

## 教務主任課程領導之探討

陳信豪

南臺科技大學教育領導與評鑑研究所助理教授

潘宥安

臺南市立永康國民中學教務主任

### 一、前言

我國自 90 學年度開始實施九年一貫課程，在國中小一貫的課程中加入了許多理念，如學校本位課程發展（school-based curriculum development）、課程統整（curriculum integration）、彈性課程等，至 108 學年度起開始實施十二年國民基本教育課程綱要（即 108 課綱），108 課綱中明確規範「部定課程」及「校訂課程」，節數也從彈性比例制變成固定制，其中「校訂課程」讓各校規劃具校本精神的彈性學習「課程」，更加重視學校本位課程發展。最為關鍵的就是以「核心素養」為課程發展之主軸，從九年一貫課綱的「能力導向」至 108 新課綱的「素養導向」，翻轉教育現場、開啟新視野，讓教育更為豐富（國家教育研究院，2015）。因此課程改革加重課程領導之責任，為過去九年一貫課程成敗重要因素之一，更是我國實施十二年課程綱要之重要關鍵（黃旭鈞，2003；吳國松，2018；劉芹樺、馮丰儀，2019）。

### 二、課程領導之意涵

課程領導（curriculum leadership）包含了課程（curriculum）和領導（leadership）兩個部份，字面上是結合了「課程」與「領導」二詞。實際上，「課程領導」重點仍然是針對「課程」的「領導」。黃嘉雄（2002）認為課程領導乃是發揮領導功能，以倡導、規劃、設計並落實課程革新，進而實踐教育理想的歷程，故舉凡教育人員所從事之使學校課程、教師教學及學生學習能更為理想有效的各項作為，都可以視為是課程領導的行為（高新建，2001；黃淑娟、吳清山，2016）。而歐用生（2004）認為以學生為主體的核心精神，透過民主參與和不斷地對話，提出的轉型課程領導之內涵分別為：(1)澄清學校課程哲學；(2)設計學校課程方案；(3)實施轉型的教學；(4)再造學校組織與文化；(5)社區的關係與發展；(6)加強課程研究。因此，課程領導係指在課程發展的過程中，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。因此課程領導是為了達成教育目標，基於本身對於課程的專業與能力，透過領導的行為，提供支援性的環境，組成課程發展委員會、各領域課程小組等相關課程組織，並強化教師與其本身對課程的專業知能，促進教師發展課程、實施課程及教師專業成長，再加以評鑑並回饋，提升教學品質與學生學習成就表現的歷程。而課程領導的內涵為以下五個層次：(1)塑造學校願景與課程目標；(2)完善課程組織與團隊；(3)落實推動與執行；(4)提供支持系統；(5)評鑑課程品質。

### 三、教務主任課程領導之重要性

談到課程領導第一直覺都會認為校長是最重要的，因此許多研究都著重在校長的領導行為，然國內關於校長課程領導的研究指出，校長在職務上長期以處理行政業務為主，對課程和教學工作漸行漸遠，且缺乏適當的訓練課程，以至課程領導概念日漸模糊；加之以校長的工作繁忙，外務又多，忙於公務與溝通協調就耗費許多時間和精力，致使校長無法專注在課程領導上（葉興華，2002），所以課程領導的重擔就落到教務主任身上。再者校長因任期屆滿須調校的關係，較無法掌握學校氛圍，在發展和推動課程上需借助教務主任的協助。因此教務主任是課程領導的第二促進者，在課程領導中扮演著承上啟下的重要角色，分別說明如下：

#### （一）教務主任是課程領導的第二促進者

歐用生（2000）指出「課程領導，人人有責」！不論是校長、主任或教師都要在課程發展的某個層次上扮演課程領導的角色，且學校課程領導的陣容有二，一為校長；二為校長之外之課程領導者，也被稱為改革的第二促進者（高新建，2002）。例如，校長對全體教師或個別教師提出計畫構想、提供指導及增強、進行視導，而改革的第二促進者則大多執行並落實計畫及從事與教師有關的訓練和問題解決等工作。然而在教學現場中，校長可能透過第二促進者來分擔課程領導的責任（王宵燕，2001），學校在實際運作中，舉凡課程的規劃、推展、評鑑與考核，都是教務處的職責（黃玲玲，2002）。且教育行政機關深知學校除校長外，教務主任是課程推動的第一線人員，也針對教務主任辦理許多增能研習，教務主任也有較多機會了解最新消息及官方新措施。因此，身為學校教務工作主要推動者的教務主任，因職務關係也就順理成章的成為學校課程發展的第二促進者。

#### （二）教務主任扮演承上啟下的重要角色

依據國民教育法施行細則（2016）第 14 條規定所述：國民小學及國民中學各處、室掌理事項，得參照下列各款辦理：「一、教務處：課程發展、課程編排、教學實施、學籍管理、成績評量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應、教學研究、教學評鑑，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項之規定。……」所以教務主任不但對上要對校長負責，對下更要擔負起規劃、統籌執行與溝通協調等工作，因此無論是組織各領域教學研究會及教師專業發展社群以激勵學習組織動能，或是在發展課程中化解「校長與教師」或「教師與教師」之間的爭執，在學校整體的課程發展及實施上皆扮演著極重要的角色，然而在傳統上，教務主任以行政事務領導為主，殊不知課程佔教務工作的極大部分，而教師幾乎對課程領導意識缺乏，當然不易發揮課程領導的角色，如要提高課程改革的成效及落實

課程改革的理想，教務主任如何身先士卒帶領教師專業成長，其課程領導的行動就顯得更為重要。

#### 四、教務主任課程領導之推動策略

教務主任依據學校需求與實際情況，按課程領導之內涵，實務上推動課程領導之策略，依序如下：

##### （一）塑造學校願景與課程目標

邀集學校成員、家長及社區關心教育的人士，共同釐清學校教育理念及學生學習圖像，建立學校的發展方向，塑造學校願景及課程目標。同時透過分析學校願景及課程目標的內涵，根據十二年國民基本教育課程綱要的規範，以作為學校課程架構與方案的圭臬，發展學校的課程計畫及目標，而其最終目的在確保學生學習的品質。

##### （二）完善課程組織與團隊

學校依據課程發展的需要設置課程發展的組織體系及任務小組（課程發展委員會、教科書評選委員會、領域學習社群、教師自組研究小組等），並邀請各方人士參與且定期召開相關會議，確立各任務小組的職掌以便充分發揮功能，考量各項影響因素檢討相關計畫並適時調整，提升課程品質，激發學習組織動能。

##### （三）落實推動與執行

透過班親會及各種管道說明學校願景及課程目標，輔佐校長落實推動學校願景與課程目標的各種方案與計畫執行，並透過巡堂機制，到各教室觀察教師教學以了解課程實施情況，支援教師需求並支持教師互相分享討論以進行教師專業發展，提升課程實施的成效，確保學生學習的品質。

##### （四）提供支持系統

整合學校現有的資源，並做有效而適當的分配，以便提供充分的各種資源（如資訊、參考書籍、經費、設備、材料、諮詢人員、會議空間等），同時爭取編列課程發展的相關科目，撰寫計畫增取資源，以支應所需的各項費用（如學習社群、教師支持系統、領域學習社群等），提供獎勵制度鼓勵教師，並在困難時提供相關協助，營造學校整體氛圍，完成學校教育理念及教學目標。

### （五）評鑑課程品質

針對學校課程計畫與實際情況，藉由相關會議討論課程評鑑模式和指標，適時檢討改進學校課程，有效評估學校課程實施之優缺點以發展優質課程，同時引導教師省思對教材選編、教學計畫及教學策略的調整與改進，並依據評鑑的結果滾動式修正課程目標。

## 五、結語

隨著 108 課綱的展開，教務主任當責發揮其課程領導人之角色，規劃並帶領學校本位課程的發展，持續以翻轉教育為核心，引導校內各領域課程的發展。然而教務主任在實際的作為上可以藉由課務的配課落實正常化教學、排課的需求協助跨領域教師共同討論發展課程和成長，提供相關實作工作坊平台及公開授課讓教師從體驗中具備更多能量，在平時巡堂及課程評鑑中確定學生學習情況，同時給予教師及時的需求回饋。因此，教務主任有相當多的資源可以規劃與運用，發揮重要角色的功能，實在是學校課程教學的重要推手。

因此政府部門除了辦理教務主任課程領導相關研習加強課程領導知能外，亦可舉辦教務主任共識營，讓教務主任分享在課程領導中的磨合與困境，結合眾人的力量，集思廣益，組織強大的後援團隊。同時應減少教務主任行政事務的壓力，例如公文減量、課程評鑑減量等，可著重在彈性課程的評鑑而非所有課程的評鑑；訪視亦可著重在意見的交流與專家指導，而非堆積成山的成果冊。更加重視教務主任的需求，提供盡可能的協助，讓教務主任有更多時間帶領教師專業成長，以落實課程計畫，扮演好課程領導的重要角色。

### 參考文獻

- 王宵燕（2001）。國小校長課程領導實際之研究-以一位九年一貫課程試辦學校校長為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 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
- 高新建（2001）。課程領導者的任務與角色探析。收錄於國立台北師範學院主編，北區九年一貫課程試辦學校校長課程領導理念與實務公作坊研習手冊，33(12)，113-128。臺北市：教育部。
- 高新健（2002）。學校課程領導與管理。收錄於國民中小學校長與視導人員：

理論篇研習手冊（頁59-82）。臺北市：教育部。

- 國家教育研究院（2015）。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,c639-1.php?Lang=zh-tw>
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。臺北市：心理。
- 黃玲玲（2002）。學校行人員之課程領導與課程協助。教育資料與研究，49，14-16。
- 黃淑娟、吳清山（2016）。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研究。學校行政，106，121-140。
- 黃嘉雄（2002）。九年一貫課程改革的省思與實踐。臺北市：心理。
- 葉興華（2002）。從課程領導者的角色期望-談我國國小校長課程領導之困境與展望。初等教育學刊，13，177-200。
- 劉芹樺、馮丰儀（2019）。以課程領導共譜課程發展協奏曲。臺灣教育評論月刊，8(10)，105-112。
- 歐用生（2000）。課程改革。臺北市：師大書苑。
- 歐用生（2004）。校長的課程領導與專業成長。研習資訊，21(1)，60-70。

