

## 壹、前言

課程領導 (curriculum leadership 或 curricular leadership) 此理念依論述 (徐國棟, 2010), 早於 1952 年就被提出, 直到學校本位課程 (school-based curriculum) 改革浪潮興起後, 開始受到重視。課程發展之目的在於提供學生學習之重要依據, 隨著知識經濟及全球化發展, 影響各國之課程政策與改革, 而課程改革應符應國家發展需要及學生身心需求, 進而適時研修與調整 (吳清山, 2010; 程玉秀、葉錫南、蘇順發, 2011; 國家教育研究院, 2014a)。

課程領導為整合課程與教學, Sorenson、Goldsmith、Mendez 與 Maxwell(2011)指出當課程與教學進行系統性整合時, 校長不僅要能接受課程改革之挑戰, 且擔負著建立關聯性之課程, 使科目更具真實性 (realistic) 及理解性, 以確保學生所需知識呈現在教學中。具有效能及願景之校長還要能掌握團隊領導 (team leadership) 及倫理領導 (ethical leadership) 之影響力。前者係指領導者重視團隊社群, 願意主動承諾, 不害怕責難, 達成領導者團隊及團隊領導 (leaders team and teams lead) 之目標; 後者在於領導者在課程整合中, 其行為及美德具一致性, 提供成員指引方向、足夠資源、並能找出潛在問題及結論 (Sorenson *et al.*, 2011)。

由此觀之, 世界主要先進國家進行課程改革時, 校長課程領導為影響課程改革成功重要因素之一, 亦即校長在課程發展及設計上扮演重要領導角色 (吳清山, 2005)。吳清山 (2010) 亦指出為使課程改革發揮功效, 有賴校長進行學校整體及全盤課程規劃及推動, 倘校長僅袖手旁觀, 學校之課程發展將無所適從。換言之, 課程改革加重課程領導之責任, 為過去九年一貫課程成敗重要因素之一, 更是我國實施十二年課程綱要之重要關鍵 (黃旭鈞, 2003)。

## 貳、課程領導的定義與目的

「校長課程領導」從語詞分析 (word analysis) 角度, 可視為由「校長」、「課程」、

「領導」三者組合而成，課程領導不見得要由校長推動，校長只是課程領導的可能實施者之一，校長實施課程領導應該不會雷同於其他人員（如學科主任或教師）實施的課程領導。另外，情境支配校長實施課程領導的可能性，若校長所處學校的情境不同，如城市、偏鄉或離島等地理情境，如新設校、百年老校、國小或國中等文化情境，其實施情形和結果都可能略異，故國小校長實施課程領導應不同於國中校長實施課程領導，初任校長實施課程領導與師傅校長實施課程領導亦應略異，新設校校長實施課程領導也當與校齡逾百的學校校長實施課程領導不同，此顯露校長課程領導的情境性特質。

課程領導之目的在於課程發展過程中，校長對於課程設計、教學方法、課程實施和課程評鑑等面向提供支持與引導，以協助教師有效教學和提升學生學習成果（吳清山、林天祐，2001）。黃旭鈞（2003）指出課程領導目的係針對學校課程事務所進行之各種領導作為，透過課程設計、發展、改進、實施及評鑑等，以改進學校課程品質，提升教學成效，進而改善學生學習成果。秦夢群（2010）指出課程領導屬於功能型領導，其目標在於促進課程功能之發展。亦即課程領導係在校長帶領教師及行政人員將課程決策型態、決策實施及如何溝通並採取行動之結合（Jerry, 2007），課程領導之功能在於使學校能達成確保學習品質之目標（Glatthorn, 2000）。

### 參、校長課程領導之運作

校長亦應清楚瞭解課程領導實務的難題，掌握其根本和關鍵處。過去臺灣地區論者探討課程領導頗多指出存在許多問題和困難，主要與課程發展和實施有關，檢視一些論述提到包括校長對課程領導認知不足、課程領導作為拘泥例行事務、未活化課程概念結合學習、學生未參與課程決策、課程領導偏重管理和控制、課程領導缺少連結夥伴關係、校長未具清楚課程理論意識（歐用生，2004a）、學校缺少課程願景、無課程評鑑機制、未評鑑課程、無一貫性課程方案（鄭淵全，2008）、校務繁忙導致課程領導時間有限、無法齊一確保教師實施和發展課程知能、人員異動影響課程經驗傳承、課程政策更迭頻繁衝擊課程發展、領導學理和現場實務連結不佳（張文壽、郭惠

琳、陳幼君、彭惠儀和游鴻池，2012）等項，這些問題有些與人員有關如參與時間有限、認知不足，有些屬於事務層次如無課程評鑑，有些肇因政策和法規問題如未評鑑課程，有些是運作問題如拘泥例行事務。

推動課程領導有組織變革的作用，並得面對組織變革的相關問題，參考組織變革理論（Burke, 2011; Cawsey, Deszca, & Ingols, 2012），為因應學校情境和條件的差異，校長扮演領導角色可有願景確定（vision decision）、知能諮詢（expertise advice）、資源提供（resource providing）、紛爭解決（controversy solving）、人員統合（staffs integration）、激勵培力（motivation and empowerment）、課程研發（curriculum research and development）、品質管控（quality control）等多種角色，其領導功能、領導目標和相對應備知能條件，校長宜因應課程領導不同階段的需要，扮演合適的角色。

## 肆、結語

校長課程領導基於某些假設前提而成立，校長是課程領導的重要領導者但非唯一領導者，推展課程領導宜思考和釐清有關課題，可應用準據確認課程領導定義和問題的適切性，校長推動課程領導可採取多元取向和模式及策略，宜思考課程類型和層級與實施觀點，並兼顧課程管理和課程發展兩向度運作課題，課程管理應重視檢視問題、整備資源、建立情境、善用領導策略及累積發展資本，能從多角度選擇發展課程，以獲致豐碩的課程領導成果。

從校長和領導學角度思考，認為「課程」是使課程領導異於其他領導理念之處，課程領導運作需要以課程做為領導核心，整個領導歷程和結果應與課程有高的關聯性，才能凸顯課程領導的特殊性和價值性。

## 參考文獻

### 中文部分

- 吳清山（2005）。校長行政教學課程整合領導的理念與實踐。《**台灣教育**》，635，2-7。
- 吳清山（2010）。校長課程領導 VS.教師教學品質。《**師友月刊**》，514，8-13。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞——課程領導。《**教育資料與研究**》，45，106。
- 徐瑰瑰（2014）。臺灣十二年國民基本教育課程改革及其啟示。《**當代教育科學**》，18，15-20。
- 徐國棟（2010）。課程領導與學校發展：回顧與展望。《**教育曙光**》，58(2)，83-92。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 國家教育研究院（2014a）。十二年國民基本教育課程發展建議書。取自  
<http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-5619,c1179-1.php?Lang=zh-tw>
- 國家教育研究院（2015）。十二年國民基本教育領域課程綱要 核心素養發展手冊。
- 張文壽、郭惠琳、陳幼君、彭惠儀和游鴻池（2012）。校長課程領導歷程之研究——臺北市一所國小課程發展的案例分析。輯於吳金盛等（編），**國民中小學校務經營與專業發展**（149-186頁）。臺北：臺北市教師研習中心。
- 程玉秀、葉錫南、蘇順發（2011）。九十九年【普通高級中學英文科課程綱要】之規劃、實施與預期效果：教師觀點。《**英語教學期刊**》，35(2)，91-137。
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。臺北市：心理。
- 黃淑娟、吳清山（2016）。校長課程領導推動十二年國民基本教育課程綱要因應策略之探究。《**學校行政雙月刊**》，106，121-140。DOI: 10.3966/160683002016110106007
- 葉連祺（2014）。國小校長課程領導之實踐課題。《**學校行政雙月刊**》，91，1-32。  
DOI: 10.3966/160683002014050091001
- 蔡清田（2015a）。臺灣十二年國民基本教育課程改革的核心素養。《**上海教育科研**》，4，5-9。

歐用生 (2004a)。校長的課程領導和專業成長。研習資訊，21(2)，60-70。

鄭淵全 (2008)。國小校長在校本課程發展的課程領導作為及其相關問題之研究。新竹教育大學學報，25(1)，1-20。

鄭淵全、蔡雅茹 (2012)。國小校長課程領導行為、教師教學信念、教師創新教學行為與國小學童創造力傾向關係之研究。學校行政雙月刊，78，183-202。

## 外文部分

Adams, J. (2007). *Development and testing of an initial model of curricular leadership culture in middle schools* (Doctoral dissertation, Texas Tech University). Retrieved from <http://education.qld.gov.au/curriculum/framework/p-12/>

Calderhead, J. (1988). *Teachers' professional learning*. London: The Falmer.

Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press.

Sorenson, R. D., Goldsmith, L. M., Mendez, Z. Y., & Maxwell, K. T. (2011). *The principal's guide to curriculum leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.