

# 一位國民中學校長課程領導歷程之研究

## 第一章 緒論

本研究旨在透過訪談、參與觀察、文件分析等方式，了解國中校長課程領導的經驗歷程，分析校長課程領導的理念、運作歷程、影響因素困境及其解決策略，以提供國民中學校長與相關人員課程領導的參考。

本章共分為三節，分別說明本研究背景與動機、研究目的與問題、名詞釋義。

### 第一節 研究背景與動機

近年來社會的變遷，政治權力的轉移，社會文化價值觀的轉變，影響著我國教育政策，也帶動課程的改革。研究者身為教師，在擔任九年一貫課程國文領域召集人時，看到了第一線教育實務工作者的惶惶不安，也看到了處於學校與教育當局之中的校長，如何努力的推動課程政策，及如何積極的帶領第一線教育工作者與時俱進。於是研究者不禁想著，究竟，處於社會遽變的校長，該具備什麼樣的能力？而當社會變遷帶來了教育需求，影響課程的重大改革，身處位教育改革洪流中的校長，又該具備什麼樣的能力？面對第一線的教育實務工作者，對課程改革感到不安時，在校日理萬機的校長，又該具備什麼樣的能力？

根據倪千茹（2001）在《國民中學校長領導力量表之編製》此一論文中，根據文獻分析結果，將校長的領導能力大致分為六個面向，分別為：課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係以及個人修為。

其次，台北市政府教育局為了「表揚特殊優良教師，恢宏師道，以激勵教師專業精神，提振服務熱忱」，自民國八十八年起迄今，每年公開由各校推薦各類一名，並從中選出二十八位（自民國九十三年度調整為三十位）特殊優良教師，只要是任職台北市公私立高級中等以下學校及幼稚園（含獨立進修學校），未曾獲頒師鐸獎（特殊優良教師）之現職編制內合格專任教師、軍護人員、園長及校長，都可以參選。在推薦的九類類別中，其中一類就是校長。而校長類薦送表中的具體優良事蹟共分四類：教育政策及法令推動、行政管理與公共關係、教學領導與專業素養、其他優良事蹟。從這四方面的表現，來肯定一位校長的努力與付出。

此外，每年台北市教師研習中心在為期八週的校長儲訓課程規劃中，係以「形塑二十一世紀校長新典範」為課程的中心主旨，培育校長擁有人際關係、教學領導、學校經營、專業發展、教育政策此五個面向的能力（鄭東瀛，1999），以此作為培訓校長的藍圖。其課程架構圖如圖 1-1 所示：

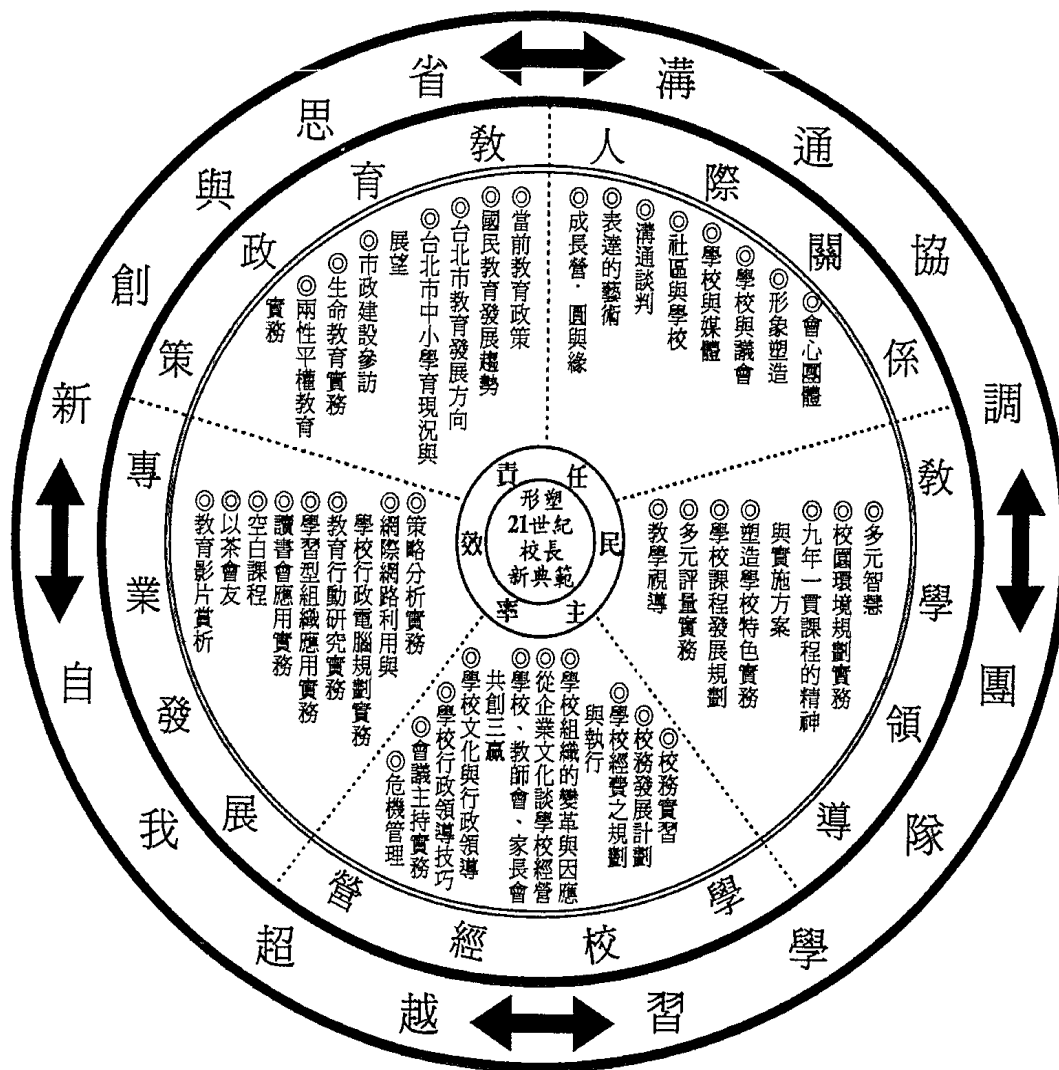


圖 1-1 八十七學年度台北市中小學校長儲訓課程架構圖

資料來源：鄭東瀛（1999：28）。

雖然在圖 1-1 中並未看到「課程領導」一項，然而，2006 年國民中學校長儲訓班為期八週的課程主題分別為：建立願景、前瞻領航、有效行政、發展課程、友善校園、統整資源、營造校園、開創新局。其中「發展課程」主題之下所安排的內容不再只是教學領導，而改以「課程與教學領導」為培訓課程的主題之一。由於課程領導與教學領導之間的關係不易釐清，兩者之間息息相關，彼此關係密切又複雜（徐超聖、李明芸，2005），但若仔細分析及比較課程領導與教學領導的內涵，便不難發現期間有許多的重疊，主要的任務亦有諸多相似之處；且兩者的目標都是為了提升學生的學習品質及學習成效（高新建，2002a），因此過去的課程領導可能都隱含在教學領導之中。

綜合以上所言來看，從 1999 年針對二十一世紀校長儲訓課程規劃、台北市政府教育局評選特殊優良教師校長類的評選標準，以及倪千茹在 2001 年所提出的國民中學校長能力量表中，我們看到了「課程領導」在校長應備能力中愈來愈受到重視。而隨著九年一貫課程的實施，學校行政應如何配合推動九年一貫課程的相關策略，張明輝（2003）提出了六項學校行政策略：重視課程領導、建構學習型學校、採行策略聯盟、落實知識管理、配合組織再造、以及運用行銷策略。此當中首先揭櫫的就是課程領導！由於近年來中小學校長被定位為首席教師，是故校長在課程領導的能力也就備受重視。

因此，校長該如何發揮這項漸受重視的能力，引領學校成員賦予學校課程新面貌，正是本研究的第一項研究動機。

校長課程領導在實務上的努力與成效，受到了愈來愈多的重視，而在理論探究方面，校長課程領導的研究更是具有其價值與重要性。

黃旭鈞（2003），認為校長課程領導的研究具有下列四項重要價值：

#### **一、課程改革的推動，促使校長課程領導議題漸受重視。**

由於受到九年一貫課程改革的推動，強調學校本位、課程統整的課程設計；同時權力下放之後，賦予教師在課程設計上更多自由與彈性；對於校長的角色，由傳統的行政領導轉向以課程領導為主。因此校長課程領導的議題逐漸受到重視。

#### **二、校長課程領導角色的釐清，有助於兼顧課程與行政領導。**

校長在學校中必須兼顧行政領導經營與課程教學領導，在課程與行政領導中，校長應該如何扮演好其角色，避免混淆或衝突，因此，釐清校長在課程領導的角色有助於校長在課程領導上的適切性與有效性。

#### **三、課程領導模式的建構，強化課程領導理論與實踐的交互驗證。**

課程領導模式需要實際課程領導實施的驗證，才能不斷修正改進，發揮模式指引與引導的功效。因此，建構課程領導模式以作為校長實施課程領導的參考，是一值得發展的研究領域。

#### **四、課程領導相關研究的進行，有助於提升校長課程領導效能。**

隨著九年一貫課程的實施受到重視，關於校長課程領導的相關研究陸續產出，但仍處於初步階段，若要加以落實，還有一段漫長的路要走。因此，有關校長課程領導的研究仍有其必要性與重要性。

因此，當研究者進一步在國家圖書館全球資訊網站上的全國博碩士資訊網中輸入「校長課程領導」此一關鍵字，結果搜尋到四十九筆的相關研究。從其研究對象來看，多以國小校長為主，以國民中學校長為研究對象的只有十筆資料。兩者之間相差甚遠，足見國民中學校長課程領導的研究仍有值得探討的空間。

從論文發表的學年度來看，自八十九學年度開始有了課程領導的相關研究，此後的六年裡，關於國民中學校長課程領導的研究，集中在九十一與九十二學年度，分別有三筆、四筆資料，九十三學年度的十一筆研究資料中，全都是以國民小學的校長為研究對象，一直到九十四學年度，才又出現了兩筆關於國民中學校長課程領導的研究，其中一筆研究還是橫跨了國民中小學。

彭富源（2003）提出，從研究範圍來看，至 2003 年為止，校長課程領導的研究已有個人（學校層級）、縣市、南區之研究，尚無全國性或北、中區之調查。往後的兩年裡（2004-2005），雖有兩筆以台北市為研究範圍的相關研究，但都是以國民小學校長為研究對象。研究者身為台北市國民中學的教師，看見了學校在校長的領導下發展出深具特色的學校本位課程，台北市國民中學校長在課程領導方面有許多的努力，其付出與努力的過程經驗非常可貴，更是值得深入探究。

雖說近幾年來校長課程領導在學術界漸受重視，但是大多是針對校長課程領導與學校效能、教師教學效能之間的關係進行研究，研究方法上也多採用量化，進行巨觀的研究，因此在未來的研究重點方面，彭富源（2003）亦呼籲應該要重視學校層級課程領導，以及加深、加廣校長課程領導研究，尤其是微觀面的探究，深入了解校長的課程領導。

於是，研究者想透過深入訪談，以了解國中校長課程領導的經驗歷程。此為本研究的第二項動機。

個案校長自民國九十年擔任校長職務以來，「期望建立共同願景、宣揚共同願景、授權教師、信任託付教師、讓教師參與決策、讓教師分擔不同的責任、校長與教師共同負責、歸功於教師、信任教師有領導的能力並提供必要的協助」(個案國中網頁)，其所領導的學校一直持續不斷的成長。民國九十一年即榮獲教育部評選為「標竿一百---九年一貫課程推手學校」，同年，校務評鑑績優榮獲「台北市燈塔學校<sup>1</sup>」之一。

根據個案學校訓導主任在台北市教育 e 週報中所言，在個案校長的帶領之下，個案學校一直不停的成長，個案校長所做的正確決定與努力，使得個案學校效能卓越。九十一年校務評鑑特優，成為燈塔學校、教育部初級資訊種子學校。九十二年因推展九年一貫課程特優，進而獲選為標竿一百、九年一貫課程推手學校、教育部中級資訊種子學校。接著在九十三年獲 Inno School 全國學校創新經營獎環境美化組特優，及教育部資訊典範學校。隔年，成為教育部健康促進學校。九十五年更獲台北市教育局評審通過成立英數資優資源班、台北市卓越教學團隊獎、教育部創造力教育推動計畫、台北市校園創意改造比賽校園夢想家獎及學校活力獎。同年六月，更是獲得台北市優質學校在行政管理、課程發展、校園營造等三項單項獎的肯定。

---

<sup>1</sup> 台北市教育局針對台北市公私立國民中學在「組織與行政」、「課程與教學」、「訓導與輔導」、「環境與設備」、「教師與專業」及「家長與社區」等六大項目，分別訂定評鑑內容及評鑑指標，進行學校自評與委員評鑑。經評為特優、優及甲等之學校，由教育局頒發獎狀以資鼓勵。

一位校長持續帶領著學校團隊，不停的成長，其努力也獲得家長與社會的肯定，這些努力最終的目的，無非是希望讓學生能夠獲得最好的學習。個案校長在2005年，獲得台北市優質學校---課程發展，評審們一致的肯定。除了是肯定該校的團隊，也更肯定了個案校長在課程領導上付出與成效。

「台上十分鐘，台下十年功」，個案校長在校長課程領導這方面有豐富的經驗，相當值得探究與學習。相信在其獲得肯定的背後，是無限的付出與專業的學習成長。本研究希望透過質性研究方式，將個案校長在課程領導上的學習成長與實務經驗，進行詳實的整理紀錄，以提供現在及未來願意在此職務上努力的校長作為參考。此亦為本研究第三個研究動機。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

依據上述研究背景與動機，本研究之目的如下：

- 一、探討課程領導的意涵。
- 二、探究校長課程領導的理念與實務。
- 三、研析校長課程領導的歷程、困境與解決策略。
- 四、依據研究發現提出結論與建議，以供國中校長課程領導及相關單位與人員參考。

### 貳、待答問題

為了達成以上研究目的，本研究提出下列問題，作為研究過程中進行分析與探討的方向。待答問題如下：

#### 一、課程領導的意涵為何？

- (一) 課程領導的意義為何？
- (二) 課程領導的性質為何？
- (三) 課程領導的內涵為何？

#### 二、校長課程領導的理念與實務為何？

- (一) 校長課程領導有何重要性？對校長而言其意義為何？

- (二) 校長課程領導的理念為何？其所建立的課程領導模式為何？
- (三) 校長課程領導的過程階段中，校長分別扮演什麼樣的角色？如何扮演好每一個角色？
- (四) 校長課程領導的任務為何？如何領導達成任務？

### 三、校長課程領導的歷程、困境與解決策略為何？

- (一) 校長課程領導的歷程為何？
- (二) 校長課程領導的歷程所帶來的影響為何？
- (三) 校長課程領導過程中遭遇到哪些困難？原因何在？
- (四) 校長面對這些困難，解決的策略為何？

## 第三節 名詞釋義

### 壹、國民中學校長

一般而言，「國民中學校長」係指符合教育人員任用條例之國民中學校長任用資格，經遴選委員會公開甄選、儲訓之合格人員，由直轄市或省教育主管行政機關遴用，綜理校務，應為專任，採任期制，任期一任為四年，同一學校得連任一次。本研究所指的國民中學校長，係指擔任台北市校長六年的艾校長（化名）。在艾校長的領導下，幸福國中（化名）於民國九十五年台北市優質學校評選的九項單項獎（校長領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化）中，榮獲行政管理、課程發展、校園營造三個獎項，其中課程發展僅有一所國中得獎，即艾校長所領導的幸福國民中學。

### 貳、校長課程領導

一般而言，「校長課程領導」係指校長基於課程的專業知識，在課程事務方面的領導，以發揮學校層級課程領導的功能，確保學生的學習品質。本研究所指的「校長的課程領導」係指校長透過個人的專業知能與智慧，透過領導的策略與方法，推動學校有關課程的事務，進行課程發展的領導，協助教師增進課程的品質，提升學生學習效果，並持續的引導學校課程發展、設計、改進、實施與評鑑的過程。

## 第四節 研究範圍與限制

茲將本研究之研究範圍與限制，分述如下：

### 壹、研究範圍

本研究是以一位國民中學校長的課程領導歷程為主題，在實際研究時，為顧及研究的可行性與時間限制，在研究對象以及研究內容上，以有限範圍為主。

#### 一、就研究對象而言

校長是學校的靈魂人物，於課程領導中居關鍵地位，本研究以個案學校校長做研究的主體，除訪談校長外，尚訪談個案學校之教務主任、教師會會長與家長會會長等課程領導相關參與人員。

#### 二、就研究內容而言

本研究之內容主要是在探究個案校長課程領導之歷程，探究個案校長課程領導之理念，校長課程領導不同階段中所扮演的角色，以及此一歷程中所遭遇之困難與其所採用的解決策略。

### 貳、研究限制

本研究依照研究規範謹慎進行，在研究設計與實施上皆力求嚴謹，但因受研究範圍所限，故仍有以下限制：

#### 一、研究方法的限制

本研究旨在瞭解個案校長課持領導之歷程。然因受到時間、空間環境及人力的限制，研究者僅能由受訪者回溯整個校長課程領導歷程，藉由訪談、觀察與相關文件等資料的蒐集，呈現個案校長課程領導之歷程，無法長期參與個案校長課程領導歷程，亦無法進行完整而有系統的課程發展委員會之現場觀察。

#### 二、研究推論的限制

本研究僅以一位台北市國民中學校長為主要的研究對象，台北市其他國民中學或其他地區縣市是否存有歷程當中的差異性，無法進行全面性的推論。

