

第五章 結論與建議

本研究經由第二章之校長課程領導相關文獻，探討與歸納校長課程領導理念認知與實際實踐之內涵，並據以修改編製成本研究之研究問卷之初稿，請國內在課程領導之理論與實務學有專精之學者專家，提供意見；復以臺北縣國中小學校長為研究對象，進行問卷的預試與正式調查，以瞭解臺北縣國中小學校長課程領導理念認知與實際實踐之情形。依據第四章的研究結果與相關文獻的分析與討論，本研究獲得下列各項結論，並據以提出建議，俾供教育行政機關、校長及未來研究之參考。

第一節 結論

依據本研究之主要發現，提出下列結論：

一、課程領導理論包括課程理論與行政領導理論，具有其獨特的學術造型。

就課程理論的基礎而言，可從課程理論、課程計畫方向加以探討，課程理論主要可分為結構取向、價值取向、內容取向、

歷程取向等課程理論；課程計畫可分為科學—技術取向的課程觀、詮釋學取向的課程觀、批判理論取向的課程觀。不同的課程理論觀、課程計畫觀，在課程目的、課程計畫與設計、課程發展、課程實施與課程評鑑所採取的作為、方法與技術也有所不同。

就行政領導理論的基礎而言，可從實證論的教育領導觀、領導影響力、雙焦點的領導觀、建構論的教育領導觀、教育領導的批判理論觀方向加以探討：一、就實證論的教育領導觀而言，主要可分為特質論、團體理論、情境論或權變理論；二、就領導的影響力而言，主要可分為技術、人力、教育、象徵、文化等五方面的影響力；三、就雙焦點的領導觀而言，主要可分為技術與象徵兩種模式；四、就建構論的教育領導觀而言，強調深度會談、教談、合作、權力共享、共同參與以建構與發展意義；五、就教育領導的批判理論觀而言，主要在批評實證論的教育領導觀，強調學校脈絡的政治性、價值性和社會性，以指出應然的理想的學校本質，並採取概念和語言破除科技理性之不當，進而擬定教育行政領導之行動策略。不同的教育領導觀在領導方面所採取的作為與方法亦會有所不同，同時也會影響課程領導的理論與做法。

二、透過哲學、心理學、行政學、政治學、社會學的學理分析，可以闡明課程領導的理念並建立課程領導的內涵。

根據不同的學理在課程領導的應用可以闡明課程領導的理念，確立課程領導的內涵。本研究獲致課程領導的理念與內涵主要包括以下幾方面。

課程領導的哲學學理分析而言：透過哲學的分析與思辯以澄清課程領導者價值觀並促進課程領導者自我立論，進而訂定合宜課程任務與願景，引導學校課程設計與發展的方向。

課程領導的心理學學理分析而言：藉由心理學的學理的原理原則，激發學生學習動機，追求學生成長，提升成員滿意度，並對學校課程作妥善的規劃，以符合學生學習的原理，透過評量瞭解學生學習進步的情形。

課程領導的行政學學理分析而言：課程領導透過有效的行政管理，加強溝通協調，促進不同層級課程目標有效的連結。採取轉型課程領導，打破傳統學習與領導方式；發揮學校本位管理精神，落實學校本位課程發展；進行組織結構再造，促進知識的分享與創新；重塑學校課程專業文化，創造有意義的課程改革；增進成員專業發展，提升課程實施成效；建立課程與

教學評鑑網絡，瞭解課程與教學績效。

課程領導的政治學學理分析而言：透過政治學的相關理念與實踐，課程領導必須重視不同層級協調合作，促進學校、地方、國家課程連結。展現民主化領導，增進學校組織活力。

課程領導的社會學學理分析而言：符應社會的變遷，進行有效的課程與教學管理。倡導終身學習，促進成員發展與成長。爭取資源提供支持，化解改革阻力，擴大社區參與，建立良好關係，豐富課程內容，促進教育機會公平與正義。

三、國中小校長是學校的課程領導者，扮演著多樣的課程領導角色，擔負多元的課程領導責任。

經本研究得知，校長必須扮演的課程領導角色，包括：趨勢與新興議題的感知者、課程任務與目標的研訂者、課程事務的協調者、課程問題的解決者、課程發展的管理者、成員進修的帶動者、課程實施的評鑑者、課程改革的激勵者、課程專業文化的倡導者、各種資源的整合者等。配合課程領導的角色，校長單負了多元的課程領導責任，包括課程願景、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；課程與教學的評鑑。

營造課程與教學文化，成為校務的價值核心，協助教師專業發展，有助於學校課程正成長，創造成功經驗，提高課程創新的信心。校長更應該認可教師成功的教學表現，使教師相信努力教學是創造學生成功舞台之最佳機會。

四、國中小校長課程領導理念認知與實際實踐已建立共同的努力目標與自我要求。

臺北縣國中小學校長課程領導理念認知與實際實踐可分為六個層面及44項領導行為；其中國中小校長課程領導六個內涵層面包括組織運作、課程願景、課程規劃、課程實施、課程評鑑、課程支援，上述皆為國中小校長共同努力的目標要項。大體上，校長們對課程領導均有良好的自我認知與期待。

五、臺北縣國中小校長在課程領導整體理念認知與實際實踐的自我期許程度相當高，其中女性校長對課程實施議題理念認知程度高於男性校長。

經本研究得知，臺北縣國中小校長在課程領導理念認知與實際實踐方面得分均在4分以上。可見校長對規劃願景、推動課程及規

劃課程等都有很高的評斷。唯在課程實施方面，女性校長在推動課程實施時的理念認知程度高於男性校長。

六、不同學校類別的校長在課程領導整體理念認知方面有顯著差異，其中國中校長在課程評鑑上的理念認知有待加強。

不同學校類別由於學生組成不同，因此，使國中與國小與完全中學校長在課程領導議題上出現差異，尤其在「課程願景」與「課程評鑑」、「課程支援」方面的差異最為顯著。其中，國中校長對於「課程評鑑」議題的理念認知程度低於其他兩者，顯示國中校長在課程評鑑上的理念認知程度有待加強。

七、不同學校類別的校長在課程領導實踐方面的之「課程實施」與「課程評鑑」、「課程支援」方面的差異性達顯著。其中國中校長在「課程實施」和「課程支援」的實際實踐上有待加強。

國中校長在「課程評鑑」議題的理念認知程度低於其他兩者，而且在實際實踐上亦低於國小與完全中學校長，或許是學生升學壓力迫使，使校長在課程評鑑上認同度較低，而實際落

實上，亦低於其他兩者。再者，在「課程實施」與「課程支援」兩層面的實際實踐上，國中校長也低於國小與完全中學校長，因此，日後有必要針對國中校長加強宣導落實這兩項議題。

八、臺北縣國中小校長課程領導理念認知與實際實踐一致性頗高。

長久以來，教育口號與理念是否真正獲得落實，一直為大眾所關注，本研究分析顯示，無論是哪一背景變項的校長在44個題項的理念認知與實際實踐的相關性均高，每一題均達顯著，顯示就目前教育現況而言，學校校長均有高度理念，並能致力落實個人理念，為學校與學生爭取最佳的績效與表現。

本研究顯示，目前國中小校長對教育改革政策之配合度及積極性頗高。校長亦認同做好課程領導需具備課程發展的先備專業知識，所以課程領導之理論與實務、課程評鑑、課程規劃與支援皆是校長培育與專業成長最急切需要的。而自國民中小學九年一貫課程實施以來，有關校長課程領導的議題，已逐漸受到關注與討論。同時也讓校長重新定位其在行政管理與課程領導方面的職責。因此，日後在校長培育進修及專業成長活動中，加入校長課程領導理論與實務、課程評鑑與

規劃、課程支援等議題乃是必要的，以期共同提升教育品質。

第二節 建議

本研究雖以臺北縣國中小校長為範圍，但依據研究結果與歸納之結論，亦可提供教育行政機關、校長從事課程領導及未來研究之參考。據此，研究者對校長與教育行政機關及從事課程領導及未來研究提出以下之建議：

壹、對校長的建議

一、校長應加強正確評估情境的能力，瞭解學校課程領導現況與需求。

校長正確而有效的評估課程領導情境脈絡，是決定後續的課程領導角色與作為的主要依據。因此，校長具備正確評估情境的能力，充分掌握學校在所面對的校內外環境趨勢、政策制度結構、學科與課程的性質、學校文化等客觀因素。

二、校長不僅要重視一般行政的領導角色，更要重視學校本位課程領導的角色。

校長應更加強課程領導角色知覺，並透過在職進修，充實課程領導專業知能。由研究中可以得知：以往校長的職責以一般行政為主，教學、課程的問題，歸屬教師的專業，但隨著九年一貫

課程的實施，教育鬆綁的觀念下，發展學校本位課程及學校特色，成為校務發展主要項目之一，因此校長被要求不只是行政專家，同時必須具備教學、課程的專業，才能承擔總教頭的角色，領導教師發展課程，改進教學，確保教育品質。

三、校長應釐清教育工作本質，將時間優先運用在課程教學領導工作上。

由於校長綜理校務，事務繁忙，舉凡學校大小事務，校長都得負監督之責，因此在有限的時間內，校長或許會優先處理即時、突發的緊急狀況。但課程並非緊急事務，因此常疏於履行課程領導的責任。所以校長應努力察覺學校成員在課程設計上，時間不足的困難，抓住教育本質的重心，建立課程領導的觀念與能力，確認自己在課程領導中的角色與主要工作面向。毋須在無謂的事務上作無謂的要求，盡作華而不實的活動，徒增困擾而無意義。

四、校長應致力於校內課程評鑑的制度與課程實施觀念之建立與落實。

由研究中發現：在「課程實施」與「課程評鑑」兩層面，國

中校長的實踐分數明顯地較國小校長與完全中學校長低，究其原因，或許因國中校長無形中擔負著學生升學的壓力，因此，本研究結論當迫使國中學校校長不得不重視此問題。然而，其他學校類型校長亦應積極與學校所有成員，包括行政人員、教師、專家學者及社區家長溝通課程評鑑的觀念，凝聚共識，研擬一套評鑑學校課程的指標，訂定合宜可行之評鑑學校課程制度，透過共同的參與合作，引導教師建立專業形象。

另外，校長應透過課程領導評鑑與反省改進，評估課程領導效能。校長必須兼顧自我的反省改進，透過內、外部的正式課程領導評鑑，加上隨時自我的反省改進，以達到改進學校課程發展與實施，提升校長課程領導效能的目的。

五、國中校長應適度加強課程實施、課程支援、課程評鑑的自我要求。

由研究中發現，國中校長在課程實施、課程支援、課程評鑑之自我認知上，比起國小校長稍遜一籌。整體上，國中或許課程升學壓力大，在課程領導上著墨空間太少，確有加強重視之必要。

貳、對教育行政機關的建議

一、教育行政機關應加強辦理校長課程領導知能之研習活動。

加強校長培育與在職訓練課程，落實校長課程領導理論與實務的整合。從本研究中可看出，雖然學歷、進修變項對校長課程領導理念認知與實際實踐行為沒有影響。但教育行政機關在校長培訓與進修過程中，仍應多提供校長課程領導的相關知能與素養，以落實校長課程領導理論與實務的整合。

二、教育行政機關應賦予校長學校本位課程管理之權責。

支持學校推動課程領導，在學校本位課程管理之課程改革壓力下，讓校長能重視課程領導的概念與重要性，並建立校長課程領導專業社群，期使校長能主動進修積極成長，肩負起課程領導的責任。

三、適度鬆綁法令，賦予學校組織結構多一點彈性空間。

校長實施課程領導的重要內涵之一即是組織結構的再造。尤其是轉型課程領導、民主化的課程領導，其基本理念與特質即重視對話、討論、互動、分享、批判反省的理念，因而需要更具有彈性的組織結構與課程時數和節數的安排，以利成員進行討論、合作與分享。

適度的法令鬆綁，讓學校的組織結構可以以實際需求作彈性

調整。課程時數與節數方面的彈性，有助安排成員共同對話的時間與空間。

四、教育行政機關應鼓勵學校辦理自我課程評鑑工作。

教育行政機關鼓勵學校定期辦理自我課程規劃、自我課程評鑑工作，以提昇校長對課程領導工作重要性之重視，並藉以提高學校課程實施的績效。

參、對未來研究的建議

一、研究對象

本研究僅以校長為研究對象，事實上，學校中可擔任課程領導者的不限於校長，舉凡學年主任、各學習領域召集人、學科主任、課程發展委員會的委員，甚至於次級團體的領導者，都可擔任課程領導者，因此建議後續的研究，在本研究的基礎上，擴大樣本，可針對不同的對象進行研究，以更瞭解課程領導的概念與行為。

二、研究方法

本研究採用問卷調查，由於問卷的限制，研究者僅能根據問

卷結果做統計上的分析說明，各項調查的討論，僅能依專家學者的論述間接推論。而限於時間與精力，本研究僅以臺北縣國中小校長為研究對象，所得結果無法推論到其他縣市。因此建議後續研究可利用本問卷，調查其他縣市校長之課程領導理念認知與實際實踐之情形，以得到更多課程領導認知與實踐的資料；後續研究可在進行量化研究後，輔以深入訪談或實地觀察，俾能更深入瞭解校長課程領導的實施情形與影響因素。

三、研究內容

本研究僅針對校長課程領導理念認知與實踐情形加以研究，而影響因素也僅限於校長個人背景變項及學校環境變項，並未觸及其他的影響因素，建議後續研究，可深入研究校長課程領導的影響因素；也可針對課程領導行為的重要性加以探究，以瞭解何種課程領導行為最重要，做為校長必備的技能。

四、研究樣本

本研究因限於個人時間與精力，僅以臺北縣國中小校長為樣本，以瞭解校長課程領導理念認知與實踐程度，因係由校長對自己的理念認知與行為實踐程度加以填寫，受校長個人主觀影響較

大。建議後續研究，能擴大研究樣本，以學校行政人員、教師、學生及家長為研究樣本，提昇研究推論範圍，瞭解校長課程領導的實踐程度將會較客觀。