

內部行銷策略與教師專業學習社群之研究---

以新北市某所智慧領航學校為例

Internal marketing strategies and teacher professional learning communities: A case study
of a smart learning school in New Taipei City

張碧珊

PI-SHAN, CHANG

臺北市立大學 教育學系 博士生

University of Taipei of Department of Education Student

Email : pastelpara@yahoo.com.tw

摘要

教師專業學習社群是由一群價值、態度及理念相近的教職工作者所組成的團體，教師們因為有共同的信念、相同目標及美好願景，因而能秉持著不斷的學習與任務執行，並藉此提升教學品質及改善教學成效。然而，營造一個成功的教師專業學習社群有其條件，其中內部行銷就凝聚內部共識，透過社群領導人將文化、願景與價值等行銷給內部成員。本研究即透過問卷調查，旨在探討新北市某智慧領航學校內部行銷策略與教師專業學習社群的情形，並依此提出教師專業學習社群內部行銷策略之建議。

關鍵字：教師專業學習社群、內部行銷

Abstract

Teachers' professional learning community is a group of teaching staff with similar values, attitudes and ideas. Because teachers share common beliefs, goals and visions, they can uphold continuous learning and task execution, and borrow This improves the quality of teaching and improves teaching effectiveness. However, there are conditions for building a successful professional learning community for teachers, among which internal marketing is to build internal consensus and market culture, vision, and values to internal members through community leaders. This research, through questionnaire survey, aims to explore the internal marketing strategy of a smart pilot school in New Taipei City and the situation of teachers' professional learning community, and accordingly put forward suggestions for the internal marketing strategy of teachers' professional learning community.

Keywords : Teacher Professional Learning Community 、 Internal Marketing

壹、前言

近十年來，臺灣教育變革浪潮裡，教師專業學習社群逐漸成為教師專業發展與學校經營之重點。我國教師專業學習社群的概念，應始自 2001 年九年一貫課程開始試辦之際，只是當時並非以教師專業學習社群的名詞來指陳（陳佳萍、王瑞璿，2011）；而自從 2010 年 1 月起，教育部配合教師專業發展評鑑之推動，開始補助中小學辦理教師專業學習社群（丁一顧，2013）。而後在 2019 年，十二年國教政策正式推動後，在教育部與各縣市教育局（處）全力推展下，專業學習社群蓬勃發展。

以新北市而言，教育局於 2009 年配合教育部精進教學計畫開始啟動教師專業學習社群，甚至於 2011 年確立全國首創的三級教師社群架構，依社群的專業性和任務性為規準，分為三級。第一級為「教師學習社群」，第二級為「教師專業社群」，第三級為「教師專業貢獻平台」（張麗蓮，2017）。最終目的為期望卓越的教師專業社群能永續經營成為社群的領頭羊，提供成功的經驗與新興的社群分享，作為跨校分享的平台。有了三級教師社群架構，進而也促進「校校有社群」的目標。

從新北市教育局對教師專業學習社群的運作，不難發現教師專業學習社群被視為學校文化革新與教學改善的重要機制之一。所謂教師專業學習社群乃是提升教師專業素質的重要機制，所謂專業學習社群主要包括三個重要層面：

「專業」、「社群」、「學習」，具體言之，專業學習社群是一種合作社群的形式，提供教師參與自我學習與學生學習的一個平臺、建設性溝通網絡，且透過建設性話與分享實務改善自我教學實務，進而影響及改進學生學習（丁一顧、江姮姬，2020）。

然而，教師專業學習社群運作成功與否，牽涉到社群領導者的經營能力。以行銷學的角度來看，社群領導者在經營教師專業學習社群時，如何凝聚社群內部成員的共識及向心力，這是需要正視的問題，而這樣內部行銷的觀點也成為經營教師專業學習社群的要素。

本研究以新北市某智慧領航學校的資訊融入教學教師專業學習社群為例，進行社群領導人內部行銷策略對教師專業學習社群參與之影響的探討。綜而述之，本研究之目的有二：

- 一、了解新北市某智慧領航學校內部行銷策略與教師專業學習社群情形。
- 二、根據研究結果提出教師專業學習社群內部行銷策略之建議。

貳、文獻探討

一、教師專業學習社群內部行銷之相關意涵

(一)學校內部行銷

Gronroos(1984)提出服務業行銷活動，除了傳統的「外部行銷」(external marketing)外，尚須兼俱「內部行銷」(internal marketing)與「互動行銷」(interactive marketing)，才能達到「全面行銷」的效果。這樣的想法打破一般人對行銷的概念還停留在傳統的「產品推銷」上。其實在服務業中，已有所謂的「內部行銷」，先將員工視為顧客，以人力資源管理方式激發其顧客意識，將行銷工作先由內而外，最終期使員工能因此而提供顧客更好的服務品質。

內部行銷乃指組織對內部人員的行銷運作，企盼能提昇組織的整體績效與效能。內部行銷理念首先須肯定並重視內部人員的需求及價值，且需推出精心設計的「內部產品」傳遞給內部顧客，以期望提昇內部人員的滿意度與認同感，進而積極具備行銷意識，而促進外部顧客滿意(黃義良，2005)。以這個觀點來說組織成員就是「顧客」，工作及任務就是「產品」，在以往視「向顧客推銷產品」為的概念，轉變成「向組織成員推銷工作及任務」。

將內部行銷概念從服務業援引進學校，也是近年因應少子化議題，學校需要強化競爭優勢與推展教育行銷才能永續經營所提倡。黃俊傑(2006)認為學校內部行銷為學校將成員視為內部顧客，透過教育訓練、激勵及溝通等各種策略，將學校的「內部產品」，如學校願景、經營理念、組織文化等，傳遞給內部成員，培養成員具備專業素養及服務意識，增進成員間的組織承諾，使其願意為學校使命共同努力。黃義良、王怡又(2015)提到學校的內部行銷可界定為：學校經營者或管理者針對校內教職員工為行銷對象，利用行銷做為以溝通、激勵、訓練及留任教職員工，強化教學與行政服務之品質，以促進學校教育目標之達成。

綜合上述，教師專業社群領導者亦可以利用內部行銷，將參與社群的教師視為內部顧客，運用行銷哲學、方法，透過訓練、激勵及溝通，將教師專業學習社群目標推銷給教師，以提高教師對社群的認同與工作滿意，使教師都具有顧客導向，提升服務品質，以帶來滿意的顧客，達成學校組織的目標。

(二)內部行銷的向度

內部行銷自提出以來，許多學者紛紛致力於發展內部行銷實證構面、量表，使內部行銷的測量更具有信度與效度，在國內多數的研究亦由國外學者之構面進行修改或發展而成。

整理近十年關於內部行銷的國內研究：黃義良(2005)根據學校的適用性，建構一套適用於當前國民中小學之學校行銷指標，在內部行銷的策略為凝聚溝通、關懷激勵、教育訓練、參與授權以及優質環境。郭乃禎(2013)針對國民小學內部行銷與教師的服務導向組織公民行為之研究採用支持、激勵、溝通、訓練衡量內部行銷。楊瑞霞、丁學勤(2014)將內部行銷分成管理支持、激勵獎酬、內部溝通與教育訓練等構面，對偏鄉小學教師的內部行銷知覺加以探討。班乃君(2016)針對新北市國小內部行銷與教師工作績效，以管理支持、凝

聚溝通、激勵成長及教育訓練等四個向度，做為國民小學教師的學校內部行銷策略。

綜合上述，各研究因內部行銷研究面向不同，所以對內部行銷向度會有不同見解。整理各學者專家所提出內部行銷的策略內容，發現這些被提議之內容多有重複之處，研究者認為教師專業學習社群內部行銷在於社群領導人支持，使參與教師工作更有信心；需要具備溝通能力，凝聚共識，使參與教師對組織產生向心力並達成社群目標；採取激勵措施激發參與教師榮譽感；以教育訓練能促進參與教師的成長，以維持社群高度競爭力。所以本研究採「管理支持」、「凝聚溝通」、「激勵成長」及「教育訓練」等四個向度，做為教師專業學習社群內部行銷策略之向度。茲說明如下：

1. 管理支持

社群領導人主動提供符合參與社群教師需求的各項資源、軟硬體環境與情感的關懷與支持，以提高教師滿意度。

2. 凝聚溝通

社群領導人能利用正式與非正式管道，將訊息傳達給參與社群教師，了解教師之需求，使彼此能凝聚共識，建立共同社群目標。

3. 激勵成長

社群領導人建立明確的獎懲制度，當參與社群教師有優良表現時，應給予鼓勵與表揚，提升教師士氣，激發教師成就感，讓教師願意發揮潛能，以達成社群目標。

4. 教育訓練

社群領導人鼓勵參與社群教師進修及規劃符合教師需求之研習活動，促進教師專業成長，以提升其教學能力。

二、教師專業學習社群之相關意涵

(一) 教師專業學習社群的意義

「專業學習社群」(Professional Learning Community, PLC)是強調以「專業發展」做為核心概念的學習社群，乃由一群專業工作者所組成的學習成長團體，基於專業上的共同信念、願景或目標，透過協同探究方式來精進自身專業素養，以促進服務對象的最大福祉或專業效能的提升(教育部，2009)。其概念源自於美國1980~90年代，檢討學校革新政策推動成效不彰而採取的改進措施，強調學校必須重視組織與團體的專業學習動力，學校成員積極參與決策與內省。故「教師專業學習社群」係一群志同道合的教師齊聚在一起，以追求教學專業的提升為目標，形塑教師共同學習的文化，並聚焦於提升學生學習成效而努力(吳俊憲，2014；教育部，2009)

在學校場域，教師專業發展和教學品質是影響學生學習成效的重要關鍵因素，而教師專業學習社群則扮演一股由下而上的教育改革力量，當教師專業發展具有一定成效與品質，也能成為學校行銷的重要策略。

綜合相關研究(丁一顧, 2013; 丁一顧、江姮姬, 2020; 黃建翔、吳清山, 2021), 可界定教師專業學習社群為: 具有共同目標和願景的教師專業社群團體, 彼此能互相支持和共享領導, 藉由團隊合作方式解決教學實務問題並分享經驗, 能聚焦於學生學習成效並持續精進專業的發展, 將專業知能運用於教學實務中, 以提升教師專業發展和確保學生學習成效。

(二)教師專業學習社群的內涵

知識分享是學習社群的重要特色。行政、教師藉由學習社群中不斷地吸取經驗與新知, 改善自己的行政與教學效能, 促進學生更多學習成長。而一個學校若有愈多的專業學習社群, 則整個學校就擁有更多元、多樣性的文化(黃秋鑾, 2009)。國內外學者對教師專業學習社群(互動)的看法如下:

Louis, Marks 與 Kruse (1996) 提出學校層級「教師專業社群」的五大核心要素: 1. 共享規範與價值。2. 專心於學生學習。3. 建立合作關係。4. 分享教學實務。5. 重視反省性對話。

教育部(2009)為使教師們了解教師專業學習社群的相關議題, 特編製《中小學教師專業學習社群》手冊, 於手冊中說明指出教師專業學習社群特徵: 1. 共同願景、價值觀與目標。2. 協同合作, 聚焦於學習。3. 共同探究學習。4. 分享教學實務。5. 實踐檢驗。6. 持續改進。7. 檢視結果。

張德銳、王淑珍(2010)認為專業學習社群具有以下五種特徵:

1. **共享價值**: 教師了解社群發展的方向, 為其所努力的目標建立共同遵守的標準, 以凝聚社群的向心力, 維持社群的運作。
2. **協同合作**: 教師專業學習社群內教師透過討論、分享、協作等多種方式, 幫助每一位教師專業成長, 並運用所學實踐於教學現場中。
3. **分享實務**: 教師專業學習社群透過討論、分享教學實務得以成長, 透過關懷、打氣與支持等方式建立教師間融洽的信任關係。
4. **省思對話**: 專業學習社群內的教師透過意見交換, 進行自我反省, 針對教學工作中無法解決的難題, 提出來一起討論, 成員間彼此提供建議, 藉此專業的對話以獲得解決的方法, 使教師不斷改善缺點。
5. **關注學習**: 教師專業學習社群的最終目的是為了學生的成長與發展, 聚焦於學生的學習。專業的社群活動必須是以此觀點來進行活動, 此社群的運作方有意義。

黃建翔, 吳清山(2021)綜合國內外學者對教師專業學習社群的相關研究, 歸納出其內涵如下:

共享的價值與標準: 教師專業學習社群中能形塑共同的願景和價值, 藉由共同的目標促使教師同儕能分享理念, 凝聚社群的向心力, 且社群內亦需擁有共同的標準, 令參與社群的教師能有效遵守並維持社群的運作。

1. **合作學習與互動**: 教師專業學習社群能以團隊合作方式學習, 分享教學的策略和技巧, 相互學習及回饋, 彼此在信任的關係上, 有助給予學校社群成員學習的新理念和想法。

2. **支持與共同領導**：校長能適當授權並給予支持，學校成員皆能參與學校事務並互相支持和領導，促進學校發展教師專業學習社群的力量，使教師專業能有效運用在教學實務現場中，共同承擔學校發展責任。
3. **關注學生學習**：教師專業學習社群除了促進成員交流分享和持續精進學習外，還要確保學生適性健全發展；教師能以學生中心導向的方式教學，並關注其學習成效，以作社群教師共同持續改善和調整課程及教學的依據。

綜合上述，整理各學者專家所提出教師專業學習社群內涵，研究者依據研究目的重整為三大面向，作為教師專業學習社群態度的研究層面，分別為「共同願景」、「協同合作」、與「學生學習」三個面向，茲說明如下：

1. **共同願景**：專業學習社群成立的目的是在於提升教師專業能力，改善學生學習成效為核心，經由成員間討論與省思，取得共識，建立共同信念目標，凝聚社群價值與願景，成員透過社群發展努力實踐。
2. **協同合作**：在專業學習社群中，教師在平等信賴基礎上，同儕間透過協同合作學習方式，彼此分享教學策略與經驗，共同解決教學問題，藉由互助合作模式增進教師溝通、協調與分享，進而產生良好的合作學習文化，促進專業長。
3. **學生學習**：所有關乎學生學習的議題，都是社群教師關注的焦點。針對學生的需求，社群教師透過對話提供想法及意見來解決學習的問題、為學生創造高知能的學習任務。從多元評量的機制，獲取學生學習與教師教學的即時回饋，藉以檢視整體教學成效，並隨時調整教學的步調。

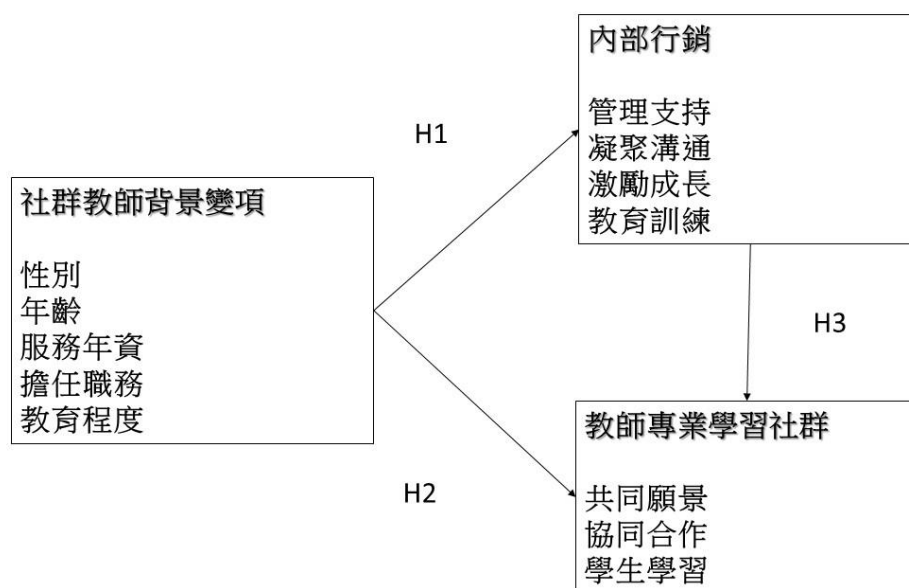
參、研究設計與實施

一、研究方法

本研究整理及綜合和相關文獻，並依研究目的，採用問卷調查法，並以李克特五點量表讓受試者根據知覺到的實際狀況和感受，選擇一個最符合的答案。蒐集相關資料後，統計分析並探討其彼此之關聯，以作為提出建議之依據。

二、研究架構

依據研究目的與文獻探討，本研究架構分為背景變項、內部行銷變項及教師專業學習社群變項。研究架構圖，如圖 1 所示，H1 線表示分析不同背景變項之社群教師在內部行銷的差異；H2 線表示分析不同背景變項之社群教師在教師專業學習社群態度的差異；H3 線內部行銷與教師專業學習社群態度的關聯性。



圖一：研究架構

三、研究對象

本研究以 111 學年度服務於新北市某智慧領航學校之教師專業學習社群成員為研究之母群體，包行政教師、級任教師、科任教師。

該社群領導人從 2013 創立資訊融入教學教師專業學習社群，參與社群的教師成員人數從最初的 6 人，一路成長，到 2020 年全台灣因新冠肺炎疫情大停課，社群成員人數達到 51 人。該社群領導人一路協助學校發展資訊融入教學，申請相關計畫取得資源，並榮獲新北市教育局 2021 年首創辦理的「資訊有功學校及人員表揚」。

該社群成員內部行銷知覺分析，可提供社群領導人參考。

四、研究工具

本研究的測量工具，引用班乃君(2016)的「內部行銷量表」與劉恩慧(2015)的「教師專業學習社群態度量表」，其量表皆經過預試，在信度與效度皆表現良好。「內部行銷量表」以 Cronbach's α 進考驗，整體 Cronbach's α 為 0.932；「教師專業學習社群量表」以 Cronbach's α 進考驗，整體 Cronbach's α 為 0.963。將量表中的「學校」一詞修改「社群」一詞後，並與本研究欲研究的教師專業學習社群之領導人討論編修，作為專家內容效度評估。

本問卷格式採用 Likert 五點量表計分，依極為符合、大致符合、不確定、不太符合、極不符合分別以 1~5 分計。茲將內部行銷題目整理於表一、教師專業學習社群題目整理於表二。

表一 內部行銷題目

題號	題目	符 合	大 致 符 合	不 確 定	不 符 合	極 不 符 合
一、 管理支持						
1.	社群能提供老師教學支援。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	社群能支持老師的教學法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	社群重視老師所提出的建議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	社群會主動協助解決老師工作障礙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	社群會給予老師教學自主和尊重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	社群能依老師需求提供合宜的設備。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
二、 凝聚溝通						
7.	社群實施新措施前，會事先與老師溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	社群會利用各種集會場合傳達、溝通社群目標與政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	社群與老師間溝通良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	社群會鼓勵老師表達意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	社群會辦理聯誼活動以凝聚社群成員的向心力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	當老師與社群意見有不合時，社群能傾聽老師的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
三、 激勵成長						
13.	老師表現優異時，社群會在公開場合加以表揚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	社群能依老師的教學成效給予不同程度的鼓勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	社群的獎勵制度，能激發老師的教學熱忱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	社群會積極鼓勵老師教學創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	社群讓老師有機會成為亮點並分享教學，激發老師的成長動力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
四、 教育訓練						
18.	社群會鼓勵老師參加共備、進修和研習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	社群會依照老師的需求，辦理研習進修。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	社群提供的進修，能提升老師的教學能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	社群對共備、進修和研習的品質很重視。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

表二 教師專業社群態度題目

題號	題目	符 合	大 致 符 合	不 確 定	不 符 合	極 不 符 合
一、 共同願景						
1.	社群成員能透過對話建立社群共同願景與目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	社群目標能與學校願景結合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	社群成員以學生學習成就為努力的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	社群成員對社群有向心力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
二、 協同合作						
5.	社群成員經常共同討論與教學實務相關議題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	社群成員能合作設計課程與教學活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	社群成員願意共同解決課程與班級經營問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	社群成員能建立分享專業知能的平台。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	我信任我的社群夥伴並願意和他們分享我的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
三、 學生學習						
10.	參加社群有助於我將所學的策略運用於教學活動中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	參加社群有助於我更了解學生學習的歷程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	參加社群有助於我解決學生學習上的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	參加社群有助於我解決輔導學生的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	參加社群能協助我為學生規劃高層次思考的學習任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	參加社群能強化我提昇學生學習成效的動力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

肆、預期成效

本研究預期成果如下：

- 一、教師的背景變項會造成內部行銷的差異。
- 二、教師的背景變項會造成教師專業社群態度的差異。
- 三、內部行銷與教師專業學習社群態度具有關聯性

參考文獻

- 丁一顧(2013)。校長轉型領導與教師專業學習社群關係之研究。屏東教育大學學報，41，71-100。
- 丁一顧、江姮姬(2020)。臺灣教師專業學習社群實徵研究之分析與展望。教育研究與發展期刊，16(2)，135-162。
- 班乃君(2016)。新北市國民小學內部行銷與教師工作績效之研究(未出版之碩士論文)。國立台北教育大學。台北市。
- 張德銳、王淑珍(2010)。教師專業學習社群在教學輔導教師制度中的發展與實踐。臺北市立教育大學學報，41(1)，61-90。
- 陳佳萍、王瑞堦(2011)。教師專業學習社群之探究：以學校文化發展為例。教育研究月刊，208，53-68。
- 郭乃禎(2013)。國民小學內部行銷與教師的服務導向組織公民行為之研究—以工作價值觀、領導者與部屬交換關係為中介變項(未出版之博士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 楊瑞霞、丁學勤(2014)。高雄市偏鄉小學教師內部行銷與組織承諾關係之研究。教育經營與管理研究集刊，10，93-127。
- 教育部(2009)。中小學教師專業學習社群手冊。臺北市：教育部。
- 黃俊傑(2006)。談學校內部行銷。國教之友，59(1)，70-74。
- 黃秋鑾(2009)。臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳俊憲(2014)。教師專業發展—評鑑、社群與議題。臺北市：五南。
- 黃義良、王怡又(2015)。學校內部行銷、教師滿意度與學校效能關聯之探討：後設分析結合結構方程式模型之驗證。彰化師大教育學報，28，49-76。
- 黃建翔、吳清山(2021)。國民中學校長創新領導、教師專業學習社群與教師教學創新表現關係之研究。香港中文大學教育研究學報，49(1)，51-72。
- 劉恩慧(2015)。新北市國民小學教師專業學習社群與教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Louis, K. S., Marks, H. M. & Kruse, S. (1996). Teachers' professional community in restructuring school. *American Educational Research Journal*, 33(4), 757-798