

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

高松景

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，趕儘與夥伴們分享對話，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」「會的同儕教不會的」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？其有何教育學的理論依據？

(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,也對讚嘆

(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
 - (一) 擘畫學校「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。
 - (二) 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。
 - (三) 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

- (一)「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。
- (二) 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？」「不能力分組（班），怎麼教？」「好學生都給耽誤！」
- (二) 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

- (一) 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。
- (二) 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)

(三) 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

(一) 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，該如何整何呢？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。

(二) 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」。

(三) 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！」