

中小學校長教學領導 核心技術關鍵之探討



劉明德/台中縣立大華國中教師

摘要

隨著新世紀的來臨，不論是在課程、教學及行政各方面，學校均面臨到前所未有的衝擊，然而，校長角色功能的發揮，與學校的教學品質和整個國家的教育發展密切相關，因此如何協助教師教的成功，學生有進步，便是目前校長在教學領導功能上最應關切的重點。

本文藉由國內外學者的研究中，從行政主管機關以及學校校長兩個角度提供我國校長在實施教學領導上的建議，透過校長角色的定位與改進校長的考核制度，積極推動教師分級制度以落實教師的教學領導，同時在學校中營造出教學領導團隊的組織文化，並合家長與社區的力量，連結成一個緊密、共生的伙伴關係，這些對校長在進行教學領導工作上都是莫大的助益。

關鍵詞：校長、教學領導、核心技術、Instructional leadership

壹、前言

Peter W Hill (2000)在NCSL所提出一份報告中說到：在二十世紀的最後二十五年，對學生學習績效責任的重視以及有效能學校(effective school)研究中發現，校長在作為學校領導者的責任上更顯得沉重，加上隨著學校領導者的角色越來越趨於複雜，校長對學校的關注往往會被其他校務運作所轉移，反倒漠視學校教育的兩大核心—教學與學習；而Fullan (1991)也指出：「過去的十年來，校長的角色已經戲劇性地更為複雜、超負荷以及含糊不清了」，很多研究文獻都證實了校長的教學領導責任之重要性；顯然地，為我們下一代的孩子改善學校教育，需要從改善教學領導下手(Jan, 1995)。

尤其在後現代的社會中，強調多元、變動及去中心化等特性，學校校長扮演的角色急需隨著時代潮流的變遷而調整，絕不能再沈迷於以往揮舞著「權杖」(郭木山，2003)，加上近幾年來在一波波的教改趨勢中，不論在課程、教學、

行政各方面，學校均面臨到前所未有的衝擊，如開放教育、小班教學計畫、九年一貫課程改革、學校本位課程等相繼提出，在這波改革的潮流中，學校校長的角色也變得更加複雜，只單純的管理學校行政業務的校長已符合時代的需求，他同時還面臨到校務發展、課程領導、教學領導、公共關係的經營等多方面能力的挑戰，而學校的教育主體是學生，因此如何協助教師教的成功，學生學的好，便是目前校長最應關切的重點。

針對中小學校長的教學領導，Hallinger（1992）認為教學領導者是學校教育計畫知識的主要來源；Fullan（1991）主張校長應扮演著鼓勵教師合作團隊成為學校教學領導者的中間角色；張德銳（1994）主張以多元的角度來定義校長教學領導；高博銓（2002）認為教學領導是提升學校教學品質與學生的學習效果過程；林惠煌（2003）也認為校長的教學領導是達成學校願景的歷程；因此，本文將從校長教學領導之（1）核心內涵、（2）核心角色、（3）相關研究、（4）核心技術等四個面向下去探討，進而提出校長在實務現場中進行教學領導時之具體建議。

貳、校長教學領導的核心內涵

依國內學者楊振昇（1999）研究中指出，教學領導概念的起源，主要源自1966年美國柯爾曼（Coleman）的報告書中提出（Bankston, 1993），該報告書根據四千多所學校的六十四萬五千多名學生的資料，分析當時美國教育機會的情況，不僅使得學生的成就表現逐漸受到重視，也因而促使許多一連串的有效學校（effective school）的研究，形成了所謂的「有效學校運動」（effective school movement），該運動所獲得的主要結論，強調校長教學領導的角色與功能，歸納來說，有效學校普遍具有以下幾項特色：1、校長能擬定學校明確的發展目標；2、校長能主動積極參與課程與教學的相關活動；3、校長對於教師的教學與學生的學習有高度的期望；4、校長能展現高度的行政與教學領導知能。

雖然教學領導的概念在60年代即提出，但是直到80年代才逐漸受到重視，使得有關提昇學習成就的教學領導研究，漸漸受到教育行政學者的重視，高博銓（2002）認為教學領導（instructional leadership）是教育領導中的一環，是指特定的教育專業人員，針對學校或教師的教學作為，進行系統性的監督與輔導，以提昇學校教學品質與學生的學習效果過程。

關於校長教學領導的定義，國內外的專家學者間的看法均不一致，Gersten, Carnine與Green（1982；李安明，1998）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，亦即從教學領導者在教學領導中的實際作為去界定，例如De Bevoise（1984；楊振昇，1999）認為教學領導是指學校校長為了提高教師的教學品質與學生的學習效果，而由校長本身或是授權他人所採取的相關措施，這些措施包括了擬定學校發展目標、提供教師教學與學生學習所需的資源、視導與評量教師學、妥善規劃教師進修課程，以及營造校長與教師間或教師與教師間的和諧、互助關係等等；Stronge（1988；邱惜玄，2001）認為教學領導包含三個面向：

1、**決定學校任務**：教學領導者必須瞭解學校要達成的目標為何，並負擔起領導全校教職員來達成目標，且與學校附近社區溝通的責任。

2、**管理教學方案**：包括(1)視察及評鑑教學；(2)協調整合課程；(3)監控學生的學習情形。

3、**促進學校學習氣氛**：包括(1)維持高可見度的來進行溝通及形成期望；(2)建立獎勵制度來提升學術風氣及學習熱忱；(3)建立清楚明白的標準讓學生具體瞭解學校的期望；(4)保障教學時間；(5)選擇及參與專業發展的方案。

而Keefe與 Jenkins(1991)主張校長教學領導是校長為了提昇學校教師與學生學習成果，對教師提供指導、資源與支持的種種領導行為；Pantelides(1991)認為教學領導是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的主要來源，校長被期望具備與課程及教學相關的知能，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，時時關心學生的進步（李安明，1998）。

從上述國外學者對於教學領導的定義大致可以看出，其定義的主要著眼於學校教師的教學與學生的學習兩方面，是傾向於「效能取向」，藉由提高教師的教學效能，最終的目的在於改善學生的學習表現。

在國內學者方面，張德銳（1994）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訂和溝通學校目標，建立學生的學習期望，協調學校課程，視導與評鑑教師的教學，增進學生學習機會以及提昇教師專業成長；魯先華（1994）綜合國內外學者的看法後，歸納出校長的教學領導乃是指校長協助教師改進教學，提升學生學習效果，完成教育目標之歷程；亦即校長藉由與教師的合作，共同建立教育目標，設計規劃課程內容，輔導教學活動的實施，評鑑學生學習成果，以鼓勵學生的積極動機，增進學生良好的學習結果，進而達成學校的教育目標；趙廣林（1996）則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，關心學生的學習狀況，有效地提昇教學成效，促進教育目標達成的種種作為；林惠煌（2003）將校長的教學領導定義為校長為提升教師教學效能，經由凝塑學校願景、提升教師專業、確保教學品質、激勵學習成就以及營造支持環境等積極的領導作為，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項措施，進而提升教學品質，達成學校願景的歷程。

因此綜合國內學者的看法，可以歸納出校長教學領導的定義：校長藉由發展與溝通教學理念，營造良好的教學環境與學習氣氛，確保課程與教學的品質，透過與教師成員間的互助合作，增進教師的專業成長與學生的學習成效，確保達成學校的共同願景。

參、校長教學領導的核心角色

在一所學校之中，校長常常是教學成敗的關鍵者，若是校長不能清楚地瞭解自己的角色任務，致使教師無法獲得學校行政資源的支持，同時學生也無法獲得應有的教學資源，如此一來學校難有創新的教學，教師無法發揮教學效能，學生亦無法達成預期的學習目標，所以Colon（1994；蕭金土等，2003）提醒校長們，在發展願景時要自我反思的三個問題中的第一個問題即是：「自己的任務是什麼？」。

因此Smith與Andrews（1989）在所著的《Instructional leadership: How principals make a difference?》一書中，特別強調校長的教學領導應該表現在以下四個方面：（楊振昇，1999）

1.校長是資源提供者（the principal as resource provider）：指校長能提供、運用與分配學校及社區資源，以達成學校發展目標。

2.校長是教學資源（the principal as instructional resource）：指校長對改善教學品質能主動、積極地投入心力，藉以提昇學生的學習成果。

3.校長是溝通者（the principal as communicator）：指校長能運用各種方式與管道，使學校師生及社區人士瞭解學校各項活動與措施。

4.校長是可見的存在者（the principal as visible presence）：指校長能經常出現在校園或教室中，隨時與教師或學生交談。

魯先華（1994）的研究指出，身為學校教學領導者的角色，應該扮演六種角色：1、有遠見的計畫行動者；2、環境氣氛的營造者；3、溝通激勵者；4、作決定者；5、資源獲得者；6、監督者。

趙廣林（1996）在其研究中，將校長的角色分為六項：1、教學領導者；2、組織管理者；3、改革推動者；4、計畫推動者；5、師生服務者；6、公共關係者。

邱惜玄（2001）歸納各學者的看法，在權衡當前的教育趨勢，身為學校教學領導者的校長，應該扮演以下角色：1、宏觀規劃決策者；2、匯整資源提供者；3、課程教學評鑑者；4、溝通協調激勵者；5、疑難問題解決者；6、團隊學習的建構者；7、環境氛圍營造者；8、終身學習實踐者。

綜合上面所述，校長教學領導的角色與功能是相當複雜多重且沈重的，校長不再是傳統法職權下行政發號施令者，更是校務與教學工作的引航人與權力分享者，Fullan（1991）認為校長應扮演著鼓勵教師合作團隊成為學校教學領導者的中間角色，因此在教學領導工作上，校長也不單是一位教學領導者，亦可透過授權，成為一群扮演教學領導者角色之教師中的一位協調者；簡單地說，今日校長的角色與職責，應該致力於「3Ps」：People, Program, Plant（人、事、物），任何教學領導都需要「3Ps」的全力配合，所以有效能的校長是一位行政管理者，也是一位教學領導者，在共享式的教學領導理念下，更是一位轉型領導者。

肆、校長教學領導的相關研究

國外對於校長教學領導的研究起步甚早，從1970年代就開始進行概念性的探討，之後展開一系列有系統的研究，例如楊振昇（1999）指出：1、Krug（1986）對加州郊區小學校長及教師的研究調查中，校長的教學領導與學生的學習成就和教師在PIMRS（The Principal Instructional Management Rating Scale，校長教學管理等級量表）的得分上呈現正相關，並且校長與教師對於校長教學領導的知覺大抵上一致。；2、Larsen（1987）的研究中發現高成就學校的教師認定校長所實施的十種教學領導行為較低成就學校教師認定的為高，包括了目標溝通以及經常實施班級視察，同時高成就學校校長十種行為與效能學校的研究結論相符；3、Wells（1993）指出小學校長的時間管理技巧與教學管理行為有顯著相關，若要訓練校長成為一位教學領導者，應將重點放在時間管理的技巧與實務上；4、Dulledge（1994）指出年資淺與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、解決教學問題以及設計與發展教學方案為較重要的教學領導項目，同時女性校長較男性校長更常察覺自己應該扮演教學領導的角色。

因此綜合上述學者的研究可以發現，國外研究中，大抵支持校長的教學領導

與學校的效能間有著顯著相關存在。

而國內進行對校長教學領導的調查研究始於民國83年，至今已有數十篇的研究文獻在探討校長的教學領導，大致可以初步將其議題分類為「教學技術取向」以及「教學效能取向」兩種。

（一）教學技術取向

1、魯先華（1994）指出國中校長的教學領導任務以行政支援教學為主，以教學指導為輔；經費、時間及專業知能上的缺乏為校長在實施教學領導上的主要困難。

2、李安明（1997）指出國小校長與教師在「確保課程品質」與「確保教學品質」的現況知覺與期望差距最大。

3、謝建成（2001）指出台北縣校長們皆認為教學領導應該受到重視與推廣，但在實務運作，校長的角色仍偏重在行政領導，同時校長教學領導與教師專業成長有顯著的正相關存在。

（二）教學效能取向

1、趙廣林（1996）指出國小校長對於校長教學領導的重要性均表認同，同時校長角色的期望實際知覺，一致偏重於學校行政事務的計畫與管理。

2、張慈娟（1997）指出桃竹苗地區國小校長與教師都知覺到校長的教學領導行為，其中最高的是「發展支持環境」，較低的是「確保課程與教學品質」。

3、張碧娟（1999）研究指出國中校長對「教學領導」的認知理解仍顯不足，限於傳統狹義的「教學視導」層面，同時國中校長認為教學領導理念應該受到重視與推展，但在實務運作時仍扮演行政管理的角色，此外教師對於校長教學領導行為向度的表現以「視導評鑑教學」最差，這可能是因校長在進行「視導評鑑教學」時，往往必須直接涉入教師在教室裡的教學行為，以及評鑑教師的教學品質，容易引起教師的爭議與反彈，以致於一般教師普遍存有不希望校長成為教學領導者。

4、林惠煌（2003）指出台北縣國民小學教育人員所知覺到的校長教學領導的整體情況還算良好，唯在「激勵成長學習」向度中得分最低，表示校長仍有努力加強的空間，特別是在目前九年一貫課程中，因課程銜接問題而產生的學習落差，校長應特別給予關注與補救。

5、鄭仁吉（2004）指出關於高職校長教學領導與變項間的影響研究發現，校長教學領導的作為會受塑造學校願景、提昇教師專業成長、激勵教學品質、營

造優質學習環境等四個變項所影響。

6、鄭玉美（2004）的研究中發現苗栗縣國民小學校長教學領導與學校效能有顯著的相關性，當校長教學領導行為知覺越高則學校效能愈佳，這表示國民小學校長教學領導與學校效能之間有高度相關性。

因此根據上述研究者發現中可以歸納得知幾項重點：

- 1、校長們都認為教學領導的理念應該要受到重視與推展，但仍以行政領導為主。
- 2、校長在教學領導的現況知覺與教師期望間仍存有落差，表示校長在領導的空間上仍有許多努力的空間。
- 3、校長教學領導對於學校效能的提升有著顯著的正相關存在。
- 4、校長在教學領導中「發展支持環境」層面上的努力是受到最高肯定的，而較低肯定依序是「確保課程與教學品質」、「發展學校任務與目標」，最差的是「視導評鑑教學」，因九年一貫課程所造成學生學習上的落差，校長在「激勵學習成長」的教學領導功能仍有待加強，因此提供校長努力發揮的方向。

伍、校長教學領導之核心技術

目前我國實施九年一貫新課程至今已數年餘，在這波改革中，所強調的是「學校本位課程」的規劃與發展、「課程統整」、「合科教學」和「領域教學」，校長在面對新課程的實施時，要運用哪些策略或各方面的配合才能夠達到成功的教學領導，以下將從教育行政機關以及學校校長二方面來提出新世紀的校長在實施教學領導上的參考建議。

（一）對教育行政主管機關的建議

1、檢討並明訂校長角定位的問題

就教育專業化的潮流而言，校長無疑是個專業領導的角色，但是這個角色究竟是以行政領導為主或是教學領導為主呢？如是以教學領導為主，就應該減少其在行政庶務上的管理與應酬，因為在工程營繕與公關應酬上佔去了校長大多數的時間，因此在工程營繕或經費方面應設專人或是機構負責，以避免校長忙於公關應酬上；反之，若以行政領導為主，就應責成專人（如副校長或是教務主任）負起教學領導的推動工作。

2、有效改進校長考核制度，重視校長教學領導績效

楊振昇（1999）的研究發現國小校長考核制度不健全是阻礙校長從事教學領導的重要因素，雖然目前在校長考核制度中，明訂校長「領導教職員改進教學知能佔20%」，但在實際執行上，並未確實落實，反而偏重在行政領導方面的考核，因此為了有效落實校長的教學領導，必須有效改革校長的考核制度，才能使校長的教學領導具體落實於校園中。

3、增加專任行政人員與教學設備經費，以提升教學領導效果

學校行政人員與教學設備經費的不足均會影響到校長教學領導功能的發揮，因此若能增加專任行政人員以處理人事、主計等工作，將可使教師更專心於教學工作，並可與校長共同討論課程與教學的相關問題，同時增加教學設備經費以利學校購置所需的教學設備，亦可提高教學領導的效果。

4、加速推行教師分級制度落實教師教學領導

校長教學領導不僅代表校長本身是為教學領導者，同時也是一群扮演教學領導者角色之教師的引導者、協調者，由校長對教學領導的重視擴展為對教師教學領導的影響力，以學習型組織的角度來看，這種透過團隊學習的影響力，才能真正引發教師成為自發性的教學領導者，提升教學品質，增進學生的學習。

此外，長久以來我國中小學教師缺發一股促進教師專業成長的動力，因此透過教師分級制度的實施，可以活絡教師的專業成長，加速落實教師教學領導，建立學校的教學領導團隊。

5、建構校長教學領導具體行為指標，以提升校長教學領導效能

許多研究指出校長皆肯定教學領導理念的重要性，同時也願意扮演好教學領導者的角色，但就實質現況來看，成效卻不如預期，這主要在於校長本身專業知能的不足，造成在推動教學領導上的阻礙，探究背後的原因，一是在校長的甄選儲訓養成課程中缺發教學領導的科目，再者是校務評鑑中並無教學領導項目，致使未受到重視，三是缺乏教學領導的具體行為指標，因此唯有從這三方面著手改進，方能提升校長的教學領導績效。

（二）對學校校長的建議

1、落實校長教學領導的理念與角色，營造教學領導團隊的組織文化

「行政是手段，教學才是目的」，因此學校教育是以教學為重心，一切的行政運作均應以協助教學活動的順利進行為首要目標，因此身為學校的領導者—校長—自然應以教學領導為首要任務，以行政來支援教學為主，以教學指導為輔，

同時對於教學領導應採取宏觀開放的視野，來擴展對教師教學領導的影響力，讓教師在獲得行政上的配合後，更能增進教學效果。

此外校長更應以身作則，鼓勵教師吸收、運用新知，為學校營造出「時時學習、處處學習」的教學環境，這也就是所謂「學習型學校」建構的主要宗旨，藉由不斷的參與、溝通、分享，相互瞭解，建立起一個包容、理性、專業、優質的學校文化。

2、善用走動式管理，取代傳統的教學視導

由於教師在專業化與專業自主意識的逐漸抬頭，因此校長直接在教學乃至於在進修上的作為，容易引起教師誤解為干涉教學或不尊重教師專業，同時在許多研究中均發現校長的教學領導行為表現以在「確保課程和教學品質」的向度上最差，以致於一般教師普遍存有不希望校長成為教學領導者的想法，因此校長在教學視導的作為上可以採行彈性且較不具爭議的走動巡堂及參與教學觀摩，如此一來可避免教師過多情緒上的反彈以及達到尊重教師專業自主，同時藉由走動式的管理可針對教師在教學現場中所面臨的問題，隨時可以提供適切的建議(Gary, n.d.)。

3、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

校長對於新進教師或是教學專業表現欠佳的教師，應深入瞭解其困難與需求所在，適時提供相關的教學資源或要求其參加相關之研習，以增加提昇其專業成長的機會。

同時九年一貫課程中非常強調「協同」的精神，校長應鼓勵教師走出自己的「教室王國」，組成教學社群，透過彼此經驗的分享與對話，鼓勵教師從事教學反省。

4、鼓勵家長對於校務的參與，化阻力為助力

目前的學校教育已不再是傳統關起門來自己辦教育，而是吸納各方的意見與資源，共同參與學校教育事務，楊振昇（1999）指出來自家長的干預也是阻礙校長教學領導的因素之一，這主要是因為家長過於重視學生的智育成績，而抗拒教師在教學上較新的作法，如此不僅阻撓了教師追求進步的動力，也使校長很難苛責教師改變教學方法，但畢竟家長是學校最親密的教育伙伴，因此透過各種活動如家長會、學校刊物等，讓家長對教育有更正確的瞭解，進而建立共識，並藉由家長的參與，促使家長對於學校教育事務有更深度的投入與互動，建立起與學校、教師間緊密的伙伴關係，這是校長教學領導中不可或缺的一環。

陸、結語

領導，不僅是一門科學，也是一項藝術，因為領導的對象是「人」，往往必須因人、因時、因地而制宜，很難出一套放諸四海皆準的法則，因此身為一位二十一世紀學校的校長，在進行教學領導工作時，應秉持著「把人帶好、把事情做好」的原則，從「3Ps」：People, Program, Plant（人、事、物）著眼，因為任何教學領導都需要「3P」的全力配合，所以有效能的校長是一位行政管理者，也是一位教學領導者，在共享式的教學領導理念下，更是一位轉型領導者，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，同時校長是學校的「首席建築師」，透過校長的力量，統觀整個學校系統的運作，讓學校組織可以發揮最大的效能，進而為我國中小學的教育制度開創一個更美好、璀璨的願景。

參考書目

- 李安明（1998）。我國國小校長教學領導之研究與省思。**教育研究資訊**，6（6），124-146。
- 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**，44，143-171。
- 林惠煌（2003）。台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究。國立台北師範學院國民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。**研習資訊**，18（6），15-21。
- 徐敏榮（2001）。校長領導教學。**師友**，406，50-53。
- 高博銓（2002）。析論校長的教學領導。**中等教育**，53（6），66-81。
- 張慈娟（1997）。國民小學校長教學領導與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 郭木山（2003）。談教育變革中校長教學領導的角色與作法。**教育資料與研究**，53，90-96。
- 黃乃熒（1996）。從教學領導談學校教育革新。**中等教育**，47（6），50-57。
- 黃錫隆（2004）。台北縣國民小學校長教學領導策略之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。

- 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。
- 楊振昇（2000a）。破除迷思、開創新猷-對教學領導應有的認識。師友，393，41-45。
- 楊振昇（2000b）。新世紀學校經營的理念。學校行政，5，72-86。
- 趙廣林（1996）。國民小學校長教學領導之研究。國立屏東師範學院初等教育學系研究所碩士論文，未出版。
- 趙廣林（2002）。校長教學領導的行動策略。中等教育，53（5），156-165。
- 歐曉玟（2001）。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 鄭仁吉（2004）。高職校長教學領導之研究。屏東科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版。
- 鄭玉美（2004）。苗栗縣國民小學校長教學領導與學校效能相關之研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 魯先華（1994）。國民中學校長教學領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 魯先華（1996）。國中校長校長教學領導之研究。中等教育，47（6），31-43。
- 蕭金土、汪成林（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，17，147-175。
- 謝建成（2001）。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。
- 謝建成（2002）。校長教學領導之研究。研習資訊，19（6），44-50。
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Gary Hopkins (n.d.). *Principals Identify Top Ten Leadership Traits*, from: http://www.education-world.com/a_admin/admin190.shtml
- Jan Chell (1995). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership-A summary of a master's project*, from: <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>
- Larry Lashway (1995). *Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?* ERIC Digest, Number 98, from: <http://www.ericdigests.org/1996-1/leaders.htm>
- Larry Lashway (2003). *Developing Instructional Leaders*. ERIC Digest, from: <http://www.ericdigests.org/2003-2/leaders.html>
- Peter W Hill(2000). *What headteachers need to know about teaching and learning*, from: [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer8-1\(kpool-evidence-hill\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer8-1(kpool-evidence-hill).pdf)