

## 緒論

### 一、研究背景與動機

#### (一) 校長已從行政領導者轉變為學習領導者的角色

從學校教育現場的領導實務與學校領導的相關研究及論述得知，校長所扮演的角色已從行政領導者轉變為教學領導者和課程領導者，甚且校長也趨於扮演學習領導者的角色。例如，張慶勳（2011a）的研究指出，在學校組織變革和發展的過程中，校長是學習的領導者，而組織成員則是學習者。校長的角色正在改變，不僅是行政領導者，亦已趨向為教學領導者、課程領導者的角色。而DuFour與Marzano（2009）甚至認為校長除了是教學領導者外，更強調校長扮演學習領導者角色的重要性。此即顯示，校長的角色已從傳統上偏向行政領導，轉而貼近教學現場的課程與教學領導者乃至學習領導者。不論是校長與教師都以精進教師教學及提升學生學習成效為學校教育的核心，並循著課程規劃與設計，以及教學歷程的精進品質，而不斷地學習成長。

#### (二) 型塑組織的學習文化是領導者的首要任務

校長為能落實學校教育的核心，除了扮演好課程領導者、教學領導者與學習領導者的角色外，校長以一位推手的角色，創建與維持整個學校的學習環境與文化，不僅強調學生的學習，也強調教師與組織員工的學習（Hallinger & Heck, 2010a, 2010b）。在學校組織變革是漸進的歷程中，領導者如何關注組織的文化、結構與基本假定，扮演好變革領導者的角色便極為重要（楊振昇，2008）。誠如Andreadis（2009）所指出，察覺如何開創與發展組織力是當今領導者所面臨的挑戰，而將組織視為一動態性與開放系統，以及在組織改革、成長與永續經營的基礎上，學習便成為組織成員的核心能力。因此，型塑組

織的學習文化即成為領導者的首要任務。

### （三）反思不僅能強化校長的個人修為也能影響學校領導

真正的領導者應具備的特質係如何產生，以及如何能運用於領導策略、型塑學校願景、彰顯領導者的領導力等，是組織領導的實務者與研究者所共同關心的議題。而對於如何成為一位真正的領導者，校長須不斷地反思學習，並以解決問題為導向，以及強調思考組織重構在學校組織變革與發展中的重要性。Sullivan與Wiessner（2010）的研究認為，思考在反思領導中具有重要的地位，且領導者要不斷地學習以成為真正的領導者。誠如張慶勳（2011a）的研究指出，校長領導的反思學習歷程是儲備領導能量的重要歷程，是型塑領導力的泉源，也是校長型塑學校組織文化，推動學校教育改革與發展的動能。因此，校長具有反思性格與習慣是極為重要的。

反思在校長領導中所具有的重要性，可從校長領導反思的結果不僅能強化校長的個人修為，也能進而影響校長的領導予以得知。例如，Manuel（2010）的研究發現，有抱負的校長其態度、價值觀、信念方面的反思對領導的影響至為深遠。張慶勳（2011a）的研究則指出，校長領導的反思學習是校長的一種個人修為，是校長學習成長的歷程，是成為真正領導人的必備條件。校長領導的反思能深化校長領導經營學校的內涵，能在實踐中得到回饋和前進的動力，且伴隨反思與學習，並在工作中得到成就感和榮譽感。而校長在反思與學習的過程中，不僅啟動領導經營學校的動能，重視經營學校領導策略的硬實力，亦強調校長本身的心理和修為等軟實力。這些都是校長領導反思的結果。Sullivan與Wiessner（2010）甚至指出，反思內化為個人內在的修為後，對校長成為一位優秀有效能的領導者，以及對組織而言，其價值都將會是難以評估的。

### （四）校長領導的反思與學習成長相輔相成

我們已瞭解反思在校長領導中的重要性及其結果，也可從文獻與