校集群的分类研究,查普曼和穆伊斯根据学校集群的特征与影响、^⑧林赛依据学校集群中校际合作的正式程度、^⑨伍兹依据地

① GREANY T. More fragmented, and yet more networked: analysing the responses of two local authorities in England to the coalition's self-improving school-led system reforms[J]. London Review of Education, 2015, 13(2): 125-143.

② BROWN C, FLOOD J. Formalise, prioritise and mobilise: how school leaders secure the benefits of professional learning networks[M]. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2019: 1-14.

③ CHAPMAN C, MUIJS D. Does school-to-school collaboration promote school improvement? a study of the impact of school federations on student outcomes[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2014, 25(3): 351-393.

④ MUIJS D, WEST M, AINSCOW M. Why network? Theoretical perspectives on networking[J]. School effectiveness and school improvement, 2010, 21(1): 5-26.

⑤ 吕杰昕. 集团化办学何以成功?: 大卫·哈格里夫斯“自我改进的学校系统”理论述评[J]. 外国教育研究, 2017, 44(5): 89-101.

⑥ GREANY T. Are we nearly there yet? progress, issues, and possible next steps for a self-improving school system[M]. London: Institute of Education Press, 2014: 37-43.

⑦ ARMSTRONG P W, BROWN C, CHAPMAN C J. School-to-school collaboration in England: a configurative review of the empirical evidence[J]. Review of education, 2021, 9(1): 319-351.

⑧ CHAPMAN C, MUIJS D. Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2014, 25(3): 351-393.

⑨ LINDSAY G, MUIJS D, HARRIS A, et al. School federations pilot study: 2003-2007[R]. Nottingham: Department for Children, Schools and Families (DCSF), 2007: 60.

域与合作方式对学校集群进行分类,^① 希尔对英国连锁学校中的学校集群、^② 张建从薄弱学校改进的视角对学校集群进行分类;^③ 也有学者对英国学校集群发展项目展开研究,如“联合学校”政策、^④ 教学学校、^⑤ 乡村小规模学校、^⑥ 学院类学校^⑦ 等。第三,对形成学校集群的影响因素进行研究,指出校际合作中不同学校间共同的办学愿景、^⑧ 领导者的领导能力与风格、^⑨ 教职员工的参与度,^⑩ 都是影响校际合作的关键因素。第四,学校集群发展的影响与成效研究表明,表现优异的学校与表现较差的学校合作能够提高学生的学业表现,减轻学校领导者的工作负担、增加学校领导者的培训机会,提高学校教师的教学质量、专业发展与领导力。^⑪ 总体来看,已有研究主要聚焦英国学校集群发展的理论基础与分类、国家政策与教育支持项目、影响学校集群形成的因素与学校集群发展的成效等方面,对薄弱学校参与学校集群的研究主要是以具体的教育项目为案例进行剖析。

虽然,我国已建成世界规模最大且有质量的教育体系,教育普及水平实现历史性跨越。但我国义务教育资源布局仍存在“城镇挤、乡村弱”的问题,2025 年中共中央、国务院印发了《教育强国建设规划纲要(2024—2035 年)》,着重强调要在基础教育领域,全面构建公平优质的基础教育体系,推动义务教育优质均衡发展和城乡一体化,加强义务教育学校标准化建设,逐步缩小城乡、区域、校际、群体差距,保障教育起点公平,将义务教育基础薄弱学校纳入优质学校集团化办学或托管帮扶。^⑫ 本研究不仅关注英国政府实施的比较有代表性的学校集群发展项目,而且将这些学校集群发展项目置于“自我改进的学校系统”改革理念指导下的学校集群发展战略中,探究英国政府促进学校集群发展支持薄弱学校改进的驱动因素、类型与成效,这对我国以集团化办学促进薄弱学校改进与

-
- ① WOODS P, SIMKINS T. Understanding the local: Themes and issues in the experience of structural reform in England[J]. Educational management administration & leadership, 2014, 42(3): 324-340.
- ② HILL R, DUNFORD J, PARISH N, et al. The growth of academy chains: implications for leaders and leadership[R]. Nottingham: NCSL, 2012: 14.
- ③ 张建. 英国学校集群发展的政策意图、主体效用及启示 [J]. 外国教育研究, 2024, 51(5): 90-102.
- ④ 解瑞君, 郭蕊. 英国“联合学校”政策的发展及其对我国集团化办学的启示 [J]. 教学与管理, 2024(9): 97-102.
- ⑤ 刘敏, 高存. 集团化办学促进教育均衡: 英国教学学校联盟的经验 [J]. 人民教育, 2018(5): 67-68.
- ⑥ 赵丹, 范先佐. 以集群发展促进教育质量提升: 英国乡村小规模学校发展路径与启示 [J]. 比较教育学报, 2022(5): 96-107.
- ⑦ 苏娜, 陈武林. 英国公立薄弱学校改进路径与启示: 以伊通学院为例 [J]. 外国教育研究, 2019, 46(7): 29-41.
- ⑧ HOWLAND G. Structural reform: The experience of ten schools driving the development of an all-age hard federation across a market town in northern England[J]. Management in Education, 2014, 29(1): 25-30.
- ⑨ National College for Teaching and Leadership. Research and development network: leadership of pedagogy report[EB/OL]. (2015-02-24)[2025-09-23]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a819b90ed915d74e62332d5/Leadership_of_great_pedagogy_in_teaching_school_alliances_final_report.pdf.
- ⑩ CHAPMAN C, MUIJS D. Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes[J]. School effectiveness and school improvement, 2014, 25(3): 351-393.
- ⑪ STOLL L. Three greats for a self-improving school system: pedagogy, professional development and leadership: executive summary[R]. London: Department for Education (DfE), 2015: 11.
- ⑫ 中共中央、国务院印发《教育强国建设规划纲要(2024—2035 年)》[EB/OL]. (2025-01-19)[2025-10-13]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html.

优质教育均衡发展大有裨益。

一、英国薄弱学校加入学校集群的驱动因素

学校改进是对表现不佳的学校进行干预的过程,无论以何种标准衡量这些学校都被认定为表现不佳的学校,^①即薄弱学校。学校集群形成的驱动因素是指薄弱学校参与校际合作的出发点,缺乏驱动因素,学校集群就会失去重心、分崩离析或变得自满。^②21世纪初,英国政府开始自上而下地探索促进优质学校与薄弱学校合作,以学校为主导的学校集群发展战略——“自我改进的学校系统”。在英国政府构建以学校为主导的自我完善的学校体系中,学校通过自力更生、相互扶持,提高教育教学水平、解决教育不公平与不平衡等问题,^③学校间通过分享专业知识比以往能更高效地共享资源,探索学校所面临挑战的本地化解决方案,制定学校在特定情境下的改进策略。^④但英国的教育体系仍然是一个高度市场化的领域,为了生存,学校在竞争中必须争夺学生、资金等办学所需的资源,^⑤这导致英国学校间形成了一种“合作与竞争共存的异常混合”状态,^⑥即在一个市场化且竞争激烈的教育体系中,要求学校与其他学校开展合作以改善教育成果的同时又要与这些学校保持竞争,以维持或提升其在地方、区域或国家教育评估中的地位。^⑦因此,不同学校加入学校集群的驱动因素也各不相同。

(一) 学校因缺乏资金与办学资源而自愿加入学校集群

学校自愿加入学校集群最主要的原因是学校自身缺乏资金、优秀的师资等学校发展所需的资源,而加入学校集群则恰好能帮助学校获得这些所缺的资源,解决学校发展难题;其次是学校所属地方政府的教育管理与教育资助能力下降,导致教育服务和教育供给不足,^⑧学校通过主动寻求与优质学校或优质学校集群建立校际合作以弥补地方政府在教育

① Creating a self-improving school system[EB/OL]. (2010-09-01)[2025-09-19]. <https://www.gov.uk/government/collections/david-h-hargreaves-thinkpieces-on-the-self-improving-school-system>.

② Leading a self-improving school system[EB/OL]. (2011-09-01)[2025-09-19]. <https://www.gov.uk/government/publications/leading-a-self-improving-school-system>.

③ GREANY T. More fragmented, and yet more networked: Analysing the responses of two local authorities in England to the coalition's "self-improving school-led system" reforms[J]. London Review of Education 2015, 13(2): 125-143.

④ National College for Teaching and Leadership. A self-improving school system: towards maturity[EB/OL]. (2012-10-01)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/a-self-improving-school-system-towards-maturity>.

⑤ KEDDIE A, LINGARD B. Navigating the demands of the English schooling context: problems and possibilities for social equity[J]. International Journal of Inclusive Education, 2015, 19(11): 1117-1125.

⑥ ARMSTRONG P W, AINSWORTH M. School-to-school support within a competitive education system: views from the inside[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2018, 29(4): 614-633.

⑦ GREANY T, HIGHAM R. Hierarchy, Markets and Networks Analysing the "self improving school-led system" agenda in England and the implications for schools[M]. London: UCL Institute of Education Press, 2018: 1-116.

⑧ COLDIRON J, CRAWFORD M, JONES S, et al. The restructuring of schooling in England: the responses of well-positioned headteachers[J]. Educational Management Administration and Leadership, 2014, 42(3): 387-403.

管理方面的缺失与不足,实现优质教育资源共享,形成了由学校主导的校际合作。^①这类学校集群是自下而上形成的,以学校间共同的优先事项与需求为合作的第一选择,^②学校通过满足自身的潜在需求实现学校间互惠互利,自愿与其他学校建立合作关系,虽然政府会对项目提供一定的资金支持,但资金并不是该类学校集群形成的唯一或最重要的驱动因素。受该类驱动因素影响形成的学校集群在英国比较具有代表性的是由宗教学校(Faith Schools)组成的学校集群。以威尔士地区为例,该地区共有4630所英国圣公会学校和约200所教会学校,这些学校一方面因拥有共同的宗教信仰而自愿形成学校集群,另一方面因教会学校不需强制性开设国家课程,招生政策是由地方和教会学校管理机构协商决定而不是由国家制定,学校资金主要来自当地教区教育委员会,因此教会学校通常会自愿加入学校管理组织,如全国教育协会(National Society for Education),为本校的发展寻求学校管理、教师专业发展、课程开发、资金等方面的支持。^③学校通过自愿加入学校集群并建立校际合作关系,获得学校发展所需的相关资源。

(二) 政府采取激励措施促进学校集群形成

英国学校集群形成的第二个驱动因素是中央政府实施激励措施促成校际合作。英国历届政府都投入了大量资金实施大规模的国家级资助项目或计划促进校际合作的开展,例如已实施的教育行动区(Education Action Zones, EAZs)、灯塔学校(Beacon Schools)、城市卓越计划(Excellence in Cities, EiC)、领导力激励基金(Leadership Incentive Grants, LIG)、网络学习社区(Network Learning Communities, NLC)和城市挑战计划(City Challenges)等,这些项目都是旨在鼓励和促进校际合作从而形成学校集群的国家级项目。^④英国中央政府最新推动促进学校集群的教育实践主要有:学院类学校计划、“教学学校联盟”(Teaching School Alliances, TSAs)、研究学校网络(Research Schools Network, RSN)、全国数学中心网络(National Network of Maths Hubs)等,这些项目延续了政府使用激励措施促进校际合作的传统方式。以学院类学校计划为例,2010年4月至2017年12月,教育部花费约7.45亿英镑用于学校转变为学院类学校的一次性过渡拨款。^⑤2024年9月至2025年3月的7个月间,教育部通过核心学校预算拨款(Core Schools Budget Grant, CSBG)近11亿英镑,在国家层面全额资助2024—2025学年教师

① Hargreaves D H. Leading a self-improving school system[EB/OL]. (2011-09-01)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/leading-a-self-improving-school-system>.

② MUIJS D. A fourth phase of school improvement? Introduction to the special issue on networking and collaboration for school improvement[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2010, 21(1): 1-3.

③ Church of England Education[EB/OL]. (2025)[2025-09-17]. <https://www.churchofengland.org/sites/default/files/2018-03/rural-schools-embracing-change-web-final.pdf>.

④ MUIJS D, AINSCOW M, CHAPMAN C, et al. Collaboration and networking in education[M]. Springer Science & Business Media, 2011: 51-64.

⑤ Department for Education. Converting schools to academies[EB/OL]. (2018-07-04)[2025-09-23]. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmeduc/204/204.pdf>.

和教辅人员的薪酬与奖励,包括主流学校、特殊学校、可替代性教育机构(Alternative Provision, AP)等学院类学校的教师和教辅人员的薪酬与奖励。以主流学校为例,2024—2025学年的基本资助标准:小学阶段是76英镑/生、关键阶段3是108英镑/生、关键阶段4是122英镑/生,一次性资助是2900英镑,小学生的学校免费餐是70英镑/生,中学生的学校免费餐是100英镑/生。^①

(三) 学校迫于教育评价压力或被强制要求加入学校集群

在教育标准局的评估中被评为“不合格”或连续被评为“良好”等级的学校,会被强制要求与优质学校或优质学校组织开展校际合作。^②以英国乡村小规模学校为例,在教育部的各种文件中乡村小规模学校常被描述为“不可触碰、落后、隔离”的学校,^③且被政府视为“问题群体”,^④因为大多数乡村小规模学校都不自愿加入多学院信托。首先,从经济角度看乡村小规模学校对多学院信托是“没有吸引力的”,加入信托会增加信托自身的经济风险,因为乡村小规模学校通常是“财务脆弱”“地理位置偏僻”“性价比不高”的学校。^⑤其次,乡村小规模学校在加入多学院信托的过程中没有自主权。政府财政预算缩减,地方当局在乡村小规模学校被评为“需要改进”“不合格”的等级后,越来越难以支持乡村小规模学校的发展。教育标准局检查结果的负面影响与缺乏地方当局的支持,导致乡村小规模学校的声誉受损、学生人数减少,甚至最终可能导致学校关闭。^⑥最后,乡村小规模学校加入多学院信托后学校管理和领导结构将发生强制变更,因为像多学院信托这样正式合作的学校集群多采用共同领导的方式,由一名执行校长负责两所或更多所学校的运作,乡村小规模学校的校长职责被缩减为类似于大型机构中的部门主管,^⑦乡村小规模学校中校长和教师在塑造自身专业实践方面的自主权被削弱。^⑧因此,乡村小规模学校大多不愿加入多学院信托。针对这一情况,政府采取了强制性措施,在2016年颁布的《教育卓越无处不在》(*Educational Excellence Everywhere*)白皮书中明确指出“小规模学校

① Department for Education. Core Schools Budget Grant (CSBG) methodology: September 2024 to March 2025[EB/OL]. (2025-04-22)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/core-schools-budget-grant-csbg-2024-to-2025/core-schools-budget-grant-csbg-methodology-september-2024-to-march-2025--2>.

② AINS COW M, MUIJS D, WEST M. Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances[J]. *Improving schools*, 2006, 9(3): 192-202.

③ Department for Education. Running rural primary schools efficiently[EB/OL]. (2019-03-14)[2025-09-20]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f49394ce90e071c70aedca6/Running_rural_primary_schools_efficiently.pdf.

④ SCHEURICH J J. Policy archaeology: a new policy studies methodology[J]. *Journal of Education Policy*, 1994, 9(4): 297-316.

⑤ Great Britain House of Commons Committee of Public Accounts. Converting schools to academies: fifty- Second Report of Session 2017-19[EB/OL]. (2019-03-14)[2025-03-20]. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmpubacc/697/697.pdf>.

⑥ KEDDIE A. Context matters: primary schools and academies reform in England[J]. *Journal of Education Policy* 2017, 34(1): 6- 21.

⑦ 同本页 ①。

⑧ EHREN M. A cultural reset: how to end the Ofsted inspection cycle of fear[EB/OL]. (2018-05-01)[2025-09-23]. <https://blogs.ucl.ac.uk/ioe/2018/05/01/a-cultural-reset-how-to-end-the-ofsted-inspection-cycle-of-fear/>.

仍将存在”，但只有在“特殊情况下”才会在多学院信托之外存在，^①明确规定了学校必须加入多学院信托等正式学校集群的最后期限。

二、英国学校集群支持薄弱学校改进的类型

自 2010 年以来，英国历届政府都致力于扩大学院类学校的规模，将学校从地方当局的行政权力控制中解放出来，致力于创造一个更具竞争力的学校市场，促进学校竞争并使家庭和社区拥有更多的学校选择权。^②学院类学校改革代表了英国政府从战后公共服务提供的“信任与利他主义”模式（即地方政府管理学校、中央政府监督程度低）转向权力下放的学校决策模式，这是英国以学校为主导的“自我改进的学校系统”改革的主要政策理念依据。^③因此，在英国学校系统中学院类学校数量大幅增加，中央政府不断下放权力、多元主体参与教育管理、监管与问责制度和力度不断完善与加强^④的背景下，伍兹依据学校合作的区域和合作方式将学校集群划分为：全国性连锁（National Chains）、学校主导型连锁（School-Led Chains）、地方联盟（Local federations）、合作院校（Collaboratives）四种类型，^⑤分别指学校间在全国不同地区间、在区域或地方层面、由地方学校团体发展而来、非正式的校际合作，其中前三种学校集群模式是正式的校际合作方式，后一种是非正式的校际合作方式。这四种类型的学校集群基本囊括了当前英国学校体系中以学院类学校改革为主促进学校治理体系改革背景下校际合作的所有类型。因此，本研究采用伍兹对学校集群的划分标准，探究英国学校集群支持薄弱学校改进的实践模式。

（一）学院类学校与多学院信托：全国性连锁学校模式

全国性连锁（National Chains）学校模式是指具有与美国特许管理组织（Charter Management Organization, CMO）相似特征，即由非营利或慈善性质组织管理多所学校，共享领导和管理架构，拥有共同的愿景、使命与教学方法，并设有提供中央支持、问责和指导的中心枢纽，可以在全国不同地区内运营的学校集群。^⑥英国政府 2000 年推出了学院计划（Academies Programme），学院类学校主要包括自由学校（Free Schools）、转换学院（Converter Academies）、赞助学院（Sponsored Academies）等。学院类学校是由政府直接资助的独立公立学校，在课程设置、学校管理、教师聘用等方面比一般公立学校拥

① Department for Education. Educational excellence everywhere[EB/OL]. (2016-03-17)[2025-09-23]. <https://www.gov.uk/government/publications/educational-excellence-everywhere>.

② ADONIS A. Education, education, education: reforming England's schools[M]. London: Biteback Publishing, 2012: 259- 264.

③ GREANY T. Are we nearly there yet? Progress, issues and possible next steps for a self-improving school system[M]. London: Institute of Education Press, 2014: 37- 43.

④ 黄源涛, 楚江亭. 权力下放、多元参与、问责监管: 英国教育走向现代治理的历程、特点及经验 [J]. 北京师范大学学报 (社会科学版), 2024(2): 20-28.

⑤ WOODS P, SIMKINS T. Understanding the local: themes and issues in the experience of structural reform in England[J]. Educational Management Administration & Leadership, 2014, 42(3): 324- 340.

⑥ FARRELL C, WOHLSTETTER P, SMITH J. Charter management organizations: An emerging approach to scaling up what works[J]. Educational Policy, 2012, 26(4): 499-532.

有更大的自主权，以激发学校的办学活力与创新，^①但学院类学校必须接受英国教育标准局的检查，必须遵守与其他公立学校相同的招生、特殊教育需求等规定，学生也必须参加相同的国家考试。

每所学院都必须加入学院信托（Academy Trust，AT），由学院信托运营。按照学院信托管理学校的数量分为单学院信托（Single Academy Trusts）和多学院信托，学院信托由学院董事会管理，每个学院信托都必须与教育大臣签订资助协议，规定对各学院的要求以及相应的拨款条件。多学院信托是一家公司兼慈善机构，负责监管多所学院，并由董事会负责所有运营和绩效管理事宜，^②信托内学校间共享工作人员、课程开发、教师专业发展、教学实践开发等资源，以丰富学生的学习体验，提高学校教学质量，为当地居民提供更高质量的教育。^③2022至2023学年，英格兰作为学院运营的学校数量持续增长，2022年7月31日至2023年7月31日间增长了3.6%，包括365所学院和47所自由学校在内的412所学院类学院；截至2023年7月31日，不同类型的学院类学校数量共10350所（见表1）；在学院类学校中接受教育的学生人数高达480万，比上年度增加了3.3%；学校信托基金为2400个，其中88%的学院隶属于多学院信托；48%的公立学校以学院的形式运营，但不同类型的学院类学校比例有所不同（见图1）；净流动资产高达54亿英镑；在对学生学业成绩影响方面，在小学阶段的转换学院（Converter Academies）中关键阶段1和关键阶段2的学生学业进步速度高于所有主流公立学校学生的进步速度。^④

表1 截至2023年7月31日英国学院类学校的数量

	小学	中学	特殊学校	可替代选择学校	总体
赞助学院	1684	795	85	29	2593
转换学院	4958	1705	291	79	7033
自由学校	256	324	93	51	724
总体	6898	2824	469	159	10350

资料来源：Academy schools sector in England: consolidated annual report and accounts, 2022 to 2023 [EB/OL]. (2025-03-11)[2025-09-17]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67ced6bbdc8c730647fd13df/DfE_SARA_Annual_Report_2022-23_print_ready.pdf.

注：表1和图1数据来自英格兰教育和技能资助署（Education and Skills Funding Agency，ESFA）。因英国教育部门调整，该机构在2024年9月11日解散，所有核心职能移交至教育部，对学院类学校的年度报告只到2022—2023学年。

① CORBETT J. School turnaround in England: utilizing the private sector[EB/OL]. (2014)[2025-09-20]. https://www.adi.org/downloads/CenteronSchoolTurnaround_EnglandTurnaround_PolicyPerspective.pdf.

② WEST A, WOLFE D. Academies, the school system in England and a vision for the future[EB/OL]. (2018-07)[2025-09-20]. <https://www.lse.ac.uk/social-policy/Assets/Documents/PDF/Research-reports/Academies-Vision-Report.pdf>.

③ Department for Education. Academies[EB/OL]. [2025-09-23]. <https://www.gov.uk/types-of-school/academies>.

④ Academy schools sector in England: consolidated annual report and accounts, 2022 to 2023[EB/OL]. (2025-03-11)[2025-09-17]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67ced6bbdc8c730647fd13df/DfE_SARA_Annual_Report_2022-23_print_ready.pdf.

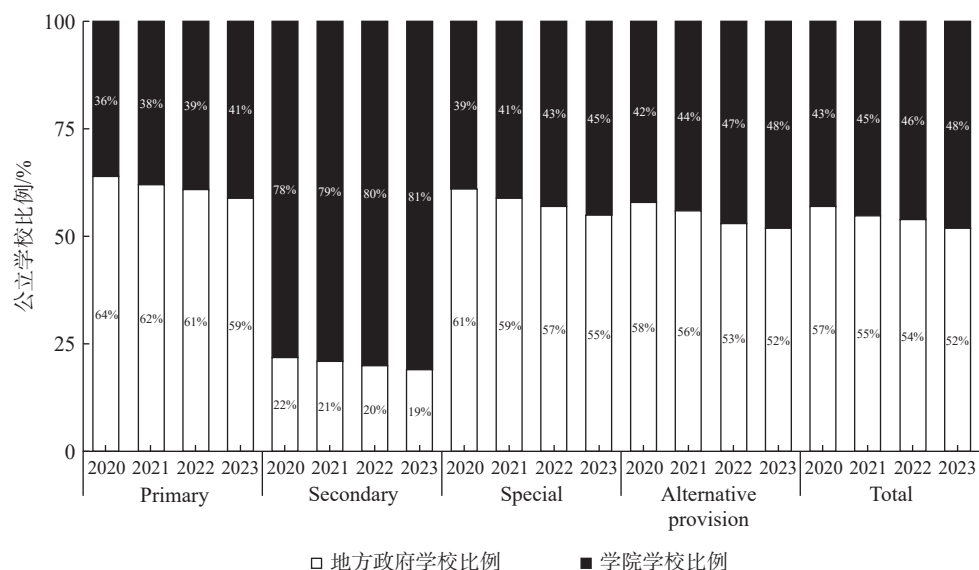


图1 截至2023年7月31日英国学院类学校在公立学校中所占比例变化

资料来源：同表1。

学校教育质量的提高又进一步促进了学院类学校和多学院信托的扩张。截至2025年8月31日，英国有近22000所公立学校，其中52%为学院类学校和自由学校。^①

（二）全国数学中心网络：学校主导型连锁学校模式

学校主导型连锁学校集群是由优质学校发起、自上而下形成的校际合作模式，即牵头组织或学校对整个连锁学校的成员构成和运营拥有相当大的控制权，通常在区域或地方层面运作。学校主导型连锁学校模式的最新实践中，具有代表性的是全国数学中心网络和研究学校网络（Research Schools Network）。以全国数学中心网络为例，2014年7月英国政府宣布成立首批32个数学中心，每个中心由一到两所主导学校或学院领导，由主导学校和其他组织共同组成合作机构，每个数学中心涵盖同一地区内35~50所学校或学院，致力于改善数学教育的某个领域，是由政府发起的学校集群。其中主导学校会确定学校集群中校际合作的战略合作伙伴和运营合作伙伴。教育部和全国数学教学卓越中心（National Centre for Excellence in the Teaching of Mathematic, NCETM）共同评选产生每个数学中心的主导学校，选拔过程旨在确定那些展现出能够领导数学中心能力、信誉与承诺的学校。教育部对数学中心进行资助，为公立学校和学院提供从学前到16岁教育阶段四种类型的专业发展活动，^② 数学中心提供的所有支持与服务均完全免费。

① State-funded schools inspections and outcomes as at 31 August 2025[EB/OL]. (2025-11-25)[2025-12-18]. <https://www.gov.uk/government/statistics/state-funded-schools-inspections-and-outcomes-as-at-31-august-2025>.

② Maths hubs professional and school development opportunities in 2025/26[EB/OL]. [2025-09-23]. <https://www.ncetm.org.uk/maths-hubs/what-maths-hubs-are-doing/>.

2024年,英国共有40个数学中心,英格兰约470万名学生从数学中心的项目中获益。^①截至2024年8月,数学中心已与85.5%的小学 and 88.3%的中学达成合作。^②2025—2026学年数学中心专业与学校发展机会(Maths Hubs Professional and School Development)项目指出,将继续提供四种类型的线上和线下两种参与方式的专业发展活动:工作组、项目、专业学习社区、针对性数学教学支持。第一,工作组主要注重协作,由一位在数学教育和教师专业发展方面经验丰富的教师(或前任教师)领导,参与项目的主导教师通过在课堂上尝试新的教学方法发展自身的教学实践,同时与合作学校、教师分享新的教学实践与教学方法,支持学校或合作学校范围内的数学教育实践发展与教师个人专业发展。第二,项目旨在支持数学教师或领导者的个人专业发展。包括帮助个人更新与提升教学实践能力的数学教学专业知识(Specialist Knowledge for Teaching Mathematics, SKTM)项目,培养具有数学实践领导力的地方数学教育领导者(Local Leaders of Mathematics Education, LLME)项目。两个项目都要求参与者加入来自其他学校或学院的全国性或地区性同行队伍,并探讨由中央制定的国家数学教学卓越中心教材。第三,专业学习社区注重支持数学教师和数学教育领导者的个人专业发展。通过正式和非正式的合作,加深参与者对数学文化、课程、教学法和学科发展的理解,建立一种专业学习文化,促进专业对话与支持。第四,针对性数学支持旨在通过定制服务,在规定的时间内支持中小学教师们在数学方面取得持续的进步。学校当地数学中心的数学教育领导者定期与其他数学教育领导者会面,共同探讨、规划、实施和评估数学教育发展的重点。该项目在学校和数学中心之间建立了长期的专业学习与合作关系。^③这种由优质学校主导、自上而下形成的学校集群模式,对英国薄弱学校的改进产生了积极的影响。

(三) 小规模学校联盟: 地方联盟模式

地方联盟通常最初由地方当局促成的学校集群发展而成,学校选择或被鼓励以伙伴关系的形式联合起来,通过对学校治理安排的重组实现正式合作制度,例如任命一位联盟的执行校长或成立联合管理机构。地方联盟通常是由小规模学校组成的团体,它们自愿建立且存在或多或少的正式关系,以相互支持并共享实践和资源,联盟可以商定同行评审的程序,虽然合法性不强、品牌塑造能力较弱,但团体性较强,是由下而上自愿建立的学校集群。虽然地方联盟可能拥有集中式的治理结构,但通常不具备像多学院信托那样的合法权利。地方联盟可以转变为多学院信托,尤其是在某些成员学校表现不佳需要获得外部赞助的情况下。^④成立联盟的初衷是为了改进学校教育质量,尤其是促进优质学校与薄弱学校的校际合作,解决薄弱学校在校长与教师招聘、教师培训、办学资源等方面的现实困难。

① BOOTH S. 2024 £700m spent on DfE's hubs, but to what effect?[EB/OL]. (2024-10-04)[2025-09-23]. <https://schoolsweek.co.uk/700m-spent-on-dfes-hubs-but-to-what-effect/>.

② Engagement with the maths hubs programme[EB/OL]. (2024-12-04)[2025-09-23]. <https://www.gov.uk/government/publications/engagement-with-the-maths-hubs-programme>.

③ What Maths Hubs are doing[EB/OL]. (2025)[2025-09-18]. <https://www.ncetm.org.uk/media/x0fc5mw1/maths-hubs-types-of-professional-development-activity-may-2025-2026.pdf>.

④ COATES M. The co-operative: good with schools? [J]. Management in Education, 2015, 29(1): 14-19.

自 2010 年政府支持学院类学校改革以来,英国学校系统改革的重点是创建规模大、效率高、效果好的学校,由学校领导者直接与政府合作,政府政策的变化也对小规模学校产生了负面的影响。^①随着学院化改革的不断扩大,资源被用于学院扩张与管理,地方政府在人员配置和能力方面变得越来越弱,因此,地方政府越来越难以支持乡村小规模学校,导致它们更易受到与之相关的惩罚性问责措施的影响。^②自 1980 年至今,英格兰的乡村小规模学校数量已缩减超半数;2010 年以来,在英格兰关闭的小学中,乡村小学占比接近 61%。^③与此同时,有 67% 的乡村小规模学校声称他们属于当地的学校集群。^④小规模学校联盟(National Association of Small Schools, NASS)是一个支持小规模学校发展的慈善性组织,英国各地区都成立了小规模学校联盟,主要分享针对小规模学校的研究,推动政府对小规模学校的认识和政策制定、为小规模学校的教职工提供资源与专业发展方面的支持、定期组织小规模学校开展交流活动。^⑤小规模学校联盟的组织目标是致力于探索小规模学校如何通过学校集群促进校际合作来提高学校教育标准,并在全英国推广优秀小规模学校的实践经验,为那些生存和自主权可能受到威胁的小规模学校的校董、校长、教师、家长提供政策咨询与专业建议,同时与研究基金会合作获得资金支持开展相关小规模学校的研究以推广小规模学校在个性化教育、社区发展等方面的价值。^⑥像小规模学校联盟这样的地方联盟在通过学校集群促进校际合作、在提升乡村小规模学校这类薄弱学校办学质量等方面发挥了重要作用。

(四) 教学学校联盟:院校合作模式

院校合作模式是指在专业发展或共同服务等领域合作或共享资源,但不改变其领导或治理结构的校际合作模式,即参与学校集群的学校仍是独立学校。2010 年英国教育部在《教学重要性》白皮书中正式提出“教学学校”(Teaching School)发展理念,教学学校是优质学校,被指定为负责协调新教师培训和教师专业发展、校际支持、与合作学校联盟开展研究活动,^⑦明确教学学校作为教育体系改革的载体,在实现学校自我改进系统的长远目标中居于核心位置,并倡议在全国范围内建立教学学校联盟(Teaching School Alliances, TSAs),在保证教育质量方面发挥着关键作用。自 2011 年以来教学学校联盟不断发展,由 1~3 所绩效较好的学校牵头,这些牵头学校由政府指定并提供资金资助,

① BLUNKETT D. Review of education structures, functions and the raising of standards for all: putting students and parents first[EB/OL]. (2015-01-06)[2025-09-13]. <https://education-uk.org/documents/pdfs/2014-blunkett-review.pdf>.

② GREANY T. More fragmented, and yet more networked: Analysing the responses of two local authorities in England to the coalition's "self-improving school-led system" reforms[J]. London Review of Education, 2015, 13(2): 125-143.

③ O'BRIEN N. The decline of small schools and village schools[EB/OL]. (2019)[2025-09-20]. <https://www.ukonward.com/wp-content/uploads/2019/07/Primary-schools.pdf>.

④ GREANY T, HIGHAM R. Hierarchy, markets and networks analysing the "self improving school-led system" agenda in England and the implications for schools[M]. London: UCL Institute of Education Press, 2018: 1-116.

⑤ Small Schools Manifesto[EB/OL]. (2022-05)[2025-09-20]. <https://smallschools.org.uk>.

⑥ NASS Research project[EB/OL]. (2022-05)[2025-09-20]. <https://smallschools.org.uk>.

⑦ National College for Teaching and Leadership. Teaching schools: first among equals?[EB/OL]. (2013-04-01)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/teaching-schools-first-among-equals>.

不同教学学校联盟的组织形式不同。教学学校联盟与多学院信托这样正式的学校集群模式相比,形式更加多样,成员学校流动性更强、可以加入多个联盟;教学学校联盟致力于“不断发展和动态发展”,与多学院信托相比结构更加松散,^①可以被视为学校间“松散的伙伴关系”,联盟成员是自愿加入的,依靠“志同道合”,通过“互惠互利”的合作共同努力发展集体协作的智慧和社 会资本;^②政府将教学学校定位为学 校体系改革的核心载体,旨在构建由优质学校引领的“学校自我改进系统”,^③而教学学校联盟的核心目标则在于促进校际合作。

教学学校中心(Teaching School Hubs)于 2021 年 8 月取代了之前约 750 个教学学校联盟,教学学校中心由教育部拨款支持,旨在帮助薄弱学校从学校主导的卓越中心获得教师培训和专业发展方面的支持,^④从而改进教育质量。当前,英格兰共有 87 个教学中心。^⑤教学学校中心有责任与其他学校以及地方当局和高等教育机构等建立战略合作伙伴关系,目的是增强其在更广泛学校系统中支持其他学校的能力。教学学校中心的作用是为教师和领导者在其职业发展的各个阶段提供专业发展培训,涵盖从新教师培训到高级领导层培训的整个过程,包括新教师校本培训(School-based Initial Teacher Training, ITT)、国家专业资格(National Professional Qualifications, NPQs)、早期职业教师权利(The Early Career Teacher Entitlement, ECTE)等,为早期职业教师入职提供适当的机构服务培训。^⑥通过学校主导的院校合作模式的学校集群,促进了学校间相互支持、合作和高质量的教育实践,从而提高薄弱学校的教育质量。

三、英国学校集群支持薄弱学校改进的成效

英国通过学校集群促进校际合作关系的建立,改善了薄弱学校学生学业成绩,提升了参与学校集群的成员学校中教师的专业发展和教学实践能力,促进了学校领导者的培养和学校领导队伍梯队建设,从而提高薄弱学校的教育质量,缩小校际差距,促使教育优质与均衡发展。

(一) 促进了学生学业成绩的提高

学校集群促进了成员学校特别是薄弱学校学生学业成绩的提高。以 2003 年发起的城市挑战计划为例,该计划的重点是改善伦敦地区的学校教育质量,后来扩展到中部地区和

① Department for Education. Teaching schools evaluation: final report[EB/OL]. (2016-03-07)[2025-09-20]. https://www.exeterconsortium.com/uploads/1/1/5/9/115936395/evaluation_of_teaching_schools_final_for_pub_25_feb_final_.pdf.

② Teaching schools and system leadership[EB/OL]. (2021-07-02)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/teaching-schools-and-system-leadership-monthly-report/teaching-schools-and-system-leadership-june-2021>.

③ 刘敏,高存.集团化办学促进教育均衡:英国教学学校联盟的经验[J].人民教育,2018(5):67-68.

④ DOWLING S. Professional development and the Teaching Schools experiment in England: leadership challenges in an alliance's first year[J]. Management in Education, 2015, 30(1): 29-34.

⑤ Find a teaching school hub[EB/OL]. (2024-09-02)[2025-09-18]. <https://www.gov.uk/guidance/teaching-school-hubs>.

⑥ Department for Education. Find a teaching school hub[EB/OL]. (2024-09-02)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/guidance/teaching-school-hubs>.

曼彻斯特地区,减少了表现不佳的学校数量,特别是在英语和数学科目表现不佳的学校数量,增加了优秀与杰出学校的数量,提高了弱势儿童的教育成果。该项目的特点是采取学校集群方式促进学校间建立校际合作关系,将表现优异的学校与表现不佳的学校配对,支持薄弱学校的发展。该计划的实施,不仅使伦敦地区学校的学生考试成绩显著提高,更在多项指标上远超其他地区:“不合格”等级的学校数量下降幅度高于其他地区,学生达到预期教育水平的比例也高于其他地区,^①超过30%的学校被英国教育标准局评为“优秀”等级,而其他地区被评为“优秀”等级的学校比例仅为17.5%。^②查普曼和穆伊士在控制学生特征,如先前成绩、特殊教育需求、种族、性别等因素的基础上以264所学校为样本对学校集群与学生成绩关系的研究表明,联盟成员学校身份与学生学业成绩呈正相关,即使学生的初始成绩相似,但在加入学校集群后,成员学校学生成绩在几年内获得迅速提高。此外,大多数学校集群对学生成绩的影响也发生在表现优异的学校与表现较差的学校形成校际合作的学校集群中,且正式合作的学校集群对学生成绩的影响比那些非正式合作的学校集群影响更大。^③可见,学校集群特别是建立正式合作关系的学校集群促进了学生学业成绩的提高。

(二) 促进了教师专业发展和教学实践能力的提升

学校集群促进了教师的专业发展、增加了教师的职业发展机会。^④通过学校集群内成员学校间分享良好的学校实践和探索创新实践改革,^⑤校长工作量得以精简和重新调整。^⑥学校集群对教师教学实践能力也产生了积极影响,通过校际合作增加了薄弱学校教师与优秀学校教师进行专业对话、合作交流、项目研讨的机会,增强了薄弱学校教师的教育科研能力与学校教师专业发展文化的形成与转变。此外,研究表明学校集群还促进了学校课程开发和问题解决能力的提升。^⑦以教学学校为例,参与教学学校联盟的成员学校通过中央政府的资金资助开展项目合作研究,旨在促进和发展教师强有力的教学能力、教师专业发

① Department for Education. Evaluation of the City Challenge programme[EB/OL]. (2012-06-28)[2025-09-20]. <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-of-the-city-challenge-programme>.

② Ofsted. London challenge[EB/OL]. (2014-07-02)[2026-01-20]. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20141105213955mp_/https://www.ofsted.gov.uk/sites/default/files/documents/surveys-and-good-practice/l/London%20Challenge.pdf.

③ CHAPMAN C, MUIJS D. Does school-to-school collaboration promote school improvement? a study of the impact of school federations on student outcomes[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2013, 25(3): 351-393.

④ WEST M. School-to-school cooperation as a strategy for improving student outcomes in challenging contexts[J]. School Effectiveness and School Improvement, 2010, 21(1): 93-112.

⑤ National College for Teaching & Leadership. Three greats for a self-improving school system: pedagogy, professional development and leadership: executive summary[EB/OL]. (2015)[2025-09-20]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a80ef2be5274a2e8ab52fe1/Three_greats_for_a_self_improving_system_pedagogy_professional_development_and_leadership_full_report.pdf.

⑥ WOODS C, ARMSTRONG P, BRAGG J, et al. Perfect partners or uneasy bedfellows? Competing understandings of the place of business management within contemporary education partnerships[J]. Educational Management Administration & Leadership, 2013, 41(6): 751-766.

⑦ AINSWORTH M, MUIJS D, WEST M. Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances[J]. Improving Schools, 2006, 9(3): 192-202.

展和学校领导力提升。教学联盟实际上也使参与的成员学校从中受益,提升了教师的教学实践能力,帮助教师改进与转变教育教学观念与方法,提高了教师对教育工作的期望值,增强了从事教育教学工作的动力,并使教师对同行交流的态度更加积极与开放,为成员学校教师的专业发展提供更多机会,^①带来“更强大的专业学习组织、更注重学习和探究的文化,以及更高的领导能力”。^②因此,学校集群不仅提升了教师专业发展和教师教学实践能力,也改善了学校积极探索、勇于创新的文化氛围,增加了教职员工的发展机会。

(三) 促进了学校领导者的培养与领导能力的提升

学校集群为学校领导者培养和发展提供更多机会,学校通过校际合作减少学校领导者的额外工作量,使其将更多精力集中于学校的规划、发展与管理工作,提升学校领导者的领导能力。校际合作采用的领导形式取决于学校集群的性质,正式的学校集群如联盟、多学院信托等大多包含共同领导,如由一名执行校长在两所或更多所学校负责学校的直接运营,一方面提升了执行校长的领导能力,另一方面由于校长在多所学校间穿梭,因此当校长不在校期间,教职员工有了更多机会承担校内外的领导职责,并与其他机构的领导者开展合作与交流。^③约四分之三的多学院信托会在成员学校间调动教师或高层领导者,其中三分之一的多学院信托会定期进行调动,支持了教职工的发展、晋升与留任。^④学校领导者的领导能力和同事关系被视为学校取得成功的关键因素,学校集群中的校长和校董事会主席都被视为关键人物。学校领导者需确立加入学校集群的清晰目标,着力营造校内教职工间关系良好、相互信任、沟通顺畅的协作氛围,并能够根据学校集群的发展不断调整自己的领导风格。^⑤以教学学校联盟为例,教学学校联盟能够取得成功,取决于所有参与的合作学校都拥有强大且敬业的领导,高级领导者向中层领导者授权,通过权力下放,帮助高级领导者增强应对额外工作量的能力,制定了清晰的学校优先发展事项规划和战略。^⑥在正式的学校集群中,学校领导者拥有更多的时间与精力参与学校的管理,同时中层领导

① VARGA-ATKINS T, O'BRIEN M, BURTON D, et al. The importance of interplay between school-based and networked professional development: School professionals' experiences of inter-school collaborations in learning networks[J]. Journal of Educational Change, 2010, 11(3): 241-272.

② WOODS C, ARMSTRONG P, BRAGG J, et al. Perfect partners or uneasy bedfellows? competing understandings of the place of business management within contemporary education partnerships[J]. Educational Management Administration & Leadership, 2013, 41(6): 751-766.

③ National College for School Leadership. The growth of academy chains: implications for leaders and leadership[EB/OL]. (2012-11-01)[2025-09-20]. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7ea8fbc5274a2e8ab4762a/the-growth-of-academy-chains-implications-for-leaders-and-leadership-summary.pdf>.

④ Department for Education. Academy trust survey 2017[EB/OL]. (2017-07-19)[2025-10-10]. <https://www.gov.uk/government/publications/academy-trust-survey-2017>.

⑤ LINDSAY G, MUIJS D, HARRIS A, et al. School federations pilot study: 2003-2007[EB/OL]. (2012-07-03)[2025-09-23]. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/79111/1/dcsf-tr015v2.pdf>.

⑥ National College for Teaching and Leadership. Leadership of great pedagogy in teaching school alliances final report[EB/OL]. (2015-02-24)[2025-09-23]. <https://www.gov.uk/government/publications/research-and-development-network-leadership-of-pedagogy-report>.

者也在学校中获得更多参与学校事务管理的机会。

四、英国学校集群支持薄弱学校改进对我国学校优质均衡发展的启示

学校集群发展是通过优质学校与薄弱学校的校际合作,促进薄弱学校办学水平的提升,一定程度上扩大优质教育资源在学校集群内共享、缩小校际间的教育差距,推动优质教育资源的均衡发展。我国在提升薄弱学校改进方面,提出了基础教育集团化办学,集团化办学是我国基础教育领域教育制度改革与创新之举,本质上是学校组织的改进,^①目的是通过集团化办学扩大优质教育资源配置、带动薄弱学校协同发展,最终促进基础教育阶段学校的优质均衡发展。

(一) 强化学校集群发展顶层设计,破解校际合作阻碍

英国的经验表明,学校集群发展有以下几个方面值得思考:学校集群能否形成,学校集群中校际合作关系的有效性和可持续性如何,会受到学校自主权是否受到威胁、^②学校集群中学校间权力平衡性、^③学校集群中学校参与合作活动是否会导致学校领导者和教师产生额外工作量、^④学校间是否建立了共同的目标和共享成功的实践经验、校际合作关系的形成是否有资金支持等影响,^⑤即使是由英国中央政府资助的校际合作项目在资金资助停滞,仍会出现影响学校集群发展的可持续性等问题。学校集群发展是推动我国基础教育优质均衡发展的重要手段,2023年中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于构建优质均衡的基本公共教育服务体系的意见》和教育部、国家发展改革委、财政部联合发布的《关于实施新时代基础教育扩优提质行动计划的意见》都提出基础教育优质均衡发展的目标,健全集团办学管理运行机制,制定优质学校成长发展规划,促进骨干教师交流轮岗和优质教育资源共享,^⑥通过优质学校带动薄弱学校、学校集团内资源共享、推进集团内学校合作等方式率先实现优质均衡发展。为此,政府要加强对学校集群发展的领导,加强对我国集团化办学的区域顶层设计与规划,明确学校集团化办学发展目标,加强对学校集团化办学过程中不同学校的设点布局,完善专项经费拨款与投入、人事编制与人员流动、教育绩效考评等制度。政府要承担其薄弱学校改进的主要责任,不能将其简单地分摊给教育集团,不能一刀切地推动学校集群,要尊重学校集群中薄弱学校的办学自主权,通过对

① 孟繁华,张蕾,余勇.试论我国基础教育集团化办学的三大模式[J].教育研究,2016,37(10):40-45.

② National College of Leadership for Schools and Children's Services. The impact of federations on student outcomes[EB/OL]. (2011)[2025-09-23]. <https://core.ac.uk/reader/4151450>.

③ 同本页①。

④ AISTON S J, RUDD P, O'DONNELL L. School partnerships in action: a case study of west sussex specialist schools[EB/OL]. (2002-11)[2026-01-20]. <https://www.nfer.ac.uk/media/ar3fsib2/91152.pdf>.

⑤ WOODS C, ARMSTRONG P, BRAGG D, et al. School business manager demonstration project evaluation study: final report[EB/OL]. (2010)[2025-09-23]. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a749c93e5274a410efd1001/school-business-management-a-quiet-revolution-1.pdf>.

⑥ 教育部、国家发展改革委、财政部关于实施新时代基础教育扩优提质行动计划的意见[EB/OL]. (2023-07-26)[2025-09-23]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3321/202308/t20230830_1076888.html.

学校集团化发展管理政策的规范,解决薄弱学校加入学校集群的后顾之忧。

(二) 激活薄弱学校内生动力,保障学校集群可持续发展

学校集群发展在促进优质学校与薄弱学校共享优质学校办学资源的同时,也容易导致薄弱学校一味地享受优质资源学校的补给、扶持,一方面造成薄弱学校丧失主动发展的积极性与自主发展能力,形成对优质学校的“依赖性”,另一方面学校集群中的领头学校担心自身优质教育资源不断被稀释和消耗,与成员学校只是达成形式上的合作关系,导致薄弱学校由于自身教育资源存在劣势,在学校集群中被边缘化。英国乡村小规模学校不愿意加入学校集群的一个重要原因就是加入学校集群后学校自身的自主权受到威胁,在办学过程中丧失主动权,被视为学校集群中的“二等公民”。^①为此,首先,要消解薄弱学校对优质学校的“依赖性”,加大对薄弱学校领导者、教师的培训,提升薄弱学校领导者与教师的专业知识与领导能力,明确薄弱学校在学校集群中的发展目标与定位。其次,要明确教育集团化发展不等于同质化发展,根据每个教育集群中成员学校的办学资源、办学传统、教师队伍、领导队伍、生源状况等明确薄弱学校的办学特色,激发薄弱学校的办学活力。最后,在教育集群内创设平等交流、民主协商、宽松和谐的集团文化氛围,加强学校集群中成员学校对学校集群内的文化认同,激发薄弱学校自身发展的主观能动性,使薄弱学校能够主动利用学校集群的优质资源实现本校优质资源的自我创生意愿与能力。

(三) 健全学校集群治理考评机制,优化校际合作模式与策略

受新自由主义价值观影响,英国的教育改革对绩效问责日益重视并导致政策制定者根据城市标准来制定政策,^②对学校教育检查与评价强调经济效益、采用数值评估方法,对所有学校实施统一的标准化检查并对学校教育质量进行评级,且无论学校的规模或位置如何,^③通过对学校的标准化检查与评价来判断学校与教职工的工作效率。^④基于教育标准化检查与评价产生了一种强制性的立场,忽视了不同学校间存在的差异与多样化的环境;导致政府对学校采取同质化的评价,并对学生抱有标准化的期望,以判断学校教职工和整个学校的效能。教育标准化检查与评价加剧了薄弱学校的脆弱性和风险感,使学校处于一种高压环境下。为此,我国在教育集团化办学的过程中应研制教育集团化办学评价标准与考核办法,因地制宜增强对集团化办学的质量评价与考核。首先,教育监管与评价部门需要与学校集团的领导者与成员学校领导共同商讨与制定学校集团化发展成员学校自身发展的目标与愿景,明确学校集团的发展方向;其次,通过与学校集团及成员学校领导

① BOYLAN M. Academisation should not be creating second-class families[EB/OL]. (2023-05-28)[2025-09-23]. <https://schoolsweek.co.uk/academisation-should-not-be-creating-second-class-families/>.

② BIDDLE C, AZANO A P. Constructing and reconstructing the "rural school problem" a century of rural education research[J]. Review of Research in Education, 2016, 40(1): 298-325.

③ Ofsted. Education inspection framework[EB/OL]. (2012-07-11)[2025-09-25]. <https://www.gov.uk/government/collections/education-inspection-framework>.

④ WRIGLEY T. Rethinking school effectiveness and improvement: a question of paradigms[J]. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 2013, 34(1): 31-47.

者合作，结合学校集团与薄弱学校办学实际共同制定学校教育考核评价指标；最后，注重和完善学校集团中学校管理者的培养，优化学校集团的管理和成员学校内部管理水平。每个地区的实际情况都有所差异，必须结合本地的现实情况，与当地学校的实际诉求进行研究与分析，不能一味地照搬英国的多学院信托、联盟等学校集群模式，必须结合中国的国情制定适合的学校集群发展模式，同时重视规避潜在的发展风险。

（责任编辑：季丽云）

Paths, Effectiveness, and Implications of UK School Clusters in Supporting the Improvement of Underperforming Schools

XIA Yangyan

(School of Teacher Education, Nanjing Xiaozhuang University, Nanjing 211171, China)

Abstract: Improving underperforming schools is a major challenge in the development of education worldwide. To enhance the quality of education in underperforming schools and promote high-quality and balanced educational development, the UK government has implemented the "self-improving school system" reform represented by school clusters. This reform continuously adjusts the relationships between the government, the market, society, and schools, and improves the school-led self-improving school system. Underperforming schools in the UK participate in school clusters out of three motivations: voluntary participation to obtain high-quality school-running resources, participation guided by measures such as incentive policies and financial support from the government, and compulsory participation due to pressure from educational assessments. In practice, major school cluster models have been formed, including the national chain school model, the school-led chain model, the local alliance model, and the university-school cooperation model. These models have promoted the improvement of students' academic performance in underperforming schools, the enhancement of teachers' professional development and teaching practice capabilities, and the cultivation of school leaders and the development of their leadership capabilities. This also provides important implications for China's strategy of supporting the improvement of underperforming schools and the high-quality and balanced development of schools through group-based school running: strengthen the top-level design and planning for the development of school clusters, and focus on resolving obstacles affecting the effectiveness of inter-school cooperation; stimulate the internal development motivation of underperforming schools, and attach importance to the sustainable development of school clusters; establish and improve the evaluation and assessment mechanism for the governance of education cluster running, and focus on the rational selection and strategic application of inter-school cooperation and development models.

Key words: school clusters, inter-school cooperation, improvement of underperforming schools, group-based school management, high-quality and balanced development