

校長專業學習社群的經營與實踐

梁榮仁

國立東華大學教育與潛能開發學系博士班教育政策與行政組博士生

唐永安

國立東華大學教育與潛能開發學系博士班教育政策與行政組博士生

一、前言

校長是教育政策的推動者、學校願景的帶領者、校務行政的決策者、課程教學的規劃者、教師熱情的激勵者、親師溝通的協調者、社會資源的引進者、校園環境的營造者，因此，校長的專業發展對於學校品質與效能的提升，扮演著關鍵性的角色（施又瑀，2014）。然而在校長的養成與儲訓階段、職前與導入階段及在職與增能階段中，雖然形塑了對教育的核心價值，也累積許多實務經驗，但面對教育 4.0 的時代，校長應對自己的角色有所覺知，必須增進面對教育時空環境變遷的適應能力，尋求專業發展使個人的專業知能不斷升級（林煥民、鄭彩鳳，2011），才能回應社會對學校教育的期許與挑戰，確保教育品質與績效責任。

近年來，教師專業學習社群被視為教師專業發展與教學品質提升的重要教育政策。十二年國民基本教育課程綱要即將上路，其中指出教師是專業工作者，鼓勵教師自發組成專業學習社群，持續專業對話與專業發展，形塑同儕共學的教學文化，落實課堂教學實踐，提升教學品質與學生學習成效（教育部，2014）。根據課綱的精神，教師不應固守在自己的教室王國，同樣的，校長也應打破學校城堡的藩籬，校內除了讓「師師有社群」之外，校長本身也應以身作則，積極籌組並參與校長專業學習社群，致力於終身學習以達到新課綱的「自發、互動、共好」的理念。教師專業學習社群是一股由下而上（bottom-up）的教育動能，對於教師專業發展與學校績效有其重要性（江嘉杰，2014；陳佩英，2009），然而對於「校長專業學習社群」新興議題之探究相當有限，因此，本文首先介紹校長專業學習社群的意涵，接著說明校長專業學習社群的困境，並提出社群經營的策略，以提供教育行政主管機關及校長於社群政策推動及規劃經營時之參考。

二、校長專業學習社群的意涵

在探討校長專業學習社群之前，有必要先從社群、學習社群及專業學習社群的概念進行探討，接著再界定校長專業學習社群的意涵。

「社群」（community）是一群人為達成共同追求的目標，經由互動承諾，分享彼此的思想、價值、知識和資源，而成為具有共同經驗與價值的群體，而「學習社群」（learning community）以「學習」為核心概念，依照成員的共同興趣或目標，透過「反思、對話、分享、實踐」的歷程，致力於提升成員知識，達成組

織願景，是一個具有歸屬及認同感的社群組織（林思伶、蔡進雄，2005；孫志麟，2010）。

「專業學習社群」（professional learning community）是由學習社群延伸而來，也就是一群專業人士，透過知識分享、交流互動與專業溝通，在專業領域內進行更深的學習，以促進專業發展與成長（孫志麟，2010；張博裕，2011）。專業學習社群的推動是近幾年教育的重要政策，也是提升教師教學效能與學生學習成效的有效途徑。教育部（2009）在《中小學教師專業學習社群手冊》中，將教師專業學習社群界定為：「一群志同道合的教育工作者所組成，持有共同的信念、願景或目標，為致力於促進學生獲得更佳的學習成效，而努力不懈地以合作方式共同進行探究和解決問題」。教師的專業發展攸關課堂的教學品質與學生的學習成效，教師專業學習社群的有效運作，將能匯集教師的經驗與智慧，達到更高的學校效能。Hord（1997，2004）指出教師專業學習社群包括支持與分享領導、共同價值與願景、集體學習與應用、分享教學實務與支持的情境等五個重要特徵。DuFour（2004）亦提出教師專業學習社群具有確保學生的學習、關注合作的文化、聚焦於學習結果三大理念，以及任務、願景、價值、目標等四大支柱。教師專業學習社群是建立在共同的目標與願景下，以合作學習的方式，持續進行專業對話與分享實務經驗，促進教師反思並改善教學，使教師不斷學習成長，提升學生學習成效。教師專業學習社群在國內已成為一股「接地氣的力量」，而校長專業學習社群成員為校長，但在社群的運作上與教師專業社群差異不大，只是研討增能的面向及議題更為廣泛，方式更為多元。張博裕（2011）指出校長專業學習社群係一群有共同目標與願景的專業校長所組成的群體，藉由支持性情境的集體學習管道，透過經常性的專業對話與合作，進行專業的討論與溝通，並分享與檢視教育的實務經驗，促進自我省思，使個人、團隊與組織持續在專業領域進行更深入的學習與成長，以提升個人專業知能與組織效能。校長參與專業學習社群是校長專業發展的重要一環，現今校長被賦予的責任與角色更加多元，為了能符合社會變遷與教育革新的腳步，校長唯有不斷自主增能及終身學習，透過平等對話、實務分享、關懷交流、實踐反思，才能精進校務經營的能力，提升學校的辦學績效、教師的教學品質、學生的學習成效。

三、校長專業學習社群的發展困境

黃建翔、吳清山（2013）指出領導分享不足、缺乏合作夥伴關係、缺乏專業知能的整合與共同願景目標不清楚是教師專業學習社群的實務困境。而社群運作的關鍵包括，校長分（共）享領導、行政支持、營造開放校園氣氛、個人意願、召集人的領導能力、社群成員彼此支持（江嘉杰，2014）。故理解社群運作上的困境，掌握關鍵性的因素，確立願景目標，整合有利的資源，善用賦權增能，才能讓社群持續發展。

基本上，校長專業學習社群的運作困境比教師專業學習社群更多、牽涉更廣，江志正（2005）指出校長專業發展面臨著三面向之六大困境：校長個人面向（輕忽未感需要及觀念想法不當）、校長職務面向（角色定位不清及職責任務太重）、環境體制面向（體制尚未健全及供需無法切合）。吳俊憲、蔡淑芬、吳錦惠（2015）指出校長社群的問題與困境，包含社群研討缺乏主軸、活動缺乏延續性、未詳細說明內容方式與未聚焦於學生學習成效的關聯性。以下提出校長專業學習社群所面臨的困境：

（一）教育政策宣導不力

專業學習社群的推動是教育部及地方政府的重要政策，而且除了教師之外，也鼓勵校長自組專業學習社群，如新北市訂有中小學校長專業社群實施計畫，補助校長專業學習社群的運作，且社群數量逐年遞增，但與新北市校長總人數相較，比例仍待提升。校長專業學習社群對於校長的專業發展至關重要，各縣市政府在社群之重要性、申請誘因、計畫撰寫、成果效益及獎勵措施等仍需加強宣導，才能讓校長社群遍地開花，共享豐碩的果實。

（二）專業成長意識不足

校長懷抱著教育理想，摩拳擦掌地投入校務工作，在職涯中有些會複製師傅校長的作法，有些利用舊經驗解決新的問題，除非意識自己的能力有限而不斷學習，否則可能因身處在舒適圈中而安於現狀，加上外在歸因或自我感覺良好以至於畫地自限，因此當他校都積極創新突破之際，若校長安於現狀，未意識到專業成長的必要性，便不會參與校長社群，因而失去了專業成長的機會。

（三）社群願景目標不清

社群最基本的就是具有相同願景的一群人，朝著相同的目標邁進。校長社群在組成時應尋求校長間的共識，將社群的目標與自己的目標相結合，如此便能夠集中心力，也才能互惠受益。但由於校長校務繁忙，各自有校務發展規劃重點，彼此間較難聚焦，對於社群的目標涵蓋太廣，以至於深度不足、收穫有限。而社群目標不夠明確，也是社群無法永續經營的原因，因為一艘沒有方向的船，不知要駛向何方，其終將迷失在大海之中。

（四）召集領導意願不高

社群的領頭羊難覓，召集人的意願不高（吳俊憲等，2015）。社群召集人是社群的核心人物，舉凡計畫的申請與執行、成員聯繫、資料建置、成果報告、經

費核銷等繁瑣的工作，常使成員望之卻步，若沒有人願意承擔責任，社群就難以維繫或持續運作。社群召集人的領導知能、特質亦是社群運作成功的關鍵，具有領導知能的社群召集人能夠帶領成員專業成長，或是有效的解決問題與事務分工；反觀，若成員未能共同分擔任務工作，或未培養社群領導接班人，時日一久，社群領導人便常掛冠求去。

(五) 認同歸屬情感不深

社群成員本應是平等尊重、支持陪伴、信任合作的夥伴關係，然「校校有本難念的經」，校長在校務經營上難免會遭遇挫折，若為了顧全面子，無法卸下心防的坦然面對，放下身段向成員請益，或是礙於情面而有所保留，則成員關係便無法建立深厚的情感。社群的氛圍需要用心經營，如同候鳥的棲地，要能提供充分的支持，吸引成員願意主動參與，爭取成員的認同與歸屬，但因聚會次數較少，在沒有時間的催化及醞釀下，社群成員間的情感多半較為薄弱。

(六) 支持條件資源不夠

吳俊憲等（2015）指出時間、人力和經費不足是教師社群的問題與困境。校長專業學習社群的困境亦然，雖然計畫中已定出社群聚會時間，但是校長常常會因為臨時增加的會議或行程，或因學校的突發事件，以至於無法參與社群活動，無法團隊學習與專業成長；又因為社群成員均為校長，並未配置額外的人力支援來協助事務性的工作，且若要邀請專家學者辦理講座，甚至要進行外埠教育參訪，也缺乏足夠經費的支持，故社群運作會因為缺乏外在的條件資源而影響成效。

四、校長專業學習社群的經營策略

孫志麟（2010）指出專業學習社群為教師專業發展提供了良好的平臺，有利於教師個人與學校組織的發展，並且提出學校推動專業學習社群的實踐策略，包括：從外而內推動專業學習社群、創造協同合作與支持文化、關注專業發展的生態變革、發展多樣性的專業學習社群及理解專業學習社群多元樣貌。校長專業學習社群必須運用經營的策略，才能有效推動以提升校長的專業能力，展現校務經營的成效，並使學生的學習獲益，以下針對校長專業學習社群經營上的困境，提出一些實踐策略：

(一) 研訂校長社群推動計畫，鼓勵自組社群專業成長

縣市政府教育主管單位應擬定詳細之校長專業學習社群計畫，針對社群運作細節、配套措施、辦理方式、執行期程、成果發表、經費補助、獎勵機制、計畫

審查以及社群可能遭遇的問題或策略等，透過各種管道或辦理計畫說明會，鼓勵校長籌組專業學習社群，甚至組建社群支持團隊宣導社群的目的與功能。社群計畫初期應以推廣普及為目的，再逐漸朝向專業深化與績優社群典範開展的中長程目標，並且積極邀請校長參與社群領導人才培訓，再加上資深的校長或專家的協助與帶領，共同點燃校長專業成長與社群永續發展的動能。

(二) 校務經營避免單一視角，團隊學習帶動對話省思

「一個人可以走得快，一群人可以走得遠、走得久」，校長是學校中的孤單少數，在校務經營上，校長如果埋頭苦幹，一直往前衝，或許能有快速的績效，然而團隊學習卻可以幫助校長從結構、人力資源、政治、象徵等視角去思考問題，重新找到最滿意的解決方案，讓校務在穩健中持續發展。校長在面對困境時，最怕的是執念過深，為了面子問題而畫地自限，所以平常應建立校長間的策略聯盟或群組，彼此敞開心胸，樂於與同儕共同學習並交換經驗，持續進行自我省思，並加強批判性省思的能力（張博裕，2011），在專業的對話中獲得成長，在同儕的回饋中得到支持，如此必能讓校長社群更加活絡。

(三) 形塑社群成員共同願景，以終為始隨時檢視修正

尋求並連結社群成員的共同利益、價值與目標，是學習社群建構的有效策略（蔡金田，2013）。社群願景是帶領社群成長的方向，因此必須在社群組成前充分討論與理解，將個人目標與社群願景相互結合，這樣才能在「自主、互動、共好」氛圍中，一步一腳印的持續運作。伍嘉琪、黃嘉源（2018）指出校長專業學習社群的經營重於「領導實踐」、「對話氛圍」、「凝聚共識」三大原則。社群的願景是以終為始的共識，在變動快速的教育環境中，校長社群成員仍應時時檢視社群的走向，並且進行必要的滾動式修正，為下一週期的社群規劃做準備。

(四) 參與社群領導培力增能，採行雁行領導適時補位

社群中需要一位社群發展的「桶箍者」，校長成員間可以相互協調找出適當的人選，或是參加社群召集人培力研習，計畫性的培養社群領導人或接班人。因為參加社群領導的相關工作坊，更能了解社群成員的需求並提供協助，也更能夠投入社群的專業成長中。社群召集人是本職以外的工作，在召集人分身乏術的情況下，社群成員中若已形成雁行領導的默契，任何人都能挺身而出的話，那麼才不至於落入群龍無首的窘境。社群召集人可以藉由專業對話的引導以深化社群的內涵，也需要團體動力的技巧來維繫社群夥伴的關係，如此，社群必能發揮最大的效能。

(五) 營造社群棲地溫暖氛圍，強化平等互惠信任關係

「花若盛開，蝴蝶自來」，社群如果能創造一種存在的價值，成員必然會認同社群而被吸引過來。社群應建立信任與支持的氛圍，營造友善的環境讓成員願意加入並發揮所長（Cherkowski，2012）。社群像棲地一樣，應提供豐富的資源與養分，在包容與接納的環境下，進行互動與交流，在平等及信任的關係中，同理彼此的情緒感受，而讓成員能被關懷陪伴。因此，當校長萌生倦怠感之時，便需要建構一個安全的社群環境，激發成員的活力與熱情，讓彼此能策略合作、分享成果、溝通協調與建議回饋。溫暖的社群氛圍具有正向感染力，它能凝聚成員的向心力，使社群成員熱情不減、專業加倍。

(六) 建立結構性的配套機制，減少校長社群運作限制

「巧婦難為無米之炊」，推動專業學習社群必須有完善的制度與充分的支持，才能讓社群在運作上無後顧之憂，使其盡情發揮。校長專業學習社群的經營需要物質、心理及精神條件俱足，在面對社群聚會時間、參與成員、經費資源不足的情況下，教育主管機關應在行政上提供支持性的配套機制，例如：每月固定1~2日不安排任何會議，做為校長專業社群的研討日，給予公假鼓勵所有校長參加區域性或全市性質的社群，改變會議型式以增加研討機會，編列經費補助校長社群，簡化社群成果的呈現方式，獎勵績優校長專業社群，這樣才能消除校長社群的運作限制，成為社群經營的友善後盾。

五、結語

校長的專業領導攸關學校的校務發展與學校效能，因此，透過專業學習社群，校長可以在支持性的情境下集體學習，經由專業對話與合作，分享教育實務經驗，並促進自我省思與學習，提升個人專業與組織效能。校長專業學習社群能夠提升校長專業能力，解決學校問題及發展經營策略，提高學校教育品質與學生學習成效。然而在教育實務上，校長專業學習社群仍存在著教育政策宣導不力、專業成長意識不足、社群願景目標不清、召集領導意願不高、認同歸屬情感不深、支持條件資源不夠等諸多困境有待克服。因此，校長應持續終身學習，化被動為主動，採取有效的社群經營與實踐策略，研訂校長社群推動計畫，團隊學習帶動對話省思，形塑社群成員共同願景，參與社群領導培力增能，營造社群棲地溫暖氛圍，建立結構性的配套機制，強化社群運作成效，落實校長專業發展，承擔校務發展的專業領航角色。希冀本文能提供教育行政主管機關與校長，在社群政策與規劃經營時之參考。

參考文獻

- 江志正（2005）。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。**教育研究月刊**，129，15-26。
- 江嘉杰（2014）。偏鄉小學教師專業學習社群組成、運作及影響之研究。**學校行政雙月刊**，89，142-163。
- 伍嘉琪、黃嘉源（2018）。校長專業發展之新途徑—淺談校長專業學習社群的意義、規劃與經營。**臺灣教育評論月刊**，7(8)，174-180。
- 吳俊憲、蔡淑芬、吳錦惠（2015）。教師專業學習社群「再聚焦、續深化」的精進作為。**臺灣教育評論月刊**，4(2)，129-145。
- 林思伶、蔡進雄（2005）。論凝聚教師學習社群的有效途徑。**教育研究月刊**，132，99-109。
- 林煥民、鄭彩鳳（2011）。校長專業發展之研究—指標建構。**教育研究集刊**，57(4)，81-120。
- 施又瑀（2014）。國民中小學校長專業發展之研究—以彰化縣為例。**學校行政雙月刊**，91，92-117。
- 孫志麟（2010）。專業學習社群：促進教師專業發展的平台。**學校行政雙月刊**，69，138-158。
- 教育部（2009）。**中小學教師專業學習社群手冊**。臺北市：教育部。
- 教育部（2014）。**十二年國民基本教育課程綱要總綱**。臺北市：教育部。
- 陳佩英（2009）。一起學習、一起領導：專業學習社群的建構與實踐。**中等教育**，60(3)，68-88。
- 張博裕（2011）。**國小校長專業學習社群與省思能力關係**（未出版之碩士論文）。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，臺北市。
- 黃建翔、吳清山（2013）。提升教師專業學習社群之可行策略探究：「資料導向決定」觀點。**教育研究學報**，47(1)，39-58。

- 蔡金田（2013）。校長在校園學習社群的認知與實踐探究-八所國小校長的經驗。《教育學術彙刊》，5，59-82。
- Cherkowski, S. (2012). Teacher commitment in sustainable learning communities: A new "ancient" story of educational leadership. *Canadian Journal of Education*, 35(1), 56-68.
- DuFour, R. (2004). "What is a "professional learning community"?. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. New York: Teachers College Press.

