

校長推動十二年國民基本教育 新課綱的領導作為

謝金城* 校長

新北市立安康高級中學

摘要

十二年國民基本教育新課綱的實施，是現階段最重要的教育政策。各校正如火如荼的準備之中，教育部規劃自民國 108 年度施行，其中，新課綱影響高級中等學校最為深遠。本文旨在論述高中校長推動十二年國民基本教育新課綱的領導作為，首先從法制面和實務面分析教育鬆綁後，校長在權責失衡下的領導困境；其次揭櫫十二年國民基本教育課程綱要的重要內涵和價值，最後提出校長推動新課綱的領導作為，包括：帶領教師解讀總綱、責成處室任務分工、成立各種推動小組、統整各科教師意見、完成學校課程計畫。本文認為校長領導攸關 108 新課綱執行的成敗，教育主管機關應重視校長權責不相符的問題，讓校長有權有能有責，才能有效經營校務和執行新課綱任務。

關鍵詞：十二年國民基本教育、108新課綱、校長領導

*本篇論文通訊作者：謝金城，通訊方式：shin52@ntpc.edu.tw。

Principal Leadership in the Promotion of the 12-Year Basic Education Curriculum

Chin-Cheng Hsieh* Principal
New Taipei City Municipal An Kang High School

Abstract

The implementation of new curriculum in 12-year basic education is the most important education policy in this stage. Every school is making full effort in getting prepared for it. The Ministry of Education plans to put new curriculum into practice in 2019, among of which, its effect on senior high schools was believed to be most far-reaching. This study aimed at discussing principal leadership in the promotion of new curriculum in the 12-year basic education. Firstly, it discloses principal leadership plight under imbalance between power and responsibility caused by loosen educational policy from the law and practice viewpoints. Secondly, it explored significant inner meanings and value of the outline governing the 12-year basic education curriculum. Finally, it brought out principal leadership in the promotion of the 12-year basic education curriculum, which included guiding teachers to interpret general curriculum outline, requesting labor division among sections and departments, establishing various promotion committees, integrating opinions from teachers amid different subjects in the school, and accomplishing curriculum plan. In this study, principal leadership was believed to be correlated with the success or failure in the implementation of new curriculum of 2019 that the competent authority shall emphasize on the issues arising out of discrepancy behind principal power and

*Corresponding author: Chin-Cheng Hsieh, E-mail: shin52@ntpc.edu.tw

responsibility. Campus affairs won't be operated effectively and mission of new curriculum won't be implemented fully unless with principal's power, capability and responsibility.

keywords: 12-year basic education, new curriculum of 2019, principal leadership

壹、前言

我國推動教育改革已數十年，從廣設高中大學大幅增加學校的數量，歷經九年一貫課程到現在的十二年國民基本教育，改革可謂快又急，學校的壓力不小，成效則有待檢驗。教育部已於民國 103 年 11 月 28 日頒布《十二年國民基本教育課程綱要總綱》揭櫫課程改革的內涵和做法。這次教育改革以素養導向教育和培養學生「核心素養」為課程發展主軸，頗符合當今教育改革的主流，其中十二年國民基本教育影響中等學校最大的就是新課綱的規劃與實施。但因新課綱審議涉及法令規範與專業決定，審議委員代表性太過複雜多元，增加審議難度；審議過程傾向民粹且有政治力介入，導致爭議和延誤（吳清山，2017a）。是否能如期於 108 年度施行則尚須努力。

無論新課綱何時實施，學校都得做好準備，尤其是高中職校，因為新課綱所規範的課程規劃和設計大多針對高中職校，包括：部定必選修、校訂必選修課程以及團體活動和彈性學習時間；必修學分數大幅減少，選修學分則增加許多，尚需跨領域開課與協同教學，以及整合校內師資與資源，這考驗著校長和教師面對課程變革的因應能力。同時學校必須在學年度開始前完成學校總體課程計畫和各項配套措施，這對學校成員是很大的工作負擔，兼職行政教師更是費時耗力，校長是否能有效領導動見觀瞻。當各界殷殷期盼校長發揮領導力時，可惜現在的校園權力消長已很明顯不利於校長領導！教師自主意識提高，兼任行政意願變低，校長的法職權已大幅限縮，甚至淪為「被支配者的角色」且還得承擔學校經營責任（張榮輝，2017）。在權責不符的校園現況下，校長如何展現領導校務的魄力和推動新課綱，著實是極大的挑戰。

校長需兼顧行政領導、課程與教學領導的重責大任，能力備受考驗。基於此，本文以「校長推動十二年國民基本教育新課綱的領導作為」為題論述，分別闡述權責失衡下校長的領導困境、十二年國民基本教育新課綱的重要內涵和價值、校長推動 108 新課綱的領導作為等。期望透過實務工作者的推動心得，提供經營校務的參考。

貳、校長在權責上的領導困境

校長是校園安全的守護者，也是教育品質的掌舵者，更是執行政策的領航者；在現今政治民主化、社會多元化、教育自由化和家庭少子女化的浪潮下，責任著實不輕（謝金城，2017），校長對學校的重要性無庸置疑。但在後現代化與教育改革後的校園生態朝向鬆綁、多元和權力下放的傾向，校長權力也跟著轉變和限縮，造成領導的困境和推動校務的困難，對於學生學習成效有重大的影響。茲針對校長權責上的領導困境作以下的分析。

一、從法制面看校長的權力變革

近二十幾年來，隨著教育相關法令的修訂和制定，校長的權力也隨著弱化，人事經費和分配教師職務權限緊縮，角色定位也變得模糊。1995年教師法公布，明令教師組織可成立全國、縣市和學校等三級教師會，學校教師會成為教師的主要組織，可選舉理監事，再選出理事長。理事長本身的行事風格和理念相當重要，往往是意見領袖，可主導教師想法。而行政要推動重要事項，與教師會協商是重要的歷程。若教師會能健全發展，成為教師專業發展的組織，則對於學校是極有助益的；但若成為與行政抗衡和爭取教師權益，或成為少部分不認真教師的避風港，則是教育的不幸。所以，能自律自重和正向發展的教師會是學校之福，但這和各校文化有關。教師會的成立對校園的影響重大，也相對削弱校長權力。

1999年國民教育法部分條文修訂，其中影響最大的是中小學校長任用由派任制改為遴選制，重大校務事項由校務會議議決，權力從首長制變為合議制。修訂之後校長的出任和調動都由縣市組成的遴選委員會遴選確認後聘任。這本是很好的民主聘任制度，但卻產生了不當的選舉行為、黑函控訴、造成校園內部對立、靠關係請託、遴選過程未考量校長感受、浮動委員主觀偏好並主導等負面效應（吳清山、張素偵，2001；林騰蛟，2012），打擊校長尊嚴和士氣，校長上任後瞻前顧後不敢貿然推動校務。又學校成立很多委員會，如教評會、考績會、課發會、性平會等，校務重大事項則由校務會議討論，校長幾乎無法決定重大校務，大多由委員會決議後交給校長執行，校務決策由首長制變成委員決議制。這是校長權力弱化的主因。

2010年工會法修正通過，教師可組工會，教師同時享有勞動基準法所保障的勞工權益，也享有教師法保障的教師權益。法令賦予教師工會有團結、協商和爭議等勞動三權，工會可透過擬定條文和雇主進行團體協約爭取權利。這法令施行後讓校長疲於奔命，行政更難當。校長得花很多時間處理團體協約合議事項，教師權益獲得更多保障，但學校要教師幫忙的各種事務，如：交通導護、早自習、督導打掃、協助活動、指導才藝、兼行政、擔任導師等都得大力請託，且兼職主任、組長成為服務教師而不敢要求教師的角色。造成所謂「行政大逃亡」的現象，增添校長領導的困境。

二、從實務面看校長的領導困境

校長的職責為「綜理校務」，常被稱為辦學或治校，辦學偏向領導，治校則重在管理。領導和管理兩者本質上有所不同，「領導是做對的事，管理是把事情做對」（English, 2008; Williams, 1995），領導看重效能和影響力，是戰略願景層次，而管理強調效率和權力，是戰術手段層次，兩者有同有異並不易區分。到底校長是領導者還是管理者？在我

國教育環境中，理想面期望校長是領導者和管理者兼具，但實務面校長往往是管理者角色，可又難以使用法職權，讓校長備感困窘。Whitaker（2003）指出，當校長很努力要成為管理者時，那些推動學校改革的人士就會期望校長是一位領導者而不是管理者，這是很有趣的現象。

從理想面看校長，校長的角色責任包山包海，舉凡行政、教學、課程領導、學生學習、政策執行、招生、危機管理、學校環境、資源整合和社區營造等都是校長的責任。但從實務面來看，個人認為在當今複雜混淆和多元善變的環境下，校長能做好行政領導和管理已屬不易，擴及課程與教學、學習領導則須更專業的素養。且我國對於校長在課程與教學領導的培育是遠遠不足的，甚至六都中的高中職校長是不必經過考試和參加校長培訓的，只要通過校長遴選即當了校長，如此之下，能期盼上任的校長成為行政、課程與教學的領導者嗎？這很值得教育主管機關省思。即便是卓越校長，要在行政、課程與教學領導以及學生學習成效中都有全面性的傑出表現，也是相當不易達成的。

校長現階段面臨的教育問題不少，以筆者親身經驗至少有以下難題：包括少子女化下的減班減師危機、教師不願兼任行政、教師權益抬頭與熱忱降低、偶發和陳情事件防不勝防、執行教育政策增加新業務、108 課綱變動大壓力增、不諳課程與教學領導技能、校長遴選的不確定感等，考驗著校長的因應能力和領導力。由於學校是鬆散結構的組織，校長在行政系統方面尚能發揮能力有效領導，讓行政效能提升而有競爭力；但在教師教學系統方面則較難著墨，108 課綱強調校長要授課且須成為課程與教學的領導者，對校長而言是空前的大挑戰。另外，教師普遍兼任行政工作意願不高，這是人才培育會出現的大問題。因校長人選大多從兼任行政的主任產生，主任又大多從組長產生，若組長乏人問津或素質降低，則會影響主任和校長的素質，對於學校發展是很不利的。

三、從理想面看校長的角色責任

教育是利他的志業，校長是利他和促進師生自我實現的教育工作者。從理想面來看，校長須從傳統的行政領導為主轉變為行政、課程與教學三者均備的專業領導者，並須具備教育人高度的操守、品德和特質，猶如聖人般的角色。

張明輝（1999）指出校長要降低法定權威的色彩，成為學校教育革新的催化者、組織成員的衝突管理者、行政權力的下放者、行政人才的培育者和道德領導者。林明地（2002）認為校長應扮演教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子和個人自己的角色。鄭崇趁（2013）整理出校長是教育理論的實驗家、行政效能的經理人、課程教學的規劃師、輔導學生的示範者、以及資源整合的工程師。歐用生（2017）更提出校長是學習領導者、課程與教學改革的領頭羊、專業文化的建構者、實踐智慧（知識）的生產者，是覺醒課程教學領導者的主體。Wood（2005）研究歸納校長的角色包括：

文化建設者、教學領導者、協調促進者、新進教師聘任者和初任教師指導者等五種領導角色。

這些角色責任包括：(一) 要從教育理論萃取精華應用到學校層面的領導中，所以校長要博覽專書並能活用，因為「僅有理論而無實務實踐是空的，只有實務沒有理論依據則是盲的」，校長領導能兼具理論和實務，那就是成功的教育理論的實踐者角色。(二) 校長要有能力領導學校的行政，能塑造教育願景，能有策略達成目標，能讓學校成員看到希望。做好行政管理是校長的基本功，培養能創新思維的行政團隊，帶領行政夥伴發揮創意，展現卓越學校的格局，此為行政效能的經理人角色。(三) 做好行政領導只是本分，校長在課程與教學方面能做好規劃、參與、設計、討論、提升，讓教師省思教學方法和步驟是否適切，課程設計和安排是否可行？學生能否聽懂、有無收穫？能和教師在課程與教學上座談、互相討論、提供想法，並影響老師改變得更好，強化教師課程設計和教學能力，積極做好課程與教學領導，此為學校的核心價值，校長是覺醒課程與教學領導者主體的角色。(四) 學校所有課程和活動都是為學生學習而規劃的，學生是學習的主體，校長要營造教師認真教學的環境，督促學生有意義的學習，對於行為偏差的學生，還得透過輔導系統改變其心智改過向善，此為學生輔導和學習的促進者角色。(五) 整合所有校內外軟硬體設備、人力資源，積極建設校園環境，提高學校聲望，讓社區認同肯定學校，成為文化精神堡壘，當學校在各方面都有卓越的表現，也能建立校長專業領導形象，此為資源整合的工程師角色。

校長能做到上述的角色和境界，那就是理想中的校長。但那是理想中的狀況，學校現實的教育環境卻常讓校長有無力之感，是以營造校長權責相符的環境是有必要的，值得教育主管機關重視。

參、十二年國民基本教育新課綱的重要內涵和價值

臺灣教育實施十二年國民基本教育是「政策機制」五大亮點之一，展現了三大績效價值：學制發展價值、實質公義價值和均質精緻教育價值（鄭崇趁，2016）。吳清山（2017a）指出實施十二年國民基本教育有三大時代意義：一為從數量的擴充到品質的提升，再到追求精緻教育的目標；二為從為考試分數讀書的一元目的，到發展多元智慧不同價值的追尋；三為從以教師和教材為中心，到以學生學習為中心以及未來培育優秀人才。因此，十二年國民基本教育的成敗關乎未來人民的素質和國家競爭力，是非常重要的教育改革。校長必須熟稔教育部所頒布的總綱內容，並帶領全體教師熟諳總綱的重要內涵，才能正確的執行此項政策。筆者綜觀十二年國教新課綱所展現的重要價值論述如下：

一、強調適性揚才，啟發學生多元智能

教育的功能是培育和造就各種才能的學生，以及透過教學和活動激發學生的多元智能。新課綱的目的在於讓學生有更好的學習目標和環境，能帶好每一位學生，在社會上有其立足之地。鄭崇趁（2012）指出適性教育具有「有教無類」和「因材施教」的精神，是指學校在教育的作為上要適合學生的秉性，以課程深度與教學方法為主軸，惟「適性」是以教師立場觀之；若要強調以「學生本位」的立場，則應為「順性揚才」。筆者認為「適性」、「順性」兩者都應兼顧，有教育工作者的縝密規劃課程再配合學生秉性、興趣，透過教學與活動引導，則更能主動學習，激發潛能，成功揚學生之才，此即為「天生我才必有用」的實踐，也是新課綱強調的重要價值。

二、素養導向教育，培養學生核心素養

新課綱很重視培養學生的核心素養，提出了三大面向與九大項目。但要培養核心素養，以現在「教學是為了考試，學習是為了分數，評量是為了升學」的現象，恐無法培養學生有獨立思考和解決問題的素養。素養導向教育是以核心素養為主軸的教育發展，培養學生必備的知識、能力、態度和價值，以適應現在生活、勝任未來生涯工作和開展美好前景的教育歷程和目標（吳清山，2017b）。但這項大改革，對於學校和教師將造成重大影響，包括如何解讀核心素養、如何從教學中融入和轉化、知識教學不重要嗎？素養能夠評量嗎？教師和家長能改變升學價值觀嗎？此為理想與現實的困境。

三、強化探究實作，養成動手做的習慣

探究與實作（inquiry and practice）是新課綱所揭櫫的重要價值，是科學研究很注重的態度，也是培養科學素養的起手式。現今部分教師的教學常只重視講解抽象的概念和原理，欠缺實驗和動手做的教學習慣，造成學生只知解題考試而無動手做的行為，無形中養成了「知識的巨人，行動的侏儒」的習性，亟待改變。目前政府很重視「創客教育」（Maker Education）就是強調實作的重要性。鄭崇趁（2017）指出「做創客的教育」內涵包括「立體實物作品的教育」、「平面圖表作品的教育」、「動能展演作品的教育」以及「價值對話作品的教育」。學校能激發學生探究實作的行動力，養成動手做的習慣，就是課程改革的成功之處。

四、課程多元彈性，發展學校辦學特色

新課綱對高中改變最大的就是課程類別：部定必修、校訂必修和選修、團體活動時間和彈性學習時間。其中部定必修學分數下降，校訂必選修學分數增加，學校必須廣開設選修課程以及研發校本特色課程，且教師需跨領域合作開課、協同教學，甚至有跨校

修課的策略聯盟，讓學生依興趣適性選修，這是非常大的挑戰。團體活動和彈性學習時間也都是學校或由學生自行規劃，理想是做到「一生一課表」，但學習場地、時間、師資、經費都是學校需要克服的問題。可以想見課程規劃是現階段高中職校最大的考驗。未來高中多元而彈性的課程將讓學生充滿驚奇，學校可建構校本課程，發展特色，每所學校將有很大的差異性；而考科學分減少，非考科學分增加，學生的興趣和性向可及早發現，學生升大學的考量是基於興趣和主動而不是分數和被動，這是很大的進步，也是理想的狀況。而現實上學校將忙得人仰馬翻，校園動態整個翻轉，重視學科成績的家長和師生，也會面臨掙扎。校長必須確認學生在部定必修的學習上有良好的表現，才有更大空間發展其他課程，此也考驗著校長的課程觀和領導智慧。

五、校長教師公開授課，落實學習領導

中小學校長和教師每年都要公開授課乙次，是新課綱所規範的行政命令，造成部分縣市教師工會和部分校長的反彈，認為宣示作用大於實質功能。歐用生（2017）指出校長公開授課的意義——校長學習就是學習領導，具有象徵性的意義，是課程和教學改革的領頭羊，是專業文化的建構者，是實踐智慧的生產者以及是覺醒課程、教學領導者的主體。且學習領導（leader for learning）已引起不少研究的關注，成為現階段教育改革方面的重要項目（吳清山、王令宜，2012；陳文彥，2015）。因此，校長、教師公開授課似乎是提升教學品質的重要手段。惟真正要實施時，又將造成很大的困境，學校得組成公開授課推動委員會，訂定計畫，讓全體教師和校長都排定授課時間、班級和科目等，屆時又增添行政夥伴許多業務。校長本身是授課當事人也是領導者，將備受矚目，能否成功扮演學習領導者角色，是很大的挑戰。

六、建置學習歷程檔案，改變升學觀念

新課綱很重要的價值是改變升學觀念，讓學生能主動、自主學習、規劃學習策略和適性、多元發展，追求亮麗的人生。學生從選修課程探索興趣，結合加深加廣學習，培養自己的專長和優勢能力，是很好的學習改變。學習歷程檔案包括：基本資料（含自傳、學習計畫）、修課紀錄（含修課評估、課程諮詢紀錄、修課成績）、課程學習成果（含必、選修等有核計學分者、實作作品或書面報告等）、多元表現（含校內、外表現、檢定證照等）。透過學習歷程檔案的紀錄，學生能自我了解，從而適性選校、深化學習和聚焦未來，應比考試取材好得多。未來升學紙筆測驗：新型學測（X）考基本素養，分科測驗（Y）考加深加廣；在校表現則採計學習歷程檔案（P）。學生申請入學可採計 X 和 P，分發入學可採 X、Y，優點是讓學生能兼顧考科和學習歷程表現，適性探索而減輕升學壓力。但問題是學習歷程檔案較偏向質性論述，較難客觀，若這部分計分差不多時，很

可能回歸到紙筆測驗比高低，則考試壓力仍然存在；又建置學習歷程檔案的工作量不少，行政人員勢必增加負荷量；更令人擔心的是學生壓力減輕後，學習課程的深度是否足夠？能否銜接大學課程？學生程度弱化可能是嚴重的問題。

一個新政策的推行大多是為了解決現況的缺失。長期以來學生求學是為了考試升學，就學期間鮮少思索未來應從事何種行業，自己的興趣和能力適合讀那所大學和科系。十二年國民基本教育新課綱開展了一個大平臺和重要價值，學校課程大大鬆綁，讓高中職學生有更多的自主、選課空間和發展方向，立意頗為良好，未來將是校校有特色和亮點的校園風景。當然也會有實行上的難題，畢竟理想和現實是有出入的，校長應發揮最大領導作為，讓美事成真。

肆、校長推動新課綱的領導作為

一位傑出的校長在行政領導方面大多能得心應手，舉凡執行教育政策、辦理校內外活動、各種比賽績效、學習成果等都相當有成就。但自教育改革和校園民主化後，校長成了首席教師，評價校長已從行政領導轉移至教學領導，校長將面臨這方面的挑戰（楊振昇，2017）。校長的責任愈來愈重，但因沒有權責相符的機制，導致校長法職權、強制權和獎賞權大幅縮減，靠的是專家權和參照權，造成領導上的危機。依據謝金城（2017）研究中學校長決策風格以「行為型」最高，「指導型」最低；換言之，就是「高關懷、低倡導」的類型，這對於校長推動新課綱需有強力的領導作為是很不利的。

即便在權力縮減的校園環境下，面對 108 新課綱的試行和全面實施，校長仍得有一番作為，才能順利執行教育政策。以下以個人推動新課綱的領導作為提供分享。

一、帶領教師解讀總綱，深化素養導向教學

教育部已於 103 年 11 月 28 日發文與頒布十二年國民基本教育總綱，並於 106 年 5 月 10 日發布原訂於 107 學年度，依照不同教育階段（國民小學、國民中學及高級中等學校一年級起）逐年實施，修正為自 108 學年度，依照不同階段（國民小學、國民中學及高級中等學校一年級起）逐年實施，此正宣示新課綱勢在必行的決心。雖現階段某些領域綱要已審議完成，有些尚在審議中，但學校仍須做好如期實施的準備。我們的做法是印發總綱每師一份並公告於學校網頁，讓每位教師了解總綱規定，並利用各項教師集會、教學研究會時帶領解讀總綱。這樣可加速取得共識，凝聚規劃方向和聚焦於課程研發，很有效果。校長熟稔總綱內容，並親自帶動，教師即會跟進，讓推動新課綱變得更容易些。惟解讀總綱只是第一步，更重要的是帶領教師深化和研發素養導向的教學和評量，這才是課綱最核心的課題；目前這方面的能力尚待開發，教育主管機關若能研發素養導向教學模式和評量內涵，將更又利於執行。

二、責成處室任務分工，共同承擔推動任務

這次改革幅度很大也很龐雜，需要開會溝通、協調的事項很多，且大多與課程、跨領域有關，屬於教務處業務；但若都歸屬於教務處則將負荷過重，少有人願意擔此重任。因此，校長得站出來，由各處室任務編組分工，讓各處室都有工作分配，共同承擔新課綱的各項業務。如：部定必選修、校訂必選修課程規劃、學習歷程檔案可歸於教務處主政，但其中某些業務可分給別處室負責；團體活動時間、彈性學習時間請學務處協助；升學輔導和與大學策略聯盟部分請輔導室；閱讀推動、國際教育交流、資訊等由圖書館協助；空間規劃、設備採購或課程研習等經費部分請總務處負責；須整合各處室業務的聯繫或彙整進度可委請秘書為之。校長得掌握進度和了解各處室分工執行和困難情形，適時表達關心和支持肯定，並召開會議聯繫討論，滾動式修正，解決問題。

三、成立各種推動小組，全面開展各項業務

由於新課綱要推動的事務太多，不只行政全體總動員，各科／領域每位教師都要參與討論和開課程，所以校內必須成立各種推動小組，充分討論和執行。如：成立新課綱課程發展委員會、新課綱核心課程發展推動小組，發展部定必選修、校訂必選修等多門課程以及發展學生圖像、學校課程整體計畫；組成教師跨領域專業社群，產出能結合學校願景與學生圖像之校訂必修以及多元選修特色課程；成立學生學習歷程檔案推動小組，建置學習歷程檔案各項工作；成立校訂必修小組規劃課程，提供教師研發課程所需增能研習；成立課程評鑑小組規劃課程評鑑標準，提供教師研發課程之依據；成立團體活動時間推動小組，負責班級、社團活動、服務學習、週會或講座等規劃；成立彈性學習時間推動小組，負責學生自主學習、選手培訓、補強性教學或學校特色活動等審查、規劃。成立教師（含校長）公開授課、觀課、議課推動小組，負責規劃此項業務；成立素養導向教學與評量小組，研發以素養為導向的創新教學和改進評量。以上這些推動小組成員皆由兼行政和教師所組成，顯示新課綱的複雜程度，校長要整合這麼多推動小組，將耗掉許多時間，同時也考驗著校內教師能否同舟共濟，配合推動。

四、統整各科教師意見，融入領域專業思維

不同領域教師動能不一致，有的達成率高，進程較快；有的領域尚須更多時間討論與規劃，且各科教師的意見相當多元而分歧，需耐心溝通與統整。以安康高中為例，校訂必修方面整合意見後以「科技與永續」為主軸，設計跨領域課程，規劃在高二上下學期各上2學分，學生在高一多元選修課程初步試探性向興趣後，在高二分化選擇；多元選修方面持續邀集有興趣和專長教師開課，以四大學程（國際視野、科學創意、文化創新、健康體育）為主軸設計研發新課程；加深加廣選修課程方面大部分尚在規劃研擬設

計中，希望能於 107 學年度進行課程的試行；適性分組規劃與差異化教學方面，需視入學學生的需求來做調配，考量到教師專長，難以完全按照大學 18 學群來開課，故以法政、工程數理、教育語文、生醫科技等大學群概念規劃開課，及利用課後及假日的補救扶助課程來進行學習成就補強；教師公開觀課雖已進行，但目前參與觀課議課教師多為同領域教師，若要跨領域教師參與，共同時間較難處理。以上列舉的乃學校推動新課綱與各科教師意見討論和統整時，所會面臨的問題，校長得融入各領域教師意見並通盤考量，整體規劃。這是一項艱鉅工程，考驗著校長的課程領導作為。

五、完成學校課程計畫，建構優質課程藍圖

這是十二年國民基本教育新課綱最重要的產出型計畫，也是各校都須在新課程上路前得完成的計畫，此計畫內容包括：依據、學校現況、願景、學生圖像、課程發展組織要點、課程發展與特色、各年級課程節數一覽表、課程規劃表、團體活動和彈性學習時間規劃、選課規劃與輔導、學校課程評鑑等項目。為了這計畫的執行設計，花費學校團隊大部分的時間和精力。以安康高中為例，學校課程計畫要結合學校願景、核心價值，透過課程核心小組盤整、審思與評鑑掌握課程的質與量，將多元選修與校訂必修等對應四大特色課程主軸的架構，融入新課綱的核心素養，形塑學生圖像並能正確完成自我實現的初稿。在學校願景與核心價值的引領下，透過全體教師同仁的研發與精進，提出了校本特色的四大主軸：「文化創意、國際視野、科學創新、健康體育」。期盼除了部定各領域學科課程的學術扎根外，亦藉由四大主軸的特色課程發展，培養學生的多元智能，使其具備十二年國民基本教育之三大面向及九大項目的核心素養，並擁有五種帶得走的能力——「學習力、創客力、優勢力、領航力、樂活力」，從而適性學習、發展長才。學校總體課程計畫能完整產出，非靠校長領導無法竟其功，這也顯示校長領導的重要性，而這和新課綱的成敗息息相關。

校長的領導作為攸關新課綱的成敗，務須親自領導團隊整體謀劃。責成行政團隊任務分工，帶領全體教師深入了解新課綱的內涵和價值，降低教師抗拒的阻力；充分聆聽和統整各方意見，成立各項推動小組，有計畫、有系統、有成果的進行；完成縝密的學校年度總體課程計畫，並有效執行，讓新課綱順利上路。如此亦能彰顯校長的能力和存在的價值。

伍、結語

學校內部存在著兩種系統結構，一種是嚴謹的行政管理系統，另一種是鬆散的專業教學系統。由校長——主任——組長——幹事所構成的行政管理系統，校長在這方面的領導一般稱為行政領導，這是學校推動各種政策和活動的主力；而由校長、導師、專任教師所組成的教學系統，則是沒有上下之分的專業組織，校長與教師之間的關係定位較為模糊。因此，課程與教學領導對校長而言似乎欠缺權力和動力，這也是這方面較弱的原因。

因應新課綱的準備工作，除了行政團隊需全部動起來外，教師的態度和投入程度也相當關鍵。如何整合行政推動力量和教師課程專業能力，完成所有課程的設計規劃，滿足學生必選修課程的需求，將是校長行政領導、課程與教學領導的最核心點。所以，校長必須詳細了解十二年國教總綱和新課綱的內涵和重要價值，方能領導行政團隊和教師團隊齊心共創和執行課程計畫。然而，當各界都將此要求放在校長身上時，校長的處境卻頗為艱難！因為當今校園環境氛圍校長是難以強力領導的，校園是各種力量如教師會、每位教師觀念、家長和學生以及教育主管機關規範的總結合，校長必須在艱困的環境中理出頭緒，發揮領導力和執行力，確實做好課程總體計畫，達成使命，挑戰性很高。這次教改對高級中等學校影響最深，課程改變幅度最大、最艱辛，可謂是前所未有的大變革，成敗尚難以預料。

讓校長擁有權責相符的領導和管理權限，並有要求教師配合校務發展的權力，找回教師的熱情和活力，以提升學生的學習成效，應是教育主管機關要認真思考的課題。校長有權有能有責，才能在十二年國民基本教育新課綱的領導作為更有著力點。

參考文獻

- 吳清山、王令宜(2012)。校長學習領導的理念與實踐策略。《教育行政研究》，2(2)，1-21。
- 吳清山、張素偵(2001)。當前國民中小學校長遴選制度之檢討與改進。《臺灣教育》，605，1-24。
- 吳清山(2017a)。未來教育發展。臺北：高等教育。
- 吳清山(2017b)。素養導向教育的理念與實踐。《教育行政與評鑑》，21，1-24。
- 林明地(2002)。校長學——工作分析與角色研究取向。臺北：五南。
- 林騰蛟(2012)。國民中小學校長遴選制度評析。《臺灣教育評論月刊》，1(13)，57-60。
- 陳文彥(2015)。跨越教室的力量：教師學習領導之領導實踐分析，當代教育研究季刊，23(1)，51-65。
- 張明輝(1999)。學校教育與行政革新研究。臺北：師大書苑。
- 張榮輝(2017)。校長權責的困境。載於黃昆輝(主編)，當前臺灣重大教育問題的診斷與對策(頁127-138)。臺北，五南。
- 楊振昇(2017)。校長教學領導新取向——認知教練技巧之應用。載於中國教育學會(主編)，教育·新航向(頁54-75)。臺北：學富文化。
- 歐用生(2017)。校長學習即領導——校長的學習與學習領導。載於中國教育學會(主編)，教育·新航向(頁27-51)。臺北：學富文化。
- 鄭崇趁(2012)。教育經營學——六說、七略、八要。臺北：心理。
- 鄭崇趁(2013)。校長學。臺北：心理。
- 鄭崇趁(2016)。教育經營學個論——創新、創客、創意。新北：心理。
- 鄭崇趁(2017)。知識教育學——智慧人·做創客。新北：心理。
- 謝金城(2017)。新北市中學校長人格特質、決策風格與危機管理關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北。
- English, F. W. (2008). *The art of educational leadership: Balancing performance and accountability*. London: Sage.
- Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Williams, V. (1995). *Toward self-managing school*. London: Cassell.
- Wood, Ann L. (2005). The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *American Secondary Education*, 33(2), 39-62.