

Ben. Sayeski 是第一年當校長，還沒沾染上這所學校的失敗主義的習氣--看到困難就說不可能。他總是看事情的正面，而且夢想要快點著手做事。但他很快就發現，大家都認為 Johnson 這 330 個學生是註定要失敗的。老師們把學生學業成就低落的現象，歸咎於家庭社經地位背景。這裡 70% 的孩子窮到不必繳午餐費，75% 來自單親媽媽家庭，將近 80% 的孩子是非洲裔美國人。有許多關於「這些窮孩子難教」「學不會」的迷思在校內流傳，久而久之，教職員們也習慣了孩子們的低成就，不再去想那些教材教法、課程改變的事。

第一次校務會議，Ben 就提出過去三年本校學生閱讀成就資料，講來傷心，這三年分別只有 40%、34%、49% 三年級的孩子通過維州閱讀評量，Standards of Learning (SOLs)。本校和許多州內學校一樣，白人學生通過這個測驗的百分比幾乎是弱勢學生的兩倍。

雪上加霜的是，即使事實擺在眼前，我們好像什麼事也做不了。我們所在的學區，教育經費充裕，每個學生平均的教育費用大概一年有一萬美元，班級人數少、有充份的教學和人力的支援。Johnson 所擁有的資源再好不過，如果這樣還不能成功，那學生和教職員應該那更好的學校去、要有更好的校長、換一批新的老師。最重要的是，孩子的生命，應該有更好的機會，但時間正分分秒秒的流逝。Ben 說，我們必須幫助我們的學生在早期就成為閱讀者(proficient readers)，以預防後續的學業失敗。大多數 Johnson 的學生均有多重的不利，學校絕對不能再戕害其學習潛能，並且導致日後的中輟。能不能改變孩子的學業成就，再來的三年是個機會，增進閱讀能力，是首要目標。

表面上看來，Johnson 的教學措施看起來都蠻不錯的，每個孩子都按著他們的閱讀水準接受教學，也有不同的介入方式，以幫助落後的孩子。學校看重閱讀教學時間，早上整個的教學時段都很完整，不會被干擾。教師的在職進修，有校內自辦和與當地大學合作兩種。而且，還有一個駐校的閱讀專家(reading specialist)，以小組教學及個別化的方式，提供持續的加強支援。但是，很諷刺的是，這麼豐富的資源，卻造成了本校預期失敗的傳統。

問題出在哪裡？我們開始去看整個學校的結構性因素，我們到底花了多少時間在閱讀教學上？我們老師的教學教能到底經不經得起考驗？

閱讀教學的時間夠嗎？

Ben 鼓勵所有的父母去問老師，每天的教學時間是怎麼安排的。這會讓你對教室裡各樣事務的優先順序有具體的印象。Ben 也發現幼稚園¹的學生每天有許多鬆散、無結構的時間，這樣的時間比用在閱讀教學的時間多兩、三倍。下課的時間加起來，就多過了閱讀的時間。Ben 認為，這實在說不過去，只有 18% 的孩

¹ 美國的Kindergarten提供5至6歲幼兒的教育，乃是正規教育的一環，小學都有K—5年級；Kindergarten之前的，叫做學前教育(preschool)。根據NCLB法案，學前就開始認識字母，進K的時候，兒童就應該認得字母，並擁有最基礎的字母代表語音的概念。

子上幼稚園時認得字母，只有 40% 上過托兒所，先備的閱讀相關知能已經如此有限，幼稚園當然更要花時間來教閱讀。幼稚園每天有一小時用在閱讀教學上，一至四年級則每天用九十分鐘，Ben 又去看老師的人力怎樣分配到這九十分鐘的教學時段上。

學生分組

Johnson 的學生是依閱讀水準來分組進行小組教學，而不是依年級分組，這讓同樣閱讀能力的小朋友分在同一組，這也讓學校的閱讀教學有最低的生師比。二到四年級的學生都接受過測驗，並依測驗結果安置在不同的小組裡，學校用「大家一起來」的策略，把普通班老師、特殊教育老師、Title I 閱讀老師²、資優教育專家和教師助理分派，到各個小組裡去。這個做法有很好的表面效度－小朋友依程度分組，並接受最高師生比的閱讀教學。但在執行時，卻因為缺乏焦點及有些意料之外的情況發生，而有些缺失。

關鍵的問題在於，有些孩子已經落後了一兩年，這樣的教學，有什麼計畫，可以讓孩子們趕上來呢？如果孩子在一年內有了一年的進步量，這樣他仍然是落後一年不是嗎？

另外一個重大的缺點在於，雖然各組間可能有非常大的閱讀能力差異，所有小組的師生比卻都是相同的。原來的做法沒有考慮那些最需要補救的孩子，可能需要最高的師生比。

還有一個問題是，有些小朋友是合格老師教的，有些小朋友卻是不具教師資格的助理在教的。而且小朋友的閱讀程度如果有所改變，他們就會被再次分到另一個組別去接受教學，所以，也許一年之內，他們會換了好幾個閱讀老師。結果是，這個學生閱讀是好是壞，沒有一個老師能負責任。孩子沒進步，大家都沒責任。

教師進修未經協調

這個總人口約十萬的小城可說是個大學城，離 Johnson 開車不到五分鐘的地方，就是維吉尼亞大學，該大學的教育學院在全美國排行數一數二。在地的中小學和大學攜手進行各種教師進修計畫，在閱讀教學方面，重點於讓老師們了解各種閱讀研究的結果，而且發展各種評量工具，以利於後續的閱讀教學。本校的教師進修，乃根據 NRP 的報告，強調的六大閱讀教學支柱中的五項，即聲韻覺識、語音法閱讀流暢性、詞彙、閱讀理解策略等。這個方向當然正確，問題在於教師進修，每年只聚焦在一個成份。也就是說，要完全跑過這五項教學成分，讓老師能把這些重要的教學成分融入課程與教學，是五年以後的事了。這五年，從幼稚園到四年級，我們都沒有機會讓他們接受良好的、有效的閱讀教育嗎？

簡單的說，這種教師進修模式一開始就沒有考量到問題的迫切性，學校哪裡

² Title I 是美國聯邦政府對弱勢學校特別提供的教師員額，薪水由聯邦支付，Johnson 因其弱勢族群比例及貧困家庭的比例，有三個 Title I 老師。

有五年的时间去等待老師進修完畢，開始良好的閱讀教學？更重要的是，學生怎麼辦？他的就學生涯有多少個五年呢？

而且，這個進修模式也沒有考慮老師們的流動率，這五年的進修期中，若有新的老師較晚進到這個學校，也沒有什麼補救的方法，讓他／她可以學到已經談過的主要教學成份。

這種教師進修模式的另一缺點來自於老師們所採用的種種不同的閱讀教學策略，此模式的前題是老師們可以接受到密集、持續的教師進修課程，並且幫助老師創造出自己的閱讀教學方式。問題是老師的閱讀教學師出多門，大家各教各的，沒有人能保證，研究中指出的有效教學成份，是不是在這樣的進修過程中，會被有效、持續地整合進每個教室裡去。

第一年的成績

Sayeski 表示，他在 Johnson 的第一年，學生的成績仍然像往年一樣的低落，又是整個學區裡最弱的一個學校。學測成績指出，只有 37% 三年級學生通過春季的 SOL 標準－和州政府要求我們的 70% 差了一大截。族裔之間的鴻溝還是和以前一樣大，白人三年級學生有 67% 通過考試，非裔美人卻只有 33% 通過。對這樣的表現，老師們有不同的反應。有的倍覺挫折，淚如雨下；有的不告而別；有的則怪罪給貧窮和學校的過渡期。又是一年，同仁們的努力又付諸流水。

其中一位最認真的老師最為難過，她一邊哭一邊說，「我真的不能再這麼搞上一年，我這麼努力了，情況還是一樣。我真的不要再這樣做了」我回答道：「我也不要。」(B. Sayeski 的回憶；p. 143)

但我們的家長似乎習以為常地接受了這個結果，沒有人批評我們。

我知道，我們不能一再重蹈覆轍。The school board 要校長去報告學校的改進計畫，我怎麼可能跟他們講，我要原地踏步？我也不要拿貧窮、過渡期、單親家庭的比例來當藉口，這些都是我們不能控制的因素，這些是都是不可能改變，也不能讓學生成績進步的面向。只有校內的改變，尤其是教學方式的改變，才能夠讓我們脫離泥沼。

Johnson 開始改變策略，聚焦在最需要幫助的學生身上，而不是那些「差點過關」的學生身上。以前普遍的共識是，集中火力在這些「將過而未過」的學生，是最快速有效提昇平均成就的辦法，但經過這些年，Johnson 的老師知道，那些最困難的學生才是最該努力的目標。

第二年

首先，Johnson 放棄了「讓所有學生接受同樣類型、同樣長度教學」的做法，

Johanson 現在要讓不同需求的學生，得到不同的教學。這就好像在急診室裡，最緊急的病人，得到最多的治療那樣。要做到這點，就必須先改變閱讀教學的結構方式。現在 Johnson 讓二、三、四年級的學生，每個早上都有兩個鐘頭平均一對六的補救教學，現在病的最重的，得到了最好的治療。

這樣做，當然會遇見困難。第一是我們每天上閱讀課的時間怎麼安排；第二是，因為這樣的安排，有些組別的學生人數自然會因而增加。過去，所有的閱讀課都安排在早上，但現在各年級閱讀時間是輪流的，有的排在早上，有的排在中餐之前，有的則排在下午。很多老師對這樣的安排有意見，他們認為最好的上課時間是早上的第一個時段，其他的時間學習效果都不好。但校長溫和而有禮的堅持：「我們已經這樣教了多少年了，可是一點效果也看不見啊。」許多其他的改變也都碰到阻力，但校長以不變應萬變，這句話是他吾道一以貫之的招數。

本來各組人數都一樣的，都是 7 到 9 個，現在除了最弱勢的兒童，其他的教室平均人數都增加到 9-12 個。有許多老師覺得難以調適，但是校長提醒道：「研究指出，15 個人以下的班級，教學成效最好。」也有家長抗議他們孩子班級的人數增加，但在看到教學的成效之後，這些阻抗漸漸消失。普通班老師發現，他們班上最弱勢的小朋友閱讀進步了，而且這個進步，開始類化到其他的學科上，也因此，老師可以在其他學科的課堂中，提供更多更有意義的教學活動。

Johnson 的閱讀教學翻新，採用了有實證研究為基礎的教材。在最重要的閱讀教學核心領域中，學生得到的是系統而且明示的教學，他們的進步與否，都可以在持續的評量中看出來。學生如果沒有進步，就改採別的教學方式。這套新的課程教授閱讀的每一個成份，每個成分都有清楚的工作分析，小朋友可以一步一步的把該學的學會，最後得到成功的經驗。

我們選擇的教材並不是所有的老師都歡迎，三位 Title I 老師中，有一位幾年前曾經用類似的教材，但在原來的環境裡不敢用，這回很高興的就接受了。另一位，對新的教材持開放的態度，因為她覺得原來的教材，沒能達成目標。第三位則對這樣結構化的教材抱著批評懷疑的態度。

那位意見最多的老師，後來告訴我，她有好幾個月，每天早上醒來，就開始詛咒：「我恨我的校長；我恨我的校長。」到了十一月，她終於克服了這種感覺，因為學生真的有進步了。和其他的老師一樣，「教學效能」和「學生成就」，變成她心頭最重要的兩件件事。她停止詛咒，變成整個方案裡的冠軍。(B. Sayeski 的回憶；p. 145)

隨著教學成效的出現，我們的教材漸漸得到肯定。在這年中，老師、家長、行政人員和學生自己都看到了進步。在年度結束時，維州常用的「聲韻覺識篩選測驗 Phonological Awareness Literacy Screening, PALS」所篩出需要補救教學的學生，人數之少，創歷來紀錄。大概有一半的學生通過了 SOL 的閱讀測驗，最後 25% 的學生終於第一次開始閱讀，所有結構上和教學上的改變終於得到了回報，我們

現在能夠確定學生一整年都由同一位老師教，這樣做有好幾個好處。

Accountability 比較高了，因為每一個老師教同一組學生一年，師生之間有更好的了解。親師之間的溝通也更方便，因為家長只要找一個老師，就能問問題或表達關切。我們的家長似乎變得較為熱心，而且樂於見到這個結構性的改變。

Sayeski 校長的第二年任期很快接近尾聲，大家都等著學年末的閱讀評量結果，看看我們下的處方是否有效。Across the board, 學生的閱讀成就進步許多，許多孩子在閱讀流暢性、正確性和閱讀理解上有較好的成就。我們更急著想知道學校的 SOL 成績。

辛苦的播種，終於有了收穫。前一年只有 37% 的學生通過 SOL，但今年，有 71% 通過，將近去年的兩倍。不但如此，族裔間的差距也拉近了，非裔美人的通過率從 33% 進步到 62%，白人從 67% 進步到 92%。Johnson 小學終於第一次突破了學習失敗的障礙。明年開學，學生回到學校，就會看到我們拉上的、上頭寫著「歡迎回到你的 Fully accredited school」布條。

第三年

教材的改變

我們學區的主管願意支持經費，讓 Johnson 可以購買相當有名的閱讀教材—Open Court。這套教材的特色在於系統、結構、明示地教導精熟閱讀的各種必要技能。Open Court 也提供了拼字、詞彙、文法使用技巧、書法、聽覺理解和口語表達等技巧，透過這些教導，學生能在同一套教材下，聯結所有讀寫領域的學習。

(未完)

最大的挑戰來自於有些老師，基於不同的哲學信念，不認同這套教材，他們認為兒童們在發展上還未成熟到可以學這套東西，當然，對新事務的不熟悉與抗拒也是有的。

回頭看，過去的根本問題來自於學校沒能調整教學的方式，來因應學生的需求。這些老經驗的老師仍然不思改變，他們實在不是壞人，只是不能適應時代的改變而已。但是，他們的學生還是要去跟外在世界的人競爭和互動啊。

我們的學生和老師從來沒有面臨過這麼高的學業期待，而且認為這是高不可及的，但是，因為他們的努力，老師們成功了，絕大多數的學生也達成了這些高度的學業目標。