

# 國小教師專業學習社群發展個案研究 —以北中南三所學校為例

林憲輝、利一奇、李禮錦、王天敏、葉青青、楊曼華、巫玉美、黃素英

## 摘要

本研究旨在探討教師專業學習社群對教師專業成長之影響，藉由北、中、南三所學校教師專業學習社群之成立、發展、困境、轉化，以及如何促進教師專業成長作為探究的重點，以做為教育行政機關及欲推動教師專業學習社群學校之參考。

本研究實施方法為採半結構性敘說訪談，以 N、M、S 三國小（化名）2015 年推動教師專業學習社群之現況進行個案研究，依據比較之結果，提出推動教師專業學習社群的策略。

- 一、適當授權教師是加速社群發展的重要途徑。
- 二、教師專業學習社群的發展往往受繁瑣的校務工作影響，故需由簡而繁、循序漸進並適時結合學校所需推動之教育計畫，減輕教師負擔，將是教師專業學習社群持續發展的動力。
- 三、教師專業學習社群的發展過程中，領導者（召集人）應具備高關懷高倡導的領導能力，才能帶領教師專業學習社群邁向卓越。

**關鍵詞：**學習社群、專業學習社群、教師專業學習社群



# 國小教師專業學習社群發展個案研究

## —以北中南三所學校為例

### 壹、緒論

老師一直是教室內的國王，要帶領教師離開王國並不容易，過去教師單打獨鬥的學習已不符合時代的潮流，取而代之的是團隊合作學習，透過教師社群成員的知識貢獻與分享，建構社群教師的知識朝向專業化。Hord 與 Sommers (2008) 指出社群以合作學習的方式增進教師專業成長，並對於學校整體績效的提升大有助益。

教育部九十九年度補助辦理精進教學要點中，實施內涵的第二項即提到「形塑社群文化：建構教師專業學習社群及支持系統」，顯見教育部的政策推動亦鼓勵學校以教師專業學習社群的進修方式來辦理教師專業成長，同時校內應提供各項的支持系統，讓教師在推動專業學習社群時能更加順利。

綜上所知，「教師專業學習社群」不但成為學校教師們關心的重要議題，其運作與成效均值得重視。

### 一、問題緣起與動機

#### (一) 研究動機

教師是教學現場的第一線，是主導整個教育成敗的重要關鍵，更是各項教育理想與政策的推動者，身為現任的教師，舉凡課程的發展與設計、教材的研發與編製、教學的方法與技巧、評量的多元化、新議題的融入，甚至是新的教學科技等，都需努力自我充實與提升，才能順應時代的潮流與需求。尤其現在是合作的時代，如何帶領老師們攜手、共好，關注學生學習以創造學校新時代與新面貌，是我們以教師專業社群為我們研究動機之一。

個案中的北、中、南三所學校都成立教師專業學習社群，其促進教師專業成長成效為何，為我們研究動機之二。

現今國內中小學舉辦之專業成長與進修，卻鮮少就教師實際教學的成長提供協助。以國民小學為例，即使規定每週三下午要進行全校性教師進修活動，但大部份多以理論性的研習甚至政策性宣導為主，一方面無法配合教師的學習需求，另一方面理論與實踐無法進行對話，甚至缺乏系統性的規劃，導致教師們興趣缺缺，研習進修猶如例行公事，提昇專業能力的成效自然大打折扣。因此我們如何將教師專業成長的精義重新思考、審視與評估，以落實教師專業發

展。而成為教師優質成長的推手加上國教院作業的要求，為我們研究動機之三。

## （二）研究問題

1. N、M、S 三國小組織教師專業學習社群如何發展？
2. 在 N、M、S 三國小教師參與教師專業學習社群發展歷程中之出現的困境與解決策略為何？
3. 影響 N、M、S 三國小教師參與教師專業學習社群對其專業成長之因素有哪些？
4. N、M、S 三國小教師參與教師專業學習社群後，在教學現場上有哪些專業成長？
5. 本研究可提出哪些結論與建議，提供教師、學校、教育行政機關及後續研究者在發展教師專業學習社群時之參考？

## （三）研究目的

1. 分析 N、M、S 三國小組織教師專業學習社群發展之歷程。
2. 探討影響國民小學教師參與教師專業學習社群之因素。
3. 分析教師在參與教師專業學習社群後，對其教學現場上專業成長之影響。
4. 最後提出本研究之具體結論與建議，提供教師、學校、教育行政機關及後續研究者發展教師專業學習社群時之參考。

## （四）名詞解釋

### 1. 學習社群

「學習社群」(learning community)，是指一個提升學習、重視學習的環境，社群中的每一個成員都是學習者，並且將學習視為重要的事，透過彼此主動相互溝通與分享討論的方式自主學習，利用持續動態對話、積極合作機制來改善社群環境內的學習品質，每個人為學習本身及整體福利負責，使個人與整個社群都得到學習與成長（林思伶、蔡進雄，2004；高博銓，2008）。學習社群強調成員的學習，社群給予成員認同感、歸屬感與滿足感。

### 2. 專業學習社群

專業發展要能對教師產生重大的影響，主要能夠涉及全體教師，而不僅是個別的教師因為課程事務是很複雜的，絕不可能由一個教師單獨完成使命，因而需要每一位教師的參與合作（黃政傑，1996）。因此，同儕合作是相當重要的，藉由同儕的支持與合作，互相分享教學與課程實務，透過彼此經驗的交流與對話，可以促進教師專業成長。

### 3. 教師專業學習社群

教師專業學習社群在教師專業發展中，扮演了重要的角色。國外有關高品質教師專業成長的研究指出：促進教師教學增能的專業成長活動，不能孤立於學生的學習需求，而必須與實際的教學脈絡，也就是任教的班級與學校相連接，才能學用合一。因此，以學校為本位，由志同道合的教師自發性組成「專業學習社群」，進行長期持續性學習，關注於提升學生學習成效，而非侷限於參加單次性的研討活動，已成為世界主要國家提升教師專業成長，促進學生學習，甚至改變學校文化，落實教育改革的重要平台（張新仁、王瓊珠、馮莉雅編，2009）。

## 貳、文獻探討

### 一、教師學習社群概念與意涵

本研究旨在探討教師專業學習社群之發展。研究者經蒐集相關文獻與資料，加以彙整分析之後，共分為二：第一、教師學習社群概念與意涵；第二、教師學習社群相關理論。

#### （一）教師學習社群的意涵

Bruner 認為不管我們的教育計畫多麼縝密，一定要留一個重要的位置給老師，因為最後行動只在哪裡發生。過去，教師專業發展通常被視為是一種個體行為，忽略社群、組織、文化、生態的力量，難以兼顧教師個人和學校組織的同步發展。於是，專業學習社群（PLC）便成為教師專業發展的利器，逐漸受到理論界和實務界的關注與重視。

#### 1. 社群的定義

社群（community）一詞之定義，係指為工作、生活或共同目標結合成的組織或團體，它強調群體之間的互動關係。社群原始意義，並不是由界限來界定的地方，而是一種分享式的生活（楊振富譯，2002）。

孫志麟（2008）認為社群是由一群具有共同目的、承諾的人所組成，彼此相互協助並分享知識，成為具有共同經驗及價值的生命共同體，以達成共同追求的目標。

#### 2. 學習社群概念的發展與定義

1916年，John Dewey 最先使用「社群」一詞於教育上，用以描述課堂上理想的學習環境，其「具有共同目的、分享彼此的活動與經

驗」之特性（周啟葶，2006）。

DuFour 與 Eaker（1998）認為學習社群中成員具有共同目標願景與任務，並透過群體探索與合作來學習，將社群目標與願景實際執行，而成員從過程中不斷學習與成長。

Sergiovanni 認為「學習社群」（learning community）是指同一社群的人會有共同的目標與價值，透過平等對話與分享討論的學習方式，來提升專業知能，最後促進組織目標的達成（引自吳俊憲，2010）。

依教育部中小學教師專業學習社群手冊（2009）認為：「學習社群」是指一群聚有共同學習興趣或學習目標的成員所組成，經由持續分享交流、參與學習、互相激勵，提升彼此的之適、技能或態度。

綜合以上之定義可以說：「學習社群」是指學校教師及行政人員，基於共同的信念態度和學習興趣所組成具歸屬感的團體。透過平等、互惠、尊重與經驗分享，相互砥勵學習，團隊合作與分享，進而達成個人及組織的不斷成長。

### 3. 教師專業學習社群意涵

#### （1）教師專業學習社群具學習的意涵

學習是「態度」也是「活動」，Sergiovanni（2000）認為學校可被視為學習社群，學生及學校社群之其他成員須致力於思考、成長及探究；是「生活方式」也是「過程」。學生與教師是主動學習者，為此，他們努力不懈地以合作方式進行共同的探索和行動研究。所以 Professional Learning Community（PLCs）「專業學習社群」是指由一群教育工作者組成致力於促進學生獲得更佳成績。而張新仁認為「專業學習社群」（PLCs）運作的前提—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。與本研究之「教師專業學習社群」意義不謀而合。

#### （2）「專業學習社群」的特徵

- ①有共同的使命、願景、價值觀及目標
- ②有共同的信念和態度
- ③採合作小組，聚焦在學習
- ④共同探索教學的「最佳實踐」與「實際現況」
- ⑤高度的信任、願意坦誠溝通，尊重彼此意見，並願意參與
- ⑥以行動 / 實驗為基礎
- ⑦承擔決定的責任

⑧致力於持續不斷地改進

⑨結果取向

綜上，專業學習社群的特徵可歸納如下：

- a. 共同的使命、願景、價值觀及目標：以共同願景引導教與學，展示共同的信念和態度 - 「以學生為主」，以達教育目標。
- b. 相互支持與分享領導：在教師中培養領頭羊提高領導密度；分享權力、基於組織承諾和績效責任的民主決策，以提升教師專業與學生學習成效。
- c. 集體學習與應用：專業對話形塑分享文化；協同合作；解決教育問題；促進知識螺旋，共同探索教學的「最佳實踐」與「實際現況」。
- d. 分享實務：觀察和鼓勵；建立教師互信基礎願意分享新的實務成果。
- e. 支持條件：包括校長參與支持，建立關懷關係、信任和尊重、認同提供資源、設備、溝通系統等。

### (3) 「專業學習社群」三個理念

本研究採用張新仁校長的觀點，認為「專業學習社群」三個理念如下：

- ①專注於學習
- ②合作的文化
- ③聚焦於成果

綜合以上，「教師專業學習社群」是以學校為本位的學習，聚焦於學生學習為主體，透過同儕合作方式，重視結果取向，用以促進教師專業發展。

## 二、教師學習社群相關理論

### (一) 教師學習社群相關理論

#### 1. 學習社會理論 (Social theory of learning)

Wenger 的學習社會理論強調「學習」為「社會參與」的核心。學習者透過「知識領域」的學習、「社群」互動與「實務」來提升自我成長與價值。亦指學校的學習社群中共同關心教育的一群教師，在相同的教育專業領域中，藉由共同的實務經驗分享，以達到發展其專業能力，使教學更有效能。（引自潘淑華整理）

學習社會理論認為教師在實踐社群中透過實務分享的方式增進彼

此的知識。

## 2. 社會建構主義 (Social constructivism)

Piaget 認為個體的內在心理認知結構，「學習」扮演著最重要的角色。而社會建構主義 (social constructivism) 則提出：知識的建構不是個體閉門造車杜撰而成的，而是社會的溝通、集思廣益建構而成的。(引自潘淑華整理)

綜合以上，社群本身就是一個團體，一個社會的縮影。透過人與人之間的傳達、批評、解釋、論辯、協商進而創造的知識；社會建構主義強調教師經由社群同儕互動中，建構專業知識體系並形成教師社群的集體共識；即社群成員在這個社會中展開知識的學習與建構。

## 3. 情境學習理論 (Situated learning theory)

Brown, Collins 和 Duguid (1989) 提出情境認知 (situated cognitive) 觀點，認為知識存在於學習者所在的環境和所從事的活動中，並強調學習者若欲習得知識，則應進入情境脈絡 (context) 中方能成功，因為知識是情境化的，所以學習應安排在真實與生活化的學習環境中，透過學習者個人實際的參與及專家的從旁引導，使學習者透過情境中的觀察、示範、解說、提示和備詢等來獲得存在於社群情境內的知識。(引自潘淑華整理)

情境學習理念強調營造學習情境以及學徒制的重要。教師專業學習社群就是教師在學校真實場域中學習，成員共同參與，透過彼此的學習，是真實化的學習環境，或是專業對話，或是小組的協同合作，建構教師自己的專業知識！

## 4. 學習型組織理論 (Learning organization theory)

Senge (1990) 指出「學習型組織」(Learning organization) 為一個不斷學習與轉化的組織，其學習始點由組織內個人成員、工作團隊、整體組織，甚至是與組織互動的社群。並提出了五項修練的策略 (共同願景、系統思考、改善心智模式、自我超越、團隊學習)。(引自潘淑華整理)

學習型組織理論更藉由改善心智思考模式、自我超越、團隊學習、建立共同願景以及系統思考等五項核心價值詮釋了教師學習社群的精神與內涵。

我們可藉由教師學習社群的實際運作和上述理論等互相連結，並將理論落實於實務之中。

## (二) 教師專業社群發展歷程



依據 Huffman & Hipp (2003) 的教師專業學習社群動態發展觀點，教師專業學習社群應會經歷啟始階段、運作階段以及制度化階段，茲分述如下（引自張瑛芷 (2013)，張新仁 (2009)，p.15；張德銳、王淑珍，2010，p.75）



### 1. 啟始階段

社群教師之間先培養關係與情感，透過分享資訊及專業對話建立起社群間共有的價值觀和規範，之後再藉由同儕觀課、提供知識、技能與鼓勵等方式進行教學實務的分享，並培養教師互相分享及支持的習慣。

### 2. 運作階段

當專業學習社群發展至第二階段時，社群轉變成較有凝聚力的組織，夥伴之間強調力、權威和責任的分享，同時關注學生學習並賦予社群成員高度期望，透過協同合作解決實務問題，分享教學成果與提供回饋，並且彼此更加信任尊重，對傑出成果加以表揚與慶祝。

### 3. 制度化階段

當專業學習社群逐漸步入軌道後，即進入制度化階段，發展至此一階段，教師學習社群成員會基於承諾和責任廣泛地參與學校決策，而在社群裡有共同的願景引導教與學，社群成員之間會提供同儕教練與教學輔導的支持，且將所學應用於教學實務，對於學生學習成果也加以客觀分析，並且勇於嘗試、共同努力追求進步。（引自教育部中小學教師專業學習社群手冊，2009）

## 參、研究設計

### 一、研究方法

本研究採用深度訪談法。採用半結構式的問答方式進行深入研究，透過受訪者的經驗分享，以獲得實用的資料。接著進行訪談錄音檔逐字稿分析，整理出重要敘述句與編碼，並請受訪老師做檢核與回饋，以避免研究者的說明與受訪者的想法有出入而影響研究結果。

### 二、研究對象背景

本研究為了瞭解教師專業學習社群的運作情形，並探討參與社群對教師專業成長的影響，故以通過教育部「104 年度中小學教師專業學習社群」北、中、南各一所學校，為個案學校選取之首要條件。

表 1 研究對象背景

學校所在地	班級數	教師成立社群數
北部	44	3
中部	37	7
南部	21	3

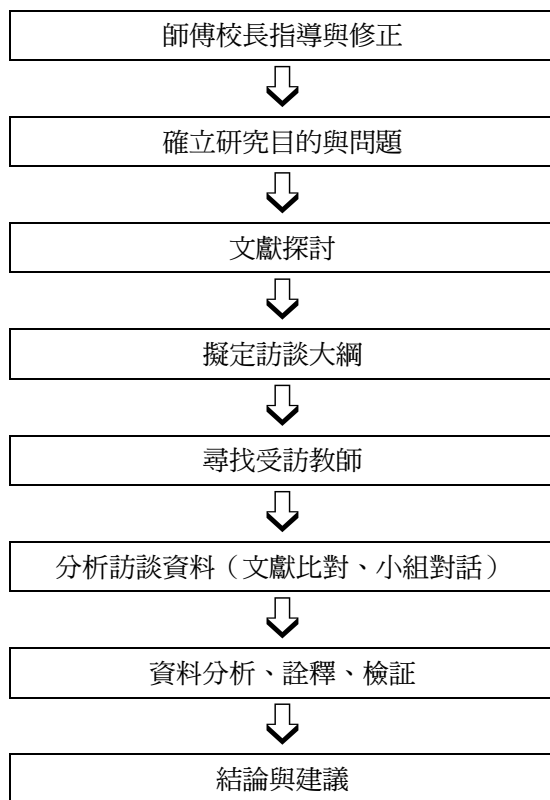


圖 1 研究架構圖

## 肆、個案案例分析

### 一、N 學校情境分析

位於新北市的彩虹國小的教師蝴蝶社群行之有年，歷經七年寒暑，為校園的蝴蝶生態留下珍貴的紀錄史料。此團隊由自然科任老師帶領，成員包含一群對蝴蝶生態有興趣或專長的老師，社區志工及民間社團。年年通過新北市的三級社群申請審核，累積獲得可觀經費的補助。

經過七年的努力，校園裡多了一座蝴蝶館，四周有各式各樣的蜜源植物，每年都以所獲得的補助經費逐漸充實硬體之設施。如今，彩虹國小已是蝴蝶的天堂。此外，以蝴蝶生態為主軸的學校本位課程，亦於近年在全校老師的協力之下，經課程發展委員會的討論確認，各領域相繼研發出與蝴蝶生態有關的課程與課堂教學。而教師蝴蝶社群，僅為彩虹國小的社群蓬勃發展之一隅，在這

所學校，教師社群的開花結果，綿綿永續。

## 二、M 學校情境分析

本校有位阿光老師對皮影戲相當熱衷，主動召集了五、六個教師好友組成了皮影戲社團，他們也各自挑選了自己班上的學生，利用升旗、午休或課間活動時間指導。這群老師也透過邊學、邊做的歷程，不斷發現問題、面對問題及解決問題，形成了非常棒的教師團隊。

皮影戲社團成立第一年，就參加縣內比賽獲得優異成績。這個社團因為是教師自主自發性形成的，雖然沒有任何經費補助，但老師的熱情仍舊不減；在 100 學年度教育部推動教師專業學習社群，這群老師就自願參加教師專業社群方案。M 校教師專業學習社群的成立，就是這些老師自主發起的。

## 三、S 學校情境分析

103 年度起屏東縣政府規定，未申辦參加教師專業發展評鑑學校一律申辦精進教師計畫之教師社群專案，而申須填報計畫與成果，教師覺得困擾與費時而不願參加。教師認為：與其花時間製作資料，不如專心認真教學，將時間花在孩子身上。因上級政策需要，學校要求教師一律參加社群分組活動，利用週三下午或放學後活動。而是否加入縣府精進教師計畫專案申請，由教師群決定。

## 伍、研究結果

表 2 個案推動教師專業學習社群之比較

比較向度 地區	學校成立教師專業學習社群的起源	推動教師專業學習社群之困境為何	教師專業學習社群發展歷程中產生的變化	推動教師專業學習社群影響教師專業成長之因素	教師之專業成長如何運用在教育現場
北部	彼此有共同的興趣。	時間及經費待增加。	透過社群的分享與討論過程，資深的老師能輔導資淺的老師，達到共同成長的目的。	共學、共好同儕激勵。	研發教材，實施評量後之分析。

<p>中部</p>	<p>1.自發性組成2項。 2.教務處規劃組成5項。</p>	<p>1.師資：具專長之教師無意願成立社群。 2.課程：無法符合不同學年的教師教學運用。 3.人員：因學員素質參差，講師在課程設計上必需多方考量。</p>	<p>教學策略的學習與精進，除了教師本身的專業成長，更可以運用於實際教學上，提升學生的學習成效。</p>	<p>1.非專長教師能藉由社群來提升專業知識。 2.經講師解說、實際操作，可應用於教學中。</p>	<p>1.運用簡易的遊戲，活動式設計，增進教與學之間的樂趣。 2.有部分教師未受相關課程，只能充實自我的智能，無法運用在教學上。</p>
<p>南部</p>	<p>1.103年度起屏東縣政府規定，未申辦參加教師專業發展評鑑學校，一律申辦精進教師計畫之教師社群專案申請，教師也從參與中獲得興趣。</p>	<p>1.須填報計畫與成果，教師覺得困擾與費時而不願參加。 2.教師認為：與其花時間製作資料，不如專心認真教學，將時間花在孩子身上。 3.教師不明白社群的意義。</p>	<p>在共同學習的歷程中，教師之間的感情與默契越來越好了。</p>	<p>1.校長重視與支持。 2.教師對社群的正確認知與正向態度。 3.有明確的目標與系列的專業成長規劃。 4.所學的專業能立即用於教學現場。</p>	<p>1.以授課方式直接實驗教學並將困難點於下次社群活動中討論。 2.結合學術單位，開發教學創意。</p>

## 陸、結論與建議

### 一、結論

過去，我們通常將教師專業發展視為是一種個體追求卓越的行為，而非集體行動，以致於忽略學校領導者、學校組織文化、校園生態等因素對教師專業發展的影響。在這樣的脈絡下，專業學習社群逐漸受到關注與重視，成為促進教師專業發展的平台，藉此鼓勵教師主動成立專業學習社群，以促進教師專業成及提昇整體教育品質為終極目標。因此根據本個案研究，提出結論如下：

#### (一) 教師專業學習社群的發展歷程

1. 教師專業學習社群的發展，教師須彼此間須建立互信，並自發性的參與，產生真實的合作文化方有成效

根據訪談結果發現，教師社群剛成立的時候，因為要增進教師同儕之間的情誼，或基於教師興趣考量，多半會組成娛樂、休閒、美食和運動類型的學習社群，來凝聚比次間的信任感，之後為提升教師專業，才逐步引導並轉型為「以提升學生學習和促進有效教學」為核心的專業學習社群。

2. 教師專業學習社群的發展是不斷循環修正的行動研究歷程，「訓練、支持與信任」是成功的條件

一般教師因為對自己信心不足及「面子」、「孤立文化」等問題，往往影響教師組成專業學習社群的因素。在本研究中，我們透過訪談了解社群發展的過程中並非一帆風順，但小組老師間的相互支持、信任團體成員間具建設性的正向回饋等，是讓社群圓滿走完的成功條件。此外，社群中每一位教師開專業大門，讓社群夥伴進入其教室觀察外，彼此間更適時的給予客觀的指導、不帶評價的回饋，促進彼此的教學反省，激發自己的教學創新。

#### (二) 面對教師專業學習社群發展困境的解決策略

1. 面對教師專業學習社群發展的困境，適當授權教師是加速社群發展的重要途徑

訪談中得知，社群教師並不排斥學校行政人員擔任社群領頭羊的角色，但是否能給予社群內教師更多自主權力，讓社群有專業自主的發展空間，是社群教師非常在意的地方，因此，有效營造社群領導者與成員間的互信關係，充分授權，學校成員間彼此連結成一緊密的互信互動網絡，提升教師內在主動參與的動機，方能有效增強教師專業學習社群發展的表現。

2. 教師專業學習社群的發展往往受繁瑣的校務工作影響，故需由簡而繁、循序漸進，並適時結合學校所需推動之教育計畫，減輕教師負擔，將是教師專業學習社群持續發展的動力

學校推動教師社群時，行政單位可以將校內推動相關的教育方案計畫（例如：教師專業發展評鑑、分組合作學習、學習共同體……等）加以整合。或可考量採取同領域或跨領域方式來推展，以教育議（專）題來成立社群，邀請不同領域或學科專長的教師共同組成社群，彼此會因為專長和經驗的差異互補，反而容易激盪出很好的討論火花和社群成果。

3. 教師專業學習社群的發展過程中，領導者（召集人）應具備高關懷高倡導的領導能力，才能帶領教師專業學習社群邁向卓越

教師成立專業學習社群的目的，在於提升教師專業，藉以維護學生受教權益。而校長在運用倡導行為推動教師專業學習社群發展的同時，必須考慮人性關懷的層面，適時了解教師在推動專業學習社群發展的過程中所遭遇到的困難，即時的提供協助，建立校長與教師社群間的互信關係，讓社群成員明白校長對社群的重視，形塑學校卓越積極的專業文化氛圍，教師專業學習社群的發展方能可長可久。

### （三）影響教師參與專業學習社群的運作因素

1. 教師專業學習社群的發展，校長、行政人員的支持及經費挹注是關鍵

在訪談過程中發現，教師社群運作應以長期運作規劃為宜，學校行政端首先應辦理社群或領域召集人的課程領導人才研習培訓，有助於教師增能並建立社群內成員的傳承機制。其次，因為教師社群召集人角色和任務相當辛苦，學校行政在課務安排上，應給予減課空間或簽辦敘，績優社群評選也可以優先 勵社群召集人，公開表揚且激發熱誠。再者，也可以透過教學視導的過程中發現問題，隨時提供給社群召集人解決問題的因應策略，搭建行政支援體系，規劃符合需求的共同對話空間與時間。而為使社群可以因為不斷深化和進步，可以採取積極性的差別待遇，讓認真付出的社群而獲得更多的資源和支持，而不是所有社群均為齊頭式平等。最後是經費的支援部分，除了積極向教育局爭取經費之外，可以適度引進家長會經費、社區人力資源進入學校，以收事半功倍之效。

2. 在教師專業學習社群的發展歷程中發現：要避免權力分配的不均、教師時間與精神的過度耗費，否則易落於無法真正以批判對話及提供變通性觀點，促進他人的反省

在教師專業學習社群發展過程中，被視為義務的對話機制，帶來不斷增加的會議，雖然會議時間盡量定於空堂時間，不佔用原來應放在學生身上的心力和時間，或盡量避免侵害到原有的教室工作，即使如此，在訪談的過程中，仍然發現很多額外的論辯次數或時間，因此，時間和精力的過度消耗造成參與教師想退出教師專業學習社群的隱憂。

#### (四) 參與教師專業學習社群成員之專業成長情形

1. 教師專業學習社群的實施，可促進教師在「教師教學策略」、「教室經營與管理」、「營造良好學習環境」的成長

本研究中專業學教師習社群之組成份子皆為教師，行政人員雖然擔任行政領導的角色，但主力還是以同領域學年教師為主；社群主軸歸納後，不外乎聚焦在「教師教學策略」、「教室經營與管理」、「營造良好學習環境」等面向的教學缺失來設計。此外，對於教師教學策略方面：會用啟發性的發問技巧，經過社群成員彼此的示範觀摩與回饋，能表達出課程文本背後較深層的意義及情意的陶養，並延伸學生的反應或表現，給予學生適當的挑戰，學生亦能盡全力並繼續不斷的努力；對於教室經營與管理方面：以鼓勵的方式激發小朋友更熱切的努力，終而能讓小朋友達到更進一步學習；在營造良好學習環境上：告知學生可以獲得獎勵的正確行為，對於不專心不妥當的行為，都適時予以導正。

2. 教師在參與教師專業學習社群後，能將新的教學技巧或知識，轉化為教學實踐

教師專業學習社群在民主、平等、溫暖的氣氛下，進行專業對話與分享，藉此吸收更多新的教學理論，共同分享教學計劃、教具教材和教學經驗，擴大教學視野與激發勇於面對困境的情懷，促使合作團隊教師建構出有意義的知識和能力，讓自己成為學習歷程中的主角，願意研發新的教學策略，這些策略非事先規劃或包裝好的產品，而是在社群互動成長的歷程中，採取實作的概念，幫助自己及夥伴教師將新的教學技巧或知識再概念化，並轉化為教學實踐，因此我們能將新技巧予以內化、自發呈現與彈性運用。

## 二、建議

### (一) 對教師的建議

1. 經常充實自我與不斷研究反思，提昇自我內在的專業知識



教師的教學是跟隨時代的脈動而改變的，唯有不斷的與同儕交流、自我的進修研究與寫下反省日誌來省思自我教學，提昇自我在教學情境的知識、學科內容的知識、教學法的知識，才能對不同差異的學生需求提供有意義的學習。

2. 改變自身根深蒂固的教學視導觀念，敞開心胸，相信專業學習社群的對教師專業成長的助益

根據研究結果發現，雖然在研究開始時，參與研究的夥伴都有教師專業學習社群的發展是平等、民主的合作團隊的共識，但在社群發展之初，教師總有自己的教學被進行評鑑的固著想法，一開始並無法釋懷，需花費一段時間才能適應。因此日後參與教師專業學習社群的教師需先祛除此認知，較容易有參與意願並有助於教師專業學習社群的實施。

## (二) 對學校的建議

1. 提供教師專業學習社群相關的訓練情境，釋放社群申請相關訊息，增進教師知識分享意願，進而主動參與

在研究結果中發現，因為社群夥伴剛開始時對於協同設計教學、他人進行教室觀察、評析與回饋並不習慣，造成社群發展的一些阻礙，因此學校行政單位平常對教師教學應有計畫地提供教師相關訓練機會，並將社群申請訊息公開化，例如，可以先在週三進修時間安排相關的對話情境，或是成立類似工作坊的方式，讓教師先熟識教師專業學習社群的發展模式，甚至主動幫助教師撰寫申請案，如此讓教師自然而然會主動進入教師專業學習社群行列。

2. 預留時間和空間進行教師專業學習社群，讓教師能進行持續性的探究

根據第二章的文獻以及在現場實際訪談的結果顯示，教師社群在開始成立之初，聚會時間往往利用公餘假日進行，造成教師負擔增加，若是行政單位支持教師進行教師專業學習社群，教師在實施上則一帆風順；反之，就猶如逆水行舟。因此，行政單位必須充分授權與支援教師對教師專業學習社群的發展，讓教師主動於固定時間（如教學研究會）與場所（學習領域教室）進行對話機制，讓參與專業學習社群的教師，能有更充足的時間和空間進行相關問題的討論與探究。

3. 成立學習領域教師專業學習社群，並以分享或成果發表公開知識，將教師專業學習社群的實施融入學校整體的文化之中

在本研究進行的過程中，透過教師專業學習社群進行教案設計與教學現場觀察的對話、回饋、辯證、省思改進了原先的教學缺失，並

經過再概念化形成彼此新的教學觀和教學技巧，這樣的轉變成果適宜推諸於學校各學習領域教師以幫助自己專業成長。學校在提供各領域公開知識的情境，以分享或成果發表方式呈現，更有助於學校形成自助式專業成長團體蓬勃發展的學校文化。

### （三）對教育行政機關的建議

1. 讓教師專業學習社群的發展化繁為簡，回歸領域教學及課堂實踐，提升教師專業成長的動力

「時間有限，慧命無期。」為使教師專業發展更為落實有效，教育主管機關在未來應整合教師專業成長增能計畫，甚至可以採線上課程及實體課程同步進行，減輕教師負擔，期能更有效的落實於教學現場。其次，建議可採跨校、策略聯盟方式辦理教師社群，以利小型學校教師組成社群共同參與精進教學。最後，可以結合貢獻平台的方式，將優秀社群成果示例建立起來，分享給更多教師社群參考。

2. 辦理校長專業學習社群，以身作則，強化領導知能

校長是學校的首席教師，是學校教師專業學習社群的發展的重要推手，未來再辦理校長專業學習社群時，在選擇主題和安排活動上，首要聚焦到課程與教學。其次，社群活動的運作方式要多元、有延續性，如此一來，方有益於提升校長課程與教學領導知能，也和教師社群一樣達到落實課堂實踐的目標。

### （四）對後續研究的建議

本研究以個案研究的方式，分析北中南三所學校，其中尚有許多部分可以再深入探討：

1. 研究對象可以更多元化，不一定限制在北中南各一所學校

受限於時間和能力的因素，本研究只以北中南各一個學校為研究的對象。因此研究者建議可以讓參與研究的領域更多元，不僅只以單一學校為主，可以再細分成大中小型學校，以增進對各不同學校之間教師專業學習社群進行的瞭解；或是將研究關注的焦點從一般教師教學領域轉移至特殊教育的領域，看看在特殊教育這個一般我們較未涉及到的領域中，教師專業學習社群發展情形。

2. 專業學習社群的對象可以由教師轉移至學生

由於研究者在研究進行之前，即將研究焦點鎖定於教師如何運用專業學習社群的方式，促進教師自我的專業成長，因此在角色的選取上都是教師，但是社群發展不只在教師身上可行，甚至於可以運用在學生身上，讓學生也可以藉由同儕間鷹架支持的作用，彼此透過觀察

與模仿相互學習，以增加學生的學習成就，因此研究者建議日後的研究可以試著朝著這個方向進行。

### 3. 研究方法可加入量化問卷調查

為了深入了解教師專業學習社群對教師和學生所造成的影響，本研究採取訪談的方式，對教師專業學習社群發展深入的探討，然而，以人為研究工具，難免產生偏頗或不周延之處。因此，建議後續研究者欲從事相關研究時，可以設計評定量表，對於教師教學的改變後，學生的學業成就的影響加以計量。對教師專業學習社群發展前後的變化加以比較，使整個研究更為完備。

### 4. 轉換研究場域，對不同場域中教師專業學習社群的發展進行探究

因為考慮到研究現場的取得問題，因此研究者再選取研究場域時，就以研究者所熟知的國小為主要研究場域。然而教師專業學習社群的發展似乎不單只有國小而已，因此研究者建議未來若有從事相關研究者，可將研究場域延伸至國中，以增進對十二年國際推動後，教師專業學習社群發展的瞭解。

## 三、北中南三所學校社群之未來展望

表 3 北中南三所學校社群之未來展望

北部	以穩健的步伐持續成長精進，經過多年的研討累積，近來，已陸續將社群的成果，跨領域的發展形成學校本位生態課程，並彙集多項發表成冊，出版專書。
中部	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在專業知識、教學實務能力與教育專業態度上，共同探究與分享交流教學實務。</li> <li>2. 積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進。</li> <li>3. 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。</li> </ol>
南部	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鼓勵教師能更主動積極的參與社群活動、成員之間維持良好的互動。</li> <li>2. 學校能凝聚共識，才能讓專業學習社群的運作上軌道，甚至永續發展，以形塑校園學習與專業互動之文化氛圍。</li> </ol>

## 參考文獻

- 吳俊憲 (2008)。教師專業發展評鑑的推動與省思。取自 [www.tyai.tyc.edu.tw/tch/231/](http://www.tyai.tyc.edu.tw/tch/231/)
- 吳俊憲 (2010)。教師專業學習社群：意涵、理論與推動策略。靜宜大學師資培育。
- 周啟葶 (2006)。以「學習社群」促進教師專業發展之分析。中等教育：第 57 卷第 5 期。台北市。
- 孫志麟。專業學習社群：促進教師專業發展的平臺。國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授。裕發整理及重點摘要。
- 許文華 (2014)。103 參與教師學習社群對教師專業發展之影響 - 以新北市國小教師為例。
- 教育部 (2009)。中小學教師專業學習社群手冊。
- 陳延睿 (2011)。大學教師社群發展之個案研究。國立東華大學課程設計與潛能開發學系教育碩士班碩士論文。
- 張新仁。國立臺北教育大學校長。如何促進教師專業發展。
- 張瑛芷 (2013)。基隆市女性國小校長轉型領導與教師學習社群發展關係之研究。國立臺灣海洋大學教育研究所在職專班碩士學位論文。
- 楊振富譯 (2002)。Senge, P.M. 著。學習型學校。臺北市：天下。
- 楊深坑 (2003)。黃政傑 (1996)。從課程的角度看教師專業發展。教師天地，83，13-17。
- 潘淑華整理。摘錄 1101 知識領導組織學習社群補充教材。
- 鄭傑文 (2013)。教師學習社群與教師專業發展之相關性研究－以基隆市精進教學計畫學校教師社群成員為例。國立臺灣海洋大學教育研究所碩士學位論文。
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work*. Alexandria, VA: Association for Superbision and Curriculum Development.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The lifeworld of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## 附錄

### （一）教師專業學習社群的發展歷程（行政人員訪問大綱）

1. 學校成立教師專業學習社群的緣起為何？
2. 學校發展教師專業學習社群的歷程為何？在推動上採用哪些策略？
3. 您在承辦教師專業學習社群的業務時，曾經面臨哪些困境？解決途徑為何？

### （二）教師專業學習社群的運作情形（教師訪問大綱）

1. 校內成員成立學習社群的原因為何？
2. 學校教師專業學習社群運作方式有哪些？
3. 校內各個教師專業學習社群如何實際分享教學實務？
4. 影響教師專業學習社群順利有利因素為何？
5. 專業學習社群的推動遭遇哪些困境？解決策略為何？

### （三）教師專業學習社群的成員之專業成長情形

1. 您覺得貴校教師在參與教師專業學習社群後，在哪些方面專業成長？
2. 據您的了解，貴校教師在參與教師專業學習社群後，以什麼樣的方式，將專業成長運用於教學現場？