

# 從教學領導到課程領導

## — 相關問題之探討

魯 先 華

近幾年，因學界的呼籲及教育實際的需求，國民中小學的校長已逐漸走出單純的行政領導的角色，教學領導的角色功能愈來愈受到重視，現今再加上國家課程與教學政策改革的影響，國民中小學校長另一種新的角色功能——「課程領導」也日益受到關注。參考國外教育發展的情況，我國中小學校長實施教學領導與課程領導似已是未來必然的趨勢，但其中仍有相當的問題與困難有待解決與克服，故本文即嘗試從此切入，藉由問題的討論，期能引發大家正視理論與實際的差距，共同思考解決之道，讓校長教學領導與課程領導的措施能早日真正落實於實際學校教育的運作中。

關鍵字：校長、教學領導、課程領導

---

本文作者為國立台灣師範大學教育學系講師、國立台灣師範大學教育研究所博士候選人

## 壹、前言

近幾年來，有關國民中小學校長教學領導的討論在國內教育學界愈來愈受到重視，此主題的相關研究也愈來愈多；的確，「教學」本是學校教育的重要活動，故想要提昇學校教育的品質與效果，「如何讓教師教得成功，學生學得有效」自是負責綜理一校的校長應該關切的重點；所以，經由學界這幾年來的呼籲提倡，校長教學領導的觀念也逐漸在實際學校教育層面推廣開來，但似乎還未達到普及施行之時，因政府課程與教學政策改革的緣故，國民中小學校長課程領導的需求性大增，於是「課程領導」成爲目前學界關注的新焦點，有關此主題的各項研究正陸續展開，於是，國民中小學校長的角色功能除原先大家所期望的「行政領導」與「教學領導」外，現又增加一項「課程領導」。雖然校長課程領導的觀點在國外早有提及，但對國內的學校教育環境而言其仍是一新的觀念，一項新觀念想要在實際的學校教育層面得以普及，是需要相當長的一段時間予以倡導推廣，但只因政府政策因素之影響，在短時間內即要站在實際教育第一線的校長們扭轉、接受並執行此一新的角色任務，其間恐仍有許多值得注意的問題。本文即嘗試從此切入討論，企望由問題的探討引發共同思考問題的解決，以縮小理論與實際的差距，讓教學領導、課程領導等重要的教育措施能早日落實於第一線的學校教育中。

## 貳、教學領導與課程領導相關問題的討論

即如前文所述，近幾年國內針對校長教學領導所作的研究日益衆多，國民中小學校長教學領導的逐漸受到重視，一方面是基於實際學校教育的需要，但另一方面也是受到國外教育研究的影響。國外針對校長教學領導所從事的相關研究行之多年，研究成果也相當豐碩，尤其在校長實施教學領導與學校效能之間關連性的探究方面，研究結果所呈現出的意義更是重要：國外在1970年代之後，有關學校效能的研究結果發現，高效能學校無論在學生素質、地理位置、社區社經素質及財物支援等方面，其實並沒有不同於其他學校，則究竟爲何會造成效能高低差異之現象呢？研究者發現應是「人」的因素，尤其是校長的領導方式與態度，更是影響學校效能的關鍵，如Wellish, Macqueen, Carriere & Duch等學者在1978年的研究發現，高效能學校的行政人

員具有以下特點：

1. 非常關心教學。
2. 多和教師溝通有關教學之各項事宜。
3. 對相關教學之決定負起責任。
4. 統整協調教師的教學設計。
5. 注重學生的學業成就。(Babbitt, 1991:20)

而Larsen (1987)對高效能學校校長與低效能學校校長進行調查研究，結果發現：

1. 高效能學校校長較低效能學校校長更常實施教學領導。
2. 高效能學校的校長與教師對教學領導行為之認同較低效能學校更為明顯。

至於Cooper (1989)針對美國麻省一百四十九所辦學成功的學校校長進行研究，結果發現百分之七十五的校長自認其是教學領導者，亦即其願意投注絕大部分的時間與資源去促進課程、教學與學校改革之發展。

這些研究的結果證明了校長教學領導與學校效能具有密切的關係，且也更加確定了校長實施教學領導的重要性！

國內的研究循著國外研究的腳步，從教學領導概念的釐清、教學領導行為的界定、教學領導實施現況的調查，到校長實施教學領導與學校效能關連之印證等種種研究成果，也多一一和國外的研究結果得到相互的呼應。

的確，社會不斷地變遷，當今國際之間競爭激烈，要與他人在世界舞台上一較長短，國民素質的提昇極為重要，於是教學品質之提昇及學校效能之增進理所應然該成為學校教育發展的重要目標，因而只單純管理學校行政業務的校長恐已不符時代的需要，所以，在學界引進國外文獻的討論呼籲下，再加上國內本身的研究成果，逐漸讓教學領導的觀念受到政府相關單位與國民中小學教育工作者的重視與接受，且進一步地推廣開來，如教師訓練中心所安排的校長儲訓課程已有將教學領導的主題列於其中（魯先華，1994），且根據調查研究，國內國民中小學的校長與教師亦有相當高比例的人認同教學領導與行政領導同為校長的主要職責（趙廣林，1996；魯先華，1994）。

只是雖然大部分的學校教育工作者對教學領導在理性認知層面上漸普遍承認有其重要性與必要性，但在實際執行層面上由於受到國內長久以來校長為「行政主管」觀念的影響，雖然民國八十五年行政院教育改革審議委員會在總諮議報告書中將校長定位為首席教師兼行政主管，就是希望國民中小學的校長與教師們不應再把學校校長劃限為只是行政人員而已，但由於由來已

## 主題文章

久的觀念不易破除，再加上許多國民中小學的教師們也都認為班級教學為其專業自主之範圍，不欲他人涉入（張碧娟，1999），故對於校長實施教學領導，根據筆者(1994)的調查發現，國內國民中學的學校教育工作者大部分的看法仍是希望以行政支援教學為主，教學指導為輔；所以其實在國內，國民中學校長真正實施教學領導的情況並不十分理想(張碧娟，1999；魯先華，1994)，而國民小學校長實施教學領導的情況，除了台北市較佳外，其他地區則是良莠不齊，實也有待加強(陳美言，1997；張慈娟，1997；趙廣林，1996；蔡秀媛，1998)；意即若要能使國民中小學的校長均能全面貫徹教學領導之實施，恐還需假以時日之宣導與推動。在現今校長教學領導的實施尚未全然普及之際，卻因為政府的教育改革---九年一貫課程與教學革新的積極推動，使得教育學界對國民中小學校長角色的期待又有了一些新的轉變；此次於九十學年度開始實施之九年一貫課程與教學的改革，仍承續教育部近年來「鬆綁」的政策，賦予國民中小學更多課程與教學方面的自主權，既然在此次的改革中課程與教學二方面的自主權同時擴增，故只強調學校校長的教學領導似無法完全符合本次改革的需求，學校校長的課程領導也應同受重視，於是除了校長的教學領導，現在校長的課程領導也成為學界關注的焦點，只是在短期內相繼提出了教學領導與課程領導的概念，如何讓學校教育工作者在理性認知與實際執行等層面上均能接受及付諸實施，實是關係著此次學校教育改革能否成功之重要關鍵。

故在呼籲國民中小學校長正視教學領導與課程領導的重要性並應確實加以執行之時，我們可能必須先要瞭解後續可能引發的相關問題，俾便及早思索解決與補救之道，以使其得以更順利地在學校教育環境中實施。分別說明如后：

### 一、校長教學領導與課程領導究應如何區分？

教學領導的研究行之有年，故不管在國內或國外均累積了相當的文獻資料，國內有不少的研究論文發表，國外更不用說是成果豐碩了；基本上，教學領導的定義有狹義與廣義二種，就狹義而言，所謂的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，其較近似「教學視導」的意涵；而所謂廣義的教學領導則是包括所有能協助教師教學與學生學習的相關活動（楊振昇，1997）。綜觀國內外文獻，泰半以上的教學領導多是從廣義著眼，如：

DeBevoise (1984)：教學領導係校長為促進學生學習進步而從事或授權他人從事的活動。一般而言，這樣的活動集中於確立基本教學目標、規定教學目的、提供學習所需資源、視導和評價教師、協調有關人員設置課程，以及培養與教師之間或教師與教師之間的合作關係。(喬玉全等譯，1991)

Smith和Andrews (1989)：校長實施教學領導即是意味：

1. 提供教師教學必需之資源以使學校的學業目標能夠達成。
2. 具備課程與教學方面的知識與技巧，以使教師知覺接受校長的指導確實對實際教學的提昇頗有幫助。
3. 為一良好的溝通者，無論是進行面對面、小團體或大團體的溝通皆然。
4. 能為教職員、學生、家長創造一同時在物質上和哲學思想上理想的學校環境。

Keefe和Jenkins (1991)：教學領導乃是校長在學校中為增進教師教學與學生學習的成果，所扮演的提供指導、資源及支持之角色。又此教學領導共分為形成、計畫、執行與評鑑等四層面。

魯先華 (1994)：校長的教學領導乃是指校長協助教師改進教學，提昇學生學習效果，完成教育目標之歷程；亦即校長藉著與教師的合作，共同建立學校教育目標、設計規畫課程內容、輔導教學活動的實施、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。

張慈娟 (1997)：教學領導乃校長根據一套教育理念以及價值觀念，發揮實際的影響力，爭取教師的支持，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學活動相關的各項改進措施，藉以協助教師改進教學、引領教師自我成長、增進學生學習效果，達成教育目標之歷程。

張碧娟 (1999)：校長的教學領導是校長為提昇教師教學效能，增進學生學習效果，提供指導、資源、同時支援教師與學生在「教」與「學」上所採取的有效相關措施與作為；具體言之，係指校長會致力於發展溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、提昇教師專業成長、督促學生學習進步、發展支持的教學環境等，以其提昇教師教學效能，達成教學的目標。

歸納以上觀點，我們可知校長的教學領導乃是校長協助教師改進教學的歷程，其最終的目的即是要提昇學生的學習效果，達成教育的目標，而其整體之內涵，也可整理成以下二個層面：一為直接針對課程、教材、教法、教室互動、師生關係等的教學管理層面；另一則是包括目標、決策、校風、紀律、資源分配、人事安排、社區關係等間接支援教學活動的學校管理層面。

意即從訂定學校教育目標，到設計規畫課程，到實施與評量教學等所有直接、間接相關之事務均納入教學領導的範疇，如此之定義內容似就與「課程領導」的觀點產生了部份的重疊與雷同，再加上不僅國內有關課程領導的論述甚少，國外有關此部份的文獻也不多，雖然學者Glatthorn曾從功能（functions）的觀點，指出所謂的課程領導係在使學校能提供高品質的學習內容，以達成增進學生學習成效之目標，故將課程與教學略作區分：課程是指所學習的一切，而教學則是指教導的作法（單文經等合譯，2001）。但是，是否所謂的課程領導即是指關於促進與提昇學生學習內容的領導作為，而所謂的教學領導即是指關於促進與提昇教師教學方法的領導作為？實因此方面的研究並不多，所以學界也還未對此形成具共識性的明確看法。只是若從Glatthorn的觀點，教學領導似又只聚焦在教學方法的實施方面，如此是否使其內涵窄化？但若要仔細劃分二者，又究應如何釐清其間的分野才是適當？其實筆者以為不論是教學領導或是課程領導，目標均是要提昇學生學習成效，讓學生學習成功，故硬是二分兩者是否必須？課程與教學本是密切相關，或許進一步融合二者為「課程教學領導」---從目標訂定、課程規畫設計到教學實施、評量一系列的活動中，積極地整合出校長所應扮演的領導角色與其所應發揮的功能，是否更能符合實際需求？或許可以進一步探討。

## 二、學校校長是否對其教學領導與課程領導的專業身份有所覺知與認同？

「學校」本是教育的場所，教學活動本也就是學校教育的重心，教學活動的成敗關係著學生學習的品質，亦會直接影響學校效能的高低，此從學校效能的相關研究中均可得到證明。職此之故，要國民中小學校長認同其除了行政領導外，也應要從事教學領導，不管是從行政支援教學的角度，甚或是教學指導的角度，一般而言，校長均較能接受，但「課程領導」此一角色的產生就不同了；相較於「教學領導」的自然形成，課程領導則可說是政策的因素使然：在此次的九年一貫課程與教學改革中，各國民中小學的課程隨著學校本位管理的概念而獲得了更多彈性自主的空間，彈性自主的空間多了，意味著學校所要承擔的責任也就更大了，於是教師應該成為課程的設計者（饒見維，1999），而校長為了發展及控管學校課程的品質，也必須成為學校的課程領導者。雖然Glatthorn綜合多項研究結果指出高品質的課程乃是影響學生學習成就的重要因素之一（單文經等合譯，2001），且學者Brubaker &

Simon 也指出課程領導應是未來校長領導的重點 (Owen, 1988)，但在國內這種幾乎可說是由上而下的方式加諸在校長身上的角色，國民中小學校長們的接受度與認同度如何？仍待觀察。只是，非關政策因素造成的教學領導至今在學校教育中實施的狀況仍不十分理想，那麼，想要校長都能實施課程領導恐怕得更盡力宣導吧！

### 三、校長實施教學領導與課程領導有哪些困難需要克服？

不論就研究結果或常識推理，大家都肯定校長從事教學領導的重要性，但在實際學校教育的運作上，卻常因種種現實的困難無法貫徹執行，教學領導如此，課程領導是否亦是如此？根據相關研究發現 (單文經等合譯, 2001；魯先華, 1994)，「缺乏時間」恐怕是國內外學校校長實施教學領導與課程領導共同的困難。基本上，校長們在理智認知上大致均肯定其本身教學領導與課程領導的必要性，惟因行政庶務太多，往往力有未迨。除此之外，根據筆者 (1994) 的調查研究發現我國國民中學校長實施教學領導的主要困難還有「缺乏經費」與「缺乏專業知能」，另「缺乏學校教師配合」的填答比例也不低，值得注意。從教學領導的情況，筆者大膽推測我國國中校長要實施課程領導所面臨的困難應與教學領導具有相當的共通性，甚或其所面臨的挑戰可能更大，說明如下：

在專業知能方面，一般而言，「教學的專業知能」學校教育工作者應較為熟悉，因在師資培育的歷程中，對於教學原理、教材教法與教學實習的訓練均相當重視。而校長也是由教師出身，照理而言，本身也應是累積了相當的教學經驗，故要實施教學領導比較不那麼全然陌生與完全沒有基礎；但課程又不一樣了，課程領導的專業知能複雜多了，其不光光祇是「教科書的選擇」此等管理技術層面的作為而已，還包括有課程發展、課程決定、課程設計、課程統整、課程實施、課程評鑑等等的專業知能，且更麻煩的是，在過去的師資培育過程中幾乎均未提及，所以對學校教育工作者而言，其幾乎可說是一全然陌生的領域；當然會有此般現實狀況，乃是由於長久以來我國課程的安排一向不是學校層級所能左右的，但是近年來隨著教育鬆綁，學校本位課程的概念配合學校本位管理的提出，漸有了彈性得以實施，只是有關學校教育工作者在課程方面的專業知能，相較之下，因歷史背景因素使然，似比教學方面的專業知能尤更為缺乏，故校長要實施課程領導，專業知能的加強恐為第一要務。教師方面也是如此，過去學校教師只須執行課程，現還須

## 主題文章

參與設計課程、發展課程…等等，專業知能的加強亦是刻不容緩的課題，尤其校長的課程領導要能成功，不是單靠校長一人即可獨立完成，教師的共同合作乃為關鍵因素，故教師再進修以建立正確的課程領導認知及充實課程的專業知能的重要性亦不可忽略。

另外在經費方面，經費不足一直是我國中小學長久以來的問題，現在學校也要負責課程發展、規劃等事宜，經費的困難恐怕更大了，如何爭取經費及開源節流以符應需求，也是日後校長必須思索解決的問題。

## 參、結 語

因時代需求與國家課程教學政策的影響，國民中小學校長實施課程領導與教學領導似已是必然的趨勢，雖然已知或可預見其必會遭遇相當的困難，但是基於教學領導、課程領導與學校效能之間確有密不可分的關係，所以站在為學生好，為學校好，為教育好的立場，政府單位與教育學界理應鼎力支持與協助國中小校長克服困難，而身為一校領導者的校長更應堅持理念，並積極與學校教師溝通以主動尋求合作，共同落實教學領導與課程領導的推行，以全面提升學校效能，開展教育新局。

## 參考文獻

- 中華民國課程與教學學會主編（1998）。學校本位課程與教學創新。台北：揚智文化。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書。台北：作者。
- 吳清山（1991）。學校效能研究。台北：五南。
- 教育部（1998）。國民教育階段九年一貫課程總綱綱要。台北：作者。
- 陳美言（1997）。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（1995）。教育行政研究。台北：五南。
- 張慈娟（1997）。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 (1999)。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。國立政治大學教育研究所博士論文 (未出版)。
- 喬玉全、陳鏗、錢華譯 (1991)。學校行政領導原理。台北：五南。
- 單文經等合譯 (2001)。校長的課程領導。譯自 The principal as curriculum leader. 台北：學富文化。
- 單文經等合譯 (2000)。革新的課程領導。譯自 Transformative curriculum leadership, 2nd ed. 台北：學富文化。
- 楊振昇 (1997)。教學領導理念之探討。載於學校教育革新專輯 (235-263 頁)。台北：國立台灣師範大學。
- 趙廣林 (1996)。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 (1994)。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)。
- 蔡秀媛 (1998)。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研究所碩士論文 (未出版)。
- 饒見維 (1999)。九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略。載於九年一貫課程研討會論文集－邁向課程新紀元。台北：中華民國教材研究發展學會。
- Andrew, R.L., & Smith, W.F. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: The Association for Supervision and Curriculum Development.
- Babbitt, K.J. (1991). *Instructional leadership behaviors of principals and teachers' professional zone of acceptance*. Unpublished doctoral dissertation, Marquette University.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Bradley, L.H. (1985). *Curriculum leadership and development handbook*. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Brubaker, D.L. (1994). *Creative curriculum leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Cooper, L.A. (1989). The principal as instructional leader. *Principal*, 68(3), 13-16.
- Larsen, T.J. (1987). *Identificational leadership behaviors and the impact of their implementation on academic achievement*. (ERIC Document Reproduction

主題文章

Service No. ED 281 286).

Henderson, J.G., & Kesson, K.R. ed. (1999). *Understanding democratic curriculum leadership*. New York: Teachers College Press.

Martin, D.S. , Glatthorn, A., Winters, M., & Saif, P. (1989). *Curriculum leadership: Case studies for program practitioners*. Alexandria, VA: ASCD.

Owen, J.D. (1988). *An investigation of curricular and instructional leadership roles of elementary principals*. Unpublished doctoral dissertation, The University of North Carolina.

( 收稿日期：90.1.4；完成修改日期：91.2.25 )