

12 年國教與學習共同體論壇

翻轉學習風景的學校圖像

--2012 日本學習共同體見學參訪報告

中正高中簡菲莉校長

這是一趟充滿圖像的感動之旅：報告的一開始，係以正式參訪行程第二天的摘要紀錄圖像作為前言；接續從「學生學習」、「教師教學」、「學校隱喻」三個向度，以文字轉譯的圖像，分享參訪者期待的學校學習風景之翻轉；結語希望從聆聽佐藤學教授的學習共同體出發，劃出建構學校學習圖像的中軸線，開展屬於我們自己的學習新風景。

前言

「今天(6/25)參訪筑波大學附屬駒場中高等學校、筑波大學附屬小學，也聆聽筑波大學礪田正美教授講授日本的lesson study(授業研究)兩小時，雖然還是有許多疑惑，但肯定的是日本中小學教師的壓力絕對很大，教學負擔及專業成長的熱情與能量更讓人敬佩。以筑波附小全校七位數學老師為例：他們每人每年提供公開授業的課堂數很多，每一位老師都可以進入其他教師的教室觀課。他們會利用備課的時間在空教室內，自己演示推敲下一個單元的上課計畫，有機會也會與同儕老師討論，以進行教案設計的修正。正式公開授課後，與其他老師就觀課結果進行互動討論，焦點卻全都在學生學習表現上。

更令我們驚訝的是：這幾位老師共同出版他們這個學科的小學「算術授業研究期刊」，目前已經有四千本訂戶，全日本共有兩千所小學。他們學校也集全校教師之力，出版「教師教學手札」，也擁有廣大的訂戶。筑波附小的老師們樂於分享學校教師的教學創新與教學成效，全國同一區內若有超過14位訂戶，他們就組成小組，免費前往該區進行授業研究教學分享會。我很難相信在行政人員編制極少的日本學校，教師們的能量竟然如此強大！

我們的問題圖像不斷湧出：為什麼這麼多的老師願意這樣做？筑波大學附屬小學副校長的答案令我動容：『我們問自己希望20年後的日本人會是甚麼樣？應該具備有哪些能力？有了共識之後，那麼現在的我們就應該從學校教育培育他們未來成為那樣的人。所以，教數學不是只是為了讓學生學會數學，而是要讓學生透過數學的學習，具備邏輯思考及問題解決能力。如何把數學教會又能讓學生得到這些能力？這就是教師們透過授業研究互相觀摩成長所要的目標。』

我看著這幾本彙集日本筑波附小教師們的專業分享期刊，分別已經出到第40回、第110回的教育研究等學校層級出版品，而教師本身就直接擔任專業的回饋與評論者，我真的很期待有一天，我們的中小學教師專業也是這樣被五體投地的

尊重著……。」

在參訪行程中，我試著從「學生學習」、「教師教學」、「學校隱喻」三個向度進行思索與對照，也努力回顧佐藤學教授「學習的革命」書中的故事與敘述，眾多教與學的現場圖像不斷出現，時而模糊發散，時而清晰聚焦，反覆驗證歸納的是參訪中所浮現的心得與感動。我決定以文字轉譯的圖像，期望傳遞的是學習共同體理念下可能得到翻轉的「學習新風景」。

圖像一、學生學習

一直以來，在臺灣，對於公立高中學生學習圖像的描述，應該都是「大團體」的學習模式，如同佐藤學所言：

- (1) 教師統一授課：老師 1 人同時對程度不同的許多學生，傳達難易度和趣味度都相同的知識。
- (2) 大團體學習之弊害：教師比較關心能否上完既定進度，對於學生是否都能跟上，相對著力較淺。致學生未受團體學習之利，卻飽受團體學習之害。
- (3) 大團體學習之難處：學生的學習動機薄弱，教學過程缺乏互動，又鮮有外在刺激，學生各自為政，以致於學生不知為何而學，為誰而學，最後只有「從學習中逃走」。
- (4) 對於學生學習成效的檢視主要來自於各項考試：平時考、週考、段考、模擬考、升學考試等。

期待翻轉的公立高中學生學習圖像應該是具有「小團體」的協同學習模式。舉例來說：

- (1) 中國古代哲學的「團體學習」觀點出現在易經乾卦，子曰：「進退無恆，非離群也。君子進德修業，欲及時也。」用今日的話是說：「不管是進步或退步，都不該離開團體；而且學習要趁早。」說明了中國很早就有團體學習的概念。經驗上，三到五人即可形成互助學習的團體。
- (2) 西方也早在十九世紀的「實證論」裏提出：人可取得關於自身及其所處環境之真實認知，並以明智判斷予以掌握。此一觀點支持學生的自主學習，即教師可以規劃出協同學習的環境，讓學生透過同儕互助的方式，達到學習目的。
- (3) 日本在廿一世紀推廣「學習共同體」：主張「小團體」的學習模式，「小一是全體一起學，或兩人一組學習；三年級以上就四人小組一起學習」，上課與學習都由此四人一起互動。
- (4) 將學習的發球權與接球權都還給學生（Players）：老師先教授基本動作與知識規則，之後扮演引導者與裁判的角色，學習活動翻轉成 playing games。
- (5) 「學習活動」的精神：讓學生在活動中尋求自我領悟、自我開展與自我實現的可能。

圖像二、教師教學

回想我們公立高中教師教學的圖像，大多數見到「升學導向」的教學模式。

- (1) 教室管理：傳統教師為了便於教室管理，鼓勵學生課堂抄筆記，回家複習。但是每次上課，學生可能都錯失了與老師對話的機會、錯失了與新知對話的機會，也錯失了與其他學生、自己內心深層的對話機會。
- (2) 教材考試化：傳統教師精心編製的講義必定要含括歷屆升學考題，否則便會減輕這份教材的份量。如此精心編製的教材與講義，彷彿是專業技術人員的訓練手冊，瞄準大小考試，最終目標就是升學考試。
- (3) 教法升學化：學生心目中最認真、最會教的校內老師是「類補習班老師」，是提供快速解題法（數理科）、掌握命題趨勢（人文社會科）的老師。學生被教以重複演算練習，只有升學成績的亮麗，才足以映照出老師教法的卓越。
- (4) 學生機械化：為了考得好成績，認真的學生必須把老師上課的板書和解說，直接從眼耳的訊息快速轉換為筆記本上的紀錄，是未經大腦的脊髓反應。
- (5) 評量單一化：考試成績是傳統教師眼中「公平、客觀、公正、省時、省事、省心」的唯一標準。
- (6) 教師心態：以不變應萬變，畢竟有升學考試為目標，面對教育的變革，總是上有政策，下有對策。

已經翻轉的公立高中教師教學圖像，大多數的教學模式傾向「協同學習」模式。

- (1) 善用資訊輔助教學：新式教師會使用資訊融入提升學生的學習效果。針對上課內容會運用資訊設備加以記錄，除可自我檢視，供同儕建議之用外，亦可幫助學習困難的學生多次學習，善用數位學習的方式，縮短學生的學習落差，重現學習伸展曲線。因此，學生可以專心學習，隨時可與新知識、教師、同學及自己對話。
- (2) 建立同儕的夥伴關係：利特（J.W. Little）研究調查發現學校改革能否成功的因素，在於教師同僚間是否能互相協助成為專家，即此同僚性（collegiality）是學校改革的首要條件。因此新式教師從備課、觀課開始，就應建立同儕的夥伴關係，並盡量尋求專業對話的可能。
- (3) 指導學生「協同學習」：日本推廣「學習共同體」的學校，是以4名（男女混合）編組為基準進行同儕學習。課堂中引進了三個要素：「活動」、「協同學習」（小組學習）、「分享表達」。
- (4) 新式教師的工作：學校的目的以及教師的責任在於實現每個孩子的學習權。所以，聆聽、串聯、回歸（知識原點）是教師的基本工作。

圖像三、學校隱喻

將傳統的、現在常見的公立高中學校圖像化，我看到的是一個「篩影」。

農場的穀篩，其功用是將穀與稻芒、草莖或空穀殼分離，以篩出結實的稻穀。建築用的沙篩，其功用是將沙礫分離，以篩出能與水泥攪拌的細沙。那些無法通過篩選的草莖、空穀與小石子，只能暫置一旁。

以目前九年國民義務教育的學生來看，台灣的學生要進入大學，必須經過國中基測與大學入學考試等兩次的篩選；就算是實施12年國教後，仍有一回激烈競爭。以升大學為例，部份高中生，在畢業半年前，只需要通過學測的考驗；另外

還有一半的高中畢業生，不得不參加指定科目考試的競爭。以101年為例，參加學測人數為154560人，參加指考人數為75934人。即約有一半的高中生，在短短半年內，被篩了兩次！

多數學校擔心升學情況不佳，可能影響後續招生，惡性循環下，只得鎖定「篩子」的不同型態，訓練學生三年後通過篩選的技巧。學生在各式篩子的陰影下學習，而學校成為名符其實的「篩影」。烈陽下，篩子怎麼動，影子就怎麼走。

翻轉成功的公立高中學校隱喻的圖像，應該是一面鏡子。

- (1) 學生在鏡中看到自己：每位學生親身參與各式的學習活動，經過各式的對話，了解自己的興趣、特質、優點、缺點、能力與限制。學校的各種學習活動，是為了讓學生能從各個角度觀看自己。自己看不到的地方，經由教師精心設計的課程與活動，豎立起多面反射鏡子，透過協同學習的光輝，互相照亮彼此背後的陰影。
- (2) 教師在鏡中看到自己：教師總是敞開教室的大門，用眼神、肢體語言、信心，歡迎任何人進班觀課。只要同儕教師或家長，站在同學學習的立場一齊上課，就可能幫助教師發現教學的盲點。老師也等於用了好多面鏡子，幫助自己精進教學。
- (3) 學校在鏡中看到自己：學校透過教師專業的反思，建立起自己的特色課程。學校領導人透過專業的對話，建構出優質的領導。行政部門打破校際與國界的藩籬，開拓出全球的視野。每件工作都需要許多不同的鏡子，反映出各種困難的死角。每一項學校組成的元素，都應該扮演一面鏡子的角色。其中包括靜態的元素，例如學生、教師、家長、校長、行政人員等；也包括動態的元素，例如學習、課程、活動、分享、研究、領導等；當然也包括抽象的元素：願景、特色、目標等。

聆聽佐藤--代結語

在撰寫參訪心得報告的過程，總是回想、反思、停格的時間多，真正落筆轉成文字的量就顯得輕薄短小了。其中尤其最感動的記憶一直反覆播放的是聆聽佐藤學教授講授學習共同體的畫面。

佐藤認為21世紀的學校教育：「應該追求品質的提升與平等精神的實踐，例如：課程由program改成project；老師逐漸少用黑板，改為與學生共同學習；老師從教的專家成為學的專家；教室內的學習風景都已經看不到全面使用黑板的教學方式，都是配對的學習模式或是小組共同體的模式。」

他也以「學習共同體的推動沒有指導手冊！」來回應我們的提問：「該如何開始呢？」他認為：「學習共同體的願景系統哲學非常重要，沒有願景就會失敗。公立學校就是能讓孩子共同學習的學校，能讓家長、社區、師長們一起進來學習的場域，學校不能放棄每一個孩子。」

佐藤強調學習共同體的學校老師每年要有一次公開授業，這是公共性的展現；把學校教室打開，以民主主義的哲學，及與他人共同生活的方式，尊重每一

個人，包括學生、家長、孩子、老師，即使學習落後者都應該受到尊重。另外佐藤總喜歡談"jump"，對於教師串連的教學設計強調追求卓越性:把程度設高一點，一般學業內容太簡單時，學生馬上就停止學習了。

印象更深刻的是他談論"對話"。他用很嚴正的表情說：「對話的實踐是要聽不是要講，很認真的聽，老師的任務是要聽！學習就是對話，與學科知識的對話，與他人的對話,與學生自己的對話。過去傳統課堂上學生只是聽老師在說話，那不是學習。」在學習的革命書上看到這一段的時候，不是非常理解，但聆聽佐藤教授的表情所傳遞的訊息，我想我懂了！

最後，我想用自己振筆疾書的親筆紀錄，對佐藤教授堅持理念、完全實踐的行動表達敬佩，雖然只能片段摘記下他總是握著手錶的飛速演講功力，但每句話的力道如此真實深刻，每想一次，心就被打動一回。最後的圖像應該是停留在他被催促著轉身離去的背影，因為這個演講之後，他還有行程，要趕往下一個城市、另一個學校、再一個學習共同體。

「只要把學生持續學習的能力找回來

他就會參與學習

若不能全校做，也可以把願意做的老師鼓勵

廣島有所 300 人入學會有 200 人退學的學校，

但實施學習共同體後情況改善了

變成最有名的學校

臺灣的狀況是老師只要發現學生不會就會一直想教他

當他不會時，他應該去問，他要能夠自己去問，不是叫小老師教他

一堂課 50 分鐘，共有的階段 25 分鐘，jump 的階段 25 分鐘

最基本的一堂課一定要有這樣的安排

如果老師今天設定的課題全部人都會，那就太簡單了

最好下課時，全部的孩子都大喊著，我不會…這就太好了

互惠的學習就是，前一分鐘皺眉不懂的樣子，

討論後兩秒鐘，笑了，我懂了，

或者還是笑了，還是不懂，

但是因為有朋友在旁邊接受他的不懂，他有支持力量在，

他還是感到學習的快樂

老師也是學習共同體

老師不能只討論教科書，老師的討論要以學生為主

每位老師一年一次以學年為單位進行公開授業

學習共同體的學校最少一年有 50 次公開授業

第一是老師要打開門，第二是不評價老師的教法

我們所要講的是教室裡發生了甚麼事,要以學習的事實為中心

要以哪個孩子的學習成立了

我今天從你的課堂學到了甚麼
因為很好的上課方式可能有一百種以上
正確的上課方式不會只有你知道的那一種
你覺得自己好，你就自己那麼做，不要要求別人都跟你一樣
老師在校內的研修會，看完一堂課就有一小時的討論會
每一個觀課的人都要講話發言，你看了課卻不發言是失禮的
你要心懷感謝，互相信賴把教室打開
臺灣也會有講話很大聲的老師吧
真正教的好的老師是小聲的、尊重人的
一個追求品質與平等的學校
會保障每一個人的學習包含學生與老師。」

由校長觀點看學習共同體試辦

新興國中謝勝隆校長

一、日本參訪之現況說明

(一) 日本學校體制運作之觀察

本次參訪以東京為主，設教育委員會直接掌管地方教育行政機關，並設事務局處理日常事務，日本有「教育公務員特例法」，教師角色類似公務員，學校職掌大致分為校長、副校長、學年主任、教師，僅有少數行政人員編制，教師必須負擔大部分的行政事務，其次，日本設有教師輪調制度，通常三至六年必須調動至他校，而東京學校三分之一教師每七年輪調至他校。教師教學生涯中，新手教師被要求要參與授業研究，隨著研究經驗的累積，資深教師常被賦予帶自己學校教學研究的角色，其專業性亦備受高度肯定。

日本授業研究深植教師心中，教師自己覺得有自我研究與自我訓練的義務，幾乎所有小學教師及半數的國中教師每週約 2 至 5 小時參與授業研究。另教學研究發動者主要是老師，也會在校內或跨校組成研究會，利用課餘時間進行，簡言之，日本教師教學、研究、行政三者兼具，每日上班雖從 08:10 至 16:50，卻往往必須到晚上七點後才會下班，工作繁重也不忘於課內外時間持續進修成長，其堅持教師專業發展的精神，在這次參訪中，實充分感受到這種氛圍，令人敬佩。

日本校長三年輪調，其培訓於一般教師升副校長或督導的教師時，即負有組織學校層級或地區層級教學研究的責任；而擔任校長後更是肩負帶領及規劃教學研究的責任，亦即校長及副校長不只肩負一般行政領導的責任，更肩負課程領導及教學領導的責任。

換言之，日本校長的培育過程，由教師角色逐級歷練向上發展，其教學經驗及能力是高於一般教師，因此當他成為一位校長時，已具行政、課程、教學三者領導的能力，因此，經營學校會是一個整全的看法，也會以教學與學生學習為核心的思考點，相較臺北市校長歷練多元，但對教師教學及專業發展之投入及專精仍嫌不足，參考日本的學校體制運作的情形，亦有可借鏡及思考之處。

(二) 對學校投入學習共同體之觀察

學習共同體的推動是由下而上的一種改革作為，佐藤學教授在任教的東京大學附屬學校推動實驗，而後引發其他學校的參與，十年內的歷經 1000 所學校的失敗經驗，目前在日本已有 300 所的前導學校，3500 所的推動學校，其教育成果，獲得高度的評價，並引進其他國家如中國大陸、新加坡、韓國、美國等，已得國際間高度的重視。

1. 學習共同體之學習具參考價值

本次日本行參訪了東京大學附屬中學及牛久市的南中學校，兩所學校都是實

施共同的學校，其不同之處是東大附中是早期推動實驗學習共同體的學校，而牛久市是全市主動推行學習共同體的市級單位，南中學校是其中已具提升學習力成果之學校，兩所學校的學生素質屬一般學生，並非精英取向之學生，其試圖證明，學習共同體的學習在提升學生學習力是具有普遍的成效，對於國中常態編班之教學實具有啟發及應用之意義。

2.學習共同體之教學方式具提升學生學習能力

本次參訪中，透過觀課及座談，其具有以下之特點，在帶領學生學習上深具意義：

(1) 平等對話·相互學習

學習共同體重視聆聽與對話，學生必須學習與外界事物、同儕或教師、自己內在等三個取向的對話，透過對話、操作與思考來理解所學習的內容，而教師角色由單純講授轉至主動引導，由上下關係變成平等對話；座位安排上由面對黑板改為U形排列，並能快速轉換為4人分組討論，形成一種相互學習與相互感謝的教室氛圍，對學生學習由被動接受轉化成主動參與，有重要的影響。

(2) 學思並重·知識建構

學習共同體教學過程，學生的學習與思考不斷再交錯進行，形態一個接一個變化，其教學流程大致如下：教師講解引導→個人練習(有時加入小組討論)→分享所得→引入深究→再度練習→分組討論→分享所得(容許不同意見的分享)→引導討論(可再度循環)→課題歸納→分享今日學習心得→教師總結及交代作業。其中，練習部分大致運用動手操作、記錄筆記等方式，如此教學過程創造學生視聽動覺的學習機會，並在思考對話中，促進學生的理解，讓學生一直處在學習狀態中，當然學生學習效能自然能提升。

(3) 精通教科·伸展跳躍

學習共同體的教師進行教學設計時，不能只停在單元主題上，反而會適時提出更深而學生可達到的學習內容，讓學生在學習中能「伸展跳躍」，激發學習的動力。因此，學習共同體教師必然對授課科目學科知識的一定進行深入的探究，能充分了解整個學科知識脈絡及如何串聯，才能在教學過程中運用，提升學生對學科內容的理解，這一點在與日本教師座談時，都能察覺感受到他們對專業的堅持及理念，他們說明教學時一定會依課題設計學習單，來幫助學生理解，通常教科書只是在學生不懂的查閱，教學絕不依賴教科書，不照本宣科，一定要自己設計，這種教學思維值得臺灣教師省思。

(4) 提問思考·溝通表達

教師的教學應進行「What」(學科知識)、「Why」(設計理念)、「How」(教學方法)三個取向的思考，尤其如何選擇有利於學生學習的教學法，才不會讓教學成效事倍功半，學習共同體教師除運用體驗操作及社群對話外，更重要的是教

師常透過提問設計，進行引發預測、發展解釋、分析現象，探究原因、自我反思、尋求解決等認知能力的培養；也透過口語發表、分組討論、自我敘寫等方式進行溝通表達能力的訓練。

綜合上述，學習共同體的教學形塑學習的氛圍，讓一節課 50 分鐘中學生都處在學習狀態中，時而沈思、時而分享、時而操作、時而敘寫，透過教師的設計與引導，浸淫學習而不知，順利地提升學生學習的能力。對教師而言，在幫助學生有效學習的過程也自我成長，自我超越，加上公開授課，更強化專業形象與自信。

二、推動學習共同體之問題研討

當臺灣進行 12 年國教的改變之際，學習共同體的教學既然有這麼多正面的肯定，是否具有其特殊性，臺灣可以依樣畫葫蘆嗎？在學校現場實踐的可能性有多高？困難及阻力是什麼？是在日本參訪過程心中已存在的疑問，也曾向佐藤學教授請益，大致有二類問題，一為推動層面，另一為教學層面，分述如下

(一) 推動層面上

1. 不同國家的差異性？

亞洲因背景學習共同推動差異小，美國做不同族群、墨西哥做特定地區，最重要三個 keyword：願景、哲學、系統的掌握。

2. 目前學習共同體的團隊有多少？推動情形如何？

15 年前 2 個前導校，20 個在做，如今 300 個前導校，3500 個學校正在推動，專家教師巡迴指導有 70 位，日本各府道縣都有自己的學習會，成員有 400-500 位。

其中也有個別老師自己在做。臺北困難在學校大老師多，若人數在 300-400 就可以開始做，日本學校規模小最多是 1000-1200 人，都一次全做，臺灣若是二、三千人就好好計畫。

日本高中大規模在做，高中只要七成在做，是可以推動，但國中大不同，需要全部做才會成功，因為國中學生不成熟，學習方式不穩定。

建議大校逐年實施，若是小校不建議從學年開始，一定要全校同時開始，不然教師形成不同角色或群體，無法共同關心，其次因為學年導入，老師負擔大，若課務擔任不同年級，準備難度增加，而還要面對學力差異的問題，老師一方面要解決這些問題又要做新的教學方式，但學習共同體一旦導入，問題就解決，提升學力較容易。

新加坡、上海都有前導學校，臺灣較難推動，可能需要到日本來看，因為教師教學若到前導校去看就知道如何設計，但臺灣目前沒有前導校。因為只要有一個學校成功，自然就可以參考的點，因此，當務之急是如何創造一所前導校。

可由學年切入實施，美國區分校小校處理；中國兩者都做，中國由上而下，推動容易。

3. 導入的準備多長？需要做那些準備工作？

時間點最好新學期就導入，有些在第二學期做，但效果沒有第一學期好，校長在三個月前告訴老師，找一位老師為首成立研究小組，研擬一年的計畫，誰要開放課堂及協議會何時召開等，當然時間視校長決定，有的校長一整年都在與老師溝通這件事，第二年才做。也有校長主張不必全校，先三分之一或四分之一開始實施，逐漸說服老師一起推動，也可以協議以六個月為限，屆時再決定是否繼續實行，但到六個月時，學校都能繼續推動，若仍反對，就停止。總而言之，校長的角色很重要，決心也很重要。

(二) 教學層面上

1. 單一性別及同質性學生是否適合？

還是可以推動。(佐藤學主張異質分組)

2. 如何辨認學生身體語言參與情形？

可以邀請大學教授參與研究，如歐用生教授、陳麗華教授已參觀多所學校，並出書學習共同體的注意事項，目前爭取出版社翻譯出版，對推動學習共同體諸多幫助。

3. 資源班學生處理：

日本一般學校是抽離上課，但共同體學校則融合在班上，只要能自己進入班上皆可參與學習，因為可以靠同學相互支持學習，如昨日東大附中都有，關鍵是四人分組中如何培養出互相學習的環境，因孩子互相照顧能力是很強的，若還是有問題，則需要特別支援的老師來協助，因此，重點 孩子相互學習的環境是否已經形成，學習共同體也是互相照顧的共同體。

4. 學習單如何發展出來，花多少時間？

按教科書教學是可以的，但設計學習單部分是為提高思考能力，日本不像美國教科書已有好的習作本，因此需由教師自己設計。

基於上述與佐藤學教授座談之意見，學習共同體是日本由下而上教育改革的經驗，它來自對核心教育價值的反省，在如何「確保每一個孩子學習權」的思考下，經過實驗的過程，在挫折中不斷修正，逐漸在學校現場綻開美麗的花朵，若要達到牛久市全市推動的方式，仍有待謹慎規劃與推動。

其次，學習共同體在日本並非一開始就成功，其中歷經挫折、調適、改變，孕育在日本文化中，才有今日之成果，是否能完全複製至臺北市，仍待在結構面、文化面及操作面上，評估討論後再決定如何進行下一步，然而，現場觀察結果從方案理念、教學設計到現場觀課，看見到學生投入學習中，並從中展現對課題理解的表達，實可印證見學習共同體之教學具有提升學生學習的成效，加上新加坡

及中國大陸均已前導學校，對於臺北市因應 12 國教推動活化教學，強化學生學習之際，更別具意義。

三、學校試辦學習共同體之思考

不同文化系統產出之教育模式，當植入不同文化系統時，勢必面臨調適的思考，以下針對三方面進行討論：

(一) 結構面

日本學校的科層結構不同於臺灣，教師具公務員性質，學校是首長制，沒有校務會議規定，也沒有教評會的組織，校長由上級指派，是學校最高權力者，教職員對於校長的服從性皆頗高，不似臺灣校長遴選產生，校園民主化，校長課程與教學的素養不一，校長與教師關係以尊重為主，校務運作合議為多，必須溝通說服。因此，學校要推動學習共同之試辦，無法以命令方式執行，必須透過宣導、溝通、說服，並且由點線面逐一展開；其也要尋求家長會支持，在法制上，最好透過校務會議來決策，完成法定程序，較具約束力。

(二) 文化面

日本教師受長期授業研究的影響，使命感強、自我要求，重視教學與研究，專業性強；反之臺灣教師，自主性高，教育主管機關對教師專業發展，並無強制的制度，加上教師會的組織對專業發展多所意見，加上過多議題教育融入課程，教師專業發展流於鬆散，對教師而言，無法感受到核心發展方向，其次，受考試領導教學影響，競爭多於合作，教學專業發展性自我設限，使得教師無法發展出專業的信念及堅持，加上職涯發展制度無法激勵教師，教師文化呈現保守、平庸、孤立的現象，因此對於課堂教學研究的投入無法形成如日本教師從事授業研究的文化，尤其對學習共同體教學設計而言，教學思維要加入更多促進學生有效學習的思考，以及對學科知識系統的探究與如何串聯，及可能跳脫教科書的編排，因此，教師專業內涵的深化及轉型，需要擺在優先的位置，才能在推動時利進入實際的教學現場實作中。

(三) 操作面

學習共同體的教學根基於日本長期的授業研究文化而轉型，學校教師對課堂教學研究從備課、觀課到評課，早已成為學校生活中自然必須進行的事務，因此，在日本參訪中，座談中日本教師自然流露出習以為常的態度，反而對我們提出的有關教師教學的意見感到非常意外，不禁讓我們汗顏。臺灣推動教師專業發展評鑑多年，但三課制度仍尚未形成教師普遍的校內研修的模式，對課堂教學研究亦未形成校內教師教學共同精進的課題，而在日本參訪中，看到日本已將授業研究變成向國際進行教育行銷輸出的主題，實提醒臺灣如何在 12 國教實施時，如何在現有基礎上，提升教師課堂教學能力與研究，形塑優質的教師合作精進的文

化，才能促進學生學習品質的再提升。

然而，若可以借鏡國外不同教學模式，在以學生學習為核心下，引導出教師對教學的開放性與可能性，不也是一種切入的途徑，如同佐藤學教授所言：「只要有一個學校成功，自然就可以參考的點。」一旦可能性被看到，觀念就會開始改變，成功就會擴散開來。因此，學習共同體是一個提升學生學習能力，強化學校落實教育價值的一個典範，對臺灣而言，面對全球化及人才快速流動的時代，對國家及家長而言，孩子未來生活的適應力與競爭力是被關注的，學習共同體重視「傾聽、對話、回到知識原點」，關注學習力及適應力，是令人心嚮往之的。重點是在找臺灣現有學校文化中，找到一個可行的切入點，創造出成功的可能，推動本土的學習共同體學校文化。

基於上述，整個臺灣教育面臨轉型的壓力，12年國民教育的變革，學校及教師充滿了焦慮與不安，看似危機，也是轉機，如同企業一般在變革中若能擁有關鍵核心技術，並能不斷精進，自然容易適應下來，甚至更能開創未來。學習共同體是可能的機會，若能提供好的結構性的配套與資源，教師轉型的支持與途徑及學校現場操作的成功經驗，臺灣教育一定會有更好的發展。

四、學校試辦學習共同體之建議

佐藤學教授提出：學校改革的核心在於日常課堂教學的建構及教師「同僚性」的構築，亦即學習共同體的實踐在學校現場的課堂教學中，教師教學透過教學設計，如何引發學生學習動機，參與對話、操作體驗、持續融入學習中，這其中的設計是非常細緻而微妙，需要教師團隊共同合作研修及利用公開授課後的教學研討會的反思來完成，因此，在學校推動學習共同體關鍵是教師願意共同教學研修及開放自己的課堂，尤其這種教學思維的調整，挑戰著教師個人教室國王的自尊及教師孤立文化，如何喚起教師教學設計外，應更多比例放在如何強化學生學習上；面對新的教學模式，願意用開放的態度開放課堂；願意與同年及同科教學共同研修，是三個重要的課題，這樣的課題如何順利接軌？

首先，校長應有強韌的意志與教育信念，也要有尊重關懷的情操，重視不同校內團體的溝通、建立共識及支持教師改變，其次，鑑於學校組織文化，面對改變，切勿躁進，著眼學校內部的改變外，尋求外部力量的支援，在裡應外合下，讓改革在持續穩定中發酵，當改變達到一定程度時，必然有機會伸展跳躍，如同佐藤學教授由三十牛的推動驗中提到：「最少以十年為單位緩慢實行的長期革命。」因為學校改革需要全體結構性的改革，才有可能成功。常言道：「十年樹木，百年樹人。」教育既是百年志業，佐藤學教授所說的十年學校改革的觀點，不就給了我們更大的鼓勵與堅持的力量！

基於上述，針對內部推動及外部支援提出努力的方向：

（一） 學校推動之思考

校長是推動的發動機，校長應自覺學校的公共使命及責任，在於不放棄孩子，實現每一位孩子學習的權利，期待校長花更多的時間在教室的觀察、教師的支援及活化課程內容，當校長重視學校教育核心活動—課程與教學的運作時，校園會產生更大對學生學習重視的氛圍，因此，推動學習共同體時，校長必須有信念及決心，支持教師專業發展，卻又關心及傾聽教師們的壓力與心聲，與教師共同投入這一個改變的行動中。重要的是透過校長的作為引發教師們發現自己的成長及來自學生、乃至家長的正向回饋，當教師透過努力，歷經挫折，完成任務並受到肯定時，自我實現的滿足將帶來再度向前的力量。

其次，校長應籌備工作小組，成員包括行政、教師及家長，人不一定要多，但要有熱誠及意願，相信這是對孩子提升學習力的重要途徑，制定工作計畫、掌握及檢核進度、辦理激勵措施、創造成功經驗，不必一步到位，但要持續往前。以下概述推動之相關建議：

1. 推動原則：

學習共同體的理念是確保每一個孩子的學習權，其實與本市教師培育過程所養成的專業信念並無差異，只是在調整教學的思維與校內專業成長的模式，只是改變教師教學的慣性及投入學習共同體的教學是需要時間來醞釀及導入，建議把下列四個推動原則：

（1） 掌握理念，共同學習

推動學習共同體教學應掌握其理念，並且創造學校是個學習共同體，整個推動過程，也是形成親師生相互學習，實踐這理念在學校中，並且把教師當作專家來培養，期許每位教師都可以成為教學與學習的專家。

（2） 宣導溝通，建立共識

引進外部創造內部革新時，挑戰著的是舊有的經驗及慣性，因此，一定要進行宣導溝通，建立共識，尤其是教學的革新更需要慢工出細活，間或也運用相關重要會議宣導逐步形成共識，也可藉讀書會創造感動與支持，為推動奠定基礎。

（3） 由點至面，創造成功

推動學習共同體可由小點漸漸擴散，最後形成全面辦理，為學習共同體的學校，而過程為了支撐改變的力量，必須創造每個小點的成功經驗，讓猶豫者踏出勇敢的第一步；讓抗拒者接受成功的可能性；讓先行者保持前進的動力，確保改變持續進行中。

（4） 重視檢核，滾動修正

為確保推動步伐穩健，應建立定期檢核機制，由於臺灣學校體制與教師文化不同於日本，勢必在進行學習共同體本土化時，一定會遇上許多未能預期，可能是學校行政作業、教師適應、家長反應...等，都面臨調適與轉化，若能在定期檢

核中發現，立刻進行滾動式修正，讓推動過程愈來愈順利。

2. 推動方式

基於上述原則，較穩健的思考，建議推動方式分為四期：

(1) 準備期

本期主要工作一為宣導溝通，建立全校共識，並說明初期採自願試辦方式進行；二為辦理教師成長研習，促進教師成長及轉變教學思維，徵求自願者，尤其爭取國英數社自五大領域教師參與，帶動同科討論教案設計，並為導入教學做準備。

(2) 導入期

本期自願者以任課班級進行實做，並定期檢討回饋，持續發展校內教師對話機制，建立分享平台；其次，尋求學術支持及公開授課發表分享，最後，持續邀請更多教師加入學習共同體的教學行列。

在本期關注教師專業成長的重點在調適學習共同體的教學模式，建議轉化教學思維由教案設計入手，並關注下列之教學設計重點：

- a. 確立教學目標及重點、難點及跳躍點
- b. 深究教科知識連結生活世界
- c. 建立提問思考內容
- d. 設計教學流程及融入提問及討論
- e. 分組安排（4人或3人、異質、性別）
- f. 設計評量方式及內容（實作及紙筆的應用）
- g. 如何觀察學生參與情形

學校行政除要展開課務安排思考，評課時間及方式的規劃（同科或同學年），落後學生的適性輔導等，也要思考學生未來高中入學相關規劃諸如：注意特色招生考科內容、了解會考及診斷性評量、學習共同體評量與傳統紙筆測驗的配套...等，期待做好參與學習共同體學生生涯輔導的準備。

(3) 發展期

本期隨著參與學習共同體教學方案的擴展，自願者持續增加，配合教師間持續教學分享及對學習共同體教學的深入認識，開始規劃由七年級逐年級試辦，其中由國英數社自五大學科教師優先辦理，並歡迎其他領域教師加入，擴大學習共同體影響力。

學校行政延續辦理相關行政配套及激勵措施，並推動公開授課的機制，甚至辦理全市的授課及分享討論，激發教師教學的能量與成就感，讓學習共同體的動力持續。

(4) 成熟期

本期進行全校辦理，成為名副其實的學習共同體學校，學校體制不變，而是透過教學革新，提升學生學習力，以確保每位孩子的學習權。

學校仍持續進行學生生涯轉銜的追蹤調查，了解學習共同體的孩子在高中職的適應情形。針對教師部分，持續辦理校內研修活動及每位教師一學年一次的公開授課安排及評課活動，促進教師專業發展。

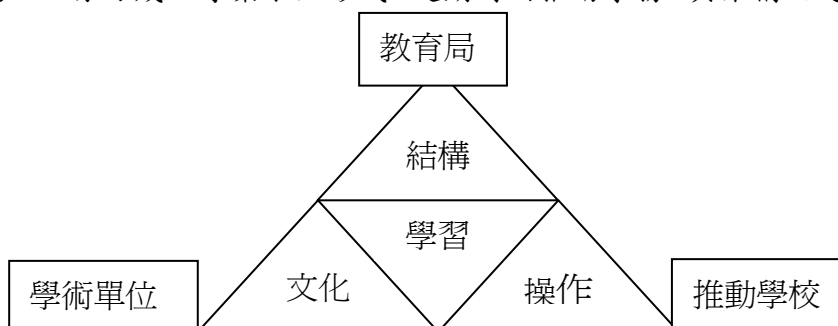
上述四個時期只是概略的建議，其並沒有時間表，也可以依學校狀況隨時調整跳躍，但如同佐藤學教授說的「學校是個頑固組織」，其意是指學校負有教育使命，容易講求穩定發展，卻容易流於慣性而變通性不足，教學無法快速因應外界的變化而轉化，因此，學習共同體順利推動的關鍵點在教師品質的再提升，如果能釋放教師內心巨大的能量，保持開放、勇於挑戰，學校的推動隨時可以伸展跳躍的。

(二) 配套措施

任何一個教育革新方案，一定要在學校現場生根、茁壯，成為一種制度，持續正常運作，如呼吸一般的自然而不知，但要達到這一境界，需要裡應外合，引進不同資源來滋潤學校的土壤，讓動能持續，茲提出下列之建議：

1. 建構教育局、學術單位及推動學校的三方合作關係

日本參訪經驗中，看見佐藤學教授全年馬不停蹄地在各地（含國外）宣揚與指導，由此可見，學術機構對學習共同體的助益甚大，本次參訪亦有學術單位多位教授參與，應可建立教育局、學術單位及推動學校的三方長期合作關係，並確認三者的分工，亦可成立專案小組形式，定期討論推動事務，其架構之建議如下：



(1) 教育局

- a. 設置本市推動計畫及組織【推動小組—前導學校（全校推動學校及輔導團）—追隨學校（個人或學校）】。
- b. 建構支持環境，如規劃激勵措施（學校與教師）、與現有相關計畫整合（如領先計畫、活化教學、行動研究）、創造利基（如12國教特招入學方式）、證明有效（建置分享及對話平台、學生學習成就）等。

(2) 學術單位

- a. 學習共同體相關學術論述及研究
- b. 協助學校辦理教師成長的增能研習。
- c. 提供推動學校諮詢輔導。

- d. 舉辦研討會分享經驗。
- e. 辦理學習共同體國際交流參訪。

(3) 推動學校

- a. 辦理學習共同體教學之實作。
- b. 創造成功經驗與回饋機制，建立本土化可行的學習共同體模式。

2. 爭取更多不同的試辦方式及聯結

目前臺北市國小已組團完成日本參訪，臺北市進行學習共同體教學革新的啟動一定要國小、國中、高中同時啟動，才能快速形成一股行動力量，推動學校也會共同感受支持的動力。其次，結合其他縣市的辦理學習共同體的團體，提供更多本土化的經驗，為臺灣教育注入新的活力，提升學生的學習力與競爭力。

最後，為更快提供學校現場的學習共同體教學模式，建請本市輔導團進行教學實務研究，透過優秀的輔導團員豐富的教學經驗，親自現場試作及討論，或可快速建立各學習領域的學習共同體教學的基本模式，提供導入時更直接的教學資源。

3. 建立後續相關研究

最近親子天下雜誌，持續關注臺灣孩子的學習，出書介紹日本學習共同體經驗及這一波學習的革命，也引發這一次日本參訪之旅，其因來自學習共同體的焦點在於學生學習上，也是在目前 12 國教淡化了基測的角色後，教學品質在臺北，乃至於臺灣，如何成為向上提升的機會，變得更需要去關注，當由學校展開推動之際，希望它不只是曇花一現而已，除有賴教育主管機關持續關注支持外，更期待學術單位能持續進行學校現場相關研究，如教學設計、提問與對話、性別學習、異質學習、學力檢核、社群對學習的影響、跨進度的主題學習、校園現象改善等項目，進行本土有效的論述與依據，成為支持學習共同體在臺灣播種、生根、開花到結果最有利的支持力量。

五、結語

教育的關注點在確保每位孩子的受教權利，觀察學校現場，在升學考試的橫行的時代，每位孩子在學校生活就像在叢林一般，分數一出，優卑立現，升學考試帶來競爭，勝者為王，敗者為寇，勝者更計較分數的高下，敗者更逃離學習，如今，12 年國教改變了升學的方式，無奈許多家長、媒體、民意代表，多在關注與批評入學要如何的公平，卻不關心教學品質及學生學習如何維護及提升。但身為教育工作者深知教育要好，核心的關鍵在透過系統的課程規劃、優質的師資及有效的教學，來確保學生的有效學習，學生擁有良好的學習力才是他未來重要的本錢。如今，我們由學習共同體看到學習成功的可能，教育價值的實踐，但這或許不是一條捷徑，但卻是一條回歸教育本質的路。

從「疑惑」到「讚嘆」，再到「疑惑」的參訪之旅

--「學習共同體」下校長「學習領導」的新議題

北政國中高松景校長

一、前言

在時代巨輪下，「變」本身已是最大的「不變」！英國政府統計，現在還在中小學唸書的孩子，未來可能從事的工作，有六成還沒「被發明」，現在成人們幫孩子準備的工作能力，等到他們 25 歲時，工作可能已經消失。我們對二十一世紀教育的想像是什麼？當教師的角色已從「教什麼」到「怎麼教比教什麼重要」，再演變到現在「怎樣教學生如何學」。校長的領導也因教改浪潮，從過去行政領導、課程領導、教學領導，演變成「學習導向領導」、「學習領導」的新議題。

學校經營者是否發現這些演變背後的主軸為何？個人正當為常態編班下「如何兼顧學生差異性」及學生「從學習中逃離」的問題，苦思未能找到有效方法，而深感焦慮之際，有緣到日本參訪「學習共同體」，真是如獲至寶，很想回到學校後，趕緊與夥伴們分享對話，著手去實踐屬於我們自己的「學習共同體」。回想今年 4 月看到親子天下專題：為什麼孩子從學習中逃走？特別報導「日本學習共同體」有效找回學生學習熱情，就對學習共同體充滿期待。6 月 23 日日本參訪出發前，研讀佐藤學的「學習的革命」一書，對於書中學習共同體相關概念，有許多「疑惑」--「協同學習」就是我們過去已知的「分組學習」「會的同學教不會的」嗎？直到參訪日本「學習共同體」學校課堂的風景，不禁發出「讚嘆」聲---這是怎麼做到的？在參訪過程中不時把握機會，去請教瞭解更多日本學校教育的制度面與社會文化面，不經又「疑惑」起來不同文化脈絡下的臺灣，如何發揮校長的「學習領導」實踐屬於我們自己的「學習共同體」。

二、疑惑—「學習共同體」是什麼？

「學習共同體」(learning community) 是一種新的教學法？「學習共同體」所倡導的「協同學習」(collaborative learning) 方式，是一種四個學生男女各半的「小組學習」，它跟我們過去的「分組學習」或「合作學習」一樣？為何「能力分組」教學不是「因材施教」的好方法？而「學習共同體」才是真正有效呢？其有何教育學的理论依據？

(一) 「學習共同體」的願景、哲學與系統

佐藤學說：學習共同體不是一種教學方法，故其沒有指導手冊，但很重要的是其願景、哲學及系統。學習共同體是一種願景：一所能讓學生互相學習成長，老師是互相學習成為學習專家來成長，以及家長及社區居民透過參與，互相學習成長的場所。學習共同體的主要目標，並非提升孩子的成績，而是透過引導的教育方式，讓孩子參與學習，在探索的學習方式，培養孩子的「思考」及「學習」等能力，也就是教孩子如何「學習」。

學習共同體的三個哲學基礎：(1) 公共性哲學--學校是一個公共空間，為提

昇學習品質，每位教師至少一年一次要開放自己教室，讓大家觀摩。(2) 民主主義的哲學：校長、老師、學生都是學校一份子，都有發言權（過去成績不好沒發言權），教育要培養大家共同生活在一起的生活方式。(3) 追求卓越的哲學：減少課程內容或降低教學目標並無法增進學生學習動機，而設定較高的教學目標，選最好的教材，才可激發學生學習。

學習共同體的推展要有「系統思考」：佐藤學提倡學習共同體是一種「同心圓結構」--全校上、下裡外相互支持、彼此學習。因此，所謂的學習共同體學校，簡言之就是一所支持學生學習的學校。「學習共同體」的同心圓結構如下：第一圈圓心是學生的成長（支持每一個孩子的學習成長）；第二圈是教師的學習（教師的授業研究 Lesson Study，也就是教師專業學習社群）；第三圈是學校外的社會支持與資源（ex. 學習共同體的前導學校、退休校長的經驗傳承、大學教授提供學理上的建議、地域型的公開研究會、教育行政體系的支援）。佐藤學倡導學習共同體的推展，要先從學校內部改革啟動，要從教師課堂教學改變開始，才有成功希望。

（二） 「協同學習」是一種互惠關係

小組的「協同學習」是「學習共同體」的基礎，而其所倡導的「協同學習」不是互相教導的關係，而是一種互惠關係的學習；因為每位學生都是主體，都是參與者，且其並非堅強實力的串連，而是微弱力量的互助。「協同學習」與「分組學習」不相同的地方是：(1)「分組學習」重視小組思考和意見的一致性，需要小組長的領導完成；而「協同學習」的主體是個人，每個人的思考與意見多元的相互碰撞，每位學生在平等的地位中參與學習。(2)「分組學習」是6-8個人為一組，選好組長分派工作後，展開集體活動；但6個人對「協同學習」而言是太多，難以建構平等參與的學習關係，4個人為一組是最適切，且為避免聊天宜男女各半，小組內成員不必分工任務。

（三） 「學習共同體」的理論基礎

佐藤學說：「真正的教育是所有的人一起學習」，而「真正的學習」則是個人與自己、他人及世界的相遇與對話後建構意義。因此，學習是要靠與他人的對話，才能產生。過去「教師講學生聽」的傳統教育方式，只顧「量」與「效率」，但「量」與「效率」無助於學習，二十一世紀的新教育應注重「質」與「發展」。

以「協同學習」的基礎的「學習共同體」，主張要透過小組的「協同學習」及「伸展跳躍」(Jump)才能引導學生真正學習。其理論基礎是以1930年代蘇聯心理學家維高斯基(vygotsky)所提倡「近端發展區」及「內化作用」的學習理論。維高斯基認為，人的發展有兩種層次：實際發展層次與潛在發展層次。實際發展層次就是皮亞傑所謂的認知發展階段論，什麼樣的階段有什麼樣的能力；潛在發展層次則是在大人或同伴的合作下，能夠解決問題的能力。這兩者之間的差距，維高斯基稱之為「近端發展區」。每個個體的基本能力(實際發展層次)和近端發展區間都不同。佐藤學運用該理論說明其協同學習的重要性：維高斯基將「獨自學習可達到的程度」(個別學生目前的發展水準)與「經由他人的援助可

達到的程度」(未來的發展水準)，這中間的差距就是「近端發展區」，教育應該根據「近端發展區」來啟動，而啟動「近端發展區」的「內化學習」，就需要透過教師在課堂教學活動上「協同學習」及「伸展跳躍」的設計（這就是依據維高斯基的學習理論所提出的鷹架理論（Scaffolding）教學理論。

(四) 為何「能力分組」教學不是解決學生逃離學習的有效方法

佐藤學說：能力分組最大的錯誤，在於不了解「能力」的差異其實是教育的產物，「能力的不平等其實是教育不平等的結果」。此外，絕大部份的研究都舉證能力分組的無效與危險，是放棄中後段學生的學習權與危害同學間的人際關係，對於提升整體學生的水準是無效的。因為，依據維高斯基的理論，與發展階段完全一致的教育（能力分組教學）是「跟在發展後面的教育」。

三、讚嘆—日本學習共同體帶來教室新風貌

四天緊迫的行程共參訪五所學校（國小、國中及高中），總共參與 12 節公開授課及一節的授課研究會，兩場「授課研究」（lesson study）的專題演講與對話，以及佐藤學親自講演兩場「學習共同體」與對話，讓我對「學習共同體」的圖像更加清晰與讚嘆。

(一) 一位堅持走通學術與實務鴻溝的教育大師

1980 年代開始 20 幾歲的日本東京大學佐藤學教授，就開始上山下海到學校做教學觀摩的研究，為實踐他「學習共同體」的教育理念，每週參訪 2-3 所學校，總共訪過 2500 所學校，剛開始的一千所學校都失敗，直到 1997 年第一個前導小學濱之鄉小學才成功。是怎樣的信念，支持著佐藤學教授「不畏失敗、堅持到底」？個人認為佐藤學真是一位「人道主義」者，其感人之處是「實踐力」，能從時代轉變來提出教育應有的方向---不放棄任何一個孩子的「學習共同體」。

因其深信：學力較低的學生要進步並非像爬樓梯一樣，一點一滴向上，而是跳躍式地一舉成功。此外，學力低的學生或聽不懂的學生，是不敢問問題，惡性循環，故要透過協同學習的小組學習，引導低學力學生向同學請教的習慣。

德國哲學家黑格爾說：「實踐是最好的驗證！」佐藤學教授真是一位堅持走通學術與實務鴻溝的教育大師。

(二) 一萬間學習共同體教室新風貌

大陸雜誌「新周刊」以「台灣，最美的風景是人」的封面主題，來讚嘆臺灣寶島。此次參訪日本學校，我覺得日本學校最美的風景不是巍峨的學校建築，而是教室裡的課堂風景—學生參與學習、沒有局外人、教師不用麥克風、引導提問傾聽、不仰賴先進的資訊設備、堅持使用黑板、小組協同學習是安靜有秩序。目前，日本推展學習共同體學校共有 3500 所，參與學習共同體的教師，展開實現學習共同體的三要素課堂教學：「活動」（活動性學習）>「協同學習」>「分享表達」（反思性學習），並慢慢形成自己的教學風格。課堂師生展現「傾聽」與「對話」，教師「傾聽」學生的想法，「對話」是引導學生思考，「串聯」教材間的知識、學生的發言與討論，最後透過「伸展跳躍」（Jump），「回歸」各學科的學習本質（例如：教數學不應只是為了讓學生學會數學，而是要讓學生透過數學的學

習，學會邏輯思考及問題解決能力)

(三) 一群致力「授業研究」的學習專家教師團隊

「授業研究」(lesson study)是日本教師專業發展的模式，其特色是聚焦於學生學習的教師專業成長模式；不是嘉年華式的教學觀摩，而是教師長期不斷自我改進的模式；是聚焦在學生的學習，不是教師的個人秀，教師的焦慮感及得失心較低；是團隊合作，不是示範者單槍匹馬。其做法：針對學生學習較困難的單元，每一年至少一次公開自己的教學的觀摩會，觀摩後全校教師進行教學研討會。在教學觀摩時，聚焦放在孩子身上，而非教師的教學行為。觀課教師紛散坐在小組周圍，觀察記錄哪個孩子的發言內容比過去進步、能否尊重其他人的意見、能否跟隨老師的提示思考、為何有這樣的表現等(因為任課老師無法同時注意所有學生，觀課教師觀課筆記提供不同的面向，有助於發現孩子的學習風格，幫助學生學習。)也因是聚焦學生學習，而非教師教學行為，建立老師間的信任關係和開放意願。觀課後的「研討會」：於放學後或讓學生自習時間舉行【時間點】，【反思重點】不是檢討、批評教師上課的優劣與教法的是非(不議論教材的選擇與教學技巧之得失)，而是不斷細緻的探討課堂中每個孩童的學習事實(學習成功和失敗之處)；且根據課堂的事實，探討學習共同體課堂三個要素：「活動」、「協同學習」小組學習、「分享表達」是否發揮作用。【進行方式】全體教師出席，利用錄影記錄學生學習情形，輪流發表關於孩子的觀察重點、自己今天的學習，感謝教師的努力；最後有一位深研學習共同體的大學教授講評。

日本教師參與「授業研究」已是其教師文化的一部份，這可能與以下日本教育制度有關：(1)日本教師是公務員，教師以能擔任培育國家人才為榮為己任。(2)日本學校每天只有六節課，放學後就是社團時間；日本教師沒有寒暑假等教師有較多共同研討時間。

(四) 一致性的學習共同體成效「學校的再生」

學習共同體的成效：在日本推動學習共同體的學校約有 3500 所，已佔公立學校的 10%。推動學習共同體的學校紛紛締造「奇蹟」似的成功——學生的學業成績提升、學生的問題行為急速減少，目前學習共同體也擴展到世界各國(2000 年韓國、2003 上海、2005 新加坡、越南、印尼)。「學習共同體」學校最令人感動的，並不是「奇蹟」般的改革成果，而是學校中的寧靜、自然的對話、孩子們上課互相學習的氛圍，及每一位教師敞開教室大門，謙虛地與同僚互相學習。

四、疑惑—如何建構推展本土化「學習共同體」？

佐藤學說：要導入學習共同體，校長的決心是成功的關鍵！但絕對不可用強制「壓迫」的，因「學習共同體」是一種草根性、由教師出發的改革。佐藤學舉韓國在 2001-2005 年指定兩所學校展開「學習共同體」，因教師強力抵抗而告失敗，2009 年迄今改採以創造 21 世紀新教育模式為目標，給予學校及教師相當程度的教學自由為政策，才獲得教師的支持，已成功開展 323 所學習共同體學校。

趨勢大師約翰·奈思比第八個未來定見：「所有的變化都是演進的，而非突變的。事情就是需要時間，而且幾乎是比我們預期的時間來得長。」佐藤學推展「學習共同體」長達 32 年，前面 1000 所學校都失敗，到第 17 個年頭才總算在「濱

之鄉小學」成功展開。對國內而言：「學習共同體」是一個創新的教育理念，其要推展可參考傳播學者羅吉斯「創新傳播理論」(Diffusion of Innovations)下列兩項觀點：1.一項創新的觀念或事物在人們不是一下子就採用，其內在學習歷程可分為以下五個階段：(1)覺醒期(Awareness)：開始知道新事物，但不是很清楚。(2)興趣期(Interest)：產生興趣，知道更多新事物的資訊。(3)評價期(Evaluation)：評估採用新事物的利弊得失，詢問意見領袖。(4)嘗試期(Trial)：可嘗試後成功則持維採用，反之則否。(5)採用期(Adoption)：對新事物滿意，決定持續採用。2.人們在不同時間，採用新觀念，依其採用時間的先後，可分為六種人：創新者、早期採用者、早期跟進者、晚期跟進者、晚期採用者、落伍者。

羅吉斯進一步指出：要增進社會大眾採取創新觀念，需要針對要傳播新事物的特性(相容性、彈性、可逆性、相對利益、複雜性、危害性)，以及民眾對新事物的接受階段(覺醒期、興趣期、評價期、嘗試期、採用期)採取不同的傳播方式，傳播者是擔任「促進者」。以下嚐試從校長「學習領導」的觀點，以「學習共同體」的教育理念為核心，運用「創新傳播理論」，提出推展本土化「學習共同體」的一些構想：

(一) 校長應發揮「早期採用者」的影響力，倡導學習共同體的教育新價值

1. 擘劃學校「學習共同體」的新願景，擔負起改變教師課堂教學的責任。

過去傳統認知是「教室授課是教師個人的功課及問題」，現今以學校內部教室授課改革做起的「學習共同體」，校長須負起課程領導、教學領導及學習領導的責任，以保障學生的學習權。相對於學校教師，校長是教育創新的「早期採用者」(佐藤學教授是創新者)，校長對學習共同體的重視程度，將大大影響全體教師。

2. 先去影響願意接受新知的校內教師，成為「早期跟進者」。

「早期跟進者」的特性是易受「早期採用者」的影響，及願意接受新知者。邀請學校主管及教師意見領袖(領域召集人)，先共同研討學習共同體，成為「早期跟進者」，組成推展小組，形成學校政策，針對全體其它教師(晚期跟進者)規劃學校推展計畫。

3. 校長要如何導入學習共同體？可先瞭解學校已存在的價值，再順勢引導學習共同體新願景、新價值，例如：本校在教師專業發展及活化教學已獲相當績效，但過去較放在教師的教學行為，現在要聚焦在學生學習。

(二) 校長的領導焦點在教師對教育、學校及學習的重新認識

1. 「學習共同體」不只是「教師教學方式的改變」，而是「教師對教育、學校及學習的重新認識」。「學習共同體」不是一種「授課方式」或「指導手冊」，「學習共同體」不是「只要改變教學方式即可完成的革新教育」，而是要根本改變教師對教育、學校及學習的重新認識---意即學習共同體的教育哲學。

2. 對話澄清觀念，增進與教師信任關係。以下是常見的迷思，需與教師們對話澄清：「學生就是不喜歡學習」、「教學時間實在不夠」、「要學會，就要反

覆練習」、「進教室觀課會干擾學習」、「小組討論吵吵鬧鬧，會拖累進度」、「學生自學，學錯怎麼辦？」、「不能分組（班），怎麼教？」、「好學生都給耽誤！」

3. 營造有利教師公開授課的組織文化：推動學習共同體最困難的地方，是讓教師打開教室大門，公開上課內容。其原因是：在教師的認知是認為公開授課是批評教師的作法。如何改變教師對公開授課的觀念及文化呢？其可行的解決方法是：將公開授課（觀課）放在現行教師觀課中（只是擴大歡迎校內有興趣的教師都可參加），且倡導將觀課重點改聚焦在學生的學習情形，而不是教師的教材教法。授課後的研究會議，把議題重心由「教師或教育方法」改變為「孩子或學習的事實」（在韓國的經驗要改變議題重心就花了將近兩年的時間），也可將授課後的研究會議名稱做改變，讓教師們創造能夠快樂學習的場所。此外，在國內需突破的是要建立授課後的研究會議的例行性時間，最好能列為教師需參加的勤務時間（在日本授課後的研究會議是該年級的全部教師參加，因如果只有同科教師參加，會流於教材教法的討論）

（三） 校長領導推展學習共同體，應掌握學校發展的脈絡差異

1. 先由「上而下」top-down，然後「由下而上」bottom-up。校長在開展「學習共同體」的方式，根據日本的經驗，可先由校長宣示實施「學習共同體」，發揮影響力（由上而下）；然後校長影響力慢慢減小，讓老師按照自己的意願去把模式做出來（由下而上）。因為，「學習共同體」是草根運動，大家邊做邊學，老師覺得值得做，就會有很棒的想法出來。遇到瓶頸，怎麼讀書都不行，教師就會要求去觀課，他們才會發展自己的教學風格，完全模仿一定會失敗。
2. 推展時程之規劃，各校依學校狀況適切規劃、滾動修正。導入學習共同體需多久？最好是新學期就開始！也可第二學期開始，校長在3月前告知大家方針（要開始做），成立小組規劃執行（哪些老師先做，公開授課與討論會..）。推展時程之規劃，各校應依學校特性與發展狀況做妥適規劃，也可將學習共同體的精神融入在學校現有的發展計畫（例如高中的高瞻計畫、優質化計畫、領先計畫；國中的活化教學、專業學習社群....等）
3. 前導學校與夥伴學校攜手，建立支持分享平台。

佐藤學說：只要做出一所學校，就可以說服其他學校。對於推展學習共同體已較有心得的學校，就可以先成為「前導學校」（pilot school）；有意願想嚐試推展的學校，就成為「夥伴學校」。彼此攜手合作，建立支持分享平台。

（四） 整合學校外的社會支持與資源，共同建構本土化學習共同體

1. 學術單位本土化學習共同體的論述，並整合現有相關政策

任何理論的建構，都是值基於該國社會文化下的經驗抽離概念建構而成，佐藤學教授在日本推展「學習共同體」32年，最後15年才總算成功。其理念的轉換為何呢？「學習共同體」與目前國內正在推展的相關政策，該如何整合呢？例如：教師專業發展輔導評鑑...等等，是需要國內學術單位，就學術專業，建構本土化學習共同體的論述，以提供學校推展「學習共同體」理念與方向的導引與協助。

2. 教育局如何扮演好支援者的角色，勿成為「壓迫者」

巴西成人教育學家傅瑞雷（Freire,1970）在「受壓迫者教育學」一書提供忠告：良久以來，教育體制就是一個「壓迫者」與「受壓迫者」的關係。在目前校園環境裡，校長在執行教育政策，就難為之處是---學校教師認為校長就是一個為執行教育局政策來「壓迫」我們的人！事實上，教育局是很尊重學校，校長也是基於對教育政策所產創造的教育價值的認同，而自願去推展。因此，教育局在提供學校支援的行政作為上，宜避免成為「壓迫者」。

3. 建構社會資源合作關係，打造「學校本位」的本土化「學習共同體」

此次參訪活動的成員，有教育局、學術單位及學校人員，是一個很好的團隊組合，後續可以成立一個合作的夥伴關係，定期對話推展經驗與協同合作。由推展學習共同體的學校為主體，依據其推展需求，主動去向教育局及學術單位提出協助，透過傅瑞雷對話實踐模式〈Dialogue Praxis〉：傾聽、對話、行動，來共同探索，反思實踐經驗，打造「學校本位」的本土化「學習共同體」。

五、結語—要不要推展學習共同體？

捍衛學生的學習權是校長的責任，「學習共同體」是實現「不放棄每一個孩子，保障每一個孩子的學習權利」的願景。面對十二年國教提升教育品質的目標，期能引導孩子為考試「唸書」的動機，轉換成為自己「學習」；激發教師將教學的焦點從「怎麼教」，轉成「如何學」的關鍵時刻！要不要推展學習共同體？這是每位學校經營者校長要去做選擇的課題！我已決定要去放手一搏，那你呢？套句佐藤學的話：「就算這次你讓我騙了，假如一年後沒有成效，就不要再推！」