

## 偏鄉小學推動教師專業社群經驗分享-以 OO 國小為例

李垣武

教育部國教署簡任視察

國立暨南大學教政策與行政學系博士生

施淑棉

敦和國小主任

國立暨南大學教政策與行政學系博士候選人

### 一、前言

專業社群（Professional learning community, 以下簡稱 PLC）其意係指組織中志同道合者，為求專業成長所組成之學習團體；而教師專業學習社群則為學校中志同道合之教師，基於共同的信念與目標，彼此相互合作，以協助學生獲得更佳的學習成效（吳清山、林天祐，2010）。而 PLC 之建立歷程與實施，是一種能促使教師同合作、持續專業發展與對話的活動（陳佳萍、王瑞堦，2011）。學校本身是教育團體，透過有組織系統推動專業社群，有助於提升教師專業知能和促進組織良性發展，更有利於學生學習（吳清山、林天祐，2014）。在團隊抬頭，英雄落幕的時代，教師除了自身不斷反省與改進之外，亦需要靠團隊合作的方式，共同探究解決問題，以提升學生學習成效。簡言之，PLC 的運作與效能增進，其模式與策略不唯一，而其主要考量係以學生的學習需求為核心，配合上述步驟漸進實施。

### 二、OO 國小推動教師專業社群之現況

#### （一）學校背景

偏鄉 OO 國小（匿名）位於南投縣中心，信義鄉的最北端水社大山下的濁水溪支流台地上，群山環繞，景色秀麗。1958 年由地利國小分校獨立，因於日月潭南邊故稱為 OO 國小。北距日月潭德化社六公里，有 63 號縣道連接日月潭國家風景區，來訪遊客可順道遊覽日月潭及九族文化村。南距水里車程約 30 分，來訪遊客可順道遊覽水里蛇窯、水里車埕木業、集集特有生態中心等。

學校坐落於社區中央為布農族卡社群聚落，家長以務農、外出打零工為主，全部是布農族原住民，校地面積 0.33 公頃，學生有 6 班 52 人，教職員工共 14 位，是一個迷你的偏遠小學。「921 大地震」校舍全毀拆除。2000 年浩然基金會認養捐建本校，校舍仿傳統布農家屋形式設計。重新定位學校，迎接未來符合時代。溯源尋根，吸取布農傳統文化養分及特質。建築師引進新觀念、新設備，藉由建築及網路平城鄉差距。量身訂作新校園，融入社區需求，讓學校成為社區學習中心。

## （二）推動條件

1. 建築優勢：921 大地震，潭南村許多建築都被震倒，OO 國小也無法倖免；104 學年度國小部 6 班 52 人國幼班 2 班 40 人學生數合計 92 人。生員沒有超過百人，但是學校是社區的精神堡壘，OO 國小經過族人參與重建，將布農族的小米倉融入學校建築之中，就是學校的圖書館，象徵知識的糧倉；圖書館外的一樓層面留有許多半戶外的平台空間，既可以展演又可以舉行祭典，充分和部落活動結合；二樓的教室則是布農少年的學習場所；高聳的瞭望台作為鐘塔、水塔、旗架等。OO 國小是村民的驕傲，更是族人的希望。
2. 藝術深耕：目前學校藝文發展特色主要是森巴鼓及布農族語合唱團，屬動態藝文演示，已多次於公開場合進行展演，除了保留並傳承原住民的文化特色之外並融合異國文化。在靜態類的藝文教學方面，延續 104 年以繪畫為主軸的規劃，本次藝文深耕計畫以視覺藝術類為申請方向，期能提升學童繪畫創作上的藝文能力。融合低、中、高年級作品佈置出專屬原鄉布農特色的人文色彩，提升學生美學素養。
3. 在地資源：人力方面，擁有在地長老提供布農族原民歌曲傳唱及八部合音傳承。生態人文方面，每年三月是潭南地區螢火蟲祭典，學校結合布農年曆串成夏日樂學計畫。安排收穫祭儀及史說新語兩個主題，配合信義鄉閱讀行動，讓部落走查落實其中，讓布農文化透過走查而深化學生部落學習。排布農串珠情、狩獵記趣，配合補救教學課程，讓體驗探究透過耆老經驗傳承，深耕學生學習。安排狩獵記趣、原聲原舞兩個主題，透過部落探究與部落行動，達到布農文化尋根探源，藉由原聲原舞之實際體驗探究達到學習與成果發表之目標。
4. 豐沛的外部資源：英文教學結合 Boyo 博幼基金會；合唱混齡教學結合彩霞基金會；閱讀方面透過策略聯盟、欣榮圖書館、天下閱讀專車、臺中故事協會、部落故事 mom 等；夜間課輔方面結合般若學園、君鑑建設、玉德慈善會等；森巴鼓方面結合林賴足基金會、世界和平會、夢想基金會等；戶外教學則結合浩然基金會經費挹注。

## （三）推動的挑戰

1. 行政心態流於形式，虛應了事：所謂上有政策下有對策，當主事者的心態停留於只要有照片交代成果，政策的執行的實質面，每下愈況，最後流於形式，對於教師的精進成效，就無成長可言。
2. 教師安逸現狀，無心精進：當大部分老師安於現狀，察覺不到微小的變化，缺乏危機意識，煮蛙效應因應而生，加上少子化趨勢，未有新血輪進入組織，組織老化現象日趨嚴重，缺乏良性競爭。除此之外，學校組織為養護型態，大家眼中的鐵飯碗，只要不違反教師法的十四條之規定，安然教書教到退休，何須精進。

3. 缺乏系統性的社群規畫：由於本校教師流動率高，校長任期 3-6 年不等，在地師資教少，超過 10 年以上老師更是缺乏。同事之間彼此情誼融洽，對於行政業務配合度高，但對於精進社群並不熱衷，也缺乏系統的規劃，整個社群之推動缺乏目標，續航力不足。

### 三、偏鄉小校推動教師專業社群經驗分享—OO 國小

OO 國小於 103 學年度透過新血輪校長與教師的加入，辦理一系列精進教學社群，在閱讀推動上更是聘請專家入校及申辦欣隆閱讀計畫、混齡教學等。於 104 學年度在調入本校的新進教師，已有教師專業初階人員的實施經驗，透過標竿學習及典範轉移，104 學年度全校教師皆通過初階教師專業認證，令人感動的是代理代課教師也為了教育初衷配合此項認證。105 學年度教育部推動教師專業發展評鑑轉型為教師專業發展支持系統，以系統思考、盤點統整概念實現教育價值，提供更貼近教師專業成長的需求，給予由下而上的專業發展模式多元的肯定與支持。在校長積極規劃引導之下，以典範轉移、示範觀課及攝影精進社群配合之下，全體教師參加積極共備及觀課。茲將 OO 國小推動經驗分述如下：

#### （一）出現曙光，看見改變

隨著少子女化浪潮的到來，學校面臨減班的壓力，加上學校人事的異動，新血輪校長呂校長與教導主任、教師 O 瑜的加入，產生鯨魚效應，在行政的推波助瀾，全體教師包含代理代課教師 O 環、O 可及 O 竹，均參加 105 學年度教師專業支持系統，聘請縣內教師專業輔導教學教師施 O 國主任進行共備觀課研習進行觀課「有效教學」紀錄，為今年精進教師專業社群主題，展開一系列對話機制。在教導主任、教師 O 瑜的參加教專經驗的分享及校長發揮雁型理論積極投入引領同仁邁向教專精進社群的航向，讓偏鄉小學出現曙光，也藉由這樣的氛圍讓同仁願意為偏鄉教育而改變。

#### （二）進行標竿學習，典範轉移

適逢調入本校的新進教導主任及教師，已有教師專業初階人員的實施經驗，以及行政職務的輪動，出現自願參與教師專業發展支持系統，校長掌握引領改變之契機，以關鍵人物為 O 瑜領頭羊，找到教導主任具影響力的「正向吸引子」，在有前例可循之示範者之下，校長排除所有教師包含資深教師 O 璋、O 信及代理代課教師 O 環、O 可及 O 竹心中的抗拒心理及疑慮，實踐教師專業支持系統的教學三部曲，聚焦有效教學示例，促進教師專業成長落實攝影精進教學社群之運作。在 105 學年度輔導所有同仁完成正式評鑑及完成教學檔案製作。該年全校教師均取得初階教師認證，更於校務會議中推薦 O 棉、O 麗教師進行 106 學年

度進階教師認證規劃。

### (三) 主任示範觀課，激勵教師向前行

教師實施過程中，不斷透過積極共備對話及透過教導主任體育課示範教學共備觀課，釐清教師的疑慮，並透過教學輔導教師進駐進行的有效教學專業觀課實用技巧，提升教師的未來續航力。並於教師專業成長社群運作中示範觀課實例，並由教師觀課中提出修正舉例藉以解除教師心中的疑惑，且提供相關的文件範例、架設錄影機、雲端的檔案存取、協助上傳表件、報名研習、滿足教師物質的需求，除此之外，也不斷的信心喊話，同理教師在實施過程中的擔憂，定時的詢問實施的進度，提供專業諮詢及透過專業社群提供專業對話機制。

### (四) 攝影精進社群-善的啟航

在校長帶領之下以校長攝影專長以六年級學生為授課，進行數位攝影教學示範，透過親師生共備觀課及專業對話機制，為精進教學社群撒下善循環的種子。在教導主任積極推動行動方案促進教師進行數學社群由○環、○可及○慧為從是數學領域錄影教學典範並上傳至雲端分享使用。再由教導主任辦理學校行動學習方案研習工作坊，將學校社群由「點」擴展到「面」。並藉由教專申請全校全面實施包含代理代課教師以三人一組的共備對話，互相觀課，教學後議課的教學三部曲實施，依據教學專業支持系統的指標，檢視教學歷程，協助掃描學生學習歷程，辦理「有效教學發表發表會」、參加相關教案、學習單工作坊，循環檢視省思修正教學歷程，促進有效教學。

在校長的帶領下，學校三年級白老師說：我看到校長的認真及示範，我不僅有了方向，也在教導主任教學檔案分享之下更看見自己努力的目標。

## 四、偏鄉小校推動教師專業社群運用相關理論

在本實例中，學校由校長透過雁行理論之運用激勵同仁，同時也透過社群領頭羊之運作及經驗分享化解教師心中疑慮。其次更透過教學輔導教師案例實作標竿學習，以及正向心理的吸引法則，讓偏鄉教師願意多做那 0.1 的責任，而且在這樣努力引導下，OO 國小看見改變更讓教師邁向成功的續航力。茲將偏鄉小校推動教師專業社群運用相關理論分述如下：

### (一) 雁行理論之運用

雁行理論首先強調的是團隊合作。尤其在教師專業社群的運作，課程的統整



和學校本位課程的建構都需要靠團隊合作的力量，雁行理論也強調輪流領導，由狀況最好的雁子來帶頭，雁群可以繼續飛行，不會因為帶領的雁子體力不支，而使得整個團隊的飛行速度降低。就像 OO 國小一樣有經驗的主任擔任前導經驗分享。雁行理論的第三項，飛行在後的野雁會利用叫聲鼓勵前面的同伴來保持整體的速度，繼續前進。而這就是激勵同伴。在本例中學校以申請行動學習方案及教師專業實踐方案激勵同伴前進。在教育崗位上，校長更能營造出良好的組織氣氛，彼此鼓勵，而且同事間要互相關心和鼓勵，共同打造美麗的未來（陳妍伶，2005）。

## （二）領頭羊理論之運用

根據蔡曉楓、林佳慧（2016）研究發現六位領頭羊教師，不管是否曾兼任行政職，都會或多或少地帶入經營管理的角度去看待課程發展，他們尋找讓創新課程永續經營的因子，並從中反思學校體制、教師專業社群應該扮演的角色，這已經超越了一個單純的「課室教學實踐者」的視角。本例中除了 O 瑜初階教師認證分享擔任領頭羊教師之外，尚有數學社群教師 O 環、O 可及 O 慧的行動學習方案之實踐。

## （三）標竿學習理論

本案例中以施仁國主任為教學輔導教師，入校協助專業進進社群之共備觀易課，並於周三研習進行一系列校長攝影精進社群運作之指導，透過校長攝影教學為例，將共備觀議課流程實際操作一遍，安定全校教師教專認證的軍心。更為在偏鄉小學推動教師專業社群上啟航，在數學經進社群上透過行動方案之結合邁開成功的第一步。而在閱讀經進社群更聘請專家入校及申辦欣隆閱讀計畫等為落實教師專業社群開啟永續經營之大道。

## （四）正向心理學理論

OO 國小除校長運用雁型理論、教師領頭羊、標竿學習外，辦理專業教師精進教學社群的行政團隊，在教導主任以體育課共備觀議課為示範，引發同仁正向心理的吸引效應，因為相信帶來希望，因為凡事正向看待，所以同仁願意改變願意精進，也帶動全校教師願意為教育多付出那 0.1 的責任，在自己的崗位上盡力。

## 五、結語-成功來自堅持

在爽文國中任教 17 年的王政忠有一個理念：1 乘以無數次，還是 1；但只要多 0.1，1.1 乘七次，就會大於 2。這是投資的複利威力。他呼籲，當每個都老師

願意多做 0.1，教室的風景就會不一樣。陳芳毓（2015）當老師願意 0.1 的改變時，學校翻轉的氛圍即刻上升，學生學習能夠持久，動機來自自身願意嘗試改變，共識一旦形成，在教學現場累積行動的次數，從先求「有」再求「好」的教學三部曲，習慣漸漸形成，發揮共好效應，影響學校周遭老師，透過分享領導權，讓教師擁有較大的專業自主性，不僅希望教師素質提升，其最終的目標乃在提升學生的學習成效。校長在推動教師專業社群也是很重要的一環，培養團隊溝通及共備能力更是重要；在「會前對話」－「課堂教學觀摩」－「會後回饋與分享」的工循環，可發現會談技巧在教師 PLC 運作中，扮演十分重要之功能（丁一顧，2011）。會談工作包含信任、傾聽與提問、避免價值判斷，並提供對話者有效之回饋。在偏鄉小學老師願意多做 0.1 改變將是推動教師專業社群的最重關鍵，而其中更不能缺少對教育的熱衷與堅持及團隊動能不斷的合作分享。



圖 1：校長攝影精進教學社群 圖 2：校長攝影示範精進教學 圖 3：學生進行實際攝影教學操作

### 參考文獻

- 丁一顧（2011）。會談技巧：教師專業學習社群運作成功的關鍵。《教育研究月刊》，201，28-38。
- 吳清山、林天祐（2010）。教育名詞解釋：專業學習社群。《教育研究月刊》，191，125-126。
- 吳清山、林天祐（2014）。《教育U辭書》。臺北市：高等教育出版。
- 陳佳萍、王瑞堦（2011）。教師專業學習社群之探究：以學校文化發展為例。《教育研究月刊》，208，53-68。
- 陳芳毓（2015）。全台熱血教師 掀起教育的草根革命0.1的改變。《遠見雜誌》，2015年8月號。
- 陳妍伶（2005）。從雁行理論探討課程發展委員會之執行成效--以桃園縣國民中學為例。中原大學教育研究所碩士學位論文，未出版。
- 蔡曉楓、林佳慧（2016）。領頭羊教師於教師專業社群能動性之探究。國家教育研究院2016研討會資料。