

行动



专业学习共同体：

给校领导及项目负责人的参考资料

加快转变进程：专业学习共同体的启动、发展与维持

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）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

每个人都有自我转变的经历。对于专业学习共同体而言，分享其转变的经历意义更加重大。通过分享能够帮助你思考学校的哪些方面发生了变化，学习他人如何应对发展专业学习共同体时所面临的挑战，并思考你应该采取哪些相似或者不同的措施。

在“创建和维持有效的专业学习共同体”项目中，我们询问了来自项目学校的代表，就专业学习共同体发展的三个阶段——启动、发展、成熟与确定——参照对专业学习共同体的定义，判别出反映学校当前所处的阶段。

在这一活动中，我们提供了六则故事供你阅读、分析和讨论。其中一所中学和一所小学的专业学习共同体发展处于启动阶段；一所小学和一所特殊学校的专业学习共同体正处于发展阶段；一所幼儿园和一所中学专业学习共同体已茁壮成长，达到成熟和确定阶段。专业学习共同体建立维持了他们现阶段已取得的成就。

“一个有效的专业学习共同体将提高学生学习成果的作为共同目标，能够激励学校所有教职工持续地进行专业学习¹。”

如何使用本手册

首先，你应该明确参与活动的最大受益者是谁。你可以认为是全体职工，或整个学校共同体，你也可以认为是资深的领导团队或中层领导。你也可在“指南：启动并思考专业学习共同体的行动路程”的路线图中将你的想法记录下来。

其次，你将阅读和讨论上文中提到的几则故事。你可以根据于你的专业学习共同体所处的发展阶段（六至八手册中的**审计活动**能帮助你思考专业学习共同体所处的阶段），选择阅读和你发展阶段最相似的两个故事。你可以让所有人都阅读这两个

故事，或者一部分人阅读第一个故事，另一部分人阅读第二个故事，然后分享他们的读后感。另一种方法是将人员分成三组，每组都读两个故事，之后分享读后感。同时，应该留出额外的时间供这三组人员一同分享。下文中每一页描述了一个故事。

当你阅读这些故事的时候，反思并讨论下一页中问题，这些问题需要在你阅读和分享故事后讨论。你能在提供答案的短语、页边或者问题页上做笔记。对于每一个故事这些问题可以重复使用。

用于思考和讨论的问题——阅读过程中请填写



这些学校专业学习共同体变化的过程中，有哪些：

- 重要的领导和管理策略，为什么重要？
- 其它方面的关键因素？为什么？

（如果您阅读了“**创建和维持有效的专业学习共同体**”中的故事）
迄今为止，你认为哪些因素让他们获得了成功？

（如果您阅读了三组故事）在专业学习共同体发展的不同阶段，
采取的措施差别主要是什么？

对于你的专业学习共同体你会采取哪些不同的措施？为什么？

从这些故事中所学到的东西，你会如何应用到自己的工作中？

请描述一个有关你的专业学习共同体发展的故事？

Poplar 中学

专业学习共同体启动中



2002 年，新任校长在这所城内的学校走马上任，该校文化多元，11-16 岁的学生有 550 名。她发现因为一次外部督导的成绩不佳，导致学校教职工与学校监管委员会关系紧张。新校长上任之前，虽然学校非常重视教学，但督导员对该校的评估结果还是不理想。新校长说，系里有些教职工鲜少与助教合作，高层领导们意见不统一，系里的领导很少见面，跨校活动也少。新校长设立的新目标之一是，更多地关注教师的教学和专业学习以及学生的学习成绩。而另一个目标是，更多关注教职工的团队内部联系，增强集体责任感，营造和谐的工作氛围。

上任初期，她花时间了解教职工的想法，征求他们的意见，也与领导团队、全体教教职工和学校监管委员会共同探讨学校的价值观，并努力提高教学期望值，让教职工之间更加相互尊重：

“这是人际关系的问题。我鼓励他们与同事合作，实现大家的共同目标。”

她还聘请了一间公司专门致力于课堂教学的研究：

“一年到头，我脑子中一直回响着一个声音：我们已经经历了一次教训，我们该如何吸取经验呢？等等……”

学校内部培训时间增加了，其中包括让教职工与同事们分享专业知识，强调课程间的合作，也会庆祝教职工获得的成果。

通过观察，新校长让有能力的教职工承担相应的责任，让他们参与领导工作。并且，邀请热衷于领导工作的教职工，包括让年轻教师参与小型的跨课程小组。安排教师以讨论合作的方式，增加互相观摩的，并不断强调观察的目的，即“以提出建设性的而不是批判性的意见为主”。在促进教师专业发展方面经验丰富的领导的带领下，有能力的教师

脱产培训一天。这些教师开始增强教与学的主人翁意识。另外，精通文学的协调员花时间为所有学科的教师提供服务。领导也运用绩效管理的方式，采取适合的办法，消除教职工的抵触情绪，提升他们的能力。

一位高层领导人强调数据分析，提倡有效使用数据。这能帮助教师明确他们的发展需求。新校长也认为学校发展壮大需要将家长和学校监管委员会会员纳入其中。虽然一项有关建立网络型创新活动的课题申请未能成功，但学校与其他小学学校之间的关系开始因此建立并逐步改善。

项目实施了一年半之后，这所学校仍然没有建立起全校范围内的专业学习共同体，但是很多小规模的专业学习共同体正在发展。因为有共同的目标，部分教职工开始相互影响。高层领导团队也达成了一致目标。一开始教职工会彼此心存疑虑，但之后开始建立彼此信任。教职工认识到，学校有更需要关注的事情。一有些人认为，不能再因为管理危机而着急，而要“掌握自己的命运”。有些教职工努力实现自己的学习和教学理想，有些则自愿对教学方法进行改进创新。

任命一名高层领导承担起教学的责任，这是学校整体发展的关键，也是对专业学习共同体发展的的大力支持。这一举措的效果初期体现在教师专业共同体的形成过程中。中层领导态度的转变，也开始对学习和教师的专业发展产生影响。高效地使用数据，也能帮助教职工进行有效的专业学习。总之，可以感觉到，教职工已开始作为集体一起工作。

发展正式的专业学习共同体不是最重要的，因为它有“可能使人分心，且让教职工感到更大的压力”，而非正式的专业学习共同体正在发展中。

海堂（Highdown）小学 专业学习共同体启动中



海堂小学是一所公立学校，3-11 岁的学生有 300 多名，35% 的学生享受免费午餐，这一比例超出全国平均水平的 1 倍。学校位于 20 世纪 50 年代修建的建筑群中，坐落于城市的偏远居民区，这一地区的失业率很高。

该学校的前任领导原来是代理校长，在该校工作了 25 年。学校在一次外部督导评估中成绩不佳，但教师们初期都能互相支持。新任校长到任时间不到 2 年，到任之前曾经在市区中心的一所文化多元的学校担任代理校长。到任后她发现，这所学校正处于早期转型期。

“我来到了一所发展前景良好的学校。教职工亲切友好，但是对工作缺乏热情。这里充满了无限的发展潜力。”

那段时间里，虽然在有的小组内教职工能够相互尊重和支持，但她认为没有形成集体责任感。

“我希望所有的人都成为学习共同体的一员。我是领导型学习者。我希望教师能够切实的投入到专业学习中，并成为后勤员工关系网的一分子。我希望他们能培养自己的课堂助教。我希望‘学生的父母’能够参与到共同体中来。”

“集体责任感尚未在全校形成。他们应该关心所有学生的行为和学习态度。我到任后尽管学习风气有所好转，但在学习成果方面还有待提高。他们以前没有为学生设置目标。我请他们分别为学生在阅读、写作和数学方面确定学习目标。学生在教育关键学段二的考试成绩良好，但是他们对学生设置的目标较低，对学生期望也很低。他们不理解水平高低怎样区分，也不知道学生最终应实现怎样的目标。”

她认为自己“正在为创造力点燃希望”，希望教职工更加主动。高层管理团队“正在采取一些创新性的策略，教职工确实参与其中，但没有自己的创新点”。

新领导组织责任结构的重新分配，促进了专业学习共同体的发展，提升了教学助理角色的重要性，改善了学校的环境。学校有策略地对职工进行任命并且能够与学校监管委员会合作。领导训练并指导教职工，绩效管理和学生目标也都整合到学校改革计划和教师专业发展规划中。

有些教职工批评教职工代表资格不够。但除此之外一位教师认为自己的学校看上去比当地其它学校更像一个专业学习共同体，一个学科的教师认为他们都是朋友，所以和他们共事很愉快。教育关键学段二的一名协调员对同事的总体评价如下：

“……非常出色且对儿童教育秉承相同的哲学思想。这使我们见面交流更随意。我们唱着相同的歌。助教像其他教师一样优秀。我们的确接受了彼此的观点。”

新任代理校长也评论到：

“学校的氛围异常宽松。家长受到欢迎。我们营造了家校合作的良好氛围。”

学校迅速从专业学习共同体启动阶段进入到发展阶段。后续的督导评估断定学校实现进步很大，领导思维活跃，所有教职工拥有共同的清晰的目标，对学生也抱有较高的期望。

“学校发展的结果是办学理念的提升，即学生的兴趣和学习质量是学校工作和教育的核心内容。”

Castle Rise 小学 专业学习共同体发展中



Castle Rise 小学生是一所规模较小、位于城区的一所学校，学校所在地区失业率较高、人口老龄化严重、近年来学生人数持续下降。该学校校址位于了 20 世纪 50 年代建造的住宅区。学校硬件设施良好，实行小班化教学。但是学生的语言技能差，家长对学生的课业支持度不高。学校根据学生学习能力将 7-11 岁年龄组的学生分组并分配不同的学习时间，外部督导评估发现，这样的做法效果显著，学生英语、数学和科学成绩不断上升。

学校专业学习共同体的发展特征很明显。教师，特别是青年教师、助教、行政人员和校长都将学生学习和自身的专业学习作为工作重心。这一理念得到了学校监管委员会主席的支持。一位教师认为学校的专业学习共同体是具有全纳性的：

“这里工作没有优劣之分。每个员工都在团队中工作。不管是校长还是清洁工，永远不会有人说“这项工作比其他工作好”。每个人都是这个团队的一份子，且这个团队是一个员工素质很高的团队。”

负责早期教育教学的协调员认为，对专业共同体的反思性探究是他们工作不可或缺的一部分：

“计划、行动、观察和反思是我们的日常工作。周目标能否实现就是我们工作的检测。我们清楚自己的学期目标和周目标。”

计划中的专业学习活动包括：

- 校长主持教职工会议，启发并指导以提高学生成就为核心的共享型专业学习活动
- 一名新任代理校长辅导一名新入职的教师使用专门的软件、笔记本电脑和白板备课
- 到附近的学校听课

虽然学校作为专业学习共同体在不断发展，但这种发展并不是只流于表面的。校长认为：

“我的出发点就是促进优质教学。”

在校任职的 15 年中，她采用了如下措施：

- 任职初期，他鼓励和支持，不赞同自己的价值观的教职工离职，再雇佣理念相似的教职工
- 为育人奖找到投资者
- 将早期教育整合到学校的发展规划中
- 与外部机构合作，尽可能争取资助
- 为教职工专业发展提供空间，并对教职工给予支持和信任
- 所有教教职工工对学校有归属感，感觉被重用
- 在教职工会议和在职培训会议上，强调专业学习的重要性
- 优化管理策略

校长的个人领导风格至关重要，正如学校秘书说到：

“校长是一位很优秀的领导。她公正区分教师的专业生活和个人生活。无论发生什么情况，她永远站立在第一线。虽然有些事情不归学校管，但她仍然会尽最大努力帮助你。她从不偏袒，如果两个人之间有矛盾，她会将两个人叫到一起，说“让我们一起来解决”。教师不怕说“我犯了错误”。这高素质的体现，因为这样让人有安全感。是的，她是老板，是领导。但你仍然可以说‘可以关上门谈谈吗？’。你可以这样做并且我认为所有人都乐意这样做。我们观念都很开放”。

玛丽佩里（Mulberry）寄宿制特殊学校 专业学习共同体发展中



玛丽佩里学校是一所非公立寄宿制学校，学校里 60 名 8-18 岁的学生都是有各种情感和行为习惯问题的男孩。这些男孩来自世界各地。学校坐落在南部农村地区，拥有舒适的宿舍，宽阔的操场。这所学校共有 13 名教师、10 名教学助理和 15 名看护人员。最近的一项外部督导评估评论道，自从新校长上任以来，该学校：

“是一所改进较快的学校...学校将所有教职工和学生都整合起来，不断促进共同体的发展。”

该校专业学习共同体发展的特征明显，且正在朝着成熟专业共同体的目标迈进。固有观点认为，护理和教育一直是两个分开的领域，因为它们工作时间和地点都不一致。校长努力将两者融合，取得了良好的效果。此外，学生和家长也被纳入到这一广泛的共同体中。

孩子和学习是所有教职工关注的核心，这一点在所有教职工中已达成共识。在安全的环境中提高教职工的专业技能是实现这一目标的关键。教职工都在切实有效的奖励体系中努力工作，并关注和收集学生们的各项数据。将收集到数据分析后，会将结果反馈到课堂教学中。此外，每隔三周，有三名教职工会讨论和修订每个学生的学习目标，如一位护理向领导描述到：

“我们是用表格来帮助学生修订学习目标的。在每张表格上有罗列三个目标，每隔三周对三个目标修订一次。如果目标保持不变，说明学生学习没有进展。如果学生学习实现目标，那么我们会为他设定新的学习目标。每隔三周，教育导师和护理员会开会过去三周的学习目标并为其设置新的目标。”

教职工之间互相信任、相互尊重，且对学校具有极强的归属感。关爱是学校儿童教育思想的核心，它体现在学校所有教职工身上。与此同时，保持专业标准的态度也很重要。领导管理团体包括两名校长和两名代理人（分别负责教育和护理），还有教职工专业发展的协调员。为了促进学习共同体发展，他们采用了以下的措施：

- 重点关注在学生学习和教师专业发展与合作方面的工作分配

- 更多地关注学生在学业上取得的成就
- 为教职工提供温暖舒适的环境让教职工对学校更有归属感
- 人事聘用方案中，强调雇佣具有相似意向教职工
- 优化管理策略
- 强调数据分析，并将结果应用到教学实践中
- 行动一致的管理策略
- 有面向全体教职工的专业发展的可持续战略，该战略具有综合性，且实施起来资金充裕
- 与外部机构合作密切，为学校尽可能争取更多的资金
- 在教职工大会和在职培训过程中，强调专业学习的重要性
- 让所有职工都被包含在共同体内，且都受到重用
- 完善的人才培养计划

一些教职工改变了态度，特别是高层领导，他们放慢了工作速度，更多地关注专业学习共同体的可持续发展。因此，在新教职工（包括代理校长）的入职仪式上，校领导着重强调了学校的使命，并鼓励经验丰富的教职工与新同事相互交流。

校长有明确的价值观、强大的洞察力和自信心，并将它们带到了实践工作中，具体体现在：

“我需要记住，学校是按照简单的哲学逻辑运转的，即原则、过程和实践。原则很简单。即“关爱他人”和“营造安全和积极的工作氛围”。很明显这概括了很多内容。这些都是原则，我们不会改变。但是，你需要有一个向教职工证明为什么设立这些原则的过程。这个过程是怎样的取决于你通过设立这些原则获得了什么、怎样获得的，为什么会获得。我们为什么要这样做？因为我们总要反思这些原则。关于实践，我喜欢问自己‘你能做这个吗？没问题，我能做’。渐渐地，我为教职工建立起信心，而教职工又观察我的行动。因此，我一直在做表率。”

与此同时，一位资深教职工阐明了分权式领导在整个学校的表现形式：

“我们都对专业共同体的建设做出了贡献。你今天见到的领导，他问我对政策的观点，这就是一个很典型的例子。他试图提出一些观点，并供大家讨论。从清洁工、厨房工作人员到教师，每个人都能有所贡献。在这个地方工作很棒——我们的领导很有能力，教职工彼此相处融洽。这是一个良性发展的共同体。”

栗子（Chestnut）幼儿园 专业学习共同体创建和维持



该幼儿园始建于 20 世纪 20 年代，学校位于市区，入园注册的学生有 60 位，还有 45 个孩子不定期会来旁听，所有的孩子加起来会讲 24 种语言。其中 30% 的孩子享受免费午餐。在项目启动的前 2 年，一次外部督导评估对该幼儿园给予了高度肯定。

尽管有教职工变动和校长借调等情况，栗子幼儿园努力寻找提高儿童学习成绩的新方法，并接受各方面对园内专业学习共同体的反馈，促进专业学习共同体变化和成长。整个幼儿园开放性极强。学校随处可见海报、告示和通知，传达关于学生学习、团队工作和领导力方面的信息。

校长一半的时间从事教学。她开始上任的时候，觉得这所学校“是一所基础薄弱的学校，卫生和安全问题都在恶化，同事之间敌对情绪明显”。七年之后，她的观点完全改观，她现在认为“这是一个令人兴奋的地方。”

她将教职工视为“我们最大的财富”。她为每个教师定制的培养方案，这些方案与她对教职工的高预期相匹配。作为学校专业学习共同体一员，她努力为每个教职工提供丰富的专业学习和领导经验，并为地方范围内学习共同体做出贡献，也为教职工未来的工作申请打奠基。一位教师说：

“当我去应聘另一个工作时，我认为她可能会反对，但是她依旧很支持我，并说‘我认为你在这里干得很出色。你确实需要去更高平台发展，需要任何帮助随时找我’。”

幼儿园行政人员（包括后勤员工）都对幼儿园做了很大贡献，他们同样负责管理学生并教授一门课程。一位幼儿园教职工说：

“我希望我们的努力被重视。我已经体会到被重视的感觉。辛苦的一年终于结束了，这一年我们始终处于压力之下。我们的工作很出色。”

学习和反思的行为在园内处处可见。校长办公室门上有一句名言：

“在这里你必须学会提出问题，而你所获得的答案又会质疑你自己的提问。”

所有教师对学生学习的集体责任感极强。他们还通过对学生正式和非正式观察记录，对教学进行反馈性探究，并与同事讨论结果，共同为每个学生设置目标。同时，每周组织会议，讨论问题的解决方法，进行以小组为单位的专业学习。学校第三次被授予“人才培养奖”荣誉称号使教职工更加彼此支持和关心。

教职工的专业发展机会多。一位年轻教师作为唯一的幼儿园代表，负责给当地教育工作小组提供信息。他充满激情地说：

“在这里，我获得了我的第一份工作，这里也是让我有成就感的地方。直到开始写工作报告时，我才意识到我做了多少工作。我发了一份报告给我的导师。她说“太长了，但是内容都相关，不要漏掉任何你做的工作，因为所有的工作都很重要。”和我同期培训和工作的同事，没有一个人有我做的工作多。”

虽然学校发生了明显的变化，但是校长并不认为学校会总是在顺境中发展：

“我们不可能一直在成长。发展的过程总是起起伏伏，跌宕的过程也许在新学年开始的时候、或几周之后、或是期末整理、获奖的时候。你无法用一份报告展示所有层面的内容。星星之火，可能会改变我们当中某人的一生。人会经历奋起、平静和跌宕的不同阶段。”

普兰西岛（Princeland）高中 专业学习共同体创建和维持



普兰西岛位于市区 10 英里之外的农村。该校 13-18 岁在校生有 1000 名，学校还有 60 名教师和 8 名助教。学生成绩高于全国平均水平。校外督导员发现，校长和高层领导能力强。校园氛围包容且开放，校领导鼓励教职工相信自己对学校的重要性。

几年来，教师们努力工作，提高学生的学习和自身的教学水平。一位代理校长介绍了学生学习的进展状况：

“学校一直通过培养学生的情商来提高人际交往的能力，并促进他们在各方面的发展。七年来，我们一直关注培养学生这些方面的能力。两年半以前，我们开始重点关注学生的学习进程。”

校长认为他四年前来到学校的时候，学校是一个充满希望的共同体。

“我们正在开展大量的关于建设专业共同体的工作。前任校长工作非常出色，为学校提出了具体目标，指明了方向...作为一个团体，他带领共同体向前发展，我们现在要将工作继续深入...我们工作的意义非常重要...我们希望继续推进共同体的发展。”

校长致力于分权式领导策略在校内的发展：

“过去一些教职工有领导的权限但没有履行相应的责任。我认为，这使重视结果高于重视过程带来的结果。我们清楚我们努力的目标是什么，且我们的目标得到了每个人的认同，但我们如何实现目标取决于每个人的行为，这也是每个人在团队中要做的决定。”

高层领导鼓励教师拥有学校整体性学习的宏观意识。分管课程的代理校长说“基本上，我们制定的每项政策，都要强调教和学。”效果很好的两种的活动形式是：**学习论坛和学习领导倡议**。在学习论坛活动中，教职工自发的、半学期制的、在课余时间会面，并讨论教学方法、分享优秀的实践经验。而**学习领导倡议活动中**，教师通过争取内部资源，开展专业学习项目。两年内，有 10 个项目已经启动，这些项目将课堂观察和结果反馈作为专业发展和学习的方式。关于专业学习的项目，代理校长讲到：

“过去两三年中，能够促进我们共同体发展的地方在于，教师们不再对课堂观察，或彼此合作而心生芥蒂，这是学校的新气象。”

学校日常事务都能被有效的处理。学校已经建立了合理的管理体制。多年来，教工们的关系一直很好，他们会感到学校对教职工充满关怀。学校设立了教职工导师制、培训和帮扶制。很多教师认为，他们的专业发展得到了学校的大力支持，学校还激励他们继续提高自己的专业水平：

“学校鼓励教师敢于冒险，发挥创造力，相互合作，并分享有效的实践经验。”

信息技术的广泛使用促进了校内外信息和观点的交流。学校参与了多个网络也和外部伙伴进行合作。在较大规模的学习共同体关系网中，学校还起到带头作用。同时，他在当地社区还有一定的主导权。例如，学校和当地社区建立了合作关系，经过努力取得了资金，建立了一座需要共同管理的具有先进设备的足球场。同时，它也正在为开展一个新的项目争取资金，为本地区的五所中学提供职业培训。

用于思考和讨论的问题——阅读过程中请填写



这些学校专业学习共同体变化的过程中，有哪些：

- 重要的领导和管理策略，为什么重要？
- 其它方面的关键因素？为什么？

（如果您阅读了“**创建和维持有效的专业学习共同体**”中的故事）
迄今为止，你认为哪些因素让他们获得了成功？

（如果您阅读了三组故事）在专业学习共同体发展的不同阶段，
采取的措施有什么不同？

对于你的专业学习共同体你会采取哪些不同的措施？为什么？

你，将如何将从这些故事中学到的经验应用到自己的工作中？

请描述一下你的专业学习共同体是如何发展的？