



提升教师专业实践能力译丛

首席学术顾问◎顾冷沅
主 编◎胡庆芳 程可拉

郑汉文 叶红英◎译
程可拉◎校

创造有活力的学校

[美] 朱迪·F.卡尔 (Judy F.Carr) 著
[美] 南希·赫尔曼 (Nancy Herman)
[美] 道格拉斯·E.哈里斯 (Douglas E.Harris)

充分运用结构性张力和谐发展 努力打造学习型组织强势助推

Creating Dynamic Schools Through Mentoring, Coaching, and Collaboration



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

提升教师专业实践能力译丛

首席学术顾问◎顾泠沅
主 编◎胡庆芳 程可拉

郑汉文 叶红英◎译
程可拉◎校

创造有活力的学校

充分运用结构性张力和谐发展 努力打造学习型组织强势助推

CHUANGZAO YOU HUOLI DE
XUEXIAO

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 王峥媚

责任校对 徐虹

责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

创造有活力的学校/ (美) 卡尔, (美) 赫尔曼,
(美) 哈里斯著; 郑汉文, 叶红英译. —北京: 教育科学
出版社, 2008. 11

(提升教师专业实践力译丛/胡庆芳, 程可拉主编)

书名原文: Creating Dynamic Schools Through Mentoring,
Coaching, and Collaboration

ISBN 978-7-5041-4317-4

I. 创… II. ①卡…②赫…③哈…④郑…⑤叶… III. 中
小学—学校教育 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164625 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2007-2476 号

出版发行 教育科学出版社

社址 北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号

邮编 100101

传真 010-64891796

市场部电话 010-64989009

编辑部电话 010-64989394

网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

印 刷 莱芜市圣龙印务有限责任公司

开 本 700 毫米×1 000 毫米 1/16

印 张 10.25

字 数 143 千

版 次 2008 年 11 月第 1 版

印 次 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1-4 100 册

定 价 22.50 元

如有印装质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

提升教师专业实践力： 教师专业化的核心价值与永恒魅力

自 20 世纪 60 年代以来，教师专业化开始成为一种强劲的思想浪潮。吹响教师专业化的号角无疑是在 1966 年，联合国教科文组织和国际劳工组织在“关于教师地位的建议”中庄严陈述：“应把教育工作视为专门的职业，这种职业要求教师经过严格的、持续的学习，获得并保持专门的知识 and 特别的技术。”

自 20 世纪 80 年代以来，教师专业化运动开始从追求教师职业的专业地位与权利向教师的专业发展转向，教师的专业发展开始越来越清晰地成为教师专业化的方向和主题。人们越来越明确地认识到，提高教师专业地位的有效途径是不断改善教师的专业教育，从而促进教师的专业发展。只有不断提高教师的专业水平，才能使教学工作成为受人尊敬的一种专业，成为具有较高社会地位的一种专业。其间一系列的报告会聚成了时代的主旋律：1986 年，美国卡耐基基金会和霍尔姆斯小组相继发表“国家为培养 21 世纪的教师作准备”和“明天的教师”两个报告，明确提出以教师的专业性作为教师教育改革和教师职业发展的目标；在 1989 ~ 1992 年的四年间，经济合作与发展组织（OECD）发表了诸如“教师质量”等一系列有关教师教育改革及教师专业发展前景的研究报告。

教师专业化的浪潮极大地推动了世界许多国家教师教育新理念和体制的建立。在“教师专业化”从理念到实践的广泛而深入的推进历程中，世界上大多数发达国家和地区的教师教育先后经历了从中等教育水平的师范学校教育到高等教育程度的师范学院教育，

从师范学院的独立培养到综合大学的本科教育以及大学后专门的教育课程培养的转变，并逐步形成了教师教育完整学位序列的培养体制。

但是，理念与行动、愿景与现实总是存在着不尽如人意的差距。2006年9月18日，美国哥伦比亚大学教育学院前院长阿瑟·莱文（Arthur Levine）领衔的“教育学院计划”（The Education Schools Project）历时四年，调查了全美1206所教育学院，最后正式发表研究报告“中小学教师的教育”（Educating School Teachers），其“美国教师的摇篮千疮百孔”的隐喻式结论石破天惊，在美国掀起轩然大波，并引起全世界对教师教育的关注和反思。莱文在报告中尖锐地指出，尽管越来越多的证据显示了教师质量的重要性，但美国教师教育“与课堂现实脱节”，大多数教育学院抓不住问题的要害，课程混乱，教职员远离课堂，未能“跟上人口、技术以及全球竞争的变化步伐，无法应对提高学生学习成绩的压力”。

问题的严重性也许还不止于此。美国国家教育统计中心2005年的数据显示，接近三分之一的新教师在他们开始从教的第一个三年任期内离职，在第一个五年任期内的离职率甚至达到50%。其中主要的原因就包括许多在校任职的新教师因无法胜任教学工作而不得不离开教师岗位。中国的情况也同样不容乐观。据2007年广东省对本省中西部的调查，25.1%的新教师有机会就会选择“跳槽”，9.8%的新教师迫切想要离开本单位。其中一个重要的原因也是教师在职专业发展的机会与能获得的支持不够，不能胜任学校分配的工作。放眼全球，教师专业发展的策略与支持毫无疑问成为了世界各国面向21世纪应对本国教师质量提高的必答题。

本着促进教师专业实践力提升的良好初衷，我们在繁荣的国际学术出版市场上努力精选了一些理论创新性和实践指导性兼优的精品著作，力求及时高质量地翻译和推介给国内同行。首批将推出《提升专业实践力：教学的框架》《有效的课堂教学手册》《有效的课堂管理手册》《有效的课堂评价手册》《有效的课堂指导手册》《有效的教师领导手册》《创造有活力的学校》和《优化测试，优化

教学》。

非常感谢教育科学出版社对我们过去所做的比较教育研究工作的密切关注以及对承担本译丛主编工作的充分信任！我们也非常荣幸地邀请到了全国著名的教育家顾泠沅教授、著名的比较教育学专家李其龙教授、课程与教学论专家高文教授、著名的基础教育研究专家周卫研究员，以及上海市教育科学研究院教师发展研究中心特聘研究员张玉华女士，出任本译丛的学术顾问。

我们还要衷心感谢各位译者在繁忙的教学科研之余，保持高度的合作热情，远离浮躁与功利，安心于书斋，孜孜不倦于对异域文化和思想智慧的传递！

我们真诚地期望正在阅读这套译丛的广大专家和同行多与我们联系，给我们提出宝贵的意见和建议，Closetouch@163.com 永远期待着您智慧的声音！

胡庆芳 程可拉

致 谢

首先，我们要感谢所有与我们合作过的中小学、大专院校、专业机构和州教育厅的同仁，在与他们的协作中，我们自己也得以提高；我们要特别感谢佛蒙特州奇腾登南方督导区的泽尔达·泽莱斯基（Zelda Zeleski）等专家和管理者，是他们首先看到了教师帮带和同伴协作的价值，才促使我们着手这个项目；感谢纽约市奥斯威戈学区前任督学肯尼斯·伊斯特伍德（Kenneth Eastwood）和其他六位教师——朱丽叶·伯格（Julie Burger）、凯思琳·钱伯林（Cathleen Chamberlain）、艾琳·杜威（Irene Dewey）、玛利亚·史密斯（Marie Smith）、戴安娜·泰斯（Dianna Tice）和桑德拉·哈里森（Sandra Harrison）——他们在设计和实施专业发展的过程中携手并进，为我们树立了高质量协作的典范；感谢佛蒙特州富兰克林中部督导区、富兰克林东北督导区、富兰克林西北督导区、格兰德岛督导区、那穆瓦南方督导区、圣约翰伯雷学区、华盛顿中央督导区的专家和管理者以及来自萨墨斯、康涅狄格、哥伦比亚和南卡罗莱纳州的专家和管理者给予我们的支持、鼓励和建议；感谢佛罗里达州麦纳缔和沙捞沙特郡一些学区的教师和管理者，他们毫无保留地与我们分享他们在学校采取的一系列极好的传帮带、同伴互教及领导措施。

此外，我们还从佛蒙特州教育署副署长赫尔曼·巴德·迈耶斯（Herman “Bud” Meyers）、道格拉斯·沃克（Douglas Walker）和佛蒙特研究所“教师素质提升项目”负责人伊迪丝·比蒂（Edith Beatty）、费恩·塔瓦琳（Fern Tavalin）、苏珊·博耶（Susan Boyer）那里了解到许多支持建设学习共同体的策略和方法，佛蒙特州标准与

评价协会的课程协调员还为我们提供了在大会上展示本书初稿并获得宝贵修改意见的机会。

南佛罗里达大学的劳蕾·斯特赖克 (Laurey Striker)、彼得·弗伦奇 (Peter French) 和贾妮丝·福斯克 (Janice Fauske) 也为本书的完成给予了极大支持, 在此我们深表谢意。

最后, 我们还要感谢乔伊斯·麦克劳德 (Joyce McLeod) 和丹齐·卢梭 (Darcie Russell) 编辑, 斯格特·威利斯 (Scott Willis) 和所有课程监督与发展协会 (ASCD) 的成员, 他们的深远目光和匠心设计, 以及从各个教育层面给予的支持和鼓励, 都为此书的出版做出了不菲的贡献, 在此, 我们一并向他们表示衷心的感谢。

目 录

第一章	建立专业关系 / 1
第二章	帮带新教师 / 13
第三章	组建学习小组 / 39
第四章	建立指导制 / 69
第五章	领导并支持协作 / 93
第六章	构建学习共同体 / 107

附录	帮带计划月表 / 127
----	--------------

参考文献	/ 136
------	-------

作者介绍	/ 142
------	-------

译后记	/ 144
-----	-------

第一章 建立专业关系

帮带、指导、协作是一个共享的历程，是教育者为提高教学效果、促进所有学生的学习而付之的共同努力。在学习共同体内，成人和孩子们都是学习者，他们进行实验，给予或接受反馈，提供或得到支持。当这些互动根植于校园文化中，就会产生新的动力，带来新的变化，开创协作性学习的新局面。

近来，许多州建立了规章制度，提倡帮带新教师，提高教学水平。随之，各种帮带方案像雨后春笋般涌现出来，许多学校和地区正竭力实施。但是，人们普遍狭隘地认为，这项工作是“他们”（被指导者）的而非“我们”（指导教师）的，似乎帮带指导是单行线，指导者为新教师提供信息和支持，自己却什么也得不到。其实，资深教师在帮带指导新教师的过程中也可以得到发展，这是个非常难得的机会。

想象一下这样的情景：学校的所有专业教育者同时又是学习者，他们组成两人或多人小组，相互协作，共同探究，改进教学，促进学生的学习……这是多么美好、多么令人振奋的愿景啊！现在，几乎所有的学校都在协作，但普遍局限于小范围内，要实现这里描述的广泛协作，协作的范围和规模不容忽视。

目的与技能

帮带、指导、协作是从事教育的同仁之间围绕相互重叠的知识和技能相互支持、相互学习的三种形式，表 1.1 详细区分了这三种

形式，并列出了每种形式的目的、主要参与者以及内容和技能。

这三种形式之间的关系，在表 1.1 中没有作具体描述，但对每种形式的作用和目的进行了具体描述，有助于我们了解全员协作的校园环境需要什么样的知识和技能。尽管有人认为了解这些概念和过程是自然而然的事，但明确各种形式的作用和目的并照此执行是完成此项工作的核心。表中的信息可用于制定有利于帮带、指导、协作的专业培训计划，还可以作为学校进行改革时设计模板和材料的指南。此书就是运用表中的框架撰写的。

专业关系

帮带、指导、协作不仅仅与项目、工具或日程有关，其精髓在于建立共同愿景下的互利互惠的专业关系。专业关系与个人关系不同，个人关系在乎双方是否喜欢，而学校、学区内的专业关系则要求相互理解不同风格、善于对话交流、了解专业关系特点并自觉维护专业关系健康发展。

个人风格

教育群体的许多冲突都是由教育者个人的思维、交往、解决问题的不同风格引起的，但风格的不同恰恰孕育着力量，认识不到这一点，就不可能将教育者、学生及整个学校凝聚在一起。对于学校的教育者来说，相互分享不同的风格，理解不同风格对于互动的意义，以及学会如何与自己风格雷同或迥异的同事共事十分重要。对风格的相同之处和不同之处的认识，有利于建立联系，架设理解的桥梁。风格不同并不意味着人们不能共事，导致冲突的最主要原因是缺乏对不同风格的了解。

了解风格有何用处？这方面的资料很多，《马丁操作风格表》(H. H. Martin, C. J. Martin, 1989) 展示的是正常情况下和一定压力下特定风格的人的具体表现（如表 1.2 所示）。

表 1.1 帮带、指导、协作知识与技能

专业关系		目 的	参加者	技 能
帮带		稳定教师队伍 正式就职支持	资深教师与新教师（包括新手教师和新调入教师）合作	召集会议 评价需求 课堂观察并给予反馈 接受批评 计划改进 批评 提供支持 提高管理技能 与后勤打交道 设计课程、教学、评价
指导	同伴指导	改进教学专业化	配对 资深教师与资深教师 资深教师与新教师 新教师与新教师	除以上技能外，还包括： 改进教学和评价 上示范课 统一基准 给予描述性而不是评判性反馈 谈论个人情况
协作	研究小组	专业成长 组织变化	管理人员与新教师 资深教师与资深教师 资深教师与新教师	除以上技能外，还包括： 通过草案引导协作性咨询
	委员会 委员	决定政策 课程发展 行动计划	资深教师与资深教师	除以上技能外，还包括 发展组织会议技能
	部门和 团队	设计教学 课程设 计评价	资深教师与新教师	对抗技能 应对难相处的人的技能
	顾问团和 领导小组	支配问题 推荐专业 发展	资深教师	

表 1.2 风格特征

主导风格	正常情况下	做决定	交流信息	非言语信号	有压力时
思想者 (用左脑 搜集信息)	有逻辑 善分析 系统 有条理 实事求是 从容且谨慎 有次序 理性	搜集事实 材料 通过逻辑 分析 根据标准谨 慎决定 不慌乱 注重做正确 决定	陈述历史 背景 依照逻辑、 事实 讲话时很 淡定 文章结构合 理、全面、 信息充足 可信	表情严肃 穿戴整洁 保守 公文包中常 装有公函、 文件、计算 器、日历, 且整齐有序 工作守时、 按计划	极其严肃 感情不外露 犹豫不决 不灵活 沉思 过分控制 内敛 判断求完美
感情化 (靠感 觉)	感情用事 感觉灵敏 人际关系好 对人友好、 热情 有魅力 忠诚 对他人的需 求很敏感	评价自己和 他人感情 考虑不同方 案对他人的 影响 询问关键人 物的意见 做有利团结 的决定	营造非正式 友好气氛 将正事与社 交话题融合 在一起 风趣幽默、 缓解紧张 采用非正式 笔记	情绪写在 脸上 穿着随情 绪、随便 公文包里装 有与工作有 关的东西, 也有个人物 品如相片、 食物等	个性鲜明 责备 有复仇心 情绪化 情绪变化 快、爱冲动 能控制 维持冲突 说人闲话
敏感 (对小事 敏感)	活跃 注重结果 自信 上进 说干就干 同时做很 多事 坦率 果断 现实	不惧怕问题 迅速调查 优先考虑 问题 马上行动 希望马上看 到结果	直接指出 问题 讲话自信 采用真实、 具体的例子 写的东西简 洁、明了, 更像备忘录	体态语果 断、有气势 根据不同场 合穿着得体 公文包里装 有文件、杂 志和业余爱 好的资料 缺乏耐心	唐突 目光短浅 好斗 过分活跃 不信任 不周全 冲动 没有耐心

续表

主导风格	正常情况下	做决定	交流信息	非言语信号	有压力时
凭直觉 (通过下意识右脑获得认识)	有创造力 想象丰富 内部视觉 概念化 喜欢问 “为什么” 新思想 理想化 思维严密 独立 超自然潜质	询问情况, 全面了解 问题 自然在头脑 中形成多种 方案 根据长远影 响权衡方案 通过内部视 觉确定解决 方案	采用广泛性 的概念 旁征博引 打比方 写作时采用 视觉影像提 高读者兴趣 通信	小组讨论时 坐在边上 穿休闲、奇 特的服装 公文包里装 有稀奇古怪 的东西、未 完成的工作、畅销小说等 有新的感兴 趣的事时就 忘了日程 安排	冷漠 不现实 缺乏完整性 忽视冲突 不实际 武断 忽视细节 过于乐观

来源: H·H·马丁, C.J·马丁 (1989), 《马丁风格调查表》, 圣地亚哥, 加州: 组织提升系统。http: //www. ois-martin. com

应该设计一个教师风格表或类似的东西, 作为教师相互了解的基础, 以便很好地进行互动, 讨论并认识各自的偏好, 商谈如何解决由于不同风格而产生的矛盾。可以将表格编制成册或放到网页上, 这样小组成员、系部成员和帮带对子就可以预先参照风格, 确定最佳互动方式并考虑差异问题, 防止一些问题发生。根据我们的经验, 一开始大家会觉得尴尬甚至好笑, 但很快就会展开认真讨论, 对将来的互动做出承诺。

解决问题

从表面上看, 几乎每个小组都有这样或那样的冲突, 都有持不同意见的人。大多数教育者不喜欢冲突, 所以总是热衷于掌握一些解决冲突和应对持不同意见者的策略。其实, 最具创造性、最有效的解决问题的方案往往是从冲突中诞生的。小组成员一旦明白了这个基本道理, 他们就会珍视小组互动中的冲突。

有的小组（团队）因为一些潜在问题很难凝聚在一起。其实，如果问题发现得及时，小组关系完全可以恢复。只有在下列情况下，小组内部关系才不可救药：

- 没有明确、合理的小组目标。
- 没有固定的会议时间或时间不方便。
- 长期的不满情绪破坏了小组关系。
- 小组成员的性格不互补。
- 对小组关系不够重视——合作伙伴缺乏合作理由。
- 小组成员的期望值迥异。

有时，我们请教育者们写详细的报告，请他们描述一下他们见过的最糟糕的互动，通过真实的情境让小组成员学习查找问题、解决冲突的策略。我们告诉他们不要注明具体的人，只要写清楚问题，如妨碍互动的行为等即可。有教师这样写道：

我们花了好几个月时间才协调好一个由五位教师组成的小组，正当我们着手几个月前就达成共识的最后阶段的准备时，有一位成员坚持认为那样做行不通，反对按计划执行。我们知道他有顾虑，但不同意改变计划，他对此十分不满，离开了这个小组。

共同决策

校长不是学校孤独的领导者，在做一些涉及学生的重大决策时，教师代表、家长代表和社区成员都起着关键性的作用。在学校里，决策者应包括：

部门 在中学，教同一科目的教师集体制定课程计划，相互评价，确定教学进度。

团队 在中学，通常由3~5位教同一个班级的教师组成小组，共同计划，与家长和其他教师组进行交流。

校委会 学校的许多工作都是通过校委会执行的，委员会的各短期或长期代表团对学校的工作进行共同商议，修改课程，制定专业发展计

划，选择高质量学生作业做样板，选择教材等。

理事会 各小组代表（如部门和团队）定期与校长碰头，就学校的整体发展进行决策。有些学校理事会还保留有家长代表或社区成员的席位，让他们也参与决策。

表 1.3 是一份共同决策过程的概要——一个人、小组共同参与促进学习、改进项目、开发学习资源的决策过程。

表 1.3 共同决策概要

共同决策是一个
· 互动
· 评价
· 交流
· 解决问题的过程
涉及到个人的
· 性格
· 小组历史
· 冲突风格
· 优点和弱点
· 兴趣和需要
在发展共同的
· 目标
· 过程
达成小组
· 和谐关系
· 目标
促进学生的学习，改进项目，开发学习资源。

支持小组决策的工具和策略

有关小组发展的讨论自然会引出有关小组决策不利的话题，很多小组尚未实施一些简单策略以避免冲突和提高效率，如建立小组制度，确立明确议程，做行动记录等。

制定小组制度 小组制度是小组成员共同达成的小组运作标准，是引导小组成员合作的行为准则。一开始就确立小组制度，会为小组顺利

开展活动创造安全的环境。一个独立的小组可以集思广益、不断完善小组制度，很多小组一开始先制定一份草案（如表 1.4 所示），随后再修改完善。

表 1.4 小组制度草案

1. 按时开会，按时结束。
2. 为保证会议的高效率，需做充分准备。
3. 会议超过一个半小时，需休息 10 分钟。
4. 除了分组讨论，会议期间不许交头接耳。
5. 彼此信任，会上的言论和不同意见请勿外传。
6. 产生不同意见时，大家要努力达成一致意见。若在一定时间内意见仍不统一，需投票表决，票数达到出席人数的三分之二则通过。
7. 所有成员都要支持最后的决定。

由卡尔（Carr）和哈里斯（Harris）（1993）提供。

一旦制定了小组制度，指导者和小组就要严格遵守，并适时对遵守情况进行评价。当然，小组也可以随时修订制度，只要是大家共同的意见。

确定会议议程 议程是会议的核心。议程包括讨论的话题、每一话题所需时间和指导者。会议结束时，还需给广大教师发放会议备忘录或传单，同时为小组完成任务留有余地——也就是讨论进一步参与和采取行动的议程。会议议题可从小组成员中获得，根据前一次会议行动记录确定，或会议指导者根据了解的情况或小组上次提出的要求确定，最好是每次会议结束时就确定下次的任务。

错误的做法是确定太多的会议议程，一个小时的会议最多不要超过 2~3 项议程，并且应该规定每次会议最多只能增加一项议程。

每项议程也要限定时间，如果在计划的时间内没有完成该议程，小组成员则应该停下来迅速决定是否需要继续讨论该项议程（如果需继续，必须减少哪项议程的时间）？或者是否作为下次会议的议程继续讨论？

在列举会议议程时，最好使用动词对要完成的任务进行描述，因此，“描述语言艺术哲学”比“语言艺术哲学”更重要。一份描述性的、