

校長推動十二年國教教學領導之案例分析 - 以桃樹國中小為例

謝政達、陳文龍、李欣蓉、陳玉玫、張慧娟

摘要

十二年國教推動在即，為涵養學生核心素養，素養導向教學實為校長應該關注的焦點，在此波改革中，影響十二年國教能否推動成功的因素很多，而「教學領導」是其中的重要關鍵，校長身為首席教師，必須深諳教學領導之理，方能引導教師專業成長，落實十二年國教推動。

根據文獻及案例學校在課程發展上的實際問題，擬出待解決的問題，並透過半結構式訪談案例學校校長、組長，以及相關的出版品、網頁，梳理出案例學校校長在教學領導上的具體推動歷程與作為，最後獲得的轉化策略分述如下：一、以「素直」為核心價值，形塑共同願景；二、共織「光榮與驕傲」的教育夢想；三、鼓勵先鋒教師開創，建構對話機制；四、導入製程管理，確保教學品質；五、提供教學支援，整合親師合作；六、再造組織變革，通達教學領導。

本研究最後獲取三項結論：一、確立領導核心價值；二、建立系統推動策略；三、永續教師專業動能。

文末也提出建議：一、建立敘事實例，傳承領導經驗；二、整合經驗，建立培訓機制。

關鍵字：十二年國教、教學領導、轉化策略

壹、現況說明

了解世界潮流時代趨勢，根據需求訂定目標與改進策略是領導者的重要責任，以下將分析目前的教育趨勢與學校校長因應時代變化變革之必要，並羅列研究目的。

一、教育時代趨勢

世界各國為提升教育品質，無不戮力進行教育革新。我國在此變革潮流下，亦即將實施十二年國民基本教育新課綱，以「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」為願景。本於全人教育的精神，以「自發」、「互動」及「共好」為理念，希冀達到「啓發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任」之目標。為落實十二年國民基本教育課綱的理念與目標，以「核心素養」做為課程發展之主軸，以培育孩子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。同時關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展。然十二年國教能否成功，因素固然很多，但「教學領導」卻是其中很重要的關鍵。在此教育趨勢中，如何落實新課綱精神與理念，如何將課程轉化為教學實際，有賴校長有效的教學領導。如此方能奏其效、竟其功，以實現成就每個孩子的教育願景！

二、校長領導與學校發展

校長為學校領導人，需要關注的面向便是在支持學校教育的公共對話，提供學校課程設計與推展，彈性支持教師教學與學生責任，整合多元教學資源，評估課程實施成果，保障學生的學習權，並強化教室的專業責任（教育部，2014）。學校以教學、學習為技術核心，教學領導主要是為提高教師的教學品質與學生學習效果。校長負責引領學校教育實踐與發展方向，因此，校長在經營學校的課程與教學實施方面，如何有效落實教學領導則是相當重要的教育職責與任務。因此，為落實十二年國教工程的推展，若能了解前導學校校長在身為教學領導人上的具體作為，更能讓校長未來推展新課綱及素養導向教學更為順暢落實。

三、研究目的

十二年國教課綱為我國即將上路之重要教育政策，而有效落實教學領導為實踐新課程目標的重要途徑。面對教育挑戰，校長身為學校領航者，如何落實新課綱精神與目標，如何引領全員迎向新的教育里程，實為重要課題。本研究擬以一所十二年國教

前導學校為案例，透過訪談方式，了解案例學校校長在推動十二年國教之教學領導作為，並分析其困難及轉化策略，做為未來校長們實踐十二年國教新課綱之參考。綜上所述，本研究主要具體目的如下：

- (一) 探討校長在教學領導的具體措施與作為。
- (二) 了解校長在教學領導時遭遇的困境與解決策略。

四、案例學校介紹

(一) 案例學校選擇

本案例探討學校為新北市桃樹國中小（化名），一所「以課程發展帶動學校發展」的學校，其積極落實九年一貫課程，奠定了校本課程基礎。在原有基礎架構上，104 學年度開始邁開十二年國校課綱學校本位課程發展與轉化的第一哩路，也參與了相關的實踐研究方案。因此其無論是在彈性學習課程還是素養導向教學，均已有成效良好的先行與試作。尤其透過前任文青校長（化名）的帶領，其豐富多元的課程與教學，不僅符應了十二年國教課綱的理念與精神，更形塑並深化了桃樹國中小的特色品牌，深獲肯定！時值此新課綱將實施之際，其學校本位課程發展與教學實施轉化之前導經驗，實足堪借鑒，此為選擇此校進行案例分析之主要原因。

(二) 學校背景及現況

「桃樹國中小」，一所新興學校，於 2008 年開始招生，在 106 學年度國中小共有 69 班，學生共計約 2300 人。該校歷經三任校長，目前行政團隊組織如下：小學教導處（小學教學、實驗課程、訓育、生活教育、衛生）；教務處（中學教學、註冊、研究發展、資訊、設備）；學務處（訓育、生活教育、衛生、體育）；輔導室（輔導、特教、資料）；總務處（事務、出納、文書）；環境教育中心；人事室及會計室等。其中小學教導處的組合及研究發展的設置，顯見其有不同的組織重構模式之思考。

「桃樹」原為古地名，位於新北市樹林區，屬「橘園（化名）」的一部分，原為特等農業區。後因為社區造校工程啟動，因此從地名變成校名，成為桃樹國民中小學。由於臺北大學遷校到此，政府規劃「臺北大學特定區」，之後高樓林立，人口大量移入，使桃樹國中小成為「鄉下的都會型學校」。其以鋼構、廊道、清水模形塑出極簡與開放的校園意象，素

樸卻蘊含豐富的人文藝境。

桃樹國中小是北大特區內第一所成立的學校，李惠銘、周淑卿（2017）指出，區內居民有 80% 來自雙北都會區的中產階級，亦有少數的農戶與地主，彼此價值、信仰與態度有極大差異，校園中也呈現多元與異質。來自前任學校的老師把各自的文化引入，家長也注入許多課程與資源，使桃樹國中小有著多元豐富的色彩。此老社區的新學校，從異質的元素中，找到多元的學習，標榜「無圍牆學校，不設限學習」，也讓教科書以外的教育活絡了孩子的思考。

（三）訪談對象介紹

本案例訪談對象為桃樹國中小第二任校長—文青校長（化名），以及研究發展組—泉坤組長（化名）。文青校長在職期間，其主導了學校的課程與教學走向。他認為學校很新，可從頭到尾做教育創新，學習的思考也可更多元。創校以來，桃樹國中小落實九年一貫彈性學習節數，讓學生多元學習。面對新課綱即將上路，文青校長在任期間，讓老師提案、組成社群，把彈性課程拿來做主科跨領域教學，一路引領教師專業成長與教學實踐。因此，校長積極推動十二年國教課程，其教學領導的成功作為及其困境轉化歷程，值得學習與探究！

貳、內涵分析

為了解十二年國教推動重要教育政策與目的，以及校長教學領導之內涵，蒐羅各項文件，試分析如下：

一、十二年國教政策推動之內涵

十二年國教為是目前必要推動的主要政策，以下將分析十二年國教推動的脈絡與推動實踐的重要觀點。

（一）十二年國教政策推動的脈絡

十二年國民基本教育政策（簡稱十二年國教）自 1982 年開始出現議

題的關注，直到 1989 年教育部開始積極研議，從發展技職為主延長國民教育的規劃，經歷發展完全中學、綜合高中的方案、高中職社區化乃至高中優質化輔助方案等，先驅計畫一直持續進行（鄭永志，2016）。十二年國教是已研議近 30 年的教育政策（楊朝祥，2013），共經歷 1989、2007 與 2011 年三次政策窗的開啓（鄭永志，2016）。

十二年國教（twelve-year compulsory education）係指提供國民免費接受十二年基本教育的制度，目的在提高國民受教育年限，以整體提升國民的素質及國家競爭力（吳清山、林天祐，2012）。有關十二年國教的實施期程，自民國 100 年 1 月至 103 年 7 月，為啓動準備階段；自 103 年 8 月 1 日起至 109 年 7 月，為全面實施階段（教育部，2016）。十二年國教政策經過政府長期規劃與推動，已於 103 學年度開始實施；十二年國教課程的實施，亦將於 108 學年度正式落實於學校，希望能夠達到協助弱勢學生成長、紓解升學壓力、適性揚才、多元發展、培育國家所需人才、全面提升國民素質，厚植國力的目標（楊朝祥，2013）。

對於教育政策的推動，家長、社會、教育組織、民間團體或政治民意的支持固然重要，然而更重要的是真正負起教育落實的學校組織與教學實踐的教師，因此，教師是否真正了解教育政策推動的意涵與目標，以及落實推展的專業素養，關係十二年國教實施的成功，因此，對於學校教師的教育宣導、研習、培訓（楊朝祥，2013），以及前導學校的試辦，應持續的落實推動、檢核與分享，如此，十二年國教的實施較易推展。

（二）十二年國教學校課程推動的實踐

十二年國民基本教育課程的理念與目標，係以核心素養為教師教學與學生學習之導向，讓學生可以獲得培育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。而核心素養的教育實施則是強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展；強調培養以人為本的終身學習者，其內涵分成三大面向：自主行動、溝通互動與社會參與，其中自主行動包含「身心素質與自我精進」、「系統思考與解決問題」與「規劃執行與創新應變」項目；溝通互動涵括「符號運用與溝通表達」、「科技資訊與媒體素養」與「藝術涵養與美感素養」項目；社會參與則包括「道德實踐與公民意識」、「人

際關係與團隊合作」與「多元文化與國際理解」（教育部，2013）。

學校為實踐自發、互動和共好的理念，在教學實施的推動上要能轉變。傳統以來偏重教師講述、學生被動聽講的單向教學模式，轉而根據核心素養、學習內容、學習表現與學生差異性需求，選用多元且適合的教學模式與策略，以激發學生學習動機，學習與同儕合作並成為主動的學習者（教育部，2013）。學校課程的推動，教學型態的轉變是一項很重要的關鍵之一，若要落實在教師的教學，不僅行政層級需要協作，學校層級中更需要有人進行掌舵；而此掌舵的方式，不能僅靠分散或片段式的研習，而是要能回應學校文化、教師及學生的需求，讓教師能於日常教學中持續進行專業對話與省思（黃騰，2014）。

教師是專業工作者，需透過持續的專業成長，才得以符應支持學生學習。對於教師專業的成長，教師應自發組成專業學習社群，共同探究與分享交流教學實務；積極參加校內外進修與研習，不斷與時俱進；充分利用社會資源，精進課程設計、教學策略與學習評量，進而提升學生學習成效。而為了協助學校課程與教學的實施，並支持教師教學與學生學習，學校行政可整合校內外人力資源，協力合作以精進課程、研發補救教材與診斷工具等，給予教師教學資源的支持環境（教育部，2013）。

校長是學校的舵手，負責引領學校教育實踐與發展方向，因此，校長在經營學校的課程與教學實施方面，如何有效落實教學領導則是相當重要的教育職責與任務。

二、校長教學領導意義與內涵

校長領導因應不同的領導作為與管理表現會有不同的層面，以下將進行文獻分析教學領導的意義與意涵。

（一）校長教學領導的意義

教師則是決定能否把每一位學生帶上來的重要關鍵，而校長是學校的首席教師兼行政主管，應重視教學領導（行政院教育改革審議委員會，1996），因此，校長對於教學領導著實扮演著相當重要的角色。有關校長教學領導的定義，李安明（1999）指出為校長以發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛及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。秦夢群（2005）則指出教學領導係指學校校長為了提高教師的教學品質與學生的學習效果，而由校長本身、授權他人，或由其他相關人員從事與學校教學有關之各項改進措施。溫子欣、秦夢群與陳木金（2015）則將校長教學領導定義為以提升教師教學與學生學習為核心之校長領導模式及一切領導行為。

李安明（2016）針對校長教學領導採廣義的教學領導觀點，進一步歸納為校長與教師所知覺到之校長教學領導行為，包含三個取向：1. 直接主導的領導教學行為；2. 透過授權分責及賦權當責之間接方式所實施的教學領導；3. 多元共治的領導作為。而陳木金、吳堂鐘與吳慧蘭（2016）則提出係指校長透過直接的方式，例如直接參與授課、親自進入教室內觀察及指導教師教學；或是透過間接方式，如校長本身或授權他人，以進行與教學相關的各項行政改善措施。

綜上所述，教學領導（instructional leadership）係指校長為提高教師的教學品質與學生學習成效，引領學校教師共同發展學校教育目標、促進專業成長、提升教學品質、增進學習氣氛，以及提供教學支援等實務作為。

（二）校長教學領導的內涵

學校的教育目標應著重於學生的學習成就，而學校是以教學與學習為技術核心（technical core）的服務組織，其最終目的是學生的學習（Hoy & Miskel, 2008）。教學的實踐是落實學校教育的要項，教學領導是以教學活動為核心，主要是為了提高教師的教學品質與學生學習效果。校長是學校的教學領導者（Blackburn, 2009），因此，對於教師的教學及學生的學習，亦應予以更加重視。

對於校長教學領導的重視，主要是由 1966 年美國 Coleman 報告提出後，學者針對有效能學校（effective school）一連串的研究，所形成的有效能學校運動（effective school movement）之重視與推動，該運動的主要結論強調校長教學領導角色與功能，目的在於發揮校長的領導力量，有效提升教學品質，以追求卓越的教學（楊振昇，2010）。教學領導的概念是強調組織中每一個體均為重要的成員，而每一個成員應為組織的教學發展

與進步主動貢獻心力，對於所有能支持、協助教師教學與學生學習的相關活動或作法皆是（楊振昇，1999）。

有關校長落實教學領導的實踐行為，葉連祺（2005）針對校長在教學領導上，需有的教學領導能力，提出六項評量指標：1. 關心學生學習；2. 建立教師社群；3. 建立教學共識；4. 介紹教學理念；5. 鼓勵教師研發；6. 整合學校資源。而吳清山與林天祐（2001a）認為教學領導是校長協助教師發展專業知識與技能的領導行為，包括協助教師教學、促進專業成長與發展、進行課程發展，以及從事行動研究等。而校長在扮演教學領導角色時，應掌握三項主要原則：1. 運用教師同儕觀察方式，進行教室觀察，並以支持、輔導與鼓勵教學省思為重點；2. 採用合作的方式，營造支持性的學校氣氛，以達成全校所預定的教學目標；3. 鼓勵教師發表本身的教學經驗、意見與看法，以及分享多元、創意的教學方法與策略，促進同仁彼此間的反思與成長。此外，林明地（2010）曾經以質性的研究方式，針對一所國小校長的教學領導實際進行參與觀察及訪談研究，研究結果呈現校長教學領導的具體作為可歸納：1. 巡視教室與校園；2. 協助教師在職進修或專業成長與發展；3. 表達較高的期望，提高師生表現的標準；4. 了解學生學習情形；5. 實踐行政支持教學的理念，建立良好的教學環境；6. 以及塑造英雄，建立楷模等成六大領域。

郭小蘋與吳勁甫（2011）指出校長教學領導可歸納為六個面向：1. 型塑學校理念與願景；2. 確保課程與教學品質；3. 評鑑與輔導教學成效；4. 促進教師專業的發展；5. 激勵學生的學習成長；6. 營造支持的教學環境。陳木金、吳堂鐘與吳慧蘭（2016）歸納校長教學領導的內涵為：1. 凝聚教學共識；2. 確保教學品質；3. 強化專業成長；4. 營造支持環境等四個層面。李安明（2016）則將校長教學領導界定為：1. 發展教學目標與任務；2. 確保課程品質；3. 確保教學品質；4. 促進教師專業發展；5. 增進學生學習氣氛；6. 發展支持的工作環境。

綜合以上論述，本研究將校長教學領導歸納為：1. 自我領導信念與教育價值；2. 發展學校共同教育目標；3. 促進教師專業發展；4. 確保教學品質；5. 提供教學支持環境；6. 教學領導權力運作等六個層面。

參、問題分析

爲了瞭解案例學校校長在推動十二年國教時學校遭遇到的問題，進而了解校長的教學領導具體作爲。以下將就文獻解析出幾個關注的焦點，提出待答問題，並根據訪談的內容解析出案例學校所遭遇到的困難，進一步探究學校因校長教學領導行爲成功的原因。

一、待答的問題

爲探索案例學校校長推動十二年國教的教學領導作爲，依據上述文獻分析提列之教學領導的六大面向，提出待答問題如下：

- (一) 校長的自我領導信念與教育價值爲何？
- (二) 校長如何發展學校共同教育目標？
- (三) 校長如何促進教師專業發展？
- (四) 校長如何確保教學的品質？
- (五) 校長如何提供教學支援與設備？
- (六) 校長如何調整行政的權力運作？

二、學校遭遇的困難

根據上述校長教學領導的六大面向的待答問題，擬定了半結構式的訪談問題（如附錄），並且以案例學校前任校長與研發組組長爲訪談對象，分別進行了一小時的個別訪談，並將訪談內容轉成逐字稿，以利解析案例學校的校長在推動十二國教政策時，所進行教學領導的困境爲何？同時引用相關出版品作參考，將案例學校所遇到的困難，簡單敘述如下：

(一) 教師信念與願景有待凝聚共識

從校長的訪談中發現校長身爲教師領導者，他承擔了擘劃案例學校新設校的學校願景與圖像使命，他說：「就是校長一定要帶嘛！校長一定要不斷的去揭示價值和願景（P-20180320）」。所以當他發現到教師移撥到案例學校後，每個教師都帶著原生學校的價值觀時，他發現到必須重新建構學校願景與文化，他說：「當初桃樹國中小新學校，學校移撥過

來時，就是歷史很久遠，那個時候真的很需要學校的目標方向……（P-20180320）」。

（二）學校缺乏達成教育目標的機制

桃樹國中小新設之際正逢九年一貫轉銜十二年國教時期，校長雖然清楚十二年國教的教育目標，但學校成員各自帶著原生學校的背景經驗，缺乏明確的共同目標，以及達成教育目標的機制，因此，校長遇到的困境是希望在兼顧基本學力下，能促進適性揚才目標的達成。他說：

我努力將『拚升學』和『實踐國家政策』連接起來，也終於找到連接點，就是每個教育工作者的『初衷』-一個都不能少！（P-文-桃-21）。

（三）教師多元領域的專業有待整合

面對學校教師具有各領域的專長，卻無法形成跨領域的專業學習社群，校長他說：

社群是課程發展的火車頭，可以推倒校內高牆，讓中小學以及不同領域、年級的老師們共同進步。基於教育價值的考量，社群時間可以調整，但就是不能停止運作（P-文-桃-12）。

所以他認為需要有個專業學習社群的發展，以及公開課制度，才能促進教師對十二國教校訂課程的領域統整教學的精進，因此，顯見該校教師在多元專業領域上有待整合。

（四）學生學習成效的品質有待確保

從訪談發現桃樹國中小在推動十二年國教政策時，仍受到要兼顧基本與適性揚才目標的平衡壓力，特別在強調素養導向的學習品質時，校長認為：

從目前的「高得分教學」走向「高素養教學」，一定要藉著「實踐」，且要放手讓學生有「實踐」的空間。教學一定要從「注重結果」轉成「注重歷程」（P-文-桃-12）。

校長說：

我們的目標不只是改進考試，終極目標還是要改變老師的教學。但是從段考題目開始改變的話，第一，讓老師從注重考幾分，慢慢變成較關心學生的學習問題和歷程。這個傳統的「心錨」移動了，後面許多事情就容易展開。第二，和老師談考試，比起談教學具體、迫切，且談考試一定會談到教學，也就是「要怎麼考，就要先怎麼教」（P-文-桃-13）。

（五）教學環境軟硬體仍需持續擴充

桃樹國中小在教學設備上出現問題時，校長盡量爭取經費滿足教學設施，例如：

那一陣子出現這很大困擾，而且老師已經用習慣了，單槍投影機壞了，所以那時候就是去用募款的，後來還好都有募到，後來我就學聰明跟那個贊助人說，我們原則上一年 50 萬，固定一年 50 萬，所以我們就確保逐年可以替補（P-20180320）。

後來校長發現學校的軟硬體必須以學習作為核心，他認為：

學校在硬體上，是一所「無圍牆學校」，我們也不能自己築牆關在裡面。因此在軟體上也要「不設限學習」，努力推倒許多高牆，包括「學校和社區」、「小學和中學」、「領域和領域」、「科目和科目」、「教室和窗外」、「知識和能力」等之間的藩籬。於是「無圍牆學校、不設限學習」便慢慢開始成為這個新學校的核心價值（P-文-桃-02）。

（六）行政組織的運作需要重組與再造

校長認為過去行政組織的運作，以行政領導為中心，往往無法把課程與教學理念確實傳遞給第一線教師了解，因此，無法達成其教育目標的實踐，他表示：

一個教學領導，一個學校的發展不會是只有教務處，學校的文化環境、學生的秩序都要好，才能跑得動那些課程。所以我是把教跟導，教學和學務擺在一起，那是第一線作戰，設備是後援的，沒那麼急迫，就是把八個組重組而已。這用作戰隊形，這幾個資訊、設備，名字取作教科文組織，像聯合國。重新組合產生不同的東西出來，不同的人在一起激盪，會

激盪出不同的火花（P-20180320）。

由此可知，桃樹國中小的課程發展過程經歷一些困境，那麼，最後是怎麼改變的呢？研究者將校長面對困境之作爲整合爲轉化策略，於下一章節詳述。

肆、轉化策略

本案例研究對象爲桃樹國中小校長，資料蒐集方式係以半結構式訪談（訪談大綱請詳閱附錄），訪談錄音謄寫逐字稿，另輔以文件分析；爲求了解案例研究對象在教學領導上的實際作爲，也訪談了該校的研發組長泉坤組長，從不同層面了解校長在該校的教學領導行爲。

資料蒐集方式與編碼方式分述如下：

資料來源	資料蒐集與編碼方式說明	編碼紀錄
校長訪談稿	訪談對象代號 - 訪談 - 訪談日期	P-訪 -20180320
組長訪談稿	訪談對象代號 - 訪談 - 訪談日期	D-訪 -20180323
校長所寫的文件資料	案例對象 - 文件 - 書名 - 頁碼	P-文 - 桃 -01

茲將上述訪談的內容與問題分析，整合出文青校長在面對學校困境的轉化策略，說明如下：

一、以「素直」為核心價值，形塑共同願景

「素」與「直」是最希望大家描述桃樹國中小的形容詞。「素」是極簡素樸，「直」是核心一貫。（P-文 - 桃 -22）。如同學校建築特色清水模的三個特色～「清水模的三個一」，正是辦學經營的指標。第一個是「表裡如一」、第二是「始終如一」，第三是「全國唯一」。桃樹國中小於去年創校滿十年，學校第一個十年的主要任務是「定標準、開規格」，簡單來說就是「立校風」。基本上，桃樹國中小大致已確立將課程發展當作主要核心業務的路線，且呼應學校的「極簡」建築風，校風較純樸無華且回歸教育初衷（P-文 - 桃 -16）。從校長的陳述，看出其領導願景與基本策略如下：

（一）教育是提供學生向上翻轉的基石

對文青校長而言，教育是提供學生向上翻轉的基石。文青校長說：

教育是可以消除門檻，讓所有小孩子都有機會，讓小孩子都有機會，你就是從課程和教學，這個是最核心的，只有課程才是全面受惠的，而且它變成正式的課程才會全面受惠，不然就會這個班有教，那個班沒有教。那我常跟老師講，有時候是我們很努力很努力，努力在擴大那個社會的差距，因為老師都挑好教的小孩子教，那些好教的小孩子，本來他的文化資本就已經很高了，那你就一直墊高墊高墊高，那你如果各方都有堅固，是沒有問題，但是如果說你主要的心力投注在這一群，那後面的不理他，你不是無形中反而是社會再製的兇手嗎？（P-20180320）

桃樹國中小的課程發展基於這樣的初衷，基於「教育為傳遞美好社會和文化」而努力，並非為了績效和得獎（P-文-桃-18）。由上可看出文青校長各項領導根源於希望透過整體課程營造與教學，讓桃樹學生養成需要具備的核心能力，讓所有學生都能向上並翻轉社會階級。

（二）校長一定要不斷地揭示價值與願景

校長是學校的重要的領航者，透過願景與價值的闡述，才能夠引導學校的教師前進。

桃樹國中小的課程發展，其實是得力於三位大師的理念，分別是：教育哲學家杜威（John Dewey）博士的做中學、教育即生活、學校即社會；美國品管大師戴明（W. Edwards Deming）博士的品質管理哲學，即領導者決定了一個組織的價值、文化和信仰，好品質不是來自檢查和剔除，而是一開始就要製造好；以及日本千葉大學宮崎清（MIYAZAKI）教授的社區總體營造，即社區民眾透過集體參與而達成終身學習的目標（P-文-桃-01）（P-文-桃-22）。

如何確立學校的願景與形塑整體的教育目標？文青校長說：「就是校長一定要帶嘛，校長一定不斷的去揭示價值和願景（P-20180320）。」因此文青校長除了在每週晨會都以最精簡、快速的方式讓老師了解「杜威、

戴明、宮崎清」的理念，並不斷揭示學校獨特價值及願景，同時對焦於每週的課程發展進度，他認為：「我向來主張和老師平等互動與溝通，既然在學校，教育問題就用教育方式來解決，大家回到教育價值來對話。我能說服你，那就依照我的方式；反之則依照你的方式。互相不能說服的時候，就先依照我的方式，因為校長是問責制，四年後我要被考核。我主張「權責相符」，要對我課責，當然也要授權讓我做事。如果做不好，課責的權力在大家手上（P-文-桃-07）。」文青校長回溯整個發展歷程，整理自己的想法：「其實主要是我心裡已經有構想，但是你還是需要大家那三年的過程互動討論的過程…那裡面的主結構大概百分之八十是我自己的，但還是透過三年的時間大家把它架構出來（P-訪-20180320）。」

文青校長將戴明、杜威、宮崎清的學說串聯在各項會議與社群互動討論的過程中，以符合他的校務推展願景。

二、啟動教師內在初心，共織教育夢想

桃樹國中小是新設立學校，如何重新認識學校的方式？因為該校設校之初，教師是從各校移撥而來，因此，如何透過「對話文化」，讓老師彼此對話？也和環境互相對話？如何透過「對話」產生「心動力」？校長深信「異質而多元，正是演化的契機」，也用這樣的信念展開桃樹國中小的課程營造。（P-文-桃-04），在這樣的想法底下，文青校長的啟動機制及經營策略如下：

（一）先盤整學校的光與影，形塑光榮與驕傲共享的價值感

學校願景及價值感的形塑到確立，對教師而言，並不是一件輕鬆容易內化的事：

當所有人都能重新認識家鄉的資源與價值時，這個社區才算是已經站在社區營造的起跑線上（P-文-桃-5）。

因此，校長帶著老師們先做「SWOT」分析，透過「重新認識學校」的歷程來凝聚學校共識。

文青校長認為要發展學校的獨特課程，當然要先了解學校的「光」與「影」，因為學校課程不外乎兩種：「光榮和驕傲」的傳承與分享、「問

題與困難」的解決與改善。大家對學校的問題與資源要能深知並且有共識。所以在桃樹國中小，通常是回到原點、回歸初心，把事情的原理原則講清楚，從這裡去找動力。於是，發展校訂課程的起點，就是讓大家先清楚學校的問題與資源（P-文-桃-04）。

看見價值才會心動，心動才會行動，也才能有續航力。

（二）啟動教師的內在初心，發展教學創新與專業

教師掌握了『課程』和『教學』兩大核心技術，是教育的靈魂人物。文青校長說：

我努力將「拚升學」和「實踐國家政策」連接起來，也終於找到連接點，就是每個教育工作者的「初衷」——一個都不能少！十二年國教的願景不就是「適性揚才」？既然大家終極目標相同，絕對可以合作！因此鼓勵老師「有夢就去實現」，既然希望「一個都不能少」，課程就要多元，因為如果學校固定重視某些科目，就固定是某些孩子出頭。教學也要想辦法求新求變，因為固定的教法，就只有固定的孩子受惠，其他的怎麼辦？老師是在這樣的認知下，慢慢動起來的。因此桃樹國中小的課程發展和教學創新，並非為了上級政策，而來自於身為教育工作者的「教育初衷」，這樣較可長可久（P-文-桃-21）。

正因教師是學校課程的主要締造者，要有所突破，校長就喚醒教師要莫忘初衷，才能讓教育的心火不致熄滅。

三、鼓勵先鋒教師開創，建構對話機制

一開始，桃樹國中小校內仍有許多老師並未投入，因此校長投入計畫的資源與經費，鼓勵先鋒投入並做給大家看，再推動社群及形成對話並形成文化，其具體作法如下：

（一）教師成長即學校成長

桃樹國中小一創校，就立志「以課程發展帶動學校發展」，但是關鍵就是「教師」。因此發展課程首要之務，就是「教師專業成長」，文青校長說：

那個第一個，勇於創新的環境建構，我是覺得像校長，最主要的就是要鼓勵這個創新，你覺得要有勇於創新突破，家長投訴的時候我們可以這個點，創造一個安全的環境，第二個就是實際技術的提供，實際上是要花蠻多錢的，我相信老師的成長就是學校的成長，老師是學校核心命脈，所以願意把這些錢投資在老師的身上（P-訪-20180320）。

當老師或許容易，但是要當成功的老師實在是不容易；課程與教學兩大核心的翻轉關鍵是「教師」，教師的成長就是學校的成長。

（二）社群力量發掘與鼓勵教師成長動能

社群是課程發展的火車頭，可以讓中小學以及不同領域、年級的老師們共同進步。運用社群形成與運作，文青校長設計「統整課程週」，分別在上下學期的中間，配合「校慶」和「桃藝節」辦理一週活動，讓已經在實施的課程有互相交流觀摩的機會，同時也讓平常想做但不敢做的伙伴們「趁機」參與。

大家後來也慢慢感受到「社群」的重要和樂趣。包括「桃課師」的提案，背後就是靠社群的集體創新，或者是因為實施這些課程，大家才結成一個社群。因為各種課程都在運作，對話和討論就成爲一種習慣。有些社團因為雙週才四十分鐘（我們稱之爲「微課程」），覺得相當不足，另外會在週三下午及假日再辦研習，稱爲「深課程」，這時其他社團的老師可跨組參加（P-文-桃-12）。

泉坤組長也身爲領導推動的力量之一，他提到要：「讓老師可以持續不斷的去發展他的社群（D-20180323）。」這個核心的想法，也成爲在協助學校推動課程發展的動力，但社群不是任由教師去發展，必須跟課程教學有密切的聯繫。

當然行政但比較辛苦的是，你必須要有通盤的考量，知道這個社群在做什麼事情，並且把這些社群所做的事跟校本課程跟我們要發展的東西能夠抓在一起。對老師而言它只想做他單方面的事情，但對行政端而言，他必須站在更高的高度，將單方面的事情湊在一起變成多方面的網，這就是我們學校課程地圖發展過來的原因，也就是大家會一直有動力的原因。（D-20180323）。

由上可知桃樹課程發展是從「社群」的「專業對話」開始，其「對話」分組方式兼顧形式及內涵，因為校長深知唯有透過這樣專業的社群對話，才能讓老師們的專業與成長永續發展。

（三）提供對話的空間、時間與議題

當對話形成重要的學校文化要推動的策略，那麼在學校的空間、時間與議題都是必須要關照到的面向。

桃樹國中小的課程發展從「對話」開始，但「對話」的分組方式則千變萬化。一開始的「大腳計畫」、「五足共和」是讓大家任選感興趣的議題加入，所以都是跨國中小、跨領域的異質性分組。如果老師覺得應該同質性分組，彼此時間較好協調，可改為同領域。後來大家又覺得這樣和「領域會議」重疊，就改為老師自創社團，大家依自身需求決定是否加入（P-文-桃-11）。

因此透過「對話文化」，讓來自不同背景、國中小的老師彼此對話，也和環境互相對話，要有「對話」才有「心動力」。這種文化的建構主要來自於空間的營造、機制的設計及議題的提供等三個面向的整體配套措施。

校長的領導策略是有計畫的勉強與利誘，讓社群對話慢慢成習慣：

我們一開始是用強迫性的，我是用晨會跟他們講，不是額外再去用社群時間，原來的晨會他只要聽五分鐘，而我有很多新觀念要給，剩下的三十分鐘，第一年我是發展四大議題、第二年我是發展四大主軸，第三年就五足共和，當然前面幾年還是被趕鴨子上架的，但我也說，那你們不願意社群，那我們就回來開晨會吧！這就是說你是用晨會跟他交換，所以玩社群是大概是五年的時間。他們就變成議題是他們自己規劃，所以也是這樣慢慢變成習慣（P-20180320）。

由上可知，透過時間的調整與安排，學校的教師學習對話的氛圍。泉坤組長也說：

基本上是從議題去提供，那當然第一個就是空間的擘劃，讓老師們有舒服的空間，對對話非常的重要，因為有對話才會在課程的溝通（D-

訪 -20180323)。

綜上所述，對話空間、時間及議題的整體配套措施才能循序漸進的營造對話機制與文化，讓課程與教學有產出效能，藉由跨國中小、跨領域的「討論與對話」，成為桃樹國中小的價值與文化。

四、導入特殊製程管理，確保教學品質

文青校長受到戴明博士的系統思考觀的影響，認為掌握品質的關鍵就在歷程：

我覺得教育這剛好是一個品質的問題……品質在檢測，有些是大部分是事後檢驗啦，像電燈泡，電燈泡一定是做出來去試驗會不會亮？汽車也是做出來去看看會不會動？但是其實很多東西都注重的是在過程，很隱密很精密的建造，這些東西他無法事後檢驗的，最具體的例子就是漢堡，漢堡你無法事後檢驗，要事後檢驗就是要吃了才知道，可是吃了就不能賣了啊！所以漢堡是無法檢驗的，這個那漢堡的品質如何去確保？他這個叫做「特殊製程」，他有一套特殊的製造程序，特殊製程就是第一個他的人員、技術都是在一定的認證以上的，然後用這些在品質以上的人員、機器、設備、環境來製造就可以確保他的品質，所以你看教育、課程他是可以事後檢驗？還是特殊製程？（P-訪 -20180320）

文青校長清楚自己確保教學品質的方法，必須著重在實踐的過程：

從目前的「高得分教學」走向「高素養教學」，一定要藉著「實踐」，且要放手讓學生有「實踐」的空間。教學一定要從「注重結果」轉成「注重歷程」（P-文 -桃 -12）。

因此，改變教師的思維很重要，終極的目標還是要改變教師的教學，但國中的教師深信讓學生「考好」是他們的責任，校長認為還是有改變契機的：

我們的目標不只是改進考試，終極目標還是要改變老師的教學。但是從段考題目開始改變的話，第一，讓老師從注重考幾分，慢慢變成較關心學生的學習問題和歷程。這個傳統的「心錨」移動了，後面許多事情就容易展開。第二，和老師談考試，比起談教學具體、迫切，且談考試一定會談到教學，也就是「要怎麼考，就要先怎麼教！」（P-文 -桃 -13）

文青校長訂定了目標，更重要的是他透過以下兩個方式，讓課程與教學、教師的專業有了明顯的提升。

(一) 掌握校園節奏關鍵進行調整

我先改變學校的生活節奏。例如：每週的教師晨會本來都在週一大早，不僅老師辛苦，而且違背人性。放假回來，老師心裡大多記掛著學生，這時把全校老師找來開會，效果自然不好。(P-文-桃-03)

文青校長了解老師的心態，若要老師撥出時間來進行其他的對話研討，他就必須要在現行的制度底下進行微調。

於是我大膽重整一週的生活步調：週一晨間是全校共讀，讓全校慢慢甦醒；週二是全校教師晨會，慢慢加溫；週三是最高峰，包括行政會報、小學學生朝會、教師例行進修、國中學生社團課等；週四輪到國中學生朝會；週五則又恢復平靜，準備休息(P-文-桃-03)。

文青校長利用晨會跟老師換取社群對話時間：

我們一開始是用強迫性的，我是用晨會跟他們講，不是額外再去用社群時間，原來的晨會他只要聽五分鐘，而我有很多新觀念要給，剩下的三十分鐘，第一年我是發展三大議題、第二年我是發展四大主軸，第三年就五足共和，當然前面幾年還是被趕鴨子上架的，但我也說，那你們不願意社群，那我們就回來開晨會吧！這就是說你是用晨會跟她交換，所以玩社群是大概是五年的時間。他們就變成議題是他們自己規劃，所以也是這樣慢慢變成習慣。(P-訪-20180320)

在過程中透過宣導、漸進式系統化改變，讓理念思維引導行動實踐，社群的討論議題時從三個議題到四大主軸最後五足共和，每年度都需要進行延伸與改變。

在一般學校的教師晨會就是行政講事情老師聽聽聽，我們認為這樣子老師是不會進步的，反正老師都要來我們就撤換了晨會的運作模式，一個月還是維持一次的全校晨會，第一週的在那次晨會校長會帶領老師一起討論讓全校老師都知道我們要往哪個方向走，這時候校長是我們的課程發展的火車頭，讓老師們知道我們現在是在做什麼事情。第三週我們就會分開國中國小開晨會讓各自有各自的時間，因為中學還是有中學要聚焦的事情，小學難免會有跟中學不一樣的目標，第二次跟第四次的晨會時間我們

就把原來的晨會拿掉，老師其實都很開心。（D-訪-20180323）

從泉坤組長的觀察中，印證文青校長的安排照顧到老師的需求。其實校長的心中早已有一套棋譜，清楚的知道，不躁進，讓全校成員聚焦，然後才能夠養成利用社群對話的好習慣。

我參加過管樂團，深知韻律和節奏的重要。校園生活經過調整後，步調韻律起伏有致，節奏明快順暢，時間也感覺過得好快，但是親師生處在其中卻渾然不覺。這就是不花錢的環境改善，而且效果出奇地好，也為親師生提供更展身手的舞臺（P-文-桃-03）。

而這樣的調整，確實有用，而且效果出奇的好！

（二）運用策略提升教師互學氣氛

文青校長深知教師群體因為需求與目的不同，投入教育的心力也不一樣，但他很清楚自己推動的進程與目標，他說：

我大部分會比較策略性的去帶，我對事情也好對人也好，都會有四個象限的一個規劃，因為任何事一定會有兩極，比如說老師和家長一定有，很有能力又願意投入的，也有很沒有能力也沒有意願的，這兩個都先擺著，通常這兩個我都先擺著，因為很有意願又有能力，他自己會動……，所以我到一個學校，對老師的好，對家長也好，我通常會選擇這一群，那你跟他一起成長你會很快樂，他也會很快樂，所以這一群帶的會很好帶，你如果到一個學校就處理那一個沒有意願又沒有能力的，那就做不下去了，所以你帶了這一群肯成長的人成長，兩個都會很愉快，所以這樣就半數了啊！加上那一些原來有能力又有意願的就半數了，而且你在帶他們的過程中，你的正向跟積極，一定會感染本來沒有什麼意願的人（P-訪-20180320）。

在這樣的過程中校長揭示了自己的理念，讓教師們教與學是校長重視的：

因為後來在這個學校裡面，會被認為說第一流人才，會先去當導師，那如果校長不太信任你，就不會請你當導師，所以後來是大家想要當導師（P-20180320）。

當這樣的領導風格確立後，文青校長開始推動社群做為課程整合與教學領導的重要策略，他說：「我通常是用課程領導去包教學領導（P-訪 -20180320）」。他鼓勵教師透過社群相互學習：

前幾年是學校規劃的，到後面就像是學生的社團一樣，他們喜歡甚麼就自己去玩，他們幾乎都是聚焦在課程與教學層面上（P-訪 -20180320）。

文青校長提到，引導老師們透過社群學習，一開始需要學校規劃，但是經過鼓勵，就可以聚焦，讓社群成為發展教師專業的途徑。

九年一貫、十二年國教到現在一人一社群，慢慢老師讓朝著專業社群去對談，那社群的話我們一開始做一人一社群也擔心會走向社團，那社群和社團的走向不太一樣，社團的話老師覺得有趣，但社群的話多了一個專業性，它不只老師增能，也希望能夠主題能回到學生的身上…（D-訪 -20180323）

從泉坤組長的觀點也提到校長將課程與教學為重的思維貫穿在社群的推動上。

除此之外，校長會帶著老師一起去學習，提供資源，讓教師投入課程與教學發展：

就是從 103 年開始我們加入了這樣加入國教院研究團隊學校，以及國教署的前導學校，兩邊都有一些專案計畫的經費能夠支援老師在發展課程上面並沒有任何後顧之憂，後來我們在那一年我們鼓勵老師從我們的課程發展的機制叫桃課師，這是類似創客的概念，讓老師將自己在教學上不一樣的，領域或者學年的課程，透過桃課師的課程甄選，那這個甄選每一個案子都給 5000 元的獎金，算是給老師小小的回饋也會小小的嘉獎（D-訪 -20180323）。

藉由鼓勵措施幫助讓老師們有榮譽感，願意投注更多的心力到教學上。桃課師不只是徵選案子，還要實踐與分享：

他們是有任務的，就是一整個學年的有計畫，他必須要分成期初晨會時間提出計畫跟大家分享他們有這個計畫，期中寒假備課的時候，他們針對他們這學期所做的事情到什麼階段了跟大家分享、教學的流程和歷

程等，那麼到了下學期的暑假備課的時候，因為寒假備課的時候，做的不是那麼完整，或是做得預先設計的有出入，他會去調整調整的方向到下學期的時候再去實施，這樣的課程在統整週去實施，實施完到暑假備課的日子，他們就可以定案下來再去分組發表。（D-訪-20180323）

在確保教育品質的過程，校長也推動公開課制度，讓教師互相學習

我們就是自訂公開課制度，我們是公開課不是公開教室，你願意可以開放給幾節課，就把這幾節課開出了，大家都標出來，每個人有分小開半開跟全開，任何制度都不是無效的決定，一定…。從一點點讓他們解除憂慮，所以我們從你只要開一節課就可以走了公開教室的夥伴，再配合前導學校的減課，減幾節課，這個都是一開始都是慢慢來後來變得很自然，老師他們就變得越來越有自信我是覺得最大改變就是學校的氛圍慢慢開放、自由自在，現在就這樣（P-訪-20180320）。

文青校長的策略是不斷地透過各種策略鼓勵老師們專精在課程與教學的面向上發展，

如果是行政的觀課紀錄，我們不會去跟老師討論，因為對於老師而言，還是會擔心自己的教學被檢視，所以我們盡量不去做到這一塊，可是我們的觀課紀錄在統整週結束，會把它變成一個電子書，老師隨時可以看得到（D-20180323）。

行政還是要有一些作為，鼓勵老師、提供紀錄的形式，讓老師們感受到他們被肯定：

我們不會直接面對面跟他講你的教學怎麼樣，但是如果你有心，要知道別人怎麼記錄你的課堂的，你可以去看電子書，然後我們會把它除了電子書以外，在統整週之後的學校晨會，進行就是一個成果的分享，當然是由行政這邊來分享大家看到記錄的好的一面，讓老師知道別人在做什麼（D-20180323）。

經由鼓勵，當老師們獲得信心，自然願意參與更多、更深入：

在晨會的這樣一個分享，它是一個拋磚引玉，讓其他人，因為晨會

就要開嘛，順便讓大家知道有這一件事情，別人做了什麼？不做的人，他就會覺得我好像也應該要做點什麼，是透過鼓勵讓大家一個拉一個的方式去進行（D-20180323）。

當老師願意動了，能動性就增加了，課程的多樣花火自然容易生成！成爲源源不絕的創新力量，教育的品質當然就可以有效地掌控。

五、提供教學支援，整合親師合作

教學領導的層面之一，就是必須關照學校學生與教師的需求，提供教師支援。在此部分歸納出以下兩點：

（一）評估需求提供教學支援

雖然桃樹國中小是新設校的學校，設備是整批新的，但使用到一個階段也可能整批故障：

那一陣子出現這很大困擾，而且老師已經用習慣了，單槍突然壞了，所以那時候就是去用募款的，後來還好都有募到，後來我就學聰明跟那個贊助人說，我們原則上一年五十萬，固定一年五十萬，所以我們就確保逐年可以替補（P-20180320）。

行政要支援教師，是校長認爲很重要的，所以他即刻做了處理：

原則上在一學年的開始後，比較屬於硬體設備的這種資源的，都會請老師先開出清單來，需要什麼？在學校共備的時候先列出來，他們先有學年領域的交集之後，那麼清單來，那麼行政這邊一律給資源（P-20180320）。

他明白要老師安心的方法，就是要：

盡可能滿足，不然的話，行政跟老師本來就對立的，所以，如果盡可能去滿足的話，老師會願意多做一些什麼事情（P-20180320）。

解決老師的問題，是校長的責任之一，支援教學需求，擔負教學領導的責任：

黃爸爸每年固定捐五十萬圖書專款，我們累積到三百萬後，開辦「班級圖書館」，請老師們開出「一年一百、九年九百」的必讀書單，稱為「喜閱一百」，提供一班一套。林心正教育基金會每年也提供兩百萬元，協助充實各項設備和課程發展。本校創校十年一直都有「班班都是未來教室」的美譽，都歸功於民間資源與政府補助（P-文-桃-8）。

對外募款，讓教學支援不匱乏，符應了老師的需要，讓老師安心在教學上努力。

另一個影響文青校長的是宮崎清的社區總體營造理念，他延續了王校長的推動思維：

我們設校第一任王校長，他是一個非常有治學理念的校長，而且他對於生態的保育是相當支持的，所以當初在我們設校的時候，他們面臨到老樹砍掉不知道放去哪裡，於是校長就把它移植到這邊，變成我們校園的一些樹。還有就是三峽蓋捷運哪些行道樹也不見了，也都移植到這邊，賦予它一些另外的生命（D-20180323）。

文青校長深知要讓社區與學校做緊密的結合，成為生命與學習共同體：

我們就是在校園的很多角落都保留了一些當初的集體意識在裡面，包含校門口的牛車、校門口進來左右兩側的生態池、以及這些是以前溪流的象徵，包含後面的水生池，它有水稻種在底下，這些等等，以及從樂生療養院移植過來的一些老樹，這些都是有歷史意義在裡面的。我們會透過我們社會課的課程，透過低年級的生活課的課程，讓孩子們知道以前的人是怎麼生活，桃樹國中小以前是長什麼樣子，為什麼要保留這些東西。透過這樣子的課程，讓我們的孩子能夠去感懷。這是很認同這塊土地的地方（D-20180323）。

從泉達組長的論點中，了解文青校長具體的落實社區與學校是生命共同體的觀點，讓在地的情懷能夠與孩子的課程結合。

（二）整合社區與家長資源納入課程

另外，老師不可能十八般武藝樣樣俱全，在桃樹國中小，家長是非

常關心教育的，與其讓他們干涉，還不如讓家長有參與的機會：

家長另外一面是助力，因為他們的很多這樣的專業背景，所以我們要什麼有什麼，他們會給予全力支持。當親師之間溝通是很ok的時候，這老師在經營這個班級是無往不利的，家長會全力配合你的任何的活動，所以我們的學校相當多的課程都是要家長來介入（D-20180323）。

文青校長化可能的阻力為助力，將外在資源轉為教學支援，提供教師專業發展的支持系統。

六、再造組織變革，通達教學領導

文青校長善於整合資訊、調整出適合桃樹國小的措施，透過組織再造與整合會議，讓教學領導從他個人深入到每一個角落。

（一）組織再造支持課程教學

校長深知老師不喜歡“聽講”，也追求效率：

我是用行政會報當課發會，行政會報所有資源都在，總務處、家長會資源都在，隨時調度。因為十幾種課程同時在跑，問題是很多的，每個禮拜都有輪流一個課程在檢討，跑班、教室秩序問題，學務處看怎麼協助；課程需要設備，總務處都在，可調度及時支援（P-20180320）。

除此之外，校長根據不同的需求進行重新組織再造：

我還把組織重新改造。我是用一線和二線去重新分，我把學生每天最重要的教學、生教、訓育和衛生，打掃日常事務和要成長的教學，把這四組擺在一個處一教導處。其他比較不急的，設備、資訊、體育、研發擺在二線，叫做國際教科文中心，它是負責國際教育和雲端、文創（P-20180320）。

有遠見而前瞻的做法，就是為了讓學校整個系統是能夠運作順暢，

一個學校的發展不會是只有教務處，學校的文化環境、學生的秩序

都要好，才能跑得動那些課程。所以我是把教跟導教學和學務擺在一起，那是第一線作戰，設備是後援的，沒那麼急迫，就是把八個組重組而已（P-20180320）。

（二）整合會議活化課程發展

文青校長透過整合會議，倡導自己的理念，也和老師交換了社群進行的時間：

「行政會報權力僅次於校務會議，是日常最高的行政權力機構。它除了教師觀點，還有行政、社區觀點；除了課程考量，還有全校行政運作考量。因為站得較高，看得也應較遠。最重要的是，行政會報掌握所有資源，當課程需要任何支援，行政會報可立即決議馳援，無須層層遞轉。（P-文-桃-21）」

「我們每週兩小時的的行政會報，幾乎有一小時以上在討論課程，其他的行政管理業務反而較少討論。我對行政伙伴說，我們是教師兼行政，教學畢竟才是我們的本務，因此大家都有課程發展的責任，並非只屬於教導處。課程教學就是學校的核心業務，我們把主要心力放在主要事情上，學校自然會向上提升（P-文-桃-22）」。

校長把握了透過會議交流，形成對話的機制：

在中小學的老師的確是非常異質的團體，在溝通上有很大的困難。所以我們一開始的對話機制是中小學一起開，跨領域，跨階段，你這個主題必須是要中小學能夠一起對焦的，對焦最後開展出我們的校本地圖之後再分開中小學再分開講各自更專精的事情，老師們是根據這個地圖去設計的（D-20180323）。

當校長整合了會議的時間，他便透過會議梳理了學校教師的想法，不斷地宣達、擴充參與度：

我比較獨特的一點，我是用行政會報當課發會，把行政會報擴充為四、五十人是我課發的種子，老師遍布在各領域，他們會把行政會報一些

學校的願景帶到各個領域，等於我們每個領域都有三、四個代言人，尤其領召輪來輪去，我從行政會報擴散出去，讓每個教學領域正常，帶動課程發展機制（P-20180320）。

有目的的安排引導教師們思考：

校長利用晨會的時間，每個月一次的全校晨會，帶領大家並告訴大家我們做了什麼事。這些晨會的分享，他每一次都有一些的鋪陳，他都會把一些行銷的故事的概念把他賦予在裡面，所以我們聽久了自然每個人都可以講一些故事。它就是一個平凡無奇的學校而已啊！你如何讓它賦予生命力，這是透過說故事的人賦予它生命力（D-20180323）。

這樣的作法，影響了校內的老師們：

教學上面或是像社群、課程等等，透過校長整體的一個規劃引導。前一任文青校長是這樣子的，所以我們的方向是很明確的（D-20180323）。

校長就像是舵手，一撐篙一擺槳，引領著整船人往同一個方向前進，有明確的理念、願景與有效的作法，才能夠影響學校的教師群。教師是聰明的，校長的任務是引燃教師心中的教育之火，讓教師們願意投入，那麼課程與教學自然會成為學校發展的核心價值。

伍、繪製系統圖

系統圖能夠快速地了解成因與結果，魚骨圖（向右）（如圖 1）分析桃樹國中小的困境問題，可分為「教師信念與願景有待凝聚共識」、「教師多元領域的專業有待整合」、「教學環境軟硬體仍需持續擴充」、「學校缺乏達成目標的機制」、「學生學習成效有待確保」、「行政組織運作需要重組與再造」等六個面向。

本組根據訪談逐字稿、文件分析歸納桃樹國中小所面臨的困境問題分析與校長因應問題而實施的轉化策略分別繪製為魚骨圖（向左）（如圖 2）。

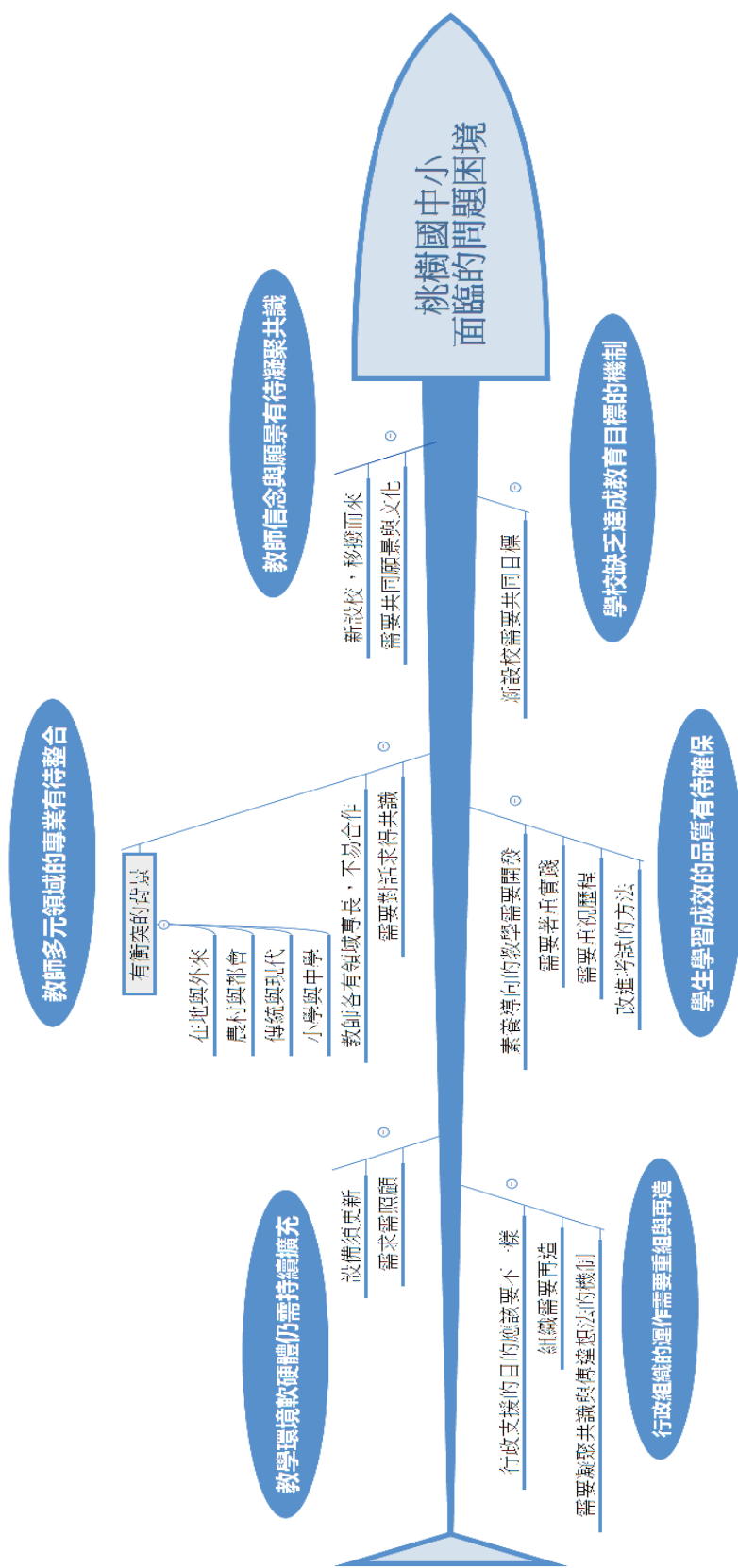


圖 1 桃樹國中小面臨的問題困境

資料來源：本組討論後自行繪製

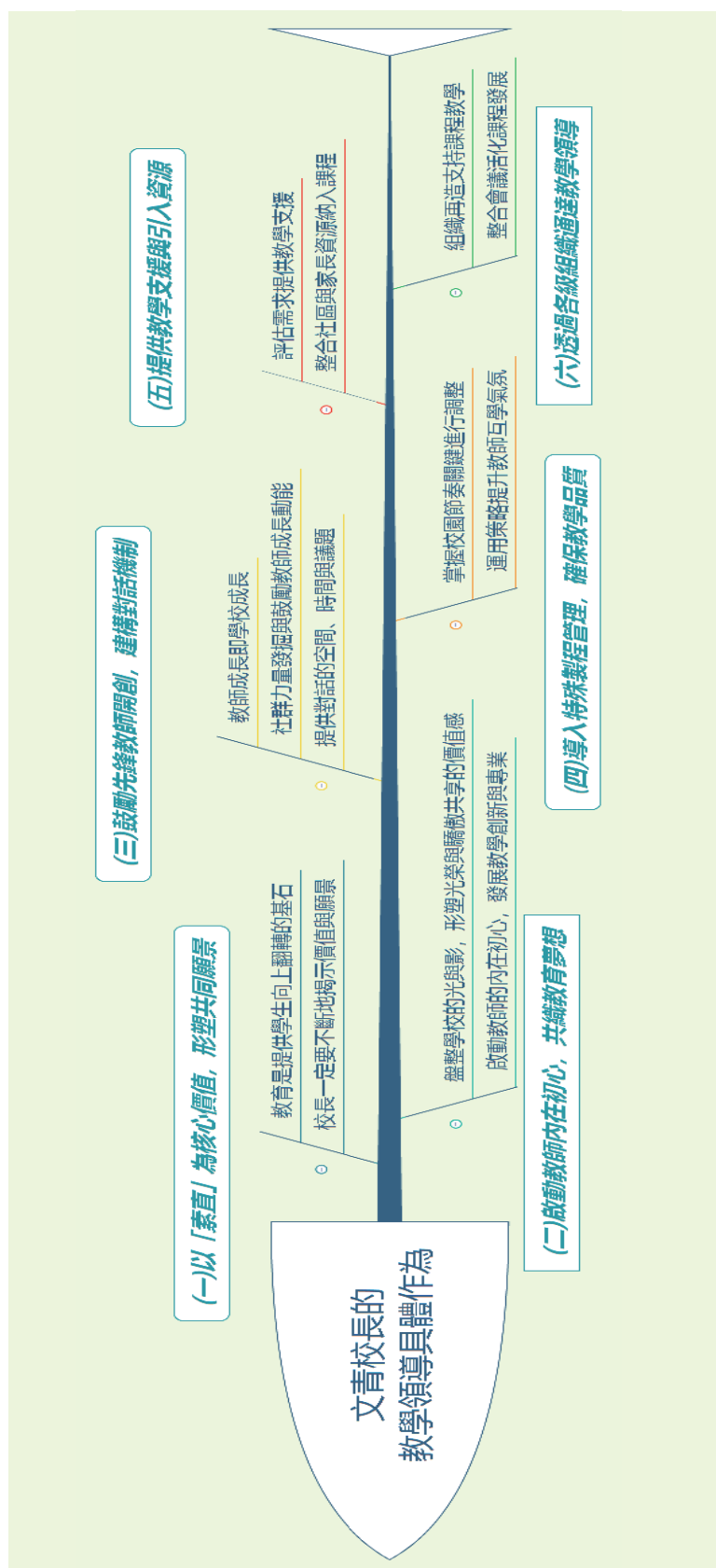


圖 2 文青校長的教學領導具體作為

資料來源：本組討論後自行繪製

陸、結論與建議

本案例透由文獻分析、訪談解析出文青校長在桃樹國中小中的領導行爲，如何成功地帶領桃樹國中小在面對十二年國教改革時往上躍升，成爲年年都是總量管制的滿額學校。以下將分述本案例所獲得之結論，並對未來培育候用校長或是提供現職校長在教學領導上一些建議。

一、結論

(一) 確立領導核心價值

文青校長領導核心價值建立在戴明的系統管理、宮崎清的社區總體營造與杜威的做中學三個學說上，校長的領導價值鮮明，在各項推動事務中才能夠具備一致性，學校事務才能夠和諧前進。

(二) 建立系統推動策略

有了明確的核心價值，文青校長透過整合會議、組織再造等機會，讓核心價值形塑成大家都能接受的願景、透過週週課發會貫穿到第一線教師，系統的思維引導了校長的所有作爲，串聯了每個環節，學校如同管樂團，每個部門必須要兼顧彼此才能演奏出美妙的樂章。

(三) 永續教師專業動能

文青校長認爲“老師是學校核心命脈”，因此他願意投入心力在啓動教師動能，透過營造專業對話場域、提供專業對話的議題，藉由社群實踐與落實教學，並發展出學校的課程地圖，動能一直不斷地轉換著，讓桃樹國中小成爲一池活水，課程教學創意源源不絕。

二、建議

本案例根據問題分析、轉化策略與結論提出以下兩項建議：

(一) 建立敘事實例，傳承領導經驗

案例研究的主要目的是爲了讓研究者了解研究對象的實務行爲與貢獻，未來的研究若能根據各個教學領導的作爲建立敘事實例，提供後學具

體的事例借鏡，傳承領導經驗，以利教育理念、事務的傳承。

(二) 整合經驗，建立培訓機制

未來的研究者可蒐羅案例研究，透過內容分析，梳理出精華的經驗模型，根據儲備校長的自我認同類型，提供可行的經驗模型參照，設定培訓的課程與機制。

參考文獻

- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞：教學領導。教育資料與研究，**43**，121。
- 吳清山、林天祐（2012）。教育名詞：十二年國教。教育資料與研究，**104**，181-182。
- 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），158-203。
- 李安明（2016）。國民小學校長教學領導運作之責任探究：以新竹縣市3所國小為例。教育行政論壇，**8**（1），1-33。
- 林明地（2010）。校長學—工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。
- 秦夢群（2005）。教育領導新理論與研究取向之分析。教育研究月刊，**136**，106-118。
- 李惠銘、周淑卿（2017）。等待桃樹花開—李惠銘校長的課程實踐。載於郭武忠（主編），等待桃樹花開～創新教育 桃課一百（頁1-23）。新北市：新北市立桃樹國中小國民中小學。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。取自 <https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北：教育部。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。第三期諮議報告書。臺北市：作者。
- 教育部（2017）。十二年國民基本教育實施計畫。（行政院106年10月12日院臺教字第1060191247號函核定）。取自 <http://12basic.edu.tw/content.php?Parent No=8&LevelNo=8.doc>
- 郭小蘋、吳勁甫（2011）。臺灣校長教學領導研究之分析與展望——以學位論文為例。學校行政雙月刊，**73**，63-82。
- 陳木金、吳堂鐘、吳慧蘭（2016）。學校學習環境指標建構對校長推動教學領導的啓示。學校行政雙月刊，**104**，15-38。
- 黃騰（2014）。邁向永續的課程與教學：十二年國教中的課程協作與掌舵。教育人力

與專業發展雙月刊，**31**（5），83-92。

楊振昇（1999）。我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究。暨
大學報，**3**（1），183-236。

楊振昇（2010）。教育組織變革與學校發展研究。臺北市：心理。

楊朝祥（2013）。十二年國民基本教育：政策爭議與對策。教育資料與研究，**115**，1-26。

溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）。校長教學領導個案研究。教育科學期刊，**14**（1），
123-146。

葉連祺（2005）。國小校長領導能力理論、評量和分類之研究。行政院國家科學委員會
專題研究成果報告（計畫編號：NSC 92-2413-H-260-007），未出版。

鄭永志（2016）。十二年國教政策形成研究：多元流程觀點。國平屏東大學學報—人文
社會類，**1**，95-132。

謝傳崇譯（2011）。Militello, M., Rallis, S. F., & Goldring, E. B.（2009）原著。校長教學
領導理論與應用（Leading With Inquiry & Action: How Principals Improve Teaching
and Learning）。臺北市：心理。

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and
practice*. Boston, MA: McGraw-Hill.

附 錄

訪談大綱

一、文青校長訪談說明

我們所進行的案例研討，主要聚焦在「教學領導」層面，訪談大綱如下：校長在您推動十二年國教課綱的過程中，在教學領導上有哪些具體作為？

- (一) 校長您如何帶領教師建構出學校發展方向的教育目標？
- (二) 校長您如何激勵教師使用多元的教學方法？如何協助教師改進教學？如何協助教師專業成長？校長您如何帶動師生的學習氣氛與確保教學品質？
- (三) 校長您如何支持教師在教學資源（設備）方面的需求？
- (四) 校長您在教學領導的過程中遭遇過甚麼困難？
- (五) 校長您若有機會重新帶領一次桃樹國中小，在教學領導層面上，您會做那些調整？

二、泉達組長訪談說明

我們所進行的案例研討，主要聚焦在「教學領導」層面，訪談大綱如下：

- (一) 文青校長在貴校推動十二年國教課綱的過程中，在教學領導上有哪些作為？
- (二) 文青校長他如何帶領教師建構出學校發展方向的教育目標？
- (三) 文青校長他如何激勵教師使用多元的教學方法？如何協助教師改進教學？如何協助教師專業成長？
- (四) 文青校長他如何帶動師生的學習氣氛與確保教學品質？
- (五) 文青校長他如何支持教師在教學資源（設備）方面的需求？
- (六) 您對於校長的那些教學領導行為些給予肯定？有甚麼建議？