

後疫情時代國中校長教學領導角色之探討

劉仁傑

國立暨南國際大學教育政策行政學系博士生

彰化縣永靖國中校長

楊振昇

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授

一、前言

校長是學校首席教師，也是綜理校務的行政主管，而教學是學校場域最重要的活動與目的，行政則是輔助教學的重要手段，因此，「教學領導」(instructional leadership)是校長提升學校教育品質的重要領導作為(吳清山，2010)。本文作者之一擔任國中校長多年，高度關注 108 課綱實施狀況，知悉其改革重點在國中階段包含了素養導向多元評量、跨域整合的學校本位彈性課程、新增科技領域(包含資訊科技及生活科技)，以及核心素養。108 課綱實施迄今將屆滿五年，就國中校長教學領導的角色而言，首要任務就在於熟稔 108 課綱，並實踐十二年國教所強調的教學理念，以提升學校教育品質。

近幾年來，受到全球新冠疫情延燒的影響，世界各國幾乎都在短時間內封閉實體教學，採用遠距、線上教學來確保教育系統繼續運作。臺灣也在 2021 年 5 月暫停實體課程，全面採取線上教學，影響所及，讓數位轉型快速成為產業、經濟、教育等領域的重要發展趨勢。面對 108 課綱的實施以及數位轉型的趨勢，讓校長在教學領導的角色扮演上面臨了與以往不同的挑戰，在確保及提升學校教育品質的議題上更顯重要(Izhak & Tahani, 2022)。基於此，本文主要在探討後疫情時代國中校長的教學領導角色，全文主要分成三大部分，首先分析國中校長的角色，其次探討後疫情時代對校園的衝擊，最後則提出國中校長在後疫情時代發揮教學領導角色功能之具體作為。

二、國中校長之角色分析

校長是學校的領導者，一所卓越的學校必定有一位表現卓越的校長(林明地，2003)，因此校長的角色與學校的品質及發展有著相當緊密的關係。楊振昇(2000)曾指出教育改革總諮議報告書中曾提及，校長是首席教師兼行政主管，應重視教學領導；而我國國民教育法中，也將中小學校長的產生由派任制改為遴選聘任制。因此，中小學校長角色從著重行政事務的領導，開始有了多元與複雜的任務，亦即中小學校長的角色及領導必須緊扣學校教學的各項層面。

國內外學者對於中小學校長的角色也曾加以界定。例如張德銳(1994)認為有效能學校的校長，除了領導學校幹部處理行政事務之外，也必須是教學領導者的角色。吳清山(1996)則認為，校長是教學指導者，更是教師、專家、學生與

社區人士之間的協調者、仲裁者及和諧人性的領導者。林明地（2003）認為校長在學校所扮演的角色有五種：教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子、個人自己。謝文全（2004）則提出校長在學校所扮演角色有七種：主動積極的領導者、發展學校策略性計畫、進行合作式計畫歷程、領導發展多樣化課程、領導學生學習成果評鑑、領導教職員專業發展活動、權力的分享者。

其次，在國外學者的部分，Smith 和 Andrews（1989）主張校長所扮演的角色應包含：校長是資源提供者（as resource provider）、校長是教學資源者（as instructional resource）、校長是溝通者（as communicator）、校長是臨場者（as visible presence）。另外，Sergiovanni（2001）提出了校長領導的四個角色：管理者、激勵者、發展者，及社區建立者。此外，Wood（2005）研究調查顯示校長應有五個領導角色：文化建設者、教學領導者、協調促進者、新教師招聘者、新手教師指導者。

綜上所論，國中校長的角色與任務相當多元，對學校內部而言，校長必須扮演：學校願景與目標的凝聚者，教學與課程的領導者，優質學習環境的營造者，學生學習表現的關注者，以及行政事務的首席主管者。對學校外部而言，校長則是：社區文化的促進者、外部資源與人力的引進者，視導專家與學校之間的溝通者，親師生之間的協調者，以及社區公共關係的建立者。就目前的教學現場來說，校長重視與實施教學領導，對於提升學校教育品質可說是不容忽視的重要任務。

三、後疫情時代對校園的衝擊

2020 年初始，國民中學面臨的挑戰包括 108 課綱的實施、Covid-19 疫情的爆發，以及數位科技的快速發展。這三項挑戰對於學生的學習、老師的教學型態、親師間的溝通方式，乃至於學校行政的運作都產生影響。舉例來說，108 課綱的實施加上數位科技的發展，大量導入「科技化」的教學型態，在疫情前是「穩定的發展」，但突然爆發的疫情，讓我國及世界上絕大多數的國家紛紛採用遠距線上教學來確保教育系統繼續運作，並加速科技數位轉型的教學型態發展。以下從這三個面向分析後疫情時代對國中的衝擊。

（一）108 課綱實施下的校園衝擊

十二年國教新課綱的實施，讓國中階段的課程、教學與評量產生了改變，校長除一般的行政事務領導外，在學校的課程與教學、學生的學習、教職員的專業發展、導入科技化教學，以及權力下放分享的角色扮演上，必須更加重視。誠如廖純英（2022）所言，校長如何在後疫情時代落實新課綱精神，滿足學生跨領域學習需求，進行教職員工在教學與行政營運型態的典範轉移，以及強化親師間的

溝通並進行有效教學領導，實乃一大挑戰。由此可見，108 課綱對於校園確實產生許多衝擊。

（二）疫情後期的國中校園衝擊

疫情期間促使學校採取線上課程、遠距學習，對教師角色與學習情境產生教育典範轉移，亦導致學生學習型態的改變。在防疫與線上教學的情境下，國中校園面臨行政效率、教學品質與師生健康問題，除了一般的行政領導外，防疫工作更是重中之重。根據作者的實務經驗，因為疫情隔離或生病的師生，必須採取線上課程、遠距學習，促使校園的工作重點也必須關注師生的線上學習狀況，特別是師生的數位行動載具設備是否充足、學生家庭狀況是否能讓學習穩定進行、鼓舞並持續關注老師的線上教學。然而因疫情而快速到位的線上課程、遠距學習，傳統教學領導中被討論的議題之一是維持校長、行政與教師的高可見度，或許在後疫情發展下，取而代之的將是以線上、雲端的形式，成為對國中校園的另一項衝擊。

（三）數位科技發展趨勢對國中校園的衝擊

數位科技發展是人類 21 世紀的重要趨勢，疫情前持續穩定地進行，但疫情爆發後，人與人面對面實體的接觸機會因防疫而大大減少，取而代之的是線上、遠距的形式，加速了生活中各種數位化的趨勢。疫情的爆發讓學校數位轉型提早開始，並成為未來的挑戰，除了一般行政領導，學校全體教職員工生熟悉數位轉型的發展趨勢並了解數位科技，是首要之重（McLeod, 2015）。建置數位化的學校環境，充實學校科技設備，發展線上課程並普及運用，運用人工智慧、大數據分析等等，是學校邁向「數位轉型」與「數位治理」的遠程目標。

綜上所述，2019 年起因為疫情爆發改變了世界上多數組織的營運型態，新課綱實施、新冠肺炎疫情與數位轉型的發展，看似不相關的三件事也有了關聯性，並對國中校園產生不小的衝擊，自此國中校長的角色與挑戰也與以往不同，然校長角色的重要任務，還是著眼於學校有效教學與教育品質的提升，此為後疫情時代國中校長領導的重要課題。

四、後疫情時代國中校長發揮教學領導功能之作為

前已述及，國中校長在後疫情時代面臨的主要挑戰，包括 108 課綱的教學改革以及數位科技發展下的數位教學；受到兩年多疫情的衝擊，不僅改變了師生的學習型態，也加速了數位化教學的精進，對於校長的領導都是全新的挑戰。以下謹就後疫情時代強化國中校長教學領導成效的具體作為析述如下：

（一）熟悉並精進數位學習領導能力

Covid-19 疫情的爆發讓校長領導轉變提早開始，除一般行政領導，校長熟悉並了解數位轉型的發展趨勢，強化科技領導專業，是首要之重；尤其近年來校長教學領導的議題也廣受重視（Arar et al., 2021; Pollock, 2020; Shepherd & Taylor, 2019; Sorenson et al., 2016）。因此，校長不僅要熟悉數位科技的運用，更要精進數位能力，發展數位化的教學領導能力。

（二）與成員溝通學校數位教學願景與理念

Covid-19 疫情暫停實體課程而採用線上學習、遠距教學，學校的數位環境也因此投入大量資源進行改善，數位環境的優化較以往大幅提升，教學的型態融入更多數位化元素。因此，數位教學在各學習領域的比重也大幅提升，校長與學校同仁討論並設定數位教學的願景與理念（Jones and Dexter, 2018），並與學校成員溝通宣導，乃是校長在教學領導上另一項重要的課題。

（三）建構並維護學校數位教學設施

以校長領導的具體作法而言，即是讓學校成員能擁有充足的數位設備並隨時隨地取得，以方便資料數位化。因此建構並維護學校數位教學設施，是校長在數位轉型趨勢下，進行教學領導的重要課題（Blau and Presser, 2013）。鼓勵、協助、支持教師教學素材資料轉換成數位檔案，並運用電腦輔助教學，電子檔案收集與評量學生作品作業，與製作教學資料等等，並從老師對數位設備的用後回饋進行改善充實，這是後疫情時代下，對於學校課程與教學數位轉型的一大進展。

（四）優先考慮並提供教師精進數位教學專業能力的機會

教師的數位落差也是需要關注的問題（蔡瑞君，2020）。教學領導者面對大量且有快速數位轉型需求的教師，需整合跨領域資源進行師資增權賦能；創建支持數位教學的學校文化，包括鼓勵教師進行數位教學創新、試驗新的數位教學方法；建立開放協作的環境，促進師生間的互動合作。此外，校長也應支持教師的數位科技專業發展，幫助教師獲得數位教學知識和技能，推動教師間合作分享，促進學校朝向數位轉型學習和成長的組織文化。

（五）重視數位科技融入學習領域學習及輔助教師教學

如同教育部（2022）「中小學數位教學指引」的三個重要概念：「數位素養」、「數位學習」與「數位教學」，以及美國教育部、教育技術辦公室的「數位教學

指引」，都提出了數位科技融入學習與輔助教學的重要概念，因此校長必須熟稔這些概念，並引領學校老師、家長及學生們重視並投入數位學習的趨勢，進而在後疫情時代中，成為促進親、師、生提升科技融入學習領域學習與進行有效教學的重要做法。

(六) 運用數位科技強調學生個別化及差異化學習

張國恩（2019）指出人工智慧時代教師任務在搭建知識鷹架，是引導者、協助者、激勵者、與學習環境營造者，學生從被動參與到主動學習，從知識吸收者轉變成知識貢獻者，從個人學習到合作學習。因此，校長在後疫情時代與數位轉型的趨勢下，應利用科技的優勢關注弱勢學生，包括提供特定的數位學習資源，以及培訓教師如何滿足個別學生的需求，確保他們有足夠的資源和支持來充分利用數位平台，以實現差異化教學。

(七) 重視數位科技倫理議題

數位科技倫理(如個人資料保護、資訊安全、數位公民素養、數位新文盲等等)是基本的議題（張芬芬，2023），也是校長領導學校進行數位轉型必須特別重視的部分。如何減低因數位轉型而帶來的數位科技倫理議題，校長必須深入了解數位科技為學習與教學帶來的利弊得失，取其利而避其弊，讓數位科技的便利在後疫情與數位轉型的雙重趨勢下，成為學校進步的要素。

(八) 關注師生身心健康與舒適狀況

數位科技雖然帶來便利與快速，但長時間使用科技工具對學生身心健康的危害，以及師生於行動載具前，呈現出對著平板自說自話或不說話，缺乏真實的互動與情感交流，相對於實體教學面對面互動更顯孤單（潘乃欣，2021）。因此，校長進行領導時必須關注教師與學生的身心健康與舒適狀況，唯有如此，才能有效發揮校長教學領導的功能。

五、結語

面對此波疫情的易變性（volatility）、不確定性（uncertainty）、複雜性（complexity）、模糊性（ambiguity）所造成的 VUCA 狀態，帶給學校遭遇前所未見的衝擊與挑戰，加上數位科技快速發展的趨勢，世界各國幾乎無不加速數位學習的政策與教學實務。

後疫情時代數位轉型是必然的趨勢，國中校長面臨 108 課綱教學與課程的改

變、資訊科技的發展趨勢與導入學校課程教學中，以及後疫情時代的各項倫理議題，校長的角色與任務雖與過往大相逕庭，然不變的是一切的作為與行政領導手段，最終目的都在於確保與提升學校教育品質；唯有校長發揮教學領導的角色功能，才能使教師教得更成功，學生學得更有效，願與校長們共勉之！

參考文獻

- 吳清山（1996）。學校行政。臺北：心理出版社。
- 吳清山（2010）。校長課程領導vs.教師教學品質。師友月刊，514，8-13。取自<http://dx.doi.org/10.6437/EM.201004.0008>。
- 李芳齡編譯（2021）。領導者的數位轉型（M. Iansiti和K. R. Lakhani原著，2020出版）。臺北：天下文化。
- 林明地（2003）。校長學—工作分析與角色研究分析。臺北：五南。
- 張芬芬（2023）。老師如何善用AI工具：認識ChatGPT。臺灣教育評論月刊，12(10)，69-80。
- 張國恩（2019）。人工智慧與學習。「AI智能應用對日常生活之翻轉與創新研討會」發表之簡報。臺北市：中技社。取自https://www.ctci.org.tw/media/7529/6-%E4%BA%BA%E5%B7%A5%E6%99%BA%E6%85%A7%E8%88%87%E5%A%D%B8%E7%BF%92_%E5%BC%B5%E5%9C%8B%E6%81%A9%E6%95%99%E6%8E%88.pdf。
- 張德銳（1994）。教育行政研究。臺北：五南。
- 教育部（2022）。教育部中小學數位教學指引。取自<https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/23/refile/8006/86277/2d47608d-1cb3-4477-9069-8e6e797d4f65.pdf>。
- 楊振昇（2000）。中小學校長遴選制度研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。（計畫編號：NSC89-2413-H-260-002-S）。
- 廖純英（2022）。後疫情時代數位轉型在跨領域教學領導的實踐與反思。臺灣教育評論月刊，11(4)，105-111。

- 潘乃欣（2021）。當校園只剩「三屏」師生都緊繃。聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/120940/5873741>。
- 蔡瑞君（2020）。消失或加劇的社會距離？新型冠狀病毒疫情下課程與教學數位化面臨的挑戰與契機。《課程研究》，15(1)，35-51。
- 謝文全（2004）。《教育行政學》。臺北：高等教育出版社。
- Arar, K., Sawalhi, R., Chaaban, Y., Zohri, A. & Alhouti, I. (2021) School leaders' perspectives towards leading during crisis through an ecological lens: A comparison of five Arab countries. *Journal of Educational Administration and History*. Epub ahead of print. DOI: 10.1080/00220620.2021.1957793.
- Blau, I. & Presser, O. (2013). E-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology* 44(6), 1000-1011.
- Izhak, B. & Tahani H. (2022) Principals' digital instructional leadership during the andemic: Impact on teachers' ntrinsic motivation and tudents' learning. *Educational Management Administration & Leadership*. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/17411432221113411>
- Jones, M. & Dexter, S. (2018). Teacher perspectives on technology integration professional development: Formal, informal, and independent learning activities. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia* 27(1), 83-102.
- McLeod, S. (2015) Facilitating administrators' instructional leadership through the use of a technology integration discussion protocol. *Journal of Research on Leadership Education* 10(3): 227-233.
- Pollock, K. (2020) School leaders' work during the COVID-19 pandemic: A two-pronged approach. *International Studies in Educational Administration* 48(3): 38-44.
- Sergiovanni, T.J.(2001). *Leadership: What's in it for school*. NY : Routledge-Falmer.
- Shepherd, A.C. & Taylor, R.T. (2019). An analysis of factors which influence

high school administrators' readiness and confidence to provide digital instructional leadership. *International Journal of Educational Leadership Preparation* 14(1), 52-76.

■ Smith, W. F. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

■ Sorenson, R.D., Goldsmith, L.M. & DeMatthews, D.E. (2016). *The Principal's Guide to Time Management: Instructional Leadership in The Digital Age*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

■ Wood, Ann L. (2005). The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *American Secondary Education*, 33(2), 39-62.

