

教師專業社群有效推動之我見

黃昭勳

高雄市仁美國小輔導主任
國立高雄師範大學教育學系博士

一、前言

前教育部長鄭瑞城曾指出：「臺灣的未來在教育，教育的未來在良師。」教師為教育現場第一線的執行者，其專業是教育品質良窳的關鍵因素（教育部，2009）。聯合國科教文組織(United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, 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，亦說明了教師專業發展是教育改革成功的核心要素（孫國華，2008）。

為回應全球化趨勢及教育改革的需求，教育部自 102 年度起推動「十二年國民基本教育精進國民中小學教學品質計畫」，輔導各地方政府督導所屬國中小深化校本進修活動，倡導教師學習社群，促進教師專業成長。此外，十二年國教新課綱於 108 學年度正式實施後，依規定校長及教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋。而這都顯示了在教育現場中專注於同儕共學，以共同備課、觀課和議課為主的「教師專業社群」之重要性。

二、教師專業社群的意涵

「專業學習社群」(Professional Learning Community, PLC)是強調以「專業發展」做為核心概念的學習社群，乃由一群專業工作者所組成的學習成長團體，基於專業上的共同信念、願景或目標，透過協同探究方式來精進自身專業素養，以促進服務對象的最大福祉或專業效能的提升（教育部，2009）。其概念源自於美國 1980~90 年代，檢討學校革新政策推動成效不彰而採取的改進措施，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。故「教師專業學習社群」係一群志同道合的教師齊聚在一起，以追求教學專業的提升為目標，形塑教師共同學習的文化，並聚焦於提升學生學習成效而努力（吳俊憲，2014；教育部，2009）。

三、推動教師專業社群所面臨之挑戰

由於教師專業學習社群的成立，為當前教育部推動「十二年國教精進教學計畫」的行動方案之一，故各縣市政府教育局無不積極推動，鼓勵所屬中小學校踴躍提出申請。目前方案的規劃是，通過核定的教師專業社群，每年度至少可獲得 5000 元以上的經費補助，且必須在一年內執行社群活動至少 6 次。然而根據筆

者實際推動經驗，並參酌相關研究後發現，當前教師專業社群在學校的運作與執行上，普遍仍存有尚待解決的困境與挑戰（辛俊德，2009；周啟葦，2006；高博銓，2008），茲分述如下：

（一）忽略自身專業考量及學生學習需求

教師專業社群的推動，乃是協助教師專業增能及教學行為技術的改變，以達成有效教學，促進學生學習成效的提升。但事實上，或許因為政策倡議及理念說明不足，部分的教師專業社群在成立之初，只有考量到教師的興趣與喜好，並非皆以學生學習需求和自身專業成長為焦點，導致成立的僅是「興趣」導向的「教師社團」，而非以「專業學習」為導向的「教師社群」，故未來學校在專業社群的組成型態及主題選擇推動上，勢必需要更加審慎。

（二）教師同儕共學氛圍尚未形成

教師專業發展的過程不僅是個人的行為亦是團體的行動。教師專業學習社群的實施，使學校打破舊有的教師獨立教學文化，重新思考如何運作教學共備、觀課及議課等合作學習模式，以形塑學校成為學習型組織，藉此提升教學成效。然而在實際操作上，卻常因各種因素導致流於形式，包括教師因工作或家庭因素而無暇參與；個人學習意願與動機不足；成員間關係陌生、防衛心態，導致不願或不習慣分享，共識難以凝聚等，造成許多社群的運作都只能由行政來主導，而非教師自主「由下而上」的專業精進。

（三）教師擔任社群召集人的意願不高

社群領導人是社群運作能否成功的重要關鍵之一。馮莉雅、林惠儀及張翠倫（2012）發現，召集人參加越多教師專業社群的增能課程訓練，越能整合社群，提昇社群的效能。故社群召集人肩負社群發展「領頭羊」的責任，不僅要能掌握運作進度，還要凝聚教師對社群的向心力，主動發覺和解決問題，並且做為教師和行政溝通的橋樑等，足見其角色及任務的辛苦。在吃力不討好的情況下，若學校領導者給予的奧援不足，或是缺乏獎勵制度的激勵等，都可能導致社群召集人熱忱降低、缺乏意願，自然對專業社群的運作發展產生負面影響。

（四）社群發展成效未能系統評估和追蹤

俗話說：「凡走過必留下痕跡」，然而研究發現，專業社群的建構是學校組織價值實踐之歷程，需經過長時間的體驗才能覺察其效果，故短時間內不易看見社群的功能（周啟葦，2006；張心怡，2009）。當前對於教師專業社群成果的檢核，上級僅要求書面成果報告的繳交，不僅缺乏追蹤回饋機制，對於教師專業成長的學習效益也不易評定，更遑論其能否落實於學生學習成效的提升。因此，如何建立完善且系統的機制加以檢視，成為專業社群是否發揮功效的重要課題。

四、強化教師專業社群運作之有效作法

綜上可知，在教師專業社群發展的過程中，學校應透過各種條件和配套的協助，提供教師個人或團體必要的結構支持，促進其成功運作。茲就強化教師專業社群有效運作的作法與策略提出個人建議，分述如下：

（一）校長分享權力凝聚推動共識

校長分享領導權是促進教師專業社群成功運作的重要力量（教育部，2009）。部分學校為避免教師專業社群屬性淪為社團性質，在社群的申請與推動上採「由上而下」的方式，等計畫通過後再邀集教師共同執行。但如此一來，不僅規劃者未必瞭解教師們的實際需求，教師也容易流於「任務分工」的形式參與，而缺少共同探究「專業合作」的共識。

故筆者認為，具有「行政首長」與「首席教師」雙重身分的校長，應利用各種場合倡議說明教師專業社群的理念與價值，以釐清觀念、建立同仁專業發展共識；此外，還可利用課發會、學年或領域會議等，先行調查教師們的專業發展需求，作為未來社群主題設定或修正的參考。透過領導權力的分享，提供教師參與學校決策的機會，不僅能讓教師自動自發的積極投入，更能凝聚全體成員的向心力，讓每位成員都願意共同承擔社群運作的成敗責任。

（二）行政全力支持提升參與意願

俗話說：「工欲善其事，必先利其器」。張淑宜和辛俊德（2011）研究發現，若結構支持愈高，社群運作愈容易成功，可見學校行政端的支持，對於教師專業社群運作的重要性，也是影響專業社群能否長久經營重要因素。

故筆者認為，為激勵教師主動且樂於參與社群活動的意願，並營造出同儕對話、省思的共學風氣，規劃強而有力的配套措施，乃展現行政支持的必要手段，例如：1. 可提供溫馨的環境作為社群專屬空間或教室，讓教師進行專業對話與分享，培養團隊的隸屬感及向心力；2. 透過經費申請及設備的挹注，添購數位媒體或實物投影等科技器材，強化社群教師進行教學研討或共同備課、觀課及議課的運作成效；3. 規劃社群成員共同不排課的時段，方便夥伴進行協同討論、彼此省思交流，滿足成員專業對話的需求。

（三）研擬獎勵辦法擴大成員參與

教師專業社群表徵的是教師團隊以提升學生學習為目的而產生的合作文化（Fullan，2000）。由於社群召集人在社群運作發展中扮演重要角色，故給予適時的協助，擬定實質或精神上的獎勵辦法，以維持其熱忱與動力，並建立社群成員合作共學的文化，進而引領更多成員願意投入社群召集人的行列，便成為社群有

效推動的關鍵。

筆者認為，目前教育現場教師教學工作日益繁重，不僅要兼顧課程進度、教學品質，還需花費精力與家長建立良好關係，小校教師甚至還得兼任行政工作，為避免分身乏術，對於擔任社群召集人的夥伴，可適當酌減課務，減輕其壓力負擔；其次，學校可邀請專家學者提供諮詢輔導，或薦派社群成員參訪典範學校，提供社群夥伴專業增能以及可吸取他山之石經驗的管道，一方面讓成員增權賦能(empowerment)，提昇其參與社群發展的能量，同時也藉由分散式領導，廣泛培育社群的領導人才，降低因召集人異動、倦勤等個人因素影響所造成的社群運作弱化或中斷。

(四) 落實檢核機制確保運作成效

教師專業社群推動的目的，乃是讓教師同儕透過切磋與琢磨，獲得內化的效果，進而能落實到教學實踐，使學生受惠（林劭仁，2006）。然而，許多專業社群的發展因為上級或校內缺乏評鑑檢核的機制，導致成效不彰或運作流於形式。

Daniel Stufflebeam 曾說：「評鑑的目的不是為了證明，而是改進」。故筆者認為，為了讓專業社群發揮功效，學校可定期於期末辦理社群成果發表，透過心得交流與經驗傳承來見賢思齊，進而調整並增加社群產出的效能，提升學生學習成效；其次，可以透過錄影、錄音等方式詳實記錄社群運作歷程，定期蒐集與分析學生學習數據與前後測資料，以科學系統的方式，將專業社群的效益最大化；也可建置教師專業學習社群數位平臺，讓社群成員可以不受時間與空間的限制，進行即時的交流討論與分享。

五、結語

加拿大社會學者 Michael Fullan 曾說：「專業學習社群與合作文化是開啟學校效能之鑰」（Fullan，1999）。教師專業社群的推動，除了促使教師專業發展成為教育改進與學校永續經營的內隱機制外，目的還是在關注學生的學習成效，希望教師能將社群運作所學落實於課堂實踐，以促成學生學習的實質改變。期盼未來在教師專業社群的蓬勃發展下，促使全體教育工作者不斷追求專業成長與精進，為即將實施的十二年國民教育新課綱，建立堅實而穩固的基礎。

參考文獻

- 辛俊德（2009）。國民小學社群特徵與教師教育信念及專業表現關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 周啟葶（2006）。以「學習社群」促進教師專業發展之分析。《中等教育》，57（5），94-113。

- 吳俊憲（2014）。**教師專業發展－評鑑、社群與議題**。臺北市：五南。
- 林劭仁（2006）。專業學習社群運用於師資培育自我評鑑之探究。**中正教育研究**，5(2)，79-111。
- 高博銓（2008）。學校學習社群的發展與挑戰。**中等教育**，59(4)，8-20。
- 孫國華（2008）。UNESCO 對教師專業發展的啟示。**師友**，497，40-44。
- 教育部（2009）。**中小學教師專業學習社群手冊**。臺北市：教育部。
- 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。
- 張心怡（2009）。**學校組織中社群之研究以一所國民中學為例**（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 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**，9，175-197。
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Philadelphia: Falmer Press.
- Fullan, M. (2000). The three stories of education reform. *Phi Delta Kappan*, 81(8), 581-584.

