

校長因應十二年國教課程領導之現況初探 - 以基隆市某國小為例

李清偉、蔡保生、張嘉華、楊朝全、顏安秀、陳若蘭

摘要

教育部於十二年國民基本教育課程綱要總綱中提出了「成就每一個孩子～適性揚才、終身學習」的課程願景及「自發、互動、共好」的核心理念。相較於九年一貫課程綱要，十二年國民基本教育課程綱要更加強調學生是學習的主體，所有教室裡面的教與學，都應該以學生為中心，從學生生命主體的開展為起點，以「啟發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任」為目標，激發學生自主學習的意願與能力。透過十二年國民基本教育課綱的改革，希望培養每一個孩子為終身學習者，並具備有「核心素養」，如此才能活用所學，應用於生活當中，並能與時俱進，適應未來世界的生活。

校長是學校系統運作的總工程師，亦是課程改革與發展能否成功的關鍵核心。必須整合行政領導與課程領導，帶領全校師生進行課程設計、計畫、指導、評鑑等歷程，且以身作則，引領行政及全體教師專業成長創新課程改革。全球主要先進國家在進行課程改革時，校長課程領導是影響課程改革成功的重要因素之一，為使課程改革能有效發揮功效，有賴校長落實學校整體及全盤課程規劃與推動。

本研究擬以基隆市某國小為例，探究校長在面對即將實施十二年國民教育課程綱要之際，對新課綱內容的掌握、課程領導的因應作為、遭遇困境之分析以及解決策略發展等之現況，以供國民小學校長課程領導實務之參考。

關鍵字：課程領導、十二年國教課綱、核心素養

壹、現況說明

在國外課程政策與改革方面，包括美國之標準本位課程、英國之國定課程、澳洲之全國課程綱要及指引、韓國之第七次國家課程、日本之小學校、中學校學習指導要領以及中國之基礎教育課程改革綱要（試行）及普通高等學校課程標準（實驗版）等，皆顯示許多國家莫不課程改革作為提升國家教育競爭力之重要手段之一（徐國棟，2010）。

2014年11月28日，教育部公布十二年國民基本教育課程綱要總綱，並提出了「成就每一個孩子～適性揚才、終身學習」的課程願景及「自發、互動、共好」的核心理念。相較於九年一貫課程綱要，十二年國民基本教育課程綱要更加強調學生是學習的主體，所有教室裡面的教與學，都應該以學生為中心，從學生生命主體的開展為起點，以「啟發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任」為目標，激發學生自主學習的意願與能力。透過十二年國民基本教育課綱的改革，希望培養每一個孩子為終身學習者，並具備有「核心素養」，如此才能活用所學，應用於生活當中，並能與時俱進，適應未來世界的生活。

校長是學校系統運作的總工程師，亦是課程改革與發展能否成功的關鍵核心。校長應以「首席教師」自居，須整合行政領導與課程領導，必須帶領全校師生進行課程設計、計畫、指導、評鑑等歷程，且以身作則，引領行政及全體教師專業成長創新課程改革。全球主要先進國家在進行課程改革時，校長課程領導是影響課程改革成功的重要因素之一，也就是說校長在課程發展及設計上扮演重要領導角色（吳清山，2005）。吳清山（2010）亦指出為使課程改革能有效發揮功效，有賴校長落實學校整體及全盤課程規劃與推動，如果校長僅袖手旁觀，學校之課程發展將無所適從。換言之，課程改革加重校長課程領導之責任，是過去九年一貫課程成敗關鍵，更為現今實施十二年課程綱要之重要因素之一（黃旭鈞，2003）。校長如何透過課程領導，帶領學校有效推動十二年國教課程綱要確有其探討之重要性。

爰此，本研究擬以基隆市某國小為例，探究校長在面對即將實施十二年國民教育課程綱要之際，對新課綱內容的掌握、課程領導的因應作為、遭遇困境之分析以及解決策略發展等之現況，以供國民小學校長課程領導實務之參考。

貳、內涵探討

一、十二年國教課程綱要內涵分析

課程綱要確立各教育階段之教育目標，並提供學校課程與教學方向指引及行動規範，為編制課程之準則。以下針對十二年國教課程綱要之發展背景、核心素養與學習階段課程類型進行探討，以作為校長推動課程領導知能之基礎。

(一) 十二年國教課程綱要之發展背景

九年國民教育自民國 57 年實施以來，為臺灣人才培育扎根基礎。而後，受到國際化趨勢影響，國內少子女化、多元文化、民主參與、社會正義及永續發展等議題備受重視，使學校學生學習面臨不少挑戰，課程不再是以升學為目的，而是應該如何引導學生學習及發展。

十二年國教課程綱要基於全人教育之精神，以「自發、互動、共好」為理念，以「成就每一個孩子～適性揚才、終身學習」為願景，透過適性教育，提升學生學習之渴望與創新，並兼顧其個別特殊需求、尊重多元文化與族群差異、關懷弱勢群體，善盡國民責任並展現共生智慧，成為具有社會適應力與應變力之終身學習者。十二年國教課程願景、基本理念及目標圖像如圖 1 所示。

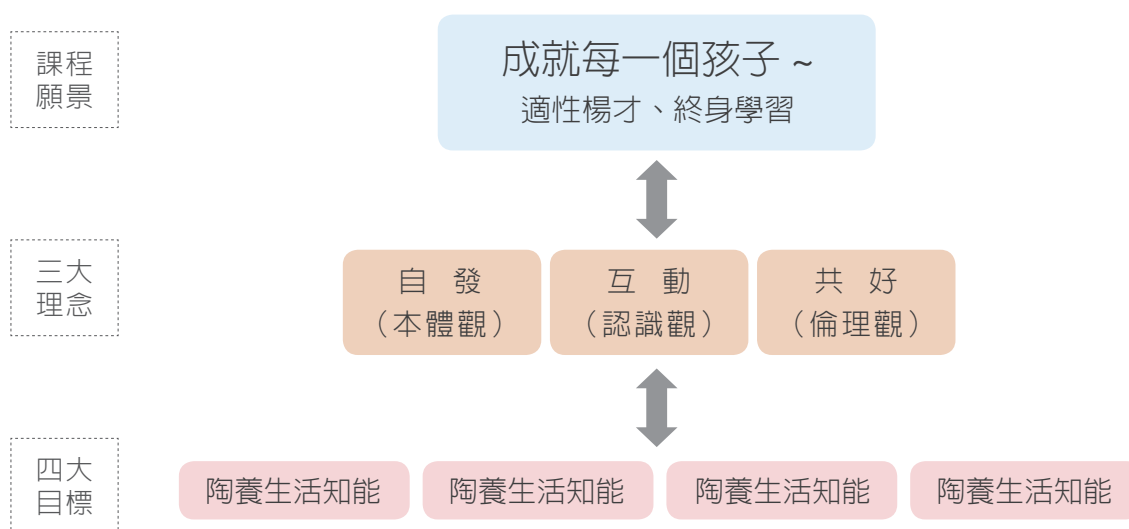


圖 1 十二年國教課程願景、基本理念及目標圖像

資料來源：國家教育研究院（2014b）。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>

(二) 十二年國教課程綱要之核心素養

十二年國教課程綱要與過去九年一貫課綱之差異在於重視學生核心素養能力之培養。透過課程願景及基本理念宗旨，結合核心素養加以發展，並依據各教育階段特性規劃，以達全人教育之理想。

十二年國教課程綱要之核心素養包括三大面向與九大項目，如圖 2 所示，其關鍵要素為強調培養以人為本之「終身學習者」，除強調跨領域、跨科目之學習及能力養成外，終身學習者在生活情境中分為「自主行動」、「溝通互動」、「社會參與」之三大素養面向。三大面向再細分為九大項目包括「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」。前述九大面向素養則以學生個體身心發展狀況，訂有各教育階段不同核心素養之具體內涵，期許培養學生在三大核心素養面向中循序漸進，成為均衡發展的現代國民。

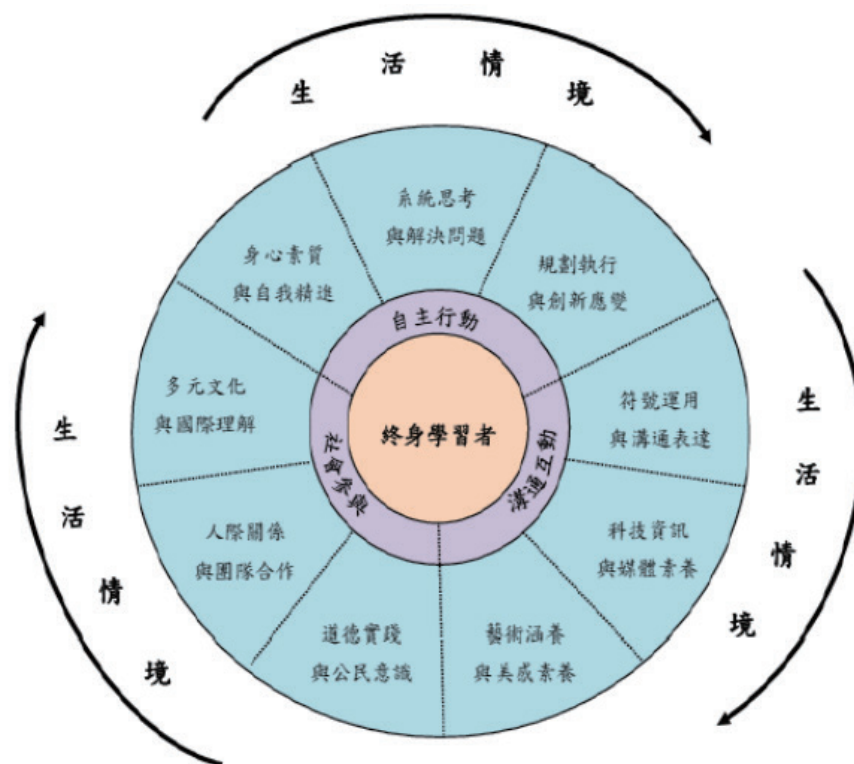


圖 2 核心素養之滾動圓輪意象

資料來源：教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。取自 <http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c1179-1.php?Lang=zh-tw>

(三) 十二年國教課程綱要之學習階段及課程類型

十二年國教政策依學制劃分為三個教育階段，分別為國民小學教育六年、國民中學教育三年、高級中等學校教育三年。再依各教育階段學生之身心發展狀況發展其學習階段重點及課程類型，如表 1 所示：

表 1 學習階段及課程類型

學習階段	教育階段	學習階段重點	課程類型	
			部定課程	校訂課程
第一階段	國小一、二年級	著重生活習慣與品德之培養，協助學生在生活與實作中主動學習，並奠定語言與符號運用之基礎。	領域 學習 課程	彈性 學習 課程
第二階段	國小三、四年級	發展基本生活知能與社會能力，開發多元智能及培養多方興趣，協助學生能夠透過體驗與實踐。		
第三階段	國小五、六年級	協助學生深化學習，鼓勵自我探索；培養社區/部落與國家意識，養成民主與法治觀念。		
第四階段	國中七、九年級	持續提升所有核心素養，以增進全人發展。著重協助學生建立合宜之自我觀念、進行性向試探、精進社會生活所需知能，同時鼓勵自主學習與團隊合作，並能理解與關心社區、社會、國家、國際與全球議題。		
第五階段	高中十～十二年級	普通型高級中等學校 提供一般科目為主的課程，協助學生試探不同學科之性向，著重培養通識能力、人文關懷及社會參與，奠定學術預備基礎。	一般科目 專業科目 實習科目	校訂必修課程 選修課程 團體活動時間 彈性學習時間
		綜合型高級中等學校 提供一般科目及專精科目之課程，協助學生發展學術預備或職業準備之興趣與知能，使學生了解自我、生涯試探。		
		單科型高級中等學校 提供特定學科領域為主課程，協助學習性向明顯之學生持續開發潛能，奠定特定學科知能拓展與深化之基礎。		

資料來源：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 (頁 130)，黃淑娟、吳清山，臺北：學校行政雙月刊

由上表可知，十二年國教課程綱要之各級各類學校之課程，應配合各學習階段之重點。再者，透過課程類型區分為各教育階段之部定課程及校訂課程。前者係由國家統一規劃，養成學生基本學力及奠定其適性發展基礎為目標；後者係由發展學校願景及提升學生適性發展為目標。

二、校長課程領導內涵分析

課程領導包含課程與領導兩大概念，為了解校長課程領導於十二年國教課程綱要中之角色與影響，本文繼續探討校長課程領導之意涵與角色及任務分析如下。

（一）校長課程領導之意涵

課程領導之意涵係一種連結課程、教學、評量及評鑑，並從中努力改進學習與理解之重要作為（Sorenson et al., 2011）。Hawthorne 與 Henderson（2000）定義課程領導係指發揮學校制度與學校本身功能，以達成確保學生學習品質之目標。吳清山、林天祐（2001）亦指出課程領導之目的在於課程發展過程中，校長對於課程設計、教學方法、課程實施和課程評鑑等面向提供支持與引導，以協助教師有效教學和提升學生學習成果。秦夢群（2013）歸納課程領導定義為「針對學校之相關課程政策與實施，領導者提供必須資源與服務，協助教師進行課程規劃、發展、實施與評鑑之作為」。

綜上所述，課程領導之意涵即指校長基於對課程的知識、理念，有效整合課程與教學之發展，營造正向支持環境，提供教學與課程發展之相關支援與資源，以增進教師教學效能、改善學生學習成效，及達成課程目標之領導作為。

（二）校長課程領導之角色與任務

九年一貫課程賦予學校發展學校本位課程之權利與義務，校長、教師及相關行政人員肩負課程領導之角色。同樣的，十二年國教課程綱要中，校長亦帶領學校組織，肩負領導學校課程之角色。吳清山（2010）指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。Hawthorne 與 Henderson（2000）亦指出轉型課程領導者應兼顧傳達教育理念、系統改革並能解決問題、協同合作、倡導道德立場及主動建構求知之五種

角色（黃旭鈞，2003）。因此，歸納校長在課程領導應扮演之角色與任務包括制定課程任務及目標、指引課程發展、倡導專業課程文化、提供課程改革資源及支援等協調與整合等。

（三）校長課程領導之策略

良好課程領導策略可以促進課程領導更迅速有效，引導學校課程發展順利長久。以下就各學者提出之研究整理出校長課程領導策略，如下表2：

表 2 校長課程領導策略

研究者	校長課程領導策略						
	型塑共同願景	建立彼此信任	整合社區資源	個人需求承諾	專業知能成長	建立協作團隊	有效回饋鼓勵
Bradley (1985)		◎		◎			
Henderson & Hawthorne (2000)	◎	◎		◎	◎		◎
林明地 (2000)	◎	◎	◎		◎	◎	◎
黃旭鈞 (2002)	◎		◎			◎	
蘇美麗 (2003)	◎	◎		◎	◎	◎	◎
蔡清田 (2004)	◎	◎			◎		◎
徐吉春 (2008)	◎	◎	◎		◎	◎	◎
蔡進雄 (2009)	◎				◎	◎	◎
謝傳崇 (2013)				◎	◎		
鄭新輝 (2013)	◎	◎		◎		◎	

註：整理自鄒靜怡（2018），一位國民校學校長課程領導之個案研究

參、問題分析

本研究主要為探究校長在面對即將實施十二年國民教育課程綱要之際，對新課綱內容的掌握、課程領導的因應作為、遭遇困境之分析以及解決策略發展等之現況，以供國民小學校長課程領導實務之參考。

一、研究方法

本研究採個案研究，以立意取樣之方式，針對基隆市某前導學校校長，進行半結構式訪談，依研究目的收集相關資料進行彙整及分析。研究流程如下圖 3 所示：

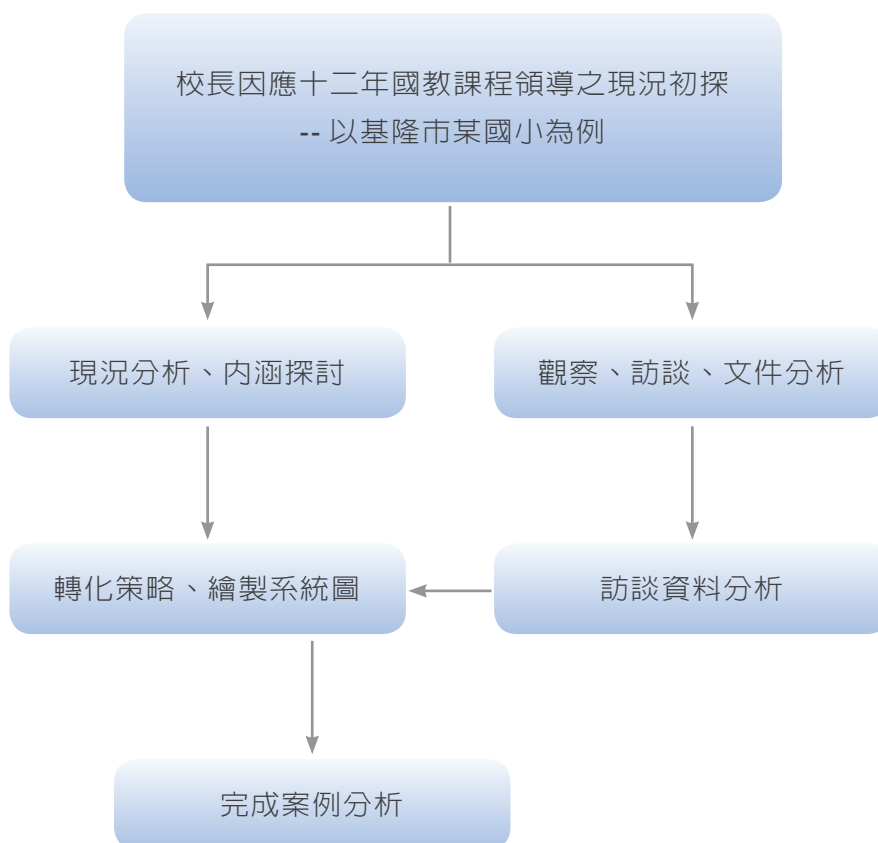


圖 3 研究架構圖

二、研究對象

(一) 個案學校介紹

個案學校為位於基隆市之八班小校，其校務情況簡述如下表 3：

表 3 個案學校校務情況表

項 目	情 況 簡 述
行政文化	中規中矩、創新少 為避免衝突，新興業務能推則推
教師教學	教師平均年資 20 年 教師認真但主見強
學生學習	學生程度兩極化、品行乖巧端正 面臨學生流失困境
社區家長	社區老舊，人口外移 家長社經地位中間偏下 離市區近，對比明顯

(二) 個案校長介紹

本研究訪談個案校長，其學、經歷簡述如下表 4：

表 4 個案校長學、經歷簡述表

項 目	簡 述
學 歷	花師數理系、 高師大科教所、 高師大科教所博班（肄業）
任 期	該校為初任校長第四年 45-50 歲，青壯派校長 個性溫和，擅長溝通
經 歷	擔任主任期間，所任學校推動教專十年 候用校長期間，擔任縣市課程督學 教育部教師專業發展評鑑中央輔導群 教育部教師專業發展支持系統中央輔導群

三、研究工具

本研究依研究目的與文獻探討之方向，發展半結構式訪談大綱，以利研究者掌握

研究主題。本研究之訪談大綱研擬如下：

- (一) 十二年國教課綱即將於 108 學年度實施。面對課綱的改變，校長應扮演怎樣的角
色？這與教務主任有什麼不一樣？
- (二) 承上，請問您認為面對課綱的改變，學校課程發展方向校長應如何定調？
- (三) 面對課綱的改變，教師的專業知能勢必需要跟著精進。請問您認為學校教師
在新課綱上路時，至少應具備哪些能力？
- (四) 承上，面對在這一年半內的教師專業知能提升，校長會怎麼來推動？可能會
碰到哪些困難？克服之道可否請校長分享？
- (五) 面對課程改變，校長能否給初任校長在專業成長及實務上一些建議，幫助我
們更能稱職的擔任學校「首席教師」這個角色？

肆、轉化策略

本節針對個案學校校長，進行半結構式訪談，依研究目的收集、彙整及分析校長因應十二年國教課程領導現況之轉化策略如下

一、十二年國教課綱即將於 108 學年度實施。面對課綱的改變，校長應扮演怎樣的角 色？這與教務主任有什麼不一樣？

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（吳清山，2010）。研究個案校長亦指出：面對課綱的改變，校長應扮演定調學校課程方向的角色；而主任角色則是規劃與執行。

……校長要能夠針對整個學校的狀況、社區的資源、社會的潮流、政策的走向、家長的期望，要能整體的掌握跟考量。校長的視野跟高度還是跟主任不同，校長通盤清楚後才能釐定大目標，有了大目標後才能來跟大家討論，如何延伸出學校的課程架構，而教務主任是在大目標底下去做細部的架構。

校長定調學校課程的方向，主任規劃執行的細節與期程。教務主任還是偏向執行

的角色，當然也有部分的規劃。但校長要拉得更高，要能整體的綜觀……（訪1）

小結：面對十二年國教課綱的轉換，校長與教務主任的角色需清楚釐清：校長應扮演定調學校課程方向的角色；而主任角色則是規劃與執行。

二、承上，請問您認為面對課綱的改變，學校課程發展方向校長應如何定調？

十二年國教課程類型區分為各教育階段之部定課程及校訂課程。前者係由國家統一規劃，養成學生基本學力及奠定其適性發展基礎為目標；後者係由發展學校願景及提升學生適性發展為目標（教育部，2014）。面對課綱的改變，研究個案校長提出：校長應重新盤點以往「議題式」的校訂課程，接下來深入思考有沒有辦法跟部定課程統整，做一個比較深入的「主題性課程」。課程重點應該回到學生學習上，讓學生在體驗中學習，獲得真正的技能、態度和生活素養。

……以往的課程比較著重於「議題式」，比方說海洋教育、品德教育、閱讀教育等，都是打散的，偏「學校特色」。但校本課程含部定跟校訂，所以在以往這些議題式的課程，就是屬於校訂課程，現在我們就要先來盤點，以往的校訂課程有哪一些「議題式」的主題發展出來的特色課程……接下來比較深入的是去思考，議題性課程有沒有辦法跟部定課程做一個比較深入的「主題性課程」。主題性課程涵蓋面就比較大，會牽涉到跨領域，甚至部定課程跟校訂課程如何銜接……當「校訂課程」發展得很好，再慢慢納入「部定課程」，則是可以發展出更漂亮的「主題性課程」，以主題切入各領域，讓孩子真正經歷到跨域的學習。所以校長要先熟悉學校原本的校訂課程，同時也要能夠跟學校正在實施的各議題課程很清楚，要能夠轉化……（訪2）

小結：因應十二年國教課綱，學校的課程發展應立基於九年一貫校本課程的基礎上，重新盤點以往偏學校特色的「議題式」校本課程，思考與部訂課程的連結性，讓課程重點回到學生學習，從生活中體驗學習，涵養核心素養。

三、面對課綱的改變，教師的專業知能勢必需要跟著精進。請問您認為學校教師在新課綱上路時，至少應具備哪些能力？

研究個案校長認為九年一貫課程沒有成功的原因，是因為老師終究沒有擺脫教科

書的教學框架，依賴教科書商建構課程。所以十二年國教最大的挑戰，就是老師對新課綱的熟悉與課程設計能力。

……九年一貫不會成功的原因之一，原本階段性的任務是擺脫教科書，但實際上沒有辦法做到。九年一貫開放教科書，本意是爲了課程活化，以及老師可以選擇、修訂教科書。但後來發現老師並沒有建立能力，而是把能力給了廠商，讓廠商來建構課程，所以老師沒有建立起設計課程的能力。所以十二年國教最大的挑戰，就是老師的瞭解與課程設計能力……（訪3）

小結：面對十二年國教新課綱的挑戰，教師最需要的就是對新課綱的熟悉與課程設計能力。

四、承上，面對在這一年半內的教師專業知能提升，校長會怎麼來推動？可能會碰到哪些困難？克服之道可否請校長分享？

面對新課綱即將在一年半後上路，研究個案校長表示在缺乏誘因與強制力的限制下，教師專業知能提升部分的確感到時間緊迫與不足。校長建議先從發掘校內先導群開始，提供他們找到資源去支撐他想做的教學或課程，建立核心團隊與成功案例，讓其他老師看到且跟著走，看到典範來學習。

……引進專業講師，或申請專業社群，讓專家帶領老師成長。同時引進資源，有經費可以請輔導團……（訪4）

……我們的政策都設計得很漂亮、很友善、很人性化，但缺乏了強制性跟檢核性，我們也沒有任何措施是跟檢核相呼應，做好做壞好像都沒有相對應的獎懲，好壞優劣就算區別了，也沒有措施去改變，因爲校長沒有蘿蔔，也沒有棍子，這是現場的無奈……（訪3）

……一年半內的教師專業知能提升，老師很可能會覺得時間不夠，因爲同時要進修與精進的東西太多。而校長缺乏誘因跟強制力，只能靠著宣導跟鼓舞來提振士氣，但效果可能有限……教師群中應該至少會有一兩位比較熱情、對政策比較友善的同仁，他們願意在教師群中嘗試去做，至少不會抵制或冷漠以對。校長要先把這樣的老師引發出來，並保護這樣的熱情，同時爲這樣的老師找到資源去支撐他想做的教學或

課程……學校要先有核心團體，氛圍要先出來，以及有成功案例，讓其他老師看到且跟著走，看到典範來學習……（訪4）

小結：十二年國教課綱推展在即，課程領導應先從發掘校內先導群開始，提供他們找到資源去支撐他想做的教學或課程，建立核心團隊與成功案例，讓其他老師看到且跟著走，看到典範來學習。

五、面對課程改變，校長能否給初任校長在專業成長及實務上一些建議，幫助我們更能稱職的擔任學校「首席教師」這個角色？

研究個案校長給初任校長建議「多看、多學、多做」，要把「學生學習」擺在首位，培養溝通與專業能力，並做好傳遞與執行政策的緩衝角色，讓老師安心，同時也順利完成目標。

……建議初任校長「多看多學多做」，也要知道專家在哪、專業在哪。要培養自己的同理心，要能換位思考去理解老師的難處。並增長己身的溝通能力，很多共識都是在平日的聊天中建立，而不是都要搬到會議上廝殺。但切記「專業領導」，方能使老師服氣……現在的趨勢著重於「課程領導」，已經不是過去「行政領導」，所以校長對課程一定要熟悉跟一定的掌握……

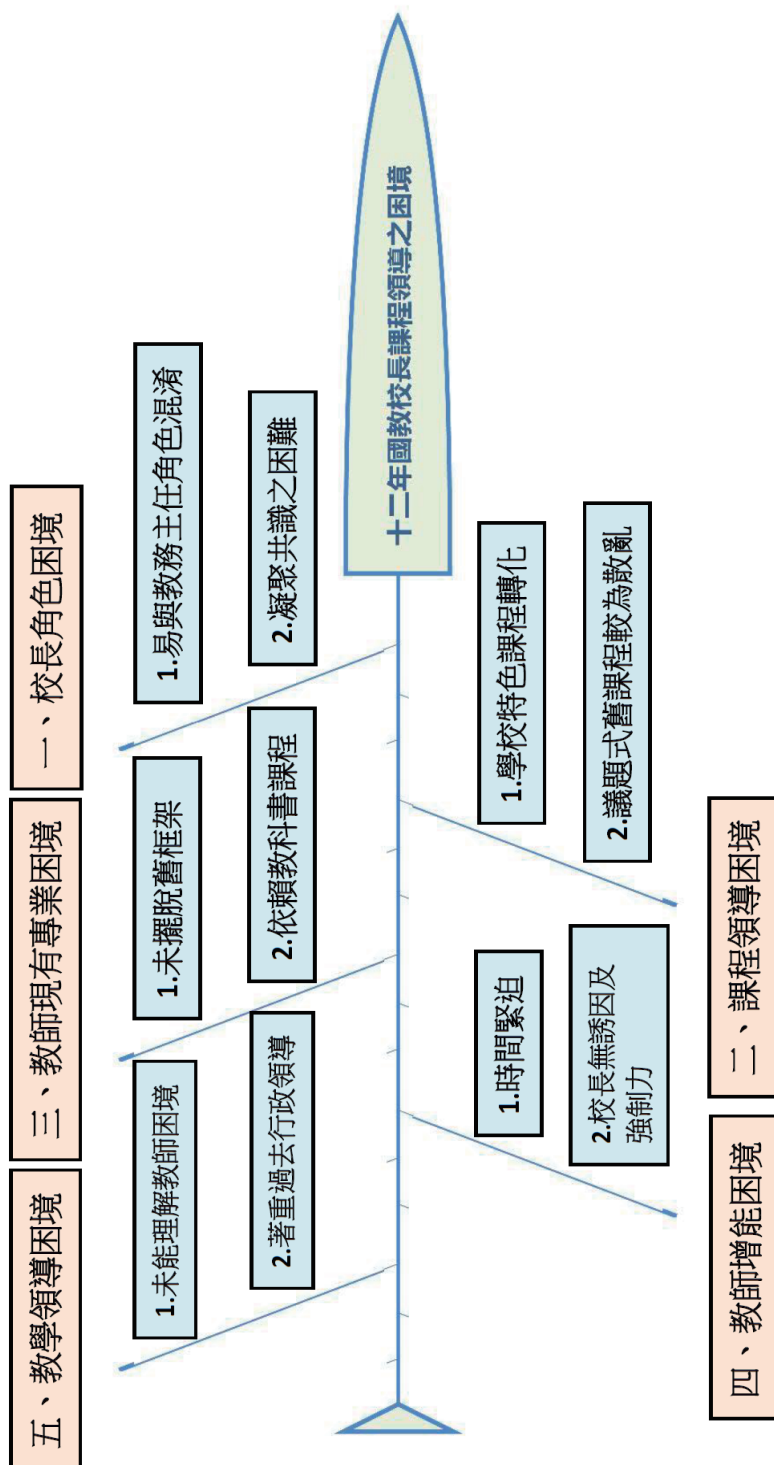
……我們都是當了校長才一點一滴學習怎麼當個好校長，所以不要膽怯，也無須畏懼現場環境，要把「學生學習」擺在首位，從這個觀點去跟老師談改變，老師的教育初心一定會被慢慢喚醒，校長也才能立於不敗之地……

……校長要有計畫性的鋪陳，校長要有遠見，看清楚潮流，設定策略，要知道自己有多少時間，可以逐步的讓資訊到位，又不至於太急促讓老師感到壓力，慢慢把訊息傳遞……對於不同人（長官與基層教師）認知上的輕重緩急，校長也要能夠轉化，在傳遞政策的時候，不只有安人心，同時也要告知老師策略、步驟與進程，讓老師安心，同時也順利完成目標……

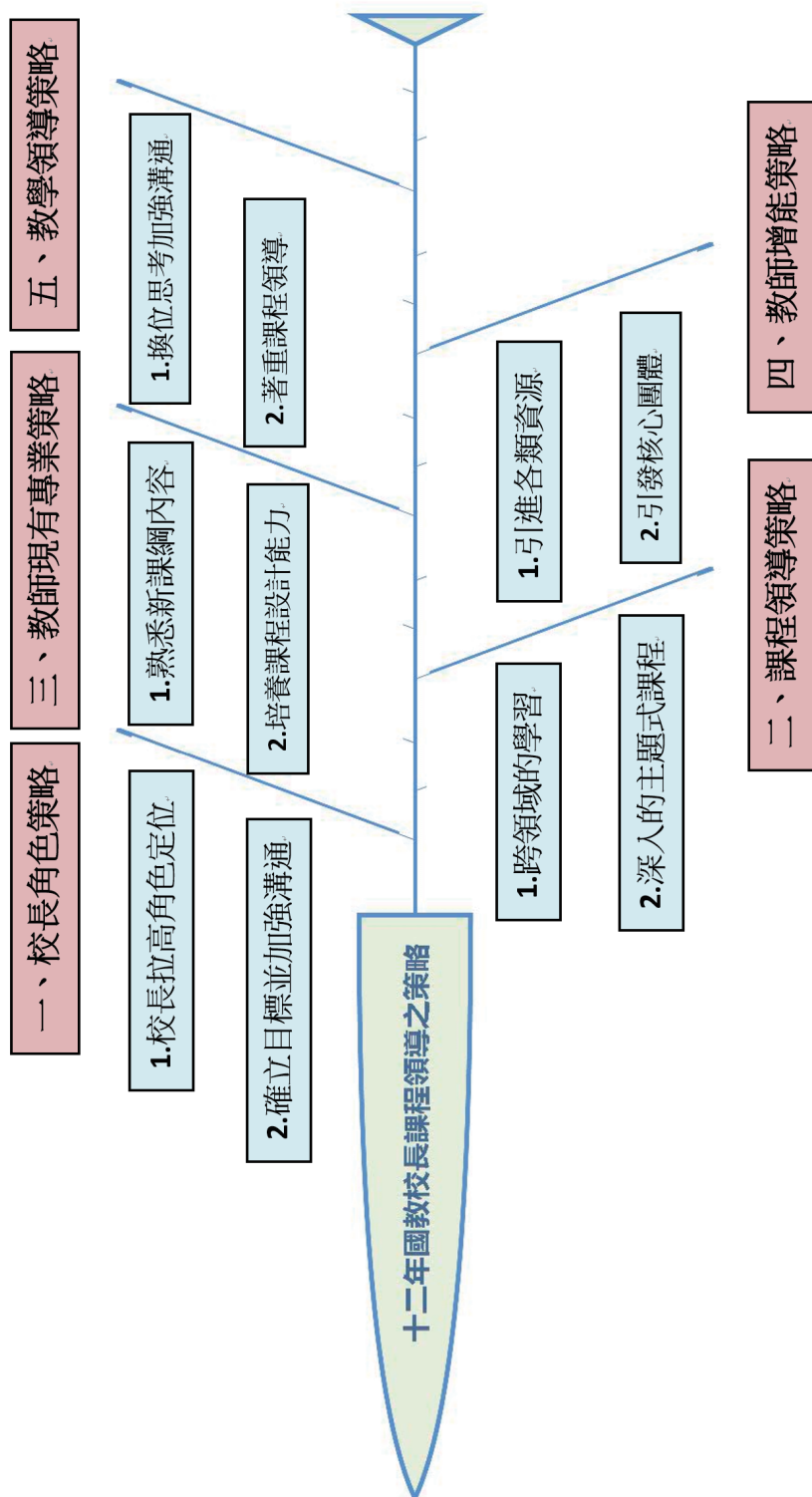
小結：面對課程改革，初任校長應「多看、多學、多做」，要把「學生學習」擺在首位，培養溝通與專業能力，並做好傳遞與執行政策的緩衝角色，讓老師安心，同時也順利完成目標。

伍、繪製系統圖

綜上訪談所述，將校長因應十二年國教課程領導之困境繪製成下列向右魚骨圖：



針對上述困境，個案校長提出因應十二年國教課程領導之策略則繪製成下列向左魚骨圖：



陸、結論與建議

臺灣已於 2014 年實施十二年國民基本教育政策，其中十二年國民基本教育課程政策為貫穿十二年國民基本教育之重要精神。教育部規劃 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，而 2014 年發布課程綱要為揭櫫十二年國民基本教育課程一貫之序幕。惟學校課程之落實有賴校長領導作為，校長如何透過課程領導因應課程政策，為有效發展學校課程及教學之重要課題，其目的在於協助教師教學及提升學生學習。經討論分析後，本組提出以下結論：

一、個案校長在因應十二年國教課程領導之困境領導的困境包含：

- (一) 校長角色困境：校長角色易與教務主任混淆、凝聚共識之困境。
- (二) 課程領導困境：現有課程轉化之困境、舊課程是較散落之議題式課程。
- (三) 教師現有專業能力之困境：未擺脫舊框架、過度依賴教科書。
- (四) 教師增能困境：時間緊迫，校長無誘因及強制力。
- (五) 教學領導困境：未能理解教師困境、著重過去行政領導。

深入探究，當校長身處衝突情境且權責失衡時，容易形成彼此信念落差與不信任感，進而教師也會觀望並質疑成效，相對而言，教師對績效責任的觀望與保守文化，也與家長、外界的觀感與期望有所關聯，而校長的推動十二年國教政策的困難也將加深。

二、個案校長在因應十二年國教課程領導之因應策略包含：

- (一) 校長角色因應策略：校長拉高角色定位、確立目標並加強溝通。
- (二) 課程領導因應策略：跨領域的學習、深入的主題式課程。
- (三) 教師現有專業能力因應策略：熟悉課綱內容、培養設計課程的能力。
- (四) 教師增能因應策略：引進各類資源、引發核心團體。
- (五) 教學領導因應策略：換位思考加強溝通、著重課程領導。

具體來說，面對校長角色與職責模糊不清時，除了扮演願景規劃者，同時也需建立賦權增能的制度，藉此增加信任感，也不能忽略整合教師信念以及缺少承擔責任的規範。在校長實踐領導的歷程中，領導者信念及賦權增能等領導作為有其重要性。校

長應勇於承擔責任、尊重教師的信念，建立賦權增能的制度，全力支持與協助行政決策，以公平的信念，著重意義性的績效評估，提升教師擔任增能意願。綜合來說，校長面對十二年國教課程領導時，其個體信念與作為相當重要。

透過溝通歷程是校長領導團體歷程中的關鍵。校長重視以回應溝通作為重要媒介以建立彼此尊重的關係，由上而下的溝通，則適時傳達最新的政策法令，透過會議研究讓教師清楚瞭解。據此，校長善用不同方向的溝通途徑，建立共同承擔起責任的文化，確實屬於領導歷程中的關鍵。

參考文獻

- 吳清山（2005）。校長行政教學課程整合領導的理念與實踐。臺灣教育，635，2-7。
- 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、林天祐（2001）。教育名詞 — 課程領導。教育資料與研究，45，106。
- 徐國棟（2010）。課程領導與學校發展：回顧與展望。教育曙光，58（2），83-92。
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。臺北市：心理。
- 黃淑娟、吳清山（2017），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。
- 國家教育研究院（2014b）。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（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。取自 <http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c1179-1.php?Lang=zh-tw>
- 鄒靜怡（2018）一位國民校學校長課程領導之個案研究。（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- Hawthorne, R., & Henderson, J. (2000). *Transformative curriculum leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Sorenson, R. D., Goldsmith, L. M., Mendez, Z. Y., & Maxwell, K. T. (2011). *The principal's guide to curriculum leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.