

壹、緒論

面對少子女化、多元化、老齡化、工業4.0、全球競爭、永續發展等未來挑戰，素養導向的課程、教學與學習愈形重要。教育部於2014年公布並於2019年正式推行「十二年國民基本教育課程綱要」（簡稱為108課綱），關係未來人才的培育，其重要性不言可喻，而校長課程領導又是課程改革成敗的重要因素之一，爰此，本文旨在論述國中小校長推動108課綱之課程領導智慧，俾提供國中小校長推動108課綱的參考。

課程領導（curriculum leadership）係指在課程發展過程中，對於課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。校長課程領導是學校領導的重要績效指標，校長進行課程領導時，必須同時具備課程、教學、領導及管理學科等學科的理論與實踐技術，考量學校情境脈絡，協助教師團隊系統增能，鼓勵家長合理參與，進而達成提升學生學習成效的目標（林志成，2006，2011；潘致惠，2019）。

行動智慧強調「覺↔知↔行↔思」的有機螺旋循環，重視覺知行的融貫與省思解放的開放性辯證發展歷程，用以更全面掌握問題，並高效圓融地推動解決方案。具有行動智慧的課程領導者能多元覺知人與自己、人與社群、人與自然天地的各種情態，能整合系統知識與技能，能洞悉脈絡關係與情境，能具備專業知能與理想，能前瞻思維與行動，並能圓融應待人接物，透過解構相對僵化的教育系統，建構並提供更符應未來趨勢的學習內容與學習表現設計，如跨學科、跨領域、跨界整合、多元觀點的學習理路，透過人力、物力、資源、環境等系統思考，達成學校教育與未來生活的跨接；透過行動智慧的圓融體證，有效掌握關鍵策略與歷程，偕同團隊夥伴實踐願景理念，達成任務目標（林志成，2006，2011；潘致惠，2019）。

林志成（2011）曾提出六大常見的課程發展問題，潘致惠（2019）在協助許多縣市及學校推動課程發展的過程中，也發現許多校長知其重要，但卻無法付諸課程領導的實際行動，無法「接地氣」，無法將願景理想、課程目標「落地化」，對於如何有效運用行動智慧，進行整體共識規劃和共同執行工作進度，面臨著知識、態度與技能上的困境。這些困境包括：一、知能不足

的困境：校長對課程領導的概念、內涵與實踐途徑認識不足，以科層行政思維處理課程領導；欠缺專業對話會談及團隊社群帶領的技巧，導致無法發揮課程領導的價值與功能，無法促進課程動態發展。二、態度的困境：校長面對課程領導，態度較為保守，遴選方式使校長對學校的背景認知較為缺乏，甚至有過客的心態，在校本統整建構上不易專注投入與廣博貫通。三、技術的困境：校長課程領導整合校務發展的實施上，缺乏實踐的經驗的參考，加以各校背景狀況不一，無法經驗轉移，無前例可參循；缺少課程領導的夥伴，無法在實務技術上有更多參考建議及意見交流，造成課程領導上孤立的窘境。四、制度的困境：面對無法與時俱進的教師，因為聘用制度的保障，校長亦無法積極要求，在課程領導上會出現有責無權的無力困境。要言之，過去較少見校長能參與課程發展或教學實務，以及親自帶領行動方案實踐，許多推動方案因未能落實於課程教學，而流於活動辦理，缺乏普及性及永續性的實效，造成行政資源與人力的消耗，教師也對歷程反感、成效無感。

要言之，校長課程領導主要面臨下列挑戰：一、教師主體覺察待促發，課程設計及教學創新等專業有待強化；二、校本課程、自主學習的理念、核心概念及有效的實踐途徑尚待宣導落實；三、課程轉化問題待解決，課程及教學的系統及模組待建構；四、輔導體系、連貫、協同、協作、科學研究與統整的系統整合功能待加強；五、教師心態、學校文化生態、靜態制度及動態運作等均有待加強；六、升學、管理與科層形式主義待解構，配套措施待完善、評鑑省思有待落實。

因課程領導為教育行動的一種樣態，本文將課程領導之行動智慧，稱之為課程領導智慧（wisdom for curriculum leadership）。課程領導智慧係指課程領導者如何透過「覺↔知↔行↔思」的行動智慧，化解課程設計、課程發展、課程實施與課程評鑑等各種課程領導面臨的問題與挑戰。

課程領導者主要包括校長、教務主任、領域召集人，本文之課程領導智慧主要聚焦於國中小校長推動108課綱時，如何運用「覺↔知↔行↔思」等各種的行動智慧，有效處理化解各種課程領導的問題與挑戰。校長課程領導智慧強調校長如何帶領核心團隊，透過系統思考，發展校本課程藍圖，深耕教師專業學習社群，發展教師的專業主體覺知與專業智慧，進而解決課程教學根本的問題而非表象的症狀問題，讓教師有效教學、學生自主學習。