

校長公開授課之行為意向與教學實踐探討

陳振強、賴振權、黃文聰、陳垣佐、賴建戎、吳宛玫、曾筱茹

摘要

本研究旨在瞭解國民小學校長公開授課之行為意向與教學實踐情形，進一步分析校長公開授課所面臨之困境，研擬可行之轉化策略，提供 107 課綱施行後校長全面投入公開授課之參考。本研究首先採問卷調查方式，以立意取樣針對校長儲訓班本研究小組學員及其所述學校為研究對象，採平均數及標準差分析校長公開授課之態度、主觀規範、知覺行為控制與行為意向現況，並以所屬現職校長已實務進行公開授課為研究對象進行深入訪談。

本研究之主要結論如下：

一、行為意向

- (一) 校長公開授課之「行為意向」統計分析顯示校長需要、想要、且願意嘗試公開授課。
- (二) 以身作則，引領教學，對於公開授課，採取願意配合。
- (三) 與教師站在同一教育現場，教學相長，對專業成長有助益。
- (四) 公開授課後，經由同儕的建議，建立校長教學領導之權威與信心。

二、公開課教學實踐

- (一) 共同備課、觀課、議課落實專業社群功能。
- (二) 心態調整，課程規劃應妥當，避免流於形式，影響學生學習成效。
- (三) 公開授課之預期成效，需配合同儕視導及專業對話，方能彰顯。

本研究之建議如下：

本篇針對校長公開授課之研究，提供七點建議，作為實施之參考：

- 一、態度正向，配合公開授課之實施
- 二、建立夥伴關係，與教師成為教學路上的好夥伴
- 三、建立校內專業對話文化
- 四、落實授課前之教學準備
- 五、態度嚴謹，落實每次的教學
- 六、評估成效，持續改進
- 七、建立關懷支持系統

關鍵詞：校長公開授課、行為意向、教學實踐

壹、現況說明

一、問題緣起與動機

教育的目標在把每個孩子帶好，讓每個孩子都成功。近年教學現場受到佐藤學學習共同體風潮掀起教師共同備課觀課議課浪潮，透過教師公開課堂與課堂研究，鼓勵教師敞開胸懷開放教室共同激勵成長學習，提升教師教學的知能與策略，培養孩子學習之興趣與探究思考能力。其中備課、觀課、議課三部曲喚起校長角色由過去重視行政領導為主轉向以課程領導、教學領導與學習領導之重視，不僅帶動校長教室走察、推動公開課之實踐，更激發校長從事公開授課之教學實踐，進而促使「十二年國教總綱」及「107 課綱」中明確指出「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整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋。」，依此確立校長未來進行公開授課之必要性，107 年以後每位校長至少應該進行一次公開授課，明確定義校長身為首席教師之角色與職責。

校長身為學校領航者，面對教育變革之際更須扮演領頭羊角色，帶動教學動能與革新，運用公開授課促使教師進行專業對話，協助教師專業發展，提升教學品質與學生學習成效，進一步運用公開授課具有帶頭示範，激發教師熱情，促進教師參與公開授課之氛圍。然從校長培育至校長領導職責均偏向行政領導而忽略教學領導，過去校長領導實務未包含實際從事教學，現職校長也大多未實際面對學生教學，從投入行政工作到擔任校長已逐漸荒廢武功。因此，未來校長面對公開授課是否體認其職責所在與教學理念加以落實，亦或因應政策不可抗拒下敷衍應付實有賴深入探究。Fishbein 和 Ajzen（1975）指出個人行為的執行，取決於行為之意向（behavioral intention），瞭解個人之行為意向，可以預測其是否進行某種行為。值此校長投入公開授課趨勢之際，校長面對公開授課之態度、信念、教學專業技能、擁有之教學資源與專業成長等，影響校長公開授課之意願，值是，面對公開授課政策之推動，校長之思維與意向攸關校長公開觀課授課之成效，本研究基此透過行為科學觀點，從態度、校長面對授課教學之主觀思維與內外條件之規範限制等探究校長從事公開授課之行為意向，分析推動公開授課可能面臨之困境，進一步了解校長公開授課可行之實踐策略，以提供未來校長公開授課之參考。

二、研究目的

（一）分析校長公開授課行為意向之現況。

- (二) 了解校長公開授課的實踐策略。
- (三) 分析校長公開授課所面臨之困境。
- (四) 研擬校長公開授課之轉化策略。

貳、內涵研討

一、校長公開授課之探究

(一) 校長公開授課之緣起與意涵

《教育改革總諮議報告書》中，曾對中小學校長的角色定位提出建言，以「校長為學校首席教師兼任行政首長」的訴求最深具象徵性意義，對現行「行政管控教學」學校傳統規範之衝擊最大，然卻對教學現場無顯著之影響，顯見校長教學領導之不足。除此在眾多研究與校務評鑑中均納入校長課程領導、教學領導、學習領導等指標，顯見校長身為首席教師之重要性與趨勢。近來教育部在「十二年國民基本教育課程綱要總綱」中載明，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，又依據教育部「國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則」規定，以教育人員任用條例任用、聘任之現職國中小校長、專任教師及兼行政教師與聘期三個月以上之代課、代理教師均應每學年至少一次公開授課，並以校內教師觀課為原則，依此賦予校長公開授課之明確依據。

林坤炯（2017）曾指出校長公開授課具有以下優點與價值：

1. 帶領展現肯定校長是首席教師、是教學領導者，校長如果能以身作則進行公開授課，必能發揮拋磚引玉的效果，激勵教師們也願意共同備課、公開觀課和共同議課，是樹立教學領導的典範，更是對於教師公開授課的一種肯定與認同。
2. 投入才能深入，校長進行公開授課更能實際了解第一線教師在教學現場的需求，也更能了解教師從備課、準備教材教具、公開授課、教師觀課、專業回饋等遇到甚麼問題、該怎麼改善，更能感同身受以同理心來看待同仁，才能有效帶領學校團隊給予教師實質的支持和激勵，進而形

塑符合學校的校本公開授課規準。

除此，在教育部「國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則」中提及授課人員於公開授課前，應規劃共同備課、公開授（觀）課、集體議課之實施。其實施方式包含：

1. 公開授課時間，每次以一節為原則，並得視課程需要增加節數。
2. 共同備課，得於公開授課前，與各教學研究會、年級或年段會議合併辦理；並得於專業學習社群辦理。
3. 教學觀察時，授課人員得提出教學活動設計或教學媒體，供觀課教師參考；學校得提供觀課教師紀錄表件，以利專業回饋之進行。
4. 專業回饋，得由授課人員及觀課教師於公開授課後，就該公開授課之學生課堂學習情形及教學觀察結果，進行研討。
5. 公開授課，得結合學校定期教學觀摩、教師專業研習、課程與教學創新或教育實驗與計畫等辦理之。

基此，校長公開授課係指校長參與班級教學活動，教學前可結合教學研究會或專業學習社群辦理，思考教學之目標與授課之鵠的慎選教學科目、規劃教學時間與教學活動之安排，教學中邀請教師同仁參與觀課，於教學後針對學生學習情形及教學觀察結果進行討論與回饋之歷程。

（二）公開授課困境

近年來，學習共同體與翻轉教學在教育界蔚為風潮，在維護學生受教權，提昇教師教學專業與教學品質上，共同備課、公開授（觀）課、集體議課是極為重要的策略，但公開觀課卻引起教師團體極大反彈。以臺中市為例，教育產業工會就與教育局針對公開觀課實施進行調解，但是，卻引起全國家長團體聯盟及臺中市等臺灣中區教育團體的強力反對（聯合報，2016），而這也凸顯公開授課的實施困境。

學者研究公開授（觀）課最大困境在於教師擔心被評論的心境及教室的主客體關係（林政逸、吳珮瑩，2016），但校長身為學校首席教師，自當負起教學領導之責，並以身作則公開授（觀）課。但是校長卻因公務繁忙，及離開教學現場日久等因素，導致校長公開授（觀）課實施出現問題，這也是未來實施時尤需注意的：

1. 授課內容

校長一年公開授課一次的情況之下，雖無進度壓力，教學內容亦可彈性設計，但卻無法聚焦於教材內涵，容易造成延續教學者進度壓力。

2. 授課方式

校長離開教學現場日久，加上近來教材內容更迭變異，與教學方式多元，校長公開授（觀）課易對教材不夠熟稔而偏離教學主題，如與原授課教師教法不同，更易使學生產生學習混淆。

3. 授課時間

校長公開授（觀）課之時間不定，若上了又停，易形成學習中斷。

4. 授課對象

對於授課對象之選定，在不同年段及不同領域等因素，都是校長公開授課需考量之面向（國家教育研究院，2015）。

二、行為意向之意涵

行為意向是一種個人的認知活動，反映出個人從事某項行為之意願與有意識的計畫，行為意向之探究以計畫行為理論（the theory of planned behavior）為基礎。計畫行為理論是由 Ajzen（1985）所提出，該理論認為衡量行為意圖（behavior intention）比態度、信念和感覺等因素更接近實際行為（Ajzen, 1985、1987）。因此，預測一個人是否會從事某項行為，必須瞭解他對該行為的意圖。行為意圖主要是藉由態度（attitude）和主觀規範（subjective norm）及行為控制知覺（perceived behavioral control）所形成，以下茲就計畫行為理論之各項因素說明如下：

（一）態 度

是指一個人對人、事、物或行為所抱持的想法與評估，反應個人對人、事、物或行為的好惡感覺，也是個人對特定行為的評價，是經過概念化後所形成的。換言之，態度是個人對特定行為所抱持的正、負向評價，當個人對行為的態度愈趨正向，其行為意圖亦將愈高；若愈趨負向，行為意圖則隨之愈低。

（二）主觀規範

指個人表現某行為時，認為其他重要關係人是否同意他的行為，亦即指個人從事某行為時所預期的壓力。主觀規範是在某特定情境下，經由有

意識思考的過程中所產生，當正向主觀規範愈強烈，愈容易促使其產生從事該行為的行為意圖。

（三）行為控制知覺

乃指個人在從事某特定行為時，對於所需資源與機會之控制能力的知覺，與個人行為控制有關。行為控制知覺之限制可分為自我效能與外部資源，其中，前者係指對於自己能否完成該行為之認知，後者則為個人可利用資源之易得性與阻礙程度，此二者皆可能影響個人採取某一行為之決定。

（四）行為意圖

指個人想從事某特定行為之行動傾向與程度，亦即在行為選擇決定過程中，支持個人是否有所行動的心理強度，也就是個人是否願意努力嘗試或願意付出多少心力。

綜而言之，計畫行為理論認為態度、主觀規範與行為控制知覺三變項共同決定個人的行為意圖；在作用方式上，行為意圖決定個人行為，行為意圖則又由態度、主觀規範與行為控制知覺所決定（葉盈君，2012）。

三、校長公開授課之行為意向內涵

本研究為探討校長公開授課之行為意圖，以了解校長面對公開授課之思維、態度與可能面臨之挑戰等，並作為校長公開授課問卷編制之依據，因此依據上述校長公開授課之內涵、原則、困境與行為意向理論之探究分析，歸納彙整校長公開授課之行為意向內涵，茲簡述如下：

（一）校長公開授課之態度

包含行為信念與結果評價。分別涵蓋校長公開授課能否讓同事互相成長、解決教學上之問題、排擠個人工作時間、增加校長工作壓力、增加校長額外工作量、額外消耗體力、影響其他工作等面向之認知信念與行為結果評估與評價。

（二）校長公開授課之主觀規範

包含規範信念與依從動機。分別從學校同事、校內行政人員、教育主管機關及校長朋友夥伴等影響校長公開授課之相關人員，剖析其信念與動機意願。

（三）校長公開授課之知覺行為控制

包含控制信念與知覺力量。分別涵蓋是否有志同道合的同事、現有之工作量、有興趣之主題、現有時間是否充足、空餘時間之運用、家庭因素、共同時間之規畫等概念，以之探究校長公開授課之可能行與可行性。

（四）校長公開授課之行為意向

係指校長是否願意嘗試、是否需要、是否想要及是否願意公開授課等之思維。

參、問題分析

一、研究待答問題

本研究旨在探究「校長公開授課之行為意向」、「教學實踐」、「公開授課之困境」與「可行轉化策略」，並藉由本研究小組夥伴「反思回饋與建議」中，研擬專業成長的契機，故提出下列問題，做為本研究探究校長公開授課之行為脈絡：

- （一）校長公開授課行為意向之現況？
- （二）校長公開授課之實踐策略為何？
- （三）校長公開授課所面臨之困境為何？
- （四）校長公開授課之轉化策略為何？

二、研究方法

本研究為探究國民小學校長公開授課之行為意向與教學實踐，依據文獻探討及研究目的編擬校長公開授課之行為意向問卷（如附錄一，問卷之各構念題數分配如表 1 所示），以校長儲訓班小 B 學員實施初試問卷分析，採立意抽樣針對本研究校長儲訓班小組學員及其所屬學校校長共 14 人為研究對象，以平均數統計分析了解校長對公開授課之行為意向、態度、主觀規範與知覺行為控制之情形；校長授課教學實踐方面則以五位實際從事公開授課之校長進行訪談，運用質量交互比對策略深入了解校長公開授課之原因、理念、困境與因應對策，最後依據研究結果提出結論與建議（如圖 1 所示），以供未來校長實施公開授課之參考。

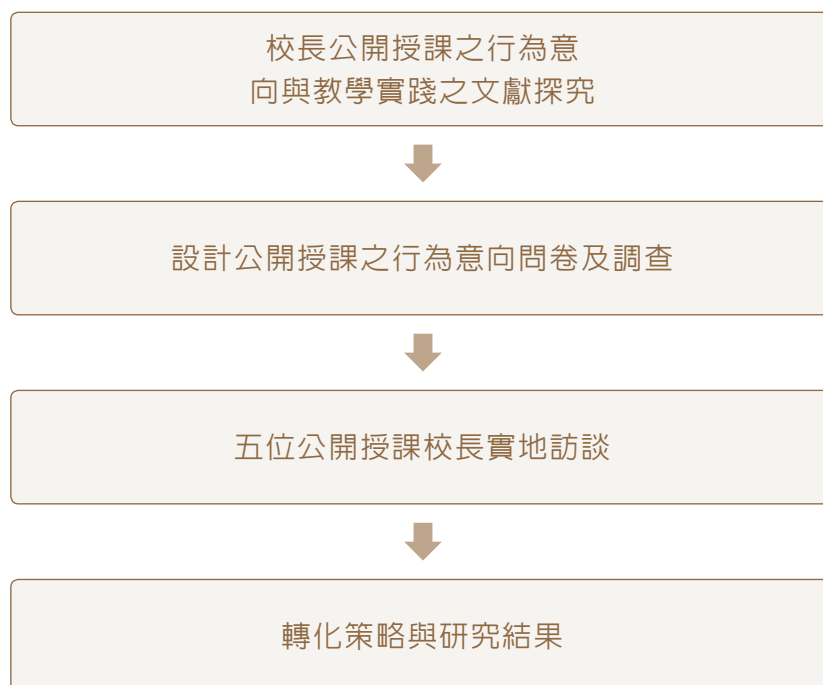


圖 1 研究流程圖

表 1 校長公開授課行為意向各層面題數分配表

層面與構念	題數	題號	反向題
1. 態度	14	1~14	
1-1. 行為信念	7	1~7	3~7
1-2. 結果評價	7	8~14	10~14
2. 主觀規範	8	1~8	
2-1. 規範信念	4	1~4	
2-2. 依從動機	4	5~8	
3. 知覺行為控制	14	1~14	
3-1. 控制信念	7	1~7	2.4.6.7
3-2. 知覺力量	7	8~14	11~14
4. 行為意向	4	1~4	

三、校長公開授課之行為意向現況分析

本研究根據校長公開授課行為意向問卷之得分情形，以各題項、各層面及總量表之平均數與標準差分析校長公開授課之行為意向，詳如表 2 所示，茲將統計分析發現分述如下：

- (一) 由表 2 可知問卷中各題之平均數介於 2.1304 與 3.6087 之間，以主觀規範中之第 3 題「如果校長公開授課會增加個人工作壓力，我覺得這樣」（平均分數 3.6087）所知覺程度最高，以態度中之第 11 題「如果校長公開授課會增加個人工作壓力，我覺得這樣」（平均分數 2.1304）知覺程度最低。
- (二) 態度之「行為信念」中以第 1 題「認為校長公開授課，能讓同事相互成長」（平均分數 3.3043）知覺程度最高，第 5 題「認為校長公開授課，會增加額外的工作量」（平均分數 2.2174）知覺程度最低，本層面平均值為 2.6149，其中「我認為校長公開授課，能解決教學上的問題」（平均值 2.9565）知覺程度亦較高；態度之「結果評價」中第 8 題「如果校長公開授課能讓同事相互成長，我覺得這樣」（平均分數 3.2609）知覺程度最高；第 11 題「如果校長公開授課會增加個人工作壓力，我覺得這樣」（平均分數 2.1304）知覺程度最低。
- (三) 在主觀規範之「規範信念」中第 3 題「教育主管機關，認為我公開授課是」（平均分數 3.6087）知覺程度最高；第 4 題「我的朋友夥伴，認為我公開授課是」（平均分數 3.0870）知覺程度最低；在主觀規範之「依從動機」中第 7 題「若教育主管機關，認為我應該公開授課並要我遵從時，我會」（平均分數 3.4783）知覺程度最高；第 8 題「若我的朋友夥伴，認為我應該公開授課並要我遵從時，我會」（平均分數 3.0870）知覺程度最低。
- (四) 在知覺行為控制之「控制信念」中第 1 題「若有志同道合的同事，會促使我想校長公開授課是」（平均分數 3.3913）知覺程度最高；第 2 題「因為現有的工作量，會阻止我想校長公開授課是」（平均分數 2.2174）知覺程度最低；在知覺行為控制之「知覺力量」中第 8 題「我會因為志同道合的同事，而促使我想校長公開授課是」（平均分數 3.3478）知覺程度最高；第 14 題「我會因為共同時間難覓，而阻止我想校長公開授課是」（平均分數 2.3913）知覺程度最低。
- (五) 行為意向中第 1 題「在未來，我將嘗試校長公開授課」（平均分數 3.5217）最高，第 4 題「在未來，我將願意校長公開授課」（平均分數 3.3478）最低。

(六) 在校長公開授課行為意向分各層面中以「規範信念」平均數為 3.2717 最高，「結果評價」平均數為 2.4969 最低，在校長公開授課各主層面中，以「態度」平均數為 2.5559 最高，「主觀規範」平均數為 3.2663 最低。除此「行為意向」平均數為 3.4348，顯示校長認為需要、想要、且願意嘗試公開授課。

(七) 小結：校長公開授課之行為意向中呈現高度意願與動機，特別是在教育政策及上級長官的期盼與推動下，順勢而為，均期盼透過公開授課引領教師專業對話，與教師就教學面相共同成長，雖然公開授課會造成額外負擔與工作壓力，但均持正向肯定之態務與信念因應面對。此外，校長公開授課若能與校內志同道合的同事攜手共進，與校外校長成長團體或校長夥伴間建立理念共識，運用教師專業發展評鑑、教師學習社群、教學共備坊、讀書會等方式更能增進校長掌握授課之信念，提升校長公開授課成效。

表 2 校長公開授課行為意向各題項填答之平均數與標準差摘要表

題 目	內 容	平 均 數	標 準 差
第一部份 校長公開授課之態度			
1. 我認為校長公開授課，能讓同事相互成長		3.3043	.8221
2. 我認為校長公開授課，能解決教學上的問題		2.9565	.7057
3. 我認為校長公開授課，會排擠到個人工作的時間		2.5217	.9941
4. 我認為校長公開授課，會增加個人工作壓力		2.4348	.7278
5. 我認為校長公開授課，會增加額外的工作量		2.2174	.7952
6. 我認為校長公開授課，會額外消耗體力		2.3478	.7751
7. 本我認為校長公開授課，會影響其他工作		2.5217	.9941
8. 如果校長公開授課能讓同事相互成長，我覺得這樣		3.2609	.5408
9. 如果校長公開授課能解決教學上的問題，我覺得這樣		3.0435	.8245
10. 如果校長公開授課會排擠到個人工作時間，我覺得這樣		2.2609	.8100
11. 如果校長公開授課會增加個人工作壓力，我覺得這樣		2.1304	.8149
12. 如果校長公開授課會增加額外的工作量，我覺得這樣		2.2609	.7518
13. 如果校長公開授課會額外消耗體力，我覺得這樣		2.2609	.7518
14. 如果校長公開授課會影響其他工作，我覺得這樣		2.2609	.7518

第二部份 校長公開授課之主觀規範

1. 我的大部分同事，認為校長公開授課是	3.2174	.6713
2. 我的校內行政人員，認為校長公開授課是	3.1739	.7168
3. 教育主管機關，認為校長公開授課是	3.6087	.4990
4. 我的朋友夥伴，認為校長公開授課是	3.0870	.5964
5. 若我的同事，認為我應該公開授課並要我遵從時，我會	3.1739	.6503
6. 若我的行政人員，認為我應公開授課並要我遵從時，我會	3.3043	.6350
7. 若教育主管機關，認為我應該公開授課並要我遵從，我會	3.4783	.5108
8. 若我的朋友夥伴，認為我應該校公開授課並要我遵從時，我會	3.0870	.7332

第三部分 校長公開授課之知覺行為控制

1. 若有志同道合的同事，會促使我想校長公開授課是	3.3913	.5830
2. 因為現有的工作量，會阻止我想校長公開授課是	2.2174	.6713
3. 若有興趣的主題，會促使我想校長公開授課是	3.2174	.7952
4. 因為現有的時間不足，會阻止我想加公開授課是	2.4348	.8958
5. 若有空餘的時間，會促使我想校長公開授課是	3.2609	.6192
6. 因為現有的家庭因素，會阻止我想校長公開授課是	2.9565	.9283
7. 因為共同時間難覓，會阻止我想校長公開授課是	2.4348	.7878
8. 我會因為有志同道合的同事，而促使我想校長公開授課是	3.3478	.5728
9. 我會因為有興趣的主題，而促使我想校長公開授課是	3.2609	.4490
10. 我會因為有空餘時間時，而促使我想校長公開授課是	3.0870	.4170
11. 我會因為現有的時間不足，而阻止我想校長公開授課是	2.6522	.7141
12. 我會因為現有的工作量，而阻止我想校長公開授課是	2.4783	.7903
13. 我會因為現有的家庭因素，而阻止我想校長公開授課是	2.8696	.8689
14. 我會因為共同時間難覓，而阻止我想校長公開授課是	2.3913	.8913

第四部分 校長公開授課之行爲意向

1. 在未來，我將嘗試校長公開授課	3.5217	.5108
2. 在未來，我將需要校長公開授課	3.4783	.5108
3. 在未來，我將想要校長公開授課	3.3913	.4990
4. 在未來，我將願意校長公開授課	3.3478	.7141

表 3 校長公開授課行為意向各層面與總量表之平均數與標準差摘要表

層面	有效樣本數	平均數	標準差	排序
1. 態度	14	2.5559	.5558	2
1-1. 行為信念	14	2.6149	.6204	
1-2. 結果評價	14	2.4969	.5326	
2. 主觀規範	14	3.2663	.4787	4
2-1. 規範信念	14	3.2717	.4880	
2-2. 依從動機	14	3.2609	.5248	
3. 知覺行為控制	14	2.8571	.3674	3
3-1. 控制信念	14	2.8447	.3826	
3-2. 知覺力量	14	2.8696	.4107	
4. 行為意向	14	3.4348	.4660	1
整體情形	14	3.0285	.3481	

四、研究訪談個案概述

(一) 個案一：A 學校

A 國小位於都會區，校齡 57 年，班級數 31 班，學校面臨少子化壓力，學校積極致力學校創新與教師專業成長，在校務評鑑的引導下，學校 57 名教師中已有 42 位參與教師專業發展評鑑初階認證，其中 7 位獲得教師專業發展評鑑進階認證，學校教師每學期參與公開觀課二次，每學年至少公開授課 1 次，實施至今已邁入第 5 年，學校教師均已熟悉公開觀課流程。校長為國教輔導員數學領域領召校長，致力於引進輔導員資源，運用輔導員主題輔導及巡迴輔導辦理教學觀摩，除此，學校並與教育大學攜手合作引進教授資源至五、六年級每週公開授課各二節課，每節課均開放學校教師觀摩並參與討論。校長本身為提升教師公開授課風氣並提升教學知能，每年亦進行一場公開授課，以高年級數學教學為主，並於教師晨會及數學領

域學習社群討論分享。

（二）個案二：B 學校

B 國小位於偏遠山區，校齡 66 年，校長為初任校長的第 2 年，班級數 6 班，學校面臨社區人口外移及少子化問題，因此力求轉型，除了發展以周遭環境及產業相結合的課程特色外，並且鼓勵教師進行專業成長，建立教師專業學習社群，透過社群的引導，該校教師每學年至少辦理校內公開觀課一次（科目不拘），校長亦帶頭參與，並且透過週三進修時間，邀請鄰近學校教學具有經驗及成效的教師到校分享，期望用典範學習的方式，激勵及引導該校教師進行成長，而行政配套部分，該校也安排固定空堂時間及活動場所，讓老師及社群進行專業對話，提升教師相互教學分享的氛圍。唯目前仍有三分之一的在地資深教師配合度不高，參與社群動能不足，且對於公開觀課態度消極，讓推動處室相當困擾。

（三）個案三：C 學校

C 國小位於濱海地區，校齡 46 年，校長為第二任第 3 年，班級數 6 班，學校因為近年來觀光產業的興起，學生人數呈現小幅度的成長。學校校長因為已經是第 7 年在該校任職，所以對於教師專業成長並無太多想法，並全權交由該校教導主任推動，該校主任表示目前學校公開觀課的安排，是配合教育部教師專業發展評鑑計畫實施，目前校內僅有一半同仁參加，未參加的同仁除了部分是代理教師外，也有資深教師或過幾年計畫退休的老師；而參與教專評鑑的老師，每年至少會進行一次非正式教學觀察及一次正式教學觀察，在正式教學觀察時，該校主任會邀請校長及未參加教專評鑑的老師參與觀課、授課，希望能解除他們對於教學觀察的疑慮，目前有參與教專評鑑的教師都能接受行政的安排，而教導處也會請輔導夥伴到校指導，並給予專業的建議，提供參與教專評鑑的同仁參考。

（四）個案四：D 學校

D 國小位於鄉鎮與山地部落中間，屬於不山不市的偏鄉小學，校齡 70 年，校長為第二任第 1 年，班級數 6 班，學生數 72 人，雖然近年來學區觀光商圈的興起，帶動社區的產業發展，但大都外來者經營，對本校教育及在地文化永續發展實質幫助不大；在教育的資源環境及學習機會上較缺乏，學生人數呈現成長停滯狀態。學校校長因為已經是第 5 年在該校任

職，對於教師專業成長會適度參與，然推動部分還是全權交由該校教導主任負責辦理，該校主任表示學校已經第 6 年參加教專計畫，推動公開觀課的安排也已經有 4 年的經驗。一開始學校是配合教育部教師專業發展評鑑計畫實施，第 1 年只有 5 位同仁參加，未參加的同仁除了部分是代理教師外，也有資深教師或過幾年計畫退休的老師，校長為引導全校同仁參加，自己也挺身投入參與教專，到第 2 年學校同仁就全面加入；而參與教專評鑑的老師，每年至少會進行一次非正式教學觀察（自評）及一次正式教學觀察（他評）。在正式教學觀察時，主任會於學期初事先安排全校課務，並做適當的教學觀察分組，觀察前會先針對教學內容做觀課前會談，以了解教學觀察的指標及向度，並邀請校長及參加教專評鑑的老師參與正式觀課，觀課後針對指定的觀察向度做教學專業回饋，希望能降低教師對於教學觀察的疑慮及抗拒，期末前成員會完成教學改善計畫，並完成個人教專成長計劃，希望藉由多元成長方式達成教師自我成長進修的目的；目前有參與教專評鑑的教師都能接受行政的安排，而教導處也會在學期中邀請輔導夥伴到校指導教專評鑑指標的訂定、成長計劃繕寫等，並給予專業的建議，提供校內參與教專評鑑的同仁參考與執行。實施至今，已規劃聘請社區具有教學背景之博碩士家長，一同與校長、教師進行教學專業成長之對話與回饋。

（五）個案五：E 學校

E 國小位於都會區，校齡 15 年，班級數 43 班，仍屬新興學校。目前學校雖無教師超額壓力，然學校面臨少子化壓力，班級數逐年下降，學校亦積極致力學校創新經營與教師專業成長，在經過校務會議通過，校長規劃及教務處的引導下，學校 86 名教師中目前有 18 位參與教師專業發展評鑑並通過初階認證，其中 5 位通過教師專業發展評鑑進階認證；學校教師每學期參與公開觀課二次，每學年至少公開授課一次，實施至今已邁入第 4 年，參加教專的教師均已熟悉公開觀課流程。學校在外部資源部分亦引進國教輔導團資源，運用輔導夥伴到校輔導以及巡迴輔導的方式辦理教學觀摩；學校也積極和鄰近學校成立教專評鑑策略聯盟，交換彼此教學經驗並規畫跨校公開觀課，並於觀課後給予回饋討論。校長每年亦進行一場公開授課，授課內容以生活領域課程為主，除了帶頭示範外，也希望藉以提升教師公開授課風氣，打開教室大門，並透過班親會宣導教師專業成長之效能，贏得家長認同，並協力迎接新的教育挑戰。

肆、轉化策略

本研究透過問卷探究儲備校長對公開授課之行爲意向並訪談五位參與公開授課從事教學之現任校長所得資料進行整理分析，彙整進行公開授課教學實踐時所面臨的困境或困難，擬定轉化策略，解決困境，開創典範，提供即將於 107 學年度實施之十二年課綱，校長及教師公開授課之教學實踐歷程，一個可行之參考依據。

一、問題分析部分

（一）個案 A 校長

1. 學生的先備經驗起點行爲難以掌握，若能事先了解孩子過去的學習表現、測驗評量成績與學習程度，更能精確規劃教學活動，發揮一節課之教學成效。
2. 會思考突然的一節課會不會影響課程延續性，或被教師認為是干擾教學。
3. 教學科目、班級選擇及教學時間的切入須列入考量，並化解班級老師的疑慮，避免產生標籤效應或造成班級教師過多負擔與心理壓力，讓該班老師在校長授課過程中共同成長。

（二）個案 B 校長

1. 對於教材銜接不夠清楚。
2. 長時間投注心力在行政工作對課程與教學實踐已漸生疏，須事先與班級教師溝通討論，大多以過去帶班經驗為基礎進行教學規劃。
3. 教學切入點與課程的銜接度不易拿捏。

（三）個案 C 校長

1. 校長一年公開授課一次，無法聚焦於教材應授之內涵，容易造成未來教學者的進度壓力。
2. 校長離開教學現場久，加上近年來教材內容變化多且教學方式多元，校長公開授課易因對教材不夠熟稔而偏離教學主題，且與原授課教師教法不同，易使學生產生學習混淆。
3. 校長公開授課之時間不定，若上了又停，易形成學習中斷。

（四）個案 D 校長

1. 長期著力於行政工作，對教學較不熟稔，對教材教法較生疏。
2. 行政事務較多且不確定，常有臨時狀況或公務須處理。

（五）個案 E 校長

1. 容易流於形式，可以考慮排定固定課。
2. 落入校長教學要比教師教學優劣的迷思。
3. 校長是首席教師概念要強化，不只是行政領導，更要投身在教學與課程的實務中，更能檢視教學的有效性與發覺問題所在，進而調整修正。
4. 校長不願意投入參與學校最重要的教學活動歷程，通常越迴避教學事務，與老師專業的夥伴關係距離就越遙遠，對於教學的困境與理解，幫教師解決教學與班級經營困境的能力也將逐年流失，最終可能只能用不專業的方式領導學校、領導教學。

二、轉化策略部分

從上述訪談內容中，了解到個案校長從公開授課之行為意向至教學實踐之歷程，所體悟出實踐中之問題與迷思，諸如：共備、觀、議課時間的不足，保守觀念未開放，專業成長研習不足，夥伴信任關係未建立，校長公開授課有時會擾亂課程之延續性等，經由研究團隊的討論提出未來在公開授課的實施過程中轉化策略，茲分述如下：

（一）透過事先專業社群分組及自我成長進行時間規劃

從校長授課行為意向訪談及教師間對談中，以三角驗證法得知，參加校外與網站社群自主性教學實務工作坊，教學精進增能計畫、成立專業社群並透過雲端群組對話，解決校長授課及教師參與觀課時間不足之困境，並適時透過教務處在課程開始前之專業社群分組，讓社群參與教師進行共同備課、觀課、議課之時間安排，以謀求精進教學之進行。

（二）校長以身作則參與公開授課及適時宣導總綱精神

面對十二年國教之每學期校長及教師公開授課之規定，在教育現場中之大部分教師抱持懷疑之態度，以及長期教學專業自居之態度，無法有效開放教室，運用同儕視導之精神，進行專業之對話與回饋，降低專業成長

之動力。經由訪談中，校長運用簡化行政工作，加強教學領導，及運用教師晨會進行十二年國教總綱實施要點之宣導，深化教師對於目前教育方針之體悟，並尋找教師群之領頭羊，進行培訓專業社群領導能力，形塑專業對話之文化氛圍。

（三）引進外部資源之納入與參與，促進成長

經由上述個案學校之分析，每校實施狀況雖有所不同，但大多以十二年國教總綱之實施要點中專業支持系統之建立不謀而合。在訪談中，深知個案學校校長以身作則，進行公開授課之氛圍，請求夥伴與教專委員到校指導，並適時參與校外辦理之教師專業成長工作坊，自我成長，並透過所學帶回學校辦理相關理論與經驗之共同備課、觀課、議課之讀書會。

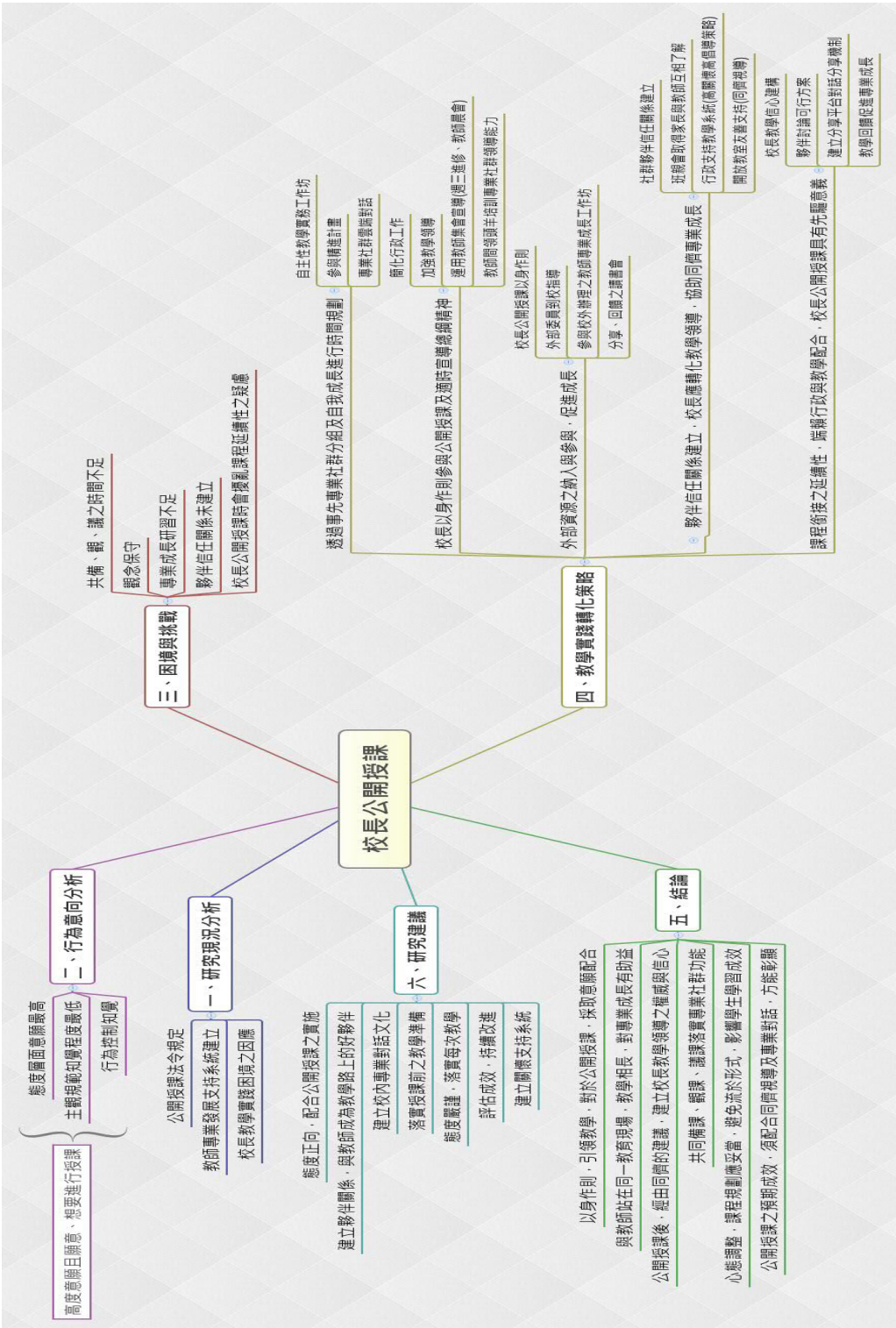
（四）夥伴信任關係建立，校長應轉化教學領導，協助同儕專業成長

經由個案學校狀況及校長口述問題表徵中，得知，公開授課要成功執行，需有賴於社群夥伴信任關係之建立，訪談中，了解到個案學校校長辦學之用心，運用專業社群的功能強化課程與教學之教師領導，藉由班親會之功能，取得家長與教師互相了解之機會，也趁此之機，宣導教師專業之契機，建立行政支持教學系統，透過高關懷與高倡導之策略，鼓勵教師開放教室，讓友善的第三隻眼睛，檢視教師授課時的盲點，促成校長及教師公開授課安排之完整性，以提升教學專業之效能。

（五）課程銜接之延續性，端賴行政與教學間的配合，校長公開授課具有先驅意義

個案校長雖對校長公開授課無排斥，與教師一同規劃公開授課之相關課程實施，但在訪談中，校長們本身公開授課是否會對課程之延續性產生干擾作用有些許質疑，深怕久未接觸教學實踐突然一節課之授課會不會讓外界產生只是在作秀之觀感，及萬一教不好有失校長在教學與課程領導上之角色，教學銜接是主要之課題。但經由與個案教師之對談，發現到校長授課對教學課程之延續性雖有影響，但不是教到主科（國、英、數、自）等，皆可透過共同備課、議課及建立網路專業社群及成長溝通平台之對話分享機制，在課程實施前做通盤之討論、分享，並在教學實踐後，經由任課教師與觀課教師對校長之課程回饋，做最佳課程之安排及教學之完整性。

伍、校長公開授課與教學實踐系統圖分析



陸、結論與建議

一、結 論

本研究從個案訪談中了解到校長公開授課已是教育時代趨勢，也是不可避免之試煉與挑戰，在尚未啟動之氛圍下，個案中的五位校長皆以身作則，參與各項教學工作坊、教師專業發展評鑑或教師專業社群等，期能在未來的教育氛圍下，能帶領全校教師一起努力，開創新活力，新契機。個案校長教學實踐過程中，從本身行為意向言談間，了解到面臨這一挑戰，校長有一些顧慮及徬徨，一來是對自己久未接觸的教學實踐的挑戰，二來是實施後教師公開授課之氛圍及如何鼓勵教師參與。基於本研究之脈絡根尋，個案中的校長雖遇到本身及外在的困境，但秉持正向領導之施為，在本身公開授課後，已著手研擬未來相關之策略，藉以提升本身並帶動全校教師邁向更專業之領域。本研究就其脈絡，就行為意向及教學實踐，各提出行為意向面向四點及公開課教學實踐三點結論，茲分述如下：

（一）行為意向

1. 校長公開授課之「行為意向」統計分析顯示校長需要、想要、且願意嘗試公開授課。
 - （1）在校長公開授課各主層面中，以「態度」知覺程度最高，「主觀規範」知覺程度最低。
 - （2）在校長公開授課行為意向分各層面中以「規範信念」知覺程度最高，「結果評價」知覺程度最低。
 - （3）校長公開授課態度之「行為信念」中以「認為校長公開授課，能讓同事相互成長」知覺程度最高，「認為校長公開授課，會增加額外的工作量」知覺程度最低；態度之「結果評價」中「如果校長公開授課能讓同事相互成長」知覺程度最高；「如果校長公開授課會增加個人工作壓力」知覺程度最低。
 - （4）在主觀規範之「規範信念」中「教育主管機關，認為我校長公開授課」知覺程度最高；「我的朋友夥伴，認為我校長公開授課是」知覺程度最低；在主觀規範之「依從動機」中「若教育主管機關，認為我應該校長公開授課並要我遵從時，我會」知覺程度最高；

「若我的朋友夥伴，認為我應該校長公開授課並要我遵從時，我會」知覺程度最低。

- (5) 在知覺行為控制之「控制信念」中「若有志同道合的同事，會促使我想校長公開授課」知覺程度最高；「因為現有的工作量，會阻止我想校長公開授課是」知覺程度最低；在知覺行為控制之「知覺力量」中「我會因為有志同道合的同事，而促使我想校長公開授課」知覺程度最高；「我會因為共同時間難覓，而阻止我想校長公開授課是」知覺程度最低。

2. 以身作則，引領教學，對於公開授課，採取願意配合

本研究發現 107 課綱尚未實施，但個案中的五位校長投入公開授課之意願相當強烈，希望藉由本身在教育現場的發想與實踐，了解身為領頭羊的身分，對於教學這一個既熟悉又陌生的領域，參與一些精進工作坊，作為教學實踐之準備與回饋，促進自我之專業精進。

3. 與教師站在同一教育現場，教學相長，對專業成長有助益

公開授課之專業成長，需有賴全體教師一同努力，校長也不例外，藉由與同仁就專業認同上，以站在同一教育現場，讓校長、教師對話分享，回饋建議，讓教學優良之教師有發揮專長之領域，讓校長以學習共同體之氛圍提升全校教學專業知能及解決教學上之迷思。

4. 公開授課後，經由同儕的建議，建立校長教學領導之權威與信心

校長應放下身段，聽取同為教師的專業建議，藉由同儕的另一雙眼，補足校長在教學上之迷思，提供專業成長之契機，以形塑校長教學領導之信服力與權威，並增進校長對公開授課之信心與持續發展之決心。

(二) 公開課教學實踐

1. 共同備課、觀課、議課落實專業社群功能

校長公開授課，需有同儕願意參與共同備課、觀課、議課之專業社群，同儕的專業氛圍，針對課程設計之嚴謹度及實施的可行性給予討論，就班級學生學習的狀況，給予良善的建議，促使整個流程順暢，回饋機制啟動，讓專業社群的氛圍隱然充斥在校園文化間。

2. 心態調整，課程規劃應妥當，避免流於形式，影響學生學習成效

爲迎接未來十二年國教課綱之挑戰，身爲第一線教師之領頭羊必須要有前瞻之規劃，除自身做起外，尚須從課程規劃來安排公開授課，共同備課、議課、觀課之時間配置宜妥當，課程之銜接需要詳加討論，嚴謹以對，避免因符應課綱之規定而犧牲學生學習成效，這是我們所不樂見的。

3. 公開授課之預期成效，需配合同儕視導及專業對話，方能彰顯

藉由本身公開授課之教學實踐，鼓勵同仁開放教室，專業對談，在經費拮据下，同儕視導是最有效且最經濟之專業成長模式，也是大家培養信任感與依賴感之氛圍環境，型塑學習型組織之專業文化氛圍，讓公開授課之預期成效能因實作而落實成長。

二、建 議

本篇針對校長公開授課之研究，提供七點建議，作爲實施之參考：

（一）態度正向，配合公開授課之實施

107 課綱所規定校長必須公開授課，已是勢在必行之事，身爲校長應以平常心及正向的態度，看待此新措施的實施，透過校長身體力行的參與，相信能爲校內帶來正向學習風氣。

（二）建立夥伴關係，與教師成為教學路上的好夥伴

教學的成長需靠校內每一位參與教師共同努力，校長在公開授課上，可透過校內形成學習共同體的價值觀，與教師一同參與教學研究，建立群體的力量才能走得長遠。

（三）建立校內專業對話文化

透過行政安排對話時間與空間，讓校長在授課後能實際參與校內教學專業對話，與校內教師互動與討論，相信定能透過每次的交流而獲得經驗，並增長教學相關知能。

（四）落實授課前之教學準備

校長平時參與授課機會不多，因此授課前的共同備課相當重要，透過

探求課程完整性，以加強對教學內容的理解，除此之外，並可請求夥伴校長與教專委員到校服務，給予最佳的後援，而參加教學工作坊亦可提升個人教學能力，讓教學上更有自信。

（五）態度嚴謹，落實每次的教學

校長授課的態度表示他對此事的重視層度，因此對於每次上課的時間安排、教學節奏、教學策略、評量方式都該經過設計，避免交差了事，敷衍馬虎。

（六）評估成效，持續改進

透過校長公開觀課、備課及議課的過程中，透過同儕視導及專業對話評估教學成效並作成紀錄，以作為下次教學的參考，把每次教學所獲得的回饋成為下次進步的養分。

（七）建立關懷支持系統

可透過網路成立校長公開授課之社群，讓不同校長間可以彼此分享公開觀課之心得與感想，並可透過互相關懷及協助下，提升校長參與動能，建立良好的支持網絡。

參考文獻

- 林東清、孫培真、徐景智（2000）。影響資訊系統使用者抗拒行為之原因：以計劃行為理論為基礎之整合研究。《資訊管理研究》，2（2），1-26。
- 林坤炯（2017）。校長公開授課之我見。取自 <http://www.tc.edu.tw/epaper/index/view/id/2485>。
- 林政逸、吳珮瑩（2016）。學習共同體前導學校實施情形、困境與因應策略之研究。《師資培育與教師專業發展期刊》，2016，9（2），頁 59-88。
- 教育部（2016a）。中小學教師專業發展評鑑辦理情形之分析。取自 <http://www.littletree.ndhu.edu.tw/files/16-1084-105195.php>
- 教育部（2016b）。教師專業發展評鑑將於 106 學年度起轉型為教師專業發展支持系統。教育部全球資訊網即時新聞。取自 http://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=55BD57743E88E277。
- 許秋燕（2017）。教師專業發展評鑑轉型之初探。《臺灣教育評論月刊》，2017，6（2），頁 53-58。
- 李政勳（2015）。為何要共同備課。取自 <https://flipedu.parenting.com.tw/article/1567>
- 黃品茲（2011）。應用計劃行為理論探討彰化地區高職學生不道德學習行為意向之研究。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 黃貴連（2016）。用一堂公開課，促發更多公開課。《臺灣教育評論月刊》，2016，5（9），頁 86-93。
- 聯合報（2016）。觀課…任何人都可進教室？老師可說不？。取自 <http://a.udn.com/focus/2016/10/26/25429/index.html>
- 葉盈君（2012）。淺談計畫行為理論。《國家教育研究院電子報》（51）。取自 http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=51&content_no=1421。
- Ajzen, I. (1985). *From intention to actions: A theory of planned behavior*. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*(pp.11-39). Berlin; New York: Springer-Verlag.
- Ajzen, I. (1989). *Attitude structure and behavior*. In A. R. Pratkanis, S. J. Breckler, & A. G. Greenwald (Eds.), *Attitude structure and function* (pp. 241-274). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.

附錄一

校長公開授課行為意向問卷

壹、研究說明

【校長公開授課之說明】

校長公開授課係指校長參與班級教學活動，教學前可結合教學研究會或專業學習社群辦理，教學中邀請教師同仁參與觀課，於教學後針對學生學習情形及教學觀察結果進行討論與回饋之歷程。

貳、基本資料

敬愛的校長您好：

首先感謝您撥空填寫本問卷，本問卷的調查目的在於瞭解影響校長公開授課的因素，感謝您的填答。調查結果僅供學術分析之用不對外公開，請您放心填答，期盼能藉由您寶貴的意見作為對校長公開授課的瞭解。懇請您撥冗填答。在此萬分感謝您的幫忙，謝謝！

敬祝 教安

研究者：151 期國小校長儲訓 B 班第二組
中華民國 106 年 3 月

【填答說明】請依據您真實的情況在 ☐ 打勾 ☒ V

例如：我目前服務於 ☒ 國民中學 ☐ 國民小學

1. 性別：(1) ☐ 女 (2) ☐ 男
2. 學歷：(1) ☐ 學士 (2) ☐ 碩士（含四十學分班） (3) ☐ 博士
(4) ☐ 其他：_____
3. 現任職務：(1) ☐ 現職校長 (2) ☐ 候用校長
4. 任教領域：(1) ☐ 語文領域 (2) ☐ 數學領域 (3) ☐ 社會領域
(4) ☐ 自然領域 (5) ☐ 藝文領域 (6) ☐ 健體領域
(7) ☐ 綜合領域 (8) ☐ 其他
5. 校長曾公開授課：(1) ☐ 有 (1) ☐ 無

參、問卷內容

請圈選您的看法如：非常贊同 (4) : 3 : 2 : 1

第一部分	非常贊同	贊同	不贊同	非常不贊同
1. 我認為校長公開授課，能讓同事相互成長	4	3	2	1
2. 我認為校長公開授課，能解決教學上的問題	4	3	2	1
3. 我認為校長公開授課，會排擠到個人工作的時間	4	3	2	1
4. 我認為校長公開授課，會增加個人工作壓力	4	3	2	1
5. 我認為校長公開授課，會增加額外的工作量	4	3	2	1
6. 我認為校長公開授課，會額外消耗體力	4	3	2	1
7. 我認為校長公開授課，會影響其他工作	4	3	2	1
8. 如果校長公開授課能讓同事相互成長，我覺得這樣	4	3	2	1
9. 如果校長公開授課能解決教學上的問題，我覺得這樣	4	3	2	1
10. 如果校長公開授課會排擠到個人工作時間，我覺得這樣	4	3	2	1
11. 如果校長公開授課會增加個人工作壓力，我覺得這樣	4	3	2	1
12. 如果校長公開授課會增加額外的工作量，我覺得這樣	4	3	2	1
13. 如果校長公開授課會額外消耗體力，我覺得這樣	4	3	2	1
14. 如果校長公開授課會影響其他工作，我覺得這樣	4	3	2	1
第二部分	非常應該	應該	不應該	非常不應該
1. 我的大部分同事，認為校長公開授課是	4	3	2	1
2. 我的校內行政人員，認為校長公開授課是	4	3	2	1
3. 教育主管機關，認為校長公開授課是	4	3	2	1
4. 我的朋友夥伴，認為校長公開授課是	4	3	2	1
5. 若我的同事認為我應該公開授課並要我遵從時，我會	4	3	2	1

6. 若我的行政人員認為我應公開授課並要我遵從時，我會	4	3	2	1
7. 若教育主管機關認為我應該公開授課並要我遵從，我會	4	3	2	1
8. 若我的朋友夥伴認為我應該校公開授課並要我遵從時，我會	4	3	2	1
第三部分	非常願意	願意	不願意	非常不願意
1. 若有志同道合的同事，會促使我想校長公開授課是	4	3	2	1
2. 因為現有的工作量，會阻止我想校長公開授課是	4	3	2	1
3. 若有興趣的主題，會促使我想校長公開授課是	4	3	2	1
4. 因為現有的時間不足，會阻止我想加公開授課是	4	3	2	1
5. 若有空餘的時間，會促使我想校長公開授課是	4	3	2	1
6. 因為現有的家庭因素，會阻止我想校長公開授課是	4	3	2	1
7. 因為共同時間難覓，會阻止我想校長公開授課是	4	3	2	1
8. 我會因為志同道合的同事，而促使我想公開授課是	4	3	2	1
9. 我會因為有興趣的主題，而促使我想公開授課是	4	3	2	1
10. 我會因為有空餘時間時，而促使我想公開授課是	4	3	2	1
11. 我會因為現有的時間不足，而阻止我想公開授課是	4	3	2	1
12. 我會因為現有的工作量，而阻止我想公開授課是	4	3	2	1
13. 我會因為現有的家庭因素，而阻止我想公開授課是	4	3	2	1
14. 我會因為共同時間難覓，而阻止我想公開授課是	4	3	2	1
第四部分	非常有可能	有可能	不可能	非常不可能
1. 在未來，我將嘗試校長公開授課	4	3	2	1
2. 在未來，我將需要校長公開授課	4	3	2	1
3. 在未來，我將想要校長公開授課	4	3	2	1
4. 在未來，我將願意校長公開授課	4	3	2	1

【填答完畢，請確認每一題均有填答，感謝您的協助！】