

如何提升教師專業

—以推動教師專業學習社群為例

組員：李延昌、林佳、吳金銅、蘇國勳、陳怡安、張志弘、張文綺

壹、背景說明

「教師的舞台在教學現場，教師的意義在專業的精進」。知識經濟時代風起雲湧，教育是掌握未來的關鍵力量；為符應社會的期待，家長的教育選擇權益，提升學生學習成效，增進教師的專業成長實為重要議題。

長久以來，學校教師處於一種專業孤立的狀態，將自身的專業視為機密，不願意進行分享（邱世長，1998；陳怡安，2002；廖子成，2007）。單打獨鬥的學校氛圍，很難促使教師專業成長有良好的發展。然而傳統以來，學校組織強調的是教師間的競爭，造成孤立隔閡的文化。教師習於守著教室守著學生，侷限於單打獨鬥；其專業成長模式以參加校內校外研習、學分學位進修居多，大多脫離實際教學實務；學校缺少專業對話、經驗分享的學習氛圍。

週三下午進修時間，是教師獲取專業新知的主要管道；然而在缺乏系統規劃、又無相關誘因與監督機制下，教師常成為被動的聽講者，更遑論積極學習，激發創意。惡性循環之下，週三進修成為不可承受之輕，如同雞肋食之無味，棄之可惜。面對處境教師自有因應之道：藉故不參加，或是報名參加卻中途離席、帶筆電上網、帶作業來改、消極應對意興闌珊的教師比比皆是。

教育的目的是為了提供更好的未來給孩子，而教學工作則是充滿創新與變化的藝術；除了春風化雨的喜悅之外，也常面對困難與挑戰。莫忘初衷，我們深思如何激起教師專業成長的熱情？唯有改變策略，讓教師主動參與願意投入，透過實做與討論，才是推動教師專業成長有效的方法。

教育部積極推動的「教師專業學習社群」，即是以關注學生學習為主體，教師形成集體智慧，改善孤島隔閡文化的教師專業學習社群，應是一個可以改變現行教師增能的有效方式！

基於上述研究動機，進一步說明本研究目的：

- 一、分析及探討個案教師專業學習社群推動及運作情形。
- 二、提出具體建議，提供學校推動教師專業學習社群之參考。

並根據以上研究之目的擬定以下研究問題：

- 一、學校推動教師專業學習社群方式與後續社群運作成效之連結？
- 二、學校推動教師專業學習社群的會面臨的關鍵困境為何？
- 三、面對推動教師專業學習社群關鍵困境其具體因應措施為何？

貳、文獻探討

本研究聚焦於教師專業學習社群的推動，藉以改善學校教師專業成長模式的形式化與虛無化。因此，首先必須了解教師專業學習社群的特徵。「教師專業學習社群」的主要目的在於改善學生學習成效，其關注焦點在於教育工作者持續不斷地專業成長與學習（教育部，2009）。「教師專業學習社群」的興起，即是想改變學校教師由上而下、被動聽令行事的文化，企圖將學校組織變成專業學習型組織，從學校內部形成由下而上的教育改革與進步的力量。「教師專業學習社群」具有的特徵如下（教育部，2009）：

一、共同願景、價值觀與目標

對學習社群而言，最重要的莫過於要有具體的願景、價值觀與目標，而且簡單易懂的，例如：『具有「只要為學生好，就會去做」高度共識』；『爭取最先進的設備，培育出一流的學生』；『讓自己的專業給別人看到，獲得肯定，不輕易借課或調課』；『在乎學生的學習成效，並與教師專業成長緊扣在一起』；『培育有特色的南門好少年』，不論是願景、價值觀或是目標，必然要讓團隊組織具有完全一致的契合度，以利團隊徹底執行。

二、協同合作，聚焦於學習

合作本身不是目的，合作的目的才是重點。「教師專業學習社群」協同合作的目的專注在學生的學習，共同關心的課題必須圍繞在學生成效的六 W，至於同儕合作的方式，包括：共同學習與探究、相互分享教學實務、共同將所學付諸行動與檢驗。

三、團隊共同探究學習

社群成員可以透過專業對話、經驗交流、分享資訊、楷模學習來擴展專業知能；經由一起讀書、共同觀看影帶與討論來獲取專業新知；也可以共同探究教學的「最佳實踐」，並比較「實際現況」的落差，尋求新的方法、測試這些方法、然後根據測試結果進行反省與調整，並應用於日常教學實務。

四、分享教學實務

「教師專業學習社群」把同儕觀課與回饋，視為社群成員進行專業成長與學習的必要內容。其目的不同於教師同儕評鑑，不是在進行教學評鑑，而是透過彼此的教學觀察與「同儕互助」的歷程，持續不斷改善教師個人與學校整體的教學效能。其中分享成功與失敗經驗，都必須優先建立在社群成員間相互尊重與信任、願意坦誠溝通的基礎上。「同儕觀課與回饋」也要建立一套可遵循的觀察前、觀察中與觀察後程序，以及

共同的教學規準，並由被觀察者決定觀察的重點。

五、實踐檢驗：有行動力，從做中學

專業學習社群是行動取向的，願意嘗試與創新，社群成員需將其目標與理想轉換成實際的行動。共同學習不是只有討論，而是一起去做，付諸實踐，從做中學（*learning by doing*），並且針對結果和影響結果的因素進行反省，發展新的理論、嘗試新的試驗、檢驗其成效，這正是所謂「實踐檢驗真知」。

六、檢視結果持續改進

專業學習社群最重要的特徵，就是永遠不滿足於現狀，以及不斷地尋找改進之道。專業學習社群發展共同的目的、願景、價值觀與目標，進行集體的探究，建立合作的團隊，採取行動，以及著重於持續的改進，所有這些努力必須以確切的學生學習結果，而非教師的教學意圖，作為評估教師教學成效和持續改進的基礎，否則便會如同在黑暗中摸索。換言之，需要蒐集和分析學生相關的學習證據與資料，以判斷教師專業學習社群的成效，並作為促進持續改進的依據。

綜上所述，「教師專業學習社群」必須以關注學生學習為主要目地，在學校本位的前題下，採同儕合作方式，以結果取向，來促進教師專業發展。必須本著學校整體發展方向，所形成的不同專業學習社群，促使學校成員在共同願景和目標的指引下，改進教學實務，結合全校教職員工的集體智慧與力量，擬定具體的行動方案，共同為提升學生的學習成效而努力。

參、研究方法

為達上述之目的，本研究採用個案研究法，共蒐集三個教師專業學習社群推動情形之個案，分別為個案 A、B、C，透過質性分析的方法，嘗試找出教師專業發展學習社群運作之可行模式與運作方法。

個案 A 為某位研究成員目前協助輔導之他校社群運作情形，因顧及學術倫理，學校地理及環境資料未詳述，個案 B 及 C 則為二位研究成員所服務學校之推動個案，以下分別簡述三個個案基本資訊之描述彙整表如表一：

表一 個案基本資料彙整表

	個案A	個案B	個案C
班級數	37	69	40
教師數	59	107	62
學生數	970	2045	1120
學校區域及環境描述	<p>校史悠久，學區位於海邊地區。發展體育、語文、音樂、美術，各方面均有傑出表現，深具優良傳統。鎮內人文薈萃，地方耆老，教學資源豐沛。惜教學活動多限於單一主題，未能與現有課程有效結合並加以連貫，本位課程仍有待發展。</p> <p>學校承辦縣府多項計畫及活動，加上家長期望殷切，行政及教學壓力頗大。</p>	<p>本校位於台中市西屯區，古地名叫水堀頭，鄰近福華、裕元五星級大飯店，附近有榮總、澄清等教學醫院，方圓五公里內有東海大學、逢甲大學、僑光科技大學等高等教育圈，比鄰中部科學園區，還有張家祖廟、張廖家廟...等古蹟，真可謂人文薈萃，資源豐沛的學區。</p> <p>雖然經過都市更新計畫，許多的人文、社會、經濟、政治的樣貌都已不復從前，在前任校長的努力，仍然結合鄉土文化單位，共同編輯學校鄉土文化教材，試圖保留傳統的文化給予學校教育。</p>	<p>本校位於臺中市大里區，學區所在的大元里，舊地名稱為「大突寮」。由於學校四周，東面緊鄰大里溪、南面為舊社區、北面為921地震重災區（臺中王朝、臺中奇蹟社區），因此學生家庭社經背景較為弱勢，原住民子女、隔代教養、新移民子女的比例偏高。</p> <p>本校位於大里一、二期重劃區的邊緣地帶，常被家長與重劃區內三所明星國小，做為比較之對象，因此在教師專業提升與學生招生人數，面臨較大之無形壓力。</p>
推動現況	<ol style="list-style-type: none"> 1.以教師專業學習社群取代教師專業發展評鑑。 2.教師週三進修出席率及參與度不佳，研習成效不彰。 3.本校為精進教學計畫承辦學校，有多餘經費可供運用。 	<p>為提升教師專業永續成長與發展，99學年度起，校長希望能夠改善傳統的教師專業成長模式，請教務主任嘗試鼓吹同仁自願申請教育部精進教學計畫的教師專業學習社群，經過主任的努力，共成立三個學習社群。</p>	<p>在行政會議討論下，一致認為教師專業社群推動是提升教師教學熱忱及專業之最佳方式，雖然本校目前並無參加「教師專業發展評鑑」，亦無申請「精進教學計畫」，但也由於少了實施教師專業發展評鑑期程的壓力，排除相關文書、紀錄、成果、經費核銷的束縛，因此推動教師專業社群，更加的彈性與自由，校內教師參與率也因此而提高，而社群的討論也更加活絡。</p>

上述三個個案分別於不同的時機與時空背景下，推動教師專業學習社群，個案 A 為協助輔導之研究成員描述、個案 B 及個案 C 由個案學校研究成員針對推動經過提出實務推動概況之述說（詳見附錄一、二、三），透過個案分析，進行討論，以達成本研究之目的。

肆、結果與討論

以個案 A 推動時所面臨之困境、及個案 B 及個案 C 推動時之策略或方法分析。

一、個案學校推動教師專業學習社群困境：個案 A

（一）行政層面：

1. 校長缺乏專業學習社群知能：校長消極認為有實施社群即可，致參與及專業領導不足，未能帶領社群有效運作。
2. 對專業學習社群功能過度期待：業務單位僅避免週三進修參與狀況不佳的窘境而推動學習社群，忽略實際教師增能。
3. 缺乏細緻規劃與推動動力：業務單位雖提供相關資源如經費，但未能有效督導落實，欠缺成果分享或發表交流的實際成效，尤其是未能專注在學生學習上。

（二）教師層面：

1. 教師缺乏增能動力：教師的教學壓力大加上級務繁忙，習慣將週三下午進修視為休息、處理級務的時段。普遍認為只要將學生帶好，獲得家長認同即可，欠缺專業成長動力，改變思維不易。
2. 社群主題未能專注學生學習：未能聚焦在學生學習層面，而以老師有興趣或易完成的議題為主。
3. 社群運作未能系統化：擬以社群替代週三進修，討論對話時間及地點由社群自由決定，未能事前規劃及議題系統化，致運作不正常。
4. 召集人缺乏學習社群專業知能：社群召集人採輪流制，欠缺領頭羊熱忱、專業的特質。
5. 未能形成分享對話：社群成員參與不足，運作欠缺討論及對話，未產生合作分享的文化及專業成長的風氣。

對個案 A 我們發現，仍然是由上而下的運作模式，目的僅為取代原先的周三進修，沒有充分的對話機制來凝聚教師專業學習社群的共識，而且一次到位，全面實施，未能充分利用教師專長及興趣，致使流於傳統的窠臼。致專業學習社群推動無法落實增進教師教學能力、發揮提升學生學習成效的功能。

二、個案學校推動教師專業社群基本描述：

(一) 推動教師專業社群契機：

而個案 B 是屬於大型的學校，大部分仍然維持傳統的教師周三進修之模式，採用部分抽離式的教師專業學習社群運作模式，先逐步尋找具有專業即興趣的教師進行溝通，並投入校長的支持與行政的支援及資源，從小小的成功開始，跨穩每一個成長的動力與契機，因而形成部分穩固的亮點，達成教師專業學習社群的帶頭作用，期望引領學校社群發展。

以個案 C 為例，在行政會議討論下，一致認為教師專業社群推動，是改善目前週三進修形式，提升教師教學熱忱及專業之較佳方式，雖然個案 C 目前並無參加「教師專業發展評鑑」，亦無申請「精進教學計劃」，但也由於少了申請政府補助經費的繁瑣及計畫執行期程的壓力，排除相關文書彙整、研討紀錄、執行成果、經費核銷的束縛，因此推動教師專業社群，更加的彈性與自由，校內教師參與率也因此而提高，而社群的討論也更加活絡。

(二) 教師專業社群組成及運作：

目前個案 A 主要以年級為運作形式，將一至六年級分六個社群；其次科任教師以學習領域維運作形式，分英語及自然領域二社群，全校共八個社群。仍然以週三下午時間進行，每學年共實施 8 次。

個案 B 是屬於抽離式的運作模式，與周三進修分離，另外安排社群成員共同不排課時間或周三下午另外安排相關社群成長活動，因為社群成員自主安排屬於自己有興趣的教師專業成長活動，所以都能充分參與，並且樂在其中。每個社群大約安排 6-7 次專業成長活動。

個案 C 於學期初利用「學務管理系統」，開設了社群參加調查表，透過線上填報系統，讓全校教師自由選擇感興趣的社群加入。而教務處也規畫每個月一次社群共同的聚會討論時間，同時並協助各專業社群召集人遴聘。

(三) 成功經驗策略探究：

個案 B 教師專業學習社群的推動，目前而言仍以閱讀教育推動的運作已經由自轉到公轉，不僅在社群內推動，並且擴展到全校，成為閱讀教育推動的資源，落實到教師專業成長，學生學習受惠的學習社群終極目標。在創意偶戲社群方面，雖然因為申請社群補助需要基本的電腦素養及一定的成果彙整，導致召集人請辭，而無法持續申辦運作。但這一年之中，行政提供無虞的支援，其本身仍然具有專業熱誠，而且後繼有人，持續指導學童參加對外比賽，維持優異的成果，相信未來仍然值得期待，只要這個熱情能夠延續下去。對於有機栽培的環境教育社群，

因為成員的共同時間比較不一致，導致大都各自獨立作業，因為有一個學年的經驗，且校外人力資源充沛，所以班級教師及學生都可以同時參與社群的學習。未來行政支援應該加強共同時間安排的問題。

個案 C 為了統整 10 年來學校發展的特色課程，為參加「101 年度教育部教學卓越獎」預做準備，早在 2011 年 9 月就由教務主任邀請具有生態、攝影、資訊、藝文...專長的教師，專案組成了「綠手指教學團隊」教學社群。綠手指教學團隊，最難能可貴之處，在於團隊教師各個擁有生態、藝文、資訊、班級經營.....豐富的教學經驗與多元的專業知能。團隊成員毋需行政督促，自發性的利用共同空堂時間，長期進行與方案課程有關的討論、踏查、分享。並藉由一次次的社群對話、深度匯談，激盪出課程的特色，點亮孩子的未來。本教學社群已於 2012 年 3 月中旬，通過「101 年度教育部教學卓越獎臺中市初選」，並將於 2012 年 7 月份代表臺中市參加全國複賽。個案 C 運作成果請見附錄四。

分析個案 A、B、C 教學社群運作成功的歷程可歸納如下：

(一) 擁有共同願景：要能形塑願景建立在學生學習上

社群教師以培養學生「尊重生命」、「珍視環境」，讓學生懂得與校內動植物和平相處，保留校內生物多樣性生態為出發點。(個案 C)

本社群因主要以同學年教師所組成，因此透過社群運作，在閱讀教學理念上較易達成共識，因此也共同研討出許多多元的閱讀教學活動，如：閱讀列車、書的旅行、故事同樂會、從閱讀到寫作等。(個案 B)

教師專業學習社群在成立之初，可以只是為了興趣，但是要讓它持續運作，社群成員必須擁有共同願景。

(二) 朝向共同目標：發揮飛輪效應、由精緻到卓越

以參加教學卓越獎，自我超越、自我挑戰，樹立教學典範並將課程理念與人分享為共同目標。(個案 C)

「閱讀越快樂」團隊本於切磋教學的精神，以精進教學為信念、促進閱讀學習成效為目的，透過觀摩學習、實施閱讀指導、同儕觀摩與討論、檔案製作與分享等方式，落實資訊融入教學，希望帶動學生樂在閱讀、享受閱讀、主動閱讀之閱讀素養。同時建立本校閱讀種子教師之人才庫，提昇教師專業能力，促進交流與分享。(個案 B)

當團隊不斷的自我提升、自我超越時，擬定一個更為具體的目標，是凝聚團隊向心力的重要支撐與持續的力量。

(三) 成員專業多元：激發對話分享、享受不同領域成長

社群成員每個人的專長不同，可以藉此相互學習他人的觀念與優勢，激勵自己的成長。(個案 C)

透過社群的運作，研討出許多多元又豐富的閱讀教學活動，並且實際帶領學生進行操作，經過一年的運作，學生在閱讀的質與量，均有明顯的進步，尤其透過 " 書的旅行 " 旅遊札記的習寫，可以明顯看到學生的成長。(個案 B)

透過社群成員多元專長組合及對話分享，除可相互學習他人的觀念與優勢，激勵自己的成長，更能促進團隊分工合作完成目標。

(四) 善用網路平台及資訊科技：有效工具運用、發揮工具效能

利用 Face Book 建立 Green Ark 粉絲團，讓更多人透過遠端參與，也為教學團隊，提供更多檢視自己教學成效的機會，進而帶來更多的省思與創新變革。(個案 C)

引進各式簡易操作之自由軟體，鼓勵社群教師創新閱讀教學方法、研發閱讀教學媒材、協同備課，提升教師專業能力。(個案 B)

活用科技工具的便利及效率，尤其雲端資料庫、手機、I-PAD 的普遍，讓更多人可以透過遠端參與分享，現行推動的未來教室概念更提供絕佳的分享契機，也更能活化運用在學生學習課堂、教學實踐上。

(五) 活用轉型領導、分享權力領導：建立成員尊榮感及向心力

教師專業學習社群的領導權，為領導者與組織成員所共享，並非集中於少數領導者的身上，每個人都是 leader，如雁行理論般，團隊的每個人，都可以隨時遞補到「領頭雁」的位置，一棒接一棒，帶領大家飛行萬里，完成團隊共同之目標。(個案 C)

在教師專業學習社群發展成形、具有效運作動能後，領頭羊可逐步釋出領導權、或賦予成員更多共重要的研究或主持社群對話，讓領導權為組織成員所共享，除可以讓社群永續發展外、更能培養出新的領頭羊外。

(六) 導入家長參與、適度社區營造：

社群結合社區議題及志工資源，讓學生走入社區，關懷家園。(個案 C)

學校志工、義工及社區家長的參與除可降低教師的負擔外，挹注新的或不同的思維進入學習社群中、或提供專業的知能指導，有效行銷、建立品牌。

(七) 勇於創新嘗試、改變心智模式：專注學生學習

透過教師社群成員不斷對話與腦力激盪，發展出「五新課程」 課程、評量、教學、教具、分享等五項創新。(個案 C)

教學實踐的落實，社群成果可運用及實踐在課堂運用及教學。本社群因主要以同學年教師所組成，因此透過社群運作，在閱讀教學理念上較易達成共識，因此也共同研討出許多元的閱讀教學活動，如：閱讀列車、書的旅行、故事同樂會、從閱讀到寫作等。(個案 B)

教師專業學習社群必須落實於教師教學及學生學習上。要有實踐的專業和細膩度，可以慢，但要有真實與踏實的行動，要有細膩的執行和實踐。有檢討才有更高的期待。我們無法期待每一次都是成功的經驗，但我們必須在經驗中不斷累積能量、觸發新的思維。

(八) 校長專業領導、關注社群發展：

在推動上以身作則擔任領頭羊或積極參與社群運作。初期規劃鼓勵自主參與，校長宣示不要求書面及成果資料，減少壓力以增加老師參與意願。校長善用關懷支持性用語，給予肯定並激勵成員追求更好的產出。例如：這部分你們做得很好，能不能嘗試調整看會不會有其他的結果。(個案 C) 給予相關的資源和經費支持。(個案 B、C)

採走動式管理，了解運作狀況，落實行政領導效能，進度落後社群則適時激勵提昇，力求社群運作上軌道。例如：對運作狀況不佳的社群，在開始時先給予鼓勵及引導，在結束時檢視成效。(個案 B、C)

社群是從心動到行動、從個體到群體、從自有到共享、從公轉到自轉。校長是專業社群的陪伴者也是領導者，要善加利用「帶」與「待」的領導藝術，將學校成員引領成為學習型組織，邁向教學卓越創新之新境界。

(九) 找對領頭羊、發揮改變力：

選擇具專長的行政人員當領頭羊，起帶頭作用，做起事情事半功倍。(個案 B、C) 定期關懷、支持與肯定各社群召集人。建議較好的領頭羊可以朝具專業知能的行政人員或當過行政人員的教師擔任領頭羊。(個案 B、C)

領頭羊改變要從他自己做起、讓好的改變在自己身上顯現成果、讓好的改變在自己身上被發現、而被發現的「好改變」更會讓周邊的人產生動力、追求更好的改變~~~在自然中無形的影響。因此領頭羊最好能兼具教學專業與行政專業，更重要的是要有願意改變的態度。

伍、結論

針對結果與討論資料分析，我們發現，每一個學校的主客觀情境因素，都有相當大的差異，求新求變是因應這個世代需求而是在必行，因為主客觀條件的限制，雖然我們僅僅就我們所看到三個個案學校推動教師專業學習社群的各自脈絡與結果，提出相關的研究分析結論如下：

一、學校推動方式會影響後續社群運作：

- (一) 運作方式：個案A為取代週三進修，但個案B為結合教師專業發展評鑑、個案C則為單獨運作。產生的效應為社群運作時間個案A僅在周三下午、個案B及C則另外規劃時間並出現成員有自主運用其他非規畫時間。
- (二) 社群組成：個案A及以學年及學習領域共八個社群，個案B則以學年及議題導向組成四個社群，個案C則是以議題導向、多元專長教師先形成四個社群。
- (三) 社群運作成果：個案A流於學年會議記錄，僅止於提交成果，但個案B已產生具體教學活動，個案C則已發展出創新課程。

二、學校推動教師專業學習社群困境：

- (一) 學校推動社群經驗不夠、沿襲週三進修模式。
- (二) 社群議題缺乏實踐連結、流於休閒無助教學。
- (三) 教師社群運作熱情不足、參與分享無法聚焦。
- (四) 領頭羊不易產生、或無法擔負領導功能。

三、面對學校推動教師專業學習社群困境，可參考之具體策略：

(一) 成功在彼岸，掌握關鍵的力量：

1. 校長的領導及參與：校長可自己擔任領頭羊，或在不熟悉的議題社群積極參與為稱職參與者，或隨時給予正面肯定和激發創新思維的激勵者。對運作較不順利社群，校長應以走動式管理主動提出關懷，在社群開始時先給予引導、有助於成員準時出席並聚焦對話，結束前再聽聽成員心得有助於成員反思再精煉深化當日之所得。
2. 教務主任的規劃執行：負責推動之教務主任需有助人熱忱、教育專業、計畫管理...等能力，促使社群的活絡與績效產出或專業內化，推動之主任負有重要之關鍵。教務主任要先排除「交成果做業績」之心態，並明白宣示讓成員知悉，以提升教師參與之主動性和積極度。

3. 社群需要系統化及精緻化：議題的形成、社群的組成模式、領頭羊產生、社群活動、時間期程、專業的導入、資源的挹注，如何才能增進教師專業知能、提昇學生學習效能而建構的社群才有幫助。建議學校推動之初可先成立以教師專長為主、容易產生共鳴的議題社群出發，以培養推動與運作經驗，先產生少數亮點來厚培成功基礎。

(二) 第一次就做對，找到領頭羊：發揮〈待〉與〈帶〉的領導藝術

1. 推動教師專業學習社群的過程中，從無到有的第一個步驟，就是要先找到對的人，當然要從具有專長的教師著手或者有熱心投入的教師為重點。
2. 有曾經擔任過行政工作且具有專長與熱情的教師是擔任領頭羊有較高的成功機會。
3. 有專長且熱心投入社群的領頭羊，可能需要有基本的資訊能力及行政經驗，比較容易成功持久。
4. 就算缺乏資訊能力及行政經驗，仍然有機會透過行政系統的奧援，順利完成。

參考文獻

- 邱世長（1998）。臺北縣國小教育人員的專業孤立及其調適策略之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳怡安（2003）。國民小學教師文化與教師專業成長關係之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 教育部（2009）。中小學教師專業學習社群手冊（再版）。台北市：教育部。
- 廖子成（2007）。國小教師專業權力運作歷程之研究。南華大學教育社會學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 2、英文部分：
- Dufour, R., & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work. Alexandria, VA.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. (2006). Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). Leading professional learning communities: Voices from research and practice. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

附錄一、學校推動專業學習社群描述表

學校名稱：個案 A 國民小學

班級數	37	教師數	59	學生數	970
學校區域環境描述	<p>校史悠久，學區位於海邊地區。發展體育、語文、音樂、美術，各方面均有傑出表現，深具優良傳統。鎮內人文薈萃，地方耆老，教學資源豐沛。惜教學活動多限於單一主題，未能與現有課程有效結合並加以連貫，本位課程仍有待發展。</p> <p>學校承辦縣府多項計畫及活動，加上家長期望殷切，行政及教學壓力頗大。</p>				
社群推動情境原因	<p>1.以教師專業學習社群取代教師專業發展評鑑。</p> <p>2.教師週三進修出席率及參與度不佳，研習成效不彰。</p>				
社群推動開始契機推動情形具體方法現有成效	<p>1.推動開始契機</p> <p>(1) 校長原意推動教師專業發展評鑑，但尚未於校內形成共識，惟校長了解各校學校特色營造和轉型及教師專業提昇日殷，故爭取社群推動據以培養未來推動教師專業發展評鑑的基礎。</p> <p>(2) 週三進修常見老師批改作業或隨意聊天，不僅未見成效，亦讓講師留下不良印象。週三進修在講師議題及成效上已遇推動瓶頸，成為業務單位的燙手山芋。復因主辦教師精進計畫，有利申請專業社群，既可挹注經費，又能解決目前困境。</p> <p>2.推動情形</p> <p>(1) 年級形式一至六年級分六個社群；學習領域形式分英語及社會領域二社群，全校共八個社群。</p> <p>(2) 以週三下午時間進行，共實施8次。</p> <p>3.成效</p> <p>(1) 英語及社會學習社群，因成員多為專任教師，有進行教學實務的分享及探究。</p> <p>(2) 年級社群，幾乎等於學年會議，缺乏專業對話、實務分享及教學探究之功能，僅止於順利提交成果、經費完成核銷。</p>				

<p>困境省思及策略再思</p>	<p>困境省思：</p> <p>1.行政層面：</p> <p>(1) 校長消極認為有實施社群即可，致參與及專業領導不足，未能帶領社群有效運作。</p> <p>(2) 業務單位可順利完成工作，避免週三進修參與狀況不佳的窘境。</p> <p>(3) 業務單位雖提供相關資源如經費，但未能有效督導落實，欠缺成果分享或發表交流的實際成效。</p> <p>2.教師層面：</p> <p>(1) 教師的教學壓力大加上級務繁忙，習將週三下午視為休息、處理級務的時段。普遍認為只要將學生帶好，獲得家長認同即可，欠缺專業成長動力，改變思維不易。</p> <p>(2) 未能聚焦在學生學習層面，而以老師有興趣或易完成的議題為主。</p> <p>(3) 社群替代週三進修，討論時間及地點，由社群自由決定，運作不正常。</p> <p>(4) 社群召集人採輪流制，欠缺領頭羊熱忱、專業的特質。</p> <p>(5) 社群成員參與不足，運作欠缺討論及對話，未產生合作分享的文化及專業成長的風氣。</p>
------------------	---

附錄二、學校推動專業學習社群描述表

學校名稱：個案 B 國民小學

班級數	69	教師數	107	學生數	2045
學校區域環境 描述	校位於台中市西屯區，古地名叫水堀頭，鄰近福華、裕元五星級大飯店，附近有榮總、澄清等教學醫院，方圓五公里內有東海大學、逢甲大學、僑光科技大學等高等教育圈，比鄰中部科學園區，還有張家祖廟、張廖家廟...等古蹟，真可謂人文薈萃，資源豐沛的學區。 雖然經過都市更新計畫，許多的人文、社會、經濟、政治的樣貌都已不復從前，在前任校長的努力，仍然結合鄉土文化單位，共同編輯學校鄉土文化教材，試圖保留傳統的文化給予學校教育。				
本社群推動情 境原因	本校建校已有94年的歷史，教師流動率很低，大部分的教師都兢兢業業努力在自己的工作崗位，教師平均年齡42歲左右，以教學經驗豐富的資深教師為主流，老師平均素質都非常優異，因為早期要進到臺中市任教，分發成績均為一時之選，從其他縣市調入或考入候用教師都非常競爭，非常不容易，老師都很有自尊心及自主的專業素養。可以說每個老師都有自己的一套，感覺數十年如一日。 為提升教師專業永續成長與發展，99學年度起，校長希望能夠改善傳統的教師專業成長模式，請教務主任嘗試鼓吹同仁自願申請教育部精進教學計畫的教師專業學習社群，經過主任的努力，共成立三個學習社群。				
社群推動開始 契機推動情形 具體方法現有 成效	<p>一、緣起</p> <p>學校的社群要從無到有的方式很多，對於初接教務主任，就接到成立學習社群的任務，我首先想到的是如何找到有意願有能力的人，思慮良久，決定從四個方面著手。</p> <p>首先，找到原先就熱心推動閱讀教育的陳老師，請他擔任閱讀教育社群的召集人，邀集對於閱讀教育的推展有興趣的老師一起來，由行政協助相關的申請表件，及有關社群運作的說明，由於陳老師本身曾經擔任組長之行政工作歷練，很快就把社群凝聚起來，而且有明確的目標，成長進修計畫，都能順利推動，並且對學生產生一定的學習成效。</p> <p>其次，本校以書法為學校特色課程，當然一定先找到書法老師商量成立社群，雖然書法老師原本每週皆有共同專業對話與討論的時間，但是主要靈魂人物正在進修碩士學位，給予婉拒，等他論文告一段落，再行考慮，因此並未成立書法社群。</p> <p>最後，本校最近幾年來學生創意偶戲競賽，參加全國賽屢獲佳績，指導吳老師希望可以有機會傳承下去，因此，協助徵詢有意願參加創意偶戲社群的教師，因為吳老師具有相當的專業，所以很快就找到足夠的成員，由吳老師擔任召集人。因為吳老師本身的電腦文書能力較為缺乏，大部分我會協處理，但後來吳老師覺得不好意思，所以對於資料的建置，對他來說相對的是一件麻煩的事，在一年之後就無意再申請了。雖是如此，社群中的兩位老師已經繼承吳老師的指導工作，也達成世代傳承的目的。</p>				

<p>社群推動開始契機推動情形 具體方法現有 成效</p>	<p>因此，本校目前運作正常且稍具規模的社群，僅存閱讀教育社群，以下針對閱讀社群的相關運作，請召集人提供詳細的說明。</p> <p>二、閱讀社群運作目標</p> <p>「閱讀越快樂」團隊本於切磋教學的精神，以精進教學為信念、促進閱讀學習成效為目的，透過觀摩學習、實施閱讀指導、同儕觀摩與討論、檔案製作與分享等方式，落實資訊融入教學，希望帶動學生樂在閱讀、享受閱讀、主動閱讀之閱讀素養。同時建立本校閱讀種子教師之人才庫，提昇教師專業能力，促進交流與分享</p> <p>三、年度目標：</p> <p>(一) 充實閱讀素養，精進教師專業知能，提昇閱讀教育品質。</p> <p>(二) 瞭解閱讀指導技巧，研擬本校閱讀教學策略。</p> <p>(三) 透過參訪活動了解社區閱讀資源，並規劃出更適切學習之閱讀策略。</p> <p>(四) 規劃閱讀主題活動，提昇本校學生閱讀風氣。</p> <p>(五) 研擬有效之閱讀教學活動，透過教室觀察，相互觀摩與成長。</p> <p>四、與教師專業發展評鑑計畫的關連性</p> <p>(一) 本社群秉持「教師專業發展評鑑」精神，由教師自行擬定成長計畫，評估專業發展，務求「改善教學實務現場之閱讀指導，活化閱讀教學策略」，引發學生閱讀興趣並提高學生閱讀力。</p> <p>(二) 以教師專業發展評鑑之「自我超越」的態度，鼓勵教師相互觀摩、專業對話、修正自我，帶來角色轉變的可能，回饋優質教學予學生，發展多元化之「閱讀教學」。</p> <p>(三) 引進各式簡易操作之自由軟體，鼓勵社群教師創新閱讀教學方法、研發閱讀教學媒材、協同備課，提升教師專業能力。</p> <p>(四) 經由「團隊學習」模式進行閱讀教學策略研討，以社群研討的方式激勵彼此成長，設計生動、有趣的閱讀活動，帶動學生樂在閱讀、享受閱讀、主動閱讀之閱讀素養。</p> <p>五、預期效益</p> <p>(一) 充實閱讀素養，提昇教師專業知能</p> <p>(二) 規劃閱讀主題活動，提昇本校學生閱讀風氣</p> <p>(三) 規劃有效之閱讀教學活動，相互觀摩與成長</p> <p>(四) 運用各種自由軟體，活化閱讀教學</p> <p>(五) 透過參訪活動了解各項閱讀資源，加以結盟或合作</p> <p>六、具體檢核方式</p> <p>(一) 分析各年級的學生回饋與成效</p> <p>(二) 設計閱讀主題活動</p> <p>(三) 設計閱讀教學策略規劃跨領域之閱讀媒材</p> <p>(四) 設計多元化之閱讀教學媒材</p> <p>(五) 規劃一次閱讀社群結盟活動</p>
---------------------------------------	--

<p>社群推動開始契機推動情形 具體方法現有 成效</p>	<p>七、有關閱讀社群推動的困難？ 參加本社群的夥伴以本學年為主，因此研討的主題也以同一學年需求為主要考量，相對於其他學年的夥伴，似乎較難符合其教學需求；如果參加的夥伴所跨年段太過分散，在研討相關議題上，又似乎較難符合現階段教學需求，因此似乎陷入兩難的情況中。</p> <p>八、社群運作對教師專業提升的情形？ 本社群因主要以同學年教師所組成，因此透過社群運作，在閱讀教學理念上較易達成共識，因此也共同研討出許多多元的閱讀教學活動，如：閱讀列車、書的旅行、故事同樂會、從閱讀到寫作等。</p> <p>九、社群運作對學生帶來實質的效益為何？ 透過社群的運作，研討出許多多元豐富的閱讀教學活動，並且實際帶領學生進行操作，經過一年的運作，學生在閱讀的質與量，均有明顯的進步，尤其透過"書的旅行"旅遊札記的習寫，可以明顯看到學生的成長</p>
<p>困境省思及策略再思</p>	<p>在本校推動的過程當中，從無到有的第一個步驟，就是要先找到對的人，當然要從具有專長的教師著手或者有熱心投入的教師為重點，而這個有專長的人，可能需要有基本的資訊能力及行政經驗，比較容易成功持久，就算缺乏資訊能力及行政經驗，仍然有機會透過行政系統的奧援，順利完成。但是如果個人另有生涯規劃者，則較不易推動。</p>

附錄三、學校推動專業學習社群描述表

學校名稱：臺中市個案 C 國民小學

班級數	40	教師數	62	學生數	1120
<p>學校區域環境 描述</p>	<p>本校位於臺中市大里區，學區所在的大元里，舊地名稱為「大突寮」。由於學校四周，東面緊鄰大里溪、南面為舊社區、北面為921地震重災區（臺中王朝、臺中奇蹟社區），因此學生家庭社經背景較為弱勢，原住民子女、隔代教養、新移民子女的比例偏高。</p> <p>本校位於大里一、二期重劃區的邊緣地帶，常被家長與重劃區內三所明星國小，做為比較之對象，因此在教師專業提升與學生招生人數，面臨較大之無形壓力。</p>				
<p>社群推動情境 原因</p>	<p>「教師的舞台在教學現場，教師的意義在專業的精進」，週三下午教師進修時間，一直是教師獲取專業新知的主要管道，然而在缺乏系統化規劃、又無相關誘因與監督機制下，教師常成為被動的聽講者，因此不參加進修活動，或是報名參加卻中途離席、帶筆電上網、帶作業來改、意興闌珊的教師比比皆是。因此唯有改變策略，讓教師主動參與，透過實做與討論，用教師專業社群方式進行，才是推動教師專業精進有效的方法。</p>				

社群推動開始 契機推動情形 具體方法現有 成效	<p>一、推動契機</p> <p>在行政會議討論下，一致認為教師專業社群推動是提升教師教學熱忱及專業之最佳方式，雖然本校目前並無參加「教師專業發展評鑑」，亦無申請「精進教學計劃」，但也由於少了實施教師專業發展評鑑期程的壓力，排除相關文書、紀錄、成果、經費核銷的束縛，因此推動教師專業社群，更加的彈性與自由，校內教師參與率也因此而提高，而社群的討論也更加活絡。</p> <p>二、推動情形</p> <p>學校於學期初利用「學務管理系統」，開設了「資訊融入教學」、「教學影片與教學問題探討」、「健康飲食教學研討」、「藝術教育教學研討」四個社群，透過線上填報系統，讓全校教師自由選擇感興趣的社群加入。而教務處也規畫每個月一次社群共同的聚會討論時間。</p> <p>除了上述四個教師社群，教務主任還邀請具有生態、攝影、資訊、藝文...專長的教師，為了參加教育部教學卓越獎，專案組成「都市中的綠色方舟」教學社群。</p> <p>三、具體方法</p> <p>(1) 本著「學習型組織」之精神，以團隊學習思維，透過分享與對話，擦出智慧的火花，並激勵彼此的成長。</p> <p>(2) 以解決問題為導向，並善用資訊科技尋求解決問題方法，達成創新而有效率的教育目的。</p> <p>(3) 藉由「深度匯談」、「資訊研習」，不斷提升教師自己的教學能量，同時也為日後的教學創新，奠定良好的基礎。</p> <p>(4) 教學觀摩的活動，學習他人優異的教學技巧，做為日後精進教學的良方</p>
困境省思及策 略再思	<p>1. 教師社群召集人需有助人熱忱、教育專業、計畫管理...等能力，社群的活絡與績效產出，或專業內化，召集人負有重要之關鍵。</p> <p>2. 社群活動內容同樣需要系統化規劃，對教師專業知能的建構才有幫助。</p> <p>3. 校長的支持，行政的支援是促成社群運作能持續不斷之後盾。</p>

附錄四

「教師的成就在教學的現場」、「教師的成長在專業的精進」。綠手指教學團隊成員，藉由「教師專業社群」、「資訊應用讀書會」、「教材教具開發工作坊」...等方式，成員之間相互分享、砥礪，激盪出「教育愛」、「關照能」，同時更激發出教師「有效的智慧資本」，形成教育良善的動態循環。以下是團隊教師的專業省思：

1. 在因緣際會的情況下，我竟然得以半百之年，加入一群以年輕人為主軸的教學團隊，我也因此機會得以更加認識資訊融入教學的功用及效果。有了這些教學媒材，我這個即將步入阿嬤級的教師也可以成為「幼童粉絲」。(許 OO 老師)
2. 任教多年，以往只有與同學年夥伴小規模的班群合作教學經驗。此次，在教務處的整合領導之下，有幸能與多位各方面學有專長的同仁們，一起帶領孩子實

作體驗「都市中的綠色方舟」。(許 OO 老師)

3. 團隊的力量無窮大，透過教師們專業分享，我感受到和同事一起激盪腦力的快樂，而孩子直接不矯作的反應，亦展現了他們對於學習的熱情。這是一場教學相長的歡樂盛宴，讓我對能夠從事教育工作而心存感謝。(蕭 OO 老師)
4. 這些年來，經常聽到同事說，你們營造生態園真辛苦，可惜這麼好的場域卻缺少教學活動，殊為可惜。故藉由這次整合學校電腦多媒體設備與資源的機會，透過網站「悠遊大元水世界」，針對水生世界進行多面向的教學，同事的熱情參與，讓我十分感動，辛苦建立的教學場域，終於對學生有了具體的幫助。(陳 OO 老師)

團隊的力量無窮大，透過綠手指團隊教師專業對話與分享，可以明顯感受到和同事一起激盪腦力，研發課程與教學的快樂，而孩子直接不矯作的反應，亦展現了他們對於學習的熱情。這是一場教學相長的歡樂盛宴。

孫志麟 (2010) 專業學習社群：促進教師專業發展的平台。學校行政 (69), 138-158.

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。教育類 卷期 41 卷 1 期, 頁 61-90.