

校長以公開授課進行教學領導之探討

張民杰

國立臺灣師範大學師資培育學院教授

賴光真

東吳大學師資培育中心副教授

一、前言

教育部（2014）「十二年國民基本教育課程綱要總綱」（以下簡稱 108 課程總綱）規定，校長及每位教師每學年應至少公開授課一次，並進行專業回饋。對於校長是否應和教師一樣公開授課，在總綱制定過程以及定案之後，都持續有著贊成與反對的熱烈討論與爭議。

究竟校長是否應該公開授課？校長透過公開授課如何發揮教學領導的職責與功能？容或有繼續討論的空間。本文即針對這些議題，嘗試提出評論與見解。

對於校長公開授課，黃政傑、吳清山、高新建、楊坤祥與熊儒卿（2019）歸納正反兩方意見，指出贊成的理由主要包括：(1)校長以身作則，讓教師感受到校長願意一起專業成長，降低教師的抗拒，並促進教師對校長的信任與情誼。(2)直接接觸教育最重要的課程教學核心，了解教師教學和學生學習的情況、需求和困難。(3)改善校長偏重行政的印象和作為，有效重塑校長的專業形象與提升領導力。(4)做為教學領導的一部分。至於反對的理由，則主要包括：(1)校長綜理校務，其法職權不包括授課，公開授課之要求不符法規和實際。(2)校長一年授課一次，象徵意義大於實質，無法達到改善自身教學之原定目的。(3)校長「借課」公開授課，影響師生教學的正常化。(4)校長可善用既有的巡堂職責，了解教師和學生課堂情形，以其他方式進行教學領導。

綜觀上述理由，可以發現無論正反意見任何一方，均主張校長必須擔負教學領導此項職責。若校長必須擔負此項職責乃為大家的共識，而公開授課的目的和內涵，也得到國小校長的高度認同（顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019），那麼討論焦點就在於：第一，校長親自公開授課，是否可以發揮教學領導的正面功能，不致產生太多負面影響；以及，第二，校長親自公開授課是否是教學領導的必要作為？

針對第一點，反對意見認為校長公開授課的象徵意義大於實質意義，甚至可能干擾教師或學生的正常教學。從另一個角度觀之，校長的公開授課可以考慮配合「借課」班級師生的教學進度。正如常見擔任教育實習輔導的教師釋放部分時間給予實習師資生進行教學演練一般，實習師資生可以占用部分時間實習教學，那麼校長公開授課占用教學的課堂時間數更少，理當更能夠加以包容。國民及學

前教育署（2019）公布之《高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則》，也提到「授課人員經學校同意於非原授課班級進行公開授課，原授課教師須參與共同備課，並於該堂課與授課人員進行協同教學」，也解決了這項爭議。如果，校長親自公開授課，不但符應總綱規範，而且可以發揮以身作則、身先士卒、置身事「內」的宣示效果，或者透過公開授課、教學觀察三部曲的嚴謹程序，親自示範教師教育專業發展與成長的具體方式，供全校教師參考，相對於前述的輕微干擾，利遠大於弊，當可積極作為。

至於第二點關注校長親自公開授課是否是教學領導的必要作為。在凡事強調多元的今日，公開授課自然不會是校長教學領導的唯一路徑，舉凡觀念溝通、主持會議、舉辦研習、巡堂、資源爭取等等，均為教學領導的可行路徑。校長教學領導也有發展教學目標與任務、確保課程品質、確保教學品質、促進教師專業發展、增進學生學習氣氛、及發展支持的工作環境等多個層面（李安明，2016）。校長要善盡教學領導職責可以、甚至更應該透過多元的路徑，採行各式各樣的方法與策略，始能竟其全功。既然主張以多元路徑來達到教學領導，意味著不必刻意排斥任何一種方法，公開授課亦為可以或應該考慮的路徑之一。但重要的是，108 課程總綱倡議教師透過公開授課與專業回饋以達到教師專業發展，此種作為乃是過去所沒有的新措施，在教師缺乏經驗或者徬徨猶豫的時刻，校長更應該特意的將親自公開授課納入做為教學領導的重要路徑之一。因此，我們可以說，在其他情境下，校長親自公開授課不是教學領導的「充分條件」或「必要條件」；但是在新課綱、新制度推動之初，親自公開授課將會階段性的是校長教學領導「充分且必要的條件」。

劉世雄（2019）以打球來比喻公開授課，認為校長像是球隊的總教練，總教練不需要親自上場打球，也不需要跟球員比賽誰比較會打球，不過，在帶領球隊的過程中，總教練除了要能知道每位球員的特質，規劃球員的訓練計畫，以帶領球隊達到階段性目標之外，在帶領、陪練的過程中，偶而能夠上場展露幾手，讓球員知道他不僅懂球、會教球，還真的會打球，那麼對於球員的領導，將具有加分的效果。由此比喻來思考，校長在教學領導的諸多作為中，能夠部分時間的親自公開授課，讓教師體察到校長不僅懂教學，能夠做教學領導，而且對教學也真的有「兩把刷子」，對於激勵學校教師提升教學專業，應該具有積極的功能。

前述總教練的比喻，除了可以引導眾人正向看待校長親自公開授課之外，同時也提醒校長，對於教學領導，包括公開授課此種路徑，應該不忘更宏觀、更整體和更深入地參與這個過程。

仔細分析 108 課程總綱關於公開授課相關規定的意涵，我們可以發現，公開授課以及連帶的專業回饋，僅是教師專業發展的手段，其目的應該是持續提升教

學品質及學生學習成效，以及形塑同儕共學的教學文化。基於此，校長必須針對公開授課的手段與目的，展現教學領導作為，方能確保教師以適切的方式運作公開授課，並且達到公開授課訴求的目的，發揮公開授課的效益。

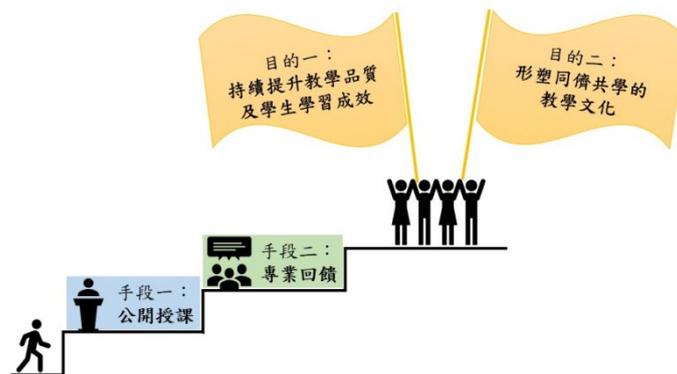


圖 1 課程總綱公開授課示意圖

以下分別就建立公開授課的行政措施、引導教師熟悉教學觀察三部曲、支持公開授課後的教師專業發展等三面向，來加以說明。

二、建立公開授課的行政措施

依據108課程總綱之規定，公開授課乃是全校性的教師專業發展事務，因此校長必須協同學校行政人員、教師社群召集人或者全體教師，共同建立公開授課的行政措施。

雖然國民及學前教育署（2016、2019）先後公布有《國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則》及《高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則》（以下簡稱公開授課參考原則），提供學校做為公開授課的運作參考，但是校長仍應更進一步領導建立各該學校的公開授課行政措施，包含公開授課的運作機制以及相關的配套措施等。

在公開授課的運作機制方面，公開授課可以透過領域/群科/學程/科目（含特殊需求領域課程）教學研究會、年級或年段會議，或是自發組成的校內、跨校或跨領域的專業學習社群來進行，校長即應領導教師共商決定校內要採取領域學科、年級年段、學習社群等哪一種模式，或者兼採多元模式（張民杰，賴光真，2019）。又例如，公開授課要採取行政主導模式，還是採取 Kaufman& Grimm(2013)倡導的授課教師主導 (Teacher-Driven Observation, TDO) 的模式(王勝忠，2019)，抑或兼容兩種模式，也應該與教師討論決定。再者，前揭兩個公開授課參考原則（國民及學前教育署，2016、2019）也都提到公開授課得結合學校之定期教學觀

摩、教師專業研習、課程與教學創新、教育實驗及相關計畫辦理。校長也可以引導教師選擇將公開授課與這些課程與教學創新、教育實驗，或是學校本位課程、校訂課程、彈性學習課程等結合辦理，如此也能發揮校長的教學領導。

此外，例如公開授課是否要開放或邀請家長、社區人士參與？若要參與，應該採取怎樣的方式？是否設定特定的條件等？校長也應該與教師，乃至於家長、社區人士代表等商議，以達成共識。

而初期建立的公開授課行政措施往往會有若干疏漏或者窒礙難行之處，校長有責任在試行一學期或一學年之末，與學校行政人員以及教師等共同檢討，並就缺失之處進行調整修改，或者就未能落實之處，訴求進一步的提升。

三、引導教師熟悉教學觀察三部曲

公開授課的程序通常分為備觀、觀課和議課等三步驟。而公開授課必然配合教學觀察，因此其程序也可以用觀察前會談（pre-observation meeting）、觀察（observation）、觀察後回饋會談（post-observation debriefing）等教學觀察三部曲的概念來思考。校長應該透過自身公開授課的示範，或者親自講解，或者辦理研習等，引導校內教師熟悉公開授課與專業回饋的程序，並具備所需的相關知能。

（一）備課/觀察前會談

校長要引導教師理解，在進行公開授課之前，應該先能與其他教師共同備課，或者自己先自行備課，然後在觀課前進行說課，或者直接與觀課教師進行教學觀察前會談。

再者，校長應讓教師認知，觀察前的說課或者觀察前會談必須聚焦在教學觀察所關注的事項上，因此最好參照特定的會談題綱來進行討論，向觀察者說明課程的背景脈絡，說明期望觀察的焦點，分配任務，說明資料蒐集方法，提供觀察工具，並約定觀察、觀察後回饋會談的時間地點，以及說明其他配套注意事宜。而在說課或者觀察前回饋會談的過程中，隨時釐清觀察者的疑惑，藉此為觀課或教學觀察奠定最佳的共識基礎。

進一步言之，校長應該引導教師體認觀察前準備的重要性。具體言之，就是在進行公開授課、啟動教學觀察三部曲之前，能夠對自己的課程教學產生問題意識，提出焦點問題（focus question），依據此一焦點問題，選擇資料蒐集方法、工具，並且準備會談題綱，然後邀請適任的觀察者，決定觀察三部曲之日期、時間與地點以及其他教學觀察相關的配套事宜等。這些準備，將能使觀察前的說課

或者觀察前會談嚴謹且有效率的進行。校長可以將前述事項，彙整成為一張引導思考的表格，或者直接提供觀察前會談紀錄表格（針對：1.課程脈絡、2.觀察焦點及觀察工具、3.觀課相關配合事宜（含觀課位置、錄影與錄音等倫理議題、預定觀課和議課時間）三大部分，如附件 1），建議教師依據這些表格的提示，預先做好相關的準備。

（二）觀課/觀察

觀課或教學觀察是要幫助擔任公開授課的教學者蒐集課堂上發生的客觀事實，以利後續的專業回饋。觀課者要能完善且忠實地記錄自己在觀課過程聽到什麼、看到什麼，需要運用特定的觀察方法和觀察工具。

校長應該透過研習或工作坊，引導教師認識並嘗試運用若干較常被使用的觀察方法與觀察工具，諸如軼事紀錄、選擇性逐字記錄、在工作中、佛蘭德斯互動分析系統、語言流動、教室移動等。校長也應該提醒觀察者在觀察時，不要被課堂氣氛影響而忘記了蒐集資料，也不要在此時急於對所觀察或蒐集到的資料賦予意義或做成結論。

若學校本身較難自行辦理，校長可以鼓勵教師參加教師專業發展支持系統中「教師專業發展實踐方案」的「中小學教師專業發展初、進階專業回饋人才與教學輔導教師三類專業人才培訓認證」，培訓認證歷程將系統性的引導教師認識這些觀察方法與工具。

（三）議課/觀察後回饋會談

議課或觀察後回饋會談是收割公開授課此項努力的重要程序，也是專業回饋的重要時機。為了讓公開授課能夠有所收穫，校長應該引導教師認知，議課或觀察後回饋會談也應該參照特定的會談題綱（例如根據：1.客觀事實（objectivity）：觀課人員說明觀察到的教與學具體事實；2.關聯（relationship）：前述觀察資料與觀察焦點的關聯（即觀察資料能否回應觀察焦點的問題）；3.詮釋（interpretation）：授課教師與觀課人員分享公開授課/教學觀察彼此的收穫或對未來教與學的啟發；4.決定（decision）：授課教師/觀課人員下次擬採取之教與學行動或策略（含下次的觀察焦點四個步驟，如附件 2）等來進行。

在校長的引導下，教師充分理解並能實際落實議課/觀察後回饋會談的重點與程序，公開授課或教學觀察三部曲的歷程始為完整。

四、支持公開授課後的教師專業發展

校長透過公開授課來支持教師專業發展，除親自公開授課，展現以身作則的領頭角色之外，還應該在心理上、觀念上給予教師支持。心理上，諸如讓教師體認公開授課並不如想像中的困難、令人畏懼；觀念上，諸如讓教師體認公開授課乃是教師本來就要實踐的教師專業發展事項，屬於原來的、既有的事項，而非新增的額外負擔。

除了讓教師體認到公開授課的本分必要與簡易可行之外，更重要的，校長必須讓教師體認公開授課為教師帶來的效益。校長必須充分認知教師公開授課乃至於專業回饋，都仍僅是手段，更重要的目的乃是持續提升教學品質及學生學習成效，以及形塑同儕共學的教學文化。同儕共學的教學文化往往不易直接形塑，但校長若能讓教師體認公開授課可以因為引導教師彼此觀察並討論課程與教學，而明顯且有效的提升教學品質及學生學習成效，則同儕共學此種教師教學文化之形塑，將有希望水到渠成。

但是若以Kirkpatrick(1998)、Kirkpatrick & Kirkpatrick(2006)所說的「反應、學習、行為、成果」四個成效評估層次為參照，公開授課以及專業回饋至多只能讓教師完成四個成效評估層次的「反應」、「學習」而已，若僅止於此，未能進一步推演到「行為」、「成果」，將無法真正改變教學行為，進而提升學生學習成效。此種未盡全功、不夠到位的公開授課，必將流於形式，每學年行禮如儀一番，徒得勞師動眾、勞民傷財的罵名。因此，校長必須引導教師在公開授課之後，能夠進一步達到「行為」、「成果」層次。具體言之，就是必須引導教師，立基於公開授課與專業回饋所得到的事實、發現、啟發，以及所決定的教學改進，能夠實際落實於後續的課程教學實際行為中，透過調整之後的課程與教學，達到提升教學品質及學生學習成效的成果。

公開授課之後的教學改進行動，有一部分是教師可以自力為之者，部分則需要學校的支持。校長的責任便是提供教師教學改進所需的人力、物力、財力、空間、時間等資源，盡量滿足教師的需求，支持教師真正落實改進其教學。

除了此種個別性的需求滿足之外，校長亦應考慮透過學校課程發展會議、教學研究會或教師專業學習社群，階段性的綜整教師公開授課之後所提出的教學改善計畫，擬定學校性的支持措施。例如若教師普遍有某方面的教學改進需求，則優先配合辦理該項增能研習或者資源提供。108課程總綱對教師專業發展的實施內涵，除教師共同備課、教學觀察與回饋等公開授課之外，也提到研發課程與教材、參加工作坊、安排專題講座、實地參訪、線上學習、行動研究、課堂教學研究、公開分享與交流等多元專業發展活動方式（教育部，2014），校長不妨將公

開授課與這些更廣泛的教師專業發展活動彼此整合，使得公開授課、教師專業發展更呈現出整合、有機的樣貌。

五、結語

108 課程總綱關於校長應比照教師公開授課的規定，校長之間各有正反意見，然綜觀之，其利遠大於其弊，校長應積極正向的看待，發揮領頭羊之姿，以身作則，帶動教師。所謂「參與者擁有影響力」，校長要能發揮影響力，讓學校教師均能願意透過公開授課而達到專業發展，本身的參與、投入，特別是在新制度推動之初，當為教學領導充分且必要的條件。

校長要懂得如何備、觀、議課，具備觀察和會談的知識、能力和態度，並且親身參與公開授課，如此才能基於教學領導的思考，以總教練之角度，站在更高的地位，透過建立公開授課的行政措施、引導教師熟悉教學觀察三部曲、支持公開授課後的教師專業發展等作為，讓校內教師的公開授課以適切的方式運作。當校長和教師們都有能力和技巧運用課堂上蒐集到的客觀事實，進行專業回饋，形塑信任自在、專業對話的氛圍，進而落實到教與學的歷程，如此方能達成公開授課訴求的持續提升教學品質及學生學習成效，以及形塑同儕共學的教學文化之目的。

附註：圖 1 為袁薏淳繪製，特予致謝。

參考文獻

- 王勝忠（2019）。108 課綱施行後教師公開授課的新取向。臺灣教育評論月刊，8(11)，178-183。
- 李安明（2016）。國民小學校長教學領導之責任探究：以新竹縣市三所國小為例。教育行政論壇，8(1)，1-33。
- 國民及學前教育署（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。105年10月17日臺教國署國字第1050111992號函。
- 國民及學前教育署（2019）。高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則。108年5月1日臺教國署國字第1080045919號函。
- 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：教育部。

- 黃政傑、吳清山、高新建、楊坤祥、熊儒卿（2019）。中小學校長公開授課。臺灣教育，718，1-22。
- 張民杰、賴光真（2019）。以 TDO 公開授課提升教師專業發展。師友月刊，616，5-16。
- 劉世雄（2019）。從校長的公開授課談論校長在學校課程發展的作為。師友月刊，616，23-28。
- 顏國樑、謝翠霞、宋美瑤（2019）。國民小學校長實施公開授課之研究。教育政策論壇，22(3)，69-100。DOI：10.3966/156082982019082203003。
- Kaufman, T. E. & Grimm, E. D. (2013). *The transparent teacher: Taking charge of your instruction with peer-collected classroom data*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco, LA: Berrett-Koehler.

附件 1 公開授課 / 教學觀察前會談紀錄表

授課教師		任教 年級		任教領域/ 科目	
觀課人員					
備課社群（選填）		教學單元			
觀察前會談日期	___年___月___日	地點			
<p>一、課程脈絡（可包含：（一）學習目標：含核心素養、學習表現與學習內容；（二）學生經驗：含學生先備知識、起點行為、學生特性等；（三）教師教學預定流程與策略；（四）學生學習策略或方法；（五）教學評量方式。）：</p>		<p>二、觀察焦點（由授課教師決定，不同觀課人員可安排不同觀察焦點或觀察任務）及觀察工具（請依觀察焦點選擇適切的觀察工具，可參考附件「觀察焦點與觀察工具的選擇」）：</p>			

三、 觀課相關配合事宜：**（一）觀課人員觀課位置及角色（經授課教師同意）：**

1. 觀課人員位在教室 前、中、後、小組旁、個別學生旁（請打勾）。
2. 觀課人員是 完全觀課人員、有部分的參與，參與事項：

3. 拍照或錄影：皆無、皆有、只錄影、只拍照（請打勾）。備註：拍照或錄影，如涉及揭露學生身分，請先徵求學生及其家長同意，同意書請參考附件「觀察焦點與觀察工具的選擇」。

（二）預定公開授課 / 教學觀察日期與地點：

1. 日期：_____年_____月_____日_____時_____分
2. 地點：_____

（三）回饋會談預定日期與地點：（建議於公開授課 / 教學觀察後三天內完成會談為佳）

1. 日期：_____年_____月_____日_____時_____分
2. 地點：_____) _____

附件 2 公開授課 / 教學觀察後回饋會談紀錄表

授課教師		任教 年級		任教領域/ 科目	
觀課人員					
教學單元					
回饋會談日期	__年__月__日	地點			
一、客觀事實(objectivity)：觀課人員說明觀察到的教與學具體事實		二、關聯(relationship)：前述觀察資料與觀察焦點的關聯（即觀察資料能否回應觀察焦點的問題）			
三、詮釋(interpretation)：授課教師與觀課人員分享公開授課 / 教學觀察彼此的收穫或對未來教與學的啟發		四、決定(decision)：授課教師 / 觀課人員下次擬採取之教與學行動或策略（含下次的觀察焦點）			