



落實學校本位課程發展的行政領導策略

黃嘉雄／國立台北教育大學教育學系教授兼教務長

學校本位課程發展（school-based curriculum development, SBCD），乃西方國家近年來極受重視的課程改革觀念。國內預定於民國九十學年度起實施的國民教育九年一貫課程，其重要特徵之一亦在強調SBCD之理念（教育部，民87；徐超聖，民88；陳伯璋，民88；歐用生，民88）。此種變革，對國內各校，尤其是各校的行政領導者而言，實屬一大難題與挑戰。因為在長期的中央化課程決定政策下，國內學校行政領導者的課程領導能力，已消失殆盡，如何有效推動強調SBCD理念的九年一貫課程？是以，提升學校行政人員的課程領導能力，落實學校本位課程發展的理念，乃國民教育九年一貫課程實施準備事項的當務之急。基於此一體認，本文乃不揣淺陋，提供下述落實SBCD的行政領導策略，供各界參考。

一、建構學校的共享願景

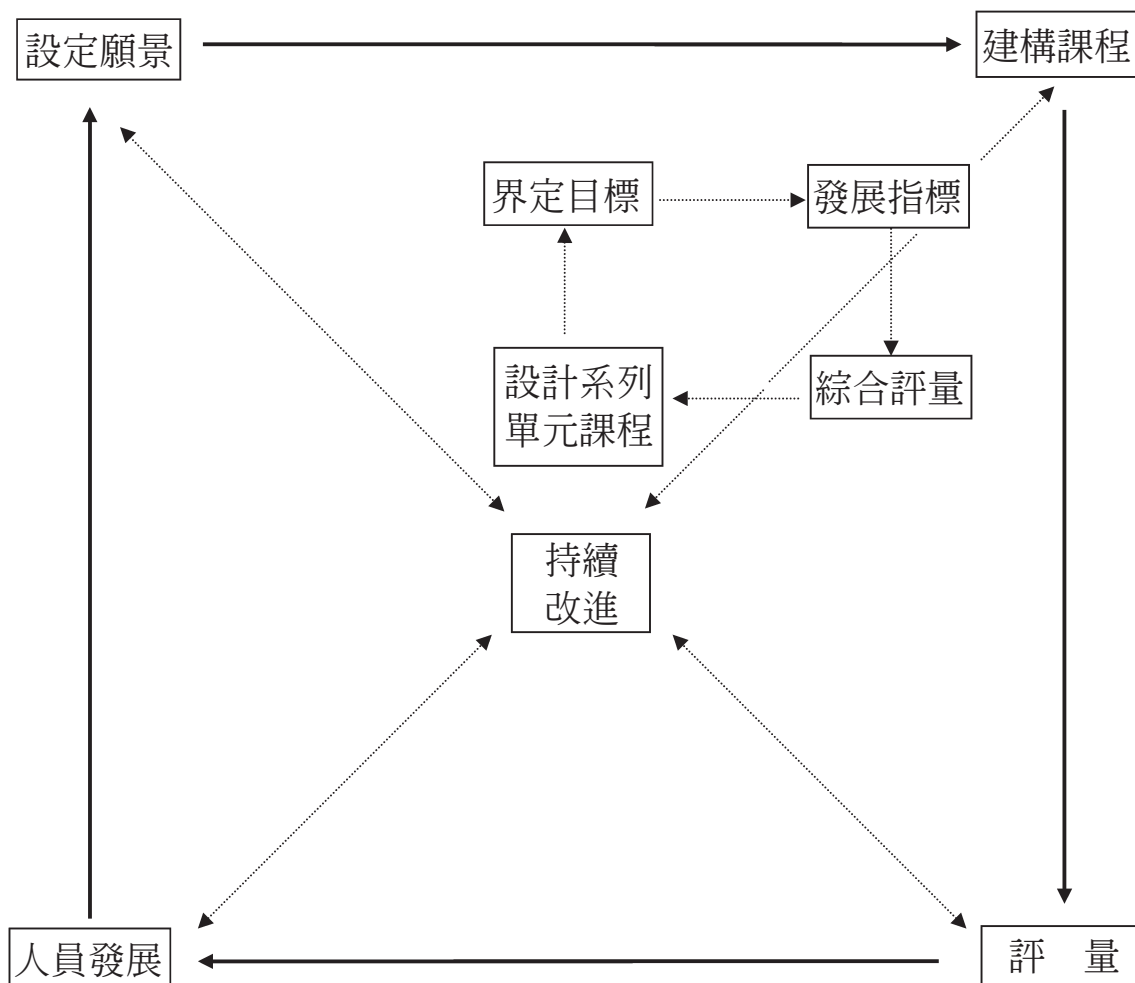
願景（vision）乃是一個國家、地方、組織、學校或個人，衡酌本身內外條件和屬性，為其未來發展所勾勒的可達成前景、願望或較長遠目標。它是引導組織行動的方針，形塑組織形象的指標，凝聚組織成員力量的催化劑，更是組織追求進步並賴以永續發展的憑藉。現代化的組織和學校均須建構其特有的願景。

學校課程的發展，亦須先建構學校的願景，以做為凝聚教師力量的催化劑，並做為學校課程規劃、設計、實施和評鑑的指針。J. Murphy & L. G. Beck（1995）即指出，學校本位管理至少應包括目的（即願景）、預算、人事、課



程和組織結構等五項內涵的授權管理，而其中最重要的、最優先的就是目的之授權管理。換言之，缺少學校願景的建構，學校本位管理即無意義可言。

另外，T. J. Foriska（1998）亦認為願景目標的設定，乃學校課程發展的首要步驟。他認為有效達成能力指標的課程領導過程，應先設定願景目標，接著據以發展課程，其次為選擇有意義的綜合評量方式，然後是人員的專業成長；而且，要使這些過程形成相互回饋的互動循環，不斷持續改進。他以圖一說明這些過程。



圖一、T. J. Foriska 的課程發展過程圖

資料來源：T. J. Foriska, 1998, p.30.



不過，願景欲成爲有效的凝聚力催化劑，一定要讓組織的成員參與建構的過程。這樣，才能使願景成爲組織成員所共享的願景，成員們才會獻身效力，踐履願景的實現。所以，學校領導者應體會九年一貫課程的精神，帶領校內教師一起建構學校的共享願景，做爲發展學校課程的指針。

二、重新定位學校領導者的角色

C. Marsh (1997) 曾分析三種不同領導型態的校長角色。第一種是回應者 (responder)，強調與教師維持良好關係，傾向於傾聽、回應教師的需求，並將責任推給教師；很少提要求，也很少倡導理念和學校的長遠性目標，他的領導似乎祇有當教師提出需求而加以回應時才存在。第二種是管理者 (manager)，重視任務的要求而非良好的同事情誼，總是將具體的任務和明確的標準化、例行化工作程序規定得清清楚楚；經常很辛苦的加班，研定並處理行政管理的事務，也會經常直接涉入學校教師的各項工作當中。第三種是倡導者 (initiator)，強調學校長期性目標和願景的倡導與建構，會將對教師的期望清楚地表達出來，但不會鉅細靡遺地幫教師做決定；但重視學生學習成就的提升，遠甚於一味的討好教師。這三種校長領導角色中，以倡導者的角色最能實踐SBCD的理念。

扮演倡導者角色的校長，應倡導新課程改革的理念，帶領教師一起建構學校的願景，給予教師參與決定的機會，發揮並增強教師的專業能力。不是被動的回應，一味的討好教師，當個好好先生；也不是惶惶終日，辛苦卻無效地管理日常瑣事，做個惡公婆。

三、將行政重心轉移為課程與教學領導

學校的主要任務是爲學生提供妥適的課程，安排有效的教學。換言之，



課程與教學應是學校行政的重心。但是，實況並非如此。J. Murphy (1990) 的一篇文章，引用若干學者的實證研究指出，學校行政領導者並非把大部份的時間花在課程與教學上，而是花在學生紀律、家長關係、學校設施運作和學校財務管理之上。諸如，V. C. Morris 於1984年的觀察研究發現，小學校長們僅約花了9%的時間在訪視班級；K. D. Peterson 在1978年的研究發現，小學校長們花在課程問題上的時間少於7%，花在教室的時間少於5%（引自Murphy，1990）。這是國外的情形，相信國內的情況更嚴重，國內校長投注於課程與教學上的心力，可能更少。

形成此種現象的一個重要原因，是過去教育與學校行政的學術研究，並未將課程與教學的行政領導，列為研究的重點。B. Rowan (1995) 即指出，教育行政領域常被批評未能探討有關學校中的教與學問題，一直到1980年代，有關提升學習成就的教學領導研究，才漸受教育行政學者的重視。他主張，1990年代應開始將教與學的研究議題，列為教育行政領域研究的核心。

國內的學校行政研究，亦有類似現象。翻閱國內常被採用的大學學校行政教科用書可發現，大部份的重心有二：一是從組織與行政管理的理論，探討有關計畫、溝通、協調、領導、評鑑等行政方法與歷程的章節，這屬於行政方法層次的論述。另一是分析教務、訓導、輔導、總務、人事和公共關係等現有學校行政實務內涵的章節，這雖將教與學的行政列為探討的範圍，卻偏重於現行行政業務的介紹與說明而非系統化地探討有效的課程管理與教學領導理論和策略。

欲落實學校本位課程管理的理念，此種現象必須有所更張。學校行政領導者應視課程與教學領導為其行政領導的核心任務，教育行政與學校行政的學術



研究，也須將課程管理、教學領導列為研究的重心。

四、塑造專業、參與、分享與開放的學校文化

課程、教學與輔導工作是最能展現教師專業性的活動。換言之，也唯有具備專業素養、專業志趣，能展現專業行為的教師，才能有效規劃、發展和設計學校課程，實施有效的教學與輔導活動。學校領導者乃須塑造學校的專業性文化，鼓勵教師參與專業的成長與研究活動，以專業智識發展、規劃、實施並評鑑學校的課程方案。

另學校的課程發展，須歷經一連串的課程決定過程，從願景的建構，課程目標與理念的評估，到教材內容的選編，教學活動和評量方法的設計，乃至教學時數的安排，課表的排定，上課日數的規劃，家長觀念的溝通等，皆須做決定。這麼多的決定事項，不能也不應由行政領導人員或特定人士單獨做決定，而應塑造積極參與的學校文化，鼓勵教師，甚至家長、社區人士和學者專家們來參與決定，這樣的課程決定才會更具合理性，也才會贏得支持。本質上，參與式決定也是學校本位管理的重要原則之一。

分享的學校文化，亦有利於SBCD。學校行政領導者宜鼓勵教師們盡量分享彼此的課程改革與教學創新成敗經驗，從成功經驗中鼓舞士氣，激發信心，促進成長，分享喜悅；從失敗經驗中，探究原因，記取教訓，砥礪革新，減少風險。

行政領導者也應塑造開放的學校文化，拆解無形的校園圍牆。首先，校長自己要接納、參考他校、社區、家長和學者專家的智慧與意見。其次，應鼓勵教師們開放自己的心靈，與其他教師合作，實施協同教學、合作教學；開放自



己的教室，與他人相互觀摩，實施同儕視導；開放自己的想法，與他人相互討論，分享成敗經驗。

在講專業、能參與、會分享和夠開放的學校文化氣氛中，SBCD的理念才能落實。

五、營造學校課程發展的有利條件

P. J. Robertson, P. Wohlstetter & S. A. Mohrman (1995) 等學者的實證研究發現，在學校本位管理的情境下，下述條件能有效引導學校課程與教學的革新：一、分享權力：亦即，行政人員、教師、家長、社區人士，甚至學生的參與決定。二、發展教師專業知識：提供專業成長活動，協助教師專業知識與技能的發展。三、流通資訊：提供並分享學校成員各種相關資訊。四、給予獎賞：適時給予教師獎賞。五、採取教學引導措施：具備闡述學校課程理念、教材選編原則、教學方法說明等之手冊，並利用機會闡明之。六、領導形態：校長支持參與式決定，扮演促進者（facilitator）角色，並發展分享的學校文化。七、尋求或提供資源：尋求或提供經費、時間、人力和資訊等資源。

C. Marsh, C. Day, L. Hannay & G. McCutcheon (1990) 等學者亦指出，理想的SBCD情境條件，應包括下述：一、學校目標：學校成員能一起參與建構學校的願景與目標。二、參與人員的準備度：學校教師由個別而小組而全體，由被動而主動參與，參與層面由少而多，由單面向而多面向。參與的準備度愈高，SBCD的條件就愈成熟。三、領導者的素養：行政領導者，包括校長和主任能具備課程發展的實務知能，熟悉部份學科課程內容，良好的行政與組織技能，且能對SBCD具有靈敏度、感受力等素養。四、團體互動與學校氣氛：學校教師們具有團體學習、自我反省、相互回饋、行動研究等積極正向的團體互動與氣氛。五、時間：釋放教師的若干工作時間，使其能參與課程的規劃與設

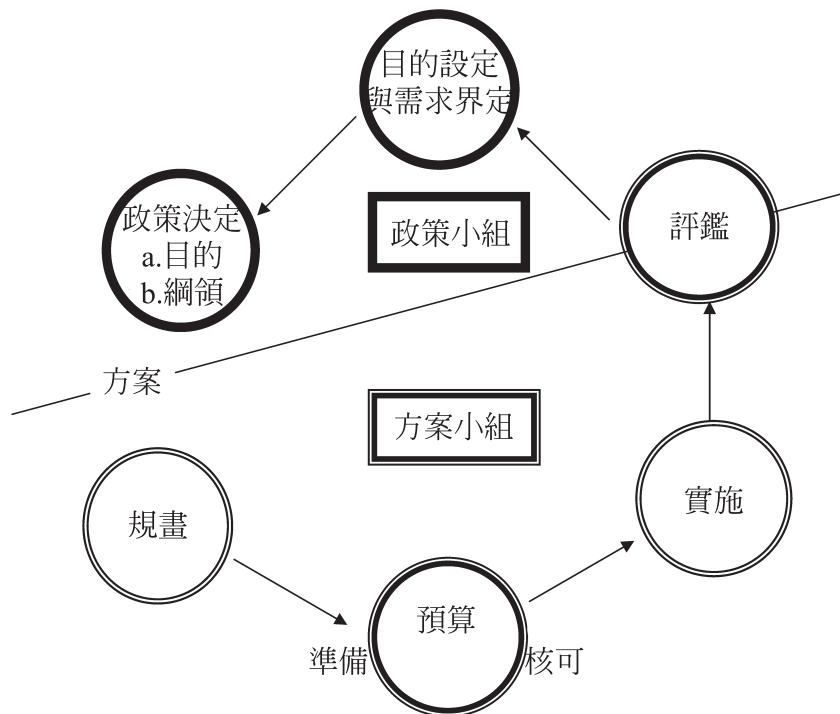


計；主管人員並能善用時間管理的技巧，撥出時間來做課程領導的工作。六、資源：妥善規劃課程發展與實施的財務資源。七、專業發展：針對行政人員、教師、家長和學生（參與課程發展者）之需求和任務需要，規劃提供各種專業發展活動。

上述學者們的看法，大同小異。若行政領導者能參考他們的看法，營造SBCD的有利條件，相信必能落實SBCD的理念。

六、建立課程革新的任務組織並採系統化的革新步驟

B. J. Caldwell & J. M. Spinks曾發展出一套發展卓越學校的行政管理模式，謂之合作式學校管理循環（The Collaborative School Management Cycle），如圖二。此模式，不但可用在一般的學校行政改革，也可用於學校本位的課程發展與革新。



圖二、合作式學校管理循環

資料來源：修改自Beare, Caldwell & Millikan (1989), p.134.



從圖二顯示，課程的發展與革新，應建立任務組織，至少為兩類：一為課程的政策小組，如學校課程發展委員會；另一為課程方案的規劃小組，如各學習領域課程方案規劃小組。此兩類組織，分工合作地參與課程的發展與革新工作。

圖中由粗實線圈起的部份，包括課程目的設定與需求界定、政策決定（含目的和綱領）、評鑑和預算核可等較政策性事項，由政策小組決策之。細實線圈起的部份，包括課程方案之規劃設計、預算需求之準備、方案之實施和評鑑等較實務性工作，由方案規劃小組研究規劃。至於預算和評鑑兩部份，均由粗、細實線圈起，表示預算準備由方案小組研擬，預算核可由政策小組決定，兩小組均參與預算的決定；評鑑亦由兩類小組人員參與。另圖中間位置的方案小組，由粗實線和細實線共同圈起，表示部份政策小組成員須參與方案小組的工作。以國內情境而言，表示學校課程發展委員會部份委員，應定期參與各學習領域課程規劃小組，實際參與規劃設計。

圖二也顯示，學校本位課程的發展與革新應採取系統化的行政步驟與流程，並且使這些步驟相互回饋，形成回饋循環：第一，評估學校的需求，並設定願景與目的。第二，決定政策：清楚地說明課程目標和有關學校課程實施的各項原則與綱領。第三，進行課程方案之規劃與設計，如教學活動設計、教材選編、教學評量方法、教學時間安排等。第四，研擬並核定預算需求：針對新課程的規劃、實施與設備充實，提出經費預算需求，由政策小組核定之。第五，實施新的課程方案。第六，進行評鑑：包括新課程的評鑑、教學評鑑和學習結果評量。此模式，對學校本位課程發展的行政領導者，極具參考價值。

綜言之，筆者認為建構學校的共享願景，將領導者角色由管理者調整為激



勵者、促進者，把行政重點放在課程與教學領導，塑造專業、參與、分享和開放的學校文化氣氛，營造有利於學校本位課程發展的情境條件，建立課程革新所需的任務組織，採用合作化、系統化、步驟化的行政改革歷程等，皆為落實學校本位課程發展的有效領導策略。

參考文獻

- 徐超聖（民88）。發揮校長的課程領導落實九年一貫課程的實施。收錄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」一書，頁27～56。台北：國立台北師院。
- 教育部（民87）。國民教育階段九年一貫課程總綱綱要。台北：教育部。
- 陳伯璋（民88）。九年一貫課程的理念與理論分析。收錄於國立台北師範學院、中華民國教材研究發展學會主辦九年一貫課程研討會論文集。台北：中華民國教材研究發展學會。
- 歐用生（民88）。九年一貫課程之「潛在課程」評析。收錄於國立台北師範學院、中華民國教材研究發展學會主辦九年一貫課程研討會論文集。台北：中華民國教材研究發展學會。
- Beare, H. Caldwell, B. J. & Millikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school*. London & New York: Routledge.
- Foriska, T. J. (1998). *Restructuring around standards: Practitioner's guide to design and implementation*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Marsh, C. Day, C. Hannay, L. & McCutcheon, G. (1990). *Reconceptualizing school-based curriculum development*. London: The Falmer Press.
- Marsh, C. J. (1997). *Planning, management and ideology: Key concepts for understanding curriculum 2*. London: The Falmer Press.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. in P. W. Thurston & L. S. Lotto



(eds.) *Advances in educational administration*, vol. I, part B (163~200). London: JAI Press.

Murphy, J. & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Robertson, P. J. Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational administration quarterly*, 31(3), 375~404.

Rowan, B. (1995). Learning, teaching, and educational administration: Toward a research agenda. *Educational administration quarterly*, 31(3), 344~354.

[本文出自黃嘉雄（1999）。〈落實學校本位課程發展的行政領導策略〉，《國民教育》，第40卷第1期：29-34。]