

校長推動素養導向學校本位課程之研究 —以南投縣日月國小為例

葉聰信、羅文興、沈晉億、鄭明祥、史利民、賴幸暘

摘要

十二年國民基本教育課綱以核心素養為導向，在校長課程領導下，學校本位課程之運作模式有待進一步瞭解。本研究運用個案研究法，以南投縣日月國小為例，探討偏鄉小學校長推動素養導向學校本位課程的現況、困境和因應策略。

本研究發現校長推動素養導向學校本位課程之困境為：一、教師流動率高、專長教師缺乏；二、評鑑訪視過多易干擾教學；三、學校環境設備資源不足；四、家長社經地位弱勢，文化資本不足；五、學生人數少，互動性不佳。校長推動素養導向學校本位課程之策略為：一、凝聚學校的共享願景；二、重新定位學校領導者的角色；三、將行政重心轉移為課程與教學領導；四、塑造專業、參與、分享與開放的學校文化；五、營造學校課程發展的有利條件；六、建立課程革新的任務組織並採系統化的革新步驟；七、策略聯盟的建立；八、社區志工資源的培訓。

本研究提出結論為：一、學校裁併壓力是個案學校實施素養導向學校本位課程的積極動力；二、個案學校結合社區特色研發素養導向學校本位課程；三、校長課程領導是個案學校發展素養導向學校本位課程發展的關鍵推手；四、教師專業發展是實施素養導向學校本位課程的核心動能；五、課程組織是個案學校推動素養導向學校本位課程的有利支持；六、個案學校善用社區資源支援素養導向學校本位課程實施。

根據上述發現與結論，本研究提出建議為：一、強化「科技資訊與媒體素養」、「多元文化與國際理解」、「藝術涵養與美感素養」等素養課程設計；二、推動跨年級協同教學，改善學生人際互動情形；三、加強學校各層級課程領導，推動素養導向學校本位課程；四、鼓勵教師充實專業能力，強化課程設計與教學省思；五、增進教師協同

合作氣氛，促進同儕成長與討論；六、建立完整課程評鑑機制，落實課程評鑑工作；七、減少不必要的訪視評鑑，減輕小校行政負擔，投入課程與教學研發，聚焦學生學習。

關鍵詞：素養導向、學校本位課程、校長課程領導

壹、現況說明

教育決定人才，人才決定未來。在面對工業 4.0 時代及地球村（Gobal Village）時代來臨，新世紀臺灣人才培育必須掌握適應現代生活、突破未來挑戰的關鍵能力。據美國勞動部研究報告〈未來工作—21 世紀工作的趨勢與挑戰〉（Futurework - Trends and Challenges for Work in the 21st Century）指出，現在學生未來將從事的工作有 65% 現在還不存在，換句話說，教育應該是教導學生釣魚的方法而非給他（她）一根釣竿。從九年一貫課程所強調的「培養孩子帶得走的能力」到十二年國教所重視的「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，在成就每一個孩子的前提下，透過更務實的教與學提升孩子的學習效能！

「核心素養」是指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度（教育部，2014）。十二年國民基本教育課程綱要（以下簡稱為新課綱）以「自主行動」、「溝通互動」、「社會參與」三大學習面向為理念，並歸納出九大核心素養項目，延續九年一貫課綱所強調十大基本能力。因此，推動以「素養導向」為理念的課程發展為未來人才培育的重要基礎。

學校本位課程是指每個學校依其本身特色、需要及條件，結合社區家長、教師專長、學生需求等來設計課程，其目的在解決學校獨特問題（張凱元，2004）。學校本位課程的推動除了可以聚焦學校願景轉化課程願景的落實，更有助於現有課程架構中發展跨領域合作、課程統整及課程評鑑，以符應十二年國教學生素養導向學習的需求，特別是在課程規劃層面，校訂的「彈性學習課程」，讓學校因地制宜，安排著重跨領域統整，培養探究與實作能力，增進學生適性發展、活用知識的學習機會（洪詠善、范信賢，2015）。

校長不僅扮演學校行政領導的角色，同時也肩負課程教學領導首席教師的責任。校長必須集合教師、社區家長及學者專家等人智慧，參照學校地區環境及學生經驗，擬定學校課程計畫，並依據課程計畫實施和評鑑，校長「課程領導」乃成為決定課程改革成敗的重要因素（歐用生，2004）。惟在新課綱上路，融入素養導向後，在校長課程領導下，學校本位課程之運作模式及學生學習成效有待進一步實證瞭解。是故本研究擬以南投縣日月國小為例，探討偏鄉小學校長推動素養導向學校本位課程的現況，以及面臨困境和提出因應之道。

一、研究目的

（一）瞭解個案學校校長推動素養導向學校本位課程之現況。

- (二) 探討個案學校校長推動素養導向學校本位課程之困境。
- (三) 探究個案學校校長推動素養導向學校本位課程之策略。

二、研究問題

- (一) 個案學校校長推動素養導向學校本位課程之現況為何？
- (二) 個案學校校長推動素養導向學校本位課程之困境為何？
- (三) 個案學校校長推動素養導向學校本位課程之策略為何？

貳、內涵研討

本研究旨在探討南投縣日月國小在校長課程領導下推動素養導向學校本位課程之情形。內涵探討分為素養導向課程、學校本位課程、校長課程領導與學校本位課程等三部分，茲分述如下。

一、素養導向課程

近年來以「素養」為核心來思考國民教育課程的發展，日益受到國際組織的重視。例如經濟合作暨發展組織（2000）認為素養的定義需考量是每個人都需要具備，且素養的定義內容需與生活面向有關，需具備透過不斷學習，期使個人繼續發展知識與能力，以達成個人目標並參與公民社會。

范信賢（2016）綜合各學者看法，提出「素養」具有下列特性：（一）「核心素養」承續過去課程綱要的「基本能力」、「核心能力」與「學科知識」，但涵蓋更寬廣和豐富的教育內涵（蔡清田，2014）。亦即除了重視知識、技能之外，亦強調情意態度的層面。（二）素養可界定為「knowledge × experience × power of judgment」（洪裕宏，2008），素養既是為了「因應社會之複雜生活情境需求」（蔡清田，2014），其學習就需將知識、技能、態度與「生活情境」緊密結合，以臻至理解的、有意義的學習狀態。

（三）素養的學習具有跨領域的性質，並不以單一領域為限。（四）素養的學習並非靜態的、單向性的接收，更重要的是「透過力行實踐」的學以致用。換言之，它是「做中學／學中做」的靈活運用、整全表現與反思辯證。（五）素養在彰顯學習者的全人發展，並使其成為終身學習者。

十二年國教總綱中規範「核心素養」透過各學習階段、各課程類型的規劃，並結合領域綱要的研修，以落實於課程、教學與評量中（教育部，2014）。課綱並訂定彈性

學習課程由學校自行規劃辦理全校性、全年級或班群學習活動，以提升學生學習興趣並鼓勵適性發展，並藉此發展學校本位課程。由此可見，建構學校本位課程為十二年國教課綱的關鍵要素，而其重要的內涵更是以「素養」導向來思考學校本位課程發展。

二、學校本位課程

學校本位課程是學校的教師、行政人員及社區家長等，經由共同參與討論、實施及評鑑的動態過程。林佩璇（2004）認為學校本位課程是依據學生所在的地區及學校環境脈絡，結合同一學校內教師或不同學校教師的實踐智慧，主動參與課程的研發、選擇或採用課程教材以配合學生的學習需要。蔡清田（2005）認為學校本位課程發展本身是具有彈性且多樣的觀念，具有特殊情境與實際而發展出各種不同面貌的特質。高新建（2008）認為學校本位課程是以學校教育理念及學生需要為核心，以學校的教育人員為主體，以學校的情境及資源為基礎，針對學校課程所進行的規劃、設計、實施與評鑑。綜合上述，學校本位課程的定義可歸納為下面幾項：（一）以學生學習需要為核心，以學校教育人員為主體。（二）以學校社區情境資源為基礎。（三）對學校課程所進行的規劃、設計、實施與評鑑，以達成教育目的為目標。

「國民中小學九年一貫課程綱要」明確指出：各校應充分考量學校條件、社區特性、家長期望、學生需要等因素，結合全體教師和社區資源，發展學校本位課程，並審慎規劃全校總體課程方案（教育部，2003）。十二年國民教育課程綱要總綱延續強調學校本位課程發展，更具體地將「彈性學習節數」修改為「彈性學習課程」，以期落實學校本位課程（教育部，2014）。學校本位課程發展將課程決定權下放給學校，落實草根性與自主性的課程發展理念，賦與學校與教師更多課程與教學之專業自主空間，學校與教師在符合教育相關法令與規範下，可以依據學生需求與社區特性，主動發展課程、自編教材，適切發展學校課程特色（鄭淵全、陳殷哲，2016）。

鄭淵全、陳殷哲（2016）提出學校落實本位課程作法，首先建構「學校願景→課程願景→核心素養→能力指標」系統；接下來進行SWOT分析，擬定推動計畫或策略及時程；課程發展最重要的影響因素是教師，因此提升人力素質與激勵教師的士氣是為首務；在發展課程時必須以專業社群對話方式進行，進行教育專業知能交流與學習成長；課程實踐時應進行課程評鑑，再據以修改課程。

為了落實學校本位課程需要校長強而有力的課程領導，才能帶領學校發展完善的校本課程。校長必須集合教師、社區家長及學者專家等人智慧，參照學校地區環境及學生經驗，擬定學校課程計畫，並依據課程計畫實施和評鑑，此時「課程領導」乃成為決定課程改革成敗的重要因素（歐用生，2004）。

三、校長課程領導與學校本位課程

校長課程領導是校長基於其課程專業知識，進行學校課程領導，以發揮學校層次的課程發展功能，確保學生學習品質的最終目的（蔡清田，2005）。黃旭鈞（2003）認為課程領導是針對學校課程事務所進行的各種領導作為，其目的在改進課程品質，提升學習成效，進而改善學生學習效果。在課程領導的作為中可以侷限在直接對課程的設計、發展、改進、實施和評鑑的引導，也可以廣泛地涵蓋了上述目的的領導作為。

秦夢群（2010）認為課程領導是校長針對學校之相關課程政策與實施，校長提供必要資源與服務，協助教師進行課程規劃、發展、實施與評鑑的行為。黃坤錦（2011）認為校長基於其教育與課程理念，運用各種有效的領導行為，領導相關成員建構學校課程願景和目標，發展組織團隊，營造支持性環境，並善用各種校內外有力資源，訂定課程計畫與策略，以提升學生學習成就及教師專業能力，以期達成教育目標。

根據上述學者對校長課程領導意義之觀點，校長課程領導分為四個層面：（一）學校文化：校長能善用領導策略，促進各行政部門的溝通，適時提供必要的資源與服務，營造正向積極的學校文化。（二）課程規劃：校長能就本身專業知能，帶領學校團隊設計適合學生能力之課程，包含課程目標、實施內容與評鑑等面向。（三）教師專業：校長能引導教師在課程發展中，協助教師改進課程品質，進而提升教師專業知能。（四）學生學習：校長能提升學生學習成效，確保學生學習品質。

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。因此，校長運用課程領導推動十二年國教課程之實施面向有：（一）成立學校課程發展組織並推動學校課程發展；（二）提升教師教學實施能力並落實教師課程專業發展；（三）重視學生學習評量與應用；（四）強化行政支持及提倡家長與民間參與（黃淑娟、吳清山，2016）。

參、問題分析

一、個案學校背景分析

日月國小位於日月潭畔，是一所典型的農村小學，孕育「勤勞、儉樸、有活力」

的學校願景，以「尊重、關懷、笑臉、服務」為做法，培育能「做中學」、「樂中活」的健全學子。

在健體、藝文為主軸下，發展騎獨輪車、扯鈴及輕艇為動態特色，直笛、閱讀為靜態特色。讓學生在動態特色學習中，逐漸養成「平衡動覺」及「手腦並用」的觀念及效能；在靜態特色學習上，培養欣賞能力，增強演奏風範，增加無限創意的表演空間；培養學生閱讀興趣、習慣的養成，激勵學生能「閱讀」而「悅讀」。以「笛、鈴、騎、閱、艇」提昇教育活力。

學校位於全國最大的活盆地，全國最大的淡水湖 - 日月潭，潭區生態遊學的結合將呈現的是國際級的學習博物館。近年來，學校運用各式行動載具結合特色學校轉型為資訊教學創新學校，希望成功翻轉教室，邁向未來學校（future school）。

（一）組織結構

1. 教職員工數

類別	校長	主任	組長	教師	幹事	護理	工友	合計
男	1	1	1	2	1	0	0	6
女	0	1	1	2	0	1	1	6
合計	1	2	2	4	1	1	1	12

2. 學生人數

年級	一	二	三	四	五	六	合計
男	2	1	1	2	3	1	10
女	0	3	1	3	3	1	11
合計	2	4	2	5	6	2	21

(二) 學校 SWOTS 分析

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (行動策略)
地理環境	<ul style="list-style-type: none"> 校園環境優雅，自然環境獨具特色，對學生學習及生活相當有利。 	<ul style="list-style-type: none"> 獨居一隅，與外界交流機會較少。 	<ul style="list-style-type: none"> 戶外教學資源豐富，易於發展學校特色。 	<ul style="list-style-type: none"> 遠離城市，故文化刺激不足。 	<ul style="list-style-type: none"> 實施戶校外教育，開拓學生視野。 培養學生善用資源的能力。
學校規模	<ul style="list-style-type: none"> 校地面積 1467 公頃，全校班級數 6 班，教職員工生總計不到百人，活動空間寬敞。 	<ul style="list-style-type: none"> 老師人數少，教師身兼數職，不易發揮個人專長。 	<ul style="list-style-type: none"> 對話暢通，學校氣氛和諧。 易形成共識，同心協力辦好一件事情。 	<ul style="list-style-type: none"> 人事不穩定，教師流動率高。 適齡兒童數不穩定，逐年減少。 	<ul style="list-style-type: none"> 推動小班小校有效教學。 發展學校特色，吸引學生就讀。
硬體設備	<ul style="list-style-type: none"> 資訊設備充足，普通教室 e 化。 校園規劃人性化。 	<ul style="list-style-type: none"> 教師教學研究空間及設備缺少。 圖書資源較缺乏。 	<ul style="list-style-type: none"> 視聽媒體使用方便，透過網路與世界接軌。 鄉內圖書館重視閱讀，行動圖書館到校服務。 	<ul style="list-style-type: none"> 各項硬體逐漸面臨汰換。 	<ul style="list-style-type: none"> 爭取預算經費，加速更新與充實電腦教室教學與教師研究等設備。 引進社區資源，改善各項設施，發展學校特色。
教師資源	<ul style="list-style-type: none"> 素質整齊。 教學用心、投入。 教師積極進修成長。 	<ul style="list-style-type: none"> 老師身兼行政工作數職，不易發揮個人專長。 專長教師覓得不易。 	<ul style="list-style-type: none"> 借重地方人士及老師專長發展學校特色。 	<ul style="list-style-type: none"> 成長動力因人而異 代理教師與鐘點教師比例偏高。 	<ul style="list-style-type: none"> 辦理開放多元的教師專業成長進修。 鼓勵教師從事行動研究，解決教學問題。 鼓勵實施年段協同教學，建立教學群組新團隊。 擬定重點項目課程發展計畫，發揮學校本位課程之特色。

行政人員	<ul style="list-style-type: none"> · 校長辦學踏實，獲家長認同。 · 行政人員善於溝通協調。 	<ul style="list-style-type: none"> · 行政工作負擔大。 · 組長人選不易網羅。 	<ul style="list-style-type: none"> · 以本身素養領導老師做課程改革。 	<ul style="list-style-type: none"> · 導師須兼任行政工作，不利班級經營。 	<ul style="list-style-type: none"> · 有效運用經費預算。 · 爭取參與教育局各項教育專案之實施。
學生狀況	<ul style="list-style-type: none"> · 善良、純樸，可塑性高。 · 同儕互動良好。 · 活潑開朗，活動力強。 	<ul style="list-style-type: none"> · 文化刺激少。 · 語文表達能力較差。 · 不易掌握自己情緒。 	<ul style="list-style-type: none"> · 勤勞，熱心參與學校活動。 · 同儕團體具約束力。 · 重視生活教育及情緒教育。 	<ul style="list-style-type: none"> · 抗拒誘惑力低。 · 語文能力有待加強。 · 單親及隔代教養兒童有逐年增加趨勢。 	<ul style="list-style-type: none"> · 結合教育資源，提供學生課業輔導及社團活動，讓學生有充分發表的機會。 · 加強個別輔導，發展適性教育。
家長配合	<ul style="list-style-type: none"> · 家長信賴學校措施。 · 家長會組織健全，全力支持學校。 	<ul style="list-style-type: none"> · 家長忙於生計，與老師互動較不足。 · 重視傳統紙筆，對多元評量觀念仍不能完全信賴 · 較難指導學生學習。 	<ul style="list-style-type: none"> · 鼓勵家長走入班級。 · 借助家長會力量，協助班級家長會健全組織。 	<ul style="list-style-type: none"> · 教育思潮的認知較少，居知識經濟體系劣勢。 · 外籍配偶有增加趨勢 · 近年經濟狀況較差。 	<ul style="list-style-type: none"> · 加強親職教育。 · 辦理家長教育成長班，提昇教養知能。 · 落實親師聯絡管道。 · 設置「親子通訊」季刊，增加親師互動。 · 開辦外籍配偶識字班。
社區資源	<ul style="list-style-type: none"> · 社區對老師尊重，社區與學校溝通良好。 · 提供豐富的教學資源。 	<ul style="list-style-type: none"> · 家長仍缺乏正確教育觀念與方法。 · 社區資源整合尚待強化。 	<ul style="list-style-type: none"> · 配合社區總體營造一頭社文史采風觀念，展現社區獨特風貌，發展學校特色。 	<ul style="list-style-type: none"> · 介入校務比例時而增高，有優點亦有缺點。 · 社區資源通常商業氣息較高，無法長久落實教育理念。 	<ul style="list-style-type: none"> · 建立學校信任系統、爭取家長、社區支持學校決策，支援學校活動。 · 善用社區總體營造之機會，努力爭取本校納入改造的一環。

二、日月國小校本課程實施內容現況

主 題	年 級	內 容
頭社典故	三 - 四 年 級	漫遊水沙連、認識頭社村、早期的生活紀錄、頭社尋幽訪勝。
迷你水庫	五 - 六 年 級	頭社水庫生態步道、到底有多小、園區動植物生態、夜間賞螢活動。
活盆地特產	一 - 六 年 級	農村生態演變、泥炭土稻米榮景、泥炭土絲瓜產業。
跳躍大水床	三 - 六 年 級	活盆地曼波體驗、無底洞陷落地質、濕地田野風光。
輕艇渡潭	三 - 六 年 級	臨水不亂、小蟲變蛟龍、潭天漿地。

三、日月國小校長推動素養導向學校本位課程之困境

日月國小校長推動素養導向學校本位課程之困境，主要有以下幾個面向：（一）教師流動率高、專長教師缺乏；（二）評鑑訪視過多易干擾教學；（三）學校環境設備資源不足；（四）家長社經地位弱勢，文化資本不足；（五）學生人數少，互動性不佳。分述如下。

（一）教師流動率高、專長教師缺乏

日月國小教師分為正式與代理教師，目前二者比例約 1:1，學校代理教師常因生涯規劃、生計與聘期的考量，導致教師變動率高。此外，日月國小因地理位置偏遠但又無地域加給，專長教師更見匱乏，尤其是英語、體育和藝術類專長教師更是缺乏，常常連代理教師都不見得有人願意來，更何況是鐘點教師，加上現行規定鐘點教師一節鐘點費只有 260 元，讓專長教師的招聘更是雪上加霜。

（二）評鑑訪視過多易干擾教學

日月國小教師編制 9 人，但各項考評訪視和大校一樣，就連公文量也沒減少，加上各項計畫和推動的教育活動如讀經運動，幾乎耗盡偏校小校教師的精力，很難再有多餘時間研發素養導向的校本課程。更讓人擔心的是由於學生數較少，學校被廢併校的傳言甚囂塵上，導致校內人心惶惶，

多人想請調，而最後學校沒派校長，用教導主任代理校長，原本捉襟見肘的人力再分派其他工作，讓素養導向的校長領導面臨更嚴峻的挑戰。

(三) 學校環境設備資源不足

日月國小學校舍和設備老舊，許多教學設備已到使用年限卻無法更新，加上少子化的影響，學生數日漸減少，家長會的聲音和力量也隨之薄弱，不管在辦活動或申請補助經費上，常因為選票較少成為被忽略的一群，而可用資源更少，更容易陷入惡性循環。

(四) 家長社經地位弱勢，文化資本不足

日月國小家長多以務農和在日月潭飯店工作為主，加上學區有約六成是單親、隔代教養、外配等弱勢家庭，平常農作或輪班工作繁忙無法陪孩子寫功課或參與學校活動，對學校推動素養導向的校本課程無法認同，認為跨領域實作的問題解決導向專題都是在戲玩，學生就應該在教室好好讀書就好，而在日月潭的輕艇操作課程更是無用並具危險性，希望學校停止這類危險性高課程，這樣的認知常造成推動素養導向校本課程的阻力。

(五) 學生人數少，互動性不佳

日月國小國小部今年學生只剩 20 幾位，在推動素養導向的校本課程常會遇到一些困難，如一班平均 3～4 位，學生在活動的分組討論上常常因人數過少而無法進行，而一些活動常有人數下限的限制，也因此不能參加，更常因為一班只有 2 個人，不知如何分組和分工，陷入人數少互動性不佳的窘境。

肆、轉化策略

一、日月國小學校本位課程之素養導向檢核

十二年國民基本教育之核心素養，強調培養以人為本的「終身學習者」，分為三大面向：「自主行動」、「溝通互動」、「社會參與」三大面向，再細分為九大項目：「身心素質與自我進」、「系統思考與解決問題」、「規劃執行與創新應變」、「符號運用與溝通表達」、「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」。核心素養的內涵，如圖 1 所示。

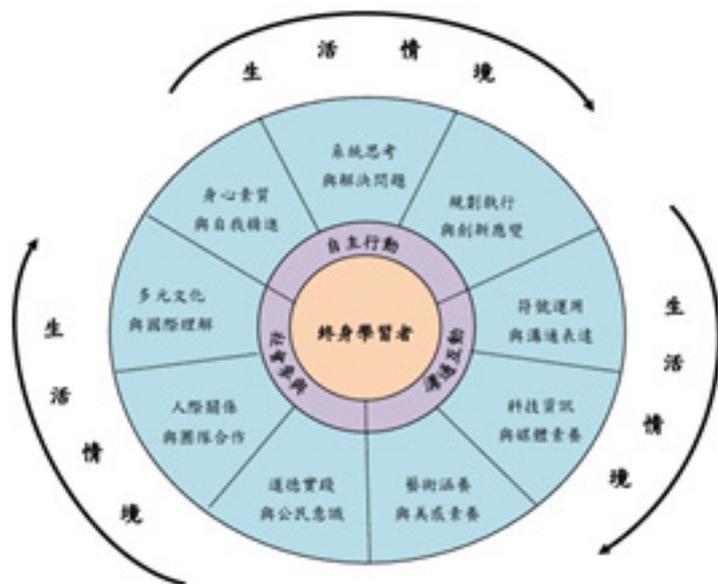


圖 1 核心素養的滾動圓輪意象

根據上述三面九項核心素養檢核日月國小本位課程如下：

主題	年級	內容	素養檢核
頭社典故	三 - 四年級	漫遊水沙連 認識頭社村 早期的生活紀錄 頭社尋幽訪勝	<input checked="" type="checkbox"/> 身心素質與自我精進 <input checked="" type="checkbox"/> 系統思考與解決問題 <input type="checkbox"/> 規劃執行與創新應變 <input checked="" type="checkbox"/> 符號運用與溝通表達 <input type="checkbox"/> 科技資訊與媒體素養 <input checked="" type="checkbox"/> 藝術涵養與美感素養 <input checked="" type="checkbox"/> 道德實踐與公民意識 <input checked="" type="checkbox"/> 人際關係與團隊合作 <input type="checkbox"/> 多元文化與國際理解
迷你水庫	五 - 六年級	頭社水庫 生態步道 到底有多小 園區動植物生態 夜間賞螢活動	<input checked="" type="checkbox"/> 身心素質與自我精進 <input checked="" type="checkbox"/> 系統思考與解決問題 <input type="checkbox"/> 規劃執行與創新應變 <input checked="" type="checkbox"/> 符號運用與溝通表達 <input type="checkbox"/> 科技資訊與媒體素養 <input checked="" type="checkbox"/> 藝術涵養與美感素養 <input checked="" type="checkbox"/> 道德實踐與公民意識 <input checked="" type="checkbox"/> 人際關係與團隊合作 <input type="checkbox"/> 多元文化與國際理解

活盆地特產	一 - 六年級	農村生態演變 泥炭土稻米榮景 泥炭土絲瓜產業	<input checked="" type="checkbox"/> 身心素質與自我精進 <input checked="" type="checkbox"/> 系統思考與解決問題 <input checked="" type="checkbox"/> 規劃執行與創新應變 <input type="checkbox"/> 符號運用與溝通表達 <input checked="" type="checkbox"/> 科技資訊與媒體素養 <input type="checkbox"/> 藝術涵養與美感素養 <input checked="" type="checkbox"/> 道德實踐與公民意識 <input checked="" type="checkbox"/> 人際關係與團隊合作 <input type="checkbox"/> 多元文化與國際理解
跳躍大水床	三 - 六年級	活盆地曼波體驗 無底洞陷落地質 濕地田野風光	<input checked="" type="checkbox"/> 身心素質與自我精進 <input checked="" type="checkbox"/> 系統思考與解決問題 <input checked="" type="checkbox"/> 規劃執行與創新應變 <input checked="" type="checkbox"/> 符號運用與溝通表達 <input type="checkbox"/> 科技資訊與媒體素養 <input type="checkbox"/> 藝術涵養與美感素養 <input checked="" type="checkbox"/> 道德實踐與公民意識 <input checked="" type="checkbox"/> 人際關係與團隊合作 <input type="checkbox"/> 多元文化與國際理解
輕艇渡潭	三 - 六年級	臨水不亂 小蟲變蛟龍 潭天槳地	<input checked="" type="checkbox"/> 身心素質與自我精進 <input checked="" type="checkbox"/> 系統思考與解決問題 <input type="checkbox"/> 規劃執行與創新應變 <input checked="" type="checkbox"/> 符號運用與溝通表達 <input type="checkbox"/> 科技資訊與媒體素養 <input type="checkbox"/> 藝術涵養與美感素養 <input checked="" type="checkbox"/> 道德實踐與公民意識 <input checked="" type="checkbox"/> 人際關係與團隊合作 <input type="checkbox"/> 多元文化與國際理解

經由三面九項的核心素養檢核，與實際從課程設計的了解與分析後，發現日月國小的學校本位課程內容與實施，在許多面向方面已符應素養導向之要求，特別三面九項中的「身心素質與自我精進」、「系統思考與解決問題」、「符號運用與溝通表達」、「道德實踐與公民意識」、「人際關係與團隊合作」等項目，基本上都能有相當程度的素養達成；惟在「科技資訊與媒體素養」、「多元文化與國際理解」、「藝術涵養與美感素養」等項目，日月國小雖試圖導入這些素養，但在課程設計與實施上仍有待加強之處。

二、個案學校校長推動素養導向學校本位課程之策略

日月國小校長經由學校優弱勢、威脅及機會點及學校本位課程的素養檢核後，參

考許多專家學者的相關研究及學校自身條件所及，決定進行幾項有效的解決策略，分述如下。

（一）凝聚學校的共享願景

日月國小原本就有訂定學校願景，但學校「願景」似乎仍只是種口號或宣示，並未能深植於師生心中，且與課程的連結上似乎也還不足。因此，校長認為有需要再加強凝聚學校之願景，讓學校的親師生建立起同舟共濟一體的情懷，並以願景結合核心素養來發展學校本位課程。

（二）重新定位學校領導者的角色

日月國小校長基於學校教師人數不多，而要推動的各項工作甚多，在考量校師工作負擔繁重下，許多業務與工作的計畫經常由校長或極少數的一、二位組長或主任獨力完成，造成部分課程實施因教師過程參與力不高，以至於造成實際實施時與原先計畫上的落差。為了解決此一問題，校長決定重新定位學校領導者的角色，讓原本「由上而下」的領導方式，循序漸漸調整為「由下而上」，讓教師共同參與課程的調整與修訂。

日月國小校長原本以「僕人式領導」方式進行學校行政領導，獲得教師同仁的喜愛，但也因過多的「服務」，造成教師依賴心理的養成，教師缺乏自動自發的想法，總認為依照行政所指示或安排即可。為了改善此一缺失，讓教師們願意主動積極的參與課程的計畫與撰寫，校長將自己的僕人式領導重新定位為「服務整合式」領導。校長以整合學校各項資源及整合老師想法與意見為主，進行各項工作與議題的探討，在適時適切的需要下，校長仍會盡力地服務同仁、協助同仁的修正領導方式。

（三）將行政重心轉移為課程與教學領導

學校的主要任務是為學生提供妥適的課程，安排有效的教學。換言之，課程與教學應是學校行政的重心。但是，大部分的學校行政領導者並非把大部份的時間花在課程與教學上，而是花在學生紀律、家長關係、長官視察、學校設施運作和學校財務管理之上。雖然日月國小的校長自認對於學校課程與教學是極為重視的，但在實際的學校領導上卻也面臨同樣的問題，這的確是很令人弔詭的問題。

經由深思與探討後，日月國小校長發現在行政工作上，其實有太多

「瑣事」要處理，而且這些瑣事常常不在既定的行事曆或計畫中，且這些瑣事處理起來常常需耗費不少的時間，因此，校長雖知道課程與教學的重要性，卻不自覺的將其疏忽了。爲了改變此一現況，日月國小校長決定排除萬難，每周至少排定一個時段與全校教師進行課程與教學的研討，隨時探討課程的實施與面臨之問題，並經由彼此的分享，期許老師的教學與課程更符應學生所需。

(四) 塑造專業、參與、分享與開放的學校文化

課程、教學與輔導工作是最能展現教師專業性的活動。學校領導者須塑造學校的專業性文化，鼓勵教師參與專業的成長與研究活動，以專業智識發展、規劃、實施並評鑑學校的課程方案。行政領導者也應塑造開放的學校文化，拆解無形的校園圍牆。

日月國小校長鼓勵教師們開放自己的心靈與其他教師合作，實施協同教學、合作教學；開放自己的教室，與他人相互觀摩，實施同儕視導；開放自己的想法，與他人相互討論，分享成敗經驗。例如：學校引進學習共同體觀念，辦理教師專業學習社群，推動數位行動學習建置與研討，積極地引進各種學校教師成長增能活動。

(五) 營造學校課程發展的有利條件

日月國小校長努力營造課程發展的有利條件。例如：校長支持參與式決定，扮演促進者角色，發展分享的學校文化。校長樂於分享權力，邀請行政人員、教師、家長、社區人士，甚至學生的參與決定。校長也重視教師專業發展，提供專業成長活動，適時採取教學引導措施，協助教師專業知識與技能的發展。小校資源有限，特別是經費上的獲得與資助，一直是小校經營上的一大難處。校長必須經常思考辦法籌措經費，解決之道除了向縣府申請經費補助外，校長發現主動撰寫計畫向企業申請經費是一項不錯的選擇。

(六) 建立課程革新任務組織，採取系統化革新步驟

日月國小的校長導入「合作式學校管理循環」以利學校本位課程的修訂與實施。課程的發展與革新應建立任務組織，一爲課程的政策小組，如學校課程發展委員會；另一爲課程方案的規劃小組，如各學習領域課程方

案規劃小組。此兩類組織，分工合作地參與課程的發展與革新工作。

學校本位課程的發展與革新應採取系統化的行政步驟與流程，並且使這些步驟相互回饋，形成回饋循環：第一，評估學校的需求，並設定願景與目的。第二，決定政策：清楚地說明課程目標和有關學校課程實施的各項原則與綱領。第三，進行課程方案之規劃與設計，如教學活動設計、教材選編、教學評量方法、教學時間安排等。第四，研擬並核定預算需求：針對新課程的規劃、實施與設備充實，提出經費預算需求，由政策小組核定之。第五，實施新的課程方案。第六，進行評鑑：包括新課程的評鑑、教學評鑑和學習結果評量。

（七）建立策略聯盟

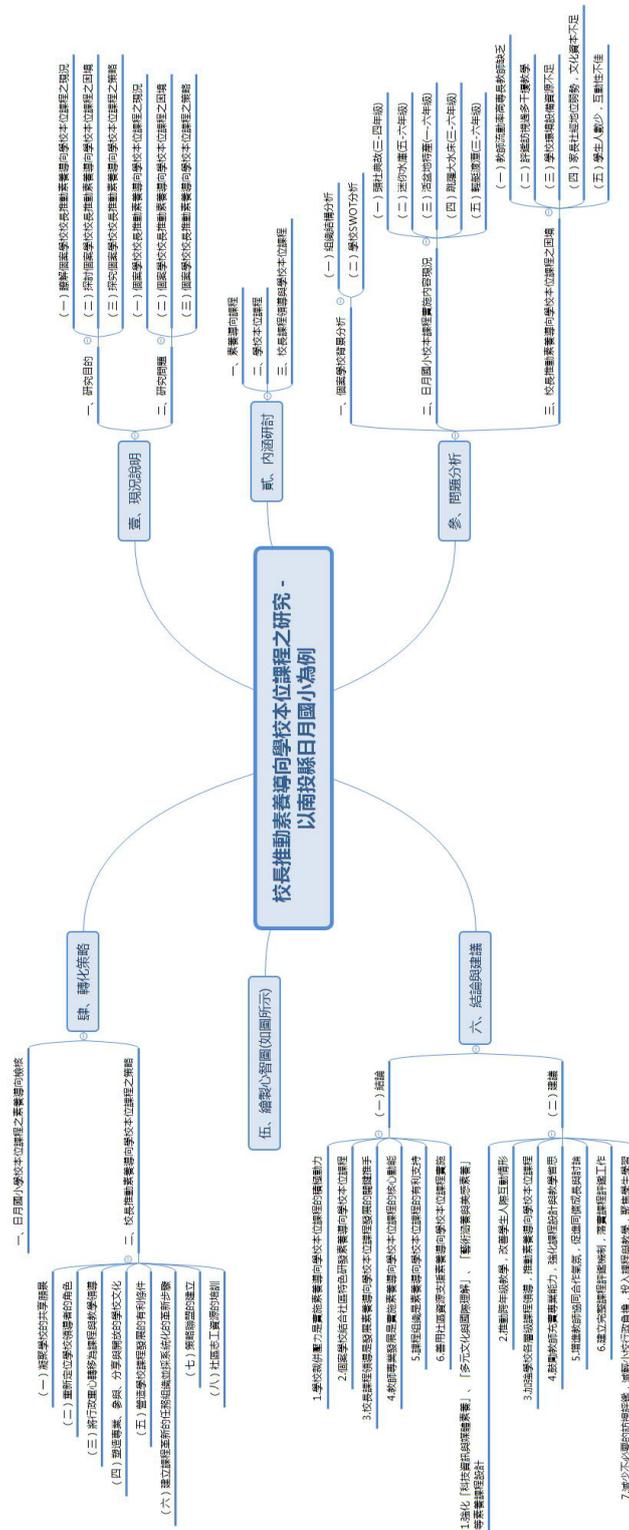
日月國小雖然地理環境優越，地理自然資源豐富，但畢竟地處偏隅，社區居民不多，學生人數也相對稀少。因此，辦理學校本位課程活動時，總有令人人數寥寥，也缺乏刺激互動的缺憾，所以若能有更多學童或家長參與，是日月國小辦理學校本位課程時所冀望的，如此也更能落實素養導向之「共好」、「互動」等面向，讓好的活動、好的資源提供更多人享用與發揮更大之效益。因此，與周邊學校、團體建立策略聯盟亦是日月國小在推動素養導向學校本位課程中的一項重要策略，藉由策略聯盟的建立，不僅可以讓日月國小的課程走出去，也讓外部資源走進來，大家互蒙其利，共享與共榮。

（八）社區志工資源的培訓

正式教師不足及代理教師來去匆匆的問題，一直是日月國小在推動學校本位課程時的隱憂，由於教師的異動頻繁，造成課程在實施時，連貫性受阻或教師教學經驗不足，雖然校長以經常性的教師增能研習彌補其不足，此問題尚不致太嚴重，但對於學校素養導向學校本位課程長期之實施還是有一定程度之影響。

為解決師資這一問題，社區志工的導入成為關鍵所在，因此日月國小校長積極與社區發展協會配合，結合學校本位課程與社區活動辦理，進行老師與社區志工的培訓活動，如此不僅讓社區與學校更緊密結合，也增進了學校和社區的良好關係，達到相輔相成的效果，讓學校在推動學校本位課程時更加順暢，也更加成功。

伍、繪製心智圖



陸、結論與建議

依據上述研究發現，提出結論與建議如下：

一、結 論

(一) 學校裁併壓力是個案學校實施素養導向學校本位課程的積極動力

個案學校因少子化和社區人口外流，面臨學生人數減少困境。因此，學校積極發展素養導向學校本位課程，希望建立學校特色，提升學生學習品質，吸引學生回流就讀。

(二) 個案學校結合社區特色研發素養導向學校本位課程

個案學校本位課程素材採用在地素材，貼近社區生活經驗，輔以多元課程型態，有效提升學生學習動機。透過素養導向的課程教學設計，運用觀察活動豐富感官經驗，培養學生敏銳度及專注力，並經由體驗實作達到平衡動覺及手腦並用。學生在分組學習的情境中，經由對話討論，強化邏輯思考與表達能力，在小組成員共同討論互動中，彼此分享回饋，有助於人際關係與團隊合作的共好。個案學校結合行動學習，將資訊科技融入於學校本位課程中，提升學生運用科技能力，以期學校轉型為資訊教學創新學校。

(三) 校長課程領導是個案學校發展素養導向學校本位課程發展的關鍵推手

校長重視學校願景的落實，持續深化學校願景與學校課程的連結，調整「由上而下」的領導方式，轉為「由下而上」，讓教師共同參與課程的調整與修訂。並以「服務整合式」領導，整合學校各項資源及整合老師想法與意見，進行各項工作與議題的探討。例如：學校每周至少排定一個時段，校長與全校教師進行課程與教學的研討，探討課程的實施與面臨之問題，經由彼此的分享，改善老師的教學，以期課程能更符應學生的學習。校長積極辦理各項教師增能研習，引進學習共同體觀念，成立教師專業學習社群，鼓勵教師從事數位行動學習建置與研討等。

(四) 教師專業發展是實施素養導向學校本位課程的核心動能

個案學校教師正式與代理教師的比例約 1:1，教師流動率高，造成課程

在實施時連貫性欠缺或教師教學經驗不足。而且校內缺乏英語、體育和藝術類專長教師，此種失衡的教師結構影響學校推動素養導向學校本位課程的成效。因此，學校透過除了鼓 教師進修提升教師專業知能外，營造良好學習對話環境，成立教師專業學習社群，持續進行全校性教師課程對話，研討本位課程的實施問題，以期提升教師專業素養。

(五) 課程組織是個案學校素養導向學校本位課程的有利支持

個案學校校長導入可「合作式學校管理循環」方有利於學校本位課程的修訂與實施。校長以學校課程發展委員會作為校內課程決策小組，釐清學校本位課程的課程目標，規劃課程方案，辦理課程評鑑了解學校本位課程實施的成效。並請各領域和各學年老師設計教學活動，選編教材和教學評量方法，落實素養導向學校本位課程之實施。

(六) 個案學校善用社區資源支援素養導向學校本位課程實施

個案學校因為小校資源有限，校長必須經常思考辦法籌措經費，除了向縣府申請經費補助外，學校主動撰寫計畫向企業申請經費。而且學校積極與周邊學校和團體建立策略聯盟，引進外部資源推動素養導向學校本位課程。此外，為了解決正式教師不足及代理教師來去匆匆的問題，與社區發展協會合作培訓老師與社區志工，導入社區志工協助素養導向學校本位課程的教學活動。學校與社區的合作模式，不僅該社區與學校更緊密結合，也增進了學校和社區的良好關係，達到相輔相成的效果，讓學校在推動學校本位課程時更加順暢。

二、建 議

(一) 強化「科技資訊與媒體素養」、「多元文化與國際理解」、「藝術涵養與美感素養」等素養課程設計

個案學校素養導向本位課程在三面九項中的「身心素質與自我精進」、「系統思考與解決問題」、「符號運用與溝通表達」、「道德實踐與公民意識」、「人際關係與團隊合作」等項目，基本上都能有相當程度的素養達成；惟在「科技資訊與媒體素養」、「多元文化與國際理解」、「藝術涵養與美感素養」等項目，學校有需要對這些學校本位課程再進一步的探討，並運用適當的轉化策略進行課程修訂。

（二）推動跨年級協同教學，改善學生人際互動情形

個案學校屬小班小校，班級學生人數少，學生在活動的分組討論上常常因人數過少而無法進行，而一些活動有人數下限的限制而不能參加，更常因為一班只有 2 個人，不知如何分組和分工，陷入人數少互動性不佳的窘境。建議學校在課程設計時可採跨年級（混齡）教學，透過年段共同主題活動，增進學生的人際互動，培養團隊合作的素養。

（三）加強學校各層級課程領導，推動素養導向學校本位課程

個案學校校長能運用課程領導帶領學校發展素養導向學校本位課程。但是，課程發展是學校利害關係人應共同重視的，除了校長外可培養校內第二課程領導者，不一定限於主任或組長，只要是對於課程發展有興趣之教師，皆可給予專業的進修，讓校內教師皆是課程領導者，如此可在校內形成教師課程領導的氛圍，亦可減輕行政人員的負擔。

（四）鼓勵教師充實專業能力，強化課程設計與教學省思

教師專業發展是學校本位課程的靈魂，沒有教師專業發展就沒有課程發展。學校應鼓勵教師充實課程教學的專業能力，例如：持續透過教師教學反思，對學生的學習結果與課程設計的良窳進行檢視，以一種省思、修正，再省思、再修正的螺旋式行動課程發展模式，促使課程發展越趨成熟。因此，建議學校持續增強教師教學反思的成果，提升素養導向學校本位課程實施成效。

（五）增進教師協同合作氣氛，促進同儕成長與討論

良好的學校成員組織氣氛，有助於課程發展的專業對話與共識討論。學校應型塑良好的組織關係，營造協同合作氛圍，協助新進教師融入學校本位課程發展研究，促進學校願景的實現與課程目標的達成。

（六）建立完整課程評鑑機制，落實課程評鑑工作

實施課程評鑑有利課程檢討與改進，個案學校未進行學校本位課程的評鑑，建議未來要有效進行課程評鑑，可從提升教師的課程評鑑知能開始，邀請學者專家進行課程評鑑知能的系列研習、實作及討論，並邀請學者專家參與課程評鑑及專業諮詢，共同建立教師發展課程評鑑指標，進行

課程評鑑。

(七) 減少不必要的訪視評鑑，減輕小校行政負擔，投入課程與教學，聚焦學生學習

個案學校屬偏遠的小校，受限行政編制，教師需身兼數職，工作負荷壓力大。加上上級外在的評鑑訪視過多，干擾正常教學，影響學校本位課程的發展。建議減少不必要的訪視評鑑，增加人力編制，例如可以多校合聘幹事的方式，分擔與教學事務較無關係的業務，如：午餐、出納、保險……等業務，以有效減少教師工作負荷，將心力投注於與學生息息相關的課程與教學上。

參考文獻

- 林佩璇（2004）。學校本位課程－發展與評鑑。臺北市：學富。
- 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。2017年4月23日取自 <http://12cur.naer.edu.tw/upload/files/e7c41563f63da4e170d1d29b46b15e37.pdf>
- 洪裕宏（2008）。「定義與選擇國民核心素養的理論架構」簡報。2017年4月4日取自 <http://hss.edu.tw/HssWeb/wSite/public/Attachment/f1350093070195.pdf>
- 范信賢（2016）。核心素養與十二年國民基本教育課程綱要：導讀《國民核心素養：十二年國教課程改革的DNA》。教育脈動，5，1-7。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 高新建（2008）。學校本位課程：發展、領導與評鑑。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 張凱元（2004）。學校本位課程的詮釋。師友，441，40-42。
- 教育部（2003）。國民中小學九年一貫課程綱要。2017年4月23日取自 http://teach.eje.edu.tw/data/files/class_rules/all.pdf
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。2017年4月23日取自 http://www.naer.edu.tw/ezfiles/0/1000/attach/87/pta_5320_2729842_56626.pdf
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。臺北市：心理。
- 黃淑娟、吳清山（2016）。校長課程領導及十二年國民基本教育課程總綱綱要內涵與實施之探討。學校行政，106，121 - 140。
- 歐用生（2004）。課程領導：議題與展望。臺北市：高等教育。
- 蔡清田（2005）。課程領導與學校本位課程發展。臺北市：五南。
- 蔡清田（2014）。國民核心素養：十二年國教課程改革的DNA。臺北市：高等教育。
- 鄭淵全、陳殷哲（2016）。析論學校本位課程發展。教育脈動，7，1-17。