

教師專業學習社群運作成功的關鍵：信任

王淑麗

臺灣師範大學師資培育與就業輔導處助理教授

丁一顧

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授

一、前言

提升「學生學習」一向是美國重要的教育政策之一，從 1983 年的《國家在危機中》(A Nation At Risk)、1980 年代後期及 1990 年代初期的《標準本位改革》(Standards-based reform)、2001 年所倡導的《把每一個小孩帶上來》(No Child Left Behind)、2009 年的《競爭最優》(Race to the Top) 以及 2015 年推出的《每位學生成功法案》(Every Student Succeeds Act)，都在在顯示美國為提升其國家中每一位學生的學習而持續所作的努力。

Cibulka 與 Nakayama (2000) 就指出，學校如能實施專業學習社群，將有助於學校成為一學習型組織，並進而改善學生學習成效，顯見教師專業學習社群乃是提升學生學習的重要策略之一。而觀乎我國教育部為提升教師專業成長與學生學習成效，乃自 2006 年試辦教師專業發展評鑑，並從 2009 年起開始規劃與推展教師專業學習社群；同時也於「十二年國民基本教育精進國中小教學品質計畫」中，大力推動教師專業學習社群。

然而，教師專業學習社群的效益究為何？Croasmun (2007)、Graham (2007)、Smith (2010) 的研究指出，教師參與專業學習社群有助於學生學習；Croasmun (2007) 認為，教師參加

專業學習社群能增加自己的專業知能；丁一顧 (2011) 的研究則發現，教師專業學習社群與教師集體效能感有顯著正相關；另外，Poekert (2012) 指出，合作式的專業學習社群有助於教學實務與學校文化，並且有助於教師高層次思考與認知能力等的教學能力。緣此，教師專業學習社群對教師教學、學生學習、甚至是學校文化等學校成功的關鍵因素確實有正向影響力。

其實，教師專業學習社群所強調的「分享實務」、「協同合作」及「共享價值」等元素 (Roberts & Pruitt, 2003)，無疑都需奠基於人與人之間的互動與信任。而此則誠如張德銳與王淑珍 (2010) 所言，專業學習社群是一種強調「教師合作」的教師專業發展機制；也如 Kruse、Louis 與 Bryk (1994) 之觀點：教師必須感受到尊敬與信任才能建立專業承諾與合作；也與 Tschanen-Moran (2009) 之論述相符合：教師專業發展有賴於教師對學校的信任。由此可見，教師專業學習社群的運作和信任之間確是密切相關並且相輔相成。

準此，本文首先論述教師專業學習社群的相關概念；其次則說明教師信任的相關概念；再者闡述教師專業學習社群與教師信任間的關係；最後則分析如何營造教師信任，藉以提升教師專業學習社群運作成效之策略。

二、教師專業學習社群相關概念

Segiovanni (1994) 認為，學習社群 (learning communities) 乃是探究學習 (learning of inquiry)。基此，丁一顧 (2016) 綜合相關研究後指出，教師專業學習社群係指一個學習團體，在此學習團體中，具有共同願景的教師們，為提升教師教學專業及學生學習，合作且持續地進行對話、探究、實踐與學習，藉以解決教學問題或創新教學。

此外，本文於綜合 Kruse、Louis 與 Bryk (1995)、DuFour、DuFour 與 Eaker (2008)、Hord、Roussin 與 Sommers (2010) 的觀點後，認為專業學習社群之運作應包括願景、過程與目的三大要素：先具有共同的願景(價值、目標或任務)，並於過程中善用「省思」、「對話」、「合作」、「集體學習」、「共同探究」、「分享實務」……等方法，藉以提升學校或學生學習，當然，運作過程中支持性情境還是相當重要的。而此觀點恰與 Hord (1997) 所倡導的概念不謀而合，認為教師專業學習社群的內容應包括：(1)共享願景；(2)共享領導；(3)集體學習；(4)共享教學實務；(5)支持情境。

進一步分析教師專業學習社群之定義與內容可知，「相互依賴」、「合作」、「對話」、「分享」乃是教師專業學習社群相當重要的概念。其中，相互依賴應是信任的核心意涵之一 (Doney, Cannon, & Mullen, 1998)；此外，當信任存在，則組織成員更願意分享資訊 (Hord & Sommers, 2008)；

信任可促使組織成員合作、強化溝通品質 (鄭仁偉、杜啟華、潘思云，2000)。由此可知，教師信任應是促發教師專業學習社群運作成功相當重要的因子。

三、教師信任相關概念

信任乃是人和人之間互動及融洽的重要關鍵，是一個個體相信另一個體或者是個體相信雙方關係的程度，也是一種對組織成員意圖或是行為正面的期待 (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winogard, 2000)。而 Gray、Kruse 與 Tarter (2017) 則指出，對工作場域中信任相關研究已然經超過 50 年，然而，直到近 20 年來教育界才開始體認信任乃是學校組織中重要的元素。

不同研究者對信任有不同的見解，不過大都認為：(1) 信任建立在對方正向的行為預期 (王亞德，2014；Hosmer, 1995；Shockley-Zalabak, Ellis, & Winogard, 2000)；(2) 信任表示願意承擔風險 (王亞德，2014；Hosmer, 1995)；(3) 信任屬於一種人格特質或個人屬性 (Hosmer, 1995)；(4) 信任是指在社會結構情境下所產生的一種特徵 (Hosmer, 1995)；(5) 不同的對象會產生不同的信任 (王亞德，2014)。

McCauley 與 Kuhnert (1992) 研究發現，工作場所中的信任包含水平與垂直兩種概念，其中，水平概念係為人際信任：包括同儕間的信任、以及成員與主管間的信任；而垂直概念

則是制度信任：係指成員對組織的信任。而此等觀點恰與 Costigan、Itler 與 Berman（1998）的看法相類似，也就是說，渠等認為，信任不應僅為人際之間的信任，也應擴及對整個組織的信任。因為，學校其實也是一個社會系統，而從社會系統的理論來看，個體在社會系統中表現的行為乃是由制度與個人兩部分交互作用而成的，所以，教師信任理應包括教師同儕間、教師與行政間、以及教師對學校組織等之信任。

具體而論，本文認為學校中教師的信任應可包括三個面向：(1)同事信任：教師同儕的信任關係；(2)主管信任：教師對校長或主任的信任關係；(3)組織信任：教師對整體學校組織的信任關係。所以，要提升教師信任，除要營造教師同儕間的信任關係外，教師對校長、主任、以及整體學校組織信任之營造也是相當重要的。

四、專業學習社群與教師信任的關係

就教師專業學習社群與教師信任之間的關係而論，Fullan（2007）認為教師為了能夠解決問題，必須進行深度討論，如此也深化了組織成員間的信任；而 Bryk 與 Schneider（2003）則認為，學校社群每天都在產生社會交換，而教師間信任將對學校例行性工作與變革事項產生關鍵影響；此外，丁一顧（2016）、Betts（2012）、McClintock-Comeaux（2014）研究皆發現，信任與教師專業學習社群間具有中高度之正相關，顯然信任與教師

專業學習社群兩者間具有程度上的相關，亦即，當教師信任程度高，教師專業學習社群之運作成效就高，反之亦然。

深入分析信任對教師專業學習社群運作效果的相關實徵研究則發現：信任對教師專業學習社群的運作是有正向影響的效果的（丁一顧，2016；張德銳、王淑珍，2010；Cranston, 2011），而此也似乎與諸多學者的觀點不謀而合，諸如：信任有助於團隊合作，也可促使教師樂於分享教學理念與學生問題(Hallam, Smith, Hite, Hit & Wilcox, 2015)；信任的文化可以讓人勇於承認錯誤，願意冒險，以及開放的分享理念(Tschannen-Moran, 2001)。

準此而論，教師專業學習社群與教師信任是有中高度之相關；而且，教師信任又對教師專業學習社群之運作有正向之影響效果。顯見，要有效推動與實施教師專業學習社群，則建立與深化教師信任關係，是有其必要性與重要性的。

五、營造教師信任提升教師專業學習社群運作成效-代結語

「教室中教與學的改變，乃是教育政策成功與否的重要關鍵。」而教師專業學習社群則是促使教室中教與學改變的重要機制之一。本文發現，教師專業學習社群與教師信任間具有相關；而且，教師信任對教師專業學習社群又具正向影響效果。因此，為有效規劃與推動教師專業學習社群，本文擬提出述淺見，以就教各教育先進：

（一）營造教師同儕信任關係為首務

教師專業學習社群乃是教師間合作、分享與學習，所以，未來要推動教師專業學習社群則首先要建立起教師同儕間的信任關係，如此，教師間的對話、分享、學習才可能有深化與高品質之成效。

（二）強化教師對行政信任也是重要

教師專業學習社群乃是學校社群中的一部分，而其運作過程總需要行政的支持與資源的提供，也就是說，教師與行政間常有許多的互動，因此，要有效規劃與運作教師專業學習社群，則強化教師與行政間的信任關係也是必要的。

（三）建構校園信任氛圍亦不可或缺

學校是一個社會系統，系統中的個體與制度間總是不斷的相互影響，也就是說，教師與教師、教師與行政、行政與行政、社群與社群、以及整體學校間的教師、行政、社群等，都會不斷地交互影響，因此，為使所有社群能有效運作，建構整體校園信任氛圍也是不可或缺的。

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*，37，1-26。
- 丁一顧（2016）。國小校長教練式領導與教師專業學習社群關係之研究：以教師信任為中介變項。發表於**2016教師專業發展學術研討會**，國立中興大學主辦，臺中市。

■ 王亞德（2014）。組織信任對工作投入影響之研究—以工作滿意度為中介。*科技與人力教育季刊*，1(2)，1-19。

■ 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)，61-90。

■ 鄭仁偉、杜啟華、潘思云（2000）。信任知覺、信任行為與組織間績效的關係—以我國保險公司與保險輔助人公司為例。*空大商學學報*，8，293-320。

■ Betts, H. A. (2012). *Relationships among professional learning communities, trust, and their perceived effects on student achievement in Georgia* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Alabama, Alabama.

■ Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.

■ Cibulka, J., & Nakayama, M. (2000). *Practitioner's guide to learning communities: Creation of high performance schools through organization and individual learning*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED449141).

- Costigan, R. D., Itler, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimension of trust in organization. *Journal of Managerial Issue*, 5(3), 303-317.
- Cranston, J. (2011). Relational trust: The glue that binds a professional learning community. *Alberta Journal of Educational Research*, 57(1), 59-72.
- Croasmun, J. (2007). *The impact of a professional learning community on student achievement gains: A case study*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina, Chapel Hill, Carolina.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- DuFour, R., DuFour, R. B., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Fullan, M. (2007). Change the terms for teacher learning. *Journal of Staff Development*, 28(3), 35-36.
- Graham, P. (2007). Improving teacher effectiveness through structured collaboration: A case study of a professional learning community. *RMLE Online*, 31(1), 1-17.
- Gray, J., Kruse, S., & Tarter, C. J. (2017). Developing professional learning communities through enabling school structures, collegial trust, academic emphasis, and collective efficacy. *Educational Research Applications*, 1, 1-8.
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and collaboration in PLC teams: Teacher relationships, principal support, and collaborative benefits. *NASSP Bulletin*, 99(3), 193-216.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- 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.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.

- Kruse, S., Louis, K. S., & Bryk, A. (1994). Building professional community in schools. *Issues in Restructuring Schools*, 6(3), 67-71.
- Kruse, S. D., Louis, K. S., & Bryk, A. (1995). An emerging framework for analyzing school-based profession community. In K. S. Louis, & S. D. Kruse(Eds.), *Professionalism and community: Perspective on reforming urban schools*(pp. 23-42). Thousand Oaks, CA:Corwin.
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-283.
- McClintock-Comeaux, P. (2014). *Building professionals: The intersection of professional learning communities and trust* (Unpublished doctoral dissertation). The College of William and Mary, Virginia.
- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional Development in Education*, 38(2), 169-188.
- Roberts, S., & Pruitt, E. (2003). *Schools as professional learning communities*. London: Sage.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P. Ellis, K., & Winogard, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith, R. A. (2010). Feeling supported: Curricular learning communities for basic skills courses and students who speak English as a second language. *Community College Review*, 37(3), 261-284.
- Tschanne-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331.
- Tschanne-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.

