

以 U 型理論探討校長公開授課之實踐反思 —以新北市校長實踐經驗為例

吳佳珊

新北市政府教育局中等教育科科长

一、前言

十二年國民基本教育課程綱要總綱於 103 年發布，自 108 學年度起逐年實施，強調素養導向教學，並關注教師的專業增能。因此，總綱明示「為持續提升教學品質與學生學習成效，形塑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。」

新北市政府教育局自 105 學年度起推動校長及教師公開授課，從「公開授課」在教學現場實施現況來看，正反兩極評價皆有，造成認知落差情形嚴重。有些校長認為公開授課需向老師借課，會打亂教師課程連貫性，或認為校長本職為穩定學校校務運作，教學工作應由教師本專業進行；有些老師則認為，難道沒有打開教室大門開放公開觀課，就意味著沒有教學專業嗎？甚至提出質疑：「這麼多人站在學生旁邊盯著他們看，誰能保證不會干擾學生學習？」

U 型理論作者 Scharmer 提出，決定成功的因素不僅是領導者的行為及方式，還有引發他們行動的「內在狀態」，即注意力的源頭和質量（邱昭良、王慶娟、陳秋佳譯，2013）。以新北市近幾年推動公開授課實施成效而言，校內成員能否接受新的教育改革並化為具體行動，與校長領導行為及學校組織文化有關，此與 U 型理論部分概念不謀而合，而校長為學校最高領導人，其對於任何教育變革之內在認知與外顯行為，攸關學校教學能否得以翻轉，實為舉足輕重之要角。

二、U 型理論之意涵

（一）U 型理論之發端

U 型理論係用於促進個人、團隊及組織轉型之理論，強調人們需從舊有思維模式及行為方式中跳脫出來，方能真正實現創新與變革（Scharmer, 2009）。Scharmer 更提出大部分領導者所面臨的挑戰都無法單靠省思過去來回應，有時候過去經驗並非特別有幫助，有時候它正是使團隊無法以嶄新的眼光看待處境的原因所在。U 型理論整合兩種不同的時間觀：U 的形狀是服膺東方的循環觀，箭頭則是取法西方的線性發展觀，圖 1 呈現 U 型理論的核心流程，以及注意和共同塑造世界的七種方式（戴志中譯，2019）。

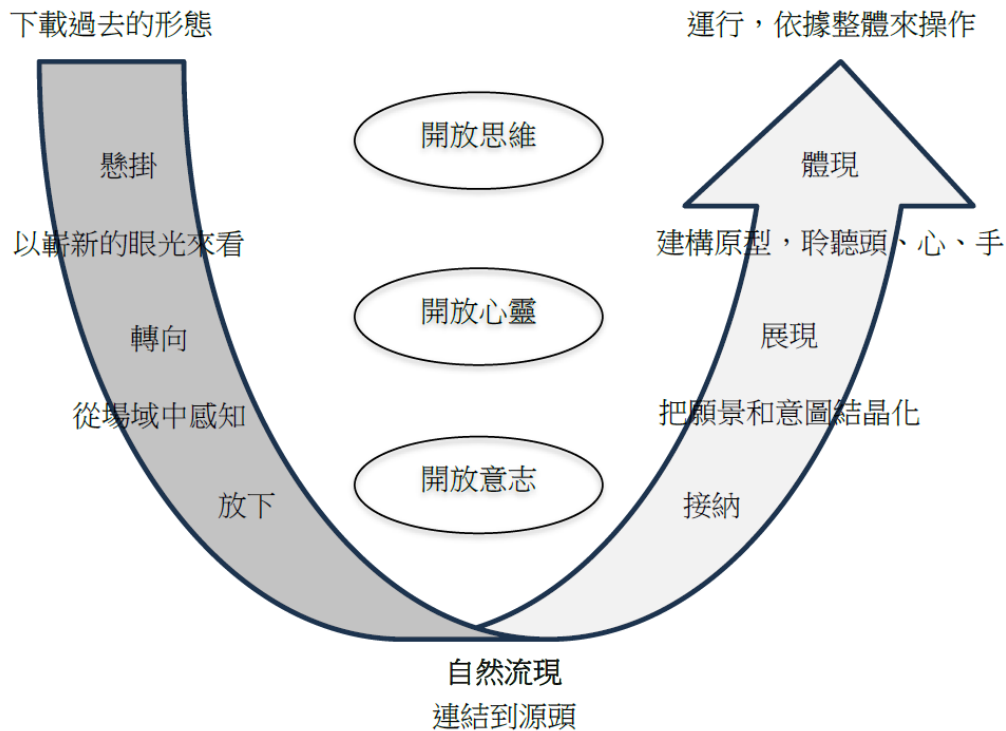


圖 1 U 型理論：注意和共同塑造的七種方式
資料來源：修改自戴志中（譯）（2019）。

沿著 U 的左側下行，會經歷下載、觀察、感知及自然流現四個認知層面。然而若想成功進入這些深層次認知空間，必須跨越三個界點：暫懸、轉向、放下。暫懸是暫停或擱置習慣的模式；轉向是把你的注意力從「外部」重新引向「內部」，使其轉向心智過程的源頭，而不再是客觀事物本身；放下則意味著「接受我們的體驗」（Varela, 1991）。

（二）U 型理論之五個關鍵觀點

從 Scharmer 所提變革的五個層次及六個轉折點，歸納出 U 型理論之五個關鍵觀點（邱昭良等譯，2013），說明如下：

1. 新的社會技術建立在內在三器互相協調的基礎上

新型領導技術建立在「打開思維」、「打開心胸」及「打開意志」三器上。「打開思維」建立在腦力或智商基礎上；「打開心胸」關係到人們利用情商的能力；「打開意志」關係到人們達到真實人生目標和自我的能力，也稱作靈商。

2. 最重要的領導工具是自己

我們必須學會放下「小我」和習慣性「小我」，以利「大我」的湧現。小我

是由過去發生的經歷所形成的個人或團體；大我則是走向未來時能夠成為的個人或團體。當「小我」和「大我」開始湧現時，我們就和最高的未來潛能建立微妙但非常真實的聯結。

3. 領導的內在工作是面對和征服三個敵人

第一個敵人封鎖了通往打開思維的大門，稱作「評判之聲」；第二個敵人封鎖了打開心胸的大門，稱作「嘲諷之聲」；第三個敵人封鎖了通往打開意志的大門，稱作「恐懼之聲」。

4. U 型理論是活性場域的理論，非線性的機械式過程

U 型理論是一個矩陣，是一個綜合的整體，而不是線性的過程。為提高與正在生成的深層場域之共鳴，組織需建立三種不同的基礎結構場所：共同感知、共同自然流現、共同創造。

5. 生成性和創造性社會空間的興起（自然流現的流程）是與毀滅性社會的衰亡和轉變（故步自封的流程）相關的

揭示「自然流現」及「故步自封」這二種力量是互相關聯的，我們常會看到人們在面臨極度毀滅的同時覺醒，獲得了更高層次的意識和察覺。

三、新北市推動公開授課之現況

（一）公開授課之意涵

公開授課是授課者在「共同備課」之後，打開教室的門進行說課、觀課以及專業回饋的歷程。歷程中以友善、互信的氛圍和同儕討論，看見自己教學的不同面向，繼而激發改進的動力，提昇課程與教學的視野（吳麗君，2018）。

（二）新北市推動公開授課現況

從新北市教育局網站「公開授課」專區之相關文件檔案說明（新北市政府教育局，2024），歸納新北市推動公開授課現況如下：

1. 逐年推動校長及教師公開授課

教育局自 105 學年度起推動校長及教師公開授課，訂定「各級學校校長及教

師公開授課規定暨獎勵實施計畫」，明定自 105 學年度起，各級學校教師（含校長）公開授課達成率應為 25%、50%、75%、100%，108 學年度進入全面公開授課。

2. 各校需訂定校本公開授課計畫並上網公告

各校需經各教學研究會、年段會議或課發會議等共識討論通過，訂定適合學校運作之校本公開授課實施計畫；並應連同學期公開授課行事曆，於校網首頁設置「公開授課專區」進行公告。

3. 授權學校公開課實施方式得多元彈性

各校辦理公開授課應包含共同備課、安排觀課教師任務、實施公開觀課、共同議課及彙整相關紀錄表件。辦理校內公開授課研究會，可結合領域研究會、輔導團分區與到校輔導、教師社群、分組合作學習、學習共同體等多元形式辦理。

4. 訂定公開授課獎勵機制

受學校指派擔任校內教學示範者，以及辦理跨區域策略聯盟之區級公開授課研討會，教學者及工作人員（含校長）得依不同獎勵標準予以敘獎。

5. 建立公開授課支持體系

教育局提供第一線教師專業發展行政支援，同時建立公開授課支持系統，由聘任督學組成公開授課地方輔導群，每學期到校輔導；並編輯公開授課資源手冊、影片資源等。

6. 學習共同體 8 年實踐經驗有助於推動公開授課

新北市自 101 學年度起推動學習共同體，以嚴謹的「備課」、「觀課」及「議課」模式，帶領教師具體實踐與反思。因此，多數校長在過去推動學習共同體皆已實施公開授課，對於新課綱要求進行公開授課之規範，反彈阻力相對較小。

四、以 U 型理論探討校長公開授課之實踐反思

（一）研究方法

本研究基於人力、物力及其他主客觀條件因素無法一一進行訪談，爰以立意抽樣方式，以新北市成功進行公開授課之校長，一般地區及偏遠地區學校各 1 位

為訪談對象，共計 2 人。

（二）研究發現

1. 校長認知層面應建立在「打開思維」、「打開心胸」及「打開意志」互相協調的基礎上

校長進行公開授課動機除了要先對公開課具有專業知能外，亦要具備不抗拒的正面心態，同時願意與第一線老師共備，以率先示範者的角色，獲取教師認同與支持，進而帶領校內教師進行教學翻轉。

我第一次進行公開課是在 102 年我初任校長的十月份，當時是因為學校有申辦學習共同體，因此依照計畫規定校長要率先辦理公開課，因此我就開始了我的第一場公開課。當時也有一種校長要跟老師生活在同一個脈絡的想法，因此就勇於辦理公開課，而且當時我也希望我的教學能力能獲得老師認同，以方便之後要跟老師進行課程對話時不會有一種上下從屬的框架。（P1，2019/12/31）

2. 校長最重要的領導工具是「自己」

教師一旦轉化為校長角色，多如牛毛的行政事務占據校長多數時間，時間一久，校長也會習慣以過去校長行政領導的角色來領導；惟學校主體為學生，學習才是教育真正核心，教學專業也更顯重要。因此，校長要將過去習慣的自我角色認知進行轉化，以開放心胸與老師共同學習，與時俱進，如此方能有另一層次的領導思維湧現。

校長教書絕對不會比老師教得更好，但是校長親自進行公開課是一個可以展現校長具有學習精神以及與教師建立專業連結的機會。校長也可以透過跟著老師一起進行公開課，放下身段讓老師放下戒心，無論是在行政事務上或是專業發展上，要形成共同願景會更容易。（P1，2019/12/31）

校長進行公開課，跟老師一起備觀議課，具有宣示示範的意義，對於新課綱的推動有很大的作用，因為會帶動全校老師想要改變。（P2，2020/01/01）

3. 校長需先面對和征服「評判、嘲諷及恐懼」三個敵人，方能順利經歷「下載」認知層面

校長對於進行公開授課，一開始多會擔心自己離開教學現場甚久，害怕過去的教學能力或教學方法不被認同，因此或多或少有抗拒或擔心的心理因素；但只要改變自己的認知與心態，清楚知道公開授課目的並非在於評斷教學優劣，而是透過備課、課觀及議課歷程，將焦點轉移至學生學習是否真實發生，如此一來，即能跨越原先心理層面的不安與焦慮感。

在進行公開課前，以校長而言我剛開始會擔心自己的授課能力會不會無法獲得同儕的認同，或者是無法針對授課內容提出好的教學設計。後期則是認為公開課對授課教師而言並無成功與否的價值判斷，關鍵在於學生是否有達成學習的目標，學習的目標是否設定適切。(P1, 2019/12/31)

校長平常並不授課，久而久之，對於課程教材難免生疏，心理上會產生教學自信心不足，如果教的不好，難免會受到老師的質疑，這樣要怎麼做教學領導，心理壓力是大的，至於如何去克服，我覺得就是要多跟老師一起備課、觀課、議課，不要因為是校長身分就有所顧忌。(P2, 2020/01/01)

4. 達成學習及變革四層次（反應－重設－重構－自然流現）關鍵為教師共識及行政支援

公開授課一詞出現後，學校聲音正反兩極，推動初期因為種種認知及配套不足，以致於推動上面臨不少阻礙。Scharmer（2009）提出組織變革往往是在出現危機開始，校長可以從理解第一線教師對於公開授課之擔憂開始，並透過親自參與公開授課歷程，逐步建立共識。此外，建立教師支持系統及行政配套措施亦為重要成敗關鍵，改變教師潛在思維後，亦需針對現行的行政制度適時調整因應，提供老師最大的行政支援。

學校在推動教師或校長的公開課，主要的困難點可能在於共備概念的建立，以及共備時間的安排。共備其實是公開課的基礎，沒有好好進行共備就進去課堂進行觀課，對於觀課及議課的精準度一定會大打折扣，如此教師就無法感受到公開課對他的幫助。所以學校的行政可以將教師依據他的特質進行分組，同時在排課時安排群組老師共同空堂，以利於群組教師進行共備，能落實共備公開課才會水到渠成。(P1, 2019/12/31)

5. 結合過去經驗較易突破 U 型底部「自然流現」歷程

校長結合過去推動「學習共同體」備觀議課的經驗，對於新課綱規範全面公開授課，較能有正向的心態及專業知能來因應，並能清楚說明「公開授課」為何而做，以及公開授課如何與新課綱政策相連結。因此，校長內心先有其明確的認知，方能觀察教育現場生態及未來趨勢，並據以提出實際行動策略。

我的感受並沒有什麼壓力，因為過去在推動學習共同體時就已經以校長身分辦理過公開課。我也認為應該要從實踐的反思去找到對新課綱的理解，如果沒有公開課，教師對新課綱的理解可能會很淺薄。（P1，2019/12/31）

從先前的自信心較為不足，單純只是為符應教育局規定，到現在很習慣跟老師一起備觀議課，教學領導更能遊刃有餘，突破心理障礙後就更有自信了，也比較能同理老師的教學，提出具建設性的意見。（P2，2020/01/01）

6. 學校團隊需經歷「下載、觀察、感知、自然流現、結晶、建立原型及運行」歷程，進行創新及變革；惟執行與溝通過程仍是一大挑戰

新課綱規定校長及教師每學年須進行至少 1 次公開授課；惟學校團隊成員對於公開課認知差異甚大，無疑是加劇學校因應新課綱所面對的衝擊與考驗。校長一人或許容易突破 U 型理論底端，通過「自然流現」歷程；惟學校屬於多數教師組成的有機體，要能影響每位教師同時改變，且朝同一個願景進行創新與變革，仍有許多挑戰尚待磨合與克服。

我覺得最大的問題是你比較無法掌控公開課班上的學生，畢竟你只是去上一節課，對班上學生之前的學習狀況是陌生的，他們跟你也不像跟班級導師那麼有默契，上起課來難免生疏，突破的點在於跟班級導師的備課時間要拉長，大略了解每一個班上學生的學習狀況，尤其是需要特別關心輔導的學生。另外還有教材的部分也要多花時間跟老師一起備課。（P2，2020/01/01）

偏鄉的另一個困境是部分領域教師沒有學科同儕，共備時也許只能進行教師教學技術或是活動設計層面的對話，無法進行領域學科內涵的專業對話，這個部分當時我透過計畫經費的支撐，邀請學科專家（教授、輔導團員）入校參與共備及觀議課予以克服。（P1，2019/12/31）

五、結語

本文以 U 型理論探討校長公開授課之實踐反思，並以新北市校長實踐經驗為例。新北市自 105 學年度起，逐年推動校長及教師公開授課，推動初期校長及教師質疑反對聲浪不少，甚至多數處於觀望心態；經過凝聚共識、持續溝通以及適切之行政配套措施，學校完成比率穩定成長。

U 型理論提及新領導技術中最重要的工具是領導者本身，必須跨越 U 型圖底端的基本界點，如果穿過的過程失敗，所有變革努力只會流於表面，因此必須學會放下小我，以利大我實現；惟學校組織成員（教師）背景差異大，對於學校願景有無共識，以及對於教育改革認同度等，皆會影響學校變革創新能否順利進行。

此外，U 型理論提及組織學習的盲點，認為人們必須放下落後的工具、放棄傳統的運作模式，用嶄新的眼光看待情勢。以行政機關或學校組織為例，組織變革或教育創新理當為組織成員所一致認同之方向，但在推動上似乎又不及私人企業，可能原因為教育產業所服務的對象為學生，且教育人員具有高度專業自主性，除非能明確證明「新」的方式確實相較「現行」方式為優，否則改變似乎更加困難。

在現行組織運作，特別是行政科層體制下，似乎很容易流於下級執行上級命令之表面運作，對於跨越 U 型圖底端界點，達到真實的自然流現狀態，似乎仍有挑戰。再者，從新北市目前公開授課執行現況來看，若以結果論，完成公開授課人數比例似愈趨穩定；惟若以實質成效論，是否存在「上有政策下有對策」，或徒有形式卻未符合公開授課之「備觀議」本質之情形，則有待進一步深入研究。唯有適時滾動式修正執行策略，方能發揮新課綱公開授課之實質精神，透過每一次的教學實踐與反思，讓學生學習真實在課堂中發生。

參考文獻

- 吳麗君（2018）。再看－公開授課。載於新北市政府教育局（2018）出版新北市公開授課資源手冊（國小篇）。引自 <https://docs.ntpc.edu.tw/master/%E6%96%B0%E5%8C%97%E5%B8%82%E5%85%AC%E9%96%8B%E6%8E%88%E8%AA%B2%E8%B3%87%E6%BA%90%E6%89%8B%E5%86%8A.pdf>
- 邱昭良、王慶娟、陳秋佳（譯）（2013）。U型理論：感知正在生成的未來（原作者：Scharmer, C. O.）。浙江人民出版社。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。引自

<https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>

■ 教育部（2016）。國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則。引自[https://cirn.moe.edu.tw/upload/12class/法制人員修國民中小學校長及教師公開授課辦理參考原則0926\(發布版\).pdf](https://cirn.moe.edu.tw/upload/12class/法制人員修國民中小學校長及教師公開授課辦理參考原則0926(發布版).pdf)

■ 教育部（2019）。高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則。引自https://www.k12ea.gov.tw/files/class_schema/sh/17/參考原則.pdf

■ 新北市政府教育局（2024）。公開授課實務。引自<https://docs.ntpc.edu.tw/master/%E6%96%B0%E5%8C%97%E5%B8%82%E5%85%AC%E9%96%8B%E6%8E%88%E8%AA%B2%E5%AE%A3%E5%B0%8E%E7%B0%A1%E5%A0%B1.pdf>

■ 戴志中（譯）（2019）。U型理論精要（原作者：Scharmer, C. O.）。臺北市：經濟新潮社。

■ Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading From the Emerging Future*. Berrett-Koehler Publishers.

■ Scharmer, C. O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers.

■ Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. The MIT Press.

