

领导和管理持续性专业发展

——发展中的人，发展中的学校

Leading And Managing

Continuing Professional Development

Developing People, Developing Schools

【英】

Peter Earley

Sara Bubb

著

王曉華

等译



中国轻工业出版社

Leading and Managing Continuing Professional Development

Developing People, Developing Schools

领导和管理持续性专业发展

——发展中的人，发展中的学校

【英】 Peter Earley 著
Sara Bubb

王晓华 等译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导和管理持续性专业发展: 发展中的人, 发展中的
学校 / (英) 厄雷 (Earley, P.), (英) 巴布 (Bubb, S.)
著; 王晓华等译. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.1
ISBN 978-7-5019-6122-1

I. 领… II. ①厄…②巴…③王… III. ①专业管理
—研究②专业教育—研究 IV. C931.2 G71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140057 号

版权声明

English language edition published by Sage Publications of London, Thousand Oaks
and New Delhi, © Peter Earley & Sara Bubb, 2004.

总策划: 石 铁

责任编辑: 朱 玲 覃云云

责任终审: 杜文勇

封面设计: 四夕文化

版式设计: 刘志颖

责任校对: 万 众

责任监印: 吴维斌

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 20.00

字 数: 190 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6122-1/G · 714 定价: 36.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-1090

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

51268J5X101ZYW

序 言

本书主要是为那些持续性专业发展的领导者和管理者而写。事实上，持续性专业发展的协作者（包括领导者和管理者在内）在专业发展中发挥着十分重要的作用，而他们同时也需要得到进一步的发展。为此，我们希望本书能帮助人们更为深入地思考专业发展的问题，更为深入地考虑学校教职员——全体教职员——的培训问题。同时，我们也希望本书能有助于推动实践的更好发展。

过去十年来，人们逐渐认识到人在学校和其他组织中的重要性，人们开始意识到应当将注意力更多地集中到对人需要的关注之上，尤其是应关注人的专业及个人的成长与发展需要。这或许可以被视为政府所倡导的终身学习的最佳缩影，同时这也符合 2001 年政府发布的持续性专业发展策略的基本理念。在人们逐渐认识到人的重要性的同时，人们也逐步意识到学校对其教职员——人力资源——的管理并不尽如人意。不同的教职员其专业发展的数量和质量存在极大的差异，而决定他们专业发展数量和质量的最主要因素大多取决于他们所在的学校。因此，我们希望本书将有助于学校在推进教职员的持续性专业发展过程中，能有效地实现对人力资源的管理、领导与发展，从而使更多的人获得更好、更多的专业发展机遇。

在本书的撰写过程中，我们尽力做好两方面的工作：一是对当前与持续性专业发展问题有关的最新的研究成果进行了系统的总结和梳理，通过总结，明确持续性专业发展的现状及存在的基本问题。这可以为持续性专业发展的协作者们领导和管理好专业发展奠定坚实的基础。二是从大量的学校实践中选取为数不少的典型个案。

本书除导论外由两部分内容构成。在导论部分，主要讨论了持续性专业发

展的概念，明确了持续性专业发展在更为广泛的人力资源发展背景下的定位。全书的第一部分其标题是“促进学校改善的专业发展”。我们认为对于学校改进而言，教职员工的个人专业发展（包括教职员工个人的专业成长与学习）起着至关重要的作用。本书的第二章主要关注成人和学校如何学习的主题。在这一章中，我们也对学习组织及有效专业发展的概念进行了讨论。通过讨论，我们力图使人们形成这样的观念，即教职员工的个人专业发展不应是强迫状态下的专业发展，而应是教职员工自己感兴趣的、受自身学习经验所驱使的主动的专业发展。只有主动的专业发展体验，才有可能将这种积极的学习和发展经验传递给自己的学生，进而推动学生学习主动性的提高。

第三章的主题是讨论持续性专业发展的有效领导和管理，在这一章中，我们同时也介绍了教职员工的培训与发展循环模式。该循环包括需要确认、满足教职员工的培训与发展需要、评价持续性专业发展的影响等环节。这些环节构成了以下几章的基本主题。第一部分的最后一章由格拉汉姆·汉兹库姆所写，主要对合作研究、经验分享的重要性以及教职员工的自我研究的发展等问题进行了讨论。在以上所有章节的分析和讨论中，我们都采用了大量最新的研究成果和实践案例，以为学校持续性专业发展的领导和管理实践提供有效且实用的案例参照。

第二部分的标题为“特定教职员工群体持续性专业发展的领导与管理”，主要对学校中特定群体的培训与发展问题进行了深入讨论，这些特定群体具体被划分为：支撑性的教职员工、新近获得教师资格的教师、具有五年以内工作经历的教师、教辅人员、学校中层管理者、学校领导以及董事会成员等。这一部分主要围绕这些特定群体的角色、作用及其专业发展需要等问题进行讨论，在此基础上，我们提出了如何推动这些特定群体专业发展的建议。

尽管本书将问题的关注视角更多地落脚于学校层面，但我们认为，如果要想使持续性专业发展得到更为有效的领导和管理的话，就必须从三个层面进行考虑，即我们必须从学校、地方教育行政部门以及国家等三个层面综合考虑持续性专业发展的问题。毫无疑问，一切教育机构的主要目标都在于如何提升学生的学业水平，然而，实践中，教师、教辅人员及学校其他职员的持续学习却得不到优先考虑，同时他们的持续性学习也缺乏必要的足够资源保障与支持。这事实上致使教育机构首要目标的实现存在问题。因此，我们认为对于学校而言，创设一种学习型文化是十分重要的事情，而这种学习型文化的形成相当程度上取决于学校领导及董事会成员对持续性发展的态度及认识。为此，有必要使学校领导及董事会成

员认识到个人的发展不能被忽视，因为教职员工的个人的发展对于提高教师的工作效能、对于学校的整体成功都起着至关重要的作用。这也要求学校在机构需要与个人需要之间形成良性的互补及沟通机制，机构需要与个人需要二者的平衡需要得到正确的看待与处理。而这恰恰是过去几十年学校发展最为缺乏的。

我们真诚希望本书能对那些在学校中从事持续性专业发展的领导与管理工作的的人产生积极的作用，由于有效持续性专业发展的要素之一就是确保持续性专业发展得到有效的领导与管理，因此，持续性专业发展的协作者就更需要投入更多的时间与精力到持续性专业发展之中，以确保持续性专业发展的顺畅与有效。这也是我们写作本书的基本考量所在。

萨拉·巴布，彼特·厄雷

伦敦大学教育研究所

2003年9月

目 录

第一章 绪论：持续性专业发展的政策与实践	1
人的重要性	2
什么是持续性专业发展	5
持续性专业发展是一种新提法吗	9
严肃对待持续性专业发展	11
持续性专业发展的授权	13
对其他专业的借鉴与学习	20
小结	23

第一部分 促进学校改善的专业发展 / 25

第二章 学习者——学习型学校	27
成人是怎样学习的	28
专业性学习组织	34
什么是有效的持续性专业发展	39
标准框架	43
合作	47
小结	49
第三章 领导和管理持续性专业发展	51
专业发展协作者的作用	53
培训和发展周期	56
人力资源投资者	57

平衡预算需求	59
有助于持续性专业发展协作者的程序	60
案例研究	63
小结	65
第四章 确定培训与发展需求	67
个人需求与学校需求	67
考虑教职员的工作负担与福利	71
查明持续性专业发展教职员工的所需所想	72
满足不同人及其学习风格的需求	73
绩效管理	75
设立目标	79
小结	82
第五章 满足持续性专业发展需求	83
核对持续性专业发展需求	83
查明持续性专业发展的选择是什么	85
行动计划	101
小结	105
第六章 监管与评估：持续性专业发展的影响	107
监管	108
评估影响	108
评估影响的模式	110
扩展影响	116
学校如何评估影响	117
第七章 合作与探究：共享实践	123
合作	123
教师自主研究	131
参与研究的学校	135

第二部分 特定教职员工群体持续性 专业发展的领导与管理 / 139

导 论	141
第八章 教辅人员	145
教辅人员的类型及范畴	147
需求分析与满足	148
发展途径和认证选择	152
教师与教辅人员的共同工作	157
展望	160
第九章 初任教师培训——持续性专业发展的需求和 益处	163
涉及到的不同方式	163
初任教师培训的合作——积极方面与消极方面	167
指导者的持续性专业发展需求	171
小结	178
第十章 新资格教师及其入职培训	179
入职培训权	180
学校如何组织入职培训	182
入职培训项目	188
小结	195
第十一章 代课教师和海外受训教师	197
为什么临时教师需要持续性专业发展	198
分析教师的需求	199
满足教师的需求	201
专业发展——获得合格教师资格	208
小结	213
第十二章 早期专业发展	215
重要性何在?	216
早期专业发展试点	217

早期专业发展活动	218
入门评估	220
高级技能教师	223
第十三章 新任领导和中层管理人员	227
角色定义	228
培训与发展需求	233
培训计划	236
第十四章 学校校长及副校长的领导力发展	243
我们所了解的领导者的需求	244
处于不同阶段的领导者的专业发展	249
大学和其他专业机构提供的培训与支持	258
地方教育局提供的培训与支持	260
小结	267
第十五章 董事会成员的培训与发展	269
培训、发展及支持对于董事会成员的重要意义	270
确定董事会成员的需要	274
如何满足董事会成员的需要	280
小结	284
附录 英文缩写与英汉对照	287

参 考 文 献 / 291

译 后 记 / 301

第一章

绪论：持续性专业发展的政策与实践

- 人的重要性
- 什么是持续性专业发展
- 持续性专业发展是一种新提法吗
- 严肃对待持续性专业发展
- 持续性专业发展的授权
- 对其他专业的借鉴与学习

对于学校校长、教师和其他辅助性教学人员的培训与发展工作的改进，被日渐提上国家和地方教育发展的重要议程。特别是随着委托财政预算政策和新的资金支配政策的实施，使学校具备了自我管理和自我改进的可能。在这样的背景下，无论是学校教师还是研究者、政策分析人士及各级官员，都认为必须要提高教师的专业水平，他们认为这也是完善教育、提高教育质量的关键所在。但通观整个西方世界，我们发现教师群体的专业化承受着巨大的压力，这种压力大多来自于外部自上而下的统一课程和统一评估。这也导致我们对课堂教学的评价更多的是通过对学生学业表现数据和最终结果的分析来进行，并以此为基础来进一步改进与提高课堂教学的质量。

本章旨在为全书提供背景和理论框架的支持，本章主要就学校当前

最应关注的主要资源——学校里的人——的方方面面进行较为细致深入的讨论。同时，本章也力图对专业发展概念进行界定，并就如何推动与实施专业发展进行阐释。尽管最近政府刚刚出台了持续性专业发展战略，但对专业发展的关注事实上并不是什么新鲜事物。本章由于具有导论性质，因而在这一部分，也将为读者提供大量的个案和理论方面的思考，以使读者更为认真、严谨地对待持续性专业发展的问题，与此同时，本章还将为读者提供有利于更好地理解持续性专业发展的框架。最后，在这一部分，我们将跳出教育范畴对持续性专业发展进行相关讨论与思考，我们认为持续性专业发展或终身教育应成为一种权利，通过赋予人们这种权利，从而推动组织或学校的向前发展。同时我们也认为所有的人都拥有在一个学习型的氛围和团队中工作的权利。

人的重要性

过去 15 年来，高质量的人的发展与训练在不断深入的教育改革的驱使下日益成为一种非常急迫的需求。十多年来，教师们一直经历着空前的课程改革，这些改革包括 1988 年启动的“国家课程”改革；1998 年启动的关键阶段 2 的读写战略改革；以及最近实施的关键阶段 3 的战略改革。所有这些改革无一例外都表现出对专业发展的高度关注，这些改革同时也提升了国家对新教师招募、原有教师队伍的保持与稳定及教师队伍士气的关注程度。通过参与这一系列的课程及教育改革，教师们真切地认识到这样一种观念，这一观念恰如 2001 年 3 月英格兰持续性专业发展战略绪论中所表达的那样，即“我们关于教育的所有期待与梦想是否能最终实现，这一切都有赖于教师在课堂里的良好表现”。

同时，人们也逐步意识到，相较于其他因素而言，对人的管理与发展对于提升组织绩效更为有效，对此，学校和大学的绩效提升也不例外。对人的管理与发展通常包括人力资源管理（human resource management, HRM）和人力资源发展（human resource development, HRD）两个领域。例如，英国皇家特许人力发展研究所（the Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD）就认为：组织最为重要的

资源就是对组织成员的详尽而又完善的管理。他们指出，作为组织管理者来说，要想取得更好的管理效果（通常从生产效力、顾客满意度、雇员队伍的稳定和效益等方面来进行管理效果的评估），就必须提高对人的管理水平。具体到教育领域而言，瑞切斯（Riches）和摩根（Morgan）或许是最早意识到——对于一个组织而言，最为重要和稀缺的资源并非资本，而应该是杰出的人力资源——这样观点的学者。对此，他们这样表述道：

在个体或组织使用的所有资源中，只有人才有可能不断成长和发展，也只有通过推动人的不断成长和发展，才有可能使组织或个体达成理想的目标。组织目标的达成最终取决于组织内部人的因素。正是通过对人的管理，使组织的成功与个人的成功很好地保持了一致，这就是人力资源管理的核心所在，同时，这也是一种最佳的管理方式。（1989：1 original emphases）

我们必须把人及其训练与发展——人的持续性专业发展——看成是一种投资，因此，人的管理和发展对于每一所学校来说无疑都是十分重要的事情。这种重要性不仅简单地体现为学校制定相关的持续性专业发展或人力资源发展的政策而已，人的管理和发展的重要性还同时表现为它是学校实现有效管理和领导的重要途径所在。随着学校获得外部经费支持的增加，随着学校责任的加大，学校对人的管理和发展日益具有更为多样化且富有创造性的选择，这也导致了更为有效的持续性专业发展体系的形成。为此，学校及其管理团队的主要职责即在于通过人力资源的管理和发展，推动人的素质、动机和工作绩效水平的不断完善与提高。本书所呈现的持续性专业发展的途径及其管理模式都是建立在这样的逻辑之上，即教职员的发展既是团队的责任与使命，同时也是个人自身的责任和使命——我们必须从根本上严谨地去对待团队及个人需要实现的问题。如果学校采取这种态度进行管理和运转，那么学校的发展可能会获得更好的推动力，学校也会构建起一支卓越的工作团队。

如果学校对员工的专业发展采取漠视或不关心的态度的话，那么学校就有可能失去其已有的优秀教师。人们关于专业发展的态度及观点是

十分清晰的，这就是：

- 专业发展有助于每位教职员提高其工作的效率，因此，这也间接地使学生的行为表现更为优异，学生的学业成绩更为突出。
- 专业发展可以保持教师队伍的稳定，可以改善新教师招募的水平——人们往往向往那些自己被关注的学校，而远离那些自身遭到忽视的地方。
- 专业发展有助于形成积极的团队精神，在这种精神指引下，人们能感受到自身的价值，每一个人都对自己的工作很有积极性。
- 专业发展也有助于形成学习化的团队——在学生学习的同时，教师也同样身处学习之中。
- 专业发展也是一种专业责任和权利。
- 专业发展对于节省资金具有重要作用——学校每招募一名新教师并将他（她）培养成为一名合格教师的成本往往需要 4000 英镑左右。

如果教师的专业与经验能被看成是学校最为宝贵的资源的话，那么持续性专业发展的管理与领导就一定能被看作是学校总体资源管理中一个重要的有机组成部分。有学者将持续性专业发展与学校目标联系起来加以思考，认为持续性专业发展既要关照到学校的发展，同时也要考虑个人的发展需求。因此，我们必须要在学校需求与个体的个人及专业需求二者之间寻求合适的平衡，当我们考虑要满足机构需求与个人需求二者平衡的时候，我们必须牢记我们所指向的需求一定是教师和其他员工认为有价值的需求，而不是我们想当然的需求。持续性专业发展的有效管理将为学校发展提供支持，同时持续性专业发展也能为团队合作及学校工作绩效的改善与提高创造有利的条件与氛围。在持续性专业发展过程中，通过骨干教师、持续性专业发展的协助者及其他员工的共同努力，可以创造出一种既有助于教师学习也有助于学生学习的文化与氛围。一旦这种文化或氛围形成，就标志着学校顺利走上了学习型组织的康庄大道，这也意味着学校对人力资源的优先投资是值得的。毫无疑问，所有学校的核心目标都应致力于提高学生的学业成绩与学习水平，然而在实际过程中，我们却不能优先保证学校教师和学校其他雇员的持

持续性学习，很多时候，学校也不能从资源上保证教师和学校其他雇员的持续性学习。然而教师和其他雇员的持续性学习才是达成学校核心目标的至关重要的因素所在。

什么是持续性专业发展

通常，人们认定专业人士的标准之一是看是否具有贯穿职业始终的持续不断的学习行为，如果有，则属于专业领域，反之，则不然。从广义上讲，专业人士基本覆盖了劳动力总数的 20%，如果将管理者也视为专业人士的话，这个比例还会更高。当前，专业概念被广为应用于大型企业和社会公共领域。在所有专业中，有超过 80% 的具有明显专业特征的专业是由法律法规、政府权威和皇家特许所规定的，同时，这些专业的成员大多来自实践领域。持续性专业发展已经被广泛地理解为为了专业化而实施的持续不断的教育和训练。如果教学也可以被看成是一种专业的话——事实上，这一话题长久以来一直是人们讨论的焦点——作为专业成员最为重要的特征与标志就在于自身所表现出来的为了自我改进与自我发展而具有的责任意识。然而，这种自我改进与自我发展并不以其自身为目的，而是通过自我改进与自我发展确保我们能够利益相关者或顾客群体——如学校里的学生及家长等——提供可能的最好的服务。然而，教师个体专业发展的主要责任不能完全由学校管理者和领导团队来承担——教师自己也应该发挥应有的关键性作用——作为管理者或领导团队而言，其职责就在于为每一位教师提供可能的专业发展机会，以帮助他们成为更加优秀的实践者。

持续性专业发展（continuing professional development, CPD）是什么意思？持续性专业发展与个人发展、教师发展或在职教育与培训（in-service education and training, INSET）等概念之间究竟有什么本质性的区别？广义上讲，持续性专业发展包括了所有有助于改进个人自身实践的正式和非正式的学习行为与活动。专业发展仅仅是个人发展的一个方面而已，专业发展与个人发展二者之间是相互作用、相互补充的关系。具体来讲，持续性专业发展更为强调职业角色的发展，而个人发展

更多是关于人，尤其是关于“完人”的发展。此外，个人的发展几乎总是会涉及到人的自我意识改变。正如沃特斯（Waters）所说：“只有当教师首先被看成成人时，教师的发展才有可能发生。并且我们在讨论教师的发展时，我们必须得坚持这样一个前提，即人的内涵远非其所扮演的职业角色所能涵盖。”（1998：30）

我们或许可以这样来定义持续性专业发展的概念：“所谓持续性专业发展，是指任何由教师参与的专业发展行为或活动，通过这种行为或活动，可以提高教师的知识与技能，可以使教师更好地认知自己对待儿童教育的态度与方式，也可以使教师获得改善教学过程质量的宏观理念与理性认识。”（Bolam，1993）如果我们这样定义持续性专业发展的话，那么持续性专业发展概念与人们通常理解的在职培训或教师发展二者之间就几乎不存在什么区别了。《詹姆士报告》（*The James Report*）（DES，1972）中这样理解在职教育与培训的概念：“所谓在职教育与培训是指教师为拓展个人教育、发展专业能力、改进自身对教育规则与教育技能的理解水平而参与并采取的一切活动或行为。”

上述定义似乎很难看出持续性专业发展与其他概念之间存在差别，但通过文献分析，我们发现在持续性专业发展与其他常用的概念之间，事实上存在着细微的差异。关于这些概念之间存在的差异，一个虽然十分简单但却是非常重要的概念突破是由博拉姆（Bolam）在1993年为通识教学委员会（General Teaching Council，GTC）提交的报告中提出来的。他认为持续性专业发展与其他概念之间存在着三方面的区别：

- 专业训练，如短期课程、工作坊，或重在交流与讨论实践信息与实践技能的会议等；
- 专业教育，如长期课程、理论研讨，或以研究为基础的知识习得等；
- 专业支持，如各种旨在提升工作技能与工作绩效的活动与行为等。

持续性专业发展是加强初任教师培训（initial teacher training，ITT）及入职培训的一个持续不断的过程，它为人一生的职业发展提供各种培训和教育机会，它最终终止于为人的退休生涯提供相应的准备与培训。

在不同时间、人生的不同发展阶段，人的发展及培训需求有可能存在先后顺序，但如果从人一生的职业发展来看，人的发展及培训需求可以被归结为人的持续性专业发展需求。发展——如同前面讨论的那样——旨在改进与提高，既是指个体的改进与提高，同时也是指学校的改进与提高。

持续性专业发展——在很大程度上——包含了自教师获得最初的任职业资格证书以来所参加的各种教育培训及支持性辅助性活动。持续专业发展的目标在于：

- 增加教师的专业知识；
- 提升教师的专业技能；
- 帮助教师理清各自的专业价值观；
- 为教师更为有效地对学生实施教育提供支持（Bolam, 1993）。

麦登（Madden）与米切尔（Mitchell）1993年对各种专业所实施的继续教育所做的调查表明，持续性专业发展具有三方面的功能：

- 更新并拓展专业方面的知识 with 技能，关注实践领域出现的新的发展与新的领域——确保个体对现有职业或工作的持续竞争力；
- 为承担新的职责或为适应变化中的职业角色而接受培训（如管理、教学等）——拓展自身的能力范围，为获得更好的职业地位做好准备；
- 提升个人及专业的效率，提高个体的工作满意度——在更大范围内提高自身能力，以使专业和个人都能从中受益。

达伊（Day）指出，大多数专业发展的概念对专业发展的主要目的定位都停留在获得学科或内容方面的知识、获得并提高教学技能等方面。他认为专业发展的目的必须要超越以上的认识：

专业发展具体包括：各种自然学习经历；各种有可能使个人、团队和学校直接或间接受益的有意识和有计划的活动；各种有助于提高课堂教学质量的行为与活动等。无论是个人自身的专业发展，还是个人与他人共同的专业发展，都是一种过程。在专业发展的过程中，作为教育变革主要参与者的