

十二年國教教學領導新挑戰 — 校長公開授課現場困境與解決策略之研究

曾道明、謝孫良、陳榮原、蕭健治、張仙怡、王彩純

摘要

十二年國教已開始實施，從各級學校開始翻轉教育，校長擔任學校領導者更肩負重大的責任，從行政領導、教學領導和課程領導進行整合的效能提升，校長在教學現場的教學領導也受到關注，從教學友善環境營造、教學支援工作、教學現場問題解決等到校長須擔任教學示範的公開授課，這些歷程的轉換再度驗證了校長在教學領導的重要性，本研究透過人物訪談的方式進行初探，欲了解校長在面臨公開授課時所預期發生的困難與提出解決策略，本研究也訪談一位深耕公開授課一段時間的校長，暢談公開授課應注意的事項，並透過訪談資料整理做出結論，從資料可以發現校長自身教學能力是公開授課面臨的最大挑戰，而解決策略可由五大面向進行思考，分別為發展校長教學任務與目標、確保課程與教學品質、促進教師專業成長、增進學生學習氣氛及發展教學支持性的工作環境，本研究結果可做為未來校長擔任公開授課時的重要參考依據。

關鍵字：公開授課、教學領導

壹、現況說明

一、十二年國教實施現況

自民國 103 年 8 月起，十二年國民基本教育分兩階段開始實施，十二年國教主要實施內涵以普及、義務、強迫入學、免學費等為原則並以有教無類、因材施教、適性揚才、多元進路及優質銜接為基礎擘劃七大總體目標，分別為提升國民基本知能，培養現代公民素養、強化國民基本能力，以厚植國家經濟競爭力、促進教育機會均等，以實現社會公平與正義、充實高級中等學校資源，均衡區域與城鄉教育發展、落實中學生性向探索與生涯輔導，引導多元適性升學或就業、有效舒緩過度升學壓力，引導國中正常教學與五育均衡發展及強化國中學生學習成就評量機制，以確保國中學生基本素質。（十二年國民教育實施基本計畫，教育部）爰此，在教育現場中如何透過教學實踐落實十二年國教核心理念成為當今最重要的課題，在學校教育中，許多針對十二年國教的配套措施逐年開始發展，其中在教學現場實務中最引起關注的莫過校長的教學領導，而教學領導的第一步即從校長投入公開授課參與教師群的備、觀、議課開始，藉由校長投入授課引動教學現場教學品質的優質質變，在公開授課的議題上各縣市發展的期程及目標不一致，本研究將針對國內四個縣市校長公開授課現況進行探討，並剖析公開授課實施困境與具體解決策略。

二、研究背景與目的

十二年國教已開始實施，面對即將來臨的 107 新課綱國中小校長被賦予更多的教學任務，也因為如此校長教學領導的角色更顯重要，教學領導的層次很多，從學習環境營造、教學支持性環境規劃與執行等都屬教學領導的一環，校長是否有能力擔任教學現場第一線教師亦受到外界的關注，本研究即以 107 課綱實施後校長公開授課所面臨的困境與解決策略進行初探，目的為深入了解尚未公開授課之校長對此項議題的解析，也專訪一位已經公開授課一段時間的校長，探討教學現場公開授課所面臨的困境與解決策略之道。

三、研究範圍與限制

本研究採用個案訪談法進行研究，利用引導學概念整理訪談問題及大綱，透過個案專訪了解校長公開授課所面對困難與解決策略，研究採獨立個案訪談，共訪問七位

現場擔任校長之個案，訪談對象來自不同四縣市，但此次研究採立意取樣訪談，樣本雖較少但亦可提供相關研究之參照。

貳、內涵研討

一、校長教學領導的內涵

國內外學者對校長教學領導的定義文獻頗多，可分為狹義「教學領導」的角色，到廣義的校長教學領導所做相關工作。

（一）狹義的校長教學領導

傳統上，校長教學領導的定義強調校長是「首席教師」，也就是說校長是課程與教學專家，在這個定義下，校長與教師在教學上應該互動頻繁交流，校長需要常常為教學領導所需，走進教師的教室，針對教師教學及學生學習提供專業的建議以提昇其教學效能（Zheng, 1996）。狹義的教學領導在定義上是針對教學上的領導，較忽略其他行政活動、環境設備或社區資源的價值，Dwyer（1986）指出教學領導不只限於教學直接活動，因此，學校的背景、人員及組織文化等特性也會影響到校長的教學領導的作為。因此校長運用領導以提昇教學方法、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。

（二）廣義的校長教學領導

廣義的教學領導，校長的領導行為只要是能夠提升教師專業教學成長與學生學習成效的活動，皆可稱為教學領導。例如 DeBevoise（1984）認為「教學領導是係指校長為提高教師的教學品質和學生的學習效果，而由校長本身或授權他人所採取的相關措施」，因此校長運用領導以提昇教學方法、課程方案設計、課程實施與執行、課程評鑑、教學設備、教學環境營造及社區各項資源，以幫助教師有效教學和增進學生學習效果，為廣義的教學領導。李安明（1996）指出「校長藉發展學校任務與目標、確保教育品質、增進師生學習氣氛、及發展支援學校與社區關係的工作環境等領導作為，直接主導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關各項改進措施，以達成學校教育目標之歷程。」但是廣義的定義在範疇界定上

產生了模糊不明，校長在學校經營上有哪些行為是屬於教學領導呢？由於教學領導缺乏「明確性」意義，究竟是應著重「教學」的層面？還是在「課程」的層面？而把教學領導的重點是在「學生的學習上」呢？或是強調「領導」的層面？因此教學領導向未有明確的定義。

本研究將校長教學領導行為歸納為五個主要向度如下列：

1. 明訂教學任務與目標：校長為發展學校教育目標，讓全體教職員共同商議，建立彼此共識，有效傳達教育價值與教學目標，領導學校同仁達成教育願景。
2. 確保課程與教學品質：係指校長參與課程與教學安排的相關活動，校長必須具備課程及設計的能力，引領學校成員發展校本課程，並對課程與教學實施有效進行評鑑。參與教學的各項活動，並且鼓勵教師進行教學研究，運用評量原理，評鑑班級教學，了解學生學習成效，以提升教學成效。
3. 促進教師專業成長：指校長提供教師多元的教學進修管道，教師共同參與課程發展工作，規劃各種進修方式，充實教師專業知能。
4. 增進學生學習氣氛：係指校長能關懷學生學習情況與學習需求，運用各種激勵方式，鼓勵學生學習，藉以提升學生學習效能。
5. 發展支持性的工作環境：係指校長能創造支持性的教學環境，建置合宜的教學資源，爭取社區的認同與支持，走入社區推展社區活動、引發認同外，創造引入社區資源。

校長乃首席教師兼行政主管，校長教學領導確實是我國追求卓越教育品質的重要目標之一。學校領導者必須具備更寬廣的視野，對教學領導的運作深化持續努力，更要具有高度執行力的決心和毅力，將教學領導落實於學校中，協助教師專業進修成長，關注學生學習狀況，有效的提昇教學成效。

二、公開授課

這幾年來，教育改革一直在進行著，其中，國中小教育階段普遍受到大家的關注，而學校校長的角色被認為是學校教育成功與否的關鍵，是教學領導的中心，是學校經營的領頭羊。因此，校長必須具備首席教師的專業與素養。

1996年行政院教育改革總諮議報告書：「曾對中小學校長該有的角色做出期待，

強調校長為首席教師兼行政主管，應該以教學領導為重」，建議校長在行政領導上的行為應逐漸減少，足見教學領導的重要性日益受到重視。

公開課政策形成的過程從民國 99 年開始，第八次全國教育會議指出：「參考世界先進國家的經驗，考量普及社會公義等原則，積極啟動十二年國民基本教育以符合世界潮流。」民國 103 年 10 月 27 日審議「十二年國民基本教育課程綱要總綱」時，通過「校長暨每位教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次」之內容。民國 103 年 11 月公布的「十二年國民基本教育總綱」中更進一步規範：「為持續提升教學品質與學生學習成效，形成同儕共學的教學文化，校長及每位教師每學年應在學校或社群的整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋」，正式給了校長公開授課法源的基礎。

且 2000 年教育部修正之「公立高級中等以下學校校長及幼稚園園長成績考核辦法」第四條明訂「領導教職員改進教學之能力占百分之二十五」，在在顯示校長需要透過自身的教學實踐，也就是公開授課來促進課程與教學的專業發展。目前各縣市累積了許多校長公開授課的經驗，如苗栗縣、南投縣、台南市等等，有的是由縣市教育局辦理相關活動，透過與學校教師共同備課、一起寫教案，帶入活化教學的策略，如臺北市教育局；又如宜蘭縣大力推動校長公開課成果於教育平台，以擴大其成效，如宜蘭縣教育支援平台；此外，有校長每週安排一節公開課，落實檔案的評量，得到教師的認同，如南投縣永樂國小葉照祺校長，無論是何種形式，校長的公開課已經開始教學實踐的歷程，也為十二年國民基本教育的上路提前做好準備。

參、問題分析

一、校長公開授課困境個案訪談紀錄（編號 01-06 校長未進行公開授課）

問題 1：校長在教學上對公開授課有沒有困難？如教材、教法、進度、評量等。

編號 01 校長：校長公開授課在教材上囿於時間的緊縮，通常會選擇自己比較熟悉的領域進行教學，也會透過網路資源或其他實體教學媒材進行，彌補課程教材上的不足，至於教法上還是會透過與班級導師或任課教師的合作模式進行教學，也勇於嘗試新的教學法，經過幾次的雙師溝通後我相信大家在教學方法上應該會找到最合適的路徑；至於進度我想還是配合班級教學既有的課程進度，不干擾班級原有的教學節奏，評量則透過課堂口語發表或課堂參與度來評析，教學題材建議

還是以議題式的主題探究為優。

編號 02 校長：對於校長本身專業能力沒有問題，但要聚焦在學生學習上則需有計畫的安排。

編號 03 校長：沒有困難，但是必須完整備課，掌握進度，進行多元評量。

編號 04 校長：大致沒有；但如教材，必須預先準備（備課）。

編號 05 校長：校長在進行公開授課之前要能針對教材進行相關規劃；並且透過平日輔導團運作過程當中已有掌握新的教學方法進行準備；這次的教學影片拍攝是跨領域的方式進行無特定教學進度，但仍須規劃整個教學流程及所需要的教學時間；至於評量部分，課堂上學生一開始的學習表現比較無法運用過去所學過的知識進行對答，因此也比較不能評量學生的學習表現，或許透過日後的導覽解說，就能掌握學生的學習成效。

編號 06 校長：在教材和教法方面，我個人還是會以以前的教授的專長科目為主，我在當主任時主要是教授高年級社會課，所以在未來公開授課時，我還是會以社會領域為主，進度會配合原班級的教學進度，和原授課教師協調，如果原授課教師願意或者有需求，我也能設計學習單或者是設計學期評量，不過還是要和老師商量，建議不要直接把學生接過來，還是要尊重老師，畢竟我只有上一兩節課。

編號 07 校長：一般而言公開授課的困難在教材、教法、進度、評量等等，校長在公開授課最大的困難在於教材與教法，因為校長一般偏向行政領導，對於教學上新的教學法和新的教材組織的方式，並不是非常的熟悉。如果，平常校長沒有特別去關注近十年來的相關教育風潮，那他所呈現出來的教學法仍為傳統的講述法，及他呈現出來的教材就會是侷限在教科書、教學手冊所編既定的教學流程。那看在教師的眼中，反而有可能會突顯出校長教學領導及教學理念上的老舊、和專業不足的部分。校長在公開授課時，為什麼要對新的教育思潮的增能，要不然他的教學方式會被老師認為過時，也有可能呈現的方式、方法是校長平時很會闡述教育理念，但是因為沒有深入的實踐和實驗，所以勉強呈現在課堂上，不是那麼的落實或者是荒腔走板的狀況，反而讓老師認為校長是說一套做一套。也有很多的校長會精進去聽許多的講座，但是如果沒有深入、實際上去實驗教學過的，那他呈現在課堂上不會是那麼的順遂。

如果是一學年教一次的公開授課就不會有教學進度的問題，我是固定一學年授課，是採用彈性課程的時間、自編教材搭配語文領域進行讀寫教學。每個學期都會到一個學年去進行作文教學，會搭配課程進度挑選合適的課文用來作為寫作的素材，同時扣緊課文內容作為延伸寫作。就會取代老師作文教學的時間，減輕老師作文教學的負擔。老師也會來看校長是如何引導學生

寫作，學生給老師的回饋也會讓老師感到衝擊。校長也會跟老師商量進度。至於評量的部分，不會刻意去做評量，就會用口頭、寫作進行。

對於一學期只做一次公開授課的建議，如何把成效做到最大？如果只是做一次公開授課、上一節課給老師看，它的意義其實不大，只是象徵性、宣誓性的效果而已。如果要好好利用這一學期的一或兩節課，一節課效果其實不大要連續上兩節課，因為一節課學生還沒有跟老師熟悉，還沒有真正表現出學習的樣態，課程就結束了。建議不要只有做一節課的公開授課，因為課綱只有提到一學年至少一次沒有規定一次是一節或兩節；校長對自己的教學很有自信的話，但是囿於時間沒有固定時間排課，那就好好的利用這一次，帶著老師一起備課，從備課開始真正落實教學領導，分享如何備課、對課程的理解，聽聽看別的老師對相同的課程是如何理解的，對於大學校不能全校也可以從同學年開始做，然後一學年一學年逐步的推動、接觸。也可以從低中高年段分別進行備課、觀課、議課，這樣就是落實教學領導，同時也需要行政的規劃安排讓老師在場進行觀課，因為備課、議課可以利用週三下午時間進行，觀課就必須利用課堂時間進行，甚至於可以建議安排公假進行。由校長親自進行公開授課，老師抗拒、反彈的力量也就不會太大，不是所有的老師都有自信可以打開教室的大門讓大家來觀課。老師從校長多次公開授課的授課方式與平時上課的授課方式沒有太大的差異，其實只是要呈現出日常課堂教學的樣貌，不需要作太多的道具，只需要在課文的理解上、準備上多做一點準備展現出自己的教學功力即可，老師就比較能夠接受。建議從校長、行政開始做起，以減輕老師抗拒的聲音。

問題 2：校長實施公開授課，行政安排層面上，有沒有發生困難？如安排時間、排課、鐘點費、學習效果等。

編號 01 校長：校長公開授課現行規劃是以一學年一次，在行政安排上困難度並不高，主要還是先瞭解哪些年段或班級有自願要提供校長公開授課的機會，校長是教學領導也需要與教師多討論並透過校長公開授課藉以瞭解班級教學運作的情形，我認為這是一個非常好的機會。

校長公開授課是義務性質應該沒有鐘點費的問題，倒是學習效果的部分，若利用一節課顯著提高學習成效是不太可能發生的事。

編號 02 校長：校長平時未排課，向老師借一節公開授課，宣示、象徵性意義大於實質意義。校長應重視課程教學領導，努力扮演好首席教師之職責。惟現階段行政領導佔用過多時間，影響課程與教學之推動。

編號 03 校長：有些困難，公務繁忙，可能經常會無法照原訂時間公開授課。

編號 04 校長：應該不會，若有，也可克服。

編號 05 校長：由於本次的教學影片拍攝是運用綜合課程的時間進行公開授課，因此在時間安排上能降低排代課的困擾，至於是否有影響教學正常化之疑慮應該是沒有，這是搭配學校的校本課程進行相關體驗教學。也沒有所謂鐘點費支付的問題。

編號 06 校長：在行政安排還是要尊重老師的意願，備課和議課可以安排週三或者是週五下午，但是公開授課時，以不影響學生正常作習時間為主，就直接運用原授課教師的時間，這樣會比較好。在公開授課時，因為我們是小學校，只要沒有課的教師會要求儘量參加，如果沒有人來觀課，我也會覺得很奇怪。鐘點費方面，如果有經費，我可以讓願意先公開授課的教師領鐘點費，以提升教師願意先公開授課的動機。

我個人覺得公開授課的效果不只是能提升教師的專業，更重要的是學生會很有成就感，看到校長來班上上課，很多老師來觀課，學生一定會很用心學習。

編號 07 校長：一學期的公開授課，都會事先在一開學的時候就會跟老師排時間，其實安排時間的部分，最難控制的是校長本身，因為校長常常會有突如其來的公務要忙，校長會遇到要調課，盡量能夠事先告知老師。至於有關鐘點費的部分，因為校長本事是零排課，校長是不能支領鐘點費，因此校長在學校公開授課是沒有支領鐘點費，但是學校老師都有在場，所以形式上有點類似協同教學的方式沒有支領鐘點費的問題。在授課的同時，老師可以在學生在個別寫作的時候進行行間巡視，關注孩子是否有需要個別指導的部分。因為採用協同教學的方式進行，因此在校長公務行程的時候，課務就回到導師身上。如果是一次性的公開授課，只要行政上做好安排配合校長的時間，就不會有剛剛所提到的時間、鐘點費、排課等問題。

問題 3：校長在公開授課時如何掌握學生學習成效？

編號 01 校長：最佳的方式還是透過了解學生先備知識、課堂討論、小組分享、課程參與、隨機問答等即時的師生互動來掌握當節課學生學習情況。

編號 02 校長：為進行公開課，校長短期內不易掌握學生，課程前後銜接亦是一大問題。若公開課流於形式，會降低其價值性，所以必須和老師合作。

編號 03 校長：掌握學生起點行為，配合學習單進行多元評量，滾動式修正教學方法。

編號 04 校長：在公開授課時，能瞭解學生的起始行為，而結束時再隨堂評量，做一回饋、改進。

編號 05 校長：其實，透過校長平日教室走察及學生活動，約略能掌握學生學習性向，在公開授課前，要先掌握學生是否具備相關的學習起點而重新架構課程規劃，再透過課程的引導，並在結束時進行隨堂評量，做一回饋、改進。

編號 06 校長：其實這點不需要太擔心，只要多和原班教師聊聊天，和學生學習互動，就能得到一定的效果。而且校長公開授課只有一堂課，宣示效果和備課觀課議課才是重點。主要能讓教師和學生們建立學習的文化才是校長公開授課的政策重點。只是上一堂課，其實看不到什麼學生學習成效，教學是要長期才會改變學生。

編號 07 校長：如果只是一次性的公開授課，學習的效果會包含老師及學生；對學生來說，感覺像是放煙火式的活動，校長來上課覺得很新鮮、很好玩、很有趣，看不到學生具體的學習效果；對教師來說，頂多會覺得校長教得很好，但是他也會覺得校長又不是整個學期在教，只有教一次而已，如果我也像校長一樣整個學期只教一次，我也可以教得像校長一樣好，會有這樣的質疑。校長是整個學期固定上課，會讓老師覺得原來校長一節課都是這樣上課，他就會來問如何備課，會覺得為什麼校長上課學生的反應跟老師自己的課學生的反應會是不一樣，所產生的衝擊跟他對自己的省思和內在教學的改變、動機會比較強烈，如果是一次性公開授課的效果是不會那麼強大。

校長公開授課的學習成效是無法立竿見影，重點在於授課後的回饋。不管是老師或是學生的回饋，都是需要日積月累的。如果校長的教學能力很強，也會讓老師看到相同學生在不同的老師教學方法，學生會有不一樣的學習反應，也會讓老師自我省思。

問題 4：校長在進行公開授課時，是否面臨教師期許的壓力？

編號 01 校長：這部分當然有壓力，除了校長本身行政領導時間比較多，離開教學實務現場的時間也久，難免有些生疏，但正向思考，這也是一個教學相長的機會，真實呈現校長公開授課除了解除教師壓力也給自己與學生、老師更多專業對話的機會，我樂觀以對。

編號 02 校長：無壓力

編號 03 校長：有些壓力，應該可以排解。校長教學準備充分，教學自然精彩，壓力會減緩些。

編號 04 校長：有可能，但應能排解。

編號 05 校長：多少多會有壓力，但透過授課前的備課及公開授課說明，應能有效因應。

編號 06 校長：當然會面臨教師期許的壓力，畢竟自己的團隊在看自己上課，說沒有壓力是騙人的，不過當校長把心態調整好，好好的上一堂課，也還好。

編號 07 校長：校長在公開授課，在教學準備上要提前做好備課，縱然沒有上課也要心存教學的概念，多觀摩優秀老師的教學方式，就自己專業的領域思索如何教學，跟老師討論及專業對話。不贊成校長用『課室走察』取代公開授課，要有備觀議課。

問題 5：老師面對校長公開授課是否增加本身的教學壓力？

編號 01 校長：我的想法是有，但還是回到剛才所說的，授課者專業對話，共同備、觀、議課才是重點，建立教師與校長的信任度，彼此合作才能有效提升校長公開授課的效果。

編號 02 校長：無壓力

編號 03 校長：應該不會，教授科目不同、進度也不同。

編號 04 校長：應該不會，各有各的教學科目、進度。

編號 05 校長：雖然，教授的學科領域、進度不同，但是『相同的學生』用『不同的教學方式』多少會有壓力。

編號 06 校長：教師也會有壓力，而且很少人會願意當領頭羊吧。如果沒有老師願意先公開授課，我會先辦理校長公開授課，然後是教導處的行政人員先公開，或者像導護制度一樣，用輪流的方式辦理，但是還是在先跟全部老師先討論過。我相信教師教學壓力一定會有，但是老師們建立互信的基礎，應該不會是大問題。

編號 07 校長：校長進行作文的固定授課，校長示範作文教學，就是引用現有的素材教學生如何組織成一篇作文，同時也示範亮點批改法，讓作文比較好改。不是把學生不通順的作文移山倒海全面修改，這樣是打擊孩子寫作的信心，除了訂正錯字之外，佳句的部分用畫線、蓋章的方式鼓勵孩子的寫作興趣、信心，也會用問句的方式鼓勵孩子思考作文的寫作方式，同時也告訴老師改作文不是以編代改，不見得都要寫評語也可以用提問的方式鼓勵孩子思考。學生的真實反應會驗收老師平日的教學成果、班級經營成效、教學風格，因此建議公開授課要辦理兩節課，才能關注於學生的真實學習。

問題 6：除上述困難，還有面臨其他困境嗎？

編號 01 校長：暫時無想到。

編號 02 校長：帶領班級學生進行公開課，還是帶領老師團隊公開課也可以？怎麼界定？

編號 03 校長：對學生不熟，學生學習成效比較難掌握，校長離開教學現場較久，教學流程可能比較不順。

編號 04 校長：沒有。

編號 05 校長：如何在不增加教師的負擔、壓力之下並兼顧有效教學，進行公開授課，應該思索辦理的方式、簡化備觀議課的表格工具。

編號 06 校長：我們是 6 班小型學校，在辦理公開授課時，沒有共同的時間，如果有一堂課全校教師都可以共同觀課，效果應該會不錯。

編號 07 校長：無。

肆、轉化策略

一、校長公開授課解決策略個案訪談紀錄（編號 01-06 校長尚未進行公開授課）

解決策略 1：校長實施公開授課在材、教法、進度、評量的困難上有何解決策略？

編號 01 校長：1. 教材：多元採用虛實共學，媒體輔助、田野踏查等方式進行。

2. 教法：學習共同體、繪製心智圖等翻轉教學法都可嘗試。

3. 進度：配合原班進度即可。

4. 評量：隨堂口語發表、師生互動等。

編號 02 校長：校長與老師共同備課、議課，帶領教師進行專業對話，共同參與教學研討。

編號 03 校長：與導師共同備課，了解班上程度差異情形。

編號 04 校長：事先備課，多方蒐集資訊，困難可迎刃而解。

編號 05 校長：辦理校內相關研習、教師專業學習社群，校長與教師共同精進以確實掌握公開授課的核心，透過事先備課、專業對話，共同解構課程規劃。

編號 06 校長：我會以自己的專長來教學，配合原上課的班級和授課教師，進度評量也會配合原班教師，以我現在服務學校應該是小問題吧。目前服務的學校都是由課發會安排公開授課，校長公開授課部分還沒有辦理，我們學校的組織氣氛應該很容易解決問題，我個人還不會太擔心。

編號 07 校長：我覺得前提是校長跟老師之間的信任，如果在那種信任感沒有建立之前，實施是有困難的，校長的一學期一次的公開授課，會帶給老師的壓力是很大的。

我本身每學期都有去授課，到學期末的時候就會發現老師姿態是放鬆的，然後他就會跟你閒聊班上的事情。他會跟你閒聊說：「耶！校長你這個我有看過你介紹的這本書或什麼什麼之類的，那你那種比較深入的教學討論才會發生。可是如果只是一次，他其實很難去解除他那防備的心態，那除非你運用那備課的部分，校長呈現出來的是說，我非常接納你班上的狀況，然後甚至說那你是最瞭解他的老師，你可不可以建議我，我在上課的時候可以注意那些事情？那當然是用這樣的態度在溝通在討論的時候，那老師他那種自然而然心防才會鬆懈下來。那鬆懈下來之後，那其實對你這個未來校長對學校的實質領導是有好處的。

解決策略 2：校長實施公開授課在行政安排層面上，如安排時間、排課、鐘點費、學習效果等困難，有何解決策略？

- 編號 01 校長：1. 時間：以開放校長公開授課班級時間安排為主，校長配合。
2. 排課：問題較少，以合作教學方式進行，教師協同教學無鐘點費問題。
3. 學習效果：以觀察方式為主。
- 編號 02 校長：營造”敞開心胸、打開教室”的校園氣氛，甚至每週固定排一節課，不與教學脫節，如此每年的公開課才具意義。
- 編號 03 校長：安排固定時間與導師對話，並於既定公開授課期間儘量排除非急迫性公務。
- 編號 04 校長：會同行政組織，研商解決策略。
- 編號 05 校長：藉由校內課發會、領域教學研究會共同協商「公開授課」的辦理方式，並且透過行政規劃共同空堂進行。由於是 6 班的學校在辦理上有其困難，可以透過多機錄影的方式進行，一來可讓未能參加的同仁可以事後觀摩給予專業回饋，二來可以讓擔任授課的老師有省思的自我回饋。
- 編號 06 校長：未來安排週三下午或者週五下午公開備課和議課，觀課部分會請沒有課的教師都參加，發揮最大效果。小型學校比較容易操作，不像大型學校要考慮年級年段，觀課人數太多等問題，基本上我會讓大家討論出大家輪流公開授課的辦法，要不要邀請家長參加？先由容易方式和有意願的教師來辦理，有了共識教師抗拒應該會減少很多。
- 編號 07 校長：我建議就是由校長決定學年，如果是班級數比較多的，我就只是決定學年，然後我會先去問那個學年願不願意讓我去上課，那通常老師都說願意，那接下來就會說，那你們可不可以去協調，有兩種方式，第一種是自然而然，因為我也已

經決定日期了，比如我已經決定的觀課日期是星期三，那我就星期三有課的班級去決定，讓老師覺得說，他被挑中不是有意的而是命中註定的，校長就只是這個星期三有空，這是一個方式；那另外一個方式也可以用反過來，就是說學年他們去決定看那一個班級願意讓校長來公開授課，這也是一個方式。那因為一開始的時候，因為第一次那個疑慮一定都會有的，如果利用第一次的機會，去消弭老師的一些疑慮的話，其實第二次、第三次就會順利很多了啦！像今年我用的就是說，我今年有去五年級上課，因為我選的是社會科嘛，所以我就從五年級去看，但我就只看，因為我的時間也被敲定的，所以我就只看那星期三有課的兩個班，然後去問那兩個班的老師，就這樣。因為我有去上過課，所以他們會覺得，不會啊！校長來上課很好，就是會覺得那種壓力不是很大。

我去上固定排課的時候，我就是整學年，不要讓老師認為有針對性，為什麼我去上課就是整學年。我今天要去上作文，因為就算是作文要改那麼多作文，要改兩百份的作文，還是整學年，因為要讓老師不要有那種被差別待遇的感覺，我也可以看一下整個學年，看老師們語文課上課的風格，或者是說，他們可能在語文課上課有一些迷思，那接下來我要安排相關的教師專業成長，或者是說要跟他們做教學討論的時候，我就會有很明確的證據、很明確的理解，那老師也比較願意接受校長的建議。

解決策略 3：校長在公開授課時面臨掌握學生學習成效的困難，有何解決策略？

編號 01 校長：一節課無法有效發現學習狀況，建議提高校長公開授課頻率或常態性協同教學，針對教學有困難的老師提供協助，共同成長，一起努力提升學生學習效果。

編號 02 校長：校長與老師共同備課、議課，帶領教師進行專業對話，共同參與教學研討。

編號 03 校長：與班級導師取得互為公開觀課的共識，以促進了解班級經營情形。

編號 04 校長：教學前的前測、教學中的互動觀察回應、教學後的後測，據以診斷學生學習成效。

編號 05 校長：善用教學前的前測、教學中的提問、聆聽、教學後的作業、練習，據以診斷學生學習成效。

編號 06 校長：1. 校長公開授課時，我會跟原班級的班導和授課教師討論學生的學習狀況。
2. 其實我不太擔心啦！我相信我公開授課時，老師會主動跟我說，校長某某學生如何如何？這位學生可能會不說話？這位學生不喜歡寫作業？那位孩子怎樣怎樣？自動會有一堆學生學習狀態的情報會提供給我。

編號 07 校長：公開授課對孩子的意義，孩子會說：「為什麼人家要來看我上課？」我給孩子的答案是：「因為你們學習樣態很棒！足以做全彰化縣的表率」他們就會有尊榮感，所以我以前的學校，被觀課次數愈多的班級，他們的學業態度表現是愈好的，不見得學業成績，但是學習的態度會表現的愈好，因為裝假了也會變真嘛，這在荀子裡面講了嘛，人為久了之後就會習慣成自然嘛，全臺灣有在公開觀課的老師，他們的共同回饋就是，如果學生能夠告訴他說：「為什麼人家都要來拍你，為什麼人家都要來看你們上課，因為你們的學習態度是全臺灣老師都肯定的，老師都想看你們是怎麼學習的」，他就會對自己有所期待，然後他的學習態度就會變得更好，當然態度變好他的學習成效就會提昇了。所以我倒是樂於說，也許有些老師透過一個學期一次，他搞不好願意經常性的公開觀課，然後那種對於老師跟老師之間的教學討論跟交流，還有校長跟老師之間的討論跟交流，也希望如果落實來做的話，不要只是一個行禮如儀的形式，那對於目前提昇老師的教學力的部分反而是更有效果的。

研究員：這個想法，我們沒有想到，我讓公開授課愈多，那學生就覺得我很驕傲，真的久了，就會認為我真的是最優秀的，是全國的典範，其他班的同學都要學我上課的方法。

校長：對呀！因為我們講大部分的孩子，他可能在國小階段並沒有長出他的一技之長，他可能畫畫也畫的不好、唱歌也唱的不好、跳舞也跳的不好，有很多這種孩子，但是如果告訴他：「你非常認真學習，也是能成為眾所矚目的焦點」我覺得他對自己的自我價值感就會提昇了，原來我認真學習，也是會被注意到的。那以前大家覺得認真學習是你自己的事，更何況有些孩子認真學習成績還不見得好，但是我們肯定他在課堂上認真學習的這件事情，是透過公開觀課，因為現在大家都很喜歡被看到，這一代的孩子希望自己被看到，說你不是做壞事你才能被看到，你認真的投入學習也會被看到，我就發現這是附帶的，也許孩子自己本身沒有發現，但是老師就有發現。他們在公開授課的課堂上，他們會特別認真的學習，那也解除了老師的疑慮，萬一我公開課的時候學生如果表現的很糟糕或是中間出差錯，事先給學生心裡建設，去告訴他們為什麼人家要來看你上課，人家用什麼心態來看你的，孩子就比較能夠理解為什麼旁邊老師會靠近你、為什麼旁邊老師會拍攝，然後他可能就不會那麼的抗拒，因為我們都會事先跟孩子溝通這一點，通常我們都是用這種方式，那也許他當下說：「哼！哪有？」可是當天其實他非常認真。

解決策略 4：老師面對校長公開授課時增加本身的教學壓力，有何解決策略？

編號 01 校長：1. 建立信任感：從非正式組織的參與、教學合作、常態對話分享等方式建立友善關係。2. 關注孩子的學習並非教師個人表現：與教師共同的專業對話交集點在學生，針對學生學習情況進行問題探究，過程提供不同想法與老師激盪新的教學策略。

編號 02 校長：公開課以特色課程或新式創新教學法之演釋為主。

編號 03 校長：校長能充分的教學準備、能掌握班級學生的學習狀態、與班級學生建立良性默契關係。

編號 04 校長：1. 建立互相成長、學習的共識。2. 營造和諧的校園氛圍。3. 充分的教學準備。

編號 05 校長：1. 善用備課前充分的教學準備。2. 善用教師會議說明公開授課的用意、精神。3. 校長本身也要適時精進教學媒材、載具的使用能力。

編號 06 校長：其實校長也是教師，像我不是輔導團的，我當然不見得教得比原班級導師好，只是真實的上一堂課，調整好自己的心態而且我會向學生說，小朋友你們的教師上得比校長還好，你們好幸福，你們的教師好厲害，比校長還厲害。

校長公開授課只有一堂課，向教師們備課觀課議課是教學發展的方向，未來能讓教師和學生們建立公開授課的學習文化。

編號 07 校長：視為平常課，與老師一起學習的心態。

解決策略 5：老師面對校長公開授課時增加本身的教學壓力，有何解決策略？

編號 01 校長：1. 公開說明校長公開授課非教學觀摩亦非教學視導，目的為了解學生學習狀況與教師一起合作。

2. 循序漸進的方式佈建校長公開授課網，從需要的年段、班級開始擴散，期望老師一同打開班級教室的門，經常性的進行教學交流與分享，自發、互動、共好。

編號 02 校長：校長與老師共同備課、議課，帶領教師進行專業對話，共同參與教學研討。

編號 03 校長：本著開放、教學相長的教育理念，定期進行專業對話，朝向共好的理想。

編號 04 校長：1. 建立共識。2. 保持良善的互動。

編號 05 校長：1. 持續辦理多場次的公開授課，讓校內同仁能不斷檢核、精進自身的教學技巧。2. 規劃相關教學領域的精進教學或申請國教輔導團到校輔導分享教學新知。

編號 06 校長：校長公開授課時，原班級的班導我相信壓力一定有，而且可能會叫小朋友乖一點，其實小朋友的表現是最真實的，這也是公開授課意義很重要一環，這樣討論起來一定很有趣，為何不同教師授課，學生的反應會如何？一定能觸發教師的自省能力。教師們互信夠，關注學生的學習，教師們平常心，也不用很特別去準備，真實的呈現師生互動情境。

編號 07 校長：我們在排公開授課，就誰來觀課這件事情，第一個優先是由這個公開授課的老師自己決定，如果他對自己其實還不是那麼有自信，我們就希望說他可以邀請他比較信任的人，因為我覺得那個信任感是很重要的，那行政人員當然也是希望是受邀的範圍之內。第二個層次就是，有上過這個班級的所有老師包含科任，只有級任老師的話，科任老師也可以來看，我覺得讓級任老師去看科任老師的課，他可以看我的孩子在別人的課堂上是什麼樣子，那科任老師有時候都會抱怨某些班上課常規很差什麼的，來看看他在級任老師的班級他到底是什麼樣子，他就會省思說，他這個級任老師用了什麼方法可以讓孩子在他的課堂上，是很投入學習的，為什麼在我的課堂上就亂七八糟的，這是第二個我希望可以進去的。第三當然就是有興趣的老師，你對這個老師的這堂課有興趣的，因為有時候老師來觀課不見得，他有可能因為這個老師的教學他夙有耳聞，他沒有機會看，第二個也有可能是他對老師這個授課單元他有興趣他來看一看。我自己覺得在邀請的對象上，如果這個學校的氛圍那種互信的基礎不是很夠的話，就先從第一個部分開始。然後另外就是，觀課到底要觀誰？他有很多的方法，很多的方式，像教師專業發展評鑑主要就是觀老師嘛，像學思達他們也認為你要觀老師，那學共的話希望觀學生，那我覺得這個我們自己思考過很多，如果你今天是一個對自己專業非常有信任、有自信的老師，當然人家來觀你上課把焦點放在你身上那是沒有問題的，甚至人家會從你的教學跟老師身上學到很多東西，我覺得這個是一點。但是第二點，在這個草創時期，第一次剛要全國推行的時候，如果學校老師對於自己的教學並不是非常的有自信，那我們都是建議把觀課的焦點放在學生的身上，先觀學生，你觀學生老師就會看學生，老師最會看學生在上課的時候幹什麼，也不會去針對老師提起，你只要分享你看到的這個學生他在上課，一開始的時候他在做什麼，接著做什麼，然後小組討論的時候做什麼，或者是他有發呆，但發呆不是真的發呆，其實他有注意聽或者其他什麼之類，用這樣的方式可以減低老師在公開授課時候的壓力。

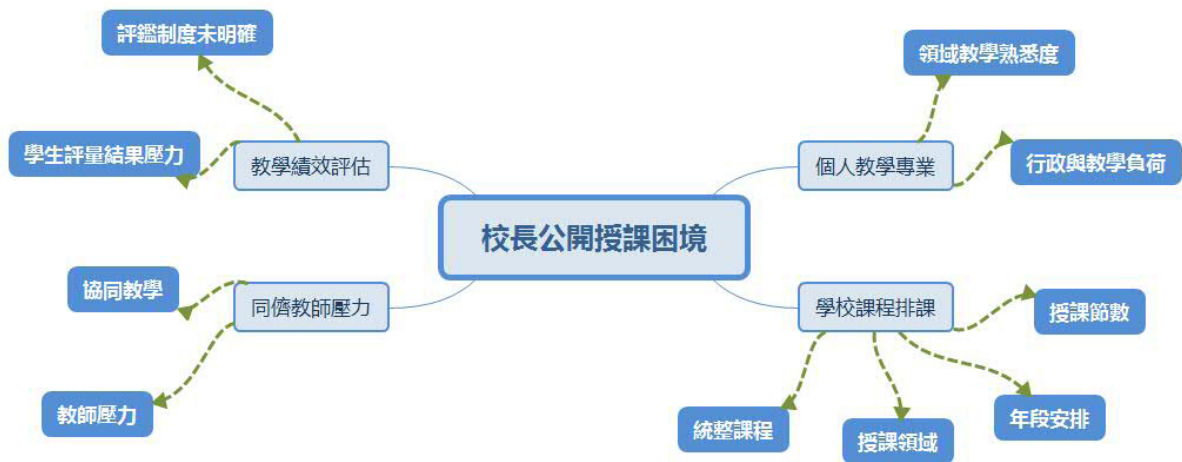
解決策略 6：其他困境的解決策略？

編號 03 校長：結合特教資源協助班級特殊生的學習輔導，以增進學生學習成效。

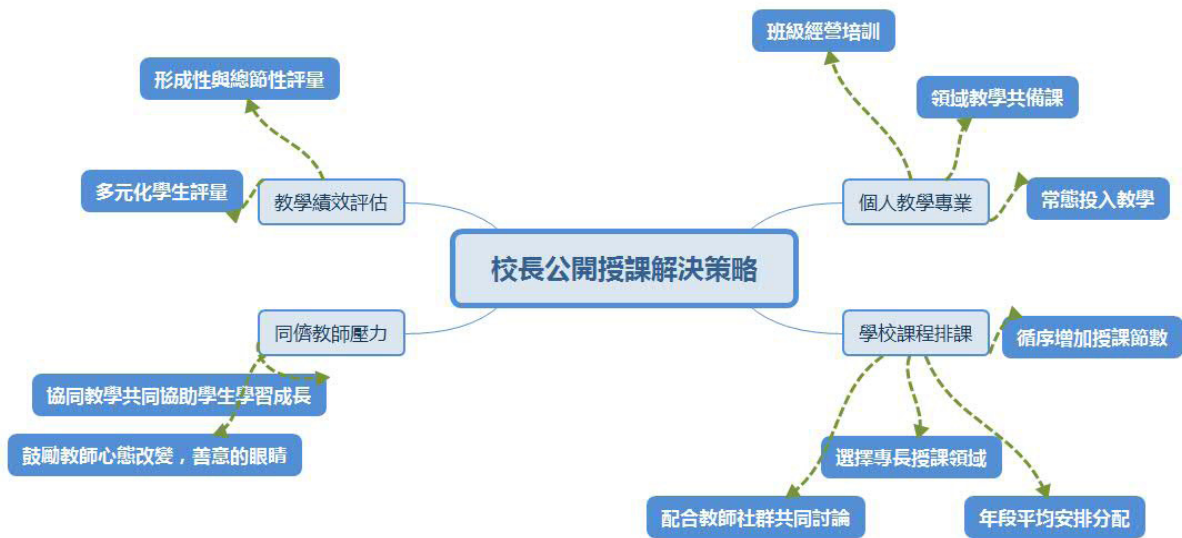
編號 05 校長：提供校本「備觀議課」檢核表單，降低實施困難確保專業回饋。

伍、繪製系統圖

一、校長公開授課困境心智圖



二、校長公開授課解決策略心智圖



陸、結論與建議

針對研究結果提出以下幾點結論做為校長擔任公開授課時應準備的工作重點：

一、明訂教學任務與目標

- (一) 十二年國教課綱校長是公開授課或是公開觀課在定義上需說明清楚，公開授課是公開上課就結束，或是包含【備課，說課，觀課及議課】的完整歷程。
- (二) 校長公開授課的象徵意義大於實質意義，透過校長公開授課打破教師窠臼思維，引發草根性的教學改革運動，推動如學思達、MAPS、學習共同體等翻轉教學方法。
- (三) 校長在參與公開備課、說課、觀課、議課才能瞭解教師與學生存在的真正意義，並能同理教師在教學上的境遇。

二、確保課程與教學品質

- (一) 校長積極參與課程安排的相關活動，引領學校成員發展校本課程，公開授課能讓校長心中時時存有課程與教學概念。
- (二) 校長在公開授課中，關注的重點在教師，可以促進教師與學生學思達；關注的重點在學生，可以發展學習共同體。校長可運用因勢利導的教學領導，確保教學品質。

三、促進教師專業成長

- (一) 在本研究訪談過程有一位表示校長公開授課時要完美詮釋課程與教學，有多位校長表示公開授課是呈現真實的一堂課，不要要求自己完美的一堂課，真實呈現自己和一般教師一樣，甚至不如教師，培養公開授課的領頭羊。由上述可知，校長在公開授課時，要調整自己的心態，在學校科層體制的身份流動，校長是校長、教師、或是同儕的身份，影響學校未來公開授課的政策推動。
- (二) 在發展校本課程中，透過公開授課協同教學的歷程，有利於落實巴雷特 Barrett 統合組織目標和個人目標，將學校願景、校長的理念與教師的個人

目標結合。

四、增進學生學習氣氛

- (一) 校長在與教師分享學生的學習歷程中，能回到以學生為主體，才能減低教師公開授課的疑慮，增加教師們信任感。
- (二) 校長與教師討論教學歷程中，能分享彼此的教學亮點及班級經營的技巧，改變成績競爭導向，降低教師們的心理防衛機制。
- (三) 在校長公開授課時，各種教學法也會影響班級的組織文化，產生化學變化，雖然不一定是往正向發展，但是可以引發校長、教師及學生質疑批判反思的重新社會建構教室學習的歷程。
- (四) 在教室中少部分學生是課堂的陌生人，其實也喜歡被看到被發覺，校長與教師公開授課時，經過公開授課被討論被察覺，學生的學習態度也會逐漸往正向學習發展。

五、發展教學支持性的工作環境

- (一) 在推動十二年國教課公開授課政策，大部分校長強調校長及行政人員先行辦理，再由教師辦理公開授課，可以降低教師排斥心理。
- (二) 大部分校長表示在推動公開授課時會以自己教學的專長為主，經由和原授課教師課程進度中，借一至二堂課辦理公開授課，比較不會影響班級課程進度，在教材、教法、評量、時間、排課、學習效果等方面比較好操作。
- (三) 大部分校長在訪談中表示，公開授課的觀課伙伴主要是以跟這個班有關的老師或同年段老師為主，沒有課教師或是有興趣的教師先行入班觀課。如果是一般教師公開授課則建議先由授課教師邀請自己信任的伙伴，或跟這個班有關的老師或同年段老師為主。
- (四) 大部分校長在訪談中表示，公開授課觀課一開始推動時，並不會建議主動邀請家長參加。

校長是首席教師、課程教學的領導者，個案四校長雖已有一段時日未實際授課，但因持續視導學校教學及發展課程，對於公開授課將遇到的問題瞭然於心，並已沙盤推演出問題解決的策略。以下為其預判實施公開授課可能遭遇的困境及設想的解決策略：在教材、教法、進度、評量層面，問題不大，但需有充分的預先備課；行政安排

層面在時間、課務安排上，可透過行政組織研商解決策略；在掌握學生學習成效部分，可運用教學前的前測、教學中的互動觀察回應、教學後的後測，據以診斷學生學習成效，確保教學目標的達成；針對面臨教師期許的壓力，校長可透過建立互相成長、學習的共識以及營造和諧的校園氛圍、充分的教學準備來解決；對於可能引發教師教學壓力的增加，可藉由與老師保持密切的良善互動，培養雙方的信任感，共同將焦點放在學生的學習上。校長肩負教育政策執行及落實的使命，面對即將到來 107 學年課綱校長公開授課的規範，校長應即早著手準備因應，期許能藉由對教學的示範與宣示擴大對課程教學的正面影響力，帶動所有教師聚焦於學生學習成效的提昇，共同為提昇學校教育品質而努力，帶領學校伙伴達成自發、互動、共好的十二年國民基本教育核心理念。

參考文獻

行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書。臺北：行政院教育改革審議委員會。

李安明（1996）。我國國小校長教學領導之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，計畫編號 NSC 86-2413-H-134-006。

DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.

Dwyer, D.C. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 3-18.

Zheng, H.Y. (1996). *School contexts, principal characteristics, and instructional effectiveness: A statistics analysis*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED396408)