校長參與讀書會對學校教育改革之影響

—從生命系統角度思維

許素梅
國立東華大學國民教育研究所 博士生

摘 要

在競爭激烈的社會裡，人人勢必都是學習者，校長身為學校領導人更應勵行轉型領導，以身作則，建立學習型組織，促進專業對話，使學校成員都能發展團隊學習的能力，如此才能鼓勵更多教育工作者的投入，藉此轉化學校行政的舊思維，開啟教師專業決定的新視野，不僅能夠豐富實踐方案的實質內涵，並且撼動學校的底層結構，使得學校組織在人事制度、權力運作、經費運用、課程與教學等面向，產生前所未有的變革，更有助於建構學校成為學習型組織，指引出面對教育改革的方向，拓展觀照的角度，及深化實踐的意義。

因此，本文由研究者本身參與校長自發性專業社群的經驗，及針對參與者的訪談著手收集相關資料，從生命系統看校長需要什麼樣的專業發展面對教育改革，繼而探討校長在自發性專業社群中如何進行有利於學校教育改革的學習活動，再提出啟示給要籌辦校長自發性專業發展相關人員之參考。

關鍵字：校長專業成長、專業社群、學校教育改革、讀書會

The Principals Participating in S Reading Group upon to the Influence of the School Education Reform —From the Angle of the Life System to Think

Abstract

In the fierce competing society, everyone certainly will be a learner. The principal as a school leader needs to change the traditional leadership. He should set an example to build up a metanoic learning organization in order to promote professional dialogues and to make the members in the school develop the ability of team learning. Though this way he can encourage more colleagues to devote themselves, convert the old thinking of the school administration, and open the new visions of teachers' professional decisions. Furthermore, though this way he can not only enrich the substantial contents of the practice project, but also move the substructure of a school to be suitable for the school organization to produce an unprecedented change in the personnel system, power operation, budget usage, curriculum and teaching etc. On the other hand, taking advantages of these transforms will be beneficial to construct a school as becoming a metanoic learning organization, guide a direction for the education reform, expand the angle that the view shines on, and deepen the meaning of fulfillment.

This article was collected related data by the researcher participating in the experiences of a principals' self-moving professional club and the participants' interviews. The researcher studies what are the needs of a principal to face an education reform from the life system. Subsequently, the researcher inquires into a principal in the self-moving professional club how to take the advantages to carry on in the learning activities of school education reform, and then proposes some suggestions for the related personnel who want to host a principals' self-moving professional growth.

Keywords： principals' professional growth, professional clubs, school education reform, reading group

把學習的目標當作有生命的物體來學習，的確會產生非常明顯差異，這種教育過程植基於幾個觀念：

※學習是以學習者為中心，而不是以老師為中心。

※鼓勵多樣性，而非單一性----接納多重智慧和多樣的學習方式。

※試著了解一個相互依存且經常變動的世界，而不是死記一些事實，拼命去找標準答案。(Senge, et al, 2000,101.)

壹、前言

在二十一世紀全球化激烈競爭下，世界上許多國家為了因應急遽變化的時代潮流，皆期望以有效率的方法來改善學校的教育，培育具有國家意識及國際視野的現代化國民，因此，傳統著重填鴨記憶式的教育勢必無法與現實接軌。為了提升國內教育品質、培養老師具有高視野的教育觀，以及能不斷自我反思、與他人協調溝通，並能與時俱進的學習態度下，反思式學習、自主性與終身學習的習慣，是刻不容緩的。基於上述的理由，一個學校要想在這樣的大環境中掌握優勢、屹立不搖、成為贏家，其唯一的生存根本之道就是「學習」。未來真正出色的組織，將是能夠設法使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織(Senge, et al, 2000)。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)。教育改革的浪潮不斷推移的背景下，當校長經常鼓勵老師們：打開教室相互協同教學、開放心胸彼此專業分享時，位居要津的校長們更必須證明其有持續學習的能力，否則將無法跟上變化的步伐和不能滿足學校成員日益增長的期望，從而使校長與其他人員身處危機之中。所以，校長需要走出校園專業發展，與更多校長夥伴進行經驗交流，以彩繪優質卓越的校園願景。但是，校長的工作特性是節奏緊湊、經常處理衝突事件、人際溝通方式多元、工作情緒需要非常自制…等，這樣個殊性的工作性質，在專業發展上很難經由套裝知識中學習，因此，最好由個別的生命系統看待校長的學習活動，校長選擇自發性參與的專業社群，對其個人的專業發展較具有助益。

由此看來，在競爭激烈的社會裡，人人勢必都是學習者，校長身為學校領導人更應勵行轉型領導，以身作則，建立學習型組織，促進專業對話，使學校成員都能發展團隊學習的能力，如此才能鼓勵更多教育工作者的投入，藉此轉化學校行政的舊思維，開啟教師專業決定的新視野，不僅能夠豐富實踐方案的實質內涵，並且撼動學校的底層結構，使得學校組織在人事制度、權力運作、經費運用、課程與教學等面向，產生前所未有的變革，更有助於建構學校成為學習型組織，指引出面對教育改革的方向，拓展觀照的角度，及深化實踐的意義。

因此，本文由研究者本身參與校長讀書會的經驗，及針對參與者的訪談著手收集相關資料，從生命系統看校長需要什麼樣的專業發展面對教育

改革，繼而探討校長在讀書會中如何進行有利於學校教育改革的學習活動，再提出啟示給要籌辦校長自發性專業發展相關人員之參考。

貳、緣起—校長讀書會的內涵與資料蒐集

本研究的主要對象為台北縣中小學校長自發性組成的專業社群所進行的讀書會，計有活水讀書會與晨曦讀書會二社群，研究者本身為晨曦讀書會成員之一，加上校長的身分對於兩個社群的成員都很熟悉，資料取得均很方便。

一、校長讀書會的內涵

目前校長專業社群，如同臺北縣校長協會、台北市中等學校校長協會、臺北市立公私立國小校長協會、桃園縣中小學校長協會…等等，參與的成員身分限定是校長，參與的方式是自願性，所辦理的專業發展活動是主動報名參與。然而，校長協會的組織目標主要在維護會員的專業尊嚴，經常是協調、解決校園問題，對於專業職能的進修活動反而成為其副業，並未主動積極發揮其專業組織之功能(胡應銘，2002)。其所辦理之進修活動多為專題演講、工作坊，較少為持續性的、帶狀的系列活動。

另一種校長自發性組成的專業發展社群，為十多人不等組成的讀書會，有活水讀書會、萬年讀書會、晨曦讀書會、心寬理得讀書會、兩岸三地讀書會…等等，不同的成員、不同的運作形式，但是，都是朝著提升校長的辦學績效為目標，每個月一次的聚會，進行的活動內容有：專書研讀、心得分享、學校行政經驗交流、校務參觀，在情感交流互動中，彼此分享創意點子、共同討論問題解決策略，在推動校務、貫徹教育理念的過程中扮演更積極角色。這樣的校長讀書會組成的型式以讀書會的方式進行，因此，本文中「讀書會」，主要是指由校長自發性參與的社群，組成成員主要為校長，特別強調「讀書會」這樣多元化的學習活動。

二、資料蒐集與分析步驟

本研究係由研究者自民國九十二年八月擔任校長工作一職，即參加校長讀書會的活動，並曾於九十三年度擔任聯絡的工作，所以，研究者本身即是研究對象之一，並因為親身參與其中，將讀書會運作過程的第一手資料蒐集，有取得的方便性；加上，校長夥伴的資料與經驗分享，所以資料來源豐富且便利。經蒐集及訪談得到的書面資料，經過整理後，依研究目的與待答問題歸納，呈現研究結果。

三、研究限制

本研究雖在研究方法與施測對象上力求完整，但基於主、客觀因素，仍有若干限制，茲分述如下：由於研究經費、人力、時間等因素，本研究僅對 22 位(見附錄一)參加校長讀書會的校長進行訪談，國內仍有更多數的校長讀書會的成員校長未在此次訪談內；其次，在研究方法方面，本研究主要採半結構式的訪談，雖然訪談前已將訪談大綱(見附錄三)先行傳送至

訪談校長手中，但訪談過程中仍不免受相關情境因素的影響(如訪談過程中學校有緊急事件要校長處理)，而影響訪談結果。

參、性質—由生命系統角度

看學校教育改革與校長專業發展

一、生命系統下的學校教育改革

知識和學習---人類創造知識的過程---是活的系統(living systems)，生物學家形容活的系統擁有自我創造的能力，能夠「自我調配」或「自我複製」，能夠孕育自我組織與認知，及駕馭環境的能力(Capra, 1996)。『所有學習者是從一個內在的架構上建構知識，這個架構是依據個人的社會經驗、情感、意志、態度、信仰、價值觀、自覺意識和目的等構成。』(Senge, et al., 2000) 明白學習的過程是一個建構的過程後，進行學習的探討將具有意義。因此，在忙碌的工作之餘，校長們從自發性參與專業社群的學習活動，以求專業上的精進。

今日的學校教育面對少子化與新住民人口增加、知識經濟及全球化的競爭趨勢、學校權力結構的重新分配、卓越創新的績效責任等趨勢下，校長需要不斷改變思考方式，必須對於一切視為理所當然的「真理」、創造知識且賦予生活意義的方式，加以深刻體會與思考；甚至也必須向外探索新的觀念和不同的思考及互動方式，設法與自我以外的多種過程和關係建立聯繫。從「維生、互動與創造」談學校教育的目的(黃武雄，2003)，突破一般教育工作者以五育作為學校教育目的，甚至多數人著重的人格發展目標，在強調校本課程下，發展特色課程，為自己學校的前途找出更好的出路。

學校面對時代的衝擊，本身必須與時俱進。若把學校當作一個有機的『生命系統』，這個系統中，校長必須不斷引領大家思考與互動，導引大家以積極有意義的內容對話，而不是只強烈表達自己的意見，而聽不見別人的聲音；大家必須不斷練習不把問題歸咎於他人，而能從整個制度的角度看問題，並且明白所有的行為都是相互關聯的，沒有人應該扛起所有責任；學校事務的發展，通常由無形的網路和互動關係組成。(Senge, et al, 2000)。這樣坦開心胸的互動方式，對學校的每一份子而言，是把學校視為一個「生命系統」，在這個系統中，可以具體呈現：(1)學習就是建立關聯、(2)在思考改變的過程中與別人進行交流、(3)重視能力而不是答案。因此，校長本身要突破機械式、制度化的成長機制，為學校的經營找出自我專業發展的最佳方式，以帶領學校迎上教育改革的挑戰。

二、生命系統觀的校長專業發展

校長需要什麼樣的專業發展，才叫做以生命系統觀迎向教育改革？

筆者針對這個問題訪談幾位不同年資、學校大小類型及地區差異的校

長(名單請參見附錄一)，大部分受訪者認為校長工作繁雜瑣碎事務過多、缺少專責的校長專業發展單位、忽略校長的個別差異與需求。的確，校長每天的行程幾乎都是一個無休止符的系列、充滿著短暫、支離破碎、步調快速、片段、時常被打斷以及常與毫無相關的人互動(Blumberg, 1989)，甚至學校規模越大，繁雜瑣碎事務越多。在事多繁雜的情況下，忽略校長的個別差異與需求是校長專業發展課程所必須要正視的問題。依據筆者訪談多位校長(見附錄一)發現：自我進修、個別的經驗分享與讀書會或團體經驗分享等，為受訪者認為最有效的管道和方式；而且「專業發展的機會」應由「校長專業社群」提供的結果比較有效。這樣的結果和 Neufeld(1997)的研究結果相同：在不同的學校，校長會有不同的專業發展需求；而且校長的需求跟學校的規模、所在地也有很大的關連。然而現今的專業發展課程較少考慮校長的生涯發展以及不同需求，來為他們設計不同的課程。

而且，目前在台灣有關校長工作的議題，大多擺在校長遴選、職前訓練與遷調上(柯平順、林天祐，1996)，在大學中亦無校長培育的系所，校長的證照也沒有更新的規範，即使校長評鑑在目前仍屬試辦階段，臺北縣由校長協會帶頭辦理，校長以自願方式參加，由協會找幾位資深校長協助進行；幾所大學的校長培育中心也只是針對候用校長進行培訓課程，並非有計畫的進行校長專業發展。因此，大部分校長專業發展的機會是零星的、未計畫、不連貫、隨機的，欠缺所謂的系統性與順序性。

校長時時刻刻要運用所具備的專業內涵，來和實務情境中各種複雜的問題與工作任務進行互動，在實務工作中，一位校長要具有何種專業內涵？多數的學者認為校長應具備的或應加強的專業內涵，除了知識外，情意方面如：態度、信念、價值觀等等都應包括在內。Hay Group(2000)認為一位校長應具備的知能包含改善學校的營運績效、運用人力資源達成學校目標、凝聚學校共同的信念與營造學校的教育願景等四個層面。校長實際的工作內涵，包括校務發展、教學領導、行政管理、公共關係、專業知能、人格特質與態度、情緒管理、壓力管理與時間管理，以及把知識轉化為行動的能力，並具有反思與資訊處理能力，甚至是學校帶頭的成長學習者等，這些很多都牽涉校長的視野與格局及其情緒態度，除了廣泛的閱讀書籍外，更須要有夥伴的研討與情感交流，對於校務運作的協助才是整體性的。

基本上，學校是一個不斷成長的有機體，校長的專業發展應以問題為中心(Daresh, 1997; Tanner, et al., 1995)，且最好是以小組研討形式，由有經驗的校長擔任良師的學習型態，不斷去探索在教育過程中各種可以真正應用的理論，在連結朋友、家庭和學校工作的社會關係網絡中，實際學校領導所應有的能力，透過校長專業社群的經驗分享，再將知識與經驗靈活的運用，對於其領導能力的提升更具績效。這樣的校長專業成長機制，通常由無形的網路和互動關係組成，和前述探討活的生命系統內涵，不謀而合。

肆、運作—校長讀書會的主要活動

校長讀書會的建立，是帶領校長們分享辦學成果、抒發校務推動的重重壓力及精緻校務發展進步的歷程，它可以讓心情澄澈、讓心靈舒展。……其實校長需要讀書，也要讀人。

筆者訪談發現，校長選擇參與讀書會的目的有：自我成長的追求、以書會友、尋求工作理論與實務精進的途徑、加強思考的深度與廣度、與其他校長夥伴進行心靈互動分享、以身作則帶動終身學習社會的營造等。自發性參與的專業社群，在活動或進修課程規劃上是採取共同研擬、決策的過程，考慮的面向較能兼顧每一位成員的需求，如同吳順火(1999)所言：「讀書會的夥伴一起讀書促進共同成長、讀點書辦學有尊嚴、團隊學習活化心靈，透過經驗交流可以提升辦學經驗、觀摩辦學成果可以累積教育能量、獲取教育新知可以掌握社會脈動、討論教育問題一同找尋解決方案。」

校長讀書會的活動進行內容非常的緊湊，為達成校長在閱讀與實務工作的成長，更照顧校長身心靈的健康下，經常是以多元且豐富的內容進行，現將活水讀書會的聚會行程羅列於下(吳順火，1999)：

14:00 ~ 14:10　主持人報告
14:10 ~ 14:40　專書導讀
14:40 ~ 15:40　專書心得分享（主持人負責）
15:40 ~ 16:10　校務交流道（報告與質疑）
16:10 ~ 16:20　教育新知分享（輪流）
16:20 ~ 16:50　校務經驗分享
16:50 ~ 17:00　主持人結論
17:00 ~ 19:00　身心靈饗宴

另將晨曦讀書會的九十四年三月份的例行性聚會行程安排詳列於下：

09:30　往淡水育英國小
09:30 ~ 09:40　校園巡禮
09:40 ~ 10:00　茶敘
10:00 ~ 11:50　專書研讀與心得分享
11:50 ~ 13:00　午餐
13:00 ~ 14:30　參觀緣道觀音廟
14:30 ~ 15:30　興華國小櫻花饗宴
15:30 ~ 16:00　參觀天元宮
16:00　賦歸

由兩個讀書會的行程安排可知：專書研讀是兩個讀書會共有的活動；參觀校園或者實務經驗分享也是必要的；另外，用餐的情感交流也是其中要項之一；而讀書會共有的閱讀功能：累積背景知識、激發創造力、活化神經、打通通往古今中外之門、對生命變化有所準備、培養批判性思考等

目標(洪蘭，2006)，相信在校長的自發性社群的讀書會活動中，亦已一一達成。

由以上得知，校長讀書會的主要成長活動包括：專書閱讀、校務經驗分享，情感交流與參訪活動等四項。

伍、特點－校長讀書會的主要活動

對校長經營校務之作用

在沒有學位、沒有補助、沒有考試的情況下，校長讀書會仍能獲得參與成員的喜愛與肯定，而維持很高的出席率，在這樣一個自發性、主動性與團結性的學習社群中，讓每一位成員找到學習的空間，也找到經營學校的信心，回到學校的工作崗位扮演好的領導者角色。這樣的學習正符合 Senge 等人(2000)提倡的生命系統的學習方式：以學習者為中心、尊重多元性、試著了解相互依存的世界。

以下僅就校長讀書會的四項主要活動，包括：專書閱讀、校務經驗分享，情感交流與參訪活動等，對學校教育改革的作用，分述如下：

一、以學習主為中心的專書閱讀，拓展校長多元的教育視野

> 導讀的書務校長讓大家完整的看到創造力的全貌，除書上談的觀點外，還補充許多各家的說法，最重要是還談到如何促進學生創造性思維能力的發展，讓我們的讀書不僅與個人的成長結合，更可運用在工作上。(9404 晨曦讀書會後心得)

讀書會的每一個成員都喜歡和書籍交流，各個領域的書都可以推薦列入閱讀書單中，以晨曦讀書會為例（書目詳見附錄二），閱讀的範圍包括教育專業、企業管理、趨勢、身心靈成長保健與文學等方面，校長透過多元的閱讀在自我成長與領導知能上，經由團隊的討論達到自我超越的學習、不斷向上提升的目的，尤其，當我們想培養兒童成為具有廿一世紀公民所需要的知識時，不管是家長、教師、政治家或企業主管，都必須從改變自己做起，何況身為學校領導的校長？如 9310 活水讀書會邱惜玄口頭報告五項修練的故事之心得與省思：

> 作者有個很大的概念，就是「如何突破現狀、如何去創造知識、如何去解決困難」。所以我認為，教育的現場上有很多困難，我很希望大家能夠集體地去拋點子、共同去討論與創思。我很期待我們看了這些書之後，不只是在學習它的方法，而是能激起我們的共識，去解決我們教育現況問題。（9310 活水讀書會議紀錄）

同一場次中吳順火則認為：

> 這四本書是在教導我們有團隊的共識，共同去找出團隊裏的問題，並尋找解決的方法。但是所舉的素材是被爭議的，比如說「羊比狼學得快」，但是另外一個故事是這麼說：如果在柵欄的鐵絲網有漏洞，當這個洞被補起來，最後這群羊在裏面會集體滅亡，因爲他們在裡面會太過安逸，沒有任何的憂患意識。如果說有個小破洞，狼會不定期的來侵擾，羊群反而會生存得較好。所以用在日常生活中，我們也可能會有很多的天敵，應該藉由共同的智慧，找出解決問題的方法。(9310 活水讀書會議紀錄)

因為新的學習典範認為：一個人的知識論影響其在自然界所看到的事物，及對這些事物所持之看法(Richards, 2002 引自陳錫珍，民 91)。讀書會有別於授課式的學習，原始的精神在於討論，討論的意義在於統整自我思考與他人合作思考的思想進程。透過討論與分享，能夠使理性的智慧獲得提昇，情感抒發獲得滿足，心靈得以充實暢快。透過書籍的閱讀，有利於與書中作者的思想交流、更能以知識統整自我的知能系統、加強思考的深度與廣度、與作者或討論者作心靈互動的分享、進而在工作與實務上有所精進。

在專書閱讀上校長們發現他們獲得下列的收穫，支持他們持續參加的動力：

(一)閱讀書籍幫助校長拓展辦學視野

校長在學校均需承擔教（老師、學生及家長）與學（提高自我的視野與蒐集相關資訊)的主要責任，參與讀書會藉由專書閱讀的方式進行學習，在個人的知識上得以成長，不同類型的書籍有助於學識的深度與廣度，有利於校務的規劃，不僅可以作為親師生的學習典範，更有助於校務品質的提升。

(二)閱讀幫助校長跳脫慣性思維

藉由團隊研擬的閱讀書目，可引導校長跳離平常慣性閱讀的書籍類型，多元書籍的引導下，資訊較充裕，有助於分析思考能力提升，提高校長在營造學校的教育願景上的整體思維能力。

(三)閱讀書籍有助於校長掌握新知

藉由書籍的閱讀或夥伴的交流，蒐集較新的資訊，走出學校封閉的型態，讓校長以開放的心胸辦學。

(四)參加讀書會養成閱讀習慣

校長由於工作忙碌，參與讀書會每個月的聚會一定自我要求要看書，有助於協助校長充分把握時間完成閱讀目標。

然而，參與的過程中亦發現，校長真的很難把握自己的零碎時間進行閱讀，未養成閱讀習慣之前，一個月一本書有時真的無法瀏覽一遍，更談不上要深入閱讀後參與討論，這是每一位與會校長需要自己克服的問題。就閱讀的書目看來，雖然閱讀書籍的類別已經很廣泛，但是，仔細檢查下仍可發現，校長們在史哲類、理工類及藝術類的書籍仍有拓展的空間；校長們碰到本身不熟悉的書籍類別，要校長額外花時間閱讀有時也會有些牽強，所幸，校長們會把握每個成長機會，看不懂的部份經由導讀，及參與討論就會有深入的瞭解。對校長的專業成長而言，真正做到以學習者為中心，又兼顧多元的學習面向。

二、建立校際合作關係的經驗分享，尋求校務經營的最佳作為

> 大學校必須有制度維繫，但制度也是人訂出來的。因爲我對你沒反感，所以我服膺你的領導。同事任何一點點成就，我們都要欣賞與鼓勵。有次學期結束的校務會議，我放一卷錄音帶，開頭是用佛經的曲調唱一首唐詩，唱完一遍後轉成佛經的內容，使初學者容易接受。我跟老師說：連佛教的宣傳都有這麼大的改革，學校教育當然也要改革，我是用這種方式和老師溝通，覺得較不囉嗦。(8909 活水讀書會清奇校長的口頭分享)

不管讀書會的行程是否將校務經驗分享獨立出來，校長藉由讀書會的交流分享中，一方面就自己所執行的相關政策提出分享，尋求問題解決及相互連結，有助於校長克服困難及挑戰，這對於資歷較淺的校長特別有助益。尤其，校長現場經驗知識的復活方面，互動分享的內容是校長的學校領導與經營實務知識的方法，包括學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。透過分享，校長們發現：學校無論大小事，處處是教育，處處是楷模，資歷深的校長可以作為大家的導師，品行端正、有創意的夥伴可以作為大家的典範，從點點滴滴做起，以人為本，以求真務實的工作態度，追求敏銳地捕捉教育細節的藝術。

校長讀書會集中了校長的智慧，實現資源共享的理想，資深校長與資淺校長優勢互補，透過自我反省及對話交談中，來完成校長現場經驗知識復活的專業訓練，使自己在專業上能有所成長。像有次在晨曦讀書會中針對公視「夏夏的聯絡簿」---實習教師在校園中的角色，大家進行深入討論，就實習職務的安排與行政實習在校務上的協助，及實習教師自我角色認知間，應有更深的切合，方能適應校園的工作需求；因為，即使是校長、主任也都身負校園整潔、學生道德培養及學習績效的責任而費盡心思，而實習教師在觀察與實習階段竟將自己定位在教學實習一項，不認為情境佈置或活動辦理是他們的實習內容之一，對其未來要面對的教育職場就有認識不清的誤解。再如校內不適任教師的處理經驗、外力介入校務經營的壓力、

如何與媒體進行良性互動及校舍營建面對承包廠商惡性倒閉…等等，這些很難透過書面資料學習的校務實務，經由經驗的交流，有助於彼此的校務經營更順利。

校長讀書會的校務經驗分享活動，在成員的校園情境中產生的經驗，以真實問題為學習起點，所獲得的知識亦圍繞在問題，而非學科內容，符合成人學習的原則(Daresh, 1997; Tanner et al., 1995)，具有下列之效益：

(一)以問題為基礎的學習（problem – based learning, PBL)；
(二)讓校長擁有更多臨床學習（clinical learning）的機會；
(三)以有經驗的校長擔任良師（mentors)，在分享討論中相互學習；
(四)以小組的方式追求其問題解決目標的達成。

這樣的社群讓彼此分享、問題諮詢及經驗相互連結，有助於接觸最新研究發現與相關政策的機會。校長可透過閱讀相關資訊及新的研究發現、觀察他人的領導、與校內外同伴的對話與交談，甚至自我反省，讓自己在專業上有所成長。如果會後再利用真實評量的技術(authentic assessment techniques） 追蹤校長的進步情形，將可確實掌握經驗分享的績效。

三、組織成員互動的情感網絡，為學校的改革注入經營活水

> 11 月 22、23 日大家秉夜長談到第二天早上四點多，就是不肯入睡，黃會長也做了攝影作品欣賞。晚上夜談中還來一段角色扮演馬拉松，由黃會長扮演一位 “叼”的家長，對老師打學生的告狀，許多人當校長、家長會長、老師，作諮商溝通協調，就是搞不定那一位家長，談得精采異常、激動不已、氣憤填膺，真想一槍斃了這位家長，最後卻也和平收場，不想睡覺繼續談。 (9111 活水讀書會活動會後玉疊校長心得分享)

校長們在各個學校為了維持一個組織的正常運作，在制度與人的互動中，必須經常扮演主動的角色，面對各種壓力下，有時必須刻意隱藏自己負面的情緒，這種情況對於校長的健康並不是很好的方式。但是，參與讀書會卻有不同的情緒體驗，因為讀書會以一種接納、肯定、非裁判的氣氛讓成員有歸屬感，接納每一個成員，成員由認識進而成為相互關懷的群體，在相互交流中達到潛在的功能，在分享中增進自信心、增加包容力與接受度、培養同理心、釋放情緒、培養開闊的心胸，促成人生觀與個性的改變，養成尊重他人與遵守團體規則的態度，落實個人終身學習與增進個人領導能力。在生活品質提升方面，協助解決個人問題、獲得成就感與歸屬感、開闊視野、拓展資源、擴大生活領域。

校長讀書會的夥伴有如同事取向的團體，大家在學校經營是既合作又競爭的夥伴關係，透過互信的情感交流下，獲得包括提升待人處事的能力，

促進人際交流的互動、結交知心好友、建立群體的互動關係、尋找群體的支援力量，再回到學校的工作運作上，又可以是活力再現，運用讀書會中與其他夥伴交流的結果，每一次都是非常美好的開始。

在讀書會以對話建立學習的內涵，學習就是建立關聯，不只對知識更有情感，這樣的知識與學習形成活的系統(living system)，許多無形的網路和互動關係在其中(Senge, et al., 2000)，歸納如下：

(一)打破知識和學習本質的傳統觀念

在讀書會中每一位校長都是主角，大家都是從一個內在的架構上建構知識，這個架構是依據個人的社會經驗、情感、意志、態度、信仰、價值觀、自覺意識、目的等構成，校長們清楚的知道自己是誰，需要什麼樣的知識成長。

(二)建立學習環境中的社會互動關係

校長組成的讀書會，是透過對話來運作，提供機會讓每一位成員在正式或私下與他人展開對話，是不斷在思考改變的過程中，與別人進行交流，對校長自身或校務運作都是很好的成長機會。

(三)培養深沉的學習型態

在對話交流中，承認一個人的能力不足，把個人的問題呈現出來，對校長而言是不容易的事，但在這個相互信任的社群中，可以發現彼此具有和其他校長合作、富有同情心、效法他人及道德目的的共識。

當『生命體…不再是天生嗜血、好鬥與野蠻的，他們也可能是和平的、合作及溫和的。…地球上生存最成功---繁衍最多---的生命體，是那些懂得團隊合作的生命。』(Margulis & Sagan, 1995)因為是自發性、自主性的組合，每位校長的出席都能把握自己的需求，在互動中尋找自己的答案，為自己的生命系統，也為學校的生命系統注入學習的活水。

四、參訪活動形成活的學習系統，架起學校與外界交流網絡

三月份淡水賞櫻之旅感謝十二位夥伴的出席，當天很冷，但是淡水人與晨曦夥伴的熱情是擋不住的，我們除了在小而美的育英國小充實知識外，也走訪了緣道觀音廟，在雨中感受宗教的力與美，穿梭在淡水的鄉間，有份靜謐也有份安詳；也拜訪了興華國小與水源國小，感受到兩位校長辦學的細膩與創意，更近身體驗水源國小 power 教師--杜守正老師的活力與對教育的熱忱，當天適逢他演唱會的彩排。(9403 晨曦讀書會會後心得分享)

老街的文史之旅感謝陳會長，不僅溫馨接送，還請到最佳導覽員曾小姐的解說，看廟宇、聽文史故事、還有好吃的鹹光餅和豆乾〔滑嫩爽口，尤協豐老店的碳烤豆乾，因爲陳會長才吃得到的，由新莊市公所的前主秘的家人親自料理〕，活動一直到下午五點

鐘才依依不捨離開。(9404 晨曦讀書會會後心得分享)

你絕對想像不到在如此偏遠的地方，竟然有如此雅緻兼具人文情懷的餐廳，嚴格來說它反而比較像家的感覺，世居於苗栗的一對夫婦利用陶盆、朽木、畫作、盆栽…等，布置一處很有格調的餐廳，連餐後沏的幾壺茶都讓人讚嘆，更重要的是店主人絕不因顧客的流連忘返而聲聲催促，反而頻頻前來探詢是否需要再多添加一些茶水？大夥在那兒談得暢快心滿意足地隨著斜陽返回台北了，那份感覺套句店家的話---花時間---盡在不言中。(9111 活水讀書會活動後心得)

讀書會由不同學校的校長主持，場地不管是安排在校內或校外，對於每一位參與者而言，如同經歷一場身心靈的休閒活動，在不同的學校情境中學習觀摩，放下繁忙的校務後，既可進行知性的成長，又有感性的參觀活動，是非常美滿的行程安排，何況經由在地校長夥伴的資源引介，經常是物超所值又可見到一般旅遊不容易見到的內涵，常常是既深入又有廣度的經驗，例如，有一次經由某位校長的引介我們就見識到廣播界名人陳京先生精心收藏的雞血石，那是用錢都不可能見到的。這類的學習內容對於校長而言，雖不是直接與校務運作相關，卻是有助於校園硬體規劃及教學內涵的拓展，可以作為教學的人力與物力資源，因為校長與老師單純的生活型態，面對多元化的社會挑戰，若擁有豐富資源、開闊的心胸與視野，處理問題時就可以降低挫折，並引領學生有更高的視野。

校長工作與學校行政所面臨的問題與挑戰，藉由參觀學校的優良案例或社會資源中，可以讓學習與現實情境作連結，具體而言具有下列之績效：

(一)提供機會直接觀察與給予回饋；

(二)提供臨床學習的機會；

(三)提升社會與教育專業互動；

(四)了解教育的社會脈動。

校長的參訪活動在讀書會進行中是屬於次要的行程，校長的公私兩頭忙，若是參與活動時間有限的情況下，這個部份經常會被犧牲而提早離開。因為，普遍的認知是專書導讀與心得分享才是讀書會的主體活動，權衡之下自然就先去除此類活動，這是忽略多元學習與實務學習之故，是非常可惜的。

整體而言，這個由校長自發性組成的專業社群，以讀書會的形式進行專業成長，每個參與校長都成為他們自己學習的主體，對於校長本身而言，可以達到的目標有：(1)自我超越、(2)改變心智模式與培養系統思考能力、(3)學習溝通技巧並擴展人際、(4)建立閱讀生活、(5)磨練口才並訓練思維、(6)培養情感與分享人生獨特的歷練、(7)發展心靈的邏輯、理性、想

像的能力、(8)探討生命價值觀，了解性靈深刻意涵、(9)反省自身經驗，與他人分享認同與理解；對於學校校務運作而言，則有：(1)團隊學習與建立共同願景實務經驗、(2)激發偉大的意念和行動、(3)工作實務精進、(4)知識統整加強思考的深度與廣度、(5)帶動書香社會的營造。可以說是一本萬利的學習活動，對校長而言，面對不可預測的未來，以及瞬息萬變的教改趨勢，於私於公都是非常好的在職進修方式。

陸、功能—校長讀書會對學校教育改革之影響

校長讀書會透過個人會前閱讀材料掌握文本要意，進而優點賞析，並經由聚會時進行團體對話、問答，釐清疑惑並做知識應用之聯結，在聚會中磨練團體動力技巧，增進統整思考以及批判能力，這樣的活動是以學習者為中心的學習、在活動中鼓勵多樣性、及校長們是在一個變動的世界中相互依存的關係，是一個「活的生態系統」(Senge, et al, 2000)的形式，經由看見-感受-改變(see-feel-change)的經驗(Kotter & Cohen, 2002)，更有助於校長們能從心學習，改變心智模式，藉由行動中的反思，學習放慢自己的思考過程，並覺察心智模式的形成與影響，帶著這樣美好的學習經驗與學校師生分享，進而改變學校學習的形式。

讀書會帶給校長們專業發展有這麼大效益的關鍵因素，經訪談的校長經驗分享佐證實際參與讀書會運作及相關資料後，發現具有下列四點啟示：(1)以整個社群落實師傅校長的引領與協助；(2)激盪多元思考以面對經常變動的教育現場；(3)以參與者為中心的學習型態接納多樣的學習方式；也是(4)校長以終身學習經驗示範、分享探索世界的過程。茲將其對學校領導者及教育改革的啟示，分述如下：

一、以整個社群落實師傅校長的引領與協助

校長讀書會的讀書會，氣氛平等接納，成員就問題討論的過程中，有針對政策的省思或建議、有針對困境的解決方針、有針對個人情感的支持、…等等不同的需求時，夥伴的支持是一種力量的來源，在讀書會這個自發性組成的社群中，有資深校長與新任校長、有不同性別的校長、有不同類型學校的校長、更有不同背景經驗的校長，對於政策背景的分析、對於團隊夥伴陷入問題困境時，有如以整個團隊作為師傅校長，適時提醒大家轉念，如同 Capasso & Daresh(2000)指出，一位理想師傅校長的互動分享應具有下列六項技巧與能力:(1)具有專家知識技巧和實際特別領域;(2)具熱忱，能說服相信與誠懇是最重要的，要有能力傳達受輔導者的情感感覺;(3)有能力與他人溝通、具清晰的態度與價值觀及倫理標準之藍圖;(4)有能力傳達回饋需求，重視受輔導者目標、標準、能力及專業行為之過程;(5)有能力傾聽他人觀點、質疑、問題及焦點;(6)在成員的適應與幽默中，能存在著一種關心的態度和信念。這樣的一位關鍵人物，在讀書會中經常由不同的人扮演，甚至是整個社群的夥伴同時發揮這種功能，尤其在協助

校長分析學校經營的正確程度、幫助校長改進管理的效率與效能方面，這樣的一位超乎校長職位的諍友(許添明，民 92)，在這個社群中經常可以發現。

二、激盪多元思考以面對經常變動的教育現場

校長很重要，他們日復一日、片刻瞬間的決定，影響著學校親師生身上所發生的一切。若要求學校工作能成功展現有價值的特色，就必須與教學行為的變化直接溝通，這就不可避免的介入老師個人和教職員整體的態度和信念的改變(Sergiovanni,1995)，因此，校長必須保持彈性的思維和老師做多元的價值觀互動。校長自發性組成的讀書會，因為成員服務的學校類型或大小不同，校長的個人學術背景甚至工作經驗亦有差異性，加上教授、家長與主任的參與，這樣的社群成員，不管是閱讀書目的提出、討論書籍的內容或是經驗分享，彼此在多元思維的腦力激盪下，在討論校務或經驗分享時，就能夠迸出更多的智慧火花與思考的包容性，不斷修正看待事情的角度，對於問題解決的思考將會更周延。透過經驗交流及書本理論的指引，獲得教育現場變革過程的知識並理解這種變革過程，有助於校長以多元思考面對不確定性很高的校務處理。

三、以參與者為中心的學習型態接納多樣的學習方式

校長頭腦中首先應有與工作有關的目標—改進教與學和維護學生利益有關的目標。當學校能把學習的目標當作有生命的物體，以學習者為中心，接納多重智慧和多樣的學習方式，並試著了解一個相互依存且經常變動的世界而非找標準答案之學習觀時，學校就可以視為活的系統來建構，不斷探索各種可以運用在教育過程中的理論，並聯結家庭與社區關係的社會網路重新整合教育(Senge, et al, 2000)，以面對變動的社會型態。這樣學習型態的改變需要以「活的系統」概念引導學校新思維，尊重孩子們由整個身體來做學習，強調學習發生在教室內外無所不在的新事物，強調智慧的多元型態，養成學生主動學習的習慣，以合作學習取代競爭學習的學習方式；校長經由讀書會的學習已經有這種學習型態轉變的經驗，及以學習者為中心的理念，創造學校成為活的學習系統，可作為學校面對教育改革的經營模式之參考。

四、校長以終身學習經驗示範、分享探索世界的過程

在學校實施變革目標方面，校長是主要人物，尤其對作為變化單元的個人、學校和工作流程所提出的變革加以規劃和提供領導方面，校長扮演關鍵角色。當校長具有明確的、決定性的長期政策和目標時，對學生、教師和自己都寄予強烈的期望，包括超越當前革新任務的實施，校長透過經常與教師接觸，由明確而詳盡的說明及經驗分享，來傳達學校運作機制和老師的教學方法，並為學生根本利益而追求學校教育計畫或政策的變革，或重新解釋使之適合學校的需要。校長們在參與讀書會過程中完全自主，心情坦然進行專業發展，厚植自我的專業實力，獲得的效益才是最大的，

受益的不只校長個人，對於家庭及學校都是正向的。尤其，校長平日校務繁忙，不單是校內的事務要處理，對於教育行政機關的政策與社區的活動還要全力配合，假日還經常要應付一些社區的活動，正常的工作已經都犧牲與家人相處的時間，假日或晚上在個人閱讀書籍、準備工作計畫之外，還要參與或承辦這樣的成長活動，對校長的身心負擔及家庭生活品質而言，都是一種很大的挑戰。但是為了追求學校領導的品質提升，許多校長選擇願意投入個人時間，作為個人專業發展的經驗，可以轉化為學校經營的參考。相信當校長這麼做時，其他人將可能會做出更好的反應，且更可能做校長認為有益於學校的事。

柒、結語

在當前社會各界強調高品質、專業性的趨勢之下，如何使教育改革的推動者與管理者---校長，也能逐漸由半專業走向專業，可說是一項重要的課題，也是校長們自我成長、自我提升的明確目標。針對這樣的一個專業社群與專業發展內涵，對校長本身或校務經營所產生的具體績效，我們可以發現它能經得起下列的檢覈(Daresh, 1997; Sergiovanni, 1995)：(1)質疑其日常實際的能力；(2)自我反省的能力；(3)與其他學校校長和同僚分享的意願、習慣及能力；(4)問題解決的能力；(5)自我效能感的提升；(6)更近一步學習的意願；(7)知悉何處可求助及求助的勇氣；(8)道德與倫理判斷的能力。校長們在促進教師及學校改革的過程中，透過工作之外的讀書會，作為自我學習力的整體提升，再由專業知能的提升獲得自我肯定，促進教師專業發展，有助於學生學習成果的提升，達成學校經營目標、並贏得社會各界的認同，是值得肯定的。

當然，此項校長自發性的成長方案，對於學校教育革新的推動，雖未受到教育行政部門的重視，卻是校長們在公部門開辦的進修內涵無法符合其需要的情況下，自我走出的一條可行途徑，不僅值得校長夥伴們參考，也值得教育主管機關思索、仔細研議，提供補助並審慎規劃擴大辦理，提供校長成長的管道，藉以改變目前教育生態，有效提升學校教育品質，促進教育健全發展，進而達成教育改革目標。

參考文獻

壹、中文部分

吳順火(1999)。另類學習團隊的成長實務—台北縣校長活水讀書會。**教師天地**，**98**，71-73。

林明地(2000)。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。**教育資料與研究**，**37**，10-20。

柯平順、林天祐(1996)。**國民中小學校長主任培育制度改革研究**。台北：行政院教育改革審議委員會。

胡應銘(2002)。**台北市立公私立國小校長協會九十一年度工作計畫**，網址：http://web.ptes.tp.edu.tw/tpepa/profile_4_2.html

洪蘭(2006)。**大腦的主張**。台北：天下文化。

許添明(2002)。**教育財政制度新論**。台北市：高等教育。

黃武雄(2003)。**學校在窗外**。台北縣：左岸文化。頁 66。

貳、英文部分

Blumberg, A. (1989). *School administration as a craft: Foundations of practice.* Boston, MA: Allyn and Bacon.

Capasso, R. L. & Daresh, J.C. (2000). *The school administrator intership handbook.* Thousand Oaks, CA:Crowin

Capra, Fritjof. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems.* New York: Anchor Book.

Craig E. Richards(2002).學校領導與學校本位經營之生態觀---理論與實務之反思。陳錫珍譯。載於陳伯璋、許添明主編，**學校本位經營的理念與實務**(83-101)。台北：高等教育。

Daresh, J. C. (1997). Improving principal preparation: A review of common strategies. *NASSP Bulletin*, 81 (585), 3-8.

Hay Group (2000). *Excellence in School Leadership: Creating a First Class Learning Environment.* Melbourne: HayGroup.

Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations.* 潘東傑譯(2002)。**引爆變革之心**。台北：天下文化。

Neufeld, B.(1997). Responding to the expressed needs of urban middle school principals. *Urban Education,* 31(5), 490-509.

Margulis, Lynn & Sagan, Dorion. (1995) *What is life?* New York: Simon & Schuster. P.192.

Senge, Peter.(2000). *Schools That Learning: A Fifth Discipline Fieldbook for Education, Parents, and everyone Who Cares About Education.* 楊振

富譯(2002)。**學習型學校**。台北：天下文化。

Sergiovanni,T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective* (3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Tanner. C. K., Keedy, J. L., and Galis, S. A. (1995). Problem-based learning: Relating the “real world ”to principalship preparation. *The Clearing House*, 68(3), 154-159.