

# 教師專業社群發展之研究—以中部一所國中為例

陳志隆、鄭俊楠、吳家增、呂華詩、黃巧妮

## 摘 要

領導者從建立專業社群圖像，善用社會性情緒性支持系統，積極倡導引領社群發展創建學生學習成效。專業社群是發展教師專業能力的非正式組織，以領導者的願景領導方式，培育社群領頭羊，作為發展核心，以政策推動配合獎勵制度，擴散專業社群學校文化，以短期，中期與長期的推動方式，維持學校社群的長期運作，由下而上領導，以社群為學校特色課程發展的核心，達成教師的有效教學。

## 壹、現況說明

### 一、緣起

十二年國民基本教育是以九年國民教育為基礎，延長至高中職與五專前三年之後期中等教育的政策。政策目標在提升國民基本能力與厚植國力基礎，欲達成政策目標，規劃多元適性課程與教師教學是重要關鍵，藉由發展教師專業社群，透過社群彼此專業對話，提升教師課程教學專業能力，聚焦學生教與學，進而提升學生學習成效。本研究係以教師專業學習社群層面切入，探討中部某所國中對於教師專業學習社群執行現況、問題分析及提出有效策略。

### 二、現況

#### (一) 設校源起

臺中市立夢想國民中學於 2001 年 8 月 1 日成立。因應夢想地區人口逐年增加，為解決國小畢業生必須穿越大馬路遠赴夢井國中讀書所衍生的交通安全問題，在各界人士努力奔走爭取下，於 2001 年 8 月 1 日奉核成立夢井鄉第三國中（夢想國中）。

本校創校初期以規劃改制為完全中學為目標，完成校地徵收達 5.082 公頃，並融合綠建築與開放校園之理念興建教學行政大樓與專科教室大樓，同時設置具環保、休憩與教育意涵的生態園區（溝）。

#### (二) 學區分布

本校主要招收夢想、夢海、夢港國小（全部）與夢井國小（少部分）的畢業生，分屬夢想里、三德里、忠和里、麗水里與福田里（少部分）等行政區。

#### (三) 歷年發展

首任校長，負責建校事宜，配合執行校地徵收工作，陸續完成一期校舍（坤賢樓、靜德樓、致學樓）、二期校舍（科化樓、藝欣樓）、大門與警衛室、運動場填土整地以及校園初期綠美化植栽等工程，為打造一個兼具教育、環保、生態與休憩功能的現代校園奠下良好基礎。

第二任校長接棒後，陸續完成 400 公尺標準 PU 運動場、壓克力鋪面籃排兩用綜合球場、足球場、桌球室、跳遠場、虹津橋以及東西兩側運動

場聯外便道等工程，並致力於校園綠化植栽工作，學生腳踏車棚與校園安全圍籬完工。

第三任校長積極推動美術班、體育班，期冀培育孩子活出愛學習，成為形象良好且獨具品牌的優質青少年。引進國際志工、社區資源，結合在地文化與國際視野，形塑夢想國中成為海線一所教育新學園。

另因大烏龍等地區，皆無公立高中職。學生常期以來必須到外地就讀高中，學生舟車勞頓、家長負擔重並常有子女生活安全之憂慮。三區市民對就近就讀高中皆深感迫切需求。因而申設高級中學，符應教育趨勢。

因應十二年國民教育、建設偏遠地區學校，均衡提升城鄉教育資源，市府團隊蒐集了各方意見並經過審慎的評估後，於 104 年 3 月 20 日記者會由林佳龍市長宣布擇定夢想國中改制為臺中市第 10 所市立完全中學，定名為臺中市立夢想高級中學，106 學年度開始招生，高一招收 6 班（含普通班 4 班、美術班 1 班、體育班 1 班），以國際教育、第二外語為學校辦學特色。相信夢想秉持「立足臺中，放眼世界」造福更多的學子。

班級數：24 班

學生數：702 人，學生來源主要來自學區內及學區外鄰近小學畢業生，學生大多喜歡戶外運動，不喜歡閱讀及主動學習，所以在各項能力檢測表現不佳，讓教師產生相當大的無力感。

年級別	一 年 級			二 年 級			三 年 級			總計
	普通班	美術班	體育班	普通班	美術班	體育班	普通班	美術班	體育班	
班級數	6	1	1	8	1	1	7	1	1	24
學生數	157	30	22	174	29	23	161	28	23	647
合 計	209			226			212			

教師數：編制教師數 56 人，正式教師 47 人，代理教師 9 人。

家長：隔代教養、單親家庭相當普遍，新住民家庭比例高，家長汲於營生，鮮少參與學校事務，也有部分家長要求學校勤學嚴教，課業升學擺第一，視學歷為脫貧唯一之道，家長呈現不同的教育期望。

#### (四) 學校教師專業學習社群運作現況

- 1.103 年各領域教師教學研究會轉型成專業學習社群，社群運作初具模式，各領域每學期召開 6 次教學研究會議，每次會議大約一小時。
2. 領域召集人帶領能力差異性大，部分領域召集人欠缺帶領能力，難以凝聚領域共識，社群討論徒具形式，流於單向會議宣導，社群成員之間缺乏雙向互動。
3. 社群多以會議方式進行交辦議題討論，成員之間缺乏共識與共同願景，並沒有透過社群激盪教學相關問題之研究探討。
- 4.104 ~ 105 年學校申請參加教師專業發展評鑑，已有 50% 教師取得初階評鑑人員認證，預定於 106 年提出教師專業學習社群計畫申請。
- 5.105 期初課發會建議各領域發展特色課程，但大多數領域對教師專業發展議 態度消極，無法主動提出方向或內容，被動等待校方告知發展願景再配合辦理。
6. 課發會成員（領域召集人、社群召集人）及行政人員更換頻繁，社群召集人都為輪流擔任，缺乏教學領導意識，只想完成行政交辦事項。
7. 雖有排定 2 節領域共同時間，但是皆以處理行政業務或班務為先，普遍認為社群運作屬於額外負擔，所以社群運作時間明顯不足。
- 8.2017 準備升格完全中學，適逢 107 課綱即將實施，校本課程擬定在即，教師內心充滿焦慮，需有可行的社群運作模式以提供各領域依循方向。
9. 校內有教師自發性組成讀書會，就讀書心得，班級經營，親子互動進行交流分享。
10. 校內有數個非正式教師組織，但各個非正式組織之間缺乏連結。
11. 近幾年教師穩定，流動率不高，少有新進教師，教師平均年齡 35 歲，資深教師習於現狀，不願創新，年輕教師缺乏教學經驗，資深教師多擔任

導師工作，不願接任行政工作。

12. 行政人員異動頻繁，社群業務傳承延續易出現斷層。
13. 102 年訂有公開授課，觀課辦法，施行迄今已有 40% 教師持續進行公開觀課授課即回饋。
14. 105 學年度預定進行 107 課綱宣導，增進校內教師對 107 課綱精神之理解。
15. 學校目前尚未發展特色課程，學校課程願景、學生學習圖象、及課程地圖尚未凝聚共識，因應 107 課綱實施，學校急需透過教師專業社群對話，凝聚共識，聚焦教學，以引領學校課程教學發展。
16. 校長領導風格偏重行政領導，較少關注課程與教學領導。

## 貳、文獻探討

十二年國民基本教育是以九年國民教育為基礎，延長至高中職與五專前三年之後期中等教育的政策。教育政策關係我國國民基本能力之提升，也與國力之發展有著密切的關係。其中種種教育政策問題，例如：升學方式、免納學費等措施早於 2006 年期間，便引起學界、師、生、家長和社會輿論的兩極反應。不僅教育主管機關將此一政策視為重大教育問題的施政項目，社會各界亦均投以高度關切。因此，若能在政策運作之始—教育政策問題形成階段，便妥善探討教育政策問題暨進行政策問題認定工作，對於政策規劃必有助益，並能減少政策執例的障礙。本研究係探討學校提升學生學習成效為宗旨，執行之各項策略及解決現況的歷程。本研究以教師專業學習社群層面切入，探討中部某所國中執行現況、問題分析及有效策略。本章節從十二年國民教育政策發展層面及教師專業學習社群層面進行文獻分析及探討，分述如下。

### 一、十二年國民基本教育課程綱要總綱

（摘錄自 / 十二年國民基本教育課程綱要總綱 / 柒、實施要點 / 五、教師專業發展）  
教師是專業工作者，需持續專業發展以支持學生學習。教師專業發展內涵包括學科專業知識、教學實務能力與教育專業態度等。教師應自發組成專業學習社群，共同探究

與分享交流教學實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與學習評量，進而提升學生學習成效。

### （一）教師專業發展實施內涵

1. 教師可透過領域/群科/學程/科目（含特殊需求領域課程）教學研究會、年級或年段會議，或是自發組成的校內、跨校或跨領域的專業學習社群，進行共同備課、教學觀察與回饋、研發課程與教材、參加工作坊、安排專題講座、實地參訪、線上學習、行動研究、課堂教學研究、公開分享與交流等多元專業發展活動方式，以不斷提升自身專業知能與學生學習成效。
2. 教師應充實多元文化與特殊教育之基本知能，提升對不同文化背景與特殊類型教育學生之教學與輔導能力。
3. 為持續提升教學品質與學生學習成效，形塑同儕共學的教學文化，校長及每位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。
4. 原住民族教育師資應修習原住民族文化教育課程，以增進教學專業能力。

### （二）教師專業發展支持系統

1. 學校對於課程設計、教材研發、教學策略、學習評量與學習輔導等，積極開發並有具體事蹟者，應給予必要之協助與獎勵。
2. 各該主管機關與學校應支持並提供教師專業發展之相關資源，如安排教學研究會或教師專業學習社群的共同時間、支持新進教師與有需求教師的專業發展，提供並協助爭取相關設備與經費等資源。
3. 各該主管機關與學校應鼓勵並支持教師進行跨領域/群科/學程/科目的課程統整、教師間或業師間之協同教學，以及協助教師整合與運用教育系統外部的資源，例如社區、非營利組織、產業、大學院校、研究機構等資源，支持學生多元適性的學習。
4. 教師為了掌握領域課程綱要的內容，以及發展跨領域/科目課程及教學之專業素養，各該主管機關應提供教師研習或進修課程，並協助教師進



行領域教學專長認證或換證。

5. 各該主管機關應從寬編列經費預算，協助並支持教師進行專業發展與進修成長。

## 二、教師專業學習社群的定義及有效策略

### (一) 教師專業學習社群之定義

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（教育部，2009）。而教師專業學習社群的運作前提—改善學生學習成效的關鍵，在於教育工作者需持續不斷地專業成長與學習（DuFour Dufor, Eaker, Many, 2006）。「教師專業學習社群」是指由一群具有共同信念、願景或目標的教育工作者，經由合作方式共同進行學習、探究和問題解決，以促進學生獲得更佳的學習成效。在社群中，教師互相支援、打氣，以集體智慧和力量，關注於學生學習成效的提升。透過這樣的專業學習社群，可以減少傳統以來教師間的孤立與隔閡，打破單打獨鬥的競爭局面，並進一步展現「同路偕行、攜手合作、關注學習、師生雙贏」的校園文化（張新仁、王瓊珠、馮莉雅，2010）。

### (二) 推動教師專業學習社群之策略

發展社群是「組織學習」的一項要務，組織學習的理念已經在私部門組織，發展了四十多年，換言之，組織學習係透過社群發展，達到組織學習效益及目標。實務社群是知識社群，也是學習社群，藉由社群成員及各種社群的彼此互動，組織得以達到知識與經驗分享的效果，進而有效解決問題。根據蔡清田與雲大維（2009）的研究發現，透過「群學的集體智慧」或許可以有效落實社會群體的組織學習效益，否則容易犯「獨學而無友，則孤陋而寡聞」及見樹不見林的毛病。換言之，建構教師專業學習社群的概念，可促進並引導學校成員由「獨學」而「群學」的專業發展。

「群學」的專業發展，有助引導、提升教師教學與學生學習成效。國內外學者專家對專業學習社群推動策略之解析及研究結果豐碩，茲將相關學者研究專業學習社群的有效策略，臚列如下。

表 1 教師專業學習社群的有效策略

學者	年份	專業學習社群策略
李佩玲	2002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社群領導者帶領教師成長</li> <li>2. 同儕互動積極促進教師專業成長</li> <li>3. 班群活動取向促使教師成長</li> <li>4. 學校給予教師成長的必要條件。</li> </ol>
Berlinger-Gustafson	2004	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在每天的工作中，成員必須充分合作，為其工作設定目標、架構，使其工作能順暢進行，並加以評估績效。</li> <li>2. 訓練成員相互合作。</li> <li>3. 集體分享工作項目，幫助學生學習。</li> <li>4. 鞏固共享價值觀。</li> <li>5. 在個人或集體工作上有所收穫時，加以慶祝。</li> <li>6. 反省性對話。</li> <li>7. 課程採用過程中須充分配合。</li> <li>8. 領導者角色須著重結果、著重學習而非教學、著重決策過程共享。</li> </ol>
劉三寶	2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 篩選合適的成員</li> <li>2. 成員之間具備共同經驗</li> <li>3. 主動報導社群訊息</li> <li>4. 熱心的討論版主持人</li> <li>5. 虛擬與實體活動的相互配合</li> <li>6. 合適的研討議題</li> </ol>
江彥廷	2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對教師個人而言，教師間要找出潛在的領導者，讓領導者帶領社群，並且要改變教師的心態，使教師願意參與社群。</li> <li>2. 打開行政人員的心房。</li> <li>3. 塑造同儕學習的氣氛。</li> <li>4. 以興趣社群為基礎，鼓勵教師願意參與社群。</li> <li>5. 將成果文件化、將成員多元化、將社群關注領域多樣化。</li> <li>6. 將社群視為教師專業發展的途徑之一，積極鼓勵教師組成或參與校內外的社群團體。</li> <li>7. 增加以教師為主的專案計畫，讓教師願意組成社群。</li> <li>8. 重視資深教師的功能，讓各校退休教師參與社群分享自身的實踐知識</li> </ol>



周啓葦	2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在理念層次部分               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 教師需體認自己是專業發展的主體</li> <li>(2) 教師需培養對所參與學習社群的認同感與歸屬感</li> <li>(3) 教師須採取反省、平等對話的態度參與學習社群</li> </ol> </li> <li>2. 在實務層次部分               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 建立學習社群需有願景與目標的規畫</li> <li>(2) 校長和行政系統的支援</li> <li>(3) 建立學習社群評鑑回饋的工作</li> </ol> </li> </ol>
丁文祺	2007	<p>首重教師社群團隊力量，如年級社群、辦公室社群、領域社群情感的支持、相互分享、專業對話，以學生表現為導向的內涵，進而共同成長的方式，這樣的社群互動，進展雖然緩慢，卻是最有效、最有利、最具持久力的一種提升教師專業能力的方式</p>
江怡萱	2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主題符合需求</li> <li>2. 多元的補充資料</li> <li>3. 有督促的力量</li> <li>4. 不增加額外的負擔</li> <li>5. 對教育有共同的信念和熱忱</li> <li>6. 教師間的合作與互動、尋求外界的肯定等</li> </ol>
楊智先	2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社群必須營造支持、溫暖與互信的氛圍，讓參與教師擁有安全感與歸屬感。</li> <li>2. 塑造社群的共同願景、價值觀與規範。</li> <li>3. 鼓勵教師一起探索、學習與轉化應用所學。</li> <li>4. 提升教師間分享知識與實務經驗的意願與品質。</li> <li>5. 積極尋找有形與無形的各種資源。</li> <li>6. 參與教師共同領導經營社群運作。</li> </ol>
丁琴芳	2008	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 刺激社群教師自主學習，引導其主動建構知識。</li> <li>2. 主動參與分享資源，建立雙向合作學習模式。</li> <li>3. 重視社群教師交流互動，擴展其專業視野。</li> <li>4. 重視教師社群整體學習成效，提升教師專業實踐的行動力。</li> <li>5. 整合時間及各項資源，建立平等、專業的對話平台。</li> <li>6. 透過社群教師間的領導分享，型塑相互合作支持的社群文化。</li> <li>7. 建立教師專業學習社群的共同願景，凝聚社群教師的認同與歸屬感。</li> <li>8. 舉辦社群教師的成果發表活動，活化社群的學習反饋機制</li> </ol>

引自丁琴芳，2008：45、李佩玲，2002：54-60、劉三寶，2005、林思伶、蔡進雄，2005：101-106、楊智先，2007、江怡萱，2007、丁文祺，2007：61、丁琴芳，2008：45、江彥廷，2008：253-256、周啓葦，2006、林思伶、蔡進雄，2005。

綜上相關學者專家研究專業學習社群之有效策略，本研究彙整專家學者推動專業學習社群之有效策略，推動教師專業社群有效策略分述如後：（一）社群領導者具領頭羊角色，帶動社群專業成長。（二）學校形塑社群的共同願景、價值觀與規範。（三）教師間分享知識與實務經驗，有效提升教師教學與學生學習品質。（四）社群教師的成果發表，激盪及活絡社群的回饋機制。（五）營造社群支持氛圍，促進社群成員歸屬感及安全感。（六）學校行政的支援，建構學習社區願景與目標。

### 三、學校機關推動教師專業學習社群

十二年國民教育總綱之實施要點指出，教師是專業工作者，需持續專業發展以支持學生學習，教師專業發展內涵包括學科專業知識、教學實務能力與教育專業態度等。教師應自發組成專業學習社群，共同探究與分享交流教學實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與學習評量，進而提升學生學習成效。

學校領導應循漸近、引導校內教師同仁，使教師明白自己是專業發展的主體，專業學習社群教師的組成是多元的，不同的工作角色、族群、性別、學年、領域、經驗等存在差異，需要彰顯教師專業發展的主體。增進教師對參與社群具有認同與歸屬讓教師自願參與社群，訂立共同學習目標與方式，如此一來可增進教師對社群的認同感，包含分享觀點、責任及經驗，也有助於個人對社群產生向心力，願意為社群的發展而努力。培養教師反省思考與專業對話的態度社群所提供的專業成長途徑是民主的，有時教師間有認知差異或衝突也是難免的，因此要鼓勵教師基於平等與尊重的原則下，採取反省思考與專業對話的態度，才能增進教師專業成長與發展。專業學習社群要訂有具體可行的願景與目標發展與規劃學習目標是對學習社群任務的理解與認同。願景目標的建立是結合教師發展成功的專業生涯的主要目的與價值。願景與目標的規劃是教師社群成員們長期、多次共同反省、對話與修正而發展出來的。

校長與學校行政要主動提供必要的資源與支持學校校長與行政人員應建立支持與信任的氛圍，鼓勵教師從事教學研究與實驗，並提供參與社群教師必要的誘因與獎勵，精神與物質方面都要兼重。另外，也要積極回應與關注社群需求，在課程時數、經費、資源及設備上提供支援，安排社群教師有固定的時間和場所進行討論研究。建立社群運作的評鑑回饋工作以尋求改進之道。當社群完成每一階段的任務後，應有適

當的評鑑與回饋工作。校長與學校行政要能有效凝聚教師學習社群，應充份良善「對話」的溝通基本元素，營造由下而上的專業學習社群模式，配合並掌握如下發展歷程。

- (一) 掌握社群的發展歷程
- (二) 調整校長角色與領導作為
- (三) 凝聚各種實踐社群
- (四) 發展教師領導
- (五) 促進教師間的經驗分享
- (六) 提昇教師的授權賦能感
- (七) 激發教師的組織承諾與專業承諾
- (八) 營造優質的學校文化
- (九) 鼓勵教師從事行動研究
- (十) 建構學校本位的教師學習社群

社群就像其他活的東西一樣，同樣歷經了出生、成長和死亡的自然循環，大致而言，社群的發展有五個階段：潛在期、結合期、成熟期、管理期與轉型期。為建立教師學習社群，校長應多採取民主參與的領導方式，並由管理者與激勵者轉變為發展者與社群建立者。找出學校的潛在社群，並協助他們成為實踐社群；學校行政方面除了給予精神鼓舞外，應提供各種支援及協助經費爭取。教師本身最能了解教師的專業需求，鼓勵與發展教師領導不僅可以減輕行政人員的工作負荷，更可藉由教師同儕的力量促進教師學習社群的凝聚。學校同仁間應建立「一切為教學，一切為學生」的理念，無私的進行交流互動，並運用智慧判斷，篩選何者是有價值的知識，並加以轉化成為自己的內隱知識，再加以外顯實踐。教學專業部份應儘量尊重教師的決定，多鼓勵教師進修，重視學校人力資源管理及教師專業成長，以開展教師更多的潛能。學校應營造高專業化而低科層化的組織環境，有關教學事宜尊重教師的意見，並做最好的行政支援。學校文化是學校內各小型學習社群的大環境，有良好的組織文化及和諧的氣氛，才可為教師學習社群的孕育，提供一個良好的成長環境。透過教育行動研究可以促使教師之間協同探究問題，交互的情感交流，並進行專業對話。也就是說，透過教師的行動研究可以建立學習社群。建構以學校為本位的教師學習社群，教師會因其不同的專業需求，找尋其所屬的學習社群，學校這個地方就成為其安身立命之處。

## 參、問題分析

### 一、教育現況分析

在（賴貞琪 103）的研究中顯示，國民中學教師專業社群運作方式情況如下表：

運作方式	次數	百分比 (%)	排序
協同備課	63	8.6	6
教學觀察與回饋	117	16.0	2
同儕省思對話	160	21.9	1
建立專業檔案	68	9.3	5
案例分析	34	4.7	8
校外參訪	59	8.1	7
課程設計發展	82	11.2	4
行動研究	24	3.3	9
專題演講	112	15.3	3
其他	12	1.6	10
合計	731	100	

由上表可知，國民中學教師參加社群的時間，在一年以下有 35 人，佔 16.5%；1-2 年有 79 人，佔 37.3%；3-4 年有 62 人，佔 29.2%；4 年以上有 36 人，佔 17%。由此可知，參加社群的時間以 1-2 年比例最高，其次為 3-4 年，此與馮莉雅、張新仁（2011）、吳靜菁（2013）結果相同，其研究指出，高雄市國民中小學教師，有 78% 隔年仍會繼續參加，而本研究也顯示，目前國民中學教師專業學習社群的運作，由有經驗的教師帶領新參與教師一同運作，持續推動社群活動。

以學校規模 1-20 班而言，參與社群的時間在 1-2 年間所佔比例最高，學校規模 21-40 班的學校教師，參與社群的時間則在 3-4 年間，參與時間較長，學校規模 41 班以上的學校教師，參與社群的時間也多在 3 年以上，顯示學校規模較小的學校，教師參與社群的時間較短，而學校規模較大的學校，教師參與社群的時間較長。

國民中學教師參加社群運作次數，以一個月為單位，每月固定 1 次有 75 人，佔 35.9%；每月固定 2-3 次有 41 人，佔 19.6%；每月固定 4 次以上有 4 人，佔 1.9%；不固定次數有 89 人，佔 42.6%。由此可知，每月社群運作次數以不固定次數比例最高，其次為每月固定 1 次，顯示教師專業學習社群的運作可能因學校事務繁忙而無法固定時間運作，另外，有過半數的比例每月至少固定運作 1 次，其中，每月固定 2-3 次及每月固定 4 次以上的比例合計達 20%，表示 1/5 的教師專業學習社群運作次數頻繁，幾乎每週一次，參與社群運作態度積極。

國民中學教師專業學習社群的經費來源，由教育部補助有 173 人，佔 89.6%；尚有其他單位補助有 20 人，佔 10.4%，由此可知，社群運作經費來、部分，仍以教育部補助為主。

國民中學教師專業學習社群發展階段，屬於失始階段有 99 人，佔 46.7%；運作階段有 95 人，佔 44.8%；制度化階段有 18 人，佔 8.5%。由此可知，各校教師專業學習社群的發展階段，以實施階段比例最高，其次是運作階段，制度化階段比例最低，顯示教師專業學習社群尚在萌芽階段，大部分學校仍在摸索，由發起人帶領少數人進行探索學習，而真正呈現制度化，每位成員皆可獨當一面，勇於創新的情況比例低，此與教師專業學習社群推動時間有關。

## 二、夢想國中背景分析（SWOT 分析）

	S（優勢）	W（劣勢）	O（機會點）	T（威脅點）	S（行動策略）
學校環境	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近西濱快速道路、龍井交流道。</li> <li>2. 校地面積廣大 (5.0812 公頃)，學生活動空間充足。</li> <li>3. 校園內有小橋、流水、群鴨，環境優美。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地處偏鄉，文化刺激不足。</li> <li>2. 學生流失至鄰近升學導向學校。</li> <li>3. 火力發電影響環境生境，居民思維悲觀。</li> <li>4. 外來人口漸多，傳統社會逐漸瓦解重組。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外來人口漸多，新社區興起。</li> <li>2. 區內道路巷弄因新興社區而逐漸拓寬改善。</li> <li>3. 由農村轉型工商，生活機能漸佳。</li> <li>4. 預計 106 學年度改制高中</li> </ol>	鄰近的大甲高工具有悠久歷史、清水高中、中港高中有優良傳承傳統，也培育相當多人才。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建置交誼廳</li> <li>2. 提供舒適設備</li> </ol>



學 校 硬 體	<ol style="list-style-type: none"> <li>校舍新穎，空間規劃完善，維護良好。</li> <li>教室空間充足，可彈性規劃運用。</li> <li>各班教室設置有公播系統、投影機視聽媒體設備，支援教學需要。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>位近海邊，校舍設施、設備折舊較快。</li> <li>教學設備汰舊換新速度緩慢。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>改制高中市府編列活動中心、教學大樓等工程預算。</li> <li>爭取台電補助。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>新建學校工程期間會有一段過渡期，須有相關配合措施。</li> <li>教學軟體資源不足。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>透過活動辦理，籌措經費，改善設備。</li> <li>援引社會資源，善用閒置空間規劃社群共備教室。</li> </ol>
教 師 資 源	<ol style="list-style-type: none"> <li>國中部專業科目教師，具備專業知能。</li> <li>國高中教師可跨部支援。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>高中部教師尚未聘任</li> <li>現有教師跨領域能力較弱，導致人力不足時配課困難。</li> <li>改制高中教師須逐年增聘。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>新改制學校可配合欲發展之特色課程甄選適合教師。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>國中部教師轉任高中意願低。</li> <li>教師甄選方式影響專長教師之甄選。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>爭取自辦教師甄選。</li> <li>專業人才盤點。</li> <li>鼓勵現有教師進修，以增加跨領域教學能力</li> <li>促進形成社群領頭羊</li> </ol>
行 政 支 持	<ol style="list-style-type: none"> <li>行政團隊具有多年國中的經驗，對相關業務頗能了解。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>國高中兩部行政負擔大，人力不足。</li> <li>行政人員異動頻繁。</li> <li>行政人員欠缺社群推動專業</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>改制高中行政資源增加。</li> <li>具創新精神。</li> <li>學者專家提供諮詢意見。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>業務繁重</li> <li>專職行政人員不足。</li> <li>改制之初新增業務項目眾多</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>建立溝通平台</li> <li>建立社群發展計畫</li> <li>建立社群推動小組</li> <li>建立獎勵制度</li> </ol>
社 區 資 源	<ol style="list-style-type: none"> <li>鄰近龍井區圖書館及彰化師範大學、東海大學、靜宜大學及台中教育大學等，社區資源豐富。</li> <li>近港區藝術中心、國立臺灣美術館，學習管道多元。</li> <li>龍井區區公所、台中火力發電廠及龍井區農會贊助學校活動。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>傳統鄉村型社區，資源較貧乏。</li> <li>欠缺大型工商企業資助。</li> <li>公共設施不足。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>兩岸通航帶動地區繁榮發展。</li> <li>中部科學工業園區吸引就業人口。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>資源有限，分配不均，延續不易。</li> <li>經濟景氣不佳，募款不易。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>邀請社群專家講座</li> <li>社群學校參訪</li> <li>引進行動學習/資源共享</li> <li>走訪社區耆老</li> <li>廟宇走訪</li> <li>網路蒐集資料</li> </ol>



### 三、學校現況分析後之需求評估

經策略矩陣分析我們得知要改變學校現況，關鍵點在如何改變老師的教學，老師才是改變學校的重要因素，也是向上提升的力量，所以在前進策略、改善策略、暫緩策略、削弱策略，並訂定明確的發展目標，以改善學校弱勢比例偏高、文化不利及少子化的困境與裁併校的危機。我們企圖從學校教學現場開始著手，訂定學校的積極策略目標，喚起教師熱情與內在動機，決定參與教師專業發展評鑑計劃，發展學校專業社群、推動閱讀教育，企圖透過教專之工具、指標、進行教師觀察、檔案分享、教案討論、回餽會議、專業對話增進老師的反省與實踐能力。藉由優質轉型開創學校新局，整合各項資源與計畫，發展特色吸引更多外區學生就讀，建立學校優質的人文氣息。

為小校優質轉型並能厚植老師的教學能力，我們擬定了三大主軸如下：

- (一) 參與教師專業發展評鑑，積極精進進教師專業知能，提升學生學習成效。
- (二) 發展教師專業發展社群，以集體的力量改變教學營造積極的對話文化。
- (三) 積極參與行動研究，推動閱讀教育，解決教師教學現場的問題。

## 肆、轉化策略

透過文獻探討及現況分析所得，學校欲發展教師專業社群之轉化策略如下：

### 一、建立評鑑機制

- (一) 社群心得分享
- (二) 傾聽參與者聲音
- (三) 建立永續發展策略

### 二、引進社會資源

- (一) 邀請社群專家講座
- (二) 社群學校參訪
- (三) 引進行動學習 / 資源共享

### 三、建立社群發展願景

- (一) 釐清社群發展目標
- (二) 明確發展價值

### 四、盤點社區及學校歷史文化

- (一) 走訪社區耆老
  - 1. 里長及社區重要人士
- (二) 廟宇走訪
- (三) 網路蒐集資料

### 五、盤點學校組織人力

- (一) 專業人才盤點
- (二) 行政組織盤點

### 六、盤點學校設備及空間

- (一) 建置交誼廳
- (二) 提供舒適設備

### 七、塑造社群氛圍

- (一) 處室走訪談論社群故事
- (二) 參與領域會議
  - 1. 行政人員支持與鼓勵
  - 2. 經常性走訪相關人員表達關心
  - 3. 散發議題
  - 4. 參與式領導與關懷

### 八、建立溝通平台

- (一) 校務會議宣導理念
- (二) 校本研習溝通觀念
- (三) 軟化意見領袖意見
- (四) 溝通重點人物參與

## 九、建立社群發展計畫

- (一) 融入校務發展計畫推行
- (二) 發展行事曆
- (三) 建立甘特圖
- (四) 融入課發會執行
- (五) 列入教務處常態行推動業務
- (六) 納入教務處交接重要事項
- (七) 建立四年期推動計畫
  - 1. 短中長期分期實施
  - 2. 建立前導組織：組讀書會 - 雁型理論：輪流領導
  - 3. 尋找志願者參與

## 十、建立社群推動小組

- (一) time：建立社群共同時間
- (二) people：鼓勵並尋找意願參與者
- (三) 輔導關懷
  - 1. 辦理社群交流活動
- (四) 總務處建置社群發展硬體需求
- (五) 建立組織權責分工，系統處理
  - 1. 總務：協助庶務性工作
  - 2. 教師：提供課程與教學回饋 - 向上領導 - 找到社群領頭羊
- (六) 教務處：排定共同時間 / 參訪活動
  - 1. Seealso: 散發議題
  - 2. pdca：擬定討論期程 / 提點方向

## 十一、建立獎勵制度

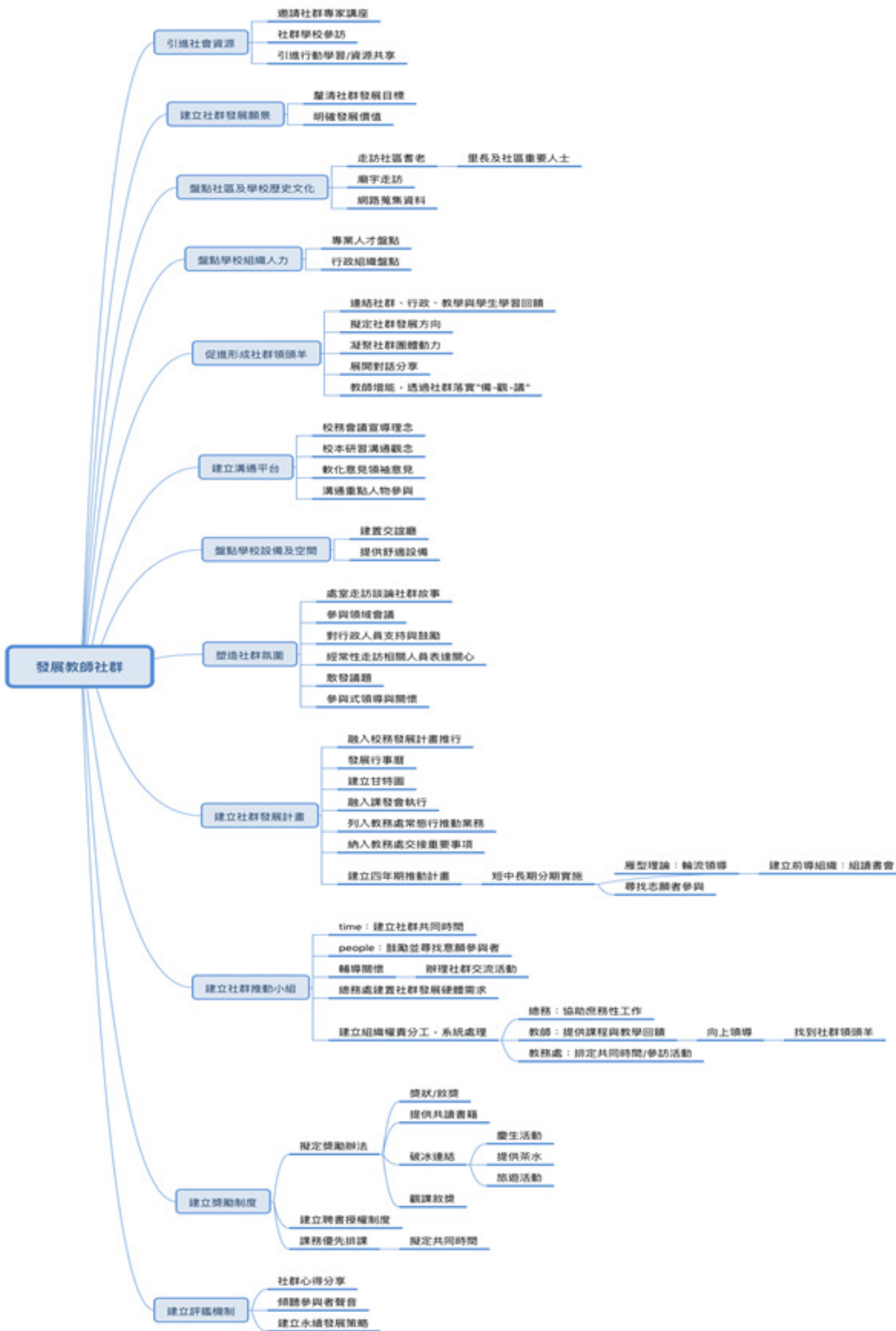
- (一) 擬定獎勵辦法
  - 1. 獎狀 / 敘獎

2. 提供共讀書籍
3. 破冰連結
  - (1) 慶生活動
  - (2) 提供茶水
  - (3) 旅遊活動
- (二) 觀課敘獎
- (三) 建立聘書授權制度
- (四) 課務優先排課
  1. 擬定共同時間

## 十二、促進形成社群領頭羊

- (一) 連結社群、行政、教學與學生學習回饋
- (二) 擬定社群發展方向
- (三) 凝聚社群團體動力
- (四) 展開對話分享
- (五) 教師增能，透過社群落實 " 備 - 觀 - 議 "

## 伍、系統圖



## 陸、結論與建議

教師專業學習社群的時代已經來臨，單打獨鬥的教學模式逐漸無法因應現代的學生學習趨勢。學生可以獲得知識的來源不再只局限於課堂裡的教與學，師者傳道授業解惑，教師必須要有超越網路所能給予的教學與知識的能力，不斷的精進與超越才能因應教學現場所需。以學生為中心的教學世代正在迅速的爆發，單打獨鬥的教學模式即將面臨嚴峻的挑戰。

學校可以透過發展教師專業社群，建立社會性及情緒性的支持系統，凝聚向心力與群體共識，讓教學現場的教師有依賴感，安全感。

在整個教師專業學習社群得過程中，社群成員不斷透過與專業分享進行對話、從提問，互動，及深 匯談從中反思，作為爾後教學不斷修正、滾動式修正的參考；同時也透過社群的支持模式，對許多成員的反應與表現，給予肯定、建議、提振。根據，社群知識分享平台之建構、學生學習 況的結果回饋、教師群體之間經驗行動與討論的對話，其模式可作為未來在學校組織新社群的參考。

茲就本研究進行結論如下：

### 一、領導者對發展教師社群的理念必須有堅持，認同所帶來的教育價值。

領導著的理念與執行力，決定了社群推行成功的核心要素，理念來自於個人的經驗，自省，理解，內化後對價值的認同，身為一位校長，在經歷了教師教學，班級經營，行政經歷，進修研習等，對理念執行力會影響社群成功的主要支持力。

### 二、領頭羊的支持性與分享性領導是社群發展成功關鍵

領頭羊的角色十分重要，要善用目標與任務導向的方式配合其發展，因為當目標的出現，行政的積極領導會為教師帶來壓力，但這也是社群發展與進步的動力，且透過領頭羊，也可以讓教師體認教師專業學習社群對於自己與學校的重要性，引導教師一同為學校而努力，營造更良好、完善的教師專業學習社群。

支持性與分享性領導始終是學校專業學習社群運作的特性，本案例的操作模式，可以在初始階段中，尋找適合的領頭羊辦理由下而上的領導模式，透過這角色，連結社群成員，行政運作及學生學習，由他來凝聚和諧的社群氣氛，並維持社群的運作，可以從辦理共讀書箱的方式，互相分享討論，建立教師間的關係，藉以形成社會 - 情緒



支持的系統，讓社群形成可以被依賴的非正式組織，形成凝聚力，並進一步，推行「備課 - 觀課 - 議課」的教學專業成長，相互分享教學專業，提供反省與回饋，讓教師的專業教學可以得到支持，與正向積極的回饋。

### 三、利用關懷和參與式了解，塑造社群氛圍

領導者的「關心」，是塑造校園氛圍的重要動力來源，領導者平時到處走訪、談論社群故事，關注社群發展的狀況，了解發展的進度，經常性地走動，可以創造教師間聊天的共同話題，引發團體間的討論，經常性走訪社群相關人員表達關心，滿足成員的心理基本需求，並達到愛與歸屬感，自尊自重的需求，進而朝向自我實現的方向前進。

善用行政管理，建立社群與行政組織的溝通平台也是建立社群氛圍的策略，例如在重要的會議中，宣導經營社群決心與理想，例如在校務會議中宣導理念，公開倡導形成社群的重要性，並在特色課程的學校本位研習中，討論社群的議題，進行討論，運用時機點溝通觀念。在平時收集並了解學校的人際資訊，盤點教師之間的社會層次關係，進而溝通重點人物參與，並軟化意見領袖意見，讓推行阻力弱化甚至消彌。

搭配走動式的管理方式，更可以從行政領導層面出發，積極的參與領域會議，對行政人員支持與鼓勵，參與式領導與關懷讓社群的話題可以無所不在，形成教師專業社群是提升教師教學成長，教師團結合作，行政關懷支持的核心組織，社群是值得信賴的組織氛圍，從社群出發聚焦各項議題，解決教學現場的問題。

學校發展專業學習學習社群應當是在最自然的氛圍中醞釀，水到渠成不需刻意營造。當看到老師們不刻意安排，就會坐下來相互討論教學內容時，溝通對話的文化已形成，老師之間成為對方「另一雙善意的眼」或是一面協助教師自我覺察的「鏡子」，歷經教室觀察回饋會議後，老師們參與具有結構性和價值性的對話機會，以澄清、分享、對話，瞭解教師的需求、問題、和改進方向，有效的幫助教師反省和學習。教師專業發展評鑑與學習社群是可以相輔相成的，兩者重點皆是在協助教師專業成長，透過團體互動中彼此成為夥伴關係。

所以，教師參與教師觀察、教學檔案、回饋會議、或行動研究時，已破除個人的單打獨鬥的模式，每個成員開放分享發揮一加一大於二的成效，教師已徹底改變學校的平庸文化，讓學校轉變為學習型組織，重視「分享領導」「團隊合作」「共享願景」的專業學習社群。

#### 四、透過行政體制規劃，永續經營學校本位式的專業學習社群

行政組織的規劃會影響社群長期經營，週期性的運作，毅然會形成學校特色，本研究案例，在社群形成初期，可以利用行政組織的妥善規劃，讓社群形成學校永續經營，發展特色的能量來源。以下茲就各面進行說明。

##### （一）建立專業社群發展圖像，融入學校發展的未來想像。

一個人走得快，而一群人可以走得更遠，建立社群發展計畫前，應當先尋找適合的志願者以及可以配合政策推行者共同來參與，當一群人共同參與時，計畫將會更好推行。社群發展計畫更應該跟其他計畫進行垂直整合以及水平整合，融入到校務發展計畫中推行推展，形成跨處室的分工辦理，例如：社群組織共同的時間的優先排課，總務處配合處理社群討論空間，資訊組協助建立資訊交流平台，建立共享資料夾，LINE 群組，校長可以主責教務處進行進度管理，發展社群行事曆，結合學校行事曆共同推展，並善用進度管控，建立甘特圖，定期行政會報了解執行問題，在主管會報中進行討論與問題解決，社群的發展計畫一同列入課程發展委員會中，依照教學與學生學習的需求，建立議題，在各領域中共同討論。社群推展業務應當列入教務處常態性的方式來推動業務，納入教務處交接重要事項，縱使行政人員更替，也不會淪落於無法執行的斷層現象。

維持社群能長期經營，避免曇花一現的現象，社群應結合校務發展計畫建立四年期推動計畫，分為短中長期分期實施模式。

第一年期可以建立先行的前導組織：組織讀書會，共同討論，分享教學相關書籍，結合校外參訪，觀摩他校的讀書會運作模式，建立起跨校的討論氛圍，激發起社群成員的心智模式改變，最後在結合空間標示與設計布置，及經費概算擬定，將前導工作一次定位。

第二年，以專業發展方式推展，進行課堂內教學精進，發展共同備課、觀課、議課的自我增能模式，建立成爲一位有效能的老師，作爲教師精進發展的目標，讓老師在教學中得到自信，在學生對教師的認同方面，獲得教學專業的尊重。

第三年期，進行人力再盤點，了解教師教學是因爲社群而獲得成長的數據分析，進行成效評估，進而擴大參與人數，目標應以 80% 的教師都願

意參與為目標。

最後第四期，目標以維持運作，形成常態性運作模式，建立社群式的學校文化，持續以校本研習模式，進行社群參與分享回饋，檢視學校軟體運作（計畫，執行，考核），硬體規劃（建置教師討論交誼廳，共備共學教室）皆可以永續運作發展。

更重要的，在社群永續經營的路程中，推動發展學校特色課程，以社群方式推動執行，由下而上發展學校特色課程。

## （二）建立社群獎勵制度，讓教育熱忱的教師具有實質的差異性。

努力是應該被看見的。在心理學的實證研究中發現，有效的推動組織計畫運作，可以善用學校擬定的獎勵辦法，辦理敘獎，讓投入社群運作有功的相關人員獲得獎賞式的回饋，例如，授予參加證書，頒發優秀獎狀，期末的記功嘉獎。邀請社群領頭羊，辦理團體動力的活動，活絡社群成員的動力，破冰連結起同事情感，例如成員的慶生活動，開會時間供應茶水，進行座談聯誼，辦理旅遊活動…等。

有好的獎勵制度，建立起社群內成員的情感交流，建立起正向的氛圍，拉近了彼此人際關係。讓參與的教師認為社群是被重視的，被看見的。因為參與了社群運作，教師的教學能力引此提升，滿足了教師自我成就的需求。行政制度應該從教學現場，看見每位老師的教學進步，讓進步的人可以被看見自己，也可以被學生看見，更可以被沒有參加社群的老師看見。

## 五、小校發展專業社群之建議

對於本案高中學校，成立校師專業社群，建議從教師非正式組織出發，尋找出適當領頭羊教師為核心，領導者積極塑造出專業社群的支持系統，創建良善氛圍，行政積極規劃推動，規劃合理制度，配合獎勵辦法，建立社群資訊分享平台，讓專業社群本所高中得以永續經營。

## 參考文獻

- 教育部（2006）。十二年國民基本教育規劃方案。臺北市：作者。
- 教育部（2009）。中小學教師專業學習社群手冊（再版）（頁8）。臺北市：教育部。
- 洪仁進（2010）。反思十二年國民基本教育背景、名稱與文本之探究。臺灣教育，**662**，10-17。
- 任育騰（2015）。十二年國民基本教育政策問題形成批判論述分析（未出版之博碩士論文）。新竹教育大學，新竹縣。
- 賴貞琪（2014）。臺灣南部地區國民中學教師專業學習社群之研究國立台中教育大學碩士論文。
- 林思伶、蔡進雄（2005）。凝聚教師學習社群的有效途徑。教育研究月刊，**(132)**，099-0199。
- 周啓葶（2006）。以「學習社群」促進教師專業發展之分析。中等教育，**57**（5），4-113
- 張新仁、王瓊珠、馮莉雅（2010）。中小學教師專業學習社群手冊 - 再版。臺北：教育部。
- 蔡清田、雲大維（2001）。透過課程領導經營教師專業學習社群之研究。教育資料與研究雙月刊，**101**（8），107-134
- Dufour,R.,DuFour,R.,Eaker,R.,&Many,T.( 2006 ).*Learningbydoing: Ahandbookforprofessionalllearningcommunitiesatwor*.Bloomington,IN:SolutionTree.