

少子女化時代小校展能的新契機：  
一個郊區小校以轉型課程領導及創新經營  
展現學校效能之探究





# 少子女化時代小校展能的新契機：一個郊區小校以轉型課程領導及創新經營展現學校效能之探究

薛雅慈（曉華）

淡江大學課程與教學研究所專任助理教授

李家鳳

淡江大學教育政策與領導研究所碩士

## 摘要

本文主要在探究一個郊區小校如何曾在面臨生源不足有恐廢校的危機中，學校校長、行政團隊與教師們中啟動了轉型的課程領導與創新經營，並回應了時代所需的教育政策，從中有了各種學校效能的展現。本文首先簡要探討少子女化時代與小校經營相關文獻，及轉型課程領導、學校創新經營、學校效能等概念之相關意涵；其次敘述本文研究方法及個案學校（化為旭日國小）之脈絡；最後以訪談、參與觀察及文件分析等質性資料綜合分析本文之研究目的：一、探討旭日國小在過去八年中分別回應了哪些教育政策而有對應的校本課程發展；二、探究旭日國小在發展課程中的轉型課程領導作為；三、旭日國小課程領導中所融入的創新經營；四、分析旭日國小在轉型課程領導下的學校效能展現。

本文的研究結果與學術貢獻在於：透過質性探究，讓實務界及學術研究看到：學校可以如何積極回應時代所趨的教育政策；教育人員如何發展及實踐出一套完整且革新的課程領導；團隊如何有創新經營的作為，進一步帶動了學校效能的展現。在全球化少子女化重視學校品質與創新經營的時代，我們看到了一個郊區小校如何以革新的課程領導與創新經營找到學校自我的亮點而成為一個有展能的優質學校。

**關鍵字：**轉型的課程領導、學校創新經營、小校經營與發展

# **The Chance for Small Schools in the Era of Low Birth Rate: The Exploration of a Small Suburban School Showing Efficiency via Transformative Curriculum Leadership and Innovative Management**

Ya-Ci Selena Hsueh

Assistant professor, Graduate Institute of Curriculum and Instruction

Chia-Feng Lee

Master graduate institute of Educational Policy and Leadership

## **Abstract**

This article aims to study how the principal, faculty and staff in a small suburban school, while falling short of students, proceeded with transformative curriculum leadership and innovative management, which not only responds to the modern educational policies but also shows the school effectiveness. This paper first briefly reviews the documents about the low birth rate nowadays and the management of small schools and also the implications of transformative curriculum leader, schools' innovative management and school effectiveness. Second, the research method and the school, Sun Rising Elementary School, as case study are described. Finally, the analysis derived by interviews, visits, observation and documentation is provided. The main purposes include: (1) to examine how Sun Rising Elementary School responded to the educational policies via curriculum development over the past eight years; (2) to survey how the transformative curriculum leadership was developed in Sun Rising Elementary School; (3) to explore the innovative management of the school; (4) to analyze the school effectiveness of the school under the transformative curriculum leadership.

**Keywords: transformative curriculum leadership, innovative management, school effectiveness**

## 壹、前言

二十一世紀是全球化知識經濟的時代，也是教育革新的世紀，世界各國學校都需要新的典範，以追求卓越提昇品質；學校教育的成敗乃繫於學校課程教學的規劃實踐，而教學過程與學習成果的良窳，通常有賴於學校整體團隊的課程領導。臺灣自 2000 年九年一貫課程實施以來，即重視學校本位的課程發展及轉型的課程領導、發展特色課程等新的課程實踐，隨著全球化競爭與績效的氛圍下重視優質學校的時代來臨，革新的課程領導伴隨著學校創新經營，便讓許多學校發揮了各自的特色經營進而展現了學校效能，在少子女化時代成現一股創新與特色經營展能的新契機，而對於小校而言，推動轉型課程領導與創新經營尤為重要。

本文即在述說一個郊區小校如何曾在面臨生源不足有恐廢校的危機中，學校校長、行政團隊與教師們中充分因應時代所需的教育政策，進而啟動轉型的課程領導與創新經營，從中有了各種學校效能展現的敘事探究。本文首先簡要探討少子女化時代與小校經營相關文獻，及轉型課程領導與學校創新經營等概念之相關意涵；其次敘述本文研究方法及個案學校（化名為旭日國小）之脈絡；最後以訪談及文件等質性資料綜合分析本文之研究目的：一、探討旭日國小在過去八年中分別回應了哪些教育政策而有對應的校本課程發展；二、探究旭日國小在發展課程中的轉型課程領導作為；三、旭日國小課程領導中所融入的創新經營；四、分析旭日國小在轉型課程領導下的學校效能展現。

## 貳、少子女化與小校經營

我國長期而言人口總增加率呈遞減趨勢。雖於 100 年有回升，惟仍不及 10 年前的三分之一（內政部，2012）。在國民教育階段，國民小學每班平均學生數自 83 學年度的 37.57 人，降至 98 學年度的 26.78 人；同期間國民中學則由 42.59 人降至 33.48 人（2010，

教育部)。少子女化現象讓各級學校如臨大敵，乃因直接面對的是學生來源急遽減少之問題，小校甚至面臨廢校危機。然而，國民中小學不只是為學童奠定知識與人格基礎之場域，更是承載著社區居民共同記憶與文化傳承的美好園地，因此，郊區小校在面臨少子女化衝擊時更不能單以成本計其價值。1994 年美國教育部出版了一份報告書《鄉材學校教育現況》(The Condition of Education in Rural Schools)，便指出學校在鄉村地區扮演了重要角色，其不僅是當地孩童學習的中心，更是社區永續經營的命脈：因此「沒有學校，便沒有社區」(藍天，2001；Cutshall, 2003)。尤其對偏遠地區而言，學校是社區得以延續命脈的庇護所，對社區居民形構出重要的集體價值(Deal, 1990；林清達，2003；徐藝華，2006)。因此讓鄉村小學校之延續是政府的智慧，讓學校永續經營更是學校成員的共同使命。而小學校要如何永續經營呢？過去研究顯示，小校因較易營造出團體學習文化，領導者便應鼓勵組織成員營造一個共同學習與扶持的氛圍，珍視教師的學習與使命感，相互支持彼此的工作(Evans, 2003; Supovitz & Christman, 2005)。由於此組織學習文化乃基於民主理念，是持續不斷型塑的歷程，領導者應建構學習民主式的學校經營，學習以民主態度來與教師同僚互動(成虹飛，2000；林明地，2006)。由於學校規模小，小校領導對整體組織運作影響更鉅。在少子女化時代營造出彰顯能動性的組織文化(enabling culture)，讓成員間能開放並互信的態度，更是校長的使命(Adler & Borys, 1996；張慶勳，2004)。Blase 和 Anderson (1995) 也指出校長要以領導藝術讓教師有能動性與受到信任支持的感受，才能使教師與行政人員同心協力並讓校園成為民主的樂園。而此重視民主氛圍與成員賦權增能的信念正是轉型課程領導所強調的重點。

### 參、轉型課程領導、學校創新經營、學校效能的意涵

轉型課程領導(Transformativ Curriculum Leadership)起源於課程典範的轉移，由課程工學模式轉變成為後現代課程典範。其主要

採「落實」的課程實踐觀，而非實施觀。一改過去認為學校教師是要去執行專家課程、或是由上而下的課程，轉型課程領導認為學校課程該由相關人士共同慎思、共享決定的。教師應該成為課程的研究者、設計者與行動實踐者，每間教室都是課程的實驗室，強調讓師生賦權增能的民主課程。由於學校要自己發展課程，因此需要轉型的課程領導，學校要設立課程設計的相關發展小組。學校課程設計方案要以學生為中心，強調轉型的教學，即是五C的教學，關懷、創意、批判、縝密、合作的教學。同時必須進行學校組織與文化的再造，要打破課程與教學的迷思，學校教育不再侷限於提昇學生的成績，而在強化學生的心智思考與自我概念。學校是社區的教育中心，由社區人士共同參與討論對學校教育的想法。簡言之，轉型的課程領導係依據解放的建構主義的規範，強調道德的領導，不僅重視效果、效率和績效責任等技術上的概念，更強調重塑新的學校組織和文化，以支持合作探究，實施有想像力的教學，加強批判反省的能力，提高學習品質（歐用生，2004）。

校長在轉型的課程領導中通常身負重任。游家政（2005）即參酌 Henderson（1999）與其他學者的看法，指出校長轉型課程領導的任務有六項：一、倡議並支持師生「真實的探究學習」觀點：真實的探究學習強調課程的落實觀，課程是師生共同建構的經驗，而外在發展的教材和教學策略只是師生用以建構意義的工具；二、鼓勵「教師主導的專業發展」，課程領導者必須將學校營造成一種學習型組織，鼓勵教師能積極追求專業成長，集「實務者－研究者－專業者」於一身，願意與同僚進行專業對話與經驗分享，協同探究學校教育的實施與改進；三、營造合作情境並賦予教師課程領導的權能：課程領導者與追隨者必須了解領導不是某特定成員的責任，而是屬於分工共享的任務，任何團體或單一成員都可能在某一時間成為潛在或偶發的課程領導者；四、重新設計「教育方案」：教育方案是學校為學習者與教學者所提供的整體教育措施。為了支持真實的探究學習與教師主導的專業發展，課程領導者必須結合教師思考設

計教育方案。五、重新規劃組織架構：面對新課程的實施，課程領導者必須重新設計學校的組織架構，成立課程領導組織包括：學校課程發展委員會、學習領域課程小組與教學團隊等，讓相關成員能夠「分享」權力與「分擔」責任；六、建立「學校－社區的對話機制」：學校是一種社會組織，受到課程影響的各種利害相關者包括：教育行政人員、教師、學生、家長、學校心理諮商者、社會工作者、社區、企業和宗教領導者等。課程領導者必須了解各面向工作並關照學校整體生態或系統的面向，尋找各種方式去建立有意義的學校－社區的對話，以促成學校的轉型。

綜上所述，轉型的課程領導即課程領導的新思考、新做法，不僅重視效果、效率和績效責任這些技術性的概念，更強調重塑新的學校組織與文化精神，以支持合作探究、加強批判反省的能力，實施有想像力的教學，提高學習品質，因此，教師與學生是課程改革中的夥伴關係，是平等的、重點在追求意義而非效果。因此轉型的課程領導不在於控制以達成目標，而在能以兒童的興趣做為教育考量中心，呈現課程實務所應具備的要素與過程（Handerson & Hawthorne, 2000）。因此，在轉型課程領導概念中，每一位參與者都有可能是課程領導者，秉持著創新的、關懷的、批判的、慎密的、合作的課程發展意識，才能帶領學生一同體驗民主的生活，意即「課程領導，人人有責」（歐用生，2003）。

由於轉型的課程領導強調整體行政團隊與教師創發與建構課程的能力，因此與學校創新經營密不可分。學校創新經營（school innovative management）是一種理念的倡導及行動的實踐；係經由方案規劃與策略實踐等具體的措施，而創造出一種有別於學校自身以往或他校已有的各種新作為（吳清山，2004；黃宗顯，2004；Bossidy & Charan, 2002）。因此學校創新經營如同企業組織一樣，學校想要尋求進步和獲得良好的辦學績效，學校領導者需要有創新經營的理念、熱情、與行動力，需要用心去營造有利於創新經營的促進性環境（Bossidy & Charan, 2002）。而學校創新經營內容所包含的層面可



從觀念、行政、教學、課程、學習等構面思考，其具體而言主要包括下列八項（吳清山，2004）：

1. 觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態的改變。
2. 技術創新：如教學、評量、工作方式，資源應用……等改變。
3. 產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作、課程設計……等產品表現。
4. 服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務……等改變。
5. 流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序，開會流程……等改變。
6. 活動創新：如開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、節慶、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行、教師進修活動、自強活動家長參與活動……等。
7. 環境創新：如建築物設備之美化與改變、室內設備擺設的調整、環境空間的重新規劃、教學場所與運動場所的佈置……等。
8. 特色創新：如發展學校特色，型塑學校獨特文化……等。

而學校若能善用創新經營便有其實際的價值，在行政管理、課程教學、家長參與、教師專業發展、校內外資源運用或師生校內外表現等方面，定可使學校脫胎換骨，令人耳目一新，進而建立一所有特色的學校（吳清山，2004）。從時代需求來看，教育人員必須體認的是，學校從事創新經營已是時代發展的必要行動但也是具挑戰性的任務。故在傳統與創新銜接之改變歷程與文化形塑上，無論心態、觀念都得有求新求變的體認（湯志民、廖文靜，2002）。學校創新經營與學校效能有何關係呢？因學校創新經營理念其所著重的目標即在於提昇學校效能，而經營過程中係透過扁平性組織文化的

力量，引領全體學校成員參與創新，以水平擴散的思考方向，在資源取得上積極透過創意行銷來獲得資源的挹注，因此，在經營成果上應涵括整體及多元校務運作層面，以發展成效促進學校效能（陳聖謨，2004）。

學校效能（school effectiveness）係指高成就的學校或有效能的學校。Frederick（1987）認為高成就學校包括：強而有力的行政領導，特別是在課程與教學方面；可促進學習安全及有秩序環境；教師普遍了解教學的重心且對學生學習能達基本程度的期望。Purkey & Smith（1983）則認為有效能的學校不應只看中較高的智育成績，學校效能應是由多元因素形成的，如校長的領導、學校組織氣氛、課程與教學、學校文化與價值等方面。Levine & Lezotte（1990）認為學校效能係指學校在生產性的學校氣氛文化、學生重要學習技巧的獲得、學生進步的適切把關、進步的教師發展、傑出的領導、家長的積極參與、有效教學的安排與實施、學生的期望與要求等各方面都能達成目標。由上述定義來看，學校效能的內涵相當多元。Reid, Hopkins & Holly（1987）即指出學校效能可分為十一個範圍：包括學校領導、學校管理、學校氣氛、紀律、教師和教學、課程、學生的學習、閱讀、照顧學生、學校建築及學校規模等。而 Purkey & Smith（1983）將學校效能的架構分為兩個層面及十三個要素：1、結構層面：包括學校管理、領導、教職員穩定性、課程組織、教職員發展、家長參與及支持、學校認可及學業上的成功、最大學習機會及社區支持；及 2、過程層面：包括合作性計畫和同事關係、共同使命的一致感、明確的目標和高度期望、秩序和紀律。Murphy, Hallinger & Mesa（1985）則將學校效能分為兩個層面：1、技術層面：包括課程的緊密性、學習的機會、直接式教學、明確的學術任務和目標、教學領導、經常性監督、結構性的教師成員發展；及 2、學校環境／氣氛層面：包括學生參與機會、普遍的酬賞與認可、合作性的組織過程、高度的期望、家庭與學校間的合作與支持、安全和諧的環境、教職員的同心協力與彼此支持等。

由上述定義及內涵可知，學效效能所追求的教育目標即是教育品質的達成，誠如 Scheerens (1992) 所指，學校效能與教育品質有密切關連，效能是概念－方法－目的的歷程，學校效能乃是「經由教育方法或過程，達成教育目標的程度」。而學效效能如何評定？吳清山 (1989) 為國內評量國小學校效能建立了十項指標：學校環境規劃、教師教學品質、學生紀律表現、學校行政溝通與協調、學生的學業表現、教師工作滿足、學校課程安排、學校家長彼此關係、師生關係、校長領導能力。

## 參、研究方法

本研究採質性研究、綜合訪談、參與觀察、文件分析的方式進行，茲分述如下：

### 一、訪談

質性研究的訪談是一種具目的性的談話過程，研究者的目的在於進一步了解受訪者對於特定事件的認知、感受與看法，進而了解受訪者所感知的現象及行為模式，而針對單一事件與多位受訪者進行訪談，紀錄每個人的看法，最後統整分析各方所言，即為綜合訪談。本研究之訪談對象為旭日國小前後二位校長、四位主任及二位教師，基本上採取「半熟」的狀態進入現場，也就是說，雖然事先閱讀與學校相關之文件與成果手冊，但重要訊息仍會透過正式訪談時由受訪者親口確認。

本研究採半結構式的訪談，提供訪談大綱。徵求受訪者同意，並保證遵守研究倫理，未經授權之訪談錄音、訪談逐字稿皆會保密；附屬訪談同意書，訪談逐字稿經受訪者核稿簽署同意授權後，始以化名的方式提供研究文本使用。所得到的訊息，以「訪」編碼做為研究資料。訪談時序如下：

## 訪談一覽表

日期	事件	地點	時間
20101217	參訪旭日並與雲校長、楠主任訪談	旭日國小校園、校長辦公室	10:00~13:00
20110623	訪雲校長	校長辦公室	14:00~16:00
20120316	訪楠主任	大辦公室	13:00~15:30
20120403	訪樟主任	無人的大辦公室	13:00~15:00
20120403	訪牡丹師	大辦公室	15:00~15:30
20120413	訪楠主任	校園涼亭	10:30~12:00
20120420	訪松主任	樹屋旁、校園涼亭	13:00~15:00
20120501	訪櫻主任	輔導諮商室、蕨類植物區旁榕樹下	10:00~13:00
20120502	訪霽校長	校長辦公室	10:30~12:10
20120502	訪牡丹師	無人的大辦公室	12:20~12:50
20120502	訪杜鵑師	大辦公室	13:10~13:30

## 二、參與觀察

研究者必須參與或投入受訪者的生活或工作領域中，觀察其言行舉止，進行多面向的觀察，才能夠深入了解其行為背後的深層意義，並且確認其言行是否一致。在訪談的過程中，亦用心觀察受訪者的聲音、表情、語調，特別留意受訪者在講述過程中的滔滔不絕及小心翼翼，並在自我檢視的訪談逐字稿備註觀察事項的記錄。

由於研究者常不定時的至旭日國小拜訪並參與學校活動，在研究場域中常有巧遇家長及畢業學生的機會，除了表明身分告之研究內容之外，亦將閒聊內容與觀察到的現象列入觀察紀錄，做為驗證、省思之用。

## 三、文件分析

研究者蒐集與研究相關之文件，經過整理、歸納、判讀等工作，進行靜態性比較性的分析研究。所謂文件，大多為書寫的資料或印刷品的呈現，包括：法規、會議紀錄、施行計畫、成果彙報、

教材、課表、校刊、行事曆、報章雜誌等，大致可分為正式或非正式、官方或民間、公開或私密、出版或未出版等等。

本研究蒐集資料的方式包含學校活動實施時的錄影及觀察紀錄、與相關人員的訪談逐字稿及訪談中的觀察紀錄、官方及校方的出版品、學校計畫成果彙報、大眾媒體之報導等。

## 肆、旭日國小以轉型課程領導、創新經營展現學校效能之探究

本研究之旭日國小（化名），位於臺灣北部地區的國家公園境內，為一所郊區小型學校，於 1946 年創校，目前小學部 6 班，資源班 1 班，幼兒園 1 班，合計 8 班，學生人數 143 人，教職員工計 25 人，其中教師 17 人，平均年齡約 38 歲。

校園景色自然優美，生態環境極為豐富，常有臺灣藍鵲、五色鳥、紫嘯鶇等鳥類來此拜訪，昆蟲、蝶類、兩棲類等生物更十分常見。春天時分，盛開的山櫻及杜鵑將校園妝點得嬌艷繽紛，以翠綠山坡為背景，與校園特有的草皮跑道連成一氣，視野遼闊，可遠眺臺北市區中心。

旭日國小的學校願景為：1. 自然體驗，在自然情境中體驗生命的價值；2. 體驗學習，在體驗萬物中學習生存的能力；3. 學習生活，在學習過程中提升生活的內涵；4. 生活自然，在生活歷程中回歸自然的思維。

校務發展願景依據為：回歸教育本質、掌握教育目標、發展學校特色。旭日國小秉持承襲田園教學的發展特色，落實戶外教學的體驗學習方式，將藝術教育、語文教育、小小解說員、國際性及跨縣市的校際交流活動和體能訓練課程加以統整發展，做為學校特色課程的重點發展項目，以學生學習為課程設計的出發點，獲得家長認同與支持。

## 一、過去八年中以校本課程發展回應了教育變遷，化解少子女化危機

事實上該校於 1990 年曾面臨廢校危機，由於校園環境自然生態豐富，便依循政府政策實施田園教學實驗，善用自身優勢進行課程改革，旭日國小成員不僅從此發展有別於傳統集權式的課程「革新」，亦產生了觀念上的課程「革心」，教師具備課程發展的專業，此後又陸續回應教育政策推行環境教育、開放教育、小班教學、九年一貫、永續校園、生態學校等學校本位特色課程計畫。

教育政策是一個比較大的架構，學校的整個運作當然是要配合教育政策，但在這個大的架構底下，我們必須因地制宜，配合政策發展出我們自己的特色，是在地化的課程，以學生的學習為出發點，讓孩子去體驗、去瞭解，而不是一直跟住在山上的孩子講述著漁村生活。

雖然後來田園教學計畫沒有在推行了，但當時推動的精神卻還在。我們的特色課程就是融入環境資源，讓孩子就地學習。配合政策脈動發展，發揮教師的專長以及社區的支援來尋求我們特色課程的規劃與設計。（訪楠主任 20120413）

旭日國小近幾年回應教育政策發展之校本課程概述如下：

### （一）環境教育（1995 年至 1996 年）

環境教育的推動，就是一種教育改革（張子超，2001）。隨著二十世紀高度工業化及科技發展的快速變遷，全球環境污染情況日趨嚴重，地球暖化現象持續不減，生態逐漸失去平衡，於是各國開始重視環境品質的議題。1992 年行政院即以臺 81 環字第 36451 號函核定《環境教育要項》，環保署與教育部更加積極推動《環境教育實施計畫》，明白指出環境教育是針對環境保護政策而擬定的措施，藉由教育過程，使國民具備適當的態度、技能、意識、知識與共識，了解自然資源及環境問題。旭日國小推動環境教育課程，可說

是延續田園教學方案，早在教育部擴大執行環境教育之前，就已經進行愛鄉、愛土、愛環境的學校特色課程發展了。

## （二）開放教育（1996 年至 1998 年）

開放教育是指學校提供自由開放的學習空間，因應學生個別差異提供較多元的學習環境，培養學生自發性的學習，主動探索、思考與解決問題，使學生獲得適性的全人發展。臺北市曾於 1994 年在所屬十二個行政區各選定一所學校，以開放教育之精神，推行「教學評量改進實驗」，1996 年更全面推動開放教育，落實課程統整化、教材生活化、教學活動化，激發學生自然開展、發揮潛能的教育精神。而旭日國小，地處國家公園區的所轄範圍，校園建築除了行政大樓與教學大樓各兩層樓之外，其餘皆為開闊的綠草地，校園與社區僅以矮籬笆做分界，並沒有圍牆隔離，本身就具備了開放式的學習空間。在這裡，旭日國小實施了開放時間、開放空間、開放心靈的開放教育，教師得以發揮所長，營造開放的學習環境（許勝寶、陳立偉、楊志文，2000）。開放教育的意義乃基於人文主義精神的現代化教育，是一種人性化的教育思潮，學生是主動學習的主角，在教學過程中強調對人的尊重、對物的珍惜、對群體的責任，以培養「會思考、能判斷、有信心、富智慧」的二十一世紀國民為目的，正符合未來社會發展需要與世界潮流的走向，可說是現代教育的活水源頭（鄧運林，1996）。

## （三）小班教學（1998 年至 2001 年）

談到小班教學精神，就必須追溯到 1991 年，由民間發起的「救救下一代行動聯盟」對教育部提出的《降低中小學班級人數請願書》，點出環視其它教育先進國家之成效，我國為維護教育品質，有必要進行教育員額編制與學校組織革新。1994 年 4 月 10 日，民間「四一〇教育改造聯盟」上街遊行，提出促進教育現代化、落實小班小校等訴求，此為臺灣民間教育改革史上規模最大的社會運動（薛曉華，1996）。

教育部有鑑於此，便展開相關的政策制定及經費編列，於 1998 年正式推行「小班教學計畫」，透過組織革新及經費補助的方式，希望在三年內達到「校校有小班，班班有小班教學精神」的目標（教育部，1998）。

而所謂「小班教學精神」指的是學校必須提供發展適性適才的教育，帶好每一位學生，因此課程必須兼顧因材施教及有教無類的理念，將學生視為教育的主體，以學生的受教權為優先，尊重每一位學生的潛能與特質。

旭日國小是郊區小型學校，規模本身就符合「小班教學計畫」，加上從實施田園教學以來已累積了許多教學成效，教師觀念開化的早，學生受到適性教育的栽培，家長也樂於配合學校活動，總總累積的學校本位特色課程實施成果，促使旭日國小順勢加入了小班教學精神計畫。

經由小班教學精神的發揮，政府提供教學軟硬體設備的補助，有助於教師更能夠發揮教育專業，為學生量身訂做合適的自編教材與教具，善用科技媒體賦予生動活潑的教學設計，營造學習情境，並採取多元化的評量方式，讓老師教得生動，學生學得自信，滿足師生「教與學」的新觀念，提升教學品質（顏國樑，2000）。

#### （四）九年一貫課程（2001 年開始）

九年一貫課程，是我國教育改革史上重要的大工程（黃嘉雄，2000）。教育部於 1998 年 9 月 30 日正式公布「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」，預計於 2001 學年度開始實施「九年一貫課程」。在當時社會環境變遷下重新檢視，會發現課程與教材的改革速度及幅度仍跟不上社會變遷的需求，而教育實驗的推行，可說是九年一貫課程產生的有利推手（莊明貞，2001）。

旭日國小自 1990 年以來依循著田園教學實驗、環境教育、開



放教育、小班教學等學校特色課程發展脈絡，與九年一貫課程有以下共同發展取向：1. 以學習者為中心，重視學習者心智發展與個人經驗，提供學習者建構知識及體驗學習的環境。2. 提升教師專業，鼓勵教師進修，視學生需求提供適性化的課程與教材，並採多元評量，增添教與學的活潑性。3. 打破學科界限，自然與人文兼具，重視知識與經驗的統整，善用資源整合，落實課程的設計、實施與回饋修正。4. 配合政策理念發展學校本位特色課程，並善用補助經費，打造適切環境提供教學情境、展現教學成果。

綜觀這些發展歷程中的課程理念，其實都是在幫助「人」來瞭解人與自己、人與社會、人與自然的和諧關係。

#### (五) 永續校園、生態學校（2006 年開始）

該校配合教育政策發展，善用資源與經費，於 2006 年完成永續校園溪流濕地教學區，將校區規劃出六個生態學習區：濕地生態區、溪流生態區、木本植物區、兩棲動物區、蕨類植物區、蜜源植物區等六個生態學習區，讓學生走出教室，直接體驗豐富的生態以及生物的多樣性，此外，學校還規劃了溫泉體驗區，於 2007 年正式啟用，在校園內即可享用國家公園特有的碳酸鹽溫泉，旭日國小將這些環境資源結合課程領域，開辦《遊學體驗課程》，分享校園營造及棲地復育的成果，並融入當地傳統的藍染產業，結合具地緣關係的大學以及社區發展協會的資源與支援，以延續永續、環境、教育三者為目標，建構永續發展的生態學校，這些設施不但校內師生可以使用；假日校園開放，亦提供社區居民與遊客一同共享，儼然成為社區的文化中心，學校與社區共生共榮，實為「學校即社區，社區即學校」的展現。

## 二、旭日國小在發展課程中的轉型課程領導作為

Elliott(1998)認為課程是不斷地重讀、再創造、再發明與再思考的過程和活動，而在這整個運行的過程裡，對話是一個重要的連結；

有了對話，才能讓每個人的課程故事、對課程的感知、對課程的疑惑顯現出來，然後又進入再思考的循環。

當其他學校還在思考該如何發展特色課程的時候，我們都不用煩惱，因為我們從田園教學時代就已經在做，只要隨之修正就可以了。基本的主軸不變，其他的分支依照政策發展的需要再做調整，就可以發展出新的課程啦！（訪櫻主任 20120501）

Elliott 的見解這正好呼應了旭日國小的課程發展脈絡，根據現有的課程進行修正與創新，整體脈絡是延續的，但會依照時代脈動與變遷做微幅的調整，以更加符應學生學習需求。而課程的規劃、設計、執行、反省、修正、討論則有賴於課程發展的專業，以及學校成員們的互助合作。

發展學校特色課程，有賴於課程領導的思維，突破行政領導與課程事務領導的傳統概念侷限，才能助使學校在規劃、設計、實施課程以及舉辦活動時，仍能落實課程統整、有效達成教學目標，且不悖離教育本質－以學生為主體。

### （一）主任的課程領導領導理念與作為

旭日國小教師流動率不大，服務年資超過十年者佔大多數，至今仍有幾位田園教學時代的「元老」在此繼續效力，許多教師也曾擔任過該校的行政職，加上小型學校幾乎每一位教師都是領域教師及課發會成員，因此要探究旭日國小的課程發展，必須從教師開始著手，尤其是行政教師，因為行政教師直接接觸學校特色課程規劃、設計與發展、評鑑的工作，要使這些工作運轉順利，有賴主任居間的溝通、協調與統整。

主任們認為學校的特色課程就像個縱軸，這個縱軸的發展大致是底定的，而橫軸可以加些新的元素融入新興議題，但仍以不偏離縱軸為原則。行政團隊主要就是負責資源的統合，以及特色課程的

守成與創新。

小型學校就是要靠特色來發展，不然你說我們若靠朗讀來發展，有用嗎？到大學校去可能很容易就可以找到朗讀的人才，但我們沒有啊！可是我們能夠培養學生的自信心，我們要的不是菁英，而是普遍性的能力，所以我們要發展的課程是小型學校「能」發展的課程。（訪櫻主任 20120501）

學校校長、行政人員比較有憂患意識，每天接觸公文往返，比較能意識教育政策走向以及教育環境所面臨的危機，例如學生不足、經費不夠、家長不配合、成員沒共識、學校沒未來……，因此較能瞭解教育大環境所面對的威脅，也比較瞭解自身學校的優勢與劣勢。

課程設計的工作基本上是以學校行政團隊這邊為出發點。因為我們理念就是要學生能夠學習與環境互動，從以前田園教學到環境教育，還有現在生態學校，一直都是維持這個理念，之所以會說主要以行政團隊為考量，是因為我們認為旭日國小可以做到永續發展、永續經營，課程名稱或內容會因應外在變遷而有些許變動，但這都是在不會失去原本的本質之下做更動，我們也需要變啊！站在行政的觀點，學校需要教師專業發展，學校仍然要應付教育上級機關，那當然也必須對教師做某一些要求，這樣才能給家長一個交代，行政要運用職權，所以也是很有壓力的。（訪松主任 20120420）

松主任擔任過班級導師及教務主任，因此對於教師與行政教師的任務有比較多的體驗，他覺得教師主要是對班上學生與家長負責，行政則是對全校的學生及家長負責，除此之外還要處理上級機關交付的待辦事項，直接面對上級機關是有壓力的。擔任行政職，每天都要接觸公文，所以會比較瞭解教育未來發展方向及當前重要教育議題。

至於教育部或教育局有時候會發一些公文要我們宣導，例如反霸凌、理財教育……這些當然都不是特色課程，但我們會把這些要宣導的概念融入我們的特色課程。

我們現在有一個旭日家族制，就是我們把學生分成六個家族，每個家族一到六年級的學生都有，透過這樣大帶小的概念，第一個是希望減少霸凌事件，要懂得照顧比你幼小的孩子；第二個則是現在面臨少子女化，獨生子女沒有兄弟姐妹，家族制可以讓孩子體驗兄友弟恭的概念。這其實就是我們「大手牽小手」的延伸，我們學校六年級學生在學期末時，要自行設計課程，然後自己當老師去教他們的學弟妹。所以旭日家族制就是依照政策的發展跟我們原本的特色課程做結合，這是由行政做規劃，然後老師們來配合的特色課程。所以團隊在運作的時候，就是大家一起來配合。（訪楠主任 20120413）

楠主任也會在期末發問卷進行家長滿意度調查，簡單瞭解家長們對學校舉辦的活動有什麼意見與看法。因此問到楠主任依該校課程發展的情形看來，是不是每一位老師、主任甚至校長都有可能是課程領導人？主任也很直接的回答：「當然！」依此來看，在該校落實的課程領導已具備民主、道德等素養，課程領導不僅校長、主任、教師賦有權責，家長與學生也有參與的機會，是轉型的課程領導。

旭日國小的主任們認為，學校目前特色課程已經達到飽和階段，若要開創新課程，勢必要拋棄一些舊課程才有辦法，但在新構想還沒有完整的配套之前，以及考量家長的想法，他們會選擇守成，直到有完整的規劃，或適當的時機出現。

## （二）教師的課程領導理念與作為

Marsh(1992) 曾將課程發展依三種不同的向度做分類，而衍伸出六十四種課程發展的類型：參與人員，其中分為個別教師、小組教

師、全體教師、師生家長；活動類型，其中分為創新教材、改編教材、選用教材、探究學習；投入時間，其中分為一次性活動、短期計畫、中期計畫、長期計畫。由此可以發現「課程無所不在」，「學校本位課程發展不是全有或全無的問題，而是程度的問題」。

理財教育是 2008 年政府推行的計畫，杜鵑老師擔任六年級導師時，配合社會科《經濟與生活》單元進行的統整課程，由全校教師一起模擬真實情境，讓學生實際操作，內容包括就業博覽會、工作訓練、工作週、消費券規劃及理財週，孩子要先應徵工作，然後固定會有發薪日，老師們分別扮演雇主或開設銀行、柑仔店……這些，讓學生選擇儲蓄、投資或消費。

這是杜鵑老師上經濟與生活的時候突然發想的，於是他便在教師晨會的時候把這個構想提出來。(訪楠主任 20120316)

那我們也覺得這很好，可以讓學生體會真實的社會，一開始只是舉辦就業博覽會讓他們體驗應徵工作跟工作之後得到報酬的感受，後來老師們就玩上癮了，不斷地加入新元素進來，牡丹老師還開了股市，讓學生實際操作投資的概念。從這裡你也可以看出每個學生的個性，有的學生投資會很謹慎，有的學生就通通把錢砸下去買股票結果賠錢。(訪樟主任 20120403)

對呀！學生那時候超認真的，每天時間一到就來辦公室看盤，那我們也會配合時事新聞，要他們留意世界脈動，比如說我們有食品股、鋼鐵股、紡織股……等等，當今天原物料上漲的時候，食品股就會跌；當今天有些國家有地震的時候，可能水泥股就會漲，然後電子股就會跌等等之類的，這樣可以鼓勵他們注意時事，也讓他們了解資金是如何流動的。(訪牡丹老師 20120403)

杜鵑老師認為現在的孩子錢都得來的太容易，不懂得惜物理財、消費未來……與其留給孩子很多財產，不如建立他們正確、穩健的理財觀。(摘臺北市教育 e 週報)

杜鵑老師：這個教學活動簡直要累死自己，但是累得很開心，當初跟學校教職員提出計畫到執行只有一周的時間，很慶幸旭日國小的教職員都「超優質」，只要孩子有需要，大家都樂意幫助，課程進行至今都很順利。（摘臺灣立報 20081230）

我們連這個也可以融入各個體驗，這不光只是角色扮演做做樣子而已，是真的有在做事情，我們給他玩真的。像楠主任他就扮演工頭，學生可以跟他應徵去做藍染；警衛先生也一起下來玩，就真的有二位學生跑去應徵警衛，每天早上七點鐘準時在校門口指揮交通；還有一位學生，他不太喜歡跟人互動，但是他很會畫畫，所以就當街頭畫家，靠這個賺錢。

最好笑的是有人應徵洗車業，結果拿溫泉水幫老師洗車，洗完之後老師不但不買帳，還要罰他錢！（訪樟主任 20120403）

提到這部分，每一位老師們都還津津樂道，這些都是他們花時間額外做的「服務」，他們說雖然很累，但真的很值得，因為可以看到學生在安全的環境中體悟到現實社會，這一整個《經濟與生活》課程就維持了一、二個月。所以怎麼樣的課程才算是成功？旭日國小的情境模擬理財教育，雖然宛如曇花一現，正如 Marsh 理論中的一次性課程，但這個課程將參與人員、活動類型、課程形式發揮得淋漓盡致，甚至到現在還讓學校成員們津津樂道！儘管這不是例行性的課程，卻是個很成功的課程，它可以成為一個亮點，提供其他學校的老師們做參考。

### （三）校長的課程領導理念與作為

在研究進行過程中，恰逢遇到雲校長連任期滿八年調校，由初任校長霽校長接手上任，因此在本研究皆訪談了兩位校長。

雲校長說她來到旭日就事先瞭解這裡的環境背景，她發現旭日國小很多教師們的專長都集中在藝文、自然、體育，因此她就想要往這幾個方向做特色發展，儘管雲校長本身是語文專長，但她卻

一再強調，校長是要鼓勵老師做他有興趣的事，而不是校長有興趣的事。

我一直有一個想法就是：「不要做校長會的東西，而是要做老師會的東西。那樣的課程才會永遠存在那個學校，只要這個老師沒有走他就會在那個學校生根。」千萬不要做校長會的東西，這樣一旦校長走了，這個學校裡的老師就會放下你所建立的課程，因為當教師是被強迫做校長要求的課程，不是他們自己心甘情願做的話，這樣的課程是無法長久的。（訪雲校長 20101217）

雲校長認為學校所有的行政其實是基於課程的需要！以課程跟教學的需要去思維這個行政的運作，而不要從一個行政的角度去思維行政的東西，這樣事實上是不一樣的。

雲校長：小型學校成員間的感情都很好，彼此支援，老師們也能夠針對學生情況或校園出現的動植物做隨機教學，使得我們的教學都豐富許多。（摘教育論壇 20120501）<sup>1</sup>

小型學校很適合發展特色課程！我的思維就是我不做我專長的東西，我要做老師專長的東西，那個是要長在他們身上，即使我之後離開了，這個東西不會消失，因為那是他有興趣的專長，我會在旁邊拍手跟鼓掌，或是幫忙找資源。（札雲校長 20110623）

所以在當年是雲校長和大家一起學習合作，共同發展藍染的校本課程，因應實際的教學內容和課程，老師們就其所任教的自然課或社會課做調整，直接融入相關領域中替換，讓老師們去發展自己的專業。而校長則是竭盡所能尋找經費引入外來資源，提升課程

<sup>1</sup> 教育論壇為潘慧玲教授主持之廣播節目，曾於 2004 年邀請雲校長及櫻主任至節目分享經驗，之後集結成書。引自潘慧玲（2007）。學校教育與革新。臺北：心理。

發展的品質。

而新上任的霽校長認為校長是一校的象徵、校務的領航者、教育過程的催化者、師生士氣的激勵者、辦學成敗的擔當者，角色多元、任務繁重。一個教育領導者最重要的就是價值領導，而價值領導最重要的就是立下典範，即立德（Leaders），應做到下列幾項修練（以下解說稍有精簡，但原意不變）：

L — love 愛與關懷，有愛無礙。

E — empathy 對同仁要有同理心。

enthusiasm 展現教育熱情。

empowerment 增權賦能，型塑學習型組織。

A — art 教育領導是藝術，講求程序正義和重視邏輯思維。

D — dedication 奉獻，心量要大，自我要小。

E — endurance 能訂定長期目標，更能持續努力，忍耐與等待，能忍受寂寞與誤解，盡職負責已達組織目標。

R — right persons and right things 找對的人做對的事。

S — synthesize 結合眾人力量與智慧，凝聚學校向心力。

被領導者領導，讓被領導者成為領導人，相信人人皆有能。

Let led lead, let leds become leaders.（摘霽校長遴選檔案 2011-06.10）

將內容摘錄以做為文件分析，從裡面可以看出霽校長是以價值領導為主力，並且隱身在後。整體分析，霽校長具有價值領導、願景領導、默默領導等概念，雖有提及增權賦能、型塑學習型組織，亦是轉型課程領導強調的理念。

旭日國小的教師、主任們認為，校長在課程領導中所扮演的角



色就是：帶頭開路，對內帶頭寫計畫爭取資源，對外就是公關，負責宣傳與展現。主任在課程領導中所扮演的角色就是：行政團隊分工合作規劃並設計課程、維護並提供資源支援教師、瞭解家長與學生對特色課程實施的成效與看法，可說是各個角色的連結者。教師在課程領導中所扮演的角色就是課程的執行者，同時也是參與設計者，老師們在協助參與的同時提供建議如此就能明白執行的意義也更能認同。

雲校長來到旭日國小，強調她推動的課程是學校老師們會做的事，依照老師們的專長以及旭日國小的環境資源背景來推動，對老師們而言會比較有意義。為了爭取經費、展現成果，雲校長常帶頭與行政教師們一起提寫計畫，也曾帶著教務主任利用額外時間至教師研習中心、校長培訓課程、教育廣播電臺等場合分享旭日成果，行政教師的工作分量相對增加，不過成員們累在其中，也樂在其中，特色課程不會因為校長離開而跟著消逝。

霽校長深知英文是未來國際化、全球化教育政策推行的一項重要工具，本身具有英文專長，希望在旭日國小現有的基礎之下，運用所長將國際宏觀帶進旭日、將旭日國小推向臨近國家，希冀學校不僅享譽全國，更放眼世界。不過目前校內大部分的教師並不具備英文專長，該如何順利推動，仍有賴完整的配套措施。

究竟是「被領導者，領導」還是「被，領導者領導」？課程領導是可以學習的，也應該被學習！只要懂得溝通與傾聽，在有效的課程領導之下，教師是實施者也是示範者，學生是最大的受惠者，學校成員亦能從中得到成就感，而家長也認同自己的選擇，社區亦跟著浸染教育文化，這才是理想中的「被課程領導」。愛你所選，選你所愛，「課程領導，人人有責，有效溝通，都是贏家！」

### 三、旭日國小課程領導中所融入的創新經營

繼 2006 年旭日國小申請到永續校園計畫之後，2007 至 2008

年又申請到了活化校園計畫，將校園空間活化，把視聽教室那些塑膠式的固定椅子抽撤改造成木質地板，並且將藍染課程結合校園活化空間作更深層的進化。學校工程也採用生態工法，以不破壞自然生態為考量。

旭日國小，北市第一所遊學學校，學校這幾年致力於校園的永續規劃與發展，將一條原本是排水之用的水溝，透過生態工法分層吸附與氣瀑等方式，增加水的溶氧量，將汙水與山泉水分流，這是一樁難得的將排水溝闢建為溪流的成功案例。（摘中國時報 20071028）

旭日國小很清楚，小型學校唯有靠特色課程才能吸引更多的學生，當然他們也不會為了招生而設計討好學生的課程，成員們自己的孩子也在這裡就讀，這裡是他們的家、是實現他們教育理念的場所。

原本藍染課程是比較偏向操作技能的性質，後來楠主任又融入了視覺藝術做結合，藍染不是額外的課程，藍染是我們學校藝文領域的自編正式課程，由藍染結合藝文領域還有在地經濟的概念，來培養學生愛鄉愛土的鄉土情懷。（訪楠主任 20120420）

剛好那時候新北市（臺北縣）在推動特色學校方案，我們就想說去取經，也有參加他們的遊學聯盟，看看人家是怎麼做的。他們做生態的那種方式很不錯，我們一開始是很想按照他們那樣子的模式，但畢竟學校背景還是不太一樣，我們也有我們的限制，再加上我們學生其實還不少，所以我們設計對象還是以校內學生為主。

我們到很多學校去觀摩學習，然後去思索有哪些可以在我們學校發揮、跟我們現有的課程做結合，然後引薦一些資源進來。（訪楠主任 20120420）

校長主任教師們當時花了很多時間跟心力去學習，利用周三進修、行政會報還有周末假日的時間去體驗，進行消化吸收，融入旭

日國小的教育願景與理念，轉化成適合該校發展的模式。結合新的思維將現有的課程進行轉化升級與融合，是學校成員們的共識。

你必須要長時間跟我們行政一起互動或是跟著老師看他的教學，你才會發現我們並不是要教「種菜」，田園教學也不是把孩子帶到菜園裡種菜，不是！

我們那時候想到的是把我們現有的田園教學跟環境教育結合自然生態跟社區環境做一些融合，我們是教給孩子一些觀察的能力、記錄、筆記、分析資料的能力，或是某些學習的技能，像是歸納、演繹、思考還有一些溝通互動的技巧，這些才是我們想要教給學生的。（訪楠主任 20120420）

主任說草山遊學是個資訊成果交流的平臺，也是提供有心耕耘者一個可以發揮的舞臺，只要是校內老師長時間有一套發展的課程、長時間經營、有經驗、有教材，又剛好有興趣，就可以藉由這個平臺展現給遊學者欣賞。

所以草山遊學不一定要楠主任或是家長來教藍染、不一定要由我來教田園，其實我們的老師誰都可以來教。我們可以像是提供套餐那樣子搭配，我們的草山遊學可以有木工教學、可以有陶藝教學、可以有扯鈴教學，或者是打大鼓！我們也可以在遊學裡面放一個打大鼓啊！沒有人說不行啊！因為它就是一個平臺展現的概念！

我們這段時間做了什麼，都可以拿來展現。譬如說我們這段時間研究雨水回收系統，我們怎麼樣去調整？調到他的效益發揮的最高？然後調到讓我們可以很隨心所欲的去使用它，這些都可以跟來遊學的人分享啊！

分享歷程其實是滿有成就感的，就是分享我們遇到問題、面對問題、然後解決問題，然後又遇到了新的問題，就有一點像行動研究這樣一直繞就對了，不斷的調整、修改然後完備，維持

這樣子的歷程，那在分享的同時會不斷累積你的信心、不斷累積你的成就感，你就會很願意去做！（訪松主任 20120420）

是平臺展現，也是成果發表。每個人都是需要掌聲跟鼓勵的，旭日國小的成員們也不例外啊！反正一切的努力都是為了學生，那又何必分校內學生或校外學生呢？反正事情都已經做了，那為什麼不增加它的效益讓教育同好們一起欣賞分享呢？正是因為時常分享、時常檢視所以就會有時常思考、修正的機會，校園設施中有許多巧思，也許就是在這些分享當中所激盪出來的吧！不斷地思考、不斷地檢視、不斷地進化，這就是草山遊學得以永續經營的「秘密」！

隨著資訊時代快速的變遷，資訊融入教育也是當今課程教學中不可或缺的一環。學校就是社區的文化中心，旭日國小有鑑於此，曾在推行永續校園計畫時製作導覽看板，圖文並茂的設置在濕地生態等六大學習區，整個學校就是一個大教具，融入環境的導覽看板就是很好的教材，即便是假日老師們不在學校，透過看板詳細的圖文解說，學生與民眾都可以輕易的達成自主學習。

不過看板歷經多年的風吹雨淋，有些解說圖片開始斑駁褪色，旭日國小也注意到這部分，打算運用生態校園計畫申請到的經費，針對生態看板解說做一個補強。

游家政（2004）曾提出有效的課程領導策略應包含「建立校園網路的數位神經系統」，不僅將各處室行政、各班級教學與學習、設備設施與教學資源數位化，並建立系統有機的連結，讓主任、組長、教師和家長，甚至學生都能依其身分和需求利用數位化資訊進行教或學習。

旭日國小也力求將生態解說看板數位化，整個規劃與實踐的過程，正好可以說明該校如何展現其效能：

我們是很貪心的，我們要做二維條碼！我們建置了分享平臺，但看板能放的東西太少了，所以我們就開始思索，有沒有什麼比較科技的辦法可以幫助我們克服時間、空間上的困難。（訪松主任 20120420）

目前我們打算用二維條碼，只要用智慧型手機讀取條碼，就可以進到網頁了解整個學校的介紹。例如整個區域溫泉體驗區蛻變的過程，我們會讓孩子去了解，這個工程怎麼去進行，透過二維條碼進到網頁不只能放圖片跟文字，還可以放影音。同樣的景，我就從同一個角度去拍，拍那個年代演進的變化。還有自然植物，看到植物要做比對的時候，你進到網頁也可以看到，福壽螺跟田螺有什麼差別？我們也都放在網頁，還有蓮花的生長過程，從花苞到開花然後枯萎最後結成蓮藕，一整個歷程，我們都把它記錄下來放進網頁裡，只要 QR code 一掃描，這些你通通看得到。（訪楠主任 20120306）

現在還在試作階段，楠主任拿出智慧型手機出來試驗，果然掃完二維條碼就馬上進入到生態解說的網頁介紹了，因為旭日國小的無線網路是開放的，所以很快的就能進到網頁看到豐富的導覽，究竟是如何想到要採用這樣子的做法呢？

這個發想是來自彩虹眷村，那裡有很多畫作，畫作旁就貼個二維條碼，拿智慧型手機的人就會想去掃掃看，那你掃的時候就會出現很簡單的解說。我們就是藉由這個得到啟發，你看喔！現在有智慧型手機的人，只要他有用過 QR code，我們就發現他之後看到 QR code 就自然會很習慣的拿手機去掃掃看，所以我們就是藉著這個機會分享，同時把我們的網頁做得更豐富。（訪樟主任 20120306）

我們其實之前想過要用 GPS 的定位系統還有其他方式來做，不過那個要花費太多金錢跟維護，我們發現這個就不會那麼費工在維修，比較省事，所以我們覺得太棒了！而且任何人、任

何機型都可以，只要你能上網，就可以透過這個來學習到我們的東西，那我覺得這就是非常好，等於把特色課程擴展到更廣的層面。我們把它稱為自主式的導覽解說系統，當然我們將來希望能做得更好一點，就是語音的部份，除了影像之外還有語音導覽，因為對視障同胞而言，我們就必須要有語音導覽，這是在無障礙空間這個部份，未來所要達到的目標。(訪楠主任 20120306)

之前也有人建議我們可以用成像故宮導覽那樣，給你一個 PDA 上面有二十個按鈕，然後你走到哪裡按下幾號鈕，就會有語音播放出來。可是那對我們而言其實是不夠的，PDA 只有二十個按鈕，那你就被這二十個按鈕給綁住了，我們想要的是可以不受限制、可以無限延伸的，所以那時候還在想辦法。

後來有一天樟主任就跑來在我耳邊一直講：二維條碼……二維條碼……二維條碼……，我那時候還不知道什麼是二維條碼，他就馬上示範給我看。哇！那確實很棒！於是我們就決定做了！未來會放進解說看板的海報裡，以後就不限周末假日，也不限什麼人，他都能更開闊的享受這個地方的自然生態資源。(訪松主任 20120420)

從計畫到執行過程中可以發現，儘管二維條碼的看板設置屬於總務處的「業務」，但每一位主任都把這個視為是他們自己的「工作」：樟主任雖然掌管訓輔業務，但整個發想與條碼轉換是由他所開始的；楠主任雖然掌管教務業務，但網頁從建置到整個設計都是他做的，裡面放了很多施工前、施工中、施工後的照片比對，彼此通力合作、相互支援，不管業務是你的、我的還是他的，大家都是為了學校的未來、教育的未來而共同努力！為了因應時代環境或政策變遷，他們隨時都有新想法、隨時都有新做法，彼此溝通交流意見，不放過任何有助於發展學校課程的可能性。由此可知，轉型的課程領導有助於旭日國小型塑學習型組織，而成員間的認同及共識有助

該校充分發揮學校效能，促使課程的展現，無論是有形的或潛在的；此外，「課程領導，人人有責」的共識，亦鼓勵學校成員們貢獻心力，發展創新且具教育意義的特色課程，藉以獲得家長的認同，讓孩子來此就讀，達成學校的永續經營。

#### 四、旭日國小在轉型課程領導與創新經營下的學校展能

學校效能之研究涉及面向非常廣，過去研究多以實證調查呈現。本文限於研究方法與篇幅，只能就個案學校在過去八年中客觀上呈現的各種績效，來呈現旭日國校自轉型課程領導下的學校效能展現。

旭日國小根據學校環境脈絡，配合政府政策推行，將學校環境資源融入課程、經營學校發展，以獲得家長認同，吸引學生就讀，促使學校永續發展。學校發展特色課程都是以教育本質為出發點，且與社區互動良好，儼然成為社區的教育文化中心，所以旭日相關成員們彼此都能互相尊重，並且認真聆聽他人的意見，也不吝注入自己的資源，與學校相得益彰。而最終的受益者當然是學生，家長們對於孩子的成長有目共睹，因此透過媒體報導及口耳相傳的方式，使得旭日國小將近有 80% 的學生來自大學區，連續多年都是臺北市六班小校中，學生人數最多的學校。

該校近幾年的得獎記錄大致如下：

2002 年，以「學校團隊」項目獲得首屆「九年一貫標竿學校」；

2008 年，以「特色學校組」獲「全國遊學創意經營優等獎」。

2008 年，獲教育部表彰「教學卓越優等獎」。

2009 年，獲商業週刊評選為「百大特色小學」。

2009 年，獲教育部表彰「落實藝術與人文素養指標績優學校」。

2009 年，獲行政院環保署評選「環保有功學校」全國特優。

2009 年，獲經濟部能源局再生能源北投區唯一補助學校。

2009 年，獲行政院永續發展委員會永續教育發展入選。

2010 年，獲得首屆「臺北教育 111」標竿學校認證。

2010 年，獲臺北市優質學校「校園營造優質獎」。

以前述學校效能的內涵來看這些八年來的績效，旭日國小在學校效能的展現至少有學校經營、課程領導創新、教學創意、校園環境營造、家長社區積極參與支持等面向。

霽校長曾說旭日國小對於這些得獎，其實都還蠻低調的，算是「低調的寧靜」。教育對孩子的影響是要看長期的，「看」了這麼多的成果資料，可能還抵不上「看」到學生學習的表現。

放學後，我剛好進到旭日辦公室，看到一個學生拿著 wii 的遙控器還有一個看起來像自己用竹筷子搭建起來的支撐裝置，對著電子白板揮呀揮，彷彿在試驗什麼給老師及主任們看，只聽他們大喊一聲：「咦？成功了耶！這真的可以用！」哇！原來在旭日不只老師們喜歡試著找尋解決問題的辦法，連學生也是！他好像發現了什麼新東西耶！（觀小五 20120501）

在社區慶典人群中，發現一位貌似高中生的女孩，照理說星期五應該是要上課的，所以我就好奇的與她進行一段談話，這才發現她是即將畢業的高三生，就讀一所外語出名的私立中學，透過繁星計畫已確定即將成為大學新鮮人，一所臺灣東部國立大學的新鮮人，文化資源與休閒產學相關學系。選擇這所學校科系的原因是她從小學開始就很喜歡與大自然為伍，大自然有很多東西很可以看、可以學。（觀高生 20120413）

高生：「我在小學印象最深刻的就是田園種菜，每個年級每年都種不一樣的菜，然後要做觀察記錄，畫畫、測量、寫文章……每個人每年都會做一本厚厚的記錄檔案，很好玩也很有成就



感，然後菜長成之後大家就一起煮來吃，所以沒有人不喜歡吃青菜。選擇文化資源與休閒產學這個系，是因為我對這方面很有興趣，想要往這方面繼續學習。」（觀高生 20120413）

楠主任曾說過，教育的影響往往是潛移默化的，有很多成效在當下可能看不出來，待時機成熟回首過往，才會知道「當初這麼做是對的」！學校寫計畫有沒有得什麼大獎其實也不是最主要的。一顆顆種子逐漸發芽、成長、茁壯，這是一般評鑑沒有辦法立即發現的，因為沒有人知道它什麼時候會發芽，只知道它就是會，遲早會！所以坐而言不如起而行，有計畫就要去實踐，just do it！

## 伍、結語

要「革新」必須先「革心」，透過對旭日的研究使我們了解到學校成員們如何善用「人」的智慧來轉化困境、展現效能。有一句話：「若想做事情，你會找到許多方法；若不想做事，你會找到許多理由。」在旭日，我們看到一群常常在找方法的老師們，吃飯也聊、下課也聊、放學後也聊……，無時無刻都在尋找解決問題的方法，他們是很有憂患意識的。「人塑造了環境，環境也塑造了人」，旭日國小懂得善用自身資源，發展屬於自己的特色，在這樣子的教育環境下，孩子們也懂得彌補自己的不足、發揮自己的專長，每一位孩子都能在這兒找到屬於自己的舞臺，洋溢在臉上的自信，不言而喻。

在同時面對少子女化生存威脅與全球化競爭的雙重壓力的時代，持續發展學校本位課程將是未來學校創新經營與永續生存發展的核心工作之一，旭日國小運用轉型的課程領導，將既有的學校本位課程加以深化與轉化，此過程中我們看到了學生的快樂學習與家長的支持，看到教師不斷從課程創發中專業成長與自我的增能，也更看了到行政與教師分享的機制與合作向前的動力，這正是少子女化時代小校展能的新契機－全校推動轉型課程領導與創新經營，自然地展現學校效能。

「一個人向前跨十步，抵不過十個人一齊向前跨一步」。轉型課程領導，彰顯了成員間的賦權增能，型塑了學習型組織，強化了效能的運行。本研究提供在旭日的所見所聞，期許能夠拋磚引玉，牽引更多教育同好一同投入並立身實踐。轉型課程領導的影響，就像盛開的蒲公英花海，引領小小種子們，承載著滿滿的微笑與希望，飛呀……

## 參考文獻

- 內政部（2012）。100 年底人口結構分析。檢索於 2012 年 9 月 10 日，網址：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/list.htm>
- 成虹飛（2000）。教師的新認同、新論述與新實踐－回應務葵老師。教育研究月刊，79，76-77。
- 吳清山（1989）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 林明地（2006）。組織學習與學校再造。教育研究月刊，144，104-115。
- 林清達（2003）。教育改革時代的學校與社區互動關係。花蓮師院學報（教育類），16，135-157。
- 徐藝華（2006）。與時間賽跑的學校：裁併學校的啟示。師友，466，1-6。
- 張子超（2001）。環境教育課程設計。臺北：臺灣師範大學。
- 張慶勳（2004）。策略與執行力－學校組織文化的核心。學校行政雙月刊，29，3-16。
- 教育部（2010）。第八次全國教育會議大會手冊。臺北：教育部。
- 教育部（1998）。教育部發展「小班教學精神」計畫研習手冊。臺北：教育部
- 莊明貞（2001）。九年一貫試辦課程實施：問題與因應策略之分析。教育研究月刊，85，27-41。
- 許勝寶、陳立偉、楊志文（2000）。田園教學十年回顧－校外教學篇。載於許勝寶（主編），田園教學十年回顧，32-49。臺北：作者。

- 游家政（2004）九年一貫「課程綱要」的發展背景與理念。國民中小學九年一貫課程理論基礎（一），45-78。臺北：教育部。
- 游家政（2005）。國中校長的轉型課程領導。北縣教育，54，16-20。
- 湯志民、廖文靜（2002）。學校文化與學校內部社區。教育研究月刊，95，31-42。
- 陳聖謨（2004）。從更新到革新－談學校創新經營的進化論。載於國立嘉義大學國民教育研究所舉辦之「現代教育論壇－面對新世紀學校創意經營會議」研討會論文集（頁 88-96），嘉義。
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。教育研究月刊，124，52-58。
- 黃嘉雄（2000）。序言。載於黃嘉雄（主編），國立北師實小九年一貫課程方案。臺北：國北師實小。
- 臺北市教育 e 週報（2012）。模擬理財，旭日國小玩真的。檢索於 2012 年 5 月 1 日，網址：[http://etweb.tp.edu.tw/epa/paper\\_show](http://etweb.tp.edu.tw/epa/paper_show)
- 臺灣立報（2012）。模擬理財情境，旭日國小玩真的。檢索於 2012 年 5 月 1 日，網址：<http://www.lihpao.com/?action-viewcomment-itemid-?>
- 歐用生（2003）。課程領導的理論與實踐（陳世修特約專訪）。教育研究月刊，113，5-13。
- 歐用生（2004）。課程與領導－議題與展望。臺北：高等教育。
- 潘慧玲（2007）。學校教育與革新。臺北：心理。
- 鄧運林（1996）。現代開放教育。高雄：復文。
- 薛曉華（1996）。臺灣民間教育改革運動－國家與社會的分析。臺北：前衛。
- 藍天（2001）。偏遠學校合併之省思。師友，413，56-57。

- 顏國樑 (2000)。小班教學的基本精神及其具體作法。國教世紀，191，17-22。
- Adler, P. B., & Boris, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London: Cassell.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting thing done*. New York: Crown.
- Cutshall, S. (2003). Is smaller better? When it comes to schools, size does matter. *Techniques*, March, 22-25.
- Elliott, J. (1998). *The Curriculum Experiment: Meeting the challenge of social change*. Buckingham, Open University Press.
- Evans, P. M. (2003). A principal's dilemmas: Theory and reality of school redesign. *Phi Delta Kappan*, 84(6), 424-436
- Frederick, J. M. (1987). *Measuring school effectiveness: Guidelines for educational practitioners*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED282891).
- Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership (2<sup>nd</sup> ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Henderson, J. G. (1999). *Understanding Democratic Curriculum Leadership*, New York, NY: Teachers College, Columbia University.
- Levine, L. U. & Lezotte, L. L. (1990). *Unusually effective school: A review and analysis of research and practice*. Madsion, WI: National Center for Effective School Research and Development.
- Marsh, C. J. (1992). *Key concepts for understanding curriculum*. London: Flamer Press.

- Murphy, J., Hallinger, P. & Mesa, R. R. (1985) . School effectiveness: Checking progress and assumptions and developing a role for state and federal government. *Teachers College Record*, 86(4), 616-641.
- Purkey, S. & Smith, M. (1983). Effective schools: *A review. The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Reid K., Hopkins D., & Holly P. (1987). *Toward the effective school: The problems and some solutions*. Basil Blackwell, London.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. New York: Cassell.
- Supovitz, J. A., & Christman, J. B. (2005). Small learning communities that actually learn: Lessons for school leaders. *Phi Delta Kappan*, 86(9), 649-651.