

# 課程與教學領導新趨勢— 從校長課間巡堂到教室走察制度轉變談起

溫富榮

南投縣草屯鎮中原國民小學校長  
國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士生

## 一、前言

「教育者之腦在計畫，教育者之心在評估，教育者之手在執行，教育者之靈在服務」。校長在學校教育中，扮演舉足輕重的領航者角色，帶領教師團隊發展課程，精進教學，以確保學生學習活動的品質與學習成效。因此，隨著時代的轉變，當前教育思潮也日益重視校長在課程與教學領導上的專業能力展現，鼓勵校長跳脫以往辦理耗時費力行政業務為主的框架，開始走進教室，實際感受並了解教學第一現場的狀況，用友善的雙眼，專業的剖析教師教學優劣，並給予實質且有效的回饋建議，從旁輔助教師提升教學效能。

## 二、課程與教學領導之析論

### （一）意涵

課程與教學領導(Curriculum and Instructional Leadership)係指領導者透過系統化的領導作為，促進並監控課程品質與教學內涵之精進提升，以確保教師有效教學，學生樂效學習。

在課程發展歷程中，領導者針對教師的教學方法、課程設計、課程實施、課程評鑑等方面，提供支持與引導，以幫助教師有效教學，提升學生學習效果，此外，領導者也針對教師教學行為，進行系統化觀察、分析，協助教師發現其優缺點，進而扶助其發展教學專業素養，此即課程與教學領導之要義。

### （二）重要性

#### 1. 彰顯學校效能

美國教育社會學家柯曼（J. S. Coleman）在 1966 年提出的《教育機會均等報告書》（Equality of Educational Opportunity）中，悲觀的指出，學生學習的成就高低，主要影響因素並非學校所施予的教育內容與學習歷程，而是取決於原生家庭背景。這樣的論述，意指學校對於學生的學習成就不具影響力，也引發許多學者開始關注學校對於學生學習成就之影響究竟為何？在經過研究之後，多數報告也確認，學校教育對於學生的表現與成就是呈現正相關的，尤其對於文化不利地

區或是弱勢家庭的孩子而言，優質適性的學校教育，有助於孩子擺脫家庭困境，突破自我，創造未來的契機。自此，「學校效能」(School Effectiveness)的概念被提出並大力闡揚，課程與教學領導也成了學校領導者的核心任務之一。

## 2. 教師專業成長

近年來，教師專業發展評鑑( Teacher Evaluation for Professional Development )在各縣市萌芽紮根，並自 106 學年度開始，正式轉型成為教師專業發展支持系統 ( Teacher professional development support system )。藉由教師同儕善意之眼，幫助教師透過系統性的專業發展方式，協助更多教師提升教學效能、活化教學技巧。

## 3. 十二年國民基本教育訴求

108 學年度開始，十二年國民基本教育即將正式實施，「有效教學、多元評量、差異化教學、補救教學」的訴求，是教育現場中，教師專業正面臨的考驗。校長更應該思索、規劃系統性的教師專業成長課程，展現課程與教學領導的能量，扮演帶領教師專業成長的領頭羊，以有效提升學生學習及教師教學效能。

### (三) 核心理念

在課程與教學領導當中，校長扮演舉足輕重的角色。掌握下列核心理念，將更有助於領導者於領導歷程中，設定合宜之課程與教學目標及計畫，形塑學校課程及教學發展之優質文化。

#### 1. 以「形塑學習文化，激發專業意識」為主軸

課程與教學領導中，首重老師專業學習意願之激發。透過有效的領導作為，提昇教師專業、敬業、樂業的教育態度 ( Attitude )、多元活化的教學技巧 ( Skill )、學科專業知識 ( Knowledge )，並透過正式、非正式的對話，進行專業對談與分享，打造教師雁群學習文化，形塑學習型組織 ( Learning Organization )。

#### 2. 以「權變情境領導，PDCA 永續發展」為手段

校長因應不同的人、事、時、地、物需求，妥適運用各種領導理論，以有效帶領學校課程與教學的發展及提升，同時掌握前瞻性的計畫 ( Plan )、切實性的執行 ( Do )、回饋性的檢核 ( Check )、持續性的再行動 ( Action ) 循環模式，落實目標管理、知識管理、品質管理。

### 3. 以「個人專業發展與組織願景結合」為導向

課程與教學領導歷程中，應形塑發展共同願景(Shared-vision)，暢通多元溝通管道，傾聽教師、學生、家長、社區之訴求，透過賦權增能(Empowerment)的方式，賦與教師責任與義務，同時協助教師精進成長。

### 4. 以「富饒課程內涵，展現創價學習」為目標

學校當中所有的課程發展與教師教學之主體，應該環繞聚焦在學生身上，以多元且充實之課程內涵，展現學生學習之價值與意義。

## 三、課間巡堂概念之剖析

在國內，由校長進行之課間巡堂制度已經行之有年，是一種以行政處理為主，教學視導為輔的非結構化教學管理模式。巡堂時，巡堂者往往僅是自教室外走廊向教室內進行觀察，並未進入班級中。此一制度，包含下列幾項主要概念：

### (一) 走動式管理之落實

透過走動式管理(Management By Wandering Around)之概念，巡堂者主動查察問題，積極預防教師不當行為及學生問題之發生。同時，透過走動式管理，展現領導者對於課程與教學實施情況之重視。

### (二) 正常化教學之重視

在 Howard Gardner 多元智能的理念闡揚下(文高上，2011)，多元評量因應而生。十二年國民基本教育也緊扣此一概念。是故，學校端的「正常化教學」之落實，有助發展學生優勢潛能，達成普遍卓越之教育願景。

### (三) 教學視導之實踐

透過巡堂者的觀察，並對觀察結果進一步分析，以了解教師教學現況、得失與原因並根據觀察與分析結果，對教學者提供輔導並促其改進。教學視導是一個「從教學觀察、分析教學、改進教學方法到輔導教師成長」的動態歷程，而課間巡堂制度便是一種教學視導實踐之模式。

課間巡堂制度最為人詬病的，便是容易流於形式化，並未能實質發揮其輔導教師改進教學之效益。巡堂者往往僅是走馬看花、快速從走廊中通過，穿梭於校

園間，然而卻鮮少駐足停留，無法窺見較完整的教學全貌。此外，巡堂者也較少採取積極的作為，分析教師之教學優劣，並針對問題與教學者討論，提出建議或改善方案。

#### 四、教室走察制度的興起

為改善課間巡堂制度的缺失，國內教育界開始導入教室走察(Classroom Walk-through)制度，期許能保留課間巡堂制度的優點，也能改善上述制度的缺點，積極展現校長在課程與教學領導上的能力。

##### (一) 制度緣起

2004 年，Downey、Steffy、Frase、Poston 等人出版《三分鐘教室走察》一書，正式提出「教室走察」一詞。

##### (二) 意涵

教室走察是指一種非正式的、非評鑑式的教室訪視與觀察的方式。教室走察的目的，在於使走察者與教師進行反思型對話（Reflective Conversation），使雙方都能進行專業成長。

走察者針對教師教學進行短暫快速（short）、經常性（frequent）、結構化（structured）、有焦點的（focused）觀察及訪視，搜集相關重點(如：課程、教學、學習等事實資料)之相關資訊，最後透過反思型對話的方式，協助改進教學實務。

##### (三) 走察重點

1. 學生專注學習活動的情形：學生課程參與度、學習意願與動機高低等。
2. 課程的決定點：教師課程目標之設定、課程是否與現行教育政策之理念或課程綱要相結合等。
  - (1) 教學的決定點：教師採用哪一種教學方法或模式、教師如何有效協助學生達成課程所預定教授的目標等。
  - (2) 教室布置：教室內的海報張貼、牆面布置，是否能同步呈現當前教學重點主題等。

#### (四) 特色

##### 1. 簡短真實：

每次觀察的時間宜短不宜長，約三至十分鐘，透過多次而簡短的走察，實際入班觀察了解，以瞭解教師教學型態和相關之教學問題。

##### 2. 重點聚焦：

針對上述走察重點，於有限時間內就教師教學、學生參與與教室環境做重點觀察，並蒐集可用之相關資料。

#### (五) 目前國內試辦推展情形

臺北市教育局自 100 學年度第 2 學期提出「教室走察與觀課計畫」之後，便正式邁入「學習與準備期」，透過辦理校長觀課與教室走察工作坊，協助其相關知能，提升觀課與走察的專業能力。同時，也辦理多場次的精進研習，培養校長課程與教學領導知能。此外，教育局也透過多元管道，與家長代表及教師代表溝通觀念、宣導教室走察與觀課的內涵及精神。在學校端，教育局委請校長與教師對話激盪，逐步建立共識，促進共知共行。另外，也鼓勵學校組成核心推動小組，發展校本觀課走察內容規準，使教師對可觀察的效能教學與班級經營指標，產生認同感。

在此學習與準備期當中，共有臺北市立教育大學附屬小學、北投、東新、興雅、濱江、中山、華山、劍潭、萬大及明湖等十所國小校長先行推動教室走察方案，到了 101 學年度，臺北市教室走察與觀課制度開始正式推動。學校端也進行實作經驗交流分享，透過學習回饋，改進各校面臨的推動難題。為了確保校長在教室走察過程中，確實能夠提供合宜的回饋，協助教師提升教學效能，臺北市教育處更要求校長在三年內必須參與校長專業發展課程六十小時，其內容包括行政領導、課程與教學領導、及評量視導等，所有課程緊扣著「帶領教師提升教學質量」的理念，協助校長展現專業的領導。

### 五、教室走察制度與教師專業自主之抗衡

教室走察制度要求習慣關起門來上課的老師們，突然要敞開大門，歡迎他人進入教室王國，對於教師而言，確實有所難度，也紛紛以「教師專業自主」的訴求，來表達被迫離開舒適圈的不滿。

教師是專業的工作、自主是專業的核心價值。「教師專業自主」與「教走察制度」並非衝突對立的兩者，而是一體兩面的觀念。首先，教師的教學主權建立在專業之基礎上，沒有專業，也遑論自主。此外，課程與教學領導是協教師發現盲點及發展專業素養之領導行為，也是提升教師專業之有效途徑，目的於提升教育品質，應相輔相成，取得平衡點，以創造雙贏。

#### (一) 教室走察制度與面臨之難處

1. 溝通不足，未建立合諧互信氛圍，恐引起反彈。
2. 走察者課程與教學領導專業度將影響成效。

#### (二) 教室走察制度推展對落實教師專業自主之助益

1. 了解教學實況，鼓舞教師士氣。
2. 有效率、系統化聚焦於教學實務，展現「專業領導」。

#### (三) 教室走察制度與教師專業自主理念之共通處

1. 以「專業成長」為核心

透過教室走察，校長與教師均可形塑教育專業形象，在不斷的觀察分析、回饋互動當中，彼此的專業知識與教育理念均可獲得充分溝通，使走察者與被走察者均能獲得專業成長，互助互惠。

2. 以「分享溝通」為途徑

走察者與被走察者透過良性互動，共享領導權，也在不斷的深度匯談與反思對話當中，逐步凝聚課程與教學發展之遠景共識。

3. 以「學生學習」為考量中心

教室走察制度與教師專業自主的最終倡導目的均為「展現教育真善美」，將學生視為課程與教學的主體服務對象，提供樂效創價的學習經驗，以締造「成就每一個孩子」(success for all)的教育契機。

## (四) 競值架構（Competing Values Framework）理論之運用

在教室走察制度的推展時，為同時確保教師專業自主之權利，同時降低推動的阻力與對立，校長與主任可活用如〈圖一〉所示之「競值架構理論」之概念，均衡扮演多元領導角色，以提高領導效能，同時採兼容並蓄領導行為，以調和「行動面」之衝突，創造「win-win」的雙贏局面。其具體做法分述如下：

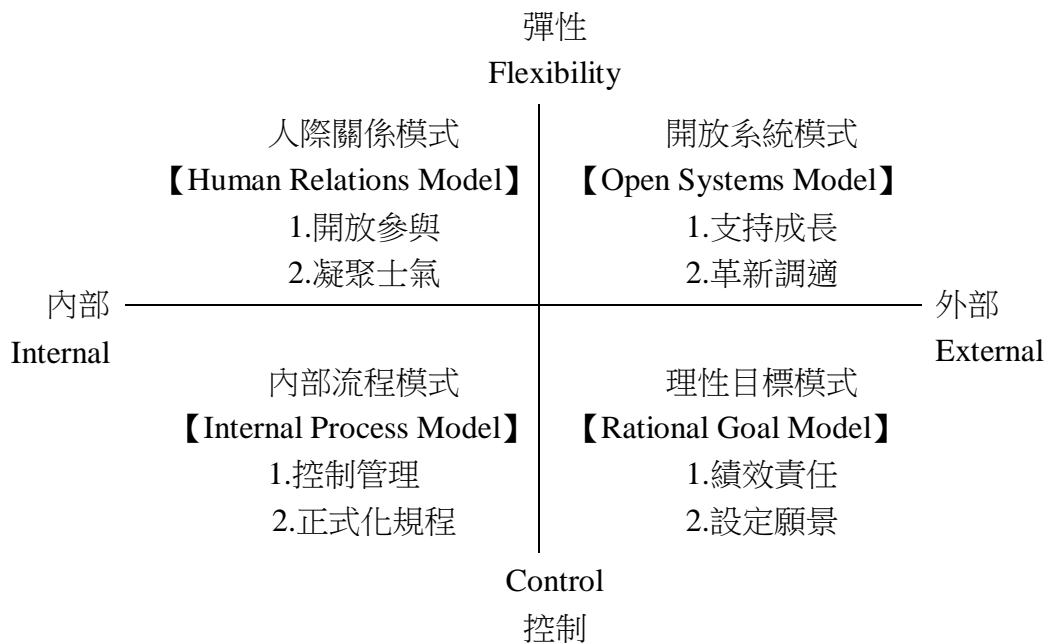


圖 1 競值架構理論之概念  
資料來源：吳勁甫（2006:155）

1. 內部流程模式：制定規範，落實管理
  - (1) 採取民主式「合議制」方式，透過對話與溝通協調，傾聽教師聲音，共同制定校本教室走察辦法及觀察重點之規準指標。
  - (2) 校長落實通過後之教室走察制度，展現課程與教學層面的專業領導作為，避免流於走馬看花的形式主義。
2. 理性目標模式：共塑願景，落實績效責任
  - (1) 落實願景領導，善用正式與非正式場合及多元溝通管道，與教師進行對話，凝聚課程與教學發展之共識，擘畫學校教育願景藍圖。
  - (2) 善用 SWOT 分析，從教師、學生、家長、社區、環境設備等各面向，評估學校發展之優劣勢、機會與威脅，以評估教室走察制度推動之助力與阻力，進而發展合宜之校本走察策略與方案。

3. 人際關係模式:共享決策權，提高組織承諾
  - (1) 落實分散式領導 (Distributed Leadership)，促進組織成員共同參與決策，透過團體成員之間的交互作用，分享經驗與成就感，提高組織向心力建立，形成相互依賴的動態關係，綿密互動網絡。
  - (2) 賦權增能 (Empowerment)，尋找教師領頭羊，組織教師專業學習社群，在促進「知識螺旋」與「專業對話」時，也可提供需要協助之被走察者一個便捷快速的精進管道。
4. 開放系統模式:爭取資源，適應變革，創新經營
  - (1) 校長落實趨勢領導，掌握教育當前趨勢與思潮，策略性融入短中長程之課程發展計畫，展現高瞻遠矚之領導風格。
  - (2) 鼓勵教師教學創新，嘗試不同教學方法，進行教學實驗、行動研究等，以適應教育變革，養成開放包容之寬闊心態，勇於踏出舒適圈。

## 六、教室走察制度落實推展之具體策略

### (一) 計畫階段 (Plan)

1. 展現校長「專業領導」，建立「首席教師」形象
  - (1) 善用教師晨會、領域會議、學年會議等場合，進行簡短專題分享，提出個人獨到見解與剖析。
  - (2) 面對教師提出之實務問題，提供具體可行之改善策略，成為教師教學最強而有力之後盾。
2. 充份溝通理念，形塑共好互助文化
  - (1) 善用校務會議說明宣導「教室走察制度」之運作方式與核心觀念，降低排斥感。
  - (2) 教師走察制度目的為協助教師提升教學效能，因此務必與教師評鑑脫鉤，免生枝節。



3. 妥適規劃實施期程，共擬具體作法

- (1) 勿急勿躁，走察制度分短中長期程逐步推廣，拉長教師適應期，以降低阻力。
- (2) 善用「合議制」研擬教室走察指標及檢核重點。

(二) 執行階段（Do）

1. 提供資源，鼓勵小組試辦

- (1) 尋找自願之教師領頭羊，進行教室走察之前導體驗，再向全體教師進行分享與回饋，激發教師主動參與意願。
- (2) 規劃視導技術或精進教學研習，走察者與被走察者同步提升專業知能與課程及教學領導能力。

2. 依計畫期程推展，系統性實施走察

- (1) 於推動前，提供教師充裕調適之時間，公佈辦法及時程，協助教師。
- (2) 做好心理準備與心理建設工作。

3. 落實反思會談，促進專業成長

- (1) 給予教師回饋前，校長應事先搜集可用資源，展現專業態度與能力。
- (2) 透過反思型的深度對話，協助被走察者提擬具體改善方案或策略，同時給予教師正向讚美與期許。

(三) 檢核階段（Check）：時時檢核成效，匯集成果，經驗分享

1. 利用回饋問卷，教師自評等方式，檢視教室走察制度推展之成效，並進而修正，使臻完善。
2. 鼓勵教師進行行動研究，評估教室走察制度之效益，進行成果發表與經驗分享。

(四) 再行動階段 (Action)：專業精進，改善缺失

1. 校長主動針對教室走察後，觀察到的共通性問題，提供專業成長資源，以助教師專業成長。
2. 善用滿意度調查表，改進現行計畫缺失，以利未來推動。

## 七、結語

二十一世紀是專業領航的世紀，校長落實課程與教學領導，才能使專業成為教育源源不絕的推動力。透過教室走察制度的推動，校長以「首席教師」的角色，帶領教師團隊，譜奏美妙的教育三部曲樂章—教師專業成長、成長用於實踐、提升學習成效，使每一個孩子都能在這悠揚的旋律樂聲當中，體驗樂效創價學習之歷程，尋覓生命中最有價值的定位。

## 參考文獻

- 文高上 (2011)。Gardner的多元智能理論之教育哲學探悉，**鵝湖月刊**，**434**，32-37。
- 吳清山 (2004)。學校行政。臺北市：心理出版社。
- 吳勁甫 (2006)。競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究。**教育政策論壇**，**9** (2)，155-186。
- 吳清山 (2012)。校長教室走察與教師專業成長，**師友月刊**，**538**，30-35。
- 張新仁 (2009)。中小學教師專業學習社群手冊。高雄：高雄師範大學。
- 張德銳、張素貞 (2012)。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究，**北市教育學刊**，**41**，59-97
- 黃旭鈞 (2009)。「教室走察」的理念及其在提升學校教育品質之應用，**教育研究月刊**，**188**，100-111。