

十二年國教教師專業學習社群增能之行動研究—以幸福國小健體領域為例

黃銘宗、吳榮福、黃春嫻、涂裕彩、許慧晶

壹、個案介紹

一、緣起

為因應社會的變遷與未來世界的要求，教師專業成長的推動勢在必行。教師在專業成長上正面臨著空前的挑戰。然而，「大多數的教師並未具備改革所需的學習能力」。學校教師所承受的內外衝擊與挑戰，以及工作所受的限制與壓力甚大；因此學校教師專業素質將影響著教育的成敗。(Richardson, 1996)

為落實教師的專業發展與專業表現。教師法及各縣市政府也陸續訂定了教師進修的相關細則和規定。學校當局以及教師們為發展出教師專業成長的模式，以創造教師進修的環境，甚至組織教師專業成長團體（如教學研究會、讀書會、教師專業社群等.），做為達成學校教師專業成長的重要方法之一。

世界地球村的形成與競爭，知識的快速進步，社會大眾要求教育品質向上提升，以致於，未來資訊網絡分享平台的建置，導致教師終身學習、專業成長的必需。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）。

基於上述原因，運用文獻分析，來探討目前國民中小學教師專業學習社群的形成的困境。利用心智圖來做問題分析，以及轉化策略，以作為幸福國小健體領域運作之改進策略和方法。

二、幸福國小背景介紹

(一) 學校背景簡介

1. 學校類型：偏遠地區。
2. 學校沿革：創校於民國五十八年八月一日，107 學年度邁向第 50 年發展。
3. 學區：新港鄉南 O 村、北 O 村、埤 O 村等三村。
4. 學校地理位置：本校位於新港鄉北端，及孕育崙子地區的母親—北港溪南側，水利及交通便利，造就本地農業及社區文化蓬勃發展，民風純樸，居民積極努力。
5. 班級及學生數：一~六年級共 6 班，107 學年學生人數為 41 人，屬小型學校。
6. 教學團隊：教職員工共 14 人。
7. 社區特色產業：社區彩繪、蔬菜水果農產品、傳統產業—製香工業、生態養殖業—青蛙養殖。
8. 學校特色及團隊：校園彩繪美化綠化，學習環境優質；學生體能發展良好，推展足球、排球及田徑運動；藝文則發展直笛、口琴，一人一才藝，推動成果輝煌。
9. 建立學生自信：規劃才藝表演，結合每月慶生會活動，提供展演舞台，提昇發表能力；鼓勵參與校外各項比賽，觀摩學習同時建立自信。
10. 發行「豐復興聞」雙週校刊，內容包含校長撰文親師生溝通勉勵、教育宣導、學生投稿及榮譽表現……等，將學校推展成果及學生表現編輯書面印製，發給每生一份閱讀，攜回提供家長參閱，並公告校網、公佈欄，及時展現校務經營成效。

偏鄉幸福國小(匿名) 位居嘉義縣新港北面為嘉義縣和雲林縣的交界，為典型的農業村落小學。為帶動北崙社區，肩負教育之重責大任，歷任校長無不努力擘畫，師長們用心經營，從小班教學、環保教育、自

然科學教育，到環境永續、藝術與人文深耕及閱讀提升、食農教育課程等，幸福國小總是帶領著新港子弟多元發展、精益求精。

農村部落不易謀生，人口大量外流，加上少子化的衝擊，導致近五年來學生人數大幅減少，未來學校勢必面臨轉型壓力。因此如何透過發展學校特色，提升教師專業成長，便成為偏鄉小校的重要課題。

(二) 場域描繪：

1. 教師專業背景分析

表 1 幸福國小近年教師專業背景分析

	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (行動策略)
學歷	1.碩士佔 40%。	1.60%大學。	1.鼓勵學位進修。	1.教師平均年齡 42 以上。	1.加薪誘因鼓勵進修學位。
經歷	1.教師及導師輪調機制，讓每位教師都有行政經驗。	1.行政組長每二年更換一次，造成行政工作銜接不易。	1.透過行政和導師輪調，提高教師進修意願。	1.年改效益後，教師教學和進修意願低落。	1.行政及導師輪調，提升進修動力。
專業背景	1.一般專長教師 90%。 2.健體專長教師 1 人。	1.缺乏專長教師，特別是藝文教師，需外聘代課教師。	1.鼓勵進修第二專長。	1.教師年齡偏高，學習進修動力不高。	1.透過專業學習社群，以教師有興趣健體領域開始推動。
多元進修	1.多元進修管道。 2.校長支持。 3.縣府每年規定每位教師至少進修 72 小時。	1.6 班小校，班級級務繁忙。進修只能以週三進修或寒暑假。	1.校長建立進修輪調機制。或以職務或專長薦派參加進修。	1.教師常以級務繁忙或不放心將課務交由代課教師。導致意願低落。	1.校長鼓勵進修，加上縣府獎勵措施。

2. 教師專業發展進修情形：

表 2

正式進修活動	非正式進修活動
1.學分學位進修	1.閱讀期刊、雜誌
2.縣市政府辦理之研習會或研討會	2.進行課堂內行動研究
3.專題演講、研究等政府舉辦之正式活動	3.參與課程設計、規劃
4.教育單位的專業知能研習	4.研習期間人際交往
5.參加專業社群之活動	5.向師長請益
6.校內週三進修	6.與重要他人交換、共享觀念與經驗
	7.或職務上之調整（或行政輪調）

資料來源：研究者整理

教師可以藉由哪些形式的活動獲得專業成長？本組經由討論分析後將教師專業成長活動的形式，製成如表 2 教師專業成長情形。

3. 幸福國小 SWOT 分析

運用 SWOT 分析法，瞭解本校教師專長特質、家長和社區資源、學生學習需求及學校環境上的優勢、劣勢、機會點和威脅點。

表 3 幸福國小 SWOT 分析

因素	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會點 (O)	威脅點 (T)
地理環境	1.位於新港鄉北方，隔著北港溪與雲林縣元長鄉相對，向東和溪口鄉接界，交通來往尚稱便捷。 2.學區村民大部分世代務農，民風純樸又好客，富有濃厚的人情味。	1.村莊人口外移青壯年人不多，少子化嚴重。 2.與鄉公所、衛生所等公務機關有段距離，洽公不便。	1.鄰近腹地廣大，方便進行各項戶外及鄉土教學活動。	1.社區地處新港鄉邊陲，工商業較少，就業機會少。

因素	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會點 (O)	威脅點 (T)
軟硬體設備	1.教室足夠 (含行政辦公室及專科教室), 學生活動空間佳。 2.校園綠化美化成效良好。	1.操場跑道為紅磚土, 學生體育課徑賽活動受到限制。	1.地方人士及家長會熱心支持學校。 2.積極申請校舍設備改善經費。	1.人力不足, 軟硬體設備維護困難。 2.學生數漸少, 校園環境維護吃緊。
教師資源	1.師資多元人才濟濟教學認真, 熱忱足夠同仁互動良好。 2.教師活動力強, 對新的教學方法接收度高。	1.教師創意不足。 2.教師行動研究及資訊能力尚嫌不足。	1.縣府提供多樣在職進修, 增進教師知能。 2.教師進修意願強。	1.師資多元化後, 教師專業知能參差不齊。
行政人員	1.熱誠有活力, 充分發揮高度行政效率。 2.帶動力強。 3.感情和睦。	1.編制不足, 教師需兼辦行政工作。	1.行政電腦化以減輕工作壓力。 2.行政人員溝通良好。	1.學校教職員工較少, 教師兼任行政業務意願不高。
學生狀況	1.較純樸有禮。 2.學生人數少, 獲得良好照顧, 適合推展小班小校精緻教育。	1.父母忙於工作或隔代教養學生多, 疏於照顧學生。 2.文化刺激不夠豐富。	1.勤勞、可塑性高。 2.強化生活教育及EQ教育。	1.因社會多元複雜, 抵擋外來誘惑之定力漸薄弱。
家長配合	1.樂意配合並相當信任學校。	1.忙於工作, 無法全心關心小孩。	1.提供親職教育的機會。 2.開放參與管道。	1.單親家庭及隔代教養比例漸高。
社區資源	1.學區位居鄉村, 自然資源豐富。 2.社區人士參與校務意願高。	1.學區附近缺乏文教機構。 2.尚缺有組織的整合系統。	1.善用社區網絡人脈做好公關, 建立彼此的交情。	1.社區借用校舍辦活動及停車, 造成環境髒亂及設備遭破損情形。

資料來源: 幸福國小

三、幸福國小學習領域行動意向動態歷程模式分析

Corno 提出學習領域上的行動意向之動態歷程模式（如圖 1），目標承諾像隱喻的河（metaphorical Rubicon），會影響意志力層面，再影響學習表現與成果。Corno（2001）亦指出，動機型塑個體的意向及建立承諾（commitment），但是，意向很脆弱，且承諾常搖擺不定，因此，意志力可以幫助個人聚焦在承諾的事項，並且持續投入。由此可知，承諾發生在前，而意志力則能讓個體聚焦於承諾，以貫徹目標，顯示目標承諾可能會影響意志力。由於目標設定包含目標接受與目標承諾等層面（陳孟修 等，2011；Renn et al., 1999）。因此，就教師身分推之，教師的目標設定亦可能會影響其教學意志力（黃儒傑，2014）。

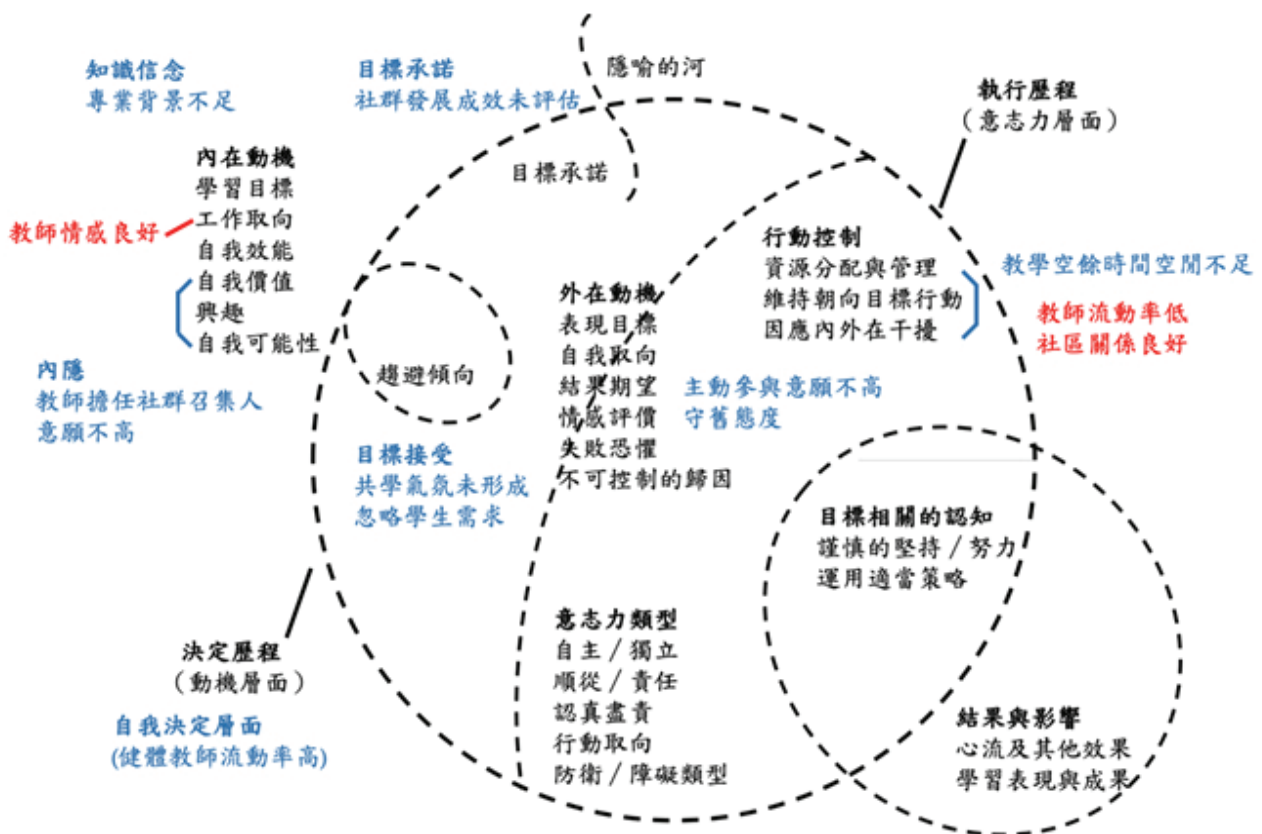


圖 1 教師學習領域上的行動意向之動態歷程模式 Corno (1993)

本研究嘗試以 Corno（1993）學習領域上的行動意向之動態歷程模式，分析幸福國小發展教師教師專業學習社群背景歷程模式。

四、研究目的

1. 分析幸福國小實施教師專業學習社群增能之現狀困境。
2. 論述幸福國小推動教師健體領域專業學習社群解決策略。

貳、問題分析

一、個案學校問題分析系統圖

教師專業學習社群的建立需要同儕間具有共同教育信念，匯聚一致性價值觀，從教學精進出發，彼此專業回饋及分享，讓學校充滿學習氣氛，帶動團體動能。小校在固有員額人數配置下，又必須兼顧各不同領域間專業性，往往捉襟見肘，產生不少教學壓力與困境，以下就小學推動專業學習社群之問題分析進行說明。



圖 2 學校問題分析系統圖

二、文字說明

(一) 名詞釋義

1. 教師專業學習社群

將社群首用於教育領域，為 John Dewey 1916 年於《Democracy and Education》的倡議為首，強調理想的學習情境應具有共同目的，分享彼此活動與經驗的社群精神。(周啓亭，2006)因此，「社群」的

基本要素乃是「共同」，而「共同感」的形成，則來自成員的彼此分享（萬家春，2016）。

教育部自 2006 年開始推動教師專業發展評鑑，並於 2017 年轉型為教師專業發展支持系統，鼓勵教師藉由參與「教師專業學習社群」（professional learning community, PLC）精進教學品質，提升專業能力及教學效能。十二年國民基本教育課程綱要實施要點中，強調教師是專業工作者，需持續專業發展以支持學生學習（教育部，2014），皆展現對提升教師專業的重視（徐慧鈴、許育健，2019）。

「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）。

2. 健康與體育學習社群

體育，為「身體的教育」，除了是運動技巧的傳授外，更可與其他學科相結合來豐富自身的內涵（鍾純惠，2017）。校內體育推展順利與否會受體育行政者的理念、態度與行為所影響。建議體育組長可先從組織教師專業社群開始，在社群中透過理念的溝通及分享交流來影響團隊成員，善用自己的人際關係及溝通技巧讓更多人認同體育組對校園運動的貢獻。扮演「領頭羊」的角色，引導教師進行專業發展，並以技巧性的方式進行分工，讓團隊成員體認自己的價值（鍾純惠，2017）。

3. 健康與體育素養導向教學

將知識、能力與態度等素養項目，結合健康與體育課程教學理念與永續之目標，引導出概念性教學成效指標，並整合為健康與體育素養教學檢核指標（如表 4）（林琮智、鄭健源，2017）。以協助非健康與體育專長教師將素養概念融入教學，及檢視教學設計是否有達到素養導向教學。透過教學設計，從學習內容與學習表現等二維

向度之學習重點，對應核心素養，發展出符合特定學習階段的學生，且具備可觀察與可評量之課程教學或學習目標。

表 4 國民小學健康與體育素養教學檢核指標

素養	教學目標	成效指標售
知識	一、增進學童健康生活與運動知識	1.學童了解健康生活的知識。 2.學童了解運動的知識。 3.學童知道健康的生活模式。
能力	二、增進學童健康生活與運動的能力	1.學童有維持健康生活習慣能力。 2.學童有參加不同運動的能力。
態度	三、培養學童健康生活與運動的正確態度與行為	1.學童有健康生活的態度與行為。 2.學童有規律運動的態度與行為。 3.學童有團隊合作的態度與行為。

(二) 教師參與學習社群問題分析～以知識信念、目標設定及教學意志力層面分析 (黃儒傑, 2014)。依據黃儒傑 (2014) 將教師參與學習社群問題分析，以「知識信念」、「目標設定」及「教學意志力」層面分析 (黃儒傑, 2014)



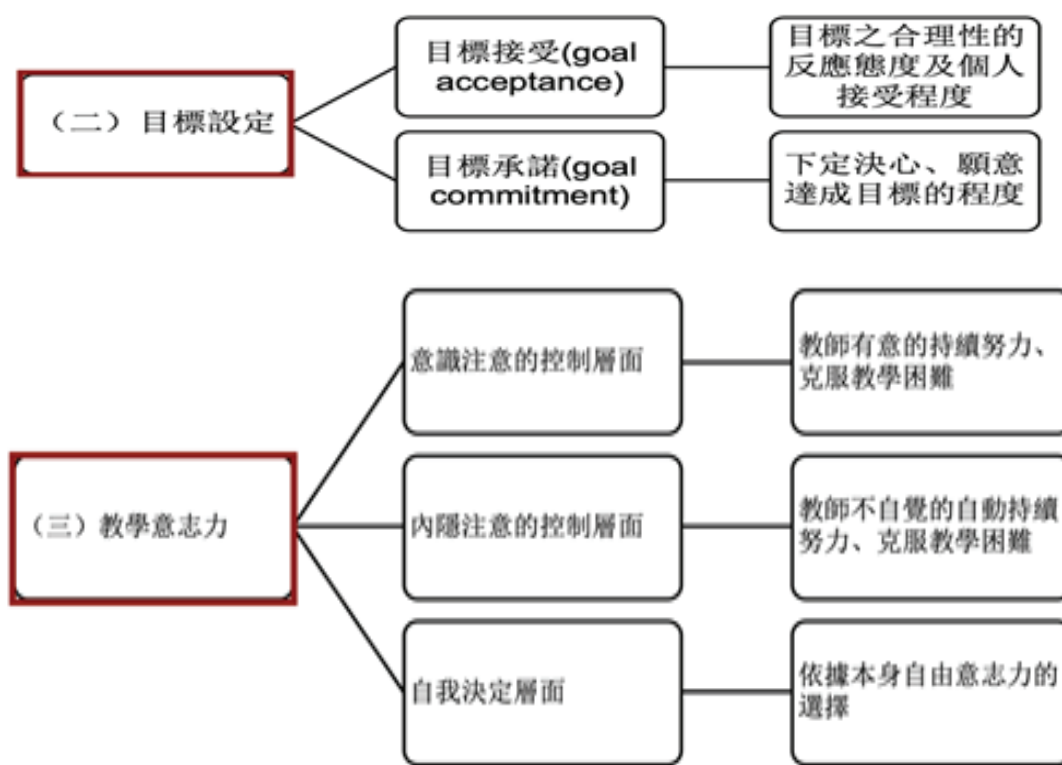


圖 3

本研究嘗試以知識信念、目標設定及教學意志力層面分析幸福國小推動教師專業學習社群問題如下：

(一) 知識信念

參考 Schommer-Aikins (2004) 及 Conley、Pintrich、Vekiri 與 Harrison (2004) 的觀點，於知識層面部分，將此五個層面修正為正面表述的知識結構性、知識發展性、知識正當性 (justification)、能力可塑性及學習漸進性，知識信念是個體有關知識和知識學習之信念觀點 (2014; Hofer, 2001; Hofer & Pintrich, 1997; Ravindran et al., 2005; Schommer-Aikins, 2004; 陳菽卿、張景媛, 2007; 劉佩雲, 2011; 黃儒傑, 2014)。

1. 知識結構性層面：

是指傾向於相信知識具有整合、統整、具關聯性的結構，而非獨立片段之程度。

- (1) 教師專業背景不足，健體專業社群運作難以創新。本校的教師樣態多是資深教師，容易缺乏對教學內容的創新，而難以聚焦在專業社群核心，變成同儕間彼此聊天的時間，浪費原有同儕省思與對話的美意，僅是流於形式，甚至敷衍了事（陳正專，2017）。

健體領域涵蓋範圍廣泛，健體教學者必須能夠示範動作，清楚瞭解運動要件，從事運動的關鍵能力，並非只要會運動就會是好的教學者。

- (2) 國小教師採包班制，非健體領域教師缺乏健體領域教學能力。又本校在安排教師時，往往將健體領域排為最後一個順位，健體被視為剩餘課程，不需要特別教學就能夠勝任，並不受教學重視。由一群對健體領域不熟習的成員所組成的社群，其成效不言而喻（林琮智，2017）。

2. 知識發展性層面：指傾向於相信知識是持續創新改變、具演變性，而非絕對固定不變之程度。

- (1) 健體教師固守陳舊態度，不願投入教學創新與分享。多數教師在面對新的政策執行時，往往會因為多年教學習慣，而對政策作為或變革產生抗拒，甚至反對。加上傳統教育舊有思維，以考試領導教學，普遍認為健體課重要性比不上國、英、數等主要學科，健體領域就成為容易被忽略的學習領域（陳正專，2017）。

本校處於交通不便之處，雖具有相同文化背景支撐學校社群運作基礎，但容易造成閉門造車之疑慮。在長久教學經驗主導下，教學方法難以適應不同學習需求，無法具備差異化教學。

此外，學校的組織氛圍相較於具競爭性的企業而言，同儕競爭性較低，工作內容、型態，以及對象等教學環境也較為穩定。因此，在穩定的工作狀態下，就可能導致教師長年安於現狀，一套教學方法用十年，堅守「一體適用」的陳舊教學心態。

面對新的教育理念與社會要求，不少教師也不想挑戰自我，依舊固守在封閉教學空間內，對於教師社群運作態度抱持消極，不願投入心力，對於學校內部創新教學籌組，教師心態的改變，是重要因素之一，若教師不願改變舊有思維，對組織內部的創新變革是一大阻礙。

(2) 教師過度依賴廠商編輯之教科書進行教學，未能實際進行課程設計。體育課程的運動項目分為基礎性和特殊性等動作技能；又依據性質將動作細分為穩定性、操作性和移動性，且將體適能細分為競技性和健康性。然為求融合與統整，教師的教學多以活動及趣味為主，知識與技能的學習卻相對薄弱；目前教師皆有廠商編定的教科書及電子書可供方便使用，再加上教師教學及行政量大，導致過度依賴廠商編輯之教科書，因而未能真正發揮教師課程設計之能力，對於教學現場學生的差異個殊性及特殊需求未能達到因材施教的目的（歐宗明，2017）。

3. 知識正當性層面：是指傾向於相信知識來源可以透過個人觀察、推理及實驗加以檢驗，而非由外在權威者決定、不容質疑之程度。

(1) 教師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（黃昭勳，2019）。

(2) 教師不明瞭素養導向的體育課程為何。十二年國教新課綱雖自103年11月總綱即已發布，健體領域領之領綱卻於於107年6月始公

布，又健體領域教科書審查甫於107年審查通過，然面對即將於108年8月1日正式上路實施的新課綱素養導向教學，因國家政策缺乏縝密規劃考量又匆促趕鴨子上架，雖然期間政府花費大量資金及心力舉辦過多場次培訓、宣導、計畫及研習，仍是雷大雨點小，無怪乎絕大多數基層教學現場的教師，仍尚處於一片靜陌的狀態。又108新課綱規定由一、七年即逐年實施，因此也造成了部分教師僥倖逃避的心態，更加劇了素養導向教學的認知與接受的廣度（陳昭宇，2017）。

4. 能力可塑性層面：是指傾向於相信學習能力是個人的努力可改變，而非天生與生俱來、固定不變之程度。善用自我導向學習（self-directed learning）。

問題分析：教師主動參與社群意願低落。

解決策略：將社群成員視為學習者，社群召集人為促進者，依序進行學習者的能力分析、診斷個人的學習需求、訂定學習目標並記錄在學習契約中、執行並管理個人學習、反省學習契約中、執行並管理個人學習、反省並評估個人學習，透過上述自我導向的技術，最終達成內在意識的改變，使社群成員成為主動的行動者。

教師主動參與社群意願低落。本校處於交通不便之處，雖具有相同文化背景支撐學校社群運作基礎，但容易造成閉門造車之疑慮。在長久教學經驗主導下，教學方法難以適應不同學習需求，無法具備差異化教學。

此外，學校的組織氛圍相較於具競爭性的企業而言，同儕競爭性較低，工作內容、型態，以及對象等教學環境也較為穩定。因此，在穩定的工作狀態下，就可能導致教師長年安於現狀，一套教學方法用十年，堅守「一體適用」的陳舊教學心態（徐慧鈴、許育健，2019）。

面對新的教育理念與社會要求，不少教師也不想挑戰自我，依舊固守在封閉教學空間內，對於教師社群運作態度抱持消極，不願投入心力，對於學校內部創新教學籌組，教師心態的改變，是重要因素之一，若教師不願改變舊有思維，對組織內部的創新變革是一大阻礙。

教師素養導向國小體育教學設計能力不足。雖十二年國教總綱及領綱中皆規範（教育部，2014:6）：「核心素養，將透過各學習階段、各課程類型的規劃，並結合領域綱要的研修，以落實於課程、教學與評量中。」總綱中也訂有核心素養及各教育階段核心素養具體內涵，然其對學校課程教學、教科用書編寫、學習評量的引導，還需透過各領域/科目課程綱要的研修加以開展。又各領域/科目的核心素養是延續總綱的三面九項而來，故領綱強調核心素養的導向，未來的課程、教學及教材等，都是核心素養導向的發展，而領綱的「學習重點」尤為其主要的展現（Johnson&Walker，2016；林琮智、鄭健源，2017）。

5. 學習漸進性層面：是指傾向於相信知識的學習是漸進、不斷累積的過程，而非可以快速學會之程度。

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（周啓葶，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（黃昭勳，2019）。

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。

（二）目標設定

Renn 等人（1999）針對職場工作者，採 LISREL 進行目標設定各層面的驗證性因素分析，指出目標接受（goal acceptance）與目標承諾（goal commitment）二個因素（黃儒傑，2011）。

1. 目標接受（goal acceptance）：指個人對目標之合理性的反應態度及個人接受程度。

健體教師同儕共學氣氛尚未形成。教師專業發展的過程不僅是個人的行為亦是團體的行動。健體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（黃昭勳，2019）。

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。

2. 目標承諾（goal commitment）：指下定決心、願意達成目標的程度。

缺乏專業互動及對話機制。教師平日忙於教學、級務、行政、學生輔導、家長溝通，在課程教學上實難有額外時間從事彼此的溝通與對話。教師同事間的話題也多圍繞在家庭、旅遊休閒、購物、八卦等與工作無關的紓壓話題為主。因此往往無法從同儕的優良教學中汲取學習養分和經驗，也無法在自身的教學過程中發現更好的教學技巧和策略，更無從檢視發現自己教學上的盲點（黃昭勳，2019；林佳慧、劉理枝、盧奕利，2017）

（三）教學意志力

意志力 (volition) 是面臨各種挑戰能夠維持意向、堅持努力，以達成目標之動態歷程 (Corno, 1993; 黃儒傑, 2011)。就層面的意涵來看，綜括前述研究 (黃儒傑, 2011; 郭錦鳳, 2008; 楊明山, 2007; 劉政宏, 2009; 劉政宏等, 2010; Byman & Kansanen, 2008; Corno, 1993; Kuhl & Fuhrmann, 1998; Orbell, 2003) 均從意識注意的控制 (conscious attention control)、內隱注意的控制 (implicit attention control) 及自我決定 (self-determination) 等三個層面。

1. 意識注意的控制層面：是指教師有意的持續努力、克服教學困難，以達成教學目標的心理傾向。

教學以外空餘時間不足，徒增健體領域教師壓力。本校受制於員額編制規定，教師人數並不多，健體領域教師除原有課程教學以外，尚須兼任行政工作，加上原有排課制度，教師每周需排定 16-20 堂課，若學校還有運動代表隊，又必須有訓練課程，教師時間長期受到擠壓，已難有多餘心力進行社群對話 (陳正專, 2017)。

社群運作時間上相當彈性，然學校皆以課程教學時間為主要表定討論課程，這樣一來，討論時間就受到局限性，而一般教師在教學上，多難有空餘時間彼此討論教學過程。教師彼此互動又會受到排課不同節次的影響，對社群操作上就容易受到阻礙。

2. 內隱注意的控制層面：是指教師不自覺的自動持續努力、克服教學困難，以達成教學目標的心理傾向。

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（黃昭勳，2019）。

3. 自我決定層面：則是指教師依據本身自由意志力的選擇，而決定持續努力、克服教學困難，以達成教學目標的心理傾向；而堅持力則是指教師堅持教學意向，持續努力以達成教學目標的持續力。

健體教師流動率高，社群推動難延續。在教師專業學習社群經營上，社群聚會和討論時間不足、人力不足、經費太少都是問題（吳俊憲、蔡淑芬、吳錦惠，2015）。本校地理位置較為偏遠，部分學校處於交通山區，存在著面臨教師流動率高的困境，帶影響學校人事安排，以及政策推行永續性（陳正專，2017）。

本校教師創意不足、專業知能參差不齊，更遑論能夠聘任到具有體育專長之健體教師，部分教師未具備體育教學經驗，尚在摸索探究階段，就必須參與教師學習社群，難以全心投入。

此外，健體學習領域在操作層面上又較其他科目複雜，健康與體育兼具，在體育教學中習得健康心理，在健康領域中又包含運動技巧，教師養成實屬不易，對教學更是一大挑戰。

參、轉化策略

一、個案學校轉化策略系統圖



二、文字說明

在教師專業社群發展的過程中，本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。茲就因應本校健體教師專業社群之問題分析，提出轉化策略，以強化教師專業社群有效運作。

（一）增加外部人力資源，提升跨校性社群專業能力

外部資源的介入能提供教師專業社群不同的腦力激盪，促進教師教學的多元化，激發教師創新教學的潛能（廖淑霞，2012）。跨校性社群外部資源相當廣泛，涵蓋縣府體健科、輔導學區督學、縣內健體輔導團、鄰近學區大專學生、體育委員會、醫院等，小校應先決定社群之目標，各校逕行申請不同計畫經費，共同聘任專業師資入校，增進教師社群專業知能（陳正專，2017）。

本校之健體教師專業社群也需引進外部專業資源，接受新知，更替教學歷程。社群以課程議題為主，可與輔導所屬師資培育中心提出相關協助，在歷經多次會談後，商請學者入社群輔導，檢視運作成果及聚焦討論，避免多頭馬車，各自埋鍋造飯，而無法具有創新視野。

另外，建立跨校健體社群可尋求各縣、市內部既有輔導團協助，由輔導團召集人協調各輔導員時間，在健體跨校社群進行時，提供運作意見，規劃程序與討論內容，並適時提供觀課、議課、回饋等機制，將有助於提升專業能力。

（二）透過教師增能強化包班制教師體育教學能力（林琮智，2017）

國小教師人力採包班制，因此每位教師（非體育專長）皆須具備該學習領域的教學能力知識內容。除了須了解體育之相關知識、觀議課能力，以有效將理論與實務做結合，並建立體育老師之形象，如穿著得體、健康強壯、運用方法激勵學生、示範動作等。

（三）強調跨校性社群重要性，激發自我成長潛能

教師專業社群能增進教師對自我專業角色的認同，展現教師的專業自主權，並影響組織文化，形塑學習型學校。健體教師學習社群是近年來推動教師專業成長重要策略，部分教師會認為是額外的工作，或是教育政策的另一項變革，加上與其他學校之間進行對話，對具有保守心態的教師，會產生質疑與不解，容易抗拒，心態較為封閉（陳正專，2017）。

新世紀的教育變革，教學不應侷限於教室內王國，應具有開放、專業、共享的組織氣氛。本校校長應透過晨會、週三進修、校務會議等時間說明跨校社群建立的功能與價值，充分解說社群運作原則、內涵、方式、功能等，排除教師因不瞭解而反對之行爲。其次，教師本身應肯任自我專業與價值，以實踐有效教學，以共享的方式，提升彼此教師使命感，參與教師社群能夠喚回教育熱誠，有利學習成效。

教學應具有彈性，並非何種教學方法最好，而是何種教學方法對學生最有利。跨校性社群建立能提供更多元、豐富性、具成效的教師對話機會，凝聚各校單一學習領域教學心得，以及經驗提供，展現教師專業能力。透過不斷建構、反思、解構，呈現在討論的過程中，教師自我省思，與同儕相互學習，共同學習，組織能夠逐漸營造出共享氣氛，使教師更具自我效能。

（四）鼓勵教師實際進行課程設計

唯有教師具備課程設計之能力，進行課綱解構與內涵開發，根據學生需求，設計合乎認知發展及動作發展的教學步驟及策略，才能展現教師具有系統性知識、技能和專業態度之素養（呂秀蓮，2016）。故教師在進行體育課程之實施上，需要進行自我學習轉化，提升課程設計能力，才能進行以學生學習重點為中心之課程設計（歐宗明，2017）。

（五）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（黃昭勳，2019）。

本校校長，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。

（六）強化宣導教師明瞭素養導向的體育課程

因此為達到素養導向的體育課教學，教師必須了解「學習」與「大腦」的密切關係，從身體活動的學習歷程中去整合「學習內容」與「學習表現」進而發展核心素養，以勝任未來社會、生活情境或工作職場的要求（陳昭宇，2017）。

（七）善用自我導向學習（self-directed learning）

教師專業學習社群的運作初期應以激勵成員建立共識、提高自我效能為要。而教師專業學習社群的另一特點是，此一學習組織為成人組成，每位成員擁有高度學習選擇意識（徐慧鈴、許育健，2019）。

因此，善用自我導向學習（self-directed learning），將社群成員視為學習者，社群召集人為促進者，依序進行學習者的能力分析、診斷個人的學習需求、訂定學習目標並記錄在學習契約中、執行並管理個人學

習、反省並評估個人學習，透過上述自我導向的技術，最終達成內在意識的改變，使社群成員成為主動的行動者。

社群運作以 PIR (peer sharing, interactive study, reflection) 模式逐步累積成員教學實務知識的成長，透過理論增能、討論對話、共同備課、互相觀課與專家指導，提升教學規劃能力，進而主動在教學中實踐應用。

(八) 增進教師素養導向國小體育教學設計能力。

緣此，希望素養導向之國小體育教學設計能結合 TGFU (Teaching games for understanding) 理解式球類教學法，及競爭型運動的攻守入侵性球類運動，進行體育科素養導向的教學內容設計，讓學生能主動學習，提高學習動機，使產生有效的學習遷移，不僅可以建立學生身體素養並可增進學生活動中之問題解決與策略的決定。進而達到十二年國教素養導向教學的目標 (Johnson&Walker, 2016; 林琮智、鄭健源, 2017)。

(九) 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 (黃昭勳, 2019)。

Daniel Stufflebeam 曾說：「評鑑的目的不是為了證明，而是改進」。為了讓教師專業社群發揮功效，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。

（十）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（黃昭勳，2019）。

本校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。

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。

（十一）透過共同備課，強化專業互動對話機制。

為了將理念轉化落實在教學現場，創造學生最好的學習品質，除強調素養導向、連貫統整與議題融入外，應鼓勵教師以共同備課方式取代傳統單打獨鬥進行之課程設計（林佳慧、劉理枝、盧奕利，2017），以增進教師專業互動的機會和轉正專業對話的機制（黃昭勳，2019）。

（十二）推動行政減量，教學優先，減少健體教師壓力

教師社群運作面臨社群聚會和討論時間不足（吳俊憲、蔡淑芬、吳錦惠，2015）。以本校而言，不若大型學校具有足夠人力資源，所有行政工作多由教師負責，加上本校地理位置特性，不少學生屬於

學習弱勢，在補救教學上需耗費相當多的時間與精力（陳正專，2017）。

本校行政人員應盡量減少其他額外行政事務，避免雜務影響教師教學。同時，為讓社群運作更加便利，應妥善利用空餘時間，例如早修、課間活動、晨會等，與策略聯盟學校共同規劃社群討論，讓教師知識流動在自己學區內，減少教師因行政業務過量而產生抗拒心態。

另一方面，健體領域教師應避免兼任其他行政業務，使教學者能專注在教學上，並利用剩餘時間或對外比賽空檔，彼此互相交流教學理念與方法，凝聚多人力量，而建構正向支持網絡（蕭秋祺、潘慧雯，2014）。

健體教學其內容多樣性，非每位教師都能兼具各項運動專才。如同一校一專才，5 所學校就能具有 5 項體育專才教學人力，在觀摩中傳遞重點技巧，有助於各校體育推展與活化教學。

此外，本校應主動積極尋求專業師資，提供積極關懷行政協助，讓具備專才健體教師具有較長的聘任時間，減少流動率，使跨校社群成員穩定，在運作上也具延續性，也可減少教師面對未來的不確定性。

（十三）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（黃昭勳，2019）。

目前本校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，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。

（十四）成立跨校性社群，建立鄰近學區人力資源網絡，規劃跨校性會談時間

鄰近學區內學校，可共同規劃社群會談時間，以各校輪流或單一學校分科等方式舉辦社群對話時間。由各校依據教師不同專長能力，遴選主持教師，進行議題討論與主題分享（陳正專，2017）。

跨校性活動具有省時、經濟、便利等效益，策略聯盟學校可推派一至二名健體教師前往他校進行教學觀摩或專業成長。同時，教師之間也能彼此交流，學校間的共同領域教師能成立彼此支持團體，形成正向力量（楊佩文、卯靜儒，2015）。

跨校對話時間得由行政人員妥善安排，彼此協調，找尋共同時間，讓健體教師能夠安心前往他校進行社群活動。跨校性專業社群具有經濟規模，同時擴增不同領域專業交流，可提升社群成功之成效（羅仁駿、蔡慧敏、許惠英、黃寶月，2010）。

三、教師參與學習社群解決策略～以知識信念、目標設定及教學意志力層面分析（黃儒傑，2014）

學習領域上的行動意向之動態歷程分析		問題分析	解決策略	文獻
知識信念	知識結構性層面	教師專業背景不足，健體專業社群運作難以創新。	增加外部人力資源，提升跨校性社群專業能力。	陳正專(2017)
		國小教師人力採包班制，因此每位教師(非體育專長)須具備該學習領域的教學能力。	透過教師增能，強化教師體育教學能力。	林琮智(2017)
	知識發展性層面	健體教師固守陳舊態度，不願投入教學創新與分享。	發揮跨校性社群功能性，激發自我成長潛能。	陳正專(2017)
		教師過度依賴廠商編輯之教科書進行教學，未能實際進行課程設計。	體育課程實施上，教師要進行自我學習轉化，提升課程設計能力，進行以學習重點為中心之課程設計。	歐宗明(2017)
	知識正當性層面	教師忽略自身專業考量及學生學習需求。	校長分享權力凝聚推動共識。	黃昭勳(2019)
		教師不明瞭素養導向的體育課程為何。	強化宣導教師明瞭素養導向健體課程。	陳昭宇(2017)
	能力可塑性層面	教師主動參與社群意願低落。	善用自我導向學習(self-directed learning)。	徐慧鈴、許育健(2019)
		素養導向國小體育教學設計能力不足。	增進教師體育教學設計能力。	(Johnson & Walker, 2016; 林琮智、鄭健源, 2017)
	學習漸進性層面	社群發展成效未能系統評估和追蹤。	落實檢核機制確保運作成效。	黃昭勳(2019)

目標設定	目標接受 (goal acceptance)	健體教師同儕共學 氛圍尚未形成。	行政全力支持提升參 與意願。	黃昭勳(2019)
	目標承諾 (goal commitment)	缺乏專業互動及對 話機制。	透過共同備課，強化 專業互動對話機制。	黃昭勳，2019 ；林佳慧、劉 理枝、盧奕利 ，2017
教學意志力	意識注意的 控制層面	教學以外空餘時間 不足，徒增健體領 域教師壓力。	推動行政減量，教學 優先，減少健體教師 壓力。	陳正專(2017)
	內隱注意的 控制層面	教師擔任社群召集 人的意願不高。	研擬獎勵辦法擴大成 員參與	黃昭勳(2019)
	自我決定層 面	健體教師流動率高 ，社群推動難延續 。	成立跨校性社群，建 立鄰近學區人力資源 網絡，規劃跨校性會 談時間。	陳正專(2017)

四、結語～教師學習社群行動系統圖

「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（王淑麗、丁一顧，2017）。

教師專業學習社群發展具有三個核心原則：1.要建立教師間分享合作的文化；2.學習活動要聚焦於教師的專業成長與學生的學習結果；3.要確保學生學到什麼，而不是教師教了什麼（張德銳、王淑珍，2010；徐慧鈴、許育健，2019）。

依據本文個案緣起，以「建立教師分享合作文化」、「聚焦教師成長學生學習」及「確保學生學習內容」為實施原則，透過 Corno（1993）學習領域上的行動意向之動態歷程模式，分析「幸福國小發展教師教師專業學習社群背景歷程模式圖」為始，進行「學校問題分析系統圖」，分析幸福國小實施教師專業學習社群增能之現狀困境，完成研究目的一。其次，學校轉化策略系統圖論述，以幸福國小推動

教師健體領域專業學習社群解決策略，完成「學校轉化策略系統圖」為本文研究目的二。最後，完成教師學習社群行動系統圖（如圖 4），進行反思與回饋，以提升幸福國小教師專業社群增能之教育成效。

十二年國教教師專業學習社群增能之行動研究～以幸福國小健體領域為例

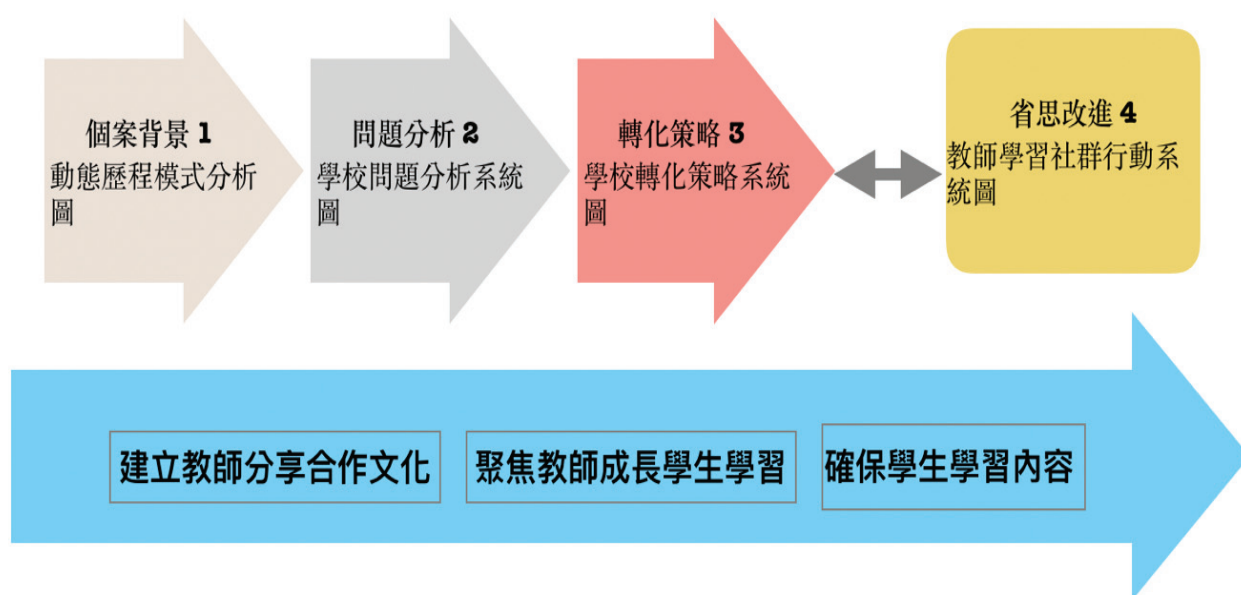


圖 4 教師學習社群行動系統圖

參考文獻

- 王淑麗、丁一顧（2017）。教師專業學習社群運作成功的關鍵：信任，臺灣教育評論月刊，2017，6（10），14-19。
- 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。
- 林琮智、鄭健源（2017）。素養導向概念之國小健康與體育課程。airiti，p89-100。
- 林琮智（2017）。國小師培健康與體育課程素養導向教學設計。airiti，p147-158。
- 徐慧鈴、許育健（2019）。走過教師專業社群這條路—共享、互學與反思，8（3），09-14。
- 張德銳、王淑珍（2009）。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。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：教育部。
- 陳正專（2017）。小型學校健體領域教師有效建構跨校專業學習社群之策略。屏東大學體育，3，45-57。
- 陳昭宇（2017）。素養導向的體育課程：從課堂的「學習」談起。airiti，p6-19。
- 黃昭勳（2019）。教師專業社群有效推動之我見。臺灣教育評論月刊，8，74-7。
- 黃儒傑（2014）。參與教師社群教師知識信念、目標設定及教學意志力之研究：以新北市國小為例，教育研究集刊，60（1），p39-76。
- 萬家春（2016）。借鏡 Dewey 的學習社群理想，推動教師專業學習社群，國教新知，63（3），11-23。
- 歐宗明（2017）。素養導向體育課程實施應行之施為。airiti，p20-30。
- 鍾純惠（2017）。學校體育行政推動素養導向之體育課程：飛越中壢新生暑期學藝課程實例分享。學校體育，168，48-57。
- Richardson, J.(1996). *Teacher knowledge, Skills most important influences on student learning*. The NSDC Developer, November ,1-2。