

## 析論「教學領導」之內涵與前瞻

楊 振 昇

「教學領導」(instructional leadership)乃是教育改革工作的「微觀工程」，與教育之革新息息相關。本文主要在分析教學領導的主要內涵，並探究今後在推動教學領導上應有之前瞻作為，尤其強調應破除對教學領導的誤解與迷思，也期許藉由教學領導觀念的建立與深化、教學領導能力的培養與強化、教學領導功能的發揮與擴大，以促進教育的進步與革新。全文分成三大部分，首先分析國內落實教學領導的必要性，其次則探討教學領導的主要內涵，最後則提出今後國內推動教學領導應有之前瞻性作為。

關鍵字：校長評鑑、教學視導、教學領導

---

本文作者為國立暨南國際大學教育政策與行政研究所副教授

## 壹、前言

近年來，教育改革熱潮持續不斷，例如高中與大學多元入學方案的推動、終生學習體系的建立、校長遴選制度的施行，以及中小學九年一貫課程的實施等等，其目的無非是希望藉此提高國民教育素質，培養國家未來的人力資源，進而提升國家整體的競爭力。尤有進者，教育部為檢視與檢討教育改革推動的成效，乃於去(九十)年十五、十六日兩天舉辦了「二千零一年教育改革之檢討與改進會議」，會後並提出六項結論與行動方案，以做為今後推動教育革新的方針。

特別值得注意的是，教育改革工作的推動，除了應顧及政策與制度的鉅觀層面外，有關「教學領導」(instructional leadership)與「課程領導」(curriculum leadership)等微觀工程也不容忽視。就以教學領導的理念而言，近年來，「行政是手段、教學才是目的」、「教學為主、行政為輔」的呼籲，已漸漸受到教育界的認同，並且逐漸建立共識，影響所及，邇來與教學領導有關的學術研究論文及研討會也逐漸增加。有鑑於此，本文主要在分析教學領導的主要內涵，並探究今後在推動教學領導上應有之前瞻作為，期能藉由本文之提出，有助於國內教學領導領域之探討，也期盼結合有識之士，共同在此園地內攜手耕耘，以提高國內的教育品質，促進教育的革新與發展。本文主要分成三大部分，首先分析國內落實教學領導的必要性，其次則探討教學領導的主要內涵，最後則提出今後國內落實教學領導應有之前瞻性作為。

## 貳、國內落實「教學領導」必要性之分析

就近年來整個教育大環境的發展而言，已充分突顯出落實教學領導之必要性；囿於篇幅，以下謹分從「教改會總諮議報告書之呼籲、對多元師資培育制度之反省、中小學九年一貫課程之實施、中小學校長遴選制度之變革」等四方面加以簡要分析：

### 一、教改會總諮議報告書之呼籲

行政院教育改革審議委員會(簡稱教改會)於八十五年十二月二日所提出

的「教育改革總諮議報告書」中，強調中小學校長乃首席教師兼行政主管，應重視教學領導；換言之，過去中小學校長過度偏重行政領導，有意或無意忽略教學領導，導致淪為低水準專業形象的問題已遭詬病與質疑。因此，如何有效協助中小學校長充分整合行政領導與教學領導，進而建立其專業領導地位，發揮其專業領導的角色功能，以因應社會變遷，乃是一項值得重視的重要課題，有待各界共同努力。

## 二、對多元師資培育制度之反省

師資培育法於民國八十三年二月七日由總統公布施行以後，使我國的師資培育由傳統師範校院的一元化走向開放的多元化。在過去師資培育一元化時期，當中小學校長們無法顧及本身教學領導方面的職責時，尚可藉由「新教師們都經過完整的培育與實習過程，他們本身大多能教得很好」作為合理的說辭；然而，在師資培育管道多元化之後，由於培育與實習制度之規劃與執行仍未臻完善，以致教師素質之維持與提升迭遭關切；在此情況下，唯有強化中小學校長的教學領導觀念與作為，適時提供新進教師教學上必要的協助與奧援，才能有效提升教師素質。

## 三、中小學九年一貫課程之實施

教育部為推動課程改革，乃實施國民教育九年一貫課程；值得注意的是，在推動課程改革時，不論課程修訂的過程如何周延、民主，課程內容如何適切、實用，教具設備如何完善、齊全，最後課程改革的成敗端視身處第一線的教師能否瞭解並認同新課程的內涵與精神，進而全力配合實施；尤其，如何使擔任首席教師的校長發揮教學領導者的角色功能，深入瞭解新課程的內容，適時提供學校教師必要的引導與協助，革新基層教師固有的心智模式，把教師抗拒變遷的阻力減到最低，進而使教師成為積極的課程改革者，乃是進行課程改革時不容忽視的重要因素。就此而言，唯有藉由校長教學領導的作為，才能有效強化各校課程發展委員會的功能，激勵教師有效運用協同教學方法，進而提高學生的學習成效；也因此，教學領導理念的落實與作為之強化，甚具必要性。

## 四、中小學校長遴選制度之變革

民國八十八年二月三日所公布施行之國民教育法，將中小學校長之產生

改為遴選制，同時，該法也明訂國民中小學校長任期屆滿時得回任教師。以目前中小學校長遴選制度之實施而言，部分未能繼續獲得聘任的校長轉任教師乃是無法避免的趨勢，令人擔心的是目前我國中小學校長多數於擔任校長後，大多投注心力於行政方面，而往往無暇顧及課程與教學的發展，久而久之，難免造成校長與教學脫節的情形；在此情形下，試想校長一旦被迫或自願回任教師，則其如何勝任教學工作乃是一個值得深思的重要課題。基於此，唯有鼓勵並激發校長在任內多多吸收與課程教學有關的新知，並強化校內的教學領導工作，始能一方面幫助教師的教與學生的學，一方面則使校長本身既有的本質學能得以持續精進，以免屆時回任教師時，淪為教學上的絕緣體或陌生人，產生水土不服的現象。

綜上所述，可知教學領導的落實有其重要性與必要性，尤其教育之革新與發展必須植基於「教學為主、行政為輔」的認知上，唯有「把每一位中小學校長帶上來」，使其體認本身教學領導角色的重要性，積極強化本身教學領導的作為，有效發揮教學領導的功能，才能促進教育的革新與發展。

## 參、「教學領導」之主要內涵

就教學領導內涵之分析而言，囿於篇幅，以下謹分從發展背景、意義、與影響因素等幾方面加以扼要說明：

### 一、「教學領導」之發展背景

就教學領導概念的起源而言，須追溯到一九六六年美國柯爾曼(Coleman)報告書的提出(Bankston, 1993)。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，也因而促使許多學者進行一連串有效學校(effective school)的研究，形成所謂「有效學校運動」(Effective School Movement)，而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(Austin, 1979; Edmonds & Fredericksen, 1978)：(一)校長能擬訂學校明確的發展目標；(二)校長能主動積極地參與課程與教學的相關活動；(三)校長對於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知能。而隨著有效學校運動的發展以及校長教學領

導的受到重視，近年來，校長角色的再定義(redefinition)已普遍成爲共識；換言之，校長將不再只是一如傳統的行政管理者，而必須同時成爲積極的教學領導者(Donaldson, 1990)。

就國內而言，近年來有關教學領導的議題，也有逐漸受到重視的趨勢。例如，「行政是手段，教學才是目的」理念的揭櫫(黃昆輝，民73，77；吳清基，民78；謝文全，民84；秦夢群，民86)充分說明教學上的領導與革新才是教育活動的核心，誠如黃昆輝(民73)指出，教育行政只是一種手段，教與學的改進才是目的，基本上行政是服務與支援教與學的，沒有教師的教學與學生的學習，教育行政就沒有存在的必要。換言之，欠缺教學目標的行政作爲是盲目的，容易造成本末倒置的結果，其成效將大打折扣。再者，從教學領導相關研究的增加(如李安明，民86、89、90；林明地，民88；陳美言，民86；張慈娟，民86；張碧娟，民88；楊振昇，民86、87、88、89；趙廣林，民85；蔡秀媛，民86；魯先華，民83；Yang, 1996)，也可看出教學領導的議題，在促進教育革新、強化教育發展上，具有重要的影響。

## 二、「教學領導」之意義

歸納相關文獻，教學領導的含義可分從「狹義」及「廣義」兩個層面加以探討(Sheppard, 1993)。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爲或活動而言(Edmonds, 1979; Firestone & Harriott, 1982)。如Edmonds(1979)即強調一位稱職的教學領導者，必須花費大部分的時間在教室觀察教師的教學，並提供適當的建議，以幫助教師提升教學品質；再者，國內一般提及的「教學視導」(instructional supervision)亦多屬此狹義的範疇。這種狹義的界定，排除並低估了其他相關行政活動的價值，因爲透過相關行政措施的配合，有時比直接觀察教學更爲有效(Murphy, 1988)。此外，Dwyer(1986)也指出，狹義的教學領導容易造成對校長角色的混淆，教學領導不只是指與教學直接有關的行爲，組織的背景與特性也會直接或間接地影響到校長的教學領導。

另一方面，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均屬之。例如，De Bevoise(1984)認爲教學領導係指學校校長爲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從事與學校教學相關之各項改進措施。這些措施包括擬訂學校發展的目標、提供教師教學與學生學習所須的資源、視導與評量教師的教學、妥善規劃教師進修的

## 主題文章

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。另外，Smith & Andrews(1989)也曾指出校長從事教學領導時，應扮演資源提供者、教學協助者、溝通者、以及可見的存在者(visible presence)等四種角色。而Hallinger & Murphy(1987)也指出，校長的教學領導行為包括三個主要層面：界定學校任務(defining the mission)、管理教學計畫(managing instructional programs)、以及提升學校學習氣氛(promoting school climate)。其中「界定學校任務」又包括「形成學校目標」與「溝通學校目標」兩方面；而「管理教學計畫」則包括「督導和評鑑教學」、「協調課程」、「督導學生進步」、以及「保護教學時間」等四方面；另外，「提升學校學習氣氛」則涵蓋「保持高出現率」、「提供教師誘因」、「提升教師專業發展」、以及「提供學習誘因」等四方面。

一般說來，由於狹義的教學領導，忽略了相關行政活動的價值，並局限了教學領導的功能，故廣義的教學領導較能為多數學者所接受；同時，由於教學領導乃是學校校長的重要職責，強調互助合作的精神以及團隊意識，必須有效結合學校主任以及資深優良教師等教學人力資源，從事與教學相關的活動，以促進教師專業成長，提升教師教學品質，進而達成教育目標。

### 三、教學領導的主要影響因素

歸納相關研究結果，發現在學校中影響教學領導的主要因素，係包括校長本身的因素、學校內的因素、以及學校外的因素等三方面(Cuban, 1986; Fullan, 1982; Smith & Andrews, 1989)，以下分別扼述之：

#### (一)校長本身的因素

就校長本身而言，影響其教學領導的兩大主要因素，包括「個人的信念」與「本身所接受的專業訓練」。首先，校長個人的信念，乃是影響其教學領導的重要因素(Dwyer et al, 1983)。誠如Heck(1992)指出，強化校長的教學領導可促進學校的進步，而其主要動力則來自於校長的信念與價值觀；而Murphy(1987)也指出，由於教學領導的工作，必須有長程的計畫，並適切地去了解教師的需求及評鑑課程實施的成效，故無法產生立竿見影的結果，也因此，校長本身的信念就顯得十分重要。

Bartell(1990)曾以六十四位全美中學校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)「年度校長獎」(Awards for the Princi-

pal of the Year) 被提名人作為研究對象，以分析這些榮獲提名的校長本身對於從事教學領導的知覺。在本研究中，六十四位校長除分別填寫一分問卷外，並接受電話訪談，其中十位校長且接受深度訪談及追蹤研究。根據研究結果，Bartell發現這些獲得提名的校長，一共提出了十二項校長從事教學領導時，本身所必須負起的責任，分別是：形成發展目標、溝通發展目標、督導與評鑑教學、保障教學時間、維持高出現率、提供教師誘因、激勵教師進修、發展並實施學業成就標準、提供學習誘因、督導學生進步、教師聘用、回應社區期望、負起學生行為表現的責任、及與他人有效的研商。另外，Johnston(1992)也曾進行一項研究，以了解校長們本身對於從事教學領導的信念與知覺。Johnston以三位被評為優秀教學領導者的小學校長為研究對象，採用質的研究方法，進行觀察及深度訪談；結果發現三位被評為優秀教學領導者的小學校長，都具有以下的特點：(1)對於學校的進步與發展有明確的藍圖；(2)視領導為一種團隊的努力；(3)本身積極地投入學校各項活動中。同時，這三位小學校長也展現了以下的教學領導信念：(1)管理與督導課程與教學；(2)主動地為學生、教師、及家長營造積極的學習環境；(3)主動提升教師專業成長；(4)主動與相關人員溝通。

其次，許多研究發現校長本身所接受的專業訓練也會影響其教學領導行為。例如，Cuban(1986)與Sabo(1992)均指出，校長是否接受過教學領導的專業訓練，將直接影響學校的教學品質；大多數的校長，過去在擔任教師時，往往只接受如何去教導兒童的訓練，即使擔任助理校長時，也因為主要多負責維持學生紀律的工作，而欠缺從事教學領導能力的培養。而Corkill(1995)也強調，教育局應提供轄內的小學校長有關教學領導的在職訓練，以藉此幫助校長們了解並強化其教學領導的知能。

再者，Murphy(1987)也認為，在校長的職前訓練過程中，並未提供足夠的教學領導課程，致使其日後擔任校長時，無法有效發揮教學領導的功能。誠如Harrison(1993)所言，一項有效的校長訓練課程，應具體、明確地重視校長從事教學領導能力的培養。另外，Bankston(1993)曾以美國德州的校長為研究對象，以了解專業訓練對於校長從事教學領導的影響。班氏將校長們區分成已接受教學領導訓練及未接受教學領導訓練兩組，並請每位校長填寫「教學活動問卷」(Instructional Activities Questionnaire)，結果發現已接受教學領導訓練的校長，在擬訂學校目標、學校與社區關係、督導與評鑑教學、學校氣氛、溝通協調、以及教師進修等方面，都明顯地高於未接受教學領導訓練的校長。

## (二)學校內的因素

就學校內的因素來說，影響校長從事教學領導的主要因素包括「時間」與「學校氣氛」兩方面。就時間因素而言，Fullan(1982)指出，從事教學領導的工作，須要充分而完整的時間；然而，由於校長的工作繁重，許多責任不僅未因校長從事教學領導而減輕，有時反而有所增加，致使許多原本重視且積極從事教學領導工作的校長，無法充分發揮其應有功能。根據一九九〇年美國中學校長協會的一項研究結果，五百四十一位校長均一致強烈地指出，教學領導乃是他們的責任與義務，但大多數的校長卻因時間不足而力不從心(Bauer, 1993)。另外，相關研究指出，校長花費大部分時間在行政事務上，也影響到校長教學領導工作的推展(Kmetz & Willower, 1982; Martin & Willower, 1981; Mikulcik, 1994)。

其次，學校中的氣氛也是影響校長從事教學領導的因素(Dywer et al, 1983; Ubben & Hughes, 1987)。例如，學校氣氛會影響教師對於校長從事教學領導的知覺，當校長從事教學領導時，並非所有教師都抱持肯定、支持的態度；部分教師可能認為校長在教室中觀察他們的教學，可使教師們得到正面的肯定；然而部分教師可能對於校長出現在教室中，抱持負面的看法，認為校長是在對他們進行總結性的評鑑(Montgomery et al., 1987; Smith & Andrews, 1989)。

## (三)學校外的因素

就學校外的因素而言，影響校長從事教學領導的因素主要是「社區人士」與「上級教育主管單位」。就社區人士方面而言，其範圍包括學生家長、一般社會人士，乃至少數利益團體。當學校校長為了提升教學品質，而有意修訂學校發展目標或進行教材、教法等實驗時，學生家長與一般社會人士的態度往往會影響到結果的成敗。如果學生家長與一般社會人士能在校長誠懇地溝通與詳細地說明後，給予充分的支持，則新方案必能順利推動；反之，若家長與一般社會人士反對變更，一味地抗拒，則新方案之推動，極可能阻撓重重，甚至作罷。另外，Leithwood & Montgomery(1982)則指出，校長從事教學領導時，有時會受到利益團體的干預；例如當校長有意針對教材選定進行更動時，往往必須考慮到利益團體對此變更所採取的涉入或阻撓行動。以我國在推動九年一貫課程時，所採取的教科書開放政策而言，將賦予學校與教師更多彈性選擇教材的空間；然不可諱言地，



由於教科書市場的開放，很可能引發少數利益團體的壟斷，而喪失其原有的美意。諸如此類，值得各相關單位早日未雨綢繆，防範未然。

其次，就上級教育主管單位而言，Hurley(1990)與Walker(1993)曾針對上級教育主管單位中，教育局長對於校長從事教學領導之影響進行研究。Hurley曾三次深入訪談二十八位新任校長與教育局長，以了解教育局長的期望如何影響校長從事教學領導。結果發現校長的教學領導，深受教育局長期望的影響。Walker則以個案研究的方法，探討教育局長對於校長從事教學領導之影響，結果發現教育局長在鼓勵校長成為教學領導者上，扮演著關鍵的角色。

## 肆、落實「教學領導」應有之前瞻性作為

今後為能有效落實教學領導，以下謹分從「去除不當迷思、積極開創新猷；突破既存困境、有效提振成效；建構行為指標、進行具體檢核；結合教師分級、充分運用資源」等四方面提出建言，期能作為主管教育行政機關今後推動教育改革時之參考：

### 一、去除不當迷思、積極開創新猷

雖然教學領導的理念在國內有越來越受到重視的趨勢，且教學領導的落實也有其必要性，然而，觀諸國內現況，對於教學領導仍有些許迷思亟待進一步澄清與探究。囿於篇幅，以下僅舉其犖犖大者，期能有助於讀者對教學領導的瞭解。

#### (一)教學領導等於教學視導？

部分人士以為教學領導等於教學視導，其實兩者有其差異之處。首先，在字義上，「視導」係由super與vision兩字所合成，其中super具有「在…之上」、「超越」的意思，而vision則有「察看」之意，故就字面上來說，supervision具有由上向下察看的意涵(Alfonso, Firth, & Neville, 1981)，較偏向階層體系與職位高低的明顯區分，有時也容易導致彼此的對立、排斥，甚至敵視。而「領導」的概念，則強調榮辱與共、及「生命共同體」的共識，領導者與被領導者共同結合成一個團隊，期能藉著團隊

精神的發揮，有效提升組織的成效。換言之，教學領導的概念，強調教學品質的提升乃是校內每一個成員共同的責任，學校教育品質的良窳，乃是全體成員共同努力的結果，每個人都應為學校的發展與進步主動貢獻心力。

其次，就範圍上來說，教學領導比教學視導涵蓋得廣(林文律，民88)，誠如Hallinger & Murphy(1985; 1987)所言，教學視導僅是教學領導的一環，如果將二者劃上等號，將容易導致低估前述其它相關措施的價值(Murphy, 1988)。隨著社會的變遷，今後在推動教學領導時，應將傳統的尊卑、長官與部屬的主從關係，改變為建立在民主、合作、及服務的基礎上；再者，也應避免以上級長官之權力來監督、視察及考核教師，甚至試圖以司法仲裁者的角色自居，而應積極地與教師共同努力提升教學品質，主動提供教師各種增進專業知能與素養的機會，本著協助者的立場來幫助教師改進教學。

## (二)校長是唯一的教學領導者？

教學領導乃是中小學校長的重要工作，但校長並非唯一的教學領導者；換言之，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、或由其他相關人員從事與學校教學相關之各項改進措施。就此而言，教學領導者應包括院轄市及縣市教育局長、督學、輔導團輔導員、大專院校有關教授、學校校長、主任、以及各校教學上之資深優良教師等。

值得注意的是，校長雖非唯一的教學領導者，但因校長乃一校之長，其本身對教學領導的重視程度，以及從事教學領導專業能力的提升等等，均攸關教學領導的功能能否有效落實，也是影響學校教育品質最重要的因素，這一點乃是各級教育行政機關與中小學校長應該特別加以注意的。

## (三)校長親自到教室上課是落實教學領導唯一的方式？

日前台北縣政府要求中小學校長到班級上課一事，引起廣泛的討論。該項規定固然有其鼓勵校長參與教學，以落實教學領導之美意，然而卻過度窄化了教學領導的內涵，加上校長平日綜理校務，各項會議與活動頻繁，想要求校長依照課表與進度到教室上課，的確有其實際上的困難。

其實，校長到教室上課並非推動教學領導的唯一途徑，可藉由其他方式來落實教學領導；例如，學校校長可協助新進教師或其他在教學上有困

難之教師，共同研擬專業成長計畫(plan of professional growth)，作為這些教師在未來一個學期或一年中，在教學方法或課程設計上自我追求精進的目標與動力，當然校長應適時提供必要的協助；而這些教師的個別專業成長計畫的檔案與記錄，即可作為校長在推動教學領導上的具體成效。再者，校長本身或校內其他的教學領導者在教室中針對教師的教學所進行的觀察記錄，和在觀察教學後與該教師的事後討論，以及日後協助該教師提升專業成長的各項具體資料等等，均可作為瞭解校長在推動教學領導上的努力程度。

因此，校長對於教學領導的推動並不需要凡事躬親，也不需要拘泥於在教室親自授課的形式，因為校長在理念上的支持，以及各項協助教師促進專業成長的具體作為等等，均是推動教學領導的可行途徑，這一點特別值得各界加以注意。

#### (四)教學領導者本身一定要是學科專家？

另一項經常產生的迷思是：校長又不是萬能，也不一定是各學科的專家，恐怕無法勝任教學領導的工作。其實不然，其關鍵在於校長在從事教學領導時，是否能提出核心問題。例如，校長可以請問教數學的老師，你今天的教學目標是什麼？今天所使用的教學方法是什麼？今天的教學方法是否能達到既定的教學目標？等等。換言之，如果校長能問對問題，即使他本身並非該科的學科專家，一樣可以成功地進行教學領導。

尤其，吾人應該瞭解，在教學上儘管科目有別，但仍有其共通的教育目標、教學原理、與教學方法等等，而這些能力乃是校長們應該具備的基本能力。因此，校長本身雖非各學科的專家，但如果能在既有的教育知能上，輔以廣泛地吸收課程與教學的新知，自能有效勝任教學領導的工作。

#### (五)進行教學領導會侵犯教師的專業自主權？

另一項值得關切的迷思乃是有關教師專業自主權的問題。根據Meyer與Rowan(1983)所提出的「雙重系統理論」(dual system theory)，指出學校通常存在著科層體制與專業自主兩大系統，而兩大系統之間經常呈現對立的情形。在當前一片強調教師專業自主權的熱潮中，吾人應該認清，在強調「自主」之前，「專業」的要求乃是必要的前提，否則難免造成「只要我喜歡，有什麼不可以！」的亂象，屆時相關之教師組織與專業自主之口號，極可能淪為部分教師因循苟且、圖謀私利之護身符與保護傘，而這種

情形對於教育品質之提升，恐怕「未蒙其利、先受其害」，終非教育之福！誠如吳清山(民88)指出，教師是否有足夠的專業知能從事專業自主？教師專業自主背後是否有專業倫理的規範？均是令人憂慮的問題。就此而論，當校內外相關的教學領導者能以誠懇的態度、專業的知能，真心誠意幫助新進教師或其他在教學上不盡理想的教師改善教學品質時，自當不存在所謂侵犯教師專業自主權的問題。

#### (六)「教學領導」完全取代校長的「行政領導」？

基本上，「教學領導」與「行政領導」乃是學校校長兩項主要工作與職責，值得注意的是兩者有如鳥之雙翼、車之兩輪，相輔相成、缺一不可；因為教學領導的落實必須有行政領導為後盾，而行政領導的最終目標則在促進教學品質的有效提升。因此，當教改熱潮逐漸重視教學領導時，並非意味著完全取代行政領導的功能，或完全將行政領導的功能完全排除。

## 二、突破既存困境、有效提振成效

在落實教學領導上，除了應該破除觀念上的迷思之外，也必須突破當前既存的許多困境，始能有效提振教學領導的成效。大體說來，當前在學校的教學領導上，既存的主要困境包括「校長欠缺課程與教學的專業知能、校長的時間不夠、校長考核制度不健全」等幾方面(楊振昇，民88)；針對前述教學領導之困境，有關單位必須妥善研擬因應之道，才能提高教學領導的成效；以下幾方面應是可行的作法：

### (一)強化校長職前培育與在職進修

為能強化校長教學領導的作為，今後應強化校長的職前培育與在職進修。例如，在職前培訓階段，應培養校長們具備協助教師擬定其專業成長計畫的能力，透過這項計畫，學校教師每年不論在教學或課程上，都有預定成長與進步的目標，而校長也應在過程中，適時與教師就該計畫共同討論，進行必要的修正與資源的提供，以提高教師教學品質與學生學習效果。另外，則應強調校長從事教學領導時，對教師教學之觀察前、觀察中、與觀察後的注意事項。在觀察前，應與被觀察的教師舉行座談，以建立彼此間良好的關係，同時，也應與教師共同擬定整個觀察的計畫與重

點；其次，觀察教學時，必須確實詳加記錄，以利會後討論；觀察結束後，應與教師就教學過程進行討論，可讓教師先行陳述其本身的感想，再由觀察者提出具體的優缺點供教學者參考，對於優點部分應誠懇地加以肯定，至於缺點部分則應清楚地提出建議與改進的方向，並共同擬定下一次觀察的計畫。

再者，各校長培育與訓練單位應重視課程的回饋與修正，例如，可採面對面晤談或設計適當的問卷進行調查，對於參加培育與訓練的校長們，請其分別於培訓中與培訓結束時，就課程設計、活動安排，以及其他相關事宜提出感想與建言，以供參考；同時，也應重視培訓後的追蹤、輔導，對於剛上任之校長的工作概況或所遭遇的困難，應設置電話專線或專人進行瞭解，並適時提供必要的協助與輔導，以瞭解校長職前培訓與在職進修的成效。

## (二)減少校長與教學領導無關的活動，以利校長從事教學領導

今後，為能使校長有更多時間從事教學領導的工作，主管教育行政機關應儘可能減少過多的會議或活動，使校長能有多一點的時間留在學校親自或委請教務主任，以及其他在教學上有卓越表現之教師進行教學領導；當然，對於某些必要的會議或活動，可考慮在寒暑假期間召開或辦理，以期能將對校長與學校的干預降至最低程度。同時，由於學校營繕工程可說是極大多數校長們心中的「最痛」，不僅造成校長或相關人員心中極大的壓力，也佔去了校長許許多多寶貴的時間。因此，主管教育行政機關應儘速研議成立學校營繕工程專責單位，以降低校長因營繕工程而排擠其從事教學領導的時間。目前台北市政府教育局已於八十七年八月正式成立學校營繕工程科，可針對該營繕工程科設立後之成效進行深入、系統地檢討與評估，以作為其他縣市日後之參考。

## (三)重視校長評鑑、強化校長教學領導

雖然目前的校長考核制度中，明訂校長必須領導教職員改進教學知能，然睽諸實際，這一部分的考核並不落實，而明顯偏重行政領導方面的考核。因此，為能有效落實校長的教學領導，必須有效革新校長的評鑑與考核制度，例如對於校長幫助實習教師、新進教師或其他教師在教學方面的協助，應確實列入考核項目中，如此才能使校長的教學領導具體落實於學校校園中，進而提高教學領導的成效。

### 三、建構行為指標、進行具體檢核

目前對於教學領導的探討上，可區分為理念層面與行動層面。就理念層面而言，係指對教學領導內涵的瞭解、觀念上的澄清、以及重要性的強調等等；然而，行動層面則是針對落實教學領導的具體行為而言。就此而論，教學領導具體行為指標的建構，可說是今後推動與落實教學領導的重要任務與課題，因為教學領導行為指標的建構，將有助於教學領導行為的檢核，以及成效的評估，其重要性不容忽視。因此，主管教育行政機關今後應積極結合學界與中小學校長、教師的力量，審慎研訂適用於校長、督學、與其他相關教學領導者之行為指標，做為推動與落實教學領導的具體參考。

### 四、結合教師分級、充分運用資源

由於校長並非唯一的教學領導者，因此如何有效結合校內既有的人力資源，以發揮教學領導的效果，便是一個重要的課題。就此而論，今後應妥善結合教育部所規劃推動的中小學教師分級制度；換言之，中小學教師分級制度的實施，除了提供教師更寬廣、更明確的生涯發展空間之外，也有助於結合優秀的教學人力資源，以落實教學領導的理念，進而全面提升教師教學品質。具體來說，在日後教師分級制度實施後，應妥為運用高階教師與顧問教師(名稱為教育部暫訂)的人力資源，酌減其教學時數，俾能進行教學領導工作，以提升新進教師之教學品質，有效發揮教學領導的效果。

## 陸、結語

讓學校教育回歸課程與教學的本質，協助教師教得更成功，學生學得更有效，進而提升教育的品質，可說是未來學校教育發展的趨勢；也因此，今後如何破除對教學領導的誤解與迷思，藉由教學領導觀念的建立與深化、教學領導能力的培養與強化、教學領導功能的發揮與擴大，以促進教育的進步與革新，乃是一項有待深入探討的重要課題，也是處在世紀交替的我們所必須費心善盡的一份社會責任。至盼本文所提管見能作為教育主管單位日後進行相關教育改革時的參考，使未來各項課程與教學改革有效落實，進而為我國的中小學教育開創更美好、更璀璨的願景！

## 參考文獻

- 李安明(民86)。我國國小校長領導之研究。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。
- 李安明(民89)。「為教學而行政」的校長教學領導。教育政策論壇，2(2)，158-203。
- 李安明(民90)。我國國小校長教學領導之研究。台北：心理。
- 吳清山(民88)。龐大的教育改造工程才開始：教育基本法與教育發展。輯於國立教育資料館於八十八年十一月十七日主辦之「現代教育論壇」會議手冊，頁5-20。
- 吳清基(民78)。教育與行政。台北：師大書苑。
- 林文律(民88)。從校長必備能力看校長培育。收錄於國立教育資料館主辦，台北市立師範學院八十八年三月承辦之教育論壇：「校長培育、任用與評鑑」。
- 林明地(民88)。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。教育行政論壇第五次研討會會議手冊，83-110。
- 秦夢群(民86)。教育行政一理論部分。台北：五南。
- 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。
- 張碧娟(民88)。國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育系博士論文，未出版。
- 陳美言(民86)。國民小學校長教學領導與教師教學自我效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 張德銳(民85)。對「中小學學校之經營」之評論。教改通訊，19，9-12。
- 黃昆輝(民73)。教育行政的性質與特徵。載於中國教育的展望(民73)。台北：五南。
- 黃昆輝(民77)。教育行政學。台北：東華。
- 楊振昇(民86)。「教學領導」理念之探討。載於高強華主編(民86)。學校教育革新專輯，頁235-264。
- 楊振昇(民87)。新世紀師資培育制度的挑戰－「教學領導」理念的落實，收錄於八十七學年度教育學術研討會論文集，頁805-843。
- 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

## 主題文章

- 究，暨大學報，3(1)，183-236。
- 楊振昇(民89)。破除迷思、開創新猷—對「教學領導」應有的認識。師友，393，41-45。
- 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。
- 蔡秀媛(民86)。國民小學校長教學領導及其影響因素之研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文，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。謝文全(民84)。教育行政—理論與實務。台北：文景。
- Alfonso, R. J., Firth, G. R., & Neville, R. F. (1981). *Instructional supervision-A behavior system*. Boston: Allyn & Bacon.
- Austin, G. R. (1979). Exemplary schools and the search for effectiveness. *Educational Leadership*, 37(1), 10-14.
- Bankston, J. R. (1993). *Instructional leadership behaviors of a selected group of principals in Northeast Texas*. Doctoral dissertation, East Texas State University.
- Bartell, C. (1990). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *High School Journal*, 73(2), 118-128.
- Bauer, L. K. (1993). *The principal's role as instructional leader: Alabama teachers' and principals' perceptions*. Doctoral dissertation, University of Alabama.
- Corkill, R. A. (1995). Instructional leadership behaviors perceived as important by teachers and principals for academic achievement in selected south Texas elementary schools. *Dissertation Abstracts International*, 55(10), 3047A. (University Microfilms NO. AAC95-06581)
- Cuban, L. (1986). Principaling: Images and roles. *The Peabody Journal of Education*, 63(1), 107-119.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Donaldson, G. A. (1990). *Principals in transition: Dilemmas in moving from manager to instructional leader*. Paper presented to the American Education Research Association, Boston, MA.
- Dwyer, D. C. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 3-18.
- Dwyer, D. C., Lee, G. V., Rowan, B., & Bossert, S. T. (1983). *Five principals in*



- action: Perspectives on instructional management*. San Francisco, CA: Far West Laboratory for Educational Research and Development.
- Edmonds, R. (1979). *A discussion of the literature and issues related to effective schooling*. St. Louis. Mo. Cemrel, Inc.
- Edmonds, R., & Frederiksen, J. R. (1978). *Search for effective schools: The identification and analysis of schools that are instructionally effective for poor children*. Cambridge, MA: Harvard University Center for Urban Studies.
- Firestone, W. A. & Harriott, R. (1982). Prescriptions for effective elementary schools don't fit secondary schools. *Educational Leadership*, 40(3), 51-53.
- Fullan, M. (1982). *The meaning of educational change*. Toronto, ON: The Ontario Institute for Studies in Education.
- Hallinger, P. & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Harrison, P. T. (1993). The critical elements of effective principals' preparation: A Delphi study. *Dissertation Abstracts International*, 54(03), 753A. (University Microfilms No. AAC93-22195)
- Heck, R. H. (1992). Principal's instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.
- Hurley, J. (1990). *The organizational socialization of high school principals: A description and analysis*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA. (ERIC Document Reproduction Service No. Ed 320 281)
- Johnston, J. K. (1992). Three case studies of elementary school principals identified as instructional leaders. *Dissertation Abstracts International*, 53(08), 2624A. (University Microfilms No. AAC92-37664)
- Kmetz, J. & Willower, D. (1982). Elementary school principal's work behavior. *Educational Administration Quarterly*, 18(4), 62-78.
- Leithwood, K. & Montgomery, D. (1982). The role of the elementary principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52, 309-339.
- Manasse, A. L. (1984). Principals as leaders of high-performing systems. *Educational Leadership*, 41(5), 42-46.
- Martin, W. J. & Willower, D. J. (1981). The managerial behavior of high school prin-

## 主題文章

- principals. *Educational Administration Quarterly*, 17, 69-60.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1983). *The structure of educational organizations*. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizations Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mikulcik, P. J. (1994). A study of selected junior high/middle school principals' use of computers for administrative purposes. *Dissertation Abstracts International*, 54(12), 4322A. (University Microfilms No. AAC94-14230)
- Montgomery, T. C., McIntosh, R. G., & Mattson, N. A. (1987). *The role of the principal: Superhero with a big stick?* Paper presented to the Canadian Association for the study of Educational Administration, Canadian Society for the Study of Education, Hamilton, ON.
- Murphy, J. (1987). Barriers to implementing the instructional leadership role. *The Canadian Administrator*, 27(3), 1-7.
- Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10(2), 117-139.
- Sabo, L. (1992). *The role of the principal in curriculum implementation*. Unpublished Masters' Thesis. Department of Educational Administration. University of Alberta, Edmonton.
- 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.
- Smith, W. F. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Ubben, G. & Hughes, L. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Walker, D. T. (1993). The influence of the superintendent on principal instructional leadership. *Dissertation Abstracts International*, 54(02), 397A. (University Microfilms No. AAC93-15960)
- Yang, C. S. (1996). *Instructional leadership behaviors of elementary school principals in Taiwan, Republic of China*. Doctoral dissertation, University of Northern Colorado.

( 收稿日期：90.11.27；完成修改日期：91.3.5 )