

國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系

博士論文

運用實踐社群於教保場域  
之行動研究

An Action Research on Applying  
Community of Practice  
in the Field of Early Childhood  
Education and Care

指導教授：林育瑋博士

研究生：張召雅

中華民國一百年七月

## 謝 誌

感謝上帝！

祂讓我看到自己的熱情和有限；在書寫博士論文步履蹣跚的歷程中，祂用聖經的話語不斷的成為研究旅程的養分：

「從歲首到年終，耶和華你神的眼目時常看顧那地」～申命記十一章 12 節

「做餅的糧食是用磨磨碎。」～以賽亞書廿八章 28 節

「祂使人安靜。」～約伯記卅四章 29 節

「祂在你中間必因你歡欣喜樂、默然愛你。」～西番雅書三章 17 節

感謝育瑋老師！我每次有困難就帶我禱告又禱告、鼓勵又鼓勵；她肺腺癌治療期間和癒後，寫部落格、學畫畫，這份生命的毅力與勇氣是我的榜樣。

感謝口委見維老師、瑜君老師、麗莉老師、虹飛老師！我原本就深知他們在學術的貢獻，也在口試過程更體驗他們研究的學識和教育的涵養，他們都是我研究路上的角色楷模。

感謝人發所的所有師長們！在師大博士班上課期間，我很享受對話思考的歷程，讓我的學術增能、教學實務與師生關係得到很多啓迪與省思，更體會我自己想成為怎麼樣的老師。

感謝姣伶、靜文！我們同一期博士班，雖然她們比我先畢業，但是仍然不斷給我友誼的鼓勵與支持。感謝人發所學姊妹保、姿秀、怡云、欣怡，總是在我需要的時候，在論文的過程是我隨時切磋、激盪與激勵的夥伴。

感謝為我禱告的天使：趙琦、幼蘭、菁菁、育如、肇基、教會的契友們！在我面對論文階段的艱困和孤獨，這些禱告讓我保持不可思議的正向能量。

感謝媽咪，每次電話都提醒我：不要太忙太累，要注意健康。

感謝我的先生浩興，始終相伴，此生足矣！

# 運用實踐社群於教保場域之行動研究

## 摘要

本研究者憧憬實踐社群之社群學習型態，因此以行動研究方式，從本研究者擔任指導教師之幼保系友會中邀請夥伴組成核心成員，核心成員多為資深園所長或主管。期能促發社群夥伴協力關係，以能共同領導，因此共同決定以行動讀書會展開實踐社群之互動，並開放給有興趣之系友參與。

社群運作策略包括：讀書會中閱讀行動實踐或經營管理書籍、腦力激盪園所行動點子庫、提問省思、行動方案計畫等，以促動成員於其實務現場展開行動，並以具情意互動之事物與活動，增進融入社群之自在感與信任感；另設置論壇網區，提供交流省思。社群成員之流失與個人需求、認同感、價值觀不同有關。

本讀書會過程具有豐富的同儕分享，包括：教保實務策略與做法、對閱讀內容之省思對話、情感記憶或生命經驗；惟於實務現場之行動，由於成員書寫與 e 化能力有限，網區難以運作；且教保現場忙碌與變動性高等因素，夥伴很難累積省思歷程來呈現行動的深度。

其間社群成員遇到不少個人與環境之難題，本研究者扮演夥伴關懷、社群服務、提問省思、闡釋關鍵知識、激勵行動等多元角色。本社群運作兩年多，仍在持續中，個人實務增能與專業省思有關；且隨社群節奏注入核心價值，更可建立共同願景、發揮共同行動力。

# **An Action Research on Applying Community of Practice in the Field of Early Childhood Education and Care**

## **Abstract**

Longing for the learning style of community of practice, the researcher invited core members from the alumni association in the Department of Early Childhood Education and Care, Minghsin University of Science and Technology, who are mainly experienced heads of kindergartens or day care centers. This study adopted action research method in order to develop cooperative relationship of members as co-leaders in the community of practice. By co-decision, the members started the interaction of community of practice in the way of action reading group and they were open to anyone who was interested.

The strategies of operating the community included: reading books about action practice or management, brainstorming action ideas for the kindergartens and day care centers, asking questions to stimulate reflection, and proposing action projects which could help members to take actions at their work sites. There were affective activities to improve the feeling of comfort and trust in the community. In addition, an internet forum was built for members to exchange mutual reflection. Any loss of members in the community was due to different individual needs, identity and value.

The abundant sharing from members in the process of the reading group included: the practical strategies and methods in the field of early childhood education and care, the reflective dialogues about reading contents, and the affective memories or life experience. The difficulty in the process included: the internet forum was hard to maintain because the members were limited in skill in writing on internet; and the companions were not easy to show the depth in reflective process of action because of

their busyness at work sites.

The members of the community met a lot of difficulties from their environments during the study period. The researcher played multiple roles as companion's caregiver, community service provider, key knowledge interpreter and action inspirer. The community has being operated for more than two years and is still running. The empowerment of individual practice was related to professional reflection. Following the rhythm of the community, the core value was infused to build up common vision and enhance the action power.

關鍵字：實踐社群、社群領導者、專業成長、省思、行動研究

Key words: community of practice, the leader of community, professional development, reflection, action research

# 目 錄

目錄 .....	i
表次 .....	iii
圖次 .....	iv
附錄 .....	v
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	2
第二節 研究動機與目的 .....	4
第三節 研究方法與範圍 .....	7
第二章 文獻探討 .....	9
第一節 變遷社會下社群學習之必要 .....	9
第二節 實踐社群之內涵 .....	13
第三節 實踐社群中提升教保專業成長之方式與挑戰 .....	25
第三章 研究設計 .....	33
第一節 研究方法與研究架構 .....	33
第二節 研究對象 .....	35
第三節 研究場域 .....	39
第四節 研究時程 .....	41
第五節 資料蒐集與分析 .....	42

第四章 行動歷程 .....	47
第一節 以愛與無悔為行動記憶的織針 .....	47
第二節 從現成的社群找到行動的入口 .....	48
第三節 以幼保系友組成實踐社群之規劃 .....	50
第四節 以幼保系友之讀書會為實踐社群之文本 .....	57
第五章 研究發現與結論 .....	115
第一節 教保實踐社群之內涵 .....	116
第二節 教保實踐社群之運作策略 .....	131
第三節 教保實踐社群之挑戰 .....	141
第四節 教保實踐社群領導者之角色 .....	152
第五節 教保實踐社群之成效 .....	160
第六節 研究結論、限制與建議 .....	173
參考書目 .....	176

## 表 目 錄

表 2-2-1 教保實踐社群檢核表	18
表 2-2-2 教保社群領導人之特質、角色、責任與功能一覽表	20
表 2-2-3 有效經營的實踐社群之重要原則與具體措施一覽表	24
表 2-3-1 在職教師階段的專業發展活動型態	29
表 2-3-2 實踐社群之四大關鍵挑戰一覽表	30
表 3-2-1 讀書會社群參與者出席次數一覽表	38
表 3-3-1 社群成員互動網區架構	40
表 3-4-1 讀書會社群各期閱讀選書與行動方向摘要表	41
表 3-5-1 研究蒐集資料方式與內容摘要一覽表	42
表 3-5-2 研究資料之編碼與說明	45
表 4-2-1 讀書會類型檢核表	50
表 4-4-1 讀書會社群各期發展狀況	58
表 5-3-1 幼保系友讀書會社群各階段目標一覽表	148



## 圖 目 錄

圖 2-2-1 學習的社會理論之構成要素圖.....	16
圖 3-1-1 運用實踐社群於教師專業發展的基本架構.....	34
圖 5-2-1 「行動讀書會」運作之基本架構圖.....	131
圖 5-2-2 團體動力運作模式.....	132

## 附 錄

附錄一 研究資料分析實例.....	186
附錄二 讀書會選讀資源、導讀者、取材類型、內容主題一覽表.....	187
附錄三 社群第一次讀書會學習單.....	188
附錄四 社群夥伴腦力激盪：「讀書會」點子庫.....	189
附錄五 社群夥伴個人教保心願：打開心願寶盒.....	190
附錄六 行動故事：莫拉克風災募款小故事.....	192
附錄七 行動故事：說一個帶給你幼教力量的故事.....	194
附錄八 社群讀書會運作中具有實務性之實例一覽表.....	196
附錄九 行動故事：為紙風車 319 鄉戲劇演出募款記.....	201
附錄十 讀書會講義：正向心理學.....	205
附錄十一 社群幕後故事：嚴長壽簽書會心得.....	207

# 第一章 緒論

最令人興奮的事之一是，發現有那麼多人想要為他們的能量  
找一個出口，並想找尋一個機會可以與那些相信世界會更好  
的人相遇（孟祥森譯，2000）。

教育是為了追求美好，這是我進入教育志業一向的初衷。

我走在幼兒教育的路上近廿年，在幼兒園所實務工作或志工場域中與幼兒的  
互動經驗，帶給我生命的豐足；但是面對幼保系學生教學或幼教幼保師資研習輔  
導時，卻竟然有一種越走越是在群眾中的孤寂感，一方面可能因為不勝負荷身為大  
專教師有教學、協助行政、進修、服務、研究等多重任務；一方面是因學習者不  
同的價值觀或是學習態度，越來越捉摸不清到底學習者想要的是什麼？

Hargreaves（2003）提出：「教育處於不安定的年代（education in the age of  
insecurity）」於我心有戚戚焉。而陳美玉（2003）指出：「身處後現代的社會中，  
快速、多元、複雜、不穩定，以及知識更新的速度越來越快，甚至處處存在矛盾、  
價值衝突，或是混沌不明」，我把這些話當作對教師角色感到困惑的背景；讓我  
反思：身為教育者，我自己想要什麼？我給學習者的應該是什麼、到底是什麼？

當我看到天下遠見出版「實踐社群－推動學習型組織之輪」一書（黃維譯，  
2003）中所述：「實踐社群是一群人，藉由持續的互動，分享利害與共的事情、  
共同的問題或熱情，以獲得更深入該領域的知識和專業」，觸動了我的思維：

學習熱情之必要：學習應該是主動、自己喜悅、與自己需求有關。

社群學習之必要：學習應該能集思廣益、彼此借鏡、互惠共喜。

知識魅力之必要：知識是令人有思考滿足感、令人渴望、開展視野。

專業增能之必要：專業應該發揮實作功能，裨益個人、組織與社會之成長。

這樣的社群學習氣氛帶給我一種新的甦醒與憧憬，無論對我的專業成長和教  
師角色的新定位、對學習者的期許、對師生互動的氣氛、對學習者增能的策略，  
都有更多的可能性。因此我將以此研究作為教育場域的一趟智性與心靈之旅。

## 第一節 研究背景

實踐社群（community of practice）這個詞最早被由 Lave 和 Wenger 提出（1991），實踐社群無所不在，並非新的型態，但卻是經由他們的洞察所提出的新詞彙。McDermott（2001）提出：實踐社群是組織的一部分已好幾世代，但近來才開始了解其動力（dynamics），並嘗試加以發展。

Wenger 是實踐社群研究的先驅，認為實踐社群是知識策略的關鍵。Wenger 的實踐社群論點得到許多學者認同，如：瑞士學者 Bettoni, Clases & Wehner（2004）稱：肯定以 Wenger 的實踐社群模式作為知識管理工具，是更人性取向的方式。Johnson（2007）指出在國際發展上，近來對於知識網路與學習社群的興趣，不論是面對面、非面對面，或是虛擬的，都建立於實踐社群的概念上。

Wenger、McDermott 和 Snyder（2002）發現許多產業和部門的佼佼者，將他們的知識立基於實踐社群，例如：微軟、Hallmark cards 公司、寶齡、嬌生、聯邦機構等，另外也包括：學校系統、非營利組織和人民團體等。

因此從知識社會浪潮與幼教場域實踐之兩方面來看實踐社群，有其重要性與可能性：

### 壹、從「知識社會」的浪潮，看教保實踐社群之重要性

實踐社群受到組織的重視與近幾年知識管理的風潮有關（丁導民，2003）。而與知識管理相關的文獻引用管理學大師 Drucker 的觀點者不可勝數，尤其他在 1994 年“Post-capitalist society”一書預言後資本主義社會是「知識社會」，激發許多後續學者在這方面的議題與思維。

我針對此書，將 Drucker（1994）對於知識的新定位與重要性，從其內容整理出以下三重點：

一. **知識成爲世界競技場的要角**：世界不斷變革，現有的價值、信仰、政治觀、世界觀、社經結構與體系在未來的重組與變化，無法想像；後資本主義社會將是個知識社會，知識凌駕於資本、土地、或勞動力之上，帶來生產力和創新。

二. **戴不同的心智眼鏡看知識的新貌**：知識的定義劇烈改變，過去的知識是「存在學」(being)，現在是「應用學」(doing)；過去的知識著重學科知識，求知新貌著重學習方法知識；過去知識屬於個人，轉眼知識屬於社會；過去的知識傳遞緩慢，現在傳播之極速可全球化運用於各種領域與不同國家中。所謂「知識管理」是運用知識找出既有知識最有效的運用方法，這是賦予知識新貌的系統化訣竅。

三. **管理革命是全球化的社會創新運動**：人類對知識運用走過工業革命、生產力革命，進入管理革命階段的任務，不只爲了帶來科技創新，提高科技生產力與創造利潤，更重要是遵循社會倫理、身負社會使命，喚醒公民自覺，創造「人人有貢獻，而非人人有權」新社會的力量，以免因爲知識霸權，而造成資本家和服務勞工之間更大的差距。這是 Drucker 在此書最後一章以「知識份子」爲期許的意義。

從上述角度來看幼兒教育領域的「實踐社群」，帶給我振奮感與意義，因爲透過社群動力來進行知識分享，有困擾的可以找到思想與認同的依附，有熱情的可以提供想法與創意，在共同的激盪作用中，內隱的知識得以匯集出知識策略，並且帶到實務現場加以實踐尋出路，這是很可貴的「社會集智、社群增能」的歷程。而知識管理有更高層次對於社會使命與公民自覺的期待，知識份子不是博學多聞的清談者，而是入世的社會理想實踐者，這對於幼教實踐社群的專業化將拓展其服務深度的願景。

## **貳、從實踐社群實際拓展到教育領域，看幼教實踐社群之可能性**

新型組織的學習概念最重要的是「學習如何共同學習」。Nevis 等提出一個視組織爲學習系統之模式，其核心論點包括：一. 所有的組織都是學習系統；二. 順應組織的文化進行學習；三. 學習系統內有不同的學習型態；四. 促進組織中的學習過程（楊國德，2001），這樣的模式在不同組織學習皆有可行性。因此實踐社群的概念雖興起於企業界，亦能成爲教育領域中重要的組織學習工具。

Hildreth 和 Kimble (2008) 提出：實踐社群在世界教育許多領域已有其影響力，如：教室中的實踐社群、支持學生的學習社群、支持新手和在職教師的虛擬社群、非正式教育的實踐社群、支持教育專業者的學習社群、同興趣的教育實務者創立的非正式實務社群、高等教育和成人教育的實務社群、特殊地區的地方性支持教師之實務社群、e-learning 實務社群、特殊課程實務社群、特殊學科的實務社群等。

Wenger (1998) 提出實踐社群的構成要素是：意義、實務、社群、認同，符合上述教育社群的內涵，而其因實務需求，非正式而自然的聚集與共同的參與，漸漸產生共享的智庫 (shared repertoire)，包括：故事、人工製品、工具、歷史事件、對話、行動、概念等，成為社群的資產。

如果能鼓勵、參與或成立幼教幼保的實踐社群，不論是相同背景成員（如：同是園長，或同是某種課程模式教師等），涵蓋不同背景成員（家長、社區成員，或其他領域專業如，諮商、藝術等），或課程實踐（如：繪本教學、生命教育等），特定方案（如：案例探究、行動研究等），多元方式（如：讀書會、網路社群等），皆會帶給幼教幼保人員更有意義、更能認同與更寬廣的學習平台與專業成長。

## 第二節 研究動機與目的

### 壹. 研究動機

實踐社群在教育領域到底可發揮何種作用？國內學者有予以肯定者，蔡進雄認為 (2004) 凝聚各種教師實踐社群是促進教師社會資本的重要管道，也是學校競爭力的關鍵策略之一；而王思峰、陳凱銘 (2002) 探討實踐社群對創造力的正面影響，認為組織透過實踐社群的發現、孕育與促進，可增進組織及個人創造力。

實踐社群並非正式組織，卻能鬆動地與非直接工作場域的人交流，帶回了實務現場的知識產值，這讓我有很大好奇，我以自己平常在大專任教的授課來想像：我所授課的學生，他求知的對象不只是我這個老師、求知的方式不是套用上

課所學、求知的地點不限於學校或教室內、求知的時間不限於課堂作息，而這些元素如果都發生於他課餘參與的實踐社群，他在實踐社群的參與可能更主動且開放，那麼身為教室老師的我，對他求知的影響力會是什麼？這令我突然驚覺：學生是有機體，而不是容器，我卻常是知而不覺。

經濟合作發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development）指出目前教育系統面臨兩項壓力：一、必須適應社會成為「學習社會」的改變，因此對於增高對教育的期待；二、學校原如「教育之屋」的角色，現在面臨其他知識來源（資訊、娛樂活動）以及定位為知識產出者和中介者的產業之挑戰（CERI, 2000）。身置這些壓力之中，我必須突破慣性的教育者角色，藉由「實踐社群」的探究與投入，讓我拓展更多元的教育者角色，如：社群學習催化者、夥伴合作學習融入者、學習實踐的關懷者等；讓社群場域的互動與學習轉化為現場的實務知識與實踐力—這些都是我對「實踐社群」之「知識實踐化、學習社群化」特色的探究動機。藉此，我歸納自己的研究動機如下：

### 一、個人專業生涯對社群學習的期許

我看過教育社群有學習社群（張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠，2011）、學習者社群（陳惠邦，1998）、民主社群（democratic community）（卯靜儒等譯，2006）、知識社群（陳美玉，2002）等。這些社群學習的型態，提醒了有別於「教師有如教室的王者」之教學，讓我意識到教師角色應有所轉換：將「傳道者」轉換為師生「共同學習者」，將「授業者」轉換為「合作行動者」，將「解惑者」轉換為「集體省思者」。

我選擇進一步探究實踐社群，是想著眼於透過教育的學習應與實務的知識與行動形成有意義聯結，而非陷於教室學習中「理論無用」、「知識無關現實」、「說教無聊」的氛圍。另外，community of practice 國內學者有譯為「實務社群」和「實踐社群」兩種名稱，我選擇「實踐社群」是希望在認知上，不只是解決實務的問題，而更能提升到教育信念與專業的實踐力上；因此我以「實踐社群」為進

入社群學習專業領域的新起點，也是對自己攀登另一個專業發展山峰的期許。

## 二、轉焦於幼兒教育教保師資培育非正式結構的學習

一般對於學習的焦點放在正式課堂上的課程活動、教科書理論、書寫式評量等，卻鮮少融進或探討學生的實際生活與專業實務。學生的學習是否處於孤立狀態？學生課外的小組討論如何運作？學生課室以外或過去成長過程的不同社群學習中，是否曾深被影響塑形了信念、經驗與技能，而究竟與正式課程產生加成作用還是彼此矛盾？這些通常都未被重視或知覺。研究發現，實踐社群進行「非正式學習」比進行「正式學習」更能刺激個人「心智模式」轉變，而樂於分享知識給他人；另一方面，當社群成員樂於知識分享時候，亦會提高個人學習意願（丁導民，2003）。因此我想探究當重視實踐社群這種非正式學習，可運用何種策略？能使教學更富有意義與眼光，具更大的自主空間與成效。

## 三、進入國內幼教實踐社群研究的領域

國內有關教育領域的實踐社群研究有十多篇，大多是研究對象為針對大學生或研究生對課業探究者；而有關於幼教幼保領域者則不多，我在台灣碩博士論文知識加值系統，以及期刊論文索引系統，僅找到兩篇，一篇有關幼稚園教師學習社群實踐中的園長角色（許秀萍，2010），另一篇則有關師資生在幼稚園課程設計科目所參與的實踐社群（王為國，2010），還尚待更多開展有關幼教領域進行實踐社群之研究。

## 貳. 研究目的

實踐社群是我探究社群學習的入口，期能從中轉換自己教學者為學習者的角色，並得到專業增能，因此本研究擬採行動研究，行動研究的核心精神在於「教師即研究者」，它以質性探究的方式作為教師增能的途徑（Kincheloe，1991）；也是透過實務行動的改變，提升專業學習結果的歷程（Argyris & Schön，1974）。

因此希望透過本研究，能達到以下研究目的：



- 一、認識教保實踐社群的內涵。
- 二、探究教保人員建立實踐社群之方式。
- 三、了解教保實踐社群運作的挑戰。
- 四、釐清教育領導人的角色。
- 五、評估教保實踐社群的成效。

### 第三節 研究方法與範圍

#### 壹. 研究方法

本研究擬採行動研究方式，針對本幼保系畢業之系友會成員，鼓勵、催化與支持自願者參與實踐社群。透過面對面聚會與網站討論區之方式，以行動學習為主要知識領域，探討實務問題、省思問題情境、分享處理策略，以體驗實踐社群之「共同的參與、聯合的事業、共享的智庫」歷程。

#### 貳. 研究範圍

研究初期以讀書會與成長團體方式先建立與實踐社群、行動學習、行動讀書會、省思對話等相關之基礎概念，並透過團體動力，協助其確定階段性行動學習方向，並實際在面對面聚會，透過知識分享策略，引發其內隱知識，增進其參與之自信感，並回歸現場實務之實用性與創新性。另，透過網站討論區，以跨越時間、地點之限制，尋求社群支援、分享專業資訊、促動多元省思等，最後以行動故事呈現成果。

研究過程將以問卷、訪談來了解社群成員之需求與建議，整理內容提供給實踐社群之核心社群參考調整其運作，研究者本身盡量保持觀察者、促進者而非主導者角色。

由於安排面對面之聚會，社群參與者為北部地區交通方便者。而教保人員現場忙碌，書寫時間與省思能力不足，此為本研究可能之顧慮與限制。

### 叁. 名詞釋義

- 一. 實踐社群：所謂實踐社群，就是由一群人對於某個主題有相同的喜好、熱忱和問題，分享共同活動的興趣和專業意見。其要素有三：分享實踐知識、組成社群、共同關注的領域。實踐社群的主要特徵是：以學習為主的互動、成員間擁有熟悉感和認同感、討論內容以實踐知識為主、學習是情境中產生。
- 二. 教保實踐社群：教保實踐社群係指一群人對於兒童之教育及保育有興趣、熱忱和問題，能彼此分享實踐知識、組成社群、透入共同關注的領域。
- 三. 教保工作者：教保工作者係指於托育機構提供兒童教育保育服務之人員，包括從事教學、親職教育與行政之人員。
- 四. 教保專業成長：教保專業成長係指教保工作者，在其工作歷程中，能主動積極並持續參加各種正式與非正式的學習活動，以提供其反思、對話與增能之機會，並精進其專業知識、專業技能、專業態度，以及專業行動，進而達成教保工作者自我實現與機構的發展目標，終而提升教育品質。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 變遷社會下社群學習之必要

#### 壹、變遷社會下教育者之處境

未來學家 Toffler (1970) 對未來衝擊的預警：社會變遷的急遽加速，將使人們淹沒於此一巨流之中。變遷將如電流般極速流竄，生活中將充滿驚訝與不確定的變數，遠超過我們可以理解與掌控的範圍－這個未來，已是我目前的現在。

我所在的教育現場也被如此巨流衝擊。我任職的大學要在更多所大學、更少人口出生率的教育叢林中擴展招生來源、爭取教育部經費、增加產學及研究產值、提升校譽聲望，而我個人的教師任務也包括：課程教學、專業研究、社會服務、學位進修、行政分工等，原本富有意義的教育價值因為要經過評鑑制度的稱斤論兩的數量化，使得所有目標箭靶對準的都是「競爭力」的生存法則。

我有太多來不及學的學習，有太多來不及做的工作，有太多來不及認識的學生（一學期授課學生接近 200 位），我真是好奇自己究竟是太浪漫的唐吉軻德，還是只是汲汲惶惶覓食的小工蟻？

張文軍 (1998) 指出後現代性對教育提出很多問題，如：經濟的靈活度使一成不變的教育體制無法滿足對人的能力素質的要求；全球化使教育方法傳播得更快，使選擇教育內容和引導學生的任務變得更為艱鉅；科學和知識的確定性消失，顛覆學校教育的基礎；而道德確定性的崩潰，使學校教育無法對學生實施令人信服的道德教育；靈活的組織形式，對僵化的學校教育管理提出質問；無邊際的自我，增加對教育目的和方法提出的要求；高科技模擬世界為學校提供更多素材，也增加學校教育的難度；時空的濃縮，使學校教育的變革步伐加快，變革的任務加重，教師的工作量增加...真是道盡我的心情。

教師並非聖人、巨人，也非超人，以上種種問題由教育者一肩扛，在高期待而低支持的處境中，正如 Hargreaves (2003) 所洞悉：教學是充滿矛盾的專業－教學被期待能創造出人的技能，使個人和機構在現今知識社會中生存或成功。教

師，甚於任何人，被期待去成立學習社群、創造知識社會、發展出創新的能力、彈性和承諾去改變，這些對經濟繁榮都相當重要。同時，教師又被期待對於知識社會產生的問題能予以緩和和產生反作用力，例如，過度消費主義、社群的耗損、貧富之間的鴻溝。教師必須嘗試同時達到互相對立的目標，多麼兩難！

這樣兩難，也存在於我看到經濟合作發展組織提出，目前各國之間正出現一些相關之教育改革課題如下（CERI，2000）：

- 一、拓展超越學校和大學之學習，
- 二、學習去學習，這必須包含激進的新學習方法，
- 三、不斷因應工作變化的實際需要而易於取得的學習，
- 四、較佳的輔導和諮商，
- 五、積極參與資訊與通訊科技（ICT），已變成是一種知識媒介，
- 六、由資訊與通訊科技所支持的私人領域擴展，尤其是在高等教育中已引發品質之爭議問題，
- 七、高等教育的改革中，有一部分是使其本身更具有回應性，
- 八、高等教育也必須符合新顧客的需求，
- 九、學校和社區間之較佳統整，
- 十、更具系統性的社會價值教學，
- 十一、揚棄過時無用的知識之能力。

我從上述課題看到的除了「更貼近學習者、更成為學習者」、「學習應跨出校園之外—包括社區、網路世界」、「學習應與職涯發展有關」、「學習應重視系統性的社會價值」的新視界外，卻也同時有所感慨：教育場域將有知識價值之功利化、現實化的危機，以及教育者是否承擔過多的十字架？

當我選擇以「教育應以志趣、關懷、期許為主導力量」（傅佩榮，1992）為教育路程的引燈，我還是期待能持續我的教育初衷，來品味「樂味、知味、人味」的教育人生（蘇嫻雯，2009）。

## 貳、社會浪潮下教保社群學習之必要

### 一. 從社群成員共學看教育社群學習之重要

Sergiovanni (2000) 對於學校社群的圖像描述是：社群乃環繞關係和想法所組成，它創造一種社會結構，將人們連結一起分享價值和想法。社群的定義是以價值、感情和信念為中心，為了將每個個體從「自我感」創造出「我們感」，而提供其所需的條件－這樣的社群帶給我一份憧憬，產生一種正向力量。

而 Rainer 和 Guyton (1999) 亦指出：「社群」在師資培育所扮演的角色包括：

- (一) 社群支持社會角色、個人角色，並連結二者；
- (二) 社群促進成長及改變；
- (三) 社群提供真正學習的脈絡情境；
- (四) 社群有助達到個人和計畫的目標；
- (五) 社群鼓勵彼此尊重；
- (六) 社群有助檢視教學。

學習社群中不同的成員，一方面提供多面鏡，讓個人檢視自我所長或所短，學習如何精進或接納自己；另一方面也提供不同的組合栓，讓有志一同的個體們可以匯集更多的點子和能量，開創更大的行動空間。

Bullough 和 Gitlin (1991) 提出：加強教育社群或學習社群的建立，在民主、平等的氣氛下，進行專業對話，實施批判的反省，以促進教師的生涯發展和專業成長。歐用生 (1996) 說明建立教育社區 (educative community) 是基於下列三個原因：(一) 由「獨學」而「群學」；(二) 由「封閉」而「開放」；(三) 由「知識傳遞」而「知識建構」。對於以上說法，除了讓我破除「教師有如孤島」這樣的意象，並思考教師參與社群學習，能夠帶來自我與群我的更新，我也期待將有機會破除以下教師的封閉式文化：

打破窄化而求廣：突破狹窄的思維與生活圈，在多元社會中既博聞且專才。

打破慣性而求變：突破一成不變的教法，發揮創意，也給學生展現的空間。

打破停滯而求新：突破制式教材及僵化的知識，追求新知識新技能。

打破迷思而求真：突破人云亦云的歧見，透過思辨論證探求真諦。

打破說教而求行：突破封閉的課室聽講式教學，加強自己和學生教育實務。

打破孤立而求群：突破個人駝鳥埋沙式學習，透過團體動力增進專業。

## 二. 從社會浪潮看教保實踐社群之重要性

廿一世紀是個知識社會，而從當前各國教育的發展與革新趨勢來看，人類也正在邁向一個學習社會（吳明烈，2002）。教保人學習新知、學習如何知、學習如何運用所知，以及省思所知，讓知識與學習成為教保人增能培力的互惠螺旋槳。因此，針對以下三浪潮來看教保之社群學習的重要性：

（一）**身處知識社會的浪潮**：知識社會強調知識的累積、分享、傳遞、

創造與應用（黃富順，2001）。教保相關人員透過社群，才能在忙碌無暇中，面對知識爆炸、資訊焦慮的時代仍有知識夥伴的管道。

（二）**身處學習社會的浪潮**：教保人員不只自我學習，也要在社群中、組織

中學習；不只學習適應現在，也要學習預測未來；不只職前或在職學習，也要終身學習；不只以個人發展為學習目標，也要以地球村的關懷視野為學習目標。

（三）**身處教育改革的浪潮**：教保人從社群學習中獲得集體省思的不同

角度，並發揮多元創意，期能掌握自主、建構課程，並將知識增能的方法、學習社會概念，透過教學、親職教育、職場凝聚力、社會參與等，去影響幼兒、家長、園所、社區，以及社會。

Senge（2006）：真正的學習，涉及「人之所以為人」此一意義的核心。透過學習，我們重新創造自我。透過學習，我們能夠做到從未能做到的事情，重新認知這個世界及我們跟它的關係，以及擴展創造未來的能量。能如此擁有自主的學習，才能有更廣闊的學習版圖。

但是個人掌握學習的駕駛盤，並不能保證順暢的行駛於成長的康莊大道。透

過社群的學習，有更多不同特點、專長、眼光的學習夥伴，脫離「洞穴人」的偏見狹思，可以共同打造多性能學習座車，並一起瞻前顧後，追尋何處是「人們之所以為人們」可努力達到的教育理想國。

## 第二節 實踐社群的內涵

### 壹、實踐社群之一詞之緣起與定義

實踐社群（community of practice）這個詞最早被由 Lave 和 Wenger 提出（1991），從五個學徒制的案例（助產士、屠夫、裁縫師、航海士官、戒酒協會會員）中，發現學徒的學習主要並非來自師傅的教導，而是透過和其他者之間的相互關係來學習，也就是在社群中學習。

社群夥伴中的知識流通是可能的，而且知識傳播非常迅速且有效，因為學習的結構性資源來源是多樣的，並非只是來自一些教育性的活動（如：學校制度）。

Lave 本身是人類學者，她和 Wenger 對這些觀察做出一致的解釋，從社會文化實務的角度觀察學習。初學習是處於學習環境的周邊上，這種周邊性提供學習者觀察、模仿、少量參與和獲取經驗的機會，在此動態的參與過程中，是否逐漸從「周邊參與」逐漸邁向「充分參與」，則視成員所處的「合法周邊地位」是否被賦予的權力（黃永和，1999）。

Lave 和 Wenger 而將分析重點從單向教學轉向社群學習的面向，也就是從個體學習的觀點轉變到實踐社群中「合法周邊參與」（Legitimate peripheral participation）的概念，是將知識控制與教育活動的觀點加以「去中心」，意思是：破除「把師傅看作施教者」的「去中心」觀，跳脫傳統上「學習被框架於教師和教室」的學習觀，讓學習以學習者為中心，學習是透過同儕和社群成員共同建構的過程（江彥廷，2007）。

Wenger 之著作“Communities of practice: learning, meaning, and identity”（1998）對於實踐社群有深入的探討，內容中對實踐社群之定義、基礎理論、構

成要素等有詳盡的闡述，也對組織及教育設計的學習架構提出各面向的說明。此書自 1998 年至 2003 年每年皆有再版，而 2000、2001、2002 更是連續三年皆有兩刷的暢銷紀錄，足見其影響力，而成爲實踐社群之權威性著作，一般也咸認 Wenger 是實踐社群研究的先驅。

Wenger (1998) 對於實踐社群的定義，爲多數文獻的依據：實踐社群是由一群人尋找機會聚在一起，分享共同事業活動的興趣和專業意見是屬於非正式組織。他們持續的互動、分享利害與共同的事情，以獲得更深入該領域的知識和專業。

實踐社群中的成員不一定每天在一起工作，但他們因爲發現這種互動有其價值，所以經常聚在一起，進行分享資訊、看法和建議、幫助彼此解決問題。他們討論各自的情況、期待和需求，思考共同的議題，探索想法、合作無間。他們可能創造工具、標準、共通的设计、工作手冊或其他文件，或是發展出一種他們共享的內隱知識。

## **貳、實踐社群的理論基礎**

Wenger 等人(2002)認爲知識並不屬於個人，而是社群發展出的見解和實務，這呼應了學習典範已從個人轉移到重視社會文化關係。而從 Lave 和 Wenger(1991) 提出「合法的周邊參與」的情境理論，以及 Wenger (1998) 提出學習的社會理論 (social theory of learning)，分別陳述出情境學習的意涵，讓學習回歸個體本身和同儕間或有能力的人之互動過程；並透過觀察和社群協商、實踐後所產生的知識，創造出社群合作學習的社會性觀點 (江彥廷，2007)。

### **一、學習典範從個人轉移到重視社會文化關係**

1960 年代開始，逐漸擺脫行爲主義的學習觀，漸漸以建構主義的概念爲主的社會建構論興起，強調社會文化與社會互動是影響個人認知發展的要素，逐漸重視社會文化對學習者的影響。同時，必須建立社會性互動的機會和環境來發現學習者的可能發展區 (張春興，2004)，而開始重視學習的環境和社會性的重要。



1970 到 1980 年代之間，對於 Vygotsky 理論的興趣再現，研究焦點轉移至社會認知，這種轉變反應過去全然聚焦於個體之內以解釋認知的企圖，而逐漸朝向人情境中的認知階段（黃永和，1999）。

隨後 20 世紀 80 年代中，有一派人類學研究的主題逐漸偏重於「實踐」，這個流派整合其他領域的學說，從與人相依的、真實的、複雜與虛擬的情境中，尋找人類學習的真諦，並開始反觀學校的場域，對於學習在教育中提供反思的契機，也帶來學習新的觀點，從此就形成的學習的社會文化觀點。Dewey、Herbert、Vygotsky，和 Bakhtin 等人的觀點就是現在我們稱的社會文化的學習觀主要學者，這類學習觀所重視的是文化和脈絡影響學習的過程（王文靜譯，2002）。因此，學習的社會文化概念，以重視情境脈絡、人與人的互動的概念，重新改變對於學習的觀點。

## 二、情境學習（situated learning）的理論概念

Lave 和 Wenger 提出「合法周邊參與」情境學習理論，是以「合法周邊參與」刻畫在日常生活中—身處實踐社群—的學習過程。隨著投入的深度，學徒從周邊漸漸轉化充分參與的過程中，得以從學習的結構性資源、進入的問題、話語與實踐或動機與身分的轉變，以及在整個轉變過程的矛盾等現象來分析學習。做為生活在社群的參與者，經歷各種活動，從一個正在變為老手的新手，不斷變化的知識、技能和話語，這些都是身分形成的一部分（賴春妍，2007）。

Lave 和 Wenger 探討在情境學習中，個體的參與是透過與社群互動（包括歷史、文化價值、原則、關係模式等）、手中的工具（包括物件、技術、語言與意象），以及活動（包括目的、規準、實務的挑戰），知識就是從這些元素互動中產生。從情境學習理論可關注到實踐社群成員的學習的動態歷程。

## 三、學習的社會理論

Wenger（1998）提出學習的社會理論中，提出學習過程應重視協商、討論、回饋和團隊等精神，在社會結構中涉入權力的關係，提出合法周邊邊緣參與的概

念，並重視「實踐社群」中的實踐思維和情境學習的意涵，讓學習回歸個體本身與同儕或有能力的人之互動過程，讓初學者可以透過和專家共同討論和觀察，習得良好的技能；透過觀察和社群之協調與實踐後所產生的知識，創造出社群合作學習的社會性觀點。

Wenger 並以下圖顯示學習的社會理論之構成要素：

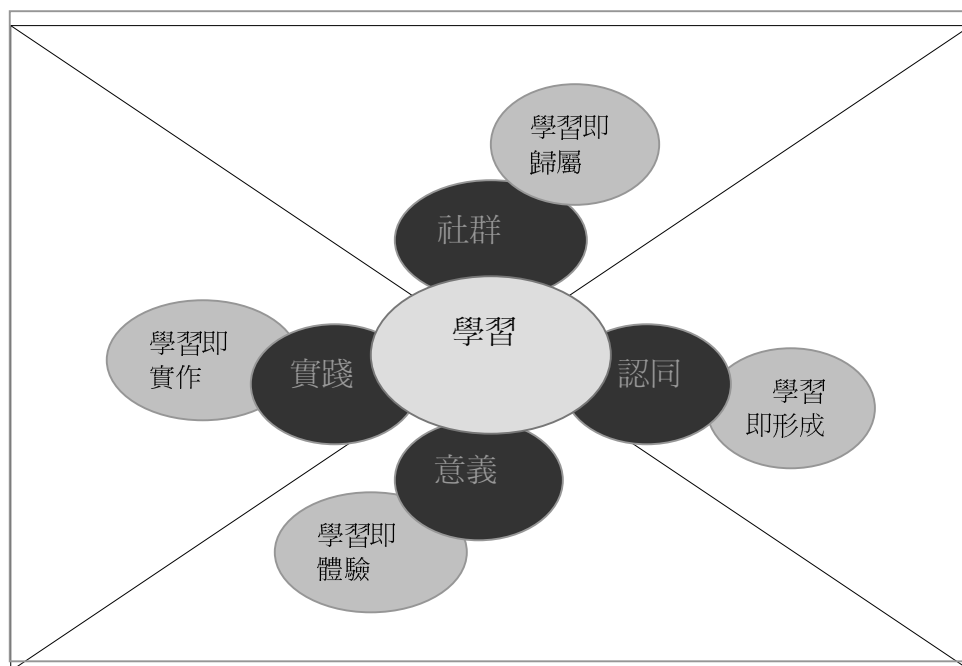


圖 2-2-1 學習的社會理論之構成要素圖 資料來源：(Wenger, 1998)

- (一) **意義**：一種關於我們能力的方式，不論個人或群集的，經驗我們的生  
活和世界是有意義的。
- (二) **實踐**：一種關於分享歷史與社會資源、架構和觀點的方式，維持彼此  
在行動中的參與。
- (三) **社群**：一種關於我們從事的事物有如社會星體中有價值的追求，以及  
這參與被視為一種能力的方式
- (四) **認同**：一種關於學習如何改變我們，以及在社群脈絡中創造個人史的  
方式。

學習的社會理論洞悉出「學習即社會參與」的四大要素，提出學習任何知識都需要具有意義，對於學習本身才有價值。學習的社會理論包括：情境學習、社

群參與與實踐等核心概念，這些概念影響 Wenger 提倡的實踐社群理論中最重要  
的內涵。

### 叁、教保實踐社群之構成

#### 一. 實踐社群之組成

實踐社群無所不在，在隨意的或特定的時間點，因為彼此有機會偶然或經常  
的交談互動，產生或多或少的熟悉度，會交換某種興趣或知識的話題，甚至產生  
某些行動，慢慢的有些建立關係。這種關係可拉進可疏遠，拉進的幾個會更有互  
動性與凝聚力而形成核心社群，疏遠的幾個會自然而邊緣化、消跡化，但這些拉  
進或疏遠的關係是彈性的，彼此不需承諾與約束，可貴的是彼此樂於分享所知所  
學所體驗，而其所知所學所體驗對於彼此的實務是有其功能與價值，並不輸於專  
家或專門機構所提供的訊息與技能。

談到組織中的實踐社群，McDermott（2001）提出，雖然組織中的實踐社群  
已經好幾世代，但近年才開始了解其動力（dynamics），並企圖加以發展。因為  
實踐社群是有機的，出自其提供成員的價值，對於環繞他們的變動性話題加以組  
織，連結於人們的聯繫感，他們非常有別於我們所熟悉的一般團隊以及其他組織  
形式。

實踐社群這「社群」的概念是譬喻的，並非決定於地點或聯結的特殊形式。  
實踐社群在組織內或跨組織、空間內或跨空間上都有很多型態（Johnson, 2007）。  
但是不論在同一區或分散不同區的一個群體，如果由於共同興趣產生的動機，願  
意發展與分享彼此的潛在(tacit knowledge)與顯性(explicit knowledge)知識  
（Lehaney, Clarke, Coakes & Jack, 2004），就是形成實踐社群的契機。

實踐社群的成員沒有一定人數。Wenger 等人（2002）指出，有些實踐社群  
很小、很親密，只有少數專家，有些則動輒上百人，甚至超過一千名。而社群參  
與可分成三個主要的程度：

第一個核心的一小群人，會積極參與討論，甚至辯論，他們常承接社群的專

案，確認社群所該處理的主題，推動社群的學習計畫。這個群體是社群的心臟，當社群逐漸成熟，這個核心團體會負起更多社群領導的責任。但這個群體通常很小，只佔整個社群的十%至十五%。

核心外的那一層是「主動」群體，這些成員定期參與會議，偶而參與社群的論壇，但沒有核心團體來的規律或密集。主動團體只佔社群的十五%至二十%。

多數社群成員在外圍，很少參與，他們在線外看著核心及主動成員互動。許多人留在外圍，因為他們覺得自己的觀察對全體成員來說並不適當，或者沒有時間來主動貢獻，…但這種外圍活動卻是實踐社群的重要面向。事實上，這些在線外的人，通常沒有看起來那麼被動，就像坐在咖啡座上看著街上活動的人一樣，他們也會從討論中形成自己的看法，並且加以運用。公共論壇中所討論的議題，他們也可能會在私下討論，他們以自己的方式，學到很多。

教保人員如何組成實踐社群？Helm（2007）肯定十建設群具有巨大的潛力去支持和維持有品質的保育和教育，提議可藉由以下檢核表，確定或參與屬於自己的實踐社群：

表 2-2-1 教保實踐社群檢核表

<p>檢視你的社群</p> <p>你的周圍也許已有實踐社群。如果以下問題你的答案是 yes，表示你已有活絡的實踐社群的好機會或好起點。你也許可發現這有助於學習什麼是實踐社群。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 是否有一團體對於幼兒教育有共享的興趣而聚集一起？</li><li>• 是否成員關係會超越工作或機構關係？</li><li>• 是否成員缺席後，對回到團體有其方便且仍感覺自在？</li><li>• 是否成員願意分享其專業知能並傳授別人？</li><li>• 是否交談能投入興趣？</li><li>• 是否成員能分享故事、經驗、挑戰，並尋求解答？</li></ul>
---

## 二. 教保實踐社群的類型

Wenger 等人（2002）指出實踐社群有許多形式：有小有大、長期或短期、集中或分散、同質性和異質性、內部和跨疆界、自發或刻意的、不被承認到制度化，這皆顯示實踐社群之有機性。而 Helm（2007）引用 Nickols 的觀點提出實踐社群有兩種類型，對於教保組織中想成立、參與、探索或支持實踐社群者而言，則是明確可參考的方向：

（一）自行支持的實踐社群：由一群成員以非正式組成，看似短暫脆弱，卻有彈性。有賴於慷慨的成員提供資源並以溝通達成支持。因為其參與並無獎賞或承諾，也許有些成員有其他優先選擇而只參與一段短暫時間。儘管如此，這些社群仍具有分享領導和強烈興趣的特質，因此會員數雖改變，但社群仍會持續。

（二）機構支持的實踐社群：例如，由資源機構設置的家庭幼兒照護網站，會贊助實踐社群獲取資源、正式人員和職責。他們可以自我管理，但由於機構有贊助，會指示議題、想法、學習課題、問題解決、研究發現、和其他共同興趣等。

## 三. 教保實踐社群成員的角色與責任

此從實踐社群之成員與領導人兩方面來看教保實踐社群成員的角色與責任：

（一）**教保實踐社群成員的角色與責任**：Wenger 等人（2002）提出實踐社群裡有以下成員角色：

1. 社群促進者（facilitator）：社群協調者是能幫助社群聚焦於其領域、維持成員間的關係，發展實務。其功能包括：確認社群領域中的重要議題、計畫並促成社群活動、非正式的連結社群成員跨越組織單位間的疆界、協助建立實踐知識、建立知識分享空間、增進新手與熟手的交流等。
2. 社群贊助者（sponsor）：社群贊助者提供經費、空間、時間等軟硬體設備給社群成員使用，通常是組織的高階主管。社群贊助者是給予實踐社群合法化的重要角色，支持與鼓勵社群成員一直持續運作社群下去。
3. 社群核心成員（core group members）：是參與社群運作較多且投入的成員，

他們必須確認社群的領域或主題是否和社群關心的焦點相同，並建立協同合作的環境。

4. 社群圖書館員 (community librarian)：社群圖書館員不僅整理資料、更新實務的資料庫，也評論及選擇資料、在社群會議時做筆記加以整理，並提供實踐者研究服務，告訴他們哪些資源最有幫助。
5. 其他社群成員：不論潛在成員或正參與的成員，對每一次討論或聊天習得的知識加以運用，不斷享受學習。這類成員有時會漸漸成為核心成員，有時會淡出或成為潛在成員或遠離成員。不過有這類成員的流動性，也帶給實踐社群不同的想法或更多活力。

Wenger 認為社群促進者是實踐社群公認的領導者，他們的領導在於其能力，而非職位。每當實踐社群對議題產生改變時，實踐社群所需的領導能力也會跟著轉變。實務領導者通常是自然浮現的，而不是被指派的。

以上可供教保實踐社群之成員角色與職責之參考。

**(二) 教保實踐社群領導人的角色與責任：**Botkin 認為知識社群領導人的特質有三 L：listener 傾聽者、learner 學習者、linker 聯結者，在社群中會展現以下三種領導人的特質（李靜瑤、朱璞瑄譯，2000）：

1. 傾聽的領導人：好的領導人會花很多時間去傾聽，特別是那些負面的回饋、強烈的反彈、質疑，以及真正的反對意見。
2. 連結的領導人：從率先加入的成員中，將具有遠見、務實派，以及作風保守的人，全部串聯在一起，打造聯盟，建構合夥關係，創造工作團隊。真正成功的社群，反而是那些能將衝突化為學習機會的社群。
3. 啓蒙的領導人：優秀的知識社群領導人，能夠點明何者為問題點或機會點，以及社群應該注意的方向。研究人員總是再有意無意間不斷自問—哪些領域是我們應該集中注意力去鑽研的？哪些貢獻能夠促進我們的知識？對同儕、對科學，以及對知識的進步而言，哪些方向是具有價值的？

知識社群領導人只創造意義（產生凝聚力、激勵人心），不做決定，他是精

於為創造性思考及行動建構「脈絡」的人。

McLaughlin 和 Talbert (2006) 認為教師實務社群中的社群促發者會帶來特有的知識、技能和工具以增進與支持教師的共同工作。

Hodkinson 和 Harvard (1994) 認為對教育教師負有責任者，需要發展的諮商技巧包括：主動傾聽、開放提問、同理心、協商、勇於面對 (confronting)，幫助學習者面對他們所忽視或放置一邊的議題、想法或經驗；另外，需要幫助老師或受訓老師 (trainee teacher) 評估其學習，並且辨識未來行動的先後順序。

Yukl (2010) 認為領導是個人特質、領導行為、互動方式、角色關係，與組織目標之整合行為。Yukl (2004) 也提出彈性領導的主張，以面對多元挑戰與抉擇時更能創造價值。

我個人曾探究過服務領導 (張召雅, 2007)，服務領導之英文為 servant leadership，譯名有僕人領導與服務領導兩種 (林思伶, 2004)，我選擇服務領導是認為較容易產生一般人的共鳴。服務領導源自「耶穌為門徒洗腳」的精神，耶穌謙卑的性格和以身作則，其他各自則有愛、使命的傳承等成為我內在的召喚；這與我個人信念、自我期許與任職幼保系歸屬服務事業學院有關，因此我很認同此領導。Spears (2002) 提出服務領導者十大特質，包括：傾聽、同理、治癒、覺察、說服力、概念/理念能力、遠見、服侍/管理、對人的成長有承諾、建立社群。其中也提出「建立社群」為最終目的，透過分享目標、賦權增能、激發潛能之做法，凝聚成員共識，激發成員成長，共同為達成組織改革的願景而努力。

秦夢群 (2010) 提出教育行政領域中，相關教育領導的研究如恆河沙數，他整理 1980 至 2010 間在教育行政與管理研究相關學位與期刊論文，選擇研討最多的二十種領導理論加以概述，我發現可從領導者特質和領導者角色兩方面來看其責任與功能，領導者的特質是權威、開放或是妥協，對於成員具有身教和人際張力作用；領導者角色之多元性、服務性、願景性會影響成員之視野與組織之發展。

我試將以上有關社群領導人的觀點加以彙總，整理出「教保社群領導人之特質、角色、責任與功能一覽表」如下：

表 2-2-2 教保社群領導人之特質、角色、責任與功能一覽表

特質	角色	責任與功能
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保有核心價值</li> <li>• 重視夥伴關係</li> <li>• 強調願景</li> <li>• 具有影響力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 超越式性角色：促進者、指引者、先導者、楷模、彰權益能者、啟蒙者</li> <li>• 夥伴式角色：服務者、分享者、激勵者、傾聽者</li> <li>• 應用式角色：分析者、創新者、調整者、知識整合者、知識轉化者、連結者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解領導的目的，創見穩固的價值</li> <li>• 雙向合作，共同建構，締造夥伴關係</li> <li>• 塑造文化、連結社區、創新格局</li> <li>• 表現正向態度、催化凝聚力、建立行為規範</li> </ul>

資料來源：本研究者整理（2011）

## 肆、教保實踐社群的要素與有效經營的方式

### 一. 實踐社群的要素

Wenger 等人（2002）指出，實踐社群由三種基本要素結合而成：針對某些議題的某個知識領域（domain）；關心這個領域的社群（community）；有共同實務（practice）。領域創造共同的基礎以及認同感，並激勵成員貢獻和參與，賦予他們行動的意義；社群創造了學習的社會結構，在相互尊重和信任的基礎上，培養互動和關係；實務是社群發展、分享和維持的特定知識。這些特定知識由社群成員分享的想法、工具、資訊、風格、語言、故事和文件而來。

Wenger（1999）並提出連結實踐和社群，是由以下三面向所構成：共同的參與（mutual engagement）、聯合的事業（joint enterprise）、分享的智庫（shared repertoire）。說明如下：

- （一）**共同的參與**：共同參與主要來自成員的互動。基於相互關係，激勵成員分享實務經驗與行動方法等互利行為。雖然有時共同參與不一定具有相當的同質性，但反而可能產生「互補性的貢獻」。在共同參與中，連結參與者彼此關係，有時比一般群體更加緊密。



- (二) **聯合的事業**：聯合的事業意涵實踐社群的連貫性和目的。參與者在實踐社群剛成形時追求的事物，透過一連串交涉過程，彼此間創造出共同的責任關係，並轉變為實務的內在部分。聯合的事業並不是由外在命令、規定或特定有權力的人所影響，而是透過協商與共同承諾所形塑。
- (三) **共享的智庫**：實踐社群存在一段時間後，創造了一些供參與者交涉意涵的資源。實踐社群的智庫包括：例行活動、文字、工具、做事的方法、談話、論述、故事、手勢、符號、行動或概念等做事的方法和經驗，或是一種實踐社群所運用的資訊和技術。

## 二. 實踐社群經營之原則性與方式

Wenger 等人（2002）提出培養實踐社群的七大原則：

- (一) 設計發展
- (二) 在內部和外部間，打開對話的可能
- (三) 吸引不同程度的參與
- (四) 同時開發公共及私人的社群空間
- (五) 專注於價值
- (六) 結合熟悉與刺激
- (七) 替社群創造節奏

McDermott（1998）認為：實踐社群如何開始與支持依循不同的原則：

- (一) 從一些重要議題來建立社群：知識管理不是成為資訊的儲物倉，要使知識有效，可有策略的聚焦在重要話題上，而擴展出社群。
- (二) 尋找並建立自然而成的網路：實踐社群並不需要特別創造新社群，的人，就有了社群的種子。
- (三) 發展社群的整合者以及核心團體：有企圖心的社群其關鍵的成功因素是有整合者去組織與維持此社群。這整合者通常是受人尊敬、善於連結社群成員、保持社群活絡。

- (四) 引發簡單的知識分享活動：最好能以論壇來分享內在觀點的經驗。
- (五) 支持社群：組織應提供一個豐富的平台讓實踐社群成長，組織管理者需要給社群的人時間，並鼓勵他們和其他團隊分享觀點與省思。
- (六) 創造出社群的支持團隊：因為實踐社群出自團隊中不同的組成，會有不同的工具和做法，因此最好也形成團隊去發現、實作和應用這些新發展的工具。
- (七) 有耐心：實踐社群需要時間去發展適合分享的訊息類型、細節適合的層次、適合的參與者、適合的論壇。

John & Patricia (2000) 提出有效經營實務社群的重要原則與具體措施如下：

表 2-2-3 有效經營的實踐社群之重要原則與具體措施一覽表

重要原則	具體措施
1、互動模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安排例行性的面對面會議</li> <li>• 激發開誠佈公的對話</li> <li>• 建立足以產生意外收穫的互動架構</li> </ul>
2、組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 善加利用共同的訓練、經驗及語彙</li> <li>• 在必要的限制下完成工作</li> </ul>
3、共同利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 藉由公開目標完成進度、凝聚向心力</li> <li>• 鼓勵社群運作程序不斷追求改良</li> </ul>
4、個人及集體學習	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 認可並獎勵教導他人，及向他人學習</li> <li>• 善加利用受尊敬同儕的知識及經驗</li> <li>• 建立一個有助思考學習的環境</li> </ul>
5、知識分享	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 將知識分享融為作業流程的一部分</li> <li>• 透過立即回饋強化知識分享的價值</li> </ul>
6、社群運作程序及規範	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立足以產生信賴及社群認同的安全地帶</li> <li>• 將社群與正式管制結構的聯繫減至最小</li> <li>• 鼓勵社群建立自己的一貫程序</li> </ul>

資料來源：Knowledge diffusion through “strategic communities” by S. Johnson & A.

H. Patrica, 2000,. *Sloan Management Review*, 70.

### 三. 教保實踐社群有效經營方式：

綜上所述，教保實踐社群有效經營的方式如下：

(一) **建立凝聚力的方式**，如：發展核心社群、凝聚主要議題、支持團隊、創造共同利益、分享實務知識、闡發價值。

(二) **建立對話平台的方式**，如：開發公共與私人的社群空間、例行性面對面會議、論壇、網路、回饋機制等。

(三) **建立社群節奏與規範**，如：鬆動正式管制結構、給予耐心與時間、整合社群分享的訊息類型等。

## 第三節 實踐社群中提升教保專業成長之方式與挑戰

### 壹. 實踐社群有助教保專業成長之利益

#### 一. 實踐社群有助專業成長

Wenger 等人 (2002) 認為，雖然實踐社群並非萬能，不能取代團隊或事業單位的結構，來面對市場、提供產品和服務，但如果我們充分了解他們在管理知識時所扮演的角色，實踐社群將是在知識經濟成功的重要根源。實踐社群不只管理知識資產，他們以多元且複雜的方式位成員和組織創造價值。

實踐社群對於組織與個人有短期、長期的價值：

實踐社群對於組織的短期價值可改善事業成果，長期價值可發展組織效能；而對社群成員的短期價值可改善工作經驗，長期價值可促進專業發展。特別一提對社群成員的長期利益為「促進專業發展」，Wenger 等人列出的有：

- (一) 形成擴展技術和專業知識的論壇
- (二) 形成抓住領域發展的網絡
- (三) 強化專業聲望
- (四) 增加市場性和可雇用性
- (五) 強烈的專業認同感

## 二. 教保實踐社群對於專業成長之功效

實踐社群在教育領域也發揮作用，蔡進雄認為（2004）凝聚各種教師實踐社群是促進教師社會資本的重要管道，也是學校競爭力的關鍵策略之一；而王思峰、陳凱銘（2002）探討實踐社群對創造力的正面影響，認為組織透過實踐社群的發現、孕育與促進，可增進組織及個人創造力。

國內許多學者提倡教師社群及教育性社區，以提升其專業成長，如：歐用生，1996；江麗莉，1997；陳美玉，2002；陳惠邦，2003；周淑卿，2003；簡佳雯，2003；林瑞昌，2006，可見教育者需要透過交流、平等、彈性的社群關係以提昇專業成長，已成重要受關注的課題。

總之，教保實踐社群不只有助於教保人員個人之專業知能，也有助於其社群、機構或組織之凝聚力、創造力、競爭力。

## 貳. 教育專業成長的內涵

### 一. 教育專業成長之面向

Bell 和 Gilbert（1996）提出，教師學習或教師發展有三種類型：社會發展、個人發展、專業發展；而教師發展皆是對於「成為教師」之意義的再協商與再建構過程。

（一）**社會發展**包括：視孤立是有問題的、對工作中的合作方式賦予價值並再建構「成為教師」是什麼意義、引發工作中的合作模式。

（二）**專業發展**包括：嘗試新活動、發展出想法和教室實務、引發其他發展性活動。

（三）**個人發展**包括：接納本身教學是充滿問題的面向、處理限制、感受有所增能。

### 二. 教育專業成長之內涵

歐用生（1996）認為專業的定義頗為分歧，但細加分析不外包括下列四項因素：專業知能、專業精神和倫理、專業組織和專業成長。

陳美玉（1999）認為教師專業發展應從下列四個層面進行探討：一. 教師發展即專業知識與技能的發展；二. 教師發展即自我了解；三. 教師發展即生態上的改變；四. 教師發展即生涯的過程。

廖春文、俞國華（2002）提出多位學者對於教師專業成長的看法，並提醒，專業成長之內涵會隨著時間、空間的轉移而有所變化，因此其研究之分類方式不一定能完全掌握教師專業成長的概觀，或許在未來，社會對教師有了新的期許，教師專業成長勢必增加其中內涵。

呂錘卿（1999）整合相關研究，利用得懷術並兼顧各種觀點建立了教師專業成長的指標，共有十八個層面。

饒見維（2003）更以系統觀的方式，提出「教師專業發展系統」中八項因素：教師促發者、教師的專業內涵、教師的專業工作情境、專業發展的需求、教師專業發展的基本原理、專業發展活動型態、教師專業發展活動的推動理念、專業發展階段，並指出此系統具有動態變化的特性。

### 三. 教育專業成長之整體觀

綜上所見與我個人所得的啓示，教育專業成長從專業範圍來看，不只是專業知能，也涵蓋情意面之專業精神和倫理；從社會性來看，不只是個人之事，也是機構發展與社會進步之事；從時間來看，不只在學校培育階段，也是生涯之終身學習，因此我將教師專業發展彙總為下列面向之觀點：

- （一）**全人觀點**：知、情、技、行；知包括：省思、實務知識，情包括：熱情、承諾，技包括：學如何教、教如何學；行包括：專業形象行為、行動實踐。
- （二）**全生涯觀點**：終身學習、趨勢敏感度。
- （三）**全社會觀點**：知識份子、社會化、社會關懷。

### 叁. 實踐社群可運用的教師專業成長之方式與挑戰

Lieberman 和 Mace（2008）提出幾個有關教師專業發展的重要觀點，諸如：

創造學習的社會情境、進入教師社群、以網路和夥伴關係支持教師學習與領導。其中主張教師學習不只是單獨的，而應是社會的，認為人們從別人或與別人學習有一些特別的方式：從實務中（學習即實作）、從意義中（學習即意圖）、從社群中（學習即參與他人）、從認同中（學習即改變自己），這些都與 Wenger 的論點一致。

Ross & Regan（1993）專業發展意指：在認知、情感與行動的改變，以改善工作職責之效能，認知、情感與行動互為一體。教師專業成長是有機而非套裝的過程，其中需面對個人、他人、群體、組織等特質、需求與目標之差異與協調的挑戰，因此更須活化與創化各種專業成長方式去突破、精進與更新。

以下從教保實踐社群可運用的教師專業成長方式與教師專業成長之挑戰，分述之：

### 一. 教保實踐社群可運用之教師專業成長方式

教保人員專業成長的途徑很多、專業發展的活動各有特色，可從辦理機構（公、私立；營利、非營利；認證、非認證），研習時間（長、短期；單場、多場），進修場地（戶外、室內、網區），進修內容（課程精進、教學技能、人際溝通、教育趨勢等），進修方式（單向式聽講、看錄影帶；互動式討論、工作坊；內省式省思札記等）。

學者提到教師專業成長的方式，有以下觀點：

**（一）從模式來談**，如李俊湖（2007）提出有：專家教導模式、同儕教導模式、自我導向模式、學校發展模式、合作行動模式、終身學習模式；顧瑜君（2002）提出有：專家導向模式、增能模式等。

**（二）從書寫形式來談**，如：反省日記、田野札記、自傳、個人史、生涯史、心得、短文、專案報告等（歐用生，1996）。

**（三）從學習方式來談**：有理性與趣味性，思辯與行動兼具者，如歐用生（1996，教師專業成長）提出面對師資培育新情勢，學習的方式主要有五：書中學（閱讀、講解）、做中學（實踐、實驗、行動）、遊中學（旅行、遊學、遊戲）、

寫中學（寫報告、寫作、心得）和言中學（討論、對話、論辯）。

（四）有從活動型態呈現者，以饒見維（2003）所列「在職教師階段的專業發展活動型態」之表的寫法最為多樣且分類最為清晰，茲參考其表，另參考呂木琳（1994）、詹志禹（1999）、簡毓玲（2000）、陳美玉（2002）、張德銳（2010），另增自傳或教師生活史、角色扮演、專業評鑑、教學檔案等，彙總如下：

表 2-3-1 在職教師階段的專業發展活動型態

被動發展類	省思探究類	
<p>(1) <u>進修研習課程</u></p> <p>a. 專題演講</p> <p>b. 收看電視節目或錄影帶</p> <p>c. 短期密集研習課程或講習</p> <p>d. 系列研習課程或講習</p> <p>e. 研討會</p> <p>f. 學分學位課程</p> <p>(2) <u>實習輔導</u></p> <p>a. 隔空式實習輔導</p> <p>b. 巡迴式實習輔導</p> <p>c. 臨床式實習輔導</p> <p>d. 省思探究式實習輔導</p>	<p>(1) <u>參觀與觀摩</u></p> <p>a. 校內外教學參觀</p> <p>b. 相互教學觀摩與討論</p> <p>c. 校外參觀訪問或考查</p> <p>(2) <u>協同成長團體</u></p> <p>a. 讀書會式成長團體</p> <p>b. 問題導向式成長團體</p> <p>c. 主題中心式成長團體</p> <p>(3) <u>協同行動研究</u></p> <p>a. 課程研發式行動研究</p> <p>b. 改進實務式行動研究</p> <p>c. 改革情境式行動研究</p> <p>d. 增進理解式行動研究</p>	<p>(4) <u>引導式自我探究</u></p> <p>a. 引導式省思札記</p> <p>b. 引導式行動研究</p> <p>c. 個案建立法(故事敘述法)</p> <p>d. 個案討論法</p> <p>e. 建構個人專業理論</p> <p>f. 自傳(教師生活史)</p> <p>g. 角色扮演</p> <p>h. 教學檔案</p> <p>(5) <u>一般專業研究</u></p> <p>(6) <u>個人導向式學習</u></p> <p>(7) <u>專業評鑑</u></p>

資料來源：修改自饒見維（2003），**教師專業發展：理論與實務**（頁 316-317）。

臺北市：五南。

## 二. 實踐社群運作中，教師專業成長之挑戰

實踐社群的發展，多由非正式的組織中自主發酵，逐漸形成社群，它有一般興趣型社群成員之間的交流興趣與情誼，不同的是：它對某種領域有實務上持續探求而產生的實踐知識；它有一般專業社群尋求知識分享、知識創新、知識管理的期待，但對社群的承諾來自其個人意願與需求，並不受社群或組織牽動或約束。

實踐社群的成員是非正式的結合，要達到共同學習，累積共同的知識、實務和方法，是滿重要的協力型態。王建軍和黃顯華（2003）彙總出各國學論及協作

時，認為所必須具備的重要特質：1. 協作並不僅僅是一個技術過程，協作雙方對於協作目標和遠景的共識、價值觀念的交流與磨合、角色與權力關係的重構等，不但是協作組成的部分，亦是保證協作得以成功的關鍵特質；2. 協作是平等和互惠的，協作是爲了雙方的利益，而且這種利益是同時發生的；3. 協作需雙方的努力和投入。

McDermott (2001) 認為建立成功的實踐社群要面臨四大關鍵挑戰，包括：管理挑戰 (management challenge)、社群挑戰 (community challenge)、技術挑戰 (technical challenge) 與個人挑戰 (personal challenge)；以及四項挑戰之下的十項成功要素，我將之整理列表如下：

表 2-3-2 實踐社群之四大關鍵挑戰一覽表

挑戰類型	管理挑戰	社群挑戰	技術挑戰	個人挑戰
成功要素	1. 聚焦於社群成員的重要興趣 2. 由良好尊重的社群成員所促成 3. 創造時間並彼此激勵，因此成員能合適的參與 4. 建基於學門社群 (discipline community) 之核心價值	5. 關鍵思想領導群投入 6. 在社群成員中建立個人關係 7. 包含某個主動且熱情的核心團體 8. 運用論壇提供共同思考的系統以分享資訊	9. 技術上容易進入和提出貢獻	10. 創造真正的對話，且能切斷邊緣議題

資料來源：本研究者整理自 “Knowing in community: 10 critical success factors in building communities of practice” by R. McDermott, 2001, IHRIM Journal, March, 2000.

由於教保實踐社群對於教師角色有專業期許，我認為要讓社群持續與深化所面對的挑戰如下：

(一) **社群運作方式的挑戰**：如何在實踐社群中，產生有吸引力的專業成長



課題或方式，讓成員自然自發的投入？如何讓活動有活力而沒有壓力，讓成員能持續參與？如何營造有意義的省思與對話空間，避免流於閒談或空談，並對實務產生效果？

**(二) 社群協力關係的挑戰：**現今社會中，教師專業成長會牽涉到在政治面上專業表現之評價與經營，因此 Newm 認為教師面對專業成長或許可謂是忍受甚於享受 (endure more than enjoy) (Campbell, McNamara & Gilroy, 2004)。專業成長的活動雖有許多形式，但成功的專業成長活動關鍵在於成員是否對活動能有所承諾，此承諾感來自參與者選擇活動，而非組織或外來的施力；即使如此，選擇也會帶來壓力，一是個人不知如何選擇，一是社群中成員對於選擇各持不同想法與意見，因而耗力或耗時。至於社群的促進者又如何為成員搭鷹架？如何知悉成員的不同需求與困難？如何產生成員之間的共識與協力？如何讓社群的分享互動與教育發展及社會脈動有關連，甚至形成影響力？這些都會影響實踐社群的素質。

**(三) 社群學習成效之挑戰：**在這學習社會中，有太多元的選擇性，越多的選擇則越能投入時間與能量的分配越有限，當實務社群提供個人積極主動、學習意願與關注視野這樣的契機，在教師專業成長所面對挑戰可能為：流於學習平庸而非專精，流於淺嘗而非深耕，流於操作而非實踐，流於空談而非對談，流於輕率而非投入，流於自娛而非利他，流於感官而非心智等。

Mintz 和 Yun 提出：教學是門錯綜複雜、動態，也是持續演化的專業 (陳佩正、李婉慈、林珊吟、林玲鳳、黃秀玉等譯，2005)，教保專業所涉及的不只是教學層面，也有個人信念、自我認同、社群動力、組織文化、教育生態、社會期待等息息相關，當環境給予教育者的條件日益下降，但對教育者的要求無限上綱，只會讓教育者更無力失能。

實踐社群提供了一個「友善的池子」(pool of goodwill)，它以迎接之姿，讓樂於付出、勇於實踐者有群學、群策、群享的空間；讓尋求脫困、願意突破者有求援、滋養、健壯的機會。

如能和 Ball 和 Goodson (1995) 所說：打開教師的工作的封閉箱子，從教師個人、教室、學校和社會結構美好連結與支持中，得到充滿希望的能量，那麼，對於我心目中實踐社群的圖像：「一群人，藉由持續的互動分享與熱情，以獲得該領域的知識和專業」，我要用 Dickinson 的詩句 (Johnson Ed.,1970) 打開教育潘朵拉的盒蓋：

"Hope" is the thing with feathers—

That perches in the soul—

And sings the tune without the words—

And never stops—at all—

希望啊！它帶著翅膀，

棲息在人類的靈魂中。

唱啊！以無聲的曲調，

從不止息，自始至終。

## 第三章 研究設計

本研究將採行動研究法來展開我個人對於實踐社群的嚮往，以下就研究方法與研究架構、實踐社群成員背景、研究場域、研究時程、資料蒐集與分析五節來說明本研究將如何進行。

### 第一節 研究方法與研究架構

#### 壹. 行動研究法

Schön (1983) 提出，實踐情境不斷改變的特質有：不確定性、不穩定性、獨特性和價值衝突性，而這些特質正逐漸被視為專業實務界的核心。實踐社群運作中，不論社群對話、團隊學習、個人實務的問題與解決，必然有上述變動不可測之特質，與隨機性、彈性之需求。

而行動研究法是一種「實踐取向」的研究方法，它鼓勵實務工作者，採取質疑探究和批判的態度，在實務工作中進行反思，以改進實務工作，增進對實務工作的理解，並改善實務工作情境（蔡清田，2000），因此我認為本研究以行動研究法，將可觀察分析實踐社群發展的歷程、策略運作的方式，以及對於成員之專業成長的成效。

過去我的行動研究的經驗中，第一個行動研究讓我跨出自己所期許的：「我想做一個『行動+感動+主動+互動』的研究」之第一步（張召雅，2004a）；第二個行動研究讓我從省思式實習指導老師的探究中了解教育領導人的角色，如何以「溫暖的心」去驅動「冷靜的腦」（張召雅，2008）；第三個行動研究讓我體驗創意教學繫於現場與環境互動的動力關係與教學者內在的信念（張召雅，2009），而以上三個行動研究讓我最明顯的改變是：心態上從教學者主導的角度轉換為以學習者為中心的角度。

本實踐社群之研究，一方面累積我過去行動研究的經驗，成為我個人學術生涯進入第四個行動的新入口；另一方面也是希望能透過實際運作「知→思→行→

感→知→...」的循環歷程，了解「實踐社群」的成員之間如何互動與形成凝聚力？如何持續熱情？如何塑造共同願景？如何累積共享智庫？如何展開行動力？

## 貳. 研究架構

饒見維(2003)認為提升教師專業發展的策略繁多，但無論採用哪一種策略，皆可運用「知行思交融原理」模式用以解釋或引導教師專業發展活動。

「知行思交融原理」含有六個核心概念：已備、預備、經驗、省思、建構、協同，彼此之間形成一個不斷循環的迴圈歷程；並在教師專業發展活動中，理論、實務、省思三者交互並重、循環前進，有效協助教師專業發展。

本研究架構乃參考上述「知行思交融原理」模式，融入本研究實踐社群之運作歷程，自訂如下：

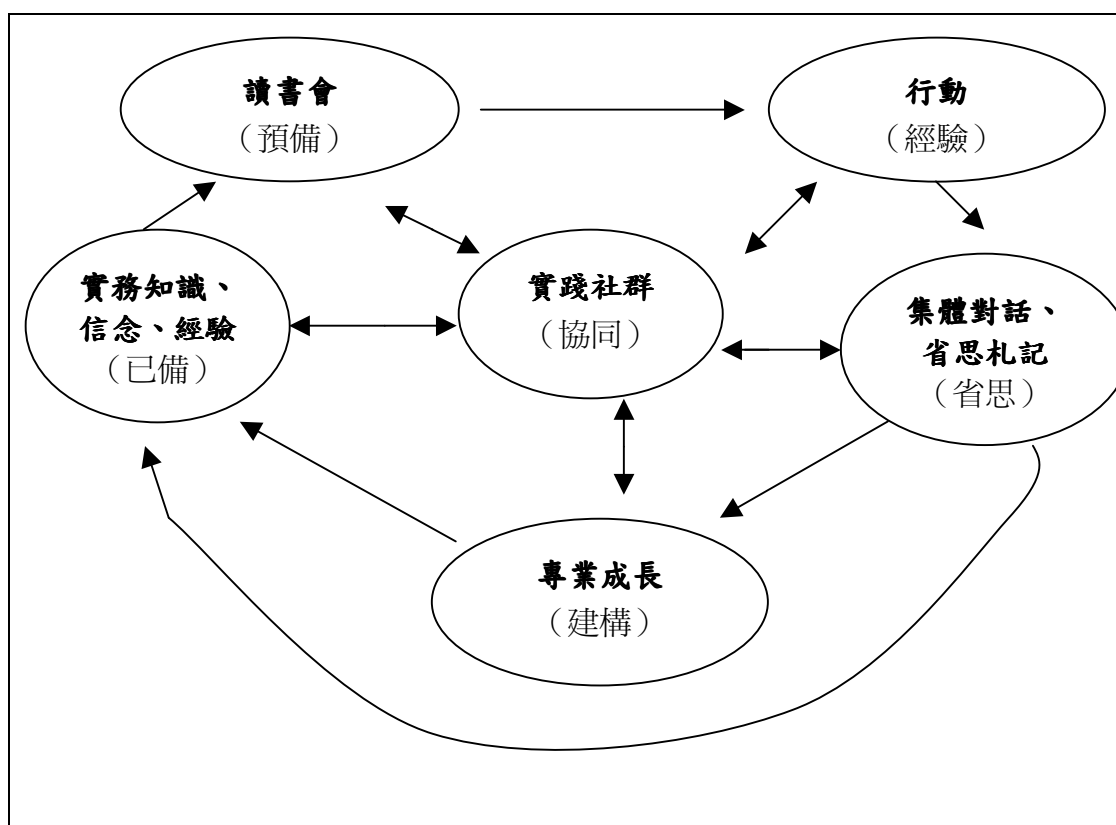


圖 3-1-1 運用實踐社群於教師專業發展的基本架構

資料來源：研究者自訂，參考自饒見維之「知行思交融原理」模式，加以套入實踐社群運作之策略與成效

本研究運用上述圖表之「知行思交融原理」於教保實踐社群之說明如下：

一. **已備（實務知識、信念、經驗）**：參與之成員已具備本身之信念與實務經驗，進入社群時，不同特質與期待之成員，互動過程產生認同、衝擊、回饋或不適應等，皆會造成社群之團體動力關係。

二. **預備（讀書會）**：本社群核心成員設立之初，共同決定以讀書會方式，定期閱讀新知，對於個人知識增長或實務工作之實施，具有激發想法與尋求解決策略之預備作用。

三. **經驗（行動）**：本社群期望透過行動的體驗來活化知識、應用知識、批判知識；使知識不只是空談或泛論，使行動不只是作為而是實踐。

四. **省思（集體對話、省思札記）**：外在的行動需要內在的省思，以洞察複雜不定的世界究竟如何影響行動？省思可透過讀書會之同儕對話與省思，以及個人私下書寫的省思札記或內在思維，以引導行動的專業性與價值性。

五. **建構（專業成長）**：社群是一有機體，社群成員之間的互動有其動力關係。社群學習並非套用某種方法或理念，而是成員之間討論、觀察、理解、見識、質疑、多元思考、激勵等，建構自己的知能，共構社群的智慧、資產與文化。成員是自己學習的主人，也是教學相長的夥伴。

六. **協同（實踐社群）**：一群人要達到實踐社群，能夠分享利害與共的事情、共同的問題或熱情，而獲得深入該領域的知識與專業，並且能持續的互動，需要社群領導人與核心社群對於社群的承諾，幫助社群成員產生凝聚力、建立共同願景，此過程需要不斷共同協商、共同集智。

## 第二節 研究對象

由於可從現成的團體找到或從中形成實踐社群，因此我自民國 98 年 3 月開始在任職的幼保系擔任系友會指導教師，即想在幼保系友會鼓勵會員組成社群。本幼保系友會為畢業後之系友而設立，其宗旨為為發揚本校「堅毅、求新、創造」

之校訓，促進幼兒保育系系友聯誼，工作經驗交流，提供進修、就業及相關資訊，結合關心幼教人士，共同提昇幼教品質、提高專業水準，及加強系友與母校之聯繫，採會員制，須繳會費始得入會。幼保系友會於 95 年 6 月成立，每兩年為一屆。第二屆會長陽陽於 97 年 6 月獲選上任，而我 97 年 7 月～98 年 2 月那學期留職停薪，因此有一學期幼保系友會並沒有實質的指導教師，而陽陽也因就讀研究所碩士班課業忙碌、本身有戲劇教師工作，以及擔任志工式劇團團長，因此第二屆初期半年間，幼保系友會員明顯流失，也沒有理監事會議或活動的運作。

## **壹. 從幼保系友會中找出組成實踐社群的機會**

### **一. 首先組成核心成員**

我看了第一屆幼保系友會行事曆，發現對於系友會員服務的主要活動是一年一次的參訪特色園所和研習，次數不多，不過離開校園的畢業系友，通常參加系友會主要都是友情贊助性質，如果是職涯相關權益或專業成長，都有相關協會或學會的管道，因此幼保系友會只是藉著活動行事曆來維持名義。

我對幼保系交付的任務有一份責任感，以及對第一屆幼保系友會員有很多熟識有舊情誼，加上畢業系友很多在新竹縣市任職，我認為這是本系對在地服務的社會關切，更多的連結就更多實現幼教理想的機會，於是不由自主越發磅礮這份期待，因此想藉本研究機會，提供系友們更專業且具常態性的服務。

一開始與會長陽陽討論後，找了幾位熱心系友，先組成「核心社群」，共同討論幼保系友會的社群型態，希望慢慢吸引其他幼保系友加入系友會，並且採取隨時開放參與的態度。

### **二. 以「行動讀書會」為實踐社群初步組成形式**

系友希望先以「讀書會」方式，定期碰面，我則建議進一步化知識為行動，成為「行動讀書會」。成員協調閱讀時間為每月一次，每次兩小時。閱讀主帶者採自願輪流制，我也擬訂出以下期許，希望有循序漸進的過程，以及在研究期間有具體成果：

1. 透過每月的悅讀約會，將外界的新知，化爲內在專業成長的養分；
2. 透過讀後的自我行動，將內在的感動，化爲外在專業場域的實踐；
3. 透過行動讀書會網區，將真實的行動故事，串成「幼教真好」的接力賽；
4. 透過數位化出版技術，將行動故事結集爲夢想行動紀錄。

## 貳. 研究參與人員背景與參與狀況

本研究對象爲立意取樣。由我及系友會長所邀請的行動讀書會「核心成員」爲研究對象。

起初我邀請者是從幼保系友會名單上，挑選其人格特質主動、熱情、樂於學習、助人等，我認爲這樣比較有機會投入核心成員，可有經常的互動來促動實踐社群。而陽陽是第一屆畢業系友，邀約的對象是她過去在幼保系的同班同學，結果並非事先設定之下，核心成員恰巧都是園所長。或許是本幼保系創系之初，來就讀的學生很多都是有主動進修意願以及熱心助人的園所長，或是畢業之後也在工作有所展現而擔任主管者。只是我想擔任系友讀書會核心成員屬於志工性質，而這些園所長個性成熟、有社會歷練、時間有彈性，也算構成社群的優勢。

原本期待社群開放給任何幼保系友會員。第一期一開始第一、二次讀書會先邀請核心成員先運作，有所協調共識後；第三次我特別邀請導師班畢業一年的教保員、以及一些資深的教保員，希望調節社群的不同背景比例；但運作起來，與預期有所差異，參加者若爲園所老師，大都來了一次就未再有後續，因此漸漸形成大多數是教保機構高層行政管理背景（負責人、園所長、主任），參與率高者，則皆爲年資十年以上資深者。

從 98 年 3 月起，以一學期爲時間單位運作幼保系友讀書會，每學期徵詢參加者意願再確認下一期是否持續？截至本研究完成日期（100 年 8 月），此讀書會仍延續中，已進展到第五期。全程皆有參與，累計參加率達二分之一以上者的核心成員計有俠飛、花芹、雁雁、真君四位。茲將兩年來參與者次數列表如下，惟本研究資料蒐集至第四期，第五期（100 年 2-7 月）新加入參與者並未列於內。

表 3-2-1 讀書會社群參與者出席次數一覽表 (98 年 3 月至 100 年 1 月)

	化名	學歷	職稱	參加次數 (每一期 5-6 次讀書會)				總計 22 次
				第一期 98.3~98.7 5 次	第二期 98.8~99.1 6 次	第三期 99.2~99.7 5 次	第四期 99.9~100.1 6 次	
1	俠飛	碩士生	私幼兒園長	5	6	4	5	20
2	花芹	大學	私幼兒園長	3	5	4	4	16
3	真君	大學	戲劇教師	1	4	5	5	15
4	雁雁	碩士生 →99.6 碩士	私托所長	1	5	3	4	13
5	陽陽	碩士生	劇團團長	3	4	1	2	10
6	朱朱	大學	私托所長	2	6	1	0	9
7	Rose	大學	私托所長	4	4	0	0	8
8	Ray	大學	公托教師	2	3	1	1	7
9	銀岫	大學	安親班 負責人	1	0	0	5	6
10	曉云	碩士生	私托教師	0	2	2	1	5
11	欣梅	大學	安親班師	0	1	0	3	4
12	彩虹	大學	私托所長	3	0	0	0	3
13	卉卉	大學	私幼兒園長	0	0	0	3	3
14	琳琳	大學	私幼兒園長	2	0	0	0	2
15	Ray 友	大學	公托教師	1	0	0	0	1
16	花芹友	大學	私幼教師	1	0	0	0	1
17	紋紋	大學	私托教師	1	0	0	0	1
18	姍姍	大學	私托教師	1	0	0	0	1
19	如如	大學	私托教師	1	0	0	0	1
20	Linda	碩士	公幼代課	0	0	0	1	1
21	小悅	大學	私托所長	0	0	0	1	1
22	小悅友一	不確定	私托教師	0	0	0	1	1
23	小悅友二	不確定	私托教師	0	0	0	1	1
24	陽生一	大學肄	大學生	0	1	0	0	1
25	陽生二	大學肄	大學生	0	1	0	0	1
26	陽生三	大學肄	大學生	0	1	0	0	1
27	愛笛	大學肄	大學生	0	0	1	0	1
28	寶兒	大學	私托教師	0	0	0	1	1
29	玲悅	碩士	公托代課	0	0	0	1	1
30	心心	碩士生	思托主任	0	0	0	1	1
31	諾雯	大學	公托教師	0	0	0	1	1



### 第三節 研究場域

為取得大家交通上熟悉的便利性，以及系友的共同身分，因此獲得系上同意，利用系裡一個小型資源中心的空間，定期進行讀書會。本研究相關地點分為：

#### 一. 閱讀定點

地點在本系一資源中心，每月定期一次讀書會。具有多媒體設備，可供播放投影片、影片，以及上網隨時搜尋資訊；桌椅設施可容納約 20 人。門外有一影印機，隨時可影印資料；週邊還有飲水機、簡易廚房等，因此準備點心飲料都非常方便，且對系友都是熟悉且有懷舊記憶的地方。偶而有系內重要事項借用，也可協調至到系內不同教室進行讀書會。另外，此室在系辦公室對面，需與系主任討論與系合作或尋求資源時，也極便利。

#### 二. 「書香逍遙遊」不定點

在寒暑假選擇具有在地特色的地點，除了變換空間，以「廣義式閱讀」（體驗在地文化特色）擴展不同視野，另有階段性利用假期舒展身心靈、聯誼、討論新的一期規劃等意義，此則輪流由核心成員規劃舉辦，大多包含美食、遊覽自然人文風光等。

#### 三. 互動網區

我將網區名稱取為「We are together」，希望名稱可以帶來趣味性和互動感的氣氛。基於我曾在 97 年某幼稚園輔導案設置網區的經驗，我找到資訊系工讀生從網路上套用現成免費提供的論壇來設置。當時輔導案由現場需求架構出：關鍵知識庫（輔導案所需關鍵知識摘要）、元氣加油站（輔導人員每次輔導後給教師的信）、創意點子集（共同腦力激盪累積的教學創意點子）、行動省思討論區（行動方案後同儕互動省思）、行動故事實錄（完成行動方案後寫下歷程故事），經過現場實際運作，而有教師投稿發表或比賽獲選與幼兒自主相關的課程故事。有了前項經驗的成果，來為本研究設置網區，希望可讓成員多一個即時性互動空間，

也能將讀書會過程中的文件建立一個「共享的智庫」，在文件夠豐富及核心成員共識下，未來可進一步成為更多系友自由流動取用或互動的網路空間。

We are together 網區網址為 <http://readbook.easybbs.tw/>，並為網區設計文字標題「讓悅讀成為一種呼吸；讓行動成為生命的旅行！」網區架構如下表：

表 3-2-1 社群成員互動網區架構

第一層	第二層
網區啓程站	網區緣起
	夥伴甘巴嘜
讀書會特報	活動通知
	讀書會紀事
關鍵知識庫	實踐社群
	讀書會
	敘事(說故事)
創意點子輯	創意幼兒園
	自我專業成長
行動故事區	Long story 夢想實踐行動
	One time 主題小行動
悅讀好料理	非讀不可好書
	非翻不可雜誌
	非去不可書

#### 四. 行動實務場域

在讀書會醞釀的行動點子，成員可在實務現場選擇實施，或是在實務現場自行激發的行動，可在讀書會分享。而研究資料僅限成員在讀書會的言談或文字紀錄，無法至實務現場觀察或訪談其實務現場人員。

#### 五. 研究者的生活場域

這是在研究尾聲階段，我回首發現很重要的場域，於是增列於此，包括：忙碌至極的工作場域（應該用生存場域形容之）、探索閱讀資源的社會場域（網路書店、特色書店、作者書友會等），和我的家庭場域；相對於工作對我產生的勞頓，後二者可謂我的生命場域，讓我得以有心靈呼吸的空間。

## 第四節 研究時程

本幼保系友讀書會以一學期為單位，自第一期 98 年 3 月起延續至第五期 100 年 7 月仍有持續。本研究之資料因社群成員在第四期共同規劃執行舉辦嚴長壽「打動人心的服務」之講座，具有集智集力的效果，成為共同行動，蔚為高峰事件，乃將研究資料之蒐集至第四期止，為此行動研究之整體階段先告一段落。

茲將各期運作時間、閱讀選書與行動方向列表如下：

表 3-4-1 讀書會各期閱讀選書與行動方向摘要表

分期	時間 (每月一次，每期面對面 5-6 次)	閱讀選書方向	行動方向
籌備期	98.01~98.02	尚待社群成立後，由成員決定	初步列為「夢想實現」
第一期 初步建構期	98.03~98.08	讀書會帶領人自選	個人幼保心願或夢想之行動
第二期 行動瓶頸期	98.09~99.02	研究者選擇有關「行動力」的書，每月一本	個人園所課程或行政精進之行動
第三期 關鍵知識期	99.03~99.08	研究者推薦有關「服務領導」書單，由成員共同選擇出「僕人領導力」一書，全期閱讀一本書。 成員決定每月閱讀一章	服務行動（家人、幼兒、園所夥伴、社會等）
第四期 共同行動期	99.09~100.02	網區接力寫手選有關服務的書； 由導讀者選書	自行實務行動，但因訂出「打動人心的服務」為社群目標，因此邀請嚴長壽先生此位服務典範，共同協力辦理大型講座
第五期 社群持續期	100.02~100.07	導讀者選書	自行實務行動

【註】本讀書會雖仍至第五期持續中，但研究資料僅蒐集到第四期

## 第五節 資料蒐集與分析

### 壹. 資料收集

#### 一. 資料蒐集方式

行動研究進行過程中，研究者須監控行動並根據研究資料的蒐集，來進行分析，進而修正行動構想，本研究依研究場域、實施時間進行不同地點與時間蒐集資料，資料類型分三大類：影像、文件與省思，茲統整列表如下：

表 3-5-1 蒐集研究資料方式與內容摘要一覽表

資料蒐集 實施 研究場域 時間		方式		
		影像 錄音、照相	文件	研究者省思 (視行動歷程撰寫內容)
讀書會	98.3~00.01 共 20 次	• 成員討論內容	• 學習單 • 討論大綱	• 策略、領導人角色
核心社群 行動實踐 之工作場 域	98.3~100.01		• 核心社群成員工作場域相關資料，如：會議記錄等 • 核心社群成員行動省思	• 社群成員生活世界或職涯場域之行動影響、專業成長之成效
行動讀書 會網區	98.8 設置 ，不定期建構 網區內容		• 行動故事 • 關鍵知識庫 • 成員討論區	• 關鍵知識與行動之意義與成效
核心社群 成員訪談	98.10 每人訪談 1 次 100.01 焦點訪 談 1 次	• 訪談內容	• 訪談大綱	• 實踐社群成員互動影響、運作方式
日常 e-mail	98.3~100.01 隨機		• e-mail 通知、分 享、詢問	• 幼保人員 e 化能力、e 管道功能
研究者生 活場域	98.3~100.01 隨機			• 工作壓力、閱讀舒壓、家人支持對於研究行動之影響
檢証團體 (指導教 授+研究 生同儕)	98.3~100.08	• 討論內容	• 論文計畫進度	• 研究方法、省思方向

各階段之蒐集資料重點不一樣，但皆會將蒐集而得的資料予以分類編碼，進一步有系統的分析、整理、擷取、歸納。

## 二. 蒐集說明

茲依研究場域之不同，分別說明資料蒐集方式：

(一) **讀書會**：讀書會是社群成員定期聚集的機會，也是本研究蒐集資料常態性來源。每次皆會錄音與拍照，事後整理錄音檔，針對研究目的加以編碼；也在讀書會現場提供學習單或行動規劃簡案，讓成員透過有形文件累積可見的歷程。而研究者亦透過省思札記，觀察思考社群運作過程之特性與需調整之處，以便協助成員在實務現場施展行動。

(二) **核心社群行動實踐之工作場域**：基於教育理想之實踐，成員在本身實務場域進行實踐行動是本研究重要期待，但是研究者本身已在職，工作繁重，無法至研究對象之場域進行觀察，因此資料來源主要是成員完成行動後能撰寫行動故事。

(三) **行動讀書會網區**：本社群每月僅定期在讀書會見面一次，設置網區即在提供日常交流分享之機制，也藉此輸入關鍵知識、活動資訊、省思紀錄，累積社群之文件、檔案、故事。

(四) **核心社群成員訪談**：每一期尾聲，個別或共同訪談核心成員，以錄音方式，蒐集之資料包括：成員對於社群運作之優缺點與成效之意見、對下一期之展望與建議，以及成員各人在社群中的專業成長。

(五) **日常 e-mail 網區**：建立 e-mail 聯絡群組，定期傳送讀書會資訊、外界相關教保研習訊息、佳文分享等給所有幼保系友會員；另，隨機關懷核心成員。E-mail 並非蒐集研究資料主要管道，尤其一般人 e-mail 文件內容簡略僅求速讀，但是仍具有時效的快捷性與潛在的關懷度。

(五) **研究者生活場域**：工作繁重與很多學生學業動機不強之下，影響我的教學壓力與品質，因此在我第一個教學行動研究（張召雅，2004），我發現省思

可以讓我有不同角度去理解學生和開拓自己，我平常會不定時寫生活札記，甚至在 98 學年下學期至 99 學年度上學期，寫了一整年的課程教學省思，各選擇一門困擾度較高的課，持續一學期每堂課共十八次省思，這讓我看到自己的困境和能耐，也在讀書會與夥伴對話時，在他們深感新世代老師格格不入時，我能有不同的角度為學生做善意的發聲，因此這些省思成為生活札記的一部分，也會在研究資料分析時呈現。

(六) **檢証團體** (指導教授+研究生同儕): 因為我和博士班另一學妹參加同一論文計畫口試階段，於是民國 98 年定期和指導教授相約研討論文進展，雖然指導教授因為罹患癌症，有一段時間進行化療卻仍然關心我們。我的指導教授很愛我們，化療病癒休養後定期約會，提供我意見，以她無比堅強的毅力包容我書寫進度的停滯、接納我的有限。資料的蒐集以約談時的討論筆記為主。

## 貳. 資料之處理與分析

行動研究是一個動態 (人自我的內在與外在、人與人、人與場域的互動) 歷程，而非線性的邏輯關係。需要透過持續省思、多重來源之三角校正等方式，才能有多面向角度來分析資料。

### 一. 持續省思

研究過程中，將針對蒐集的資料加以持續性省思與反覆性之分析，觀察實踐社群運作歷程之關聯性與變化性，覺察研究中隱藏的正向價值或矛盾衝突，隨時保持對社群成員的關切，適時調整修正下一個行動，並與行動構想進行比對、分析，檢驗研究的有效性與正確性。

本研究資料包括：省思 (生活札記、讀書會省思)、紀錄 (讀書會現場照片、讀書會錄音逐字稿、訪談讀書會成員之錄音逐字稿、與指導教授與研究生同儕約談的筆記等)、文件 (讀書會學習單、行動方案計畫表等) 行動故事 (仍有少數成員書寫行動故事，數量不多，但是很動人)。

(一) **資料編碼**：資料主要以其類型與日期進行編碼，編碼方式列表如下：

表 3-5-2 研究資料之編碼與說明

資料類別	資料名稱	篇數	編碼	說明
省思	讀書會省思	20 篇	省－98.03.26	98 年 3 月 26 日讀書會省思
	生活札記	14 篇	札－生活 98.08.31	98 年 8 月 31 日生活札記
	教學省思札記	18 篇	札－教學 99.03.04	99 年 3 月 4 日幼保系授課教學省思札記
紀錄	讀書會錄音稿	19 次	錄－讀書會 98.03.26	98 年 3 月 26 日讀書會現場錄音逐字稿
	研究討論錄音稿	3 篇	錄－師研 98.04.20	98 年 4 月 20 日與指導教授和研究生同儕討論錄音逐字稿
	社群成員訪談稿	13 篇	訪－真君 98.10.15	98 年 10 月 15 日訪談成員真君
	社群成員焦點訪談	1 篇	訪－焦 100.01.18	100 年 1 月 18 日社群成員焦點訪談
行動故事	社群成員行動故事	3 篇	行－曉云 99.05.15	99 年 5 月 15 日社群成員曉云書寫行動故事

## (二) 資料分析

反覆閱讀各項紀錄資料，尤其針對每次讀書會撰寫省思，雖然不一定能如期在讀書會之後做即時錄音檔逐字稿處理，以及書寫省思，但是仍然盡力完成所有讀書會的行動後省思，逐次探討讀書會中成員話題重點是什麼？過程中有何離軌狀況，造成因素是什麼？對話方式或內容產生何種增能效果？身為領導者的我需檢討什麼？得到什麼感動？有什麼特別的發現等。

另外，則對各項紀錄從字裡行間對照研究目的抽取相關者，加以註記；如：運用策略的方式、我的領導人角色、分享話題之類型、影響社群運作因素等（見

附錄一)；最後書寫階段，以不同顏色標籤加以標示，以便閱讀時可就同顏色標籤處加以翻閱，再予分析統整。

## 二. 三角校正

本研究之三角檢核包括：資料的三角檢核、方法的三角檢核，以及成員的三角檢核：

1. 資料的三角檢核：即透過研究者、社群成員、第三者（指導教授、研究友伴）等三方觀點所獲得的資料。

2. 方法的三角檢核：指蒐集資料的方法，透過上述來源所蒐集的資料，有討論內容、讀書會學習單、訪談、行動敘事、網區文件等佐證分析。

3. 成員的三角檢核：指透過與社群夥伴之對話或檢視文件，或與指導教授討論修改等，以獲得第三者的觀點。

本研究透過上述多成的三角驗證、分析，以批判思考，盡量減少研究者本身之偏見，以建立研究效度。



## 第四章 行動歷程

### 第一節 以愛與無悔為行動記憶的織針

至於我的人生，我選擇愛與無悔。（生活札記 100.05.30）

畢恆達在「教授為什麼沒告訴我」（2010）一書中提到：研究主題的選擇有三個要件，就是：熱情、熱情、熱情（passion）。

這樣的熱情，在我以探究「實踐社群」為博士論文啓程的宣誓後，從我邀集一些幼保夥伴，以行動讀書會方式持續兩年多。這期間來來去去的學習夥伴、起伏伏的生活轉折、顛顛簸簸的行動步伐，我所覺察的、困惑的、堅定的、軟弱的、質疑的、省思的一切，是如何不斷維持熱情的溫度？

現況的我，總是看別人的事比自己的事重要、做別人的事比自己的事多，所以一整天時間下來，無法清場給自己好好專心投入研讀文獻去下功夫；而且長期過勞、生活失調，再加上這七年來博士班讀書、寫作業、考學科考的壓力，以及目前更年期身體失能，才沒看什麼書就眼睛酸痛、動不動就肌肉痠累、心神暈睡。

把自己找回來。（札—97.10.10）

上述三年前的狀況，現在依舊如是呢！

Clandinin 和 Connelly 從敘說探究質性研究歷程中研究小組的成員以及其參與者，洞見了：這些交織的角色，形成一個由生活、故事、難題以及因難題而驅動的敘說探究所構築的空間（蔡敏玲、余曉雯譯，2003）。於是我選擇用「愛與無悔」作為織針，回顧這個研究過程發生如千根萬條織線的事物之後，我希望一一理出頭緒，並用這織針穿梭其間，看看可以編織什麼生命圖像？這樣的圖像是否一如初衷，可以讓我更清晰實踐社群的面貌，而貼近我對實踐社群的夢想？

我曾對此研究的社群夥伴們以「一起到蘭嶼海岸潛水吧！」來譬喻學習共行過程中的期待，就以此起筆，寫了以下的行動故事。

## 第二節 從現成社群找到行動的入口

McDernott (1999) 認為實踐社群並不需要特別創造新社群，Helm (2007) 認為可從現成的團體進展為實踐社群，通常參加一系列課程的參與者，會發展出某種支持團體，如某個被認可的團體，或是某個任務的工作成員，將發展強而有力的關係以及共同興趣，如此團體得到滋養成為實踐社群，而使團體成為持續的實踐社群。

我環視了生活中的群體可以當做此入口的可能性，由於我民國 97 年第二學期接任職系內的第二屆系友會指導教師，一方面是從生涯規劃而言，我想探究什麼是「社群之教育者」角色，以突破「教室之教師」的範疇，未來可進入終身學習的成人教育領域；一方面那時我已有發表兩篇行動研究，能體會 Bogdan 和 Biklen (2003) 所說，行動研究者不僅表現他們的責任，而且可以注視自己，他們後退一步並與立即的衝突保持距離，他們便有能力去面對目前正在發生的事情，並獲得更為寬廣的觀點；因此我把幼保系友會先列入我尋找實踐社群研究對象的第一順位。

第一屆系友會是民國 95 年 6 月成立，定下系友會每兩年為新一屆的改選。我發現第一二屆系友會成員，主力是進修部在職畢業生，我認為跟第一屆阿效會長本身是進修部班長，以及他也是幼保業界一家園所負責人，透過他本身人脈關係與經營能力來推動徵求會員活動，招募了 105 位會員。第二屆會長陽陽則因為還在就讀本院碩士班，平常也忙於本身志工性劇團和到各園所授課之戲劇專業教師的工作，因此第二屆會員僅有 24 位，而且已不若第一屆進行例常活動。

當時系友會活動除了理監事會議，另外則年度安排參訪園所與吸引新會友的活動各一次，而第一屆還曾在系大樓擺設幼教資源攤位做為服務性活動。我和陽陽共同討論，我希望運作上跟之前有一點不同的是能帶入「社群學習」的機會，為系友會注入專業成長的養分，也希望藉這樣的核心目標吸引會員加入；而陽陽希望先找她自己當年同班皆是進修部第一屆的畢業系友一起當核心成員，這樣可

有班底可以擴充第二屆會員人數。於是我們在運作目標上有初步共識。

我被任職科系賦予系友會的服務職責，雖然本系成立系友會是因之前教育部評鑑結果的意見，屬於政策性因素，但是我個人仍然希望真正發揮「實踐社群」的活力，這也是我論文採用「行動研究」的原因。行動研究是指「由實務工作者將實際的工作和研究相結合，以改善實務運作為目的，採取批判、自省、質疑的研究精神，改進實務工作，並獲得專業的成長和提升」（潘慧玲主編，2003），這指引出我對本身實務工作精進、助人意願的動力，以及社群運作的方式。

和陽陽當年同班的班長系友 Rose，幫我一起分工聯絡。當我開始打電話聯絡，沒想到連連帶來震撼，像阿源接我的電話時，正在開娃娃車。嘎！這位園長級系友畢業六七年了，身處中年而入行十多年的他還得自己開車接送園所小朋友！他說現在經營幼兒園景氣真的不好；另外一位曾發表過行動研究的優秀系友楠楠也是，她正面臨歇業的抉擇；而花芹剛檢查出有子宮頸腫瘤，正在擔憂要不要動手術。幾個電話打起來，雖然覺得自己的實踐社群要組起來是困難重重，但深刻體會：關心這些系友的困境遠重要於我的論文研究對象成形。

我想這些都是社群運作時候難測的狀況，只是到底誰能承諾多少、多久？這是身為社群領導人的我必須承擔的。我能夠為他們做什麼？我自己能付出多少？我能發揮多少影響力？社群會共同走出什麼生命路徑？我為什麼可以讓這些想法成為引燃熱度的火炭，而非絆倒的石塊？這也會是我一路的探索之旅吧！

（札一生活 98.03.20）

初期聯絡的結果，有了 Rose、俠飛、花芹加上陽陽和我先一起組成規劃小組。有一次和 Rose 電話中談起來，我跟她說自己對社群的期待是：運作上要好玩、有吸引力、共同參與；目的是：得到專業成長、發揮行動力。她回應：「我聽起來也很棒，我也很喜歡，自己可以有成長，還可以把小愛化大愛，一舉數得。」於是她提出：「老師，我們從讀書會開始吧！」這樣碰撞的火花，又開展我對「讀書會」文獻的探索。

邱天助（1998）提出讀書會是非正規成人教育形式，但卻是最能彰顯成人教育自願、民主和參與本質的學習活動。讀書會鼓勵自我導向的學習與充分的參與，所有的學習活動皆在增進選擇的自由、理念的交換、批判的思考、成員的關係與日常生活的運用－這樣的氛圍滿合乎我對本幼保系友會形成實踐社群的期待。但是僅僅讀書，如何不留於空談，而能運用到實務的實踐呢？

從邱天助（1998）、蕭宗智（2004）和林振春、詹文娟（2005）提到讀書會的類型或取向，我歸納出以下類型，也依著實踐社群具有「獲得更深入該領域的知識和專業之功能」，以打✓來檢視此讀書會的定位：

表 4-2-1 讀書會類型檢核表

類型	休閒 型	求知 型	實踐 型	心靈 型	生活 型	任務 型	學習 型	專業 型	閱讀 型	情感 型
期待		✓	✓				✓	✓	✓	

資料來源：研究者自行整理

有了幼保系友為基本成員、系友會為社群對象、讀書會為運作形式，以及追求專業知能的成長為社群目標，這個實踐社群研究總算有了一道曙光。不過，我也嗅覺到：

社群是一片疆土，「生活、愛、學習」皆是其中不容忽視的林相。至於知識與思考，會不會我們太注重這些墾土的工具，而忘了真正滋潤生命的是愛的陽光，以及生活的養分？

（札一生活 98.03.20）

\*註：「生活、愛、學習」是引用 Buscaglia（1980）所著書名“Living, loving and learning”。

### 第三節 以幼保系友組成「實踐社群」之規劃

Wenger 等人（2002）提出培育「實踐社群」的典型工作計畫方式如下，我

藉此構思如何初步設置幼保系友組成的實踐社群：

Wenger 提出實踐社群培育流程	召雅的構思
為成員建立範例.....	我過去園所輔導與帶工作坊為例
→發起社群.....	從幼保系友會尋找夥伴
→開始社群活動與空間.....	讀書會活動在幼保系空間 實務行動在各自工作場域
→將社群協調者合法化.....	納入幼保系友會幹部團隊
→在核心團體成員間建立聯繫.....	定期碰面、設置網區
→找到值得分享的點子、見解和實務.....	透用腦力激盪產生實務行動點子
→社群文件管理.....	設置網區
→確認機會以提供價值.....	成果展示（成員共同討論）
→吸引經理人.....	或許是系主任吧，或是？！

真的是這樣就理所當然嗎？以上述構思方式，來揣摩實踐社群的可能性，究竟會是空中樓閣，還是實體的模型？因為我知道實際運作起來必然是有機體般，而非表面形式，這有如 house 與 home 的差別。我認為會有許多不可預期性，不過這樣的構思會讓我有一些安全感，至少可以有對照來調整的空間，而且也是與成員溝通的媒介。

以我這個領導人的角色，希望自己不要主導但卻要有主張，希望自己是互相依屬的夥伴而不是高高在上的指導老師，我不知道究竟這是一種矛盾，還是一種功力？任何教育的工作計畫不是套用而是活用，不是框架而是鷹架，這也是我一向主張教育是一種「智業」的原因。（札一生活 98.03.24）

初步規劃中，我先從以下三方面構思：

### 一、運作型態：

藉由我過去曾擔任新竹縣九十六年度「國幼班幼兒生活教育融入幼稚園教學工作坊」講師，其中有很多進行的方式，實施效果不錯，在有限的時間中，我覺

得過去的經驗或許可以做為本系友會實踐社群運作參考的捷徑。

「國幼班幼兒生活教育融入幼稚園教學工作坊」進行一學期每個月一次一整天研習，我的任務是協助國幼班教師參照教育部「國幼班幼兒生活教育指標」來設計活動，逐步落實於班級教學課程中，以及最後將實施成果結輯為手冊。當時在工作坊中我利用關鍵知識的講授、小組腦力激盪、破冰遊戲、實務觀摩教學錄影帶、省思議題分享、活動設計與演練等，集結現場成員的點子以及實作經驗，最後我還規劃園遊會闖關方式，呈現「玩中學、思中學、做中學」的學習成果，我覺得創意性、互動性都不錯，國幼班輔導員之一彩虹，還跟我說：「老師，這是我參加過最有實際效果的工作坊」。後來有個機會，彩虹還告訴我：另一個輔導員暖暖運用成果手冊到澎湖跟國幼班老師分享呢！

不過，當時也不是事事順理成章，我印象深刻的是：那次才第一堂課，我說日後希望每次有一位自願的學員分享教學錄影帶，即有學員透過承辦人發出強烈反彈的聲音；我當時心如隕石撞地球，外表還哈哈大笑，說：是要自願的人來分享，有困難的沒關係呀！於是我和承辦人溝通，由她日常的觀察，透過私下邀請而找到三位願意老師，甚至還跟承辦人說：就算找不到也沒關係，我也會找園所自己上場教學來拍，而這個小危機的化解，也是信任關係建立的契機。

Henderson 和 Hawthorne (2000) 認為：革新的社會學習以合作的、批判的，以及有意義的方式進行探究。學習者可以自由形成他們的意見與結論，但是也要對他們所處社會的理想保持敏銳的敏感度。我雖然不確定當時產出的生活教育課程是否合乎社會理想？但是學習者的聲音是要被傾聽與理解。

團體裡面的成員，有的在核心、有的居邊緣、有的游離，如何製造機會讓大家都參與感，並且讓每個人依他的能力、意願、外在條件可行性來發揮，是我當時花心思設計活動的著眼點。最重要的是，讓學員在最後各項成果中，看到幼教的核心價值是：「讓孩子發聲、讓孩子自省、讓孩子行動」更是那次工作坊我最著力處。

把上述自己曾經的故事描述一遍，一方面是對自己動力的激勵，一方面是對

做法的具體化。我整理出以下四種型態的活動，當做自己的風格，也是我將在這幼保系友實踐社群會運用的方式：

互動式：破冰遊戲、腦力激盪、議題討論、分享回饋。

感動式：生命故事的個人經驗、繪本、影片等。

主動式：志願分工、共同領導、自訂實務行動。

行動式：在個人工作場域展開解決困難、改善現狀，或創新之方案。

## 二、實施時間：

因為想順著學期的節奏，所以當時本院系碩士班二年級生楊楊打算在三月學期開始開系友會理監事會議，後面則接著進行第一次試驗式的讀書會，我心底雖然有些盤算，但還是想透過討論來安排定期碰面的時間的運作方式。

把兩會合併於前後段時間，我們都覺得這是個「順便」的機會來增加系友讀書會參與的人力。

在我們各自都是滿檔的工作狀態下，有時候「順便」竟然成為「應變」的策略，表面上的好處是可能因為資源結合，而有加成作用；可是會不會也因為「省事原則」的立意，壓縮了時間而行事倉卒簡化，並且也可能模糊或閃避真正的目的？

（札一生活 98.03.12）

會有這樣的警覺，應該是自我提醒對這個社群的承諾度。

對於我而言，以三月到七月一學期時間藉幼保系友會來初試實踐社群的運作，都因參加系友會的成員大多是孩童教育相關機構任職，彼此配合學期行事曆而進展實務現場的實際問題解決或創意方案的推展，而八月暑假可成為評估舊的一期以及規劃新的一期的轉換時間。這樣看起來理所當然的時間點，而才因身體狀況上學期留職停薪的我，其實仍然有心情上的忐忑：

新學期復職，系務分工表上我擔任實習委員會召集人，還有系務規劃委員會、學生事務委員會、招生委員會等委員，以及培

育優質人力專案輔導老師等；還有啊，有位約聘老師因個人因素離職，我還臨時接手她帶了一學期專題的學生。我這個從系友會來運作實踐社群的研究，雖然有對系友的舊感情和對終於要開始的研究有新熱情，但我會不會像兩隻手已經捧了很多杯水的時候，還又多了一杯？（札一生活 98.03.24）

我自己頗有時間上的壓力，這些在私立園所平常事務繁瑣，週末還有研習或親職活動的幼保系友亦然。但是我心底總要有個準吧！因此對定期碰面時間的盤算，跟 96、97 這兩年接教育部補助幼稚園輔導案有關，我認為初期碰面切磋期頻繁一點，可能兩週一次；中期行動期可鬆動一點，大約一個月碰面一次；統整期可利用寒暑假有比較多空檔時間彈性相約來彙整成果。畢竟實踐社群是非正式團體，對成員約束力有限；能在前期有較多激盪和共識的機會，各自到現場實施行動比較有方向。

拿捏時間成爲這次莫大的困擾，但是時間的限制性原本就是行動研究的限制之一（蔡清田，2000），教師的工作條件與工作負擔將直接導致時間的限制，而時間不但是教師實際執行行動研究的問題，更是執行任何活動最現實的資源限制（陳惠邦，1998），但我已下定決心，先試作一學期再說。

Dadds 提出三種行動研究的起點（1995）：一、一個興趣；二、一個困難；三、一個「不明」的狀況。看起來，我的實踐社群研究符合這三個起點。我雖猶豫但並仍選擇不遲延，於是必須在很短的時間裡，發揮做很快的事之效能，成爲一種現實的馬鞭。

### 三、願景期待：

Wenger 等人（2002）提出培養實踐社群的原則之一是專注於價值，丁導民（2003）也整理出有效經營實踐社群的重要原則之一爲藉由公開目標完成進度，凝聚向心力，鼓勵社群運作程序不斷追求改良，以產生共同利益，我認爲這些都與願景有關：願景讓人內在有一個遠方的眼光，不會被眼前的雜務攪擾而迷亂。



吳清山、林天佑（2002）認為願景可以視為一種視野、遠見、想像力、洞察力，提供組織未來發展方向，組織有願景，前景才能看好與充滿希望。

Chance（1989）認為願景是一個組織欲達成的圖象，以及與組織成員共享並作為評鑑工具的依準；葉連祺（2002）提到價值觀會影響願景的發展，而願景、使命、目的、目標和行動形成連續系列性的影響關係。Senge（2006）認為願景的重要性有四：（一）願景是領導理念，（二）願景能提供組織的焦點與能量，（三）願景能孕育出無限的創造力，（四）願景會改變組織與組織成員之關係。

我期待系友會活動不是閒話家常的聯誼、困於工作的抱怨、蜻蜓點水的參訪，或是心不在焉只是為了得到研習時數的聽講，而是真的能有助於自己專業成長，或是對幼教有所貢獻的使命感，這的確是具理想性的期待。

這樣的理想性格，我回想之前一年，有一社區發展協會找我針對偏遠地區孩童的閱讀服務隊來設計「生命教育繪本教學」課程，我不但為他們設計了課程，也一時熱情的鼓舞而加入服務隊，每週六早上六點起床，搭乘計程車到協會集合，接著搭兩個多小時協會公務車到服務的定點，進行拍攝教學過程、協助臨時課室的混亂、跟志工檢討等。這樣持續一年，其中遇過事先沒聯繫好，小朋友全去參加運動會了；遇過我先生痛風，一早用椅子撐著走路，要我送他去急診；遇過現場小朋友說無聊，推門正出，我好說歹說下回帶漫畫書給他看，我還真的回台北後，到漫畫店問：有什麼適合小朋友看，而且沒有色情和暴力的漫畫？下一週拎了一大袋漫畫租書去閱讀服務隊呢！

我把這段歷程寫了一篇研究發表（張召雅，2009），引用承辦協會的組織願景：「我相信我們是世上的光和鹽，我們的服務會帶來生命亮光以及和諧關係。」這兩句話點亮我心，應該也是我能量的來源吧！我回顧省思札記中有一段話，可比擬當時的寫照：

在管理學的理念中，有一種「內在的召喚」，即是聽到內心使命的呼喚，而激發行動的熱情，和忍受煎熬的韌性。我雖平凡，但仍在幼教領域做了許多自己想做的事。也許是老愛做這些

想做的事，使我原本忙碌不堪的生活步調更錯亂。但是，感謝上帝！回首過來，也在記憶的篩子中篩出了生命的穀粒。

(札—生活 96.03.20)

這樣狀況是否不斷複製在我的生命歷程呢？對於這個幼保系友實踐社群的願景，該如何成形呢？

歐用生（2002）說明願景意為內心或腦海所持有的意義或景象，顯示「我們想要創造什麼？追尋什麼？為何追尋？如何追尋？」願景會促使我們在未來與現實的差距間，創造一種創造性的張力（creative tension），鼓舞成員真心投入，全力奉獻；且激發個人不斷的自我超越，促使願景實現。

這個說法，我在過去為教會拍攝「跟著兩歲走」的紀錄片感受深刻。那是民國 96 年我參加教育部教育影片創作研習營回來後，突發奇想為教會兩歲幼兒的寶貝班拍紀錄片，當時想法是希望透過這部影片讓教會的人看到孩童事工也是教會重要的服務之一，並且想吸引教會人力來投入寶貝班照顧小朋友。我邀集教會裡原先不認識的會攝影和剪輯的年輕人，在兩個月之間拍攝這部我們平常週日運作的兩歲寶貝班，以送件「2007 教育影展-教育影片創作競賽」的截止日為期限，這過程團隊夥伴全力以赴，我常激勵夥伴的是：「我們製作這影片，不是為我做，不只為寶貝班小孩做，而是為上帝做。」完成後，不僅得到家長回響：一位寶貝班小孩反覆看這影片十幾遍，我們還主動到教會各團契播放，並且成為我日後保母課程研習，以及幼保系班級經營或是實習課程的教學媒材。

紀錄片製作過程中，發生不少插曲如：負責剪輯的年輕人志工有一次工作太晚而騎一個半鐘頭回到家，我知道後趕緊跟他母親溝通道歉；而我也因陪伴認真負責的他們，不斷催促他們搭捷運收工回家，有一次我回到家已半夜，先生不幫我開門，我還氣得到麥當勞離家出走呢！這一方面是願景讓我們忘我而投入的力量，但是也有付出代價的險境呢！

Lashway（1997）提出學校願景發展有兩種方式：一是由上而下：由領導者運用魅力與熱忱，使其想法轉換為學校願景；一是由下而上：透過分享歷程，學

校人員均為願景的共同建構者。我認為是上下互動交流，重要的是彼此秉持平等、互惠、利社會的價值觀。雖然我希望實踐社群的願景能有集思廣益的過程，不過，我還是在草擬這個以行動讀書會為名的幼保系友實踐社群通知單時，寫下這樣的標題：

在社群中找回熱情，在實踐中發揮能量！

我也在第二次讀書會的通知單上寫出具體的願景：歡迎幼保系友們以「行動讀書會」形式跨出實踐社群的第一步，希望：

透過每月的悅讀約會，將外界的新知，化為我們內在專業成長的養分；

透過讀後的自我行動，將內在的感動，化為我們外在專業場域的實踐；

透過行動讀書會網區，將真實的行動故事，串成「幼教真好」的接力賽；

透過數位化出版技術，將行動故事結集為屬於我們的夢想行動紀錄。

以及第二次讀書會現場提出「台灣好，幼教好，有你真好」這樣的抽象概念成為另一個願景的期許，不論具體或抽象，我並非有信心自己對幼保系友會的願景能做到影響別人的共鳴與渴想，但是我滿真心想成為這樣小小的火苗，並且自己也滿被火苗點燃而雀躍不已。

## 第四節 以幼保系友之讀書會為實踐社群之文本

生命即故事，故事即生命

Life as story, story as life ~Loehr (2007)

行動研究以找出一個起始點為開端，這個起始點是可以在個人的實務中發展的，它也是個人有意願投注心力去追求的（夏林清譯，1997）。

我要從幼保系友讀書會來展開一場實踐社群之旅的探奇了！至於其中究竟如何？我曾寫過「教學就像旅行」的譬喻如下，於是且行且賞且闖路！

旅行過程中可以得到知性的、感性的、趣味性的、衝突性的，

甚至無聊的經歷；教學的過程，知識的學習可能豐富、可能困

頓、可能枯燥；感性的體會也可能溫馨、可能受挫、可能無動於衷；教學者—學習者或是學習者—學習者之間，可能是節奏對拍，共譜佳音美曲，也可能是荒腔走板，令人耳不忍聽。

讀書會取材依導讀的個人喜好專長而定，類型包括：行動故事書籍、專業理念書籍、網路列印小品文章、雜誌專文、影片等（見附錄二）。不論離題或切題，都有豐富的討論分享；但是回歸實務現場的行動卻阻礙連連。

因為設定先以一學期為時間單位，寒暑假是轉換期間可討論確認下一期規劃，第一期從 98 年 3 月第一次讀書會開始，每學期一期，不知不覺竟然持續進展到目前第五期。本研究資料分析以第一期到第四期的歷程為主，作為此行動研究的段落，主要是第四期幼保系友社群夥伴共同策劃舉辦一場「打動人心的服務」研習，邀請嚴長壽先生來演講，我把這個群策群力的活動稱做高峰活動，是因為這四期兩年的過程，社群夥伴們實在經歷了太多各自人生的困難，包括：個人的身體病痛、親人猝厄、職涯困境、經營不利、網路污名等，這些個人的困難無論度過或還在承受中，這活動是我們共同夢想行動的實現。

以下即以每一學期為一階段，將幼保系友讀書會運作實踐社群之分期如下：

表 4-4-1 幼保系友讀書會運作實踐社群各期發展狀況

分期	期間	簡述要點
籌備期	98.01~98.02	與幼保系友會長陽陽共同討論規劃
第一期 初步建構期	98.03~98.08	第一次正式讀書會中，召雅主帶，腦力激盪讀書會各種可能
第二期 行動瓶頸期	98.09~99.02	成員身處各種危機，大都無法展開行動
第三期 關鍵知識期	99.03~99.08	共讀「僕人領導力量」，建立「服務領導」關鍵概念
第四期 共同行動期	99.09~100.02	展開成員網上推薦書，以及「高峰經驗事件」—辦理嚴長壽「打動人心的服務」研習
第五期 社群持續期	100.02~100.07	由成員主導讀書會與系友會年度方向

接續將每次讀書會的過程與省思交織成小品故事，希望它如同一集集的生命劇目，串聯出行動讀書會的脈絡。每次看似單純讀書討論的夥伴聚會，卻在生活中產生許多伏筆。

## 【第一期：初步建構期 第 1 次讀書會】

98.03.26 閱讀雜誌文章「人到谷底就是要往上爬—服裝設計師蔣文慈」

自己要變成一個正向的人，才有可能吸引到更多好的能量～蔣文慈

流程：(前一小時幼保系友理監事會議)→破冰活動：展示當期 Cheers 快樂工作人雜誌→閱讀文章→運用學習單進行分享討論(話題捲入花芹網路污名事件)→說明未來讀書會可能流程

第一次讀書會在倉卒決定系友會理監事會議之後所安排，因為監事之一開設幼兒園的花芹面臨身體長瘤和員工網路污名兩件打擊時，想在入院之前見見老朋友，仍會到場，我心情有點複雜，也很謹慎如何安排這第一次的系友讀書會，以及構想日後如何透過讀書會來產生行動。

對這次臨時決定的系友讀書會，我身為發起人，我想必須藉此機會對讀書會的形式有個初步架構；我想我自己沒個起步，未來參加的成員如何隨行；我想這次一定要有某種特色，才能陸陸續續吸引更多成員；我想臨時選讀的這篇，要能易讀，而且跟大家的生活處境有連結，最好能有觸動、有靈感、有動力來產生工作職場的行動。(我把「我想」標黑體又加底線，是我常常想：想這麼多，是不是太認真了？認真是對自己的通行道，還是對別人的窄巷？或是正好反過來？)

我還是很認真的從最近買的雜誌中，剛巧挑到了一篇「人到谷底就是要往上爬—服裝設計師蔣文慈」，因為最近令我震撼最深的是花芹，我電話邀她的時候，她告訴我最近子宮長瘤還沒決定要不要開刀；另外，她的園所最近上了新聞，據她說是因為園所廚房阿姨被革職，心懷怨恨，所以就上網發訊息說她園所的米有長米蟲，接著電台就直衝到園所採訪並報導，兩件事簡直雪上加霜的打擊。

我想這篇文章內容滿正向，而且目前幼教的確是多事之秋，如果這個行動讀書會可以真正發展成實踐社群，從大家釐清目前的困境，到思索解決之道，並且成員互相激盪與彼此支持，希望透過這一篇的導讀給大家能量。

根據我以前帶有關行動學習的課程（實習、幼兒學習環境設計），或是教師工作坊（國幼班「生活教育課程」研習），持續的學習單常常可以讓個人不斷審視與調整行動計畫的具體參考，最後有些成員會產生一些「行動的亮點」。我也打算把學習單當作日後運作的方式。

在這次學習單（見附錄三），有幾個設計點：一、我特別在用詞上以輕鬆的筆調，例如各欄的標題：Touch me 讀書資源、Life Vip 重要詞彙、Very good 嘉言錄、Brain 叮咚一下省思欄等；二、提供閱讀方式，注意關鍵詞彙和佳句，運用提問；三、引發行動可能。其中我選了兩句嘉言錄，「用幽默和趣味，看待不完美」以及「人到谷底，就是要往上爬」，我真心希望能對花芹產生力量。

不過花芹最近兩件事真的打擊太大了，今天夥伴們環繞的話題大都在安慰花芹，但是不管大家提供什麼辦法，例如：俠飛很具體提出花芹可行的方向：一、先對園所廚房進行品管，包括幼兒餐點食材的進貨、廚房設備衛生檢視；二、先從網站消毒，找幾個信任的家長，請他們上網在原來訊息下輸入家長肯定園所的觀點。也有夥伴覺得花芹應該慶幸，不值得為這樣的廚工的確傷神。

但是顯然花芹還是走不出這個陰霾。我感覺她現在陷在問題的泥沼中，儘管大家伸出手，但她卻雙手緊擁自己，繼續沉落，現場有一種說不出的無力感。

斯多噶學派哲學家塞西加：「沒有比生存更困難的藝術了。」（鄭谷苑譯，2002）。這個我們共同覺得可以改善的事件，卻對花芹造成心靈挫傷。我覺得心的下沉是一種可怕的力量，對花芹來說面對兩個危機，一是她身體病況的危機，一是她園所經營的危機。我認為：人要面對自己內在的心境甚於外在的險境，這個事件因為花芹目前身心脆弱的狀態，而擴大她自己對事件嚴重性的感覺，並非她的能力不足。但是目前的她屈身跌坐，完全沒有出手迎擊的力氣。

這件被媒體形容園所小朋友用餐，老師把飯裡面黑黑的米蟲說是黑芝麻事件，對於花芹這是名譽掃地之事：「老師，我覺得我這一輩子的努力都完了，真的很丟臉。」

我回家跟大哥開米店的先生討論此事，先生卻認為米蟲是生活家常之事，誰

家的米沒長過米蟲？長米蟲不會有毒，也不會造成健康什麼影響。我認爲這是立場和角色問題，我說：「這是園所，米蟲還是表示買的米不夠新鮮，或米的存放有問題。」只是我認爲經營者面對危機應該有應變的勇氣與智慧，這是基本生存之道，但是面對花芹的悲情，我還是選擇感情的同理甚於理智的評斷。

於是我發簡訊給她，關懷與祝福她：「先安靜自己的心，一天會比一天好。」簡訊的內容，其實也彷彿我自己當下的寫照，我何嘗不是身心俱疲？「樂在工作」與「勒在工作」對我是相當弔詭的現象。另外，我有點隱憂：這會不會影響原來研究成員的期待？意思是纏繞在情感的牽絆而無法進展學習。

我也在文獻看到：不要讓讀書會成爲治療團體（何青蓉主編，1998），在這第一次嘗試性質的讀書會，會是警訊嗎？不過，當我確定：眼前這位當年志願當我小老師的夥伴，關心她個人比我的博士論文還重要。



## 【第一期：初步建構期 第 2 次讀書會】

98.04.23 閱讀書籍「一起幸福讀書會」

### 幸福的祕方－勇敢跨出第一步

流程：(趕赴俠飛園所)→說明以書名「一起幸福讀書會」為未來期望→接力方式講述內容大要→討論：袋鼠媽媽讀書會符合實踐社群之特性→分享：台中女子監獄製作販售的巧克力，引出「台灣好」→(因俠飛談討園所招生第一次發生不足，續留園所至隔天與她討論)

背上刮砂的瘀青，是白天到 Sunshine 幼兒園帶學生實習時，園長純玉為我「清毒」的方式。下午五點到六點參加學校為教職員舉辦有氧舞蹈班，才下課就匆匆忙忙，趕著搭火車到楊梅，然後 Rose 載我到龍潭俠飛的園所。我總是這樣在時間的夾縫中奔波不已，難道這是我薛西佛斯的宿命？

晚上算是兩大幸運：一是幸運的找到「一起幸福讀書會」這本書成為讀書會很棒的開場書(從師大圖書館網區輸入關鍵字後，從一系列書中篩選)，這本書可以當做實踐社群的範例書，因為此書「新莊袋鼠媽媽讀書會」以我在天下遠見出版「實踐社群－推動學習型組織之輪」(黃維譯，2003)對實踐社群的定義來看：

一. 實踐社群是一群人：原先是新莊地區一些家庭主婦組成的讀書會，後來慢慢擴展爸爸也成立他們自己的讀書會。

二. 藉由持續的互動：這本書中，新莊袋鼠媽媽讀書會已運作十多年，不只讀書會，還製作刊物、一起到處參加藝文活動、創辦幼兒園、舉辦親子藝文展覽會，以及成立講古團等。

三. 分享利害與共的事情、共同的問題或熱情：不只分享家庭私密、親子教養，也分享媽媽們的專長(中醫、生活收納等)，還開辦「共同購買」，甚至到各地分享與推廣讀書會經驗。

四. 獲得更深入該領域的知識和專業：結輯成這本書，內容中呈現了讀書會的組織和運作的原則及方式等實務知識。

另一幸運是今天的頂級成員們（琳琳、俠飛、Rose）都閱歷豐富、有自己想法、樂於分享、主動提問，讓我有更多思考和確認。她們的「實務知識」對於未來讀書會提供很多實際的點子，包括：社群要有共同目標、打動人心形成火苗、需要核心人物成為社群推手、要有遊戲規則、產生共同話題、有趣…，也提供她們生活中實踐社群的實例，如：Rose 兒子的蜥蜴網站社群；俠飛跟十對幼教夫妻組團，輪流安排活動。

這本「一起幸福讀書會」，目錄上寫著：

「幸福的祕方—勇敢跨出第一步」

1. 找到一同成長的夥伴
2. 認真付出，勇於承擔
3. 動員尋找資源
4. 一點一滴累積資源
5. 共同的默契
6. 製作屬於自己的刊物
7. 相信自己，原來我們也可以

上述每一句都展現此書中讀書會社群的動能。這本書是走過十多年「新莊袋鼠媽媽讀書會」的紀實過程，讀書會的成員隨著時間有所流動，但也像一條河道拓展它的軌跡：開辦「兒童哲學課」、出版會訊、開辦「共同購買」、承辦「社區文化義工」培訓，成立「媽媽講古團」、甚至成立「爸爸讀書會」、「媽媽寫作班」……

「一起幸福讀書會」這本書的內容帶給我一份憧憬，我也與夥伴們分享我想的「台灣好，幼教好，有你真好」作為讀書會的激勵標語，希望也能成為我們明新幼保系友的「幸福預言」啊！

而從錄音稿，我看到自我期許：想要的夢想一步一步跨出、自己成為學習夥伴的角色、把讀書會定位「行動讀書會」、結輯出版的願景、社群氣氛要自在自

發。不過，我也聽出成員對我的疑慮：我自己是否有個準兒？因為我期待給予成員空間，所以讓她們目前缺乏方向感，雖然我說了：「有些事情是以後回頭看才看得到。」這樣看似哲理其實抽象的言詞，我只能說：身為社群領導人，我承諾的不是要成功什麼，而是要堅持什麼。

### 【第一期：初步建構期 第 3 次讀書會】

98.05.07 閱讀書籍「上好一村：十八個充滿 Sun 與 Hope 的小鎮故事」

#### 珍惜共同的過去，重視共同的未來

流程：破冰活動：播放「春天佇陀位」金曲獎歌曲→說明「台灣好、幼教好、有你真好」願景→說明第一期輪流導讀者→播放上好一村紀錄片→腦力激盪有關讀書會運作的點子

雖然希望盡量給這個行動讀書會自發的方式，但是每個月才一次碰面，並不容易有凝聚共識的討論與時間，所以我其實自己有些構想，這天實際運作起來，已拋出一些形式和可能做法，例如：

一. 每次讀書會流程：破冰遊戲+讀書帶導+行動討論分享。這次破冰活動播放得過金曲獎的「春天佇陀位」，還請大家吃我在「台灣好基金會」買的台中女子監獄獄友製作的巧克力，帶出「台灣好」的氣氛；並且播放「上好一村」紀錄片，覺得自己很幸運，因為上次「一起幸福讀書會」的新莊袋鼠媽媽讀書會，以及這次由信義房屋仲介提供款項贊助提案的在地活動紀錄，都讓我能在這讀書會一開始找到台灣在地的社群行動實例。

二. 腦力激盪，包括：讀書會可以讀什麼題材？讀書會可以有什麼主題？你希望參加讀書會的人有什麼特質？怎樣的讀書會才會好玩？讀書會對幼教人有什麼好處？讀書會持久的因素是？其實給了未來滿多樣化與趣味性的藍圖（見附錄四）。

三. 學習單：個人基本資料中，因為有「幼教一路走來，給自己的一句話」和「打開心願寶盒」，所以我又多了可以放在網區的激勵語，和行動指標（心願實現），我有一種醺醉的開心，因為開展了很多心願實現的美好之可能性（見附錄五）。

腦力激盪一向是我運用在課程時的強項策略，常常可以在同儕奔放的刺激

下，產生很多出其不意的靈感，可以讓大家有一些實際的選擇，這也是我所謂「集體智慧」的產生方式之一。我常會提醒的是：選擇你自己覺得最想要做，或是覺得最有意義的行動，先開始跨出第一步；如果後來不想做，或是遇到困難，這都是行動的真實部分，萬一臨時要換另一個行動也可以。主要是不想設限，讓行動者是出於自發且甘心樂意的狀況下，不要勉為其難或是備受壓力。

彩虹分享了她自己有一個四人一起的社群，俠飛也發起一個夫妻十人組社群，其中共同性都是講求自在的氣氛，每次有一位負責地點與形式。由於背景類似，話題都會與工作實務有關，彼此不吝提供解決方式，但講求氣氛輕鬆隨興，都能維持長期的互動。其實我還知道阿俊帶的「熊熊俱樂部」也有一群男性幼教工作者定期碰面，還有正宜也有幼教協會的友伴每月一次見面吃飯聊天討論彼此需求的幼教實務話題的夥伴，這都符合 Wenger 所謂「實踐社群無所不在」，幼教實踐社群亦然。

今天很令人錯愕的是 Ray 帶來一位同事，也是幼保系友，但是她中途突然什麼也沒說就離開，就一直沒回來。我結束時間 Ray 怎麼回事？Ray 說她去吃晚飯了。才剛起頭的讀書會，還真的給我莫名的震撼彈呢！

這次讀書會帶起來，若用我之前搜尋的讀書會資源中的檢核表來看：

1. 是否獨占話題？
2. 是否自以為是？
3. 是否只顧自我滿足？
4. 是否有強迫的傾向？
5. 是否能掌握成員的情緒？
6. 是否能掌握討論的主題？
7. 是否能活絡討論的氣氛？
8. 是否能邊聽邊敲邊鼓？
9. 是否能加些令人愉快的材料？
10. 是否能注意到成員拒絕的反應？
11. 是否能找出談話的重點？
12. 是否能不露痕跡由說者變聽者？
13. 是否有整理談話的能力？
14. 是否能幫助成員釐清思考？
15. 是否能刺激成員思考？

如何讓我自己成為更多比例的聆聽者？是我明顯要改變的；但是我能留意每位成員表達機會和反應，也能開場前先準備茶水、空調，平常到誠品書店、台灣

好基金會這類會提供台灣創意產業活動或產品的訊息，我也會放置會場讓夥伴自由取拿，希望氣氛這些畢業系友回到母系能夠享受好書、好食物、好訊息，以及好心情。

總之，做小事和做大事都一樣重要。

## 【第一期：初步建構期 第 4 次讀書會】

98.06.04 閱讀 PPT「創意黏力學：簡單、意外、具體、可信、情緒、故事」

### 創意有四 C：Care、Cheer、Create、Change

流程：陽陽以講述創意思考概念→分組比賽：網路遊戲→學習單：形狀創意聯想  
→我帶領討論讀書會的規劃。

陽陽帶領的方式首先介紹說明創意思考的重要和類型，然後帶我們分組進行一些網區抓取的互動遊戲。由陽陽主講，讓行動讀書會開始有除了我以外的讀書會帶領人；而創意思考算是她的專長，網區的遊戲也很好玩，可以運用在師資培育的成長遊戲中。不過她講述時間太長，較沒有讓讀書會夥伴參與討論以及進行議題的集體省思。後續網區遊戲互動有趣，可惜沒和主講核心同步相呼應，但令人印象深刻。我自己的風格也是如此較多個人講述，時間操控不當。如何讓每次讀書會的帶領者透過自我檢核達到覺察與精進？應該也是透過讀書會達到專業成長的方式之一。

後半場主要是我和夥伴們討論接下來幾次讀書會的分工，雖然有俠飛願意帶一次哈佛商業週刊，陽陽也答應帶八月，但是還是覺得並無法掌握真正的核心社群到底是誰？我雖然提出園所可以分段時間，腦力激盪幼兒自主點，想法我自己覺得別有特色，但是我生活馬不停蹄，如何讓別人共乘班車？

朱朱是目前少數已經展開行動的起步者，她分享已開始展開美食品嘗評估，也打算暑假夏令營讓孩童自製點心。我說著：「因為我們的同儕發生這些事情，就會覺得好像被火柴點亮，不會有壓力，可是會有個吸引力。」也激勵大家：「行動有時候很奧妙，你想去做的事情一出來以後，它就會像滾雪球一樣愈累積愈大。」這些也許仍是一份天真的浪漫，不過這就是我的風格，我扮演的到底是激勵者，還是空談者？我認為彩虹和Rose後來的退出，跟她們覺得實務上沒有直接關聯有關；而朱朱最先跨出行動的步伐，雖源於她主動與「配合老師（指我）」

的個性，但我一心想營造實踐社群的這個「行動讀書會」，也算提供一個契機，當單獨的個體進入社群中，會在社群動力的影響中產生變化，這會不會就是「social learning」的奧妙。

至於我自己，身為這個實踐社群的發起人，目前為止的收穫：除了不斷的搜尋書籍，包括：讀書會、閱讀、行動力、年度新書等方向的書，也發現一些特色書店：

一. 網購書店，如博客來、天下等：這些書店帶來我接近資訊的快速性，它會定期給我書訊，而訂購後可以很快拿到寄書，或到附近7-11即可取書。誰具有對書訊版品的嗅覺，誰就掌握新知的優勢；網購實在獲取新知的捷徑。

二. 獨立書店，如：小小書店，這是理想型的書店，不走連鎖型書店促銷經營的大眾化取向，選書有自己的風格與品味，也不定期辦理紀錄片觀賞、社區探索等活動，由於就在住家五分鐘走路距離，讓我經常享受都會角落的精神文明。

三. 樂活型書店，如：書香花園，提供美食音樂、舒適風的座椅環境，讓閱讀者可以寫作閱讀或友伴會談，這類書店是我和自己悅讀約會的秘密花園。

「因為有一份追求，日子就更豐富起來。」我品嚐到付出即收穫的意義！

不過我要自省的是：

一. 此讀書會有意提醒E化的重要，有無功能？

二. 幼兒自主與心願都沒有行動，原因？

三. 都是人才，但行動困難重重，或是其實有做，彼此卻無法得知，為什麼？

怎麼辦？



## 【第一期：初步建構期 第5次讀書會】

98.07.02 閱讀雜誌文章「顛覆危機」

### Meeting the Challenge of Disruptive Change

流程：進入網區 U-tube 點選「Did you know」趨勢影片→各人分享園所處理危機的事件→分兩組討論：應用文章「資源、流程、價值觀」三要素分析案例→討論讀書會第二期的可能性。

俠飛今天導讀特色：提供趨勢新知、時間掌控佳、給每個人發言機會、善於統整。但是後續分組中，我這組跟Rose、真君、枝姐同組，看到初次參與讀書會的枝姐非常主觀提出Rose處理失當以及該處理的方式，這造成Rose很大的反彈，一是事後告知花芹，表達枝姐的失態，以及後來退出讀書會，我認為有損其面子也是主因。雖然我當場也敏感到Rose處於「被圍攻」的糗態，但我也無法在現場有調和作用。

回想讀書會許多無法預期的狀況，例如：核心成員流失、成員到場時間不定、幼保系場地有專題老師要用臨時匆忙換場地；有一次開嚴長壽講座籌備會，會長雁雁因園所開會臨時無法來等，這些其實都是小事。回歸到「危機」，這個讀書會真正危機是：無法凝聚共識，走出行動。

一個月碰面一次，這一個月看起來累積一些想法，有了一些具體目標，但下個月來，真正展開行動的人有限。我其實非常焦慮，但也覺得既然期待我的角色是夥伴，就要改變以前「老師說什麼，學生跟著做什麼」的角色；我也隨時心底準備，如果讀書會到這一期告一段落，我就順其自然另找研究對象，我希望這個讀書會是成員想要的，而不只是我想要的。但這樣，會不會也是我們讀書會的失敗因素，因為缺乏願景，或是這個願景只是我個人的憧憬，並不足以在夥伴心底點燃熱情的火苗。

不過今天提到的園所危機都跟「不適任老師或員工」有關，包括：處理娃娃車接送不當（Rose）、在外開業（俠飛）、學歷與專業度不足（彩虹）、廚師將園

所米蟲事件放在網站（花芹）。只是因為提出的大都是園所長角色（除了 Ray 是公托老師、真君是園所外聘戲劇老師、枝姐是私托老師），影響最嚴重的是學生流失和校譽。

而分享內容中，看起來處理成功的，有園所長本身自省、遠見，以及給員工合理差遣費；但失敗感最嚴重的是花芹，這事件延燒已幾個月，看起來流失的幼兒不多，但花芹都處在低沉的情緒，並沒有很積極「消毒」網訊的積極度。雖然讀書會花在她個人身上的討論時間滿多，我其實也顧慮讀書會成員是否足夠接納？但是我認為這是我在乎的一困境中陪伴與支持的角色。猶記當年初任幼兒園所長時，因為自己任職的托兒所小班新生小漢攻擊行為引起很多家長反彈，聯合要這小孩退學，我力擋不同意；或是有年中班號稱四大金剛四小金剛（經醫院鑑定為特殊幼兒者），造成上大班時流失一半人數的幼兒，我都承擔了一維護弱勢是我的天職。

俠飛提到大家 e 化能力不足，其實連上網訂購書籍，到目前為止，花芹還需要幫忙，這也會是專業成長的重要議題。

以下是我還要進一步處理的問題：

- 一. 訪談「資深」成員：分析這個讀書會曾經歷的危機與因素。
- 二. 探討幾次行動無果的因素？
- 三. 探討網站無法開展的因素—是否為成員對 e 化的覺知？

#### \*社群第一期「初步建構期」小結

##### 一. 初步建構

1. 建立讀書會方式：開場破冰活動；以關鍵詞彙、佳句與提問的基本模式；閱讀行動力相關書（本期書一為媽媽讀書會社群、二為社區社群）
2. 建立核心成員小組：俠飛、陽陽、Rose、花芹
3. 建立行動點子庫：個人心願點子、讀書會運作點子、不一樣的幼兒園時間點子等。

##### 二. 社群難題

1. 成員難題：園所經營案例難解、e 化能力不足
2. 社群難題：共同領導人（我和陽陽）方向未共識、社群尚未有共同目標

## 【第二期：行動瓶頸期 第 1 次讀書會】

98.08.15 閱讀網路取材與「食物」相關文章以及 PPT

發現最美的味不是食物，而是情境。

因為特定的時光、特定人們，才讓食物的美味，成為永恆的記憶

流程：陽陽說明食物在情感記憶的功能→個人分享帶來的食物以及與食物有關的記憶→到美食餐廳用午餐→（因天雨無法至預定涼亭討論）→返回俠飛園所繼續分享與食物有關的記憶→我統整可運用在園所行動方向：創意食物活動→討論下一期可能性

這是第一次戶外遊，中午我們到個性餐廳Tian廚房進餐，雖然美食，但限時一個半鐘頭的用餐時間，也讓人好奇連吃飯時間都會被捲進快速時代的齒輪！

原先每期讀書會計畫是最後一次以出遊方式來建立模式。一方面讀書會地點可以找個有特色的地方，符合「台灣好」的期待，一方面藉此讀書會友伴聯誼，發揮食物有凝聚人的情感力量。

陽陽規劃此次「食在有味道」的確有她的創意和內涵，她說想藉食物記憶的分享，增進彼此情感的連結；我也看到她生活經驗豐富、聯想力連結靈敏。我聽到每個人本身經驗食物的記憶，完全是以前課堂或是平常讀書會沒機會知道的，我以前在信誼時，常說：同事之間，不要讓彼此關係只是工作，此次亦然，不要讓讀書會只是讀書。但是情感的慰藉應該化為讀書會持續與行動的燃煤，重要的是：這個行動讀書會的願景如何成為夢想實現？我希望這個實踐社群可以透過情感的燃煤產出行動的美食。

當然，在我心底還是有一份焦慮，就是我美其名「行動讀書會」，從讀書會四月開始到八月，已經一季了，仍然看不出有什麼行動的影蹤。雖然這次讀書會，我拉開「美食」的話題的面向包括：營養、美學和文化，也整理了園所可以運用的點子如：幼兒園節令點心活動、不一樣的午餐時間、不一樣的生日點心等，或

是園所經營可建立為「養生學園」，我都覺得這些都是建立園所特色的契機，但是後來並未成為這些夥伴的行動力。

真正的問題出在哪裡？是一個月才碰面一次，而日常時間都被忙碌的生活掩蓋了？還是對於這些夥伴，我提出的點子並不是他們的需求？而Rose曾提出園所老師已經很忙，不忍心再加諸什麼在老師身上；俠飛也表示過：她的園所目前模式很穩定，認為教學上不需要有什麼變動。我覺得有點使不上力，但無論如何，我對這個讀書會是有承諾的，如果真的沒什麼行動成果，我還是會陪伴讀書會到它瓦解，我希望夥伴的行動來自他們自發的力量，這是尊重還是失能？

九月將進入新的學期，也將展開讀書會的第二期，這樣的讀書會只是互相欣賞的好友相聚的形式？還是能發揮集體智慧與力量的機會？我擔心給成員壓力，會不會也讓他們產生不出動力？我希望有大格局，但是對於困難重重的幼教現場會不會仍是遙不可及的天空？

我統整提出這次讀書會可以思考的兩方向：一是食物的力量（情感連結、心情放鬆）；二是故事的力量（感動的能量、理念或行動的實體）。前者是我曾在一篇幼兒園專業成長的研究中，看到園所開會不知不覺大家帶零食吃，反而增進不錯的氣氛；當然我自己也嘗試每次帶台灣知名零食（牛肉乾、蜜餞、鳳梨酥），食物是否也可帶來文化的認同作用？另外，不只陽陽這次點出故事的力量，俠飛也曾提出故事在幼教經營的重要性，這也是我想透過讀書會發展出行動故事的意義。

回家前，把心願撲滿送給Ray的小孩，莫拉克颱風帶來嚴重的災害，Ray決定了，她的兩個雙胞胎將為這個心願撲滿募款捐給莫拉克災民。

聽錄音帶中，我對自己有個特別的發現：就是常常我會有笑聲，這一方面是發乎我樂觀的天份，一方面我真的也滿開心有讀書會這種形式來參與社群。雖然過程中，我看到自己裡面沒有顯現於外的部分，同理可知，夥伴的內在也必然有我無法測知的衝突、困惑、不認同...到底眼睛看得到還是看不到的一何者才是真實世界？

## 【第二期：行動瓶頸期 第2次讀書會】

98.09.09 閱讀書籍：萊恩的願景

### We Are the World, We are the Children, We Are the Ones Who Make a Brighter Day

流程：破冰活動「繩結遊戲」→Ray 分享兩個兒子用「心願撲滿」為莫拉克募款  
→接力方式敘述本書故事→分析從本書得到的行動因素「善的循環」→分  
享各人善的行動故事→看 We are together 網區

破冰活動「繩結遊戲」：尼龍繩一端打結，各人在場地隨意走，遇到人就說  
為什麼會來到這個讀書會，然後將未打結的那端繩子拉出一條線，再和遇到者另  
一條線打結。這是我從教會活動中套用，雖然今天讀書會人少，用起來有點可惜，  
不過拉線連成網絡效果很不錯，俠飛比喻說：「就是由線擴大的面，如果用腦神  
經來看，中間有很多神經元在長，所以我們腦的皺褶越來越多了。」

今天讀書會的問題包括—

一. 時間掌控不當：有的人打開話匣子就收不了，但是暢所欲言也可能是他  
來讀書會的原因。另外，就是主持人有時候讓某個話題談論太久，可是為了控制  
時間而淺嘗而止或分配均勻，也會錯失重要話題的深入性。再來就是來的人陸陸  
續續，時間就會往後拖延，所以今天一開始Ray分享時間久，我趕緊當機立斷並  
未播放萊恩的願景ppt。

二. 交談而非對談：對於話題討論多在分享自身經驗或提供對方訊息，較少  
提問或是多元思考。難得一次提問，我印象最深的是：彩虹對花芹園所事件，她  
提出的是：「我覺得這件事重點不是在怎麼處理，而是為什麼會發生這件事？」  
但是當初處在自己的情緒陷阱中的花芹很難有理性的入口進入這個思維。不過，  
也有書上說：一直提問為什麼，也會給人壓力。

也許我也該談談讀書會的契機—

一. 善力的凝聚：聽起來大家都會分享到自己行善的經驗，俠飛說的柑橘義

賣事件、雁雁在園所對優勢家長的轉念、Ray帶動孩子募款（後續Ray雙胞胎的孩子寫出募款故事見附錄六）等，甚至對我這個讀書會領導人也引發很多熱力，例如，我自己也從旅遊基金的撲滿把錢拿出捐款。雖然我覺得讀書會可以加入異質的人，但是大家平日在各自職場打拼下，來讀書會讓夥伴們在這兒「以善取暖」，或許也是讀書會持續的因素吧！

二. 衍伸讀書會的方向：每次都打量讀書會要怎麼進展。第一期我自己心底定的是「行動力」，但是是由成員分工選書，就不會依這個走向。好處是達到共同領導、各展所長、主題多元，但是卻沒有主軸，也無法進入「行動」讀書會的特色；但是今天很自然的談到「服務領導」，醞釀了後續我試試有沒有可能因為讀這方面的書，推展服務行動（針對園所教師、幼兒、家長、社區等）。

其實我對這個讀書會並沒有信心，但是我一直不想自己主導，所以心底一方面也是盡力就好，一方面也想這一期結束如果仍然沒有行動就算了。包容是一種涵養還是妥協？這都是我身為領導人要自我承擔與負責的，就讓時間來醞釀與證明吧！

## 【第二期：行動瓶頸期 第3次讀書會】

98.10.01 閱讀書籍：十二歲的天空——一群小學生的夢想實驗書

夢想達到之前，我們學習仰望～此書書腰標語

流程：Ray 請各人分享自己十二歲的童年記憶→激盪在幼稚園可行或實施過的行動→我提供幾本書，共同討論下一期讀書會選書

今天很特別的是來了三位幼保系大四生，是系主任要她們來的，我猜是目前她們專題是系主任帶的，而她們將進行的戲劇專題是參與陽陽的活動。這樣兩代之間，從十二歲的童年記憶就有差異，現場畢業系友學姊都是年紀三十多到四五十歲以上，童年大多要負擔生計，或大自然玩樂；但新生代學妹，大都夢幻童年，玩扮家家或穿漂亮衣服出遊。

於是也牽引出對現在年輕人不同觀感，陽陽是「年輕就是活力，就是清新」，說明有些園所喜歡年輕老師，因為跟年輕家長反而有共同話題互動；但是花芹和俠飛就強調：年輕人要吃苦耐勞，或是自我裝備。如果回到今天讀書會的初衷：希望學員看到「這個世界的舞台是屬於孩子的」，那麼這些不同觀點並未回到看到現場年輕人「具有舞台機會」的核心。雖然俠飛點出：年輕人的形象不只在外表裝扮，更重要是內在氣質與實力。

不過以我來看，雖然我以眼前三個學妹都年輕有為來圓場，免得她們三人成為少數的弱勢，但是氛圍上，這些學姊的確不自覺的諄諄教誨姿態，雖然出自善意，我有一個不同於平常第三者的角度，看到因年齡或經驗不同而有不等的觀感。也許因為角色不同，屬於資方的花芹和俠飛就會用「年輕人應該…」的角度，而真君是受聘者，就會提出領導者雖然要把關，但也要給年輕人機會發揮。

其實我身為讀書會領導人，我會揣摩是否失去讓讀書會有對話或多元角度的契機？但是當我決定讓讀書會以輕鬆的氣氛，以及自然的運作，我選擇成為夥伴、觀察者，這是否會讓讀書會有時間的長度，卻沒有內涵的深度？對我而言，

都仍不可預知。

實務討論上，焦點有二：一、是看到親職教育上「直昇機家長」和「寵物小孩」的現象，俠飛、雁雁、曉云都有親身體驗。二、是談到在幼稚園的行動，其中：Ray 讓小朋友起床時，可以在地墊上自由爬動玩耍；我分享自己在春天國小附幼輔導，華老師進行幼兒自主活動「說笑話時間」；雁雁的園所辦理非常多名人講座；陽陽帶偏遠國小到處參加戲劇比賽；俠飛則超級行動派，建立家長 e-mail 通訊群組、辦收費的親職講座、規劃假期學校。看起來都滿有創意性和理想性，只是這些各自的亮點，好像和我一心一意想推展的行動讀書會很難串聯。陽陽自省「國小生戲劇比賽特攻隊」太重得獎對孩子並非好事，這是很棒的視角。

個人的困境在讀書會自然傾吐而出，這就是信任關係吧，雖然這也可能成爲讀書會耽於情感支持，而使原來行動失焦或停步，但不忍人之心仍然是取捨的價值。曉云媽媽因敗血症住院，Ray 對於任職園所可謂「道德的孤立感」，我想這是質性研究中無法測知的「千山萬壑」。



## 【第二期：行動瓶頸期 第 4 次讀書會】

98.11.05 閱讀文章「共同創思中預見教育未來」

豐富未來的想像，往往是洞悉長遠未來或激發創意的絕佳策略

流程：分享個人讀書習慣 → 推測召雅選此篇閱讀資源動機 → 對「關鍵詞彙」聯想 → 岔題：文化自覺、批判現況 → 轉焦：真君觸動生命經驗（兩次親人往生）→ 召雅：行動規劃

今天分享豐富，包括：實務知識分享、省思（內省+外省）分享與生命分享。

「實務知識」分享主要是個人閱讀習慣，例如：真君先看目錄，再從目錄找有興趣者；俠飛從頭看到尾，把佳句抄寫書本最前頁；Rose 有各種分類的筆記本—管理類、創意類、教學類等；曉云則畫重點，然後加以回想和連結；我則分享近來都是用網絡式筆記來寫重點。真君還連結自己曾經看過一篇有關日本整理專家的文章，提醒整理資料要建立系統；可憐的曉云日前碩士班苦讀到讀不下去的時候，就捏自己大腿，跟自己說：你醒過來醒過來。

生活世界多樣化，每個人用自己能消化的方式來吸收知識。大家提出的各種讀書方式，我想以前當老師的我會自以為是，希望用我獨門絕活的一套讀書方式來套用學生身上。不過今天我能體悟這有如妝扮，有人素顏，有人彩妝，重要的是能量身打造最適合自己氣質、突顯自己風格的形象，雖然心靈涵養不像外表裝扮可找到具象的元素。我不禁想到父親生前耳提面命：「處處留心解學問。」這是他的生活哲學和態度，突然成為我的思考細胞了。這也是潛在知識的奧妙，不經意之間因情境的連結而跳出來，而對現況產生質疑、推論、印證或應用的效用。

歐用生（1996）提到省思有內省和外省，內省是反省自己的態度、想法、做法；外省是要對社會制度和結構來批判。今天讀書會個人自省中，育筠很強烈的省思自己是否為開放的老師（指班級夥伴關係）；我也自覺「為學生製造機會」的教師角色；不過更特別的是因為俠飛去新生醫校分享幼保人員應有的專業，而

引發一連串對傳統文化和教育現況的批判，深感缺乏本土文化特色、幼保人缺乏自信與專業因而形成可被取代性。我覺得終於有「對話」的火花了。雖然並非像歐用生所說「互相質疑、承認錯誤、接受對立的解釋」，但也合乎歐用生所說「分享洞見，參與者都認為所談主題極為重要，而且都具有相等的發言權；其目的在達成共識，或共有某種理解」，這是否即社群中「社會的、知性的生活」？

真君請大家想：召雅老師為什麼選「共同創思中預見教育未來」？俠飛說：希望我們動起來，找到一個理想的目標；雁雁說：跟篇名一樣；朱朱說：教育要永續經營，為教育基礎把關；曉云說：希望能跳脫舊的窠臼。不同的聲音能夠帶來「集體智慧」，我深深感受到「一起深到蘭嶼潛水」的美妙呢！

## 【第二期：行動瓶頸期 第5次讀書會】

98.12.03 閱讀書籍「孩子的第一哩路」

### 火花多了，就亮了

流程：召雅邊發「不花錢的小禮物」(蒐集到的免費自製紙偶卡)，邊說明來處→  
破冰遊戲：分享 My lohas 雜誌一篇內容 → ppt 關鍵知識：「行動學習」→  
分享各人目前行動進度(朱朱—做讓老師提出的開心的事；花芹—讓幼兒  
在園所動手種菜；俠飛—閱讀；真君：帶戲劇課程；召雅：設網區)→朱  
朱導讀(關鍵詞解釋)→ 岔題討論俠飛園所員工背叛事。

如果從實踐社群領導者的特質來看，我自認為「傾聽者」這部分做的最好，那只是我很願意也很有耐心去聽社群夥伴傾吐心情，但是在時間的佔據上，我的確會忘我。今天原本朱朱主帶，可是上半場我花在分享小禮物和破冰的時間稍多，擠壓了「行動學習」關鍵知識的時間，也讓朱朱花了許多功夫準備的討論，只進行關鍵詞彙，實在有點浪費今天這本好書「孩子的第一哩路」，不知道讀書會是否常常會這樣「脫軌」？我應該好好整個看一下，加以檢討。

俠飛園所最看重的接班人員工，竟然自己開業，而開業的內容，竟然是俠飛當初因為該員工有經濟困難，允許她運用資源來開戲劇班。這位員工不但累積自己在戲劇的專長，也連帶邀請園所的同事一起到自己開業的補習班上課。這件令俠飛深感痛心的員工背叛一事，從我的立場，也很難定是非，因為這名員工已是年資廿年以上，俠飛請她自提辭職，相信這員工也會為自己付出多年而沒有資遣費有不同感受。真君提出的跟優秀而自行創業的員工分帳，這是從員工的角度來看，但讀書會的成員多是園所長經營者，因此都會站在俠飛的角度來忿忿不平。這是繼花芹事件，我自省—專業倫理和夥伴情誼之間的掙扎。

表面上員工都違反倫理，因為花芹的廚工把園所廚房有米蟲放上網站，到處流傳，甚至引發媒體報導；俠飛信賴的員工竟然開同質型的補習班，也用低學費

拉走學生，工作的重要夥伴變成事業的競業強敵。可是花芹園所真正問題是廚膳管理不當，以及聘用原本知道就不適任的員工；而俠飛曾經跟我提起員工可以分股，但這次事件是否也反映老闆的承諾遙遙無期，有能力的員工也很難按耐得住。一向果決的俠飛，這件事看似在階段性理性的處理過程中，得到清楚的結果，但是今天花了很多時間在這件事情的纏繞上，一方面可謂老闆與員工兩傷的案例，一方面也影響讀書會的運作。

當然，如果換一個角度來說，前者是一個職場的人性功課，後者是一個人間的人情效應，這是我漸漸體會「一切順其自然」的人生哲學。有時候努力成爲強求，放手反而降壓，這對一向勢在必爲的我，究竟是一種修養還是「沉淪」？我只能說：我選擇愛。聖經上說：「愛是恆久忍耐，又有恩慈。」對我而言，如果真的有恩慈，是不需要忍耐的。花了很多時間回不到讀書會的重點，一定失去什麼，也代表某些無形的事物比失去的還重要吧！

【第二期：行動瓶頸期 第6次讀書會】

99.01.07 閱讀雜誌「天下雜誌專刊生命教育」

走錯路，摔了跤，我還是相信，愛和希望會帶我回家

～摘錄自如果兒童劇團「流浪狗之歌」演出海報

流程：發小禮物（如果兒童劇團DM，台灣好基金會展覽訊息明信片）→讀圖畫書（夏天的一天）→雁雁主帶：一、先回到自己，分享最近發生的事，二、導讀「生命教育」→每個人說一句話總結

前半段錄音流失，我翻了筆記、看了拍攝的照片，還好，寫出上述流程。

也許因為話題「生命教育」，今天很多切入情感深處的話題，尤其 Ray 觸動她伯父往生，還有真君說到父親過世後，母親的調適，都不禁潸然落淚。

一. 分享最近的事：

雁雁：剛完成論文口試，她說：「這是給自己滿大的禮物。」

俠飛：最近工作停擺。

陽陽：論文進度小，但指導教授說：「希望明年把你踢出去。」

召雅：最近混亂，已是第三次洗澡忘了帶毛巾，兩天之間掉錢三次，先生送我「減」字，後來又換「除」字，最後又換「穩」字。

真君：提醒我，壓力越大，失憶越厲害。她最近想做行動一幫劇團做月刊。

朱朱：最近狀況很好。但發現沒有小朋友試讀，跟往年不一樣。

Ray：為學校改造一些事情，學校老師說：「拜託！不要做了」

花芹：做手工肥皂，送給大家。說自己剛下車，忘了拿書，學習適時原諒自己。

二. 導讀：閱讀三部曲

—這篇文章最觸動我的是什麼？為什麼？（情感面）

—這篇講者到底要告訴我什麼？（思考面）

—接下來，你要做什麼？（行動面）

當年教第一屆進修部，對於雁雁毫無印象。她剛獲得新竹教大幼教所碩士學位，在幼稚園當園長，在幼保系友讀書會相遇，看到她的質感。有些我們沒有印象的人事物，其實悄悄存在過我們的生命中，身為老師的我，總是留意亮眼或礙眼的學生，那些默默守分的，反而被我們不經意的忽視，我們信誓旦旦的教育愛，雖然我自以為有心，其實未必與現實相符。

雁雁這個閱讀法，我覺得很棒。從情感面、思考面、行動面我稱之「閱讀的金字塔」。沒有情感面，則沒熱度；沒有思考面，則沒深度；沒有行動面，則不切實際。但太在乎情感，有時會濫情；太在乎思考，又過於嚴肅；太在乎行動，顯得功利或太現實。

今年民國 99 年被稱為「久久年」，第一個月讀天下年度專刊「生命教育」，真有意義。之前我發表一篇感動研究（張召雅，2008b）曾聯想有關「生命」的詞：生命地圖、生命缺塊、生命低谷、生命沃野、生命出口、生命封口、生命花季、生命回聲、生命長流、生命繭居、生命震盪、生命風暴、生命導航.....

期待此系友讀書會帶來的是：生命沃野。

#### \*社群第二期「行動瓶頸期」小結

##### 一. 運作成效

1. 讀好書與學讀書的好方法：閱讀四本行動力書，2 本孩童行動力、1 本全社會行動力、1 本劇團公益行動力；雁雁提出新閱讀方法（感、思、行）
2. 核心價值萌發：服務領導、教育願景、善力凝聚
3. 新核心成員加入：雁雁、真君、朱朱

##### 二. 社群難題

1. 行動瓶頸：針對第一期推展行動未果，本期協助 7 人完成行動方案初步計畫，但持續完成者僅朱朱，間續進行者真君、花芹、俠飛
2. 個人難題：俠飛園所員工倫理事件難解

### 【第三期：關鍵知識期 第 1 次讀書會】

99.03.17 閱讀書籍「僕人領導力」(一)

其實我們每個人都可以笑得更大聲～Greenleaf

流程：破冰遊戲（真君：誰偷走獅子的皇冠、猜領袖）→召雅介紹第三期僕人領導的書→說明一年的行動有限→雁雁建議「僕人領導力」一書分三次進行閱讀→曉云分享紙風車募款→領袖特質自我檢核表→俠飛困境：員工利用園所教學資源開設戲劇班→預告系友會活動「故事屋」→陳述召雅「服務行動」規劃。

真君破冰遊戲很能帶動氣氛，尤其大家有輪流帶動機會。真君今天帶完時說：「大家生活壓力很大，偶爾放鬆一下。」點出某種現實真相。破冰遊戲讓真君主帶，主要想讓她發揮創意，並逐漸累積各種形式，成為她的特色，也希望建立經驗知識：讀書會一開始有必要破冰遊戲嗎？破冰遊戲有哪些功能？有哪些類型？帶破冰遊戲有哪些原則？哪些注意事項？

今天花在俠飛的員工另起爐灶事件頗多，看起來影響俠飛的沉落頗大。這事件一、符合案例的特質，二、如同上次花芹園所午飯有米蟲事件，可運用俠飛導讀的「顛覆危機」來分析如何應用在現實的危機。之前俠飛導讀時，運用 Christensen 和 Overdorf 提出影響組織變革能力三因素來分析：資源、流程、價值觀。雖然真實世界哪是拿著武功秘笈上擂台比畫？這其中仍能洞見：俠飛發現園所資源集智化與私用的影響，也呈現園所智慧資產授權使用時並未流程化，以及員工公器私用違反倫理的人性考驗。前兩者俠飛有很大的自省，歸因於自己領導者的錯誤，後者則是她深刻痛恨。我認為最重要的是價值觀，而此次是「信任」的考驗是：自以為值得信任的員工，卻做了違信的事情，因而影響自己對任何人的信任感。

現場對這個事件，從情感面，大家都是以同理心支持俠飛；但理智面，我隱約感覺立場不同的差異，曉云和真君是教師角色，會提醒資深老師發展階段因

素；花芹是資方角色，會直言不諱員工的不是；雁雁是資方和勞方的中間者角色（受聘園長），則回歸自我承擔：「一定要堅強，這麼大的傷害」。我常疑問：我們讀書會的討論是「對談」還是「交談」？看到邱天助（1998）引用 Freire 提出對話的三個概念：一、對話的本質是「話語」，而話語構成要素是反思和行動；二、對話要建立在愛、謙卑和信心的基礎；三、對話必須運用批判的思考。我認為俠飛園所員工創業成競業事件的討論，可以達到多元角度的反思（尤其有從員工角度來看），而俠飛認為目前沉澱自己、讓自己情緒穩定、先不涉入行政等也是行動；而今天呈現最明顯的是第二點，這應該是我們社群的特點；第三點則是最困難的，一方面是怕戳中傷處，傷到感情，一方面「批判」這樣的字眼會誤導流於指責式批評。

另外特別要提的：一、行動分享：曉云說「孩子的第一哩路」一書帶來為紙風車募款的行動，這又是「一顆神奇的種子」；二、改變分享：真君說自己參加讀書會後，讀書方式的改變；以及我說自己當老師以前和現在的不同，1.從學生角度去「理解」他，形成態度與做法改變 2.自我期待與學生之間是夥伴平等關係，而非權威上對下關係。這些和我讀博士班看到課程和組織管理典範轉移，以及學生評語給學生發聲平台有關。



【第三期：關鍵知識期 第 2 次讀書會】

99.04.28 閱讀書籍「僕人領導力」(二)

「人們在一天天生活時，可以希望自己在幽默與尊嚴、勇氣與謹慎、大膽與平凡，以及意志與心靈充斥的每一天和每件事上，都能夠更清楚地看到無窮的可能性。」  
~Greenleaf

流程：討論僕人領導力第一部→雁雁分享最近閱讀領導力之書→說明 6 月將召開第三屆幼保系友大會，提名雁雁為會長之考慮→雁雁分享繪本「安的種子」

今天大概破紀錄最少人的一次，只有俠飛、雁雁、真君和我，但是正在寫碩士論文的雁雁來了，真是振奮人心。進入「僕人領導學」這本書第二次，這是需要細加咀嚼的理念書，也是我想跨進服務行動的「號角」，看起來參與人數有限，大概服務行動的用心又要付諸流水了。不過把「順其自然」當作自己人生這個階段的頓悟，我取笑自己打算用「現象學」來取代「批判學」的觀點。

林美琴(2004)認為，讀書會的運作通常要五位成員以上，因為五人以上的對話，比較有討論與腦力激盪的空間與潛力，也可以避免有成員因事缺席或退出，造成冷場甚至宣告流會。這一期以「僕人領導力」為主軸的讀書會，到今天第二次只有四人，是否造成日後人數險境？我的心裡難免焦慮。不過人少，話題卻無冷場，我想跟夥伴的質感有關吧：

一. 分享園所經營觀點、策略與實例：俠飛認為教育不要曲高和寡，我和雁雁仍然認為理想值得堅持；俠飛認為經營關鍵是耕耘家長觀念，雁雁認為是培育教師，我提醒要區隔市場；也分享華德福幼稚園和森林小學經營上成敗因素。而真君提出某幼教協會多為園所長成員的組織，曾因金融海嘯，而共同商議將教師的旅遊、福利全部砍掉，她覺得這種統一共同壟斷的行為，也從她是底層人員角色，提出不同角度的價值觀。

二. 從「僕人領導力」第一部的嘉言錄和提問中產生對話：實務派的俠飛認

為 Greenleaf 的東西「很哲學」，因此「知難行更難」，很難著落於現實處境；不像她在 Hardford Business 哈佛商業評論講座，都以案例探討為主，能就現階段狀況探討解決策略；雁雁則能認同，並推介達賴喇嘛所著「領導之道：為所有人創造正面的改變」一書主旨：領導自己進而領導組織，更進而領導世界，來呼應 Greenleaf「力的倫理」之說，說著說著，我們還談到道德領導、靈性領導；也談到默會知識。

因為六月將選新的系友會理事長，從這一年半以來的核心成員來看，我自己慎思許久，而屬意雁雁的考慮點是：優質園所園長、有想法、新竹在地；也和系主任以及第二屆會長陽陽先有共識，今天展開服務領導者的「說服力」，面對雁雁的深思熟慮（顧及目前園務繁重，以及兼顧家人的考量），請雁雁先不急著做決定（六月還有一個多月，其實我的確急啊急，但是想找到好的領導者需積極而非焦急，也是我給自己的聲音）。我只是將「服務領導」的核心精神注入系友會的發展方向，並且一起來共同學習團隊領導，還有俠飛提出「製造事件」這三個想法與雁雁分享，希望帶來「讓人心頭發光的東西」，我突然心底浮現 Eric Carle 的繪本「好寂寞的螢火蟲」（幸蔓譯，2003）最後一頁展開後，用 IC 片設計出來的滿天閃爍的螢火蟲亮光的畫面，文字寫著：一群閃著小燈泡的螢火蟲，螢火蟲再也不寂寞了。

有時真覺得我是個不可救藥的夢想家，而在這個行動讀書會有很多泡沫一現而化為無有的點子，例如：個人心願點子還在夢幻狀況、不一樣的幼兒原創意點子庫不了了之、夢想撲滿實施者寥寥無幾，We are together 網站的懸置等，而今天大家寫學習單邊寫邊聊，興致不高；上個月想腦力激盪各種有關園所服務的點子，也找不到切入的時間，而且才四個人，要約下個月讀書會時間卻半天敲不定，其實沮喪度滿高。我想我太自我主義了，但是我跟雁雁提出幼保系友會的願景，不知怎地，心情又雀躍起來：怎樣讓幼保系有些人可以同時的去服務整個新竹在地的幼保人？或者是以它為一個點，然後有人在苗栗，有人在桃園，有人在台北，來產生小小的擴散力量。

不過，我還是要好好記得：這是「我們」的讀書會，不是「我」的讀書會！

雁雁唸繪本「安的種子」故事與我們分享，我跟雁雁說：「要不要在幼保系友會種下一顆安的種子？」而我呢？我種的是另外兩個小沙彌本和靜的種子嗎？

【註】「安的種子」故事簡述與評論

（摘錄自博客來網路書店網區

<http://www.books.com.tw/exep/prod/booksfile.php?item=0010460025>）：

在幽靜的寺院深處，老師父將三顆珍貴的蓮花種子交到本、靜和安的手中。本急著把種子埋在雪地裡，希望自己第一個種出來；靜則忙著挑選花盆和查書籍，甚至用金罩子罩住了新芽，對種子呵護備至；安卻把種子收在胸前的小布袋裡，一如往常的吃飯、睡覺、幹活，直到春天來了才在池塘種下種子……。三個小和尚，三種處事態度，到底誰能成功的種出千年蓮花來呢？

作者的文字精短淺白，卻蘊含了深遠且耐人尋味的生活哲理。素樸的深山古寺，漫天紛飛的白雪，繪者用心營造出禪機處處的寺院生活氛圍，讓讀者彷彿踏入冬日的靜謐山林中，瞬時沉澱心緒，靜觀三個小和尚種花，並漸漸領悟本書欲傳達的「等待」智慧。

【第三期：關鍵知識期 第3次讀書會】

99.05.19 閱讀書籍「僕人領導力」（三）

世界有義務替每個人謀求美好的生活～Greenleaf

流程：分享真君將上次學習單中「在幼教曾經帶給你的力量」寫成故事→以莫忘初衷、養足氣、角色典範進行分享→討論下一次閱讀提綱分工

今天在緊張的讀書會前半個鐘頭的準備，想起上個月讀書會學習單，真君回家寫出「說一個帶給你幼教力量的故事」（見附錄七），之後是唯一 e 給我的學習單內容的，主要是說她帶國中邊緣學生戲劇班時，真君善意的拉了一位意態闌珊學生的手臂，學生竟大聲咆哮三字經，激憤離去。真君還引用僕人領導第四章：「責任的必要條件→要想以反省和深思熟慮的態度做任何事情，就必須單獨面對自己的想法，並且接受一個更深沉自我的存在。」對自己一番省思。

因此收到 e-mail 當天，我也發了簡訊安慰她，今天就用簡訊內容來做開場的討論，以「在幼教帶給你的力量」，提出三點：莫忘初衷、養足氣、角色楷模。

一. 莫忘初衷：花芹說她的初衷是除了玩小孩，還是玩小孩；真君喜歡跟孩子有良好的互動；雁雁則因發展階段角色不同，而有不同初衷，因為現在是管理階層，所以認為幼教老師很重要，希望能為老師積極爭取空間；而我雖然當場說是因為我看到孩子就開心，但細想起來，我從小就立志要當老師，小學時扮家家就一個人搬著爸爸買的小黑板，前面擺著小椅子，一人獨角戲扮演老師來。從國中老師、幼兒園老師、現在大專老師的不同階段，應該包括：老師權威的駕馭感、跟學生相處的歡喜心，以及教育使命的服務愛吧，而其中比例則因各階段有所不同，當幼兒園老師時在歡喜心和服務愛是最飽足的一段時間。

不過，從花芹、真君和我同樣都和幼兒有關，這讓我體會到：孩子能帶來力量，並非單方面只是我們呵護，這也許是雁雁提出：孩子是有靈性的，因此帶來愉悅、驚奇、良善等美好的力量。

二. 養足氣：花芹說自己養足氣的方式是當下即是，哪裡好玩（遊玩、參加研習），就去哪裡；雁雁是對自己能量極限的覺察，處理不來先擱置沉澱，直到養足精神；我則是自我獎賞，拼命工作的時間夾縫中，吃個冰淇淋，跟先生相約爬個小山當作生活的獎賞；我也提到俠飛說：保持幼教熱力的來源是不斷學習；而真君則聽了我說最近在省思日記寫下：「要把我最好的給我最愛的人。」因為我平常住學校宿舍，每天打電話給先生總是埋怨，有天覺得他的回答有氣沒力像在應付，我掛下電話心情很差，慢慢思索：為什麼我都很樂於幫助別人，可是卻沒有把最好的給他？於是隔天打電話就先整頓好心情，這段話竟然讓真君分享時突然嗚咽：「老師講這段我很感動（嗚咽），我常常把惡劣的情緒帶回家，可是我先生是我幼教和戲劇的力量，可是我常常讓他很難過。我要檢討，我要像老師一樣，以後要裝可愛（破啼而笑）」

三. 角色楷模：這是我曾在天下雜誌看到「保持快樂的十五種習慣」中，有一種是尋找心目中的偶像，我就開始想像，在當時因為跟學生總在上課遲到、報告亂寫、趴在桌上睡覺、上課去上廁所其實是打大哥大半天不回來，等等授課慘狀，通常在我沒吃正常餐點的時候，情緒就會上漲，我非常不喜歡自己那樣，所以想到奧黛莉赫本的優雅氣質，就有這個以她為「偶像」的想法，我還到圖書館借了她的傳記來看，每次脾氣上來，就想像「我是奧黛莉赫本」，心情也跟著沉澱。而花芹以分享她最喜歡的繪本「花婆婆」中的角色作為她的角色楷模，雁雁是以譬喻方式，覺得自己是一隻老母雞，常常張開翅膀想要保護我底下的小雞，不過目前的她想慢慢抽離這個角色，希望工作夥伴更多成熟的人出現。真君目前沒想過有什麼角色楷模。

我把以上三者內在的力量，希望透過分享讓大家咀嚼消化Greenleaf抽象思維，而很多生命經驗也自然的打開心門，觸動彼此。

雖然時間限制，沒有什麼分享到閱讀進度，花芹沒唸了書就來，但是她這位「植物達人」本身就是一本豐富的書呢！我從分享言談中萃取以下的內容：

一. 個人困境（家人、招生、人力經營）：中途接到孩子大哥大的曉云，匆

匆離開，她的兒子是過動兒，上學適應問題沒有遇到善解的老師一直是她的難題；花芹說「我招一個生，遠甚於汗流浹背去種東西」，認為少子化是明顯招生失利因素；雁雁對有一題提問心有戚戚焉：身為幼教主管，如何面對與協助現場七年級生的新手教師呢？真君雖未直說，但是她的先生工作雖是房屋仲介，卻一年沒有業績形同失業。

二. 實務知識：如種植經驗－雁雁分享採收水果最適當時間，芹菜月琴說明蚯蚓鬆土的自然農法；閱讀方法－我重述用心智地圖寫閱讀筆記的好處，雁雁分享將服務領導的理念與幼兒園現場經驗連結；師生互動方法－我分享如何利用學生自設網站與韓國中文實習教師互動幫助他們順利在海外實習，巧君說明低下身段才能和學生有良好交流。

三. 外省（對外在因素的省思）：真君覺得自己被制式的教育體制影響她上課開放度的施展；大家共同覺得與七、八年級生（民國70-89年出生者）有態度與價值觀的代間差距；這個時代無所不在的壓力感。不過正向的有：雁雁覺得因為她的園所以幼兒為中心的氛圍，產生良性「環境浸泡」的效力，教師越來越能溫暖相待幼兒，甚至影響家人的親愛關係。

### 【第三期：關鍵知識期 第 4 次讀書會】

99.06.23 閱讀書籍「僕人領導力」(四)

#### 美德、正義和秩序是好的～Greenleaf

流程：破冰活動：圓形的聯想、鑽呼拉圈→以本書第三部嘉句來自我覺察→預告  
第三屆幼保系友會新成立，如何構思新一期的讀書會。

真君帶了兩個破冰遊戲，一個是「圓形的聯想」：大家一起用手拍節奏，輪流口中說：「一想到圓形，我就想到（一種圓形物品）」，不能重複前面的人所說的圓形物品名稱；另一個遊戲是「鑽呼拉圈」：大家手拉成圈，呼拉圈先套在某一位手上，然後試著身體穿過呼拉圈，互牽的手不能鬆脫，然後輪下一位。

真君的破冰遊戲都很能帶來熱場效果，氣氛輕鬆，也會笑成一片，無形中增加團體的凝聚力。但是人數少的時候，要等到人數足夠進行活動時，又會因為延遲破冰遊戲而擠壓後續讀書會討論時間，不過破冰遊戲是我特別請真君為開場暖身，一直到現在都能展現真君身為劇團工作者的新意與活力，我希望這可以成為她個人特色，也累積讀書會的文件。應該跟真君有個時間討論破冰遊戲的執行，作為對她的回饋。

今天的討論閱讀資源的重點，只進行透過閱讀資源的嘉句來自我覺察，其他則是生活和職場的分享：

一. 閱讀省思：從「僕人領導力」第三部嘉言錄，選擇一句話來代表自己，然後各自分享選句原因：

俠飛選的是「馬基維利說的，就是如果事情在剛發生時，即早知道會有不好的事醞釀，那還很容易矯正或治療，但如果缺乏這種知識而容許他們任意製造，那等到每個人都可以認出其危害時，就找不到任何可以根治的良方妙藥了。」俠飛的園所愛將員工利用園所活動資源自行創業事件，看起來還是她心中的痛！

花芹選的是「除了愛和友誼之外，其他再也沒有一樣東西是真正具有價值

的。」分享的實例一是自己耐心的跟有分離焦慮的幼兒安撫想媽媽的情緒，實例二是她的兒子撿拾來領養的狗，因為家庭禁忌所以隨身帶在身邊，擔心月琴把狗帶走。花芹被兒子愛小狗的心軟化，也懂得開始欣賞小狗的可愛模樣。我下的一個註解：「愛可以使眼光變得不同。」

真君選的是「最重要的先見之明就是培養年輕人，讓他們能夠勇敢、且具創造力的面對未來，而這也是最困難以及最讓興奮的事，我們無法對未來產生任何約束力，不過卻可以為未來培養人才，以確保這個社會的歷久不衰。」這和她戲劇課的對象是學習動機不強的幼保科學生有關，不過真君很有教育使命感。

我選的是「維持一顆坦承開放的心，努力提升於現在之中更高的道德標準出現時。」這是對我自己所謂「道德的孤立感」的一種解放，我有時想：我是不是太把道德這把尺的刻度計算的分毫不差，徒增自己和別人的壓力？有人說基督徒的十字架是恩慈與正義所構成，我需要學習如何更有智慧、更多寬容來找到這兩者的平衡點，我想那份坦然才能帶來心靈的自由吧！

愛笛是我請來幫忙的工讀生，她選的是「一個人不可能總是盡如所願，要不，哪裡還需要天堂的存在？」因為她有位摯友沒上班，被同事發現趴在租屋的書桌已斃命，原因莫明，推測是重感冒加上工作過度疲累。其實這是她的男友，但我並未讓讀書會夥伴知道。這也是這學期我特別藉著請愛笛工讀，對她做失落療育的陪伴，男友的父母很擔心迪迪，因此收她為乾女兒。愛笛大一時是我幼兒文學課程的自願小老師，曾跟著我到山上演戲給幼稚園小朋友看，因此我很捨不得她年紀如此輕就經歷這麼重大的打擊。

我覺得，我們選的句子都跟「愛的功課」有關：因為失去愛而傷情，因為看到愛而包容。對於Greenleaf主張「美德、正義和秩序是好的」，我想只有愛的溫柔力量，才能讓這一切成為美好。透過選句產生生命自覺，是否可以讓書本的知識昇華為靈魂的元素？

二. 「道德勇氣」實例分享：首先是我分享今天才在明新保齡球館「見義勇



為」的事，我看到一個安親班老師，那老師很年輕、很漂亮，然後我看到三個小學生面對牆壁罰站，我為自己是否要介入這件事掙扎了一陣子，想了想，還是用溫柔的口氣對安親班老師說：他們站在那邊公開場所不太好吧！那老師就有點尷尬這樣，於是叫那三個孩子離開。這讓我悟得的是：我們做對的事情也是有辦法的，就是不要讓對方覺得尷尬。

另外，引發一連串發揮道德感個人實例，都和垃圾有關：真君分享自己爬山看到國小生隨手丟垃圾，對他說：弟弟，不好意思！你的垃圾掉了；或是花芹之前開車看到有人丟從車窗丟垃圾，趁著窗戶還沒關，她馬上說：小姐妳的東西掉了。而讓玉芳聯想到政府鼓勵檢舉亂貼廣告者會給予獎賞這件事，認為這個政策造成民眾之間的仇視，造成「反道德」的效果。

我其實有時候覺得這時代「道德，你的名字是弱者」，不過今天聽起來，我想讀書會這個社群幾個核心會員都有滿相同的價值觀，「找到聽得懂我的人」也是這讀書會持久的原因吧！

三. 「園所案例」分享：，這一直是我們讀書會不太有機會深入探討的。俠飛提出最近有位新生家長，意見很多，例如想要挑老師，或是打電話詢問次數頻繁，來註冊時聽到園所孩子上課唸「慈母手中線」，竟當場大哭，說這讓她想起自己的外婆；花芹則是聊到園所好不容易來了個能力滿好的老師，來了才沒多久，就考上鎮立托兒所而要離職。

我認為這兩個幼教現場實例，都有一些衝突點來構成案例，不過我覺得案例探討不能那麼率性與隨性，要留意避免一時興起的分享成為「抓蝴蝶效應」（意思是：臨時被蝴蝶吸引而東跑西逐，忘了原本的目的）；而案例呈現幼教現場的風險性，是否會昇高對人事物的敏覺度或不安感，這是我所好奇的。

四. 「行動」分享：「行動教主」俠飛說她月初園所參加縣辦愛心園遊會所得捐給家扶，以及親職講座錄影，其實我想澄清：是「動作」還是「作為」，是「機動」還是「行動」？俠飛有想到就做到的個性，雖然她曾說每次從讀書會回

去，就會從中找到靈感回去行動，但如果真正的行動是帶來改變，如何看得清嗎？

後半段時間是我說明第三屆系友會理監事改選後的方向：一、系友走向希望是團隊領導，幼教的社會發展；二、製造事件：銜接前項目標，辦理別有特色的年度講座，讓幼保系在社會發光；三、召雅角色：觀察者、夥伴。由於第三期讀書會進展快一段落，檢討起來：人數不多，但討論濃度不錯；仍未能達到預期「服務行動」的展開；能分工擬出每次討論題綱，提問都有思考性。

#### \*社群第三期「關鍵知識期」小結

##### 一. 運作成效

1. 凝聚核心價值：全期共讀「僕人領導力」一書，凝聚「服務領導」共識
2. 社群協力：真君創意帶領全期破冰活動、核心成員分工擬定提問講綱，討論上也頗具對話和省思效果
3. 閱讀波動力：曉云在上期讀書會閱讀紙風車兒童劇團相關書籍，回園協助同受感動的園所夥伴共同募款，實現紙風車兒童劇團在地演出夢想；真君表示讀書會幫助其閱讀方法

##### 二. 社群難題

1. 行動推展有限：原本想藉服務領導概念推動成員實施服務行動，仍有許多個人困難而未果。
2. 個人難題：俠飛園所員工倫理事件持續困擾難解
3. 核心社群流失：陽陽、朱朱、Rose 幾乎未參與第三期讀書會

#### 【第四期：共同行動期 第 1 次讀書會】

99.08.19 閱讀書籍「讓孩子的潛能大大發光：希望教室」(一)

他教導我們的意志，就像無敵鐵金剛的外殼一樣

～台中縣大元國小六年級蕭學昇形容他的班級導師：蘇明進（蕭學昇，2007）

流程：破冰活動：伸展肢體活動→邀請心心分享其園所的讀書會→因頗多新成員，節錄之前僕人領導力講綱，說明讀書會運作→分享由本書聯想的老師經驗→討論下一期讀書會繼續的可能性

真君帶了三個伸展肢體運動的活動，並練習呼氣、吐氣。真君說，這些活動在「當你覺得疲倦、快瘋了；工作累了、打電腦過久」的時候也可以用。如果做了之後，會酸痛的，表示平常筋骨很緊。平常跟小朋友上課或是開會前，做做伸展運動，是一開始提神的好方式呢！

真君要大家好好想一想：每天到底需要做多少時間運動？為什麼都不做運動呢？愛自己先從愛身體開始，工作有力先讓精神充足。

我第一次覺得：破冰遊戲並不是只是個過場，巧君的用心一方面回歸到生活不是只有工作，工作已經霸佔我們太多重要的空間，要回歸好好愛身體；也讓我回想到，曾經在教會聚會時，有位傳道人說：一開始聚會唱詩歌不是等待時間，它是最好的時間，就像蛋糕上面的鮮奶油。

今天特別邀請到心心來分享她園所的讀書會，原先是園長請身為主任的心心來帶動，從第一年有幾個認真讀書，因為不是強制規定，慢慢從 10 人到 5 人到剩下園長和她兩人；後來園長笑臉攻勢，一個一個說：記得來哦！然後轉換輕鬆好玩好吃好笑的方式，以及老師們自發討論到課程主題跟切身工作直接相關的話題，找到共同目標，參加的人數又熱絡起來了，另外又加了老師們專長分享，多了一些形式。

啓發我的是：這算是個實踐社群的實例，關鍵在感受性，老師們是自願的、無壓力的、找到共同需要的，同儕也具有正向的拉力，而園長放下身段的態度，買便當的心意，於是園所的讀書會有持續力。我記得以前育瑋老師擔任師大實驗園園長的時候，也鼓勵老師自己組織社團，帶來不同的學習活力。不過俠飛仍然覺得心心這樣短時間的分享，只看到事情的表層，我想因為她是園長角色的關係。Wenger 主張組織要鼓勵和支持實踐社群，我覺得這其中在抓緊員工工作時間 vs.放鬆員工生活空間之間有其耐人尋味之處。

因為可能進入第四期讀書會，而且剛剛開完系友會理監事改選大會，今天多了幾位成員，人數共 11 人，是目前最高點人數。我抓住機會鋪陳說明系友會有這個讀書會的期待，利用第三期讀書會進入「服務領導」專書的概念，希望大家能互相激盪來建立園所特色，也說了目前不管學校設的校友會網區或我設的幼保系友會設的網區目前都懸置，說了這個我想得多卻做得少的網區，鼓勵以後大家善用來作為共同智庫；說啊說啊，說雁雁新接會長，我要轉換為觀察者和連絡者的角色。

我多次在聽錄音檔時，發現有時我會忘我的陳說，也許我放情太深，責任感太重，也許這就是我之前覺得自己喜歡當老師是不是也隱藏一部分個性的掌控感？自覺與改變都不是容易的事，省思的確讓我更看清自己。只是我們發現的自己卻不一定是別人體會的自己，或是我們發現了某部分的自己，卻又走向慣性的自己。但是我實在在乎的事太多了，還是要學習在瀟灑中放掉「我執」。

對於「讓孩子的潛能發光：希望教室」這本書的討論非常熱絡。不論對書中佳句的分享能看到作者老蘇的教育價值，或是老蘇在教室中對孩子充滿創意的師生互動都深為感動，最重要從老蘇的省思得到啓迪。從這本書中老蘇的作法，有的夥伴聯想到經驗中同樣令人得到激勵的好老師，像子梅小孩的老師也有同樣創意聯絡簿的做法，小瑞還主動請媽媽帶他的聯絡簿給大家分享；有的夥伴則感慨現在有些小學老師並不然，像悅悅小孩的老師對於他小孩製作演戲道具菱形吉他造型的直接質疑，這樣的僵化讓悅悅感到納悶。不過也有夥伴提醒：如何讓孩子

理解這個世界未必事事順心如意，有時也是幫助孩子解決問題能力以及社會適應力的機會教育。

另外，心心也引到她的園所有男老師，這位男老師有些另類作法，如：抓著孩子衣領，跟孩子說：「我會跟你做一件事，很刺激，你要不要試試看」當孩子同意後，把孩子倒頭栽進入水中，當一旁女老師反應，他會另類說法：「你沒有童年嗎？」這男老師深獲小朋友的心，家長也希望孩子在男老師的班。

如果我把這本「讓孩子的潛能發光：希望教室」好書列為教師的行動書，的確引起讀書會夥伴很多回響，尤其今天很多人是第一次來，卻滿有討論氣氛，也有價值觀的共識。

這幾年因為讀書會，讓我從網區接近閱讀 E 化空間，我一步一腳印學到如何網路購書（婉婉也體會到網路購書可以到家裡附近的 7-11 的便捷性、到目前為止我也利用這個幫花芹訂購書，雖然也探索到網路書店壟斷書市的隱藏「霸權」）、各個網路書店管道，以及坐等家中就可收到書籍新訊，這本書就是由博客來網路書店 E 給我的訊息而來。E 化讓我有更多學習者的機會與體會，但是也消耗我很多在電腦前的時間，一進入網路，有時候不自覺時間就被淹沒了。我不知道學無止境到底是好事還是耗事呢？

#### 【第四期：共同行動期 第 2 次讀書會】

99.09.14 閱讀書籍「讓孩子的潛能大大發光：希望教室」(二)

#### 世界有義務替每個人謀求美好的生活～Greenleaf

流程：分享如何與本書在實務現場施展行動→提供「正向心理學」大綱說明概念，  
對照書中教師特質

今天實在太多狀況，俠飛女兒生寶貝、雁雁因臨時園務忙，這兩位都是讀書會重要成員；場地又有資發因為評鑑堆放資料，不宜在裡面，而其他教室都有人上課，最後動到系主任保的辦公室，挪出沙發區空間，這真是用「最後的不得已」來形容。我看到愛笛坐在樓梯等待，很難描述自己的心情，會比法國作家 Saint-Exupéry 所述的「小王子」落寞嗎？他最落寞的一天看了四十三次落日，因為星球太小了，想看落日，只要移走幾步。

不過，多了銀岫也有振奮人心的效果，其實最初 We are together 讀書會有邀請她來當核心成員，但是她那時已不經營幼兒園，而改經營安親班，自動退出這個社群。雖然我一直想擴展為網區社群的型態，讓幼保系友不受限時空人數，而有交流資訊、想法的機會，但是目前成員都 e 能力有限，如果未來我想經營的社群是老年人，這些網路弱勢的困難度不是更高嗎，嘿！我還真是夢想比天高。

看到久未出現但同為創立社群的夥伴楊楊說的眉飛色舞，我也很好奇除了「忙」、「跟讀書會時間相衝突」的因素外，為什麼第三期以後她的出現率很低，而我難道只因為是擔任系友會負責教師，或是博士論文，而「守」著這個成員來來去去的讀書會嗎？儘管總有自始至終忠誠相伴的俠飛和真君，但是沒有行動、沒有擴展服務到系友，我們只是為了「相濡以沫」而存在嗎？每次曉云來總像困於陸上已久缺氧的魚兒找到呼吸的空間，但是她也是常常有事臨時無法來，我這麼在乎出席率是什麼原因？是我也囿於眼睛所看到的東西，如：到場參與者的數據？還是我必須洞悉眼睛看不到的東西，如：來的人真正的需求、感動、享受、

期待是什麼？

說真的，今天是首次擁有最豐富的讀書會資料，因為上次讀老ㄤ叉的這本「讓孩子的潛能發光」，共同商議將書中激勵孩童的點子，分章分工轉換寫出實際運用的方式，因此可謂第一次在讀書會後每個人都有具體的「行爲」（構不構成機構教師的行動，還不確定？），雖然看起來背後的核心價值不同，花芹園所教師激盪的多為「行爲改變技術」，例如：從書中「善用遊戲」，轉換的是「乖乖或卡里卡里便宜量多有簡單的獎勵品」；從書中「機會教育」，轉換的是「要調整照顧的學生。例如：特別座、愛心座、博愛座、休息座」，不同於俠飛或楊楊列出的開放風格，那麼，誰來為價值把關或發聲？我身為讀書會領導人，發現卻不發聲，為什麼？我是道德的懦弱還是寬容？我其實無法冷靜分析，因為我還在參與人數有限的沮喪情緒之下。

今天我提供的觀點卻是引自常雅珍（2005）的「正向心理學」，我必須扭轉自己為「正向情緒」（1. 擴大人類思考行動的技能：多樣化、創造性、統整性、開放性、有效率；2. 消除揮之不去的負面情緒；3. 激發心理資源－堅毅性；4. 建立心理資源，並增進情緒幸福感而引發向上盤旋的力量）。

每個人都無法看清別人的內在，難道這是馬歇馬叟默劇「面具人生」的真諦？

【第四期：共同行動期 第 3 次讀書會】

99.10.12 閱讀文章「一輩子服務夢」

「生命的價值如果是為了自己的安身，又能夠為人家做一點事，  
那種感動才是真正的感動」～嚴長壽

流程：介紹遊民販售的雜誌，說明社會關注與台灣力→破冰活動：故事接力遊戲  
→雁雁導讀，將此篇對照「做自己是最深刻的背叛」整合式閱讀→各人分  
享：自己完成某件有價值的事、面對挫折的方法→討論邀請嚴長壽演講之  
可能

我特別介紹「The Big Issue 大誌記」，這本雜誌的特殊性是僅由遊民販賣，  
受訓過的遊民，一開始免費給他十本，一本 100 元，賣完就有小額資本，一方面  
也是賣的過程，考驗他的意志力和成就感，之後以成本每本 50 元，遊民賣一本  
100 元可以有 50 元獲利。這是貫徹我「服務領導」的感動力，以及專業走向「社  
會發展」的說服力吧！

真君的破冰遊戲是「故事接力筆記遊戲」，這個活動用在安親班小朋友也絕  
對能吸引專注力，連小瑞也加入陣容，雁雁給真君的肯定是「我覺得這可以當作  
一個創作，對又是凝聚大家的一個力量，一個合作的模式」。

我沒有建立回饋系統，這在國幼班生活教育工作坊操作時，我會在現場請大  
家寫回饋語在小卡片上。這個社群互動比較多在口語對話，不過之前朱朱常常會  
帶當地風味的零食，或是楊楊和真君帶遊戲，增加了不同的互動。原先想用網區，  
就是希望有跨時間、空間、人的互動，不過已經說自己是彷彿「油料不足的車子  
開在高速公路」，實在不要再強求自己了！

導讀者雁雁一開始揭櫫自己讀嚴長壽這篇「一輩子的服務夢」，把她最近看  
的另一本書「做自己是最深刻的背叛」做了連結是：「一個尋找自我的過程」，所  
以她引用嚴長壽文章說：「文章裡頭談到他第一個經驗就是樂隊比賽的時候，有  
一句話是第三段，我就是這麼一個不服氣又好管閒事的人，這讓我反問說：你是



一個什麼樣的人？你自己的特質是什麼呢？你是一個不服輸好勝的人嗎？還是你是一個退縮凡事想要躲在蝸牛殼裡面的人？」

請我們分享以後，再連結到書中提出的面對挫折方法學：「當你面對挫折的時候有四個步驟，第一個是先面對跟承認，可是呢，不要責己也不要責人；第二個呢，要去檢視：為什麼我會遇到這個挫折？為什麼為遭遇到這樣的事情？第三個，要宣誓說：我以後不要再有這個挫折；第四個，要再找一個新的行動方案，就是必須挑戰舊有的方式。」

雁雁提到面對挫折四部曲，我心情波瀾很大，進入博士班這幾年看到自己許多侷限，「很想要的自己」和「做不到的自己」有很多衝突。班級課室管理問題也是出其不意的人生劇場，紀錄在我的教學省思札記中，有一次一位進修部學生跟我說：「老師，你要有心理準備哦，你晚餐要吃飽一點，因為下禮拜上課的人會更少」，她知道我沒吃晚餐去上課就會情緒寫在臉上，不過那天我竟然回答：「那我會努力看你閃閃發亮的眼睛，我就會得到能量。」這應該是我那門課每一堂結束都寫省思札記來沉澱心緒的成果。這也是有一段時間，我不停不停看教學紀錄片或有關師生關係的小說或傳記，來確認自己身為教育者的意義與價值。劉翔平（2001）說：人們對於生命意義的尋找與澄清，就成為跨越對自我生命不確定性、愧疚、混亂等的一種途徑，我想，佳燕今天提到「面對挫折的第一個是不要責己也不要責人」，早已是我安定自己的人生哲學了。

俠飛不吝分享，點出從雁雁的導讀學到「整合閱讀」，也分享她把前兩個月閱讀主打書「讓孩子的潛能發光：希望教室」推到她好幾個幼教園長夥伴，坦承園所教師應付家長層出不求的要求，工作負荷已大，所以也不勉強教師實作之前我們想運用老蘇那本書所提的點子；另外，分享這幾年運用親職講座提升園所形象作為招生策略，其中包括：名家講員、趨勢話題、收費另加的附加價值、講座同時段免費托育的服務等。還有上個月聽了心心園所有教師讀書會，她苦思怎樣才能讓教師真正由內而外自發有這種教師成長社群。俠義風格的她說：「我今天是放棄外婆的角色幫外孫洗澡，跑出來的。」

到目前為止，玉芳是出席率最高者，超級蓄能的她每個月還從中壢開車到天下雜誌哈佛商業講座上管理學方面的課。這個讀書會，有她極大的影響力與付出力。我在俠飛身上看到 Jillian (1994) 提出 5C 的學前專業領導者五項重要特質：

Curiosity (好奇)：對學習有興趣。

Candor (坦誠)：對公眾公開原則和行動，願意說出真相與真理。

Courtesy (有禮)：能尊重並保持尊嚴的對待別人。

Courage (勇氣)：願意冒險、從錯誤中學習。

Compassion (悲憫)：創造信任、同情、高期許、希望、激勵；提供個體、團體在個人和專業的發展。

雖然真君比較從教師立場提供俠飛觀點，俠飛也能對談而非爭辯。

而我也和她未必一致看法，有時候覺得她在經營管理上太求即戰力而顯得急切，或是認為她園所實施的教師的獎賞制會導向工作功利化，她也覺得我曾有非營利事業的幼教基金會背景，看事情角度太理想；這表示我們是可以坦言相對且彼此信任的諍友。不過我最近對於我們對兒童照護法觀點的不一致，有時候我選擇保留說話，我知道那是因為立場不同，我想要考驗的是我，而非我們的關係。

今天話題最熱絡的還有兩類：

一. 交換訊息：包括研習（政大有關敘事探究的研習、新竹教大成虹飛老師的敘事成長團體）、參訪園所經驗（召雅和慧慧參訪愛彌兒幼稚園，召雅提出園所可送的伴手禮是什麼）、園所家長委員會的力量、教師培育可參加的藝術活動（太鼓打擊樂團、身動劇場）、值得推薦的電影與紀錄片、網區 U-Tube 搜尋影片等。

二. 園所實例分享：家長視園所是消費行為的一部份，多所要求；或是家庭教育不彰，幾個實例如，老師請家長讓孩子回家練習做事情，家長回應沒有空，反過來請老師讓他在學校完成；或是家長不用接送卻未告知園所，老師請家長以後有類似情形，可否事先告知，家長回應：我忘記了，但是我有付錢不是嗎？還有小朋友拿錯別人的便當盒回家，結果整個沒清潔過又帶回來，媽媽說，不是我

們自己的，幹嘛幫人家洗等。

家庭教育有問題，也是反應這個社會的部分失能，園所如果要負社會責任也未免任重而道「窄」吧！

【第四期：共同行動期 第 4 次讀書會】

99.11.16 閱讀書籍「不要比較，只要教我」

有些事是因為太急，才會讓美意變惡意；

有些是因為太主觀，才會讓分享變紀律 ～孟瑛如

流程：播放紀錄片「雷夫老師的莎士比亞課」→討論分享自己永不放棄的堅持→  
→討論嚴長壽講座分工

今天俠飛有非常好的事前預備，節錄「雷夫老師的莎士比亞課」錄影帶，還引用到「台灣之光」的台灣行動人物典範。

前者她拋問的是：「什麼是我們到目前為止永不放棄的堅持？」後者她勉勵的是：「培養下一個多元、開放、創新、堅毅、熱情的新台灣之光。」雖然我認為「不要比較，只要教我」這本書點出台灣親職教養的關鍵點是「比較」，但是提供的立論觀點平泛，不過俠飛卻能拉出相當精采的面向，從教育者角色而言，以雷夫老師這個充滿熱情、堅持的教育者；從教育願景而言，把教育的關鍵在看到年輕人站上舞台來自他們的自主力、堅持力與行動力，而不在於來自父母的栽培。

俠飛做事，總是漂亮。選曉品這個地點，讓大家可以有美食和舒活的機會。原本她要帶投影機一時忘記，也能應變，臨時向住湖口的銀岫借來。而五十分鐘的雷夫老師紀錄片，她則配合讀書會時間選輯其中片段，這些都是她做事不含糊的習慣或個性。

今天這個讀書會，另外還有一個任務，就是討論 11 月 27 日嚴長壽講座。其實 11 月 11 日我們已開過會議，大家實在都忙，但是嚴長壽屬大人物級，所以大家仍是謹慎行事。今年參與開會的只有俠飛、真君、花芹、銀岫、我共五人，參與率高的真君當天其實有事不能來，現場分工只能說靠這幾支「柱子」頂著！

幼保系正在忙評鑑，我不可能從幼保系得到支援，但仰賴章女士的人脈邀請

到嚴總裁，系內隆隆老師幫我建報名網站，盈盈協助全國幼教資訊網的報名，還有正芳幫忙製作四張美美的海報以及處理研究所學生報名。雖然有這麼多貴人，但我仍有微詞，因為沒有事先知會我，而院會議就自行給各系免費參加名額，甚至系主任讓學生參加的美意，卻讓我原來可能爆滿的人數上需要更多細節需妥善處理，但是—我不斷不斷告訴我自己：這個講座的核心精神是「打動人心的服務」，我要學習，我在身體力行，我是服務領導的主張者。

說真的，面對系的評鑑，我除了自己研究和教學檔案的準備，還負責系裡環境設備的資料，忙得簡直像油箱快沒汽油的車子，還硬要開上高速公路一樣。可是用「感恩的心」讓我體悟到：一是沒有別人，我絕對沒有能耐做好再怎麼想做的事；二是知道有別人相助，我不會掉陷在孤獨而失落感的心情陷阱。

因此校方資源雖然幾乎都是我一人奔走，包括：評估借用的場地、申請系內補助經費、安排系內學生志工、隨時留意電腦報名名單、購買研習會現場贈書、跟書商談書價的折扣…但是，今天這樣的行前會議，有這些幼保系友情義相挺，套用嚴長壽所說：「做自己與別人生命中的天使」，我遇到了天使團隊！我也彷彿肩上的擔子化爲飛翔的翅膀，輕盈起來了。

#### 【第四期：共同行動期 實踐行動】

99.11.27 嚴長壽講座「打動人心的服務」演講摘要

#### 「做自己和別人生命中的天使」～嚴長壽

流程：幼保系志工學生口呼表演→本院院長開場→嚴長壽先生主講服務三層次→  
簽書會

開場由服務事業學院院長李得盛介紹嚴長壽總裁的職涯背景：高中畢業在美國運通公司擔任「傳達小弟」，而五年後升任為台灣區經理；並於 32 歲即擔任亞都麗緻飯店經理，把觀光產業帶進世界的視野，且熱心投入公益，展現成功企業經理人的典範。

嚴總裁分享：人生不同階段會投入不同領域、觀察不同問題，進行自我的挑戰，最近著手的是寫批判台灣教育的書。

提到服務，嚴先生認為：如果沒有熱忱，沒辦法把幼教做好；沒有使命感，熱忱無法持久。「希望孩子改變」是這個使命的目標。

至於服務有三個階段，不要限於只是第一個階段「你尊我卑」的基本服務，應該更上一層以「用心的服務」去針對每一個不同的人，為他量身打造提供。尤其要從「匠」的角色轉變為「師」，才能建立自己的專業自信。因此第三個階段，是要把藝術放進來。如：當廚師懂得燈光、藝術、氣氛，就會不一樣，讓口感跟美學結合，才有創意，才能成師。因此學校扮演很重要的機制，提供各種資源。

嚴總裁認為幼教是很需要愛心的事業，勉勵現場來賓學員以宗教家的精神投入我們的土地，從宗教萃取出一些元素，成為有社會良知、判斷能力、負責任的知識份子。

富有服務情懷的嚴總裁以他豐富的人生閱歷與深度言談，敘說許多他個人的生命故事，以謙和的態度、高視野的願景，提升了本場研習的眼界。現場也踴躍

提問如：如何提升台灣服務品質？出生率低，幼教人的出路在哪裡等。始終保持微笑進行現場簽名會以及與來賓拍照，對來賓一個個親切答謝，讓我們目睹了大師風範。

此次幼保系友共同行動在現場展現的特色：服務人員綁台灣紅圖案的領巾，來賓容易辨識；將報名費買智能遲緩者製作的「喜憨兒」點心盒，作為現場公益宣導；報名費購贈嚴長壽先生所著「做自己和別人心目中的天使」，推動服務為本的理念；結合幼保系在學生與畢業生志工共同舉辦服務典範講座；連結幼教專業基金會贈禮給嚴長壽先生，以及現場幼保系友展現的服務熱情，希望帶給嚴先生幼保人的專業形象，以達「讓幼教被看見」。

【第四期：共同行動期 第 5 次讀書會】

99.12.14 閱讀書籍「我們」

「這樣的相遇，是人間最美好的事」～「我們」一書書腰語句

流程：破冰活動：真君播放「最亮的星光」歌曲→個人選答與愛、助人、生命相關的提問→真君分享國際性志工種樹活動之訊息→討論推動跨園所讀書會閱讀嚴長壽新書「教育可以不一樣」之可能

真君從網區竟然下載到「最亮的星光」這首歌，這是書中所提志工隊的梯歌，這首劉若英唱的歌已經絕版，可是巧君找到了，播放給我們聽：

我學著用你的眼睛看遠方  
用你站立的高度地方  
我試著用你的情感去歌唱  
用你的語彙和你心中的渴望  
每一顆心都是一盞光  
一盞一盞把整個地球都點亮  
就算你離我在很遠地方  
我們仍感受彼此發光的力量

真君在寰宇廣播電台聽到「我們」這本書的作者程敏淑的分享，深受打動，而為讀書會選讀這本書。

程敏淑在大學畢業後，以志工身份參加「伊甸服務遊學團」，而到中國甘肅省西大灘、青海玉樹、新疆烏拉斯台，並把這段服務之旅當做自己內心成人禮的儀式，寫下此書。

麗萍，是她擔任志工老師遇過的學生之一，未來志願要當英文翻譯官，想練習英文寫作，所以請程敏淑每天為她改一篇。生活艱苦的麗萍，學校午餐自備，別人吃饅頭，她喝開水，說：這樣就夠了，不餓。她的姐姐考上縣城最好的中學，



卻一張不留的燒了獎狀，告訴麗萍：不可沉溺於往日的榮耀。

真君為讀書會事先設計以下題綱，最後一題是我加的：

- 一. 你是如何愛自己？愛週遭的人？愛這個環境？愛這個世界？
- 二. 還記得那一次幫助別人的經驗？當時的心情如何？
- 三. 如何幫助需要的人？幫助人需要什麼條件〈身心、及態度上〉？
- 四. 如果你可以帶走生命中的一樣事物，你想帶走什麼？為什麼？
- 五. 文明帶來了什麼？改變了什麼？
- 六. 幼教人可以展開的志工服務行動是（園內／社會參與／國際）？此題可思考是否一起來玩真的！

每個人自由選一題回答，銀岫覺得文明帶來了便利，也帶來了快速，造成人們失去耐性，有些家長常常放學接孩子也等不急的催趕，常常造成排隊時的衝突；俠飛說：如果可以帶走生命中的一樣事物，她會帶走「微笑」，當生命最後一刻都帶著微笑走，這種人對自己這一生是滿意的、知足的，反而不會去恐懼他的最後一天。

還有各自說著生活中愛的故事：欣梅常常帶著兒子小瑞參加自己妹妹辦理的志工行動，或是荒野協會或是淨灘活動，還有會去提供貧困學生工讀的洗車中心，讓他們洗車服務，間接贊助這些學生的學費。雁雁每個月繳慈濟功德款，俠飛也有固定捐款給家扶中心。真君因為媽媽遇車禍時得到路人相助，所以自己上護理課特別專心，有一次遇到因車禍小腿骨折流血的路人，即時跟附近雜貨店要了紙箱和繩子，幫路人固定小腿。花芹則分享第一次開娃娃車接送小朋友，主動讓路上拿了很多東西的駝背老人搭便車，花芹對老人謝不完的點頭一直印象深刻。

真君特別印了一篇「賣菜阿嬤陳樹菊」報導給我們，小時家境清寒的陳樹菊感恩曾經得到很多人的支助，於是將賣菜的錢分好幾個箱子丟零錢，將物質欲望降到最低，低到她說：「東省西省都能省出很多，錢呢！是要給需要的人用才行」，這樣子捐出了一千多萬元，曾經在一次讀書會問過有關角色楷模的問

題，當時真君說不出所以然，今天她說：「陳樹菊阿嬤是我下半生的目標，我希望能夠像她一樣，奉獻自己的愛或是自己的能力去幫助別人。」

不記得在哪兒看過殷海光說：「人與人心意相通，始覺共同存在。」我好像一直設定這個讀書會成為行動的舞台，一心一意期待每位夥伴耀眼的行動上場，直到上個月舉辦的嚴長壽的講座，才讓我有點釋懷。其實行動早在我們生活中自在的部分，我看不到，我卻一定要看得到什麼來證明！！我不禁重新翻閱「小王子」一書，看到書中寫著：「這位小王子存在的證明，就是他很可愛，他笑了，他要一隻羊。當一個人想要一隻羊，這就是他存在的證明。」我可愛的夥伴們，每個人心底都有著愛的燭光，在某個角落去溫暖了誰、點亮了什麼。

真君導讀前說：召雅老師一直覺得說，我們這個讀書會的形式好像就是大家來聊聊心的那種感覺，沒有實際的動作和行動，她有的時候跟我聊天都會有點小小的遺憾，會覺得這個行動讀書會的成員都這麼優秀，為什麼好像沒有一個具體的行動一起支持著，然後我就有跟老師講：「老師！其實都有在動，只是我們沒有一起坐在同一台車上動。」我說：「你看像第一次動的時候，那個曉云，她因為那本紙風車劇團下鄉活動的書，她跟朋友發起募款，在新豐辦了一個紙風車劇團的表演」召雅老師就很驚訝說：「沒想到一個小小讀書會的力量，既然散播很多很神奇的種子！」我就跟老師說：「對呀！有的時候不見得大家一起動，才是一個大的活動啦！有時候個人的小活動，因為這個團體然後被感染了、影響了，這也是一個很好的跡象。」

「愛人，是一生中都學不完的功課。時時刻刻都要有愛人的心，但也要時時刻刻調整愛人的方式。」這是真君事前準備閱讀大綱時，從書中選的句子—我想愛的這門功課，我還要更放下，更謙卑的學習。

今天對「善」有些特別的談論，雁雁提出書中有一段內容，是說志工回來之後非常的小心，寫一封信不會單獨給一個孩子，因為會造成其他孩子的衝擊，為什麼他有，我沒有？什麼東西都是一個團體，而引起她的反思，我認為這是「兩難的善」；真君談到「羅倫佐的油」，這種油需要非常大量捐助來維繫病者的生存，

我認爲也是「兩難的善」；俠飛從某一次讀書會之後，開始建立 e-mail 通訊群組，並定期發送自己精選訊息或教養文章給家長或老師，但都沒回應，而反思自己這也是某種意義的志工，如果心中有期待，就只是一個交換了，這是「無求的善」；而玉芳曾經參加過大自然團體，對於擁護大自然，卻置家不顧而離婚者，很不以爲然，我稱這是「錯置的善」；以及有一陣子很流行「可魯」狗的電影，就有一堆領養可魯的人，最後那些可魯反而很可憐變成流浪狗，這是「自私的善」；

因爲第六題討論題，真君帶來國際性公益活動的資訊，由於遇到台灣百年，「喜馬拉雅山自然文明保護協會」發起活動，在 4 月 23 日世界環保日「百萬人種樹活動」。而後半段讀書會也花了很長時間討論嚴長壽講座那天現場送了「做自己和別人生命中的天使」，是否要延續一次在下個月邀請當天參加學員一起來參加讀書會？雖然時間有限、地點不確定，大家還是很熱力的討論要用何種閱讀形式；另外，我請大家構想以嚴長壽講座爲起點，也許未來系友會也以「打動人心的服務」爲主軸規劃年度講座。

總之，不曉得是否種下希望的種子？而—

「這樣的相遇，是人間最美好的事」這句話是「我們」一書的書腰上的文字，就引用當做這個「台灣好，幼教好，有你真好」讀書會的註腳吧！

**【註】**原本約妥某家幼保系友擔任園長的績優園所，做為閱讀嚴長壽所著「做自己與別人生命中的天使」場地，不過竟因為本校高層原本因為接官方案子需到業界訪視，約了該園所卻當天臨時取消行程，聯絡人新任職員一時疏忽沒有告知園所，而負責人準備精緻點心，殷殷等待了一小時，發現本校高層爽約，園長感到尷尬而請我們取消此場。真有如正準備聽首優美的小提琴樂曲，卻在試音時斷弦般惱人。

## \*社群第四期「共同行動期」小結

### 一. 運作成效

1. 持續讀好書與學好讀書方法：閱讀 1 本教師行動力與 1 本國際志工行動隸書，雁雁提供閱讀新法（整合式閱讀），
2. 核心價值：閱讀概念跨國際關懷（我們一書），為核心價值「愛」注入新視野
3. 新核心成員加入：銀岫
4. 社群協力：輪流讀書會導讀者、真君持續帶破冰活動、成員分工從「讓孩子的潛能大大發光」激盪幼兒園的師生互動實務點子
5. 共同願景與行動：對俠飛提出「打動人心的服務」為共同願景有共識，並邀請服務典範嚴長壽先生主講此議題；核心成員一個月內發揮執行力開會、分工，現場有在學幼保系學生與畢業系友組成的志工團隊，參加學員跨教保、旅館服務業界人士。「打動人心的服務」成為後續社群運作讀書會、研習、參訪等活動的願景指標。

### 二. 社群難題

1. 社群持續人數：參加成員持續者並未明顯增加
2. 價值觀差異：俠飛與花芹園所提出師生互動點子有明顯開放與行動制約的差異，但並未在讀書會有機會提出討論。

## 第五章 研究發現與分析

第四章的社群運作歷程，主要可看到核心價值：善、愛、服務等從萌發到揭竿而起「打動人心的服務」共同願景；從成員留存個人點滴實務行動的有限到協力舉辦服務典範嚴長壽先生「打動人心的服務」的講座，讓兩年來的社群彷彿從山峰小徑中走到天池美景，創造社群共同記憶的美好事件。

Bogdan 和 Biklen (2003) 認為研究是一種心靈的架構—人們觀看事件與活動的一種觀點，而我認為省思是研究過程中的心靈透鏡，才能穿透繁擾錯雜的事件與活動表象，帶來洞察的觀點。

回顧起來，第四章的內容所呈現幼保系友讀書會現場的活動與事件，對於我有如實踐社群生活世界的浮島，當我經常身心煎熬於外在工作忙亂如麻的窘境時，真如不斷湧進的浪潮，讓我嘗盡被淹沒、掙扎、嗆水的滋味，我只能說內在省思有如特寫鏡頭，讓我看到心底夢想的熱情、正向的信念，以及真誠相待的夥伴是我社群運作兩塊衝浪板，讓我能在生活的海浪衝盪中保持不翻身。

Mills (2003) 指出：行動研究最困難的部分，也許是嘗試在研究過程中所蒐集堆積如山的資料賦予意義。而我認為質性研究是一種「剪不斷，亂需理」的功夫，因此除了第四章的歷程敘事紀錄，我將本研究中讀書會錄音逐字稿、讀書會省思札記、生活省思、幼保系友會議紀錄、訪談稿等資料，再進一步根據本研究目的加以萃取、分析、闡述，以便本研究之教保實踐社群這浮島，在生活場域的變動性、不可測性、獨特性中，希望有更具體清晰的面貌。本章研究發現將依據以下研究目的各自分節陳述：

- 一、認識教保實踐社群的內涵。
- 二、探究教保人員建立實踐社群之方式。
- 三、釐清教保實踐社群運作的挑戰。
- 四、了解教育領導人的角色。
- 五、評估教保實踐社群的成效。

## 第一節 教保實踐社群之內涵

以下擬從「社群性」和「實踐性」兩面向，來說明從本幼保系友會以讀書會形態運作兩年來，我所觀察到的教保實踐社群之內涵。

### 壹. 教保實踐社群的「社群性」(the characters of community)

社群是自發自在、共識共營的群體，在本幼保系友讀書會運作這兩年多來，我學習如何從社群發起人融入為社群夥伴的一份子，與成員之間保持交流、平等與彈性的關係，並且關切社群的凝聚性、發展性、價值性。

這些已畢業的幼保系友，各有自己的工作崗位職責，對於當年就讀的幼保系或現在的幼保系友會組織，很難有持續性與義務性的參與，而本研究之幼保系友讀書會是否具有「實踐社群」之特質與功能？我想從以下四方面來看：一. 社群運作的持續性；二. 社群成員組成的自願性；三. 社群成員互動的夥伴性；四. 社群目標的認同性。

#### 一. 社群運作的持續性：

本社群運作的持續性可從三方面來看：(一) 時間的持續性，(二) 活動方式的持續性，(三) 參與者的持續性。

(一) 時間持續兩年多：本幼保系友讀書會自 98 年 3 月第一次讀書會活動，每一學期為一期讀書會的時間單位，每一月夥伴會碰面一次。本研究資料所蒐集的幼保系友讀書會自第一期民國 98 年 3 月至第四期 100 年 1 月共約兩年間，我把第四期成員舉辦的嚴長壽講座「打動人心的服務」當作成員共同行動的高峰活動，作為兩年來讀書會社群從對內互動走向對外服務的標竿點，所以將研究資料先告一段落來彙整分析，不過實際上後續第五期（100 年 2 月至 100 年 7 月）依然仍進行。

(二) 活動持續方式以讀書會為主：全程者每一期除了有一次因安排夥伴休閒旅遊兼討論下一期讀書會運作而暫停閱讀活動外，其他每月一次的閱讀討論則

共進行四期有廿次，閱讀選材包括：書籍、雜誌專刊、網路或雜誌文章等，內容類型包括：理念類（創意、開放教育、領導經營、教育願景）、行動實踐故事類（袋鼠媽媽讀書會、上好一村社區計畫、紙風車兒童劇團三一九鄉演戲、少年萊恩在非洲鑿井、彰化伸東國小小朋友出書、伊甸基金會到大陸偏遠地區志工行動等），或是兼具理念與行動實踐故事之雜誌專刊（天下雜誌生命教育專刊）等。

（三）全程參與持續性達七成以上之核心成員共四人：本社群前後共三十一人陸陸續續的成員進進出出，每次讀書會參加人數從 4 人至 12 人間，大都保持 5 至 8 人之間。參與持續率高者可分：「階段性持續率高者」與「全程持續率高者」。「階段性持續率高者」如從第一期到第二期皆參與率高者：陽陽、Rose、朱朱，但個別因行政事務忙碌或讀書會對其現場實務成效不大而自第三期即未繼續參加；還有後續第四期至第五期參與頻率高的銀岫，是因為認同讀書會選材與討論有益其專業思維。至於「全程持續率高者」則是四期皆有參與者有四人：俠飛、花芹、真君、雁雁，且其參與率 65%~90% 以上，這四位持續參加讀書會者成為此社群的核心成員。缺席原因多為不可抗力因素，如：俠飛喜獲孫女、花芹子宮肌瘤動手術、真君父親猝逝、雁雁趕碩士論文進度或園所開會等，極少數原因則為休閒度假。

本幼保系友讀書會在形式持續、核心成員持續參與兩年這兩方面來看，能具有社群形成的基本元素，但是社群不只是一群人的集合，也不只是一段時期的活動，另外還有社群成員的關係、關注議題、互動產值等影響社群凝聚力與發展性，才是我更關切的社群元素，則待後續陳述說明。

## 二. 社群成員組成的自願性

尊重社群成員參與的自願性，是我嚮往社群學習的重要心理里程碑，主要原因一是我在幼保系的教師角色嘗受太多學生被動的學習狀態：遲到、缺課、上課趴在桌上睡覺、座位散坐邊區、上課一半去上廁所或打大哥大半天不回教室，我曾有次因為進修部學生期末小組報告，晚上六點半上課，學生到七點還台上報告

組沒到齊、台下同學零零落落局面，讓我情緒失控離開教室狂哭：「我不要自己是這種一天到晚只管學生上課是不是遲到、有沒有來的大學老師，我不喜歡作這種大學老師。」也被體諒的學生拍撫著：「老師，你不要難過，我們一起來想辦法！」而安定了我失態的情緒。另一個原因是我在休養身體而留職停薪一學期時，去參加社區大學教育問題研究社，發現學員能有偏遠地區小學的共同關切點，除了每週課堂分享討論外，甚至有幾個成員選一個下午約在一位成員家另闢談話空間；以及我參加偏遠地區閱讀服務隊時，主辦單位透過廣播、網路而召集到不同場域的志工來參與，這些社群學習者的主動性讓我重新引發教育的期許與角度。

這也是我一開始接手幼保系友會的指導教師時，從打電話邀集熟識的系友發現能參加者除了人數有限，還有他們遇到各式各樣的困難，我都能以同理心接納，我認為所有的美意都要回到心甘意悅，不管對於別人或是我自己皆然。

談到幼保系友讀書會成員的自願性，除了平常任何與讀書會活動相關的訊息我會透過網路通訊群組的建立，E-mail 給歷屆幼保系友會成員，讓每位系友會員可直接得知訊息而自行決定是否參加；另外我認為產生自願性的三個重要因素是：

（一）社群成員關係的連結：我和陽陽、Rose 和俠飛在初創期邀請到的是熟識的友伴，而後續參與者則有因第二、三屆幼保系友會理監事開會或活動後有較深入的認識也加入者。

（二）社群領導人真誠的關懷：當成員遇到生命困境時，我會針對個別狀況與她深談、送書，或發簡訊，持續到我放心為止，我認為幾位核心成員持久兩年來這也是因素之一，花芹還會說：「老師，你那時給我的簡訊都留下來了。」

（三）社群型態具有學習的吸引力，我希望這是幼保系友讀書會最重要的因素，因為因素 1 和 2，即使沒有幼保系友讀書會仍然保有我與幼保系友之間的關係，而因素 3，我總希望透過「社群集智」來激發具創意的行動點子，或是透過「共同決定」來產生團體的凝聚力，不過並不是這麼順理成章，例如：一開始提



議幼保系友會以讀書會方式的重要成員 Rose，當時說自己參加讀書會動機是「交朋友、增智慧、享受人生」，也在進入讀書會第二期時，在我階段性訪談時表示：

參加這個社群是因為它是支持我的力量，是我覺得幼教人都太封閉了，如果可以透過一群人的想法，會看到別人有想到而我們自己沒有想到的地方。這是一個很正向的團體，也是一個很正向的機會，我們比較沒有這樣的機會。

（訪—Rose 98.10.19）

但是 Rose 參加完第二期之後不再參加讀書會，她不來的原因除了新創立補習班忙，生活中還要照顧年已老邁的教會神父，並且對於自己每次在讀書會發言好像詞不達意覺得尷尬，以及想在園所做的又不忍增加老師負擔等。對於 Rose 不再來參加，少了一位情誼良好的夥伴讓我有滿大的失落感，但是對於好幾年前畢業時送我的相框仍擺在宿舍書桌前的 Rose，我把起初的美意仍放在那個位置了，這個例子是說明我對任何社群成員的任何自願性，我都在學習：「允許一切的存在」。

### 三. 社群成員互動的夥伴性

幼保系友讀書會之成員互動的夥伴性主要是：盡量由成員共同決定事務，以及讀書會互動式運作。

**（一）共同決定事務**，例如：幼保系友會最初成立讀書會是來自成員的點子，我雖然自己搜尋一些書單方向，但是仍想：讀什麼書？誰來導讀？都希望由成員討論；而每月一次見面也是系友們的共同決定，我想：隔這樣的時間怎麼掌握行動的節奏？不過也許系友已勉為其難騰出這樣的時間了；於是，我又想架設網區論壇來增加日常互動度吧！可是成員們卻不習慣在網區書寫，我自己也太忙碌沒有即時和定時在網區輸入內容而形同虛設。

另外，每一期讀書會也經過系友共同決定而持續下一期，因此每一期也都有基本成員的支持，這樣拉長兩年的讀書會來看，反而每月一次，讓大家不會覺得

時間距離太緊湊而有壓力；也讓大家忙得不可開交且常有出其不意之事下，盡量彈性調整多數可見面的日期。這樣跟我平常和學生按課表上課或是研習依據事先擬好的時程表，狀況非常不同，但是讓系友們共同決定的這個社群調性，是我希望帶給系友們真正「We are together」的氣氛。

(二) **讀書會互動**，包括：1. 顯在的交談對話；2. 與潛在的情感支持。除了有我促動引發者，也有成員自然形成者；氣氛上有焦點關注的，也有輕鬆隨性的。

1. **顯在的互動交談對話**：一方面由我促動的包括：破冰遊戲、腦力激盪、學習單議題分享、閱讀資源提問討論等。這些由我促動者，先由我擔任讀書會導讀人進行前三次後，再轉為由成員輪流當讀書會導讀者，並且他們事先與我討論讀書會進行的議題。讓成員輪流當讀書會導讀人，除了把學習舞台交給成員，也撤除我與成員之間原本師—生、領導者—追隨者的上下位置，讓我更能有機會化老師而為夥伴的角色；另一方面由成員自然形成隨機分享的實務經驗、對幼教現況的觀察，對我有更多貼近現場的理解與實用性實例的參考。
2. **潛在的情感支持**：則特別是過程中成員個人經歷重大事件中，同儕給予的支持安慰。例如：花芹園所員工上網散播米蟲事件造成園所污名、俠飛園所大將員工另行創業從預定接班人變為競業對手、真君觸動心臟病突發的父親和先天性障礙女兒接連往生的傷情等，在讀書會中夥伴有多次或岔題花了時間給予當事人具體建議與情感陪伴。

不過也因為我心底一直希望「共同決定」，對於重視時效性的成員，也會發出雜訊太多的訊息，以曾經和我一起國幼班生活教育工作坊共事的彩虹為例，她表明：

我非常感謝召雅老師，你這樣子的帶領，把我們從各個不同的場所集合一起，有可以提供我們分享的平台，然後你很 nice，很喜歡跟你在一起，也希望我們能夠勾起一個從自我的心願寶盒到實踐。

這個當中呢，我在想你可能要讓我們記住的是我們選擇從事幼教的初衷。那陽陽啊、俠飛呀！這兩個人都非常的大方也很慷慨分享她的專長，像陽陽呀！她是一個非常有創意的人，所以我們會帶到創意點子呀！變變變呀！俠飛就是肯衝呀！肯拚呀！肯創新，我想這裡面的成員，每一個人的特質都不一樣，不一樣的特質要把它組合起來是有一點困難。

(訪—彩虹 98.10.16)

彩虹認為幼教領域的範圍太大，我應該鎖定在某一個區塊，例如：課程、行政、親職活動、環境規劃、或是教材教法等，對於她個人專長的課程，她又擔心自己說的太直接，又要拿捏我的老師角色：「你讀的書也比較多，然後我們跟你的差距又差很大，我們也不知道說我們講這樣是不是對你有幫助啦！還是說是不是你想要得答案」而感到壓力，所以她說：「我覺得你就是很用心也很就是很…或許你知道你要做什麼，但是我們不知道你要做什麼？」

參加第一期之後而不再出席的彩虹，她的原因也反映第一期某些成員的想法，以及我知道自己對於「社群是屬於大家的，方向是共同決定的」這份承擔。

不過因為感受到社群的歸屬感而參與度久的成員，看到或抉擇的層面就不同，以花芹而言：

我覺得這裡的同質性高，跟我舊有的同學，我喜歡跟這一群人在一起，再加上我原來是還滿上進的人，我有這份的自信。我覺得說，我孤獨的領導歲月中，它讓自己有一股不同的清流，能夠讓我更看到我思維當中沒有辦法思維的，當別人的想法注入我自己的工作事業，又是免費的，何樂而不為，而且又是我親愛的老師在做輔導，這個團體會叫我很有動力要去。

(訪—花芹 98.10.26)

社群中每個成員需求、看法、個性、領受、期待皆不同，透過言談、事件和情感互動可以讓成員更了解社群的特性，也可清楚決定是否參與社群，以及對

於成員的友伴感，和長期的投入性。

#### 四. 社群目標的認同性

幼保系友讀書會從發響、成形、低谷、高峰事件過程的荆棘路，我認為穿梭其間最重要的是凝聚社群目標的認同性。

我和陽陽是幼保系友社群最初的發起人，但是陽陽身為系友會第二屆會長，平常的工作是在不同幼兒園擔任幼兒戲劇課程的專才教師，而工作之餘是志工性劇團團長，每週有一晚劇團團員培訓，還接文建會案子到偏遠地區帶團演出，劇務非常繁忙，並加上本身碩士論文書寫進度的壓力，因此一開始我選書主軸以行動力為主，她則主張各成員選擇與自己擅長相關者，所以進入第二期讀書會期間，她看到這個幼保系友讀書會具有歸屬和分享的特質：

我覺得有時候在學習的路上呀！當你自己一個人，有時候還是沒有辦法，還是會有挫折啦！或者是有一些想法沒辦法抒發，如果說有這個實踐社群的時候，像我們上次藉由一些不一樣的話題在聊的時候，你會看到不同人的風采，他們可能會專注在某一些他們所專精的事物裡面，那種東西是很精采的，很像在讀一本「人的書」。

（訪—陽陽 98.10.20）

但是陽陽也同時提出「我覺得目前為止的話，應該是說召雅老師的個人特色太明顯」，並且「因為召雅老師講到一件事，就是可以把我們上課或是最近看的某些議題，回到學校裡去做做看，那個東西就變成有點是額外附加的，那可能有的人啊，有的園長啊，他們想法覺得有個負擔」，於是原本我想扮演行動鼓勵者的角色，反而成為實務現場壓力源。

我想在幼保系友讀書會實現「以學習者為中心」的社群，起步卻有點歧路亡羊的感覺；我提出 slogan「台灣好、幼教好，有你真好」的抽象願景似乎是個虛幻的天堂；我讓成員列出自己的「心願寶盒」，以及請他們帶回園所而共同腦力激盪出「不一樣的幼兒園」具體行動點子，也像吹泡泡一樣不了了之；對我而言，

「互動、感動、主動、行動」是自始至終在我內心隨著現況起伏不定卻不變的腳步，這樣一試再試、一等再等、一調再調，而在第二期結束我提出了幾個閱讀的方向，其中「服務領導」獲得共鳴，並由成員共同選出「僕人領導力」一書，讀了整整一期；直到第三期結束進入醞釀第四期讀書會方向，而在系友會理監事會議正式討論時，俠飛提出「打動人心的服務」為主軸，把幼教經營成服務事業—成爲「由成員共識與共力」的社群目標。

## 貳. 教保實踐社群的「實踐性」(the characters of practice)

Wenger (1998) 提出連結實踐和社群，是由以下三面向所構成：共同的參與 (mutual engagement)、聯合的事業 (joint enterprise)、分享的智庫 (shared repertoire)。我認爲共同的參與即爲「社群性」，聯合的事業與分享的智庫即其「實踐性」。

從本幼保系友讀書會進行過程中，成員之間有非常熱絡的資訊分享、意見和看法的交流與建議，對於夥伴工作或生活中遇到的難題也樂於協助解決問題，這是本幼保系友讀書會「聯合的事業」，原本想讓這些可儲存於我設置的論壇式網區，也可提供成員平常透過網區不受時空限制，進行提供訊息、回饋夥伴、互動省思等，而能達到「共享的智庫」，但後者在本研究實施過程有層層困難，留待第四節本研究的挑戰來說明。

Practice 可翻譯爲實務或實踐，我將它分爲兩層次：「實務」較從實務的現場具有實際應用的成效來看，「實踐」較從理想的場域具有改變或變革的成效來看。

本研究中，一開始的我滿懷熱切想一副「登高一呼」鼓舞成員在各自教保場域展開屬於自己心願或以幼兒爲中心之理想性的實踐行動，但當我自己興致沖沖開著快車想奔赴高速公路，卻發現成員幾乎都上不了車，於是我調整自己跟著成員腳步，先把讀書會這條路走穩，這樣走了兩年讀書會，從成員的話題表現的「實務性」累積度，包括：一. 實務運作之分享；二. 訊息資源之交流；三. 幼教現況之觀察；四. 夥伴難題之建議；另外我列了第五項：實踐行動之萌發，並歸類

於「實踐性」，主要是我一直想策動成員在各自園所進展的實踐行動，雖然持續者不多、整體性不足、個別差異大，且改變成效也因成員書寫或表達有限而不明晰，但實施者仍對於其教育現場具有突破環境和自我期許等意義，所以我列「實踐行動之萌發」為第五項，作為這個社群挑高視野的火炬。

以下從涵蓋「實務性」和「實踐性」共五項來分析本幼保系友讀書會具有的內涵，我也特別彙總「本研究幼保系友讀書會運作中之實務性話題一覽表」，從中可看出本讀書會中實務性話題（見附錄八）：

### 一. 實務運作之分享

在讀書會的過程中，實務分享的類型大致分為閱讀實務、園所實務。閱讀實務主要是各人之不同的閱讀方法；園所實務則包括最多層面，如：經營實務、教學實務、親職實務。

（一）閱讀實務：各人有屬於自己吸收方式的閱讀，有的成員先看目錄挑自己有興趣者來看，有的用標籤紙張貼書上作為標示，或從空大教科書每章結尾的關鍵詞句學習貫串重點，不論是幫助自己記憶或理解閱讀內容，帶給我想像不到的生活面貌，以身為園長、多方涉獵書籍的 Rose 所說為例：

我覺得如果這個觀念很好、這一句話很好，我就把它記起來，所以我手上有好幾本筆記本，有管理的筆記本，有創意的筆記本，有教學的筆記本，我自己會把它分類。我就會隨手，比方說，我睡前我的床頭一定會有一本筆記本；我的房間有一個小桌子，我不想躺著看書，我的桌子上一定有一本小的筆記本；我餐廳有個餐桌，也是我常看書的好地方，那裡也有我的一個筆記本。

（錄－讀書會 98.11.05）

另外，不同的讀書會導讀人也會以自己設計的方式實際運用在當次的閱讀討論，例如：雁雁曾以天下雜誌 2009 年度專刊--生命教育中一篇小學孩童掃廁所的報導為例，示範：1.這篇重點是什麼：培養孩子同理心；2.這篇最觸動我的是

什麼：掃廁所竟然可以是生命教育；3.這篇可實踐的行動：讓孩子嘗試掃園所或家裡的廁所。當我應用這個「閱讀三部曲」的閱讀方法學在課堂上，我可體會：雁雁和我之間可說明學生和老師是可以隨時互換的角色，教學的美妙即是彼此成爲互惠者。

(二) 園所實務：每一次讀書會皆有透過議題討論或是自然產生園所實務的話題，包括：

1. 經營實務，如：開設假日學校，嘗試複合式經營，以增加招生不足之收益；每週教師培訓以提升教師素質，會提供加班福利；提供園內園外經營之二八比例，提醒園所專業形象之重要等。
2. 教學實務，如：實施特色課程；重視種植活動帶給幼兒自然經驗；給予孩童自我管理能力之機會等。
3. 親職實務，如：設家長網路群組，定期 e 親職資訊給家長；辦理親職研習，如何運用付費策略提升家長重視與參與度；透過家長會強化家長親職知能等。

我認爲園所實務的分享，重點不是做了什麼，而是做這件事是爲什麼。由於俠飛和雁雁皆是績優園所的主管，且其個性樂於分享，幼教參與多元，視野和眼光不同，她們的分享主要的是能帶來實施的理念。

## 二. 訊息資源之交流

訊息資源之交流包括：實務社群實例、研習活動資訊、閱讀資源管道、特色機構介紹，分述如下：

(一) 實務社群實例：陸陸續續提到生活中的實務社群實例有十二個，有些是熟知的人所參與，有些是自己與友伴共同組成。分析如下：

1. 社群的組成是因共同興趣、需求或目的或背景，例如：雁雁讀碩士班時，因有課業閱讀討論或壓力紓解而與熟悉的同學自然形成研究生社群；琳琳曾在孩子讀小學時，與一群孩子皆參加童軍有相同背景的媽媽共同組

成媽媽童軍團社群；我有四位學生到韓國擔任中文實習教師，因共同目的而在網路設了「華語教學特攻隊」網區。

2. 社群的成員的來源：有開放式、半開放式加入或固定式夥伴者，例如，Rose 參加先生的跨業結盟成長團體，成員輪流就自己專長規劃成長活動，但不接受直銷或保險事業者參加，此屬半開放式；「大熊貓俱樂部」則是開放歡迎男性教師參與的社群；而彩虹有四位幼教園所長好友，每月碰面一次，共同討論園所經營實務，此屬固定式夥伴之社群。
3. 社群的影響力：影響力不僅是自身職場或專業，也有擴及社會服務者，例如，真君參加志工性劇團，對於幼兒戲劇有共同興趣的人皆可參加；每週一晚培訓，每月到當地的文化中心或偏遠地區演出免費劇場，此劇團願景是「演戲給新竹縣偏遠地區的孩子看」，影響力擴及在地孩童與家長。

(二) 研習活動資訊：包括幼教相關講座，以及跨業的專業管理講座或社會關懷活動等。

(三) 閱讀資源管道：包括平面資源如專業書刊、繪本；網上資源如 U-tube 之趨勢影片；媒體資源如具特色的廣播電台節目等。

(四) 特色機構推介：包括知名的專業幼兒園所、藝術產業、環保協會、親子活動機構等，推介幼教工作者參訪觀摩參與，或是園所舉辦親職活動參考。

### 三. 幼教現況之觀察

幼教現況之觀察，我分類為：社會面、經營面、師資面、家長面、幼兒面，很多考量是從經營面來看，但是整體影響環環相扣，也跟社會面因素有關。

(一) 社會面，如：社會節奏快、少子化、缺文化素養及靈性教育、政府政策搖擺、教保員社會地位不高、台灣之光人物典範等。

(二) 經營面，如：招生壓力大、商業利益為主、提供教保員待遇不佳等。

(三) 師資面，如：教保員專業性有限、熱忱度不高、新世代就業力不足且



價值觀有落差等。

(四) 家長面，如：家長消費者心態、家長資訊管道多等。

(五) 幼兒面，如：幼兒寵物化、特殊孩童之親職資源有限等。

#### 四. 夥伴難題之建議

夥伴難題在讀書會現場有引發夥伴話題者，我分爲以下三類：

(一) 個人身心狀況，如：花芹子宮有肌瘤，無法決定是否要動手術，夥伴提供所知道的病例處理方式；俠飛擱置碩士論文，夥伴提供靜心方式等。

(二) 親人重大事故，如：曉芸母親重病住院，夥伴提供就醫管道；真君父親過世，母親仍在傷痛情緒，夥伴提出紓解心情之方式。

(三) 園所經營難題，一是花芹被員工上網散播學校米長米蟲的訊息，並引發電台記者公開報導，夥伴提供園所改善廚膳和網站對應方式；另一是俠飛園所重要教師在外另行開才藝課程，以用低價吸引走家長客源，夥伴多從安定心情與重建價值觀提供意見。

雖然夥伴們對於同儕重大難題願意聆聽與也樂於提供具體建議，但唯有俠飛園所「員工倫理」事件，當場的成員則多屬情感安慰與支持作用。俠飛原定接班人的重要員工卻私下創業而成爲競業對手，對一向古道熱腸的俠飛，產生對自己的質疑，從錄音稿（錄一讀書會 99.03.22）的資料，俠飛的描述：

我覺得自己的弱點是：我的情感讓我公私界線不分。她有一天到補習班找我，說婆婆住院，她缺錢。我就跟她講，要不要我趕快借錢給你？後來我叫我大姊趕快匯十萬塊給她。她就跟我說，嗯，我想利用假日帶點學生，增加點收入。我就說：好，那你準備要怎麼樣？第二天，因為我在○○（某協會志工）四年，就把我抽屜那些大自然活動通通給她。我說我嚴重被她打擊是，她真的利用到我有求必應。

這件事也重擊俠飛對人的信任感：

那個是情感，非常打擊自信心耶。情感我覺得自己可以慢慢調整，這個是她真的完全摧毀我自己對人的信任耶，我以前對人信任是百分百的。

不過成員的回應多以同理、溫暖、正向方式來提供俠飛想法，而非主觀單向共譴員工，這也是社群一段時間後，留在社群較久的是具同質性夥伴：

雁雁：一定要堅強，這麼大的傷害。

曉云：可是有時候我們看到園所的中間層級自己出去發展，會去用園所資源，我在思索為甚麼中間主管到了這個階段會變成這樣？

召雅：我覺得這個局勢是有點失控的狀態。就像我們過365天，一定有像昨天沙塵暴不能控制的狀態，並不是平常那樣。但是我覺得整件事妳回頭看看好了，領導者在甚麼狀況之下，有些東西都還是要控制的？

真君：不要因為一個人，影響你自己一個美好的人格特質。妳如果開始不相信，最痛苦的還是你自己。

## 五. 實踐行動的萌發

特別提出此項，有我個人當初對於幼保系友會的願景期許，但真正實施起來，在成員們幼兒園實務上卻一直很難具體成形的推展或改變。是我沒看到，還是它沒發生？是它發生了，但在認知上，它是一項行爲、一個活動還是一種實踐行動？

研究過程中，觀察（look）、思考（think），與行動（action）三者是環環相扣（潘淑滿，2003），而讀書會社群成員從彼此每月一次碰面得到啓發，而後回到現場，能做什麼或不能做什麼？誰是觀察者？怎麼省思？行動帶來誰的利益或誰的不利？至於我設的「We are together」網區，成員們對打字或上網操作都覺得有困難，我自己平常也被工作淹沒，如何扮演我自己和成員幼教場域中的「觀、思、行」的角色，真如 McNiff, Lomax 和 Whitehead（1996）提出教育實務工作者的「生存（生活）的矛盾」（living contradictions）。

有以上的處境，因此我把三件有文字或訪談資料的事件，列於此做為本研究歷程中可當指標性的行動：讀書會第二期朱朱經過兩期讀書會行動力故事的醞釀後，透過行動計畫和執行表，在園所實施「教師快樂來上班」；第三期曉云讀書會閱讀有關紙風車兒童劇團在 319 鄉演戲行動實錄故事後，也被園所一位同儕感動而協力募款，讓在地鄉鎮成為「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」演出的一個駐點，也是募款者和紙風車共同實現的夢想，並將這故事寫出來刊登本系的系刊（見附錄九）；還有第四期由讀書會成員連結系友會共同策劃參與舉辦，邀請嚴長壽先生來本校進行「打動人心的服務」講座，我們在一個月非常短的時間內，透過幼保系友志工團隊共力完成這場吸引幼保系、旅館系等畢業系友與相關業界人士約 240 人左右的講座。

以上三個行動，第一個是社群成員的個人對內園所行動，朱朱以幼兒園的資方角色，能在本身場域設身處地於教師立場來改善上班的環境；第二個是社群成員對外延伸的個人連結行動，曉云從社群學習資源的啟發，與園所同儕共同克服困難去開展地方社會服務性活動；第三個則是本社群成員集智集力的共同公共服務行動。以上三者皆具有「感動服務」、「突破創新」、「故事文件」的共同性，因此我列為本社群具有「實踐行動的萌發」的依據。

## 本節結語

研究資料讓我有機會「站在另一邊」看到本幼保系友讀書會對照 Wenger 等人（2002）描述的實踐社群特質：實踐社群中的成員不一定每天在一起工作，但他們因為發現這種互動有其價值，所以經常聚在一起，進行分享資訊、看法和建議、幫助彼此解決問題。他們討論各自的情況、期待和需求，思考共同的議題，探索想法、合作無間。他們可能創造工具、標準、共通的設計、工作手冊或其他文件，或是發展出一種他們共享的內隱知識。

我個人也分析其具有的「社群性」與「實踐性」，讓我發現與認識教保實踐社群在生活中的存在性與內涵，前者包括：社群運作的持續性、社群成員組成的

自願性、社群成員互動的夥伴性、社群目標的認同性；後者包括：實務運作之分享、訊息資源之交流、幼教現況之觀察、夥伴難題之建議、實踐行動之萌發。實踐社群的認同與活力來自社群成員的自願自發性，而社群的發展與精進則因社群核心價值是否實踐於行動。

## 第二節 教保實踐社群之運作策略

本社群一開始由成員決定是讀書會的形式，而身為社群發起人的我，希望社群成員能透過讀書會的互動，進一步在園所現場運用實踐。因此當我積極的閱讀有關讀書會的文獻，看到 Blid (1989) 提到讀書會運作的原則之一：「改變與行動：讀書會並非只是為學習而學習，當成員有改變環境的企圖，並採取具體行動時，學習會更有意義」，這段話成為曙光，是我提出「行動讀書會」此名稱的靈感。

但尊重社群成員共同決定本研究之幼保系友讀書會每個月才見面一次，卻如何了解成員在各自工作場域進行的行動，讓其他任職於不同機構的夥伴有觀摩、討論、激勵、互動省思的機會？於是我根據自己之前輔導一所幼稚園的經驗，曾嘗試設置的論壇式網區，希望可以為夥伴們量身打造出平常互動的平台，我以下列「行動讀書會」運作之基本架構圖作為說明：

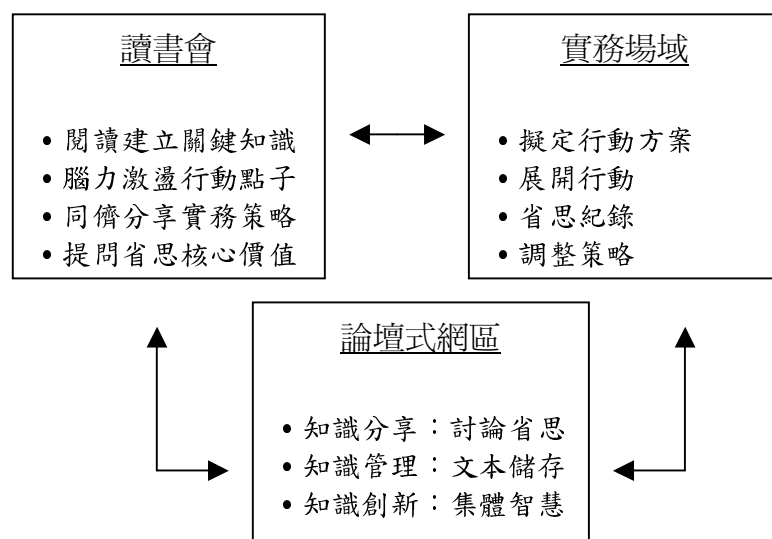


圖 5-2-1 「行動讀書會」運作之基本架構圖 (研究者自行設計)

Smulyan (1985) 提出教師透過相互支持，則越能知覺到專業角色，由此可增加專業投入以及專業使命感；且增進團體思考與相互溝通機會，則教師間可形成更大的凝聚力。陳惠邦 (2003) 認為這種教師「協同」(collaborative) 的關係的產生，是非常複雜的動力歷程。而行動研究的協同包括民主參與、彼此了

解、共同做決定以及共同行動 (Oja & Smulyan, 1989), 我雖然知道在現實上的難度, 但仍然憧憬這教育的桃花源。

Ellis 和 Fisher (1994) 提出的團體動力的運作模式分爲：輸入層面 (entry level)、歷程層面 (process level)、輸出層面 (outcome level), 我整理爲下圖：

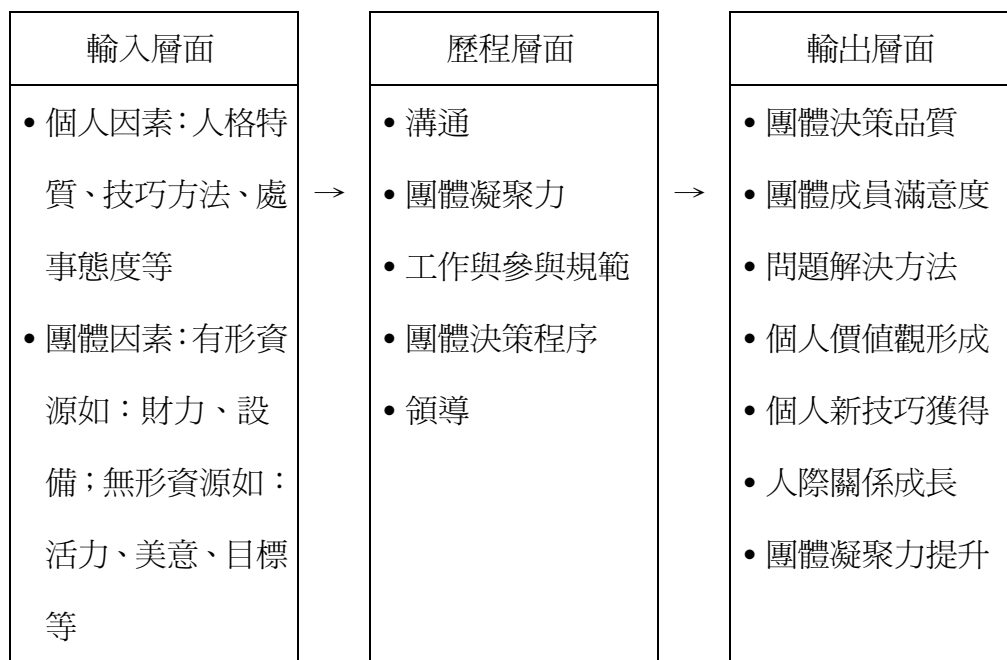


圖 5-2-2 團體動力運作模式

資料來源：研究者自行設計，*Small group decision making: communication and the group process* by D.G. Ellis & B. A. Fisher, 1994, New York: McGraw-Hill.

我在民國 97 年擔任一所幼兒園輔導案之輔導人員時，嘗試以該園教師團隊來運作實踐社群而發表了一篇研究 (張召雅, 2011)，下列所述即參考當時實際運用的策略，而有此幼保系實踐社群多樣化的運作方式，而從 Ellis 和 Fisher 團體動力學得到的啓示，發現除了外在有形的資訊文件、互動討論、執行方案等方式，更需洞察內在無形的心靈感動、價值追求、人性關懷。

我依成員們產生互動的實體空間 (幼保系友讀書會、成員工作場域) 與虛擬空間 (論壇式網區、隨機聯繫管道)，分述實踐社群的運作策略，也將這些外顯方式所內含的價值、期許等動力融入說明：

## 壹、讀書會現場運作之策略

### 一. 運用「行動力」相關媒材

書、紀錄片、討論話題等，以提供個人實踐行動的範例，並產生激勵作用。在讀書會使用的閱讀資源共十七件書籍或文章中，我特意選擇有關行動力故事實錄的書，包括：第一期讀書會選讀有關社區媽媽社群的「一起幸福讀書會」、有關社區營造社群的「上好一村」，以及第二期讀書會選讀有關美國小孩萊恩在非洲鑿井的「萊恩的願井」、台灣國小生訪談名人而出版書籌集畢業旅行費用的「十二歲的天空」、有關紙風車兒童劇團全省 319 鄉戲劇行動的「孩子的第一哩路」，還有第四期選讀國小教師創意班級經營行動的「讓孩子的潛能大大發光」都是我期望成員們被這些社會的發光體感動而能引發自我的行動。

之後成員們選讀也有出現這類行動力的書，如：雁雁在第二期選讀天下雜誌「生命教育專刊」有許多台灣實施生命教育的實例，第四期真君選讀伊甸基金會到偏遠地區閱讀服務行動的「我們一走進青海、新疆、甘肅充滿愛的角落」等，這些都呈現本讀書會閱讀選材對行動的關注，包括：行動主體（孩童、教師、社群、社區、機構等）、行動精神（主動、服務、勇氣、關懷等）、行動目的（個人成長、社會生命共同體）。

### 二. 腦力激盪

腦力激盪原是我個人在課堂實作的特色，在我授課班級經營、實習、幼兒文學等課程中，透過腦力激盪、學生行動作業、同儕討論，都可以看到學生透過行動實作經驗，擴展創意、思考、解決問題等經驗，我的第一個行動研究即針對幼兒學習環境課程可看到其中歷程（張召雅，2004）。

在本讀書會初期，我積極在讀書會現場讓夥伴腦力激盪出：讀書會的運作、不一樣的幼兒園等特色活動點，並放入讀書會社群設置的網區，成為公共資料區，提供夥伴實踐行動的參考點子庫。這些由我擬出的腦力激盪題綱，而由夥伴共同發揮聯想的點子非常多元化，但需考量具「以學習者為中心」的內涵。

### 三. 分享情意互動之物品（如：禮物、食物）

我認為感性、趣味性、藝術性的物品，有助人際關係的柔化與信任感，因此這社群一開始時，我即構想以「台灣好、幼教好、有你真好」為 solgan，一方面源自我對文化創意產業的興趣，一方面處於工作忙碌至極的壓力狀態，我以參與藝術活動或探索生活為小小的自我獎賞方式，讓我在壓力的縫隙中得到一種心靈呼吸的舒放感。

因此我在第一次選擇台中女子監獄受刑人手作巧克力為讀書會點心，除了食物點心原本就可以讓人放鬆心情、拉近人際關係的功能，我更希望夥伴感受台灣許多角落的生命力。

兩年來的讀書會，我陸陸續續在生活中探索而帶到讀書會社群的分享物，食物方面有特產點心、有機食品等，「不花錢的禮物」方面如我在誠品書店、藝術產業機構、手創品商店、我所住社區一家獨立書店等蒐集到的藝術或公益展覽與活動文宣的明信片、特色機構或產業簡章、免費的藝文或環保雜誌等，與夥伴分享台灣民間的活力。特別一提的是，我嘗試贈送廣興紙寮手作的紙撲滿當「心願撲滿」，請夥伴們自行集滿錢後實現心願，以體驗日常小行動的成就感。

### 四. 進行會心團體活動

這類活動源自我曾經受過一年輔導人員培訓，也多次參加成長團體的經驗，透過自我探索、環境覺察、友伴互動、價值澄清等活動，有助於我對自我和他人的身心覺察、接納與契合。我曾實際在過去工作園所的教學會議，或是帶領幼教工作者研習會場時運用，以打破現場成員之間的距離感。

在讀書會開始，我選擇輕鬆有趣的方式成為破冰遊戲，一方面先讓陸續而來的夥伴可以稍微沉澱下班後趕赴而來的紛亂，一方面也讓夥伴在社群中自在的開放自我，建立彼此熟悉感與信任關係。

所謂「會心團體」，根據王緒中（2004）的說法：是一個非傳統的個人成長團體的通稱，團體人數大約 8 至 20 人之間，團體活動重視人際間的真誠、探索、



情感表達，有時只是一個經驗，例如：喜悅、自我覺察、娛樂，而多數時候，是或隱或現地追求改變。我進行過的破冰活動或成長遊戲包括：音樂歌謠欣賞、感動故事、繪本朗讀、創意肢體活動、「一個字的力量」小卡（選一個今年度給自己的字，寫在小卡）等，第三期以後則交由戲劇老師真君主帶，在社群中注入潛在的舒放心靈與暖性友誼的作用。

## 五. 提問思考

讀書會運用的有學習單和提問單，提問單一直持續運用於讀書會，由讀書會導讀人設計，或是成員分章共同設計，一方面有助於消化理解閱讀內容，一方面練習提出關鍵詞句和議題。此部分是讀書會最重要產生對話和省思的方式。舉例來說，我在 99 年 3 月 26 日第一次讀書會設計一張學習單（見附錄二），即呈現：關鍵字彙、嘉言錄、提問、行動構想四部分，這是我打算為之後讀書會運作的初模，以前在課堂上運用學習單，可以讓學生慢慢累積成為自我回顧歷程的軌跡，不過因為讀書會常常討論超過時間，現場無法書寫，回去後也擱置，因此後來捨學習單，而是導讀人列好提問單，事先 e 給系友們。

讀書會第一、二期共十一次，由我主帶的四次，由於想把主力放在成員實務現場行動點子的醞釀，倉卒之間常常無法好好討論閱讀資源內容；而且我也在拿捏要盡量給夥伴空間，因此輪流由核心成員主帶的七次中，陽陽是劇團團長，她帶了兩次是以個人風格用講述、成員經驗分享和活動體驗來進行；俠飛事先與我討論後，嘗試以案例討論方式；Ray 在電話中即表明：老師，我可不可以用自己的方式帶？所以初期讀書會運作不太有章法，但是可見識不同風格。

到了 98 年 11 月 5 日選讀空中大學教科書中一篇「共同創思中預見教育未來」在篇後也是類似的綱要，運用起來比較有討論的節奏，加上屢次推動園所實務方案成效不多，所以漸漸的比較穩定有事先導讀者的提問大綱來運作讀書會。

回顧起來，提問的類型主要可分：

**（一）引發情感記憶或生命經驗之提問**，例如：陽陽導讀與食物之生活美學

相關的文章，請夥伴分享：「說說一個有關食物的記憶，但是要模擬你當初的心境、感情，那種食物對你的意義到底在哪裡？」；真君導讀的書有關伊甸基金會志工到青海、新疆、甘肅偏遠地區教學服務，提問：「還記得哪一次幫助別人的經驗？當時的心情如何？」

**(二) 探討閱讀主旨或內容省思之提問**，例如：閱讀「僕人領導學」，曉芸提問：「Greenleaf 說：『妥協使得生命可以在這個地球上繼續繁衍下去，並使得一般正常人都生活在相對的自由下。』我如何知道何時該妥協？何時即便會是孤獨的也絕不妥協？」；朱朱導讀有關紙風車兒童劇團鄉鎮戲劇演出行動的書「孩子的第一哩路」，提問：「走過幼教多年，幼兒對你的意義是什麼？」

**(三) 聯想教保實務策略之提問**，例如：俠飛導讀親職教育「不要比較，只要教我」的書時，提問：「父母和老師要如何協助孩子了解自己的各項潛能？」；Ray 導讀國小生訪談名人後出版的書「十二歲的天空」，提問：「如果今年把十二歲的天空套在你們的幼稚園裡頭，你最想改變幼稚園什麼事？」等。

無論哪一類型的提問，對我而言，最重要的是成爲一個入口，去探索知識、情感、技能之世界隱藏的價值是什麼。

## 貳、實務場域運作之策略

實務場域運作之策略主要是「實施行動方案」，希望成員透過讀書會所激發的腦力激盪點子庫，個人可參酌腦力激盪的方法或自行取材自點子庫，經過行動規劃後，在自己的實務場域執行。這是本研究原來最重要的期待，但是採用的方式雖然產生不少行動點子的火花，但蔚爲一片光亮卻有限。

### 一. 連結讀書會「腦力激盪」、「學習單」的產出

讀書會第一期透過腦力激盪「不一樣的幼兒園」得到非常豐富的點子如：不一樣的入園時間、不一樣的幼兒點心時間、不一樣的戶外活動、不一樣的畢業典禮、不一樣的招生方式...等，雖然都放入網區提供參考，但也只是紙上談兵，只有朱朱試了暑假孩童動手烹飪營。第三期閱讀「僕人領導力」，原本列出

各種服務構想：園長可以服務老師或家長什麼？幼兒可以服務園所或社區什麼？卻甚至都找不到合適機會進行腦力激盪。

而第一期藉學習單請個人列出自己的「心願寶盒」，即自己想在此實現的心願有哪些？參與持續率高的真君、雁雁和俠飛皆持續在讀書會中聽到其分享有關心願的項目，如：真君分享心願中的「到山上去演戲給孩子看」、雁雁分享「與更多幼教人分享我們的教育理念」、俠飛分享「協助幼教新手老師」等。

## 二. 規劃行動方案

第二期我提供「行動學習計畫表」，共七位寫出方案初步計畫，但實際完成者只有朱朱「讓教師快樂來上班」、花芹「園所種菜與大自然觀察」。以上雖有可貴的行動，但是大都沒有持續的書寫記錄。

真正蔚為集體協力的行動是第四期舉辦嚴長壽先生「打動人心的服務」講座，不只平常參加讀書會的核心成員，還有平常未參與的幼保系理監事一起來當志工，我終於品嚐甘泉的滋味。

以前在課堂一學期運用學習單和行動方案，都能在學期末看到學生多樣化且有創意的行動，以及學生對自己的體悟與改變；我在 97 至 98 輔導的園所也實際執行幼兒主導的行動，如：每天 30 分鐘幼兒自己做決定的活動時間、幼兒自己做決定的戶外活動、幼兒決定跟老師約會做什麼等。但是本研究這個幼保系友社群卻一直無法專注投入行動，原因跟見面次數（每月一次）、我和行動對象的關係（對於學生和輔導園所，我仍是「具有權力」的老師；對於幼保系友，一旦有壓力則選擇不來）、園所結構（已有既定的課程安排與家長需求主導性等）。

## 叁、互動網區策略

互動網區策略我採用「論壇式網區」，我曾在民國九十七年輔導園所實際運作過，設置「Oh! Yes! 幼教行動討論區」，網址是：<http://ohyes.longluntan.tw/>當時園所總共兩班四位老師，上網能力有差異，每天還有見面機會，但是在網區卻有很熱絡的參與，輸入活動省思並在網上提供同儕回饋。

本研究所設的置網區，延伸之前輔導園所經驗而設置：關鍵知識庫、創意點子輯、行動故事區等；並因應讀書會形式，設置讀書會特報、悅讀好料理兩區：

- 一. 網區啓程站：內容有網區緣起，以及夥伴平常可互動加油的話。
- 二. 讀書會特報：內容有讀書會通知，以及每次讀書會活動實錄。
- 三. 關鍵知識庫：內容為與教保實踐行動相關的關鍵知識概念簡述，如：實踐社群、行動學習、行動讀書會、省思等。
- 四. 創意點子輯：內容分為創意幼兒園點子庫（如：不一樣的幼兒園入園時間）和自我專業成長點子庫（如：心願寶盒）。
- 五. 行動故事區：內容可為長期的夢想實踐行動，或是短期的小行動，寫成故事。
- 六. 悅讀好料理：推薦值得一讀的好書或好雜誌、值得一去的好書店等。

當初我規劃的目的希望兼顧專業與生活、創意性與實用性、知性與感性，我自己一直忙，但是還是非常努力，到了 98 年 8 月聲稱以網區設置為給自己和讀書會夥伴的禮物，雖然也累積了一些在讀書會運作的文件，但是夥伴們反應上網不習慣，在上面打字有困難等，加上沒有行動的持續執行，並未產生有意義的分享或互動，後來幾乎只是我輸入讀書會通知訊息，終於不了了之。

## 肆、隨機策略

身為幼保系友會的指導教師，讀書會只是一個開放提供每月可以聚會的地點，我所服務的對象名義上是歷屆畢業系友，實質上是參加幼保系友會者。當初系友會參加的名單第一屆 100 人，第二屆開始形同虛設，我接手以後第二屆有 40 人，這些會繳會費的畢業系友大都是因為認識而情義支持。只是我平常電腦中還保留曾經教過的學生連絡群組，我都會透過 e-mail 發一些我有感受的文章或是活動訊息，其實能得到回應的極少，曾有畢業系友詢問我應徵園所工作訊息時，告訴我：「老師，我的 e-mail 收到最多的大概是你 e 的東西了。」我很難描

述那種心情，聖經上說：「愛是永不止息。」英文是「Love never fails.」愛需要很夠的力氣才不會挫敗、疲乏、放棄、停息，我自認達不到那樣的境界，只是盡己吧！如果再用一個字描述就是「誠」吧！我是在尋找「誠」可以被允許的空間嗎？

另外，利用大哥大或網路 skype 發簡訊，即時傳遞通知或隨興發節慶祝福，我也可能因必要性（如：花芹園所網上污名、俠飛園所員工私營事業皆有極大心情沉落）而持續給予安慰鼓勵。

其實我也想過：這樣不會太累嗎？不能有更聰明的方法嗎？一定要注意這麼多細節嗎？難道沒有別人做嗎？但是生活中可以算得出過多少日子、花了或賺了多少錢，評鑑時總共累積幾篇論文或幾個案子，而生命中的愛與惱、喜與憂、平安與焦心、滿足與空乏...要怎麼計算呢？

以上有形的策略，雖然展現我是累積多年經驗的實務者（師資培訓或是幼兒教學），有我自認用心為幼保系友量身打造的方式，也有我之前運用的成功實例，但是對參與者卻可能有的是雪泥鴻爪，有的是蓄積能量的種子。兩年多來參與讀書會的人數或行動的開展，皆與我期待的有差距，但即使我雜務纏身，我還是細心呵護它的存在。

我認為這之中有些無形的東西，不是以策略的方式。也許這是我喜歡做、未來想做，而現在開始做的事；也許是有和我一樣容易感動的成員：

我們都是屬於感性派的人，偶爾需要那種我覺得那種感性的書，就像水一樣會滋潤我們的心。我們的心有時候被榨得乾枯的時候，需要那種感性的資源、感性的泉源啦，滋潤我們一下，讓我們又有動力再起來，再去發揚光大，再去散播熱情、散播陽光這樣子。 （訪一真君 99.10.15）

也許是當初我開始邀請的系友之一楠馨，第一次打電話她剛面臨自營的園所可能要歇業的苦惱，後來一次打電話，她說：「老師，我的園所關了，可是這年紀不好找工作，以前的同學找我去幫忙，薪水不是很多。本來自己是園長，

現在當老師有點怪怪的。…老師，你上次打電話來，我當天就去訂了那本一起幸福讀書會哦！」—也許我是等著，有一個地方隨時等著她來。

## 本節結語

本研究運用之策略多元，如：閱讀書籍、腦力激盪、互動遊戲、論壇網區、提問思考等，兼具智性與感性、認知與行動、理念與實務、聚會定點與網區、定時與隨機。實際運作中，參與者或因立即效果之實用性不足而離開本社群；而參與度高者則因內在價值認同或情感因素而持續。三區運作策略之狀況，讀書會現場因可實際觀察互動氣氛與對談內容，較能看到策略運作效果；論壇式網區因成員忙碌、不善上網操作，而實際運作期不長，無法發揮成效；實務場域則因文字紀錄不足，能評估成效有限。

### 第三節 教保實踐社群之挑戰

本研究這個幼保系友讀書會社群，我雖是「老師」，卻是學習到底如何建構實踐社群的「學生」；它以非正式組織的方式，雖無法確知何時告一段落，但我會期望本系畢業系友有個在地的永續共享圈；而我希望系友來能得到專業成長，但卻不宜給予任何約束力或壓力；核心成員願意參與的時間以每月一次為限，而百忙之中也持續兩年多，倍感難能可貴。

但是，我真正要知道的是「成員認為的我」，而不只是「自己認為的我」。當我自認有創意，太熱切營造行動帶來的美好藍圖，會不會也設限了讀書會系友奔放想法的機會，以及與現實脫節的景況呢？如果夥伴有理念不同、磁場不同、需求不同，是否可對這個夥伴團體衝撞出不同的想法與包容度？還是會影響成員的向心力的流失呢？每月才一次讀書會，怎樣可以維持隔了三十天之後的心情溫度？這三十天大家各自忙各自的，行動如何能有機會進入生活軌道中？

（省一讀書會省思 98.05.07）

在第一期讀書會我們 98 年 5 月產出「幼教心願寶盒」以及 7 月有俠飛的園所產出「不一樣的幼兒園」行動點子庫，98 年 8 月設置「We are together」論壇式網區，我原本以為一切已具體可行，因為可有第二期一學期足夠時間讓成員實施行動，也有網區讓成員突破一個月見面一次的空間，進行同儕互動觀摩、討論、省思。但是成員卻未必感同身受，如：

陽陽：這個團體慢慢的慢慢的有一些東西發酵出來，可是這個發酵出來的方向非常廣泛，好像沒有特別往哪一個方向去走。  
（訪－陽陽 98.10.20）

俠飛：我會覺得這個社群目前還在冷機階段，那還有另外一波襲來的危機會發生，我看到目前這群人不會是走到最好

的那群，因為每個人到目前為止，關注的聚焦還沒有出來，反正看看吧！包含有的人他可能心裡慢慢的會有一個時間表說，這個讀書會再下去多久，就不參加了。

（訪—俠飛 98.10.23）

而因父親、女兒相繼過世，以及劇團忙碌而幾次沒來的真君，說自己持續來的原因則是此讀書會是一個跟好朋友分享自己內在想法、吸收資訊、放鬆自己壓力的地方，也可以透過書有省思、創意、延伸很多不一樣的話題，因此一直都很認同本社群：

我覺得我們讀書會是一個很神奇的讀書會，不管是希望幼教能夠走到更好的階段或是個人成長方面，或者我把這本書定義在心理層次上面，心理有滿足的人才會有辦法奉獻，這是我覺得的定律，所以我覺得我們在幼教的職場上很積極了，我們也充電了，然後希望我們也沉澱下來回饋到心靈的部分。

（錄—讀書會 99.12.14）

一直很嚮往實踐社群的我，曾經在生活札記寫下：感謝上帝在「實踐社群」這個博士論文帶給我生命的憧憬，讓我蹣跚走在路途的步伐變得有力量（生活札記 97.12.26），實際運作實踐社群的過程，憧憬依舊，但是不斷學習去面對其中各種挑戰與關切成員們的難題，怎麼幫自己能量油箱添足燃料，也是自己滿重要的生命課題。以下依社群之挑戰與成員之難題分述之：

## 壹. 本幼保實踐社群的挑戰

### 一. 社群運作方式的挑戰

以本社群參與的三個空間：讀書會、實務場域、網區來看：

（一）**讀書會現場的挑戰**：最大的問題是很久都難以凝聚焦點，最明顯的問題是時間掌控。



1. 難以凝聚焦點：讀書會一開始運作第一期後，成員很多認為最大的問題是沒有明顯主軸，例如：究竟在園所經營、行政管理，還是課程、學習環境？而對於我提出的「行動實踐」能主動找到行動方向者，參與度也較持久。
2. 時間掌控不足：其實讀書會不論破冰遊戲、提問討論都很熱絡，我也從錄音帶經常聽到自己的聲音常常愉悅有笑聲，滿能投入其中。只有時間的掌握是會場最明顯的問題，有時候個人說起某個話題會較久或是離題，有時候需要時間共同決定後續運作事項，因此往往比原定時間後延半個鐘頭到一個鐘頭，而讀書會都在週間晚上，我會擔心隔天成員們還要上班的疲累，以及開車的勞頓（其中有遠途從龍潭或苗栗來新豐者）。

## （二）成員本身實務場域的挑戰：

1. 書寫有困難：雖然第二期有七位寫出行動計畫，實際執行者朱朱、花芹和真君三位，只有真君能完成完整的文章式故事；而俠飛說自己「我連承諾都不敢承諾」，有執行力卻難有書寫力：

「我從這個團隊（指讀書會）吧！我隨時都會有一些變成立即的行動在學校執行，但是我不會去做記錄，可是我相信這對學校是有幫助的，一個想法、一個刺激」（訪—俠飛 98.10.23）。

整體而言，後續有紀錄的或是內容簡要，或是單篇事件，皆無法有足夠文字內容了解行動實際運作的整體內涵與影響。

2. 園所已有現階段事務，難以配合，例如：

陽陽提醒：「我知道某一些人的身上可能有一些聲音是說額外做怎麼做？這樣花很多時，就會想抽身而退」（訪—陽陽 98.10.20）；

欣梅表示：「需要園長認同。」（訪—欣梅 98.11.09）

Rose 表明：「我跟你講，我都想要做，包括我把萊恩的願景那一本

書丟給他。但是呢，我就不敢開口跟他說：讓你們班的孩子做一個行動吧！我真的就開不了口。因為我覺得說：你很願意，不是我勉強你去做的一件事情，你一直都有在做，這份心就很難得了。如果今天跟你講說，因為這樣，所以我們明天要再做一個活動，那你有沒有跟我們來討論，我在想那個老師是不是會有壓力？」

（訪—Rose98.10.19）

### （三）論壇式網區的挑戰：

1. 成員對本網區上網率低：延續上述有些成員本身書寫有困難，以及日常極其忙碌，因此書寫文件有限；而上網目的多為收發 e-mail，因此對於新網區之操作並無強烈企圖心學習與熟悉。
2. 網區規劃方向太多，不易執行：因為成員參與已有限，我個人也並沒有餘力專注充實網區內容，因此也很難後續給予成員看到網區可以累積的成果。
3. 網區有特定功能，缺乏輸入照片與影音吸引視覺效果力：論壇式網區最大的功能在分門別類清楚，容易看到區塊之間相關性，而加以選擇輸入和互動的區塊，進行文字紀錄和省思。但是無法輸入照片、圖案、影像等視覺性事物，對於一般瀏覽者，則都是字句陳述，缺乏點閱的吸引力。

論壇式網區運作，我在 97 年輔導園所時運用，有明顯的成效，促成輔導園所教師「以幼兒為中心」為核心理念的活動，並和園所教師一起在研討會上發表（張召雅，2011）。但是本研究網區的嘗試卻形同虛設，我檢討因先前雖知道核心成員 E 化能力不足，卻過度期待網區設置以後可以迎刃而解；以及自己也實在忙碌不堪，就因此停擺。

## 二. 社群協力關係的挑戰

在讀書會初期，我對成員分享自己對實踐社群的憧憬：

Wenger 發現，學習這種東西已經不是正式機構所能把持的，而且那些人更有活力，因為他們是非常主動，可以長久。我們可能畢業以後就 bye-bye 了，又覺得在學校學的東西很有限，而他們學的會像滾雪球一樣。我覺得那種人群的互動是很美妙的事情，跟以前在學校的學習不一樣。我也會提醒自己的位置，就是變成比較是學習夥伴，因為每個人都很厲害，會讓人得到憧憬。

（錄—讀書會 98.04.23）

因此，我的心底謹守「行動」的堡壘，但外在則盡量給予成員開放空間，因此這中間充滿這嘗試與冒險，我必須很靈敏的感受社群產生的節奏，但又很放鬆讓成員有表達、參與、決定的空間，這是我滿大的挑戰。例如：在讀書會初期和核心會員商議怎麼進行讀書會，我和俠飛有一段溝通：

我：我們腦袋還是有很多套東西，可事先不要決定，我還是想把空間給他們，只要是他們想做的事情。就像我看到學生怎麼會在改變自己的行動時，把喝水這件事當保養身體的行動？可是也讓我了解，他們先要把自己飽足，這幫我看人會有不同眼光。

俠飛：六月份是我要分享，我總不能是他喜歡的，我應該分享我在乎的，既然我要分享，我就不是分享他要的，那是輪到他的時候。

（錄—讀書會 98.04.23）

以上談話是形成第一期由自願的導讀者決定閱讀主題的方式，這樣造成社群太多可能性而看不到我放置行動的焦點，不過我第一次嘗試這種要由社群成員共同拋出點子、協商決定的想法，也考驗我自己「實踐社群成員是自發、主動、樂於學習」的堅持。

我觀察本讀書會在協力關係的挑戰為：

**（一）成員之差異性難以保持社群穩定度：**陸陸續續來的成員有不同工作角

色（園所長與教保員、公托與私托）、不同專業階段（大學初畢業生、資深教保員或園所長）、不同體質機構（較開放或較結構）、不同需求（輕鬆享受、具體策略或助人成長）等，因此每次讀書會園所長比較多表達發聲時，慢慢的這個社群大多以園所長或主管背景為主。

**（二）熟悉感建立不易：**僅能在成員第一次參與時，很表面的知道一些基本背景，在成員來去自由的流動下，並不是那麼容易認識彼此。只是第五期雖未將相關資料列入本研究分析，但是有位畢業兩三年的男性園所行政人員阿宏，卻在參加嚴長壽「打動人心的服務」講座後，持續在第五期參加讀書會，所以參與社群動機上，仍然有重視情感面或知性面之差異吧！

**（三）領導人與成員對關係期待不同：**成員有些希望我以老師角色，扮演主導者，提供方向、方式、架構、資源等，他們則是直接運用者，回園所能有實施功能；我則希望彼此是夥伴角色，我是服務者、協調者，透過共力形成共同領導。這非常難拿捏，因為我還是有核心價值和社群願景較大的期待，既不希望成員的投入有壓力，但希望能產生意義，與其說自己在學習如何成為社群領導人的過程，真正學習的是人生涵養。

**（四）同地緣有競業或隱私之顧忌：**讀書會有多次園所的實際發生案例，例如：園所伙食有米蟲成為網路散播的消息、家長提訴教師打小孩致使孩子拒學、員工拿取園所課程資源另行私自開業、教師和司機都沒留意娃娃車內的朋友還在車內等，這些在社群言談過程中，都需要妥貼處理當事人的感受，對同儕給予關切卻不評斷的同理心，以及知道事件卻不傳播內情的倫理性。這些雖然我在過程會加以提醒，但仍有成員曾受到新進者主觀給予「你應該如何如何」的意見，而感到不舒服及擔心。

### 三. 社群學習成效之挑戰

學習成效應該是社群成員最重要的目標，但是以幼保系友個人的職涯發展，不論年資、經驗、職稱、專業發展等，皆有很大的差異，看似形成實踐社群有幼

保系友滿多人力的來源，但實際運作上，因為教育主管單位規定有一定時數，本社群並不會發予研習時數；而目前教保專業進修研習管道多方，以及個人發展的關注也宜擴展到「非教保之外」的多元領域，想要開放給幼保系友而結合為社群，我的確覺得自己太浪漫。

我觀察本社群學習成效方面的挑戰可分：

**(一) 個人學習目標在實務性或實踐性的差異：**以「實務性」而言，本社群在讀書會有豐富的實務運作之分享，包括：閱讀實務（閱讀方法與資源）和園所實務（經營實務、教學實務、親職實務等），在本章第一節已有詳述；但以「實踐性」而言，從專業學習社群的願景上來看，要進入全面性與持續性的實踐行動的確有實際的困難，因此我要看的面向，並非在曲高則和寡、隨俗則平庸這樣的專業觀點，而是我深深體會教保人員在目前的社會處境，面臨極大的艱困，我自己亦然。

如何更貼近社群成員，去同理其生存危機，激發正向的力量，更重要的是體悟「質的研究是人性化的」（黃瑞琴，1991）：質的研究者探究某個社會人群時，是親自地去了解他們，去經驗他們在社會中日常努力的經驗，因而學習到其他研究取向中常會被失去的人性特質，諸如：美麗、痛苦、信仰、困頓、挫折，和愛的本質。我訪談 Rose 時，自己也如此有感而發：

行動有的時候也是為了去發現另外一個內在，我覺得它不一定是為了行動的表現去走。我們有時候反而會去看到行動躑躅不前，或者這麼多行動你為什麼很難抉擇？它裡面的那個東西到底是什麼？  
(訪—Rose98.10.19)

我們更需要的是洞悉內在的眼睛吧！才能夠相信美好是一份力量與尊嚴。

**(二) 階段性目標的持續或調整：**本社群運作中，讀書會核心成員彼此具有協同關係，兩年多來的運作中，從初期到持續期、從遇到個人與環境難題的處境、從我構思長程目標到成員因階段發展而提出年度目標，在每一期共同協商後，而調整社群各階段的方式與目標，茲列表如下：

表 5-3-1 幼保系友會實踐社群各階段目標一覽表

分期名稱	時間	社群目標 長程目標：行動實踐、專業成長
籌備期	98.01~98.02	構思中
第一期 初步建構期	98.03~98.07	核心成員共識以讀書會增進專業成長為目標，我提出「行動讀書會」概念，成員確認讀書會形式，不清楚行動目標
第二期 行動瓶頸期	98.08~99.01	由我促動以行動為目標，閱讀行動力書籍，規劃行動方案，但成員陸續發生個人、家人、園所難題，行動目標達成有所侷限
第三期 關鍵知識期	99.02~99.07	成員共同目標為讀書會探討「服務領導」
第四期 共同行動期	99.08~100.1	成員共同以「打動人心的服務」為閱讀與年度行動方向
第五期 社群持續期	100.2~100.7	持續以「打動人心的服務」為閱讀與年度行動方向

Hord (2004) 主張社群領導者需有效地帶領與支持專業學習社群之共同目標與願景的建立，本社群運作過程之變動不定，並非我所能預期，但是我以核心價值為羅盤，盡量讓成員共同掌舵與決定航向，是透過不斷自我省思與拋出議題讓成員共思共議共行，一切有我慢慢沉澱出「順其自然」體悟。

**(三) 道德議題的衝擊：**從幾次社群中成員分享本身的實際案例，對我的衝擊是「如何評論是非或認清實虛」？舉一個案例，如：Ray 說她對進入公托非常不適應那兒封閉僵化的環境，因此自己大幅改變教室環境，帶領幼兒創意活動，但是對於她所批判的搭班老師，彼此之間如何協調？會不會正義有時也變成令人充滿壓力與對立的權勢？可是我們無法看到兩者之間的真實，因此當 Ray 像找到

出口放心的分享自己最近的作為，我有時選擇傾聽不發聲，有時會拋問：「可不可以說說看你的內在需求到底是什麼？」「你帶的主題教學，你覺得有別於你認為的傳統教學，那麼你看到主題教學最重要的點是什麼？」我選擇自己的角色是這案例事件另一個省思者，而非檢察官或法官了！

## 貳. 本幼保實踐社群成員之難題

我接手幼保系友會後，聽到系友各種難題，我自己本身也身陷各種難題，分述如下：

### 一. 幼保系友難題

本幼保系友讀書會附屬於幼保系友會之下的開放性社群，成員來源為繳交會費之幼保系友會，以下難題將本章第一節提到實務運作之分享中之夥伴難題，以及我知道的幼保系友會會員不能參加讀書會之難題彙總如下：

- (一) 個人難題：身體危機（中年身體失調、身體過勞、憂鬱症）、e 化能力不足、進修論文壓力等。
- (二) 家庭親屬難題：家中長者照護、親人猝厄、親人變故之傷痛、特殊孩子之教養、先生外遇等。
- (三) 工作環境難題：工作繁忙、園所經營危機、同儕價值觀不同、園所理念不同、員工擷取園所資源另行創業等。
- (四) 社會環境難題：家長以消費者心態看待園所、少子化、幼教政策多變等。

這些難題交錯而成的個人生態系統織網，彼此牽動，讓我深感：當個人發展無法健全，如何有健全的專業發展；而家庭、職場、社會的難題成為生活的重石，又如何能在專業發展有所前進。

### 二. 我的難題

- (一) 工作角色太多，做事太投入：身為大專教師的我，身負教學、研究、

輔導及服務四項職責。以下是我曾在開學週的紀錄，真是日常工作狀態的縮影：

這學期的我：幼兒園輔導案（一國小附設幼稚園）、顧問案（一基金會附設托兒所）、托兒所評鑑、企業實習案每月電訪、兒童藝術產業學程案協同主持人、博士論文計畫口試。

這星期的我：安排這學期校外參觀、寫教學大綱、擬定實習手冊（之前授課教師沒留檔）、給上學期末實習檔案評語（學生○○已進辦公室問：老師，可以拿實習檔案回去了嗎？）、規劃系友讀書會。

（札一教學 99.02.23）

此篇札記還提到我的先生對我如此窘境，曾經送我一個字「減」提醒我，我對他的回應是：「只要你說的出來哪一件事可以減，我就減。」他知道我對工作的執著，繼續建議：「我看換另一個字『除』好了。」對於我的不為所動，於是他最後又換了一個「穩」字，但是也語重心長的說：「你都只會幫助別人，卻不會幫助自己。」我還在札記中後續寫著：

其實還有等著排隊的配合評鑑要登錄系網區的個人資料：研究幾篇、參加研習幾次、專案幾件、產學幾筆…  
總之一做完一件事，還有很多事排隊等著。

（二）身心過度疲憊：長期工作處於過勞，因此有一次我先生看到天下雜誌報導專題提到「心身症」（林倖妃、謝明玲，2011），將內容拿給我看，問我：「看看你有哪幾項？」上面列著：頭痛、眩暈、失眠、眼睛乾燥、耳鳴、心悸、腰酸背痛、經期不順、頻尿、鼻塞、喉嚨有異物感、胸悶、易流汗、腸胃蠕動不正常、坐立不安。我看了以後，笑著跟他說：「我都有耶，還好有一項我沒有—我屬豬，不會失眠！」

看似瀟灑，不過我也看到自己身心超支的影響：

當我汲汲營營以為自己的付出是於人有益時，其實我卻也因為



沒有充分休養生息，變得脾氣暴躁、身體酸痛，而虧損了教學工作、與家人相處，以及身心活力的品質。

做太多，就做不好；付出太多，就虧損越大，這些就像田地沒有預留休耕期，所以土壤就變得貧瘠。（札一生活 99.12.25）

有一次先生拉著我面對窗戶，幫我舉起雙手：「看看外面多好的陽光，吸收能量啊！」儘管經營幼保系友讀書會社群要達到我心目中論文的高標，我有太多的有限，但我深深珍惜背後有人愛著我，供應我能量。

## 本節結語

本幼保系友會運作實踐社群的挑戰包括：

一. 社群運作方式的挑戰：在讀書會現場：最大的問題是沒有凝聚焦點，最明顯的問題是時間掌控；在成員本身實務場域來看，主要挑戰有：書寫有困難、園所已有現階段事務難以配合；在論壇式網區來看，主要挑戰有：成員對本網區上網率低、網區規劃方向太多不易執行、論壇式網區缺乏輸入照片與影音吸引視覺效果力。

二. 社群協力關係的挑戰：成員之差異性難以保持社群穩定度、熟悉感建立不易、領導人與成員對關係期待不同、同地緣有競業或隱私之顧忌。

三. 社群學習成效之挑戰：個人學習目標在實務性或實踐性的差異、階段性目標的持續或調整、道德議題的衝擊。

各項挑戰背後亦應注意成員與領導者個人因素，這些也是調節社群運作節奏的重要關注點。

## 第四節 教保實踐社群領導者之角色

我曾探究「服務領導」，發現服務領導者之謙卑為懷、服務為本的特質，源自其內在召喚，具有愛的典範效果（張召雅，2007），發現核心價值的重要。

我將 Spears 所提的服務領導者十大特質，整理出服務領導者是智者（具覺察力、概念/理念能力、遠見）、仁者（傾聽、同理、對人的成長有承諾）、能者（治癒、說服力、服侍/管理、建立社群），我認為 Spears 提出的十大特質，是將前九項特質作為最後一項建立社群的核心內涵，這些特質是透過生活中的事件去做生命與生命之間的對應，才能產生實質與意義。

我很願意把服務領導視為一種生命學習。服務領導談到建立社群是為了利在眾生，而非彰顯自己；而饒見維（2003）提出「教師促發者」的角色，讓我從另一個角度來「促發」幼保系友讀書會的夥伴們也成為領導者，這也是為什麼我會盡量和夥伴共同討論，分工輪流導讀，鼓勵再鼓勵大家做行動，沒做的又沒關係哦沒關係，希望不要有壓力。我覺得教師身為促發者和教師工作具有複雜度、道德面、創造性有關。「讓天賦自由」是教育的高境界，這是我要敏覺且省思的。

實踐社群領導人角色，可分超越性角色、夥伴性角色與應用性角色三種：如何闡揚與澄清核心價值，成為社群願景的內在召喚，即超越性角色；如何情感相持、困境相援，即夥伴性角色；如何轉化知識、激發動能，即應用性角色。

以下分述我在本研究中，怎樣扮演此三角色：

### 壹. 超越式角色

超越性角色並不是指權力的位置，而是視野的高度。領導人需要內在使命感的召喚和未來願景的視野，才能幫助夥伴不會成為知識的迷信者、盲信者或拒信者。我發現自己在本社群中有以下的嘗試：

#### 一. 關鍵知識宣導者

我在讀書會各階段有特別運用整理綱要投影片，與成員進行基本的說明和討論，例如：

第一階段 98 年 3 月 26 日談論了「實踐社群」，還在第二階段 98 年 10 月 10 日將 Helm (2007) 一篇有關學前教育實踐社群的文章整篇為譯為中文，以「建立實踐社群—連結某種目的，為你的專業發展增加活力」為篇名，e 給成員們也放入網區。

第二階段初期談論「行動讀書會」，說明為什麼在本讀書會名稱前加上行動兩字，在文獻中找到哪些依據；第二階段尾聲，則 98 年 12 月 3 日談論「行動學習」，將社群當時進展狀況與投影片內容加以提問對照。

第三階段在 99 年 3~6 月分四次讀書會閱讀討論整本「僕人領導力」一書，而能更深度討論服務領導理念。

第四階段 99 年 9 月 14 日製作「正向心理學」講義，在閱讀「讓孩子的潛能大大發光」一書時，提出書中教師對學生的言談、做法皆符合正向心理學。

## 二. 教育願景締造者

例如，我在讀書會一開始提出「台灣好、幼教好、有你真好」的抽象期許，以及階段性「每月的悅讀約會、讀後的自我行動、設置行動讀書會網區、將行動故事結輯為夢想行動實錄」作為具體目標。我也很投入構想自己未來對讀書會的憧憬：

我在想我這輩子可以到處做讀書會，我以後的學生、教會，我覺得如果可以把讀書會當作以後經營的人生也是可以，以後可以做社區營造或教會的讀書會，或是繪本的讀書會呀！可以做跟生命教育、閱讀治療有關。我試想如果我們讀書會也可以做一個長期的夢想。 (錄—讀書會 98.07.02)

我也特別找到一篇有關教育願景的文章「共同創思中預見教育未來」(陳國華，2002)，提醒願景對於行動的關係：

這邊假設提到願景的話，你可以想想自己的行動有沒有那個東西。像我們的心願，也可能構成你的願景，那個東西也可

能成為一面鏡子，鏡子是來自自己的哲學，就是你常常去做  
生命的思索。 (錄一讀書會 98.11.05)

### 三. 生命信念的觸動者

我自己在閱讀筆記喜歡記下內容的嘉句，我也運用在讀書會的分享中，引發生命經驗的陳述或省思。例如：第一次讀書會，我從閱讀文章中，選出一句：「用幽默和趣味，看待不完美。」我和夥伴們分享：

我讀 Howard Gardner 的多元智能時，我就想，如果這世界有第九種多元智能，我會希望是哪一種？我認為這世界最需要的是幽默。有了幽默，所有的不完美、不喜悅、焦躁的、煩憂的，就可以自在的化解，這也是一種大智慧。

(札—98.03.26)

我也會很自然的有感而發：

希望系友讀書會的時候，應該是讀好書、享受好東西、做想做的事。…因為有一份追求，日子就更豐富起來。

(錄一讀書會 98.06.04)

我想送大家一句話，就是這本書名，作者 Noddings 她是女性主義裡面的關懷主義，我覺得書名很棒，叫“Awaking the inner eyes”——把心靈之眼喚醒。我想，我當老師的角色，應該是怎樣喚醒我那些學生，這些學生是社會的一個泡沫，這個泡沫已經在沸騰了，所以我不應該看他們，就覺得他們怎麼這樣？而是讓他們怎樣可以啟發自己，覺得他們是有用的、是要幫助別人的、是有意義的。我不把他歸在個人的現象，我覺得這個社會真的要幫助他們醒過來，喚醒他們心靈的眼睛。

(錄一讀書會 99.01.07)

## 貳. 夥伴式角色

我在幼保系擔任導師時，曾主動跟學校諮商中心聯繫，利用班會時間進行班級學生的生涯興趣量表施測，我也跟著一起填卷，結果「工、理、文、人、商、事」六項中，我得分最高是「人」，。因此在這社群中，我覺得很舒坦扮演夥伴性角色。

我從研究資料中觀察的夥伴性角色有以下三種：

### 一. 社群運作服務者

我本身個性特質就有樂於助人的部分，在我高中或大學階段，都會自願擔任服務股長；我讀博士班曾在師大語言中心有一學期選修英語閱讀與寫作的課程，當老師寫滿白板文字，我會自動幫忙擦拭乾淨，這樣擦了一學期，竟然台下的年輕人完全沒有上台來協助擦拭者，這也是我很好奇的。這幾年對於服務領導的追求，因此本研究中我能夠很樂意擔任服務者的角色，舉凡：列出工作清單，事前請工讀生預備好器材、場地空調、文具、杯水、桌椅整潔、影印等。我平常也會留意台灣美食、文創或藝術活動、新書訊息等，帶到讀書會分享。不過讀書會的夥伴來了以後，這些事都很有默契，結束後也會協助歸位，我並不是孤獨勞碌的服務者。

### 二. 生活故事分享者

實務討論上，我可以在提綱討論的過程中，以社群一份子來分享。特別一提的是：我也常常聊聊我的家人、學生、最近好玩的事，例如：

我先生有一天看我壓力很大的樣子，他就說召雅我唱個歌給你聽，然後他就做了動作，唱 Let it be，他說只會唱這句耶，Beetles 的歌只會唱這句，然後他昨天 E-mail 給我，說他把歌詞找出來了。我覺得在我生命很困難的時候，他怎麼可能會做出這個令我跌破眼鏡的事情。其實我還是回我先生說：雖然你告訴我 Let it be，是要讓我放開，但是我還是想 Let it be

something，不過呢！我還是感謝他，說我會讓自己儘量不要讓他操心。我現在比較多的東西就是順其自然吧！如果我們是真誠的，做多少就多少，做不來還是要幫自己拍拍手。

（錄－讀書會 98.12.03）

### 三. 生活處境關懷者

本章第一節提到許多幼保系友會和讀書會夥伴們許多難題，因此生活處境的關懷者在本社群成爲必要的角色，我最常對夥伴們說的是：不要有壓力。

關懷倫理學者 Noddings (1984) 有一段我很認同的描述：關懷倫理學一點也不浪漫，它是實際的，是爲人間創造的。它的艱難林林種種，我來描述最重要的，首先，由於關懷是一種關係，一種建立在關係上的倫理學必定和他人有所牽繫 (other-regarding)，因爲我是在關係中定義，當我以關懷者的角色面對著對方，我並不是犧牲自己。於是，關懷是服務自己，也是服務他人。

說到我在乎人甚於事物，例如：知道花芹狀況不佳，隔兩三天就發簡訊關心她；四月那次讀書會去俠飛家，因爲她招生問題，那天留下來陪她商議策略，第二天早上還繼續討論。而平常加班都很晚而無法參加讀書會的艾莉，我知道她先生外遇，就送給她音樂光碟和書安慰她，她發給我的一個簡訊，我還保留著：

老師：謝謝您！讓我因有你的時時關懷下，支撐著心靈。我希望時間能沖淡那些黑暗和不安，我會盡力讓自己站起。你不因艾莉貧困而放棄艾莉，可每當憶起自己的熱忱中有些許遺憾、自己能力財力不足時的自己，老師：有你真好！

（簡訊 2010.11.27）

我不知道自己小小的肩膀，爲何可以長出大大的翅膀？不斷的在「老師，你的名字是弱者」、「老師，你的名字是勇士」此起彼落的心底呼喊中，還是那麼努力的在激風狂雨中奮力展翅飛行！這是我此章選擇「愛與無悔」爲題帶來的出口吧！

## 叁. 應用式角色

在我這社群這麼崎嶇的航程，我的確很努力抓著「實踐」的駕駛盤前行。我分析這樣的角色如下：

### 一. 行動實踐激勵者

從第一期運用一向在授課科目或輔導園所有激發行動靈感效果的腦力激盪，在此研究並無法蔚為多數人的氣候；但是我仍嘗試在不同期讀書會尋找空間，如果第一期我選擇「一起幸福讀書會」這本行動力故事實錄的書，得到琳琳的回饋：

用社群這個概念，弄到幼教真好，只是不曉得什麼時間會有大樹蔭，可是剛開始有做，我覺得基本的成功要素還是要很多，要對「幼教真好」一邊做，然後對自身能力有增進，或是對你的工作有推動，我覺得這本書就是有這樣的要素，它基本上隱含了很多成功要素。 (錄—讀書會 98.04.23)

我在第二期設置的網區，成員們陸續放上推薦雜誌，或是規劃「九月醞釀月、十月計畫月、十一和十二月執行月、一至二月統整月」，雖然成員也同意，但真正執行行動方案的不多；而在第三期把重心放在導讀「僕人領導力」之後，第四期在幼保系友理監事會議中，由俠飛提出的「打動人心的服務」得到共識，也試了一段輪流「閱讀寫手」，進行一期推薦好書，最重要是以「打動人心的服務」邀請到我們心目中的服務典範嚴長壽先生來講這個議題，我結合系的行政、在學幼保系生志工、畢業幼保系友志工，服務現場包括：幼教幼保園所長、教保員、本校服務事業學院研究生、旅館業慕名者等，在短短一個月之間完成邀請、規劃、報名、現場佈置、執行講座等，這場意外的驚喜，我稱為本讀書會實踐社群的高峰活動。

### 二. 提問省思促發者

本章第二節提出本社群運用策略之一的提問單，一直持續運用於讀書會中，

本章第二節整理出讀書會中，提問的類型主要可分三類：（一）情感記憶或生命經驗之分享；（二）閱讀主旨或內容之省思；（三）教保實務策略之聯想。我認為這些提問，可讓讀書會可鬆（聊些生活話題）可緊（進入核心議題）之間，有彈性又可回到焦點，並且可開展核心價值的思維、實用策略的聯想與行動方案實施的省思，當然也會需要面對如本章第三節的各項挑戰。

事前的提問綱要，可以讓讀書會的進行有往前走動的節奏，也能達到互動效果。但是，在第一期陽陽導讀有關創意思考的投影片綱要，一是以講述式占大部分時間，雖然也有網路互動遊戲和創意造型學習單，但是同儕真正思考上的激盪較少；因此後續皆更留意導讀者事先提問，在每次讀書會現場討論走岔題的時候，還是會回歸到提問議題。

提問的類型，整體看來多為 what、how 最多，例如：俠飛導讀「顛覆危機」一文，先請大家分享自己的案例（屬於 what 提問），然後就文中三大影響因素：資源、流程、價值觀加以思考如何處理案例中的危機（屬於 how 提問）。其次為 why 和 whether 的提問，例如：「共同創思中預見教育未來」一文是我選的，所以在希望夥伴對於教育願景產生眼光，因此特別就問了：「為什麼要選這篇文章？」；另，曉云在「僕人領導力」提問：請分享 Greenleaf 提到的面對所有可能會被我的想法、言行所影響的人，我能夠敏銳的察覺出他們的需求、感受、興趣及渴求嗎？在一顆敏銳的心之下，我能在言行上做出具建設性的實際行動嗎？（屬於 whether 提問）

讀書會的運作中，我並沒有主導怎麼提問，雖然我個人認為 why 的提問更能探討價值思維，但是這類問題會帶給對方壓力，所以處於鼓勵盡量發問，沒有特別探討比較哪類問題是較深入的提問。

我在研究資料中發現其實我在讀書會最常問：「這樣會不會帶給你壓力？」這點我在 97 年公幼輔導案時，就會和對方班級老師確認，也許這麼忙的世界，我早已深深覺得：不要讓別人有壓力是一種美德吧！



## 本節結語

我對本研究中自己身為實踐社群的領導者角色，分析如下：

- 一. 超越式角色，包括：關鍵知識宣導者、教育願景締造者、生命信念的觸動者；
- 二. 夥伴式角色，包括：社群運作服務者、生活故事分享者、生活處境關懷者；
- 三. 應用式角色，包括：行動實踐激勵者、提問省思促發者。

從以上角色自我發現對於「服務領導」的憧憬，也成為自己教育旅途的學習指針。

## 第五節 教保實踐社群之成效

現況的生活對我簡直像踩著衝浪板在海浪上，很多時候我是嗆水的失措狀態。我到底是怎樣扮演實踐社群領導者角色？我翻看一份省思：

早上我匆忙在學校網區 key 最新訊息，提醒學生注意期末報告的事項，浩興（我先生）幫我準備早餐：泡牛奶、蒸饅頭，看著我拎著包包，放進車票、錢包、給學生打逐字稿的光碟、他跟我說：「來，我給你一個綽號。」我問：「什麼？」他說：「Rolling 雅。」還用手指在空中比畫著畫圓圈圈不停轉動的手勢。 （札－100.01.26）

是啊，就如 Silverstein（1976）所著的繪本故事 The Missing piece 所闡釋：一個原本有缺角的圓，一心想追求完滿尋找那失落的一角，一旦找到了，但是滾動的狀態是無法品聞花香、讓蝶停駐。有時太完美卻會造成不完美啊！

我將研究資料再一次整體回顧分析，列出對我個人對本社群運作成效的關注點，從社群成員個人增能、社群共同發展、研究者自我意義三方面來看：

### 壹. 本社群中成員的個人增能

專業發展包括認知、情感與行動的改變，此乃三者一體。以下從研究資料語料所得，雖無法量化，也並非從無到有的過程，而是社群成員共聚一起產生的發酵作用，且彼此並不可切割，而是從各個面向來看：

#### 一. 閱讀力

全期的讀書會增進了成員的閱讀率，雁雁提到自己空閒時會去購書的比例大為增加，俠飛表示，曾因某次讀書會因為我講的一句話，讓她讀書的動機轉變而有所目標：

我一直記得召雅老師那句話，我說我讀書不是喜歡閱讀，我是因為我要解決我的問題，我有目標我去閱讀。（錄－讀書會 98.10.01）

陽陽也說起與她一起在志工性劇團的真君，對於讀書的興趣大增，也會把讀書會的書主動跟劇團的人分享：

我之前介紹她看的書，因為是專業的書，她覺得說這個書好硬喔！裡面好多的理論，可是有些可能會用在工作上面，這種看起來就不是那麼好看，可是慢慢的她會說發現她在看的那本，把書看完了耶！就覺得好有成就感，然後開始問說，像上次那本萊恩的願景，她已經叫博客來幫我們寄三本書來，我說嗶？你寄了三本書來還沒有問我們，她說反正你們一定會要看這本書，所以我就訂了，如果你們不要的話，沒關係！這本書可以送給別人。所以她那種轉變讓我覺得甚至去感染到我們旁邊的人。

（訪－陽陽 98.10.20）

## 二. 省思力

閱讀好書、讀書會中提問，以及成員本身樂於思考，都是增進省思力的因素。由讀書會現場分享的省思或是回去後延續於生活的省思，都有助於提升專業期許和生命質感。例如，Ray 表示參加了讀書會以後，會激發她回園所之後有所不同：

我希望有加一些元素，讓他們能夠有不一樣的東西，其實有時候做什麼事情，就是覺得人需要受到一些鞭策，你知道嗎？其實有時候不是鞭策，大家互相的那種激勵啦，才會讓自己成長的更好，我覺得這是我這學期我自己要做的事情。

（訪－Ray98.10.22）

真君也覺得從書中內容，會更多對自己教學的檢討和看到孩子的內在：

我常常覺得這裡分享很多的書，會讓我省思到自己的教學當中是不是有哪些地方可以更好？我是不是可以讓更多孩子啟發他良善的一面，或者是他更有自信的一面？它會讓我重新自省一下自己的腳步啊、教學方式還有教學態度，所以我還滿感謝老

師有成立這樣的實踐社群，讓我有這樣的片段可以做這樣的沉澱。  
(訪—真君 98.10.15)

### 三. 感動力

也許是同為教育者以及女性的感性特質，話題或想法容易觸動情感面，例如，雁雁在讀書會中表示被俠飛提出的生命觀感動：

俠飛：自己要覺得幸福又可以幫別人快樂，那就是成功的我，是  
未來我的希望。  
(錄—讀書會 99.10.12)

而本讀書會除了幾本屬於理念類的書之外，大部分選書都有感動人的因素，包括：突破困境、心願實現、扶持弱勢、孩童行動力、生命韌性、服務為懷、無條件的愛等。這份感動也會延續到帶回生活週遭的人，例如，真君與自己讀幼稚園的兒子分享自己感動的書中故事：

上次看完萊恩的願景的時候，我一個分享的就是我的兒子，我告訴他：有一個哥哥喔，他很棒，他因為聽到一個故事，一個真實的故事，所以他就開始得打工賺錢在家裡幫忙打掃賺錢，後來發現錢不夠了，但是他還是很認真的想盡辦法去籌錢，這樣的故事感動了很多人。我覺得這本書滿震撼到我的內心…我看完那本書真的感動。  
(訪—真君 98.10.15)

### 四. 行動力

名為「行動讀書會」，即在顯處對於這個讀書會豎立其標竿。初期我即提出對行動的看法，是基於來自內在的渴望感：

你曾經做過的記憶深刻的事情，隔很久它總是還存在。其實這一生不用做太多事，只要做值得記憶的事！那行動就有這種加分，它一定是你很想做的，就算你沒有做得成功，你也會去想為什麼不成功？你還可以換的是什麼？所以我先初步這樣把幼教行動跟讀書會做結合。  
(錄—讀書會 98.05.07)

行動力的展現在兩年之間，走出痕跡，特別提出本研究夥伴在個人生活中擴展到社會服務的行動，這應該是我們這個實踐社群很特別的地方，包括：Ray 邀請同在社群的陽陽帶領志工性劇團到她服務的偏遠公立托兒所演戲；俠飛曾將本讀書會閱讀的「孩子的潛能大大發光」一書推介給幾個友伴園所，還幫忙代購；曉云看了本讀書會與紙風車兒童劇團相關的書，幫助園所另一位夥伴協力募款，而實現紙風車兒童劇團 319 鄉演出，當天我也到場目睹 1600 多人次的演出。

真君在讀書會初期學習單寫下的心願之一是推廣戲劇教學，也在這兩年之間帶了中輟生、老人、親子、幼保科學生等不同族群的戲劇教學，甚至進一步帶幼保科學生到幼兒園所實際演出，我也協助真君提供可演出的園所名單。以真君分享她帶領的老人戲劇教學為例，看看這個推動戲劇教學的夢想實現對她的意義：

剛才召雅老師說：行動其實就是做你正在做的事情，不用額外給自己負擔嘛！我現在做的就是推廣戲劇教學，我希望能夠到更多的地方…

很神奇的在農會人員的引薦之下，我開創了老人的戲劇發展。我覺得很神奇是，欸！原來，我們的戲劇也可以推廣到老人層級上面，他們的反應跟幼稚園小朋友的反應是一模一樣的，很新奇、很有趣。而且他們更厲害的是很認真，勤學度比現在當下的年輕人還要勤學，就讓我很感動。他們來到上課的時候，都是老師前老師後，90 度的鞠躬，然後下雨天或是狀況不佳的天氣，一樣是想盡辦法，很珍惜每一次的課程。

真君後續的感想，讓我當初規劃「心願實現」有一個美好的註腳：

很神奇哦！有時候我們沒有發現的地方，那個蒲公英的種子就在那邊，然後就開花結果，我自己也料想不到。

（錄-讀書會 98.12.03）

## 貳. 社群共同發展

本讀書會核心成員來自桃竹苗，這樣持續兩年多，能不計交通往返，我整理以下三項成員因緣共聚下的社群發展特質：

### 一. 善力的凝聚

在第二期讀書會有一次讀到「萊恩的願井」一書，這是真實故事，描述美國小孩萊恩發願為非洲掘井，至今掘井無數，甚至還成立掘井基金會。我在讀書會中提出自己的發現：

我們今天不去談從那個看到孩子一些特殊的行動，如果沒有看到原因你去解讀會有成見。這本書可以發展的線路太多了，因為我們要做行動讀書會，所以我就把書的重點放在行動力，我看了這本書，我覺得行動力背後，有一個善的循環在裡頭。

（錄－讀書會 98.09.09）

這個發現帶動我看到本社群成員的分享互動之間，共同凝聚了善念與善行兩部分。例如因為讀書會選書和提問方向上，可激發很多對於善與道德價值思考的機會，舉幾個讀書會導讀者事先提問或成員現場提問為例子：

1. 「天下雜誌生命教育專刊」討論中，請大家選擇一篇，分享為什麼最觸動自己？（錄－讀書會 99.01.07）
2. 「僕人領導力」一書討論：Greenleaf 說：除了愛和友誼外，其他再也沒有一樣東西是真正有價值的。那麼，我們「愛」別人的能力具備了嗎？是否能源源不斷、細水長流？還是在尋覓渴望中？哪裡有愛？怎麼分享？「愛」會讓人喘不過氣來嗎？（提問單－99.05.19）
3. 閱讀「我們-走進青海、新疆、甘肅充滿愛的角落」，討論：如何幫助需要的人？幫助人需要什麼條件〈身心、及態度上〉？（提問單－99.12.14）
4. 「一輩子的服務夢」提出：我自己有提問題，如何讓這個空間是一個有人味的環境？因為我內心還在交戰中，我對於幼稚園是服務業我完全認同，

但是我在如何把幼稚園經營的人味呢，像嚴長壽體貼顧客的需求，去服務顧客？  
(錄-讀書會 99.10.12)

至於善行，我也曾在讀書會後的省思中，認為這是本讀書會持續的原因：

聽起來大家都會分享到自己行善的經驗，玉芳說的柑橘義賣事件、佳燕在園所對優勢家長的轉念、瑞萍帶動孩子募款等，甚至對我這個讀書會領導人也引發很多熱力，例如，我自己也從旅遊基金的撲滿把錢拿出捐款。雖然我覺得讀書會可以加入異質的人，但是大家平日在各自職場打拼下，來讀書會讓夥伴們在這兒「以善取暖」，或許也是讀書會持續的因素吧！

(省-讀書會 100.04.24)

## 二. 共同願景

本社群真正共同願景的產生，其實也經歷一些波瀾起伏。在第二期尾聲，從我提出的書單中，成員有所共識選讀「僕人領導力」一書，當時興致勃勃的表示：

花芹：可以啊！與大師共讀啊！

俠飛：我覺得說看起來是未來領導的趨勢，我是可以直接用在現場，如果有點子的話。我喜歡看，因為現在其實要調我們的方法跟身段。

Ray：我自己也在突破這件事情，所以我會想看那一本。

(錄-讀書會 98.10.01)

但是一開始讀「僕人領導力」一書時，真君表示看不懂，俠飛讀起來也不以為然，認為她參加的哈佛管理講座較為實際明確：

俠飛：我說這知難行更難嘛！...我剛是說這並沒有看清自己的問題所在，或是無法及時選擇，然後缺乏未來的展望，認不清可能的選擇所帶來長期的影響。但是我看哈佛，其實有階段性，它不是認不清選擇所帶來長期的影響，而是你在這階段必

須做出決策，而不是要我看到長期，我覺得這樣子好高騖遠。

(錄-讀書會99.04.28)

但是到了第四次「僕人領導力」讀書會，俠飛能夠認同：

這本書我看到了，就說你想的比較多的，你就去做它。它也是跟我的事情完全match到（指仰賴的員工竟私下開班，打擊俠飛對人的信任感），我覺得這本書完全洞悉人性。

(錄-讀書會99.06.23)

最關鍵的是「服務領導」啓示了俠飛提出「打動人心的服務」為年度活動的主軸，獲得共鳴，除了主張把幼教經營成服務事業，新的一學期即第四期讀書會運作方式包括：體驗、演講、閱讀、實踐，皆與「服務」有關。於是社群有新的凝聚點，後續第五期規劃也有團體節奏的依歸。

### 三. 共同行動力

前述俠飛在第三期尾聲提出「打動人心的服務」這個關鍵性標題，讓幼保系友會有來自成員共識的願景。

而在第一期讀書會運作尾聲中，我曾經對於讀書會自省：「不要讓讀書會只是讀書，應該讓情感的慰藉化為讀書會持續與行動的燃煤」(省一讀書會 98.08.15)，我也對讀書會的行動實踐功能不如預期，因而感到危機且有所質疑：

無論如何，我對這個讀書會是有承諾的，如果真的沒什麼行動的成果，我還是會陪伴這個讀書會到它瓦解，我希望夥伴的行動來自他們自發的力量，這是尊重還是失能？九月將進入新的學期，也將展開讀書會的第二期，這樣的讀書會只是互相欣賞的好友相聚的形式？還是能發揮集體智慧與力量的機會？我擔心給成員壓力，會不會也讓他們產生不出動力？我希望有大格局，但是對於困難重重的幼教現場會不會仍是遙不可及的天空？

(省一讀書會 98.08.15)



我在邀請雁雁成爲第三屆幼保系友會理事長候選人時，仍然提出我心頭對「行動讀書會」或「實踐社群」我自己的想像：

我想說我們有這麼多幼保系畢業的學生，如果今天有一個基地，它做得出一些會讓人覺得心頭發光的東西，我們可以製造一些事件。舉例來說，我們真的做共榮的事情，就可以有共識的一起來。那一群人會說：我們要爲什麼事情，或是爲明新幼保系來努力，可以做一些有創意的事情。就像看「十二歲的天空」那本書說彰化伸東國小的小孩做了夢想實現的事情，讓我們對國小的小孩充滿希望。

（錄－讀書會99.04.28）

我這個夢想，終於真實的出現在嚴長壽「打動人心的服務」講座。這場在十月讀書會看完他的文章「一輩子服務夢」時，引發「製造事件」的想法，由於俠飛的人脈，竟然邀請到嚴長壽先生後，他只有11月27日這天有空檔，系主任說：「可是我們要評鑑，忙不過來，怎麼辦！」我回答：「可是大師只有這天有空耶！」於是完全由幼保系友短短一個月內開三次會議來籌備分工：誰買美美的桐花圖案領巾當工作人員辨識物？誰在警衛處交通引路？

負責處理報名的我，當時有人報不上名，還連打三天電話，不停追問我是否可補位？我不停回答：「走廊都排滿位子，連志工都要站著。」我一心一意思著「我要提供打動人心的服務」因此其實忙到不可開交，還是溫柔口氣回答：「真的沒有位子，真的滿了，真的很抱歉，也讓這種狀況成爲一種好事。」原來打動人心的話語對於行爲舉止的表現，還是很有力量的！

### **叁. 研究者自我意義**

長期從頭痛到腳，打電腦一陣便眼睛發酸，我常有趕在自己工作馬車後一陣煙塵的狼狽。我想：進行這個研究，對我個人最大的意義是「找到我想要的自己」，以下是我從研究過程中發現對我最有意義的三項：

## 一. 正向的人生觀

這是在看「孩子的潛能大大發光後的體悟」，我當天也整理一張正向心理學講義給學員（見附錄十），認為書中的國小教師老蘇與學生之間的互動符合正向心理學。這可從我在搜尋讀書會的文獻中，對於林振春（2004）提到讀書會帶領人有三容：「笑容、內容、包容」很有感覺，也對邱天助（1997）提到開放性的閱讀理念涵蓋四個層面，很能認同，包括：

1. 空間的開放：離開封閉的斗室，進入可論辯空間；
2. 視野的開放：掙脫專業的束縛，擴展多科際閱讀；
3. 對象的開放：破除階級意識，邁入全民閱讀時代；
4. 形式的開放：閱讀不限讀「書」，萬物皆可讀。

也許因為太開放，造成夥伴認為主軸抽象不清；也提高我自己在讀書會中進展期待的難度，只是讓生命中的事物回歸到「善意」與「美意」，也是我看待人間的態度，因此我在讀書會融入為夥伴選擇放鬆自在的角色：

召雅：像雁雁有困難（寫碩士論文）不能來也沒關係，我現在覺得順其自然，不要給自己壓力，讓這樣的讀書會每次在一起是一個放鬆，讓自己有時間想事情。我跟你們在一起，去年我為了挑書，看了好多書，感恩你們。

（錄－讀書會 99.04.02）

## 二. 擺盪的平衡：

我因為身體失能、心力疲憊，也深感身心平衡的重要。除了上述正向的個性、順其自然的體悟，也會努力找一些方式調整自己。

教學是我最大的困擾，記得有一次有位老師很無奈的跟我說：「你的導師班上我的課只來了 15 個，比你的課還少。」而一個班級實際人數是四十人。這樣的班級狀態，連班級同樂會開起來，因為康樂股長主持的遊戲規則是：輸的人要被像蒼蠅拍的愛心拍打臀部，引起台下同學反彈，康樂股長當場離開教室：「我不玩了。」我還趕緊當天發簡訊給康樂股長：

召雅老師寶貝的小榆（化名），你很用心設計同樂會節目，大家都很快樂哦！公僕難為，哪天請你吃滷味哦！

（札一教學 99.06.15）

上課遲到、缺席、刷睫毛上妝、趴著睡覺、到外面打大哥大半天不進教室、同桌擺著零食彷彿開同樂會等，連同學上台報告，因為聲音很小，而且只是從頭到尾看投影片字幕唸內容，引起台下一位同學突然站起來說：「你到底在唸什麼？你要讓我們睡覺是不是？」當時我在教學省思上紀錄：

於是我「溫柔的捍衛」台上的芬芬（化名），把食指放在嘴巴前，對小榆（化名）表示：「沒關係啦！你別嚇到芬芬了。」

（札一教學 99.06.08）

我曾經寫了兩學期的省思，來保持課後我要回到一種理解自己與環境的狀態，這即是我所謂的擺盪：

地球轉動依舊，但教室裡太多令我意料之外的情節，我究竟是妥協、包容、無奈，還是無能？

（札一教學 99.06.08）

在這樣的教學背景下，讀書會反而成爲我的平衡點。我也會設計像「一個字的力量」的活動，請夥伴們想給自己今年的一個吉祥字，並分享爲什麼？我去年給自己的字是「靜」，今年是「好」，都隱含我希望夥伴和我一樣，經歷這麼多處境上的困難，如何安身立命！

我今年的吉祥字是「好」，希望有好心情、過好日子、做好開心的事情。遇到忙亂而抱怨，就提醒自己「說好話」，對先生的提醒感到不耐煩，就叮嚀自己「聽好話」或「好聽話」。還可以聯想的是：「好是 very」，所以要好優雅、好好放鬆；而「好也是 good 和 wonderful」，因此讀好書、聽好音樂、賞好景、做好事、有好脾氣、做好太太、做好女兒、做好老師（哇！這最難吧！）

（札一生活 100.02.03）

### 三. 生命之愛

我曾因花芹在讀書會分享：因母親的禁忌而認為不能養白色腳的狗當寵物，但是當花芹的兒子養了一條白色腳的狗，他擔心花芹把狗丟掉而抱進抱出，連開娃娃車也帶在身旁。花芹漸漸對狗產生欣賞的眼光，現在還會蹲下去看狗的腳白色的部分有如蝴蝶呢！我的詮釋是：

用愛的眼睛看事物，就會不一樣！ （錄－讀書會 99.06.23）

我從本研究中，思考以下兩種愛，是我自己對愛的追求：

**（一）教育愛：**聖經創世紀有句：「我要量著在我面前群畜和孩子的力量，慢慢地前行。」是我在混亂的教學現場常常喚醒自己的一句話。我對社群學習的興趣源自教育愛，不過新的體會不是我是教導者，而是我在本讀書會社群是共同學習的夥伴。

我在讀書會中，常常會因夥伴們說起目前在教保職場新世代的老師有些特異獨行的做法，雖然我在任職場域也會面對這類狀況，但我反而會從不同角度來說對這些新世代的學生的看法：

雁雁：最近跟園裡的園長，他講到說對七年級生感到很無力，  
所以我才會把這個問題放進來，我想說這應該是大家都  
會遇到，有一些經驗可以交流。

召雅：我覺得他們現在的人比較講究公平，不太會像我們這樣  
子可以忍一下委屈求全。我覺得要跟他們講清楚，然後  
也是要讓他們服氣，因為他們還是有些事我們不會的。  
有時候會想他們的形成會不會因為我們造成的？我們會  
這樣是因為我們父母，然後我們原本也是希望他們比較  
自由奔放，所以就變成這樣。現在的我慢慢覺得說不要  
嫌我就好了，我學習跟他相處，他會懂得欣賞我，或我  
會懂得欣賞他就好了。 （錄－讀書會99.05.19）

因此教育愛是從我和讀書會夥伴交流想法中，發現我對於自己幼保系工作職

場的學生比以前更能找到相容的空間。愛是一種理解！這是我走在幼教愛的路途上，近年來的覺醒。

**(二) 依存的愛：**我從讀書會夥伴，以及讀博士班以來先生的陪伴來談。

由於讀書會的夥伴，發生太多不可思議的困難，因此我能扮演的生命的憐惜多於脫困的協助。之前章節已有提到，此處再舉一例：雁雁園有位家長告狀，說老師打孩子，而且孩子也出現一些身心狀況，例如：非常焦慮、害怕獨處、拒學等，家長要學校給個交代。

園方跟老師查證，老師說沒有這回是，因為事件發生在老師與孩子獨處的時候，但是沒證據，孩子身上也沒傷痕，因此很難處理，後來家長因為搬家而轉學。

雁雁表示：過程很煎熬，甚至萌發離開幼教的想，我發簡訊給她：

最近如何？我這陣子跟好幾個人說：「先安頓自己的心。」這是個紛擾的時代，什麼才是真正的聲音？關心你哦！再找機會聊。」  
(札一生活 99.09.22)

讀書會夥伴也是我精神支柱，我在讀書會也能放心的把自己敞開：

從青春到現在我們為幼教付出非常多了，應是坐享其成，沒想到還是陸陸續續碰到一些衝擊。不管是園所、自己身體，或是年齡、進修啊這些東西，我們一次一次被衝擊，有些狀況是自己沒有想到的喔！

其實也不知道哪一天要被生命考驗？所以我到底有什麼權力後悔？我到底有什麼本事告訴任何一個學生說：生命是要這樣過的？我現在慢慢修正說，我就是陪伴他，然後他可以聽自己的聲音，找到他適合自己的方式。

我好像越來越來懂得要做哪一種自己，不是那麼天真浪漫要成為一個多偉大的老師，而是越單純覺得說：跟學生在一起的時候，我們真的是生命的夥伴，然後從他們的身上學習東西。這幾年的教育思潮，就是我們要回歸到我們跟孩子或跟學生之

間是一種夥伴交流，覺得這一年我跟你們在一起，深刻的享受到「成為夥伴」這個東西。（錄-讀書會 99.01.07）

至於我的先生，大多數時候不多話的他，知道我這幾年工作、進修、幼教服務累積的繁重中力不能勝，當我自責沒有扮演好身為老師的角色（作業改不完、無法充分準備好上課內容、為憂鬱症或家庭問題的學生焦心），他安慰我：「你是好老師，你只是沒有善待自己。」

他也知道我在博士論文過程的失措，有一天，他突然在我手腕上用原子筆畫了一顆心，我珍惜著沒有擦拭，了然於心！

## 本節結語

本社群持續兩年來的運作成效為：

- 一. 社群中成員的個人增能，包括：閱讀力（閱讀量增加、閱讀方法精進、閱讀加以應用實務）；省思力（增進實務的敏覺度與專業期許）；感動力（得到生命動力，並與人分享感動）行動力（尤其社會服務行動）
- 二. 社群共同發展，包括：成員凝聚彼此善念分享；共築「打動人心的服務」為願景；在邀請服務典範嚴長壽先生講座의共同行動中，發揮社群的凝聚力，對後續社群發展提供方向。
- 三. 研究者自我意義，包括：研究者自我發現：以正向的人生觀，尋求身心靈擺盪的平衡，持守對教育的熱誠，與珍愛教育夥伴和生命伴侶。

## 第六節 結論、限制與建議

### 壹. 結論

#### 一. 與實踐社群共舞

歷經兩年多來探索實務社群的面貌，從本幼保系友組成的讀書會中，看到實務者因遇到相契的夥伴，而共同走出路徑，身為領導者亦為社群夥伴的我認為有以下因素：

（一）找到主軸目標：例如我們這個實踐社群走完第三期，成員提出「打動人心的服務」的召喚，獲得共識，找到這樣的主軸目標，就更有長線發展的可能性，更能蹦出更多點子，連結更多能量，影響更多人。

（二）要具有吸引力：實踐社群能讓每個人自己選擇來，而且開放讓任何人都可以歡喜來，可以自在走，這是多麼特別的學習環境，經營起來的確需要創意與相信的心；透過創意就能找到新奇的事物、有意義的價值、心流（flow）的體驗。

（三）始終真誠：這樣的真誠不只針對人，也針對自己；不只針對美好，也針對不美與不好，並且有智慧去尋找到究竟要放下還是要力進的路徑。

（四）注入感動元素：故事、善心、藝術品、小人物照片、動人的詩、好聽的歌等都有可能感動人，有了感動，心就柔了，眼睛就寬了，實務的做法或實踐的方向就更正向與不同價值。

（五）製造事件：製造事件是為凝聚社群力量來服務人，來享受美好、感動與幸福，或帶動人去使不容易享受的人得到享受。這個有點奧妙，但這才會是有人味兒的實踐社群。

（六）成員凝聚共識：這些容易凝聚共識的人應該有日常自然互動的基礎，才會不耗能，不吝給予。

（七）跟著時間之舟旅行：這個社會步調有時急轉速，有時脫節，身心先找到平衡，就有悠游的空間。

## 二. 另一個空間的波動作用

(一) 新學期我受俠飛之邀，將至其所屬縣市主帶「園長動力工作坊－服務領導實務工作坊」，每兩週一次，共八次，歷經四月，這是由於本社群而開展另一個空間實踐行動的可能。

(二) 第五期加入的新年輕成員阿宏，因參加嚴長壽講座後，來了我們的讀書會，而且全程參加。他近期為家族式企業幼兒園規劃員工旅遊時，即以注入「打動人心的服務」的元素為思考點，這是近期產生的波動。

(三) 嚴長壽「打動人心的服務」講座中，讀書會的幼保系友欣梅帶了國小五年級的兒子小瑞幫忙當小義工。小瑞對於樂於和他拍照，親切為他簽名的嚴爺爺，回家後寫了心得（附錄十一），並因新年將臨而自製賀年卡，一併寄給嚴爺爺，後來嚴長壽先生以毛筆寫信鼓勵小瑞，上面寫著：「小瑞小友：謝謝你的賀卡，也謝謝你那天來幫忙發餐盒，做小志工。希望你能把媽媽教你的愛心一直的做下去，你一定會成為大家喜愛的人。嚴長壽敬上」這樣的美意，悄悄的在一個小朋友身上種了一顆種子。難怪我們對於看不到的事物能夠願意相信，因為有些重要價值的事物，雖然看不到也是存在的。

## 貳. 限制

一. 對於本論文書寫，我的感覺一直是：「它很近，中間卻有著一道深崖！」有我莫名的困境，常常正要著筆，就身體倦累、眼睛酸痛而在電腦前趴睡。這樣的日子，我之前所謂正向的人生觀、生命夥伴的愛，是維繫我擺盪平衡的攀藤。

二. 我任職學校的教師評鑑項目中，根據本校教師評鑑辦法，包括教學、研究、輔導及服務，各評鑑得分依據為：

教學：教學評鑑基本分、教學評量、教學成效、教學行政、其他教學優良事蹟等；

研究：研究論文、專利與技術報告、研究計畫、學術或產學合作研討會及專



書著作等；

輔導：學生生活輔導、學生課外活動輔導、擔任班級導師並積極輔導學生、提升教師輔導知能、撰寫學務工作或輔導專文等著作、加強學生學習輔導、其他輔導績優事蹟等；

服務：擔任各級委員會委員、代表學校參加活動、主（協）辦校內外研討會、辦理或協助爭取建教合作、推廣教育及特色計畫擔任一二級行政主管及獲記功嘉獎等。

我對於四大項職責都欣然認同，但後列林林總總的小項，則深感教師這頂桂冠真是令人疲於奔命；這是我身為在職行動研究者如此背景下馬不停蹄的困境。

### 叁. 建議

我以一個大學教師、行動研究者與實踐社群憧憬者的角色建議如下：

一. 對大專機構的建議：實質上鼓勵與支持業學行動研究（指業界與學界，因目前強調的「產學」需有一定金額的收益）與教師專業社群，將社會協力與教學精進列為校務重大目標，簡化其他工作職責、經費與行政支援，而非我觀察的現狀是：認為對的就外加，造成工作無線上綱，也影響品質；學校行政應多方支援教師，而非僅為了衝行政績效，而各行政單位都齊攻教師支援。

二. 對行動研究者的建議：時間是行動與研究之間拔河的繩索，騰出時間撰寫札記或省思，有助於讓忙碌的自己沉澱下來，理解、包容、突破自己的限制，以及更清楚對自己最重要的是什麼。

三. 對實踐社群嚮往者的建議：從生活夥伴尋找共同目標結合為社群，或因自己有清楚目標去尋找加入已有的社群，以開放、喜悅的態度與社群夥伴共同享受知識探索（the adventure of knowledge）或行動實踐的自我實現感。

## 參考文獻

### 中文部分

- 丁導民 (2003)。企業實務社群的知識分享與組織學習關係之研究(未出版之博士論文)。國立台灣師範大學社會教育學系，臺北市。
- 王早早 (2010)。安**的種子**。臺北市：上誼。
- 王為國 (2010)。師資生參與實務社群之研究：以「幼稚園課程設計」科目為例。**教育理論與實踐學刊**，22，1-28。
- 王建軍、黃顯華 (2003)。協作式的課程發展與教師專業發展。載於黃顯華、孔繁盛主編，**課程發展與教師專業發展的夥伴關係**，1-18。香港：香港中文大學。
- 王思峰、陳凱銘 (2002)。實務社群對創造力的理論影響與政策意涵。**社會教育學刊**，31，235-266。
- 王緒中 (2004)。國小教師與支持團體。**教育資料與研究**，60，2-9。
- 卯靜儒、楊滿玉、張宜煌合譯 (2006)。教育的應用哲學：培育教室裡的民主社群(原作著 Barbara J. Thayer-Bacon, Charles S. Bacon)。臺北市：學富文化。
- 江彥廷 (2007)。Etienne Wenger 的「實踐社群」理論及其對教師專業社群之啓示(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學課程與教學研究所，臺北。
- 江麗莉 (1997)。邁向專業成長之路。新幼教，14，4-6。
- 李俊湖 (2007)。教師專業成長。載於教育部研究院(主編)，**十年教改的回顧與展望**(頁 336-344)。新北市：教育研究院籌備處。
- 李靜瑤、朱璞瑄譯 (2000)。智慧狂潮—帶動企業變革的知識社群(原作者：Dr. Botkin, J.)。臺北市：高寶。
- 何青蓉主編 (1998)。讀書會**非常容易**。高雄市：復文。
- 吳清山、林天佑 (2002)。願景領導，**教育研究月刊**，101，130。
- 吳明烈 (2002，5月)。學習社會與知識管理。載於國立中正大學教育學研究所

- 舉辦之「**知識管理與教育革新發展**」研討會論文集（頁 167-201），嘉義。
- 呂錘卿（2000）。**國民小學教師專業成長指標及其規劃模式之研究**（未出版之博士論文）。高雄師範大學教育系，高雄。
- 林思伶（2004）。析論僕人式/服務（Servant-Leadership）的概念發展與研究。高雄師大學報，**教育與社會科學類**，16，39-57。
- 林美琴（2004）。我是心靈捕手－活化與深化的閱讀技巧。載於國立台中圖書館（主編），**讀書會經營運作**（頁 92-100）。臺中市：臺中圖書館。
- 林倖妃、謝明玲（2011）。健康新殺手－心身症。**天下雜誌**，473，128-137。
- 林振春（2004）。讀書會帶領人的角色與功能。載於：國立台中圖書館編，**讀書會經營運作**（頁 55-62）。台中市：台中圖書館。
- 林振春、詹明娟（2005）。**悅讀讀書會**。臺北市：陽昇教育基金會發行，師大書苑。
- 邱天助（1997）。**讀書會專業手冊**。臺北市：張老師。
- 邱天助（1998）。**讀書會備忘錄：新學習運動**。台北市：洪建全基金會。
- 周淑卿（2002）。學校教師文化的「再造」與課程改革的「績效」－教師協同合作現象的分析。載於中華民國課程與教學學會（主編），**新世紀教育工程－九年一貫課程再造**。臺北市：中華民國課程與教學學會。
- 孟祥森譯（2000）。**社群時代**（原作者：Theobald, R.）。著。臺北市：方智。
- 夏林清等譯（1999）。**行動研究方法導論—教師動手做研究**（原作者：Altrichter, H., Posch, P. 與 Somekh, B.）。臺北市：遠流。
- 畢恆達（2010）。**教授為什麼沒告訴我**。新北市：小畢空間。
- 秦孟群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。
- 許秀萍（2010）。Developing a Community of Teacher Learning in a Preschool: The Role of the Director. — 一所幼稚園教師學習社群的實踐：園長的角色。**新竹教育大學教育學報**，27：2，135-168。
- 常雅珍（2005）。**國小情意教育課程：正向心理學取向**。臺北市：心理。

- 張文軍（1998）。**後現代教育 Post-modern education**。臺北市：揚智。
- 張召雅（2004）。化教學行動為行動研究的歷程探究。**明新學報**，30，227-245。
- 張召雅（2007）。服務領導在幼兒園實踐之可行性探究。載於明新科技大學服務事業學院舉辦之「**2007 服務創新國際研討會**」論文集，新竹。
- 張召雅（2008）。省思式教育實習中實習指導教師的角色。載於明新科技大學服務事業學院舉辦之「**2008 服務創新國際研討會**」論文集（頁 330-350），新竹。
- 張召雅（2008）。感動經驗對幼教工作者幼教場域之影響。**幼兒教育年刊**，289，52-64。
- 張召雅（2009）。運用創意教學策略提昇學習成效之行動研究-以偏遠地區「生命教育繪本教學」方案之個案為例。國立政治大學幼兒教育研究所舉辦之「**2009 幼兒教育專業、品質與卓越：幼教課程與幼兒園學術研討會**」論文集（光碟版），臺北。
- 張召雅（2011）。運用網區論壇建構輔導園所之共享知識庫。載於臺北市立教育大學舉辦之「**2011 年全國幼教輔導學術研討會**」論文集，臺北。
- 張春興（2004）。**教育心理學：三化取向的理論與實踐**。臺北市：東華書局。
- 張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠（2011）。台灣教師專業學習社群的啟動。**教育研究**，201，5-27。
- 張德銳（2008）。教師專業發展檔案：實務與研究。臺北市：高等教育。
- 張德銳、高紅瑛、康心怡（2010）。**教學專業發展評鑑系統：實務手冊與研究**。臺北市：五南。
- 陳佩正、李婉慈、林珊吟、林玲鳳、黃秀玉譯（2005）。錯綜複雜的教學世界（上）（原作者：Mintz, E. 與 John, T.Y.）。臺北市：心理。
- 陳宛茜（2010年6月18日）。別用50歲的成熟，笑20歲的天真。**聯合報**，教育版。
- 陳美玉（1999）。**教師專業學習與發展**。臺北市：師大書苑。

- 陳美玉 (2002)。 **教師個人知識管理與專業發展**。臺北市：學富。
- 陳美玉 (2003)。後現代教學實習模式－結構主義的教師專業訓練。載於李咏吟、陳美玉、甄曉蘭 (合著)， **新教學實習手冊** (頁 3-31)。臺北市：心理。
- 陳惠邦 (2003)。 **教育行動研究**。臺北市：師大書苑。
- 陳國華 (2002a)。變遷中的教育與學習趨勢。載於楊國賜 (編著)， **教育與未來** (頁 77-112)。新北市：空中大學，。
- 陳國華 (2002b)。共同創思中預見教育未來。載於楊國賜 (主編)， **教育與未來** (頁 323-350)。新北市：空中大學。
- 黃永和 (1999)。「情景學習：合法周邊參與」一書的要意與啓示。 **國教之聲**，32(3)，47-53。
- 黃富順 (2001)。知識社會與成人教育。載於中華民國成人教育學會 (主編)， **知識社會與成人教育** (頁 1-20)。臺北市：師大書苑。
- 黃瑞琴 (1991)。 **質的教育研究方法**。臺北市：心理。
- 黃維譯 (2003)。 **實踐社群－推動學習型組織之輪** (原作者：Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M.)。臺北市：天下遠見。
- 傅佩榮 (1992)。 **誰在乎教育**。臺北市：業強。
- 葉連祺 (2002)。建構國民中小學學校願景之探析。 **教育政策論壇**，5(2)，103-122。
- 楊國德 (2001)。知識社會與組織學習。載於中華民國成人教育學會 (主編)， **知識社會與成人教育** (頁 1-20)。臺北市：師大書苑。
- 廖春文、俞國華 (2002)。國民小學教師知識管理與專業成長之研究。 **國民教育研究集刊**，10，63-90。
- 蔡敏玲、余曉雯譯 (2003)。 **敘說探究：質性研究中的經驗與故事** (原作者：Clandinin, D. J. & Connelly, F. M.)。臺北市：心理。
- 蔡清田 (2000)。 **教育行動研究**。臺北市：五南
- 蔡進雄 (2004)。學校競爭力的關鍵：論人力資本與社會資本的提升。 **初等教育學刊**，17，105-122。

- 潘淑滿 (2003)。質性研究理論與應用。臺北市：心理。
- 潘慧玲主編 (2003)。教育研究的取徑－概念與應用。臺北市：高等教育。
- 歐用生 (1996)。教師專業成長。臺北市：師大書苑。
- 歐用生 (2002)。建立二十一世紀的新學校：校本課程發展的理念與實踐。載於  
歐用生、莊梅枝主編，邁向課程新紀元(十)反省與前瞻－課程改革向前跑  
論文集(6-26頁)臺北市：中華民國教材研究發展學會。
- 賴春妍 (2007)。從學習者成為鷹架者－社群觀點探看身分轉變的學習(未出版  
之碩士論文)。國立中央大學學習與教學研究，桃園縣。
- 蕭宗智 (2004)。讀書會的推廣與行銷－籌組與經營。載於國立台中圖書館(編)，  
讀書會經營運作(頁34-42)。台中市：台中圖書館。
- 蕭學昇 (2007年5月7日)。他是我老ㄤㄨ。幼獅少年。取自  
<http://www.dyps.tcc.edu.tw/oldsu/oldsu/paper/960503.htm>
- 簡佳雯 (2003)。國民小學班群式合作教學之探討－以東部某國小為例(未出版  
之碩士論文)。國立臺東師範學院教育研究所，台東市。
- 顧瑜君 (2002)。實踐取向之教師專業成長－在職進修模式之變革之解析。課程  
與教學季刊，5(4)，1-18。
- 饒見維 (2003)。教師專業發展：理論與實務。臺北市：五南。
- 蘇嫻霽 (2009)。人生哲學的整全教育面向－樂味、知味、人味。全人教育學報，  
5，81-96。
- 嚴長壽 (2004)。一輩子服務夢。天下雜誌，300，162-164。

## 英文部分

- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Bell, B. & Gilbert, B. (1996). *Teacher development: A Model from Science Education*. London, Falmer Press.
- Bettoni, M., Clases, C. & Wehner, T. (2004). *Communities of practice as a way to a more human-oriented knowledge management*. Paper presented at the International conference on Human resource management in a knowledge-based economy, 2-4 June 2004, Ljubljana, Slovenia.  
[http://www.weknow.ch/marco/A2004/HRM04/Paper\\_040613.htm](http://www.weknow.ch/marco/A2004/HRM04/Paper_040613.htm)
- Blid, H. (1989). *Education by the people – Study circles*. Stockholm, Swedish Workers's Educational Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 325650)
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bronferbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Bullough, R. & Gitlin, A. (1991). Educative community and the development of the reflective practitioner. In B. Tabachnich & K. Zeichner, K. (Eds.), *Issues and practices in inquiry-oriented teacher education*. London: The Falmer Press.
- Buscaglia, L. F. (1982). *Living, loving and learning*. New York: C.B. Slack. Distributed by Holt, Rinehart and Winston.
- Campbell, A., McNamara, O. & Gilroy, P. (2004). *Practitioner Research and Professional Development in Education*. London : Paul Chapman.
- Carle, E. (1999). *The very lonely firefly*. New York: Putnam Publishing Group.

- Center for Educational Research and Innovation (2000). *Knowledge Management in the learning society*. Paris: Organization for Economic Co-operation & Development.
- Chance, E. W. (1989). *Developing administrative vision*. (ERIC Document Reproduction Service No, ED 315 221)
- Dadds, M. (1995). *Passionate Enquiry and School Development: A story about teacher action research*. London: Falmer.
- Johnson, T. H. (Ed.) (1970). *The complete poems of Emily Dickinson*. Boston: Little Brown.
- Drucker, P. F. (1994). *Posr-capitalist society*. New York: HarperBusiness.
- Ellis, D. G. & Fisher, B. A. (1994). *Small group decision making: communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity*. PA: Open university press.
- Helm, J. H. (2007). Energize your professional development by connecting with a purpose: Building communities of practice. *Young Children*, 62 (4) , pp.12-16.
- Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Trandformative curriculum leadership*. N.J.: Merrill.
- Hildreth, P. & Kimble, C. (2008). Introduction and overview. In C. Kimble, P. Hildreth, & I. Bourdon (Eds.), *Communities of practice: Creating learning environments for educators*. North Carolina: Information age publishing, Inc.
- Johnson, H. (2007). *Communities of practice and international development*. *Progress in Development Studies*, 7 (4)277-290.
- Johnson, S. & Patrica, A. H. (2000). Knowledge diffusion through “strategic communities”. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Kincheloe, J. (1991). *Teachers as researchers: Qualitative inquiry as a path to*



- empowerment*. Philadelphia: Falmer.
- Lashway, L. (1997). *Visionary leadership*. ERIC Digest. 110. (ERIC Document  
Reproduction Service NO. ED 402 643)
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*.  
NY: Cambridge University Press.
- Lehaney, B., Clarke, S., Coakes, E. & Jack G. (2004). *Beyond Knowledge  
Management*. Hershey, PA : Idea Group Publishing.
- Lieberman, A. & Mace, D. H. P. (2008). Teacher learning: the key to educational  
reform. *Journal of teacher education*., 59(3), 226-234.
- Loehr, J. (2007). *The Power of Story: change your story, change your destiny in  
business and in life*. New York: Simon and Schuster.
- McNiff, J., Lomax P. & Whitehead, J. (1996). *You and your action research project*.  
London: Routledge.
- McDermott, R. (1999). Learning across teams: the role of communities of practice in  
team organizations. *Knowledge management review*,1(1)  
<http://www.nickols.us/Learning.pdf>
- McDermott, R. (2000). Knowing in community: 10 critical success factors in building  
communities of practice. *IHRIM Journal*, March 2000.  
<http://www.a-i-a.com/KM-GC-MONTREAL/dossiers/KnowingInCommunity.pdf>
- McLaughlin, M. W. & Talbert, J. E. (2006). *Building School-based teacher learning  
communities : professional strategies to improve student achievement*. New  
York : Teachers College Press.
- Mills, Geoffrey E.(2003).*Action Research : a Guide for the Teacher Researcher*.Upper  
*Saddle River*, N.J : Merrill/Prentice Hall.
- Noddings, N.(1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*.  
*Berkerly*, CA: University of California Press.

- Oja, S. N. & Smulyan, L. (1989). *Collaborative action research: a developmental approach*. London: Falmer.
- Rainer, J. & Guyton, E. (1999). *Coming Together—Respectfully: Building Community in Teacher Education*. Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada). ERIC#: 441800.
- Rodd, Jillian (1994) .*Leadership in Early Childhood*. New York: Teachers College Press.
- Ross, J. A., & Regan, E. M. (1993). Sharing professional experience: Its impact on professional development. *Teaching and Teacher Education*, 9(1), 91-106.
- Schön, D. A. (1983).*The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York : Basic Books.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The Lifeworld of Leadership: Creating Culture, Community, and Personal Meaning in Our Schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Silverstein, S.(1976). *The missing piece*. New York: Harper & Row.
- Smulyan, L. (1985). *Collaborative action research: Historical trends*. (ERIC Doc. NO. EA 017614)
- Spears, L. C.(2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In Larry C. Spears & Lawrence Michele (eds), *Focus of Leadership, Servant-leadership for the Twenty-first Century* (pp.1-16). New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Bantarm.
- Wenger, E. (1998 ). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. NY: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of*

*practice: a guide to managing knowledge.* Boston: Harvard Business School Press.

Yukl, G. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices.* San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*(7<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## 附錄一 研究資料分析實例

錄音稿內容	資料分析
<p>真君：這邊有關鍵詞彙，哪個對你目前狀況有重要的意義或啓示？大家看一下，有願景教育、社群認同、夥伴教育、多元文化教育、自覺演化、科技專家統治、迷思、永續教育、零和遊戲，還有創新，有沒有要先分享的？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 策略--關鍵詞省思</li> </ul>
<p>朱朱：想說奇怪，什麼是零和遊戲？我上網去找，後來就去看，這是對與錯，就是對立的，就是一翻兩瞪眼，我想教育怎麼會這樣？就是對就是對、錯就是錯，不像一般是多元的，可能我讀書不是很多，不知道零和遊戲是這樣子。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 網路資訊--知識迷航</li> </ul>
<p>真君：零和遊戲算是是非教育嗎？</p>	
<p>朱朱：它沒有解釋，我是找零和遊戲是什麼，它解釋說，一翻兩瞪眼，就是對就是對，錯就是錯，就是很絕對就是了，不是是非題，就是選擇題。</p>	
<p>巧君：一翻兩瞪眼？</p>	
<p>朱朱：那是我講的，就是不是對就是錯。</p>	
<p>曉云：我對「夥伴教育」比較有感覺，記得上學期上一堂主任的課，回去半夜坐起來哭，那堂課是講說開放式的老師是什麼？我一直以為自己是很開放很創新的老師，但是根據那篇文章，我還在 A，A 是最傳統的，最原始的那種老師。我怎麼會是這樣的老師？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 省思力</li> </ul>
<p>真君：還有沒有其他夥伴，對哪個關鍵字也有感同身受，就像一顆石頭，掉進湖面，引起漣漪的感覺，還是一顆巨石隕石撞擊地球？</p>	
<p>曉云：對，半夜坐起來就是那種感覺。那個壓力還不敢承認自己那麼傳統，到了半夜忍不住了，告訴自己，怎麼可以這樣。</p>	
<p>真君：那篇帶來一下，讓大家自我評估一下。其實教育就是這樣，有時候我們自己以為把教育做的很好，但是我們忘了把一面鏡子放在前面，就一直很得意。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 省思力</li> </ul>
<p>玉芳：我也是「夥伴教育」。像我現在要做「對話式閱讀」，我要經營跟孩子的夥伴關係。參加這個讀書會，也是跟不同人的夥伴關係。我跟召雅老師講「僕人式領導」，我已經買那本書，我很想找幾個有一些想法的管理者，我想搞一個讀書會讀「僕人式領導」，從僕人式領導看看能做點什麼東西，但是這幾天來的努力，我打算打消念頭。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 服務領導--萌發 (核心價值)</li> </ul>
<p>召雅：你終於冷靜了，這是好事（笑）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 雅角色--夥伴關懷</li> </ul>

附錄二 讀書會選讀資源、導讀者、取材類型、內容主題一覽表

讀量	閱讀資源名稱	閱讀日期	導讀者	選材	內容
1	人到谷底就是往上爬－服裝設計師蔣文慈	98.03.26	召雅 (雅選書)	雜誌文章	勵志
2	一起幸福讀書會	98.04.23	召雅 (雅選書)	書	社群行動力
3	上好一村	98.05.07	召雅 (雅選書)	書	社區行動力
4	創意黏力學：簡單、意外、具體、可信、情緒、故事	98.06.04	陽陽 (陽選材)	書	創意
5	顛覆危機	98.07.02	俠飛 (俠選書)	雜誌	領導經營
6	食在有意思	98.08.15	陽陽 (陽選材)	網路文章	生活
7	萊恩的願景	98.09.09	召雅 (雅選書)	書	孩童行動力
8	十二歲的天空——一群小學生的夢想實驗書	98.10.01	Ray (雅選書)	書	孩童行動力
9	共同創思中預見教育未來	98.11.05	真君 (雅選書)	專文	教育願景
10	孩子的第一哩路	98.12.13	朱朱 (雅選書)	書	劇團行動力
11	天下雜誌專刊－生命教育	99.01.07	雁雁 (雅選書)	雜誌	生命教育
12	僕人領導力	(1) 99.03.22 (2) 99.04.02 (3) 99.05.19 (4) 99.06.23	召雅 (雅選書)	書	服務領導
13	讓孩子的潛能大大發光：希望教室	99.08.19 99.09.14	召雅 (共選書)	書	開放教育
14	一輩子的服務夢	99.10.12	雁雁 (雅選材)	文章	服務願景
15	不要比較，只要教我	99.11.16	俠飛 (俠選書)	書	開放教育
16	我們：走進青海、新疆、甘肅 充滿愛的角落	99.12.14	真君 (真選書)	書	教育行動力
	兩年來讀書會焦點團體	100.01.18	(召雅)		
	第五期讀書會討論	100.02.25	(雁雁)		
17	遠見雜誌專刊：一封信的力量	100.03.21	雁雁 (雁選書)	雜誌	領導經營
18	你的心，決定你的眼界	100.04.21	真君 (共選書)	書	勵志、幸福學
19	Cheers 雜誌－跟著八十後面 學職場犀利領導	100.05.19	俠飛 (俠選書)	雜誌	領導經營
20	教育應該不一樣	100.06.23	花芹 (共選書)	書	教育願景
21	沒有邊界的教室	100.07.27	銀岫 (岫選書)	書	德國 開放教育

(本讀書會研究分析資料取自 98.03~100.01 共四期讀書會止)

附錄三 社群第一次讀書會學習單

姓名：

98.03.26

<p>Touch me 讀書資源</p>	<p>篇名：人到谷底就是要往上爬—服裝設計師 蔣文慈 文：李筑音 出處：Cheers 快樂工作人雜誌 2009.3.1 出版</p>	
<p>Life Vip 重要詞彙</p>	<p>• 生活智慧    • 改變            • 如願            • 成長的養分 • 品牌            • 正向            • 能量            • 純真</p>	
<p>Very good 嘉言錄</p>	<p>• 用幽默和趣味，看待不完美 • 人到谷底，就是要往上爬</p>	
<p>Brain 叮咚 1— 想想你在幼教 曾遇過令你不 如意的事，你 如何克服？</p>		
<p>Brain 叮咚 2— 你最近在幼教 有什麼不如意 的事嗎？因為 --</p>		
<p>Brain 叮咚 3— 本篇重要詞彙 或嘉言錄，選 擇一者，寫出 對我的啓示？</p>		
<p>Action 行動篇 想想看，看完 此篇，你可以 進行的小行動 是？ (可選擇自詞 彙、嘉言錄、 Brain 叮咚事 件)</p>	<p>• 我打算進行 的行動是—</p>	<p><input type="checkbox"/>我打算： <input type="checkbox"/>我不打算行動，因為：</p>
	<p>• 你為什麼想 嘗試行動？</p>	
	<p>• 行動可能遇 到的困難？</p>	
	<p>• 行動的第一 步是？</p>	
	<p>• 給自己行動 的一句話</p>	

## 附錄四 社群夥伴腦力激盪：「讀書會」點子庫

### 讀書會可以讀什麼題材？

- 發燒話題
- 各取所需
- 老少咸宜
- 多元攝取
- 吃喝玩樂
- 國內外時事
- 新聞熱線話題
- 原著小說
- 幼教名著
- 懷舊
- 紀錄片
- 生活小故事
- 經驗
- 電影
- 照片
- 經營管理
- 幼教政策話題
- 流行話題
- 繪本的討論
- 大家的興趣

### 讀書會可以有什麼主題？

- 古蹟巡禮
- 傳統風味小吃
- 郊遊踏青
- 推薦好書
- 心靈的凝聚
- 聽歌
- 經營管理
- 幼教趨勢
- 排行榜書
- 電影欣賞
- 經典名著小說
- 各類雜誌的討論
- 繪本
- 音樂（不侷限古典...）

### 你希望參加讀書會的人有什麼特質？

- 有想法
- 活潑好搶答
- 想像
- 創作力
- 愛思考
- 思緒豐富
- 勇敢說話
- 熱情
- 幽默
- 願分享
- 傾聽
- 接受別人的意見
- 反省
- 理念相同
- 磁場相同

### 怎樣的讀書會才會好玩？

- 不同領域的主題
- 室內或室外進行好玩的
- 進行的方式多變的（ex：看電影）
- 有點心吃
- 有人搞笑
- 話題是延續不斷的
- 發現一種新的讀書方法
- 可以聊天
- 來的人心情放輕鬆

### 讀書會對幼教人有什麼好處？

- 認識更多的人互相交流
- 心情抒發，壓力的釋放
- 新資訊的來源
- 一句話，一生的體悟
- 激盪更多空間領域
- 提昇自我
- 定期讀書（平常太忙）
- 知識、常識不偏食
- 擴大交友圈
- 話題不侷限
- 可以遇到更多好夥伴
- 透過別人的推薦，可以分享更多你不知道的好書

### 讀書會持久的因素是？

- 有廣度、有深度
- 有付出、有回饋
- 有共同的話題，彼此多聯繫
- 可不定時換場所進行
- 凝聚力
- 每次讀的東西有吸引力
- 想要成長
- 求知
- 交朋友
- 氣味相投
- 領導人的魅力
- 有趣味、有好玩
- 有獨特的東西
- 大家的默契想法一致
- 時間都許可
- 圓夢

## 附錄五 社群夥伴個人教保心願：打開心願寶盒

(讀書會初期請社群夥伴寫下自己的教保心願,然後我彙總 E 給夥伴、放在網區)

※ 心願實現是一種幸福,試著列出你在幼教想要實現的心願!

選擇其中一項,近期實際體驗,讓自己幸福一下。

如果範圍太大,可先跨出第一小步。

如果有點抽象,可換成具體方式。

如果臨時有別的想法,也可加進心願寶盒。

如果覺得難,選個或換個容易的進行。

【真君的心願寶盒】 (戲劇專才教師)

- 讀戲劇相關書籍至少 10 本
- 到山上去演戲給孩子看
- 讓自己常保一顆赤子之心
- 跟更多人大力分享「嘎嘎」
- 也可以成為第二個故事媽媽
- 把自己的身體練的更好,才有體力去分享
- 讓先生也參與劇團的活動
- 推廣戲劇教學到更多地方
- 把所學作一個完整的紀錄
- 學會更多戲劇的舞台概念

【朱朱的心願寶盒】 (托兒所所長)

- 讓特殊孩子(安親班)可以高興來園所
- 開設一個屬於幼兒的活動空間、教室
- 讓老師可以快樂、高興來上班
- 吃出品味

【Ray 的心願寶盒】 (公托教保人員)

- 重新建立教學主題
- 持續製作每週學習單
- 將自己不定時上課的資訊做好的分享
- 放慢自己的腳步
- 建立讀書風氣
- 帶自己的孩子出去玩(出國旅行)
- 放輕鬆做自己
- 開心、快樂的過每一天

【雁雁的心願寶盒】 (幼稚園園長)

- 希望與更多幼教人分享我們的教育理念
- 更多的孩子享受我們為他們預備的教育環境
- 讓幼教老師能幸福快樂的工作
- 永遠都能實踐專業幼教
- 寫出自己的幼教實踐故事
- 去德國參訪華德福學校
- 讀完 100 本相關書籍

【俠飛的心願寶盒】 (幼稚園園長)

- 分享育兒經驗給新手家長
- 幼教現場 Q&A 集結成冊
- 寫出屬於自己成功的方程式
- 協助幼教新手老師
- 帶領幼兒喜愛大自然
- 幼教同業策略聯盟
- 成立幼教退休人員「淘玩」家族
- 推廣對話式說故事的方法
- 邀約同伴天天運動

【彩虹的心願寶盒】 (幼稚園園長)

- 堅持理念不被打敗
- 60 歲要退休,傳承給園內老師
- 帶畢業班坐高鐵去旅行
- 帶畢業班孩子宿營,放天燈
- 認養新竹縣山區的孩子
- 嬰幼兒按摩,將愛撫傳承下去



(續前頁) 心願寶盒

【Rose 的心願寶盒】 (托兒所所長)

- 把每一天都當做最後一天，活在當下
- 多讚美天主
- 不行不義，盡力行善
- 愛身邊的每一個人
- 多珍惜和兒子、女兒相處的時光
- 努力為自己存健康，存老本，存名聲

【花芹的心願寶盒】 (幼稚園園長)

- 每天一運動
- 為家人煮一兩餐養生餐
- 輪流跟員工懇談一次
- 到大陸各省旅遊 20-30 天
- 擬定維持校園環境的計畫

【召雅的心願寶盒】 (幼保系老師)

- 寫一本書
- 成立行動讀書會網區
- 下次帶台灣味食物到讀書會
- 建立幼兒「服務社群」
- 帶幼保系學生演戲給偏遠幼兒看
- 去繪本書店
- 為教會兩歲寶貝班製作說故事道具
- 整理系友會名單
- 到喝下午茶的地方自己寧靜悅讀
- 發展幼兒華語教材

## 附錄六 行動故事：莫拉克風災募款小故事

(讀書會中，我送每個人一個「心願撲滿」，鼓勵存滿錢時，可取出完成心願。Ray 的雙胞胎孩子硯硯、祐祐是國小四年級生，以「心願撲滿」為莫拉克風災募款)

### 硯硯

從新加坡回來的飛機上，我們受到了在南部造成「八八風災」的莫拉克颱風強力尾勁攻擊，那個令人頭暈的外圍環流，令很多人在飛機上都吐了。那夜，回家的路上，雨不停的下，家門前的斜坡，水像瀑布一般的流下來。第二天，新聞不斷的報導颱風的災情，房子在家人面前被沖走，小林村在村長前面消失…大自然的力量就是那麼可怕。常想，區區一個颱風就可以造成那麼大的傷亡，那麼大自然還能做到什麼呢？古人說：「人定勝天」，我想，他們錯了，因為，以前大家都與大自然和平共處，而我們卻不斷的破壞大自然，大自然就用更多倍的力量送還給我們，我們應該省思自己破壞環境的行為，所造成的慘狀，該如何來收拾呢？

在決定去募款的那天起，我覺得要求人是一件痛苦的事。但這時讓我學會的是向人家鞠躬哈腰時，也要記得禮貌與尊重。雖然只是一小筆錢，卻讓我充滿快樂的心情好久好久。

### 祐祐

在我們開心出國度假的同時，南部飽受八八風災的肆虐，回國後，看了一個早上的電視，才知道台灣的災情是這麼的嚴重，讓我不知該說些什麼。

一天，媽媽帶回了一個召雅老師送她的「愛心撲滿」，說要使它充滿愛的魔力，我想了又想，真不知道該如何才好？媽媽說：「我們來為南部災民募款吧！」。媽媽說的我不明白，那又是怎麼樣的一回事呢？我和家人一起用同理心的方式討論著，並說著自己的感受，我和哥哥拿出了個 50 元零用錢，放進撲滿裡，開始

募款的第一步。

找誰才好呢？感覺起來很丟臉，要向人要錢…啊！找姑姑，她一定很樂意的，結果姑丈就問：「我為什麼要捐錢給你了？」我就說：「因為，我們要幫助南部的災民呀！」他又說：「那我可以捐一元嗎？」我說：「姑丈，你真小氣，他們已經沒有家可以住了。」一家人全都笑了起來。我知道他們是故意欺負我的。姑姑說：「你們要跟姑丈說：『一元不嫌少，百元不嫌多。』」。姑姑要我們練習說說看這句話，讓我們了解這句話的用意。接著下來，家裡的每一個人都投下了自己愛心，讓我們大豐收呢！我們還去向外公家的所有人募款，有了經驗，說起來就輕鬆多了，也比較不會覺得丟臉，反而越來越開心。

拿著沉重，充滿愛心的撲滿，打開了它，我們數著裡面的捐款，2000 元耶！將愛心送到世界展望會，捐完錢以後有一種讓人快樂的感覺在心中浮現。所以，當晚，我睡得很好，我也不知道為什麼。現在我終於知道大自然的可怕，而那些災民失去家人的痛苦，只有我們這些幸運兒才能躲開天災的魔掌，而我們捐的錢只是救災金中的一小撮米而已，世界上還非常多的人在世上受苦受難，希望大家能發揮愛心，將自己多餘的錢送給世上窮苦、受餓受凍的人們。

## 附錄七 行動故事：說一個帶給你幼教力量的故事

（閱讀「僕人領導力」一書時，作者 Greenleaf 提到「力的倫理」之說，因此學習單有一欄請讀書會夥伴寫下一個帶給你力量的故事，真君回家後寫了這個與中輟生戲劇教學課程的故事）

這學期答應楊楊接了少年隊的課程，原本帶著充滿陽光排除萬難的心去面對這群從未謀面，只在文字間大略認識的孩子；但在上禮拜的課堂上被打敗不支倒地，連面對的勇氣都差點失去了，我正式舉白旗投降哈哈.....真是遜咖。

他們是一群在邊緣的國中生，來自各個不同的問題家庭、班級，但每個人卻又似乎很熟識對方（在他們的談話中感覺到的），第一次的課程人數來的不齊全，而且好幾位都非預期的，而是自願來看一看或是主任讓他們來的，第一回參與性不高，大多數的孩子會一直倒臥在牆邊，需要你一直耐心的引領、笑著央求，之後有一段時間他們有參與的念頭，但仍屬被動性的較多。

但課程一次一次的進行了快二個月後，孩子漸漸的進入狀況也願意參與，但人員都來來去去的，只有三位孩子一直保持無缺席的狀態。

其實這幾次的課程下來，我都沒有感到無力感或如自己預期的狀況。這幾次課程都讓孩子看一些影片，好為戲劇表演做準備，但效果似乎不太理想。

直到最近一次的課程，因為家中有事所以晚了點到課堂上，一到課堂上見到孩子時，他們或坐或躺甚至直接倒頭就睡，影片欣賞完後，楊開始希望學生討論一下內容，但他們卻意興闌珊，仍躺在那，叫了好幾回仍不見效；我以為自己可以幫忙讓大夥打起精神來，索性就去拉扶了其中一位男生一把，對方惡狠狠的掙脫並大聲咆嘯要我放手，且用不堪的言語問候我的家人。

起先是一陣驚嚇的情緒，再來就出現一絲氣憤惱怒的火苗，我當場壓抑下自己的情緒；剛巧下課鐘響起，我看著那位孩子起身離開教室，事件也因此被阻斷了，就再此時突然一個心酸的念頭起來，我再也壓抑不住，於是安靜的到廁所撫

平一下情緒，但還是沒能停止，而且像洪水潰堤一般，我突然想離開、抽離一下。

僕人領導第四章責任的必要條件→要想以反省和深思熟慮的態度做任何事情，就必須單獨面對自己的想法，並且接受一個更深沉自我的存在。

真的脫離這個空間後，你才能真正的用另一個角度去重新省思，重新規劃自己的作法。我一直在問自己，真的適合做這項工作嗎？我能帶著陽光給這群孩子嗎？我自己都需要人引導了，我有把握繼續在這個課程當中不被影響嗎？疑問不斷的湧上心頭、浮現在腦海。我難過的是「自己為什麼怎麼脆弱」、「為什麼被影響了」、「調整系統的機制當機了」等等.....。這件事沒有結束，我覺得才是開始，我很慶幸自己沒有逃跑，只是抽離一下、調整心情後又回去了。但那個和我發生衝突的孩子卻沒有回去，我想他應該也很難過吧！

附錄八 社群讀書會運作中具有實務性之實例一覽表

次	讀書會日期 閱讀資源	實務運作之分享	訊息資源之交流	幼教現況之觀察	夥伴難題之建議
1	98.03.26 人到谷底就往上爬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本讀書會閱讀討論方式初試</li> <li>• 議題分享-個人谷底處置</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 網路污名-同儕提供花芹園所米蟲事件網路污名之處理策略</li> </ul>
2	98.04.23 一起幸福讀書會	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-讀書會運作實例</li> <li>• 本讀書會運作規劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社群實例-Rose 兒子參加「蜥蜴寵物網路社群」、俠飛自組幼教友人夫妻檔休閒社群、Rose 參加先生跨業結盟成長團體</li> </ul>		
3	98.05.07 上好一村	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-社區實驗社群實例</li> <li>• 本讀書會願景、運作說明</li> <li>• 腦力激盪-讀書會運作方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社群實例-召雅指導幼保系赴韓中文實習教師社群、「上好一村」社區營造社群、琳琳參加媽媽童軍團社群、真君參與志工劇團社群、彩虹幼教夥伴四人組社群、雁雁碩士班同學研究社群</li> </ul>		
4	98.06.04 創意黏力學	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-創意</li> <li>• 腦力激盪-不一樣的幼兒園所時間</li> <li>• 分組網區遊戲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研習資訊-俠飛參加管理講座</li> </ul>		
5	98.07.02 顛覆危機	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-個人幼教危機事件之處理實例（不適教師處理、園所招生率降、園所安全事件、教師流動率高）</li> <li>• 經營實務-俠飛開設假期學校之複合式經營</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 網區資源-俠飛 U-tube 影片（Did you know 趨勢影片）、召雅博客來網路書店</li> <li>• 閱讀資源-各人推薦跨業雜誌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 招生面-少子化影響招生數少</li> <li>• 政策面-幼托合一政策提高經營門檻</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 案例討論-Rose 園所娃娃車案例討論、花芹園所網路污名之處理</li> </ul>
6	98.08.15 食在有意思	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-有關食物的情感記憶說明故事力</li> <li>• 教學實務-朱朱園所暑期孩童烹飪班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 閱讀資源-Ray 生活美學相關書籍</li> <li>• 閱讀資源-Rose 感動故事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 家長面-家長消費者心態</li> </ul>	

(續前頁)

次	讀書會日期 閱讀資源	實務運作之分享	訊息資源之交流	幼教現況之觀察	夥伴難題之建議
7	98.09.09 萊恩的願景	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-孩童行動力故事</li> <li>• 慈善行動-Ray 子心願撲滿募款、陽陽災區演戲志工</li> <li>• 親職實務-俠飛 設家長網路群組並 e 親職資訊</li> <li>• E 化實務-召雅 播放為本社群設論壇網區</li> </ul>			
8	98.10.01 十二歲的天空	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-自我 孩童期生命經驗</li> <li>• 教學實務-Ray 幼兒午睡起床墊上遊戲、召雅輔導園教師教學行動投稿</li> <li>• 親職實務-俠飛 園所辦理親職研習家長付費策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研習資訊-雁雁園所講座</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 經營面-給教保員待遇不佳、商業利益為主</li> <li>• 師資面-幼教之社會地位低、熱忱度不高、專業性有限、新世代就業力不足；陽陽則看到年輕代活力</li> <li>• 家長面-家長資訊管道多；另，直昇機家長</li> <li>• 幼兒面-幼兒寵物化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 親人重病-同儕提供曉云母親重病之就醫管道</li> </ul>
9	98.11.05 共同創思中遇見教育未來	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-教育願景</li> <li>• 閱讀實務-各人閱讀方法</li> <li>• E 化實務-朱朱上網搜尋解答</li> <li>• 省思教學-曉云碩班開放教師檢核自省協同關係</li> <li>• 教學實務-真君劇團參與低成就學生志工之改變、雁雁園所隨農民曆進行生活課程</li> <li>• 心願行動-俠飛 培育幼教新人</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 師資面-幼保新鮮人透入職場熱情差異、教保員專業力不足</li> <li>• 社會面-缺文化素養、少理想性園所、教保員社會地位不高</li> <li>• 教育面-缺靈性教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 親人喪偶-同儕提供真君母親喪夫傷痛調適之方</li> </ul>
10	98.12.13 孩子的第一哩路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行動方案-朱朱讓老師快樂上班；月琴帶孩子種菜；真君戲劇推廣</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工成競業-俠飛園所愛將員工擅自開業，同儕情緒支持</li> </ul>

(續前頁)

次	讀書會日期 閱讀資源	實務運作之分享	訊息資源之交流	幼教現況之觀察	夥伴難題之建議
11	99.01.07 生命教育特刊	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-生命教育實例(雁雁園所自然體驗教育、花芹園所種植活動、Ray 和真君及雁雁從親人臨終或過世而感受珍惜當下)</li> <li>• 閱讀實務-雁雁閱讀三部曲實練</li> <li>• 教學實務-朱朱自省情緒管理、雁雁園所師資培訓每周一晚、召雅自省師生關係</li> </ul>			
12	99.03.22 僕人領導力一	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-服務領導檢核表自省</li> <li>• 閱讀實務-真君閱讀方法改變、召雅閱讀自我激勵策略、幼保系師生關係</li> <li>• 行動方案-曉云為紙風車劇團在地演出募款</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 特色機構-召雅辦理故事屋參訪</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工成競業-俠飛園所愛將員工擅自開業，影響對人信任，同儕提供正向策略</li> </ul>
13	99.04.02 僕人領導力二	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-服務領導「力的倫理」</li> <li>• 閱讀實務-共同提問單實練</li> <li>• 教學實務-召雅寫省思之影響</li> <li>• 經營實務-俠飛重親職觀念改變、雁雁重提升教師素質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 特色機構-雁雁和俠飛：三標竿型教育機構起伏因素、一協會運作方式</li> <li>• 閱讀資源-雁雁領導書籍、繪本</li> <li>• 社群實例-召雅社大教育社團</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 論文壓力-俠飛無法專注寫碩士，同儕提供靜心方式</li> </ul>
14	99.05.19 僕人領導力三	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-以莫忘初衷、養足氣、角色楷模分享融會服務領導</li> <li>• 教學實務-真君寫己幼教力量故事、雁雁和花芹種植專能融入實務</li> <li>• 經營實務-雁雁提出園內園外經營力道二八比例原則</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活動訊息-曉云紙風車兒童劇團319鄉演出在新豐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 師資面-新生代教保人員價值觀落差</li> </ul>	



(續前頁)

次	讀書會日期 閱讀資源	實務運作之分享	訊息資源之交流	幼教現況之觀察	夥伴難題之建議
15	99.06.23 僕人領導力四	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-從書嘉句確認自我服務領導特質</li> <li>• 經營實務-俠飛與年輕家長溝通理念</li> <li>• 慈善行動-俠飛辦理地方愛心園遊會</li> <li>• 閱讀實務-俠飛從質疑到認同服務領導</li> <li>• 行動方案-真君戲劇推廣(幼保科學生)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 特色機構-召雅推薦具特色劇場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政策面-省思政策背後的對人性的影響</li> <li>• 師資面-教保員請假工作倫理</li> </ul>	
16	99.08.19 讓孩子的潛能大大發光一	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 閱讀實務-心心園所教師讀書會</li> <li>• 議題分享-創意師生關係</li> <li>• 教學實務-真君、小玥自省師生關係，心心分享園所男老師不同特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社群實例-心心某男老師社群</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 師資面-國小教師有差異：帶學生開放者或缺彈性者</li> </ul>	
17	99.09.14 讓孩子的潛能大大發光二	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-創意師生互動點子庫</li> <li>• 教學實務-陽陽劇團孩童自發帶齊材料</li> </ul>			
18	99.10.12 一輩子的服務夢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-從服務典範嚴長壽特質自省、分享自己有意義的故事、面對挫折實例</li> <li>• 心願行動-俠飛給園所實習生成長機會</li> <li>• 閱讀實務-俠飛提醒整合式閱讀</li> <li>• 經營實務-俠飛園所特色課程建立、親講親職講座、參與網路社群；雁雁園所家長委員會運作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 網區資源-雁雁U-tube 影片:做自己是最深刻的背叛</li> <li>• 書籍資源-俠飛嚴長壽「總裁獅子心」</li> <li>• 研習資訊-雁雁政大生命敘說研習、新竹教大敘說成長團體；俠飛紀錄片研習</li> <li>• 特色機構-召雅愛彌兒托兒所；雁雁太古樂團</li> <li>• 社群實例-真君曾參加園所教師成長團體</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 家長面-家長消費者心態</li> <li>• 經營面-園所工作壓力大</li> <li>• 幼兒面-幼兒寵物化</li> </ul>	

(續前頁)

次	讀書會日期 閱讀資源	實務運作之分享	訊息資源之交流	幼教現況之觀察	夥伴難題之建議
19	99.11.16 不要比較，只 要教我	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-親職教養</li> <li>• 服務實務-以「打動人心的服務」為題，討論嚴長壽講座分工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影片資源-俠飛紀錄片雷夫老師的莎士比亞教室(教師典範人物)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會面-台灣之光人物典範</li> </ul>	
20	99.12.14 我們-走進青 海、新疆、甘 肅充滿愛的角 落	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 議題分享-愛的行動</li> <li>• 經營實務-俠飛以E 訊息給家長是服務為本</li> <li>• 服務實務-俠飛協助協會辦理研習、擬定勞資平等條約；欣梅參與志工活動；雁雁園所家長參與偏遠地區志工邀集教師；雁雁提出嚴長壽書跨園所讀書會運作方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 閱讀資源-真君賣菜阿媽陳樹菊(行善典範)、人生不設限(正向典範)</li> <li>• 媒體資源-真君廣播好節目推介</li> <li>• 活動資訊-真君百萬人種樹環保活動</li> <li>• 特色機構-荒野保護協會、福智</li> <li>• 研習資訊-俠飛辦理協會研習(學校特色與策略經營)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會面-節奏快忙，人缺耐性</li> <li>• 幼兒面-特殊孩童之親職資源有限</li> </ul>	

## 附錄九 行動故事：「攔卡艱苦~也要給厚叻仔看戲！」

### 一 爲紙風車 319 鄉戲劇演出募款記

（曉云在本讀書會讀了「孩子的第一哩路」，也把此書與園所夥伴分享，夥伴受到感動而發願募款，讓在地孩童也有機會看到紙風車兒童劇團演出，曉云也協力募款工作，終於達成心願）

「紙風車???是小朋友的玩具嗎?」這是當我們開始向大家簡介「孩子的第一哩路」募款時，很多人的第一個反應!

還記得五年前在竹市演藝中心，第一次購票去觀賞紙風車兒童劇團的演出，在互動式的「追風賽狗場」情節中，兒子的雙手觸摸到大型充氣狗時，臉上洋溢的歡笑…，在那之後，我們便成爲了紙風車的忠實觀眾!

去年受邀參與幼保系友讀書會，在召雅老師的帶領下，我們共讀了「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程~孩子的第一哩路」一書，字裡行間看到了許多人，爲了全台灣的孩子都能夠在住家附近，欣賞到國家級的藝術戲劇演出而努力，當時即深深的被這群發起人以及每一場演出的募款故事所感動，我想這個社會真的需要多一點這樣正向的力量!

雖然當時心中也有著一股澎湃的熱情，希望自己也可以爲新豐的小朋友募一場戲，對於幼教工作從事者來說，擁有的熱情與希望總是比擁有的存款多，且真要能在繁瑣的工作中，騰出手來做這件事又談何容易?評估了自己非常有限的時間與能力後，這樣的發想與熱情，只能靜靜的攔在心裡的小小角落!

沒想到不久後，幼稚園裡的如春姑姑（老闆的妹妹）拿了一張剪報告訴我，她在報上看到了一篇關於紙風車「孩子的第一哩路」的文章，她希望我能幫忙，由於我平日行事嚴謹，所以原本她以爲可能需要費一番唇舌來向我介紹與說服這個計畫才能獲得我的支持，但令她意想不到的，她才講到「第一哩路」這個關鍵字時，我就答應了!

在我們的心靈有了互相支持的力量之後，我們開始訂下行動的目標與期程，

彼此互勉一定要在一個半月之內募集到演出費三十五萬元！

懷抱夢想很容易，但夢想能否實現？該怎麼做呢？其實我們心裡都有著一些疑慮、也沒有百分之百的把握，唯一確定的只有我們的初衷—希望可以讓更多人來關心孩子們！我想，藉由一場戲劇演出，如果能夠凝聚起大家的心，讓孩子們也可以欣賞到優質的戲劇表演，那麼我們就應該要勇敢的跨出自己種種的障礙、懷疑與憂慮向希望邁進，不是嗎？

初期我們利用園內的會議說明這個計畫，想要尋求夥伴們的認同與支持，但是反應卻很冷淡，我想這是因為大家過去並沒有這樣的經驗，對於紙風車也不太熟悉！

於是我開始編寫通知單，在發出通知向全園的家長說明這個計畫前，我希望這第一哩路的起點，可以從班上的孩子們出發！基於「全語文」的概念，在我的班上，任何要發回家的通知或表單，我一定都會帶著孩子一起閱讀討論，才夾到聯絡簿裡讓家長看！透過團討閱讀與回家向父母傳達…等經驗，盡量讓孩子的語文能力發展是在生活情境脈絡中獲得的！這次當然也不例外！但是在說明完紙風車的一哩路的計畫後，我發現孩子其實還很懵懂，於是我用電腦上網找到了一些相關的影片，讓孩子們透過影片的觀賞更了解這個計畫！

早之前每一回我參與嘎嘎兒童劇團演出時，班上總會有些家長帶孩子來看，而園所內每週五也都會有品格小劇演出，所以孩子們對於兒童劇都很熟悉！去年八八水災時我也跟孩子們分享過到災區去幫助小朋友的想法，孩子對於如何關懷弱勢，已有過先備經驗，所以當我透過影片告訴孩子，我們可以利用這次的行動，來幫助沒有機會到劇場去看兒童劇的孩子時！我看到孩子的眼光閃爍著希望的光芒…，果然，這份感動延續回家後，我們班上 17 位孩子，在三天內，募到的金額就超過三十五萬這個目標的百分之三！

當然其中有幾筆較「大額」的捐款，但也有不少從小撲滿掏出的硬幣唷！這些硬幣帶來的歡悅並不只是一筆進帳，最珍貴的是那源於孩子們真誠的心意與期待，且此舉，也帶動了其他人，夥伴們對於如何推動這個圓夢計畫，開始有了著

力點。就連兼任的才藝老師，也非常努力的利用自己的人脈、大力的宣傳與募款！

由於我身兼媽媽、媳婦、女兒數職，有一個正要進入叛逆期的兒子須照顧、目前也還在唸研究所，而在園所裡要負責帶班、教務行政、課後才藝,,,,，個人的多重角色讓我的時間永遠不夠、分身乏術，所以募款的事跨出校園後就由如春姑姑獨攬承擔！

每個人的成長背景不太相同，生長在地方望族裡的如春姑姑，這一生從來不曾為錢愁煩過，她說；如果募款不足，她自己可以出資，但是要開口向人家「要錢」時，總是話到嘴邊又嚥了回去，這層障礙跨越不過，剛起步的夢想突然又變得窒礙難行。

所以我陪著如春姑姑到新豐鄉公所去請鄉長幫忙，除了向鄉長說明我們的計畫，同時也請求公部門的資源挹注，真的沒想到鄉長也是很”阿莎力”的就應允了我們所提的每一項支援，出錢又出力！這個成功的經驗，讓如春姑姑受到了鼓舞，而我也把握機會，對如春姑姑回溯我們的初衷~為弱勢孩子盡點心力！希望姑姑可以跨越心中那道巨牆，記得募款非關幼稚園營利生存或是個人名望，而是要凝聚起地方人士對幼兒的關懷！

錢多錢少都無所謂，重要的是要為孩子們募得人心，要讓所有關心孩子的人都能有這樣的機會來參與、來做好事！幼教這條道路任重道遠，真的需要夥伴們相濡以沫、以心相挺！這一席話，對如春姑姑起了作用，彷彿讓她吃下了一顆大力定心丸！至此，夥伴們也不再羞澀了，因為我們都知道，萬物唯心！老師們募款的功力日增，就連某日哥哥來幼稚園找我時，也變成他們募款的對象呢！能與不能往往只在一線之間！夥伴們印證了「事在人為、人定勝天」，誠如證嚴上人的靜思語：天下只有不想做的事，沒有不能做的事！

當然，要籌辦一場讓全鄉都來參與的活動（新豐鄉在籍人口五萬餘），其中細節之繁瑣無法一一道盡，尤以與各協辦單位之聯繫、商討、確認、追蹤為最，箇中辛苦，若非親身經歷，縱能感同亦難身受！以我們平日為了教育工作付出，身心早已超載的情況，當然也會有挫折與倦怠的片刻，但是每每覺得無力想逃

時，只要想到我們自己多一分的付出，就能讓孩子們多好幾分的幸福，內在的韌性與力量就會支持著我們繼續前行！

在募款截止日前，我們很幸運的募足了孩子們的第一哩路！而紙風車也確定將於六月二十五日（星期五）晚上七點，在新豐國中操場，為新豐的孩子開演紙風車幻想曲！

這次我雖然只是負責部分的籌辦、催化與鼓舞夥伴，但是不要小看自己的影響力，一直是我想對幼教夥伴們說的話！因為我們的心念言行，小到孩子的行為模仿，大到對家長、社區，乃至台灣幼教的生態與歷史，無處不受到牽連！「摺卡艱苦~也要給厚囤仔看戲！」六月二十五日晚上，歡迎大家一起來看戲！

很開心跟大家分享，孩子的第一哩路籌備已近完成，但這不只是曙光乍現唷，因為此時我們已著手邁向第二哩路，籌辦第二場演出募款，讓感動成為實際的行動力、持續為孩子們努力！

如果這段文字也帶給你一些些的感覺，歡迎您至紙風車文教基金會網站認捐新豐或任何的場次，為您家鄉的孩子盡一點心力！河流終點處亦是大海出發點！匯集你我的力量，讓這份愛也能隨著明新幼保人發光發熱！

## 附錄十 讀書會講義：正向心理學

（取自：國小情意教育課程－正向心理學取向，常雅珍，2005，台北：心理）

壹、西元兩千年心理學的發展新趨勢，強調重點有四：一、強調樂觀；二、強調正向情緒；三、強調正向意義；四、強調內在動機

重點	要項
一、樂觀	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 樂觀可增幸福感</li> <li>2. 樂觀可增成就傾向</li> <li>3. 樂觀的人勇於面對挑戰</li> <li>4. 樂觀可減少壞事件的發生</li> <li>5. 樂觀者易找到社會支持力量</li> </ol>
二、正向情緒	<p>正向情緒特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 擴大人類思考行動的技能：多樣化、創造性、統整性、開放性、有效率</li> <li>2. 消除揮之不去的負面情緒</li> <li>3. 激發心理資源－堅韌性</li> <li>4. 建立心理資源，增進情緒幸福感而引發向上盤旋的力量</li> </ol> <p>正向情緒的類型：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 歡愉</li> <li>2. 知足、感恩</li> <li>3. 自信、欣賞他人</li> <li>4. 同理心、利他</li> </ol>
三、正向意義	<p>Frankl：實現三種價值以發現生命意義</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創造性價值：發揮創意或開創性的行為</li> <li>2. 經驗性價值：從生活中的人事物或文學藝術所體驗的真善美</li> <li>3. 態度性價值：面對不可改變命運，而衍生的態度與立場</li> </ol>
四、內在動機	<p>內在動機功能：「情境興趣」與「個別興趣」長期交互作用，引起注意力集中、認知功能提高、堅持力與情感投入等心理狀態</p> <p>內在動機相關因素：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 勝任感</li> <li>2. 挑戰性</li> <li>3. 自我決定</li> <li>4. 好奇心</li> <li>5. 目標設定</li> </ol>

貳、過度依賴獎賞或懲罰，會對各體的內在動機產生長期負面的影響

#### 一、外在動機的教學策略

- 1.應用在學生較無興趣的學習工作（預期酬賞→不預期酬賞→撤除外在酬賞）
- 2.逐漸以讚美和鼓勵取代外在酬賞，讚美時重視「學習目標」取向
- 3.舉出具體事項的讚美，勝於一般性的讚美
- 4.公開的社會性增強，勝於私下的增強，可利用同儕互評方式
- 5.建立「邏輯後果」的處理方式以建立常規，取代傳統懲罰
- 6.盡可能提供「免疫訓練」，以避免酬賞的不利效應
- 7.減少限制，以最小的足夠原則

#### 二、內在動機的教學策略

- 1.提供難易適中的學習活動
- 2.提供學生選擇和參與學習的機會
- 3.教學時可運用 Keller 的 ARCS 模式  
Attention（引起注意）、Relevance（切身相關）、Confidence（建立信心）  
Satisfaction（獲得滿足）
- 4.提供開放性作業
- 5.設計新奇有趣的教學內容，給予高層次與擴散性思考的問題，培養積極主動學習態度
- 6.身教重於言教，建立孩子認同感
- 7.提供民主化的班級氣氛
- 8.透過正向意義、知足、同理心的「隱喻故事」及「隱喻活動」傳達內在動機的概念

#### 叁、隱喻故事之教學

- 一、觀察故事角色之內在對話
- 二、觀察自我、與自我內在對話
- 三、辨識正負向內在對話，及其影響
- 四、體驗活動
- 五、實踐活動



## 附錄十一 社群幕後故事：嚴長壽簽書會心得

(小瑞是社群活動嚴長壽「打動人心的服務」小志工，國小五年級生，參加講座後自發寫下此心得。)

99年11月27日媽媽帶我至明新科技大學聽嚴長壽~做自己與別人生命中的天使演講及簽書會，住在大街小巷不同地區的人都來聽滿腹經綸的嚴長壽演講，那時我有如一位可愛的小天使，幫忙發餐盒及書本，我非常開心的為大家服務。

嚴長壽是一位和藹可親的爺爺，見到任何人總是帶著甜蜜的笑容，幽默又風趣讓我忍不住想與他親近。尤其在簽書會時一面微笑與大家拍照，手不停的為大家簽名，讓我大開眼界稱讚~超厲害的。

我是小六生雖然不了解演講的內容，但讓我聽到用心、熱忱、服務，不管做任何事都要用心盡力做到完美，還要發揮自己的想像及創造力，就像我參加客語演講比賽，雖然我不太會客家語言發音，可是我還是努力不斷的練習，才會有得到第二名的好成績。我的零用錢是媽媽回收所賺的錢，也會將這些零用錢拿去做善事如：獨居老人買年菜或捐給慈善團體等，雖然是小錢，希望能夠幫助他們，這就是我的熱忱。服務~我希望以後能像嚴爺爺一樣常常幫助別人，讓別人有跟自己一樣的美好的生活。