

# 十二年國教之重要推手：校長課程領導實踐之研究—以旺萊國小校訂課程為例

吳金峰、吳順發、莊仲庭、黃姿綺、林秀慧

## 摘要

校長是十二年國民基本教育的重要推手，其在課程領導上所扮演的角色積極與否，直接衝擊到學校整體課程之形塑、實踐與評估等發展歷程，校長若能正向投入課程領導實踐，將有助於學校課程計畫之發展，進一步促進教師教學及學生學習成效之提升。據此，本研究旨在探究校長因應十二年國民基本教育實施過程，其在校訂課程形塑歷程中之課程領導作為，提出各面向的核心領導作為，以做為未來校長進行課程領導之參考。

本研究採質性研究法進行個案訪談與文件內容分析。依據文獻探討內容，進行課程領導實踐訪談大綱之擬定，採半結構式訪談，分析校長課程領導過程所遭遇之困境與其轉化策略。本研究主要結果如下：

### 一、課程領導困境

- (一) 願景目標：欠缺學校課程發展願景，校訂課程發展目標未聚焦。
- (二) 研發團隊：教師團隊害怕改變，對話信任未成文化，課發組織未發揮功能。
- (三) 課程發展：學校無既有校本課程內容可參照，教師無課程發展經驗，固守傳統教學內涵與模式。

- (四) 專業素養：教師缺乏課程發展專業知能，且學校未規劃課程發展所需之進修內容，導致教師欠缺相關創新思維。
- (五) 環境資源：校內既有設備無能滿足課程實踐需求，社區多元資源未開發整合。

## 二、課程領導策略

- (一) 願景目標：校長參照社區特色預擬藍圖，引導同仁聚焦學生圖像討論為始，凝聚發展共識。
- (二) 研發團隊：組織專業社群進行跨域對話，在互助合作與團體共學過程，建構主題式課程，送交課發會審議。
- (三) 課程發展：建構共備環境相互激勵，在願景及校定課程目標基礎下，跳脫制式文件框架，進行微型課程實踐與分享。
- (四) 專業素養：校長高倡導高關懷，運用多元媒材引發教師共學動機，引進專業團隊實踐符合教師需求的增能課程。
- (五) 環境資源：盤點與分析學校資源，透過社區走察匯聚資源，結合專案充實教學設備。

關鍵字：課程領導、校訂課程。

## 壹、個案介紹

### 一、緣起

十二年國民基本教育新課綱即將於 108 學年度啓動，校長是十二年國民基本教育的重要推手，學校課程發展的領航員，其在課程領導上所扮演的角色積極與否，將直接衝擊到學校整體課程之形塑、實踐與評估等發展歷程，校長若能正向投入課程領導實踐，將有助於學校校訂課程計畫之發展，在此基礎下，進一步促進教師教學與學生學習成效之提升。

本研究針對臺南市旺萊國小校長推動課程領導，以協助校訂課程發展歷程，其實際遭遇之困境與轉化策略進行個案研究。該校在校長課程領導推動下，於 103 學年度即啓動十二年國教學校校訂課程發展機制，不僅是當年臺南市唯一與國家教育研究院合作學校，更是教育部前導計畫的典範，現已成為臺南市十二年國教推動之核心學校，足為未來校長進行課程領導實踐之學習楷模。

校長身為教育領航者，必須考量行政乃為支援教師教學與學生學習而存在，具備課程領導知能的校長，才能帶領學校朝專業化發展，進一步提升教師教學與學生學習之成效（吳清山，2010）。據此，本研究透過訪談與相關文件分析，據以探究校長如何有效運用課程領導實踐，建構有利於專業對話與課程發展的環境與文化，帶領學校同仁發揮專業素養，凝聚校訂課程發展共識，匯聚並整合校內外資源以規劃多元學習素材，以落實十二年國教「自發、互動、共好」之全人教育理念。

### 二、學校背景

旺萊國小位於臺南市關廟區北邊村落，民風純樸，社區居民以種鳳梨為生，對外以關廟陸軍山鳳梨著稱。近年由於學校鄰近交通設施快速建置，在運輸及觀光產業發展下，當地教育環境及文化皆有進展，也因此綠色環境與產業部分，是相較於他校較有利的優勢。

有鑒於此，學校教學團隊在校長帶領下，以學生自身生活經驗實地取材，透過

教師專業社群之同儕學習，將在地特色物產--『鳳梨』，配合各年段之課程內容來規劃校訂課程，並藉由活潑多元的課程與活動，來發掘孩子的優勢智能，也讓學生更了解在地文化與產業，並透過與在地連結，學會表達、創意、想像、自主、互動、合作等多元的能力，培養學生核心素養，翻轉傳統教學思維。

### 三、學校組織概況

#### （一）規模

1. 班級數：6 班。
2. 教職員工：18 位，6 位碩士學位。
3. 平均年齡：48.6 歲。

#### （二）教師

1. 資深教師較多，新進同仁較少。
2. 教師對學校的教育理念與認同感有高度共識，有助提升辦學績效。
3. 教職員相處融洽，互動良好。

#### （三）社區

1. 地處偏鄉，工作機會不多，人口多往鄰近區域外流。
2. 學校位置地處偏鄉，周遭住戶不多，生活機能較差。
3. 鄰近納骨塔，建地稀少。

#### （四）家庭

1. 有能力之家庭多就讀附近明星或私立學校。
2. 家長社經條件與對學生期望落差甚大。
3. 學生人數減少，部份家長仍存有升學導向之教育迷思，對於多元教學活動支持力不足。

### 四、個案校長學經歷與課程領導歷程簡述

#### （一）校長學經歷簡介

1. 姓名：張小青。
2. 學歷：教育學博士。
3. 經歷：校長經歷 9 年（103 學年度轉任旺萊國小校長）。

## （二）校長課程領導歷程簡述

### 1. 103 學年度

- (1) 階段一：觀念溝通、價值澄清、凝聚共識、組織社群。
- (2) 啓始階段-共識：共同的願景和價值，對話的開始。
- (3) 推動重點：規劃與設計校本課程

### 2. 104 學年度

- (1) 階段二：課程圖像、教案設計、教學實踐。
- (2) 運作階段：協同合作，問題解決。
- (3) 推動重點：發展校本課程教學案例與課程轉化。

### 3. 105 學年度

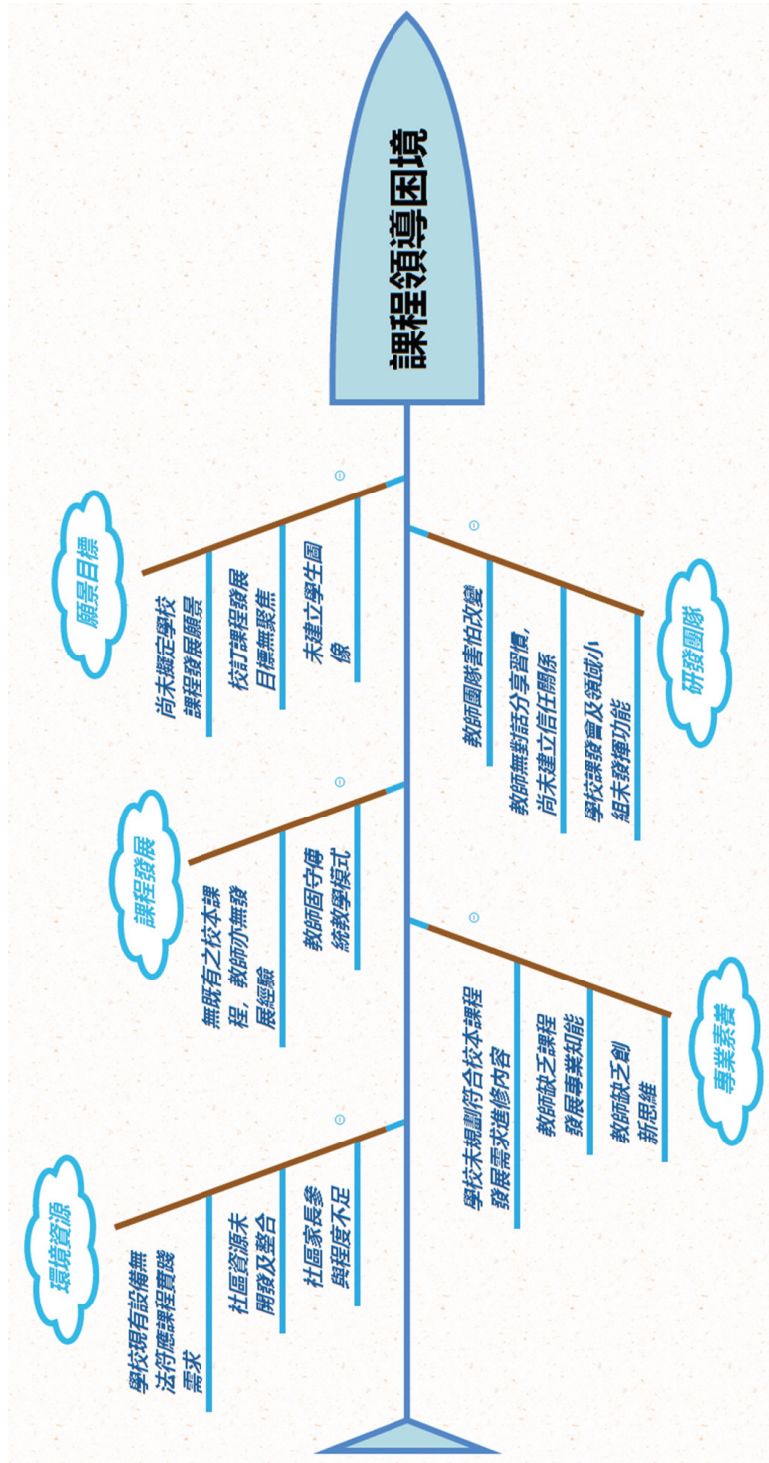
- (1) 階段三：實踐案例、提供意見-反省、回饋、修正。
- (2) 制度化階段：將所學應用於教學實務。
- (3) 推動重點：持續發展校本課程之核心素養導向教學案例。
- (4) 試排校本課程、社團技藝、特色課程於彈性課程。
- (5) 公開觀課、說課、議課：社群共備觀議課的 know-how。

### 4. 106 學年度

- (1) 階段四：共同努力促進教學效能。
- (2) 信任階段：勇於嘗試階段，試排新課綱架構下之學校課程總體計畫。
- (3) 持續規劃公開觀課、說課、議課：社群共備觀議課的 know-how。
- (4) 持續發展彈性學習課程方案(含素養導向教學/評量設計與實施)。
- (5) 啓動課程與教學的優質轉化。

## 貳、問題分析

### 一、個案學校問題分析系統圖



## 二、文字說明

透過訪談內容整理，將張小青校長在推動校訂課程發展歷程中所遭遇之核心困境內容，分為以下五個向度進行說明，如下：

### （一）願景目標

1. 旺萊國小於 103 學年度與國教院合作推動校訂課程發展計畫初期，學校尚無課程發展願景，對於校訂課程發展目標，亦仍未聚焦。
2. 校訂課程需符應學生學習需求，並藉由學校團隊共同發想，型塑學生圖像，但旺萊國小從未針對學生圖像進行思考與共識。

### （二）研發團隊

1. 教師團隊習慣於傳統教學模式，對於新課綱的推動十分消極與抗拒，普遍不願意改變。
2. 教師鮮少針對課程與教學部分進行分享對話，校長、行政團隊及教師並未建立信任關係。
3. 學校課發會與領域小組未實際發揮課程發展、教學方案設計與審議功能，僅例行性召開會議。

### （三）課程發展

1. 學校從未進行學校本位課程發展，教師亦無參與經驗，因此所有校訂課程發展及教學方案設計皆需從零開始。
2. 教師容易固守傳統教學模式，課程內容皆以教學方案及課本教材為主，無蒐集課程資料之習慣。
3. 教師從未針對既有課程內容及教學情形進行檢視、討論及改進。

### （四）專業素養

1. 學校沒有規劃，也沒有鼓勵教師進修，因此教師普遍缺乏對未來 12 年國教推動重點之專業知能，如素養導向教學、校訂課程發展等。

2. 教師團隊雖然有心為孩子付出，但缺乏專業素養及創新思維，心有餘而力不足。

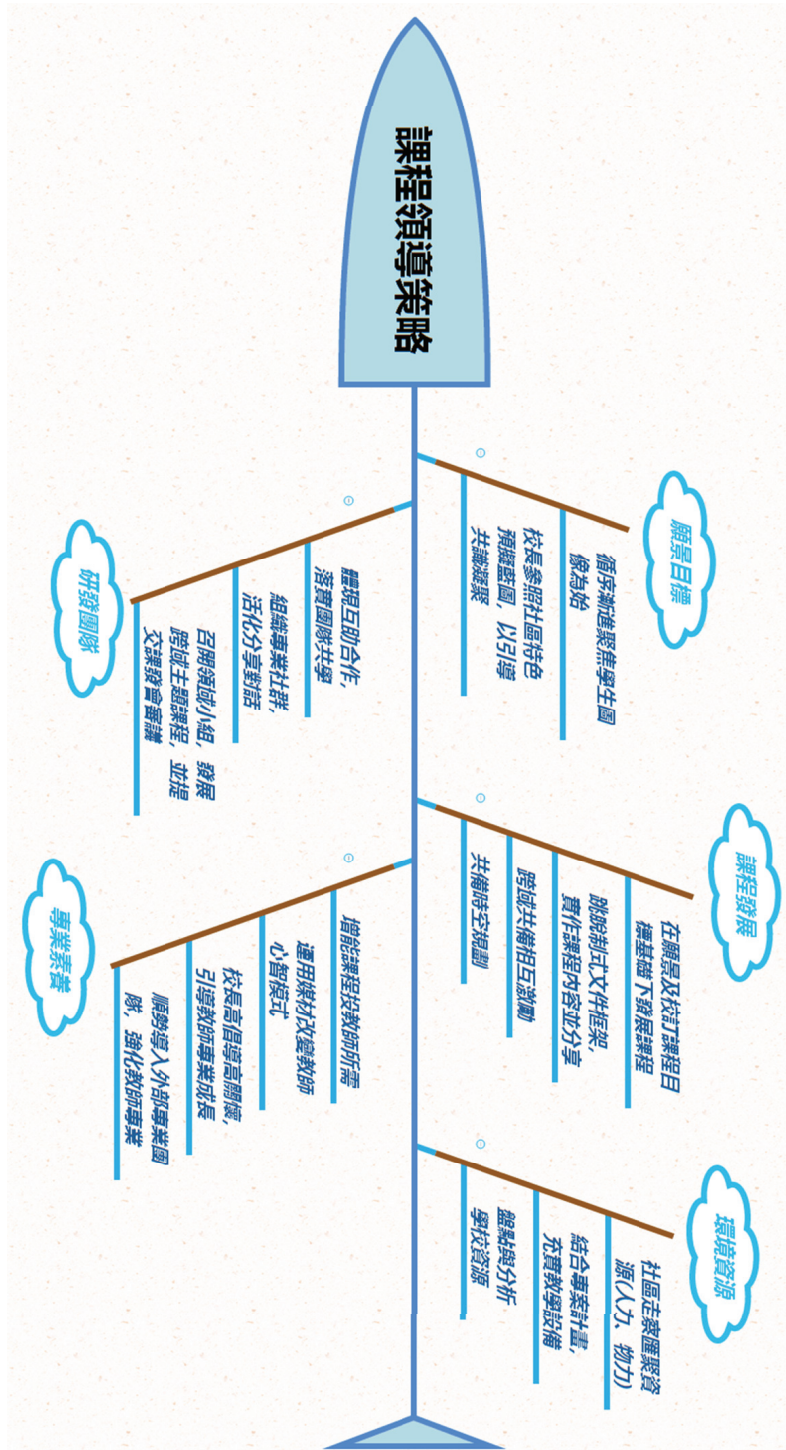
#### （五）環境資源

1. 在校長推動課程領導過程，發現學校現有設備無法符應課程實驗之需求，如學校欠缺行動載具，無法推動行動學習等。
2. 校訂課程除符應學生學習需求外，更應考量社區特色，營造學校社區共好氛圍，唯獨社區資源未被開發，相關人力及物力皆欠缺整合。
3. 當地社區家長普遍忙於農耕，對於學校推動教育改革，支持度及參與度皆不足。



## 參、轉化策略

### 一、個案學校轉化策略系統圖



## 二、文字說明

張小青校長歷經四年的課程領導實踐，以觀念溝通、價值澄清為基礎，逐漸凝聚共識與形塑願景目標，運用教師專業學習社群的推動與合作，持續發展校訂課程教學案例與課程轉化，並透過對話分享與共備觀議課，針對課程提供省思、回饋與修正。在張小青校長成功的課程領導實踐與教師團隊的努力合作下，逐漸將原有校內不願改變的氛圍壓力，轉化為更多具體的學習力與行動力。

以下將針對張小青校長之課程領導實踐歷程，其所運用的核心轉化略進行分類說明，如下：

### （一）願景目標

1. 到任初期，先不以規劃校訂課程願景為目標，首先須與學校教師夥伴建立情感，充分了解教師需求與結構，必要時給予肯定及鼓勵。
2. 轉化歷程不宜急迫，逐漸引導教師聊聊學校未來想要帶給學生的方向（學生圖像）。
3. 教師以學生學習需求為分享主軸，過程中會逐漸凝聚共識，即可聚焦為學校願景。過程中，校長亦可適時引導教師發想，讓學校及社區特色融入在校訂課程當中，有利於後續校訂課程之擬定與發展。
4. 凝聚學校願景及校訂課程目標過程中，校長需先有藍圖，當學校教師分享過程無法聚焦時，可適時引導凝聚共識。
5. 最後由校長及全體教師共同決議，確立學校校訂課程發展主軸為「鳳梨」。
6. 透過願景目標轉化歷程，循序漸進讓彼此養成對話習慣，建立彼此互信的情感，以利於後續校訂課程發展及專業社群團隊的成立。

### （二）研發團隊

1. 研發團隊的成立，需首重校長與同仁間的情感建立，因此於形塑學校願景及校訂課程發展目標時，就須建立互動分享與對話機制，才有利

於研發團隊的成立。

2. 推動學校願景與校訂課程發展初期，由校長共同邀請全體教師共同互動分享，直至確立校訂課程發展目標後，開始組織教師專業學習社群，以團隊合作的方式進行課程改革。
3. 因學校校訂課程發展是以社區特色「鳳梨」為主軸，因此在專業學習社群部分，需導入社區人力資源及社區耆老，提供校訂課程內容專業指導及課程配合。
4. 校訂課程發展需考量跨領域及跨科目，因此除了教師社群規劃設計外，並須透過各領域小組進行跨域整合，以發展統整性主題/專題/議題探究課程」，強化知能整合與生活運用能力。
5. 學校校訂課程在透過教師社群及全體教師的規劃後，須經學校課程發展委員會審議通過後實施。
6. 積極協助新進教師了解教學狀況，並進行學生間的轉銜了解。建立共同不排課對話機制進行共備輔導機制，讓教師間進行專業對話及教學經驗傳承。
7. 每學期期末辦理教學分享會
8. 校長積極參與校內進修，帶領全校教職員工精進知能，如校本社群工作坊、數學好好玩社群、國語文共備坊、語文 FUN 輕鬆等社群。

### （三）課程發展

1. 規劃夥伴共同不排課時間（共備時間）及討論空間，並透過非正式溝通模式，循序漸進建立夥伴正向關係。
2. 校訂課程發展需在學校願景及校訂課程目標確立後推動。
3. 教師團隊利用共備時間，發想以鳳梨為主軸之課程內容，透過學生學習需求與難易度進行一到六年級之編排，課程內容無須限制，亦不須完成教案，唯獨須能與學生生活情境相結合。
4. 透過最初的校訂課程發想，由各班級導師實際進行教學後，於期末進

行分享互動，並提出修正及調整建議。

5. 將修正及調整後內容轉化為書面教學方案。

#### （四）專業素養

1. 透過教學創新與教學轉化影片，引導教師發想未來學生圖像。
2. 透過學習型組織的建立，改變教師心智模式，喚醒教師熱情與理念。
3. 體現賦權增能，校長依循分布式領導，授權教導主任和教師團隊共展課程與教學，並針對教學方法、課程設計、課程實施提供支持與引導，以幫助教師專業成長。
4. 提供教師專業成長鷹架，並透過教學輔導措施，協助教師解決教學困境，提升教學成效。
5. 安排各種提升教師專業成長及增能課程（備課或教學評量），課程內容以教師在教學上能實際應用為主。
6. 透過邀請專家學者、策略聯盟學校、教師專業社群、國教輔導團進行專業諮詢與定期輔導，強調團隊專業理念，導入課程研究並整合本校社區具有的在地特色條件和優勢，發展校園特色、精進教師的創新教學與促進學生在快樂中學習。
7. 積極帶領教師及行政團隊參與項活動與競賽，累計 35 項。
8. 推薦教師擔任閱讀推動小組及十二年國教新課綱種子講師，並鼓勵全校教師取得閱讀初階及進階證書，參加閩南語能力檢定、全校教師皆取得臺灣師大數學活動師的證書。

#### （五）環境資源

1. 盤點與分析學校資源與所需配套。
2. 社區家長及在地農人提供學校學習活動場域及教學相關資源。
3. 103~107 學年度積極爭取教育部前導學校與國教院之經費補助，增購教學所需設備，如行動載具等。

## 參考文獻

旺萊國小十二年國教課程綱要前導學校協作計畫期末報告（104-106 學年度）。

旺萊國小 106 學年度校務評鑑。

吳清山（2010）。校長課程領導 VS.教師教學品質。師友月刊，**514**，8-13。

黃信揚、吳明隆（2005）。高雄縣市國小校長課程領導行為之研究。學校行政，**39**，1-16。

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。學校行政雙月刊，**106**，121-140。

旺萊國小國教院合作學校成果報告（104-106 學年度）。

## 附錄一、訪談大綱

1. 校長於 103 學年度初任旺萊國小校長時，即接獲教育局任務，推動 12 年國教前導學校計畫，請問當時校長的心情為何？
2. 續上題，當時學校同仁接獲學校須執行本計畫時的反應？
3. 請校長談談當時學校制定校訂課程圖像的發展歷程、困境與解決策略。
  - (1) 願景目標部分（如學生圖像、學校願景、課程目標等）
  - (2) 研發團隊部分（課發會及領域小組運作情形）
  - (3) 課程發展部分（課程規劃、課程推動、課程評鑑等）
  - (4) 專業素養部分（教師專業知能）
  - (5) 環境資源部分（內部教學設備、外部社區資源與專業團隊）
4. 就校長剛剛分享的課程領導歷程，您認為最關鍵的地方為何？有哪些建議可以提供未來學校推動十二年國教課程參考？
5. 請問校長還有什麼補充與指導內容嗎？

## 附錄二、分類向度定義

1. 願景目標：校長領導學校成員建構連結學生圖像之學校願景，訂定與學校願景相符合之課程目標。
2. 研發團隊：組織課程發展委員會及各學習領域小組等團隊，使學校同仁能參與學校課程內容之發展。
3. 課程發展：在十二年國民基本教育課程綱要內涵下，校長能引導學校同仁依學校願景規劃設計適合學生學習、具有特色的學校課程；主動積極督導，推動學校各項課程實施；多元蒐集課程實施之相關資料、檢討改進學校及教學之實施，以發展優質課程。
4. 專業素養：校長本身能參與相關研究進修，同時能鼓勵教師研究進修，透過觀摩、發表及教學成果分享，培養個人及教師課程與教學之專業能力。
5. 環境資源：校長能提供教學所需足夠空間、設備與諮詢服務；並與社區保持良好關係。

（修改自黃信揚、吳明隆，2005）