

十二年國民基本教育國小校長課程領導 困境與解決策略之初探

謝淵智、吳政憲、張富凱、王舜儀、陳勇仁、王 業

摘 要

本研究訪談現職校長，探究十二年國教即將實施的看法，同時也探究校長對於特色課程的領導認知與解決策略。校長組織教學團隊，激勵親師生的經驗與策略，也是本研究即將探討的目標。本研究採質性方法，以半結構式訪談，並以相關文獻分析，進而發覺十二年國民基本教育即將推行時，國小校長在特色課程領導困境與解決策略。希冀本研究之成果，能為未來各校校長進行特色課程領導時，提供具體可行之參考。

壹、現況說明

十二年國民基本教育課程綱要總綱將於 107 學年度開始實施，與過去最大的相異處，在於強調「素養導向」的學習。而素養導向的學習需求中，校長在課程領導方面的能力扮演著重要的關鍵。校長如何在這一波課程改革的浪潮中發揮專業的影響力，引導教師運用獨立、合作的反思能力以創新教學實務，進而促進學生學習，是落實十二年國民基本教育課程不可忽視的一環。

十二年國民基本教育課程綱要總綱中，將課程類型區分為 80% 的「部定課程」與 20%「校訂課程」，其中校訂課程是由學校安排，強調學校願景與學生適性發展，在國小及國中階段為「彈性學習課程」，得由學校自行規劃辦理全年級、班群或全校性學習活動，用以提升學習興趣。課程由學校課程發展委員會規劃通過後實施，範圍涵蓋廣泛，可依照學生及各階段學生特性，選擇統整性主題 / 專題 / 議題探究課程，社團活動與技藝課程，特殊需求領域課程或其他類課程，為學校開啓了發展特色課程的良機。

校訂的特色課程為各校獨有的課程，不僅結合學生需要、教師專長、家長與社區等校內外各方面資源，以活化學生學習，達到因材施教、適性揚才，提升學校特色與學生競爭力，建立學校辦學的品牌。而特色課程的發展中，校長的課程領導角色是成敗的重要指標。校長是課程發展歷程中關鍵的推動者，融合技術性、人性化、教育觀的領導者。

校長在課程領導的困境常來自校長自身、來自教師、與教育政策和社區也都有密切的關係，例如因校務繁多而時間不足，校長本身課程發展專業知能及素養不足，教師缺乏課程規劃設計技能，成員參與意願不足與異動大，資源及配套措施缺乏。一如過去許多新政策的推行，在即將實施前，教育現場的老師、學生、家長，甚至掌舵者校長都存在或多或少的疑慮。什麼是「素養導向」的教學？素養導向，怎麼轉化？校長發展特色課程，進行課程領導時，在個人、教師、社區、政策方面，有哪些可能會面對的優勢與困境？如何思索解決方式？有什麼樣的發展策略？校長如何與教師、家長與社區形塑願景？校長如何組織教學團隊，激勵全校師生士氣，達成教學目標？

本研究將深入學校現場，訪問現職校長對十二年國教即將實施的看法，同時也探究校長在課程領導方面對於特色課程發展的困境為何。校長如何組織教學團隊，激勵親師生的經驗與策略，克服課程領導困境也是本研究即將探討的重點。本研究採質性方法，以半結構式訪談，並輔以相關文獻分析，進而發覺十二年國民基本教育即將推

行時，國小校長在特色課程領導困境與解決策略。

基於以上的研究動機與目的，本研究希望探討的主要問題包括：一、校長進行特色課程領導時所具備的優勢為何？二、校長進行特色課程領導時所面對的困境為何？三、校長面對特色課程領導困境的解決策略為何？希冀本研究之成果，能為未來各校校長進行特色課程領導時，提供具體可行之參考。

貳、內涵研討

一、特色課程的意義、特質與型態

教育部於 103 年發布十二年國民基本教育課程綱要總綱，其中將十二年國民基本教育課程類型區分為「部定課程」與「校訂課程」二大類，其中「校訂課程」，在國民小學及國民中學定義為「彈性學習課程」，其課程規劃是由學校自行規劃辦理全校性、全年級或班群學習活動，提升學生學習興趣並鼓勵適性發展，落實學校本位及特色課程（教育部，2014）。

（一）特色課程的意涵

學校發展特色課程係基於其文化與獨特情境之基礎，因此，特色課程係具有「學校本位課程」（school-based curriculum）精神。自九年一貫課程實施後，國民中小學紛紛發展屬於各校獨有的課程，打造學校的特色與品牌，而成為校本特色課程（國家教育研究院，2012）。

曾坤輝（2007）認為特色課程是學校依據課程法制層面、未來期待、社區特性、家長期望、兒童需要、學校資源條件及教師專長能力等，經由校長課程領導，並透過學校發展條件分析，由下而上凝聚共識，結合全校人力資源與社區資源，審慎規劃課程方案，所自行發展出來具學校特色的課程。

許瑞芳（2016）研究也指出，學校特色課程必須是全體教師具明確的願景與共識，集合整體的智慧與創意，在學校特有的環境、設施、以及教育的形式內容下，所共同努力、精心規劃，是別校或別人所沒有，卻具備優良品質，考量整體性、延續性，反應社會正義，實現教育機會均等的理想課程。

綜合言之，依據十二年國教國小彈性學習課程的規劃理念，學校可視所處的社區資源、學校情境、家長期待，教師專長等來建構理想兒童圖像，透過課程領導的實踐，發展學校特色課程，活化學生學習，以達因材施教、適性揚才，提升學校特色與競爭力的目標。

（二）特色課程的特質

特色課程是實踐學校特色，落實教育機會均等，創造教育價值的途徑，其應具備的特質需加以釐清，才能讓特色課程的發展更符合教育的理想。

鄭新輝、張珍瑋、賴協志（2011）曾分析十二年國教與課程綱要架構，認為「特色課程」應符合六項規準：1. 獨特性 2. 優異性 3. 創新性 4. 整體性 5. 普及性 6. 延續性。

國家教育研究院（2012）歸納出特色課程至少包括了以下幾點特質：1. 實現學校願景 2. 凝聚教師共識 3. 應具有獨特性 4. 符合課程目標 5. 應考量整全性 6. 具延續性與一致性。

林志成、林仁煥與田育昆（2011）則從各層面論述特色課程，包括課程目標符合教育本質、課程規劃以學生為主體、課程內涵具獨特創新性、課堂學習由教室到社區、社區資本轉為課程資本、課程活動重視體驗學習、課程發展需具有綜觀性。

綜上歸納，學校特色課程應符應學校教師、家長、社區成員的共同信念與價值，並具備願景共識性、教育價值性、創意特殊性、全面普及性、在地文化性及市場競爭性等特質。此外，學校特色課程應強化系統性與結構性課程設計，在十二年國教素養導向教學的理念下，更落實知識、能力與態度的全人教育觀，以改善特色課程只有活動沒有完整課程設計的缺失。

（三）特色課程的發展型態

學校中任何人、事、物亦可以表現出特色，舉凡校園景觀、建築設施、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長參與等，都是發展學校特色課程的素材（吳明清，1997）。然而，學校係一開放系統，學校外資源無限，特色課程之發展自然不拘於校園內，學校課程領導者需盤點學校、社區及社會資源，創造學校教育的無限可能。

教育部推動十二年國教課程綱要研究小組（2012）提出高中職特色課程呈現的課程發展型態包括六大類，其中的三類，可作為國中小特色課程

發展的參考：

1. 以學校重視推動的「○○教育」作為特色課程，如生命教育、閱讀教育、品德教育、本土教育、國際教育等。
2. 以「議題融入教學」作為特色課程，如生命教育、環境教育、性別平等教育、生涯發展、民主法治、多元文化等議題融入各科教學，以落實全人教育的理念。
3. 以「在地自然生態」或「社區人文特色」發展特色課程，如獅頭山公園：體育課的訓練場地；朱銘美術館：藝文課的欣賞園地；法鼓山：生命教育課的園區等，善用各校所在地的社區資源，引導學生瞭解在地文化與風情特色。

綜上可知，特色課程的發展型態可說相當多元，可根據校內外各項資源及學生需求，發展以領域、主題、議題、專題、社團、技藝、特殊需求等為核心的特色課程。

二、學校特色課程發展之影響因素

教育部於民國 88 年頒布的九年一貫課程綱要，其中一個很重要的特色即在於「以學校本位課程發展」提供學校及教師更多彈性教學的自主空間（教育部，1999），而「特色課程」亦具有「學校本位課程」（school-based curriculum）精神（國家教育研究院，2012）。在發展學校本位課程及特色課程時，若能對相關影響因素加以分析，可以降低課程發展的阻礙，讓課程發展更加順利。蔡麗鳳（2004）即認為發展學校特色課程是推動學校課程革新的工作，然而學校面臨各種挑戰且課程發展是複雜又繁重的工作，實施的成敗受許多因素影響。以下就學校特色課程發展的相關影響因素加以探討。

蔡清田與童正德（2002）認為學校特色課程發展之影響因素包括：「課程領導的理念與作法」、「時間管理的因素」、「教師文化結構」、「教師課程與教學之設計能力」、「學校與社區因素」、「升學考試的因素」等六項。

高新建（2000）綜合學者詮釋分析不同國家及我國的實例，發現影響學校特色課程發展的因素有：「學校願景」、「參與人員的專業」、「學校環境」、「活動的類型規模」、「學校氣氛」、「領導者」、「時間分配」、「可用資源」、「外在的活動倡導與支持」、「參與者的動機」、「創新的興趣」及「歸屬感的覺知」等十二項因素。

黃泮翔、何俊青與邱莉蓁（2013）歸納學者論述，指出影響學校課程發展的因素，係以「社會環境」、「學校系統」、「資源系統」、「教師條件」等為取向，另外，「領

導者的支持」，更可使學校特色展現出更深刻的意義。

綜觀上述，歸納影響學校課程發展的因素可分為內在及外在兩部份，內在部分包括「校長課程領導」、「學校願景形塑」、「教師專業能力」、「學校文化氣氛」等；外在部分包括「教育政策」（外在的活動倡導與支持）、「社區資源」、「社會資源」等，而其中校長的課程領導角色無疑是居於關鍵角色。

三、校長課程領導之意涵、角色、困境與策略

「特色課程」具有「學校本位課程」（school-based curriculum）精神（國家教育研究院，2012），而不論特色課程或學校本位課程均是學校課程的一環，另外，「發展學校特色」的重點項目之一即為發展特色課程。因此，以下就上述幾個概念加以綜合論述校長課程領導的意涵、角色及特色課程領導的困境與策略。

（一）校長課程領導的意涵

課程領導（Curriculum Leadership）係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果（吳清山、林天祐，2001）。黃旭鈞（2004）綜合中外研究文獻歸納指出課程領導的內涵包括：建立學校課程願景與目標、設計並管理學校課程發展、規劃並倡導成員專業成長、形塑並改造學校專業文化、爭取並善用資源與設備、評鑑並改進課程教學品質。由此可知，校長課程領導的層面是多元的，包括課程發展、課程設計、課程資源、課程實施及課程評鑑等方面的領導。

（二）校長在課程領導的角色

學校課程領導的意涵，其係屬於團體領導的歷程。游家政（2002）即指出，我國九年一貫課程綱要之實施，賦予學校發展學校本位課程之權利與義務，校長、教師及相關行政人員肩負課程領導之角色。然而，校長具有全校性的影響力，足以影響學校課程發展方向（Glatthorn, 2000a），可知其角色亦顯重要。高新建（2002）亦指出，學校本位課程發展及學校改革，校長所扮演的角色是「關鍵的推動者」（Key Agent）或是「改革的推動者」（Change Agent）。同樣的，十二年國教課程綱要中，校長亦帶領學校組織，肩負領導學校課程之角色（黃淑娟、吳清山，2016）。

Bass and Riggio（2006）指出領導是一種改革，在推展和支持性的情況下才能使改革發生。校長充分支持課程發展的學校氣氛中，教師的凝聚力

愈強，就不會有孤立無援的感覺。吳清山（2010）指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。游輝演（2005）則認為，校長在發展學校特色時所扮演的角色有理念願景的推動、溝通與協調、示範與增強、尋求社區支援、檢討與改進。

綜上論述，校長在課程領導的角色，對學校課程發展具有重要的引導功能，除應扮演發展者、激勵者、溝通者、資源提供者外，亦應重視學校願景的凝聚、長期文化的建構及學校價值的創造，發展學校本位課程及特色課程，形塑永續的校園文化。

（三）校長在特色課程的領導困境與影響因素

特色課程的發展是實現學校課程自主，發展學校特色的重要一環，自從九年一貫課程實施以來，國中小均利用部分 20% 的「彈性學習節數」，執行依學校特色所設計的課程或活動。張嘉育（2010）提出彈性學習節數的設置有促進學校本位課程與教師課程專業發展之效，然而實務運作上卻面臨「授課內容因政策等因素，決定權操之於學校和教師者甚少」以及「領域學習節數減少，使得彈性學習節數被挪用至領域教學」等因素，其建議十二年國教總綱應明訂彈性學習節數運用決定權的歸屬，讓學校及教師擁有課程規劃權，並強化教師課程設計能力、課程領導人的專業知能，以及建置課程交流資訊平台等。

基於此，十二年國教總綱已將以往九年一貫課程的「彈性學習節數」調整為「彈性學習課程」，賦予學校依各自發展與需求規劃學校本位及特色課程。然而，依據過去九年一貫課程發展學校特色課程的經驗，仍可能面臨一些抗拒即困境。

江滿堂（2007）分析近年來國內外課程領導相關研究，歸納校長課程領導的實施困境，以專業與資源及時間不足、缺乏制度、教師態度觀念無法配合及社區參與度不高等最為常見，另外，在國中方面則無法避免升學主義的壓迫。

許瑞芳（2016）歸納學者的論述，提出校長課程領導的困難包括：1. 校務繁多，時間不足；2. 校長課程發展的專業素養不足；3. 校長欠缺課程領導的專業知能；4. 教師缺乏課程設計規劃技能；5. 資源及配套措施的缺乏；6. 成員參與的意願不足；7. 參與課程發展的組織成員異動，經驗不易傳承等。

國外學者方面，Glatthorn（2000b）從跨文化觀點指出問題存在於不清楚課程領導的性質、缺乏時間與校長從未獲得專家學者的協助。Sorenson, Goldsmith, Mendez, and Maxwell（2011）提出影響課程領導之組織現象因素包括學校組織鬆散結合（loose coupling）特性、系統思考（systems thinking）、協同合作（collaboration）等。因此，校長在課程領導上亦應凝聚全校教職員工及家長、社區人士的共識，建立共同的學校願景、課程願景與教學目標。

歸納而言，國民小學校長課程領導的困境包括「校長課程領導專業素養不足」、「校長缺乏課程領導的時間」、「教師欠缺課程設計能力」、「教師缺乏課程發展的意願」、「家長及社區參與度不高」、「政策配套措施不足」、「欠缺專家學者及資源的協助」以及「未建立共同的學校願景與教學目標」等。

另外，因校長課程領導的影響因素涵蓋層面甚廣，為利於分析探討，學者亦將之以層面來區分。江滿堂（2007）將之區分為「校長個人本身」、「教師層面的困境」、「學校內外環境系統」三方面。張黛華（2007）則以「校長本身因素」、「教師因素」、「社區因素」、「教育政策因素」等四大面向來區分。

黃淑娟與吳清山（2016）則依「校長個人因素」、「學校環境組織因素」及「課程領導利害關係人因素」來區分，並認為透過不同影響因素可了解校長實施十二年國教課程綱要時，可能受何者影響而產生課程領導推動之困境。

綜合以上學者的論述，本研究認為張黛華（2007）所提出的「校長本身因素」、「教師因素」、「社區因素」、「教育政策因素」等四層面的分類較為簡易而完整，可作為後續研究的依據，另再加上前述歸納校長課程領導的八項困境，可作為進一步探討十二年國教校長課程領導各影響層面的優勢、劣勢及困境等內涵。

（四）校長在特色課程領導的策略

十二年國民基本教育課綱預定將於 107 學年度開始實施，校長課程領導效能直接影響十二年國教的實施成效，為鑑往知來，茲將學者對於校長在九年一貫校本課程的領導策略及部分十二年國教新課綱前導學校校訂課

程的領導策略加以探討，尤其在校本特色課程的發展方面，以作為後續研究的參考。

黃淑娟與吳清山（2016）歸納國內外學者論述，提出校長在十二年國教新課綱的因應策略，包括：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等五項。

呂秀蓮（2016）則認為發展素養導向特色課程的諮詢工作歷程，係以提升教師課程能力來著手，包括 1. 重整既有學校特色課程 2. 培養教師單元課程發展設計能力 3. 落實課程能力在特色課程的設計與教學上。另為達成上述目標，進行了三項任務，即 1. 學校特色課程深化及與正式課程連結 2. 單元課程發展設計及 3. 單元課程作品諮詢等。

周淑卿、李駱遜與楊俊鴻（2016）以 10 所十二年國教總綱前導學校進行「參與式行動研究」及「個案研究」兩個層次的研究，發現在特色課程方面，各校大抵仍實施原有的特色課程，但如何將這些原本獨立出來，傾向活動式的特色課程置於十二年國教課綱之中，與各領域課程進行有機整合，成為學校整體課程的一部分，是必須再思考與調整的。

綜合上述，校長在十二年國教新課綱學校校訂課程的領導策略可歸納為 1. 發展學校校本課程願景與目標 2. 提升校長課程轉化的專業領導能力 3. 協助教師特色課程設計與教學能力 4. 成立教師專業學習社群協助課程發展 5. 強化學校課程發展組織落實團隊課程領導 6. 有效統整人力、物力、財力等社區及社會資源等。然而十二年國教特色課程領導更重視「學校特色課程的深化及與正式課程之間的連結，成為學校整體課程的一部分」，此應為十二年國教校訂特色課程發展的重要焦點。

參、問題分析

世界各國大約每 10 年都會有一波教育改革，我國自 95 暫綱、99 課綱到 107 課綱，這段時間也近 10 年。舉凡英國、德國、日本、芬蘭等國，也都有定期推出新課綱，強化學生學習與未來接軌，因此新課綱的頒布代表著我們對下一代的教育承諾。

十二年國教即將實施，為探究現職校長對此看法，訪談 5 位校長，同時亦探究校長對於特色課程的領導認知及其解決策略。本研究透過質性研究訪談方式收集資訊，並以相關的研究文獻佐證，進而分析十二年國民基本教育即將推行，國小校長在特色課程推動時可能面臨到的困境與相對解決之策略。

一、校長進行課程領導時，在特色課程方面的優勢因素分析

依據十二年國教國民小學彈性學習課程的規劃理念，學校可視所處的社區資源、學校情境、家長期待，教師專長等來建構理想兒童圖像，透過課程領導的實踐，發展學校特色課程，活化學生學習，以達因材施教、適性揚才，提升學校特色與競爭力。

以下就校長進行課程領導時，在特色課程方面，以校長、教師、社區、政策等面向的優勢分析如下：

（一）校長因素

校長角色本身就是專業的課程領導者，須具備評估學校發展的能力，並瞭解校內課程領導現況與需求；校長專業知能及學識涵養較以往提高，對於課程領導多有涉獵，本著服務的熱忱，謹守崗位，以提供教學最佳的支援。校長能依學校需要，運用課程領導模式，兼顧學校發展與師生需求，掌握學校發展目標。並以分布式領導充分授權，發揮高度行政效率、分層負責，並支援教學。校長本身多能自我精進，以具備課程領導的基本概念以及特色課程建構能力，面對課程發展做系統思考，擬定具體策略，逐步推動。

（二）教師因素

學校教師在九年一貫課程校本特色課程的發展基礎上，面對新課綱即將實施的態度，多數教師皆願意投入教學研究，自我進修，以達到教學的改變與教學能力的提升。

（三）社區因素

學校位置臨近現代化各項學習資源，有傳統產業、廟宇等人文史蹟及自然生態資源，對開拓與發展特色課程是項助益；社區居民經濟能力尚可，且重視教育能資助學校發展；學校能善用社區人脈網，匯聚更豐沛的地方資源在學校及學生身上，並結合地方特色及地方人士共同規劃學校願景及發展學校特色。

(四) 政策因素

新課綱回應人才培育趨勢，延續了九年一貫課綱強調十大基本能力，並進一步豐富內涵，以核心素養為導向。課綱透過在各學習領域提示學習重點，以學習內容與學習表現引導教學及檢驗教學的原則，確保培養核心素養能夠落實，是統整認知、情意與技能的學習。新課綱回應人才培育趨勢，改變過去以學科知識為教育的主軸，延續了九年一貫課綱強調十大基本能力，並進一步豐富內涵，以核心素養為導向的教學。我們的教育從過去直接給學生魚吃，到給他一根釣竿，未來「素養導向」的教學，不僅要教學生釣魚的方法，更要結合生活情境，讓孩子求知若渴，有想要吃魚的動機和渴望。十二年國民基本教育新課綱除了培養孩子的能力外，更強調「核心素養」，最大的差異即在核心素養強化了終身學習、跨領域學習的重要意涵。

二、校長行課程領導時，在特色課程方面的困境因素分析

十二年國教總綱賦予學校依各自發展與需求，據以規劃學校本位及特色課程。依據九年一貫課程發展學校特色課程的經驗，仍可能面臨一些抗拒及困境。下面就校長進行課程領導時，在特色課程方面，以校長、教師、社區、政策等面向的困境分析如下：

(一) 校長因素

校長經營學校時常被校內龐雜及耗時的一般行政事務羈絆，及過多的校外、上級教育機關交辦工作攪亂校務。對教學活動不論在課程銜接、教學內容的程序性、延續性，往往無法完整性及全面性的推動課程發展。特色課程須藉助教務及課程發展小組推動，常是行政橫向聯繫不足，造成推行上的困擾。及行政人員本位主義過重，部分行政業務繁重耗時，缺乏其他人員支援，工作情緒不良而造成溝通困擾。

(二) 教師因素

少子化嚴重，面臨班級數可能減少與師資超額的情形，造成師資結構不穩定及代理代課教師比例偏高，行政業務推動常需要教師協助配合，恐減少教師教學備課時間。教學專業成長及教育政策配合較被動。此外，十二年國教素養導向課程觀，教師文化習於傳統，欠缺創新動機，對老師

而言課程統整能力較不足，阻礙特色課程發展的實踐，再則是課程發展及實施需要更多的時間，老師會擔心時間不足。

（三）社區因素

學區家長社經水準 M 型化分布明顯，有很多的家庭狀況均屬弱勢家庭，對生計自顧不暇，參與學校課程活動不高，對孩子學習情形關注度不足。社區愈發展，外來人口愈多，環境也愈複雜，淳樸民風日減，家庭問題漸多，造成學生學習及生活適應困擾。部分家長仍有把親職教育、家庭教育推諉成教師責任，或濫用權利干涉教學情形。

（四）政策因素

既有特色課程如何轉化為素養導向的特色課程，需要投入更多資源與時間來研發。現今授課時間有所限制，多元的活動設計一般安排在彈性學習節數實施，致缺乏系統性、繼續性與程序性的課程規範。未來 107 年彈性課程實施，授課時間的排定，有待克服。另外，未來校訂課程部分，如果未來各縣市有規劃市訂或縣訂課程，如英語文、資訊等，勢必會影響特色課程的發展，時間上會有不足的問題。

校本的自發性課程讓老師的教學能逐漸從教科書為中心的觀念中「破繭」而出，但不可否認的，這些教學活動不論在課程銜接、教學內容的程序性、延續性及是待檢驗的。爰此，透過特色課程發展的機制，進一步讓學校既有的教材與資源「蛻變」與學校願景契合，是落實學校本位課程發展的關鍵因素所在。

肆、轉化策略

校長課程領導係在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支援與引導、以幫助教師有效教學和提升學生學習效果（吳清山、林天祐，2001a）。校長面對課程領導困境，首先需要有自覺性，針對面臨的問題，思索解決策略，以突破困境。因此，校長應充實課程之專業知能，加強課程領導意識，發展專業課程能力，以成為教師典範；同時，也要運用溝通技巧及協商策略，改善學校氣氛與文化，以利形塑校長課程領導的情境與氣氛。綜觀前述問題分析，包含優勢分析及困境分析，茲提出校長在面對課程領導困境的轉化策略：

一、校長層面

(一) 凝聚課程發展願景，促進學校永續發展

校長於十二年國教課程中課程領導，首重於透過課程領導培育學生核心素養能力及提升學校校本課程願景之發展，亦即校長之課程領導係領導策略，其應著重在透過策略達成學生學習及學校發展理念。校長在課程領導的角色，除應扮演發展者、激勵者、溝通者、資源提供者外，亦應重視學校願景的凝聚、長期文化的建構及學校價值的創造，發展學校本位課程及特色課程，形塑永續的校園文化。

(二) 強化課程領導知能，關注學生學習成效

校長本身需具備學校課程發展完整且正確的理念，體認課程領導任務及角色，領導學校邁向專業自主，促進學校永續發展的責任。校長可透過與教師間良性互動，爭取教師、行政人員信任與支持，共同為學生學習努力，係課程領導成效的關鍵所在（吳清山、林天祐，2001b）。因此，校長應充分瞭解成員想法，並積極透過友善溝通及問題分析，以關注學生學習為核心，共謀解決策略。

二、教師層面

(一) 成立課程發展組織，推動學校課程發展

校長發揮課程專業知能，提升學校課程與教學研究之發展，依據學校課程發展委員會組織規定，設置課程與教學研究專責單位，透過資源整合及系統性規劃學生學習課程，以作為教師教學活動重要依據（教育部，2014）。此外，校長也要兼顧學校發展與教師需求，來釐清狀況並掌握積極目標，以良善的溝通技巧，活絡校園氣氛，與學校教師維持良好互動關係。

(二) 規劃教師增能策略，提升教師專業能力

「沒有教師專業發展，就沒有課程發展」，教師專業成長與發展是有效課程領導的重要關鍵，而專業學習社群發展教師專業知能，已經為大家所肯定和接受。校長應該善用課程領導，協助教師發展專業學習社群，促進教師專業成長，校長課程領導的功能才能有效發揮（吳清山，2010）。因此，推動學校本位的課程發展，校長應鼓勵教師參加課程與教學研習及

進修，或成立教師讀書會、教學研究會等學習型組織，提升教師課程發展的專業知能及意願，以營造學習型組織氛圍。

三、社區層面

(一) 統整學校內外資源，支持特色課程發展

校長整合校內外課程資源，有助於校長凝聚學校願景與團隊合作文化、領導課程發展專業組織、教學視導與課程評鑑、支持與激勵教師專業學習等，以達成提升學生學習與學校經營之面向（國家教育研究院，2014）。因此，校長應掌握組織發展，以課程領導發揮關鍵影響力，統整校內外各類資源，創造教育整合優勢。

(二) 營造良好互動關係，合作發展特色課程

校長透過共同參與討論機制，將社區在地特色轉變成課程主題，社區也能透過在地特色與學校產生連結性。因此，有效行銷地方特色，將使學校與社區關係更加密切，並能藉由活動活化地方產業，使學校與社區形成共生共榮體系。

四、政策層面

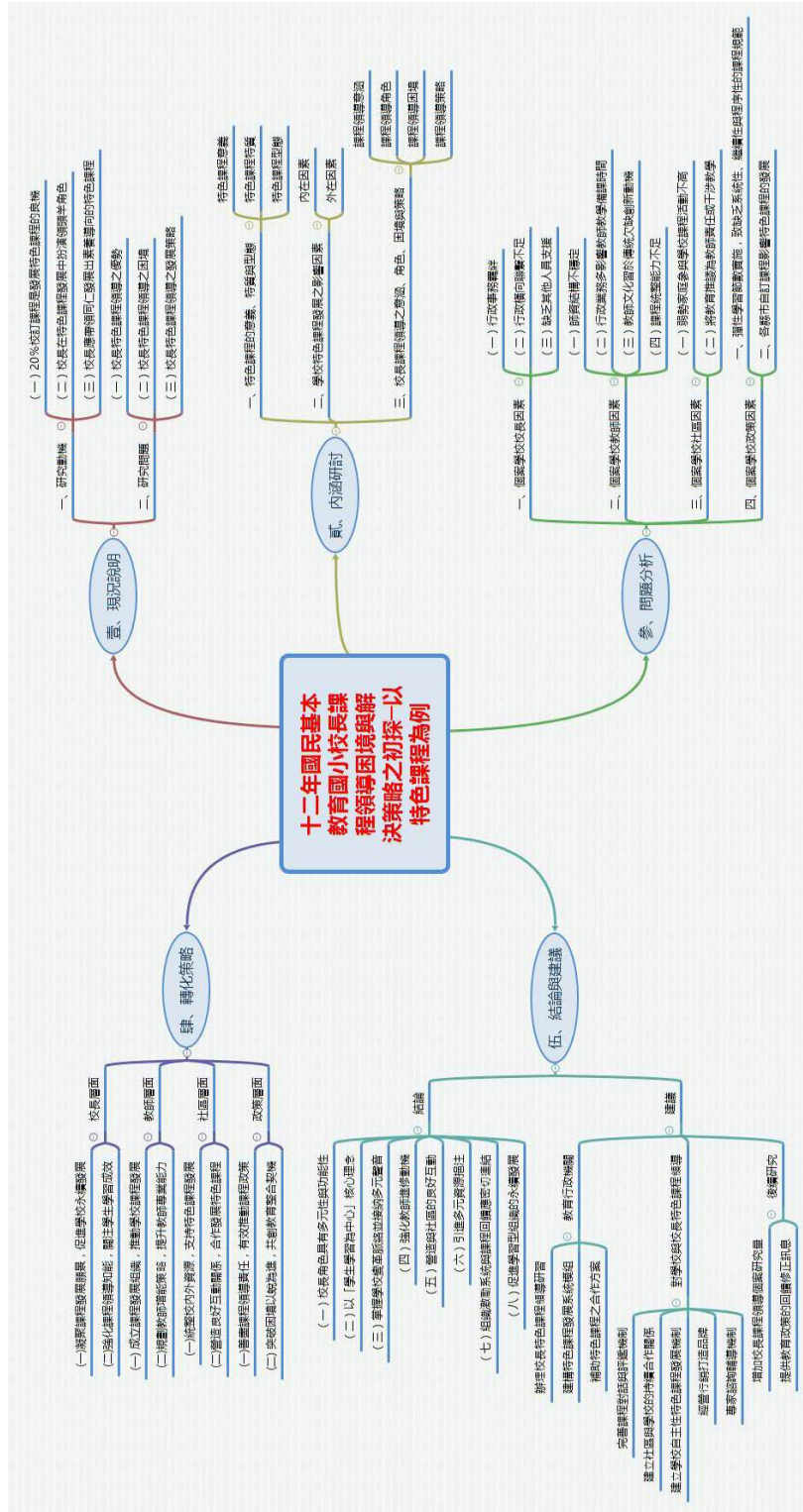
(一) 善盡課程領導責任，有效推動課程政策

課程領導是一項專業工作，校長應對課程發展做系統思考，並擬定具體策略，逐步推動。校長身為學校總舵手，應身先士卒，帶領全體成員進行課程之建構、轉化，善盡課程領導責任，有效推動課程政策。

(二) 突破困境以蛻為進，共創教育整合契機

十二國教的課程願景為成就每一個孩子，並能實現自發互動共好的理念。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，包括經費及人力資源協助，並於課程綱要實施前，與教師、行政人員、家長等各利害關係人共同瞭解課程理念及實施，以發展校本課程及教師專業發展活動（黃淑娟、吳清山，2016）。

伍、繪製系統圖



陸、結論與建議

依據上述研究結果，提出以下的結論與建議，以供參考。

一、結論

依據本研究之目的與問題，並歸納相關研究的結果與發現，提出結論如下：

(一) 校長領導角色在特色課程發展歷程中具有多元性與功能性

面對十二年國教新課綱的實施，校長隨著學校整體情境的轉變，依特色課程發展過程的不同及情境的不同，積極扮演課程領航者、課程建構者、知識轉化者、品質監督者、激勵關懷者、協助支持者等角色，體現特色課程領導角色的多元性，這些多元角色的扮演能適切的發揮功能，對學校之特色課程發展有所裨益。

(二) 以「學生學習為中心」為校長課程領導核心理念

「每個孩子都成功」是學校一切教育活動的終極目標。而成功的關鍵在於開展學生的能力，讓每位學生都有展現自己能力的舞台。校長課程領導時可適當地透過規劃多元的課程與活動，使學習素材與學生生活產生連結，擴展學生的學習範疇，提升能力的同時，也建立自己的自信心，這是發展特色課程裡不可忽視的一環。

(三) 校長型塑特色課程願景應掌握學校變革脈絡並接納多元聲音

校長平時應敏察學校變革脈絡，精準地掌握特色的內涵，與學校成員共同討論，引導多元聲音進入課程願景與目標對話場域，進而將特色形成課程願景、具體化課程目標與嚴選課程素材。而在共同討論特色課程願景、目標與發展特色課程的歷程中，適時地將優質的政策訊息帶入團隊，轉化為特色課程發展的動力。

(四) 校長鼓勵教師進修，強化教師進修動機，有助於特色課程發展

課程領導要成功，除了校長本身專業領導外，也需靠教師們共同努力來達成。課程的發展核心在於教師的投入，同時教師也藉由課程發展過程逐步提升專業能力。若教師進修內容與學校課程發展一致時，將有助於教師重新檢視課程並進行課程修正。這兩者相互的回饋在深化課程的路途

上，也留下了教師專業成長的足跡。

(五) 校長應營造與社區的良好互動，合作發展特色課程

校長透過共同參與討論機制，將社區在地特色轉變成課程主題時，社區能透過在地特色與學校產生連結性，行銷社區的途徑使學校與社區關係更加密切，藉由活動活化地方產業，學校便與社區形成共生共榮體系。惟長期來說，特色課程發展尚須以學校為主體實踐發展，並以有助於開展學生能力的立基點來通盤考量，職此之故，與社區之資源互享連結面向與深度亦需學校領導者本於特色課程發展與學生能力發展為核心考量主軸來推動。

(六) 校長應引進多元資源挹注，並營造利於特色課程發展之校園

校長應具備以特色課程發展為核心，挹注資源協助課程發展之概念。充分聚焦特色課程欲發展的方向與提供發展的資源，並且將資源有效分配對應到每年特色課程的修正發展需求。這些資源可能是人力、物力、財力等，所以實際上扮演的角色應較近似於課程發展資源的整合者與提供者，更是整合校內外所有訊息並做出課程資源決策的課程領導者。校園空間環境的改造也更能增加課程場域的多元化。

(七) 組織激勵系統與課程回饋應密切連結，成為支援團隊課程發展力量

校長在課程發展過程中以學生學習為重的想法與行為，能感染到學校教學團隊，進而慢慢促使學校團隊認同校長。而校長積極地爭取獎勵與及時的獎勵與鼓勵回饋，對教師的特色課程發展心理層面亦有所裨益。當外界的鼓勵與肯定成為學校團隊發展特色課程的信心時，這些正向的回饋與校長的行政獎勵系統引導皆對學校特色課程有其正面的影響，也使得個人目標與組織目標同步成長。

(八) 校長應促進學習型組織的永續發展以因應課程領導之困境

校長因應課程領導之困難，除了需透過文化形塑學習型組織，引導教師專業成長，促進學校特色課程之創新外，更應重視學習型組織的永續發展。因此，校長需掌握學校文化及課程發展脈絡，洞察課程發展新趨勢，清晰描繪學校課程地圖，提供鷹架，進而不斷對學校課程賦予新的意義、統整轉化新的價值。而在歷程中，校長必須能走出校長室，進入教學的現

場，課程實踐的末端，與老師共同對談，進行教學對話反思，如實掌握學校課程發展與實踐的真實情境，並逐步奠基成功的經驗。

二、建 議

依據研究結論提出以下之建議，以作為教育主管機關、國民小學校長及課程發展研究者推動與實踐課程之參考。

(一) 對教育行政機關之建議

1. 辦理校長特色課程領導研習，促進楷模學習，鼓勵專業對話

本研究顯示校長實踐特色課程領導需具備專業的課程知能。校長課程意識與觀念與課程實踐的脈動連結後，能促使校長對於課程的概念更加具體化，進而形成課程辯證。準此，邀請專家學者與校長溝通與對話，建置特色課程分享平台，有助於提升校長特色課程領導知能。

2. 建構各類型學校特色課程發展系統模組，進行回饋與滾動修正

從文獻資料對應經驗資料可發現，學校特色課程發展需要一套較完善的特色課程評鑑機制，完整建置教育現場之訊息回饋，以及評鑑委員之訊息回饋機制，以反應回饋於學校特色課程發展計畫，有效促進校長課程領導之反思，並符應學校特色課程發展需求。

3. 鼓勵學校發展特色課程之合作方案，有效提升特色課程之發展

特色課程發展的歷程需要專家學者的諮詢輔導，包含特色課程概念的建構、特色課程願景的型塑、特色課程實踐與學生學習成就展現之檢視等面向。是故，地方政府倘若能鼓勵學校以合作方案來發展特色課程，適時給予相關資源補助，共同深化特色課程，將能有效提升特色課程發展。

(二) 對學校與校長特色課程領導之建議

1. 完善課程對話機制與評鑑機制，確保特色課程精緻與永續

特色課程的精緻度與持續深化，尚須仰賴教師實踐特色課程之過程檢視回饋與結果評量回饋，唯有實際瞭解課程實施過程的良窳以及

評量學生學習成就展現，方能進一步評鑑特色課程。而特色課程對話機制是能顯示這些實踐訊息與分享訊息的場域，因此，校長若能在特色課程對話的內容裡加入評鑑或視導討論的元素，更能確保特色課程發展的精緻性。

學校特色課程發展，除了專家輔導諮詢機制外，更能藉由良好的公共關係，主動拓展對特色課程發展有所裨益的專家來源管道，諸如：校長領導卓越獎得獎人、教學卓越獎之委員、教育部活化校園方案之教授等，透過多元化的專家資源導入，轉化為特色課程發展的諮詢輔導機制，對於特色課程發展的精緻性有所裨益。質言之，由持續特色課程對話中的課程評鑑意見，回饋到願景、課程內容的修訂，形成特色課程發展回饋修正機制，將有助於特色課程的永續性與精緻性。

2. 運用特色課程促進社區與學校共生共榮

學校透過特色課程強化社區與學校的合作關係，既維持協助社區發展，社區亦能有效協助學校發展特色課程面向。學校與社區如能建立常態性的社區參與學校特色課程機制，諸如社區導覽志工的成立等，除能延續合作關係之餘，更能提升社區教育文化脈絡與協助特色課程永續經營面向

3. 建立學校自主性特色課程發展機制，以提升學生學習能力

本研究發現，個案學校的特色課程在發展過程中，雖受到十二年國教之影響，而逐步構築特色課程發展脈絡。惟個案學校係充分考量所屬背景脈絡與整體條件，並以學生學習為核心，醞釀學校之特色課程品牌。整體而言，仍屬學校自主性特色課程之發展，且能適切地銜接學生學習能力基礎，以特色課程提升學生學習能力，並獲得社區、家長認可的教育在地化價值。

4. 整合經營特色課程行銷脈絡，打造學校課程品牌經營形象

本研究發現，校長普遍認為學校的特色課程應透過多元性的行銷通路，有效提升特色課程的透明度與能見度，更藉由行銷通路經營擦亮學校課程品牌，其外界正向的回饋肯定學校成員在特色課程上的努

力，社區與家長也被媒體之報導回饋感染，進而對個案學校特色課程持以正面肯定的態度，更加認同學校成員的推動。

三、對於後續研究之建議

(一) 增加十二年國教校長課程領導個案研究量，並透過量化研究與質性研究成果累積，呈現學校特色課程發展的真實度

本研究採用個案研究探討校長特色課程領導，較侷限於單一個案領導脈絡的陳述。未來研究可增加學校個案量之研究，以及學校校長之量化研究取徑，綜合歸納學校校長的特色課程領導層面與課程領導策略之比較探討，俾完整呈現地方層級政策下校長特色課程領導光譜。

(二) 由學校十二年國教政策執行的角度進行分析與評估政策，提供教育政策的回饋修正訊息

本研究係由學校層級之校長為主體探討特色課程領導層面，未來可以十二年國教政策規劃、實施與評估、教師教學效能等角度進行研究，以獲取政策執行層面之回饋訊息，俾提供地方層級教育政策之回饋修正。

參考文獻

- 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*，**49**，68-83。
- 吳清山、林天祐（2001a）。教育名詞。*教育資料與研究*，**38**，50。
- 吳清山、林天祐（2001b）。課程領導。*教育資料與研究*，**38**，47。
- 吳清山（2010）。校長課程領導 vs 教師專業品質。*師友月刊*，**514**，11。
- 吳清山（2010）。校長課程領導 VS. 教師教學品質。*師友月刊*，**514**，8-13。
- 吳明清（1997）。發展學校特色理念與做法。*北縣教育*，**18**，21-26。
- 呂秀蓮（2016）。與新竹縣峨眉國中共舞：素養導向的偏鄉特色課程發展與設計。葉興華、方志華、陳昱宏（主編），*攜手桃花源：偏鄉中小學與大學輔導團隊課程攜手經驗實錄*。臺北市，教育部國民及學前教育署。
- 林志成、林仁煥、田育昆（2011）。特色學校理論、實務與案例。臺北市：高等教育。
- 周淑卿、李駱遜、楊俊鴻（2016）。十二年國民基本教育課程綱要在國民小學之課程轉化，第九屆兩岸四地「學校改進與夥伴協作」學術研討會，香港中文大學。
- 高新建（2000）。建構學校本位課程發展的推展情境。*初等教育學刊*，**8**，135-160。
- 高新建（2002）。學校課程領導者的任務與角色探析。*臺北市立師範學院學報*，**33**，113-128。
- 國民中小學課程綱要的修訂過程及特色（草案）（1999）。教育部。擷取自：http://teach.eje.edu.tw/data/國民中小學課程綱要的修訂過程及特色_881112.htm。
- 教育部（2014）。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。
- 國家教育研究院（2012）。十二年國民基本教育高中、綜高、高職、五專學校實施特色招生之特色課程規劃研究。新北市：國家教育研究院。
- 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>
- 推動十二年國教課程綱要研究小組（2016）。十二年國教高中職特色課程規劃與實施。

擷取自 <http://high.ylsh.chc.edu.tw/files/14-1002-8798,r426-1.php?Lang=zh-tw>

許瑞芳 (2016)。偏遠小校推動學校特色課程之困境與因應策略分析，*學校行政雙月刊*，**105**，1-21。

張嘉育 (2010)。學校本位課程與重大議題探究。新北市：國家教育研究院籌備處。

張黛華 (2007)。中部四縣市國民小學校長課程領導現況、困境與因應策略之調查研究。國立台中教育大學教育行政與管理研究所碩士論文，未出版。

曾坤輝 (2007)。臺北縣「特色學校」課程發展之研究：偏遠小學的危機或轉機，國立臺北教育大學課程與教學研究所，碩士論文，未出版。

游家政 (2002)。國民中學的課程領導。*課程與教學*，**5** (2)，1-20。

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探究，*學校行政*，**106**，121-140。

黃滄翔、何俊青、邱莉蓁 (2013)。國小校長推動學校特色課程之策略分析。*現代桃花源學刊*，**3**，84-99。

游輝演 (2005)。國民小學校長領導學校發展特色之行動研究：以彰化縣王功國小國術彈腿為例，國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版。

蔡清田、童正德 (2002)。國民中學「學校本位課程發展」之問題、影響因素與因應策略 -- 以南部兩所試辦九年一貫課程改革的國中為例。*教育研究月刊*，**11**，119-131。

鄭新輝、張珍緯、賴協志 (2011)。十二年國民基本教育入學方式一高中高職及五專特色招生之研究兼論與創新教育、人才培育之關聯。教育部委辦計畫。新北市：國家教育研究院。

蔡麗鳳 (2004)。偏遠地區小型學校發展生態課程之個案研究。國立臺北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版。

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Glatthorn, A. A. (2000a). *The principal as curriculum leader*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

Glatthorn, A. A.(2000b). *The Pricipal as Curriculum Leader*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

附錄一 訪談資料

十二年國民基本教育國小校長課程
領導困境與解決策略之初探—以特色課程為例

訪談大綱

- 受訪者：_____ ■ 時間：_____年_____月_____日
- 地點：_____ ■ 校長年資：_____年 ■ 教育程度：_____
- 學校規模：_____ ■ 學校地區：_____

- (一) 十二年國教即將於 107 年實施新課綱，請問您有什麼看法？
- (二) 107 新課綱分成部定課程及校訂課程兩部份，請問您對校訂特色課程有什麼看法？
- (三) 請問，您在進行課程領導時，在特色課程方面，就個人而言，您認為有哪些優勢？會遇到哪些困境？什麼解決策略？
- (四) 請問，您在進行課程領導時，在特色課程方面，就教師而言，您認為有哪些優勢？會遇到哪些困境？什麼解決策略？
- (五) 請問，您在進行課程領導時，在特色課程方面，就社區而言，您認為有哪些優勢？會遇到哪些困境？什麼解決策略？
- (六) 請問，您在進行課程領導時，在特色課程方面，就政策而言，您認為有哪些優勢？會遇到哪些困境？什麼解決策略？
- (七) 就十二年國教特色課程方面，您如何與教師建構學校願景與教學目標？
- (八) 就十二年國教特色課程方面，您如何與家長及社區建構學校願景與教學目標？
- (九) 您如何組織教學團隊，落實課程發展？
- (十) 您如何激勵全員，達成學校教學目標？