

我國國小校長教學領導之研究與省思

李安明

本研究旨在(1)調查國小校長與教師所知覺到的校長教學領導現況，(2)了解校長與教師所期望的校長教學領導，(3)了解校長與教師所知覺到的與所期望的校長教學領導是否有顯著差異，(4)探討校長教學領導（知覺到的現況與期望）是否因背景變項（性別、年齡、服務年資、教育背景與學校規模）而有顯著差異，(5)探討強教學領導與弱教學領導學校的校長與教師在教學領導整體層面及分項層面上是否有顯著差異。本研究主要研究工具為「國民小學校長教學領導行為調查問卷」，其中校長用與專任教師用的問卷內容相同。問卷內容分為六個類目，即「發展教學任務與目標」、「確保課程品質」、「確保教學品質」、「促進教師專業成長」、「增進學生學習氣氛」、與「發展支持之工作關係」。本研究之研究樣本採分層與叢集抽樣方式抽取約96位國小校長與1438位教師。經過約四個月之資料蒐集過程，回收之間卷予以編碼，並透過描述統計、t考驗、單因子變異數分析等統計方法來分析與詮釋資料。本研究所獲得的結論如下：一、國內國小校長與教師均不僅常知覺到校長的教學領導行為，並且時常期盼校長能在教學領導上有所作為。二、國內國小校長與教師不僅在教學領導現況知覺度上呈現極顯著的差異，且在期望的程度上亦有極顯著的差異。三、不同性別國小校長與教師所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異。四、不同年齡、年資與教育背景國小校長所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異；而相對的，不同年齡、年資與教育背景國小教師所知覺到的與所期望的校長教學領導呈現極顯著的差異。五、不同學校規模國小校長所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異；在教師部份，不同學校規模國小教師所知覺到的校長教學領導呈現極顯著的差異，而在期望的校長教學領導部份則沒有顯著的差異。六、小型學校較可能被評為最強的校長教學領導學校；而相對的，大、中型學校則較可能被評為最弱的校長教學領導學校。另外，大都會型的學校較可能被評為弱校長教學領導學校。七、不論就教學領導的整體層面與個別層面而言，強弱校長教學領導學校的校長與教師在校長教學領導現況的知覺度上有極顯著的差異。八、就期望度的分析結果而言，不論就教學領導的整體層面與個別層面而言，強弱校長教學領導學校的校長與教師在校長教學領導的期望程度上亦出現極顯著的差異。

關鍵字：校長教學領導、都市化程度

Keywords: Principal Instructional Leadership、Urbanicity

壹、研究動機與目的

近年來，國內各項教育改革事項雖已如火如荼的陸續展開，且行政院的教育改革審議委員會亦曾在其「中小學教育的鬆綁」的項目中特別強調「校長定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導，非教學部分之工作應予減少……」。（教育改革總諮議報告書，民85）然而，檢視教改會委託之各項研究即可發現除陳舜芬與丁志仁（民84）就師資培育制度與教師進修制度進行檢討外，其他國小相關研究則較偏重學校行政決策流程分析（高敬文、劉慶中，民84）及校長與主任培育制度之研究（柯平順、林天佑，民84），對於最直接影響教師教學與學生學習成果之校長教學領導則未受到應有之關切與重視。

其次，雖則國內朝野人士均十分關切國小校長之辦學績效（張德銳，民83），且張清濱（民80）與陳鎮塗（民78）均指出校長的重要角色之一即為學校之教學領導者，然而檢視國內近十年來之國小校長角色行為研究則可發現，絕大多數之研究均將校長領導行為侷限在行政領導的單一層面上，鮮有研究者針對校長的教學領導做深入的調查與分析。復次，目前各縣市教育局對國民小學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，在評分項目上根本無法找到與教學領導相關之評鑑項目與指標，這或許是造成國小校長普遍不重視學校教學領導角色之主要原因之一。

此外，許多專家學者亦指出，相較於國中與高中校長，國小校長花費較多時間在處理行政管理事務與建立與上司的關係上，而相對的在處理校內教學相關的事務上則顯得不夠主動積極。Kmetz 與 Willower（1981），Leitwood 與 Montgomery（1982）及 Martin 與 Willower（1982）均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。Peterson（1978）在其研究中發現國小校長花少於百分之七的時間在課程相關的課題上，而在課堂上的時間則少於百分之五。Howell（1981）指出國小校長只花百分之二的時間在扮演教學領導者。另外，Morris 與他的同事（1984）則在其研究報告中則直陳他們所觀察到的小學校長只花百分之九的時間在例行性的巡堂（visiting classroom）上。

然而，在另一方面，如同國內的學校領導者均十分關切國小校長之辦學績效一樣，許多的美國研究文獻指出大部份的校長們與教育行政專家學者均堅信教學領導

是教育行政工的「基本信條」(fundamental tenet) (Morris, Crowson, Porter-Gehrie & Hurwitz, 1984; Pitner, 1982a)。學校校長們亦在各項研究報告中指出他們應花比目前更多的時間在課程的規劃與教學相關的核心活動(core operations)上 (Casey, 1980; McLeary & Thompson, 1979)。另外, Alvy與Coladarchi (1985)及Krajewski (1978)則指出不管是新進或資深的校長,都十分一致的將教學領導評為他們最優先的教育工作項目。而最近一項美國研究 (Bratlien, 1993)更指出在長達八年的行政證照計畫中 (administrative certification programs), 很驚訝的發現校長實習生 (principal interns) 所最迫切需要的培訓內容並非一般的行政管理, 而是教學領導知能 (instructional leadership)。

由此可見, 美國的校長與我國校長一樣, 除了在「認知」與「實際作為」間有很大的落差外, 亦都缺乏教學領導的訓練與知能。所不同的是我國校長所重視的是「行政辦學績效」而美國校長所重視的則是「教學領導」。此外, 更值得一提的是, 美國教育界早已洞察教學領導對學校教學效能與學習成就的必然趨勢, 並展開一系列與校長教學領導相關的實證調查研究, 早期的「效能學校」(effective school) 研究就是其中一個著名的例証, 而國內則至今能仍未能將教學領導視為一項值得探討的研究課題。

然而, 處於一個急遽變化而又民主多元的時代, 現今的國小校長所面臨的是價值多元而又衝突不斷的學校文化。校長所扮演的角色不再是傳統的園丁或道德規範的守門員。在教學模式的研發與改善學生學習態度上, 校長都必需直接參與並主動提出興革的校務規劃。此外, 面對逐漸強勢之家長會教育改革訴求, 國內各級學校校長, 一如美國有效能學校研究時期的校長們一樣, 已漸被要求直接對教師的教學表現與學生的學習成就負起完全績效責任 (accountability)。循此趨勢, 可以預見未來校長的行政領導作為將由目前的完全行政導向調整為行政與教學並重的取向。

綜上所述, 國小校長教學領導的重要性是與日俱增, 實有必要針對目前國內國小校長的教學領導概況作一調查研究, 俾儘早找出需要改進或補強的教學領導行為, 以做為校長儲訓或在職訓練的重要培訓內容。

依據上述的研究動機, 本研究之主要研究目的如下:

- 一、調查國內目前國小校長教學領導現況 (校長與教師的觀點)。
- 二、了解校長與教師所期望之教學領導為何。
- 三、探討校長與教師所知覺到與所期望之教學領導兩者間的差異。
- 四、探討校長與教師的背景變項是否會影響其所知覺到與所期望的校長教學領導。
- 五、探討強教學領導與弱教學領導學校的校長與教師在教學領導的差異。
- 六、依據研究結果, 對教育當局提出具體建議, 做為日後校長儲訓與在職訓練之參

考。

貳、文獻探討

一、校長教學領導的定義與內涵

關於校長教學領導的定義，國外專家學者的看法仍頗不一致（Greenfield，1982；Peterson，1978；Leitner，1988）。De Bevoise（1984）認為「教學領導」意指校長採取或授權他人以促進學生學習成長的活動。一般而言，其活動焦點包含設定學校目標、界定學校教育之目的、提供學習所需之資源、視導並評鑑教師教學、整合教職員發展計畫以及與其他教職員建立學術的關係。

Kwith A. Acheson與Swart C. Smith則稱：「『教學領導』是這樣方式的領導，其直接介入教師、學生和課程各方面之間充滿互動的教學過程……校長要想對教學過程施加影響，他或其他領導必須處理－特別是對教師，提供輔導、評估、教師培訓和在職訓練。至於在教學內容及課程方面，教學領導要在範圍、順序、單元構成和活動安排上，檢查教材的選擇和練習安排」（引自喬玉全等譯，民80）。

Gersten，Carnine與Green（1982）認為，教學領導的最佳定義，要從那些可觀察的關鍵行為去界定。亦即從教學領導者於教學領導中的實際作為去界定。

Keefe與Jenkins（1991）主張校長教學領導係校長為提昇學校教師教學與學生學習成果，對教師提供指導、資源及支持的種種領導作為。這些作為又可進一步分為形成、計畫、執行與評鑑等四個層面（引自魯先華，民83）。Pantelides（1991）以為，教學領導係指校長直接參與學校課程與教學設計之行為，旨在增進學生的學習成就。

Hallinger（1992）指稱，教學領導者是學校教育計畫知識之主要來源，校長被期望具備與課程及教學相關之知能，能直接介入教師教學，促進教學之改革，給予教師及學生高度的期盼，同時密切地管理與監督課堂內的教學，整頓學校的課程，時時關心學生進步。

由上述國外學者對教學領導的定義可以看出：雖然各種定義的內容不盡相同，且觀點各異。但是定義的範圍與目標則都著眼於校內教師的教學與學生的學習兩大項目上。可見教學領導的定義是十分的「效能取向」；其主要的目的，很明顯的，在於提高教師的教學效能，而最終的目的則在於改善學生的學習表現。另一方面，國內學者張德銳（民83）在《教育行政研究》一書中極力主張校長應經由各種領導行為，來提昇學校的教學品質（張德銳，民83）。張德銳以較多元的角度來界定校

長教學領導，主張校長應透過直接或間接的領導行為來制定和溝通學校目標、建立學生的學習期望、協調學校課程、視導與評鑑老師的教學、增進學生學習機會及提昇教師專業成長。

此外，魯先華（民83）綜合了國內外學者對「教學領導」的看法後歸納校長的教學領導之意義如下：「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」（魯先華，民83）。

趙廣林（民85）則從相關的文獻歸納後，將教學領導定義為：「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、提昇教學策略、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，有效地提昇教學成效，促進教育目標達成的種種作為」（趙廣林，民85）。

綜上所述，本研究校長教學領導的定義為：學校校長藉發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛及發展支持學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施，以達成學校教育目標之歷程。

至於校長教學領導的內涵，本研究試將校長教學領導的行為分類先大致化約為發展教學任務與目標、確保課程與教學品質、增進師生學習氣氛與發展支持的工作環境等四個類目，並將上述所列舉之研究的觀點依Murphy（1990）的行為分類法加以彙整歸納，並列表（如表2-1所示）說明，以便於對照與比較。

雖然，本研究原應依此四個類目為基礎來歸納校長教學領導行為內涵。惟衡諸專家座談會中校長與專家學者之建議與國內學校之現實情境，認為除有必要簡化Murphy的十六個分項目之外（有部份項目不符合國情，在執行上有困難），更有必要將原四大類目進一步細分為六個類目，即「發展教學任務與目標」、「確保課程品質」、「確保教學品質」、「促進教師專業成長」、「增進學生學習氣氛」、「發展支持之工作關係」，俾使校長教學領導內涵更適用於國內的學校環境。

二、國內外校長教學領導相關研究

國外對於校長教學領導之研究起步甚早，始自1970年代就開始進行概念的探討，隨後亦有許多的學者展開一系列有系統的研究，至今已累積了近三十年的研究文獻。在本節中，研究者先列舉近十年來國內外重要的實證研究文獻，並加以列表（

見表 2-2) 說明。然後，歸納上述研究文獻對本研究在研究對象、研究變項、研究工具及研究取向上的重要貢獻與啓示。

表 2-1 校長教學領導行為分類

| 任務 內涵 | | 分 類 項 目 | | | |
|----------|--------------------|------------------|---|--|-------------------|
| | | 壹 | 貳 | 參 | 肆 |
| 年代 學者 | | 發展教學任務與目標 | 確保課程與教學品質 | 增進師生學習氣氛 | 發展支持的工作環境 |
| 1985 | Hallinger & Murphy | 建構學校目標 傳達學校目標 | 視導與評鑑教學 課程整合 監督學生進步 保障教學時間 發展與增進學術水平 | 保持高出現率 提供教師在職進修 促進專業發展 提供學習進修管道 | |
| 1985 | Ibrahim | | 提供一般的領導 對師生之高度期望 提供師生教學協助 具備專業知能 有效的監督與教學 評鑑 | 對學校之成功深具 信心 提供教職員發展計 畫 | 發展好的人際關係 與溝通技巧 |
| 1987 | Andrews & Soder | | 資源的提供者本身 即是教學資源 | 保持高出現率 | 溝通者 |
| 1987 | Larsen | 目標設定 | 協同 視導與評鑑 | 學校氣氛 教職員發展 | 學校與社區間關係 |
| 1987 | Weber | 界定學校任務 | 管理課程與教學 | 促進積極的學習氣 氛 | |
| 1989 | Smith & Andrew | | 資源提供者本身即 是教學資源 | 保持高出現率 | 溝通者 |
| | Murphy | | 管理教育成果 | 促進學習氣氛 | 發展支持之工作環 境 |
| 1990 | Parker | 構築目標 傳達目標 | 瞭解目標 課和整合 視導與評鑑及監督 進步的情形 | 設定標準 設定期望 保障時間 促進進步 | |
| 1993 | Widy Dimmock | 詳細說明並傳達學 校任務 | 課程規畫 評鑑並提供回饋 | 促進積極的學校氣 氛 | |
| 1994 | 魯先華 | | 協助教師做好教學 前準備工作 瞭解並滿足教師之 教學需要（視察班 級教學） 參與教師之教學檢 討並輔導其改進 協助教師正確督導 學生之學習方向 | 瞭解並滿足教師之 教學需求（保障教 學時間） 塑造積極主動之學 習環境 領導師生共同促進 教學之傑出表現 | |
| 1996 | 趙廣林 | 促進教育目標達成 | 教師評鑑與輔導 良好的教學資源運 用與管理 提昇教學策略 關心學生學習 | 鼓勵具教育性質的 活動 協助教師專業成長 | |

由上表的文獻本研究可歸納以下五點結論：

- 一、在研究變項方面，大致以學生學業成就及學校效能為依變項。
- 二、研究趨勢則仍較著重全體教職員對校長教學領導之知覺程度的探究。
- 三、研究工具方面則多以 Hallinger 於一九八四年所發展之「校長教學管理等級量表」(The Principal Instructional Management Rating Scale, 簡稱 PIMRS) 為評量校長教學領導行為之工具。此外，在研究方法上仍以調查研究法為主要方式。
- 四、研究對象則以小學及中學校長與教師為主要研究對象。
- 五、研究發現方面，國外研究大抵支持校長教學領導行為與學校校能有顯著相關存在，而國內的實證研究則顯示，校長與教師對校長實施教學領導之知覺度有顯著差異。但大抵國內外研究均認為教學領導是一重要概念，且有必要再加強。

表 2-2 教學領導的相關研究

| 年代 | 學者 | 研究對象 | 研究方法與工具 | 主要研究發現 |
|------|--------|-------------------------------------|--|---|
| 1986 | Krug | 加州郊區小學校長與教師 | 調查研究法 PIMRS | <ol style="list-style-type: none"> 1. 三年級學生的學業成就與教師在 PIMRS 上之得分呈正相關。 2. 三~六年級學生學業成就與「保障教學時間」此一變項呈正相關。 3. 校長與教師對校長教學領導之知覺大抵一致。 |
| 1987 | Larsen | 42 所學校 89 位校長及 421 位教師 | 文獻分析法 問卷調查法 ILBQ CAP (加州評量方案) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 高成就學校之教師認定校長所實行的十種教學領導行為較之低成就學校教師所認定的為高，包括目標溝通以及經常地實施班級視察。 2. 高成就學校教師較之低成就學校教師知覺到較多六種與校長角色相關的功能。 3. 高成就學校校長十種行為與效能學校的研究結論相符。 |
| 1989 | Stroud | 43 位國小校長 (21 位來自有效能學校，23 位來自效能差的學校) | 問卷調查法 PIMRS 喬治亞標準參照測驗 (Georgia Criterion Referenced Test) | <ol style="list-style-type: none"> 1. 研究結果並未支持 PIMRS 愈高則學生成就愈高之假設。 2. 學生的社經背景與教師所知覺到的校長教學領導行為並無顯著相關。 |
| 1993 | Wells | 康乃狄克州都會區小學校長 | 問卷調查法 PIMRS | <ol style="list-style-type: none"> 1. 小學校長的時間管理技巧與教學管理行為有顯著相關。 2. 在教職員視導與工作環境兩方面的時間管理上，男女校長間有顯著差異存在。 3. 在控制行政經驗年資、學校規模與性別後，時間管理對教學管理行為有明顯的預測力。 4. 欲訓練校長成為一教學領導者，應將重點放在時間管理技巧與實務上。 |

續表 2-2

| 年代 | 學者 | 研究對象 | 研究方法與工具 | 主要研究發現 |
|------|----------|------------------------------------|--|--|
| 1994 | Dulledge | 田納西州 125 位小學校長 | 問卷調查法 自編「小學校長教學領導問卷 (Instructional Leadership Survey of Elementary School Principals)」 | 1. 年資淺及年資深的校長比年資中等的校長較傾向認為在教學領導的層面中，觀察教師與班級、評鑑與視察教師、解決教學問題及設計與發展教學方案較為重要的教學領導項目。 2. 在六項教學領導層面中，女性校長較男性校長更常覺察到自己應該扮演教學領導的角色。 |
| 1995 | 魯先華 | 台灣地區 67 所公立國民中學校長、主任或組長及教師共 1030 人 | 文獻分析法 問卷調查法 自編「國中學校長教學領導調查問卷」 | 1. 教學領導確實為國中校長的重要任務之。 2. 國中校長教學領導的情形並非很令人滿意，仍可再加強。 3. 國中校長教學領導任務以行政支援教學為主，以教學指導為輔。 4. 偏遠地區及規模較小學校校長教學領導情形較佳。 5. 國中校長與教師對校長實施教學領導的認知差距頗大。校長普遍認為自己已做到或達成多項，教師則持保留之態度。 6. 經費、時間及專業知能的缺乏為目前國中校長實施教學領導之主要困難。 |
| 1996 | 趙廣林 | 高屏縣市國民小學校長、主任、組長、教師共 945 人 | 文獻分析法 問卷調查法 自編「國民小學校長教學領導行為調查問卷」 | 1. 國小校長教學領導的角色期望或實際知覺重要性程度相較於其他校長領導角色的重要性有較低之現象。 2. 被研究者大抵認同校長教學領導行為之重要性。 3. 校長教學領導實際行為表現仍可再加強。 |

註：英文縮寫全名

CAP: California Assessment Program

ILBQ: Instructional Leadership Behavior Questionnaire

PIMRS: Principal Instructional Management Rating Scale

參、研究設計與實施

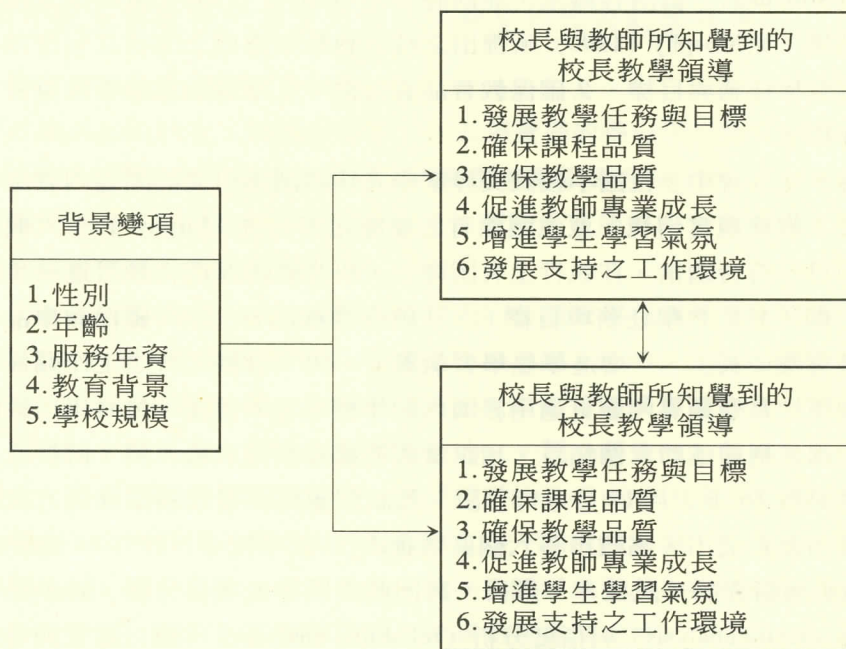
一、研究方法

為有效掌握國內外可用的理論與實徵資料，研究者就文獻探討的理論部份與實証部份，歸納出代表學者所提出的論點、類別與項目，並就其研究方法歸納出本研究的研究工具的类型式 (format)、評分與計分的方式。接著進行概念的類目分析，即針對已初步分類的類目分析其可能含括的內容項目，並據以建立國小校長教學領

導概念架構。再次，由研究者召開專家學者座談會，就前述之架構請益國小校長與專家學者。復次，針對國小校長與專家學者所提出的建議，修正類目名稱並建立初步評量工具。另外，以得爾慧（delphi technique）方式郵寄座談之綜合意見並取得專家學者對已修正類目與項目之確認與共識，並據以編成預試的研究工具。

二、研究架構

研究者依據本研究之研究動機與目的，參閱國內外學者之論述，並參照國內國小校長的建議，擬定研究架構，此一架構如下圖所示。



註：箭頭方向只說明影響可能來源
圖 3-1 國小校長教學領導層面架構圖

三、研究對象

本研究以台灣省、台北市與高雄市（不包括金門縣與連江縣等離島地區）公立小學校長與專任合格教師為研究母群體。為求樣本具代表性，採多階段取樣方式進行分層叢集抽樣。首先，將學校依學校規模分成大、中、小型學校，並在上述二十三區中按依其大、中、小型學校在各區所佔的比率隨機抽出學校。其次，被抽取的學校校長列為普查的當然對象，教師人數則依學校規模，採不同人數取樣，依次為大學校（25 班以上）25 人，中學校（13-24 班）12 人，小學校（12 班以下）6 人。

總計抽取 135 所國民小學，包括 135 位校長與 2212 位專任教師。

四、研究工具之編製

本研究主要研究工具為「國民學校校長教學領導行為調查問卷」，問卷上並同時加註「校長用」與「教師用」的標示。為便於比較校長與教師在同一行為概念上的知覺與期望程度，校長用與專任教師用的問卷內容完全相同。原則上，問卷內容係以 Hallinger 於 1984 年所發展出之「校長管理評量表」(The Principal Management Rating Scale) 及 Larsen (1987) 所發展的「教學領導行為問卷」(Instructional Leadership Behavior Questionnaire) 為內容為主，並同時參酌 Murphy (1990) 所提出之校長教學領導概念架構。原 Murphy (1990) 所提出之校長教學領導概念架構共包含四大類目，即 1. 發展教學任務與目標、2. 確保教育品質方面、3. 增進師生學習氣氛與 4. 發展支持的工作環境。

惟因專家座談會中多位國小校長與專家學者均建議本研究的問卷內容應切實符合國內學校之教學現實情境，並主張除有必要簡化與合併 Murphy 的十六個分項目（有部份項目不符合國情，在執行上有困難），研究者將原四大類目進一步細分為六個類目，即「發展教學任務與目標」、「確保課程品質」、「確保教學品質」、「促進教師專業成長」、「增進學生學習氣氛」、與「發展支持之工作關係」等六個類目，俾使校長學領導內涵更適用於國內的學校環境。據此，校長用與教師用的預試問卷中都包括前述的六個類目。預試量表初稿編製完成後，為了解該量表之信、效度，於是於 86 年 3 月 17 日進行預試。預試對象採分層隨機抽樣的方式在桃、竹、苗四縣市及台北市、高雄市等六個區域抽出 15 所學校中，並以 15 位校長及 105 位專任教師為研究的預試樣本。最後，將回收之間卷做項目分析 (item analysis)、因素分析 (factor analysis) 與信度分析 (reliability analysis)，藉以確立問卷之信、效度，並據以建立本研究之正式研究量表。

五、資料處理

問卷回收後，以次數分配與平均數及百分比等敘述統計方法描述校長與教師所知覺到的學校教學領導情形及校長與教師所期望的學校教學領導情形；以單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 與薛費事後考驗處理校長教學領導 (校長與教師所知覺到的現況與期望) 是否因人口變項 (性別、年齡、服務年資、教育背景與學校規模) 而有顯著差異；以 t-test 考驗強教學領導與弱教學領導的校長與教師在教學領導整體層面及各分層面上是否有顯著差異。其中，強弱教學領導學校的區分方式係以學校為計算基本單位，將回收率過半數之學校的校長與教師在教學領導問卷六個項

目中每一個項目的得分總加起來，得出各校校長與教師在該教學領導分項目之得分。再將十二個分項目得分總加，得到一個整體教學領導總分。以分數標準化的方式（將總分數化約為 z 分數）求出教學領導分項目得分與整體教學領導總分的平均數及標準差，以高於.5標準差（約佔總校數之30.85%）為「強教學領導學校」；相對的，以低於-.5標準差（約佔總校數之30.85%）為「弱教學領導學校」。

肆、研究結果與討論

一、國小校長與教師所知覺到的與所期望的校長教學領導

(一)校長與教師的現況知覺度分析

就校長部份的現況知覺度而言，在五等量表的得分平均數為4.15；教師部份則為3.90。若就六個分層面來探討，則發現校長部份的得分介於3.89~4.32之間；教師部份則介於3.78~4.07之間。值得注意的是在所有的六個層面上，校長的得分均一致性的高於教師的得分。

由上述的數據顯示，校長對其所實施的各項教學領導現況，普遍均比教師較常知覺到。此研究結果與魯先華（民83），張慈娟（民86）及國外Wildy與Dimmock（1993）的研究結果一致。此外，值得一提的是香港學者劉煦元、林向成、呂悼權、梨子仁、鐘淑英（民81）曾對香港的二十間小學實施小學校長教學領導的問卷調查，結果發現在其所選定的十二項校長的教學領導作為上（即：製訂學校目標、學校目標的傳播、督導與評鑑教學工作、課程的協調、監察學生的進度、保障教學時間、經常露面、激勵教師、提高教師專業發展、製訂與強調教學標準、激勵學生學習、容許教師參與校政）教師的知覺度皆接近平均值中位數。因此香港學者們認為「教師對校長整體的教學領導印象普通」（頁33）。相較於香港的研究，研究者認為近年來國內有關校長教學領導的研究〔包括本研究、張慈娟（民86）、魯先華（民83）與趙廣林（民85）的研究〕均普遍反應一個現象，即校長與教師在校長教學領導作為知覺度上均有可能「過於高估」的現象，而造成此一現象的主因可能是部屬礙於道德的約束、學校的倫理傳統，因而只憑粗略的印象寬鬆的評分，而不去看校長的實際作為。

(二)校長與教師的期望度分析

校長部份的期望度平均數高達4.58；教師部份則為4.39。若就六個分層面來探討，則發現校長部份的得分介於4.43~4.70之間；教師部份則介於4.20~4.50之間。值得一提的是，與校長教學領導現況所呈現的結果一樣，在所有的六個層

面上，校長的得分均一致性的高於教師的得分。

由上述各項的數據顯示，校長對其所期望的教學領導在程度上普遍高於教師，說明校長普遍比教師較常期望各項教學領導的作為。此研究結果與趙廣林（民85）的研究結果相類似。趙廣林（民85）曾就校長教學領導文獻中歸納出六個國小校長教學領導的層面，即：1. 教師評鑑與輔導；2. 良好的教學資源運用與管理；3. 提升教學策略；4. 鼓勵具有教育性質的活動；5. 協助教師專業成長與6. 關心學生的學習情形，此與本研究六個層面中的1. 確保教學品質；2. 提供教師專業成長的環境與；3. 提供學生學習的環境等三個層面的內容類似。趙廣林以校長、主任、組長與教師在校長教學領導六個層面所認定的重要程度，定義為對校長教學領導的期望（趙廣林，民85），並將之與校長、主任、組長與教師在校長教學領導六個層面所知覺到的實際作為做百分比的差異比較。若單就校長與教師在六個層面的表現而言，在其表4-98百分比的數據顯示，不論是在重要性的認定上（期望程度）與符合實際作為的程度上，校長的百分比均一致性的高於教師。而此項發現與本研究的現況分析與期望分析的結果則頗為一致。

(三)綜合討論

整體而言，本研究校長與教師在校長教學領導上的現況知覺度與期望度均大致反映出三個共通的現象，即：1. 現況知覺度在3.9以上與期望度在4.3以上，均屬中上程度，說明校長與教師不但較常知覺到校長的教學領導作為，且較常期望校長的教學領導層面為「發展支持的工作環境」、「發展教學任務與目標」與「提供學生學習的環境」；2. 不論在現況的知覺度上與期望度上，校長的得分平均數均高於教師，顯示校長不但比教師較常知覺到自身的教學領導作為，且常常期盼校長在這個領域上能有所作為；3. 就校長教學領導的六個個別層面而言，校長與教師現況與期望得分平均數的排序均大致類似，其中校長與教師最常知覺到且最常期望的層面為「發展支持的工作環境」；而相對的，校長與教師最不常知覺到且最不常期望的層面為「確保教學品質」。

另外，值得一提的是，趙廣林（民85）的研究曾從校長教學領導角色的重要順序（應然）與實際角色的順序（實然）來探究期望度與現況知覺度的情形，結果發現「從校長角色的重要順序與實際角色的順序來看，校長在計畫推動者及組織管理上（近似於本研究中校長的發展支持的工作環境、發展教學任務與目標與提供學生學習的環境），皆排在較前面的順位，可見填答者對校長的期望與實際知覺都是偏重於學校事務的管理，而對教學領導的期望不高且實際上亦如此，與鄭進丁（民75）的研究結果：目前國小校長履行職務；多偏重行政管理，忽略專業領導（近似於本研究中的校長確保課程與教學品質與發展教師專業成長的作

爲)的發現相近」(趙廣林,民85)。上述的發現與說法在本研究中獲得再一次的印證,正足以說明近十幾年來的校長在教學領導上的重點作為在於政策的製訂與組織工作的協調等行政工作;而相對於上述兩項工作,要如何推動與落實專業的教學領導作為則確實有努力的空間。

針對校長對其教學領導行為的知覺度與期望度為何均高於教師,其可能原因可能有二:其一係由於校長對於個人到底實施了那些教學領導作為應比其它人較為清楚,較能確切的掌握個人於教學領導上的投入情形;其二為教師,尤其是參與本研究不兼任行政的專任教師,因無法經由各項行政會議的參與去了解整體校長教學領導作為,相對的較難對校長所實施的各項教學領導作為獲得全盤性的認知與期望,亦因此較可能對校長在某些教學領導的層面上出現較不常期待的情形。

此外,國外的許多校長教學領導的相關文獻亦指出,教師之所以會較不能知覺到校長的教學領導,其主因大概可歸納成下列三點:1.教師們並不將教學領導視為校長的主要工作項目之一(Reilly, 1984; Sergiovanni, Burlingame, Coombs & Thurston, 1987);2.教師們並沒有觀察到校長有表現較多的教學領導作為(Fullan & Newton, 1986; Gersten & Carnine, 1981; Gersten, Carnine & Green, 1982; Pitner, 1986);3.教師們較不願意接納校長成為學校的教學領導者(Pellicer, 1982; Rallis & Highsmith, 1987)。如上所述,研究者認為長久以來,國內小學校長被限定為「行政校長」,不應去干預教學相關的事務,而教師們亦認定課程與教學品質乃是屬教師自主權的範圍,校長理應迴避。由上述想法所形成的「根深蒂固」的偏見,很可能是導致現今校長教學領導作為幾乎僅侷限於政策的製訂與組織工作的協調等行政工作;而對於要如何推動與落實確保課程與教學品質與教師專業發展等作為則尚有待加強的主要原因。

復次,若從我國國小行政人員的編制與職責的角度來探究,應可對上述的情形有更進一步的解讀。目前我國國小的學校編制,除校長為當然的行政與教學總負責人外,另設有教務主任,負責綜理全校教務事項,另有教學組長負責協辦教學相關事宜。依據台灣省教育廳訂定之「台灣省國民小學辦事細責」之規定,國小教務主任之職長如下:1.秉承校長之命主持全校教務事項;2.擬定本處各項章則、工作計畫並主持執行考核與研究事項;3.輔導本處各組應辦事項;4.分配教師擔任課務事宜;5.巡察各班級教學情形;6.策畫及督導教學環境佈置;7.審察各科補充教材及教學資料;8.審查教學進度及抽查各科作業;9.主持或出席有關會議等等(引自吳金香,民80)。另外,教學組長之職責則為負責編排日課表及作習時間表,彙編及考察各科教學進度,擬定及調閱學生各科作業,辦理定期考試及各科成績考察,舉辦教學觀摩、教師進修及各項實驗研究事宜與辦理學藝競

賽等等工作。由此看來，校長依規定只需監督教務主任與教學組長去完成各項教學相關活動。換言之，校長並非直接負責與執行本研究所列舉的各項教學領導相關作為，尤其是確保課程與教學品質等工作。因此校長與教師在這一方面的知覺度與期望度均較其它項目來得低，應是反映了目前國內國小校長教學領導的常態。

最後，針對在本研究中為何會出現校長與教師在校長教學領導上的現況知覺度與期望度均有「偏高」的現象，主要原因很可能是校長與教師對本研究所強調的「由校長直接或間接實施教學領導」的概念仍不十分清楚，認定教務主任與教學組長所從事的各種督導與評鑑教學的工作是對校長負責的。因此教務主任與教學組長的各種作為與績效都應擴大詮釋為「隸屬於校長的」作為與績效。是否因為有如此較為「寬鬆」且「一廂情願」的認定，進而在評定校長教學領導作為上採用較為「寬大」的評分方式，因而導致得分平均數均偏高的情形，則有待日後在後續研究中深入的訪談才有辦法加以確定。

二、國小校長與教師在教學領導上現況知覺度與期望度的差異分析

(一)現況知覺度與期望度之間的差異分析

就校長部份而言，國小校長所知覺到的教學領導現況與所期望的校長教學領導兩者之間，不論在整體層面與各個分層面上，均呈現極顯著的差異 ($p < .001$)。就整體層面來看，兩者之間的差距為.42。若就個別層面來分析，在「確保教學品質」層面上，現況的平均數為 3.8905，期望的平均數為 4.4333，兩者之間的差距為.54，為六個層面中差距最大者；其次為「確保課程品質」層面（差距為.46）；再其次為「發展教學任務與目標」與「提供教師專業成長的環境」層面（差距同為.43）；而以「發展支持的工作環境」層面，現況與期望的得分平均數差距最小，為.38。

若就教師部份而言，國小教師所知覺到的校長教學領導現況與所期望的校長教學領導兩者之間，不論在整體層面與各個分層面上，均呈現極顯著的差異 ($p < .001$)。此與一結果與校長部份一致。就整體層面來看，兩者之間的差距為.49，較校長的部份（差距為.42）為高。若就個別層面來分析，「確保課程品質」層面上，現況的平均數為 3.8225，期望的平均數為 4.4231，兩者之間的差距為.60，為六個層面中差距最大者；其次為「提供教師專業成長的環境」層面（差距為.56）；再其次為「確保教學品質」層面（差距為.51）；而以「發展支持的工作環境」層面，現況與期望的得分平均數差距最小，為.43。就差距較大的部份而言，「確保課程品質」與「確保教學品質」均屬於落差較大者；「確保教學品質」在校長部份差距的排名第一，而在教師部份則為第三；「確保課程品質」在校長部份的差

距排序為第二，在教師部份則為第一。至於差距最小的層面校長與教師部份的分析結果一致。

(二)綜合討論

關於國小校長與教師在教學領導上現況知覺度與期望度的差異分析方面。美國教育學者 Murphy (1990) 曾明確的指出美國的教學領導文獻顯示校長在課程與教學上所偏好的角色 (preferred role) 與他們在這些領域上的實際作為間存有相當的落差。甚至於校長們本身也承認他們應該在教學領導的技術層面與重要的活動上多花心思與時間，但卻通常無法如願去完成這些事 (Casey, 1980; McLeary & Thompson, 1979)。由此可見美國的校長明顯的察覺到自身已處在「應然」與「實然」之間的掙扎與矛盾之中。而本研究在現況的知覺度與期望度這方面的發現正好呼應了上述各項研究的結果。由此可見，國小校長在面臨推動校長教學領導作為上的處境與無奈，的確是中外皆然。

另外，值得注意的是，不論是校長與教師部份的分析，均以「確保課程品質」與「確保教學品質」此二層面上現況知覺度與期望度的差距較大。就這一項結果而言，許多美國的校長教學領導研究也有類似的發現。Morris 與他的同僚 (1984) 在其研究報告中指出國小校長實際上僅將 9 % 的時間投注於教室的察訪上；Peterson (1978) 發現小學校長分別只花 7 % 的時間在討論課程相關的主題與 5 % 的時間在教室中。此外，Howell (1981) 更指出小學的校長只花 2 % 的時間在扮演學校的教學領導者。較矛盾的情形是，這些被研究學校校長均一致認為學校的教學領導工作確實十分重要，而且需花相當多的時間來處理課程與教學相關的工作上。

三、不同背景變項 (性別、年齡、服務年資、教育背景、學校規模) 國小校長與教師所知覺到的與所期望的校長教學領導現況差異分析與探討

限於篇幅，本節僅列出主要研究發現，不做進一步的討論。以下為本研究發現的摘要內容：

- (一)不同性別國小校長與教師所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異。
- (二)不同年齡、年資與教育背景國小校長所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異；而相對的，不同年齡、年資與教育背景國小教師所知覺到的與所期望的校長教學領導呈現極顯著的差異。
- (三)不同學校規模國小校長所知覺到的與所期望的校長教學領導均無顯著的差異；在教師部份，不同學校規模國小教師所知覺到的校長教學領導呈現極顯著的差異，而在期望的校長教學領導部份則沒有顯著的差異。

(四)型學校較可能被評為最強的校長教學領導學校；而相對的，大、中型學校則較可能被評為最弱的校長教學領導學校。另外，大都會型的學校較可能被評為弱校長教學領導學校。

四、強校長教學領導與弱教學領導學校校長與教師在校長教學領導整體層面與各分層面上的分析

(一)基本資料分析與探討

由強弱教學領導學校的名單中得知四項結果：1. 除南投縣的一所學校為中型學校外，最強的五所校長教學領導的學校均為小型學校；2. 最弱的五所校長教學領導學校中則含括三所大型學校與兩所中型學校；3. 最弱的五所學校中有一所台北市學校與三所台北縣學校；4. 就城市的學校而言，除基隆市、台南市與高雄市各有一所學校為強教學領導學校外，有過半數參與研究的台北市學校（七所中有四所）為弱校長教學領導學校，新竹市、台中市與高雄市各有一所學校為弱校長教學領導學校。就前兩項結果而言，小型學校因編制較小，校內教師幾乎大都多身兼多份行政工作，相互支援，因此對於學校內之重要工作都有較多的投入與人際互動，與校長間的關係亦較大學校來得緊密，因此較能常常知覺到校長的各種教學領導作為。至於為何會有為數較多的城市學校，尤其是首善之都的台北市學校，較不常知覺到校長的教學領導作為，其主要原因可能是因為大都會學校教師的專業自主性較強，在心理上較為排斥由校長所主導的教學領導作為。針對上述的情形，美國學者 Zheng (1996) 曾在他的研究報告中指出都市化的程度 (urbanicity) 因素與校長所知覺到的教學領導有顯著的相關。由上述的研究結果則說明了都市化的程度愈高，愈可能成為弱校長教學領導的學校。而本研究所呈現的這一個結果則似乎進一步呼應了 Zheng 的看法，即：都市化的程度的確對校長在教學領導上的知覺度有影響。

此外，國外的許多校長教學領導的相關文獻亦指出，教師之所以會較不能知覺到校長的教學領導，其主因大概可歸納成下列三點：1. 教師們並不將教學領導視為校長的主校工作項目之一 (Reilly, 1984; Sergiovanni, Burlingame, Coombs & Thurston, 1987)；2. 教師們並沒有觀察到校長有表現較多的教學領導作為 (Fullan & Newton, 1986; Gersten & Carnine, 1981; Gersten, Carnine & Green, 1982; Pitner, 1986)；3. 教師們較不願意接納校長成為學校的教學領導者 (Pellicer, 1982; Rallis & Highsmith, 1987)。如上所述，在大都會區內的學校教師可能較不易認同校長在教學領導上的理念與作為，並排斥校長藉由教學領導的各項作為來干預教師的教學自主權。至於是否有上述的各種排斥行為，則有待進一步的後續深入訪談來

加以檢證。

(二)強、弱校長教學領導學校校長與教師教學領導整體層面與各分層面之差異分析與探討（現況知覺度與期望度分析）

首先，不論就教學領導的整體層面與個別層面而言，強弱校長教學領導學校的校長與教師在校長教學領導現況的知覺度上有極顯著的差異（ $p < .001$ ）。若就六個個別層面強弱學校之間平均數差異的大小來看，依序為：「確保教學品質」>「提供教師專業成長的環境」>「確保課程品質」>「提供學生學習的環境」>「發展教學任務與目標」>「發展支持的工作環境」。

其次，就期望度而言，不論就教學領導的整體層面與分層面而言，強弱校長教學領導學校的校長與教師在校長教學領導的期望程度上亦出現極顯著的差異（ $p < .001$ ）。若就六個分層面強弱學校之間平均數差異的大小來看，依序為：「確保教學品質」>「提供學生學習的環境」>「確保課程品質」>「提供教師專業成長的環境」>「發展支持的工作環境」>「發展教學任務與目標」。

整體而言，雖然在現況與期望部份，強弱校長教學領導學校間平均數差異的排序並不完全一致，然而這兩部份的分析結果均是以「確保教學品質」此一層面為強弱學校間差異最大者，且顯示「發展教學任務與目標」與「發展支持的工作環境」此兩層面為差距較小者。為何會如此，其可能的主因在於「確保教學品質」中所強調的各項行為指標均直接與教師的教學活動有關，且十分的具體，校長與教師均可明顯的知覺到與期望校長在這一方面的實際作為。例如，「確保教學品質」層面中間及校長在教室觀察過程中與過程後有無召開教學會議來介紹新技能並指出教師教學的優缺點等情形，就是一個明確的行為指標。另外，本研究發現國內目前對於教學領導的概念仍舊侷限在「教學視導」的領域，至於教學視導外的一些校長教學領導作為尚不十分熟悉與認同，而本研究中所強調的「確保教學品質」的內容仍有大部份包含教學視導的成份，也因此校長與教師在這一部份的行為判定也較為明確，差異也比較大。相對於「確保教學品質」，「發展教學任務與目標」與「發展支持的工作環境」此兩層面的校長作法與明確度就較弱，由於以上這兩層面較偏向於教學行政系統，一般學校教師很可能將之視為校長的一種教學政策的指示，而這些政策的製訂與宣導在國內小學中是十分普遍的現象，也因此強或弱校長教學領導學校的校長與教師在這兩個層面的知覺度上的差異就相對的較不明顯。

此外，由於本研究中所強調的「確保教學品質」包含了教學視導的主要作為，強校長教學領導的學校在這一方面的作法較為落實，進而對其要求與期望的程度與次數也同時加多，至於弱校長教學領導學校，由於較少推動教學視導方面

的作為，對這一方面的期望與要求就相對減少。

伍、研究建議

依據本研究結果，研究者針對教育行政機關、學校行政與教學管理組織及未來研究依次提出研究建議並列舉值得進一步省思的方向。

一、教育行政機關層面：

(一)強化校長對教學領導概念的認知、實踐與評鑑

1. 在校長培育與養成教育過程中加入教學領導的課程：本研究在現況的知覺度與期望度這方面的發現校長在課程與教學上所期望的角色作為與他們在這些領域上的實際作為間存有相當的落差。甚至於校長們本身也承認他們應該在教學領導的技術層面與重要的活動上多花心思與時間，但卻通常無法如願去完成這些事。由此可見國小校長在面臨推動校長教學領導作為上明顯的察覺到自身已處在「應然」與「實然」之間的掙扎與矛盾之中。

有鑑於此，研究者認為，要認真的推動校長教學領導的根本解決辦法有二：其一是在主任校長的甄儲過程中加入教學領導的科目，並在培訓的課程編排中將教學領導列為正式的科目，同時要求準校長們針對目前服務的學校提出教學領導實施計畫。其二是建議各級教育行政機關在執行年度校長績效考核時，能將「校長的教學領導」列入正式的評鑑項目，加強考核。

2. 加強校長教學領導的在職進修

由於許多的校長仍究抱持著傳統的管理概念來管控學校的人、事、財、物，對於一些「教學行政」的概念與支援教學行政系統的建立等活動則不甚了解。有鑑於此，教育當局應設法與地方教育進修機構及大學校院等團體共同規劃發展校長教學領導的相關進修課程，例如開設「轉型領導」、「課程行政」、「教學行政」、「教學支援系統」、「學習團體」、「團體決策與協商」等科目。另外，依據國外學者 Wells (1993) 的研究發現，時間管理技巧與教學領導行為有顯著的相關；而國內的學者魯先華 (民 83) 亦指出校長實施教學領導的最大困境之一即為「缺乏時間」，因此極有必要在校長培育課程中開設「時間管理」的課程來加強校長的時間管理技能。復次，宜定期發展各類有助於校長參與教案發展與教學研究的推展等工作坊。鼓勵校長成立一個學校本位的「學習團體」，並將進修研習的結果即時運用在校園中，切實履行由做中學的行動研究精神，共同來落實「校長為學校之當然教學領導者」的承諾。

3.縮小學校規模：依據本研究的研究結果顯示，學校規模為12班以下的教師比學校規模在13~24班與25班以上的教師更常知覺到校長的教學領導行為。Wildy與Dimmock（1993）以澳大利亞西部鄉間的中小學為對象所作做的研究發現，規模較小的學校由於校長亦需負擔教學工作，因此校長除了扮演行政首長的角色之外，亦需同時擔負起較多的教學領導工作。由此看來，學校規模的確是影響校長扮演教學領導角色的一個重要因素。值此教改推動「小班小校」之際，為要能有效推展校長的教學領導，讓校長名符其實的成為學校的「首席教師兼任行政主管」，將學校規模適量的縮小，確時有實施的必要性。

二、國小學校行政與教學管理組織層面

(一)學校宜致力於建立一個教學領導系統團隊，共同規劃學校的課程與教學並確保其品質

本研究的研究結果曾指出教師較不常知覺到的兩個校長教學領導項目即為「確保課程品質」與「確保教學品質」；而這兩個項目卻同時是校長與教師最期望校長能有所作為的部份。鑑其主因之一在於我國國小之人員編制中並無副校長一職，因此由校長一人來單負領導全校的教學活動，恐有負擔過重之虞，亦因此大部份的校長已根據學校行政分工原則，將教學領導的工作授權給教務主任與教學組長。在長期的分工情形下，校長已然習於專職管理學校內外的行政事務，而教務主任則負責所有的教學事項。然而，由於現今許多的課程與教學政策的推展均需由民主參與的方式，集合眾人的智慧才能有效的決定與執行，因此只靠教務主任來規劃與執行校長的教學領導便仍有負擔過重之虞。更何況教務主任要監管與推動的行政事項顯然也不比校長來得少，要教務主任專職負責教學領導則更顯困難重重。有鑑於此，學校宜致力於建立一個教學領導系統團隊，共同規劃學校的課程與教學並確保其品質。在這個團隊之中，校長與教務主任都是當然的領導者，另外，必需網羅學校教學績優的教師與校長共同分工來擔任教學領導的執行者，而校長與教務主任及各科教學績優的教師均需在擔任教學領導者的同時，有計畫的培訓種子教學領導人員，俾使教學領導工作能維持不輟，不斷的注入新的生命力。

(二)明確的界定校長與教務處在教學領導方面的權利與義務範圍，以有效的推動教學領導

由於目前國內的學校編制已設有教務處來負責教學相關事宜，若學校無法將校長與教務主任及教學組長在教學領導上的角色與功能加以重新界定，而匆匆的實施由校長主導的教學領導行為，則終將出現「多頭領導」的情形，令教師無所

適從。是以有必要以學校為本位，重新就校長教學領導的各個層面加以探究，重新界定校長與教務處在教學領導上的角色定位、權限與職掌，方能有效發揮教學領導的績效。

(三) 學校必需成立相關的教學領導支援系統並將之合理化與制度化。

研究者檢視 1980 年代美國的校長教學領導研究文獻發現，雖則許多的學者專家主張針對校長教學領導角色中加以清楚的界定，但是許多的評論家卻同時指出，即使在效能學校的研究中也一直無法去精確的描述有效能的學校領導者是透過何種過程 (process) 來促成學校成為教學上有效能的學校，更不用說是要如何清晰的界定校長要做那些事來發揮教學領導的角色。Cuban (1984) 就曾指出：

沒有任何一種對強勢執行者的詳細描繪可以做為學校教師、校長與教育局長在改善學術成究上的示範藍圖。【教學領導】計劃者仍舊無法建構一種積極而持久的學校氣氛。告知校長如何說與做以推動教師對學生有高的期望並將邊緣教職員 (marginal faculty) 改造為具團隊精神 (esprit de corps) 的團體仍是目前專家與教育學者們能力未及之處。通往教學領導的路雖已具備，但是整個網路規劃則尚未成形。(Cuban, 1984)

Barth (1986) 指出雖然許多關心教學領導理論發展的專家提出批判；許多州也發展以教學領導為訓練重點的學校領導者在職訓練計畫。然而，由於政策的制定者與計畫的開發者在概念的認知與實施的方式均缺乏清楚的整合，於是在這段混亂期便出現許多以計畫者個人認定為學校改革之依據的各種效能學校研究。另一方面，雖然效能學校的研究呈現多頭馬車的情形，但是這些研究都有一個共同的結論，那就是「校長仍是使學校轉化為有效能學校的關鍵」。

有鑑於此，研究者認為在校長教學領導概念發展過程中有兩個值得正視的問題，即 1. 校長必需將發展學校教學領導所需的自我發展歷程與專業改革給予高度的合理化與；2. 學校改革必需持久化與制度化。美國學者 Cuban (1988)、Barth (1986) 與 Hallinger (1992) 曾指出，美國的政策制訂者長期以來都以「校長在課程與教學上缺乏知能」來指控學校的領導出現問題。然而，這些人卻不了解，若能發展一些專為學校領導者設計 (學校本位) 的教職員發展中心，則上述專業不足的問題即可迎刃而解。儘管文獻指出這些政策制定者在這段時期已竭力的去將校長的管理行為角色轉化為教學領導為本位的角色，但是 Hallinger (1987)、Anast (1990)、Crandall, Eiseman 與 Louis (1986) 卻指出，在州立的領導中心所做的評鑑中發現，近年來只有少數的資源是真的被分派來示範與提供實地的學校援助，而這些示範與實地的技術支援卻是學校實施教學領導不可或缺的要素。

此外，學校改革的另一要素為「改革的制度化」。校長固然要接受由各州所

主辦的各項職前與在職的教學領導訓練以增進其教學領導的相關知能，但是Anast（1990）與Marsh（1992）卻指出，校長從訓練中心回到原來的工作環境中後，發現整個學校的環境與組織系統並沒有隨著新的訓練而調整。在缺乏校內的有效支援系統的支持下，新的觀念與作為仍然得不到成長的空間，因此能將改革理念加以發揚光大，並將之制度化並深植於學校文化價值體系中者實在是寥寥可數（Murphy, Hallinger, Miller & Lotto, 1987）。因此，可以斷定的是，在這段期間，固然教學領導的概念已成為地位穩固的專業術語，但是在實際的校內改革作為上卻不是十分的顯而易見。

有鑑於上述的種種國外經驗的省思，研究者認為當務之急，應先有計畫的進行「學校本位」的校長教學領導研究，並藉由深入探討影響校長教學領導的有利與不利因素，透過有利或不利情境逐步成形的過程來描繪學校教學領導的全貌。然後在接下來的第二階段中由校內的教學領導系統團隊接手，建立相關的教學領導支援系統並將之合理化與制度化，方能發揮教學領導的功能。

三、未來研究層面

(一)研究工具方面

本研究所使用之工具為「國民小學校長教學領導行為調查問卷」，係根據文獻資料編製問卷的內容，並依照專家學者的建議將校長教學領導分成六個行為層面。經研究結果發現各個層面間，有部份的題項仍出現有概念重疊的情形。例如「確保課程品質」的題項就經常會與「確保教學品質」的題項相互重疊。究其主因，可能是國小的教師經常將課程與教學相提並論，已習慣將這兩個名詞視為可以互換的概念，可能在填寫問卷的過程中，一時之間，難以區分這兩個層面的題項。有鑑於此，建議後續研究改採「情境敘述題」的方式來編製問卷，讓教師在評斷時能更具體的了解各個題項所指的概念內容。

(二)研究方法方面

本研究以問卷調查法為主，文獻分析為輔。然而由於問卷本身的限制，研究者僅能就問卷結果做數據的說明，至於為何會產生如此的結果，則僅能根據文獻中一些專家學者的論說來加以間接的推論，並無法透過問卷研究工具本身去了解造成某些研究結果的真正原因。因此本研究中所羅列的各項研究後的探討均屬未經證實的間接推論，當然其可信度亦有待考驗。若要對真正的原因加以了解，本研究建議後續的研究宜針對特定的學校進行個案實驗研究或學校實地觀查與深入的訪談，以便深入了解校長教學領導的實況與真正影響的因素。

(三)研究變項方面

本研究的研究變項只侷限在「校長教學領導」此一主要變項，主要是因為校長教學領導在國內，尤其是國小層面，尚屬較新的概念，本研究的主要目的只是開研究的第一步，先探討校長教學領導實施的現況，爾後再以現況為基礎去了解與校長教學領導相關的變項及變項間的因果關係。若從近年來國外校長教學領導的相關文獻來看，與校長教學領導相關的變項計有學校氣氛（Brookover et al., 1978; Smith & Muth, 1985）；學生學業表現（Biester et al., 1984; Ogawa & Hart, 1985）；以及教師專業發展（Gall et al., 1985; Little, 1982）等變項。後續的研究可以上述各種變項為研究的基本方向來探討變項間的各種可能的關係。其次，雖然研究者在研究中發現大多數國內小學校長與教師均能知覺到校長的教學領導作為且指出了國內小學校長對於校長教學領導的重要性肯定與關切程度並不亞於國外小學的校長。然而，比肯定校長教學領導概念更重要的事係校長「如何用具體的行為來支持這項肯定」，而這更讓研究者確信校長的個人信仰（belief）、價值觀體系（value system）與經驗（experiences）亦是一個十分重要且值得深入探討的研究主體。

另外，研究者亦在本研究中發現「情境因素」的確有其相當的影響力。研究者意外的發現縣、市間及不同類型學校的教學領導現況差異十分明顯。針對上述的現象，美國學者 Zheng（1996）就曾在他的研究報告中指出都市化的程度（urbanicity）因素與校長所知覺到的教學領導有顯著的相關。

復次，值得一提的是，Hallinger and Leithwood（1996）曾在他們的論著「Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know」中直指「文化是領導理論中一項被遺漏的變項」（culture: a missing variable in leadership theory），並在文中指出社區（community）與學校組織情境（institutional context of schools）是兩項影響校長領導的重要外在因素。此外，Heck（1996）亦指出近年來已有許多教育行政學者號召從事校長領導角色方面的比較研究，然而還是鮮少有研究是特別設計來對校長領導角色做「跨情境」的比較。綜合上述的各項認知，研究者認為未來的研究有必要深入了解學校校長的教學領導是否是因情境而有差異，並以此為根基進一步探討並比較不同學校情境下校長的教學領導發展的情形。

參考書目

- 吳金香（民 80），*國小教務行政*。台北：五南。
- 柯平順、林天祐（民 84），*我國國民中小學校長、主任培育制度之研究*。行政院教育改革審議委員會委託專題研究案。
- 高敬文、劉慶中（民 84），*國小日常決策流程及資源分配的研究—以高屏地區為例*。行政院教育

- 改革審議委員會委託專題研究案。
- 陳舜芬、丁志仁 (民 84) , 師資培育與教師進修制度的檢討。行政院教育改革審議委員會委託專題研究案。
- 陳鎮塗 (民 78) , 國小校長角色之評量。 *台灣教育* , 467 , 27-31。
- 教育部 (民 85) , 中華民國教育統計。台北：教育部。
- 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。
- 張德銳 (民 83) , 教育行政學研究。台北：五南。
- 張清濱 (民 80) , 學校行政。台北：台灣書店。
- 喬玉全、陳梓、錢樺等譯 (Stuart, C. S., & Philip, K. P. 等著) (民 80) , 學校行政領導原理。台北：五南。
- 劉煦元、林向成、呂焯權、黎子仁、鍾淑英 (民 81) , 香港小學校長教學領導的研究。 *初等教育* , 1 (3) , 29-36。
- 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。
- 鄭進丁 (民 75) , 國民小學校長角色之分析。高雄：復文。
- 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。
- Andrews, R. I., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational leadership*, 44(6), 9-11.
- Alvy, H. B. & Coldarchi, T. (1985). Problem of the novice principal. *Research in rural education*, 3 (1), 39-40.
- Anast, L. (1990). *The Indiana principal's leadership academy: A case study*. Unpublished doctoral dissertation, Vanderbilt University.
- Babcock, C. L. (1991). *A comparison of male and female elementary school principals' perceived instructional leadership behavior*. [CD-ROM] . Abstract From: ProQuest File. Dissertation Abstracts Item: 9211826.
- Barth, R. (1986). On sheep and goats and school reform. *Phi Delta Kappa*, 68(4), 293-296.
- Basow, S. A. (1980). *Sex-role stereotypes : Traditions and alternatives*. Pacific Grove, C.A. : Brooks/Cole Publishing Company.
- Biester, T. W., Kruse, J., Beyer, F., & Heller, B. (1984, April). *Effects of administrative leadership characteristics*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Bratlien, M. J. (1993). Competencies and aspirations: Determining internship needs — An eight year study. *Journal of school leadership*, 3(5), 498-509.
- Brookover, W. B., Schewitzer, J. H., Schneider, J. M., Beady, C.H., Flood, P. K., & Wisenbaker, J.M. (1978). Elementary school social climate and school achievement. *American educational research journal*, 15(2), 301-318.
- Carlisi, A. M. (1990). *The influence of sex stereotyping and the sex of the evaluator on job evaluation ratings*. Michigan : University Micro-films International Dissertation Information Service.
- Casey, H. (1980). *Managerial behavior of principals*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.

- Crandall, D., Eiseman, J., & Louis, K. S. (1986). Strategic planning issues that bear on the success of school improvement efforts, *Educational administration quarterly*, 22(3), 21-53.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. New York : State University of New York Press.
- Fullan, M., & Newton, E. (1986). *Principals as leaders of instructional change in large high schools : The perspective of external re-searchers*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Fransisco.
- Gall, M., Fielding, G., Schalock, D. Charters, W. W., & Wilczynski. (1985). *Involving the principal in teachers' staff development : Effects on the quality of mathematics instruction in elementary schools*. Eugene : Center for Educational Policy and Management, University of Oregon.
- Gersten, R., Carnine, D. & Green, S. (1982). The principal as instructional leader : A Second Look. *Educational leadership*, 40(3), 47-50.
- Greenfield, W. (1982). *Research on public school principals : A review and recommendations*. Paper prepared for the National Conference on the Principalship. National Institute of Education.
- Gross, N., & Herriott, R. E. (1965). *Staff leadership in public schools : A sociological inquiry*. New York:John Wiley.
- Gulledge, B. T. (1994). *The perceptions of Career Ladder I Career Ladder II and Career Ladder III elementary principals regarding instructional leadership*. [CD-ROM]. Abstract From : ProQuest File : Dissertation Abstracts Item : 9502661.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals : From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of education administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Leithwood, K. (1996). Culture and educational administration : A case of finding out what you can't know you don't know. *Educational administration quarterly*, 34(5), 98-116.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary school journal*, 86(2), 217-247.
- Ibrahim, A. S. (1985). *Instructional leadership behavior of high school principals, department heads and other administrative staff as perceived by teachers and principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University.
- Kmetz, J. T., & Willower, P. J. (1982). Elementary school principal's work behavior. *Educational administration quarterly*, 18(4), 62-63.
- Krajewski, R. (1978). Secondary principals want to be instructional leaders. *Phi Delta Kappan*, 60(1), 65.
- 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.
- Larsen, T. J. (1987). *Identification of instructional leadership behaviors and the impact of their implementation on academic achievement*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED281 286).
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of educational research*, 52(3), 309-339.
- Litner, D. (1988). *Principal instructional management behavior and school effectiveness : An organization perspective*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Re-

search Association.

- Little, J. W. (1982). Norms of collegiality and experimentation : Work place conditions of school success. *American educational research journal*, 19(3), 325-340.
- Marsh, D. (1992). *School principals as instructional leaders : The impact of the California school leadership academy*. Education and Urban Society, May.
- Martin, W. J. & Willower, D. J. (1981). The managerial behavior of high school principals. *Educational administration quarterly*, 17(1), 69-90.
- McLeary, L. E., & Thompson, S. D. (1979). *The senior high school principalship, volume III : Summary report*. Reston, V.A. : National Association of Secondary School Principals.
- Morris, V. C., Crowson, R. L., Porter-Gehrie, C., & Hurwitz, E., Jr. (1984). *Principals in action : The reality of managing schools*. Columbus, O.H. : Charles E. Merrill.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In Thurston, R. W., & Lotto, L. S.(Eds.), *Advances in educational administration : Vol. 1*(Part B)(pp.163-200). London : JAI Press LTD.
- Murphy, J., Hallinger, P., Miller, S., & Lotto, L. (1987). Barriers to the instructional leadership role for principals. *The Canadian administrator*, 27(3), 1-9.
- Ogawa, R. T., & Hart, A. W. (1985). The effect of principals on the instructional performance of schools. *The journal of educational administration*, 23(1),59-72.
- Parker, B. J. (1990). *The principal as an instructional leader in non-urban schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Missouri-Columbia.
- Pantelides, J. R. (1991). *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principal and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Pellicer, L. O. (1982). Providing instructional leadership : A principal challenge. *NASSP Bulletin*, 66 (458), 61-70.
- Peters, L. H., Terborg, J. R., & Taynor, J. (1974). *Woman as managers scale(WAMS) ; A measure of attitudes toward woman in management positions*. Journal Supplement Abstract Service of the American Psychological Association.
- Peterson, K. D. (1978). The principal's tasks. *Administrator's notebook*, 26(8), 1-4.
- Pitner, N. J. (1982). *Training of the school administrator : State of the art. eugene, occasional paper from the Center for Educational Policy and Management*, College of Education, University of Oregon.
- Pitner, N. J. (1986). Substitutes for principal leader behavior : An exploratory study. *Educational Administration quarterly*, 22(2), 23-42.
- Rallis, S. F., & Highsmith, M. C. (1987). The myth of the great principal. *American Educator*, 11(1), 18-22.
- Reilly, O. H. (1984). The principalship : Theneed for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Salley, C., McPherson, R. B., & Baehr, M. (1979). *What principals do : A preliminary occupational analysis in the principal in metropolitan schools*. California, C.A. : McCutchan Publishing Corp.
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., & Thurston, P.W. (1978). *Educational governance and administration* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Smith, W. F., & Andrews, R. I. (1989). *Instructional leadership : How principals make a differ-*

- ence*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 314 826)
- Smith, C. R., & Muth, R. (1985 April). *Instructional leadership and school effectiveness*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Stroud, D. J. (1989). *Factors influencing the instructional leadership behaviors of elementary school principals and the relationship to student achievement*. [CD-ROM]. Abstract From : ProQuest File : Dissertation Abstracts Item : 9017489.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. (1972). *The attitudes toward woman scale : An objective instrument to measure attitudes toward the rights and roles of woman in contemporary society*. The Journal Supplement Abstract Service(JSAS) of the American Psychological Association.
- Weber, J. R. (1989). *Leading the instructional program*. (Educational document Reproduction Service No. ED 309 513)
- Wells, G. A. (1993). *Instructional management behavior, time management and selected background variables of elementary school principals in Connecticut's urban school*. [CD-ROM]. Abstract From : ProQuest File : Dissertation Abstracts Item : 9333216.
- Wildy, H., & Dimmock, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of educational administration*, 31(2), 43-62.
- Zheng, H. Y. (1996). *School contexts, principal characteristics, and instructional effectiveness : A statistics analysis*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED396 408)

李安明，現在國立新竹師範學院初等教育學系副教授