

運用學習型組織理論發展專業社群的歷程

等待桃樹花開

113 學年小學初任教師研習「社群力」課程講義

李惠銘

新北市立桃子腳國民中小學 退休校長

THE ONE 校長學校 創辦人

摘要：

敘述一所新設校的中型中小學，擺脫傳統「行政領導」模式，以「課程領導」發展教師專業社群並建構完整校本課程的過程。主要領導理念是一套融合了杜威「做中學」、戴明「品質管理」與宮崎清「社區總體營造」學說的跨域思想。先以「品質管理」的系統思考，全盤分析學校的「光」與「影」，再務實地針對師生教與學的特性，運用「社區營造」策略，組織教師專業團隊，從而發展「從實踐中學習」的課程與教學。最終不僅實現了學校自我的教育理想，也符應了一般升學主義的社會需求，且先期實踐了 108 課綱的基本理念與目標。

關鍵字：

專業社群、課程領導、校訂課程、品質管理、社區總體營造、素養導向教學

壹、理念/大師的相遇

桃子腳的課程發展，來自三位大師的聯手相助，分別是：美國教育哲學家杜威(John Dewey) 博士、品管大師戴明 (W. Edwards Deming) 博士和日本千葉大學宮崎清 (MIYAZAKI) 教授。

一、杜威/社會本位教育

1980 年，我入學臺灣師範大學國文學系，在大一的教育概論讀到杜威的學說，包括「做中學」、「教育即生活」、「學校即社會」…等，當時就相當著迷。

二、戴明/品質管理哲學

畢業後，分發至新北市的蘆洲國中任教，兼任三年訓育組長，一年訓導主任，天天負責「剔除不良品」，以為一生就要這樣過。直到有天偶然讀到「品管大師」戴明博士的理論，才幡然醒悟。

戴明博士的「系統觀」讓我瞭解：「不良品」不是它自己的責任，也不是「製造者」的責

任，而是「領導者」的問題，因為領導者決定了一個組織的價值、文化和信仰。好品質不是來自檢查和剔除，而是一開始就要製造好；而要製造好，就必須先有良好的組織氣氛和環境，因此最該為品質負責的，絕對是領導者。

三、宮崎清/社區總體營造

1991年，我轉任柑園國中，1994年兼任柑園文教基金會執行長，接觸到「社區總體營造」，幸運地認識「社造總導師」：日本千葉大學的宮崎清教授。

為何叫「總體」？之前臺灣的「社區建設」都僅限於硬體建設，忽略軟體經營；而這波從日本引進的觀念，則是把硬體（包括徒步區開設或統一街招等）當作一個議題，藉著民眾參與硬體建設的過程，達成集體提升社區民智與公共性的終極目的。也就是說，社區硬體從規劃到興建的過程，其實就是社區民眾集體學習的過程。所以「社區總體營造」講到最後，就是「終身學習」。

四、相逢桃子腳

大約從1994年開始，當時我是一位專任教師，三位大師的理論和學說就已經融成我的教育價值和信仰，自此30年不變。我深信完美的社會要靠教育來建設，從事教育工作，先要認定人人天生都有自我向上的本能，而且人人獨特、人人不同。教育工作就是透過陪伴和引導，不斷激發親師生獨特性的過程，最後造就一個百花齊放、多元多采的美好社會。

八年前我來到桃子腳，對桃子腳的願景就是「一個集體參與、共同討論（宮崎清/社區總體營造），不斷學習與持續改善（戴明/品質管理哲學）的理想民主社會（杜威/社會本位教育）」。

貳、自發/自我價值與自主行動

一、新鮮桃樂地

桃子腳中小學位在新北市南區的「台北大學特定區」內，2008年創校，目前有小學49班，中學21班，師生約2300人。居民有百分之八十來自雙北都會區的中產階級，在地的農戶和地主是極少數，彼此在信仰、價值、態度都有極大的差異，因此也有不少衝突。

這種「多元與異質」的特性也反映在校園裡。除了學生，我們來自四面八方的老師，也都各自把前任學校的文化、活動帶過來。再加上許多社區家長在原校就是擔任課程志工，也引介許多資源，推了許多課程入校。所以剛創校的桃子腳，可以說百花齊放、繽紛滿園。

二、無限桃樂思

「千嬌百媚中，要有一靜」，畢竟學生胃納有限，消化能力也不足，所以課程應該要全盤規劃，然後循序漸進。尤其這麼多的活動與課程，哪些是孩子真正需要的，而不只是老師或家長想做的？這些都要深思。

最重要的，既然在硬體上，這是一所「無圍牆學校」，我們總不能關在裡面自己築牆，所以軟體上也要「不設限學習」，努力去推倒許多高牆：包括「學校和社區」、「小學和中學」、「領域和領域」、「科目和科目」、「教室和窗外」、「知識和能力」…等等。於是「無圍牆學校、

不設限學習」開始慢慢要成為這個新學校的核心價值。

三、悠遊桃樂事

我參加過管樂團，很注重韻律和節奏，所以在讓老師起跑前，先調整了學校的生活步調，讓它和緩起伏，自然脈動。禮拜一晨間是全校共讀，讓全校慢慢甦醒；禮拜二是全校教師晨會，慢慢加溫；週三則是最高峰，包括行政會報、小學學生朝會、教師例行進修、國中學生社團課等等；週四則輪到國中學生朝會，學校的節奏慢慢 DOWN 下來；週五則又恢復平靜，準備休息。

除了每週的，再如一個月的、一學期的、還有一整學年的，也都設計過。上學期是「校慶運動會」，下學期是「桃子腳藝術節」，都在學期中間實施。所以每學期一開始，大家就是為活動而忙碌，活動結束時，就是準備收尾、整理、整備的階段。

參、互動/策略發展與環境營造

桃子腳是一所很異質性的學校，但我深信「異質而多元，正是演化的契機」，也用這樣的信念展開桃子腳的課程營造。

一、發現學校「光」「影」

從宮崎清老師來的觀念：「當所有人都能重新認識家鄉的資源與價值時，這個社區才算是已經站在社區營造的起跑線上。」對學校來說也一樣，要發展學校的獨特課程，當然要先瞭解學校的「光」與「影」，因為學校課程不外乎兩種：「光榮和驕傲」的傳承與分享；「問題與困難」的解決與改善，大家對學校的問題與資源要能深知並且有共識。

二、重新認識學校

台灣學校常用「SWOT」來分析學校情勢，但是這個工具其實有許多限制，首先它只能分析情勢，不能產生策略；再來所謂「優勢」、「劣勢」的解讀，也都受學校人員主觀價值的影響，有時把光看成影，或者把影看成光；其實，它必須配合許多統計數據的科學分析。

所以做「SWOT 分析」，主要是一個「重新認識學校」的歷程，它必須是全校參與的；而且是長期的，可能是一年、兩年的；再來它必須成為一種習慣和態度，老師隨時會去看學校的光與影，而不是任務結束就不用再做。

三、發展「對話」文化

桃子腳的「SWOT 分析」，其實是在建構校內的「對話文化」，讓老師彼此對話、和環境互相對話，要有「對話」才有「心動力」。這種文化的建構主要來自：

（一）空間的營造：

建構校園對話文化，很容易著手的就是對話空間的營造。我們精密規劃了可以容納各種人數、適合各種對話類型，兼顧室內與室外機能的空間，讓老師隨時、隨處都可坐下來談。

（二）機制的設計：

從校長室到教室，就像從台北到高雄，需要一張綿密、迅捷的交通網來溝通與傳遞訊息。包括實體的行政會報、學習領域會議、課程發展會議、、、，再如網路、社群媒體等，都是交通工具。

後來，我主要都是搭乘「行政會報」這班高速動車，搭配各行政處室的「處務會議」，再轉車到「學年會議」、「學習領域會議」，直達各班教室。

學校的會議（交通工具）很多，但大多運營不善，變成大家最不喜歡搭乘的。我認為如果大家都同在一個層次，一直開會是沒有用的，如能想辦法讓大家集體提升，等增能到一個層次回過頭看時，就會覺得：「那個怎麼會是問題？」

所以我大力改善這些交通工具（會議），讓它變成「增能進修導向」的，果然運營效率提升，喜歡搭的人變多，而且到站速度加快許多。

（三）議題的提供：

對話不能流於「清談」，第一年我們把全校分成四腳，進行「大腳（大咖）計畫」，討論學校的「四大議題」。第二年討論校本課程的主題軸，第三年則是「五足共和」，討論校本課程各主軸的意涵與核心能力。其後也都是「一年一主題」，讓同仁時刻關注校務、參與校務。

四、行政組織再造

我大膽突破學校教育的傳統思維，用企業一二線的觀念重整行政團隊。把須現場作戰的教務、學務、輔導，這些即時的支援系統稱為「一線單位」，放在前線。二線的研發工作和總務、後勤補給的，就留在後方待命。然後另尋資源，成立了「國際教科文中心」，主管研發、雲端、科學、文創和國際教育，是很有前瞻性的組織，也帶給學校許多新氣象。

五、建構平權環境

從到任開始，每週的行政會報都固定有三席教師代表，因為學校政策本來就要集體參與、共同討論。第二年，我讓所有教師組成教師「公」會，全校教師都是當然會員，參與校務本來就不需登記、申請、繳費和入會。

我主張跟老師平等地互動與溝通，教育問題就用教育方式來解決，大家回到教育價值來對話。我能說服你，就照我的；你能說服我，就照你的；互相不能說服，就先照我的，因為校長是問責制，四年後我要被考核。「權責相符」，大家要課我的責，當然也要授權給我做。

六、家長社區支持

北大特區的家長高度關注孩子的課業，也重視和支持學校的教育，志工隊每年都維持約三百人，分擔許多校務。例如每週二全校晨會時間，就是有生命教育的故事志工進駐各班，讓校務得以順利運轉。她們要進班級說故事，也是要「備觀議」，不僅有課程計畫，設計過的繪本，事前要集體備課，講完還要討論、議課，有時操作得比老師還要標準。

肆、共好/集體創新與團隊實踐

一、校訂課程發展

這是新課綱給學校的第一個功課，各校要發展自己的「校訂課程」。

（一）校本課程構圖

從創校開始，老師和家長帶來的課程非常多，我提出一個主題軸的概念，就是要先討論出「桃子腳學生必須具備的核心能力」，再用來統整和貫串既有的課程。我們大約用了兩年的時間，討論出「人文關懷、科學能力、藝術涵養、健康生活」四個主軸，把它叫做「四鐵共構，小桃子開步走！」意思是要用這四條高鐵，把學生送上世界和未來。

（二）鼓勵創新提案

對舊有課程做了盤整之後，我們又用「桃課師」的機制，鼓勵老師開發新課程。這個案從 2014 年開始做，鼓勵老師把已經在做的寫成課程方案，或者想做什麼就把它寫出來，不過為了避免是那種曇花一現、放煙火式的活動，課程實施都要跨一整個學年的時間。

（三）彈性課程先行

中學部今年已經率先全面實施彈性學習課程，各年級都開設六節，除了兩節社團課及班會課，其他三節就大家來大顯神通，各自提案來爭取。

我們的教學組很厲害，整個 2015 年是很有計畫在進行：先是宣導，然後增能，接著寒假後各領域開始撰寫，學年末提案審議，通過後就利用暑假備課，2016 年順利實施。

（四）科技領域試作

我們在 2014 年就開始建構「一到九年級的資訊課程地圖」，2015 年也引進創客、木工的學習資源，鼓勵學生運用校園廢棄的課桌椅、棧台木板，解決日常生活的問題。結果孩子可以運用殘存的課桌椅做出掃具車、兩具收集架、甚至彈珠台等。另外，還有一班八年級的同學，更運用木棧平臺汰換下來的木柴，以「系統傢具」的概念，研發了六代長條椅，一代比一代穩固和舒適。於是 2016 年我們就全面實施七八九年級每週各兩節的「科技」課。

（五）全校專業社群

桃子腳的課程發展從「對話」開始，從無組織的對話慢慢發展出結構性的「教師社群」，從 2014 年開始，便已是「一師一社群」。

「社群」是課程發展之母，包括「桃課師」的提案，背後就是靠社群的集體創新，或者是因為實施這些課程，大家才結成一個社群。另外，因為各種課程都在跑，對話和討論就成為一種習慣，老師就漸漸不覺其苦。

（六）統整課程交流

對於跑新課程，當然校內還有許多不會動、不敢動、或者不想一直動的老師，我們就設計了「統整課程週」，分別在上下學期的中間，配合「校慶」和「桃藝節」辦理一週，主要是讓已經在跑的課程有互相交流觀摩的機會，同時也讓平常想做但不敢做的伙伴們，「趁機」亂

一亂。因為這週全校都在亂，有的老師因為在這一週跨出一小步，後來就越跨越大步了！

二、素養導向教學

新課綱的第二個功課，就是「素養導向教學」。

（一）考試領「倒」教學

1.挑戰命題機制

各校的段考命題，大概都是由所有老師輪流，造成：第一，試題效度信度的穩定性不夠。第二，命題經驗很難累積和傳承。第三，自己一個人命題，質量一定不高。

2 歷程重於結果

我跟老師談，我們有辦法從考卷裡看出學生的問題嗎？現在只能看到考幾分，但是看不出這個分數是怎麼來的。學生到底是「該記的沒有記？」；還是「記了背了，但是卻不懂？」；又或者是「記了、懂了，但是不會應用？」如果我們看不出這些，那麼補救教學怎麼做？

3.實施聯合命題

所以我就「倡導」：一份試題最少要有三個層次：「記憶、了解、應用」，看出學生是記憶、了解、還是應用上有問題。這樣的試題不好製作，於是我們就要專業分工，平常就要建「記憶」、「理解」、「應用」的題庫，命題時再一起組卷。

4.考試翻轉教學

當然我的目標不只是改進考試，終極目標還是要改變老師的教學。但是從段考題目開始改起的話，第一，我讓老師從注重結果，慢慢變成比較關心學生的學習問題和歷程。第二，跟老師談考試比談教學具體，而且「要怎麼考，就要先怎麼教！」考試果然可以領導教學。

5.鬆動段考權威

大部分學生的學校生活，都被段考宰制，其實目前台灣升高中職已不採計在學成績，為什麼我們還需要一樣的課本、一樣的進度、一樣的段考？所以我們也開始鬆動段考的權威，一學期考幾次可以改、形式也可以改，甚至我們讓老師選擇自辦或參加公辦等等。後來也有班級的定期評量是學校的集中評量採計一半，班上自辦的動態評量採計一半。

（二）活化考科教學

段考既然鬆綁，教學就更容易施展了。有別於九年一貫時代，校本課程常常僅限於綜合、藝文或彈性這些節數，而且通常只是一時一地，甚至是嘉年華會的活動。

桃子腳一開始就決定要進攻「國英自數社」這些升學考試科目。我們在每一科都設計了實踐場域，讓學生所學馬上為其所用，知識有實踐轉化的空間，也就比較有化為能力或成為素養的可能。

很像職業技術學校開設「應用」課的概念，我們讓中文課的老師開設「專題研究」，讓中文課所學的聽說讀寫、邏輯推理、文化常識可以馬上應用來做研究。其他各科也都類似這樣的概念：英語課增開「全球連動」；數學課則開「數遊密碼」；自然課開設「校園導覽」；社會課加開「田野調查」。

各科分撥出來的這一節課，主要就是不讓各科的教學一直綁在一本課本和一間教室內，讓孩子可以情境化、脈絡化地學習，並且透過這些實踐力行的機制，「即學」可以「即用」，

讓知識、技能的學習可以深化為態度與價值。

學習領域	實踐機制	教學方式	預期效益
本國語文	專題研究	七年級教授專題研究相關知能，八年級分組實作，每小組須提論文一篇，並製作簡報分享，九年級鼓勵個別自主研究。	運用國文課所學聽說讀寫及文化觀察思考、邏輯批判能力，關心生活周遭問題，逐步建構在地知識寶庫之「桃子腳學」。
英語文	一班一國	七年級連結某國外學校班級，先以電子郵件溝通，繼而發展視訊會議討論問題，最後有機會促成實地互訪。	從電子郵件的讀寫能力，到視訊溝通的聽說能力，在互動交流中，討論各種在地和國際議題，深化學生的在地情感，並提升全球視野。
自然與生活科技	校園導覽	主要從生物課的學習出發，從認識校園植物，到發現校園的綠建築、特殊景點，繼而開始向同學、家長、學弟妹、來訪外賓、社區人士解說。	透過實地解說，除了更深化課堂的學習，更希望鼓勵跨領域的統整，發展繪本、戲劇、歌舞、網站等多元的解說方式。
數學	數學桌遊	針對每一單元的學習，設計桌遊與數遊活動，提供學生實際練習、應用機會，再輔以均一教育平台，提升學生學習動機與成效。	希望讓數學的學習更趣味化、具象化，讓學生更容易學習、學得更好，因此也更喜歡學習。
社會	洞察柑園	走出校園，進入社區，包括學校所在地，體現未來與時代感的「北大特區」，以及學校母文化的發源地，擁有自然與傳統的「柑園農村」，實際運用所學，觀察、調查區內的人事時地物。	在「無地 FUN 史」的北大特區，逐步蒐集整理地方史料、恢復集體記憶，並規劃藝術園區以及社區節慶活動。

三、主題班級經營

(一) 班級就是養成所

班級是所有能力和態度的養成所，學生所學就是在班級裡統整實踐，但我們常忽略它的重要性。如果我們注意到了「學用落差」，那就該好好注重「班級」這個場域，畢竟我們所學應該是現在就可以馬上享受、立刻用來改變我的生活，而不只是為了幾年後的升學考試。

（二）推動「校園夢想家」

所以，我們推動「校園夢想家」，把一個班當做一個小區或者一間公司來經營，班班有夢想、有目標，讓全班親師生凝聚心力，攜手向目標邁進。

（三）服務學習在裡面

有班級經營「人力派遣公司」，專門包辦學校的勞務；有的做環保清運公司，打掃時間主動到小學部去收垃圾，再一起運棄。還有班級負責照顧校狗、認養草皮、生態池、照顧果樹等。還有一個班級幫小學生講「繪本故事」，他們也要「備觀議」，一年下來，自己也讀了很多書。

像這些經營，都需要班上各種各樣、不同才能的孩子才能完成，所以更能讓全班學生各適其所、各揚其才，最重要的是，每學期的公共服務六小時，也一併在校內就完成了。

（四）社會企業在校園

其實，這些班級都已儼然是「NGO」非營利組織了，不過我們進一步給他們「社會企業」的概念，就是每個班要能自給自足，不能光靠公部門補助。所以各班都還要跟全校交流與分享，以爭取更多資源。

伍、反思/關鍵的因素

一、吾校一以貫之

我們的課程發展，是從老師的自我實現開始：為了「一個都不能少」的教育初衷，老師嘗試去發展「多元課程」，給更多學生機會和舞台；也努力做一些「教學創新」，讓更多孩子學會學好；更務實地做好「班級經營」，讓每個孩子都幸福。一切務本求實而已！

二、回歸教育初衷

為何要發展課程？因為好的教育活動只有進入正式課程，才能讓所有孩子受惠。所以我們努力讓一些局部的、偶發的「活動」，盡量變成全面的、常態的「課程」，其實只是為了實踐「教育機會均等」的初衷。

三、注重教師增能

為了開拓老師的視野，除了和北京景山學校大興實驗學校的定期交流，2012年寒假我們也直奔香港中文大學研修「PISA」；另外2014在香港、2016在澳門的「兩岸四地小學語文教學觀摩」，我們也都排除萬難讓老師出去。其他在台灣的各項研習也都不惜重資，給錢給假。教師成長即學校成長，教師是學校最重要的資產。

四、發展課程管理

當校內有一二十種新課程同步開跑時，即時的支援就很重要，每週的行政會報就擔負了

課程管理的重責。第一，廣度夠：行政團隊成員已涵納各領域、各年級代表。再加上教師會及家長會代表，代表性並不亞於課發會。第二，高度：它是學校最高權力機關，掌握所有資源，可以立即協調供需。第三，密度高：每週開會一次，能即時支援課程發展。

陸、結語/素直的學校

「素」與「直」是我最想用來描述學校的形容詞：「素」是極簡素樸；「直」是核心一貫。

從戴明博士的系統觀，我們看到學校發展的核心技術在「課程」，但課程的發展牽涉到學校有無利於課程發展的文化，於是我們先努力在上游提倡課程發展的價值，以及型塑讓老師勇於創新求變的文化。而其後發展的課程，則多是杜威博士「從實踐中學習」的做中學課程。最後，孩子學到的知識、技能和態度，就是在自己的班級小社區內統整與轉化。

杜威、戴明、宮崎清三位博士來自不同領域，但卻在桃子腳發生美好的相遇，奇這段妙的經驗提供給大家參考。