

以 CIPP 評鑑模式分析國小校長課程領導之研究： 以國小校訂游泳課為例

劉泳君*

臺北市立大學博士候選人

福興國民小學教導主任

*通訊作者：劉泳君

通訊地址：304 新竹縣新豐鄉後湖村後湖子 108 號

E-mail: m198927@hotmail.com

DOI:10.6167/JSR.202312_32(2).0006

投稿日期：2023 年 8 月 接受日期：2023 年 10 月

摘 要

研究者於國小兼任行政職務教師，透過觀察發現教師為研發游泳課程教學遭遇困難，兼任行政職務教師推動校訂游泳教學溝通之不易，以及校長課程領導實施之困境。本研究旨在運用 CIPP 評鑑模式，分析個案國小校長在校訂游泳課程領導行為與成效，以及分析校長在課程領導歷程遭遇的問題與困境，並提出具體改善建議。研究方法採用行動研究，選取 3 位不同職位教師，包含行政教師、導師、體育老師，以及 2 位六年級不同性別的學生進行個案訪談。研究結果：一、背景評鑑：校長積極主導推動校訂課程，能以學校願景為主軸擬定課程整體目標；二、投入評鑑：校長能保持開放彈性的態度，引導同仁進行課程規劃，但在資源利用與投入經費來說稍嫌不足；三、過程評鑑：校長於教學過程督導角色不明確，參與教學討論次數不多；四、成果評鑑：校長鼓勵教師制定游泳認證辦法，但未設立游泳課程評鑑機制，無法獲得課程改良機會。研究結論：國小校長課程領導需花時間凝聚共識，投入經費邀請專家學者進行課程改良，支持教師專業進修與成長，積極參與教學討論，開放創造對話空間；CIPP 評鑑模式可有效分析國小校長課程領導成效。最後依據研究結果，提出國小校長課程領導實務工作建議。

關鍵詞：CIPP 評鑑模式、國小校長課程領導、校訂課程

壹、緒論

在學校體系裡，教學與課程一直是備受重視的主題。面對教育課程規範的變革，各級學校積極建立特色課程，落實發展學校本位課程 (school-based curriculum)。如鄭淵全與陳殷哲 (2016) 提到，當課程決定權限下放至各國民中小學，部分政策的執行方式打破原有「由上而下」模式 (top-down model)。校長課程領導對學校落實 108 課綱扮演舉足輕重的角色 (林雅芳，2021)。十二年國民教育課程改革浪潮興起後，校長身為學校領導者，為提升學生「核心素養」以提升國家競爭力，如何推動行政團隊攜手教師制定學校願景，共同凝聚教學理念，型塑學生學習圖像，順利發展校務運作，則有賴校長發揮課程領導能力。

校長是主要的課程領導人，亦是學校專業帶領者，可促進推動學校課程改革和發展、提升學校課程實施和評鑑品質 (張素貞，2002；葉連祺，2014)。如今各級學校本位課程如雨後春筍般湧現，確保學校本位課程的品質與實際施行效果則愈趨重要 (吳宜儒，2016)。根據教育部 (2018) 《國民中學及國民小學實施課程評鑑參考原則》，有關學校課程評鑑提到：「課程設計、課程實施及課程效果。評鑑方法應採多元化方式實施，包括文件分析、內容分析、訪談、調查、觀察、會議對話與討論及多元化學習成就評量等。」但教育行政機關對於國小校長課程領導作為，如校長續任評鑑與遴選辦法則無相關鏈結 (鄭淵全，2008)。為因應教育趨勢的轉型，如何「適性揚才、成就每一位孩子」，考

驗教師綜合評估的能力，也考驗校長如何帶領教師有效開發具特色的課程與檢核工具，形成學校本位特色。因此，張茵倩與楊俊鴻 (2019) 認為實施有品質課程管理的校長，應持續鼓勵教師專業精進，掌握課程內容教學重點，結合科技輔助媒材進行多變化的教學。

為顧及參與者個人隱私與研究倫理之考量，本研究將個案學校化為健康國小。研究者於健康國小兼任行政職務教師，在推動校訂游泳課程備感艱辛，因而反思校訂課程研發過程。校長考量學校地理環境因素，選擇以游泳教學為校訂課程主軸，並主導校訂課程推展，其領導風格多以威權管理。當時教師反彈聲浪排山倒海而來，研究者感受到校長課程領導困境，為解決自身推動校訂游泳教學壓力，以及教師研發游泳課程教學之困難。本研究動機為「解決本校教學團隊推動校訂游泳教學壓力之問題」，研究具體目標為：運用 CIPP 模式，分析個案國小校長在校訂游泳課程中的課程領導行為與成效，以及分析校長在課程領導歷程遭遇的問題或困境，並提出具體改善建議。

貳、文獻探討

一、探索校長課程領導的重要性和實際執行策略

由過去實證研究，課程領導歷程約可分為組織階段、規劃階段、實施階段與評鑑階段 (江滿堂，2007)。於校長課程領導不同階段中，時常會遭遇許多阻力與困難。

校長做為領導者，推動教師進行課程設計、實施、評鑑的歷程，同時亦是促進學校課程發展，進行良好校務運作的過程。以下彙整國內外國小校長課程領導相關研究，介紹國小校長課程領導的定義、行為並提出個人論點。

Noronha (1986) 認為校長作為課程領導者，教師有較好的課程計畫、方案與實施，學生則有較好的學習成果。Gross (1998) 提到校長課程領導的任務，除了要能領導願景，也要做好課程、教學與評量的連結。黃富揚與賴志峰 (2019) 指出校長應具備專業權威，進行課程與教學雙向領導，秉持課程改革創新擴散要素的信念，將校訂課程設計呼應其願景目標，並引進資源促進發展教師專業能力。近期，林志成等 (2020) 強調校長帶領課程團隊要能系統化思考，發展學校課程藍圖，深耕教師專業學習社群，促發教師專業主體覺知與專業智慧。

為了要讓教師有效教學、學生自主學習，推動校訂課程時，校長於課程領導可使用不同策略。黃信揚與吳明隆 (2005) 將校長課程領導行為加以區分：

- (一) 願景目標：校長領導學校成員建構學校願景，訂定與學校願景配合之課程目標。
- (二) 研發團隊：組織課程發展委員會及各學習領域小組等團隊，使學校同仁、家長及社區人事能參與發展學校課程。
- (三) 規劃課程：在國家課程綱要規劃下，

校長引導學校同仁依學校願景規劃設計適合學生學習、具有特色的學校課程。

- (四) 推動課程：校長能主動積極督導，推動學校各項課程實施。
- (五) 評鑑課程：校長能多方蒐集課程實施相關資料、檢討改進學校課程及教學實施，以發展優質課程。
- (六) 教師進修：校長能鼓勵教師研究進修，透過觀摩、發表及教學成果分享，培養教師課程專業能力。
- (七) 環境營造：校長能提供教學所需足夠的空間、設備與諮詢服務；並與社區保持良好的互動關係。

鄭淵全與蔡雅茹 (2012) 將國小校長課程領導行為歸納四大層面：

- (一) 課程願景與目標：透過學校成員、家長及社區人士共同探究，建構出符合學校與學生的願景及目標。
- (二) 課程發展策略：課程領導者依據學校課程願景及目標，規劃並發展出適合學生且具特色之課程方案。
- (三) 課程評鑑：校長應規劃全面性課程評鑑，兼顧課程實施之質與量、過程與結果，與學校成員共同建立評鑑規準。
- (四) 支持與激勵：校長應鼓勵教師積極參與各項專業成長活動，透過學習社群進行知識對話及分享交流，營造具支持性課程發展環境。

綜合上述內容，研究者認為隨著時代

的推移，十二年國民基本教育課程綱要的實施，校長如何帶領同仁將素養導向課程加以實踐，仍是相當重大的難題。從跨文化觀點分析，課程領導問題存在於不清楚性質、缺乏時間與校長從未獲得專家學者的協助 (Glatthorn et al., 2016)。而國內實證研究，也出現相似的議題，江滿堂 (2007) 提到國小校長課程領導困境，大多以校長、教師、環境加以區分，包含：校長個人本身對於課程領導與課程發展專業不足；教師層面因素則因缺乏改革意識及專業不足之抗拒；學校內外環境系統影響。林雅芳 (2021) 認為國小校長課程領導困境包含三項：教師採觀望、消極的心態，被動參與課程發展；以親師意見重塑學校願景，未以整體考量學校現況發展校本課程目標；教師跨領域課程發展能力受限，四大主軸課程目標於年級之間，縱向、橫向校本課程未能緊密聯繫。

在學校課程發展歷程中，基於課程的專業素養，引導教師專業成長活動，透過課程規劃組織，共同建構學校願景與課程目標、設計課程，結合社區資源加以實施並予以評鑑，以確保學生學習效果的歷程，也是很重要的歷程 (黃信揚、吳明隆，2005)。當校長願意擔起重任，帶著教學團隊一同著手設計課程，較能凝聚教師共同意識，發展具有特色的學校本位課程，課程推動與改革則能持續推展。然而，校長不能只重視傳統的學校行政領導管理功能，更應充實課程領導的知能，發展有效的課程領導策略；更應提升敏覺與反思能力，保持高度的彈性與行動力，帶動教師

專業發展，以化解課程實施困境。不過，對於校長評鑑縣市主管機關大多以法治角度辦理「校長辦學績效評鑑」，但校長表現優秀主要為行政團隊、教學同仁共同付出的結果，如：臺南市法規名稱包含「校務評鑑」字眼，顯示「校長辦學績效評鑑」和「校務評鑑」內容有重疊，且評鑑內容向度：教育政策、學校經營、課程教學、校長領導、公共關係、教師專業成長向度等，主要探究校長綜理校務之範疇，並無討論「課程評鑑」(葉連祺，2017)；研究者認為「國小校長課程領導」對於校訂課程相當重要，但是目前對於校訂課程的評鑑研究較少，因此後續將進一步討論課程評鑑議題。

二、CIPP 評鑑模式在課程評鑑的應用

Egon and Yvonna (1989) 使用教育評鑑理念的典範或觀念探討教育評鑑，「代」(generations) 的發展歷程。由時代的推進，評鑑的發展從測驗編製的工具演變成一種資訊交流、達成共識的工具，其目的為促使參與人員互動成長。黃嘉雄 (2012a) 針對臺灣課程評鑑進行系統性回顧，將課程評鑑分為九個類別：

- (一) 綜論：課程評鑑定義與內涵、對象範圍及不同發展類型。
- (二) 功能與任務：課程發展階段中評鑑角色及評鑑作為決定之功能。
- (三) 人員角色與素養：課程領導者、發展者及評鑑者具備知能、素養及角色責任。

- (四) 實施程序及技術：評鑑實施步驟、過程、資料蒐集與分析之方法。
 - (五) 方法論：評鑑方法之理論基礎、基本概念與優劣得失。
 - (六) 價值判斷與規準：課程價值判斷之依據，建構課程優劣規準或指標。
 - (七) 報告與溝通：課程評鑑結果報告、溝通方法、內容組織概要。
 - (八) 評鑑利用：課程評鑑過程、評鑑結果後之利用，及其影響或衝擊。
 - (九) 後設評鑑：課程評鑑規劃與實施中評鑑規準的應用、對評鑑本身之評估、檢討或評鑑。
- (三) 專家取向：細分鑑賞與批評、認證評鑑、方案理論評鑑等。
 - (四) 抗拮取向：細分司法抗拮評鑑、交流式評鑑兩模式。
 - (五) 參與者取向：細分回應式評鑑、建構主義評鑑、慎思民主評鑑、彰權益能評鑑和闡明式評鑑等。

依照課程領導人相關研究指出，若能運用具整體的視野，有效在學校課程發展中改進課程品質與文化，更能實踐課程評鑑的精神（卯靜儒等，2021；陳美如等，2023；Middlewood & Burton, 2001）。本研究以「國小校長課程領導校訂課程」為例，主要目標為發現課程的問題，使學校課程在發展歷程中，適時獲得回饋、修正與引導，其中 CIPP 評鑑模式涵蓋「背景」、「輸入」、「過程」與「結果」四種評鑑類型，適合做為日後課程發展及評鑑依據（陳錦蓮，2005），因此本研究將採用 CIPP 評鑑模式進行分析。

國外學者 Stufflebeam and Shinkfield (2012) 認為評鑑是一種提供敘述性及判斷性資訊的歷程，資料涉及研究對象的目標、設計、實施及影響的價值與優點，適合教育及人類服務的系統觀點，其目的不在證明而在改良。有關教育機構上位者或領導者在課程評鑑之相關研究，認為課程評鑑重要關鍵是教育工作者的支持與合作，以及促進共同研究教學和改進課程之學習者氛圍（陳美如等，2023；Arrieta, 2021）。各家學者以不同觀點闡述評鑑目的與功能、界定評鑑的對象與範圍、探究評鑑的方法與程序、評鑑價值判斷、評鑑結果溝通與利用。黃嘉雄 (2012a) 將評鑑取向或模式加以分類，如下列五項：

- (一) 管理取向：目標模式、CIPP、差距評鑑、全貌式評鑑、聚焦效用評鑑等。
- (二) 消費者取向。

1965 年 Stufflebeam 為首的評鑑中心，利用具有效度的測驗及研究設計產出 CIPP 評鑑模式，將評鑑定義為「是一種提供有用資訊以供決策的過程」（Stufflebeam & Shinkfield, 2012），獲得美國教育部及許多研究單位的支持。評鑑主要分為兩個部分，其一為引導計畫執行的「過程評鑑」（process evaluation），另一為考核性決定「結果評鑑」（product evaluation）。後來有學者認為應將計畫決定的「背景評鑑」（context evaluation）納入考量，並提供相關所需資訊「輸入」（input evaluation）（王全興，2009；江信宏等，2021；曾淑惠，2004）。

參、研究方法

一、研究程序

本研究透過文獻探討瞭解國小校長課程領導與課程評鑑相關理論及研究，從中選擇適切的課程評鑑模式，發展本研究訪談大綱，並依研究主題蒐集校長治校理念、學校願景，以進一步核對校訂課程與學校關聯性。接著為了深入瞭解行政推動者、實際教學者、協同教學者與受教者之感受，邀請不同職務教師代表各一名參與研究，進行半結構訪談。為有效進行成果評鑑分析，考量學生身心發展與性別比例，邀請六年級男女學生各一名作為研究參與者，進行個別晤談，蒐集校長推動校訂課程對學生學習狀況之相關分析。

實際訪談以教師參與者優先訪談，訪談第一位研究者後，立即進行資料處理，並參照六年級游泳教學課程計畫、課程大綱及教材設計進行分析，以研究者實際觀察記錄進行佐證，如表 1 所示。透過三角驗證法之理論校正調整理論架構，確保研

究內在效度，直至第三位教師研究參與者資料分析後，確認達到理論飽和。最後將導出的理論與文獻進行比較，得出本研究結果，撰寫本研究結果分析與討論，完成本研究。

二、研究參與者

本研究採用行動研究法，以半結構式訪談大綱為研究工具，邀請 3 名不同職務教師代表及 2 名學生進行訪談，資料編碼方式以英文字母代表不同參與者，第二碼為訪談主題段落，末兩碼為流水號（詳見表 2）。

三、研究工具

（一）研究參與者與知情同意書

本研究事前徵得參與者與學生家長同意，簽署研究知情同意書，其內容包含本研究目的、訪談進行方式、錄音與記錄、研究預期效益、個人隱私資料保密方式及資料運用及保存銷毀期限，以及參與者權益等資訊。

表 1
國小校長課程領導之 CIPP 評鑑向度、項目、資料蒐集方式

CIPP 評鑑向度	評鑑項目	資料蒐集方式
背景評鑑	學校發展游泳教學之背景脈絡分析 校訂游泳教學課程目標 校長治校理念與學校願景	教師個別晤談 研究者實際觀察與記錄
投入評鑑	教學設備與經費預算 師資與課程教學設計	教師個別晤談、課程計畫、教學大綱、教材設計
過程評鑑	校長輔導課程教學設計歷程	教師個別晤談、課程計畫
成果評鑑	校長對學生學習追蹤狀況 校長對教師教學建議與回饋	學生個別晤談 教師個別晤談

資料來源：研究者自編。

表 2

研究參與者背景資料與編碼

參與者	職務	性別	年齡	年資	資料編碼
A	六年級導師	女	38	15	A-1-01
B	體育組長	女	35	8	B-1-01
C	體育教師	男	40	3	C-1-01
D	六年級學生	男	11	—	D-1-01
E	六年級學生	女	11	—	E-1-01

資料來源：研究者自編。

(二) 訪談大綱

以研究者作為研究工具，在自然情境下對社會現象做整體探究，與參與者實際互動，對其行為和意義建構解釋性理解過程（陳向明，2002），並以 CIPP 評鑑模式之四個面向包含：背景、投入、過程與成果進行探究。依研究者目的與問題，設計訪談大綱，以校訂課程實施不同階段為主題，瞭解教師對於校長課程領導的現況。

1. 教師訪談大綱共分四部分：

- (1) 暖身階段：認識參與者之背景資料，例如：擔任職務、服務年資、學經歷，以利接續進入校長對校訂課程運作之相關題目。
- (2) 校訂游泳課程研發建置期：校長對校訂游泳課程研發建置想法與作為，例如：推動校訂課程前，你感受到校長對校訂課程的想法是什麼？實際校長作法是什麼？發生了什麼事？你的感覺是什麼？
- (3) 校訂游泳課程教學實施期：校長對校訂游泳課程教學實施想法與作為，例如：實施校訂課程後，校長對校訂課程的想法與態度是什麼？有什麼行動嗎？與尚未實施校訂課程前有何差異？你的感覺是什麼？

- (4) 校訂游泳課程改革修正期：校長對校訂游泳課程精進之想法與作為？例如：進行校訂課程一段時間後，你對校訂課程的想法是什麼？校長在校訂課程領導是否有進行課程評鑑？你的感覺是什麼？發生了什麼事？

2. 學生訪談大綱共分三部分：

- (1) 暖身階段：認識參與者之背景資料，例如：班級、姓名、如何稱呼。
- (2) 對於校訂游泳課程想法，例如：你喜歡游泳課認證制度嗎？校長對這個認證重視嗎？實際校長做了什麼？你的感覺是什麼？
- (3) 尚未進行校訂游泳課程的感覺，例如：以前沒有校訂游泳課程，課程安排是什麼？校長對課程的重視嗎？

(三) 訪談員

本研究由研究者為訪談員，研究者取得教育視導與評鑑學程碩士學位，擔任國小行政教師共五年，曾任輔導組長、國小輔導主任、國小教導主任，具有訪談之經驗。

(四) 資料處理與分析

本研究以一次性訪談並搭配觀察、

非結構式訪談及相關文件資料作為分析基礎。資料分析過程中，研究者透過理解、詮釋，進行資料組織及描述。最後運用對照、歸納形成本研究結果，並邀請參與者共同檢視。

肆、研究結果分析與討論

以下依健康國小校長課程領導不同評鑑向度進行討論與分析。

一、國小校長課程領導之背景評鑑

(一) 學校地理位置對校訂游泳課程的影響

健康國小鄰近漁港、國家公園，地理位置特殊，附近山川景觀與自然生態豐富多元，當地民間信仰與產業文化與海洋息息相關。學校願景為快樂、健康、勤奮，為使學生能適性發展快樂學習，積極推展運動及藝術社團，培養學生具有人文氣息及強健的體魄，透過體驗學習促發感恩惜福勤奮努力之心，使其文武兼備和諧發展。

九年一貫課程實施後，健康國小教師為結合地區特色環境，考量學生未來發展，學校發展出以游泳教學為特色之跨領域校訂課程，推動游泳教學及全校游泳檢測，在畢業前學會游泳技能。經全體教職員工的共識，並經課程發展委員會推通過，以游泳教學為校訂課程，擬定適合教學場所，為距校 600 公尺游泳池，雖然可徒步前往教學地點，但仍需確保學生交通安全及往返時間。

(二) 校訂游泳教學課程目標之擬定

由學校背景脈絡分析，健康國小校長透過校務會議及教師會議，請行政人員擬出討論題綱，進行校訂游泳課程整體目標。因校內僅有一位具游泳教學專長教師，校長指示分段學習目標由教師透過領域會議、課程發展委員會，擬定具體目標。

……起初大家對校長這種安排很不滿，認為校訂課程研發應該由任教該科老師負責就好，為什麼要所有老師參加，就擺爛不想提意見，如果要開會就去參加。(A-2-03)

……校長裁示學年會議、領域會議討論，但根本就很難處理、溝通，又要游泳教練來討論……唉！……還有游泳認證獎勵辦法，那還不是由我這裡處理，哪有老師想提意見？。(B-2-04)

……其實本來就有既定活動，為了推展游泳教學，實際授課節數又要重新分配，又要有協同教學與相關配套，如果要我們做感覺壓力很大。(C-2-02)

國小校長是學校課程領導者，亦是校園課程的推動者，不僅要擁有課程設計專業知能，亦需要有開放的胸襟及連結資源

的能力。若校長主導課程發展，僅有少數人發言，導致課程發展事倍功半，容易引發教師不滿造成衝突（林雅芳，2021）。由上述內容顯示校內教師不滿狀況出現，後來靠行政人員緩解處理，而訂出各年級游泳教學目標及授課節數，如表 3。而校訂游泳教學課程實施，則由教學組協助規劃予以特殊排課。

(三) 校長治校理念與學校願景

……雖然校長常在各種會議上發表自己對課程的重視，但是這次校訂課程推動我還是覺得很趕，只把游泳教學當作校訂課程，好像只重視這個運動項目，難道其他就不重要嗎？好像都只有他在主導，如果我們發表意見會怎樣，好像也很難說。(A-2-09)

……本來我們體育教學已經有固定課程，為了推游泳而需要重新

分配節數很累啊！而且什麼細部都還不是組長要想，一般老師哪會有意見？（唉聲嘆氣）反正就是……很有壓力。(B-2-07)

聽到要會議討論感覺有點開心，但是組長感覺一個頭兩個大，叫我跟教練一起討論，決定好了又要開會才能夠確定……其實還滿討厭的。(C-2-08)

健康國小學校願景：快樂、健康、勤奮。校長請教師利用會議進行討論，集思廣益游泳教學課程架構，以領域社群或是學年分組方式進行課程討論。National Policy Board for Educational Administration [NPBEA] (2015) 認為校長需瞭解學校課程脈絡，建立近、中、長程發展計畫。從上述資料顯示健康國小校長積極推動校訂游泳課程教學，主導校訂課程的進行，能以學校願景為主軸擬定課程

表 3
健康國小各年級游泳教學分年段學習目標及整體目標

項目	低年級	中年級	高年級
分段學習目標	1. 游泳準備與個人衛生 2. 游泳安全與注意需知 3. 水中遊戲與韻律呼吸	1. 游泳暖身與浮板使用 2. 游泳分式學習(捷泳) 3. 游泳 25 公尺	1. 游泳分式學習(蛙泳) 2. 混合式游泳教學 3. 游泳體能測驗與接力賽
整體目標	1. 低、中年級每學期以 6 週(12 節)體育課實施游泳教學 2. 高年級每學期以 10 週(20 節)體育課實施游泳教學 3. 定期安排游泳檢測，進行分組差異化教學及游泳認證 4. 期末辦理全校水上活動，凝聚班級向心力，讓學生喜愛游泳 5. 六年級畢業辦理混合式游泳 150 公尺，檢視游泳學習成效		

資料來源：研究者自編。

整體目標，並規劃出各年段學習目標。但在課程領導過程太過匆忙，雖說在教師會議討論是彈性的作法，但教師對於是否能提意見則抱持觀望的態度。

二、國小校長課程領導之投入評鑑

(一) 積極爭取教學設備與經費預算

……教學設備和以前一樣，因為學校本來就沒有地方可以建游泳池，但是每次孩子上課，導師也沒閒著，也要一起去，甚至還要占用下課時間，提早帶他們去游泳池，這一直是問題。費用是家長出……(A-3-01)

……校長很努力跟議員爭取經費，我們都看在眼裡，但是還是不足，只能不斷寫計畫，這很累阿，像是游泳認證也需要經費，相對的就會剝奪其他運動項目的錢，……費時費力的，有時候真的很不想做。(B-3-02)

學校和鄉立游泳池合作很久，校長和他們關係很好，但畢竟是公立的，進行教學時還是要和其他民眾共用，教學場地限制問題一直無解！遇到天候不佳，也只能暫停教學，畢竟是戶外場地。(C-3-02)

健康國小推行校訂游泳課程教學時，校內無合適的教學場所，所以選擇至具有合格師資的鄰近鄉立游泳池進行教學，費用由家長自行繳納，中、低收入戶則由家長會費補助支付。在教學設備與經費預算上，校長在游泳教學推動上有積極作為，與社區環境營造發揮相對的功能，但在規劃課程經費上，還需要從長計議掌握預算。

(二) 相信校內師資課程教學設計能力

……課程設計主要希望孩子願意努力，輕鬆學會游泳。……當時校長沒有反對，後來課程目標很快就訂出來。但是想學習目標和檢核方式就真的很難，因為我們沒有教游泳，憑空丟給我們想真的就是很強人所難。(A-2-15)

當時為了找出共同時間討論，也是花了很多時間，不過有老師提出想法進行討論，效率就很高！……校長討論的時候也只有偶而出席，有時候也會聽到老師在抱怨，我們就只能聽命行事。像教學影片部分也是校長要求，我們只好負責拍攝。那時候疫情，沒辦法上課，丟影片給學生看就很方便。(B-2-13)

當時還好有花錢請教練來協助，不然課程不知道怎麼生出來？雖然說我們經費不夠，時間也不

多，但是我們還是把課程想出來了！……。(C-2-17)

健康國小課程設計理念為培養學生能勤奮練習游泳，能快樂自主學習游泳並能有強健的體魄。課程目標為學生在畢業前都能學會游泳。課程規劃期，以精熟相關領域的體育教師為種子教師，依不同年段學齡兒童之發展，與學年老師共同討論合適的學習目標與檢核游泳技能的方式，開發創意口訣與記憶動作，拍攝游泳教學短片，並依學生能力進行分組。雖然一開始是由校長主導，後來經由教練、體育教師、導師共同設計，行政人員協助執行而成。此過程，發現校長能引導同仁進行規畫，保持開放彈性的態度，尊重教師自主權，信任教學團隊的能力，對於校訂課程發展很放心，但在資源利用與投入經費而言，稍嫌不足，需在此項目投注心力。

三、國小校長課程領導之過程評鑑

Lee et al. (2009) 提到校長在課程領導中，有四種角色包含資源整合者、團隊領導者、創新者、干擾處理者；他們對於教師和學生展現出積極鼓勵和關心，可促進學生學習並能和教師商量辦學事宜。

……游泳教學過程校長有來看過幾次，主要還是希望注意安全。不過我覺得只要學生不怕水，應該就要予以獎勵。至於教學內容好壞，目前沒有什麼評鑑基準，

主要還是學生要多練習吧！(A-3-04)

之前校長提到要訂定學生游泳教學標準，我覺得應該要有專家學者給予意見，像我們認證辦法才一年，只能確認學生是否學會游泳。但對於游泳方式、游泳技巧或是游泳速度都沒有納入討論。(B-3-06)

實際上教學討論時間還是太少，像現在的六年級似乎很難達標，若是六年訓練，搞不好只能勉強達標。……做校訂游泳課程也沒有參考對象？不知道要不要改良？或是調整？……(C-3-08)

上述訪談資料顯示校長參與討論次數不多，大多由行政團隊輔助教師進行討論，在教學設計要求訂定游泳認證獎勵辦法，但對於課程實施過程，並無特別作為，亦無鼓勵教師進行專業成長，讓教師無所適從，感覺校長只關注學生學習成長，對教學並無特別重視。Bharvad (2010) 認為課程評鑑是針對學生學習過程某方面的優點或價值，提出肯定。由研究結果證實 Bharvad 的觀點，更凸顯課程評鑑的重要。

四、國小校長課程領導之成果評鑑

謝如山 (2022) 認為校長要依學校需要，引進外部專家資源。若有課程評鑑的

環節，邀請專家學者參與，可提升課程評鑑的公信力與客觀性。

(一) 訂定校訂游泳課的課程檢核方法

校長透過認證制度追蹤學生學習成效並提供獎勵，由行政團隊設計推行運動護照並於公開場合進行推廣，檢核使用狀況並進行滾動式調整。

游泳護照若能變成運動護照，可能接受度比較高，因為班上大概還是有三分之一不太會游泳，對他們來說可能會有些壓力……(A-4-02)

校長是很重視學生學習成效，游泳認證這件事情就可以知道，倒是積點換體育用品或許會比較好，例如：籃球、羽毛球什麼的……(A-4-07)

對於游泳課來說，游泳護照還滿方便的，可以確認學生是否通過，以前用泳帽來區分學生等級，執行上還是有些困難，老師們通常都做不到，有了游泳護照行政要登入統計就簡單很多……(B-4-01)
校長對游泳感覺是相對支持，尤其學校沒設備沒場地，又推游泳課程為校訂課程……(B-4-09)

我自己覺得游泳護照很方便追蹤學生學習狀況，只是學生積點的獎勵制度，也許可以再想想怎麼調整……(C-4-04)

相對其他體育課程，校長比較重視游泳課程，之前有幾次會來找教練問問學生學習狀況，也有問各年級游泳情形……(C-4-06)

學校游泳認證很棒啊！像我不喜歡運動，因為我不喜歡流汗的感覺，但如果是游泳的話，就不用滿頭大汗。(D-4-03)

校長有在司令臺頒獎給游泳認證的人，也有發圖書禮券。(D-4-09)

我不喜歡游泳，因為我怕水，每次游泳課我就覺得很煩，就算有認證的獎勵，我也不想認證，每次老師要考試我就假裝我沒辦法下水。(E-4-02)

有時候校長來看我們游泳，我也會覺得壓力很大。如果運動護照不一定要游泳的話，我可能還比較願意累積點數……(E-4-08)

由資料顯示學生對於學校推動游泳教學觀點不同，但對於運動護照的實施是抱持肯定的態度！不過，運動護照若僅以游泳教學單項累積點數，可能無法被所有學生接受，對於校方的關注學生是有感受的，不過對於熱愛游泳的孩子來說，校長的關注是支持，但對於討厭游泳的孩子來說，則變成是壓力。

(二) 未積極訂定游泳教學建議回饋機制

健康國小游泳課程教學沒有評鑑機制，對於課程教學的建議與回饋，著重於學生學習成果的檢核，主要透過辦理水上運動會，以學生參與狀況以及運動護照積點進行檢核。

校長對游泳課程好像沒有教學建議，主要比較重視認證通過率……專家學者評鑑部分好像也沒有，只有內部導師討論。(A-4-03)

有部分教師提到好像獎勵為圖書禮券，對學生誘因太少。還有學生覺得運動護照積點有些不公平需要調整。(A-4-10)

之前校長在行政會議，有說要找專家學者進行課程評鑑，但以先前的經驗，教授們給的課程教學意見，教師們通常都難以接受，感覺是有需要啦！……而且也有教師反映這個問題。(B-4-04)

校長曾經提過學生划手的姿勢不標準，換氣的口訣是不是要更改，主要可能我們是實際教學者，所以有跟我們說。但是我們也沒有參考對象，也不知道怎麼改，感覺還是會有點不踏實！如果有精進的機會，也想多充實教學技能。(C-4-02)

對於游泳教學課程評鑑檢核機制，校

內教師紛紛提出疑惑。黃嘉雄 (2012b) 認為校長若能善用評鑑所列出的優點，便能提振校內教師士氣，提升學校聲望，持續深化學校特色。如學者所言，學校組織文化常因校長治校理念而有所不同，當課程交由專業人員給予評鑑，便能從建議與回饋，獲取有更多反思與改進的機會。

伍、結論與建議

本研究透過質性研究訪談、文件資料等方式，以 CIPP 評鑑模式為理論根據，分析國小校長課程領導校訂游泳課程教學推動的情形，以瞭解國小校長課程領導推動的成效，以及未來可持續精進方向，以下提出本研究結論與建議。

一、結論

由研究者以 CIPP 評鑑之背景、投入、過程、成果四向度，分析國小校長課程領導校訂游泳課之研究結果與討論，下面就校長課程領導實施歷程與行為、困境分項進行說明。

(一) 校長課程領導實施歷程與行為

在校訂課程發展「組織階段」，校長親自主持，組織團隊過程均採用由上而下之管理，依課程願景與目標進行課程領導。在校訂課程「規劃階段」，校長依課程發展策略，積極主動領導同仁進行課程規劃，後來便交由行政、教學自行討論。在校訂課程「實施階段」，校長能營造友善環境，領導教師進行教學成效檢核。在校訂課程「評鑑階段」，校長並未展現課程領導歷程。

(二) 校長課程領導困境

健康國小校長推動課程設計的過程歷時較短，無足夠時間凝聚團隊共識。教師對於校長主導校訂課程有些抗拒，部分教師跨領域課程發展能力有限，因此在校訂課程推動之初，部分教師採觀望、消極之心態。校長在教學設備與經費運算投入資源較少，無建立教師專業社群，未鼓勵教師持續進修，且校訂課程推行後無評鑑機制，顯示校長對於校訂課程研發相關知能之不足。

由上述結論，採用 CIPP 評鑑模式能具體定義評鑑活動與範圍，以系統化層次觀點，有效歸納國小校長課程領導於校訂課程推動的優點，提供具實用性、可行性、適當性及精確性的結果，並能對照文獻探討資訊印證實務狀況。

二、建議

依前述研究結論，研究者提出以下相關建議，提供後續相關研究之參考。

(一) 提供充足的時間，提升教師游泳教學專業知能，進行課程醞釀

校長課程領導校訂課程時，應通過各項會議充分討論，以循序漸進的方式凝聚共識，而後再行校訂課程研發。例如：利用週三進修時間安排教師至游泳池或運動中心進行參訪，邀請游泳教練進行教師培力增能講座，說明水上安全及相關急救方法，並與業者簽訂優惠使用合約，推廣游泳運動後，增加教師對游泳教學的認識。規劃相關系列工作坊，培力專業游泳教學認證，提升教師游泳教學之專業。此外，

校長亦可鼓勵教師自主學習，運用數位科技媒材，增添教學素材之豐富性，由備課、觀課、議課歷程檢核教學成效，建置教學歷程檔案，並協助教師找到學生優勢能力，提升教學品質與能力。

(二) 爭取外部資源，建立游泳教學共備社群

NPBEA (2015) 所言，校長要有能力建立教師專業社群，帶領教學團隊瞭解教師專業價值重要。邀請鄰近學校精熟相關領域的體育老師進行研討，形成區域策略聯盟，發展游泳教學方案，規劃舉辦策略聯盟游泳競賽，提升學生游泳競爭力，以評估教師專業教學之增進。

第二，可與鄉立游泳池合作，邀請游泳教練進行觀課，或邀請專家學者給予教學者回饋，且不以觀課紀錄，做為考核依據，鼓勵教師發揮更多創意教學策略，使游泳教學變成校本特色持續研發教案。

第三，營造友善學習型組織文化氛圍，促發教師腦力激盪，願意自主討論校定游泳課程，使教學設計活潑、有趣，進而願意自組教師專業社群發展，增加教師投入意願，貢獻更多心力於課程。

(三) 規劃校訂游泳課程延伸活動，提升環境營造氛圍

以學年度為單位，辦理路跑活動、健走比賽、自行車比賽、水上運動會與陸上運動會、親子趣味競賽項目，成績優異與參與競賽者可獲得獎章，學期末則能用獎章兌換抽獎券進行摸彩，摸彩獎品則由學生與教師推薦。

導師在班級經營鼓勵學生進行各項運動並協助認證，可於非正式課程播放游泳競賽及各項運動影片，增加學生對健康的重視與運動風氣，推廣游泳教學並支持學生參加各項運動比賽。導師也可透過聯絡簿、班級 line 群組，暢通親師溝通管道，宣導運動護照使用，邀請家長參與學校各項活動，如：親子共游或親子競賽，即鼓勵學生給予相對應的獎章；對於怕水或無法游泳的學生，則請求體育教師額外支援與協助，做好溝通橋樑。

為推廣學校願景：快樂、健康、勤奮。於課間活動時間，校長與學生一同健走，以身教代替言教並邀請教師加入，並制定師生獎勵辦法。教學部分，可邀請游泳教練或是游泳國手擔任客座教師，調整學生泳姿或是技巧；將運動與飲食相互結合，搭配學校營養教育與健康促進活動，實踐健康吃、聰明選、營養滿分及照護健康好習慣，展現學校教學理念，學生則能更願意持續學習。

社區部分，學校可推廣成人游泳班，帶動社區人士游泳風氣，儲備游泳教學師資與人力，提升附加價值發揮額外效益，獲取校內外人士對校長課程領導之支持，亦能使游泳教學課程越來越完善。

(四) 制定質量並重之課程評鑑制度，邀請專家學者給予輔導與回饋

由於健康國小校訂游泳課程為創立初期，尚未制定課程檢核與評估制度。建議採用質量並重的觀察工具，使教學評鑑結果更具可信度。此外，校長應激發教師自主學習能力，學習運用數位科技媒材，增

添學習素材豐富性，由備課、觀課、議課歷程檢核教學成效，建置教學歷程檔案，並協助教師找到優勢能力，提升教學品質與能力。營造友善學習型組織文化氛圍，促發教師互相腦力激盪將課程設計更加有趣，進而願意促成教師專業社群發展，增加教師投入意願，貢獻更多心力於課程。

參考文獻

1. 王全興 (2009)。CIPP 評鑑模式的概念與發展。慈濟大學教育研究學刊，5，1-27。
<https://doi.org/10.6754/TCUJ.200907.0001>
[Wang, C.-H. (2009). The concept and development of the Cambridge International Primary Programme (CIPP) evaluation model. *Tzu-Chi University Journal of the Educational Research*, 5, 1-27. <https://doi.org/10.6754/TCUJ.200907.0001>]
2. 卯靜儒、林君憶、鄭淑惠、李姍靜 (2021年，1月28日)。課程評鑑做什麼？如何回饋？——從政策轉譯談我們的觀察。十二年國教新課綱推動專案辦公室。
<https://depart.moe.edu.tw/ED7600/News.aspx?n=03F4D1AE974EDA92&sms=47354831D288A0EC>
[Mao, J.-R., Lin, J.-Y., Zheng, S.-H., & Li, S.-J. (2021, January 28). *Kecheng pingjian zuo shenme? Ruhe huikui?—Cong zhengce zhuan yi tan women de guan cha*. Department of 12-year Basic Education Curriculum Guidelines Implementation Office. <https://depart.moe.edu.tw/ED7600/News.aspx?n=03F4D1AE974EDA92&sms=47354831D288A0EC>]
3. 江信宏、簡英智、林建宇、謝旻修 (2021)。以 CIPP 評鑑模式分析校訂游泳

- 課程教學成效——以臺中市某國小為例。
成大體育學刊，53(2)，26–45。https://doi.org/10.6406/JNCKUPER.202110_53(2).0002
- [Chiang, H.-H., Chien, Y.-C., Lin, C.-Y., & Hsieh, M.-H. (2021). Evaluation of school-decided swimming course using CIPP model: A case study of one elementary school in Taichung. *Journal of National Cheng Kung University Physical Education Research*, 53(2), 26–45. https://doi.org/10.6406/JNCKUPER.202110_53(2).0002]
4. 江滿堂 (2007)。邁向轉型的課程領導：課程領導的理念與實踐。*學校行政*，49，68–83。https://doi.org/10.6423/HHHC.200705.0068

[Jiang, M.-T. (2007). Marching towards transitional curricular leadership: Idea and practice of curricular leadership. *School Administrators*, 49, 68–83. https://doi.org/10.6423/HHHC.200705.0068]

 5. 吳宜儒 (2016)。以 CIPP 模式進行學校體適能本位課程評鑑之研究 [未出版之碩士論文]。國立臺中教育大學。https://hdl.handle.net/11296/k983gn

[Wu, Y.-J. (2016). *Using CIPP model to evaluate a school-based curriculum—Taking an elementary school's physical fitness curriculum as an example* [Unpublished master's thesis]. National Taichung University of Education. https://hdl.handle.net/11296/k983gn]

 6. 林志成、蕭育琳、吳司宇 (2020)。國小初任校長課程領導智慧之研究。*學校行政*，128，19–43。https://doi.org/10.6423/HHHC.202007_(128).0002

[Lin, C.-C., Hsiao, Y.-L., & Wu, S.-Y. (2020). Wisdom for curriculum leadership of beginning principals at elementary schools. *School Administrators*, 128, 19–43. https://doi.org/10.6423/HHHC.202007_(128).0002]

 7. 林雅芳 (2021)。學校本位課程發展歷程中校長課程領導之探討。*臺灣教育評論月刊*，10(3)，148–152。

[Lin, Y.-F. (2021). Xuexiao benwei kecheng fazhan licheng zhong xiaochang kecheng lingdao zhi tantao. *Taiwan Educational Review Monthly*, 10(3), 148–152.]

 8. 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。五南。

[Chen, X.-M. (2002). *Shehui kexue zhi di yanjiu*. Wunan.]

 9. 陳美如、郭昭佑、曾莉婷 (2023)。國際課程評鑑研究課題與趨勢分析：2000–2020 年。*教育研究與發展期刊*，19(1)，107–140。https://doi.org/10.6925/SCJ.202303_19(1).0004

[Chen, M.-J., Guo, C.-Y., & Tseng, L.-T. (2023). Issues and trends in international curriculum evaluation research from 2000 to 2020. *Journal of Educational Research and Development*, 19(1), 107–140. https://doi.org/10.6925/SCJ.202303_19(1).0004]

 10. 陳錦蓮 (2005)。學校層級課程評鑑之課程領導與作為。*國教新知*，52(2)，62–72。https://doi.org/10.6701/TEEJ.200506_52(2).0006

[Chen, J.-L. (2005). Xuexiao cengji kecheng pingjian zhi kecheng lingdao yu zuowei. *The Elementary Education Journal*, 52(2), 62–72. https://doi.org/10.6701/TEEJ.200506_52(2).0006]

 11. 教育部 (2018 年，9 月 6 日)。國民中學及國民小學實施課程評鑑參考原則。教育

- 部國民及學前教育署。https://www.k12ea.gov.tw/files/class_schema/jh/2/02-%E5%9C%8B%E6%B0%91%E4%B8%AD%E5%AD%B8%E5%8F%8A%E5%9C%8B%E6%B0%91%E5%B0%8F%E5%AD%B8%E5%AF%A6%E6%96%BD%E8%AA%B2%E7%A8%8B%E8%A9%95%E9%91%91%E5%8F%83%E8%80%83%E5%8E%9F%E5%89%87(%E7%99%BC%E5%B8%83).pdf
- [Education Administration. (2018, September 6). *Guomin zhongxue ji guomin xiaoxue shishi kecheng pingjian cankao yuanze*. K-12 Education Administration, Ministry of Education. https://www.k12ea.gov.tw/files/class_schema/jh/2/02-%E5%9C%8B%E6%B0%91%E4%B8%AD%E5%AD%B8%E5%8F%8A%E5%9C%8B%E6%B0%91%E5%B0%8F%E5%AD%B8%E5%AF%A6%E6%96%BD%E8%AA%B2%E7%A8%8B%E8%A9%95%E9%91%91%E5%8F%83%E8%80%83%E5%8E%9F%E5%89%87(%E7%99%BC%E5%B8%83).pdf
12. 張素貞 (2002)。從實施九年一貫課程探討身心障礙學生的教與學。《特殊教育季刊》，82，9-15。
- [Zhang, S.-Z. (2002). Cong shishi jiu nian yiguan kecheng tantao shenxin zhangai xuesheng de jiao yu shen. *Special Education Quarterly*, 82, 9-15.]
13. 張茵倩、楊俊鴻 (2019)。從校訂到校本：校長課程領導的行動策略。《課程研究》，14(2)，49-165。https://doi.org/10.3966/181653382019091402003
- [Zhang, Y.-Q., & Yang, J.-H. (2019). From school-developed curriculum to school-based curriculum: The action strategies for curriculum leadership of principals. *Journal of Curriculum Studies*, 14(2), 49-165. https://doi.org/10.3966/181653382019091402003]
14. 黃信揚、吳明隆 (2005)。高雄縣市國小校長課程領導行為之研究。《學校行政》，39，1-16。https://doi.org/10.6423/HHHC.200509.0001
- [Huang, X.-Y., & Wu, M.-L. (2005). Gaoxiong xian shi guoxiao xiaozhang kecheng lingdao xingwei zhi yanjiu. *School Administrators*, 39, 1-16. https://doi.org/10.6423/HHHC.200509.0001]
15. 黃富揚、賴志峰 (2019)。國民小學校長課程領導之個案研究：創新擴散理論視角。《教育科學期刊》，18(2)，107-130。
- [Huang, X.-Y., & Lai, C.-F. (2019). A case study of the curriculum leadership of elementary school principal: From the view of innovation diffusion theory. *The Journal of Educational Science*, 18(2), 107-130.]
16. 黃嘉雄 (2012a)。臺灣課程評鑑研究的回顧與前瞻。《課程與教學》，15(4)，25-51。https://doi.org/10.6384/CIQ.201210.0025
- [Huang, C.-H. (2012a). Review and prospects on the development of curriculum evaluation research in Taiwan. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 15(4), 25-51. https://doi.org/10.6384/CIQ.201210.0025]
17. 黃嘉雄 (2012b)。影響小學對課程與教學評鑑發現利用之因素研究。《課程與教學》，15(3)，1-26。https://doi.org/10.6384/CIQ.201207.0001
- [Huang, C.-H. (2012b). A research on the factors that influence the uses of curriculum and instruction evaluation findings in elementary schools. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 15(3), 1-26. https://

- doi.org/10.6384/CIQ.201207.0001]
18. 曾淑惠 (2004)。教育評鑑模式。心理。
[Zeng, S.-H. (2004). *Jiaoyu pingjian moshi*. Psychology.]
 19. 葉連祺 (2014)。國小校長課程領導之實踐課題。《學校行政》，91，1-32。https://doi.org/10.3966/160683002014050091001
[Yeh, L.-C. (2014). Practical themes of curriculum leadership for principals in elementary schools. *School Administrators*, 91, 1-32. https://doi.org/10.3966/160683002014050091001]
 20. 葉連祺 (2017)。國中小校長續任評鑑議題、評鑑正義觀點與指標。《學校行政》，109，188-217。https://doi.org/10.3966/160683002017050109011
[Yeh, L.-C. (2017). Issues, viewpoints and indicators of justice in evaluation for principal renewal evaluation in elementary and junior high schools. *School Administrators*, 109, 188-217. https://doi.org/10.3966/160683002017050109011]
 21. 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)，1-19。https://doi.org/10.7044/NHCUEA.200806.0001
[Cheng, Y.-C. (2008). Principals' curriculum leadership performance in the school-based curriculum development and correlative problems. *Educational Journal of NHCUE*, 25(1), 1-19. https://doi.org/10.7044/NHCUEA.200806.0001]
 22. 鄭淵全、陳殷哲 (2016)。析論學校本位課程發展。《教育脈動》，7，4-20。
[Cheng, Y.-C., & Chen, Y.-Z. (2016) Xilun xuexiao benwei kecheng fazhan. *Pulse of Education*, 7, 4-20.]
 23. 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》，78，183-202。https://doi.org/10.6423/HHHC.201203.0184
[Cheng, Y.-C., & Tsai, Y.-J. (2012). A study of relationship among elementary school principals' curriculum leadership, teachers' teaching belief, teachers' innovation teaching behavior and elementary school students' creativity tendency. *School Administrators*, 78, 183-202. https://doi.org/10.6423/HHHC.201203.0184]
 24. 謝如山 (2022)。論校長課程與教學領導與教師專業發展發展評鑑標準之異同。《學校行政》，137，58-73。https://doi.org/10.6423/HHHC.202201_(137).0003
[Hsieh, J.-S. (2022). Comparing the differences between the leadership standards of curriculum and instruction for principals and standards of professional developmental evaluation for school teachers. *School Administrators*, 137, 58-73. https://doi.org/10.6423/HHHC.202201_(137).0003]
 25. Arrieta, G. S. (2021). Curriculum evaluation: Inputs for principal's instructional leadership. *International Journal of Social Learning*, 1(2), 147-162. https://doi.org/10.47134/ijsl.v1i2.45
 26. Bharvad, A. J. (2010). Curriculum evaluation. *International Research Journal*, 1(12), 72-74.
 27. Egon, G. G., & Yvonna, S. L. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
 28. Glatthorn, A. A., Jailall, J. M., & Jailall, J. K. (2016). *The principal as curriculum leader*:

- Shaping what is taught and tested* (4th ed.). Corwin Publisher.
29. Gross, S. J. (1998). *Staying centered: Curriculum leadership in a turbulent era*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
 30. Lee, J. C.-K., Dimmock, C., & Yeung, T.-Y. A. (2009). Who really leads and manages the curriculum in primary schools? A Hong Kong case-study. *The Curriculum Journal*, 20(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585170902763973>
 31. Middlewood, D., & Burton, N. (Eds.). (2001). *Managing the curriculum*. SAGE.
 32. National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders*. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
 33. Noronha, X. A. (1986). *The elementary school principalship in Ontario: A study of the curricular and managerial roles* [Unpublished doctoral dissertation]. State University of New York.
 34. Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2012). *Systematic evaluation: A self-instructional guide to theory and practice*. Springer Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-009-5656-8>

Analyzing Elementary School Principal's Curriculum Leadership Through the CIPP Evaluation Model: A Case Study of Elementary School Swimming Instruction

Yung-Jiun Liou*

P.h D. Candidates, University of Taipei
Dean, Fuxing Elementary School

*Corresponding Author: Yung-Jiun Liou

Address: No. 108, Houhuzi, Xinfeng Township, Hsinchu County 304, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: m198927@hotmail.com

DOI:10.6167/JSR.202312_32(2).0006

Received: August, 2023 Accepted: October, 2023

Abstract

The researcher was a part-time administrative teacher at an elementary school, observed that teachers faced difficulties in developing school-based swimming instruction. Furthermore, a part-time administrative teacher encountered communication difficulties while promoting school-based swimming instruction. And elementary school principal encountered obstacles in implementing curriculum leadership. The objective of this study is to apply the CIPP evaluation model to analyze the curriculum leadership behaviors and effectiveness of a case elementary school principal in implementing the in-school swimming curriculum. Additionally, it aims to analyze the problems and challenges encountered by the principal during the curriculum leadership process and provide specific improvement recommendations. The research method employed action research, selected three different positions teachers including administrative staff with teaching responsibilities, class tutor, physical education teacher and two sixth grade students of different gender for conducting individual interviews in this study. Research results: (1) Context Evaluation: The principal took an active lead in promoting the development of the school's curriculum, and was able to formulate overall curriculum goals centered around the school's vision. (2) Input Evaluation: The principal maintained an open and flexible attitude, guiding colleagues in curriculum planning. However, there was a slight deficiency in terms of resource utilization and funding allocation. (3) Process Evaluation: The principal's role in supervising the teaching

process was unclear, and his participation in instructional discussions was limited. (4) Product Evaluation: The principal encouraged teachers to establish methods for swimming certification, but a mechanism for evaluating the swimming course was not established, thus missing the opportunity for curriculum improvement. Research Conclusion: (1) Effective elementary school principals' curriculum leadership involves investing time in consensus-building, allocating funds to invite experts and scholars for curriculum improvement, supporting teachers' professional development and growth, actively participating in instructional discussions, and fostering an open and creative dialogue space. (2) The CIPP evaluation model can effectively analyze the effectiveness of elementary school principals' curriculum leadership. Finally, according to the results, suggestions for the practical work of elementary school principal's curriculum leadership are put forward.

Keywords: CIPP evaluation model, elementary school principal curriculum leadership, school-based curriculum

