

從教學視導到教學領導 —以校長為例

劉慶中·趙廣林

本文主要在探討校長教學領導的重要性。從探討教學視導與教學領導的定義開始，將這兩個概念做層次上的區分，描繪各自的涵蓋範圍與輪廓，並以校長為主角，說明如何妥善運用教學視導與教學領導，使校長能以領導者的角色協助、輔導教師改進教學。其中包括教師的評鑑與教學輔導、鼓勵教學及課程研究等，以提升教學成效，進而促使學生有效學習與成長，以達成教育目標。最後並提出建議。

關鍵字：校長、教學視導、教學領導

劉慶中為國立屏東師範學院國民教育研究所所長，美國伊利諾州立大學教育行政哲學博士；學術專長為教育行政、教育財政、教育統計

趙廣林為高雄市中正區國民小學教師，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士；主修教育行政、教學領導、公共關係

壹、前言

根據教育法令之規定，校長的職務概括為「綜理校務」，舉凡學校中一切的事務都是校長的職責範圍，不但要提升行政對教學的支援，也要領導教師進行有意義的教學活動，增進學生的學習效果。這些工作大致可分為行政管理與教學領導兩大部分（鄭進丁，民75；黃振球，民79；張德銳，民83；Blumberg & Greenfield, 1980；Drake & Roe, 1986），但由於校長對這兩部分看重的程度不同，在實施中所分配的時間亦不盡相同，研究指出校長大多偏重行政管理，忽略專業領導（鄭進丁，民75；Smith & Andrews, 1989）。

學校的基本功能是使教與學的活動能順利的進行，因此對校長來說，如何增進學校教學績效，是項重要課題。張慈娟（民86）的研究指出，校長教學領導行為與學校效能呈正相關，因此，校長不應只以作學校的管理者自限，應以成爲一位成功的教學領導者爲目標，使師生能更有效的教與學，增進學校的效能。然而目前國內相關的研究指出，校長在教學領導與視導方面的努力仍有待加強（楊百世，民78；魯先華，民83；趙廣林，民85，張慈娟，民86）。因此如何確立校長教學領導者與教學視導者的角色，使校長能回歸重視校內教學，發揮一校之長的領導以增進教學效果，提升辦學績效，是本文主要的目的。

貳、從教學視導到教學領導

教學視導與教學領導的意義，需先釐清其概念，再將二者做一比較，以供學術探究或校長在實務角色執行上之參考。

一、教學視導的意義

教學視導乃教育視導的一環，就廣義言，係指增進教學效果的所有努力，包括人（父母、學生、社區、但主要爲教師）、事物或活動（教室內的教育活動）、及教材、設備與資源等。就狹義言，係指校長或視導人員運用團體調適關係、協助教師的專業成長、以改進教學的一種歷程（陳金進，民65）。也就是指各有關的教學視導人員以系統客觀之方法，並藉各種的途徑來協助改善並

建立較佳的教學與學習情境的歷程(邱錦昌, 民77)。或將教學視導看做以改進教學為目標的教學領導,經由視導人員以民主方式,透過各種協調和服務,及與教師行為產生系統的交互作用,以促使課程、教學與學習的改進、增進學生學習效果的歷程(楊百世, 民78),教學視導應該是視導人員與教師一起工作,以協助教師改進教學,增進教學效果的一種活動(呂木琳, 民87)。Pfeifer和Dunlap (1982)認為教學視導是多方面的人際互動過程,也就是處理有關教學行為、課程、學習環境、學生的分組、教師的運用和專業發展。Beach和Reinhartz (1989)認為教學視導是和教師一同致力於增進教學,強調教學視導者要與教師一同努力,並且有責任幫助教師在課堂上做出更好的表現。

綜合以上專家學者的看法,早期是將教學視導視為教育視導的一環,運用視察及輔導的技巧與方法,確保有關教、學的各项活動能依一定的程序與準則進行,以達到預期的目的與效果。但隨著社會風氣的轉變與教師專業形象的確立,教學視導走向強調視導者與被視導者間的互動,協助教師針對教學相關活動改進,以提升教與學的效果。這樣的趨勢使教學視導的「監督」、「打分數」意味淡化,走向以專業、尊重、輔導、協助的角度來進行教學視導。

二、教學領導的意義

關於教學領導的意義,魯先華(民83)認為校長的教學領導乃是指校長協助教師改進教學,提升學生學習效果,完成教育目標的歷程;亦即校長藉著與教師的合作,共同建立學校教育目標、設計規劃課程內容、輔導教學活動實施、評鑑學生學習成果,以鼓舞學生積極的學習動機,增進學生良好的學習結果,進而達成學校的教育目標。

教學領導可說是校長為提升教師教學與促進學生學習的種種活動(DeBevoise, 1984; Keefe & Jenkins, 1984)。並且要發展一個令教師滿意、有效率的工作環境,使兒童達到預期的學習狀況和結果(Greenfield, 1987)。以及能將學校的使命有效地傳達給教職員、家長和學生並且能了解和運用教學效率的特性於學校的教學計畫管理(Bullard & Taylor, 1993)。

綜合以上專家學者的意見,教學領導應包括理念及行為兩部份:

- (一)理念方面:包括對校長職務的定位、對人事物的態度、對教師教學與學生學習所抱持的信念及對學校未來發展方向的規畫與展望。
- (二)行為方面:包括對學校教、學活動的規劃、支援及提升,以增進教師教學

成效與學生成就的種種努力與行為。

因此，教學領導是以追求卓越的教學為目的，以整體性的發展及概念上的啟發為著眼點來領導教學，經由教師評鑑與輔導、良好的教學資源運用與管理、提升教學策略、鼓勵具有教育性質的活動以及協助教師專業成長，關心學生學習狀況，來有效地提升教學成效，促進教育目標達成的種種作為(趙廣林，民85)。

三、教學視導與教學領導的差異

由定義來看，二者在涵蓋的範圍與實施的對象上有些差異，說明如下：

(一)就範圍而言

教學領導與教學視導兩者均是以教、學活動為關注的焦點，然而實施上以教學視導是一種方法，用來達成教學領導的目的。張慈娟(民86)認為教學視導是教學領導中為確保教育品質所從事的一項視導教學之作為。也就是視導是屬於較技術性的層面，有一定的標準和程序。而教學領導的層面則較為廣泛，且較不涉及細節，除了教學領導者正式的表達，尚包含非正式的觀念表達與行為領導。因此，教學領導在實際實施上較不易訂出評量的標準與指標，在範圍上也較不易訂出其所涵蓋的行為與準則。

(二)就對象而言

邱錦昌(民80)指出對視導人員的界定，狹義是指具有法定視導權責的行政主管或人員，廣義是凡能促進教師專業知能成長、改善教學情境及效果者，皆可稱為教學視導人員。也就是在研究對象上，教學視導較偏重於法定權威的職務，教學領導則較注重各校本身內部的領導氣氛及教職員與教學領導者之間的認同程度，因此在對象上以該校的校長或由資深優良的教師來擔任較為合適。

就今日民主社會而言，教學視導一詞不但有權威官僚之意味，也容易引起被視導者的恐懼、反感(李祖壽，民68)。推行以來，效果並不彰顯，常造成老師虛應文章的情況(秦夢群，民87)。因此在提升教師教學，進而提升學生學習的目標之下，運用切合實際環境的策略與方法，改變由上而下對立、監督的立場，站在互敬、平等的地位與教師們一同努力，並能以身作則來帶領全校師生達成卓越的教與學的目標，這也是教學領導最大的目的。

雖然教學視導與教學領導兩者均包含許多相同的主張，但教學領導所包含的觀念更多(Learn, 1991)，以下將探討教學領導，並提出建議。

參、教學領導的相關論述

國外有關於教學領導的論述與研究頗為豐富，國內相關的探討則不多見。關於教學領導者的行為與工作的相關論述方面，在綜合國內外學者的意見後，大致可分為六個主要層面，整理如表一，並說明如下：

(一)教師評鑑與輔導

校長有考評教職員的任務，對於教師的教學表現有品質管制的責任。除了靠自己平日對教師的觀察之外，更可透過校內人員對其的評價，經由不同的途徑來了解教師，表現優良的要適時鼓勵，對於教學不力的教師要盡可能的給予輔導，了解其問題所在並設法解決。

(二)良好的教學資源運用與管理

藉由適當的教學材料與工具，可使教師的教與學生的學更有效率，校長在學校資源的運用上應以教學為第一優先，不但要鼓勵師生充分利用現有的資源，更要時時留意設備的維護與補充，以提供一個適於學習的環境。

(三)提升教學策略

教學的好或壞會影響學生的成就，一所學校最重要的任務就是教學，校長一方面要帶領教師進行教學，另一方面也要提供有助於教學成效的訊息、方法、觀念等，並訂定有助於教學策略提升的計畫與措施。

(四)鼓勵具有教育性質的活動

教學活動除了包括學問的追求，也應鼓勵師生多方面的發展，學校可多舉辦富教育意義的活動、研討會，多鼓勵師生參加校內外的比賽與研究，從實際參與中學習成長。

(五)協助教師專業成長

時代的變化使新知識大量增加，爲了培養學生能適應下一世紀的生活，教師必須自我成長。而校方應有鼓勵措施，協助教師的專業成長。

(六)關心學生的學習情形

教學過程中最重要的一方就是學生，教學過程中不僅要隨時了解學生的學習狀況，以調整教師教學的策略，更要重視生活教育以養成學生良好的人格，鼓勵學生多方面發展。

由以上的任務來看，校長本身不只要專精某一科目的教學，熟悉教學過程與目標，也要了解能產生好的教學的種種環節與要素，更要提供後勤支援與服務，做好教師們的教學顧問與導師。而校長教學領導的行為雖然涵蓋了各處室的工作，但並不表示校長必須事事躬親，只是代表校長的關注面，並希望藉此引導師生對校長的正向回饋。

表一：教學領導主要行爲與工作分類表

層面提出者	教師評鑑與輔導	教學資源與環境	教學計畫與策略	教育發展活動	教師專業成長	學生學習情形
黃振球 (民81)	遴聘優良教師 對老師有高的期望	提供良好的學習環境	塑造積極的學校氣氛			對學生有高的期望
魯先華 (民83)	巡視教師教學	提供各項資源 保障教學時間	參與教學設計 配合教師使學生學習 更新教材教法 培養向心力 確立教學優良形象	列席教學 研究會 舉辦教學 檢討會	鼓勵教師 校內外進修	對學生有高的期望 隨時檢核學生的成果 激勵學生求知
張慈娟 (民86)		發展支持的工作環境	發展教學任務與目標 確保課程與教學品質		增進師生的學習氣氛	
Arnn & Mangiere (1988)	教職員的訓練 高度的期望 透過教學決定來 管理教職員		定義明確的學校目標			監督學生進步的制度

表一：教學領導主要行為與工作分類表（續）

層面提出者	教師評鑑與輔導	教學資源與環境	教學計畫與策略	教育發展活動	教師專業成長	學生學習情形
Arnn & Mangiere (1988)	教職員的訓練高度的期望透過教學決定來管理教職員		定義明確的學校目標			監督學生進步的制度
Burrow (1991)	人事的選擇及評鑑	設置圖書館與媒體中心 教具設備的使用 善用不同的人力資源	提供科技新知 鼓勵教師創新教學 課程的評估 親自教學做榜樣	了解學生對新課程的興趣 籌設雙語課 鼓勵教師參與專業組織、研討會並與他人分享 鼓勵合宜的教育努力	提供在職訓練 鼓勵教師進修	評鑑學生能力 鼓勵學生個別發展
Collins (1987)	評鑑教學過程	提供良好環境	強調學生成就為學校的主要成果 協調控制教學內容順序		維持在職計畫	查察、評鑑學生進展
Duke (1987)	教師視導 教師評鑑	資源管理	學校策略發展與實施 解決教學疑難		教師的發展	評估學生表現
Hallinger 等 (1983)	視導評鑑 監督進展		了解課程與教學 協調課程 擬定學校任務 增進正向學習氣氛			
Johnston (1993)	查察教學與課程	提供正向的學習環境			提升教師成長	
Keefe & Jenkins (1984)	視導教學、 教室 教職員任用 評鑑	編教學預算	學校的學習氣氛 教材內容 媒體與方法 學校目標計畫		教職員發展與訓練	診斷學生學習 了解學生能力
Keith & Girling (1991)	視導教學		管理課程 擬定任務 提升教學氣氛			監督學生進展
Korporaal (1984)	教學視導 保持教職員 記錄 巡堂	提供教學資料	計畫與發展課程 協助教師用新方法 對教學策略提供回饋		進行專業的互動 提供專業成長機會	

表一：教學領導主要行為與工作分類表（續）

層面提出者	教師評鑑與輔導	教學資源與環境	教學計畫與策略	教育發展活動	教師專業成長	學生學習情形
	評鑑教職員		幫教師了解課程內容 計劃教學策略		教職員在職教育	
Smith & Andrew (1989)		資源提供	教學策略方法等資源的提供	支援參與教職員發展活動 使教職員會議成爲教學教育活動 辦專業研討會 不定期參與學生活動、聚會		
Stroud (1989)	監督進展		對學校遠景有清楚的概念並轉化成目標 營造達成目標的學校氣氛			
Weber (1987)	聘用、視導、教師評估教學、內容、材料的好壞		確定學業目標 發展完成目標的策略 珍惜教學時間 監督評鑑教學計畫 維持良好氣氛			
Wiles & Lovell (1975)	評鑑教學	提供支援 教學教材與設備的配置	提升與發展課程 發展目標		持續專業發展 研究與傳播	

肆、教學領導相關的研究

關於校長教學領導方面的實證研究在國內並不多，魯先華（民83）曾對國中校長教學領導進行研究，以國中的校長與教師爲研究對象，調查國中校長實施教學領導的現況及困難，結論是國中校長執行教學領導的情形不甚良好，偏遠地區及規模較小學校之教學領導情形較佳；實施上是以行政支援教

學為主，以教學指導為輔；教師與校長對校長實際實施教學領導的認知差距很大，國中校長實施教學領導的主要困難是經費、時間與專業知識的缺乏。建議應增加教學領導的經費，充分運用時間實施教學領導，校長應充實本身的教學專業知能，多爭取教師的配合，以增進教學領導的實施效果，並應加強對新進老師的教學領導。

趙廣林（民85）曾以高屏地區的國小校長為對象，調查國小校長在教學領導的實施情況，結論是不論在期望與實際上，校長在教學領導角色的表現不及於學校行政事務的計劃與管理；相較於其他校長的領導角色，國小校長教學領導的角色期望或實際知覺的重要程度有較低的現象；而填答者對校長教學領導行為的重要性均表認同。對教育行政機關的建議是要重視校長教學領導的功能，導正對校長教學領導的負面印象；而對校內人員的建議是校長應多表達對教師教學的期望，多了解資淺教師的想法與需求，及校長對教學領導應抱持新的態度。

張慈娟（民86）曾探討桃竹苗地區的國小校長的教學領導與學校效能的關係，建議如下：在對教育行政主管機關方面：加強校長教學領導之修練；縮小學校規模；將教學領導納入學校評鑑的一環。在對國民小學校長方面：致力於自我進修與專業成長；組成教學領導小組，共同致力改進教師教學；增進校長與教師溝通，減少認知上的差距，促進學校整體發展；明確界定校長與教務處於教學領導方面的責任歸屬，以有效實施教學領導。

Kesler（1988）研究美國亞利桑那州的國小校長對教學領導角色重要性的看法，以及在教學領導各項活動中所花的時間。結果發現，在教學領導「建立正向學習氣氛」、「觀察教師與教室」、「教師評鑑與視導」三項活動，不論是重要性與所花費的時間都是最多的，女性及有11年以上教學經驗的校長花較多的時間在教學領導上，年資十年以下的校長花較多的時間在學校管理上。

Scott（1988）研究幼稚園至六年級的教師與校長在教學領導知覺上的差異，並了解校長與教師對哪些教學領導的實施最為重視。結果發現，年長的與資深的教師對校長教學領導的感受比年輕、資淺的教師強烈。Nakaoka（1989）以美國加州中學校長與助理員為研究對象，調查在校長教學領導六層面的期望與實際間的差異情形，這六項教學領導層面是：設定教學目標與任務；學校氣氛；課程；教學；學生表現；專業發展。結果發現校長在實際與理想行為間的差異達到顯著，或許是校長身負許多角色，因此阻礙了教學領導的實施。

Burrow (1991) 研究國小校長教學領導期望與實際間的差異，隨機抽取六個半天來觀察六位國小校長如何分配時間，並將他們認為最重要的任務與實際所花費的時間做比較，並請校長們估計實際花在教學領導、社區關係、學生事務、學校管理上的時間。結果顯示，國小校長的期望角色與實際之間有相當大的差距。

從以上的研究來看，雖然在理想上校長應扮演好教學領導者，但實際上校長在這方面的實施卻有待加強。除對教學領導的意義認識不清之外，在實施上也會受到不少的阻礙與干擾，因此如何提升大眾對教學領導的重視，並對實施過程遭遇到的一些問題能探討解決，誠屬重要。

伍、教學領導的阻礙與對策

從前述的研究來看，校長教學領導在實際上的情形並不十分理想，本部份將專家學者提到的可能阻礙原因與對策加以陳述，以做為提升校長教學領導之參考。

阻礙校長實施教學領導的因素有很多，例如校長有時候會以沒時間為藉口，來逃避做教學領導的工作，或是覺得教師對校長的觀察會有反感、敵意，因此校長就自認為不需要做觀察 (Jenson, Burr, Coffield & Neagley, 1967; Sarason, 1971)。

Buford, McAndrew 和 Mulhern 在 1981 年的研究報告指出，阻礙校長達成教學目標的前三項原因是：行政事務耗時過多；缺乏時間進行視導；教師的能力差異過大。

Drake 和 Roe (1986) 認為阻礙校長花時間在教學領導的因素很多，例如：校長要主管學校絕大部份的事務，並負有所有管理上的責任；上級通常以學校能良好、順暢運作為主要考量；在商業化的社區中比較需要有一位「當權的行政主管」；從事評估人、事的工作及活動要比評估教學領導來得簡單；「安於現狀」：按照既有的程序、教學方式、教學程序比較不會出岔錯；校長儲訓課程中對行政管理的強調多於教學、課程、計畫評估、視導、人羣關係及社會心理層面；校長這職位是邁向更高權位的踏腳石而非重要的專業生涯工作；校長與教師非同僚關係，而是被塑造成主管的形象；依據工會及集體契約，教師們認為校長是屬於管理的一環；此外，上級的活動常是

鼓勵校長站在上級的那一方，並成為上級的「行政、管理小組」，使校長轉變成為「行政校長」。

Smith和Andrews(1989)認為阻礙校長執行教學領導任務的事務有三類：第一是那些關於學校組織背景的事務；第二是關於校長的專業設定；第三是關於校長缺乏專業技能和地區上對他的期望。校長們認為因為沒有合適的助手來幫忙處理日常事務，所以沒有時間來視導教學。

由以上來看，校長的角色已被一些扭曲的期望或刻板印象所誤導，這些阻礙，除了時間因素，另一個是現行的教育制度。由於校長被賦予太多的責任與期望，在有限的時間內難以兼顧大大小小的事，所以張德銳（民83）認為解決之道一是校長可對日常的行政工作行政電腦化、行政簡化或行政分層負責制，讓下屬有權責完成日常行政工作，如此，校長便能有更多時間加強師生&教及學。二是校長可責成教務主任、學科主任、資深績優教師擔負部份教學領導的責任，由校長從旁協助及支持。

秦夢群（民87）認為面對一個鬆散結合的部門，運用權威力量往往事倍功半，學校也許可用兩組權威共治的方式，科層與專業團體各有領導者。如此一來，教學、行政互相平行，學校的發展才能健全。

Thomas-Hodge（1994）對國小校長的教學領導進行研究，結果發現，讓教學領導者所領導的支援小組來參與學校做決定與問題解決的過程，對一個有績效的學校來說很重要。

傳統以來，校長在學校中可謂是最有權威的角色，校長被期望管理學校教職員，校長、教師之間的關係猶如上屬對下屬般，縱使有時教師心中不滿，但迫於校長的法定地位與權力，通常只好接受校長的要求。然隨著時代的進步，教師的責任愈來愈重，所需具備的知識與能力也須與日俱增。在此情況下，許多教師更加確定自己專業人員的地位，而要求有適度的自主權，不再如以往受制於行政者。影響所及，衝突因而發生（秦夢群，民87）。

隨著新修訂的國民教育法、師資培育法、教師法等公佈，國小教師與校長的任用方式也隨之變更，學校的首要任務就是要能選取合適的教師與校長來對教學做出貢獻，因此對於校長實施教學領導的要求會日益加重，教學領導角色也愈是重要。今後校長在教學視導與教學領導的實施上宜採對等互敬的態度，將教學領導任務與其他成員分享，充實教學的專業能力，做教師教學的顧問，以提升學校的績效。

一、教育行政機關方面

(一)重視校長教學領導的功能

校長一切的行事作為必須以有利於教學為前提，如提供良好的教學環境。但由於主客因素境的影響造成校長以維持學校正常運作為首要的任務，相形之下對於教學領導這類比較不易於短期內看到成效的工作就忽略了，尤其在國小階段並無升學的壓力，更造成不少人對國小教學領導工作的不重視。其實教學領導包含甚廣，並不只是強調學科上的知識學習，更鼓勵學生多方發揮潛能，因此，教育行政機關應從校長的選拔、養成、評鑑、考核等方面宣導教學領導的觀念及其功能，使教學領導能夠受到重視。

(二)導正對校長教學領導誤解的負面印象

教學領導不但包含了校長對教師的評鑑與輔導、也包括對教師的教學提供建議等行為。因此，校長在執行這一層面的行為時，如果沒有事先取得對方的共識與尊重，或是實施的方式過於威權，往往造成施行上的阻礙或衝突。最重要就是彼此需在雙方互相尊重與平等的前提下進行，故教育行政機關應加強的宣導，以利推行。

(三)明訂校長教學領導任務與教學領導共享辦法

教育法令規定校長的職責為「綜理校務」，舉凡學校裡大小的事都與校長有關，然而一個人的時間與精力有限，如何兼顧教學領導與行政管理？或許可從制度面著手，對於校內行政層級的劃分、行政權責的歸屬明確訂定，並對校長教學領導的工作，做任務劃分，將部份教學領導的事務交與資深教學優良教師、學年主任、教務主任等，共同完成教學領導的工作。

二、校內人員方面

(一)校長應表達對教師教學的期望

校長教學領導的工作需要投入大量、長期的時間才能累積成效，故校長應善用時間與場合，在正式或非正式、語言及行動上，將自己的理念與教師、家長，甚至社區中關心教育的人士溝通，以建立共識。

(二)多了解新手的想法與需求

組織中的新人在初任職時對所賦予的使命，總是期望很高，但到了實際的工作情境中，常會發現事實不是如此，失望、挫折的感覺相隨而生。如果組織中有人能適時對新手提供協助，了解其想法與需求，不僅能使資淺者迅速進入狀況，貢獻心力，也能提升組織績效。

(三)校長對教學領導應抱持新的態度

由於時代的變遷以及民主平等的觀念普及，教學領導的能力在未來校長的工作上是一大考量，且校長的角色也將由監視、管轄的威權角色，逐漸轉趨於與教師平等的地位。今後，校長在教學領導不僅要花更多心思，更要在教學專業上與教師一同努力，尊重教師的專業自主，做教師後勤支援、提供良好的教學環境，為師生服務，此乃今後校長努力的方向。

參考文獻

- 呂木琳(民87)。**教學視導—理論與實務**。臺北：五南圖書出版公司。
- 邱錦昌(民80)。**教育視導之理論與實際**。臺北：五南圖書出版公司。
- 秦夢群(民87)。**教育行政--理論部分**。臺北：五南圖書出版公司。
- 陳金進(民65)。**國中校長的教學視導任務**。未出版。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 張德銳(民83)。**教育行政研究**。臺北：五南圖書出版公司。
- 張慈娟(民86)。**國民小學校長教學領導與學校效能之研究**。未出版。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 黃振球(民79)。**學校管理與績效**。臺北：師大書苑。

- 楊百世(民78)。國民小學校長教學視導之研究。未出版。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 趙廣林(民85)。國民小學校長教學領導之研究。未出版。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 鄭進丁(民75)。國民小學校長角色之分析。高雄：復文書局。
- 魯先華(民83)。國民中學校長教學領導之研究。未出版。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- Arnn, J. W., Jr., & Mangiere, J. N. (1988). Effective leadership for effective schools: A survey of principal attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505),1-7.
- Beach, D. M., & Reinhartz, J. (1989). *Supervision: focus on instruction*. New York: Harper & Row.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1980). *The effective principal perspectives on school leadership*. Boston:Allyn and Bacon.
- Buford, C., McAndrew, G., & Mulhern, J. D. (1981). *The evolution & training of school principals*. Fund for the improvement of postsecondary education. Washington, D.C.
- Bullard, P., & Taylor, B. O. (1993). *Making school reform happen*. Boston: Allyn and Bacon.
- Burrow, D. D. (1991). *Instructional leadership of the elementary principal: Ideal role vs. actual practice (principal's role)*. Michigan: UMI.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), pp.14-20.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The principalship* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House.
- Greenfield, W. (1987). Moral imagination and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership. In W. Greenfield (Ed.), *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies* (pp.56-73). Boston: Allyn & Bacon.
- Gulledge, B. T. (1994). The perceptions of Career Ladder I, Career Ladder II, and Career Ladder III elementary principals regarding instructional leadership. (From *ProQuest-Dissertation Abstracts*, 1995, No. AAC 9502661)

- Hallinger, P., Murphy, J. F., Weil, M., Mesa, R. P., & Mitman, A. (1983). Identifying the specific *practices, behaviors for principals*. *NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91.
- Jenson, T. H., Burr, J. B., Coffield, W. H., & Neagley, R. L. (1967). *Elementary school administration* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Johnston, J. K. (1993). Three case studies of elementary school principals identified as instructional leaders. (From *ProQuest-Dissertation Abstracts*, 1993, No. AAC 9237664)
- Keefe, J. W., & Jenkins, J. M. (Eds.). (1984). *Instructional leadership handbook*. Virginia: NASSP.
- Keith, S., & Girling, R. H. (1991). *Education, management, and participation: New direction in educational administration*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kesler, M. A. B. (1988). Perceptions of Arizona elementary principals toward instructional leadership. (From *ProQuest-Dissertation Abstracts*, 1989, No. AAC 8907813)
- Korporaal, A. R. (1984). *The tasks and functions of the elementary principal*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, California.
- Learn, R. L. (1991). *Perspectives in the literature on the centrality of observation in instructional supervision*. Unpublished Doctoral dissertation, Uni. Of Pittsburgh, Pennsylvania.
- Nakaoka, B. (1989). *Instructional leadership of the middle/junior high school principal*. Mich.: UMI.
- Pfeiffer, I. L., & Dunlap, J. B. (1982). *Supervision of teachers: A guide to improving instruction*. Phoenix: Oryx Press.
- Sarason, S. B. (1971). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn & Bacon.
- Scott, M. A. (1988). The perceptions of elementary principals and teachers on selected instructional leadership practices in the Fairfax county public schools. (From *ProQuest-Dissertation Abstracts*, 1988, No. AAC 8815579)
- Stroud, D. J. (1989). *Factors influencing the instructional leadership behaviors of elementary school principals and the relationship to student achievement*. Michigan: UMI.
- Thomas-Hodge, C. D. (1994). The relationship between the perceived instructional

leadership skills of four elementary principals and the effectiveness of their schools(school effectiveness). (From *ProQuest-Dissertation Abstracts*, 1994, No. AAC 9426860)

Weber, J. R. (1987). *Instructional leadership: Contexts and challenges*. (Report No. MF01/PC02) Eugene, Or:Oregon School Study Council. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 288 261)

Wiles, K., & Lovell, J. T. (1975). *Supervision for better schools* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

(收稿日期：87.12.15；修改完成日期：88.3.5)

From Instructional Supervision to Instructional Leadership for School Principals

*Liu, Ching-Chung*¹ • *Chao, Kuang-Lin*²

The purpose of this study was to explore the importance of the instructional leadership by discriminating the differences in instructional supervision. This study was also to investigate how principals play the role of instructional leadership and instructional supervision to assist teachers and students to promote performance, provide teaching counsel and encourage research activities related to instruction and curriculum.

Suggestions related to educational policies and teaching staff are also provided in this study.

Keywords: instructional leadership, instructional supervision, principal

1. Chair & Director, Graduate Institute of Elementary Education, National Ping-Tung Teachers College.

2. Elementary School Teacher, Kaohsiung Municipal Chung-Cheng Elementary school.