

3-2教師領導理論與實務

(含教師專業學習社群規劃與經營)

課程大綱

壹、教師領導相關概念(65分鐘)

- 一. 暖身活動(10分鐘)
- 二. 教師領導概念與理論(40分鐘)
- 三. 教師領導與教師專業學習社群關係(15分鐘)

貳、教師專業學習社群規劃與經營(85分鐘)

- 一. 教師專業學習社群的意義、特徵與發展(10分鐘)
- 二. 教師專業學習社群的規劃(40分鐘)
- 三. 教師專業學習社群的經營(35分鐘)



壹、教師領導的相關概念

(65')

一、暖身活動(10')

- 相見歡

- 請1-8報數，報數相同者為一組(5-6人)，並以不同校為原則，移動您的位置，找到夥伴後依組別入座。
- 向您的夥伴介紹自己，內容至少包括姓名、服務學校、擔任職務、擔任召集人(如社群或學科等)經驗(8分鐘)。
- 分享您經過暖身活動後的感受(1分鐘)！

二、教師領導概念與實務

(40')

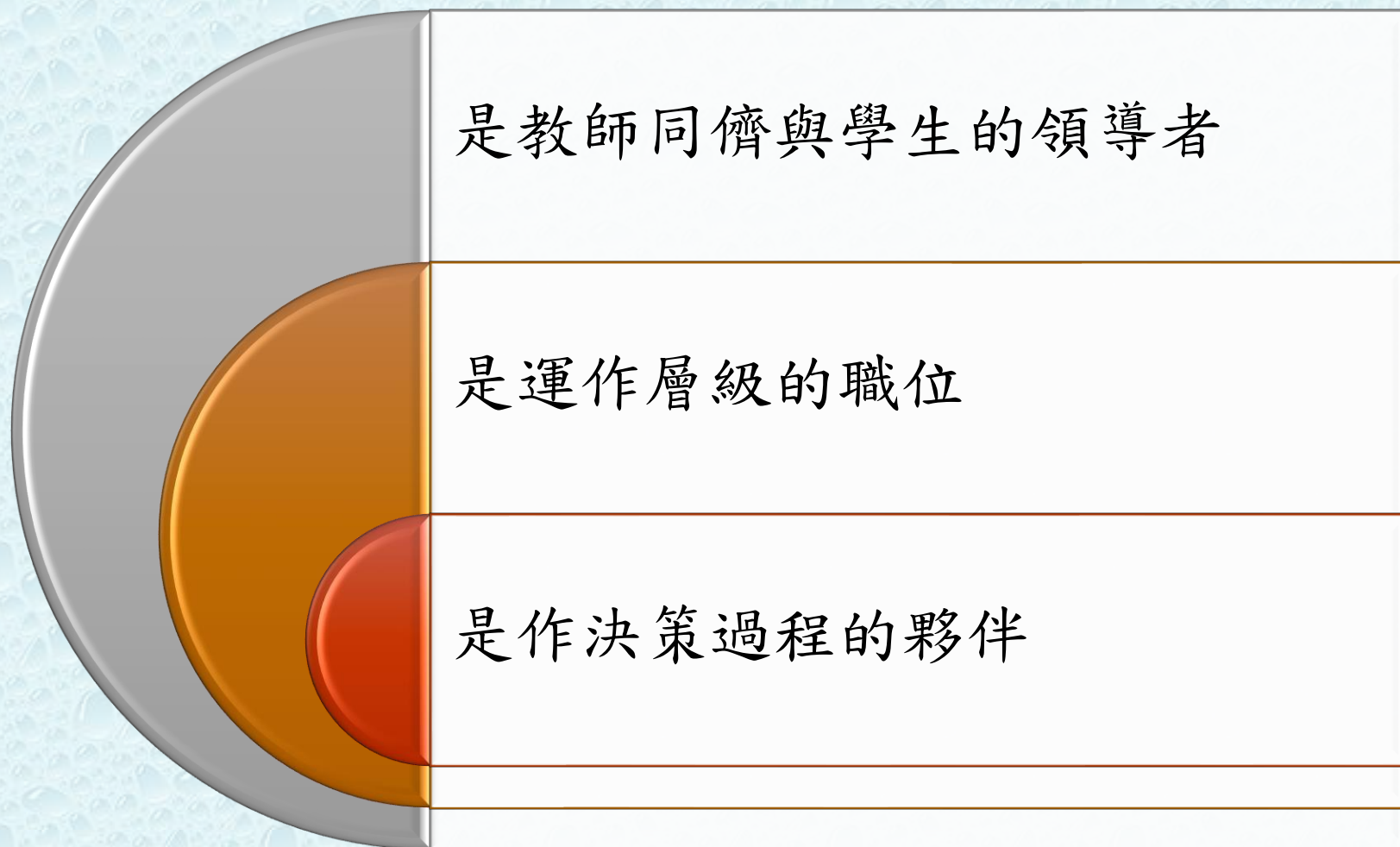
(一)教師領導的發展背景

研究者	發展階段	第一期 (1970年代末期起)	第二期 (1990年代)	第三期 (本世紀初期)
鄭燕祥 (2004, 2006)	追求學校效能 的三波浪潮	學校 內在效能 表現	學校 外在效能	學校未來效能
Silva, Gimbert & Nolan (2000)	教師領導內涵 三階段	教師在正式職務 中的領導功能	擔任課程 發展領導者	組織再造 與文化創新的 領航者
Hargreaves (2000)	教師職能轉換 四階段	前專業期	自主專業期 夥伴專業期	後專業期

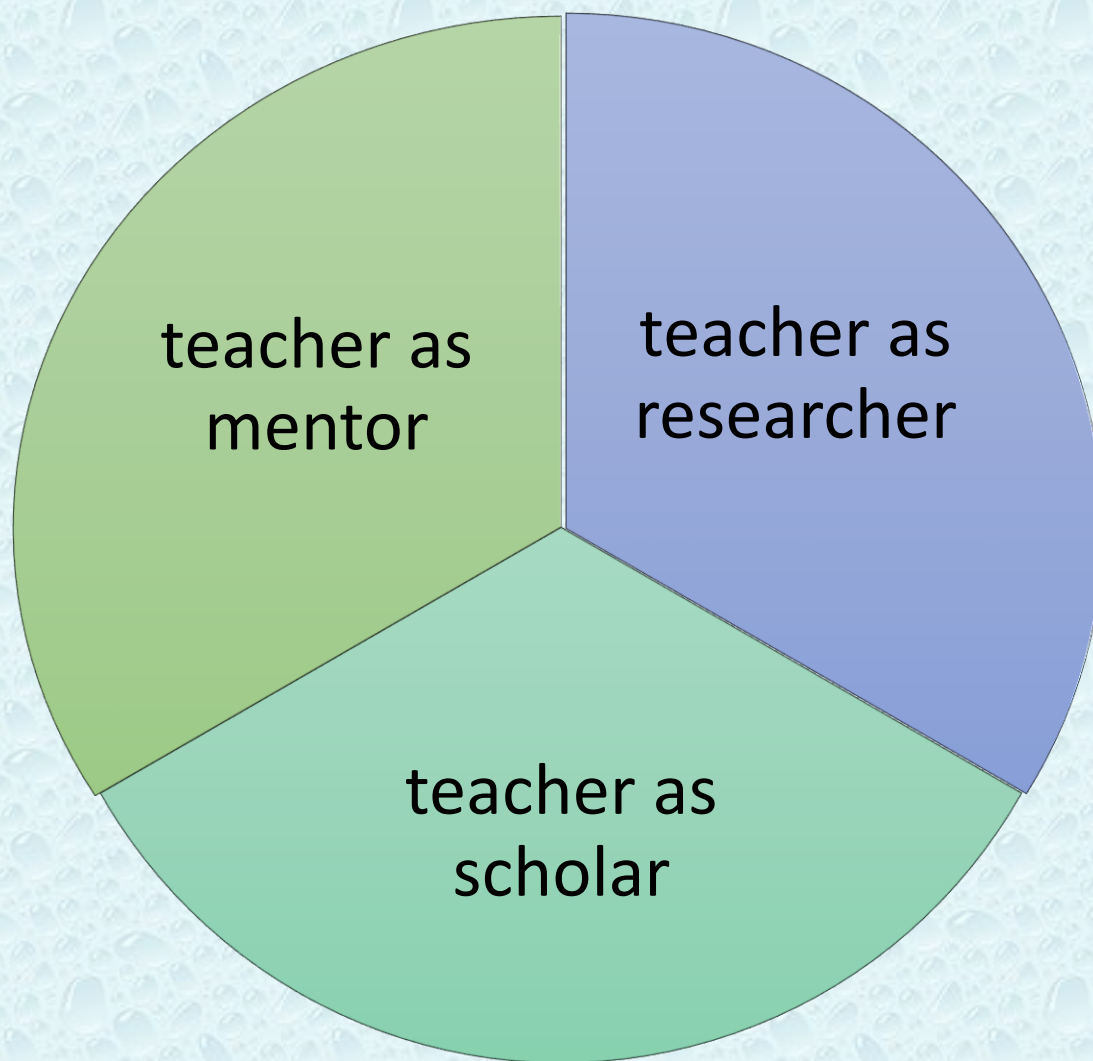
(二)教師領導的定義

教師領導乃是教師在正式職務或是非正式職務上，運用其影響力，而在班級、學校及社群等不同層級，行使領導能力，協助學生或其他教師改善課程教學、促進同儕學習、親師有效互動、強化社群合作、提升校務參與等目標的歷程。

(三)教師領導的特徵

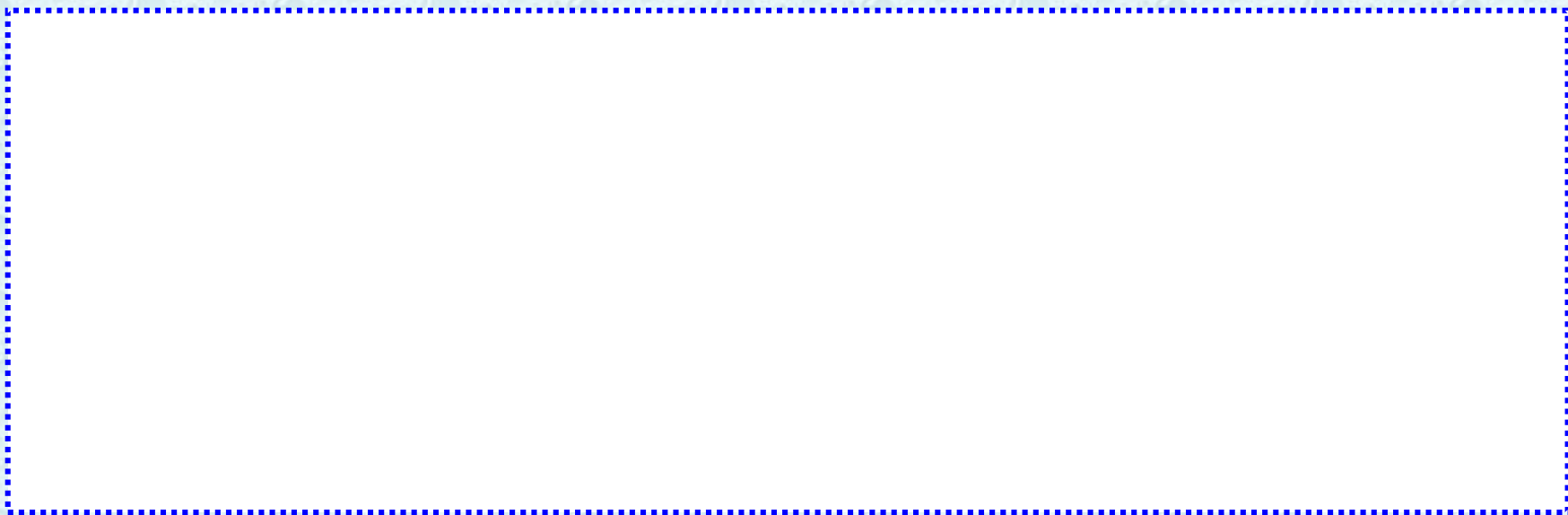


(四)教師領導的內涵



案例分享

■ 教師領導影片 賞析、札記



■ 請您與小組夥伴分享「對於教師領導實務的發想」（5分鐘）。

(五)教師領導的功能

Katzenmeyer 和 Moller (2009)

留住卓越教師

影響其他教師

提升專業效能感

增強教師績效責任

強化生涯發展

克服對革新的抵抗

改善自我表現

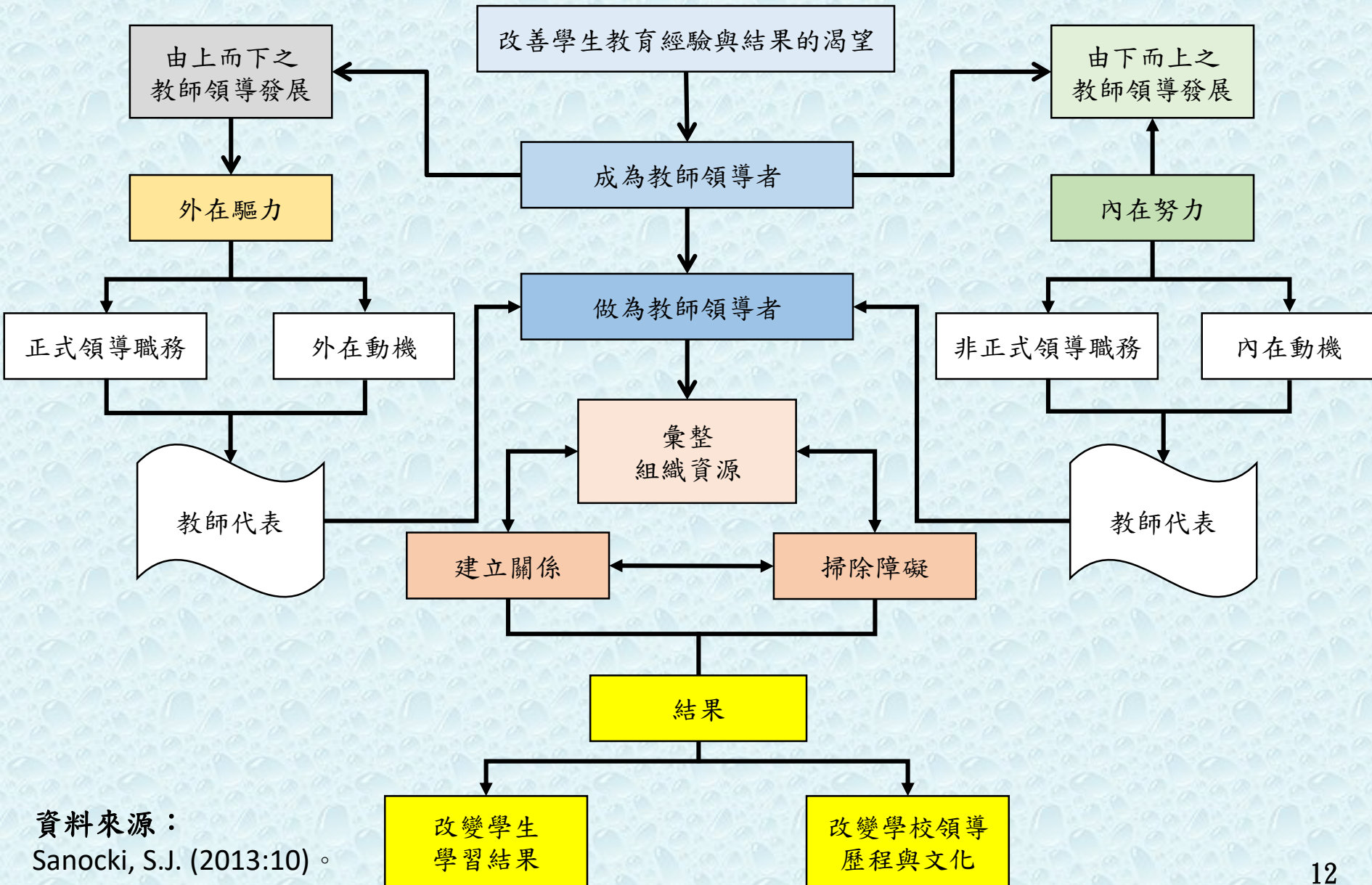
維持變革的持續力

(六)教師領導的能力發展

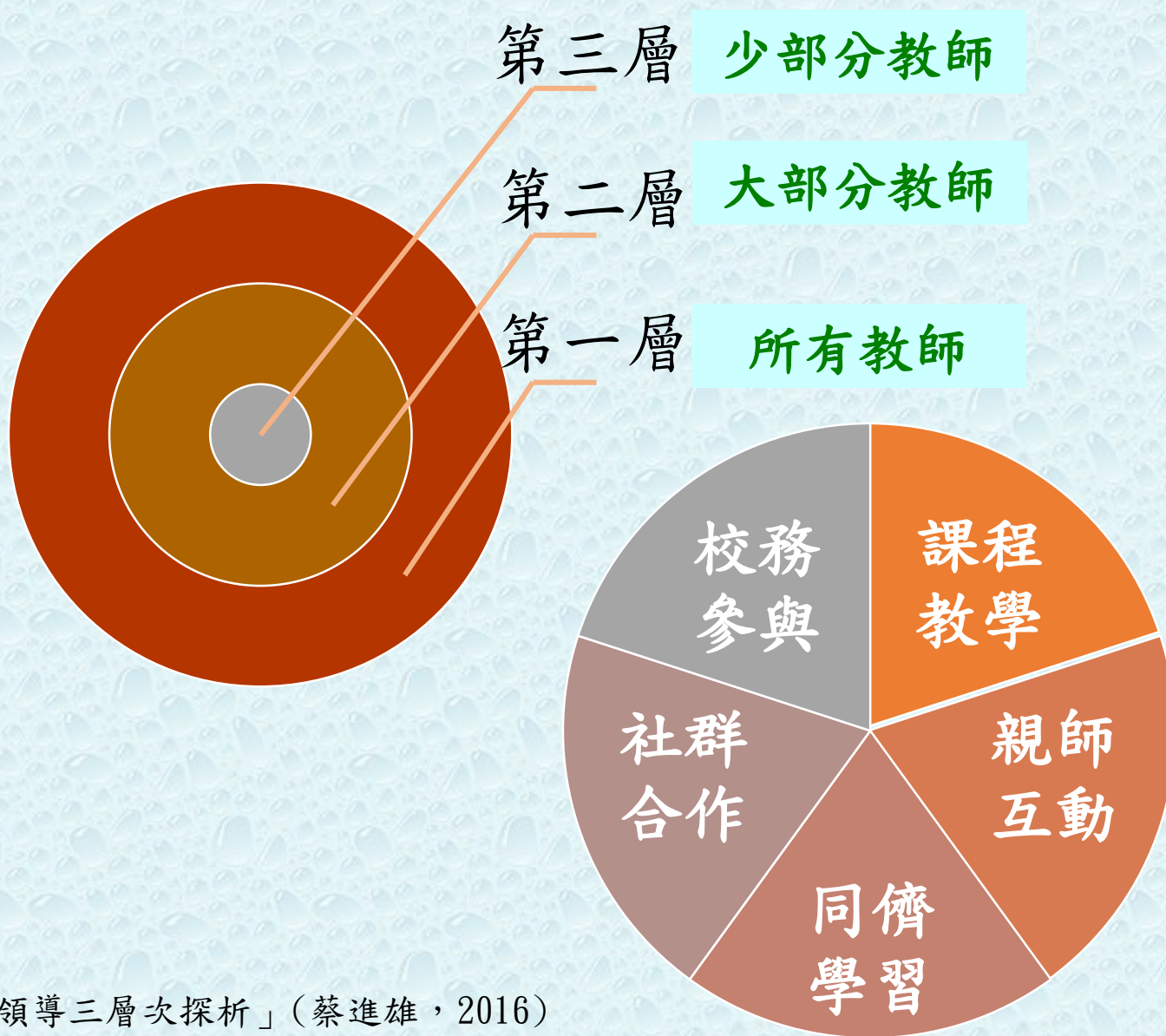
- Katzenmeyer 和 Moller (2009) 提出「教師領導發展模式」



(七)教師領導發展歷程概念架構圖



(八)教師領導的三層次



分組討論(一)

- 學校中已有各種行政領導作為，為何還要推動教師領導？
 - 請每位學員提供想法，寫在便利貼，並由組長彙整比例最高的五點寫在海報上報告（10分鐘）
 - 推派1人代表小組發言。（2分鐘）

三、教師領導與專業學習社群

(15')

(一)教師領導VS. 教師專業學習社群

- ▶ 教師領導有助於教師專業學習社群的凝聚
(蔡進雄, 2011)
- ▶ 教師專業學習社群對教學導師教師領導具有正向的影響效果 (丁一顧、張德銳, 2010)
- ▶ 專業學習社群實施過程, 教師領導的角色會變得更積極, 且更投入於學校的改革
(Jackson, 2009)

(二)十二年國民基本教育課程綱要總綱

師資培育機構

- (1)宜培養領域/群科/學程/科目所需師資
- (2)調整其課程與教學
- (3)積極與研究機構、中小學學校建立夥伴關係，**共同研發教材教法**。

教師是專業工作者

- (1)需持續專業發展
- (2)支持學生學習
- (3)自發組成專業學習社群

形塑同儕共學的教學文化

校長及每位教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋。

- (1)鼓勵教師研發多元與適切的教學資源。
- (2)鼓勵學校自編校本特色教材與學習資源。



- (1)彈性多元課程
- (2)課程評鑑
- (3)反思與社群專業對話
- (4)課程與教材教法實驗及創新

- (1)多元適性之教學活動
- (2)教師應引導學生學習如何學習

- (1)自行設計學習評量工具
- (2)採多元形式評量
(紙筆測驗、實作評量、檔案評量)
- (3)避免偏重紙筆測驗

依學習評量結果

診斷學生學習；調整教材教法與教學進度；提供學習輔導。

分組討論(二)

- 因應十二年國教課綱的實施，如何運用教師領導的概念，落實教師專業學習社群的發展？
 - 請每位學員提供想法，寫在便利貼，並由組長彙整比例最高的五點寫在海報上報告(8分鐘)
 - 推派1人代表小組發言。(2分鐘)



貳、教師專業學習社群的規劃與經營 (85')

一、教師專業學習社群的 意義、特徵與發展 (10')

總綱中之教師專業發展實施內涵

教師是專業工作者，需持續專業發展以支持學生學習。

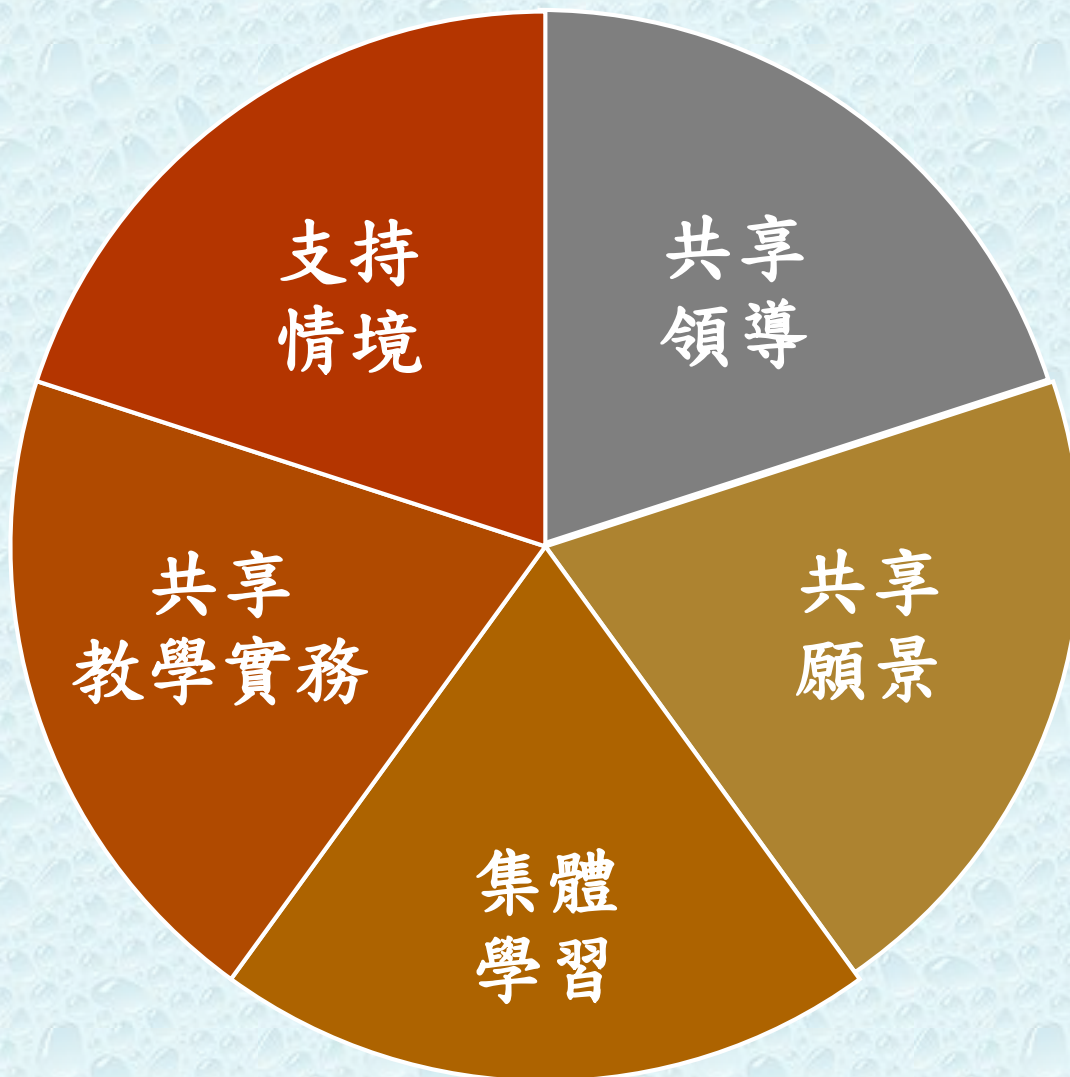
教師應自發組成專業學習社群，共同探究與分享交流教學實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與學習評量，進而提升學生學習成效。

- 教師可透過領域/群科/學程/科目（含特殊需求領域課程）教學研究會、年級或年段會議，或是自發組成的校內、跨校或跨領域的專業學習社群……。
- 校長及每位教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋。

(一)教師專業學習社群的意義

名稱	學習社群	專業學習社群	教師專業學習社群
共同點	一群、志同道合的夥伴		
組成	學習興趣或目標	專業信念、願景或目標	教育理念、願景或目標
運作	持續性 分享交流 參與學習 相互激勵	持續性 協同探究 精進專業	持續性 教師專業知能 學生學習效能
目標	提升知識、 技能或態度	促進服務對象的福祉 達成服務品質的提升	促進學生獲得更佳的學習成效
舉例	小組合作學習 親子共讀社 核心肌群鍛鍊社	社會各行各業均可自發性的組成	新竹市龍山國小 龍山生活課程社群 新竹市光武國中 教與學無框架社群 高雄市瑞祥高中 點石工作坊

(二)教師專業學習社群的特徵



(三)教師專業學習社群的動態發展

建立教師專業學習社群

專業學習社群的發展階段

行政人員和教師的行動		階段Ⅰ： 啟始階段	階段Ⅱ： 運作階段	階段Ⅲ： 制度化階段	學生學習和學校改進
	分享和支持性的領導	• 培養教師領導力	• 分享權力、權威和責任	• 基於承諾和績效責任的民主決策	
	共同的價值和願景	• 展現價值觀和規範	• 關注學生 • 高度期望	• 共同願景引導教與學	
	群體學習和應用	• 分享資訊 • 專業對話	• 協同合作 • 問題解決	• 將所學應用於教學實務	
	分享個人教學實務	• 觀課與鼓勵	• 分享新實務成果 • 提供回饋	• 客觀分析學生學習成果 • 提供同儕教練與教學輔導	
	支持的環境	• 關懷彼此 • 建立關係	• 信任與尊重 • 肯定和慶祝	• 勇於嘗試 • 共同努力促進改變	

資源、設備與溝通系統

外在關係和支持 - 教育行政機關、家長、社區

二、教師專業學習社群的 規劃 (40')

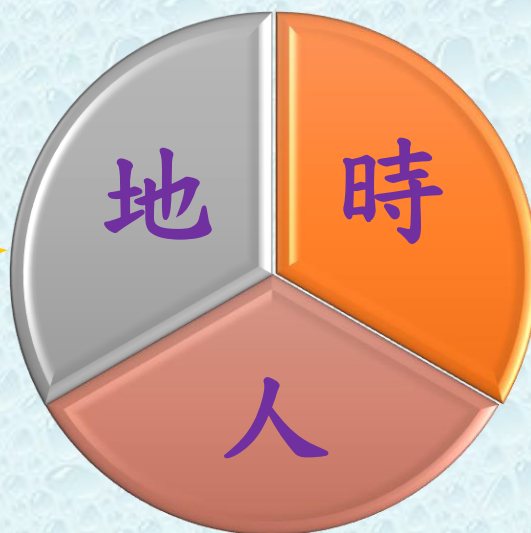
(一)教師專業學習社群的規劃-1



(一)教師專業學習社群的規劃-2

共識凝聚

共同研討
地點與所需設備



社群共同研討/
教學實踐的時間

學生學習

校本特色

多元專案

對話

溝通

化同
求異

凝聚
共識

(二)規劃教師專業學習社群

參考原則-1

資料來源：直轄市、縣(市)政府推動精進國民中小學
教師教學專業與課程品質整體推動計畫

➤ 直轄市、縣（市）政府引導學校規劃教師專業學習社群之注意事項：

(一)教師專業學習社群每1社群應由至少3人以上教師組成，以提升學生學習成效之教師專業成長為目的。

(二)教師專業學習社群每學期至少運作3次以上。

(三)教師專業學習社群型態宜多元化，如：跨年級社群、跨校社群、領域社群、跨領域社群、主題或議題式社群（如：校長領導社群、領域備課社群）等。

（接下頁）

(二)規劃教師專業學習社群 參考原則-2

資料來源：直轄市、縣(市)政府推動精進國民中小學
教師教學專業與課程品質整體推動計畫

(四)教師專業學習社群之內涵，應**以提升學生學習成效有效策略為主**，涵蓋推動備觀議課、核心素養導向的教學設計、跨領域教學設計、彈性學習課程規劃（發展校訂課程）、學習診斷及評量結果運用等，期能結合教學研究會、學年會議或學校自發性成長團隊之運作。

（接下頁）

(二)規劃教師專業學習社群

參考原則-3

資料來源：直轄市、縣(市)政府推動精進國民中小學
教師教學專業與課程品質整體推動計畫

(五)有關校長及教師專業學習社群運作歷程公開與實踐
應提報之成果報告內容如下：

1. 專業學習社群召集人曾參與專業學習社群召集人相關培訓之資料。
2. 辦理公開授課與專業回饋的次數。
3. 辦理校內或校外成果發表會的次數。
4. 討論有關學生學習評量或表現的次數。
5. 有關素養導向的教學設計、素養導向教學評量之成果分享。
6. 與社群運作有關之學生作品的分享。

(二)規劃教師專業學習社群 參考原則-4

資料來源：直轄市、縣(市)政府推動精進國民中小學
教師教學專業與課程品質整體推動計畫

- 為鼓勵教師參與及持續運作專業學習社群，直轄市、縣（市）政府應規劃**不同類型的社群**，如：鼓勵教師參與的「學習社群」、落實課堂教學的「專業學習社群」、發揮共好精神的「分享型專業學習社群」等，**提供不同經費額度的補助**。
- 為落實社群之運作，直轄市、縣（市）政府應規劃**社群領導人與學習領域召集人**相關增能活動。
- 直轄市、縣（市）政府應督導學校有效運作專業學習社群，並針對未提出申請專業學習社群之學校，提供實質關注與輔導。

(二)規劃教師專業學習社群 參考原則-5

資料來源：直轄市、縣(市)政府推動精進國民中小學
教師教學專業與課程品質整體推動計畫

- 直轄市、縣（市）政府應依本參考原則，訂定直轄市、縣（市）教師專業學習社群運作補助規定，其內容應涵蓋組織成員人數、運作次數、社群型態、社群探究內涵、不同經費額度的補助類別、督導機制、審查指標及方式等。
- 為提升教師專業學習社群運作成果之交流共享，以形塑校園專業文化，並進行系統性社群運作資料之分析，請各直轄市、縣（市）政府鼓勵各社群利用教育部師資培育資源整合平臺相關功能
(http://teachernet.moe.edu.tw/MAIN/map_m.aspx)，達成以上目標。

(三)教師專業學習社群計畫的申請

- 依教師教學或課程需求籌組教師專業學習社群
- 社群成員依教學或課程之共同需求共同討論：

1. 社群名稱
2. 社群類型
3. 社群學習內容
4. 社群預定實施內容與方式
5. 社群運作期程（進度規劃）

補充資料：教師專業學習社群資料調查



(四)

社群召集人(社群成員)要做的事-示例

1. 邀集參與成員	7. 定期召開會議 (研習、參訪、備觀議課…)
2. 討論社群任務與目標	8. 簽到、照相、會議紀錄 或相關資料蒐集
3. 研擬社群計畫與經費編列	9. 採購申請、經費結報
4. 確認或借用開會場地	10. 彙整成果報告
5. 分配成員任務	11. 填報成果資料或線上資料
6. 邀請講座	12. 校內外成果分享

分組討論(三)

- 請參酌「教師專業學習社群申請計畫書-示例」討論其中規劃上較不妥當之處，並逕行修改之。
(8')

► 推派1人代表小組發言。(2分鐘)

三、教師專業學習社群的 經營

(35')

(一)讓社群啟動的關鍵—領導力



(二)運用對話技巧 推動教師專業學習社群

對話，首重平等

對話，不限召集人發動，社群成員皆可發起對話。

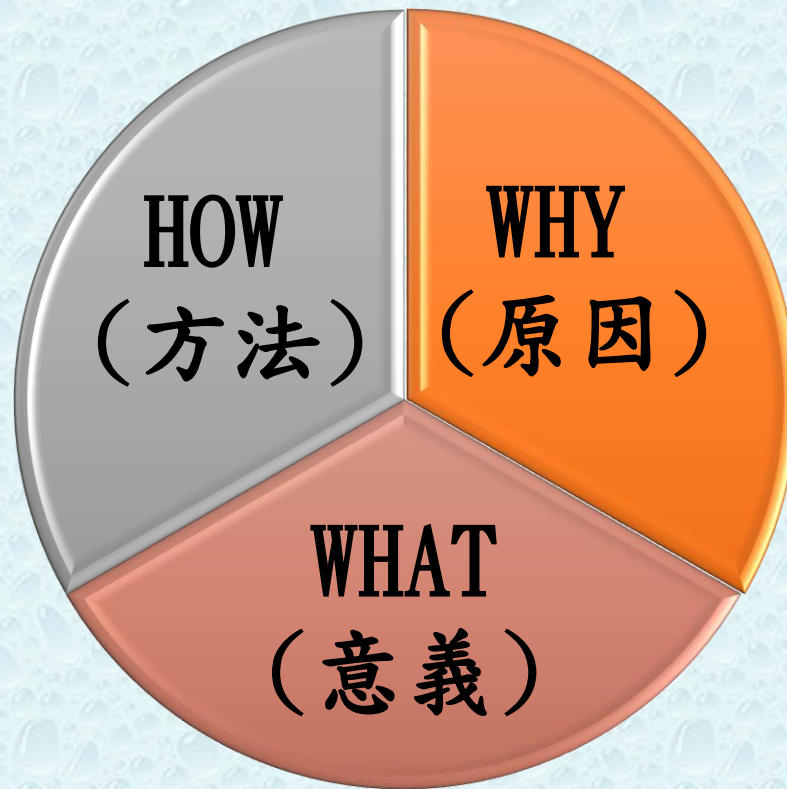
對話，強調交融式，避免獨白、唱獨角戲。

對話，要循序漸進，聚焦主題與學生學習。

對話，旨在發現多元可能，不侷限找到唯一方法
(先聆聽，後表達)。

對話，強調焦點會談，藉由對話促發分享判斷資本。

1. 3W對話模式



1. 3W對話模式-示例

- ▶ 甲師：我覺得運用薩提爾對話模式有助於引導大部分學生寫作喔。
- ▶ 乙師：薩提爾是什麼？ **WHAT**
- ▶ 甲師：薩提爾就是.....。
- ▶ 丙師：指導學生作文為何要採用薩提爾而不用其他方法？ **WHY**
- ▶ 甲師：因為.....。
- ▶ 丁師：如果要將薩提爾對話模式應用在作文指導，有哪些不錯的策略？ **HOW**
- ▶ 甲師：.....

2. GROW對話模式



藉由提問，引導對方設定一個能促發其動力與挑戰的目標，過程中，掌握其核心與需要，釐清其目標。

透過提問，針對所設定的目標，探究現實狀況。

透過提問，站在現有資源的基礎上，尋找各種策略和行動方案。

透過提問，來強化對方行動的意志，定下何時、誰、做什麼，確認計畫的執行。

2. GROW對話模式-示例

- ▶ 召集人：關於這學期在課堂教學上，想要試驗分組合作學習的方式，請大家想一想：初步實施預期的目標是？
- ▶ 甲師：我認為可以從異質性分組或同質性分組兩種分組方式試驗，比較哪一種方式有助於提升學習成效。
- ▶ 召集人：有夥伴操作過分組合作學習嗎？在教學現場實施的情況如何？
- ▶ 乙師：我之前在數學課實施過一個單元，我是採用異質性分組的模式，發現這種教學方式對於學業成就中上以上的學生，提升專注與傾聽能力是有幫助的。
- ▶ 丁師：……

G
目標
設定

R
現況
分析

2. GROW對話模式-示例

- ▶ 召集人：那我們這學期是要採異質性分組還是同質性分組？或者視課程性質兩種分組方式都試試？
- ▶ 丙師：我沒試過，不過初步實施，我們是否就只針對異質性分組試驗，等熟練了再兩種分組方式交互使用？
- ▶ 甲師、乙師：同意。
- ▶ 召集人：既然大家都同意，那麼，我們進一步來討論實施的步驟、期程、策略……
- ▶ 丙師：我覺得激發學生學習動機的策略很多，像是：課程設計上，設計符合學生興趣的課程，能與生活經驗連結。教學方法上，運用合作學習法，透過同儕合作，彼此激勵學習；使用探究教學法，讓學生能夠實際、主動參與。班級經營方面，用增強物或加分制度引發動機，並創造學生成就感，營造良好的學習氣氛等，你可以評估看看現階段最符應你和學生較為理想的方式。
- ▶ 乙師：……

0
選擇
方案

W
行動
計畫

分組討論(四)

- 想一想，以上之對話歷程與對話模式在社群運作現場是否可行？請與同組夥伴分享您的看法。
- 推派1人代表小組發言。（2分鐘）

(三)優良教師專業學習社群的特質



分組討論(五)

- 就自己參加社群或組織社群的經驗，曾經遭遇哪些困難？將想法寫在便利貼(5分鐘)
- 組長彙整比例最高的5點寫在海報上(5分鐘)
- 請各組選擇其中一個困境思考因應策略，將想法寫在便利貼(5分鐘)
- 推派1人代表小組發言。(2分鐘)

結語

- 喚醒沉睡巨人，引發教師領導能量。
- 帶領教師同儕，共創社群的美麗新視界。

感謝聆聽 敬請指教

