教學領導與課程領導

壹、前言

「追求卓越，提升教育品質」是教育追求的目標，也是教育改革的核心工作，更是學校經營的具體方針。要達成此目標，校長的領導正是關鍵所在；所謂「一個學校的歷史，可以顯現出歷任校長的作為」、「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，校長是學校的靈魂人物，攸關學校的發展與進步。

隨著近十年來國內教育改革的各種主張：「以學校為中心管理」、「校長定位為首席教師兼行政主管」（教育改革諮詢總報告書，1996）；特別是在教育基本法和教師法的公佈後，學校權力生態，呈現行政、教師、家長鼎足而三的態勢（張明輝，2001）；且由於強調開放、績效、民主與自主，不但需成立課程發展委員會，發展學校本位課程之外，尚要推行九年一貫課程；再者國民教育法的修訂公佈，擴大了彈性課程與設備、確定了教科書編審的制度，明定了教師參與教科書審定的機制及領域提出教學計畫的事實（教育部，1999），而這些繁重的教學與課程的實務工作要能成功，必需建立在有效的領導之上。

從學校核心任務－「高品質的教與學」達成的角度（林明地，2000）和學校主要的要務在提供學生妥當、適性的課程，安排有效的教學，讓學生能夠快樂無憂的學習成長來看，課程與教學常被視為學校教育過程的核心（黃嘉雄，2002）。而好的課程內容，有賴於教育工作同仁縝密而完善的規劃設計；充實活潑的設計課程，必須透過有效的教學歷程，才能達到目的。因此學校行政領導者需將課程管理、教學領導，列為研究的重心，亦即將行政重點放在課程與教學的領導；塑造專業、參與、分享和開放的學校文化氣氛，發揮課程領導的力量，促進課程的發展(蔡清田，2001)。

根據學者專家的研究，教學領導指的是領導者如何巧妙地運用士氣與願景帶領老師們在教學上發揮所長(Blase & Blase, 2000；Jantzi & Leithwood, 1996；Quinn, 2002；Southworth, 2002)；而課程領導的意涵則是領導者如何統合課程事務以協助老師們竭盡全力進行教學(Henderson & Hawthorn, 1995；McGee, 1997)；另外，吳清山與林天祐（2001）認為課程領導（curriculum leadership）與教學領導（instructional leadership）是密不可分的，教學領導不能孤立於課程之外，課程領導也不能自外於教學，教學領導有助於課程的持續發展與改進，課程領導能夠強化教師教學行為效果的提升。

所以本文擬採教學領導與課程領導併立的模式來探討其意涵、理論與在學校行政上的實踐，只是詳細分析時，會先採分開說明，如意義、發展過程、內涵的分析，進而統合性地探討其研究趨勢和在學校行政上的實踐。

貳、教學領導與課程領導的意義

一、教學領導的意義

教學領導可以有狹義與廣義兩層面之分（Sheppard, 1993）；

（一）、狹義的教學領導

就狹義的觀點而言，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為或活動（Edmonds, 1979；Firestone & Harriot, 1982）。亦即將校長教學領導界定在教室教學（Edmonds, 1979；Pantelides, 1991；Hallinger, 1992）、輔導教師教學（Edmonds, 1979；Pantelides, 1991；Hallinger, 1992）、教學與課程設計之直接參與等與教學直接有關的層面上（Pantelides, 1991；Hallinger, 1992），較不涵蓋學校整體領導對於教學之間接功能。

（二）、廣義的教學領導

晚近的教學領導觀點則趨近於廣義的看法；這種廣義的教學領導不侷限於教室的教學層面，而以校長角色為出發點，涵蓋校長所有的行政作為，界定在校內所有與教學直接或間接相關的事宜上（De Bevoise, 1984；Greenfield, 1987；Smith

& Andrews, 1989;Keefe & Jenkins, 1991;Hallinger, 1992;Marsh, 1992;Bullard & Taylor, 1993;Reitzug, 1997)。包含所有能提升教師教學成效與學生學習成果之相關活動，舉凡教學品質、課程安排、教師專業發展、學生學習、環境安排、塑造合作的學校文化以及支持教學與學習的各項措施等皆屬於校長教學領導的範疇。所以校長教學領導是一種透過領導行為、行政措施或授權下屬，以落實發展學校教學任務與目標、確保課程品質、確保教學品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛及發展支持性的工作環境等領導作為之歷程(楊振昇;1997;林俊杰，2005)。而國內研究者對於校長教學領導的發展，時值美國對於教學領導研究的晚期，對於校長教學領導的定義是屬於廣義的觀點(林俊杰，2005)。

二、課程領導的意義

吳清山和林天祐(2001)認為課程領導係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支援與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果;高新建(2001)表示:課程領導是教育人員對學校的課程相關事務所表現的領導行為。舉凡教育人員從事能使學校的課程、教師的教學及學生的學習，更為理想有效的各項作為，都可視為是課程領導的行為;蘇美麗(2002)將課程領導定義為：校長考量整體情境脈絡，配合對課程專業、同儕的認知，提供相關資源，使教師依其專業發展，共同從事課程選擇、組織、實施與評鑑，以提升學生問題解決的能力;而許惠茹(2005)歸納多位學者(王霄燕，2001;邱惜玄，2001;徐超聖，1999;黃旭鈞，2003;龔素丹，2002;Glatthorn, 2000)的觀點加以分析整理，提出五項校長課程領導的要義，包括:1、課程領導者應以積極參與的態度，依據目標導向，為學生的未來提供適切的學習計劃;2、課程領導者必須協助學校學生課程的發展及成員的專業成長，並且應積極且具創造性回應社會各方面的需求;3、校長的課程領導應具備課程專業知識為基礎，才能協助教師提升課程品質，提升學生學習成效，達成教育目標;4、校長應具備課程哲學與課程知識觀，並配合領導行為的運用，領導學校成員積極進行課程發展;5、校長的課程領導應認清自己角色，整合資源，塑造合作的學校文化。總之，課程領導即是領導者基於課程專業知能，為提升學校整體課程、教學與學習情境，結合相關人員，經由各種領導行為，整合各項資源，進行課程規劃、發展、設計、實施、評鑑，以求發揮實際的影響力，進而達成學校教育目標之歷程。

叁、教學領導與課程領導的發展與內涵

一、教學領導的發展

教學領導的概念源自美國(李安民，1997)，李明芸(2004)將其區分為分一九六○年代、一九七○年代、一九八○年代及一九九○年代等四個階段。第一階段:一九六○年代，受到一九五七年在蘇俄史巴尼克(Sputnik)人造衛星及一九六六年柯爾曼(Coleman)報告書的影響，強調聯邦政府積極致力於學校課程的革新及「有效能學校運動」(effective school movement)，強調校長教學領導的角色與功能;第二階段:一九七○年代，此時期幾乎很少有校長能夠避免掉實施方案和課程管理的責任，相對於他們以前維持現狀的角色，已隱約可見校長角色朝向學校改革邁進。而由於聯邦方案的增加，校長已然成為「方案代理人」(李安明，1997);第三階段:一九八○年代，有鑑於課程與教學改革期間，學校雖然投入了大量的人力和物力，但達成的目標有限，因此已不能接受校長只扮演維持學校平順和方案管理的角色，甚至進一步建議校長要去扮演教育改革的中心角色(Edmonds, 1979);第四階段:一九九○年代以後，強調校長轉型領導者的角色，但並沒有放棄校長教學領導的重要性(李新寶，2001)。

至於國內「教學領導」一詞在民國七十五年鄭進丁已引用(鄭進丁，1986);而校長教學領導概念的形成，應該是由「教育視導」及「教學視導」逐漸發展而成「教學領導」，藉著內容的突破與方式的轉變等歷程，以期能建立領導者與被領導者間友善與合作關係，進而達成改善教學的目標(蔡美姿，2006)。而教育視導:意

含視察與輔導，指的是中央或地方教育主管機關之教育行政人員以視察及輔導的方式，督導學校依照既定的計畫和目標來完成工作，因此重點在行政事務（蔡美姿，2006）；而教學視導：可追溯到民國75年台灣省政府教育廳訂頒的「台灣省加強國民中小學改進教學方法實施要項」，不只對各科教學目標與方法等有詳盡的規定外，也明確規定行政人員如校長、教務處、訓導處等之教學視導的職責；此時強調教學視導要確保所有教學的各項活動，能依一定的程序與規準來順利進行（蔡美姿，2006）；進入教學領導：是近年來，由於民主思潮的影響，一般教師對於「視導」一詞，總有被上級監督的感覺，因此排斥多於接受，為了改變大家的觀念，使教學視導能切實執行，以提升教學效果，於是「教學視導」轉化成「教學領導」，強化輔導的態度與方法；再加上學者們（魯先華，1994；趙廣林，1996；楊振昇，1997；李安民，1997）對教學領導的推波助瀾，終致形成。

二、課程領導的發展

黃旭鈞（2003）認為課程領導的發展可追溯到一九七○年代，其發展可分四個時期，包括要素確立期、概念發展期、模式建立期及實際應用期。

（一）、要素確立期

此時期最主要的發展在確立課程領導的要素及其特徵；包括了課程要素與領導要素，而其中課程要素主要在課程發展與管理，領導要素則有支持課程發展的團隊合作、激勵、溝通等行政領導要素。

（二）、概念發展期

此時期最主要的發展在確立課程領導的功能與任務，其中包括Bradley（1985）的課程領導者的六項任務研究、Glatthorn（2000）的課程領導者的十一項職責研究、Hatfield（1989）的實施同儕課程領導者的六項組織要素研究、Fielding（1990）的課程領導者的四項任務研究及Bailey（1990）的十二項課程領導守則研究是此階段較具代表性的論述。

（三）、模式建立期

此時期主要是指課程領導的概念發展已漸趨完整，而逐漸建立一些課程領導模式。黃旭鈞（2003）舉美國的課程領導中心「CLI模式」及加拿大的「DIME模式」為例來說明。其中的「CLI模式」指美國Kansas州的Emporia州立大學和幾所公立中小學所組成的團隊所成立的「課程領導中心」（Curriculum Leadership Institute--CLI）；而「DIME模式」指加拿大薩克其萬省教育廳所發展的模式，重點在新課程發展經過的四個時期：發展（Development）、實施（Implementation）、維護（Maintenance）和評鑑（Evaluation）。

（四）、實際應用期

此時期指透過「CLI」和「DIME」課程領導模式的實際應用，不只指引課程領導實務的進行，驗證與修訂，同時縮短課程領導理論與實踐之間的差距。

另外，黃旭鈞（2003）進一步指出國內的校長課程領導研究，主要是隨著九年一貫課程的實施後逐漸受到重視，除一些學者（林明地，2000；徐超聖，1999；高新建，2001；單文經，2001；黃旭鈞，2001；黃政傑，1999；黃嘉雄，1999）陸續發表過相關的文章外，也陸續有研究生的論文（王月美，2001；王霄燕，2001；李隆盛，2003；潘慧貞，2001；陳榮昌，2004；陳世修，2004；陳美如，2004；張志豪，2004；楊美惠，2005）以此主題做研究，亦即課程領導的研究主角由校長開始，接著轉入校長、教務主任和領域召集人等。

三、教學領導與課程領導的近期發展

有關教學領導與課程領導的近期發展，徐超聖和李明芸（2005）分兩方面來討論。

（一）教學領導與課程領導研究和行政領導研究同樣受重視

自九年一貫課程實施後，學校面臨科目的整併、課程的統整、教學時數的調

整，以及與其他教師進行協同合作等問題。因此，對今日的校長而言教學領導與課程領導和行政領導一樣重要（徐超聖和李明芸，2005）。游家政（2002）也指出當前的教育改革倡導學校本位課程發展之際，學校的領導者不能畫地自限在狹隘的「課程行政」和「教學領導」，而必須擴大為「課程領導」。

（二）教學領導與課程領導研究對象兼及校長以外人員

有關教學領導與課程領導者的研究，基於教學領導與課程領導人人有責的理念，目前均有從過去以校長為主的研究轉到兼及校長以外人員的研究趨勢。

在課程領導方面，課程領導對象除校長外，學校其他成員如教務主任、領域召集人、教師、家長或社區人士都可以是課程領導的執行者，而研究議題包括敘說研究、道德意蘊等（歐用生，2004a、2004b、2004c）。而在教學領導方面，領導者擴及到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。甚至逐漸重視「教師領導」（teacher leadership）（Poetter & Badiali, 2001；Frost & Durrant, 2003; Harris, 2003; Muils & Harris, 2003; York-Barr & Duke, 2004）和分散式領導（徐吉春，2008；Harrison, 2006；Spillane, 2006）的議題，亦即從任務分組、專業導向和教師是領導者的觀點來看學校的領導。

四、教學領導與課程領導的內涵

（一）、教學領導的內涵

教學領導的內涵，國內外專家學者研究的甚多，分析相關文獻，校長教學領導的內涵可從特質與才能、角色、工作項目、活動與作為等四個層面加以探討（林俊杰，2005）；而筆者依據國內各專家學者從2000年之後對教學領導的研究，製作教學領導內涵的表如表1：

由表1分析可知教學領導的內涵有：1、願景方面：凝塑學校願景；2、教學方面：發展學校教學目標、溝通教學理念、發展學校教學任務、建立優質教學環境、確保教學品質和落實教學視導評鑑；3、課程方面：確保課程品質；4、學生方面：增進學生學習氣氛、激勵學習成就；5、教師方面：提昇教師專業成長、激勵教師成為領導教師；6、環境方面：發展支持性環境等。

表、1 教學領導的內涵（國內2000年後之研究）（研究者自行整理）

	發展學校教學目標	確保課程品質	提昇教師專業成長	增進學生學習氣氛	發展支持性環境	發展學校教學任務	確保教學品質	凝塑學校願景	激勵學習成就	激勵教師成領導教師	溝通教學理念	建立優質教學環境	落實教學視導評鑑
李玉林（2001）	V	V	V	V	V		V						
李新寶（2001）	V	V	V	V	V	V	V						
歐曉玟（2001）			V		V			V	V				
鮑世青(2001)	V	V	V	V	V	V	V						

謝建成（2000）	V	V		V	V	V	V				V		
吳雨錫（2002）	V		V	V	V	V			V				
王有煌（2003）	V	V	V	V			V				V	V	
吳國榮（2002）		V	V	V	V		V	V					
曾增福（2003）	V	V	V	V	V		V				V		
黃錫隆（2004）		V	V		V	V	V	V	V				V
黃惠屏（2004）	V	V	V	V	V	V	V						
張碧娟（2007）	V	V	V		V		V		V		V		V

（二）、課程領導的內涵

課程領導的內涵可分為兩個層面，一個是課程事務的領導，舉凡課程規劃、設計、決定、實施與評鑑等與課程有關的專業知識與技能，另一層面則屬行政事務領導，以行政來支援課程，最終目的在幫助教師有效教學和提升學生學習效果（謝鴻志， 2006）。依陳敏哲（2007）針對2000年後各家專家學者的研究分析表示:課程領導的內涵包括塑造學校願景、組織課程團隊、提升教師專業、發展課程專業、督導課程實施、落實課程評鑑、社區資源整合運用和發揮轉型課程領導;而筆者也以學者專家們在2000年後的對課程領導內涵的研究作出分析表如表2:

由表2分析可知課程領導的內涵有:1願景方面:塑造學校願景;2、課程方面:組織課程團隊、發展課程專業、分析新課程內涵及精神、規劃及設計學校的特色課程、督導課程實施、落實課程評鑑;3、學生方面:確保學生的學習品質;4、教師方面:提升教師專業;5、領導方面:發揮轉型的課程領導;6、環境方面:提供支持性環境;7、社區方面:社區資源整合與運用等。

所以不管是教學領導或課程領導，其內涵總不失願景的塑造;課程與教學的規劃、設計、決定、實施、評鑑與追蹤;教師專業的成長;學生成就的精進;支持性環境的發展;乃至與時俱進的領導模式和社會資源的有效規劃、應用、評鑑與追蹤。

表2、校長課程領導的內涵（研究者自行整理）

	塑造學校願景	組織課程團隊	提升教師專業	發展課程專業	督導課程實施	落實課程評鑑	提供支持性環境	分析新課程內涵及精神	社區資源整合運用	發揮轉型課程領導	規劃設計學校特色課程	確保學生學習品質
林明地（2000）	V		V	V					V			V
龔素丹（			V		V	V	V	V			V	

2001)												
邱惜玄(2002)	V	V	V	V	V	V		V				V
許惠茹(2005)	V	V	V	V		V	V	V	V	V		
吳慧真(2006)	V	V	V	V			V	V	V		V	
謝鴻志(2006)	V	V	V	V	V	V						
陳敏哲(2007)	V	V	V	V	V	V			V	V		

肆、教學領導與課程領導在學校的實踐

從以上對教學領導與課程領導意義、概念的形成、內涵和近期發展的研究分析，我們可以發現教學領導與課程領導意義的相似性，甚至是一體兩面(丁一顧和張德銳，2002;吳清山和林天祐，2001;高新建，2002;徐超聖，1997;徐超聖和李明芸，2005;陳世修，2003;彭富源，2003;游家政，2002;魯先華，2002;謝鴻志，2006;Lunenburg & Ornstein, 2000;York-Barr & Duke, 2004)，所以以下探討到他們在學校行政上的實踐，研究者擬採合併的方式論述。

一、影響教學領導與課程領導的相關因素

陳偉茹(2006)表示影響校長教學領導的因素係綜合性的，如校長本身的特質及學校內、外的環境背景等皆是;因此，要了解校長教學領導的影響因素，就必須從校長個人因素及學校、社會整體情境去考量。而楊振昇(1999)認為影響校長教學領導的有校長本身、學校內部、學校外部等三部分的因素，而校長本身方面有校長個人的信念與價值觀、校長所接受的專業訓練、校長的性別、校長的人格特質、校長所能投注的時間;學校內部因素則包括學校的組織氣氛、學校的傳統作風、教師因素、學校規模等;至於學校外部因素包含社區因素，舉凡社區的文化環境、家長的教育價值觀、家長會的支持程度、一般社會人士、學區的社經水準、學區都市化程度，乃至於少數利益團體等(歐曉玟，2001;蔡美姿，2006)，此外上級主管教育行政機關等也都是影響教學領導的因素(歐曉玟，2001)。

至於課程領導的困境因素，根據學者專家的研究分析可分為課程、校長、教師、組織、環境、學校文化和教育政策等因素，詳細說明則:課程因素－意即指課程計畫本身的特性、交流與合作(王月美，2001;許惠茹，2005;黃旭鈞，2001);校長因素－包含缺乏對課程領導的明確瞭解及指引、課程領導者角色定義和期望不明確、領導者的風格行為和行為傾向、領導的態度和能力、充分的權力與伴隨的責任、領導者的內心衝突、時間問題等(王月美，2001;許惠茹，2005;葉興華，2001);教師因素－包括學校教育生態的影響、教師的認同與意願、教師的時間與負荷、教師的合作性、教師的知能與專業訓練(王月美，2001;許惠茹，2005);組織因素－學校組織結構與氣氛、學校組織的發展、經費資源、諮詢服務等支援系統、教師流動、學校規模(王月美，2001;許惠茹，2005;黃旭鈞，2001);環境脈絡因素－學校組織的扁平特性、課程決定系統的鬆散特性、成員參與課程發展的意願不足、部份缺乏正確教育理念的家長介入校務(葉興華，2001;黃旭鈞，2001;許惠茹，2005);學校文化因素－校長課程領導時對學校成員間的互動方式、風氣、成員屬性、社區參與的方式與風氣等面向的瞭解，以充分掌握學校的組織文化(黃旭鈞，2001);教育政策因素－校長遴選制度與教師甄選制度，教育處的課程政策，教育行政機關急功近利追求表面績效，教育處相關課程活動的配合(許惠茹，2005;黃旭鈞，2001)。

總之影響教學領導與課程領導的因素可以統合出:

（一）、領導者因素:如領導者角色定義和期望不明確、個人的信念與價值觀、所接受的專業訓練、性別、人格特質、能投注的時間、領導者的風格和行為傾向。

（二）、課程與教學因素:如課程與教學內容、組織、規劃、執行、評鑑和追蹤等計畫的特性、交流與合作。

（三）、教師因素:包括學校教育生態的影響、教師的認同與意願、教師的時間與負荷、教師的合作性、在職進修、教師的知能與專業訓練。

（四）、組織因素:學校組織結構與氣氛、學校組織的發展、學校的傳統作風、經費資源、諮詢服務等支援系統、教師流動及學校規模。

（五）、教育政策因素:校長遴選制度與教師甄選制度，教育處的課程政策，教育處相關課程活動的配合。

（六）、社區因素:舉凡社區的文化環境、家長的教育價值觀、家長會的支持程度、一般社會人士、學區的社經水準、學區都市化程度，乃至於少數利益團體等。

二、教學領導與課程領導在學校的實踐策略

在校園之中，教學領導與課程領導在學校行政的實踐策略主要是在以校長為代表的行政人員，而近年來由於專業與趨勢的發展，教師的角色從「官定課程的執行者」轉換為「課程的設計者」、從「被動的學習者」轉換成「主動的研究者」、從「教師進修研習」轉換成「教師專業發展」和從「知識的傳授者」轉換成「能力的引發者」（饒見維，2007），而且有效的課程與教學領導更強調教師之間的協同合作。因此校長、教務主任、領域召集人、「領導教師」、學者專家及家長等相關的教學與課程領導或執行者在學校行政的過程中都可以隨時扮演引領者的角色，以推動教學領導與課程領導實務，而其實際策略有:

（一）、在領導者方面:

領導者要能因應社會的變遷，擺脫過去重行政輕教學的刻板印象;領導者能自我改善，加強課程與教學的領導知能，促進持續性的專業發展，以較高的專家權及參照權來引領發展;領導者能不分性別身先士卒、帶頭示範，並了解全體成員發展、視導與評鑑是教學與課程改進的工具;領導者能實際瞭解課程建構與課程監督的異同，而有效地運用領導技巧，以尋求全體一致性共識;領導者能做好時間管理，設定明確的領導願景與目標，導向計畫未來的課程;領導者能成立自發性組織學習小組(study group)或專業工作坊，定期交換工作心得，研討教育新知（江滿堂，2003;周玉霜，2003;許惠茹;2005）。

（二）、在課程與教學因素方面:

應與成員共同建構學校教學與課程願景，以求其整體規劃與永續經營;運用課發會與檔案管理來監控課程的建構以及了解課程關係人的定位、角色與責任;能透徹了解新課程的精神、目標與內涵，並從事新課程的轉化，設計學校本位的實施計劃;推動課程試驗實施，並規劃課程綱要的宣導與實習;能實施校內課程評鑑，了解課程實施的困難與問題，確認實施成效與改進方向，並規劃改進方案;能持續地進行課程與教學之回饋與改進，進行課程聯結;運用行動研究策略，進一步做課程研究發展（江滿堂，2003;黃錫隆，2004;許惠茹;2005;Ministry of Education, 1999）。

（三）、在教師因素方面

領導者能於教學與課程建構過程中賦權增能給其他成員;鼓勵教師進修、研究等專業成長，並提供必要的諮詢服務與支持性環境;檢討教師可運用的專業對話時間，強調不斷反省批判，促進成員間的合作與對話，使成員間形成一種同僚合作的專業社群;組織行動研究團隊，鼓勵發表研究成果並推動學習型之組織，塑造組織學習氣氛;安排校內外實施課程觀摩，拓展教師視野;鼓勵教師活絡各

種教學方法，應用資訊科技輔助，創造生動活潑的學習情境（江滿堂，2003；許惠茹，2005；黃錫隆，2004；Ministry of Education, 1999）。

（四）、在組織因素方面：

組織教學領導團隊，研擬教學領導計畫，營造和諧學校氣氛，創造優質的學校文化；重視協同合作的團隊組織，強調可進一步於團隊組織中培育「領導促進者」；成立校內課程發展團隊，如學校課程發展委員會、學習領域課程小組，並研擬課程相關執行要點；克服時間問題，定期召開學校課程發展委員會議，並掌握討論題綱；落實教學視導評鑑，健全評鑑準則、模式、過程、結果之解釋及獎懲與輔導；整合校內外資源，提供師生支持性環境，包括激勵學生學習動機、適當學習期望、多元學習潛能開發、經費、設備和人力資源之專業支持；結合師資培育機構之學者形成專業社群；注意學校次文化的善用及教師異動的妥善因應（江滿堂，2003；周玉霜，2003；許惠茹，2005；黃錫隆，2004）。

（五）、在教育政策因素方面：

領導者應審視並回應縣市層級乃至中央層級對教學與課程政策的有無缺失，及其在學校層次執行的計畫；對官方不斷改變的政策要決定出輕重緩急的議題；關心中央各種教學與課程政策變化、校長遴選制度、教師甄選制度、地方教育處的課程政策與相關教學與課程活動的配合（許惠茹，2005；Ministry of Education, 1999）。

（六）、在社區因素方面：

注意、關心，甚至研究與了解社區的文化環境、家長的教育價值觀、家長會的支持程度、一般社會人士、學區的社經水準、學區都市化程度，乃至於相關利益團體等之特性；規劃並結合教師和家長系統辦理，由淺到深的進修活動，以獲得系統化的專業知能；舉辦家長新教學與課程理念與政策的宣導活動，並邀請家長參與學校教學與課程發展工作；建立信賴的親師合作關係，厚植學校各類改革的支持力量；運用家長會的組織力量，引進社區資源，包括財力、物力、人力等；參與社區活動，瞭解社區文化特色，作為學校教學與課程發展之參考；整合學校團隊，設計學校本位課程，主動與社區互動，或與社區相關活動相配合（江滿堂，2003；周玉霜，2003；許惠茹，2005；Ministry of Education, 1999）。

伍、結語

總之，教學與課程是學校教育過程的核心，亦即學校主要的要務在提供學生妥當、適性的課程，安排有效的教學，讓學生能夠快樂無憂的學習成長。因此學校行政領導者需將課程管理、教學領導，列為研究的重心。

而教學領導概念的發展在國外源自1960年代，從強調校長教學領導的角色與功能、「方案代理人」、扮演教育改革的中心角色到強調轉型領導；而國內的教學領導概念從「教育視導」、「教學視導」逐漸發展而成「教學領導」；至於課程領導可以追溯到1970年代，其發展分為四個時期，包括要素確立期、概念發展期、模式建立期及實際應用期。

至於有關教學領導與課程領導的內涵可歸納出願景的塑造；課程與教學的規劃、設計、決定、實施、評鑑與追蹤；教師專業的成長；學生成就的精進；支持性環境的發展；乃至與時俱進的領導模式和社會資源的有效規劃、應用、評鑑與追蹤。只是很重要的是近年來教學與課程領導的發展似已進入1、教學領導與課程領導研究和行政領導研究同樣受重視；2、教學領導與課程領導研究對象兼及校長以外人員的趨勢。

談到教學領導與課程領導在學校行政的實踐，除了了解如領導者、課程與教學、教師、組織、教育政策、社區等因素會影響其實際的執行外，進而更須針對其影響因素，提出具體的實踐策略如：

在領導者方面：領導者要擺脫過去重行政輕教學的刻板印象；作好持續性的

專業發展、身先士卒、了解成員發展;並能做好時間管理、設定明確的領導願景與目標,讓成員有努力的方向。

在課程與教學因素方面:能運用課發會與檔案管理來監控課程的建構以及了解課程關係人的定位、角色與責任;能從事課程與教學的轉化、設計、說明、實施、宣導、評鑑與追蹤;並能持續地進行課程與教學之回饋與改進。

在教師因素方面:在教學與課程建構過程中賦權增能給教師;鼓勵教師進修、研究等專業成長,並提供必要的諮詢服務與支持性環境;促進教師間的合作與對話,使其形成一種同僚合作的專業社群;協助組織行動研究團隊,塑造組織學習氣氛;並鼓勵教師活絡各種教學方法,應用資訊科技輔助,創造生動活潑的學習情境。

在組織因素方面:重視協同合作的團隊組織;落實教學視導評鑑,健全評鑑準則、模式、過程、結果之解釋及獎懲與輔導;整合校內外資源,協助組織行動研究團隊,塑造組織學習氣氛。

在教育政策因素方面:領導者應審視並回應縣市層級乃至中央層級對教學與課程政策的有無缺失,及其在學校層次執行的計畫;以求政策方針、地方特色與學校本位具體策略能謀合與可行。

在社區因素方面:注意、關心,甚至研究與了解社區的文化環境、家長的教育價值觀、家長會的支持程度、一般社會人士、學區的社經水準、學區都市化程度,乃至於相關利益團體等之特性;運用家長會的組織力量,引進社區資源,以獲得系統化的協助。

總之,從領導者、組織、教師、課程與教學、社區和教育政策入手,結合校長、教務主任、領域召集人和專長教師與社區等專家學者的教學與課程領導經營模式,一定能創造有效益、有特色和氣氛和諧的優質學校。

問題與討論

一、如何讓校長接受教學與課程領導的理念,並能賦權增能給校內所有教職員工生?

二、如何預防因應教學與課程領導的負擔與壓力而產生的意見紛雜與衝突?

三、如何將教學與課程領導導入實際學校經營實務中?

四、教學與課程領導的成效如何評估?

參考文獻

丁一顧、張德銳(2002)。開啟學校行政專業之窗－中小學校長專業檔案的基本概念及其應用。*初等教育學刊*, 12, 19-40。

王月美(2001)。*國小校長課程領導之個案研究－以九年一貫試辦學校為例*。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文(未出版)。

王有煌(2003)。*彰化縣校教學領導行為與教師專業成長關係之研究*。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文,未出版。

王霄燕(2001)。*國小校長課程領導實際之研究—以九年一貫課程試辦學校校長為例*。國立中正大學教育研究所碩士論文(未出版)。

江滿堂(2003)。*從九年一貫課程談校長教學領導*。現代教育論壇:成功的教改策略(92年6月11日)。檢索日期:20070704。取自 http://w3.nioerar.edu.tw/newtalk/0611/0611文字/江滿堂.pdf

吳雨錫(2002)。*國民小學校長教學領導與教師專業成長關係之研究*。國立台中師

範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
吳國榮(2002)。*國民小學校長教學領導行為指標建構之研究*。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版。
吳清山和林天祐(2001)。*教育名詞*。檢索日期:20070704，取自 http://www.nioerar.edu.tw
吳慧真(2006)。*台中縣市國小校長課程領導角色知覺與踐行關係之研究*。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所，碩士論文，未出版。
李玉林(2001)。桃園縣國小校長教學領導角色知覺與實踐之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
李安明(1997)。我國國小校長教學領導之研究(NSC86-2413-H134-006)。*台北:中華民國行政院國家科學委員會*。
李明芸(2004)。*校長教學領導之研究---以桃園縣一所國民小學為例*。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。
李隆盛(2003)。學習領域召集人的教學領導。*師友，427，1-3*。
李新寶(2001)。*國民小學校長教學領導行為與教師教學效能之研究*。國立新竹師範學院國民教育研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版。
周玉霜(2003)。*課程與教學領導策略*。現代教育論壇:成功的教改策略(92年6月11日)。檢索日期:20070704。取自 http://w3.nioerar.edu.tw/newtalk/0611/0611文字/周玉霜.pdf
林明地(2000)。校長教學領導實際:一所國小的參與觀察。*教育研究集刊，(44)，143-172*。
林俊杰(2005)。*桃、竹、苗四縣市國民中學校長教學領導與教師知識管理相關之研究*。國立新竹教育大學/教育研究所碩士論文，未出版。
邱惜玄(2001)。學校革新之要務─落實校長教學領導。*國立教育研究院，研習資訊，18(6)*。
邱惜玄(2002)。*一所國民小學校長「協同教學」領導之研究*。國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。
徐吉春(出版中)。分散式領導。
徐超聖(1997)。*校長的課程與教學領導與教師專業自主性之發展*。載於國立台北師範學院主編，「開放社會中的學校教育」研討會(第三場)手冊(頁17-26)。台北:國立台北師範學院。
徐超聖(1999)。*發揮校長的課程領導落實九年一貫課程的實施*。載於國立台北師範學院主編，自主與卓越—九年一貫課程的變革與展望(頁27-56)。台北:國立台北師範學院。
徐超聖和李明芸(2005)。課程領導與教學領導關係之研究。*教育研究與發展期刊，1(1)*。
高新建(2002)。學校課程領導者的任務與角色探析。*台北市立師範學院學報，33。113-128*。
高新建(2001)。*課程領導者的任務與角色探析*。北區九年一貫課程試辦學校校長課程領導理念與實務工作坊，台北縣秀朗國小。
張志豪(2004)。*國中自然與生活科技學習領域召集人角色與職責之研究*。國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文(未出版)。
張明輝(2001)。*知識經濟與學校經營*。現代教育論壇。台北:國立教育資料館。
張碧娟(2007)。*校長教學領導之理論與實施*。檢索日期:20070704，取自 http://www.edpl.tku.edu.tw/2-07.doc
教育改革總諮議報告書(1996)。檢索日期:20070704，取自 http://www.sinica.edu.tw/info/edu-reform/farea2/
教育部(1999)。*國民教育法*。檢索日期:20070707，取自

http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0070001
許惠茹(2005)。*國小校長鄉土教育課程領導之個案研究。*國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版。
陳世修(2003)。課程領導的理論與實踐。*教育研究月刊。113。5-13.*
陳世修(2004)。*國民小學學習領域召集人課程領導運作現況之研究。*國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。
陳美如(2004)。教師專業的發展與深化:教師課程領導之為何？如何？與限制。*教育研究月刊。126。19-32.*
陳偉茹(2006)。*校長之思:透視國民小學校長教學領導之思考研究。*國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版。
陳敏哲(2007)。*國民中學校長課程領導行為之研究。*國立中山大學教育研究所碩士專班碩士論文，未出版。
陳榮昌(2004)。*國民小學教務主任課程領導行為之調查研究。*臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
單文經(2001)。*初探革新課程領導者的特色。*課程改革的反省與前瞻學術研討會，國立台北師範學院。
彭富源(2003)。國內「課程領導」學位論文之分析－－現況與前瞻。*教育研究月刊，113，45-60。*
曾增福(2003)。*桃園縣國民中學校長教學領導與學校效能關係之研究。*國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
游家政(2002)。國民中學的課程領導。*課程與教學季刊，5(2)，頁1-20。*
黃旭鈞(2001)。中小學校長實施課程領導的重要課題與策略。*初等教育學刊，10，107-128。*
黃旭鈞(2003)。*課程領導:理論與實務。*台北:心理。
黃政傑(1999)。*課程改革(三版增訂)。*台北:漢文。
黃惠屏(2004)。*桃竹苗國民小學校長教學領導與教師協同教學之調查研究。*國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
黃嘉雄(2002)。*九年一貫課程改革的省思與實踐。*台北市:心理出版社。
黃嘉雄(1999)。落實學校本位課程發展的行政領導策略。*國民教育，40(1)，19-25頁。*
黃錫隆(2004)。*台北縣國民小學校長教學領導策略之研究。*國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
楊振昇(1997)。*教學領導理念之探討。*載於台灣師範大學主編。學校教育革新專輯，(頁236-263)。台北:國立台灣師範大學。
楊振昇(1999)。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究。*暨大學報，3(1)，183-236。*
葉興華(2001)。*從課程領導者的角色期望談我國國小校長課程領導之困境與展望。*發表於市立台北師範學院舉辦之課程領導理論與實務國際學術研討會。
歐用生(2004a)。*敘說研究與課程領導。*載於中華民國課程與教學學會主編，課程與教學研究之發展與前瞻(頁89-108)。台北:高等教育。
歐用生(2004b)。*課程領導的道德蘊義。*載於中華民國教材研究發展學會主編，邁向課程新紀元(十六):第六屆「兩岸三地課程理論研討會」－課程改革的再概念化論文集(上)。台北:中華民國教材研究發展學會。
歐用生(2004c)。*教課程領導—議題與展望。*台北:高等教育。
歐曉玟(2001)。*彰化縣國民小學校長教學領導之研究。*國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
潘慧貞(2001)。*國民小學校長課程領導角色與任務之研究－以盛世國小為例。*國立台北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。

蔡美姿(2006)。*澎湖縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究*。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。
蔡清田(2001)。*課程改革實驗*。台北市:五南。
鄭進丁(1986)。*國民小學校長角色之分析*。高雄:復文。
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。
魯先華(2002)。從教學領導到課程領導－相關問題之探討。*課程與教學季刊，5(2)，55-64*。
鮑世青(2001)。*國民小學校長與教師對「校長教學領導」行為知覺度之研究*。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版。
謝鴻志(2006)。*國民中小學校長時間管理策略運用與課程領導之研究*。國立中正大學教育學研究所，碩士論文，未出版。
謝建成(2000)。*台北縣國民小學校長教學領導與教師專業成長之調查研究*。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
蘇美麗(　2002)。*國小校長課程領導角色與策略之研究*。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。
饒見維(2007)。*九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略*。邁向課程紀元論文集(上)。20070704http://www.trd.org.tw/
龔素丹(2001)。*臺北縣國民小學校長課程領導行為及困難之調查研究*。國立臺北師範學院課程與教學研究所碩士論文(未出版)。
Bailey, G. D. (1990). *How to improve curriculum leadership-twelve tenets tips for principals from NASSP.* Reston, VA.: National Association of Secondary School Principals. ERIC NO : ED315905.
Blase, J. and Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration, 38(2), 130-141.*
Bradley,L.H.(1985). *Curriculum leadership and development handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
Bullard, P., & Taylor, B.O. (1993). *Making school reform happen.* Boston: Allyn and Bacon.
De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership, 41(5), 14-20.*
Fielding, G.(1990). *Curriculum leader's handbook.*（ERIC Ducument Reproduction Service No. ED 329009）.
Firestone, W. A., & Harriott, R. (1982). Prescriptions for effective elementary schools don't fit secondary schools. *Educational Leadership, 40(3), 51-53.*
Frost, D & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rational, strategy and impact. *School Leadership & Management, 23*(2), 173-186.
Glatthorn, A. A. (2000) (2nd Ed.). *The principal as curriculum leadership*. Thousand Oaks, CA: Cowin Press.
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.
Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principal: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration, 30 (3), 35-48.*
Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or

possibility. *School Leadership & Management, 23*(3), 313-324.

Harrison, N. L. T.(2006). *The impact of distributed leadership on teachers*. ProQuest.

Hatfield, R. C.（1989）. Designing facult curriculum leader roles.（ERIC Document Reproduction Service No. ED 319667）

Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (1995). *Transformative curriculum leadership.* New Jersey: Prentice-Hall.

Hendriks, P.(1999). *Why share knowledge?* The influence of ICT on Motivation for knowledge sharing, Knowledge and Process Management, 6(2), 91-100.

Jantzi, D. and Leithwood, K. (1996). Towards an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly, 32(4), 512-538.*

Keefe, J. W., & Jenkins, J. M. (Eds.). (1991). *Instructional leadership handbook.* Reston,VA : NASSP.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (3rd Ed.)(2000) . *Educational administration: Concepts and practices.* Belmont, CA*:* Wadsworth/Thomson Learning.

Marsh, D. D. (1992). Enhancing instructional leadership lessons from theCalifornia school leadership academy. *Education and Urban Society,25*（*3*）*, 386-409.*

McGee, C. (1997). *Teachers and curriculum decision-making.* Palmerston North: Dunmore Press.

Ministry of Education. (1999). *Principal performance management.* Wellington: Ministry of Education.

Muils, D. & Harris, A. (2003). Teacher leadership--Improvement through empowerment. *Educational Management & Administration, 31*(4), 437-448.

Pantelides, J. R. (1991). *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principals and student achievement* [Abstracts]. Dissertation Abstracts International, 52(03), 768A.（University Microfilm No.AA9123746）

Poetter, T. & Badiali, B. (2001). *Teacher leader.* Larchmont, NY: Eye on Education.

Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership behaviours on instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration, 40(5), 447-467.*

Reitzug, U. C. (1997). Images of principal instructional leadership: From super-vision to collaborative inquiry. *Journal of Curriculem and Supervision, 12 (4), 324-343.*

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.* Association for Supervision and Curriculum Development.

Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management, 22(1), 73 - 91.*

Spillane, J. P.(2006),*Distributed leadership*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research , 74*(3), 255-316.