

## 摘要

有鑑於教師專業發展是影響教育成效的重要關鍵，提升教師素質除了在師資培育課程時核心能力的培養之外，教師應抱持著不斷學習的心態，以因應教學中所面臨的問題。「教師專業學習社群」中，教師互相支援、設計教學計畫、討論教學議題，將以往教師單打獨鬥的競爭型態，轉變成共同合作的形式，全面提升教學品質。SEDL（原名 Southwest Educational Development Laboratory）致力於專業學習社群的研究已有三十年之久，因此研究者赴美國實地參訪，取得資料，在 SEDL 的協助下，得以參訪另一研究教師專業社群的機構 Learning Forward，並到 Stults Road Elementary School 參觀如何進行教師專業社群會議。此外，研究者並前往 Hallsville Independent District 觀摩教師專業社群的運作，得以進一步瞭解美國德州推動教師專業學習社群的方法。

關鍵字：教師專業社群

## 目次

壹、 緒論.....	3
貳、 研究機構與學校.....	6
參、 研究過程.....	9
肆、 訪談紀錄及參訪學校.....	35
伍、 研究心得及建議.....	56
陸、 參考文獻.....	60

# 壹、緒論

## 一、研究背景與動機

### (一) 教師角色的轉換

傳統的教師常用自己認知的角度去決定教學，缺乏知識分享的概念，導致教學孤立主義。在世界快速變遷全球化下，目前教育改革浪潮強調學校效能，教師被視為重塑學校組織文化的主力，教師必須跨出教室，進入行政和管理，並與同儕、家長、社區合作，發揮積極正面的影響力。在複雜多變的教改政策下，教師的工作環境愈趨複雜、工作的彈性和不確定性增高，教師的工作壓力有增無減，因此教師需要發展知識管理的能力，透過教師專業學習社群之建構，逐步改變學校組織文化，提升教師專業能力，促進教師專業發展。

### (二) 教育政策的推動

99 年度教育部補助辦理精進教學要點中，在實施內涵的第二項提到「形塑社群文化：建構教師專業學習社群及支持系統」，規定學校組織以「改進教學」為基礎的學習社群，鼓勵各校成立課程與教學研究團隊，成立教師會，推動「工作坊」的教師專業成長模式。顯見教育部的政策推動也鼓勵學校以教師學習社群的方式來辦理教師專業成長，因此教師專業學習社群成為學校教師們關心的重要議題。

### (三) 反思教師領導運作

九年一貫課程綱要公布後，將課程的決策權力由中央下放到地方，要求各校成立「課程發展委員會」，下設「各學習領域課程小組」，學習領域小組擔任重要責任，無論是領域內部或是跨領域之間，都需要教師摒棄過往單打獨鬥的教學模式，以開放的胸襟與接納的態度，學習與同儕共享教學資源，共同擔負教學成果。除領域社群外，尚有學年社群，學年社群是相同學年的教師，透過定期會議的召開，共同討論與分享教學與班級經營上的知識與技能，增加社群內教師的專業知能。其他還有班級親師會、校務會議、教師評審委員會、考績委員會、工作坊等。當教師擔任領導者時，常面臨學校行政上的壓力，有時候社群運作及文化氛圍並無法促進教師協同合作，畢竟教師領導與傳統上對下的領導方式不同，教師領導者突破教學角色轉而領導同儕教師，需要得到同儕的肯定和信任才得以順利進行。而教師領導的策略因學校的文化及情境的因素，會有所不同，若能深入其他教育現場做觀察，應更能找出解決的策略。

### (四) 他山之石，可以攻錯

根據「中小學教師專業發展評鑑種子輔導員赴國外研習報告書」中發現，美國麻州實施教師評鑑已具有相當的成熟度，同時也發現麻州教師評鑑制度的中心點是放在「教師專業學習與成長」與「校長領導與學校經營」，透過兩者的相輔相成。各校均有教師專業學習社群，除了學科領域的教師社群之外，亦有年級領域的教師社群。每校的專業社群幾乎都會有一位領導人，不僅幫助學生提升學習

成效，同時也促進教師個人專業能力成長，協助訂定年度專業成長計畫行事曆，教師專業學習社群分爲：1.教學研究 2.研究團體 3.輔導/工作坊/講習會/課程 4.教學錄影、個案研究 5.教職員、年級、學科、團隊會議。因應教育部自下學年度即將開始的中小學教師評鑑，美國學校在教師專業學習社群的成功經驗，以及教師在社群中的專業領導策略技巧，非常值得我們借鏡、學習、檢視及反思。

## 二、研究目的

本研究目的如下：

- (一) 目前美國實施教師專業學習社群的現況。
- (二) 教師專業領導的策略對教師專業學習社群的影響。
- (三) 美國成功的教師專業學習社群之個案研究。
- (四) 美國在實施教師專業領導與教師專業學習社群對我國之啓示與建議。

## 三、研究方法

### (一) 資料蒐集

研究期間，研究者將透過「文件分析」、「觀察」和「深度訪談」等方法蒐集資料，對於歷程中發生之重要事件與省思隨時加以記錄，希望獲得真實且完整的原始資料。

### (二) 研究規劃

首先到 SEDL (Southwest Educational Development Laboratory) 蒐集歷年來關於專業學習社群的資料，瞭解美國專業學習社群的運作、規劃及成功因素。

藉由 SEDL 的介紹，至 Dallas 的 Learning Forward 組織，蒐集其他機構關於專業學習社群的資料，並經由 Learning Forward 的協助，參訪該組織附近的 Stults Road Elementary School。最後與 Hallsville 的 Hallsville Independent School District 的學區督導接洽，參訪該學區。

## 四、名詞釋義

- (一) 教師專業學習社群 (Professional Learning Communities, 簡稱 PLCs)：是指一群志同道合的教育工作者所組成，持有共同的信念、願景或目標，為致力於促進學生獲得最佳的學習成效，而努力不懈地以合作方式共同進行探究和問題解決。
- (二) 專業教學圈(The Professional Teaching and Learning Cycle, 簡稱 PTLC)：是一個專業的教育發展過程，讓教師合作將課程計畫與教學做結合，這是一個有系統的工作方式，有助於促進學校發展，基於研究為基礎、工作導向的專業合作發展。

(三) 教師專業領導或教學促進者 (Instructional Facilitator)：教師具備熱忱與專業知識，善用溝通與領導技巧，獲得社群內成員的認同，促進專業學習社群的發展，協助同儕成長與改進其教學，形塑專業組織文化，並與同儕、家長及社區合作，改善學校校能，以增進學生學習成果，達到共享的教育願景。

## 貳、研究機構與學校

### 一、SEDL

SEDL 是根據 1965 年的美國中小學法案(ESEA)，在 1966 年成立的一個非營利機構教育研究、發展、及推廣機構，全名是 Southwest Educational Development Laboratory，該機構已成立 40 多年，在美國多州也有據點，包括路易西安納、阿拉巴馬、佛羅里達、喬治亞、密西西比、南卡萊羅納等。其最初成立的宗旨是針對所有最迫切的教育問題，發展實踐以研究為基礎的解決方案。自 1966 年以來，SEDL 持續幫助學生及教育工作者，解決教育問題及提供高品質的教育系統。

SEDL 每年從美國教育部獲取經費，幫助州教育廳協助學區的學校，增進學校效能的工作，機構內有三分之二的成員以前是教師，或是學校的管理者，因此對於教室裡的情形與學校所面臨的挑戰是非常熟悉的，對教育的現況了解非常深入。其網站上的副標題：促進研究、改進教育(advancing research, improving education)就是要解決重要教育問題，在面對教育系統或學校的社群，確保所有的學習都是優質的。



SEDL 不只做研究，還將研究實際應用在教育中，建立一個橋梁使研究與實務上是沒有分歧。SEDL 建立以知識為基礎的研究，關注在教學與學習上。他們更提供教育工作者專業發展的訓練及專業的協助，讓教育工作者能增進教學技能以達到學生所需。同時他們也為所有的教師、學校管理人員及學區負責人提供成果與發展歷程。例如 PLCs 即是一個發展歷程，SEDL 提供學校、學區 PLCs 想法與做法，協助學區及學校進行 PLCs，提供專業的發展及協助。另外也提供長期且專門性的協助，例如：他們協助部分州的學區內學校，包括小學、國中及高中，進行長達兩年的 PLCs 計畫，他們每個月到該學區，每次停留三天，協助訓練或修正校長、教師、教學促進者(學年主任或領域召集人)的領導模式、建立 PLCs

進行時應有的樣態、如何在校內落實 PLCs 並永續經營.....等。計畫結束後，多數學區的評比都能得到顯著進步。

SEDL 專業學習社群的研究最早是在 1980 年代左右，由 SEDL 的研究報告中提出，他們和許多學校合作，提供專業發展策略、專業學習社群與領導方式，著作及報告相當豐富。

## 二、Learning Forward

Learning Forward 原名是 National Staff Development Council，1969 年在明尼蘇達州成立，此組織成立的目的是增進學生的學習成就，發展至今，此組織深信，教師的專業發展學習深深影響學生的學習成就，因此，網站的副標題：教育者每天致力於專業學習，每個學生就能成功(Every educator engages in professional learning every day so every student achieves.)。Learning Forward 的信念是：1.當教育者致力於專業學習時，每個學生都有所學習。2.學校裡最複雜的問題，最棒的解決方式是教育者共同合作與學習。3.卓越的專業學習始於對學生的強烈學習期望。4.教育者的差異性增強專業學習決策制訂。5.永續學習的學校文化需要熟練的領導策略。6.當教育者思考學生的練習與學習過程，能促進學生的學習成就。



## 三、Stults Road Elementary School

Stults Road Elementary School 在 2010 年被德州的教育委員會評為最能代表德州得到傑出學校頭銜的學校(2010 Texas National Title I Distinguished School)，

另外，2011 年在專業學習社群部分則是全國的示範學校（National Demonstration Campus for Professional Learning Communities Implementation）。該校獲得許多榮譽，參訪期間實際參與該校專業學習社群的運作，與校長、副校長、教學促進者進行對話，瞭解其領導的策略及專業學習社群的規劃。

#### **四、Hallsville Independent School District**

Hallsville Independent School District 學制從幼稚園到高中階段（Pre-K 到 Grade12），簡稱為 HISD。HISD 被德州教育廳評為示範學校，自 2006 年開始實施改善學校以及發展專業學習社群的概念。他們與 University of Texas Dana Center Partnership 合作，以期提高學生的學習成就，這項合作是以專業學習社群為模式的概念下進行，訪談該學區的督導，以及與學區內教師的對話，得到關於教師領導與專業學習社群的資訊。



## 參、研究過程

### 一、教師專業學習社群 (PLCs)

未進行 PLCs 時，教師經常有以下的觀念：1.我必須對「我的」學生及「我所教的」科目負責。這意謂著不要去碰觸侵犯到其他教師的領域。2.找出有效率的教學方式及規律後，堅信不移。這意謂著教師抗拒改變。3.對課程及教學的改變採取觀望的態度，這些變革終究會被淡忘。這意謂著學生和社會總是有相同的基本需求及理想，所以不用去重視新的教學策略或課程。

根據 Hord(2007)提到 PLCs 不只是學校教師定期開會、共同合作，更重要的是，PLCs 是社群成員們的合作方式是具有目的性、學術性的學習，學習是特別被強調，以期能增進成員們的效率，進而讓學生成為成功的學習者。

PLCs 對社群成員及學生的好處：1.對教師：減少教師隔閡、共同承擔分享學生的成就、有更佳的教學連貫性(連結課程、教學及測驗)、有更高的教學士氣、降低缺席率。2.對學生：更佳的學習成就、降低不同社經背景下的學習落差、學生更樂於參與學習、降低缺席率。

PLCs 的五項特點：

- (一) 共享的願景、價值觀及信念：「所有的學生都能學習」這並不是陳腔濫調，這是 PLCs 的動力。所有教師在 PLCs 時所進行的所有活動都必須聚焦在學生的學習，而所有的教師都必須對所有學生的學習負責。
- (二) 共享與支持性的領導：PLCs 下的領導不應該是個人式的領導，一個人去負責所有的事務，應該是分散式的領導，每個成員都應對每位學生的學習負責。正式的領導者更應盡所能提供時間、空間及資源，讓 PLCs 運作得更有效率。
- (三) 合作學習與應用：在 PLCs 中，教師能從這小團體中增進自己的專業發展，加深對專業學習的概念，討論教學策略及新的教學模式的訓練等等，彼此之間分享知識，互相學習，這種學習模式是教師在每天所處的真實情況中發生，而不是空泛的談論別的時間與空間的情形，或是與教師教學不相關的議題。
- (四) 支持性的環境：1.外在支援因素：PLCs 需要一固定適當的時間讓教師們能進行有效率的討論，並設計好的教學計劃，因此校方應協助提供場所，排課上讓 PLCs 成員們能在上班時間進行討論，而非利用放學後。2.內部人力支持：當教師們分享他們在教學上所遭遇到的挫折或是有所成就時，彼此之間要有很強的信任關係，此時，學校的領導者必須在校內營造合作感的學校文化，進而讓 PLCs 更成功。
- (五) 共享教學實務：PLCs 打破許多學校的疏離文化，讓許多教師樂意打開心胸與其他老師合作，提供教師去討論他們每天在教室裡遇到的挑戰，進而成為問題解決者及行動研究者。

## 專業學習的連貫過程

結構	教師是孤立	教師一起開會計畫	教師分享教學方法及技巧	教師間形成讀書會	教師間形成學習小組	專業學習社群	教師是專業者
行動	個別計畫課程，也許會不會強調學生的需求	教師們提到他們要教的內容	教師們在計畫內的時間進行會議，分享他們所讀到或聽到的想法	書是由正式或非正式的團體領導所選出	根據學生的評量數據，教師們提出主題進行學習	從學生的學習數據上來看，教師聚焦在學生的學習	
發展的情況	別管我的教學	我們下個星期要教的內容	這是有效的教學方法，你也試試	我們一起讀這本書，看看從中學到什麼	我們檢驗看看我們的教學對學生的學習造成的影響	我們檢驗看看我們的教學對學生的學習造成的影響	
教師學習	有些新的學習可能是透過在大學時的課程或專業發展的學習，但這種學習是個別的，可能會被視為是教師練習	制訂計畫的會議可能會有很少新的學習	分享的談話常是很少提到教師的教學實行是否有研究基礎	新的學習會和書的主題相關，可能不會概括提到教學實行的部分	新的學習會和學習小組的議題相關，可能不會概括提到教學實行的部分	教師是不斷的學習，並且強調學生學習的內容、提供研究為基礎的策略，根據學生的作業及反應來思考這樣的教學在學生的學習上所造成的影響	
與學生學習的連結	偶然發生的	偶然發生的	偶然發生的	偶然發生的	目的性的	目的性的	
教師學習的運用	教師一人對新的學習負責，也許沒有新的學習方式，若是學習成效沒有立即呈現，很容易就放棄了	教師教課，但並沒有期許學生學習後的結果能一起分享	教師分享教學的想法，但並不期待這些方法或想法能被其他教師採用	教師學習到的新內容也許會在課堂內發生	教學會議比學習小組更能要求教師們負責應用在教學上	PLCs 的每個成員都相互信任、視對方是可靠的，相信大家所提供學習的內容、討論的結果，也同意基於研究的結果調整教學	
<p>以上每一個教師學習的形式都可能在 PLCs 中發現，教師可能有附加的專業發展樣態，像是團體討論或是讀書會的型態出現在 PLCs 中。</p>							

Source From *Reclaiming Our Teaching Profession: The Power of Educators Learning in the Community* (p. 47), by S. M. Hord and E. F. Tobia, 2012, New York: Teachers College Press. Copyright © 2012 by Teachers College, Columbia University. All rights reserved.

## 二、專業教學圈 (PTLC)

專業教學圈(The Professional Teaching and Learning Cycle, 簡稱 PTLC)是一個專業的教育發展過程,讓教師合作將課程計畫與教學做結合,這是一個有系統的工作方式,有助於促進學校發展,基於研究為基礎、工作導向的專業合作發展。

PTLC 是一個不斷循環的過程,能夠促進專業發展的品質,學校團隊的專業合作,用數據資料來呈現教學方式及設計課程的方向,結合課程內容、教學方式、及課程標準,確保每個課室裡的教學是一致的,監測學生的學習,以及擁有一個支持的領導系統促進學校發展,讓 PLC 在校園裡永續經營。

2003 年 PTLC 在新墨西哥州、阿肯色州、路易西安納州、德州的學校及學區實施,成為系統工作計畫的模式。在華盛頓州及德州,更被採用為促進學校發展的策略。從 2009-2011 年,SEDL 在南卡羅來納州的學區實施 PTLC。

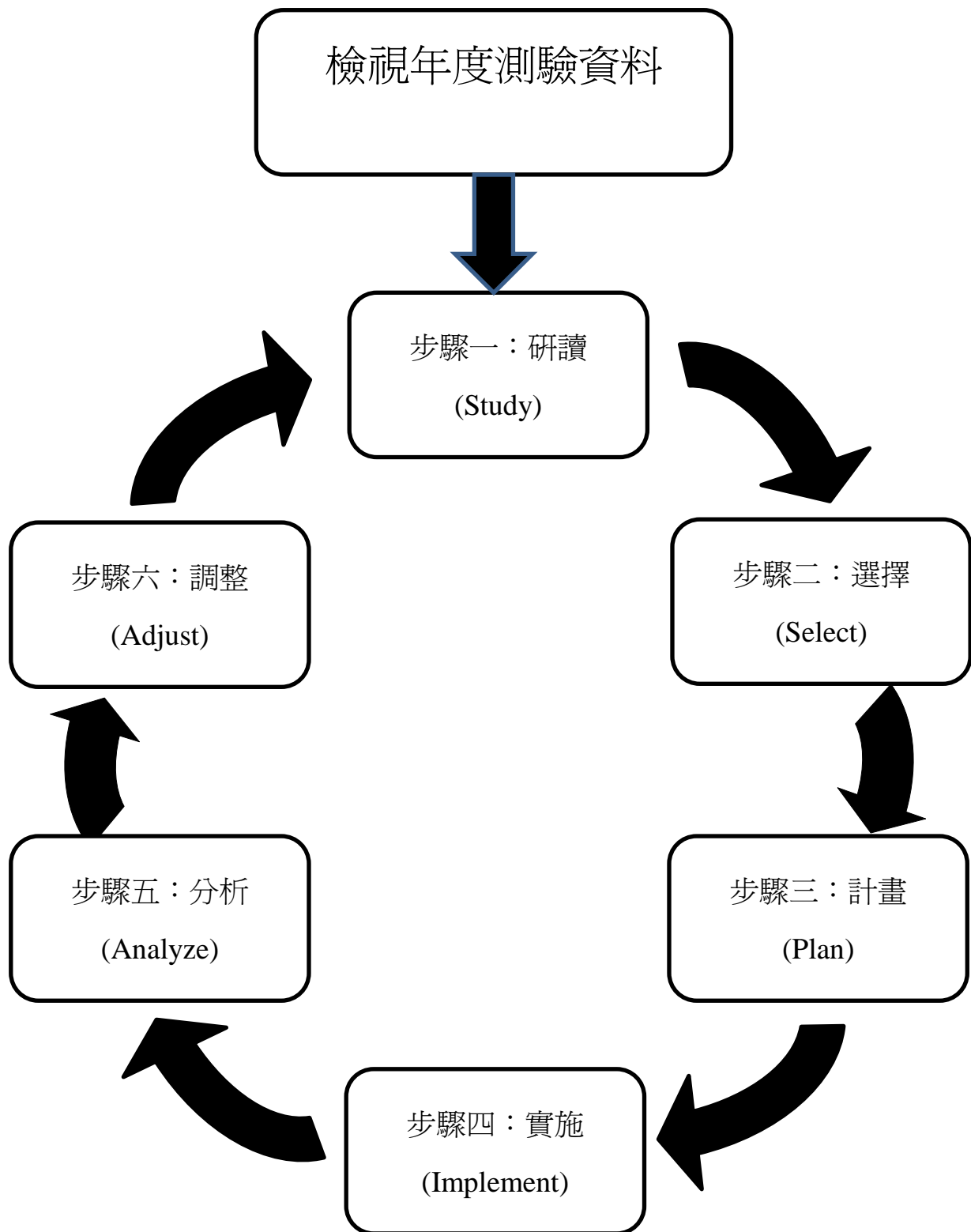
在開始實施 PTLC 之前,教師要能夠分析學生們不同測驗數據的資料,確認學生的程度,看看學生是否需要額外的協助。教師們一起工作瞭解:1.學生的學習數據 2.如何分析、解釋、摘錄學生的測驗數據 3.如何將測驗的數據與學生的期望在課程標準中做連結。

每次的 PTLC 進行時,四個關鍵問題必須不斷被提醒:1.我們希望每個學生學到什麼?2.在學生的學習中,哪些策略是我們可以使用的?3.我們怎麼知道每個學生真的學到了?4.對於學生的差異性,我們該如何提供協助?

PTLC 包括六項步驟:

- (一) 研讀課程標準:教師們共同合作達成共識,學生所學的概念和技巧須符合課程標準的期許,課程標準及課程內容如何在考試中呈現,課程標準如何適用於學區內的課程目標。
- (二) 選擇:教師研究及選擇教學策略、收集資料,以增進學生的學習情形,並必須與課程標準相符合。
- (三) 計畫:發展出一分正式教學計畫,提出課程中有哪些材料內容、教學的過程、時間架構、學生在課堂中會進行的活動等等。此外,在課程結束後決定哪些學生的學習證據應該被收集整合,以便瞭解學生的學習情形。
- (四) 實施:教師在時間內進行規畫好的課程,找出學生學習困難的部分以及沒有達到預期學習成果部分,將這些學習證據紀錄下來,在會議中進行討論修正。
- (五) 分析:在分析學生作業前,重新檢視課程標準。分析學生學習情形的作業,討論學生是否達到課程標準中所要求的期望,並提出教師教學過程中的優點及缺失,確定學生已學會的部分以及在未來課程中需要再加強的技巧。
- (六) 調整:教師在分析學生的作業中,反省教師之間所擁有的共同及不同的經驗,在未來的教學課程中,確定教學策略,重新審視精進課程,決定何時做教學修正,在未來的課程中可以增加什麼內容,以及哪些主要課程內容需要加強等等。

教師在 PLCs 時做什麼



PROFESSIONAL TEACHING AND LEARNING CYCLE 專業教學圈

摘譯自 SEDL(2011)

## 步驟一：研讀

### 內容 1：教師嚴謹的從課程標準中檢驗及討論學生學習期望

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 合作性社群會議	每個教師參加每次的會議時都有所準備，參與時積極討論，分享點子幫助學生學習達到課程目標的期望。	每個教師參與的會議時都有所準備，大多數的教師積極討論，分享點子幫助學生學習達到課程目標的期望。	大多數教師參與會議時都有所準備，但較少於分享點子去幫助學生達到課程目標的期望。	教師們被指派是一個合作社群，但通常開會的次數不多，而且都沒有預先準備。	合作社群會議不一定要參加。
1-2 開會重點	每次的會議的重點是在結合課程、教學及課程標準與學習期望的評鑑，教師們已知所需的支援。	會議的重點通常是在結合課程、教學及課程標準與學習期望的評鑑，教師們有時知道自己所需的支援。	會議的重點偶爾是在結合課程、教學及課程標準與學習期望的評鑑，教師們有著重討論所缺乏的時間及支援。	會議的重點很少是在結合課程、教學及課程標準與學習期望的評鑑，教師們經常著重討論所缺乏的時間及支援。	教師不討論課程教學，只在討論學生與家長的問題。
1-3 開會次數	教師們一周至少開會一次，研讀討論課程標準及學生的學習期望。	教師們一個月至少開會一至兩次，研讀討論課程標準及學生的學習期望。	教師們一學期至少開會兩至三次，研讀討論課程標準及學生的學習期望。	教師們一年至少開會一至兩次，研讀討論課程標準及學生的學習期望。	教師們不開會，不共同研讀討論課程標準及學生的學習期望。
1-4 會議內容	教師們指出確定的概念及技巧是學生必須學會的，所有的討論著重在結合學生的學習期望與課程內容。	教師們大致討論學生在課堂中必須學會的概念與技巧，討論包括結合學生的學習期望與課程內容。	教師們大致在談論學生在課堂中必須學會的概念與技巧，談到學生學習期望與課程等相關內容。	教師們提到教科書中的內容，很少提到課程目標與學生的學習期望。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟二：選擇

內容 1：教師探究、選擇教學策略、資源、材料等來促進學生的學習

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 教學策略	同年級或同科目的所有教師共同探究找出最有效的學習策略，他們持續使用使所有學生都能精熟達到學習期望。	同年級或同科目的所有教師共同探究找出最有效的學習策略，他們常常使用使一些學生都能精熟達到學習期望。	同年級或同科目的教師分享一些想法在專業文獻裡看到的策略，他們有時使用這些教科書上提供的方法，還有一些他們認為有效的教學策略。	個別的教師選擇及使用教科書上提供的教學方法，還有一點點他們認為有效的教學策略。	個別的教師只使用教科書上提供的教學方法。
1-2 資源及材料	同年級或同科目的所有教師共同探究找出最有效的學習策略，他們持續使用這些資源及材料，使所有學生都能精熟達到學習期望。	同年級或同科目的所有教師共同探究找出最有效的學習策略，他們經常使用這些資源及材料，使所有學生都能精熟達到學習期望。	同年級或同科目的教師分享一些想法在專業文獻裡看到的策略，他們有時使用這些教科書上提供的資源，還有一些他們認為有效的教學策略。	個別的教師選擇及使用教科書上提供的教學資源，還有一點點他們認為有效的教學策略。	個別的教師只使用教科書上提供的教學資源。

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟二：選擇

內容 2：教師選擇評估、監測學生學習的方式

非常理想

不理想

2-1 評估 方式	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	同年級或同科目的所有教師固定共同討論選擇最合適的評量方式，使學生所學符合教學期望及課程標準。	同年級或同科目的大多數教師常常共同討論選擇最合適的評量方式，使學生所學符合教學期望及課程標準。	教師們選擇性討論最合適的評量方式，他們經常使用教科書所提供的評量方式，很少關注學生所學是否符合教學期望及課程標準。	教師們選擇性或自創評量方式，不會和其他教師討論，他們總是使用教科書所提供的評量方式，不會關注學生所學是否符合教學期望及課程標準。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

### 步驟三：計畫

#### 內容 1：教師設計包含教學策略及資源應用的課程計畫

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 正式課程計畫	所有教師參與設計強調課程標準與學習期望相結合的課程計畫，以研究為基礎的教學策略及資源持續的在特定的教學時間內被使用。	大多數教師參與設計強調課程標準與學習期望相結合的課程計畫，以研究為基礎的教學策略及資源通常在特定的教學時間內被使用。	大多數教師參與設計課程計畫，但課程標準與學習期望並沒有相結合，課程計畫中有些時會提到一些以研究為基礎的教學策略與資源。	一些教師參與設計課程計畫，但課程標準與學習期望並沒有相結合，課程計畫中很少提到以研究為基礎的教學策略與資源。	教師們獨自完成課程計畫，沒有和其他教師合作，課程計畫中很少提到以研究為基礎的教學策略與資源。
1-2 調整特殊需求	課程計畫包括以研究為基礎的教學策略，以調整所有學生的特殊需求。	課程計畫包括以研究為基礎的教學策略，以調整大多數學生的特殊需求。	課程計畫根據學生的需求，提出一些教學策略。	課程計畫並沒有根據學生的需求，提出教學策略。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.



步驟三：計畫

內容 2：教師設計學生作業的形式，當做學生學習的證明

非常理想

不理想

2-1 確定學生作業有達到精熟	(1) 所有的教師參與檢視一整份學生的作業，這份作業是被視為是學生是否達到學習期望與課程目標的證明。	(2) 大多數的教師參與檢視一整份學生的作業，這份作業是被視為是學生是否達到學習期望與課程目標的證明。	(3) 一或兩個教師參與檢視僅一份學生的作業，這份作業是被視為是學生是否達到學習期望與課程目標的證明。	(4) 教師們選擇自己學生的作業，沒有共同清楚的討論及理解這份作業的目的。	(5)
1-2 在學生作業設定清楚的學習期望	(1) 所有的教師合作討論清楚指出他們希望學生在作業上能看到學生精熟於課程目標及學習期望，同時教師們並使用標題或例句的方式，讓不同程度的學生都能精熟。	(2) 教師合作討論清楚指出他們希望學生在作業上能看到學生精熟於課程目標及學習期望，他們也討論不同程度的學生可能在作業上會呈現的情況。	(3) 教師們討論他們希望學生在作業上能看到的一般要點，是否符合課程標準及學習期望。	(4) 教師們很少討論他們希望學生在作業上能看到的一般要點，是否符合課程標準及學習期望。	(5)

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟四：實施

內容 1：教師使用在課程計畫中設計好的教學策略及資源，實施在課程中

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 實施在課程中	所有的教師教課，在特定時間內使用在課程計畫中設計好的教學策略及資源。	大多數的教師教課，在特定時間內使用在課程計畫中設計好的教學策略及資源。	一些教師教課，在特定時間內使用在課程計畫中設計好的教學策略及資源。	教師們沒有依據課程計畫，僅有一些教學策略和資源被應用在課程中。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟四：實施

內容 2：教師收集學生作業，以及提出教學過程的反思

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-1 收集學生學習的證明	所有的教師收集所有教師都同意的完整學生作業，帶至團體中討論。	大多數的教師收集所有教師都同意的完整學生作業，帶至團體中討論，有些教師只帶一小部分。	一些教師收集所有教師都同意的完整學生作業，帶至團體中討論，大多數教師只帶一小部分。	沒有教師收集所有教師都同意的完整學生作業，帶至團體中討論，一些教師只帶一小部分。	沒有教師收集所有教師都同意的完整學生作業。
2-2 反思教學過程	教師們反思及記錄學生在學習中遇到的困難，或沒有達到教學結果的課程。	教師們反思學生在學習中遇到的困難，或沒有達到教學結果的課程，教師們記錄一些關於課程的重點。	教師們反思課程，回想學生在學習中遇到的部分困難處。	教師們很少反思課程，僅回想一小部份的課程實施的經過。	教師們不曾反思課程實施的經過。

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟五：分析

內容 1：教師分析學生作業，決定這段課程要達到的效果

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 回顧課程目標及學習期望	在分析學生的作業之前，所有的教師重新檢視課程目標與學習期望，確定學生必須精熟的部分。	在分析學生的作業之前，所有的教師重新檢視大部份的課程目標與學習期望，確定學生必須精熟的部分。	在分析學生的作業之前，教師大致提示課程目標與學習期望，確定學生必須精熟的部分。	在分析學生作業前，教師們沒有檢視課程目標與學習期望。	
1-2 分析學生作業	教師們使用具結構性的方式來分析學生的作業是否達到精熟的目標，並符合課程標準及學習期望，每個教師都參與討論，並提出學生學習達到精熟的例子。	教師們使用具結構性的方式來分析學生的作業是否達到精熟的目標，並符合課程標準及學習期望，教師在言談中提到一些關於學生學習達到精熟的例子。	教師們開放性的討論提到學生的作業是否達到精熟的目標，但並沒有將學生的作業與陳述做相關性的討論。	教師們沒有討論學生的作業是否達到學習效果。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟六：調整

內容 1：教師以專業社群的方式反省及分析學生作業及上課時的經驗

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-1 反省 課程 教學	社群中的每個教師討論分析課程教學策略的優點及資源，教師們打開心胸討論成功的部分，也同時討論失敗的部分。	教師討論分析課程教學策略的優缺點及資源，教師們大部分只討論成功的部分。	教師大致討論課程成功與失敗的部分，但並未提及關於教學策略。	教師們討論課程成功的部分是因為學生的行為，而不是教師的教學。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟六：調整

內容 2：教師確認、紀錄所選的教學策略、資源及測驗，增進未來的課程。

非常理想

不理想

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-1 調整 未來 課程 教學	所有的教師討論教學策略、資源及測驗，增進未來的課程，並將討論內容紀錄下來，他們在會議中共同合作，修訂教學計畫。	教師們在會議中紀錄促進未來教學的新點子，教師們在會議中共同合作，修訂教學計畫。	教師們討論，但並未紀錄促進未來教學的新點子，教師們在會議中共同合作想要修訂教學計畫，但並不確定哪些過程需要更改。	教師們沒有討論促進未來課程教學，也沒有合作修訂教學計畫。	

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

步驟六：調整

內容 3：教師決定哪些內容需要再教一次，並為個別、特殊的學生修正教學方式，以及如何與接下來的課程做銜接，以確定學生能夠精熟於課程內容，達到課程目標與學習期望。

非常理想

不理想

3-1 決定需要修訂的教學策略	(1) 教師們共同合作，為未能達到學習目標的所有學生修訂教學策略，他們同時決定哪些學生必須再學一次，以及利用哪段時間再學。	(2) 教師們為未能達到學習目標的部分學生修訂教學策略，他們決定哪些學生必須再學一次，但並沒有提及利用哪段時間。	(3) 教師們為未能達到學習目標的一些學生修訂可能有用的教學策略，但是並沒有訂出確切的教學計劃。	(4) 教師們繼續教下個單元，並沒有專注討論學生未能達到學習目標的部分。	(5)

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

### 三、專業領導

#### 專業學習社群-校長的角色

Ideal(理想)----- Emerging(進行中)-----Inappropriate(不適當)				
<b>A.校長明白傳達永續及融入工作的專業學習願景</b>				
1	2	3	4	5
<p>校長做到在學年開始之前，以口頭與書面向教師們描述，對永續、融入工作的專業學習之期許；描述每一個成員在參與 PLCs 所扮演的角色。校長同時也必須提到所有小團體 PLCs 和大團體 PLCs 的會議。</p>	<p>校長做到在學年開始之前，以口頭與書面向教師們描述，對永續、融入工作的專業學習之期許；描述每一個成員在參與 PLCs 所扮演的角色。校長提到至少每月一次大團體的 PLCs 的設立。</p>	<p>校長做到在學年開始之前，以口頭與書面向教師們描述，對永續、融入工作的專業學習之期許；校長提到一學期一或兩次大團體的 PLCs 的設立。</p>	<p>校長做到在學年開始之前，以口頭向教師們描述，對永續、融入工作的專業學習之期許；校長很少提到所有小團體 PLCs 和大團體 PLCs 的設立。</p>	<p>校長做到在學年開始之前，以口頭向教師們描述，對永續、融入工作的專業學習之期許；校長不曾提到所有小團體 PLCs 和大團體 PLCs 的設立。</p>
<b>B.為促進教學，校長清楚表達學校計畫與國家課程計畫的關聯性</b>				
1	2	3	4	5
<p>校長一個星期至少和 PLCs 的教師們開會，幫助教師們理解學校計畫與國家課程計畫，增進學生的學習成就，課程根據討論內容及清楚的教學策略，以增進教學。</p>	<p>校長安排時間讓 PLCs 的教師們開會，校長可能會不定時的參與會議，讓教師們討論學校計畫與國家課程計畫，課程有時會根據討論內容呈現在教學上。</p>	<p>校長安排時間讓 PLCs 的教師們開會，校長不會參與會議，教師們談到學校計畫及課程，談論關於教學與課程的結合，僅出現在部分的地方。</p>	<p>校長將課程計畫資料給教師們，他們談論關於課程與教學計畫是偶爾在走廊碰到的閒聊或是不定時的學校會議中。</p>	<p>校長將課程計畫資料給教師們，他們不曾談論關於課程與教學計畫。</p>

C.校長提供教師以 PLCs 架構共同合作，增進知識與教學技巧

1	2	3	4	5
<p>校長將 PLCs 時間安排在上班時間內進行，並提供支援，同時也固定參與會議，校長期望教師們每個星期開會一次，討論課程目標、教學策略、評量方式及分析結果。校長固定檢查 PLCs 的進度與過程，確保所有收集的資訊都有被整合並運用在每天的教學上。</p>	<p>校長將 PLCs 時間安排在上班時間內進行，並提供支援，不定時參與會議，校長期望教師們每兩個星期開會一次，討論課程目標、教學策略、評量方式及分析結果。校長固定檢查 PLCs 的進度與過程，確保所有收集的資訊都有被整合並分享給每個人。</p>	<p>校長鼓勵教師一個月至少開會一次，利用排定的時間或是放學後的時間，但校長很少出席會議。校長希望教師們自己設定議程，並偶爾檢察教師們的進行過程。</p>	<p>校長在全校會議中與教師會面，要求教師每個月開會一次，討論及組織學校的議題與學校可利用的資源等。</p>	<p>校長在全校會議中與教師會面，沒有提出任何教師合作增進教學的提議。</p>

D.校長營造支持的氛圍讓 PLCs 能成功、永續經營

1	2	3	4	5
<p>校長一直和 PLCs 溝通，期望在此團體裡建立互信、勇於嘗試精神。校長透過言語和行動建立清楚的願景，使合作的模式固定在學校裡運作，確保 PLCs 分享彼此的教學，使 PLCs 運作更有效率，協調會議運作的領導者能將所有的心得分享給每位成員。</p>	<p>校長期望在 PLCs 裡建立互信、勇於嘗試精神。校長透過言語及文字建立清楚的願景，使合作的模式固定在學校裡運作，透過協調會議的領導者，確定運作是有效的。</p>	<p>在一學年的開始，校長對 PLCs 有所期許，透過口頭的敘述，希望 PLCs 這種合作的模式固定在學校裡運作，並透過協調會議的領導者，確定運作是有效的。</p>	<p>在一學年的開始，校長希望教師團體運作能如 PLCs，校長透過口頭陳述，希望 PLCs 這種合作的模式固定在學校裡運作，但並沒有關注在後續協調會議的領導者是如何進行的。</p>	<p>在一學年的開始，校長希望教師團體運作能如 PLCs，但並沒有關注在後續協調會議的領導者是如何進行的。</p>

E.校長以觀察和回饋來檢視個別教師與 PLCs 的表現				
1	2	3	4	5
校長每個星期進行教室觀察、和教師們進行 PLCs 會議，根據評量結果及專業的教學回饋來檢視教師與社群的表現。校長透過不同的方式給予每個教師及社群立即及專業的回饋，確定教師與社群能繼續進步，盡力完成目標。	校長進行教室觀察與評量結果來檢視教師的表現，校長每個學年至少給予教師教學回饋三次，透過教室觀察及 PLCs 會議。校長每個月固定參與教師的會議，並對於社群的表現有專業的回饋。	校長規劃一到兩次進行教室觀察，填妥需要的評鑑表格，校長並在正式的會議中花時間與教師們討論促進教學的議題，僅在偶爾出席參與會議的時候對社群提供回饋與建議。	校長用正式觀察的方式來評鑑教師的表現，並和教師會面討論結果，但並沒有後續的措施，也沒有對社群提供回饋。	校長規劃一次教師觀察來評鑑教師的表現，只有書面上給予關於教師表現的回饋。
F.校長用小考檢測的數據，檢核 PLCs 教師所制定的課程在學生成就上的影響				
1	2	3	4	5
校長收集數據資料，例如學生作業，評量結果等，在每六到九個星期，將數據資料分享給每個教師及 PLCs 團體中，共同來檢驗學生是否達到課程目標，並找出教學過程中的優缺點。	在學年開始時、學年中、學年末，校長收集學生的評量數據資料，將結果分析給教師們，校長和教師們共同檢視教學過程中的優缺點。	在學年開始時及學年末，校長收集全國或縣市的評量數據資料，並指出教學過程的優缺點，每個教師順從校長的指示給予學生測驗，但並沒有經過討論過程。	校長一學年一次，收集全國或縣市的評量數據資料，在全校會議中呈現給教師們，在學年中教師並沒有評斷學生表現的評量測驗。	校長一學年一次，收集全國或縣市的評量數據資料，以書面方式呈現給教師們，在學年中教師並沒有評斷學生表現的評量測驗。



專業學習社群-教學促進者的角色

Ideal(理想)----- Emerging(進行中)-----Inappropriate(不適當)				
<b>A.教學促進者增進 PLCs 的專業運作</b>				
1	2	3	4	5
促進者至少參與 90%的會議，提供資訊及會議的提案討論，以促進會議的運作及加強所有教師對 PLCs 運作的理解。	促進者至少參與 80%的會議，提供資訊及會議的提案討論，以促進會議的運作及加強所有教師對 PLCs 運作的理解。	促進者至少參與 75%的會議，提供資訊及會議的提案討論，以促進會議的運作及加強所有教師對 PLCs 運作的理解。	促進者至少參與 50%的會議，提供資訊及會議的提案討論，以促進會議的運作及加強所有教師對 PLCs 運作的理解。	促進者至少參與 50%的會議，提供資訊及會議的提案討論，但並沒有促進會議的運作及加強所有教師對 PLCs 運作的理解。
<b>B.教學促進者幫忙 PLCs 分析數據資料</b>				
1	2	3	4	5
促進者協助教師從許多可收集到的資源、評量、測驗、學生的作業等等來分析、解釋這些數據資料，同時也提供如何分析、解讀資料的經驗給所有的教師。	促進者協助教師從許多可收集到的資源、評量、測驗等來分析、解釋這些數據資料，同時也提供如何分析、解讀資料的經驗給所有的教師。	促進者協助教師從許多可收集到的資源、評量、測驗等來分析、解釋這些數據資料，並教導教師如何在團體中運用。	促進者協助教師從許多可收集到的資源、評量、測驗等來數據資料，並教導教師如何在團體中運用。	促進者鼓勵教師收集評量、測驗等資源。

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

C.教學促進者協助 PLCs 使用以研究為基礎的教學策略

1	2	3	4	5
促進者透過設計、提供、安排社群成員一些專業學習上的任務，著重在課堂教學練習等方式，讓所有成員能獲得以研究為基礎的教學策略。同時協調者也與學習社群共同增進分析研究的能力，以及提供他們在教室裡曾進行的活動中，所得到能幫助學生學的經驗，分享給每位社群成員。	促進者透過分享書籍、文章、及專業學習資源等方式，提供以研究為基礎的學習策略給學習社群。同時協調者也與學習社群共同增進分析研究的能力，以及提供他們在教室裡曾進行的活動中，所得到能幫助學生學的經驗，分享給每位社群成員。	促進者透過分享書籍、文章、及專業學習資源等方式，提供以研究為基礎的學習策略給學習社群。同時協調者也與學習社群共同增進分析研究的能力。	促進者透過分享書籍、文章、及專業學習資源等方式，提供以研究為基礎的學習策略給學習社群。	促進者鼓勵教學習社群收集以研究為基礎的教學策略。

D.教學促進者協助在學習社群中營造合作文化的氣氛

1	2	3	4	5
促進者持續的期許 PLCs，尊重教師們的示範教學及創新，協調者透過文字和行動，告訴教師們 PLCs 在校內是一固定模式，並確保 PLCs 是有效運作的，且分享運作的經驗及訓練給所有的成員。	促進者為 PLCs 設定一清楚的目標，尊重教師們的示範教學及創新，協調者告訴教師們 PLCs 在校內是一固定模式，並確保 PLCs 是有效運作的，協調者鼓勵教師們在會議中分享。	促進者為 PLCs 設定一清楚的目標，尊重創新，協調者告訴教師們 PLCs 在校內是一固定模式，並確保 PLCs 是有效運作的，協調者鼓勵教師們在會議中分享。	促進者口頭上告訴教師們 PLCs 在校內是一固定模式，但在會議中，協調者並沒有特別重視教師們在中分享。	

E.教學促進者監控 PLCs 的過程，並提供指引來增進團體的效能				
1	2	3	4	5
<p>促進者以評量結果、每周的教室觀察、PLCs 會議，以及每個月的 PTLC 過程的回顧，來支援教師的表現。促進者對個別教師，針對教學活動給予立即及具體的回饋，包括同儕之間互相觀摩、示範教學等。促進者同時也協助幫忙增進教學計畫，使 PLCs 及每個教師都有所成長及成就。</p>	<p>促進者以每周的教室觀察、PLCs 會議，以及每個月的 PTLC 過程的回顧，來支援教師的表現。促進者對學習社群，針對教學活動給予立即及具體的回饋，包括同儕之間互相觀摩、示範教學等。促進者同時也協助幫忙增進教學計畫，使 PLCs 有所成長及成就。</p>	<p>促進者以每月的教室觀察、PLCs 會議，以及每個月的 PTLC 過程的回顧，來支援教師的表現。促進者對教師，針對教學活動給予具體的回饋，包括同儕之間互相觀摩、示範教學等。促進者同時也協助幫忙增進教學計畫，使 PLCs 有所成長及成就。</p>	<p>促進者以每月的 PLCs 會議的觀察，以及每個月的 PTLC 過程的回顧，來檢視教師的表現。促進者對學習社群在表現上，給予具體的回饋，使其有所成長及成就。</p>	<p>促進者以每月的 PLCs 會議的觀察，以及每個月的 PTLC 過程的回顧，來檢視教師的表現。促進者對學習社群在表現上，給予具體的回饋。</p>

Copyright © 2011 by SEDL. All rights reserved.

專業學習社群-教師的角色

Ideal(理想)-----Emerging(進行中)-----Inappropriate(不適當)				
A.教師利用排定的時間參與學年間或跨學年的會議，強調該教與學生該學的內容				
1	2	3	4	5
教師每星期在學年間或跨學年的會議中，討論課程標準、適當的教學方法、評量策略、共同制定符合課程標準與學生期望的教學計畫。所有的教師教他們所設計的共同課程，及藉由學生的作業來分析課程對學生的影響，他們利用不斷觀察來反思教學及教學計畫是否落實。	教師每個月兩次進行學年間或主題式的會議中，共同合作制定符合課程標準與學生期望的教學計畫，並在教學計畫中提到課程標準，在教學技巧與教學活動建立關連，及每個月一次分析學生的作業。	教師在進行會議的教學計畫討論中，偶爾提及課程目標、評量及學生期望，並在教學技巧與教學活動建立關連，但幾乎不曾分析學生的作業。	教師在教學計畫討論中，個別提及課程目標、評量及學生期望。	
B.教師以研究為基礎的教學策略來報告他們的教學情形				
1	2	3	4	5
教師們總是根據 PLCs 中所獲得的理解，來設計課程，他們研究並找出最棒、最適合課程的內容的教學方式及策略，強調每個學生的學習需求。	教師們經常根據 PLCs 中所獲得的理解，來設計課程，他們研究並找出最棒、最適合課程的內容的教學方式及策略，強調每個學生的學習需求。	教師們偶爾調整在教師指引中提到的教學方式及策略，來因應學生的學習需求。	教師們使用在教師指引中提到的教學方式及策略，進行教學，但並不在意學生的學習需求及所學到的內容。	教師們使用他們認為最方便的教學方式進行教學，並不在意學生的學習需求及所學到的內容。

C.教師用多樣的評量方式及工具，來檢測學生的學習				
1	2	3	4	5
至少每六個星期，教師們使用學生作業及測驗考試的分析資料，檢測學生的學習表現是否有達到課程標準，教師們很快的就能取得學生的分析資料，分析資料包括在不同時間及不同測驗下的數據及走向，有單一成績及綜合表現成績。	教師們使用每天及每個星期的作業及小考，來檢測學生的學習表現是否有達到課程標準，教師們很快的就能取得學生的分析資料，分析資料包括在不同時間及不同測驗下的數據及曲線，有單一成績及綜合表現成績。	教師們只分析一種測驗（法定的考試或是檢視課程目標的小考）數據及學生的學習曲線。	教師只用正式考試的結果來完成學生的學習檔案資料，教師很少根據診斷性評量來分析學生的學習過程。	教師們沒有以有意義的方式來使用任何的正式評量或非正式評量的結果。
D.教師們根據測驗結果，立即調整教學策略。				
1	2	3	4	5
教師們使用正式評量（國家考試）及非正式評量（每天或每周的小靠）的結果，以及學生的作業，來調整教學方式，利用在校或放學後的時間，為學習困難的學生提供立即的協助，以確保 <u>所有的</u> 學生都能精熟達到課程標準。	教師們使用正式評量（國家考試）及非正式評量（每天或每周的小靠）的結果，以及學生的作業，來調整教學方式，利用在校的時間，為學習困難的學生提供立即的協助，以確保 <u>大多數的</u> 學生都能精熟達到課程標準。	教師們使用正式評量（國家考試）及非正式評量（每天或每周的小靠）的結果，來調整教學方式，偶爾為學習困難的學生提供協助。	教師使用去年度的正式測驗結果來計畫今年度的課程（例如去年的字會成績比較低，今年就設計多一些的字會課程，沒有為學生的學習需求做再次的評量）。	教師自己決定課程內容，不考慮個別學生的學習進度來決定範圍及內容。

## 四、領導策略

這裡所指的領導策略，可以適用在學區督導、校長及 PLCs 的領導者或促進者。我們要建立一個合作關係的氛圍，領導者可以根據以下的問題，思考如何改變。1.要如何創造學校有需要被改進的迫切感？2.要在校內創造一個信任的環境及合作的氛圍，什麼因素是重要的？3.建立一個彼此負責及相互依賴的學校文化，我可以怎麼做？

學校領導策略能夠成功，SEDL 歸納出六個要點：

- (一) 創造一個改變的氛圍及脈絡：當一個學校正準備有所變革時，教師們會感到不確定感，領導者應不厭其煩的關注在教師及其團隊上，傾聽及有所互動，教師們需要哪些資訊？課程準備上需要哪些協助？需要協助提供哪些新的教學策略？一個有效率的領導者會積極的提供協助給予 PLCs，採取分享式的領導策略，教師們共同討論、做決策，大家既是學習者也是領導者。在這變革的過程中，發生失敗或錯誤時是可以被接受的，因為這是改變學校架構的過程，而大家也能從這錯誤中學習。
- (二) 為改變架構出一個分享的願景：當學校內有共同的願景時，校內所有的成員會有清楚的共識，知道他們必須完成的目標以及改變的方向，大家也更會支持整個計畫。如果學校內的願景是希望所有的教師都能成為 PLCs 的模式，學校就應為教師們規劃出時間讓所有的教師願意參與，並安排規律的開會模式，提供資源及技術的支持給教師。領導者應把握任何學校或是社區的會議、個人之間的互動、或是寫在出版品中，讓這願景讓所有人清楚瞭解。
- (三) 計畫及提供資源：有效率的領導者會與成員們一起投入規畫、參與過程，並討論出對教師最有利的時間、人力的分配，以及資金的運用。這所有的計畫及所提供的資源，都應著重在促進學生的學習表現。此外，研究學生學習的趨勢，畢業後的出路，以及提供課程內容所必須花費的預算。領導者從家長、教師、學生及社區成員中得知他們的期待及阻力，他們和全部的成員們一起合作，設計以學生需求的運作方式。
- (四) 投入專業發展：在實施創新的教學方法時，教師需要得到回饋與支持，瞭解他們的教學方法是如何影響在學生的學習成就上。有效的專業發展提供教師們不只是教師們共同學習，還要和同事們討論新的教學想法，以及從學生的學習成果中調整教學的方式，教師們要有機會去練習，觀摩課程，從別人的觀摩得到回饋與指導，增進新的教學想法及策略。領導者使用多樣的資料數據，例如學生的成績、調查研究資料、計畫評鑑資料等去分析成員們需要再加強的部分。領導者鼓勵團員們彼此探討，得到深入的理解，同時，領導者也會直接參與團員們的討論活動，共同計劃、設計並實施、評鑑成果。PLCs 裡，成員們必須不斷的自我學習，在專業發展下根據他們的需求做出決策，如此一來，成員們會不斷的進步，並能提供學生

的需求。

(五) 檢驗過程：檢驗過程是相當重要的，校長和教師們藉此學習到為什麼能成功、如何成功、哪些因素會產生問題，以及問題產生時該提供哪些協助給教師們，領導者能從此過程中得到回饋。因此檢驗過程是領導者必須持續不斷的進行，深入瞭解 PLCs 的需求。不管規劃多麼詳盡，學校的發展總還是會碰到一些挑戰及問題，有些很輕微，有些很嚴重。有效率的學校會嘗試不同的方法檢測這些新想法在每天的練習當中，教師可以學到什麼。領導者不斷的檢驗過程，他們得知這些問題，面對這些問題，並以積極的方式及步驟繼續進行學校發展，創造出互信的氛圍，讓進入教室參觀成爲一種無威脅性、且讓教師自在的規律模式。當教師們發展出「同儕間互助」的模式時，彼此間觀摩，提供有建設性的回饋，透過跨教室共同研讀學生的課業，互相提供有用的資訊交流。這種互動讓一個有效率的教師進而變成一個有效率的教師團隊，每個教師都參與在檢驗的過程中。

(六) 持續提供協助：學校提供很多方式，讓校內的成員能互相提供支援，包括同儕的指導或是專門的協助，在檢驗過程時將所有的資訊蒐集起來，在固定的演練教學中提供額外的協助給需要的教師。領導者透過指導、問題解決及技術上的協助，應著重實施在教學上，提供給個別的教師。協助可以只是當教師需要創作新的教學架構時提供一些合適的材料，或是讓教師們協調一起計畫或是進行教學觀摩等。領導者強調積極正向的過程，直接及真誠的讚揚教師，提供持續性的協助與支援，讓整個團隊規律及有效的實施新的計畫。

如果整個實施的過程進行的順利，團隊能以有效的方式不斷的練習，這是相當好的一個機會讓校內的 PLCs 永續發展，這種模式，不僅讓團隊的時間運用更有效率，也讓每個教師的教學方式盡可能的達到一致，讓每個學生學習的內容是相同的。

### 教學促進者該怎麼做

有效的教學促進者這麼做	教學促進者不應這麼做
以同事的立場協助及引導每個教師	認爲自己是專家(想要改造教師)
在教室內觀察，並給予教師友善的回饋，以促進教學	評鑑教師，並將教師教學及行爲報告給行政人員
在小團體及大團體中，引導教師討論學生的數據，根據數據改善教學	認爲自己是校內的分析數據專家
根據教師提出的需求，給予支援及研究結果，並提供適切的資源	對教師不恰當的要求有所回應(例如促進者一人包辦所有的事，或成爲團體內的助手)
協助促進教師在討論課程、教學、及評量時，提供部分想法	認爲自己是管理人員(例如校內嚴格執法的人)
與教師共同設計、共同教學或示範教學	認爲自己是代課老師
協助教師促進以工作爲基礎的 PLCs	以疏離、”一次解決”的方式管理團隊發展會議

## 五、美國發展 PLCs 現況

在 NSDC(2009)的報告，學校有效的專業發展，最重要的因素是 PLCs 中是否有專業討論內容以及教師間是否有堅固的合作關係。部份研究甚至指出，一學年中如果提供教師超過 50 小時的 PLCs 高品質及高效率的討論時間及討論內容，學生的學習成績平均會提高 21 個百分點。

這份報告顯示，美國的教師參與工作坊與短期專業發展的情形和其他相等層級的國家很類似，但在提供公立教師參與專業社群以及運作合作社群的機會卻是遠低於同層級的國家，例如提供教師共同制定教學計畫、從其他教師的教學觀摩中學習、教練教師的示範教學、共同制訂教學策略評量及制訂專業學習策略等。而這些策略，是決定學生學習結果的重要因素，在 2004 年 SASS 的研究中，多數的美國教師仍是疏離的以自己的方式進行教學，將工作坊視為壓力，也無法為弱勢及母語非英語的學生進行補救教學。

## 六、SEDL 輔導的成功案例

在 2009 年，SEDL 參與南卡羅來納州 Lancaster 學區的兩年計畫，促進專業發展，提供技術協助，幫助這學區的學校建立並實施具系統性的進程，並永續經營。此計畫最主要是根據 SEDL 的 PTLC 模式進行，學區內有三所學校是直接由 SEDL 的專案人員不間斷的提供協助及諮詢，建立專業發展的主題，根據校內各組 PLC 開會的情形提供回饋，與校長和協調者在進行教室走察時提出觀察報告。

這份研究調查報告在 2011 年三月出刊，回收率如下：

	問卷發出總數	問卷回收數量	回收率
教師	750	562	75%
行政人員/促進者	70	64	91%

經過兩年計畫之後達到的結果，SEDL 專案人員訪談 Lancaster 學區內的教師、行政人員及教學促進者，包括學區內參與計劃的學校，以及未參與計劃的學校，都是問卷調查的範圍，得到下列的結果。

### (一) 學區和學校的領導者支持教師進行 PLCs

行政人員	教學促進者
我經常和教學促進者討論關於提供教師協助的事項 68%	我經常和校長討論關於提供教師協助的事項 63%



學區內配合 SEDL 計畫的學校教師		學區內未配合 SEDL 計畫的學校教師
65%	教學促進者經常協助教師，關於收集、分析及解是學生的數據資料	45%

(二) 教師合作設計教學計畫，並必須合乎課程標準及學生期望

學區內配合 SEDL 計畫的學校教師		學區內未配合 SEDL 計畫的學校教師
48%	我非常同意 PLC 幫助我和我的同事的合作關係	23%

學區內配合 SEDL 計畫的學校教師		學區內未配合 SEDL 計畫的學校教師
69%	我分享大量的教學策略	47%

(三) 教師能夠分析學生的作業或考試，並得知學生學習的情形

學區內配合 SEDL 計畫的學校教師		學區內未配合 SEDL 計畫的學校教師
45%	我非常同意 PLC 改變我以往觀察學生學習情形的方式	17%

(四) 教師增加教學知識及技巧

學區內配合 SEDL 計畫的學校教師		學區內未配合 SEDL 計畫的學校教師
51%	我參與 PLCs 之後，學到非常多關於教學與學習的知識	22%
35%	PLCs 明顯的改變我的教學方式	12%

(五) 開始 PLCs 的會議後，改變了學校文化

我非常同意 PLCs 促進教師間的聯繫，或是提供支援給教師	學區內配合 SEDL 計畫的學校	學區內未配合 SEDL 計畫的學校
行政人員	100%	57%
教師	57%	34%

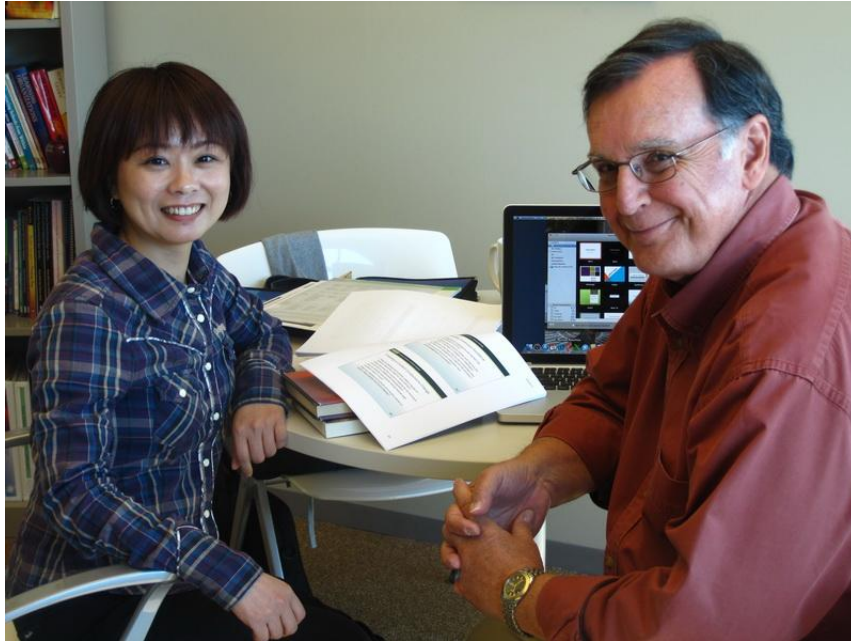
(六) 教師的 PLCs 對學生的學習有利

學生的學習表現尚未能得知是否真正有所不同，因為此計畫僅結束不到一年的時間，但 87%的教學促進者指出，他們同意學生在計畫第二年時比以往更專心。65%的教師及 73%行政人員也同意這種說法。

未來，Lancaster 學區希望繼續朝以下的方向繼續努力：1.在 PLCs 會議中維持 PTLC 的討論模式，並推廣應用到整個學區。2.讓教師在 PLCs 感到更自在，沒有壓力感。3.提供教師基於不同學生需求，進行不同教學策略。

## 肆、訪談紀錄及參訪學校

### 一、訪談紀錄-SEDL



Ed Tobia, EdD  
Project Director

Mr. Tobia 在 SEDL 負責增進學校效能表現的業務，上述南卡羅來納州 Lancaster 學區的兩年計畫便是由他帶領 SEDL 的專業團隊共同完成。

Mr. Tobia 曾經擔任小學教師、副校長、校長、學區督導、大學教授，學經歷非常豐富，目前是 SEDL 的專案負責人。

PLCs 是 SEDL 經過長時間的研究，致力於促進學校發展的計畫，所有能夠提升學生的學習中最有效的一種方式。教師聚在一起共同討論如何對學生的學習有幫助，這對教師來說也是一種學習，教師應不斷的學習，因為 PLCs 強調的就是學習。教師應該從 PLCs 中分享教學的經驗，學習從學生的回饋或測驗中得知學生的學習狀況，並從中修正。教師必須是專業的，聽聽其他教師的意見，隨時都在學習，將自己視為社群的一員，將彼此視為可靠的、可信任的。對自己的學生負責，也對所有的學生負責，大家彼此信任，看重 PLCs 會議，每次參與會議時都要有所準備。

PLCs 實施在某些學校也會失敗，最重要的因素是學校的文化，教師或者學校的文化沒有意圖或希望有所改變，教師彼此間沒有信任，校長與教師間沒有信任，教師與學區人員沒有信任，PLCs 是很難推動的。一定要有開放的想法及態度。從失敗的經驗中，也讓 SEDL 從中學到設定規範是很重要的，每一次計畫執行時，可以從以往失敗的經驗中得知關鍵的因素。

SEDL 在學校內進行計畫時，是根據該學區的學校文化，為該校或學區設計，是因地制宜的，隨時根據需求改進設計，非常彈性，所以每次 PLCs 計畫內容不會相同。當他們去學校制定 PLCs 時，先讓他們成立小團體，團體人數最好不要太多，3-6 個教師較佳。先看學生的資料數據，決定團體要討論的重點。要

有討論的時段、要根據課程討論、要知道學生學習情形、考試數據資料、作業表現等等，因此教學促進者的角色非常重要。除了年級教師之外，專科的老師的參與也非常重要，專科老師可以提供一些不同的想法(但有時專科老師會講其他內容，因此事前設定的規範就很重要，必須告訴所有參與的人，我們今天要講的特定內容是.....，討論不要超過範圍)。

PLCs 最重要的是：1.我們如何教？最棒的教學方法是什麼？2.對學生來說，什麼內容是他們必須學習的？3.我們從研究中可以知道什麼？4.經過上一次的討論後進行教學，得到學生的評量或作業，我們可以從這些評量或作業上，知道他們瞭解了什麼？不瞭解的地方在哪裡？5 下一步怎麼做？

開始實施 PLCs 時有三件事情很重要：1.提供教師的教學內容。2.設定會議的內容與規範，教師能瞭解該做什麼，該怎麼做。3.與校長或學區主管討論重新型塑學校的文化，教師們感受到熱情及意願去實施 PLCs，教師們感到更有責任感，被支持的感覺。



Ann Neeley, EdD  
Program Associate

在公立學校系統服務三十年，擔任校長期間，服務的學校被評為德州最佳校園以及全國優質學校。目前在 SEDL 擔任專案協助者，協助 SEDL 與學區學校的計畫實施。

Ann 以曾經身為校長的身分，認為改變學校文化與 PLCs 的最主要因素為校長的領導策略以及教學促進者的領導策略，他們是 PLCs 能否成功的關鍵因素。領導者必須對 PLCs 先有一個非常清楚的概念，然後這些領導者必須幫助所有的老師有相同的概念及願景，接著必須真正實踐，而不是紙上的作業。可以的話，校長應該參與 PLCs 的會議，不一定要校長來接管這個會議的進行，校長可以是 PLCs 的成員之一，共同分享學生的學習情形及教師的教學，這可表現出校長是支持校內 PLCs 的會議。讓教師們感受到這場會議是重要的。校長應該是坐下傾聽會議的進行，而不是進來看然後就離開。校長在會議中應該提問有意義的問題，好問題能讓教師去進行更深層的反思。



Sylvia Segura Pirtle  
Program Associate

曾在 Title I 的學校擔任校長、副校長及教師，服務三十一年，被指派到一所非常低成就的學校去改善其教學環境，非常成功，目前在 SEDL 擔任專案協助者，協助 SEDL 與學區學校的計畫實施。

Sylvia 分享當她被指配到這所非常低成就的學校的作法。當她接管這個學校時，學校有很多問題，學生學習成就低落、學習始終無法進步。她希望學校教師能夠合作共同解決，教師們如果還是不能解決，她請教師們一定告訴她，她請學區協助。她提到，教師不能配合不代表她是不好的老師，只是有時不能配合會與很多因素相關，她希望教師們能提出他們的想法。她先聘請一些教師願意去帶頭做事，告訴他們這是一件艱難的工作。接著她向所有的教師提到該怎麼做的步驟、學校以往的做法等等，從以前的做法中挑選一些值得繼續做下去的部分。一開始，她先聘請一些教師是有領導的才能的，一些 coach 教師，先與他們開會討論方向，再請這些 coach 教師去領導教師們進行討論，她認為教師們都很願意改變，變成更好的教師，只是他們沒有可以仿效的對象，這些 coach 教師為教師們建立模範，讓這些教師們有改變的方向。由校長決定哪些人做 PLCs 的領導者。

每個教師都想要成功，想當一個成功的教師並不代表你就是一個成功的教師，因此模範是相當重要的。

## 二、訪談紀錄-Learning Forward



Stephanie Hirsh  
Executive Director

Learning Forward 擔任重要職位，包括整個機構的運作、策略計劃、等政策發展、資金等。

PLCs 強調成人在這會議中學到了什麼，什麼方式對學生最好，每個學生的學習表現是所有教師的責任。在 OECD 的研究報告中顯示，落後國家以及發展中國家，教師被指示在校內該做什麼，該怎麼做；先進國家，教師則是領導教師發展的人，在先進國家中，並無所謂的教師評鑑，因為每個教師都將彼此信任，教師分享教學計畫、教學策略，並為學生的成功學習表現負責。教育系統要建立的不是評鑑體系，而是讓教師不斷學習以及進步的模式。當一個評鑑系統成立時，教師被評鑑後的分數若是 90 分，相信大多數的教師都會希望瞭解這遺失的 10 分是什麼，而 PLCs 的功用就是讓教師間彼此學習分享，補足自己較弱的部分，PLCs 才是整個教育必須被重視的部分，政府應將經費與時間著重在幫助學校形成 PLCs 的模式。



Shirley Hord 是 Learning Forward 的顧問學者，在 1990 年代中期，寫了多本關於 PLCs 的著作，也是在 PLCs 領域中影響很多學區督導、校長、教師的學者。很可惜的是研究期間沒有機會和她碰面，但在 email 往返及電話通話中能深深的感受到她對 PLCs 議題的熱情，著實令人感動。

她很開心的提到 PLCs 的研究現在得到全世界的重視，並已經是促進學校進步發展的一個方式。

對一個專業的工作者來說，每個人都應該要有終身學習的想法，任何職場的人都要不斷學習新知與新的技術，不管是校長、行政主管，或是老師都應該不停的學習。PLCs 的成員要有一個承諾，這個承諾是我們要共同為我們所教育的學生努力，當我們一起與同事共同努力以及學習，PLCs 可以讓我們的工作做的更好。有時當我們發現學生的學習出現問題時，我們應該想的是我如何改變我的教學，而不至歸咎於學生的背景、外在的因素等等。因此當我們有同事們和我一起做這樣的努力時，我會在工作時有更多的動力和動機。另外，學習的來源不一定只在校內，我們也能在校外獲得支援，向校外的教師請教或是教練教師(coach teacher，類似輔導團)等。

PLCs 讓教師在教學上教得更有效率，同時，教師表現出專業，也讓教師更有信心，學生的學習成效會更好。PLCs 不是只是教師之間的會面，或是我們一起合作完成某些事，更重要的是我們從討論中學到如何改善我們的教學，讓我們的教學更精進，這裡 PLCs 的學習是非常目的性的，我們一定要從中學習到，這才讓 PLCs 的學習變得有意義。以前聽到一位校長曾經這麼說，「教師是第一個學習者」，唯有教師不斷的學習改進教學，學生的學習才會更成功。

### 三、參訪 Hallsville Independent School District

Hallsville Independent School District (HISD) 位於德州 Dallas 東方約 120 哩，是一個非常小的鄉鎮。Paula Rogers 是 HISD 的學區副督導，這次的參訪行程即是由她協助安排。



The banner features two tiger head logos on either side of the title "Hallsville I.S.D. Exemplary Goal". Below the title is a table showing performance ratings from 2006 to 2010 for various campus levels. At the bottom of the banner is the quote: "We live in a world of possibilities...when we believe it, we'll see it."

Campus	2006	2007	2008	2009	2010
Primary	Exemplary	Recognized	Exemplary	Exemplary	Exemplary
Intermediate	Exemplary	Recognized	Exemplary	Exemplary	Exemplary
Middle School	Recognized	Recognized	Exemplary	Exemplary	Exemplary
Junior High	Recognized	Recognized	Acceptable	Exemplary	Exemplary
High School	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Recognized	Exemplary
District	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Recognized	Exemplary

HISD 在 2009-2010 年度得到德州教育廳可做為「示範」的評比，而學區內的每個校園都被評比為「示範」學校。因為辦學成功，許多人搬進該學區就讀，因此在 2011 年已增建新的小學，2012 年秋天則會有新的高中成立。



照片右一就是 Paula Rogers，是學區副督導。  
[www.AllTHINGSPLC.com](http://www.AllTHINGSPLC.com) 網站下，HISD 是德州唯一以 PLCs 模式的示範學區。

2005 年開始，當學區決定開始 PLCs 時，首先先帶著各校園的校長們以讀書會的方式瞭解 PLCs 的內涵，接著參加 Solution Tree 舉辦的研討會議，一步一步慢慢實施，一直到今年，仍和各校園的校長們繼續參加機構舉辦的 PLCs 課程，得到非常理想的收穫及結果。

六年前，學生並無共同課程，教師也沒有共同合作討論的模式，但因為開始實施之後，教師們逐漸得知 PLCs 的價值，不論教師是誰，每個學生都學到相同的課程內容，此外，固定二到三周有小測驗，教師藉由測驗結果，瞭解學生的學



習情形。測驗內容非常少，只考最主要的必須學的內容。對於測驗的數據資料分析，教師會在進行 PLCs 會議討論，修正教師的教學策略。基於”No Child Left Behind”的法案，教師的 PLCs 必須圍繞這四個問題 1.我期望學生學到什麼？2.我怎麼知道學生已經學會？3.如果他們不會，我該怎麼做？4.如果他們已經會了，我該怎麼做？

Paula 在每個學年開始時，會在每個校園中設定期望，和每個校園的校長討論他們在這年當中的 PLCs 計畫，每個校長分享他們校園裡的運作情形，檢視每次的 PLCs 是否根據四個問題討論，是否有建立開會規範等。她自己也會參與 PLCs 的會議，兩星期前她到每個校園裡去觀察 PLCs 的運作，從會議的進行她可以知道運作得如何。她的角色是提供教師支援及協助，讓教師們感受到安全感，可以告訴她所有教師們遇到的困難。因為她相信，他們是一個團體，教師們的成功，就是她的成功，如果她不支持及協助教師們，教師們怎麼會成功呢？

教師運作成真正的 PLCs 是要花很長的時間的，HISD 花了六年的時間，才有現在相當不錯的成績。Paula 推薦三本書給想要推動 PLCs 的校長及學區督導。

1.Getting Started : Reculturing Schools to Become Professional Learning

Communities

2.Whatever It Takes : How Professional Learning Communities Respond When Kids Don't Learn

3.Raising the Bar and Closing the Gap : Whatever It Takes

### (一) Junior High School



Amber Daub

Junior high school 的校長，2010 年當選德州教育廳中等學校校長 Middle School Principal of the Year by the Secondary School Principals )，2011 年當選國家年度中等學校校長 ( MetLife/NASSP National Principal of the Year Program. )

Amber 提到她以系統化的方式管理學學校，不讓任何學生被放棄，整個學校是一個團體，校長必須非常確定學校的運作、溝通情形，校內教師共同的目標及

使命就是所有教師都非常關心孩子。身為校長，她的 PLCs 會議是校園支援會議，由諮商師、教學促進者、學區的代表、諮詢者、校園代表、每個星期一開會，確定校內的計畫是否涵蓋所有的細節。每個教師基本上每天有兩種會議，一是討論學校行事的會議，同時也可以是改作業及與家長聯絡的時段；另一則是與同儕的 PLCs，固定討論教學與評量。

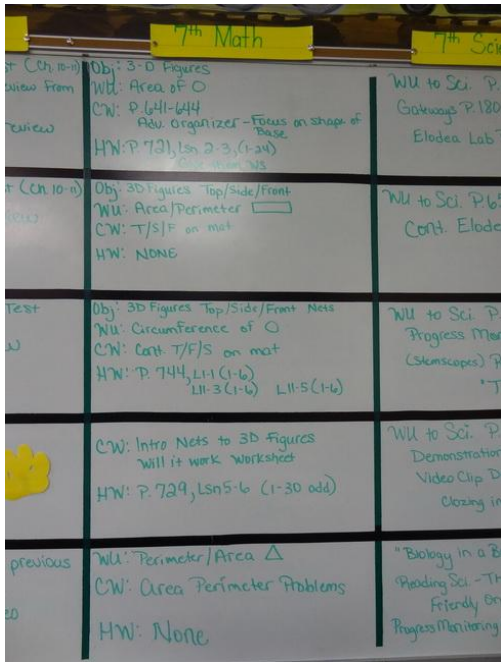
在 PLCs 會議中，非常強調數據資料，從資料中分析，既然教學計畫相同，作業相同，考題相同，數據顯示學生的成績卻有所不同，因此會請那些學生達到高比例通過率的教師分享或示範他的教學，讓大家共同學習他的教學技巧。進行一段時間後，大部分的情形，學生的表現差異不大，但有時因為共同擬定教學計畫，有些課程大多數學生都學會，有些課程則大多數學生都沒有學會，這時就需要教師們在 PLCs 中重新修正教學策略，進行再次教學。

事實上，推動 PLCs 最困難的部分是，建立一個互信、分享的學校文化，領導者必須花很長的時間及精力去營造氣氛，讓教師們在學校內感到安全與被支持的。即使團隊非常強，但這仍需要一段時間來經營，目前運作至今已四年，仍然還是有些做法需要調整。教師的感受，覺得被支持、被支援，就能夠盡全力來幫助孩子學習，同時讓自己被肯定，得到更多正面的回饋。



### Science Planning

三位自然科教師討論兩個星期後課程內容，關於氣象與海洋現象，邊討論邊將教學計畫輸入電腦中，教師分享去年教學資料以及去年教此單元時的心得。另一教師則提出他今年想利用電視台氣象預測的方式進行教學，彼此互相討論教學方式及策略。



TEKS OBJ / S.E.	TOPIC	ACTIVITIES / WORKSHEETS UTILIZED	EVIDENCE OF DIFFERENTIATION	ASSESSMENT METHOD
M 8.9b	Similar Figures	Model "marking" corresponding sides (using tally marks, colors / etc). Set up proportions and find missing sides. Go over Quiz 2-2	Hand Gestures & Brain Breaks Quick Response Boards & Capture Activities, transformation activities, inclusion / SE / 504 use tools, shorter assignment, allow extra time as needed, repeated review, check for understanding one direction, copy of class notes, small group instruction / guided practice / one-on-one learning, peer tutoring, calculator, OT, Peer Tutoring, ALL MODIFICATIONS AS NEEDED	ASSIGNMENT: WS # 18-2
T 8.9b	More Similar Figures	Day 2. More problems like yesterday's. Notes as needed.	Hand Gestures & Brain Breaks Quick Response Boards & Capture Activities, transformation activities, inclusion / SE / 504 use tools, shorter assignment, allow extra time as needed, repeated review, check for understanding one direction, copy of class notes, small group instruction / guided practice / one-on-one learning, peer tutoring, calculator, OT, Peer Tutoring, ALL MODIFICATIONS AS NEEDED	ASSIGNMENT: WS # 16-2
W 8.6a	Dilations	Teach Scale Factor Formula: $SF = 1/O$ . Vocabulary: image, original, dilation, enlargement, reduction. Notes on how to find the scale factor used given two similar figures. (Use arrows showing which directions its going).	Hand Gestures & Brain Breaks Quick Response Boards & Capture Activities, transformation activities, inclusion / SE / 504 use tools, shorter assignment, allow extra time as needed, repeated review, check for understanding one direction, copy of class notes, small group instruction / guided practice / one-on-one learning, peer tutoring, calculator, OT, Peer Tutoring, ALL MODIFICATIONS AS NEEDED	ASSIGNMENT: WS # 20-2
T 8.6a	More Dilations	More notes on dilations. Show more difficult problems (flipping scale factor if going the other direction).	Hand Gestures & Brain Breaks Quick Response Boards & Capture Activities, transformation activities, inclusion / SE / 504 use tools, shorter assignment, allow extra time as needed, repeated review, check for understanding one direction, copy of class notes, small group instruction / guided practice / one-on-one learning, peer tutoring, calculator, OT, Peer Tutoring, ALL MODIFICATIONS AS NEEDED	ASSIGNMENT: WS # 21-2
F 8.6a	More Dilations	Day 3 of dilations. Go over questions from homework as needed, class time to work on assignment.	Hand Gestures & Brain Breaks Quick Response Boards & Capture Activities, transformation activities, inclusion / SE / 504 use tools, shorter assignment, allow extra time as needed, repeated review, check for understanding one direction, copy of class notes, small group instruction / guided practice / one-on-one learning, peer tutoring, calculator, OT, Peer Tutoring, ALL MODIFICATIONS AS NEEDED	ASSIGNMENT: # 22 - 2

在補救教學輔導員的辦公室裡，所有教師將課堂的所有資料，包括教學計畫、教學進度、考試題目、作業等等，呈現在白板上或是以資料夾做分類整理，以利進行補救教學。



校長帶研究者參觀學校時，一同進到教室，與學生們上課。期間，也在該堂數學課提出她的解題想法，整個氣氛非常輕鬆熱絡，教師和學生的表現非常自在，似乎非常習慣校長隨時進到教室進行觀察活動。

## (二) High School



### Science Collaboration Meeting

先討論課程綱要，決定課堂要教的內容，共同製作上課用的 PPT 檔，接著拿出指標討論考試的重點，安排分配工作。

## (三) Middle School



### Meet with Ms. Mohler, Ms. Cooper, & Ms. Fleet

在 Middle School 裡，他們是教練教師 (coach teacher)，平時也擔任教學工作，是教學的促進者 (Facilitator)。

教師們分享他們從檢視數據上，幫助孩子在充實課時間 (Enrichment) 安排該上的課，基本上，充實課時間分成補救教學及加深加廣教學，需要補救的學生由教師指定到哪個班級上課，其他的學生可依自己的想法和教師討論。同時教師在觀察數據時，某個教師的學生通過率若遠高於其他教師者，他們會請他分享教學策略及心得。教師在充實課的教學，也是根據數據資料，假設這個教師的強項是閱讀，就希望這個教師上閱讀課，若教師的強項是代數，就請這個教師教代數。每三個星期有一個測驗，因此教師們會每三個星期檢視學生的學習情形。

每次開會前先提示大家 Norms，就是開會的規範，規範是大家一起訂定，雖然很想

改作業也不行在開會時改，有時主持會議的協調者，會提醒大家尊重規範。

教師感覺實施 PLCs 並沒有減輕工作量，但是幫助他們減輕壓力，許多的計畫、考試、教學策略，因為大家一起討論，變得更加完善，更能瞭解學生的學習情形。

所有擔任 PLCs 促進者要參與領導會議，時間是在每兩個星期四的放學後，討論所有促進者在領導 PLCs 時遇到的問題，讓大家一起討論解決，互相提供分享領導策略。同時在每次學期開學前，會利用三天的時間和所有的促進者者共同學習如何領導會議進行，加強 PLsC 的概念，學習 PLsC 的意涵。促進者是協調會議的進行，必須分派工作給每個成員，而不是讓促進者去做所的事情。擔任促進者的職務是同儕間投票選出，不是輪流擔任。這可讓 PLCs 運作較理想。順利讓 PLCs 運作是需要幾年的時間，這會漸漸影響一些原本不想做的教師，有時也要私下找一些教師談談，告訴他們為什麼要這麼做，有時候做的一些事情，雖然自己不想這麼做，但是為了學生著想，所以我這麼做。

不可能在剛開始時每個人就會百分之百合作。即便對於 PLCs 中不表示意見的教師，還是要努力請他發表意見，例如在一個段落的討論結束後，促進者可以問問他的看法，使其有參與感，並且重視他的意見。另外較有個人風格的教師，有時也必須給予適當的冷處理，不讓強勢的教師就決定所有的意見或計畫，因為促進者必須重視每個人的意見，要讓每個人都有貢獻，讓每個人感受到平等。

每三周會有一次考試，之後要做數據分析，因此考試題目不用多，控制在 20 題以內，可限制時間，教師們也較能將所有的題目數據化，瞭解學生的學習。同時他們也將數據給學生們看，讓學生對自己的學習負責。瞭解自己是否進步或是退步，進而讓學生反省自己的學習情形。



Meet with Ms. Juban, Ms. Hatten, & Ms. Covey

在 Middle School 裡，他們是教練教師（coach teacher），平時也擔任教學工作，是教學的促進者（Facilitator）。

某個教師的學生成績通過率非常高時，促進者會先向他提醒，請他在 PLCs 會議時和大家分享他是如何進行教學，這不是一種競爭，而是讓學生得到更好的教學品質，至於通過率較差的教師，因為他們以團體為一單位，互相幫助教師教得更好是每個成員的

責任。剛開始實施時，遇到很多困難，許多經驗豐富的教師，長久以來使用他們認為最佳的方式進行教學，很難改變他們的想法，因此促進者必須努力去說服，讓大家都同意要讓所有的孩子得到最好的教學，從這個觀點出發，能夠讓所有的教師先放下自我的執著與成見，學習與其他教師合作，形成 PLCs。

剛開始找了相當多資料，有些教師們必須改變他們以往教學方式，對部分教師來說，是一段非常艱難的過程，但是大家是一個團體，彼此之間互相勉勵、提供協助，這整段過程將近四年，才達到所被認可的目標。

剛開始，教師們在檢視數據資料時，只會看到自己教學班級的成績。但從今年開始改變方式，讓所有的教師都能看到彼此的數據資料，這是非常大的突破。一定要讓教師們相信，自己是認真且負責的教師，也是個很棒的教師。學生的表現不如預期，一定是自己遺漏了某些教學，應該盡己全力去學習，給學生品質最棒的教學。要相信團體夥伴們會給予協助，分析數據資料並不是同儕之間的競爭，所有所做的一切都是為了學生，要讓學生的學習更棒。自己比較拿手的領域，會樂意和其他教師分享，而營造這所有願意分享的氛圍，不是短時間能夠達成。

PLCs 絕對是對學生有很大的幫助，每個教師不可能對每一個單元或議題都非常熟悉，也沒有這麼多時間準備這麼多課程，因此進行 PLCs 可以讓有專長的教師準備他最拿手的單元，製作 PPT，讓學生有最佳的教學品質。PLCs 的運作應由整個學校統一推動，單單只是幾個教師合作，所能得到的資源及協助是有限的，只能建議盡可能的與其他教師分享教學心得及策略，以讀書會或研討會的形式皆可。

HISD 相當重視數據資料，某位教師提到先前在別的學校教書，行政單位僅是檢查有沒有寫教學計畫，至於後續考試的分析就沒有了。但在這個學區，因為是數據導向的學校，數據資料代表教學策略是否成功，學生是否達到課程標準及學習期望，哪些學生需要進行補救教學等等，數據很清楚的顯示出 PLCs 需要加強及成功之處，因此教師認為這是一個非常理想的教學模式，對學生來說最好，對教師來說，事實上教學沒有變得輕鬆，也沒有比較累，比較起來更為系統化，組織化，每個人在 PLCs 中都有必須負責的部分，有點類似「我為人人，人人為我」的概念，每個教師專注的將自己負責的部分做到最好，經過 PLCs 開會統整，讓所有的教師都成為最佳教師，因此會議中的每位教師都表示絕對不願意再回到以往單打獨鬥的教學模式了。

#### (四) East Elementary School



#### Kindergarten Planning

討論語文、數學、及聖誕節活動，教師們確實專注於教學計畫的設計，提出以往進行該課程時遇到的問題。照片右一是校長，旁邊有校長親自烘焙的餅乾，會議進行一度因為部分教師詢問校長如何製作餅乾，促進者則提醒大家”注意規範”，大家趕緊再回到討論議題。

這場會議，因為幼稚園教師人數較多，共 12 人，仍有三、四位教師並沒有發言，每個人都有被分配到工作，校長在此會議中，沒有提出問題及意見，但時時給予教師們鼓勵、讚賞。



#### First Grade ELA Planning Meeting

討論兩個星期後的教學課程，根據以前的教學設計，進行修正，再加入新的點子。校長在這場會議中提出想法，當教師們想不出方法時，提供網址或教學的形式提供教師參考。



### First Grade Math Planning Meeting

討論兩周後考試的題目，題目不多，逐題講解該題符合的課程指標。特別的是，會議進行時不時出現鈴聲，是爲了不讓會議被某些題目拖延，所用的策略，因此，會議進行相當流暢順利。

### (五) North Elementary School



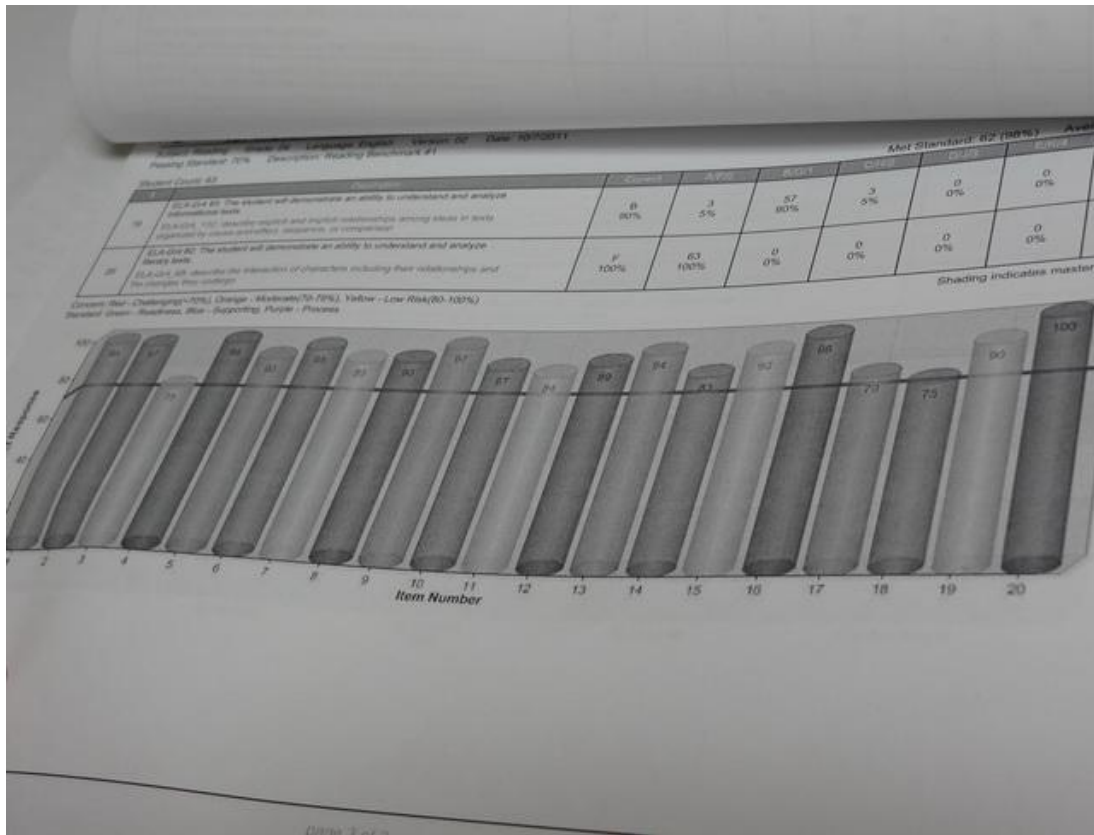
### Mona Merrill, a fourth grade teacher

教師分享他的教學策略及想法，解釋目前所進行的教學活動。

Ms. Merrill 指出要清楚瞭解學生的學習表現，可以從學生的數據資料呈現，這是她掌握學生學習情況的方式，可以根據學生的特殊特質與學習程度，安排適合學生的作業。以下就是每次的考試電腦閱卷後，分析出來的資料。學生答題情形，以及多次考試



的成績的分布，都是非常重要的依據。



Item Number	Correct	ATP	RCI	CSI	CSI	CSI
1	B 80%	3 5%	57 80%	3 5%	0 0%	0 0%
2	F 100%	63 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
3	C 75%	10 16%	0 0%	47 72%	0 0%	0 0%
4	G 88%	1 2%	62 88%	0 0%	0 0%	0 0%
5	C 90%	1 2%	4 6%	57 80%	1 2%	0 0%
6	F 85%	60 85%	3 5%	0 0%	0 0%	0 0%
7	A 89%	56 89%	2 3%	3 5%	1 2%	0 0%
8	G 90%	3 5%	57 80%	1 2%	1 2%	0 0%
9	A 97%	81 97%	2 3%	0 0%	0 0%	0 0%

Shading indicates mastery below 70%

#### 四、參訪 Stults Road Elementary School

Stults Road Elementary School 位於德州 Dallas，隸屬於 Richardson Independent School District，2011 年獲選為國家級傑出學校 (National Title I Distinguished School)，儘管 80% 是經濟弱勢的學生，學生通過州考試的比例非常高，連續四年獲選為「示範級」學校。



PLCs Meeting

照片左方 Learning Forward 的代表，照片右前方是學區代表，中間者是校長 Mr. Darwin Spiller，往右依序是副校長 Ms. Amber Leblond 及教學促進者 Ms. Kylee Wall，右方三位是二年級教師。



校長全程參與會議，會議中，提出他的想法也不時的給予教師支持及回饋，但並不會因此主導整個會議的進行，主持會議是副校長與教學促進者兩位共同合作，向教師說明關於 TEKS 與 STAAR 的同異之處。

校長提醒大家 PLCs 的 L 指的是 Learning，PLCs 的主角是教師，每次會議的重點應是在於教師在這場會議中「學習」了什麼。

與校長和副校長的訪談中提到，剛開始在校內推動 PLCs，校內的教師有許多反彈的聲音，我們必須說服教師，清楚明白的告訴教師，現在這間學校所要進行的方向，就像一台公車所要走的路線是什麼，請大家都一起上公車，開始這段旅程。但反彈的聲音會像搖椅一樣，只要一搖，就會發出聲響，啾啾叫的，讓剛開始的過程非常艱難。校長的態度很堅持，開始推動之後，不願意合作的教師就漸漸離開這所學校，而再聘進來的教師，校長在面試時都會先告知學校的計畫，請新進的教師考慮，願意配合的才聘進來。

在這十年中，美國學校文化的改變是，許多的教師願意放棄疏離獨立的教學模式，逐步和同事之間合作，分享教學技巧，訂定教學計畫，一起努力，一起成長，共同成為更棒更專業的教師，因此 PLCs 模式，只會讓學校文化與教學氣氛越來越正向、積極，學生在評量的通過率提高，教師士氣提升，PLCs 是非常值得推廣的學校計畫。所有的教師都為所有的孩子負責，PLCs 是一個支援的團體，能幫助所有的教師，解決教學上的問題。

學校的 PLCs 會議設定在每個星期一，校長認為，星期一在 PLCs 中討論教學重點，在星期二到星期四，他在進行課堂巡視時，可以一邊觀察教師是否有照討論的重點來做，也可順便觀察有什麼地方遺漏需要補強的。

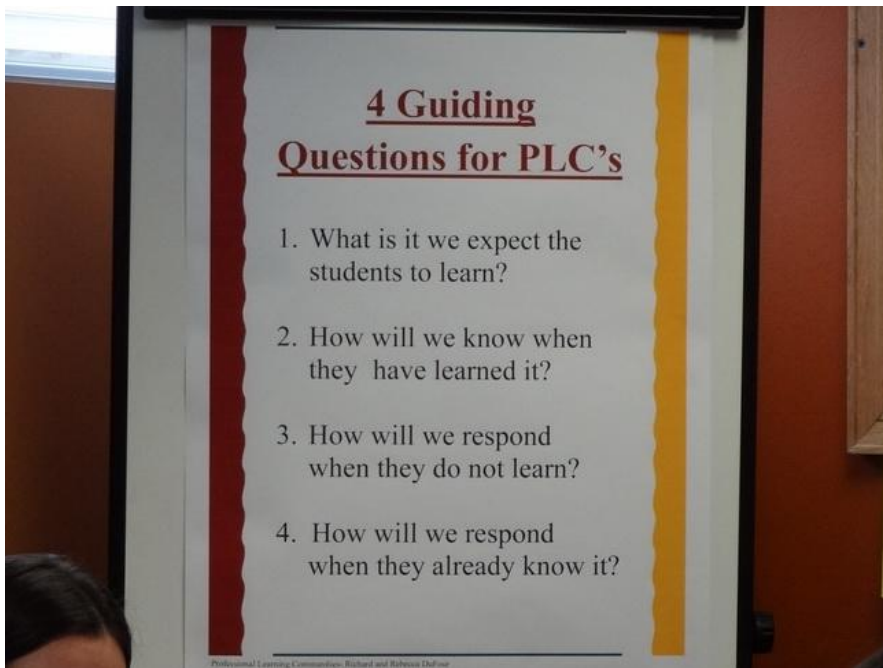
為了幫助教師全心投入教學，校長提到他們在校內的管教，他們的管教團體包括社區義工，附近教會的協助，學生代表，行政代表等所組成，一旦學生被認定犯了嚴重過錯，到校長室之後，校長有權讓學生不能參與學校的活動，不讓學校到校學習，因此學生只要被教師提醒，如果再持續某些行為的話，就要到校長室或行政處報到。還有一點是學校有個傳統，在每六周時會有一個全校性的慶祝活動，幼稚園到三年級一組，四年級到六年級一組，分成兩個時段進行，這個活動由全校教師設計，形式不拘，舞會、遊戲、歌唱、扮裝表演等等，如果學生的行為表現真的不好，校長、行政團隊及教師討論之後，便不會讓學生參加，這對學生來說是非常有效的管理方式，每個學生都非常期待慶祝活動，一旦不能參加，會非常失望。學校方面也把關很嚴，因為每六周舉辦一次，並不會太久，因此，不能參加的學生就真的不能參加。

在開始推動 PLCs 的第二年之後，學校的評等就獲得「示範級」，再加上 2011 年得到德州及全國教育部門的認可，這讓所有的教師感到非常振奮，證明他們所做的方向是對的，是真正對孩子有益的，校長強調，他們校內的領導團隊非常優秀，領導及協調能力很強，是讓 PLCs 成功的重要因素。

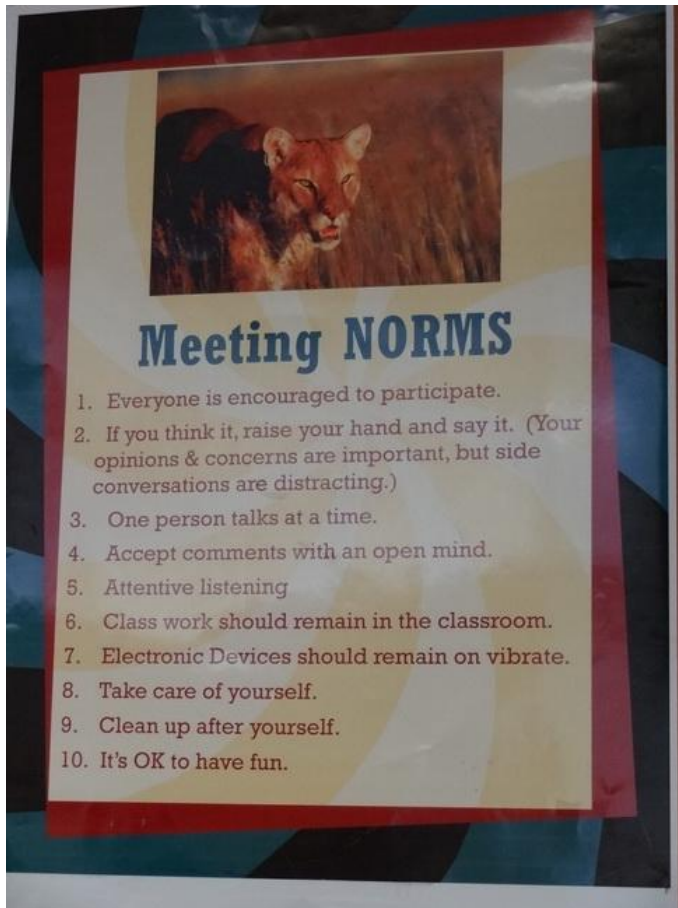


與資源班  
教師 PLC  
Meeting，資源  
班教師分享他  
們進入課堂教  
室中，觀察資源  
班學生的學習  
情形，以利她  
們進行輔導時  
能把握時間，得  
知學生需要補  
救的部分。

資源班的教師進入到普通教師裡，觀察資源班的學生學習情形，資源班教師在課堂中能夠在教室裡的學習情形中瞭解，該如何去幫助資源班的學生學習，在之後的小團體教學時幫助學生學習。每位教師都應有開闊的胸懷讓每個人進入教室，所有的作為都是為了學生好，普通班的教師因為資源班教師的協助，學生成績進步。



這塊板  
子在開會時  
固定放在桌  
邊，隨時提醒  
教師開會時  
大家討論的  
重點應重視  
這四個問  
題。一有偏題  
情形，促進者  
要趕緊回到  
討論主題。



這是會議規範，就張貼在牆上，提醒大家開會時應注意的事項。會議規範不一定都要相同，只要大家共同討論決定即可。

有一點很重要的是“Be Prepared”這裡並沒有提到，但這非常重要，每次的 PLCs 後會有一些行動去實施，下次會議時需要分享，或是提到下次開會的主題等等，理想的 PLCs 會議，校長及促進者會希望教師是在有所準備的情況下參與會議。

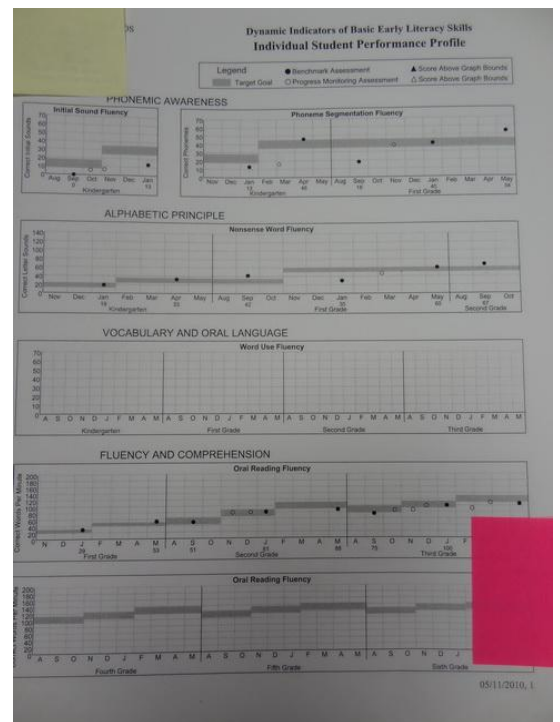
Third - Wall Student Name	2009-2010													
	Lexil Level					DIBELS		Reading (TC)			Math (TC)			Science (TC)
	Sept	Nov	Dec	Feb	May	F	W	S	Oct	Feb	Oct	Dec	March	Oct
B-262	B-328	B-398	B-420	B-498	S	B	S	69	75	90	90	100	98	
B-383	B-320	B-375	B-420	B-455	S	I	S	73	94	75	96	88	88	
B-367	B-469	B-455	B-478	P-531	S	B	B	69	83	70	80		50	
B-614	P-648	P-647	P-710	P-768	B	B	B	88	97	95	96	98	88	
P-671	P-733	P-742	A-823	A-851	B	B	B	92	92	95	100	95	100	
P-729	P-731	P-701	A-823	A-855	B	B	B	77	94	65	71	73	63	
P-688	P-785	P-785	P-741	A-826	B	B	B	73	97	80	96	95	94	
B-424	B-435	P-514	B-495	P-571	B	B	B	85	78	90	85	80	85	
B-344	B-320	B-349	B-325	B-399	B	B	B	73	86	40	68	88	81	
B-377	B-482	P-597	P-666	P-754	B	B	B	77	92	80	96		88	
BB-174	BB-184	BB-203	BB-295	B-332	S	S	S	54	56	25	71	63	56	
BB-0	BB-0	BB-0	BB-0	BB-0	I	I	I	M 81	70 M	75 M	75 M	80 M	75 A	
BB-191	BB-270	B-304	B-361	B-446	B	B	B	58	83	70	93	88	75	
P-600	P-855	A-887	A-955	A-1002	B	B	B	81	97	80	96	98	81	
BB-123	BB-95	BB-103	BB-153	BB-182	B	B	B	35	56	55	86	80	69	
B-380	B-385	B-461	P-503	P-546	B	B	S	69	86	75	96	90	100	
P-320	BB-226	BB-244	BB-291	B-406	B	B	B	58	72	25	75	68	69	
P-627	P-677	P-678	P-634	P-697	B	B	B	54	69	85	100	95	89	
BB-50	BB-0	BB-0	BB-140	BB-185	I	I	I	50	67	39	64	84 M	56	
P-566	P-695	P-648	P-785	A-812	B	B	B	73	94	85	100	95	94	
A-906		A-882	A-904	A-987	B	B	B	92	97	80	100	98	85	

學生在州考試之後，學校根據考試結果，利用電腦閱卷，得出學生的數據報告。

在每次的大考結束後，必須分析學生的數據資料，檢視學生在這段時間的成績表現是否進步或是退步，如果是進步的，就留在原班級不動，但是如果是退步，或是沒有起伏的話，會將學生調離該班，換別的教師來教他。因此學生所處的班級不是固定的，在考試結束後會有更動的情形。同時，要幫孩子進行補救教學，如果在不知道孩子哪些地方不懂，進行的補救教學會變得沒有效率，因為課程一邊在進行中，需要補救教學的孩子必須趕緊學會之前的內容，趕上現在進行的課程，能夠有效率的從數據資料中得到學生不瞭解的地方，可以幫助教師節省很多時間。

3rd Data Analysis: October Reading Benchmark Wall-3rd

Test Item # & Description	TAKS OBJ	TEKS #	Student	Student Response	Error Analysis (Why did the student miss this question?)	(Intervention) Reread/Review Plan
2	1	3.8D		17 14 11 57	not able to find context clues	Vocabulary practice
4	1	3.7B		5 14 67 13	not careful reading	Return to text labeled readers
5	1	3.9C		14 63 8 13	Confusion between details and main ideas	graphic organizers
6	3	3.1C		21 2 11 67	don't understand author's purpose	Purpose and genre Reading Log
11	1	3.8D		46 8 35 11	do not read between lines for meaning	Discourse meanings for homework
8	4	3.9F		0 13 68 19	not able to substitute appropriately	Retell, analyze, summarize
13	1	3.5E		30 54 5 11	do not read between lines for meaning	in-chapter meaning and substitution practice
15	1	3.9C		35 11 8 46	Confusion between details and main ideas	graphic organizers
17	1	3.6E		67 2 29 3	Word meanings context clues	dictionary meanings
18	1	3.9H		33 35 10 22	summary	BME practice
20	2	3.1H		14 27 44 14	Cause/effect	Reading Log practice sequencing in small groups
22	4	3.1C		19 51 10 13	making up the answer	inference chart writer's workshop
24	4	3.9F		8 25 44 24	don't know who the reader is	Reading Log (1st)
25	3	3.1C		17 69 10 5	not understanding author's purpose	class discussions
26	4	3.1C		19 24 43 10	making up the answer	inference chart



在以往電腦閱卷不普及之前，教師用手寫記錄下學生的學習狀況。教師提到，瞭解學生的學習情況，是每位教師的責任，不了解要怎麼幫助學生學習呢？

學生成績的曲線分析圖，瞭解學生是進步或是退步。



### PLCs 領導團隊

右至左：校長  
Darwin Spiller、研  
究者、教學促進者  
Kylee Wall、副校長  
Amber Leblond。

教學促進者 Ms. Wall 分享一段故事，在她的教學經歷中，這所學校裡讓她感受到的文化是合作。她提到，在她擔任教師時有一個學生，不管她多麼用心怎麼教他、幫助他，那位學生總是達不到她所定的目標。後來，她和隔壁班的教師協調，將學生調至隔壁班教室學習，學生因而進步許多。她和隔壁班教師並不會因此而有任何比較或是競爭的心態，而是互相分享討論彼此的教學模式，這就是合作。大家共同為孩子著想，為孩子找到他最適合的學習方式。

## 伍、研究心得與建議

### 一、研究心得

本研究爲了瞭解教師專業領導與專業學習社群(PLCs)永續經營的探討，進行三個月的研究實地研究，透過參訪 SEDL、Learning Forward、以及學校觀摩後，提出以下心得。

#### (一) 專業的教育機構

SEDL、Learning Forward並不是官方機構，但在教育領域中，所藏的圖書及資料非常豐富，固定時間出期刊論文、研究報告、調查報告、舉辦研討會等。國家教育部每年補助不等的經費給這些機構，要求這些機構協助推動州政府教育。這些機構聘請知名學者及學經歷背景豐富的人員進行研究，監督國家教育政策的實施，並提供教育政策的方向，不斷的促使教育進步。教育機構與學校或學區合作，利用教育機構發展出的工具策略或模式，引領教師發展PLCs，藉以提升教師間的專業對話。

#### (二) 學區教育政策執行

學區督導以 PLCs 爲促進教育發展的模式，要求全學區以此模式進行教師對話、合作，政策執行一旦開始，學區督導就要適時盡到「監督」之責，才不會「上有政策、下有對策」的情形出現。同時，學區督導必須支持教師在教學上提出的支援，滿足教師能全力進行 PLCs 的意願。再者，學區督導本身對於 PLCs 的議題，要比所有的校長、行政人員及教師更敏銳，讓校園內的所有成員瞭解這是勢在必行的政策。

#### (三) 校長領導

校長的領導策略影響 PLCs 甚鉅。校長必須明白傳達他對學校 PLCs 的願景，帶領行政人員營造支持教師的氛圍，增進自身對 PLCs 的知能，帶著領導團隊共同去進修、參加研討會及活動、以身作則，校長與領導團隊同樣以 PLCs 的方式經營，更能以自身的經驗和教師分享，更能說服教師投入 PLCs 的行列。Hord(2007)提到 Barth 在回憶他當校長時，曾要求教師們觀察其他教師的教學，並且給予回饋，但並沒有成功。在某一場會議中，一個教師問他「校長，請問你上次讓其他校長對你進行觀察是什麼時候？」，Barth 反思，於是從自己做起，邀請其他校長來觀察他的領導，並互相給予回饋。此外，校長在教室走察、課堂巡視後，要給予個別教師專業的回饋及建議，教師得以進步及成長。校長的領導風格應有彈性，針對學校文化，調整領導風格，過於放任及強迫都不恰當。校長參與校內 PLCs 的會議，在會議進行中，不一定要提供意見或想法，但出席在會議中，代表校長重視這場會議、重視 PLCs。

#### (四) 教學促進者

擔任教學促進者的角色是由同儕間選出，教師推崇部份教師能夠擔任協調的角色，而被選上的教師擔負著服務的精神，努力完成任務。此角色的任務不是獨



自一人做全部的事，而是要具備協調及分配工作的領導能力，這些能力是經過訓練養成的，由學校或學區出資讓教學促進者進行受訓，因此，一旦擔任促進者角色的身分，通常不會再有大的變動，才能確定 PLCs 團隊可永續經營。

#### （五）教師

「教師是第一個學習者」，參與 PLCs 後，提升教師的教學熱情，發自內心去省思、提升自我的教學能力。PLCs 的 L 代表的是學習，是教師在這場會議中學到了什麼。PLCs 讓教師的教學更系統化、組織化，將自己最強項的部份與其他教師分享，讓不斷精進學習，所有的教師都成為專業教師。一位老師在訪談中表示，經過 PLCs 的兩年學習，她學會了將她的手指從指向別人轉為指向自己，從前她會認為學生學習不佳是因為學生不認真、學生社經背景因素、家長的因素等等，她提到：「我現在是在教所有的三年級學生，因為我和所有三年級的老師是一個社群，我們現在所做的是和所有的三年級學生相關，我們不只是分享教學技巧、教學內容，我們更一起分享學習更深層的想法，這是在這個 PLCs 當中學到的。」一個真正的 PLCs 成員，會視教學是一項專業的工作，而不只是一份工作，彼此的對話是專業的。每次會議結束時，問問自己今天學到什麼，這是非常刻意且有目的性的讓 PLCs 是有效率的。當教師是專業的 PLCs，教師成為更好的教師，學生的學習情況也會更好。

## 二、研究建議

研究顯示，PLCs 是教師專業發展中提升教育品質及學生學習成就最有效的方式，全面推展 PLCs 可說是刻不容緩，以下是研究者參訪後，對我國教育現況推行 PLCs 提出的建議。

#### （一）改變教師心態

初投入教職的教師都有一股教育熱忱，後來可能因為學校文化、體制不良等困難而逐漸喪失。有時，習慣了某一種教學模式之後，很難再有所變動。Parker Palmer 寫了兩本關於教育信念的書。「讓生命發聲」（Let Your Life Speak）以及「教之勇氣」（The Courage to Teach），幫助教師們重拾最初對這份職業的熱情。教師將教育視為「天職」（Vocation），有了這樣的使命感，教師會將學生的學習當做自己的責任。

#### （二）調整教師課務及工作量

PLCs 訴求是希望教師運用專業的教學策略進行教學，國小以包班制，擔任導師一般都要教語文、數學以及其他科目，但以 PLCs 的觀點來看，最好的方式應是教師擔任某一學科的教學，然後教數個班級，每位教師對每位的學生學習負責，如此可以讓教師的教學準備工作更齊全，減輕繁雜的備課內容，學生所獲得的教學品質也會更好。此外，我國教師除了教學之外，尚有管教學生行為問題、打掃事宜、學校行政配合辦理事項，相較於美國教師僅專職於教學，有充裕時間進行 PLCs，我國的教師課務及工作量安排需再進行調整。

### （三）訂定 PLCs 會議於教師標準工時內

PLCs 很重要的一點是要在教師的上班時間討論，而不要訂在放學時間後，例如有些 PLCs 定在學生上藝術課或是體育課的時段，要讓教師在沒有趕著回家的壓力下進行 PLCs 的討論，時間上的安排非常重要。這不是一次、兩次的會議，是長時間的開會模式，因此，訂出適當的時間，是 PLCs 能否落實的一項重要因素。

### （四）塑造優質學校文化

校長的領導態度深深影響學校文化，學校裡有教師、行政、家長這三大團隊，校長該如何結合這三大團隊，為學生打造一個優質的教育環境，必須強化校長的領導知能。PLCs 要讓教師們無私的提供自己的專業，就不太可能讓教師們處在競爭的文化之中，這是放諸世界皆準的心態。學校舉辦過多的競賽，語文、藝文、體能.....等，校長在面對行政工作上的考量、教師專業發展以及在面對家長的建議時，必須要有充足的領導知能及協調能力，帶領這三大團隊塑造出優質的學校文化。

### （五）固定教學促進者

教學促進者是類似國內領域召集人及學年主任的角色，成功的 PLCs 需要協調及領導能力強的人擔任，在 PLCs 實施前，教育行政機構提供訓練課程給適合擔任教學促進者角色的教師，往後在學校推行時，固定教學促進者，持續推動，一段時間後仍須再繼續參加訓練課程，學習更多領導及協調策略。研究者的研究過程中顯示，PLCs 須歷經幾年的時間才可看出成效，以國內目前多數學校以一年一任的方式擔任領域召集人及學年主任，實難有所作為。

### （六）訂定開會規範

PLCs 會議前先設定開會規範，例如不可帶作業批改、專心討論、每次開會前都應準備充分、每個人都必須發表意見、準時開始及結束.....等，由成員共同討論制定。

### （七）提供教師支援系統

教師進行 PLCs，學校行政機構及學校行政人員應全力給予支持，教育機關可架設類似網站，如：Classroom 2.0、Edmodo、The educator's PLN、The Global Educational Collaborative 等，提供教師在請求支援時能得到回應。

### （八）培養教師分析數據的能力

PLCs 能促進學生學習成績表現，教師利用學生的考試資料作分析，根據數據，調整教學策略，以及安排學生進入補救教學或是加深加廣教學(enrichment)，教師經由學生考試成績分析更能因材施教，對學生的學習情形更加瞭解。

### （九）調整學校評量方式

目前國小評量多以紙筆方式進行測驗，教師在試後進行分析費時耗工，以致成效不佳，建議可將考試逐步改為電腦化測驗，根據電腦分析，教師可以迅速理解學生的學習情形及答題狀況，在 PLCs 會議中進行討論，調整教學策略或是請學生通過比率高的教師進行示範教學。命題的內容宜根據課程標準命題，題目不

需太多，可以限制時間來代替。一學期三次或兩次的評量次數不夠，宜在每一單元或概念結束後，即可進行評量，以免學生累積過多不理解的部份，對未來的課程教學內容無法銜接。

## 參考文獻

### 一、中文部份

國教司（2011）。中小學教師專業發展評鑑種子輔導員赴國外研習報告書。（報告編號：C10100075），未出版。

### 二、英文部份

Hord, S. M. & Tobia, E. F. (2012). *Reclaiming Our Teaching Profession: The Power of Educators Learning in the Community* (p. 47), New York: Teachers College Press.

Darling-Hammond, L., Wei, R., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S. (2009) *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad*. Oxford, OH: National Staff Development Council.

### 三、網路部份

教育部網站

<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL041262>

AllthingsPLC

<http://www.allthingsplc.info/>

Learning Forward

<http://www.learningforward.org/index.cfm>

Hallsville Independent School District

<http://hallsville.tx.schoolwebpages.com/education/components/scrapbook/default.php?sectionid=1>

SEDL

<http://www.sedl.org/>

Stults Road Elementary School

<http://www.risd.org/schools/stults/index.htm>

#### 四、影片部份

<http://www.youtube.com/user/learningforward#p/u/9/6qm-5Foda8g>

<http://www.youtube.com/user/learningforward#p/u/5/sTbwSA8Dn4M>

<http://www.youtube.com/user/learningforward#p/u/34/T8F04iD4Yc8>

## SEDL License Agreement

1. Leadership Actions that Help Professional Learning Communities Thrive (blank template)
2. Professional Learning Community—The Coach’s Role (innovation configuration chart)
3. Coaching and Facilitating Professional Learning Teams by Ed Tobia (PowerPoint presentation)
4. Coaching and Facilitating Professional Learning Teams (Professional Learning Community Academy handout)
5. Creating a Culture for Learning: Conditions that Support Professional Learning Teams by Ed Tobia (PowerPoint presentation)
6. Dimensions of a PLC (template)
7. PLT Meeting Examples (list of activities)
8. The Six Steps of the Professional Teaching and Learning Cycle (Introduction to PTLC Handout 1)
9. Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement by Shirley M. Hord (book)
10. Developing a Community of Professional Learners by Ed Tobia (PowerPoint presentation)
11. Professional Learning Team (PLT) Meeting Log (blank form)
12. Professional Learning Community—The Principal’s Role (innovation configuration chart)
13. Professional Development Planning Guide (blank template)
14. Professional Teaching and Learning Cycle (flowchart)
15. The Professional Teaching and Learning Cycle Facilitation Guide (draft document)
16. Innovation Configuration for the Professional Teaching and Learning Cycle (PTLC) (innovation configuration chart)
17. Professional Teaching and Learning Cycle: Lancaster County School District by Lisa Raphael, Laura Shankland, and Erin McCann (document)
18. Professional Learning Team (PLT) Meeting Log (completed form example #1)
19. Professional Learning Team (PLT) Meeting Log (completed form example #2)
20. The Professional Teaching and Learning Cycle: Implementing a Standards- Based Approach to Professional Development by Ed Tobia (article published in SEDL Letter, v. 19, no. 1, pp. 11-15, April 2007)
21. What is a PLC? Shared Beliefs, Values, and Vision by Shirley M. Hord (SEDL Letter, v. 19, no. 1, pp. 3-5, April 2007)
22. Making the Leap: Leadership, Learning, and Successful Program Implementation by Edward F. Tobia and Shirley M. Hord (Professional Learning Community Academy/Six Strategies document)
23. Supporting the Implementation of Professional Learning Communities (PLCs) (Six Strategies template)
24. Professional Learning Community—The Teacher’s Role (innovation configuration chart)

Teachers College Press  
Licensed Work

Shirley M. Hord and Edward F. Tobia

Reclaiming Our Teaching Profession: The Power of Educators Learning in the  
Community

Selection : Page 46-7, Figure 4.2 “Continuum of Professional Practice”