

## 第四章 個案校長轉型課程領導之經驗

本章第一節首先綜合闡述文校長八年來在轉型課程領導上的作為。第二節中，說明文校長在轉型課程領導上的困境與因應。第三節中，闡述文校長轉型課程領導之成效以及成功因素。

### 第一節 個案校長轉型課程領導之作為

八年來，文校長所展現的轉型課程領導作為，大致有以下六個部分：一、確立共同的學校目標；二、澄清與推廣課程概念；三、發揮多元的領導方式；四、培養教師帶得走的能力；五、帶領教師發展學校本位課程；六、推動學校文化的再造。以下分別說明此六項作為之實際情形：

#### 壹、確立共同的學校目標

學校層級課程領導的首要任務在於確立共同的學校目標，因為，學校課程的發展有賴於教師建立共同目標，進而展現團隊凝聚力。而在芳園國小，共同的學校目標即是提升教與學的品質。然而，這樣的學校目標是怎麼形成的呢？多位教師均提到，文校長來到芳園國小即不斷倡導提升教學品質的理念，這樣的學校目標其實是文校長所預定的辦學方向。

其實這個目標也沒有就是說怎麼樣訂出來的，其實這是一個校長他到一個學校他一個辦學的理念。（訪 2004/07/14，行政人員）

只是，為何文校長會以提升教學品質為學校目標呢？因為他發現，當前教育存在著問題，特別是教與學的問題，諸如：教師沒有教

學方法、學生學習成效不彰等，在在都是教學現場反覆出現的情況。因此，他所設定的學校目標就是提升教學品質。

我一直發現我們在做教育的歷程當中，我一直覺得，教育有些問題，尤其是學生的學習和老師的教學其實有蠻大的問題。（訪 2004/10/11，校長）

整體而言，這樣的學校目標設定，影響了文校長往後八年的領導作為，包括澄清與推廣課程概念、培養教師帶得走的能力、發展學校本位課程、推動轉型的學校文化等作為，都是以革新教學為大方向下所產生的領導策略。然而事實上，教師們對於校長所設定的學校目標，並非馬上產生認同，因為教師們不認為自己的教學有必要費力地進行革新，同時教師們也未能體會到教學革新對於學生的重要意義。可以說，在文校長提出這樣的目標後，許多教師是不認同，甚至採取觀望的態度。

就在教師不認同校長所訂目標的情況下，文校長是如何逐漸建立學校共同的目標呢？其實，整個建立共同目標的過程，是經過相當長的時間，文校長在整個建立的歷程中，也是展現出他獨有的耐性與堅持。首先，文校長運用各種場合，包括每週一上午的行政會報、每週三教師進修時間、每週一和五的教師晨會、接待外賓的機會等，透過口頭宣導來讓教師們瞭解到教學革新對於教師本身及學生學習有著重要的意義。誠如受訪行政人員所言，芳園國小同仁一方面是透過集會瞭解學校的目標，另一方面乃是藉由本身的參與，來瞭解文校長所推廣的學校目標。

第一個當然就是利用各個大家聚集在一起的機會，像是行政會報、週三教師進修。第二個就是同仁都有接待外賓的機會，當他們參與準備工作的過程中，他也會清楚到學校的目標。所以，一方面是經由集會，一方面是經由本身的參與。（訪 2004/06/25-1，行政人員）

不過，只是宣導共同目標還不夠，文校長進一步透過專家教師的教學觀摩，讓教師有機會接觸與自己不同的教學型態。在看到許多專家教師優質的教學後，芳園國小教師開始對自己的教學產生反省，並開始修正自己對教學革新的想法。更明確地說，教師看到專家教師的教學過程，總是學生踴躍發言，而自己的教學現場卻是教師口沫橫飛、學生鴉雀無聲的情況，便會開始思考自己的教學是否需要修正。就是因為看見自己與專家教師在教學能力上的落差，許多芳園國小的教師開始與校長所訂的學校目標產生交互辯證。經過幾次的辯證歷程，逐漸地，芳園國小的教師開始認同校長所訂學校目標 - 提升教學品質 - 確有其重要性與必要性，因為教學品質的提升可以讓教室教學煥然一新。

其實大目標的形成，他是一個、一個辯證的歷程，就是說我提出這樣的想法，老師並不是一下子就會認同，可是他會認同什麼呢，我們請，譬如說我請了很多專業教師進入這個現場裡面來，就請了鄔瑞香，請了吳靜枝，都是一些國寶級的教師進來，然後他們來示範教學給老師看，然後老師就會認同，他們在教學的時候，大部分都是學生在講，老師講的很少，阿我的班上，我在教的時候，為什麼我講那麼多，學生講那麼少，差異在哪裡？所以你會看到那個落差，落差之後就會產生辯證，辯證以後老師就產生自我修正。（訪 2004/10/11，校長）

在落實學校目標的過程，文校長還適時修正實踐的策略。他提到：「每一年在帶老師都會感覺比較輕鬆，因為其實做一些反省跟修正，在帶老師會比較快」（訪 2004/10/11，校長）。之所以需要適時修正策略，其理由在於學校同仁在落實學校目標的過程中，難免因為壓力等個人因素，而產生停滯不前的情形。因此，校長必須適時修正實踐策略，以協助教師更輕鬆地達成學校目標。就以一位獲獎無數的教師為例，該位教師在教學上展現十足的衝勁與認真，但也因為得獎所帶來的光環，以致於在往後教學活動的設計上，時常搞的自己壓力過大。文校長在看到該位教師的情況後，便主動修正該位教師教學

設計的進度，好讓教師能夠適時休息，調整自己教學設計的節奏。可以說，學校目標的達成與否和教師的個人困難有關，因此身為校長，在帶領教師達成學校目標的歷程中，應透過閱讀教師的心理，瞭解教師的困難所在，以調整實踐目標的步伐。

校長也要會去讀懂老師他現在的心理狀態，要去調整而不是都一直這樣、一直這樣，有時候就是要讓速度慢下來，讓老師彈性調整一下，等到大家都可以了再繼續往下一步。（訪 2004/07/14，行政人員）

## 貳、澄清與推廣課程概念

在確立共同的學校目標後，文校長開始澄清與推廣課程概念，他所推廣的主要概念包括學校是課程發展基地、教師是課程發展者、學習活動以學生為主角等。事實上，這些課程概念都是現階段課程改革所積極強調的，只是當前學校教師們對於這些課程概念，很多仍感到模糊或者不瞭解，因此文校長不厭其煩地透過公開聚會的場合推廣這些概念，好讓教師逐漸拉近與這些教改理念的距離。像是在 2004 年 3 月 3 日的教學檔案分享會上，文校長在會議一開始，透過簡單扼要的幾句話陳述了課程發展的概念，並且提醒教師對於學校本位課程應有正確的認知，切莫以為學校本位課程發展就是「自己寫教科書」或者就是「大家一起來做統整課程」。類似這樣澄清與推廣課程概念的情況，在芳園國小可說是屢見不鮮。以下分別說明文校長這些年來主動澄清與推廣之課程概念：

### 一、學校是課程發展基地

學校本位的課程發展是一個相對於國家課程發展的概念。在許多強調地方分權的先進國家，學校是課程發展基地的理念早已是課程實務中的重要一環，而我國則是在九年一貫課程開始後，學校本位的課

程發展理念才逐漸為人所熟知。然而在芳園國小，早在教育部尚未推動學校本位課程發展之時，文校長就已經在 86 學年度開始進行學校本位的課程發展。這樣的理念在當時的國民小學，算是相當罕見的。文校長主張，學校是課程發展的基地，必須透過培養教師課程發展的能力，以發展出適合學校特殊情境脈絡與需求的教學活動。此乃有別於過去政府主導、專家控制的課程發展，轉而強調教師自主決定和學生為主體的課程發展。

課程發展並不是要發展一套更標準的課程，作為老師教學的指南，而是以學校為本位，培養教師發展課程的專業能力，發展出適用於學校特殊需求的教學活動。（文 6 - 2，校長）

## 二、教師是課程發展者

一位受訪教師提及：「他(校長)會很積極推動教師的課程發展！」（訪 2004/06/25-3，教師），的確，在文校長的領導過程中，可以發現他不僅時常強調教師必須是課程發展者，不是課程的執行者，也經常透過與教師的課程對話過程來鼓勵教師成為課程發展者。基於強調教師是課程發展者，文校長的許多領導作為，諸如協助教師專業知識系統化，即是用以增進教師發展課程的能力。

學校的教育人員的角色，就從原來課程的執行者，轉變為課程的發展者，尤其是老師更是課程發展的核心。（文 6 - 2，校長）

值得注意的是，除了強調個別教師是課程發展者，文校長特別主張教師集體的課程發展。他認為，單一的個體難以創造驚奇，唯有團隊合作才能激發創意。因此，文校長鼓勵教師從個人的單打獨鬥轉化成集體創作，像是課程發展策略聯盟即是文校長鼓勵教師集體發展課程的實際作為。在課程發展策略聯盟，個別的教師本身不但是課程發展者，同時也是該領域課程發展的參與者。總之，在文校長的觀念裡，

教師必須是課程發展者，但不應該是孤獨的課程發展者，應該學習與他人進行合作以進行課程發展。

### 三、學習活動以學生為主角

文校長主張「治校的理念就是學生這個主體一定要常常放在上面。」（訪 2003/05/13，校長）。事實上，「以學生為主體」的口號，在教育界聽起來再熟悉不過了，然而，不論是正式課程、非正式課程的設計，有哪個學校真正落實以學生為主體的理念呢？黃政傑（2005）曾指出，所謂課程改革之「虛」，意指課程改革理念不存在於教育現場，改革只是空有其名，停留於書面文件、口號宣揚、學術論述。過去對於「以學生為主體」理念的落實其實多半就是停留在口頭禪的階段。

基於此，文校長在任何學校教育決定的過程中，均積極與學校同仁討論如何在學校教育中真正落實「以學生為主體」的理念。經過文校長的推廣，當今芳園國小不論是教室課堂裡，或者兒童朝會與運動會，展現的都是學生為主角的實景。就以朝會為例，一般學校的朝會普遍都是老師站在升旗台上做例行的報告或者訓話，學生則在升旗台下曝曬太陽，展現極度的無奈與不願。然而在芳園國小，已經將朝會直接稱呼為兒童朝會，因為在朝會時間裡，教師報告的時間極少，絕大部分的時間都是開放給各班學生輪流上台表演。曾經有一次我在導師辦公室與教師共進午餐時，就聽到教師們熱烈地討論著上午某班的朝會表演活動精采至極。可見，芳園國小的兒童朝會滿是學生歡樂的氣氛，因此學生非常期待朝會，相當不同於一般學校的學生對於朝會的厭惡。

我們對傳統的教育是有很多的反思。譬如說，我當老師的時候或當學生的時候會一直覺得說，為什麼兒童朝會的時間那麼長，然後老師一直訓話、報告那麼久，可是效果一直不好，可是我們一直這樣做。我

們一直在複製錯誤的經驗，那不只是兒童朝會，我們的運動會一定要請那麼多達官政要然後來致詞，可是意義在哪裡？（訪 2003/06/17，校長）

## 參、發揮多元的領導方式

學校課程領導的目的在於提升課程與教學品質，因為課程與教學是學校的重點，課程領導的終極結果若未能提升課程與教學品質，則課程領導終究是失敗的。Bradley（1985）曾指出，課程領導者能否運用多元的領導型態是評估課程領導效能的指標之一。可見，運用多元的領導風格有助於提升課程領導效能。以下根據觀察與訪談所得，針對文校長八年來，所展現的領導風格加以陳述：

### 一、帶領教師反省教育實際

文校長指出：「教育當中，很多對於學生缺乏意義的工作，我們卻反覆在進行，那是因為我們對於自身的工作缺乏自省的能力。」（文 1 - 5，校長）。事實上，反省（reflection）就是教師做為轉化型知識份子的第一步。如果沒有反省，教師不過是持續再生產（reproduce）日常生活的常識（張盈？，2000）。因此，文校長時常在各種場合（包括校務會議、教師晨會、行政會報、課程工作坊）主動拋出問題，藉由對問題的思考來引導教師、行政人員及家長反思教育實際。而反思教育實際的主要目的在於協助學校相關人員「概念重建」（reconceptualizing）。

根據觀察，文校長帶領教師共同批判與反省的內容，可說是包羅萬象，包括國家教育政策、教育哲學的省思、師資培育、課程理論、教學方法、班級經營、親職教育、當前學校面臨的問題等，均是學校同仁所共同批判反省的。以 2004 年 5 月 17 日的行政會報為例，即清

楚看到文校長帶領學校成員針對學生的早餐習慣進行批判反省。

在當天的行政會報前，我在火車上看到中國時報刊載「立委籲中小學辦營養早餐」的新聞標題。該報導表示，有百分之五、約十四萬的國中小學童沒有吃早餐的習慣，並有高達四分之三的家長支持開辦營養早餐。於是當會議一開始，文校長表明今天的行政會報以討論學生的早餐習慣為主要議題時，我即當下發現文校長會透過行政會報帶領教師反省報章雜誌上所刊載的教育問題。那一天，當文校長說出討論議題後，一位低年級的教師首先發言表示，導師可以透過嚴格的規定，來約束學生不可以帶早餐到學校，如此學生就會在家中吃完早餐後再來上學。他同時表示，自己不太喜歡學生在教室裡吃早餐，因為低年級學生在教室食用早餐，經常有飯粒掉滿地或者飲料打翻的情形。如此，對於教室的整潔是一大考驗。

在該位教師發表完意見後，文校長點點頭，表示尊重教師的想法。不過，文校長隨即以自己家中的孩子為例表示，女兒非常守規矩，因此即使在家沒吃早餐，也不敢帶早餐到學校。文校長在說完自己女兒的例子後也提到，學生沒有將早餐帶到學校，不代表學生已經進食早餐，我們應該去思考守規矩的孩子是如何去達成規矩所作的要求。

教師：以前我規定他們（學生）在家裡吃（早餐），如果真的要求，他們是都會在家裡吃啦！我是比較喜歡小朋友在家裡吃，因為在教室吃，都會掉滿地。

校長：男女生可能不同，我兒子他就一定要吃早餐，因為不吃他會餓。我女兒有時候不吃。她就很乖，不敢帶到學校吃。我們要注意，守規矩的孩子怎麼達成規矩的！（觀 2004/05/17（2））

整個對話的過程中可以發現，該位教師是站在教室整潔的維持者這個角度來看待孩子的早餐問題，他的出發點在於教室必須保持整



潔，對於學生是否因為早餐習慣不良造成學習成效不佳或者體力不佳的問題，該位教師並沒有多加思考。而文校長則是站在學生為主體的觀點，來表達應深入探討學生是如何達成規矩所做的要求。諸如此類帶領教師反省教育實際的領導情形，在文校長身上經常可見。

## 二、激發教師成長的原動力

文校長指出，教師成長的動力來源同時包括外在的刺激與內發性的動機兩者。透過外在刺激與內發性動機兩方面的激發，可以促使教師興起專業成長的動力。所謂外在刺激是指法令、社區家長或教師專業團體的要求。其中，文校長特別指出家長的聲音是教師專業成長的一大動力。一方面，家長的不滿可以促使教師進行改變，另一方面家長的肯定也是教師最好的掌聲。一旦教師的教學受到家長與學生的肯定，則教師對學校的認同感自然有所提升。

老師的改變最大是來自於家長的聲音，家長對於老師的那個反應跟感情其實是持續不斷的而且是相當相當敏銳的。（訪 2003/05/13，校長）

關於內發性動機，意指教師自覺專業有所不足時，所興起的成長動機。文校長認為實踐是激發教師內發性動機的最主要因素，因為「實踐不足，就會想找方法」（訪 2004/10/11，校長）。亦即，教師在實踐（包括教學活動設計、教學觀摩、教學評鑑等等）過程中，容易發現自己的不足，如此便能發自內心產生成長的動力。

增加教師專業成長知覺的最佳方式，就是讓教師的教學活動，裸露於教師專業團體之中。例如設計教學活動、觀摩教學、教育參觀、專書閱讀報告、親師懇談。當教師的專業，要接受檢驗的同時，專業成長的需求感就出現了。（文 1 - 5，校長）

雖然文校長將教師專業成長的動力來源分為外在的刺激與內發性的動機兩者，然實際上此兩者旨在引導成員從 Maslow 的低層需求（生理、安全、隸屬與愛）轉向高層需求（自尊、求知、自我實現）的歷程。此引導成員從 Maslow 的低層需求轉向高層需求乃轉型領導的重要激勵方法之一（Bass, 1985）。

### 三、促進學校成員彰權益能

大體而言，整個文校長領導能力的發揮，可以用彰權益能這個概念加以闡述。文校長認為，彰權益能的展現並非外在權力所賦予。他主張「彰權益能是內在的權力和專業的覺醒之後所產生的專業影響力」（6-2，校長）。基於這樣的思考，文校長在領導過程中非常重視教師內在權力的運用以及專業自主的能力。文校長不單是強調教師彰權益能，他同時強調必須促進其他學校成員的彰權益能。因為，當今學校領導強調領導職責分散到教師、行政人員及提升其專業能力，唯有學校成員均能彰權益能，始有助於學校的轉型。

事實上，促進學校成員彰權益能的策略相當多，而文校長是特別強調公共論述機制的建立有助於促進學校成員的彰權益能。所謂公共論述，其實就是透過學校成員的對話，以促使成員反省問題，並進而運用權力分享來達成參與決定。而文校長就是在公共論述的機制下，慢慢將權力釋放，營造權力分享、共同決定的環境。

公共論述是非常重要的，做起來以後呢，那種公共權力的參與，跟分享機制會比較健全，我也在這個歷程當中不斷的開展，把那個原來一個人做決定的那種權力屬性慢慢釋放出來，變成一個公共論述，然後共同來決定這樣子，那這個是一個很重要的機制。（訪 2003/05/13，校長）

芳園國小所進行的公共論述，並非單獨設立「公共論述時間」，而是將公共論述的概念，在行政會報、校務會議、教師晨會、課程對話等場合，加以運用與發揮。舉例來說，曾經有一位教師想要在校園裡飼養流浪犬，這樣的行為讓許多家長與教師都相當反感，雙方甚至有所衝突。文校長看到這樣的情形，發現這是一個進行公共論述很好的機會，因此帶領教師、家長、行政人員利用了三個下午的時間，一同針對飼養流浪犬的問題進行討論。

整個討論的過程，文校長不斷促使相關人員反思飼養流浪犬的問題。經過三次的討論，芳園國小同仁終於達成結論，允許教師飼養流浪犬，但是飼養空間僅在學校宿舍範圍，不得佔用校園的公共空間。從這個例子可以發現，文校長不直接下判斷決定是否可以飼養流浪犬，而是透過三個半天，帶領教師針對飼養的問題、空間、價值觀等進行辯證，爾後由學校相關人員共同達成決定。可以說，文校長在公共論述的歷程中，將權力釋放，營造同仁共同分享決定飼養與否的決策空間。

綜觀文校長所展現的領導風格，可以發現其領導風格反映了批判教學論與轉型領導的理念，展現有別於傳統的領導作為。文校長曾提到：「沒有那所謂的單一典範是最好的實踐工具，而是當下的需求你覺得可以進來了，那個是最好的實踐工具。」（訪 2004/10/11，校長），可見，在整個轉型課程領導的發揮過程中，文校長認為領導是綜合多種典範的，單一典範的領導不是最好的實踐。而他本人，也在領導的過程中，充分展現多元的領導風格。

## 肆、培養教師帶得走的能力

根據周淑卿（2003）的實徵研究，國內職前教育並未充分培養教師的課程知能。因此，文校長十分重視教師的專業成長，以培養教師

帶得走的能力。受訪行政人員即提到，學校之所以用心培養教師能力，其原因在於，教師能力的成長將使學生受益，即使教師離開芳園國小，那已培養的能力依然可以持續造福眾多學生。

我們在這邊最主要就是說培養老師一些帶著走的能力，我們不是只有培養學生，老師你自己有帶著走的能力的時候，這對老師未來的能力有幫助。（訪 2004/07/14，行政人員）

大致說來，所謂教師帶得走的能力就是課程知能，其內容含括學科內容知識、一般教育學知識、課程知識、學科教學知識等。為了培養教師這些帶得走的能力，文校長可說是費盡心力，運用了多種策略來協助教師。在開始培養教師能力之前，文校長首先積極營造信任關係。他提到：「我們花比較多的時間是跟他們（教師）建立那種互信關係。」（訪 2004/10/11，校長）。Lambert 等人（1995）曾指出，使人產生能力的交互影響歷程中，第一個重點乃是在值得信任的環境當中引出潛能。既然營造信任的基礎如此重要，那文校長如何讓教師產生信任呢？

首先，文校長深知，光有滿腦子的教育理論並不能真正協助教師，同時也無法取信於教師。因此，他花了相當長的時間在「基層」。文校長總計花了五年的時間對國民小學數學科的背景知識加以消化吸收，並且又花了近四、五年的時間，熟稔國語課的教學。文校長如此深入地瞭解學科課程，開始讓教師們相信校長是內行的，有能力協助他們的教學。

我花了很多時間在基層。譬如說我對數學科第一冊到第十二冊的背景知識。我大概花了五年的時間去熟悉。我一直覺得說，我如果要幫助老師的話，我自己一定要先熟悉課程內容的部分。那國語課，我也大概花了有將近四、五年的時間，對國語課的教學這一部份去熟悉它。（訪 2004/10/11，校長）

其次，文校長透過真實涉入學校課程與教學的發展，讓教師瞭解校長給他們的建議是有幫助的，以此逐漸形成信任的關係。例如，文校長透過校長、主任們的教學觀摩，讓教師相信「校長你會教書，而不是要求我們弄那麼久給你看而已」（訪 2003/05/13，校長）。就在校長與教師間有了信任基礎後，文校長開始採取多種策略來協助教師培養帶得走的能力。主要策略包括：協助教師專業知識系統化、鼓勵教師發展教學方法、落實教學計畫發表與教學觀摩、協助教師整理教學檔案、個別支援教師專業成長所需。相較於其他學校，文校長所推動的教師專業成長並非當前隨處可見的研習而已。因為，傳統上一場又一場的研習，是基於牛頓的機械觀或行為主義的假設，主辦單位將準備好的知識傳達給教師，再由教師傳達給學生，這樣的教師專業成長仍舊停留在研習（workshop）層次，未能提升到研究（research）的層次。

因應未來課程的改革，教師專業成長的層次，必須要從研習（workshop）的層次，提昇到研究（research）的層次。研習的層次，只重視演講者的「灌輸」，而忽略學習者的「需求」，研究的層次則以解決問題為導向，每個教師都是行動研究者，是問題提出者，也是問題的解決者。研究的層次依賴的是小型的工作坊，每個人都要準備討論的資料，分享的議題，每個人都是學生，也都是講師。（文 4 - 3，校長）

## 一、協助教師專業知識系統化

在芳園國小，教師專業知識的系統化是學校課程發展的第一步，同時也是教師進行專業發展的首要工作。文校長即曾指出，教師的教學要有成長，首要的工作，就是協助教師重新架構自身的知識，讓原來儲存在記憶體當中的知識系統化。因為知識如果沒有經過整理，就容易流於片斷的訊息，唯有將知識系統化始能產生力量。

究竟文校長如何協助教師專業知識系統化呢？根據訪談與文件分析結果，文校長乃是引進 Shulman (1987) 所提的「學科教學知識」(pedagogical content knowledge) 概念。文校長在改良 Shulman(1987) 所提的「學科教學知識」後，發展了芳園國小教師知識系統化的流程圖(詳圖 4-1)(文 4-5)。圖中箭頭所指乃是發展步驟先後，向右箭頭所呈現的流程代表第一種的教師專業知識系統化方式，而向左箭頭所呈現的流程代表第二種的教師專業知識系統化方式。

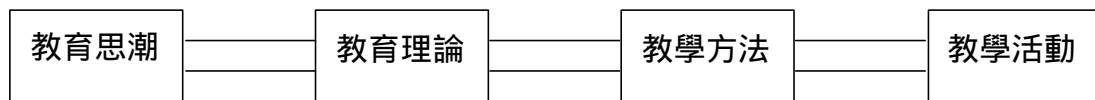


圖 4 - 1 教師知識系統化流程

第一種的教師知識系統化方式，乃是依照教育思潮 教育理論 教學方法 教學活動的流程逐步發展。文校長首先請每位教師選擇專長的科目，而後帶領教師思考，影響該學科的教育思潮為何？在確定影響該學科的教育思潮後，文校長進一步請教師探討，這些教育思潮形成了哪些教育理論？而這些教育理論有產生了哪些教學方法？在確定教學方法後，文校長開始協助教師將學科知識轉化為教學活動。

至於第二種的教師知識系統化方式，乃是依照教學活動 教學方法 教育理論 教育思潮的流程逐步發展。文校長會請教師選擇一個自己拿手的領域，而後請教師依據自己所選的領域開始設計一個單元的教學活動。在教學活動設計完成後，文校長便與教師討論該教學活動運用了何種教學方法，待教師釐清自己所運用的教學方法後，文校長進一步與教師討論該教學方法運用了何種教學理論。等到教師將教學理論與教學方法連結後，文校長開始與教師討論該教學理論的哲學基礎何在、該哲學基礎又將帶領孩子往哪個方向。

為清楚闡述芳園國小教師知識系統化的實際情形，以下我以音樂老師的實例作說明：一位二年級的音樂教師，在設計教學活動前，先針對近代音樂教育思潮進行了研究。研究後他發現，近代音樂教育思潮深受自然主義與民主主義的影響，音樂的教學理論呈現了許多不同的學派。在這些學派裡，當前最常使用的教學方法包括：Orff 教學法、Dalcroze 教學法、Kodaly 教學法三種。在瞭解幾個最常使用的音樂教學法後，音樂教師開始挑選適合的教學法，並以該教學法為主軸開始設計教學活動。可以說，整個音樂教師教學活動的設計過程，乃是經歷教育思潮 教育理論 教學方法 教學活動的流程而逐步發展。這樣的發展流程一方面有助於教師知識系統化，另一方面則是有助於教師結合教育理論與教育實際。

事實上，在文校長協助教師進行專業知識系統化之前，許多教師並不認為教育理論能夠轉化為實務。他們認為理論相當抽象，對他們而言是相當陌生與理想化的。然而透過芳園國小獨有的教師知識系統化流程，教師們開始相信，原來教育理論與教育實際的結合，能夠如此產生。

教育的現場，我發現教師並不太相信理論能夠轉化成實務，也很少老師將兩者聯結之後在現場使用。一位音樂教師可能知道要怎麼教學生唱歌視譜；美術老師可能會教學生繪畫雕塑；數學老師可能會教學生公式算則，可是他們沒有思考過為什麼要這樣教，他們的信念是受到什麼因素的影響。因此，剛從師院第一名畢業的學生，他依然應用傳統的方法來教學。我問他們：「那師院學到的理論呢？」他們的回答竟然是：「理論太過理想化，理論和實務還有一段距離。」（文 1-3，校長）

## 二、鼓勵教師發展教學方法

不論在過去或現在的學校，教師如何教學像是個黑盒子，甚至於

教師對於本身的教學是否有效，都難以有所保證。文校長總是與教師們共同思考，到底教師應該如何教學才能促進學生有效學習？教師是否應該有一套教學方法？這些問題不論在課程對話或者教師研習中，總是在文校長與教師的對話中發酵。

我常問我們老師說，那你這樣教真的有效嗎？你怎麼知道有效？你還不清楚有效，你為什麼就決定這樣教？（訪 2003/06/17，校長）

事實上，對許多教師而言，都修習過教學原理或者教學方法等科目，然在實際教學現場，卻未能有效運用教學原理或方法。更甚者，部分教師不清楚什麼是教學方法，也不清楚自己有無方法。因此，文校長積極鼓勵教師發展教學方法，如此一方面有助於學生的學習，另一方面也可以展現教師的專業。既然發展教學方法有助於學生學習與教師專業的建立，那麼文校長是如何協助教師發展教學方法呢？以下加以說明：

### （一）引進專家系統

首先，文校長引進專家系統進到芳園國小。文校長所邀請的專家包括兩類，一類為學有專精的大學教授，一類為在教學上有傑出表現的專家教師。在 2003 年 12 月 10 日的數學問題研討會上，我即看到文校長帶領全體教師與台大數學系教授共同進行對話的真實情況。

研討會一開始，教師們拿著名為「數學問題大進擊」的文件，熱烈地討論著。詢問某位教師後得知，「數學問題大進擊」上所列的林林總總問題，乃是教導主任預先彙整教師所提問題的總合，諸如「如何在大班級進行適才適性的數學教學？」、「低年級孩子對看文字題寫算式有些困難，常常答案出來了，但不知算式如何寫，該如何引導才好？」、「部編本強調幾個幾是幾的幾倍的語言轉換，常讓孩子混淆不清，為什麼要做這樣的安排？」、「數學題目多加練習對學數學



是否有幫助？」。在長達三小時的數學問題研討會上，台大教授一方面與教師討論數學的學科知識，另一方面也和教師交換教學理念。

在這場數學問題研討會中可以發現，芳園國小所舉辦的研討會並不是聽講式、隨性參與式的，教師必須在研討會前針對數學領域的教學有深刻的思考，並且將疑問預先交由教導主任統整，以作為研討會裡課程對話的參考文件。這樣的研討會有著相當不同於一般學校的辦理形式，因為一般學校的研討會不需要事先針對研討內容進行反省與提問，同時一般的研討會也多半是演講者滔滔不絕的傳授知識，頂多留下十分鐘供現場教師進行發問。在芳園國小，整個研討會的進行幾乎都是對話、都是共同討論的實景。

另在 2004 年 5 月 12 日數學專業教師教學演示與數學教學綜合座談兩個場合的觀察，我看到國內的專家教師進入到芳園國小裡教學演示，並且在教學演示後與教師們針對教學方法進行熱烈的討論。在數學教學綜合座談裡，專家教師首先簡述教學流程的設計理念，並且自我反省當日教學演示的優缺點。在專家教師進行完反省後，芳園國小的教師們開始提出自己的教學經驗與專家教師進行對話，討論的重點包括「扇子可以用來說明角度，但是有沒有更好的替代品？」、「數學上的定義是否適合直接教給學生？」等。文校長曾提到，專家教師之所以有助於校內教師發展教學方法，其理由在於，專家教師與校內教師的同質性高，容易為校內教師所模仿，減少教師揣摩理論的轉化時間，因此相當有助於教師快速發展教學方法。

我們這幾年一直有這個輔助性的系統，我們就找那個專家的老師，給老師公假說如果你沒有課的話，你願意去看，對方答應了，你就去看，然後看看回來你有怎麼樣的感覺心得可以分享，很快因為同質性很高，他不需要再經過轉化的歷程。（訪 2003/05/13，校長）

值得注意的是，文校長對於專家進到校園裡，有著他個人的堅持。他強調，雖然引介專家系統有益於教師發展教學方法，然而選擇可以長期共同運作的專家更是重要。因為，突然介入校園的專家對學校的發展其實是一種干擾，唯有專家與學校成為長期的夥伴關係才是有益於學校整體的發展。

零碎片段的專家是很危險的，因為他不知道前面做什麼，不知道後面要做什麼，他突然建議你，其實有時候反而是一種干擾。所以我們希望長期的夥伴關係，這樣才有效果。（訪 2003/05/13，校長）

## （二）親自示範教學技巧

除了引進專家系統，文校長也透過親自示範教學，來引導教師發展教學方法。文校長指出「基本上如果還 OK 我是不會介入去影響老師，但是如果看他如果有問題的時候呢，大概看三次才會介入」（訪 2004/10/11，校長）。可以說，文校長勤於校園走動，他透過頻繁的校園走動，充分掌握教師的教學實況。在觀察多次以後，若發現教師的教學有待調整，則文校長會到教師的教學現場協助教師提升教學能力。一位教師即曾提到：「我第一年來的時候，校長就有到我們班上教國語、數學給我看。（訪 2004/06/25-3，教師）」。受訪的行政人員也指出，文校長在教師上完課後，有能力直接針對同樣的教材，立即示範教學技巧。如此親自示範教學技巧的最主的目的，其實還是在於提升教師專業。

比如說專業部分，如果真的不行，我同樣的教材同樣的內容你跟他上一節課以後，我們校長可以馬上下一節課用同樣的教材，他就直接上，然後讓你看到說學生怎麼樣注意你的聽講，學生的學習怎麼樣發生，你怎麼樣問學生問題，校長是可以有這個能力馬上可以教一遍做一遍給你看，所以這個就是老師的成長專業的部分。（訪 2004/07/14，行政人員）

就以協助體育教師教學為例，當文校長發現某位體育老師上課時教學流程失控，學生毫無規律地散在操場，便主動介入教師教學現場，以親自示範教學技巧。在示範的過程中，文校長針對教師教學時所站的位置、師生如何進行互動、教師如何營造學生活動時的規律等，一一示範給體育老師來看。如此，體育老師就在文校長的帶領下，逐一改善每個教學細節。

他（體育教師）發現就是說，這樣子的介入蠻有效的，他後來就知道說，孩子體育課應該排隊，然後輪流上來做體操的那個歷程是什麼，但是以前他不知道，所以他就讓學生散成各個區域，然後就失控了。  
（訪 2004/10/11，校長）

雖然文校長親自示範教學技巧有助於改善教師教學，同時也可以避免不適任教師的產生，但是校長這樣的介入往往也會造成教師的壓力。實際上，文校長也清楚教師必然產生壓力，但是為了避免教學有困難的教師持續耽誤學生的學習，文校長依然鼓起勇氣尋找適當的時機協助教師，同時給予其他教師們信心，讓教師們瞭解到校長進到教學現場是對當前有困難的教師有幫助的。

我們大概每年都會去教室裡面看老師的教學，所以這個無形當中就會協助到老師，提升他的教學能力，雖然他有壓力，可是他會成長，那所以在這裡面，沒有那個不適任老師產生。（訪 2004/10/11，校長）

### 三、落實教學計畫發表與教學觀摩

#### （一）落實教學計畫發表

教學計畫的發表在芳園國小是一件大事，因為這裡的教學計畫發表不是表格的填寫，也不是交報告了事，而是確確實實地把該學期的教學計畫與同仁進行討論，從中獲得啟發以進行修正。為了避免教師

在教學計畫發表的準備上驚慌恐懼，芳園國小發展出兩項支援系統，包括提供教師參考的案例以及由兩位主任率先完成範例式的報告。如此，教師能在「前人」的示範下，逐步去除不安全感，進而完成教學計畫的發表。

為了安定教師在「蛻變」歷程當中的不安定感。我們行政工作上提供了兩項「支援系統」。一個是提供老師教學計劃的參考案例；另外一個是由主任先做一次「範例式」的報告。讓老師瞭解，所謂教學計劃的發表，要做哪些事前的準備。有例可循，教師的計劃就有比較明確的方向。（文 1 - 9，校長）

為清楚描述芳園國小落實教學計畫的實況，以下我針對 2004 年 1 月 7 日「教學計畫編寫討論會」的觀察所得，說明文校長如何帶領教師完成教學計畫編寫。這一天的教學計畫編寫討論會長達兩個多鐘頭，出席人員包括校長、兩位主任、八位教師。會議一開始，教導主任利用多媒體作為輔助，向全體同仁展示芳園國小教師得獎的教學計畫作品。在教導主任展示的過程中，教師們對於他人的得獎作品感到相當好奇，並不時表達讚美，期間多位教師交頭接耳討論作品的特色。

在教導主任展示完所有得獎作品後，文校長開始帶領教師一同歸納得獎作品的優點，並將教師所提出的優點一一列在黑板上。然而，黑板上琳瑯滿目的優點並不能讓教師馬上瞭解究竟如何編寫教學計畫。因此，文校長在很短的時間內進一步針對黑板上琳瑯滿目的優點，加以分類與組織。在組織完成後，文校長開始為教師講解教學計畫究竟應該如何設計。他在綜合教師得獎作品的優點後，提出知識結構、教學方法、教學流程三部分作為設計教學計畫的重點。接著，文校長鼓勵教師們針對教學計畫的設計提出問題與同仁討論。

當時，教師們紛紛提出自己的疑問與想法，像是「我覺得國語科的教學方法很少」、「校長可不可以提供其他學校的範例？」。當然，

討論會上也有教師不完全針對教學計畫的設計提出問題，而是表達「課程統整到底是什麼？」、「音標何時開始學比較好？」的疑問。對於教師的問題，文校長一方面提出自己的理解，另一方面也鼓勵教師透過閱讀相關書籍，以解答自己的疑惑。而那位希望校長提供其他學校教學計畫範例的教師，文校長在討論會上則是立即答應，將在近期內提供日本與國內其他學校不錯的教學計畫。

綜合來說，芳園國小教師的教學計畫發表，發揮了三種功能。首先，教學計畫發表有助於教師檢驗專業狀態，真正瞭解自己的專長與不足。其次，教學計畫發表有助於教師開學前的準備。最後，教學計畫發表可以讓教師彼此之間分享好的教學方法，這對教學能力的提升可說是非常有幫助。

第一個是讓老師檢驗自己的專業狀態，看看哪一部份真正是自己的專長，可以發表給別人知道。哪一部份還不足，還需要再加強。第二個功能是在還未開學之前，老師先瞭解班級學生的基本資料以及課本當中的內容，作為開學前的準備。第三個功能是老師可以在同一天，吸收到十種以上的班級經營的策略和方法。對於教師班級經營，助益十足。（文 4 - 8，校長）

## （二）推動校內外的教學觀摩

文校長相當注重校內教學觀摩的落實，因為他發現，教育現場的教師雖然參與多次的新課程研習，然而在教室中所使用的仍然是舊經驗與舊方法。因此文校長希望透過落實教學觀摩，以促使教師將新的理論應用在實際的教學上。就以一位英語教師為例，該位教師在修完八學分的研習課程後，文校長立即安排該位英語教師進行校內外的教學觀摩。可以說，文校長透過提供教師舞台，協助教師將所學到的理念加以實踐，以改變教學系統。

我比較重視實踐性，比如說教英語的老師，他去修八學分，修完以後他回來馬上更新他的教學系統，那我們就會非常高興和鼓勵這樣的老師，然後幫他找舞台，就安排他去做教學觀摩，因為其實他只有去研習或修一個學分不會有大成就，你一定要有舞台給他。（訪 2004/10/11，校長）

另我發現，芳園國小的校內教師觀摩與其他學校相當不同，一共有三大特色。第一個特色是，文校長在教師進行教學觀摩前，會不斷地與教師討論學科知識或者教學方法，以協助教師做教學觀摩的準備。這種情況在其他學校是相當罕見的，他校教師的教學觀摩往往是教師一個人的事情，學校行政所提供的頂多只是器材與設備。而第二個特色是，在教師完成教學觀摩後，文校長也會與外賓、家長、全體教師一同針對教學的細部問題，給予教師立即性的回饋。這樣立即性的回饋非常有助於教師的反省與成長，這在其他學校也是不多見的。在一般學校，常常教師在教學觀摩後，與會人士便一轟而散了。

我們校長像對教學觀摩，他不是說到事後你做完，我們大家給你回饋，給你回饋那個都太慢了，而且我們中國人都是講好的不講壞的，所以呢，這個回饋有跟沒有一樣，所以我看有的學校就是模仿我們學校，每個老師要做教學觀摩，可是我看他們做的教學觀摩以後，那個效果沒有，沒有的問題出在那裡？出在說你老師要做教學觀摩之前，他前面的準備，我們行政有沒有給他協助。（訪 2004/07/14，行政人員）

至於第三個特色，可說是更為少見。在芳園國小，不論是校長、主任或是教師，每一個人人都必須進行教學觀摩。文校長認為，校長與主任如果沒能在教學觀摩上展現教學專業，那麼如何讓教師相信校長與主任能夠給予他們教學上的協助呢？同時，如果校長的教學表現不及於教師，那麼又如何與教師進行精緻的課程對話呢？因此，芳園國小裡，不論新進或者資深、不論校長或者老師，全部都需要進行教學觀摩。

除了校內的教學觀摩，芳園國小也強調校外的教學觀摩。因為，長期以來，教育時常被批評為孤立的專業，教育工作者往往是埋頭苦幹，很少抬頭出去看看。因此，文校長每個學期都會安排兩到三次的機會，帶領全體同仁進行校外的教學觀摩。綜合而言，校外的教學觀摩一方面有助於教師獲得直接而有效的經驗，另一方面也可以是一種紓解壓力、增廣見聞的方式。

教師的專業成長，不侷限於讀書或聽演講，參觀活動也是很好的學習。被參觀的團體，經常會將本身最精華的部份呈現出來。教師從參觀當中，可以獲得最直接而有效的經驗。每學期安排二到三次的外埠參觀，不但可以紓解教師工作壓力，也可以增加教育見聞。（文 4 - 4，校長）

#### 四、協助教師整理教學檔案

教學檔案（teaching portfolio）的首要目的在於促進教師專業發展（Campbell & Brummett, 2002）。文校長也曾指出：「教學檔案是教師成長的鷹架，好的教學方法不能儲存在教師的腦海中，而是要形諸於文字，記錄成可供查詢的檔案系統。」（文 4 - 5，校長）可以說，文校長希望透過有跡可循的教學檔案，來促進教師教學能力的提升。

根據調查，國內目前國小教師有建立教學檔案者，佔 75.8%，可說是比例相當高（許柏榮，2004）。然而，雖相當大比例的教師建立了教學檔案，但是根據我兩次到台北市參觀校務評鑑的經驗，國內當前完成的諸多教學檔案，其內容往往是教師畢業證書與研習證明的堆砌，或者是一堆已批閱的學生考卷。這樣的教學檔案，實在難以讓人相信具有促進成長的功能。而在進到芳園國小後，看到文校長協助教師整理教學檔案的歷程，讓我看到了教學檔案可以發揮的正面效益。

如同教學計畫發表般，文校長總是與主任們率先完成範例，以供教師參考。在 2004 年 3 月 3 日下午 1 點至 2 點半的「教學檔案分享」觀察中，我看到校長與主任們率先進行教學檔案分享的實況。主任們

首先針對校長先前所提供的兩篇國外文獻（“ Designing a Teaching Portfolio ” 和 “ The Teaching Portfolio at Washington State University ” ）進行閱讀後的分享，接著主任們展現運用該兩篇文獻的理念所完成的教學檔案。在主任們完成分享後，校長引導全體同仁一起針對國外文獻與主任們的範例進行討論，以此共同建構往後學校同仁的教學檔案結構（包括目標、活動內容、學習者的準備、評鑑、成果、教師反省等六部分）。在討論過程中，文校長不斷提醒教師，教學檔案應著重教師本身的教學省思以及對於學生學習狀態的紀錄，切莫流於文件資料的累積。

實際上，文校長在教學檔案分享會上，已經清楚說明教學檔案有著良好的立意，但是教師們對於整理教學檔案卻是有著諸多疑問與不明白。就在教學檔案分享結束後，緊接著我看到文校長與兩位教師在校長室裡討論教學檔案的相關問題，時間長達一個半小時。討論過程中，兩位教師不斷提出疑問，包括「為什麼要為了校務評鑑而作教學檔案嗎？」、「如果沒有校務評鑑，那還需要整理教學檔案嗎？」、「教學檔案究竟有什麼意義？」、「教學檔案裡頭需要放什麼？」。

事實上，除了提出自己滿肚子的疑問，兩位教師也不時有情緒的發洩，向校長表達自己心理壓力頗大。在聽到兩位教師的疑問以及看到兩位教師的情緒發洩，文校長不但安撫教師的情緒，並且耐心地解釋教師的疑問。文校長不斷在與兩位教師的互動過程中，提醒教師要有改變的動力，不要只看到困難點。在這長達一個半小時的討論裡，我真實感受到文校長所言：「課程領導除了處理課程專業的問題，還要同時吸納參與者的情感！」（訪 2003/06/17，校長）。

## 五、個別支援教師專業成長所需

一位受訪教師提到，文校長會鼓勵教師針對自己的興趣，進行深入的發展，並且在教師發展興趣的歷程中，給予協助。像是陳老師（化



名)對於語文教學特別感興趣，因此文校長就鼓勵教師進一步研究語文方面的教學法。該位教師在 2004 年 4 月 15 日香港小學來訪當天，即因「順流教學法」的教學觀摩，獲得極大的迴響。根據我的觀察，芳園國小的每位教師確實都有自己拿手的教學科目，並且深入發展，以致於多位教師發展出眾多具代表性的作品。

他(校長)就是會讓各個老師去發展他自己要的。譬如說像有的老師他真的對數學，他就是真的很有興趣，那校長就一直支持他走這一塊，那有的老師他是對語文，那他就是支持他去發展這一塊。他就是尊重每個老師的那種發展。(訪 2004/06/25-3，教師)

也就是基於教師有著不同的興趣與發展方向，因此文校長經常個別地支援教師專業成長上的需求。文校長指出「學生有個別差異，老師也有個別差異，那我們是要容許個別差異存在的」(文 6-2，校長)。然而，如何覺察教師有個別的需求呢？文校長提到「要常去閱讀老師的想法！我們就盡量去思考，什麼樣的資源可以支援到他。」(訪 2003/06/17，校長)。文校長之所以能夠閱讀教師的想法，其關鍵在於文校長有著心思細膩的特質。如同他關注校園中的一景一物般，文校長對於教師、行政人員與學生的想法，都能細細體察。以下分別從兩位教師的訪談以及觀察所得，來描述文校長如何個別支援教師所需：

溫老師是低年級的導師，來到芳園國小已經四年。在 2004 年 4 月 15 日香港小學來訪當天，他進行了植物生態之旅的教學觀摩。在訪談的過程中他提到，校長給予他相當多的支援，包括協助充實知識背景、幫忙聯絡家長、一同前往認識社區植物與歷史等。除此，在課程設計的過程中，文校長也會不時地針對課程設計的細步問題與溫老師進行討論。

那他（校長）是支援蠻多的啦，包括我的背景知識的充實，包括他幫我聯絡家長，就是帶我去認識社區，還有社區的一些歷史阿、植物阿。那還有在我寫課程的過程當中有什麼問題我都去問他，對他都會給我一些意見。（訪 2004/06/25-3，教師）

和溫老師一樣，林老師來到芳園國小已經四年。他對於數學教育相當感興趣，因此一直以來在數學教育方面下工夫。文校長瞭解林老師的興趣，所以時常利用時間與林老師討論數學科教案，而林老師也經常主動向校長討教。即使在暑假期間，文校長與林老師也花相當多時間進行討論。林老師特別提到，與校長討論數學方面的問題，並不是有什麼目的，也不是為了比賽，討論的目的不外乎希望自己在數學教育方面，能有更豐富的知能。

像暑假期間，我們兩個的話，就花很多時間去討論這個東西，那討論這個東西並不是為了什麼目的而去做，因為我這個東西出來好像也沒有說要為了什麼比賽。（訪 2004/10/12-3，教師）

在一次段考結束的午後，芳園國小冷冷清清，校園裡只剩下校長與少許的教師。而在那一天，我則是待在導師辦公室靜候接受訪談的教師。在等待的過程中，我看到林老師主動在這樣清閒的午後，拿著數學相關資料，去到校長辦公室與校長討論數學科教案的設計問題。而根據一位教師的描述，長期以來林老師都會主動與校長約時間討論數學科教學的問題。誠如林老師所言：「校長給我的協助蠻多的！」（訪 2004/10/12-3，教師），文校長在林老師專研數學的歷程中，給予他相當多的協助，包括掌握課程核心、協助設計教案、邀請數學方面的專家進到校園。

在討論的過程當中，他是提供我說，怎麼樣去設計一個教案，那怎麼樣去抓到課程的重點核心，那這個其實對我很有幫助，或者是像有時候他會知道我對數學蠻專研的，所以可能會請一些比較專業的人士，

來討論數學這一塊。（訪 2004/10/12-3，教師）

綜合言之，文校長在支援個別教師專業成長方面，表現了十足的誠意與耐性。一方面，他主動協助教師課程設計、充實背景知識，另一方面也為教師解決技術上的問題，包括幫忙聯絡家長、協助邀請專家教師等。而從溫老師和林老師的例子也可以瞭解，文校長在個別支援教師專業成長所需上，並非預先設定好校長要給予哪些協助，而是在教師的需求產生時，再來判斷如何支援教師所需。可以說，文校長此種以教師為主導的支援方式，有別於傳統上預先設定教師所需，然後直接加以支援的方式。

老師的需求一發生了，我們就來判斷是不是要馬上去支援。所以不是學校去構思說，你要給老師什麼樣子的支援。（訪 2003/06/17，校長）

## 伍、帶領教師發展學校本位課程

文校長認為：「現在校園當中欠缺的不只是一套新的課程架構或內容，更缺乏一套有效的發展經驗與機制。」（文 4 - 2，校長）基於這樣的想法，文校長在八十六學年度時，也就是文校長來到芳園國小的第一年，就開始推動學校本位課程發展。當時，教育部尚未有推動學校本位課程發展的政策，而國內中小學也少有課程發展的經驗。誠如受訪的行政人員所言「其實我們學校都是跑在政策之前！」（訪 2004/07/14，行政人員），文校長許多作為的實施（例如：學校本位課程發展、資訊融入教學），都是受到自己本身教育理念的促使，而非靜候教育主管機關的政策才開始有所行動。

整個芳園國小的課程發展大致可分為四個階段，第一年，以協助教師專業知識系統化為主要目標，以作為未來課程發展的基礎。第二年是以課程對話平台，讓教師將課堂發生的事件帶到對話的現場，大

家共同來尋找解決的策略。第三年是以教師的課程地圖作為發展的主軸，教師透過不斷地專業對話，慢慢將各科的學習內容系統化，科際之間的聯結網絡化，最後形成一個一至六年級的課程地圖。第四年則是將校內課程發展的經驗，以工作分工、成果分享的策略聯盟方式，發展區域性的網狀課程。有關課程發展的第一步驟「教師知識系統化」的實際情形，在前文已有所說明，因此以下針對建構課程對話機制、運用課程地圖發展學校課程及積極參與課程發展策略聯盟三者，加以闡述：

## 一、建構課程對話機制

Lambert 等人（1995）指出，建構式領導人的主要角色就是領導會談，所有形式的對話都可視為「會談」，甚至與自己的對話也是。而在會談的分類方面，包括「對話式會談」（dialogic conversations）、「探詢式會談」（inquiring conversations）、「持續性會談」（sustaining conversations）、「合夥式會談」（partnership conversations）。其中，「對話式會談」的歷程是其他類型會談的基礎。根據觀察所得，文校長在轉型課程領導過程中，最常運用的乃是「對話式會談」，實際上對話式會談的重要目的即在於反省與自我建構（Lambert et al., 1995）。

文校長認為：「在對話當中，可以不斷地讓每個人的課程觀、教學觀，得到相互辯證、相互否證。」（訪 2003/06/17，校長）。他同時指出，對話可以讓教師的主觀獲得修正，並且分享好的經驗。可以說，芳園國小教師的專業成長有一大部分就是在課程對話中發生的。但是，對話並不等於閒聊，任何對話之前都必須有所準備。以下說明文校長如何逐步引導教師進行課程對話：

### （一）改變教師的語言習慣

文校長經常在各種場合的談話中，點出教育理論或是教育名詞。

如此的作為一方面幫助教師不斷拉進與理論的距離，另一方面也讓教師於無形中熟悉教育名詞，進而改變思考方式與語言習慣。可以說，透過改變教師的語言習慣，教師們即不斷地從過去的生活經驗談，逐步調整為教育談。

那另外就是說改變老師語言的習慣，以往我都覺得，老師好像都在談八卦，談一些跟教育專業沒關的東西，可是我們這裡開始給他一個公共論述的空間跟提問，他必須要表達他對他教學課程這一塊的看法，而且經常要去。所以他可能就需要去準備類型的知識或是做一些閱讀。（訪 2003/05/13，校長）

在 2004 年 5 月 17 日的行政會報中，可以清楚看到文校長在會議裡，適時點出教育理論與教育名詞的真實情況。在會議中，總務主任針對高年級男女學生身體接觸的問題，向校長與其他行政人員報告。總務主任報告完畢後，會議上開始你一言我一語地熱烈討論起自己親眼所見的情況和學生身體接觸的嚴重性。文校長在一陣熱烈討論後，主動引導教師將話題聚焦在「學生輔導」的方法上，並且提供心理學家 Erikson 的理論，供教師作為參考。我們可以知道，文校長之所以嘗試點出教育心理學的 Erikson 理論，其實就是希望教師不要停留在經驗談或者八卦式的閒聊，應該在學生輔導的問題上，嘗試以教育心理學中的理論作為行動的依據。

Erikson 講的很對，學生會慢慢從家庭轉到同儕，其實尊重他們是不夠啦，要先了解，然後輔導，之後才尊重。（觀 2004/05/17（2），校長）

在討論完學生身體接觸的問題後，一位教師感慨當前教師工作的彈性大不如前。當時，文校長針對某位教師的感慨，也表達了自己對於教師工作法制化的看法。整個談話過程中，文校長鼓勵教師透過閱讀教育史，以深入瞭解教師組織的發展情形，如此有助於以歷史的全貌來檢視教育的演變。

這幾年，老師們一直在衝撞法，其實教師工作立法，是利？還是弊比較多呢？法制化後對老師不見得有利。大家有空去看看教育史，裡頭有教師組織的發展情形。（觀 2004/05/17（2），校長）

另外，在某位教師的訪談內容可以看到，文校長在談話過程中提出了「最佳發展區」的概念。然而在概念提出後，文校長發現在座教師對於這個概念是相當模糊的。就在文校長提出「最佳發展區」的概念後，部分認真的教師即主動蒐集資料，以瞭解「最佳發展區」概念的內涵。從這段訪談內容可以發現，文校長總是在談話中點出教育理論或教育名詞，如此一方面可以改變教師的語言習慣，另一方面則可以促進教師主動瞭解該理論或名詞的內涵。

像我印象很深刻就是他有一次就是提出所謂的最佳，最佳什麼，最佳發展區這個理論，對，那他發現我們老師都不懂的時候他就很訝異。他覺得我們的教育課程到底是怎麼學的這樣子？然後他就提出來，那當他拋出來之後，比較認真的老師他就會趕快去上網去找或是自己去找資料。（訪 2004/06/25-3，教師）

## （二）兼採團體與個別對話

芳園國小的課程對話型態包括團體對話與個別對話。而個別對話的型態，主要是校長和教師的個別對話。為什麼同時需要團體對話與個別對話呢？文校長指出：「公共論述在群體論述的當中呢，有一些語言是不會出現的，那你必須要在一個比較一對一的，兩人情境當中，他才願意釋放到他那個真實的生命。」（訪 2003/05/13，校長）。可以說，許多的語言在個別的對話情境中才能發聲，也唯有在個別的對話情境中，教師才能真實的釋放自己的情緒與談論自己的想法。因此，雖然個別的談話對於校長而言，既費時又費力，然而卻是校長課程領導上重要的一環。

## 二、運用課程地圖發展學校課程

Jacobs (1999) 的「課程地圖」<sup>1</sup> (curriculum mapping) 是芳園國小課程發展的動態機制。文校長指出，「課程地圖」可以讓課程發展從教師單獨地奮鬥，轉為集體的創作。並且，課程地圖可以協助教師瞭解學生的學習歷程。因此，文校長推動透過課程對話的歷程，不斷協助教師形塑課程地圖，進而逐步完成學校的課程發展。

課程地圖可以讓課程的發展，從教師個人單打獨鬥的現象，轉化成集體創作。同時，課程地圖是教師引導教學的路徑，讓老師知道學生從哪裡來？未來將往哪裡去的一套參照架構。（文 4 - 2，校長）

更進一步來看，文校長究竟如何協助教師完成課程地圖呢？首先，文校長會與教師談論一節課如何教起。文校長指出：「我會請老師先將他這一節課的教學流程，寫成一張 A4 的紙（教師最初步的課程地圖），一節課之後，我會將現場看到的紀錄，和老師討論，他哪些想法做到了？哪些想法沒有呈現？——和教師交換意見。」（文 4 - 1，校長）。在一節課的教學流程完成後，文校長帶領教師擴大到一個單元的活動設計，之後依序發展學科內的課程統整、科際整合、一學期的課程地圖、全校的課程地圖、最後完成跨校的九年一貫課程

---

<sup>1</sup> Jacobs 是美國哥倫比亞大學教育學院課程與教學系教授，自 1981 年至今她的足跡遍及全美，指導教師如何使用課程地圖。課程地圖有七個重要步驟：（一）搜集資料：包括主題、概念及關鍵問題、教學過程與技巧、評量工具。（二）期初審查（The First Read - Through）：教師於期初審閱自己和其他班級老師的教學資料。（三）小組的討論：將教師編組，以搜集更多不同的意見。（四）大型會議：全部教師齊聚討論並發現問題。（五）修正立即可改善的項目：立即可修正的馬上採取行動。（六）長期修正與努力的課題：需要長時間修正與研究的項目，再進行與不同單位的溝通與協調。（七）永續進行課程的討論，直到課程發展止於至善。

(詳圖 4 - 2) (文 4 - 2)。綜合言之，課程地圖的發展是從點(一節課或一個單元)開始出發，再擴充到線(一學期或一學年的課程)，再擴充到整個面(全校的課程地圖)。可以說，課程地圖是芳園國小課程發展過程中的一個重要機制。

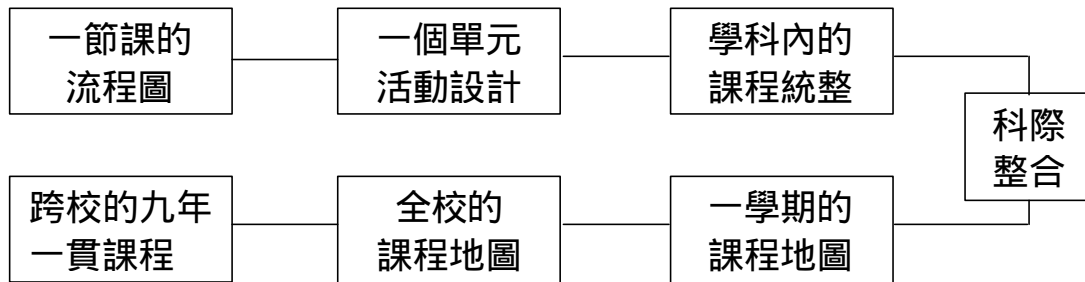


圖 4 - 2 芳園國小課程發展流程圖

### 三、積極參與課程發展策略聯盟

芳園國小所在地區的學校，有三分之二以上都是六班的小型學校。由於每個學校的人力、物力資源都有限，因此在課程發展的條件上不盡理想。在這樣的情況下，文校長來到芳園國小後即開始思索，究竟如何突破現實環境的限制？就在思索的過程中，文校長有機會閱讀宏碁電腦前董事長施振榮的書，書中提及，企業界因為「策略聯盟」(alliance strategy)概念的運用，而增加了競爭能力。這次的閱讀經驗讓文校長興起仿效企業界策略聯盟的做法，以克服芳園國小所在地區的中小學所面臨的課程發展限制。

最早我們是從施振榮寫的書裡面，他在用這個策略聯盟的概念啦，說怎麼樣去取長補短啦，這個企業的發展快速，然後競爭力更強，那我覺得小型學校的要聯合，那聯合有很多好處。(訪 2003/05/13，校長)



於此，文校長主動開始推動芳園國小所在地區的學校成立課程發展的策略聯盟。事實上，策略聯盟在許多產業已是十分普遍的現象，其目的在於截長補短。而將策略聯盟的做法運用在教育界，特別是運用在課程發展上，在當時的台灣可是不多見。

將策略聯盟的理念應用在課程發展上是新的嘗試，卻意外地獲得聯盟學校校長的熱烈支持。跨校的策略聯盟是發展課程以來，受到掌聲最多，反應最好的一個機制。這可能和九年一貫課程推動的急迫性有關。  
(文4-2, 校長)

在文校長的帶領下，芳園國小成為該策略聯盟的主要推動者，而文校長則是策略聯盟的重要規劃者。至今，參與課程發展策略聯盟的學校共有七所，包括兩所國民中學以及五所國民小學。在運作上，七所學校各自負責一個學習領域，而每個學校必須提供三個人力進到課程發展策略聯盟進行討論，而這三位教師就成為往後該校的種子教師。值得注意的是，策略聯盟又進一步將各校的三位教師進行任務分工，一位負責翻譯國外課程統整的案例，一位負責蒐集國內該領域發表的文章並作閱讀摘要，另一位則負責課程設計。

為了分享課程發展的成果，參與策略聯盟的學校會於每個月第二週的週三下午，來到芳園國小參與課程工作坊的活動。而在課程工作坊裡，其實就是進行各校的成果分享與成果討論。爾後，由於課程發展策略聯盟頗受好評，因此愈來愈多學校開始結合，運用策略聯盟的精神，來解決課程發展上的困境。

我們那時候用策略聯盟是方便，大家一起做事情，後來教育部就把這個名詞當成解決小型學校協同教學困難的一種方法，所以策略聯盟就很多人在用。(訪 2003/05/13, 校長)

## 陸、推動學校文化的再造

在課程領導的過程中，文校長極力推動學校文化的再造。因為，課程領導不僅僅是理論與技術的傳達，而是整個學校文化的轉型。倘若學校文化沒有更新，則難以推動新的課程構想，更難以落實學校本位課程發展的理念。

課程領導不只是一個理論的傳達或一個技術的傳達而已，他也有很多文化層面要去處理、要去營造。（訪 2003/06/17，校長）

在芳園國小，文校長即企圖以合作的文化取代孤立的文化，以成長型的文化取代八卦又俗氣的文化。而由於課程領導發生在學校所在區域的各個階層，包括父母、所在區域的居民、學校成員和學生都是同樣重要的利害關係人（Bailey, 1990）。因此，包括教師文化、行政文化和家長文化的革新都是文校長的著力重點。

### 一、形塑合作、成長的教師文化

#### （一）形塑合作型的教師文化

在學校中，教師在「雞蛋盒」式彼此獨立的教室中工作，各自有著自己的「教室王國」，鮮少與他人合作（潘慧玲，2002b）。因此，文校長在領導的過程著力於改革個人主義式的教師文化。因為，個人主義式的教師文化不利於課程發展，唯有透過種種機會營造團隊的整體感，才有利於課程發展的統整。然而，改革個人主義式的教師文化並非一蹴可及，往往需要耗時多年。究竟，文校長如何形塑合作型的教師文化呢？他提到，「公平概念」是發展合作型教師文化的關鍵。所謂「公平概念」其實就是破除「新教師多做點，資深教師輕鬆閒」的想法。

你第一年來也是一樣，你在這邊服務十年，待遇都一樣，然後很清楚的告訴大家就是說，新舊沒有差別，只有努力才有差別。要努力去工作這樣。那當然會一直強調這個東西。（訪 2004/10/11，校長）

之所以需要不斷提倡「公平概念」，乃是由於教師工作的公平分配是教師合作的基礎。如果公平概念未能落實，那麼年輕教師怎麼願意和資深教師合作呢？因為一旦年輕教師與資深教師合作，則往往年輕教師必須一肩擔起所有的工作。基於此，文校長不斷在領導過程中倡導公平概念。而為了落實「公平概念」，文校長總是扮演著司法裁判的角色，以維持制度的公平性。

我們八年來沒有校內的小團體，那為什麼呢？因為我們就合理性跟公平性，所有東西都不用透過私底下的運作去爭，都是可以公開談。但是，校長扮演的角色呢，就是有時候會扮演那個司法裁判的角色。（訪 2004/10/11，校長）

## （二）去除教師的「包庇文化」

文校長指出，學校中不適任教師的存在，其原因之一乃是校園中存在「包庇文化」。而這樣的「包庇文化」不但沒有幫助到教學有困難教師，反而讓教學有困難教師的教學情況更為惡化。

我們每個學校呢，那個不適任教師形成的歷程就是這樣子，有時候文化包庇，也不知道為什麼會形成這種團體文化，但這種團體文化就是存在，但這個團體文化又沒有幫助到老師，然後，就讓他的那個行為跟情況惡化。（訪 2004/10/11，校長）

為了確實提升學生學習品質，文校長不斷透過「呼籲」與「實際行動」來去除包庇文化。文校長如何呼籲呢？他不斷跟教師們溝通以下這樣的觀念：「得到重感冒的話，你要給他藥重一點才能救他，而

不是你現在給他一些維他命，覺得說你不要吃那麼苦的藥。」（訪 2004/10/11，校長）。並且，透過行政會報等場合，來呼籲教師不要用「糖衣」包裹教學不力教師的問題。

我花了時間在行政會報上討論或其他的場合討論，我就拜託他們就是說，你不要用那個糖衣去包裹他(不適任教師)的問題。（訪 2004/10/11，校長）

在「實際行動」方面，文校長乃是透過提升教學不力教師的能力，來讓其他教師相信校長確實可以幫助教學不力教師。慢慢地，一般學校普遍存在的「包庇文化」，在芳園國小已經罕見。因為教師們瞭解，包庇不能提升學校的教學品質，唯有真正讓校長協助，才是對教學有困難教師的最大幫助。

就以一位新進教師為例，當時該位教師不論在班級經營或者教學方法方面，均為文校長和家長所憂心。經過幾次教室外的觀察，文校長開始協助教師進行改變。首先，為了讓教師瞭解如何班級經營，文校長開始擔任該班級的「副導師」，讓該位教師學習與模仿校長的班級經營技巧。其次，文校長開始協助教師進行教學行為、教學語言、教學位置走動等的改變。經過這樣的協助歷程，該位教師的班上學生，學習士氣馬上改變，而該位教師也展現全新的教學。幾位受訪的教師在提到該位經過文校長協助而展現全新教學型態的教師，都豎起大拇指表示：「他真的進步很多！」。

### （三）發展成長型的教師文化

在訪談過程中，我發現除了校長、教導主任與少許的教師是師範院校畢業，其餘一大部分的教師是一般大學畢業，而後進入到小學任教。其中幾位受訪教師（均為女性）提及，因為外頭的工作環境壓力大、不穩定，因此工作數年後，即積極參加考試希望進入到公立小學

任教。這樣的職業選擇，反映社會對於教職普遍存在「輕鬆、單純、穩定」的期待。事實上，誠如受訪的行政人員所言，當老師最好的時代已經過去了，如果學校教師仍舊停留在「輕鬆、沒壓力」的狀態，那麼學校是很難轉型的。

當老師最好的年代已經過去了，我以前也經歷過那種輕鬆、那種愉快、沒有什麼壓力的教師生活，可是現在時代已經在變了。（訪 2004/07/14，行政人員）

基於此，文校長來到芳園國小後，便積極發展成長型的教師文化。然而，究竟芳園國小是如何發展成長型的教師文化呢？文校長乃是透過「禮遇認真的教師」、「校長以身作則」兩方面來發展成長型的教師文化。文校長特別說明，禮遇認真的教師會為學校帶來無形的力量，認真的教師，其精神會感染給其他人。

我們對於那個帶頭的那個 medal teacher 就是說那個比較熟的老師，蠻禮遇也蠻重視的。那他們就有一股工作精神啊，那種工作精神不是你叫他那樣做，是他與生俱來就這樣子的工作精神，做一做他們會感染到其他的老師，就都會去跟著做這樣子。（訪 2004/10/11，校長）

其次，文校長主張「校長不能太早下班！」，因為，校長的以身作則和敬業精神，也是形塑努力氣氛的關鍵。如果校長也早早下班，那麼大概很少有教師願意在下午四點以後繼續留下來工作。

其實校長不能太早下班，校長如果四點鐘下班的話，那這個學校就大概很少人會願意四點以後還留下來工作。（訪 2004/10/11，校長）

## 二、鼓勵行政人員藉由閱讀更新思考模式

傳統上，行政人員不直接影響學生學習，但是他們卻從兩方面間

接發生影響力。第一是和教師的互動，第二是透過他們的領導者角色來形成學校政策，包括：學校組織、課程、教科書、校規、出席情形等。這些政策對學生如何學習、學習什麼和行為等結果有直接的影響（Deal & Peterson, 1994）。因此，文校長也相當注重行政文化的轉型，總是鼓勵行政人員藉由閱讀來更新思考方式，期許行政人員透過思考方式的變革來間接促進學校教育的革新。值得注意的是，文校長的鼓勵不是停留在「倡導」而已，他還進一步落實行政人員閱讀後進行分享的機制。

我們校長會鼓勵我們看書呀，像那時候嚴長壽第一本什麼書？我忘記了，那我們在行政會報的時候，校長就說我們這個主任呀還有那個護士呀，報告一下你的讀書心得、內容，跟我們有什麼是可以用的有什麼不能用？（訪 2004/07/14，行政人員）

### 三、推動家長成立學習型組織

根據受訪行政人員的說明「以前這邊的家長都是喝酒文化，可是我們校長來了就慢慢改正這個喝酒，轉成專業成長，這個我們校長也花了一段時間。」（訪 2004/07/14，行政人員），我們可以瞭解，芳園國小的家長有著喝酒文化。在文校長到校後，便極力作轉變，希望家長能夠進行專業成長。

文校長推動家長讀書會的成立，除了鼓勵家長讀書進行廣泛的閱讀，也鼓勵家長參加全國性的讀書會，以及參觀其他學校的辦學狀況。一位家長曾提到「他們（校長和教導主任）就蠻辛苦的，每次利用假日留下來跟我們一起參與讀書會活動」（訪 2003/06/17，校長），可見文校長與教導主任對於家長讀書會的經營，是相當用心的。經過校長長時間的推動，家長們在讀書會中提升了各方面的知能，獲得了成就感，逐漸形成了成長型的文化。最後，這些家長成為學校課程發展的一員。

那個團體（家長讀書會）一直到現在還在運作，那鼓勵他們到外面去看，看別的學校辦學的狀況，然後參加其他全國讀書會的領導幹部的訓練班，要讓他們的眼界開闊，那他們的信念才跟學校比較一致，比較好溝通。因為他如果很閉塞的話，很難。那這些讀書會的領導人，後來就成為家長會的會長或幹部，所以他變成共同推動課程發展的一些成員。（訪 2003/06/17，校長）

除了推動家長讀書會，文校長也積極推動親師協會。事實上，親師協會在文校長來到芳園國小前，就已經成立。只是，文校長希望親師協會能夠轉型為成長團體，而不再只是義工團體。根據 Berge(1987) 的分析，家長參與學校教育的角色區分為六種：旁觀者、附屬的義工、自願的資源、雇用的資源、決策者、自己子女的教師。而在芳園國小，在文校長整個領導的過程中，所強調即是希望家長從旁觀者、義工的角色，轉型為學校的決策者與子女的教師。

他（校長）進來之後，更鼓勵我們做（親師協會），做那種就是跟孩子一起成長的，不再只是很單純的一種義工團體，因為一般的義工團體，他可能就是幫忙導護工作，幫忙學校的一些雜事，他是希望我們也能夠學習和成長。（訪 2004/10/12-2，家長）

綜合言之，文校長透過成立家長讀書會及親師協會，來逐步提升家長對教育的認知。正如同受訪家長所言：「你不瞭解的話，有時候會陷入監督、干預的角色，那如果說你有參與、有瞭解，你會是一種支持的力量」（訪 2004/10/12-2，家長）。的確，唯有家長同步提升知能，則學校辦學可以減少來自家長的阻力。

## 小結：

綜觀文校長八年來的轉型課程領導作為，我發現校長轉型課程領導的歷程包含三個階段，首先是前置作業階段，主要任務為學校目標推廣、教育與課程理念澄清、排除抗拒的聲浪，此一階段任務的落實為往後兩個階段順利發展的關鍵。其次是起步階段，主要任務包括激發成員的改革動力、培養教師能力、推動成長與合作的學校文化，可以說起步階段就是致力於成員與文化的轉變。最後是實際運作階段，主要任務是落實課程對話以發展本位課程、推動課程發展策略聯盟。雖然此三階段難以截然劃分起訖時間，但顯現了先後順序。

除此之外，我也發現校長轉型課程領導呈現「反省教育實際 - 確立新目標 - 落實改革方案 - 形成常態機制」的循環。例如：文校長對於教育現場忽略學生主體性的現況，常常進行反思。經過反覆的批判反省，文校長確立「以學生為主體」的新目標。然而，目標不能停留在口號，因此文校長擬定具體的改革方案（轉變課堂中教師為主的學習方式、改變朝會時間兒童聽訓的現況），以逐步落實。在落實改革方案後，文校長還進一步將改革的具體行動形諸於常態機制，因此當今芳園國小的教室課堂、朝會或運動會等，都是展現學生為主體的情況。

整體而言，從文校長的領導作為可以發現，校長在轉型課程領導的歷程中，發揮了多重角色，包括理念的倡導者、認知的建構者、彰權益能的推動者、學校文化的革新者、改革方案的執行者、校際合作的參與者等六種。此六種角色的扮演使得文校長展現出不同於一般課程領導者的風格，也由於充分發揮此六種角色，文校長得以解決當前教學現場的問題，帶領學校邁向革新的教育。



## 第二節 個案校長轉型課程領導之困境與因應

本章第一節，可以看到文校長八年來在轉型課程領導上的種種作為。然而，在豐碩成果的背後其實是一段段突破困境的故事。以下將說明文校長八年來所遭遇的困境，以及他如何在困境中突破障礙、繼續向前邁進。

### 壹、個案校長實踐轉型課程領導之困境

#### 一、小型、偏遠學校的弱勢

芳園國小每個年級僅有一個班，全校共六個班級，屬於小型學校。在 2003 年 12 月 3 日的資訊種子學校成果發表會中，一位任職於芳園國小附近、同屬於小型學校的國小教師，在聊天中與我談到「小學校人人兼行政，幹事少，公文量一樣多」。這位老師當時的話，深深地印在我心裡。經過半年，我開始進行訪談工作，訪談過程中也時常聽聞教師對於小型學校教師行政工作量的不滿。教師們認為，在小學校裡，多半必須兼任行政工作，因此在課程與教學上可以投注的時間，相較於大型學校教師是比較少、比較零碎的。

像我之前在大學校，不像小學校，小學校是學校要做得事情比較多，那在大學校，其實行政管不到老師，那老師算是他把自己班級的事情做好就好，他也不必做一些額外的行政工作，那所以算是比較輕鬆。  
(訪 2004/10/12-3，教師)

其次，小型學校的人力資源較為缺乏，因此在課程發展過程中勢必遇到教師人力不足的情況。文校長即曾提到：「我們一些比較不足的東西，就必須向外求援！譬如說向 國中借將。」(訪 2004/10/11，校長)，可見，芳園國小難免因為教師人力的不足，必

須向附近的學校借用教師。此外，芳園國小除了是小型學校，同時也是偏遠地區的學校。在偏遠地區，教師流動率普遍較高，因此不利於學校課程的長期發展。綜合來說，文校長在這樣一個小型、偏遠的學校裡頭，面對著教師行政工作量大、人力資源缺乏、教師流動率高等問題，而這些都是文校長在轉型課程領導上的必須克服的困境。

## 二、家長的反對聲浪

文校長剛到芳園國小時，所面臨的是家長的反對聲浪。對於家長來說，一方面因為不瞭解文校長的理念，另一方面看到文校長的領導作為似乎迥異於前任校長，因此產生不安全感。

剛開始其實是因為有的家長他不懂校長到底在做什麼，比如說校長說要做成長、要做什麼的，他就覺得跟以前不一樣。（訪 2004/07/14，行政人員）

除了不安全感，部分家長對於學校課程的反對聲浪，乃是因為不清楚校長的理念。就以推動生態課程為例，家長並不瞭解文校長推動生態課程的最終目的，以為文校長把正式課程拿來玩樂，因此發出反對的聲音。

對一般家長來講，他可能覺得說正課拿來玩這個（生態課程）。他不曉得說，從這些玩的當中，它可以培養孩子一些基本能力。（訪 2004/10/12-2，家長）

## 三、教師壓力與成長的兩難

在文校長八年的領導過程中，教師宛如蝴蝶幼蟲般蛻變。可以說，芳園國小教師的成長過程其實就是一段蛻變的艱辛歷程。面對這樣的成長，教師們固然欣喜，然而心中不免也產生壓力與成長的兩

難。一位跟著文校長四年的教師提到：「這四年真的是覺得自己進步很多，可是也覺得飽受壓力，所以其實也蠻矛盾的。」（訪 2004/06/25-3，教師）。由此可見，教師瞭解這樣的成長有益於自己與學生，然而對於成長過程中的壓力，教師也相當懼怕，形成一種矛盾的心理。文校長針對這樣的現象曾經提出一個比喻：撰寫學位論文是很辛苦的，但是辛苦之後便是成長。基於此，究竟如何讓教師在「壓力」與「成長」兩者之間取得平衡，是文校長的一大考驗。

老師當然是成長的壓力啦，因為成長本身是比較辛苦的，尤其是專業成長。如果說你說要拿學位，叫你那麼苦你也不願意，要那麼累我也不願意，所以這是，這是必然的。那我們也從這裡面在學習，在學習就是說，怎麼樣的策略是比較輕鬆但有效的，哪種策略是辛苦但無效的，那比較辛苦而無效的我們就慢慢的給他丟棄，就不要用。（訪 2004/10/11，校長）

#### 四、轉型課程領導的費心費力

傳統上，校長的主要工作在於行政領導，對於學校課程與教學的種種，校長顯得相當陌生。時至今日，部分校長已體認到課程領導的重要性，然而由於課程領導難以在短時間有極大的成效，因此部分校長即使瞭解課程領導的重要性，但是仍舊只願意建設顯而易見的學校建築物，而不太投入課程與教學的領導。

校長大部分都靠透過政府的公共關係，他可能申請很多經費蓋一棟教室，這個是他們願意做的，那這個在行政處理的難度是很容易的，可是課程與教學的領導是很耗費心力的。（訪 2003/05/13，校長）

事實上，當今絕大部分從事課程領導的校長，其作為很多仍停留在傳統課程領導的階段，亦即發揮標準化的課程管理。對於轉型課程領導，至今甚少校長有所涉略。其主要原因之一即是轉型課程領導相

當費心費力，必須透過長期的投入始有成果的展現。像是文校長到芳園國小的第一年，就花了八個月的時間協助教師知識系統化。而這一年，文校長也只做了這件打底的工作。

教師知識系統化，我第一年只有做這個，大概要花八個月的時間，反反覆覆的歷程。（訪 2003/05/13，校長）

其他如帶領教師進行課程對話，不僅要先改變教師的語言習慣，還要吸納教師的情緒。而在激發教師成長的原動力方面，也非一兩個月可以促成，必須經過不斷的激發、不斷的促動。諸如此類轉型課程領導的作為，都是耗盡心力，不易見成效。文校長曾言：「我們的團隊是很辛苦的！」，的確，在校長發揮轉型課程領導的過程中，不僅校長必須費心費力，學校同仁也在過程中必須花費更多的心力來共同完成學校目標。因此，文校長如何提振自己以及學校同仁的士氣，以克服過程中的辛苦，是相當大的考驗。

我們的團隊當然是很辛苦的，課程發展是非常辛苦的，這個我們必須承認。如果有教授來這邊問我們老師說，你們在這裡辛不辛苦呀？你就跟那個教授說，你真的是很沒經驗，哪一種課程發展是不辛苦的？所以，問這個等於廢話。（觀 2004/04/15（1），校長）

## 五、校長本身專業知能不足的擔心

我曾經詢問文校長，在這八年的領導過程中，您個人認為什麼是最困難的，文校長回答：「我是覺得最大的困難是自己專業提升，因為我們要帶領這個團隊，要很多的背景專業知識。」（訪 2003/06/17，校長）。的確，要能成功地帶領教師團隊需要很多的專業知識當背景。Glatthorn（2000）即曾指出，校長們如果能對課程有深入而廣博的認識，則他們的領導者角色會有最佳的表現。諸如如何敏銳覺知教學現場的變化、如何尋找資源來解決教學現場的問題、如何創造教師專業

成長的滿意度等問題的解決，都需要校長透過不間斷地提升專業知能，以展現專業的領導。無怪乎，文校長擔心本身專業知能不足，因為要能夠真正解決教學現場的問題，是需要豐碩的專業知識作支援。

## 貳、個案校長對於實踐轉型課程領導困境之因應

在面對小型、偏遠學校的弱勢、家長的反對聲浪、教師壓力與成長的兩難、轉型課程領導的費心費力、校長本身專業知能不足的擔心等困境，文校長並未因此打退堂鼓。他提到：「我們是有困難，但是大部分都會有一定的策略來幫忙解決。」（訪2003/06/17，校長），可見在面臨困境時，文校長有著一套因應困境的辦法。究竟他是如何突破的呢？以下分別說明文校長對於困境的因應策略：

### 一、永遠不要放棄教育理想

在革新教與學的大方向下，我們看到文校長的觀念並非「人云亦云」，文校長的作法也非消極的「奉命行事」。他總是在教育現場裡頭尋找「進步」的可能性，憑著一股教育的理想與熱忱，希望為教育帶來新氣象。在對面困境的時候，文校長告訴自己「永遠不要放棄教育理想！」的確，一旦我們告訴自己「放棄吧！」，那麼面對接踵而來的困境，我們是毫無力量因應的。因此，文校長主張，我們要在堅持教育理想的情況下，來進一步思索如何突破困境。

那你會覺得說，那是一個重要性的東西，那教育要有理想性，不要因為社區不做，我們就把那個理想性給放棄掉了。（訪 2004/10/11，校長）

### 二、透過策略聯盟結合學校資源

為了克服小型、偏遠學校的弱勢，文校長主動發起課程發展策略

聯盟的機制。文校長指出，之所以有課程發展策略聯盟的作法，主要是希望突破小型學校資源不足的困境，減輕教師的工作負擔，減少教師對於課程發展的抗拒，彌補小型學校教師專長不足的問題。在跨校的策略聯盟實施之後，課程的發展就從「學校本位」轉變為「學區本位」，也就是課程的發展已經由一個學校的定點發展，擴展成一個網狀的聯結。如此，減少了成本，卻增加了效益。

### 三、不斷地與家長進行溝通

在確認教育理想不可放棄後，文校長開始與家長進行溝通，讓家長瞭解校長的理念以及教育的方向。在2004年1月15日的校務會議裡，可以清楚看到文校長透過校務會議不斷與家長進行溝通的情況。當天的校務會議，參與人員包括校長、教導主任、幹事、八位教師、四位家長（其中一位為家長會長）。會議中，有位家長提出，許多學生已經在校外參加英語補習課程，因此希望學校可以加深英語課程的深度。聽聞家長的建議，文校長首先向家長解釋縣府當前的英語教學政策，其次說明學校英語教學的立場。文校長如此詳盡的說明，無非就是希望家長能站在全體學生的立場思考問題，而非只想到自己家裡的孩子。

緊接著，另外一位家長提到，學校的蚊子過多，希望學校能夠想辦法改善。文校長在家長表達完意見後，首先肯定家長的細心與對孩子的關愛之情，並允諾改善山區蚊多的現象。然而，文校長話鋒一轉，開始提醒家長「學校為教育場所，而非保護場所」、「家長不要過度保護孩子」、「學校設備不要無限制的方便」。可以說，在校務會議裡，文校長一方面接受家長的建議，另一方面也不斷地與家長進行教育理念的溝通。

除了積極與家長進行溝通，文校長同時提到，在面對家長的不滿時，身為學校教育人員應該「另起一股好心情」。因為，當學校教育

人員有一股好心情後，一方面不會受到家長的太大影響，另一方面也才有能力吸納家長的壞情緒。

我們其實要另起一股好心情，就是不要受太大的影響，因為你有好心情才能夠吸納他的壞心情。那慢慢的，他們好的意見要盡量去，讓他覺得他是被接納的，那他的心情就還 OK。（訪 2004/10/11，校長）

#### 四、先將願意努力的教師帶起來

當教師不願改變時，文校長並不強壓所有的教師立即跟上校長的腳步。根據文校長的經驗，在領導過程中，應先將願意努力的教師帶起來，並給予最多的行政支援。在這些教師展現成功的經驗後，其他教師會有比較大的改革意願。

當一個新的技術要引進校園裡，不能要求全校教師同步實施，這種方式可能會引起教師的群體反抗，最後無疾而終。比較可行的方式是，尋找一位具有主動熱忱的教師，由他先試試看，然後在行政上給予最大的支持，最後將他成功的經驗介紹給其他老師瞭解。（文 1 - 6，校長）

就以推廣「網路與多媒體教學」的課程為例，文校長首先選定一位有電腦基礎的老師，然後協助他成功發展「網路與多媒體教學」課程，並且辦理觀摩教學。不久，「網路與多媒體教學」的課程就產生了漣漪效應，滲透到每位教師的教學當中。

#### 五、容許粗糙成果的存在，逐步邁向精緻化

在教師開始進行課程發展與教學革新後，必然會面臨發現自己能力不足或者成果不佳的情況。文校長指出：「我們就容許那個粗糙的存在，這樣才能夠讓機制存活。」（訪 2003/05/13，校長），因為

一旦否定了粗糙成果的存在，那麼課程發展與教學革新的運作機制勢必毀滅。

基於此，芳園國小就是在課程發展機制的正常運作下，繼續精緻化課程與教學。然而如何精緻化呢？文校長乃是透過提供教師較佳的作品或者鼓勵閱讀相關著作，以使教師在他人作品與本身作品之間進行比較，爾後逐步修改粗糙的作品，然後邁向精緻化。就以一位設計體驗式語文教學活動的教師為例，他在教學檔案中清楚指出，此次作品的完成乃是經歷「萌芽 - 發展成長 - 開花結果」三個階段，透過不斷反思、持續閱讀理論、欣賞他人作品等，以形成最後的成果。

我常常告訴我們的老師說，你的課程已經發展好了，之後你一定要回去再看你的作品...你要有一個新的東西，當成一個鏡子，然後去看你的東西。這個東西也許是閱讀理論，也許是別的老師的生命故事，也許是別的作品，所以反思不是自然而然就會發生的，因為有一面鏡子，就可以產生調整的作用。（觀 2004/04/15（1），校長）

## 六、校長有系統地學習、積極閱讀

Bailey（1990）指出，大部分有效能的課程領導者是訓練或教育的結果，他們是有效專業發展計畫的產物。為克服專業知能不足的情況，文校長透過有系統地學習與積極閱讀兩種管道來進行學習。在有系統地學習方面，文校長提到「這是一個製造專業成長的機制，有這個機制（攻讀博士學位）的話，可以比較有系統的吸收新知。」（訪 2003/06/17，校長），可見，校長乃是透過攻讀博士學位，主動地為自己創造有系統的學習機制。

在積極閱讀方面，文校長培養自己經常性的讀書習慣，期許自己透過積極閱讀，以保持知識的新鮮度。像是主動購買課程專業書籍、國際課程百科全書等作為，在很多小學都是相當少見的。文校長之所



以這麼做，其主要原因在於，文校長認為唯有學校與新知識產生互動，學校才可能進行知識的更新。

其實我們大概是保持知識的新鮮度，譬如說我們會去購買今年度 2003 年剛出來的課程專業的書，譬如說新編的一本國際課程百科全書，它剛出來，那我們就去訂。很少，我想很少小學會做這個工作，但是我們覺得這個工作很重要。因為你必須要跟外面的知識接軌，學校必須要跟新的知識產生交互作用，你的學校才能夠產生知識的更新。（訪 2003/06/17，校長）

## 小結：

八年來，文校長在轉型課程領導上並非一帆風順，其遭遇的困境包括：小型、偏遠學校的弱勢、家長的反對聲浪、教師壓力與成長的兩難、轉型課程領導的費心費力、校長本身專業知能不足的擔心。雖然困難重重，但文校長有著一套因應的策略。

首先，文校長提醒自己永遠不要放棄教育理想，這正是突破困境的最佳良方，因為教育理想可以帶給教育人員突破困境的力量。其次，為了突破小型、偏遠學校的弱勢，文校長開始推動策略聯盟以結合學校資源；為了平息家長的反對聲浪，他不斷地與家長進行溝通；為了避免教師在壓力與成長之間徘徊，他一方面先將願意努力的教師帶起來，另一方面容許粗糙成果的存在，以逐步帶領教師將成果精緻化。最後，文校長藉由有系統地學習、積極閱讀，來克服專業知能不足的擔憂。綜合言之，文校長在轉型課程領導的過程，對於困境有著清楚的瞭解，並且針對每一個困境一一擊破，展現不急不徐、有條有理的態度。

### 第三節 個案校長轉型課程領導之成效與成功因素

本節首先說明個案校長八年來轉型課程領導之成效。其次，將進一步分析，究竟是什麼樣的因素讓個案校長能夠成功發揮轉型課程領導。

#### 壹、個案校長轉型課程領導之成效

在本章第一節，可以看到文校長在轉型課程領導上的諸多作為，然而，這些作為產生了什麼成效呢？綜合歸納，文校長轉型課程領導作為為芳園國小帶來了四方面的成效：教師教學能力大為提升、教師團隊展現合作精神、學校課程發展機制漸趨成熟、成長型文化在校園生根。以下分別說明：

##### 一、教師教學能力大為提升

芳園國小曾榮獲教育部第一屆教學卓越獎，這可說是芳園國小的一大成果。可以見得，經過這幾年的成長，芳園國小的教師在教學能力上，都有大大的提升。一位受訪家長也提到：「老師他們調到外面去的時候，在外面風評其實都很好。」（訪 2004/10/12-1，家長），可以說，芳園國小的教師在調任他校後，其教學能力都受到相當的肯定。

除了教學能力受到肯定，芳園國小教師也發展出眾多具代表性的作品。一位高年級導師多年來運用「順流教學法」來發展國語課的教學活動，該教學活動即獲得各方的讚許與好評。在 2004 年 4 月 15 日香港世界龍岡學校來訪芳園國小時，我即聽到與會的香港教授對於能夠發展出這樣的作品，感到相當不可思議，可見芳園國小的教師在經過多年的萃鍊，已經逐漸展現不同於一般教師的能力。以下即分別針對教師在批判反省的精神、認同教學方法的重要性、走出教室城堡等

方面，來加以說明芳園國小教師的成長情形：

### （一）教師展現批判反省的精神

批判反省精神的表現是教師提升教學能力的第一步，如果沒有批判反省，則教師難以看到革新的可能性。由於文校長經常帶領教師反省教育實際、反省教學成效，因此芳園國小教師在耳濡目染的情況下，也開始展現批判反省的精神。在 2003 年 12 月 10 日的「數學問題研討會」中，當時學校教師所提的問題，很多都是教師對教學深刻反省後的疑問。同時，由於教師們展現深刻的反省，使得他們在教學上有很多的創發。

在 2004 年 1 月 7 日的「教學計畫編寫討論會」，英語教師指出，市面上的英語教材並不適合我們學校的學生使用，因此考慮自己發展教材，不再勉強地使用市面上的版本。在當時，文校長允諾與英語教師一同發展適合芳園國小學生的英語教材。由其可知，英語教師因為對於教學成效有著深度的反省，所以發現教材的不適切性，於是開始萌生自己編撰教材的構想。

### （二）教師認同教學方法的重要性

過去，教師們對於教學方法的概念非常模糊。舉例來說，一位教師在剛到芳園國小時，面對校長的詢問：「你有沒有什麼教學方法？」，他思考了一會兒後回答：「大概用小老師來教吧！」，當時文校長進一步詢問：「那小老師到底是什麼方法？」，由上述的對話可以發現，該位公費教師雖然經過師範學院四年的培養，然而對於如何運用教學方法，還是相當不清楚。而今，許多芳園國小的教師，已認同發展教學方法的重要性，並且在教學現場施展教學方法。一位教師即曾語重心長地說：「我覺得方法是很重要，老師真的是要有一套自己的方法！」（訪 2004/10/12-3，教師）。

### （三）教師走出教室城堡

文校長曾說道：「我們所有老師都有辦過對外的教學觀摩，沒有一個例外的。」（訪 2004/10/11，校長）可見，當今絕大部分的教師已經走出教室城堡，勇於接受外界對自己的觀摩與挑戰。事實上，教師之所以能夠站出去接受大家的觀摩，其主要原因在於教師們對於自己的教學有了信心。因為，一位對自己教學沒有信心的老師，是不可能勇敢跨出教室城堡接受挑戰。而根據我的觀察，芳園國小教師確實在教學上展現自信，同時肯定自己所擁有的能力。

## 二、教師團隊展現合作精神

根據我的觀察，教師間的合作關係，大致分為兩類：一類為「形式上的合作」（cooperation），這類型的合作目的是將任務加以切割、加以分工，少有討論與辯證；另一類為「實質上的合作」（collaboration），這類型的合作比較是呈現對話、溝通、共同完成規劃的型態。在芳園國小，如同其他學校一樣，有著「形式上的合作」，也有著「實質上的合作」。只是，芳園國小教師在文校長的帶領下，開始在「實質上的合作」方面有極大的進展。

大體而言，芳園國小的教師團隊充分展現合作精神。包括校長、教師與行政人員，大家都認為這個學校的教師不僅在感情上融洽，同時互動頻繁、相互協助、凝聚力高。一位受訪教師曾提到：「老師之間的感情都非常好，其實我們之間的互動都很頻繁，你會覺得說有問題或幹嘛，我們會互相討論。」（訪 2004/06/25-4，教師）。其實，這樣的合作精神就是當前課程改革所必須先推動的，唯有如此課程統整或者課程發展才有契機。

### 三、課程發展機制漸趨成熟

對於學校而言，有一套成熟的課程發展機制確實是相當重要的，因為課程發展關係學生的受教品質，如果課程發展機制未能建立，則難以確保學生學習的品質。而文校長八年的轉型課程領導對於芳園國小最顯著的影響就在於，建立一套已趨成熟的學校課程發展機制。大致來說，芳園國小所建立的課程發展機制即是：建立教師專業知識系統化的機制、成立課程工作坊、發展教師的課程地圖、跨校課程發展的策略聯盟。因為這樣的機制，芳園國小在學校本位課程發展上有著豐碩的成果，並且受到來自國內外學校與學術團體的肯定。

### 四、成長型文化在校園生根

經過文校長多年來的推動，成長型文化已經在芳園國小生根。包括教師、行政人員、家長等，大家都一致認同芳園國小有著成長型文化，非常不同於一般學校的文化。受訪的行政人員指出：「我們的文化大概不會八卦，就是那種學習成長的文化。」（訪 2004/07/14，行政人員）。一位受訪教師也提到「我覺得這個學校的老師都好努力喔，都很認真。」（訪 2004/06/25-3，教師）。除了行政人員與教師肯定芳園國小有著成長型文化，受訪家長也說：「我覺得他們一直在成長！」（訪 2004/10/12-2，家長）。可見，芳園國小在文校長費心經營下，成長型的學校文化已經生根。

## 貳、個案校長轉型課程領導之成功因素

看到芳園國小在文校長的帶領下，展現如此豐碩的成果，我們不禁想要瞭解，是什麼原因讓芳園國小得以成功進行課程與教學革新？是什麼因素讓文校長得以成功進行轉型課程領導？因此，以下我將針對文校長轉型課程領導之成功因素加以說明：

## 一、小型、偏遠學校的優勢

根據文校長轉型課程領導的經驗，可以清楚看到小型、偏遠的學校條件有助於校長成功進行轉型課程領導。以下即分述小型、偏遠的學校條件何以是校長轉型課程領導的成功因素：

### （一）小型學校的優勢

首先，由於學校規模小，文校長比較能夠帶領教師同時進行團體與個別的課程對話，倘若學校教師眾多，則個別的課程對話恐怕相當不容易。誠如文校長所言：「大型學校頂多帶到學年主任那一塊。」（訪 2003/06/17，校長），的確，要在大型學校裡要進行課程對話，不但教師的時間安排不易，同時校長所需花費的心力更是難以估計。

其次，文校長曾提到，課程領導過程中必須透過時時閱讀教師心聲，以給予教師最佳的協助。然而，在大型學校裡，校長難以密集接觸每位教師，又何以覺察教師專業成長所需？由此可見，學校規模小有助於校長個別支援教師專業成長所需。

### （二）偏遠學校的優勢

芳園國小因為位處偏遠地區，較都市學校擁有豐富的生態資源，因此在生態村建構完成後，文校長便可以一方面帶領教師們根據生態村的資源，發展「以生態為主題的統整課程」，另一方面協助教師將生態資源融入各學習領域的課程計畫之中（例如：生態英語學習）。可以說，因為學校位處偏遠的山區，因此得以更方便推動以生態為主題的統整課程。

## 二、校長對課程與教學領域有著熱愛

文校長對於課程與教學領域有著熱愛，因此包括碩士與博士論文，文校長都是從事課程與教學方面的研究。在擔任芳園國小校長前，文校長一共有 7 年的主任經驗，但是在這七年中，文校長均無機會擔任教務主任一職。也就是這個原因，文校長來到芳園國小後，期許自己在學校的課程與教學上投注更多心力。可以說，由於「熱愛」，文校長在課程領導這一條路上，走得格外起勁。

我想當教務沒有那個機會，教務是比較資深的人，擁有站在那個位置，所以我就一直沒有機會換到那個位置。但是這裡課程跟教學這個部分是原來比較原始的那種渴望，就是說我本來是想擔任。呀沒有當到，所以當校長的時候，就彌補一下這樣子。（訪 2003/5/13，校長）

的確，「熱愛」這個因子是轉型課程領導能夠成功的關鍵。因為，轉型課程領導必須耗費相當多心力，如果沒有「熱愛」這個元素，則難以承受領導過程中心力的損耗。

## 三、校長有著深厚的教育理論基礎

他（校長）真的是專業知識很豐富。（訪 2004/06/25-3，教師）

由於轉型課程領導是以轉型的教育為目標，因此身為轉型課程領導者必須對於教育理論、教育的脈動、教育的新典範有深入的瞭解，否則難以在課程觀與領導觀上有所轉型。受訪家長曾形容：「我們文校長是屬於比較學者型的校長。」（訪 2004/10/12-2，家長），這位家長的形容確實相當貼切。在與文校長接觸的一年多裡，我也感受到文校長「學者型」的風格。

所謂「學者型」指的就是文校長在領導過程中展現出深厚的教育理論基礎。而文校長的轉型課程領導之所以能夠成功，也就在於他熟稔教育理論。例如，轉型課程領導強調推動轉型的教學，而校長要能夠推動轉型的教學，必須瞭解課程教學轉化的歷程，否則無法協助教師。由此可見，深厚的教育理論基礎（包括教育哲學、課程理論、教學理論、領導理論等）確實是校長成功發揮轉型課程領導的重要因素。在文校長轉型課程領導的作為中，雖然處處可見文校長以教育理論為行動依據。但他並非死守教育理論，而是在轉型課程領導過程中，一方面實踐教育理論，一方面與教育理論進行交互辯證。

我們在實踐的現場，是不斷在回應理論和主張，跟他們產生相互辯證的關係。（觀 2004/04/15（1），校長）

#### 四、校長展現超強的執行力

我們校長是那種執行力很強的校長。（訪 2004/07/14，行政人員）

文校長總是展現超強的執行力，包括家長、行政人員與教師均相當肯定校長的執行力。他們認為，文校長超強的執行力是學校展現現有成果的重要因素。在一次搭乘家長會長便車的機會，我也曾詢問家長會會長「您覺得文校長能有今天的表現，是什麼原因呢？」，當時家長會會長不假思索地回答我：「喔，執行力，他很有執行力！」。無庸置疑地，文校長轉型課程領導的成功，「執行力」是不可忽視的因素。就以議題的推動來說，文校長會循序漸進地引導教師完成目標，展現說到做到、不急不徐的精神，絕非停留在口號的宣揚。

我們不要推了（議題）以後，只是一個口號講一講，報告完就算了，一定要能夠實踐。所以老師就很清楚說，校長在提這個議題呢，他一定會去做，而且他會去追蹤到底有沒有把他做成功。（訪 2004/10/11，校長）



Bossidy 與 Charan 在《執行力》一書中提到，領導者必須親自深入參與執行的實質面，才能讓執行力展現出來(引自李明譯，2003)。的確，在文校長身上我們即可印證：校長執行力的展現乃是透過真實涉入執行的內容。就以推動家長成立學習型組織為例，文校長與教導主任在這八年來，利用晚上或週末，親自帶領家長進行閱讀、進行成長。就是這股「執行力」，讓文校長能夠逐步落實他的理念，而芳園國小也就在理念的確實執行，逐漸展現不同的風貌。

## 五、教導主任與校長同心同行

在文校長推動轉型課程領導的過程中，現任的教導主任扮演著相當重要的角色。現任教導主任在文校長到校後的隔年，進入到芳園國小，至今也已經七年了。教導主任之所以會到芳園國小，一方面是因緣際會，另一方面則是文校長在課程方面的理念，吸引了他前來共事。

我以前不知道有芳園國小，所以真的會來這邊都是因緣際會，然後來了以後就跟校長談.....我會覺得說校長在做課程，我就覺得說這個蠻可以做的，因為這個跟我以前接觸的不一樣.....所以就跟校長說好，我就要來。(訪 2004/07/14，行政人員)

在芳園國小的七年中，教導主任也開始就讀課程領導與管理碩士專班。如此，一方面可以增長自己課程領導方面的知能，另一方面也有助於推動學校的轉型。教導主任曾說：「校長是主導者，那我算是一個促進者，我覺得我是那種促進者的角色比較多。」(訪 2004/07/14，行政人員)。教導主任所扮演的促進者角色，確實是校長從事課程領導或是轉型課程領導時的關鍵。換言之，教導主任是校長轉型課程領導順利發揮的重要人物，如果沒有教導主任的全力配合與同心同行，那麼學校轉型這麼艱鉅的任務是很難達成的。

從教導主任的例子我們也瞭解，身為校長有必要培養成員成為課程領導者。亦即，正式領導者必須提供各種可能的領導機會讓所有成員皆有機會磨練領導的任務（Saylor & Alexander,1966），如此有助於校長推動整體的課程與教學革新。換言之，課程領導者應培養「改革的第二促進者」（second change facilitator）帶動學校課程的發展。

## 六、教師年紀輕、具改革動力

芳園國小教師的平均年齡為 30 歲，由於年紀輕，因此多具改革動力。一方面，教師們跟隨校長的腳步，逐步培養教學專業，另一方面也透過進修碩士班，做有系統的學習。受訪教師即提及：「我們學校已經有兩個老師考上研究所了，另一個老師尚在努力。」（訪 2004/06/25-3，教師）。這樣的進修情況，在僅有 10 位教師（含校長、兩位主任）的小型學校裡，是相當少見的。更特別的是，繼續進修研究所與正在準備研究所考試的教師，都是已婚的身分。可以說，年紀輕、具改革動力的教師條件是文校長在轉型課程領導實踐上的重要影響因素。

### 小結：

經過文校長與學校同仁多年的努力，當今芳園國小教師在教學能力上大為提升，教師團隊也展現了合作精神，並且學校課程發展機制漸趨成熟，更重要的是成長型文化在芳園國小已經生根。事實上，芳園國小之所以能展現如此傲人的成果，有其獨特的因素。首先，芳園國小是一所小型、偏遠的學校，這樣的學校類型本身有助於校長轉型課程領導的實踐。其次，文校長本身的專業知能與人格特質，包括熱愛課程與教學領域的研究、深厚的教育理論基礎、超強的執行力，此皆有益於轉型課程領導的發揮。最後，教導主任的全力支持與教師年紀輕、具改革動力的條件，更是對文校長轉型課程領導有推波助瀾之效。