

# 高中職校長教學領導之研究

吳國男

國立政治大學教育系/博士生

高雄市政府教育局/科員

ms64021@kcg.gov.tw

## 摘要

教育是國家競爭力的關鍵，由於社會環境變動快速，教育生態異於往昔，為尋求適應新時代的環境，學校組織必須不斷革新、創新，以營造出適應新社會需求之校園環境，國民教育階段中，高級中等教育上接高等教育，下接中等及初等教育，為國民教育之樞紐，而校長之領導行為更影響學校發展至鉅。秦夢群（2013）表示在傳統學校組織中行政與課程教學多半分明，惟隨著社會變遷，校長對於課程與教學必須有更通盤之了解，因此衍生出諸如教學領導之功能型領導。教學領導係指校長扮演領導與協調之角色，引導與幫助教師之教學相關活動，以提升教師教學效能及學生學習成就，進而達成教學目標之領導行為。

關鍵字：高中職校長、教學領導



## 壹、前言

現今社會環境變遷急遽，國際競爭愈見激烈，教育面臨本土化、全球化、資訊化之環境，學校亦面臨急遽之改變。教育是國家競爭力的關鍵，由於社會環境變動快速，教育生態異於往昔，為尋求適應新時代的環境，劉兆漢（2005）表示現在是知識經濟的時代，而在以知識為主的經濟環境中，結論幾乎都指向人才的重要性。

秦夢群（2011）亦指出在人類社會中，教育組織無疑是極端複雜，其具有特定之組成結構、輸入資源、管理模式、輸出成品，教育組織之運作亦為眾所注目之焦點。而國民教育階段中，高級中等教育上接高等教育，下接中等及初等教育，為國民教育之樞紐，因此高職中學校組織發展尤為重要課題，而校長則影響學校組發展甚鉅。

高級中等教育處於國民義務教育與高等教育的中介階段，依據高級中等教育法開宗明義表示，高級中等教育應接續九年國民教育，以陶冶青年身心，發展學生潛能，奠定學術研究或專業技術知能之基礎，培養五育均衡發展之優質公民為宗旨。而我國高中職學校之發展演變快速，為符合快速變化 95 暫綱、99 課綱、101 課綱、103 微調課綱、108 課綱等教學現場面臨之快速變化，以及現今社會對於全球化、國際化、資訊化之教育需求，對於校長領導及經營產生極大之挑戰與省思，職此，高級中等學校校長面對急速變遷之時代，必須兼容行政、教學、課程及發展有效並合於時代需求之領導策略，以提高學校組織效能及學生學習成就。另從教育部統計處（2017）資料統計顯示，我國 105 學年度公私立高中職共有 519 校，班級數 21,270 班，學生數 776,112 人，如此龐大之教育群體，其學校校長之教學領導成效及組織發展之良窳，勢必影響我國後續高等教育之國際競爭力。

秦夢群（2013）表示在傳統學校組織中行政與課程教學多半分明，惟隨著社會變遷，校長對於課程與教學必須有更通盤之了解，因此衍生出諸如教學領導之功能型領導。教學領導係指校長扮演領導與協調之角色，引導與幫助教師之教學相關活動，以提升教師教學效能及學生學習成就，進而達成教學目標之領導行為。蔡進雄（2007）亦認為學校是以教學為主的服務性組織，而學校各種領導當中最能直接影響學生的學習莫過於教學領導與課程領導。

綜上，學校組織是教育具體實現的場域，而校長的領導更引導學校組織發展之方向，因此校長如能利用教學領導推動組織創新經營，進而提升組織效能，實為提昇我國教育競爭優勢及國家競爭能力之關鍵所在。

## 貳、教學領導之文獻探討

關於教育領導的相關研究，最早可以追溯到 Bridge 以及 Gross 和 Trask 在美國進行的實證研究。它成為「有效地學校運動」的催化劑，促進世人關注校長如何在學生學習中發揮作用（Hallinger、Dongyu 和 Wang，2016）。

20 世紀 70 年代，Lortie 認為教學界缺乏強大的技術文化，並擁有自主權、平等主

義和保守主義的專業規範。此後，引入各種改革措施，改革學校文化，提高教育成果。有些人像課責制運動所推動的那樣，採取「胡蘿蔔和棍棒」的做法，試圖使用改變教師行為的表現措施。亦有其他人認為官僚結構使學校文化無法改變，因此利用市場力量來支持改革。儘管有這些嘗試，Lortie 觀察近 40 年後，仍然存在關於這些或其他無數改革是否對學校文化、教學或學生成就產生積極影響的疑問，也許部分原因是由於這些改革的結果，沒有真正的變化，於是產生許多教學領導小組（ILT），旨在通過明確重視教學來創建和實施學校的改革計劃。雖然 ILT 被廣泛實施，但是很少注意其成員面臨的挑戰，或者這些挑戰如何影響團隊績效（Weiner，2014）。

組織行為和教育的領導理論證明是差異化和多樣化的，然而領導理論傳統上側重於層次和自上而下的策略，強調干預和個人或狹義的管理者決策權力（Ovando，2005）。Burke（2014）表示傳統領導理論做法對於發展專業知識技能和意義幾乎沒有作用，目前的理論已經開始批評傳統理論。理論家注意到傳統的領導方式的失敗，並呼籲新的觀點，關於需要新領導理論的共識越來越多地強調了成員之間的協作努力，以便發展解決問題和集體領導能力。

一般來說，領導可以被描述為影響人們的目標、個人動機和能力，對內部和外部活動的解釋、人際交往和團體共同方向的社會過程。在 20 世紀後半期，已開發國家對於教育領導力進行研究，其中最受歡迎的領導風格之一是教學領導。20 世紀 80 年代以後的研究特別強調校長在發展學校和教育制度方面的關鍵作用。研究表明，教學領導與其他領導風格不同，因為它只適用於教育機構，因此複雜並受許多情境因素和條件的影響。在 1980 至 1995 年的研究中，Hallinger 和 Heck 發現了主要領導和學生學業成功之間關係的重要發現。教學領導力量愈大則學生表現愈好，這一統計學積極意義的重大結果突顯了教學領導在學校領導的重要性（Kis 和 Konan，2014）。

Goddard、Goddard、Kim 和 Miller（2015）認為領導者有巨大的潛力影響學校教師的集體工作和信任。教師為他們的工作帶來不同程度的技能、準備和經驗。校長作為其學校的教學領導者，通過正式和非正式的課堂觀察和回饋來負責培養教師的能力。校長的教學領導可以支持教師合作改善教學的程度，通過加強集體有效信任，教學領導和教師合作可以促進學校效能。研究發現教學領導對教師合作具有重大直接影響。此外教師的合作努力及其對於有效指導能力的共同信念與學生的成就有著積極和顯著的聯繫。這些研究結果表明，強大的教學領導能夠創造結構，以促進教師的工作，並且一致地加強組織信任，這些因素促進學生學習。Calik、Sezgin、Kavgaci 和 Cagatay Kilinc（2012）亦表示教學領導對集體教師效能有重大的直接和積極的影響，另外教師的自我效能調節了教學領導力與集體教師效能的關係，一個有效的教學領導者，通過提供有效的教學和學習環境，將提高學校的教育品質，將學校推向理想的位置，提高學生成就。Hallinger（2005）並指出，隨著學校期望的增加和建立更加負責任的學校制度的努力，教學領導力已經突顯出來，並引起了研究人員的廣泛興趣。

Klar（2013）表示越來越多的文獻強調了教學領導作為擴大和深化學校內教學領導能力的手段。大量研究強調了主要教學領導能力的提升，Robinson 等人（2008）最近對領導對學生成果的直接和間接影響進行了後設分析，得出結論認為，教學領導對學生成

果的影響是轉型領導的三到四倍，並確定了五套有效領導做法：(一) 確定目標和期望、(二) 策略資源、(三) 規劃、協調和評估教學和課程、(四) 促進和參與教師學習與發展、(五) 確保有序及有利的環境。這些做法反映在教學領導由 Hallinger 和 Murphy 確定的三個主要方面：(一) 定義任務、(二) 管理教學計劃、(三) 促進學校氣候。他們也符合 Leithwood 等人定義的成功學校領導的四個核心做法：(一) 建立視野和製定方向、(二) 理解和發展人、(三) 重新設計組織、(四) 管理教學計劃 (Klar, 2013)。

Robinson (2010) 表示有效的教學領導可能需要領導者了解如何將行政程序和流程與重要的學習成果相一致，以高度的技巧使用知識來解決在過程中出現的無數問題在自己的背景下改善學習和教學，利用他們的知識，解決問題的能力，以及在學校社區建立關係信任的人際關係技巧。解決問題的能力深深地融入了領導層的相關知識的深度和組織。專家問題解決者使用他們對基本原理和理論的知識將問題的表面特徵與底層模式和原則相連接。正是這些模式和原則為其解決方案提供了線索。問題解決與建立關係信任之間還有進一步的相互依存關係，因為學校領導者通常通過社會而不是個人的過程來解決問題。教育領袖在一定程度上通過尊重和包容性的問題解決過程來建立關係信任 (如圖 1)。

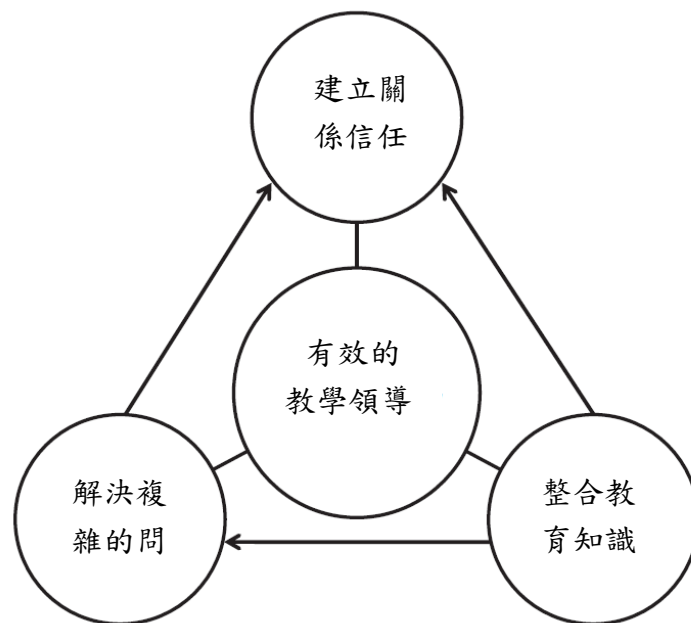


圖 1 有效教學領導所需的三個可能性之間的相互關係圖

資料來源：Robinson, V. J. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership And Policy In Schools*, 9(1), 1-26.

Hansen和Larusdottir (2015) 指出教學領導的一個標誌是校長重視創造鼓勵教師學習的環境。支持性且令人鼓舞的工作環境可以加強教學實踐的發展，這些教學實踐被認為可以提高學業成績。在這樣的環境中，校長和教師一起工作，以一致的方式審查教學實踐，以改善教學方法。重點在於尋求獲得最好的學習材料，利用技術創新，從自己和他人的經驗中學習。這種性質的專業過程，是建立在堅實的理論知識和立場的基礎上建

立工作關係，並將客戶的需求保持在最前列。這意味著「學校對學生學習成果的改善負責」。

Hassenpflug (2013) 則表示身為校長應該能夠創造條件幫助教師、家長和學生共同合作支持學習樂趣的環境，應該已經成功地展示了關於教學和學習的知識，而不是需要時間學習如何成為教學領導者。相反，校長應該提供機會為一個知識淵博和熱情的教學領導者，幫助組織專注於最重要的領域，並開發更好的手段來提供學習機會。如果學生從事學習，那麼學生的成就就會隨之而來。

校長的領導對於學校的成功至關重要，迄今為止還沒有發現一個學校可以在沒有才華的學校領導者的情況下，改善學生的學習成績(O'Doherty 和 Ovando, 2013)。Timperley (2005) 亦曾指出越來越多的學校領導人面臨著挑戰，要求他們在學校中更加重視教學。Sergiovanni 和 Starratt (2007) 亦提出實踐教學領導成功地要求以教學和學習為重點，為確保強調三個主題：主題內容、學習原則和教學過程。

郭小蘋、吳勁甫 (2011) 利用文獻回顧及評析的方式，針對歷年來教學領導的學位論文研究進行剖析，發現教學領導的核心人物在於校長，但是教學領導的成功與否並不只是領導者的責任，除了學校內教育相關人員的配合外，亦需要外界相關資源的協助，而校長的角色必須整合各項教學資源，以達到教育的目標。

李安明、鄭采珮、劉志昫 (2011) 綜合相關文獻後，以多元的角度定義校長教學領導為：校長在促進學校辦學品質的動態歷程中，所採取的各種直接或間接與教學相關的領導措施與行為，目的在提升教師教學效能、增進學生學習成就並達成學校教育目標，其內涵包含六大層面：

## 一、 發展教學任務與目標：

指校長能依據學校本身的條件和內外環境，與學校組織成員共同討論溝通並製造共識，訂定出學校未來的教學任務與目標。

## 二、 確保課程品質：

指校長能主動積極參與課程有關的各項活動，擬定或研發學校課程內容，並適時檢討並修改相關課程內容。

## 三、 確保教學品質：

指校長能直接或間接的參與教學活動，並建立學校教學領導的支援系統，鼓勵教師互相觀摩回饋，協助教師進行教學研究，以提昇教師教學效能。

## 四、 促進教師專業成長：

指校長能尊重教師專業自主，提供多元的校內外進修管道，並積極鼓勵教師參與相關進修活動，甚至自發性的成立教師專業社群，以促進自我專業成長。

## 五、 增進學生學習氣氛：

指校長能積極關懷學生的學習需求，運用多種方式提升學生學習動機，依據學生能力給予較高期望，增進學生學習成就，鼓勵學生多元發展並適時給予獎勵，進而提升整體學校學習氣氛。

## 六、 發展支持的工作環境：

指校長能有效運用並提供良好的教學環境與學習資源，協助教師教學和學生學習，並以開放接納的態度，與家長及社區維持良善友好的關係，使他們成為學校各項發展的助力。

最近的研究證據表明，學校領導對學生學習成果的直接和間接影響可能相當大，Sisman（2016）利用後設分析相關文獻中對校長的教學領導能力進行了一些分類。這些分類主要包括確定和界定學校願景、使命和目標，就學校目標達成共識，為教學，協調，管理，控制和評估教學和課程提供必要的資源，監督評估和發展員工，創造員工之間緊密的關係與合作，正常的學習氣氛，獲得社會和環境的支持等。並認為教學領導技能包括以下五個面向：（一）確定和分享學校目標、（二）管理教學計畫和教學過程、（三）評估教學過程和學生、（四）支持和發展教師、（五）創造安全學習環境和工作環境，茲分述如下：

### 一、 確定和分享學校目標：

校長通過初步確定學校願景和使命，在確定學校目標方面發揮主導作用，在與學生、教師和家長會面時，需要強調、解釋和分享學校目標的重要性。

### 二、 管理教學計畫和教學過程：

學校的主要投入之一是課程，為了順利實施這些計畫，需要準備必要的條件和最大的學習機會，在成功的學校，校長在規劃、實施和協調方案方面發揮關鍵作用。

### 三、 評估教學過程和學生：

這個方面涉及教學、檢查、評估方案，監測和評估學生發展，校長應與學校工作人員討論並提供有關教學結果的回饋意見，此外校長需要利用結果來確定學校和計畫目標的成功水平。

### 四、 支持和發展教師：

校長的主要職責之一是幫助學校的每一個人發展自己的專業資格，同時使學校的教師能夠利用這些新的知識和資格。否則為發展教師表現所做的一切努力將是徒勞。在這方面學校校長在獎勵和承認教師的各項成就方面起著至關重要的作用。

### 五、 創造安全學習環境和工作環境：

校長需要創造和保持積極的教學環境和氣候，幫助學生和教師熱心工作，因此校長應該了解和激勵學校的各種次文化和傾向，要引導和創造和分享與教學，學習

和教育有關的創新思想。

越來越多的文獻強調了分配形式的教學領導作為擴大和深化學校內教學領導能力的手段。

秦夢群(2013)綜整相關文獻後，認為校長如欲提升教學效能應特別重視教學領導，學校領導可分為之層面如後：(一)發展教學目標、(二)確保課程品質和提升教學專業、(三)評鑑學校教學現況、(四)型塑良好學校文化、(五)建立學校與社區之良好關係。校長教學領導之主要訴求及在積極提升教師教學效能，增進學習成效，並將教學領導之內涵分為教學領導規劃和教學領導行動兩大部分，茲分述如下：

## 一、 教學領導規劃層面：

本層面向度大致以發展學校教學目標、進行教學評鑑、提升教師專業、型塑學習支持環境等項目為主要內涵。

## 二、 教學領導行動層面：

教學領導行動層面係指領導者針對教師教學活動的內容與實施加以支援和輔導，並認為校長應扮演資源供應者、教學資源者、溝通者、臨場者。

溫子欣、秦夢群、陳木金(2015)亦提出教學領導者必須具備正確的教育信念，即相信學生能學、相信學生能向上提升的可能與能力，給予老師關懷與支持，同時透過不斷的鼓勵與激勵，提升學校的學習風氣，教師與學生都樂於求知，形成學習型組織的氛圍，透過正式與非正式溝通機會，細緻而反覆的就教育理念以及新的教育所提出的教學領導三大課題：確定學校任務、管理教學計畫、積極推動學校學習氣氛，來達成教學領導的目標。

劉鎮寧(2016)則利用個案研究，透過文本和文件的分析校長在教學領導的發展脈絡，以及校長推動教學領導對教師產生的影響，並研擬出以下推動教學領導之策略：

### 一、 校長的教學領導必須奠基於學習和實際參與：

校長是管理者更是學習者，透過個人的學習，以及實際參與教師的學習活動，不斷提升個人的專業知能和素養。

### 二、 校長要有型塑及展現願景的行動力：

願景不只是一種理想，更是一種具體的行動，它是組織和個人共同努力的目標。

### 三、 教學觀察是教師專業發展的培力行動：

教學觀察是改善教師教學實務的最佳途徑，關注在教師彼此之間相互學習，是一種雙向的交流、反省與精進。

### 四、 專業對話與團隊學習是教師專業發展的培力過程：

專業對話與團隊學習是教學觀察不可或缺的策略，也是開啟校園內教師個人學習、



團隊學習到組織學習的重要機制。

## 五、 教師領導者的參與能產生相輔相成的作用：

校長透過參與管理和分佈式領導，讓教師領導者共同發揮及提升校園內部的正向影響力。

從上開文獻顯示，教學領導可以提升、擴大和深化校長之教學領導的效益，惟教學領導於教育現場實施時亦面臨許多困難，魯先華（2002）即曾指出校長實施教學領導時常面臨缺乏經費、缺乏專業知能、缺乏學校教師配合等方面之困難。在理想上校長應扮演好教學領導者，但實際上校長在這方面的實施卻有待加強，除對教學領導的意義認識不清之外，在實施上也會受到不少的阻礙與干擾，加上現行教育制度校長被賦予太多的責任與期望，在有限的時間內難以兼顧大大小小的事（劉慶中、趙廣林，1999）。

陳偉茹（2006）曾指出校長實施教學領導常面臨教師教學工作與班級經營之忙碌困境，難以兼顧，因此應當重視教師對組織的認可與投入，盡力考量教師之需求、期待、經驗，協助教師解決各種問題，並妥善管理教學計畫，間接保障教學品質與學生能力，以及重視家長溝通與家長需求所在。除學校內部之外，林志勇（2005）對於教育行政機關則表示應給予校長更大的資源，加強「學校環境規劃與管理」，以提升學校效能，重視校長培訓制度，於校長培訓的課程中增列教學領導的相關內容；而學校內部則提供教師所需之研習課程與活動，充實教師專業知能，發展學校與社區共同的任務和目標，增強校園內各成員的能力，提高判斷和自我管理的能力，進行改革前多宣導溝通，建立共識，尊重教師意見，促進校長、教師之良性互動。另外學校外部關係方面則應配合社區特性，研擬學校發展方向和目標，訂定教學領導實施策略和步驟。

涂秀苓（2013）亦提出教育行政機關應提供多元的進修管道與經驗交流的平台，強化教師教學實施的專業與應變能力，並鼓勵校長積極營造尊重和諧的教學環境，增強教師的教學信念；而學校校長則應尊重並廣納教師的意見，彈性規劃學校活動，保障教師的教學品質與時間營造積極的學習氛圍，並獎勵參與研發課程與教材的績優教師，提升教與學的成效；最後對於教師本身則應體認時代的變遷，充實新知與教學技能，充分發揮教師角色的功能，建立與學生及家長的溝通機制，並發揮同儕視導功能，增進自我察覺與反思的能力。

綜上，越來越多的文獻強調了教學領導作為擴大和深化學校內教學領導能力的效益，在學校結構方面發揮的關鍵作用並提供個人和團隊學習機會（Klar，2013），如能透過校長教學領導的力量，統整運作學校系統，則可讓學校組織可以發揮最大的效能。

換言之，校長做好教學領導之要點，在於堅持行政是服務教學理念，並應充實教學專業知能，建構清晰教學願景，及與學校組織成員建立良好夥伴關係，以倡導組織學習，支持專業發展，以協助成員成長（謝文全，2013）。因此，校長如能善用教學領導並積極實施與應用，或許能激發學校教職員創新的教學活力與熱忱，進而促進組織創新及組織效能，讓校長教學領導的措施能早日真正落實於實際學校教育的運作中。

## 參、 結語

### 一、 研究發現

國民中學及國民小學為國家教育之基石，高級中等教育則為國民教育及高等教育之樞紐，高級中等教育發展良窳深切影響高等教育之成效，而校長為學校之行政首長，其領導風格亦對於教師教學、學生學習及學校成員之成長與發展均有相當程度的影響；且國民教育體系正面臨 12 年國教之重大變革，因此，學校組織亦需藉由教學領導以符合時代需求。

劉明德（2005）提出可透過增加專任行政人員與教學設備經費，以提升教學領導效果，建構校長教學領導具體行為指標，營造教學領導團隊的組織文化，善用走動式管理，關心新進教師與教學專業表現欠佳的教師，提供必要之協助等方式，以提升校長教學領導效能。

而關於教學領導策略，紀家雄（2013）分析校長運用教學領導策略，包含設定學習力導向的學業標準、建立具同僚性的教學支援系統、營造對話分享的學校文化、共創學習共同體的學校願景、培養教師成為學習專家、增能教師成為教學領導者等方式，有助於校長實施有效的教學領導策略。

蕭金土、汪成琳（2003）則指出加強資深校長之發展教學任務目標」及「確保教學品質」兩教學領導之專業知能，並重視教學領導工作，及善用資深教師教學經驗，可以提升教師教學效能。李安明、鄭采珮、劉志昫（2011）表示校長教學領導與學生學習成就兩者關係密切，如校長能增進學生學習氣氛和促進教師專業成長等方式，則能有效提升學生學習成就。

學校的首要任務就是要能選取合適的教師與校長來對教學做出貢獻，因此對於校長實施教學領導的要求會日益加重，教學領導角色也愈是重要，如何充實教學專業知能成為教師教學之顧問，以提升學校的績效（劉慶中、趙廣林，1999）。身為高中職校長如何因應時代變遷的經營理念，兼顧教學與行政領導，並積極營造一個學習型組織的學校，便是相當重要之課題。

### 二、 研究建議

學校是教育實踐的場域，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，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（楊振昇，2002），爰此，綜合上述文獻，建議可以從以下面向著手促進教學領導：

#### 一、 校長自我培力精進：

發展教學領導之專業知能、研發創新課程和促進教師創新教學，輔導教學活動實施，促進學生學習及增進良好的學習結果，確保課程及教學品質。

## 二、 溝通學校發展目標：

建立教學目標共識，促進校長與教職員之良性互動，研擬學校發展方向和目標，訂定教學領導實施策略和步驟，凝聚家長及師生全體成員之教學目標，發展學校與社區共同期望與目標。

## 三、 提升教師專業知能：

專業對話與平台分享，有效增進教師社群互動，提供教師積極的回饋，提供教師研習課程與活動，充實教師專業知能，建立教師教學及專業成長檔案。

## 四、 激發組織創新：

強調教學研究，促進組織學習氣氛，建立知識管理系統平台活化知識流通，鼓勵學校組織成員善用資訊科技，發展創新教學活動，推展城鄉校際交流教學分享。

## 五、 營造教學環境：

學校環境規劃與管理，塑造有利之組織文化及氣氛，能積極的提供及爭取有助於學校教學之社會資源，妥善運用學校各項資源，建構多元學校經營概念。

綜上，本研究透過文獻回顧的方式，探討近十餘年教學領導議題之研究，研究發現學校組織是教育具體實現的場域，而校長的領導更引導學校組織發展之方向，因此新世代高中職校長如能利用教學領導推動組織創新經營，則可營造組織創新環境，促使組織培養創新動力，協助組織成員創新發展，營造未來世代需求之學校，達成組織創新提升組織效能之目標。

參考文獻：

- 李安明、鄭采珮、劉志昫（2011）。國民小學校長教學領導與學生學習成就之研究。**學校行政**，(75)，1-20。
- 李安明、鄭采珮、劉志昫（2011）。國民小學校長教學領導與學生學習成就之研究。**學校行政**，(75)，1-20。
- 林志勇（2005）。台中縣國民小學校長教學領導與學校效能之研究(碩士論文)。取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/10447551529283733357>
- 紀家雄（2013）。中小學校長推動學習共同體的教學領導核心技術之探討。**學校行政**，(85)，156-172。
- 涂秀苓（2013）。屏東縣國小校長教學領導與教師教學信念關係之研究(碩士論文)。取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/27272187814309641034>
- 秦夢群（2011）。**教育行政理論與模式**。臺北市：五南。
- 秦夢群（2013）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。
- 郭小蘋、吳勁甫（2011）。臺灣校長教學領導研究之分析與展望－以學位論文為例。**學校行政**，(73)，63-82。
- 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(碩士論文)。取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/52307203574027383489>
- 溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）。校長教學領導個案研究。**教育科學期刊**，14(1)，123-146。
- 楊振昇（2002）。析論「教學領導」之內涵與前瞻。**課程與教學**，5(2)，37-54+153。
- 劉兆漢（2005）。二十一世紀我國大學教育的理念。二十一世紀大學教育的新挑戰(3-9)。台北：台灣大學出版中心。
- 劉明德（2005）。中小學校長教學領導核心技術關鍵之探討。**學校行政**，(38)，65-75。
- 劉慶中、趙廣林（1999）。從教學視導到教學領導－以校長為例。**課程與教學**，2(4)，103-118+151。
- 劉鎮寧（2016）。國民小學校長教學領導與教師專業發展之個案研究。**慈濟大學教育研究學刊**，(13)，61-89。
- 蔡進雄（2007）。國民中學教師教學領導之建構與發展－以學習領域召集人為例。**學校行政**，(52)，20-43。
- 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**，5(2)，55-64+154。
- 蕭金土、汪成琳（2003）。高中職校長教學領導、特教班教師教學效能及其關係之研究。**特殊教育學報**，(17)，147-176。
- 謝文全（2013）。**教育行政學（四版）**。臺北市：高等教育。

教育部統計處（2017）。105（2016-2017）學年度各級學校基本資料。取自  
[http://depart.moe.edu.tw/ed4500/News\\_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&sms=91B3AAE8C6388B96&s=96B1633791CBD94E](http://depart.moe.edu.tw/ed4500/News_Content.aspx?n=5A930C32CC6C3818&sms=91B3AAE8C6388B96&s=96B1633791CBD94E)

Burke, K. M. (2014). Evidence-Based Instructional Leadership in Community Colleges A Conceptual Approach. *Educational Action Research*, 22(2), 221-234.

Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Cagatay Kilinc, A. (2012). Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy. *Educational Sciences Theory And Practice*, 12(4), 2498-2504.

Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Cagatay Kilinc, A. (2012). Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy. *Educational Sciences Theory And Practice*, 12(4), 2498-2504.

Goddard, R., Goddard, Y., Kim, E. S., & Miller, R. (2015). A Theoretical and Empirical Analysis of the Roles of Instructional Leadership, Teacher Collaboration, and Collective Efficacy Beliefs in Support of Student Learning. *American Journal Of Education*, 121(4), 501-530.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4 (3), 221-239.

Hallinger, P., Dongyu, L., & Wang, W. C. (2016). A Meta-Analytic Review of Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 567-601.

Hansen, B., & Larusdottir, S. H. (2015). Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals. *Scandinavian Journal Of Educational Research*, 59(5), 583-603.

Hassenpflug, A. (2013). How to Improve Instructional Leadership High School Principal Selection Process versus Evaluation Process. *Clearing House A Journal Of Educational Strategies, Issues And Ideas*, 86(3), 90-92.

Kis, A., & Konan, N. (2014). A Meta-Analysis of Gender Differences in Terms of Teacher Views on the Instructional Leadership Behavior of Principals. *Educational Sciences Theory And Practice*, 14(6), 2139-2145.

Klar, H. W. (2013). Principals Fostering the Instructional Leadership Capacities of Department Chairs A Strategy for Urban High School Reform. *Journal Of School Leadership*, 23(2), 324-361.

- Ovando, M. N. (2005). Building Instructional Leaders' Capacity to Deliver Constructive Feedback to Teachers. *Journal of Personnel Evaluation in Education* 18 (3),171–183.
- Robinson, V. J. (2010). From Instructional Leadership to Leadership Capabilities Empirical Findings and Methodological Challenges. *Leadership And Policy In Schools*, 9(1), 1-26.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership type. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A redefinition*. Boston:McGraw-Hill.
- Sisman, M. (2016). Factors Related to Instructional Leadership Perception and Effect of Instructional Leadership on Organizational Variables A Meta-Analysis. *Educational Sciences Theory And Practice*, 16(5), 1761-1787.
- Timperley, H. S. (2005). Instructional Leadership Challenges The Case of Using Student Achievement Information for Instructional Improvement. *Leadership And Policy In Schools*, 4(1), 3-22.
- Weiner, J. M. (2014). Disabling Conditions Investigating Instructional Leadership Teams in Action. *Journal Of Educational Change*, 15(3), 253-280.