

普通高中校長實施 108 課綱之課程與教學 領導探究：兼論校長公開授課成效

林官蓓* 陳建志**

2014 年公布十二年國民教育課程綱要總綱後，我國於 108 學年度開始執行（故稱 108 課綱），本項教育改革高中端改變幅度最大，也考驗校長課程與教學領導的智慧。本研究以一所普通高中為研究場域，藉由訪談與文件分析的方式蒐集資料，主要在瞭解個案學校校長運用課程與教學領導推動 108 課綱之歷程、成功經驗、困境與相關解決策略，並評析個案校長公開授課成效。最後歸納出個案學校前後任校長均為正向 108 課綱倡導者；學校推展 108 課綱時面臨部分難題，然校長能提出因應策略；校長能落實公開授課，促進學校課程與教學品質的提升之研究結論，並據此提出建議。

關鍵字：校長公開授課、教學領導、普通高中、課程領導

* 作者現職：國立屏東大學教育行政研究所副教授

** 作者現職：國立臺北教育大學教育經營與管理學系助理教授

通訊作者：陳建志，e-mail: chen2020@mail.ntue.edu.tw

壹、緒論

2014年，我國教育部公布了十二年國民教育課程綱要總綱，原定於107學年度實施，後於2017年修正公告自108學年度開始執行（故稱108課綱），並依照不同教育階段逐年實施。過往，我國曾推動九年一貫課程，課程變革範圍從國小到國中，重視學生能力的達成。而108課綱的改革範圍則涵蓋國小、國中和高中，主要著眼於「素養導向」的教學和評量（教育部，2014）。

由108課綱內涵可知，為回應高中端學生之不同能力與性向，在科目、學分數等均大幅變動，最大的改變為調降共同核心課程學分、畢業門檻學分，除部定必修外亦增加校訂必修，選修課則分成「加深加廣選修」、「多元選修」、「補強性選修」（國家教育研究院，2015）。而在108課綱的規範中更新增了不計學分數的彈性學習節數，每學期每週2~3節的「彈性學習時間」（不計學分，三年合計佔12~18學分），與過往課綱相較，有相當程度之改變。潘慧玲等人（2016）就曾提及，108課綱中改變幅度最大之處即為普通高中課程。因此，本研究以108課綱課程改革中的普通高中作為研究場域，探究普通高中實施108課綱之歷程有其必要。

108課綱的推動，強調普通高中校長本身的課程與教學領導（*instructional leadership*），及其與教師團隊的合作。在課程方面，著重專業成長與共同備課來落實素養導向的教學評量，教學的變動則來自校長及教師必須要進行公開授課、觀課、議課等（教育部，2014）。至於108課綱與課程領導（*curriculum leadership*）結合的研究，有林官蓓（2021）以兩所教學卓越普通高中校長推動108課綱之課程領導研究，指出自主學習及素養導向評量等為高中端所面臨之執行困境。然而，校長運用教學領導推動108課綱之研究不多，僅張民杰與賴光真（2020）探討校長公開授課與教學領導之關係；顏國樑與閔詩紘（2019）歸納校長在推動108課綱的教學領導策略，缺乏透過訪談等方式深入分析推展歷程之探究。因此，研究動機一即為探究普通高中校長推動108課綱之課程與教學領導歷程。

此外，普通高中課程改變幅度最大，亦規範校長須公開授課，對於過往僅須擔負行政職務之校長本身影響甚大（潘淑琦，2019）。根據潘慧玲與鄭淑惠（2021）的研究亦指出，國高中教師對於校長公開授課的期望高於自身實施公開授課。因此，若校長能有效進行公開授課，不僅能讓師生瞭解校長具素養導向教學實踐知能，亦可藉由公開授課，帶給校長及教師更多互動溝通的管道，促使教師團隊於課程教學方面有所提升（張民杰、賴光真，2020），並營造相互信任、分享與共學的學校情境，用以聚焦於學生多元需求的教學設計（Çoban

et al., 2023; Maeda & Ono, 2019; Puchner & Taylor, 2006)。係故，研究動機二即為探究普通高中校長推動 108 課綱之課程與教學領導歷程中，公開授課的運作模式及相關成效。根據以上動機與目的，本研究提出之研究問題為：

- (一) 個案學校校長如何透過課程與教學領導推動 108 課綱？過程中成功經驗與困境各是如何？面對困境的因應策略為何？
- (二) 個案學校校長公開授課之運作模式、成效為何？

貳、文獻探討

一、課程領導之內涵、困境及因應策略

只要學校有課程發展及課程改革的需求，便需要課程領導，透過正式或非正式團體或個人之作為，提高教師教學效能與學生學習成效，在課程設計與規劃、課程發展與實施、教學推展及課程評鑑提供支持與引導（黃淑娟、吳清山，2016；Wan & Leung, 2022）。Adams（2007）定義課程領導為決策者透過整合不同課程利害關係人想法之領導作為，找尋課程目標、課堂教學及和課程評估之連結性（alignment），此外，領導者應檢閱（review）及監督（monitor）課程政策，確保政策與課程目標的連結，用以支持與促進學生的學習。

秦夢群（2019）認為課程領導因能促進課程成效，屬於功能型領導的一類，而課程領導亦即校長與學校教師、行政團隊為保障與提升學生學習之品質，在課程決策型態、決策實踐上，持續溝通與採取行動之歷程。因應 108 課綱之推動，張茵倩與楊俊鴻（2019）將課程領導定義為：校長因應 108 課綱的推動而應具備課程方面的領導思維，以學生的生活經驗出發，引導學生進行跨領域的學習，培養學生具備適應未來生活之素養。並提出相關行動策略，包括掌握課程發展趨勢、凝聚課程願景、成立教師學習社群、營造校內課程發展氛圍、整合校內外資源、共構課程圖像與架構、執行教師專業發展、實踐與統整課程、啟動課程評鑑等。

綜合以上課程領導的文獻，本研究定義校長課程領導為校長整合不同利害關係人的想法，制定整合性的課程和教學方案，提供課程方案充分的支援與資源，以提升教師教學成效與學生學習品質。然林官蓓（2021）亦提出高中校長在實踐課程領導以推動 108 課綱的歷程中，會遇到部分教師抗拒變革的困境、

帶領教師專業社群運作無法推廣至全校、師資結構與開課限制等。此時校長須與教師團隊培養信任感、妥善溝通，並耐心等待教師前進等因應策略。

二、教學領導之內涵及促進策略

教學領導理念源自美國 1966 年之柯爾曼 (Coleman) 報告書，該報告書說明當時美國教育體系不僅重視學生學習成效，且大量著重於有效學校 (effective school) 之研究也帶動了「有效學校運動」，亦再次說明校長教學領導之重要 (Bellibaş et al., 2022; Hallinger et al., 2016)。有效學校運動特色有：1. 校長能擬定清晰的學校願景與目標；2. 校長能投入校內課程與教學設計；3. 校長能期許教師與學生產生良好教學品質與學習成效；4. 校長能專業性地運用行政領導與教學領導 (徐超聖、李明芸，2005；Bellibaş et al., 2022; Gümüş et al., 2021; Hallinger et al., 2016)。國內教學領導概念之始，出自於鄭進丁 (1986) 分析當時我國教育法令，指出校長有「綜理校務」的任務，歸納中小學校長之角色為「行政主管」與「教學領導者」。

教學領導又有「狹義」與「廣義」兩種觀點 (Sheppard, 1993)。狹義觀點認為，教學領導者宜投注大量時間觀察教室中的教師教學，且提出改善教學的建議 (Edmonds, 1979)。而廣義觀點認為，應涵蓋校長所有對教師教學及學生學習產生影響的直接與間接作為。故校長教學領導即為校長能構築學校願景與目標、著重教育品質、更新教學軟硬體設備、提升學校學習氣氛，並發展社區互動關係等領導作為，與我國對校長扮演教學領導者的定位較為接近 (李安明，2016)。秦夢群 (2019) 亦將教學領導歸類至功能型領導，並將其定義為校長扮演領導與協調之角色，引導與協助教師發展教學活動，用以提升教師教學效能與學生學習成效。

綜合上述，可得知國內較常以廣義之校長教學領導。本研究亦採用廣義觀點定義校長教學領導，將其定義為校長除透過直接的教學領導作為 (如公開授課、進行課室教學觀察、引導教師教學改進等)，亦採間接影響其他教師改善教學之策略 (如參與、協作或授權)，落實學校課程與教學目標、確保課程及教學品質、引領教師專業發展、促進學生學習成效，並提供支持性的學校環境等。

而 108 課綱實施後，迄今尚無中文期刊出版有關校長在教學領導的實踐與困境。僅張民杰與賴光真 (2020) 指出校長教學領導之實踐，可透過多元路徑及策略來進行，校長公開授課雖非校長教學領導唯一的方式，但在 108 課綱推動之初，是充分且必要之條件；顏國樑與閔詩紘 (2019) 亦指出校長應帶頭進

公開授課，除可向教師論述本身教學理念外，在此過程中也能與教師團隊進行意見交流、促進對談

三、校長公開授課之內涵

108 課綱的理念為提升教師教學品質和學生學習成效、形塑同儕共學的文化。因此，校長和教師每學年應至少在學校或社群的整體規劃下進行一次公開授課，並接受專業回饋（教育部，2014）。此外，教育部國民及學前教育署制定了《高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則》，供地方教育局處制定實施規定，協助學校落實公開授課的實踐（教育部國民及學前教育署，2016）。故校長和教師的公開授課已不再像過往「教師專業發展評鑑」或「教師專業發展支持系統」般以鼓勵的形式推動，根據現行法規，每位校長每學年都有義務進行至少一次公開授課。

公開授課的目的在於鼓勵教學者開放課室、公開教學過程，透過教學研討，形塑尊重不同特性與多元化教學的同儕關係，促進教學專業成長和發展（潘慧玲、鄭淑惠，2021）。在《高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則》中，公開授課須擬定計畫、共同備課、接受教學觀察和接受專業回饋（議課）（教育部國民及學前教育署，2016）。與傳統的教學演示不同，公開授課強調備課和議課的過程，用以確保公開授課能夠達到改進教學和提升學生學習成效的目的（顏國樑，2017）。換言之，公開授課不僅關注課堂教學的歷程，更真實記錄授課者的教學歷程和學生的學習成果，並在課程結束後進行反思，用以實現教師專業成長的目標（潘慧玲、鄭淑惠，2021）。故校長不僅扮演首席教師、課程與教學領導者和學校經營者的角色，同時也應是教育革新的啟動和實踐者（謝文全，2022）。

參、研究方法

本研究藉由半結構式訪談及文件分析等方式，用以瞭解個案學校校長如何引領教師團隊根據 108 課綱發展學校各類課程與教學實踐，過程當中遇到的困境以及解決的方式，在過程中校長如何藉由公開授課的運作與實踐，營造學校信任、共學的文化。

一、研究方法

（一）半結構性訪談

主題文章

訪談是一種面對面有目的的談話過程，藉由訪談可以瞭解受訪者的想法、觀點與態度並獲取相關資訊。研究者自 2019 年 8 月至 2020 年 7 月，以半結構性的訪談個案學校 2 位前後任校長、1 位主任與 2 位教師，每次訪談時間約 1~2 小時，並於受訪者同意後全程錄音。

(二) 文件分析

文件之用途乃用以補充訪談的不足（歐用生，1989），相關文件的蒐集，亦為質性研究重要的資料之一。研究者藉由檢閱和分析相關的文件，如學校年度課程計畫等相關文件來驗證研究者訪談所得的資訊，使研究者能更深入瞭解個案學校校長課程與教學、公開授課之實踐與其發展脈絡。

二、研究場域簡介

個案學校於 1983 年創立，原為國民中學，於 1994 年改制為完全中學，2020 年 8 月高中部有 27 個班級、970 名學生，被選為 108 課綱前導學校和高中優質化學校，曾獲教育部 2016 年教學卓越金質獎、2018 年教學卓越銀質獎，而現任校長係於 2018 年調任至該校。學校的願景為建立一個以人際、科技、國際和世紀為主軸的學習環境，以學生為中心設計多元化的選修課程，其中部分選修課程已實施跑班制。本次研究訪談人員及時間、次數如表 1 所示：

表 1
訪談人員基本資料表

身份	代碼	性別	年資（至 2020 年 8 月）	訪談日期	時間
校長	PC1	男	校長第 8 年、高中教師及	2019/08/27	30 分鐘
			行政 16 年、國中教師	2019/10/17	1 小時
			1 年	2020/05/20	1 小時
前任校長	PC2	女	校長第 9 年、主任 7 年、 教師 16 年	2020/03/05	1 小時
主任	DC	女	主任第 3 年、教師第 15 年	2019/11/01	1 小時
				2020/05/20	1 小時
教師	TC1	女	30 年	2019/11/15	1 小時
				2020/06/03	1 小時
教師	TC2	男	35 年	2019/11/15	1 小時
				2020/06/03	1 小時

三、資料編碼與分析

本部分包括資料登錄、編碼及資料分析之說明。

(一) 資料登錄與編碼

在資料登錄方面，以 IN (interview) 表示訪談、以 DO (document) 表示文件，在訪談日期的編號上，採以西元年月日的方式呈現，例如：IN20190827 即代表 2019 年 8 月 27 日的訪談資料，在訪談對象上，以 P 表示校長，T 代表教師；而文件的登錄則是 DO 後加上該筆文件名稱。

(二) 資料分析

本研究融合訪談、文件等資料，逐步聚焦進行資料分析。同時為了落實三角檢證提高研究信實度，在資料分析部分，必要時會以數筆資料來源並陳，例如訪談資料後出現文件資料，表示訪談逐字稿與該份文件資料能互相佐證。本次參考的文件計有該校 106 學年度前導學校計畫書、108 至 111 學年度課程計畫、2016 年及 2018 年教學卓越方案。將訪談資料做成逐字稿並標記重點後，進行主題分類與細部編碼，並比較相關分類資料，以深入瞭解個案學校推動 108 課綱時，校長如何運用課程與教學領導，以及公開授課的實踐等，藉此獲致個案學校進行課程改革的真實樣貌。研究者也根據受訪者所述內容所具有的概念加以分析，依照蒐集的資料進行編碼 (Hennie, 2010/2013)，例如「建構課程願景」、「公開授課的實踐」、「鼓勵教師增能」等。

四、研究之信實度

本研究資料檢核以三角檢證方式進行，用以確保資料的正確、完整與客觀，使用之三角檢證包含對於資料分析（本研究團隊成員彼此對於資料的分析論述）、參與者（含前後任校長、主任與不同背景之教師）、多樣的檢核資料內容（訪談及文件資料）之三角檢證，研究完成後，並進行受訪者對文字詮釋的查核，以求忠實呈現其本意。

肆、結果與討論

本研究個案學校校長實踐課程與教學領導之歷程、公開授課之運作模式與成效分析如下。

一、校長推動 108 課綱之課程與教學領導策略

(一) 以前導學校時期建構之課程願景為主要發展基礎

個案學校為 108 課綱之前導學校，從前任校長開始，課程已與鄰近社區特色連結，再加上個案學校學生有較強的學術能力，因此該校的校訂必修課程中亦包含了專題、研究方法等課程。

我規劃時是朝著前導學校的角色在發展，而學校恰好與我們旁邊的輕軌相連。課程比較朝向學術傾向，比如說讓孩子從專題研究這個導向來發展，讓孩子有帶得走的能力。(IN20191017PC1) (DO111 學年度課程計畫)

有其他受訪者提到前任校長對 108 課綱非常瞭解，處事溫和、支持教師，帶領個案學校申請前導學校及參與高中優質化計畫。前任校長也說明在當時課程盤點處於摸索階段，依據當時人力進行盤點，並符應教師的興趣邀請有意願的教師參與。前任校長也提到，校長要聽得懂教師的暗示，例如有意願的教師可能在會議上發言，即便是簡單詢問某項資源，此時校長要敏感瞭解教師可能有意開設相關選修課程。

我們在 105 學年度下學期開始執行前導學校的計畫，我覺得前任校長對 108 課綱很熟悉也參加了很多教育部的計畫，那時候我剛好擔任他的秘書，成為前導學校後，校長也會一起參與規劃。在前任校長時期，我們學校也入選了高中優質化的團隊，他就會常參與課程規劃，所以學校 108 課綱啟動時，前任校長的角色經常出現，現任校長也很尊重我們，我們遇到困難才會去請教他，在盤點資源那塊主要還是學校各處室負責，但遇到重大的問題，我們就會找校長討論。(IN20191101DC) (DO106 學年度前導學校計畫書)

當初課程發展時，我們會依人力資源來盤點，因為 108 課綱的必修課會減少，盤點時有些老師節數不夠，我們就鼓勵他去做課程的設計。另外一種情況是，我們在盤點時，發現某些老師對科學閱讀有興趣，他就會去推動與開課，也發現某些老師在一些必修學分上，剛好能結合他自己想要做的事，他就會搭配 108 課綱順勢來開課。基本上，我覺得盤點課程還是要從學校的教師人力、課程結構去看。對校長來而言就是要聽得出老師的暗示，老師們會用各種方法來跟你明示與暗示，即便那只是會議上的一句話。(IN20200305PC2)

個案學校教師也表示，在前導學校階段，為了建構課程，每一科都有課綱委員，教師團隊搭配行政團隊，這些年來召開相當多的會議討論，透過不斷的修正，建立共識及學校課程地圖。

我們每一科都有課綱委員，幾年前就不斷去發展我們的課程方向，例如說我們要發展學生什麼能力，就對應這個目標去發展與開課。我們幾個課綱委員就開了好多次會，加上我們學校教師端跟行政端配合得很好，而且全校老師都很努力！（IN20191115TC1）

彙整前任校長的資料後發現，其強調 108 課綱牽涉到跨領域跨處室的合作，因此在課程的規劃與執行上，校長須扮演好領導的角色，最好事先擘劃明確的課程發展目標，後續在引領時才會有所依據，雖不用親力親為，但對課程方向的引領要如同掌舵者一樣穩定。

我覺得 108 課綱其實是在考驗學校端在校本的課程計畫中，如何依據政策連結學校過往發展的脈絡。當然在這個過程中，也要有效整理過往的文化，其實會有很多磨合。我認為一開始方向就要非常明確，其實我發現有些校長不大敢講出他的課程觀，但如果校長沒有清楚定調方向，而是直接交給教務主任的話，對教務主任而言會非常辛苦。因為推動 108 課綱會牽涉到處室間的合作跟磨合。推動到現在，我發現校長不僅要把領導的功能呈現出來，還要進行資源的盤點、人與人之間的整合，校長也許不用親自去做，但就是要穩住，才有可能讓 108 課綱達到以學生為本的課程教學形態出現。（IN20200305PC2）

也因為個案學校在前導學校時期已建構出課程願景，現任校長到任後便以前導學校時期建立的課程願景為基礎，與教師們溝通瞭解每科的特色，並討論學校願景及對學生的期望後進行微調。故個案學校迄今已經有相當多元的選修課程，也建立了選課手冊等，在課程運作上相當順暢。

因學校過往是前導學校，這套課程願景行之有年也很早就有雛形。我早期在 L 校（PC1 校長前所學校）和這邊一樣的經驗就是一定要先跟老師們溝通，由下而上，先學科內、然後再跨科，大家共同討論能夠帶給孩子什麼樣的素養，如何發展學校特色。目前學校課程架構多已成形，在很多的選課、自主學習課程、選課手冊等都已建構完畢。（IN20191017PC1）（DO111 學年度課程計畫）

學校主任也提及，現任校長會大力授權給教務處主辦業務同仁，也非常支持尊重校內教師的想法，而當某處室遇到任務負荷過重，需要校長出面協調處室間的任務分配時，校長也能居中協調，協調安排任務至其他合適的單位。

在現任校長時期，因為學校課程地圖已經相當完備，所以他給教務處許多發展空間，校長基本上都很尊重我們在 108 課綱的推動步驟。比如說 108 課綱中有課程諮詢教師的規劃，本來那時候還沒有規劃由哪個處室負責，我那時候就跟校長溝通，我跟他說我實在是沒辦法負荷，這塊可以撥給別的處室嗎？聽到之後，校長會覺得這跟輔導比較有關係，也會去說服其他處室的同仁。雖然我們 108 課綱的規劃與執行已大致完成，不過需要他幫忙或出面協商的地方，校長也都不會拒絕。（IN20191101DC）

（二）連結學校教師專業發展評鑑時期基礎，持續推動校長公開授課

現任校長已於 2020 年以生涯規劃課程公開授課多次，也規劃教授其他科目來檢視 108 課綱中校長公開授課的成效。然而，關於校長公開授課，亦有受訪教師提出校長的角色為全面領導學校，而非僅著重於上課，且校長不一定要全才之論點。前任校長也從法源依據探討校長公開授課之議題，依現行法規，校長並無配課也無支領教學鐘點費，也建議校長如要進行公開授課，可從校訂必修與多元選修課程著手，不要以非校長配課範圍的部定必修課程公開授課。

2020 年我已透過生涯規劃課程進行多場公開授課，我發現公開授課不僅讓我能夠實際理解與應用課綱精神，也能進一步瞭解教師們實施 108 課綱時的困難點，進而幫助學校教學方面的成長。過程中我也能夠體會學生對於不同主題的學習熱忱，進一步幫助我們調整課程方向，讓課程與教學更貼近學生的需求。透過公開授課，我也期許能讓學生及家長更深入瞭解學校的教學內容與方式，提高他們對學校的認同。同時，也有助於形塑校內同儕共學的文化，讓教師們從彼此的授課中相互學習。（IN20200520PC1）

我們覺得為什麼校長要這樣（指公開授課）呢？雖然說校長透過生涯規劃的課程進行公開授課，讓我們瞭解他在教學上的專業，加上校長也歡迎我們跟他一起共備，並進行教學策略的探究，我認為學校老師們在交流分享、專業互動的情形確實比過往來得更頻繁。不過我還是認為校務發展的重點是領導學校而非上課。校長教學差有什麼關係？他又不用天天教學，所以有時候覺得 108 課綱有點偏了，就像大學申請要全部科目都很強才能上好大學嗎？一樣的道理，難道校長什麼都要很厲害嗎？（IN20191115TC2）

法規規定校長不能配課也無法支領任何鐘點費，所以校長公開授課是很奇怪的事。但反正政策有（指校長公開授課）我們就做，以我自己的經驗我是覺得校長不要去教授部定必修課程，因為那不是校長的配課範圍。（IN20200305PC2）

現任校長說明，多數教師肯定觀課、議課，在過程中亦有收穫，學校當前對觀課、議課的推動上沒有也遇到太大的問題，教師也相當肯定。此外，在前後兩任校長的訪談中，提及過往學校已有效推動教師專業發展評鑑，教師在觀課、議課的程序上都有充分的經驗，因此較無教師反抗的聲音。

我們學校早期是教師專業發展評鑑的推動學校，很多老師本身是種子教師。108 課綱推動後，我們就先對擔任 108 課綱的老師進行，並採逐年進行公開授課的方式，這樣老師也不會有太大的壓力。大部分的老師都保持正向看法，因為從共同的備課、觀課、議課過程中，老師都有不錯的收穫。就我個人而言，有些東西是在討論當中發現的，有些地方是在討論的過程當中發現缺點，應該要把它拿掉，所以公開授課本質上是很好的制度。雖然目前沒有做了有什麼好處，不做會有什麼懲處的規範，所以我想在推行上可能會有一些困難，但我們學校在推動公開授課上沒有什麼大問題。（IN20191017PC1）

系統性真的很重要，我那時帶領好多老師執行教師專業發展評鑑，也因為經過那段時間的訓練，我們才理解剛開始做一件事一定很痛苦，因為有一堆資料要整理，習慣之後，就會知道這些內容是要對應到哪個指標，所以真的影響蠻大的。（IN20200305PC2）

訪談教師團隊資料顯示，主任在期初就會讓各領域排好觀課順序後公告時程，並邀請其他教師進行觀課。教師 TC1、TC2 也說明，在前導學校時期已常被觀課，且被觀課次數相當頻繁，甚至在共同備課時也常有人進行教學觀察，因此對公開授課已相當習慣，學校中也發展出相互分享與交流的正向文化。

前幾天我們才執行公開授課，有一群臺灣與新加坡的校長來教學觀察。二、三十個人看我們國文教學卓越團隊的教學，我們也沒有特別準備什麼，就像平常一樣去進行教學分享。那次公開授課結束後，校長也鼓勵我們：「你們實在太厲害了，教學時都沒有因為我們的存在而有壓力。」（IN20191115TC1）

（三）授權教務處為推動 108 課綱的基地

如前文所述，個案學校因課程發展已相穩定，故推動 108 課綱時，校長大多授權給教務處，主任也分析校長主要任務為校務經營與管理，其他方面多採

主題文章

支持並授權給教務處執行。該校教師在訪談中也提及，主任對 108 課綱相當熟悉，也相當戮力執行，故教師認為學校團隊較他校進度超前。前任校長則認為，雖然推動單位為教務處，但校長一定要提供系統性的完整思考與發展方向，不可將所有與 108 課綱推動相關任務攬在身上，否則會有主任化之疑惑。校長與主任乃合作關係，同是推動課綱但角色不同，校長掌控推動方向，主任則是執行的角色，如果所有人都跳到執行層級，會產生見樹不見林的問題發生，導致學校發展方向不明的狀況。

我們主任對 108 課綱很熟悉，他之前有參加優質化的前導方案，雖然 108 年才開始實施 108 課綱，但我們前兩年就已經有一直在嘗試，所以我們學校推動 108 課綱的進度比其他學校快了許多。（IN20200603TC2）

校長比較不會陷在例行工作上，也因為主任有許多例行公務要做，校長比較不用執行這些例行工作，所以思考可以更完整。但有一些校長他的思考沒有那麼完整，把自己主任化了，那就很可惜，變成在整個推動課綱的過程當中，沒辦法給學校清楚的方向，現在看到很多學校的問題都是這樣。（IN20200305PC2）

（四）以教學卓越獎項課程為基礎，激勵教師穩定發展新課程

現任校長在訪談中分享個案學校教學卓越獎項課程，主要有科普閱讀、報導文學等，亦獲多次教學卓越獎項。而獲得教學卓越獎項對個案學校教師團隊有激勵作用，不只高中部有相關課程發展，國中部也開始以國際教育進行課程發展。此外，個案學校課程植基在過往教學卓越獎的課程方案，其教學卓越團隊組成成員多半為資深教師，資深教師參與課程開發與 108 課綱等都相當投入，也成為推動 108 課綱的重要核心成員，這與其他研究者接觸過的普通高中相較稍有不同，部分學校可能推動上會找資淺或年輕教師，然個案學校資深教師在課程發展上都義不容辭，也讓學校合作、分享的氛圍得以增長。

我們學校兩個教學卓越獎的團隊都是由資深老師所組成。他們都很資深，但是他們不會說為什麼我要來參加教學卓越？高中部當時的組成是，學校給他一個主題，團隊們就會很快討論出一個結果，因為高中部可能有前導學校計畫，所以討論與互動比較多。（IN20191101DC）（DO2016、2018 年教學卓越方案）

教師 TC1 也回應，其所在的國文科教學團隊彼此關係良好，更能頻繁共同備課，國文科團隊有教學卓越的教師，且開設多元選修課程與其他科不同，是以輪流授課的方式進行。

我們國文科常常共備，只要是新的學期我們就會發想不同的議題讓學生去學習。也因為國文科的老師群彼此就像姊妹一樣，隨時有要支援什麼就大家不分年齡進來協助，甚至最近有年輕老師或代理老師來幫忙，我覺得蠻好的。（IN20191115TC1）

多元選修一個禮拜才兩節，那些願意投下去心力的老師，就為了那兩節的鐘點，他要花那麼多時間去準備這樣的教材，你覺得這樣划算嗎？所以我認為多元選修就應該用共同授課的方式，大家輪流上（IN20191115TC1）

前任校長也提及，個案學校從形成社群開始，透過教育部計畫，整合教師所規劃安排的課程。透過此歷程，個案學校教師也開始自我肯定，主動提出要加入社群。因此前任校長認為，因教學卓越獎而產生的各科社群，對推動課綱是有其助益存在。

當第一次社群組成教學團隊卓越得獎之後，我們學校才開始有很多社群的出現，對 108 課綱的推動有很大的幫助，因為真的深耕到課程中。而且那時候在外界很多人在問這個班到底在做什麼，就會影響老師持續深耕與發展課程的動力。（IN20200305PC2）

（五）以高中部教師社群為核心主力，鼓勵教師持續進行校內外增能

因有前導學校的優勢，個案學校校長認為教師相當積極參與各類研習，學校各科面對 108 課綱均主動參與，在素養導向的評量題型上，也邀請專家入校討論，透過與教師共同備課，幫助學校教師更熟悉如何將素養導向的課程與評量相互結合。

因為我們是前導學校，在增能這區塊就會有許多研習提供給老師。我們學校每科動起來的情況不錯，在選課、開課上完全沒問題。（IN20191017PC1）

我們會請大專院校的教授一起來討論素養導向的評量內容，我們先把大考題目裡面素養導向的題目挑出來，再回頭檢視要怎麼樣進行教學，請專家學者來幫忙也是一種共備的模式。（IN20191017PC1）

主題文章

除參加校外研習，現任校長提出校內也會自行設計教師增能課程，主任也認為高中部的教師社群是教師專業增能的主力，因高中部的教師會主動提出需求，聯繫接洽講師等，而此論點也被前任校長所認可。

高中端主要主力是在社群，社群的老師會提他們要做什麼增能方案。這幾年開學備課日，我們都是說明學校目前的整體課程規劃。至於增能的區塊就回歸各領域社群，如果要發展多元選修課程的話，他們就自己都會找講師。
(IN20191101DC)

我們學校老師團隊蠻有活力的，老師之間的互動很不錯。全校性的研習大概都是我和教務主任在討論，後來大概第二年、第三年的時候我就開始轉變，讓有在動的老師上來分享，因為如果是外聘講師來校內老師會比較敏感，但如果是自己學校老師講就不同，我覺得這樣對那位做事的老師是一種肯定，其他老師也會知道我們學校有哪些老師做了什麼努力。後來我在學校就開始安排校內老師上去分享，而這個舉動也促成了後來的教學卓越獎的產生。
(IN20200305PC2)

(六) 提供行政支持，整合多方資源

108 課綱的上路，部分學校面臨開課不夠多元，師資缺乏等問題，現任校長說明目前個案學校已與其他各級學校合作，互相支援師資。除此之外，個案學校自主學習課程的設計，結合不同教師的專長，做跨領域的課程，並結合鄰近社區輕軌特色，邀請社區居民共同參與，也搭配於學生學習歷程檔案的建立。在開課上，學校行政團隊會主動詢問教師是否需要相關資源，如主任之說明：

我們學校旁邊有輕軌，那時候我就找老師說我們來發展輕軌導覽員相關課程，以後如果有外籍生來交流，就帶他去進行輕軌體驗，剛好學校有正式地理老師是導遊也喜歡旅遊，我就找這位地理老師跟另一位英文科老師一起協助，請他們訓練學生的口條。也因為學生需要建構學習歷程檔案，我就請老師至少期末邀請里民來欣賞期末的發表，再請里長開個證明，同時我們也會發文給鄰近的學校來申請輕軌導覽。(IN20191101DC) (DO108、109 學年度課程計畫)

在開課上，學校行政團隊會主動詢問教師是否需要相關資源，例如文具、參訪、校外踏查、經費等等。受訪教師也回應，個案學校相當支持教師，除了軟體資源上，硬體設備也會有所更新。

我們多元選修課程會在開學那一天共備日，召集所有任課多元選修課程的老師開會，詢問在教學上有沒有需要什麼資源？比如文具，或者是參訪活動，要帶學生出去踏查，我們可以預先做準備，這是針對非領域的一些課程，會做課前教學需求的調查。（IN20191101DC）（DO108、109 學年度課程計畫）

如果今天經費還夠，學校是願意投注於設備的改善，我覺得很好。這也是讓老師覺得今天為學校付出、或者是為 108 課綱的上路而努力，學校端也是會回應你的努力付出的。（IN20191115TC1）

（七）透過與教師及家長頻繁溝通，傳遞 108 課綱理念與實際運作

現任校長認為，如果對一件事不瞭解必然導致擔心，此論點對於學生家長也同樣適用，學校面對家長的疑問時，應讓教師共同參與學校事務，讓教師瞭解學校辦學方向，並舉辦座談會，頻繁與家長溝通，在過程中獲取家長支持。

不知道就會擔心，所以要多辦家長座談會，像我們的選課手冊就有讓每個老師參與規劃。先由一個老師規劃，大家再一起來統整修正，一方面可以完成手冊，同時也讓每個老師瞭解我們在做什麼。（IN20191017PC1）

在前任校長的訪談內容中也與上述論點有所呼應，教師在面對 108 課綱時，或多或少都會存有不安，校長首先要與教師溝通、穩固基本方向，降低衝擊與焦慮。家長的部分也同樣重要，108 課綱上路後，要讓教師團隊對於課程更頻繁的討論，而後透過與家長溝通課程規劃，降低家長的疑惑，營造出積極關注學生學習的氛圍。

我覺得推動 108 課綱一開始不要有太大的野心，基本上它有一些規定，規範哪些課一定要開，前幾年我們開設最低標就可以了，不要一次讓老師衝擊太大。因為對老師來說如果衝擊太大，他們會很焦慮，所以一定要跟老師們多溝通協調。（IN20200305PC2）

要讓家長知道學校老師們很關注學生的學習，這其實相當考驗老師。在看 108 課綱時，我覺得其實是蠻不錯的一個影響，我們不敢期待百分之百達到，但是我們盡力完成。（IN20200305PC2）

二、108 課綱之課程與教學困境

（一）目前部分課程教師較無能力開設，時數問題成為排課困擾

主題文章

現任校長指出由於過往教師的養成課程以基礎學科為主，部分如法商農等課程，並非所有教師都有能力開設，也導致選修課程開課的侷限。主任在受訪也提到部分藝能科教師數較少，所以在 99 課綱與 108 課綱交替時期，曾造成某些教師整年無課可上的窘境。

老師養成的過程和老師養成科系有侷限。即便是有農業的專門，那也要農校才有，但也沒有法商相關科系的老師。（IN20191017PC1）

有關時數的問題，我們學校的藝文科有些只有一位老師，他的課可能都開設在某個年段，在跟 99 課綱交疊時，可能有某一年完全沒課，這會造成排課的難度。當然最不好情況是那位老師要來接行政工作！可是我們學校不是所有老師都願意來當行政組長。（IN20191101DC）

教師團隊的訪談則顯示在規劃 108 課綱的方案時，若想納入太多內容，也會間接造成教師的負擔。因有部分教師指出該校家長仍認為考上好大學才是高中教育最重要的目標，致使各科都不想減少學習節數，而此論述亦與李文富（2012）對我國過往高中教育僅為升學，故須專精學科知識的論點相仿。因此當所謂的「考科」因課綱調整造成時數降低，以因應其他課程開課需求時，就會產生家長不完全認同 108 課綱，或教師教學時數變少但教材份量卻未減少產生壓力等衝突。

家長首先就是希望他的孩子大學考試的成績很好，當大學考試沒有考好的時候，對家長來講多元選修課程都是多餘的，他根本就不接受這個！很多老師也認為要弄其他東西他們都可以配合，可是他的節數不能減，因為教材份量並沒有減少！（IN20191115TC2）

（二）溝通傳達並非全然有效，且完全中學國高中課程發展速度不一致

在主任的訪談中提及推動的阻礙並不大，但偶爾會面臨溝通的問題。例如前後任科主席理解不同，或開會後對教師傳達未能全然到位。而除了溝通的問題之外，主任也接續指出，由於個案學校是完全中學，國高中教師組織文化有些差異，目前個案學校高中部從申請前導學校後，推動 108 課綱的進度就比國中部更快。

因為課發會是領召來開，或是在下一年度開會的時候，時數明明之前大家討論出來是這個版本，但是下一年度的任科主席會反應：「奇怪？為什麼都沒有跟我們領域討論？」我心想不對吧！你們領域明明就知道時數，群組上我們都有請各領域確認後才於正式會議提出，怎麼會沒有經過你們的同意呢？

這時候他們就會發現，原來當時那個老師雖然有來開會，可是他沒有即時傳達訊息，或者他其實也聽不太懂我們說什麼。（IN20191101DC）

我覺得高中部的老師們動作真的是比國中部跟鄰近學校快，高中部因為有前導學校計畫，所以當然老師們之間的討論也很熱絡，導致 108 課綱推動相當順利。（IN20200520DC）

（三）多元選修課程偏文史、學生選課機制可能未能完全符合其興趣與需求

TC1、TC2 反應，由於開課有人數限制，故學生興趣所向不一定與開設選修課程相符。例如個案學校有超過半數學生會選擇理工科系就讀，然個案學校因教師專長與學校配課等問題，導致開設較多人文方面的選修課程，有可能會讓學生在準備升學資料上不夠豐富的問題，但學校端又無法強迫教師開課。108 課綱中，有相當比例的課程需要教師自編教材，對老師來說負擔頗重，導致理想上的共備可能無法妥善執行，例如人文科目以外的其他科別，因教師人數配置，可能有年輕教師承擔較多責任的問題。且目前以排志願的方式進行選課，但仍會出現學生選到沒有興趣的課的狀況。

我覺得現在很多課程要學校老師自己設計開發，我們第一線的老師都質疑為什麼我們要自己編...不如就找幾個全國比較有興趣，也很厲害的老師把教材編出來，大家照著教就好，為什麼要各校自己編呢？尤其探究與實作都要自己編，當然教育部的說法是說要有學校的特色。其實我們高中部算是小校，一個年級只有九個班，九個班裡面還有一個體育班。所以我們普通班才八個班，八個班以某科老師來講只有三個而已！然後一、兩個是資深教師，所以那個年輕的老師就必須要開課。在很多其他學校，共備有可能是年輕老師自己去想，共備就停留在年輕老師寫出來後其他老師幫忙看看，講白一點是這樣，設計與構思還是都要年輕教師！（IN20191115TC2）

TC2 進一步說明，自然科通常共備都是在多元選修課，部定課程較無實施共備，雖然多元選修課程教師會認真討論與備課，但卻不一定能獲得家長的支持。

我們議課、觀課都是在多元選修課程上。至於 108 課綱，對部定課程的學科來講沒有任何影響！影響的是選修課程，而那些選修課程我們確實都會共備，所以我們多元選修課也蠻多。可是從另一個角度，其實家長不是希望你

主題文章

多元選修發展得多好這樣，家長是希望你多元選修不要影響小孩學業成績，我們也有接過家長不是那麼認同的電話。（IN20191115TC2）

此外，TC2 也說明，在個案學校，甚至多數普通高中的選修課程會開設較多人文領域的原因，乃自然科已有探究與實作課程，在其中就可搭配各問題進行實際實驗操作或議題探究，教師開其他的選修課的意願就不高。同時 TC2 也反應，探究與實作應該在國小階段就要實施，高中應該要進行抽象與概念性的思考教學

為什麼我們的多元選修課程會偏重人文，其實很簡單就是自然科已經有探究與實作了！大部分我們聽到高中的自然科老師都用我們有探究與實作，所以多元選修都不太願意開，講白一點就是這樣。（IN20191115TC2）

因此，後續訪談中，受訪教師也建議，共備對於教師是非常重要的事情，多元選修課程也或許可以考慮以社團的方式執行之。

其實也要看學校的生態，有些多元選修要社團化，因為多元選修會增加老師的負擔，所以沒有共備是不可能的。在多元選修我們是輪流上課，其他老師上課的時候，我們也會在後面聽，彼此互相學習。（IN20200603TC1）

（四）教師對自主學習仍有疑慮

從訪談中發現，教師 TC2 雖然覺得當前對自主學習的規劃良善，但運作的細節仍有一些疑慮，例如到底要讓學生多自主？自主規劃要多詳盡？教師介入要到多深？上述議題在實務現場仍存有一定程度的討論空間。

我們學校的自主學習課程規劃的很好，只是比如說學生要寫他自主的規劃，然後老師認為不行的就要他再修改，修改到我們同意。我們前兩個禮拜也把寫得太簡單、太差的學生叫到電腦教室，一個盯著一個寫。以行政端來講，要把每個學生的自主學習弄得很漂亮，當然可能是我們自己想把他弄得很漂亮。不是自主學習嗎？學生程度的自主學習又要看起來規劃得很好，其實是很矛盾的（IN20191115TC2）

而自主學習時，教師是否要在場指導？學生可以放空思考、冥想體驗嗎？又該課程教師無支領鐘點費，學生又處於未成年的狀況。教師認為有很多細節上級單位並沒有很詳細的思考或交代學校要如何進行，因此有許多的疑惑產生，例如是否轉化為另一種多元選修課程呢？

自主學習當初的理念是讓孩子一個禮拜有兩節的學習是由自己決定，讓高中生有自主權。學生要去看小說、打坐、冥想都可以。但是現在變成我們不放心，如果學生去自修，但是自修時玩了兩節手機，這樣可以嗎？結果我們就開設類似多元選修，像是我們國語文領域，我們就開設兩節課，自主學習在我們學校已經變為了多元選修的模式進行。（IN20191115TC1）

我們老師要編很多課程，現在還要規劃自主學習，如果學生不選擇，學校要提供個地方給他去發呆。比如說我在自主學習，三分鐘後在打瞌睡，那不是發呆嗎？他的自主學習計畫寫得多完善都不管，學生就在那邊發呆這樣可以嗎？自主學習的課程現場沒有老師，誰去點名呢？如果我們學校提供電腦教室給學生自主學習，但是問題來了，電腦教室一定要有老師在才能使用，可是這門課又沒有辦法編列鐘點費？108 課綱的推動中，唯獨這個自主學習我覺得配套措施最不完善。（IN20191115TC2）

時隔一年後再至個案學校，教師仍對自主學習有些疑慮，因為怎麼做似乎都有點問題，如果完全放手，學生可能會放任自己，如果學校規劃太多，又失去自主學習的精神。有教師也分享親人在他國進行自主學習的模式，採取分級制，似乎更能發揮因材施教與適性教學的精神。然若參採他國制度，自主學習時間對於學業成績落後的學生進行學習扶助，是否又與 108 課綱及學習扶助的本意不符呢？

除非主科開放分級，像我妹妹的小孩在美國他們數學單元都分級，如果某個單元沒過，自主學習就重上那個單元，要補救那些程度中下的孩子，要提升他們數學能力就是要分級，教育目的本來就應該這樣適性適才。（IN20200603TC1）

三、面對 108 課綱課程與教學困境之改善策略

（一）前任校長透過關係改善來建立信任感，依國高中團隊特性進行課綱推動

前任校長時期，一開始遇到教師團隊較不信任校長的問題，而後其運用關係的改善，不斷溝通，建立信任感。而完全中學的經營在前導學校時期，前任校長將高中定位在以課程發展為主，而國中的方向則放在班級經營，他認為這樣比較不會產生混亂感。

那時候什麼都不怕，可能也是因為年輕加上初任校長沒有包袱，我們那時候當校長，也沒有人告訴我們怎麼做，我就是跟人家談一些想法，跟他們一直

主題文章

講，講錯我也會跟他們道歉，然後他們想要做些改變，只要在可以改的範圍，我也會讓他們改，所以就跟他們談，能夠改的就改，我覺得這樣與老師間的互動就比較有信任感。（IN20200503PC2）

後來在學校大概第三、四年的時候我就弄清楚了，我會依據不同學習階段進行重點發展，高中部的重心擺在課程，國中部是班級經營。研習的時候就會分別去開設課程，國中部的老師只要把班級經營做好，課程就穩住了，比較不需要一直著重在課程，因為課程設計的概念包含教學設計，其實有一大塊是班級經營。高中部老師他們比較沒有班級經營的需求，所以我們就會著重在課程的改變上。（IN20200503PC2）

（二）現任校長參考他校策略，修正並參酌各科特性開課

現任校長提及，針對開課問題，許多重視升學的學校都遇到類似的問題，個案學校的作法是參考其他學校方式，不一定強調加深加廣，而是著重於引起學生興趣，故教師也開始開設較為活潑的課程先引起學生學習的動機。

我們學校 2020 年時數學科沒有開設選修課，像我們這種過往以升學為主的學校，老師對學生的要求就是國英數要考好，如果學生本身就學不好，就要提高他的興趣，因此我們可以使用遊戲的方式讓學生投入，而且我們的方法很簡單就是去看一下其他學校的模式。我就跟他們（教師）講說，我知道你們的壓力是課上不完，第二個是學生不懂哪裡有素養，所以我們就乾脆讓學生玩，這樣也可以減輕老師上課的壓力，也減輕學生的壓力，老師們也漸漸接受這個方式。（IN20200520PC1）（DO109 學年度課程計畫）

而各科因為學科性質不同，例如多元選修課程，因各科發展速度不一，故主任提及，後續開課時便按照各科討論適合該科的開課內容來規劃課程，例如自然與社會科有探究與實作，搭配社群運作持續經營，數學科團隊反應，數學應上基礎的內容，以不開設多元選修課程為原則，研究團隊亦檢視該校 111 學年度課程計畫，確認數學科確實未有安排多元選修課程。

在部定必修這塊領域的發展就不同，多元選修課程各科發展速度也不一樣。部定必修的話，我覺得當然自然科與社會科的探究與實作學生會很投入。多元選修的話，我們學校就有兩個社群，他們之前就常在經營，所以也跑得非常的快。其他科的部分，我感覺不太有異動的是數學科，因為我們有跟數學科老師討論過，他們提到就算開設多元選修課程，但會覺得這樣的多元選修感覺比較像是跟孩子在玩遊戲，他們覺得高中數學應該要以扎根為主，多元

選修課程是不是數學科就不要開了，既然他們（數學科）已經講過這種狀況，所以我們就沒有硬性要求他們開課。（IN20200520DC）

（三）落實校長公開授課，藉由校長課程與教學專業帶動教師素養導向教學的實踐

經彙整訪談相關資料後，可得知確實現任校長透過公開授課的方式，形塑團隊協力合作的環境，並運用溝通技巧，有效激勵成員彼此的學習。且校長和教師領導者一起專業共學，賦予其等相關權力，使學校教學運作更為順暢。

我不知道其他學校的運作模式，但是我認為推動 108 課綱，大多數任務應該還是要交給教務主任，我覺得我們校長的想就是他把學校顧好，教務處要執行 108 課綱政策時，他大多會支持與授權。前陣子校長也完成公開授課，藉由事前與老師們的共同備課，事後與老師們的議課等，讓團隊瞭解校長在他學門上的專業，以及他是如何落實 108 課綱素養導向的教學在他的教學設計。在規劃及討論校長公開授課時，他都會給我們他的想法與理念，無形之中學校整體都變得樂於交流、分享與討論。（IN20200520DC）

在校長教學領導的作為上，現任校長在訪談中亦提及教師增能及行政作為非常重要，他經常鼓勵教師去外界學習，且個案學校教師長久以來有其使命感，亦有不少教師在國教輔導團中擔任要職。前任校長也說明他會與教務主任討論教師需要什麼主題的增能課程，且在其擔任校長後期開始邀請教師（如國教輔導團員、教育部種子教師）擔任校內講者，彼此分享交流，其課程設計與教學執行之理念與作為也成為其餘教師學習之樣態。

老師有什麼困難一定要安排增能，這樣他就不會畏懼，再來是行政的支持，如果需要什麼研習我們都可以用學校的經費讓他去走一走看一看。我們學校有很多老師在國教輔導團，也在教育部擔任種子教師，所以整個帶動來說我們學校沒什麼問題，甚至有的行政想的就是如何讓老師更好，因為他們認為我們學校不是普通的學校，老師們會有種使命感。（IN20191017PC1）

以下針對整體資料於校長課程、教學領導及公開授課部分進行分析討論。個案學校推動 108 課綱時，運用的課程領導符合 Adams（2007）界定之課程領導內涵，校長及團隊不斷與利害關係人（教師、家長）持續溝通，整合資源形成課程架構，呼應了林官蓓（2021）的研究，這樣的整合與溝通促使學校發展出具有在地特色的課程，而獲獎之後的教學卓越團隊，亦成為學校推動 108 課綱的核心。而教學領導上亦與李安明（2016）提出的廣義教學領導定義相符，

主題文章

前後任校長不僅止於教室中的教學，而是運用校內、校外資源，且鼓舞高中教師團隊形成專業發展社群，成為提升學校課程與教學的核心主力。

再者，兩任校長對於教務處角色的理解及應用也略有殊異，前任校長時期，因該校尚處於前導學校時期，雖推動主體為教務處，但他強調校長一定要提供系統性的完整思考與發展方向；然而，現任校長在學校課程發展已漸趨成熟的狀況下，更加重視授權與權力的下放，透過定期辦理的校長公開授課，展現其課程與教學專業知能，並藉由與教師的共同備課，促使其與教師合作文化的產生，藉此提升校內主動分享的學習文化，此與林官蓓（2021）、潘慧玲與鄭淑惠（2021）等研究皆有共同的發現。

而教師對於校長公開授課的疑慮，以及教師對校訂與彈性課程開課的擔憂，如偏重文史類課程、無法完全呼應大學學群提供學生更為全面的課程，則是本研究與過往研究較為不同的發現。其中，校長是否須公開授課亦可呼應張民杰與賴光真（2020）所提之論述，校長在 108 推動之初須進行公開授課，然該校已經歷前導學校時期，目前課程也多半完善，在法定規範外，校長是否仍須藉由公開授課實踐教學領導則有更多商議之處。

伍、結論與建議

一、結論

（一）個案學校前後任校長均為正向 108 課綱倡導者，透過不同課程與教學領導策略，整體提升學校課程與教學品質

整體而言，個案學校前後任校長均為積極且正向之 108 課綱倡導者，對 108 課綱的政策內涵有基本的認同，也相當積極在學校適當場合倡導 108 課綱的重要性，系統化的進行校內整體課程的建構、實施與修正。兩任校長依照學校推動時程及學校需求採取不同策略，前任校長時期，個案學校為 108 課綱前導學校，故其著重於課程願景的構築，並成為教師設計 108 課綱課程與教學的推手，用以引領學校發展；現任校長則是以前任校長及團隊所建構之課程願景為基礎，在教師態度及學校課程相對穩定下，以教務處成員及教學卓越團隊為穩定推動 108 課綱之推手。此外，現任校長積極參與公開授課，亦鼓勵教師投入共備、觀課、議課等過程，受訪教師們也多呈現接受且正向看待的態度。

而在課程領導的策略上，現任校長之課程領導策略為建構課程願景、引進多元資源、透過社群運作提升教師專業成長，並提供支持的工作環境。而其課程品質，觀其 111 學年度課程計畫，須依據課程規劃、教學實施與學生學習三項度進行評鑑，根據其 108 學年度之課程評鑑結果顯示，學校僅於「2-1 學生能完整記錄在學期間之多元表現學習軌跡」、「2-2 學生學習表現達預期之學習目標或能力指標」尚有不足，學校提出檔案紀錄記錄在學期間之多元表現學習軌跡仍無法完全掌握重點，以及特色課程於期初進行前測問卷、期末進行後測回饋問卷，並分析問卷結果尚可再強化，故應可知該校之課程品質良善，亦可得知校長課程與教學領導應有一定之成效。

（二）學校推展 108 課綱時面臨部分難題，然校長可依據相關難題提出因應策略

從訪談中得知，個案學校面臨之課題為部分教師抗拒變革、多元選修排課與重心偏向於文史、自主學習學生規劃不易且成效難以衡量、完全中學國高中部課程發展進程不一等問題。此外，因個案學校為普通高中，部分家長所重視之重點為學生的升學率，因此在 108 課綱強調學校發展特色，讓學生習得帶得走的能力的理念，雖家長也能認同，不過部分家長更加考量處為大學的錄取率，也因此多元選修課程的作業份量也在該校多有討論，也因此反映於該校多元選修多半為文史方面的課程，同樣也考驗校長課程與教學領導的智慧。

面對困境時校長採取建立信任感、充分溝通，以及耐心等待教師作為困境因應之策略，並且引領國高中部於推動課綱著重焦點不同，讓教師們有所依歸。此外，亦會參酌他校策略進行開課內容的修正，依照各科專業特性進行開課。至於升學率的問題，則會與教師、家長密切溝通，使家長明瞭並非發展多元選修課程就會導致升學率下降；相反地，可透過多元選修課程，讓學生找出專業及興趣所在，結合學習檔案的製作，進而助力學生能選擇更適合自己的大學科系就讀，將實質有益於學生的升學品質。

（三）校長能落實公開授課，促進學校課程與教學品質的提升

依上述研究結果可知，現任個案校長藉由落實公開授課，並積極參與學校課程建構與社群運作，且不吝與學校內外部成員分享課程與教學之內容，營造相互信任、分享與共學的學校情境，用以聚焦於學生多元需求的教學設計（Çoban et al., 2023; Maeda & Ono, 2019; Puchner & Taylor, 2006），透過校長的示範與激勵，型塑學校專業共同的文化，帶給彼此更多互動溝通的管道，促使教師團隊於課程教學方面有所提升。

二、建議

在校長端建議因 108 課綱的推動乃國家主要教育政策，因此校長之態度應秉持積極正向。此外，校長應透過穩固學校課程願景、積極溝通並建立與教師團隊的信任感、找出教師領導者進行協作領導、推動教師專業社群、引進外部資源、提供行政支持、重視學生輔導等進行普通高中校長課程與教學領導，並透過課程評鑑機制，落實 108 課綱於學校之推展。

而在教育主管機關部分，建議積極協助改善各校多元選修課程之師資不足與排課問題，並針對 108 課綱自主學習建立典範模組與相關配套措施，使學校得以有所依循，亦須協助各校建立適合自身發展特色，又可符合學生生涯進路之多元選修課程。

最後，針對校長是否須實際進行課程與教學領導，甚至是執行公開授課乃值得關切之議題。按照 108 課綱之政策走向，校長確實須進行公開授課，而公開授課也確實得以激勵團隊前行，公開授課並非所有高中校長的強項，建議校長除行政專業外，可規劃部分專業成長時間於教學相關主題。然公開授課僅是校務經營中某一區塊，校長亦可落實協作教學領導（collaborative instructional leadership），將課程領導與教學領導之重任部分授權給教師領導者（如本研究中教務主任、教學卓越團隊等），專心致力於整理校務平衡發展，亦為未來普通高中校長於校務經營之重要課題。本研究以一所普通高中（完全中學）為研究對象，故研究結論無法推論至其他非完全中學之普通高中或技術型高中，未來研究可增加研究場域及參與對象，並針對不同區域及條件之普通高中推動 108 課綱時，課程與教學領導之實務進行探究。

致謝

本研究為科計部 108 年度專題研究計畫(編號: MOST 108-2410-H-153 -008 -)之部分成果，特此致謝。

參考文獻

- Hennie, B. (2013)。質性研究分析方法。(張可婷,譯)。韋伯文化(原著出版於 2010 年)。
- 李文富(2012)。從大學的發展趨勢探析十二年國民基本教育普通高中階段的課程改革。**課程研究**, 8(2), 53-75。
- 李安明(2016)。國民小學校長教學領導運作之責任探究：以新竹縣市 3 所國小為例。**教育行政論壇**, 8(1), 1-33。
- 林官蓓(2021)。普通高中校長推動 108 課綱課程領導之研究：以兩所教學卓越獲獎學校為例。**教育政策論壇**, 24(2), 73-104。
<https://doi.org/10.3966/156082982021052402003>
- 徐超聖、李明芸(2005)。課程領導與教學領導關係之研究。**教育研究與發展**, 1(1), 129-154。
- 秦夢群(2019)。**教育領導理論與應用**(第三版)。五南。
- 國家教育研究院(2015)。**十二年國民課程綱要總綱 Q & A**。
<https://www.naer.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/67/510545078.pdf>
- 張民杰、賴光真(2020)。校長以公開授課進行教學領導之探討。**臺灣教育評論月刊**, 9(4), 64-74。
- 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), 49-65。
- 教育部(2014)。**十二年國民基本教育課程綱要總綱**。
<https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>
- 教育部國民及學前教育署(2016)。**高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則**。
<https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Common/SinglePage?filter=11C2C6C1-D64E-475E-916B-D20C83896343>
- 陳文彥(2021)。教師領導知識基礎的文獻計量分析。**教育研究與發展**, 17(2), 1-35。

主題文章

- 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**，**106**，121-140。
- 歐用生（1989）。**質的研究**。師大書苑。
- 潘淑琦（2019）。面對十二年國教校長公開授課之實施與因應。**學校行政**，**157**，121-184。
- 潘慧玲、李文富、張淑惠、陳逸年（2016，10月）。十二年國教普通高中課程實施綱要轉化探究之規劃與實踐國家教育研究院模式再探。「2016 國家研究院國際學術研討會」。臺北市，臺灣。
- 潘慧玲、鄭淑惠（2021）。教室王國的解封：公開授課及其相關因素分析。**課程與教學季刊**，**24**（3），177-208。
- 鄭進丁（1986）。國民小學校長角色之分析。復文。
- 謝文全（2021）。**教育行政學**（第七版）。高等教育。
- 顏國樑（2017）。國民中小學教師實施公開授課的做法、困境及因應策略。**新竹縣教育研究集刊**，**17**，1-18。
- 顏國樑、閔詩紘（2019）。國民中小學校長推動 108 課綱的領導取向與具體作為。**教育研究月刊**，**304**，80-97。
- Adams, J. (2007). *Development and testing of an initial model of curricular leadership culture in middle schools* [Unpublished doctoral dissertation]. Texas Tech University.
- Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., & Kılınç, A. Ç. (2022). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, *50*(5), 812-831. <https://doi.org/10.1177/1741143220945706>
- Çoban, Ö., Özdemir, N., & Bellibaş, M. Ş. (2023). Trust in principals, leaders' focus on instruction, teacher collaboration, and teacher self-efficacy: testing a multilevel mediation model. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(1), 95-115.

- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Gümüş, S., Hallinger, P., Cansoy, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Instructional leadership in a centralized and competitive educational system: A qualitative meta-synthesis of research from Turkey. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 702-720. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2021-0073>
- Hallinger, P., Dongyu, L., & Wang, W. C. (2016). Gender Differences in Instructional Leadership: A meta-analytic review of studies using the principal instructional management rating scale. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 567-601. <https://doi.org/10.1177/0013161X16638430>
- Maeda, M., & Ono, Y. (2019). Diffusion of lesson study as an educational innovation. *International Journal of Comparative Education and Development*, 21(1), 46-60.
- Puchner, L. D., & Taylor, A. R. (2006). Lesson study, collaboration and teacher efficacy: Stories from two school-based math lesson study groups. *Teaching and Teacher Education*, 22(7), 922-934.
- Sheppard, L. B. (1993). *A study of the relationship among instructional leadership behaviors of the school principal and selected school-level characteristics* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Ottawa.
- Wan, W. Y. S., & Leung, S. (2022). Integrating phenomenography with discourse analysis to study Hong Kong prospective teachers' conceptions of curriculum leadership. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 91-116.

The Practice of Curriculum and Instructional Leadership in the Implementation of the 2019 Curricula Guidelines in a General Senior High School: An Effect Analysis on the Open Classes

Kuan-Pei Lin* Chien-Chih Chen**

After the Curriculum Guidelines of 12-year Basic Education was announced in 2014, Taiwan began to implement these new guidelines in the 108 academic year (titled as 2019 Guidelines). Since then, the general senior high schools have encountered the most challenges upon this reform, which also did verify the professional skills of all principals' curriculum and instructional leadership. This study, taking a general high school as the research base, and collected related data through interviews with the principal and document analysis, with a purpose to further understand the processes how the principal used his leadership, specifically on the curriculum and instructional perspectives, to promote this 2019 Guidelines. This research also looked at the success and difficulties the principal faced and how he dealt with them. The effect of his open classes was explored, too. Finally, the results found were that the positive manner on the Guidelines was both supportively implemented by the two principals of the school, the former and later ones. Through various strategies of curriculum and instructional leadership applied, the overall quality of the school's curriculum and teaching was greatly improved. Though the school did face some difficulties in promoting the Guidelines, the later principal was able to propose some research conclusions as well as several corresponding strategies to address them. As a conclusion, this paper also made some suggestions for possible studies in the future.

Keywords: open classes, instructional leadership, general senior high school, curriculum leadership

* Kuan-Pei Lin, Associate Professor, Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University

** Chien-Chih Chen, Assistant Professor, Department of Educational Management, National Taipei University of Education

主題文章

Corresponding Author: Chien-Chih Chen, email: chen2020@mail.ntue.edu.tw