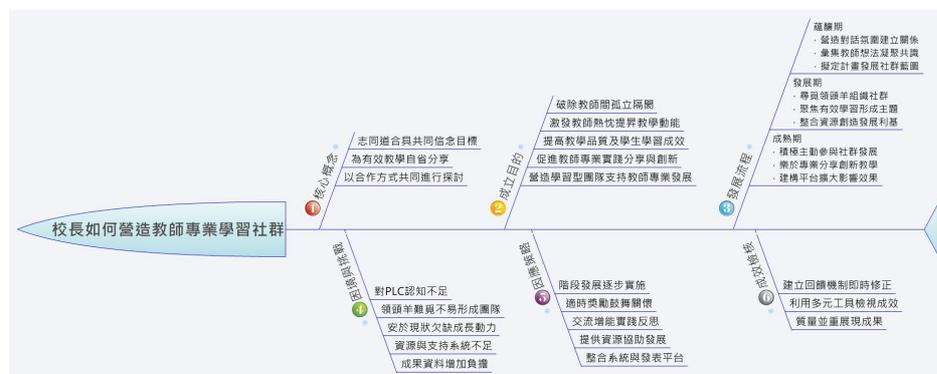


校長如何營造教師專業學習社群

吳昌期¹ 何基誠² 李敦仁³ 蔡澍勳⁴ 黃文英⁵ 蕭美智⁶ 張維文⁷

在教育改革及教學翻轉快速轉變的腳步下，傳統教師單打獨鬥、習於被動聽令、由上而下的學校組織已無法因應現今學生的學習需求。「教師專業學習社群 (PLC)」的形成，以學校為本位，關注學生學習，透過同儕共同合作，期能成為促進教師專業發展與促進學生有效學習的重要平臺。



壹、PLC的核心概念

一、**志同道合具共同信念目標**：由一群志同道合的教育工作者所組成，持有共同的信念、願景、目標或心智模式，關注於學生的學習，以促進學生獲得最佳的學習成效而努力不懈。

二、**為有效教學自省分享**：教師在教學前、中與後，能隨時針對課程與教學、學習評量、班級經營與輔導等面向，社群同儕間不斷透過討論對話而謀求自我反省與精進教學，進而分享教學實驗經驗予他人學習。

三、**以合作方式共同進行探討**：傳統以來，教師文化侷限於單打獨鬥，成長模式以參加校外研習、學分學位進修居多，大多脫離日常教學實務。社群成員可以透過專業對話、經驗交流、分享資訊、楷模學習等同儕互助的方式，持續不斷改善教師個人與學校整體的教學效能，以便確保學生接受到質量一致的教學。

貳、PLC成立目的

一、**破除教師間孤立隔閡**：單打獨鬥容易在遇到困難時受挫，透過專業學習社群的成立，形成同儕間的支持系統，除可增進職場融洽氛圍，更能從交流中形成集體智慧，減少孤立感。

二、**激發教師熱忱提昇教學動能**：團隊能引發動能、刺激成長，教師專業學習社群能讓教師擁有更多的專業自主性，也更能促進教師發掘興趣、邁向精進。

三、提高教學品質及學生學習成效：在教師專業學習社群中，教師的學習聚焦於實際教學現場面對的問題，透過共同成長與分享，以眾人之力讓教學品質更優質，更能達成提高學生學習成效之目標。

四、促進教師專業實踐分享與創新：學習社群中的交流觀摩，能讓彼此見賢思齊，進而反思自我教學迷思及盲點。而在合作發展課程及經驗分享的過程中，更是激發創新的契機。

五、營造學習型團隊支持教師專業發展：透過學習社群的運作，營造教師團隊參與對話討論之習慣，進而形成教師、行政一體之氛圍，帶動校園學習型組織文化。

參、PLC的發展流程

一、蘊釀期

(一) **營造對話氛圍建立關係：**校長使用走動管理，與教師進行專業對話，營造信任與關懷的組織氣氛，引導教師關心教學現況，尋找改變契機。

(二) **彙集教師想法凝聚共識：**透過與行政、教師之間的專業對話，發掘學生的學習需求，聚焦提高教學品質與提升學習成效的共識。

(三) **擬定計畫發展社群藍圖：**學校的社群組織需要行政單位有效的引導。校長可由調查參與意願、統計調查結果，了解哪些社群符合學校發展的方向及教師專業成長的需求，以此做為擬定社群發展計畫藍圖，並宣導鼓勵老師參與。

二、發展期

(一) **尋覓領頭羊組織社群：**參照社群成員的專業、熱忱、樂於助人等特質，由成員共同推舉社群召集人，或由行政人員鼓勵較適合的教師毛遂自薦，並經成員同意後，擔任社群召集人職務。

(二) **聚焦有效學習形成主題：**教師專業社群的組成方式十分彈性而多元，可打破年級、科別，教師依共同關注的議題，組成不同主題的專業學習社群。學習主題的選擇上，應聚焦於藉由教師增能，提升學生學習成效。

(三) **整合資源創造發展利基：**提供社群必要的資源條件，如場地、時間、器材機具、師資、獎勵等等，並善用網路平臺，分享交流，隨時支援關心社群，以創造發展利基。

三、成熟期

(一) **積極主動參與社群發展：**校長與行政人員應以身作則，主動關心和參與社群發展，適時獎勵提供發表舞臺，展現社群成效。

(二) **樂於專業分享創新教學：**教師能夠進行專業的探究、對話及教學實踐，並樂於將成果進行交流分享，不斷進行教學的改變與創新。

(三) **建構平臺擴大影響效果：**建置校內的網路平臺，展現教師社群的研究成果，擴大交流效益，彼此學習分享，構築學習型螺旋成長的教師文化。

肆、困境與挑戰

一、對PLC認知不足

- (一) 觀念似是而非，將「社群」與「社團」混為一談。
- (二) 未能正確理解掌握「教師專業學習社群」的核心精神與目的，以致於方向容易偏離。
- (三) 社群主題未能緊扣學生學習，容易流於發展教師有興趣的事物或活動。

二、領頭羊難覓不易形成團隊

- (一) 受教師心態多一事不如少一事影響，不容易找到社群的領導者。
- (二) 「班級王國」的學校文化，讓老師們習慣個人單打獨鬥，不利於團隊的形成與發展。
- (三) 教師謙虛內斂的特質以致擔任領導者的意願不高。

三、安於現狀欠缺成長動力

- (一) 長期來教師受到制度上的保障，容易安於現狀不願改變。
- (二) 學校屬於較為封閉的組織，教師未能深刻感受外在環境的衝擊與改變的迫切性。
- (三) 多數教師不易察覺自我專業成長改變的需求。

四、資源與支持系統不足

- (一) 專業學習社群有一定運作模式，安排整合成員共同時間不易。
- (二) 經費有限容易造成資源不足的情形，難以形成長期性的支持系統。
- (三) 未擔任行政職務的老師，不了解如何尋求行政上的資源與支持。

五、成果資料增加負擔

- (一) 教師求好心切，容易因文書作業造成心理負擔。
- (二) 成果資料製作耗時，格式繁瑣導致教師容易裹足不前。
- (三) 各項時事政策須教師配合繳交成果，導致教師對推動社群成果製作負面思考。

伍、因應策略

一、階段發展逐步實施

專業學習社群要能永續運作，必須先建立良好關係，集思廣益凝聚共識，明確組織分工，任務編組適才適所，避免召集人孤軍奮鬥。藉由明確的發展藍圖與實施計畫，以PDCA的流程，逐步實施，檢討修正。

二、適時獎勵鼓舞關懷

校長在社群運作起步時，要時時關心各組的工作進度，傾聽成員在執行上遇到的困境，給予鼓勵與溫暖的協助。過程中獎勵方式可以多元實施，如口頭獎勵、提供茶水、補助經費物品、敘獎或補休等，以感謝為學校的奉獻與付出。

三、交流增能實踐反思

安排例行研討時間，學校的行政主管應提供社群夥伴「共同不排課時間」或安排「共同的研討時段」，例如：週三下午、晨會時段、共同空堂等，給予成員適切的研討機會，並提供教師優質且溫馨的討論空間，讓教師更有效地進行社群的成長學習或課程研發。

四、提供資源協助發展

校長在社群運作過程中，要整合資源彈性運用，合理分配學校經費；運用校內外的各種人力、物力與設備等資源，提供解決問題策略，隨時支援社群發展。

五、整合系統與發表平臺

學校應利用網路平臺的同步與非同步學習，以落實知識管理。建立完善的分享回饋機制，利用學期末舉辦成果發表會、建立各社群之間的交流與互動，邀請有經驗的社群分享其經營歷程，包括運作瓶頸與如何解決之道，藉由經驗的傳承，不僅可以提供教師觀摩學習，亦有助於其他社群的成功蛻變。

陸、成效檢核

一、建立回饋機制即時修正

- (一) 整合巡堂、作業抽查等行政視導資訊，藉以修正執行策略。
- (二) 藉由課發會、領域會議及學年會議等會議，驅動回饋機制。
- (三) 善用PDCA回饋機制，快速反應即時修正。

二、利用多元工具檢視成效

- (一) 參考教師專業發展評鑑，建置校本檢核量表，讓教師易用易上手。
- (二) 善用自評、他評模式，提昇檢核客觀性。
- (三) 採用量表、軼事記錄、觀察等多元工具蒐集各項資訊。
- (四) 善用教育部教師專業發展平臺，建構個人專業成長地圖，提供有效專業成長途徑。

三、質量並重展現成果

- (一) 重現學生學習成效個案故事敘說，展示社群推展成效。

(二) 質性與量化資料並重，敘說教師專業學習社群發展故事。

(三) 鼓勵教師發想開放性成果檢核機制，提昇檢核工具實用性。

校長是學校發展的領頭羊，透過系統性思維及執行力的展現，讓教師專業學習社群在學校能深耕、精耕，藉以改善校內教師教學與學生學習問題，並以學生是否能有效學習為核心理念，發展有效教學策略、多元評量策略及差異化教學技巧，讓每位孩子都有成功的機會。

1吳昌期·新北市江翠國民小學校長

2何基誠·桃園市新坡國民小學校長

3李敦仁·新竹市頂埔國民小學校長

4蔡澍勳·桃園市內定國民小學校長

5黃文英·南投縣鳳凰國民小學校長

6蕭美智·新北市後埔國民小學校長

7張維文·臺南市嘉南國民小學校長