

校長領導對十二年國教中教師教學熱忱 影響之研究 - 以花蓮縣福田國小為例

黃世忠、徐至賢、林家輝、張乃千、朱柏寰、游可如

摘 要

教育改革是一段永不停歇的旅程，而教育政策需要確實走入學校，並落實在師生的身上才能發揮其價值。因此除了需要校長的專業領航外，教師的教學熱忱更直接影響著每一堂課堂與每一位學生的學習成效。

本研究以花蓮縣縣內初辦「十二年國教前導學校」之福田國小為個案對象，透過學校的脈絡來了解，當這一波新的教育政策走入校園時，校長如何善用領導策略來帶領學校，以激勵教師投入十二年國教，並使老師對十二年國教展現教師的教學熱忱。

分析後發現影響教師教學熱忱的因素有：一、校長領導無法帶心，二、教師教學理想迷失，三、教與學脫離現場實務；在者，校長領導對教師參與十二年國教教學熱忱之困境是：一、進行後設認知的阻礙，二、理解教師感受的落差，三、建立教師觀念的盲點，四、改變教與學的難處，五、建構校本課程的問題；而校長在提升教師教學熱忱可行的策略為，一、對自己原本的認知進行後設認知的轉化策略，二、理解教師感受的轉化策略，三、建立教師觀念的轉化策略，四、改變教與學的轉化策略，五、建構校本課程的轉化策略。

本研究發現，個案學校福田國小校長試圖透過五項轉化策略（後設認知、理解教師感受、建立教師觀念、改變教與學、建構校本課程）來提升該校教師教學熱忱，另與該校教師訪談內容做對照，發現這些策略在個案學校具有相當成效，惟本研究之對象為個案，採質性研究，因此研究發現不宜過度推論。

壹、現況說明

一、緣起

在全球化、AI 人工智慧、少子化、高齡化…等世代轉變的衝擊之下，臺灣不僅在國際競爭力上面臨了「不進步就是退步」的挑戰，未來的主人翁更需要及早準備好面對未來世界的挑戰。「十二年國民基本教育」（以下簡稱十二年國教）就是國家為因應此一轉型與變革的重要時期所提出的重大教育政策。由「九年一貫能力本位課程」轉變為「素養導向的十二年國教」，課程理念亦由強調「給予學生帶得走的能力」提升為「學生應具備在生活情境中實踐力行的核心素養」，並期許國民能成為「自發」、「互動」、「共好」的終身學習者。

為因應十二年國教的實行，「教育部國民及學前教育署」（以下簡稱國教署）自 103 年度開始即著手籌備「前導學校計畫」，並考量地區位置、學校規模及地方資源多元…等因素，在北中南東各區設置計畫中心，以協助全國各中小學迎接新課綱於 108 學年度正式上路。各縣市目前已有部分小學、國中、高中申請辦理前導學校，依計畫規模前導學校又可分為三個類別：核心、中堅、導入學校，不同類型學校除補助經費有別外，其任務、角色亦有所差異（如下圖 1）。而 104 年 7 月 23 日國教署通過的「十二年國民基本教育課程綱要前導學校暨機構作業要點」更確立前導學校與機構的遴選、工作項目、分工輔導與經費來源等配套措施。

值此十二年國教積極籌劃、蓄勢待發之際，吾人深切體悟：任何崇高的教育理念想要落實不僅需要基層教師的付出，還要第一線的教育舵手—校長的專業領航。然而，基層教師在面對十二年國教的挑戰時「願意付出多少？」亦或者「能夠付出多少？」其中具決定性的關鍵因素即是教師的「教學熱忱」，而許多研究也指出教師教學熱忱與教室中的積極教學效果有關（趙曼玲，2008）。

此外，校長是教育品質的促進者與把關者，不僅肩負落實教育政策的任務，更須為教育成效承擔完全的責任。因此在十二年國教即將正式出航之際，關切校長如何藉由領導策略的發揮，以提升教師教學熱忱，進而落實教育政策與確保教學品質，便顯得益發重要。

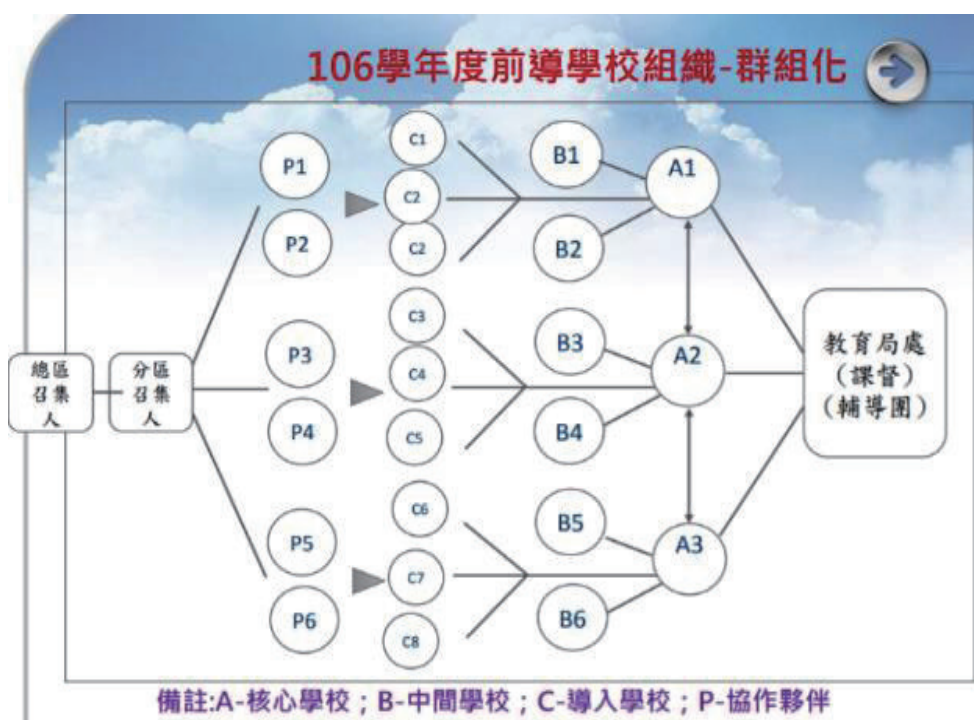
二、個案國小簡介

目前（106 學年度）花蓮地區申請參與前導計畫的學校，國中有花崗國中、吉安國中、宜昌國中、富北國中等 4 所；國小有宜昌國小、東華大學附設實驗國小、北埔國

小、光華國小、崇德國小、溪口國小等 6 所等，國中小總計 10 所。其中有兩所「核心學校」：國中、國小各 1 所，皆為續辦第二、三年的學校，同時亦為「國家教育研究院」專案計畫邀請，辦理研究合作的學校。「中堅學校」1 所國小，為初辦學校，其他 7 所學校皆為「導入學校」。

福田國小（化名）係一所位於花蓮縣內的中大型學校，為創立於日據時代的百年老校，目前（106 學年度）普通班 31 班、資源班 3 班、資優班 1 班、幼兒園 2 班；國小部學生 794 人，幼兒園幼生 45 人。其中原住民學生 305 人，新住民子女學生 73 人。而編制內正式教師 51 人，代理代課教師 15 人，幹事 2 人，人事、會計主任各 1 名。目前是花蓮縣學生數第二大的小學，校內教師氛圍佳，行政團隊專業素質高。

在過去十三年間福田國小經歷三位強棒校長領導，前前任校長強調目標管理與行政領導優先，也在行政與教學團隊安排上多所著墨，積極爭取資源改善與充實校園建築與硬體；前任校長以身作則在教學領導部分用力甚深，改變教師觀念，推動教室開放及學習共同體，並有效舒緩行政與教師壓力來源，改善組織氣氛，辦理音樂會提供學生多元展能舞臺，處理不適任教師。現任校長繼續深耕，引進不同管道及資源，推動教師專業發展，城鄉校際交流、帶隊到廣西參訪、引進新元素擴大辦理音樂會、進行耐震補強工程、強化社區連結、有效進行危機處理，並帶領全校教師推動十二年國教。



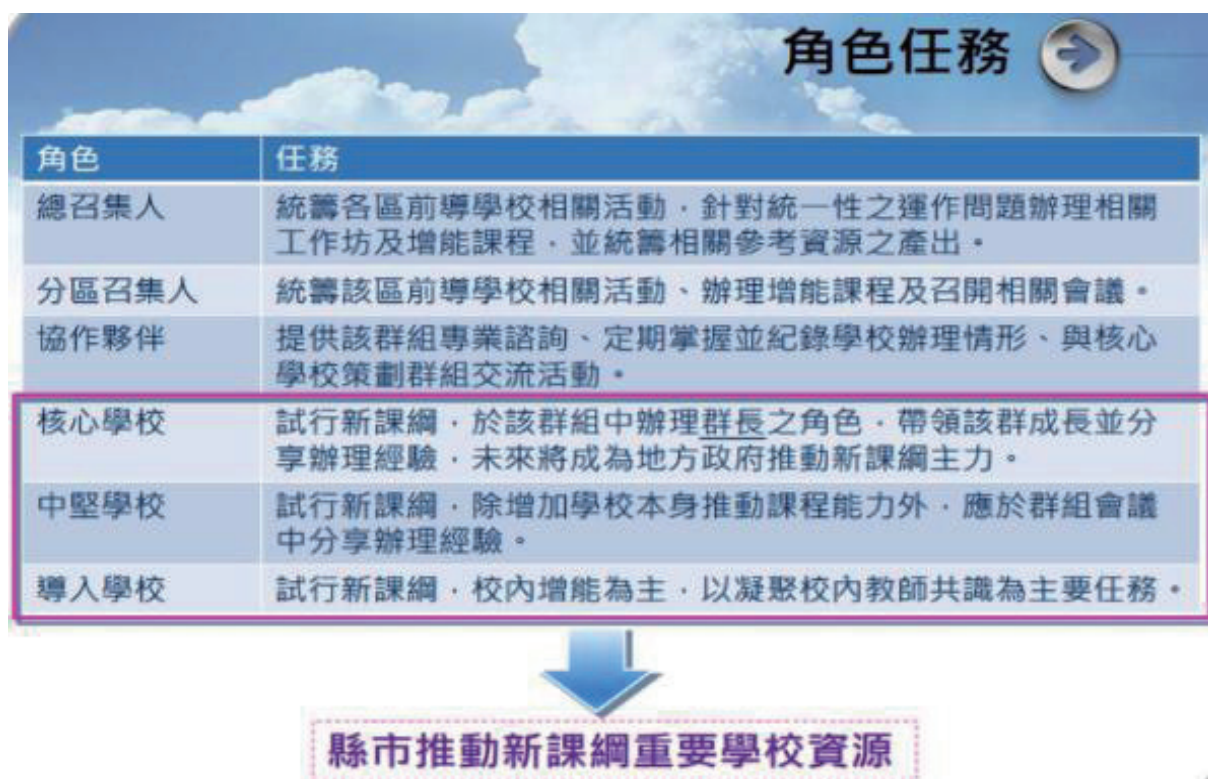


圖 1 前導學校架構及任務分析圖

三、研究問題與研究方法

在上述的研究背景下，本文試圖以十二年國教的教育脈絡，探討校長領導的類型、策略以及教師教學熱忱的重要性。接著，我們將對個案對象（福田國小）的校長進行半結構式訪談，以瞭解實務上面臨的問題及其解決的策略。

本研究採質性探究的概念，透過文件分析法、訪談法蒐集資料，以歸納、分析「校長領導」與「十二年國教中教師教學熱忱」的下列問題。

- (一) 影響十二年國教中教師教學熱忱之因素為何？
- (二) 推動十二年國教時，校長領導在提升教師教學熱忱上所面臨之困難為何？校長藉由何種領導策略來提升教師教學熱忱，以順利推展十二年國教？

四、訪談大綱

本文根據研究問題與目的，初步研擬出校長領導在影響教師十二年國教教學熱忱上可能會面臨的狀況，並據以設計半結構式訪談大綱，以作為訪談時的指引方針，題綱如下：

- (一) 個人對歷次教改的調整過程（省思、信念）。
- (二) 面對歷次教改，您如何表現對教師的關心？
- (三) 您認為何謂教師教學熱忱？教師教學熱忱的重要性為何？
- (四) 在推動十二年國教時，您提升教師教學熱忱的策略為何？背後考量的因素為何？
- (五) 在推動十二年國教時，您提升教師教學熱忱的策略之先後順序為何？背後考量的因素為何？
- (六) 在推動十二年國教時，您在提升教師教學熱忱上遇到哪些困境？
- (七) 在推動十二年國教時，您如何解決在提升教師教學熱忱上所遇到的困境？
- (八) 您自認在提升教師教學熱忱所展現的領導風格為何？
- (九) 爲了提昇教師教學熱忱，您如何營造組織學習氣氛？
- (十) 爲了維護學生受教權，您是否會給老師壓力？請舉例說明。
- (十一) 爲了提升教師的教學熱忱，您是否會提供教師直接或間接的主導，參與學校有關課程與教學活動的各項措施？請舉例說明。

五、名詞解釋

(一) 教學熱忱

教學熱忱，係指教師以正向特質爲核心態度來面對教學環境問題，並透過教學發展學生的能力，開拓創造學生的潛能。

(二) 校長領導

校長領導，是指校長依據本身教育理念，選擇適當的管理與處理方式，付諸於行動，在學校經營的過程中對學校成員產生影響力，以達成教育與學校目標的行爲模式。

六、研究限制

本研究係針對個案學校所進行之分析討論，資料來源具有高度之自述性，且由於研究者的身份爲教育工作者，此身份可能會影響受訪者在提供資料時，爲符合研究者期望而有所偏頗。因此研究結果一般化推論（generalization）的能力有限，不易概化推論到其他學校。

貳、內涵研討

一、校長領導的意義與內涵

(一) 校長領導的意義

1. 領導的本質：吳清山、林天佑（1998）認為領導就是一種影響力的發揮，並且與組織文化息息相關，所以領導者可以透過其理念，來促進組織的更新。
2. 領導的功能：領導在於帶領群體朝著目標，期許達成共同目標並創造共同利益的行政行為（秦夢群，2006；蕭希偉，2003；謝文全，2003）。
3. 領導的特質：領導的實證性研究，當以「特質取向（The trait approach）」論最早。「特質（trait）」有時亦譯成「素質」，R.M.Stogdill（1974），曾針對 1904 至 1945 及 1948 至 1970 年兩段時期的特質論的研究結果，歸納出十三項領導者共同的特質指標：（1）適應環境的能力。（2）社會環境的警覺性。（3）雄心壯志與成就取向。（4）果決力。（5）合作力。（6）決策力。（7）獨立性。（8）支配性。（9）活力。（10）堅忍。（11）自信。（12）壓力承受力。（13）責任承擔。

從上述學者對領導的定義，主要的分類如下：

1. 領導是專注於領導者與群體間的互動流程，強調領導位居團體互動及活動的中心，且是團體意志的具體化表徵（Bass, 1990）。
2. 以領導者的人格特質來定義，主張領導者因具有某種特別的人格特質，而得以誘導他人，完成組織的任務。
3. 將領導視為存在於領導者與其部屬間的權力關係，即領導者運用其權力改變部屬行為。
4. 領導是達成組織目標的一種工具或方法，領導者藉由組織願景的設定，角色的扮演，協助團體成員達成其目標，並滿足其需求（Northouse, 2001）。

(二) 領導的理論發展

傳統領導理論分為三類，分別為特質論（trait theories）、行為論

(behavioral theories)，至後來權變理論 (contingency theories)，但隨著時代與社會的改變，領導理論不斷推陳出新，此五類領導理論說明如下：

1. 特質論：盛行於 1940 年代以前，是最早提出的領導理論，Goffee 與 Jones 研究數千名優秀領導者，歸納優秀領導者除了要其備願景、精力、授權、策略方向，也要擁有其他四項共同特質：高度的直覺、堅實的同理心、善用本身特性與選擇性流露弱點。
2. 行爲論：行爲論盛行時間為 1940 至 1960 年代，此理論重視領導者的實際領導行爲，一位領導者是否為成功的領導者取決於其行爲表現，有別於特質論，成功的領導者並不是天生的，是可以學習與培養的 (Robbins, 2001)。
3. 權變理論盛行於 1960 至 1980 年代間，指最佳領導模式就是領導者在領導情境中，考量情境內的各因素變項，其中最重要變項為領導者特徵、成員特徵、團體結構及任務性質與組織因素，從中選擇最適合的領導方式 (羅虞村，1995；Robbins, 2001)。
4. 現代領導理論盛行於 1980 年代之後，當代學者將傳統三個理論加以融合，發展出重視人性價值與組織效能的新領導理論，如交易領導、轉型領導、魅力領導、願景領導、道德領導、服務領導與催化領導等 (謝文全，2003)，縱觀領導理論自傳統派別包括特質論、行爲論與權變論，乃至近代之歸因理論、魅力型領導、交易型領導以及轉換型領導，在眾多理論當中以轉換型領導在特質上最貼近現代之領導風格，因此本研究針對轉換型領導加以探討。
5. 轉換型領導一詞最早出現在 Burns 於 1978 年所著的「Leadership」一書當中。該書之所以稱作「轉換型」領導的原因，乃是 Burns 將領導的研究焦點放在如何透過領導的作用來轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行爲模式。

他認為領導是一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，領導者與員工共同致力於才智激發 (Stimulation) 與心靈鼓舞 (Inspiration) 來帶動組織變革，透過此一歷程，領導者與部屬的工作動機與合作道德得以提昇，同時也能促進組織社會系統的改變與組織體制的變革 (Burns, 1978)。

Bass（1985）指出轉換型領導是指成員對領導者具有信任、尊重、忠誠等感覺，領導者透過改變成員的價值與信念、開發其潛能、給予信心等方式來提高成員對組織目標的承諾，並產生意願與動機，為組織付出個人期望外的努力。

同時，領導者並激勵員工提升其需求層次，啟發員工對自我行為的自覺意識，而非將自我行為建立於獎懲系統的交換行為上。轉換型領導是一種領導者和成員彼此提升與激勵的相互關係，轉換型的領導者應著重成員正向道德價值和高層次需求的啟發（王佳玉，1999）。Bennis & Nanus（2000）則是從組織改變的角度來解釋轉換型領導。轉換型領導者應善於運用權力和情境等有利因素，激發成員創新的意願和能力，說明如下：使組織在面臨環境變遷時能調整運作的方式，為組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷（王佳玉，1999）。國內其他學者則認為，轉換型領導係指影響組織成員，促其在態度與基本假定上產生改變，並建立其對組織任務、目標、及策略等的策略（彭昌盛，1993）。此一概念說明了此種領導過程係以組織文化的重大改變為其主要結果（王佳玉，1999）。另外，在轉換型領導者的人格特質方面，Bass（1990）根據 Willner & Gal 的研究指出轉換型領導者所具有的重要特質包括以下幾項：在面臨危機時能保持冷靜和幽默感、在壓力及關鍵時刻能夠維持恆心與毅力、能夠盡責、保持情緒穩定等。此外，在 Koehler（1997）、張慶勳（1995）的研究中曾歸納出轉換型領導者還包含：自信、較能勇敢冒險、有理想、較具有彈性、自我開放、具有創造力、能容忍較具複雜性，即不確定性的問題、有前瞻性的視野、具有個人魅力等人格特質（廖裕月，1997）。國內學者張潤書則認為轉換型領導者具有下面幾項特質（張潤書，1998）：創造前瞻遠景、啟發自覺意識、掌握人性需求、鼓舞學習動機、樹立個人價值、樂在工作。因此，轉換型領導理論希望透過領導者的個人魅力與願景，從精神、觀念和道德層面獲得部屬的敬仰和認同，激發人員超越交易的現實關係，共同追求人格的成長，並有效達成組織使命。所以轉換型領導者扮演組織意義的創造者、組織凝聚的締造者、組織不安的解決者、組織成功的舵手等種種啟發性的角色（王佳玉，1999）。各家學者

根據各自的轉換型領導理論所提出的轉換型領導指標，茲分述如下：

- (1) Bass & Avolio (1994) 在「Improving Organizational Effectiveness」一書明確指出當領導者表現出以下幾種行為時，即是轉換型領導行為：
 - i. 領導者能刺激成員以新的觀點來看他們的工作。
 - ii. 使成員意識到工作結果的重要性。
 - iii. 領導者協助成員發展本身的能力與潛能，以達到更高一層的需求層次。
 - iv. 領導者能引發團體工作的意識與組織的願景。
 - v. 引導成員以組織或團隊合作為前提，並超越本身的利益需求，以有利於組織的發展。
- (2) Bass & Avolio (1994) 即根據這些描述，進一步具體分析出轉換型領導的四個面向：
 - i. 理想化的影響力 (idealized influence)。
 - ii. 心靈的鼓舞 (inspirational motivation)。
 - iii. 才智的激發 (intellectual stimulation)。
 - iv. 個別化的關懷 (individualized consideration)。
- (3) Bennis & Nanus (2000) 將能夠帶領人們行動、培養部屬成為領袖，最後推動組織變革的領導者稱為轉換型的領導者，其行為面向如下：
 - i. 建立共同的願景。
 - ii. 透過溝通達成共識。
 - iii. 確立職務以形成彼此的信任。
 - iv. 自我發展。

轉型領導 (transformational leadership) 為領導者在領導情境中，領導者發揮其魅力，並以前瞻性的眼光發展組織成員共同的願景，並透過激勵與引導的方式，使成員能夠自動自發提升自己的表現，促使願景的實現，進一步完成更高的組織目標 (謝文全，2003；Yukl, 1994；Waddell, 1996)。

因此，校長領導非常重要，但在不同時代與不同情境發展會有其不同方式，但還是強調領導者個人特質及以人為本的領導發展，透過激勵、領導作為，願景建立，逐步發展組織願景，進而創造組織目標實現。

二、十二年國民基本教育

總綱研修並非無中生有，而是將以往各自修訂的國民中小學及高級中等學校的課綱整合進行研修，落實十二年國民基本教育（以下簡稱十二年國教）的理念（田振榮等作；洪詠善，范信賢主編，2015）。總綱之研修，係以教育相關法規為根據，並以「十二年國民基本教育課程發展建議書」與「十二年國民基本教育課程發展指引」為主要基礎，其特色如下：

- （一）全人教育：注重五育均衡發展。
- （二）素養導向：發展核心素養以整合知學用。
- （三）連貫統整：務實推動課程的連貫與統整。
- （四）彈性活動：強化學校本位課程發展。
- （五）多元適性：落實學生為主體的適性學習。
- （六）配套整合：課程實施的配套協作。

為了發展孩子的學習潛能及終身學習能力，總綱提出「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」的課程願景，並結合「自發、互動、共好」的理念，期使課程發展以生命主體為起點，透過核心素養培養學習者的身心健全發展，讓潛能得以適性開展，進而能運用所學、善盡責任，成為終身學習者，以使個人及群體的生活、生命更為美好（田振榮等作；洪詠善，范信賢主編，2015）。

綜合上述，本研究對十二年國教之定義為「在十二年國教課綱架構下，發展全人教育，並運用素養導向的教學，培養適性揚才、終身學習未來公民」。

三、教學熱忱

根據國內外文獻，教學熱忱已被視為有效能教師的一個重要行為特徵。許多研究也指出教師教學熱忱與教室中的積極教學效果有關（趙曼玲，2008）。本研究試圖從國內相關文獻定義出教師教學熱忱之內涵，並據以討論教師在面對十二年國教之情形下教學熱忱包含哪些向度，以作為後續校長領導分析之依據。

王淑俐（1995）明確表示教學熱忱是教師教學工作的動力來源，其重要性不容忽視。Kunter, M., Frenzel, A., Nagy, G., Baumert, J., & Pekrun, R.（2011）亦指出教學熱忱被認為是有效能教師的一個重要特徵。然而不同的研究對於教學熱忱仍有不同的定義。茲將各研究對於教學熱忱的說明分述如下：

- （一）Fischer（1992）認為教學熱忱（teacher enthusiasm）是指教師對於學生之整體學習活動，能夠用心思索並且努力創造各種活潑、有趣、刺激、精力充沛及充滿想像的教學情境，在此交互作用下，所表現出來的一種相當真誠的教學態度與行為。
- （二）Siedentop（1994）指出體育教師之教學熱忱為教師在體育教學活動過程與情境中，以無比真誠的心、盡個人最大能力幫助學生學習，所展現出一種具有高品質的教學行為。
- （三）簡文忠（2016）認為教學熱忱是擁有正向特質胸懷，在身心狀態及待人處事風格秉持著熱烈、真摯態度，使老師能樂在其中並獲得肯定。即教師會以著正向特質為核心態度來面對教學環境問題，能發展學生的能力、開拓創造學生的潛能；且教師用適當的，外在表徵為來激勵學生參與學習活動、讚美學生產生學習動力。
- （四）在陳毓端（2002）的研究中，另外一個分析「教學熱忱」的方式即是教學熱忱便是教學倦怠（burnout）的反面，「教學倦怠」是一種在教學過程中產生的身心狀況：包括身心不適應症狀、筋疲力竭、情緒衰竭、低落的成就感、冷漠、無效率的工作表現、工作疲乏、情緒耗竭、非人性化及低落的工作成就…等。

本研究所定義之教學熱忱為教師以正向特質為核心態度來面對教學環境問題，並透過教學發展學生的能力，開拓創造學生的潛能。

綜合以上「十二年國教」定義及「教學熱忱」的定義，本研究將「十二年國教教師教學熱忱」定義為：教師以正向特質為核心態度來面對十二年國教課綱所產生教學環境問題，並能以素養導向進行教學，發展學生自發、互動、共好的核心素養，成就每一個孩子。

依據上述福田國小推展的現況及相關文獻歸納，欲予探究福田國小校長在十二年國教中，提升教師教學熱忱之領導取向與策略。試擬半結構訪談問題如下。

參、問題分析

校長領導對一個學校的發展往往具有重大的影響力，因此，對於學校中十二年國教下的教師熱忱亦有重大的影響。本組對福氣國小校長及一位教師進行訪談。從訪談文本中，針對本研究「校長領導對十二年國教教師熱忱之研究」進行問題分析，茲將分析內容說明如下。

一、影響十二年國教中教師教學熱忱之因素

(一) 校長領導無法帶心

當校長領導的模式，若無法引起教師的認同與共鳴時，將對教師教學熱忱產生影響，而其原因分析如下。

1. 校長領導缺乏轉化後設認知

校長對其領導作為常會有主觀上的認定，但如果缺少對自己領導的後設認知，可能會造成自我感覺良好的現象，而與教師感受產生落差。

校長身為經營管理者應做到自我理解、自我觀察與自我改變。常常思考如何成為一個好的校長。否則會自我感覺良好。

2. 校長領導不善同理教師感受

教師對十二年國教政策的不信任，已減損了其教學熱忱。因此當校長領導無法同理教師此感受時，便無法有效帶教師表現。

政策搖擺不定，名稱上不斷推陳出新（換湯不換藥），教師的熱忱自然被磨光，因而採取觀望的態度。

(二) 教師教學理想迷失

教師教學熱忱需受到教育理想的指引，但當教師回顧自己的教學時，繁重的教育活動及缺少協助的教學實務，常常使其迷失教育理想。原因分析如下。

1. 教師教學活動受干擾

在學期中，除了教學外，常常有過多的教育活動佔滿了教師的時

間，使老師無法專注於教學上。

校內外比賽都要參與（光是三月份就有假期花路米、學藝競賽（演講、作文）、校外徵文、運動會表演排練等大小活動），老師真的沒有時間進行教學研究跟創新。

2. 教學實務困境缺少協助

面對新舊雜陳的教學實務工作，工作量過大始終是個問題，卻鮮少能有人協助解決，以使教學任務順利執行。

教育現場往往是舊的工作、任務還在，新的又一直來，事情永遠忙不完，即使有心改變，但心有餘力不足。

（三）教與學脫離現場實務

「教與學」是教師教學任務中的核心，但現今十二年國教課綱下的教育現場，卻充斥著理想與實務面的衝突，使教師不知如何是好。其原因分如下。

1. 教與學不符時代潮流

基本學力測驗分數嵌制了教師的教學，在測驗內容未與國教同步前，教與學依舊無法走出傳統。

老師若只抓進度，只注重教完不注重教會。考招要改變，教學端才會改變。老師也想改變，但考招不變，老師很難改。

2. 教師課程編寫能力不足

由於以往的師培系統尚未包含素養導向教學設計的培育，因此教師普遍對國教課程不熟悉，也缺乏理解，因而不具備國教課程的編寫能力。

語文教語文的美，數學在教算式或是邏輯思考。主角換成學生而不是老師，老師可能會不習慣。會解算術不代表學生會解決生活的問題。

綜合以上的問題分析，本組將「影響十二年國教中教師教學熱忱之因素」繪製成心智圖如圖 2，以圖表式的方式呈現，提供讀者參考。

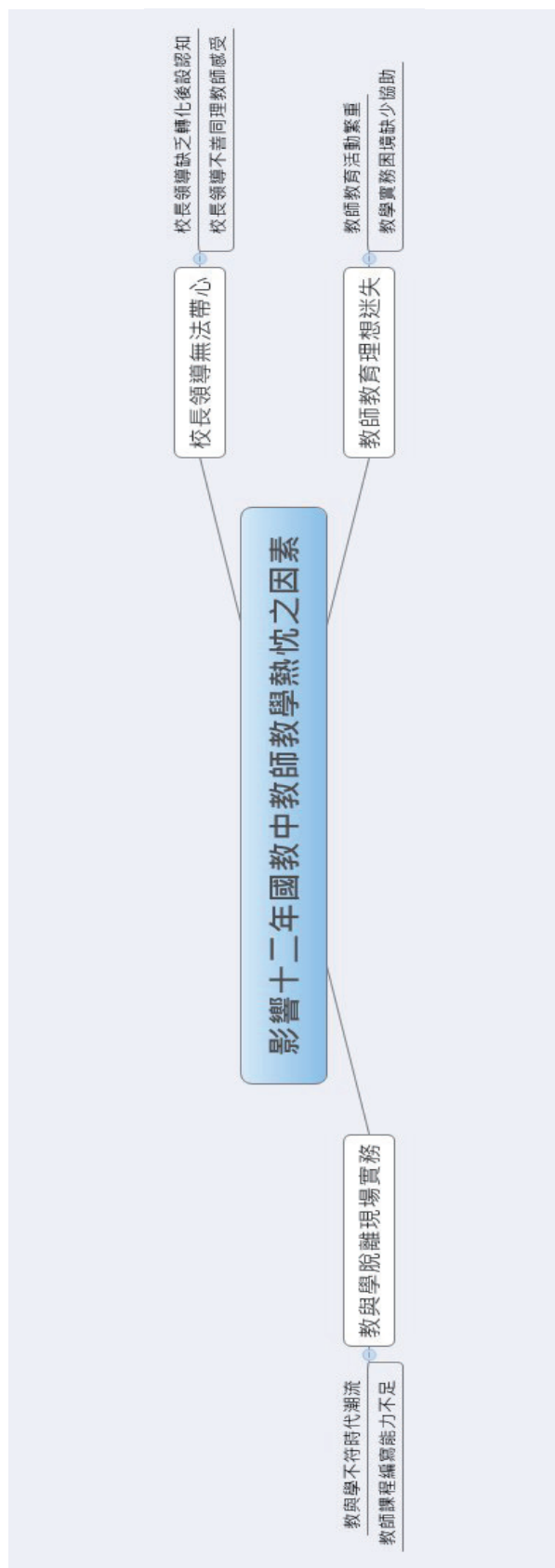


圖 2 影響十二年國教中教師教學熱忱之因素

二、校長領導對教師參與十二年國教教學熱忱之困境

在了解了影響教師熱忱之因素後，本組進而想要探討校長領導進而轉化影響教師熱忱因素時，會遇到的困境。茲將其困境分析說明如下。

(一) 進行後設認知的阻礙

校長雖對自己的領導也會進行相關的後設認知思考，但仍會受到一些因素的阻礙，茲將阻礙的因素說明如下。

1. 抗拒教改的內心

對於教改的必要性，有時校長自己也無法說服自己。因此在尚未教改必要性釐清之前，內心會產生抗拒的現象。

剛推動九年一貫課程時，確實存在抗拒，因為不了解。但應先理解，思考現在的教育是否真的需要改變。

2. 難辦課綱的異同

國教課綱的調整，牽涉內容極廣，對於內容的改變，需能有效掌握。在尚未掌握前，也會影響到對自己校長領導的後設認知。

老師從工具性執行教學任務到發展具有自主專業空間。

3. 負向的衝突思考

校長對於學校發生衝突時的思考模式，是正向看待，或者是負向的看待，對自己校長領導的後設認知會產生不同的影響。

動態有機的過程充滿衝突與協調，校長不要怕衝突，把衝突當成觀念不同相互理解的過程，而不是敵視的，校長需肯定老師的情緒，接受老師的情緒。

4. 無效的溝通方式

溝而不通，是校長領導的阻礙。若校長不能意識到教師的想法，只是一味的用自己的觀點強加在老師身上，往往產生無效溝通的結果。

溝通模式有所改變，比較注重課程發展，現在校內研習會全程參與，會和同仁一起實作。

(二) 理解教師感受的落差

教師接受校長領導時，往往希望校長能理解教師的感受。然而現在實務上，教師的感受與校長領導思維總是存在著一定的落差。茲將從教師角度將教師所希望的校長領導說明如下：

1. 期待楷模領導者

教師期待校長不只是發號施令者，也能是教學伙伴，因此希望校長是教學領導者。

在政策推動方式上也要調整，校長要帶頭做。

2. 看見教師的努力

教師在教學上一直是兢兢業業、長時間努力付出的，雖然學生不一定是高成就，但教師希望這樣的過程也能被看見與肯定。

以該生對老師們過去長期造成的困擾，今天能有這樣的表現，其實是後面很多人在努力，不是只看這一時。

3. 推動時程過度緊促

十二年國教的推動，是一個大工程，教師雖有心配合。但卻要求在短時間內完成國教轉換，這樣的規劃太過生硬，顯得緊促。

十二年國教新課綱有先讓行政和導師先思考，但要在一年多要推動完畢，時間緊湊。

4. 教師期待明確

在教改的洪流中，事務繁多，缺乏統整，教師希望校長領導國教落實上能有明確的目標與方向。

校長要有魅力，要有一定的目標。

5. 教師盼望真誠

教師接受校長領導進行教學，最怕校長說一套做一套，期望校長能有一致的標準，腳踏實地，真誠為教育為孩子長期付出。

長期投入和耕耘，真誠、真心為教育。

(三) 建立教師觀念的盲點

建立教師正確的國教觀念，是校長領導讓教師對國教產生教學熱忱的重要關鍵。茲將其中需克服的盲點說明如下。

1. 缺乏共識的行政教師觀點

在校長領導下，教師因任務關係，分屬行政老師及專任教師。也由於教師負責任務的不同，使得兩方教師間對於事件的看法也呈現不同觀點。

因為角色不同，老師對熱忱的看法和上位者是不同的：前者認為，讓學生養成良好的態度和習慣，陪伴他們成長、為學生付出就是熱忱；後者認為：政策配合度高、研習要參加、教案要產出、到校外分享，貢獻度加上配合度，這就是熱忱。

2. 遺失孩子主體的教學思維

在傳統教師為教室裡國王的氛圍下，使得老師們漸漸忘了「以孩子為主體」的教育初衷。校長領導應設法找回孩子主體性的教學思維。

老師只要關注在孩子主體，就會有改變的想法。

3. 缺漏教師自動好的態度

有教學熱忱的老師，常常也是自發、互動、共好的老師，然而目前的老師仍有許多都躲在自己的教室國王中，很少表現出自動好的態度。

老師必需先自動好，才能改變學生與校風。

4. 無感孩子的發展潛能

由於實務面上，仍以智育導向做為教學的主要目標，如此過度集中注意學力表現的結果，也使得老師們看不見孩子其他的發展潛能。

宜昌之星學生才藝發表會 - 讓老師看到孩子多元展能，給孩子機會，鼓勵不是校團隊的孩子也能勇敢站上舞臺展現自己。

5. 管理不佳的班級經營

學生霸凌行爲、性平事件等等學生管教問題日趨嚴重，在教師缺乏班級經營的觀念與技巧下，也影響了教師的教學熱忱。

積極處理老師管理班級經營的問題。

6. 執行低效的研習模式

週三下午安排好的進修模式，常是聘請專家學者演講，但無法深入教學現場困境，教師常覺得與教學實務有落差，因此對其專業成長幫助有限。

教師研習要讓老師們有參與感、有收穫。

（四）改變教與學的難處

教與學是教師教學熱忱的技術表現，然而校長領導在這方面若不能有效的進行教學領導，將難以翻轉目前的教學模式。其中難處分析如下。

1. 轉變教師主體的教學

以前強調教師的教，現在潮流趨勢卻強調學生的學，如此巨大的轉變，使許多老師措手不及，無法因應。

範圍與層次由學校到學生。過去仍以教師的教爲主，以老師的方法策略有效，現在看的是學生學習的有效策略。

2. 擺脫考試領導教學

傳統考試領導教學的觀念根深柢固，在考試的內容及型式尙未改變前，教師大都擁抱傳統的教學模式，因此無法朝十二年國教方向前進。

老師若只抓進度，只注重教完不注重教會。考招要改變，教學端才會改變。老師也想改變，但考招不變，老師很難改。

3. 缺乏智慧教學素養教學

世界早已進入數位化、雲端化、智慧化的時代，但教師對這樣的趨勢體驗不深，教學始終沒跟上時代，仍以自己習慣的方式進行教學。

自我增能、自我學習。知識是多元的，教學方式要懂得數位媒材 -

智慧教室，未來世界資訊爆炸，老師應有所體認。

4. 缺乏國際教育的教學觀

隨著交通工具及科技的進步，國際間的交流也愈趨頻繁，未來的孩子需走向國際。但教師在教學上對於融入國際議題，似乎敏感度及落實性還不足。

國際脈動需強化，國際教育是未來可以努力的方向 - 拔尖。讓優秀的孩子開展國際視野，讓中端的孩子往高層次前進。

5. 缺乏生活情境的學習

在教師主導的教學下，學生的學習，大部份總是還待在教室中。這是缺乏生活情境的學生，無法讓孩子將學習與生活結合與應用。

鼓勵老師走出教室，和社區積極連結。如：老師用綜合活動課程實際帶孩子到超市進行課程。

(五) 建構校本課程的問題

在傳統的九年一貫下，學校原本就發展了一定的特色活動，然而這些活動，往往常集中於少數人的投入。在十二年國教明確訂出校本課程的方向下，活動需朝轉型課程的方向前進，其中尚有許多問題尚待克服，茲分析如下。

1. 欠缺信任的團隊關係

由於平時角色及任務的不同，教師和行政間除了觀念不同外，也浮現了信任感不足的問題，造成課程設計時共組團隊的關係欠佳。

行政如果沒有相對的信任，上級單位需要有配套（測驗結果不可公開）。

2. 貧乏的教師成就感

在長期的教書生涯中，教師日復一日的重覆教書工作，似乎教書真的成了只是一份工作，找不到可成就自己的舞臺，因而無法提起教學熱忱。

從自我開始改變：理解自己，透過很多的學校活動，讓老師們獲得成就感有舞臺，自然而然就會開始正向的改變。

3. 缺少方法的設計過程

老師雖也想跟著國教潮流進行改變，但卻少了改變的方法而困擾著自己，使得課程的建構一直牛步化。

老師有眼睛和耳朵會察覺改變，我們要給老師們方法，透過外部專家學者引入來幫助老師。

4. 沒有團體動力的團隊

以往的教師在課程設計上總是習慣單打獨鬥，缺乏團體協作的經驗。或者是以往的特色課程只局限於自己的班級，如今要擴展到學年進行，顯得缺乏團體動力的奧援。

校長應極積促發有機體的決定：老師自發的數學亮點計畫有 22 位老師加入。

5. 難找的合理研發時間

週三下午是教師的研習時間，但卻不一定是最符合教師的研發時間。而課程的研發有許多個別性的因素，因此在課程研發及教師需求的因素下，需能更合理更彈性的處理課程研發時間。

強化校訂課程，規劃共同時間研發。週三研習時間有時不一定符合老師團隊的需求，老師可以自行決定是否參與全校研習，相信老師會做最好的決定。

6. 難聚的同儕課程對話

教師由於課務安排的關係，每個教師空堂時間可能不一致，因此無法騰出一致的時間進行學年課程對話，使得課程的發展不易進行。

增進教師團隊對話，有學年空堂，但需有年級的空堂。

綜合以上的分析，本組將「校長領導對教師參與十二年國教教學熱忱之困境」繪製成心智圖如圖 3，提供讀者參考。

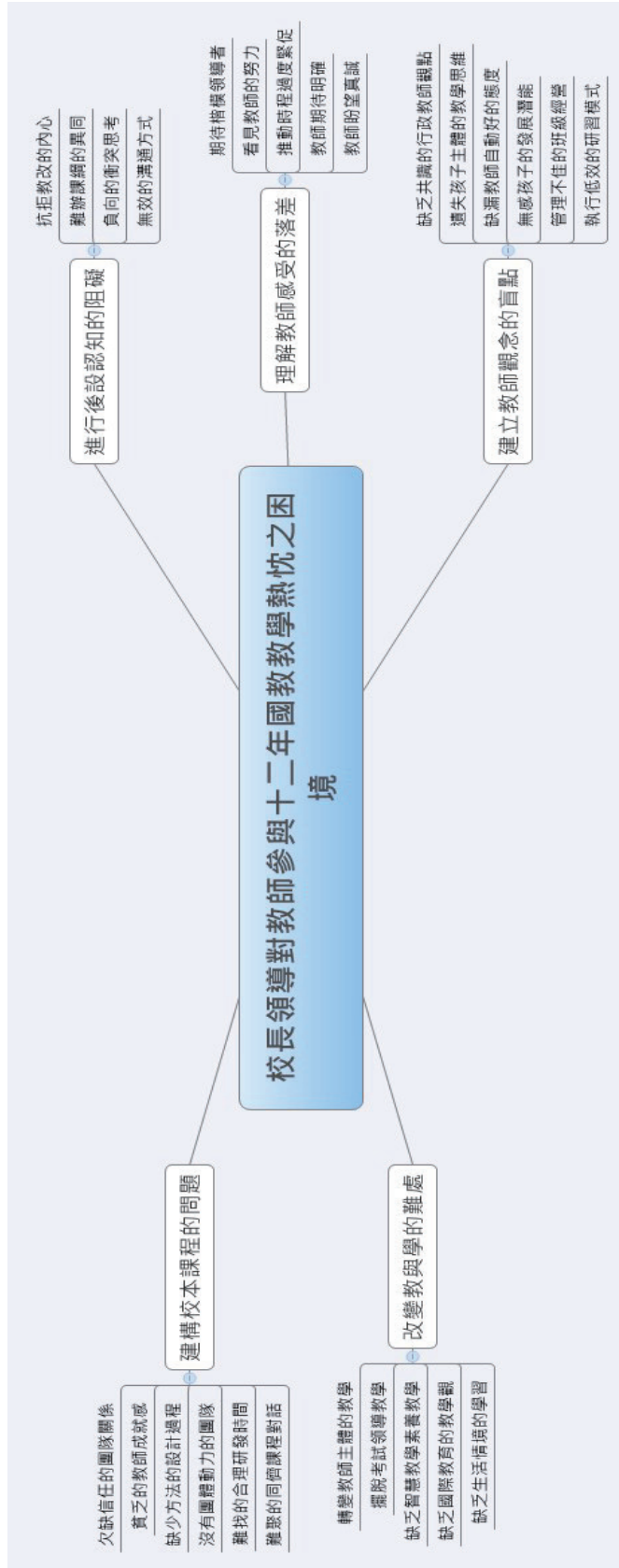


圖 3 校長領導對教師參與十二年國教教學熱忱之困境圖

肆、轉化策略

本研究依據訪談紀錄耙梳校長領導的轉化策略，依序從校長自身到教師，擴及全校面向可整理出以下五類轉化策略。茲分述如下。

一、進行後設認知的轉化策略

(一) 調整心態進行課綱研究及轉化

校長是學校的首席教師，對校內教師的期許自己應該要先做到。面對不斷變革的教育政策，校長的態度和高度的確影響著學校發展和老師的態度。

校長應主動瞭解變革的方向與理念，新政策剛開始推動時我曾經因為不瞭解政策理念，心中難免有所抗拒。……校長應先理解，並誠懇思考學校教育與現況是否真的需要改變，經過不斷的思考、辯證和觀察才能有一套自己對課程的哲學觀。

身教勝於言教，校長希望老師以身作則，老師們也在觀察校長如何做到自發互動與共好。

校長要有善良的眼睛和感知、走動式的關心與主動解決老師困境的誠意，老師的需求都是為了孩子，如果老師的需求能被快速處理，感受到校長積極參與的態度才能獲得老師認同。……校長必需是主動學習者和終身學習者，每天閱讀接受新知，在朝會中勇於分享（當然有些老師可能覺得校長太囉唆），讓教師朝會有能量有學習，而不是讓老師一直在消耗能量與付出。

要理解到校長不只是一個人，是有團隊一起工作，不是團體（只有分工沒有合作），善用各種正式非正式管道與溝通方式、校長參與研習並帶領校訂課程討論都是樂於互動的展現。

校內課程討論對學校專業文化有很重大的影響力，核心團隊成員必需慎重選擇，參與討論的人有正向態度才能帶來好的效益，讓參與者有意義感是維繫團隊的重要因素。

我相信只要付出就會共好，校長的付出會感動老師，老師的付出會感動學生。只要學校能接受老師和學生希望的改變，有自由的空間，學校就能共好。……校長在課程領導上應該主動參與十二年國教前導學校計畫，透過這個計畫可以和其他學校互動共好，從各校經驗交流中找到自己的盲點和優勢，和主任組長一起思考學校未來如何因應，這是分權賦能的過程。

今年我們在前導學校計畫中是導入學校，明年我們會成為中堅學校，福田國小的經驗會有助於明年新加入的導入學校的重要參考。這是學校和學校之間的共好。

然而，從教師的觀點來看校長對教育革新的態度，似乎有不同的看法，認為：教育政策的調整，不應影響一位校長的辦學理念。教育政策缺乏延續性與搖擺不定是教師觀望不前的主因。基層教師對十二年國教此類的革新採保留態度，覺得應由基層教師發動的效果比校長的領導有影響力，

目前看來是校長熱，多年教改後老師們不再一頭熱，因為這些年來，新的東西一直被拋出來，政策看不到延續性，老師們會觀望，以拖待變，例如教師專業發展評鑑在我們學校推動受阻，數年後也無疾而終，其實由下往上才是最好的模式。政策搖擺不定，名稱上不斷推陳出新（換湯不換藥），教師的熱忱自然被磨光，因而採取觀望的態度。

（二）理解校長領導需結合教師需求

回顧臺灣教育改革的歷史，過去教師的身份是課程的執行者，工具性格強烈。自四一〇教改後，2003年民間發表「教改萬言書」，提出一綱多本的訴求，此後九年一貫課程更加重視教師專業能力的重要性。要擺脫長久以來的工具性格並不容易，過去，老師可以依賴教科書，現在若要老師回歸專業自主，校長最該努力的作為是讓老師「恢復武功」；學校應「賦權」給老師，把教學決定權還給老師，從被動接受者轉化為主動者。老師拿到決定權後會發現自己有增能的需求，學校應「賦能」，鼓勵老師自主學習、揪團成立社群以共學；社群讓老師專業能力大增，孩子的學習成效提昇，回饋給老師成就感，校長應為老師「賦榮」，讓老師的認真與

熱忱被欣賞、被看見。

過去巡堂時看到教室日誌未填寫，詢問學生緣故，他們最常說的一句話就是：因為老師沒說。這反映了學生常是被動等待老師的指令，面對問題時不會主動去解決。

我喜歡「自動好」這三個字。自動好是動詞，不是名詞，是學校的基底，為了改變學校文化中常見的「孤獨主義」，教師應該要跟人相處與共好，不只是知識學習，脈絡連結，更要改變社會。當學校老師以身作則，才能改變學生與校風。

黃武雄在「童年與解放」一書中強調：「人」才是教育的目的。教育的目的在幫助孩子學到方法，讓學生自己有能力建構知識、形成知識。教育的目的由工業時期將教育目標標準化方式轉為現今的適性化教育，透過適性教育培育多元化的人才，滿足各種能力的發展，這是一種進步。因此，學生學習目標的訂定應因班制宜、因校制宜，目的不在統一的學習成果，而是要讓不同的孩子有機會被看到。

福田國小的教師素有教育熱忱與教育愛，但學校在課程發展面向的努力與積累尚未成熟，教師教學仍是教師教學生聽，李校長剛到學校之初，曾有家長發現自己的孩子沒有學習的方法，希望老師能調整，多教孩子「學習的方法與策略」。校長認同家長的訴求，知道社會在改變，學校不可能不變，但教育改革不能躁進。「校長若沒有改變的動機，老師不會想變，校長應負起這個責任，引導教師觀察學生的需要。經過一段時間的觀察，校長常在校園裡蒐集觀察學生的小故事或事件，主動觀察教師的教學活動，利用朝會時間分享學生的小故事，引導教師觀察孩子的反應、是否有主動性，思考我們應該教孩子什麼？李校長發現，老師只要關注到孩子主體，就會有反思和改變的想法。當教師有無比真誠的願意幫助學生、激勵學生學習、讚美學生，讓學生產生學習動力，整個學校的學習風景就不一樣了。

校長真誠的態度關乎能否獲得教師認同，從而服膺其領導。從教師的觀點來看一位校長是否真誠可能需從長久相處後所得到的感受，以下是教師對校長領導的觀察方向。

1. 校長是否能接受別人的建議而做出改變，大部分的校長都有聆聽的作

為，但這是不夠的。

2. 校長能否適時的關心同事、學生，在校園中是否能常看見他的身影，而不是公開集會才出現。
3. 說的話與做出的行為，是否相符。

蠻喜歡校長的領導方式，他也在學習，帶著老師一起做，沒給導師太大壓力，十二年國教新課綱有先讓行政和導師先思考，但要在一年多要推動完畢，時間緊湊。

二、理解教師感受的轉化策略

推動時程及任務納入教師意見

歷次教育革新，老師的抗拒是必然要面對的議題。因為處境不同，思考面向和關切的議題也不同。李校長認為找到行政與教師共同關切點 - 爲了學生著想，彼此同理與關心，就能衝突爲力量，所以校長不需要怕衝突，這正是化危機爲轉機的過程。

學校是一個有機體。校長在行政領導和課程領導的過程難免在觀念上和老師們有所不同的時候。面對衝突，校長應把這個過程視爲溝通理解的過程，而不是相互敵視的狀態。

面對老師的抗拒，校長需肯定老師的情緒，接受老師的情緒，這樣的衝突才能發揮對學校正向的力量。因爲立場上有時會有差異，透過衝突與溝通的過程論述學校發展方向，學校的重大政策需由大家共決，並共同承擔，這是權變領導。

李校長會善用校內各種機會和教師分享他對教育變革的看法：同化與調整兩詞是相容的過程，調整不是否定過去，調整是立基於過去的基礎，先瞭解過去和現在的差異才能找到行動的方向。他鼓勵老師要有不斷反思與學習的心，覺察自己的不足，保持和世界對話與連結，除了理解還要有行動的層次。

學校申請加入十二年國教前導學校計畫後，校長的領導模式有所變化，首先是時間分配的改變，過去比較少看到校長在學校走動，但最近發

現校長有比較多時間待在學校，午餐飯後校長會走進教室關心孩子從事那些活動，或拿起手機拍照，拍學生在做什麼，和老師們聊天，感覺有貼近老師。校長也會做心靈的鼓舞和對話（利用教師朝會時間），經常強調我們是一家人，教師朝會也要求行政同仁改變工作報告模式，每個月留兩次時間給老師們發表意見。這學期推動一天打掃一次的新措施，校長會到班級進行了解，跟老師說辛苦了，老師的情緒會好一點，抱怨也會減少。

三、建立教師觀念的轉化策略

（一）找回教師以學生為主體的教育初衷

面對十二年國教適性揚才的課程理念，老師應瞭解學生的學習風格，真正理解孩子的起始點，回歸學生的學習需求面，才能落實適性教學。要有高品質的教學活動，教師應該透過社群做好備課，分析學生的能力與需求。因此，福田國小在 105 學年度開始規劃時間和空間給學生表現的舞臺，例如：小論文、使命式論文、圓夢舞臺、宜昌之星等等，鼓勵不是校團隊的孩子也能勇敢站上舞臺展現自己，在競賽活動之外，鼓勵孩子多元學習。這樣的改變讓老師看到孩子的能力，關注孩子的表現，慢慢的，當老師知道學生有什麼、缺什麼，老師的課程發展才能貼近學生需求，也才能滿足家長的需要。

106 學年度開始，藉由社群共備將老師們的課程發想逐漸整合為校訂課程，從低年級開始有系統的打好基礎，到高年級才能多元展能。

一位高年級資源班自閉症孩子范○銓，他是「林俊傑」的粉絲，對外自稱林俊傑從來不認同自己的姓名，他報名參加今年的宜昌之星歌唱演出項目，因全校學生報名太過踴躍，學務處為控管品質與掌握時間初步過濾篩選，該生原本不被看好，結果一鳴驚人，其參賽錄影畫面讓校長十分感動，所以校長在校內不同會議場合播放，讓所有行政人員與導師們觀看，讓老師感動，看到弱勢的孩子為自己爭取機會，影片結束後校長提問，然後呢？讓老師們去思考。

看到孩子為自己的夢想爭取機會常讓許多老師覺得很感動，校長常利用時間和老師們分享這樣的感動，也請老師想一想，接著，我們該要

做些什麼？讓老師因著教學熱忱而想要為孩子改變，而不是教育政策的工具；讓校務發展與課程教學結合，回歸以學生需求為中心的思考，成為全校教師合心齊力發展校訂課程活化的契機。

（二）檢視實務困境提供個別化增能協助

面對課程革新，老師的觀念也需要與時俱進，校長在教師專業方面有以下積極的作為：

1. 回歸以學生為主體的教育：

- (1) 鼓勵老師應瞭解學生的學習風格，回歸學生的學習需求面，真正理解孩子的起始點，落實適性教學。做好備課，分析學生的能力。
- (2) 遇班級經營不力的老師，會積極處理老師管理班級經營的問題。

2. 鼓勵老師不斷自我增能、自我學習：

- (1) 知識是多元的，教學方式要與時俱進，懂得運用科技與數位媒材 - 智慧教室，未來世界資訊爆炸，老師應有所體認。
- (2) 在校內教師會議或研習場合中適時點出老師的盲點，相互提醒「老師說了就是聖經，不容孩子質疑。」的想法與心態需改變，檢視教師在校務工作及教學工作的角色平衡。
- (3) 積極經營信任關懷的校園氛圍，鼓勵老師適時調整與改變，取得老師的信任，老師才有安全感進而改變。

3. 在校務經營方向上，校長透過以下兩個策略引動教師教學熱忱：

- (1) 促進家長以行動支持學校活動，展現學校特色：例如透過今年村校聯合運動會的活動中鼓勵家長對學校活動投入（以家長會名義發通知邀請家長們捐款贊助，金額達 15 萬代表家長們的認同，超出原訂目標 6 萬），在樹屋的區樹下空間由家長主持咖啡



圖 4 今年里校聯合運動會中，善用樹屋區下的空間鼓勵家長熱心主持藝文活動，間接引動老師感受到家長的支持與活力。

香、書法揮毫（如圖 4）、親子繪本等藝文活動間接引動老師感受到家長的支持與活力，鼓勵老師願意投入熱忱，願意嘗試改變。

- (2) 拓展學生視野，多元展能，帶動教師投入的熱忱：校長認為教育改變需要冒險，這個風險校長願意承擔，但帶回來的是孩子的視野、多元學習機會和舞臺，老師也逐漸認同這個帶來的改變。溫世仁作文比賽去年得到全臺前五的捐助，與全校老師分享，知道不是只有校團隊才是亮點，每位老師都很重要。

四、改變教與學的轉化策略

(一) 安定教師教學改變的不安

面臨課程政策變革，教師必需改變原本熟悉的教學安排，主觀和客觀上都會產生許多的阻礙和困難，校長若能掌握系統觀的思考邏輯為教師排除困境，對於教師的教學熱忱是有鼓舞作用的。可採行的策略如下：

1. 對內的策略：

- (1) 簡化學校內部行事：

校內行政應減量減化，上級單位行政措施如多頭馬車，行政工作雜，到了教師那一端要處理的工作就更多。

- (2) 積極處理家長對老師不合理要求，強化行政團隊對教學

的支持與服務，對於難溝通的家長則是找到關鍵人物一同協助處理，給老師安全感。（如上學期低年級學生家長因孩子和班上同學有爭執，竟跑到上課場地咆哮及打孩子的同學，當時校長即尋求家長會長、校外公正人士一起處理，該家長見情勢不利於他，隨即轉校。

- (3) 積極和家長溝通，讓家長瞭解學校老師的用心與課程特色，改變家長只認同考高分的迷思，鼓勵家長給教師發揮教學理念的空



圖 5 積極與家長溝通教育理念，鼓勵家長注重成績以外的能力培養。家長可以透過臉書分享在家親子共讀照，可獲得學校鼓勵。

間。

- (4) 降低學測造成的困擾：學測是學生學習表現的檢視，若教育處一邊鼓勵老師勇敢的挑戰自己的教學，另一邊又要求學測成績，這必定會造成教師的壓力。校長應該可以做以下幾件事：
- i. 信任老師在教學上的努力，若有教育處責陳督導，校長應幫助教師澄清，幫教師分擔壓力與責任。
 - ii. 利用朝會和非正式管道和教師溝通，幫助老師在觀念上解套與改變：
 - 另一種解讀學測的角度：不受 PR 單一因素影響，教育政策不應抓 PR 值，應回到教育實質面的討論。若全班平均高但 PR 低於 50，是沒有大問題的。若數學平均 PR50，但平均是 40 分，卻是需要檢討的。
 - 教會比教完還要重要：老師若只抓進度，只注重教完不注重教會。考招要改變，教學端才會改變。老師也想改變，但考招不變，老師很難改。

2. 對外的策略

國小學力基本測驗是花蓮縣重要的教育政策，對國中小各校進行每個年級的標準化測驗，是教育處解讀各校教學成效的重要指標，對於表現落後的學校會進行積極的督導。但若過度要求學測成績會造成負面效應，而失去辦理學力基本測驗的原意。

對教師如果沒有相對的信任，教師會為了有漂亮的成績而不敢冒然改變教學方式，要鼓勵教師改變教學，又要緊抓著成績，上級單位需要有好的配套措施，例如：測驗結果是做為和自己進步情形的分析工具，不可公開比較。

呼籲教育局處正用學測成績，PR 進步有時也會有假現象。結果應不可對外公開造成相互比較或是成為辦學績效（需考量每所學校的起點都不一樣），學測成績應是教育政策的重要參考，將成績進一步轉化為診斷性的訊息，讓老師理解孩子的學習需求，提昇高層次學習成效。

（二）發現及推廣在地教學典範

正向積極的學校氛圍可以帶動教師的熱忱，但需刻意經營，李校長從「建立對話機制」和「支持教師自發行動」兩個方面著手。

可以透過校內各種機會建立分享與交流的機制，讓教師平時養成習慣互動的模式，增進教師團隊對話。指示教務處在排課表時，要排定學年共同空堂，以方便教師社群有時間進行對話討論。

寒暑期間我們有許多教師和行政同仁會到各處旅行，我鼓勵老師寒暑假期間旅行擴展視野，回校後和大家分享旅行見聞和對不同國家的觀察。

學校是一個有機體，校長應該極積促發有機體的決定，如果老師有自發的想法，應支持老師行動。以下是兩個例子。

福田國小這學期數學亮點計畫有 22 位老師加入，一剛開始是幾位老師利用假日幫弱勢的孩子加強數學，研討數學的教法與評量，我假日來學校辦公時會過去關心老師們，將他們的需求轉知行政團隊，為他們解決問題並且打氣，並在行政群組讓主任們看到老師的用心。漸漸的，有愈來愈多老師加入這個計畫，為弱勢孩子努力……，校長應有敏感的覺察能力，應給老師們鼓勵、陪伴老師，支持教師的自主行動，並公開鼓勵老師的用心。

校長應該肯定老師的發想，讓想像成為真實。有老師主動提出想要善用環境的構想，包括司令臺彩繪、廁所旁圍牆彩繪（怪獸牆）、大樹區榕樹下的舞臺、建置樓梯轉角下的閱讀空間校長都給予肯定並給予行政支持，最後間接促使校園活動和課程改變。因為老師參與的空間圖象本身傳達的就是一種像徵參與共好的 *sing*（象徵）。透過體驗與環境設施互動，改變學校硬體與設施，給老師想像的空間。

校長認為教師若能從自我開始改變態度，理解自己是有能量影響學校的政策，校長只要將權力空間釋放出來，鬆動學校日常活動的規律，讓老師們的影響力被看見，教師因為有舞臺就會有成就感，自然而然的，學校就會發生正向的改變。



圖 6 鼓勵教師對學校空間發想，這一片圖就是由老師和學生共同完成的怪獸圖案，成為校園中可愛的一角。

五、建構校本課程的轉化策略

- (一) 創造及支援屬於教師的課程舞臺。
- (二) 安排合理的課程社群運作。

校長支持教師在教學設計與規劃上能多向校外連結，進行跨領域的學習活動。福田國小的老師用綜合活動課程實際帶孩子到超市進行課程。

此外，福田國小童軍活動、商店課程、海洋課程、減塑課程多元發展，讓學生可以自主選擇，高段的孩子在正式課程之外推動外展活動。

伍、繪製系統圖

本研究以十二年國教為背景脈絡，透過兩張概念圖呈現校長領導在對教師教學熱忱面臨的困境與解決策略。希望藉由系統圖兩相對照出校長在領導上應掌握的大方向。系統圖由順時針方向解讀，從校長自身出發再延伸到教師，前者需從校長自身做到「自發、互動、共好」，並試著理解的處境與困難。後者從教師的「自發、互動、共好」三方面檢視教師在自我態度與素質精進方面，到專業成長互動，進而擴展至全校層級的課程發展。茲將校長領導的轉化策略以系統圖呈現如下頁。

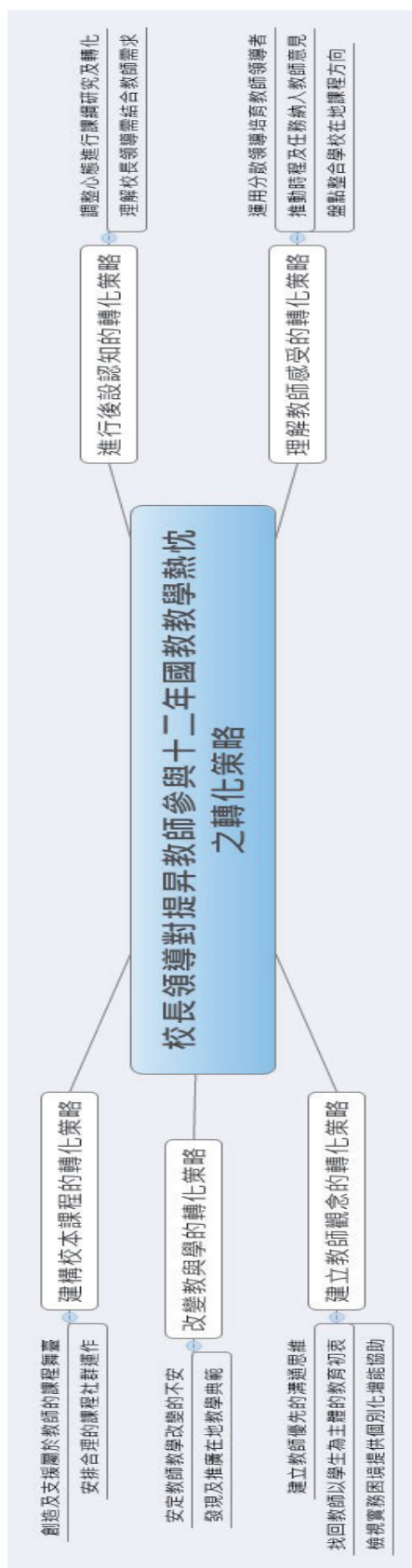


圖 7 校長領導對教師參與十二年國教教師教學熱忱之轉化策略

陸、結論與建議

對於影響十二年國教中教師教學熱忱之因素、校長領導對教師參與十二年國教中教師教學熱忱之困境及轉化策略，經針對訪談文本（福田國小校長及教師）進行分析，並以心智圖方式歸納呈現後，分析結果如下

一、影響十二年國教中教師教學熱忱有下列三大因素

（一）校長領導無法帶心

1. 校長領導缺乏轉化後設認知
2. 校長不擅同理教師感受

（二）教師教育理想迷失

1. 教師教學活動受干擾
2. 教學實務困境缺少協助

（三）教與學脫離現場實務

1. 教與學不符時代潮流
2. 教師課程編寫能力不足

二、校長領導對教師參與十二年國教教師教學熱忱之困境

（一）進行後設認知的阻礙

1. 抗拒教改的內心
2. 難辨課綱的異同
3. 負向的衝突思考
4. 無效的溝通方式

（二）理解教師感受的落差

1. 期待楷模領導者
2. 看見教師的努力
3. 推動時程過度緊促
4. 教師期待明確
5. 教師盼望真誠

(三) 建立教師觀念的盲點

1. 缺乏共識的行政教師觀點
2. 遺失孩子主體的教學思維
3. 缺漏教師自動好的態度
4. 無感於孩子的發展潛能
5. 管理不佳的班級經營
6. 執行低效的研習模式

(四) 改變教與學的難處

1. 轉變教師為主體的教學
2. 擺脫考試領導教學
3. 缺乏智慧教學的素養
4. 缺乏國際教育的教學觀
5. 缺乏生活情境的學習

(五) 建構校本課程的問題

1. 欠缺信任的團隊關係
2. 貧乏的教師成就感
3. 缺少方法的設計過程
4. 沒有團體動力的團隊
5. 難找合理的課程研發時間
6. 難聚的同儕課程對話

三、校長領導對教師參與十二年國教中教師教學熱忱影響的轉化策略

(一) 進行後設認知的轉化策略

1. 調整心態進行課綱研究及轉化
2. 理解校長領導須結合教師需求

(二) 理解教師感受的轉化策略

- 推動時程及任務納入教師意見

(三) 建立教師觀念的轉化策略

1. 找回教師以學生為主體的教育初衷

2. 檢視實務困境提供個別化增能協助

四、改變教與學的轉化策略

- (一) 安定教師教學改變的不安
- (二) 發現及推廣在地教學典範

五、建構校本課程的轉化策略

- (一) 創造及支援屬於教師的課程舞臺
- (二) 安排合理的課程社群運作

研究訪問對象福田國小校長，其推動十二年國教教改領導方式是讓老師們體認到改變的必要性並能安心，老師們必須先自動好，學生才有可能自動好；對於帶心的問題，校長有所覺察與體認，但並非所有國小校長在領導時均能有效做好帶人帶心，可能原因在於溝通不良，校內組織氣氛不佳，校長未準確掌握教師需求，校長的領導方式與老師們的感受存在落差，老師們對政策存有疑慮且對不信任，這些均有可能構成教師教學熱忱低落因素。

教師在挑戰不斷增加的教學與活動工作中，雖盡力而為卻得不到成就感，可能與下列因素有關：家長參與不足，親師間缺乏密切合作、校長領導仍強調行政領導而非教學領導、校長對於教師的關心理解不夠、教師文化仍未由單打獨鬥轉為教師社群組織分享合作方式、教師的觀念和腳步跟不上教改潮流，都有可能帶來教育理想的迷失。

教與學脫離現場實務的部分，教室內雖然使用單槍投影機輔助，但講授式教學在教學現場仍十分普遍與常見，以學生為中心的教學觀念與方式仍有待轉化與改變。

在校長領導對教師參與十二年國教中教師教學熱忱之困境方面：校長可能存在後設認知的困境，因扮演角色差異以及長期從事行政工作因而存在理解教師感受的困境、學校教師人力資源與專長存在不足，導致建構校本課程的困境、如果教師對校長與行政人員缺乏信任與安全感，或教學熱忱不高，即會產生教與學的困境、改變教師觀念並非一蹴可幾，需要方法及策略循序漸進，校長在這個部分存在挑戰與困境。

校長在了解（與行政人員及老師互動中明白彼此的想法）並分析影響十二年國教中教師教學熱忱之因素與困境後，為有效推動和解決問題，領導上即必須妥為擬定提升教師教學熱忱的轉化策略：如對自己原本的認知進行後設認知的轉化策略、理解教師感受的轉化策略、建立教師觀念的轉化策略、改變教與學的轉化策略、建構校本課程

的轉化策略。

十二年國教即將正式上路，雖然尚未全面實施，但為因應此波教改，校長領導在教學與行政上，對於自己所服務的學校，除帶領老師們了解總綱、領綱，經溝通形成共識，化解老師們的不安與疑慮，並讓老師們理解，改變是必要的，出發點是為學生，而不是為校長，行政上給予老師們足夠的資源與支持，在增加新的工作與任務時，也能將舊的工作與任務做適當精簡。

本研究發現福田國小校長試圖透過五項轉化策略（後設認知、理解教師感受、建立教師觀念、改變教與學、建構校本課程）來影響提升該校教師教學熱忱，經與該校教師訪談內容做對照，這些策略具有相當成效，但本研究對象為個案，方法屬質性研究，研究發現不宜過度推論，本研究因時間限制仍有許多問題有待探討和釐清，建議後續可再做進一步研究。

參考文獻

- 王佳玉（1999）。「轉換型領導與領導效能關聯之研究－以臺北市政府為個案分析」，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
- 王淑俐（1995）。青少年情緒的問題、研究與對策。臺北：合記。
- 田振榮等作；洪詠善，范信賢主編（2015）。同行 - 走進十二年國民基本教育課程綱要總綱（初版）。新北市：國家教育研究院。
- 張慶勳（1995）。「國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究」，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 張潤書（1998）。「行政學」，修定初版，臺北，三民書局。
- 陳毓端（2002）。國民小學教學熱忱教師之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文、未出版、臺中市。
- 彭昌盛（1993）。「轉換型領導理論及其運用之研究」，政治大學公共行政研究碩士論文。
- 廖裕月（1997）。「國小校長轉化領導型式與領導效能之研究－以北部四縣市為例」，國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 趙曼寧（2008）。國民小學特教教師教學熱忱之研究。國立臺東大學教育學系（所）碩士論文、未出版、臺東縣。
- 歐用生（2004）。〈校長的課程領導和專業成長〉，《研習資訊》雙月刊，第6卷第1期：60-70。
- 簡文忠（2016）。國民小學教師自我導向學習傾向與教學熱忱關係之研究以南投縣為例。國立中正大學教學專業發展數位學習碩士在職專班碩士論文、未出版、嘉義縣。
- 龔素丹（2002）。國立臺北教育大學課程與教學研究所學位論文。
- Alimo, M.B.(1998). *Towards the Development of a New Transformational Leadership Questionnaire*, Paper presented at the 24th International Congress Assessment Centre

Methods San Francisco, USA.

Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* New York: Free Press.

Bennis, W. & Nanus, B. (2000). *Leaders: The Strategies for Taking Charge* New York: Harper & Row.

Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

Robbins, S.P. (1990). *Organizational theory: structure designs and application*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

附錄、案例學校 SWOTS 分析

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (策略)
地理環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與花蓮市接鄰交通方便。 2. 周圍有宜昌國中、啓智學校。 3. 位處吉安商業區、住宅區學生來源尚充足。 4. 學區有廟宇、車站、工廠鄉土教材資源豐富。 5. 活動中心獨立，且有廣場停車方便。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鄰接東部鐵路周邊公路車多。另外本校空域為空軍軍機航道噪音問題嚴重。 2. 南側公路交通流量大，學生上下學安全堪慮。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學區有廟宇、車站、工廠，鄉土教材資源豐富。 2. 與宜昌國中、啓智學校相鄰可共享資源。 3. 加強導護功能，招募義工協助。 4. 鄰近花蓮市區，可擷取之資源豐富，老師進修管道較多。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現有環境已規劃定位，較無發展彈性。 2. 四周商店林立閒雜人多分子良莠不齊。 3. 校本部與活動中心一分為二管理較為困難。 4. 開放的校園常招致破壞，校園衛生也較難維護。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 積極爭取航空噪音防制補助經費。 2. 爭取經費設置學校安全防護警報系統。 3. 與治安機關加強聯繫巡視校區。
學校規模	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面實施資訊電腦及英語教學。 2. 學校規模為全縣第三。 3. 歷史悠久培育不少傑出校友。 4. 位在花蓮市郊，工商業發達交通便利。 5. 閩客原住民族群平均。 6. 幼兒園為配合友善教保服務，於96年遷回校本部可解除家長接送問題。 7. 設置資優、身障資源班，提供完整特教服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校東側緊鄰花東鐵路，車次頻繁，校區空域又為軍機航道，導致噪音問題嚴重。 2. 學校南側馬路交通流量大，學生上下學安全堪慮。 3. 一班29名學生數，要設置學習區，擺設課桌椅，空間明顯狹窄不敷使用。 4. 特殊班身心障礙學生多，造成普通班導師負擔過重。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學區鄉土教材資源豐富，可供延伸教學，教師教學設計宜納入其中，豐富學生生活認知。 2. 與宜昌國中、啓智學校相鄰可共享資源。 3. 積極爭取經費充實各項設備。 4. 仁里分校委託社團法人國際兒童教育協會中華民國總會營運「私立立德托兒所—教育部友善教保實驗計畫非營利幼兒園」，四個班收托幼兒120人。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因少子化現象，新生及部份年段有招生不足之困境。 2. 現有環境已規劃定位，較無發展彈性，四周商店林立閒雜人多且分子良莠不齊。 3. 開放的校園衛生較難維護。 4. 分校校地空曠且無圍牆，環境維護管理不易，安全易生問題。 5. 仁里分校〈立德托兒所〉環境優良，各項設備佳，但招生對象重疊，易造成困擾。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 凝聚共識擬定學校願景，及中長期教育發展計畫。 2. 爭取經費設置學校安全防護警報系統。 3. 與仁里派出所及南宜昌巡守隊治安機關加強聯繫巡視校區。

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (策略)
硬體設備	<ol style="list-style-type: none"> 設有活動中心，可做多用途規劃。 軟硬體設備逐年增加。 設有水生生態池，提供教育學習步道。 諮商室、遊戲治療室、小型團體輔導室可供使用。 教師進修場所、設備均佳，視聽簡報投影設備俱足。 田徑場、籃球場、網球場提供學生多元學習。 	<ol style="list-style-type: none"> 學生數多，部分現有設備不敷使用。 遊樂設施少，學生數多，造成設備損壞率高。 設備維修經費負擔大。 缺少游泳池。 戶外遊戲場因校園開放，導致遊具損壞率高。 	<ol style="list-style-type: none"> 爭取家長會、教育基金會經費資源。 爭取其他社會資源補助。 積極爭取經費，改善戶外遊戲場安全設備。 	在政府財政困難的大環境下，維修經費短缺，影響教學。	<ol style="list-style-type: none"> 積極爭取經費更新教學設備。 充分利用鄰近學校資源。 學校逐年減班，漸有空餘教室可提供學校多元化使用。 充實活動中心音響設備，以補強學習表演場所。 爭取經費增設藝才大樓。
教師	<ol style="list-style-type: none"> 教師專業多元，進修意願高。 教師平均年齡 45 歲，研究所畢業人數佔三分之一強，每年都有人員進修。 教師間相處融洽氣氛佳。 合唱、直笛及美術等藝文社團指導老師，以及籃球、羽球、網球、桌球、田徑等體育團隊指導老師，皆由校內教師兼任 教師行政配合度高。 舉辦幼小銜接活動，教師樂意協助支援，有利幼童教學觀摩。 	<ol style="list-style-type: none"> 尚有許多老師未發揮專長。 對擔任行政工作與校隊指導，老師們普遍意願不高。 	<ol style="list-style-type: none"> 藉十二年國教新課綱推動，激勵教學熱忱。 發展及落實學校本位課程。 充分運用教學研習凝聚各年級團隊意見。 	目前教師研習大多排定於假日，雖然有些教師參加意願高，但受限研習時間安排在假日，減低教師研習的參與性。	<ol style="list-style-type: none"> 利用 2688 專案增聘優秀教師加入團隊。 鼓勵教師多參加研習，改進教學提昇專業成長。 建立教師專業對話機制，提升研究風氣。 推動教師共同備課。

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (策略)
行政人員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 處室間能充分溝通協調組織氣氛佳。 2. 行政人員行政協調能力佳，為教師服務並支援教學。 3. 人事主任、會計主任由縣政府派任，服務態度佳。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政資源較不足，行政電腦應用及資訊教育經費缺乏。 2. 經費使用、公文處理能力待加強。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實施高關懷、高倡導之權變領導。 2. 適才適所因事用人，培養行政經驗，提高工作效率與品質。 3. 富團隊精神處理事情較有默契。 4. 強化在職訓練與經驗傳承。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政工作負荷重，降低服務品質及效能。 2. 行政專業的自我要求不同。 3. 承辦許多教育處業務，雖可獲得資源挹注，但也消耗行政團隊投注校內時間與心力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立良好之行政溝通協調機制。 2. 爭取經費擴充辦公設備。 3. 建立行政績效責任制。
學生	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生族群多元。 2. 學生數多，容易推展學校特色及各種社團及群性教育。 3. 許多優秀學生可成為楷模學習。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 弱勢家庭子女偏多，單親及隔代教養新移民子女、原住民學生比率過高。 2. 特殊教育生偏多。 3. 學生生活習慣欠佳。 4. 社福機構委託輔導個案多。 5. 「學習弱勢」兒童比率偏高。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生可塑性高，有機會認識不同文化。 2. 藉由強調生命教育，在逆境中克服萬難。 3. 學生喜愛體育活動，體育潛能豐沛。 4. 加強生活教育發展統整課程及實施多元化教學。 5. 每學期多辦理「宜昌之星」學生才藝表演機會。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部分學生未能接受正常家庭教育。 2. 同儕偏差影響，易讓學生感染不良習性。 3. 部分家長關心度低，家庭功能不彰，造成低成就學生比例偏高。 4. 中輟之虞學生、高關懷學生漸增。 5. 特教老師人力不足，疑似特教生未能及早鑑定。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 寒暑假辦理學習活動，充實學生休閒生活。 2. 引進特教巡迴輔導班之教師人力，協助特教生鑑定。 3. 增進普通班老師在蒐集疑似身障學生相關資料知能，以提高鑑定通過率。 4. 辦理攜手計畫及學生課後照顧服務。 5. 加強學生生活輔導與道德教育。 6. 專案申請弱勢兒童照顧班，如夜光天使班、特教生課後照顧班。 7. 提升校內諮商組長、兼任輔導教師諮商輔導專業知能。 8. 引進諮商輔導資源人力，以服務更多高關懷學生。 9. 持續引進「永齡希望小學」。

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (策略)
家長	<ol style="list-style-type: none"> 許多家長熱心教育，關心孩子成長。 家長義工組織健全，如愛心爸爸媽媽交通志工、故事媽媽、圖書室媽媽，深具服務熱忱。 家長會全力協助校務推展。 	<ol style="list-style-type: none"> 多數家長對教育改革理念不甚清楚且互動連繫困難，影響校務推動。 部分家長忙於家計，以致家庭教育功能不彰。 大部分交通志工年齡偏高。 	<ol style="list-style-type: none"> 辦理親職教育，提供更多的家長參與校務的機會。 聘請家長擔任社團教練。 健全班級親師會組織。 於招收學生時結合家長力量，開放家長參與管道。 成立義工團，協助校區及兒童安全之服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 家長忙於工作與家計，無時間關心孩子，以致家庭教育功能不彰。 家長對於學校活動參與率低。 	<ol style="list-style-type: none"> 積極推展家長成長團體。 整合家長匯集義工資源，推展家長成長活動。 建立社區人力資源。依家長專長編組，以協助學校校務推展。
社區參與	<ol style="list-style-type: none"> 社區機構有高度意願協助學校。 社區與學校互動良好。 已成立教育基金會。 組織志工團體，配合推動校務。 已成立校友會，聯絡校友情誼，協助母校發展。 	<ol style="list-style-type: none"> 社區活動獨立辦理，較少與學校合作辦理。 部分資源尚未整合。 志工人力招募不易。 	<ol style="list-style-type: none"> 舉辦社區性活動，鼓勵社區民眾參與。 建立「學校社區化社區學校化」之願景。 多元管道招募新進志工。 聘請社區社團教練到校指導交流。 	<ol style="list-style-type: none"> 社區民眾維護校園的意願不夠，社區總體經營理念有待整合。 學校與社區間的互動應再加強。 志工保險費用與裝備、人力訓練，對學校存在一定壓力。 	<ol style="list-style-type: none"> 拓展學校與社區之良好關係。 建立完善之社區資源網路。 辦理學校社區化活動。 充分運用教育基金會。 加強鄉土課程編寫，提昇對鄉土的認識。 促進志工專業成長，激發服務忱。
地方資源	<ol style="list-style-type: none"> 鄰近勝安宮、農業改良場、靜思堂、慈惠堂總堂、慶修院三級古蹟、鬱金香花園等文化觀光休閒設施，資源豐富。 本社區原是阿美族大本營，阿美族文化資源充沛。 社區內勝安宮、五穀宮等宗教廟宇，其組織關心教育，常辦理多項學藝活動。 	<ol style="list-style-type: none"> 學區內並無長期提供贊助之企業與機構。 工商業雜處成多元文化，影響學生價值觀。 	<ol style="list-style-type: none"> 配合社區總體營造活動。 善用社區資源，做為社會領域及鄉土教學使用教材。 	<p>社區內文化團體較缺乏統整，無帶動提昇社區文化之組織。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 辦理相關活動廣邀社區民眾參加。 逐步爭取社區民眾資源，協力提昇社區文化。 取得社區負責人之聯繫學校與社區相配合。 落實清淨家園措施，維護校園週遭環境衛生，營造與社區共榮共享的互動氛圍。