

第一章 緒論

「九年一貫課程綱要」公佈實施之後，更重視學校本位課程的發展，也擴大大學校對課程規劃的自主權。值此教育部推動課程改革與教學創新之際，校長應帶領教師進行學校課程發展，課程領導因而成為學校運作的中心。黃政傑（1999）認為學校本位課程發展是否能夠落實，著重於課程領導，而課程領導正是每個學校校長的本務，而且是一項最重要的本務。因此，校長的課程領導便成為課程改革與教學效能成功的關鍵因素。

本章共分五節，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的與待答問題；第三節為相關重要名詞界定；第四節為研究方法與步驟；第五節說明研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

課程為主的教育改革是國內目前教育改革工作的重點，為了實現教育的理想，無論課程怎麼改，課程的改革與發展多應朝向重視人性化、生活化、樂趣化、統整化、彈性化、個別化的趨勢與方向發展（吳清基，1990）。行政院於民國八十六年核定了「教育改革行動方案」，

強調課程改革的急迫性和重要性。教育部在民國八十七年九月三十日公佈「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」與「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」(教育部，2000)，闡明學校教育的核心在課程，由課程的編製和研發進而落實教師的專業自主。並已於九十學年度開始實施(教育部，1998)。此次九年一貫新課程綱要主要的特色在於重視學校本位的課程發展，強調課程的統整，擬定十項基本能力，以作為課程設計的依據(陳伯璋，1999；歐用生，1999a)。

九年一貫課程綱要強調課程統整的原則外，更基於「學校本位課程發展」(school-based curriculum development, SBCD)的理念，賦予學校和教師更多課程自由度與彈性，以發展符合學校特色和需求的課程。學校需要主動地進行課程方案的規劃、設計、實施與評鑑(張嘉育，1999)，學校領導者的適度引導與充分支持，使學校教師有能力也有意願來設計和發展適用於學校或班級的課程。學校領導者的角色應兼顧課程教學行政與事務行政，激發教師改革意願(高強華，民2000)，不只重視行政事務的管理與領導，無法有效發揮其在學校課程發展中所應具有的功能以及所應扮演的角色，因而造成學校校長在課程領導(curriculum leadership)方面能力消失殆盡。校長如何發揮課程與教學領導，已達成教育和課程改革的使命，無疑是校長領導上的重要課題(黃嘉雄，1999；歐用生，2000a)。而教師欲達到擁有教

學自主的空間，需要來自嚴謹的課程規劃，才能在自主中發揮課程目的與實現教育目標，更需要來自學校現場的支持與支援力量，而這股龐大力量的關鍵者就是校長，而校長對於整個課程的走向，更具有其領導地位之必要性。

學校課程是發展出來的，需要行政人員、教師、家長、社區人士等共同參與，完善的課程規劃與足夠的知能，需要透過教師的專業發展，才得以有效展現。而這些更需要時間考驗與凝聚共識和發揮智慧，才能依循校務發展之需實現願景。然而，這種種的推動與凝聚動力，更需要有效的領導，而校長亦是擔任此一重要任務的關鍵角色。

中外學者也大多同意校長在學校課程發展中，扮演著關鍵性的角色，同時也認為課程領導應是校長的本務，且是最重要的本務，因而主張校長應成為學校主要的課程領導者（curriculum leader）(Bezzina, 1991; Garner & Bardley, 1991; Glatthom, 1997, 2000; Hall, 1996; Kanpol & Weisz, 1990; Lunenburg & Ornstein, 2000; Murphy, 1990; Pajak & Mcafee, 1992; Reavis, 1990; Solow, 1995; 黃政傑，1999a; 林天佑、吳清山，2001)。由此可知，校長在學校課程領導中的關鍵重要性與地位，只是校長在領導的角色上應有所轉變，必須從傳統只偏重行政領導，轉向以課程領導為主，並輔以行政領導。因此，如何提昇校長的課程領導知能，在未來的教育與課程改革中，是相當重要的課題，

有必要加以重視與探究。所以，探究校長課程領導的重要內涵及理論基礎，瞭解影響校長實施課程領導的因素，做為校長實施課程領導的重要參考依據，為本研究的第一個主要研究動機。

學校的主要任務在於為學生提供妥適的課程，安排有效的教學，課程與教學理應成為學校行政的重心；但實際上卻又反客為主地將行政管理事務的優先性置於領導學校課程發展與改進之上。校長是校務的最高領導人，但校長如何將領導的技巧展現於學校課程發展的工作上，似乎並無沒有想像中的容易，且校長行政領導、課程領導能力的不足，進而導致校長專業地位受到部分教師的質疑，也造成教育職場上的動盪不安（馮清皇，2000）。依據學者指出上述問題與困境的可能原因包括了：一、許多校長認為即使他們知道自己應擔負起課程領導方面的責任，卻常因時間不夠用，導致想要領導課程發展卻是分身乏術。二、校長根本不知身為一位課程領導者的意義何在？其具體的本質為何？且認為課程領導是學校以外的地方教育機關之職責，不是學校校長所應扮演的角色。三、課程的發展與實施成效需要較長的時間才看得出來，且瞭解課程領導的專家學者所能給予校長的協助很有限，相關的文獻以教學領導（instructional leadership）為主，造成校長課程或課程領導專業知能的缺乏（Glatthorn, 1997）。除此之外，傳統上教育行政的研究是將行政與課程之間的關係視為是彼此分離，且

互不相干的 (Clifford et al, 1992)，加上許多國家的課程改革，無法建立更有順應力 (adaptable) 與彈性的領導、管理與組織結構，或者就只重視組織結構的再造，而忽略課程的改革 (Dimmock & Lee, 2000)，造成課程改革的成效不彰。

課程領導是每位學校校長的本務，且是一項最重要的本務。將來一位稱職的校長也絕不能只重視傳統的學校行政領導管理功能的發揮，更應瞭解如何加強充實課程領導的知能，發展有效的課程領導策略，領導學校課程發展 (黃政傑，1999a，2000b)。校長相較於其他行政人員來說應該是更能接近與瞭解教師的，同時在九年一貫課程的實施下，教師對於課程改革的不安與惶恐，更有賴於課程領導者—校長，給予積極、明確、系統架構式的引導與帶領，進而協助教師發揮其專業教學上應有的表現，並且成為其成長之動力，這對校長的課程領導來說，亦是一大挑戰。

上述可知，校長必須兼顧行政領導經營與課程教學領導，然而課程發展又是一項需要長期投入的工作，校長所肩負的校務過於繁雜，並把大部分時間花在行政運作、經費之爭取與運用管理，輔導班級經營、改善親師生關係，以及改善家長、社區的公共關係上。額外的工作過多是不爭的事實，所以校長在課程領導上應扮演何種角色？經常是處於一種不明確又相當混淆甚至衝突的狀況，有必要加以確認與釐

清；又國民中小學校長甄選，自八十八學年度起由縣市政府自行辦理，儲訓培育的過程中，囿於時間與空間限制，課程領導的相關課程顯然有不足之處。以臺北縣九十三年度國中小候用校長集中儲訓課程規劃為例：(共 20 學分 360 時)類別分為：1.教育政策、2.教學領導、3.溝通與危機管理、4.領導與社區互動、5.組織與團體動力、6.人事管理實務、7.總務與營繕工程、8.治校經驗與理念。校長課程領導的專業知能與經驗是有待提昇的一環。因此，探討校長的課程領導應有角色知覺與實際表現如何，成為本研究的第二個主要研究動機。

九十三學年度起國民中、小學九年一貫課程全面實施，校長是學校系統運作的工程師，自然必須肩負起校內課程領導的重責大任，並協助教師解決所面臨的課程發展難題（黃政傑，1999）。Robertson（1995）等人指出校長課程領導是學校本位課程發展能否成功的關鍵（林明地，2000）。校長如何發揮其專業影響力，從課程領導中帶領教師，使其具備面對課程變革之能力，對九年一貫課程之推展應有其實質之助益。對於校長如何實施課程領導？其理論與學理基礎為何？有無具體的作法與策略？以做為校長實施課程領導時理想或實際狀況的指引與參考，為本研究第三個主要研究動機。

相較於教學領導（instructional leadership）相關研究而言，有關於課程領導的研究顯得太少。以國內而言，校長的課程領導隨著九年

一貫課程的實施逐漸受到重視，學者陸續發表相關的文章（黃嘉雄，1999；黃政傑，1999a；徐超盛，1999；林明地，2000；高新建，2001；單文經，2001），也不斷有相關的研究出現（潘慧貞，2001；王月美，2001；王霄驗，2001；黃旭鈞，2003）。其他多數為質化之個案研究，受限於研究對象與範圍，無法鉅觀地瞭解普遍現象。整體而言，有關校長課程領導與落實方面事實上仍在起步階段，顯示這方面的研究仍有其必要性與重要性。因此，本研究採取實證性的研究方法，希望能透過問卷調查瞭解校長實施課程領導之現況，並且能依據研究的結果提供相關單位或人員具體建議與參考，為本研究的第四個主要研究動機。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

綜合上述的研究背景與動機，本研究希望透過九年一貫課程之實施，瞭解校長對於課程領導應具備之理念認知與實際實踐之現況，進一步歸納，並提出具體改進建議。本研究目的如下：

- 一、探討課程領導的理論內涵與立論依據。
- 二、瞭解校長實施課程領導的角色。
- 三、瞭解臺北縣國民中小學校長在課程領導方面，所應具備之理念認

知。

四、探析臺北縣國民中小學校長課程領導實際實踐之現況。

五、根據研究發現與結果，提出具體結論，並建議相關國民中小學校長課程領導，以供教育行政機關、學校、教育改革及未來研究的參考。

貳、待答問題

依據上述研究動機與目的，本研究將探討下列具體之問題：

- 一、國民中小學校長課程領導之理論內涵與立論依據為何？
- 二、國民中小學校長課程領導角色、內涵、定位為何？
- 三、國民中小學校長對課程領導上應具備的理念認知為何？
- 四、不同背景變項之校長對應具備課程領導理念認知是否有差異？
- 五、國民中小學校長對課程領導上實際實踐的程度之看法如何？
- 六、不同背景變項校長對課程領導上實際實踐之程度的看法是否有差異？
- 七、國民中小學校長在課程領導上理念認知與實際實踐的程度是否有相關？
- 八、根據研究結果，可以提供那些具體建議，提供教育行政機關、學校、教育改革、未來研究參考？

第三節 名詞界定

本研究的重要名詞包括：課程領導、課程領導角色、校長課程領導、國民中小學，為明確釐清這四項名詞之定義，茲界定如下：

壹、課程領導 (curriculum leadership)

校長課程領導的基本理念，在於發揮校長領導的力量，有效進行課程與教學的設計發展，進而落實到實際班級教學中，以提升學生學習成果為依歸。

黃昆輝（1988）認為領導是領導者在達成組織目標的歷程中，發揮自己的影響力和信賴的權威，促進成員的彼此合作，落實倡導行為的行政行為。據此，課程領導可說是課程領導人發揮自己法職權的影響力和信賴權威，促進成員的彼此合作，落實課程發展的行為和歷程。另外張嘉育（1999）認為所謂「課程領導」可視為指引、統領課程發展與改革活動的行為。換言之，課程領導者為達成學校的願景與教育目標，在學校課程發展的過程中，運用各種領導方法引導學校教師參與課程決定，以協助教師發展課程、規劃課程方案與改進教學品質及提昇學生學習效果，並營造專業氣氛促進教師專業成長，達成課程目標的歷程。校長課程領導的主要任務包括：覺知課程領導的角

色；建立學校課程願景與目標；掌握環境脈絡趨勢；連結學校、地方、國家的課程；發展與管理學校課程和教學；促進教師課程專業發展；評量並改進學生的學習成果；重建學校組織結構；塑造專業的課程發展文化；引導並整合社區參與；爭取資源，提供支持；課程與教學的視導與評鑑。

本研究將課程領導定義為：校長考量各種脈絡因素，認清自身角色，在學校課程發展與計劃的過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施與課程評鑑，主動回應課程發展與改革的挑戰，提供支持與引導，並塑造學校的課程發展文化，增進教師的專業知能，整合資源，以幫助教師有效教學和提升學生學習成效，完成課程發展與改革的目標。

貳、課程領導角色 (curriculum leadership role)

本研究將校長課程領導角色 (curriculum leadership role) 定義為：校長在課程領導中所應扮演的各種角色及其角色知覺。校長所應扮演的課程領導之主要角色包含：

(一) 課程任務與目標的研訂者 (mission setter)：

針對國家、地方政府的課程標準與要求，配合學校的需求與條件，制定適合學校的課程任務與目標。

(二) 課程發展的管理者 (developer) :

針對學校課程發展工作進行引導與經營，包括對課程轉化方案的擬定、課成教材的研發、行動研究的進行、課程內容的改進等。

(三) 課程專業文化的倡導者 (advocate) :

能有效獲得資源，以支持學校個別成員或整體學校課程決定的一切改進作為，促進成員間的團隊合作，營造積極正向的組織氣氛與文化，引發成員持續地反省批判，進行專業對話，激發成員投入課程發展的熱忱，進而促使學校課程專業文化的提升。

(四) 趨勢與新興議題的感知者 (sensor) :

能掌握學校所處的環境脈絡因素，有效意識到課程發展的趨勢及新興議題的出現，對學校課程做適度的調整。

(五) 課程改革的激勵者 (facilitator) :

以身作則，領導示範，進行課程改革，適度調整學校組織結構，建立自由開放的對話環境，導引具有建設性的討論，進而讓成員發展出課程改革計劃，且能爭取必要的資源，支持持續性的課程改革。

(六) 課程事務的協調者 (coordinator) :

針對課程的定義、範圍、內容、順序進行溝通協調，讓課程的實施與運作可以順暢，以達成課程目標。

(七) 課程問題的解決者 (troubleshooter)：

能對課程問題，諸如師資、教材、設備、時數等進行偵測，並參與課程問題的解決。

(八) 成員進修的帶動者 (initiator)：

能提出學校課程改革的計劃、理念或草案，供成員討論及參考，以提升成員進修的動能，增進成員的專業知能。

(九) 資源的整合者 (integrator)：

能有效整合校內、外的資源與時間，爭取必要的資源與經費，促進社區參與協助學校發展課程，建立良好的公共關係與溝通管道，以利學校課程發展。

(十) 課程實施的評鑑者 (evaluator)：

對於課程品質進行演示與監控，訂定學生評量與課程評析或價值的規準，領導教師課程與教學評鑑。

叁、校長課程領導 (Principal curriculum leadership)

校長是推動課程的關鍵者，雖然校內外的許多人士都會影響新課程的實施，但是校長是最重要的因素 (Virgilio & Virgilio, 1984；單

文經等譯，2001)。本研究將課程領導界定為領導者、經營者、回應者等足以影響課程功效發展的關鍵角色，且是經由校長的課程知能，以實際的行動進行學校的課程領導，以發揮整體學校課程功能，增進教師有效教學，提升學生學習品質。

同時在本研究中，將校長的課程領導角色、理念認知與實際實踐程度，經由文獻探討歸納以六個影響課程的層面來探討校長課程領導包括：組織運作、課程願景、課程規劃、課程實施、課程評鑑、課程支援等六個層面。並以本研究「臺北縣國民中小學校長課程領導理念與實踐之調查問卷」中所測得的校長對課程領導應具備理念認知和實際實踐的程度，得分愈高者，表示重要程度與實踐程度愈高，以做為校長課程領導的現況解釋依據。

肆、國民中小學 (Principal curriculum leadership)

根據國民教育法第三條規定：國民教育分為二階段：前六年為國民小學教育；後三年為國民中學教育。國民教育，以由政府辦理為原則，並鼓勵私人興辦。公立國民小學及國民中學，由直轄市或縣(市)政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區設置；其學區劃分原則及分發入學規定，

由直轄市、縣（市）政府定之。因此，本研究調查問卷所選對象即為臺北縣立國民中小學校長。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

依據研究目的，本研究採用文獻分析法、問卷調查法來對研究主題進行探究，茲說明如下：

一、文獻分析法

針對課程領導的意義、性質、要素、重要性、相關理念、重要意涵、模式、理論及測量等方面的文獻資料，加以蒐集、分析與歸納，以作為本研究之理論基礎，並作為設計調查問卷之依據。

蒐集歐美先進國家校長課程領導實施現況的相關研究與文獻資料，加以分析比較，以作為臺北縣校長課程領導現況分析比較之參考。最後，針對校長課程領導的文獻資料，經過比較、分析與整理，以掌握本研究之理論基礎。

二、問卷調查法

問卷的設計包括兩部分：填答者之基本資料、國民中小學校長課程領導實施現況。

貳、研究步驟

本研究實施步驟如下：

一、確立研究主題與範圍

研究者經文獻探討後，與指導教授討論確立研究主題，再繼續蒐集國內外有關校長課程領導的資料，以確定研究範圍，並擬定研究計劃、研究大綱與研究進度。

二、蒐集閱讀資料

持續蒐集有關校長課程領導的相關文獻，仔細閱讀並請教專家學者，相關文獻經整理分析後，開始撰寫文獻探討的內容，主要包括課程領導的理論內涵、課程學理分析及課程領導的各國（含台北市國民小學校長課程領導）現況比較。

三、編製問卷實施調查

根據文獻分析與探討結果，依據受訪者對國中小校長實施課程領導的影響因素、角色、知能、計劃決定、成效與困境等方面之意見。編製「臺北縣國民中小學校長課程領導理念與實踐之調查問卷」，印製寄發實施調查。

四、研究結果的分析與討論

調查問卷回收後，以 SPSS 中文版 11.0 統計套裝軟體進行資

料分析、比較與討論。

五、提出研究結果與建議

綜合文獻探討、問卷調查，提出本研究之結論與建議。

六、撰寫研究報告

將以上各步驟研究分析結果，撰寫成本研究論文。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

根據本研究之研究動機與研究目的，將研究範圍及限制分述如下：

一、就研究對象而言

本研究之研究對象主要為服務於臺北縣縣立完全中學及國民中、小學之校長。

二、就研究內容而言

根據文獻分析，探討國民中小學「校長課程領導」的理論內涵、重要性及其影響因素，進行研究設計。

本研究之主題範圍主要係集中在臺北縣縣立完全中學及國民中、小學校長實施九年一貫課程領導應具備之理念認知、角色與實際實踐的程度之研究，以問卷的方式實施，作為資料分析和

研提改進建議之依據。至於校長以外的其他教育人員之課程領導，則不在探討範圍之內。

貳、研究限制

- 一、本研究旨在瞭解臺北縣國民中小學校長課程領導現況，樣本取樣以臺北縣國民中小學校長為主，樣本數較少，所得研究結果，僅能瞭解臺北縣國民中小學校長現況，無法推論至全國其他縣市。
- 二、本研究係依受調查者性別、年齡、教育工作總年資、學校類別、擔任校長總年資、學校規模、最高學歷等背景，進行對課程領導之看法差異分析。因此，在研究結果推論上亦受到限制。
- 三、本研究採問卷調查法，問卷調查有其限制，問卷的回收率及填答者是否誠實作答，都會影響研究的結果。

