

安迪·哈格里夫斯 (Andy Hargreaves)

迈克·富兰 (Michael Fullan)

高振宇

著
译

变革每所学校的教学

专业 资本

Professional Capital

Transforming Teaching in Every School



华东师范大学出版社

变革每所学校的教学

专业 资本

安迪·哈格里夫斯 (Andy Hargreaves)

迈克·富兰 (Michael Fullan) 著

高振宇 译

Professional Capital

Transforming Teaching in Every School

图书在版编目(CIP)数据

专业资本:变革每所学校的教学/(美)哈格里夫斯,(加)

富兰著;高振宇译. —上海:华东师范大学出版社,2015.5

(创智学习)

ISBN 978-7-5675-3612-8

I. ①专… II. ①哈…②富…③高… III. ①教学研究

IV. ①G420

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 109217 号

专业资本

变革每所学校的教学

著 者 安迪·哈格里夫斯 迈克·富兰

译 者 高振宇

策划编辑 彭呈军

审读编辑 刘瑞华

责任校对 王丽平

装帧设计 崔 楚

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路 3663 号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路 3663 号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbbs.tmall.com>

印 刷 者 常熟高专印刷有限公司

开 本 787×1092 16 开

印 张 14

字 数 233 千字

版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 次 2015 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5675-3612-8/G·8336

定 价 29.80 元

出 版 人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话 021-62865537 联系)

Professional Capital: Transforming Teaching in Every School

By Andy Hargreaves, Michael Fullan

Copyright © 2012 by Teachers College, Columbia University

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by East China Normal University Press Ltd

First Published by Teachers College Press, Teachers College, Columbia University, New York, USA.

All Rights Reserved.

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2012-770 号

Professional Capital
Transforming Teaching in Every School

© 华东师范大学出版社



献给我们第一批毕业的教师及其导师——

利兹大学的丹尼斯·沃里克，

公开大学的彼特·沃兹，

牛津大学的大卫·哈格里夫斯，

多伦多大学的简·卢瑟，

纽约的卡特·迈尔斯，

挪威的裴·达林。

他们在我们自己的专业资本上进行了慷慨的投资。

我们则尽最大努力给予他们相应的回报。

对知识的投资总会带来最大的收益。

——本杰明·富兰克林

致 谢

在完成本书的过程中，克劳迪娅·卡特里斯(Claudis Cuttress)、莫林·休斯(Maureen Hughes)和卡伦·兰姆(Karen Lam)对我们提供了非常多的帮助，使我们得以顺利通过复杂的编辑过程，因此要对他们致以最诚挚的谢意。斯提芬·卡德韦尔(Steve Cardwell)、J·C·卡顿尔(Couture)、克里斯·哈瑞森(Chris Harrison)、班·列维(Ben Levin)、莫娜·莫霞德(Mona Mourshed)、贾斯托·罗伯莱斯(Justo Robles)、帕西·萨尔伯格(Pasi Sahlberg)、丹尼斯·雪莉和玛拉·乌切利等人，针对我们早期的手稿提供了详细的反馈，并在本书中成功地坚守了专业资本的论题及重大观念。他们知道如果自己不这么做的话，我们可能已经把他们给“灭”了——尽管如此，我们依然对他们深表感激。

我们的出版商，卡罗尔·索兹(Carole Saltz)和教师学院出版社的员工，在我们不断地向他们许诺这种等待是值得的时候，展现出比我们所预料到的更多耐心，也显示出比我们所应得的更多信念。等我们交上手稿之际，他们便做了一件重要的事，即将本书列入政治和专业行动的议程之中。他们确实是一个令人敬佩的团队。

我们的妻子和孩子不仅在总体上支持我们的工作，并且就文本中的细节之处提出了坦率的建议。非常感谢宝琳(Pauline)、露西(Lucy)、斯图亚特·哈格里夫斯(Stuart Hargreaves)、温迪(Wendy)、康纳(Conor)、贝利(Bailey)、乔什(Josh)、莫林(Maureen)和克里斯·富兰(Chris Fullan)——在这个复杂的世界中，他们是我们自己在人力、社会和精神资本方面的储备金。

最后，比较奇怪的是，我们要互相致谢。一起写这本书使我们彼此确信，比学会同意更重要的乃是同意学习，并将其视为最主要的专业价值。

安迪·哈格里夫斯

迈克·富兰

2012年2月

序 言

二十多年前我们集结出版了《学校中什么是值得奋斗的》，现在我们正着手编写它的修订版¹。可是在这个过程中我们却发现了另一个崭新的世界，促使我们重新思考那些确实值得奋斗的事。对我们来说，这涉及对未来教学专业的根本性调整。在本书中，我们将引领教师以及与他们共事的人储备一些洞察力、观念和行动，使他们显著提升教学的有效性，进而造福社会和我们的下一代。

本书无意讲述某些课堂或学校内，随处进行的片段式变革及碎片化愿景；也不在促成或训练一些年轻而富有激情的新教师们，以提升每个人的精神境界；更不会怂恿领导者准备好替换那些即将退休的员工。它甚至无意为特许学校和国际上其他类似的学校创造一套相同的体系，以冲破本地区官僚机构的藩篱。相反，本书旨在集合各学校教师和领导者在变革公立教育方面所取得的成就。它论述了一项能够坚守承诺、提升才智的新策略，即专业资本的力量。

在这本原创性的著作中，我们强调并敬重教学的热情与目的——它们很容易在课程标准和改进计划中被人所遗忘，但正是它们才赋予教学以生命力，并激励人们不顾一切地工作。我们认为社会必须将教师看作是一个有尊严的、拥有自己生活和职业的人，而不仅仅是那种必须产生指定效益的实践者。我们鼓励教师和行政人员打破课堂之间的壁垒，将教学转化为一种同事间相互合作的事业，这不仅因为它能促进教师的专业发展，也因为它有助于提高学生的学习成绩。

在本书中我们重新探讨了这些核心话题，并做了实时更新，以便将它们应用于由专业学习共同体、基于证据的决策和大范围改革所构成的新教育世界中，并尝试解决其中有关问题。但是从根本上来说，我们仍会以批评、质疑教学专业的本质及其未来收尾。这是因为我们深信，教学专业当前所面临的最大挑战实际上已经影响了我们半个多世纪了。

教学正处于十字路口：一个处于世界之巅的十字路口。教师、教学及其未来从未如今日般受到如此重视。在所有影响儿童学习成就的校内因素中，人们普遍认为教师是最重要的因

素——不是标准、评价、资源，甚至是学校领导，而是教师的质量。教师确实是重要的。幸好政治界、教学职业界以及普通民众现已强烈意识到拥有高质量教师的必要性。越来越多的人开始关心教学的质量。这便将教师和教学置于变革的第一线。

◆ ……越来越多的人开始关心教学的质量。这便将教师和教学置于变革的第一线。

但是伴随着这种紧迫性，又或许正因如此，在关于什么才是高质量的教学，何种方式最能达成并维持这种教学等方面，研究者之间存在日益严重的分歧。十字路口被一片关于教师和教学的误解之雾所笼罩，如果我们误入歧途，就会陷入四处悬崖、无路可走的境地。

1. 第一条错误路线是单纯攻击教师养老金和安全保障制度。他们认为全球金融已然崩溃，公立学校及其庞大的教师队伍应当付出代价。在英格兰，一位政府高官声称只有在“某种铁的纪律和(对失业的)恐惧”之下，公共部门才能取得卓越成绩²。在美国，一些时事评论员公然反对“高度倚重退休福利”的教师补偿金制度³，(毫无事实根据地)指责年轻教师是想以未来的安全为代价尽早谋取更多的利益。但是没有任何证据显示减少安全感就会增加教师素质，或者说在经历全球经济崩溃之后，年轻人更加希望进行这种交易。这是一条错误的路线。
2. 第二条(与此相关的)错误路线是财务方面的。在美国，各州教育部均存在由经济学家组成的委员会，这些专家有一整套准则来考核教师的个人表现(特别是学生的考试成绩)，并以此为根据支付教师工资。他们这么做完全是因为联邦政府向他们提供了“力争上游”的基金。这种情况并不仅仅发生在美国。但是该策略在历史上从来没有成功的先例，因为根据一项心理学的研究显示，经济上的奖励只能改进那些低水平技能领域的成就，对于那些复杂的工作如教学却无能为力，而且它制造了不良的刺激因子，会使专家型教师避开那些有学习困难的学生，不敢提出可能会降低考试成绩的改革方案⁴。就最好的情况而言，基于表现的薪酬体系只会激励少数教师，孤立其他教师，并忽略绝大多数教师。这是一个只会导致专业闹剧的政治举措，所以我们必须坚决避开。
3. 第三条错误路线(也是相关的)则是使教学更趋简单化：降低教师的判断和职业水准，以使那些资格不够的人也能胜任。窄化课程、借助技术、指定教学步骤、应试教

育,将基础素养“从深度投入到有趣的文本中”降低为对阅读的简单理解,接着你就会将教学标准化,忽视文化和语言的多样性,将教师仅仅视为政府政策的传声筒,将教师的能力局限为对学生多变需求的回应。如果这种教学就是你所需要的,那么训练一般人成为教师就不必费这么长时间了——在经过长期的准备并拿到硕士学位之后,却只能透过不同的途径,取得教师资格证书以及精简化的培训计划。而这些不同的途径并没有在任何一个高度发达的经济体中运作。将教学简单化,只会导致学习的简单化,并使自己更加落后于那些最具竞争力的教育体系和经济体。所以这也不是一条正确的道路。

我们可以走出更好的路。沃迪·艾伦(Woody Allen)开玩笑地指出:“人类当前正处于一个前所未有的十字路口之中,其中一条路通向绝望或彻底的无望,另一条则通向灭绝。让我们祈祷人类拥有选择正确道路的足够智慧吧。”近来有关教学专业的改革将有可能促使这种玩笑成为现实。

面对所有这些威胁,教师及教师组织有权利、有必要捍卫自己的专业——保护自己辛苦挣来的津贴——抵制官僚式的标准化,反对那些试图将放学后开会这个程序强加给教师的制度和领导者,因为这些会议表面上是要促成教师的专业发展,实际上只不过是要推销他们自己或上级的计划。但是有的时候这种正当抵制也会转化为人们对 20 世纪 70 年代的辩护和缅怀。在那段时期,教师的专业自主性就意味着在课堂上的个人自主权,教师的判断受到无可置疑的尊重,并且广泛流传。(但是)就如医学一样,在教学中,我们不可能通过倒退到 40 年之前来提升专业品质。

本书试图清晰阐释教师品质问题及其解决方案,并揭示其可能的影响力。教学专业如何能够成为持续变革的力量,以使每个人和社会整体都受益呢?

自从 20 世纪 80 年末安大略省的一个教师联盟向我们提出“什么是值得奋斗的”这个问题以来,我们已经(分别或一起)在这个问题上摸索许久。在那些早期的岁月里,教师联盟希望我们提出一些“深刻见解”,以及可靠、可行的“行动指南”。现在我们所需要的更多了。基于教学正处于未来的十字路口,我们必须及时、清楚地弄明白,怎样才能联合所有人组成统一战线,以造福于所有的儿童以及我们社会的下一代。

以专业人士(用体育界的术语来说,就是 pro)的身份教学,也就意味着个人要投入到严格培

训、持续学习、反馈同事、尊重证据、回应家长、争取卓越等活动之中,并超越纸质合同所规定的要求。但是除非你所有的同事都能像专业人士一样进行教学,否则你自己很难日复一日、持续扮演专业人士的角色。无论你是独自一人在教室内工作,还是与其他人合作,像专业人士一样教学即意味着你始终能够从同事身上获得自信、能力及批判性反馈。本书意在表明,像专业人士一样教学是一种集体的、透明的责任——在这种责任中,政府、教师工会或联盟应搁置异见,一同引领教师向前发展。

当然,团队也深受欧文·詹尼斯(Irving Janis)所谓“团体思维”之害,也就是说团体拥有一套坚定的观念,而每个成员却毫无疑问地追随于它⁵。精神病专家威尔弗雷德·拜昂(Wilfred Bion)发现,团体思维会表现出三种削弱团体问题解决能力和生长能力的行为:依赖行为(找领导带路),应激行为(或攻击或逃避),以及配对行为(将团体分解为各个小组)⁶。当体制内的行政领导者因为“每个人都这么做”,就使用见利忘义甚至道德败坏的方法来提高考试成绩,或者在发现同事对学生进行挖苦或其他非专业所允许的行为时置若罔闻,团体思维便发生了。

通过强制推行自上而下的政策,团队和校际联合也会产生问题。它们会变得具有压迫性、不可信。本书即在讨论如何创造一种集体性的专业责任感,使之不会退化为无处不在的团体思维,或者是强制的合作关系。本书也揭示了教师的一般生活状态,探索了教学起起伏伏的可能面貌及其带给人的感受。它首先讨论了教学的“所是”(being)与“所为”(doing),而后探索了对作为整体的教师专业进行重构和再培育的途径。该书旨在对教师专业做一个根本性的改良,以造福于社会 and 教师。

我们的信念是:教师和教师领导者,以及那些想要打造有效、充满激情之专业的行政领导者,需要抓住这个重要时机,直面核心问题,呈现并发展清晰的改革方案,并将那些方案应用到实践之中。现在是改变这场“游戏”的时候了。

本书的核心建立在一个新概念上,我们希望并相信这个新概念可以改变我们思考教学的方式。我们把它叫做“专业资本”,即将三种资本(人力资本、社会资本、决策资本)系统发展并整合为教学专业。

为避免走错路、误入歧途,我们必须往全新的方向挺进。专业资本是一种集体责任,而非个

◆ 本书界定和详细阐述了专业资本的本质……如何发展专业资本、如何使之流传四方、如何对它进行再投资等议题,以便使读者能够建立起一种动态的、崭新的专业观,而让国内(无论哪国)所有学校都能从中获益。

体自治；是一种科学证据，也是个人判断；是对自己的学生敞开胸怀，而不是把自己视为完人，凌驾于他们之上。它意味着严厉对待那些不争气的同事，这些同事在前期因受人鼓舞而进行了一番努力，但后来却丧失了对自身专业的愿景意识，最终令同事及自己的学生蒙羞和失望。本书界定和详细阐述了专业资本的本质。同样重要的是，本书还探索了如何发展专业资本、如何使之流传四方、如何对它进行再投资等议题，以便使读者能够建立起一种动态的、崭新的专业观，而让国内（无论哪国）所有学校都能从中获益。

但是我们在此不仅是要讨论建立一个“良好的”的体系。根据定义，专业资本即意味着拥有和建造一个必将真正“伟大”的体系。当麦肯锡公司发现高级的系统越来越有赖于将同伴视为创新及深度改进的源头时⁷，他们只是在说——只有当你拥有一份卓越的教学专业时，你才能成就伟大。每位教师皆可为自己的学生做些有益的事，但它们是有边界的，而专业资本可将这种边界推得更远。

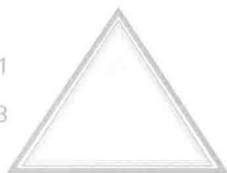
如果我们将教学视为是一种专业资本的创造和传播、投资与再投资，我们对教学专业及其变革的观念就会发生重大改变。我们深信专业资本将有助于我们去除关于教学的种种误解，为我们指引出一条更富有成效的道路。在本书中，我们的任务是罗列证据、阐述观点并揭示方向。最终的行动肯定会无处不在，但对你和你的同事而言，最重要的是从你开始。

最后，没有人能够外在地给予你专业资本。它是一种投资，而非捐赠、施舍或礼物。当然政府可以通过奖励或攻击教师、为学校增加资源或缩减对它们的投入、相信教师常常可以做到最好或者进行微观管理以防教师处理不当等方式，为专业资本的投资创造一种或优或劣的环境。政府在政治上的责任是巨大的。政治领导人应期盼、鼓励、推动并进行专业资本的投资。但是首先要做的则是，教师需要自己去获得和传播专业资本并进行再投资，无论是通过个人努力还是集体合作。没有人能准备好对他人进行投资，除非他们愿意自我投资。这是迄今为止最便于开始，也须最先开始着手的一点。

所以对我们全体教师而言，建立专业资本是一种机会和责任——从支援隔壁教室的教师并与他们合作共事，到变革整个学校教育体系。这种全系统的变革，据我们所知，并不是天方夜谭。它包括也绝对需要个人及集体对美好愿景的投入，也需要校方采取一系列连贯的行动，来发展每个教师的能力，并确保他们在前进之路上持续学习。通过《专业资本》这本书，我们的目标旨在推动、吸引和鼓励有关个人、团体及机构，使他们将专业资本的发展视为提高学习质量及成效的普遍途径。那么，让我们开启这段变革的重要旅程吧。

致谢 / 1

序言 / 3



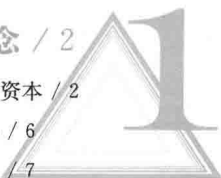
目 录

第一章 资本概念 / 2

两类不同的资本 / 2

错误的战略 / 6

正确的答案 / 7



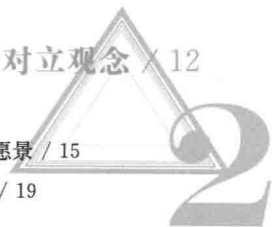
第二章 关于教学的对立观念 / 12

明确问题 / 12

关于教学的两类愿景 / 15

美国战略的缺陷 / 19

结语 / 22



第三章 关于教学的刻板印象 / 26

什么是教学 / 26

教学即工作 / 31

今日之教学 / 36

结语 / 44



第四章 对才智和承诺进行投资 / 48

证据与经验 / 48

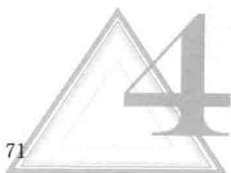
才智 / 55

承诺 / 59

职业生涯 / 63

承诺、才智与生涯 / 71

结语 / 74



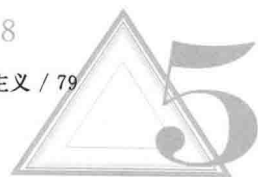
第五章 专业资本 / 78

专业工作者与专业主义 / 79

三类资本 / 86

反思性实践 / 93

结语 / 98



第六章 专业文化与共同体 / 102

个人主义 / 104

合作文化 / 108

结语 / 135



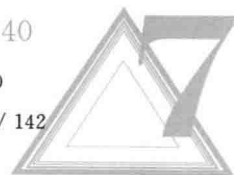
第七章 实施变革 / 140

专业资本计划 / 140

变革是如何发生的 / 142

行动指南 / 143

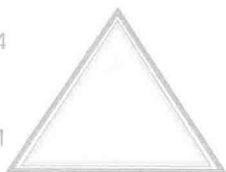
开创未来 / 172



参考文献 / 174

后记 / 198

作者简介 / 201



第一章 资本概念

资本（形容词）：泛指可以增加长期净值的资产或与资产有关的东西。

——韦氏英语词典

资本与个人或组织的价值有关，特别是那些能够有助于达成指定目标的资产。我们对商业和金融资本已略有所闻。我们知道你若想要获取某种回报，你就必须进行投资；如果你希望获得增长，你就不能只是保存自己的资产，相反，你必须使它们发挥作用。如果资产要实现增值，就必须确保资本的流通。在这方面，政府的角色至关重要，它可以通过创造条件和调节投资者的信心来刺激或阻挠资本投资。当然，我们所说的不只是金融资本，也包括对人的投资并从此类投资中获得回报。

人们已经多次撰文探讨发展各种资本的方法。金融资本是最常见的一种，但是文化资本、精神资本、“自然”资本以及“性”资本等也都有自己的支持者。这本书行将探讨的是专业资本。本书把握住资本最基本且有力量的方面，阐述了资本对专业工作、专业能力和专业有效性（特别是教学专业）的重要意义。

两类不同的资本

对于招募、维持良好的教师队伍并进行高质量教学的重要性，人们鲜有不同意见。但是，下列关于资本的两个思想流派却会带领整个国家朝着截然相反的方向挺进。