

政策與行政



學校的特色課程管理

以苗栗縣○○國民小學為例

李育謙 / 南投市平和國小



教育部九年一貫課程綱要中規定：學校課程發展委員會應充分考量學校條件、社區特性、家長期望、學生需求等相關因素，結合全體教師與社區資源，發展學校本位課程，審慎規劃學校課程計畫（教育部，2001），開啓特色課程之濫觴；各縣市政府為增加學校能見度，以及培養偏鄉學童對在地文化的認同感，愛鄉愛土的情懷，紛紛建立許多特色課程方案，教育部亦於2007年及2012起補助國中小學活化校園空間暨發展學校特色課程方案、推動國民中小學營造空間美學與發展特色學校一系列計畫，皆希冀偏鄉小校能結合在地特色，展現小校的價值（林佩璇，2013）。顯見中央機關極力希望學校成員（校長、主任、教師、家長、學生等）能全體動員，共同發展學校特色及經營學校課程本位管理。

欲充分發展學校特色課管理，對小型學校而言，其成員必須充分參與，才能獲致良好的成果。但偏鄉資源薄弱、家長參與學校事務意願低；學生的先備經驗（例如：文化背景、學習刺激等）較市區學生差，學習教材、學習效果的優劣等因素造成學校本位課程推動的難度。故教師在學校課程管理中的角色及工作投入態度，課程領導者在該環境中所運用之課程管理的領導行為策略

、工作職責，則成為課程發展中，相對重要且值得探討的層面。

本研究方法採質性研究，期望透過個案學校，了解其學校特色課程的發展與實施現況，做為南投縣偏鄉小校特色課程管理之參考。

壹、學校特色課程的推展概況與困境

一、推展概況

○○國小推展之特色課程為藝術與人文、鄉土語言（客語）與閱讀。藝術與人文、鄉土語言（客語）以學校為中心加以推動，閱讀活動以班級為單位加以實施。

藝術與人文方面，包含音樂（合唱）與表演藝術（舞蹈），並與客家特色做結合，實施統整教學，發展客家歌曲合唱與客家舞蹈，但因學校沒有此二項專長教師，所以皆採外聘專長教師方式至該校授課。

鄉土語言方面，因該校學生皆為客家人，故完全以客語做為鄉土語言課程內容，為推展鄉土語言，除與藝術與人文做結合外，學校實施客語生活學校方案一舉辦客語朝會，請教師在朝會時儘量多以客語與學生宣佈事項、佈置客語情境，

並參加縣府教育處舉辦的客語生活學校觀摩賽。

閱讀方面，以班級為單位實施，級任導師於每學期開學備課日前，須配合學校預定之閱讀目標，擬定整個學期、每星期的閱讀計劃及繳交閱讀教案，由校長統一檢視、評估並請教師修正；此外，教師必須做好班級閱讀環境佈置；教師精進教學計畫亦配合閱讀實施，教師除須擬定計畫及繳交校長規定份數之教案外，學期末實施完畢後，教師必須秀出自己的教案，並針對計劃及教案實施成效、教學心路歷程、感想與心得與同仁一起分享。

整體而言，該校三項特色課程（藝術與人文、客語、閱讀）推展中，學生在藝術與人文方面的表現獲得佳績，舞蹈比賽曾榮獲縣內優等。教師亦能從閱讀課程之精進教學分享過程中得到有益的回饋，顯見特色課程的推展是有建樹的。

二、困境

學校為小型規模學校，人力資源較少，教師除須兼顧原有的教學課程外，因應特色課程發展與實施需額外付出極大的心力，有負荷量較大之危機。社區家長社經地位不高，對學校參與度低，無法分擔學校課程推展事項；此外，亦有少數學生家長並不認同學校推展特色課程或其他才藝課程，認為學校只要把學生的課業教好即可，不須額外再實施其他課程。

貳、課程領導者領導行為與工作概況

一、統籌學校特色課程發展

校長在特色課程發展的過程中，扮演了監督者與推動者的角色。校長交辦教務組長協助推動特色課程之發展、實施、評鑑等相關事宜，並親自監督教師在推動課程發展與實施的工作。

閱讀部份，校長會要求每位教師須於閱讀課程實施前，要求教師擬定教學計畫及教案、做好閱讀情境佈置，並呈請評估及修正結合教師教學精進計劃及教師專業發展評鑑，透過計畫與教案編擬、實施、回饋，增進教師課程發展、實施之技能與教學方法之運用；校長為使教師負擔減少及提高工作意願，採取統整課程實施，教師編擬閱讀教案可獲得稿費。

校長為使偏遠山區學生能得到較多的學習資源，推動藝術與人文之特色課程，外聘專長教師授課，並請學校教師至教室觀摩，增進其各方面之教學能力。

校長與行政團隊合作，針對發展之特色課程研擬計畫，向縣府爭取到足夠的經費，支應學校各項特色課程發展。



二、建立學校願景

校長欲透過建立學校教職員共同願景之領導方式，形塑學校校務、特色課程發展之共識。因此，曾於晨會期間發下調查單，請教師填寫自己對學校的願景，惟教師並無特殊的想法，或認為只是形式作業，並沒有給予實質的回饋。校長曾在校務會議上說明他的願景，希望透過學校特色課程，開拓學校活路，營造學校發展契機，但是教師聆聽校長說明的態度並不積極，大部分的教師都自顧做自己的事，或是發呆等，因此學校教師對校長的願景並不完全了解，大部分的事情與實施細節，都是按照校長的指示去做。顯見校長在營造共同願景的領導行為上，並未與教師達成共識，此結果易使校長在校務、特色課程的推展上遭遇困難。

三、衝突與溝通

教師因教務行政方面，以及特色課程實施所需配合的事項與行政發生衝突，校長在處理衝突時，與教師尊嚴無關的事情，會盡量在教師晨會時間與教師溝通；但在面對較為強勢的教師時，校長多半選擇屈就教師的意見，例如藝術與人文課程需要教師至教室觀察教師教學，強勢教師認為觀察教學也是佔用他個人的時間，或是學校要求他幫忙做事時



，就會直接去跟校長要求減課或是鐘點費之類的，碰到這種情形，校長多半都是順從強勢教師的意思。

參、教師於特色課程推展中所扮演的角色及工作態度

一、角色

教師在特色課程推展的過程中，多半是扮演著配合者與實施者的角色。教師願意配合校長要求觀察藝術與人文教師授課情況；開學前之教師準備日前將學習閱讀計劃與教案做好給校長看，並依照校長的意見修改後加以實施；配合實施客語生活情境學校方案，實施客語朝會等；學校教師對校長所推動的特色課程並沒有負面的批評，顯見教師在特色課程發展與實施的過程中，是配合校長的期望而行，扮演著稱職的配合者與實施者的角色。

二、工作態度

但教師在承擔原有教學以外的工作後，多少會有一些壓力而產生怨言，強勢教師會選擇直接與行政、甚至校長反映，並積極爭取自己的權益，希望付出的心力，能與薪水、課務節數的安排成正比，因此會有一些較激烈的動作，例如：減課、索討鐘

點費，或以不願配合做為藉口，威脅校長屈就；其他教師則會選擇在私下和其他教師談論、發發牢騷，藉以紓解工作的情緒。

所有教師對於學校未來發展、是否能永續經營保持存疑的態度，因該鄉鎮入學人口逐年下降，鄰近及市區學校競爭，使得教師想安於現狀，卻又得強迫自己配合校長的想法去做，以圖學校得以生存的機會。

家長對於特色課程發展之看法，亦影響教師的工作態度。因家長皆為務農，平日忙於農務，加上偏鄉家庭教育資源不足，對於子女的學習，鮮少給予幫助；且少數家長會認為應以學校學業成績為主，並直接向級任導師表達對特色課程的不滿：「除了讀書，就是讀書」、「校長、主任規畫的特色課程都是無聊、沒有用的東西」、「我的孩子不願意讓他上那些有的沒的課程」。但學生並非都專精於學業，喜歡特色課程的學生為數不少，部分家長雖然也認為：「學業成績比較重要，可是因為我家的小孩還滿喜歡上那些課（特色課程），也喜歡去學校上課，所以也不反對」。因此，特色課程的成效，加深學校老師陷入安於現狀和發展學校特色，以及特色課程對學生學習所帶來效益的天平上擺盪。

肆、結論

一、特色課程推展現況大致順利；但仍有困境問題亟待領導者不斷溝通與解決。

自研究結果得知，該校自推展特色課程（藝術與人文、客語、閱讀）後，獲得佳績，教師亦能從教學研討終獲益，顯見特色課程的推展概況尚稱順利。

惟小型學校教師成員少，在推展三項特色課程與教學上勢必會造成教師不小壓力，部分教師會有反彈或藉以爭取自己的權益之情形是必然現象；加之少數家長可能在傳統的觀念上還是認為「萬般皆下品，惟有讀書高」，並不贊成自己的子女花額外的時間及多餘的心力去學習課業以外的東西，讓教師在工作心態上為自己找到怠惰的理由，增加特色課程發展的阻力，這些皆是領導者必須正視並積極尋求適切之解決辦法。

二、教師雖然有工作壓力所帶來的的的情緒，大部分仍扮演稱職的配合者的角色；但少數強勢教師卻是有條件的支持特色課程的推展。

在特色課程的推展中，大多數教師雖然配合學校的方向實施課程，雖有怨言，但經由與行政、校長溝通，或私下與其他教師吐苦水後，都能按部就

班的執行學校特色課程，並從教學回饋當中得到不少幫助；但部分強勢教師仍把自己的工作權益擺在第一線做為考量，向校長索討權益（例如：減課、要鐘點費等），是有條件的從學校得到利益後，才願意全心地投入特色課程的工作，這同時是特色課程推展所帶來的問題之一。

伍、建議

一、特色課程推展現況大致順利；但仍有困境問題亟待領導者不斷溝通與解決。

在發展特色課程的過程中，教師與家長有反對的聲音是必然的現象，惟待領導者有效的領導、溝通以調解問題，才能有效地根除問題。

學生是學校的主體，學校理應尊重家長的意見，學校領導者或行政團隊應該在反對家長的身上採取一些作為，例如：溝通，向家長說明學校特色課程推展的本意；發意願調查表，讓家長在意願表上表示自己的意見及子女參與的意願，並在意願表上簽名以示負責，若仍堅持不參加者則不要勉強。

教師在推展特色課程上的心態是最大的困境與問題，校長使用一些略施小惠，教學回饋使教師獲得成長等方法應可行，但強勢教師直接向校長索討權益，校長卻因擔心阻礙特色課程推展而順從，即是錯誤的領導決定；同時，錯誤的決定也有可能排擠到其他教師的權益，例如：減課，一個老師減課，就必須有人得加課；再者，校長順從強勢教師的要求，倘若繼續予取予求，或將來其他教師也跟著效法，問題持續擴大，那麼特色課程勢必是無法繼續下去。

二、校長應運用團隊學習，做好願景管理；改善領導原則與成員心智模式，並充分授權行政團隊處理課程管理事宜。

校長應做好願景管理，小型學校因教職員人數少，若教師不願表達自己心中的想法，校長應與教師做深度匯談與討論，充分獲得願景共識，將共同願景灌輸至特色課程中，特色課程的推展應會更加順利。

校長課程領導雖需注重成員的滿意度，但不應完全被強勢者牽著鼻子走，並可透過反思與探詢，修正自己對學校特色課程推展的想法與作為。校長亦應極力推動以改變成員的心智模式，例如：左手欄，即當面請成員說出提出增加權益要求的實際原由，讓他看清楚自己的行為並與以矯正。

課程實施的結果有賴充分授權，校長應下放部分權力予教導主任與教務組長處理課程管理事宜，

減少與教師面對面之衝突，且主任與教務組長同為教師，在部分決策與溝通上應較能與同仁尋求共識；二者即能在秉持課程推展的原則及自身的立場下，做出適切且有公信力的決定，並有效解決衝突問題。

三、教師應改善工作態度之心智模式，除了充分扮演好教師應盡的任務與角色，更應自我超越。

教師應改善本有之工作職責、工作態度之心智模式，意即教師須突破工作不應只有教好教科書的內容，管好學生在學校的常規的思維，也應充分關心學校未來的發展及走向，學生可擁有的學習權益及機會，教師精進自己的課程發展、實施與教學能力。透過匯談與討論所形塑之共同願景，使教師個人隨時保持創造性張力，不因情緒思考造成目標侵蝕，在特色課程的推展中，做好自身課程管理的角色，並在過程中思考與學習，逐步超越自我現狀。

參考書目

1. 教育部（2001）。教育部九年一貫課程綱要。
2. 林佩璇(2013)。回應文化差異的特色課程發展。教育人力與專業發展30(6)：17-28。

