

# 十二年國民教育對國小校長 「塑造利於教與學的學校環境」之個案研究

林正賢、王正信、簡辰全、黃順利、蔣汝蘭、潘佳玲

## 摘要

十二年國民基礎教育為目前國內教育重要政策，雖然主要衝擊層面為國高中階段，但對於國小階段而言，十二年國民基礎教育的基本理念「自發、互動、共好」亦有相當程度之影響，目前國內針對「校長領導」、「教學環境」、「教師專業發展」、「社區資源」、「學生學習」、「行政效能」等學校環境進行探討甚少，而十二年國民基礎教育的基本理念對利於教與學的學校環境影響極為顯著，加以學校裡的主角為教師與學童，強化教師教學能量及提升學童學習效能是學校發展的兩大主軸，塑造利於教與學的學校環境是重要關鍵，本研究參閱國內學者之相關研究成果，以問卷調查的方式實地採訪國小端親師生，針對所謂「利於教與學的學校環境」歸納出幾個面向，並提出問題及困境，輔以呈現相關解決策略，讓本研究成為值得參考運用的文獻，故本個案研究頗具意義。

因此，本研究運用文獻探討、訪談校長、1位主任、2位教師及問卷調查2位家長及32位學生方式，針對健全十二年國民基本教育「利於教與學的學校環境」之意義進行剖析、探討校長帶領學校成員在十二年國民基本教育塑造利於教與學的學校環境所扮演的角色、探討國小端在十二年國民教育「利於教與學的學校環境」所面臨的問題及因應行動方案等三個研究目的進行研討。

然而，在研究過程中研究團隊成員部份非雲林縣人、初次受訪者存有戒心，且個案學校家長與學生對十二年國民基本教育課程綱要內涵模糊不清，加上本研究僅針對單一國小階段學校進行研究，此外，在訪談的回答或問卷的填寫因種種原故造成結果並非十分周全，均是本研究之限制。

本研究係針對某一偏鄉小校為研究對象，期許未來可將研究對象擴大，蒐集更

多、更豐富的資料，讓研究更具代表性，而本研究針對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨問題進行分析與判斷，歸納及整理，提出解決策略，但研究之範圍廣泛—利於教與學的學校環境涉及面向多元，未來若能持續研究，可將研究範圍縮小，針對單一主題進行研究，讓研究更加深入。

**關鍵字：**十二年國民基礎教育、利於教與學、學校環境

## 壹、現況說明

「臺灣的未來繫之於教育，教育品質的良窳奠基於基層學校辦學」。學校是實施教育場所，亦是學生學習與成長的最佳環境，故營造利於教與學的優質學習環境，不但是教育職場工作者當全力以赴的使命，也是提高學校品質及學生學習成效的關鍵。

未來世界急遽改變，想像 2030 未來臺灣可能的面貌是關懷倫理、公民正義、資訊科技與綠色生活島，面對變遷，我國教育歷經多次中小課程標準修訂，務求課程修訂能與時俱進。103 年 11 月 28 日由教育部發布十二國民基本教育課程綱要總綱，未來依照不同教育階段（國民小學、國民中學及高級中等學校一年級起）逐年實施。總綱規範引導國家課程的實施，且與學生學習密切相關，在學校各階層上引起相當的衝擊。在此轉變情境中，對學校教與學的環境之探討極為迫切，因為學校教與學的環境是學校績效的重要指標，探究學校教與學的環境可促進對教師與學生表現之瞭解。教育研究者已發現學校教與學的環境跟教師的專業執著與對學校之效力有正向關係，學校文化或氣候反映在教師的教學態度與自我認定上。

本研究擬從文獻探討法與個案研究法 - 星星國小，探究十二國民教育課綱頒布對營造「利於教與學的環境」之影響，釐清「利於教與學的學校環境」之意義，透過調查（訪談）校長、行政人員、老師、家長及學生對於校長如何「塑造利於教與學的學校環境」的意見，分析並提出校長帶領學校成員塑造利於教與學的學校環境的有效策略。

本研究分析結果可回饋參與學校，提供國小校長在十二年國教實施之際省思與研擬策略，作為改善學校教育環境之依據。本章共分為四節，分別闡述研究背景與動機、研究目的與問題、名詞釋義及研究範圍與限制。

### 一、研究動機與背景

星星國小是一所偏遠學校，位置是臺西地區的北端，近臨台塑麥寮六輕工業區，當地居民民風淳樸，社經地位較低。當初，原以為雲林離島工業台塑六輕麥寮設廠會帶來居民就業機會，社區居民會有一股返鄉潮的帶動下，學校會逐年增班。不過，我們一廂情願的夢想終究只是理想，事實上，台塑麥寮六輕工業區設廠所招考是專業工作人員，廠區高專幾乎是總公司南區及北區的幹部，社區居民只能做外包工作的臨時工，加上近幾年台塑六輕麥寮廠的汙染頻傳，海洋資源、文化生態快速耗竭。星星國小位於「風頭水尾」，每每吹西北風時臭味撲鼻，頭暈目眩，學校師生、居民長期處於惡夢般的環境、面臨如此破壞，幾近體無完膚，傷痕累累！

星星國小獨立設校於民國 46 年 9 月，設置普通班 6 班，之後學生數逐年增加，曾高達 800 - 900 人，班級數達 18 班。俟因少子化的時代衝擊下，班級數由中小型學校轉變為小型學校，又地層下陷及嚴重海水倒灌，田地不適耕作，農漁牧沒落，居民謀生不易，致人口逐漸外流；另一方面，台塑六輕地方稅獨厚麥寮鄉民，午餐及教科書的補助吸引學區家長的轉學潮，造成學校競爭力降低，班級數亦隨之減少，現學校共有 6 班，學生 110 人，恐怕幾年後將面臨裁併校的問題。

社區由於家長普遍社經地位低，在家庭教育功能幾近喪失情況下，學校教育必須填補家庭教育之不足，不論教師或行政均須兼顧學校及家庭教育，負荷量過多的情況下造成學校發展諸多困境。而小型學校先天不足，位處邊陲、偏遠，社區機關更不可能座落在此，以致學生文化刺激不足，缺乏校際交流，長期下來，教學資源的不足，影響教育品質。

此外讓學校應接不暇近年來社會結構急遽改變，單親家庭、隔代教養及外籍配偶逐年增高，以教育部攜手計畫為例，星星國小單親家庭、隔代教養及外籍配偶比例高達 43 %，學生接受補救教學者多，學生智性慾望不高，家長關心小孩程度薄弱。學校人力資源及編制明顯不足，教師需兼辦行政工作，各項評鑑及訪視多如牛毛，學校與社區居民互動不足，無法適時提供學校支援與協助。

## 二、研究目的與問題

本研究的目的主要在探究十二年國民教育對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨的問題與行動歷程，並透過調查訪談校長、行政人員、老師、家長及學生對校長如何「塑造利於教與學的學校環境」的意見進行分析與判斷，歸納及整理，提出「利於教與學的學校環境」之解決策略研究，希望藉由研究分析結果可回饋參與學校，提供學校行政主管省思與研擬策略，作為十二年國民教育改善學校教與學環境之依據。本研究提出以下的研究目的及研究問題：

### （一）研究目的

1. 本研究運用文獻探討，針對健全十二年國民基本教育「利於教與學的學校環境」之意義進行剖析。
2. 運用問卷調查及訪談探討校長帶領學校成員在十二年國民基本教育塑造利於教與學的學校環境所扮演的角色。
3. 運用問卷調查及訪談探討星星國小在十二年國民教育「利於教與學的學校環境」所面臨的問題及因應行動方案。

## (二) 研究問題

1. 透過文獻探討剖析十二年國民基本教育「利於教與學的學校環境」之意義為何？
2. 運用問卷調查及訪談探討面臨十二年國民基本教育實施國小校長塑造利於教與學的學校環境所扮演的角色為何？
3. 運用問卷調查及訪談探討星星國小在十二年國民基本教育「利於教與學的學校環境」所面臨的問題及因應行動方案為何？

## 三、名詞釋義

本研究重要名詞：校長教學領導、利於教與學的學校環境。

### (一) 利於教與學的學校環境

學校塑造「利於教學與環境」，是以學生學習為核心的學校軟硬體設施及專業學習社群之塑造過程與成果，深深影響學生學習成效，並受校長領導的影響（林明地，2012）。就操作層面而言，營造有利於學生學習的優良環境，亦即校長領導、教學環境、教師專業發展、學生學習、社區資源與行政效能六個面向，以達到建全學校體質之目標。

1. 注重學習的社會性：提供一個合作和團隊學習的環境，讓學生可以公平地競爭，並能展現個人的專長和特色。
2. 強化學習的能動性：化被動為主動的教學安排，學校或教師必須意識到學生是具有思考的人，開拓各種讓學生認識與改造外在世界的機會和空間和鼓勵學生建立自信心。
3. 開展學生的創造性：教師提供學生自由展現自主性和理性思維的想像力，並催化學生的創意，無論教學活動、教材和評鑑均不宜固著學生的思考、自主意志和創意；反之，應該多鼓勵學生放開心胸，勇於自我表達，並發揮想像力和創造力。

### (二) 校長教學領導

教學領導是校長綜理校務的重要項目之一，校長為提昇教師教學效能，增進學生學習效果，提供指導、資源、同時支援教師與學生在教與學上所採取的有效相關措施與作為，這些措施與作為會因學校的特性而有差

異性；就操作層面而言，係指校長在發展溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、提昇教師專業成長、督促學生學習進步、發展支援的教學環境等六個層面上的實際行為表現。

## 四、研究範圍與限制

### (一) 研究範圍

#### 1. 就研究內涵而言

本研究擬從星星國小 SWOT 情境分析，了解學校「利於教與學的環境」之優勢與劣勢，釐清「利於教與學的學校環境」之意義，透過調查（訪談）校長、行政人員、老師、家長及學生對如何「塑造利於教與學的學校環境」的意見，分析校長如何帶領學校成員塑造利於教與學的學校環境。

#### 2. 就研究對象而言

本研究以雲林縣星星國小為研究範圍，該校位於雲林縣境西方，向西約 2 公里處便是臺灣海峽，學校班級數六班，弱勢學生比例為 60%。研究對象為星星國小校長、校內行政人員、教師、學生與社區家長，運用訪談與調查，聚焦十二年國民教育「塑造利於教與學的學校環境」。

#### 3. 就研究內容而言

本研究以十二年國民教育「塑造利於教與學的學校環境」探究主題，探討星星國小「利於教與學的學校環境」中所遭遇的問題，校長扮演的角色，如何帶領學校成員塑造利於教與學的學校環境，並發展解決策略，期能作為改善學校教育環境之依據。

### (二) 研究限制

#### 1. 研究角色的限制

研究團隊部份非雲林縣人，初次受訪者存有戒心，且星星國小家長與學生對十二年國民基本教育課程綱要內涵模糊不清。

#### 2. 研究場域的限制

本研究主要以「塑造利於教與學的學校環境」為場域，執行一個

實際方案，其研究結果僅可提供星星國小發展策略參考，不可對其它學校區域做過多的推論。

### 3. 研究方法的限制

研究者以學校教導主任之角色進行以「塑造利於教與學的學校環境」之研究，資料蒐集限於教師交情或職權考量而刻意保留；行政人員、教師、學生及社區家長時間限制和認知程度不一，在訪談的回答或問卷的填寫考慮不周，致蒐集資料疏漏不全，均造成本研究方法之不周全。

## 貳、內涵研討

茲針對十二年國民基礎教育中有關學校環境、校長教學領導、教師專業對話對國小「塑造利於教與學的學校環境」影響之相關文獻研究提出以下之探討。

### 一、學校環境對教學的影響

本研究所指學校環境包含學校地理環境、學校規模、學校硬體設備、學生素質、家長狀況、社區資源與參與等層面。一個學校的周邊環境，雖然沒有直接影響學校教與學的進行，但其所造成的間接影響，卻是無時無刻影響著教師與學生在學校生活的心情與品質，若能營造一個優質學校環境，更能有效提高教與學之品質。

湯志民（2003）提及：「優質學校環境係指學校建築所建構的校園環境，具有優良的整體特質，其各項設施能夠符應或超越使用者的教育、生活和學習的需求。」而文中更闡述在學校環境規畫原則上，應掌握適切性、舒適性、效率性和安全性，使學校環境具有優良的整體特質，而優質學校環境對師生的教學、學習、成就、態度、健康和行為有積極正面的影響，其重要實不容忽視。

### 二、校長教學領導對教學的影響

校長教學領導是指校長在具備課程與教學方面的知識與技巧下，基於自我信念與價值觀，結合學校的願景與目標，與學校成員、家長、社區共同合作，營造一令人滿意且極富支持性的系統環境，利用各項資源以達成提升教師教學成效與學生學習效果，並增進教師專業發展與學生學習意願的動態性歷程。校長應具備課程及教學方面的知能，並且化為主動，致力於課程方案的設計，就如 Peterson 與 Kelley（2000）指

出，學校需要領導，特別是教學品質及課程設計、方案的擬定及策，以及學校持續不斷改善的過程。

林明地（2000）提出以下幾點對於校長教學領導對教學的影響，分述如下：

- （一）校長教學領導的具體作為可以歸納為六大領域，包括巡視教室與校園、協助教師在職進修或專業成長與發展、表達較高的期望，提高師生表現的標準、瞭解學生學習情形、實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境，以及塑造英雄，建立楷模等。
- （二）教師與校長所知覺的教學領導的目的有提昇教學品質、對老師的教學情形能有所掌握、表現關心、協助處理突發狀況、對學生的表現能有所瞭解、給予老師壓力，維護學生受教權。
- （三）校長教學領導的影響包括讓教學正常、督促老師事前準備上課內容、協助教師秩序管理、大多數的老師不會覺得反感。

而李安明（1999）闡釋，校長教學領導是校長藉發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛、發展支持學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施，以達成學校教育目標之歷程。另，黃雅琳（2009）也明確表示，校長需規劃打造良好的教學環境，創造支持教師教學的環境，行政支援教學，營造學校教職員間和諧、互助的關係，使學校教職員間具有互助合作之關係，讓教師有一個可以放心教學的場所，不致於教師在教學上遇到困難，陷入孤苦無援之境地，無法一施長才。

足見校長教學領導對教學的影響甚鉅。

### 三、教師專業對話對教學的影響

對話是一種溝通，也是一種教學經驗的交流，在教學場域中，教師的對話機制十分重要，也是本研究的重要變因之一，現臚列相關文獻以為參考。

林志成（2003）提出專業對話是專業人員之間，經由自我修練或參加專業團體活動，針對理論、實務、專業自我建構等專業課題，所進行的對話（dialogue）、討論（discussion）、互動、交流與分享活動，而在校長領導中，與教師及行政人員的專業對話亦是提升教學環境的重要環節，學校行政人員可經由「反省、覺知、思考、批判」等批判省思歷程與「探詢、分享、討論、回應、回饋」等專業對話歷程，不斷「修正、突破、解放、超越」，俾採行更好的行動，以改善現況、解決問題，並獲得更好的效果。

且許雅貞（2002）於《教師團隊的對話，反思與行動歷程》論文研究發現透過教師自然形成的團隊，可以促進教師專業的對話、反思與行動，而人格特質、學習傾向、關注議題、環境文化，皆是教師專業對話、反思與行動的主要探討層面與層次；另外，教師團隊經由對話、反思與行動的深化歷程，不但可以擴充教師專業的整體經驗，更可加深對話與反思的層次。

學校是莘莘學子與解惑教師朝夕相處、彼此學習和共同生活之重要場所，應讓學校像一個家（school as a family）一樣，創造一個利於專業對話與師生教學活動、同儕互動的優質情境。

#### 四、優化行政效能

學校行政人員若能批判省思學校中各項活動的意義、價值與根本問題，並進行專業對話，則他們較能發揮專業權能，實踐教育理想與理念（林志成，2003）。

落實教學與行政各方面的合作，學校行政確實支持教與學的進行，教與學的工作與行政活動可以合作形式呈現（林明地，2014）。

### 參、問題分析

本研究以校長領導、教學環境、教師專業發展、社區資源、學生學習、行政效能層面做現況分析：

#### 一、校長領導困境

- （一）學校教師會成為娛樂性組織，無法發揮教師會功能。（行政，1060331）
- （二）校長較不關懷教師，表面上老師沒有意見，但是私底下頗有抱怨，無法真正增加組織向心力。（行政，1060331）
- （三）校長因為獨斷獨行，易引起非議。（家長，1060407）
- （四）縣府會無窮盡的給予各式樣的工作，校長使老師無法專注於教學。（行政，1060331）
- （五）校長忙於太多外務，無法長時間待在學校。（家長，1060407）

#### 二、教學環境困境

在訪談星星國小校長、1位行政人員，及2位教師發現緊臨海岸、六輕工業區對教

學環境上造成了以下影響：

### （一）學校緊鄰工業區，帶來健康安全的疑慮

緊臨六輕雖可獲得補助，但不時飄來的異味常分散學生學習注意，而日前更因六輕公安事件而導致人心惶惶。

六輕有健康的疑慮，公安的敏感問題。（行政、家長，1060331）

有時六輕吹來異味，會影響大家學習的情緒。（教師 1，1060407）

六輕的環境污染問題，對學生的健康與老師的流動率，有其影響。（教師 2，1060407）

六輕工業區進駐，雖能提供一些教學資源與素材，但空氣的汙染、工安事件與資源分配不均等問題，卻也造成學生嚴重流失，原本極度不利的辦學條件，更是雪上加霜。（校長，1060331）

### （二）學校位處海邊，海岸氣候而影響教與學

星星國小緊鄰海邊，海岸風砂大，進而影響教與學。

風砂過大造成學生注意力分散（教師 1，1060407）

冬天海風很大，室外課常在飛沙走石中進行。（教師 2，1060407）

本校地處臺灣高鹽分地帶，交通不便、土地貧瘠，加上冬季東北季風吹襲…地理環境與惡劣天候影響學生學習成效甚鉅。（校長，1060331）

### （三）教室的硬體設備不佳

教室內缺乏軟體設備（如單槍投影機、電子白板…等）。（教師 1，1060407）

本校校園廣闊，不利於各項教學活動進行。（校長，1060331）

## 三、教師專業發展困境

### （一）缺乏專長教師

特教、美術，老師心有餘而力不足，無法給予學生豐富的教學。（教師 2，1060407）

### （二）習慣「單打獨鬥」教學成效事倍功半

缺乏專業成長團體、協同合作，以達成教學目標與專業成長。本校教

師主動在各個領域不斷充實與進修，屬「單打獨鬥」型，尚無法擺脫「學校安排什麼，我就做什麼」的習性，缺乏「主動學習」、「共同探究」、「協同合作」的精神，致使無法結合集體智慧與力量，以提升學生學習成效，促進教師專業成長。（校長，1060331）

#### 四、社區資源困境

學校社區的不利條件，在訪談中不斷被提及，其影響因素可能較前四者為鉅：

##### （一）社區文化刺激不足

但學生學習多屬被動，當然跟整個社區環境，社經地位等因素有關，還有很多努力的空間。（行政，1060331）

學生的刺激太少，很多話題無法引起共鳴，學生的學習常處於被動。（教師 2，1060407）

##### （二）家庭功能不彰，家長無法陪伴學生學習

星星國小學區家庭功能不彰，認為學生學習是學校的責任，造成教師教學不利條件，訪談的兩位教師皆表示，相較於其他不利因素，這是影響教學最大的因素。

學生家長普遍對學生的學習沒有太多的關注，多認為是學校老師的責任，這樣的認知也影響了孩子的學習動能，大多被動的吸取，而非主動的探索。（行政，1060331）

本校學生單親、隔代教養及外籍配偶比例極大，因此對學生學習較不重視，對學生的學習影響也很大。（教師 1，1060407）

大多數家長對子女學習狀況較不重視，因此學生的學習多仰賴學校輔助。（教師 1，1060407）

由於環境屬偏遠，所以大多數家長並不關心學童的學習情況，亦無法給予適當的輔導。（教師 2，1060407）

多數家長從事養職業或六輕工作，對其子女教育多不關心，認為學習是學校的事。（教師 2，1060407）

家庭因素，因為家長不重視，所以學生對於學習也跟著不重視。（教師 2，1060407）

貧富差距很大，社經地位低落，隔代教養、單親家庭、外籍配偶等現

象普遍存在，家庭功能不彰、親子互動少，加上文化刺激不足，不利教師教學與學生學習。（校長，1060331）

### （三）地處偏遠，資源較不足

學校位處偏遠，距離他校距離相對較遠，孤立無援且社區資源相對少。（行政，1060331）

## 五、學生學習困境

### （一）學校緊鄰工業區，帶來健康安全的疑慮

二、三個學前的工安意外，排放的黑煙飄進學校，讓師生門苦不堪言，產生一些不良的生理反應。

我會產生頭痛（學生，20160407）

很臭，不想念書。（學生、家長，20160407）

### （二）家庭功能不彰，家長無法陪伴學生學習

家長不重視學業表現，將學生的功課交給安親班來解決。

我媽很忙，把我送去安親班。（學生，20160407）

我爸說，有讀書就好，不會在意我的分數。（學生，20160407）

### （三）社區資源未進入學校

我希望能提供美勞用具。（學生，20160407）

### （四）文化刺激不足

從問卷分析來看，學生渴望文藝團體的到訪，學生有學習的心，但是，對於外界的認識刺激則不足。

## 六、行政效能困境

星星國小為6班小校，有著一般小校常見教師皆需兼任行政，人力短缺的問題：

人員編制不足，教師從事教學還要兼任行政與學生輔導等業務，社區與學校互動少、各方面人力資源短缺，推動各項教育活動，常感到力不從心。（校長，1060331）

## 肆、轉化策略

十二年國民教育對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨的問題與行動歷程，透過調查訪談校長、行政人員、老師、家長及學生針對校長如何「塑造利於教與學的學校環境」的意見進行分析與判斷，歸納及整理，提出「塑造利於教與學的學校環境」之解決策略，希望藉由研究分析結果可回饋參與學校，提供學校行政主管省思與研擬策略，作為十二年國民教育改善學校教與學環境之依據。而根據星星國小在「利於教與學的學校環境」所面臨的問題及提出因應行動方案：

### 一、校長領導：引領建立團隊合作且不斷學習，發揮專業領導

#### (一) 校長以身作則，引領建立團隊合作且不斷學習

為健全學校體質，提升學生學習成效，校長必須做好自己的修為、表現、與努力，以引領學校同仁對教育持有正確的價值。

1. 品德表率：校長要表現出熱誠、真誠、尊重老師、鼓勵老師，用心於校務經營、努力不懈，以引領教師有正確的教育價值觀，帶動全校師生勤奮向上，積極的為教與學付出。另外，校長必須以學生需求為考量，讓師生員工及家長都感受到校長對師生教與學的用心、認真投入校務工作等，亦即扮演道德代理人的角色。
2. 學習表率：校長必須是主要的學習者，帶頭示範個人學習及組織學習，包括專業上的、人際互動上的、校務組織運作上的學習等，成為學習典範。
3. 能力表現表率：校長的個人能力，是健全與優質學校體質發展的基礎。校長必須展現適當的、廣泛的能力，以為師生的表率。校長必須精通於人事安排的能力、對話溝通能力、傾聽能力、洞見能力、了解教師需求與回饋能力、縮短認知差距建立共識的能力、專業能力、觀察能力、展現期望能力等。

#### (二) 引領教師發揮教學領導，扮演領頭羊角色

教學領導是校長綜理校務的重要項目之一，校長為提升教師教學效

能，增進學生學習效果，提供指導、資源、同時支援教師與學生在教與學上採取的有效相關措施與作為，這些措施與作為會因學校的特性而有差異性；就操作層面而言，係指校長在發展溝通教學目標、管理課程與教學、視導與評鑑教學、提昇教師專業成長、督促學生學習進步、發展支援的教學環境等六個層面上的實際行為表現。

1. 發展溝通教學目標：剖析未來生涯發展需求，形塑學校課程目標。領導教學研發團隊，進行學校總體課程規劃與設計。
2. 管理課程與教學：有效領導成立課程發展委員會與各學習領域課程小組並建立課程組織專業對話機制，維持課程教學專業發展。
3. 視導與評鑑教學：滋養夥伴學習機制，教師專業支持實踐，鼓勵教師分享與同儕教學視導。安排校內外課程實施觀摩，交換課程實施意見心得。
4. 提昇教師專業成長：了解教師專長與興趣，成立合作專業社群。推動學習型組織，塑造課程發展組織文化。
5. 督促學生學習進步：檢視學生能力評量機制，評鑑回饋，加強補救教學。
6. 發展支援的教學環境：爭取與整合相關資源，逐步充實教學設備，聚焦於學生學習及教師教學，提供支持性的教學系統。

## 二、教學環境營造：優化教學環境與型塑人文素養

優化教學環境與型塑人文素養，分述如下：

### （一）克服環境不利因素，扮演有遠見的規畫者

一個學校的周邊環境，雖然沒有直接對教學環境上造成了影響，校長須扮演遠見的規劃，提升學校教與學之環接影響學校教與學的進行，但其所造成的間接影響，卻是無時無刻影響著教師與學生在學校生活的心情與品質。星星國小緊臨海岸、六輕工業區環境不利因素影響下，克服其困境是校長扮演關鍵的角色與遠見的規劃，臚列如下：

1. 建築規劃：校舍門窗增加阻擋的設計，一來可以遮陽擋風，更可以將來自西北邊汙染的空氣加以阻隔。在校園迎北風的一側及西方，種植樹葉

茂密、冬天不易落葉之大樹，以阻擋污染空氣。

2. 活動場所：將學生主要的戶外活動場所設置於校舍的南邊，加以種植大樹遮陽，可有效阻擋直接帶來污染空氣的北風。
3. 教室設備：設置空調設備，必要時開啓空調，關閉門窗，以阻隔污染空氣。

## （二）營造良好學習氣氛，激發學生學習興趣

重視學生身心需求，提供妥善學習環境制訂榮譽鼓勵措施，肯定學生學習成就與關懷學生學習需求，安排多元學習活動、建立師生和諧情境，促進師生良好互動。

## （三）轉換學校教育生態，促進課程教學發展

健全課程發展組織，發揮校本課程功能、整合教師教學專長，倡導教師協同教學、建立教師教學檔案，提供教師發表機會、肯定多元智慧價值，實施多元教學評量。

## （四）型塑人文素養，營造民主、和諧和關懷的友善校園

教師教學的運用上，各領域的所有學科能力。不僅只於表面的背誦，而是真正的理解。不是無用知識的堆砌，而是融入生活之中，解決問題的能力。配合品德教育、讀經教育、群育、性別平等教育、生命教育、人權教育等議題，進行課程的設計與實施，期望能教育出一群健全國民。在教學目標的配合方面，除了藝術與人文、體育領域的發揮之外，在特色課程中，也將融入健康均衡的體態維持、對於美感的欣賞能力，以及創意的延伸等美學概念。

在行政作為上，以踏實的辦學作為全體教職員信奉之準則，在一切以學生至上，教學優先的前題下，努力扮演好全能支援者的角色。則以營造良善的工作氛圍為努力的目標。設身處地、發自內心為學生、同仁、教育合夥人設想。創造多贏局面。同時營造美好、友善、永續之校園教學休憩場域為目標，在有限的經費與空間之下，創造出小而美，高效能、高滿意度的綠校園。

### 三、教師專業發展：進行教師專業對話與溝通，提供實踐行動

校長教學領導的影響包括讓教學正常、督促老師事前準備上課內容、協助教師秩序管理、大多數的老師不會覺得反感（林明地，2000）。在校長領導中，與教師及行政人員的專業對話亦是提升教學環境的重要環節。不管是過去的文獻、研究，以及與校長的對話都提到，要能夠時時與學校教師進行專業的對話與溝通，討論教學與課程之專業議題，甚至能引進國外做法，也就是除了平日的巡堂之外，更積極地進入教室做觀察，蒐集詳盡的訊息，並於事前、事後都能夠與教師做討論，也鼓勵教師主動與校長或主任進行雙向溝通、交換意見，而不是等著校長發現問題才來解決，如此，更能夠掌握學校裡教師教與學生學的過程，有效地做評估與診斷。

十二年國民教育無論教學領導或課程領導之研究，校長必須在教師專業發展上花更多的心力，倡導翻轉教學、鼓勵備課、觀課、議課同儕專業互享；此外，鼓勵教師繼續研究所進修外，有效地利用週三進修時間，規劃主題式的講座或研討會，邀請專家學者或校內優秀教師進行專業分享，使校內之經驗傳承能夠延續下去。

十二年國教對於教師專業發展實踐方案部分，宜與教育部政策做搭配，發展出一套適合學校模式的專業支持系統指標與辦法，確實執行並隨時修訂。由於教師專業發展評鑑尚在發展階段，有些學校已經進行試辦，但多數教師及學校仍然抱持著觀望的心態，因此，校長需主動進行了解，並隨時與教師做溝通，讓教師明瞭評鑑不是一種「抓錯」的心態，而是藉由評鑑更清楚地知道在教學上能夠改善的方向。

### 四、社區資源：引進社區及家長力量，強化家庭教育功能

校長認為：「學區家長的貧富差距很大，社經地位低落，隔代教養、單親家庭、外籍配偶等現象普遍存在，家庭功能不彰、親子互動少，加上文化刺激不足，不利教師教學與學生學習。」行政人員及教師們更認為：「學生家長普遍對學生的學習沒有太多的關注，認為是學校老師的責任」，如此認知影響了孩子的學習動能，故提供改善方式，以彌補家庭教育功能的式微。

強化家庭教育功能有以下幾點：

- （一）舉辦親職教育活動，增進家長職能及活絡親師溝通管道。
- （二）爭取弱勢學童補救教學，如：夜光天使，彌補家庭教育式微。
- （三）建立輔導網絡機制，追蹤高風險家庭。

- (四) 定時家訪或電訪，維持親師溝通管道。
- (五) 校長在社區關係上的形象很重要，人際與公共關係良好，才能為學校帶來更多的資源。
- (六) 校長主動與社區及家長溝通十二年國民教育教學與課程革新之理念。

## 五、學生學習：規劃多元展能活動，增進學生文化刺激

未來學校的教育工作重點，即是在設法探索與開發每位學生的正向優勢特質或天賦潛能，秉持「成就每一個孩子」的信念，整合多元資源推動適性教育，確保學生基本學力，是學校領導者校務經營的重心，更是教育改革的核心任務。

十二年國民教育強調有教無類、因材施教的「適性教育」。有效規劃多元展能活動，增進學生文化刺激學生有以下作為：

- (一) 規劃多元社團活動及才藝課程，兼顧不同屬性學生需求，滿足學生成就感，提升學生學習興趣。
- (二) 規劃各式適性展能活動，培植學生自信，確定興趣及意願，厚植個殊的能力。
- (三) 辦理學生交流互訪校外教學，接軌國際視野。
- (四) 廣設各式社團成立及才藝表演機會，提供學習機會涵養基本國民素養目標。

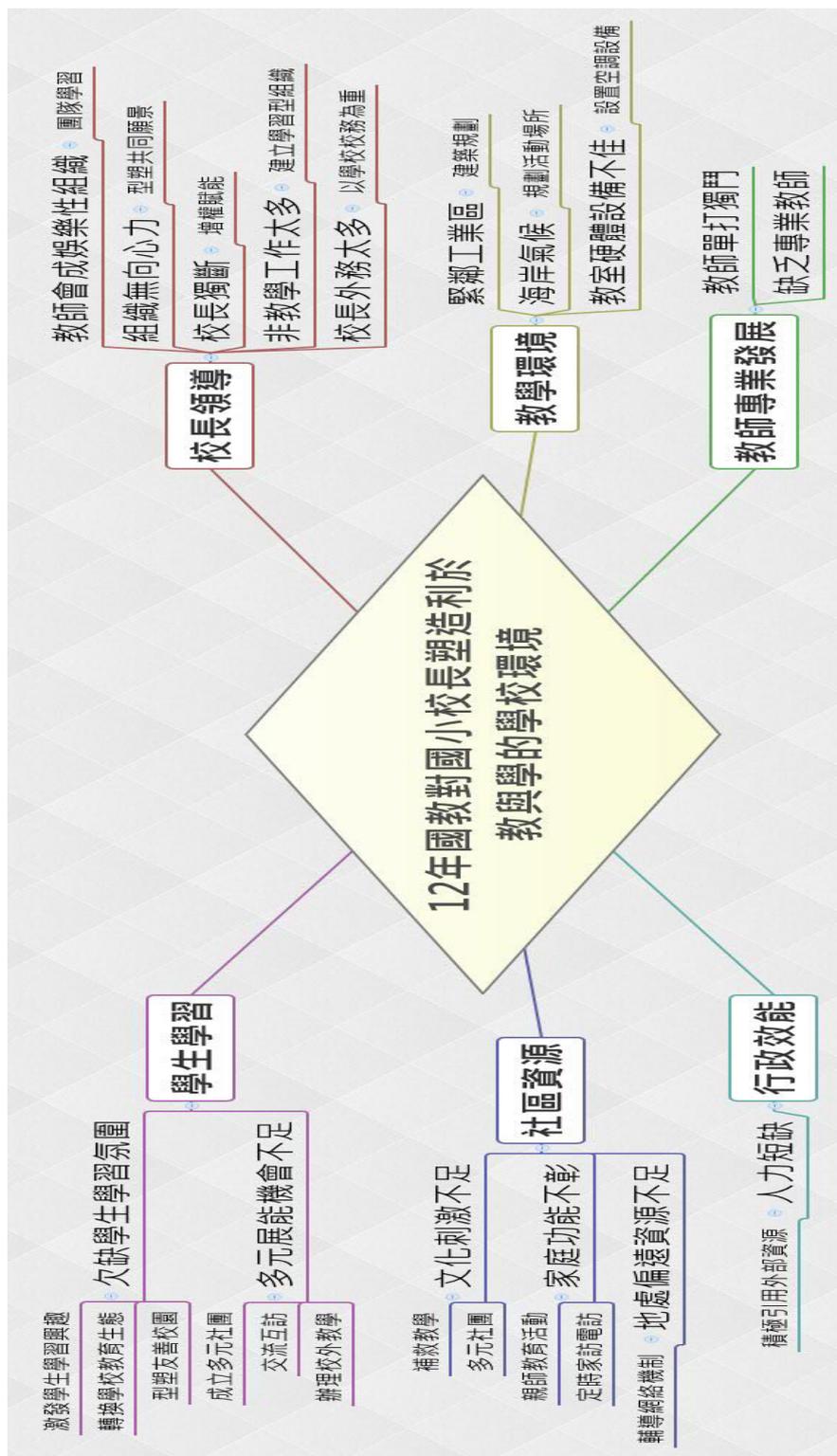
## 六、行政效能：整合行政組織與資源統整，引領核心素養培育方針

校長是「願景」的引導者及教學領導者，應以前瞻眼光，帶領成員築夢踏實；並建構學習型組織，做好全面品質管理，使行政全力支援教學，協助教師專業發展，提升學校效能。

學校有健全的學校行政組織，能積極引進校外教育資源，有效運用社區人力、物力、財力、自然、文史、科技、設施資源，結合學校師資、課程、環境及辦學特色之統整規劃、為學校開創最大教育價值。

十二年國民教育啓航，孩子美好的未來揚航。核心素養是未來教育理念，高效能的行政組織應建立行政、教師、家長專業對話機制，發展學校特色，尋求遊學夥伴、策略聯盟夥伴，邀請在地藝文人士進駐，提供資源交流平台，型塑卓越校園藍圖。最重要建立高關懷高倡導的行政服務團隊，主動協助教師教學及學生學習，提供優質的學校團隊。

## 伍、繪製系統圖



## 陸、結論與建議

本研究針對十二年國民教育對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨的問題，透過調查訪談校長、行政人員、老師、家長及學生提出「塑造利於教與學的學校環境」之解決策略。本章就本研究的結果作出最後的結論，並說明本研究提出若干建議，以供未來從事相關研究的方向。

### 一、結論

本研究的目的是在探究十二年國民教育對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨的問題與行動歷程，透過調查訪談校長、行政人員、老師、家長及學生針對校長如何「塑造利於教與學的學校環境」的意見進行分析與判斷，歸納及整理，提出「塑造利於教與學的學校環境」之解決策略，希望藉由研究分析結果可回饋參與學校，提供學校行政主管省思與研擬策略，作為十二年國民教育改善學校教與學環境之依據。研究結論如下：

#### (一) 利於教與學的學校環境的意義

以學生學習為焦點的校長與教師個人優質能力、學校文化與氣氛、組織結構、教師團隊投入與人力素質、資源分配與衝突解決機制的塑造、及學校與社區關係等，均有高品質的表現。

#### (二) 校長塑造利於教與學的學校環境所扮演的角色

校長是學校的領航員，要提升教與學的教學環境，應致力於：

1. 校長的領導：學校成員針對教與學能以身作則，學校成員扮演教與學在學習精神、重視成效表現等的角色楷模。
2. 健全行政組織與團隊合作：學校成員能努力於建立共享願景目標、共識與特色、良好的各項措施與制度，並努力透過各種管道爭取經費，充實、更新學校設備，校長致力於建立優質的行政團隊、鼓勵全員真實參與，以及落實真誠溝通。
3. 提升教師教學專業：為使學校行政服務及教與學的環境健全，學校會努力提升成員在專業上的成長與發展，提升教師教學素質，鼓勵學生學習興趣，鼓勵並安排教師分享專業知能，彼此探究與對話，並強調學生為中心的學習。

4. 統合社區資源：優質的利於教與學環境的學校能獲取校內、外環境的支持，並從內外部環境的各種情況加以學習。

### (三) 星星國小在「利於教與學的學校環境」所面臨的問題及因應行動方案

#### 1. 校長領導：引領建立團隊合作且不斷學習，發揮專業領導

學校團隊不斷地學習，且保持高度的好奇心與熱忱，將教學與課程的新知和校長豐富的經驗做結合，那麼必能提升學校的教與學。

#### 2. 教學環境營造：優化教學環境與型塑人文素養

##### (1) 克服環境不利因素，扮演有遠見的規畫者

一個學校的周邊環境，雖然沒有直接影響學校教與學的進行，但其所造成的間接影響，卻是無時無刻影響著教師與學生在學校生活的心情與品質。校長須扮演遠見的規畫者，提升學校教與學之環境。

##### (2) 營造良好學習氣氛，激發學生學習興趣

重視學生身心需求，提供妥善學習環境，制訂榮譽鼓勵措施，肯定學生學習成就與關懷學生學習需求，安排多元學習活動、建立師生和諧情境，促進師生良好互動。

##### (3) 轉換學校教育生態，促進課程教學發展

健全課程發展組織，發揮校本課程功能、整合教師教學專長，倡導教師協同教學、建立教師教學檔案，提供教師發表機會、肯定多元智慧價值，實施多元教學評量。

##### (4) 型塑人文素養，營造民主、和諧和關懷的友善校園

知識融入生活之中，培養解決問題的能力。配合議題進行課程的設計與實施，期望能教育出一群健全國民。

一切以學生至上，教學優先的前題下，努力扮演好全能支援者的角色。設身處地、發自內心為學生、同仁、教育合夥人設想。創造多贏局面。同時營造美好、友善、永續之校園教學休憩場域為目標，在有限的經費與空間之下，創造出小而美，高效能、高滿意度的綠校園。

### 3. 教師專業發展：提供教師專業實踐行動，進行教師專業對話與溝通

校長教學領導的影響包括讓教學正常、督促老師事前準備上課內容、協助教師秩序管理、大多數的老師不會覺得反感（林明地，2000）。校長要能夠時時與學校教師進行專業的對話與溝通，討論教學與課程之專業議題，除了平日的巡堂之外，更積極地進入教室做觀察。如此，更能夠掌握學校裡教師教與學生學的過程，有效地做評估與診斷。

無論教學領導或課程領導之研究，都建議校長必須在教師專業發展上花更多的心力，除了鼓勵教師繼續研究所進修外，需更有效地利用週三進修時間，規劃主題式的講座或研討會，邀請專家學者或校內優秀教師進行專業分享，使校內之經驗傳承能夠延續下去。

### 4. 社區資源：引進社區及家長力量，強化家庭教育功能

學區家長的貧富差距很大，社經地位低落，隔代教養、單親家庭、外籍配偶等現象普遍存在，家庭功能不彰、親子互動少，加上文化刺激不足，不利教師教學與學生學習。因此透過舉辦親職教育活動、爭取弱勢學童補救教學、建立輔導網絡機制及維持親師溝通管道，彌補家庭教育功能式微，發揮家庭教育功能。

### 5. 學生學習：規劃多元展能活動，增進學生文化刺激

設法探索與開發每位學生的正向優勢特質或天賦潛能，秉持「成就每一個孩子」的信念，整合多元資源推動適性教育，確保學生基本學力，是學校領導者校務經營的重心，更是教育改革的核心任務。

邀請在地藝文人士進駐，提供資源交流平台；引進外界資源，如：愛的書庫，科教館巡迴車及各界藝文團體；精進教師教學能力，呈現多元化教學內容。

### 6. 行政效能：整合行政組織與資源統整，引領核心素養培育方針

校長是「願景」的引導者及教學領導者，應以前瞻眼光，帶領成員築夢踏實；並建構學習型組織，做好全面品質管理，使行政全力支援教學，協助教師專業發展，提升學校效能。

學校有健全的學校行政組織，能積極引進校外教育資源，有效運

用社區人力、物力、財力、自然、文史、科技、設施資源，結合學校師資、課程、環境及辦學特色之統整規劃、為學校開創最大教育價值。

建立高關懷高倡導的行政服務團隊，主動協助教師教學及學生學習，提供優質的學校團隊。

校長努力成為學校相關成員品德的表率、學習的表率，以及能力表現的表率；校長們致力於提升成員的專業發展、提升教學素質、鼓勵並安排教師專業分享、探究、對話，以及強調學生為中心的學習；校長亦力於建立願景目標、共識與特色、建立良好的各項制度、爭取經費，充實、更新學校設備、建立優質的行政團隊、鼓勵全員真實參與，以及落實真誠溝通；以及校長努力於學習他校優點、爭取並引入家庭、社區與行政機關的資源，以及關懷與鼓勵、建立正向關係，等以形成優質的學習文化。

校長必須要能夠了解學校文化、建立清楚的教育願景，與教師進行專業對話與溝通促進教師專業發展與專業評鑑，引進社區及家長力量，熟悉教育政策與課程政策了解新課程之實施目標、內容與方法，建立一個共同合作且不斷學習的校園環境，才能建立一個永續學習的校園環境，提升學校的教與學。

## 二、建 議

### (一) 學校如何塑造利於教與學健全體質

校長在提升學校教與學的過程中扮演著極重要的角色，透過有效領導才能提高學校教與學的品質。

1. 對於教學與課程領導內涵有詳實了解，能運用各種教學與課程領導策略。
2. 外部環境：透過學習他校、引入家庭、社區與教育行政機關的資源進到學校內部專業學習社群中。
3. 校長以學校願景目標及同仁的共識為方向，自己以身作則，在全員真實參與、真誠溝通、以及關懷與鼓勵等行政過程中，塑造健全體質或優質文化。

4. 強調學生為中心的學習，促進教師專業發展。
5. 優質的行政團隊，充實學校設備並建立良好的制度。

## (二) 後續研究

### 1. 擴大研究對象

本研究係針對雲林縣偏鄉小校為研究對象，未來可將研究對象擴大，蒐集更多、更豐富的資料，讓研究更具代表性。

### 2. 縮小研究範圍

本研究針對國小校長「塑造利於教與學的學校環境」面臨問題進行分析與判斷，歸納及整理，提出解決策略，但研究之範圍廣泛—利於教與學的學校環境涉及面向多元，未來可將研究範圍縮小，針對單一主題進行研究，讓研究更加深入。

## 參考文獻

- 李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。教育政策論壇，2（2），158-201。
- 林明地（2000）。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。教育研究集刊，44，143-172。
- 林明地（2010）。國中校長提升課程品質及師生教與學成效之作爲分析。當代教育研究，18（1），43-76。
- 林明地（2012）。提升學習成效的文化核心：健全學校體質。教育資料與研究，107，23-42。
- 林明地（2014）。學習領導：理念到具體行動。教師天地，192，26-31。
- 林志成（2003a）。批判省思、專業對話的理念與做法。學校行政，23，3-14。
- 湯志民（2003）。優質學校環境規畫與問題探析。初等教育學刊，14，49。
- 黃雅琳（2009）。國民小學校長教學領導與教師創新教學關係之研究。國立屏東教育大學 / 社會科教育學系碩士論文，未出版，屏東。
- 許雅貞（2002）。教師團隊的對話，反思與行動歷程。國立臺灣師範大學社會教育研究所，碩士論文，未出版，臺北。
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Books.