

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於 2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示

陳木金(國立政治大學教學發展中心主任)

林忠仁(台北縣樹林市育林國民小學校長)

摘要

由於知識變遷快速，邁向終身學習的新時代，業已成為世界主要國家的教育趨勢，而欲促進教師之專業發展，領導者應該朝教師專業學習社群有效的發展，如同灰猩猩效應的學習過程，必須透過適當的支持系統，才有能力去承諾和支持專業的學習。因此，本文首先就同儕灰猩猩效應的理論內涵，歸納出同儕灰猩猩效應的支持系統包括：(1) 領導的支持系統；(2) 師傅的支持系統；(3) 同儕的支持系統；(4) 完形經驗的支持系統等四大向度。其次，經由同儕灰猩猩效應的支持系統應用，從教育政治學觀點看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示：(1) 實踐校長的分佈領導；(2) 培育校園中的灰猩猩老師；(3) 建構同儕支持的校園文化；(4) 打造教師專業對話的完形環境。據以提供學校發展教師專業學習社群的參考。

關鍵詞：灰猩猩效應 (GRAY GORILLA SYNDROME)；支持系統 (support system)；專業學習社群 (professional learning communities)

壹、前言

1983 年，Pyles & Stern 提出「灰猩猩效應」(GRAY GORILLA SYNDROME) 一詞，把它應用在護理看護領域師傅老師指導的關係，並在 1992 年提出研究報告的結果 (AORN, 2009)。灰猩猩效應中「灰猩猩」的名稱，點出動物世界銀背靈長類的特性，其特有的學習與不斷成長特徵，包含人類的社會，資深而且優良的教育師傅，在自然組成的群體中，具有領導與指導的角色。

由於知識變遷快速，邁向終身學習的新時代，業已成為世界主要國家的教育趨勢，同時使得教師的專業知識必須不斷地跟著時代腳步前進，教師的專業素養成長也受到社會各界的關注，如何促進教師專業發展與學習等議題，不斷被熱烈討論與檢視。美國教師專業發展協會 (National Staff Development Council, NSCD) 的執行長 Sparks (引自 Schmoker, 2006) 認為，學校應正視專業學習社群是專業發展的最好形式，教育改革之中，集體的努力和智慧是變革的最大動力，比最聰明的個人單獨的努力更有力量，而教師專業學習社群可能是改革教學最可靠、最快速的途徑。

Stoll and Louis (2007) 認為，專業學習社群存在著大家一致的共同意識，就

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於 2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

是當看到一個教師團體分享、批判他們的實踐，用一種持續、迴響、及分享一切的學習取向、成長允諾的方式，團體潛在的企圖是老師們把團體視為一個集體的計畫專業，也普遍同意有效的專業學習社群有能力去承諾和支持專業的學習，共同的目的是在學校中促進學生學習。

綜合來看，欲促進教師之專業發展，領導者應該朝有效的專業學習社群發展，而如同灰猩猩效應的學習過程，必須透過適當的支持系統，才有能力去承諾和支持專業的學習。因此，本文擬就「同儕灰猩猩效應的理論內涵」、「同儕灰猩猩效應的支持系統」、「同儕灰猩猩效應的支持系統對教師專業學習社群發展的應用」、及「實踐同儕灰猩猩效應的專業學習社群架構」等向度做詳細剖析，從教育政治學觀點看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，提供學校教師專業學習社群發展的參考。

貳、同儕灰猩猩效應的理論內涵分析：意義、目標、角色、關係

多年來的人類學觀察，發現一些專門行業中的學習（如助產士、屠夫、裁縫師、航海士官、戒酒協會成員等），並未像專家一樣接受完整的教育或正式訓練，他們的思考與解決問題的方式與在正式教育訓練下的學生截然不同，但卻對複雜情境更能預先有反思性的掌握與解決（李郁薇，2004）。

Pyles & Stern (1994)的研究共訪談 28 位擔任緊急照護工作的護士，發展出完形（gestalt）護理的理論，用來解釋護士緊急照護的專業經驗認知過程，其如何應用在做評估與判斷上。研究發現師徒關係的發展過程中，透過實習護士的指導老師加以完形護理型態的輔導，可以讓新手護士順利學到有關護理如何評估、診斷與判斷的技巧，這樣的師徒關係稱之為「灰猩猩效應」，同時，研究也討論完形護理的起源、特性，發現其發展的樣態，就如同灰猩猩的教與學的過程。

灰猩猩效應中「灰猩猩」的名稱，點出動物世界銀背靈長類的特性，其特有的學習與不斷成長特徵，包含人類的社會，資深而且優良的教育師傅，在自然組成的群體中，具有領導與指導的角色，在組織中，灰猩猩的角色是工作專業的教導者、建議者、支持者，促使新手社會化，並順利進入專業的規範領域，彼此之間的關係是深入的、互相的、無關性別的，而且具有愛護的關係。因此，師徒的關係是建立在信任、包容、不分彼此、人際好感的吸引，而且，師傅與徒弟都從師徒的關係上獲得洞察、智慧、以及滿足，好似「灰猩猩」一般（Pataliah, 2002）。

一、定義

Fitzpatrick（引自 Pataliah, 2002）認為，同儕灰猩猩效應中提供具有科學性質的能力的教學策略。

Pataliah（2002）進一步認為，灰猩猩的角色是工作專業的教導者、建議者、支持者，促使新手社會化，並順利進入專業的規範領域，彼此之間的關係是深入的、互相的、無關性別的、具有愛護的關係，因此，師徒的關係建立在信任、包容、不分彼此、人際的吸引，而且，師傅與徒弟都從師徒的關係上獲得洞察、智慧、以及滿足。

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

典型的師徒關係，帶給新手護士很好的經驗啓發與鼓勵，猶如「姊妹」一般，讓新手對工作充滿希望與組織承諾，認為找到一份值得付出的好工作。師徒關係會影響新手護士完形護理的發展，以及緊急照護的社會化(Pyles & Stern,1994)。

應用灰猩猩效應的過程，能夠藉由教學檢視及專業的研討，建立同儕相互學習、真誠分享的同儕學習校園文化。根據研究(Gorton, Alston, & Sowden, 2007)發現，教師從整個觀摩、研討、回饋的過程中，知道優質教學應包括的向度與內容，並經由優缺點回饋與研討，得到許多意見及想法，使大家獲益良多，能提昇教師的專業素養。

綜合言之，有灰猩猩效應的支持與輔導，帶給新手老師更好的進步與感受、工作滿意度、較佳的同儕關係，工作上的壓力也降低。在工作專業的發展上，新手老師的成功或失敗，灰猩猩效應具有不同的意義存在。

二、目標

灰猩猩效應使新手學到專家技能與專業價值，在師傅支持下，獲得能力與自信，受到師傅的訓練與輔導，學到問題解決與作決定的技巧，因為師傅的督促與建議，學到溝通與合作，受到師傅的激勵與影響，學到人性的價值與創新思考，受到師傅的引起動機和領導，學到領導技巧，並成為具有完形護理的灰猩猩(Pyles & Stern, 1994)。

Owens(引自Pataliah, 2002)也提到灰猩猩效應支持專家與初學者的關係，形成專業角色的社會化，促進實習者與師傅關係及密切的工作，具有教學、輔導、支持、與個別發展的目的。

Barton-Arwood、Jolivette and Massey(2000)指出師徒制活動進行後，對徒弟生的益處有：(1)與可信任朋友學習與練習新的技能；(2)從師傅生身上學習適當的行為典範；(3)體驗與不同背景人士的互動；(4)學習與練習環境所期望的規範。對師傅生的益處有：(1)藉由成為同儕典範，增進自尊；(2)增進與不同於自身同儕互動機會；(3)熟練社會能力。

此外，Barton-Arwood, Jolivette and Massey(2000)總結許多學者的論述說明同儕師徒制無論對師傅與徒弟生皆有四大功能：(1)發展情感支持與友誼；(2)增進自尊與自信；(3)增進學科與非學科知識與技能；(4)增進社會能力與人際關係。

總之，同儕灰猩猩效應帶來事業成功的機會，個人與專業的適應，增進並改善領導技巧，強化並發展專業的潛力。

三、角色

Yoder(引自Pataliah, 2002)認為在同儕灰猩猩效應中，師傅的角色是：(一)教導新的技巧及提升智慧發展；(二)提供初級者專業上價值、資源、客戶的輔導；(三)師傅成為學習模仿的最佳案例；(四)促進初學者信念的發展；(五)提供初學者面對壓力時的道德支持；(六)支持與促進初學者的人生夢想與目標；(七)協助實習者進行各項必要的冒險與探究；(八)師傅擔任另一種角色，例如老師、贊助者、輔導者，並成為實習者學習卓越表現的基準。

其次，在同儕灰猩猩效應中，學習者的角色是：(一)加入接受學習的角色，深入探究、學習師傅的指導與忠告，擔任助手的工作；(二)分享人生的目標與需求；(三)傾聽。

所謂個別的師傅角色，是在一名專家有興趣帶領一位助理，超過一段時間，以促進發展實習者工作所需的知識、技巧、和充實個人的潛力，達成人生主要的

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

目標。而團隊師傅的角色，是領導者 (leader) 教導及帶領一群共同工作的人們，為達成共同的目標而努力，被帶領的人士個別的意願，願意與專家領導者建立密切的關係，接受領導者師傅老師角色的協助，和所提供的支持 (Pataliah, 2002)。

新手護士從師傅的身上看到教與學的過程，並成為新手擔任緊急照護時的支持系統，其具有領導與教育的角色，灰猩猩的角色是工作專業的教導者、建議者、支持者，促使新手社會化，並順利進入專業的規範領域，彼此之間的關係是深入的、互相的、無關性別的、具有愛護的關係角色 (Pyles & Stern, 1994)。

亦即灰猩猩效應的角色，包含師傅與新手的角色，而實務上當護士經常面對混亂的時刻，師傅角色能輕易轉化猶豫不決的護士，成為有信心的學習者，協助其發現事業的途徑。

四、關係

Yoder (引自Pataliah, 2002) 認為，師傅與學習者的關係是：(一)彼此互相建立關係；(二)一致的發展功能，例如教導、贊助、揭露等；(三)一致的社會心理功能，例如提升能力感、清晰的共識等；(四)一致的關係階段，與有意義的一段發展期間。

Barton-Arwood, Jolivette and Massey (2000) 指出，發展師徒制方案有三大重點：(1) 確立日程表，幫助師徒生定期聯繫；(2) 適當配對，包含共同興趣、背景、學生成熟水平，預防不成功和問題關係；(3) 訓練師傅生和觀測師徒互動。Manning (2005) 指出實行跨年齡師徒制策略的步驟有：(1) 與其他教育者合作；(2) 尋求有潛力的師傅生；(3) 進行師徒配對；(4) 提供訓練與確定工作計畫；(5) 定期回饋；(6) 呈現最後成果；(7) 評價。

綜合來說，同儕灰猩猩效應的關係是多種的樣態，有醫護師傅、行動教練、保護者、贊助者的關係，藉由給予讚美和鼓勵，以及彼此的信任關係，顯現不同的感受，而帶來正向、有品質的關係發展，並且也如老師與學生般的關係，經由討論而瞭解未來發展的方向。

參、同儕灰猩猩效應的支持系統

Schmoker (2006) 認為，知識不是冷漠無情、硬梆梆的東西，或是難以捉摸的野獸，在自己沒有深刻的體驗之前，教學知識只是教科書或一堆文字，是沒有價值的，只有找到正確的方法，應用在課程上，放在教學的計畫中，經過循環的驗證，調整策略，當學生獲得良好的成果檢測，知識才產生力量，具有價值。

一、領導的支持系統

Schmoker (2006) 認為，教師最好的學習不是從圈外人身上獲得，而是另一個老師，團隊取向的努力，因為在社群的互動中，團隊提供內部專家 (internal expertise) 的信任，產生較少的抗拒而讓彼此有較好的關係；而同樣的策略，如果來自圈外，就會被排斥。提供內部專家的信任。

有些護士具有良好的專業與經驗，可能成為潛在的灰猩猩，但因為職務上不需要如此優質條件的角色，而不知如何分享他們的智慧與專業。文獻上提到，某些情況會壓抑師徒關係的發展，例如，有時候師傅找不到徒弟，新手害怕專業上的冒險，或是因為工作上太過於競爭而無法建立合作關係，或者新手年紀太大。

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

結論與護理上的意涵，本研究也發現建立及發展師徒關係的障礙因素 (Pyles & Stern, 1994)。

一般情況都假設，資深護士應該具有帶領新手護士進入緊急照護的能力，其實不然，建立師徒關係的關鍵因素是時機與接觸，例如，碰到的資深護士如果沒有具備緊急照護的知識與經驗，就如同盲人帶領盲人，無法產生灰猩猩效應，或者，在本單位之中，根本輪不到作決定的機會定與擔任緊急照護的時刻 (Pyles & Stern, 1994)。

護士們提到，行政的責任、負擔過重、不當的調動是發展師徒關係的障礙，因為，除了例行的組織責任之外，協調者、護理長、以及團隊組長，幾乎沒有多餘的時間作臨床的能力演示，另一面，如果花太多時間在臨床上，就必須放棄職務的發展。

因此，護理行政人員應該思考職務調整的模式，機構單位的主管或領導者更應該進行領導的支持，重視師傅角色對新手發展的重要性，進行適當的職務調整、工作分配、及權力的分佈，以提高灰猩猩對新手護士的功能，可以增加經驗與智慧的分享。

二、師傅的支持系統

「師徒制」之概念源自於希臘史中荷馬史詩《The Odyessy》的神話故事，在西元800年前，Mentor 是國王Odysseus 的好朋友，國王因外出征戰之故，受託照顧國王的兒子。在教養過程中，Mentor 扮演父親、教師、顧問、勸導者的角色，協助王子做好成為接班人的準備。之後被援引為「有經驗之年長者帶領、指導無經驗者學習相關的知識、技能和經驗」(Letizia, 2004)。

由於工業革命的來臨，18世紀末開始，師徒制依據時代的特色發展出不同的風格，包括石油的發現、發明蒸汽機、大量技術生產都影響了師徒制的內涵。師徒制的時代變遷可以分為三個階段，第一個階段稱為世襲傳遞式師徒制，本階段的特色是透過性別與世代傳遞的方式傳遞專業知識，尤如父子的世代傳承；十九世紀至二十世紀為第二個階段，稱為官僚組織傳遞式的師徒制，本階段的特色是透過性別與組織的方式傳遞專業知識，如同長官將專業知識傳遞給部屬；第三個階段是資訊管理時代，又稱為過程式的師徒制，專業的權威是透過誰能掌握資訊誰就能傳遞專業知識 (Clawson, 1996)。

師徒制是透過行動實踐獲得社會學習的一種形態，實際上師徒之間是彼此教學相長的學習過程。師徒制與工作滿意度之間具有相關性，如果師徒制運用得當，將促使缺席率及離職率下降。另外生涯承諾與工作滿意程度，亦與師徒制之運用成正相關的關係 (Appelbaum, Ritchie & Shapiro, 1994)。

因此，邱淑華 (2007) 認為，默會知識的學習方式相當仰賴一對一、師徒制 (mentoring) 的方式進行，申言之，師徒制乃是一種組織內部知識移轉機制，也是新手與專家間的持續關係。對學習者而言，要掌握技能經驗必預以信任為基礎，透過不斷往返確認，才能理解語言表述的背後含意。

實務上當護士經常面對混亂的時刻，師傅角色能輕易轉化猶豫不決的護士，成為有信心的學習者，協助其發現事業的途徑 (Anne, 2000)。林豔君 (2008) 認為，師傅是朋友及模範角色，提供一對一的支援與照顧，增進學習者的自尊及教育經驗。師徒關係在長期時間中定期會面，彼此基於尊重、溝通和個人成長，達成相互支持的目標。

總之，師傅的支持系統，是資深同儕提供給資淺同儕的支持系統，其支持系

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

統包含引導、具體上的協助，而這些協助或引導可以幫助資淺同儕渡過工作上困難並對其工作內容更駕輕就熟。

三、同儕的支持系統

Schmoker (2006) 認為，社群從良好到卓越，有一個改革的文化產生，就是自己人的感覺和內部伙伴的關係，使有效的組織能克服內心抗拒排斥的問題，分享團隊勝利並樂於成為團隊的一員，當他們看到團隊的成功，就會說是我在裡面努力的結果，如果有更多的成功例子或成果，便會建立自信與能力，產生成員持續努力的內在動力。

同儕教練 (peer coaching) 的興起正值行為主義盛行的時代，一九七〇年代，美國教職員參與教師專業發展評鑑的比率不高，而這些自願參與訓練者在教學實務中轉化所學的比率也很低，一九八〇年代，為改善此種情況，開始了一系列的研究，他們透過經常性的研討會、教室觀察，企圖改善與增進教師的教室實踐，而研究結果也得到相當的肯定，於是他們建議教師組成同儕教練團隊，透過教師同儕分享、討論、學習，增進教師專業成長，以提昇教與學成效 (Joyce, & Showers, 1996)。

同儕教練的方式是教師同儕共同工作，採取閱讀與討論、示範教學，以及有系統地教室觀察等方式，彼此學習新的教學模式，並改進既有的教學策略，以提昇學習成效，達成教學目標。在同儕教練模式中，教師組成小組，相互擔任視導者即被視導者，並依據以進行教學改進的工作 (張德銳，2006)。

支援的教師和職員在團隊中具有重要的貢獻，護理學校的班級中，老師與助理之間的角色差異，變得模糊，例如有些護理學校的教師助理會變成護理長，不僅分享學生學習的角色，也是站在老師旁邊，負責課程管理與課程計畫協調的工作，成為個別學生的關鍵伙伴，奠定教育計畫的安全基礎 (Bolam, Stoll and Greenwood, 2007)。

利一奇 (2002) 的研究發現，同儕教練是指教師學習新的教學技巧或改善舊的教學方法的一種方式，「教練」在「術有專攻」下，提供自己的專業建議予夥伴教師；同儕教練的實施是教練教師先進行教學示範，再由夥伴教師試教，其他教師提供回饋、支持與協助，最後各自回到自己班上試驗所學的新技巧是否可行；同儕教練的目標是精熟舊技巧、學習新技巧與解決教學問題。

顏雅惠 (2004) 的研究界定「同儕教練」的意義包含下列要點：

- (一) 教師同儕是一種平等互動、相互扶持成長的夥伴關係。
- (二) 教師本身需具備主動參與、持續反省思考、願意與人分享的條件。
- (三) 教師同儕是可以互為教練教師的，教練教師在「術有專攻」下，才能提供自己的專業建議予夥伴教師。
- (四) 教師成長的手段是共同閱讀、討論、示範教學、有系統的教室觀察與回饋、實作與再分享。
- (五) 教師學習的內涵包括新的教學模式或改進、精練既有的教學策略。
- (六) 「同儕教練」的目標在促進教師專業成長，以改進教與學成效。

實施同儕教練的教師群能分享教學觀點、共同計畫、共享經驗，並較能熟練

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

新的技術和策略以及更適當地應用。他們欣然接受不斷地從同儕老師尋求改進意見，互相認同領域長處的發展和目標，並共同為目標而努力（Teacher Resources Art，2000）。

Becker（2003）對同儕教練的功能，提出看法，認為同儕教練可以：一、增進學生的學習。二、使同儕之間的研究和話題更容易進行討論。三、透過合作分享成功的經驗。四、促進反思與實踐。五、作為問題解決工具。六、降低教師間的疏離感。七、提升教師成為我。八、創造教學問題的討論平臺。九、支持與協助初任教師的教學實踐。十、建立協同機制使教師能提供意見及得到回饋和協助。

總之，經由同儕合作，改善教師專業孤立，達成凝聚彼此共識的目的。結合眾人的能力可以達成個人無法獨立完成的目標，如果搭配得很好，還可以創造出更多的能量，達成比單獨一個人所能完成的更遠大的目標。因此同儕教練能促進教師的參與及合作，打破教師孤立的現況，減少初任教師剛出道孤立無援的狀態，降低教師之間的疏離感，更藉此促進初任教師與資深教師彼此之間的討論溝通與協調合作機會。

四、完形經驗的支持系統

完形（gestalt）一詞原係德文，是一種形式或樣態，由德國的心理學家 Max Wertheimer（1880-1943）最先使用這個詞，用來說明一種無法加以切割的整合系統，並解釋突然頓悟的學習經驗，一種對事實真正理解的獲得。

在 Pyles & Stern（1994）的研究中，不斷說明「完形護理」（nursing gestalt）的重要性，認為「完形護理」是在探討緊急照護的過程，以及如何運用既有的儲存知識，和過往經驗一起詮釋病人的信息，整合為一，護士形容整合的經驗過程是，「經驗自動的滲入，使你作正確的決定，經驗浮現在你的腦中，是整個的畫面，但你的思考不會因而分心」。

其研究中的護士對不同的病患會發展出直覺的第六感，每天第一眼看到他們時，就能夠脫口而出：「這個患者將陷入危險」，或是「這位病患狀況變得不錯」，因為護士們在例行的護理過程中，就會持續觀察病患，瞭解病患是怎麼復元與恢復健康的過程，而病患現在的「病症」，與未來「病症」的關鍵差別，在於護士們是否獲得有關病人充分的信息，能夠進行適當的護理決定，讓病人的病情獲得改善，或是變得更加惡化。只要護士能夠用心感受，就可以學到臨床診斷的標準模式，進而從病人身上的信息，發展出自己的直覺判斷，而這些感覺都是對於病患「病症」護理的直覺與護理的藝術。

Pyles & Stern 也認為，有經驗的護士們都會聽聽病人的陳述，感受到他們的直覺想法。有很多護士用心感受他們自己的直覺，擁有這樣的感覺經驗非常重要，這些經驗是曾經經歷過、見過所記憶的事情，存在於心中，也許不確切知道有什麼，卻可以讓護士順利完成很多事。

完形護理理論，加以解釋緊急照護評估與診斷的認知過程，呈現出經驗智慧的特性，瞭解護士如何辨識緊急照護不同的徵兆，並加以類別化及差異化。我們強調，概念形成的過程與直覺，係透過用心感受，用敏銳的知覺以及辨別的過程，感受其中的意義，使知識與經驗連貫，完成類別化與差異化。

Pyles & Stern 的結論是，完形護理具有多元層面，概念與知覺的結合，才

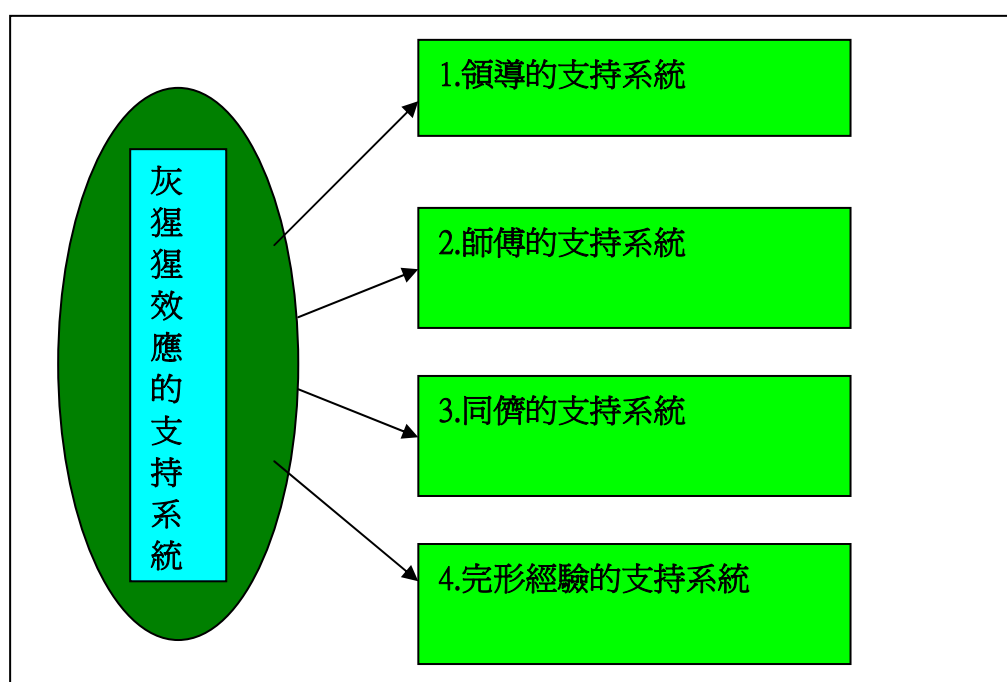
陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

能產生有效果的作用，這些過程，必須整合護理評估與診斷，產生適當的後續行動。完形護理是一種學習的過程，新手從師傅護士的身上，看到師傅的經驗、對新手護士的支持，在社會互動過程中，順利進入緊急照護的世界。

經驗智慧的重要性，同時也顯示，老師與護士們極為依賴自己的直覺感應 (sensory acts) 來做評估與診斷，這種感應行為包括觀察、傾聽、感覺、及專注，作教學與護理決定時，必須能敏銳地發現學生學習的障礙，逃避學習或樂於學習的徵兆，知覺到其顯示的關鍵意義。教育需要用心感受，教學即是一種藝術，而且還需要有人切實的提出研究。

鄧海珠(2005)綜合不同的觀點及研究認為，資深有經驗的老師經歷過初任教師正在嘗試學習的事物，他們熟悉所有的錯誤陷阱與成功捷徑，初任教師可以透過資深教師的經驗縮短嘗試錯誤的摸索時間。

綜合言之，緊急照護的新手，經由灰猩猩的指導，在完形護理的概念上，可能具有重要的意涵，師徒關係能夠促進學生護士順利轉化到現場護士，在護理領域的實務上、教育上、以及研究上，師傅-新手系統的運作，可以透過灰猩猩，促進護士整合片斷的直覺、知識、專業，獲得完整的結合。老師從學習社群當中驗證自己的知識，可以改變自己的教學實踐，就會發現不需要處處依賴所謂的專家，因為已經走在一條新的教學專業發展路上，一條由成員自我負責、實踐、和持續改革的路。去除依賴專家。



圖一 灰猩猩效應的支持系統圖

肆、同儕灰猩猩的支持系統對教師專業學習社群發展的應用

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

Schmoker (2006) 認為，知識不是冷漠無情、硬梆梆的東西，或是難以捉摸的野獸，在沒有知識的體驗以前，是沒有價值的，只有找到正確的方法，應用在課程，放在學期的計畫中，調整教學策略，達成良性的學習循環，獲得良好的教學成果檢測，才具有價值。Sergiovanni (2007) 認為，社群是圍繞著關係與創意的組織，創造出結合個人與分享價值和理念的共同社會架構，社群被定義為以分享價值、情感、及理念為中心，提出每一個個體「我們」及「我」的需求感。學校反映出這些特徵，甚至聚焦在清晰的價值和學習為中心的目的。Schmoker

(2006) 認為，發展學習社群得以獲致以下的目的：1. 去除依賴專家；2. 提供內部專家的信任；3. 產生神奇的內在動力。黃鈺樺 (2006) 曾以威斯康辛大學的學校組織與再造研究中心(CORS)的研究，提出全校性的專業社群概念包含五個元素：1. 共享的規範與價值(shared norms and values)：指在學生的福祉與學校方面，全校的教師在價值和規範上所具有的共識。2. 專業與反省的對話(reflective dialogue)：指教師之間對於課程、教學和學生的學習有定期的討論，這些討論經常是教師之間相互支持的、重要的、有批判性的或是評量性的。3. 聚焦在學生身上(focus on student learning)：指透過對話、觀察與回饋，以及對學生功課的檢視，對個別教師的教學措施進行公開的檢視(即一種教學視導或評鑑)。4. 專業的合作與投入(collaboration)：注重學生學習結果，教師共同投入與合作。5. 實務的支持與分享(de-privatized practice)：指教師之間對於教學實踐方面自然與開放的對話，共同開發教材與學習、互相提供回饋，研討新的教學方法，在信賴、支持的環境中發展專業。Stoll and Louis (2007) 認為，專業學習社群的內涵，應該包含：1. 一組團體的成員；2. 持有分享學習願景的動機；3. 互相支持並一起促進實踐的學習；4. 從社群的內外，努力去發現改善學生學習的方法。專業學習社群不只是目的工具，也是手段工具，除協助課程的實踐，特別是藉由自我評量、需求反省、對話、分享學習、及問題解決來鼓舞專業學習社群的發展。因此，從教育政治學觀點看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，專業學習社群被認為其焦點不僅在個人的興趣學習，而且在「專業學習」、「凝聚團體的內在脈絡」、「共同的知識」，產生互相關心甚至滲透到老師的生活及學生和校長的層面。以下本文分別從：1. 實踐校長的分佈領導；2. 培育校園中的灰猩猩老師；3. 建構同儕支持的校園文化；4. 打造教師專業對話的完形環境等四方面來加以探討。

一、實踐校長的分佈領導

分佈領導 (distributed leadership) 是由以往的分佈領導 (shared leadership) 衍生而來 (Sergiovanni, 2007)。分佈式的領導與轉型領導 (transformational leadership) 的授權 (empower) 不同，授權仍然重視由單一影響來源的授與，整個授權仍然重視由單一影響來源的授與，整個組知識傾向由領導者之個人魅力為主，藉由象徵引發部屬的情感，進而刺激部屬的智慧，以進行更深入的思考，增加個體與集體問題解決能力 (Evers and Lakomski, 1996)。分佈式的領導強調領導者應促使部屬成為自我領導者，而無視其在組織中的階層地位，才會增加組織學習能力。

Schmoker (2006) 認為，教學的變革是艱難的工作，大多數的教育領導必須是長期的，以取得共識、協調一致、及獲得彼此的好感，領導者需要實踐的方法，能夠監控有效教學和高品質的課程。最好的校長領導往往是「由上而下

(top-down)」及「由下而上 (botton-up)」兩者兼具，甚至於主要的改革幾乎

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於 2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

是從上層開始啓動，有時候甚至必須使用職權才讓人們行動，而不是「由下而上」所形成。

Sergiovanni (2007) 認為，分佈領導 (distributed leadership) 藉由分配領導權力，使領導權力強化，在眾人之間的角色和責任的分配，創造老師、家長、及學生不同的關係，讓關係網絡更為強化，也如行政人員與形式和非形式的既定領導者關係，不再是科層化的職務角色，或者是學年主任、家長委員會、學生自治幹部的既有角色。透過分配產生一個重大意涵，就是領導者的領導權力被團隊成員自由選任，使領導權力可以被分配，彼此友誼是超越個別的朋友關係，建立人們在團隊中新的關係。

分佈領導的重心在理念的結構和共同承諾的呈現，成員彼此具有信任和關心的關係，領導者結合大家重要的價值、目標和責任，努力去實踐。因此，分佈領導的特徵是團隊責任義務的特性，在團隊中共同的目的、承諾和行動是建立有責任團隊的秘訣，所產生分配的領導權力，能力也就是權威的來源，而不是科層或個人。能夠達到這個目標，就可以創造出一個有責任感的團隊 (Sergiovanni, 2007)。

Lashway (2006) 也認為，分佈領導使個別的行動變成集體的實踐，甚至使組織本身的功能特殊化。分佈領導使老師有新的領導機會，啓發並領導其他人，同時累積人們的能量，不會害怕做決定，或滿足資源的需求，在同儕之間產生更多的互動，不害怕擔任領導者，而且團體之中顯現更多的討論。

典型的領導權力應用，應該是運用權力來維護組織和成員，而不是領導者自己；其次，成功的領導者雖然曾經獲得權力，但也努力釋放權力，因為拋出權力，其實就是獲得權力，有效能的領導者對自己的權力具有安全感，總能捨棄控制的慾望，運用權力增能其他的人；第三，領導者擴散權力和影響力到組織之中，以此方式，讓組織中的成員覺得更有力量和影響力，讓成員具有較高的權力控制感，這就是卓越表現組織的特徵 (Lashway, 2006)。

分佈領導的領導模式是著重在彼此互相形塑的共同關係，領導權力令人悸動的是關係，不是個人，也不是過程。有學者 (Sergiovanni, 2007) 認為，賦予頭銜是流動領導 (fluid leadership)，頭銜指出哪些是好的領導者，而他們的角色就是適合的。因此，分佈領導不是僅有一個領導者，而是在過程之中，不同的人帶領不同的部分。分配給每個人領導的頭銜，並不會增加太多指導者，或減少真正的工作者，反而發現選任領導者後，能使人們放棄權威，其所產生的力量和影響力，也不是經濟學上「零-和」的全贏或全輸的概念，而是分享權力象徵每個人有更多力量，包括被選任的領導者，增加控制，達到雙贏的結果。分佈領導最大的力量，在於連結到雙贏的結果，讓每個人自動對團隊增加滿意度和表現水準。

綜上所述，分佈領導的內涵，主要是領導者的領導權力被團隊成員自由選任，使領導權力可以被分配，團隊成員彼此友誼是超越個別的朋友關係，而建立人們在團隊中新的關係；其次，分佈領導的重心在理念的結構和共同承諾的呈現，成員彼此具有信任和關心的關係。當校長已經實踐了分佈領導，領導者將結合大家重要的價值、目標和責任，就能產生領導最大的力量，連結到雙贏的結果，讓每個人自動對團隊增加滿意度和表現水準，而教師專業學習社群的領導者才能順利發展出來。

二、培育校園中的灰猩猩老師

教學導師制 (mentor teacher) 的倡導，約自 1960 年代的美國，到了 1980 年

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

代才蓬勃發展，到1996年為止，已經有超過三十個州強制要有一些教學導師制的型式來協助初任教師，其中以加州可謂是實施教學導師制最具成效的一個州，對於初任教師的輔導，使其能夠很快勝任其教育職場工作，其效果是有目共。在英國也有類似的作法，稱之為高級能力教師（advanced skills teacher），他們具有協助初任教師和同儕教師專業成長之責（吳清山、林天祐，2003）。

Evers and Lakomski（2001）認為，群體的活動並不一定會自然產生領導者，領導更非單一控制的來源，以往領導被認為是一個自然現象，只要有群體存在，就會有領導的產生領導扮演著控制的單一來源應該加以修正，如同鳥群群飛是一種自我組織的行為，馬路上塞車，車陣中的駕駛個體行為，與交通所呈現的現象相反，無不希望脫離車陣，集體結構的表現與個體元素的行為不同。事實上，整個領導工作應該如工作群體的分散（dispersed）一般，分佈在整個組織，而非僅是發生在組織的頂端，領導應該類似神經網路平行分散處理，社群中知識和專門技術並非都集中在某一個專家身上，而個體認知與學習的對象也不是來自同一個人或因素。

基本上，教學導師除了扮演一位教學者角色之外，同時也要扮演下列四種角色：（一）引導者角色，引導初任教師或同儕教師熟悉或精進教學技能；（二）激勵者角色，激發初任教師或同儕教師奉獻教育的熱忱；（三）協助者角色，激發初任教師獲同儕教師解決教學或班級經營等方面問題；（四）溝通者角色，溝通教育訊息或教育理念，凝聚教師共識。因此，一位教學導師所擔負的工作和責任，要比一般教師為重，而且本身所具有的專業能力也要比一般教師為強（吳清山、林天祐，2003）。

綜合言之，教學是一項專業，作為專業應是客觀的、可檢視的，因此，教學有一定的規準可提供檢視與發展，欲發展教師專業學習社群，必須尋找校園中的灰猩猩，由資深教師帶領資淺教師學習。亦即，優質觀摩教學可藉由師鐸獎教師設計課程，教材教法，協同教學、反省、回饋、專業對話、分享經驗等，提昇教師創新教學能力。以往的教學觀摩大都是單打獨鬥，難免有失完整，藉由全校的同儕合作，彼此集思廣益，使整個教學視導內涵更加完備，並且讓大家體會到合作學習的精神與益處。

三、建構同儕支持的校園文化

有意的發展同儕支持意識，是學校教師教學專業得以成展的關鍵基礎，而意識改變的因素必須從個人結構變成社會的結構，例如，有專業計畫和應對教學策略的專業團隊、學校裡有一個有效的政策體制及實施計畫、在專業上有行政原著的支持系統、以及有專業的回饋與專業發展（Rogers,2002）。但是，同儕的支持，必須建立在道德的、專業的、制度的層次上，絕對不鄉愿的、私人的、非理性的「我群意識」支持，當共識的前提釐清之後，校園才能建立專業發展的同儕支持文化。

學校應強調教學視導之同儕互助模式，減少行政督導成分，避免流於觀摩式教學，以降低教師文化對教學視導的排斥。同時重視正式（校務會議、教師晨會、領域會議）與非正式（聚餐聯誼）溝通，藉以增強全校教師對教學視導精神與內涵的瞭解與認同。被視導的人其實壓力很大，即使你告訴他視導結果僅供參考，但對他而言還是戰戰兢兢，而在校長的立場，必須多給予精神鼓勵和正面的加油

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

打氣。

經由教學檢視及專業的研討，建立同儕相互學習、真誠分享的同儕學習校園文化。根據研究發現，教師從整個觀摩、研討、回饋的過程中，知道優質教學應包括的項度與內容，並經由優缺點的回饋與研討，得到許多意見及想法，使大家獲益良多，能提昇教師的專業素養。

因此，發展教師專業學習社群時，同儕支持的文化是協助老師彼此，找出教學上可能的盲點，必須極小心的不干擾班級上課，也不能由於進行這樣的教室觀察，帶給老師任何壓力。並透過全校共同參與的視導模式，把個別的挑戰，轉化成團體同儕支持的專業成長。同儕支持的文化主要在傳達重要訊息，期望老師面對新的措施有安全感，自覺處在一個溫暖的、信賴的、支持的環境中。另一方面，在教師團體中形成積極發展有效能教學的共識，產生動力。

四、打造教師專業對話的完形環境

如何達成教師專業社群的發展，個案對話與引導對話是重要的策略。

Schmoker (2006) 認為應該要做到四項公平型式的對話過程：(一) 從一個個案的改善為開始，例如採用專業學習社群的普通課程或普通測驗，作為改善的基礎；(二) 提供改善的證據和理由，以及類似個案例子的改善；(三) 要去特別感謝沒有必要參加而受邀參與協助社群的人；(四) 正向的邀請其他人對領導者的假設與結論提質問。

除此，專業社群的對話可以讓行政人員聽到一些不同的聲音與意見，因而受益 (Schmoker, 2006)：(一) 老師認為不需要專業學習社群；(二) 在老師的評鑑中，普通測驗的結果沒有用；(三) 老師沒有與其他人分享普通測驗的結果；(四) 在教學策略方面，老師可以保留很多的教學自主；(五) 分享可以讓學生受益，因為有深入的課程，更能看到精鍊的實踐；(六) 學生的不同作業，都是依據同樣的領域基礎作判斷；(七) 提供學生學習與自我評量的例子。

Beghetto (2006) 認為以學習為焦點的社群能夠使個人的發展，成為參與分享、支持鼓勵、持續努力的自我感受。實踐社群有很多種產生的型式：可能是詩人團體，在咖啡館閱讀他們的詩詞，或者寫詩創作的過程。也可能是建築師一起研究他們的設計案，分享同儕之間的設計理念及彼此創新的不同想法

Bolam、Stoll and Greenwood (2007) 認為，專業學習社群是因為團體所有成員而呈現出整體的特性，而非只有老師，因此成員應該跨越班級和學校，促進所有學生的學習與成長，是成員的集體意識與責任感，每個人擔負一部份的責任，在經驗上覺得有價值，而不是只有參與的團體和角色而已。

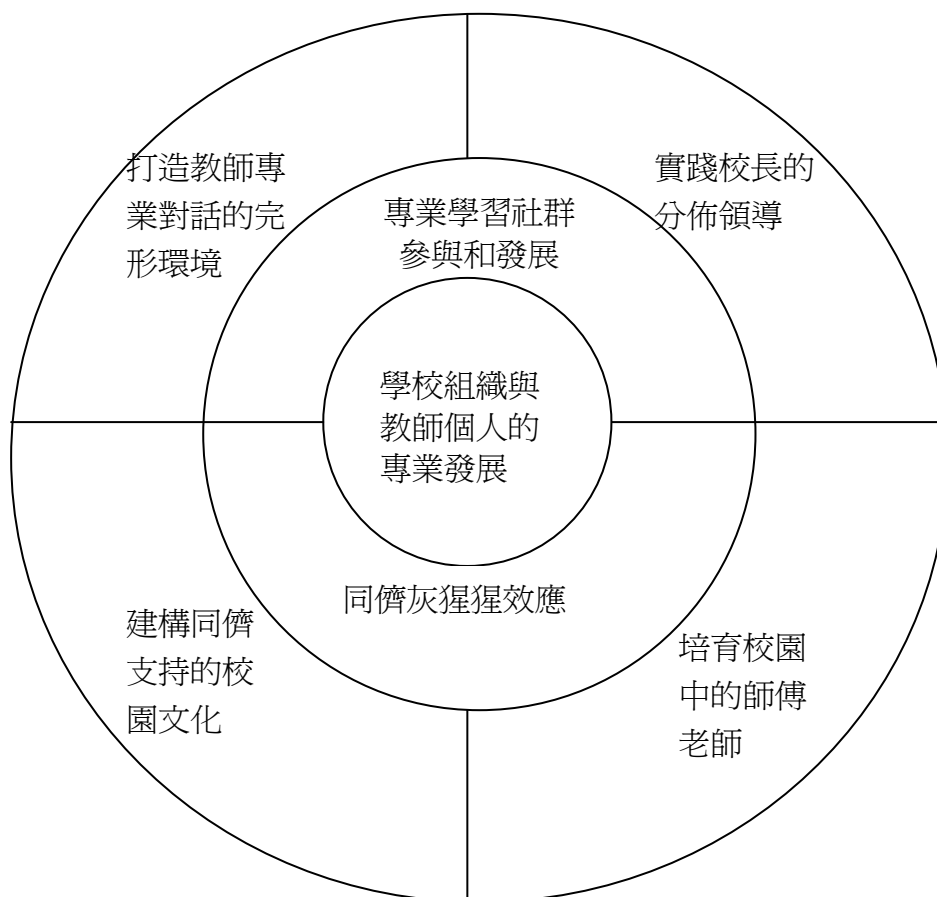
雖然很多文獻認為只有老師才是社群的成員，但是在英國不被認為是真的，尤其是護理及特殊學校，班級老師的助理和職員常被認為是社群的成員之一，因為這些人在教與學方面不可或缺。在特殊護理學校，如果是成熟的專業學習社群，所有的教職員都被視為核心的成員，因為在每一個團隊，一位老師有兩位老師助理，四個班級配置三位職員，團隊每天結束都要舉行會談，每個星期有一個午餐會報，不同的團隊之間每個月都有發表會和共同討論 (Bolam、Stoll and Greenwood, 2007)。

因此，學校必須建構一個符合人們基本需求的環境，包括學習、成長、及

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

壓力之下的個人內在脈絡，學校必須是，也應該要成隸屬於自我內在的社群，總之，學校必須是圍繞著學習與社群兩個重要概念的特殊場域，同時事實上，學校就是一個學習的大社群。

綜合言之，護理領域中的同儕灰猩猩效應，目標在於提升醫療護理病患的專業發展及品質，而教育領域中的同儕灰猩猩效應，目標在於班級課程教學的專業發展與品質。教學是一項專業，必須時時充實經驗內涵與專業成長，校園裡，教師同儕典型的師徒關係，帶給不同背景老師很好的經驗啓發與鼓勵，所建立的猶如「兄弟姊妹」一般的情感，經過一連串的專業互動，讓資淺老師透視到教與學的過程，更加確認找到一份值得付出的好工作，進而對教育充滿希望與組織承諾，同時從師傅老師身上的專業經驗，獲得傳承與發揚，成爲新手未來擔任課程與教學的支持系統。校園中同儕的師徒關係，影響新手老師與資深老師彼此教學專業生涯的發展，以及班級經營的社會化。



圖二 同儕灰猩猩效應的支持系統對教師專業學習社群發展的運用

資料來源：Extending the learning community: a broader perspective embedded in

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

policy. By C. Mitchell and L. Sackney(2007). In L. Stoll & K. S. Louis(Eds), *Professional learning communities*(pp. 30-45). Berkshire England: McGraw-Hill. 研究者修改

伍、結語

發展教師專業學習社群不能忽略領導的支持系統，依據 Beghetto (2006, p324) 的研究，在小學層級，如果老師班級教學的取向上，有較多的表現目標導向，其服務學校的校長也大部分採用表現導向的政策與教育實踐，而且在同仁之間充滿較多的競爭、以及行政對教師評量(學校對老師的表現目標建構)，反之，如果老師的教學取向採用精熟導向，其學校環境也比較強調老師的創新、改進，學校環境也影響老師的教育理念。校長運用這些透視，而設定更大的目標，培養老師他們自己的個體學習焦點，促進學習的校園環境，老師比較願意挑戰工作的難度、創意解決問題、願意冒險、喜愛學習、而且過程中能互相協助。

很多人都同意 (Schmoker, 2006) 專業學習社群最大的意義，在於持續改善教學和學生的表現，專業學習社群是改革教學最可靠、最快速的途徑。但是，教師專業學習社群出發點或目標都很好，但目標很好，是否能達到預期的效果，往往需要領導、專業、環境、同儕等系統的支持，才能順利發展，如果沒有時間及標準去檢討其成效，尤其下次再組成類似的社群，也就沿襲慣例成習，難有改進的動力，專業無法不斷發展，忽略知識管理的分享與創新的最重要成長。

從教育政治學觀點看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，在學校經營領育中，同儕灰猩猩效應的支持系統存在周遭，領導者應用這些支持系統，可以促進教師專業學習社群的發展，並建立發展的架構。因此，教育進修活動很多，但教師卻沒有實質的成長，唯一的解決之道，就是實施分組的專業社群對話討論與行動實踐，建立同儕專業支持的環境，試圖尋找校園裡的「灰猩猩」，產生灰猩猩效應。有意的發展同儕支持意識，是學校教師教學專業得以成展的關鍵基礎，而意識改變的因素必須從個人結構變成社會結構，例如，有專業計畫和應對教學策略的專業團隊、學校裡有一個有效的政策體制及實施計畫、在專業上有行政援助的支持系統、以及有專業的回饋與專業發展，才得以發展有效能之專業學習社群。

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

參考文獻

- 利一奇 (2002)。國小教師實施同儕教練之行動研究。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文。未出版。台北。
- 李郁薇 (2004)。網路學習社群中的潛水現象：一種被忽略的充分參與。國立中央大學學習與教學研究所碩士論文。未出版。桃園。
- 吳清山、林天祐 (2003)。教育小辭書。臺北：五南。
- 林豔君 (2008)。混齡幼童參與同儕師徒制閱讀活動之研究。國立台東大學幼兒教育研究所碩士論文。未出版。台東。
- 黃鈺樺 (2006)。教學視導與專業社群之建構。2009.3.30 取自
[http://163.20.105.132/school/campus/document/960326/%B1%D0%BE%C7%B5%F8%BE%C9%BBP%B1M%B7~%AA%C0%B8s%A4%A7%AB%D8%BAc12.8\(%AD%D7\).ppt](http://163.20.105.132/school/campus/document/960326/%B1%D0%BE%C7%B5%F8%BE%C9%BBP%B1M%B7~%AA%C0%B8s%A4%A7%AB%D8%BAc12.8(%AD%D7).ppt)
- 鄧海珠 (2005)。國民小學初任教師同儕教練之研究。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文。未出版。台北。
- 張德銳 (2006)。學校本位視導。台北縣 95 學年度國中小校長專業成長研習-學校本位教學視導工作坊研習手冊 (一)，頁 1-7。台北縣：三和國中。
- 嚴雅惠 (2004)。國小教師以同儕教練發展教學歷程檔案之個案研究。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版。台北。
- Anne, C. (2000). *Mentor connection in nursing, the*. 2009.6.6 retraced :
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3929/is_200003/ai_n8884132/
- AORN (2009) . *Gray Gorillas Revisited: Mentoring in Perioperative Nursing*.
2009.4.27 retraced : <http://www.aorn.org/Education/EducationEvents/Congress/DailyEducationSchedule/Thursday/>
- Bolam, R., Stoll, L, & Greenwood, A. (2007). The involvement of support staff in professional learning communities. In L. Stoll & K. S. Louis(Eds), *Professional learning communities*(pp. 17-29). Berkshire England: McGraw-Hill Education.
- Becker, J. M. (2003). Peer coaching for Improvement of Teaching and Learning. *Leadership*, 40(1), 4-10. 2009.5.20 retraced : <http://www.teachersnetwork.org/NPI/research/growth/becker.htm>
- Barton-Arwood, S., Jolivette, K., & Massey, N. G. (2000). Mentoring with elementary-age students. *Intervention in School & Clinic*, 36(1), 36-39.

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

- Beghetto, R. A.(2006). Instructional leadership: cultivating a learning-focused community in schools. In Smith, S. C. & Piele, P. K. (Eds.), *School leadership: handbook for excellence in student learning*(fourth edition) (pp. 318-335). California: Corwin press.
- Clawson, J. (1996). Mentoring in the information age. *Leadership and Development Journal*, 17 (3) , 6-15.
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (2001). Theory in educational administration: Naturalistic directions. *Journal of educational administration*, 39(6), 499-520.
- Gorton, R. A., Alston, J. A., & Sowden, P. E. (2007). *School leadership & administration: Important concepts, case studies, & simulations (7th edition)* . New York: McGraw-Hill.
- Gray, S. P., & Streshly, W. A. (2008). From good schools to great schools: what their principals do well. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Joyce, B. & Showers, B (. 1996) . The evolution of peer coaching. *Educational leadership*, 53 (6) ,12-16.
- Kruse, S. D., Louis, K. S.,& Bryk, A.. (1995). An emerging framework for analyzing school-Based Professional Community. In K. S. Louis & S. D. Kruse(Eds.), *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*(pp.23-42). CA: Corwin.
- Lashway, L. (2006). Distributed leadership. In Smith, S. C. & Piele, P. K. (Eds.), *School leadership: handbook for excellence in student learning*(fourth edition) (pp. 245-265). California: Corwin press.
- Letizia, M. (1996). *Supporting our new colleagues: mentorship in medical-surgical nursing*. 2009.6.2 retraced: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FSS/is_n6_v5/ai_n18607111
- Mitchell, C. & ackney, L.(2007). Extending the learning community: a broader perspective embedded in policy. In L. Stoll & K. S. Louis(Eds), *Proffesional learning communities*(pp. 30-45). Berkshire England: McGraw-Hill Education.
- Pataliah, B. A. (2002) . *Mentorship in nursing*. 2009.4.27 retraced : http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4036/is_200206/ai_n9120380
- Pyles, S. H., & Stern, P. N. (1994). Discovery of nursing gestalt in critical care

陳木金、林忠仁(2009)：從教育政治學看同儕灰猩猩效應對教師專業學習社群的啓示，載於2009.12.19.國立台北教育大學舉辦「2009 教育行政論壇學術研討會：教育組織的權力與政治」論文集(C2.1~19)。

nursing: The importance of the GRAY GORILLA SYNDROME. In B. G. Glaser (Ed.), *Ground Theory: 1984-1994 (Volume 2.)*(pp.447-462). Mill Valley, CA: Sociology Press.

Rogers, B. (2002). Colleague support: building a supportive ecology in schools. In Bill Rogers (Ed.), *Teacher leadership and behaviour management*(pp.141-156). Thousand Oaks: SAGE.

Schmoker, M. (2006). *Results now: How we can achieve unprecedented improvements in teaching and learning*. Virginia: ASCD.

Sergiovanni, T. J. (2007). *Rethinking leadership: a collection of articles*.(2nd ed.) California : Corwin press.

Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). Professional learning communities: elaborating new approaches. In L. Stoll & K. S. Louis(Eds), *Proffesional learning communities* (pp. 1-14) . Berkshire England: McGraw-Hill Education.

Teacher resources art. (2000). *Peer coaching mentornng obeservation*. 2009.5 .20 retraced : http://www.glencoe.com/sec/art/teacher_resources/article_pcmo.php