

談教育變革中校長教學領導的角色與做法

郭木山

南投縣愛蘭國小教師兼副校長

摘要

本文旨在探究校長在教育變革中教學領導的角色及實際做法。因此，首先探討教學領導涵義及角色分析，繼而闡述校長進行教學領導可行的途徑與策略，最後提出對未來的展望與建議。文中提出三個校長進行教學領導可行的途徑與策略，分別是：1. 形塑願景目標，建立宏觀視野，勤以溝通理念，強化行動驅力。2. 塑造學習型組織（Learning organization），持續進修，改變心智習性，提昇專業行動力。3. 建立權責相符的教學評鑑，落實績效責任（accountability），確保教學品質。最後並根據目前校長教學領導的困境提出以下建議：1. 健全校長進修及考核制度，提昇校長專業智能及課程、教學領導與管理能力。2. 推動制度化的進修和教師分級制度，提高教師專業能力，協助校長教學領導。3. 推行教學、行政分流，並視需求調整學校組織結構，進行組織再造。4. 建立制度化的經費分配，並檢核執行結果，發揮經費使用的最大效益。5. 鼓勵、引導家長參與校務及學生學習活動，建立良好互動和夥伴關係。

關鍵字：教育變革，教學領導

壹、前言

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。校長在學校經營中角色的重要性是無庸置疑的。後現代的社會中，強調多元、變動及去中心化等特性，學校校長扮演的角色極需隨時代潮流的變遷而調整，絕不能沉迷於往昔揮舞著「權杖」，無限權力的權威者角色；相對的，彈性的、多元的、協調的、引導的、關懷的校長新角色，將是新世紀中含宜校長角色扮演的新導向。

再則，目前國內教育改革浪潮風起雲湧，新的教育改革政策，如開放教育、田園教學、小班教學精神計畫、九年一貫課程改革等相繼提出，對學校的生態、文化帶來莫大的衝撞，校長如何面對這波強大的教改衝擊，帶領著教師漸進、穩健的面

對教育變革，跨越教改的浪頭，創造美麗的教育新境界，在在都得依賴校長睿智的引領，更嚴峻的考驗著校長的領導能力。要不，身為第一線基層的教育工作者若仍抱著以不變應萬變、橋到船頭自然直、以從前的知識，來教導現在的學生，去適應未來的生活的心態，將使這波教育改革又淪於口號、形式，或只是驚鴻一瞥、曇花一現的炫麗煙火罷了。

是以，在強調教學創新的教改行動中，校長參與、引導教師從事課程、教學的變革，確立清晰的努力目標，提昇教師專業智能，提供教師充分的專業自主空間及教學資源，並落實課程、教學評鑑，均是校長教學或課程領導必要的作為，進以提昇教師的教學智能與品質和落實學生快樂、有效學習及成長。因此，教學領導將是現階段校長因應教改、經營學校一個可行的理念及途徑。

以下，本文將先探討教學領導涵義及角色分析，再提出校長進行教學領導可行的途徑與策略，最後提出對未來的展望與建議，以期校長教學領導理念能為教育改革帶來生機，建立一個有效能的學校，提昇教學品質。

貳、教學領導的概念與內涵

教學領導概念的起源，源自一九六六年美國柯爾曼（Colemann）報告書的提出（Bankston, 1993；引自楊振昇，民 88）。該報告書根據四千多所學校的六十四萬五千多名學生的資料，分析當時美國教育機會均等的情況，不僅使得學生的成就表現逐漸受到重視，也促成了一連串有效學校（effective school）的研究，形成了所謂「有效學校運動」（effective school movement），該運動所獲致的主要結論，則強調校長教學領導的角色與功能。歸納言之，有效學校普遍具有以下幾項特色：（一）校長能擬定學校明確的發展目標。（二）校長能主動積極參與教學與教學的相關活動。（三）校長對教師的教學與學生的學習有高度的期望。（四）校長能展現高度的行政領導與教學領導智能。

雖然教學領導概念在六〇年代即提出，但卻到八〇年代才逐漸受到重視。B. Rowan (1995) 即指出，教育行政領域常被批評未能探討有關學校中的教與學問題，一直到 1980 年代，有關提昇學習成就的教學領導研究，才漸受教育行政學者的重視。

而在定義上，楊振昇（民 86）即從狹義及廣義兩個層面加以探討。就狹義而言，教學領導係指校長所從事與教師教學、或與學生學習有直接關係的行為或活動而言。國內一般提及的「教學視導」即多屬此狹義的範疇。不過，Murphy (1988) 就指出這種狹義的界定，排除並低估了其他相關行政活動的價值，因為透過相關行政措施的配合，有時比直接觀察教學更為有效。

是以，廣義的教學領導強調所有能協助教師教學與學生學習的相關活動或作法。De Bevoise (1984) 就認為教學領導係指學校校長為了提高教師的教學品質與學生的學習效果，而由校長本身或授權他人所採取的一切措施。這些措施包括擬訂學校發展目標、提供教師教學與學生學習所需資源、視導與評鑑教師教學、妥善規劃教師進修課程，以及營造校長與教師間或教師與教師間和諧、互助的關係等等。由

此觀之，教學領導的角色並非只限於校長一人，亦可由校長授權或由其他教育工作者共同分擔。教學領導的責任將是分享的，可共同擔負的。

綜合上述，教學領導意指所有協助、促進教師教學與學生學習活動的相關活動與做法均屬之。在國內已有越來越多的學者致力於此領域的探討和研究（吳雨錫，民 91；李安明，民 86；張慈娟，民 86；楊振昇，民 88；趙廣林，民 85；魯先華，民 83），足見其逐漸受重視的程度。另外，從教學領導的意涵中也可了解，校長領有的角色及視野已不容只侷限於過去行政領導的範疇，尤其在教育改革中，校長對於課程與教學方面的領導與管理更形重要。是以，校長應將領導重心由行政領導轉移至課程及教學領導，這將是現代校長應具備及無法逃避的。而因有校長的參與及引導，課程的變革及教學的創新方能落實，進一步的促進教師的教學和學生的學習，建立一個專業、優質的教學環境和教學品質。

參、校長在教學領導中的角色

倪千茹（民 91）的研究指出校長領導能力的內涵有課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係及個人修為等六個向度。楊振昇（民 86）進一步的指出教學領導乃是學校校長綜理校務的重要工作項目之一，其有效的發揮則有助於教學品質的提昇。由此可見，校長在教育變革中扮演教學領導的角色是不可或缺的作為。

Smith 與 Andrews（引自楊振昇，民 88）的研究就指出校長的教學領導應表現在以下四方面：

- 一、校長是資源提供者：指校長能提供、運用與分配學校及社區資源，以達成學校發展目標。例如，校長能深入瞭解個別教師的長處與短處，並使各教師能發揮所長。
- 二、校長是教學的資源：指校長對於改善教學品質能主動、積極地投入心力，藉以提昇學生學習效果。例如，校長能在觀察教師教學後，針對其優缺點進行討論。
- 三、校長是溝通者：指校長能運用各種方式或管道，使學校師生及社區人士能瞭解學校各項活動與措施。例如，校長能利用各項會議與教師討論學校發展目標。
- 四、校長是可見的存在者：指校長能經常出現在校園或教室中。例如，校長能主動利用下課或其他休息時間，與教師和學生交談。

魯先華（民 83）的研究也指出，身為學校教學領導者的角色，應扮演六種角色：一、有遠見的計畫行動者。二、環境氣氛的營造者。三、溝通激勵者。四、作決定者。五、資源獲得者。六、監督者。

綜合上述，校長的教學領導的角色及功能是多重且繁重的。他並非只是傳統法職權下的行政發號施令者，而更是校務和教學工作的引航人及權力的分享者。是以，校長如何運用教學領導的理念及內涵，落實在學校校務及教學工作的推動上，將關乎學校效能及教學品質的提昇與否。因此，個人認為舉凡學校願景的形塑、學

校學習文化的塑造、教師專業的提昇、教學資源的提供、課程與教學問題的溝通及解決、課程變革的引導及參與、課程與教學的評鑑，均是校長在現階段進行教學領導時可從事的角色及努力的作為。

肆、校長教學領導可行的途徑與策略

綜合以上所言，校長進行教學領導時可採取的途徑與策略可從以下三個面向著手，分別是：

一、形塑願景目標，建立宏觀視野，勤以溝通理念，強化行動驅力

（一）形塑宏觀願景，確立任務目標，參與課程變革，建立學校本位特色課程

由下而上，共同形塑宏觀的學校的願景，確立努力方向與目標。並依據學校願景及學校、社區資源，號召行政人員、教師、家長共同參與課程變革，發展學校本位課程及學校特色。

（二）重視溝通、參與，建立專業、優質的學校文化

學校是由不同生長背景的教師個體所組成，每位教師的想法、心智習性均有極大的差異。因此，身為學校領導者的校長在進行教學領導的同時，亦應以開放的心胸，接納異己，廣聽建言，藉由不斷的溝通、參與、分享，相互了解，營造一個接納、包容、理性、專業的優質學校文化。如此一來，教師參與變革的內在驅力始能提高，許多衝突將化解於無形，課程教學的革新才得以順利進行。

（三）組成核心工作團隊，志願者先行

創新變革起步維艱，事先徵詢有興趣、熱誠的志願者先啟動，並組成核心工作團隊，一方面藉以相互支持及奧援，不因挫折與流言而停頓；一方面做為播散熱誠和經驗的種子教師，以為擴散、分享、諮詢的精良團隊。

二、塑造學習型組織（Learning organization），持續進修，改變心智習性，提昇專業行動力

（一）根據學校發展及教師成長的需求，推動學校本位教師專業發展

衡量學校、教師進修的重點及需求，規劃多元型態及符合不同需求的專業發展活動，並鼓勵行政人員、教師從事自我導向式的進修及成長團體，推動學校本位教師專業發展，提昇自身的專業能力。

（二）提供教師專業自主空間，鼓勵教學創新及實踐

校長應提供權責相符的專業自主的教學空間，使教師能安心的從事教學。並鼓勵教師勇於嘗試新教學理念與方法，進行教學的革新和實踐。

（三）鼓勵從事教學行動研究，增進教學專業能力

秉持「教師即研究者」（teacher as researcher）理念，校長宜登高一呼，激勵教師從事教學的行動研究。一方面可解決自身教學面臨的實際問題或困難，另方面則藉由教學的實踐及研究的過程，強化教師自身的專業智能。

(四) 成立教學資源中心，提供教學資源，建構良好教學環境

提供良好的教學、學習環境，是校長責無旁貸的責任。充分的硬體設備，加上完整、周延的教學軟體與資料，尤其是網路上或各校的各项教學資源，成立教學資源小組或中心，統籌蒐集處理，支援教學，提供良好的教學環境，讓教師能安心教學和學生能靜心學習。

(五) 成立教學社群，促進專業對話，形成教師教學反省、討論文化

九年一貫新課程強調協同的精神，校長宜鼓勵教師走出「教室王國」，組成教學社群，並定期進行教學經驗分享及對話，改變心智習性，建構教師從事教學反省和討論的文化。

三、建立權責相符的教學評鑑，落實績效責任 (accountability)，確保教學品質

(一) 建立客觀、多元的教學評鑑制度，提昇教學品質

課程或教學評鑑長久以來一直是學校教學中最弱的一環。究其因，不免受制於評鑑的客觀性和執行層面的周延性遭受質疑等因素。因此，校長在建立教學評鑑制度的過程中，宜採取漸進的原則，兼顧內部評鑑與外部評鑑等客觀、科學、多元的方式，考量周延，耐心溝通，取得信任，並適時檢討調整，降低教師的質疑與焦慮。如此，不但能建立可長可久的課程教學評鑑制度，教學品質亦能獲得確保。

(二) 結合人事考核制度，落實績效責任

長期以來，教師考核常流以形式，對教師教學的成效及品質並無控管的機制。是以，校長在履踐教學領導時應秉持專業、客觀的理念，結合教學評鑑，落實人事考核，建立義務與權利相符的績效責任。

伍、展望與建議

教學領導是新世紀中校長領導的新典範，由相關的研究和文獻探討中即可發現它對促進學校效能與教學品質具有正面且積極的實質功能。但受限於整個教育環境與學校生態，校長教學領導的貫徹，仍有部分問題待克服及努力。楊振昇（民 88）的研究就指出校長從事教學領導的一些困境：如校長欠缺課程與教學的專業智能、行政人員及教學設備經費不足、教師專業智能不足、校長、教師考核制度不健全、家長干預等等因素。因此，校長在從事教學領導時除上述可行的途徑與策略外，仍有待各方努力化解下列的問題，落實校長的教學領導。

一、健全校長進修及考核制度，提昇校長專業智能及課程、教學領導與管理能力。

教學領導的重任落在校長身上，校長責無旁貸應時時進修，自我精進。相對校長的進修的管道亦應暢通，並健全考核制度，一方面落實權責相符，另一方面提昇校長課程、教學領導與管理等專業智能。

二、推動制度化的進修和教師分級制度，提高教師專業能力，協助校長教學領導。

成立教師專業發展的專責單位，整合所有教師進修活動，並明確規範教師進修的權利和義務，由下到上，由民間到政府，整合教師進修的各股力量與資源，進行有系統、有效的、符合需求的進修活動。如此，教師的專業發展才能發揮到最大的功效。另者，應結合教師分級制度的實施，提昇教師的專業形象與能力，協助校長教學領導的實踐。

三、推行教學、行政分流，並視需求調整學校組織結構，進行組織再造。

教師在教學之外行政雜務過多，反而影響其教學品質。因此，對於非教學相關的行政業務，應盡量由專職行政人員擔任，落實教學、行政分流的理想。另外，學校亦應視校內實際人力資源，運用「總量管制」理念，視其需求調整行政組織結構，並整合校內行事及簡化行政業務，減輕教師負擔，使其能有充裕的時間，從容的從事教學工作，降低校長教學領導的阻力。

四、建立制度化的經費分配，並檢核執行結果，發揮經費使用的最大效益。

近年來，一連串的教改行動，不論是「小班教學精神」，或是「九年一貫課程試辦」，甚至是「災後教學與生活重建」，提供了學校較以往充裕的經費。但這些經費的申請、撥用均有其不確定因素且非長期編列。因此，有者在年度即將結算前幾個月款項才撥下，造成執行的急就章；有些則「錢」途不明，常無法讓學校依據學校需求及短中長期的發展計畫編列經費申請或執行，以致造成編列浮濫或執行不力的情事發生。改進之道，建立學校經費編列申請及撥用的制度，明定學校年度經費申請時間與進程，並檢核執行結果，才能發揮經費使用的最高效益。

五、鼓勵、引導家長參與校務及學生學習活動，建立良好互動和夥伴關係。

目前的學校教育已不是傳統關起門來自己辦教育，而是吸納外界資源及意見，共同參與教育事務。是以，家長是學校最親密的教育夥伴。所以，鼓勵家長的參與，並適度的引導、訓練，提供溝通及參與的管道，促使家長對學校教育事務有更深度的投入及互動，建立與學校、教師間緊密的夥伴關係，這是校長教學領導中不可或缺的一環。

參考文獻

- 李安明（民 86）。我國國小校長教學領導之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（計畫編號 NSC86-2413-H-134-006）。
- 吳雨錫（民 91）。國民小學校長教學領導與教師專業成長關係之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 吳清基（民 78）。教師與進修。臺北市：師大師苑。
- 倪千茹（民 91）。國民中學校長領導能力量表之編製。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投市。
- 張慈娟（民 86）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 楊振昇（民 86）。教學領導理念之探討。載於高強華主編，學校教育革新專輯，（235-263 頁）。臺北市：國立台灣師範大學。
- 楊振昇（民 88）。我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究。暨大學報，3(1)，183-236。
- 趙廣林（民 85）。國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 魯先華（民 83）。國民中學校長教學領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10(2), 117-139.
- Rowan, B. (1995). Learning, teaching, and educational administration: Toward a research agenda. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 344-354.

哀公問社於宰我。宰我對曰：「夏后氏以松，殷人以柏，周人以栗。」曰：『使民戰栗。』子聞之，曰：「成事不說，遂事之諫，既注不咎。」

— 倫語八佾篇