

以校長學習領導推動學校改進

余惠瑄

國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士生

一、前言

科技技術日新月異，培養下一代學生適應未來社會的能力，並涵養終身學習，且知道如何學習的世代，亦是各國教育改革的重要方向。學校肩負地方教育生態系統的學習中心，連結各界的資源，規劃專業課程與知識，打造多元的學習機會並擴展學生的學習（OECD, 2020）。在全球化的脈絡下，校長首要職責是提升學生的學習表現（Moral, Martín-Romera & Martínez-Valdivia, 2018），校長學習領導（leadership for learning）更具關鍵意義。

為符應教育改革的趨勢，學校須追求進步發展，持續的自我革新，讓學校變得有效能，並提高解決問題的能力，最終目標是提升學生學習成效（Mafratoglu, Altinay, Koç, Dagli & Altinay, 2023）。校長學習領導專注於教學研究和學習成效的歷程，制定管理學校教學與學習方案計畫，能夠奠定學校發展基礎，整體組織能更靈活地應對變革和挑戰（Prarasri, Chanawongse & Tesaputa, 2018）。爰此，校長以學習領導推動學校改進，是值得探究之重要課題。

二、學校改進的意義

學校經營須持續改善進步，最終目標為達成有效能學校。根據 Dijkstra、Daas 與 Ehren（2017）的觀點，學校效能（school effectiveness）是教育與學習的成果，從輸入、過程、輸出和背景等模式進行評估，Scheerens（2017）認為輸出的部分主要是衡量學生學業表現，旨在解釋學校和學校之間學生成績的差異；學校改進（school improvement）係為促進學校從現況走向理想狀態所做的努力，其中的行動者包含校長、教師、學生和家長，是整個學校與社區共同承擔的責任（Koç Akran, 2020）。爰此，學校改進是動態的發展歷程，涉及學校內部環境以及外在資源的交互影響，包含個人層級與學校組織層級之間的互動，是一種系統而持續推動的努力，旨在改變校內的學習環境，讓學校能更有效地實現教育目標（梁歆、黃顯華，2007）

學校改進將學校視為一個整體的概念，關注學生的學習成果，優先考慮學習生態系統中利害關係人的期望（Feldhoff & Radisch, 2021），且學校進步仰賴計畫性的管理與執行，Al Mekhlafi 與 Tahir Osman（2019）認為學校改進是指所有關於教育變革策略的理論和研究，這些策略可以提高學生成績並加強學校變革管理的能力。綜上，持教育變革觀點者，視學校改進為一種因應變革的教育策略，為了提升學業成果、提高教學質量，以及增進學校整體效能，而進行有計劃、有系

統的努力和變革（Davis-Singaravelu, 2022）。

當前的世界是充滿變動的變革時代，學校更應自我重塑，展示可持續的改進（Mafratoglu et al., 2023）。依複雜理論觀點探究，學校須持續自發性地自我調整與組織，產生新的結構、規則及秩序，如何促進學校組織持續開展改進動能，倚賴教師間必須持續學習、彼此進行互動（潘慧玲，2017）。

三、校長學習領導的意義

學校領導的任務必須持續致力於關注學生的學習，廣義定義此種領導力稱為學習領導（Afandi, Bafadal, Hadi, & Taufiq, 2021），從相關文獻探討學習領導的意義，可歸納如下：

（一）學習領導關注以學習為中心

學習領導強化領導與學習的連結，Hallinger（2011）指出學習領導係指學校領導者專注於學生學習，並用以達成學校成果的重要方法。Aslan、Arisoy 與 Gören（2023）聚焦於校長學習領導創造整體學校成員的學習機會，包含教師與學生的學習。又 Prarasri 等人（2018）研究發現校長學習領導，必須透過教師的專業學習來改善教學和學生學習。因此，學習領導是校長關注學生學習的領導行為，發揮影響力改善教與學的歷程。

（二）學習領導強調教師賦權增能

Hallinger（2011）闡述學習領導的重要概念為與教師分享領導職能，透過共享權力，營造團隊協作與團隊學習的能力，輔導教師進行持續性的專業學習，有助於形成學習文化與權力分配（Prarasri et al., 2018）。由此，學習領導強調學校中的每位教師皆賦予促進學習的權利，而校長的主要職責為促進教師持續專業發展，以保障學生有效學習。

（三）學習領導重視共同承擔績效責任

有效能的學校領導者必須持續專業學習，並以幫助他人學習為職責，透過組織團隊合作，共同承擔學習成效的績效責任（Fullan, 2020）；Hallinger（2011）指出學習領導必須系統化評估教師教學品質及輸出成果，最終目標是提升學生學習成果。綜上，學習領導具權力分散的領導觀點，強調每位成員承擔學生學習成果的績效責任。

綜整相關文獻，本文將校長學習領導定義為校長以學生學習為核心，持續反思、學習、專業成長，以提升自身學習領導能力，創造支持性的教學環境，建立協作共學的教師專業發展，以增進教師有效教學和學生有效學習的歷程。

四、現階段推動學校改進面臨之挑戰

校長推動學校改進時可能會面臨許多難題，當前面臨之挑戰，分述如下：

（一）校長領導

學校改進的過程充滿了挑戰，首先，校長會面臨教師、家長的質疑與各界的壓力，校長必須堅守教育信念來面對回應；第二，校長要熟悉學校文化與傳統，盤點當前的學校現況與需求，具備洞察的智慧與系統管理的能力，擬定改進的優先順序與策略；第三，校長需要因應當前教育政策的變動，若與學校當前改進發展不完全相符時，需要在政策執行和學校實際情況之間找到整合的平衡點。

（二）教師心態

當校長推動學校變革時，通常意味著會改變現有的教學方法、課程規劃、教學評估方式等，以上種種改變促使教師感到不確定與不安，產生抗拒的心理；再者，教師可能會產生學校表現不佳的想法，所以組織需要調整的負面情緒（Courtney, 2022）；其次，教師需要額外的時間適應新的教學方式和要求，增加教師工作負擔，並會擔心自己的教學專業不足，所以對於學校改進的推動，抱持觀望的態度。

（三）資源限制

校長在推動學校改進方案時會面臨資源限制的情境，第一，學校規模與條件不同，影響資源分配與管理，例如：偏遠或小型學校通常面臨教師人力不足，招聘教師不易且流動率高，進而影響到學校改進成效；第二，學校若位於交通不便利的地區，校長引進外界資源或專家團隊入校指導，影響參與意願；第三，學校經費有限，改進計劃需要額外經費支持，用於教師專業發展或教學設備改善。

（四）支持系統

校長引領學校朝向更好的方向發展，需要團隊互相協助，因此家長或社區相關利害關係人對改進方案缺乏支持，可能會影響學校改進的實施和成功；再者，學校經營面向包含行政管理、課程教學、學生學習、經費資源等等，對於學校現

有狀況，分析學校問題與需求，診斷問題形成學校改進方案，進一步建構執行策略、整體方案評估與修正等，可能會讓校長陷入疲於奔命（Courtney, 2022）；校長處理繁雜的行政工作事務，參與各式會議，同時推動學校改進方案，需要花費大量時間和精力進行有效的溝通與協調，以確保各方的理解和參與，可能會讓校長面臨多重困境。

五、以校長學習領導推動學校改進之策略

以推動學校改進之觀點探究學校教育領導，Mafratoglu 等人（2023）研究發現校長學習領導專注於教學研究和學習成效的歷程，能夠提升學校整體教育質量。依據相關文獻探討及實務觀察結果，可以有以下作法：

（一）精進學習培力領導，確立學習領導價值信念

校長本身必須具備強而有力的領導效能，以利推動學校改進（Courtney, 2022），有效能校長的領導信念，以學生的學術成就和社會發展為導向驅動（Hallinger, 2011）；校長學習領導信念是影響領導效能的重要因素，校長若將提升學生學習成果視為教育公平正義之實踐，具有強大的信念以及執行的魄力，無論學生的文化、經濟或社會背景因素，皆承諾對所有學生提供高品質的教育，則能促進學校改善與進步（Moral et al., 2018）。爰此，校長應重新定義領導責任，建立學習的習慣和信念，閱讀學習領導的相關書籍、研究報告，不斷更新自己的知識和理念；參加校長專業學習社群，與資深校長交流學習，借鑒其他學校的成功經驗，提升系統思考與學習領導的能力，讓師生感受校長以學生學習為福祉的信念，並以身作則示範如何學習，營造有利於學習的氛圍，帶領教師向前邁進。

（二）設定學校發展方向，擴大參與民主溝通

校長廣泛尋求教師對學校發展的建議，讓教師參與教學與行政的發展規劃與決策，將改善學生學習條件列為核心；透過各式會議與教師平等、專業的對話，帶領教師建構明確的學習願景，充分讓教師認同學校願景，深化教師對學校價值的認同感；建立教師對學生學習表現有具體且系統性的高期待，進而共同規劃整體學習計劃，清楚呈現學生各階段的學習任務與學習表現。在定義學校願景和學校任務時，確保學生學習的目標是具體並可衡量，所有教師都能理解與傳達，以利創造更有效的學習並構建學校發展的能力（Hallinger, 2011）。

（三）支持教師專業發展，形塑學習型組織

Afandi 等人（2021）研究發現校長學習領導能提升學校整體能力，而教師專

業發展是影響學校進步的重要因素。Moral 等人（2018）闡述學習領導的關鍵，奠基於團隊動態的協作活動，強調校長與教師之間的合作，開展聚焦於學習的專業對話。校長除行政領導外更具備教學專業的角色，樂於與教師共同研究與課程和教學相關的問題，以改善教學實務，使學校成為進行研究的專業學習社群，促進教學合作與輔導；邀請專家學者入校帶領教師增能活動，激發教師反思自己專業學習及課室教學的信念與方法，為裨益學校持續改進之重要作法。

（四）共享學習權利與績效責任，壯大學校改進量能

學校需要持續自我改進，為學生提供各種機會參與有意義的學習（Al Mekhlafi & Tahir Osman, 2019），因此，校長致力於讓更多相關人員參與，善用各式會議與校務活動，打造多元的溝通管道，傾聽學生、教師、家長、社區的看法，凝聚共同承擔學生學習責任的共識，建立網絡協作關係；邀請外部專家進行學校評估，從專業角度瞭解學校存在的問題和改進策略，將教育政策發展轉化為學校核心價值，進行整合評估；校內視導評估部分，校長應關注課程、學習和評估機制的建置與應用，善用學習評量資料進行教學輔導支持，評估改進教學計畫，掌握學生學習成果與教師教學的績效，形成教師當責文化；申請專案計畫挹注課程與教學資源，例如：學習扶助、增置教師、活化教學計畫、校長諮詢輔導計畫等，支持學校優質發展。

六、結語

校長學習領導以領導培力、民主溝通、專業發展以及共享責任等策略，深化學校在教與學改進的核心角色，有助於學校自我更新，導引學校進步成長。然推動學校改進是一個持續且需要長期投入的過程，校長需要系統性的支持，地方主管機關支援鼓勵，區域夥伴學校協行共好，以學習領導為理念，擴大學校改進發展的支持體系，更有益提升學校發展的動能。

參考文獻

- 梁歆、黃顯華（2007）。以課程實施的取向為基礎探討學校改進的實施。《課程與教學》，10(2)，81-94。
- 潘慧玲（2017）。從學校變革觀點探析學習領導。《學校行政》，110，1-23。
- Afandi, A., Bafadal, I., Hadi, S., & Taufiq, A. (2021). Investigating school principals' learning leadership practices in three Indonesian excellent schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 96, 119-135.

- Al Mekhlafi, A. M., & Tahir Osman, M. E. (2019). The effect of a holistic school improvement model in enhancing school effectiveness in Oman. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 16(2), 187-200.
- Aslan, M., Arisoy, E., & Gören, T. (2023). The relationship between learning-centered leadership and professional Learning: A study on SAC teachers. *Journal of Theoretical Educational Science*, 16(1), 142-162.
- Courtney, M. B. (2022). Initiating school improvement: An analysis of improvement priorities issued by the Kentucky Department of Education. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 11(2), 1-21.
- Davis-Singaravelu, S. (2022). The potential to build collective capacity for organisational learning in the context of teachers' use of digital technology for school improvement. *Education Sciences*, 12(1), 1-23 °
- Dijkstra, A. B., Daas, R., De, I. M., & Ehren, M. (2017). Inspecting school social quality: Assessing and improving school effectiveness in the social domain. *Journal of Social Science Education*, 16(4), 75-84.
- Feldhoff, T., & Radisch, F. (2021). Why must everything be so complicated? Demands and challenges on methods for analyzing school improvement processes. In *Concept and Design Developments in School Improvement Research: Longitudinal, Multilevel and Mixed Methods and Their Relevance for Educational Accountability* (pp. 9-25). Cham: Springer.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(2), 139-142.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Koç Akran, S. (2020). Expectations from the school development model project: The opinions of the school administrators. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruct*, 8(1), 1-17.
- Mafratoglu, R., Altinay, F., Koç, A., Dagli, G., & Altinay, Z. (2023). Developing a school improvement scale to transform education into being sustainable and quality

driven. *SAGE Open*, 13(1), 1-14.

■ Moral, C., Martín-Romera, A., Martínez-Valdivia, E., & Olmo-Extremuera, M. (2018). Successful secondary school principalship in disadvantaged contexts from a leadership for learning perspective. *School Leadership & Management*, 38(1), 32-52.

■ OECD (2020), *Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling*, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/178ef527-en>.

■ Prarasri, A., Chanawongse, A., & Tesaputa, K. (2018). Developing a program to strengthen learning leadership of school principals under the secondary educational service areas. *International Education Studies*, 11(12), 86-93.

■ Scheerens, J. (2017). The perspective of limited malleability in educational effectiveness: Treatment effects in schooling. *Educational Research and Evaluation*, 23 (5-6), 247-266.

