

校長領導行為與教師專業社群關係之研究

王錦慧、徐仁斌、曹瓊華、陳威介、陳建和、藍正嵐、饒忠韻

摘要

校長是學校的領導者，其領導方式關係著學校的發展；教師專業社群是教師專業發展的核心，以提昇學生學習為目的。校長的領導行為究竟和教師專業社群的關係為何？如何透過校長領導來促進教師專業社群之發展？本研究藉由三個個案，分析其共同表層問題與深層問題，以文獻探討的方式，彙整出預防階段、處理階段及後續處理追蹤階段，並對不同層次問題提出解決策略與建議。本個案研究結論為：校長應善用高關懷倡導的領導行為，以營造良好的教師專業學習社群；校長扮演首席教師的角色，帶領教師建立學校共同願景與目標；適當授權教師，以增進教師專業學習社群的表現；分享教師專業學習社群的成果，以利資源的引入；學校應創造情境，提升教師社群互動，增進觀摩學習的機會。

關鍵字：校長領導、教師專業社群

校長領導行為與教師專業社群關係之研究

壹、緒論

一、問題緣起與動機

十二年國民基本教育實施計畫，工作要項第五項為落實國中教學正常化、適性輔導及品質提升，其重點工作為提升國中教育品質。在教育改革趨勢，不論在課程、教學、行政各方面，學校均面臨到前所未有的衝擊。隨著政策推動，教師有了更多自主空間，教師在教育改革過程中被要求應具備專業自主能力，此代表兩種含意；其一是被改革者，被要求成為具專業自主能力的現代教師，以執行教育改革政策；另一是教師要有專業的主體性，在教育改革政策上發揮一些影響力，透過集體力量成為教育的改革者。

校長為學校經營者亦為首席教師，其必須讓教師知覺校長專業方能遂行領導，所以校長肩負教師專業發展社群的領導角色。校長的行政領導首重教學領導，進一步趨向學習領導。當前社會對於教學現場的改變殷殷企盼，校長在行政管理、政策轉化與教學領導之具體策略與作為，有效協助教師專業社群發展，進而建立其專業領導的角色形象，以因應社會變遷，促進學生學習成功，乃是一項值得重視的課題。

二、研究目的

- (一) 探討校長在教師專業發展社群的領導風格
- (二) 探討校長領導對教師專業社群組織運作之影響
- (三) 探討校長領導提昇教師專業社群運作之策略

三、名詞解釋：

(一) 校長領導

校長領導行為，是指在教育情境中，校長擁有多種不同的職責與角色任務，校長依據本身教育理念付諸於行動當中，對學校成員產生影響力，並在學校經營的過程中，選擇適當的管理與處理方式，以達成教育與學校目標的行為模式。校長領導行為分為「倡導」與「關懷」兩個面向，「倡導」是屬於工作取向的領導行為，校長重視學校效能與學校目標達成，校長清楚釐清與學校成員的職責關係，訂定工作規章、程序與目標讓成員達成與遵守；「關懷」是屬於關係取向的領導行為，校長能重視學校成員的需求與成長，校長意識成員的成覺，滿足成員的心理需求，注重校長的人際關係。

(二) 教師專業社群

教師專業學習社群係指學校內一群志同道合的教師，藉由組織學習社群，透過專業對話、經驗分享、教學相關議題之探討、協同合作以及共同學習的方式，彼此相互溝通觀念，對教育目標達成共識，在彼此互信互賴的基礎下，共同為提升學生學習成效，促進教師專業知能的目標貢獻心力，以促成教育目標的達成及學習社群的改善與進步。

貳、文獻探討

一、校長領導行為的意義與內涵

(一) 校長領導行為的意義

領導行為係指「轉型領導」(transformational leadership)與「互易領導」(transactional leadership)兩種類型的領導風格；轉型領導定義係指：領導人以個人魅力，運用各種激勵成員士氣之策略，激發成員成就動機，提昇個人自我成就層次，在達成自我需求滿足與實現的同時，間接的完成

領導者所型塑的教育願景與組織目標；互易領導定義係指：領導人運用各種獎勵與懲罰的策略，藉由對組織成員酬賞的誘因，以達到組織目標及滿足成員需求。而校長領導行為內涵，其中轉型領導部分係指包含領導魅力、知識刺激、激發鼓舞、個別關懷四個內涵，互易領導部分包含主動例外管理、被動例外管理、實質的後效酬賞、承諾後效酬賞四個內涵。

1. 領導行為的本質：吳清山、林天佑（1998）認為領導就是一種影響力的發揮，並且與組織文化息息相關，所以領導者可以透過其理念，來促進組織的更新。
2. 領導行為的功能：領導在於帶領群體朝著目標，期許達成共同目標並創造共同利益的行政行為（秦夢群，2006；蕭希偉，2003；謝文全，2003）。
3. 領導行為的特質：領導的實證性研究，當以「特質取向（The trait approach）」論最早。「特質（trait）」有時亦譯成「素質」，R. M. Stogdill（1974），曾針對 1904 至 1945 及 1948 至 1970 年兩段時期的特質論的研究結果，歸納出十三項領導者共同的特質指標：1.適應環境的能力。2.社會環境的警覺性。3.雄心壯志與成就取向。4.果決力。5.合作力。6.決策力。7.獨立性。8.支配性。9.活力。10.堅忍。11.自信。12.壓力承受力。13.責任承擔。

從上述學者對領導行為的定義，主要的分類如下：（一）領導是專注於領導者與群體間的互動流程，強調領導位居團體互動及活動的中心，且是團體意志的具體化表徵（Bass, 1990）；（二）以領導者的人格特質來定義，主張領導者因具有某種特別的人格特質，而得以誘導他人，完成組織的任務；（三）將領導視為存在於領導者與其部屬間的權力關係，即領導者運用其權力改變部屬行為；（四）領導是達成組織目標的一種工具或方法，領導者藉由組織願景的設定，角色的扮演，協助團體

成員達成其目標，並滿足其需求（Northouse,2001）。

（二）校長領導行為的理論發展

傳統領導理論分為三類，分別由特質論（trait theories）、行為論（behavioral theories），至後來權變理論（contingency theories），但隨著時代與社會的改變，領導理論也不斷推陳出新，也就產生第四類現代領導理論，此四類領導理論說明如下：

1. 特質論：盛行於 1940 年代以前，是最早盛行的領導理論，Goffee 與 Jones 研究數千名優秀領導者，歸納優秀領導者除了要其備願景、精力、授權、策略方向，也要擁有其他四項共同特質：高度的直覺、堅實的同理心、善用本身特性與選擇性流露弱點（吳佩玲，2000/2003）。
2. 行為論：行為論盛行時間為 1940 年代至 1960 年代，此理論重視領導者的實際領導行為，一位領導者是否為成功的領導者取決於其行為表現，有別於特質論，成功的領導者並不是天生的，是可以學習與培養的（Robbins,2001）。
3. 權變理論：權變理論盛行於 1960 年代至 1980 年代間，指最佳領導模式就是領導者在領導情境中，考量情境內的各因素變項，其中最重要變項為領導者特徵、成員特徵、團體結構及任務性質與組織因素，從中選擇最適合的領導方式（羅虞村，1995；Robbins,2001）。
4. 現代領導理論

現代領導理論盛行於 1980 年代之後，當代學者將傳統三個理論加以融合，發展出重視人性價值與組織效能的新領導理論，如交易領導、轉型領導、魅力領導、願景領導、道德領導、服務領導與催化領導等（謝文全，2003），常被研究的理論為交易領導與轉型領導，茲說明如下：

- (1) 交易領導 (transactional leadership)：此概念來自 Burns，由 Bass 將此概念發揚，理論的基本假定為領導者在領導的過程中，運用各種獎勵與懲罰辦法，透過不斷與組織成員進行利益的交換與協商過程，使成員從中滿足需求與期望，並願意為組織貢獻心力，以達成組織目標 (謝文全，2003；Cheng,2002；Sergiovanni,1990)。
- (2) 轉型領導 (transformational leadership)：此概念由 Burns 所提出，理論內容為領導者在領導情境中，領導者發揮其魅力，並以前瞻性的眼光發展組織成員共同的願景，並透過激勵與引導的方式，使成員能夠自動自發提升自己的表現，促使願景的實現，進一步完成更高的組織目標 (謝文全，2003；Yukl,1994；Waddell,1996)。

因此，校長領導行為有其重要，但在不同時代與不同情境發展會有其不同轉導方式，但還是強調領導行為個人特質與並以人為本的領導發展，透過激勵、領導作為，願景建立，逐步發展組織願景，進而創造組織目標實現。

二、教師專業社群與成長涵義與相關理論

(一) 專業社群的意涵

1. 教師專業社群的定義：

表 1 對教師專業社群的定義

研究者 (年代)	教師專業社群的定義
高傳晃 (2009)	是指社群內教師具有共同的目標與願景，教師彼此間相互支持，藉由團隊合作的方式進行探究、分享，組織內個人、團隊或整個組織都持續進行學習活動，並運用於實務中，使整個社群不斷改善與進步。

廖俞青 (2010)	係指一群志同道合的教育工作者，持有共同的願景或目標，為提升學生學習成效以協同合作的方式，進行探究解決問題。
楊淙富 (2012)	指一群志同道合的教師，具有共同價值、願景與承諾，藉由專業對話、經驗分享與研討領域或學科專業知能、課程設計與教學、班級經營與輔導等相關議題，致力於尋求提升學生有效學習的做最佳途徑，並促進學校目標的達成。

資料來源：李爭宜（2014）。國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究

李爭宜（2014）將上表「教師專業社群」的定義為：學校內一群志同道合的教師，藉由組織社群，透過專業對話、經驗分享、教學相關議題之探討、協同合作以及共同學習的方式，彼此相互溝通觀念，對教育目標達成共識，在彼此互信互賴的基礎下，共同為提升學生學習成效。

2. 教師專業學習社群的形成：

Csikszentmihalyi 的創造力理論之系統模式，提供教師社群互動的主軸概念，楊智先（2007）延伸 Csikszentmihalyi 的創造力理論，配合學習社群（或專業學習社群）的觀點，提出教師專業學習社群形成三階段。

- (1) 第一階段：個人層面部分。參與學習社群之前的教師必須是一個「準備妥適」的心靈個體。在動機上，應具備強烈的參與動機與意願；在情感上，願意以開放的心胸與包容的態度。
- (2) 第二階段：領域層面部分。參與學習社群的教師，必須時時關心並吸收所屬領域與相關領域的新知。另一方面，將這些新知識，轉化為教學上的實務知能。

- (3) 第三階段：互動交流。利用教學空檔與同領域的校內外教師交流、分享。積極一點的教師，可以將轉化後的實務知識之實踐狀況書寫成文章，提供給更多無法面對面溝通的教育工作者互動交流的機會。

(二) 經營策略

「如何經營教師專業社群？」是現場教師們所關心的核心議題。因此，楊智先（2007）認為經營教師專業學習社群之策略有六點：（一）社群裡必須營造一支持、溫暖與互信的氛圍，讓參與教師擁有安全感與歸屬感；（二）塑造社群的共同願景、價值觀與規範；（三）鼓勵教師一起探索、學習與轉化應用所學；（四）提升教師間分享知識與實務經驗的意願與品質；（五）積極尋找有形與無形的各種資源；（六）參與教師共同領導經營社群運作。

本節探討教師專業社群運作與經營策略，透過建立共同願景，營造歸屬感，一同探索學習科目的應用，來共同提升專業表現與品質，社群發展過程，有賴於校長領導行為與學校行政支持，進而持續的發展。

三、校長領導行為與教師專業社群相關研究

本節將探究「校長領導行為」、「教師專業社群」兩者關係之相關研究，高傳晃（2009）整理校長領導行為與教師專業學習社群相關之參考如表 2。

表 2 校長領導行為與教師專業學習社群相關之研究

研究者 (年代)	論文名稱／研究對象／研究方法	研究發現
Ball (2004)	校長對專業學習社群的知覺／校長、社群	1.學習社群提供校長新層級的專業發展，且能降低校長的孤立程度，但校長常因職位限制了校長參與專業學習社群的深度。

	教練指導者／ 訪談法、觀察 法	<ol style="list-style-type: none"> 2.學習社群教練的角色對校長專業學習社群的成功相當重要。 3.當校長專業學習社群發展後，社群的目標就會產生，可是校長工作相當複雜，所以要進行專業社群的發展，則應對校長工作的觀點加以定義。 4.校長參與校長專業學習社群將促使校長成為學校成員專業發展的角色，且校長專業學習社群對校長專業實務與思考有正向的影響。
甘育萍 (2006)	國民小學校長 營造教師社行 為與教師專業 社群表現關係 之研究／臺北 市國民小學教 師／問卷調查 法	<ol style="list-style-type: none"> 1.國民小學校長營造教師社群行為與教師。 2.專業社群表現具中度正相關。 3.校長營造教師社群行為中的各層面皆與教師專業社群表現中「共享規範與價值」相關最高，相關次高為「合作」，再者為「公開地實踐」。 4.教師專業社群表現中的各層面皆與校長營造教師社群行為中「建立學習文化」相關最高，其次為「鼓勵教師投入」，最低者為「參與式領導」。
黃秋攀 (2008)	臺灣地區國民 中學校長知識 領導、學習社 群與學校創新 經營效能關係 之研究／全國 國中校長、主 任、組長與教 師／問卷調查 法、訪談法	<ol style="list-style-type: none"> 1.臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能三者，兩兩之間均存在高度正相關。 2.「教育經費不足」、「教師專業能力不夠」、「家長過度干預校務」及「升學主義作祟」等因素是目前臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能的阻力。 3.背景變項上：校長性別、服務年資、學歷與學校地區、學校規模在臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能上其有顯著差異。

資料來源：臺北市國民小學校長領導行為與教師專業學習社群關係之研究（未出版之碩士）。高傳晃，2009，台北市。

本節在於探討校長領導行為與教師專業社群的相關性研究，透過上表整理歸納出，校長領導行為再推動社群有其重要性，透過校長領導行為，凝聚大家共識，來建立學校組織文化，進而推動專業發展，來成就學生學習的品質，所以校長領導行為，對社群推動有其影響性。

參、個案分析

一、案例 A：校長領導

問題情境：

A 國中雖是位於某都市的市區學校，由於該地區都市發展快速，人口迅速成長，是後來才成立的新學校，但由於成立初期未能妥善經營，曾發生多起校內外暴力事件，導致社區家長對學校失去信心，鄰近又有兩所成立已久、且以升學為導向的明星國中，造成具家庭社經背景或高學業成就的學生越區就讀十分嚴重，再加上少子化的衝擊，近幾年開始面臨減班的壓力。面臨這些威脅，該校絕大多數教師仍對教育改革帶動引發的教學新思維表現出冷淡，甚至抗拒態度，歷任校長試圖推動教師專業發展評鑑，在校務會議討論時幾乎是被否決，石沉大海。

直到原來也是校內教師成員的新任校長，經校長遴選後，再度加入該校團隊，這回改扮演領頭羊的角色，帶領教務主任及校內少數具熱忱且有使命感的老師，催生了這個以「行政－研發－教學」為主體的鐵三角，希望打造出陣容堅強、凝聚力十足的教師學習社群。在這些教師團隊的努力及校長的教學領導下，第一次參加教育部教學卓越獎就獲得銀質獎的成績。受到這樣的肯定，燃起這群老師的熱情，主動積極與行政合作，為校務發展申請多項競爭型的校外計畫，績效卓著，希望藉此能提升學校聲望，挽回 C 咖學校的命運，以免除因少子化而面臨減班及教師超額之問題。

然學校行政職務愈來愈沒人要做，加上校長的再度異動，將這個教師社群的成員幾乎都找來接下各處室行政要職，面對各項教學創新、校外計畫、行政業務的沉重工作負荷與壓力，再加上多數老師認為這些老師有績效理應由能者多勞，造成這個教師專業社群的老師們認為職場上的公平正義問題出現了挑戰的危機，紛紛想退卻……。

二、案例 B：社群組織

問題情境：

B 國中是一所發展資訊融入教學多年的學校，擁有發展資訊融入教學的基礎，校內有一位優秀且熱情的資訊組長、有一些願意配合學校政策而實施數位化教學的老師，十年來持續參加資訊融入教學的各項計畫。該校的模式都是由點至面，先由資訊組長及一至二位甲領域的核心教師開始做，之後的年度再擴展至其他領域加入。

B 校延續學校推動資訊教育的方向，於 00 年度開始參加教育部行動學習試辦計畫，第一年依舊由甲領域 O 科二位教師及資訊科教師開始做，實施期間發現了一些教學上的問題，團隊以 PDCA 的精神持續修正，第一年下來有不錯的成績。在計畫執行期間，校長未曾在校務會議中宣示學校在行動學習上的願景和目標，在輔導教授到校輔導時僅出席開場旋即離開，團隊開會時也未曾出席討論或關心進展。因此當這二位教學的核心教師因故即將離開 B 校時，核心教師擔心團隊會因支持力不足而無法持續，因此利用僅剩的半年成立了行動學習社群，期盼將經驗擴展至其他領域實施，並希望透過社群運作，凝聚更多有共識、有熱忱的老師，將經驗傳承下去，使資訊教育在 B 校永續發展，達到教師增能、提升學生學習成效之目標。

三、案例 C：社群價值

問題情境：

C 校是一個歷史悠久的老學校，創校時期即是明星學校，一直來學校教師也以明星教師而自持，雖面對大時代急速變遷，C 校雖逐漸減班至中型學校，但大部分教師仍就無法跳脫明星光環，仍將歸因給大環境少子化的問題，但面對十二年國教的實施，教師專業成爲熱門話題，面臨教師專業發展勢必推動，有著無法拒絕之勢，但現場大部分教師仍然採取漠視及反對的方式，使得教師專業發展無法有效能的持續發展及有所作爲，而教師提出之見解是，專業是自主，無須他評或他律，此時校長雖扮演教學領導的角色與行政給予全力支持，但現場老師面對改變與壓力，仍舊無聲無息，教育無法等待，更無法停滯，因爲學生的生命不會停留與等待，所以現場教師忽略了一項極爲重要的問題，時代一直進步、科技一直進步、人類各項生活與面對的環境也在加速改變，如摩爾定律提的「科技是快速翻新」，然而一成不變的教學現場，難道不需與時俱進。所以教師更需要專業對話，透過專業對話與分享，讓彼此成爲相互專業成長的支持力量，更透過專業社群發展，精進教學品質，才使得擁有教育芬芳的種子散布出去。

四、共同表層問題與深層問題

(一) 共同表層問題（包括領導風格、社群運作）

1. 無法提供或缺乏完善的獎勵措施。
2. 未提供教師舒適對話空間與完善教學設備。
3. 缺乏學校行政單位及外部資源的有效支援與協助。
4. 缺少更多有熱情的社群召集人及成員。
5. 已運作的教師專業社群大都以同以領域教師爲主，未普及至所

有領域。

(二) 共同深層問題 (包括個人特質、組織內部因素、外部環境)

1. 部分教師疑慮未除或拒絕變革守舊心態。
2. 未建立有效能的行政分工團隊來支援社群發展。
3. 未規劃社群召集人的培訓計畫與社群普及辦法。
4. 未能有效整合校內外之資源，更進一步推動教師專業發展評鑑計畫。
5. 校長領導未能形塑共同願景來強化教師對社群的認同與熱忱。
6. 教育政策的不確定性和社會民主化的氛圍，致使教師長存觀望的心態。

肆、解決策略分析

一、預防階段

(一) 建立共同願景價值，營造凝聚力 (尊重差異、關懷支持)

1. 建立「同儕互動、人文主義」氣氛的組織環境，營造教師合作的氛圍。
2. 領導者讓教師感覺「有需要」，創造願意改變動機的環境。
3. 有誠意的對談，解決疑慮。

(二) 建構教師專業成長溝通平台 (課發會、教師會運作)

1. 校長在重要會議、課發會、領域會議、非正式會議中，宣示教師專業社群的重要性，探究教學價值與學習成效，凝聚共識。
2. 結合教師專業發展評鑑，塑造教師共同備課、觀課、議課之風氣，讓依探究教學策略組成社群，可組成跨領域社群，並發展協同教學。

(三) 培訓教師專業領導的人才 (找對領頭羊並增能賦權)

1. 專業領域能力成長。
2. 協助教師有效經營社群，促進經營技巧成長，如：會談技巧、有效溝通技巧、創造力。
3. 提升運用數位資源能力。
4. 整合相關專案計畫，持續提供不同的成長因子，提升社群運作效益和永續的能量。

(四) 爭取並整合資源，準備好環境吸引老師

1. 校長具有爭取及整合資源之責任。
2. 爭取社區及政府資源進入校園，充實社群所需教學設備。
3. 爭取社群進行專業成長之教師研習時數認證。
4. 引入國教輔導團人力資源，協助社群發展。

(五) 校長持續增能

1. 校長推動學習領導，提升教師參與社群之意願。
2. 校長透過自我評鑑，檢視自身的經營理念是否與學校主客觀條件契合，提升行政團隊對於社群的價值認同與執行意願。
3. 校長應扮演溝通者的角色，確實瞭解上級主管教育機關之相關教育政策，與親師生作正向溝通，透過落實教育政策，達成「提升學生學習成效、提升教師自我專業成長」之教育目標。

二、處理階段

(一) 校長善用領導策略

1. 教師體認到合作成長之有效性，強化社群教師相互依賴程度。
2. 找出教師關切的問題，並協助解決問題。
3. 校長及主任除「倡導行為」外，須適時參與社群活動，表達「關懷行為」，了解並滿足教師需求。
4. 校長促進與維持教師領導品質，掌握政策轉化與趨勢領導。

(二) 行政持續性的支持作為 (適時檢核、高倡導高關懷)

1. 滿足社會需求：安排社群可討論、分享的共同時段，提供溫馨的社群活動空間，增加教師間的討論與分享。
2. 滿足尊重需求：公開讚許社群表現，及時表揚社群優秀成果。
3. 社群教師具有使用特定教學設備、專用教室之優先權。
4. 行政單位全力配合，如：社群共同不排課時段、觀課時之調課安排、社群討論空間之規劃…等。
5. 充分運用教學平台，達成資源共享、協同合作之效益。
6. 建置網路社群，提供社群成員專業對話之平台，並有效縮短社群領導人聯繫成員之時間。

(三) 提昇教師對校長領導作為的知覺

1. 滿足生理需求：減課、敘獎、提供實質的獎勵，如競賽獎金、設備優先使用權。
2. 滿足自我實現需求：結合主任、領域召集人、教學績優教師、資深優良教師…等。成為社群領頭羊，提供教師專業領導培訓，並賦予經營社群之特別任務、典範分享、給予發表的舞台。
3. 當社群完成階段性任務，辦理慶賀活動。
4. 運用科技領導的方式，提升行政團隊協助社群運作之效能。

(四) 標竿學習

1. 與他校社群交流，相互分享社群運作策略，提供舞台。
2. 與鄰近學校形成策略聯盟，重視組織之對外資源交換網絡的建立 (網絡理論)。
3. 參訪績優學校，進行標竿學習。
4. 參訪知名企業，讓團隊體驗不同的組織運作氛圍，提升積極參與之動力。

三、後續處理追蹤階段

(一) 深化學校願景價值

1. 校長適時檢核是否朝建立共同願景而努力。
2. 校長重視社群召集人的意見，將社群研究成果作為學校本位特色課程的發展之重要參考，使社群召集人和成員感受到成就感、滿足感，成為激勵因素，激發專業發展動力。

(二) 建立教師專業社群自我檢核機制

1. 建立教師專業社群檢核機制（自評、他評）。
2. 運用 PDCA 進行滾動式修正。

(三) 校長領導（分布式領導、轉型領導）的變革作為

1. 協助績優社群參加教學卓越等競賽。
2. 創造教師領導成為領導的新典範。
3. 培養教師領頭羊，讓願意努力的人可以持續熱情找到舞台、培力教師增能賦權。
4. 建立社群領導教師人才庫，進行經驗傳承。

伍、問題檢討

茲分述問題檢討後，可能形成的新問題及其解決策略如下：

項次	可能形成的新問題	新問題可能之解決策略
一	隨著社群蓬勃發展，學校討論時間、空間與設備需求，成為行政團隊的新挑戰。	1.強化行政團隊服務效能，推動 3e【效率（efficient）、效能（effective）、卓越（excellent）】，使行政服務貼近社群與教學需求，並建構數位化學校；以 3c【電腦化（computerized）、便利化（convenient）、溝

		<p>通化 (Communication)】即時數位互動，強化服務效能與便利，建構高效能學習組織。</p> <p>2.透過策略結盟引進外部資源，如與鄰近大專院校簽署校際專業合作發展計畫，以大手攜小手，引進專業、人力資源，強化教師專業發展。</p> <p>3.行政團隊積極爭取各項人力、物力相關資源，並適當回應需求，以支援社群運作的永續性。</p>
二	<p>校長對新政策的認知與新趨勢的敏感度，會影響其推動教師專業社群的意願。</p>	<p>辦理校長領導知能成長研習或績優學校經驗交流與分享，透過典範學習經驗，強化校長專業訓練發展課程。</p>
三	<p>社群發展若沒有明確目標，社群組織可能會隨著時間拉長而越顯鬆散，並逐漸崩解。</p>	<p>社群達到階段性目標時給予適時的獎勵，以激勵社群組織能夠保持活力，持續發展。</p>
四	<p>社群成員內部間，及其與外部的互動，都可能引發不利學校文化的次級團體出現。</p>	<p>建立學校正式和非正式的管道，以多元方式和教師溝通，傾聽教師的心聲，凝聚彼此對學校願景的共識；學校針對教師特色，提供教師發揮長才的機會，讓人人有舞台。</p>

陸、結論

校長為學校中的領導者，必須綜理學校事務，對學校具有極大影響力，而教師專業學習社群為校內的組織，往往也會受到校長領導風格的影響。其次，現今社會也愈來愈重視教師的專業程度，而教師專業學習社群的建立對教師專業發展有其助益。因此，根據本個案研究，提出結論如下：

一、校長應善用高關懷倡導的領導行為，以營造良好的教師專業學習社群

校長在運用倡導行為推行教師專業學習社群的同時，也應該適時運用關懷行為，瞭解教師在過程中的需求與可能遭遇的困難，藉由解決困難與滿足需求的過程中，建立校長與教師間的信賴關係，且透過校長的重視，也可讓教師體認教師專業學習社群對於自己的教學專業與校務推展的重要性，引領教師一同為學校努力，營造更良好、更完善的教師專業學習社群。

二、校長扮演首席教師的角色，帶領教師建立學校共同願景與目標

學校願景發展與校長的領導策略息息相關，革新的教學領導者必須在在教師社群中扮演「首席教師」的角色，與各領域教師溝通，提供社群組織支持的力量，並鼓勵成員士氣、凝聚成員共識，形成共同的信念與態度，以達成學生有效學習並提昇教學成效，帶領教師規劃共同努力的方向，以建立學校共同的願景、價值觀與目標。

三、適當授權教師，以增進教師專業學習社群的表現

鼓勵行政人員和教師都可扮演領頭羊的角色，從事領導實務工作，並給予社群領導者或社群內教師更多的自主權力，讓社群擁有發展的空間，營造領導者與部屬的互信關係，讓學校成員緊密的和環境形成一個互動網，提升教師參與計畫的動機，以增進其在教師專業學習社群的表現。

四、分享教師專業學習社群的成果，以利資源的引入

社群的表現不應只限於社群內教師瞭，因為社群的運作與學校整體都有緊密的關係，社群應該定期將成果呈現於外界，如讓校方感覺社群的貢獻，也讓家長認知學校、教師的努力等，使學校之利害關係人都能清楚知道社群的績效，當外界都能認同社群的努與表現後，也就願意投入更多的資源與協助。

五、學校應創造情境，提升教師社群互動，增進觀摩學習的機會

學校內若愈重視教師社群互動，教師專業實踐的表現就越好，學校的效能就愈提升。因此，學校應創造更多資訊科技的社群平台，提升教師社群互動的機會，不論是正式或非正式的社群活動，以教學為主體的專業對話，增進觀摩學習的機會，進而加強社群情感，方能更提升學校效能。

柒、建議

一、對教育行政機關的建議

(一) 辦理校長專業成長研習，組成校長專業發展社群以強化領導知能

由於校長領導效能愈高，愈能影響教師專業學習社群的運作發展與教師教學效能，因此，教育行政機關應有系統的規劃辦理校長領導知能研習，籌組校長專業發展社群，強化其專業訓練發展課程，或規劃辦理績優學校校長進行經驗交流與分享。

(二) 讓教師專業發展政策持續進行，提升教師學習社群的發展

教育行政機關應多辦理相關研習，讓一般教師更瞭解社群發展的重要性，並提供學校教師專業學習社群運作的經驗，分享社群發展的實務，協助學校成立適合之社群，降低不利環境因子對社群建立及運作之影響，俾利教師在專業學習社群的成長與專業能力之培養，進而促進教師在教學效能的能力提昇。

(三) 設置教師專業發展中心，辦理教師成長認證與護照

連結各縣市地區設置教師專業發展中心，建立教師專業發展評鑑的輔導教授、輔導夥伴和分享教師、以及學科領域專家的人力資源網。由教育行政機關建置教師專業成長認證，提供教師成長電子學習護照。

二、對學校的建議

(一) 校長應善用領導策略，以提升教師教學效能

校長轉型領導中的「激勵關懷」構面對教學效能整體有顯著的影響，校長要能以身作則，以個人獨特的魅力在言談舉止間發揮其影響力，激勵教師教學熱忱，針對教師的需求，給予激勵與關懷，讓每位教師都能適得其所發揮所長，帶動全校教師追求卓越、創新的表現，引領學校進入革新階段，達成教育目標。

(二) 協助教師專業學習社群的發展，鼓勵教師參與社群組織

由於學習社群的發展對教師與教師、教師與行政之間的關係，有聯結的作用，可打破單獨封閉的教師文化。學校應積極推展專業學習社群，一方面可提升教師專業，另一方面又可因此使教師與教師、教師與行政間有更多的互動，拉近彼此的距離，增加教師對於社群的認同感，讓教師願意投注更多心力參與專業學習社群活動，對學校各方面的助益甚大。

(三) 落實教師專業學習社群運作，增進教師教學效能

由於資淺教師經驗較不足，須借重資深教師的教學經驗來解決教學實務問題，建議學校可以成立「新進教師專業學習社群」，由資深教師擔任教學輔導教師協助資淺教師了解並適應班級、學校、社區與整個教學環境，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。

(四) 建立正式和非正式的溝通管道，凝聚教師對學校願景的共識

學校行政應建立正式和非正式的管道，以多元的方式和教師溝通，傾

聽教師的心聲，給予教師適時的關心和協助，可減少校長或行政與教師之間認知上的落差，同時凝聚彼此對學校願景的共識及加強對學校的向心力。

（五）學校行政營造支持性環境，提昇教師專業學習社群運作之功能

學校行政應建立制度與支持性環境，例如：安排教師共同合作與對話的時間與空間、給予相關資源和設備，提供社群成果分享與發表交流的機會，並給予關懷、支持與肯定各社群召集人。

三、對教師的建議

（一）積極參與教師專業學習社群，提升教師教學效能

教師可以透過社群的互動、具體的行動方案、專業對話，共同關注和學習如何改進教學實務，結合集體智慧與力量，提升教學教學效能，進而提升學生學習成效達成學習目標。

（二）鼓勵教師積極分享教學實務，共創學校新局面

教學現場教師難免遇到困難，透過專業學習社群的成立，可以消除教師單打獨鬥的困境，教師間互相支援打氣，不僅能增進彼此情誼，且透過彼此分享與經驗交流來積極分享教學實務，追求專業領域上的新知。

參考文獻

- 丁文祺（2007）。國民中學校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學博士論文。未出版，高雄市。
- 李爭宜（2014）。國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究。國立屏東教育大學碩士論文。未出版，屏東縣。
- 李珮綺（2012）。教師專業領導與教師專業學習社群永續經營之探討-以二所美國中學為例。教育部出國報告 C10101010。取自：
http://report.nat.gov.tw/ReportFront/report_download.jsp?sysId=C10101010&fileNo=001
- 吳清山、林天祐（1998）。轉型領導。教育資料與研究，24，63。
- 吳佩玲（譯）（2003）。如何成為領導者。（原作者:Goffee, R. & Jones, G.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：2000）
- 林佩璇（2003）。課程行動研究－從「專業成長」剖析教師角色轉化的困境。課程與教學季刊，6（3），129-146。
- 林淑涵（2013）。臺東縣國民小學校長轉型領導、教師專業學習社群運作與教學效能關係之研究。國立臺東大學教育學系文教行政碩士在職專班碩士論文。未出版，台東縣。
- 林瑞昌（2006）。以專業社群概念內涵為核心的教師專業發展策略。國立臺北教育大學（編）：熱情卓越新典範（2006年12月），67-76。
- 高傳晃（2009）。臺北市國民小學校長領導行為與教師專業學習社群關係之研究。國立台北教育大學碩士論文。未出版，台北市。
- 秦夢群（2006）。教育行政-理論部分。台北市：五南。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。台北市：五南。
- 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，第 41 卷第一期，61-90 頁。
- 張新仁等（2011）。**教師專業學習社群—領頭羊葵花寶典**。台北市：教育部。
- 楊智先（2007）。**教師社群互動、工作希望感受與創新性轉化之關係：量化模式建構與典範案例分析**。政治大學教研所博士論文。未出版，台北市。
- 甄曉蘭、鍾靜（2002）。**學校本位課程發展相關問題及其相應措施之研究**。師大學報：教育類，47（1），1-16。
- 蔡淑玲（2008）。**一位國民小學校長領導之個案研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。未出版，嘉義市。
- 謝文全（2003）。**教育行政學**。台北市：高等教育。
- 蕭希偉（2003）。**領導的相關理論之探究**。教育趨勢導報，4，3-10。
- 羅虞村（1995）。**領導理論研究**。臺北市：文景。
- 蘭迪·潘寧頓（Randy Pennington）著，黃貝玲、呂佩憶譯（2014）。**世界一直在改變，領導者該做的事：組織如何保持彈性、誠懇對話，打造高效能團隊**。台北市：遠流。
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Cheng, Y. C. (2002). The principal and practice of educational management. *Leadership and Strategy*, 2(4), 51-66.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. In Mcgorray, K. T., Instructional leadership in the principal role: Testing the effectiveness of slingerand multisensory approach encoding strategies for the first grade language arts program. Abstracts Item: 9535864. 2nd, California: SAGE
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, JJ: Prentice-Hall.

- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in school*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stogdill, R.M.(1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press. Stoll,L. & Fink, D.(1993)Effecting School change : The Halton approach. *School effectiveness and school Improvement*,3(1),p.19-41
- Waddell, A. M. (1996). *A female in the elementary school principal' office: A beacon for woman*. *Dissertation Abstracts International*,57(3), 967.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

