



「教育領導與學習共同體國際研討會」紀實

潘慧玲*



一、前言

隨著全球化世代的來臨，學校面對較諸往昔更為嚴峻的挑戰，學生被期待具有學習、創新與終身學習等能力。因此，如何有效促進學生學習，以培養其具備關鍵的能力，成為國家主要教育改革的重要方向。由於學校教育須

* 淡江大學教育政策與領導研究所教授、臺灣地方教育發展學會理事長，負責本次國際研討會之籌辦。

培育學生學會如何學習，故校長與教師角色需要重新定位，進入 Hargreaves (2000) 所稱的後專業時期 (post-professional age)。

在此後專業時期中，教育領導的角色更形重要，需要規劃促進學生邁向全球化時代的新學習經驗。教育領導的扮演者，除了包括與學生學習密切相關的第一線教師之外，還包括學校校長。這些教育專業人員，在領航學生學習上，扮演關鍵性的角色，他們的工作環境、角色定位、能力與限制，將影響教育領導角色的扮演，以及學生學習效能。惟近年來教育環境變化快速，教育人員的工作環境與角色不同以往，這些衝擊為何？對教育人員扮演教育領導角色的影響為何？頗值探究。

以校長而言，原本被期望扮演學校火車頭角色，擘劃學生學習，近來卻苦嘆有責無權，動輒得咎，大嘆不如歸去的校長越來越多。隨著汰換快速，校長的專業性與教育領導角色也越淡化，這些變化如何影響到校園學習環境的經營？又以教師而言，其被冀以走出教室，參與學校決策，承擔改變學校文化之責，於是教師領導 (teacher leadership) 或分散性領導 (distributed leadership) 成為教育改革的新籲求，而充分展現新型態教師領導或分散性領導的學習社群 (或稱學習共同體) (learning communities) 成為學校革新的新取徑。雖然教師以其專業角色所成立的學習共同體，可建立共享的學習願景，並發展促進學生學習的最佳實務，有助於提升教師引導學生潛能發展的專業能力，只是這些改變對於部分教師仍是陌生，應如何操作才能帶來正向的教育改變？也是有待研討之處。

有關形成社群致力於共同學習之發展，在西方，有學生協同學習 (collaborative learning)、教師專業學習社群 (professional learning community) 之概念及實踐經驗。在亞洲，可見到臺灣自 2010 年起，教育部開始推動中小學教師專業學習社群；而新加坡從 2009 年起推動讓學校成為專業學習社群；至於日本，則有具歷史傳統的授業研究 (lesson study)，以及佐藤學所推動的「學習共同體」，此近年亦推廣至中國大陸、韓國。深究上述起源於西方的專業學習社群、日本的授業研究與「學習共同體」等諸多概念，可發現其有相通之處。例如，專業學習社群、授業研究主要訴諸對象是教師，均是教師群體專業發展的一種形式，而佐藤學的「學習共同體」，著重學校成員均是學習的一員，故除行政人員、教師外，學生、家長亦是學習共同體之成員。因之，在本研討會中，將這些相關概念全部納入學習共同體之探討範疇。



有關學習共同體的概念與實務雖然逐漸受到重視，惟在實踐上仍遭遇概念不清、推動不易的困境。例如，在大班級裡如何推動學生學習共同體、在社群中如何促使學生專注於學習課題之完成、如何因應學習需求差異的學生、如何協助學生遭遇的困難、教師的教學與評量應如何調整。又如推動教師專業學習共同體的過程，如何提高教師參與的意願、如何建立同儕信任分享的關係、如何提升社群運作的成效，以及家長、教師如何建立相互學習、合作的夥伴關係，教育行政機關與學校行政應該提供怎樣的支援與協助，都可能是在學校欲落實學習共同體所必須面對的重要議題。

尤其 103 學年度國內即將實施十二年國民基本教育，家長十分關切學生學力是否會下降，故而如何以新的領導概念經營學校，如何運用學習共同體帶動組織成長並活化教師教學，讓課堂上每一個孩子的學習得以發生，亟需重視。有鑒於此，淡江大學教育政策與領導研究所及臺灣地方教育發展學會，偕同五個合辦單位：國立臺灣師範大學教育系、國立暨南國際大學教育政策與行政學系、靜宜大學教育研究所、中國文化大學教育學系及中華民國學校行政研究學會，以「教育領導與學習共同體」為主題，於 2013 年 3 月 7-9 日辦理國際研討會，期冀邀請關心此議題之學界與實務人員齊聚一堂，研討分享相關的革新理念與實務作法，並探討各級政府與學校所應發揮的積極功能與角色。

二、活動內容

在本次國際研討會中，共發表外文論文 8 篇，中文論文 40 篇，合計發表論文 48 篇，吸引了國內外專家學者、教育主管機關代表、中小學實務工作者、學生，以及關心本議題之人士約 650 人與會。會場中的熱烈討論，也延伸至場外、會後。整體而言，本次活動的辦理，具有以下之特色。

(一) 掌握當前教育政策脈絡的重要議題，提供論辯與交流的平台

研討會以教育領導與學習共同體為主題，切入目前教育改革的核心，引導與會者共同思考，如何面對二十一世紀社會、經濟的變化，培育未來所需人才，以及進行教育變革時，教育人員是否擁有一個友善的工作環境，這些都是亟待探討及謀求解決的問題。本次研討會鋪陳一個論辯與交流的平台，透過歷史性、比較性與實徵性的回顧，探討主要教育領導者（校長及教師）工

作環境上的變化，並分析這些變化對教育工作與學生學習的衝擊，另也邀請國內外教育學者及學校實務工作者，針對推動學習共同體之發展與因素等相關議題，進行研究成果的分享與研討，以擴大智慧激盪的成效，並轉化他國的經驗，將其脈絡化的運用於我國的學校革新，以促進學生的學習成效。

（二）使用國際研討會與工作坊搭配方式，促進理論與實踐的融合

本次活動結合工作坊、學術研討會之辦理，期冀透過不同活動形式呈現此一主題之討論，以發揮最大影響力與效益。在工作坊的辦理上，以學習共同體為焦點銜接研討會之主題，並以概念認知與實務操作為表達內涵。除了邀請美國、新加坡、日本及韓國的學者分別說明四個國家中教師學習社群、授業研究、學生學習共同體的概念與實際運作，讓與會者先具有國際理解外，再透過兩位高中教師（藍偉瑩老師、林炯伊老師）打開教室，進行公開授課，讓與會者進行教師學習共同體的公開觀課，也觀摩接續的共同議課。在此過程中，授課教師促進學生探究、合作與表達的教學，讓人為之驚豔。此外，為深化與會者的體悟，亦安排日本筑波大學附屬小學副校長 Yasuhiro Hosomizu（為數學教學專家）進行一場數學的公開授課，所有在場觀課者對其所展現引導學生思考、創發的能力，無不動容。工作坊提供與會者「觀、做、思」，對於研討會的概念探討，產生了增進理解的良好觸媒作用。

（三）邀請國際重要學者，分享不同國家理念與實務的開展

體現教育領導新作法的學習共同體，在各國有不同的理論發展與實務運作。為擴展國內人士之理解，本次研討會邀請在此領域扮演關鍵推動角色的國外專家學者進行主題講演，並帶工作坊。所邀請之國外學者計有四位，其中美國的 Jane Bumpers Huffman 教授為國際知名學者，在專業學習社群與組織學習之倡導上具有盛名；新加坡的 Christine Kim Eng Lee 教授現任「世界授業研究學會」理事長（President of the World Association for Lesson Studies），在專業學習社群及授業研究之推動上經驗豐碩，去年曾擔任「世界授業研究學會」研討會之主題演講人；日本的磯田正美教授任職於筑波大學教育開發國際協力研究中心，在授業研究上，具學術研究之高度與實務推動之深度，經常辦理 APEC 相關會議，進行國際授業研究之研討；孫于正教授為韓國知名學者，亦跟隨日本佐藤學教授在推動學習共同體著力甚深，近年在韓國進行學習共同體之試點推動與研究。他們四人分別針對校長領導與學習共同體、



教師領導與學習共同體、各國推動學習共同體之現況，以及教師或學生在學習共同體的角色等主題進行演講；也在工作坊中介紹不同形式學習共同體的具體操作方式。

（四）規劃不同會議形式，激盪與會人員的多元理解與思考

研討會規劃了主題演講、焦點論壇、論文發表、圓桌對話、學人論壇等不同形式，除了觸發出席人員對於理論、概念的探析，也透過實務分享，激盪多元的實踐想像。議程中，安排兩場次的主題講演，第一場次由美國、新加坡學者開講；第二場次則是日本、韓國學者。在焦點論壇部分，首先邀請目前已在推動學習共同體的縣市——臺北市、新北市、嘉義市分享經驗。會中臺北市教育局丁亞雯局長與馮清皇副局長、新北市教育局龔雅雯副局長，以及嘉義市李錫津副市長、教育處林良慶處長展現了高度參與熱誠，言談中，可看到他們站在縣市層級高度，所拋出的願景方向，以及可以落實的具體作法。除了縣市經驗分享，另一場焦點論壇則鎖定教育人員工作環境的探討上，由不同身分者（大學教師、校長協會理事長／教師工會代表、校長／教師代表）分別針對「校長工作環境及其對學生學習的影響」及「教師工作環境及其對學生學習的影響」進行討論。在論文發表部分，研討主題包括「領導與學習共同體」、「工作環境與領導」、「教育領導與夥伴關係」、「教育領導與教師學習」、「教師專業學習社群」、「學習共同體先導學校之教育領導經驗」等，共有 36 篇論文之發表。而在圓桌對話部分，主要在讓實務工作者分享其學習共同體／學習社群的實踐軌跡。最後，為求國際經驗對於臺灣有更多的啓示作用，特別安排國外學者直接與出席者對話，針對三天活動中有想進一步釐清與了解處，作交流會談。這樣多層次、多功能的議程安排，激發了許多的討論，過程中，有困惑、頓悟、反思、感動……，也出現了會後延續的教育行動。

三、結合教育領導與學習共同體的思考

經過本次的研討活動，可知教育領導的概念歷經四十多年，已有所翻轉。教育領導不再是上對下的權力行使，而是影響力的發揮，且每一個人因應任務與問題情境的不同，都可能扮演領導者角色。加上二十一世紀的今天，國際間出現的學生表現評比（如：TIMSS、PISA、PIRLS 等），使得各國

將學生學習放在教改議程的核心位置，教育領導於是轉為側重學生學習的領導。尤其近年來國際間透過相關研究分析之彙整，將學校領導者用來達成學校重要成果（尤其是學生學習）之作法，統稱為學習領導（leadership for learning），此新一波的教育領導取徑旨在提升教與學的品質，除了強調學生學習、教師專業學習、學校組織學習、跨機構間的系統學習外，其背後更蘊涵著權力分享及民主參與的精神。亦即學習領導者以分散性領導、分享性領導概念引領學校成員進行學生、教師與學校等不同層級的學習。

（一）側重學習的教育領導講求權力分享

觀諸領導理論的發展，可發現從早期講求領導者個人的英雄特質與作為，逐漸轉為組織成員的共同參與決策。尤其西方自 1980 年代興起學校重整（school restructuring）運動，期冀權力下放至學校，能積極掌握回應教育現場問題之先機，於是學校本位經營、教師彰權益能（teacher empowerment）、組織學習等成為教育現場的新鮮口號與訴求。隨之，強調權力分享成為新一代的領導概念。於是分散性領導、分享性領導，或其相關連之教師領導，成為經常探討的議題。

側重學習的教育領導，以分散性領導及多層次觀點，界定領導與學習的連結。分散性領導是一種互惠、協調與合作的行動（concertive action），領導權在組織中較為分散，透過成員的多元專業觀點，可產生超越個體累加及每一單位綜合之效。亦即分散性領導具有「多成員組織團隊」（multi-member organizational grouping）的特性，組織裡上下層級的角色界限變得模糊，可藉由調整與設計，讓更多成員分擔不同的領導角色與職責，而組織成員的協同合作促成了組織效能的發揮。在教育場域，不僅校長或特定的行政主管可發揮領導作用，領導者也可以是教師、學生和社區成員。故而因應不同的問題情境與任務需求，每一個成員，可能是領導者，也可能是被領導者。在權力分享與民主平等的精神下，組織成員在參與過程中，可不斷的激發學習動機與能力。

（二）學習領導關注學校不同層級的學習

學習領導是分散型式的領導踐行，涉及經常性聚焦於學習的專業對話、提供有利於學習的組織條件，領導是學校成員所共享和負起成就學生的共同責任。校長領導的任務便是促成學校成員皆參與不同層級但相互關聯的領導



活動，包括學生學習、教師專業學習、學校組織學習和系統學習。分散性於是成為學習領導的重要特性，領導活動顯見於各層級、相關教育人員和重視過程中的協調與踐行。

領導和學習的連結，促使領導和組織目標、結果產生新的關係與意義。新的領導和學習典範，比較不強調特定的領導特質或能力，或被期望進行組織管理與監控，或尋找可應用於所有場域的最佳實務。領導被界定為活動(activity)，領導者能以身作則，關心環境、文化和促進創新，進行符合公共利益的道德選擇等。領導者也了解如何促進教師的教學改變，使傳遞知識內容的傳統教學能逐步轉型為新式教學，如重視活動、提問、為理解而分析、評量思考、強調後設思維、學會學習和進行道德選擇等。教育系統的領導、教學與評量的改進是為了改善學生學習，使學生勇於挑戰新的知識，連結真實世界。為學習而領導即為經由參與和分散性領導活動，接納個別學生差異並全力支持學生學習，也稱為產出性領導(productive leadership)。

(三) 學習領導可運用學習共同體作為落實的作法

學習領導為學習共同體的上位概念，換言之，學習共同體可說是學習領導的一種具象化形式。學習共同體在中小學的推動，可以學校為基地，採民主參與方式，透過校長領導作為觸媒與校務行政系統從文化面與結構面營造學校推動學習共同體所需條件，以及家長的支持參與，共同致力於「教師學習共同體」與師生共構的「課堂學習共同體」。而學習領導在校長、教師、學生身上均能有所發揮，且每個人可能是領導者，也可能是被領導者，端賴情境與任務所需。欲致力於學習共同體的推動，需要營造支持性的環境，其包括分享與支持性的領導、支持性的文化與支持性的結構。

1. 進行分享與支持性的領導

領導是促使學校成為學習共同體的關鍵。學習共同體具有學習領導之分散性領導觀點，校內不僅校長、行政人員、具有正式職位的教師領導者扮演領導的角色，事實上，學校中任何一位成員皆可能在學習共同體成為領導者，領導與被領導者之角色是隨情境而定的。故學校實施學習共同體，校長一方面須與成員分享決策權，另一方面則須激發與培養成員參與學習過程的動機及能力，以實踐由下而上、民主參與的動態歷程。雖然學校領導呈現分散性特徵，惟校長角色仍具重要地位。分析落實學習共同體的學

校，校長除能分享決策外，還能了解學習社群的變革過程，發展承諾、主動參與，並且支持與鼓勵成員持續進行以教與學為焦點的學習過程，以促進學習共同體目標之達成。

2. 形塑支持性的文化

學習共同體除將教與學議題置於學校運作的優先地位，還強調成員彼此分享、省思、對話與合作，以集體、有意圖的進行學習，此部分有賴學校形成組織學習的文化。而文化之形塑，首先需凝聚清楚之願景與目標，使成員聚焦於學校的教學與學生的學習。經過成員溝通、討論及省思，逐漸形塑對於學校任務與目的之圖像。同時，藉由分享性領導觀點之發展，營造尊重殊異、具有信任、關懷、精進、合作的關係，使成員在心理上有安全與受支持的感受，且有共同理解、歸屬感與對學習共同體的承諾，以探究教與學之議題，甚至是挑戰教學實務的現況。

3. 建立支持性的結構

適當的結構是推動學習共同體不可或缺的條件，首先是提供成員對話、參與的機會，例如安排固定的聚會與討論時間、暢通的溝通管道、易於親近互動與討論的環境，此也涉及如何簡化學校會議、業務，以確保共同學習的時間。其次，如提供學習共同體的參考範例、具有專業且獲成員信任的學習帶領者及 / 或外部專業支援等，此些結構與資源皆有助於學校建構學習共同體所需的專業指引。此外，透過肯定、適當的獎勵與慶祝活動，能發揮鼓勵成員投入的效果。而學習共同體不僅需要學校層級的投入，主管機關的角色亦為重要，前述資源與結構所涉及的經費、人力與物力資源，同樣需要相關單位的重視與支持，以促進並協助學習共同體的持續推動。

四、結語

本次活動辦理之主題為許多教育界人士所關切，並在全亞洲已造成風潮。尤其 2014 學年度國內即將實施十二年國民基本教育，「有教無類、因材施教、適性揚才」是被關注的理念，而學習共同體涉及教與學的核心，能觸動教學現場的正向發展，在國內現今的教育環境下具有關鍵之意義，且可成為促進學校革新的新取徑，以培育新世代所需的人才。我們亟需藉由教育領導的重新定義、定位及學習共同體的開展，重新思考教育哲學觀、學校經營、教師教學與學生學習的可行途徑，且配合未來十二年國民基本教育的實



施，逐步引發教育現場的變革：(一) 帶動學校的轉型，以學習型學校 (learning school) 作為轉型目標；(二) 觸動教師的改變，透過學習社群，使教師彼此成為專業共學的同儕，不僅是教育專家，也是學習專家；(三) 引動學生的學習，學生藉由教師的鷹架作用與小組協同學習得以成為共同學習的夥伴，不僅在課業學習的路上一起邁進，更能藉此陶成尊重與民主素養。上述變革如果可以發生，則教師專業方能進一步的向上精進，而學生探究、合作與表達的學習力及學業成就，也才能有所提升。