

加強中小學教師專業學習社群運作有效作法之探討

吳秀春

國立二林工商綜合職能科教師
國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士班

中文摘要

為提昇教育品質，中小學教師專業學習社群之運作已是當前重要教育政策。本文旨在探討中小學教師專業學習社群運作之有效作法。本研究首先探討教師專業學習社群之意涵與特徵，進而根據其理論基礎及國內外相關文獻之綜合、分析，歸納出個人層面、學校層面及主管教育行政機關等三大層面的九個有效作法與具體措施分別為：(1) 激勵教師參與；(2) 以合作學習帶動對話與省思；(3) 建立教師領導的風氣(4) 行政的全力支持；(5) 研擬獎勵措施；(6) 營造和諧氣氛，凝聚向心力；(7) 調整校長領導角色；(8) 規劃社群的增能研習或課程；(9) 建置社群交流平臺等，以提供中小學教師專業學習社群運作之具體建議，藉此鼓勵教師主動成立專業學習社群，以促進教師專業成及提昇整體教育品質為終極目標。

關鍵詞：中小學教師、教師專業學習社群

An Exploration of Enhancing the Operation of Professional Learning Community for Elementary and Secondary School Teachers

SIOU-CHUN WU

Abstract

To enhance the quality of education, the operation of the primary and secondary teachers' professional learning community is currently an important educational policy. The aim of this study is to explore effective practices of teachers' professional learning community at elementary and secondary schools. This study first explored the meaning and characteristics of teacher professional learning community. And then based on the theoretical basis, further analyzed and consolidated related research papers and document, to summarize the individual aspect, school aspect and the competent educational authorities. And propose nine effective practices are as follows:

1. to motivate teachers to participate,
2. to promote cooperative learning dialogue and reflection,
3. construct a culture of teacher leadership,
4. fully supports of the administration,
5. develop incentives,
6. to create a harmonious atmosphere in order to cohesion centripetal force
7. adjust the role of principal's leadership,
8. planning community empowerment training or programs and
9. to build a platform of learning community etc.

Hopefully, the above suggestions may contribute to encouraging teachers to establish a professional learning community initiatively and to fostering professional growth of teachers as well as improve the overall quality of education as the ultimate goal.

Keywords: teachers at elementary and secondary schools, teachers' professional learning community

壹、緒論

教育之良窳，影響國家的發展，培育人才素質攸關國家未來的競爭力(教育部，2013)。隨著全球化的思維，國與國之間的連結日益密切，彼此交相互流及觀摩學習的機會也大為提高，全球化的力量為各國帶來極大的挑戰。世界各國莫不積極進行各項教育革新，注重教育品質及學生的學習成效，進而強化國家的競爭力（林海清，2006）。聯合國科教文組織（UNESCO）與國際教育計畫機構（International Institute for Education Planning, IIEP）於2003年共同發表的促進和提升教師專業發展宣言中，即說明教師專業發展是教育改革成功的核心要素（孫國華，2008）。鄭瑞城更指出「臺灣的教育在未來，教育的未來在良師。」教師身為教育現場第一線的執行者，其教師專業是教育品質良窳的關鍵因素（教育部，2009）。

我國為回應全球化人才培育的教育革新需求，自 2009 年起即將專業學習社群的推動列入高中職優質化的重點推動項目。以競爭型計畫經費的挹注，引導學校進行組織學習，發展以學校為本位的教師專業學習社群。其目的為鼓勵教師以社群形式，進行持續性的專業對話與成長，促進學校團隊動能，進而提升學生學習成果與整體教育品質（陳佩英、高嘉徽、應尹甄，2012）。2014 年「優質化輔助方案」更將「提升教師教學專業」與「深化教師專業發展」列為部定項目，其最終目標旨在全面提升辦學品質及促進卓越提升，以符應未來人才之需求（教育部，2014）。

張德銳、王淑珍（2010）指出國內目前在教師專業學習社群的推展問題，分別為教育行政機關、學校組織及教師等三層面的問題。丁一顧（2011）綜合國內外學者研究歸納出教師專業學習社群的困境有：學校氣氛不佳、參與意願低、教師排斥改變、對目標與價値理解不足、缺乏行政引導、過度依賴外在協助、合作與對話時間有限等。另外黃建翔、吳清山（2013）歸納教師專業學習社群仍有的實務困境如下：（1）領導分享不足；（2）缺乏合作夥伴關係；（3）欠缺專業知能的整合；（4）共同願景目標不清楚等。

綜合上述可知，教師專業學習社群是引領教師組織學習、團隊合作，提昇教師專業成長的重要途徑。為達上述目的，首先介紹教師專業學習社群的意涵，其次提出教師專業學習社群的理論基礎，接而介紹國內外專業學習社群有效作法之相關研究，最後綜合歸納並提出加強中小學教師專業學習社群運作之有效作法。

貳、教師專業學習社群的意涵

以下就國內外教師專業學習社群之相關文獻來綜合歸納出教師專業學習社群的意義與其特徵，以增進我們對教師專業學習社群的認識與瞭解。

一、教師專業學習社群的意義

專業學習社群（Professional Learning Community，簡稱PLC）的概念源自於美國1980至1990年學校革新成效不彰而產生的改進措施，專業學習社群的概念產生（Nelson and Slavit, 2007）。其內涵強調學校必須重視組織與團體的專業學習動力、學校成員積極參與決策與內省。

林思伶和蔡進雄（2005）主張學習社群係指一群人對團體具有歸屬感及認同感的人，且彼此有共同的目標與價值，透過集體對話與分享討論的學習方式，提升專業知能，最後共同達成組織的目標。教育部（2009）在《中小學教師專業學習社群》手冊中指出：學習社群是指一群具有共同學習興趣或學習目標的成員所組成，經由持續性分享交流、參與學習、彼此激勵，藉以提昇彼此的知識、技能和態度。

教育部（2009）在《中小學教師專業學習社群》手冊中定義「專業學習社群」是一群專業工作者所組成的學習與成長團體，成員基於對專業的共同信念、願景或目標，為促進服務對象的最大福祉或專業效能的極大化，而透過協同探究的方式，致力於精進本身的專業素養，以持續達成專業服務品質的提升與卓越。

DuFour（2004）認為教師專業學習社群係為成員間必須以讓提升學生學習，並透過合作學習的方式，促進教師反省並改善教學，使教師能不斷地學習成長。Hord（2004）認為教師專業學習社群是建立於共同的目標與願景下，其運作以合作學習方式進行，成員間持續進行專業對話與分享實務經驗，並將習得之專業知能運用實際教學中，且在專業考量的同時也必須兼顧學生之狀況與需求。陳佩英（2009）則定義教師專業學習社群是為了提升教學效能和學生學習效果，教師、行政人員、校長、學生、家長與社區人士，成員之間保持對話、合作、與分享彼此的學習經驗，持續學習和提升自我專業知能。張德銳和王淑珍（2010）則指出教師專業學習社群便是由一群具有共同的信念、願景或目標的教師所組成之學習與成長的團隊，透過教師之間省思對話、探索學習、協同合作及分享討論等方式，來精進教學專業素養以及提升學生的學習成效與品質。

綜上所述歸納得知，教師專業學習社群是一群以關注學生學習成果為共同目標的教師所組成，教師間彼此信任、互相激勵及知識共享，是一種以共同合作取代傳統個人主義單打獨鬥的學習社群。教師們參與學習社群，不僅帶動個人的成長精進，更確保學生學習品質，提升學校整體效能及競爭力。

二、教師專業學習社群的特徵

教師專業學習社群的概念自出現以來便在美國受到重視與研究。Hord(1997)在擔任專業發展社群五年計劃的研究員時，即提出專業學習社群應該具備五個特徵，分別是：(1) 支持性與共享性領導；(2) 集體共同創造；(3) 共享價值與願景；(4) 支持性的條件；(5) 共享的個人實踐。隨後經過長期的研究，Hord 與 Sommers (2008) 共同修正教師專業學習社群的特徵為：(1) 共同的價值與願景；(2) 共同與支持的領導；(3) 集體學習與應用；(4) 支持條件；(5) 分享個人實踐行動。同時 Hipp、Huffman、Pankak 和 Olivier (2008) 也在他們的研究中提及專業學習社群的六個特徵：(1) 共同與支持領導；(2) 共同價值與願景；(3) 合作學習與應用；(4) 分享個人實踐；(5) 支持條件（關係與結構）；(6) 其他（如：家長等）。細言之，國外諸多學者對於教師專業學習社群特徵的看法，實有異曲同工之妙。

國內學者也針對教師專業學習社群的特徵提出眾多看法。林瑞昌(2006)提出教師專業社群的重要特徵分別是：共享的專業、專業的對話、專業的支持、專業的合作與投入以及公開的檢視。隨後黃秋鑾(2009)指出教師專業學習社群應包含有下列五個層面：目標願景、人際互動、合作學習、資源協助、實際分享和專業成長。同時蔡進雄(2009)則強調教師專業學習社群有三特徵：分享、合作與支持等特徵。最後教育部綜合國內外學者之觀點歸納教師專業學習社群有以下七個特徵：(1) 有共同願景價值觀與目標；(2) 協同合作：聚焦於學習；(3) 共同探究學習；(4) 享教學實務；(5) 實踐檢驗：有行動力，從做中學；(6) 持續改進；(7) 檢視結果（教育部，2009）。

本研究根據上述國內外學者對於特徵的觀點，將教師專業學習社群大致歸納為以下七個特徵：(1) 共享領導：行政人員和教職員都有共享決策的權力；(2) 共同願景：能持續關注學生學習，並以提升學生學習成效為最終目標；(3) 集體合作學習：以合作學習的方式，針對學生需求，提出問題解決之道；(4) 分享教學實務：透過同儕間的回饋與互動，促進教師教學實務的改善，促進教師的專業成長；(5) 支持情境：包括結構支持，如時間安排或空間設備的提供等；關係支持則如人力的安排及支援等；(6) 追求專業成長：透過社群的互動，增進教師教學實務，致力追求教師的專業成長；(7) 持續性的歷程：社群的運作需要持續性的精益求精，透過問題的解決，不斷的突破與成長。

參、教師專業學習社群理論基礎

本研究發現教師專業學習社群的概念與學習型組織理論的特點相近，兩者都兼具「追求卓越」、「團隊合作」、「對話省思」及「共同目標願景」等內涵；另外從諸多文獻亦歸納出合作學習理論強調組織成員間的「互信互賴」、「團隊合作」、「目標導向」、「對話與分享」等內涵，也正是教師專業學習社群的精神所在；

最後，本研究點出教師專業學習社群與社會建構主義理論皆強調主動建構的重要性，並在互動情境中彼此互為鷹架，以建構更完備的教師專業知能，達到教師專業成長的目標，因此以社會建構主義作為教師專業社群理論基礎之一。以下分就前述三個理論基礎詳細闡述之。

一、學習型組織理論

Senge（1990）在其《第五項修練》（The fifth discipline）一書中，認為學習型組織的運作旨在是提供組織成員間一個充滿自由想像及彼此相互學習成長的環境，漸進式的改變組織的整體氛圍，以促進組織成員個人層次、團隊層次及組織層次的學習與創新能力。亦即「學習型組織」是一個持續性學習與轉化的組織，其組織藉由「系統思考」、「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共享願景」及「團隊學習」等五大模式來提升個人專業成長及達成組織的目標願景。

國外學者Brunner（1997）在其《加速學校成為學習型組織》之研究中發現：（1）學校採用系統思考來解決問題的過程中，改變了教師的心智模式；（2）參與學習型組織的教師大大增進其自我能力；（3）透過成員彼此的對話與合作中，明顯改善學生的學習成就。

張淑宜與辛俊德（2011）指出教師專業學習社群是開啟組織學習，以提升教師專業成長的重要途徑。透過社群間的合作、省思、對話及分享，能讓學校成為一個學習型組織。學校如能建立更多的學習社群，組織將更有活力。Khasawneh（2011）在其研究中也強調適度運用學習型組織的五項修煉模式，能夠提升組織成員的專業發展，創造組織的價值。

吳清山（2010）認為組織學習的目的在同時強化個人學習能力及組織學習能力；個人學習，組織才能學習。換言之，組織成員多嘗試、多學習，組織才有成長的空間。就學校而言，學校就是一個學習型組織，教師追求專業成長，學校才能漸臻卓越。另外黃建翔、吳清山（2013）更提及推動教師專業學習社群是型塑學校為知識型的學習組織的有效途徑，並藉以建立學校品牌特色，促進學校的永續經營與發展。

細究其內涵發現：教師專業學習社群的概念與學習型組織理論的特點相似，兩者都兼具「系統性的思考及分析以掌握社群的發展方向」、「不斷自我超越追求專業成長」、「省思對話以跳脫根深蒂固的心智模式」、「共同承諾形塑願景」及「集體分享的團隊學習」的內涵。換言之，教師專業學習社群儼然就是學校中的一個學習型組織，組織成員為了追求自我的專業成長，採團隊合作的方式，透

過彼此不斷的思考與對話，以實現學校的共同願景-提升學習成效為目。因此學習型組織理論為教師專業學習社群提供一個穩固的理論基礎，學校透過教師專業學習社群的推展，提升教師的專業成長，進而改善教學品質，並營造優質的教學環境以達成學校的共同目標及願景，將學校建構為極具競爭優勢的學習型組織。

二、合作學習理論

合作學習係指小組成員間透過彼此不斷互動與合作的過程，促進個人的學習與成長（Slavin, 1995）。簡妙娟（2003）則是以「社會互賴論」的觀點來說明合作學習目標的達成必須建立在小組成員彼此間的互相信賴上。

張淑珠（2008）研究合作學習與專業學習社群兩者間的關係，發現合作學習主要強調知識是社群中的成員透過討論及分享的互動過程，集合社群成員間的能力與經驗，進一步獲得個人的知識建構。因此學習是透過合作式的團體互動的歷程，來促進所有成員的專業發展。

丁琴芳（2008）研究指出合作學習有助教師專業學習社群的運作，原因如下：（1）合作學習增進成員的邏輯與組織能力；（2）合作學習刺激成員體悟：「學，然後知不足」；（3）合作中的衝突有助於成員彼此間的理解；（4）透過合作學習降低個人壓力；（5）合作學習提供人際互動的情境與機會。黃秋鑾（2009）研究則強調教師專業學習社群必須善用合作學習，讓成員間透過平等的對話、反思與分享等共同合作的方式，來解決教育問題，並藉以提昇教師的專業知能。

倪惠軒（2011）的研究更進一步指出：教師專業學習社群就是以合作學習的方式為其運作的主要形態，透過專業的對話與合作，聚焦於學生的學習。成員間憑藉著強烈的信賴關係，透過小組討論和分享，持續性的學習新的專業知識並補足自己欠缺之處，這中間則蘊涵了合作學習理論。潘慧玲、張素貞與沈靜濤（2013）的研究也發現合作關係的建立是社群運作的關鍵，社群的合作學習更是促使社群從初始階段跨越到執行階段的重要條件。

Lieberman 及 Miller（2011）研究認為透過教師專業社群，成員可以透過合作學習分享核心價值及信念，進而互相學習。因此社群應該創造助於合作、信任對話及專業承諾的環境。並提供集體建構與分享知識的機會，共同解決實務的問題，成員間便更有能力及意願往前走，最終提升所有學生的學習成就。

綜合上述文獻歸納得知，合作學習理念不僅強調組織成員間的「互信互賴」及「團隊合作」，也重視「目標導向」、「個人責任與承諾」、「對話與分享」

等內涵。而這些內涵也正是教師專業學習社群的精神所在，因為社群有共同的目標，立基於成員間的互信與互賴，透過合作學習，彼此溝通並分享自身「教」與「學」的相關經驗與知識，共同提升學生的學習成效並充實教師的專業能力，相對也提升教師專業學習社群本身的整體效能。

三、社會建構理論

社會建構主義（social constructivism）主張知識不是由外而內的灌輸傳遞，而是學習者透過與他人互動的歷程中，個人主動建構而成。換言之，教師專業學習社群其意涵就是有一群志同道合的教師們主動組成，並藉由社群成員彼此間的互動與合作，促進彼此間的專業成長。周啟葦（2006）也認為教師專業學習社群的理論基礎來自社會建構主義，因為兩者都強調學習是建立在個人與群體的切磋及互為鷹架的團隊互動中，並據此獲得知識以建立較高層次思考的歷程。因此教師們如果能以社會建構理論為基礎，主動並親自參與社群的運作中，靠著自身的努力學習，以及透過與社群成員間的人我互動，定能建構出更完備的教師專業知能，帶動教師的專業成長。

張明輝（2002）提出以「策略聯盟」和他校建立夥伴關係，提供教師專業成長的空間與更多相互交流的機會，增加彼此相互支援及資源共享的情境，這也說明主動建構與他人互動交流的情境，是有助於教師專業成長。丁一顧（2009）研究發現，參與教師專業社群的教師們在「支持情境」中的得分偏低，尤其是社群對話的場所及共同時間的安排，並不利教師互動與對話。顯示支持情境的提供與安排，能降低社群教師間的疏離感，提高教師互動與對話的意願，此將有助於教師專業學習社群的運作。

經由社群的凝聚，建構合作與分享的情境，以提供教師在社群的情境中分享知識及傳承，進而提升教學效能，這效能遠比教師獨自單打獨鬥的學習更為提昇（林思伶、蔡進雄，2005）。社群成員以團隊互動及合作學習的方式，以自身已經擁有的豐富知識與技能為基礎，協助其他教師建構更完善的知識，彼此互為鷹架，可以說是「利己利人」的雙贏境界（楊淙富，2012）。因此學校必須營造一個有利於教師主動建構知識的情境，協助教師們互助合作及精進成長。

Hord（2009）研究認為教師專業社群塑造學習者進行同儕學習，這是建構式的方法及建構學習的相互過程。其再次強調知識的建構是獨特及個別的，並藉由多元的工具、資源、經驗及背景來協助建構，以反射、合作、談判及分享等方式來促進社會互動。以符應建構主義理論強調有效的知識學習是必須要與情境脈絡相互合作、知識的學習是主動的、知識的發展是適應與同化的過程等觀點。

綜上所述，有了學習型組織、合作學習和社會建構理論作為專業學習社群的理論基礎，更能鼓勵教師組織專業學習社群，針對專業成長與學生的學習成效等相關議題進行省思對話和討論的共同學習，以促進教師專業發展。

肆、教師專業學習社群有效作法之相關研究

茲以本研究上述的理論基礎為出發點，將教師專業學習社群有效作法的相關研究分述如下：

在柳雅梅（2006）所譯的《學校是專業的學習社群》提及，學校透過專業學習社群的共同合作，達成學校的目標。其策略有：（1）提供社群有足夠的時間；（2）社群成員需要多元化；（3）建立共同目標及願景；（4）強而有力的行政支持；（5）建立約五到九人，規模適中的團隊；（6）暢通溝通管道；（7）建立信任感；（8）建置合適的空間及環境；（9）提供團體技巧的研習及訓練。

丁琴芳（2008）提出教師專業學習社群的有效途徑包含：（1）刺激成員自動學習，主動建構知識；（2）建立雙向或多向的合作學習模式，鼓勵分享資源；（3）重視成員彼此間的互動及交流；（4）整合各項資源，建立專業合作對話的平臺；（5）透過教師領導，建立相互合作的社群文化；（6）建立共同目標，凝聚向心力及隸屬感。（7）辦理社群成果展及校際社群交流，建立回饋機制。

Hord（2009）研究提出六個成功執行教師專業學習社群的作法。茲分述如下：（1）強調社群成員關係：例行性每週或每月的會議，研讀資料、界定社群目標，透過分享與討論，聚焦於學生的學習；（2）調整校長領導角色：校長支持並領導社群，以學生的學習需求展開合作對話；（3）訂定社群學習時間：校長請求老師們找出共同時間，訂定行事曆。如：每週四天，每天15-20分鐘；（4）資料使用的支持：所有教師必須學習針對所獲得的教學資訊或學生資料進行組織分析並解釋；（5）分佈式領導：校長分享權力、鼓勵成員民主參與，也是讓社群成功運作的有效作法，選擇最好的做決定模式，改變校長權威的角色，成為社群一路上的引導者。

Borrero（2010）研究報告也指出每個月定期的專業社群工作坊或座談會能讓成員彼此感受到同伴的情誼，並在合作學習中加強與學校的連結，增進對社群的歸屬感，也有助提升專業學習社群的運作。Lieberman 與 Miller（2011）綜合幾點有關成功社群的運作方法如下：（1）經常性聚會並以信任及開放的態度來建立關係；（2）努力發展明確的目標及把集體的焦點放在實務解決上；（3）創造支持信任對話的儀式；（4）在同儕合作中解決問題，相互合作及提供建議；（5）目標導向把焦點放在可以增進學生學習的一切活動上；（6）採用共同探尋問題的方

式，刺激對話的形成；(7) 發展行動理論；(8) 發展一系列核心策略聯結社群教師間與學生間的學習。

教育部（2009）指出促進成功運作教師專業學習社群的兩大力量分別為建立制度與支持性環境及校長分享領導權。在制度建立與支持性環境的有效作法包括：(1) 安排教師共同合作和討論的時間；(2) 給予經費、聚會空間、資訊設備、圖書與網路資源及社群溝通的網路平臺等相關資源和設備；(3) 提供教職員必要的增能研習；(4) 定期關懷、支持與肯定社群召集人；(5) 安排每年校內成果分享或對外發表交流。在校長分享領導權的有效作法則包括：(1) 分享學校願景和核心價值，來鼓勵教師自發性的成立社群；(2) 下放權力，邀請老師們參與學校決策，並提供相關訊息與訓練，讓老師有做決定的能力。

張淑宜和辛俊德（2011）研究發現，教師參與學習社群對專業表現具預測力，且以「結構支持」層面的預測力最高。可見，教師專業學習社群的成功運作，有賴學校行政在人力、資源、經費、設備等結構性的支持。潘慧玲、張素貞與沈靜濤（2013）研究發現行政支持是社群運作的重要條件，其包括提供空間、時間、人力、物力及社會資源以支持社群的運作順利。

社群領導人亦是社群運作的成功關鍵，因此馮莉雅、林惠儀、張翠倫（2012）研究發現召集人參加越多教師專業發展評鑑研習或社群的增能課程訓練，越能整合社群，提昇社群的效能。因此建議社群召集人應定期參加社群增能研習或教師專業發展評鑑相關研習。隨後林新發、黃秋鑾（2014）的研究除提出提昇校長教學領導知能、建立觀摩學習與對話平臺、營造全力支持及溫馨環境等策略外，也針對社群召集人提出幾點建議：(1) 重要社群召集人，充分授權；(2) 定期培訓召集人並傾聽其心聲，使其成為各領域或學科的領頭羊；(3) 減少授課時數，使其有更多時間投入社群的運作，擔任行政與教師間的溝通橋樑；(4) 對於績效卓著的社群召集人，給予精神上或實質上的獎勵。

綜合上述有效作法之相關研究，大致將教師專業學習社群之有效作法歸納為個人層面、學校層面及主管教育行政機關三大層面並統整如下頁表1，據以在下章節提出加強教師專業學習社群運作之有效作法與具體措施。

表 1 教師專業學習社群有效作法之相關研究彙整表

	Hord (2009)	Borrero (2010)	Lieberman 與Miller (2011)	丁琴芳 (2008)	張淑宜 辛俊德 (2011)	潘慧玲 張素貞 沈靜濤 (2013)	馮莉雅 林惠儀 張翠倫 (2012)	林新發 黃秋鑾 (2014)
一、個人層面								
1. 激發個人意願				✓				✓
2. 合作學習及分享	✓	✓	✓	✓				
3. 教師領導	✓			✓				
4. 建立共同目標			✓	✓				✓
5. 培養隸屬感		✓	✓	✓				
6. 養成專業對話習慣			✓	✓		✓		✓
二、學校層面								
1. 安排共同時段	✓	✓	✓		✓	✓		
2. 建置專屬空間					✓	✓		
3. 編列經費					✓	✓		
4. 獎勵社群教師及領頭羊								✓
5. 調整校長領導	✓							✓
6. 行政關懷與支持			✓		✓	✓		✓
三、主管教育行政機關層面								
1. 辦理增能研習		✓					✓	✓
2. 培訓領頭羊							✓	✓
3. 建立領頭羊減課制度								✓
4. 建置社群網路交流平臺				✓			✓	
5. 辦理跨校經驗交流成果展				✓				✓
6. 強化資料使用能力	✓							

資料來源：作者自行整理

伍、加強中小學教師專業學習社群運作之有效作法

本文歸納上述有效作法之相關研究，將中小學教師專業學習社群運作之有效作法歸納為三大層面，並分就三大層面共提出九個有效作法與相關具體措施，分述如下：

一、個人層面

(一) 激勵教師參與

教師個人層面的學習如果停滯不前，將影響組織的學習。學校應鼓勵教師透過系統性思考來面對社群運作複雜的問題，其思考過程著重對社群有全面性、整體性的了解。透過社群組織的運作及集體的對話省思，引導成員面對變革，並澄清社群的價值與效能，進而提高教師的配合度及參與意願。

(二) 透過合作學習帶動對話與省思

教師們的教學各自獨立，並非一起工作，長期孤立封閉的教學型態，無法協助教師們去省思自己的盲點，久而久之則容易造成僵化的心智模式，進而阻礙教師個人的專業成長。然每位教師都有其獨特的教學經驗與特色，透過社群成員互助合作、共同探究、省思及經驗交流，將有助社群運作並提升社群的效能。丁琴芳（2008）的研究結果也指出合作學習將有助教師專業學習社群的運作，並強調「目標導向」，鼓勵社群成員透過合作學習增加互動交流與平等對話的機會，進而分享個人經驗與知識，以致力教學問題的解決，積極達成組織共同目標。

具體作法有：（1）提供真實情境，以認知學徒制的方式，讓社群成員在有經驗的師傅帶領下，實際參與問題解決的過程，學習有經驗者的教學經驗及技巧；（2）教學檔案的製作實務分享與傳承，彼此觀摩學習；（3）定期（每月或每週）聚會，促進教師協同合作以探究問題，增加同儕回饋分享與討論的機會（Borrero, 2010）；（4）一學期至少辦理一次同儕教學觀察或演示，促進社群教師相互觀摩學習；（5）發掘教師專長，建立跨領域的社群，貢獻所長。

（三）建立教師領導的風氣

鼓勵教師走出教室運用更多領導，帶動社群成員承擔輪流領導的角色，藉以發展教師領導，鼓勵教師共同參與學校決策，形成學校組織「由下而上」的主動參與來建立學校的共同願景及目標，藉此凝聚全體成員的向心力（林思伶、蔡進雄，2004）。塑造教師領導的氛圍，教師們更能自動自發的積極投入，齊心齊力一切為學校，實現學校及社群的共同目標。林思伶、蔡進雄（2005）的研究再度提及教師領導所發揮的角色與功能優於學校行政人員，並指出教師領導越顯著，教師專業學習社群的發展越蓬勃。

二、學校層面

（一）行政全力支持

社群運作是成員間自發性的合作、分享與集體對話省思。張淑宜、辛俊德（2011）研究指出結構支持越高，社群運作越成功。可見結構支持對社群運作的重要性。歸納行政支持的具體作法有：（1）妥善規劃校園閒置空間，提供溫馨的環境及社群專屬空間或教室，讓社群教師進行專業對話與合作分享，培養團隊隸屬感，進而凝聚其對學校的向心力；（2）提供大量的經費及設備的挹注，鼓勵教師善用視聽媒體或是數位科技於教學、讀書會的分享或外聘專家學者諮詢輔導等，都需要經費的支援；（3）行政單位積極規畫社群的共同時段，讓同一社群的教師們一週至少有兩小時的共同時間可以相互學習、彼此交流（Hord, 2009）。行政上的支持是向教師們展現誠意及鼓舞的最佳表現。學校應配合教師專業學習社

群集體對話與分享的需求，安排同領域教師共同不排課的時段，鼓勵教師進行專業對話。

（二）研擬獎勵措施

其獎勵具體作法有：（1）學校致贈參加獎小禮物，並於全校性會議頒發給參與社群的教師；（2）鼓勵有熱忱的老師擔任社群帶領人，爭取減授1-2節鐘點，以利行政協調及成員彼此溝通，並彙整社群活動資料（林新發、黃秋鑾，2014）；（3）確實提升學生學習成效之社群成員，建請敘獎或頒發獎金。

（三）營造和諧氣氛，凝聚向心力

學校應引領各處室行政的力量，帶領教師共同參與決策，形成學校組織「由下而上」的主動參與過程來建立學校的共同願景及目標，藉此凝聚全體成員的向心力。組織文化氣氛對於組織的效能也有莫大的影響，因此提出營造和諧氣氛的具體作法有：（1）彼此互信互賴，鼓勵老師參與討論及做決定；（2）辦理文康活動，營造和諧校園氣氛，凝聚團體向心力；（3）配合節慶活動，營造校園溫馨和樂氣氛。

（四）調整校長領導角色

過去威權式的領導風格已不符合時代需求，「由上而下」的科層體制並不利於教師專業社群的推動。林思伶、蔡進雄（2005）指出校長應調整其領導作為與角色，和教師們共享領導權，並強調教師領導者的角色在社群的重要性，鼓舞教師透過社群的運作來發揮教師領導的功能。其具體作法為：（1）採行走動式管理，除給予老師關懷與肯定外，並傾聽大家的心聲（丁一顧，2014）；（2）成立校務諮詢團隊，鼓勵教師貢獻心力與共享決策，實現學校願景。（3）實際參與社群運作，給教師們具體回饋與鼓勵。

三、主管教育行政機關層面

（一）規劃教育訓練及增能研習

有系統的規劃教師的增能進修活動也是十分重要，其具體做法如下：（1）安排教師領導的知能研習：促進社群成員體認教師領導的意涵及現代教師的角色與任務，學習如何參與校務的決策，形塑「由下而上」的教師領導氛圍（林新發、黃秋鑾，2014）；（2）專家諮詢：邀請專家學者指導人際互動技巧或合作學習的方法，更可促進社群運作成功；（3）社群領頭羊的培訓與傳承：社群領頭羊為社

群的靈魂人物，好的領頭羊能發揮社群的最大效益，領頭羊的培訓及傳承，更是提升社群運作的關鍵策略。

（二）建置社群交流平臺

丁一顧（2014）研究結果提出建置社群運作的網路交流平臺與支持系統能促進社群運作的效益，足見社群經驗的交流與觀摩對社群的運作助益良多。歸結其具體作法為：（1）邀請運作成效良好的社群進行分享及推廣，揭示社群的價值與目標，澄清疑慮，促進大家參與；（2）定期辦理社群領頭羊經驗交流與傳承的工作坊，提供社群領頭羊實務交流的平臺；（34）建置教師專業學習社群網路交流平臺，讓社群成員或領頭羊們不受時間與空間的限制，能自由的在網路平臺上進行即時的交流與分享。

陸、結語

教師為學校的靈魂人物，更肩負培育國家未來人才的使命，值此十二國教之濫觴，中小學學生學習成果良窳關鍵就在教師的教學品質，因此全體教師必須深刻體認以一潮流與趨勢，不斷追求教師專業的成長與精進。近年來，我國亦將教師專業學習社群之組織、運作與推廣視為當前重要教育政策，藉以提昇教師專業成長，有鑒於一議題之此重要性，本研究透過相關文獻之探究試圖釐清教師專業學習社群之意涵與特性，進而根據其特徵、相關理論基礎及實證文獻，分析歸納出三個層面、九個可以促進專業學習社群有效運作之建議，藉以鼓勵教師積極透過社群的團隊合作、分享、省思及對話，型塑學校成為學習型組織，建立校本特色，以追求卓越的教育品質為終極目標。

唯囿於時間之限制，本研究屬前導性研究，上述研究成果尚未進行實證，後續研究者或可以本研究成果為基礎，規劃適切之研究方法進行實證或行動研究，俾能釐清與確認九項具體建議對於教師專業學習社群運作之成效。

參考文獻

- 丁一顧（2011）。教師專業學習社群與教師集體效能感關係模式驗證之研究。屏東教育大學學報-教育類，37，3-19。
- 丁一顧（2014）。教師專業學習社群之調查研究：關注學生學習成效為焦點。課程與教學季刊，17(1)，226-227。
- 丁琴芳（2008）。國民小學教師專業學習社群發展之研究。國立臺北教育大

學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 周啟葶(2006)。以「學習社群」處進教師專業發展之分析。**中等教育**，57(5)，94-113。
- 林思伶、蔡進雄 (2004)。從科層體制到學習社群：建構活躍的學習社群。**第三屆教育領導與發展學術研討會**，34-35。
- 林思伶、蔡進雄 (2005)。論凝聚教師學習社群的有效途徑。**教育研究**，132，99-109。
- 林海清(2006)。全球化對本土化的衝擊與省思。**現代教育論壇**，14，421-428。
- 林瑞昌 (2007)。以專業社群概念內涵為核心的教師專業發展策略。載於歐用生(主編)，**熱情卓越新典範**(67-76)。臺北市:國立臺北教育大學。
- 林新發、黃秋鑾 (2014)。推動校長教學領導以提升教師專業學習社群互動之策略。**臺灣教育評論月刊**，3(1)，46-58。
- 倪惠軒 (2011)。國民小學教師專業學習社群個案研究—以彩虹國小為例。國立新竹教育大學碩士論文，未出版，新竹市。
- 孫國華 (2008)。UNESCO 對教師專業發展的啟示。**師友**，497。
- 張明輝 (2002)。學校經營與管理研究：前瞻、整合、學習與革新。臺北：學富。
- 張淑宜、辛俊德 (2011)。學習社群與教師專業表現關係之研究。**臺中教育大學學報**，25(1)，83-103。
- 張淑珠 (2008)。輔導員學習社群專業發展之研究：以彰化縣九年一貫課程與教學輔導團為例。東海大學教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 張德銳、王淑珍 (2010)。教師專業學習社群在教學輔導教師制度中的發展與實踐。臺北市立教育大學學報，41（1），61-89。
- 教育部 (2009)。中小學教師學習社群手冊（張新仁編輯小組主持人）。臺北市：教育部。

- 教育部（2013）。**第二期技職教育再造計畫**。臺北：教育部。線上檢索日期：2014年4月18日。網址：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx>
- 教育部（2014）。**高職優質化輔助方案**。臺北：教育部。線上檢索日期：2014年4月20日。網址：<http://203.71.198.10/index2.php?inpage=1>
- 陳佩英（2009）。一起學習、一起領導：專業學習社群的建構與實踐。**中等教育**，60(3)。
- 陳佩英、高嘉徽、應尹甄（2012）。促進高中優質化的專業學習社群發展。**臺灣教育評論月刊**，1(11)，36-42。
- 馮莉雅、林惠儀、張翠倫（2012）。教師專業學習社群協助國小教師增進十二年國民基本教育教學知能之研究。**國民教育學報**，9，192-193。
- 黃建翔、吳清山（2013）。提升教師專業學習社群之可行性策略探究：資料導向決定觀點。**國立臺南教育大學教育研究學報**，47(1)，39-58。
- 黃秋鑾（2009）。**臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊淙富（2012）。**國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究**。臺中教育大學博士論文，未出版，臺中市。
- 潘慧玲、張素真、沈靜濤（2013）。專業學習社群在教師專業發展評鑑中介下的發展：一所國中個案研究。**教育研究與發展期刊**，9（2），145-174。
- 蔡進雄（2009）。學校經營的新典範：論教師學習社群的建立與發展。**教育研究**，188，48-59。
- 簡妙娟（2003）。合作學習理論與教學應用。載於張新仁（主編），**學習與教學新趨勢**（頁403-463）。臺北市：遠見。
- Borrero, N. (2010). Urban school connection: A university K-8 partnership. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 14(1), 47-66.
- Bruner, I. (1997). *Accelerated schools as learning organization :Case from the kg University of New Orleans accelerated school network*. (Eric Document Reproduction

Service No. ED404761) .

- Dufour, R. (2004). What is "professional learning community"? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Hipp, K. K., Huffman, J. B., Pankake, A. M., & Olivier, D. F. (2008). Sustaining professional learning communities: Case studies. *Journal of Educational Change*, 9(2), 173-195.
- Hord, S. M. & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York: Teacher College Press.
- Hord, S. M. (2009). Professional learning community: Educators work together toward a shared purpose-improved student learning. *National Staff Development Council*, 30(1), 40-43.
- Hord, S. M., & Sommers W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hord, S. M., Roussin, J. L., & Sommers, W. A. (2010). *Professional learning communities: Inspiration, challenge, surprise, and meaning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Khasawneh, S. (2011). Learning organization disciplines in higher education institutions: An approach to human resource development in Jordan. *Innovative Higher Education*, 36(4), 273-285.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2011). Learning community: The start point for professional learning is in schools and classrooms. *Standard for Profession Learning*, 32(4), 16-20.
- Nelson, T. H., & Slavit, D. (2007). Collaborative inquiry among science and

mathematics teachers in the USA: Professional learning experiences through cross-grade, cross-discipline dialogue. *Journal of In-service Education*, 33(1), 223-239.

- Senge, P. M. (1990) . *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY: Currency Doubleday.
- Slavin, R. E. (1995). *Cooperative learning: Theory, research, and practice*. Boston Allyn & amp; Bacon.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society*. Edited by M. Cole, V. John-Stiener, Scribner, S. and E. Souberman. Cambridge, MA: Harvard University Press.

