

校長面對十二年國教課綱的領導困境與解決策略 — 以臺中市前導學校為例

蔡清寬、梁均紘、鍾欣男、蔡承憲、高志雄、范珮玲

摘要

本研究旨在探究 107 學年度開始分各教育階段逐步實施十二年國民基本教育課程總綱綱要。校長肩負一校運作成敗之責，也是最具有實質權力與影響的人物，因此校長應透過課程領導以有效發展學校課程及教學，以提昇教師專業及學生學習。

本研究透過質性研究方式，以臺中市前導學校校訂課程發展進行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，提出校長實施十二年國民基本教育課程總綱綱要之領導困境，並提出因應策略，並提出校長在推動 107 課程綱過程所必要之作爲提出建議與參考。

關鍵字：校長課程領導、課程綱要、十二年國教、前導學校

壹、現況說明

因應全球化，許多國家紛紛以課程改革作為提升國家教育競爭力之重要手段，特別是進行國民教育階段的改革，而國民基本教育的延伸和國家競爭力有密切關係，因此延長國教已成為教育趨勢。在國內課程政策及改革方面，我國自 1929 年制定課程標準、2000 年實施「國民中小學九年一貫課程」、2008 年完成修訂「國民中小學九年一貫課程綱要」、「普通高級中學課程綱要」及「職業學校群科課程綱要」等，課程綱要政策實施經歷暫行、正式及微調等三個階段，其中包括基本能力培養、國中小一貫、課程統整及校本課程發展等，自我國解除戒嚴之後，顯示課程與教學改革新面貌，亦逐步實現十二年國民基本教育課程（以下簡稱十二年國教）之理念與目標（周淑卿，2015；國家教育研究院，2014）。我國實施九年國教已經 40 多年了，存在升學壓力、城鄉差距、明星學校等問題，又必須面臨少子化所帶來的學生人數逐年降低等隱憂，而臺灣教育因國際化也面臨了改革的必要，需要擺脫已往考試領導教學、填鴨式和背誦式的教育方式，繼而提高國民之素質以提升國家競爭力。十二年國教是教育部長期以來研議、規劃及努力的重要教育政策，其實施的目的是為了讓教育更往前邁進，希望能成就每一個孩子，讓學生能展現其專長和潛能，因此需要有完善的規劃，如果一味的效仿他國進行改革可能會造成反效果。

教育部國民及學前教育署為配合自 107 年起逐年實施十二年國民基本教育課程綱要（以下簡稱新課綱），補助前導學校、機構分階段規劃及執行新課綱之課程，特訂定「十二年國民基本教育課程綱要前導學校暨機構作業要點」。透過前導學校之試行，深入瞭解 107 新課綱，發現課程領導的著力點及蒐集 107 新課綱推動可能面臨之問題並提出因應方法，以利規劃相關配套措施，進而提升學校課程發展能力及教師專業知能，促進校長課程領導並發展學校特色。

教育部所頒布「十二年國民基本教育課程綱要總綱」中，有關十二年國民基本教育課程類型區分為二大類：「部定課程」與「校訂課程」。「校訂課程」由學校安排，以形塑學校教育願景及強化學生適性發展。在國民小學及國民中學為「彈性學習課程」，包含跨領域統整性主題 / 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，以及本土語文 / 新住民語文、服務學習、戶外教育、班際或校際交流、自治活動、班級輔導、學生自主學習、領域補救教學等其他類課程（教育部，2014）。由此可見由學校本身對於學生個別學習需求、家長期望及配合善用社區資源、學校本身環境及師資、時代潮流進行發展合適之學習內容或活動之學校本位課程將扮演很重要的

角色。

吳清山（2010）指出課程領導係課程發展中，協助教師有效教學與提升學生學習重要內涵，提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。而校長面對十二年國教課綱的推動應實施課程領導負起推動課程發展的責任。因此，校長展現課程領導力帶領教師積極投入與專業成長，是十二年國民基本教育改革是否成功的關鍵。

本個案研究將對臺中市大仁國民小學十二年國教之前導學校校長對於該校訂課程發展進行訪談，對於校長課程領導及十二年國民基本教育課程總綱綱實施之探討，面對校長實施十二年國民基本教育課程總綱綱要之領導遭遇問題，提出可能因應或解決策略。

貳、內涵研討

一、十二年國民基本教育之內涵

（一）十二年國民基本教育之沿革

臺灣教育發展歷程是從基礎教育全民化，演變到中等教育全民化，再進階到高等教育全民化，進而發展到終身教育全民化，這些都是教育社會發展趨向。基於「教育可以提升人力素質，有利國家社會發展」的前提，延長國民教育年限成為我國長久以來的教育規劃目標，故自從 1968 年推動九年國民義務教育後，歷經數任教育部長都曾提出不同形式的延長國民教育方案，相關措施彙整如下表 1：

表 1 十二年國民基本教育之沿革彙整表

部 長	任 期	規 劃 時 期	規 劃 內 容	成 果
朱 匯 森	1978-1984	1983	規劃實施「延長以職業教育為主的國民教育」實施計畫。	1. 開辦延教班。 2. 充分提供國中畢業生升學機會。
李 煥	1984-1987	1986	規劃實施「延長以職業教育為主的國民教育」第二階段計畫。	1. 調整延教班辦理方式，為自願不升學國中畢業生開辦年段式課程。 2. 揭槩為十二年國民教育做準備。

毛高文	1987-1993	1989-1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃「延長以職業教育為主的國民教育」第三階段計畫。 2. 積極研議延長國民教育為十二年之可行性。 3. 規劃國中畢業生自願升學方案。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將延教班納入學制，改稱實用技能班。 2. 規劃原則：自願入學、有選擇性、免學費。 3. 部分地區部分學生試辦國中畢業生自願升學方案。
郭為藩	1993-1996	1993-1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃「發展與改進國中技藝教育方案—邁向十年國教目標」。 2. 規劃試辦完全中學。 3. 規劃試辦綜合高中。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開辦國中技藝教育班以銜接實用技能班。 2. 修訂職業學校法，將實用技能班納入正式學制。 3. 83 學年部分地區開始試辦完全中學。 4. 85 學年開始試辦綜合高中。
吳京	1996-1998	1997	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擴大推動第十年技藝教育。 2. 修正「國民教育法」及「強迫入學條」部分條文修正草案報院。 3. 規劃高職免試多元入學方案、高級中學多元入學方案。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高職自 89 學年起採免試登記入學。 2. 高中、五專、高職自 90 學年起採多元入學方式。
林清江	1998-1999	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. 繼續推動高職免試多元入學方案、高級中學多元入學方案。 2. 繼續擴大辦理綜合高中。 3. 規劃辦理高中職校評鑑。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配合免試多元入學方案，加強補助高中職校縮短學校間差距。 2. 開始加強辦理職校高中評鑑。 3. 87 年委託臺師大心測中心進行國中基本學力測驗題庫研發。
楊朝祥	1999-2000	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公布教育基本法。 2. 繼續辦理高中職評鑑。 3. 規劃高中職社區化方案。 4. 規劃國中學生基本學力測驗。 5. 規劃三年內開始實施十二年國教。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 繼續委託臺師大心測中心進行國中基本學力測驗題庫研發。 2. 組成「延長國民基本教育年限政策諮詢小組」、「延長國民基本教育年限規劃委員會」、「工作小組」及「研究小組」，積極規劃研擬推動十二年國教。
曾志朗	2000-2002	2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. 積極推動高中職社區化方案。 2. 全面實施高級中學多元入學方案及高級職業學校多元入學方案。 3. 整合高中多元入學方案及高職多元入學方案為「高中及高職多元入學方案」。 4. 委託進行「延伸國民基本受教年限規劃研究」。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訂定高中職社區化推動方案，以充實公私立高中職教學設備、鼓勵優秀國中生就近升學及課程區域合作。 2. 以申請入學、甄選入學及登記分發入學方式，配合國民中學學生基本學力測驗及參採國中在校表現，全面取代傳統聯考。

黃榮村	2002-2004	2003-2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 委託完成實施十二年國民教育理論基礎比較研究、推動十二年國民教育辦理模式之研究、十二年國民教育之教學資源及課程研究，及十二年國民教育經費需求推估之研究四項計畫。 2. 召開「全國教育發展會議」將十二年國民教育列為重要討論議題，會中達成八項結論與建議事項。 	<p>籌組「推動十二年國民教育工作圈」，包括「推動十二年國民教育指導委員會」、「推動十二年國民教育先期工作小組」、「推動十二年國民教育行政工作小組」，積極進行各項規劃以落實全國教育發展會議決議。</p>
杜正勝	2004-2008	2005-2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. 籌組專案小組研擬十二年國教前置配套措施事項。 2. 籌組十二年國民基本教育規劃決策機制，研擬實施方案，並徵詢家長團體及教師團體之意見，形成共識，俾階段性推動。 3. 2007年2月27日時任行政院蘇院長宣布2007年開始推動十二年國民基本教育（延後實施）。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成立十二年國民基本教育規劃工作小組及專案辦公室。 2. 完成十二年國民基本教育規劃方案。 3. 推動優質高中輔助計畫。 4. 推動優質高職一產學攜手計畫。 5. 推動大學繁星計畫。
鄭瑞城	2008-2009	2008-2009	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成立升學制度審議委員會 - 高中職升學職制度小組針對高中職升學制度進行研議。 2. 「十二年國民基本教育計畫」名稱修正為「十二年國民基本教育先導計畫」，持續推動、修正及研擬各方案。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發布方案 3-3「高中職適性學習社區教育資源均質化實施方案」，十二年國民基本教育先導計畫修正為 13 項子計畫 23 個方案。 2. 發布 4-1「擴大高中職及五專免試入學實施方案」。
吳清基	2009-2012	2010-2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成立行政院十二年國民基本教育推動小組、教育部十二年國民基本教育工作小組。 2. 由吳敦義院長擔任召集人，教育部成立十二年國民基本教育推動小組，由吳清基部長擔任召集人，積極研議十二年國民基本教育實施計畫及相關配套措施。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 馬英九總統於建國百年元旦祝詞宣示：「今年開始啟動十二年國民基本教育，預定民國 103 年高中職學生全面免學費、大部分免試入學」。 2. 2011 年 9 月 20 日行政院以院臺教字第 1000103358 號函核定「十二年國民基本教育實施計畫」，並自民國 103 年開始實施。

資料來源：楊思偉（2006）。

(二) 十二年國民基本教育之政策探討

願景是任何重大教育政策實施之前提，作為產、官、學追求的目標及努力的方向。所謂願景是指團體成員經民主參與共同討論之集體意，其內涵分述如下：

1. 十二年國民基本教育的願景、理念及目標

教育部已經宣布十二年國教的三大願景，分別是：提升中小學教育品質、成就每一個孩子、厚植國家競爭力。為達成三大願景，必須規劃及推動相關方案，因此規劃十二年國教政策內涵時，乃立基於九年國民教育，秉持五大理念：有教無類、因材施教、適性揚才、多元進路、優質銜接，來引導整個 29 個方案的設計，俾利執行時有正確的方向，以達成願景、目標（教育部，2012b）。而各個方案也都設定目標，總體目標有培養現代公民、引導多元適性發展、確保學生學力品質、舒緩過度升學壓力、均衡城鄉教育發展、追求社會公平正義等六項，以及啓動準備階段、全面實施階段之具體目標，這些目標提供政府未來努力的方向，以落實十二年國教的核心精神，其總綱特色、基本理念、課程目標及核心素養，簡述如下（洪詠善、范信賢，2014）：

2. 十二年國民基本教育總綱特色

- (1) 全人教育：注重五育均衡發展。
- (2) 素養導向：發展核心素養以整合學用。
- (3) 連貫統整：務實推動課程的連貫與統整。
- (4) 彈性活力：強化學校本位課程發展。
- (5) 多元適性：落實學生為主體的適性學習。
- (6) 配套整合：課程實施的配套協作。

3. 十二年國民基本教育總綱基本理念

自發、互動、共好。

4. 課程目標

啓發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任。

5. 核心素養之內涵：

- (1) 強調培養人成為「終身學習者」，包括：自主行動、溝通互動、社會參與三大面向。
- (2) 九大項目：身心素質與自我精進、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等。

6. 核心素養之重要性

彰顯學習主體、確保基本的共同素養、導引課程連貫統整、活化教學現場與學習評量。

二、校長課程領導相關研究

(一) 課程領導之理論與發展模式

1. 課程領導之理論基礎

所謂課程領導 (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)。基本上，課程牽涉甚廣且複雜，它可以是學生學習的科目，又如杜威 (Dewey) 指課程是學生學習活動或經驗。前者偏重於學科學習 (subject learning)，後者則強調社會學習 (social learning)，換言之，從不同出發點議論課程，發展方向亦有差別。

2. 課程發展模式

關於課程發展模式，可為泰勒 (Tyler) 課程目標模式包括學校目標決定、學習經驗的選擇、進行學習經驗組織及實施評鑑等步驟；以及，Skilbeck (1984) 情境分析模式包括情境分析、目標擬定、方案設計、解釋與實施、評鑑與修正等 (黃光雄、蔡清田，1999)。爰學校在進行課程發展時，必須認清自己課程發展之權責，瞭解課程發展模式與流程，其課程發展策略包括依據選用的教科書，「以學生為中心」、「因地制宜」對課程教材作滾動式調整或補充；或參照、分析學校的課程發展條件，發展合於學校所需「國家或地方層級課程」教

材或學習活動方案；並應發展屬學校層級課程，建立校定課程特色。

(二) 學校課程發展相關概念

1. 校本課程發展

學校是以學生學習興趣及需求為核心設計課程，以學校教育專業人員為主體，學校背景、環境及社區資源為基礎，並參酌校外社區的特色及大眾的期望，以及符合中央及地方教育主管機關法令與政府的規範等，主動從事課程規劃、設計與發展，完成切合學生、學校和社會需要的課程方案和課程改革，全由學校自主所進行的課程規劃、設計、實施及評鑑的過程與結果（教育部，2001）。

2. 各層級課程與校本課程發展

就課程發展的規範來說，課程大致分為國家、地方、學校層級等課程。國家為了課程控制，教育主管機關按課程制定標準要求學校應依規定實施（黃政傑，1999），因此學校選用依據課程綱要所編輯的教科用書進行教學，即依課程綱要所示之課程目標與能力指標，自行發展所需課程教材，屬國家層級課程範疇；地方政府在課程法制化，所賦予的空間下，訂定課程願景或學校教育施政重點，據此所發展的課程教材，則屬草根式地方層級課程範疇；而學校自訂課程願景與目標，設計與發展課程方案或教學活動，並建立學校的課程特色，屬學校層級課程範疇，當然學校層級課程是校本課程發展的結果（鄭淵全，2008）。故依國家、地方、學校等三層級逐一節制課程發展方向，目的在錨定校本課程發展，且具備課程連貫統整、配套整合及彈性活力之特色。

3. 學校課程發展之權責

首先，學校課程發展必須遵守國家、地方的課程規範，有效連結學校、地方和國家層級的課程，學校課程發展必需是承上啓下的。其次，學校應先考慮國家與地方層級課程原先的設計，並因應個別學校的需要加以適度的調整。最後，各層級課程發展應是相互補充的關係，且學校應發展屬於自己的學校層級課程，建立自己的課程特色（鄭淵全，2008）。

(三) 校長課程領導之角色與作為

1. 校長課程領導之角色

校長的課程領導應依所屬學校情境脈絡的不同，而扮演各種不同的課程領導角色，且應針對不同情境需要，選擇扮演適當角色，其綜整國內外學者提出校長課程領導角色比較如下表 2：

表 2 校長課程領導角色

學者 (年代)	課程領導者的角色
Bradley (1985)	1. 教導者。2. 問題解決者。3. 倡導者。4. 服務者。5. 促進者。
Romberger (1988)	1. 課程發展的領導者。2. 設定並實施目標者。3. 把關者。4. 催化者。5. 任務願景的設定者。
Krug (1992)	1. 界定任務。2. 管理課程與教學者。3. 教學視導。4. 督導學生學習過程。5. 提升教學氣氛。
Stark, Briggs, & Rowland-Poplawski (2000)	1. 激勵者。2. 帶動者。3. 計畫設定者。4. 協調者。5. 感知者。6. 倡導者。7. 標準設定者。
單文經 (2001)	1. 能以身示範的學習者。2. 學習型組織的建立者。3. 革新課程的發展者。4. 課程變革的推動者。5. 能因應革新課程所帶來的道德責任，而力求革新、堅持到底的實踐者。
高新建 (2001)	1. 理念的追尋實踐者。2. 系統的永續工程師。3. 知能的建構散布者。4. 成員的領航合作者。5. 創意推動支持者。6. 資源的提供經營者。7. 人際的溝通協調者。8. 成效的回饋監督者。
黃旭鈞 (2003)	1. 趨勢與新興議題的感知者。2. 課程任務與目標的研訂者。3. 課程事務的協調者。4. 課程問題的解決者。5. 課程發展的管理者。6. 成員進修的帶動者。7. 課程實施的評鑑者。8. 課程改革的激勵者。9. 課程專業文化的倡導者。10. 資源的整合者。

資料來源：鄭淵全 (2006)。

2. 校長課程領導之作為

校長是學校本位課程發展的至為關鍵者，足以影響學校課程發展方向 (Glothorn, 2000)，尤其國內面對學校本位課程發展的衝擊，使

得校長課程領導越顯重要，由於國內外學者專家切入點不同，主張亦有差異，茲將校長課程領導內涵、向度或作為分析如下表 3：

表 3 校長課程領導內涵

學 者 (年 代)	課 程 領 導 的 內 涵、 向 度 或 作 為
歐用生 (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 塑造學校願景。 2. 達成共識並明確統整各單位課程決定。 3. 發展適合學校的課程方案。 4. 發揮學校自主。 5. 建立學校社區。 6. 發揮轉型的課程領導。
林明地 (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調學校願景的塑造。 2. 著重教師課程專業能力的培養。 3. 提供相關人員參與課程規劃的機會。 4. 助長內部的課程領導。 5. 保持持續性的課程對話，形成關懷的社區。 6. 最終的目的在確保學生學習的品質。
吳清山、林天佑 (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設計課程目標與計畫。 2. 管理與發展學校的方案。 3. 視察與輔導教學改進。 4. 發展教師專業能力。 5. 評量學生學習結果。 6. 塑造課程發展文化。
黃旭鈞 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課程願景、目標的建立。 2. 學校、地方、國家課程的連結。 3. 課程發展與管理。 4. 成員專業發展。 5. 學生學習改進。 6. 課程專業文化塑造。 7. 組織結構再造。 8. 資源爭取與支持。 9. 社區參與的鼓勵。 10. 課程與教學評鑑。

資料來源：鄭淵全 (2006)。

三、課程領導與教學領導關係之分析

(一) 課程領導與教學領導之關聯探究

「沒有教學的課程是空的，沒有課程的教學是盲的」，是以課程與教學為學校教育之核心，而學校教育又只是一般教育的一環，其關係分為教育領導、學校領導、課程領導與教學領導等四者，彼此關係如圖 1 所示：

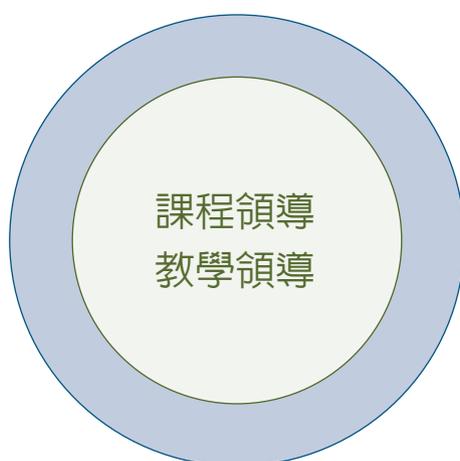


圖 1 課程領導、教學領導地位圖（彭富源，2003）

由上圖可知課程領導與教學領導同為一圓，且涵蓋在教與領導與學校領導之內。因此，課程領導與教學領導應可視為教育領導與學校領導的下位概念，且課程領導與教學領導為同心圓，兩者缺一不可，相互為體、相互為用。

(二) 課程領導與教學領導之發展

課程領導與教學領導（instructional leadership）可說息息相關，教學領導不能孤立於課程之外，課程領導不能自立於教學之外，教學領導有助於課程的持續發展與改進，課程領導能夠強化教師教學行為效果的提升（徐超聖、李明芸，2005），而教學領導必由課程領導來定向。

有關教學領導與課程領導的近期發展，茲扼要分述如下：

1. 課程領導與教學領導研究和行政領導研究同樣受重視

Brubaker 和 Simon 表示自 1647 年開始，校長的領導角色已產生轉變：校長兼教師（1647-1850）、一般管理者（1850-1920）、專業與科學管理者（1920-1970）、行政與教學領導者（1970-1990）及課程領導者（1990 起至今）。此外，Lunenburg 和 Ornstein（2000）主張校長需扮演「課程與教學領導」（curriculum-instructional leadership）者的角色，顯示學校領導者不能只重視行政領導，而要同時注重教學與課程的領導（徐超聖、李明芸，2005）。

2. 課程與教學領導之研究對象應擴及校長以外人員

教學領導研究發展之歷史先於課程領導，惟近年來課程領導的研究成果多元、蓬勃，尤其國內在推動九年一貫課程後，課程領導的研究成果具豐富性及價值性，顯示課程領導與教學領導研究同樣重要外，現代學校的領導者已不能只重視行政領導，故校長除進行行政領導外，亦應包括學校課程與教學事物的經營與領導（徐超聖、李明芸，2005）。此外值得注意的是，能擔任課程領導與教學領導者的相關人員亦並不限於校長。由於課程領導與教學領導關係密切，因此未來對課程領導與教學領導的研究應該同時並重而不宜偏廢。

參、問題分析

一、個案前導學校推動說明

本研究採用質性研究方法中的個別訪談法，深入了解臺中市西屯區大仁國民小學參與前導學校試辦期間，校長面對十二年國教課綱的領導困境與解決策略。大仁國小在前導學校的推動主要以十二年國教課綱課程轉化與實踐為核心，茲分以下四大主軸為方向說明：

- （一）以教師專業發展為主軸，落實推動品德教育發展為目標，藉由課程設計的構想、教學方式的改變，培養學生好品德與批判反思能力，營造有道德氛

圍的校園。

- (二) 藉由中教大陳延興副教授指導、教師共同討論、分析教材、設計課程為主軸之專業學習社群。
- (三) 教材分析以國語課本內容為主，從中找出與品德教育相關的素材，強化品德教育核心價值，並共同討論出活化教學策略。
- (四) 各社群完成「教材分析表」以及「教學活動設計」，研討內容以品德教育融入教學、並能讓學生互學之學習活動設計為主，可包含問題設計、引導討論、引導發表……等。

二、遭遇困難與問題分析

針對上述個案學校之直接與間接問題之初步理解，以下將更進一步依據其影響前導學校校定課程整體發展與深化推動效能所遭遇的困難，更具體歸納出五項深層問題請個案學校校長分別闡述之。

- (一) 校長身為學校課程發展的領頭羊，在此次針對 107 課綱課程轉化所遇到的最大困難為何？您如何應對？又結果如何？
- (二) 校長如何領導校內同仁共同參與校本課程的設計與實踐？以及校園文化對十二年國教校訂課程推動是否有影響？
- (三) 教育現場要翻轉，應從課程、教學、評量做系統思考，有人說評量即學習，十二年國教強調素養學習，評量的有效轉化也是關鍵因素，請問校長貴校的評量如何轉化因應？又如何於生活情境中實踐？
- (四) 十二年國教強調素養導向學習，鼓勵家長協同參與，目前貴校操作的策略的是什麼？前導學校是否組成家長教學觀察團隊，校長的看法是什麼？
- (五) 對於 107 年十二年國教即將上路，您給即將推動十二年國教在校訂課程的校長的建議是？

肆、轉化策略

- 一、校長身為學校課程發展的領頭羊，在此次針對 107 課綱課程轉化所遇到的最大困難為何？您如何應對？又結果如何？
轉化策略：

(一) 困境：學校彈性學習課程規劃與轉化。

(二) 策略：盤點學校資源及優劣條件。

二、校長如何領導校內同仁共同參與校本課程的設計與實踐？以及校園文化對十二年國教校訂課程推動是否有影響？

轉化策略：

(一) 困境：校園文化與信賴關係直接影響 107 課綱推動的成敗關鍵。

(二) 策略：建立溝通管道與信任關係。

三、教育現場要翻轉，應從課程、教學、評量做系統思考，有人說評量即學習，十二年國教強調素養學習，評量的有效轉化也是關鍵因素，請問校長貴校的評量如何轉化因應？又如何於生活情境中實踐？

轉化策略：

(一) 困境：十二年國教核心素養評量是目前最大的困境。

(二) 策略：以檢核表、反省單、學習單來檢視學生核心素養。

四、十二年國教強調素養導向學習，鼓勵家長協同參與，目前貴校操作的策略的是什麼？前導學校是否組成家長教學觀察團隊，校長的看法是什麼？

轉化策略

(一) 困境：家長的教學與課程成長。

(二) 策略：未來的期待的方向。

五、對於 107 年十二年國教即將上路，您給即將推動十二年國教在校訂課程的校長的建議是？

轉化策略：

(一) 建立溝通管道與信任關係。

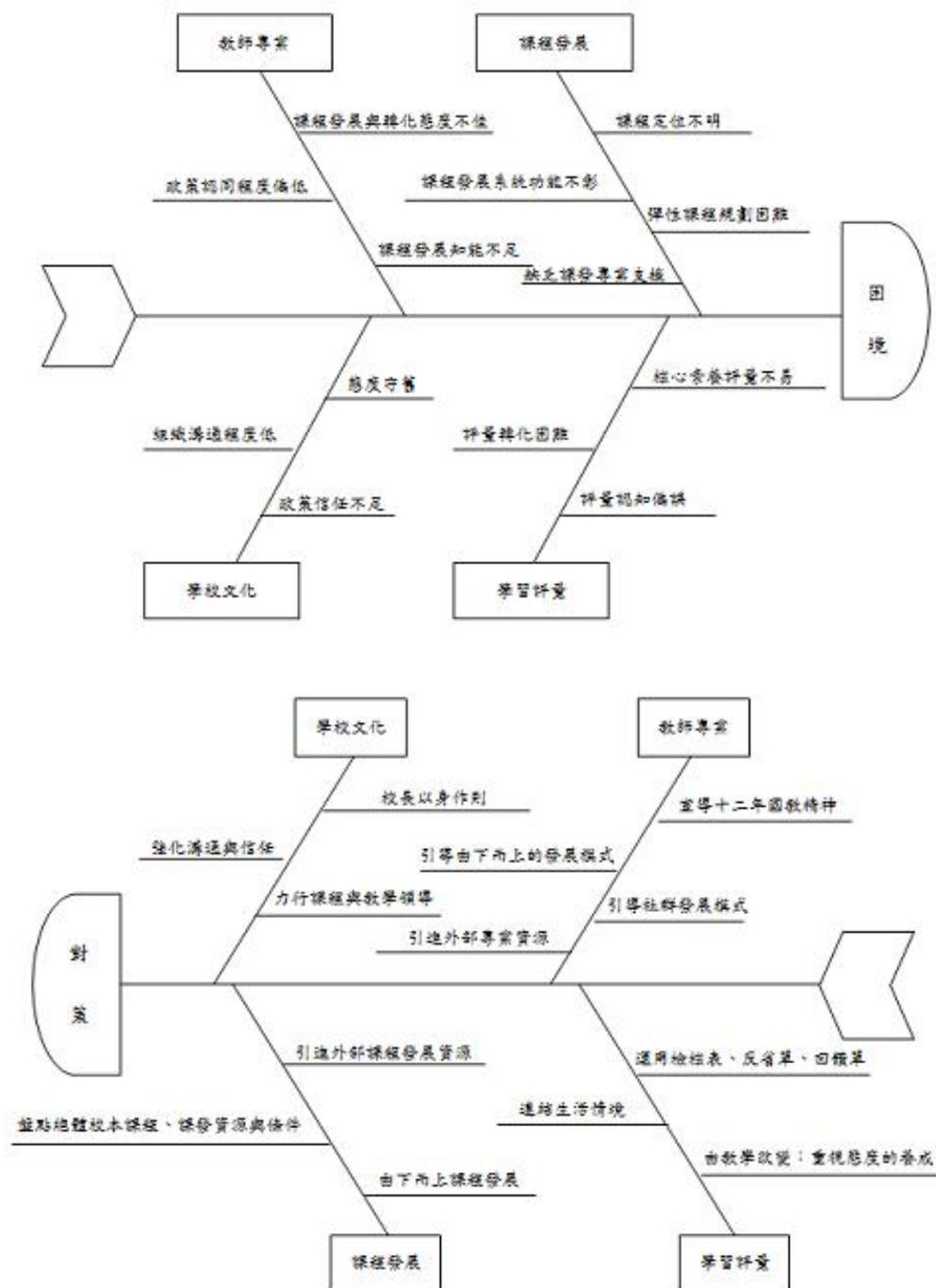
(二) 以身作則陪老師一起成長。

(三) 盤點學校資源與優劣條件。

(四) 全面檢討現有活動與活動。

(五) 規劃彈性與學校本位課程。

伍、繪製系統圖



陸、結論與建議

一、結論

(一) 校內組織文化的整合

學校是系統結構的一環，隨這外在變動劇烈，校長總理校務越來越困難，同時面對校內教師的組織文化，要進行十二年課程校定課程的推動是校長課程領導最大的挑戰。另外，面對大型學校與小型學校的推動方向與動力，校長使力的動機與領導策略，有相當大的差異。

……校園文化其實對課程推動影響非常大。就像你講的，如果這個學校組織氣氛不好，要做這個是不可能的。

……其實我剛來文心時候，我就想說，我的課程與教學領導如何進行，其他的校長朋友就跟我說：不要貪心了，你這次不可能做全校的！（笑聲）有人願意跟你做就好了。

……同樣的，其他校長包括教授都跟我說：校長，不可能全部一起做的，我說為什麼？告訴我為什麼不可以全校一起做？我說，我要做當然要全校一起做。當然，因為大仁人少，所以我覺得校園文化很重要。所以，建立信任關係就要做很久，什麼時候老師願意跟著你走，你也才能帶著他們一起走，沒有這麼簡單！

(二) 透過不斷對話機制與溝通，符應校本課程的發展需求

面對 107 課綱當中的校訂課程內容，校長必須肩負起課程領導的重責。因此，在教師間、學年間、教師與行政之間、校內與校外、教師與家長間的溝通機制，對於學校校本課程發展均有相當的關鍵要素。因為，透過不斷的溝通對話、產生共識、相互支援、協同合作才能解決校定課程發展的需求。

……老師們就一直覺得我們學生不乖，品德不好，就是生活教育不夠好，然後那時候也帶著全校，我就說好吧！那這樣子，那你們告訴我到底哪裡不夠好，所以全校真的各學年喔，學年會議的時候他們就去研討，他們到底覺得學生哪裡不夠乖，或者是說哪一些行為是比較嚴重的你覺得要改善，然後個學年回來之後我就把他們匯整起來找出幾個……

……我們做是全校做喔，所以後來我們決定就是組成教師專案學習社群與發展品格教育彈性學習課程，就是就是校本的課程……所以是全校一起喔，除了級任之外，所有行政人員、主任、組長全部都下去，1個組就是正好是6個人，所以全部都下去分組。

（三）教師專業社群，提升教師專業素質，是推動校本課程的關鍵

教師素養是推動校本課程成功的關鍵，校本課程應該屬於全校性的發展課程。所以，不應該集中或落入在某些專任教師的指導之上，而必須是落實在每個教師的教學過程之中。因此，教師專業素質的提升就必須仰賴社群的推動。

……了解很多學校的校本課程，其實效果課程真的要推的全面，一定要是級任老師能教的，如果放在科任老師能教，那就變成少數人的事情，就不會是全校的事情……

……後來為什麼也決定後來決定不要用小小科學家，因為小小科學家推的模式大概就是邱主任想好然後行政來推，老師只要執行……

……不能再做小小科學家，那我就全部做一個重新做一個東西，那品德教育，我們決定就是組成教師專案學習社群與發展品格教育彈性學習課程，就是就是校本的課程，……

（四）107 課綱「核心素養」的評量，是一種態度的養成

研究探訪當中，前導學校執行困難上，認為教師在核心素養的教學與評量上，是現行面臨最大的難題。而核心素養的本質，是培養學生的學習態度與生活運用的知能，往往無法透過傳統紙筆測驗評量之。因此，態度量表或檢核表是推動 107 課綱核心素養評量，目前暫且的建議，仍有待未來研究的方向。

……107 課綱會遇到最大的困難是如何讓老師能夠有「核心素養導向的教學」，這是所有老師實際都會遇到面對，也是第一個學校要面對的困難……

……評量確實是這次最難的部分，因為核心素養的教學都這麼難，那核心素養教學該怎樣評，是現在很多人的疑問。因為勢必無法用紙筆測驗。

……老師們會用類似檢核表，或者小朋友的反省單或回饋單。例如說，曾經有個單元是行善，小朋友會寫說，這禮拜做了什麼好事，幫誰做了好事，或是接受誰的幫助，這個也可以幫助老師看1個月或1禮拜，他到底有沒有成效。

二、建 議

(一) 盤點統整校本資源，強化由「下而上」的校本課程發展

校長以課程領頭羊的角色，鼓勵並引領教師「由下而上」，激發教師發展學校本位課程，符合學校及社區之特色，並成為親師生共同學習之校本課程。另外，應落實於校訂課程之中，全校每生均能學習的課程發展，而非菁英式的特熱團隊發展。

(二) 運用分布領導，建立師徒機制，以利校本課程永續推動

敦請資深或優良教師擔任師傅教師，協助新進教師了解學校本位課程發展脈絡、設計理念、推動模式與執行情形。藉由同儕輔導的方式，讓新進教師能盡速熟悉校本課程，提升自我教學效能與學生學習成效，以利校本課程永續推動。

(三) 推動教師專業發展社群，以備、觀、議方式提升教學效能

持續推動校內校本課程之教師專業發展社群，以提升教師教學成效。並透過分布領導，培養校本課程推動領導人，確保課程推動品質。此外，亦可透過共同備課、觀課及議課，提升現場教師教學效能。

(四) 透過多元評量，培養學生核心素養能力

107 課綱核心素養的養成，必須仰賴現場教師細心的規劃與生活情境結合。因此，校本課程的教案設計與教學，應結合學生生活情境，運用多元的教學方式，如學思達教學、MAPS 教學或 PLB 教學等，提高學生的浮流（flow）經驗；同時，透過多元的評量方式，質性紀錄每個孩子的學習態度與素養能力，方能達成 107 課綱的教學目標。

(五) 結合地方特色與產業，延伸學生學習場域

將在地的特色文化產業與資源，融入校本課程之中，除了豐富學生的學習內涵，也培養關懷社區與鄉土的人文情懷，更能讓學習場域擴展到戶外，讓學習視野從學校延伸到社區。

參考文獻

- 吳清山（2010）。校長課程領導 VS. 教師教學品質。師友月刊，514，8 13。
- 吳清山、林天佑（2001）。教育名詞 - 課程領導。教育資料與研究，38，47。
- 李子建（2005）。校本課程領導與課程評價。研究論文課程研究，1 卷 1 期，103-117。
- 周淑卿（2015）。治絲益棼的課程政策：十二年國教課綱修訂的紛擾。教育研究月刊，250，5 17。
- 林新發、鄭珮秀（2013）。十二年國民基本教育關鍵議題與解決策略。教育資料與研究，第 109 期，25-51。
- 徐超聖、李明芸（2005）。課程領導與教學領導關係之研究。教育研究與發展期刊，第一卷第一期，129-154。
- 國家教育研究院（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱（草案）說明手冊。取自 <http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-6033,c1179-1.php?Lang=zh-tw>
- 教育部（2012b）。網路論壇 - 升學制度與 12 年國基本教育說明。取自 http://www.edu.tw/people_join_content2.aspx?sn=10&pages=0
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱（教育部發布版）。取自：<http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>
- 陳木金（2002）。學校本位課程領導模式之行動研究與省思。中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第十次學術研討會 - 學校行政人員的忙與茫：省思與調適」論文集，164-184。
- 陳清溪（2013）。十二年國民基本教育政策之探討。教育資料與研究，第 109 期，53-77。
- 黃政傑（1999）。課程改革（三版）。台北：漢文。
- 楊思偉（2006）。推動十二年國民基教育政策之研究。教育研究集刊，第五十二輯第二期，1-31。
- 楊朝祥（2014）。十二年國民基本教育：政策爭議與對策。教育資料與研究，第 115 期，1-26。

- 鄭崇趁（2001）。實施十二年國民基本教育策略分析。國立臺北師範學院學報，第十四期，261-286。
- 鄭淵全（2006）。國小校長課程領導角色知覺與作為之研究。當代教育研究季刊，第十四卷第三期，59-90。
- 鄭淵全（2008）。國小校長在校本課程發展的課程領導作為及其相關問題之研究。新竹教育大學學報，第二十五卷第一期，1-20。
- 蘇美麗（2007）。校長課程領導角色理論與實際之應用。國民教育研究學報，第18期，59-90。
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader*, 2ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.