

第五章 結論與建議

本章旨在綜合對個案學校校長轉型課程領導的分析，以形成本研究之結論。同時，根據研究結果，對國民小學校長、主管教育行政機關、師資培育機構以及後續研究者提出建議。

第一節 結論

綜合文校長轉型課程領導之經驗，本研究歸納七點結論，以下加以分別說明：

壹、校長轉型課程領導首重建立共同目標與澄清課程概念

當談及領導，一般多會認為領導旨在達成團體的共同目標。可見得，建立共同目標是領導者的首要工作。對於轉型課程領導者而言，建立共同目標也同樣是首要工作。因為，共同的學校目標就如同燈塔般，可以帶領全校同仁朝著共同的方向前進、可以凝聚同仁的共識。在芳園國小，文校長所欲建立的共同目標就是革新教與學，因此他透過聚會場合來加以宣導共同目標。除此，也引進專家教師來促使教師與共同目標產生辯證反思。如此，學校同仁漸次認同革新教與學的重要性。可見，整個文校長轉型課程領導的首要工作即在帶領學校相關人員建立共同的學校目標，並以共同目標逐步發展校務。

除了致力於共同目標的建立外，文校長的轉型課程領導還進一步透過課程概念的澄清與推廣引導學校課程與教學的發展。在領導過程中，文校長強調教師必須是課程發展者，因此他透過澄清與推廣「教師是課程發展者」此一概念，來讓教師瞭解培養課程發展能力的重要性。並且文校長也不斷倡導「以學生為主體」的理念，來讓學校的正式或非正式課程以學生為主角。可以說，文校長透過澄清與推廣課程

概念，來引導芳園國小的課程與教學發展。

貳、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

文校長的轉型課程領導呈現「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，文校長有感於教師教學未能有效提升學生學習，因此以「培養教師能力」為目標。在此目標建立後，文校長即積極推動改革方案，像是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等。而在改革方案確實執行後，文校長進一步將培養教師能力的機制常態化。因此，當今在芳園國小裡，教師就在培養能力機制的運作下，持續提升專業知能。

參、校長在轉型課程領導過程中扮演多重的角色

在轉型課程領導的過程中，文校長扮演著多重角色，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角色。而這些角色的扮演，就是造成轉型課程領導者與傳統課程領導者不同的地方。

在理念的倡導者方面，由於校長轉型課程領導強調課程典範的轉移，因此文校長透過理念的倡導，讓學校相關人員瞭解課程典範轉移的情形。在認知的建構者方面，校長轉型課程領導的發揮其重要工作之一在於激發批判反省的精神，然而在批判反省的歷程中，學校相關人員的信念、知識勢必面臨「解構」，如果在「解構」後，未能進行「建構」，則難以產生全新的方向。因此，文校長在轉型課程領導的過程中扮演著認知的建構者角色。在彰權益能的推動者方面，轉型課

程領導強調學校成員的參與決定、發揮能力，因此文校長在轉型課程領導過程中，扮演彰權益能的推動者角色。

除了扮演理念的倡導者、認知的建構者、彰權益能的推動者，有鑒於學校文化的革新是推動新課程構想的關鍵，文校長在轉型課程領導的過程中亦扮演著學校文化革新者的角色。由於學校文化內涵同時包括教師文化、行政文化與家長文化三者，因此文校長在推動文化革新的過程中，同時著力此三者，全面再造學校文化。在教師文化的革新方面，他積極推動合作、不包庇與成長的文化，以促進課程改革的實踐。至於行政文化的革新，則透過鼓勵行政人員進行閱讀，以更新思考模式。而在家長文化的革新方面，透過家長學習型組織的建立，逐步建立了家長的成長文化。

至於改革方案的執行者，乃是由於校長轉型課程領導的目的在於推動轉型的教育，而為了推動轉型的教育，校長必須擬定改革方案。但是，光有改革方案還不夠，校長還透過改革方案的執行者角色，展現執行力，真正促使教育進行革新。因此，文校長在轉型課程領導過程，不斷扮演改革方案的執行者。最後，文校長在轉型課程領導過程中還扮演著校際合作的參與者，透過學校間的合作，來激發更多創意、結合更多力量、增加改革的速度。綜合言之，文校長在芳園國小的八年期間，充分發揮理念的倡導者、認知的建構者、彰權益能的推動者、學校文化的革新者、改革方案的執行者及校際合作的參與者等六種角色，帶領著芳園國小邁向轉型與卓越。

肆、校長轉型課程領導必須致力於學校成員的成長

整個校長轉型課程領導的作為，乃是致力於人的成長，包括教師、行政人員、家長的成長，都是轉型課程領導者的任務。甚至，校長本身的成長也是轉型課程領導的重要任務。因為，轉型課程領導強

調轉型的教育，而轉型的教育必須透過所有學校相關人員的成長以逐步落實。

在文校長八年的領導中，不斷帶領學校相關人員成長的歷程，並且透過促進學校相關人員的成長，來推動轉型的學校教育。在教師的成長方面，文校長透過培養教師帶得走的能力，來逐步提升教師專業知能。在行政人員的成長方面，文校長藉由鼓勵閱讀，以提升行政人員的知能。而在家長的成長方面，文校長運用家長學習型組織的成立，來促進家長進行學習。除此之外，文校長對於自己本身的成長也相當重視，他透過攻讀博士學位以進行系統性的學習，並且藉由持續的閱讀，以更新知識內容。

伍、課程對話、課程地圖與策略聯盟是學校課程發展的三寶

根據芳園國小的課程發展經驗，課程對話、課程地圖與策略聯盟是學校課程發展的三寶。文校長透過團體與個別的課程對話，帶領教師進行批判反省與自我建構，並且促使教師在對話中與他人合作，共同進行課程發展。可以說，課程對話是芳園國小課程發展的溫床。其次，文校長也在學校課程發展歷程中推動課程地圖的概念。因為，課程地圖有益於教師將學生的學習內容聯結成網絡，並將一節課的課程逐步發展成為全校的課程，文校長就是藉由課程地圖的概念，啟動了學校本位的課程發展。

最後，由於策略聯盟可以結合各校的資源，以共同發展課程，因此文校長主動帶領所在地區七所國民中小學建構課程發展策略聯盟的機制。總結來說，課程對話、課程地圖與策略聯盟三者是芳園國小課程發展的三寶，為文校長所積極運用。

陸、學校發展歷史、學校規模與教師組成影響校長轉型課程領導的發揮

研究結果顯示，校長轉型課程領導受到學校情境脈絡的影響。而所謂學校情境脈絡乃是包括學校發展歷史、學校規模與教師組成三方面。由於芳園國小經歷開放教育的試辦，文校長省去硬體設備的建設時間，可以直接進行課程與教學革新，但是另一方面，文校長也額外花費心力導正家長對開放教育的誤解。而由於芳園國小學校規模小，文校長得以親自帶領教師團體與個別課程對話、親自培養教師專業能力。然也由於學校規模小，文校長面臨教師人力不足、教師行政工作繁重等問題，所以必須向外尋求資源，以截長補短。

另者，文校長轉型課程領導受到「教師組成」的影響。此處所指的「教師組成」包括教師的年齡、教師的教學年資及教師的流動率三者。在芳園國小，教師普遍年輕、教學經驗不足，故文校長花費相當多心力協助教師培養帶得走的能力。但也由於教師普遍年輕，對於改革的抗拒不若年教學年資長的教師，使得文校長可以在教師抗拒比較少的情況下，施展轉型課程領導作為。除了教師年齡與教學年資的影響，文校長轉型課程領導也受教師流動率所限制，以致於在領導過程中必須反覆培養新進教師的教學能力。

柒、校長人格特質與專業知能影響轉型課程領導的實踐

大體而言，影響校長轉型課程領導的校長個人因素包括校長的人格特質與專業知能兩方面。在專業知能方面，文校長具有豐富的教育理論基礎（包括教育哲學、課程理論、教學方法），對於如何發展課程與如何協助教師教學能力，有著一套系統的規劃。同時，文校長熟稔教學方法，故能即時協助教師解決教學現場的問題。而在人格特質

方面，文校長展現細膩、沉穩的特性，在轉型課程領導過程中，經常能夠覺察教師的需要，並且耐心地帶領教師進行成長。綜合而言，文校長的人格特質與專業知能影響其轉型課程領導的實踐。

第二節 建議

根據文校長轉型課程領導之經驗，本研究提出對主管教育行政機關、師資培育機構、國民小學校長與後續研究的建議如下：

壹、對主管教育行政機關的建議

一、培育校長轉型課程領導知能

過去，中小學校長的培育十分強調行政領導的知能。而今，課程改革是校園的一大事，包括校長、各處室主任、教師和家長都不能置身事外。因為，成功的課程改革需要全體學校相關人員的共同努力。其中，校長發揮課程領導更是學校課程改革成功的關鍵。因此，如何培育中小學校長課程領導的知能，是刻不容緩的。然而，除了培養校長課程領導的知能，尚應培養校長轉型課程領導的知能，因為轉型課程領導是課程領導的新思考與新作法，有助於學校教育的轉型。基於此，在培養校長課程領導的知能上，切莫忽略轉型課程領導知能的重要性。

在培養轉型課程領導知能方面，首先應該著重教育基礎理論、課程理論與教學理論三方面的瞭解，其次有必要鼓勵校長在所屬學校進行課程實驗，因為課程實驗的過程中，有助於培養轉型課程領導能力。最後，校長間的經驗傳授與心得分享，亦是培養校長轉型課程領導能力的重要策略。

二、強化各地課程發展策略聯盟的運作

學校本位課程發展至今，可發現各校的課程發展品質不一。其原因相當複雜，然其中一個重要因素乃是各校在資源上均有不足的地方，因此課程發展往往受限於學校本身的資源與條件。面對這樣的困境，現今各地學校很多即是透過成立課程發展策略聯盟，以解決資源不足的問題。雖然，透過課程發展策略聯盟的機制，一方面有助於解決各校人力、物力資源不足的情況，另一方面也有助於各校在課程發展上集思廣益、節省成本，但是我們還是發現各地課程發展策略聯盟的運作情況有待調整，以真正落實課程改革。基於此，本研究建議主管教育行政機關宜強化各地課程發展策略聯盟的運作，以落實學校本位課程發展。

貳、對師資培育機構的建議

一、教導師資生轉化教育理論

教育理論往往被認為只是空中樓閣，然而根據芳園國小的經驗，我們瞭解教育理論並非無用，甚至可以說，教育理論應是教育實務工作者的行動依據。當前的教育實務工作者為何常將教育理論束之高閣？究其原因主要在於：師資培育機構所傳授的教育理論，多未加轉化，以致理論在教育現場無法施展。這樣的現況導致的結果就是，校長的領導與教師的教學都是「經驗主導一切」。

事實上，瞭解教育理論並不難，難的是如何轉換成實踐。理論轉換的歷程既困難又耗時，因此為教育現場所抗拒。然當教育行動沒有理論的引導，只任由「經驗」主導，教師專業將難以建立。基於此，本研究建議師資培育機構宜教導師資生轉化教育理論，使其進入教育現場後能有理論作為行動之依據，如此，將有助於提升學校教育品質

與建立教師專業。

二、促進教育理論與教育實際的對話

既然教育理論能夠讓教育工作者有參考架構，可避免流於片段知識或經驗主導的辦學，那麼師資培育機構理當豐碩教育理論的研究。唯為避免教育理論不切實際，教育理論應與教育實際多做對話、相互辯證，此將有助於教育理論的修正，另對於教育現場妥善運用教育理論亦將有所助益。因之，師資培育機構可透過研習的辦理或進到教育現場進行研究，來促進教育理論與實際的溝通。

參、對國民小學校長的建議

一、實際參與學校的課程與教學

過去，校長對於學校的課程與教學感到相當疏遠，整個學校課程改革的重責大任落在教務主任或者其他教師肩上。根據本研究結果，校長實際參與課程與教學，確實有助於帶動學校課程與教學的革新。因此校長可以嘗試投身於課程與教學實際，帶領學校相關人員共同進行學校的課程改革。

至於如何投身於課程與教學實際，本研究建議校長可以扮演六種多重角色，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。多種角色的扮演，其最主要目的是希望能夠加速實踐轉型課程領導的任務，希冀透過各種角色的能力發揮，為學校做徹底而全面的革新。因此，本研究建議，校長轉型課程領導的歷程中，宜透過多種的角色扮演來進行領導。

二、透過情境分析以確認階段性任務

校長在實踐轉型課程領導時，必須透過情境分析，以確認階段性任務，並且發展轉型課程領導的實踐策略。大致說來，情境分析的內容包括：學校發展歷史、學校規模、教師組成、校長本身專業知能與人格特質等。身為轉型課程領導者，經過縝密的情境分析，有助於妥善運用情境中的長處，減少短處所帶來的困境。簡言之，透過衡量學校的條件，校長可以訂定最適切的階段性任務，並且運用最適合學校的實踐策略，以達成學校教育的革新。

三、推動學校相關人員的成長

根據芳園國小的經驗，雖然「制度」的改變，有助於校長推動學校轉型。然而，真正需要徹底改變的是學校相關人員，包括教師、行政人員、家長（或社區）、校長本身等。就以當前中小學普遍成立的「課程發展委員會」為例，倘若委員會的參與人員，在理念、在能力上均未有所更新，那麼徒有課程發展委員會組織的成立，也不能帶動學校課程與教學的革新。因此，本研究中的個案校長乃是以推動學校相關人員的改變為優先。

事實上，「人」的改變涉及價值觀、信念、利益、能力等問題，因此相當不容易有所成效。但是，「人」的改變卻是轉型課程領導成功的關鍵，也是推動學校教育轉型的最重要因素。因此，校長在轉型課程領導的過程中，應推動學校相關人員的成長，換言之，在轉型課程領導的過程中，應推動包括教師、行政人員、家長（或社區）、校長本身等人的成長。

四、進行系統化學習與累積教學實務經驗

校長可透過系統化學習以及教學實務經驗的累積，來充實本身課

程領導或者轉型課程領導的專業知能。而之所以需要系統化學習，乃是因為片段的課程與教學知識難以對學校產生幫助，唯有完整的課程與教學理論基礎才能真正提升學校的品質。其次，教學實務經驗的累積有助於校長真正成為「首席教師」，因此校長應多培養教學實務經驗，以充實課程領導的專業知能。

肆、對後續研究的建議

一、在研究主題方面

本研究在以轉型課程領導為題後，即針對轉型課程領導的理論基礎，包括進步主義、建構主義、批判教學論、後現代主義與轉型領導五者，進行深入剖析，以作為瞭解個案學校實踐轉型課程領導時的理論視野。然而，本研究所歸納的每一個理論基礎，其對轉型課程領導都有重要的意義。但礙於能力與時間的限制，僅簡要地說明每一個理論基礎對轉型課程領導的影響。因此，後續研究者可以進一步深入探討每一個理論基礎的內涵，然後進一步分析其對轉型課程領導的啟示。

二、在研究對象方面

本研究乃是以國民小學校長為研究對象，然而事實上校長並非唯一的課程領導者，也並非唯一的轉型課程領導者。因此，後續研究者可針對校長以外的學校人員，進行轉型課程領導的研究。因為，行政人員與教師在轉型課程領導上的實踐，其歷程、角色與任務必定不同於校長。

三、在研究方法方面

本研究係針對國民小學校長轉型課程領導之實踐，進行個案研究，研究的目的是在於瞭解個案校長轉型課程領導之作為、困境與因應、成效、成功因素。但由於校長作為行動研究者，一方面有助於轉型課程領導理論的修正與深化，另一方面可促使校長所屬學校的教育革新。因此，期待目前擔任中小學校長的研究者，可以採用行動研究法，來針對校長轉型課程領導的實踐進一步深入探討。