

學校革新之要務—— 落實校長教學領導

邱惜玄／台北縣汐止市東山國小校長

壹、前言

二十一世紀是一個知識經濟的世紀，在未來的國際競逐中，擁有高知識的人力即代表擁有國力。因此，世界各國為提升自己的國家競爭力，無不致力於教育改革與人力資源的開發，並積極規劃優質課程與教學藍圖，來培養高品質的國民。

國民教育階段的教育乃是培養高品質國民的紮根工作，對於兒童良好生活習慣的培養、健全人格的發展，以及奠定日後追求新知的基礎，都有深遠的影響。因此，國民教育教育的成敗，乃繫於教師教學效能的良窳，而教師教學效能的有效提升，則有賴於校長卓越的教學領導。近年來，許多有關教學效能的研究指出：校長的教學領導(instructional leadership)乃是影響教學效能及促進學校革新的重要因素，而如何強化校長的教學領導，更值得學者們深入探討(Avila, 1990)。再者，有關教學效能的研究結論顯示：成功革新的學校均有強勢的教學領導者(Sheppard, 1993；Krug, 1986)，且有效能的教學領導者對學生的學習與教師的教學均有相當大的助益。

然而，Kmetz與Willower(1981)卻指出：校長將大部分時間花在處理一般性事務、做好人際關係、及服務學生上，他們

很少督導教學，更少在教學領導上作出努力(李安明，民87)。長久以來，國內也因教育行政單位對國小的視導仍侷限在校長行政領導的總體表現與行政政策貫徹的程度上，而忽視校長教學領導的角色與功能，致使國內小學校長忽略其本身教學領導的角色，形成了「行政為主，教學為輔」之不當觀念。此不僅錯失許多可幫助教師提升教學品質的良機，也間接影響了學生接受良好教育的權利與機會(楊振昇，民86)，更影響到學校革新的動力。

鑒於上述事實，單純管理學校行政業務的校長已不符時代需要，如何讓教師能教得成功，讓學生快樂且有效率的學習，才是目前校長最應關切的課題。因此，校長實施教學領導以提昇學校效能，應是當前促進學校革新的新契機。

貳、校長教學領導的意涵

近來，國內、外的教育行政研究文獻顯示，教學領導是學校校長綜理校務的重要工作項目之一，且教學領導功能的有效發揮，確實有助於教學品質的提升。雖然校長之教學領導的重要性已與日俱增，但是，何謂教學領導？大多數人可能仍不太清楚。大多數的學者是以校長應該做些什麼來加以定義教學領導，茲列舉若干學者



專
論

的說明如下：

Hallinger(1992)認為：教學領導者是「學校教育計畫之相關知識的主要掌舵者，校長被期望具備與課程及教學有關的知能，並能直接介入教師教學，促進學校之改革與教學之創新，並給予教師及學生高度的期盼，同時有效地管理與監督教師的教學，整合學校的課程方案，時時關心學生的進步狀況」。

Stronge(1988)認為「教學領導」包括三個面向：

1.決定學校的任務：教學領導者必須瞭解學校要達到的目標是什麼，並擔負起領導全校教職員來達成目標，且與學校附近的社區溝通的責任。

2.管理教學方案：包括—(1)視察及評鑑教學、(2)協調整合課程、(3)監控學生的學習情形。

3.促進學校學習氣氛：包括—(1)維持高的可見度來進行溝通及形成期望、(2)建立獎勵制度來提昇學術風氣及學習熱忱、(3)建立清楚明白的標準讓學生具體瞭解學校的期望、(4)保障教學時間、(5)選擇及參與專業的發展方案。

楊振昇(民86)則從狹義和廣義兩個層面來探討教學領導。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

(Edmonds, 1979; Firestone & Harriott, 1982)。另一方面，廣義的教學領導則包括「所有協助教師教學與影響學生學習的直接或間接的領導活動」(Krug,1986; Bevoise, 1984)。由於狹義的教學領導，忽略了相關行政活動的價值，並侷限了教學領導的功能，所以，楊氏認為廣義的教學領導較能為多數學者所接受。

綜合上述國內外學者的觀點，筆者試將教學領導定義為「校長為提升學校整體教學與學習情境，根據其教育理念及個人信念，藉著擬定學校教育目標、發展教學任務、確保課程與教學品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛及提供教學支援系統等領導作為，並發揮實際的影響力，鼓勵教師主動的參與各項教學活動，藉以協助教師改進教學、增進學生學習成效，達成學校教育目標之動態運作歷程。」

參、校長實施教學領導的功能

一般研究指出，校長實施教學領導對促進學校革新、提昇學校效能，協助教師教學表現，增進學生學習成果具有正面的影響，筆者依學者、專家的研究，進行了解分析，發現校長實施教學領導對學校會產生以下三種功能。

一、校長實施教學領導是提昇學校效能的利器

Pellicer(1982)在其研究中提出影響學校效能的五項因素：1.校長強而有力的領導；2.明確清楚的教學重點；3.有高期望及高標準；4.安全且有秩序的學校氣氛；5.經常督導學生的學習成就。

Wilson(1981)（引自魯先華，民83）等亦提出成功學校革新的特質如下：1.教學的領導；2.校長具有明顯的權威，以維護學校的政策及計畫，處理協調學校的教學問題；3.秩序與紀律的維護；4.明晰的目標與高度的期望；5.有計畫的課程管理；6.重視全校性的教職員發展活動；7.學習時間安排最長；8.獲得學區的支持、協助；9.全校重視學業的成功；10.有全校一體的感覺。

二、校長實施教學領導是引導教師專業成長的良方

Weber(1989)認為校長透過下列作為以有效影響教師的教學表現及學生學習成就：

- 1.界定學校任務，其工作內涵包括：提出全體教職員及社區家長共同的期望並規劃成功的遠景。

- 2.管理課程與教學，此一層面涉及校長必須具備與課程及教學必要的相關學養，以及有效視導的知識與技能，而且能從教師身上學得若干知識，鼓勵共同研究計劃。

- 3.促進積極的學習氣氛，內容包括影響教師對學生學業表現設立適宜的期望標準，同時提昇學習氣氛，認同並獎勵師生優異之表現且能保障教學時間。

三、校長實施教學領導是促進學生學習成就的關鍵

Ubben等人於1987年針對研究校長的教學領導與學生的學業成就間之關係，提出一套交互作用模式。他們的基本假定認為，校長的領導行為會受到學校外部組織的影響，又會改變學校的內部組織，此三者交互作用之後，會共同影響學生的學業成就。而學生的學業成就在接受影響的同時，亦將回饋、影響未來外部組織，也影響了校長及學校內部組織的期望、價值與信念，如此來回交互影響，循環不已。

Heck等人(1992)發展了一套校長教學領導與學生的學習成就之運作模式，研究後發現：校長對學校的管理方式及校外的行政環境，均會影響學校的氣氛及學校教學組織的活動，這二者即統合為校長的教學領導行為，此乃直接影響學生的學業成就。依此研究顯示：校長建立強勢的教學組織的行為，實是影響學生學業成就的重大關鍵。

肆、校長教學領導的角色

依據上述校長實施教學領導對學校所

產生的功能，我們可以了解一個學校的校務要能成功的提昇，最重要的人就是校長(Fullan, 1992)。然而，校長應扮演何種教學領導者角色，以下就專家、學者之看法作一說明：

魯先華(民83)研究指出，身為學校教學領導者的角色，應扮演六種角色：1.有遠見的計畫行動者、2.環境氣氛的營造者、3.溝通激勵者、4.作決定者、5.資源獲得者、6.監督者。

趙廣林(民85)在其研究中，亦將校長的角色分為六項，分別為：1.教學領導者、2.組織管理者、3.改革推動者、4.計畫推動者、5.師生服務者、6.公共關係者。

筆者綜合歸納以上學者說法，並斟酌當前教育情勢，認為一位學校教學領導者的校長，應扮演以下角色：

一、宏觀規劃決策者：校長應具宏觀視野，掌握時代及社會脈動，廣納親師生意見，規劃學校願景、教育目標，並參酌親師生需求及期望，決定學校經營方向。

二、匯整資源提供者：校長應具教學資源知能、鼓勵不同教學策略的運用，並藉由各種管道蒐集各項資源(教學媒體、教材、教育專書等)，以提供師生有利教學與學習。

三、課程教學評鑑者：校長應定期進行教學視導及課程、教學評鑑，除協助教

師增進教學相關知能外，亦能確保學生學習品質。

四、溝通協調激勵者：校長應做好親師間之溝通橋樑，並排解親師間、師生間之糾紛，且引導有關教學與學生學習成就的正式討論，以激勵師生向上提昇。

五、疑難問題解決者：校長要協助親、師、生處理與課程或教學有關之疑難問題，以利學校教育順利運作。

六、團隊學習的建構者：配合九年一貫課程之實施，校長應協助教師進行課程統整及協同教學，並鼓勵師生進行團隊學習，建構學校成為協同合作教學與學習之新團隊。並鼓勵教師針對教學現場所發現的問題為素材，來進行行動研究，以協助教師解決教學實務問題，並協助教師將研究成果發表與他人分享。

七、環境氛圍營造者：校長要營造一個溫馨、和諧、尊重、人性化的學習空間，讓師生在良好的環境氛圍中薰陶，以創造出優質的校園文化。並運用法職權、專家權、獎賞權及參照權來帶領學校團隊，且主動參與親師生之各項教學相關活動。

八、終身學習實踐者：校長要不斷自我進修成為師生之楷模，以吸收教育新知，並為親師生辦理各項進修成長活動，以建立一終身學習的學園。

伍、落實校長教學領導以促進學校革新之策略

學校革新所需關注的焦點千頭萬緒，然革新之作爲終不離教育之本旨。教師之教學與學生之學習，應是學校革新所應關切的核心議題，而校長的教學領導又是教與學之品質提昇的關鍵。因此，談論學校革新，不得不特別關注校長教學領導之作爲。而依據上述對教學領導意涵之探討、對校長實施教學領導功能之體認、及對校長教學領導者角色之認知，筆者試擬提出落實校長教學領導以促進學校革新之具體作爲與策略。

一、掌握時代脈動，擬定學校教育目標

校長應具宏觀視野，掌握時代及社會脈動，依據國家教育目標、九年一貫課程綱要、校長辦學理念、學校教育願景，並考量學校條件、社區特性、家長期望、教師意見、學生需要，以決定學校經營方向、擬定學校明確之教育目標。

二、調整學校機制，規劃課程教學任務

校長得視情況調整學校組織機制—進行各處室任務、職掌之調整與分工〈如成立課程教學研究處〉，以期有助於學校課程與教學之發展，並組織課程發展委員會、成立學習領域小組及協助教師組織協同教

學團隊等。

三、研擬總體課程，推動課程教學方案

校長應主動參與課程發展委員會，共同研擬學校總體課程計畫(包括學校年度主題與目標、學習領域、彈性課程、六大議題、課程統整等)，協助教師研擬學年教學計劃(如全學年或學期的活動主題系列與要旨、各年級的主題目標與重點、級任與科任的協同合作、班際活動的安排等)及班級教學方案(如活動主題與目標、統整的範圍與架構、實施的時間與節數、教學活動設計與學習活動單、評量方式與標準、教學資源需求、時間與空間規劃等)，並按照短中長期目標逐年推動各項方案，以發展出具特色之學校本位課程教學方案等。

四、組織學習團隊，促進教師專業成長

校長應推動或鼓勵成立學習型組織，開闢教師進修管道一如專業成長工作坊、召開教學研究會、優異教學策略研習等，以提昇教師專業知能；鼓勵教師採行行動研究、進行協同教學及獎勵教師教學創新，協助教師創意教學發表等。

五、運用教學策略，增進學生學習氣氛

校長應帶動或鼓勵教師運用優異教學策略(如班群互動的協同教學、循環體系的

合作教學、思考啟發的對話教學、情意陶冶的體驗教學、主題探究的創意教學等)，並給予學生正面積極的期望與標準，營造溫馨安全快樂學習氣氛，提供學生學習誘因，啟發學生學習潛能，激勵學生主動探索學習等，以培養學生具備帶得走的能力等。

六、提供教學支援，創造優質校園文化

校長應該具備教學資源相關知能，適時提供各項教學支援系統；充實軟硬體設施；蒐集並建檔學校家長人才庫、建立良好人際關係、廣納社區資源協助各項教學活動等，以提供師生有利之教學與學習環境。再者，校長應做好親、師間之溝通橋樑，並排解親師間、師生間、教師間之糾紛，以營造一個溫馨、和諧、尊重、人性化的教學與學習空間，讓師生能於良好氛圍中薰陶，以創造出優質的校園文化。

七、建立評鑑機制，確保課程教學品質

校長應協助建立評鑑機制，定期進行教學視導、課程與教學評鑑、校務評鑑、校長教學領導評鑑等，來保障教學時間與

課程安排、監督學生進步情形、確保課程教學品質，以培育學生具備基本能力，進而促進整體的學校革新。

陸、結語

世界先進國家為確保國家的競爭力，無不致力於提昇教育品質；而各國為促進教育之發展與進步，其教育當局亦無不致力於教育改革與革新工作。我國面對巨大的國際競爭壓力(如我國目前已確定加入WTO，除了政經與國力的競逐外，教育本身也是開放與競爭的主要項目)，無論政府當局或社會大眾都能體認到教育改革的重要性，各級學校也無不積極推動學校革新的各種細部作為。然而，我們卻也微妙注意到行政院教育改革審議委員會所提之「教育改革總諮議報告書」中特別強調，校長乃首席教師兼行政主管。由此可知，校長教學領導確實是我國追求卓越教育品質的重要目標之一。因此，期待透過本文的闡述，能促使學校領導者了解，如何將教學領導落實於學校中，以有效提昇學校效能，乃當前學校革新之要務。校長們應念茲在茲，共同做好當前的教育改革工作。

參考書目

- 李安明（民87）。我國國小校長教學領導之研究省思。《教育研究資訊》。6(6)，頁121-146。



- 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*，236-263頁。台北：梅枝。
- 楊振昇（民86）。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)，頁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。
- 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。
- Avila, L.(1990). Just what is instructional leadership anyway? *NASSP Bulletin*, 74(525) 52-56.
- Fullan, Michael G. (1992). Vision That Blind. *Educational Leadership*. 49(5) , p19-20.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Heck, R. H. (1992). Principal's instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.
- Krug, F. S. (1986). *The relationship between the instructional management behavior of elementary school principal and student achievement*. Unpublished doctoral Dissertation, University of San Francisco.
- Pellicer, L. O. (1982). Providing instructional leadership: A principal challenge. *NASSP Bulletin*, 66(458),61-70.
- Sheppard, L. B. (1993). *A study of the relationship among instructional leadership behaviors of the school principal and selected school-level characteristics*, Doctoral dissertation, University of Ottawa, Canada.
- Stronge, James H. (1988). The elementary school principalship: A position in transition? *Principal*, 67 (5), 32-33.
- Weber, J. R. (1989). *Leading the instructional program*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 309 513).
- Ubben, G. & Hughes, L. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.