

# 從校本課程領導中萃取成功經驗作為學校推動 十二年國教校本課程之參考——以吉慶國小為例

盧慶華、吳旻城、陳昭廷、沈美慧、劉緯綸、蔡慧雅

## 摘要

十二年國教強調以學生為中心，重視生活經驗與學習課程的連貫與統整，課程創新與發展為教育改革首重之事，本個案研究即以一位成功扮演課程領導者角色的校長為研究對象，探討分析其如何將學校作完善的人力、資源、專業上的整合，有效激勵成員，在九年一貫課程綱要下，發展極具特色的學校本位課程之成功模式；成為在未來經營學校成功發展學校本位課程的基礎點，以作為將來推動十二年國教校本課程之參考。

本研究主要透過一所國小之課程發展，了解個案學校校長課程領導之歷程以尋找成功經驗，期能透過九年一貫校本課程規劃與實施的成功經驗，建立十二年國民基本教育校本課程的實踐模式，找尋校長在校本課程中的課程領導模式，並經由校長在九年一貫課程中發展校本課程歷程中遭遇的困難與因應之道來提升校長推動十二年國教校本課程實踐成效。

本研究經個案訪談與文件分析的結果，歸納結論如下：

### 一、校長課程領導實施校本課程的運作歷程

- (一) 課程領導者應架構校本課程走向，透過社群的運作聚焦校本課程發展。
- (二) 校長應透過專業示範及價值認同凝聚共識。
- (三) 從行政團隊開始推動，再逐漸融入科任教師、班級老師。
- (四) 重視教師社群對話與分享，才能被教師認同。

## 二、校長課程領導發展校本課程的領導作為

- (一) 校長在校本課程運作過程中應扮演帶動者、執行者、資源提供者。
- (二) 需建立教師同儕間良好關係，避免召集人孤軍奮鬥。
- (三) 課程的實施必須是逐步推動、逐步實行，進而統整課程並執行。
- (四) 校長應發揮課程領導影響力，整合課程與行政領導，善用家長及社區的支持及支援，提供教師教學專業支持。

## 三、校長課程領導發展校本課程歷程中因應困難的方式

- (一) 運用箭頭式前行力量帶領全校向前，教師習於單打獨鬥，不利於團隊的形成與發展，所以推動校本課程時可先組小型團隊規劃執行，再影響其他教師參與。
- (二) 激勵教師成就感全面提升教師專業知能，聚焦學生學習，教師將導向自我實現。
- (三) 結合教師專長創造雙贏，給予教師專長發揮的舞台及肯定，協助並培養教師成爲典範。

## 壹、現況說明

### 一、緣起

十二年國民基本教育列車已啓動，強調以學生爲中心，重視生活經驗與學習重點連貫統整之課程理念，更加說明課程與教學是學校重要的核心工作。在課程發展歷程中，課程即跑道之隱喻，強調校長必須引領教育合夥人共同朝向更精緻的教育道路前進，提供學生更適切的課程學習內涵。而自九年一貫後，學校及教師已擁有更多課程決定的權利，身爲領導人物必須經常思維，如何持續維持課程領導的熱情，並帶動激勵教師在課程上勇於創新以提升教育品質。若能從校長的領導經驗中分析出成功的模式，將更有助於十二年國教校本課程之推動。

### 二、研究動機

本個案研究即以一位成功扮演課程領導者角色的校長爲研究對象，探討分析：其如何將學校作完善的人力、資源、專業上的整合，有效激勵成員，在九年一貫課程綱要下，發展極具特色的學校本位課程之成功模式；成爲在未來經營學校成功發展學校本位課程的基礎點，以作爲校長將來推動十二年國教校本課程之參考。基於上述，本文研究動機爲：

- (一) 透過校長課程領導發展校本課程的成功經驗，以利校長創發十二年國民基本教育校本課程發展之實踐模式。
- (二) 以校本課程發展之實務觀點探討校長課程領導作爲，找尋校長引領教師發展十二年國民基本教育校本課程之成功契機。
- (三) 了解校長發展校本課程的困境及其因應之道，尋找十二年國民基本教育校本課程之發展利基。

### 三、研究目的

依據研究動機，本研究主要透過一所國小之課程發展，了解個案學校校長課程領導之歷程以尋找成功經驗，作爲推動十二年國民基本教育之參考，研究目的如下：

- (一) 透過九年一貫校本課程規劃與實施的成功經驗，建立十二年國民基本教育校本課程的實踐模式。
- (二) 探討九年一貫校本課程領導作爲，找尋校長引領十二年國民基本教育校本

課程發展領導模式。

- (三) 透過九年一貫校長發展校本課程歷程中遭遇的困難與因應之道提升校長推動十二年國教校本課程實踐成效。

#### 四、待答問題

基於上述研究目的，本研究之待答問題如下：

- (一) 校長透過課程領導實施校本課程的運作歷程為何？
- (二) 校長透過課程領導發展校本課程的領導作為為何？
- (三) 校長透過課程領導發展校本課程歷程中遭遇的困難為何？
- (四) 校長透過課程領導發展校本課程歷程中因應困難的方式為何？

## 貳、內涵探討

### 一、十二年國民基本教育課程理念架構

我國自 57 年實施九年國民教育以來，係臺灣經濟發展起飛階段，為我國人才培育奠定基礎。隨後，受國際化、全球化趨勢影響，國內少子女化、多元文化、民主參與、社會正義及永續發展等議題發展備受重視，使學校學習面臨許多挑戰，課程不再是以升學為目的，而是應考量課程如何引導學生學習及發展（教育部，2014）。課程綱要係以《十二年國民基本教育課程發展建議書》及《十二年國民基本教育課程發展指引》為基礎，規劃出課程綱要，建立以學生為主體、培養核心素養為理念之課程體系。前者課程發展建議書主要以課程連貫統整、課程架構、課程實驗與試行、教材教法與教學資源及支持系統等提出方向及建議；後者發展指引則以核心素養為主軸，進行課程綱要及其與領域 / 科目綱要之間的連貫統整。由此，課程綱要藉由調整必修課程，設置彈性課程及校定課程，以強化校本課程發展及符應學生適性學習。

《十二年國民基本教育課程綱要總綱》（以下簡稱《總綱》）（教育部，2014）以自發、互動、共好為基本理念，以啓發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任為課程目標，希冀達成「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」願景，並以「核心素養」連貫各教育階段與統整各領域 / 科目課程之發展，引導學生適性發展，培養以「人」成為終身學習者，包括「自主行動」、「溝通互動」、「社會參與」三大面向，以及「身心素養與自我精進」、「系統思考與解決問題」、「規劃執行與創

新應變」、「符號應用與溝通表達」、「科技資訊與媒體素養」、「藝術涵養與美感素養」、「道德實踐與公民意識」、「人際關係與團隊合作」、「多元文化與國際理解」九大項目，在學習脈絡中整合諸多能力，培養能夠學習、樂於學習、享受學習的情意與態度。因此，核心素養做為各領域/科目課程綱要發展的共同內涵，以建構各領域/科目之間的關聯性。同時，也指引學校課程發展、教材與教學、學習評量之規劃與實施。

《總綱》在「課程架構」的規劃上，除了強調連貫統整的系統思考，以十二年連貫方式規劃各教育階段的課程架構外，亦強調課程的多樣性，以部定課程為共同基礎，鼓勵各校發展特色辦學，另發展校訂課程，給予各校更多彈性，更強化學校本位課程發展。綜言之，各校如何發展以彰顯學生為學習主體，確保基本的共同素養，導引課程連貫統整，活化現場教學及評量的學校本位課程，結合社區與社會資源，期許培養學生在三大核心素養面向中循序漸進，成為均衡發展的現代國民，是《總綱》研訂的目標之一（洪詠善，范信賢，2015）。

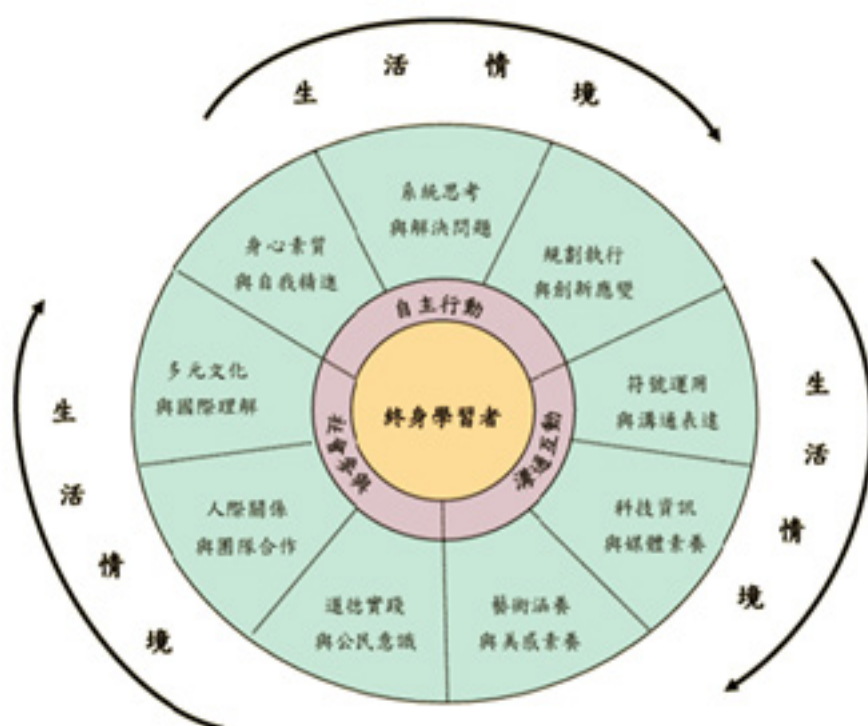


圖 1 核心素養的滾動圓輪意象

資料來源：教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱

爲使課程充滿彈性的可能，《總綱》將各教育階段的課程分爲「部定課程」和「校訂課程」，「部定課程」由國家統一規劃，以養成學生的基本能力，並奠定適性發展的基礎。「部定課程」在國民小學及國民中學爲培養學生基本知能與均衡發展的「領域學習課程」，「校訂課程」在國民小學及國民中學爲「彈性學習課程」，包含跨領域統整性主題/專題/議題探究課程，社團活動與技藝課程，特殊需求領域課程，以及本土語文/新住民語文、服務學習、戶外教育、班際或校際交流、自治活動、班級輔導、學生自主學習、領域補救教學等其他課程（教育部，2014）。此彈性學習課程係由學校安排，形塑學校教育願景及強化學生適性發展，因此，學校課程計畫應能適切整合部定與校訂課程，整體發展學校本位的課程（洪詠善，范信賢，2015）。援此，十二年國教總綱中所指的「校訂課程」，就是以學校校本爲基礎，發展具特色及整合性的彈性學習課程內容。

而《總綱》裡所訂定的彈性學習課程與九年一貫課程裡的彈性學習節數在學習內容及實施方式上皆有些微的差異。九年一貫課程中對學習總節數的規定，除了有領域學習節數 80% 的規範外，另外 20% 皆屬彈性學習節數，希望透過彈性學習時數的規劃，能讓學校自行規劃辦理全校性和全年級活動，執行依學校特色所設計的課程或活動、安排學習領域選修節數、實施補救教學、進行班級輔導或學生自我學習等活動（教育部，2008）。不過，九年一貫課綱中對於彈性學習節數僅爲原則性的規範，並沒有在實施內容上予以界定，因此在課程安排上要先思考規劃彈性節數所需要的節數來達到課程的精神，將其效能發揮到最大化（高新建，2000）。

但也因將彈性學習節數的規劃權下放到各校，學者們漸漸發現彈性節數有愈來愈不彈性的情形（方德隆，2010；鄭英耀 & 邱文彬，2010）。張嘉育（1998）指出，彈性學習節數的設置有助於促進學校本位課程與教師課程專業發展之效，但實務運作上有下列情形：（一）彈性學習節數初期授課內容廣泛，現今以領域學習爲主要的部分，國中尤其明顯；（二）彈性學習節數授課內容的決定權操之於學校和老師者甚少；（三）彈性學習節數的設置在教育部本身政策變動、教育行政機關要求增加課程、升學考和學力檢測的辦理等因素，都是影響學校和老師運用權的主因；（五）領域學習時數減少和教師既有的教學習慣，也造成了彈性學習節數被挪用至領域教學。

基於過去彈性學習節數實施的問題，《總綱》將「校訂課程」裡彈性學習課程的課程架構、實施類型、實施方式、學校課程計畫的相關規範等，給予更明確的規劃。教師可以結合教育專業以及社區相關資源來發展學校本位課程，讓學生在真實的生活情境中學習成長，運用所學來解決問題，發展系統思考能力，使學習更富意義。另一方

面，彈性學習課程也可以規劃社團活動、自主學習、技藝課程等，讓學生有更適性的發展可能。

## 二、校長課程領導

校長在課程發展及設計上扮演重要領導角色，校長課程領導是影響課程改革成功的重要因素（吳清山，2005），以即將實施之十二年課程綱要而言，校長如何透過課程領導角色推動十二年課程綱要，著實考驗校長課程領導的能力。

從課程領導發展歷史可知，課程領導最早於十九世紀初提出，而學校本位課程理念發展後，校長如何以課程領導來帶動學校本位課程發展則備受重視（葉連祺，2014）。校長之主要角色從過去行政領導轉向要求績效責任，使中小學學生學習成效為學校與社會關注之焦點，演變至近來則是強調教師參與課程決定以及落實學校本位管理的精神，更顯示校長對於課程組織、規劃、實施與評鑑之發展歷程，應發揮課程領導之作爲（江滿堂，2007）。

爲使課程改革發揮功效，有賴校長進行學校整體及全盤課程規劃及推動（吳清山，2010）。換言之，課程改革加重課程領導之責任，爲過去九年一貫課程成敗重要因素之一，更是我國實施十二年課程綱要之重要關鍵（黃旭鈞，2003）。

綜上所述，學校之永續經營與發展，課程發展爲關鍵因素，校長有義務實施課程領導，使有意願共享課程領導之成員皆可參與，共同承擔課程領導之責任（Sorenson, Goldsmith, Mendez, & Maxwell, 2011）。而校長於十二年課程綱要推動之重要議題，在於透過課程領導，提升教師教學及學生學習，此也是現今重要探討議題之一。

### （一）校長課程領導之意涵

課程領導包含課程及領導兩大概念。前者課程之定義多元，通常係指在學校中指引學習之計畫，並透過在教室裡爲學習者體驗和觀察者進行紀錄（Glatthorn, 2000）。而在領導方面，領導係指領導者必須提供組織成員正確理念及方向，並發揮影響力，以達組織目標。而就課程領導這個領域，強調分布式領導及組織成員共同承擔責任之概念，課程領導是致力於連結課程、教學、評量與評鑑，以改善學習及理解的歷程（Sorenson et al., 2011）。

課程領導者應檢閱及監督課程政策，確保政策與課程目標連結，以支持學生學習（Glatthorn, 2000）。課程領導目的係針對學校課程事務所進行

之各種領導作為，透過課程設計、發展、改進、實施及評鑑等，以改進學校課程品質，提升教學成效，進而改善學生學習成果（黃旭鈞，2003）。吳清山及林天祐（2001）的研究中，定義校長課程領導之目的在於課程發展過程中，校長對於課程設計、教學方法、課程實施和課程評鑑等面向提供支持與引導，以協助教師有效教學和提升學生學習成果。秦夢群（2010）指出課程領導屬於功能型領導，其目標在於促進課程功能之發展，亦即課程領導是在校長帶領教師及行政人員將課程決策型態、決策實施及如何溝通並採取行動之結合，而 Wiles（2008）將課程領導分為消極的維持性領導（maintenance leadership）和積極的動態性領導（dynamic leadership），維持性領導是領導者透過既定的檢閱，受控制的活動和有限的問題解決來維持課程領導的成效，而動態性領導則是領導者提供願景、組織和動機讓所有人可以參與學校的課程設計，課程領導者是透過最基本的維持性領導，再擴展至未來導向的動態性領導（p.12）。

綜上所示，課程領導之功能在於使學校能達成確保學習品質之目標，而一位成功的校長課程領導者即指校長能整合課程與教學，提供相關教學與課程之支援與資源，以增進教師教學成效及改善學生學習之領導作為。

## （二）校長課程領導角色與任務

校長可以說是學校本位課程發展的主要推動者之一，足以影響學校課程的發展方向。特別在九年一貫課程改革的衝擊下，校長課程領導的角色更顯得重要。有關課程領導角色的探討，國內已有相關的研究探討（潘慧貞，2000；王霄燕，2000；黃旭鈞，2001），面對十二年國教，校長在課程領導角色上該如何扮演，特別是應該採取怎樣的行動策略來因應，這部分是學校領導人即將面對的議題，更是不能忽視。就校長課程領導角色方面，蘇美麗（2007）指出校長的課程領導角色，大約跳脫不出創始、教導、倡導、激勵、感應、服務、設定願景目標、領導課程發展與評鑑等角色，在她的研究中，將校長課程領導分為五種角色，分別是課程願景塑造者、課程計畫推動者、課程實施激勵者、課程評鑑評估者以及課程經營授權者。而吳清山（2010）則指出課程領導係課程發展中，協助教師有效教學與提升學生學習重要內涵，提出校長課程領導者之角色包括發展者、激勵者、設定者、帶動者、執行者及資源提供者，以助發揮課程領導的功能，增進教育目標達成。而在校長課程領導任務方面，從校長之工作項目可引



申課程領導任務，在於實現學校目標、推動教育政策、研擬學校計畫、執行行政工作、落實課程教學、提升學生學習及運用社會資源。由此，校長不僅擔負行政領導之責，亦擔負課程領導及教學領導之責任（吳清山，2005）。

綜合言之，校長透過行政、教學、教師及課程等面向，扮演不同之角色，進行多元任務之課程領導作為，而校長在進行課程領導時，應重視組織、課程及教學三要素，在領導初期可先採用互易領導，其次運用轉型領導及對話與溝通，以達成課程領導之目標。

### （三）校長課程領導推動十二年國教課程綱要

十二年國教課程綱要之實施，應建立完善支持系統，包括中央、地方及學校層級之課程支持體系，以實現十二年國教課程綱要之理念及目標。其中在學校層級方面，期能透過學校之課程協作達成課程實踐。課程協作是聚焦課程實施主體，包括教師、教育行政人員、家長、大學校院、師資培育機構、社區等機構組織，共同關注及承擔學生學習及課程實踐（國家教育研究院，2014）。因此，如何透過校長資源整合及專業領導之角色來提升教師專業、鼓勵家長參與外，賦予校長課程領導權能，是推動十二年國教課程成功的重要關鍵。校長推動學校十二年國教課程時，應以學生有效學習為中心，並從學校組織、制度規章、提升教師專業及課程利害關係人之課程協作合作發展。黃淑娟和吳清山（2016）在探究校長課程領導推動十二年國民基本教育課程綱要因應策略之研究中指出，校長運用課程領導推動十二年國教課程之實施面向包含：1. 成立學校課程發展組織並推動學校課程發展；2. 提升教師教學實施並落實教師課程專業發展；3. 重視學生學習評量與應用；4. 強化行政支持及提倡家長與民間參與（p.132-133）。而在校長課程領導推動十二年國教課程綱要之因應策略上，則表示校長須關注：1. 兼重學校校本課程願景發展及學生核心素養；2. 強化課程領導知能促進學校持續發展；3. 善盡課程管理責任推動課程政策之任務；4. 妥善運用課程領導推動教師專業學習社群；5. 積極協調統整校內外課程資源支持課程發展（p.135-137）。

## 三、小 結

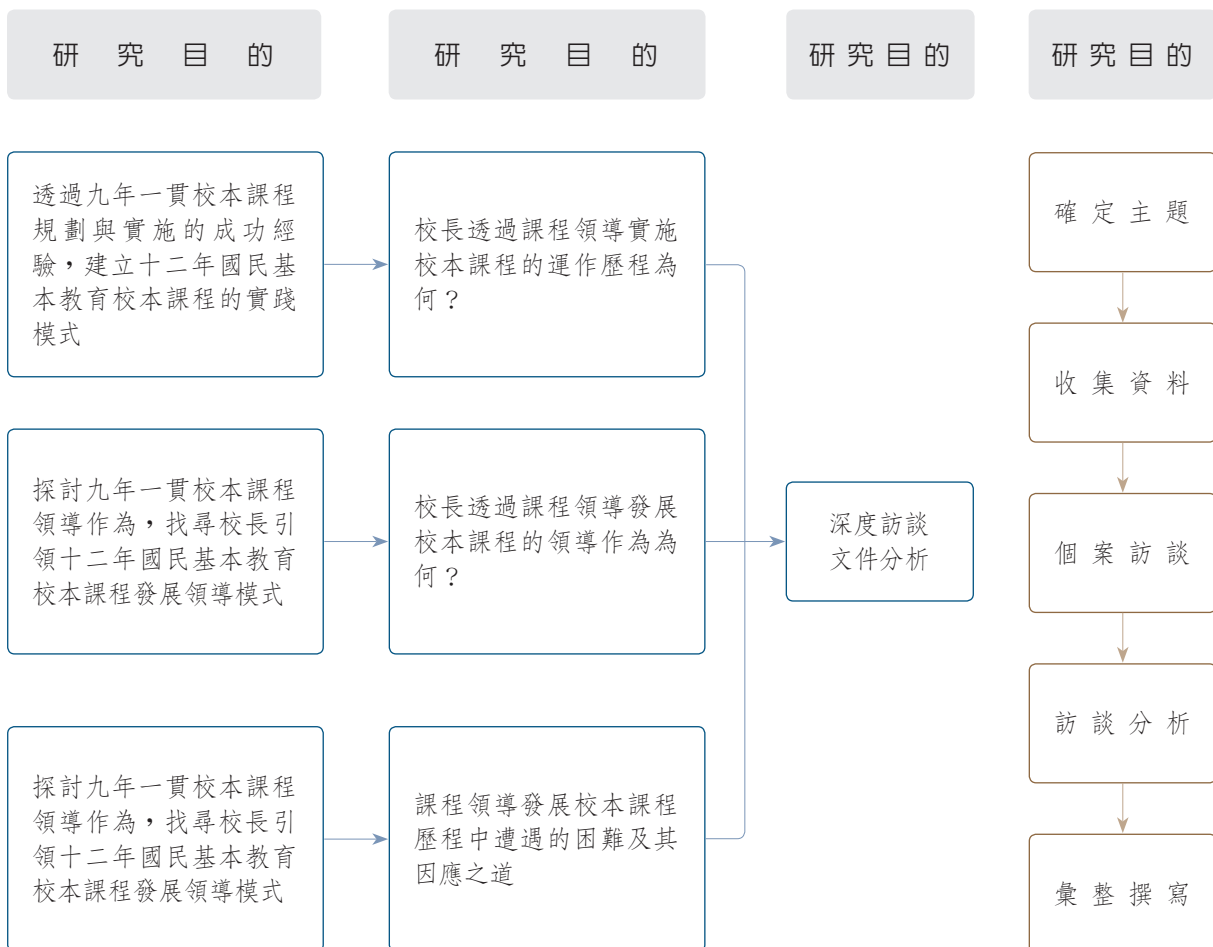
Bailey（1990）指出課程領導者是被訓練出來，而非天生就會的，校長透過學習培

養課程領導知能，而非成為課程專家。十二年國教課程綱要之課程領導重視跨學科之整合，而非將焦點放在傳統及分散學科領域中，其目的在於使課程領導者能以正向且專業態度提升教師教學及學生學習，使教師以系統思考取向在課程整合中，培養學生各學習階段學習重點及發展核心素養。

十二年國教課程綱要即將於實施，是以，校長實施十二年國教課程綱要之前，應及早思考可能遭遇之挑戰與困境，透過對十二年國教的了解，以及對課程設計的認識，讓校長得以在新課綱上路後，能更加扮演好課程領導者角色。

## 參、問題分析

### 一、研究架構



## 二、研究學校課程特色

學校環境依山傍水，更擁有瀕臨絕種的原生溪魚生態環境，因此學校老師決定發揮這些天然的資源，厚植學生能力翻轉校園氣象。故學校本位課程結合瑞芳當地文化及生態，同時融入論語·述而篇的特色，引導同學們建立「志魚道，據魚德，依魚人，游魚藝」的精神，以戲劇等方式融入教學，注重人文關懷、環境、保護、永續的各個層面。

## 三、個案研究對象

本研究之個案學校一新北市吉慶國小，在極富教育熱情的胡銘浚校長積極的領導風格，營造校園團隊學習環境，讓教師充分發揮所長、建立共同信念、凝聚向心力對學校承諾，進而對學生量身打造適合學生的校本課程。

胡校長在 105 學年度已調任新北市重陽國小，將運用在吉慶國小的成功模式重新建構重陽國小的校本課程，在九年一貫校本課程成功的發展經驗上，持續轉化並掌握十二年國民基本教育的校訂課程發展契機。

# 肆、轉化策略

十二年國民基本教育課程總綱綱要之推動有賴校長領導作為，課程改革加重課程領導之責任，課程領導是實踐十二年課程綱要之重要關鍵。校長如何透過課程領導，帶領學校推動十二年國教校本課程有其探討之重要性。以下從個案實施校本課程運作歷程中，萃取實施校本課程之成功運作模式，以利未來校本課程推動：

## 一、校長透過課程領導建構校本課程運作歷程之成功經驗

### (一) 校長專業引領校本課程架構方向

實施校本課程需先架構課程方向，才能聚焦順暢後續規劃。胡校長提到：

「整個架構是像我剛剛講的是剛開始起頭架構是最重要的」

「一定要由一個人是很投入到整個聚焦聚鍊整個架構出來之後才能夠分工下來」

如果透過教師社群更能迅速的聚焦並架構課程方向：

「我會先透過教師社群，從教師社群裡面，把整個架構先擬定出來後，然後，架構擬定的程度」

## （二）促動價值認同凝聚推動校本課程共識

落實學校本位課程，除了透過學校課程發展委員會帶領教師及行政人員共同規劃課程外，校長更應透過專業示範及價值認同凝聚共識，胡校長表示：

「要讓課程順利發展最重要的是價值認同，另一件事就是先做給老師看」

## （三）組織團隊建構校本課程

先組織行政團隊建構校本課程是校長的操作模式，在訪談中校長曾表示：

「我在規劃後的執行大多都找行政人員一起參與，不管在吉慶國小或是重陽國小我都這樣操作」

「那時候在吉慶國小的時候，執行團隊是十二個人，社群裡面有主任、衛生組長他們負責環境教育，還有低年段、中年段、高年段的老師跟自然科任老師，這樣子比較有代表性」

在重陽國小時胡校長依舊也組織執行團隊

「我那時候就把十二位老師先找來，那十二位老師，我把它叫做「魔幻特色學校教師社群」，簡稱「魔特教師社群」

## （四）透過教師社群對話分享完整課程

透過教師社群對話與分享能使校本課程更加完整，更被教師認同，有利於校本課程推動，胡校長說明：

「校本理念的圖像轉換、課程協作的設計、課程協作實施，我會先透過教師社群，從教師社群裡面，把整個架構先擬定出來」

## 二、校長透過課程領導發展校本課程的領導作為

十二年國教課程綱要之學校層級實施方面，可由學校不同層面中發展，校長的領導作為是推動十二年國教校本課程的重要關鍵，若能透過校長領導的角色與任務以整合課程與教學，提供相關教學與課程之支援與資源，則能增進教師教學成效及改善學生學習。

### (一) 校長發展校本課程之課程領導角色

校長在發展校本課程時應扮演不同之角色，以進行多元任務之課程領導，以下透過摘錄校長的回應來說明，校長在發展校本課程時所扮演的領導角色：

#### 1. 校長是帶動者

要推動校本課程，校長不僅要願景有目標更要帶頭做，才能讓同仁願意執行。由訪談中可以了解校長必須是校本課程的帶動者：

「所以說我都是帶頭作，不是說我要幫他做，而是比如說像特色課程，我會先起個方向，大家才去做分工」

#### 2. 校長是執行者

校長不僅須對課程有所瞭解更必須是課程執行者：

「要讓課程順利發展作重要的是價值認同，另一件事就是先做給老師看」

「啊！當然你要做在前面，就是當領頭羊」

「像教師社群，由我帶頭做，那個凝聚的感情、向心力還有成果」

#### 3. 校長是資源提供者

進行課程發展時，若能注入專家人力資源協助教師增能，提升教師課程執行力將使課程發展更為順暢。胡校長在訪談中提到：

「所以我乾脆去找大咖級的講師來演講」

「我們就是做山林教育還有發表課程，然後那個地方也引進像陳志揚老師（理事長）和張聖賢，他們是和美山自然發展協會」

## （二）促動教師「共學」「共伴」執行校本課程

在訪談中校長肯定教師社群的重要性，所以他曾提到：

「我覺得教師社群對於課程發展幫助很多」

教師專業學習社群要能永續運作，必須先建立良好關係，避免召集人孤軍奮鬥。藉由明確的發展藍圖與實施計畫，以 PDCA 的流程，逐步實施，檢討修正。

## （三）累積課程發展經驗扎穩課程發展腳步

課程的實施必須是逐步推動、逐步實行，先讓教師熟識課程規劃運作再讓教師產出課程，進而統整課程並執行，胡校長提到：

「後來我們課程累積得夠多的時候，就去參加計畫，其實剛開始有沒有很好的成績，其實都是經驗的累積，只有甲等佳作之類的，後來慢慢慢慢弄，才找出那個方向和要領，後來這個社群也連續獲得教學卓越計畫」

「架構課程一定要深思熟慮一直慢慢累積進入狀況而來的」

「看到一個成功的案例，就把那個案例拿出來學校教給大家，開始這樣發展出來的，包括後來很多課程就這樣一篇一篇發展出來」

## （四）統整校內外課程資源支持課程發展

校長應發揮課程領導影響力，整合課程與行政領導，提供教師教學專業支持，課程發展需家長及社區的支持及支援，在胡校長的校本課程執行中可以發現這部分是重要的：

「在吉慶的時候會有好成績，家長參與的部分很重要，因為我有把在地社區里長，家長的資源都拉進來」

「像我在這邊（重陽）有火山菜園、蚬菜共生。其實，學生不會種，老師也不會種，我們就是有六個里的環境志工來幫忙種」

## 三、校長透過課程領導發展校本課程歷程中遭遇的困難

學校組織及教師是校本課程是否落實的關鍵，理解發展校本課程歷程中的困難，有助於未來完善發展校本課程：

### （一）全面性推動難度高

胡校長多次告知正式老師不願意動是推動校本課程的困難點與因應方式：

「正式老師不太願意動。另外我們可以請教務主任幫忙尋找有能力協助發展校本課程的專長教師」

「以前在吉慶的時候，就低中高每年段個老師各找一人，我就找代課老師，因為正式老師不太願意動」

### （二）教師專業社群不易推動，影響課程發展

胡校長表示成立教師社群有利課程的規劃與推動：

「我覺得教師社群對於課程發展幫助很多」

教師社群要全面性發展需培養更多社群領頭羊，但在學校，教師心態受到多一事不如少一事影響，不容易找到社群的領導者，校長在訪談中也表示領頭羊是引領教師專業社群成長最大的困難：

「最大的困難就是領頭羊這件事情，像我在吉慶國小帶的三個社群，都是我自己帶頭做的，每天都有不同的社群，都是我在帶」

### （三）教師專業性強不易凝聚共識

校長在訪談中提到校本課程發展的三個困境如下所列：

「第一個困境是，老師討論時比較掌握不到方向」

「第二個困境是，老師的專業自主性很強。比如說：像中年級我本來主題是貓，結果他寫魔幻看世界」

「第三個困難就是有時候他提的東西跟你的不見的相吻合」

## 四、校長透過課程領導發展校本課程歷程中遭遇困難的因應方式

### （一）運用箭頭式前行力量帶領教師向前

「班級王國」的學校文化，讓老師們習慣個人單打獨鬥，不利於團隊

的形成與發展，胡校長曾說：

「我目前這所學校全校有 200 多位老師。這就像一個箭頭一樣，不一定要全校動起來，像學習共同體很多學校要全校推動，老師立刻反應、抗議，所以我認為，要先組織一個箭頭。我只要把這個箭頭先組織起來，就成功一大半了」

所以推動校本課程時可先組小型團隊規劃執行，再影響其他教師參與。

## （二）激勵教師成就感全面提升教師專業知能

校長應發揮課程領導功能，引導並鼓勵教師成立專業學習社群。透過建立相關社群有助教師聚焦學生學習及不斷精進，以提升教師成就感並促使自我實現。

「我覺得這個成就感也比金錢上的講師費來的重要」

「後來這個社群也連續獲得教學卓越計畫，像我們近年就是獲得 60 萬的經費，這 10 位老師就去大陸參訪，他們也變得很有榮譽感，他們就會認為說我們是很專業的，像海城主任，他也因為這樣到各校去演講」

## （三）掌握組織發展結合專長發揮創造雙贏

校長在訪談中多次表示，教師是專業性強，校長在說服教師規劃並執行校本課程時，若能結合教師專長則能讓組織順利發展課程：

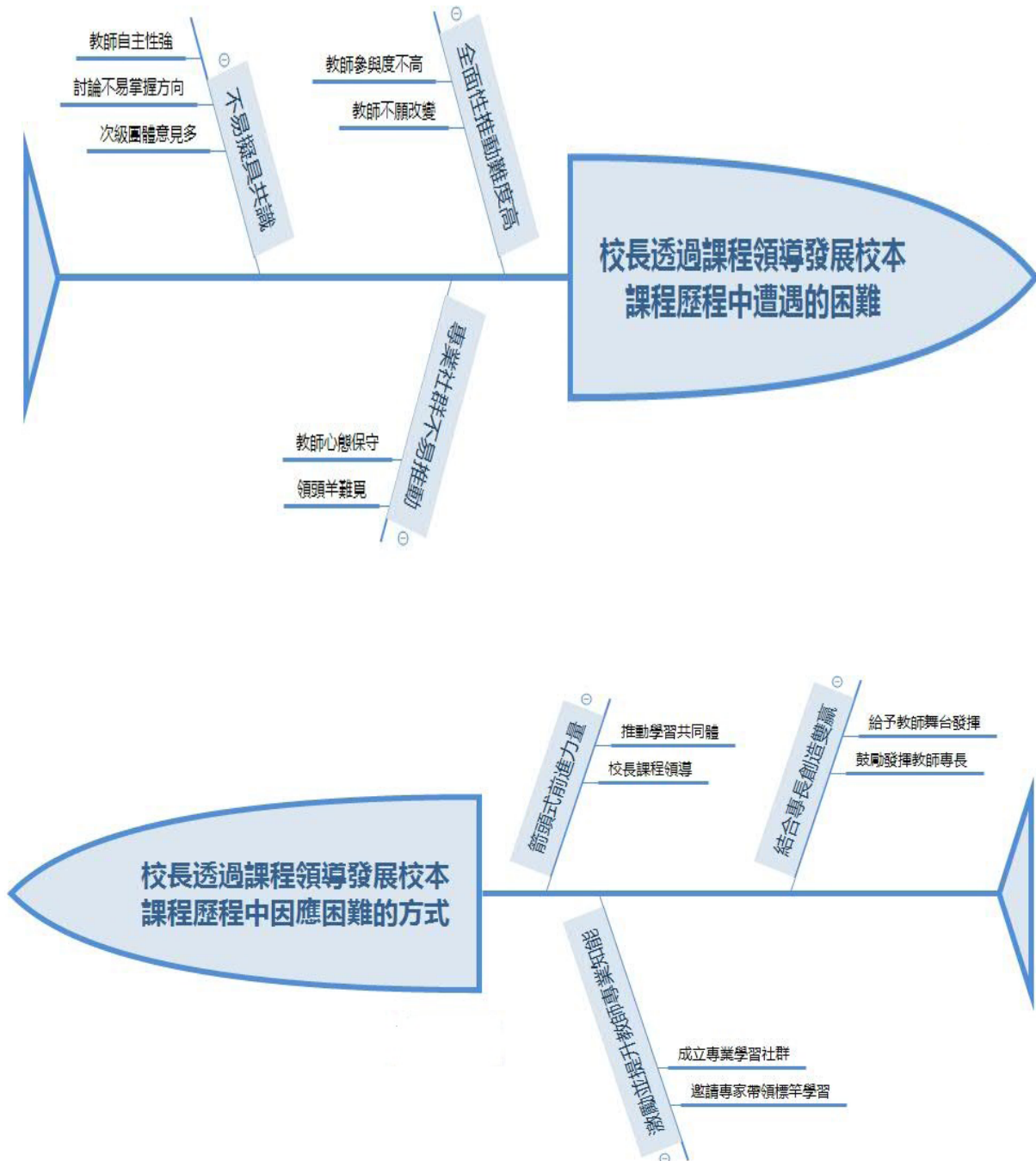
「其實跟我的生命教育是吻合的，他有自己的想法那沒有關係，就不要先完全限制住，讓她們那也可以讓她們那也可以。因為我自己有把圖騰先出來，所以我以生命教育 - 喵喵天使，他們就自己發揮專長」

「你要抱持開放的心胸，他有時候那個反而是創發」

「我結合了海城老師的專長並給予舞台及肯定，海城老師現在是翻轉教育的專家，已多次被聘講師教授翻轉教室的操作技巧」



## 伍、繪製系統圖



## 陸、結論與建議

本研究經個案訪談與文件分析的結果，歸納出以下幾點結論，做為提出建議的依據，並供後續研究參考：

### 一、結 論

#### (一) 校長課程領導實施校本課程的運作歷程

1. 課程領導者積極的架構校本課程走向，再透過教師社群的運作更能迅速聚焦校本課程發展。
2. 校長應透過專業示範及價值認同凝聚共識。
3. 從行政團隊開始組織團隊建構校本課程，再逐漸融入科任教師、班導師。
4. 重視教師社群對話與分享，如此能使校本課程更加完整，更被教師認同。

#### (二) 校長課程領導發展校本課程的領導作為

1. 校長在校本課程運作過程中應扮演帶動者、執行者、資源提供者。
2. 教師專業社群有利發展課程，故需建立教師同儕間良好關係，避免召集人孤軍奮鬥。
3. 課程的實施必須是逐步推動、逐步實行，先讓教師熟識課程規劃運作再讓教師產出課程，進而統整課程並執行。
4. 校長應發揮課程領導影響力，整合課程與行政領導，善用家長及社區的支持及支援，提供教師教學專業支持。

#### (三) 校長課程領導發展校本課程歷程中因應困難的方式

1. 運用箭頭式前行力量帶領全校向前：教師習於單打獨鬥，不利於團隊的形成與發展，所以推動校本課程時可先組小型團隊規劃執行，再影響其他教師參與。
2. 激勵教師成就感全面提升教師專業知能：成就感是最重要的激勵因子，當聚焦學生學習，教師將導向自我實現。

3. 結合教師專長創造雙贏：給予教師專長發揮的舞台及肯定，協助並培養教師成為典範。

## 二、建 議

### (一) 校長必須是課程的實踐者

在課程理念的發展、課程設計的協作、課程實施的支持，與課程品質的維護歷程中，校長都無法缺席。校長必須是領頭羊，校長曾說「啊！當然你要做在前面，就是當領頭羊」且校長必須先架構課程「我可以要求自己。架構完課程的大方向後我就可以開始分配」校長的專業可以促動課程實踐。

### (二) 坐而等待共識，不如先做再凝聚共識

雖然學校必須是教育的公共論壇，但是在校本課程發展之初，校長之課程領導必須先主導校本運作，校長在訪談中表示「要讓課程順利發展最重要的是價值認同，另一件事就是先做給老師看」再逐漸以實績感動教育合夥人，逐步吸引參與。

### (三) 課程發展必須是循序漸進，不可躁進

課程領導的過程上循序漸進地，剛開始由校長主導一小群人開始，慢慢地用箭頭是前行力量讓其他同仁參與，所以校長曾分別表示：「架構課程一定要深思熟慮一直慢慢累積進入狀況而來的」、「所以我認為，要先組織一個箭頭。我只要把這個箭頭先組織起來，就成功一大半了」，相信等待時機成熟就會水到渠成。

### (四) 激勵自我實現促使課程永續發展

要激勵教師自我實現必須結合教師的興趣，校長在訪談中說：「結合了海城老師的專長並給予舞台及肯定」。也可以透過價值認同增加同仁成就感，所以校長亦表示「你的同仁、認同你的價值，他們一旦認同就會做得很有成就感」。自我實現的人具有「心理自由」，即使面臨眾人的反對意見，仍可以做出自己的決定，自我實現能厚實組織實踐力量，促動課程永續發展。

## 參考文獻

- 王霄燕（2000）。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。未出版之碩士論文，國立中正大學教育研究所，嘉義。
- 方德隆（2010）。九年一貫課程綱要總綱實施現況相關研究之後設分析。課程設計，5（2）。63-108。
- 江滿堂（2007）。邁向轉型的課程領導：課程領導的理念與實踐。學校行政雙月刊，49，68-83。
- 吳清山（2005）。校長行政教學課程整合領導的理念與實踐。臺灣教育，635，2-7。
- 吳清山（2010）。校長課程領導 VS. 教師教學品質。師友月刊，514，8-13。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞 課程領導。教育資料與研究，45，106。
- 洪詠善、范信賢（2015）。同行：走進十二年國民基本教育課程綱要總綱，新北市：國家教育研究院。
- 高新建（2000）。教學節數知多少：面對國民中小學課程綱要的挑戰。臺北市立師範學院學報，31，31-48。
- 教育部（2008）。國民中小學九年一貫課程綱要總綱。臺北市：教育部。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：教育部。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 葉連祺（2014）。國小校長課程領導之實踐課題。學校行政雙月刊，91，1-32。
- 黃旭鈞（2001）。國民小學校長課程領導模式建構之研究。未出版之博士論文，國立臺灣師範大學教育研究所，臺北。
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。臺北市：心理。
- 鄭英耀、邱文彬（2010）。現行中小學課程綱要實施評鑑及相關研究後設分析。新北市：國家教育研究院籌備處。
- 潘慧貞（2000）。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。未出版之碩士論文，國立臺北師範學院課程與教學研究所，臺北。

- 國家教育研究院（2014）。十二年國民基本教育課程發展建議書。取自 <http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-5619,c1179-1.php?Lang=zh-tw>
- 蘇美麗（2007）。校長課程領導角色理論與實際之應用。《國民教育研究學報》，18，59-90。
- 黃淑娟、吳清山（2016）。校長課程領導推動十二年國民基本教育課程綱要因應策略之研究。《學校行政》，106，121-140。
- Bailey, G. D. (1990). *How to improve curriculum leadership--Twelve Tenets. Tips for principals from NASSP*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED315905>
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- Sorenson, R. D., Goldsmith, L. M., Mendez, Z. Y., & Maxwell, K. T. (2011). *The principal's guide to curriculum leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- Wiles, J. (2008). *Leading curriculum development*. Corwin Press.