

校長教學領導實際：一所國小的 參與觀察

林明地

【摘要】

本文以參與觀察以及訪談的方式蒐集資料，以呈現一所國小校長的教學領導實際。主要的研究問題有三個，包括校長教學領導的具體作為為何？教師與校長所知覺的校長教學領導的目的與影響為何？以及教師與校長對教學領導的期望為何？研究結果發現，所觀察校長教學領導的具體作為可以歸納為六大領域，包括巡視教室與校園、協助教師在職進修或專業成長與發展、表達較高的期望，提高師生表現的標準、了解學生學習情形、實踐行政支持教學的理念、建立良好的教學環境，以及塑造英雄、建立楷模等。教師與校長所知覺的教學領導的目的有提升教學品質、對老師的教學情形能有所掌握、表現關心、協助處理突發狀況、對學生的表現能有所了解，以及給予老師壓力，維護學生受教權。校長教學領導的影響包括讓教學正常、督促老師事前準備上課內容、協助教師教室秩序管理、大多數的老師不會覺得反感。校長與教師對校長教學領導的期望為希望明白闡述作法與理想、增加成員專業成長機會、辦理與學生比較有關的教學活動、增加校內同僚專業互享機會，以及多聽同仁意見，並做出回應，但對於巡堂增加與否，則見仁見智。作者最後並提出幾項建議。

關鍵字：校長教學領導、學校領導、學校行政

假如校長未能廣泛而深入地投入於教學方案，那麼教師將可能無法在需要教學資源時，獲得所需的資源。（Kimbrough and Burkett, 1990, p.117）

……儘管每一研究者均產生不同的描述語，以作為有效能或績優學校的特徵，但是其中有一個變項總是被發現為是最關鍵、最重要的：

（那就是）學校校長的領導能力，特別是校長在教學方面的領導能力。伊利諾州（Illinois）甚至立法規定學校校長最少必須花51%的時間，扮演「教學領導者」的角色。（McEwan, 1998, p.2）

……「視導」（supervision），因其外在所賦予的科層體制及合理性權威，已受到許多努力於教學專業化的人所挑戰。……教學領導（instructional leadership）乃與教師們共享，且在其最佳的形式中，它乃成為教導（coaching）、反省、同僚專業研究（collegial investigation）、研究小組、探索不確定事物及問題解決。……於是行政人員與教師乃一起努力成為一個「學習者的社區」（a community of learners），投入於提供學生專業與道德（甚至是崇高）的服務。（Blase and Blase, 1998, pp.3-4）

壹、前　言

從學校核心任務——「高品質的教與學」——達成的角度而言（林明地，民88；Blasé and Blasé, 1997），學校校長最重要的工作領域是扮演教學領導者的角色（Jacobson, et al., 1973）。然而，在大部分的時間中，直接從事教學活動的主體是教師與學生，所以誠如Glickman（1991）所指出的，就某一方面而言，「一所成功學校的校長不是一位教學領導者，而是一群扮演教學領導者角色之教師的一位協調者」（p.7）。另一方面，從實際而言，在學校中，實施教學領導的亦不僅限於校長一人，校長可以（而且也常常）授權其他成員進行教學領導（李安明，民87；張德銳，民83），所以從事教學領導的研究宜從整體學校的觀點，探求其人際互動，以免喪失全貌。

雖然教學領導與學校行政管理的工作同樣涉及整體學校系統的內、外部環境、成員、過程及產出等環結，但不可諱言地，其中仍以校長與教師的日常人際互動是了解教學領導實際（the practice of instructional leadership）最關鍵的一環。本文即以參與觀察的方式，探討一所國小（以下稱為A校，

校長則稱為A校長)的人際互動，特別是校長與成員間的互動，並據以分析其校長教學領導實際。

與校長領導的研究一樣歷經領導者特質、行為、角色，以及權變等研究取向，就教學領導的內涵而言，學者們亦分從不同途徑加以探討。雖然各取向之優勢、弱點與適切性的爭論仍未見平息，但漸漸的有愈來愈多的學者同意，確實了解在學校真實的情境中，校長為協助學校核心任務(教學)的達成，所表現出來的行為是相當重要的(McEwan, 1998)，而且最好能夠進入所欲研究的場所，長期而深入地觀察該組織的日常人際互動，了解成員的感受與彼此的期望(Owens, 1998)。

國內有關教學領導的研究在近來有漸受重視的趨勢，不但相關研究日漸增加(如李安明，民87；民88；張慈娟，民86；張碧娟，民88；葉振學，民85；趙廣林，民85；蔡秀媛，民87；魯先華，民83；謝文全，民88)，而且相關的學術著作也越來越多(如呂木琳，民87；邱錦昌，民80；吳培源，民88)。從早期教育視導涵蓋行政視導和教學視導的概念(陳金進，民66；楊百世，民78；楊振昇，民87；謝文全，民88)，至目前因受到修憲凍省、教育權力下放，以及教育改革主張「以學校為中心管理」、「校長定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導……」(行政院教育改革審議委員會，民85，頁29)等因素之影響，乃漸重視學校層級的教學視導，並漸以「教學領導」一詞代表學校為改善教師教學、學生學習以及學校成員成長與發展所採取的有關措施與作為。似乎已跳脫了行政視導與教學視導二分法的概念，強調以多樣化的措施與作為，例如包括「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，以及發展支援之工作關係」(李安明，民87，頁121)，以達成學校核心任務，似已同時涉及教學視導與行政視導的範圍與任務。

然而，從研究方法而言，國內有關校長職責與角色(張有森，民56；鄭進丁，民75)，以及教學視導、教育視導、教學領導的研究大多採用問卷調查法，和少數的訪談法，較少直接進入研究現場，長期觀察、了解學校教學領導的實際，容易造成「過於高估」的現象(李安明，民87，頁131)。其他有關校長領導實際的參與觀察研究(如李富美，民87；侯怡楓，民88)，教學領導實際的層面則僅為多種角色與任務之一，故較難完整且深入地加以描述。基於此，研究者乃嘗試以長期參與觀察的方式，個案分析一所國小的校長教學領導實際，並了解學校成員所具有的知覺感受與期望。具體言之，本文嘗試回答下列三項研究問題：

- (一) 校長教學領導的具體作為為何？
- (二) 教師與校長所知覺的校長教學領導的目的與影響為何？
- (三) 教師與校長對校長教學領導的期望為何？

針對研究問題一，研究者主要根據長期參與觀察所記錄的行為資料為分析的依據，並輔以與校長訪問的資料。至於研究問題二與三，研究者乃以與學校成員（含校長、行政人員與教師）的訪問為主，而以參與觀察的紀錄為輔。有關本文的研究方法與設計將於第三部分再詳予敘述。

貳、文獻探討

為對本文所欲探討的研究問題能有初步認識，並了解前有文獻在相關主題的研究發現，以作為分析之參考，研究者乃針對文獻中有關教學領導的具體作為、目的與影響，以及學校成員對學校領導之期望等主題進行探討。

一、校長教學領導的具體作為

事實上從校長在學校所扮演角色的重要性而言，其大部分的言行對於教師教學、學生學習，以及學校成員的成長與發展均有不同程度的影響，換言之，有關校長教學領導的作為相當廣泛。然而，不可否認地，有些作為與上述目標的達成之關聯性較強。文獻中對於校長教學領導作為的呈現方式主要包括：教學領導的工作項目、行為、作為、措施、內涵、層面、角色甚至模式等在概念上彼此重疊的方式。例如一項最近的研究（張碧娟，民88）指出，校長教學領導是：

校長為提升教師教學效能，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、提升教師專業成長、督促學生學習進步、發展支持的教學環境等，以其提升教師教學效能，達成教學的目標。（頁10）

這樣的措施與作為與李安明（民87）所界定的校長教學領導層面頗為類

似。

另外，Blasé與Blasé（1998）在探討有效影響教師教室教學的校長教學領導特質與行為的研究中，曾提及許多校長教學領導的作為，包括：提出建議、給予回饋、示範、探索詢問、誘導教師表達意見、（在態度上）強調教與學、支持教師彼此合作、發展彼此的教導關係（例如安排相互觀摩）、採用行動研究（解決問題）、提供資源、觀察教師教學（巡視教室）、對話、鼓勵、稱讚、提供進修機會等，並將這些作為歸納成三個基本元素（primary elements），包括：(1)舉行教學會議；(2)提供成員（專業）發展；以及(3)促使教師反省。李安明（民88）則區分出直接與間接的教學支持行為。

上述具體作為可以成為研究者觀察與分析A校校長教學領導實際的參考，但研究者並不排除其他行為，只要研究者觀察發現校長企圖協助教師教學、學生學習，以及學校成員成長與發展的行為，經過求證，或校長及學校成員在訪談中指出具上述目的的行為，均列入分析。當然在範圍上，這樣的作為已打破傳統的「教學視導」與「行政視導」的行為分類，嘗試兼顧二者。

二、校長教學領導的目的

校長教學領導的目的與其內涵息息相關，就某方面而言，校長教學領導的層面就是其所欲達成的目的。例如張慈娟（民86）認為教學領導包括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，以及發展支持的工作環境等四層面；趙廣林（民85）則主張應包括「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、協助教師專業成長以及關心學生的學習情形」（頁4），兩個例子的層面似乎都可以被視為是校長教學領導的目的。

但是人們對於同一組織行為之目的的知覺或意義的詮釋會因人而易（Bolman and Deal, 1991），因此，當探討校長教學領導的目的時，最好能夠取得校長本身以及學校其他成員所知覺的資料，以求周延。Blasé與Blasé（1998）曾以校長及教師所提供的資料，分析出校長教學領導各種行為的目的，例如好校長的校園（教室）巡視的作為被教師認為具有下列目的：激勵老師、督導教學、顯示可接近性，並提供支持、了解學校所進行的事務、傳達訊息、表示關懷，以及提高教師士氣；而教師認為效能較差的校長在巡視校園時，常會形成干預或介入教師教學，而教師認為其目的在於證明校長的權力以及監督教師教學等。可見雖然某些作為比較有助於教學領導目的的達

成，然而，針對同樣的校長教學領導行為，校長與教師所知覺的目的可能有所不同，值得注意。

三、校長教學領導作為對教師的影響

相較於校長教學領導的內涵、作為、目的與任務等議題，有關校長教學領導對教師的影響（impact）之研究，所受到的關注比較少。Blase與Blase（1998）在其研究中曾探討教師所知覺的校長教學領導之影響。舉例而言，在良好的校長教學領導中，校長巡視教室的作為，讓教師覺得可以提升其動機、自尊、安全感以及士氣，特別是有助於增強教師所表現出的優良教學行為，並有助於老師進行反省。然而，當較無效能的校長巡視校園時，教師會覺得受到干擾與介入，其對教師所產生的影響是，激怒教師，使老師生氣。

在探討校長教學領導作為對教師的影響時，除了可以以所觀察的紀錄加以分析外，亦必須透過訪問獲取教師的意見，以使所做的分析更真實（authentic）。

四、學校成員對校長教學領導的期望

探討學校成員對於校長教學領導的期望，將有利於對校長教學領導作為做出建議。李安明（民87）曾探討國小校長與教師對校長教學領導的期望，結果發現在Likert的五點量表中，校長與教師在校長教學領導的整體與六個層面之得分均高於4.20分（校長在六個分層面的平均數介於4.30與4.70之間；老師的得分則介於4.20與4.50之間），可見在該研究中，國小校長與教師對校長教學領導各層面（作為）之期望均極高，換言之，校長與教師均期望校長能多表現出「發展教學任務與目標」、「確保課程品質」……等作為。趙廣林（民85）亦曾研究過類似的主題，但並未單獨呈現學校成員對校長教學領導的期望。

根據以上有關成員對教學領導期望的文獻分析，參酌我國學校狀況，以及研究者參與觀察的發現，研究者認為，若想要探討學校成員對校長教學領導的期望，其可行的方向包括：對校長教學領導在理念上的期望為何？希不希望在現有的教學領導作為之外，能有更多樣化的作為？贊不贊成教室巡堂次數增加？等。

參、研究方法與設計

為回答本研究所提出的問題，真實了解校長教學領導實際的具體情況，研究者認為必須親自長期觀察校長的學校日常生活，詳細記錄校長與成員的互動，故乃決定採行參與觀察的研究方法，輔以訪談法，以進行資料蒐集。具體言之，本文呈現研究者以參與觀察的方式所探討的一所國小校長教學領導實際。是國科會補助探討有關國小校長工作與角色研究專案的一部分。茲將本文的研究方法、參與觀察過程、與學校成員良好關係之建立、研究對象（含A校與A校長）的選擇與介紹、研究資料信實（trustworthiness）之處理，以及研究限制簡要說明如下：

一、研究方法

從研究資料的蒐集而言，本研究所採用的研究方法主要包括參與觀察法以及訪問法。參與觀察的時間持續約半年（88年2月3日至7月12日），所觀察的次數有四十一次（每次時間長短不一），總共觀察的時數有166小時。觀察時間的規劃係按照時間取樣的原則，兼顧開學前、學期開始、學期中與學期結束、上午與下午、星期一至星期六、學校有活動與沒有活動、全天與半日、按計畫表前往與臨時前往等因素，進行實地參與觀察。觀察的時間若為全天，則從早上7時30分左右開始，中午不離開，至下午放學A校長離校（約下午5時30分）；若為下午則從1時30分開始。另亦包括部分時段的觀察（如9時至12時、2時至4時等）。採「跟上跟下」的方式觀察，兼顧校內、校外活動，換言之，若在觀察的時段A校長外出洽公，徵得校長同意（A校長並未拒絕過），研究者亦儘量參與觀察。但下班後的時間因避免干擾校長生活，故不列入。

在訪談方面，研究者與A校長隨時進行非正式的訪談，以證實研究者的觀察。另外並進行一次與本文主題有關的正式訪談。在學校其他成員方面，研究者抽取9位包括行政人員（3位）、科任（2位）、及級任老師（4位，儘量散布在各年級）進行訪談，均同意接受訪談，除2位未錄音外，餘均錄音，並整理成逐字稿，以作為分析的依據。

訪談的內容除了有關校長教學領導的問題外，也包含其他有關校長工作

與角色（例如校長在教科書遴選、學生學業成就、教學品質、教師班級經營、學生秩序維護，以及親師溝通等）的問題，但本文僅呈現與研究問題有關的意見。在校長教學領導的問題主要有四個，所有受訪者的問題大方向相同，但字句的組合或呈現可能會有些微的變動。包括(1)貴校校長教學領導的具體作為為何？(2)您覺得校長教學領導作為的目的為何？(3)校長教學領導作為（對您及學校整體）的影響何在？(4)您對校長教學領導的期望為何？研究者認為這樣的訪談內容，加上研究者親自參與觀察的記錄，及有關文件內容，可以回答本文所欲探討的研究問題。

二、參與觀察過程

如前所述，本研究採取「跟上跟下」的方式，翔實記錄A校長的人際互動，以作為分析的依據。隨著參與觀察時間的進展，研究者的著重點亦有所不同。

在進入現場的初期，研究者的重點是觀察與蒐集資料，而較少涉及資料的分析。研究者的作法是，記載A校長學校生活一天的各項活動內容、與其互動之人員、所花時間，以及當時的互動情境等。為避免破壞觀察當時的互動情況，若活動是在室內、可以坐下來的情境，研究者會選擇靠近的地點隨時記載；若屬於室外、隨時在動的情境，研究者雖均帶著觀察記錄簿，但由於記載不易、且容易破壞情境，故研究者在當時會把握機會先將重點寫在手上，待有機會坐下來時，馬上加以記錄。對於不了解的部分，則將問題記下，等到有機會再予以詢問。

在觀察的期中階段，研究者除了強調資料的蒐集外，亦著重資料的分析，以及補充因分析而發現尚不足的資料。除了仍記錄校長的學校生活互動外，亦針對特定議題正式地與非正式地訪問學校成員以及校長的意見，以發現成員對同一主題的看法。

到了觀察末期，漸漸要退出現場的階段中，研究者比較強調成員意見的訪問、補充不足的資料。但為預防以後分析所需，研究者仍詳細記錄A校長的日常人際互動，但亦另外安排深入訪問的時間，例如利用學校段考後下午的時間、學校辦理活動下午補休時間等進行訪談。截至88年7月上旬，學校已開始放暑假後，研究者亦利用所選定對象在值班時，前往A校進行訪談。全部訪談結束後（約至88年7月中旬），研究者並未再回到現場補充任何資料。

三、與學校成員良好關係的建立

研究者第一次與A校長的接觸是透過電話，A校長一口即答應。第二次見面時，研究者攜帶本研究的一些參考資料，前往A校說明，A校長允諾全力配合。第三次是學校的返校日，當參與教師早會時，A校長介紹研究者，說研究者「要到學校與大家相處一天」（觀察記錄1），並未特別說明研究者的詳細研究目的。但研究者發現教師們並未表現出驚訝的表情，可能誠如有一次A校長回答研究者的問題時所指出的，A校常有大學老師來訪，因此學校老師已頗習慣了。第四次是參與A校開學前的行政會議，A校長亦僅做些許介紹。

在這幾次的接觸中，研究者正好熟識一些學校成員，在非正式閒聊時，他們亦會詢問研究著「真正的」研究目的何在，研究者的說法是「到學校學習校長如何辦學」。至於其他未詢問者，研究者亦未主動告知。學校開學之後，進入第五、六次觀察時，研究者曾詢問A校長是否需要正式向老師們介紹研究者探討校長角色的研究目的，A校長認為應該不必。他說本研究對老師的影響應該不大，而且老師也漸漸適應研究者整天出現在學校的作法了。

在整個觀察過程中，研究者發現學校成員從心中有個問號，到漸漸接受，到有時根本忘記研究者存在的演變。這樣的發展有利於研究者擺脫「陌生人」的外表，比較有可能看到事情的原本面貌。一些比較特殊的觀察可作為佐證，例如：

- (一)研究者參與老師的泡茶時，氣氛相當自然。
- (二)研究者參與教師早會，剛開始每位報告的行政人員或老師都會記得稱呼「教授」，幾次之後，這種現象已經不見了。
- (三)A校長未曾拒絕過研究者參與任何活動，在參觀過程中，研究者真正做到「跟上跟下」的功夫。
- (四)事後從A校其他老師口中得知，A校長曾告訴老師希望能全力配合研究者的訪談進行。
- (五)在正式訪談時，研究者詢問每位受訪者：「研究者參與一個學期了，是否對學校有所影響？」A校長指出「我們就是以最真實的一面來呈現」，對於研究者的影響，校長覺得「都沒有啦！」（與校長的正式訪談）。另一位老師指出「剛開始只是奇怪，是不是督學來了，……說話會有一點顧忌……到後來就沒有顧忌你的存在了啊」「沒有啦，我們也覺得你跟我們一樣」（與老師及行政人員訪談編號3，以下簡稱訪談編號3，其餘訪問資料的呈現

方式與此相同）。

(六)有一位受訪者指出：「對於你這個人在校園出現，可能對老師來說困擾沒有很多，而且好像很多人會忽略你的存在，那正向積極方面，我覺得我們學校有很多很想考研究所，多一點這樣的資訊給學校，我覺得應該很正面。」（訪談編號4）

四、研究參與者的選擇與介紹

在研究參與者（即一般所稱的研究對象）的選擇上，研究者首先函請縣市教育局局長、主任督學、督學、課長、專員及全部國小校長（共169位）推薦其心目中三位國小「好校長」（並不是專就校長教學領導而推薦），並分別敘述其推薦之理由。扣除未推薦、未敘述推薦理由，以及無效問卷外，回收有效問卷62%，研究者在被推薦較多次的國小校長中，考慮其回覆與否、年齡、與研究者交通距離，及其參與各項活動狀況等因素，於88年2月1日利用電話與一位可能的研究參與者連繫，請求其同意讓研究者進入現場進行觀察，該校長聽完研究者的說明後，馬上答應。

根據以往其他研究者的經驗，要找到一位研究參與者同意讓大學老師進入觀察的不容易，但本研究並未受到拒絕，研究者事後曾分析為什麼會如此順利，歸納其原因有三個，一是研究者運氣不錯，碰到樂於助人的A校長；二是A校長修過研究所四十學分班，對於質的研究並不陌生；以及最重要的，三是，研究者所採用的第一步驟（亦即請校長及教育行政人員推薦心目中的好校長）相當有用，而A校長被推薦的次數屬較多的一群。研究者亦曾於參與觀察結束、正式訪問時詢問校長當時答應接受觀察的原因，A校長認為一是站在回饋、幫忙的心態，因為他在求學與辦學的過程中也受到許多人的幫助；另一方面A校長認為自己亦蠻有自信的，公開坦然，不怕被檢視。

A校屬大學校，目前班級數約四十班，根據學校所提供的「沿革誌」指出，學校歷史悠久，已達數十年。A校位於鄉鎮、非都市地區，社區背景參差不齊（根據觀察、書面資料及學校成員意見）。教師大部分畢業於師範院校，多為正式老師，但代課老師亦有數位。多位資深老師在A校的服務年資長，經初步檢視，超過二十年以上者約有十位。師生參與校外活動在某些方面表現優異，特別是運動與才藝項目，研究者發現校長室內擺滿了各類獎盃、獎牌，此固與A校歷史悠久有關，但在研究者參與觀察的半年內，就發現老師與學生參與全鄉或全縣運動、民俗才藝、學藝等競賽得過好幾次好成績。

研究者常常聽到學校成員會把學校名稱掛在嘴邊（不管是國語或台語），在訪談中，許多受訪者指出當聽到學校的名稱時，他們會蠻引以為傲的，以A校為榮。亦有幾位受訪者指出學校的氣氛蠻好的，對外是一體的。學校正常運作，行政人員與老師各盡本分（雖然有一、兩位受訪者指出，老師所在意的僅止於分內的工作而已），根據研究者觀察，整體而言，A校的學校氣氛還算融洽，多位老師指出，他們會推薦其他同仁進來A校服務，不過弔詭的是，多位老師的小孩卻選擇市區的學校就讀。

由於歷史悠久，加上服務年資較長者亦多，研究者發現學校有一種傾向於尊敬長者或資深者的行為表現，經過訪問的過程中加以求證，幾乎受到所有受訪者的認同。

近年來，由於新進老師加入得比較多（不一定就是年紀輕者，有的是其他校轉入的），一些行之有年的「傳統」（如婚喪喜慶包禮約定成俗的準則）已在轉變之中。

A校長男性，教育研究所四十學分班結業，有教師、主任、校長（在其他學校）的經驗，是許多人（包括國小校長、教育局行政人員）推薦的「好校長」，因當初推薦「好校長」時，並未完全針對其教學領導層面加以推薦，故研究者認為本文最好僅止於個案呈現，而不要與他校的比較。

A校長新到A校，據其在訪談中所指出的一切都仍在觀察之中，所以嘗試的改變不多。A校長對於學生的生活常規、秩序、學校整潔的維護，以及學生禮儀，校外的表現相當重視，這可從其天天巡視校園打掃、糾正學生未戴帽子、未繫衣服、未向客人問好，以及要求學生撿起垃圾的作為可以得知。

五、研究資料信實之處理

為使本研究之研究方法更嚴謹，本研究於資料信實（trustworthiness）之處理，參酌組織研究之有關文獻（Owens, 1998），簡要敘述如下：

(一)強調蒐集資料的多元策略

強調資料來源與蒐集方法的多元性，包括觀察（記錄）、訪談（記錄）、學校正式文件、會議資料、宣傳品等，以提高研究資料與分析的可信度。

(二)擴展在現場蒐集資料的時間

研究者親自進入實際情境，長時間與學校成員相處，建立彼此的信任感，以增加所觀察資料的真實與正確性。另外，長時間的參與也讓研究者能夠觀察到與廣泛趨勢背景不同的「非典型事件」（即特殊事件）。對於觀察資料

的記載儘量翔實，每次觀察結束，離開A校後即儘快整理，並記下當時成員的反應、情境氣氛，以及研究者的感受等。

(三)採取三角測量的措施

當所欲分析的主題（themes）從訪問或觀察資料中產生時，研究者會將它們與其他資料交互檢核，並將不同成員對特定事件的知覺擺在一起，以檢查其資料的正確性。

(四)成員間的檢核

研究者會利用機會和A校相關人員確認資料、訊息與知覺。參與教師的非正式團體，在閒聊中了解成員對處理事情的獨特方式，並切實記錄，以求深入了解。

(五)嘗試深度描述

依所觀察的資料，與訪談內容，及上述有關措施，研究者儘量深入描述校長教學領導實際，以讓讀者有如臨其境的感覺。

(六)同僚會商

研究者會利用機會與研究者所服務單位之同仁分享研究進度與心得，並聽取同仁的建議，作為以後觀察研究之參考。

(七)審慎報導

在報導本研究報告時，語言與字句相當重要，研究者將儘量區分出研究者的聲音（voice）與學校成員的聲音。在敘述時，若為A校成員之意見，則儘量逐字呈現，以引用句加以區別，並列出觀察或訪談出處。研究者所做的歸納亦儘量不要超出成員所表示意見的範圍之外。

(八)嚴格地遵守對保密的協定

保守秘密，不管是對學校名稱、研究參與者，以及敘述內容等。於訪談過程中，研究者會向資訊提供者提出保證，絕不以個人意見作為分析單位，嚴格遵守保密協定。

六、研究限制

本研究的限制如下：

(一)研究者並未了解學生對校長教學領導的感受。

(二)因研究者選擇多人推薦的「好校長」，雖未專就校長教學領導之好壞加以推薦，但其結果仍不免有所偏頗，故研究者僅能呈現個案研究的成果，無法進行比較。

(三)因採「跟上跟下」的觀察方式，故無法同時看到A校長所表現行為之後學校成員的反應。研究者雖然亦會額外找時間加入學校其他成員的生活，與其交談，詢問不同看法，但不得不承認無法同時出現在兩個地方的限制。

肆、研究結果之分析

針對本文所提出的主要研究問題，以下將依校長教學領導的具體作爲、教師與校長所知覺的校長教學領導的目的與影響，以及教師與校長對校長教學領導的期望加以呈現研究結果。

一、校長教學領導的具體作爲

參酌觀察紀錄、訪談紀錄，以及相關書面資料，研究者首先將有助於提升教師教學、學生學習，以及學校成員成長與發展的行爲一一列出。接著研究者乃嘗試在不以文獻探討結果爲基礎的原則下，將所列行爲加以歸類，經一再閱讀各項紀錄，做數次修改。最後適度參照本文前述文獻探討的重點，作爲最後歸類的依據。結果研究者發現，A校長教學領導的具體作爲可以歸納爲六大領域，包括：(1)巡視教室與校園；(2)協助教師在職進修或專業成長與發展；(3)表達較高的期望，提高師生表現的標準；(4)了解學生學習情形；(5)實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境，以及(6)塑造英雄，建立楷模等。這些類別大部分符合文獻探討結果，但部分則不一致。茲分別敘述並舉適當例證如下：

(一)巡視教室與校園

在巡視教室（傳統所謂的巡堂）方面，A校長的作法主要包括「重點式」以及「全校性」的巡視，二者均未安排正式的行程（換言之，是不定期的、計畫性較少的）。「重點式」的巡視是針對部分年段以及特殊情況（如老師請假，由代課老師上課）進行察看；「全校性」的巡堂在範圍上則幾乎遍及全校教室。在「校長的一天作息（一般狀況）」的訪問中，校長指出上第一節課時，將公文處理後，會巡視校園、課堂訪視（特別是代課之班級）。在觀察的過程中，研究者看到A校長巡視教室的動作在「重點式」的較多，而「全校性」的較少（所以有的老師在接受訪問時提及其所看到的校長巡堂次數不多，可能是因爲「重點式」的巡視範圍未及全校）。

研究者隨機抽出十次觀察紀錄，結果發現「重點式」的巡視有七次；而「全校性」的有二次（有時一天之內同時實施了「重點式」與「全校性」的巡堂）。A校長巡視教室的方式是以正常走路的速度在走廊走過而已，並未進入教室（許多老師表示校長未干預），也沒有刻意地看老師的教學（校長稱這是尊重教師的專業），當有小朋友與校長打招呼，問校長好時，校長也會回應，但隨即走過，並不逗留。教室內的教師多照常進行教學，碰到學生發現，向校長打招呼時，教師也僅簡單向校長示意後，繼續教學（多位教師在接受訪問時提及，這樣的巡堂方式，只要老師盡本分，壓力不大）。當碰到教室有吵雜聲時，校長會特別前往察看，了解情況，若老師不在場，A校長會著手處理；但若老師在場，A校長看過後，有時詢問一下狀況，即由該師處理。根據研究者的觀察，事後A校長大部分未再找該師討論當時情況。

在巡視校園方面，主要是看學生打掃環境，或特定地點的察看（如為了某項工程到現場察看）。A校長每天早上約7時30分到校後即巡視學生打掃環境，察看學生是否打掃乾淨，給予指導，並糾正學生行為（如衣服繫好、名牌未縫等）、禮儀（如提醒問客人好），經常自己撿起垃圾，及指導學生撿起垃圾。下午打掃時間亦常察看。在上述抽取的十次觀察紀錄中，研究者發現，A校長幾乎天天巡視校園（有時一天兩次以上）。

(二)協助教師在職進修或專業成長與發展

在協助教師在職進修或專業成長與發展方面，A校長所表現的行為包括：

1.私下與老師討論有關教學的問題

如有位老師批改作業時經常大筆一勾，A校長在查閱學生作業簿之後，曾私下針對批改作業與該師交換意見（觀察紀錄25）。

2.提供資訊，以作為行政與教學方向之參考

如A校長將其所參與重要會議的資料帶回，將相關的內容影印給全校老師。至於行政人員則大多有完整的一份資料，以為辦理行政之參考（A校長提供研究者的會議資料）。

3.提供研習與專業發展機會

如在教師朝會宣布研習訊息、鼓勵同仁參加、分享心得、相關行政人員亦會報告研習資訊、學校辦理一些如親師管教研討會等（觀察紀錄4, 7, 18）。

4.鼓勵教師從事正式學位的進修

如同仁考上研究所，在朝會宣布並給予恭禧祝福（觀察紀錄32）；為使同仁進修順序公平（因各校有名額限制），擬訂校內同仁參與進修順序考慮的規定（A校長提供研究者的正式文件）。

5. 參與教師教學研究

學年召開學年會議、教學研究會、教科書遴選會議，A校長親自出席或主持（觀察紀錄27）。

(三) 表達較高的期望，提高師生表現的標準

A校長會嘗試表達對師生的期望，以提高師生表現的標準。具體的作法與例證包括：

1. 要求學生要注重禮貌

如碰到客人會提醒學生要問客人好（觀察紀錄4）、提醒學生外出代表學校要注重行為表現與團隊精神，並多親自到場察看學生表現（觀察紀錄5, 18）。

2. 宣讀學生所獲獎狀之內容（觀察紀錄12）

表揚該生的表現，並表達類似「有為者亦若是」的觀念，期望學生效法。

3. 以身作則撿起垃圾

當有學生在場時，則指導學生撿拾，期望師生能夠共同努力，以建立能夠支持教學的幽雅環境。

4. 表揚特殊表現

如拾金不昧（觀察紀錄12）。

在對教師的期望方面，除了鼓勵教師多使用教學媒體、正常上課之外，研究者印象極為深刻的一件事是，學校為完成一項任務（說服一位教師準備資料、撰寫事蹟、整理文件，以供行政人員填報優良教師等），行政人員以及老師認為時間將至，恐無法完成。A校長認為時間雖趕，但並非不可能完成，乃分請有關同仁一起辦理，另因填報優良教師屬A校較新的業務，同仁較少有撰寫優良事蹟的經驗，A校長乃以身作則，替該師撰寫（觀察紀錄2）。結果該事件真的如期填報。

事後在非正式的訪談中，A校長透露有時候必須要以身作則，適時達成任務，以提高同仁的表現標準。透過對學生品性的要求、宣揚特殊優良表現、適度表達較高品質的期望、提升學校同仁達成任務的動機與企圖心，以提高師生的表現標準。

(四) 了解學生學習情形

在了解學生學習情形方面，A校長會：

1. 查看學生作業簿的批改情形（觀察紀錄15）

若需要並給予教師適度回饋。

2. 查看學生考卷

每次考試後，A 校長會抽查學生的考卷（觀察紀錄15）。A 校長稱主要要了解是否某些題目學生都不會、都錯，或某一班成績明顯低等，以便家長或及他人反映時，能有所回應。

3. 記錄學生成績（觀察紀錄15）

A 校班級內及學校班級之間並未排名次，A 校長亦未在正式與非正式場合強調那一班成績特別差（或特別好），校長稱登記學生成績主要在了解學生學習的情況以及教師的教學，不在比較，亦不在給予獎懲，更避免同仁認為僅重視智育成績。

4. 參與學生校內、外的比賽、活動（觀察紀錄19）

藉以表達對學生多元化成就的重視。

(五) 實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境

若學校的環境與設備較有利於支持教學，有關的行政措施亦在為教學服務，那麼教師教學、學生學習，以及成員的成長與發展會有較佳的表現。A 校長在這方面的作為包括：

1. 提供較佳的物質環境與設備

如改善室內燈光、加強屋頂隔熱、美化校園、維護學校環境衛生等。

2. 協助衝突解決，使教師安心教學

如排課問題、路隊問題、家長反映事件等（觀察紀錄2, 19）。

3. 鼓勵教師參與教科書的遴選，在尊重教師決定的前提下，協調所做決定的內容

A 校長鼓勵教師在學年會議中選出該年級所欲採用的課本，經彙整後，在教科書遴選委員會中，主持會議，以做最後的決定。在會中A 校長除提出各年段必須銜接良好的問題外，大多尊重教師的決定（觀察紀錄27）。

4. 接受教師建議，嘗試配合教師專長排課

採行教師會的決議，由行政人員規劃調查問卷，並實施調查，以為排課參考（但A 校長稱仍須考量全校的情況）（觀察紀錄35）。

5. 尊重教師專業

例如教室巡視不進入教室內、表現關心的態度，以及在言談中表現對教師專業的支持等。

6. 保護教學時間

大部分上課時間不廣播，但有些許時間例外。

7. 與地方人士共同合作進行教學

透過行政的安排，使得社區有關鄉土文化的技藝可以進到學校教學（觀

察紀錄12）。

(六) 塑造英雄，建立楷模

在塑造英雄，建立楷模方面，A校長的具體作法包括：

1. 主動找尋優良教師，並協助撰擬事蹟：從平日在學校的巡視與對教師的了解，主動推薦優良老師，並協助蒐集、撰寫資料。
2. 在有關刊物整理刊登學生的優良表現，分送學生及家長，作為學習表率。
3. 鼓勵同仁找機會和校內資深及優秀教師討論班級經營理念，甚至參觀教學（觀察紀錄35）。
4. 在公開場合闡述帶班良好之級任老師特色（其中之一為善於與家長溝通），並歡迎老師彼此之間相互請益（觀察紀錄35），但次數不多。
5. 表揚優良事蹟以及表現良好的教師與學生（觀察紀錄36）。

其他尚有一些不易列入上述領域，但又與教學領導相關的行為，包括：與班級共進午餐，了解學生生活禮儀；察看學生放學路隊情形，糾正學生行為，並與家長互動；鼓勵科任與級任互相協調班級經營；以及關心特殊學生（如家庭有問題的學生）。

另外，值得提出來討論的是，有些在文獻探討中經常被提到是屬於校長教學領導的重要行為，以及教師在訪談的過程中所提到的期望行為，但研究者卻較少觀察到的，這些行為包括：

(一) 發展並溝通教學目標（張碧娟，民88；Smith and Piele, 1996）

很少看到A校長在正式場合向老師提及教學目標，可能因教育目標全國統一，而以往亦多採用相同的教科書，教學目標變化不大；或者可能是校長認為教學目標屬教師專業自主部分，無須一起發展，或在有關場合溝通教學目標。

(二) 確保課程品質（李安明，民88）或扮演課程領導者（Glatthorn, 1997）

針對正式課程，因仍屬教育行政機關訂定，故學校可以自主的範圍不大，A校長亦很少提及；對於學校可自主的部分，如鄉土教材、課程內容增刪、教科書遴選等，多為教師自主處理，除了針對教科書遴選，A校長嘗試銜接各年段的選擇外，研究者很少看到校長協調課程的功夫。

(三) 評量教學成效，給予回饋、輔導（趙廣林，民85）

可能原因是因為學校組織結構的因素（大型學校）、校際之間的風氣（別校亦未如此做），未針對個別教師事前訂定觀察目標、實施觀察，並於事後給予回饋。對於教師教學的優缺點，在巡視教室之後所做的個別回饋亦少（有

些許的團體回饋）。針對教師的缺點進行其專業成長的建議與輔導亦不多。

(四) 正式訂定觀察的行程

A 校長的巡堂多為不定期的，教師大多不知道校長何時會巡堂，固有其效果，然而若從改進教學、提升學生學習，以及追求教師成長與發展的任務而言，正式的觀察仍有必要。

(五) 說明各項行為的目的以及構想

A 校長對教學領導的作為說得較少（僅在教師朝會談及按表上課、準時上課；如果發現老師不在，校長會主動進去幫忙老師代課；可請教其他同仁等），亦較少看到校長與教師一起工作，解決教學問題的情形，對於教學領導的目標願景（個別的與集體的）之涉及亦不多。

(六) 正式評鑑

因無正式的觀察，所以根據個別教師教學情形的正式評鑑，無法實施。

綜合言之，本研究A校長的教學領導實際具體作為相當多元與廣泛（雖然有些作為並未詢問A校長其用意是否屬於教學領導的領域，但研究者發現，這些作為都多多少少有助於教師教學、學生學習，以及成員的成長與發展），但仍傾向於「單向式的作為」（大多隱含在A校長的腦中，闡述不多，教師不曉得知不知道校長的用意）、「傳統的形式」（成員所熟知的仍以教室巡視為主），以及「階層式的視導」（校長為一校之長，教室巡視是自然的）。從教學視導（為教學領導重要的一環）的角度而言，與相關文獻介紹國外的學校會針對個別教師排列正式觀察時間、實際在教室觀察、記錄、給予回饋，並作為正式專業成長以及評鑑的依據之作法，有所不同。

二、教師與校長所知覺的校長教學領導的目的與影響

(一) 校長教學領導實際的目的

根據對校長與學校成員訪問的結果，並輔以研究者參與觀察的紀錄，研究者發現，教師與校長所知覺的校長教學領導的目的包括：

1. 提升教學品質

教學領導實際（特別是教室巡堂）的第一個目的是為了提升教學品質。A校長、行政人員、與教師均提及這項目的。例如：

我想第一個目的是說，提升教學品質……（A校長）

嗯，我想這些動作，他最主要的目的大概就是要看學生的一些課業

上的成就，或是老師教學的情況。（訪談編號3）

2. 對老師的教學情形能有所掌握

第二個目的是對老師的教學情形能有所掌握，這是許多成員提到的目的之一，例如：

也同時可以在現場發現到班級的經營……（A校長）

他的目的有一個就是譬如說家長反映，他去看看實際情況……或是說老師的教學情況。（訪談編號3）

了解老師的上課情形……看學生的秩序情形怎麼樣，然後一個班級裡面他的布置，我覺得他有注意到。（訪談編號4）

看看老師認真否。（訪談編號1）

第一點看老師有沒有認真上課，有沒有溜堂。第二點就是看學生的常規，班級經營是不是很好……最大的目標是說，看老師有沒有按時進教室上課。（訪談編號6）

因為他至少要掌握一下，要知道老師在做些什麼，或者有什麼突發狀況的時候，他才有辦法處理嘛。（訪談編號8）

了解教學情形。（訪談編號5）

3. 表現關心

另外一個目的是表現校長對學生、教師的關心，幫助老師處理臨時意外事件，雖然有老師對此關心的體會不大：

第二個最主要是幫老師……預防臨時意外……，主動過去幫忙。（A校長）

這一方面是關心，也可以發掘說老師們的需求是什麼，是不是我的學校的（教學）媒體各方面的資源是不是有滿足到老師，那他們在使用上的情形。（訪談編號2）

關心的成分大。（訪談編號7）

但也有老師指出：

校長關心老師的態度都是很少的。（訪談編號6）

4. 協助處理突發狀況

校長及有些成員認為A校長的教學領導（特別是巡堂）目的亦在協助處理突發狀況，例如：A校長認為要預防臨時意外，並了解學生的動向。另外有一老師亦指出校長巡堂有利於突發狀況的處理。

5. 對學生的素質與表現能有所了解

第五項目的在於對學生的表現能有所了解。例如有老師指出，校長巡堂在了解師生互動關係，了解學生秩序表現，以及注意學生常規。另外有老師指出：「他只是說這樣稍微看一下，大概了解一下學校的環境、學生的素質這樣子。」（訪談編號8）

6. 紿予老師壓力，維護學生受教權

校長教學領導的最後一個目的在於讓老師有所警惕，並給予老師壓力，讓老師能夠善加經營班級，注意自己的教學，以維護學生受教權。例如：

我主動過去幫忙……最主要如果說老師在而沒有去上課，那老師一定會有所警惕，我想給老師一個最大的壓力，既然校長都已經上課了，為什麼我還沒有到？（A校長）

有時候好像是一種警惕吧。……好像一種鞭策的一種力量啦！
(訪談編號3)

啊！像上學期……有一次，他就要去巡啊！可能有時候老師有業務比較忙，還是怎樣，可能忘記去上課，或者是那天那個老師請假，啊沒有處理，他就看到這種情形，他就馬上就進去上課了，… …小朋友的受教權損失……（訪談編號8）

學校成員不管校長或教師都未曾指出文獻上所提的，透過校長教學領導（特別是教室巡視）可以提升教師動機、自尊、安全感、教師服務士氣，以及增強正向行為（Blasé and Blasé, 1998），亦未提巡堂會干擾教師教學。

（二）校長教學領導實際的影響

根據訪談結果，並輔以觀察紀錄，教師與校長所知覺的校長教學領導的影響包括：

1. 讓教學正常

首先是讓教學能夠正常化。誠如A校長所言：「教學正常……功課表是什麼課，你就教什麼課，不會被挪用……」事實上雖然許多教師未明確指出校長教學領導的作為有助於教學正常化，但是受訪成員類似盡自己本分、事

前先準備一下教材、按時進教室上課等等的敘述，都與教學正常化有關。

2.督促老師事前準備上課內容

另一項影響是讓老師能於事前準備一下教材內容。特別是對於新到學校者或代課老師而言對此壓力較有感受。

3.協助老師教室秩序管理

有的老師指出校長的巡堂有助於教室秩序管理，因為校長會「看看學生的秩序情形怎麼樣」（訪談編號4），所以「校長會來」有時也可以成為班級經營的助力。

4.校長教室巡堂的影響不明顯

幾乎所有的老師與行政人員均表示校長的巡堂不會令人產生反感，且不會有壓力（訪談編號3），亦不會有介入的感覺（訪談編號1）。有一位老師指出「我只是本分的做，你們走不走、查不查，對我來講沒有影響」（訪談編號2），另一位老師同樣認為「我覺得還好，反正我做我該做的，他來看沒有什麼影響。」（訪談編號8）。最後，因為不覺得有壓力，所以有人概括地指出「我覺得沒有影響」（訪談編號4）。事實上，若深入探究其含意，可以發現，教師們所指的是，校長教學領導（特別是教室巡堂）負面的影響不大。但另外一方面，亦可能代表校長教學領導對教師教學的實質影響不大。

三、教師與校長對校長教學領導的期望

教師與校長對校長教學領導的期望主要的分析方向包括對校長教學領導在理念上的期望、希不希望校長表現更多樣化的教學領導行為，以及對教室巡堂的意見，茲分別敘述如下：

(一)對校長教學領導在理念上的期望

在理念上，教師希望校長教學領導不應偏重巡堂，而應該「把目標訂在幫助教學、幫助學生學習」（訪談編號4）。針對教室巡堂，有的老師認為「走過即可」，「因為，走過去老師就知道你的用意在那裡。」（訪談編號6）

(二)對校長教學領導作為更多樣化的期望

A校長教學領導的具體作為已如上述，但針對具體作為的多樣化方面，學校成員希望校長能：

1.明白闡述作法與理想

就比較廣泛及長遠的面向而言，有的教師希望校長能提出學校的願景（訪談編號9），另有老師希望校長能說明有關措施的用意（訪談編號2），指出

未來方向，以作為全校彼此協調的依據，以及長久努力的目標。

2. 增加成員專業成長與發展的機會

第二個期望是希望能給予成員專業發展的機會。可見這些教師仍不滿足於現今學校有關在職進修或專業成長的措施，有可能是因為所提供的機會不夠，亦有可能是所提供的專業發展內容不符合教師的需求。有位受訪者指出：

基本上如果你給老師多一點的進修管道、然後提供多一點的教學資訊給老師，我覺得這可能比較正面一點。（訪談編號4）

3. 辦理與學生比較有關的教學活動

針對學校所辦理的較大規模、且由其他學校老師參與的研討會，有些老師認為可以儘量減少，而增加一些可以幫助教師教學及學生學習的活動，如戶外教學、親師互動方案、家庭訪問等。

我覺得應該要辦一些對學生有幫助（的活動）（訪談編號8）
校長他應該就整個教學活動是整體性的關心，我會主張多辦一些親職教育啊、母姐會……（訪談編號2）

4. 增加校內同僚專業互享機會

根據觀察紀錄以及訪談紀錄，A 校長曾鼓勵成員向資深老師、帶班較佳之老師請益，但是透過行政的力量，正式與非正式的安排比較少，所以 A 校長期望能做這方面的努力，而亦有教師有同樣的期望：

我是發現本校同仁絕大部分班級經營都非常好。但是還是有少部分的比較差，我明年會用楷模的方式來幫忙他，或者借重整個學年的其他老師來幫忙，當然我們希望不要損及老師的自尊心的原則，……所以要用無形的、不著痕跡這樣，或者透過學年有空的時候討論一下，如何提升班上的班級經營。……或者平常時我們認為他教得不錯，他對外的家長相處又非常好，利用課餘的時間，或者沒有課的時間，互相溝通……（A 校長）

每一學年他對某一科目……提出問題……一起解決。……定期的，行政人員針對每個學年或者是某一個科目，教自然或教社會科老師們也有 groups 來討論一些他們所面臨的問題。（訪談編號3）

5.再多聽同仁意見，並做出回應

另有一些受訪者表示，希望A校長能再多聽聽同仁的意見，更重要的，能將同仁的建議處理情形公布，如此更能落實行政支持教學，建立有助於教學的環境。亦有老師指出希望能多些鼓勵，特別是個別的鼓勵（在集體的場合或私底下均可）。

(三)對教室巡堂的意見

1.次數增加或減少，見仁見智

根據上述校長教學領導具體作為（特別是教室巡視）的分析，A校長幾乎每天都有所謂的「重點式」的巡視，但「全校性」的巡視則僅僅占所分析資料次數的五分之一而已，平均約一週一次。究竟巡堂的次數宜不宜再增加，A校同仁的看法見仁見智。

那次數太多的話，也會造成老師的一種壓力啊……（訪談編號3）

一週一次。（訪談編號1）

一天一次不定期。（訪談編號6）

我覺得還可以更多、更關心一些……我是覺得假如我是一校之長，我會關心說我的這批孩子們在這邊的受教狀況，老師們的情形……如果你不巡的時候，我就會用另外一個態度去觀望這樣的長官（訪談編號2）

增加沒關係，因為就是老師把分內的事情教好就好了。（訪談編號7）

增加的話，我還是會覺得……怪怪的。（訪談編號8）

2.是否加入其他人員參與巡堂，意見不一

針對是否加入學校其他成員，受訪者的看法不一。有的人認為校長為一校之長，在地位上比較高，自然可以巡堂，而教務主任因為是教師兼任的，所以不宜參與巡堂；但有老師認為教務主任亦可以巡堂，而且應該巡堂，以區分出責任。

伍、結論與建議

一、結論

本文以參與觀察以及訪談的方式蒐集資料，呈現一所國小校長的教學領導實際，並分析學校成員對相關議題的意見。茲針對主要的研究問題提出以下結論：

(一)A校長教學領導的具體作為可以被歸納為六大領域，包括巡視教室與校園；協助教師在職進修或專業成長與發展；表達較高的期望，提高師生表現的標準；了解學生學習情形；實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境；以及塑造英雄，建立楷模等，每一領域內各有數目不等的具體作為。這樣的具體作為的特色是，相當多元與廣泛，但傾向於「單向式的作為」，溝通不多，教師亦不一定了解、偏重「傳統的形式」，仍以教室巡堂為主，以及「階層式的視導」，其他老師較少參與。

(二)教師與校長所知覺的校長教學領導的目的有提升教學品質、對老師的教學情形能有所掌握、表現關心、協助處理突發狀況、對學生的表現能有所了解，以及給予老師壓力，維護學生受教權。

(三)教師與校長所知覺的校長教學領導的影響包括讓教學正常、督促老師事前準備上課內容、協助教師班級秩序管理，大多數的老師對校長教學領導不會覺得反感。有的老師覺得校長教學領導沒有多大影響。

(四)校長與教師對校長教學領導的期望，在理念上，希望不要偏重教室巡堂，而應以教學為主。至於在作為的多樣化上，成員希望校長能明白闡述作法與理想、增加成員專業成長機會、辦理與學生比較有關的教學活動、增加校內同僚專業互享機會，以及多聽同仁意見，並做出回應，但對於教室巡堂增加與否，以及是否加入其他成員參與巡堂，則見仁見智。

二、建議

本文屬校長教學領導實際的個案呈現，原本比較沒有立場提出建議事項，然因長期參與觀察A校，且在研究問題中設計探討學校成員對校長教學領導

的期望，因此乃嘗試提出一些建議供參考。這些建議大多延伸自學校成員的期望，對A校應具啟發性。至於對其他國小而言，研究者認為，若經過學校自我探索與研究的過程，發現校長教學領導的具體作為、同仁所感受到的目的與影響，以及同仁的期望類似，那麼本文的建議就具有「外在效度」，可供參考。茲列舉本文嘗試性的建議如下：

(一)設法了解學校成員對校長教學領導實際各項作為的感受、知覺，以及期望

透過正式與非正式的方式，(定期或不定期地)設法了解成員對本文所發現之具體作為的意見，並分析其對教師教學、學生學習，以及成員成長與發展的影響，以為進一步改善之參考。另亦可探索校長與成員對校長教學領導實際的期望，比較其差異，設法縮短其差距，將有助於學校核心任務之達成。

(二)了解學校內那些成員需要採行緊密式的（或民主式的）教學視導

從訪談中可以發現，有些教師希望巡堂的次數能多些，所得到的回饋能夠更具體，而且希望校長能給予較明確的方向，以為遵循的依據。當然從訪談的資料中可以得知，A校長對此資料已有所掌握，但仍有一些教師的期望在校長所知覺的範圍之外，值得建立更精確的資料。這樣的建議似乎假定學校內的教學領導實際作為是可以因人而異的，至於其可行性則待進一步研究。

(三)研擬統整的教學領導計畫，成為書面文件，公布週知

本研究發現，校長的教學領導具體作為相當多元，惟大多停留在單向式的、非計畫性的，以及未見諸文字的行為，其他成員所知有限，若能研擬計畫，公布週知，必有助於共同教學目標的達成。

(四)公開闡述教學領導的構想，溝通願景

學校成員對於各項教學領導之構想與具體作為的動機與目的若能有所了解，則可以省去「猜測」的功夫。學校領導者可公開地、經常地在有關場合加以說明各種教學領導的作為，及其所規劃的目的，與學校願景結合，可以使各項教學領導實際的具體作為更具意義、有生命，且可以儘可能達成其所欲達成的目的。

(五)善加利用「階層式的權威」進行教學領導，同時嘗試尋求改變，平衡各種權威

從訪談中研究者發現，許多老師認為校長為一校之長，順理成章地可以（有權力）而且應該視導及領導學校。學校校長應把握如此的契機，善加發揮這樣的優勢。但是弔詭的是，校長卻不宜過度依賴這樣的權威，而應適度、漸進地加入專業權威以及參照權威等影響，且在各種權威中，取得動態平衡。

Hallinger (1999) 在敘述東亞地區教育變遷之領導時，曾比較東西方對於領導變遷的差異，經過其在東亞地區工作的經驗，他發現當面對改革時，東亞國家教育工作者受順從文化的影響，對於領導者的職位權威給予較大的尊敬，與西方國家比較起來，這是東亞地區國家從事教育改革的優勢；但若不當使用，或過度依賴類似的權威基礎，這樣的優勢終將成為教育改革的最大弱點，因為當人們對於改革的內容未質疑、未投入時，真正的改變是不容易發生的。

(六)在尊重教師專業自主的前提下，適度提供回饋與鼓勵

除了集體地表揚教師的優良表現，提供回饋外，許多老師覺得個別的回饋以及鼓勵亦相當重要，甚至有的老師提出在具體的記功嘉獎的獎勵時，也可以採行「由下而上」的考慮方式，以鼓舞教師士氣。至於提供回饋的具體內容可以針對教學內容、班級經營、親師溝通、以及學生知識與行為表現等方面提出意見。

(七)落實同僚專業互享的成長與發展

A 校長期望未來的教學領導能夠結合學年老師的力量，一方面分享教學經驗，一方面協助班級經營比較有困難的教師，使學校成為學習的團隊，以協助教師教學以及學生學習，同時亦有一些老師有同樣的期望。這樣的理念正好符合追求持續的專業發展 (continuing professional development)，以及結合個別學習以及組織學習的風潮 (West-Burnham and O'Sullivan, 1998)，值得落實。

陸、心得感想與自我省思

從整個參與觀察、非正式與正式訪談，到嘗試整理、呈現研究發現的歷程，除了感受到學校組織研究的挑戰，必須長期投入研究現場參與觀察之外，研究者更深深認同Sergiovanni (1995) 所提出的概念，那就是學校（教學）領導的某些（最重要的）部分已超越了技術性、合理性解決方案所能有效處理的範圍，需要領導者以不同的「心向」 (mandscape) 或「世界觀」 (worldview) 來看待。誠如Schon (1987) 所指出的：

在不同的專業實際地形 (the varied topography of professional practice) 中，存在有一個高的、堅實的高地，俯看著一個沼澤。在那高地上，一些容易管理的問題，可以透過以研究為基

礎之理論與技術的應用，提供解決方案加以解決；但在那泥淖的低窪地中，混亂的、令人迷惑的問題，卻拒絕了技術性的解決方案。

……諷刺的是，在高地所處理的（比較容易處理的）問題，對於個人或整體社會而言，大部分是相對較不重要的，……然而，在那低窪的沼澤中，卻布滿了對人最重要的問題。實務工作者（the practitioner）必須自我抉擇的是，究竟是要停留在高地上，依流行的嚴格標準，解決相對較不重要的問題；或者要下降至重要問題的沼澤中呢……？（Schon, 1987, p.3）

如此重大的抉擇通常都涉及學校的核心任務——教學，特別是校長對教學領導的理念、立場以及角色扮演。這樣的決定當然是不容易下的，但是不幸的是，身為學校領導者就必須作出這樣的決定，因為他的一言一行都看在成員的眼中，且對學校成員深具影響。

（本文曾發表於教育行政論壇第五次研討會（88年10月30日，台北市立師範學院主辦）。作者感謝與會人員所提供之寶貴意見，及國科會補助經費進行專案研究，本所研究生洪瑞澤、吳淑琪協助資料整理，更感謝所觀察學校之校長與教師們的協助。）

參考書目

- 行政院教育改革審議委員會（民85）。教育改革總諮詢報告書。台北：行政院教育改革審議委員會。
- 呂木琳（民87）。教學視導——理論與實務。台北：五南。
- 李安明（民87）。我國國小校長教學領導之研究與省思。教育研究資訊，6(6)，121-146。
- 李安明（民88）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。教育政策論壇，2(2)，158-203。
- 李富美（民87）。校長角色與學校效能之研究——所國民小學之觀察。台東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 邱錦昌（民80）。教育視導之理論與實際。台北：五南。
- 吳培源（民88）。英國教育視導制度。高雄：復文。
- 侯怡楓（民88）。一位國小女性校長領導實際之個案研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版。

- 陳金進（民66）。國中校長的教學視導任務。台灣師範大學教育研究所集刊，20，521-551。
- 張有森（民56）。中學校長職責之研究。嘉新水泥文化基金會。
- 張慈娟（民86）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。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。政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 張德銳（民83）。教育行政學研究。台北：五南。
- 葉振學（民85）。國民小學校長教學視導方式與教師效能關係之研究。嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 楊百世（民78）。國民小學校長教學視導之研究。高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 楊振昇（民87）。邁向二十一世紀我國教育視導制度之反省與展望。教育政策論壇，1(2)，81-116。
- 趙廣林（民85）。國民小學校長教學領導之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 魯先華（民83）。國民中學校長教學領導之研究。台灣師範大學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。
- 蔡秀媛（民87）。國民小學校長教學領導及其影響因素之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 謝文全（民88）。教學視導的意義與原則-並以英國教學視導制度為例。課程與教學季刊，2(2)，1-14。
- Blasé, J., & Blasé, J. (1997). *The fire is back: Principals shaping school governance*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Glatthorn, A. A. (1997). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Glickman, C. D. (1991). Pretending not to know what we know. *Educational Leadership*, 48(8), 4-10.
- Hallinger, P. (1999). *The challenge of creating smart schools: Leading educational change in Asia*. 發表於新世紀的教育展望國際學術研討會，國立中正大學教育學院

校長教學領導實際：一所國小的參與觀察

主辦(88,11,01-03)。

- Jacobson, P. B., Logsdon, J. D., & Wiegman, R. R. (1973). *The principalship: New perspectives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education (6th ed)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective (3rd.)*, San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (1996). *School leadership: Handbook for excellence*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- West-Burnham, J., & O'Sullivan, F. (1998). *Leadership & professional development in school: How to promote techniques for effective professional learning*. London, UK: Pitman Publishing.

The Practice of Principal's Instructional Leadership: The Observation of an Elementary School

Ming-Dih Lin

Abstract

Utilizing the methods of participant observation and interview, this paper presented the practice of instructional leadership of an elementary principal. Three major questions were included in this study: What does the principal actually do with regard to instructional leadership? What are teachers' and the principal's perceptions in terms of the purposes and effects of instructional leadership? What are the expectations of teachers and the principal in terms of instructional leadership? Based on the data gathered from the observations and interviews, the author discovered six areas of the practice of principal's instructional leadership. Some of them were similar to the findings of the literature, but others were not. The author also pointed out several kinds of purposes, effects, and expectations of principal's instructional leadership reported by teachers, administrators, and the principal. Finally, the author provides some recommendations and reflections.

Keywords: principal's instructional leadership, principalship, school administration