

國中校長課程領導的困難與挑戰

湯秀琴

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士生

苗栗縣立照南國民中學校校長

一、前言

十二年國民基本教育課程類型分為二大類（教育部，2014）：「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。因此規劃發展學校本位課程是學校課程發展重要的核心。學校如何透過發展學校本位課程，找到課程領導的著力點，提升學校課程發展能力及教師專業知能進而提升學生學習品質，校長課程領導扮演最重要的關鍵能力。

二、課程領導的意涵及重要性

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）。吳清山（2010）更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。因此，校長展現課程領導力帶領教師積極投入與專業成長以確保課程教學的品質，是學校經營中最重要與關鍵的層面。

課程領導，人人有責，校長、主任、教師在學校層次的課程領導上都扮演重要的角色；但是校長領導學校的整體發展，更應該是學校中主要的課程領導者。第一、校長負責校務成敗，他的認知和態度對課程改革有相當的影響；第二、校長比其他人更了解學校生態、校園氣氛和其他物質條件，有益於課程決定；第三、校長參與增加與其他成員互動的機會，有助於專業成長；第四、參與課程決策增加辦學壓力，能促進學校改革。

Wasley（1991）曾提及來自校長行政支援與協助，是課程實施的重要因素，有校長積極的引導，是課程成功實施的關鍵。而 Glatthorn（1995）認為校長擔任課程領導者有以下重要性因素：(1)身為校長一定樂見高品質的課程內容有助學校的卓越發展；(2)在教育現場中，除了課程發展，尚有許多教育改革同步進行中，校長具有整體規劃和監督的功能；(3)為了提升教學效能，校長扮演關鍵地位。因此，課程是學校發展的根本，而校長為學校行政與教學的最高領導者，在課程領導上扮演相當重要的角色。校長能有效引導教師進行課程發展、課程實施及課程評鑑，方能提升教師教學與學生學習之成效。

三、現階段校長課程領導的困境

筆者歷經三所學校，從小校到中型學校到大型學校。在發展校本課程的過程中：(1)「希望國中」校本 1.0 著重在扎根領域、結合議題。(2)「木鐸國中」校本 2.0 發展跨域協同、適性揚才。(3)「陽光國中」校本 3.0 希望真正在彈性課程設計與部定課程發展中獲得擴散與深化的效益，產生奠基學生學習力的最好根基。擔任校長歷程中發現校長為維持學校系統之運作並推動新課綱，在課程領導時可能會面臨許多難題，筆者綜合相關文獻與自身經歷後發現現階段校長課程領導之困境可分為校長、教師、資源、政策等四方面來論述（吳國松，2018；潘致惠，2020；鄭淵全，2008），分述如下。

(一) 校長方面

首先，校長本身在課程領導上的專業要持續增能以利課程領導。校長對於現階段教育政策需有深入的了解、宏觀的視野及推動的魄力能讓學校行政與教師團隊在摸索與發展課程的過程中產生信任與信心；其二，行政事務繁雜、內外部事務交迫，對於課程領導專業訓練的課程與工作坊無法撥冗參與，致使對新課綱課程專業素養不足。其三，校長在課程領導上常遭遇經費、資源不足的困境。小班小校若無法取得資源，對於課程發展需要的人力與經費是校長課程經營最大的困境之一。最重要的是自身的人格特質與企圖心，是否具備真誠領導、攜手同行、專業領航的特質，將決定實施效益。

(二) 教師方面

首先教師守舊敷衍，課程革新參與意願不足；其二，教師對於校訂課程、素養導向教學與評量之專業知能沒有適時進修以增加專業知能的企圖心。學校缺乏獎勵機制，導致執行課程改革的動力不足；其三，教師缺乏教學增能與對話。外教師因課務繁忙，尤其國中端面對會考壓力，教師具教學進度壓力，共同不排課時間也常因教師日常代調課而混亂，教師彼此之間的共備共識不易凝聚；其四，缺乏楷模標竿學習的對象，一方面習慣既有的教學設計，一方面研習後的熱情不易持續。最後，因教師評鑑制度始終未將課程與教學納入個人績效評比，故教師無明顯動力於改善課程與教學，對於現場教師來說課程評鑑既遙遠且不具意義，不易推動。

(三) 資源方面

首先由於學校人力資源有限且人員皆依法編列，小型學校人力不足，目前偏鄉挹注課程教學的資源有限。教育部雖也有增置專業人力方案，但課程發展的量

能遠遠不足；其二，中型學校硬體設備老舊，若要汰舊換新，常有經費短缺的問題，課程發展的專案計畫也需要透過競爭型計畫引進，無法常態行持續；其三，大型學校校本課程發展更需高度的社區家長共識。大型學校基本上以會考成績表現為主要取向，校內與社區資源缺乏課程資源整合。其四，沒有從專家學者方面獲得持續性的課程專業協助，課程專業發展呈現不確定性。

(四) 政策方面

首先，推動十二年國民基本教育，建立社會多元價值觀，改變家長、學生的升學觀念，達成「校校有特色、生生展英才」的境界，關係十二年國教實施的成功。校長需對政策嫻熟方能帶領教師團隊規劃學生適性入學方向，十二年國教方才有落實的希望。其二，課程推動、政策佈達配套措施不足，教師深感焦慮和挫敗。其三，課程評鑑造成現場教師的恐慌，校長在課程領導下應規劃專業增能化解焦慮。

四、現階段國中校長推動課程領導的因應策略

「校長課程領導」係指校長為提升學校整體課程品質，根據其專業知能及教育理念，結合學校相關人員，藉由願景的建構、團隊的組織、課程的規劃、實施、評鑑等歷程，並發揮影響力，直接或間接主導、影響參與或授權教師從事參與學校課程相關的各項改進措施以協助教師專業成長，增進學生學習成效。

(一) 校長課程領導知能提升

提升校長課程領導專業知能可以從以下方向進行。(1)積極參與新課綱與課程領導專業知能增能，提供教師團隊諮詢與引導的信任感與專業支持。(2)降低行政負荷，規劃自身課程增能機會。(3)積極爭取各項經費挹注，如增置教師、活化教學、學習扶助等，提供校長推動課程領導所需人力物力資源需。(4)引進內外部專家學者持續性協助教師提昇專業知能，促進領域對話，安排備課時間。(5)運用民主開放的領導風格引導教師積極參與課程規劃與推動，凝聚團隊共識。(6)籌措教育經費資源，並妥適的做軟硬體配置規劃，提供校長課程領導的資源契機。(7)營造學習型組織翻轉傳統文化，校長需有效激勵教師、鬆動學校固著文化，不能只重視傳統的學校行政領導管理功能的發揮，加強充實課程領導的知能，發揮有效的課程領導策略，領導學校課程發展（黃政傑，1999），學校課程改革一定有良好的成果。

（二）教師教學專業素養養成

教師專業成長可從個人學習，團隊學習，組織學習與非正式管道進行增能進行。(1)在個人學習部分：校長重視教師的專業成長，提供教師研習、研究，諮詢服務的管道與資源，協助教師從事教師層級的課程設計，使教師熟悉新課綱推動下的素養導向教學與評量的課程設計，有信心自己設計發展課程（高新建，1999；黃旭鈞，2003）。(2)在團隊學習的部分：建議校長透過各種委員會，如：成立課程發展委員會、領域會議、跨域會議等任務小組，鼓勵教師參與與增能，擴大社群討論的機會與責任。(3)在組織學習的部分：組織（organization）為以實現特定共同目標的兩個人以上所組成的團體，於動態的變遷環境中，透過持續調適與整合，產生相對應需求的回饋（林燦瑩、鄭瀛川、金傳蓬，2012）。校長透過資源包含內、外部專家學者增能調整組織文化。學習型組織能不斷學習及改變，並提升個人與組織適應變遷和創新的能力，並實現組織與成員共同願景（楊智婷，2018）。校長應整合教師個人目標與學校願讓學校成為學習的優機體，攜手同行改變課程文化。(4)透過非正式管道或活動，進行課程對話，有效傳遞及溝通課程發展與校務發展的相關資訊，使教師產生認同感與向心力。

（三）教育行政單位的協力

教育行政主管機關鼓勵校長將時間與精力致力於課程領導的實際工作。(1)於遴選、考核國中校長時多考量其對課程領導觀念與執行的相關績效。(2)校長儲訓單位之課程設計應切合校長實際工作的需求，定期提供校長課程領導專業訓練的課程，提供理論與實務整合之學習與分享的機會，藉以強化校長從事課程領導的知能建立典範學習。(3)課綱推動的配套政策落實有序。素養導向的「教」與「學」是教師活化教學的根本元素。校長與教育行政單位的協力推動是校長課程領導最重要的助力。

五、結語

一所學校的發展與經營，奠定於校長課程領導的具體實踐。當校長面臨到「校本課程自主經營」、「教育市場化」、「少子女化」、以及「教師專業自主」的極大改變時，如何透過課程領導帶來創新經營的策略規劃以強化學校的競爭優勢，是校長當前的挑戰與困境，校長課程領導對組織再造與學校整體發展有決定的影響，不同區域之間的學校性質、教師素質、組織效能與社區生態的不同，期待校長透過課程領導在學校文化的傳承與創新之間，有喜逢山水的柳暗花明。

參考文獻

- 吳國松（2018）。12年國教新課綱共備觀議課問題與課程領導之探討。臺灣教育評論月刊，7(9)，104-107。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞。教育資料與研究，38，50。
- 林燦瑩、鄭瀛川、金傳蓬（2012）。人力資源管理：理論與實務。臺北市：雙葉出版。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：教育部。
- 單文經、高新建、蔡清田、周博銓譯（2001）。校長的課程領導（Glatthorn, A. A.），臺北：學富出版。（1987）
- 黃旭鈞（2002）。國小校長課程領導發展的趨勢與展望。教育研究月刊，104，121-135。
- 黃政傑（1999）。課程改革。台北：漢文出版。
- 楊智婷（2018）。組織文化、學習型組織對組織效能影響之研究—以宜蘭縣國民中學為例（已發表之碩士論文）。宜蘭縣：佛光大學管理學系。
- 潘致惠（2020）。行動智慧導向的校長課程領導與校訂課程發展之研究（已發表之博士論文）。新竹市：國立清華大學教育與學習科技學系。
- 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，25(1)，1-20。
- Glatthorn, A. A. (1995). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Wasley, P. A. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. NY: Teachers College Press.

