

熟悉且强化理解



专业学习共同体：

给校领导及项目负责人的参考资料

## 创建并维持一个有效的专业学习共同体

本翻译资料仅供参与研究项目“改进中国教师发展和教育质量”（Improving Teacher Development and Educational Quality in China, 简称 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）和以及英国国际发展部（DfID）联合资助，由英国布里斯托大学教育学院（School of Education, University of Bristol, UK）主持，并与中国中央教育科学研究所（CNIER, China）合作实施。未经允许，请不要擅自复制、转载或引用。（项目网页：[ieeqc.bristol.ac.uk](http://ieeqc.bristol.ac.uk)）

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

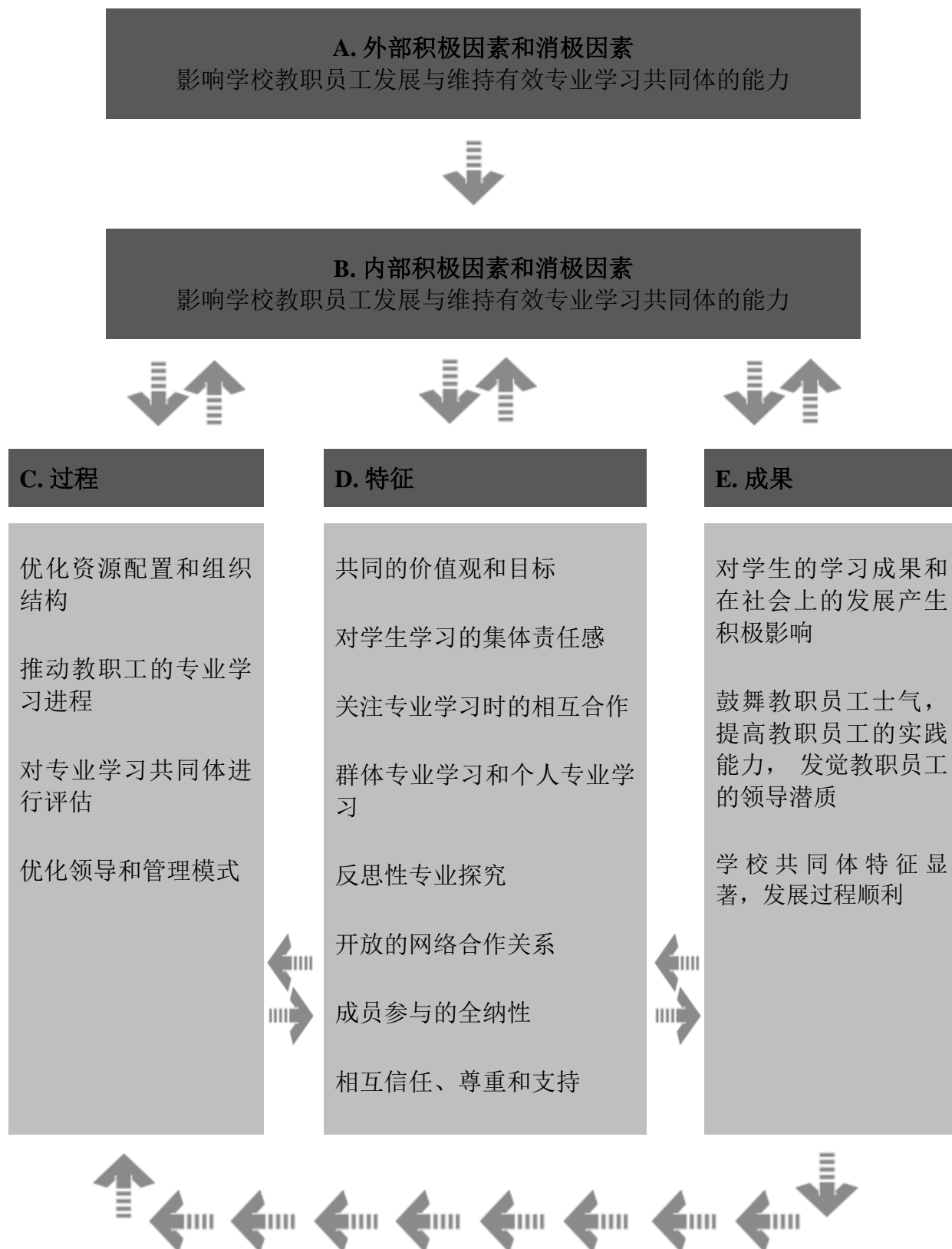
改进中国教师发展和教育质量



中央教育科学研究所

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

## 将学校运作成为一个有效的专业学习共同体



我们相信，教师之间通过合作与共同学习，能够提高教学水平。同时通过专业学习共同体（Professional Learning Communities, PLCs）对学校状况的改善，也能让更多人关注专业学习共同体，例如：专业学习共同具体包括哪些内容？我们怎样才能确认学校已成为一个专业学习共同体？更为重要的是，如果教职工希望能够将学校发展成为一个专业学习共同体，并保证其可持续性发展，具体有哪些实施措施？

本文将参考“创建和持续有效的专业学习共同体”项目的研究成果，对上述问题进行探讨。该项目于2002年1月至2004年10月，由教育与技能部（DfES）、国立学校领导学院（NCSL）和英格兰教学协会（GTCe）赞助，旨在解释以下内容并提供相关案例：

- 有效的专业学习共同体的特征及其在不同类型学校中的表现形式
- 校内外促进或阻碍专业学习共同体的形成及可持续发展的关键因素。
- 如何通过优化人力和财力资源配置，为专业学习共同体发展，以及扩大其影响，提供必要的条件。

该研究范围主要涉及以下四个方面：

1. 英国国内和国外有关专业学习共同体的文献回顾；
2. 英国幼儿园、小学、中学和特殊学校的抽样调查问卷；
3. 处于不同阶段专业学习共同体的英国16所学校的案例分析。这十六所学校包括3所幼儿园（学前教育）、5所小学、5所中学和3所特殊学校；
4. 所研究学校的代表们开展专题研讨会的相关内容

研究方法和分析结果请详见该项目报告<sup>1</sup>。

## 本思考篇包括什么内容？

本文主要探讨四个问题。

1. 什么是专业学习共同体？如何辨别一个专业学习共同体的各个特征？
2. 如何创建与发展专业学习共同体？

3. 专业学习共同体需要经历不同的发展阶段吗？
4. 如何评估专业学习共同体的效能？

我们还将提供一个专业学习共同体运行的具体模式。

<sup>1</sup> Bolam, R, McMahon, A, Stoll, L, Thomas, S, & Wallace, M, with Greenwood, A, Hawkey, K, Ingram, M, Atkinson, A, & Smith, M, 2005, *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*, DfES Research Report RR637, University of Bristol. Available at [www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR637.pdf](http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR637.pdf)



## 阅读时，可以思考如下问题

阅读本文时，你可以思考并讨论以下问题。请在文中标注出对您有所帮助的内容。尾页的空白处您可以做笔记，以便后续讨论。

- 你和你同事对专业学习共同体的理念是否认同？原因是什么？
- 专业学习共同体的理念是否对所有教职工具有吸引力？原因是什么？

- 专业学习共同体的理念是否适合贵校的发展战略和自我评估方案？
- 规划与实施一个专业学习共同体在广义上如何理解？
- 你会如何向他人介绍有关专业学习共同体的理念？
- 有效的专业学习共同体产生怎样的积极影响？
- 你能为你的专业学习共同体找到一个更适合的模式吗？

## 1 什么是专业学习共同体及如何判断它的特征？

专业学习共同体的定义：

*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的地进行专业学习。*

尽管所有学校的专业学习共同体表现形式各不相同，但经过研究我们发现，不同阶段的专业学习共同体都具有以下八个特征：

1. 共同的价值观与目标
2. 对学生学习的集体责任感
3. 关注专业学习时的相互合作
4. 群体专业学习和个人专业学习
5. 反思性专业探究
6. 开放的合作网络关系
7. 成员参与的全纳性
8. 相互信任、尊重和支持

### 共同的价值观和目标

所有教职员对学生学习具有共享的价值观和愿景，这是专业学习共同体的一个主要特征。研究报告指出，与中学相比，在幼儿园、小学及特殊教育学校内，几乎所有教职工更有可能形成一个共同的核心教育价值理念。在规模

较大的中学，共享的价值理念通常只体现在同一学科或更小的教职工团体中，而不是整个学校中。但我们也发现了一个特例：一所中学努力缩小不同科目间教职工之间对共享的价值理念的差异，该学校文化可描述为：

“……整个学校共享的价值观不应该对学科进行优劣之分。整个价值理念也不能只适用于某个特定学科。而是应该强调所有教职工都进行专业学习的重要性。人人都参与各种专业学习的活动。任何形式的专业学习都受到重视和表扬。”

这所学校高阶管理层不断地鼓励教职工接受学校共同进行专业学习的观点，并努力确保所有政策中“教与学”的核心性。我们研究发现，教职工容易形成共同的教育价值理念和目标，但在领导力和管理方面很难达成共识，这一点表明，即使教职工对学校的发展目标持有相同意见，但对于如何以最佳的方式实现共同目标可能仍会存有异议。

### 对学生学习的集体责任感

教职员对学生学习共同承担责任是专业学习共同体的另一个重要特征。研究表明，教师和后勤员工密切合作，监督并支持学生，这一特征在幼儿园和特教学校更为显著。而在一些小学或规模相对较大的中学，

教职员对学生学习集体责任感更多体现在某一学科或某一学年段的教师共同合作上。一位中学校长指出，相对于学校发展困难时期，在学校发展的顺利阶段，教职员更容易产生对学生学习的责任责任感。由于最近几年教职员获得的学生成绩的可能性大量增加，因此掌握所有学生学习情况就变得相对容易。通常情况下，教职员会为每位学生制定不同的学习目标，并定期关注其进展。而且所有教职员均参与有关如何更好地督促学生学习、提高学生成绩的讨论。同时，这样的讨论也促进了教职员对学生学习集体责任感的形成。

### 反思性专业探究

专业学习共同体另一重要特征是专业性的反思与探究。所有学校都用成绩作为数据追踪学生的进步幅度。然而不同学校会以不同的方式应用这些数据。有些学校通过成熟完善的机制向教师提供详细数据，而有些学校提供的数据则不是很正规。所有这些数据都能够突出反映学生学习中出现的问题，我们也同时关注学校对此类数据的处理方式。我们发现很多教职员也试图探索不同的途径能够提高教学水平，例如：

- 在校内开展行为研究及其它研究项目
- 和其它学校的教职员合作
- 为每位学生制定学习目标，并监督实施
- 询问学生意见，如什么样的课才是他们喜欢的。

课堂观察通常被视作是反思与探究的有力工具。一位中学副校长说：

“过去两三年内教职员对课堂观察态度的改善体现在，他们不再对有人听课、观课，甚至参与课堂活动感到反感。这完全是一种新气象。”

### 关注专业学习时的相互合作

教职员以学生学习为中心、并在彼此的专业学习领域合作，这是共同体的又一个特征。这样的情况能够在任何类型的学校中得以体现。例如：

- 教师和教辅人员合作，完成教学计划，或相互探讨学生个体的进步情况
- 学科组的老师一起备课，并上传到学校内网，分享教学资源
- 一位在特殊教育学校教信息和通信技术（ICT）教师，利用清晨的时段，教授同事如何使用可帮助有语言障碍的学生交流的特殊软件程序
- 特教儿童的寄宿学校中护理人员 and 教师团队之间的合作

### 群体与个体的专业学习

专业学习共同体包括一系列涉及个人和集体的计划性和非计划性的专业学习活动。大部分受访者称，他们所在学校，许多甚至所有教师“都有和同事进行专业学习交流的经历”，同时“能够为自己的专业学习负责”，并且能“通过绩效管理来加强自己专业学习能力”。许多学校的教职员选择攻读更高学位、参与项目研究、进行学术访问或参加交流，并接受课程培训。一位幼儿园校长提供了这样一个案例：

“因为我们获得了获得了一笔给资源匮乏地区添补乐器配给的资金，最近我们开设了音乐课程。所有人都加入了该课程……下学期开学前的前一个月，我们将举行全体教职员会议讨论开设这门课程带给我们的益处。如果我们交换意见，你会发现，有人会说‘这样的课程确不错’，还有人会说‘对，我也赞同，我们小组也要进行这样的尝试’。”

## 开放的网络合作关系

专业学习共同体的另一个特征是，教职工敞开心扉以开放的态度接受新观点，做好与校外教师合作的准备，而不是只顾自己或对交流心存戒备。参与我们研究的大部分项目学校都和校外建立了正式合作关系，且这种关系通常十分紧密且效果显著。一位小学校长指出：

“我们相互合作。通过交流学校有一系列的改进方案，通过公开预算，我们能够更有效的使用培训费和场地费。”

一位幼儿园校长表示：

“由于我们（学校）规模较小，我们需要通过外界的评价对自身作出评估，并据此进行思考分析……即使我们已经做的很好，我相信我们仍然有进步空间。”

网络可以用于激发和分享新观点。例如一所学校的小学教师利用网络联系到周围学校，并前去观摩同年级老师的教学情况。一些规模较小的中学教职工十分欢迎通过网络化的与外界进行联系，从而避免形成关门造车的窘境：

“要想加快部门的发展，往往需要要到其他学校进行考察。第一年工作的主考官经历让我学到了很多经验，同时与校外教师合作，也使我们能更加顺利地提升学生的学习进度。”

有好几所学校与儿童中心、青年服务社和其它社区机构建立了共同体合作伙伴关系。

## 成员参与的全纳性

专业学习共同体的重要特征还在于，其成员并非只限于教师，通常，所有在校工作的人员（包括教辅人员、后勤员工、学校监管委员会和学校委员会的成员等）都是成员，

都需要清楚了解学校办学理念和目标。我们的研究表明，幼儿园和特殊教育学校里教师和助教之间的合作尤其紧密。像这样不同工作性质的教职工通过彼此合作，形成专业学习共同体的例子并不少见。一位小学校长这样描述她的学校：

“我们学校里的工作没有高低贵贱之分，每个人都是团队的一员。这就是我们学校的魅力之所在。没有人会说：“这个工作比别的好”。不管是校长还是清洁工，大家都是这个团队的成员，是所有人组成了一个很棒的团队。”

我们的研究也指出，尽管也有一些后勤员工和某些科室合作密切的案例，但总体上，成员全纳性在中学校园内体现的程度相对偏低。

## 相互信任、尊重和支持

教职员之间的相互信任、尊重和支持也是专业学习共同体的特征之一。这并不意味着教职员之间需要变成亲密的朋友，而是在分享教学实践和经验时，教职员都相信同事将会提供非常专业的反馈。同事间的相互竞争很重要，但同时也需要相互支持。一位校长评论道：

“教职员是我们最重要的资源，如果相互之间不协作、不合作、不相互竞争或严格要求，没有人会尽心尽力……我有责任去帮助他们。”

一位中学老师这样评论自己的学校：

“学校鼓励大家适当的冒险，也激励大家提高创新能力，同时也鼓励相互之间合作发展，分享彼此的成功经验。”

一位小学老师这样评论她的同事：

“我们的同事都乐观向上。不论公事私事，没有一个人因为性格孤僻而难以合作。”

## 2 怎样创建和发展一个专业型学习共同体？

我们想了解教职工如何创建和发展他们的专业学习共同体。我们的研究证据表明，创建和发展一个专业型共同体的过程并不容易，甚至可以说非常艰难，整个过程往往需要几年的时间才能够完成。创建和发展的过程进展不顺利，或者学校人事因此而做的调整所引发的矛盾，都将影响专业学习共同体发展甚至会导致整个发展过程的停滞或者倒退。

我们通过研究总结了以下四个创建和发展专业学习共同体重要过程：

1. 优化资源配置和组织结构
2. 推动教职工的专业学习进程
3. 对专业学习共同体进行评估
4. 优化领导和管理模式

### 优化资源配置和组织结构

对于推进专业学习共同体发展而言，学校的组织架构和资源配置至关重要。教师对于学校建设和发展的某些方面拥有极少的话语权，例如，学校建筑的质量与校区数量。学校对专业学习共同体发展的重视往往只体现在学校的专业学习的课程安排与教学时间的协调等方面。不同学校的受访对象均表示，时间和资金是推进专业学习共同体发展的两大因素。当时间和资金不足时，专业学习共同体发展都会受到阻碍。而大量的案例表明，优化课程时间安排提高时间的使用效率可促成教职员工的彼此合作：举例来说，将科学课程安排在同一时间进行，教师则有可能进行团队教学；为方便教职员工共同备课或是组织员工培训，可将其安排在教学日开始前半小时，或一天即将结束的时间段。

资金也是进专业学习共同体发展的重要因素。部分学校会提前申请补助，如教学研究经费，从而促进学校专业学习氛围的形成以及强化全体教职工专业学习能力。一位小学校长聘用了一名建筑项目经理，从而能让

她本人能

专心教学和管理工作：

“我根本无法集中精力改善学校教学与学习状况，因此我说服学校监管委员会成员，如果我们真的想要改善学校状况，我们需要出资聘请专家。”

空间/场地的利用也同样重要。在规模较小的幼儿园，教职工们有可能在一间大教室共同办公，在规模较大的中学，除非是特意安排，教职工很少有见面的机会。部分中学为各科组或年级组教师提供了专门的交流场所。教职工休息室还提供咖啡，便于教师们在课间和开始工作前短暂交流。部分学校将休息室安排在同一区域，便于年级组长之间进行交流。一位中学教师这样描述自己的经历：

“交流是在放松的状态下进行的，都是一些轻松的聊天，并非召开正式会议讨论如何教好学生……对于我们而言，这种轻松的方式更受用。我认为我们能这样交流得益于所有科学实验室均在一个区域，我们拥有共同的空间。”

一位校长重新整合了教学区域的空间布局，以鼓励老师间的合作，从而使教室成为学科老师的专属空间。

### 促进教职员工的专题学习

促进教职员工的专题学习是专业学习共同体发展的核心，寻找各种契机为教职工提供专题学习机会十分重要。持续的专业发展通常以相互协作为核心，这一点在规模较大的学校尤为突出，但不同学校之间相互协作的模式各不相同。有些学校拥有战略性的计划。他们的整体发展规划和员工绩效管理体系中就已经形成了专业发展的多重契机。所有参与本项目的学校都能够利用校外条件进行教职工专业培训，例如鼓励教职工参加校外培训项目。不过一些学校也已越来越重视校内职业发展培训。这些培训项目内容丰富多样，例如，

优质新教职工培训计划，以及保障教师专业学习时间，这些都为教师分享学习经验提供条件。还有一些有趣的项目旨在协助教职员将学习到的内容带到实践中（例如：观察，反馈及相互指导），但这些案例并不常见。

### 对专业学习共同体进行评估

由于我们研究项目的时间有限，难以长时间地调研参加项目的学校如何长期持续地维持专业学习共同体发展。一些学校公开探讨了专业学习共同体的概念，并有意识地朝着建设专业共同体这一方向发展。然而在很多情况下，即使学校管理层试图完成这一发展目标，但仍然没有在真正意义上建立起专业学习共同体这个理念。在我们的项目中，学校会采取如下步骤推进并维持专业学习共同体的发展：

- 制定教职工任职计划
- 对每位教师进行培训和指导
- 通过教职工会议和在职培训加强教职工专业学习
- 改善学校的学习环境

经调查我们发现，学校很少对专业学习共同体产生的影响及其发展过程进行跟踪和评估，缺乏追踪体系会使专业学习共同体的发展过程很难得到优化。

## 3 专业学习共同体需经历不同的发展阶段吗？

在研究项目一开始，我们假定了学校创建专业学习共同体需要经历以下三个阶段：启动阶段、发展阶段和成熟阶段。问卷调查回复者和受采访的学校教师对上述三个阶段表示认可，同时能够判断各自所在学校的专业学习共同体目前处于什么阶段。经过案例分析后发现，尽管有一些特例，但专业学习共同体各发展阶段和上文描述的八大特征存在正相关性。通过对数据进行统计分析，我

们得出，英国所有类型的学校均不同程度的表现出了前面描述的八个特征。这些特征也随着每所学校的不同时期环境的变化而改变<sup>2</sup>。此证据显示，学校情境和组织架构对专业学习共同体的发展影响深远。尽管各个学校的专业学习共同体体系具有相似或相同的发展进程，但专业学习共同体能否顺利创建和发展，取决于各学校的不同情况，如学校所处的发展阶段，学校的规模及所在的地理位置。

### 优化领导和管理模式

创建、发展和维护专业学习共同体的运行是一项事关领导力和管理的重大考验，这是我们这个项目中最重要的研究成果之一。所有参与的项目学校都有一致的观点：校长和高层管理人员的工作至关重要，他们的贡献并不仅限于为教职工创造良好的工作环境。创建重视和尊重员工价值的学校文化非常重要。学校领导的工作重点也要以加强教职工专业学习为中心。成功的领导者对学校自身的价值观和目标有着清楚的认识，并有信心成为其中的优秀代表。大部分学校采取了分层式的领导模式，校长和管理高层设立支持体系，为不同层次的领导者提供指导和帮助。在有些学校，这意味着中层领导具有更大的决策权和更多推动教职工进行专业学习的责任。而在另一些学校，所有教职工皆需承担不同的职责，如主持会议、主持学习研究项目、指导同事的专业发展和监督整个学校 ICT 的发展情况等。所有领导层均推动教职工的专业学习，不管在哪个层面，他们均将专业学习共同体策略，视为学校发展的方向。

<sup>2</sup>见手册八“判断你的专业学习共同体目前处于那个阶段”审计活动中的量规表，有助于你定期分析你的专业学习共同体。



## 4 如何评估一个专业学习共同体的效能？

我们的研究结果显示，必须根据以下三个标准来评估一个专业学习共同体：

第一，专业学习共同体是否对学生学习的成果和在社会上的发展产生影响。尽管这种影响很难量化衡量，但我们可以把学生学习的最终成绩为首要衡量指标。我们的研究表明，不管是在小学还是中学，在很大程度上，学生的优异成绩、学业进步程度和教师参与专业学习以及学生学习有关。此外，中学对校内教职工专业学习的较为支持，学生进步程度也较高。

第二，专业学习共同体对教师工作和士气的影响。专业学习共同体气氛浓厚的学校，教职工工作士气也高涨。诸多案例表明，个人和群体专业的学习对教师的进步会产生积极影响，并且这些学习机会也促使教师不断地、更深层次地对自己的教学实践进行剖析。

需要注意的是，以上两个标准中，专业学习共同体产生的影响和建设专业共同体的目标是不可分割的。专业学习共同体是实现目的的载体，我们的最终目标并不仅是建立专业学习共同体而是通过建立专业学习共同体，提高教师的专业技能，从而使学生在最大程度上获益。这也是为什么，我们在专业学习共同体的定义中强调专业学习共同体的最终成果必须让学生来收益，与此同时，一定程度的推进教师的专业学习和持续发展。

第三，专业学习共同体随着时间的推移能够持续地发展，并在不同时期不同程度的体现上述的八个特征。

### 总结：有效的专业学习共同体模式

专业学习共同体是一个复杂的系统。虽然最初我们认为专业学习共同体的建立或许需要经历三个发展阶段，但研究结果显示，不同发展阶段的专业学习共同体之间的区分十分微小。

在第 2 页描述的有效的专业学习共同体模式中，我们根据研究结果绘制了影响学校专业学习共同体发展的外部（表 A）和内部（表 B）积极和消极因素，虚线箭头连接了四个过程（表 C）、八个特征（表 D）和三个结果（表 E），概括了专业学习共同体的运作及其影响。箭头所指并不是简单的单向制约关系。虚线箭头表示 5 个表格之间可以相互影响。

我们的研究成果强调：

“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。”

还需指出：

专业学习共同体是指被全纳性包含的一群人，有共同的学习目标，相互支持，一起工作，在共同体内部和外部共同探讨教学实践问题并探索能够提高学生学成果的有效方法<sup>3</sup>。

<sup>3</sup>另见入门参考数据“使用指南：启动和思考构建你的专业学习共同体之行动旅程”，进行进一步探讨。

## 思考与讨论



您和您的同事是否认同专业学习共同体的理念？  
原因是什么？

专业学习共同体的理念是否对您所在学校所有教职工具有吸引力？原因是什么？

专业学习共同体的理念是否适合贵校的发展战略和自评方案？

规划和实行专业学习共同体广义上来讲是指什么？



## 思考与讨论



您会如何向其他人介绍有关专业学习共同体的理念？

一个有效的专业学习共同体会对学校产生哪些积极的影响？（见页 2）

您能为您所在学校的设计一个自己的专业学习共同体发展模式吗？

