

壹、緒論

學校係執行國家教育政策之基層組織單位，而校長是引領學校達成目標、創新求變、追求卓越的關鍵人物，其擔負綜理校務的角色，舉凡願景發展、行政領導、課程教學、學生學習、教師發展、公共關係、危機處理與環境建置等，皆端賴其有效整合，達成共識並付諸行動（張奕華，2013）。學校是化育莘莘學子、變化學生氣質的重要場域，與其他組織相較，學校校長需具有良善品格、專業知能、務實領導技巧與能力、創新經營理念及作為，方能成功帶領學校創造績效（Covey, 2002; Somprach, Tang, & Popoonsak, 2017）。二十一世紀有效能的學校領導者不僅是行政管理，也是教育領導者、教學與學習成效的促進者，更需要的是專業學習社群的領導者（Blaik-Hourani & Litz, 2019; Rubin, 2007）。具備專業知能的校長可使教師的教學效能及學生的學習成效更加提升，故校長能否扮演好行政管理、專業學習及領導社群的角色，對學校教育發展之影響至深且鉅（Orr, 2001; Paulsen & Hjertø, 2019; Young & King, 2001）。依此而論，在國民小學的教育環境中，校長是肩負校務成敗之責的領導者、是引導成員持續朝目標前進的激勵者、亦是持續自我精進與發展的學習者；然而，在處理校務、與成員

互動及自我成長的歷程中，有時會有位居高位的孤獨感、權責不符的無助感，甚至是因校長間比較競爭壓力而衍生的內在衝突感；此時，若有凝聚力強、樂意分享、跨專長領域之校長專業學習社群團隊力量的支持與協助，將對校長專業發展與成長、領導效能與校務經營成效的提升產生正向且深遠的影響。

為因應國內、外專業化趨勢與提升學校教育品質，位居基礎教育領導者的校長，理應型塑專業發展風氣、走向專業化，讓辦學更有績效，尤其為因應十二年國民基本教育變革所需要的社群與組織學習，校長領導扮演關鍵的啟動與推動角色（林煥民、鄭彩鳳，2011；陳佩英、林子斌，2015）。未來我國校長專業發展的需求是，將傳統在職訓練的觀念轉型成為系統化的校長專業學習社群、建立校長專業發展的多元管道、為校長提供長期的專業發展與成長機會、擴展校長的非正式學習社群團體、精鍊校長專業發展方案的課程等（林明地，2002，2009）。校長專業學習社群的建立及參與，是對校長專業發展與成長的支持，讓校長們可透過共同學習、合作與互助，提升個人專業知能及強化校務經營能力（Adams, 2016; Baker & Bloom, 2017）。另外，《十二年國民基本教育課程綱要總綱》除明定校長及教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次及進行專業回饋，並

要求教師應自發組成校內、跨校或跨領域的專業學習社群，以不斷提升自身專業知能與學生學習成效（教育部，2014）；故擔負學校課程規劃領導地位的校長，自更有必要積極參與學習社群，以提升課程與教學領導相關專業知能。

專業學習社群的運作通常被視為是一個強而有效的專業人員訓練方法，對組織具備正向的影響力，也是學校變革與實務改進的有效策略（Hord, 1997, 2004; Williams, 2019）。專業學習社群乃是學校進步的主因和學校變革的關鍵，能提供成員相互支持的力量，幫助成員建立正向改變的能力；學校必須發展成為專業學習社群的有機組織，以跳脫傳統組織的科層體制，注重專業學習、研討與探究（Cheah, Chai, & Toh, 2019; Preast & Burns, 2019; Roberts & Pruitt, 2003）。校長在專業學習社群中扮演關鍵角色，除了透過個人學習、吸收新知外，應積極參與校長社群之團隊學習，並領導學校成員持續進行學習，方能建立學習文化及提升學校效能（Buttram & Farley-Ripple, 2016; Pan, Nyeu, & Cheng, 2017）。學校領導者應能正視學習社群的積極功能，以及考量領導者本身及成員的問題與需求，在尊重專業自主之際，也能具體提供協助成員專業成長之方法，以促使學習社群能確實達成專業對話分享之運作型態；並

善用策略以催化學習社群的成立與發展，進而能因應社會變遷所帶來的各項挑戰及謀求學校的永續發展（高博銓，2009；簡梅瑩、孔令堅，2016）。據此，為因應全球化時代的來臨及教育多元創新的經營型態，校長在校務經營的運作歷程中，需要有能分享及交流彼此領導實務經驗的管道或場域，透過校長之間良性互動關係的建立與專業學習社群的參與，將有助於解決校務難題、讓學校各項事務更順利推展與落實。因此，在校長校務經營與專業發展的過程中，讓校長本身能沉澱心情、自我省思與精進，且能提供校長們集體共同學習、分享工作心得及交換意見、進行溝通、對話與交流的專業學習運作成長模式，實有其重要性與必要性。

校長參與專業學習社群的經驗，對校長專業發展與成長助益良多，能提升自我效能感與集體效能感，包括可營造推動政策正向文化、可強化校長推展公開授課素養、可提升校長規劃專業學習能力、可增加校長推動國教活動經驗，以及可增進校長課程領導相關知能（丁一顧、葉玉玲、江姮姬，2018；Koonce, Pijanowski, Bengtson, & Kara, 2019）。校長在參與專業學習社群時，應關注校長專業發展及領導效能的提升，型塑同儕共學文化，並藉由深度學習、對話分享、增能與實踐等方式，提供現職校長改善專業表現的策略；且經