

行动



专业学习共同体：

给校领导及项目负责人的参考资料

发展您的专业学习共同体

本翻译资料仅供参与「改进中国教师发展和教育质量」(Improving Teacher Development and Educational Quality in China, ITDEQC) 的个案研究学校使用。该项目由英国经济和社会科学研究委员会 (ESRC) 和国际发展部 (DfID) 联合资助，由英国布里斯托大学教育研究生院 (Graduate School of Education, University of Bristol, UK) 主持，合作研究机构包括中国中央教育科学研究所 (CNIER, China) 合作实施的研究项目未经书面允许，请不要擅自复制、转载或引用。(联络网址：ieeqc.bristol.ac.uk)

**Improving
Teacher
Development &
Educational
Quality in
China**

改进中国教师发展和教育质量



资料来源：译自 Stoll, L, Bolam, R, McMahon, AJ, Thomas, SM, Wallace, M, Greenwood, AM & Hawkey, KM. Professional Learning Communities: source materials for school leaders and other leaders of professional learning, for DfES, 2006.

活动目的

这个活动的旨在帮助您促进您所在学校的专业学习共同体的发展。我们将重点介绍如何利用这个活动来对学校进行以下五个方面的改善，从而推进学校专业共同体的发展。这个活动当然也可以帮助您改善学校的其它方面来推进学校专业共同体的发展（详见入门参考资料“什么是专业学习共同体？概要”）。我们重点介绍的五个方面是：

- 1. 通过优化领导和管理模式来推进专业学习共同体的发展**
高效的领导和管理模式对顺利推进专业学习共同体的发展至关重要。
- 2. 充分利用空间资源**
创建专业学习共同体包括为教职工会面、交流观点、协作和共同学习寻找合适的场所。

- 3. 加强对专业学习的反思和探究**
对专业学习的反思和探究并不具备自发性。需要认真的探索和规划，并给予相应的支持。
- 4. 提高成员的全纳性**
一个高效的专业学习共同体需要确保所有的教职员工都全身心投入并积极参与其中。
- 5. 通过网络关系和合作伙伴关系扩展学习共同体**
专业学习共同体发展不能仅关注共同体内部，更重要的是着眼于专业学习共同体之外，并且激励社区伙伴、其它学校、早期教育机构、中心或院校实质性地参与到共同体中来。

活动使用

活动重点关注能够改善上述五个方面的一系列方法和需要回答的问题。这些方法和问题是经过精心设计的，你可以在某一特定会议或专业学习某一阶段重点关注其中一个方面，也可以按照顺序在合适的时间关注所有五个方面的内容。在“路线图”（详见入门参考资料）上做记录是非常有效的方式。

与其它手册中的活动一样，你需要决定每个活动的参与人员，并在“路线图”中做好记录。以“通过优化领导和管理模式来推进专业学习共同体的发展”为例，由高级和中级领导是回答第六页的问题的最佳人选。

你也可能想要参考更大范围内学习共同体中的教职员工和成员的观点。阅读“促使变化”（详见手册十一）中的故事将帮助你思考如何提高专业学习共同体内成员的参与度。

为了在活动之前开拓你的思维，我们的资料包含了参与英国“有效的专业学习共同体”（EPLC）研究项目学校的例子，例子中描述了他们是如何应对在发展专业学习共同体的过程中所遇到的挑战的。

在手册的最后留有空白来记录你活动后的感受。

通过优化领导和管理模式来推进专业学习共同体发展

领导和管理模式作为基础，对专业学习共同体发展具有至关重要的意义。我们首先举例说明我们项目学校的校长和教职员工是如何通过以下三种方式促进他们的专业学习共同体发展的。

这三种方式是树立和强调一个学习目标和重点、建立信任和相互协作以及加强分权式的领导。对于每个例子我们还提出一些问题供你思考。

树立和强调一个学习目标和重点



- 一位托儿所所长通过教职员工的日常专业学习和教学活动以及对每个孩子的学习进度定期讨论等方式来强调专业学习的核心作用。
- 考虑学生的意见，给他们更多的选择，确保他们的核心地位。
- 借鉴其他学校树立的目标，更加关注对教学与专业学习、的自我评价。鼓励团队在会议中讨论更好的措施，且领导起到示范作用。

建立信任和相互协作



一位小学校长认真的回答个人专业学习问题。

一位同事说：

“无论发生什么危机，她永远站在第一线。虽然有些事情在她职责之外，但她仍然会尽最大努力帮助你……如果两个人之间出现了问题，她会将两个人叫到一起并说‘让我们一起来解决’。教职员工从不害怕走上前说‘我犯错误了’之类的话。这正是员工素质的体现时候，因为这样让人感到非常有安全感。是的，她是老板，是领导。但你仍然可以说‘可以进来关上门做不留记录的发言吗？’。这样做是可以的”。

一所中学的领导与教职工之间的关系非常和谐，校长每天抽出一点时间与每个成员进行交流：

“这种非正式的交流，确几乎不影响一整天的安排，但实际上能完成大量工作”。

一所学校的校长实施校长办公室大门敞开政策，鼓励所有教职员工来提建议。一位教师评论：

“鼓励教师冒险、发挥创造力、共同协作，分享和推广优秀的教学实践经验”。



分权式领导

一所寄宿制特殊学校教师这样说道：

“我们都有参与学校管理。今天领导征求我对政策的意见，这就是一个很好的例子。他率先提出一些观点，然后大家讨论，然后他做出回应。从清洁工、厨房工作人员到教师，每个人都能对学校有所贡献”。

一位新上任校长将同事聚集到一起，集中讨论“课堂合作计划和优秀课堂建设……根据学校的原则让每一堂课都成为优秀课堂”。他采取“细致耐心”的方式将“工作量减少”当作是“协作课堂设计”的一个优势，渐渐地同事们开始利用晚上时间非正式的一起进行课堂设计。在初期，校长通过观察，通过其他同事，运用技能去了解所有的教职员工。当他意识到有位教师的能力被低估了，他开始有意采纳和赞扬他的观点。部门主任承担

课程初始计划的主要职责，但是所有的教职员工都逐渐地承担相应的责任。学生成绩的进步和给部门的反馈都肯定了学校在这方面取得的进步”：

“每个人都能从历史课当中获益。”

“真的很有意思。能学到很多不同的东西。”

“上历史课时，如果教师不知道某些知识，他们会主动承认。”

“他们会努力去了解你，了解如何发挥你的潜能，他们总是不断尝试各种教学方法。”

其他学校的员工开展符合学校目标的行动研究，并与其他同事分享研究成果。

反思问题



在你所在的学校中，有多少比例

（高于 80%；50%-80%；20%-49%；少于 20%；不清楚）

的教职员认为校长和领导团队重点在以下三个方面对学校进行改善：

	请填写数字	或
1. 共同的学习目标和重点？	%	不清楚
2. 互相信任、支持和协作？	%	不清楚
3. 分布式的领导？	%	不清楚

对你而言，这意味着领导们在多大的程度上试图推进你的专业学习共同体发展？

请写出最近领导以提高所有学生的学习、健康和幸福水平为目的，采取的三项最重要的有助于创建、发展和维护专业学习共同体的措施的内容。

1.

2.

3.

请说明这三项措施效果显著的原因，以及你将如何把他们应用到未来创建、开发和维护专业学习共同的行动中？

优化空间利用效率以促进专业学习共同体的发展

学校活动经常需要涉及场所分配，例如会议需要分配会议室。从这个角度来看，优化空间利用效率可以教职员工分享经验和相互学习。

为教职员工创造理想的休息室和办公室

活动目的

该活动旨在帮助你思考如何使用空间来促进专业学习共同体的发展。下文中列举了参与我们项目学校的一些例子来扩宽你的思维，我们希望这些例子对专业学习共同

体的所有成员都有价值。为使活动达到预期目标，活动的时间可以临时调整。

活动过程

熟悉学校中你可以利用的空间，以此为基础设计你理想中的教职员工休息室或办公室。在下一页中写下你的想法：例如如何安排座位和桌子，展示布告栏，储藏食物和饮料的储物柜，以及其它还需要摆设的物品。当完成你的设计后，和同事讨论下一页末尾的问题，并一起决定下一步的措施。

充分利用空间促进专业学习共同体发展的案例



- 托儿所教师与教辅人员和孩子们共享宽敞的教室。由于教职员工在彼此的视线范围内工作，观察他人的工作变得相对容易，获得启发的可能性比在其它规模较大的学校更多。
- 某小学拆除了教室的门，使教室变成各学科专用：“这样学生们就可以在不同的教室里学习，彼此交流，不会感到被孤立”。
- 一所小学充分利用走廊，走廊里设有迷你计算机实验室。3、4、5 和 6 年級的班级是混齡班级，每组教师和后勤员负责两个班级并共享走廊空间。
- 每天上午在教师办公室召开简要会议，内容包括分享专业学习心得。
- 一所中学在休息时间在教职工休息室免费提供茶和咖啡，以鼓励教职员工走进休息室，校长也会在休息室与教职员工交流。
- 某中学不同学科的教师共享办公室：“我们分享同一间办公室，作为一个集体一起工作。我们使用相同的资源，因此我们经常办公室相遇……随时可以交流观点。这种方式确实很有效。”
- 把所有年级主任的办公室安排在一起，能方便他们一起讨论教学活动。
- 某中学在数学教师办公室旁边放置了一台咖啡机，其它学科教师路过时也可以使用。

创造你理想中的教职工休息室/办公室

请在此描绘你理想中的教职工休息室/办公室



反思问题

对现有教职工室休息室或办公室做哪些简单的改变就能使其成为较理想的专业学习场所以促进专业学习共同体的发展？
你将如何实现这一目标？



加强专业学习和反思性探究

首先，专业学习共同体能保证所有成员的专业学习水平稳定且持续的提升。教师进行专业学习的根本目的是提高学生的学习成果。因此，当设计专业学习的相关活动时，应该考虑其对学生学习的潜在影响。在参与我们项目的学校中，我们总结了很多相关经验。

当你阅读以下案例的时候，我们希望你对你自己专业学习共同体进行反思。案例之后，我们将设计一个活动帮助你进行反思。

来自项目学校的案例：

- 一所中学安排经验丰富的教师和二年级任教的教师作为新教师的导师。
- 一所托儿所的全体教职员工制定儿童行为规范之前，一起参加了关于儿童行为讲座。
- 某小学为给患有自闭症的学生上课的教师提供在职培训。
- 某中学建立任务小组和学习论坛，关注针对不同课程的高效的教学方式。
- 修中学教职员工参观当地的小学并与同事讨论感想。

- 一名教师在一年中不间断地对课堂进行录像，然后和同事们一起讨论，明确学生的需求，肯定他们的进步。
- 两名戏曲教师对课堂进行录像，并使用他们自己编制的观察表对录像进行分析。
- 某特殊学校教职员工三人一组，每三周对学生逐个点评并为其修订学习目标。
- 当某学校开始建设它的个人关怀体系时，学校的一名中学教师开始进行行动研究以探究建立体系最有效的手段。
- 由“专业学习专属领导”主持的研究项目关注相关教学活动，并在学校的学习论坛中分享教学成果。

停下来思考一下

这些案例与你所在学校的对专业学习相关活动的所进行的反思相比有什么异同？



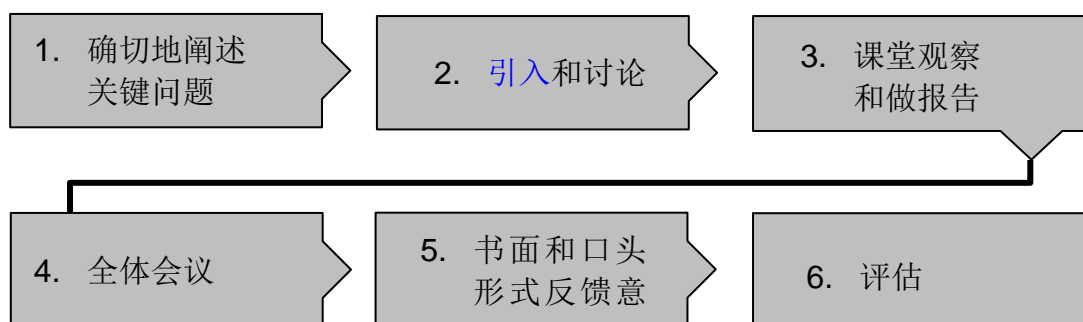
学习进程

普兰西岛高中设计了一套专业学习进程指南。这个指南是根据教职员工的个体需求编写的。该学习进程包括六个阶段。

1. **准确的找到一个关键问题。**可以根据学校各学科的教学计划或者对教职工培训的需求来规划问题。核心问题的提出至关重要，因它可以使整个学习进程不偏离主题，并保持整个专业学习过程的严密性。例如，核心问题可以是：我们如何使用各种评估手段以激发学生的学习积极性并帮助其提高学习成绩？
2. 学习进程的第二步是**介绍**并讨论进程的重心。

3. 学习进程的主体是开展一系列与核心问题密切相关的**课堂观察和小组讨论活动**，并在活动结束后作总结。
4. **在全校范围内的会议中**，教师们可以对学习进程进行讨论并反思学习过程中的重点。
5. 以规范的格式详细的叙述**反馈意见**，不同的群体（如各学科的领导或者教师）根据不同学习进程目标对意见进行分享。
6. 对学习进程进行**评估**能够保证整个过程的顺利进行。

此学习进程亦用于该学校的网络关系成员。



举例——问题：我们如何使用信息技术促进学生的学习？

课堂与教师	课堂中使用信息技术的案例	信息技术提高学生学习成绩的证据	如何评价信息技术对学生学习成绩的提高（例如同伴或者教师评价）
教师的名字 年级 学科			

利用以下活动对专业学习进行反思

接下来的活动是为目前正在进行专业学习的教师而设计的。教师可以独立完成下一页的表格，或者在全校范围内分享结果之前以小组形式先进行讨论，

或者全体教职工直接一起讨论。你可能有不同的策略以适应不同大小范围内的群体。我们提供了七种不同类型的专业学习和反思策略，你也可以增加其它类型。

专业学习和反思策略	你或你的同事何时、为何目的使用此策略？（例如，为学习或实践新的教学技能或者教学法；为获取新的学科知识；为更多得了解学生的学习需求；为提高领导技能一承担新的角色；为探索新的教学方法等）	你的哪些专业技能可以用来帮助你衡量其他教职员在这一领域的水平？	参与专业学习有哪些益处（包括学生层面）？	你遇到过哪些困难以及这些困难是如何被解决的？（或者你正在如何解决）
指导和导师制				
同伴观察和反馈				
使用互联网资源、录像和视频光盘等。				

专业学习和反思策略	你或你的同事何时、为何目的使用此策略？（例如，为学习或实践新的教学技能或者教学法；为获取新的学科知识；为更多了解学生的学习需求；为提高领导技能一承担新的角色；为探索新的教学方法等）	你的哪些专业技能可以用来帮助你衡量其他教职员工在这一领域的水平？	参与专业学习有哪些益处（包括学生层面）？	你遇到过哪些困难以及这些困难是如何被解决的？（或者你正在如何解决？）
分析和使用数据与证据				
共同评价和讨论学生的课业				
行动研究项目				
收集来自学生的观点和反馈意见或者对他们进行追踪采访				

一旦你完成并与同伴讨论了上表，请参考你的回答以下问题：

反思问题



哪些策略在深化专业学习、反思过程以及增加教职员工作实践经验方面是最有效的？为什么？

在你的学校中，你通过哪些方式推广过这些活动？将来你还需要做什么？

你采取过哪些措施以确保这些有价值的新观点和策略能够在你的教学实践中为你所用？将来你还需要做什么？



促进成员全纳性的专业学习共同体

专业学习共同体的显著特征是共同体中所有教职员工（不只包含教师）的承诺和参与。此外，学校里所有人员（不只包含某一学科、年级或部门的员工）一起工作。在专业学习共同体中，所有成员对学生有集体责任感：也就是每个人都可以发挥作用。同样地，每位教职员工的经验和技能都受到高度重视。实现共同体全纳性并非易事。

提高成员全纳性的活动

以下是来自参与我们项目学校关于教职员工积极协作以提高专业学习共同体成员全纳性的案例和故事。紧接案例和故事，我们提供了一些问题帮助你对你自己的专业学习共同体进行反思。

提高专业学习共同体成员全纳性的案例



- 幼儿园每位教师和主管都承担幼儿园内部分儿童的教育责任。
- 幼儿园每位教师和主管一起合作负责一门课程。
- 一位幼儿教育助理与一名教师共同负责儿童的早期教育。
- 幼儿园所有教职员工轮流做会议记录。
- 由于管理结构的改变，一所幼儿园的秘书去学习了财务课程，随后对校长的财务预算提出了建议。
- 小学秘书在学习学校为其量身定制的培训课程期间，经常对培训内容电话咨询其它同事。
- 某小学一名学习辅导助理为所有同事举办了针对读写和算术的教学辅导。
- 一所小学的学习支持助理在参加了专业发展日活动之后对学科协调者的角色产生了兴趣，随后开始和教师协调员一起学习和工作。
- 有些中学的学习支持助理同时也担任学生的导师。
- 两所中学的学习支持助理也参与课程设置。其中一名助理定期与教师一起设计课程内容和课堂活动。
- 特殊学校的三名护士参加学校范围的会议和专业发展活动并推动相关培训活动的开展。
- 一所特殊学校的教师和特学习助理共同为每个学生制定学习目标。



海唐小学在了一项给 7-11 岁学生介绍现代语言的活动中，有低年级西班牙语教学经验的学习支持助理学习到了如何与高年龄学生互动。主要负责的教师一开始帮助她：她说，“这很好”，我说“他们是否应该做这些还是我预期过高？然后，她会说，“这是三年级学生应该达到的目标”。

这是角色的互换，这位主要负责的教师在第一次教低年级学生，她在学习支持助理身上学到了的如何教低年级学生的经验。



斯密赛中学用表格来安排教职工下一周的工作并明确后勤员工的分工。教师和后勤员工都在表格后签名。学校每两周举行一次的小组会议

重点关注每个学生的情況并分享和评估每位教职员工的有效的教学实践经验。在需要的情况下，为教师配备学习助理。



斯尔顿特殊学校的教师认为特殊需要助理是实施教学计划的关键人物：“他们是非常有价值的资源……他们对学生的学习有至关重要的作用。他们拥有洞察力、经验和知识，这些都很 有 价 值 。

……我们实施计划时非常重视他们的作用”。一位特殊需要助理说“任何人走进教室时常很难分辨出谁是教师，谁是助理，因为……我们合作非常密切以至于我都难以区分我们的角色”。

反思问题



在你的学校中，你认为有多少多少比例的（高于 80%； 50%-80%； 20-49%； 低于 20%； 不清楚）后勤员工能：

	填写数字	圈出来
1 受到教师重视？	%	不清楚
2 分担对学生学习的责任？	%	不清楚
3 拥有专业发展的机会？	%	不清楚
4 对学校专业学习共同体的发展起到积极的作用？	%	不清楚

这意味着你的专业学习共同体在多大程度上实现了全纳性？

请列出你为为提高专业学习共同体的全纳性所采取的三项最重要的措施？

1.

2.

3.

这三项行动的意义是？着眼于未来，你的规划是？

你如何使你的专业学习共同体更加具有全纳性，使所有学生都能健康、幸福、和积极的生活？

通过网络关系和合作伙伴关系扩展你的学习共同体

一个有效的专业学习共同体具有外向型特征并拥有非常紧密的外部网络关系和伙伴关系。建立这些关系网络具有双重目的，一是能够为学校内的所有 j 教职工增加学习机会，二是扩展专业学习共同体本身，以帮助提高所有学生的学习和生活条件（也见手册四：**扩展学习共同体：关键点**）。

为了给您提供思路，我们列举了参与我们项目学校中关于建立网络关系和合作伙伴关系的案例。阅读时，你可以反思有关你的专业学习共同体的相关问题。每个案例后面都有表格，供你随时记录你的想法。我们还将介绍如何通过力场分析帮助你应对在拓展专业学习共同体过程中遇到的挑战（见第 20-21 页）。

如何开展以下活动？

以下活动能帮助你思考专业学习共同体当前的网络关系和合作伙伴关系的性质及其有效性，并考虑如何进一步加强已有的联系。活动开展之前，你需要考虑哪些人可以参与活动以帮助你构建更加广泛的学习共同体。

网络关系与合作伙伴关系案例



- 一所规模较小的小学与周边学校建立合作伙伴关系，让其教职员工能够观察其它学校同年级的教师如何教学。
- 某中学与某特殊学校是伙伴关系，他们共同举办了一次游学活动，让有天赋、有才能的学生以及有学习困难的学生一起到法国旅行。
- 某小学的教师助理和当地特殊学校的同事一起学习，并与他们一起讨论相关的教学工作。
- 某小学用周边单位提供的资金让家长到学校兼职，以此来帮助家长们提高自身的学习水平。
- 某穆斯林中学与某白人中学共同举办本科预科课程研讨会，以促进了双方的文化交流。
- 某学校年级领导与社会工作者之间定期一同召开会议。
- 学校与当地社区代表一起申请资助，建立由学校 and 社区共同管理拥有现代化设施的足球场。



斯密塞姆中学是共同分享专业技能和资源的六所学校组成的学院共同体成员之一。共同体举办过的活动包括：核心学科领导定期会议；联合在职培 训 ；

学生可以到其它学校学习一门本校未开设的课程。六所学校通过共同完成任务达成一系列目标。他们现在正着手筹备一个研究生教师培训项目。



由于对家庭幼儿园需求的增加，罗克塞得幼儿园发簪很快，规模几乎比原来扩大了一倍。很多新教职员到家庭幼儿园来工作，但他们之前都是在社会服务机构而不是在教育领域工作。为使新老员工能密切合作从而构建新的教职员团队，学校实施的新方案包括：创建一间新老员工共享的教职员工室、幼儿部和家庭幼儿园教 职 员 工 互 换 角 色 一 天、

新老员工进行联合在职培训，一起反思什么有用以及什么需要改进，然后针对需要改进的地方一起进行规划，并使用本校自己研发的自我评估系统每周开会进行一次课程测评。在这些会议上，他们集中讨论“教与学——对学生的学习来说什么是重要的”。最后发现在如何促进学生的学习问题上，他们的观点非常一致。



文斯帕瑞特殊幼儿园的特点是与外界的联系非常密切。他们广泛开展宣传活动、周六和夏日游戏活动、对学前和小学教职员进行培训以及并与家长保持密切联系。保健员走访学生，并负责组织和其它幼儿园和小学之间的交流与合作。他们通过先锋学校的身份提出许

多新的方案，与困难单位一起工作，并为其它学校提供内容多样的培训，为当地权威心理学家提供实证建议。校长也通过参与很多活动来建立与地方、国家甚至欧洲范围的网络关系。校长还鼓励其它教职工也这样做。部分教职员同时在幼儿园和部门其他部门兼职。

问题反思



你如何使用以上案例来改善和发展自己学校专业学习共同体的网络关系和伙伴关系？

描述你所有的网络关系和合作伙伴关系。其中哪些是最有效的？为什么？

你如何确保你与同事通过分享彼此的网络关系和合作伙伴关系来获得的新观点，并将新观点运用到实践中？



应对扩展学习共同体的挑战

扩展学习共同体无疑是充满挑战的。通过使用力场分析的方法可以帮助你应对这些挑战¹。力场分析是一中分析和解决复杂问题的技巧，特别是在你在试图改善某种情况

的时候非常有用。例如，在启动或者发展一个学习网络阶段、在想充分利用你所处的环境因素或者要与共同体伙伴寻找共同语言时，这八个步骤非常有用：

使用力场分析框架

步骤一：请简要描述你认为在创建、开发或维护一个更广泛的学习共同体时所面临的主要问题。

步骤二：就当前的情况以及你所期望达到的目标来分析造成这些问题的原因。

步骤三：列出阻力和动力因素（这些因素可能涉及人力、财力、时间、外部因素等任何可能促进或阻碍创建一个更广泛的学习共同体的因素）



¹ Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.

步骤四： 选出最重要的阻力或动力因素。

步骤五： 列出哪些措施能消除阻力因素所带来的消极影响。

步骤六： 列出哪些措施能加强动力因素所带来的积极影响。

步骤七： 确定最有利于创建、发展或持续更广泛的学习共同体的措施，并明确哪些是可利用的资源。

步骤八： 重新计划你将要采取的措施并将它们排序，删除违背整体目标的措施。



笔记

通过优化领导和管理模式来推进专业学习共同体发展

充分利用空间资源

加强对专业学习的反思和探究

利用此空间记录你对各个活动的想法和意见。



笔记

促进成员的全纳性

通过网络关系和合作伙伴关系扩展学习共同体

利用此空间记录你对各个活动的想法和意见。

