

分かち合い授業と教師教育研究シンポジウム

「授業方法と教師職能の成長」

プログラム & 論文集

主催：東京電機大学
萬能科技大学
共催：国立台東大学教育学系（所）
国立東華大学教育行政與管理学系

連絡・問い合わせ先

（担当理事長：小島 勇・東京電機大学教授）

〒350-0394 埼玉県比企郡鳩山町石板

東京電機大学小島勇研究室

Tel: 049-296-5985 Fax:049-296-5132

e-mail: kojima-yu@mail.dendai.ac.jp

2013年8月30日（金）～9月1日（日）

分かち合い授業と教師教育研究シンポジウム

「授業方法と教師職能の成長」

【趣旨】

日本東京電機大学の小島研究室と台湾萬能科技と台東大学教育学科の授業研究会はこの度初めてのシンポジウムを企画してまいりました。シンポジウムメインのテーマは「授業方法と教師職能の成長」、近年急速に国際化を増している教育改革の動向の中で、教師に何が求められ、その職能成長のありようはどうか捉えられているのか、という課題を中心に据えたいと考え「授業方法と教師職能の成長」としました。このメインテーマのもと、パネルディスカッション、研究論文などのプログラムを企画しています。

【プログラム】

時間/期日	8/30(金)	8/31(土)	9/1(日)
10:00-12:00		パネルディスカッション	学校/教育施設の見学
12:00-14:00		学校施設の見学	
14:00-16:00		シンポジウム	
16:00-18:00		論文発表	
18:00-20:30	歓迎会	懇親会	

1. パネルディスカッション

- 1) 小島勇教授(東京電機大学)：分かちあい授業について
- 2) 梁忠銘教授(台東大学)：台湾12年国民教育の発足と日本の学校指導要領からの示唆について
- 3) 佐藤幹男教授(仙台大学)：台湾教育教育現状と問題について

2. シンポジウム

大震災・福島から学んだこと(司会：小島勇教授/東京電機大学)

3. 論文発表

大学における教師教育にとって、学校現場との関係が重要であることはまねきもないことであります。台湾においても、大学と近隣の学校が連携として教師教育(教員養成・現職研修)の様々なプログラムに共同で当たることが増えてきています。それぞれの制度や行政・実践のあり方が異なる中で、各国でどのような「連携」の試みが行われ、どのような課題を抱えているのか、教師はどのような行動と実践研究をおこなっているか、そうした実践交流の場を設けました。

論文発表議程表

時間	08月31日(土曜日)
場所	(会議室)
	パネルディスカッション
10:00	1) 小島勇教授(東京電機大学)：分かちあい授業について
12:00	2) 梁忠銘教授(台東大学)：台湾12年国民教育の発足と日本学校指導要領からの示唆について 3) 佐藤幹男教授(仙台大学)：台湾教師教育現状と問題について
12:00	昼食(休み)校内見学
14:00	シンポジウム
16:00	司会：小島勇教授(東京電機大学) 大震災・福島原発問題に直面する学校教師、子どもたちの現状から、 私たち(電大理工学部生)が学んだこと

論文 發 表		会場1 (會議室) 司会兼講評: 佐藤幹男(仙台大学/教授) 梁忠銘(台東大学/教授; 東京大学教育研究科客員研究員)
		論文1: A Multi-frame Leadership Behaviors and Correlative Factors in the Junior High School and Elementary School Jao-Nan Cheng (Associate Professor, National Taitung University, Taiwan) 論文2: Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan Yi-Gean Chen (Associate Professor, National University of Tainan, Taiwan) 論文3: 學校知識管理之個案研究：促動要素與流程 范熾文(東華大学教授/教育行政與管理學系主任) 田慧敏(東華大學院生) 論文4: 社會故事教學在身心障礙學生教學之應用：近十年 14 篇相關實證研究之探析 劉明松(台東大學特教系副教授兼主任)
		会場2 (會議室) 司会兼講評: 小島勇(東京電機大学/教授) 范熾文(東華大学/教授)
		論文1: 台湾における原住民族教育政策の展開と今後の課題 佐藤幹男(仙台大学/教授) 梁忠銘(台東大学/教授; 東京大学教育研究科客員研究員) 論文2: 私立科技大學的危機與轉機—組織再造的構想 莊晨(台東大學大學院博士課程/萬能科技大學進修部主任) 論文3: 佐藤學旋風：學習共同體在台灣 何俊青(台東大學副教授) 論文4: 林清財(中央研究院台史所訪問學者/台東大學副教授)

4. 学校／教師教育施設の見学 (オプション)

- 1) 東京電機大学の見学を2時間で回る予定です。
- 2) 見学するオプションツアーを企画する予定している。学校、教育施設を半日で回る予定です。

5. 歓迎会と懇親会

台湾各地の大学からの学者を今後の交流のあり方について、歓迎会と懇親会の機会でも、気軽な交流する予定している。(参加費はその場で実費を負担する)

【言語】

日本語・中国語(Mandarin)・英語の三カ国語を使用します。

【参加および発表の申し込み】

1. 参加費

一般参加者：1名につき ￥1000

学生参加者：1名につき ￥無料

上記金額には発表要旨集録と資料作成代です。資源を節約するために、関係書類はファイルで表示して、要旨の印刷はファイルから自らプリンタしてください。参加料は当日にて徴収させていただきます。

2. 発表の申込：2013年8月9日（金）

お申し込みは電子メールで受け付けます。ただし発表者に関しては、要旨集録編集等の関係から、発表要旨およびフルテキストの電磁データをお送りいただくことになります。

【備考】

1. 交通機関・宿泊等の手配につきましては参加者ご本人の責任でお願いいたします。
2. 会場及び交通情報は**附録資料2**を参考してください。

【ご連絡・お申し込み・お問い合わせ先】

（担当理事長：小島 勇・東京電機大学教授）

〒350-0394 埼玉県比企郡鳩山町石板

東京電機大学小島勇研究室

Tel: 049-296-5985 Fax: 049-296-5132

e-mail: kojima-yu@mail.dendai.ac.jp

シンポジウム

大震災・福島原発問題に直面する学校教師、子どもたちの現状から、 私たち(電大理工学部生)が学んだこと

—教職科目「教育方法・課程論」を通じての実践研究報告(2011.4～2013.7)—

企画・司会 小島 勇(東京電機大学理工学部共通教育群・教授)

話題提供者 佐々木直人(東京電機大学理工学部・4年)／伊藤秀晃・大島祐希・

犬飼達彦・前川嵩晴(〃・3年)／立川琢也(〃・2年) *他に、協力学生

指定討論者 菊池ゆかり(福島県教職員組合・女性部長)

I. はじめに

本発表は、電大理工・教職履修学生らの手による自主シンポジウムである。

その内容は、「東日本大震災・福島原発問題から『自主避難力を育てる防災教育とは』また『脱原発の教育の可能性とは』」をテーマに、「学生主体の学習<グループ学習>」でとり組んだ実践研究発表を基にしたものである。

2011年度4月前期から2013年前期まで、ここ2年間半、教職担当・小島が履修学生たちに課題の提案、半年の間、グループ学習でそれぞれの学生たちが何を課題として学び、また被災地の教師と子どもたちの現状に対して、どう考えたか、実際に履修した学生たちが発表する。

II. シンポジウム流れ

<一部>

1. オープニング
2. 私たちは、どのように学んだか
 - ①学年混合縦割りによるグループ学習
 - ②プレゼンテーションによる研究発表
 - ③被災地の先生のお話から学ぶ
3. 参加者と共にく分かちあい>自己紹介
4. 学生たちによる学会発表・概要経過
 - ①日本教育方法学会第47回大会
(2011年9月:秋田大)
 - ②大学教育学会第34回大会・研究発表
(2012年5月26日:北海道大学)
 - ③日本教師教育学会第22回研究大会
ラウンドテーブル
(2012年9月9日:東洋大)
 - ④大学教育学会第35回大会・研究発表
(2013年6月2日:東北大学)
(<分かちあい>による意見交流)

<二部>

5. 福島の教師・子どもたちから学んだこと
 - ①平24年1月20日(金)
三浦浩喜先生(福島大学)
・「福島の教育、子ども達の現状—原発災害の現状、そしてこれから—」
 - ②平24年7月27日(金)「福島原発で、福島の子供達と、教師が直面していること—教育現場の課題ととりくみから—」
菊池ゆかり先生(福島県教職員組合・女)

性部長／福島県浅川町立浅川小学校)
後藤昌弘先生(福島県西白河郡矢吹町立矢吹中学校・教諭)
星恵子先生 (福島県浅川町立浅川小学校・教諭)
酒井文先生 (元・福島県浅川町立山白石小学校・教諭)

③25年1月22日(火)

猪狩勝人先生 (福島県伊達郡川俣町立富田小学校・教諭)

・「東日本大震災・福島原発問題に直面し被災地の学校・教師としてとりくんだこと」

6. 私たちは、何ができるのか

「学校教師の課題、子どもの心のケア」

(意見交流)

7. 場面指導

8. まとめ

Ⅲ. <分かちあい>による意見交流の方法

(略)

シンポジウム挨拶 小島 勇(東京電機大学理工学部共通教育群・教授)

<p>企画 小島 勇 (東京電機大学理工学部共通教育群教授)</p>	<p>企画 小島 勇 (東京電機大学理工学部共通教育群教授)</p>
<p>自主企画シンポジウムに、ご参加有り難うございます。 シンポジウムタイトルは、「大震災・福島原発問題に直面する学校教師、子どもたちの現状から、私たち(電大理工学部生)が学んだこと」です。 話題提供の学生たちは、4年生が全体をとりまとめ、3年生、2年生、また1年生も活躍いたします。 現在、大震災・福島原発から2年半ともなりますが、報道で度々指摘されているように復興は遅れが目立ち、福島では原発事故以降、震災対応の他、放射線汚染の影響も、学校教育全般に深刻な問題を与えたままです。 本企画者の小島は、本学理工学部の教職科目担当教員で、2011年度4月前期から2013年前期まで2年間半、＜教育課程論＞で『自主避難力を育てる防災教育とは』また『脱原発の教育の可能性とは』をテーマに、学生たちにグループ学習を提案し、被災地の様子から、共に学んできました。とりわけ近隣県である福島の現状、その後について、福島の現職の先生方から被災体験の報告も頂いてきました。 シンポジウムでは、学生たちがグループ学習を通じて、何を課題として学び、また被災地の教師と子どもたちの現状に対して、どう考えたか、実際に履修体験から発表いたします。 どうぞ学生たちと共に、未だ尚、大震災・福島原発問題の影響下におかれた被災地の学校、教師、子どもたちへの理解と可能なとりくみとは何かを考える機会として、交流していただけますならば幸いです。</p>	<p>首先感謝各位参加此次自主企画の座談會。 座談會的題目是「從面對大震災・福島原子能發電的問題，學校教師、學生們的現實情形、私們(電大理工学部生)所學到事項」。 話題提供的學生們、是4年級生全體所歸納的成果、3年生、2年生、また1年生也活躍的一同參與。 現在、大震災・福島原子能發電已經經過2年半的時間。但是就如媒體報道經常所指摘的一樣，災後的復原遲緩非常的明顯、在福島發生原子能發電事故以後、震災因応的之外、放射線汚染的影響、也對学校教育整體發生深刻的問題。 本企画者小島教授、是東京電機大學理工學院的教職科目担当的教師、2011年度4月前期開始2013年前期為止的2年半之間、在＜教育課程論＞提出『自主避難能力的培育和防災教育為何』，另外『脱原子能發電教育的可能性為何』的主題、讓學生們從事共同的学习、從被災地的様子開始、共同的一起学习。特別的是近隣県福島の現實情況狀、有關受災之後、福島の現職老師們從受災体験的報告也一併提供出來。 此次座談會、是學生們透過共同学习、自己設定問題学习、還有受災地的教師和學生們對於現實情況、實際上發表其親身體験的想法。 請各位與學生們一起、還有對於還在大震災・福島原発問題的影響下知中受災地的學校、教師、學生們的得理解和可能的解決方案，做一些思考的機會、並透過交流來理解，感到很榮幸的。</p>

＜分ちあひ＞研修法の一番の効果について（2013.8.31.）

（台湾の教育研究先生方との研究交流のための覚え書き）

東京電機大学理工学部
教授 小島 勇

1. ＜分ちあひ＞は、現職教員同士間に＜よい話し合い＞を実現し、教師の専門家同士の解決志向の＜臨床の知恵＞と＜互恵的關係＞をつくりだすことができる方法である。

→ まず、＜分ちあひ＞により、

- ①まず傾聴による相互理解、相互信頼がつくりだせる。
そして
- ②具体的改善(解決策)の開発（専門家同士の協働による知恵の結集と即効性のある解決(方法)がつくりだせる。
また、＜分ちあひ＞によるコミュニケーションは、
- ③教師間の信頼と精神的安定、相互メンタルケアもつくるため、教師の心の安定と教師のライフステージにかかわる成長と発達にも寄与できる。

課題：＜教師たちの話し合いの実際＞

(ex1) 日本の学校現場では、教師同士は＜子どものこと＞は話し合うが、「教師である相手の指導や課題、また立場や内面に関わることは触れない。「教師間の人間関係を傷つけることを避ける」

そのため、次のような問題が残される。

→ 教師の専門的課題（・指導技術、・生徒対応、・学級指導など重要な課題が、相互検討、相互検証されてこない）。

→ 教育委員会指導主事の研修会での講評は指導型のため＜教師の内面・メンタル配慮と配慮＞が足りなく、教師たちの不信をかったままである。：教育委員会関連研修は、形式的、表面的で進んでいることが多い。

★これらの問題は、小島が現職中学教員 20 年の体験(1973～1992)、その間 12 年以上にわたる校内研修の推進、インフォーマルな自主研修の実践から、教師の一番の問題、教師研修(成長発達)の実践課題と感じてきたことである。そして、

◎これら教員同士の教育実践におけるコミュニケーション課題を、＜分ちあひ＞方式は完全に克服するものである。

☆簡単な「＜分ちあひ＞ルール」を尊重し、＜分ちあひ＞を数回、練習することで。ここまでの、小島が「博士研究(1996～2001)」で、教師が専門家同士の効果的研修(専門的コミュニケーション含)を開発できるとして、まとめたものである。

【共同研究課題 1】では、台湾また中国では、教師同士のコミュニケーションは、いま現在、どういうものであるか？。
また、「小島式<分かちあい>」は、どう影響するか？

(ex2) 中国、上海では「教師が面子を強く持つ傾向」また競争的業績評価のため、教師が直接相手教師の評価や指摘、また課題を話し合う教員文化は無いと予測できる。互惠的研修関係は、どうつくれるのか？。
また<分かちあい>は、どう影響するのか？

(ex3) さて、台湾の教員同士では、どうなのか？
(台湾教員は「勤務条件等、とても恵まれた教職生活の環境」である。
教員間に互惠的研修関係、また自主的な研修の構築は可能なのか？、
また、必要なのか？)

<メモ>

2. 「<分かちあい>方式による授業研究法」は、授業実践の複雑性の中から、授業研究に参加している者同士が、一番実感のある「良い点、課題点」そして「具体的解決策」を実践文脈に沿って、相互理解しながら開発し、検証できる方法である。

そのため、教師(また学生含)は、短時間、短期間で、授業の改善、授業指導力の向上が果たせる。また授業と教育実践の複雑性、教師活動の複雑性も理解していける。

(<分かちあい>実践例)

(参考) 東京電機大学『総合文化研究 9号』(2001).より

2. 電大理工学生の<分かちあい>による成長

<分かちあい>は、学生の<学び>への意欲と互惠的学習(また研修)関係を育てる方法である。授業研究では、学生たちが「授業を見る力」「授業をつくる力」「授業を教える力」の専門的資質を効果的かつ確実に向上させる研修方法である。

<分かちあい>は、各自の<気づき(感想・意見含)>を尊重した相互傾聴学習である。学習者の声は、そのままグループ内で受けとめられ、発言者に対する意見や反論もなく<(自由な)語り>によって語る者はより自らの<気づき>や課題を反省的に深めていく。また聞く側は傾聴を通じて相互の見方や違いを認め、他者の<気づき>から学んでいく。

<分かちあい>学習はどのような気づきも、疑問も自由に語られ、また語らずともよく(「発言のパス」も可)、学習者はそのままの姿で尊重される方法である。課題に対しては、解決のための具体的な提案(改善策)を基盤とした「話しあい」「ロールプレイ検証」を設定していく。

通常<分かちあい>は3名のグループワークを基本にすすめる。方法上も時間保証の上からも実践が容易なためである。司会はワンサイクルの<分かちあい>で順次交代、学びの場と役割も均等化する。

【研究交流】

<分かちあい>実践例 1：東京電機大学理工学部の事例報告

□ 小島研究室 2013 年・学生授業実行委員の歩み（4 年・吉橋）

<分かちあい>実践例 2：研修体験報告

□ 現職教員、他

【質疑応答】

【共同研究課題 2】では、<分かちあい>授業研究は、教師の授業指導力の向上に、
どのように役立ち、影響し、貢献するのか？。

また、台湾や中国での展開では、どのような成果と課題があるのか？

(ex1) 電大理工での実践について、また現職研修での効果について研究交流

(ex2)台湾での<分かちあい>授業研究交流からの検討

(ex3)中国・上海での<分かちあい>授業研究交流からの検討

■<研究交流のための資料>：「授業研究の課題」と<分かちあい>

(1) 授業研究の根本的課題

① <教育の実践構造>と<授業実践の構造>の複雑構造が解明されていない。そのため、<授業の実践構造>と<指導の実践文脈>は複雑系にあるため、「効果的な授業研究」を展開することは、教育現場の実際の実践ではかなり困難なことである。

② <授業研究の現状と課題>

多くの教育現場の授業研究が成功していない。また、大学教員含め研究者が<授業の実践構造の複雑性>を把握できていない、かつ自分の大学の授業を豊かに実践し、研究対象にできていない。

(参考) 『東京電機大学総合文化研究・第6号』(2008)より

2. 教育実践の構造と<授業研究>の課題

(1)「教育実践」と<授業実践>の複雑な構造、多岐にわたる教師活動

元来、教育の実践構造とは、複雑系ともいえるものである。例えば、「教育実践の構造」とは<人的条件(生徒、教師、同僚…)、学校の制度的条件(教育課程、カリキュラム、教育制度…)、物理的条件(教室、校舎、物品…)、文化的条件(教室の暗黙知や校風、生徒の雰囲気、伝統…)、環境条件(地域、自然…)>などがあり、それらの幾多の要素が相互関連した重層構造にある。

そしてまた、<授業実践>はそれら「教育実践の構造」の中にあるながら、また教師の個性やクラスや子どもたちの特色、教材や教具の使用、授業の構成や展開など、多岐にわたる課題と動きに満ちた実践文脈をもつものである。授業実践は上記の構造と文脈の中で、教師と子ども(学習者)との<学び>を通じた相互作用関係を持ち、また教師のかわり方や教授法によって学習形態も子どもたちの学習活動も多様な特徴をあらわすものである。

また一つの授業の中でも、教師と子どもの学習による相互関係も刻々と変化し、教室の個々の子どもたちもグループも複雑なダイナミクス(機能や現象)をもつものである。上記(A)「教師指導型」の教育でもそれは共通する。教師は、その生きた複雑な実践文脈

の中で、様々な教師活動と指導行為を発信していく存在である。

実際に、教育現場では、授業づくりも教材開発も、個々の教師の個性的理解から再構成され、学習者である子どもたちに展開されていくものである。

このような授業実践の複雑性のため、授業とは「(授業を)見る力」「作る力」「教える力」をもつ者にしか見えてこない「教育の専門家」の営みである。

また同様に、授業研究にとりくむ研究者にとっても、実際に展開している実践文脈に立つことや、その臨床の構造や教師理解や暗黙知にもアプローチする研究視点が必要とされるなど、研究対象としても難しい研究領域である。この課題は授業研究や教材開発のみならず、現職研修や教員養成教育などにも共通し、研究者や指導者にも問われた臨床的課題でもある。

それら課題から離れた外部観察者の研究視点からでは、授業や教師の躍動した軌跡も展開も、また教材の是非も学習者の反応もダイナミクスも体感できない位置にあるものである。また授業の全体構造も効果的な授業研究も 21 世紀になった現在も未だ明確にされていない課題でもある。

(2) 授業研究の臨床的課題、その他の課題

授業実践の複雑な構造は、教育学や教育実践研究においても未だに全体像が明らかにされていない。授業実践の複雑な課題の解明と共に、

①わが国(日本)の多忙におかれた教師存在と教育活動*における複合的役割(指導、支援、理解・相談、評価・管理、演出・準備……)の解明や検証、また

(※強い国家管理下におかれた「教師」と「授業」の現状で。)

②教師が展開している指導や支援などの「コミュニケーション(指導理解のみならず直接対話・間接対話など含む言語)」の問題、

③教師の信念や子ども観や教育観の理解、
また

④「子ども(生徒)」とはどのような存在で「教師と子ども」「教える一学ぶ」とは教育実践上、どんな関係なのかなど実態は解明されていない。

さらにまた、

⑤常に変化する教育臨床にある教師には、それら実践文脈の全体像の自覚は現実的に困難である。

そのため、有効な「授業実践」と「授業研究」をつくりだしていくためには、個々の教師の「気づき」と同僚教師間との互恵的研修関係の育成の中で、その臨床構造の理解や課題解明に努めていく授業研究法が必要とされる。

(3) 授業研究と「劇のとり組み」との比較

下記は古いものであるが、

筆者が現職中学教員時代(小島,1983)、校内研究で「授業づくり」と教師の課題を説明した概略図である。授業の構造と教師役割は複雑であるため、授業づくりと教師活動の課題を理解しやすくするため、劇上演にまでのとり組みと比較し、喩えた図である。

「授業づくり」一つでも、教師の指導構想、展開設計、教材教具準備等、総合的また専門的資質が問われた課題となっているものである。

本学においては、教育実習に向かう学生たちに対し、授業づくりと授業研究で活用している。

【よい劇を創る】	<比較>	【よい授業を創る】
すぐれた原作【原作者】 ・つくりかえ		※ 教師はすべてをつくりだし演出している。
よい脚本【脚本家】 (原作のよさを活かし)		①すぐれた教材を探す
台本の読み・台詞の暗記 ・豊かな振り付け【役者】 (かたり・表現の完成)		②よい教材研究・分析検討
演出・メイキャップ用具・ 証明・装置など【担当・係		③授業構成・指導案づくり
観客の層(興味・関心・知識)		④教材の暗記・習熟
		⑤魅力ある教え方(語り・表現) ・説明、指示、板書、発問 ・児童生徒の学習活動
		⑥教材教具などの準備工夫
		⑦子どもの興味関心、知識に ポイントがあっている

授業研究の根本的課題

<教育の実践構造>と<授業実践の構造>の複雑構造

教育の実践構造

人的条件 (生徒、教師、同僚)
 学校の制度的条件 (教育課程、カリキュラム)
 物理的条件 (教室、校舎、物品)
 文化的条件 (校風、伝統、教室の暗黙知)
 環境条件 (地域、自然) など…

大学教員含め研究者が<授業の実践構造の複雑性が分かっていない。多くの教育現場の授業研究が成功していない。>

教材や教具の活用
 授業の構成や展開 など…

授業研究の臨床的課題、その他の課題

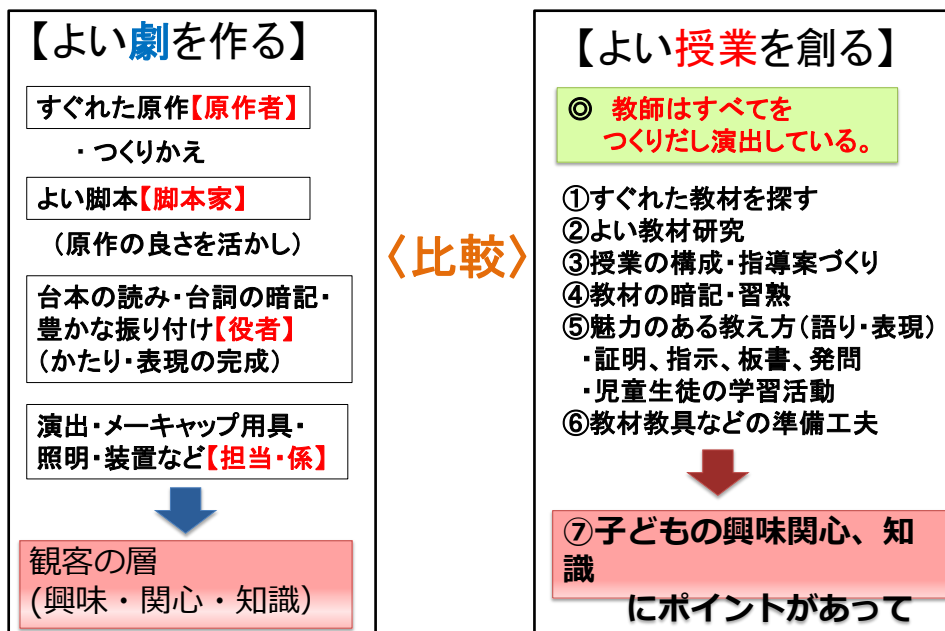
- ①多忙におかれた教師存在と教育活動における複合的役割（指導、支援、理解・相談、評価・管理、演出・準備…）の解明や検証
- ②教師が展開している指導や支援などのコミュニケーションの問題

有効な〈授業実践〉と〈授業研究〉をつくりだしていくには、個々の教師の〈気づき〉と同僚教師間との互恵的研修関係の育成の中で、その臨床構造の理解や課題解明に努めていく授業研究法が必要とされている。

〈教える一文字〉とは何か教育実践上、解明されていない

- ⑤常に変化する教育臨床にある教師には、それら実践文脈の全体像の自覚は現実的に困難である

授業研究と〈劇の取り組み〉との比較



発表論文

A Multi-frame Leadership Behaviors and Correlative Factors in the Junior High School and Elementary School

Jao-Nan Cheng
(National Taitung University, Taiwan)

Abstract: The purpose of study is to explore a model for the relationship among the principals' leadership, teachers' job performance, and organizational commitment. There are 2575 sampled teachers in the survey. The results are as follows: the principals' human resource-oriented leadership was a negative influence to teachers' job performance and the structural- oriented leadership was positive influence to teachers' commitment and the structural- oriented leadership was the most effective to teachers' job performance.

1. Introduction

In the modern society, the people's sense of values are more multivariate and schools are a part of the society, and therefore the scholars' understanding of the school leaderships may not meet the multivariate values and complicated school problems (Weberg, 2012). Bolman and Deal (2008) collected the references of leaderships and integrated them to the four-frame leaderships. But the leaderships were constructed for the western countries if we wanted to inspect the suitability and generality of the leaderships, we needed to check the leaderships in the eastern countries. We do so that we can understand whether the leaderships fit other nations. The study will inspect whether the leaderships are suitable in Taiwan.

The four-frame leaderships include the symbolic-oriented leadership, structural- oriented leadership, political-oriented leadership, and human resource-oriented leadership (Bolman & Deal, 2008).

The study selected two criteria, the teacher job performance and the organizational commitment, because the past studies supported the correlation between the principal leadership and teacher job performance (Chen & Cheng, 2011), and the correlation between the principal leadership and teacher organizational commitment (Cerit, 2010).

The purposes of the study are as follows: to construct the correlation among the four-frame leaderships, teacher job performance, and organizational commitment in Taiwan.

2. Literature

2-1. the four-frame leaderships and job performance

The western studies showed the structural- oriented leadership improved the job performance and effectiveness; and the human resource-oriented leadership improved job motivation (Taberner, Chambel, Curral, & Arana, 2009). Meyers, Meyers and Gelzheiser (2001) thought the principals' dominating leadership negatively influenced school productivity and the sharing leadership positively influenced job involvement of teachers. Cerit's study (2010) showed the structural- oriented leadership negatively influenced organizational commitment. The Taiwanese study showed the leadership behaviors positively influenced job performance of teachers but we didn't have the clear relationship between the four-frame leaderships and job performance of teachers.

2-2. the four-frame leaderships and organizational commitment

Cerit's study (2010) showed the human resource-oriented leaderships improved the organizational commitment for Turkish elementary school. But for Dutch 279 staff of Ministry of administration, the work-oriented leaderships had no significant influence to organizational commitment (Vries, Bakker-Pieper, Oostenveld, 2010).

2-3. the organizational commitment and the job performance

For some studies, they showed the organizational commitment positively influence the teacher job performance (Cohen & Liu, 2011; Wang, 2010).

3. Research Method

3-1. study structure and hypothesis

The predictive valuable was the four-frame leaderships, including the symbolic-oriented leadership, structural- oriented leadership, political-oriented leadership, and human resource-oriented leadership. The criterion valuables were teacher job performance and organizational commitment (as figure 1). The study hypothesis is as follows: the symbolic-oriented leadership, structural- oriented leadership, political-oriented leadership, and human resource-oriented leadership positively influence the teacher job performance and organizational commitment.

3-2. participants

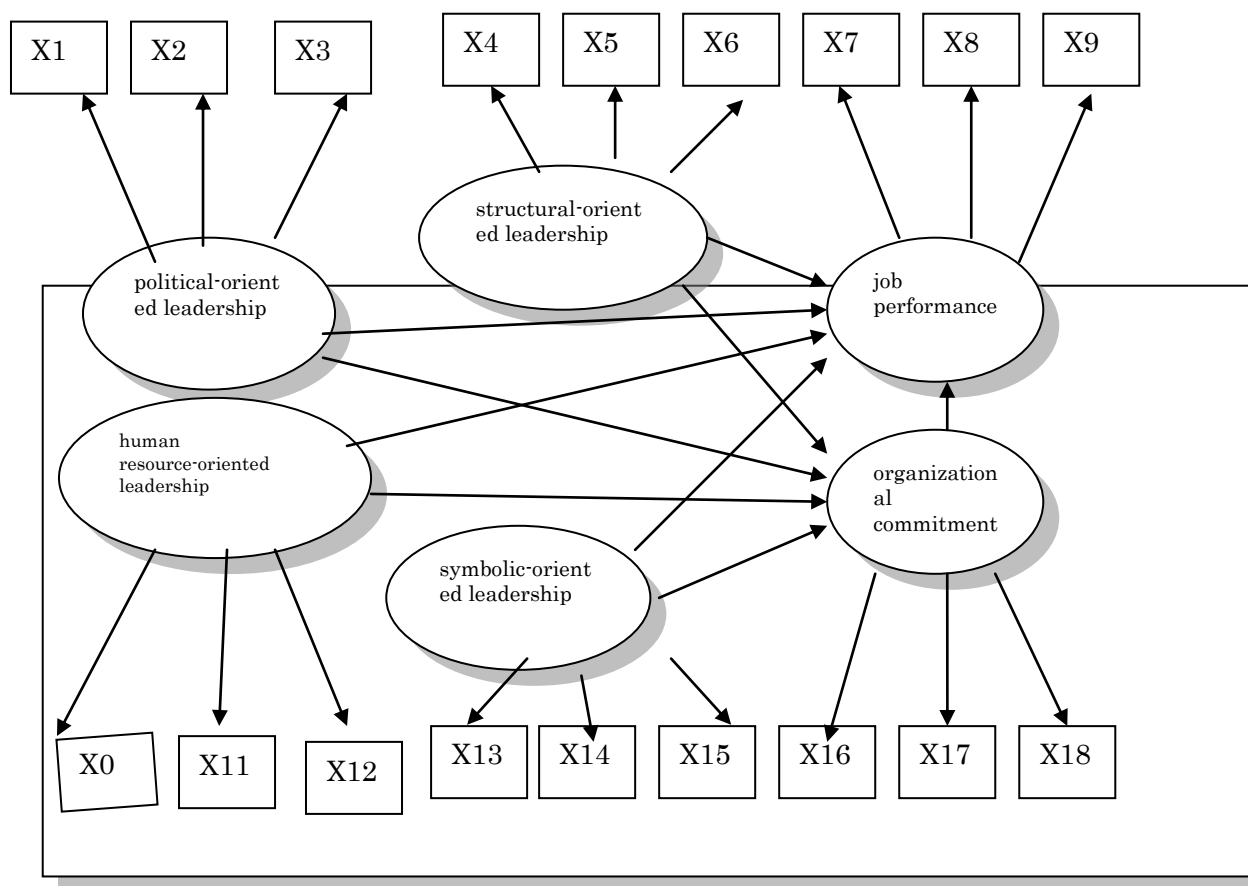
The study participants include 941 junior high school teachers and 1634 elementary school teachers in Taiwan.

3-3 questionnaire

The questionnaire of four-frame leaderships was based on the Bolmam and Deal (2008) conceptions. The questionnaire of organizational commitment was based on Cerit's study (2010:304). The questionnaire of job performance was based on Vecchio, Justin, Pearce (2008) and Tsai, Chen, Cheng (2009) study.

3-4. analysis

The analysis was Lisrel.



4. Results

The study showed the teacher job performance could be predicted by teacher organizational commitment and the predictive value was the highest ($\lambda = .61$), and the second was the structural-

oriented leadership ($\lambda = .12$). The human resource-oriented leadership had a negative influence to job performance ($\lambda = -.14$). Therefore, when we hoped to raise teacher job performance, the first choice was to improve organizational commitment of teachers and the second choice was the structural-oriented leadership.

If we hoped to raise the organizational commitment of teachers, the main leadership is to conduct the structural-oriented leadership ($\lambda = .29$), the second choice is the human resource-oriented leadership ($\lambda = .25$), and the third was the symbolic-oriented leadership ($\lambda = .20$). The results were shown as figure2. The fit index of the structure model were GFI=.96, CFI=.99, NFI=.99, RMSEA=.055 (as Table1). It meant the model of result above was fit.

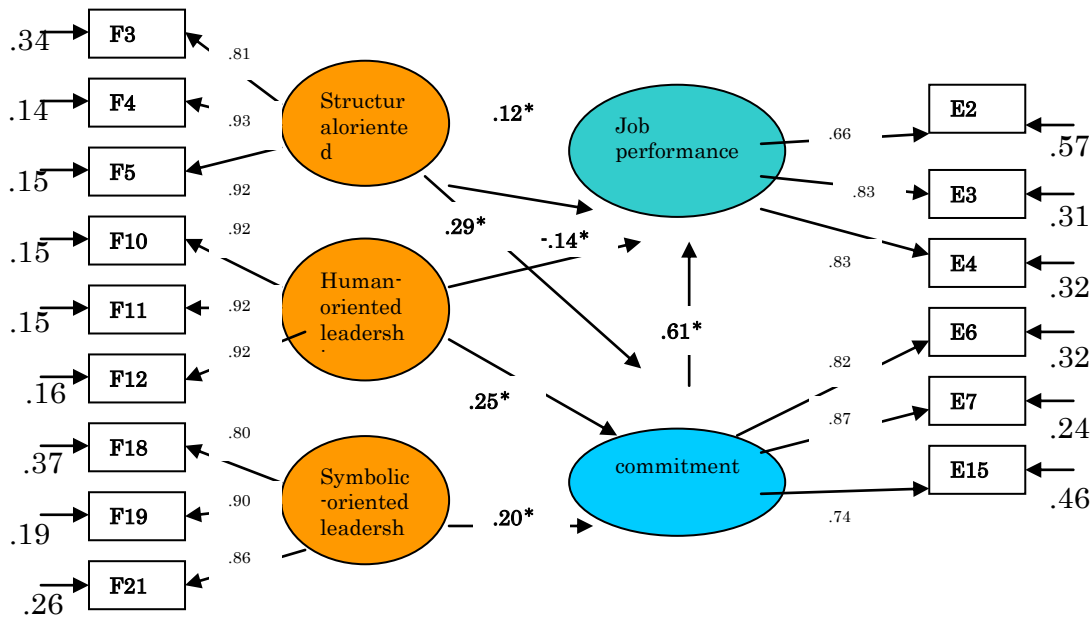


Figure2: the model of the relationship among the four-frame leadership in Taiwan
 note: $\chi^2=723.24$ $df=81$, $p=0.000$ RESEA=0.055.

Table 1: Fitness Indices of the Final Model for Principal Leadership Behavior, Organizational Commitment and Teacher job Performance in Taiwan

Indicator name	Test results	Determined value
Chi square values	723.24	$p > .05$
Degree of freedom (df)	80	
Goodness-of-fit index (GFI)	.96	>.90
Adjusted goodness-of-fit index (AGFI)	.95	>.90
Incremental fit index (IFI)	.99	>.90
Normal fit index (NFI)	.99	>.90
Non-normal fit index (NNFI)	.99	>.90
Comparative fit index (CFI)	.99	>.90
Root mean square error of approximation (RMSEA)	.055	$\leq .08$

Reference

- Bartell, C. A., & Willis, D. B. (1987). American and Japanese principals: A comparative analysis of excellence in instructional leadership. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/63262131?accountid=12699>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Nightingale, D. V. (1972). Comparing organizational types: In various cultures. *Business Quarterly*, 37(3), 30-36.
- Nobuyoshi, S. (1983). *Leadership styles: Japanese school administrators and Japanese corporate managers*. ProQuest Dissertations & Theses A&I, <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.ncku.edu.tw:2048/docview/303137273?accountid=12719>
- Sani, A., & Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang university: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal Of Academic Research*, 4(4), 102-106.
doi:10.7813/2075-4124.2012/4-4/B.15
- Skinner, E. W. (1969). Relationships between leadership behavior patterns and organizational-situational variables. *Personnel Psychology*, 22, 489-494.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees. *Research in Higher Education*, 50(6), 589-607.
- TABERNEIRO, C., CHAMBEL, M., CURRAL, L., & ARANA, J. M. (2009). THE ROLE OF TASK-ORIENTED VERSUS RELATIONSHIP-ORIENTED LEADERSHIP ON NORMATIVE CONTRACT AND GROUP PERFORMANCE. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(10), 1391-1404.
- Wang, C. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127-140.

Competitive strategies of private Kindergartens in Taiwan

Yi-Gean Chen

(Associate Professor, National University of Tainan, Taiwan)

I . Introduction

The impact of the declining birthrate in Taiwan causes kindergartens to face ever increasing competition for survival. Although many researchers have proposed suggestions of competitive strategies to help kindergartens remain competitive in the market, we lack of the empirical studies related to the efficacy of such strategies, and more studies are required to evaluate the actual effect and suitable timing of the strategies. Since kindergartens, especially private kindergartens, are all different in terms of their backgrounds, such as management styles, size, and locations, it may be difficult for a single strategy to fit all kindergartens. Therefore, different competitive strategies may be fit to different types of kindergartens, and each may utilize one type of the competitive strategies, or use multiple strategic combinations, which M. E. Porter refers to as competitive strategic groups. Competitive strategies, as suggested by previous studies, tend to be established on the foundation of “one size fits all,” and rarely consider or propose competitive strategies suitable for kindergartens of different backgrounds. Moreover, such suggestions lack of the concept of different strategies forming competitive strategic groups, which make it difficult for kindergarten management to seek to elevate competitiveness based on research results. Thus, this study hopes to begin with the theory of competitive strategy, and analyze the related research results and actual conditions in domestic kindergartens in order to establish competitive strategies for kindergartens. We hope the results of this study can serve as a basis for kindergarten operators to select suitable competitive strategies, and achieve the purpose to elevate competitiveness.

II . Literature Review

1. Competitive Strategies Theory of Michael E. Porter

According to the theory of Michael E. Porter (Porter, 1980: 35-40), there are three competitive strategies that can benefit a firm's competitiveness to surpass other competitors. It is called “Generic Competitive Strategies”, including three strategies below:

- (1) Overall Cost Leadership Strategy: If a firm can lower the cost as the lowest among all competitors, it will get the best position to beat other competitors for a competitive advantage.
- (2) Differentiation Strategy: If a firm can provide an unique product or service, such as a special design, brand image, technology, features, customer service, dealer network, and so on, it will benefit its competitiveness.
- (3) Focus Strategy: If a firm focuses on a special group of customers, or a special type of products, or a special market, it will benefit its competitiveness.

2. Dimensions of Competitive Strategy of Michael E. Porter

According to Porter's theory (Porter, 1980:127-129), there are thirteen competitive strategies that can be developed by “Generic Competitive Strategies”:

- (1) Specialization Strategy : A firm concentrates on the width of production, target customers, and the specific market.
- (2) Brand Identification Strategy : A firm seeks an identity of its brand, and that is it concentrates more on its brand than the competition of the price or other conditions.
- (3) Push versus Pull Strategy : Based on the attraction of a brand, a firm strengthens its sales channels.
- (4) Channel Selection Strategy : The sales channels include company-owned, specialty outlets, broad-line outlets.
- (5) Product Quality Strategy : The quality includes material, regularity, outlook, and so on.
- (6) Technological Leadership Strategy : Aimed at competitors' imitation, a firm has to seek advanced technology.
- (7) Vertical Integration Strategy : A firm applies forward or backward integration, including sales

- channels, specialty outlets, self-run networks, and so on.
- (8) **Cost Position Strategy** : A firm reduces its cost through effective equipment.
- (9) **Service Strategy** : A firm provides auxiliary service, including technical assistance, and after-sale service.
- (10) **Price Policy Strategy** : It means the price position in market.
- (11) **Leverage Strategy** : It means the degree of the balance between the ability of financial and management.
- (12) **Relationship with Parent Company Strategy** : A firm has to consider the limitation level according to the relationship with parent company.
- (13) **Relationship to Home and Host Government Strategy** : Among the international industries, a firm has to develop the relationship to home and host government.

3. The Results of Competitive Strategies in Business Studies

The researcher collected the results of past studies and discovered some important strategies that deserved to be considered and be a reference in this study.

- (1) **Segmentation Strategy** : Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Woolf(2008), Dickson & Ginter (1987), and so on.
- (2) **Supporting Services Strategy** : Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Woolf(2008), Gronroos(2000), and so on.
- (3) **Brand-oriented Strategy** : Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Urde(1994), Aaker(1991), Amis et al.(1997), Grant(1991), Hall(1992), and so on.
- (4) **Marketing Strategy**: Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Kotler(1998), Gary(1991), Eraqi(2006), Miller & Henthorne(2006), Amis et al.(1997), and so on.
- (5) **Diversification Strategy** : Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Berry(1975), Tsai(2007), and so on.
- (6) **Strategic Alliance** : Many studies indicated this strategy is useful to a firm's competitiveness, such as Murray & Mahon(1993), Mistilis & Daniele(2004), and so on.

III. Research Results: The application of competitive strategy theory in kindergarten management

The research combined "Dimensions of Competitive Strategy of Michael E. Porter (Porter,1980: 127-129)" with "The Results of Competitive Strategies in Business Studies" and finally found there are eleven competitive strategies that will improve kindergartens' competitiveness. The 11 competitive strategies are as follows:

1. **Segmentation Strategy** : To kindergartens' development, it is necessary to kindergarten managers to set the aim customers from parents' need.
2. **Brand-oriented Strategy** : Kindergarten managers have to try to raise their kindergartens' reputation to attract parents' belief.
3. **Marketing Strategy**: Kindergarten managers have to use some marketing strategies to attract parents' enrollment.
4. **Strategic Alliance** : To achieve the aim of marketing and student's number, kindergarten managers have to use the method of strategic alliance to cooperate with other firms to improve their advantage.
5. **Diversification Strategy** : It is helpful to kindergarten managers to use the unused classrooms or places to manage other business.
6. **Supporting Services Strategy** : If a kindergarten can provide some extra service to reduce parents' duty, such as dinner package, it will be helpful to the kindergarten's competitiveness.
7. **Product Quality Strategy** : Kindergarten managers have to show their educational quality to parents by some ceremonies, such as the ceremony of mothers' day, graduation ceremony, students' show day, and so on.
8. **Technological Leadership Strategy** : Kindergarten teachers have to own the ability of excellent teaching skills, advanced teaching skills, and use of science and technology in teaching.

- 9.Vertical Integration Strategy :** Kindergarten managers have to set other educational or careful organizations, such as daycares, preschools, after-school centers, and so on.
- 10.Cost Position Strategy :** Kindergarten managers have to lower the affair cost to raise the profit.
- 11.Price Policy Strategy :** Kindergarten managers have to do their best to reduce the price to attract parents' enrollment.

IV. Conclusions

In Taiwan, because of the lower birthrate, many kindergartens have met a serious challenge to keep their management. They have to try to improve their competitiveness by some useful strategies. This study try to find the useful competitive strategies by the competitive theory and the past studies, and finally find 11 competitive strategies that will be useful to kindergartens' situation. The researcher hopes the results can provide a reference to the kindergarten managers and improve their kindergartens' competitiveness.

References

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. San Francisco: Free Press.
- Amis, J., Pant, N., & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource – based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management, 11*, 80-96.
- Berry, C. H. (1975). *Corporate growth and diversification*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Dickson, P. R., & Ginter, R. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing, 51*, 1-10.
- Eraqi, M. I. (2006). IT as a means for enhancing competitive advantage. *Anatolia : An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 17*(1), 25-42
- Gary, L. (1991). *Marketing education*. Buckingham: Open University Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd Ed.) (p.163-180). New York: Wiley.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal, 13*, 135–144.
- Kotler, P. (1998). *Marketing management – Analysis, planning, implementation, and control*, 9th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, M. M., & Henthorne, T. L. (2006). In search of competitive advantage in Caribbean tourism websites: Revisiting the unique selling proposition. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 21*(2/3), 49-62.
- Mistilis, N., & Daniele, R. (2004). Challenges for competitive strategy in public and private sector partnerships in electronic national tourist destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 17*(4), 63-73.
- Murray, E. A., & Mahon, J. F. (1993). Strategic alliances: Gateway to the new Europe? *Long Range Planning, 26*(4), 102-111.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Tsai, C. T. (2007). The case studying of innovative management for early childhood education. *Journal of Child Care, 5*, 35-58.
- Urde, M. (1994). Brand orientation- A strategy for survival. *Journal of Consumer Research, 112*, 18-32.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: Developing service bundles. *Sport Management Review, 11*, 51-75.

學校知識管理之個案研究：促動要素與流程

摘要

國立東華大學教育行政與管理學系系主任范熾文
國立東華大學教育行政與管理學系研究生田慧敏

本研究在探討國民小學知識管理促動要素與流程之個案研究，以質性研究方式，針對個案學校的校長、主任、老師、家長作深入的訪談，以半結構式訪談為主要的研究方法。研究結論如下：

- 一、個案學校導入知識管理的促動要素包含：
 - (一) 領導與策略：1. 具有明確的學校願景；2. 校務經營的卓越成效；3. 有效能的行政與領導；4. 推動知識管理平台需要不斷的行銷及溝通。
 - (二) 組織文化：1. 形塑學習型組織；2. 強調知識分享與合作的概念；3. 打造團隊領導的魅力；4. 組織文化、組織氣氛的改變。
 - (三) 資訊科技：1. 完善充實的資訊設備；2. 利用資訊科技宣揚教學理念並對外溝通；3. 建立專業資訊發展小組；4. 網路社群優異的表現。
 - (四) 績效考評：1. 尚未建立完善的績效考評；2. 學校沒有訂定明確的衡量指標。
- 二、個案學校導入知識管理流程作法：
 - (一) 學校知識取得：1. 從教師研習活動學習取得；2. 從種子學校學習取得。
 - (二) 學校知識儲存：1. 文件檔案；2. 網路平台資料的建置跟充實；3. 知識資料庫；4. 資訊科技與視訊網。
 - (三) 學校知識應用：1. 文件管理系統；2. 標準作業流程資料庫；3. 虛擬社群管理。
 - (四) 學校知識分享：1. 鼓勵師生在知識管理平台上多分享各種知識文件；2. 透過網路讓分享更加便利；3. 透過非正式組織的交流。
 - (五) 學校知識創新：1. 鼓勵討論及探索；2. 透過分享刺激創新；3. 專業網路社群及網界博覽會的參與；4. 舉辦創新交流管道。

關鍵字：國民小學、知識管理、促動要素、流程

A case study of the school's knowledge management: The key motivation factors and procedures

National Dong Hwa University Chi-win Fun
Chu Guang Junior High School Hui-min Tien

Abstract

The aim of this study is to discuss case studies of the key motivation factors and procedures of the elementary school's knowledge management, and conduct the in-depth interview of the principals, directors, teachers and parents of the individual. The results of this study are concluded as the followings:

1. The key motivation factors and practices of the introduction of knowledge management to school teaching: (1) Leadership and Strategy: i. Clear school prospects; ii. Outstanding achievement of school management; iii. Effective administration and leadership; iv. Continuous marketing and communication are required for promoting knowledge management platform. (2) Organizational Culture: i. Create the organization's learning culture; ii. Emphasize the concept of knowledge sharing and cooperation; iii. Create a charm of team leadership; iv. Change the organization's culture and atmosphere. (3) Information Technology: i. Set up perfect information technology facilities; ii. Make use of the information technology to promote the teaching concept and maintain external communication; iii. Establish professional information technology development team; iv. Good performance on web community. (4) Performance appraisal: i. The performance appraisal system has not been developed; ii. The school does not set clearly standards of performance appraisal.
2. The procedure and method of the introduction of knowledge management to school: (1) School's Knowledge Acquaintance: i. Acquire knowledge through teacher's teaching symposium; ii. Acquire knowledge from seed school. (2) Storage of School Knowledge: i. Documents and files; ii. Establish internet information platform; iii. Knowledge database; iv. Information technology and web audio-visual. (3) Application of School Knowledge: i. Document management system; ii. Standard operation procedure database. (4) Sharing of School Knowledge: i. Encourage both teachers and students to share all kinds of knowledge documents through knowledge management platform; ii. Conveniently Share Knowledge via Internet; iii. Communicate through informal organization; (5) Innovation of School Knowledge: i. Encourage discussion and exploration; ii. Stimulate innovation through sharing; iii. Participate in professional web communities and web expo; iv. Create communication channels for innovation.

Keywords: elementary school, knowledge management, key motivation factors, procedure

壹、前言

人類時代的演進，由早期的農業社會演變到工商業社會，隨著資訊科技、地球村的來臨，二十一世紀已是知識經濟的世紀。知識經濟對個人及組織來說是相當重要。掌握雄厚的知識資本就等於掌握絕對的競爭優勢（Nonaka, & Takeuchi, 1995）。人創造知識，知識是企業及學校的無形資產。知識能夠為企業及學校組織創造價值。在現今企業及學校組織面臨競爭激烈的環境中，知識管理已成為企業及學校組織生存的關鍵因素。根據蔡淑敏、曾燦燈、李元墩（2004）研究指出：目前國內外許多學者也積極投入相關的學校知識管理研究中，但由於學校組織對於知識管理的推動，影響成功的促動要素之相關研究，相較於企業界而言仍屬鮮少，在缺乏實務導入與專案推行下，僅只能先就目前學校組織在推行知識管理時，學校組織成員的現況認知，影響學校組織成功推行知識管理的促動要素及可能面臨的困難因素加以探究。因此本文主要針對學校知識管理的促動要素與流程作分析。

本研究是以個案研究的方式，採取深度的訪談在進行研究。本研究的對象為一所資訊教育績優國民小學，以太陽國小（化名）導入知識管理的過程為主要探討的個案研究對象，透過訪談方式，來了解到個案學校從開始導入知識管理到目前的成效情形。

貳、文獻探討

一、學校知識管理的意涵

知識管理具有知識與管理二項概念，知識管理的涵義可用 $K = (P+I) \times S$ 公式說明，Knowledge、People、Information、Share (KPIS)，K 是知識，P 是人力資源，I 是資訊，S 是分享擴散，知識管理即等於人力資源加上資訊並予以分享擴散（張光正、呂鴻德，2000；Hord, & Sommers, 2008）。本研究知識管理定義為：知識管理是系統化的過程，學校為創造價值與達成組織目標，結合資訊科技，以強化知識的取得、組織、儲存、流通、分享與應用等能力，藉以落實隱性與顯性知識的循環過程，以促進組織學習，達成永續發展目標。

二、學校知識管理的架構

根據蔡淑敏、曾燦燈與李元墩（2004）指出，知識管理包含兩大內涵，包含「知識管理流程」及「知識管理促動要素」，簡稱 APQC 的知識管理架構，其中知識管理的促動要素為「領導與策略」、「組織文化」、「資訊科技」與「績效考評」，此四個構面為本文有關國民小學推行知識管理促動要素之主要研究構面。學校知識管理架構模型為中心點是知識，內圈為學校知識管理的流程活動，分類為「學校知識取得」、「學校知識儲存」、「學校知識應用」、「學校知識分享」、「學校知識創新」五個流程活動一連串循環的流程；外圈為學校知識管理的促動要素，即是「領導與策略」、「組織文化」、「資訊科技」與「績效考評」，如下圖 1 所示：

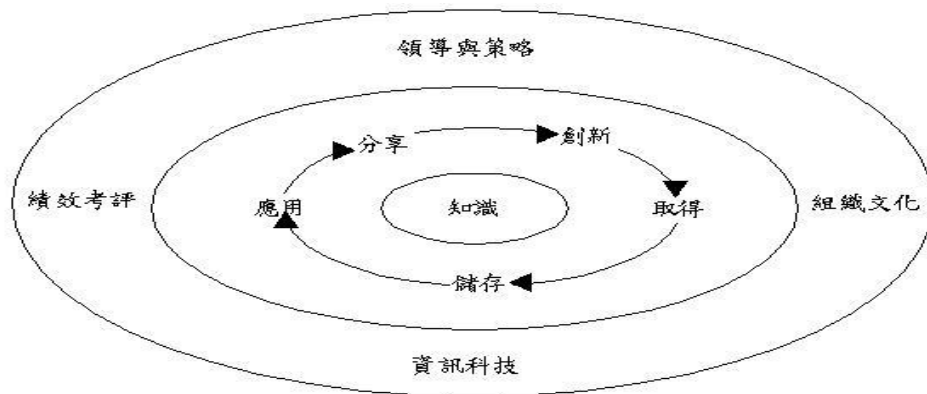


圖 1 學校的知識管理模式

資料來源：蔡淑敏、曾燦燈、李元墩，2004

三、學校知識管理的困境

根據謝傳崇（2002）、吳清山（2000）、黃旭鈞（2002）、吳毓林（2001）、林孟君（2003）、洪明洲（2001）、陳淑華（2003）、黃勢民（2004）、Sallis 和 Jones（2002）學者對學校推動知識管理所遭遇的困境歸納如下：

（一）個人層面

1. 教師知識管理知能不足、資訊技術能力參差不齊：教師個人對知識管理的觀念不是很清楚，對於知識管理知能不足與資訊素養參差不齊都還有努力的空間。
2. 獎勵知識分享、知識創新誘因不足：教師平日忙於教學，加上對於知識分享沒有建立一個正確的觀念。所以導致對於知識分享的意願不高。
3. 行政主管欠缺知識管理的理念：對於具有知識管理的理念不但重要而且要能認同並且全力支持，這就要靠學校的校長如何用心及運用知識領導的魅力去帶領下面的行政主管人員。

（二）組織層面

1. 知識管理整合工作欠缺專責人員負責：企業界有專門的知識長在負責統籌規劃，推行知識管理的整體運行工作，但是在學校缺乏專職人員在負責，一般都是教務處的資訊組長在負責維護及建構系統。
2. 學校資訊設施經費不足：由於資訊設備需要一直不斷的更新，所以學校會一直有資訊設施經費的需求。
3. 學校制度保守、成員抗拒改革：學校由於是福利性組織，制度保守且穩固，缺乏外部的競爭力，所以往往要在學校推行一項新的政策時，在一開始時都會遭遇到大部分成員的抗拒。
4. 缺乏具體的知識管理推行指標：目前學校都缺乏具體的知識管理推行指標，導致要對知識管理工作進行成效的評估就沒有一個具體明確的依據，要評估成效也變得不是件容易的事情了。

參、研究設計與實施

一、選擇個案之理由

本研究選擇的條件有下列幾項標準：(1)個案研究榮獲知識管理或網界博覽會獎項，即列為個案研究；(2)學校樂意讓研究者前往「進行個案研究」，亦即有利於研究者進行參與觀察與訪談之研究工作的學校；(3)校長在此學校服務必須滿二年以上，辦學績效評鑑良好。本研究的對象為花蓮市一所資訊教育績優國民小學，以太陽國小（化名）導入知識管理的過程為主要探討的個案研究對象。

二、個案學校概況

太陽國小位於市區文教處，學區為新興之住商混合區，社區家長以軍警公教及事業單位員工等上班族為主，其次為經商與勞工。校長本著「學生第一，專業至上」的理念經營學校。在校長領導下，校務蒸蒸日上。校長辦學理念主要讓學生學習與世界接軌，推展資訊教育，規劃「永續校園」的新藍圖（D1）。因此從學校課程發展與教學創新著手。

三、資料記錄、分析與編碼

（一）利用觀察、文件等方式來蒐集學校資料

研究者參與個案學校校務會議、晨會、課程委員、教師進修與家長會議等。觀察以筆記方式記錄觀察現象，結束後則參照訪談與文件進行省思。

（二）訪談

訪談記錄格式，以活頁紙為單面記錄，包含日期、時間、地點、情境，都加以紀錄。在活頁紙右邊留下 3 公分空白，作為研究評註反省之用。

（三）文件分析

分析主要範圍，係以在學校公開發行或內部流通之公眾文件為主。資料包含學校簡介、學校行事曆、校務會議記錄、領域會議、發展特色學校方案等，分別按順序以 D1、D2 等加以編碼。

肆、研究結果分析與討論

一、學校知識管理的促動要素

（一）領導與策略

1. 具有明確的學校願景

願景的建立是依據各校自己的特色發展及期望達到的目標所訂定的願景。個案學校在邱校長時期的學校願景是精緻、卓越及多元，到了范校長任內加了一個健康進去，所以目前個案學校的願景為精緻、卓越、健康及多元。

精緻、卓越、健康、多元為太陽國小的學校願景。關於同仁對願景都了解嗎？我想它放在大門口啊！我想大部份老師都是了解的。可能不見得背得出這 8 個字，這些主要概念應當都清楚的。（訪 AP20110505）

2. 校務經營的卓越成效

每個學校都有制訂自己學校的校務經營策略，針對校務經營目標下去執行。主要是就學校整體發展特色及績

效、學生學習成就來看學校經營的卓越成效。

學校發展的重點，我只跟老師們講就是要在原有基礎上是不斷的精進。我想用精進這兩個字，精進就是能夠概括我對學校教育的一個期待。那精進當然要回到孩子的身上。孩子有沒有精進？另外我想這個孩子除了這幾個三種核心的課程能力，我們就是講的國語、數學、英文學科核心課程的能力應當要發展出來（訪 AP20110505）

太陽國小在整體發展特色及績效方面成果都相當優異，得獎的成績就是最好的證明。另外透過太陽人自主學習認證以提升學生學習的成效。

3.有效能的行政與領導

學校各項教育措施，均依既定計畫推展，學校重要決策採漸進決策的民主過程，經營積極向上的校園文化；以知識經濟理念，及微笑曲線的企業經營精神，鼓舞工作效率，提升教學品質（文-1）。

我們就是平常有一個行政會議就在行政會議去討論。發現問題解決問題，然後去執行問題，這個是行政會議。另外就是老師一、三呀！就是有一個全體的會議都在那裏面去解決問題。所有問題提出來，然後我們就去解決嘛！這樣的方式還有其他類型的會議還蠻多的。還有每一個年級的會議，那我大部份都會參與，我鼓勵他們要自己去討論問題。（訪 AP20110505）

每班均成立班親會，藉以協助老師教學，幫忙學生快樂學習。推展資源回收工作，藉以培養學生知福、惜福美德（文-1）。

行政的工作方面，在當時邱校長及孫主任及各處室主任的帶領下，運用新的理論及管理概念，讓校務各項工作能夠順利的推展。學校推動積極向上的校園文化，導入企業經營理念強調工作效率以提升教學品質，另外導入知識經濟的理念及利用資訊科技的優勢，且鼓勵團隊合作替代個人單打獨鬥，讓學校行政能夠更向上提升。

4.推動知識管理平台需要不斷的行銷及溝通

唯有不斷的行銷及溝通才能引起共鳴，才能得到良性循環的經營成效。

您看我們太陽國小為什麼那麼多家長去？第一個我們走得早；第二個我們校長不管在任何的訪談中動不動就提到我們的網站。我們利用網站，然後學校的行政完全的配合，有些不需要紙本完全不發，完全利用網站，那我們傳遞的時間很早，我們並不是逼家長一定要有電腦，因為小朋友幾乎都有電腦課，所以他可以在學校，他可以自己練習這個網站取得他要的資訊，所以其實我們那時候是雙管齊下（訪 BP20100806）

（二）組織文化

1.形塑學習型組織

學習型組織能夠經由提供成員分享經驗與最佳實務的機制，來鼓勵組織人員進行學習並改進他們的技術與能力。組織成員間存在知識分享的文化，知識亦如同接合劑般將他們結合在一起（王如哲、黃月純，2004）。

我覺得最大改變是在於太陽開始有社群文化的出現，比如說某幾個老師他在對於某個議題他很有

興趣的時候，他會組成一個社群。甚至於目前還有對外參加比賽。像低年級他們有一個品德教育的社群，我就覺得還不錯，因為他們就是集合幾位老師，找有興趣的做一個東西，對外參加比賽，對內他還可以實際上做教學使用。所以我覺得一開始導入這部份，其實對校內影響比較大的話是老師的社群出現或因為某一個共同興趣的關係。（訪 ATC20110317）

2.強調知識分享與合作的概念

分享知識的重點，是適時將有用的知識傳遞給需要的人，將累積的寶貴知識在人際間共享和交流（葉乃嘉，2007：165）。

我們經常在做一些如果知識涵蓋著老師的經驗跟老師閱讀的這樣的一個分享的話，我想這樣是在學校不斷的在進行的。所以我鼓勵他們年級會議或者是說好朋友會議不斷的讓它進行。我也鼓勵他們說您們要有一些檔案，自己有經驗的東西理所當然要留下來，我覺得這個也是非常的重要。當然還包括行政，您處理的比如說我們下禮拜要處理的危機的一種演練，那過去當然有做過，過去到底有什麼優點？有什麼缺點？自己要去了解，然後避免缺點，然後今年做得比去年更好。（訪 AP20100917）

太陽國小從一開始就已經擁有教師們互相合作的氛圍，所以當知識管理這個新的改革理念在太陽國小開始推動時，教師們對新事物的抗拒心理並不是那麼大。

3.打造團隊領導的魅力

團隊的領導是一門學問，也是一門藝術，更是考驗著領導者的智慧及能力。團隊工作的協調性及彼此間的溝通、氣氛都非常的重要。如果團隊成員對於自己所屬的工作都能夠負責完成，整體的績效一定向上提升。所以現今不論是企業界或教育界都相當重視團隊領導。

團隊是很重要的。那這個主任跟校長在這個領導的層次當中，他除了這個團隊要有魅力領導之外，他還必須要有願景領導，甚至所謂的我們稱它為後英雄式的領導，什麼是後英雄式的領導？讓同仁在這個當中裏面，他的角色是有影響的，讓他覺得是非他不可，讓他覺得在這個當中受到肯定、回饋的價值。（訪 CP20100813）

4.組織文化、組織氣氛的改變

研究者以當時的孫主任所舉的一篇 ”一根網路線 ”為例說明該校當時的校長到全體教師的全校合作，從拉每一根網路線之間的過程中凝聚共識，大家雖然都做到很晚，但是那種感覺卻是甜美、值得的。

譬如說教育處或縣政府那邊可能用了一些蠻大的誘因，例如說獎金或獎品的鼓勵，來鼓勵我們老師參加這樣的活動的時候，那我們校內也鼓勵老師參加，那試了幾個比賽呢？有蠻好成績，而且獎金也是非常高額的，那我覺得校內的氣氛就促成，所以我覺得能夠幫助我們凝聚我們團體的這種共識、團隊的力量，團隊的氣氛是比較好的，也幫助老師更有系統的去知識的資訊的整理、整合。（訪 ATB20100902）

學校組織文化、組織氣氛的改變都深深影響到組織團隊每一個成員，上到校長、主任，下到老師。校長在組織團隊中扮演極重要的角色及賦有重大的影響力，所以校長對於整個組織團隊在執行工作任務時要給予高度

的支持是相當重要的。

(三) 資訊科技

1.完善充實的資訊設備

「工欲善其事，必先利其器」 想要落實學校資訊教育，首要之事便是基本硬體設施，因此，學校之現有資訊設備若能再加以充實提升，相信能再為學童規劃一個更優質的資訊學習校園（文-2）。

導入前與導入後有很大的改變就是在資訊科技方面。其實很多老師從零開始，從什麼都不會開始到現在為止，很多老師可以自己做動畫。（訪 ATC20110317）

2.利用資訊科技宣揚教學理念並對外溝通

太陽國小鼓勵教師們多多利用資訊平台，將自己的教學理念或想法放上去，無論透過網頁的呈現方式或甚至透過部落格等等，來達到教師與家長甚至與世界溝通的目的。

這個部份我覺得我們學校一直都做的還蠻好的，其實很早以前我們已經運用網頁在跟老師們作互動跟溝通，我們學校老師也都幾乎每一個人都已經行之有年，大家都已經養成習慣在那平台上作瀏覽，還有分享訊息，所以我覺得這個部份對我們很大的幫助，然後也節省了很多溝通的時間或者是文書的資料這樣。（訪 ATB20100902）

太陽國小自校長到教師們，利用各種資訊科技便利性，電子文件的撰寫如 PPT 檔等、利用 e-mail 傳遞訊息、製作個人網頁、甚至利用部落格等，都是希望能讓自己的管理理念或教學理念對外公開及溝通。

3.建立專業資訊發展小組

知識長的主要職責，是在最高的層級上；知識經理是主要的任務與流程的掌控和執行者，是管理層和技術層的橋梁，必須是知識管理的專家（葉乃嘉，2005）。太陽國小校長非常明確表達其決心，要將知識管理落實在學校之校務運作裡面，對全校師生之宣示意義非常的重要。

4.網路社群優異的表現

一個知識管理系統，它至少必須擁有網路社群的功能，也就是將人與人互動之實體社群，能透過網路平台達到虛擬社群的功能。在網路社群裡，一群對特定知識議題有興趣的教師可以進行意見的交流，彼此交換意見與經驗分享，進而共同解決問題。網路社群的功能必須能完全實現實體社群的各種活動及功能。以下我們看看太陽國小在網路社群上的表現。

學校的各處室值得傳承的一種經驗也好、知識也好、檔案也好，都放在我們學校自己網站，所以這個網站不能掛掉，所以每一個處室用自己方法就放進去。那我們去年教務處也因為這樣的一個概念，然後用 ECFA(Eduaction, Culture, Future, Association)這樣一個主題，參加花蓮縣的，名稱我不是很清楚(花蓮縣教師社群比賽)，反正與教學社群有關係，我們得了蠻好的成績。（訪 AP20110126）

太陽國小教務處的教務主任及四位組員在 2010 年拿下「專業網路 E 團隊甄選活動」團隊第三名，教師團隊利用網路社群讓學校教師們相互討論。2010 年 11 月 4 日的東方報的標題刊登為專業網路學習社群成果發表，裏面內文的大標題為錄下教學 Po 上網，教師分享有趣點子，再再證明太陽教師團隊熱衷分享意見及積極的參與討論與合作（文-3）。

（四）績效考評

組織為了有效協調及控制成員的活動，就必須先創設相關的輔助策略，要促進知識管理成功，首先必須先有獎賞制度、知識評選及知識分享的考評標準、知識流通的管道、以及在職訓練、進修管道等設置。由於，知識通常無法被精確的衡量與評估，也缺乏明確的價格標準，分享知識的員工卻無法獲得適當的報酬，這一點是知識分享上的一大障礙。（吳毓琳，2001：60-61；王如哲，2000：235；蔡淑敏、曾燦燈、李元墩，2004：135）。

1. 尚未建立完善的績效考評

在探討知識管理專案之推動時，績效考評及獎勵制度是一個必須檢視的課題之一，因為若沒有獎勵及考評制度給予配合，知識管理的推動可能會失去很大的誘因，或甚至導致推動失敗的結果。

比如考績，我們哪有什麼考績？說真的，我們只能口頭上鼓勵而已，算不了什麼考績。我們就是公開，還有就是其他場合給那老師鼓勵、感謝，大概這也是一種獎勵。您說給他記功、嘉獎，我們哪裏有這個權限？給獎金，我們也沒有權力。這一切要等到整個大的社會在改變的時候，這些才有可能。所以我是覺得現階段台灣的社會就是最需要做的是：理念、制度還有法規。（訪 AP20110126）

因為太陽國小屬於公立公家機關，而現有的法令及經費有限，無法很有彈性訂定自己的考績及獎勵制度，所以在知識管理之推動上，亦無法很有彈性的將考績及獎勵制度設計進來，這是跟一般企業最大的不同，也是學校及一般公家機關推動知識管理時共同的問題所在。

2. 學校沒有訂定明確的衡量指標

公立國民小學無法很有彈性的訂定自己的績效考評與獎勵制度，而知識管理的衡量指標的制定亦是如此。衡量指標、績效考評與獎勵制度這三樣東西是密不可分的，對知識管理之推動是極為重要的誘因之一；但公立國民小學正式欠缺自由與彈性來制定這三樣東西，無疑對推動知識管理的一大挑戰。

這個部份我覺得我們並沒有一個具體的衡量的指標。我所感受到的其實只是那個氣氛，所以這個部份我們就比較沒有感受到導入前、導入後或者是它有什麼樣改變，因為我覺得我們其實是一開始並沒有訂定明確的衡量指標，如果是有的話，可能是一種潛在的改變。（訪 ATB20100902）

二、知識管理的流程

（一）學校知識取得

個案學校在知識取得方面，除了從校內現有的會議紀錄、法規、文件、教材、書刊、網頁及資料庫之外；另外取得方面的實際作法說明如下：

1.從教師研習活動學習取得

教師研習活動是目前教師取得新的知識或新的技能最普遍採用的方法（Jeffrey & Woods, 2009），教師研習分外部研習與內部研習，教師可依不同的需求選擇他想充實的課程來學習。

也不只是最近幾年啦！不過應該是那種知識管理成為一個比較新的議題，之前跟之後，尤其像之前的研習活動，我覺得教師研習活動就是一個很大的，對於大部份老師來講，它是一個普遍老師都可以得到的。像您說研習進修，其實這本來是少數老師在進行知識獲得的一個過程，那研習的部份應該是對大部份老師是最有直接相關的，所以近幾年來研習非常的多，甚至可以多到有一點可以讓人家...。那導入前跟導入後應該就是指：我的理解就是或許這些研習活動對於老師的知識取得是有最大的收穫、收益這樣子。（訪 ATB20100902）

2.從種子學校學習取得

太陽國小獲選為教育部中小學資訊種子學校，取得教育部在資訊方面的經費以及相關的培訓機會，讓學校在資訊科技的能力方面更上一層樓，不管在設備方面或每個教師在資訊方面的能力得到顯著的提升。參加這一類的計畫，對學校來講是有利無害的。

在當時我們也有參加這樣一個種子學校的計畫，當時整個部份我們算在這個部份來講，算是做得還不錯的部份，這是知識取得的部份。不管是校內校外或是說我們成立一些種子學校的部份，在當時算都還不錯。（訪 ADB20100409）

（二）學校知識儲存

1.文件檔案

知識經過分類與編碼後的文件比較容易管理，而且容易去查詢而取得。系統化將知識文件儲存於知識管理平台後，可將不同處室及多個教師的文件集中管理及保存下來，甚至可以將多年的資料加以歸檔，當做多年後的參考之用。

知識儲存的部份，我覺得我們在這幾個項目裏面，比如說文件檔案，因為這個其實後來是很多上面的要求，或是說我們本身內部的一個運作，也慢慢會走向這一個部份。就是說我們要透過資訊科技這個媒介，把我們所辦的任何活動作一個分類，作一個很有層次的管理。那我覺得這個部份我相信不只是我們學校，應該是很多學校目前來講，可能慢慢都已經變成是一個很基本一個活動了吧！（訪 ADB20100409）

2.網路平台資料的建置跟充實

太陽國小知識管理平台剛開始建置的時候，就如同其他剛上線的系統一樣，並沒有太多的知識文件在裡面，知識文件必須一點一滴建置起來，除了新的知識文件的製作之外，早期的一些老照片及書面資料必須建檔，以充實網路平台上的內容。

最大改變就是以前的知識儲存都是用紙本做資料夾，一本一本的，那現在全部都數位化。把很多原本紙本的東西數位化之後，能夠在網路上容易使用、容易取得。這是改變前與改變後最大的差異。那以前的東西很多啊！現在全部數位化之後省很多力氣。預期是希望說，能夠讓資料量更豐富，然後把在太陽還有更早那些資料，其實那需要很多人力去整理。有一些老照片，那些都要一張一張掃描。以前更早的一些資料可能要去跟一些退休老師那邊能夠取得，那這部份也需要人力去整理。（訪 ATC20110317）

3.知識資料庫

談到知識資料庫，其實最重要的並非資料庫軟體或平台本身，而是知識資料的分類及編排的部份，是否符合學校各處室及教師們的需求及使用習慣，才是重要的課題。所以建立知識資料庫之前，必須投入相當的時間及人力去跟處室溝通與討論，採取大部份的人能夠接受的分類及編排方式是最明智的做法。

建置其實要花很多的一個時間跟心力完成，這可能需要統整的一個完整的會議來做。整個資料庫工作由資訊組長他在負責。其實資料庫都有，只是說我們有沒有辦法把裏面東西建置的很完善，那才有價值。（訪 ADB20100409）

4.資訊科技與視訊網

知識管理利用資訊科技當作平台後，所儲存的知識文件已經不再侷限於一般的檔案或資料，而是可以將各式各樣以前無法保留下來的寶貴知識跟經驗，用各種型態保存下來，他們不只要把知識保存下來，更希望能夠透過視訊網此一多媒體的呈現方式，將經驗毫無保留的傳承下去。

我們就成立了視訊網，為此成立了一個攝影棚，我們利用藍色壁紙來取代，用壁紙貼在牆上，2000塊就解決了。至於棚燈，我們去買公園用的滷素投射燈，然後把牆壁漆成白色，把燈打在牆上反射回來。小朋友一早就到學校，他就可以在每間教室開電腦，就可以看到節目。而各班依照所排的表，進行節目排練，導播就是導師，演員就是班級學生。（訪 BP20100806）

（三）學校知識應用

1.文件管理系統

在知識螺旋理論裡面，外化是將組織成員之個人內隱知識轉化成外顯知識的過程。外顯知識必須透過文字格式或多媒體的格式儲存，才能被重複再利用，並能夠向組織內其他成員擴散。

2.標準作業流程資料庫學校每個處室

標準作業流程資料庫之用途，在於讓每個處室之各種作業方法、步驟及各種條件限制能夠有效的傳承下去。當處室裡的人員或教師有所變動時，新任的人員或教師可以透過該資料庫，找到正確的作業流程，避免交接上的人為疏漏，以及能夠縮短交接後之適應期。

3.虛擬社群管理

學校建立網站時，已經把公告欄、留言版及討論區的功能放上去；公告欄是學校單方面的向學生或家長傳達訊息或溝通的方式，而留言版及討論區是學校及學生或家長雙向溝通的橋樑。現在設備更是先進到可以用語音或影像做雙向或多向溝通的方式，這些功能已經達到了虛擬社群的功能。

（四）學校知識分享

1.鼓勵師生在知識管理平台上多分享各種知識文件

系統功能就算很強大，但若沒人使用，也只是空殼而已。系統功能必須符合使用者需求以及使用習慣，而且使用起來要容易簡單，最重要的是確實能給使用者在日常生活及工作上帶來實質的幫助。

我們學校網頁使用還蠻頻繁，不管是老師或是家長或學生，其實這部份以我們來講，學校建置網頁蠻好的。然後世界各地網路部份，其實這個部份不管是老師或學生，我們所掌握到的，包括我們之前有做過這樣的教育訓練，所以我們的這個整個趨勢是在使用上其實在知識分享還有一些取得，這部份我們學校是有這樣能力的。（訪 ADB20100409）

2.透過網路讓分享更加便利

知識管理系統，利用網路及資訊科技，將知識文件的呈現多樣化，也將虛擬社群透過網路實現出來。資訊科技與網際網路，確實能將知識快速及廣泛的傳播出去，讓知識經濟的目標可以獲得實現。

我們的創意教學分享是我們例行性的工作。再來就是我們最近幾年參加一個社群的競賽，它的用意就是說把所有的知識、所有的資訊、所有的人都可以進入這個平台。它可以截取到它任何想要教學方面的，也不一定是教學方面的。像今年的社群，其實我們主題非常廣泛，包括我們的學校教務處我們所參加的是，把我們教務處事務做一些整理。教案、教學的影片、教學的心得、成員的分享，我們都把它放在這個平台上面，大家都可以分享到這樣的資訊，而不是只有集中在少數人的身上這樣。（訪 ATB20100902）

3.透過非正式組織的交流

非正式組織的交流，可透過舉辦研討會、讀書會等非正式組織來進行，其目的讓教師與教師之間習慣於彼此交流與分享，不被正式組織規範或職級所束縛。

我們在分享方面，我剛講的，我們每一學期有一個大的分享就是要老師們在場，另外我們還有一個年級的分享，所以我到目前為止經常比較喜歡做年級的分享。（訪 AP20100917）

(五) 學校知識的創新

1.鼓勵討論及探索

每個人必須要不斷閱讀及不斷的探索外面的知識，才能不斷的增廣見聞。現在透過網路，各種知識已經非常容易取得，只要有心去追求及探索，必定能找到自己想要取得的知識。

我一直認為，如果一個夥伴，他有開放的心或者他已經準備好了，包括很多層面，包括他自己的人格特質是不是保守型的還是開放型的，還有他自己有沒有慢慢的讓自己的心打開來，還有呢？他有沒有長期在閱讀，這也是一種很重要的關鍵。那您要跟人家不斷的去對話或者讓一個政策不斷的去推動的話，這一群人得不斷的再探索。（訪 AP20110126）

2.透過分享刺激創新

知識的分享在團體來說是相當重要的，也唯有透過分享、互動、討論的過程當中，新的想法及點子才會不斷的產生出來。

其實知識的創新有很多東西放進來，因為當您去分享的時候，人家去學習。他會覺得說，有更新更好的方法的時候，他會去學。學了之後他又會再分享。每次我們老師在分享的時候都講些新的東西。因為老師他學了這方法之後，他會去找一個方法更適合他。這東西可能是更新的東西，讓更多老師能夠去了解，所以我們預期改變就是老師們在教學方面，其實會有更多的精進。（訪 ATC20110317）

3.專業網路社群及網界博覽會的參與

太陽國小透過花蓮縣教師社群比賽，教師們間彼此分享、互動交流，將知識傳承及分享。網界博覽會也是

讓師生共同參與、全力投入比賽，藉由師生互動、討論及腦力激盪所產生新的點子及創意。

知識創新在我們學校來講是一個起伏性的，那有一陣子可能因為一個什麼活動進來，比如說前一陣子這邊有提到什麼專業網路社群的參與。剛剛講的那個社群網站的部份，有時透過這個東西，大家參與的剛好這個時空、時段是因為您比較有空的，那您就會投入比較多的心力。包括我們之前的網界博覽會也是一樣，我們投入非常多、參與非常高。（訪 ADB20100409）

4. 舉辦創新交流管道

太陽國小透過教學發表，針對特別的教學方法讓教師們互相觀摩與學習以達到學校內部分享的最大及最佳效果，教師透過這種創新交流管道的方式去激盪出有效的教學方法應用在課程中。

我們學校是以現在來講，都會辦一個教學發表，我們每一個學期都會有一個創新交流管道。我們老師就可以來做一個觀摩跟學習。那這是我們每一個學期都會辦的，然後每一學期一次。（訪 ADB20100409）

伍、結語與建議

個案學校導入知識管理的促動要素包含四大類：領導與策略、組織文化、資訊科技、績效考評。然而績效考評方面個案學校尚未建立完善的績效考評與明確的衡量指標。個案學校導入知識管理流程作法包含五項：學校知識取得、學校知識儲存、學校知識應用、學校知識分享與學校知識創新。國民小學導入知識管理後所產生的成效不論是行政及教學工作都有明顯的改善，更是提高學校整體經營的效能。整體來說：導入知識管理之後，最明顯的改變是，學校的教師及學生們的資訊能力變強。在導入知識管理的過程中也會遭遇到一些問題。這些問題有賴於校長、主任及全體教師齊心協力來共同解決。茲依據研究的結果，提出建議：

（一）建立學習型組織以激勵教師知識分享

本研究發現，校長最重要任務即在鼓勵成員創造新知，分享自己新觀念、新作法，尤其建立自由、信任與分享的文化，將有助於創意的產生、流通與擴散。因此，校長要可利用會議或進修時間，與教職員分享新書閱讀心得或教育新知，並鼓勵教師運用資訊科技增進專業成長，奠定終生學習之技能。

（二）加強校長培育儲訓課程，強化校長創新領導知能

本研究發現，國民小學校長領導與知識管理有密切關聯。因此，提升國民小學校長對領導是首要課題。例如針對國民小學校長開設相關領導課程，提供國民小學校長進修與研究；同時，可舉辦國民小學領導之研討會、座談會、或觀摩交流會，邀請國民小學知識管理績優學校報告歷程與經驗，做好意見交流，增進國民小學校長創新領導能力。

（三）鼓勵校長提升學校創新氣氛，實施知識管理

校長要宣導知識管理理念，去影響全體成員。校長要利用正式會議，如校務會議或晨會，宣導組織知識管理創新目標，制訂實施計畫，公告周知，以發揮燈塔效應，引導教職員工努力方向。此外，要提供各種知識管理創新訊息給全體教職員，尤其是重要政策訊息，以引發成員創新動力。

參考文獻

- 王如哲 (2000)。知識管理的理論與應用-以教育領域及其革新為例。臺北市：五南。
- 王如哲、黃月純合譯 (2004)。Edward Sallis & Gary Jones 原著。教育知識管理。臺北市：五南。
- 石遠誠 (2002)。國民小學知識管理與學校效能之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 吳清山、黃旭鈞 (2000)。學校推動知識管理策略初探。教育研究月刊，77，18-32。
- 吳清山、黃旭鈞 (2002)。學校推動知識管理方案之建構。教育研究集刊，48 (2)，37-68。
- 吳毓琳 (2001)。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 林孟君 (2003)。知識管理在國民中學訓育業務應用之研究-以苗栗縣為例。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 洪明洲 (2001，5月)。知識管理與教育革新發展之學理分析。論文發表於國立中正大學教育學院舉辦之「知識管理與教育革新發展」研討會，嘉義縣。
- 陳淑華 (2003)。桃園縣國民小學知識管理與學校效能之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃勢民 (2004)。國民小學教師知識分享及其影響因素之研究。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 葉乃嘉 (2005)。知識管理－實務、專題與案例。台北縣：新文京。
- 葉乃嘉 (2007)。個人知識管理的第一本書。台北市：文魁資訊。
- 蔡淑敏、曾燦燈、李元墩 (2004)。國民小學推行知識管理促動要素、應用現況與困難因素之研究。國立臺南大學「南大學報」，38 (2)，131-160。
- 謝傳崇 (2002)。國民小學知識管理與學校效能之相關研究。國立新竹師範學院學校行政研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- American Productivity & Quality Center (2000). *What is knowledge management*.
取自 <http://www.aqpc.org/best/km/whatiskm.htm>.
- American Productivity & Quality Center (1996). *Knowledge Management: Consortium Benchmarking study*. Houston: American Productivity & Quality Center.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Jeffrey, B., & Woods, P. (2009). *Creative learning in the primary school*. New York: Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge management in education*. London: Kogan Page

社會故事教學在身心障礙學生教學之應用：近十年 14 篇相關實證研究之探析

劉明松

臺東大學特殊教育學系副教授

摘要

本研究旨在分析國內近十年來 14 篇針對自閉症學童實施社會故事教學之研究，以探討社會故事在身心障礙學生教學之應用。研究發現國內的社會故事運用多數集中在訓練正向社會互動行為和減少不適當行為；國內的社會故事教學對提升自閉症學童的社交技巧有顯著成效，但對於教學後的維持效果則沒有定論。在實施範圍上，國內的研究對象大多選擇國小學童，而較少針對學齡前的幼童為對象。

關鍵詞：社會故事、身心障礙學生

A research of social stories in teaching students with disabilities: The Analysis of the collection of 14 empirical researches in past 10 years

Abstract

The purpose of this study adapted the collection of 14 empirical researches in past 10 years to explore the social stories in teaching students with disabilities. The study found the use of social stories are most concentrated in the training of social interaction and reduce inappropriate behavior; social story of teaching to enhance social skills of autistic children have significant effects, but there was no conclusion on maintaining effects. In research subjects, there were most of the elementary school students, less for pre-school children.

Keywords: social stories, students with disabilities

壹、前言

人能否適應不同的情境，往往取決於人與人間的相處，因此，基本的社會互動是必備的能力。第一社會福利基金會創辦人賴美智主任(1998)指出，身心障礙者能被接納的關鍵，取決於本身有無具備基本或足夠的社交互動行為。然而，身心障礙者因先天的限制，在學習和適應力上面臨到比一般人更多的困難。Carol Gray 在 1993 年開始提出社會故事教學，認為此方法能有效幫助理解社會訊息和解釋困難的社會情境(引自楊蕢芬，2005：355)。是故，社會故事應用在社會互動的教學上，是教師常選用及有效之策略。

根據身心障礙及資賦優異學生鑑定標準(2006 修訂)顯示，自閉症係因神經心理功能異常而顯現出溝通、社會互動及行為上有嚴重問題，造成在學習及生活適應上有顯著困難者。檢視以上自閉症患者三大明顯特徵可知，由於表達及良好社交技巧之缺乏，造成自閉症患者與他人互動不良，此部分也是在自閉症學生的教學及訓練上應予以加強及重視之處。基於此，不同的教學策略陸續產生，如：行為改變技術、自我管理訓練、社會故事教學等等。社會故事除了利用自閉症兒童的視覺學習優勢來介入，亦能針對個別化的差異給予適合的教材，並解決其難於理解遊戲規則、類化能力薄弱和角色替代困難的問題。因此，社會故事的介入模式是較符合自閉症的特質而應用於其社會適應之教學(Scattone, Wilczynski, Edwards & Rabian, 2002)。

社會故事應用於教學至今已有十五年的歷史，整理國內外的研究(林淑莉，2006；Brownell, 2002；Staley, 2002)，結果顯示社會故事具有正向成效，且已有學者針對國外發表的數篇相關社會故事的實證研究進行分析比較(Reynhout & Carter, 2006)，以深入了解社會故事之應用及教學實施，而能加以推展。然而，國內則是較缺乏此方面相關論文的分析及研究，相較之下，實有加強及努力的空間。因此，本研究擬蒐集國內近十年相關社會故事的論文，並加以整理探討其執行成效，以做為未來社會故事教學的參考，期能在此方面盡一分心力，以及有拋轉引玉之效。

貳、國內社會故事應用於身心障礙學生教學相關實證研究之分析

社會故事主要由自閉症兒童的父母或老師所編製，編寫前需有謹慎的評估，以簡短文字和插圖來呈現，用第一人稱的撰寫方式來反應真實情境，進而學習適當的行為，利於融合教育的促進(Smith, 2001)。楊蕢芬(2005)指出，應用社會故事於身心障礙學生的教學係以適性及個別化的教學設計，並經由系統步驟，循序漸進進行指導與教學，符合身心障礙學生之學習需求，是一有效的教學策略。

社會故事應用於身心障礙學生之教學，經國內學者專家的努力，其實施範圍已由自閉症擴展至智能障礙、妥瑞症、學習障礙、過動症等各種障別(林淑莉，2006；Smith, 2001)，甚至是重度患者(Swaggart & Gagnon, 1995)，結果均證實了其教學效果。而其設計與實施則隨研究者的巧思與專長，呈現多元的發展趨勢。

國內從陳淑萍(1999)首次發表的相關論文到蔡佳芬(2007)為止，共 14 篇有關自閉症的社會故事研究。以下針對此 14 篇相關實證論文，就其研究對象、介入策略、目標行為、研究設計和研究成效等加以探討，並根據分析結果，提出有關建議供相關人員及單位參考。

(一)在研究對象上

1.以障礙類別來看

社會故事最適於智力輕微損傷及具有基礎口語的身障者(Gray,1994)。基於此，國內研究有五篇針對高功能自閉症者(邵慧綺，2003；陳淑萍，1999；蔡佳芬，2007；葉琬婷，2004；鍾淑華、鄭淳智和郭乃華，2002)，有二篇是亞斯伯格症(蕭麗珠，2004；謝翠菊，2006)，其結果均顯示有成效。若依障礙程度的不同，有四篇為輕度自閉症(吳庭好，2006；莊佩瑾，2006；陳淑娟，2004；劉碧如，2003)，二篇為中度自閉症(羅素菁，2006；廖肇瑞，2006)，一篇無明確寫出障礙程度(郭雨生，2004)。

2.年齡

國內以學齡前幼童為研究對象的共二篇(陳淑娟，2004；葉琬婷，2004)，以國小者共八篇(吳庭好，2006；邵慧綺，2003；陳淑萍，1999；郭雨生，2004；廖肇瑞，2006；蕭麗珠，2004；鍾淑華、鄭淳智和郭乃華，2002；羅素菁，2006)，以國中為對象的共四篇(劉碧如，2003；謝翠菊，2006；莊佩瑾，2006；蔡佳芬，2007)。

國內的社會故事教學主要以自閉症為對象，但已有不少學者提出應推廣至學障、唐氏症等其他障別學生(吳庭好，2006；陳淑萍，1999)。國內目前只有一篇研究對象為過動症(林宛儒，2004)，一篇為智能障礙(林淑莉，2006)。由此可知國內社會故事的應用只限於自閉症、過動症和智能障礙者，且過動症和智能障礙研究數量少，還需其他相關研究加以佐證。而國內研究較偏愛高功能和輕中度自閉症學生，且研究對象的年齡主要集中於國小，國中其次，最少的是學齡前。

(二)介入策略

國外使用社會故事教學大多配合不同的介入策略，研究結果多數是有效的(Brownell,2002；Smith,2001)，甚至有的表示單獨使用社會故事不能增加適當行為(Staley,2002)。檢視此14篇相關實證研究，運用單一介入策略的研究只有一篇(蕭麗珠，2004)，配合角色演練的有六篇(吳庭好，2006；邵慧綺，2003；莊佩瑾，2006；蔡佳芬，2007；劉碧如，2003；鍾淑華、鄭淳智和郭乃華，2002)，提示策略的有二篇(陳淑萍，1999；羅素菁，2006)，電腦輔具的有二篇(郭雨生，2004；廖肇瑞，2006)，其他尚有陳淑娟(2004)的錄影回顧方式、葉琬婷(2004)結合電腦和角色扮演的整合性遊戲、謝翠菊(2006)的反應代價策略。

(三)目標行為

社會故事的運用範圍廣泛，迄今專家學者仍努力嘗試運用在不同的目標行為上。檢視此14篇相關實證研究，運用在生活自理方面的研究只有一篇(郭雨生，2004)，目標行為是洗手、刷牙以增進社會互動行為的研究有六篇(吳庭好，2006；邵慧綺，2003；陳淑娟，2004；陳淑萍，1999；蔡佳芬，2007；鍾淑華、鄭淳智和郭乃華，2002)，以打招呼、回應他人、眼神注視、尋求協助等為目標行為而增進同儕互動的有二篇(葉琬婷，2004；劉碧如，2003)，以邀請朋友玩遊戲、與朋友分享為目標來減少不當行為的有三篇(莊佩瑾，2006；蕭麗珠，2004；謝翠菊，2006)，目標行為是上課玩東西、老師說話時沒看老師、離坐行為、含手行為、打人、過分親密行為等，以運用在社交認知的有一篇(廖肇瑞，2006)，目標行為是區辨表情，且將正負向社會行為結合的有一篇(羅素菁，2006)。

是故，目標行為有正向的適應行為和社會技巧，以及不適當的尖叫、發出怪聲等。其實施範圍包括生活自

理、正向社會互動、同儕互動、不適當行為減少和社交認知的訓練，而多數集中於增加正向行為和減少不當行為。

(四)研究設計

國內最常使用的研究設計為多重基線設計，尤其以跨行為多基線設計為最多，共有七篇(莊佩瑾，2006；陳淑娟，2004；蔡佳芬，2007；廖肇瑞，2006；劉碧如，2003；蕭麗珠，2004；鍾淑華、鄭淳智和郭乃華，2002)；跨受試多基線設計有三篇(吳庭好，2006；陳淑萍，1999；謝翠菊，2006)；倒返實驗設計有二篇(邵慧綺，2003；羅素菁，2006)；AB 實驗設計有一篇(郭雨生，2004)；個案研究有一篇(葉琬婷，2004)。

上述有十三篇採單一對象研究，一篇為個案研究。然受限於國內教學環境，同一社會故事的教材教法較難複製在不同特質的個案上，也無以團體為對象的實驗設計之研究。

(五)研究成效

國外研究顯示社會故事能減少不當的社會行為(Brownell,2002)，但對於增加適當的社會行為則無共識。國內研究有的需在提示下達到成效(陳淑萍，1999)，有的表示個案行為表現呈現不穩定(陳淑娟，2004)，也有的發現某個問題行為於第二個介入期無法有效降低(羅素菁，2006)，但結果均顯示社會故事能減少問題行為和增加適當行為。研究中有六篇提到社會故事的維持成效(吳庭好，2006；邵慧綺，2003；莊佩瑾，2006；蔡佳芬，2007；廖肇瑞，2006；劉碧如，2003)，多數具有短期維持成效，只有一篇(蔡佳芬，2007)結果呈現不一致。關於類化效果方面，只有二篇提到(蔡佳芬，2007；葉琬婷，2004)，結果顯示部分的目標行為或研究參與者無類化效果。

基於上述，社會故事能減少問題行為及增加適當行為，對提升自閉症學童的社會互動有其成效，但對教學後效力的維持和類化效果則無定論。

參、結論與建議

一、結論

社會故事具有個別且生活化的特色，對於身障學生來說，是一種活潑而有趣的教學方式。從國內 14 篇針對自閉症學童實施社會故事教學之研究發現，範圍已從自閉症擴展至智障和過動症，研究對象主要集中於國小，國中其次，最少的是學齡前幼童，且未實施於重度身障者。因此，除無法得知重障者的實施成效外，社會故事適用於各類障礙程度的自閉症學童。

國內最常使用的介入策略為角色演練，雖然社會故事有無介入策略並不影響成效，但難以知道此策略是否能幫社會故事達到最大效益。因此，教學是否需要搭配其他策略？或者搭配何種策略較為有效？目前未有定論，值得未來多加研究。

本研究顯示，社會故事教學對提升身障學生的社會互動具有成效，以訓練正向社會互動行為和減少不適當行為為主，並未出現降低焦慮和適應戶外情境的目標行為；然而研究因缺少嚴謹的實驗控制和完整的故事句型結構，難以明確分析社會故事的組成效力，且對於教學後效力的維持和類化亦無定論。

二、建議

(一)針對未來研究者

研究對象應從自閉症推廣至其他障別，如：學習障礙、唐氏症、發展遲緩及妥瑞症等，而目前亦無研究明確指出重度身障者不適用社會故事，因此研究不應只局限於輕中度的患者，多嘗試於重度、極重度，甚至是多重障礙者，讓每位身障者都有學習進步的機會。

國內研究大多依學童的特殊需求和學習動機搭配不同的介入策略，以期能提升個案的動機和興趣。因此，依照個案的興趣來設計社會故事的呈現方式，是否也是影響社會故事維持和類化效果的重要因素之一，值得詳加探究。

鑑於此，建議未來研究除著重在目標行為的達成外，應兼顧增進學童習得新技能的維持和類化能力，以驗證社會故事教學對提升身障者社會技巧的實際成效。

(二)針對教學者

生活中食、衣、住、行、育、樂的每個部分，皆可使用社會故事來進行訓練。從最基本的生活自理、學校的生活技巧，到社會的職業技能等，運用廣泛，也適合學校老師實施，且每次教學所花費時間不長，是值得推廣的。尤其是常接觸學齡前特殊幼童的機構早療老師，可嘗試將社會故事納入平日的教材中，期望能達早期療育早期治療之效。

(三)針對身心障礙學生家長

從資料得知，國內研究所選訂的目標行為多以學校適應為主，較少以家庭或戶外不熟悉的情境為訓練目標，再加上社會故事教學需要平日密集且不間斷的進行，而家長是社會故事最佳教學者，建議家長與學校老師一起通力合作，以能在家中進行社會故事教學，而在學校進行成果驗收，增進其類化能力和符合社會實用性。

(四)針對教育主管單位

經由相關文獻探究及實證研究結果可知，社會故事能提升身障學生的社會技巧，然而目前國內的社會故事教學範例有限，多數皆是教學者自行編製，對於第一線工作的老師來說，無法幫每位身障學生編製不同的社會故事，且故事編製的嚴謹與否有待探究。因此，教育主管單位應予以推廣和整合，蒐集國內外優良的社會故事範例，提供家長和老師一個可供參考的平台。

參考文獻

吳庭妤(2005)。社會故事教學對國小輕度自閉症兒童社會行因果關係及社會互動能力影響之研究(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。

身心障礙及資賦優異學生鑑定標準(2006 修訂)。

林宛儒(2004)。社會故事教學對減少國小注意力缺陷過動症兒童攻擊行為成效之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

林淑莉(2006) 主題活動搭配社會性故事及錄影帶回饋之社交技巧教學方案對中重度智能障礙學生社交互動行為的影響。特殊教育學報，23。

邵慧綺(2003)。社會故事的理論與應用。台東特教，17，58-67。

莊佩瑾(2006)。社會性故事教學對改善國中高功能自閉症學生互動行為成效之研究(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，臺北市。

- 郭雨生 (2004)。U3 運用教導自閉學童社會故事教學(未出版之碩士論文)。私立大葉大學，彰化縣。
- 黃金源(2001)。社會故事-自閉兒的教學法。特殊教育叢書 9002，國立台中師院特教中心編印。
- 陳淑娟 (2004)。社會故事教學對自閉症幼兒社會互動能力之成效研究(未出版之碩士論文)。國立臺東大學，臺東縣。
- 陳淑萍 (1999)。社會故事的教導對自閉症學童社會互動之影響研究(未出版之碩士論文)。私立中國文化大學，臺北市。
- 葉琬婷 (2004)。社會性故事融入整合性遊戲團體對增進高功能自閉症兒童同儕互動之個案研究(未出版之碩士論文)。國立台北師範學院，臺北市。
- 楊黃芬(2005)。自閉症學生之教育。台北：心理出版社。
- 蔡佳芬(2007)。社會故事教學對增進國中高功能自閉症學生社會互動成效之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 廖肇瑞(2006)。電腦多媒體社會故事對增進國小中度自閉症學生表情覺知成效之研究(未出版之碩士論文)。台北市立教育大學，臺北市。
- 賴美智(1998)。促進社交互動行為的教學活動設計。台北：財團法人第一社會福利基金會。
- 劉碧如 (2003)。社會故事教學法對增進國中輕度自閉症學生同儕互動行為之成效研究(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院，新竹市。
- 蕭麗珠 (2004)。社會故事教學對亞斯伯格症幼童社會能力之影響(未出版之碩士論文)。國立屏東師範學院，屏東縣。
- 鍾淑華、鄭淳智、郭乃華 (2002)。社會小故事對高功能自閉症兒童社會互動效果之研究。行政院國家科學委員會九十一年度大專學生參與專題研究計畫研究成果報告。計畫編號：NSC 90-2815-C-017-H。
- 謝翠菊 (2006)。社會故事教學對亞斯伯格學生減少問題行為成效之研究(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 羅素菁 (2006)。社會故事對國小中度自閉症兒童社會能力影響之研究(未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮縣。
- Brownell, M. D. (2002). Musically adapted social stories to modify behaviors in students with autism: four case studies. *Journal of Music Therapy*, 39, 117-144.
- Gray, C. (1994). Making sense out of the world: *Social stories, and related instructional techniques* apeer presented at the mid-west educational leadership conference on Autism, Kansas City, Mo.
- Reynhout, G. & Carter, M. (2006). Social Stories for Children with Disabilities. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 36(4), 445-469.
- Scattone, D., Wilczynski, S. M., Edwards, R. P. & Rabian, R. (2002). Decreasing disruptive behaviors of children with autism using social stories. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 32(6), 535-543.
- Smith, C. (2001). Using social stories to enhance behavior in children with autistic spectrum difficulties. *Educational Psychology in Practice*, 17(4), 337-345.
- Staley, M. J. (2002). An investigation of social-story effectiveness using reversal and multiple-baseline designs. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence, Kansas.
- Swaggart, B. L. & Gagnon, E. (1995). Using social stories to teach social and behavior skills to children with autism. *Focus on Autistic Behavior*, 10, 1-16.

台湾における原住民族教育政策の展開と今後の課題

梁 忠銘（台東大學教授・台湾/東京大学客員研究員）
佐藤 幹男（仙台大学教授）

一、はじめに

本稿では、台湾の原住民族を対象とした教育政策について検討する（1）。具体的には、台湾において、これまで、原住民族に対する教育について、どのような考え方の下に、いかなる法令が制定され、どのような施策がとられてきたのか、そして、現在、どのような課題があるのかについて考察する。

台湾原住民族の認定は、中華民国行政院が制定した「認可規範」により行われている。2013年6月現在、14の民族が認定されており、人口は約52万人、台湾の総人口の2%強を占めている。各民族は独自の文化、言語、風俗慣習や社会習性を保持していることはいままでの間もない。

現在、台湾における原住民族に関する「教育」関連の重要法規は11種類ある。それは次の表1に示す通りである。

（表1）原住民族の教育と文化に関する重要な法令

法令名		公布年月日(原制定日)
1	原住民学生升学優待及原住民公費留学辦法	2011/04/11 (1987/01/05)
2	原住民族教育法	2004/09/01 (1998/06/17)
3	原住民族教育法施行細則	2005/09/13 (1999/09/01)
4	行政院原住民族委员会民族教育審議委员会設置辦法	2008/02/01 (1999/08/19)
5	原住民族語言能力認證辦法	2001/11/05 (2001---)
6	原住民与身心障礙者及低收入戶参与非正規教育課程補助辦法	2011/07/05 (2003/11/04)
7	原住民族基本法	2005/02/05 (2005---)
8	原住民幼兒就讀公立幼稚園學費補助辦法	2011/11/11 (2005/04/14)
9	原住民族中小學原住民教育班及原住民重点學校教師主任校長聘任遴選辦法	2006/07/18 (2005/06/13)
10	原住民学生就讀国立及私立專科以上學校學雜費減免辦法	2011/08/12 (2005/08/11)
11	4 高級中等學校原住民学生助學金補助辦法	2005/10/12 (2005---)

（筆者作成）

以上の主要な法令の他に、主管機構である行政院原住民族委员会に所属する教育文化処が制定した関係規定が25ある。原住民族の教育に関する法令の制定は1987年に始まり、最初に公布されたのが、優秀な原住民の人材を育成することを目的とした「原住民学生の進学優遇及び公費留学辦法」である。それから約十年を経て、1998年には画期的な方策というべき「原住民族教育法」が制定された。この法律は原住民族にとって、最も重要な法令の一つであり、原住民族の人材を育成することを保障するだけでなく、文化の面も重視することとなった。その後、2005年に制定された「原住民族基本法」はさらに注目すべき法律となった。この基本法は、原住民族に対する基本的、且つ全般的な保障を目的とした法律であり、人材養成教育の重要性が強調されるとともに、原住民族の主体性に係る自治権、基本的人権、言語、文化及びメディア権、伝統知識及び著作権、伝統生活慣習及び規範、居住安全、労働権、社会福祉、土地及び自然資源権、経済権、司法権など、あらゆる視点から、原住民族の基本的権利を保障するとともに、原住民族の生存及び文化や伝統の発展を保護するものとなったものである。

二、原住民族教育政策の展開

16世紀以降、台湾は、オランダ統治時代(1624-1662)、鄭成功政權時代(1662-1683)、清朝統治時代(1683-1895)、日本統治時代(1895-1945)と経て、1945年、日本の敗戦によって中華民国政府に返還され今日に至っている。台湾における原住民族は、このような外来政權による同化政策及び外来文化の影響により、多くの伝統、文化及び言葉を消失してきたことは周知のとおりである。

1945年以降の台湾は、中華民国の政権により原住民族政策が展開されることになったが、当初は内戦状態にあったため停滞した。1949年、中華民国の政権は台湾に移ったが、原住民族の文化と教育の発展に関する本格的な施策の開始はしばらく待たなければならなかった。1960年代に入るとようやく、まず「台湾省教育庁改善山地教育施設三年計画」が公布され、翌年には、「改進山地教育実施方案」が実施された。1963年には「山地行政改進方案」が打ち出されたが、全体的に見て、教育レベルの向上及び原住民族の文化などの根本的な改善の成果はあまり挙げることは出来なかった(2)。しかし、1960年代以来、世界の各地で民族の紛争が増え、国際社会で先住民族の差別や社会的地位の低さなどが問題視されはじめる。1970年代に入って台湾の経済発展が活発になると、原住民族の教育レベルを向上させるために、1970年に政府は「台湾省加強山地国民教育辦法」を公布した。それは台湾の社会が安定する契機になることを期待してのものでもあった。しかし、当時の台湾経済の状況ではそれほど効果はあがらなかった。それは、根本的な改善策を打ち出す余裕があまりなかったことによる。とはいえ、住居環境、食事などの日常生活面では、経済発展と共に若干の改善を見ることができた(3)。さて、1977年から1981年にかけて、国際社会は各国の少数民族(先住民族)の権益に対して保障措置を講じるように呼びかけたが、台湾もこの風潮に影響され、非政府の民間組織はさまざまな国際会議を開き、社会の階層及び原住民族の問題を重視するように要請した(4)。また、国内の民主化運動と連動して、原住民族のアイデンティティ探求や社会運動の気運が高まり、台湾化の社会運動の影響もあって、1980年代に台湾内部の政治改革が活発に動き出すことになった。その結果として、1987年7月15日に「台湾省戒嚴令」が解除されると、台湾の民主化と独立運動が活発に展開し、原住民族の権利と生活の保障を主張する意見も重視されるようになった。そうしたことから、1980年代以降、原住民族の教育問題に関する研究が著しく発展して、その教育格差や伝統文化の保護といった権益問題も注目されることになっていく。このような状況の中で、政府は政策の具体化と法規の制定に積極的に対応せざるをえなくなり、教育部は1988年に原住民教育委員会を設置するに至る。委員会のメンバーには学界の代表、原住民族の代表、教育行政の担当者などが含まれ、定期的に原住民の教育に関する問題と改善策が検討された(5)。

具体的な改善策としては、まず1991年から9か所の教員養成大学(師範学院)に原住民族教育研究センターが設立されることとなり、原住民族の教育と文化及び教員の養成についての積極的な研究が開始されることとなった。また、1993年には「發展与改進原住民教育五年計画大綱」が策定された。原住民族の教育政策を計画的に改善して、原住民族の学力を向上することが目的であった。また、憲法が改正され、第九条に「国家における自由地区の原住民地区において、原住民の地位及び政治参加を保障し、教育と文化、社会福祉及び経済事業の発展を促進する」と規定された。教育部も憲法の改正をうけて、1995年に教育報告書を提出し、原住民族の教育に対する改善策を打ち出した(6)。

また、憲法の改正によって教育改革の気運が高まり、一連の改革会議が開催された。まず、翌年の四月に全国原住民教育会議が開かれ、「原住民教育の体制を整備する、原住民文化で教育の特色を取り組み、原住民教育の質を向上させる」などが会議のテーマとして取りあげられた。同時に「原住民教育行政、原住民学生の幼児教育及び国民教育、原住民人材の育成、原住民体育と健康、原住民の社会教育」の六つの議題に対して、20の具体的な結論を出し建議を行なった(7)。その結論と建議は『中華民國原住民教育報告書』にまとめられている(8)。

同時に教育改革会議が開催され、『教育改革総諮議報告書』が公布された。この報告書では原住民教育について、次の三つの重点が挙げられている。

- (1) 立法の保障：「原住民教育法」の制定。原住民教育のレベル向上と発展を促す。そのために幼児教育を無償化する。原住民学生の学力を向上させるために放課後に補習教育を無償で提供することによって、進学率を高める。
- (2) 教師定員の増加：「教育優先計画」により、教師定員の増加と定年退職を延期することによって、僻地の教師数を安定させる。
- (3) 原住民族文化を重視する教育：学習要領を改訂し、多元文化と原住民族文化に関する内容を増やす。原住民族の伝統文化の伝承と現代社会生活に関する調和を重視する。原住民族指定校では原住民の文化や伝統を学校の行事や特色として発展させる。大学においては、原住民族教育、文化、伝統、研究を奨励し、関係する学部、専攻、コースなどを増設する。

1996年、政府は原住民族に関する問題に積極的に対応するという方針を確立し、同年、立法院で「行政院原住民委員会組織条例」が通過した。そして12月10日に行政院原住民族委員会が設立され、以後、原住民族に関する政策の制定、推進策の企画、伝統文化の復興などの振興策を統括する機構として、原住民族の教育と文化の発展に大きな役割を果たしている。行政院原住民族委員会の設立によって、原住民族に関する諸

問題の改善は著しく進むようになった。教育と文化に関する問題は教育部との連携を取らなければならないが、教育部も積極的に対応し、1998年には「教育改革行動方案」が提出され、行政院の「教育改革推動小組」の審議を通過した。それは、1998年から2003年までの5ヵ年計画で実施するとした教育改革案で、原住民族の教育と文化に関する方策として挙げている具体的な内容には、「原住民学生教育の強化、教師の育成、任用及び研修の促進、原住民学生の生活と教育への補助制度の改善、原住民に関する教育課程と内容の強化、原住民学校教育施設の整備、原住民族の家庭教育と社会教育の充実」などが挙げられており、その執行事項、内容、補助経費などが具体的に説明されている(9)。

さらに政府は原住民族教育を重視することを示すために、1998年に「原住民族教育法」を公布し、原住民族に対して教育や文化を保障すると同時に原住民族教育に有効なさまざまな方策や資源の運用を保障することとした。(10)。

また、教育部と行政院原住民委員会は原住民族教育に関する重要な計画を二つ提出した。一つは行政院原住民委員会の「原住民族文化振興発展六年計画」、もう一つは教育部の「発展与改進原住民族教育第二期五年計画」である。これは1993年の「発展与改進原住民族教育五年計画大綱」の延長策であり、1998年に5ヵ年計画が終了したのち、その成果と問題点を検討して作成されたものである(11)。

21世紀に入って、台湾の政権が国民党から民進党に移ると、当初は原住民族の問題を取り上げる余裕があまりなかったが、2005年から原住民族に関する問題が改めて検討されることになり、まず、「発展原住民族教育五年中程個案計画(2006-2010年)」が発表された。「発展原住民族教育五年中程個案計画」は原住民族の教育と原住民族の主体性を軸にして、原住民族教育の発展と文化を振興することを目的としていたが、これは「発展与改進原住民族教育五年計画(1994至1998会計年度、第一期)」及び「発展与改進原住民族教育第二期五年計画(民国1999至2003会計年度)」との継続性が重視されている。以前の諸計画との継続性を重視したため、新しい措置は多くないが、注目すべき点として、原住民に対する技術教育と職業教育の強化、原住民族社会と家庭教育の重視、原住民族の運動能力と衛生状況の向上、などが挙げられる。

2008年、台湾の政権は再び民進党から国民党に移ったが、原住民族に関する教育と文化に関する政策には大きな変化がなかった。

2011年に教育部が『中華民國教育報告書—黄金十年、百年樹人』を公布し、原住民族委員会の意見を取り入れて、まもなく『原住民族教育政策白皮書』も公表した(12)。これは原住民族の教育と文化に対する教育政策の効果を検討するのみならず、発展の可能性も掲げられた。例えば、民族教育に関する効果を高めるために、「民族学校を創設して、民族文化と伝統教育を推進する」などのいくつかの新しい方策が提案され、第三学期制の民族学校教育の試行も挙げられている(13)。

2011年には、2005年の「発展原住民族教育五年中程個案計画」が終了したが、さらに二期目として5年間(2011-2015)延長され、原住民族教育政策の健全発展、学習環境、文化教養、教育卓越などの目標が掲げられている(14)。

三、現状と課題

これまで見てきたように、台湾政府は原住民族に関する文教政策において、法令と施策により、教育、文化などについて幅広く改善措置を講じてきた。特に1980年代後半以降、原住民族の教育と文化に対する政策は著しい成果があがっているといえるが、現在も、引き続き、原住民学生の進学の特例措置、就学奨学金、僻地学校設備経費、職業学校の職業教育等の充実、といった策とともに、原住民社区(コミュニティー)活動センター、原住民文化園區の建設により、原住民族の母語教育や伝統的な民族活動を支援する施策も実施している。

近年の台湾社会の急激な変化と発展に伴って、政府の政策は、法令の制定、教育の面での人材の育成のみではなく、原住民の文化、伝統行事、領有地の自治にまで及んでいる。原住民の文化と伝統を保存するだけでなく、1990年からの台湾の民主化に伴って、社会も原住民族の文化や伝統風習などに注目するようになった。さらに、原住民族の文化、伝統行事の価値も認められるようになった。

長きにわたって、原住民族の価値観、信仰宗教、伝統行事、行動規範、認知方法、生産方式、生活パターンなどは、漢民族を中心とする台湾の社会意識や文化とかなり大きな相違があった。さらに経済的、地理的、交通的にも不利な生活状況にあったため、社会的に低い立場にあり、悪循環に陥っていた(15)。そのために、社会が如何に激しく変化しようとも、原住民特有の文化と伝統、集落(社区)社会の教育、家庭の教育を充実させ、原住民の自信と自立更生の精神を再建することが、政府が一連の政策を策定する際の重点と考えられなければならない。

また、原住民族の伝統と文化には、原住民の芸術創作、言語、風俗慣習、生活方式、部族伝統、宗教信仰、冠婚葬祭などが含まれているが、問題は台湾原住民族の民族区分について、今日まで、その認定の基準が明確ではない。「原住民族基本法」により、すでに認定された民族は冒頭にあげた14族であるが、さらに認定を求めている民族がある。例えば、日本植民時代には原住民族は漢化の程度によって熟蕃と生蕃に区分されたが、平埔族は漢化の程度が深く熟蕃とされた。彼らは人数が多く、漢化が深いため、原住民族として認定してもらえず、そのことが問題になっている。認定された民族は自己の言語、風俗慣習、伝統行事、部落構造などを保持しているだけでなく、様々な法律によって保護され、予算援助でも優遇される。原住民各々は文字がないので、文化と伝統は代々の記憶と口伝により、文字による記録は、オランダと清朝及び日本の記録しかない。しかし、平埔族の言語と文化の喪失は深刻である(16)。従って、原住民の文化と伝統をどのように回復するかが、今後の重要な課題である。

今後の課題として重要な事項について、政府の主管機関の報告書をもとにまとめておこう。

1. 1996年に行政院文化建設委員会の報告書『台湾原住民族文化芸術伝承と発展』では、次の五つの問題点が挙げられている(17)。
 - (1) 文化アイデンティティ(cultural identity)と民族アイデンティティ(ethnic identity)：長期にわたる外来文化の強い影響で、原住民族のアイデンティティと自力更生の自信を失った。
 - (2) 伝統文化と倫理の喪失：文化の回復は伝統の行事から再建すべきであり、部落の老人への尊敬、伝統集会和活動場所の再建、年齢階層制度の回復、頭目階級制度の復活などの措置を講じる。
 - (3) 母語の普及と表記文字の開発：母語は文化伝承にとって重要であり、母語を話せる人材、母語教材、教材の編纂、母語による文学創作等の方法を通して、原住民族の文化を創出する必要があるが、原住民族は自分たちの文字がないので、現代表記文字記述の開発が緊要である。
 - (4) 氏名と民族身分の回復。氏名と身分制度は原住民族にとって重要な表徴の一つであり、氏名と身分制度の回復は重要な文化伝承の一つである。
 - (5) 伝統文化の保護と発展：伝統文化の保護と発展は、伝統の維持と現実の対応を考慮しながら、発展を作り出すことが重要と考える。
2. 2000年、行政院原住民族委員会による「原住民族文化振興発展六年計画」は、具体的に台湾原住民の文化発展が困難な状況にあると指摘し、その主な要因として内的要素と外的要素を挙げている。
 - (1) 外的要素：教育資源、優秀な教師博物館？など施設の不足。
 - (2) 内的要素：家庭経済状況の不安定、家庭教育の不振、生涯学習への無関心。
3. 2001年、教育部の『2001年教育改革之検討と改進黨議実録』において、原住民教育の問題と困難な状況に対して解決策を提出することが求められた。その問題は以下の通り(18)。
 - (1) 原住民教育政策を全面的に統合することが必要であり、特に社会福祉の視点から教育問題を解決することが重要である。
 - (2) 原住民族の教育システムを考案して、基本整備を充実させる。
 - (3) 原住民学生の学習機会を確保し、教育の質を向上させる。この外に、各計画の執行状況と成果を定期的に検討しなければならないこと(19)。
4. 「行政院原住民族委員会中程施政計画(2010至2013年度)」(20)では、多くの予算を計上して、膨大な計画が組立てられている。例えば、財団法人原住民族文化事業基金会設置条例、原住民族文化振興発展計画、原住民族伝播発展計画、共星共磔計画、原住民族語言振興六年計画、創造原住民族數位機会四年計画など、原住民族の教育と文化に関する事業で数多くの計画が執行されている。ある程度の成果をあげることができたが、その効果は予想したほどではなかった。指摘された問題と改善すべき点は、次の通りである。

(1) 一般教育

原住民学生の進学と公費留学は特別法規により保障されているが、全国の高等教育の進学率を分析してみると、2007学年度のデータによれば原住民の大学生の比率は1.3%である。原住民族が全国人口に占める比率2.1%と比べると明らかに低い水準である。「定員の2%」を進学優遇の方法として検討の余地がある。また、原住民学生の学習成果の不振に対して、新たに「補救教育」を導入し、原住民学生の学力を引き上げる措置が必要である。

(2) 民族教育

族語(民族語)検定では2008年の時点で、2万5,717名の原住民学生に文化及び族語能力の合格証明が発行されたが、現実には日常生活の使用まで、まだまだ普遍性はない。

原住民の生涯学習方面では、原住民族委員会と教育部で合わせて、15カ所の地方政府に対して補助金を出して、原住民族部落のカルチャーセンターや地域の集会所で様々な無料公開講座が行われている。文化の保存と推進面では、原住民族委員会と地方政府の補助で、現在28の原住民族文化(物)館が運営され、主に地方文物の環境整備及び経営業績、伝統工芸、音楽舞踏、文物の収集およびデジタル化、文化芸術人材及び文化教材の開発と育成などの事業を行なっている。参加する人数は多いが、効果がなかなかあがらないと指摘されており、そのあり方はさらに充分検討することが必要である。

また、原住民族専門のTVチャンネルは確保されており、原住民の言語でニュースを報道し、番組を制作することによって、原住民族言語の推進、文化伝承の発展という機能が発揮されると期待されている。しかし事業の内容や品質などに問題がかなりあり、努力と改善の余地が多い(21)。

同時に、台湾において、原住民族の問題ではなく、各エスニックグループ(平埔族、外省人、本省人、東南アジア移民など)の多文化とアイデンティティを保持しながら自己意識、利益などを過度に主張することなく、社会的にバランスよく調和していくことが重要である。具体的に言えば、近年平埔族の認定では、身分の認定基準だけではなく、国民の権益まで関わっているため、あらためて合理的な方策を検討する余地がある。また、東南アジアからの移住者(新住民)の問題については、いずれ新たに民族と社会の問題になる可能性があると考えられる。それ故に民族の文化の伝承と再建を強調しすぎると、各族の自己意識形態と利益によって、対立と矛盾が生じると考えざるを得ない。

そのために、今後、原住民族の問題を解決する方法は、既存の思考を変えて、国際的な発展の方向と経験を考慮して、国際社会と国及び社会の動きに注意し、社会全体が協働調和できうる新たな方策を考えなければならない。

四、結びにかえて

台湾における原住民族の教育が直面している問題は、ある意味で、普遍的であり、世界の少数民族が直面している問題とよく似ている。すなわち、外来の教育制度と教育内容の導入によって、主流の社会制度への不適応とアイデンティティの迷走がおり、文化と伝統を著しく喪失した。そのため、競争社会に適応できず、平均的に学歴が低く、収入が不安定になり、出稼ぎが多く、家庭の教育機能は低下し社会的地位も下層に陥りがちであった。

台湾政府は原住民族に対して、次々に改善策を打ち出してきた。文教政策だけではなく、民族言語、生産事業、社会福祉、経済産業、就学補助、労働就業、保留地認定、教育文化事業など、様々な分野に及んでいる。教育と文化の面からみると、幼児教育、養護教育、小中高校、高等教育、教員養成、留学にいたるまで、ほぼすべての面に対応しており、原住民族の権益と補助を重視してきたことがわかる。現状での文化と教育に関する具体的な重点策は、次の三点にまとめることができる。

1. 関係法令の整備

現行の原住民族に関する国レベルの法規は47有る。その中で最も重要な法律は二つである。一つは「原住民族基本法」であり、もう一つは「原住民族教育法」である。この基本法と教育法は台湾政府が原住民族の権益を重視していることを示す象徴的存在であり、原住民族に対して全体の権利を保護するのみではなく、原住民族の教育、文化の発展及伝統の維持など重要な理念と目的が含まれている。

2. 人材の育成と能力の開発

『中華民国教育報告書—黄金十年、百年樹人』では、原住民族の人材育成と能力の開発が重視され、原住民進学への優遇措置、人材育成だけでなく、原住民族のために公費奨学金を設けて外国留学を奨励すること、原住民籍教師の養成と採用を保障することなどがあげられている。

3. 文化と伝統の再建

『原住民族教育政策白皮書』の企画により、学校教育システムを通して原住民族の文化と伝統を重視するだけではなく、同時に原住民族の主管機関である行政院原住民族委員会を通して、新たに民族学校系統が創設された。夏休みを利用して、民族文化や伝統、行事に関する知識や実技、技法などを学ぶことによって、原住民族の文化や伝統を再建する制度であり、第三学期民族学校とも称する。第三学期制民族教育を通して、各原住民族の文化特性、伝統的な部落教育、原住民族の伝統習慣と規範体系、民族言語、手工芸などを振興する。

しかし、40を超える関係法令があるにも関わらず、原住民族全体の生活レベルではまだ多くの問題が残っている。例えば、原住民の平均年齢が短いことである。2010年、台湾の平均寿命は79.18才(男性76.13才、女性82.55才)であるが、原住民全体の平均寿命は70.3才(男性66.00才、女性74.78才)である。原住民

の平均寿命は全国の平均寿命より 8.89 才短く、特に男性は平均 10.14 才短い (22)。これは、原住民の職業労働、住居環境、生活慣習、衛生状況などと密接に関わっている。

つまり、生活全体を向上させるためには、法令の制定は基本的条件であるが、各原住民族の自覚と確実な実行力こそが重要であり、政策の全体を改めて検討することが必要となっている。そうしたことから、行政院原住民委員会と教育部は近年、補助と援助の思考パターンを変え、社会発展を支える根底である文化と伝統を重視する方向から、原住民族の伝統教育、民族文化の振興、民族言語の伝承などへ方向を転換した。原住民族の思考と生活に相応しい制度を模索しながら、原住民族の伝統文化と部落社会のシステムを再構築して、原住民の意識と自信を高め、原住民族自身の文化の再建と発展によって、地域が健全になることを期待している。

上述したように、原住民族に対する様々な振興策が実施されているが、やはり教育、文化、社会福祉、経済及び公共建設、伝統産業及び生産保留土地の管理事務を中心とする問題が多く現れている。その根本的問題と苦境は、「文化の脱落と伝承効果の不振」及び「人材育成と教育品質の向上」に集約される。しかしながら、文化の伝承、再生及び創出のプロセスは、ある意味で広義の教育の問題と関連しており、教育を通しての文化の伝承及び伝統の継承は学校教育システムだけでは充分ではないことは明らかであり、新たな方法を考案することが求められているといえよう。

[注]

- (1) 「原住民族」という用語は台湾原住民族のみを対象として使用する。日本植民地時代は「蕃」という用語が使用されていたが、台湾では差別用語として取り扱われている。ここでは、日本において使用されている「先住民族」と同じ意味あいを使用する。
- (2) 『中华民国原住民教育報告書』台北・教育部印製。1997 年。
- (3) 同注 (2)。
- (4) 李瑛「原住民終身学習体系的建構」。www.nioerar.edu.tw/basis1/699/a9.htm、20 年 11 月 24 日検索。
- (5) 『原住民教育發展簡報』教育部、1996 年。
- (6) 『中华民国教育報告書邁向 21 世紀的教育遠景』台北・教育部編印、1995 年。
- (7) 『全国原住民教育會議實錄』台北・教育部編印。1996 年。
- (8) 『中华民国原住民教育報告書』台北・教育部印製。1997 年。
- (9) 行政院原住民委員会編印『原住民教育与文化政策規画之研究』行政院原住民委員会、1998 年。
- (10) 『中华民国教育年報』台北・教育部印製、1999 年。
- (11) 同注 (10)。
- (12) 『中华民国教育報告書』教育部、2011 年。
- (13) 『原住民族教育政策白皮書』教育部原住民族委員会、2011 年。
- (14) 『發展原住民族教育五年中程個案計畫 (100 年至 104 年度)』教育部、2011 年。
- (15) 袁汝儀「論文化与教育」『文化視窗』第 18 期、20-33 頁。台北・行政院建設委員会、2000 年。
- (16) 「台湾原住民文化園區」文化建設委員会、2000 年。<http://www.tacp.gov.tw>、2000 年 8 月 20 日検索。
- (17) 『台湾原住民文化芸術伝承与發展』文建会、1996 年。
- (18) 『2001 年教育改革之檢討与改進會議實錄』教育部、2001 年。
- (19) 同注 (18)。
- (20) 「行政院原住民族委員会中程施政計畫 (2010 至 2013 年度)」
- (21) 行政院原住民委員会「重大政策」。<http://www.apc.gov.tw/portal>、2012 年 4 月 1 日検索。
- (22) 内政部「統計報告」。<http://www.moi.gov.tw/stat>、2013 年 4 月 25

私立科技大學的危機與轉機—組織再造的構想

莊 晨

(台東大學大學院博士課程/萬能科技大學進修部主任)

一、前言

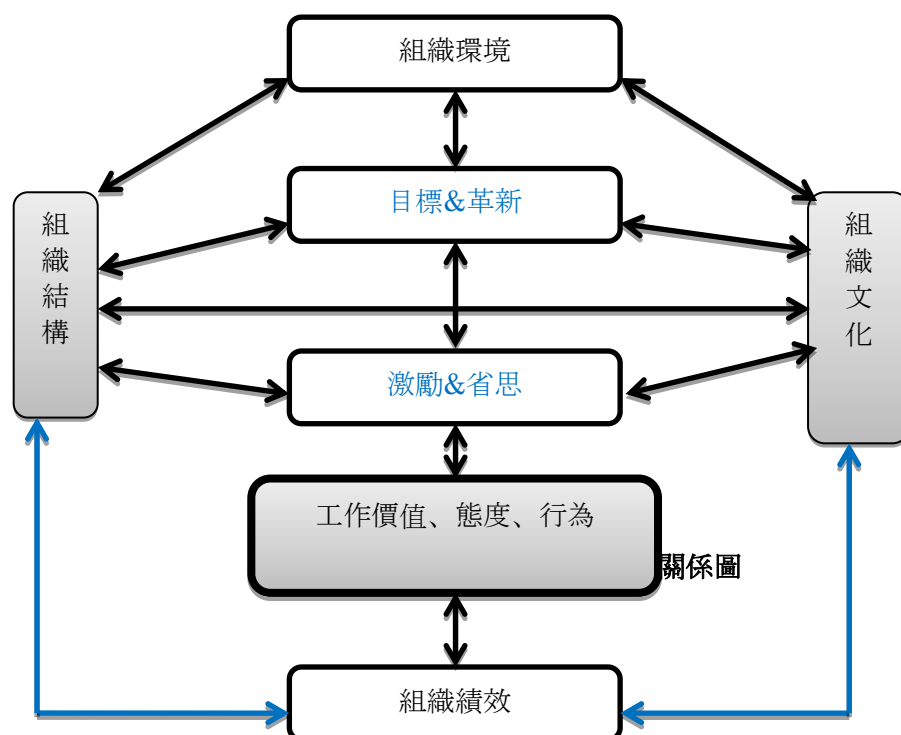
國內近年來少子化、失業率攀升等諸多問題，導致教育市場競爭激烈，許多私立科技大學面臨經營危機，尤其私立技職院校除需與公立技職學校競爭外，私校間彼此的競逐更是激烈，但致力於外部誘因如獎金的競爭，卻忽略提昇教育品質的重要性，而「這個「品質」該含括「知識的國際性與專業的實用性」以及「問題解決自我創新能力與挑戰挫折省思能力」。「知識的國際性與專業的實用性」是屬於外在的教育與訓練。而「問題解決自我創新能力與挑戰挫折省思能力」則是學生自我內在的涵養與陶冶」。獎勵金雖能一時解決招生問題，但絕非長久之計，尤其在社會變遷與少子化的衝擊下，更需致力於學校整體品質的提升，也因此展開校園轉型與重構之課題。

本文採用文獻探討之研究方法，嘗試以組織再造的觀點進行討論，並以私立科技大學作為探討對象，探究私立科技大學如何以系統化組織再造策略重構行政部門，提昇整體教育品質，並致力於打造優質學校，同時增加本身的競爭優勢，不被社會變遷的洪流所淘汰，達到學校永續經營之目的。

二、組織再造與校園重構觀點

(一) 組織發展與組織再造

組織的發展與再造一直是企業、政府等所關心的議題。楊永年綜合國內外學者之研究，認為組織發展的定義為運用行為科學的理論與技術，進行長期性與持續性的規劃，其內涵在針對環境需求、發展領導、組織文化、組織結構、激勵、工作價值態度與行為等策略，目的在提升組織績效（楊永年，2010）。



資料來源：參考楊永年（2010）織發展重要變項關係圖修改而成

至於組織再造，則是透過組織設計原則的重新思考，以及重新檢視組織之目的、運作、結構之問題，來進行組織經營理念的改變、結構的重組或重構，以及對其作業流程的重整及重新設計，以不斷適應環境變遷與提升組織績效的過程（謝文全，2004）。而組織再造之於學校而言，陳美蓉則綜合國內外學者的理論，指出學校組織

再造乃一種手段，以學生為主體重新定位教育目標，採用躍進或漸進的方式，透過學校人員全體參與校務來重建組織，以資源整合重設作業流程，以重塑文化達成學校目標的過程（陳美蓉，2007）。

謝文全（2004）指出，組織再造可以從六方面進行，包括：

1. 作業流程的再造：增建作業流程。
2. 管理結構的再造：行政層級與管理權責的調整。
3. 成員角色的再造：調整組織的角色與行為。
4. 經營理念的再造：調整組織經營理念。
5. 組織型態的再造：組織規模的適當化、分裂與統整、網路型態化等。
6. 進行跨組織的再造：例如跨領域合作。

由上可知，組織發展與組織的結構、文化息息相關，而要進行學校組織改造的工作，則必須將經營理念、結構與成員進行創新式的調整。從徹底的分析結構和人力的基礎資料開始，具細靡疑的找出相關問題。並針對問題，提出可行的解決方案，進行內發式與最佳共識的調整。形塑具體且可行的願景以及未來方向，改變文化風氣並調整結構，才能達到組織再造的目的。

（二）校園重構

對於學校經營與管理而言，除了大方向的目標與策略擬定外，人事與組織制度的改變常常是最難解的課題，包括組織結構的調整以及組織制度的改變，前者指學校的組織結構如何進行調整以因應社會變化，一般而言功能愈多，組織結構與分工就愈複雜。如何進行簡化、地位平等化等等亦是組織結構需要正視的問題；後者則指內部人員制度的改革，組織須從內部進行通盤性的改善，包括組織再造、流程革新，並完成獎勵制度、評鑑制度與退場機制，以達成組織再造的目的。

Hammer 和 Champ(1993)將企業組織再造定義為「從根本上重新思考，並徹底重新設計企業的作業程序，以求改善成本、品質、服務與速度等重要的組織績效。」(引自吳心怡，民 85:1)。其內容包括組織結構的改變與工作程序的改變，以學校經營而言，則可視為學校組織結構與內容的再造（包括董事會、行政組織與教師）、組織工作流程的再造以及組織文化的創新（張明輝，2004）。學校組織再造不僅指組織結構的調整與重建，而是學校為了因應內外環境與社會的變化，透過工作任務簡化、組織架構調整、工作運作改變的方式，使組織文化革新，增進學校組織效能。值得注意的是，受到法令與各種限制，學校的任務有一定的規定，有時無法簡化。但是現在很多是內部各部門，各自為政。疊床架屋，造成業務單位的業務重複或者是自相矛盾的現象。因此業務任務的透明化與明確化，非常重要。此外，業務任務的統整非常重要，垂直和水平的連繫溝構管道系統的建構和整理，是組織架構調整所必須深思熟慮。

以往私立學校組織結構為金字塔階層分布的科層體制。所謂科層體制的概念是韋柏（Weber, 1947）所提出有關組織的理想模式，組織的結構如金字塔型態，學校組織也具有上述科層體制的若干特徵，學校在正式組織架構上也有權力階層的存在（張明輝，1997），由董事會進行校務的大方向的規劃與決策，行政人員負責規劃、決策與實行，教師、學生、廠商、校友等則被動接受決策。由上而下的決策實施，常常使決策單位聽不到外界的建議與聲音。

再者，負責決策校務方向的董事會成員因居於高位，觀念仍停留在過去安逸的時代，未能察覺當前社會變遷即將為學校帶來的問題，缺乏守成與永續經營的觀念；另外，行政人員流動僵化、服務效率低落等問題，也容易導致外界對學校負面觀感。

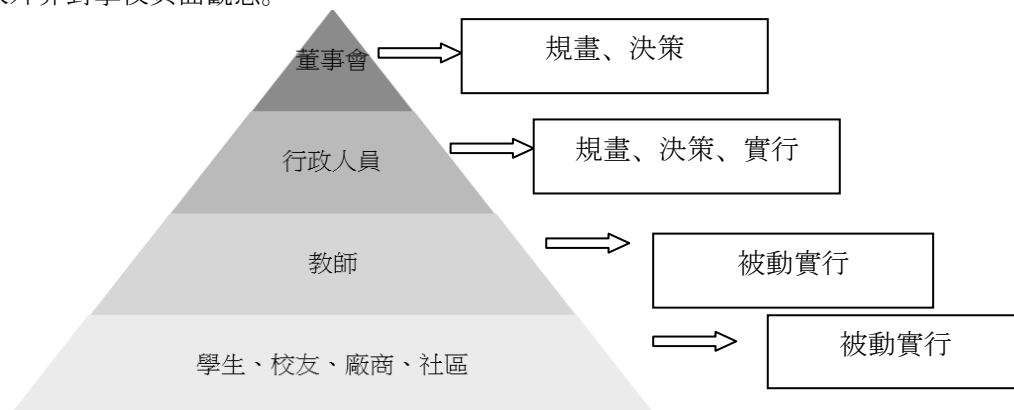


圖 2 傳統學校組織的金字塔階層分布（筆者整理）

目前許多學者專家倡導將全品質服務管理 (TQM) 運用於學校經營當中，學校經營之主要目的在於提升學校教育品質，增進學校行政效率，規劃良好學習環境，促進學生學習效果，務期能滿足教師、家長與學生之需求。全面品質管理提供了學校經營指標的五項內涵，依次是顧客導向、持續改善、全面參與、成員的學習與發展、團隊合作等，(翁福榮、廖春文，2005)。若將此用於學校組織的金字塔階層分佈，依據顧客導向的目的，金字塔則上下翻轉顛倒，如圖 2-3 所示：

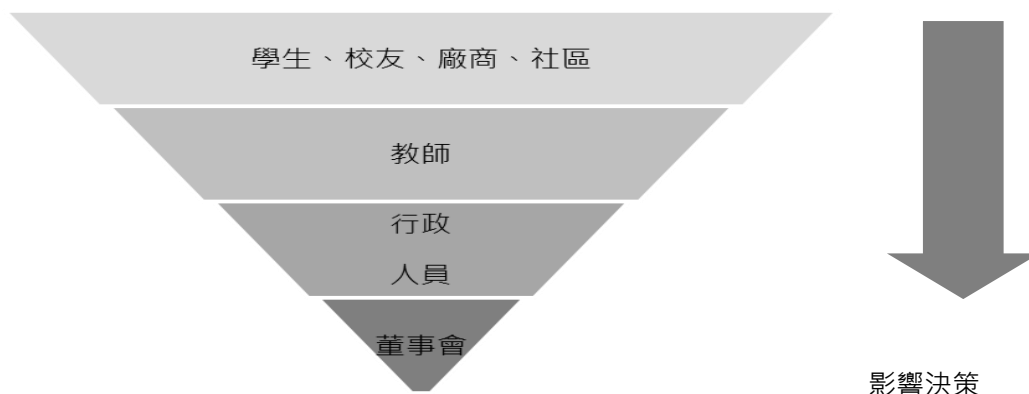


圖3 翻轉過後的學校組織的金字塔階層分佈 (筆者整理)

但是以金字塔結構似乎只能顯現階層關係，無法顯示不同部門間彼此的關係。對學校而言，顧客可分為內部與外部，行政人員與教師屬於內部成員，學生、廠商、校友與社區則為外部顧客，這些內外部顧客扮演了影響決策的重要角色，追求卓越的學校經營品質需注意內外顧客的滿意度，尤其外部顧客對學校的關注影響很大，故滿足學生、家長、校友、廠商和社區人士的需求與期望，成為學校經營策略焦點之一(翁福榮、廖春文，2005)。在校務決策上，決策部門仍是董事會，實行部門依舊為行政組織，但是在這種關係上，為兼具內外顧客的滿意度與影響力，除須與內部成員如行政人員、教職員進行溝通協調，並加強學校組織成員的全面參與之外，學校亦須與外部顧客建立對話機制，以蒐集外部建議，如圖 4 所示：

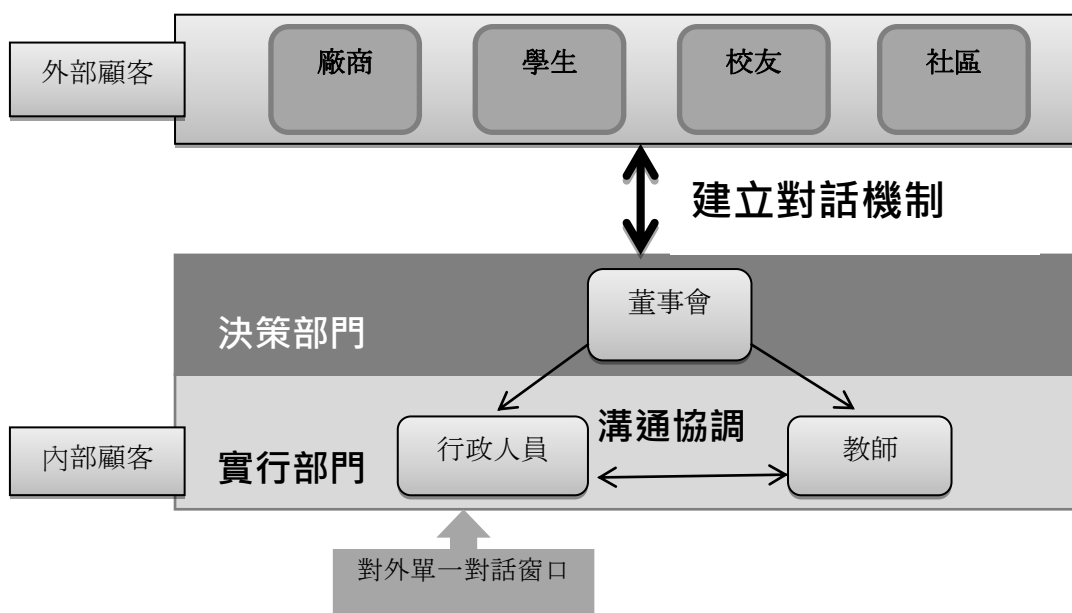


圖4 翻轉過後的學校組織的金字塔階層分佈 (筆者整理)

圖 5 將圖 4 簡化，並結合原有的金字塔階層圖，可看出應以學校的外部關聯者（學生、校友、廠商與社區）的需求作為決策的核心。

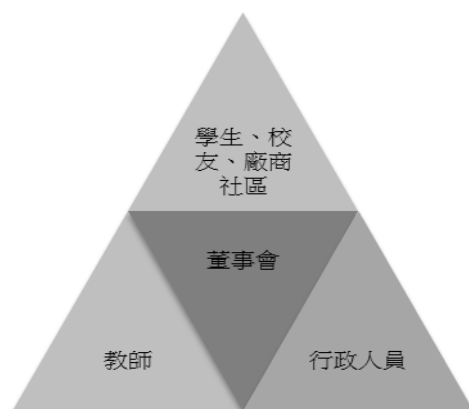


圖 5 調整後的學校組織的金字塔階層分布（筆者整理）

行政人員與教職員則為實行學校策略的重要成員，而將董事會則置於外部顧客以及教師、行政人員當中，董事會不但是決策部門，更扮演了協調與監督的重要角色。

（三）學校重構策略需注意之要點

除學校本身組織的再造重組之外，學校本身成員也須建立急迫感、共同願景，並且為學校樹立特色與核心專長，並結合行銷策略與戰術，解決當前問題。

1. 建立急迫感

Kotter (2009) 在《急迫感—破局制勝的關鍵》一書中指出，強烈的急迫感是重要變革計畫的必要元素，他提出了四種增加急迫感的戰術，包括（1）積極導入外部現實、（2）每天行事表現急迫感、（3）在危機中尋找機會、（4）對付凡事不看好的反對勢力，此種企業管理的戰術亦可作為借鏡，變通後運用於學校組織變革上。

2. 打造共同願景並樹立特色

對學校而言，組織再造是一種突破過往學校經營型態，因此必須凝聚學校同仁的共識並打造新願景，並調整組織文化以達到最終目的。

因應政治、社會環境的急驟變化，學校應體認到必須不停地調適顧客（即學生）和政府政策的轉變，而採取因應的策略。私立科技大學必須具備核心能力，藉以發展自我空間與特色。目前技職院校已面臨招生不足額、經營不善等存廢危機，學校經營策略勢必得打破過往傳統迷思、採取多元、多角化經營策略，並致力於打造學校的專屬特色，以與其他競爭學校作不同的區隔。

3. 行銷方式

私立科大的優勢，在於學校的自主性較高，且可借助於業界力量。如何擦亮學校的招牌，獲得國內外學生的青睞，吸引學生就讀，是另一門重要且須特別規劃的課題。

4. 加強學校危機管理

隨著社會風氣的改變與政策的改變，近年來國家、社會、家長和學生對於學校的經營的要求愈來愈多，而學校的經營和管理，產生危機的機會和情形越來越多也越複雜。對於防範和預防危機的發生，亦值得向產、企業界學習，也有助於內部風險管控、避免資源浪費或業務貪瀆。

若將學校視為一完整的系統，以目前學校經營所遭遇到的組織相關問題，對內包括董事會、行政人員、教師、學生，對外則有配合廠商、校友、社區等等。本文以學校行政人員為例，探討其組織再造的相關問題。

三、學校行政人員之組織再造—破除本位主義與行政官僚化

學校組織再造指的是學校行政架構、權力結構與觀念文化的重新再設計與轉化，使學校能夠適應社會變遷的速度與需求，進而提高營運效能。學校行政組織應從其組織內部作思考，以結構、管理、制度、人員等各層面考量組織未來發展方向，除行政組織結構的調整、本位管理與專業自主的加強外，成員態度觀念與深層組織

文化的更新更是重要，並透過學校組織自省、調適與回饋機制的運作，適應社會變遷，提昇教育品質，達到提升學校效能之目的。（嚴春財，2003）

「本位思維」意指以自己有限的思維對別人的行事為人作出假設，乃人之常情，所謂「本位主義」，指的是一種態度和心理狀態，它通常是指某種放大的團體主義，如在處理單位與部門、整體與部分之間的關係時，只顧自己而不顧大局，對他部門、他地、他人漠不關心。當行政人員以謀求個人利益或本機關單位利益為優先，忽視組織利益，且進而不顧學生利益或不顧服務品質，皆統稱為「本位主義」。若以權力關係變動的視野來詮釋「本位主義」，那麼，行政機關獨占權力資源却抗拒權力關係的變動，或者害怕減損原居優勢地位之高權及優勢組織的權力關係，就是本位主義的意涵。

本位主義的產生原因其來有自，包括個人因素、單位組織、制度設計、責任歸屬問題等等。這些因素均會導致行政官僚化，不但層級節制削弱上級對下級的影響力，也忽略了組織動態面，使人員與組織僵化，服務品質低落。以下就學校行政組織本位主義的原因加以討論。

（一）個人因素

組織最重要的單位是個人，行政人員個人對職務與工作的心態，會直接導致本位主義的產生。

1. 人員流動的僵化

創校多年的學校最容易發生類似的情形，由於部份資深人員年事已高，但卻不一定能達成學校要求與一定品質，基於情理學校方面難加以辭退，造成冗員情況。再者，由於升遷機會少，使得人員的行為必趨向消極，溝通協調時不願採取積極合作的態度，表現出高度本位主義作風。

2. 權利的傲慢

一般人在未掌握到權力之前，對權力是依賴、降服的，或表現謙恭卑膝、或曲意奉承。當一旦掌握權力後，通常人性即展現權力的傲慢，趾高氣揚、傲視萬物，且平等的觀念十分淡薄。此人格特性，無論對機關組織之結構、人際關係，乃至意見溝通活動，均產生極不良的影響。

台灣社會一直處於學歷主義的狀態，學歷常常淪為個人能力的證明，通常學歷較佳者獲得優勢地位的機會也較多，故較能掌握權力。目前學校、教育皆鼓勵成人進修，獲得學位後的行政人員在學歷方面與學校教師平起平坐，也獲得兼課教學的機會，因此，此時行政人員即容易產生權力的傲慢，忽略對教師的服務品質，也導致整體服務品質的下降。

（二）單位組織問題

組織由於分工制度的結果，劃分成具有不同功能的各個單位，各個單位在組織設計之初，即各有其目標，而這些目標往往在設計時就存有不一致的現象，因而使得各單位在各自追求目標時，不可避免的發生不協調的現象，而形成本位主義。

（三）制度設計問題

制度設計牽扯到整個行政組織的組成方式與架構，包括上下層級問題與水平單位組織問題。

任何機關組織皆有層級結構，形成人員間的差距及限制其溝通的範圍，層級間的溝通少，久而久之可能造成下級人員的自卑感，畏於和上級交換意見，而上級人員則易產生驕傲態度，不肯輕易向下級溝通以保持其尊嚴，如同社群組織關係中的優勢團體與弱勢團體之間高度落差的權力關係，故層級的不同及地位上的差異，會導致行政距離加長，造成組織溝通的阻礙。

除此之外，地理的隔離與功能的隔離，也會導致不同單位間的隔閡與溝通困難。單位間由於地理位置之隔離，往往形成心理與社會之隔離，彼此不僅缺乏互助行為，且易阻礙訊息的傳遞，使溝通活動無法順利進行。

（四）責任歸屬問題

責任問題是促成各單位本位主義作風的主要因素，學校許多事務常因承辦單位以非責任歸屬為由而互踢皮球，此舉不但導致單位間的嫌隙與隔閡，也容易影響外界觀感。

以上四種因素，不難看出在學校行政人員、尤其是創校已久的學校，容易發生因個人、組織制度等問題導致的本位主義，使得處理效率低落、服務品質偏差，進而影響學校經營運作，以及外界對學校的印象。

四、創新管理：進行組織改造

通常要對組織進行重整與再造，是需要非常強大的決心與執行力。組織文化相當難以改變，A. L. Wilkins (1985) 提出原因有三：1. 人們經過長時間形成的例行作業、價值觀與假設都會被信以為真；2. 經過成功經驗而獲得的個人榮譽或安全感，可能使人們並不想改變他們的文化；3. 權力者因顧及在組織中的地位與資源而不願改變組織文化。因此組織整體的改造並非一蹴可及，而是長期緩慢的變遷，且必須不斷地修正，重點在於目標的實踐，以及改造的決心。

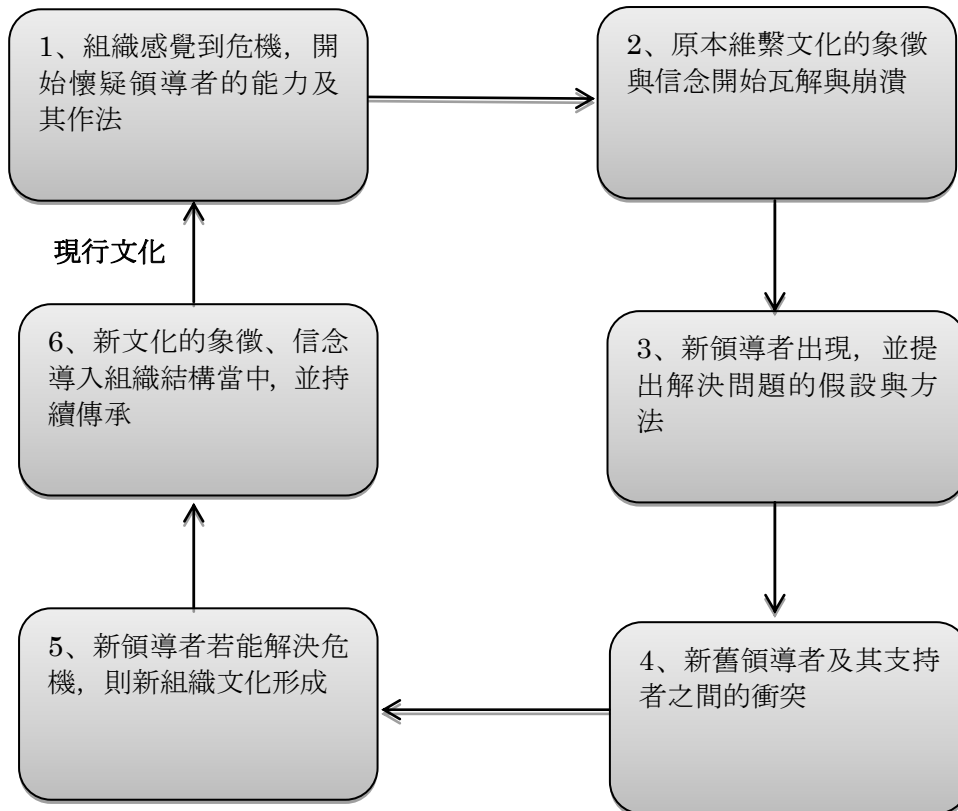


圖 6 組織文化變遷演進循環

資料來源：W. B. Dyer Jr. (1985)；劉志成 (2000)

圖 6 顯示了組織文化改變的過程，通常新組織文化的形成，與最初組織成員感受到的危機與領導者息息相關，而新的解決方案更扮演了組織文化形成的關鍵。學校環境的封閉性容易使校內行政人員不易感受到環境變遷的丕變，如何解決官僚風氣與本位主義乃組織變革的焦點，其方式包括建立危機意識、急迫感與共同願景，進行人員汰新、行政程序標準化與流程簡化以及建立良好的評鑑機制。

(一) 從危機中站起：建立共識與願景

對學校而言，組織再造是一種突破以往學校經營型態，因此必須凝聚學校同仁的共識並打造新願景，並調整組織文化以達到最終目的。Kotter 在領導變局一書曾開宗明義指出，組織變革知易行難，改革過程陷阱重重，其中首要考驗就是建立危機意識。(Kotter, 1990) 根據 Dyer 的研究，通常組織感受到危機並開始懷疑領導者能力與作法時即可能產生文化變遷。

許多學校由於創校已久，許多行政組織上年年積累的傳統、流程已經積慣成習，尤其學校較封閉，不像企業彼此因競爭而不得不時時刻刻更新突破、步步為營，使得行政人員容易專注個別事務而不求創新，封閉的環境更容易導致煮蛙效應，使人容易工作消極，無法跟上社會變遷的步調，因此在組織改造上，首要之務即是建立行政組織與行政人員的危機意識

1. 以合理制度進行組織人員的更新流動

利用人員配置適度的更動，避免產生業務疲乏和結黨營私，造成內部小團體或利益團體的情形發生。適度的人員輪替更新，有助業務的相互了解和支援體制的行程。也有助於業務水平和垂直結構的建立。

而創校歷史相當悠久的學校，其行政人員在傳統三角形的官僚體制下，容易產生怠惰或本位主義，影響服務效率與品質，故學校宜想辦法進行組織人員的汰新，並非將人員當作冗員處置，而是訂立良好健全的評鑑制度，鼓勵人員加強工作效率與品質，藉以活化組織。

許多年資深的行政人員雖經驗豐富，但可能因年齡、習慣等因素影響而忽略服務品質的重要性，若能以訂立服務標準，建立評鑑機制，不但能使這些人員激起危機意識，加強工作效率與服務品質，也能使人員的專業與經驗得到充分發揮。不過若人員不能達到目標，則仍採取行動淘汰之。此種方式一方面給予組織成員改進的機會，一方面也能夠降低因汰新成員造成的可能反彈與負面效應。

2. 標準程序與流程簡化

對學校經營而言，繁複的行政流程不但拖累整體行政的運作與效率，也會導致各單位間溝通與協調困難的情形，使得學生、教師、廠商、校友等服務對象感到無所適從，降低行政與服務品質，影響外界觀感。

在組織再造的同時，應以「便捷服務程序」作為改革目標，內容包括：

- (1) 簡化行政流程：檢討簡化各項行政作業及流程，包括作業程序、辦理期限、申請書表及附繳書證等，並藉由外部（包括服務對象或輿情反應、網路流傳、顧問公司督導…等）診斷改進作業流程情形。
 - (2) 推動服務窗口整合：推動全功能櫃台、單一窗口服務。
 - (3) 運用資訊使服務自動自助化：一方面推動行政業務的資訊化，提升工作效率，並使服務對象可透過網路連線達資訊共用共享利益。另一方面擴大運用自動化機具情形。
- (4) 訂定標準化作業規範及流程，除將作業程序明確文字化之外，更需要公開宣導。

3. 評鑑標準的建立

評鑑制度須仰賴行政單位自行建立稽核制度，稽核制度須避免檢紅點制度，建立起完整的服務品質考核制度，並監督各項工作績效達成情形。另外也需提供服務對象對服務品質申訴之管道，如校長信箱、意見箱或校內刊物等等，甚至可以安排監督人員於各單位擔任要職（須具專業能力，不能有「空降」等負面色彩），使各組織角落皆可落實高層所決策的政策，並反映基層的聲音。

(二) 品質管理：提升服務品質

決定「服務品質」的因素，包括：接近性、溝通性、勝任性、禮貌性、信用性、可靠性、反應性、安全性、有形性、瞭解顧客等十項。當服務提供者無法確實掌握或了解消費者的預期時，對服務品質即產生落差，而此落差亦成為組織改革的主要來源。

1. 以服務對象為業務導向

對行政組織而言，其服務對象包括學生、教師、廠商、校友、社區等等，應將其作為顧客一般看待。學校行政組織對學生、教師、廠商、校友、社區等的服務要從對方需求的角度思考，故劃分許多專業的部門提供各式各樣的服務。為了讓服務對象不會對多元的行政服務感到無所適從，以顧客為導向的行政組織可設置聯合服務中心，提供服務對象隊各類行政事務的諮詢窗口，並以此作為學校與學生、教師、廠商、校友、社區等的溝通橋樑與跨處室的協調單位。

2. 建立單一對外窗口：化繁為簡、整合設計、顧客導向、自給自足

對服務對象而言，最麻煩的事情莫過於撥電話詢問業務後，不斷經過電話各層轉接程序，才能完成業務的諮詢，若能結合資訊科技的力量，建立單一對外窗口，必能提升服務效能。

建立單一窗口首要之務並非資訊程式的設計，而是行政組織須先簡化自身的行政程序，例如跑報帳程序常常令許多助理或教師感到焦頭爛額，行文與退文層層關卡的一來一往不僅使文件處理效率大幅降低，也造成服務對象的不便，若能在法令規範下減低學校的行政流程，並運用資訊科技系統，使行文者不需撥分機詢問便可透過網路系統了解公文處理狀況，而系統亦會主動發通知予行文者，如此便可提升整體服務效率，服務對象亦能感受到行政服務的便利。

設置的單一窗口必須了解各項行政作業流程，故各單位必須先建立完整且標準的服務流程以及業務人員，讓服務窗口中心能夠迅速完成服務對象的需求，並將較為複雜的業務轉介給正確的業務負責人。

3. 提供良善的服務環境

服務環境會影響服務對象對行政組織、人員的觀感，除建立便利的設施外，亦須注意環境的整潔美化以及設備的維護清潔等，一方面給行政人員舒適的工作環境，也給服務對象安心溫馨的服務環境，人與人之間心理距離縮短，加速溝通協調，使工作能夠順利進行。

服務標示及方向標示規劃情形亦非常重要，辦公室出入口，方向標示規畫設置明顯清晰，室內則要有組織配置圖、櫃台燈箱、服務項目等，並有書表範例、影印設備等。

另外，可考慮實施中午輪值不休息的服務措施或安排午間服務工讀生，提供僅中午有空辦理業務的對象相關服務或諮詢。

4. 結合資訊科技

隨著網路的發展，學校除運用資訊科技將行政電腦化，未來可試圖以雲端系統概念作為發想，整合各單位的系統，並使行政程序透明化，提升服務效率。

五、結論

綜合以上，我們可以發現大規模、由上而下的科層的行政體制雖具有分工明確、上下等級指揮關係、依法行政與專業化等特點，但也容易導致行政官僚化，例如專業分工明確使得行政程序變得複雜冗長，不具挑戰性的職業特性使行政人員容易喪失鬥志並產生本位主義，層級結構使政策目標容易過於理想、上下溝通困難，且缺乏實驗和創新的勇氣、無法即時放棄過時之物等等。

導入企業以客為尊的服務態度，將資源整合，打造親切便利的行政服務機構，提供快速、手續簡便、辦事容易的服務，拉近行政組織與學生、教師、校友、廠商、社區等的距離，共同營造對學校的向心力，達到組織再造的目的。

近年來在少子化、教育資源失衡、教育市場開放等社會與政策的衝擊下，私立技職院校發展備受壓力，為改善經營現狀，各校紛紛對此產生因應策略，但許多策略與方針卻僅能一時救火應急，而不能徹底解決問題。本文以組織再造的觀點探討科技大學的校園重構，以學生、校友、廠商、社區等的顧客滿意度作為決策的參考依據，引入全品質服務管理於學校經營中，將傳統的決策階層關係顛覆，建立學校的對話機制，使董事會、行政部門、教師之間，以及與學生、校友、廠商、社區之間都能夠互相對話，針對學校的問題進行改善。

要進行健全的學校經營，必須先有完善且效率的行政機構，行政組織結構的調整以及人與制度的改變，是學校重構中最重要也最艱困的項目。行政人員必須先剔除本位主義與官僚風氣，以危機意識、急迫感、共同願景矯正職員心態並集中向心力，再以合理制度進行組織人員的汰新，訂立服務標準、建立評鑑機制以避免人員僵化。最後，行政組織的目標應在於提升對外的服務品質，以服務對象為業務導向，並將行政流程簡化、整合後，利用單一窗口整合服務與網路的自助系統，建立顧客導向的服務窗口，增進服務品質，提升行政效率。

學校的行政組織為校務經營之核心，無論學生、教師、廠商、社區、社會與大眾媒體等，均會與學校各行政單位接觸、聯繫，倘若能凝聚共識與願景，並且將行政效率、人員素質與服務品質提升，不但可大幅提升學校對外之形象，更能以全新的組織型態迎接外界與社會的挑戰，共同創造對學校未來長程發展的新方向，成就「百年樹人」的教育宗旨。

參考書目

- 姜占魁、楊惠珍（1984）。消除台北市政府處理人民申請案件的本位主義作風。台北：台北市政府研究發展考核委員會委託研究。
- 張明輝（1998）。關鍵年代的學校組織再造，輯於中國教育學會主編：《關鍵年代的教育》，109-127。台北市：揚智。
- 李聖賢（譯）（2000），《領導與變革：企業變革中的領導新思維》（原作者：John P. Kotter），新北市：中國生產力中心。（原作出版年：1996）
- 黃秀媛（譯）（2009），《急迫感—破局制勝的關鍵》（原作者：John P. Kotter），台北市：天下文化。（原作出版年：2008）
- 楊天生（2004）。社會民主化的政府與人民—以台北市政府聯合服務中心的服務為例。世新大學社會發展研究所學位論文，未出版。
- 劉志成（2000）。組織基因工程與組織（文化）變遷之研究-以陳水扁之台北市政為例。元智大學資訊管理學系學位論文，未出版。
- 謝文全（2004）。教育行政學。台北：高等教育。
- 吳清山、林天祐（2005）。競爭優勢。《教育研究月刊》，138，162。
- 翁福榮、廖春文（2005）。全面品質管理與平衡計分卡在學校經營策略應用之整合模式探究。《臺中教育大學學報：教育類》，19(2)，99-126。
- 張明輝（1999）。企業組織的革新對學校組織再造的啟示。《教師天地》，98，10-16。
- 張明輝（2004）。精緻學校經營的策略與執行措施。《教師天地》，128，9-22。
- 張明輝（1997）。學校組織的變革及其因應策略。《教育研究集刊》，38，1-21。
- 楊永年（2010）。組織發展之理論與實務。《T&D 飛訊》，97，1-25。
- 陳美蓉（2007）。組織再造理論對國小學生事務處再造運作之啟示。《學校行政》，50，255-268。
- 嚴春財（2003）。教導型組織對學校再造之啟示。《學校行政》，25，3-10。
- A. L. Wilkins & K. J. Patterson, You Can't Get From Here: What Will Make Culture — Change Projects Fail? In Ralph H. Kilmann ET. Al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey — Bass, 1985, P.263.
- W. B. Dyer Jr., 1985. The Cycle of Culture Evaluation in Organization. In Ralph H. Kilmann ET. Al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey — Bass, 1985, PP.202-204.

佐藤學旋風：學習共同體在台灣

何俊青(台東大學副教授)

一、前言

近來台灣的教育界揚起所謂的佐藤學旋風，自從親子天下雜誌社(2012)出版了第33期《為什麼孩子從學習中逃走?》後，又發行一本紅色的暢銷書《學習的革命》之後，瞬間席捲台灣的教育界，獲得報紙、雜誌、電視、廣播等媒體的大力報導，在極短的時間內一躍而為教育暢銷書(親子天下編輯部，2013)。佐藤學與學習共同體，已經興起一股風潮，就如同之前華人運動界的林書豪熱(Linsanity)，「佐藤熱」(Satosanity)還持續在教育界延燒。

佐藤學《學習的革命》一書中提到，佐藤學教授針對日本學生因升學壓力過大，導致學習風氣低落、學習動機下降、從學習逃走的問題，提出「學習共同體」(learning community)的教育改革方法，並在30年間於日本3000多所學校推行(黃郁倫、鍾啟泉，2012)。

依歐用生(2012)的說法，1998年佐藤學教授依其教育理念，在日本神奈川建立第一所學校—濱之鄉小學起，「學習共同體」已在日本中小學掀起了一波「寧靜革命」。從剛開始失敗的一千所學校，到目前全日本已經有十分之一的中小學進行「學習共同體」教學。佐藤學教育改革的影響，更漸漸擴展至亞洲國家，韓國於2000年導入「學習共同體」，目前以首爾為中心，韓國各地約有八成的教育局長支持並推行中。中國在2003年導入，目前以上海為中心，北京、西安都已實行「學習共同體」。強調學力導向的新加坡，也在2005年，由教育部開始，從上而下推行「學習共同體」的教育改革。印尼及越南也在2005年導入，目前都朝著改革的方向努力中(黃郁倫，2011)。

台灣目前「學習共同體」的學校改革影響了台北市、新北市、新竹市、台中市教育局的教育政策，在短短不到一年的時間內，台灣已有約一百所國高中及小學，以創設前導校為目標開始實踐。「學習共同體」的學校改革在台灣的普及速度、規模及其支持度，已遠遠凌駕了亞洲其他各國(親子天下編輯部，2013)。

二、影響佐藤學旋風的可能因素

「學習共同體」的改革會在台灣引起旋風，親子天下編輯部(2013)摘錄佐藤學的觀點：1.東亞各國為擺脫「追求以考試為目的的學力」之弊病，「學習共同體」提示了最適於「二十一世紀的學校」典型的願景及哲學。2.「學習共同體」的學校改革強調保障每一位學生的學習權利，以及促進每一位教師身為專家的成長，提示了最合乎民主主義的改革。3.「學習共同體」學校改革的願景、哲學及活動系統，是包含日本在內的亞洲諸國許多教師睿智的結晶。

個人贊同佐藤學的第一個觀點，亦即台灣的教育問題許多是起因於考試競爭的影響，這一點可能與東亞各國頗為雷同，當學校強調填鴨式教育，過分強調成績，許多問題就油然而生，如學力低下、逃學、霸凌等等。當日本已有特效藥出現，對台灣教育界來說，無疑是一種模仿的動力。

又「可能」台灣教育界如此重視佐藤學的論述日本推行「學習共同體」的成果十分適合十二年國教的理念，佐藤學的教育理念和台灣教改的方向不謀而合，因此教育學界決定朝日取經。當前台灣推行十二年國教政策，許多學者認為是倉促上路，在許多配套在不完備的狀況下，社會大眾把重點都專注在採計在校成績的規劃、學區劃分以及消滅明星高中的氛圍下，學習共同體被教育部列為中學五項必須執行的配套方案之一，也可能是教育主管機關希望學習共同體能成為十二年國教政策解套的有效配套，學習共同體成了教改成功的希望所繫。

再者，台灣發展了十餘年的「教師專業發展評鑑」發展出很多觀課的工具，一堆量表要勾選，都在看老師好不好，夠不夠專業，能不能引起學生動機等，因此不評老師的專業發展，以學生學習為中心，師生、生生、師師之間為共同體的作法受許多中小學教師的歡迎。佐藤學本人也應《親子天下》雜誌之邀於2012年九月來台參加「教出學習力教育論壇」親自推廣學習共同體，實際到台北市國語實小進行教學觀摩，並提出對台灣教育的觀察與有利條件(張瀨文，2012a；2012b)。這些觀點受許多台灣的教育工作者認同。

再加上許多教育界的前輩領導者推波助瀾，除前台北教育大學校長歐用生為佐藤學教授博士班的同學外，如新北市具博士學位的資深校長林文生(2013)還提及「以黑板和講台為中心、眾多兒童整齊劃一地排坐的課堂，以學科為中心、讓兒童習得教師所傳遞的知識、技能，然後借助考試來加以評量的教學方式，在公元2000

年之後，已經進入歷史博物館」。「可是台灣到處都是這種教室，從小學到高中，再不改變，我們很有機會成為世界上最大的歷史博物館」。

台北市立教育大學陳麗華院長在 2011 年 1 月赴日本研究，參加佐藤學在廣島祈園東中學校與安西高等學校主持的兩場學習共同體研討會，也參訪採用此教育模式的東京大學附屬中學。陳麗華院長認知到：「學習共同體的意涵比合作學習深刻，學習共同體著重凝聚成員有機連帶感，形成生命交融，相互合作聯結成一體的關係狀態」（陳麗華，2011）。又有前台灣師範大學潘慧玲教授於 2012 年 6 月與國科會研究團隊到日本參訪，便積極推動學習共同體，與台東縣、新竹縣、基隆市與台北市合作，以自願參與的學校作為試點，邀集台灣師大、海洋大學、新竹教育大學等師資培育大學教授及許多退休校長，共同組成「學習領導與學習共同體計畫縣市諮詢團隊」，於 2013 年 1 月辦理工作坊，於 2013 年 6 月辦理諮詢團隊共識營，於 2013 年 8 月分別於臺東、新竹、基隆與臺北市辦理增能工作坊，積極推動學習共同體。

師資培育大學的教授固然為有力的推手，但實際掌握將之付諸行動者，還是掌握預算的教育主管機關，此次學習共同體比較特別的是，主要推手不是中央主管機關教育部，而是掌管地方教育的各縣市教育局或教育處，尤其是首都所在地的台北市。

三、台灣學習共同體的發展現況

台灣的許多教育改革都是從首都所在地的台北市政府發動，如十幾年前發動的「教師專業發展評鑑」，就是由台北市發軔，接著教育部再緊跟其後，逐漸推向全國，即使「教師專業發展評鑑」目前尚未正式實施，仍在試辦中。

（一）雙北市以公費選派教師赴日觀摩

台北市與新北市教育局於 2012 年 6 月派出教育團隊到日本進行為期 7 至 10 天的考察，參訪日本的松葉小學、濱之鄉小學、田子浦中學等，希望引進佐藤學教授的「學習共同體」改革方法。台北市教育局副局長馮清皇人還在日本參訪佐藤學教授引領的學習共同體革命時，就已經接到行動派局長丁亞雯的電子郵件詢問：「回來何時開會分享？台北市可以怎麼做？」（陳雅慧，2012）。臺北市教育局另撥出 800 萬預算，於 2012 年 12 月底前選送 90 名中小學種子教師赴日本學習「學習共同體」教學方式的內涵，並選定多所學校試辦。

赴日觀摩團最嚮往參訪的學校，就是竇靜蓀(2012)所指的「日本教改實踐聖地」-濱之鄉小學，是所有憧憬日本教改實踐的校長、老師、研究生、學者，都必須親身參拜的「麥加」聖地。是日本第一所專門為實踐「學習共同體」理念而設立的公立學校。

（二）雙北市訂定具體推動計畫

台北市與新北市的先導學校，從成立讀書會，由研讀相關資料開始，討論適用於台灣的具體實行方式，並於課堂中施行，2012 年台北市、新北市就有 35 所國中小推動「學習共同體」。以 2012 年「**新北市學習共同體先導學校實驗計畫**」為例，計畫中就詳列了二十九所的「學習共同體先導學校」，七十位校長共讀《學習的革命》，教育局鼓勵學校主動參與，只要一所學校有校長願意找到五位老師支持，教育局就會補助十萬元。執行計畫有三個具體措施，分別為 1.每個月與先導學校開會一次，討論學校可能遭遇的問題，新北市成立諮詢顧問團，由歐用生教授擔任團長，提供解決策略。2.協助校長具備課程領導的能力。學習共同體遭遇許多疑問，校長親自下場授課，培養課程教學的專業力後，直接跟老師借課來教，實際演示，就能知道教學歷程當中的困難，以及需要解決的工具。3.找有經驗的教師到校示範教學。新北市的國教輔導團目前有十多位專任輔導員經過一年的培訓，已具備「以學生學習為中心」的教學能力，2012 年十月起，將到新北市各校進行「教學演示」，讓更多老師觀課學習（楊鎮宇，2012）。

以校長親自下場授課為例，新北市在 2013 年五月就有五名校長親自進行教學演示，有校長帶領學生揣摩詩人的心情，也有人要學生扮演偵探福爾摩斯，從一只背包發想出主人的故事。這堂沒有正確答案的課，只要說得通，都是好答案，鼓勵學生發揮創意。這是新北市推動學習共同體先導學校的成果。新北市教育局長林騰蛟宣布，一百零二學年度將有五十三校推動，並由校長帶頭示範教學（陳祥麟，2013；張益勤，2013）。

（三）雙北市經由各教育行政會議宣導推動

如台北市利用校長會議宣導推動學習共同體。「由台北市教育局舉辦的 101 學年度「公私立中等學校校長會議暨實務工作」研討會今天在私立衛理女子中學舉辦，多名國、高中職校長前往參加。教育局副局長馮清皇說，「學習共同體」就是把學習權回歸到學生身上，而不以老師課程設計、教學流程為主調，過程中，老師角色轉變為配角。....特別是學生的學習問題，透過「學習共同體」讓學校邊緣人不見，降低學生從學習中逃走，增加成就感」。(劉建邦，2012)。

(四) 台灣學習共同體研究會成立

台灣學習共同體研究會成立，並利用網路(<http://lstudy.ssps.ntpc.edu.tw/>)定期交換訊息。各縣市(以新北市為主)的工作坊、讀書會、成果發表、教學演示或研討會等訊息，都能在網站上得知。

(五) 學術界辦理研討會討論佐藤學的哲學與實踐來推廣「學習共同體」

規模最大者，是 2013 年 3 月 7-9 日由教育部與國科會經費支持，淡江、臺灣師大、暨南、靜宜、文化等大學，結合臺灣地方教育發展學會、中華民國學校行政研究學會等單位辦理的「教育領導與學習共同體國際研討會」(International Conference on Educational Leadership and Learning Communities)，包括工作坊與學術研討會，邀請國外專家學者，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。

(六) 各縣市政府紛紛跟進

台灣其他縣市紛紛跟進，如以下的報導

1. 嘉義市辦理示範教學

「嘉義市推動「學習共同體」，全市 28 所中小學投入，初步有 200 名教師參與實驗。....教育處 2012 年 8 月到日本取經，引進「學習共同體」概念，讓孩子成為學習的主人。.....今年在嘉義縣舉辦的「全國教育局處長會議」，嘉義市教育處長林良慶向全國各縣市教育首長報告推動心得。....嘉義市未來會進一步擴大開放教室，讓更多教師觀摩，一同推動課程改革」(陳至中，2013; 張敬媛，2013)。

2. 台南市和澎湖縣踴躍參加新北市和台北市觀摩教學

「五月初，新竹市八十多位校長和輔導團的老師坐了兩輛遊覽車來新北市和台北市觀摩。上週，新北市秀山國小舉辦的學習共同體教學演示研討會，除了全市超過兩百位校長老師聚集，台南市和澎湖縣也組隊參與，澎湖縣有五十八位校長老師出席，台南則有十八位，展現教育現場對學習共同體的興趣和熱情」。(張益勤，2013; 黃邦平，2013)。

3. 臺南市教師專業團體辦理「學習共同體」種子學校及教師培訓營

臺南市教師會與臺南市教育產業工會「自主」辦理「學習共同體」種子學校及教師培訓營，招收教師 120 名，為鼓勵教師參與，參加人員致贈學習共同體專書 2 本。

4. 許多縣市甄選教師，已將學習共同體列為考題

如高雄市 2012 年公立幼兒園教師甄選教育專業試題：

佐藤學教授提出學習共同體的概念，主張教師責任不在於追趕教科書的內容，而是做為學習專家，其責任在實現每一位學生的學習。請問學習共同體實踐的精髓是？(A)協同學習(B)個別學習(C)菁英學習(D)差異學習

如新北市 102 學年度國民小學教師甄選試題

下列那一項敘述不是實施「學習共同體」的必要條件？(A) 以學生學習為中心 (B) 傾聽、串聯與回歸的教學 (C) 活動、協同與反思三位一體的學習 (D) 教室桌椅排成 U 字形

四、我對佐藤學旋風的省思

(一) 思考追求時髦的一窩「瘋」現象

聯合報 2012.08.19 孫蓉華 (2012) 有篇評論，文中的觀點值得吾人省思：

對於教育改革，台灣教育界經驗太豐富了。.....英國夏山學校，曾讓不少縣市國中小學「驚艷」，紛紛學習其自由開放精神；後來看到紐西蘭、芬蘭的教育體制不錯，又忙著學習他們的經驗。.....每次都耗費大量人力物力，包括出國考察、回國後要規畫適合本土的教育模式、找經費、寫研究計畫、找實驗的學校及志願老師，再進入實際的班級授課。.....一套新模式，往往花上不少時間，才可能看到一點點成果往往還未看到成效，主事者就易人；有的則是推行期間，難以一一說服第一線的老師加入，阻力重重，使得計畫執行大打折扣。因此值得學習的教育模式，到了台灣反而受限人的因素，未發揮應有的效用」。(孫蓉華, 2012)。

常耳聞第一線的教育工作者提「上有政策，下有政策」，或「以不變應萬變」，表示許多教師已經習慣長期以來教育政策的「變」與「不變」。台灣從 1994 年 4 月 10 日教改大遊行迄今近 20 年，歷年來推出諸多教育改革的方法與策略難道盡不如學習共同體？「現代教育實驗班」、「建構式數學」、「開放教育」記憶猶新，相信多數的老師並不是不願意接受教育改革，而是在近數十年不斷的教育改革中，教育當局不斷的試驗總不見成果，磨掉了教師對教育變革政策的信心，再加上有些學校主管的心態在爭取辦理教育改革實驗方案時，其心態只是在拿規劃的成果向長官邀功，真正落實到教學上使孩子實質受益的不多，久而久之基層教師便心灰意冷。

(二) 應揭露台灣少見的批判聲音

一般台灣教育界對學習共同體總是讚譽有加，研究者搜尋網路，僅有歐用生 (2012) 提出對學習共同體實施的困難與問題的思考，如：

「課程對話不批評教師，只重視學生如何思考、如何學習。事實上這是很困難的」

「所有教師每年至少須擔任 1 次觀摩教學，每次觀摩教學後要舉行 2 小時以上的討論，每所學校要累積 100 次以上高品質的單元教學研討會，才能建立學習共同體。這確是教師學習的基本條件，但最重要的還是教師的覺醒和反省」

陳琨玲 (2013) 在「十二年國教盲目取經日本？」引述許多學者許多批判的意見，如：

「佐藤學認為孩子可因此學到彼此互助的共同學習法，被日本學者認為是脫離日本現況之空想，而且迄今毫無驗證成敗的方法。」

「日本孩子不上學最重要的理由之一，是校園霸凌、欺負弱小的文化所致。日本學界認為，學習共同體無異於加深日本的排外和以「小集團」為中心的特性」。

「佐藤學認為孩子才是學校的主要角色，教師只是引導，而非教導，但很多日本學界卻認為，此點很明確地將教師視為是服務業。學生也容易養成一種任性的態度。」

「學習共同體教學法廢除講台，也令人憂心；講台使教師在教學中同時存在著權威和溫暖，使教室擁有中心感。學生在進入企業工作後，未來又要如何和社會銜接？」

(三) 移植國外經驗也必須本土化才能成功

他山之石可以攻錯，但不能全盤複製。臺灣在社會、文化和教育脈絡上與日本不同，應該有不同的改革途

徑。學習共同體是建立在日本的學習環境所建構出來的，當引進時必須思考其理論根源與現實的教育環境，是否適合臺灣的教學文化脈絡中，不能只有模仿，否則就可能因「邯鄲學步」而「橘逾淮為枳」。從王家通（1996）翻譯美國學者「幼兒教育與文化：三個國家的幼教實況比較研究」一書中，可明顯看出中美日三國的文化差異，值得思考的是，把原本重視「集體主義」文化的日本模式搬來台灣適用嗎？弔詭的是，或許台灣已經接受太多「個人主義」文化的美國模式了。

曾經「開放教育」1994年起在台北縣的20所小學中試行，1996年推廣至全縣200所小學（全部或部分實施）。所謂開放，包括心靈、時間、空間、對象、資源、方法和評量七個方面的開放，這項改革提出的理念是：愛、自由與尊重的教育與以學生學習為中心的教育。但就出現了在開放教育成果展中，許多學校呈現的是手工、美勞作品、作業和學習單展。「摸著學習單重要的，便拼了命彩繪學習單，反而忽視其適應個別差異的功能；認為學習步道是開放教育的特色的，便苦苦爭取經費，蓋一座功能固著的水泥建築，反而忽略了學習步道因地制宜隨機教學的功能」（曾燕春，2013）。政府將開放教育視為一項政令積極推動，重視績效，強調立竿見影，但明明教育是百年樹人的工作。

台灣也曾引進「建構式數學」，早在建構數學施行之初，就有許多人對它抱持著疑慮的態度，擔心這種重視理解卻輕視效率的教育方式是否適用在台灣，因為這一套教育方式在歐美亦非主流，然而教育部官員和教改人士卻對它情有獨鍾，相信「理解」重於「死記」，所以要求學生用最「原始」的方式來理解數學，立意雖佳，但卻也拖垮了學生的運算速度。六年下來，學生的運算能力普遍下降，而提倡建構數學的教授猶認為建構數學是幫助學生理解數學的最佳途徑（李英明，2002）。

許多教改政策引起社會批判與責難，猶殷鑑不遠。因此，引進日本的學習共同體，以學生的學習為核心做起，還是要經過一段時日的試辦、實驗或修正，才能發展出台灣本土最適用的學習共同體模式。

（四）教育應回歸其本質

教育改革當然不應只有建立學習共同體一途，學習國外的教育經驗是好的，但能不能成功，是否回歸教育的本質、讓多數老師「自發」且「自願」地實施才是成功的關鍵。不可否認的，今年(2013)6月筑波大學附小副校長來台對台北市小學生公開授課教數學，之後辦公開研究會，在文化語言差異的隔閡下，學生仍然熱衷於學習，令人感動，是我相當佩服的。

此次的佐藤學學習共同體旋風，許多中小學教師私下問我的看法，他們擔心會不會是又一次的「教育嘉年華」，然後又船過水無痕。我雖然是無給職的學習共同體諮詢委員，但我只回答詢問者：「你認不認同他的教育理念？」認同的話，再思考「這樣教學對學生有幫助嗎？」，若是覺得符合你的教育理念，又覺得對學生有幫助，這是一件「對」的事，身為教師，就應該大膽且放手去實踐這種教育理念。

參考文獻

王家通（1996）。幼兒教育與文化：三個國家的幼教實況比較研究。高雄：麗文。

李英明（2002）。「建構數學」大夢初醒。國政評論，內政(評)091-259號。2013/8/23 取自：

<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/091/IA-C-091-259.htm>

林文生（2013）。2013論壇/學習共同體的實踐。2013/8/23 取自：

<http://quality-learning.net/MediaWiki/index.php?title=2013%E8%AB%96%E5%A3%87%E5%AD%B8%E7%BF%92%E5%85%B1%E5%90%8C%E9%AB%94%E7%9A%84%E5%AF%A6%E8%B8%90>

孫蓉華（2012）。教育界的一窩蜂。2013/8/23 取自：<http://hidesword.blog.fc2.com/blog-entry-3.html>

張益勤（2013）。新北推學習共同體 校長親自執教鞭。2013/8/23 取自：

<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5049790>

張敬媛（2013）。嘉義學習共同體 為十二年國教準備。2013/8/23 取自：

<http://www.kidsnews.com.tw/blog/2013/08/15/%E5%98%89%E7%BE%A9%E5%AD%B8%E7%BF%92%E5%85%B1%E5%90%8C%E9%AB%94-%E7%82%BA%E5%8D%81%E4%BA%8C%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E6%95%99%E6%BA%96%E5%82%99/#sthash.bh8riVR9.dpuf>

張瀨文(2012a)。日教育大師佐藤學 北市重現學習共同體現場。2013/8/23 取自：

<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5043676>

- 張瀞文(2012b)。日教育大師佐藤學 分享對台灣的三個觀察。2013/8/23 取自：
<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5043739>
- 陳至中(2013)。嘉義學習共同體 2百教師參與。2013/8/23 取自：
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%98%89%E7%BE%A9%E5%AD%B8%E7%BF%92%E5%85%B1%E5%90%8C%E9%AB%94-2%E7%99%BE%E6%95%99%E5%B8%AB%E5%8F%83%E8%88%87-005949776.html>
- 陳祥麟(2013)。新北推學習共同體 校長執教鞭。2013/8/23 取自：
http://www.mdnkids.com/info/news/content.asp?Serial_NO=84150
- 陳琨玲 2013 十二年國教盲目取經日本?。2013/8/23 取自：
<http://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?t=05&i=TXT20130109174206ILV>
- 陳雅慧(2012)。2012 縣市教育力大調查—5 都 17 縣市 決戰「有感」教育力。2013/8/23 取自：
<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5042416&page=6>
- 陳麗華(2011)。促進全員潛能開發的學習共同體。教師天地，171，76-77。
- 曾燕春(2013)。弔詭的教育改革—開放教育在理念上與實踐上的謬誤 2013/8/23 取自：
<http://www.socialwork.com.hk/artical/educate/gyl1.htm>
- 黃邦平(2013)。「學習共同體」示範 校長上陣當老師 2013/8/23 取自：
<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/jun/8/today-taipei10.htm>
- 黃郁倫(2011)。激發學習的快樂與潛能—「學習共同體」在日本教育改革中的導入及實行。教師天地，171，39-42。
- 黃郁倫、鍾啟泉(譯)(2012)學習的革命：從教室裡出發的改變(原著者：佐藤學)。臺北市：天下雜誌。(原著出版年：2006)
- 楊鎮宇(2012)。新北市推學習共同體，不怕失敗一千次。2013/8/23 取自：
<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5042793>
- 賓靜蓀(2012)。直擊日本教改實踐聖地：濱之鄉小學 4 大震撼。親子天下雜誌，33，2013/8/23 取自：
<http://www.parenting.com.tw/article/article.action?id=5032817>
- 劉建邦(2012)。新北市推學習共同體 學生為核心。2013/8/23 取自：
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%8C%97%E5%B8%82%E6%8E%A8%E5%AD%B8%E7%BF%92%E5%85%B1%E5%90%8C%E9%AB%94-%E5%AD%B8%E7%94%9F%E7%82%BA%E6%A0%B8%E5%BF%83-070626536.html>
- 歐用生(2012)。日本中小學「單元教學研究」分析。教育資料集刊，54，121-147。
- 親子天下編輯部(2013)。學習共同體—臺灣

附錄資料 1

日中兩國運用〈分享〉方式進行課堂教學研究的實踐研究
——以〈上海市閔行區教師研修〉和〈東京電機大學理工學部學生的研修〉為例——

小島勇* 陳致中** 徐國梁*** 佟輝****

Practice research on“<Sharing>style lesson study” in Japan and China.

KOJIMA Isamu, Zhi-Zhong Chen, XU Guo Liang, TONG Hui

Abstract

This study is a comparison of researches on teaching by <Sharing> style method in Japan and China. Three cases are dealt with: “students’ researches on teaching in Tokyo Denki University,” “The Experimental Base for Shanghai Teacher Training Center (3/24,” and “Affiliated Middle School of Shanghai Teacher Training Center (3/25.” We also refer to our studies on “<Sharing> research on teaching for incumbent teachers’ training,” which we reported at the first international conference of Research on Teaching at Tokyo Denki University on August 27, 2011. Those practice researches make it explicit that the <Sharing> method enables teachers and students to work on issues together and teachers in Japan and China to cooperate with each other. “<Sharing> research on teaching” was “a method of supporting the teacher’s growth and development.”

Keywords: Sharing style lesson study, Collaborative learning, Practice-research, The 1 st International research on teaching association, Japan and China.

1. 前言

本文作者之一小島氏開發了“運用〈分享〉方式進行課堂教學研究與研究協商”（以下簡稱〈分享〉課堂教學研究）這一專案，並對此進行了大量的實驗研究。日中兩國的教育工作者將小島氏的這一研究成果運用於日本和中國的教學第一線，進行了實驗驗證。本文就是這一實驗驗證結果的總結。

本文首先①介紹了小島氏在東京電機大學理工學部指導學生進行的“〈分享〉課堂教學研究”的概要和特徵（下述 2），然後②介紹了 2011 年 3 月 24 日在上海舉行的上海市閔行區中小學教導主任研修會，及 25 日在上海市師資培訓中心實驗基地附屬中學舉行的小島氏講演的主要內容及其指導的“〈分享〉課堂教學研究”的成果和課題。為了便於上海市的教師理解“〈分享〉課堂教學研究”，在上海進行“〈分享〉課堂教學研究”講演及研修指導時，東京電機大學理工學部 3 年級的 4 名學生（現在 4 年級），從實踐研究的觀點出發，上了兩堂“模擬課堂教學和研究協商”觀摩課（請參照注解）。講演和觀摩課都得到了上海市教育工作者的評價。

本文從兩方面對“〈分享〉課堂教學研究”進行了驗證。第一方面，把上述②上海教師參加“〈分享〉課堂教學研究”研修體驗後的問卷調查結果作為中方的實驗資料，同時把在上海上觀摩課的東京電機大學理工學部學生的“〈分享〉課堂教學研究”的探討和總結作為日方①的實踐研究資料，對日中兩國的“〈分享〉課堂教學研究法”的實踐研究進行了考察。以 3 月份的上海講演及課堂教學研究交流為基礎，③8 月 27 日（星期六）在東京電機大學理工學部鳩山校區舉行了“第 1 屆國際課堂教學研究大會”（主辦單位：臨床性教師研修學會），邀請活躍在教學第一線的上海教師（包括其他教育工作者）和日本的在職教師，進行了〈日中課堂教學研究交流〉。在這次大會上，(a)日方“神奈川縣教育委員會（舊）愛甲教育事務所”的專案負責指導主任（田所）和(b)中方“上海市師資培訓中心實驗基地”的佟氏，運用實際研究事例，闡明了將“〈分享〉課堂教學研究”運用於現職教師研修的方法及其效果。這就是本文所進行的第二方面的驗證。

通過上述兩個方面的考察，本文認為，“〈分享〉課堂教學研究法”，可適用於學生和在職教師的共同研修，是日中兩國可以共通使用的課堂教學研究的方法。“〈分享〉課堂教學研究”，可以滿足教師的課堂教學研究的多種要求，是一種能幫助教師迅速成長的研修方法。（（注）2007 年度，在神奈川縣教育委員會（舊）愛甲教育事務所主辦的新教師研修會上，小島氏講演後，4 名學生上了一堂“〈分享〉課堂教學研究”觀摩課。

在上海講演時也使用了同樣的方法。)

2. 通過〈分享〉成長起來的東京電機大學理工學部學生

〈分享〉是培養學生的〈學習〉積極性、發展互惠性學習(或研修)關係的一種方法。在課堂教學研究中，這是一種提高學生的專業素質，即“觀察課堂教學的能力”“創造課堂教學的能力”“教授課堂教學的能力”的有效方法^(注1)。

〈分享〉是尊重各自的認識(包括感想·意見)、互相傾聽的一種學習。學習者的想法，可以原封不動地得到小組成員的理解，別人既不會提意見也不會反駁，發言者可以通過〈(自由地)傾訴〉來加深自己的認識及對課題的理解。另一方面，傾聽者通過傾聽各方的想法和不同見解，從他人的〈認識〉中學習，提高自己的水準。〈分享〉學習是一種尊重學習者的學習態度的一種方法。不管是什麼樣的認識，也不管是什麼樣的疑問都可以自由地傾訴，或者保持沉默(不發言也可以)。通過設定一些“對話”或“角色扮演”，共同協商解決課題的具體方案(改進措施)，探討解決課題的方法。通常，〈分享〉是以3個人為一組，其中一個為主持人，就某個課題，按順序每個人發表自己的看法。一個課題結束後，交換主持人。即主持人以一次〈分享〉為週期輪流交替，以保證學習場所和任務的均等。這樣不管從方法上還是時間上都可以保證實踐能夠得以進行。

(1) 與在職教師一起運用〈分享〉進行共同研修

通過〈分享〉課堂教學研究培養出來的學生，可以在與在職教師的共同研修中短時間地和在職教師融合在一起，全力以赴共同研究課堂教學。這也可以說是〈分享〉方式的一個巨大成果。在理工學部進行“〈分享〉課堂教學研究”時，經常有不少中小學教師或大學教員、指導主任或教育工作者前來參觀。在這些參觀者的面前，學生們像平時上課一樣進行模擬課堂教學，課後和參觀者一起進行教學研究，以提高自己的教學水準。這也是〈分享〉課堂教學教學研究的一個重要特徵^(注2)。

下面舉一個例子。2011年7月6日(星期三)第3節的“教育實踐研究”課，“琦玉縣高中數學研究會·西部地區教育課程研究委員會”的30多名在職教師，參觀了剛剛教育實習結束的4年級學生的研究課(再現在實習校上的研究課，對此進行驗證)，課後體驗了〈分享〉協商，與學生們一起探討課堂教學問題。這對學生來說也是一個非常難得的學習機會。下面是參加了這一研究課的清野純樹(4年級)的感想。

·從〈分享〉研究協商中，從擔任數學課和研究數學課的老師中，得到了許多如何掌握專業性教材的意見和改良方案，這對我來說是非常有意義的。
·得到了許多只有學生參加的課堂教學研究中得不到的教學第一線的寶貴的意見，我認為，這不僅有助於自己的成長，也有助於全體參加者的共同提高。

(2) 學生組織的課堂教學研修會的繼續，學會發表

至今為止，由課堂教學研修執行委員會舉辦的“以學生為主體的〈分享〉課堂教學研修會”一共舉行了15次(小島氏任職東京電機大學理工學部10年之間)。前不久，還舉行了2次全日本學生課堂教學研究大會^(注3)。正由於與學生們共同進行課堂教學研究和研修，才使得小島氏能在日本教師教育學會及日本教育方法學會上，與學生代表們一起，從實踐研究的觀點出發連續發表了共同研究的結果，並檢驗了其效果及存在的問題^(注4)。

3-1. 上海市閔行區的教育及在職進修的課題

(1) 概要(學生數、學校數和教師數激增)

位於上海近郊的閔行區，因為是上海人口引進地區，15年來，人口急速增長。為了保證孩子的教育權利，區裡每年都新建幾所學校。(注)例如，2008—2009年的一年中，人口增加了150萬，學生增加了2萬人。為此，教師增加了1千人，中小學8所學校增加了400個班，但也還無法滿足學生數增加的要求。)

此外，區內的孩子們的父母，大都為大學沒畢業的原居民，或者外來民工，很多孩子也沒有接受過幼稚園正規的學前教育。因此，入學後的學習積極性不高，和上海中心區孩子的學力也有很大的差別。如何解決這一學力差別，提高孩子們的學習積極性，是該區各個學校面臨的重大課題。區政府一方面從全國各地廣招有經驗的教師，同時也積極錄用師範大學畢業的學生。但是，教師之間的課堂教學指導能力存在很大的差別。這也是必須解決的重大課題。

針對上述課題，閔行區教育學院從支援和指導在職進修的立場出發，著重研究如何支援學校和教師，如何提高教師的課堂教學能力等課題。例如，從2005年開始，以“課程改革與教師的專業化成長”為研究課題，在全區範圍內展開研究，同時推進校內研修，在各校的教研組展開“夥伴協商(夥伴合作教育進修)”。各校

明確校內進修的標準，通過關注課堂教學，共用課堂教學經驗，達到提高教師的課堂教學能力的目的^(注5)。

(2) 對小島式〈分享〉課堂教學研究法的關注

閔行區的“夥伴協商”校內進修事業實施5年，各校都取得了很大的成果。但是，區的迅速發展、父母教育要求的變化、與在職教師希望的進修內容之間的差距等，又帶來了很多新的課題。

正是在這種狀況下，本文的作者之一徐氏和佟氏瞭解到了小島氏的“〈分享〉課堂教學研究”，認為此研究有助於上海中小學的在職教師進修，所以，3月份以區裡的中小學教導主任和算術·數學科教研主任為物件，舉辦了“〈分享〉課堂教學”研修會，邀請小島氏作專題講演。

(3) 理工學生的模擬教學成為課堂教學交流的橋樑

小島氏和4名學生從2月中旬就開始準備上海研修的內容。但是，不久就發生了3·11“東日本大地震”，東京交通全部癱瘓，其中2名學生還不得不在大學（研究室）過夜。此外，因福島核電站事故而實行的計畫停電的影響，講演用的電腦、powerpoint的使用時間也受到限制，所以，在上海講演開始之前，遇到了種種意想不到的難題。另一方面，上海方面的徐氏和佟氏等研修會相關人員，也密切關注著日本大地震的受災情況，做好了發生不測情況時的各種各樣的準備。上海研修會就是在這情狀況下召開的。小島氏的講演和學生們的“〈分享〉課堂教學研究”的模擬教學，受到了上海有關人員及在職教師的熱烈歡迎，這也為日後日中兩國共同舉辦國際課堂教學研究大會鋪下了堅固的基石。以上就是日中兩國首次進行“〈分享〉課堂教學研究”實踐交流的背景。

大會兩天的翻譯，都由本課題的共同研究者之一陳氏負責。與小島氏同行的4名3年級學生，剛剛學完小島氏的“教育實踐研究入門”課，小島氏對他們的評價是，“剛剛達到可以在實習校正常上課的教學水準”^(注6)。

3-2. 在上海的〈分享〉(1)

(1) 3月24日(星期四)上海市教師進修會(會議簡介)

1. 研修名：上海市閔行區中小學教研主任研修會
2. 目的：以符合上海市教師生活舞臺的研修體系為基礎，學習提高教師相互之間的專業性和課堂教學能力的研修方法（小島勇《臨床性教師研修》），培養實踐性的指導能力。
3. 時間：3月24日(星期四)9:00~17:00
4. 主辦：上海市師資培訓中心試驗基地(研修負責：佟氏)
5. 參加者：閔行區中小學教研主任&算數/數學科教研主任(200余名)
6. 講師：小島勇(東京電機大學理工學部教授)
7. 共同研究：陳致中(東京電機大學資訊系統設計學系教授)
8. 共同研究·研修學生：矢城東(理工學部科學系3年級)/高橋翔(理工學部科學系3年級)/橋本健太郎(理工學部科學系3年級)/清野純樹(理工學部科學系3年級)
9. 研修日程及內容：
 - ①9:15：報到
 - ②9:30：開會宣言、致詞、日程說明
 - ③9:45：講演觀摩課“〈分享〉方式課堂教學研究及研究協商”(講師)小島勇
《臨床性教師研修》(通過解決面臨的課題而使教師得到發展的研修)——“通過模擬教學和研究協商來提高實際教學能力”——
 - 1)關於〈分享〉的說明、演示
 - 2)電機大理工學部學生的“示範教學&協商”(高橋)
★半年就能達到可以活躍在教學第一線的教學能力的實例
★瞭解和在職教師及學會工作人員的協同研究的實踐
 - 3)答疑(〈分享〉研修法的學習)
 - ④11:30：課題研究1.“〈分享〉研修”★上海教師的模擬課堂教學課(尚老師)〈白天〉
 - ⑤13:30：課題研究2.“課堂教學設計研修”(怎樣克服④的課題)
 - 1)導入(15分鐘)：培養學生的興趣和學習積極性
 - 2)課堂練習：分組進行課堂教學練習(訓練)
 - ⑥14:00：課堂教學研修會/小組代表的課堂教學和協商
 - ⑦15:10：全體會議“全球化社會中的孩子與教育——通過教師的成長來克服各種教育問題”

⑧15:40 : 閉會

(2) 講演·研修的評價 (問卷調查總括)

24 日的研修內容豐富多彩，連分發問卷調查表的時間都沒有。後來，通過佟氏把問卷表發給了參加研修會的各位教師。回收到 70 份。參加教師不僅對這次講演給予了高度評價，對〈分享〉方式也表示了很大的興趣，理解程度也很高。從參加教師的感想中可以很清楚地看出，參加者已確實理解了〈分享〉的意義。問卷調查的統計結果如下所示。

①選項問卷調查

問 1. 講演內容好不好？	【=99%肯定】
1. 非常好 (26) 2. 很好 (43) 3. 很難說 (1) 4. 不太好 (0) 5. 不好 (0)	
問 2. 發的資料有用嗎？	【=97%肯定】
1. 非常有用 (26) 2. 有用 (41) 3. 很難說 (2) 4. 沒什麼用 (0) 5. 沒用 (0)	
問 3. (1) 理解〈分享〉的意義了嗎？	【=89%肯定】
1. 理解得很清楚 (32) 2. 理解了 (30) 3. 很難說 (8) 4. 沒怎麼理解 (0) 5. 沒理解 (0)	
問 3. (2) 是否想實踐〈分享〉？	【=93%肯定】
1. 很想實踐 (23) 2. 想實踐 (42) 3. 很難說 (5) 4. 不太想實踐 (0) 5. 不想實踐 (0)	
問 4. 通過參加〈分享〉課堂教學演示的研修，是不是很關心這種研修？	【=91%肯定】
1. 很關心 (23) 2. 關心 (41) 3. 很難說 (6) 4. 不太關心 (0) 5. 不關心 (0)	
問 5. 是否想舉辦導入〈分享〉的研修？	【=89%肯定】
1. 很想舉辦 (24) 2. 想舉辦 (38) 3. 很難說 (8) 4. 不太想舉辦 (0) 5. 不想舉辦 (0)	

②自由填寫的結果

·講演形式新穎，全體參加者都很感興趣。
·印象最深的是誰都是主角。新型的模擬課堂教學很受啟發。
·講演的優點是，互相協助，迅速回饋。
·參加研修的所有人都可以實踐，自己的能力有所提高。
·講演的優點是，參加者都是主角。給任課教師提意見時，尊重任課教師的想法，角色扮演也是一樣的。用這種方法，大家團結一致，互相交流，通過〈分享〉提高了自己的教學能力。
·〈分享〉教學研修和平常做的“夥伴合作教育研修”有點相似，但是理論比較先進。創造值得信賴的研修環境，參加者在平等的氣氛中進行協商。具體的改進方案及〈分享規則〉很適合我們的日常教育活動。既不否定教師的課堂教學設計，還提出集體的改進方案，這是一個很重要的理念。
·研修很重視參加者的協同性，實踐性很強。
·演講的老師既認真又很風趣。
·平等、尊重、互相協助的氣氛的教學研修，很重視培養有個人特徵的教師。3 人一組的〈分享〉方式，全體都能參加協商，幫助很大。
·最注重的是 (注：並非大部分教師的共同觀點)，關注每一個教師的創造性。
·演講、角色扮演、〈分享〉方式的類比課堂教學的方法和規矩看的很清楚。這種方法對提高新教師的課堂教學能力會有很好的效果。
·通過這種參加體驗型的研修，理解了〈分享〉。想活用到今後的工作中。
·尊重教師的個性，有利於培養有特色的教師。
·這次研修的最大收穫就是，感受〈分享〉，體驗〈分享〉，學習〈分享〉。
〈◆今後需要改進的地方〉
·因為時間的關係，解決參加教師所面臨的問題的時間太短暫。(小島注：運用〈分享〉方式過程中的小組協同解決問題的時間保證)
·3 人一組的辦法雖然很好，由於相互不太瞭解，所以無法深談。
·以科目為單位分組的話，效果會更好。
·初次參加這樣的進修，還不太習慣。自己實現準備好的課題和演講題目不一致。
·參加人數過多模擬課堂教學如果不光數學，還準備其他學科的話就更好了。
·翻譯花了很多時間，希望再提高點效率。
·把日語翻譯成漢語等語言方面，給講座帶來了一些影響。如果使用同聲傳譯的話，效果會更加好。

(3) 模擬課堂教學學生的總結 (理工 3 年級 高橋翔)

2月中旬，參加研修會的4名學生就開始將所有的“演講資料”和“課堂教學相關資料（教案·教材·課堂教學臺詞（腳本））”全部用powerpoint做好，並且盡可能把資料翻譯成漢語。此外他們還要製作全體日程表。這對學生來說工作量是非常大的（再加上震災的影響），負責上課的學生幾乎沒有時間練習觀摩課。但是，真正到了上海講演的時候，學生也和上海的在職教師一樣，全力以赴上可，一起參加研究協商。這是從去年9月份開始半年來通過課堂教學研究提高了“觀察課堂教學能力”“設計教學的能力”的結果（也歸功於去年4年級學生的助言和課堂教學設計的指導）。最早研究模擬課堂教學的學生（高橋）不僅掌握了課堂教學指導的課題，還把〈分享〉課堂教學研究作為尋找日中兩國共同探討的課題的機會。

（（注）：為了對日中兩國的課堂教學進行比較研究，學生·高橋的觀摩課和研究協商結束後，上海方面的尚老師）讓自己班上的學生（選了10名）開展了課堂教學研究。

對我來說，這次的上海研修，是在忐忑不安中度過的。主要理由有兩個。一個是，因為碰上了東日本大震災，既沒有練習的時間，也沒有練習的環境，在上海演講之前，觀摩課一次練習都沒有做過。沒練習就直接上課，讓我非常地不安。第二個理由是，學習的對象不是日本人，而是中國人。由於有語言的障礙，自己想表達的內容到底能不能準確地轉達給中國人，感到很不安。正由於這兩個原因，觀摩教學課當天，我一直都非常地緊張。

但是，24日那天，雖然是面對眾多的教育工作者，但一開始上課，那種不安就慢慢消失了。這是因為在課堂教學中導入了課間巡視的緣故。我從講壇上走下來，（走進會場的200多名教師之中）巡迴察看教師們的解答。當中國教師把他們的答案給我看，我回答“OK”的時候，中國老師都以笑容回報。正因如此，我雖然還有點緊張，但是我想不能輸給這種緊張，我一定要把觀摩課上好。這種心理一直支持我到最後。

這次觀摩課，是陳老師給我們當翻譯。所以，實際的上課時間比預定的多出了一倍，可我根本沒有感覺到時間長，不如說覺得很短。一方面很緊張，另一方面全神貫注，結果沒有掌握好自己可用的時間，造成時間不足，不得不縮短了一部分教學內容。這一點感到非常遺憾。但是，我自己覺得付出了全力，非常地高興。當然，加強時間意識，掌握好各個環節的時間，是我今後當教師時需要解決的一個重要課題。到4年級教育實習的時候，我一定要解決這一問題。這次，通過自己上課，傾聽老師的講演，觀摩橋本君的課，我深深感覺到，日中兩國教育工作者可以超越日語和漢語的語言障礙，達成共識，產生共鳴。所以，這次的上海研修會，對我這樣馬上就要參加教育實習的學生來說，是一種非常難得的學習。我一定將在上海研修會上學到的東西活用到教育實習中。（下略）

3-3. 在上海的〈分享〉（2）

（1）3月25日（星期五）上海市師資培訓中心實驗基地附屬中學校內研修會（概要）

1. 目的：通過學習上海市師資培訓中心實驗基地附屬中學的校內研修的做法，加深各位教師對每個學生所存在的問題的統一認識，體驗提高學生學習積極性的“課堂教學研修”，謀求今後課堂教學實踐的活性化。
2. 13:30：校內研修會
 - （1）校長致詞、佟氏講話、講師介紹
 - （2）講演（小島氏）《臨床性教師研修》（從教師面臨的課題中學習成長的研修方法）—培養學生教學能力的〈分享〉研修一：通過模擬課堂教學和研究協商，提高實踐性的教學指導能力。
 - （3）理工學生的“〈分享〉課堂教學&研究協商”示範課（上課教師：橋本）
3. 15:10：附中教師的課堂教學&“〈分享〉課堂教學研究”（上課教師：甯檸老師）（下略）

（2）對講演·研修的評價（問卷調查的結果）

25日在附中做的問卷調查，回收了39份，結果如下。

①選項問卷調查

問1. 講演內容好不好？	【=100%肯定】
1. 非常好（14） 2. 很好（25） 3. 很難說（0） 4. 不太好（0） 5. 不好（0）	
問2. 發的資料有用嗎？	【=95%肯定】
1. 非常有用（9） 2. 有用（28） 3. 很難說（2） 4. 沒什麼用（0） 5. 沒用（0）	
問3.（1）理解〈分享〉的意義了嗎？	【=95%肯定】
1. 理解得很清楚（8） 2. 理解了（29） 3. 很難說（1） 4. 沒怎麼理解（1） 5. 沒理解（0）	
問3.（2）是否想實踐〈分享〉？	【=95%肯定】

1. 很想實踐 (12)	2. 想實踐 (25)	3. 很難說 (2)	4. 不太想實踐 (0)	5. 不想實踐 (0)
問 4. 通過參加〈分享〉課堂教學演示的研修，是不是很關心這種研修？				【=85%肯定】
1. 很關心 (9)	2. 關心 (24)	3. 很難說 (6)	4. 不太關心 (0)	5. 不關心 (0)
問 5. 是否想舉辦導入〈分享〉的研修？				【=85%肯定】
1. 很想舉辦 (12)	2. 想舉辦 (21)	3. 很難說 (6)	4. 不太想舉辦 (0)	5. 不想舉辦 (0)

②自由填寫的結果

〈◎優點〉

- 尊重教師的有個性的課堂教學，可以在平常的教師研修活動中運用。
- 如果運用於教育實踐，應該有一定的效果。
- 還想請老師再詳細地講一講，也想實際試一下。
- 這種方法雖然簡單易做，但是內容很豐富。
- 我很希望能將〈分享〉教學研修運用到自己的課堂教學中。一定會起作用的。
- 我對〈分享課堂教學研修〉非常感興趣。它應該能激發學生的興趣。(注：在中國把“生徒”叫“學生”)
- 〈分享課堂教學研修〉能提高自己的教學指導能力，但是相互交談小組和能傾吐自己的真實想法的夥伴是很重要的。
- 〈分享課堂教學研修〉對校內教研組內的研究是非常有效的。
- 〈分享課堂教學研修〉的意思大體明白了。

(3) 學生的總結

在 25 日的附中研修會上，理工 3 年級學生橋本君和附中的甯老師先後上了各有特色的教學觀摩課。馬上就要參加教育實習的橋本君，假定自己在實習學校擔任數學教師，所以把“乘法公式”作為了觀摩課的內容。(在訪問上海之前，小島氏指導學生們研究比較日本和中國的教科書，包括教學方法的差異，把這些都作為類比課堂教學備課的內容)。此外，在上海這兩天關於〈分享〉的說明，都由學生矢城負責。下面就是學生們的感想。

①〈負責上模擬課學生·橋本健太郎〉

2011 年 1 月末，知道了上海研修會的事情。2 月份，確定參加人員，開始進行準備。3 月 11 日(星期五)下午 2 時 46 分，發生了被稱為“東日本大震災”的 9 級大地震。受地震的影響，實際的準備時間只有一個月，我們就是在這種緊迫的排程下開始上海研修會的準備的。轉眼間就到了講演當天。由於航班的關係，我們學生前一天晚上 12 點到達浦東國際機場。然後一直到凌晨 5 點都在進行練習。特別是對利用 powerpoint 的講演和課，每一張片子都仔細檢查，又因使用言語不同，儘量使用簡短的口頭言語，對臺詞也下了很大的功夫。

24 日小島老師的講演，對我們學生來說只不過是我們平常上的教職科目中的一節，可是對上海的老師來說，卻是充滿刺激性內容的一堂嶄新的課。我們平常一直在實踐的〈分享〉方式，在上海那樣的競爭世界裡好像是一種具有劃時代色彩的互相交談的方法。這次研修會，讓我們充分認識到小島老師是那麼的偉大。

在講演中，上海的老師也上了一次模擬課。和在日本時想像的一樣，上海的教學速度異常地快，讓我們日本人覺得就跟日本的私塾裡的教學一樣。但是，即使是一個小提問，也是言簡意賅，學生們也愉快應答，生動活潑。看到學生們輕鬆愉快地參與課堂教學，就可以推測得到，教學內容符合學生們的身心水準，能夠引起孩子們的好奇心和學習積極性。上海老師的課，讓我們覺得，日本更應該學習中國的教學，更應該進行教學改革。

雖然我們剛剛研究課堂教學不久，但是應上海方面的要求，25 日，我們在附中上了一堂觀摩課，以便於上海師生瞭解日本的大學的課堂教學研究。內容是“乘法公式”這一單元。上課的地方，就是附中，可以說就是敵人的大本營。當天的練習時間非常的簡短，但我們事先準備很充分，所以我們覺得課上得很成功。

在研究協商時最大的問題是，日中兩國的教材觀、教育觀的不同。在日本的教科書裡，乘法公式可以有 4 種解釋。但是，中國的教科書以 $(x+a)(x+b)=x^2+(a+b)x+ab$ 為基本公式，採用代數性的思考方法。也就是說，以這個公式為基礎，把它轉換成 $b=a$ 或 $b=-a$ 來考慮。光從這一點來看，我覺得也有必要重新認識日本的教科書的內容。

從決定參加上海研修會到開始準備，大概只有 1 個月左右的時間。雖然參加者幾乎每天都集合在一起，不分晝夜做準備，但總覺得還是做得不夠充分。但是，上海研修會圓滿成功。作為日本代表參加這

次研修會，我覺得非常自豪。我一定會將在這次研修會上學到的東西傳給我的同學及我的晚輩，我覺得這是我的重大使命。（下略）

② “負責對〈分享〉進行說明的學生”・〈矢城東〉

“（略）……到了上海的學校，一開始最讓我吃驚的就是上海教師的熱情和幹勁。不管是哪一位老師都讓人覺得年輕力壯，渾身散發出永恆的工作熱情。同時老師們又都非常地和藹可親，和日本不太一樣。此外，中國的學生的眼睛清明透徹，充滿自信，解決問題時精力集中，全神貫注，可又非常地愉快。我非常地感動。雖然上海的課堂教學進度比日本的課堂教學進度快一倍，可是學生們獨立思考的時間也有日本的一倍以上。真令人驚訝。上海的做法更能調動學生的學習積極性，當然這主要歸功於上海老師為調動學生的學習積極性而竭盡全力的工作精神。雖不能斷言日本的教師沒有工作熱情，但我覺得對如何調動學生的積極性問題考慮不夠。在教育實習之前，我一定向上海老師學習，提高自己這一方面的能力。”（下略）

(4) 附中教師對“橋本的課的評價”

上海研修觀摩課上研究協商用的“課堂教學研究評價表”，是電大理工學生們平時上課時使用的中文版（注：協商後，將此表返給上課教師，供上課教師自我總結、自我反省）。在附中回收了 27 份。每一份都是附中教師對橋本的期待和提高課堂教學能力的助言。

①評價：項目	優良	良	要改善
1) 聲音（高低・強弱）	24	1	2
2) 站的位置（姿勢・視線等）	24	0	3
3) 說明	18	9	0
4) 指示・指名（對學生的評價）	16	11	0
5) 提問・質疑	12	15	0
6) 板書・揭示	10	12	5
7) 課間巡視（包括向學生發話）	7	18	2
8) 教具・資料	21	4	2
9) 題材・素材	22	3	2
10) 教學的展開過程・抑揚頓挫	17	10	0

②評價：◎優點

- ・從求直觀圖形的面積開始說明，學生很容易理解。（注：上海把“生徒”稱為“學生”）
- ・尊重全體學生，指導沒理解的學生。
- ・教學過程很清晰。
- ・內容簡單，學生可以不費勁地愉快地學習。
- ・整個課的節奏掌握得很好，氣氛活躍，教學過程看得很清楚，簡單易解。

◆今後希望改進的地方

- ・學生答錯的時候，最好多用些時間說明。
- ・說完“ $X^2 + ax + bx + ab$ 這個答案是正確的”以後，再讓學生思考“還能不能用更簡單的式子來表達？”就更好了。
- ・讓學生用圖形檢驗第 3 條、第 4 條公式，課後向學生這樣提問。“為什麼①②③④的方法不一樣？”“為什麼要使用面積法和分配法？”“在什麼情況下使用面積法？”“在什麼情況下使用分配法？”。

3-4. [考察] 上海 24 日・25 日研修會總結

(1) “夥伴協同”與〈分享〉的研修

從 24 日和 25 日兩天的問卷調查結果可以看出，上海的教師對小島氏的講演非常感興趣，對〈分享〉課堂教學研究給予了很高的評價，並且努力去理解講演的內容，很多教師都希望把〈分享〉課堂教學導入自己的課堂教學中。從問卷調查結果還可以看出，參加者對學生上的示範課和〈分享〉研究協商也非常關心，課後的研究協商也都積極參與。綜上所述，我們可以斷定，“〈分享〉課堂教學研究法”得到了上海教育工作者的理解和支持，雙方以這一方法作為交流的基礎，使初次合作的電大理工學生的模擬課堂教學研究中的協同研修得以成立^(注7)。

另一方面，上述共同研究之所以能夠成立，可能還有另一個原因。5 年前開始，教育學院就開始在校內研

	教學指導員	黒田俊郎老師 (電大)	松本明老師 (日高高中)
10:50 課堂教學研修會	◎[日本・中國]代表的模擬課堂教學 ①日方：模擬課堂教學 (1) 日方代表的模擬課堂教學 (2) 研究協商〈分享〉 (3) 全體研修 (4) 上課教師感想 ②中方：模擬課堂教學 (1) 中方代表的模擬課堂教學 (2) 研究協商〈分享〉 (3) 全體研修 (4) 上課教師感想 ③學會認定的教學指導員的模擬課堂教學 研究協商：(1) 值得學習的地方在哪裡？(2) 怎樣引起孩子的興趣，提高孩子的學習積極性？ 等等，直接進行指導。		
12:40	午間休息，與教學指導員促膝交談。		
13:30 研究報告	3. 〈分享〉方式課堂教學研究的事例報告 ○〈分享方式〉課堂教學研修的效果 ①神奈川縣教育委員會(舊)愛甲教育事務所的研修報告 【發言人：田所直子老師】 ②中國·上海的〈分享〉課堂教學研究報告 【發言人：佟氏】		
14:10 講演	4. 學會設立的經過和今後的活動計畫 【講演：小島氏】 (1) 課堂教學實踐的研究報告 ①開發〈分享〉方式的經過 ②提高適用於教育現場的實踐性指導能力的方法 (2) 臨床性教師研修學會的活動方針 ①學會設立及召開本大會的經過 ②本學會的介紹及今後的活動計畫		
14:50 模擬課堂教學	5. 在職教師的模擬課堂教學【上課教師：大高恭介老師(2006年畢業：埼玉市城南中學教師)】 *從〈莫必斯輪〉開始導入函數		
15:30 課堂教學研修	6. 課堂教學設計節 【主持人：新井、堀本：碩士1年級】 (1) 分組(還商討“日中混合小組”) (2) 課題單元的發表〈課題單元：絕對值〉 【提議者：新井健司】 (3) 課堂教學設計(最初導入10分鐘的設計) ※重視培養孩子的興趣。 (4) 各個小組的代表上模擬課 (5) 〈分享〉研修		
16:10 閉幕式	7. 閉幕式【主持人：清野】 (1) 全體參會人員回顧自己的感想 (2) 分小組〈分享〉(1) (3) 發表全體的感想 (4) 閉幕辭【致詞：高橋】		

4-2. 日中在職教師研修過程中的〈分享〉

(1) 〈分享〉在在職教師研修中的效果

在國際大會上，兩位教師做了關於日中在職研教師修過程中的〈分享〉方式課堂教學研究效果的報告。田所氏報告了神奈川縣教育委員會(舊)愛甲教育事務所的事例，佟氏發表了上海研修的研究成果。(注)2005年，在神奈川縣(舊)愛甲教育事務所，作為新教師研修的一個環節，小島氏發表了“模擬課堂教學及研究協

商”的講演，並進行了研修指導，實施了〈分享〉課堂教學研究。2007年，理工4名4年級學生在65名新教師（除此之外，各校指導教師11名，指導主任6名）面前演示了〈分享〉課堂教學，之後，全體新教師根據不同學年和學科分組嘗試了〈分享〉課堂教學和研究協議。）

①（舊）愛甲教育事務所的研修報告

2007年度新教師研修負責人田所直子指導主任作了研修報告。

·2007年新教師研修的特色，就是在〈分享〉課堂教學研究會上，全體新教師通過研修會一起傾聽、一起共鳴，每個人都有發言的機會，所有的發言都不會被否定，體驗了主持人的工作，並取得了總結研究協商結果的經驗。

·從新教師的問卷調查中可以看出，〈分享〉是一種提高新教師的課堂教學研究和課堂教學設計的積極性的有效方法。有的新教師這樣寫道“雖然是初次參加〈分享〉，但是互相學習到了很多東西。我們覺得大家都有了很大的提高”、“〈分享〉是一種很讓人放心的研究方法。讓人感到夥伴的熱情”，“實際感受到了〈共鳴〉〈慰勞〉的重要性。在上課之前能這樣想的話，課堂教學就會變得非常愉快”。

根據研修和問卷調查的結果，事務所對新教師能積極參與課堂教學研究進行了高度評價。

②2007年度新教師研修會問卷調查結果

【研修時間】2007年8月17日、24日

【參加者】65名（小學新教師44，中學新教師21）

5:很想 4:想 3:很難說 2:不怎麼想 1:不想							
問卷調查問題		5	4	3	2	1	平均
(1) 理解了〈分享〉課堂教學研究·研究協商。	小	18	19	3	0	0	4.4
	中	11	8	2	0	0	4.4
(2) 如果有機會的話，想共同開展課堂教學研究。	小	30	8	2	0	0	4.7
	中	15	5	1	0	0	4.7
(3) 通過研修，學會了如何尋找自己的教學問題和解決問題的方法	小	15	19	4	2	0	4.2
	中	14	7	0	0	0	4.7
(4) 想把在研修中學到的知識活用到第2學期的課堂教學。	小	36	4	0	0	0	4.9
	中	19	2	0	0	0	4.9

(2) 中國·上海的〈分享〉課堂教學研究報告

關於上海的事例，佟氏就3月24日上海閔行區中小學教研主任研修會、25日上海市師資培訓中心實驗基地附屬中學的問卷調查結果作了報告。最後得出的結論就是，“〈分享〉是一種全體教師平等的、互相尊重的優秀方法”^(注9)。

5. 總結

本項實踐研究表明，“〈分享〉課堂教學研究和研究協商”是在職教師與學生共同參與的一種方法，對上海在職教師的研修效果，和在日本的實踐研究一樣，有很好的效果。同時，對那些必須培養教學能力的教育實習前的學生，還有那些剛剛參加工作的新教師來說，“〈分享〉課堂教學研究”，是一種調動他們參與課堂教學研究和設計課堂教學的積極性的好辦法。

綜上所述，我們可以得出下述結論。“〈分享〉課堂教學研究”，可以把想當教師的學生、在職教師和其他教育工作者組織在一起協同研修，促進參加者課堂教學專業性素質的提高，加強參加者之間的聯合，從而使課堂教學從幼稚走向成熟。同時它還可以為學生和教師的共同進步作出貢獻。

〈鳴謝〉本稿得到了在日中兩國的“〈分享〉課堂教學研究的比較研究”中起橋樑作用、並作出了重大貢獻的陳·徐·佟氏及各位相關人士的大力支持，兩國學生們也對此給予了巨大的幫助。本稿由李春氏翻譯成中文。對上述各位的大力協助，在此表示衷心的感謝。

【注】

- (1) 關於在〈分享〉課堂教學研修和研究中學生們的活動和成長，可參照本雜誌（東京電機大學綜合文化研究）4期（2006，6期（2008，8期）（2010）的實踐研究論文。
- (2) 例如，李春氏（從日中兩國大學教育方法的指導體驗的觀點出發）參觀完〈3年級學生的以學生為主體的課堂教學研究·研究協商〉和〈4年級學生的教育實習時的課題解決方法角色扮演研修〉課後，這樣評價學生的課。“如此高水準的以學習者（學生）為主體的協同學習，即能夠有效地提高實踐性教學指導能力的大學課堂教學，不管在日本還是在中國，都是第一次見到。”
- (3) 參照長穀川真弓著·小島勇監修“從〈分享〉開始的課堂教學研究—以全日本教職學生課堂教學研修大會為中心—”《理科教育新聞》801-803號，2010年。
- (4) 例如，在2010年9月25日·日本教師教育學會第20屆研究大會上，小島勇、新井健司（4年級）、細田美香（4年級）、清野純樹（3年級）共同發表了“關於學生舉辦的課堂教學研修及ICT活用課堂教學研究的實踐研究—半年就可以提高適用於教學現場的教學指導能力的探討—”（在本學會有過去8年的連續發表）。

同年12月16日，在香港的〈東亞教師教育研究國際大會〉上，2010年課堂教學研修學生執行委員3名代表學生（4年級），小川俊、齋田優一、渡邊大雅發表了（與小島·山住直政（電大高中）的）共同研究成果“〈以學生為主體的課堂教學研究〉及〈3D課堂教學研究的開發〉”。

- (5) 上海的教師每隔5年，必須參加240小時的研修。岩田氏指出，（2011年下述參照）“在各省的教育學院等研修設施裡，還利用網路實施了遠端雙向教育等多功能研究”。
- (6) 1月末的最後一節課後，小島氏呼籲3年級的10幾名學生參加上海研修並在研修會上作觀摩課。學生們商量的結果，認為（跟已經畢業了的4年級學生相比）自己的教學水準還比較低，還沒有達到能夠在眾人面前發表的水準，態度比較消極。當小島氏追問“即使教學水準低也想參加的人有沒有？”時，4名學生膽戰心驚地舉起了手。這4名學生的準備時間只有1個月。在受到震災影響的不良環境裡，4名學生的實踐能力得到了迅速提高。
- (7) 本文作者之一的徐氏和佟氏瞭解到，在上海講演以後有不少教師活用“〈分享〉課堂教學研究”，有的學校還把〈分享〉導入到校內研修中。
- (8) 甯老師的課堂教學的特色，主要體現為，活用觸摸式電子黑板，在導入階段下功夫考慮如何提高學生們的學習積極性。這一點和尚老師的課也是共通的。上海教師的課堂教學，促使學生思考、推理、構思的提問比較多，而且教學速度非常快。
- (9) 關於在上海的〈分享〉課堂教學研究成果，徐氏和佟氏在小島勇·徐國梁·佟輝·橋本健太郎·清野純樹共同發表的《日中兩國〈分享〉方式課堂教學研究的實踐研究—〈上海市閔行區教師研修〉與〈電大理工學生的研修〉—》中作了詳細介紹。

【引用參考文獻】

- 岩田康之“從中國的教師培養觀察日本” The earth 教育新社《Synapse》Vol. 09. 10-13頁，2011年。
- 徐國梁等著《夥伴合作》上海教育出版社，2010年。
- 小島勇《臨床性教師研修》北大路書房，2004年。
- 小島勇“關於〈培養實踐性指導能力的教師培養教育〉的實踐研究”《東京電機大學綜合文化研究》第4號，11-18頁，2006年。
- 饒從滿“中國教師研修的課題與展望”東京學藝大學教師培養課程開發研究中心編《如何培養東亞的教師》東京學藝大學出版會，116-132頁，2008年。

附録資料 2

1 時間 9 分(乗車 1 時間 5 分、ほか 4 分)

運賃:片道 790 円距離:54.4km

渋谷 7 駅JR山手線外回り・新宿・池袋方面 160 円

池袋 13 駅東武東上線急行・森林公園行 630 円

高坂駅下車 轉搭東京電機大學免費校車/或川越交通巴士

■ 理工学部

■ 先端科学技術研究科





■ 理工学研究科

〒350-0394

埼玉県比企郡鳩山町石坂

TEL : 049-296-0042

最寄駅からのアクセス

-  東武東上線高坂駅よりスクールバス8分
川越観光バス東京電機大学本館行き10分～
15分(有料)
-  東武東上線北坂戸駅からスクールバス10分
-  JR高崎線鴻巣駅からスクールバス45分(平
日1往復のみ)
-  JR高崎線熊谷駅からスクールバス40分

