

國立教育研究院籌備處
第 103 期國小校長儲訓班專題研究

標竿學校校長課程領導之研究

指導教授：朱麒華 教授

組 員：鄧瑞源 洪榮正 李金平

陳思玓 胡如茵 吳春慧

標竿學校校長課程領導之研究

壹、緒論

課程是教與學的主要核心，也是達成教育目標的具體策略；而校長有效的課程領導行爲，將有助於學校課程願景的建立與實施，來帶動教師課程教學專業成長，並能贏得社區家長的支持與協助，因而建立課程評鑑機制以確保品質，使學校易獲得教育部「標竿一百」課程推動卓越的殊榮。因此，校長課程領導是目前學校領導的核心，也是學校邁向卓越不二法門。

一、研究動機與目的

教育部自民國 87 年 9 月公布「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」(教育部, 1998)，並自民國 90 學年度正式實施以來，積極推動九年一貫課程實施，並經多次修改課程架構及實施配套措施，以利課程實施。近年來為推動課程改革，進行全國績優學校相關甄選活動，其中以「標竿一百—九年一貫課程推手」(以下簡稱：標竿學校)及「校長領導卓越獎」最令人矚目。前者評選是以「教師教學合作機制建立及成果研發應用、行政資源整備、發展學校本位課程等」項目為甄選依據，全國國中小學錄取一百所學校，得獎學校校長皆是該縣市績優校長，經年協助國教事業的推展與改革，具有相當高的專業能力。而後者評選則是著重在：校長站在學校教育的第一線，隨時影響著學校經營的成敗，尤其在九年一貫課程實施之後，學校擁有更多的學校本位權力，校長更是關係著學校教育的良窳；彰顯校長們對於教育的貢獻之外，更激勵其他校長能以這些優質校長為標竿，起而效尤、共同努力，以形塑國內學校教育的優質文化，使我們的教育能夠邁向卓越的理想境界。因此，學校課程的發展有賴校長的推動和領導，因為只有校長真實地涉入課程和教學的發展，才能啓發教師課程設計的動機，建構課程設計團隊。綜上所述，探究國小標竿學校校長因應課程變革的領導內涵，為本研究動機之一。

九年一貫課程改革的重要精神之一，便是倡導學校本位課程的發展，在學校本位課程發展漸受重視的情況下，校長的課程領導遂成為課程改革能否成功的重要因素，其重點在於：支持教學、發展並實踐課程、促進專業成長、建立學習型組織，而達成校長課程領導最終目的：有效的學校課程發展，提昇教師

教學效能，確保學生學習品質（江銘鈺，2004）。張嘉育（1998）在學校本位課程的意涵中提到：學校本位課程發展以學校為主體，重視人力、資源的運用整合。因此，得知學校課程發展是相關人、事、物等因素交織互動的過程，而校長課程領導的作為是否有助相關因素的整合，讓校長成為學校課程發展的掌門人？據林明地（2000）曾分析近30年來（西元1970-1999）有關校長領導影響的實證研究，以直接從事資料蒐集的研究發現為基礎，分析到底校長領導影響的內容與情形為何中發現：校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的，當校長領導實際有所不同，學校的發展過程與結果就有可能顯著不同；此外，發現校長領導的影響範圍廣泛，影響的對象及內容包羅萬象，對學校的發展均發揮一定的影響。所以，探討校長課程領導的作為，歸納出具體可行的策略為本研究動機之二。

故本研究達成下列目的為：

- (一)探討標竿學校校長課程領導的意涵。
- (二)探討標竿學校校長課程領導的策略與問題。
- (三)根據研究結果，提出具體建議，以作有關標竿學校建立與校長課程領導後續研究的參考。

二、研究方法及步驟

目前中外學者對「校長課程領導」的議題已有大量研究成果，大多以量化研究，重點在於校長課程領導的意涵、角色及實際作為、相關影響因素等方面為主。有鑑於校長以「課程領導」為主題來形塑「學校本位課程」的重要性與質性研究相關議題相當缺乏，故本研究試圖以榮獲「教育部標竿一百」國中小學校長為研究內容，將其定位為：該標竿學校已達到能進行學校本位課程發展為特徵，進行校長課程領導策略的質性研究。

基於以上的論述及研究上的需要，研究者以新竹市、嘉義縣及臺南縣市獲得教育部標竿一百國小校長為研究範圍，利用文獻分析瞭解校長課程領導的意義、內涵與推動模式，擬定訪談大綱並採半結構式的訪談方法，依據訪談結果，對照分析校長對課程領導的概念、及因應學校課程發展困境策略，提出具體之建議，作為未來有心領導學校邁向卓越校長參考及行政機關辦理校長課程領導研討，以及後續研究的參考。

本研究實施步驟如下：

- (一) 界定研究問題與研究範圍。
- (二) 探討相關文獻，作為理論依據，以及研擬訪談題目與具體建議的基礎。
- (三) 研擬訪談單，建立其效度及信度。
- (四) 實施訪談。
- (五) 撰寫逐字稿。
- (六) 歸納分析：針對訪談結果進行整理分析。
- (七) 提出研究結果。
- (八) 依據研究結果，提出本研究結論與具體建議。

三、名詞釋義

(一) 標竿學校

本研究所指的「標竿學校」係由教育部為推動課程改革，每年甄選全國一百所優績國中小學，表彰其貢獻。其特徵為：學校必須發展「學校課程願景」、營造「學習文化」、「系統思考」行政及教學作為、重視「團隊」學習與合作機制、改善教師「心智模式」，並將學習成果不斷地透過轉化、改變、運用、評鑑，以增進課程教學專業知能，來達成學校課程發展的目標。

(二) 課程領導

是指校長透過領導策略來確立學校課程發展的願景，擬定課程發展目標；並發展及參與課程及教學方案，建立支持環境；促進教師專業成長，及建立對話機制，型塑創新文化；溝通協調，爭取相關人員支持，提供並引進資源；支持教學，提高對學生學習期望；建立課程及教學評鑑機制的歷程。

貳、文獻探討

本研究將標竿學校校長及課程領導視為研究主體，欲瞭解標竿學校及校長課程領導策略及問題，首先進行文獻整理來建構出合理的研究架構及訪談大綱。本章共分二節，第一節將從文獻中瞭解校長課程領導理論之脈絡。第二節將從文獻中瞭解標竿學校相關研究。分別詳述如下：

一、課程領導之研究

課程領導 (curriculum leadership) 的基本理念，在於學校領導者發揮領導的力量，有效地進行課程與教學設計，並落實到實際的教學上，以提高學生學

習成效為目的。

課程領導係指在凡有課程發展與課程改革的地方，都有課程領導的需要，且課程領導者可以是正式或非正式的組織團體或個人。重點在於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導，旨在幫助教師有效教學和提升學生學習效果（吳清山、林天祐，2001；張嘉育，2001）。

因此，課程領導的有效實施，必須築基於學校的組織和管理的革新，以及塑造革新的文化和專業成長社群的基礎之上，範圍包含學校所有處室層級，方能達到事半功倍之效，而校長所具備的課程領導角色及作為最為重要。

校長之課程領導行為，綜合國內外專家學者（王霄燕，2001；江銘鈺，2004；吳慧琳，2004；單文經，2001；潘慧貞，2002；Bradley,1985；Henderson,1999）研究，歸納以下作為：

- (一)建構學校課程願景、完成目標計畫與分配任務，鼓勵與促進成員之間的溝通，塑造學校課程發展良好文化與氣氛。
- (二)校長以專業發展來帶動教師的成長，並以身作則成為課程領導方面的典範，並提供師生回饋機制。
- (三)校長需爭取社區與家長的支持與協助，並能妥善提供與分配教育資源。
- (四)實施課程實施與課程評鑑機制，以確保課程實施品質。

而校長在課程領導上所扮演的角色如 Hord & Hall（1987）等歸納校長所扮演的課程領導角色為反應者（responder）、管理者（manager）和倡導者（initiator）三種，而以倡導者角色扮演最適當：

- (一)在反應者方面，校長完全接受學區所訂目標，對學校課程的規劃較欠缺長遠的目標，同時相信及尊重教師專業自主的能力，主張學校的行政人員不需給予教師過多的規範和壓力。
- (二)在管理者方面，校長部分接受學區所定的課程目標，但在學校層級的課程落實過程中會稍加調整，亦會為教師介紹新的觀念，提供教師必要的協助，並與教師、家長一起投入課程改革的工作。
- (三)至於倡導者，則會尊重學區所訂定的目標，但這些目標必須以尊重學生能力、興趣和需求為前提，對於學校應該達成的目標，則會抱持著堅定的信

念，有計畫地加以完成，此外會與教師常溝通觀念並非都不通人情（倪千茹，2002）。

我國自民國九十學年度起實施中小學九年一貫課程綱要，而此次課程改革的重要精神之一，便是倡導學校本位課程的發展，在學校本位課程發展漸受重視的情況下，校長的課程領導遂成為課程改革能否成功的重要因素，其重點在於：支持教學、發展並實踐課程、促進專業成長、建立學習型組織。而校長在整個學校課程領導扮演著推動者的角色，而教師亦居於核心者的地位，所以校長與教師的良性互動，應該是課程領導成效的關鍵所在。因此，校長課程領導的策略是學校課程發展重要核心所在。

校長的課程領導之所以受到重視，受到九年一貫課程實施的影響很大，就其實施策略而言，有（黃乃熒，2002）：

（一）運用轉型領導策略

轉型領導強調多元價值平衡的探索，促進學校課程政策的形成，來解決學生對於學習困難的問題。

（二）運用真實領導策略

Garginer 認為能夠確實表達人類的生活必須經由開放的對話。因此真實領導用意在於促進個體能真實融入、參與課程發展歷程。這也是校長課程領導應達到之功能。

（三）運用增權賦能領導策略

在九年一貫課程中強調增權賦能的互動，重視團體的溝通與聆聽，以激發創新，藉以帶動課程的重建。

（四）運用心智發展領導策略

課程領導必須加強學校的定位價值，而其目的在於著重於學校特色的勾勒，並經由反省的機制，不斷發展心智，回應新的學校組織脈絡。

鍾添騰（2002），校長在進行課程領導時要朝以下幾方面來努力：

（一）確立學校課程願景、目標計畫與任務

校長於進行課程領導時，應分析學校課程改革與發展需求，健全課發會

功能，研訂學校課程與教學計畫；建立學校願景；塑造學習型組織；健全領域課程小組；落實與傳達課程教學政策與目標；帶動學校成員落實教學計畫等。

(二) 管理與發展學校課程與教學方案、確保課程與教學運轉機制

九年一貫課程亦在鼓勵學校特色與本位課程的發展，須由領導者有效地帶領、協調並發展管理課程方案，考量各項對學校發展有效的條件來進行，以確保課程與教學的品質。

(三) 結合各方資源，建構課程領導的對話機制，發展支持的課程領導環境

透過自由開放對話與辨證的機制，課程發展與課程領導才能從工具理性轉化為開放理性。同時要爭取社區家長的支持並提供一個開放性的對話機制，也發展支持性的課程領導環境。

(四) 實施教學評鑑與視導，確保教學革新與教育績效

在發展的過程中藉由評鑑的機制來檢視學校願景、目標的達成；同時運用教學進行過程，提供課程實施的回饋，以確保其績效。

(五) 協助教師專業知識系統化、型塑校園課程發展的新文化

在實際的課程領導策略中，鼓勵與積極安排教師進修成長；成立成長團體；實施協同教學；鼓勵參與行動研究等，促成教師專業自主的成長。

二、標竿學校之研究

「標竿 (benchmark)」一詞根據牛津大字典的定義為：標竿是一個固定點 (fixed point) 或參照點 (point of reference)，但到了七〇年代應用到企業上，標竿已成為表示企業進行比較時之測量過程，並可以擴大到一個組織和其他同質機構之比較過程、實務及表現的一種方法 (陳銘偉，2004)。若從「標竿」一詞來看，測量過程的流程 (歷程) 即是「標竿學習」。

美國生產力品質中心 (American Productivity Quality Center, APQC) 將標竿學習視為：「確認、分享和利用最佳實務改進業務的過程，經由分析其他一流的做法，將其最佳的實務經驗應用到自己的組織，以強化組織的業務。」 (吳清山、林天祐，2004)。因此，學校為提高績效和競爭力，亦可採用企業界標竿學習的做法，去觀摩其它辦學優異有績效的學校，作為學校改進及提昇品質

的參考，對於學校效能或品質增進，應有實質的幫助，以期讓學校也成為「標竿學校」。

因此，學校必需透過「標竿學習」策略向「標竿學校」學習創新經驗，重建校園成為掌握競爭優勢且「持續改進」的組織。而學習內容為(郭昭佑，2003；湯堯，2002)：

- (一)學校資源透過制度的建立，落實資源管理觀念，使有限的資源發揮最大效用。
- (二)透過企業全面品質觀念，讓師生共同參與，改善教與學的互動過程，提昇教學品質。
- (三)建立對學生事務的關注，培養出身心健康的人力基礎。
- (四)透過學校本身資源條件及本位特色，建立適合評鑑機制。

依據教育部(2004)的「標竿一百一十九年一貫課程推手」選拔活動計畫目標：

- (一)彰顯教學創新九年一貫課程之核心價值。
- (二)表揚辦理九年一貫課程出色之學校、教師團隊、教師、社區團隊。
- (三)帶動社會各團體了解並參與九年一貫課程內涵、政策與配套措施。
- (四)深化九年一貫課程推動工作，並強化與社會之溝通互動。

並藉由縣市政府舉薦，由內部評鑑(舉薦表)及外部評鑑(訪視員)兩者方式進行，其舉薦與表彰標準如表一：

表一 教育部「標竿一百一十九年一貫課程推手」舉薦表彰標準

標準內容	補充說明
(一)對教師教學之合作機制，具體落實且可行，有具體成效者。	細目標準內容 (一)學校在排課措施、教學討論場所提供、教學討論行政支援、教學討論風氣提倡、教學討論文化凝塑態度積極，成效卓著者。 (二)教師團隊對教學討論設有常態機制，且運作良善者。 (三)教師團隊之討論主題、內容，充分結合學校課程、教學、評量之改良。 (四)教師團隊之合作成果，足堪應用及推廣。
(二)學校、教師團隊、社區團隊對學校課程安排(學校課程計畫)，能針對本校特性、社區特質及學生特別需求進行結合發揮。	
(三)教師團隊、社區團隊或教師自行編選之教學單元，足堪應用及推廣。	
(四)學校、教師團隊、社區團隊或教師改良教學評量，有創新之表現。	

(資料來源：翁俊忠，2005)

研究者歸納舉薦表標準後，發現若要成為課程推動的「標竿學校」需具有以下特色：

- (一)學校須營造「創新」的文化，鼓勵團隊成員勇於創新，蔚為學校優良校風。
- (二)重視「團隊」學習與合作機制，學校須形成不同的團隊組織，彼此相互學習與合作，以利學校課程發展。
- (三)學校需有「願景」(本位課程願景)，在願景架構上，學校須整備資源、建立支持及討論環境，促使成員給予承諾。
- (四)成員必須「學習」、「創新」、「改變」與「運用」，不斷的學習以及運用系統思考從事各種不同行動研究和解決問題，進而增強成員個人的知識和經驗，並將成果應用、推廣及評鑑。

上述學校標竿學習內容與教育部標竿一百學校舉薦表特色相互比較後，研究者發現：學校及社區需進行資源管理，來協助課程發展；在師生共同參與下，藉由各種團隊運作與學習，提昇教學及課程品質；並能將成果展現、運用及發展適當的評鑑。

三、小結

綜合本章第一節課程領導及第二節標竿學校相關研究之文獻分析，彙整對照表如二，並依此擬定訪談大綱如附錄一：

表二 標竿一百舉薦表與校長課程領導項目對照表

標竿一百舉薦表	校長課程領導項目
(一)對教師教學之合作機制，具體落實且可行，有具體成效者	(三)促進教師專業成長，及建立對話機制，型塑創新文化。
(二)學校、教師團隊、社區團隊對學校課程安排(學校課程計畫)，能針對本校特性、社區特質及學生特別需求進行結合發揮。	(一)確立學校課程發展的願景，擬定課程發展目標。 (二)發展並參與課程及教學方案，建立支持環境。 (四)善用領導，溝通協調，爭取相關人員支持，提供並引進資源。 (五)支持教學，提高對學生學習期望。
(三)教師團隊、社區團隊或教師自行編選之教學單元，足堪應用及推廣。	(二)發展並參與課程及教學方案，建立支持環境。 (六)建立課程及教學評鑑機制。
(四)學校、教師團隊、社區團隊或教師改良教學評量，有創新之表現。	(六)建立課程及教學評鑑機制。

(資料來源：翁俊忠，2005)

參、研究結果分析與討論

本研究旨在探討標竿學校校長課程領導策略與問題。

一、校長個案 A 資料研究結果

(一) 個案 A 簡介

個案 A 目前擔任校長一職，校長年資三年多，服務於一所六班偏遠小學並兼任另一所偏遠學校校長。

在課程運作上，個案 A 講求的是：規劃大方向、權變領導，並以「會議討論」來決定學校發展方針；在教師管理上，以「相信教師專業」為出發點，並建立「師徒制」來持續推展學校特色；在社區家長方面，允許社區及家長來協助學校，期許社區菁英份子成為孩子學習上的楷模。整體而言，個案 A 極力營造一個：溫馨、無恐懼、和諧的校園氣氛，並以身作則、言行一致來實現辦學的承諾。

(二) 校長領導策略

表三 個案 A 資料分析結果

類別	主題	敘述
校長課程領導策略特質	高期望	我相信老師的專業，所以行政上是以老師他專業知能的發揮為主。
	參與	有些工作我校長也是跟著做，以實際行動來帶領他們。
	人際關係	公共關係建立好了，你的資源就多。
	知識豐富	我本身也蠻喜歡學東西的，所以我希望自己擁有的專長和才藝能很多。
教學領導與課程發展	充實設備	我們最目前欠缺的還是設備，以目前的設備去改善。
	教學視導	有機會我們會巡堂，視導各班的教學情形。
	研習進修	利用朝會或一些研習的場合，向老師宣導我的教學經驗。
	建立課程發展流程	學期初開始，老師先想好下一學期的整個課程的規劃，把學校整個目標…願景與行事曆…，融入課程內。學期初課發會議裡提出有哪些問題，…，再經由課發會去分享及討論實施步驟。學期中老師發現有什麼困難，…，召開臨時會議討論，…，最後在期末的課發會對整個學期的課程進行和課程規劃是否有哪裡不妥作一個總整理總檢討。

	標竿學習	藉著鄰近大學校的課程發展來參考，或者是從網路上從其他方面，收集其他學校的課程來看。
	建立支持環境	老師都敢去做、敢去嘗試，沒有那種恐懼感，沒有那麼怕做錯。
	鼓勵學習	鼓勵老師去嘗試，行政運作以協助老師為角色。

綜上所述，個案 A 在校長領導策略方面：以高期望、參與、人際關係的建立、充實知識為主；在課程教學領導方面，以充實設備、教學視導、研習進修、建立發展流程及支持環境、標竿學習、鼓勵學習等策略。

二、校長個案 B 資料研究結果

(一) 個案 B 簡介

個案 B 目前任職於該縣唯一所特偏遠學校，擔任校長已三年多。學校學生數只有 44 人，家長大多以務農為生，在鄉土教育上發展卓越，曾獲得世界性比賽名次。

在教學課程領導方面，以尊重與信任取代理管理，喚起教師專業良知，如「我較不注重學校課程與教學發展，也幾乎不巡堂。理由是我告訴老師認真教學，將本份做好，我站在一種尊重與信任情況下，對老師採用完全信任。」因此，個案 B 致力發展「學校第二促進者」，藉由「激發才智」提供同仁較高期望，將表現討論空間留給學校成員的模式已深植人心，形成獨特學校文化。

(二) 校長領導策略

表四 個案 B 資料分析結果

類別	主題	敘述
校長課程領導策略	參與	凡事我以身作則為先，與同事共同參與，做的不比別人少。同事看我這麼做，大多也不再好意思不做事。
	高期望	我總共換了兩個主任，我都做到這樣，主任也不能太不做事。
	負責任	老師若是在教學上家長有所意見時，則由校長承擔一切責任。
	敏捷、活力	我是一個閒不住的人，師生所看到的校長是一個整天抱著電腦的人。
教學領導與課程發展	團隊運作	學校已經形成許多團隊，如行動研究或是網博等活動，都是在自然情況下產生許多成果。
	尊重信任	我告訴老師認真教學，將本份做好，我站在一種尊重與信任情況下，對老師採用完全信任。

授權第二促進者	充份授權教學組長與老師共同討論，在老師能力範圍內設計出理想課程，而我則是在最後進行檢視課程是否有符合目前學校發展特色。
合作學習	老師們大多不愛上班日參加研習，大概所需的專業知能是在工作中藉由團隊合作下學習。
知識管理	做過許多統整課程或行動研究，且將資料全都拋在網站上，進行資源分享。

綜合個案 B 在校長領導策略方面，以參與、高期望、負責任及敏捷活力為主要策略；至於在課程教學方面，是以團隊運作、尊重信任、授權第二促進者、合作學習與知識管理為主要策略。

三、校長個案 C 資料研究結果

(一) 個案 C 簡介

個案 C 是一個市區新設學校且負有教改使命的校長，學校以學生為主體及人文主義為訴求，地處師範學院附近，人力資源豐沛，並因已在該校服務七年半，學校發展模式已大致穩定。

「我在自己人格的要求很高」是個案 C 行為特質主要特徵，課程發展上，他請主任來主導，發展「第二促進者」，以多個教師團隊及充沛人力資源共同運作發展。但個案非常重視課程發展與教學專業，因此時常透過巡堂瞭解教師教學與學生學習的狀態，並時常參與教師團隊的課程討論來領導課程發展。

(二) 校長領導策略

表五 個案 C 資料分析結果

類別	主題	敘述
校長領導策略	自我道德管理	我在自己的人格的要求這邊算很高，我不會去做一些社會上不太認同的事情。
	知識豐富	要時時的進修，瞭解各種教育新知，讓學校同仁知道校長在專業知能方面強一點。
	人性化管理	我偏向是人本主義，所以說我們是營造一個人性化的學校。
	高關懷高倡導	學校目標達成是第一優先，…，在高倡導、高關懷的情況之下，老師知道你需求是什麼，所以他會去拼。
	提供協助	人才多，那就是互相幫忙嘛，…，除了事務上由主任提醒之外，其他人也互相幫忙來把工作達成。

	激發才智	將部門分工，把每一個人專長的部分激發出來，大家彼此合作，貢獻他的idea。
教學領導與課程發展	授權第二促進者	我們固定禮拜一都有行政會議來訂定發展方向後，著手請教務處協調，請教務主任來指導，然後全部教師來做。
	氣氛營造	我們是一所人性化的學校，...，在比較有氣氛的情況下，我們來做意見的交換。
	教學視導	我會利用走動的時間，來看老師的教學。
		我會做一些教學觀摩來引導，甚至我親自做班級的教學給老師看。
	引進人力資源	大學生他們來實習就會引進比較新的教學方法，或者是他們大五每年都會舉行支援教學。
	進行實驗課程	教育大學有部分的教授和行政或教師團隊協同研究。
	充實教學設備	自設校以來，學校硬體皆以支援教學為核心，一直籌措經費來購買新的教學媒體或者說科技類的教學設備。
	同儕合作	學校重視的是同學年老師共好，而不是競爭。
	團隊運作	教師團隊有學年的、領域的、專案的，我們每一學期都辦理教學方案發表，鼓勵老師提出教學的心得。
	標竿學習	學校也常請其他學校的老師或校長來分享不同的經驗。
以學生快樂充實學習為主	學生來到學校以後感覺是快樂的、有趣的也是充實的，自然就會提高學習興趣。	

個案 C 在校長領導策略有自我道德管理、及知識豐富策略；在課程教學領導方面，是以授權第二促進者、氣氛營造、教學視導、人力資源、實驗課程、充實設備、同儕競爭、團隊運作、標竿學習及以學生需求為主等策略。

四、校長個案 D 資料研究結果

(一) 個案 D 簡介

個案 D 今年服務第四年，任職於都市大型國小，以「品質管理」理念，來確保學校課程發展及教學活動進行，而「學生需求」也是他從事決策時最重要的參考。

在課程教學上，建立「行政服務教學」觀念，凡事以「學生學習需求」為主。堅持理念及省思調整是他主要的人格特質，反應在領導上則是促進教師教學研究及追求卓越的教學品質。

(二) 校長領導策略

表六 個案 D 資料分析結果

類別	主題	敘述
校長領導策略	責任感	要勇於任事，讓學校同仁、家長認為你是一個認真又勇於負責。
	認真努力	應該要非常努力認真，我跟學校的老師也一樣，我們都是非常投入教育工作。
	高期望	校長本身要以身作則，校長很多事情就要讓老師覺得你是個追求品質的人。
	以身作則	要以身作則，比方說老師的研習，如果校長鼓勵老師參與研習，自己本身都不參與，我想你要老師很投入也很困難。
	創造力	校長本身需有積極創新的能力，富有創意的校務領導。
教學領導與課程發展	氣氛營造	學校教學研究發展的風氣越來越好，越來越多老師主動投入我們教學研究發展。
		同仁感覺很積極，但是我們卻在和諧的氣氛之下來運作。
	以學生學習為主	我會去考慮學生的需求。
		就是先考慮學生的需求，其次才是老師。
	行政支援教學	行政是扮演學校教學的輔助，不能反其道變成學校的教學是要配合學校的行政運作。
	訊息提供	基於我所認知課程教學的專業，我會適時提供意見給學校同仁，或者給教師團隊做省思。
	共同參與討論	六年級英語課，...，大家討論兩次覺得說這其實是一個可行的方向。
	教學視導	校長或主任對老師的教學去巡堂。
	給予鼓勵	在教學上有創意的、很好的，我們盡量給老師鼓勵，甚至在公開場合口頭的表揚讚賞。
	確保品質	多用一些機制，就可以把品質弄的更好。
標竿學習	校長去參加很多學校的校慶或辦理的活動，去做一些心靈的省思，這就是一種向績優學校學習。	
	取得共識	都要有一個共識課程絕對是校務的主軸。

個案 D 認為校長在領導策略以責任感、認真努力、高期望、以身作則及創造力為主要策略；在教學課程領導方面，主要是以氣氛營造、以學生為主、支援教學、訊息提供、共同參與、教學視導、給予鼓勵、確保品質、標竿學習及取得共識為主要策略。

五、校長個案 E 資料研究結果

(一) 個案 D 簡介

個案 E 目前擔任校長工作，校長年資六年，服務於都市大型學校，是一所早期九年一貫課程全國試辦時的著名學校，產生許多豐富成果。他將校長的「真誠態度」列為主要人格特徵。

他因為學校同事眾多，故與教師互動機會不多，在行政運作上，他以溝通協調、因時因地制宜為主要策略，並以長時間的妥善規劃，來取得全體共識。而在教學及課程發展上，他立基於學校課程發展優良傳統模式，參與課程運作，確立更明確的發展流程，並將專業對話討論等，融入課程發展中，使其成為學校文化一環。

(二) 校長領導策略

表七 個案 E 資料分析結果

類別	主題	敘述
校長領導策略	公共關係	學校隨時有家長到校園來，因為我們學校總共有268位志工，…，學校就是開放的狀態。
	責任感	你要很努力認真的處理學校的情形，當然能為學校教學情形及品質作一個把關，以及學校的整合教學環境的規劃做到比較好的狀態。
	參與	每一場都是我主持，而且我鼓勵教務主任跟我一起主持，大概有九成以上都是我親自參加。
	高期望	學校有跟他們提出榮譽、責任。
	自我道德管理	自己的言行舉止要很注意，因為那麼多老師學生都以你為標竿，所以要更加謹言慎行。
	誠實	校長能用真誠的態度與老師家長做溝通，對方也才會瞭解整個學校立場與校長的角色，那才能站在同一個角度看。
教學領導與課程發展	建立課程發展流程	去年做的是課發會小組討論，…，給各領域一個主題，然後每一個禮拜報告，針對主體，然後再商討一個策略，所以目前我先敲定各課程之下教學的目標，然後把它訂定。
	建立支持環境	跟家長會爭取了十七萬，來做我們行動研究的獎勵金。
	行動研究	鼓勵老師來做行動研究，這可以提昇他們教學效果。
	專業分享	請教授來做導引，也請高雄市有教學經驗的老師來做分享。
	企業化經營	聘請外面的人來分析，促進行政人員專業，我們是以企業化經營來提升行政的專業，希望他們能提高行政的效能。
	標竿學習	我們還是會取經，像高雄市，如我提到行動研究教學指導，我們就有請高雄市老師請他們提供一些經驗。

個案 E 在校長領導方面以建立公共關係、責任感、參與、高期望、自我道德管理及誠實為主。在課程教學領導方面，是以建立課程發展流程、建立支持環境、行動研究、專業分享、企業化經營及標竿學習等。

肆、研究結論與建議

本研究旨在探討榮獲教育部九十三年、九十四年度「標竿一百一十九年一貫課程推手」國小校長的課程領導之現況，採用訪談的質性研究，藉由訪問五位校長個案資料分析，歸納出校長課程領導策略，並根據研究結果，提出研究發現、具體結論與建議，作為學校校長在課程領導專業發展上的參考。

一、研究發現

參與訪談的研究對象為新竹市、台南縣及嘉義縣榮獲教育部九十三年、九十四年標竿一百學校校長五人，訪談內容經編碼分析，並經研究小組研究後發現：

(一) 校長課程領導之策略

教學領導與課程發展是標竿學校校長首重的領導知能，藉由多樣化的領導策略，型塑優質校園文化，以合作學習或教學視導來促進專業成長並帶動標竿學習。研究團隊發現發現標竿學校校長經常運用以下策略，進行領導：

1. 營造校內支持環境

標竿學校校長以建立支持性的教學工作環境為第一任務，給予有益學生學習的支持。而建立支持環境的內涵包括，建立勇於創新、安全的校園文化，並提升教學設施與引進外部人力資源等。

2. 促進專業學習

以教師專業學習為導向，提升教師教學和課程發展專業知能。學習方式有，進行合作學習對話、進修研習或是向績優學校標竿學習。

3. 建構課程發展流程標準化

建構課程發展委員會運作、促進領域小組的專業對話，建立一套標準化的課程發展流程，成為學校教學與課程發展固定之模式。

4.培養課程第二促進者

校長會培養以校務主任為主的「第二促進者」，協助校長進行教學領導與學校課程發展。

5.巡堂

校長走動式教學視導，以巡堂為主要策略，透過巡堂方式，從過程中隨時發覺及解決教學現場問題。

6.團隊運作

校長以形成正式團隊與非正式團隊的運作，發展學校課程。在團隊運作的策略下，讓學校符合標竿學校指標。

(二)課程領導之困境

1.時間管理的困境

標竿學校多是該縣市需協助國教推動的承辦學校，校長本身除校務推展外，還有教育主管機關委辦的專案活動，且學校教學與課程發展歷程中需耗費許多討論時間，影響到校長與學校成員溝通、對話與互動機會，影響進行課程教學領導效果。

2.養成第二促進者之困境

標竿學校校長大都會促進學校領導第二促進者產生，對象是教務主任或教學組長，採充份授權，協助校長進行課程教學領導，然而培養過程中，如何協助第二促進者專業成長與領導能力，成為標竿校長所必須面臨的困境。

3.課程領導專業能力提升管道不足

本研究發現，標竿學校校長雖已研究所碩士畢業，且經常主動參與課程領導研討會，但仍覺得針對校長所開辦的課程領導專業發展管道嚴重不足。

二、結論

依據研究發現，本節針對標竿學校校長課程領導研究，提出以下結論。

(一) 課程領導是標竿學校校長首重的領導知能

課程教學領導是研究個案校長首重的領導知能，常用的策略主要是以建立支持性環境為主。個案資料顯示，校長以課程教學領導來帶動學校整體發展，形成優質的校園學習氣氛，輔於各種領導策略，提升學校課程品質發展。

(二) 校長時間不足，是標竿學校校長課程領導之主要困境

研究團隊發現，標竿學校校長課程領導所遇到的困境包括：學校及非學校因素，涵蓋的層面有個人時間、學生素質、師資條件、及家長觀念等，其中以校長「時間不足」因素，是標竿學校校長課程領導普遍的困境。

(三) 授權第二促進者，是解決的主要策略

標竿學校校長在進行課程領導時，都以「授權第二促進者」如教務主任、教學組長為其主要策略，以協助校長進行課程領導，校長角色轉化為監督促進者。

(四) 校長即使主動學習，仍深覺進修管道不足

研究結果發現，即使標竿學校校長積極主動參與各項課程領導的學習，仍會深覺進修管道不足。尤以課程領導實務進行技巧與運用，更覺欠缺。

三、建議

依據研究團隊對標竿學校校長課程領導發展現況探討及本研究的結論，本研究團隊提出下列建議，作為有關標竿學校校長課程領導發展之參考。茲建議如下：

(一) 專業發展，發揮創意，產生有效的課程領導策略

研究發現，校長能持續進修，以觀察、省思等歷程，發揮創意的課程領導作為，參與研習研討，廣泛閱讀書籍、尋找諮詢同儕或管道，且能反躬自省，成為自己的課程領導策略。

(二) 標竿學習，創造對話與經驗分享

本研究發現，校長應向標竿學校或鄰近績優學校標竿學習，進行參訪，或是策略聯盟等方式，引進外部成功案例來激化學校課程革新。校長要勇於向標竿學校學習，闡述自我辦學理念、實務經驗分享，有效發揮課程領導功

能。

(三) 發展與教學領導列為校務發展重點，促進學校轉型為標竿學校

研究資料顯示：標竿學校校長非常注重課程發展與教學活動進行，並運用各種領導策略，如建立發展流程、完成目標訂定與任務分配、促進專業成長、建立支持性環境等，透過直接或間接的領導行為來促進之。因之，研究團隊建議學校校長要針對學校願景與目標，發展不同的領導策略，建立學校課程發展機制及注重教學品質提昇，提升學校教學品質。

(四) 領導與發展，以學生學習需求為主要考量

訪談結果顯示：標竿學校校長不論是在願景發展、目標訂定、課程發展或教學進行，皆以「學生需求」為主要考量。研究團隊建議，校長在課程領導推動上，應以學生需求為主要考量，將學校導引到「教與學」為重心，落實教育本質。

(五) 課程領導第二促進者，協助校長課程領導，改善領導困境

本研究發現，培養學校產生課程領導的「第二促進者」，是標竿學校校長共同策略。培養課程發展與教學領導的「第二促進者」，能有效協助校長課程領導。研究團隊建議學校校長，以教務主任為核心，培養、鼓勵並充份授權策略，授權主任為課程領導的第二領導者，並培養教學組長對課程發展的熟稔，將校長角色轉換成監督者，有效解決校長課程領導困境。

參考文獻

- 王霄燕（2001）。國小校長課程領導實際之研究-以一位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，嘉義，未出版。
- 江銘鈺（2004）。偏遠地區國民中學校長課程領導之研究。國立東華大學行政碩士論文，臺東，未出版。
- 吳清山、林天祐（1998）。轉型領導。教育資料與研究，24，頁 63。
- 吳清山、林天祐（2004）。標竿學習。教育資料與研究，117，頁 143。
- 吳慧琳（2004）。臺北市國民小學校長課程領導現況之研究。國立中正大學教育研究

- 所碩士論文，嘉義，未出版。
- 林明地（2000）。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。國家科學發展委員會研究彙刊：人文及社會科學，10（2），頁 232-254。
- 倪千茹（2002）。國民中學校長領導能力量表之編製。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，南投，未出版。
- 翁俊忠（2005）。標竿學校校長領導及專業發展之研究。國立中正大學成人教育研究所碩士論文，嘉義，未出版。
- 郭昭佑（2003）。標竿學習對教育評鑑的啓示。教育研究，112，頁 78-90。
- 單文經、高新建、蔡清田、高博銓等譯（2001）。校長的課程領導（原作者：Glatthorn）。臺北：學富文化。
- 張嘉育（1998）。學校本位課程發展。台北：師大書苑。
- 張嘉育（2001）。學校本位的課程領導。台北：五南。
- 教育部（1998）。國民教育階段九年一貫課程總綱綱要。臺北：教育部。
- 黃乃熒（2002）。論九年一貫課程領導的途徑及策略。教育研究月刊，100，頁 70-84。
- 湯堯（2002）。論述高等教育經營策略分析：以內部品保系統與外部標竿系統之建立為例。教育研究資訊，10（5），頁 1-27。
- 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，臺北，未出版。
- 鍾添騰（2002）。課程領導的角色任務與作為。國民教育，42（4），頁 44-48。
- Bradley, L. H. (1985). Curriculum leadership and development Handbook. NJ. : Prentice Hall.
- Henderson, J.G. , Kesson, K.R. (1999) .Understanding democratic curriculum leadership. N.Y. : Teachers College Press.
- Hord, S. M.& Hall, G.E. (1987) . Three images: What principals do in curriculum implementation. Curriculum inquiry, 17(1), 55-89.

附錄：標竿學校校長訪談大綱

- 一、請您談談目前學校的課程願景（目標）是如何產生？當時您在學校發展課程願景（目標）時，有哪些想法及做法來協助？有哪些困難產生？
- 二、請您談談如何協助學校教學進行及課程發展？發生過哪些困難？您如何解決？
- 三、您如何以「學習」為主體，來革新學校行政運作、營造優質學校環境，來促進課程教學發展？是否有向績優學校學習？遇到什麼困難？您如何解決？
- 四、請您就帶領學校參加「教育部標竿一百活動」選拔經驗及針對校長課程領導，您有那些具體建議給學校、家長、教育局、教育部或其他單位（學術研究單位）等。