

第四章 研究結果分析與討論

本章共分為三節。第一節，校長課程領導之理念；第二節，校長課程領導的歷程與角色；第三節，校長課程領導的困難與策略。

第一節 校長課程領導之理念

在第二章文獻探討中，許多研究（王月美，2001；林文展，2002；薛東埠，2003；黃旭鈞，2003；謝百亮，2005）都指出，校長的教育理念與態度、課程領導的專業知能、校長的領導風格等，都是影響校長課程領導的重要因素，而校長身為課程領導的關鍵推動者，其自身領導風格是影響課程領導的重要因素之一。校長領導風格的形塑與其人格特質有緊密的相關，其次，一個領導者的理念勢必影響其處事的態度與方法。

因此，本節共分為三個部份，首先從艾校長的人格特質談起，其次分析艾校長的領導哲學，最後，分析艾校長課程領導理念。

壹、艾校長的人格特質

艾校長在一篇與家長分享的文章中如此寫著：

美國好萊塢拍成電影「窈窕淑女」，故事是一名語言學教授將一位粗俗的賣花女，改造成為淑女的故事，其中女主角說：「淑女和粗俗賣花女之間的差別，不在於她的行為舉止，而在於她是如何被對待」。「如何被對待」這幾個字，正是「比馬龍效應」的最佳註解。我們想要兒童都能經由指導而達成自我實現，能發展出愛與成功的行為。就得以正面、積極的態度。（文件 01097）

一個人的人格養成，與家庭及其個人的獨特成長經驗有著密切的關係。艾校長之所以成為今天的艾校長，決定於其在家庭、學校與工作的歷程中，她是「如何被對待」，而這也將決定他在團隊中，將會如何對待他人。

有什麼樣的學校領導人就有什麼樣的學校，亦即表示學校領導人實為學校效能之關鍵人物（秦夢群，2002）。對此，艾校長也感同身受，並以此來作為未來生涯的期許，「『有怎樣的校長，就有怎樣的學校』許多人都贊同這句話，那麼從本校這五年來的傑出表現，應可以證明本人所採行感動行銷策略的成功吧！」（文件 01025）如此的自信，源自於其成長歷程中，被他人正向的對待進而累積的自信心。幸福國中的教師會長談及幸福國中學習文化的轉變時，細究其原因，除了九年一貫課程政策的改變，造成學校文化氛圍的改變之外，另一個原因，則是「校長的人格特質也有一部分的影響。」（20070213TT1：09）

以下，研究者就艾校長的家庭、求學以及工作，分析艾校長人格特質，以勾勒出她究竟是一位「怎麼樣的校長」。

一、原生家庭，涵養出正向理性的思考與信任感

服務於幸福國中的艾校長，於民國四十八年出生，從小聽父親訴說著祖父的故事。清朝的時候，祖父是個秀才，家中三合院中有塊匾額，上頭寫著，狀元初步，以此期勉後輩子孫。家中原是大地主，在曾祖父的時代，還曾捐過書院---磺溪書院，現在已列為台中的二級古蹟，後因祖父從政，家道中落。也因此，從小父親便諄諄告誡子女，千萬不要從政。在書香世家氛圍下成長的艾校長，於家中排行老三，不像哥哥、姐姐還得考初中，當時已經是第四屆的九年國教，一路從小學、中學、高中一直讀到大學，是家中四個子女中，求學歷程最為順遂的一位。如此的順遂也來自於父親的信任，艾校長回憶說：

父親從小對我們的教育，其實採用「放心」這兩個字。他看好我們的品行，就覺得說，這樣就好了，那能唸多少就唸多少。父親就常常告訴你狀元呀！秀才呀！磺溪書院…，他大概是看覺得我可以吧！這一路走來都讀得還不錯，所以他也沒有特別說些什麼，但是你可以看得出來，當人家在讚美我成績很好、很優秀時，你可以看出他們臉上的喜悅，其實這是一種增強，他也不用講。（20061109IT1：05）

父親對於艾校長的信任態度，放心把事情交給孩子自己去處理，知道她可以，所以不斷的給予信任與機會，常常只是給予一個微笑，艾校長回想起來，稱父親如此的教育方式為「最高御術---無為而治」：

我爸爸是充分的了解，這是最高御術喔，無為而治。因為他看你可以呀，他何必再給你壓力。他就告訴你，你可以唸多少，我支持你，就這樣。（20071109IT1：02）

父親從小以書香世家的門風教育四位子女，要子女別辱了此一門風，知道艾校長可以，所以一路給予支持，提供子女良好的學習環境，從父親的身上感受到身教與境教的影響遠遠超越了言教。問及考上校長後其父親的心情，艾校長回憶說道：

我想他很開心，因為我媽媽在我大一過完就去世了，所以現在剩下我爸爸，他很開心呀！因為他覺得我很像比較能夠有那種所謂的傳承。（20071109IT1：02）

如此的成長歷程對於艾校長造成了什麼樣的影響？艾校長說：

或許是這樣的關係，我的成就動機會比較高。我覺得一個人的成就跟他的成就動機有相關，就是這樣子。我在唸書的時候，因為我大概都是班上第一名、第二名，大學時候。高中大概是十名左右上下這樣子，但是到了大

學以後，我的成就動機突然變得很高…那時候就讀第一名。就會養成習慣，所以我常說成功其實是一種習慣。(20061109IT1：02)

將成功視為是一種習慣，也要求自己也要能習慣成功，找出成功的方式，其成就動機不是只有說說而已，艾校長在職場上，進一步將它化為行動，艾校長說：

我永遠相信，一個領導人的成就動機會去影響他的同仁，我會保持高度的成就動機，然後我做給你看。(20070213IT2：07)

因為被放心的對待，所以艾校長也總是放心的對待身邊的工作夥伴；因為總是被正向的對待，所以艾校長也總是正向的去面對身邊週遭的人事物。此一心意，也感染了幸福國中的同仁們，幸福國中教務主任在提到艾校長的時候如此說：

校長對我們也很大方，他對我們出手都很大方，他很會獎勵我們，同樣的道理，我們也很會獎勵我們的組長。(20070213ST1：09)

正向的去對待別人，當對方感受到你的誠意，自然也會將此心情，傳遞給其他人，如此正向的循環，就如同電影「把愛傳出去」的精神相似。相同的，對於學生們，艾校長也予以信任，在全校一同討論學生髮式的問題時，決定採用全校公投的方式決定，學生佔了百分之五十的比例，家長會長回憶當時的情形：

當時開會，校長就提出這個工作既然是以學生為主，所以就把學生的比重拉高，那他也相信學生是有自主管理自重自愛的能力，所以她也不擔心學生投票結果會有偏頗的情形出現，因為他相信大部分學生還有走中道的，還是可以體會的，但是我們要適度的給學生自由開放的空間，就是尊重他做決策這樣的選擇，這就是她的方向。(20070324FT1：03)

也有家長在會訊上，以髮式為例，發表一篇文章分享，將艾校長在溝通與傾聽的特質上，所給予人尊重的感受，以及其對學生的影響力，做為家長者有以下深刻的感受：

為什麼在全國各地中等學校對「髮禁」還有不少爭議時，幸福卻安然無事？我想：「尊重」就是最好的答案，而且幸福國中的「尊重」不是掛在口頭上而已；是把它化成實際的行動，讓孩子自己來作主。為人父母者無不希望自己的孩子要快點長大，試問「長大」是什麼？「長大」不就是要他們能負起責任，照顧自己嗎？但要他們能照顧自己的同時，我們卻還要一直給他們定下規矩（從大人的角度所訂的），不給孩子們參與「規矩內容」的表達機會，難怪孩子老是「長不大」。

再者，「尊重」代表願意去傾聽、分享別人的想法。坦白說，我們孩子的生活壓力其實是很大的。在大多數情況下，孩子都只是在「爸媽說、老師說」和「我只能聽、照著做」之下過日子。而當他們要從青少年開始成長，開始學習表達自己的想法、自己做決定時，我們何曾停下來聽聽他們的心聲？

明智的家長們，相信您心中已經很清楚了，一個「頭好高高壯壯」卻不知表達想法、凡事只會唯命是從的孩子，絕不是您所期望的吧？（文件 01027）

如此對人的一份信任感，相對的就形成一種尊重，一位懂得尊重他人的人，舉手投足間，在在都給人一種親切的感受。艾校長總是將笑容掛在臉上，說起話來不疾不徐，緩緩道來，說話有力卻不強勢：

艾校長給人感覺不溫不火，有說服力有親和力，是個蠻堅毅，有專長的職場女性，堅毅，親和力很夠，說話不疾不徐，不會給他張牙舞爪，咄咄逼人的感覺。她很尊重提案的人或是尊重有想法的老師，他很少在會議當中或是公開場合上潑人家冷水，他的用詞不會這樣，他不是這樣的領導者。（20070324FT1：04）

不論是在閒談中或是在會議上，這一份尊重的心意，所展現出來的，就是專注的傾聽與用心的溝通，掛在臉上的，是親切的笑容。從小在家庭耳濡目染下所涵養出的信任，以及不斷肯定下成長，所涵養出的高成就動機，以及對人、對事的正向思考方式，在往後的工作職場上，都可以看見其人格特質所展現的影響力。艾校長如此形容自己：

我就是正向思維的人。這就是一種生活的一個態度，一種傾向，你往正向思維去，該怎麼樣解決事情，我們就朝那個方面去努力就好了。所以我不太責備同仁，因為你責備沒有用呀！他出錯的時候，他就已經得到教訓了。現在問題是說，怎樣幫她找到一條更好的路，你往後這麼做就對了，或者會更好。這樣就好啦！所以我何必罵人，我不用罵人嘛！（20071109IT1：11）

如此正向的思考，所帶給人的直接感受，就是沒有壓力，即使面對挑戰與困難，艾校長總是朝著是不是有更好的方向或方法去思考。也正因為如此，所以也形成一種就事論事的理性形象。因此，當大家在一起討論事情時，彼此之間就沒有顧忌，因為大家是共同有理性的在討論面對事情，自然能夠暢所欲言，不必因為校長的身分，而有所顧忌。

原生家庭就如同包覆種子的土地，給了艾校長成長的養分，被正向對待的艾校長，自然也能正向的去對待身邊週遭的人事物。原生家庭所涵養出來的正向、理性、信任的人格特質，那麼在大學時代所學的一切，就如同肥料一般，使之更加茁壯。

二、大學時代奠基溝通傾聽與處事的細膩

大學選填志願時，發生了一件事情，或許正預言著艾校長將踏上教育這一條路，讓原本一心想朝法商發展的艾校長，出現了求學過程中第一個重大轉變。艾校長回想起這一段與教育心理學的緣分：

我還記得大學填志願時，我父母是希望我能讀師範大學。就很明確，女孩子，老師，且又是書香世家。眼看著哥哥姊姊沒有達成父母的願望，就變到我這裡來。可是那時候，年輕人是有一點叛逆，就覺得我不要。我想要讀法律不然就是商，因為覺得當老師很無聊很無趣，可能是命運吧！填了一個師範，還是考上了，只填一個喔！我原本是公訓系(現在是公領系)轉系，是丁組。其實我考的是法商那一組的，因為那年師大公訓系調為丁組，想要多招一些男生，就那一年調而已，因為師大沒什麼法商學系，想說填一下，對我爸媽有所交代，就上了，那我真的覺得那是緣分。(20061109IT1：01)

即使如此，公訓系畢竟不是艾校長的最愛，大一時候，因為修了教育心理學這門課，使艾校長的求學之路出現了第二個重要的轉變，原本想要轉到英語系的艾校長，在幾經思量後，決定轉到教育心理系。

其實我原本想轉英語系，後來想說算了，雖然英文是我的強項，但我不想去研究英美文學，因為英文是我的強項，剛好教育心理系也很適合，因為很多外文，從外國移植來的科學。(20061109IT1：01)

大學時代就讀教育心理系，此背景讓後來艾校長在工作職場上成了一大助力，也因此比他人早接觸行政工作。

教育心理系畢業後很容易從事行政工作，因為是輔導老師，就坐在輔導室，又不當導師，我是因為這樣才接觸行政的。那當行政，其實有一些人格特質，剛好我所受的訓練也符合現在對教育心理的人格特質。(20061109IT1：01)

而所謂的人格特質，艾校長這樣說：

你要懂得傾聽！你要懂得去說服！或者你要溝通！或者你會知道談判的策略是什麼。還有在教育的現場來講，其實教育心理學的原理原則是很重要的，包括我們教學的策略，這跟學習心理學有關，那對於青少年身心的理解，這本來就是我們要讀的，你會覺得說在教育這個環境當中，我個人認為我生存的很好！因為相關的知識背景，我都有，甚至可能還比一般的學科老師還來得堅強。(20061109IT1：01)

高成就動機、專業的人格特質，使自己成爲一位容易被發現、被期待的的人。大學以第二名的優異成績畢業，分發到台北縣的歡喜國中，一待就是九年。民國 79 年，參加台北市輔導活動科甄試，以第一名的成績考進了台北市的高興國中，待了兩年後，進入到開心國中。在開心國中，艾校長完成了各處室主任的歷練。

每個校長一到就換我一個職務，很有趣。第一個校長叫我當訓導主任；第二個校長叫我當總務主任；第三個校長要我當教務主任。在藍天國中我考上了校長。(20061109IT1：03)

在從事行政工作上，一路從輔導室的工作做起，進而訓導、總務、教務三個處室都擔任主任的工作，行政資歷完整而豐富，也奠基了未來穩健的校長之路。

行政面對的大多是人的問題，時常需要開會，透過會議當中彼此的溝通協調學校的種種事務。研究者在參與會議中，就明顯的感受到艾校長傾聽與溝通的用心。

在長達兩小時的會議裡，艾校長總是保持高度的傾聽，當有人發言時，艾校長一定眼神關注著發言人，不時將重點記錄在手邊的紙上，對於發言人總是抱以微笑。(20070118 觀)

艾校長的專注傾聽所給予人直接的感受就是一種被重視、被關懷，也因此自會議中，每一位發言者對於自己的發言也跟著慎重起來。有同仁形容其專注傾聽的態度給人一種一家人的感覺，彼此傾聽，相互協助。

她的觀念是當老師提出需求，只要是對的，她就充分支援它，這一點很重要，傾聽老師的意見，他做的很好。那這種態度，讓你感覺她好像是我們的一份子。(20070213TT1：11)

因為態度是開放的，凡事都能溝通的，所以在會議中已就能夠暢所欲言。再加上艾校長對於任何人的發言總是予以親切的笑容，讓發言人總是能夠放心的發言，尤其是當領域召集人報告領域的事務時，艾校長的微笑傳遞了鼓勵的訊息，給人安定的力量。

教務主任也察覺艾校長在溝通與傾聽的過程中所擁有的魅力---笑容。在一次課程發展委員會的會議上，家長對於老師所設計的課程有疑議，此時艾校長進一步為老師們所設計的課程向家長做說明，並取得家長的信任，回憶起這個過程，教務主任如此敘述：

我覺得校長最厲害的是，都笑容滿面，他就這樣笑笑的，「這樣子好嗎？」、「我們是這樣這樣的意思，其實家長你可以去思考…」，他在講話的過程中，家長的排斥性不會高。(20070213ST1：05)

家長會長在與校長接觸的過程中，感受到也從旁觀察到艾校長所帶給人一股易於親近的親和力，他這麼說：

這是他的人格特質，具有鼓舞人的特性，所以讓他的伙伴，或是學生也很願意接近他。(20070324FT1：04)

為何總是能面帶笑容？為何在面對繁忙的校務工作中，仍能給予人遊刃有餘、從容不迫的感受？艾校長歸因於是大學時所受的訓練。

為什麼我會保持笑容，可能是因為我在大學裏面學的東西，心裡的想法其實可以透過生理上的控制來改變。我們以前學的是說，笑，你藉由臉上的笑容，自然可以讓你的焦慮緊張不愉快降低。大概是我受的訓練吧，會讓我養成啊不要這麼緊張嚴肅，你在前面講話，愈是遇到挑戰的時候，愈是要輕鬆化解的時候，要運用這些外在的，可能深呼吸，這樣有個好處，伸手不打笑臉人啦，你講話的時候經常保持微笑，人家氣也冒不上來。
(20070213IT2：07)

教育心理系的專業背景，讓艾校長在面對他人時，總不忘以笑容來面對他人，而表現在事情的處理上，也自然多了一份柔軟，家長會長如此形容艾校長：

可能跟她的學習專業，因為她是師大心理系的，可能對人性、EQ、情緒行為反應制約方面有很深的研究。有這樣專長背景的校長，在她的政策制定、創意管理、治校的時候比較會注意到事情背後的小細節。(20070324FT1：03)

大學時代因緣際會的進入了師大就讀，讓艾校長踏入了教育這條路；大一時的一門教育心理學，更是讓艾校長一頭栽進心理系這個專業領域。這個決定，讓艾校長有了充裕的時間去認識自己，並形塑出自己想要的「自己」。

我在大學所受的訓練，讓我比較有機會去想說我是一個什麼樣的人。其實我小時候是很害羞的，所以也不太認為自己有什麼能力去領導別人，一般人家給我的評語是很文靜，內向但是很善良，與人為善，但是到了大學的時候我比較有機會去思考說，我到底想要成為什麼樣的人。(20070213IT2：01)

了解自己是一個什麼樣的人，再進一步去思考自己想要成為一個什麼樣的人。所以艾校長總是知道自己想要的是什麼，也不為自己設限，再加上一路成長的過程與求學的過程都相當順利，此一歷程，培養出其堅毅的性格，對於事情的看法，總是抱著可以試試看的想法，沒有什麼是不可能的。

我從小到大，大概都很順利，在我眼中覺得沒什麼大不了的事，我認為啦！
(20071109IT1：09)

多傾聽、多溝通、多設想，以及教育心理系的專業訓練，讓艾校長更能夠做到同理心，凡事能夠從對方的立場去設想，在做事情之前，多了一分設想。如此「推己及人」的用心，在往後的工作中所帶給人的感受就是，艾校長的處事上多一份細膩。

三、工作經驗中鍛鍊包容與創意

從開始接觸行政工作，到今天身為一位校長，這些隨著歲月累積的工作經驗，使得艾校長多了包容與創意的特質。

其包容來自於同理心，創意則來自於經驗。大學時候所培養出「推己及人」的同理心，在進入職場多年後，有了更淋漓盡致的體會。現在的艾校長如此看待自己的工作以及身邊的人與事：

我會常常想說以一種比較幫助別人的立場來做一些決定，或者處理事情，我覺得我愈來愈能夠體諒老師的辛苦，我這是講真心話，因為我們早年我們自己也當過老師，我們知道老師的彈性很大，空間太大，剛開始做行政的時候，我們都會覺得老師被批評，一定是因為他不夠好，不夠認真，可是到了我做校長第六年，我慢慢…我覺得不要講慈悲心，我是真的能夠體會出來，他沒有被別人讚美不是因為他不認真，而是他方法不對，也可能是他過度勞累，過度認真，反而帶來的反效果。我覺得我現在比較像是這樣，比較能去看待我老師的問題。(20070213IT2：01)

以「幫助他人的心」為出發點，在面對事情時，總是能夠站在對方的立場去揣摩問題，同理的去對待他人，進而理解問題的癥結所在。知道對方的困難與想法，也就能夠去體諒對方的行為，長期累積下來的經驗，使得艾校長愈來愈能夠去看待身邊人事物所產生的問題。如此的一份心意，在看待事情的觀點上，以及行動的方法上，直接影響著艾校長所給予人的感受就在於讓別人多了一份感動。這種心理上所連帶著觀念的轉變使得艾校長在處理問題時，有了不一樣的轉變，艾校長說：

這樣做對我來講，在期末的時候我處理一個老師的問題，我發現人的想法會不知不覺會影響他的作為，那個老師的回饋當中，他感受的到我很努力在讓他的情緒得到宣洩，他竟然這樣跟我講，「校長我謝謝你這麼努力花了這麼多的時間，讓我的情緒得到宣洩」，他反而自己會覺得不好意思，他讓我辛苦了。我覺得這種感覺我很喜歡，因為以前在解決問題的時候，通常老師們會哭啊，會覺得很委屈啊，都這麼大的人了，還需要別人來關照妳。可是我現在全然不是這樣的想法，我反而很喜歡做這樣的事情，讓我的老師覺得事情可以得到解決，讓他感覺我們這群人在幫她解決事情。(20070215IT2：01)

過去與現在所遇到的相同的問題，就在想法轉個彎後，心情也跟著轉變，行為也就不同。艾校長在大學時所受的教育心理系的專業，在職場上，發揮了相當大的助力，用她的關懷與輔導的專業，使老師們在面對事情時，不覺得孤單，也不會讓對方覺得自己是他人的麻煩，造成他人的困擾。相反的，讓對方感覺到大家是一同在面對一個事情去共同努力、一起解決。教務主任就用了「人性」，來形容艾校長包容而關懷的特質：

這個校長給人家的感覺很 NICE，我覺得他給我們的感覺，哪個東西就是說，我在做一件事情之前先思考一個東西，如果你是那個人，那你會怎麼樣。...
我覺得她很有「人性」那一塊！像我們主任多少有家累，開會的時候，有人就是那時候不能來，這時候不能來，她從來沒有不愉快，我覺得這是她蠻厲害的地方。像我們開家長委員會，他們討論會務跟我們好像沒什麼關係，那我就會跟校長說，校長我大概八點多就想先走，她就會說，沒關係你就先走。有些我們不太喜歡的場合，或是說家裡有事情必須先離開，她的態度都是沒關係，而不是叫你把它排開耶，身為一個領導者，她不是過度強壓式的要求，這點就又很人性化。當你有困難的時候，同仁家裡有困難的時候或是主任們的，她的幫助也很大，她會很認真的去關懷，連我爸爸住院她都去看耶，一個很忙的人她不需要做這樣的事情，你就覺得，還蠻感動的。我們同事有人家裡遭小偷，她動用她的關係，讓警察局去壓去辦，那都她欠的人情啊。所以你會覺得她做得到的，她也也不吝嗇，蠻人性化的要求。所以當她在領導的時候，對我們來說又不是很困難，除非說能力做不了的，可是也會累啊，那她也會接受建議，我們建議他說，我們今年休養一年，先不要有什麼什麼，她也 ok。(20070213ST1：12)

主動關懷對方，運用同理心去理解對方的想法，透過輔導使對方的情緒得以宣洩，長久下來，艾校長在工作中鍛鍊出對人對事的包容，無形中也形塑了一個沒有壓力的環境。然而，面對許多的事情，除了理解背後的想法與情緒之外，更需要的是去解決，想出解決事情的方法。

而艾校長就是在工作經驗的累積中，鍛鍊出解決問題的另一項特質---創意。艾校長說：

創意其實來自於經驗，很多經驗的累積，你遇過的事情愈多，你的創意會愈多。(20070213IT1：10)

有創意，有活絡，你才有可能去解決一般人認為是問題的問題，可是對你來講那不是太大的問題。(20070213IT2：03)

與之共事達六年的教務主任與教師會長也深刻的感受到，艾校長在工作中隨時透露出既創意又包容的特質：

我覺得她是很有創意的，可是她的創意又很有包容的精神在裡面。...自主權很大，不會壓迫性很大，你也不會覺得說什麼話不好意思，很自在，溝通很自在，包括主任會報。(20070213ST1：13)

這一點很重要，營造家庭的感覺，我們開行政會報比較不會死板，大家有什麼話就講，輪到哪一組報告，如果不太好大家就直截了當講，甚至我們

會議上開玩笑，他也沒有關係啊。(20070213TT1：11)

從參與會議的家長們口中，艾校長也接收到如此的訊息：

他們幾乎都會告訴我：校長，你們開會實在是很有趣，就是感覺不會很有階層，校長、主任、組長這樣子，你們像一個大家庭，很和樂，有時候很有創意、很搞笑！ (20061109IT1：09)

開會不再是拘謹而死板的開會而已，而是活絡的、有笑聲的會議。參與會議的人員就好像是一家人，校長就像是大家長一樣。從工作經驗中所歷鍊出的創意與包容的特質，讓大家在溝通上，身為校長能夠採納他人的意見與想法，讓人感到受重視、被關懷。尤其是在會議上，大家往往就能夠盡情的發表自己的想法，無所保留，艾校長的包容力無形中激發出同仁間的創意，也提升了工作的效率。與會人士對此都有相同的感受：

她非常鼓勵創意，大家來創造，一起來討論，目標怎麼設定都是透過群體的力量，他就是扮演這樣的角色，提供創意的領導人。(20070324FT1：02)

參與其中，和大家一起討論，適度且適時的拋出自己的想法，刺激參與會議的每個人都想一想。源源不絕的好點子不時從艾校長的口中拋出來，就像是魔術師一般，讓人眼睛為之一亮，開起會也多了些活力，大家的創意也跟著被激勵起來。創意的特質，成了一股激勵他人思考的力量，以凝聚成一股「大家一起來」的團結力量，形塑大家共同關注一件事情、討論事情、解決問題的會議文化。

當你有很多的創意在口袋裡頭，你就會讓整個學校的學生、教職員工、家長，一直有一種被激勵，被關注。(20070324FT1：03)

艾校長自己也感受到，本身創意的特質感染了身邊的人，她自己做了以下描述：

討論好多好多事，也解決好多好多事！可是過程當中又很好笑，很多創意會出來。我們同仁很有創意，因為他們知道說跟我講沒有關係，反正就是激盪啦！事情就會做得很好呀！這當中很重要的就是創意，不然大家每天做的事情都一樣呀！有什麼不一樣。就是創意呀！在有限的資源以下，唯有腦力的開發，你會創造更多的可能。那我覺得我們在做的事情就是這樣子，我覺得這股風氣有感染到我的老師。大家變得說，有時候討論事情，不必那樣子激烈的對應，我們通常可以找到第三條路，不是你輸我贏喔！是第三條路。(20061109IT1：10)

有了創意，凡事都變的有可能。此一特質在校園中所造成的影響，就是開創

的更多的可能，腦筋活絡了，所有的事情也跟著活絡起來，沒有設限，彼此之間的連結性、合作的可能也變高了。

我們校長的點子……這點我倒是很佩服她，她的點子有時候真的是無奇不有，她創意的點子真的很多，可能在外面接受到了一些刺激比我們多，所以相對的馬上看到一些東西的連結性很高，一下子就想到我們可不可以朝著這個角度去做看看。(20070213TT1：04)

創意，就像是個動力十足的火車頭；包容，既像是不斷加入火車頭動力的炭火，又像是火車的煞車般。因容納眾人的創意，所以總是能走出自己的路，也因為接納眾人的意見，所以能緩一緩腳步，不超速也不失速。

那基本上老師們，有時候說實在的也會怕校長的一些創意點子，點子太多了！因為點子太多有時候天馬行空、有時候不可行。那我們學校比較好的文化就是說，不可行，像包含我，我就算不是當教師會長、我們就算當組長，我們也會起來跟校長講說這個是不可行的。(20070213TT1：04)

做為一個創意的領導人，拋磚引玉，提出個人的構想，之後便放心的交給其他人去做腦力激盪，慢慢的把事情聚焦，模式就建立起來。火車頭動了，火車車身也跟著一起動起來，往一致的目標前進。在多年的行政工作經驗累積下，艾校長其個人創意的特質與包容的態度，如同洗練過的石子一般，更加圓潤。

四、持續自我學習與他人分享

「我會保持高度的成就動機，然後我做給你看」，艾校長讓自己就是一個榜樣，高成就動機的背後，艾校長自己從未停下進修的脚步。

為了提升自我的專業成長，艾校長讓自己一直不斷的學習，一方面自己不斷的看書，增進擴展眼界，不讓自己的思想僵化，另一方面，也透過專業的進修管道，考取國立政治大學學校行政研究所，繼續深造。除此之外，艾校長身旁有一群專業校長夥伴，大家能夠在專業上進行經驗的交流，給予對方實質而具體的建議，同儕學習對於艾校長有著莫大的幫助。艾校長認為在工作上，一定要有專業的好朋友，除了彼此學習之外，還有一項很重要的原因---他可以聽你傾訴，讓自己的情緒透過適當的管道得到宣洩，如此，才能不斷的吸收新知，吸收他人的想法。

我會倒垃圾，可是我倒垃圾的對象就絕對不是校內的人。可能是我先生，可能是我校長輩的好朋友，因為我知道我不能累積積壓，我必須有宣洩，可是我跟校內的同仁宣洩是不對的，一方面來講，我講的每一字每一句，都可能被有意義的解讀。那可能不是我要的，因為有時候那是情緒的宣洩，講過就算了。所以我是在外面，尋外面的方式，我認為啦，一個人應該有一兩個專業的好朋友，你倒完垃圾之後，你可能告訴你說你可以怎麼做，

會有好一點的結果。(20070213IT2：07)

做自己情緒的主人。情緒的宣洩是一時的，但若沒有處理得當，反而可能引發另外負面的情緒，所以艾校長從不對校內同仁傾洩自己的情緒，轉而尋找專業的好友，在情緒得以宣洩之後，還能夠繼續面對所要處理的事務，而且可能是更好、更不同的方式。

「好東西要和好朋友分享」，除了自己的增進外，艾校長也喜歡將自己所思所得與他人分享，在工作上，則是與自己的同仁分享。這種不斷自我學習的精神，以及樂於分享的態度，也形塑了艾校長的個人特質。這也是教師會長欣賞艾校長之處：

比較欣賞的，感覺比較強烈的是，他很懂得跟別人分享。有空她也會看些書，我們那時候得燈塔學校，有一個藍帶學校，人家是怎麼做的，就跟我們分享，甚至主動買書。(20070212TT1：12)

自己愛看書，與他人分享自己的所得，甚至還進一步買書與有興趣的人一同分享，除了自我成長外，也讓身邊的人一同成長。讓自己成爲一個值得他人效法的典範，自然而然散發出與眾不同的氣息，也成爲眾人的追隨者。教務主任如此形容艾校長：

我們校長還不錯，和前校長不太一樣的地方，她會導讀一些書，都跟教育概念有關係，如何賞識孩子，怎樣讓自己更快樂，進行導讀，自己做成 PPT，在教研會上跟老師們分享。校長他其實是慢慢的讓老師知道有這個，知道有那個，她也沒有很強迫，我最近讀了一本書，我想跟大家分享一下，都把它簡化了，做成 PPT，有時候是幾個句子拿出來談，那個過程，應該是她和前校長比較不一樣的地方，他有讀一些東西，就像導師會報，她也會分享一些文章，一些小小的感想，你有在讀書，你又在看書，無形中，下面的人多多少少，也會去翻一下，那個概念丟丟丟，很多東西就是你慢慢丟。(20070213ST1：06)

利用會議上與教師接觸的時間，透過簡報呈現讀書心得，與大家一同分享，此一過程中，慢慢的引導、介紹新的觀念給參與會議的人員，可能是教師、行政人員甚至是家長，慢慢的也爲學校文化組織一點一滴的注入活力。爲什麼會這麼做呢？艾校長說：

跟我的習慣有關吧，因為我以前主任儲訓或校長儲訓的時候，我常有個感覺，我分享的書哦，他們是沒看過的，可能我這個人喜歡閱讀的書，不是一般人喜歡的書，所以我講出來的論點就讓人覺得有一些很有趣的看法，很跳脫的看法，可能那時候就增強我自己，那我應該多去涉獵一些不是一般人會經常看的書，光我看沒有用啊，我應該花個時間做個整理啊，然後

來跟我的同仁分享，那我發覺這比我去說教訓話好用，因為一般校長比較心急，什麼是應該做的，什麼事不該做的，什麼是當局重視的，什麼是政策命令你應該依循的，我覺得訓話說教沒有人愛聽，我自己都不愛聽了，更何況是別人。我覺得那種方式可能是比較好的，所以我就願意這樣做。
(20070213IT2：06)

藉由書本的分享、觀念的分享，代替了一般的訓話或是政策的宣導，或許也是艾校長創意展現的一種方式。怎麼樣說的動聽，怎麼樣讓人覺得耳目一新，因為本身不喜歡聽別人訓話，設想對方一定也不喜歡訓話的方式，所以，換個方式說；怎麼樣讓人聽了印象深刻，怎麼讓人聽了還想會想再進一步去了解，艾校長的分享，絕不冗長，但卻能引起對方的共鳴，引起對方的動機，這就夠了。剩下的，就是交給對方自己去閱讀吸收。可能是艾校長買書與大家分享，也可以上校長的網頁尋找想要的資料。引起動機後，剩下的交給各自去領略。

我現在養成習慣，我現在會去整理它，你可以看我的網頁，我覺得這是必要的，因為講過會忘，但是如果有人想到校長曾經說過什麼，想要複習一下的話，只要點我的網頁就可以了。(20070213IT2：06)

過去老生常談的教育理論，已無須再花時間去重複，艾校長本身閱讀的書本相當廣泛，所以在分享時自然能吸引住教師們的注意，分享與自己的心情有關的、能夠開闊眼界的知識。平日就有閱讀的習慣，再加上抓重點的能力很強，所以對艾校長而言，這樣的分享一點兒都不困難，久了就成了一種習慣。

因為我閱讀的速度還蠻快，我抓重點的能力很強，所以那對我來講不困難，所以我就很樂意啊，如果今天我覺得那個重點很重要，我就把那本書再拿出來，知道那個是重點、哪個是附表 po 上去啊，這樣效果比較好啦，老生常談，耳朵長繭了，可是只要每次我講的東西不一樣的，至少老師就會想說聽聽看啊，有時候我會講快樂就健康啊，健康就快樂啊，講的不是跟教學真的有關係，可是這跟她心情穩定有關係的，這我就願意講，最近下學期我想講一本書，數字哦，統計數字呈現出來的陷阱，因為今天我們想騙人的話，數字也可以騙人耶，像這東西我覺得說，可以讓我的老師視野開闊一點，我就很願意講，我不想說好像一整天都在跟你講如何愛孩子啊，如何溝通啊，那聽了就排斥，就很制式化。(20070213IT2：06)

原本單純的分享習慣，長久下來，也有意想不到的效果產生。漸漸的，學校中塑造了一種閱讀的氛圍，更重要的是，形成了一種分享的氣氛。過去是校長與同仁們分享，現在同仁們也會介紹好書給校長，甚至，希望透過校長的力量，讓更多人一同閱讀好書。艾校長講到這裡，臉上盡是欣然的笑容。

我的同仁也經常會跟我推薦書，奇奇怪怪地書，而且他們知道我會分享，所以他們希望透過我的力量，去達成他們的願望，這很有意思哦，他們今

天不是校長，他們講的話沒有人聽，可是他可以透過我，我發現我的老師有這種傾向，他們有時候會 e 給我看，我看了很感動，我就把它放到導師會報裡頭去。(20070213IT2：07)

小結

綜合以上所言，艾校長從家庭中所涵養出的正向理性的思考與對人的信任感，大學時代所培養出的溝通傾聽與處事的細膩，以及後來工作經驗中所鍛鍊的包容與創意，還有一直持續不斷的自我學習與他人分享的習慣，這些人格特質形塑出艾校長的個人獨特風格與魅力。面對人，總是笑臉迎人、親切應對，善於傾聽進而與人溝通。當同仁有困難的時候，付出關心與包容，協助同仁一同解決問題；面對事，則能夠正向思考、積極接受挑戰，展現創意的思考以解決面臨的困難，凡事從自己先樹立典範、身先士卒。以開放的心胸，不斷的接受新知識，保持高度的學習與成就動機，並持續與他人分享。身為課程領導人，艾校長所展現的人格特質，影響了幸福國中的同仁。也化解了校長課程領導過程中可能的阻礙。

貳、艾校長的領導哲學

風格的展現，可能在舉手投足間、一個眼神、言語、或是肢體動作，一個人所自然流露的一切，所給予人的印象感受。艾校長如此形容自己的領導風格：

根據這些年來各方人士的回饋，我的領導風格大概可以形容為：溫和有原則、開明有創意、穩健有成效、要求有人性、認真有使命及聰明有遠見。(文件 01025)

「溫和有原則、開明有創意、穩健有成效、要求有人性、認真有使命、聰明有遠見」，這是艾校長所給予人的感受，從各方面的表現所給予的肯定。實際上，所謂的風格，其實是別人所賦予本人的觀感定義。而風格背後所隱藏的，則是一位領導者的哲學。

在領導方面，艾校長有著什麼樣的領導哲學？研究者做了以下分析：

一、八十分哲學

對人、對己，艾校長各有一套八十分哲學。

成功的領導定義為何？每個人心中自有定義，對於艾校長而言，她為自己設定一個標準、一個目標，這就是她對己的八十分哲學。

我這個人是一種八十分的哲學，只要有百分之八十的人覺得我 OK 肯定我，我覺得說另外有百分之二十的人，或許是因為我對他們的要求，或許是我妨礙到別人的利益，或許是我有比較高的成就動機，他們比較追隨不上，那我覺得 OK，所以說我想領導的自我期許應該是這樣。(20070213IT2：01)

以八十作為一個界限，不做無理的要求，給自己不可能的任務，衡量實際的情形，為自己定下合理的標準。達到這個目標，就是成功了。對於多數人所給予自己的肯定，心存感謝，並以此來作為自己出發的原動力，當成是給自己的鼓勵。而剩下百分之二十的人，艾校長則是以一種同理心的方式去看待這些人。掌握此一原則，艾校長面對自己更加坦然。回憶起當初來到幸福國中四年之際，面臨了是否繼續留任時，學校針對艾校長所做的施政滿意度，不僅達到了原先設定的百分之七十的門檻，也達到了自己百分之八十的哲學。艾校長誠懇的說：

達不到百分之百，那是不可能的事，大概百分之 80。百分之 80 我覺得是可以了，為什麼？因為我很清楚知道，我給我自己設定，只要有施政滿意度有百分之 70 以上，我就 ok 了。那你會說定的好低喔！可是我不這樣想，超過百分之 50 應該就是大多數人意見。那我自己定在 70 成就動機應該也是很高了吧！因為現在校園這個氛圍，我也不認為一個校長，我也覺得我沒有這麼大的能耐啦！（20061109IT1：03）

對人，在領導過程中，艾校長對於行政團隊有著「80/15/5」的一份期許：

我對行政團隊的要求其實不是八十分哲學，也可說是八十、十五、五的哲學，我自己取這樣的界線 80/15/5。我的意思是說一個團隊當中會有大概百分之五的人是需要人家來提攜他的，是能力差的，可能在企業界他們是要被淘汰的，可是在公部門，我們是要更存有幫助他的們的善良的心，要來幫助他們的，不是要視他們為眼中釘。那另外百分之十五的人是優秀的，在行政團隊當中，我要去善用這百分之十五的人的才能，委託他們重責大任，把績效做出來，去感動其他百分之八十的一般人。百分之十五的人就可以帶著大家往前走，百分之八十的就放心的追隨，那剩下百分之五的人，就有耐心的等他們成長。（20070215IT3：01）

利用團隊中百分之十五的力量，將整個團隊帶動起來，藉由這些人的力量，讓他們發揮影響力。黑幼龍（2003）對影響力有兩個解釋，第一，影響力是與別人合作的能力；第二，有影響力的人別人願意支持他。所謂的影響力絕不是利用操縱、擺佈要詭計等方法，達到自己的目的。這百分之十五的人集結起來，就是一個團隊，團隊透過合作，逐步達成目標，漸漸的就能夠贏得愈來愈多人的支持，這就是艾校長所要借重的影響力，如何讓他們的力量發揮？艾校長又是怎麼領導這百分之十五的人呢？教師會長回憶當初遴選艾校長時的情形與感受：

她有講過他之前在森林國中（化名）的一些歷練，那難免會遇到一些挫折，重點是她帶給我們比較好的地方就是說她把一些少數人結合在一起，然後慢慢變成一個不算大的團隊，學校教師和行政湊一湊大概有二十幾個，那這樣二十幾個人帶給我們學校比較好的就是說，做任何事就是讓你感覺說有夥伴在、你不是單打獨鬥。（20070212TT1：01）

有了夥伴，大家一起來合作，這百分之十五的夥伴中，也包含了家長在內。家長們也以夥伴的態度，參與學校的事務，家長會長說：

我們自詡為夥伴的關係，而不是只送學生進來，你想要形塑怎麼樣的學生，我們大家一起來討論，這樣我們是屬於夥伴關係，我們和學校教師會、行政處室都是夥伴關係啊，家長會的運作是屬於良性的，可以參與學校校務規劃發展執行，這樣的家長會會被敬重，他的成員在學校就能逐漸發揮影響力，所以每個人最長不過三年，但是傳承的時候，都能夠成功的交代下來，並沒有讓大部分的家長失望，對學校也有一些影響力、有一些壓力，表示說大家都有在關心，請你拿出一些專業，熱忱跟良心來作用伙伴的關係大家來互助。(20070324FT1：06)

當初艾校長來到幸福國中，並未帶任何自己的人進入這個團隊，教務主任這麼說：「這個團隊他沒有帶任何人進來，他用的就是前校長當初聘的幾個人」。這是艾校長在領導行政團隊，用人方面的堅持，艾校長視自己為一個「過客」，對於幸福國中有個使命感，要幫幸福國中栽培人才，如此，即使未來的日子裡離開了，也能讓幸福國中持續穩健的走下去，艾校長如此說：

行政團隊這邊我儘量讓他們感受到跟校長都是自己人，所以我很少去外聘，我幾乎不，一直到了第六年，為了蓋校舍，我才去外聘一個有蓋房子經驗的主任，這是我第一個想法。我是一個過客，我所栽培的人應該都是學校裡頭的人，我不讓他們感受到這個危機就是說，今天校長有內人外人有差別心，一般來講都會校長帶什麼人過來。我相信我一個人單槍匹馬的來，我融入這個團隊，我需要你們一起來幫我。(20070215IT3：02)

融入團隊，以「別人是來幫我」的心態出發，所以談到來幸福國中的六年，能有一群夥伴，願意來幫她，形成一種夥伴的信任關係，言談之中，艾校長總是以「幸福」兩字來說明自己的心情：

我們學校的教師會很不錯，他們不會做任何的建議，我覺得這是我的幸福啦。…。課程這一塊行政可以做什麼樣的服務，教務處的主任與組長他們的專業素養變得很重要，所以這是我另一個幸福，教務主任一直是教務主任，所以他的專業素養沒有話說。(20070215IT3：03)

西方童話故事---青鳥，兄妹倆不斷的追求幸福的青鳥，後來才發現，青鳥，就在自己家中，幸福，其實就在自己的身邊。艾校長不僅從自己創造幸福做起，更是懂得珍惜自己身邊的幸福。一個人隻身來到幸福國中，首先融入幸福國中的文化，進一步，珍惜身邊那百分之十五的人，大家一起來創造更多的幸福。

而當面對學校中那百分之五，比較不願意動的人，對於一位領導者而言，可能是較容易令其灰心的。但是對於有心理學專業背景的艾校長來說，反而能夠正向而理智地去看這百分之五的人。不將之視為阻礙的絆腳石，而是視之為尚未成熟的果實。總有一天，當養份夠了，時間充足了，那果實自然就成熟了。艾校

長真誠的說著：

我不會強求，我只會去找另外一些可以做的人一起去做，但是我心情不會特別沮喪，不會，因為總是一個概念，強摘的瓜子不甜，而且我相信我可以找到一群人去做，我何必強求大家跟著我的想法。因為我相信如果我們可以讓這些人的成功經驗，我相信他們會去追隨，但是我相信這些人在旁邊看，如果他覺得他也有成功的機會，他也會靠過來，因為我們學心理學的是這樣子，學心理學的講究那個動機，你只要有可能引起動機就好了，我相信這些人的成功會引發這些人她想改變的話，他的動機，我覺得那就夠了。…，人不是都有自我實現的慾望嗎，馬斯洛的需求理論，早年我們都覺得那只是學術的理論，可是慢慢的你會看到的確有啊，其實人都希望被看見，被肯定啊。(20070213IT2：01)

對於艾校長而言，沒有什麼是「不可能」，不去試試看，永遠都無法知道結果會是什麼。在學校當中，總有少部分的人是屬於容易畫地自限，事情還沒有開始做，就已經認定為是不可能，因此，面對這樣的文化，艾校長不會沮喪，因為心理學出身的她，相信人都有自我實現的慾望，希望被肯定，希望被看見，或許是過去失敗的經驗，導致他們的成就動機降低，所以，艾校長認為，我就是創造一個成功的經驗，讓你看見事情的「可能」。這百分之五的人們，就好像是晚熟的果子一般，艾校長只需要靜靜的等待他們成熟，但在過程中，並沒有拋棄他們，或是置之不理，因為他們是學校的一份子，是幸福國中的一家人。在歷經了六年的領導，艾校長溫柔而誠懇的說著她的內心感受與體悟：

我要會用更慈悲的心來看待他們的不願意動，或是能力不足，或是他們的焦慮他們內心有什麼樣的恐懼，這些我們可能看不出來，我們看到的可能是他們的為反對而反對，或是背後說風涼話，或者給你扯後腿，我們知道說因為我們學心理學的表徵的行為背後所隱藏更深層的就是對自己的不喜歡，我為什麼要跟你們一樣，講好像是這樣，那表示說他在團體裡頭沒有被接納，所以他們才會故意搗蛋，我覺得他們是可憐，所以我不會覺得他們讓我頭痛，我就把他們晾在那裡，我不去碰你，我就等待妳去觀察嘛，當我愈不碰你，愈不遊說你的時候，你沒有感受到說我可以讓你生氣，他想要的就是要讓你生氣，我就是不要讓他有機會讓我生氣，當然他們會有意見，有意見我就好好說明就好了，犯不著，帶不動就算了，以我的經驗來看，當你愈包容的時候，他們沒有那個力道，你不給他壓力，他根本沒辦法反彈你什麼。…。所以我事後我聽我的同仁在分享，就這樣子沒有壓力，這些人就不會形成學校裡的一股反對的力量，學校裡頭講話最大聲的就那幾個，每次讓你聽起來就好像是大家都不贊成，可是不是啊，有些人想要做，可是他不說，可是他不敢講。因為這些人講話這麼大聲，我何苦為了使命感或是為了認同行政團隊的理念，去得罪我可能要跟他共事十幾年的同事，所以我儘量不讓這樣的情形發生。(20070215IT3：03)

校長在一間學校服務最多八年，之後就必須離開，再到其他學校服務，但是對於多數的教師而言，學校可能是他們一輩子工作的地方，學校裡的同事就是他們工作上朝夕相處的朋友。在如此的生態下，艾校長清楚知道自己終究是一位「過客」，所以在領導上，學校任何事務的推動，都將「人」的感受擺在第一位，尊重對方的感受，尊重對方的在意，不去勉強，更不願意讓同仁之間因此而產生衝突的情形。有反對的聲音時，艾校長選擇以「慈悲心」去面對這些聲音與文化。從中也體悟到，正因為沒有給予對方壓力，所以這百分之五的人，就無法形成學校中的一股反對力量。也因為正向的去面對反對的聲音，所以更能看清反對聲音的來源，只是那少數的百分之五。所以，艾校長選擇去看待那多數的、肯定的但也許是默默的聲音，並藉由這股正向的力量，慢慢的化解學校中那百分之五的反對。當反對的力量無法形成時，當多數的人被帶領著去做正確的事情，學校所呈現的就是「政通人和」的景象。

「領導」的對象是雖說是「人」，但其實最難帶的是人的那顆「心」，人的感受會影響其情緒，而情緒自然會影響組織的氛圍。因為不會去施壓，讓學校裡頭的每一種人都能有其生存的空間，所呈現出的，就如同家長會長所言，不僅「人和」，而且「政通」，對此，家長會長歸諸於艾校長的領導所展現出來的個人氣度：

我覺得學校裡頭人和比政通重要，當然不是政不通，學校的環境單純，一學年就固定四十週啊，每星期有什麼工作都固定的，學校沒有家長會也可以運作，沒有校長有主任也可以運作，如何讓運作更 active 這就是校長的工作。…，一個領導者要有那個氣度、有那個管理的方式，一間學校也是如此，校長不用照顧到每一件事情，但是要把那個環境帶出來，她經營學校六年有這樣的成績，她的下屬符合大多數人的期望，運作的很順暢，既關心又關懷，又會創造點子，又不會偏離她心目中規劃的方向，這是她成功的地方。(20070324FT1：03)

這是對於艾校長的肯定，其領導哲學，的確在幸福國中產生了相當的影響力。從艾校長接任幸福國中開始，就一直擔任教務行政工作的教務主任，也感染了如此的氣度，再面對教師同仁的聲音時，不再是以「愛計較」的觀點來面對，轉個同理心，反而是去「尊重」對方的在意。

我後來現在思考的，轉個同理心，就差很多，因為他很認真付出他才會這麼在意，年輕的時候就覺得怎麼有這麼愛計較的人。但是，現在就會想說他就是很認真付出，節目才有看頭，他才會這麼在意，我覺得我們要去尊重他那個在意，因為他花了那麼多心血，如果你可以轉個思考，如果你是你要不要做，哪就會有不一樣的思考。(20070213ST1：09)

艾校長領導他人所持的「80/15/5」的哲學，與陳美如（2005）在課程評鑑中所提到教改過程中，學校教師的三種樣態，不謀而合。

第一種樣態的老師，是屬於「主動行動，尋求資源的教師：提供支持與機會」，面對這種主動積極的老師，應當給予適當的空間與彈性。這種樣態的老師，就如

同是艾校長所說的那百分之十五的同仁，由他們來創造出成功的經驗，營造一個互為夥伴的團隊，不是單打獨鬥，而是大家一起往前，發揮影響力。

第二種樣態的老師，是屬於「觀望疑慮的教師：引誘、鼓勵、提供經驗與資源」。這類型的老師，很怕在短時間內被要求「有成果」，他們需要慢慢做，踏實的實踐過程。經過一段時間後，就會有令人驚訝的表現。這種樣態的老師，就如同艾校長所說的那百分之八十的同仁，是等待著被感動、被影響的人，他們看見了那走在前方的百分之十五的人，看見他們成功的經驗，自然願意且放心的追隨他們，亦步亦趨，逐漸實現自我，漸漸的被帶領起來。

第三種樣態的老師，是屬於「頑強抵抗的教師：本來就存在，但是要有配套與更新的機制」。這類教師拒絕改革，只要他們不犯大錯，校長、家長也不能怎樣的教師。這種樣態的老師，就如同艾校長所說的那百分之五的同仁，確實存在學校當中，正式他們的存在，但卻不給予任何的壓力，也不因他們而使自己沮喪、灰心，反而是用慈悲心來靜待其成長，甚至是去尊重他們的在意。

所謂的「八十分哲學」當中呈現的，除了是對自我的要求之外，也預留了相當的空間給自己，也給對方。

二、感動行銷---縱使不能增加你的幸福；可是我可以減低你的痛苦

所謂「感動」，是一種觸動他人內心所引起的共鳴，更是一種與對方內心的感應。如何觸動他人的內心，進而與對方產生感應，自然必須要能夠了解對方，經由生活中相處，主動去關懷、去傾聽對方的想法，才能夠彼此了解。感動的背後，其實是豐厚的「關懷」所孕育而生的。

以「感動」為策略的領導，成功的帶領幸福國中成長，這是艾校長對自己感到很驕傲的一點：

來到幸福，我驕傲的是，家長喜歡我，會說校長很棒，大概是我講的，他們可以跟我講話，聽得進去，我也會盡力做到，比較不會太官僚。我覺得他講的有道理，而且可以立即改善，就去做。那如果不行，我也會做小小的動作，讓你覺得很感動。以感動為策略的領導，這就是我的領導風格，感動別人，以行銷學校的優良形象，感動別人是說縱使不能增加你的幸福；可是我可以減低你的痛苦。這是我的想法，你覺得學校需要一個游泳池，那是你幸福的事，那我也做得到，那就去蓋。可是如果我做不到，我也不會告訴你做不到。我可能告訴你，好，我可能不能蓋游泳池，但我可以蓋個小水池給大家在那裡玩。我是舉例啦！（20061109IT1：09）

「縱使我不能增加你的幸福，可是我可以減低你的痛苦」，了解對方需求，即使在現況下無法滿足對方，但仍不放棄，轉念，改以積極正向的信念，設法減低對方的痛苦。正因為這份感動對方的堅持，所以使對方能夠感受到艾校長的關懷。此一關懷，更成了支持下屬們願意不斷付出的動力：

校長對我們也很大方，他很會獎勵我們，同樣的道理，我們也很會獎勵我

們的組長，我覺得那是關懷吧，當你有那個關懷的時候，偶爾會有倦怠，就會忘記…，像我們主任會報、辦公室也會罵一罵啊，罵完就繼續做啊，因為你不繼續做，那個洞會更大，以後要花更多的力氣去補他，那不如現在就把它做完。(20070213ST1：09)

對於同仁們，在工作上，藉由獎勵的方式，來使對方感動。除此之外，從生活中的相互幫助，只要是能力所及，都願意付出的關懷態度，也常常令同仁感動：當你有困難的時候，同仁家裡有困難的時候，或主任們的，她的幫助也很大，她會很認真的去關懷，連我爸爸住院他都去看耶，一個很忙的人她不需要做這樣的事情，你就覺得，還蠻感動的。(20070213ST1：12)

此外，艾校長的關懷，也延伸到與家長的互動之中。家長會長提及一段令其家長感動不已的往事：

有個家長提到艾校長帶領學校的感觸，他很驚訝公立學校怎麼可能做到這樣，讓七年級的導師做到小學分發兩天內，導師就打電話到家裡去，兩天內班上三十幾個人都接到電話，你看多不簡單。開學他想請教校長是怎麼做到的，結果新生訓練時和校長握手，後來開學，送孩子來學校，在門口看到校長，校長能竟然立刻說出他的孩子是誰，僅是這三件事情就讓他感動一輩子。(20070324FT1：07)

這些感動，是艾校長的用心與關懷的具體展現，更是她柔性領導的一面。過去的領導，總是強調管理的功能，林明地(2000)分析近三十年來校長領導的相關研究發現，運用高關懷高倡導的領導型式、發揮轉型領導風格、行為或原理原則、運用專家權或參照權、強調民主式或合作式的互動(如教學領導、與家長互動)、發揮較佳的人格特質，以及兼重系統與個人、情理法等領導技術與藝術層面，這些普遍性的領導作為，是可供校長經營學校時的參考。但是被落實的比例並不高，所以空有寶貴的研究結果，但並未被落實，這也就造成了教育研究與實際之間的落差。但是從艾校長的領導哲學的實踐中，艾校長確實的運用了高關懷與高倡導的領導型式，也發揮了其正向的人格特質，除了在技術層面上的領導外，她充分的展現了藝術層面的領導。關懷，讓人感動，也讓人願意放心的追隨其後。這種感動，是在互動過程中自然產生的共鳴，成了艾校長的一種信念，所以才能夠無時無刻自然流露，即使是一點小事，艾校長都能夠放在心上，隨時提醒自己。

「感動」背後所持的信念正是以下這三則領導名言，這就是艾校長所服膺的領導信念：

「一、成功的關鍵在於有效的服務；二、有效的服務是增加別人的幸福或降低別人的痛苦；三、教育不僅是良心事業，也是服務事業。」(文件 01004)

把教育視為是服務的事業，期許自己能夠提供有效的服務，並以此來增加別人的幸福，或是降低別人的痛苦。對於將教育視為「服務」業，艾校長提出其個人的分析與看法：

我會經常說服同仁理解為何學校是服務業，它很符合服務事業的四項特徵：無形性-教育的產品是看不見的；異質性-不同老師有不同的教學品質，同一位老師在不同時間受其不一樣的情緒影響，就會有不一樣的品質；不可分割性-消費和生產是同一時間發生的，老師在教，學生在聽，在施和受之間會相互影響；不可儲藏性-老師在現場教授，如學生不在現場，就感受不到情境。(文件 01008)

相對於追求利潤的企業組織而言，學校組織是以服務學生為目的，主要的功效是在傳遞文化（陳啓榮，2003）。也因此，身為公立學校的校長，艾校長如此來看待自己所應該提供的服務：

其實我最看重家長對我的看法，因為我覺得國中是義務教育，我們服務的是這廣大的學生跟家長，其實我們領的都是公家薪水，這不就是我們應該盡責的地方嗎？（20061109ST1：03）

因為觀念的改變，所持的信念影響著做法的轉變，所以幸福國中所帶給家長的感受就全然不同，好的「服務」，就是能夠深入人心，使對方感動。看重家長與學生的需求，進而「反求諸己」，認為學校應該盡責的地方，就是來服務廣大的學生與家長，所以從自身做起，去關懷廣大的家長與學生。關懷也許是一通電話、一個眼神、一句寒暄、一份關心...都讓人點滴在心頭，感動不需要言語，也不是渲染給全部的人都知道，而是如人飲水。真正的感動，不需要回報，更不是用言語去渲染、堆砌的。艾校長認為，在其領導的過程中，她願意盡其所能去幫助這個學校，去幫助身邊的人得到幸福與感動。從這裡研究者也看出其謙卑的一面。

這是我對這個學校最大的貢獻，我們不互相責怪，我們就是去解決問題就好，解決好了我們也不大聲宣揚，因為你大聲宣揚之後會有新的問題出現，解決就算了，我們也不要人家來感謝我們，什麼教師會來感謝我們啊校長真棒，我們都不要，解決就好了，我們低調到不行，解決就好了，我也給你留面子，因為當事人也不希望他的例子拿來當教材，因為遮羞都來不及了，我覺得我給這個學校的貢獻應該是這個樣子。（20070213IT2：09）

「低調到不行」，在幫助對方的過程中，能夠去體會對方的感受，不會去企求對方回過頭來感謝，讓對方感動，不是為了讓對方來回報你。這種真心的幫助，正是其令人感動之處。

我不會大聲嚷嚷說我解決了十個老師的問題，讓他們不用上報，我不會去講，所以一般老師可能覺得這個校長蠻好命的，整天笑啊笑啊，然後學校就可以額滿，學校還可以得大獎，或許一般的老師因為他自己沒有遇過問

題，被我解決的話，他就會這樣想啊：校長不是很難當啊。我們學校的老師也都蠻好的，所以行政團隊喜歡我，我很感動，表示說他們知道我在做什麼，他們認同我，這是很有意思的現象。(20070213IT2：09)

古人說：「人必自重，而後人重之。」給對方留面子，給對方感動，久而久之，學校當形塑的氛圍，就是大家相互尊重，相互幫忙的文化，不只是讓對方感動而已，自己也能感受到對方所釋放的善意回應，所以艾校長也常被學校的同仁們感動。回想起當初艾校長來到幸福過中，一直到現在，教師會長認為她不斷的讓同仁們知道，她願意為了學校去做任何事情，只要她能做到：

艾校長其實從我們剛開始遴選他到現在，他一直給我們的想法是說，他竭盡所能，只要他能做的，他盡量為這個學校，不管他在哪個學校，他願意去做。(20070212TT1：01)

如此的心意，正是令人「感動」的一股熱忱。

王淑霏¹在一篇名為執行力的文章中提到，「感動」有時候只是一種情緒上的共鳴，卻未必能轉換為行動上的實踐，因為「感動」不等於「計畫」。如果只有分享「感動」，而沒有具體的計畫，往往可能落入「大家都認同感動」，卻沒有人「去執行計畫」的情形。因此，作為一位領導者，必須清楚的讓大家知道，「要做什麼」及「如何做」，團隊才能為此效力。

為了讓「感動」不只是「感動」，還要能夠成為具體的行動實踐，因此，艾校長將「感動」與「行銷」的概念做個整合，也就是藉由「感動」來「行銷」學校，這就成為自己獨特的領導模式與風格，「以感動行銷為策略的卓越領導」正是將「感動」化為具體行動的領導。何謂「感動行銷」？

「感動他人的服務品質及行銷學校優良品牌形象，合起來可以簡稱是『感動行銷』的策略」。(文件 01009)

透過目標的訂定以及具體行動策略的施行，提供感動她人的服務品質，且行銷學校優良品牌的形象。什麼是學校優良品牌呢？艾校長做了以下的比喻：

如果（把學校）當成是一個品牌的話，我願意這樣子來形容，我們不是 LV、CHANEL，因為我們不是定位在那裡，我會希望我們是皮包界的 COACH。COACH 是什麼？COACH 的價格不會太高，COACH 開的店都開在 LV、CHANEL 那個樓層，他願意花比較高的店租，和這些高貴的品牌在一塊，可是它的價位，會讓你逛完另外兩家，走進去發現說，怎麼這個價格這麼實在，比我剛看的少了二分之一，他就會停留在這邊，他就會去買，當愈多人買它之後，他就會是一個名牌。(20070215IT3：08)

¹ 請參考網址 <http://www.ccea.org.tw/pr/functioncode/publish2/focusfindshow.asp?sn=1062&type=1>

艾校長以名牌界的「COACH²」來比喻幸福國中的品牌形象，一樣是皮件設計界的名牌，但是，在價位上顯的平易近人，在品質上，卻不輸給其他的名牌，讓愈來愈的人能夠接受，也能夠享受得到好品質的服務。對此比喻，艾校長進一步說明：

我希望幸福國中是什麼？台北市很多LV的學校，貴族啊、市中心啊、明星學校，我可能不是他們，我希望幸福國中就是COACH，所以我行銷的策略就是，我們要讓人家覺得我們很優質，很多行政老師得獎，很優質，因為這個優質，學校的知名度打開來了，好像這學校蠻有名的，我要讓家長覺得，你來讀幸福就可以了，因為我們是COACH，走進來你會發現，我們的皮包設計的也很OK啊，各種形式其實也都有啊，所以我們有資優班，教育局不給我，我們就自己先試辦，有一年教育局突然開放說可以申請資優計畫，還有補助，我們就去申請，就過了。英數，所以我有英數資優的方案，LV學校有的東西我也有，像資優教育，我還有你們沒有的東西啊，我有特教班，我觀照特殊孩子這一塊，所以我每次出去和家長談的時候，早年我沒有資優班，我就講我有特教班，特教班是我們經營的重點，有的家長就會很感動，因為你連特殊教育都會花精神了，更何況是普通教育，現在我出去打的品牌就是我有特教班我有資優班，最最重要的是我有得天獨厚的地理資源，孩子進來這裡，他會覺得學校很大、很漂亮。而這些可能是LV學校沒有的，所以我打的品牌就是，這個學校的老師很棒、這個學校的校園自然景觀很好，這個學校的整體績效很好，這就是我的品牌，我就是COACH。…，所以我說啊，如果你要成為一個美女你要跟誰站在一塊，你不是和醜女站在一塊，你要和美女站在一塊，那你們才都是美啊，幸福國中的品牌也該是這樣，我們不要自慚形穢，覺得自己偏遠啊，校舍舊啊，我們要覺得自己是個美女，從自己覺得美開始。(20070215IT3：08)

把學校品牌形象定位在名牌界中的COACH，提供優質的服務品質，藉由學校的老師、校園景觀、以及整體的績效表現來行銷學校，打出自己的知名度，當愈來愈多的家長願意把孩子送來幸福國中，自然而然就建立起良好口碑，此一力量愈來愈大，也凝聚愈來愈多的資源。不妄自菲薄，從內在去肯定自己，清楚自己的弱勢，但不否定自我，反而藉此來作為改進的依據，不自慚形穢，肯定自己的表現，設定好自己的定位，不斷充實內涵，這就是艾校長「感動行銷」的感人之處。

²請參考網址 <http://www.brand.net.tw/brand/BrandStory/BrandStory.aspx?BSINDEX=2>。「COACH」此一品牌成立於1941年，打破了精品的傳統銷售觀念，COACH將自家產品定位為「消費得起的奢華精品」，也讓此品牌在亞洲快速竄紅，成為炙手可熱的時尚之星。由於比其他歐洲品牌都還要便宜3至4成的價格，加上精緻質感與年輕化訴求，讓COACH成功建立起「垂手可得的奢華精品」形象。

讓「感動」發揮力量，成為凝聚向心力的關鍵，有效的提升學校效能。在技術性的領導下，配合上校長的理念與執行的決心，促成了「感動行銷」的可能。

以有效能學校的要素去思維，訂定實施方式，從作業流程的改善，運用各項資源去創造獨特品牌價值，到清楚自己的定位，依目標擬定各種策略，確立發展方向，這些當然是促使學校有效能的重要做法，但是校長的抱負及執行決心與能力，是關鍵因素，我深知校長的使命，也時刻以形塑優質學校文化為職志。(文件 01014)

訂出可行的目標，想出可行的方法，貫徹策略的執行，此一技術層面的領導，艾校長以高度關懷的「感動」作為潤滑劑，不是只有做好管理的工作---把事情做好而已，藉由目標的設定，帶領著團隊去做對的事情，研究者認為，對於共事的同仁們而言，這將會是更深層的「感動」。

研究者分析，艾校長的領導哲學，與近來頗受關注的管理理論---執行力相呼應。當領導理論的書籍有如雨後春筍般紛紛冒出之際，陳啓榮（2006）在〈執行力及其在學校經營上之應用〉一文中卻點出，眾多學者所提的領導內涵均缺乏了「有效落實企業遠景的執行力」，作者更進一步依據《執行力》一書中所提的核心內涵，對應到學校經營的策略上，提出了五點應用策略：強化校長領導能力、塑造優質學校文化、講求績效責任、掌控學校運作的核心流程、實施戴明循環圈「PDCA」。如何落實願景，陳啓榮提出其關鍵在於學校執行力的高低。

張明輝（2003）亦指出，願景和策略固然重要，執行力卻是達成組織目標最關鍵的環節。另外，從後現代學校經營的發展趨勢以及學校領導者的特質而言，要成為一位卓越的學校校長，應具有策略管理能力、執行力、注意力、默默領導力、教育行銷能力、科技運用能力以及創新管理能力，而透過職務歷練、專業成長、充分授權以及反省實踐等途徑，都能培養出這方面的能力（張明輝，2005）。

艾校長的個人領導哲學，所展現出來的氣度與其領導風格的展現，正是呼應了「執行力」的內涵。

小結

艾校長對己的八十分哲學，對於旁人所給予的肯定，抱持著感謝的心情，以八十分作為自我要求的標準。對於團隊領導的「80/15/5」的哲學，先帶領著團隊中百分之十五的人才，善用他們的才能，一起創造成功的經驗，把績效做出來，進而去感動、激勵百分之八十的人，並且願意追隨那百分之十五的人才所創造的成功經驗。而對於團隊中百分之五的人，艾校長則是不給予壓力，用一種慈悲的心情去靜待其被感動，靜待其慢慢成熟。

將教育視為是一種服務，艾校長運用感動行銷的理念，藉著感動對方---縱使不能增加你的幸福，但卻能減低你的痛苦，來領導願意為教育付出的人員，逐步形塑學校的品牌形象，進而透過具體的目標與策略，行銷學校的優良形象，展現校長領導的執行力。

參、艾校長課程領導之理念

面對學校所肩負的課程決定責任，無論是校長、教務行政人員、領域召集人、甚至是老師，其實都無法逃避學校課程發展與實踐的決策級領導角色（甄曉蘭，2007），然而，校長身為課程領導關鍵的推動者，如何推動學校課程領導也備受關注。為了提升校長課程領導的能力，許多進修管道也開設相關課程。但是終究課程領導是離不開行政領導的。

基於課程領導並非只是處理有關課程決定的權責或有關課程規劃的技術問題，當中也涉及了許多學校課程發展過程中，大大小小相關事務的管理經營與方向定位，與其說課程領導是一個課程的議題，倒不如說課程領導更是一個行政的課題，包括計畫、組織、溝通、領導、評鑑等，所需考慮的行政運作「攻略」與「策略」（甄曉蘭，2007）。周玉霜（2004）在自己帶領學校課程領導的過程中，也提出學校行政是課程領導過程裡不可忽視的一個角色，因為在進行課程與教學最前線的是教師，但是支援教師進行課程與教學的最大力量便在學校行政。校長是學校行政的最高領導者，也是課程領導的關鍵推動者，行政的力量成了帶領學校課程領導的重要力量。

除此之外，教學領導也是在探討課程領導時不可忽略的一面。徐超聖、李明芸（2005）在探討分析教學領導與課程領導的關係後，提出在概念上，課程領導與教學領導或可分析其差異性，但在學校教育現場實際操作時，學校領導者在實施課程與教學的領導上，實難只領導教學或領導課程，其差別只是在「課程領導」與「教學領導」運作的重點、深度與廣度上的不同而已。所以，談教學領導不可能忽略課程領導，相同的，探討課程領導也不會漠視教學領導。

研究者認為課程領導，實際上包含了對課程事務的領導外，另一部分則是行政領導，兩者實乃相輔相成。而課程與教學之間，更是相輔相成，終究課程的實施必須仰賴有效的教學，也唯有從教學實踐中，才能知道課程應該如何改進。「學而不思則罔，思而不學則殆」，改進歷程正是如此，需要教師們思考外，更需要有人的提點，相互討論方能注入新血。

研究者根據訪談的結果，將艾校長課程領導理念從五個方面來分析。首先，課程領導有賴行政領導；其次，課程領導輔以教學領導；第三，帶領家長參與課

程領導；第四，升學考試為影響課程領導的最大因素；第五，未來課程領導的自我期許。

一、課程領導有賴行政領導

九年一貫課程政策的實施，使校長的角色產生了巨大的改變，由傳統以「現代理性導向：行政領導」為主，而邁向「跨越現代而融合後現代：融合行政與課程領導」之領導觀（江書良，2005）。

根據研究者的訪談結果也發現，對於艾校長而言，課程領導並非是單獨個別執行的，其實需要學校的多方配合，才能夠順利且有成效的執行課程領導。行政領導、課程領導與教學領導三者在艾校長的工作上，各佔不同的比例：

課程領導我覺得對一個校長而言不太可能佔三分之一，因為可能反而行政領導可能要佔了二分之一。因為教科書早就編在那裡，自編教材都在老師的腦子裡，我所能著力的學校的本位課程，可是學校的本位課程在正規時數當中，只佔了三十五分之九，三十五分之六，所以一個校長可以著墨的地方其實不多，我覺得課程領導在校長生涯當中佔有有六分之一就算很多了。因為我現在想要關注的是，如何顯示學校的特色，如何完成社區的期待，那真正在推動的可能是教務主任，或者說是我們的老師，因為他要設計他的教案，我所要負責做的事情就是，看到資源在哪裡，看到我們應該著力的是什麼，那我提出來，可是後續我要做的事情，就是關懷支持，或者是說在去做整合的部份，每個領域有他自己的想法，我都聽到了，我就把他整合起來，所以在我的生命當中，作課程領導大概佔不到六分之一，教學領導的部份大概佔了三分之一強，我認為那個東西是重要的。

（20070213IT2：04）

二分之一的重心擺在行政團隊的領導，輔以三分之一的教學領導，六分之一，則是課程領導。

艾校長相當看重行政領導，更借重其所能發揮的力量：

我覺得行政要專業，而且要設想很周到，這樣才是專業嘛，而且再怎麼樣老師是一盤散沙，一定要有人出來帶啊，所以我的行政團隊我是很重視的，很重要的，那我很願意善待大家，那我希望因為我去善待大家所以去善待別人。（20070213IT2：08）

因為看重，所以對於行政的要求也較高，畢竟行政團隊是個頭，想要帶領他人，就必須先從自己做起。教師會長相當認同艾校長對於行政團隊這種「身先士卒」的觀念：

我覺得我們校長有些觀念不錯，領導者跟行政可能至少要先做十分，主任

或組長可能要先做八分，或者主任作八分，組長做五分，到了老師那邊可能只要做三分或是一分，他有這樣的觀念。(20070212TT1：13)

身為教務主任，許多課程領導的內涵是靠著他的帶領完成的，已經有七年教務經驗的教務主任，在從事行政工作上，就完全的實踐了「身先士卒」的精神，因為她很清楚，幫老師就是在幫自己：

你如果能夠體會老師這一個感受，一個政策下來，你能夠去了解他們的心情，想辦法幫助他們解決問題，那能解決問題我們也很開心，因為你幫老師解決問題就是幫自己解決問題，因為電話就會少啊，你不用花很多力氣去思考這個，老師也會感受說你們不是一直教我們做這個、做那個，而是你們也有想要做一些事情，所以我們行政有個概念就是說，我們不能一直教人家做什麼，我們先做一些什麼，那你們要不要做些什麼，但是都做簡單、容易做的。(20070213ST1：10)

因為老師們的彈性空間很大，如果沒有人出來帶領，或是環境去刺激，其實教師的工作是相當獨立自主的，時間一久，彼此之間也少有專業對話，更遑論大家一起討論課程。但是九年一貫課程政策，強調權力下放，「由下而上」的課程發展，許多老師因此萌生退意，九年一貫課程政策的落實，對於學校來說，就像是投入一顆炸彈般，大家人心惶惶。原本老師們在教學上的凝聚力或共識就已經相當薄弱，如今更是分崩離析。

但是政策終究是要去推行，艾校長對於上級的政策有其個人的觀念：

也沒有所謂支不支持，因為我們就是要接受這樣的教育政策，可是我們可以自己想說可以怎麼來應變。(20070215IT3：06)

在現行的政策下，艾校長總是會進一步去思考，我們可以做怎麼樣的應變，讓教師能夠接受，有時候甚至是行政自己肩負起責任，儘量不去打擾老師，讓老師們能夠專心教學。因此，面對如同一盤散沙的老師，怎麼來帶領呢？艾校長認為要由行政團隊做起，由行政來帶領教師們一步步的去發展課程，而在行政團隊中，教務主任更是居於重要地位。那麼校長所要做的是什麼？校長所要扮演的角色為何？

我現在想要關注的是他如何顯示學校的特色，如何完成社區的期待，所以我覺得那可能真正在推動的是教務主任啦，或者說是我們的老師啦，因為他要設計他的教案，我所要負責做的事情就是，看到資源在哪裡，看到我們應該著力的是什麼，那我提出來，可是後續我要做的事情，就是關懷支持，或者是說在去做整合的部份，每個領域有他自己的想法，我都聽到了，我就把他整合起來。(20070213IT2：04)

藉由課程的發展來顯示出學校的特色，並且完成社區的期待，為此，實際的課程發展工作授權給教務主任去推動，由教務主任帶領教師們一同來發展課程。在此過程裡校長所要做的是幫大家爭取資源，不斷的去關懷並支持教師們的想法。另外，更重要的是，藉著一同參與各領域的教學研討會，傾聽各領域對於課程發展、設計的想法，然後去做整合的工作。艾校長認為在課程方面，行政團隊發揮其專業素養來帶領老師，這才是課程方面行政所要提供的給老師的服務，艾校長這麼說：

課程這一塊行政可以做什麼樣的服務，教務處的主任與組長他們的專業素養變得很重要，所以這是我另一個幸福，教務主任一直是教務主任，所以他的專業素養沒有話說，他不會經過摸索，他不會把隨便把老師當做白老鼠，一下子推這個一下子推那個，所以在課程這一塊行政最重要做的服務，他要非常專業的了解說，知道現在課程一個發展的脈絡，學校可以切入的角度，到底有什麼樣的資源可以加進來，這才是真正所謂的服務，不是說我應你的要求，把課排的很好，或者應老師的要求找誰來演講，我舉例啦，或者辦活動的時候行政怎麼大量的支援人力等等，我的想法不是這樣，對課程方面對老師的服務，怎麼做對的事，怎麼把事情做對，雖然在變革當中，可是因為我們很清楚知道，我們怎麼樣可以提綱挈領，哪些事情是要做，哪些事情不用作，哪些事情做了可以事半功倍，哪些是不要做的話真的不用管它，…，我們做我們覺得正確的事情，我們不去叨擾老師就對了。

(20070215IT3：04)

艾校長認為行政對於教師的服務在於協助教師做該做的事情，尊重教師在課程與教學的專業，做教師的後盾，盡可能不去打擾教師的教學工作，讓教師在一個穩定而具支持性的工作環境中，安心的從事教師專業的工作。此外，行政團隊還做些什麼呢？艾校長進一步說明：

可是我們做什麼呢，比如說特色課程學校本位課程，很多學校還在找本位課程是什麼，我們已經在推啦，因為我們都會去嘗試，嘗試做一兩件實驗課程你就看得到說阿怎麼去改進，八十九年的時候我就看過他們的資料，他們做昆蟲週，課表大動啊，事後檢討，優點是什麼，缺點是什麼，所有檢討出來的缺點都是我們下次課程設計的最重要的依據，課表動成那樣，老師怎樣怎樣，學生怎樣怎樣，下次就改進，每一年都有做嘛，剛開始從這裡開始做，改進的方式就是把其他科目加進來，不要只有生物老師美術老師在疲累而已，那協同教學，主題式統整教學就出來啦，有一陣子不是很流行這樣嗎？就去做做看，做那個東西的時候，行政對老師的服務就出來了，行政帶老師去想，我們怎麼去結合，老師想不到的時候，我們教務主任很聰明，跟國文老師說，把荷花加進來，四季昆蟲，我們提前上，我舉例啦，行政對課程的服務應該在這裡，因為他知道，怎麼樣的時間點實施是好的，還有就是那個介入，比如說可能老師設計的東西很複雜是會累

死的，行政就可以給老師建議，要不要轉個方式做可以一魚多吃啊，我覺得這是我們很棒的地方，我們經常可以讓老師願意把設計出來的活動做修改，然後變成其實他覺得他不吃力，這是我們很棒的地方。(20070215IT3：04)

因為有課程方面的專業素養，所以能夠提綱挈領的帶領老師們「怎麼做對的事，怎麼把事情做對」，當老師有困難時，能夠從旁協助，給予提點，由行政帶著老師去想、去做，甚至是去嘗試，行政團隊必須要有如此的眼界，知道下一步該朝那個方向走，所以有些東西就能夠先帶著老師嘗試著去做做看，也是經由此一過程，踏實的去檢討每次經驗，從中吸取教訓，以作為下次執行的參考與改進，在行政的專業帶領下，課程評鑑也儼然成形。因為，艾校長堅持每次課程活動結束，一定要開檢討會，此一習慣延續下來，在往後實施課程評鑑上，「形成性評量」就產生了。課程領導除了重視賦權增能外，也重視服務的改進（黃嘉雄³），藉由行政來帶領老師，逐步帶出老師的能力，而利用檢討會的過程，除了能夠針對課程內容檢討外，也能夠針對行政的服務去做改進，這才是艾校長認為行政對於課程的服務。針對檢討工作艾校長這麼說：

雖然沒有課程評鑑的概念，可是我們重視檢討，再忙再累我們一定開事後的檢討，有的學校是不開，辦過就算了，頂多私底下有些老師可能會有意見，發發牢騷，不要再麻煩了，我們會主動召集他們坐下來談，一方面感謝大家的辛勞，一方面檢討，一方面我們要作成果，最後這個活動的成果彙整，我們的目的就是這樣，你就會發現說，不斷不斷的有這樣經驗的累積，讓我們很清楚知道學校的老師的風格，老師的傾向喜好，還有我們學生那邊的反應，那也是我們很重視的一塊，我們也會告訴老師，我們都會有學習單嘛，那當然是來自於各個老師，老師經過篩選，我們最後學習單幾乎行政會統整一遍，有的學習單是很具體的，把東西列出來，然後就傳承，明年要開辦之前，我們會主動跟老師報告，去年我們做這件事情，資料地整理也是很重要的傳承，因為有時候組長會換，我們不喜歡被老師重複的責罵說，去年就告訴你們要改了，今年還這樣，那老師會覺得很灰心，會覺得說講不聽，行政都不用心，我就是不要讓他們覺得我們不用心，因為有時候我們行政甚至還會主動的提醒，因為有時候組織成員會換，（召集人一年會換一次嗎）一年換一次啊，那怎麼辦呢，那就要透過行政，至少我們的記憶是在的，我們的資料夾是在的，我們資料夾做的很好，一方面也是因為校務評鑑啦，建立起來的想法，我們做的很好很完整，還有每次會議洋洋灑灑的會議討論一堆，那我們最後都會把它彙整起來，比如說這一學期所有重要的活動，把它檢討，有時檢討可能一張，可是裡面的重點可能只有兩條嘛，我們也會再把它抓出來。(20070215IT3：04)

³ 請參考網址 <http://www.trd.org.tw/Cpast/9010/901123/8-1.doc>

檢討會的目的有三：藉此向老師們表達感謝之意，其次針對內容檢討，第三則是要把成果做出來。透過檢討會表達對老師們的感謝，一方面也鼓勵老師，表達對老師的支持與關懷，這正是艾校長細膩心思令人感動之處，而這也為檢討會注入柔性的元素，久而久之，大家都知道檢討會是來解決問題，而不是來追究責任。艾校長對此的想法為：

該怎麼樣解決事情，我們就朝那個方面去努力就好了。所以我不太責備同仁，因為你責備沒有用呀！他出錯的時候，他就已經得到教訓了。現在問題是說，怎樣幫她找到一條更好的路，你往後這麼做就對了，或者會更好。這樣就好啦！（20061109IT1：11）

藉由每次的檢討會，行政就能夠去了解每個老師的風格與喜好，而藉著學習單的整理，更能夠去了解學生的學習成效，此即課程領導的最終目的，怎麼知道學生的學習品質呢？透過學習單的整理，這就是學生們對於學校課程最重要的回饋。

由於學校的領域召集人每年換一次，怎麼讓每一年的召集人都能夠立刻進入狀況呢？這時候行政所扮演的角色就相當重要，一方面要去把資料傳承下去，另一方面則是要去主動提醒召集人，去年的缺失以作為今後發展的依據。

行政的用心與專業，才是給老師在課程的最好服務，大家一同來投入，以艾校長為最高的領導者，校長領導行政團隊，行政團隊再進一步領導老師，學校在推動課程上，就整個被帶領起來了。為什麼老師樂於被行政團隊帶領呢？教務主任說：

我們行政有個概念就是說，我們不能一直教人家做什麼，我們先做一些什麼，那你們要不要做些什麼，但是都做簡單、容易做的，然後再看各班要不要做些什麼，我們的概念這樣下來就會很和諧。（20070213ST1：10）

課程與教學的領導是相當「務實的」，教師不會想聽校長講一些大的原理原則（林文生，2006），所以只有自己也參與其中，才能知道教師們的需求，另一方面，校長也必須適時的跳出來，從宏觀的觀點來看學校課程的發展，是否符應未來的發展潮流，以便在適時、適當的機會提點教師，這就是艾校長在課程領導中所扮演的角色。

艾校長稱許自己的行政團隊為「創意工作團隊」，「課程領導」即為此行政團隊的任務之一，其工作執行分配如下（文件 01015）：

1. 校務行政經營管理層面

2. 課程領導層面：由教務主任及本人為核心，教學組長、家長會長、副會

長等執行推動升學輔導與課程相關規劃。

3. 校園環境規劃層面

4. 公共關係營造

從上可知，艾校長在課程領導上，是以「創意工作團隊」為一個主力，從行政經營管理、校園環境規劃、還有公共關係的營造等方面，同時並進。因為，推動課程領導，實際上也是需要學校整體環境的配合，包含了地理環境以及工作環境。再配合上文獻中所提，校長教育行銷、默默領導以及執行政策的能力，但成果卻要推廣，讓大家看見，才能博得大眾的肯定。

二、課程領導輔以教學領導

課程領導與教學領導若從目的來看，均是透過領導行為來促進學生學習成就，以提升教學品質，進而實現學校教育目的（徐超聖、李明芸，2005）。高新建（2002a）也提出課程領導與教學領導兩者的目標都是為了提升學生的學習品質及學習成效。因此，在實務的課程領導上，是需要輔以教學領導，才能完整的發揮校長課程領的成效。因此，校長在課程領導上，也扮演著首席教師的教學領導者的角色（薛東埠，2003）。研究者發現，艾校長在校長課程領導理念上，也持有相同的看法----課程領導是必須輔以教學領導。

根據訪談結果發現，對於艾校長而言，課程領導必須輔以教學領導，才有可能完整的去推動。在艾校長的職務中，除了二分之一的行政領導，另外有三分之一的教學領導是艾校長很重視的，對於教學領導艾校長有此想法：

教學領導，對一個校長而言，我能夠接受校長是一個首席教師，我能夠接受，因為我握有最大的資源，我知道說老師我應該提供他們什麼樣的眼界，或者什麼樣的資源，讓他們在教學工作當中更自在更有效，這個我們也花很多時間，不管教學研究會也好、同儕視導也好、評鑑也好、教師專業發展評鑑也好，或是平常在和老師對話當中，平常開各種會議當中，我們倡導的教育理論，教學有效的策略啊，所以這個部分我覺得是重要的。
(20070213IT2：04)

看待自己是一個學校當中的首席教師，透過教學研究會、同儕視導、評鑑、教師專業發展評鑑、會議、對話等各種管道，艾校長不斷的提供教師不同的眼界，去看待教學與課程。還有一點是出身教育心理系的艾校長認為很重要的，身為一位首席教師，要能夠去了解「學習心理學」，才有可能去帶領教師從這個角度去看學生的學習，才能夠設計符合學生需求的課程與教學：

我認為首席教師有一個很重要的，就是學習心理學，他應該要很清楚的去了解學習心理學，他才能夠也導引老師從學習心理學的角度去看孩子的學習，也才能夠有效的去契合孩子的學習的特性，而不是說我們老師會覺得說，我應該要告訴你這些東西，你應該要很專注的學習、專注的抄筆記很專注的複習，最後你會有個好成績，如果我上課只是去教你這些東西，可是你可能沒有很專注，妳成績不好，那是你的事，有些老師是這樣，我就是很盡力的教你，我也很願意 PUSH 你，我很願意盯你交功課，為你舉辦更多的小考，這又是更好的老師嘛，我不灰心，我不罵你，我就一直盯著你。可是我終究覺得，最好的老師是要知道你的學習風格特性是什麼，什麼樣的方式對你來講你比較可以接受，而且會學的好，我就應該提供你學習的形式或素材，可能我整班的學習可能是一般的學習心理說提到的東西，不管是什麼 MAPE 的概念啦，色彩啦、記憶的特性啦，老師要很嫻熟這些東西之外，就是我剛講的那個東西，你可能是一個比較視覺學習的、你可能是一個比較聽覺學習的人，你可能是一個比較人際學習的人，你需要有伴啦，我希望的老師是這樣，首席教師我覺得他這一塊要很嫻熟，他要告訴老師，不斷的提醒老師。(20070213IT2：05)

身為首席教師除了要嫻熟「學習心理學」，不斷的提點教師從專業的角度去了解學生的學習特質。艾校長在課程領導過程中，也發現了多數的教師對於課程設計中的評量部分，尤其在命題的專業知能普遍不足，這也是在課程領導過程中感到較為困難的部分：

比較難的是，我們應該要讓老師知道，到底命題的原理原則是什麼，很多老師其實不知道，有時候我們考新進老師，你問他這一題一定垮，因為他不知道怎麼出題目啊，他覺得出題很簡單啊，就是課本拿來，哪些適合填充，哪些適合選擇，可是你有沒有想過，你為什麼要這樣子出啊，你有沒有想過，有老師告訴我說，沒有啊，難道你看到它你不會去找出有沒有什麼操作型的定義，哪些專有名詞是一定要考，哪些是概念性的敘述，你不會去想說第一題一定要最簡單，到後面愈難啊，有沒有想過不要出否定句。我就跟老師說這些東西如果你沒有想過的話，其實基測，心測中心他們不是有命題原則，題目要由易到難，如果要用不是一定要加底線，讓選項平均的出現。讀那個是一件事，等到自己出題又是一回事。(20070213IT2：05)

課程領導在實務上需要教學領導的協助，因為課程與教學實乃交互印證、相互影響。根據課程領導相關研究也指出，校長課程領導與教師的有效教學是具有相關性的。也就是說，課程的落實有賴教師的有效教學，然而，艾校長看到了教師在「學習心理學」與評量命題專業上的不足，這都將影響著課程設計的品質，因此，艾校長認為課程領導勢必與教學領導結合，身為首席教師更應該協助教師在這兩方面做專業的成長，艾校長這麼說：

所以我說首席教師要做的事情是這樣，你要讓同仁知道怎樣命題，或者你

要讓他知道學習心理學那些原理原則，…，如果我剛講的那個東西，一個老師都知道的話，那你覺得他不是一個很有魅力的老師嘛？當然是啊，孩子從他一個版書的配置就是很讓你很記的起來的架構，不是東寫一塊西寫一塊，我們要的是很有架構，很能讓孩子能夠提綱挈領，找關鍵字，或者運用回憶法，講完這個章節後，帶著孩子一起想，我們剛說了些什麼，也是一種增強記憶的方式，所以我們辦很多研習，或是教研會當中一些分享，我們都是在做這些事情，那我覺得這就是一位首席教師要做的事情，都是我剛講的這一塊，包括說洪蘭寫了很多文章，很容易懂啊，我會介紹洪蘭的文章、洪蘭的書，有的老師比較有企圖心的，就說校長借給我看，那我很樂意啊，可以幫助你去改變你的想法，所以我的圖書館乾脆就去買一整套洪蘭的書啊，因為後來我的老師們讀的書就是諸如此類的書，我就覺得很安慰，買一本啊。這就是首席教師要做的事，因為你講的很多會忘嗎，終究介紹幾本好書讓他們去讀。(20070213IT2：05)

讓老師了解「學習心理學」，去了解孩子的學習特性；讓老師知道命題的原理原則，設計良好的評量以檢核學生學習成效；與老師分享相關的文章、書籍，幫助老師成長改變。艾校長一方面扮演推手的角色，默默推動教師成長，一方面又像是走在前方的領導者，走出一條可以讓人追隨的路。在學校課程發展與評鑑中，普遍教師對於校長此一角色的期待，首席教師--「像樣」的課程領導，既能扮演好技術性的領導角色，如計畫者、資源分配者、視導者、資訊傳播者…等，也能扮演好象徵性的領導角色，如：歷史學家、願景學家、療傷者…等（陳美如，2005）。

校長的教學領導有哪些實際的做法？高博銓（2002）提出六點，分別為擬定學校未來的發展願景、重新思考學校的學習方案、發展已學習為中心的課表、組織多元智慧的教學團隊、建立適當的教學視導機制、監控課程實施的過程。艾校長除了利用各種與教師接觸的管道，倡導教育理論、教學有效策略外，甚至在初來幸福國中，就開始執行教學視導，進行教學評鑑，這後來也使幸福國中在推動課程領導的過程中，產生相當大的助益，更是讓教師專業評鑑發展的比其他學校來的早，也來的快。

我 90 年來後，我就進去教室聽課了。那時候剛來我就進去聽了，因為我知道，那是最終要做的事。對一個校長而言，不是在那邊巡堂而已，因為有機會踩進去老師的教室，你才有看到改變的可能。那我覺得我很聰明，我第一年就做啦！因為他們知道我坐進去，出來以後都是讚的，縱使有缺點，那也是你來問我，我才告訴你。你不來問我，我也不跟你講。被我看的老師，那我都會讚美他們，因為每個老師都有他的優點，所以對他們來講很放心呀！因為校長出去後，講的都是我的優點，所以他就覺得 OK 啊。
(20061109IT1：10)

不造成教師們的焦慮與困擾，讓教學領導最困難的部分---教學視導，對艾校長來說反而成爲與教師之間建立信任感的管道。熟諳教師心理的艾校長，善用了「讚美」的力量，並貫徹其「激勵成功」的理念，順利的讓教室成爲一個開放的空間，更是讓教師的專業之心，成爲開放的空間，因爲開放，才有討論的空間，也才有進步的可能。

艾校長有那樣的眼光，知道不論是教學領導或課程領導，終就是要走到教學評鑑、課程評鑑這一條路上。所以在進行教學領導的同時，就進行教學評鑑，畢竟教學評鑑與課程評鑑的目的就是要監控課程的品質：

你要做所謂的課程評鑑跟教學評鑑。因為你必須要這樣子來管控你自己的課程品質。所以那時候沒人叫我們做什麼，我們就逐步推教學評鑑跟課程評鑑，從九二年就開始做，因為九年一貫課程是不是九十年？那時候是推一年級對不對？是九一年開始全面推動，當時我們本位課程設計好後，就在校內推教學評鑑跟課程評鑑。(20061109IT1：07)

艾校長是如何來推動教學評鑑呢？除了進教室聽課觀察外，更重要的是讓教師的力量發揮，藉由教師之間的互評，才能推廣開來。艾校長認爲，做評鑑時，野心不能大，從小處做起，減低教師們的焦慮，配合相關的制度，提出可行的做法，累積下來自然成效就出來了：

我們推的推法也很簡單很單純，我們的野心都不大，所以我們都是小小的做，讓老師覺得沒有壓力。因為你也知道學心理學，就知道是人性！由人性出發，你要解除這種疑慮、焦慮，那又不太耽誤老師，就會覺得沒有什麼差異呀！九年一貫爲什麼大家覺得很辛苦，因為要編教材又要教學辦法又要多元，又要受訓，就會讓老師覺得很疲累呀！所以我們教學評鑑九二年開始做的時候就是互評。那我就是所謂走在潮流之前啦！你就會看到學校有些制度有做法，當然會有些成就。(20061109IT1：07)

居於課程與教學中心的教務主任，對於今日幸福國中能有這種教室課程開放的風氣，艾校長提供了創意的點子：

教育部那個精進課堂榮譽計畫，我們校長也蠻有創意的，我們就做校內教案比賽，精進課堂能力就是做教學觀摩給人家看，我們就是找那些願意發展教材的老師，哪些單元比較弱的，如果他願意教一次，他有兩個選擇，一個拍錄影帶，一個是同領域進去看，讓老師自由選，做的人就先有八百，接著教案比賽的時候，佳作一千五，特優三千，優等兩千，一定在這三等之內，大家不會隨便拿東西出來，因為要拍成DV，還要給人家看，當然可以自由選擇。可是後來我覺得這些老師都很棒，他很認真邀請我們來看，開放分享的風氣，大家教室課堂就願意開放，也發現有的人這麼有才華，

她的教案給大家用，這筆經費用完，獎金就直接進他們的帳戶，他們就覺得好划算，還有人問我說還有沒有下一次，我說有一筆五萬的，照辦。老師花了力氣，你在推這些東西的時候，老師不會覺得說，你叫我做什麼，比較不像這樣，我們都是鼓勵有這個經費，人家我們有這筆經費，只要願意參加，那我說教案要給同領域的看，反正你們也被看習慣了，因為我們推評鑑推了三年了，如果你還是很害羞，不願意被看，你告訴我們，我們去架 DV 就好了。(20070213ST1：11)

艾校長抓住教師們的心理，透過創意的方式、人性的選擇，重要的是，不讓老師們覺得花了力氣、心思所做的努力，好像只是為了迎合上頭的政策。從另一個觀點去切入，鼓勵老師們參與，當老師們有了動機，有了成就感，他就願意繼續去做。

從行政團隊的帶領，到教師們之間的激盪，艾校長還鼓勵老師們做自我的專業成長，也就是教師的進修，幸福國中的教師 2006 年在職研究所考中率，更是高達 99%，教師會長對於艾校長在鼓勵教師專業成長方面，認為這是其窩心的一面：

她有些措施很窩心，她覺得可能要報考什麼東西，主任啊或是研究所，你請他寫推薦函，她認同你去的時候，她可能做的比你想的還多，讓你覺得她很重視你。(20070212TT1：13)

綜合以上所言，艾校長在教學領導方面的具體做法，有以下四種方式（文件 01011）：

1. 維持高出現率—優先出席教師參與的會議或教學研究會。
2. 提供教師誘因—口頭鼓勵，利用專業補助經費給予鐘點費，推銷老師至校外演講，參與各項比賽，協助獲獎等。
3. 管理教學計畫—透過課程發展委員會嚴謹的規劃與討論，管理學校課程，落實課程評鑑、教學評鑑，延長教學時間。
4. 提升專業發展—鼓勵在課餘時間的在職進修研究所、行動研究，與大學的合作計畫等。

由此看來，艾校長在校長課程領導的理念與作為，實與教學領導有密切關係，兩者若能配合，則得相得益彰之效。但是，課程領導與教學領導在其意義上仍有所不同，校長所扮演的角色也不盡相同，在文獻中，黃旭鈞（2003）也提及，校長在兼顧行政領導經營與課程教學領導間，也要留意，避免混淆或衝突，釐清

校長在課程領導的角色才能助於校長在課程領導上的適切性與有效性。艾校長清楚的認知到行政領導、教學領導與課程領導三者在於校長生涯上所佔的地位，以及其角色任務，在彼此環環相扣的情形下，又不失三者各自的意義，印證了校長課程領導理論，也實踐了校長課程領導。

三、帶領家長參與課程領導

課程領導，實際上是由行政團隊來帶領，以校長與教務主任為核心，來推動升學輔導與課程的相關規劃。幸福國中的家長會組織相當健全，對於學校在教育方面也相當具有貢獻，在校務評鑑時家長會為特優。怎麼把此一力量帶到課程發展委員會中，透過組織的運作，使其發揮效力？艾校長在課程領導中就善用了家長的力量，爭取相關的資源，也獲得社區的支持。因此，帶領家長參與課程領導，對於幸福國中在課程發展上，可說是如虎添翼。

研究者認為，如何把家長的力量給拉進來，是過去的校長課程領導較少關注到的層面，但是在強調多元的後現代社會，課程領導的參與人員不僅僅只是侷限在學校的教育人員，家長的參與、態度，對於校長而言是不容忽視，更是一項重要議題。

幸福國中家長會長回想起當初九年一貫課程政策推動時，身為家長的他有如此深刻的體會：

九年一貫政策方向出來，真正落實要以學校為單位，真正很大的轉變，所有教育的權利都下放了，即便國中校長都還不知道怎麼做，各個階層的人員先去受訓聽講，有一部份成為種子，教師也要去，獨獨家長沒有被教育到，最多的訊息大概就是透過報紙，家長怎麼認知到這個問題，幾乎都是從大眾媒體、平面媒體、電子媒體，因為制定這個政策的人跟最末端的家長他的距離太遠，也得透過家長直接到班上去關心孩子的學習，比如說學校日一學期一次，班級級任老師的互動，才會知道教育改革的目標方式，學科變做領域，這是觀念的改變，不然他們只知道國語，不知道這是語文領域，這個叫自然領域，它是這樣沒有錯，可是它的精神不是這樣，以現在學校家長的組織架構來看它還是代議制度，班級代表，委員會，再去參加課發會，家長跟學校課程的結合或是溝通的方式都是透過課程發展委員會，家長的工作就是參加這樣的會議，他有一定的名額要去參加，固定的人數裡面，我們希望各年級家長都要參加，不能偏重哪一個年級哪一個年級沒有參加的話，有可能會脫節。(20070324FT1：01)

當我們一方面感嘆許多決策把學生排擠在外，當我們感嘆以學生為中心的課程決定往往沒能納進學生的聲音，作為底層的家長們，也有如此的聲音，九年一貫課程政策的轉變「獨獨家長沒有被教育到」，所以許多家長並不清楚九年一貫

政策的精神，只能透過媒體報導或是報章雜誌來認知九年一貫課程政策的相關消息。或者是透過與導師的互動、學校所舉辦的學校日，或是藉由家長委員們參加課發會，家長們才得以了解九年一貫課程的相關政策決定或精神。由此可知，幸福國中如何帶領著家長一同參與學校的課程，除了透過導師的力量、利用學校日來與家長互動之外，更重要的是利用課程發展委員會來使家長的力量發揮。

而在課程發展委員會中，幸福國中的家長最關切的議題，不是學校的本位課程，更不是讓老師們傷腦筋的授課時數，家長關切的，是教科書的選用：

從家長的觀點，在課發會裡面我們要討論的議題中，家長最關心教科書的選用，他倒不特別在意節數或課程的規劃，他很在意教課書選擇的聯貫性，不太可能說上學期用這個版本下學期又換另一個版本，這家長絕對會跳腳，家長就會擔心學生學習產生落差，章節的重複，只要一碰到課本要換，就會很擔心，所以課發會中家長會去注意的。更直接的是想知道授課內容範圍，尤其和段考有關，希望這個訊息明確清楚。有的家長很關心孩子到底有沒有讀書，那他可以從學校網頁或是從老師的授課大綱知道要考哪裡，這也是好事一件，因為之前家長連這個都不知道。家長的特性是中產階級，體力勞動階層的家長不多，大部分都是服務公家私人機關，有一定的學識程度，藉由這樣的方式了解孩子學習的，從教材啊、考試的範圍啦它才能夠跟級任導師，或專任導師對話。（20070324FT1：02）

因為多數的家長無法像家長委員們一般直接參與課程發展的種種決定，但為了讓家長們能夠清楚知道學校課程的政策或決定，使其了解孩子在學校的學習，因此艾校長十分重視資訊的公開，有任何課程的相關訊息，都可以透過學校網站獲知消息。研究者在參與幸福國中的課程發展委員會，即觀察到艾校長相當重視家長的想法，茲列舉出當時的會議流程與研究者所觀察艾校長的反應（20070118觀）：

1. 國文科更換版本說明（艾校長對於召集人的說明予以肯定）
2. 家長會副會長建議可將此說明印製給家長（艾校長投以關注眼神）
3. 校長做出指示，國文科召集人將說明整理為書面資料並掛在學校網頁以供家長查詢（艾校長微笑立即做出回應並裁示）

透過課程發展委員會，家長委員們能夠與校長、教師們直接做課程設計上的溝通，也能夠藉此來瞭解課程實施的情形，以及教師們改進的結果。當其專業展現時，家長就放心交給老師們去設計，那麼家長採用什麼樣的態度來參與會議呢？

課發會中，家長蠻尊重教師的專業。這是他教師的領域，家長沒有辦法從

很具有學理基礎的角度討論怎麼去規劃，他用關心的立場、態度，儘量在課發會中的教師、主任，知道家長保持一定的關心程度，儘管關心的可能是比較末端的事情，當然沒辦法討論精神理論，但是保持一定的關心這是目前發展的方向。不太有機會發生衝突，他比較不會探討到核心的事情，到了學期教學計畫，幾乎不太可能改變，從家長的立場來看，他也不想挑戰專業權威，他也不是真的可以拿出什麼方案、重新規劃，因為他也不具備這樣的能力，參加家長會的也有老師，國小、高中老師，但是鼓勵他們參加課發會，他們不願意，當課發會裡的教師代表，他知道他們有教師身分，會比較拘謹、小心翼翼，這些家長會說沒關係啦，學校表現的很好，這是很微妙的關係。(20070324FT1：02)

以關心的立場與態度來參與，並尊重教師的專業。當然家長當中也有具教師身份的委員，但是爲了避免拘謹，總是會拒絕會長的邀請，參與學校的課程發展委員會，以尊重幸福國中教師的課程專業。至於課發會中，教師與家長之間的互動，難免有所理念不和，這時候校長與教務主任就成了兩者之間的協調者：

當每個領域都在報告的時候，家長會有質疑說，我印象最深刻，藝術與人文說他們要教變態美，就有家長說，孩子都還不知道什麼是正常，你就教變態美。這時候校長和我的角色就很重要，我們會挺老師，我們會說其實我們已經帶過觀察，自然環境，老師做過這些事，去了解一些變形，變形蟲的美造成布料的美，讓他們的創意會更大，我們大概會挺老師這些，家長都會被我們說服，那我覺得校長最厲害的是，都笑容滿面，他就這樣笑笑的，啊這樣子好嗎？我們是這樣這樣的意思，其實家長你可以去思考哪個點，他在講話的過程，家長的排斥性不會高，我們再挺老師的過程當中，老師會覺得我們沒有拋棄他，要不然她辛苦做完，家長一說就被否決了，或者是我們不會不講話，我們一定會講話。(20070213ST1：05)

在溝通協調過程中，經由校長或教務主任的補充說明，家長委員既能夠明白課程設計背後的精神，以及課程實施到這個階段的鋪陳，另一方面，設計課程的老師也感覺到被尊重，被信任。在校長課程領導過程中，就是藉由此一方式，成就「雙贏」的結局。也是藉此家長才可能真正去理解到許多課程的理論與精神。在幸福國中，透過課程發展委員會，艾校長有機會藉著學校的課程設計、教授的演講或是個人的心得分享，逐步來與家長委員建立共識，推廣學校的課程，也歡迎家長一同參與學校的課程。除了課程發展委員會之外，艾校長的開放、隨時歡迎家長來質疑的態度，更是讓家長有參與感：

我們沒有人跟校長在下課時間跟校長有餐會聚餐都沒有，我們都是在上班時間，主要是在會議的場合，家長委員會，家長代表大會，各項學校行政會議，十幾個會議，家長去互動參與。平常時間，家長要去找校長，他都很歡迎啊，他的態度是很OPEN的，會非常熱誠的歡迎學校家長任何問題來

跟他討論，不見得他會關注到每件事情，先了解這個事情之後，當然會他會根據事情的輕重緩急、還有大小，把家長想要來溝通的事情指派給處室主任或是下屬，先去跟家長溝通，他會一直在背後關心家長的事情。
(20070324FT1：02)

如何把學生家長的力量拉近來，艾校長把握每個能夠和家長互動的機會，透過種種的會議，與家長互動溝通；透過學校網站，讓家長可以隨時掌握孩子的學習相關訊息；採用開放的態度，讓家長的聲音能被聽見。溝通的管道暢通了，大家的目標一致，都是以學生的學習為優先考量時，自然家長的力量就進來了：

把學校的聲譽拉起來，社區、家長、老師整個教育的力量拉進來，在他的管理之下，透過課程的設計，讓每個階層都參與，目標清楚，方式明確然後目標有達成。(20070324FT1：05)

課程領導中，透過社區參與的鼓勵獲致社區的評價，家長會長對於學校的課程發展與社區發展的關係相當關注：

現在國中幾乎不能不以社區的發展，作為你落腳的地方，你不能跟社區脫節，不然你就招不到學生，你就沒有足夠的經費，做什麼都辦不到，你還要面臨教師超額調校，這樣學校的職場氣氛就很差，人心惶惶，這怎麼會是一個好地方？在艾校長的領導下，目標很清楚，不能讓學生流失，要讓家長社區進入學校的各個領域，一起工作，她這六年裡頭有達到這個目標。
(20070324FT1：05)

家長會長肯定艾校長的領導，把家長社區的力量拉近了學校的各個領域，大家一起工作，一起發展。如此的精神就讓一個家長相當感動，因此主動投入幸福國中生態菜園，為學校課程盡一份力量，而其所產生的效應，就是感動了其他的人，於是從家長、老師到學生，全體一同投入：

有一位家長委員很投入生態的活動，他小孩九年級，從學校以生態為改革的轉機時，他就全心投入，他還自費四五萬塊把學校的 GREEN HOUSE 修整的很符合教學現場使用，也沒有跟家長會要經費，最後大家都很驚訝，他自發自願，帶家人一起做，從他的班級影響感動其他班級，大家投入一起做，從生態園，菜園水塘一直擴大到童軍營地的維護，都是小孩很欣然去做的，當然有少部分孩子不是很喜歡這樣的東西，但是他至少不會抱怨，也沒有聽過有學生抱怨的，因為學校沒有把升學壓力放在第一，在課程的安排、時數都很均等，課程生態教育又是我們主要發展的項目，這個理念從校長到學生都能認知接受實踐。(20070324FT1：05)

現在回想起當初選擇以生態教育如此一個冷門的課程作為幸福國中課程發展的引子，家長會長體悟出，艾校長利用長時間，開放的態度，透過學校的宣導，讓家長重新認識學校。而當此一課程所產生的是學生氣質的轉變，自然獲得家長的支持，他們就更加願意投入：

生態教育幾乎是前校長的末期，艾校長初期作為一個引子，那時候以這個作為引子導入學校，促使孩子重新認識學校，當孩子從事實際操作，他們回去跟家長講，在學校宣導會讓家長來學校參觀，現在以這個為方向來改變孩子的氣質，家長有認知到，看到孩子氣質的改變，那時候家長就很支持這個東西。家長想看到孩子的成功或是改變，不是平均從 60 到 80 分，公立學校家長不是這樣汲汲營營於成績，他希望看到孩子的氣質轉變，這個學校將孩子的氣質改變，家長很欣喜，家長就支持這個課程。像那個陳媽媽他之前的孩子也是從幸福國中出來的，可以看到這個學校利用這個生態計畫，讓整個學校改變讓孩子的氣質改變，所以他們很投入這個計畫，甚至自己出錢，這是一個蠻特殊的地方。不像其他學校用科展，資優班，或是顯而易見的比賽或成果，來做號召，反而挑一個很冷門，需要長時間，當時的策略應該是，在長時間裡面，吸引住學生的投入，從內在改變他們的氣質，吸引住家長的時間投入，讓家長知道學校想要做改變要轉型，那成功的果實就很穩固，比賽的成果是短期所以投入也會是短期的，自然沒辦法產生共鳴，就像是速食，如果你整的行程都走過，就產生關係啦，就有接觸有互動，這也是當初學校最欠缺的。他利用這個過程讓家長社區進來，在這當中戰線拉長、時間拉長，大家就有時間可以討論可以互動的機會多，就有機會可以改變你對學校的定義，這是一個很好的策略，可以引進本來不想接近學校的人，把大家都帶進來，可以發揮他的理念、創意，有時間去陳述他想做的是什麼。(20070324FT1：05)

與社區結合，艾校長讓自己走入家長團體裡，去融入她們的文化，就好像當初來到幸福國中，艾校長也選擇以融入行政團隊的方式，慢慢的把團隊帶起來。只有讓自己走入團體中，才有可能讓對方也願意走入自己的團體。艾校長選擇主動、釋放善意，成功的經營了與家長的互動關係，而這群愛心媽媽們，更是成了艾校長領導的助力：

她的個人的形象很好，特別是跟女性媽媽們的互動關係很好，就像姊妹淘一樣，去參加志工團體也是跟大家打成一片，不會給人高高在上的感覺，她自己也有小孩，所以他知道身為媽媽身為家長，她再去跟家長互動的關係，她經營的很好。艾校長去小學做升學宣導的時候，40 分鐘完媽媽們就圍上去啦，他的 40 分鐘完，大概還需要兩個 40 分鐘回答媽媽們的問題，應付那些媽媽們都要忙一天。公立學校的家長，我有條件資格問你，你肯跟我講，就很高興。這是他的人格特質，具有鼓舞人的特性所以讓他的伙伴，或是學生也很願意接近他。女校長有這種特性，尤其是有同年紀身份的媽媽，更有這樣的特性，前校長也是媽媽所以運氣很好，在幸福國中走

下坡的時候，有這兩位媽媽校長這樣專業努力，這是很好的轉機。
(20070324FT1：04)

行銷學校課程的方式有很多種，其中最快速就是透過家長的口耳相傳，因為孩子在學校有任何的情形，都會直接告訴家長。另一方面，當學校的愛心媽媽在與教師、校長的互動過程中，更是能夠直接感受到學校組織、文化氛圍。藉由家長委員們在課程發委員會的親身參與，更是能夠看見校長、教師的專業展現。艾校長珍惜、把握，更是善用每個能與家長互動的機會，也因為知道家長是最在乎學生學習的人，所以當學校的課程處處以學生為考量，所展現的成效也能讓家長感動時，艾校長已經把這廣大的家長力量，給吸納成為幸福國中在課程發展、設計、實施、評鑑的助力。

根據文獻分析，林文展（2002）認為家長升學觀念未除、社區家長缺乏參與的意願或參與的管道、家長資源欠缺充分利用都將造成校長課程領導的成效。薛東埠（2003）、黃旭鈞（2003）也都提出，校長課程領導若沒有得到社區家長的配合與支持，都將無法彰顯校長課程領導的成效。而艾校長藉由學校日或是到小學宣傳的機會等任何能與家長互動的場合，展現其個人親和形象；借助教師們的力量，形塑學校的優質形象；透過教育行銷的方式，將幸福國中的優點宣傳出去，改變社區對幸福國中的看法；更重要的是，家長看見孩子氣質的轉變，對學校課程教學產生信任，進而願意付出行動與力量來參與學校活動。幸福國中的家長會運作組織下，成了校長課程領的幫手，彰顯了艾校長課程領導的成效，更印證了校長課程領導的理論。

四、升學考試為影響課程領導的最大因素

根據文獻分析中指出，影響校長課程領導的因素，可能來自於校長個人因素、教師個人因素、學校組織因素、教育行政機關因素、社區家長因素等五大層面（謝百亮，2005）。根據研究者訪談的結果發現，對於凡事從自己要求起的艾校長而言，盡可能的降低自身專業知能不足所帶來的影響；在教師方面，則借重創意行政團隊作為課程領導的核心力量，藉此把教師的能力帶出來；以開放的態度，讓關心學校課程的家長、社區人士得以參與學校課程，因此，整體而言，幸福國中的課程發展在整個過程中，不論是物質或是人力方面的資源與支援，都能善加利用，以提升校長課程領導的效能。但是，在此情形下，艾校長認為在推動校長課程領導上，影響課程領導的最大因素，是來自於升學考試的制度。也就是在教育行政機關因素中，對於教育政策的制定以及整個教育結構都將影響校長課程領導（謝百亮，2005）。

在學校的實際課程裡，除了本位課程之外，其實占最大多數的是一般課程，也就是各領域的正式課程，每學年的課程計畫所設定的實施課程。

國民中學在現階段，學生到了九年級必然要面對基本學力測驗，所以在升學輔導這一塊，基於現實的考量，也必須照應到家長對於學生升學的需求。身為家長會長對於幸福國中的教育目標，希望以均衡發展為主，但是針對這現實的考量，還是有所回應：

幸福國中的升學不好，不過他的平均數一直有在提升，小幅上升。他在弱勢學生的補救教學執行的很徹底，一班裡頭後面那幾個，特教領域我們做的更徹底，我說的是一般班級中的孩子，我們比較集中在中段跟後段的孩子的照顧，對於前段的優秀孩子倒是有點疏忽，我們是公立學校，我們有責任去照顧大部分的孩子，不是照顧少數頂尖的學生，我們也不是私立學校，集中火力去栽培可以考上前三志願的孩子，我想艾校長也是如此，以照顧大多數的學生福祉利益為主。但是很多家長對此頗有微詞，我今天送來這裡之後就是要爭取前三志願，督促班上學習風氣，督促老師多一點考試，我自己也不贊成，學校的目標也不為這個所迫、所利誘，我們覺得照顧大多數的學生，提升整體的水準，照顧到他們在課程上每一個的均衡發展，現階段國中教育比較重要的目標，我們不是要以多少升學比例來達成，這不是我們的目標，但是我們也會去重視家長的期望。今年我們也有做一些計畫來彌補過去幾年沒有注意到的地方，但我覺得還是要以大多數的孩子的學習為主。(20070324FT1：04)

儘管教育目標是以照顧多數的學生，以提升整體學生的學習品質，但是因為升學就擺在前方，九年級畢業生勢必要去面對的一個總結性評量，更是作為進入高級中學的重要依據，此一情形對於學校的課程設計與發展上，造成了不小的影響與壓力。在校長課程領導的實務上，艾校長對此有此感觸：

我坦白講，是升學考試的改變，才有可能帶動有其他改變的契機，如果升學的考試方式還是一樣的話，無解。(20070215IT3：09)

提及升學對課程的影響，艾校長臉上盡是無奈，她嚴肅的說：

我很簡單的講，我們很多時候的教育改革在學誰？一下子學美國，紐西蘭；日本，可是可以這樣子學嗎，你應該找個文化背景跟你比較像的，要不然什麼都不是，四不像啦，…，你想想我們的孩子有多少時間，我們高三一定有的九節，好可憐啊，尤其是讀生物的，第九節第十節，你要我們的孩子像美國的孩子去運動、去圖書館、去做報告、去合作學習，去女童軍賣賣小餅乾，做公共服務，這些東西我們都要，我們要孩子運動、上圖書館、合作學習、寫小論文，參加學術講座，我們什麼都要，那我們的孩子要犧牲什麼，他只好犧牲睡眠、犧牲跟家人相處的時間，和老師聊天的時間，而那個東西我反而覺得是重要的。課程最重要的什麼，不是在教室裡，而

是在教室外，下課的時間，孩子跟老師的對話，我覺得那才是重要的課程。
(20070215IT3：09)

「課程最重要的什麼，不是在教室裡，而是在教室外，下課的時間，孩子跟老師的對話，我覺得那才是重要的課程」，艾校長所在意的課程，真正發揮影響力的課程，正是那些未被設計到的「潛在課程」。看著孩子們因為升學的壓力，犧牲與家人、教師、同學相處的時間，艾校長的語氣充滿心疼。

天下雜誌製作了一段長達十四分鐘的紀錄片---「海闊天空的一代--教改 10 年後⁴」，紀錄十年來教育對五位孩子的影響，這部紀錄片在教育界造成了相當大的迴響。我們的九年一貫課程政策，希望給孩子帶的走的能力，而不是背不動的書包，其精神與用意儘管非常好，但是紀錄片中提到十年來，「升學壓力不減反增，補習班在十年內增加了五倍，達到一萬五千多家」，這些都是因為升學制度橫在前方。其所導致的是學校的課程無法伸展開來，放手去做。或者是，如同研究者自己在學校裡所觀察到的，學生對於補習班的課程看的比學校課程來的重要，在學校裡頭，常常只是虛應一應故事，升學的壓力犧牲了孩子的正常學習。

升學考試的改變恐怕沒這麼容易，偏偏它又是最直接影響到學校課程發展的，往往造成「考試領導教學」、「考試領導課程」的情形。因此在影響課程的因素裡，艾校長這麼認為：

所以最重大影響課程的是什麼？如果今天只考三科，當我們只考國英數三科的時候，地理或歷史老師有沒有可能會不會更開放的教他地理觀、歷史觀，不用去在意孩子你背不背的起來，他可能可以開始異想天開去想，當然這需要很多背景知識，如果當年沒有拿破崙法國會怎樣？孩子答不出來，因為他沒有很多地方去查資料，沒有辦法，所以我還是覺得，如果我們只能考三科的話，如果只考三科的話，但是我知道這很困難，因為他們認定我們如果只考三科的話，我們就會去借課，我們會去配課，歷史老師地理老師就不見，剩下國文老師，我覺得這是最大的悲哀，因為你這樣的不信任，或者說老師沒辦法補習，童軍老師輔導老師他們一開始就知道啦，他們沒辦法補習啊，童軍老師會不會告訴你因為我沒有補習，所以我就生活不下去了嗎？這是蠻無奈的事情，有的人告訴我校長要有魄力一點，改變什麼什麼，可是這對校長而言太沉重了，因為當我這樣做的話，只會讓這個品牌（學校）變的沒人要了。(20070215IT3：10)

對於面對政策，總是想辦法自己去應變的艾校長，在面對現況的情形下，雖有無奈，但是仍懷抱夢想，希望未來能夠讓「潛在課程」受到重視。但是在家長關注升學的情形下，仍然必須觀照到家長的需求，所以，艾校長採用以教學領

⁴ 請參考天下雜誌網站 <http://www.cw.com.tw/media/media.jsp?superID=v101&subID=1570>

導來達成升學績效：

家長比較關注的是升學績效的部份，升學績效這部份，那就是教學領導的部份，它習習相關，我恐怕做的更多的，我所在乎的教學領導部份，其實比較符合家長所在意的升學績效。但是升學績效其實又很模糊，其實最落實的就是，家長覺得老師的表現怎樣，因為升學績效是很模糊的概念我們升公立高中的比例是多少，那一定是增加的嘛，因為少子化，一方面因為學校到了聲望不錯的時候，孩子的質就會提升，我們跟家長講的數據是什麼，前三志願人數有多少，其實差異不是很大，你只要保持每年人數增加就好了，因為人就這麼多，學校的條件就是這樣子家長會感到很滿意的是，普遍我的老師表現出來的，都很喜歡孩子，願意跟孩子親近，事後問問題，主動關懷，上課的時候願意整堂課表現都很照那個規準，再加上有一點幽默，可以採納家長的想法，尤其更是導師，跟家長的溝通是 OK 的話，家長的滿意度就出來了，其實我每年的升學率都不是很亮眼，可是為什麼家長還是願意把孩子往這邊送，因為他們覺得老師可以溝通，校長可以溝通，老師一般都很認真，我的孩子回來的時候情緒是好的，會跟家長問好。
(20070213IT2：05)

而艾校長口中所謂的「升學績效」，其實是從家長覺得老師怎麼樣來加以定義，倒不是前三志願的學生人數多寡。透過教學領導，讓教師的專業自信增加，提升學生的學習效果，師生之間的情緒穩定，親師之間的溝通無障礙，自然家長對於學校的「升學績效」就已經先有個不錯的印象。再加上有具體的方式來帶領，成效也彰顯出來：

校長一直在推一個概念，也是校長讀書後所提的觀念，就是下課前五分鐘，大家不要上課，做個小考，因為孩子的記憶是很強的，後來我做了一個 PPT，很多老師都要，就是告訴他們一個學習的記憶力，什麼時候是最高的，什麼時候是遺忘的，所以為什麼校長要推，下課前五分鐘，你讓孩子做個小考都好，整節課就很緊張，學生忙你不要忙，他忙什麼，忙著記住你今天上的東西，你考也不用考很難，考個兩三題，或是抽問，把你今天上的重點，再問一次，小考一次，小考我們都不反對，老師他們都會來借電腦片，背面，就考兩三題啊，那是一個概念一直在推廣，後來屢屢得到證實，老師甚至來跟我們要 PPT，說要跟家長講，怎麼樣可以會的孩子教不會的孩子好處是什麼，因為聽只能吸收百分之十，聽又說可以百分之十五，教人家可以百分之八十五，這是有學理根據的，最近我們參加教師專業發展評鑑，張新仁教授研究出來也是這樣，下課前一定要做，分階段的抽問，最後的總結複習，基本學力測驗如果老師做這樣的工夫，孩子自然有些成績就會起來。(20070213ST1：07)

課程領導也好，教學領導也好，最終的目的是在提升學生的學習品質，不論是透過課程的設計，還是透過老師的實際教學，只要是以學生為學習中心作為出發，研究者認為，都應該掌握此一原則：「學生忙，你不要忙」，讓學生忙著學習，老師從旁從容協助。

教學領導、課程領導都不是只有嘴巴上說說而已，怎麼讓專業理論的東西，透過方法的推動，確實執行，達成目標，才有其存在的價值與意義。校長身為領導人，任何課程政策都是為了達成提升學生學習品質的目標，而這就是「執行力」的展現。即使面對升學考試的教育政策制度無法改變，知道升學考試制度深深的牽制著學校課程領導，但不喜歡畫地自限，喜歡嘗試著去走出自己的路，找出解決方法的艾校長，以「總是可以做些甚麼吧」，此一心情帶出了幸福國中課程領導的績效。具體透過了解員工、實事求是、設定明確的目標與優先順序、後續追蹤、論功行賞、傳授經驗以提升員工能力、了解自我（李明譯，2003），這七項行為，讓確實的執行校長課程領導，證明其對於學生的影響。

五、未來課程領導的自我期許

儘管不得不面對升學的壓力，學校的課程發展多少受到了影響，但正向思考的艾校長，對於課程領導有著更高一層的自我期許。

除了表面課程以外，艾校長期許能夠經由自己的努力，讓教師們了解「潛在課程」的重要，甚至能夠培養出設計「潛在課程」的能力：

我比較希望，這一點我不曉得好不好做到啦，我比較希望我的老師們會經由我的努力，去培養他的一種能力，就是去看見，除了人家編給我們的教科書之外，他所想要給孩子架構出來什麼樣的能力，而他要把這東西設計在他的潛在課程裡頭，因為表面課程就是這樣，我比較關注的是這一塊，潛在課程。那潛在課程可以透過你對作業的指定，你收作業，或者你安排所謂的學習單，或者在課堂上當中所呈現出來的人格風格，或者說有些什麼樣延伸學習，不管是什麼樣各式各樣的，上網的、跟人實際互動的，我比較希望未來我有這個部份讓我的老師關注到這些面。（20070213IT2：10）

學校存在著許多正面及負面的潛在課程，而且幾乎是無處不在，無時不有。學生透過教師的言教及身教，學校教育的境教及制教，在耳濡目染之下，受到不同程度，而且是相當深遠的影響（高新建，2006）。若把學校課程比喻成一座冰山，那麼外顯課程正是露出水平面的小部分冰塊，至於潛在課程則是隱藏在水面下的巨大冰塊（陳啓榮，2005）。「潛在課程」不是教師有意傳授給學生的，但是在無形中，學生卻習得了，因此，潛在課程其實也是具有知識力量的一種教材，因為它會影響學習者於無形之中。而一般來說，所謂的身教、言教就是學校裡頭

最常見的潛在課程，具有相當大的影響力。

國民中學現階段的課程領導，帶領老師們所設計的課程，不論是一般課程或是本位課程，都是屬於外顯課程，設定所謂的課程目標，希望學生透過此一課程達成甚麼能力，而透過評量，再去檢核學生的學習成效。但是潛在課程的學習成效，需要教師具有對潛在課程的敏感度，才有可能去察覺學生的改變。

身為首席教師，課程領導的關鍵推動者，注意到「潛在課程」的重要，希望也能讓教師漸漸的去留意這一區塊，艾校長的作法是：

我覺得對課程領導，我真的能夠做的是這一塊，這是我對自己的期許。可以這樣說，我並不會想要設計一個課程，來讓大家追隨，因為我覺得那是老師的專業，今天縱使我有學年主題，那也是我提出來的口號啊，可是你要落實，我只有拜託老師，那頂多我可以從旁邊幫你看看說，你有沒有違背到哪一個課程裡頭的原理原則，或者說幫你看你有沒有關注到課程理論，比如說課程的類型，聚合式、螺旋式、扇式，下次我應該 SHOW 這種給老師看，就是課程有七八種不同的類型，那老師就可以思考說，你有沒有想過啊，你是每一節每一節達成你的教學目標就好了，還是你有沒有更大的野心，想要把你的課程設計成什麼樣的類型。（20070213IT2：11）

提出主題口號，也就是訂定出方向目標，剩下的交給專業的教師去設計、去實踐，校長則是從旁關注教師發展的課程，並給予專業理論的建議，讓教師們去做結合，甚至提醒老師，精益求精。對此艾校長進一步說明：

如何把你課程當中要教的目標，跟實際的生活技能做個結合，當然不可能百分之百啦，可是我希望我孩子可以因為這個課程當中所學的某些技能，他用來解決未來會面對生活上可能遇到的一些問題，這是我現在比較在意的，如果我現在要去做課程領導這部份，我可能不是去做說理化要怎麼教，會教的最好，孩子的成績會最好，不是我覺得這也不是我這個層級應該做的事情，我這個層級應該是是完全信任學科能力、學科專長，我要做的是如何讓老師相信，潛在課程是可以經由設計，來達成你要的目標，目前也是比較難的事情，因為我不是有這麼多的助手來幫我去搜集延伸學習的題材，或者是說完全學習的那一塊，其實我的學識是不是很堅強，我自己都還打問號，因為我會認為說可能教授在這一塊都比我強，所以我才會去讀研究所，所以到目前為止，我對課程領導這一塊我比較心虛，我覺得我比較心虛，我頂多只是透過一些方式，你說我透過以身作則，讓老師知道說，潛在課程其實很重要，不是今天我們會議討論那個主題解決就好。而是你會學得說，我是怎麼樣在來面對挑戰、面對人家質疑，我希望是經由這樣的方式，老師去學得，課堂上面也可以這樣去對待他的學生，而不會把每個學生當成就是說我怎麼捏你就變成什麼樣子，或者說隨便給你捏一捏，你就長成你家裡面想要的樣子。（20070213IT2：11）

讓老師相信，「潛在課程」可以經由設計來達成學習目標，透過此一課程學習，培養出學生解決問題的能力，也經由校長善待教師、信任教師，教師也能進而善待學生。這是艾校長在課程領導上，對自己的期許。艾校長對於自己在課程領導上的績效謙虛的說：

你說我們有優秀到哪裡去，我也不覺得，因為教育不是短時間就可以讓他很盡善盡美，但就是因為我們有一些用心、有一些創意，還有一點兒自信心。（20070215IT3：11）

如此的氣度已經讓研究者感受到「潛在課程」的存在。研究者在走訪幸福國中的這一段時間裡，確實感受到艾校長已經默默在推動「潛在課程」，透過學校環境的經營。畢恆達（2001）在《空間就是權力》一書中，提到校園環境的潛在課程，並以台北縣菁桐國小為一個實例，點出校園空間的潛在課程。

幸福國中是該社區第一所成立的國民中學，相較於其他新成立的學校而言，其校舍可說是相當老舊，在艾校長的創意規劃以及爭取資源的情形下，逐年逐步改善，更是善用原本得天獨厚的地理資源，幸福國中有生態菜園，還有童軍營區，這些都是課程實施的場域。教師會長回憶起一段生態菜園逐步形成教師課程設計的往事：

校長大部分都是朝正面的，然後頂多就是講一些我們需要改進的。像有一次我們學校那個生態的菜園做得不好，然後剛開始我們校長提供一個 idea 就是說我們打算那裡要種點菜，然後種什麼菜好像跟學生是無關的，然後就是教師同仁有興趣甚至職員同仁有興趣，大家可以去那邊，那邊是一個開放空間。學校唯一的做的一件事就是他會把地整好，那個菜園大家弄得那麼好，有的同仁就會潑冷水就說：「做那個要幹麻？因為學生又很少跑去那裡！」那當然講這句話他當然不用去負責啦，那只是他個人的觀點，那事實上如果你有去統計數據的話，就是說，學生下課會跑去那裡觀察的學生多不多？那事實上，我們有一些老師他在觀察，學生很多下課，十幾個，至少十幾個都會固定去那邊，抓蝴蝶啊、還是看植物都好。就是說，它原本是一個髒亂的空間，就是雜草叢生，可是他現在把它做一點變化，變化之後學生更喜歡去那邊。那我覺得他做事有一個很好的地方就是說，他會發現一些應該要改，可是有時候他很急，可是有時候他會放著讓大家先去試驗看看。所以一開始還不是一個課程，然後慢慢自發性的，然後大家就覺得說這個可以納進來課程。後來慢慢健教老師、生物老師覺得那個還不錯，然後慢慢的就是學校結合老師們把它發展起來。（20070212TT1：04）

先把環境營造出來，環境改變，新的刺激加進來，就能夠激盪出不同的想法，激盪更多的創意。

幸福國中的校舍儘管老舊，但是寬廣的空間、乾淨整齊的校園，走廊的天花板上，還妝點上學生的藝術作品，整體的環境相當舒適。而艾校長的辦公室坐落在走廊的底處，兩扇透明的窗戶，校長室裡的一切清楚的映入眼底。研究者在與艾校長訪談過程中，正值掃地時間，學生們自然的走入校長室裡打掃，與艾校長自然互動，艾校長回以親切的寒暄與問候，用簡單的一兩句關心的話與學生互動，研究者發現，這樣的校長室，就如同艾校長所給人的觀感，開放而親切。這，就是「潛在課程」。

研究者發現，透過友善校園環境的營造，「潛在課程」的影響力已經慢慢發揮，艾校長的課程領導方式與策略，多元而令人感動。這也印證了游家政（2003）在論述校長課程領導核心任務中所談的，校長要積極協助教師去嘗試、發現、運用各種「真實的探究學習」之教學方式。看見更多生活中潛藏的課程，並加以運用在課程設計中，讓學生從真實的生活當中去探究、去學習，因為，生活就是學習，學習就是生活。

小結

「校長課程領導」對於艾校長而言，與行政領導、教學領導可說是三位一體，缺一不可，彼此之間的關係相當密切，三者在其職務分量上所占的地位不盡相同，但是其最終所提供的，都是對「學生」的服務。以行政領導為首，三者同時進行，彼此環環相扣，才能夠同時提升學校整體的成長。

學校課程的好，要讓家長看得見，要讓上級看得見。讓家長看見，他就願意去接觸，如此才能有改變家長對學校課程看法的契機，進而願意一起參與學校的課程，關心孩子的學習成長。讓上級看見，才能有說服力的去爭取建設學校的經費，課程發展，不單單是從教師的課程設計下手，整體的配套措施必須出來，否則空有想法，當硬體設施無法提供教師教學的服務時，再好的課程都無法落實。行銷學校，和社區建立友善的關係，人力資源自然進來學校，其他方面的支援也能夠進入學校。校長握有最多的資源，進而做最好的分配與提供。

面對政策的不完善、升學考試對學校課程的影響，艾校長仍堅持朝正向去思考，去做可能的應變。抓住可能的希望，然後把它放大，使其發揮影響力。未來，艾校長更期許自己能夠讓教師們看見，潛在課程的影響力，並帶領教師一同努力，這是艾校長對自身課程領導的期許。

第一節 校長課程領導的歷程與角色

本節共分為兩個部份。首先了解幸福國中整個課程發展的歷程；其次，分析校長課程領導過程中所扮演的角色。

壹、幸福國中課程發展的歷程

這個學校改革起來，差不多是從八十八年開始，頭尾算起來八、九年的時間。前五、六年都是默默在做，成果是在這一兩三年之間整個顯現出來。
(20070324FT1：01)

身為幸福國中的家長會長，一路從幸福國中的家長委員、家長會副會長，到擔任家長會長，看著幸福國中的成長，家長會長有此感觸。言語之中，可以得知，幸福國中的課程走到今天，實非一蹴可幾。實際上從八十八年起，幸福國中就已經在前校長的帶領下，率先參與九年一貫課程試辦。兩年後，艾校長來到幸福國中，正是九年一貫課程政策開始之際，艾校長也正式帶領幸福國中課程領導，扮演推動課程領導的關鍵者角色。

研究者進行訪談後發現，幸福國中參與試辦兩年間，奠定下了課程領導的基礎。幸福國中的課程發展運作，並未在前後任校長交接過程中，稍有停滯，因為，教務主任在這當中做了一個很好的橋段。艾校長當初隻身來到幸福國中，當時幸福國中的課程以發展到建構學校願景的階段，艾校長基於對學校文化的尊重，以及對教務主任在課程方面專業知能的信任，順勢領導，充分授權。

因此，在討論艾校長課程領導的歷程中，研究者認為有必要從幸福國中的課程發展做一完整的交代，以清楚呈現艾校長在課程領導的歷程，並突顯其在校長課程領導中所扮演的角色。

研究者根據訪談結果，勾勒出幸福國中課程發展的歷程，可分為試辦階段與艾校長課程領導階段。兩階段中的發展歷程，皆與蔡政明（2002）所整理出的課程領導與工作重點相呼應，發展歷程共分為組織、規劃設計、發展實施、評鑑回饋等四個階段。研究者發現，幸福國中在參與試辦階段，這四個階段歷程已有雛形，但艾校長來到幸福國中之後，整個校長課程領導的歷程就相當踏實而完整。以下研究者根據訪談結果，說明幸福國中課程發展歷程。

一、試辦階段

（一）課程設計與實施

幸福國中在前校長的帶領下，於民國八十八年加入教育局的九年一貫課程試辦，幸福國中抱著試試看的心情，加入了試辦的行列。沒想到，這樣子試試看的結果，就讓幸福國中在往後的課程發展過程，奠定下深厚的基礎，教務主任這麼說：

其實大概是，我覺得老師沒有拒絕應該是從八十八年試辦，當時實際的狀況是沒有學校想要試辦，然後局裡就問說我們可不可以試辦，那當時前校長就覺得沒有人要做，那我們要不要試辦，我就說好吧，那就試試看，那在試試看的過程當中，我們的老師，就有足夠的時間，可以去了解所有的

事情，因為試辦一開始就是報個計畫，那大概就是我們行政先寫個計畫出去，我們就先寫計畫書，其實第一年是寬鬆的，為什麼，第一年事實上試辦很多很多的研習，反而對我們是助力，因為第一年的經費不是要你做很多的課程，第一年經費是做很多研習，那在研習的過程當中，我會覺得就是，我們大概每個領域的老師就讀能力指標，很確實的一條一條讀，因為有足夠的時間，也有錢，當然也可以找教授來問，當時就有發現，問到教授之間意見不太一致，那就變問號，因為當時我們也解決不了。我覺得在讀的過程當中，你就會去了解分段能力指標是什麼東西，每個領域，其實我們在讀的時候，都有目的，跟哪些課程是可以結合的，我們在讀的時候是有做這樣的一個結合的工夫，不會讓大家很驚慌，唉，九年一貫能力指標是什麼。讀一讀大家那也不過就是這些東西，跟現在的課程差異不大，但你也讀到有些能力指標，和現在的章節對不上，那我們就打個問號，就是教授來的時候可以問，我覺得第一個有足夠的時間可以做這樣的閱讀，大家讀的時候，因為一定要做，那也試辦，我們讀一讀可以問教授啊，大家都還算認真，找教授來問，可是那真的是一個迷惘期。(20070213ST1：01)

當年幸福國中所送出去的試辦計畫裡，就是以生態課程中的生物為主軸，參與的領域跨越了自然、藝術、語文與綜合，試辦期間從八十八年九月開始進行至九十年八月。組成了生態課程小組以及領域課程小組，開始了課程的發展。第一年的試辦，讓老師們有了足夠的時間、經費去認識九年一貫課程政策，因為需要辦理許多研習，藉此機會，教授們得以進入學校，與教務實務工作者對話互動，專業理論的東西就漸漸影響老師的想法觀念。一年之內，總共辦理了十八場的教師專業研習，宣導九年一貫課程的理念與精神。

此外，利用暑假期間，辦理生態知性之旅，把老師們帶出去，利用三天的時間把自己設計的課程上過一遍，回想起當時的情形，教務主任興奮的說，那真是一個感覺美好的經驗：

當時我們課程的特色就是生態，因為我們的生態園八十九年我們第一生態園做剪綵，特色課程就是做生態，所以就是以生物科為主，覺得可以拉近什麼可以方便依點，又可以報局，因為要提計畫，就是要為統整而統整的課程，考科，我們行政在想國文跟生物，我們有荷花池，就去找課本裡面有上什麼王冕啊，就跟國文老師說，你們只要配合上這些課的時候，知道在做什麼，生物老師在這些植物屬性介紹的時候在做什麼，當然就是找一些沒有考科的，像音樂、美術，那音樂就覺得說有沒有跟生態有關的音樂，就有動物狂歡節就成了我們的主題歌曲，美術說我們可以讓孩子去體會學校的校園美，畫植物啦，畫荷、昆蟲，我們學校昆蟲很多，童軍說我們可以做分站，我們分站就是從你們上課上過的東西來做跑站，我們就小玩了一下，後來覺得還可以，就把它變大，就寫教案，三天兩夜開出去，大家寫的教案都一樣，後來我們就去外面，我們就是用這筆錢，設計的老師

一起去，每個人都要把自己的課上一次，大家一起去，童軍就說那我們多帶一個體驗課程，體驗讓我們自己有向心力，也可以帶學生有向心力，又加了一點體驗的東西進來。去到外面的時候，每個領域都要把老師當學生，自己上一次，上的過程當中就覺得哪裡可以再有趣一點，那上的好處有什麼，你知道人家在上什麼，那你在上這節課的時候，即使不能連貫，你也知道人家上過什麼，可能會上什麼，你也能跟孩子說接著你們可以怎樣，我們當時的一個概念大概是這樣，這樣跑完之後，三天兩夜的感覺很美好，那地方螢火蟲很多，我們半夜大家一起出去看螢火蟲，驚豔，像聖誕樹一樣，每一棵上面都是螢火蟲，很驚訝，這又跟我們做生態，剛好我們學校也有螢火蟲復育，感覺很吻合，我覺得那個感覺是好的。有經過暑假的準備，七年級的任課老師，來的就是種子老師，回去國文科國文老師就教沒有來的，美術、音樂、童軍、生物老師都來了，國文老師沒辦法來那麼多，有來的那三個就教其他的老師，其實那些都是原本上課的東西，對國文科也不會太難，只是有加入什麼，我們九十年就做，還算順利。(20070213ST1:02)

研究者發現，先藉由行政把課程的相關領域納入，再透過體驗課程，除了把課程親自跑一遍之外，也藉此方式，讓團隊更加凝聚。有了美好的經驗後，參與體驗課程的老師們回到學校後，延續那美好的感覺，再把經驗推廣出去，也開啓了老師之間的對話，有了共同的目標，進行專業的討論。當初幸福國中選擇以生態作為試辦的課程，可說是發揮了學校的特色。早在八十四年家長會就已經募款成立生態園，並持續在「家長會務通訊」上報導了生態教育的重要性與實施現況，對於生態教育相當支持（文件 03003），藉由這次試辦的機會，得以讓學術界的資源進入校園，對於幸福國中發展生態課程來說，可說是如虎添翼。

第一年試辦，教務主任稱之為迷惘期。九年一貫課程政策一開始的推動有許多晦澀不明之處，甚至是連教授們都各有說辭，但是教務主任認為既然不明白的東西，就先讓他懸缺在那裡，暫時不去處理，而從分段能力指標的閱讀開始讀起。藉由研習的辦理，老師們花了一年的時間，確實的閱讀九年一貫分段能力指標，並且試圖去和現存的課程做一個結合。這麼做的好處是，原本大家畏懼的政策，因為不了解而產生排拒，但是在行政與教授的帶領下，慢慢去接觸後，發現其實沒有想像中的那麼困難時，心中的那面牆就倒下了，對於政策的排拒也就沒有那麼高。

在經過了課程的體驗與分段能力指標的閱讀後，接著就開始組成「課程發展委員會」。教務主任如今回想起來，認為當初學校參加試辦的優勢在於，能夠獲得最新的訊息，在有人帶領的情況下，對於下一步要做甚麼就很清楚，也就能先做好心理準備，朝下一個目標前進：

接著我們大概要發展學校什麼樣的特色，因為開始就要組課發會，我覺得

第一手的資料的好處是說，我們知道接著要組課發會、要有願景。
(20070213ST1：01)

(二) 組織課程發展委員會，發展學校願景

在經過一年的試辦之後，接著校內開始組「課程發展委員會」，邀集教師會、行政與家長代表研擬課程發展組織要點。再經過討論與修訂後，通過組織要點，陸續選出各領域召集人後，課發會把所有委員們找來，說明課程發展委員會的要點與任務，包含了規劃學校本位課程、建構學校共同願景、建立教學及課程評鑑等（文件 02008），讓委員們了解自己的角色任務。這正是高新建（2002a）所提出學校課程領導者的主要任務之一——成立及運作任務小組：確認任務小組的執掌以發揮其功能。

課發會的委員找來，先讓他們了解課發會委員有哪些職責，一條一條讀，先讓他們了解職責。然後接著我們要先做願景，那願景大概要從老師、家長那邊一起來，我們有時間慢慢熬那個願景。（20070213ST1：02）

教務主任說道，課發會組成後，接著就是發展學校願景。說起幸福國中的願景，因為試辦的關係，相對的時間就充裕許多。原本從老師那邊開始討論起，但是後來靈機一動，決定從學生方面著手，從學生所寫的回饋單中，開始抽絲剝繭，一點一滴的把願景建構出來：

老師都弄不出來願景，後來靈機一動就想說從學生那邊來比較快，就班會發了一個單張，「你們想變成什麼樣的學生，想學到什麼，在幸福國中？」學生寫很多啊，那四十八個班就回來了，那寒假有北一女回來公共服務的學生，我就把那四十八張回饋單給他，這都是你學弟學妹寫的，你用年輕人的字整理成幾個大重點給我，整理成一張，我怕我用大人的言語，或者我不了解你們的用語，他們很聰明啊弄一個上午公共服務四個小時，弄出來一張，其實老師有一個概念，你有東西給他改，他就很容易改，我們就把願景給領域老師，這是學生要的，你們要的是什麼，或者你們可以給孩子什麼？有了之後，東西就很好改，我們後來就變聰明，幹麻每個老師一張，他們看過孩子的，就大家一起看，一起討論出這個領域，因為同質性高，他們想要幸福的孩子是一個什麼樣的孩子，領域結束之後就有會議記錄，那就都出來了，那就更容易彙整了。有各領域的，還有學生的就有八張啦，家長會的我們就給家長會，發給家長會代表，也是給他們看孩子的，家長寫對幸福國中的期望，家長會就匯整成一張給我們。我們在課發會說這麼多了，大家都弄得蠻多的，先把學校願景弄出來才能發展課程，然後就弄出來之後，大家覺得說方向隱隱約約就知道了，只是太多人，那就交給願景小組，從課發會當中再選出六個人，把它精簡完成，然後再送校

務會議，精簡完成就是健康、明理、關懷這六個字，就是希望培養健康、明理、關懷的社區公民，就是這麼簡單，國文老師也幫我們精簡的很好，就這樣朗朗上口，那各有各的圖像，就做出來了，在課發會討論的過程是很愉快的，因為大家是面對同樣的事情在討論的。(20070213ST1：03)

利用班會時間，讓全校四十八個班的學生共同討論「在幸福國中你們想變成什麼樣的學生，想學到什麼？」。爲了避免誤解學生的想法，彙整的工作也交由學生去處理，從學生身上開始，幸福國中的願景集結學生、教師與家長們的想法，可說是透過方法達成全校共創願景的理想。經由語文的潤飾後，就成了琅琅上口的六個字。過程中，更是藉此機會，讓領域小組在教學研究會上，共同來討論願景，不僅能統整領域內老師的意見，更能營造出「同舟」進而「共濟」的情感。

研究者發現，幸福國中的教務主任在歷經了訓育組長、資料組長、註冊組長、教學組長，然後再擔任教務主任，其豐富的行政經歷，讓他在處理事情上，具有化繁爲簡的特質，做事情講求方法，能抓到處理的絕竅。在與之訪談的過程中，每每從他的談話裡感受到其面對事情，不抱怨、不責備，正向思考、願意爲他人付出的特質。艾校長用「聰明」來形容教務主任，對於她在課程領導方面的專業予以高度肯定，能有此教務主任更是自己的幸福。

正當校內的課程發展委員會準備型塑願景、討論學校課程規劃方向以及本位課程的同時，很幸運的，當時參加試辦的九所學校，在海校長（化名）的領導下，自發性的組成了九校聯盟：

那我覺得當時海校長（化名）對我們的幫助很多，我們課程今天才能這樣走。海校長那時候覺得我們幾個試辦學校什麼都不知道，那我們自己來聯盟，其實都不是局裡，我們那九個聯盟其實是海校長發起，蠻有意思的，我們可以互相幫忙，我們可以各校看看可以做哪些事，有些事情我們哪裡不懂，當時那九個學校就聯盟起來。(20070213ST1：01)

教務主任認爲當時的聯盟對於幸福國中後來在課程發展上，有著相當大的幫助，因爲彼此可以分享各自校內發展課程的經驗：

像沿海國中（化名）就做社會科的自編教材，七年級自編。杉林國中（化名）就作課發會，怎麼樣開課發會，我們是做彈性節數的安排，就是說整週的課表怎麼樣去安排，但是都沒有分配，但是一討論就發現我們幾個發展的都不一樣。我們各自在做的时候就發現問題。做課發會的就說我們都在吵架，做自編教材的就說雖然很開心，但是很辛苦，熬到半夜，做出來的效果都沒有人家…，雖然是自己的心力，可是耗的時間太長，如果要做六冊的話，大概會倒。我們做彈性的，課表整個動，就把班級整個年級有班群的，有全部的，有單一上課的，我們做完之後我們就覺得好累，大家

就在檢討那個過程，那我覺得就是這個聯盟帶給我們的幫助。後來局裡覺得我們做的不錯，那他們進來參與，海校長請他給我們經費，局裡才進來，進來之後大家就有這些經驗，我們分享最大的好處是，我們知道經驗是什麼，我們就很知道那課發會應該要做哪些事，然後不要急，每個學期有每個學期都的期程，我們這個小組可以討論出這個東西，我們聯盟當時幫全台北市做的就是這個，上學期可以作什麼，下學期作什麼，就是一個步驟一個步驟，把我們走過的那我們覺得可以怎麼做的，我們就是這樣做下來。
(20070213ST1：01)

當時的聯盟固定每個月開會一次，大家共同討論開會的主題，也規畫研習講座，除了教育局加入外，更有學術界的教授們一同參與。透過自發性的團隊，大家抱著共享成長的想法，在不斷的檢討經驗中，吸取對方的教訓，往後在各自的課程發展規劃上，就知道會有甚麼樣的困難，可以如何去面對與解決。這些寶貴的經驗交流，讓幸福國中往後的課程發展得以按部就班，在課程領導的過程中所待完成的任務，也能夠依據學校的特性做調整。

二、過渡時期：從試辦階段到艾校長課程領導階段

在歷經了兩年的九年一貫課程試辦，已為幸福國中奠定下未來課程發展的基礎。教師們熟讀了能力指標，經過十八次課程研習的培訓，又有策略聯盟學校之間彼此的經驗交流，更重要的是，教務主任一路參與幸福國中的課程發展，對於九十年艾校長接任幸福國中，擔負起課程領導的責任，教務主任可說是艾校長的一大幫手。

研究者認為，試辦的經驗對幸福國中而言，如同進行一趟未知的嘗試之旅，過程中雖然有許多的困難與辛苦，但是正因為能夠身歷其境，所以每一步都走得很踏實，感覺更是真實，過程中的跌跌撞撞，反而練就了能夠不急不徐的腳踏實地的功夫。而策略聯盟的組成，更是讓試辦學校之間建立起夥伴關係，大家也從中感受到，課程領導的確是需要團隊共同合作完成，而不是只有單純幾個人的工作。

幸福國中的教務主任跟著前校長走過課程試辦，後來艾校長來到幸福，一直持續教務工作不曾間斷過，當中所磨練出的專業素養，自然不在話下，艾校長說：

這是我另一個幸福，教務主任一直是教務主任，所以他的專業素養沒有話說，他不會經過摸索，他不會把隨便把老師當做白老鼠，一下子推這個一下子推那個。(20070215IT3：03)

對於適逢接任新校，正值九年一貫課程正式開跑之際的艾校長而言，能有此

得力助手，的確是一大幸福！已經在教務工作上奉獻七年的教務主任，為何願意主動而不斷的付出，她這麼說：

這也要校長肯放手，這個校長給人家的感覺很 NICE。…我覺得工作環境的氣氛蠻愉快的，像我們在教務處覺得蠻快樂的，大家說說笑笑，開主任會報也說說笑笑的。(20070213ST1：09)

艾校長與教務主任在課程領導上可說是相得益彰，這是幸福國中的幸福！幸福國中課程發展到這個階段，之後從九十年起，則由艾校長正式帶領幸福國中繼續課程發展，也帶領幸福國中在課程發展基礎上，更上層樓、開花結果。

三、艾校長課程領導階段

艾校長繼續帶領課程發展委員會運作，根據以發展好的學校願景，規畫設計幸福國中的課程。

(一) 規劃設計：

1. 發展學校本位課程

課程發展委員會組成之後，學校的願景在經由校務會議通過後也出來了，接下來要做甚麼呢？有了策略聯盟大家相互分享的經驗後，就知道接著要來規劃學校課程的方向，討論本位課程。

第二次課發會就說，願景出來了，那我們來討論學校要發展什麼特色，那也有 SWOTS 分析，這是比較早的時候就有了，那就拿來兩個相對，後來課發會委員就一致覺得說學校特色就是生態課程，還有當時剛好資訊都很強，一直得優等特優，那第二個就是資訊教育，那很清楚，大家都沒有意見，我們就以這兩個為我們的標準，以「健康、明理、關懷」放在我們腦海中，每個領域先有一些統整課程。(20070213ST1：03)

利用願景與 SWOTS 分析資料兩相比對後，課發會委員們一致認為學校宜由生態與資訊兩方面著手，發展學校的特色課程，課程發展過程中則是把願景放入，做為設計的標準。會議中，委員們針對整體的課程規畫做討論，有委員提出：

課程規畫也需考慮硬體設備、校園整體規劃，須有長遠目標。(文件 04022)

也就是說，在課程設計規劃的過程當中，委員們必須要能夠先去設想課程實施可能遭遇的困境，一方面才能去設法解決未來可能遇到的問題，另一方面，

所設計出來的課程，在未來實施時才有辦法符合實際的現況。從幸福國中每一次課程發展委員會的會議紀錄中看來，在課程規劃的工作主要是由課發會的委員們來討論訂定學校課程規劃的基調，課程設計的工作則是交由各領域召集人，透過教學研討會把課發會所要討論的項目，帶回去交由各領域老師們去討論設計，最後的共識再提到課程發展委員會中，做進一步的討論。

因為已經有了試辦時的經驗，所以當回到各領域開始要進行課程的設計時，爲了配合當時所強調的統整課程與本位課程的概念，所以在課程設計方面，就以生態、資訊以及願景下去發展統整課程：

因為我們做過彈性節數，每個領域，本來是小的，後來有拉進更多科目，有個概念，覺得很累，不能連續一週作，要分散，否則太累了，集中一週做，大家會不想做，可是分散在每個週變成小活動的時候，他們彼此還是連帶的，因為有經驗了，可以分散到每一週來做，一定要班群嘛，就考慮一下，就變成每個領域都有一些統整課程。因為當時在談統整課程，那就小小的統整一下，每個領域要先報告一下統整課程，順著我們的願景跟那個特色課程，看你要順願景、順本位課程都可以。(20070213ST1：03)

掌握了原則後，各領域回到教學研究會便開始進行討論。當領域召集人回到教研會中去領導團隊時，做爲行政的艾校長與教務主任有個共識，對於每個領域的教學研究會，一定參與其中：

每次教研會的時候，我們校長還不錯，和前校長不太一樣的地方，他會導讀一些書，都跟教育概念有關係，如何賞識孩子，怎樣讓自己更快樂，進行導讀，自己做成 PPT。我和校長的領域教研會，我們兩個每次都會參加，除非被局裡調去了，我們不會兩個同時不在，我們通常都是兩個都在，就在教研會那一週。一學期教研會大概四次，不多但是那四次都參加，老師的感受就會不一樣。校長其實他有做一些，他其實是慢慢的讓老師知道有這個，知道有那個，他也沒有很強迫，我最近讀了一本書，我想跟大家分享一下，他都把他簡化了，做成 PPT，…，那個概念丟丟丟，很多東西就是你慢慢丟。(20070213ST1：06)

研究者發現，以自己擔任過召集人的經驗來看，對於在課發會中所交付的任務，回到在各領域教學研究會時，召集人其實有著相當大的壓力，既要推動課發會的任務，又要面對教師們的抱怨。但是，當校長與教務主任主動參與領域教學會議，召集人在心理上的感覺就有了支持，老師們也會覺得受到重視，更重要的是，有任何疑議，也可以立即與校長、教務主任做溝通、確認。而校長與教務主任更是能夠透過參與其中，了解各領域老師的特色。教師會長觀察到校長在不同領域的教學研究會中，就有不同的角色扮演展現其課程領導：

那校長比較好的就是說，她教研會幾乎都會在，那每個領域教研會的屬性

都不一樣，像我本身我教生科，我在自然領域，那我們這個領域比較百花齊放，就是大家有意見都會提，那校長大部分他在這個領域她就是做傾聽者的角色。可是在英語領域，因為我有參加過，教師會長有時候是跟著他們，然後我會發現校長在那個領域就是會比較悶一點，就是會站在類似就是我要傳播一些教學理念。(20070212TT1：04)

初期在推動課程規劃與設計時，行政的專業領導與適時的介入，就顯得相當重要，老師們在課程設計時，不至於走偏方向，也才能夠在每個環節上都進行的踏實。除了參與各領域的教學研究會議外，教務主任還有下一番工夫，好讓每個領域都能夠在下一次的課程發展委員會開始之前，把要討論的特色課程設計出來，教務主任說：

第二次課發會就要討論每個領域的特色課程，在這個報告的過程中，有做過以前的經驗，你要修讓自己不會太累，他們有東西可以修就不會太難，那統整課程報告大家都認認真真，幾個領域一定會先做好。這個大概就是行政要下的功夫，幾個領域一定會先做好，一兩個領域做好之後，對於那些還沒做好的，我就會把做好的先借他們參考，跟他們說人家到時候會報告這些。一定會有一兩個領域跑比較快，行政就去提醒那些還沒有做的，把它很正式化，那別人作成這樣，又很認真作，又有東西給他們參考，接著大家在開會前就都會出來，出來的時候就送課發會，課發會報告完之後，那大家很滿意，那這些都會融入領域課程。(20070213ST1：03)

一個領域帶著一個，行政在當中穿針引線，對於較慢的領域，因為不瞭解該如何著手進行，所以教務主任就把已發展出課程的領域成果給予發展較慢的領域參考，再將之正式化，讓每個領域都能夠重視，所以回到課程發展委員會時，每個領域所設計的課程品質就不會落差太大。

接著在課程發展委員會，委員們必須聆聽每個領域報告其設計的課程，並給予回饋，過程中曾經發生過這樣的事情：

在報告冗長的過程當中，其中也發生過有人不耐煩，很有趣，有人說，大家報告那麼多，都是其他領域要做的，這樣浪費大家的時間，明明大家都上一樣，有什麼好報告的。我本來很快要發言，我們做課程領導的，都要學一個，要慢慢來，不要著急。就有人發言了，就說：我覺得這個很重要啊，我們就知道別的領域在上什麼，我們可以知道哪裡有重複。這些話從他們嘴巴講出來的，我們（行政）當然就是挺那個老師，就說：對啊，因為九年一貫就是有很多缺失嗎，萬一有些重複的，你上我也上，孩子就會覺得很無趣，而且如果你知道別人上些什麼，你真的會覺得孩子來這邊上課很幸福，因為每個老師講話都是要負責任的，大家都聽到了，會議都做

完紀錄了，那個過程覺得說，大家就覺得應該要好好聽完，而且很認真要提出重疊還有先後順序的地方。我覺得課程這樣子在走，過程裡面很順，在領域裡面很認真，有討論過，絕對不是一個人幫大家創作出來的。
(20070213ST1：05)

當反對的聲音出現，最好的說服者，不會是領導者，反而是一同努力付出的夥伴。有此經驗後，課發會委員們的共識更加凝聚，行政團隊也從中學習到「慢」的哲學。除了反對的聲音外，能有老師發出認同的聲音，對行政來說更是一種激勵。幸福國中的課程發展就這樣給「磨」出來，參與的人員，從校長、教務主任、召集人到教師們，經由課程發展委員會，到召集人會議，再到領域教學會議，彼此環環相扣，一個個階段逐步發展。

各領域的課程計畫出來後，緊接著，就要開始討論學校整體課程時數的安排。

2.課程時數安排

有了願景、課程計畫，再來各領域就是根據課程計畫所需的節數，到課程發展委員會裡來討論課程時數的安排。在這個過程裡面，因為有了九校聯盟分享的經驗，所以當初教務主任有意將這個議題放到最後再來討論，她說：

一開始不能先談授課時數，從杉林國中的經驗得知。因為他們說吵到不行，吵不完，吵到很晚，大家都很不愉快的離開，所以建議自己要想一些辦法。
(20070213ST1：02)

想辦法？想甚麼辦法呢？教務主任不斷的提出一個幸福國中的全體同仁是「一體」的，此一概念從一開始討論願景的時候，就慢慢形塑了，因為最後勢必要來面對課程節數的安排，所以先和艾校長一同討論，然後就慢慢去推此一觀念：

我們有先和校長討論，我們九年一貫雖然有領域的最低的授課節數，和最高的限制，以我們現在的生態來講，剛跑過 16 跟 22 的節數，那有些老師是多的，你突然要變成這些節數有些老師要配課，配到很嚴重，我們有先做一些分析啦，那兩次的開會，也都先讓課發會委員知道一件事，因為也有別人吵架的經驗，就是說理想是這樣，我們也很想這樣做，可是人也很重要，因為老師是生命共同體，我們當時就是○○領域啦，我們○○領域老師是多的，如果按照這樣的節數下來他們很慘，那我們可不可以逐年調整，那大家在考慮剩下的彈性節數，除了生態跟資訊是固定之外，萬一有些節數，可不可以先分給○○領域。那兩次就先打這樣的針，就是大家是一體的，大家一起做願景，一體作本位課程，我覺得那個東西大概真的是有效，幸福國中人情味還蠻重的，不要去剝奪別人的節數來成就自己，那

我覺得講那個有效。(20070213ST1：04)

「不要去剝奪別人的節數來成就自己」，經過一段時間的努力，到了討論時數安排時，課發會委員們已經形成了從整體同仁來考量的原則。從別校的經驗中吸取教訓，透過「大家是一體」的氣氛營造，從「情」的角度切入，避免掉原本可能發生的爭吵場面，幸福國中就逐年逐年的修改每年的彈性時數安排。除了從「情」的角度去說服外，教務主任還從「理」的角度去要求○○領域：

我又去跟○○領域的老師也說一件事，大家想把節數給你們，可是你們不可設計一些，跟○○領域課程相關的課程。當時運氣很好，他們的召集人，一個已經退休的老師，他文筆很好，他說我來寫我願意，他真的寫很完整，他就自己一個人全部都編好了，他很厲害。那這也是運氣好，那些○○領域老師看到有人做好當然很開心，你們課發會報告的時候要很認真的報告，這樣人家節數給你們很覺得舒服。(20070213ST1：04)

過程中教務主任扮演著如「說客」般的角色，艾校長就是她的後盾與支持者，有任何的想法提出，艾校長都能夠予以支持或是提出更好的建議。經過主任的鋪陳後，在第一次談時數的課發會裡，爲了能夠逐年調整修正，所以採取一年、一年慢慢來做的策略：

我們第一次談時數的課發會，也是請大家，我們只先設計七年級的，為什麼不要設計八、九年級的？因為萬一那個人數又有變化，或是七年級的時數大家覺得哪裡不太夠，如果我們一次定三年，要調整就會非常慢，如果我覺得訂七年級哪裡不恰當，八九可以趕快修改，所以第一次報告他們只報七年級的計畫，那我就說要報的很清楚，那些都不難了，因為我們之前讀過分段能力指標，配對過那些單元，哪些適合放在一二三年級都分類過了，有人一做就做三年，可是我說我們先報告一年的，他們就來報告，就會把內容，要上些什麼，考試方法，就會按照那些都寫好。同樣的道理再用同樣的方式，有人先寫好了，有人會慢，一定有領域會拖，然後再把東西給他們看，人家要多少時數，寫這麼完整哦，到時候可能不是誰講什麼人家就會給，可能那個完整性…。有個領域有做出來，第二領域、第三領域，我們把每一組的報告都弄得蠻認真的，所以他們很認真報告花很多時間，大概就是，他們領域就報告，我們需要多少時間，但是大家在設計的時候，不要超過那個上限，除非是學校特色課程，生物、電腦，像國文。那接著就是班週會啊，聯課，大家就是來討論怎麼給法。這樣討論的過程就是，大家就知道要寫的很完整，來討論時數，不要去過渡，大概哪些領域會被吃掉什麼，我們都先分析了。(20070213ST1：04)

不求量多，反而求質精，藉由主任居中鼓舞，讓每個領域能夠達成要求的標

準與完整性，帶出認真的氣氛，讓大家去重視這個歷程。而之前參加試辦所下的功夫----熟讀九年一貫分段能力指標的基本功，讓教師們的能力自然展現出來，做起課程計畫來也不覺得困難。

時數的安排先從彈性課程開始，因為已經先打了「預防針」，所以各領域之間的衝突就減低了，最後再來談班週會與聯課的時數安排，作一年、一年整體的規劃，除了考慮到課程的需求外，也把「人」的因素考量進去。

研究者發現，教務主任用心之處，在於「事先規劃」，這正是艾校長在領導行政團隊時，所強調「想像未來，決策現在」的思維模式。事先去分析，先下「想像未來」的功夫，進而定出「決策現在」的種種策略。她也將此模式帶到課發會裡，利用「預先告知」的方式，讓大家先做好心理準備，回到領域教學會議所要推動的任務，以及下次課程發展委員會所要進行的議題：

我討論七年級的課程計畫，那我是在上次課發會的時候，我就先預告下次要做什麼事情。那課發會半年才開一次，那半年，課發會代表就會把這個標題帶回去他們領域，就開始談，回到領域裡面，下次我們要討論這個，所以我們要認真來做這個。這樣有一個好處，這樣才有共識，召集人把領域內的共識帶到這邊來（課程發展委員會），才不會出現，「議題知道了，可是我們沒有問過領域老師，我不敢說」的情形。因為領域教研會的時候，我們會把這些題綱都放進去，提醒他們要討論這些事情，因為這是課發會五六月份要討論的事情，在那個過程裡面，大家都在報告。（20070213ST1：04）

靠著領域召集人把訊息從課程發展委員會帶回到領域教學會議，把要討論的事情在領域會議中完成，經過半年的運作，決議、成果帶回到課程發展委員會中。課程規劃設計的同時也必須衡量到時數的安排，許多學校的領域召集人為了達成領域同仁交付的任務，為自己的領域爭取更多的時數，背負著重大的壓力。在幸福國中，這方面的煩惱省去了，因為有教務主任在一旁慢慢的協調，所以召集人也得以專心的帶領領域去設計課程。當中，教務主任對於一些召集人的用心相當讚賞，當然也有些不用心的，但是教務主任運用了艾校長不斷強調的原則---「讚美」與「激勵成功」，帶動了各個領域召集人：

我們也會發現，有些領域召集人真的很棒，有些也是會比較混，都有，我們都有召集人會議，召集人會議會在領域會議前先開，大概就會先和召集人講，接下來要開始些什麼，要注意哪些重點，內容是什麼，我們也會提一下，我看到一個領域好厲害，他把我們講的這些話作成 PPT，都不用記，他就很有條理，節省大家的時間，哪個領域好開心，就講一下，我覺得有用，那個讚美，這是我們校長一直在推的，要讚美，激勵成功，有哪個成功的經驗，那當然被讚美的就繼續做，然後有人就覺得說他那個方法真的很好，我們今年，之前兩個領域會先把它做成 PPT，其實一開始我們也沒有要求，只要有按照那個題綱就好了。真的好棒的召集人，有一兩個，講完

之後，幾乎所有的領域召集人都做這樣的事情，那整個就帶起來了，都先整理好、分配好，討論題綱，那個過程裡面，分享別人好處的時候，我們不會點出那個領域，這是我們經過這幾年的學習。我們只說有看到有領域是這樣做，節省時間，你們可以試試看，考慮弄弄看。結果他們就各自發展了，我覺得很不錯。(20070213ST1：05)

從旁指點一下、暗示一下，然後再鼓勵一下，幫忙把好的成果分享出去，豎立起學習的典範，其他領域跟著如法炮製，連鎖效應就產生了，「激勵成功」的策略發揮了相當大的影響力。

整個課程的規劃發展、設計，到課程時數的安排確定後，再來就是進入課程的重頭戲，也就是課程的實施與不斷修正、回饋的循環。

(二) 發展實施：課程設計---課程實施---檢討修正

課程發展到這個階段，正式進入重頭戲，再好的設計理念都必須經過實踐的考驗，才能知道是不是可行，哪裡應該修正。這個部分的工作，就是以各領域教師為主，透過教學研究會教師們聚在一起去檢討課程實施的結果，再根據大家的回饋修正課程的內容。

在課程實施的過程中，以教師為主體，行政則是扮演起「支援」的角色，教師提出需求，行政則提供支援，相互配合。所有的課程活動，包含教訓輔的一切活動安排，在進行前都必須經過先在課程發展委員會裡頭討論，從整個學年的活動量是否過多或過少、時間的安排是否妥當、各項活動彼此間的連結是否流暢...等，把學校的行事曆做一個通盤的檢查後，才各自回到各自的工作崗位上，開始進行課程活動：

課程發展委員會開完後一定回到領域教研會，一定要結果報告，接著這些特色課程要進行的時候，一定是在每一次的領域教研會，題綱討論一定有，大家就是要做分工，召集人就要做分工啊，大家就來看，這個要怎麼做，做完之後一定有排檢討會，一定會排在題綱裡面，因為就是把所有的活動排在行事曆，通過課發會，包括學校行事活動，沒有放在課發會的都不可以實行，包括教訓總輔，領域特色也都放在行事曆，我們會在課發會討論，活動會不會太多，要不要上下調，接著這些活動就是領域去執行，他一定有寫行政支援的，那要行政支援的就去支援，做完之後每次都有檢討會，哪裡沒做好，或者是想怎麼樣，或是明年想做怎麼樣的修改，那個東西，我們每年都有維修，我們的特色課程每年都有修，不是每個領域修，但是可能今年這個領域明年這個領域，像我們今年健康安全之旅就修掉了，變成教學卓越獎那個課程，因為這個課程比那個更有意義，去年有維修的是，國文的部分，閱讀把他擴大了，那些維修都是老師討論，結束以後大家討

論。所以我說那個東西，特色課程完，都是領域老師在進行，行政做支援，要我們準備獎品、比賽內容、集合學生這些都 OK，大概我們這幾年做下來，互相配合，當然也會出錯，那我們就認錯啊，我覺得這個沒有辦法，錯了就認錯，老師也是大家就事論事，行政也沒辦法十全十美，就像老師也沒有辦法每次都把課程帶的很好，那要修就修，我覺得我們是蠻開放的，校長這一點也是蠻開放的。(20070213ST1：06)

研究者發現，幸福國中的課程發展相當注重事後的檢討，許多學校的彈性課程是空有計畫，但在實際的教學現場上並未確實的進行；有的則是執行幾年之後，便無疾而終，不再執行。其原因可能是來自於教師本身的問題，或是幾年之後覺得累了，或是過於大費周章未能切合學生學習，也可能只是為了一開始配合教育政策，虛應一應故事。但在幸福國中，因為確實的去做檢討，要有檢討的結果，勢必要確實的執行才能提出檢討與修改。在教學研究會裡排入了檢討題綱，再把結果提到課發會裡來做總檢討，此一模式下來，其實已經是在做課程評鑑了。而當彼此配合的過程中有所疏失、出錯的情形出現時，秉持著就事論事的心情，大家透過檢討會一起來檢討流程，行政方面對於自己的疏失也能夠坦然面對教師們的指正，這正是艾校長認為對幸福國中的最大貢獻---不相互責怪。就是大家努力去把事情做對了、做好了，如此開放的態度讓教師們覺得行政是有心來支援教師做課程發展，大家是一起來為學生服務的。

那麼，研究者不禁產生疑問，難道幸福國中的教師都不會覺得累嗎？為什麼從試辦到現在，各領域的特色課程都還能夠不斷的延續下去？研究者參與其課程發展委員會，聽著各個領域的召集人報告其特色課程今年執行的結果，以及教師們希望修改的情形，有的甚至是以另一個全新的、更好的課程來取代以往的特色課程，一方面感受到特色課程在幸福國中的生命力，一方面也產生疑問，幸福國中從試辦到現在，參與課程設計、實施的老師們有何感受？教師會長對此提出幸福國中的實況與做法：

大概做久會累，大家會覺得不想做了。但艾校長來時是覺得，好的東西我們應該要維持，要不然就是說，我們看可不可以找另外一批人、或者改變一下形式，或者是怎麼樣來做一些改變，因為基本上這樣東西是不錯的，可是是大家做得累。他的觀念很好就是說，他會公開的來講說這個課程好不好，當然大家都覺得好；大家做得累不累？大家都覺得累。可是很累怎麼辦？就是人要找多一點來。(20070212TT1：02)

「換人做做看」、「換個方式做做看」，不管是從人員上去做調整還是從形式上去做改變，只要大家認為這個課程有做下去的價值，就不要放棄。艾校長對此有所堅持，既然大家都覺得這個課程好，但是執行的教師感到累的時候，沒關係，那就把人多找一些進來，讓這個課程能夠貫徹下去，這才是對學生的服務。對於

艾校長在課程持續發展上的堅持，學校的教師也會有所質疑，教師會長那邊就會從教師那裡收到如此的訊息：

剛開始都會被質疑啦！這很正常阿！這個每個學校剛開始都會有一樣的問題，就是大多數人都是觀望的，然後大多數人中的一半是反對的，就會說「幹麻那麼累啊！」、「做這個有什麼意義？它的意義在哪裡？」被質疑這時候我覺得我們校長他在這方面做得倒是蠻不錯的，他肯去找同事私底下做一些溝通，然後還有就是他蠻會授權的，就是授權主任。然後他們會事先沙盤推演，然後會覺得哪個人會對這件事排斥的觀感沒那麼強烈，然後他會試著去做一些溝通。（20070212TT1：03）

艾校長的開放態度，讓同仁們在會議上能夠公開的提出真實感受，面對教師們的質疑，艾校長也願意私底下花時間去和教師們溝通，或者是授權給教務主任去處理。艾校長認為在推動課程發展的過程中，在校長層級上，所要做的就是去找可以做、願意做的人一起來投入，也就是去開發那「百分之十五」的人，而不是去做「說服」的工作：

我比較少會聽到老師很真實的聲音，這是第一個我要講的，因為有可能主任組長他們會聽到老師真實的對話反應，因為他們可能收斂過了，包括在教學研究會或是私底下，我沒有感受到很強烈老師的排斥，頂多他們無能為力，這個部份他們沒有這麼大的特色，沒有辦法參加，可是我們終究還是可以找到一組人參加，這些委婉表示不能參加的人，我就放了他，我就不會去強求，有可能主任那邊會去說服，在我這裡，我不會做這種事，其實誰誰可以有一些點子，我頂多說是這樣，我不會強求，我只會去找另外一些可以做的人一起去做。（20070213IT2：01）

開發幸福國中的人力資源，把人找進來之後，還得避免「群龍無首」的情形，這時候教務主任就成了眾人的領導者，但是是從輔導與支持的立場切入，作為教師們的後盾，協助整合，教師們則是負責實施與回饋，此一互助模式，對於一直參與學校課程發展的教師會長來說，感覺上大家的負擔與壓力減少了許多，做起來就不覺得那麼累人了：

但是人找進來時剛開始就是以剛考進來或是剛錄取進來的老師為主，但是裡面還是有一些來幸福國中比較多年的，像我們這幾個，然後我們教務主任去輔導，因為一路她走來比較清楚嘛。而我們頂多就是會把我們所想到的跟大家分享而已，所以有一個人整合的話，大家感覺起來比較不那麼累啦！（20070212TT1：02）

藉由新進老師與資深老師的合作，可以把經驗傳承下去，更可以把新人的能力帶出來。整個課程的發展到實施的過程裡，教務主任一路參與，對於幸福國中

的課程推動感受最為深刻。教務主任認為，因為艾校長的信任與充分的授權，所以幸福國中的課程上進行的很順利，而艾校長對於課程推動的經過，所帶給幸福國中最大的幫助，是在於帶給同仁們更多的專業，才得以讓課程不斷的修正提升品質，也因為專業的提升，讓教師們看見更多的可能，覺得可以更好：

我們的課程因為進行的很順暢，他會去找一些教授，給我們更多的專業，我覺得這是很大的幫忙。…，後來我覺得他講的幾個人，當我找來的時候，對整個課程發展的幫助是大的，專家學者，有時候你不知道要找哪些是比較OK的，一方面他唸教心、他又讀政大，他的教授群裡面，他們校長裡面有一些風評，有哪些教授。當然我們教務主任裡面也會有。可是我覺得他很認真去了解，哪幾個教授的特色，大概這個是他對課程，畫龍點睛吧，因為整體已經有了，那需要有人點一下，提一下，才知道在那裡再往上，要不然可能做到這裡你就不知道要往哪裡走了。(20070213ST1：14)

研究者發現，艾校長透過專業的引進，提升了同仁們的成就動機，動機引起了，行動就跟著出來了。校長課程領導任務中，其中包含了必須要能夠促進教師的專業發展，提升專業能力已帶領教師發展課程。除了鼓勵教師做自我進修外，更重要的是要能夠「從做中學」，誠如研究者在文獻分析中所述，「校長必須體認課程領導絕非一人之力所能達成，透過組織團隊，分層負責，校長必須能夠充分授權。另外，對於組織成員校長也負有協助其專業成長的責任，協助組織成員『從做中學』，不斷增進組織團隊的專業知能」，因為，課程領導本身就是一個不斷循環的歷程，經驗的累積顯得相當重要，當校長能夠適度的引進專業人士來做指導時，整體的能力就能一直不斷的提升，發展的過程中，才能不斷朝正確的方向前進。因此，身為校長，必須要能夠知道，有哪些在課程領導方面具有專長的教授群，而每個教授的專長何在，風格如何，對於教師能夠提供哪方面的協助，這是校長必須下功夫去研究的。

在實施課程方案時，高新建（2002a）認為課程領導者應該鼓勵並帶動教師嘗試各項課程與教學的新做法，組織教師團隊進行討論合作，將學校課程落實於真實的學習情境中。艾校長藉由參與各領域教學研究會，除分享自己的一些心得外，也從旁觀察各領域教師的風格，以便從不同的角色去協助教師在教學上的需求。課程設計了，帶到教學現場，端看教師如何掌握課程的精神，善用教材教學，以達課程所設計的目標，此時，課程與教學是緊密關聯的，課程設計的優劣，固然會影響教學品質，而教學的良窳，也會影響課程實施的成效，因此當教師一站上台，一進入教學現場，其教學的專業決定課程實施的好壞。艾校長透過進入教學現場聽課，才能在教師需要時，一同分享彼此的想法。如此一來，教師固然有壓力，但是，卻也能感受校長的關心，感覺上大家是一同為學生努力。

課程進行到此，有了平時檢討的習慣，實際上已經養成了隨時評鑑的態度，接著艾校長推動的，就是讓教師們試試看，一起來做課程評鑑。

(三) 評鑑回饋：進行課程評鑑

課程評鑑不能是別人強加給教師的任務，而應是教師自覺不足、疑惑，而主動去探索的旅程。透過課程評鑑的過程，培養教師面對課程發展、面對學生以及面對自己的鑑別力，有了鑑別力，會嘗試用不同的眼光去看待學生生活與課程改革（陳美如，2004）。當教師一路從課程的規劃設計到實施，過程中一路走來遭遇到的困境，自會引起教師的反思，從中看見學生的學習，也能看見自身的不足，而藉由評鑑，由他人或由自己從客觀科學的角度，重新檢視課程的設計與實施。

根據國民中小學九年一貫課程綱要實施要點⁵中，對於課程評鑑的部分有以下的規定：

1. 評鑑範圍包括：課程教材、教學計畫、實施成果等。
2. 課程評鑑應由中央、地方政府分工合作，各依權責實施：
 - (1) 中央：
 - a. 建立並實施課程評鑑機制，評估課程改革及相關推動措施成效，作為未來課程改進之參考。
 - b. 建立各學習領域學力指標，評鑑地方及學校課程實施成效。
 - (2) 地方政府：
 - a. 定期了解學校推動與實施課程之問題，並提出改進對策。
 - b. 規劃及進行教學評鑑，以改進並確保教學成效與品質。
 - c. 輔導學校舉辦學生各學習領域學習成效評量。
 - (3) 學校：負責課程與教學評鑑，並進行學習評鑑。
3. 評鑑方法應採多元化方式實施，兼重形成性和總結性評鑑。
4. 評鑑結果應做有效利用，包括改進課程、編選教學計畫、提升學習成效及進行評鑑後之檢討。

評鑑的意義是對事物價值的判斷，它是一種經了解、評績效、明得失、找原因、尋改進、再出發的循環歷程，重點不是在證明而是在不斷改進（陳伯璋，2001）。為了不斷的改進課程，提升課程的品質，九年一貫課程綱要實施要點中，明訂了課程評鑑的實施原則。

艾校長於民國九十年來到幸福國中，適逢九年一貫課程政策推動，九十二年即推動課程評鑑：

學校本位後，你要做所謂的課程評鑑跟教學評鑑。因為你必須要這樣子來管控你自己的課程品質。所以那時候沒人叫我們做什麼，我們就逐步在推教學評鑑跟課程評鑑，從九二年就開始做，因為九年一貫課程從九十年開

⁵ 請參考教育部網站 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/EJE/EDU5147002/9CC/9CC.html

始先推一年級對不對？九一年全面開始。所以全面推了以後，我們本位課程設計好後，在校內就推教學評鑑跟課程評鑑。我們的推法也很簡單很單純，我們的野心都不大，所以我們都是小小的做，讓老師絕得沒有壓力。因為你也知道學心理學，就知道是人性！由人性出發，你要解除這種疑慮、焦慮，那又不太耽誤老師，就會覺得沒有什麼差異呀！九年一貫為什麼大家覺得很辛苦，因為要編教材又要教學辦法又要多元，又要受訓，就會讓老師覺得很疲累呀！所以我們課程評鑑九二年開始做的時候就是互評。那我就是所謂走在潮流之前啦！你就會看到學校有些制度有做法，當然會有些成就。(20061109ST1：07)

從九年一貫課程政策的推動開始，艾校長就已經知道，課程實施到最後勢必要做課程評鑑，所以讓自己「走在潮流之前」，採取主動的態度，而不是被動的等著他人來督促。如同艾校長自己所說的，許多的創意其實是來自於經驗的累積。「經驗」就是最好的老師，凡事都先試試看，小小的做，知道困難點在哪裡，等到正式要去推動時，許多問題都已經解決了。

研究者發現，學心理學出身的艾校長，在許多課程領導的推動上，都從「人」的感受先去著想。誠如研究者於文獻部分所提，「課程領導從字面上來解讀，課程領導固然是對『課程』進行『領導』，對象是以『課程』為主，然則『課程』非人，無法有意志的接受領導，因此，更明確的說，應當是領導『課程』背後的那群人」。因此，如何去領導「人」，當然首先就得先理解人的感受為何。

「課程評鑑」讓許多人「聽」而生畏，更遑論要去「做」，但是，艾校長卻能夠在幸福國中順利的推動，教師會長對此做了分析：

我們在還沒參加之前，教務處就有推部分措施。原則是這樣，儘量不以老師的負擔為主，剛開始軟性訴求，教研會中分享平時的教學經驗分享，有些同仁就很認真在做，有的就不想做簡報，就口頭報告一下，基本上教務主任扮演關鍵性的角色，他覺得校長在推這個東西出發點就是要給老師刺激而已，不是要給老師分級，講的很清楚，今天這個地方別人教的好，我可不可以當作一種學習模式，今天我這個地方要重新準備，可能其他人已經做好了，那大家分享。用這種觀念的話，大家就覺得不錯啊，甚至不同領域聽不同領域的，大家覺得不錯，這樣就化解了一些阻力，慢慢的甚至就幾個人一組，校長會作一些榜樣，學校裡的老師只要是新進來的，都會去坐在教室後面聽他上課，慢慢這幾年有些資深的老師他也會去聽，教研會的時候就跟他講，他就說這學期我會去聽你的課，下禮拜要去聽，前一週就會跟老師講，教務主任會通知老師，你的教學進度在哪裡。

(20070212TT1：11)

對於艾校長進班聽課的做法，學校中部分教師發出反彈的聲音，並不認同艾校長的做法，但是，教師們觀望的結果發現，校長只是單純的聽課，艾校長本人也說，她進班聽課後，出來都是讚美教師的優點，除非教師本人主動問及缺點，

她才會說，因此，漸漸的就開啓了教師們開放教室的風氣。從教師會長那裡可以聽見較多學校教師的真實反應，但久了之後，他感覺到教師們對艾校長進班聽課的態度有了轉變，也看到開放教室的好處：

當然會有一些會反彈，「我為什麼要給他看？」基本上看校長的出發點是什麼，他都不做任何制度，只是靜靜的坐下來聽，這樣會有個好處，老師會比較戰戰兢兢一點，不至於隨便上，他也不是每個都去，覺得哪幾個想聽看看，這樣的氣氛他先帶動，慢慢的教研會也會分組，三個一組看彼此的教學，怎麼分組你找你覺得 OK 的人，學校用適時的一點點微薄的鼓勵啦，一學期撥給教研會，一組八百塊，彼此看看寫寫建議。我們教務主任蠻厲害的，引進新觀念，請不錯的教授進來，慢慢的，專業評鑑，對我的教學幫助不要從分級的角度去看，就覺得不錯。我們行之有年，前前後後快四年了，我們的觀念大家互相看，教務主任說，沒辦法分級啦，我也沒辦法多給你錢，今天教育部有這個經費下來，各領域只要作一點點事情，我們就把經費撥給你，我們學校推動東西感覺起來負擔沒有很大，然後老師們覺得可以做做看，這個觀念很重要，就算這個東西很少人做，那就先把這很少人扣住。(20070212TT1：11)

秉持著不造成教師負擔的原則；去除教師心中的疑慮---評鑑並不是要來做分級，而是給予刺激，以求進步；把評鑑當作是一種分享，是來幫助自我的教學成長；校長帶動進入教室聽課的氣氛，靜靜的聽，不以此做為任何的制度的制定；給予教師實質上的鼓勵，口頭鼓勵也好，經費的鼓勵也好...透過這些策略，再把願意做的同仁給帶動起來。在歷經了四年的課程評鑑，幸福國中的成果就慢慢出來了。

另外，家長會長具體的提出，艾校長對於學校課程發展影響力，其中一點即在於艾校長不斷的鼓勵教學夥伴接受檢驗。也就是說，艾校長除了一方面從具體的行動去推動課程評鑑外，另一方面則是在觀念上不斷的去和教學同仁們做溝通：

他鼓勵他的教學夥伴們，接受檢驗，(研究者問：是指評鑑嗎?)不盡然，我們學校九十幾位主動報名教師專業發展評鑑，這就很不容易，當然他也可以用命令的，也可以隨你們高興，但是以後教師接受專業發展評鑑、教師認證，現在社會上到處都是證照啊，不可能說因為你是教育系出來的，就永遠品質保證。你要去確保說品質是好的，你要不斷的自我省思、自我檢驗、自我檢視，能夠去說服、鼓勵教職員工去接受考驗，這是不容易的事情，至少不排斥，逐步逐步去做。他也鼓勵教師、教學夥伴，接受學生、家長的檢驗，不要把學生的頂撞當作是微不足道的，或者是不尊師重道的，或是隨口講講的，當孩子很嚴肅的提出他們的問題，不論是在班會、課堂上...任何場合，都要去重視一下，去思考學生提出來原因或是動機，是否可以作為他在教學上的一種參考的依據、或是改善，鼓勵他的教學夥伴這

樣子。(20070324FT1：07)

「接受檢驗」，不僅是一種「開放」的心態，更是一種「尊重」的態度。接受他人的指點，然後修正自己，讓自己更好。從他人的指點中，去尊重對方的感受，從中思考自己可以如何改善，以求更好。有了此一觀念的鋪陳，在藉由實際的領導，幸福國中的課程評鑑一路走來已經四年，經過課程發展委員會的持續討論，並且請來這方面的教授加以提點，採用開放方式，先從領域的「自評」做起。

自民國九十二年，幸福國中即在課程發展委員會上提出預計討論教學與課程評鑑的相關事宜，之後的每一次課程發展委員會，委員們便針對課程評鑑做相關細節的討論。從課程評鑑的小組成立與人員、評鑑的內容與方式、評鑑時間的安排、評鑑對象、評鑑結果回饋方式...等，藉由每一次的課程發展委員會，大家共同來討論。

經過了一學期的思考後，九十二年的學期末，確定課程評鑑小組名單，並決定採每領域三人，以一學年的時間進入教室觀察教師課程實施的情形。幸福國中整個課程評鑑的流程如下頁圖 4-1 所示（文件 06001）：

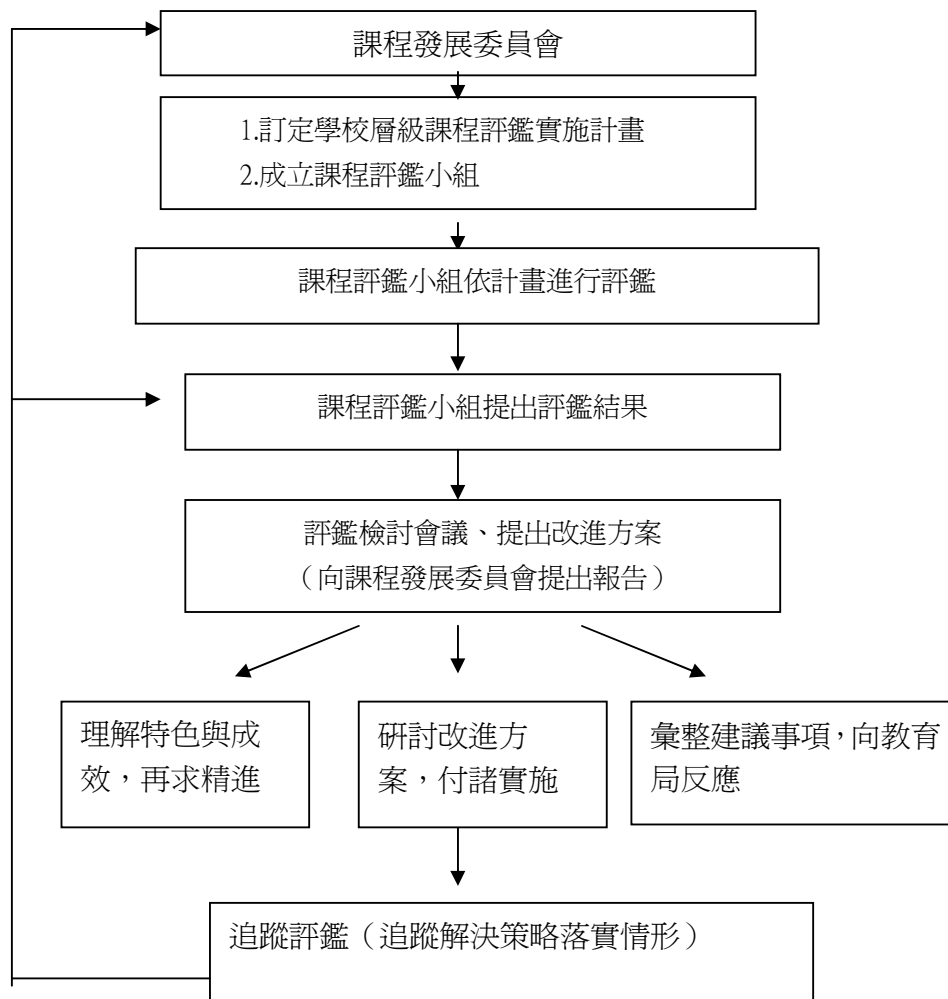


圖 4-1 幸福國中課程評鑑流程圖
資料來源：幸福國中課程評鑑計畫

事實上，課程評鑑的工作是緊扣著課程的規劃、設計和實施而進行，依階段的不一提供不同的訊息供課程設計者改進課程之參考（黃政傑，1991）。因此，根據幸福國中課程發展委員會之會議紀錄來做進一步的分析，幸福國中在課程評鑑方面，並非等到課程評鑑小組成立後才開始，而是從課程規劃、設計與實施階段就已經開始。

研究者發現，幸福國中從試辦以來，就已經利用會議針對課程的規劃與設計作檢討，甚至在每次的課程活動結束後，行政主管一定主動召開檢討會，一方面了解教師的需求，另一方面則是藉此來了解學生的學習情形：

雖然沒有課程評鑑的概念，可是我們重視檢討，再忙再累我們一定開事後的檢討，有的學校是不開，辦過就算了，頂多私底下有些老師可能會有意見，發發牢騷，不要再麻煩了，我們會主動召集他們坐下來談，一方面感謝大家的辛勞，一方面檢討，一方面我們要作成果，最後這個活動的成果彙整，我們的目的是這樣，你就會發現說，不斷不斷的有這樣經驗的累積，讓我們很清楚知道學校的老師的風格，老師的傾向喜好，還有我們學生那邊的反應。(20070215IT3：04)

當時開檢討會時，並沒有課程評鑑的概念，但是卻已經有了課程評鑑的精神在裡頭。加上課程發展的過程都很踏實的走過，試辦期間也仔細的讀過分段能力指標，儘管如此，當九十二年開始推動課程評鑑，在課程發展委員會上，教學組與艾校長爲了減低教師們的疑慮，做了補充說明（文件 04040）：

教學組：評鑑制度於下一年中先進行試辦，只要於下一年中看完該領域所有教師之教學即可，因為我們沒有開始做看看實在不知會遭遇哪些問題，所以先試行一年看看執行情形再來進行修訂，所以請老師們無須過度緊張。

艾校長：只要於一週前先告知該位老師即可，並且評鑑表格之評鑑內容只供教師自我成長之參考，行政部分並不會介入，評鑑資料請評鑑小組與該為教師保留即可，不用交給行政。

九十二年決定先利用一年的時間進行課程評鑑的試辦。有此共識後，九十三年利用兩次課發會，課發委員們一同討論評鑑時間的安排、邀請評鑑之對象、評鑑結果回饋的方式，並且選出課程評鑑小組的成員。課程評鑑小組的組成除了各領域的教師八人外，還包含了教務處行政人員三人，以及家長代表一人。會議中也針對各領域的課程評鑑計畫做了相關討論，因爲是學校先試辦，所以評鑑的方式交由各領域自行決定，採取的課程評鑑方式雖然不完全相同，但是必須將學生的學習成就列入課程評鑑指標當中，而詳細的課程評鑑指標則回到各領域的教學研究會裡，由教師們進一步討論。

九十四年開始，課程發展委員會裡，各領域開始報告課程評鑑的結果，從領域能力指標的檢核與課程實施評鑑兩大部分開始，各領域在經過一年的課程評鑑發展，逐漸走出不同的方式。

接著艾校長建議延請校外的教授，來分享校內課程評鑑的結果，並給予這方面的建議。其模式皆爲各領域先行報告課程評鑑的實施情形與成果，再由教授針對其利弊得失給予中肯的建議。研究者參與觀察幸福國中課程發展委員會議，發現此模式對於教師們而言幫助相當大，由於課程評鑑的試辦過程中，包含課程

評鑑計畫的擬定、課程評鑑指標的設計、課程評鑑的實施...等，有了實作的經驗，再經由教授的提醒下，教師自然就能懂，即使不懂，在會議上教師們也都主動提出疑問，會議裡呈現的就是專業的對話。這與郭昭佑（2002）曾提出教師在課程評鑑上的四點建議相呼應：建立教師的評鑑專業知能、對課程評鑑指標進行意義化與脈絡化的過程、透過「做中學」建立評鑑的專業與課程發展的能力、課程評鑑融入教師的教學生活：隨手拈來即可從事評鑑。

艾校長在課程評鑑上，透過校內先行試辦，讓教師們在試辦過程中去學習、去摸索，相信教師的能力，從「賦權增能」的理念出發，認為不是學者或專家的專利，而是教師應具備的基本能力（郭昭佑，2002），透過從做中學，發現教師從事課程評鑑的問題，然後再導入教授的專業力量，教師課程評鑑的能力自然就提升了。

除了課程評鑑外，艾校長也鼓勵教師參與「教師專業發展評鑑」，希望經由試辦教師專業發展評鑑計畫，以精進教師教學能力。根據《試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊⁶》，教師專業發展評鑑包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等四個領域，當中的「課程設計與教學」領域，能夠協助教師去發掘自己的不足，進而主動探索，提升教師的專業能力。

另外，對於學生的基本學力測驗結果，進一步分析後，也可以做為檢討課程實施成效的一項標準。艾校長認為，任何課程的設計與實施，都是來提升學生的學習，艾校長這麼說：

終究我們所有的活動都不偏離要去充實他們某部份的知識，我們不是為了玩而玩，舉例來說，拔河比賽，我們的體育老師會在拔河比賽進行前，要跟孩子說拔河的淵源、拔河有什麼特殊的力學原理，然後再開始去拔河，或者今天要來打排壘賽，老師會經過好幾次去講規則，很多體育老師也會啦。只是我們更慎重，一定要，孩子就從比賽當中知道原來壘球的規則是這樣，打擊棒怎麼安排，就是諸如此類。（20070215IT3：10）

從基本學力測驗此一總結性評量的結果，回頭省思教師課程規劃設計、實施的過程中，對於學生的學習有甚麼樣的幫助。從評鑑中，教師需要更多的批判能力，去不斷的進行課程評鑑的旅程。

幸福國中參與試辦的結果，所以又較其他學校多了兩年摸索的時間，儘管教務主任稱之為迷惘期，但卻因為有時間、有經費、有教授的指導，對幸福國中而言，可說是累積能力的兩年。

⁶ 請參考網站 http://www.dyjh.kh.edu.tw/teacher/files/handbook_01.doc

教師會長對於幸福國中一路走來的課程發展，認為居於關鍵領導地位的校長，對幸福的課程領導貢獻很大，一位是奠定課程領導的基礎，另一位則是從基礎上做穩定的發展：

這兩位校長對我們的貢獻是蠻大的，前校長有點是在奠定基礎，艾校長在基礎上面發展，願景是朱校長的時候，大家開課發會研擬出來的。艾校長蠻尊重我們的，他說大家儘量朝這個願景去做，課程、學校行政措施朝這個方向去做。(20070212TT1：12)

在已經有基礎的情形之下，艾校長能夠在每個階段扮演好自己的角色，充分授權給教務主任，畢竟教務主任從幸福國中開始試辦九年一貫課程政策，就已經投入其中，對於幸福國中的發展脈絡更為清楚，許多事情放心交給教務主任去處理。自己從一旁觀察，了解學校的組織文化，看清楚學校的優勢，再經過具體的策略把幸福國中行銷出去。許多過程中，艾校長自己也會參與其中，建立起典範，從自己先做起。適度的跳脫出來，才能夠提供客觀且有效的服務給老師，也因為一直把學生的學習擺在第一順位，所以任何的課程領導終究能夠回歸其宗旨——提升學生的學習品質。

綜合以上所言，以黃旭鈞（2003）校長課程領導模式中的課程領導內涵來檢核幸福國中校長課程領導歷程，從下頁表 4-1 可以看出艾校長課程領導歷程中，所實踐的課程領導內涵。

表 4-1 校長課程領導內涵實踐對應表

黃旭鈞 課程領導內涵 艾校長 校長課程領導歷程	課程 願景 目標 的建 立	學校 地方 國家 課程 的連 結	課程 發展 與管 理	成員 專業 發展	學生 學習 改進	課程 專業 文化 塑造	組織 結構 再造	資源 爭取 與支 持	社區 參與 的鼓 勵	課程 與教 學評 鑑
規劃設計	★	★	★	★		★	★	★		
發展實施			★	★	★	★		★	★	★
評鑑回饋			★	★	★	★				★

備註：打「★」者表示於該歷程階段達成課程領導內涵。

資料來源：研究者自行整理

小結

幸福國中的課程發展歷程，因為八十八年參與九年一貫課程試辦，在經過了課程規劃設計、實施的一次小循環，到了九十年，艾校長接任幸福國中，開始了校長課程領導歷程。當初先參與試辦的教師同仁，就如同是種子教師一般，為艾校長往後推動課程領導奠定下基礎。另外，教務主任從經驗中所累積的專業素養，更是讓幸福國中的課程領導發展更為順遂、更為穩固。

對於已經有課程發展基礎的幸福國中，艾校長投身於課程領導的每個階段，領導課程發展委員會完成每個發展階段歷程之重要任務，適時、適度的引入專家學者的力量，不斷提升整體課程發展的品質，堅持課程的改進以及落實學校願景，對於課程評鑑方面的推動更是不遺餘力，讓幸福國中的課程發展完整而持續的進行著，可以看出艾校長課程領導上，對幸福國中課程發展的影響力與重要性。

研究者根據上述所言，引用蔡政明（2002）的校長課程領導四階段，試著以下頁圖 4-2，呈現幸福國中課程發展階段、歷程與工作任務。

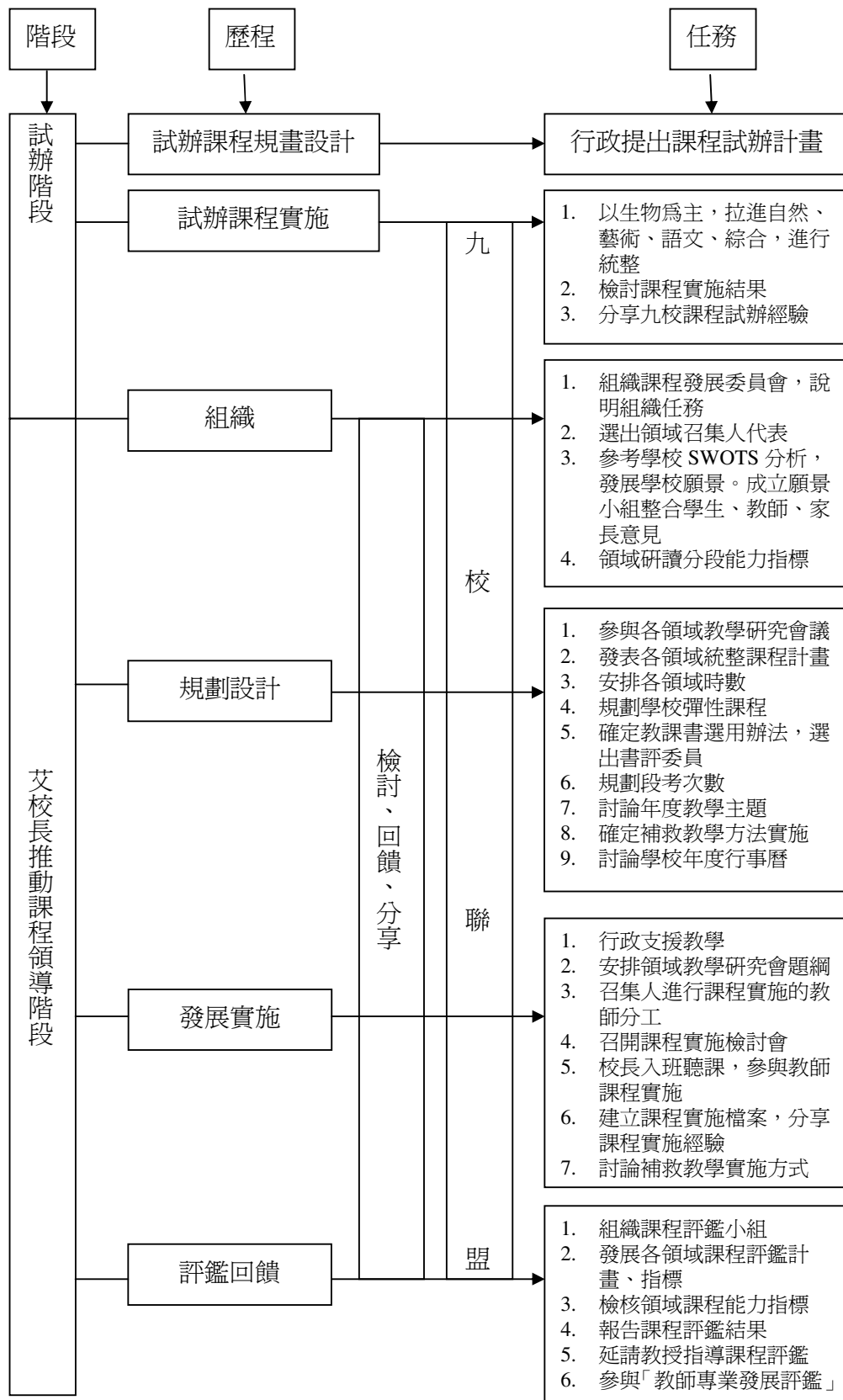


圖 4-2 幸福國中校長課程領導之階段、歷程與任務

資料來源：研究者自行整理

貳、校長課程領導的角色

校長課程領導中所扮演的角色，琳瑯滿目，研究者認為校長應該兼具理性與感性兩方面。在理性方面，要能發揮其課程知識的專業知能，不斷的引導學校成員，過程中還要能不斷的反思、檢討、修正，透過各種策略，一再檢視課程領導的成效，提供自己與組織成員的改進，過程中與大家一同成長；在感性方面，則是要能不斷的激勵學校的成員，提供充分的支援，推動著組織成員無後顧之憂地往前進，與大家共同建構對學校未來的憧憬，進而回饋在學生的身上，看到課程對學生學習的影響。

但是根據文獻分析中，許惠茹（2005）的校長課程領導角色分類表後，發現對於校長課程領導角色的敘說中，對於象徵的領導力，也就是扮演一位「主管」的角色，幾乎是每一位學者共同提到的。而對於文化的領導力，扮演著如高級祭司一般的角色，則是各學者較少著墨、詮釋的。也就是說在「理性」的角色扮演上，強調管理，這也是歐用生（2004b）所提出七項校長課程領導的問題與困境中的其中一點：課程領導沒有因應社會的變化和需求，仍以管理、控制作為課程領導的基本假定。

校長課程領導過程中，扮演好「理性」的管理者角色與「感性」高級祭司的角色，兩者固然得兼顧，然而，歐用生（2004b）也說，許多校長由於缺少對課程的敏感性，而以行政領導代替課程領導，甚至是將課程的發展當作是一件行政工作來處理。因此，校長課程領導上所扮演的角色，在「感性」的高級祭司角色上，得花些心思，扮演好激勵者、文化倡導者、支持者等感性的角色。

根據研究訪談結果，擁有心理學專業背景的艾校長，花了許多時間與教師溝通課程觀念，參與教師課程實施過程，給予教師鼓勵與支持，不時讚美、激勵參與課程的同仁。在扮演「感性」的高級祭司角色上，艾校長藉由舉辦各種人性化儀式、活動來表揚同仁的績優表現，抒發成員間感情，這正是校長象徵性的領導角色之中的「陶匠」，藉由慶祝儀式來塑造學校文化，闡述共享價值，進而凝聚全校同仁（林明地譯，1998）。

黃旭鈞（2003）在歸納多位學者的看法後，提出校長所應扮演的課程領導角色包含了：趨勢與新興議題的感知者、課程任務與目標的制定者、課程事務的協調者、課程發展的管理者、成員進修的帶動者、課程評鑑的實施者、課程改革的激勵者、課程專業文化的倡導者、各種勢力的整合者。研究者發現，艾校長在實際的課程領導上，所扮演的角色，與黃旭鈞所提出的八個角色，其實是相互呼應。而研究者進一步根據訪談所得，將艾校長在校長課程領導方面所扮演的角色，分為八方面敘述，分別為：專業的導入者、關懷教師的監督者、創意的行銷者、觀念的提點者、同仁的後盾、人際的協調者、溫柔的堅持者、知人善任的伯樂。茲將訪談結果分析整理分述如下：

一、專業的導入者

對於幸福國中而言，課程的發展一路走來，在前校長的努力下，從九年一貫課程試辦開始，到艾校長來接手，這當中教務主任一直沒有更換過，在艾校長整個課程領導的歷程中，教務主任認為艾校長所扮演的角色，有如專業的導入者，當學校的課程發展到了一個階段，艾校長就能夠提供恰如其份的專業，給予課程方面的指導：

我們的課程因為進行的很順暢，她會去找一些教授，給我們更多的專業，我覺得這是很大的幫忙。或是，其實那時候大家在為考試，考試那個孩子的分數，因為有時候平均很低，大家在談的時候，有的老師就覺得偶爾難一點有什麼關係，平均二三分很難看也沒關係，有時候帶到課發會的時候，她就會說我知道哪一個教授還不錯，後來我就去找那個教授，就來告訴我們一些概念，我覺得那個教授就不是來講學理他不是講說什麼應該怎樣，他就先聽我們講完，試題分析怎麼樣老師都會先講嘛，接著教授就會說，我告訴你一個概念…。我覺得她找的人，恰如其分，有時候老師遺忘很久---命題技巧，有時候老師缺乏的就是命題技巧，可是我們不能直接跟老師說你的命題技巧不好，我覺得她在教授那些，她知道誰。…，後來我覺得她講的幾個人，當我找來的時候，對整個課程發展的幫助是大的，專家學者，有時候你不知道要找哪些是比較OK的，一方面他唸教心、他又讀政大，她的教授群裡面，他們校長裡面有一些風評，哪些教授，當然我們教務主任裡面也會有。可是我覺得他很認真去了解，那幾個的特色，大概這個是他對課程，畫龍點睛吧，因為整體已經有了，那需要有人點一下，提一下，才知道在那裡再往上，要不然可能做到這裡你就不知道要往哪裡走了。可是那些理論又不能說他來講硬梆梆，這樣他也聽不進去，所以可以這樣做結合，老師也比較喜歡，我覺得她對課程最大的協助點在那裡。
(20070213ST1：14)

艾校長從課程發展委員會上聽見教師們的困擾，進入領域教學研究會中，觀察到不同領域的特質，因為參與其中，因此很清楚知道每個領域在課程發展、設計與實施時所遭遇到的困難或瓶頸，所以在適當的時機，告知教務主任可以去找那方面專長的教授，提供給教師專業的指導。

家長會長參與課程發展委員會，對於艾校長這方面的服務，認為是給幸福國中在課程領導的基礎上，注入了活力：

她有這樣的一個點子，又導入專業，我覺得對我們已經發展很完整的，注入一些新的活力。(20070213ST1：14)

課程領導，人人有責。校長固然是關鍵的推動者，但是真正的落實，必須仰賴教師們的力量。艾校長從自己是校長的角度與身份出發，作自己層級該做的事情，提供教師們在專業上的幫助，這對課程領導已經紮下基礎的幸福國中而言，是最大的幫助。

二、關懷教師的監督者

校長課程領導的過程當中，每一個歷程都需要進行專業的對話，也需要檢討當中的得失。艾校長帶領著行政團隊，一同協助、參與教師發展課程，在教師實施課程當中，則提供資源，支援教師所需的相關課程推動。

幸福國中的課程領導一路走來相當順暢，從校長到教師大家各司其職，當大家分頭進行時，艾校長通常扮演著在一旁默默觀察的角色，以便隨時提供相關的資源，並且對於每次討論執行的課程事務，必定保持持續的關心態度，對於最後的結果相當關心。家長會長從家長的角度，以及自己貼身觀察艾校長的觀點，以「Watch man」一詞來形容艾校長：

她的態度是很 OPEN 的，會非常熱誠的歡迎學校家長認何問題來跟她討論，不見得她會關注到每件事情，先了解這個事情之後，當然會她會根據事情的輕重緩急、還有大小，把家長想要來溝通的事情指派給處室主任或是下屬，先去跟家長溝通，她會一直在背後關心家長的事情，扮演的角色比較像是 WATCH MAN，對事情的追蹤。（20070324FT1：02）

艾校長能根據事情的輕重緩急，把事情交待給相關的行政同仁去處理，之後默默的在一旁關心，追蹤事情的處理情形，情況是否有改善。

教師會長從教師的角度來看，也感受到艾校長這種默默關心的角色扮演。艾校長出現在各種教師課程實施的場合，去關心了解，一方面也是去看看課程實施的情形：

該出現的場合幾乎她都出現了，就是說有時候她會無意中去看一下我們在進行這種課程的狀況，然後她會去看一下、了解一下我們有沒有什麼需要改進或是什麼需要支援的地方。她大部分都是朝正面的，然後頂多就是講一些我們需要改進的。（20070212TT1：03）

在參與的過程中，適度的表達自己的關心，給予教師們鼓勵之外，對於需要改進的地方也能提供自己的意見，如此來領導課程的實施。教師們對於艾校長的參與其實是相當在意的：

當老師提出需求，只要是對的，她就充分支援它，這一點很重要，傾聽老師的意見，她也做的很好，有些事情處理的圓滿沒那麼好，可能是校長忙吧。有時候同仁會跟我說，校長這學期比較少來，好像校長對我們的關心程度沒那麼高，我會跟校長說，巡堂的時候就進辦公室啊，了解一下聽聽他們的聲音。（20070212TT1：12）

從這裡可以知道，這種從旁默默給予關懷，走入教師群中傾聽教師聲音的關懷者角色，對於教師們而言，其實是一種心靈精神上的支持。

在校長課程領導中所扮演的角色，這種柔性的關懷者是許多從行政思維或績效思維的校長所忽略的。領導者必須要能夠去傾聽被領導者其內心的聲音，那就是透過關懷，讓對方覺得有被關心，而從柔性的關懷當中，其實也是一種成效的監督，因為關心了解，自然能夠從中獲致實施成效的相關訊息。艾校長在校長課程領導上，這方面投注許多的時間與心力，對於現在日理萬機的校長來說，雖說是個挑戰，但卻是萬萬不能忽略的。

三、創意的行銷者

艾校長是一個充滿創意的人，經常訓練自己從事情的另一面去做思考，然後找出更好的方法，來解決所面對的事情。

要求他人之前，先從自己先做起。這是艾校長在推動學校課程政策上的原則，要激勵一個創意的環境，自己就必須先帶領起創意，自己展現創意的活絡思維，進而才能去鼓勵、接納各種創意，並將創意落實。家長會長認為艾校長在課程領導上就是扮演著一個創意的行銷者，自己常常提出創意的點子，讓教師們看見課程的各種可能，然後去行銷他的創意，與大家分享他的想法，鼓勵大家一同來討論：

她比較像一個 SALES MAN，會去推銷他的想法，闡述她的想法，她會把點子拋出來，讓大家來想想看，提出一個方向的領導者，但是不會強迫大家來跟隨她的想法，這是我比較近距離的觀察。甚至她不知道他下一步要幹什麼，沒有一個完整的計畫，我們的校長就是有這樣的想法，至於這個想法怎麼走，有什麼設定的目標，她都沒有，她非常鼓勵創意，大家來創造，一起來討論，目標怎麼設定都是透過群體的力量，她就是扮演這樣的角色，提供創意的領導人。(20070324FT1：02)

艾校長提出自己的想法，就像是一個點，藉由大家一起來腦力激盪，然後讓想法成線、成面。

教務主任在訪談過程中，一直展現出對幸福國中課程的活力與希望，她表示因為艾校長創造了一個快樂的工作環境，在此環境裡，大家的創意不只被激發出來，也被加以重視與採納，提出點子後，艾校長再和大家一起討論，並加以執行，教務主任這麼說：

大家在一個開心的環境創意就比較不會被抹殺，還有一個，長官也很重要，她也激勵這樣的一個環境，也跟大家玩在一起。(20070213ST1：09)

艾校長的創意讓課程領導透過課程發展委員會的運作，整個組織功能更顯其效益，參與其中的成員也能受其感染，艾校長自己也感受到創意的氛圍已經感染了學校同仁：

在有限的資源以下，唯有腦力的開發，你會創造更多的可能，那我覺得我們在做的事情就是這樣子，我覺得這股風氣有感染到我的老師。大家變得說，有時候討論事情，不必那樣子激烈對應，我們通常可以找到第三條路，不是你輸我贏喔！是第三條路。（20061109IT1：09）

如此的創意氛圍下，大家久而久之就習慣於去思考事情的最好解決之道，艾校長扮演的創意行銷者角色，無形中已經給了學校同仁一堂精采的潛在課程。

四、觀念的提點者

「以能服人」不容易，要能夠展現出專業的一面；但要「以德服人」更不容易，因為領導者所展現出的氣度，不只令人欣賞，也會使人想要追隨。

艾校長在課程領導上，積極的去要求自己扮演好這兩個角色。要做到「以能服人」，所以艾校長不斷的自我進修，增強自我的專業能力，然後再把專業分享出去。尤其是在各領域的教學研究會上，艾校長所扮演的課程領導角色，就像是一個觀念的提點者。

艾校長認為許多事情往往因為當局者迷，所以容易產生盲點。教師因為自己編製課程、設計課程並實施課程，其思維脈絡一貫下來，可能就容易忽略掉一些理論的東西，所以這時候校長就扮演起觀念提點者的角色，透過教學研究會或是課程發展委員會等場合，藉由書本的分享、經驗的分享，來提醒教師們，可能是做觀念上的澄清、刺激、提醒：

有時候就是當局者迷，有時候我們自己站上去教學，可能本來該有的也會漏掉，因為我們在旁邊看，我們很清楚，我們就會去跟他講說。教務主任也扮演這個角色，有時候你看他在指導實習老師，他講的東西很專業，一針見血，他其實這個部份也很專業，他也很細膩。我們可以做的事情大概就是這樣子，去提點老師，其實我們在學校裡頭學過的東西，可是一站上講台後，就把我以前的老師那一套拿來用，我以前的國文老師英文老師怎麼教的，而且是你信服的老師，那要經常被提醒，人真的是有習慣性，我們扮演的角色就是這種，提醒，提醒他。（20070213IT2：11）

學過的東西可能會忘記，說過的東西也是如此，因為了解此一習慣性，所以艾校長在課程領導方面，也要求行政團隊，對於課程領導歷程中，組織的人員來來去去，尤其項召集人一年更換一次，所以也藉由此一角色，讓行政主管主動提醒教師同仁，課程發展進程，也藉由資料夾的建立，來作為課程領導的傳承。

五、同仁的後盾

艾校長在課程領導上還扮演了一個相當重要的角色，讓行政團隊與教師同仁在合作的過程之中，能夠無後顧之憂，遭遇到任何的困難，艾校長都能夠盡其可能的去協助對方。教務主任對此的感觸最為深刻，做為校長課程領導之下的重要推動者，因為有了艾校長如此一個全力支持者做為後盾，做起事情來的心情就特別不同了：

你有什麼困難找他，他會很能幫助，像我全校一百多個老師，其中有一個我是真的沒辦法，校長說，那個就交給我，我可以專心去做這一百多個，那一個我怎麼跟他講話，他就是不開心沒有辦法，可是他就會把他接下來，他不會覺得說那是你的責任，你的事啊。有困難時他會扛，我覺得很難得，我們也吃過不會扛的，就揹黑鍋啊，本來主任就應該揹黑鍋，可是我和他這幾年相處下來，一次都沒有背過，我本來也覺得就背一下，捱一下罵，可是他沒有，一次都沒有，所以我就覺得說蠻自在的，那該做什麼，不超出我能力範圍的話都可以。(20070213ST1：13)

願意把責任扛起來，和同仁們一起去面對問題，甚至是跳出來把整個責任扛下來，如此形成同仁們背後一股隱形的支持力量，在這樣的合作氛圍之下，教務主任覺得與艾校長共事起來相當自在，相當難得。

教師會長也覺得艾校長在這方面是相當不錯的，在整個課程領導過程中，一方面授權之後又能夠扛起最後的責任，另一方面大家的共事過程中，能夠溝通取得平衡點，彼此之間真的是以合作的方式在做事情，自然是相當自在：

他會先授權給各處室、各主任、各組長去做，可是他最後他會扛起來，他會把你們整個東西看過一遍、修正意見，然後修正意見他有他的觀點、組長、主任也有他們的觀點，那同樣的就是說可行性高不高，有時候他寫得很好，可是我們覺得資料的準備、各方面要做的太多了，我們覺得好像不需要做那麼多資料，我們希望取得一個平衡點，那這個平衡點有時候就是組長直接對校長或者主任直接對校長，就跟他講。(20070212TT1：04)

教務主任提起有一回校內討論導師輪流制的議題，艾校長展現出領導者的擔當與勇氣，令她十分印象深刻：

我們校長很偉大，當天在大會議室的時候，她說：「我就是要保障重大傷病，我就是要這麼做，你不要問我為什麼」。某些時候，校長就會站出來，當然他不是常常這樣強硬。在那個過程當中，當然有幾個教師會不愉快，可是後來那些因為傷病無法擔任導師工作的人來找我哭，哭了一兩個小時，對我們很愧疚，我說你們不必對我們愧疚，因為你們在其他方面都做的很好，

最後他們就說我們還可以再做些什麼。(20070213ST1：10)

從這件事情當中，教務主任感受到艾校長承擔、保護同仁的勇氣，身為領導者願意做同仁們可以依靠的肩膀時，其所發揮的影響力最後真的就是回饋到自身上，因為相互的關懷與幫助，艾校長的付出也讓曾經受過他幫助的老師們，願意在課程與教學上盡一己的力量，回饋學校。如此一來，就把支持的力量傳遞出去，大家彼此感念對方的好，就願意持續的相互幫助與付出。

六、人際的協調者

課程發展委員會當中的組織成員來自學校的教師同仁、家長、社區人士，校長身為一位領導者，常常要面對，不同的人從不同的觀點來討論一件事情，討論的過程之中，難免會有人與人之間的摩擦，這時候校長往往就是要扮演起人際協調者的角色。

教師會長用「平衡」來形容艾校長居於教師與家長之間所扮演的角色，艾校長往往就事論事，居中協調：

我們校長我覺得她是扮演比較平衡的角色，有時候偏老師，有時候偏家長，要看事情而定，但是大部分都是站在中間，當協調者，擔任家長與教師的協調者。(20070212TT1：13)

在一次課發會上，家長對於教師所設計的課程提出質疑，透過艾校長的說明以及溝通之後，家長就能夠接受，教務主任認為在此過程中，教師的辛苦沒有被加以否定，而家長也能夠理解整個課程的設計理念，透過艾校長的居中協調，雙方面都顧及到了：

我們是這樣這樣的意思，其實家長你可以去思考哪個點，她在講話的過程，家長的排斥性不會高，我們在挺老師的過程當中，老師會覺得我們沒有拋棄他。(20070213ST1：05)

做為一位人際的協調者，艾校長掌握一個要點，總是面帶笑容的說話，艾校長說「伸手不打笑臉人」，無形之中使對方降低了排斥感。教務主任對於艾校長扮演人際的協調者的角色，覺得艾校長她恰如其分：

家長委員會的時候，有的家長就會一直講說老師怎樣，她就會說我覺得有的責任應該是在家長啊，家長可以做些什麼啊，她不會因為有家長說老師怎麼樣，她就說對對對…，都是我們老師怎麼樣…，我們校長這一個部份很不錯，但他都是笑笑的講，很委婉的，很有笑容的。(20070213ST1：08)

艾校長儘量讓事情能夠在大家合作的方式下進行，在課程領導的過程之中，艾校長儘量避免讓衝突產生，總是藉由觀念的溝通，慢慢的去培養大家共事的默契，以化解衝突的發生。但是當衝突發生時，艾校長站在挺行政團隊的立場，就又扮演起後盾的角色，但是教師會長認為學校已經形塑一種對事不對人的氣氛，大家總是能溝通：

對事情不對人，大家蠻愉快的，校長會挺他的下屬，可是他也會看，我們也會分析跟他講啦。(20070212TT1：11)

大家一起合作、討論，就事論事一起參與的過程中，艾校長在適當的時機扮演起人際協調者的角色，也悄悄的化解了許多的阻礙課程領導的力量，反而藉由此一模式，讓阻力成為助力。

七、溫柔的堅持者

一位識見卓越的領導者，其所見所思未必能夠獲得大家的認同，這時候就會自然顯示出其堅持度，而讓最後的成果證明自己的判斷。

艾校長在課程領導之中所展現的堅持，就讓教師會長相當欣賞：

她覺得大方向對的話，她是堅持去做的。(20070212TT1：11)

當然在堅持的過程中，有時候也必須去尊重到對方的感受，教師會長進一步解釋：

因為校長有時候她會堅持，那堅持其實應該這樣講，校長也下不了台階，她覺得就是說這樣是對的那你怎麼一直跟我唱反調。可是我們校長有一個好處，就是說他有時候該堅持他是會堅持，可是有時候，她的堅持度沒有那麼高，她還是比較根據組長、尊重同仁的感受。(20070212TT1：05)

教務主任就將艾校長的堅持稱之為「溫柔的堅持」，因為顧及對方的感受，所以艾校長在扮演堅持者的角色上，是以柔性的力量來表達他的堅持。有時候因為教師同仁的不了解，所以也會引來誤會，艾校長對此的看法為：

我的行政團隊會覺得，在這裡工作是很有價值的，我想你從幾個，他們喜歡在這個團隊工作，我連任的時候，我的行政團隊喜歡我的人數高過喜歡我的老師人數，我覺得這樣我很欣慰，可見行政知道我在做什麼，老師比較不知道那我覺得OK，因為比較沒有直接接觸。(20070213IT2：09)

因為與行政團隊間長時間的相處，可以不斷的溝通，行政團隊對於艾校長的理念也就較為清楚，教務主任與艾校長合作的這幾年下來，對於艾校長的一些想法就能夠去理解，有時候也扮演起教師與校長之間理念的傳遞者：

也許有的老師不能了解，可是我們做行政的蠻能了解的，我也會去跟老師們講。(20070213ST1：12)

在艾校長的溫柔堅持下，秉持著對人的尊重，所以合作起來就能夠相互理解、體諒，有所堅持也能有所退讓，許多事情就在這一來一往之間，建立起共識，所以能夠堅持作對的事情，也把事情作對。

八、知人善任的伯樂

幸福國中的課程從試辦以來至今，已經有了多年經驗，長此下來，有些老師顯得疲累，但是好的課程要讓它維持下去，艾校長認為，既然好的東西要維持，但是人會累，那就把壓力分攤出去，把人找進來，也就是把那願意做、可以做的百分之十五的人給找進來，藉此來激勵成功，讓成功發揮影響力，去感動更多的人來投入課程，為學生提供更好的課程服務。另一方面，也藉由把教師人才的推廣，形塑學校的優質形象，與家長、社區建立友善夥伴關係，大家一同來投入學生的課程。

因此，校長這時候就是扮演一個懂得識人、用人的伯樂。艾校長在這方面有其用人的原則：

我找的人不是對我最好的人，不是拍我馬屁的人，我找的人喜歡跟人家溝通，情緒穩定，夠認真夠聰明，我找人幾乎就是這樣，因為我覺得老師在看啊，看我用什麼樣的人，你用馬屁精嗎，還是你用肯付出的人。
(20070215IT3：03)

喜歡溝通、情緒穩定、夠認真、夠聰明，這是艾校長的選才原則。這些特質從平日的相處，或是藉由開會時候的表現。艾校長進一步具體的說明如何進行人才的特質觀察：

你聽她平時開會講話，太多會議都是老師集體參與的會議或代表制的會議，或是你看他開行政會報的時候，這些組長，主任一定是組長上來的，這是很堅持的事，主任一定要當過組長，有時候你對組長的認知，你看他講話，你看他平時作出來的東西，寫的計畫啊，他的執行力啊，堅持度，我從他的工作表現上啊看的到啊。(20070215IT3：03)

從工作的表現上，包含執行力、堅持度，以及作品成果的呈現，依此來判斷

其是否適合擔任行政團隊工作，然後透過機會慢慢的使其發揮長才。更重要的是，要有合作的品德，能夠與他人溝通、情緒穩定，與他人合作，融入團隊之中，也把團隊的力量給帶出來。任何的能力都比不上合作的品德來的重要，艾校長這麼說：

合作絕對是最重要的的品德，在做行政當中，我們是共榮的，生命共同體，要成就的話，是大家的努力，大家一起來。(20070215IT3：03)

教務主任認為艾校長這方面的眼光是相當精準的，其原因可能是因為艾校長一直不斷的在吸收新知，本身自己的眼界不同，所以在看人方面也就能有其獨到的眼光：

我覺得他那個（看人）眼光是有的，而且他一直在吸收新的知識，我覺得這點也很重要。(20070213ST1：13)

另外在教師部分，艾校長也成功的推出了兩位幸福國中的教師，分別當選 SUPER 教師與 POWER 教師，透過優秀教師把幸福國中的課程優質形象給帶出去。

身為第五級領導者，領導者要能夠「找對的人上車」，才能組成一個卓越的團隊，而第五級領導者必須具備這樣的能力（齊若蘭譯，2003），因為「找對的人」進入團隊，就已經把能讓團隊走上對的方向。國內企業家郭台銘⁷也曾說：「有責任的人是不用管理的，沒責任的人管理也沒用。」在校長課程領導過程中，艾校長透過扮演如伯樂般的角色，慢慢的把學校的課程人才給發掘出來，也讓課程領導在一開始的組織方面，就能夠有好的原動力。儘管課程發展委員會裡的召集人的素質未必相同，但是藉由創意行政團隊的帶領，其能力也慢慢展現。

小結

艾校長在校長課程領導中，因應不同的階段，扮演著不同的角色，分別為專業的導入者、關懷教師的監督者、創意的行銷者、觀念的提點者、同仁的後盾、人際的協調者、溫柔的堅持者、知人善任的伯樂，以便達成校長課程領導的階段任務。

研究者在校長角色扮演上的文獻分析結果，校長課程領導角色扮演要兼具理性與感性的功能，藉此來展現實踐、監督、制定、經營、倡導、合作、支持、激勵、協調等角色的功能。艾校長在校長課程領導實務上的角色扮演，與文獻上所提及之角色相互印證，茲整理為表 4-2。從表 4-2 可以看出，艾校長在課

⁷ 郭台銘於 2005 年接受蕭喬芬專訪時所說，訪談內容刊載於今週刊第 467 期。

程領導實務上所扮演的角色，確實能夠發揮理性與感性角色的功能。另外也可以發現，艾校長在課程領導角色上，尤其以倡導者、支持者與激勵者的課程領導角色佔了較重的比例，可見身為課程領導的關鍵領導者，如能發揮其專業知能，倡導課程領導觀念，不斷的鼓勵並支持教師的創意發揮與專業展現，必能增進課程領導之效能。正因艾校長總是能在不同階段中、不同的場合，扮演好不一樣的課程領導角色，讓身為課程領導第二關鍵者的學校同仁們感受到艾校長支持，在其激勵下進行課程領導並願意追隨其領導，因此幸福國中在課程領導成效上，自然就展現出斐然的成果。

表 4-2 艾校長課程領導角色與課程領導角色交叉分析表

艾校長課程領導角色 \ 課程領導角色	實踐者	監督者	制定者	經營者	倡導者	合作者	支持者	激勵者	協調者
專業的導入者	★								
關懷教師的監督者		★					★		
創意的行銷者			★		★			★	
觀念的提點者					★		★		
同仁的後盾							★	★	
人際的協調者				★					★
溫柔的堅持者	★				★				★
知人善任的伯樂				★		★		★	

資料來源：研究者自行整理

第二節 校長課程領導的困難與策略

本節共分為兩部份，首先，提出艾校長在課程領導過程中所遭遇的困難；其次，討論艾校長課程領導過程中所採用的策略。

壹、校長課程領導的困難

根據文獻探討的結果顯示，影響校長課程領導的因素可能來自於校長本身、學校組織、教師、教育行政機關與家長社區等五個方面，研究者依據文獻分析結果，認為這些影響課程領導的因素可再簡略分為人的因素與課程的因素，然而即使是課程因素，多半也是由於人的決策造成的影響。因此，在校長課程領導上，真正的困難實來自於「人」的因素。

在經過了訪談後，研究者發現，對於艾校長而言，其個人的領導風格與魅力，以及在自我不斷專業進修與自我要求，克服了來自於校長本身的影響因素；幸福國中所形塑出的學習型組織文化，也減少了學校組織所帶來的影響因素；而在校長領導哲學與教務主任的個人服務熱忱下，逐步引發學校的教師的成就動機；至於教育行政機關政策上的缺失，艾校長也都能帶領行政團隊，運用腦力激盪，創意的做法來加以應變；藉由行銷學校優良品牌，也獲得多數家長與社區的認同，帶領家長一同參與學校課程發展。幸福國中在艾校長的課程領導帶領下，願意去正視來自各方面的課程領導困難，並藉由團隊的腦力激盪，逐步克服了許多影響課程領導的因素。然而，研究者發現，某些隱藏在學校中，也是較不易察覺，但卻大大影響課程領導的，其實是普遍存在學校中隱形的迷思，這才是幸福國中校長課程領導的困難所在。

「迷思」一詞來自於英語，根據國語辭典的解釋，「迷思」為英語 Myth 的音譯。泛指人類無法以科學方法驗證的領域或現象，強調其非科學、屬幻想的，無法結合現實的主觀價值。若從英文字典裡查詢，本意為神話，現在則多引申為指沒有事實根據的觀點。迷思，是一種主觀的價值，往往是因矛盾所產生的迷惑，這些迷惑可能無形中就造成了其行為、行動上的限制。雖然沒有事實根據，但卻令人深信不疑。

由於在學校裡，校務發展計劃和執行校務工作大都採取團體分享式決定的方式，由同仁共同來擬定，進而達到集思廣益之效，但是這樣的方式可能產生「團體迷思」的現象。所謂的「團體迷思」指的是在團體做決定的過程中，團體成員過於追求共識，而缺乏對於問題及解決之道的真正了解，導致決定的品質不佳，影響到整個決定的效果（吳清山、林天祐，2002）。想要破除此現象就要鼓勵同仁提出不同意見，即使與領導者自己的意見相反也要尊重和容忍，容許他人挑戰與質疑自己的想法。

研究者在訪談的過程中，感受到校長課程領導的歷程裡，須面對各種存在學校內許多不成文的迷思，這些迷思究竟是如何形成的，已不可考究，但是它確實影響了校長課程領導。

孔子：「君子以行言」；一切用行動說話 只有行動才能證明自己的價值，拖延導致平庸，行動成就卓越。行動並不意味著毫無章法的奔跑，沒有什麼能夠阻止你行動的腳步（楊樂，2007）。行動，是破除校長課程領導歷程中種種迷思的良方。

研究者依據訪談結果，茲就下列五點迷思做討論分析。

一、爲了什麼而比賽？

得了銀牌以後就感覺「是不是為了那個比賽在做？」，大家又開始有些矛盾…
(20070212TT1：02)

「I wish I know how to quit you！」李安在奧斯卡頒獎典禮上，利用電影《斷背山》的一句台詞作為得獎感言的開場，對於不斷受到各界的肯定，做了自我解嘲，其所展現的幽默感，讓大家會心一笑。

大家都知道，得獎，對於參賽者而言是一大肯定，但是為什麼在學校裡頭，教師們對於自己所設計的課程教案獲致肯定時，竟會有如此的矛盾，其反思的結果是，難道自己是為了比賽才去做教案設計？

現今教育界的許多比賽，目的是為了甚麼？是為了一較高下，分出優劣？還是希望透過比賽，刺激教師們去思考更多的可能。其實每項比賽的設計，都有其希望達成的目的，良性的競爭有時候是進步的動力。優與劣之間，在於程度的不同，而不是去否定其價值。

然而，學校裡普遍存在著對於「參賽」的迷思。幸福國中的教務主任對於鼓勵老師參賽，過去一直認為那是在給予壓力，但是，經由艾校長的提點後，她發現那其實對教師而言是一種鼓勵，是動力而非壓力。具體行動的結果，讓教務主任破除了鼓勵教師參賽的迷思。

許多人不願參賽，就是怕自己無法受到肯定，萬一落選了，很丟臉。但身為教師的我們不是常跟學生鼓勵說，「志在參加，不在得獎」、「參賽就是對自己的一種肯定」，怎麼換成自己要比賽，就卻步了呢？

「是不是為了那個比賽在做？」當設計的課程教案，具體落實在學生身上，看見孩子的轉變與成長，教師到底是為了甚麼在做，答案從學生的身上可以找到。當自己對於課程與教學的掌握愈來愈嫻熟，當自己對於課程與教學的成效愈來愈敏銳，在課程設計上愈來愈有創意，為了甚麼而比賽？這就已經不是個矛盾，而是對自己的肯定了。

二、幹嘛愛出風頭，為什麼總是有外賓來學校參觀？

「學校的大門永遠為你們而開」，你們，指的是誰呢？當然是學生。但是除了學生以外，其他人士來到校園，不免引來教師同仁的側目，甚至可能引起教師同仁的議論紛紛、厭煩此情景，於是就產生這樣的聲音----又在作一些表面工夫了。

校園終究是個「開放」的空間，但是在文化空間上，似乎還是較屬於「封閉」的狀況，無怪乎當看見校外人士，走進教學現場參觀走訪，教師們私底下多少會有如此的聲音產生。

校長課程領導的重要課程之一，就是把關心學生學習的有心人士力量給帶進來，大家一同來發展好的課程，也一起來檢核課程的缺失。教師會長經常與艾校長接觸溝通，對此，他點出艾校長背後的想法：

基本上校長的觀念是說，這個學校好或不好，都要呈現給人家知道，讓人來發現，讓別人來跟我們說也不錯，有時候在環境待久了，有些沒做好的地方自己沒發現。(20070212TT1：12)

外賓來校參觀，若是來此學習好的經驗，有人便解讀為「行政作秀，愛出風頭」；若是來校進行評鑑參訪，也有人會解讀為是「配合上級，招攬工程作績效」，實在是兩難。

校園開放，不但「空間」得開放，如家長會長所言，學校發展必須與社區結合，還必須在「心態空間」上開放。好與不好都呈現給別人看見，做的好，大方接受讚美；做的不好，虛心接受批評。從「旁觀者清，當局者迷」的觀點來看，教育現場需要點刺激。若從「課程領導」的觀點來看，教學現場更須要讓別人看見，才有進步的空間。

三、學生評量分數低，有什麼關係？

評量 (assessment) 是以各種方法來蒐集學生教育的有關的訊息，以作為教育與教學決策之用的系統化歷程 (胡永崇，1995)。若與考試 (examination)、測驗 (testing) 相較起來，評量特別強調所蒐集到的資料進行價值評斷，而考試或測驗比較強調客觀的蒐集與分析資料，因此教師的任務不僅僅只是編寫試題，實施考試、評分而已，更重要的釋對考試或測驗的分數進行解釋與價值判斷 (王文中等，2004)。

九年一貫課程政策強調多元評量的精神，但是在學校中，紙筆類的評量仍是多數教師所採用的評量方式。紙筆測驗的題目，因為考慮到學校本位與教學自主，所以考試都由各校教師自由命題，但是畢竟我們很難掌控每一位教師在命題時是否有用心規劃、保持中立原則。即使成績都幾近滿分，也不能保證他們真的學到該學的基本能力 (許淑玫、余碧玉，2007)。因為這當中就牽涉到教師是否能掌握到命題原理，所設計的題目能否兼顧到信度與效度。教師在出題時，是否能夠扣緊教學目標，進而達到評量與教師教學、學生學習相呼應的目標，否則，就容易產生教師對於評量分數的迷思---認為學生的評量分數即使偏低也沒有關係，偶爾也該給學生一點刺激，認清自己的努力不夠：

考試那個孩子的分數，因為有時候平均很低，大家在談的時候，有的老師就覺得偶爾難一點有什麼關係，平均二三十分很難看也沒關係。
(20070213ST1：14)

但是，真的是學生努力不夠嗎？還是評量題目的設計有問題？或是評量與教師教學脫節呢？國小生升上國中，有一點相當不適應的就是紙筆測驗的分數，國小的成績都幾近滿分，到了七年級，分數突然間往下掉，許多學生因此不適應。

面對此一情形，教師若不去思考評量的目的，或是省思自我命題的能力，測驗結果的問題到底出在哪裡，當然就會產生迷思。

課程的實施過程中，教師透過多元的評量方式，來獲致教學的成效，檢核課程實施的結果，評量的設計，也是課程設計的內容之一，但是，這部分的專業卻往往被老師忽略，認為評量題目的設計是一件簡單不過的事情。對此，以首席教師自我期許的艾校長，認為這是她應該要做的，卻也是比較目前感到較為困難之處：

比較難的是，我們應該要讓老師知道，到底命題的原理原則是什麼，很多老師其實不知道，有時候我們考新進老師，你問他這一題一定垮，因為他不知道怎麼出題目啊，他覺得出題很簡單啊，就是課本拿來，哪些適合填充，哪些適合選擇。可是你有沒有想過，你為什麼要這樣子出啊，你有沒有想過，難道你看到它你不會去找出有沒有什麼操作型的定義，哪些專有名詞是一定要考，哪些是概念性的敘述，你不會去想說第一題一定要最簡單，到後面愈難啊，有沒有想過不要出否定句，我就跟老師說這些東西如果你沒有想過。…，往往讀那個是一件事，等到自己出題又是一回事。
(20070215IT3：07)

研究者發現，艾校長在校長課程領導中，已經關注到過去在談論校長課程領導時較少探討到的細節，也就是課程設計中的評量設計。事實上，評量的方式傳達教師對學習的信念，也影響學生相信什麼是學習的最終目的，如果評量最終是以標準答案來界定學生的學習，那麼在學生的心中，學習的目的就是知道什麼是標準答案。評量的最終目標在提供教師教學和學生學習有用的資訊。但至今評量和教學兩者無法連結，仍是不可否認的現象（王文中等，2004）。從艾校長的擔憂中，的確看到了評量與教學兩者無法連結的現象。

對此，在課程發展委員會裡頭，自九十一年起，開始討論補救教學的做法，進行個別輔導，各領域對於補救教學的實施方式各有不同，但在課程發展委員會裡頭大家一起來討論。家長會長對於學校重視補救教學的態度，相當認同：

她在弱勢學生的補救教學執行的很徹底，一班裡頭後面那幾個，我們比較集中在中段跟後段的孩子的照顧，對於前段的優秀孩子倒是有點疏忽，我們是公立學校，我們有責任去照顧大部分的孩子，不是照顧少數頂尖的學生，我們也不是私立學校，集中火力去栽培可以考上前三志願的孩子，我想艾校長是這麼想，以照顧大多數的學生福祉利益為主。
(20070324FT1：04)

因此，如何讓教師能夠重新去認識評量的意義，進而能夠去思考到對學生實施評量的目的，將評量與自己的課程、教學做密切的結合，以破除對於分數的迷

思，甚至是對排名的迷思，學生的學習歷程才能夠更完整。如果教師一味的認為學習只是學生的事情，評量的分數不好看，那也只是學生該去承擔與面對的責任，那就太小看教師在評量設計上的影響力，也誤解了評量的真諦。

四、家長關心的就是孩子的升學？

「家長最關心的就是孩子的升學」、「明星學校的升學率高，學校自然就額滿了」，家長最關心的到底是什麼？不同的家長自然有不同的關心點，但是，「升學」真的是家長最關心的嗎？如此的觀念也影響著孩子，學生認為基測當前，除了升學相關的課程，其他都不重要了。

但是，真是如此嗎？九年一貫課程改變，基測方式的轉變，仍然無法改變考試領導教學的迷思。家長升學主義觀念未除（林文展，2002）的確影響課程領導的成效，但是，對於家長、教師而言，升學真的是擺在第一順位、是家長最關心的嗎？如果不是，但教師們卻有此迷思時，對於課程領導推動來講，那真是個重大的阻礙。

家長委員們參與學校課程發展委員會，秉持著夥伴的關係，以關心的態度參與課程發展委員會議。會長認為家長對於課發會中最關心議題，就是教科書的選用，更想知道與段考相關的授課內容：

從家長的觀點，在課發會裡面我們要討論的議題中，家長最關心教科書的選用，他倒不特別在意節數或課程的規劃，他很在意教科書選擇的聯貫性，…，只要一碰到課本要換，就會很擔心。更直接的是想知道授課內容範圍，尤其和段考有關，希望這個訊息明確清楚。（20070324FT1：01）

分析其中的原因，最主要是因為教科書選用與授課內容，直接影響學生的升學表現。另外，可能是因為在課程的規劃設計方面，畢竟是教師的專業領域，在許多課程理論上，家長可能不具備有批判或設計的能力，也可能是避免去挑戰學校教師的權威。這是在課發會裡頭，家長最關心的，除此之外呢？

教師們從學生身上也感受到升學壓力所帶給學生在課堂上表現的影響，學生本來認為就只是上了個不一樣的課罷了，但是，去認真設計課程，實施後的結果，教師感覺到學生喜歡這樣的課程。教師會長說：

本來學生是不會感受到（生態）課程對他有什麼幫助，因為升學壓力在嘛！他（學生）就會想說，反正上課就上課。但是，慢慢的他就會覺得他喜歡上這個課。（20070212TT1：01）

研究者認為，升學固然是家長在意的，但是，真的是擺在第一順位，是「最」在意的嗎？除了升學之外，家長還在意些什麼？

家長會長如此說：

家長想看到孩子的成功或是改變，不是平均從 60 到 80 分，公立學校家長不是這樣汲汲營營於成績，他希望看到孩子的氣質轉變，這個學校在喜樂區，將孩子的氣質改變，家長很欣喜。(20070324FT1：05)

艾校長從家長的回饋當中體會到家長的「在意」：

我的孩子回來的時候情緒是好的，會跟家長問好。…，我們的孩子現在回家或是離家他們都會主動跟我們說再見跟我們問好，我們對這個學校都很滿意。(20070213IT2：05)

升學固然是家長在意的，但是若一味的認為課程除了幫助升學之外，一無所用，那就抹殺了課程的意義。或者是以家長在意升學來作為藉口，那麼無非是教師自己畫地自限，抹殺自己在課程方面的能力與權力。

五、我真的不行啦

九年一貫課程政策的推動，在初期的時候出現了許多讓教師搞不清楚狀況的專業名詞，如：統整課程、空白課程、協同教學、彈性課程、學校本位...等，讓許多教師覺得自己好像什麼都不懂，所以什麼都不會。不可諱言的，九年一貫課程初期的課程推動，學校都是從新進教師或是實習教師們開始帶領起來。但是，在課程政策推動幾年下來，不難發現，愈來愈多有豐富教學經驗的教師，所設計出來的課程，不僅有創意，更重要的是能夠落實契合學生的學習。所以，老師們真的不行嗎？

過去的教師不像今日一般，常有機會參與校外的研習、博覽會，能夠接受外界刺激，再加上今日資訊發達，教師彼此之間的資訊流通相當快速，所以能夠看到許多自己同行的教師，有不同的創意。

社會大眾對於教師的認知，覺得這是一個穩定的好職業，適合養老，過去的文化就留下了遺毒----「多一事不如少一事，少一事不如沒事」，所以當行政主管力邀教師參賽，往往就是以「我不行啦」、「我沒有這麼棒啦」，來加以婉拒。這或許也是受到中國謙讓文化的影響，但是，在多元開放的社會裡，教師不應該自我侷限，隱藏自己課程設計的專業能力，反而應該當仁不讓的展現課程專業，共同形塑教育環境的多元開放文化。

老師，你真的不行嗎？真的沒有能力嗎？教師可說是學校的重要資產，是課程設計的關鍵人物，艾校長透過鼓勵，把學校的人才推廣出來，讓教師們看見自己「可以」：

我現在也已經預約了，誰明年要去參選 POWER 教師，我都直接跟當事人講，

可是他一定會告訴你我不行。但是我相信，他會積極的準備，努力的蒐集證據，他這一年的時間他會積極的準備，他現在去外面擔任講座啊，要對方給我一張講座證明、感謝狀，為什麼他要蒐集這個，不用想也知道，他想要當書面證明。(20070213IT2：03)

「可不可以」、「能不能」、「行不行」，都是等做了，才會知道答案。一次不成，兩次總會成。校長課程領導的歷程不也是如此，成功是「經驗」累積而成。

校長課程領導，其實是領導學校的同仁，一同來設計規劃課程、實施課程，並且檢核課程，以求不斷的提升學生的學習品質。如此一個動態歷程，每一個環節所累積的經驗，都是在為未來課程領導做奠基的功夫，一旦開始了，就沒有停止。所以強調「從做中學」，因為「行動」才能夠證明一切的理論，也才能實踐一切的理想。

小結

潛藏在學校中的團體迷思，是校長課程領導的困難所在，當中包含了對於參賽、校園開放外賓參觀、評量分數、升學與教師謙讓的迷思。學校當中所存在的迷思，往往會讓人劃地自限、裹足不前，如何能夠破除迷思，或許就是需要提供學校同仁們去實踐的動力，不斷的鼓勵，或是透過「做給你看」，讓教師們「有跡可尋」，藉著他人成功的經驗，仿效進而改進。校長的課程領導是一個讓「行動」說話的歷程，需要一些堅持，堅持做對的事情，堅持把事情做好。

校長在面對學校同仁的迷思與質疑時，能夠將之視為「理所當然」、「很正常啊」，然後去做溝通協調，還要能夠讓學校教師同仁們看見教育潮流的變化，提供其更高而不同的眼界，其心胸自然寬廣，思維活絡，才能不被既定的成見所囿。

貳、校長課程領導的策略

課程領導，實際上包含了對課程事務的領導外，另一部分則是行政領導，兩者實乃相輔相成。為了推動課程領導，就必須仰賴策略的執行，根據研究者文獻整理的結果，認為領導者要不但要提升自我的專業知能，做到「以能服人」，更要發揮其角色影響力，做到「以德服人」。藉由具體的政策執行，包含訂定學校願景與課程目標、健全學校課程發展的組織、規劃學校課程方案、組織協同合作的教師團隊、促進教師專業發展（方德隆，2001），方能執行課程領導，展現校長課程領導的成效。

身為校長，對於課程事務的領導勢必仰賴行政的團隊的力量，在幸福國中，研究者看見了一個如同大家庭般共同努力的一面，也看見從校長到行政到教師彼此間互做後盾的安全感。不論是行政或是教師或是家長，大家的努力，只為了一個共同的目標與對象，那就是學生。這是艾校長不斷的去提醒大家，除了學校的

課程願景外，更重要的是，課程的實施對象---學生。

許多課程領導的文獻，都強調透過學校願景的規劃，來建立同仁們對於學校課程的共識。幸福國中的願景其實是由學生的回饋的意見，整合後作為基礎，之後加入教師、家長的想法所共同形塑而成。願景建立之後，進一步要能夠落實、執行，透過扣緊願景的課程來培養出學校所希望的學生。研究者發現，艾校長除了讓每年的課程主題扣緊願景之外，因為她清楚知道，每個課程的設計與修正，終究是以學生為主，而不是為了願景去設計課程，因此，她一直不斷的提醒，讓參與課程的每個人都能夠把「學生」放在心中，做任何的事情，都強調以學生為考量。也就是說，艾校長抓到願景背後的精神主體---學生，而願景則是要透過方法去落實的。

研究者根據訪談發現，艾校長在策略的執行上，除了藉由關懷的監督來確保執行的成效外，在過程裡，也會適時的透露出政策制定背後的觀念想法，讓同仁們了解到其推動的目的。以下，研究者整理出艾校長在推動課程領導所使用的策略，共有八項，分別為：建立共識---以學生為主體去考量、尊重並落實學校願景、鼓勵教師參加比賽、養成分享習慣，善用數位典藏、一年達成一項目標，行銷學校、視開會為創意的研發、形塑學習型組織文化、推動教師專業發展評鑑。茲說明如下：

一、建立共識---以學生為主體去考量

學校之所以存在，為的是提供一個良好的學習環境，供孩子們學習。學校裡提供課程，有老師們設計課程、實施課程，有行政同仁們，協助處理相關事務，學校中的一切活動，都是為了學生，凡事都是以學生為優先考量。尤其是在課程方面，學生是課程實施的對象，如何設計符合學生需求的課程，如何設計出適合學生學習的課程，如何設計讓學生有效學習的課程，這是課程設計的最高原則，也是艾校長一直不斷強調的，幾年下來所建立起的共識。

我認為行政是來服務學生，第二個是為服務老師。(20070213IT3：03)

身為行政的最高領導人，艾校長簡短的一句話，深刻的點出了行政服務的理念與最高原則。學校中普遍存有一個不成文的觀念，認為行政是來服務老師的，但是，艾校長卻不這麼認為，學生，才是他所真正關心的對象。因為凡事以學生為考量，所以在許多事情的作法與觀念上，也就不同。

艾校長透過各種會議，包含教學研究會、行政會報或是校務會議等等，與老師們接觸的會議中，拋出問題刺激老師們去思考，課程的相關問題，長久下來，老師們便習慣以學生的學習為中心作思考，甚至成了老師們願意不斷維持課程、持續改進的動力。

她都會常常灌輸一些觀念，「孩子在這邊三年，我們要不要給他們一點東西？」基本上以學生為出發點的話，老師們有時候就不太好意思再去做一些反駁啦，我覺得這一點很重要。像我們學校音樂美術他們以前是沒有什麼特殊課程的，那她覺得就是說，我們學校有很多有才藝的老師跟有才藝的學生，那可不可以讓他們有一個伸展舞台跟機會？然後他這樣的觀念先拋出來了以後，那當然教務主任就會先問一下音樂老師他們的感受怎麼樣，…。那個過程，我參與了才知道，真的是……還有點辛苦啦！可是那個感覺跟事後學生，他們是覺得印象很深刻、而且很值得啦！我們說真的如果有這樣一個活動課程的話，還是值得辦啦！（20070213TT1：05）

以學生為考量而設計的課程，當課程落實到學生身上後，老師們直接從學生身上獲得的回饋，是最值得，也是最珍貴的。從學生的笑容裡，從學生的言談中感受到課程的價值，對於設計課程的老師而言，就是最大的鼓勵，更是一大鼓舞。研究者自己身為教師，深刻體認到，教學最大的動力，正是來自於學生的正向回饋與肯定！

當全體老師有此共識，學生們也能感受到課程變的不一樣了。

我們會設計一系列的課程。像我們幸福國中是生態教育起家，剛開始時是我們學校三位生物老師他們在接力，學生會感受到說從頭到尾不是一個老師在上課，每個老師帶給他們的觀念、想法和學習態度上面都會有不同的認知。然後老師們沒有說這週是誰上課，譬如說今天是甲老師在教課，乙老師和丙老師就會在旁邊協助，他們就會感受到學習資源變多了。他感受到的就是說他有什麼疑問的話，他找得到老師問，對於發問就不再懼怕。那慢慢的我們後面像是什麼營養生態課程，老師的成員會越多，變成八個，感覺起來學生就很喜歡這個課程，本來學生是不會感受到課程對他有什麼幫助，因為升學壓力在嘛！他就會想說，反正上課就上課，但慢慢的他就會覺得他喜歡上這個課。（20060212TT1：01）

學生感受到老師的用心，感受到課程的無壓力，感受到豐富的資源一直不斷的加進來，這些似乎都告訴著學生，教師對於這堂課的用心與努力，孩子自然感受到老師們的關懷，逐漸的喜歡這樣的課程，有了學習的興趣。而當孩子們將此一訊息或是感受帶回到家中，當家長接受到這樣的訊息，也就感受到學校對於孩子學習的用心。

家長們對於幸福國中這種以學生為主體的共識，認為是幸福國中很重要也很成功的地方，對此也有真切的感受：

這個學校一向都是以學生為主體，我們當時討論到學生髮式的問題，我們最後決定採全校公投的方式決定，教師學生家長都可以參加投票，因為這

個事情和學生直接相關，我們把學生投票的比重定為百分之五十，就是一半了，大概他們決定怎麼樣就是怎樣了。她一直不斷的讓他的部屬、伙伴、家長，認知到說學校裡面，是以學生為主體，一切都是以學生為主體去考慮，只有當這個原則被高度的確認之後，所有的事項都是以這個為最優先考量，只要和這個原則抵觸的，就討論後再重新修正。而不是只想到自己的方便卻不是以學生為考慮。這是他很堅持的，也是讓家長很放心的，因為在這樣的考慮下，他注意到家長對學生的關懷，我們會很放心的把孩子送到這裡來，這是很重要、很成功的地方。(20070324FT1：06)

課程領導的最終目標，是希望能夠提升學生的學習品質，研究者自問，除了學校老師之外，還有誰關心學生的學習呢？理所當然是與學生們關係最密切的家長。然而，許多課程決策，別說是把學生排拒在外，實際上，家長的力量也未被加以重視。但是，艾校長透過不斷的與學校同仁們溝通，將「學生」提高為最高的考量時，如家長會長所言：

當他提出來的問題最後影響到學生的時候，家長就會被囊括進來。
(20070324FT1：03)

對於艾校長而言，當初來到幸福國中，課程發展委員會已經著手進行願景的設定，接著他在課程領導上所面臨的挑戰，是如何把願景化為實際可行的政策目標，透過為幸福國中一年設定一個學年主題，每次主題總是從學校願景之一來作為出發點，六年下來，幸福國中已經逐步實踐了自己的願景，教育出屬於幸福的孩子。

二、尊重並落實學校願景

學校願景是學校社群對學校教育的共識。願景需要透過課程發展及各項配合措施才有可能落實（高新建，2004）。艾校長九十年來到幸福國中，當時的學校願景已經在前校長的帶領之下，整個成形，艾校長就在此基礎下，希望大家一同把學生放在心上，一同來完成學校的願景，完成幸福的學生所希望在幸福國中能達成的學習目標。教師會長說對於艾校長相當尊重幸福國中的願景，也不斷的去推動，有此感受：

願景是前校長的時候，大家開課發會研擬出來的。艾校長蠻尊重我們的，他說大家儘量朝這個願景去做，課程、學校行政措施朝這個方向去做。
(20070212TT1：12)

學校的願景如何落實呢？艾校長透過一年為幸福國中設定一個主題，透過行政團隊的創意營，大家一同來討論為學校訂定下一年的目標計畫。先從行政團隊

帶領起，設想好了，再去推動教師設計相關課程：

今年講零體罰還有品德教育，其實我在上學期末主任會報我就說，那優質學校之後我們要做什麼，我就說行善，關懷行善計畫，這是初步構想，可是光行善計畫這樣看起來沒什麼大不了的，你一定要很聚焦，有一些策略就要出來。所以上禮拜我們就去創意營，幾個主任就在一起，大家就去談，零體罰之後的創意管教，還有關懷行善計畫，未來我們要把它結合，變成師生一起去做行善，行政人員先做，以身作則嘛。後來我就想說這怎麼跟課程去做結合，可能是導師班級經營課程的一部分，你要用什麼方式帶著你的全班一起去做行善計畫，當然有些資源我們要去提供，還有一些表揚，是我們行政要來做，所以一系列的配套其實我們都討論過了，我們現再還有第二次第三次的討論，把它的主題更具體，而且讓老師知道，他是可以藉由全班的討論，比如說寫出一個行動計畫書也好，怎麼樣去日積月累，各式各樣的，你就作你們班大部分孩子企圖想要做的東西，不管去跟你的們課程，不管是妳的班會課程，或是未來在綜合活動課程，或者是各個領域去融入，都可以啊，他就會變成是明年我們最重要的核心的課程，品德課程，可是品德課程太空泛，其是我們就藉由行善，來達成，台北市今年有十四項公民品德發展出來，不必做十四件事，我們只要做一件事情就可以了，這個做好，它就是品德教育，它就是公民教育，也實現我們學校的願景，我們學校願景有個關懷，我說這一魚多吃，何樂而不為？

(20070213IT2：03)

透過行政團隊的討論，讓一個點子不斷的在彼此間腦力激盪，在不斷的聚焦情形下，一個點子就能形成一個想法，想法在透過策略的執行，就化為行動。學校的願景就是大家的想法，怎麼讓想法不是只有空想、空談，而是能夠進一步去實踐的，那就需要一個接一個的策略執行。艾校長藉由一年設定一項教學主題，藉由行政團隊先做好設想與配套，讓學校的願景藉由一年一年的主題設定，從行政到教師，藉著課程的設計，推廣到學生的身上。教務主任對於學校願景的落實，覺得自己身為行政人員，一定要先做一些事情，才能進一步去要求教師作些什麼，如同主任自己所說，只要有東西給教師，教師就能夠去進一步修改，東西就能夠出來，所以很多時候，是行政人員要能夠主動提供支援給教師。也因為這種「身先士卒」的觀念，所以彼此之間的合作就很協調：

未來要做行善年要做些什麼，我們行政有個概念就是說，我們不能一直教人家做什麼，我們先做一些什麼，那你們要不要做些什麼，但是都做簡單、容易做的，然後再看各班要不要做些什麼，我們的概念這樣下來就會很和諧。(20070213ST1：10)

「健康、明理、關懷」，每年從願景之中訂一項主題，逐年逐步的落實學校願景，艾校長自從來到幸福國中，所推動的許多課程主題都是以學校願景作為出

發，讓人感受到其尊重學校願景，相對的也就是尊重學校的文化。而行政團隊總是從自己先要求起，先為他人設想的概念，讓許多政策的推動多了些貼心之處，不會造成教師的負擔與過大的壓力，一點一點推動，慢慢來，先做給你參考，這些年下來，就能夠有不錯的成果。

三、鼓勵教師參加比賽

在教師生涯中，影響自己最大的可能不是校長也不是主任，而是教師之間的彼此互動與對談，教師間的相互影響才是看不見卻又巨大的力量（陳美如，2004）。因此，校長課程領導的過程中，藉由校長行政的力量，讓教師的課程領導發揮其力量，讓教師課程領導的能力提升，達到學生學習品質的進步。對此，幸福國中的家長會長有此想法：

你要去創造一個有議題可以討論的場所，教師之間才会有溝通的機會，才能夠達成教育資源共享的目的。…，如何讓學校的運作更 active 這就是校長的工作。（20070324FT1：03）

訪談中的「你」，所指的就是校長。也就是說，校長必須要能夠創造一個可供討論的學校環境，藉此來刺激老師們進行溝通，並且分享彼此的經驗與資源。因為只有建立起這種教師教學經驗的分享，教師群體間互動，生命經驗的相互敘說，以及經驗的連結（陳美如，2004），如此一來，教師課程領導模式，才真的能夠實踐所謂的課程領導。對於老師們，艾校長有此感觸：

我們早年我們自己也當過老師，我們知道老師的彈性很大，空間太大。
（20070213IT2：01）

因為瞭解老師們的彈性、空間很大，所以需要有人出來帶領，有了旁人的提點，再加上本身自我實現的慾望，引起教師們行動的動機，如果又能有成功的經驗來作為動機的增強，漸漸的，教師的課程領導就能夠帶出來。透過比賽來刺激教師，形成大家一起合作的模式，學校提供給教師比賽方面的資訊，以不造成教師額外的負擔為原則，慢慢把教師的成果推出去，教師會長這麼說：

老師跟老師之間的合作可能有時候需要一些刺激、可能有時候是需要共同分攤一些事務，可能像是對外的比賽、在校內做一些課程的教學，大家一起合作。…，那學校有給這方面（比賽）的資訊啦！然後就是塑造一個氣氛就是說，我們不用準備太多，然後就是去報它。…，那我們從九十年這樣大家一路走來，慢慢的，大家就覺得說還好啦，不用刻意去準備很多東西，就是我們之前做過的東西，現在繼續在做。（20070212TT1：01）

那麼艾校長是怎麼創造這樣的環境呢？就是鼓勵老師們參加各種比賽，這部分是艾校長溫柔的堅持。艾校長說透過比賽，積極把教師推出來，此策略其背後的想法是：

第一個啦、所謂的自我實現、自我肯定，最重要的私心是，你藉由這樣子去提升學校的社會形象，打開學校的知名度，因為你說升學率這個東西不是一朝一夕，而且這個是家庭啦、學校總動員，還要孩子的質的提升啦，這不是立竿見影，可是老師這一塊 OK，因為老師的能力都很強，我們大家能力都很強，只是說你有沒有被鼓勵出來而已，所以這是我的策略，我希望提升幸福國中的知名度，藉由我們優秀的老師，所以我說即使台北市沒什麼比賽，我們會自己跑去參加什麼比賽，就是這個道理。(20070213IT2：03)

透過參加課程的相關比賽，除了能夠達成教師的自我實現，增進對自己的信心之外，對於校長而言，更是能夠藉著學校教師的得獎紀錄，作為其行銷學校的具體證明。有了具體的事蹟以及外界對教師表現的肯定，借力使力的結果下，讓學校的形象有了轉變，打開學校知名度，讓大家「看見」幸福國中，大家開始去「注意」幸福國中的變化。這是艾校長的策略，藉由學校裡優秀的教師，透過比賽的方式，讓幸福國中的優質形象能夠立竿見影的顯現出來。

有了外界的注意眼光與期待，「比馬龍效應」也在教師文化中傳播開來，教師們對於自己的課程教學就會想要投注更多心力，去開創更多的創意。艾校長相信「成功是一種習慣」，讓教師們習慣於成功，就能夠讓腦子靈活，讓組織活絡：

那我相信成功是一種習慣，成功是一種習慣，可能是因為你第一次成功的模式，因為被肯定，你就移植那個模式，可是你不會只是移植，你一定會每年都創新，因為你不會滿足，而且你也覺得競爭是愈來愈激烈，創新的東西加進來之後，整個組織就活絡起來，這就是我要的東西。
(20070213IT2：03)

校長課程領導不是大家關起門來，各自發展、討論就夠了，怎麼去外頭取經，去接受外在教育潮流、環境的刺激，然後再把新的東西給帶回學校的課程發展委員會也好，領域的教學研究會也好，或是大家課餘時間的討論，漸漸的教師之間的課程領導就會形成。研究者認為，校長課程領導最終必須帶起學校內教師課程領導，讓教師們在專業的成長之下，開始用自己的力量去實踐課程領導，這是校長課程領導的重要任務。藉由老師們參加比賽，如此創造一個可以討論的環境，讓平日各自忙於課務的教師能夠聚集起來，如此一來，學校的討論環境就更為活潑，透過此過程，教師的感情變的更好，專業的對話也更多，艾校長進一步說明

鼓勵教師參賽的原因：

因為藉由比賽你有很多的機會可以名正言順的聚在一起討論，我記得那課程有時候他們會有午餐會報，有時候是 EMAIL，年輕人嘛，有時候是會心團體，那感情會變的很好耶，因為你會聊你的家族史、你的生命史，那感情是一大躍進，因為你有奮鬥的目標，你會知道說這些東西不是只有設計課程而已，因為它有那個對照組嘛，他一定都很重視執行後的分享改進嘛，我很重視這個東西，得不得獎倒是其次，因為我很強調那個過程。
(20070213IT2：08)

幸福國中參加比賽多年來的經驗，艾校長看見教師們的資料彙整能力大幅的提升，能夠加入自己的創意，讓自己容易被看見：

我的老師們，藉由參加比賽，我覺得他們也都學會了，他們會有一個資料彙整的能力，而且資料是整整齊齊，至少那個表面效度要出來，裡頭的內容再講嘛，所以其實我們重視表面效度，很多東西有我們獨特的創意，我們就很容易被看見，你說我們有優秀到哪裡去，我也不覺得，因為教育不是短時間就可以讓它很盡善盡美，但就是因為我們有一些用心、有一些創意，還有一點自信心。(20070215IT3：11)

艾校長說，很多時候鼓勵教師參賽是出於自己的堅持，也許過程中會遭人質疑，但是最後的結果，教師的能力出來了，學校的形象轉變了，也爭取到愈來愈多的經費能夠讓學校進行建設，就一點一滴的累積經驗與實力。艾校長謙虛的說，自己真的沒有多優秀，只是多了點創意、用心，還有對自己的自信心。

四、養成分享的習慣，善用數位典藏

校長課程領導最終目的是要提升學生的學習品質，但是在領導的過程中，不僅只有學生的學習品質提升，連帶著教師的專業能力也提升了，並且在課程組織、規劃設計、實施、評鑑的動態歷程中，也形塑出學校的課程領導文化。就是在這樣一環扣這一環的情形下，一同成長。

但是在推動的歷程裡，要如何從提升教師的專業能力開始，去一步步達成校長課程領導的終極目標呢？

艾校長說他透過「分享」的方式，來看見教師們準備的東西，也讓教師們從中提升自我的專業能力：

我藉由一種方式，來看到老師準備什麼東西，第一個教學研究會當中的分享，這個分享，早年只是分享，比如說去外面參加什麼研習，你就把你研

習的東西拿回來做分享，這是早年最傳統的。有沒有自願的人啊，把你精采的教學單元設計分享，你知道這種人很少，因為多一事不如少一事，幹麻這麼愛出風頭，我們轉變成，我們透過教師專業發展，各領域去發展自己的規準，有的人說要分享教學檔案，有的領域說拍教學錄影帶，有的領域說我們要檢討段考成績，這個就很有架構式的分享，這是第一件事情，教學研究會當中的分享。…，因為他一定得做，因為我們會安排，比如說你這個領域有兩個老師，一次就分享兩個。(20070213IT2：05)

透過教師專業發展的安排，讓教師們選擇自己適合的方式來作分享。除了教學研究會的「分享」之外，艾校長還進一步做一件事情，如此一來，強化了「分享」的意義，也讓「分享」不是只有片段的刺激與成長，而是能夠「溫故」，能夠「複習」，甚至是能夠去加以「轉化」的。艾校長利用幸福國中的優勢---資訊科技，讓分享更加具體化----「數位典藏」：

做分享之後我們還做什麼，不能就做這樣分享啊，過了會忘啊，你要去利用它啊，我們有教學數位典藏，好的教案我們就掛上去，或者掛在資訊典範學校裡頭，那就是好的教案，掛上去大家都可以用，還有表明怎麼樣去用，有時候你看教學錄影帶。有時候去教是看別人上課，給別人回饋分享，事後你可以有這個數位典藏，你可以去蒐集你要的東西，不是只有當下的分享。可以有事後的回憶實質的分享，我們綜合領域有個老師，你用我的單元一，我用你的單元二，那可能總共只有十個單元，平時可能自己要弄十個單元，現在就不必了，我可能準備四個單元就可以了，其他的用別人的。實作、分享，我用這種方式，我覺得這是最好的方式。(20070213IT2：05)

人的記憶會隨著時間的流逝會逐漸淡忘，人的行動也是如此，隨著時間的流逝，會逐漸緩慢甚至消失。所以，校長除了不斷地分享與提點教師之外，還要能夠讓教師隨時想到，就能夠方便、即時的找到其所需要的資料。學校的組織有行政、有教師，彼此忙於事務與課務，不見得當你需要時能夠提供你即時的服務，所以透過數位典藏的方式，只要上網，就能夠隨時抓取所需的資料檔案，只要上網，就開啓了分享的機制。課程領導不是只在課程發展委員會裡，也不是只有在教學研究會中，是教師隨時都在進行也隨時都在評鑑。透過專業的分享，讓學校的組織文化沒有斷層，這是艾校長來到幸福國中六年後，所觀察到的「分享」的最大影響：

我六年前來的時候，人家就告訴我說這學校的老師組織文化很和諧，但是難免還是有些小團體，難免講八卦老師喜歡講八卦，六年之後，老師的感情沒有因為，因為退休的人很多，我來到現在大概四十幾個退休了，…，流動率很低，很多人在這邊退休的很多，那我要講的是說，這學校並沒有

因為這些感情好的老人退休之後而它的組織文化就改變，大家還是一樣，老師們的感情還是很好，還是可以打成一片，開會的時候還是笑聲不斷…，這學校的老師們一樣的和諧可愛，雖然新血換了，四十幾個耶，那我全校的老師才一百個，組織文化沒有變，我覺得這就是分享的最大好處，我因為專業上的分享，彼此更了解，我看他們私底下常一起出去玩，還沒有退休的老人常給年輕人提點，要怎麼才不會浪費時間啊，怎麼做才對啊，文化有傳承沒有斷掉。(20070213IT2：08)

研究者發現，領導者所決定的一項策略，對於學校的組織文化而言，其影響力是深遠而強大的。在領導上選擇作對的事情，對於學校的文化形塑與發展，有著一股重要力量，是領導者在做決策時所要深思熟慮的，對了，就去堅持、去執行，隨著時間，其影響力就呈現出來了。幸福國中在課程領導這個動態歷程中，不管人員的改變如何，因為「分享」的機制，讓學校組織文化得以「承先啓後」一路走下去。如研究者在文獻探討中所說，校長課程領導是一個動態的歷程，需要眾人的合作才能夠完成，但是在過程當中，組織成員來來去去，因為學校的組織文化採用代表制度，領域召集人一年一任，家長委員們也是如此，除了校長與教務主任可能長期參與之外，其他的人員並不是一直固定的，在此情形下，校長如何讓課程領導能夠不斷的持續下去，不讓人員的流動造成對課程領導歷程的影響？

艾校長認為，把教學檔案做好，然後養成分享的習慣，是不二法門：

我覺得老師的教學檔案是很重要的，因為凡走過必留下痕跡。去年一個調去建中，他走前，他那個教學檔案、教學設計，完完整整分享給他同領域的新進家政老師，當初其實他就是拉著他在做設計，因為新人嘛，所以等到他要走的時候，其實他留下很多東西。他告訴她，這些東西你都可以用，你在哪裡找得到。我覺得這種傳承是很重要的，你一定要預防，預防意思是說，不是因為今天你要走了，你養成分享的習慣，今天無論誰臨時要走，我覺得都 OK，因為他知道你在做什麼，我可以請你把寶貴的東西留下給我，再加上我的創意改變。就是讓養成老師分享的習慣，還有大家團隊一起為一個目標去奮鬥，這也就是為什麼我常常鼓勵老師參加比賽的原因。(20070213IT2：08)

綜合以上所言，艾校長藉由「分享」的機制，養成開放的心胸，教學檔案的建置，也讓課程領導凡走過必留下的痕跡，得以讓後人不斷的從中吸取經驗，作為課程領導改進的依據。另外，透過數位典藏的方式，以及透過網路讓資訊公開流通的方式，不僅符合現今科技時代的需求，也印證了身為學校領導者，藉由科技運用能力，有效掌握組織內外相關資訊，自然提升學校行政績效，更可以藉此增進學校整體的競爭力（張明輝，2005）。

五、一年達成一項目標，行銷學校

校長課程領導，終極目標是提升學生的學習品質。在校者課程領導這一動態歷程中，終極目標的達成，需借助許許多多短程目標的設定，一步步走向課程領導的終極目標。研究者將此歷程，比喻為是跑馬拉松的過程。日本山本田一是一位相當著名的馬拉松選手，曾經這樣說：

在每次的比賽之前，我都會坐車把比賽的路線仔細的看過一遍，並且把比較醒目的標誌給畫下來。例如第一個標誌是銀行，第二個標誌是一棵大樹，第三個標誌是一座紀念碑…然後一直畫到賽程的終點。在比賽時，我就以百米的速度往第一個目標衝去，等到達第一個目標後，我又以同樣的速度往第二個目標前進。四十多公里的賽程，就這樣被我分解成十幾個小賽程，直到終點。在剛開始比賽的時候，我並不懂得這樣的道理，我把目標放在四十多公里外的那條終點線上，結果在我跑了十多公里之後，我就被後面那段遙遠的路程給累倒了。(陶淵亮，2003)

在到達這個目標之前，有一大段路要走，「野心不要太大」、「慢慢來」，是校長課程領導的哲學。一位校長接任學校一接就是四年，如果連任，那麼在經營學校上將有八年的時間。這四年、八年過後學校的課程領導會有怎麼樣的成長與成果呢？可能還不到四年、八年，就像山本田一所說的，還沒有跑到終點，就已經被後面那段遙遠的路程給累倒了。

四年、八年若以一年設定一個可達成的目標，那就至少會有四個、八個小目標的事情要去做，設定短程目標，繼而達成長程的目標，這就是艾校長在校長課程領導上，一個很重要也很特殊的策略。

艾校長當初提出此一想法，曾經被教務主任認為「有可能嗎？」，但是在去做了之後，被鼓勵之後，如今回過頭來看當初艾校長所設定的策略，覺得真的是走對了：

他有一個概念，這個概念是我做行政這麼久都不會想的，後來覺得也有走對啦，他覺得每年得一個獎，每年得一個獎！啊我們有這個能力嗎，可是後來也由於他這個提醒，因為我們學校已經累積到一個能量了，教案已經很多了，做很多評鑑，教學觀摩，我們已經做很久了，教案很多了，可是我們沒有鼓勵老師出去比賽，我都沒有想到鼓勵老師出去比賽，可是校長覺得說都已經這麼完整了，鼓勵他們一下嘛，本來我都覺得說鼓勵人家是給人家壓力，後來我覺得不會啊，鼓勵幾次都得獎，而且獎金都蠻高的，教師研習中心那個數位教材，得佳作還是第三名就一萬塊，很高啊，我們剛好鼓勵出去都得獎，沒有一個沒得獎，他們實力有一些了，如果沒有校長的想法，他激勵成功的概念，我們可能還很認真踏實的在做，不會想說去行銷學校這一塊，我覺得那就是說，校長有那個概念在，你說這樣的概

念後來覺得真的是對的。(20070213ST1：12)

把終極目標化爲一年一個可以達成的目標，當初設定一年得一個獎策略，在教務主任看來覺得不可思議，但是對於課程領導已經發展到某個階段的幸福國中而言，艾校長從行銷、激勵成功的概念切入，鼓勵教師們把成果整理出去參賽，結果都有不錯的成績。

研究者認爲，艾校長藉由把教師推廣出去，對於幸福國中的課程領導最大的幫助在於，增強了教師對於自己課程設計能力的信心，也藉此來讓教師們走出學校出去看看，別人在做些甚麼，增進刺激。如此一來，就引發其成就動機，不以此自滿，開始逐步修改，一次比一次好的課程設計就不斷的出來了。因爲是真的去推動實施，所以每次只需稍加增修，對於參賽的教師來說，也不會是一種負擔。

此一策略是艾校長來到幸福國中第二年開始所提出來的，艾校長觀察到幸福國中的潛力，提出如此的想法，做爲行銷學校的具體證明，改善了幸福國中所給予社區家長的觀感。後來有家長建議可以把每年達成的具體目標利用獎牌的形式掛在校門口，沒想到無形中帶給每天接送孩子的家長們不同的觀感。校長課程領導是一個動態歷程，而每個歷程的成效累積起來，就是學校在課程領導上的雄厚實力，艾校長這麼說：

每年都要求有一個學校整體的一個好的表現，因為那就是我一個行銷的證據，所以我們就開始去整理，…，我就想說：有機會喔！我就跟我的行政同仁講，其實我們是有機會每一年為學校創造一個績效，然後把它掛在校門口。…我們每年設定一個目標，然後就這樣一直做，所以就這樣幾年來我們每一年都有很好的得獎事蹟，這樣累積起來。(20061109IT1：05)

學校組織的行銷，學校校長能將學校經營特色及辦學績效，向上級機關、家長以及社區人士進行行銷，使其充分了解學校教育內涵與成效，以爭取其認同與支持（張明輝，2005）。多年累積的成果，就成了艾校長行銷學校的有利具體證明，艾校長藉由把人才積極的推出去，來形塑學校的優質形象，獲得家長社區的信賴之外，也獲得上級的支持，主動給予經費，幸福國中得以爲學生提供更好的學習環境：

學校教育最重要是要讓家長信賴，那家長要信賴你，公關、行銷你要做呀！那你要做公關行銷靠的是什麼？實力，因為你沒有實力，你再怎麼去行銷，你拿不出具體的事證，空談。你跟家長說老師有多好，那又怎樣，我看不出你有什麼具體的實力呀！…，因為有這些獎項，學校好沒有錯，可是好還要給他好，因為少子化！這樣隨之而來的東西是什麼，教育局看到我們的努力。…，過去因為我們這麼努力的表現，我會主動跟長官報那個經費，我們要數千萬，不管你答不答應我，我就每年報，我記得我從一千多萬開始

報起，一千多萬不行，那年沒錢，後來也一年報了三千萬，也不行也沒錢，今年突然主動告訴我，主動給我三千六百萬。(20061109IT1：04)

研究者發現，過去的學校不講公關、行銷，但是在今日的社會，這個部分是校長要去努力的。如何讓自己被看見，首先要對自己有信心，更要有嘗試的勇氣，主動出擊，堅持做對的事情，靠著努力的證據，爭取所需的資源，當你被看見，就能被肯定，大家就願意投資在你身上。幸福國中的生態課程也是如此。另外，校長課程領導狹義而言，包含了課程組織、規劃設計、實施與評鑑，但是廣義而言，卻是與學校的環境、行政領導、教學領導息息相關的。

六、視開會為創意的研發

身為校長，每天有許多的會議，除了許多例行會議外，如：行政會報、導師會報、校務會議、課程發展委員會、領域教學會議...等，還有許多的各處室的事務會議，這些正式會議外，許多時候的非正式會議，也常讓校長忙到分身乏術。

學校裡頭許多參與會議的同仁，在本身也是教師的情形下，爲了不影響課務，許多時候的會議是安排在中午休息時間，此時的與會心情，只希望能「速速解決」。更多時候，需要較長、完整時間的重要會議，甚至安排在寒暑假當中，因爲出席的人員多爲代表，不好不參加，如果是冗長沒有效率的會議，對於教師同仁而言，開會往往是一項沉重的負擔。

研究者觀察艾校長主持會議，即觀察到艾校長主持會議當中，有幾項特點(20070118 觀)：

1. 專注、認真傾聽
2. 隨時做筆記
3. 他人報告說話時，隨時看著說話的人，點頭，隨手做筆記
4. 召集人報告完，一定說謝謝
5. 隨時讚美他人，強調各領域的特色、優勢
6. 如有問題，立即加以解釋說明
7. 語調輕柔、平穩，時帶幽默，過程中皆以正面之詞來呈現
8. 保持微笑
9. 適時提出自己對相關事件的看法，展現其專業能力
10. 對於教師們的回饋皆能正面予以肯定，並提出自己的想法

一個長達兩個多小時的會議，共排定四個討論議題，除了前一個多小時爲教授聆聽各領域報告並給予指點外，其餘三個議程在不到一小時內討論並做出決議，在中間沒有休息，會議結束前，交待下次開會的議題，會議立即宣布結束。校長繼續與家長會長討論教科書相關議題。會議過程相當緊湊而流暢，一個流程

接著一個流程，艾校長做為主持人時而認真聆聽，時而展現幽默。會議的開始與結束的決定，都相當明快，即使研究者參與一旁觀察，會議的氣氛並未特別嚴肅，顯得輕鬆而自然。

研究者問及艾校長對開會的想法，艾校長對此很滿意的說，她讓開會呈現兩種功能，一個是創意的研發，一個則為工作的執行：

我讓那個開會變的不是很傳統的開會而已，它是一個創意研發的團隊，當然我們可能是一個工作執行的團隊，這兩種功能都要顯示出來，我的每一個行政會議都要顯示者兩種功能，一個就是工作團隊，大家講好怎麼分工，怎麼支援，到底我們還有什麼創意可以去執行，你讓他養成習慣，去腦力激盪，去拋出來，這個是可以被形塑的，所以第一個是虛擬感覺。
(20070215IT3：02)

如此的開會默契與感覺，艾校長不能只是從平日開會去形塑，另外，還要把行政團隊帶出去，透過生活上的相處，或是藉由參觀別人的學校，來刺激一些想法，這樣子創意才能夠激發出來：

可是除了校內的會議之外，這個還不夠，有時候希望更親密的生活上的相處，這就需要把行政團隊帶出去，帶出去參觀別人的學校，帶出去過個幾天幾夜的創意研習，經費的來源有很多種，我們可以去想辦法？
(20070215IT3：02)

艾校長認為開會除了要達成任務外，更重要的是要有效率，因為沒有效率的會議，形同沒開會，反而還會引來抱怨與消極的情緒。艾校長對於開會，會特別注意時間的安排，事先考慮到需花費的時間，開會前先告知同仁預計開會的時間，對於會議中的發言次數與時間，也都先約法三章，在同仁們希望「速速解決」的心情下，會議往往就能有效率的達成。艾校長認為這也是一種相互信任的默契培養：

我對會議的認知，除了溝通建立共識外，我覺得要有效率。因為要有效率，所以我知道最長不要長過兩個小時，否則會很疲累的，而且可能接下來的討論可能不具有什麼意義，反而可能衍生其他的問題，大的會議我大概在兩個小時之內完成，小的會議就不一定，我比較任務取向，就是說現在要討論什麼什麼，我自己會去算那個時間，這個大概可以討論多久，發言很踴躍的時候，我就會先講啊，一個人對同一件事情只能發言兩次啊，一次不要超過三分鐘啊，我就先講在先啊，就要限制時間啊，有的人發言了五次啊，可能講的大意還是那句話，不能打斷他，因為他會生氣，因為他覺得你不尊重他，所以乾脆我們就先講，這其實就是一種互相信任的關係啦。
(20070215IT3：05)

對於首次接任校長職務的她而言，有了「前車之鑑」，更是提醒自己掌握開會有效率的原則。但是當有重要的事情需要長時間說明時，學心理學的她，知道閱讀的速度比講話來得快，所以事先準備好書面資料，提供給與會的同仁閱讀，也以此來節省開會的時間：

我剛來的時候，第一年啊，就聽到同仁抱怨說，前一任的校長開會很久，有時後校長要致詞，所以我就知道我不能夠犯同樣的事情，因為我的個性也不是這樣，所以如果我要報告很久的時候，我就用書面。假如說我要說的東西很多很重要，我也希望大家都知道，我就書面寫清楚啊，因為閱讀絕對比講話快，那我就不用講這麼久啦，我就告訴同仁說，來參閱我的報告其中的重點，我就不用引言引太久。有時候引言引久一點，是希望等一下的共識是跟我的發言我可以感動他的，等一下大家討論出來的決議是傾向我的，那我才要講很久啊，如果不是的話，我講這麼久幹麻，我如果不是要來主動來催眠你說服你，我就會很快招呼一下各位，辛苦了，那現在我們有幾個議題要來討論，我會先講這個會議大概一小時要結束，如果我們四個議題，一個小時要完成，老師都是聰明人啊，知道一個議題不要超過二十分鐘，我會先講，開始進入議題，所以我有時候開會時間真的很短。（20070215IT3：05）

另外，當今民主時代，學校的會議也秉著如此精神，希望大家在會議上能夠溝通、協調，藉由充分的發言來達成共識。所以許多校長就養成了「等待發言」或是「點名發言」的習慣，甚至是「重點複述」，無形中延長了開會的時間。艾校長對於儘量避免做此多餘之事。會議中若有眾多意見，她會進一步抽絲剝繭，釐清當中的觀點，最後做出決定。若是遇到意見不一的情況，僵持不下時，那麼身為主持人的她，就主動跳出來，提出不一樣的方案，如果是還沒行動的事情，正反兩方各有說詞，那就試辦看看，因為不做永遠不知道結果：

因為我知道大家沒什麼意見，我也不會主動繼續等待，沒有意見最好，不像有的校長要讓大家充分討論，我硬是要點一個人講話，除非那個人的講話是有價值的，只是他不好意思講，那我才會等他，開會有時候大家還會掌聲，我才會等待，我有時候開會好快哦。我也儘量不會人家講完之後，再去統整啊，講重點，我不幹這種事的，有的校長會哦，有這種毛病，比如你講了三分鐘，我校長再講一次，那我不會。我只會去做澄清的事情，比如說大家各自發言，有很多論點去做個歸納，比如說大家可能說的事活動形式的問題，我就會說我的老師講這些東西，是不是什麼什麼就提綱挈領，如果是就再聚焦，抓到那個中心，是不是什麼什麼，如果是，那我們現在來表決。如果是相執不下的時後，我就會去想有沒有第三條路，那有時我就會主動提，我會說那這樣好不好，我們試辦啊，那第三條路就出來了，大家有時會妥協，反正試辦嘛，如果發現試辦不 OK，那我們下學期就再改嘛！（20070215IT3：05）

會議對於許多領導者而言是個挑戰，尤其在課程發展委員會上，或是教研會裡頭，許多時間是用來討論達成共識，在這當中如何去引導，或許就如同艾校長所說的，去「釐清」而不是去「複述」，「做做看」而不是「說說看」。

幸福國中的會議開完後，所有的會議紀錄都可以在學校網站上查看得到，包含艾校長在會議上分享的一些觀念，這種會議資訊公開化的方式，也能夠讓沒有參加會議，但卻關心會議討論議程的同仁，能夠獲得相關訊息。如此也能省去許多非正式會議的說明時間。

開會的藝術與當中的微妙，艾校長很謹慎的在拿捏著。

七、形塑學習型組織文化

艾校長來到幸福國中，希望能夠形塑幸福國中成為學習型的學校，為此，艾校長經常利用與教師們接觸的機會，或是與行政團隊討論合作的機會，分享自己閱讀的書籍，藉著這樣的方式來帶動學校裡的學習氣氛。

在艾校長的個人網頁上，把平日與同仁分享的簡報、自己的辦學理念...等相關資料掛在網路上，以供教師同仁有需要時可以隨時上去查看。艾校長在九十年來到幸福國中就期望自己能夠將他轉型為學習型學校：

民國九十年我接任幸福國中校長，期許能將幸福國中轉化為學習型學校，主要目標是促使學校的每位成員「能持續性擴展其專業能力，並在其中培育出創新且具延展性的思考型態，了解如何與他人學習，從合作中增進專業發展」。除此之外，更希望教師們能同時扮演三種角色，即終身學習者、同儕輔導者以及行動研究者。（文件 07001）

所謂的「學習型學校」是指符合學習型組織理念的學校，是一種不斷在學習與轉化的學校組織，藉著學校成員不斷自我超越及改善心智模式，在交互學習下，以系統思維模式，來解決學校問題，並透過共同願景的建立，使學校能在校長、教師、學生與家長相互學習下，發展創新的學習文化，以強化學校變革與成長的能力，推動校務革新，達成學校教育目標。學習型學校具有六項特性（林新發、邱國隆、王秀玲，2004）：

- （一）反思開放的系統
- （二）採學校參與管理
- （三）重視學生自我導向學習能力的鍛鍊
- （四）學校領導者應為學習的領導者
- （五）學校唯一蘊含生機與成長的學習組織
- （六）強調專業法則與系統思考之行政行為

艾校長來到幸福國中六年，透過會議的運作，讓大家能夠以合作的方式，共同來討論、規劃學校的課程，並且運用創意來決定策略。家長會長認為校長的開放態度，不僅讓大家願意把意見提出來，更是讓會議變的很有效率，家長對於學校的課程事務發展都能夠透過會議來決定：

我們沒有人跟校長在下課時間跟校長有餐會聚餐都沒有，我們都是在上班時間，主要是在會議的場合，家長委員會，家長代表大會，各項學校行政會議，十幾個會議，家長去互動參與的時候，平常時間，家長要去找校長，他都很歡迎啊，他的態度是很 OPEN 的，會非常熱誠的歡迎學校家長任何問題來跟他討論。(20070324FT1：02)

整個學校的組織氣氛活潑，艾校長從自身做起，總是在會議上充分發揮其幽默感，帶動整個會議的氣氛：

我經常會去找人家講話當中，我可怎麼樣去切入，讓他覺得說很舒服又讚美，但是我又不太肉麻。…，我們的組織氣氛就很幽默啊，我考上榜首，我就說你們這些年輕人如果輸我歐巴桑的話，你們就不要回來見我。我永遠相信，一個領導人的成就動機會去影響他的同仁，我會保持高度的成就動機，然後我做給你看。(20070213IT2：07)

會議的氣氛活絡了，人的腦力也跟著活絡，大家用合作參與的態度，一同來為學校的課程努力。而艾校長自己本身所呈現出的高度成就動機，以及不斷自我專業提升的形象，對於校內教師在專業進修上，也給予高度鼓勵，如此慢慢的營造出學習型組織學校的文化。

學習型學校的文化對於校長課程領導是相當有幫助的。校長在課程領導中具有關鍵的地位，在學習型學校的推動上，也是最關鍵的人。校長本身必須要有獨具的慧眼，縝密的思想，宏觀的視野，寬廣的胸襟。同仁與他在一起，總是能給人信心、給人希望、給人力量（林新發、邱國隆、王秀玲，2004）。此一能力除了本身必須具備相當的專業素養外，其人格特質與領導風格更是具有關鍵性地位。

學校環境文化的塑造，校長固然居於重要地位，但是，卻無法單靠校長的力量來實踐，需要同仁的參與，教師會長這麼說：

基本上我是覺得學校裡面的環境文化塑造還是要靠多數的人啦，不能只靠校長一個。(20070212TT1：09)

因此，校長須發揮其領導的影響力，逐漸帶動起學校學習文化。艾校長正向而理性的思維，尊重、創意又有包容，懂得從心理學的角度，去發揮其關懷，又能夠適度的引進專業的力量來協助教師從事課程方面的改進，願意與教師同仁溝通，願意為學校付出，許多事情主動出擊，另一方面又能夠充分的授權，尊重行政團隊的種種決定。因此，幸福國中的教師在被校長感動的過程中，慢慢的跟著艾校長的腳步，一起努力成長。

八、推動教師專業發展評鑑

課程領導的關鍵推動者是校長，但是實際上的執行者就必須要仰賴教師們的力量。校長課程領導中很重要的，就是把教師的能力帶出來，艾校長認為：

提升學生基本能力的首要之務，就是教師的自我專業成長。當教師在教學的過程中發現無法面對學生的問題，或是感覺專業上的不足時，學生學習效能勢必受限。(文件 07001)

課程與教學在實務上的推動，實在是很難完全的釐清。相同的，課程的實施者---教師與課程的接受者---學生之間的關係更是緊密。當教師的專業能力不斷的在提升，學生就能感受到教師的魅力，不斷的跟著教師成長。因此，艾校長認為在課程領導上，推動教師專業發展評鑑，透過教師之間的相互學習、合作，在課程領導上可以收到事半功倍的效果。

幸福國中從去年開始推動教師專業發展評鑑，透過學校行政與教師彼此間的雙向溝通，讓教師們了解學校推動教師專業發展評鑑的想法，也從教師們身上去了解教師對於專業發展評鑑的疑慮、需求為何。在經過溝通後，各領域決定採取自評的方式來進行。幸福國中採漸進方式來推動教師參與評鑑，慢慢的來減低教師的排拒，也讓教師慢慢的接受評鑑的觀念，形成幸福國中的文化：

在本校實施評鑑的第一年，我們建議教師們自行組成兩人小組，訂出具體時程表，以互相觀看教學，但不回收「教師觀察紀錄表」為訴求，擺脫評鑑與績效考核掛勾的疑慮。而在第二年時，評鑑小組成員才改由家長代表、各領域召集人、行政代表三人組成，此種以漸進式的方式進行教師專業評鑑，大部分的教師也都能欣然接受，也不會讓教師有措手不及的感覺，截至目前(95年7月)為止，全校一共有96位教師參與教師專業評鑑計畫。(文件 07003)

評鑑在幸福國中已經推動了近三年的時間，這當中艾校長看見了幸福國中的變化：申訴案件變少、家長的信任、團隊合作的可貴、打破教師同仁間的隔閡、提升自我效能感(文件 07003)。

教務主任對於學校推動教師專業評鑑，從行政的立場來看，也有許多令其動容的發現，教師們之間開放分享的風氣帶動了，教師們也認真的去做，當然也看見了教師們的才華：

我覺得這些老師都很棒，他很認真邀請我們來看，開放分享的風氣，大家教室課堂就願意開放，也發現有的人這麼有才華，她的教案給大家用。
(20070213ST1：11)

學生的學習品質要提升，教師的專業能力也必須提升。校長課程領導裡，艾校長藉著推動教師專業發展評鑑，來讓教師們看見自己可以再進步的地方，因為沒有壓力，所以學校的氛圍就顯得開放。艾校長從觀念的溝通到人性的做法，配合上教務主任的付出，讓評鑑在幸福國中落地生根。

綜合以上所言，艾校長看待自己為一過客，但是在幸福國中他留下了深遠的影響力。把學生擺在大家心中的第一位，從學校願景的落實，提升教師的專業發展能力，透過會議來分享激發大家的創意，也把家長社區的力量給拉進來，逐步形塑學習型學校文化。

研究者發現，艾校長所採用的課程領導策略，都是根據幸福國中的需求而來，然後盡其所能的為幸福國中爭取資源，改善整體的環境。另一方面，教務主任在校長課程領導裡扮演著相當重要的地位，在許多策略中，教務主任是很重要的推手，協助校長一同來推動課程領導。整個行政團隊在艾校長的領導下，大家各司其職，一同努力，給人一家人的感受，幸福國中就像是一個大家庭，因為當中有了對「家庭」的愛，所以願意付出，再經由艾校長具體可行的策略，校長課程領導在幸福國中走的順遂。

小結

艾校長在推動校長課程領導上，在考量了幸福國中的情境與教師文化後，不同的發展階段，艾校長採用了不同的八種策略，分別為：建立共識---以學生為主體去考量、尊重並落實學校願景、鼓勵教師參加比賽、養成分享習慣，善用數位典藏、一年達成一項目標，行銷學校、視開會為創意的研發、形塑學習形組織文化、推動教師專業發展評鑑。

艾校長在幸福國中的願景建立後，再扣緊學校願景的核心精神，不斷的提醒同仁，學生是一切課程的主體，建立起「凡事以學生為主體考量」的共識。接著，透過一年一個目標的設定，經由會議中大家的創意運作，一步一步的落實學校願景，並將每年的成果作為行銷學校的優良形象的具體證明。在推動校長課程領導的歷程中，教師的專業能力被激發出來，逐漸形塑學校學習型文化。校長課程領導的最終目的在於提升學生學習品質，課程領導最終還是得仰賴教師的執行，因此，艾校長透過推動教師專業發展評鑑來提升整體教師專業知能，落實教師的課程領導。