

科技部補助專題研究計畫報告

國民中小學校長公開授課執行之研究

報告類別：成果報告
計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 109-2410-H-007-015-SSS
執行期間：109年08月01日至110年11月30日
執行單位：國立清華大學教育與學習科技學系

計畫主持人：顏國樑

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：閔詩紘

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關教育部
(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)
本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 110 年 12 月 21 日

中文摘要：本研究旨在探討國民中小學校長公開授課執行之目的達成度、成功的重要條件、公開授課內涵與方式、觀課後的運用，以及執行的問題與改進方式。在研究方法上採取問卷調查為主、訪談為輔之質量並重方式。首先，以自編「國民中小學校長公開授課執行現況調查問卷」，抽取國中校長426人，國小校長752人進行問卷調查。而後，依據問卷調查結果，編製半結構訪談大綱，選取任職於國民中學與國民小學的現職校長各4位進行訪談。最後，依據研究結果與分析歸納之研究結論提出建議。

中文關鍵詞：校長公開授課、共同備課、公開觀課、議課、校長專業成長

英文摘要：The purpose of this study is to investigate the achievement of goals, important conditions for success, essence, methods, applications, problems, and ways of improvement of elementary and secondary schools' principals in Taiwan about the implementation of lesson study. A questionnaire survey design is adopted to collect the data, and interviews are used to verify the results of the questionnaire. First, using the self-compiled questionnaire survey "current status questionnaire on elementary and secondary schools' principals of the implementation of lesson study" to survey 426 secondary schools' principals and 752 elementary schools' principals. Secondly, compiling semi-structured interview guide to interview 4 secondary schools' principals and 4 elementary schools' principals. Finally, basing on the results of the questionnaire and the interview, the researcher get the conclusions and make suggestions based on the conclusions.

英文關鍵詞：principal lesson study, collaborative lesson, open classroom observation, discuss lesson, principal professional development

目 次

壹、本研究計畫之背景與目的	1
一、研究動機及目的	1
二、待答問題	3
三、名詞釋義	3
四、研究方法	4
五、研究內容範圍	4
六、研究的重要性	4
貳、文獻探討	5
一、公開授課的相關規定	5
二、校長公開授課的意義與價值	7
三、校長公開授課的實施方式與過程	8
四、校長公開授課執行的困境與改進方式	9
五、校長公開授課相關研究	11
參、研究設計與實施	17
一、問卷調查研究架構	17
二、待答問題	17
三、研究對象	18
三、研究工具	23
四、資料處理	25
肆、研究結果分析與討論	27
一、研究結果分析	27
二、綜合討論與分析	87
伍、研究結論與建議	91
一、結論	91
二、建議	95

陸、參考文獻.....	99
柒、附錄.....	103
一、調查問卷	103
二、訪談大綱	111

壹、本研究計畫之背景與目的

一、研究動機及目的

校長在法定職權上是綜理校務，負有學校經營績效的責任。任何教育政策的推動，皆需要校長的規劃與執行，結合校內外人力與物力等資源，將政策透過課程與教學，落實到學生學習上。因此，教育政策要成功推動，校長扮演著重要的關鍵性角色。

校長為教育的舵手與領航者，是校務經營的領導者，同時也兼具學校首席教師的角色，應該在教學領導上扮演積極的教學角色。然而，校長常偏重「行政領導」而忽略「教學領導」的重要性，導致社會大眾產生校長「只重行政」的負面印象（李安明，1999；吳清山，2014）。此外，校長具有課程領導的角色，其主要是針對學校課程等事務所進行的各種領導行為，其目的在改進課程品質與教學成效（黃旭均，2003）。再者，校長具有學習領導的任務，以學生學習為中心，營造校園成為學習的場域，提升學生學習效果（潘慧玲，2017）。因此，校長必須在行政、課程教學以及學習領導上不斷地專業成長，才能產生較高的學校經營之績效。

關於校長公開授課，並非是在有了 108 新課綱的法定規範後才出現，而是近 10 年來，校園的學習文化變革及校長的專業角色轉變。雖然校長公開授課並未普及，但在教育現場已經是存在的事實。臺灣公開授課的歷史脈絡，最早是追溯至臺北縣於 1999 年試辦校長授課計畫，實施方式由校長授或協同辦理，每週需進行實際上課，結果引發臺北縣國中小學校長反對（林瑞生，2001）。2006 年，教育部開始推展《教師專業發展評鑑方案》，2017 年轉型為「教師專業發展支持系統」，且於臺北市、新北市、宜蘭縣等部分縣市推展學習共同體進行校長公開授課的經驗，已有一定的教育成效。只是，過去專業發展之實施方案大多以教師為對象，較少針對校長進行探討（顏國樑、閔詩紘，2018）。

教育部發布《十二年國民基本教育課程綱要總綱》，規定從 2019 年 8 月 1 日校長與教師每年均須公開授課一次，並於於 2016 年訂定《國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則》，以作為校長與教師每年執行公開授課的參考，但其內容都是針對教師如何進行公開授課，校長僅準用規定，校長角色與任務與教師不同。因此有必要在實際執行之後透過研究瞭解國中小校長對公開授課相關議題的看法如何？校長公開授課執行目的達成程度如何？需要哪些重要條件配合校長公開授課才能有效執行？校長公開授課備課、說課、觀課及議課方式，以及議課後的運用情形等？這些都是校長公開授課政策執行第一年值得探討的議題？

教育政策在謀求教育問題的解決，教育問題能否圓滿解決，則有賴教育政策的有效執行，所謂「徒法不足以自行」，正是強調教育政策的有效落實（顏國樑，1997）。就政策過程來看，目前校長公開授課已實施，已從政策規劃階段跨入政策執行階段，執行

之後勢必會碰到問題，如果能探討校長公開授課之後的問題並加以解決，可讓校長公開授課政策順利實施。因此，探討國中小學校長公開授課的執行正是時候，是一項值得研究的重要議題。

根據文獻顯示，過去對於公開授課的意義與內涵大多是以教師角度進行探討（王金國、桂田愛，2014；教育部，2017；許佳綺，2017；劉世雄，2017；顏國樑，2017），近幾年才有文章與論文探討校長公開授課（范振和，2017；黃貴連，2016；陳鼎華，2019；顏國樑、閔詩紘，2018；顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019；謝翠霞，2018）。上述有關校長公開授課大部分集中論述國小教育階段，研究時間是校長公開授課尚未正式實施之前，大多是對校長公開授課的看法與建議（林坤燿，2017；范振和，2017；國家教育研究院，2016；潘淑琦，2019；謝翠霞，2018）。

研究者本人曾發表國小校長公開授課的研究(顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019)，惟此次計畫在研究時間、教育階段、研究內容及研究方法皆有所擴展。在時間上，過去研究校長公開授課是在政策規劃階段，本次計畫係針對校長公開授課正式執行階段的研究，從政策規劃階段到執行階段，符合較長期研究的性質；在研究對象上，過去僅針對國小校長，並未擴及國中校長，而國小與國中教育階段雖都是義務教育但屬性仍有不同。在研究內容上，本次計畫增加執行成功的重要條件，並配合執行現況在研究題項加以修正。在研究方法上，本次計畫除了問卷調查之外，也採取訪談法，以深入了解量化結果的運作現況、問題背後原因與因應解決方式。校長公開授課已於 2019 年 8 月 1 日正式實施。基於上述原因，有必要繼續以政策執行的角度，對國小與國中學校校長公開授課政策執行相關議題進行研究，以作為國中與國小學執行校長公開授課的參考。

本計畫在研究對象方面，以全國公立國中小校長為研究對象；在研究方法上採取問卷調查及訪談質量並重方式；在研究內容上探討國民中小學校長公開授課政策執行的目的達成度、成功的重要條件、公開授課內涵與方式、觀課後的運用，以及執行的問題及改進方式。期望透過此項研究發現，提出具體建議，以提供國民中小學校長公開授課規劃與執行的參考。

基於上述之研究動機，本研究之主要研究目的如下：

- (一) 分析國民中小學校長公開授課執行目的達成程度與運作的看法。
- (二) 探討國民中小學校長公開授課執行成功的重要條件。
- (三) 探討國民中小學校長公開授課執行的問題。
- (四) 探討國民中小學校長公開授課執行的改進方式。

二、待答問題

(一) 國民中小學校長公開授課執行目的達成的程度與運作方面：

1. 國民中小學校長公開授課執行目的達成程度為何？
2. 國民中小學校長公開授課執行的內涵、參與人員、授課方式的看法為何？
3. 不同個人背景變項（國中與國小教育階段、性別、年齡、最高學歷、教育服務年資、擔任校長年資）與環境變項（學校規模、學校位置）之國民中小學校長，對校長公開授課執行之目標達成的程度、內涵、參與人員、授課方式看法是否有差異？

(二) 探討國民中小學校長公開授課執行成功的重要條件方面：

1. 國民中小學校長公開授課執行成功的重要條件為何？
2. 不同個人背景變項（國中與國小教育階段、性別、年齡、最高學歷、教育服務年資、擔任校長年資）與環境變項（學校規模、學校位置）之國民中小學校長，對校長公開授課執行成功的條件看法是否有差異？

(三) 國民中小學校長公開授課執行的問題方面：

1. 國民中小學校長公開授課在教育行政、學校、校長的實施問題為何？
2. 不同背景及環境變項之國民中小學校長，對國民中小學校長公開授課在教育行政、學校、校長方面執行問題的看法是否有差異？

(四) 國民中小學校長公開授課執行改進方式方面：

1. 國民中小學校長公開授課執行在教育行政、學校、校長的改進方式為何？
2. 不同背景及環境變項之國民中小學校長，對國民中小學校長公開授課執行在教育行政、學校、校長的改進途徑的看法是否有差異？

三、名詞釋義

(一) 校長公開授課

校長公開授課，係指透過校長備課、說課、公開觀課、議課的公開教學過程，在共學的教學文化氛圍下，與校長同儕或教師互相合作、分享、對話教學經驗。其旨在透過校長公開授課，展現課程教學與學習領導的專業知能，激勵教師持續專業成長，進而提升學生學習效果。本研究編製「國民中小學校長公開授課執行相關問題與改進途徑」，得分愈高，表示執行目的、成功的要件、內涵、參與人員、授課方式、問題及改進方式認同度愈高；反之愈低。

四、研究方法

(一) 問卷調查法

本研究根據法規文件分析與文獻探討所得結果，本研究編製「國民中小學校長公開授課執行相關問題與改進途徑」，調查全國國民中小學校長公開授課執行目的達成程度與運作的看法、執行成功的重要條件，以及執行的問題、改進途徑的看法。

(二) 訪談法

鑑於僅以問卷進行調查，仍恐無法深入瞭解國民中小學校長公開授課政策執行相關議題。因此，針對問卷調查分析結果較特殊的現象，編製半結構訪談大綱，輔以訪談法進行研究，以求深入探討與瞭解調查量化分析結果背後的真正意義。本研究採取半結構的訪談方式，訪談國中小校長，以瞭解國民中小學校長公開授課執行目的達成程度與運作的看法、執行成功的重要條件，以及執行的問題、改進途徑，以配合實證調查結果更深入探討與互相印證。

五、研究內容範圍

教育政策分析通常可分為五個階段，包括政策問題的形成、政策規劃、政策合法化、政策執行、政策評估。本研究僅分析校長公開授課政策執行階段，探討國民中小校長公開授課執行執行目的、成功的重要條件、內涵、參與人員、授課方式、問題及改進方式。

六、研究的重要性

(一) 在學術上，可充實校長公開授課方面的研究

以目前蒐集有關校長公開授課的文獻來看，針對校長公開授課博碩士論文與文章並不多，大部分集中在教師公開授課方面，且集中在國小教育階段的研究。因此，本研究除了探討國小階段，擴及國中校長，針對國民中小學校長公開授課進行研究，在學術上可充實校長公開授課方面的研究。

(二) 在實務上，可作為國民中小學校長公開授課政策執行與推展的參考

本研究探討國民中小學校長公開授課的目的達成程度、內涵、授課方式、問題、改進方式。過去少數對校長公開授課的研究僅是政策未正式實施的意見，目前 108 年校長公開授課已經正式實施，研究透過此項研究發現，提出具體建議，可以提供教育行政機關、學校及校長執行國民中小學校長公開授課的參考。

(三) 在時間上，研究國民中小學校長公開授課正是時候

因為過去校長較少進行公開授課，也忽略教學領導，但教育部發布《十二年國民基

本教育課程綱要總綱》，規定從 2019 年 8 月 1 日校長與教師一樣每年均須公開授課一次，並於於 2016 年訂定《國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則》，以作為校長與教師每年執行公開授課的參考，但法規內容都是針對教師如何進行公開授課，校長僅準用規定，加上校長角色與任務與教師不同，在校長比照教師公開授課實際執行之後，探討國中小校長對公開授課執行相關議題的看法，尋找適當的做法等，相當有其必要性。因此，在時間上，過去研究校長公開授課是在政策規劃階段，本次計畫係針對校長公開授課正式執行階段的研究，從政策規劃到執行階段，符合較長期研究的性質，探討國民中小學校長公開授課執行相關議題正是時候。

貳、文獻探討

一、公開授課的相關規定

(一) 公開授課的法源依據

1. 十二年國民基本教育課程綱要總綱

教育部 2014 年所發布之《十二年國民基本教育課程綱要總綱》，總綱中柒、實施要點五教師專業發展（一）之第 3 點中規範：「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。」另外，在《十二年國民基本教育課程綱要總綱》柒、實施要點七，家長與民間參與（二）中規定：「學校應定期邀請家長參與教師公開授課或其他課程與教學相關活動，引導家長關心班級及學校課程與教學之實踐，並能主動與家長正向的溝通互動，建立親師生共學的學校文化」（十二年國民基本教育課程綱要總綱，2014）。

2. 國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則

教育部依據課程綱要總綱的規定，訂定《國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則》，提供直轄市與縣市教育局訂定地方層級的實施規定，提供學校實施公開授課的參考。顏國樑（2017）對此項規定進一步加以評析：

(1)規定參加公開授課之教育人員的涵蓋範圍廣泛：必須參加國中小學公開授課的人員包括校長與專任教師，以及三個月以上的代課、代理教師，不足三個月以上的代課、代理教師如果有意願，亦可參加，每學年至少公開授課一次。這項規定，不管是校長與教師，均一視同仁，需要公開授課，校長可展現課程與教學領導的專業素養，以身作則，改進過去較偏於行政領導，忽略教學領導的缺失；另一方面，也讓所有教師，無論教學年資資深或資淺的教師，都需要公開授課，改進教師有可能多年未進行公開授課的缺失，讓每位教師皆有機會進行公開授課，以促進教師教學專業能力的不斷改進與成長。

(2)明定公開授課的實施過程：法案規定，公開授課需要擬訂公開授課計畫；其規劃事項，得包括共同備課、接受教學觀察及專業回饋；換句話說，公開授課過程包括備課、觀課、議課。過去學校公開授課方式是以教學觀摩為主，往往忽略備課、議課及專業成長的過程，導致教學觀摩徒具形式，失去公開授課改進教師教學、提升學生學習的目的。

(3)鼓勵重於懲罰：法案中對於公開授課訂有獎勵措施，包括完成公開授課的授課人員與觀課教師，由服務學校核給研習時數證明。另外，辦理公開授課績效優良的學校，授課人員及承辦人員應予以獎勵。但法規中僅訂定國中小教育人員每學年至少公開授課一次；直轄市、縣（市）主管教育行政機關得將學校公開授課辦理情形，納入校務評鑑及教學視導之重要項目。對於未進行公開授課的教師，並未有懲罰條款。由法規精神來看，較具鼓勵性質。因此未來是否能真正落實，仍待觀察。

(4)整合學校資源，彈性處理：法案明定公開授課的共同備課，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。各國民中小學得參採本原則規定，衡酌學校特色與資源及校園文化，建立適合學校運作的公開授課方式。另外，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。因此，學校除依據教育部與學校所屬教育處規定之外，應整合學校相關計畫與資源，訂定學校本身進行公開授課的計畫，才能有效達成公開授課的目標。

(5)邀請學校家長參加公開授課：法案規定學校應定期邀請家長參與教師公開授課或其他課程及教學相關活動，增進家長關心教師教學、學校課程及教學實踐，建立親師生共學之學校文化。例如：彰化縣於 2017 年訂定《彰化縣國民中學與國民小學邀請家長參與公開授課原則》，規定家長在參與公開授課之觀課前、觀課中、觀課後應遵守的原則。在過去，學校鮮少邀請家長進到學校參與教師教學，法案規定應邀請家長參加學校公開授課，學校文化是否形成、教師是否接受家長參與公開授課、家長是否能提供專業意見等，仍有待觀察與考驗。

(6)缺少對校長實施公開授課的做法：法案規定校長與學校教師一樣，應在服務學校，每學年至少公開授課一次，並以校內教師觀課為原則，但未對校長如何在學校實施公開授課有特別的規定。換句話說，未來實施校長公開授課是比照教師方式進行。但因為校長角色與教師不同，並未實際教學，卻具有學習領導與課程領導的角色；校長未實際有班級，要進行公開授課，需要教師的班級，對班級學生起點行為不熟悉、教學內容需要與教師配合、教學方法與原班級教師不同等，有可能影響學生的學習，反而失去實施公開授課的目的。因此，有必要對校長如何實施公開授課再做較具體的規定。

由上述法規的訂定與評析，顯示校長經營學校不再僅是行政領導，亦必須兼具課程教學與行政領導之角色，中小學校長需因應這種趨勢的轉變，除了行政專業知能外，更

需要充實課程與教學的專業知能，才能提升學校經營之績效。此外，因為法規僅針對教師作詳細規範，國中小校長公開授課方式僅準用此法規，因此有必要透過研究瞭解國中小校長的看法。

二、校長公開授課的意義與價值

(一) 校長公開授課的意義

根據文獻顯示，過去對於公開授課的意義與內涵大多是以教師角度進行探討。校長公開授課的意義基於校長教學領導(李安明, 2016; 林新發、黃秋鑾, 2014; Murphy, 1990) 與學習共同體(李涵鈺, 2015; 黃郁倫、鐘啟泉譯, 2012; 游秀靜、唐淑華, 2015) 的學理基礎。綜合最近對校長公開授課的探討(林坤燿, 2017; 范振和, 2017; 黃貴連, 2016; 顏國樑、閔詩紘, 2018; 顏國樑、謝翠霞、宋美瑤, 2019)，所謂校長公開授課，係指透過校長備課、說課、公開觀課、共同議課的公開教學過程，在共學的教學文化氛圍下，與校長同儕或教師互相合作、分享、對話教學經驗。其旨在透過校長公開授課，展現課程教學與學習領導的專業知能，激勵教師持續專業成長，進而提升學生學習效果。

(二) 校長公開授課的價值

校長公開授課本身是手段而非目的。校長公開授課的功能不必過度誇大，不可能透過每年一次的公開授課，即可協助老師讓每位學生的學習都達成學習之目標。但實施校長公開授課仍有以下的重要價值(潘淑琦, 2019; 林坤燿, 2017; 顏國樑、閔詩紘, 2018; 顏國樑、謝翠霞、宋美瑤, 2019)：

1. 展現校長課程教學與學習領導的專業形象

近年來倡導課程教學與學習領導(李安明, 2016; 紀家雄, 2013; 黃旭均, 2003; 溫子欣、秦夢群、陳木金, 2015; 楊振昇, 2005; 潘慧玲, 2017; Leithwood, & Seashore, 2011; Robison, 2011)，校長角色與專業內涵需要增加課程教學與學習方面的知能。校長要進行公開授課，應率先參與各項相關研習，瞭解教師專業發展方向，學習如何備課、觀課前會談、觀課及專業回饋，以及如何透過十二年國教課綱、專業學習社群、課程發展委員會、分組合作學習等進行公開授課，引導學校教師採取有效的教學策略、班級經營策略和學習評量方法，發揮課程教學與學習領導的專業形象。

2. 以身作則，帶動教師專業成長

校長每學年進行公開授課，在過程中校長不僅擔任領頭羊的帶領角色，更在實際的授課過程中，瞭解學校應給予教師公開授課的支持，以及形塑全校公開授課的氛圍，促進教師公開授課的積極與有效參與，帶動教師不斷專業成長。

3. 形成校園教學分享合作之共學的學校文化

校長公開授課重點在於積極主動與教師們共同備課、觀察前會談、課堂觀課、議課的分享、互動及討論，營造教師間社群與同儕協作的氛圍，讓教師感受校長對課程與教學的重視，大家聚焦在學生學習的專業對話，討論校長公開授課的盲點與限制，在互動中反思自身的教學與課堂上發現課程教學的實務困境，並共同思考解決與改進之方法，以提升教學品質，提高學生學習成效，達成學校的教育目標。

三、校長公開授課的實施方式與過程

(一) 校長公開授課的實施方式

因為校長的角色與職責不同於教師，校長公開授課的實施方式與教師公開授課可有不同的做法，宜不拘泥於依據班級進度之方式進行，可採用彈性課程時間，搭配學校彈性課程，進行主題統整式的課程，讓所有領域教師都能有機會共同參與校長公開授課，並與校長進行專業對話。另外，也可以進行課程與教學工作坊來傳達某項課程與教學之理念與實務（林坤燿，2017；顏國樑、閔詩紘，2018；顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019）。

1. 依據班級進度

此種方式係指選擇某一個班級進行授課，根據選擇的班級教師授課進度進行教學。此種方式優點，可接續教學進度進行公開授課，較不會耽誤教學進度。而困難之處在於進行教學時，校長需要先了解進度與認識班級學生，但因為校長工作繁忙，教師課務繁重，難有共同備課時間，在這種師生關係疏離與時間不夠之情況下進行公開授課，反而造成授課班級教師教學與學生學習的困擾。

2. 選擇彈性課程

選擇彈性課程係指運用學校發展的彈性或特色課程進行公開授課。此方式的優點在於，因課程單元偏屬趣味實驗，較不會對班級造成進度上的壓力。但其缺點仍是無法聚焦於教材的授課內涵，仍是會造成原先課程授課教師教學的進度壓力。另外，實際授課內容涉及的領域知識較廣，仍須要有共同備課時間進行充分討論，否則教師無法融入後續的觀課與議課。

3. 進行課程與教學工作坊

進行課程與教學工作坊係指校長利用周三或教師共同未排課時段，或假日、寒暑假進行公開授課。此種方式優點，不會干擾原班級授課教師的教學進度，可有較充裕的時間進行分享與討論。但其缺點為沒有學生對象，無法實際和學生互動與瞭解學生學習情況。這種方式較適合傳達某項課程與教學理念與實務的瞭解，例如：設計素養導向的課程設計與多元化評量。

綜合上述，校長公開授課宜不拘泥於依據班級進度的方式進行，可採用彈性課程時間，搭配學校彈性課程，進行主題統整式的課程，讓所有領域教師都能有機會共同參與校長公開授課，並與校長進行專業對話。另外，也可以進行課程與教學工作坊來傳達某項課程與教學之理念與實務。

（二）校長公開授課的過程

校長公開授課的實施過程與教師公開授課過程相似，包括共同備課、說課、觀課、共同議課（潘淑琦，2019；顏國樑、閔詩紘，2018；顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019）。

1.共同備課方面：參與共同備課的教師要能認同參與共同備課與觀課可滿足其專業成長的需求，且能共同分擔共備的工作；選擇共同備課的夥伴要考量彼此的理念、互補能力、個性與專業態度；共同備課需要時間與專業的領導；所有參與共同備課的教師要能體認過程中的省思、對話、分享與樂趣比成果更為重要（丁一顧，2008）。此外，校長亦可透過校長或同儕夥伴或學習社群共同備課，彼此分享教材與經驗。

2. 說課方面：說課也可稱作觀察前會談，包含教學者報告、觀課組別分配與觀課重點及觀課倫理說明（黃淑馨，2013）。教學者在進行教學觀課前說明授課時的脈絡，包括引起動機、教學步驟、教學內容、教學時間、希望學生的反應、運用策略、學生能學習到的重點、簡述學生的狀態、觀課老師觀課及紀錄的重點等（林彥佑，2014；潘慧玲等人，2014）。說課需要事先準備事項包括（藍偉瑩，2017）：（1）提供單元學習活動設計、上課教材、學生座位表、學習單與觀課表。（2）召開觀課前會議：讓觀課者瞭解學習目標、教學流程、班級特性分析、教學所關切的焦點等、觀課組別分配（每組學生的學習至少一位教師觀課），並說明觀課重點及觀課倫理。（3）準備錄影和攝影器材（非必要，依授課教師需要才進行，但須先告知學生與家長影片使用方式，注意個資與倫理。（4）課前於教室前方架設錄影機，以攝錄學生學習情形為主，方便議課時討論。

3. 觀課方面：目的在於教師透過同儕觀課互相學習，了解授課教師的教學成效，以及學生對教師採用之教學策略的反應，進而提升教師專業、教學品質與學生的學習成效（丁一顧、鄒鈺萍，2007；黃郁倫譯，2013）。課堂教學觀察是在教師授課過程中運用觀察表，依據觀察規準對學生的學習、教師教學，以及師生間的互動進行觀察並記錄，可從學生發言內容與次數、肢體語言、聲音大小等判斷學生是否學習與思考，以及教師教學的聲音、態度、流程、技巧等，使用公開觀課紀錄表記錄學生的表現與教師教學行為。

4. 議課方面：授課結束後，授課教師說明自己的課程設計理念與教學過程，而觀課教師提出自己所看到的學生學習歷程，並共同討論教學實務。佐藤學認為唯有教師相互聆聽與對話，才能實現高品質的教育（黃郁倫譯，2013）。共同議課的重點包括：以學生具體事實表現為主、分享從觀課中學到了什麼、專家學者提供諮詢意見、善意的回應以回饋教學者、觀察到學生的現象與氛圍、針對教學情況提出問題等。共同議課提供教師客觀資料，讓授課教師獲得具體回饋、省思與改進方向（周家卉，2016）。

四、校長公開授課執行的困境與改進方式

（一）校長公開授課執行的困境

綜合專家學者對於校長公開授課實施困境的觀點與探究，分成校長本身、學校、教育行政機關三方面困境加以說明（王金國、桂田愛，2014；潘淑琦，2019；楊振昇，2018b；顏國樑、閔詩紘，2018；顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019；謝翠霞，2018）。

1. 校長本身方面：校長重視行政領導忽略教學領導、有長時間未實際教學、缺乏公開授課知能、不熟悉 108 課綱、無共同時間進行公開授課三部曲之準備、花費大量時間準備此堂公開授課、校長本身心態保守、封閉，排斥抗拒、學生上課秩序不易管控、難以進行領域共備等。

2. 學校方面：訂定校內公開授課實施計畫過程未充分討論、公開受課時間難以安排、缺乏經費與設備的支持、公開授課結果缺乏科學性與客觀性、觀課人員缺乏專業觀課的知能、每學年實施一次公開授課流於形式、校園缺乏專業對話氛圍等。

3. 教育行政機關方面：尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則、未編列經費給學校進行校長公開授課、缺乏校長公開授課的工具、公開授課結果缺乏科學性、客觀性及公平性、每學年規定校長公開授課一次的方式太僵化、校長公開授課支持系統尚待建立、教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課、難以評估校長公開授課與教師專業成長與學生學習效果之間的關係等。

（二）校長公開授課執行的改進方式

綜合專家學者對於校長公開授課實施困境的觀點與探究，分成校長本身、學校、教育行政機關三方面困境的改進方式加以說明（李清偉等人，2018；曾道明等人，2017；潘淑琦，2019；楊振昇，2018b；顏國樑、閔詩紘，2018；顏國樑、謝翠霞、宋美瑤，2019；謝翠霞，2018）。

1. 校長本身方面：積極正視公開授課的相關議題、以身作則帶頭進行公開授課、參與相關研習與專業成長活動、參校校長專業學習社群、營造一個可以相互信任與自由對話校園氣氛，以及結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群實施公開授課等。

2. 學校方面：結合教師專業學習社群和學校校訂課程、減少公開授課書面文件表單工作、規範公開授課備課、觀課及議課三部曲之回饋機制、校長公開授課之實施方式因校制宜、訂定校內公開授課實施計畫應充分討論、提供錄影與網路平台等設備等。

3. 教育行政機關方面：辦理校長間的專業社群交流、研擬適切的公開授課準則、逐步採取實驗方式評估改進後再全面推廣、提供獎勵給予辦理公開授課績效優良的校長、提供適當的校長公開授課的工具、將學校公開授課辦理情形納入校務評鑑與教學視導項目、提供研討會或進修管道以充實相關人員公開授課專業知能、提供經費協助學校進行公開授課等。

綜合公開授課與校長領導之相關研究，校長需建立一個支持性的工作環境、充滿信任氛圍的學校合作文化（楊振昇，2018a；Hallinger & Walker, 2016; Wilson, 2016）；清楚建立學校專業社群的目的，並提供學校教師充份的教學資源與適時鼓勵；持續精進自

身教學領導知能，是以「學習」為核心的領導，建立高期望的共同願景，協助教師專業發展（林芳如，2018；黃旭鈞，2018；楊振昇，2018a；Wilson, 2016; Zhang & Pang, 2016），以身作則，提供學習典範，並藉機培育教師領導者，權力下放（黃旭鈞，2018；潘慧玲、陳文彥，2018；Zhang & Pang, 2016）；利用公開授課的機會，邀請家長走入課堂，增加與社區的互動（陳佳蕙、楊洲松，2017；顏國樑、閔詩紘，2018）。

五、校長公開授課相關研究

本研究旨在探討國民中小學校長公開授課執行知研究，研究者在歸納文獻的過程中，發現「公開授課」之相關文獻不多，而且內容討論對象絕大多數都以教師為主體。以下將蒐集以校長公開授課相關文獻，分成作者、年代、研究題目、研究方法與對象、研究結果等方面加以說明，並提出相關研究對本計畫的啟示。

表 2-1
校長公開授課之相關研究一覽表

研究者 (年代) 研究題目	研究對象 (含方法)	研究結果
潘淑琦 (2019) 面對十二年國 教校長公開授 課之實施與因 應	研究者參與 105 學年度及 106 學 年度 7 場校長公 開授課專業回饋 對談、課室觀察， 和 107 學年度校 長教學領導暨公 開授課工作坊資 料，以及研究者省 思札記等為資料 蒐集方式。(質性 研究)	1. 校長公開授課的承擔，是對教育承諾的展現。 2. 校長教學專業知能的充實，是對學生學習權的保障。 3. 校長對學校雙重系統的調適，以利角色的轉換。 4. 落實公開授課配套措施，以利公開授課的實施。 5. 校長善用領頭羊之姿，引導學校進行公開授課。
謝翠霞 (2018) 國民小學校長 實施公開授課 之研究	105 學年度抽取 760 位國小校 長。(問卷調查)	1. 國小校長對「公開授課目的」認同度達高程度，以「形塑校長與教師共學之教學文化」目的之認同程度最高。 2. 國小校長對「公開授課內涵」認同度達高程度，其中以「觀課後的議課」層面之認同程度最高。 3. 國小校長對「公開授課意見」認同度達中程度，其中以「我認為公開授課能感受教師教學時的需要與困難」意見之認同程度最高。 4. 不同性別的國小校長在公開授課目的、內涵和意見之認知程度有顯著差異；不同學歷的國小

		<p>校長在公開授課意見之認同程度有顯著差異。</p> <p>5. 國小校長認為校長困境是無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為；學校困境是未規範公開授課三部曲的回饋機制，每學年實施一次公開授課，可能會流於形式；教育行政機關困境是難以評估校長公開授課與教師專業成長、學生學習成效間關係。</p> <p>6. 國小校長認為校長解決策略是以平常心正視公開授課的相關議題；學校解決策略是結合學年會議、教師專業學習社群共同規劃公開授課；教育行政機關解決策略是辦理校長間專業社群，成為同儕支持。</p>
顏國樑、閔詩紘 (2018) 中小學校長實施公開授課的作法、挑戰及前瞻	文獻分析法	<p>校長公開授課可能產生的困境包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則。 2. 校長公開授課支持系統尚待建立。 3. 校長公開授課運作有實務上的困難。 4. 校長工作負擔沉重恐無充裕時間進行公開授課。 5. 校長進行公開授課的專業知能有待提升。 6. 校長每年實施一次公開授課可能會導致流於形式。 7. 校長課程教學分享合作的共學組織文化尚待建立。 8. 校長公開授課對於教師專業成長與學生學習效果有待證明。
曾道明、謝孫良、陳榮原、蕭健治、張仙怡、王彩純 (2017) 十二年國教教學領導新挑戰 一校長公開授課現場困境與解決策略之研究	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，採立意取樣訪談，樣本。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師專業發展為校長領導的主要任務。 2. 教師專業發展的歷程必須循序漸進。 3. 校長本身應成為終身學習者。 4. 推行學習共同體應考量學校規模。
國家教育研究院 (2016) 國中小校長公開授課促進校長教學領導之可行方案研究	針對三位校長(二所國中以及一所國小)，進行訪談。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究發現 2 位校長認為校長公開授課能激發校長投入公開授課之意願，有 1 位校長則持保留態度，但至少教師對於公開授課之意願無推託之詞。校長均認為對教師公開授課採取尊重的態度，並以循序漸進的方式引導。 2. 本研究發現校長公開授課之共同備課、議課之歷程整理如下：

(1) 共同備課：校長公開授課前會利用領域時間與專長教師進行共同備課，一同討論選定授課之班級與課程內容，並與專長教師進行課程研讀及討論，彙集教師意見，凝聚授課共識。

(2) 共同議課：校長公開授課完與觀課教師進行議課，得由校長先就教案進行補充說明，再請觀課教師就觀課內容優缺點進行回饋及專業對話。

3. 本研究發現校長示範一個好的教學流程，有利於帶動教師群動教學互動及教學能量的提升，並藉由共備過程帶領教師專業對話，展現首席教師之風範及提升首席教師之地位。

4. 校長公開觀課之困難及解決策略

(1) 本研究發現校長公開授課的困難如下：

A. 授課內容：校長一年公開授課一次的情況之下，雖沒有進度壓力，教學內容亦可彈性設計，但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。

B. 授課方式：擔任校長年資較久，離開教學現場亦久，加上近年來教材內容變異頗多且教學方式多元，校長公開授課易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。

C. 授課時間：校長公開授課之時間不定，若上了又停，易形成學習中斷。

D. 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。

(2) 本研究針對校長公開授課所面臨之困難所提出之解決策略如下：

A. 採用原班原進度上課之建議如下：

(a) 應長期在授課班級觀原教師的課，以充分了解學生起點行為，並覺察學生迷思概念，熟悉教材內容。

(b) 落實共同備課，藉由教師學習社群的專業對話，提升校長對學生學習程度落差、學習型態、興趣與需求之了解，也對教材與學生迷思概念進行更深入之分析，以協助校長備課。

B. 結合中心德目整合各種宣導之主題式課程，雖然進度壓力較小，但仍建議邀集承辦處室主任、組長及相關領域教師進行共同備課，公開授課後之議課仍需要進行，

並進行成效之評估。

C. 在領域專長裡，校長不是全才，呈現自己的非專長並非無能，為樹立學習領導的榜樣，建議校長以身作則帶領學生不斷探索，老師持續學習，建立滾動學習的校園團隊並進行教學的行動研究。

資料來源：研究者整理。

根據上表，就後設研究（meta-analysis）之觀點，加以分析，並提出此 5 篇期刊、論文對本研究計畫之啟示。

（一）相關文獻檢視與評論

1. 從研究趨勢上而言

十二年國教自 2014 年開始實施後，其相關研究期刊、論文數量即有迅速上升之趨勢，顯示十二年國教政策受到學術界、教育界等政策利害關係人的高度重視。而校長公開授課屬於十二年國教政策諸多面向中的一環，有其研究的價值性與重要性。

2. 就研究對象而言

就公開授課研究議題而言，以校長為對象的期刊與論文，共計 5 篇，相較於以教師為對象者相差甚遠。也正因當前以校長為研究對象者的公開授課相關研究仍相當闕如。因此，本研究在十二年國教課綱甫啟動之時，校長公開授課研究結果與建議會受到相當程度的重視。

3. 就研究方法而言

在研究方法上，5 篇皆各有著墨。從問卷調查、訪談、質性研究到文獻分析，顯示校長公開授課之相關研究，以各種研究方法做不同角度的切入、了解與探究後，方能得到最有利於未來各級學校在推動校長公開授課時的辦法、形式與最佳途徑。

4. 就研究政策運作階段而言

由於十二年國教課綱自 108 年 8 月 1 日才開始實施，且目前相關的研究也偏向於預測性、期望式的結果，有關於公開授課執行階段的研究尚無。因此，本研究恰好可以從實際的執行階段探究真實的執行狀況、困境與推動策略，在學術與實務上具重要性。

（二）對本研究計畫之啟示

1. 進行校長公開授課之研究有其必要性

校長公開授課之相關論文仍缺乏較周詳且有關政策執行相關的議題探討。因此，國民中小學校長公開授課執行目的達成程度、成功條件、內涵、授課方式等運作現況、執行問題與改善方式等層面之探討，實為本研究計畫極待探討之處，並期望從十二年國教課綱甫正

式啟動之時，找出校長公開授課執行上成功的方式、問題與應加強改善的建議，從而有利於教育行政機關、學校及校長本身行調整與改善措施。

2.以校長為研究對象

在研究對象方面，與校長有關之論文數共計 5 篇，由於十二年國教課綱實施的有關利害關係人遍布全國，在政策執行、推動上，學校校長更扮演著關鍵角色。因此，本研究調查問卷以全國性的國中小校長為研究對象；訪談方面抽訪領導卓越的校長為研究對象。

3.採取質量並重的研究方法

有關校長公開授課的研究方法，目前大多數是採用單一問卷調查法、質性研究法等方式。因此，本研究以問卷調查為主，以訪談為輔，先探討在校長公開授課實施第一年，國中小校長對公開授課相關議題的看法與不同背景差異如何？然後針對量化數字較具意義的結果進一步選擇國中小校長進行訪談，以瞭解與掌握量化數字真正的意義，探討校長公開授課的問題，建議如何有效實施校長公開授課的做法。

參、研究設計與實施

一、問卷調查研究架構

研究者依據研究目的、待答問題，以及相關文獻探討的結果，擬定本研究之架構，如圖 3-1 所示。本節就研究架構設計分列說明如下：

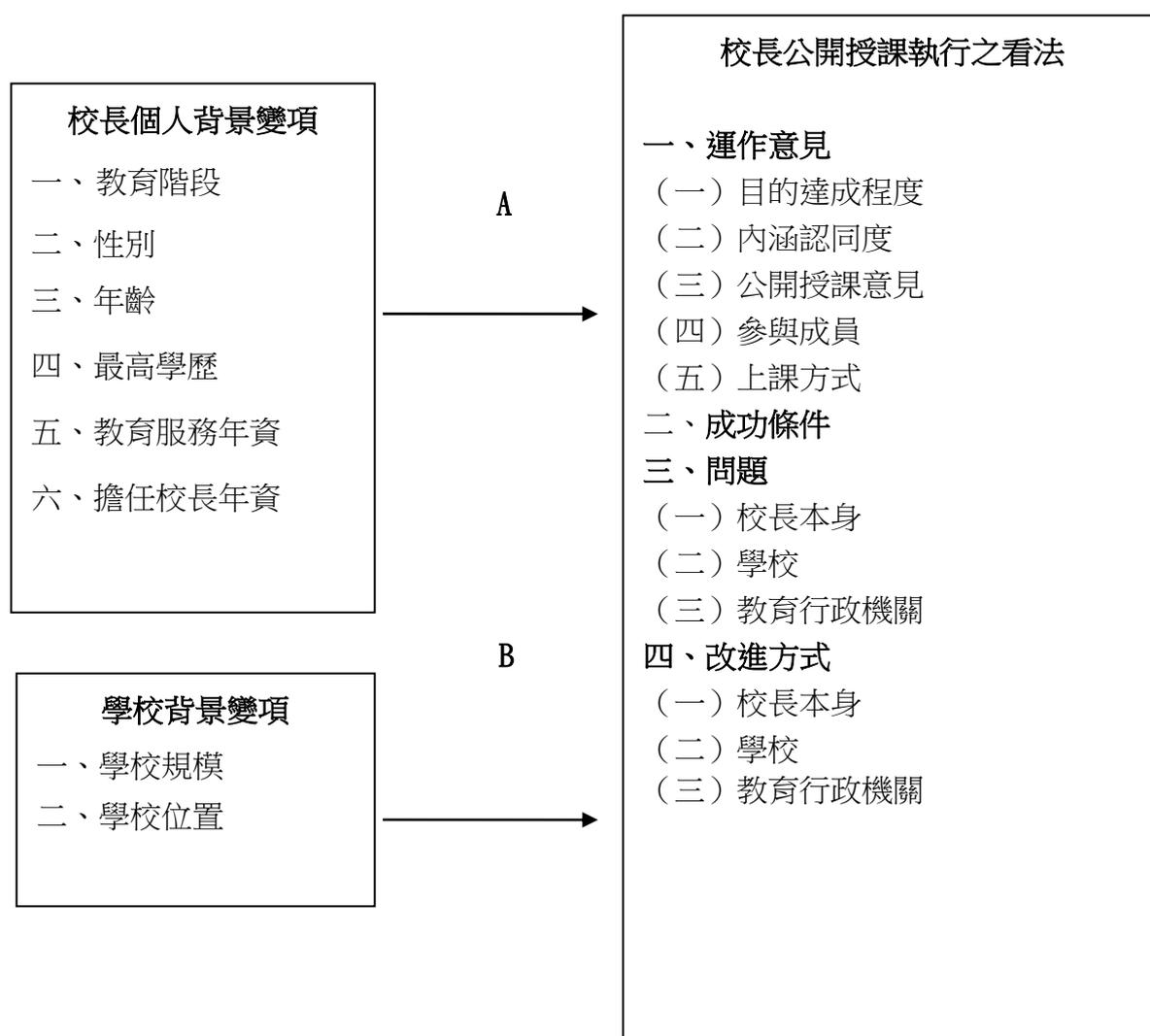


圖 3-1 研究架構圖

二、待答問題

- (一) 分析國民中小學校長公開授課執行目的達成程度與運作的看法為何？
- (二) 探討國民中小學校長公開授課執行成功的重要條件為何？
- (三) 探討國民中小學校長公開授課執行的問題為何？

(四) 探討國民中小學校長公開授課執行的改進方式為何？

三、研究對象

(一) 問卷調查部分

本研究之研究對象為現職公立、非實驗教育學校、非附設國中部以及附設國小部之國民中學與國民小學校長。依據教育部統計處所公佈的 107 學年度臺灣地區 2,631 所國民小學，扣除私立、學校型態與公辦民營之實驗教育學校、附設國小部等學校，校長總人數為 2,542 人，以及 107 學年度臺灣地區 737 所國民中學，扣除私立、學校型態與公辦民營之實驗教育學校、附設國中部等學校，校長總人數為 709 人，作為本研究母群體，採用「問卷調查」之方式進行資料蒐集。

本研究以教育部統計處 107 學年度「國民小學概況」、「國民中學概況」、「國民小學校別資料」，以及「國民中學校別資料」為本研究之抽樣依據。在樣本選取方面，研究者採取二階段抽樣方法選取研究範本，第一階段依照 107 學年教育部統計處公告資料，採分層比例抽樣方式進行，先就臺灣地區北、中、南、東部及離島四區國民中學與國民小學之學校數量，依其比例為各區應抽取的學校數樣本；第二階段則將全國國民中學與國民小學依據學校規模採分層比例抽樣，依學校規模分成 12 班以下、13 班至 24 班、25 班至 36 班、37 班以上，共四類。國民中學 12 班以下，共計 222 所；13 班至 24 班，共計 187 所；25 班至 36 班，共計 118 所；37 班以上，共計 182 所；國民小學則 12 班以下，共計 1,391 所；13 班至 24 班，共計 447 所；25 班至 36 班，共計 305 所；37 班以上，共計 399 所。再依學校規模之比例分層隨機取樣，選取研究之學校數，最後寄發問卷到樣本學校。

1. 國民中學：本研究研究對象為現職公立、非實驗教育學校、非附設國中部以及附設國小部之國民中學校長，總數為 709 人，依 95%的信心水準，正負 3 個百分點之標準計算（黃文璋，2007），本研究抽取 426 人為正式研究之樣本。
2. 國民小學：本研究研究對象為現職公立、非實驗教育學校、非附設國中部以及附設國小部之國民小學校長，總數為 2,542 人，依 95%的信心水準，正負 3 個百分點之標準計算（黃文璋，2007），本研究抽取 752 人為正式研究之樣本。

以下對正式施測之抽樣說明如下：

(1) 依北、中、南、東部及離島四區學校數進行分層比例抽樣

本研究以學校總數進行分層比例抽樣，國民中學總研究母群體學校數共 709 所學校；國民小學總研究母群體學校數共 2,542 所學校，共抽取國中校長 426 人，國小校長

752 人。為增加受試學校樣本之代表性，各地區取樣的學校數目，依各地區學校數量之比例為樣本學校，取樣分配結果依國民中學與國民小學分別羅列，如表 3-1 所示。

表 3-1
正式問卷各地區抽樣分配

學校所在地區	國民中學 學校總數	抽取人數	分層比例 (%)	國民小學 學校總數	抽取人數	分層比例 (%)
北部	252	151	36	758	224	30
中部	192	115	27	801	237	31
南部	198	119	28	739	219	29
東部及離島	67	41	9	244	72	10
合計	709	426	100	2,542	752	100

資料來源：教育部統計處（2019）。

(2)依學校規模進行分層抽樣

此階段採用分層比例抽樣方式抽取學校，以學校規模 12 班以下、13 班至 24 班、25 至 36 班、37 班以上等四類型作為分層的標準，取樣分配結果依國民中學與國民小學分別羅列，如表 3-2、表 3-3 所示。

表 3-2
正式問卷國民中學不同學校規模抽樣分配

學校所在地區	學校規模	學校總數	抽取人數	分層比例(%)
北部	12 班以下	50	30	20
	13 至 24 班	70	42	28
	25 至 36 班	39	23	15
	37 班以上	93	56	37
	合計	252	151	100
中部	12 班以下	62	37	32
	13 至 24 班	46	28	24
	25 至 36 班	40	24	21
	37 班以上	44	26	23
	合計	192	115	100
南部	12 班以下	63	38	32

	13 至 24 班	59	35	30
	25 至 36 班	35	21	18
	37 班以上	41	25	20
	合計	198	119	100
東部及離島	12 班以下	47	30	70
	13 至 24 班	12	7	18
	25 到 36 班	4	2	6
	37 至以上	4	2	6
	合計	67	41	100
總計		709	426	100

資料來源：教育部統計處（2019）。

表 3-3

正式問卷國民小學不同學校規模抽樣分配

學校所在地區	學校規模	學校總數	抽取人數	分層比例(%)
北部	12 班以下	273	81	36
	13 至 24 班	138	41	18
	25 至 36 班	126	37	17
	37 班以上	221	65	29
	合計	758	224	100
中部	12 班以下	489	145	61
	13 至 24 班	130	38	17
	25 至 36 班	92	27	11
	37 班以上	90	27	11
	合計	801	237	100
南部	12 班以下	421	125	57
	13 至 24 班	154	46	20
	25 至 36 班	79	23	11
	37 班以上	85	25	12
	合計	739	219	100
東部及離島	12 班以下	208	62	86
	13 至 24 班	25	7	10
	25 到 36 班	8	2	3
	37 至以上	3	1	1
	合計	244	72	100
總計		2,542	752	100

資料來源：教育部統計處（2019）。

(3)有效問卷樣本

本研究於 2020 年 09 月 28 日至 2020 年 12 月 27 日進行正式問卷施測，正式問卷總計發出 1172 份，樣本的選取係以電子郵件與電話聯繫方式，同意協助進行本研究調查之國中與國民小學校長，再依其意願，分別予以電子問卷或是紙本問卷進行問卷之填答。實施正式問卷之研究對象之基本資料，如表 3-4 所示。

表 3-4

有效樣本基本資料表

個人背景變項	項目	人數	百分比 (%)
教育階段	國中	368	35.9
	國小	656	64.1
	合計	1024	100.0
性別	男生	687	67.1
	女生	337	32.9
	合計	1024	100.0
年齡	35 歲（含以下）	0	0.0
	36 至 45 歲	64	6.3
	46 至 55 歲	701	68.5
	56 歲（含）以上	259	25.3
	合計	1024	100.0
最高學歷	學士	32	3.1
	碩士（含 40 學分班）	823	80.4
	博士	169	16.5
	合計	1024	100.0
師培背景	師範院校	823	80.4
	師資班	90	8.8
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	10.4
	其他	4	0.4
	合計	1024	100.0
教育服務年資	10年（含）以下	0	0.0
	11至20年	56	5.5
	21至30年	511	49.9
	31年（含）以上	457	44.6

	合計	1024	100.0
擔任校長年資	5年（含）以下	235	22.9
	6至10年	397	38.8
	11至15年	237	23.1
	16年（含）以上	155	15.1
	合計	1024	100.0
學校規模	1至12班	464	45.3
	13至24班	219	21.4
	25至36班	129	12.6
	37班（含）以上	212	20.7
	合計	1024	100.0
學校位置	城市（直轄市、縣轄市、省轄市）	466	45.5
	鄉鎮（非山非市）	282	27.5
	偏遠（含離島）	276	27.0
	合計	1024	100.0

（二）訪談部分

本研究依據量化數據的結果，再採以半結構的訪談方式，期盡可能彌補問卷調查的不足。本研究之訪談對象以立意抽樣為原則，抽取都會、鄉鎮、偏遠地區之校長，選取任職於國民中學與國民小學的現職校長各 4 位，共計 8 位。茲將訪談對象之基本資料羅列如表 3-5。

表 3-5

訪談對象基本資料表

代號	現職	專長
JP1	新竹市國民中學校長	學校行政
JP2	新竹縣國民中學校長	學校行政
JP3	新竹縣國民中學校長	學校行政
JP4	苗栗縣國民中學校長	學校行政
EP1	桃園市國民小學校長	學校行政
EP2	新竹市國民小學校長	學校行政
EP3	新竹市國民小學校長	學校行政
EP4	新竹縣國民小學校長	學校行政

製表日期：110 年 4 月 01 日。

三、研究工具

(一) 正式問卷內容

研究者自編「國民中小學校長公開授課執行現況調查問卷」，其題目初稿編製主要依據教育部（2016）於 2016 年 10 月 17 日臺教國署國字第 1050111992 號函頒佈之「國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則」，並參考謝翠霞（2018）「國民小學校長實施公開授課意見調查問卷」，以及文獻探討內容為主要編製來源，綜合整理相關文獻分析資料，以作為問卷設計之初稿。

問卷初稿包括「基本資料」與「公開授課意見調查」兩部分。1.基本資料部分：包括性別、年齡、最高學歷、師培背景、教育服務年資、擔任校長年資、學校位置、學校規模等項目。2.公開授課部分：分為 14 大項。問卷初稿編擬後，邀請本研究主題相關領域之學者 2 位與國民中小學校長各 3 位（如表 3-6），共計 8 位進行問卷專家效度的檢核。針對各題目以正確適當、明確易懂、具有提問價值之原則加以評鑑，亦包含評鑑試題之比例，及其試題之涵蓋層面是否恰當，協助進行內容效度的評估，提供意見修正，以建立問卷的內容效度。經參考意見修改後，形成正式問卷，題目內容與題數如表 3-7。第一題為單選題，第二至十四題為複選題。

表 3-6

專家學者基本資料表

姓名	現職	專長
丁一顧	臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教授兼教育學院院長	教育與學校行政
林孟君	苗栗縣頭屋國民中學校長	學校行政
徐永明	新竹縣鳳岡國民中學校長	學校行政
張民杰	國立臺灣師範大學師資培育學院教授	學校行政
陳姿利	新竹縣峨眉國民中學校長	學校行政
溫儀詩	國立清華大學附設實驗國民小學校長	學校行政
劉雲傑	桃園縣中平國民小學校長	學校行政

製表時間：2020 年 9 月 25 日。

表 3-7

「國民中小學校長公開授課執行現況調查問卷」題目內容表

層面	題目	題數
公開授課目的達成度	一、您對於目前執行校長公開授課後，目的達成程度為何？	7
公開授課運作	二、您對於目前實施校長公開授課之共同備課方式常使用的方法為何？	6
	三、您對於目前實施校長公開授課之說課的看法為何？	
	四、您對於目前實施校長公開授課之觀課（相關人員對校長的觀課）的看法為何？	
	五、您對於目前實施校長公開授課之議課的看法為何？	
	六、您認為目前參與校長公開授課的成員應包括哪些人？	
	七、您對於目前實施校長公開授課的上課方式，常採用的方式為何？	
公開授課成功條件	八、您認為目前實施校長公開授課的成功條件為何？	
公開授課困境	九、目前實施校長公開授課，您認為校長本身可能會面臨哪些困難？	3
	十、目前實施校長公開授課，您認為學校可能會面臨哪些困難？	
	十一、目前實施校長公開授課，您認為教育行政機關可能會面臨哪些困難？	
公開授課解決策略	十二、對於目前實施校長公開授課可能面臨的困難，您認為教育行政機關可採取 那些可行的解決策略？	3
	十三、對於實施校長公開授課可能面臨的困難，您認為學校可採取那些可行的解決策略？	
	十四、對於目前實施校長公開授課可能面臨的困難，身為校長的您認為可採取哪些可行的解決策略？	

（二）訪談大綱

問卷回收並統計分析後，由問卷結果挖掘潛在問題，擬定出訪談大綱，期望能深入探究國民中小學校長的想法，以補強調調查問卷在研究上的限制，並作為後續綜合討論與分析的資料。半結構訪談大綱，詳見附錄二。

四、資料處理

(一) 問卷方面

利用 *SPSS 22.0* 電腦套裝軟體進行研究的考驗與資料分析。茲分別說明如下：

- 1.以肯德爾和諧係數檢驗，國民中小學校長對於實施公開授課公開授課目的、方式、成功條件、困境、解決策略等結果的一致性。
- 2.以平均數、標準差、百分比等描述性統計，了解全國國民中小學校長對於實施公開授課目的、方式、成功條件、困境、解決策略等。
- 3.以 *t* 考驗驗證國民中小學不同性別的校長，在公開授課公開授課目的、方式、成功條件、困境、解決策略等之認同程度上是否有所差異。
- 4.以單因子變異數分析探討不同國民中小學校長背景變項的國中小教育階段、性別、年齡、最高學歷、服務年資、校長年資、學校規模與學校地區在公開授課目的、方式、成功條件、困境、解決策略等意見得分之差異情形。若 *F* 值達到顯著水準，則進一步以雪費法 (*Scheffé Method*) 進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異性。

(二) 訪談方面

- 1.訪談結束後，將對話內容登打成文字，完成訪談逐字稿。
- 2.將訪談逐字稿依訪談題目，將逐位受訪者的觀點分析歸納，凡屬於受訪者之原始說明皆加註編碼，訪談編碼如表 3-8。
- 3.最後，再將訪談結果，配合問卷調查與相關文獻，進行交叉討論與分析。

表 3-8

符號	意義	範例
……	省略未轉錄的話語	校長公開課的實施……
(JP1-01 訪, 3/12)	JP1 表示第一位受訪國民中學校長於 3 月 12 日受訪時, 對訪綱之第一題問題所提的意見	(JP1-01 訪, 3/12)
(EP2-03 訪, 3/15)	EP1 表示第二位受訪國民小學校長於 3 月 15 日受訪時, 對訪綱之第三題問題所提的意見	(EP2-03 訪, 3/15)

肆、研究結果分析與討論

一、研究結果分析

(一) 國民中小學校長實施公開授課分析之肯德爾和諧係數檢驗

為了解國中校長與國小校長對於目前實施公開授課現況的認同度與實施公開授課後目的達成認同度是否一致，因此，有必要針對國中校長與國小校長在實施公開授課現況的認同度與實施公開授課後目的達成認同度進行肯德爾和諧係數檢驗。茲將分析結果分述如下：

1. 國民中小學校長實施公開授課現況之肯德爾和諧係數檢驗

以肯德爾和諧係數 (*Kendall Coefficient of Concordance*) 考驗國中校長與國小校長對實施校長公開授課之現況的評定是否具有差異。評定統計結果，如下表 4-1。

表 4-1

國民中小學校長實施公開授課現況之肯德爾和諧係數檢驗

現況項目	W 值	p 值	一致性結果
常使用之共備方式	.643	.026	中等
說課看法	.733	.039	高度
應參與成員看法	.704	.009	中等
常用上課方式	.844	.000	高度
成功條件看法	.928	.000	幾乎完全一致
校長本身面臨之困難看法	.857	.003	高度
學校可能面臨困難看法	.905	.004	高度
教育行政機關可能面臨困難看法	.889	.001	高度
教育行政機關可採行之解決策略看法	.800	.000	高度
學校可採行之解決策略看法	.840	.000	高度
校長本身可採行之解決策略看法	.916	.000	幾乎完全一致

由表 4-1 可知，國中校長與國小校長在公開授課現況的一致性，皆達中等以上的一致性。

2. 不同背景之國民中小學校長在實施公開授課目的達成認同程度之肯德爾和諧係數檢驗

以肯德爾和諧係數（*Kendall Coefficient of Concordance*）考驗不同個人背景變項對執行校長公開授課目的達成度在評定上是否具有差異。評定統計結果，如下表4-2。

表 4-2

不同背景之國民中小學校長在實施公開授課目的達成認同程度之肯德爾和諧係數檢驗

目的項目	W 值	p 值	一致性結果
教育階段	.905	.004	幾乎完全一致
性別	.918	.000	幾乎完全一致
年齡	.898	.000	高度
最高學歷	.489	.004	一般
師培背景	.755	.000	高度
教育服務年資	.807	.000	高度
擔任校長年資	.918	.000	幾乎完全一致
學校規模	.933	.000	幾乎完全一致
學校位置	.942	.000	幾乎完全一致

由表 4-2 可知，國中校長與國小校長在公開授課目的達成度的一致性，皆達高度以上的一致性。

綜合以上結果，可以發現國中校長與國小校長在公開授課現況與目的達成度，幾乎一致。因此，本研究便將國中校長與國小校長合併探討之。

（二）國民中小學校長實施公開授課執行分析

1. 國民中小學校長實施公開授課目的達成之認同程度現況

此部分主要目的在了解國民中小學校長實施公開授課目的達成度的現況，公開授課目的包含：展現校長課程教學領導、帶領教師專業成長、發揮學習領導的影響力、形塑校長與教師共學的教學文化、提升學校教師教學品質、提升學生學習成效等六個目的。此部分之問卷題目以四點量表計分（最高 4 分，最低 1 分），因此，平均化分成三個級距：1.00-2.00 為低程度；2.01-3.00 為中程度；3.01-4.00 為高程度。茲列述如下：

表 4-3

國民中小學校長實施公開授課之目的達成現況

題號	問卷題目	平均數	標準差	排序
4	形塑校長與教師共學的教學文化。	3.39	.731	1
3	發揮學習領導的影響力。	3.26	.756	2
1	展現校長課程教學領導。	3.23	.764	3

2	帶領教師專業成長。	3.21	.770	4
5	提升學校教師教學品質。	2.97	.838	5
6	提升學生學習成效。	2.84	.858	6
整體		3.15	.693	

註：N=1024。

由表 4-3 發現，就國民中小學校長整體公開授課目的認同量表而言，其得分平均值為 3.15，屬於高程度範圍，在六個目的中，以「形塑校長與教師共學之文化」之得分（ $M=3.39$ ）最高，其次依序為「發揮學習領導的影響力」目的之得分（ $M=3.26$ ）、「展現校長課程教學領導」目的之得分（ $M=3.23$ ）、「帶領教師專業成長」目的之得分（ $M=3.21$ ）、「提升學校教師教學品質」目的之得分（ $M=2.97$ ），而以「提升學生學習成效」目的之得分（ $M=2.84$ ）最低。針對問卷所反映出的最低與次低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

「提升學生學習成效」可能是要取決於教師教學的專業，也許「校長實施公開授課」剛起步，對於提升教師教學的專業還未見成效。（EP1-01 訪，3/08）

可能是因為我們一直在忙著跟老師做對話，行政前的觀課、議課、規劃那些層面，應該沒有太大的困難，困難在於說，我們沒有比較成熟、有策略、完整的方式去檢視學生的學習成效，如果有，我相信數值會被推高的。（EP2-01 訪，3/11）

因為目前學校公開授課的運作，大部分是依照教育部、縣市局處的辦法，然後我們再修正一下，只有這麼一節課好了，你能對學生的影響是什麼？其實他象徵意義大於實質意義，所以我看到這學生學習成效的數值，我覺得填答的校長都還算客氣了。因為我們沒有辦法實質覺得我的教學的確會對學生的學習成效真的有提升，就算我們事後有議課，有討論學生的反應、狀況是什麼？但大部分的學生反應都是很新鮮、很有趣，看到校長來上課。因為校長不像是老師可以帶狀性的教學，所以要對學生有學習上的影響其實是不容易的。（EP3-01 訪，3/11）

校長公開授課是校長學習領導的一個策略，這個策略對於提升學生學習成效其實是屬於間接效果，校長公開授課我們一定是透過影響老師的教學，既而影響學生的學習成效，……。（EP4-01 訪，3/22）

提升學生學習成效因為你只有一次性的，所以很難說教了一次之後有什麼樣的學習成效，但就是說，讓學生因為這一個公開課對這一門授課的內容有一些高關注度可能是有的，但確實達到他在學習成效上有一些量化的提升，基本上是還太遙遠。即使每年都一節課，效果也仍是不顯著，因為對象會不一樣。另外，國中老師每個人都是授課科上來的，每一個人在自己的場域中都是專業的，而且會不斷的提升，那反而校長在行政投入的心力較多，離教學的狀況比較遠，所以說提升教師的教學品質，其實還是象徵性意義比較多一些，實際上說提升可能都還是要……長期陪伴，甚至進入到老師的課堂裡面，我們才知道說該怎麼去調整。（JP1-01 訪，3/09）

「提升學生學習成效」仍採用單一的評量方式，紙筆測驗。……評量還是認知的紙筆，對多數孩子是不利的工具。「提升學校教師教學品質」，以國中教材來說，學習內容太多，老師猛趕進度，……。（JP2-01 訪，3/08）

以國中而言，我認為蠻符合現況，對我們來講當然最終的目的是希望提升學生學習成效、提升教師教學品質啦，但是這短時間的話沒有辦法立竿見影達成，是一個循序上的問題。長時間下來的話，也還是要看老師的參與度和意願度（JP3-01 訪，3/28）

提升學生學習成效最低，想當然爾他不會是一堂課或兩堂課公開課就行了，他需要一個帶狀性的歷程，我們才可以看到說透過這樣的歷程和教學的改變，能讓學生有什麼改變。校長本身沒有一個長期性的課務是一個先天上的限制，所以他很難去凸顯說一位校長進入到公開課之後我可以很明顯地看的到，或是我可以透過這樣的方式去改善學生的學習成效。同樣，提升教師教學品質也是需要歷程的，他需要去實踐、去改變，這些都是需要時間的。（JP4-01 訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「提升學生學習成效」得分最低（ $M=2.84$ ），究其原因，校長公開授課雖已執行 2 年，但執行前期仍主要聚焦在與教師層級的行政溝通，與傳遞政策的勢在必行，逐步打破教師心房的階段。也因目前多數學校仍是謹守法規的最低高開授課標準，一學年一節校長公開課，實際上要影響到學生學習成效效果是有限的，無法一蹴可幾，是階段性的，需要時間來漸進達成。再者，目前對於學生學習成效的評判標準若仍以傳統的紙筆評量來檢測，實際上是不甚理想的。

2. 不同背景之國民中小學校長在實施公開授課目的達成認同程度之差異分析

本節以受試者個人背景變項為自變項，包含：教育階段、性別、年齡、最高學歷、師培背景、教育服務年資、擔任校長年資、學校規模、學校位置等九個變項，並以公開授課目的達成為依變項，進行 *t* 考驗或單因子變異數分析。若達.05 顯著差異，便再採以 *Scheffé* 法進行事後比較，以了解不同背景變項之國民中小學校長在公開授課目的達成度之認同差異情形。

(1) 教育階段

此部分採獨立樣本 *t* 檢定來檢定不同教育階段變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-4所示。

表 4-4

不同教育階段國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	教育階段	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	<i>p</i> 值
整體	國中	368	3.05	.724	-3.529	.158
	國小	656	3.21	.668		
1.展現校長課程教學領導	國中	368	3.14	.804	-2.566	.670
	國小	656	3.27	.737		
2.帶領教師專業成長	國中	368	3.08	.795	-4.044	.293
	國小	656	3.28	.747		
3.發揮學習領導的影響力	國中	368	3.18	.786	-2.594	.853
	國小	656	3.31	.735		
4.形塑校長與教師共學的教學文化	國中	368	3.27	.755	-3.965	.220
	國小	656	3.46	.709		
5.提升學校教師教學品質	國中	368	2.88	.879	** -2.690	.008
	國小	656	3.03	.810		
6.提升學生學習成效	國中	368	2.73	.897	*** -3.111	.000
	國小	656	2.90	.829		

註：** $p < .01$ ，*** $p < .001$ 。

由表4-4可知，不同教育階段之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同教育階段之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同教育階段之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，國民小學校長的得分皆高於國民中學校長。而從各項目的的差異情形可以發現，「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」

與「形塑校長與教師共學的教學文化」等四項目的，皆未達到 $p<.05$ 之顯著差異，說明國民中小學校長在實施公開授課後，在「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「形塑校長與教師共學的教學文化」等四項目的達成度，不會因為教育階段的差異，而導致看法上的不同。

在題項「提升學校教師教學品質」目的達成度中，達到 $p<.05$ 之顯著差異($t=-2.690$, $p=0.008$)，意即不同教育階段之國中小校長在「提升學校教師教學品質」目的達成上，有顯著差異，且國小校長($M=3.03$)顯著高於國中校長($M=2.88$)。而在題項「提升學生學習成效」目的達成度中，達到 $p<.05$ 之顯著差異($t=-3.111$, $p=0.000$)，意即不同教育階段之國中小校長在「提升學生學習成效」目的達成上，有顯著差異，且國小校長($M=2.90$)顯著高於國中校長($M=2.73$)。

針對問卷所反映出的結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

國民小學仍屬合科教學，即便是部分分科，也未能全面採取專長分科的方式進行教學；因此，國小校長公開授課與教師共學的教學氛圍較能被國小教師教學接受，對於「提升學校教師教學品質」自然有較高的認同。反觀國民中學則屬分科教學，學科領域界限明確，專長教師彼此獨立，本位主義較國小教師濃厚；在此教學現況，國中校長公開授課較難引起專長分科教師的共鳴，也無法從校長公開授課中獲得教學上的實益，甚至因學科本位主義可能還會針對校長公開授課產生質疑，因此相較而言，對於「提升學校教師教學品質」的認同度不高。「學生學習成效」對於有無升學導向的國中與國小解讀內涵是有明顯的差異。同樣是12年國教新課綱的「校訂課程」，國民小學因為沒有教育會考與升高中的束縛，可以採取多元性向試探或是學校本位特色發展的方式擬定，校長可以藉由公開授課的機制，帶領教師朝向學校本位特色發展，藉此展現學生學習成效。反觀面臨升學導向的國中「教育會考，多元入學」，往往是決定國中教育的學習成效，同樣是「校訂課程」但是學習成效解讀不同，校定課程很多的時間用來加強領域學科，因此，校長是否有公開授課，對於「提升學生學習成效」來說，影響不大。(EP1-03 訪，3/08)

提升學校教師教學品質這塊，為什麼十二課綱在小學可以推得很快，在國中有他的困難度，可能也是因為階段性的教學的自我期許不同，所以他們在教學裡面每分每秒都是非常的珍貴的，所以反觀小學的部分，我們沒有升學的要求，所以在做課程上有很多校長是讓老師去做很大的自由發揮，所以相對是會帶起老師們的教學成效。這是一個制度面造成的後果啦～我覺得啦！國中老師們得要妥協啊～你說考高

中的成績不好，任何一位校長都會有壓力的，包括帶升學班的、九年級的老師都會有壓力。當然很明顯的就是，在很多課程的多樣貌跟有亮點的課程其實都是在小學。另外，提升學生學習成效這塊，我簡單講一個國小的孩子常常在很多學習活動裡面會讓他們做像是闖關活動、實作的學習活動啦～那小孩子是不是很深刻的體會，但國中就是紙筆測驗，國小評量方式多元，其實可以從不同面向去看學生的學習成效，但國中不同，就只有紙筆測驗的成績。(EP2-03訪，3/11)

我覺得提升學校教師教學品質、提升學生學習成效，國小一定會高於國中，因為分科的程度不一樣。(EP3-03訪，3/11)

這有兩個原因喔～第一個原因是因為國中的生態是以升學主義為主，所以他們的方式就並不是說校長的學習領導對於這樣的一個影響，就是說他們畢竟還沒有那麼真的是以建立學生學習習慣為主的，目標就是在升學那邊嘛～國小校長大部分都是師院體系、師專體系出來的，所以他基本上對於這樣的一個教學上的專業度還是會比較好，就是在108課綱的推動上，國小校長真的很願意為學生多做一些事，那另一個就是說國中校長他在行政領導這一塊、階級的那一塊比較明顯一點，因為他們分科分的很細嘛～那我們國小是不分科嘛～。(EP4-03訪，3/22)

這個跟國中分科還是有很大的關係，而且國小校長他們目前在線上的，還是屬於比較早期的師專時代的，應該是說國小教師養成的階段是比較多元，對於一些提升教學上的需求，可能會比國中的老師更多，所以校長做了一些不同於過往經驗的，他可能對老師就會有一些不一樣的啟發。那提升學習學習成效也有顯著，我覺得是這因為國小的評量制度比較多元，我可能覺得學生的進步是他本來不發表的，但這節課他舉手了5次，表示他對課程有很高度的興趣，或者是說他的學習興趣增加了，不管是質性或是量化的，或許國小的課程比較多元、比較沒有框架的狀況下，比較容易進行觀察、進行量測，可是國中的部分，因為如果選的是學科，那還真的就是很難一節課看的出來。國小可能比較容易歸因在我這節課短時間內的課程規劃，國中大概是以週，不會是以一節，所以我們的歸因就不會是在哪一節課上面。(JP1-03訪，3/09)

雖然我是國中校長，但我認同這樣的結果，因為國中分科太嚴重了，國中分科，你的分科成效，校長去到那個領域來講，不一定有成效啊

～那就不一定會提升那個領域的成效啊！那國小來講，大部分都是包班制的，只有一二個科目是分科嘛～所以這個成效來講，沒有長期的話，國小是會優於國中。（JP3-03 訪，3/28）

我覺得校長上完課之後，他認為可以提升學生的學習成效，國中的部分比較少。因為國中課程難度本來就比較高，然後小學因為他的知識結構點比較淺化，然後第二個是他比較聚焦，但以國中來說，他的知識含量本來就比較高，他比較大塊去做切割，可小學的話，我可能只教這個，但我很快就能看到學生會不會做學習遷移，國中我很難一節課就看要能看出學生的學習遷移狀況，因為一堂課能處理的、能教的東西很少，除非那個校長在上這節課的時候，就把要教的知識概念點切的很細、很小。（JP4-03 訪，3/04）

在題項「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」目的達成上，國小校長顯著優於國中校長的結果，究其原因為，國中所面臨的分科限制，教師專長本位性質重；課程難度高，知識含量大；且因有升學制度的束縛，評量機制窄化於紙本測驗。相較於國小的情況，包班制，教師養成同質性高；課程難度較低，知識節點較淺；且在沒有升學制度束縛的情況下，學生評量管道相對多元，老師在課程上能有較多的發揮空間。因此，國小端在「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」的目的上，所面臨的先天限制較小，相對執行起來較為順暢無阻礙，目的較易實踐。

（2）性別

此部分採獨立樣本 t 檢定來檢定不同性別變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-5所示。

表 4-5
不同性別國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
整體	男生	687	3.11	.704	-2.440	.543
	女生	337	3.23	.663		
1.展現校長課程教學領導	男生	687	3.17	.788	-3.234	.376
	女生	337	3.34	.701		
2.帶領教師專業成長	男生	687	3.18	.786	-1.199	.839
	女生	337	3.25	.737		
3.發揮學習領導的影響力	男生	687	3.24	.767	-1.421	.994
	女生	337	3.31	.733		

4.形塑校長與教師共學的教學文化	男生	687	3.36	.757	-2.574**	.022
	女生	337	3.47	.668		
5.提升學校教師教學品質	男生	687	2.94	.839	-1.898	.729
	女生	337	3.04	.832		
6.提升學生學習成效	男生	687	2.79	.851	-2.668**	.303
	女生	337	2.94	.864		

註：** $p < .01$ 。

由表4-5可知，不同性別之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同性別之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同性別之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，女性之國民小學校長的得分皆高於男性之國民小學校長。而從各項目的的差異情形可以發現，「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」、「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」等五項目的，皆未達到 $p < .05$ 之顯著差異，說明國民小學校長在實施公開授課後，在「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」、「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」等五項目的達成度，不會因為性別的差異，而導致看法上的不同。

而在題項「形塑校長與教師共學的教學文化」中，達到 $p < .05$ 之顯著差異（ $t = -2.574$, $p = 0.022$ ），意即不同性別之國中小校長在「形塑校長與教師共學的教學文化」目的達成上，有顯著差異，且女性國小校長（ $M = 3.47$ ）顯著高於男性國小校長（ $M = 3.36$ ）。

針對問卷所反映出的結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

根據天下雜誌引用的報導：女性在「熱忱」、「同理」、「禮貌」、「整潔」、「善變」、「退縮」、「開放」等特質上分數較高，男性則在「決斷」、「勤勉」、「理解力」等方面較高，男性與女性在某些哲稍有不同。從研究數據看出：女性國小校長（ $M = 3.47$ ）比男性國小校長（ $M = 3.36$ ）的平均數高出0.11。本質上，校長公開授課藉此「形塑校長與教師共學的教學文化」應該是秉持正面且積極的態度，不會因性別的不同而有差異，可能是性別特質上些許的差異，造成看法的不同。1. 可能是女性校長熱誠與同理心的柔性一面，在推動校長公開授課形塑校長與教師共學的教學文化，較能夠掌握教師共學時「支持肯定與良性建議之間微妙的感受」，也較善於營造相互支持，彼此造就的溫暖氛圍；2. 男性校長較為果決乾脆、不拘小節，甚至目標導向，孜孜矻矻，屬於堅毅剛強的特質，對於營造校長與教師共

學的教學文化，相較女性校長而言，看法上，可能趨近保守。3. 女性校長較為謹小慎微，對於教師公開授課觀備議各方面的要求較為到位，因此「以身作則，自我要求」可能比男性校長較高，對於校長實施公開授課「形塑校長與教師共學的教學文化」有高度的認同。4. 男性校長較為不拘細節，對於教師公開授課觀備議各方面著重原則性的規範，因此，掌握重點，充分授權，對於校長實施公開授課「形塑校長與教師共學的教學文化」樂觀其成。（EP1-03訪，3/08）

因為性平法出現了之後，其實很多男性校長對於跟老師的互動會更小心，盡量能夠不要有太多語言上、肢體上的互動，女性校長其實是比較吃香的，其實即使女性拍拍老師的肩膀，他感受到的可能就是校長的溫暖，那甚至抱抱女老師，就是沒有問題的，但男校長就不一樣了。（EP2-03訪，3/11）

我覺得事實上不是男校長沒有溫度，他們其實用另外一種方式在跟老師博感情，所以你會發現有些男校長看起來很剛硬，但他們學校的老師很喜歡他。其實整個國小教育本來女老師佔的比例高很多，女老師養成的背景在課程著墨的細膩度會更高，男老師很常被抓去做行政、兼組長等等，變成在課程上著墨的沒有那麼多，這可能也是我們一直以來的刻板印象有關。（EP3-03訪，3/11）

應該是女性校長比較認真啦～但這個我不敢妄斷啦！因為他們平均數其實很接近。但以我們實務上接觸的，女性校長真的比較戰戰兢兢，就是推動一些教育的法規或學生的學習，我們會比較關注。那你會特別的關注，自然而然你就會去做這些事情。（EP4-03訪，3/22）

女校長比較沒有包袱，男校長可能身段上沒有那麼柔軟。（JP1-03訪，3/09）

有可能是多數的女校長有意願傾聽夥伴們的內心話，願意花時間與夥伴們博感情，在生活中的小細節多出許多敏感度與體恤、同理心，所以在公領域時間就容易進入到共學、共樂的文化。另外，我個人覺得女性校長比較願意參加研習或進修，對於教育新興議題能積極探討因此，在與教師們對話時很快能掌握住重點與方向。（女性校長不熱衷政治生態？）。（JP2-03訪，3/08）

女性校長比較柔，男性校長比較剛嘛～比較陽剛性質一點，有時候我

們講話稍微大聲一點，那一節授課的效果就沒了～女性校長在溝通、對話這一塊，還是優於男性。（JP3-03訪，3/28）

我覺得其實分兩塊來說，一個是女生校長在課程教學的細膩度本來就會比男校長的關注度來的高。二方面是因為每個校長在學校裡面都有發揮的空間，那學校裡面能做的就是內跟外嘛～那外就是公關、人際互動、社區互動，否則就是爭取社備啊～這些比較多，那以男女比例來說，女生在做課程教學他有他的優勢存在，是因為他比較細膩，而且他比較靜態，男校長可能時間比較多、互動性會比較強，其實目前在國內推很多課程，你會發現其實都是女校長居多，然後，我覺得這方面對很多女校長來說，第一他嫻熟，第二他對課程他需要很多時間、很多等待去陪伴，相對女性來講他有這樣的特質，他可以有耐心去陪你，然後等這個團隊或社群，因為課程需要一段時間的醞釀跟經營。（JP4-03訪，3/04）

在題項「形塑校長與教師共學的教學文化」目的達成上，女性校長顯著優於男性校長的結果，究其原因為，性別特質的差異所致，同時也與國民教育階段，女老師比例明顯較多有關。女性本身的特質，細膩、敏銳、耐心、同理心、身段柔軟等，在營造校園氛圍與細微情感上的處理，相對會比男性校長來的更為熟稔，對於細節的掌握度較高，也使得對於新課綱課程的推動比男校長來的更拘泥於小細節，相對也提升了自身關注的程度。再者，國民教育階段，女老師的佔比較高，這也使得男老師在學校屬於小眾，這樣的情況，再加上過去男生力氣大、男生要有擔當等的傳統刻板印象，使得男老師往往會被拉到行政崗位上，相對對於課程的著墨與專精度，可能就比女老師來的低。因此，女性校長在「形塑校長與教師共學的教學文化」的目的上，因為先天特質的加分，又加上後天刻板印象的助攻，使得女性校長在拉近與老師的距離，文化形塑的歷程中，較為吃香。

（3）年齡

此部分採單因子變異數分析來檢定不同年齡變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性。在年齡方面，「35歲（含以下）」的人數為0位，人數過少，不具統計意義。因此，直接刪除，不列入分析討論。結果如表4-6所示。

表 4-6

不同年齡國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
----	----	----	-----	-----	-----	-----	------

整體	36 至 45 歲	64	3.28	.639	1.629	.197	NA
	46 至 55 歲	701	3.13	.694			
	56 歲（含）以上	259	3.18	.699			
1.展現校長課程 教學領導	36 至 45 歲	64	3.41	.684	2.183	.113	NA
	46 至 55 歲	701	3.20	.766			
	56 歲（含）以上	259	3.24	.772			
2.帶領教師專業 成長	36 至 45 歲	64	3.31	.753	.866	.421	NA
	46 至 55 歲	701	3.19	.777			
	56 歲（含）以上	259	3.22	.755			
3.發揮學習領導 的影響力	36 至 45 歲	64	3.38	.678	1.479	.228	NA
	46 至 55 歲	701	3.24	.763			
	56 歲（含）以上	259	3.31	.755			
4.形塑校長與教 師共學的教學文 化	36 至 45 歲	64	3.52	.713	1.173	.310	NA
	46 至 55 歲	701	3.38	.730			
	56 歲（含）以上	259	3.41	.739			
5.提升學校教師 教學品質	36 至 45 歲	64	3.06	.753	.714	.490	NA
	46 至 55 歲	701	2.95	.835			
	56 歲（含）以上	259	3.00	.865			
6.提升學生學習 成效	36 至 45 歲	64	2.98	.826	1.714	.181	NA
	46 至 55 歲	701	2.81	.844			
	56 歲（含）以上	259	2.88	.899			

註：NA表示不需事後比較。

由表4-6可知，不同年齡之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同年齡之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同年齡之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p<.05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因年齡差異而有看法上的不同。

（4）最高學歷

此部分採單因子變異數分析來檢定不同最高學歷變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-7所示。

表 4-7

不同最高學歷國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	最高學歷	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	學士	32	3.19	.795	.048	.953	NA
	碩士(含40學分班)	823	3.15	.689			
	博士	169	3.15	.696			
1. 展現校長 課程教學領 導	學士	32	3.28	.813	.194	.824	NA
	碩士(含40學分班)	823	3.22	.760			
	博士	169	3.25	.778			
2. 帶領教師 專業成長	學士	32	3.34	.827	.542	.582	NA
	碩士(含40學分班)	823	3.20	.767			
	博士	169	3.21	.778			
3. 發揮學習 領導的影響 力	學士	32	3.25	.762	.006	.994	NA
	碩士(含40學分班)	823	3.26	.751			
	博士	169	3.27	.783			
4. 形塑校長 與教師共學 的教學文化	學士	32	3.41	.837	.007	.993	NA
	碩士(含40學分班)	823	3.39	.724			
	博士	169	3.39	.749			
5. 提升學校 教師教學品 質	學士	32	2.97	.967	.060	.942	NA
	碩士(含40學分班)	823	2.97	.837			
	博士	169	2.99	.820			
6. 提升學生 學習成效	學士	32	2.88	1.008	.238	.788	NA
	碩士(含40學分班)	823	2.85	.854			
	博士	169	2.80	.849			

註：NA表示不需事後比較。

由表4-7可知，不同最高學歷之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同最高學歷之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同最高學歷之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p < .05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因最高學歷差異而有看法上的不同。

(5) 師培背景

此部分採單因子變異數分析來檢定不同師培背景變項之國民中小學校長，對於實施

公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性。在師培背景方面，「其他」的人數只有4位，人數過少，不具統計意義。因此，直接刪除，不列入分析討論。結果如表4-8所示。

表 4-8

不同師培背景國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	師培背景	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	師範院校	823	3.16	.689	2.306	.100	NA
	師資班	90	3.22	.558			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	3.02	.787			
1. 展現校長課程教學領導	師範院校	823	3.24	.761	1.781	.151	NA
	師資班	90	3.27	.596			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	3.09	.885			
2. 帶領教師專業成長	師範院校	823	3.22	.769	1.921	.113	NA
	師資班	90	3.27	.650			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	3.07	.850			
3. 發揮學習領導的影響力	師範院校	823	3.27	.759	1.884	.150	NA
	師資班	90	3.33	.581			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	3.14	.841			
4. 形塑校長與教師共學的教學文化	師範院校	823	3.41	.738	2.423	.127	NA
	師資班	90	3.42	.599			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	3.26	.757			
5. 提升學校教師教學品質	師範院校	823	2.99	.832	2.474	.109	NA
	師資班	90	3.04	.702			
	教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	107	2.82	.940			
6. 提升學生學	師範院校	823	2.84	.853	1.553	.249	NA

習成效	師資班	90	2.97	.741
	教育學程（師培 相關學系或師資 培育中心）	107	2.77	.947

註：NA 表示不需事後比較。

由表4-8可知，不同師培背景之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同師培背景之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同師培背景之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p < .05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因師培背景差異而有看法上的不同。

（6）教育服務年資

此部分採單因子變異數分析來檢定不同教育服務年資變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性。在教育服務年資方面，「10年（含）以下」的人數為0位，人數過少，不具統計意義。因此，直接刪除，不列入分析討論。結果如表4-9所示。

表 4-9

不同教育服務年資國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	服務年資	人 數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	11至20年	56	3.25	.675	1.058	.348	NA
	21至30年	511	3.12	.687			
	31年（含）以上	457	3.17	.701			
1.展現校長課程教學領導	11至20年	56	3.34	.721	.710	.492	NA
	21至30年	511	3.21	.774			
	31年（含）以上	457	3.23	.758			
2.帶領教師專業成長	11至20年	56	3.30	.807	.898	.408	NA
	21至30年	511	3.18	.763			
	31年（含）以上	457	3.22	.774			
3.發揮學習領導的影響力	11至20年	56	3.38	.702	.966	.381	NA
	21至30年	511	3.24	.750			
	31年（含）以上	457	3.28	.769			

4.形塑校長與教師共學的教學文化	11至20年	56	3.46	.660	.981	.375	NA
	21至30年	511	3.36	.723			
	31年(含)以上	457	3.42	.748			
5.提升學校教師教學品質	11至20年	56	3.04	.808	.889	.411	NA
	21至30年	511	2.94	.827			
	31年(含)以上	457	3.00	.853			
6.提升學生學習成效	11至20年	56	2.96	.830	.912	.402	NA
	21至30年	511	2.81	.838			
	31年(含)以上	457	2.85	.883			

註：NA 表示不需事後比較。

由表 4-9 可知，不同教育服務年資之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於 3.01 分，顯示不同教育服務年資之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同教育服務年資之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p<.05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因教育服務年資差異而有看法上的不同。

(7) 擔任校長年資

此部分採單因子變異數分析來檢定不同擔任校長年資變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-10所示。

表 4-10

不同擔任校長年資國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	校長年資	人數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	5年(含)以下	235	3.29	.594	***6.964	.000	1>2,3
	6至10年	397	3.08	.717			2<1
	11至15年	237	3.07	.722			3<1
	16年(含)以上	155	3.25	.684			
1.展現校長課程教學領導	5年(含)以下	235	3.37	.681	***5.265	.001	1>2,3
	6至10年	397	3.16	.796			2<1
	11至15年	237	3.14	.779			3<1
	16年(含)以上	155	3.31	.744			
2.帶領教師專	5年(含)以下	235	3.37	.700	***6.576	.000	1>2,3

業成長	6至10年	397	3.11	.796			2<1
	11至15年	237	3.15	.781			3<1
	16年(含)以上	155	3.29	.747			
3.發揮學習領導的影響力	5年(含)以下	235	3.43	.646	***7.538	.000	1>2,3
	6至10年	397	3.17	.784			2<1
	11至15年	237	3.19	.795			3<1
	16年(含)以上	155	3.36	.729			
4.形塑校長與教師共學的教學文化	5年(含)以下	235	3.51	.623	***5.825	.001	1>3
	6至10年	397	3.35	.749			4>3
	11至15年	237	3.28	.780			3<1,4
	16年(含)以上	155	3.52	.724			
5.提升學校教師教學品質	5年(含)以下	235	3.12	.755	***5.518	.001	1>2,3
	6至10年	397	2.89	.857			2<1
	11至15年	237	2.89	.860			3<1
	16年(含)以上	155	3.08	.837			
6.提升學生學習成效	5年(含)以下	235	2.96	.802	*3.241	.021	<i>ns</i>
	6至10年	397	2.78	.854			
	11至15年	237	2.77	.868			
	16年(含)以上	155	2.92	.911			

註：* $p < .05$ ，*ns* 表示事後比較後未有顯著差異。

由表4-10可知，不同擔任校長年資之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於3.01分，顯示不同擔任校長年資之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。其組別間差異 F 值達到顯著差異。經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現擔任校長年資「5年(含)以下」之國民中小學校長顯著高於「6至10年」、「11至15年」之國民中小學校長。因此，國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度，會因為擔任校長年資的差異，而導致看法上的不同。

不同擔任校長年資之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，從各項目的的差異情形可以發現，在題項「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」、「形塑校長與教師共學的教學文化」、「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」等六項目的，其組別間差異皆達到 $p < .05$ 之顯著水準。

經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「提升學校教師教學品質」等四項目的，擔任校長年資「5年(含)以下」之國民中小學校長顯著高於「6至10年」、「11至15

年」之國民中小學校長。而題項「形塑校長與教師共學的教學文化」，經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現擔任校長年資「5年（含）以下」與「16年（含）以上」之國民中小學校長顯著高於「11至15年」之國民中小學校長。

此外，而在題項「提升學生學習成效」中，其組別間差異雖達到 $p < .05$ 之顯著水準。經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現並無顯著差異。說明國民中小學校長在實施公開授課後，在「提升學生學習成效」項目的目的達成度，不會因為擔任校長年資的差異，而導致看法上的不同。

針對問卷所反映出的結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

校長年資 5 年（含）以下，甫完成校長儲訓專業課程，時與目前教改潮流與教育政策為伍，理論的浸淫與政策的驅使之下，對於校長實施公開授課有較高的期許。年資 5 年（含）以下，秉持一股初任校長的熱情，對於新的教育政策推動不遺餘力。對於形塑校長與教師共學的教學文化屬於學校領導的一環，需要豐富人際互動智慧，「16 年（含）以上」的校長，已歷練有兩至三所學校經營的經驗，對於如何兼顧學校成員個人的需求與學校目標的達成，有一定程度的掌握與實務經驗。校長年資 5 年（含）以下，甫完成校長儲訓各項專業課程，時與目前教改潮流與教育政策為伍，對於校長實施公開授課有較高的期許，樂意肩負教育改革的使命。除此之外，初任校長普遍來說，對於課程教學領導、教師專業成長，教師教學品質等，辦學職能的提升，有較高的內在趨力，畢竟往後有較長的校長生涯可資利用。較為資淺的校長，具有較高的同儕壓力，對於學校經營、教師專業，以及學生學習成效，存在著同儕之間良性競爭的壓力；尤其每四年的校長績效評鑑，就是展現校長實踐教育政策的成績單，對於校長的遴選也有某種程度的影響。（EP1-03 訪，3/08）

形塑校長與教師共學的教學文化這塊，很明顯哪～初任的校長他在接一個學校的時候，可能他還處於一種有很多作為、衝勁、很多想像，去做很多的翻轉，他的理想去實踐。但 11 年或 15 年的校長他可能會遇到了很多事情的衝撞之後，在處理事情可能會更為小心，所以就那個步伐可能就會變得比較小心、圓融。16 年很妙～可能他也覺得他很多經驗都有了，他哪裡可以有作為，那些不能有作為，心裡已經很篤定了，可以去做一個拿捏。我覺得經驗值對一個校長真的是很重要！5 年當然是一個自我實踐的初階期，那到了 16 年呢～就是也累積了很豐碩的經驗，知道界線在哪裡，那 11 年或 15 年可能還有一個問題就是，他們還要調校，還有要下一任去別的學校的經驗，所以還

是會小心一點，因為還有一個遴選的問題。那在展現校長課程教學領導、帶領教師專業成長、發揮學習領導的影響力、提升學校教師教學品質這幾個面向上，5年以下、11至15年的概念大致跟上面相近，會碰到階段性遴選的問題，但6至10年的，因為第一間學校任期還沒結束，同樣遇到遴選的問題，我們台灣校長遴選的制度有個特別的文化，也是值得這個研究案來討論，就是說國外沒有，但在我們台灣的學校會跟民意代表有很密切的互動關係，甚至民意代表會影響校長的遴選，因為有些縣市政府會把民意代表或是議員放到委員名單裡面去，假設校長沒有跟那個議員、代表有良好互動關係，那可能會影響他的遴選，雖然只是其中一部分的原因，校內教師會也是一個力量，但這就是也是會左右一個校長在治校領導力的發揮的力道，會去牽制到校長。（EP2-03訪，3/11）

因為這幾年從我們九年一貫開放教育一直以來，我們在談教學教學教學，其實你越接近新的課程，他當校長、當老師，所以他教學的專業是一直在這個狀態。那尤其我們在剛當校長的前五年，我們其實對於行政的決策比較不熟，你反而拿手的是課程教學這塊，所以會關注在那塊，那等到慢慢的，你會開始知道自己的工作計劃，要自己安排，所以我覺得11至15年他大概整個人際關係啦～整個社區啦～他最熟稔，反而很多心思會放在行政的文化上，因為他也夠熟悉了，16年就是說前面磨練的也差不多，行政也駕輕就熟了，那現在可以回過頭來，那有些狀態也是可能現在因為十二年國教出現，所以來接手。（EP3-03訪，3/11）

那因為這個5年以下他是比較接觸新課綱的一群，就等於他考上校長在培訓的過程裡面，他就在接觸這一塊，另外一個就是說，他們借調到教育局處去擔任候用校長的時候，他到教育處去服務嘛～那他通常就會負責這一方面的專案，所以他對這樣的一個內容其實是熟悉的，另外可能也是本身業務所需，那他派出來之後，這個工作既跟著他，所以他也會承辦教育局處相關的研習，所以他們在校長公開授課這一塊相對熟悉，另外他也不會排斥，這已經變成是他本來就要做的事，所以在這樣的一個年資以下的校長，大部分比例比較高是接受度會比較高，然後他們會很願意來做這個事情。那為什麼16年以上的也會，通常這樣的校長都是有持續在學習的、有認真的，對於教育、對於公開授課這件事是抱持正向態度的校長。這個跟年紀無關，是跟校長心態有關，那11至15年的校長，不是每個人啦～但一定的比例就是說我校長年資已經是很資深了，在108課綱出來前，我已經當了校長，所

以我可能沒有去接觸這個新的東西，所以我對這些東西就比較陌生，另外一個就是說我已經習慣我的舒適圈了，然後要我再走出來，我就會有困難，我會掙扎，我會不願意，我會擔心害怕，那另外就是我的專業度又不夠。（EP4-03訪，3/22）

5年（含）以下，我可以理解，因為就是校長在一開始算是初任校長嘛～他會塑立自己的形象，今天我希望我被外界看來或定位是一個課程領導校長，那有別於過去行政領導的校長，所以初任校長會比較願意做這樣的事情。那16年（含）以上還顯著高於11至15年的校長，我在想這會不會跟任期也有相對應的關係，如果當校長16年，表示他經歷2個學校，他可能正在要轉換到新學校，所以他必須要在重新經營自己在教學領導上的形象，以符合他不是這麼老的校長，也不是這個傳統的校長，而且是能夠跟著政策面與時俱進的，因為16年是2個8，他面臨到是在轉換校長的期間，那這問卷設計如果是11至15年，這個校長是屬於在第2個學校的續任階段，所以比較不會有那麼大的衝勁或者是動力，也可能穩定了，在這一個學校的4年他可能穩定了，他想要做的事情有了基本的規畫了，第11至15年的部分，就讓他順順的走完。（JP1-03訪，3/09）

5年（含）以下，可能是年資較淺容易接受教育新知的研習，16年（含）以上，有可能是怕跟不上夥伴們的脚步，擔心得不到認同，更有可能是秉持終身學習的教育理念。11至15年，會不會是暫時想「停看聽」，教育改革次數多的讓校長有點累了，看風向如何再決定跟不跟隨。5年（含）以下的校長年資淺，充滿幹勁、能量與希望感，而且接受教育新知的機會也很高（如受訓或在職校長班進修），了解到教育政策的動向與需求，所以，就職後很快地也願意（有較多的時間留在校內）帶領學校同仁共學，通常教育局處比較不會分配重大任務給初任校長。（JP2-03訪，3/08）

5年（含）以下我很認同，可是我納悶的是16年（含）以上會高於11至15年，那我自我解讀是說，5年（含）以下的是因為初任校長居多嘛～所以對於課程還有很強的一些印象，那對教學意願來講還有很高的熱忱。（JP3-03訪，3/28）

我覺得校長也會有他的職涯發展，包括他自己的生涯規劃，比如說他剛當5年的時候，基本上那個時候他剛到一個學校，所以他會希望對那個學校有一些不同的改變，可是11至15年這個時候的校長，一是

他已經歷任過兩屆，所以是比較成熟，因為 11 至 15 年，剛好是兩任、三任的校長，所以這時候的校長他在校長圈裏面或者在教育圈裏面，他們其實是被倚重的。所以他們會接很多處裡面的案子或是活動，因為剛年輕的校長他可能還沒有經驗，他也還沒有成熟，可是一兩借之後的校長，基本上他們對運作或在全縣很多活動的時候，他們會被處裡面是倚重的。二方面是如果我們以年齡來推論的話，35 歲到 40 歲算是年輕的校長，那他當了 11 年，大約 55 歲初頭，每個人都有自己職涯的階段。那到了 16 年以上的校長，其實是資深校長了，他第一個是局處裡面很多工作不會找他做，因為他足以有資力去推掉這些非學校應該要堆動的業務，那太菜的局處也不會教他做，那他又叫不動資深的前輩去協助他的活動，所以中間這層就是常常被抓去做事的人，因為那算是一個校長的成熟期。這幾年當中，對於課程的要求或是對校長在做課程教領導，其實這幾年不只是部裡面，其實整個社會氛圍都很重視這一塊，所以就變成這幾年在考上校長的題目都會考課程與教學，所以篩過這些人，和國教院在培訓這些人的時候，都很重視課程教學，因為人才的養成需要時間，那如果他自己都不懂教學，他到學校很很難去施展手腳，因為校長自己不懂，所以可能第一個他對課程教學要有一定的熟悉度，所以他進入到學校時才能切入；那二是這幾年校定課程有很多競爭型計畫，所以初任校長到了這所學校想要一展身手的時候，剛好部裡面有很多競爭型計畫，如果你是有想要推動課程教學的校長，你是有空間的，所以我覺得外部資源、外部計畫也會促使校長很想去做這件事情，然後再加上我到這個地方了，我總是要安身立命，我希望被看到。然後我又可以告訴家長說我其實我自己學有所長，第二我可以因為這個學有所長申請到外部的計畫，資源可以進到學校來，然後第三是我有資源之後，我就可以改變這個學校。（JP4-03 訪，3/04）

在題項「形塑校長與教師共學的教學文化」、「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「提升學校教師教學品質」目的達成上，5 年（含）以下校長年資者是為初任校長，其在考上校長與培訓的過程中，就已在接觸新課綱的內容，對於新課綱的資訊與資源所在都相對瞭若指掌，初到任第一所學校也會希望有所作為，秉持一股熱情、熱忱，也因年資尚淺，不會被指派過多教育局處端的任務，故可心無旁騖地為新教育政策推動戮力。此外，1 至 10 年年資的校長，也較可能是因為會遇到四年校長評鑑與階段性遴選的問題，而使得表現突出。11 至 15 年年資的校長，雖也同樣會遇到四年校長評鑑與階段性遴選的問題，但往往因為行政經驗豐富，處事較過往圓融，也因年資較豐的緣故，經常被教育局處委以其他重任，相對穩定的校內事務，就無暇賦予過多心力、心思。而 11 年（含）以上年資的校長，除了可以是怕

自己脫離教學現場太久，與新課綱脫節，以至於帶領學校缺乏施力點外，同時，也因為年資足以用以婉拒教育局處的任務，因此，在時間充裕且期望自己與時俱進的情況下，積極地踏出舒適圈，為新課綱而奮鬥。

(8) 學校規模

此部分採單因子變異數分析來檢定不同學校規模變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-11所示。

表 4-11

不同學校規模國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	學校規模	人 數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	1至12班	464	3.14	.690	.753	.521	NA
	13至24班	219	3.21	.659			
	25至36班	129	3.15	.680			
	37班(含) 以上	212	3.12	.741			
1.展現校長課程教學 領導	1至12班	464	3.19	.776	.717	.542	NA
	13至24班	219	3.28	.705			
	25至36班	129	3.25	.718			
	37班(含) 以上	212	3.22	.822			
2.帶領教師專業成長	1至12班	464	3.20	.774	.729	.535	NA
	13至24班	219	3.26	.738			
	25至36班	129	3.18	.775			
	37班(含) 以上	212	3.16	.793			
3.發揮學習領導的影 響力	1至12班	464	3.23	.756	.607	.610	NA
	13至24班	219	3.31	.731			
	25至36班	129	3.29	.722			
	37班(含) 以上	212	3.27	.803			
4.形塑校長與教師共 學的教學文化	1至12班	464	3.36	.742	.811	.488	NA
	13至24班	219	3.45	.691			
	25至36班	129	3.43	.682			
	37班(含) 以上	212	3.40	.775			

5.提升學校教師教學品質	1至12班	464	2.98	.832	1.377	.248	NA
	13至24班	219	3.06	.791			
	25至36班	129	2.94	.846			
	37班(含)以上	212	2.90	.889			
6.提升學生學習成效	1至12班	464	2.85	.816	1.053	.368	NA
	13至24班	219	2.90	.840			
	25至36班	129	2.81	.917			
	37班(含)以上	212	2.76	.925			

註：NA 表示不需事後比較。

由表 4-11 可知，不同學校規模之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於 3.01 分，顯示不同學校規模之國民中小學校長在整體目的達成的認同度是屬於高程度。

此外，不同學校規模之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p<.05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因學校規模差異而有看法上的不同。

(9) 學校位置

此部分採單因子變異數分析來檢定不同學校位置變項之國民中小學校長，對於實施公開授課後，目的達成之認同程度的差異顯著性，結果如表4-12所示。

表 4-12

不同學校位置國民中小學校長執行校長公開授課之目的達成度

選項	學校位置	人 數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
整體	城市（直轄市、縣 轄市、省轄市）	466	3.18	.697	1.459	.233	NA
	鄉鎮（非山非市）	282	3.16	.682			
	偏遠（含離島）	276	3.09	.695			
1.展現校長課程教學領導	城市（直轄市、縣 轄市、省轄市）	466	3.24	.753	2.287	.102	NA
	鄉鎮（非山非市）	282	3.28	.756			
	偏遠（含離島）	276	3.14	.787			
2.帶領教師專	城市（直轄市、縣	466	3.23	.770	1.470	.230	NA

業成長	轄市、省轄市)							
	鄉鎮（非山非市）	282	3.24	.762				
	偏遠（含離島）	276	3.14	.779				
3.發揮學習領導的影響力	城市（直轄市、縣轄市、省轄市）							
	鄉鎮（非山非市）	282	3.26	.741				
	偏遠（含離島）	276	3.21	.758	1.186	.306	NA	
4.形塑校長與教師共學的教學文化	城市（直轄市、縣轄市、省轄市）							
	鄉鎮（非山非市）	282	3.35	.727				
	偏遠（含離島）	276	3.33	.771	2.991	.051	NA	
5.提升學校教師教學品質	城市（直轄市、縣轄市、省轄市）							
	鄉鎮（非山非市）	282	2.97	.826				
	偏遠（含離島）	276	2.92	.832	.917	.400	NA	
6.提升學生學習成效	城市（直轄市、縣轄市、省轄市）							
	鄉鎮（非山非市）	282	2.87	.817				
	偏遠（含離島）	276	2.80	.828	.548	.578	NA	

註：NA 表示不需事後比較。

由表 4-12 可知，不同學校位置之國民中小學校長在整體公開授課之目的達成認同度得分的平均數，均高於 3.01 分，顯示不同學校位置之國民中小學校長在整體目的達成的認同度屬高程度。

此外，不同學校位置之國民中小學校長在公開授課之目的達成認同程度各題項之得分情形，其組別間差異皆未達到 $p < .05$ 之顯著差異，表示國民中小學校長在公開授課之目的達成之各題項上，不因學校位置差異而有看法上的不同。

3.國民中小學校長實施公開授課之現況、困境與解決策略分析

此部分主要目的在了解國民中小學校長實施公開授課之現況、困境與解決策略的看法，第一部分為國民中小學校長實施公開授課之現況；第二部分為國民中小學校長實施公開授課之困境；第三部分為國民中小學校長實施公開授課之解決策略。

(1) 國民中小學校長實施公開授課之現況

此部分主要探究國民中小學校長實施公開授課之備課、說課、觀課、議課、應參與

成員、常用上課方式，以及成功條件的看法。填答方式為複選題，採次數與次數百分比呈現。茲列述如下 4-13 至 4-19：

A.實施公開授課之共備常使用方式

由表 4-13 可以發現，國民中小學校長實施公開授課常使用之共備方式，依序分別為「利用教師專業學習社群辦理共同備課」（62.9%）、「個人自己備課」（55.3%）、「參與領域小組會議共同備課」（51.6%）、「透過校長同儕社群進行共同備課」（29.3%）、「透過行政會議或主管會議共同備課」（25.4%）、「透過學年會議共同備課」（21.0%）、「透過課程發展委員會辦理共同備課」（18.6%）、「成立跨校聯盟共同備課」（11.5%）、「其他」（7.1%）。

在其他選項中，國小校長提及與觀課的人員、教師或年段教師分組共同備課；與同領域教師備課、組成小組，組員找共同空檔共備；與學校同仁備課；參與學習共同體計畫來備課；運用研習進修或教職員晨會、夕會時間備課；與欲授之班級導師與該科目老師共同小組討論；私下自行與參與夥伴約定適當時間辦理。也有國小校長指出，參與輔導團備課，透過國教輔導團所擔任召集領域，實施專業對話，提升共備成效。此外，另有國小校長提及，因為是小校，故可以周三下午實施全校共同參與備課。

在其他選項中，國中校長提及與觀課的教師共同備課；與同領域教師備課；與任課老師共同備課；與借課班級教師共備；與授課班級的領域教師共同備課；小組（3-4人）備課。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-13

國民中小學校長實施公開授課之共備常使用方式現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	透過學年會議共同備課。	215	21.0%	6
2	利用教師專業學習社群辦理共同備課。	644	62.9%	1
3	透過校長同儕社群進行共同備課。	300	29.3%	4
4	透過課程發展委員會辦理共同備課。	190	18.6%	7
5	參與領域小組會議共同備課。	528	51.6%	3
6	透過行政會議或主管會議共同備課。	260	25.4%	5
7	成立跨校聯盟共同備課。	118	11.5%	8
8	個人自己備課。	566	55.3%	2
9	其他。	73	7.1%	9

註：N=1024，此題為複選題。

相對校內教師社群備課而言，成立跨校聯盟備課，確實有一定的困難，校際間上級交付業務量、校務推動、各項會議等，作息時間不一，且舟車勞頓，要以跨校聯盟方式進行較難持續。（EP1-02訪，3/08）

跨校這個概念，我想可能有幾個點沒有去做的原因：校長自己校內的行政事務就佔很多時間，要再做跨校聯盟的話，時間很難切入，校長需要做很多的準備，增加負擔。（EP2-02訪，3/11）

跨校幾乎不可能，因為我們跟對方的學校、對方的校長，是不是要教共同科目，那難度很大。所以我們大概不會成立跨校聯盟。（EP3-02訪，3/11）

這跟校長自己本身的意願是很大的關係，校長他其實有專業上的孤單，有頭銜的光環，他會不好意思去問。（EP4-02訪，3/22）

跨校聯盟確實是目前最難的，應該是說，以新竹市來說，絕對不會是距離的問題，但是我們若一個專業術語來說，就是每個學校課程的願景不同，所以我如果跟其他學校共備，我很難找出一個相同的介面。（JP1-02訪，3/09）

牽涉到夥伴們的信任度，及各校學生素質不一，要找出共備的時間也不易。（JP2-02訪，3/08）

以校長來成立跨校聯盟，除非是有組成校長社群。不然的話，校長要分類、分科、分性質的社群，真的不容易！但礙於忙於校內、縣市端、研究等業務、時間不足等，要每次都到齊也很難。（JP3-02訪，3/28）

如果是校長跟校長之間的跨校聯盟，因為每個校長的領域不同，要找到剛好同的領域、剛好有時間點，然後對公開授課是有興趣的校長，其實這樣共同有交集的機率，其實沒有那麼高。其次是，通常校長之間做的比較多是行政討論，除非是這幾個人聚在一起本來就有形塑一個教學討論的氛圍，那個機率就比較高。（JP4-02訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「成立跨校聯盟共同備課」得分最低（次數百分比11.5%），究其原因，各學校本質上的差異，諸如：時間、文化、課程內容、願景、學生素質、教師信賴程度、地理位置等差異，都會是影響跨校聯盟共備的原因。再者，校長本身在也有行政業務、其他業務上的事物需要處理，在時間、負擔上都心有餘而力不

足，且校長自身有無意願進行跨校共備，也是一大關鍵。

B.校長實施公開授課之說課看法

由表 4-14 可以發現，國民中小學校長實施說課的看法，依序分別為「說明授課時的教學教案，包括教學目標、教學內容」（74.1%）、「說課的方式採取與觀課者面對面進行說明」（70.2%）、「說課的說明範圍重點，包括教學者報告、觀課組別分配與觀課內容」（59.3%）、「說明觀課時的觀察焦點（焦點問題）」（57.1%）、「未進行說課的過程」（8.3%）、「說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明」（8.2%）、「其它」（1.2%）。

在其他選項中，國小校長認為，校長專責行政領導，不須進行授課，助益很少，只是形式配合；示範作用。此外，有國小校長提及，學生互動學習之樣貌；教師反省與專業精進成長。

在其他選項中，國中校長指出，會向該班授課教師說明授課重點。也有國中校長認為，因同仁課務問題（教師不願調課）說、觀、議課成員不盡相同。此外，還有國中校長指出，現在的校長誰不會說呢？就是會說、會考試、也未必會上課，也未必教得好或壞。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-14

國民中小學校長實施公開授課之說課看法現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	未進行說課的過程。	85	8.3%	5
2	說課的說明範圍重點，包括教學者報告、觀課組別分配與觀課內容。	607	59.3%	3
3	說課的方式採取與觀課者面對面進行說明。	719	70.2%	2
4	說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明。	84	8.2%	6
5	說明授課時的教學教案，包括教學目標、教學內容、教學步驟等。	759	74.1%	1
6	說明觀課時的觀察焦點（焦點問題）。	585	57.1%	4
7	其他。	12	1.2%	7

註：N=1024，此題為複選題。

說課的主要目的在於公開授課之前，提供觀課者授課內容初步審視與了解，著重即時回饋，回饋時有時會涉及懇切中肯的建議，面對面的

集思廣益，帶有「人味誠懇」的話語溝通，效果一定冰冷的臉書、line、雲端系統等數位聯繫來的有說服力。利用當面說課說明教學教案，包括教學目標、教學內容，表現出校長專業與誠懇的態度，容易讓教師感受校長的用心，進而提升教師公開授課的意願。(EP1-03訪，3/08)

因為已經是校內了嘛！開個會就叫過來開會就好啦！如果再開個視訊會議的話，那效果會打折，因為疫情的時候，我曾經在校內操作過一次，那因為這些線上會議系統會有一些限制嘛～例如我說話大家就會安靜，或是畫面鎖住，那我就會不太確定他們有在專注嗎？所以可能我們可能還是會維持著人與人的那種溫暖的溝通模式吧！我覺得這樣比較溫暖，因為我可以感受到你對公開授課的支持，眼神的交流、身體語言，對要公開授課者而言都是一種支持，但在視訊軟體裡，我就看不到。那老師也會覺得說校長用一種空中、隔空喊話的方式跟我溝通，我覺得是雙方感受的一個問題啦！再來是，文字的誤解、語言的用語會有誤解，容易導致後面的溝通變的不順暢，會有反效果。但我不知道未來的年輕校長跟我們這些會不會有差異。(EP2-03訪，3/11)

因為說課主要是用來談我的教學目的嘛！那我這一班的學生他們需要什麼？我得要了解那個班的學生狀況，那所以用通訊軟體，我沒有辦法去了解那一個班。我覺得說課不是只有單一說，因為說課除了課程，我還需要講一些倫理議題，授課老師、班導師、家長都在，說課必須說明他們要協助觀察的重點是什麼？要做些什麼？要注意些什麼？那這麼細瑣、包括要很直接的描述的事情，你用通訊軟體，那文字放在那裡，文字的理解是夠嗎？所以我覺得不太可能。(EP3-03訪，3/11)

校內上班時間老師幾乎都會在，所以沒有必要再開一個線上會議來討論說課。其次，一些校長對於科技的使用不熟悉，所以他會覺得說麻煩，因為沒有有人在旁邊教他或是幫他弄好，但這可能也跟校長個人使用習慣有關，像我就很喜歡，這在跨校聯盟的運作上，就會是一個很好的方式。但是這會隨著校長的年紀就是新進來的校長，這種科技系統的使用會越來越普遍。(EP4-03訪，3/22)

通常我們要在要進入公開課，前端比較roff的討論的過程中，或許會用網際網路的社群。可是當我們一到這個就是目的性很明確的時候，我一定會是現場在跟老師們討論說課這件事情，在準備期，會運用線上

的方式，就是比較即時性的溝通，當真的確定目的之後，就會變成面對面，更細緻去處理裡面的內容。因為有些東西它需要一些安全感。所以，就安全面來說，我就會希望我們在面對面的過程中，能夠充分的傳達，然後你能夠充分理解，你必須有相對應的任務是什麼？這就比較不會在社群上，或者是網際網路上，當他太發散或者那個訊息很容易被洗版的時候，他會抓不到重要的訊息，所以我們一般的心態，就是重要的事情，我還是習慣面對面來處理。（JP1-03訪，3/09）

情況特殊下，如：疫情或遠距教學才採用。（JP2-03訪，3/08）

通常要進行去線上討論時，我發現，其實參與度都不高，互動還是沒有這麼好。再者，應該也是礙於一些文字上面的誤解，例如：國中端有一些的課程類別，科技等需要實驗性質的課程，需要實際操作的，也不容易做這個所謂的線上討論。（JP3-03訪，3/28）

我覺得是因為目前學校的生態吧！現在來說，下班時間不會去打擾老師，因為教師法有規定，現在上班時間就是八小時，通常我們透過練書或是雲端系統，就是說我們湊在一起不容易，但在校內上班時間大家都會在學校，通常不太會要用到那個。這比較符合現在學校的運作，下班除非老師是自發性地做這件事，但現在是校長要公開授課，通常不會希望用這樣的方式去打擾老師。（JP4-03訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明」得分最低（次數百分比 8.2%），究其原因，以校內說課而言，上班時間校長、教師同時都在校園內，直接找出共同時間說課相對是較為容易的，因此，不需要再透過線上、雲端系統的方式進行。再者，若是課程目標已確立，需要進行一些更細緻且重要的說課任務之說明，或因為特殊課程類別不適合僅以文字敘述交代，而是實作性質的課程而言，線上的文字描述可能造成誤解的可能性較高，且校長、教師雙方的感受可能都不佳，反而導致效果大打折扣。相對於面對面說課而言，線上形式仍易於使人感覺冰冷，且操作的嫻熟度也會降低校長們以線上系統進行說課的意願。

C.校長實施公開授課之觀課看法

由表 4-15 可以發現，國民中小學校長實施觀課的看法，依序分別為「校長能夠每學年進行公開觀課」(82.2%)、「校長能夠提供教學活動設計，供觀課教師參考」(67.7%)、「學校能夠提供觀課人員相關教學觀察表件」(64.2%)、「校長能夠示範觀課模式」(56.5%)、「校長實施公開觀課能夠進行錄影」(47.1%)、「其它」(2.6%)。

在其他選項中，國小校長認為，校長不應公開課；淪為一場表演，無實質意義；形

式意義大於實質意義；配合心理，合法過程；不必要；不予置評；沒時間備課，只有宣示意義。亦有國小校長指出，不認同校長一定要公開授課，但要會課程領導。

在其他選項中，國中校長認為，因同仁課務問題（教師不願調課）說、觀、議課成員不盡相同；另外，學校同仁認為意義不大；老師借課、備課意願低，實施困難；以校長觀點而論，就要協調一班來進行，對該班師生之教學是種干擾；擾亂教師與學生的教與學。此外，亦有國中校長提及，毫無意義，就看猴戲般演玩完就是了，有什麼改變，想改變就修法吧！針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-15

國民中小學校長實施公開授課之觀課看法現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	校長能夠每學年進行公開觀課。	838	82.2%	1
2	校長能夠提供教學活動設計，供觀課教師參考。	690	67.7%	2
3	學校能夠提供觀課人員相關教學觀察表件。	654	64.2%	3
4	校長實施公開觀課能夠進行錄影。	480	47.1%	5
5	校長能夠示範觀課模式。	576	56.5%	4
6	其他。	27	2.6%	6

註：N=1019，此題為複選題。

公開觀課的方式上應擇定一般性的教學日常，提供無壓迫性的友善環境為宜，方能展現出教學的流暢性，與學生互動的自然性，最好避免任何監視設備，除了錄影之外，也要避免任何會造成教學上的干擾。（EP1-03 訪，3/08）

我想就我個人而言，錄影這件事情是看人啦！對我來說是加分的，因為我可以自己去看我自己的醜態在哪，但可是很多校長不能接受的原因可能是，還要再次變成很血淋淋的檢視吧！可能很多校長沒有辦法克服，又一次地被赤裸裸的再檢視一遍、二遍、三遍，這個影片可以看好幾遍。再來更重要的就是，前面幾個方法就可以用啦～為什麼還要錄影？錄影造成的心理壓力這麼大，就以效益性和時效性的情況下來說，當然就用有效的就好啦～幹嘛還要用一個讓自己壓力這麼大的東西。（EP2-03 訪，3/11）

我覺得因為錄影喔～如果你覺得他是有效，那你應該回過頭來，從影

帶裡面去討論很多細節，那如果你錄影完，你沒有時間再去做其他事情，錄影其實他是沒有意義的！然後我覺得這樣架設，他對於真正的教學幫助沒有那麼大，然後第二個是錄影還牽涉到學生的肖像權，而且你還要很有技巧，錄影不能只單一，但你錄影不可能一直在掃所有的小孩啊～因為都是固定一個腳架嘛！那公開設課對著教學者他也不是一直站在那邊啊～所以我覺得錄影是一個非常沒有效的方式。所以這會最低很正常啊！因為這是一個非常麻煩的事！（EP3-03訪，3/11）

因為他一般如果只是一年一次，要應付這個事情的，他上過就好了，不需要再錄影。他並不一定見得有錄影的價值，就是說他錄影的意義在那裡？第二個是額外要有一個人來幫他錄影啦～在人力上面，尤其是小型學校，在人力上面就會覺得說我額外多了一個這樣的負擔。那如果觀課完馬上就進行專業回饋，但錄影的必要性就不高。（EP4-03訪，3/22）

只要是能夠留下紙本的，他都會變得比較慎重，那就何況是留下影像的。所以，如果我們公開授課提供的是簡案，我可能就是簡單的說明一下，大概要做的事情，不會把太多太詳細的教學資訊放在紙本上面，那提供教學設計留下來的就會被公斷囉！所以這些文件，會被大家反覆閱讀的時候，就會比較退縮一點。除非校長自己非常有自信，準備的非常充分這樣。（JP1-03訪，3/09）

因為沒有特定需求或時間來進行會後檢視與分析。（JP2-03訪，3/08）

應該有兩種，一個是真的不希望被錄影，因為校長現在本身沒授課，在沒授課的情況下，以借課的方式來進行公開授課，跟學生的互動來講好壞就很難控制了。以五年內的校長來講，他對授課還很有經驗，但對五年以上的校長來講，跟學生互動會較生疏、有距離感，所以控班不容易情況下，這樣錄影下來，我想校長們會比較擔心那個品質，所以比較傾向就是不要錄影。（JP3-03訪，3/28）

我覺得不是只有校長耶～老師們也不太喜歡被錄影，是人都會抗拒吧！因為45分鐘當中，錄影的人他是不是能夠抓到說這堂課的重要概念？因為一開始的時候，我們可能就是用一個腳架架在那邊，後來就發現他其實只是記錄教學的過程，可是每一堂課，其實我們都有跟老師說明觀課的時候幫我觀察什麼，可是通常一台攝影機在後面的時

候，他就只是看的見一堂課的歷程。（JP4-03 訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「校長實施公開觀課能夠進行錄影」得分最低（次數百分比47.1%），究其原因，錄影相對於可留存下來的文件，又更易造成校長心理上的壓力。畢竟校長脫離教學甚久，對於借班授課的學生掌握並不如導師或授課老師熟稔，錄影無形中也加重了校長壓力，也易因為攝影機的架設干擾到學生的自然學習情境。再者，現行錄影的方式，大多都並未能確實錄製到公開課真正的意義與價值，頂多變成教學者的教學歷程影帶，實質助益不大。

D.校長實施公開授課之議課看法

由表 4-16 可以發現，國民中小學校長實施議課的看法，依序分別為「校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長」（86.2%）、「校長公開授課後，觀課人員利用教學觀察結果給予校長回饋，並進行討論」（81.1%）、「校長能根據觀課後的結果與建議，提出專業成長計畫」（44.2%）、「校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課」（8.8%）、「其他」（2.7%）。

在其他選項中，國小校長認為，校長本來就無課務，借課執行，強人所難，為演一場戲。也有國小校長指出，學校中缺乏有信心的直言；老師尊重校長，議課時多有保留；觀課人員對於校長不好意思給予負面的回饋。此外，亦有國小校長認為，助益不大，形式配合，應重視教師教學品質，非校長教學示範宣示。

在其他選項中，國中校長指出，只與原班科任教師議課；此外，國中校長認為受限於目前制度。例如：校長為排課，一年教一節，效果…；校長為長期任教該班，煙火表演式公開授課實非必要；校長無課務，只公開一堂授課，沒意義；教師能認可校長行政領導專業，但對於校長公開課不認同，因為校長不是所有科目的專家；校長上得好是應該，那要是上不好，那該如何？針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-16

國民中小學校長實施公開授課之議課看法現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	校長公開授課後，觀課人員利用教學觀察結果給予校長回饋，並進行討論。	830	81.1%	2
2	校長能根據觀課後的結果與建議，提出專業成長計畫。	453	44.2%	3
3	校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長。	883	86.2%	1
4	校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課。	90	8.8%	4

註：N=1024，此題為複選題。

既然充分準備公開授課的內容，也與觀課教師充分交流，最後的議課回饋，彼此造就更是公開授課的核心，也是呈現校長公開授課的雅量。（EP1-03訪，3/08）

我認為議課才是最重要的，我希望能夠在老師的回饋裡面去多知道我自己教學上一些需要去調整、改進的地方。那我覺得那個議課才是最珍貴的！老師給的回饋才是會讓我成長的一個很重要的資料的來源。議課即使十分鐘也可以，因為我也會想要透過議課來知道我做了這節課對自己的意義是什麼？對孩子的意義是什麼，不然這節課就沒有做的必要了。（EP2-03訪，3/11）

以我來說啦～我們一定會議課，因為我們教完，我怎麼會知道自己有沒有出現什麼地方是沒有完成的，例如說：議課的好處，我們談完，互相說明完之後，他原來的授課老師也會給一些回饋，然後他也會看到我不錯的地方，我也會聽他的一些建議。所以我覺得說如果我們不議課，就會覺得說其實就是為做而做，只是把例行性的做完，就沒有回過頭來為什麼做公開授課，還有一點就是，我們也對孩子沒有做一個交代。就像我說的，我沒有議課我會覺得很怪，我會沒有辦法交給下一個人，我們一直在說公開授課不要給老師製造麻煩，所以如果我沒有把它處理完，就好像沒有收尾。（EP3-03訪，3/11）

議課其實是讓公開授課裡頭有一個專業成長的機制，而不是做完了，大家嘻嘻哈哈就沒有了，所以這個東西，我認為他是很重要的。（EP4-03訪，3/22）

說觀議課，你要三節課都不排課，在國中現場來說，是很難做到的。那通常被省略最多的就是議課，但其實我們還是會得到專業的回饋，就是那些表件資料。那可能偶爾私底下，我們遇到個別的時候，可能就會在聊一聊。然後說說想法、給建議，所以它就會變成是個別時間可能就比较彈性，你說要大家的時間都在一起，陪你議課，就國中課務上安排是很難做到的。（JP1-03訪，3/09）

有可能是沒有時間或流於之前的教學觀摩，也有可能公開授課的類型無法進行議課（如宣講）。（JP2-03訪，3/08）

我認為是礙於那個長官和部屬的關係，老師就不好意思講話了。尤其小型學校那老師就更不好意思開口給建議啦！（JP3-03 訪，3/28）

我覺得議課也很重要，因為他是一種回饋跟討論。那如果沒有的話，就會覺得這件事好像沒有結束一樣。如果回到公開授課的目的是想要改變學校的文化的時候，那這個回饋就很重要。（JP4-03 訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課」得分最低（次數百分比8.8%），究其原因，絕大多數的校長都能明白議課在公開授課中的意義，也都相當肯定議課的重要性與必要性。但議課仍可能面臨一些問題，例如：校長與學校教師間的權力關係，造就不敢予以批評、建議。又或者，是國中端在課務的安排上，由於課程安排的較滿，因此，議課可能會轉變為以紙本表件，或是比較彈性且個別的方式進行。

E.校長實施公開授課之應參與成員看法

由表 4-17可以發現，國民中小學校長實施公開授課時應參與成員的看法，依序分別為「學校教師」（90.3%）、「領域召集人」（65.9%）、「處室主任」（60.1%）、「同儕校長」（37.0%）、「學年主任」（30.8%）、「學生家長」（28.7%）、「專家學者」（18.8%）、「教學視導人員（外校）」（14.4%）、「教育行政人員代表」（13.9%）、「其他」（4.2%）。

在其他選項中，國小校長認為，輔導團之輔導員；督學；該班導師及該科目老師；該節時間有空共備、說、觀議課的所有學校成員、家長；全員教師與行政；時間上可以配合的人；任何人應該都可參與；學區內的地方首長（鄉長、主席、代表、村長），以及學校志工。也有國小校長認為，各校自主。此外，亦有國小校長認為，校長應負的內部與外部壓力問題很多，每半年公開授課2次，會有效果？個人持懷疑的看法。只不過是教育部受不了教師團體的壓力，才把校長拖下水一起公開授課罷了；不應公開授課為佳。

在其他選項中，國中校長認為有同領域教師；導師。更有國中校長提及，視需求自由參加；視教學科目及方式邀請成員。此外，還有國中校長提及，看得懂老師會不會教及能透過實際行政權來影響老師比較好。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-17

國民中小學校長實施公開授課之應參與成員現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
----	------	------	-------	----

1	同儕校長。	378	37.0%	4
2	處室主任。	615	60.1%	3
3	學年主任。	315	30.8%	5
4	領域召集人。	674	65.9%	2
5	學校教師。	924	90.3%	1
6	學生家長。	294	28.7%	6
7	專家學者。	192	18.8%	7
8	教學視導人員（外校）。	147	14.4%	8
9	教育行政人員代表。	142	13.9%	9
10	其他。	43	4.2%	10

註：N=1024，此題為複選題。

實施校長公開授課主要是要改善校長偏重行政的印象和作為，其主要的目的無非是重塑校長教學領導專業形象，核心任務在激發有效的教學策略，參與對象應以專任教師為宜，方能事半功倍。校長公開授課實施對象，當然以學校所有教師為參與為原則，由於實施公開授課剛起步，應以循序漸進為宜，主要是以提升教學品質與學生學習成效，現階段已教師為主，行政人員為輔，未來還可以納入家長參與觀課。（EP1-03訪，3/08）

老師來、領召來或者是處室主任來看，校外行政人願的代表，實際上是沒有那個必要。因為每個學校的文化，是他們自己人形塑出來的嘛～他們有自己的歸屬感，他們在彼此信任的基礎上去讓校長去做一個公開授課，其實他們等於是連結性很強的一個團體。那一個外部的人來看，當然也無可厚非，只是因為外部的行政人員來參與這個公開授課他了解的是什麼？如果只是要看這個學校校長有沒有做這件事情，那大可不必，因為你就應該是很開放的讓每一所學校去進行他們自己的公開課，給予信任。教育局處行政人員進來的時候，你就會覺得說他真的是帶著信任的角度來的嗎？（EP2-03訪，3/11）

我覺得啦～不論是校內的行政公務員或是教育局處行政人員，其實都沒有參與的必要。校內的行政公務員有自己的業務，他可能是會計專長等等，其實沒有參與的必要。那教育局處行政人員更是不可能，他對應的學校那麼多，怎麼可能都去參與。（EP3-03訪，3/11）

我覺得每一場的公開授課就是要看你那一場是什麼課程、什麼目的，目的會決定什麼樣的人應該參與。（EP4-03訪，3/22）

通常我們不會去煩擾到長官來看我們的小小的公開課，除非有被指定說這一節可能要上個新聞稿啦～或是什麼的，會被關注的話，就會有一些局處端的人會來。（JP1-03 訪，3/09）

是縣市舉辦的校長校長公開授課觀摩會，邀請與會的觀課者為各校的行政人員代表，或是大型學校，一時找不到可以與會的教師或者授課時間緊迫，老師無法配合而找教育行政人員代表。（JP2-03訪，3/08）

我認為要校內行政公務人員來觀課的話，那可能就會失去觀課的焦點了。（JP3-03 訪，3/28）

第一個是並沒有要求教育行政人員一定要參與公開課，只是現在有很多縣市的局處長自己出來做，可是我覺得那其實是一種宣示的意思，那表示說，我們局處裡面非常重視這件事情。可是對於教育局處裡的很多行政人員來說，他們本身其實就不是老師，因為他們是高考及格，所以他們對課程的嫻熟度其實並不高，所以參與公開課的意義並不高。（JP4-03 訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「教育行政人員代表」得分最低（次數百分比13.9%），究其原因，教育局處行政人員通常並非是教師養成出身，對於課程的了解與熟悉度並不高，參與公開課實際上較無法給予實質上的助益，往往是有政策性的宣示意味或是媒體報導時，才會有參與公開課的可能。且其平時業務也多，對應縣市如此龐大的校數，一一參與公開課，實際上也是不太可能的事。而以校內的行政公務員來說，其專長與課程教學亦無關，要求其參與公開課，其實也不具任何意義。

F.校長實施公開授課之常用上課方式

由表 4-18 可以發現，國民中小學校長實施公開授課之常用上課方式看法，依序分別為「依據原班級進度上課」(67.4%)、「選擇彈性學習課程(校訂課程)上課」(58.0%)、「結合校本課程上課」(52.8%)、「結合教師專業研習辦理」(27.2%)、「利用全校學生朝會時間主題教學」(24.6%)、「結合學校定期教學觀摩辦理」(20.5%)、「結合教師專業發展支持系統辦理」(18.1%)、「結合學校社團活動上課」(15.1%)、「結合教育實驗與計畫辦理」(12.0%)、「配合學校補救教學上課」(9.4%)、「運用課後照顧班上課」(5.8%)、「其他」(2.5%)。

在其他選項中，國小校長認為，結合閱讀教育實施；運用周三下午教師進修時間；晨光時間。也有國小校長指出，運用自編領域教材。此外，亦有國小校長認為，校長不應進行公開授課。

在其他選項中，國中校長指出，跟老師借課來公開授課。另有國中校長指出，可結合校慶活動辦理；或透過生涯發展計劃、讀書態度方法，針對國三學生，每個班級進行互動式討論課程；以議題融入原班級進度；運用晨讀時間實施；利用剛段考結束，或與教師協調較不耽誤課程進度的時間。此外，國中校長也指出，每天忙解決家長及老師問題的壓力太多了，還在利用下班時間募款，還上課，乾脆校長兼工友門防、可以讓校長更專注於校務發展共好。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-18

國民中小學校長實施公開授課之常用上課方式現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	依據原班級進度上課。	690	67.4%	1
2	選擇彈性學習課程(校訂課程)上課。	594	58.0%	2
3	結合校本課程上課。	541	52.8%	3
4	利用全校學生朝會時間主題教學。	252	24.6%	5
5	配合學校補救教學上課。	96	9.4%	10
6	運用課後照顧班上課。	59	5.8%	11
7	結合學校社團活動上課。	155	15.1%	8
8	結合學校定期教學觀摩辦理。	210	20.5%	6
9	結合教師專業研習辦理。	279	27.2%	4
10	結合教育實驗與計畫辦理。	123	12.0%	9
11	結合教師專業發展支持系統辦理。	185	18.1%	7
12	其他。	26	2.5%	12

註：N=1024，此題為複選題。

運用課後照顧班的時段，往往遷就原有「照顧」的功能，學生混齡教學，無法掌握素養導向的教學特質，同時無法兼顧學生學習的需要，更遑論達到教學的目標。(EP1-03 訪，3/08)

因為課後照顧班很難備課呀！課後照顧班裡面的孩子，有時候一個班會有不同年齡，混齡性質很高，那校長要備一個混齡的課，可能相對是比較困難的，且學生的起點行為不一致、進度不一致、班級不一致、年齡不一致，所以是更困難做的。(EP2-03 訪，3/11)

課後照顧班是最不可能，因為今天我在上一個課，我的對象要很清

楚，那課後照顧班他混齡混班，所以我覺得除非說他偏鄉，全校20位學生，他們可能本來就是混齡混班的狀態，他們可能把校本課程、部落的種植等拿來上，那就有可能。但是我覺得如果以都會區不太可能用到這個，因為你不可能單一的課程對不同年級。(EP3-03訪, 3/11)

要解決課後照顧班的差異最好的方式，就是用科技自主學習方案啊～因材往啊～均一啊來備課。也是有人用課後照顧班啊～那就是結合科技平台先找出學生子技能節點不會的地方在哪，然後那一節課就是上那一個概念。校長要上這個課之前，要對學生的起點行為更精準的掌握，學生少、時間有彈性，那不會卡到班級進度的問題啊～那這個學生少，進度你自己完全可以掌握啊～這真的也有人再做啊！其實公開授課的精神就是，你透過這樣的模式共同備課、課程說明、教學觀察、專業回饋這四個階段，然後呢～能夠帶動老師去改變他的教學，然後帶動學生去改變他的學習模式，能夠符合這樣精神和理念的，就是一種好的公開授課。(EP4-03訪, 3/22)

原班級進度上課可能時間上比較好安排一些，校長就接續原本的進度。然後在國中而言也是比較容易，如果校長的科目是這樣，那他就是借同科的老師的其中一節課，相對容易執行。那選擇彈性課程上課，這就要關乎校長的能力和他在課程設計上的一些想法，但因為彈性課程比較沒有國中進度的壓力，所以應該國中校長有些會選彈性學習課程，尤其是彈性學習課程是學校課程的發展方向，校長應該要是最清楚的，所以整個帶領老師討論的過程中，校長應該是比較能夠有機會去從彈性學習課程裡面去抓出他可以上的學習內容。結合校本課程基本上這應該國小比較多啦～國中的校本課程因為實施的時間比較不好找，所以基本上還是會在校定課程裡面做。那最低是運用課後照顧班上課，是因為這個可能法規上沒有授與這樣子的一個實施的時間點，然後再來就是課後照顧班，如果在國中叫做補救教學，那補救教學是有另外補救教學的課程設計，並不會因為學生學習成就比較沒那麼好，難度就變低，反而是你一定要做到個別化。(JP1-03訪, 3/09)

不借課、不為難老師借或不借，也有可能是沒有共同備課、或校長真的很忙，無法在上課期間進行。(JP2-03訪, 3/08)

我自己的觀點就是原班上課啦～為什麼呢？因為一就是校長沒課，沒課的方式，以我得領域來講，就是借我那個領域的課，問老師說你上

周的課到哪邊？那下個禮拜給我嘛齁～我就先跟你共同來備課、說課、觀課啦～那為什麼這樣子因為那是最方便的。彈性課程呢～校定彈性課程又跨了好多個領域，受限於我的領域啦，我可能沒辦法切到彈性課程去啦，那彈性課程跟校本課程意義是一樣的，那課後照顧班的話，就是要強化校長扶助學習的能力了，他有可能是混班的，混班的你要更了解所有孩子的特質，所以回歸到這邊，至少跟一個班導師問，問完問任課老師，還是回到原班最為可行、最方便。一般我們課後照顧班就是一定要了解每位學生的起點行為、目前的進度落差、個別輔導差異，那一般都是以國英數為主，所以說真的如果校長本科不是國英數的話，你要借那一個課來授課的話，太不容易了。（JP3-03訪，3/28）

第一個本來課後照顧班的學生，他本來就是通常是混班或者是少部分的同學，所以如果說我要跟老師們備課，然後透過備課或討論的過程中，影響到學生，其實影響是最小的。課後照顧班可能一班留下了5個，另一班留下了10個小朋友，那把這麼多班加在一起，所以你很難去規劃說這些小朋友我要上什麼課程，那二來就是原班的進度，原班的話，校長可能還能跟原班的老師聊聊他們班孩子的狀況、課程設計啊，如果想要達到課程影響，可是課後照顧班通常可能就是複習功課，所以你對學生先備的落差就會更大，操作起來更不容易。（JP4-03訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「運用課後照顧班上課」得分最低（次數百分比5.8%），究其原因，課後照顧班的學生可能源自於不同班級與不同年級，因為學生學習成效相對較差，因此，在個別學生的起點行為上，會需要更精準的掌握，否則難以兼顧學生學習的需要。同時，每個班級的進度可能不同，使用課後照顧班上課，不僅難以備課，操作起來也相對困難，因此，在現場實務上，並非是一個公開授課常見之上課的好方式。

G.校長實施公開授課之成功條件

由表 4-19可以發現，國民中小學校長實施公開授課之成功條件看法，依序分別為「校長本身願意執行校長公開授課」（88.0%）、「校長具備公開授課的相關知能」（75.4%）、「學校校長與教師具有良好信任關係，能有良好的溝通」（71.1%）、「學校具有開放組織氣氛，同仁互信合作，能夠交流彼此的教育專業知能」（69.3%）、「校長對執行校長公開授課的成功具有信心」（61.1%）、「校長有時間處理學生學習與教師專業成長的事務」（46.0%）、「學校能規劃共同的時間，辦理公開授課研習」（33.9%）、「教育行政機關應單獨訂定明確的校長公開授課實施計畫」（18.8%）、「社會文化支持校長公開授課」（15.2%）、「學校能有經費的支持，辦理公開授課研習」（14.9%）。

「家長團體支持校長公開授課」(13.9%)、「校長團體支持校長公開授課」(13.6%)、「教育行政機關將校長公開授課列入校務評鑑」(9.4%)、「教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核」(5.7%)、「其他」(2.0%)。

在其他選項中，國小校長認為，法規；地方行政機關團體認同是成功條件。此外，亦有國小校長認為，學校各單位各司其職，授課是教師之道，校長是綜理校務。為杜絕教師會不願意公開授課，而祭出校長一事，太牽強。或者，二年一次即可；或校長督導執行，無須公開授課。此政策宣示成分高，無須校長親自上課，應給校長有心力去推動教師改善教學，否則校長只是分身乏術，無力去重視此公開授課的內涵精神。

在其他選項中，國中校長認為帶一個班級教授至少整學期，良好的教學應植基於對學生的瞭解，一年一堂課是笑話了！目前校長公開授課對象建議以家長或教師為主；校長公開課只有象徵意義，沒有實質意義，因此，認為無成功條件。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-19
國民中小學校長實施公開授課之成功條件現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	校長本身願意執行校長公開授課。	899	88.0%	1
2	校長對執行校長公開授課的成功具有信心。	624	61.1%	5
3	校長具備公開授課的相關知能。	771	75.4%	2
4	校長有時間處理學生學習與教師專業成長的事務。	470	46.0%	6
5	教育行政機關應單獨訂定明確的校長公開授課實施計畫。	192	18.8%	8
6	教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核。	58	5.7%	14
7	教育行政機關將校長公開授課列入校務評鑑。	96	9.4%	13
8	學校具有開放組織氣氛，同仁互信合作，能夠交流彼此的教育專業知能。	708	69.3%	4
9	學校校長與教師具有良好信任關係，能有良好的溝通。	727	71.1%	3
10	學校能有經費的支持，辦理公開授課研習。	152	14.9%	10
11	學校能規劃共同的時間，辦理公開授課研習。	346	33.9%	7
12	社會文化支持校長公開授課。	155	15.2%	9
13	家長團體支持校長公開授課。	142	13.9%	11
14	校長團體支持校長公開授課。	139	13.6%	12
15	其他。	20	2.0%	15

註：N=1024，此題為複選題。

以身作則，既然是降低教師的抗拒主要的因素，更應擬定鼓勵校長公開授課的激勵因子，鼓舞校長正向思考，提供展現專業的舞台，而非一味運用教育主管機的法職權，促使校長實施公開授課，必然降低學校領導人「以身作則」的意願。（EP1-03訪，3/08）

我覺得如果用成績考核來做為校長公開授課這件事情，會變成一種所謂的不信任的監督。因為校長其實在致裡一間學校，他很多有成效的層面，我們不看。就好像為了99顆饅頭，然後只給校長一個拳頭那樣的感覺。就是說都沒有看到校長努力的層面，就因為說他公開授課沒有做，就打考績，我覺得這是太超過了。因為校長他其實要處理的業務，是更高於公開授課這件事情的，學校的突發狀況啦！親師溝通啦～還有很多的校園危機難道不比公開授課重要嗎？校長很圓滿的處理了一個校園危機為什麼沒有被記嘉獎？反而公開授課要打考績，我覺得是一件很奇怪的事情。（EP2-03訪，3/11）

我們不會把公開授課跟考核這件事是綁在一起的，不會因為說今天上頭長官說要考核，你才做這件事，當然我覺得，在全國這樣的議題下，我們校長被說必要嘛～每年必要一次公開課，所以這變成是一個很重要的工作，我們必須得要收下。但收下，我覺得前面講說成功，當然就是自己，你自己想要應付過去，還是你本身想說既然要做了，就要做的有價值、有意義，而且你是想要對師生負責，不是想要很突兀的上一堂課。（EP3-03訪，3/11）

校長公開授課其實如果納入列入校長成績考核，可能會使得本來就沒有意願的校長出現更大的反彈聲浪。（EP4-03訪，3/22）

這一題如果要問實際，我覺得會大翻盤。如果大家都做叫做成功的校長公開授課，那我覺得規定這件事情絕對是最重要的一個關鍵點。今天如果沒有規定108以後校長要做這件事，應該很少校長要主動願意做，除非對於課程有想法，他想要推展一個什麼樣的課程、願景在學校發酵開來，那校長可能就會去做這件事情，但所以我覺得如果沒有法令規定啊～你要說成功是大家完成的這個比例度，那我覺得規定是最重要的條件，大家可能客氣了。大家要了解校長在整個教育圈裡叫做小眾，所以校長的反彈不至於造成什麼太大的影響，校長等於是承上啟下，他的角色又要執行機關交辦的，可是你

又要走出學校自己的路，必須要能夠帶領這些老師，所以在這中間轉化的過程，其實校長的這些手法跟技巧是很重要的關係，那即便公開授課這件事情也是有很多的考量的，因為你整個大時代的背景，教改的方向，就是希望大家都能做這件事，所以校長是沒有理由也沒有說的原因說你可以不做這件事。但對於一個想要在學校課程上面去做一些推動的校長，那他就會是一個非常好的時機點、是一個機會，然後你在這個時期做，可以加速你學校的亮點。（JP1-03訪，3/09）

願意公開授課的校長不會認同此考核方式。（JP2-03訪，3/08）

我們在講教育現場如果講法理情的話，事情就難辦了。那如果反過來情理法，很多事情就好辦了。情我自己有意願去做公開授課，效果就會很好，我就會好好地去努力那些，相對的知能我就會提升了，那如果你真正的要把每一位沒有做公開授課的校長考績都打乙等，那很多校長形式上就我就辦一次嘛～很多方式都可以嘛～就更容易流於形式化，所以就情理法、法理情去看這件事情，就很容易滿足到現在教育的實際現場。（JP3-03訪，3/28）

我覺得第一點跟第七點都很人性話，第一個你要有意願嘛～其實很多校長是不贊成公開授課的，因為其實校長的工作很雜，然後我有時候覺得不是校長不能授課，而是第一個是校長離孩子們的距離有點遙遠，對外或是對老師，除非他是小型學校，他才會跟學生的互動性會比較高一些，否則你大型學校的話，可能連老師校長都不一定認識，那他怎麼去了解每一個學生，因為老師跟這個班熟，所以老師設計課程的時候會快，那二來，你一學期就上這一次，可能老師都在看校長要上什麼吧～所以校長會有壓力，所以我覺得這題校長們的回答非常人性。教育行政機關把很多項都列入校長考核，只要他想，因為教育行政機關只打一種考核，叫做校長考核。（JP4-03訪，3/04）

平均得分最低的題項是在「教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核」得分最低（次數百分比5.7%），究其原因，將校長公開授課納入校長成績考核一事，是教育行政機關很重要的一個法職權，但在校長端的感受上，其實會有受壓迫、不被信任的感覺，這並不一定能夠為校長公開授課的實施帶來正向的解套。

（2）國民中小學校長實施公開授課之困境

此部分主要探究國民中小學校長實施公開授課時，校長本身、學校層面，以及教育行政機關等三方可能面臨之困境。填答方式為複選題，採次數與次數百分比呈現。茲列述如下4-20至4-22：

A.校長實施公開授課之校長本身面臨之困難看法

由表 4-20可以發現，國民中小學校長實施公開授課時，校長本身所面臨之困難，依序分別為「無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為」（77.6%）、「忙於行政事務，無共同時間進行公開授課備觀議課三部曲」（68.0%）、「公開授課所獲得的教學省思與成長，難以實施在實際教學」（37.6%）、「校長本身排斥抗拒，不願意執行校長公開授課」（27.1%）、「非專長授課或師資缺乏情形普遍，難以進行領域共同備課」（26.4%）、「花費大量時間準備此堂公開授課，忽略其他行政事務」（23.5%）、「校長缺乏公開授課相關知能」（15.1%）、「校長常忽略議課，較難促進校長專業成長」（14.7%）、「其他」（4.1%）。

在其他選項中，國小校長認為，校長臨時行程及公務雜多，時間會改來改去；準備時間不足，常用到假日準備；為公開授課1節，往往要上1個單元的課，遇忙於行政時，分身乏術；短暫授課對教學成長幫助很少，且形成干擾教學進度。行政和教學兩頭忙，沒有意義。此外，國小校長指出，倘若安排不當，反而會干擾該班學生們的學習進度；學生不熟悉校長的語言使用方式，老師可能需要再教一次；公開授課無法上完完整單元，難完整瞭解教學與學習成效；大多以教學結束一節之課程來安排授課。亦有國小校長指出，無法了解此政策的初衷。此外，國小校長還指出，大部分校長不是因為喜歡教學才當校長，是因為逃避教學才當校長，這才是最大困境。亦有國小校長指出，沒有困難；應該要做的！

在其他選項中，國中校長認為，依規辦理，只具象徵意義，沒有實質意義。雖然實施後，深獲教師肯定，但沒有實質影響力；校長不會面臨任何困難，只是做件沒有意義的工作，沒有公開授課的必要性。針對問卷所反映出的最高之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-20

國民中小學校長實施公開授課之校長本身面臨困難現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	忙於行政事務，無共同時間進行公開授課備觀議課三部曲。	696	68.0%	2
2	花費大量時間準備此堂公開授課，忽略其他行政事務。	241	23.5%	6
3	校長本身排斥抗拒，不願意執行校長公開授	278	27.1%	4

	課。			
4	校長缺乏公開授課相關知能。	155	15.1%	7
5	無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為。	795	77.6%	1
6	校長常忽略議課，較難促進校長專業成長。	151	14.7%	8
7	非專長授課或師資缺乏情形普遍，難以進行領域共同備課。	270	26.4%	5
8	公開授課所獲得的教學省思與成長，難以實施在實際教學。	385	37.6%	3
9	其他。	42	4.1%	9

註：N=1024，此題為複選題。

即便是事前充分備課與議課，乃至於所教授的課程胸有成竹，一旦進入班級往往因為學生狀況難以掌握，產生教學流程不順暢，或是與學生互動不如預期，造成校長心理上認為自己不夠專業而無法被老師認同的壓力，倒不是因為忽略議課，難促進校長專業成長。。（EP1-03訪，3/08）

前面有說過，因為我認為議課是最珍貴的，所以應該說大部分的校長也都這麼想，所以想當然就不會忽略掉議課。校長行政事務事真的蠻雜的，突發狀況也是經常會有，有時候事情一來，你很難把公開課的事擺在第一位，學生的事對校長來說還是最重要的。（EP2-03訪，3/11）

我覺得即使不議課也不會對校長公開授課這件事情有多大的影響，因為有沒有議課，我還是可以公開授課啊～那是不是我會因為沒有議課就不能促進我的專業成長，並不會啊～。那我最擔心的其實是期初本來就安排好的空開授課時間，被行政事務或突發狀況給中斷了，像是縣市校長會議啊～這都會很麻煩，等於我都要重來，重新連繫授課老師、導師、觀課人員等等。（EP3-03訪，3/11）

困境就是專業的困境，這些都是表象的理由，真正的核心理由就是校長專業的困境。第一個就是對於學科知識的專業，尤其是素養導向教學這個的專業；第二個就是教學方法的專業。一個人好不容易才當上校長的，他很難去承認自己的專業度不夠，所以我沒辦法做這樣的事。如果這樣的話，人家就會說那你要去增強你的專業啊～校長要走出自己的舒適圈不容易，要走出去就是要有意願、要有專業能力。那如果他願意，其實後面都會解決。（EP4-03訪，3/22）

就是如果你說困境在於你得完成這件事情，那這個議課就真的會是一個困境。但這個困境其實都是因為太忙、沒有共同的時間而來的。如果這些有時間，那這個就也就不是困境了，所以這個困境相對會低一些。（JP1-03訪，3/09）

觀課者在安全氛圍下，願意提出自己所看所聞提供給校長參考，而校長樂於接受，雙方互惠及共學下，而提昇其專業能力。（JP2-03訪，3/08）

校長沒有實際的固定班級授課，很少數學校的校長有啦～除非他完全不要跟教學現場脫離，有些校長就會固定一週排一個班一節課，那個就可以完美的實現我們校長公開授課的目的，但我認為有九成五、九成八的校長沒有固定授課、沒有固定班級，就沒有辦法掌握到課程的進度跟學生的起點行為。那如果是以國中來說，國英數自社這種考科來講的話，很不容易實施。以國中藝能科來講尚可，不考的科目嘛～比如說童軍、家政。那礙於忙啦～觀課結果就沒有給建議啦，所以這很符合現場現況。（JP3-03訪，3/28）

我覺得議課不會是困境，而是時間。一般來說啦～你在觀課那一節是事先安排好的，因為你要跟老師借課，所以你會在之前就決定好要上哪一個班，那校長通常就會把那一個時間點框下來，然後你說課你要說給老師聽，所以你也把那一個時間點框下來，可是我覺得講完之後，有時候你可能時間一忙，你可能就忘了議課這件事情，火這是時間排來排去之後，因為你不是只有校長在上公開課，因為你還有其他老師在上啊～那二方面，我覺得有時候也不是忽略議課，而是有時候老師也不好意思說什麼，老師可能覺得你一年只有教一次嘛～或者是大家也是點到為止，所以你很難去很深入地討論這堂課，另一個是說這個校長沒有長期去對課程做一些耕耘的話，那其實要等到明年他才會再做公開課。（JP4-03訪，3/04）

平均得分最高的題項是在「無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為」得分最高（次數百分比77.6%），究其原因，校長自新課綱施行後，甫被要求進行公開授課，以往校長並沒有班級固定上課，對於學生的親近程度自然也不比教師來的緊密，對比教師與學生的朝夕相處，自當對於課程的熟稔度較低，與對學生個別狀況的理解度低。再加上校長時常有外務纏身，舉凡：各種校內外之會議、校園突發狀況、校園事件等都需要校長出席、出面，在時間上，其實相當有限。然而，在時間相當有限的情況下，

很多事情的執行就會受到影響，以事情的輕重緩急來辦理，校長本身也是相當無奈。

B. 校長實施公開授課之學校面臨之困難看法

由表 4-21 可以發現，國民中小學校長實施公開授課時，學校所面臨之困難，在次數百分比上皆未超過50%。其中依序為，「未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式」(45.3%)、「公開授課結果缺乏科學性、客觀性」(40.5%)、「校園缺乏專業對話氛圍」(38.2%)、「觀課人員缺乏專業觀課的知能」(37.5%)、「由於人情壓力影響，使得公開授課的執行欠缺公平」(19.7%)、「學校缺乏經費的支持」(13.4%)、「其他」(12.0%)、「學校尚未訂定校內公開授課實施計畫」(4.5%)。

在其他選項中，國小校長認為，目前學校未遇困難；無困難做不做而已；小校無此困難；只要校長願意，其他都不是問題。亦有國小校長認為，校長本身無課務，校長公開課之目的與其他教師的目的不同，因此完成校長的公開課，實質應用性不高；選定班級後，對於授課時間科目與課程進度，常因臨時性行政公務而延誤，造成教師教學及學生學習困擾；校務繁雜，常影響公開授課之安排與進行，造成原訂授課與授課班級之困擾；學校特殊的組織文化、對新到任校長，會有一定程度的壓力；增加觀課教師困擾，書寫教案浪費精神，只是政策配合；後續每年能讓授課發揮專業對話與回饋，達到促進彼此專業成長的功能。第二年以後，若無法實質達成此功能，將易流於形式化。此外，也有國小校長認為，校長缺乏課程與教學能力。

在其他選項中，國中校長認為，校長要跟老師借課借班級；校長無任教班級，入班授課實為干擾，而無預期效益；亦有國中校長指出，對學生程度、起點行為不熟悉，上課流於形式；只是形式上應付，無實質效果；老師未必有興趣或時間看校長授課；很難找到適當時間公開授課。此外，亦有國中校長提及，校長須與原班任課教師多次備課，並作充分的準備（實作），以利課程銜接。另外，也有國中校長認為，本校互信基礎夠，無推動困難。針對問卷所反映出的最高之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-21

國民中小學校長實施公開授課之學校可能面臨困難現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	學校尚未訂定校內公開授課實施計畫。	46	4.5%	8
2	學校缺乏經費的支持。	137	13.4%	6
3	公開授課結果缺乏科學性、客觀性。	415	40.5%	2
4	校園缺乏專業對話氛圍。	391	38.2%	3
5	觀課人員缺乏專業觀課的知能。	384	37.5%	4
6	由於人情壓力影響，使得公開授課的執行欠缺	202	19.7%	5

	公平。			
7	未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式。	464	45.3%	1
8	其他。	123	12.0%	7

註：N=1024，此題為複選題。

無論是校長還是教師公開授課，觀、備、議課三部曲，因為校長必須以身作則領導教師進行公開授課，常常花了許多時間召開社群會議，參與三部曲的準備會議，方能達到公開授課彼此造就的功能；但是學校校務推動既定的會議不勝枚舉，包括主管會議、課發會議、性平會議、午餐會議、教評會議、考核會議、家長會議、工程會議、採購會議……。確實在時間限制與校務繁重的壓力下，往往產生疲於奔命，力不從心，尤其是大型學校，即便是規範公開授課三部曲的回饋機制，甚至訂定校內公開授課實施計畫，也難於面面俱到，唯有將校長自身實施公開授課依照三部曲完整地進行，獲得教師認可；教師端的公開授課採取隨機抽籤進行觀備議程序，避免發生流於形式的可能。（EP1-03訪，3/08）

學校目前都訂有自己的公開課計畫，就我們學校而言，公開授課其實已經是老師很稀鬆平常的事情了。所以，學校在做這件事情的時候，沒有遇到什麼困境。最大的困難我認為可能是沒有一個實質的檢討。（EP2-03訪，3/11）

每間學校至少都一定有自己的公開授課計畫，因為那是上頭規定要有的。我們希望公開授課是一個很帶狀的，不要都集中在一個月，全校都公開設課完，當然也不要搶在開學第一周，因為那表示可能共備其實是不齊全的，家長參與的機率也相對降低，所以其實我們一直在跟老師溝通，告訴他們公開授課的意義就是希望家長能夠進來，理解我們的課程，那現在2年了，我們也一直在平衡，我們也想要抓在大家都舒服自在的方式，這件事要成功，要一直不斷地去跟老師提醒公開課的目的和價值。（EP3-03訪，3/11）

我覺得學校最大的困難應該是在行政配套，你用什麼時間來授課、觀課，你有哪些共同不排課的時間，讓這些老師有時間聚在一起討論、研發他的教案，然後討論一些教學的問題。另一個就是說，所謂公開授課一些，像是到底要幾個人才可以啊？其實學校就是把這些原理原則訂出來，然後大家就照著做。（EP4-03訪，3/22）

如果就我們來看，其實回饋機制是有的啦～就是說你回饋到哪一個層級去，假設這個回饋機制是紙本作業，就是我必須要上傳我做了哪些，然後老師們給我的回饋跟表單我都完成了，這個所謂是回饋機制，那基本上是都有可以相對應的處理方式，簡單來說都是要做的。我想學校可能的困擾是說要做到什麼機制沒有很大的規劃，比如說我們現在你要表單我都可以給你，前提是這樣嘛～可是事實上是他說課有沒有做？或者是議課有沒有做？他沒有一個很清楚的規範告訴我們說都做，因為可能各種狀況他都會有，他也必須要尊重一些老師特殊情況的調整，可是他就沒有一個機制說你沒有做的部分，我應該怎麼處理？等於說教務人員啊～他沒有劍也沒有胡蘿蔔，可以讓你按照理想中把他確實都做到。（JP1-03訪，3/09）

會不會是這個計畫很容易複製，期末有檢驗或檢核機制與執行呢？（JP2-03訪，3/08）

對啊～他只講公開授課嘛～回饋當然是照常規來講，一定是要給一些回饋的訊息，但是我認為目前大部分全部都是學校方面，縣市沒訂的話，就以部裡面訂的國民中小學校長及教師公開授課實施為原則。他只說到什麼每學年要授課一次嘛～授課完了回饋機制也沒寫上，那最後結果會幹嘛，列入教學視導的一個參考，辦理績效良好要幹嘛獎勵，但是對於多數學校校長、主任、老師來講的話，辦理績效良好獎勵的這個部分，老師關不關心，如果老師大部分不關心這種獎勵機制的話，所以最後都是流於形式啊！比如他參加公投幫忙都記嘉獎兩次啊，比你公開授課還簡單，那學校一般懶得訂的話，就用縣市的標準，有些縣市甚至沒訂，就用部裡的標準。（JP3-03訪，3/28）

因為現在公開授課雖然我們都在推，可是每個學校的氛圍不同、理解不同，所以有些學校可能真的就是反正我有做就好，或者有些大型學校他可能要求就是以三者為眾，你公開授課只要拉三個人就可以。或許我可以要求他的形式，他也一樣備、說、觀、議課啊～流程都有做，但我很難去要求他的品質。所以我覺得說他所謂的回饋機制跟流於形式，那做了之後，我真的有因為這樣的方式而改變我的教學嗎？或者是經過我們整個討論的過程當中，其實我看到學生學習的盲點，或者找到學生學習我們可以著力的地方，我們很難去說我做了這件事情，你會怎麼樣。那現在不管是教育部、縣市局處都告訴你要有備、說、觀、議課這個流程，可是流程是制式的，所以我們很難去說他是有品

質的。(JP4-03 訪, 3/04)

平均得分最高的題項是在「未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式」得分最高（次數百分比45.3%），究其原因，目前所有學校都已在執行校長公開授課，但由於國民中小學校長及教師公開授課實施原則，僅要求了實施次數與流程，對於少部分校長而言，認為次數與流程完成了即可，忽略了校長公開授課精神與目的，換言之，公開授課就易流於形式，品質也就無法被把關。

C.校長實施公開授課之教育行政機關面臨之困難看法

由表 4-22可以發現，國民小學校長實施公開授課時，行政機關所面臨之困難，依序分別為「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」（68.5%）、「難以評估校長公開授課與教師專業成長成效間的關係」（60.4%）、「難以評估校長公開授課與校長本身專業成長成效間的關係」（55.8%）、「教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課」（51.4%）、「每學年規定校長公開授課一次的方式太僵化」（50.3%）、「校長公開授課支持系統尚待建立」（40.5%）、「公開授課結果缺乏科學性、客觀性及公平性」（31.5%）、「未編列經費或缺乏經費給學校進行校長公開授課」（20.4%）、「尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則」（19.3%）、「其他」（4.4%）。

在其他選項中，國小校長指出，行政機關並未體諒校長意願與困難，未進行公聽會說明。校長只能無奈接受，配合演出，效能很低，校內教師並不會因校長有無授課而受到影響，依然運作如常，品質仍在；收到形式化和表面化的政策配合，未能真實落實課程與教學領導，因為大部分校長不喜歡教學和課程規劃。此外，也有國小校長認為，應該沒有困難；校長、教師公開授課法有明文，大家就會照做，不會有困難，只是品質好壞，就像不同老師的每一堂課一樣，會有不同的課堂風景。相信公開授課會讓課堂風景變美好！

在其他選項中，國中校長認為，應修法廢除校長公開課，除非修法規定校長須授課。針對問卷所反映出的最高之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-22

國民中小學校長實施公開授課之行政機關可能面臨困難現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則。	198	19.3%	9
2	未編列經費或缺乏經費給學校進行校長公開授課。	209	20.4%	8

3	公開授課結果缺乏科學性、客觀性及公平性。	323	31.5%	7
4	每學年規定校長公開授課一次的方式太僵化。	515	50.3%	5
5	校長公開授課支持系統尚待建立。	415	40.5%	6
6	教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課。	526	51.4%	4
7	難以評估校長公開授課與校長本身專業成長成效間的關係。	571	55.8%	3
8	難以評估校長公開授課與教師專業成長成效間的關係。	619	60.4%	2
9	難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係。	701	68.5%	1
10	其他。	45	4.4%	10

註：N=1024，此題為複選題。

桃園市政府教育局目前採取校長與教師公開授課的規範，採取網路上傳公開授課之觀備議三部曲的相關資料，確實沒有針對各校所收集的資料進行後設分析，或是進行相關行動研究。因此，很難說服各校在進行校長公開授課之後，校長教學專業與學生學習成效有正向成長；在難以評估校長公開授課實質效益的同時，要訂定周全的校長公開授課實施原則確實有一定的困難。（EP1-03 訪，3/08）

我認為部分校長應該都在期待單獨訂定周全的校長公開授課實施原則，因為其實應該還有很多人到現在都還是不明白為什麼 108 課綱要讓校長公開授課。（EP2-03 訪，3/11）

因為校長公開授課不可能馬上讓學生的學習成效提升，我覺得這個學校規模、學生人數都有很直接的影響，其實我覺得尚未訂定周全的校長公開授課實施原則根本一點都不重要，一個原則就是校長要公開課嘛～你訂在怎麼周延，表示校長會上課那又怎麼樣？那沒意義啊～所以我覺得應該是整個回到校長的工作，如果希望我們是教學領導者，那你要把校長工作做一個清楚的定位啊～親子教育的權利義務定位也要分清楚，因為我覺得我們現在其實是無限上綱啦～而且包山包海。（EP3-03 訪，3/11）

那這個論述就出來了，這些都難以評估難以評估，就是這個是教育行政機關讓校長沒有信任度，我覺得教育行政機關的角色應該就是倡導、鼓勵跟培訓，我覺得教育行政機關應該發揮這三個功能就好。那評估、評鑑的這個部分，因為他們是屬於行政機關，所以他不見得有

那麼專業的能力可以來做這樣的評估，再來就是說，所謂的評估他也需要一點時間，但是校長公開授課這件事情對教育行政機關來說，評估效果並不一定是他最重要的任務，所以他應該是倡導（就是一質獎，我覺得這個事情很重要，校長們要做好）、鼓勵（有做的校長給予他記功嘉獎）跟培訓（讓轄校的校長都具備有這樣的專業能力）。（EP4-03訪，3/22）

這題我倒蠻同意這樣的調查結果的，你說規定要做跟規定要怎麼做是兩件事。對校長而言，規定要做就是最重要的，因為全校都知道，家長也都知道，社會大眾都知道，校長就是要做這件事，所以校長你只要很明確的你在法令上規定要做，那校長就是會做了～那所以訂定校長實施原則那就會是低的了，因為校長他就是會做了。那他怎麼做，他也不見得照做，所以這是困境度很低的。那困境度高的，我的確覺得是目前如果說要找到做這件事情的意義啊～那這真的是困境，因為你沒有辦法去檢核這些狀況，什麼要叫做有成效？而且像學習成效，你就還得先定義學習成效，假如擬定的是段考的成績，那就不是一節課可以測得出來的影響，那假如說是學生做一些報告，那好像又不是一節課可以教的出來的東西，所以這個真的是很難去評估說，成效有或是沒有，這真的是困境！那如果你都很難做評估成效，那大家就會回過頭去質疑為什麼要做這件事，所以在國中就遇到很大的困境，啊這件事情就沒什麼效果，可是你就佔走我們的一節課，那對於老師是趕進度的，他就會覺得影響了他原班級行事的一些規劃。（JP1-03訪，3/09）

真的嗎？我不太相信。因為沒有周全的校長公開授課實施原則，可以適用所有類型的學校，除非教育行政機關尊重各校的步調，並給予輔導或扶助其腳步的資源。。（JP2-03訪，3/08）

我說真的，你做過一兩次的公開授課，來了解到校長那一節的授課與學習的正相關是不可能的！有好的學習成效也是不可能的！只是學生好奇，啊～下一節校長來上課，那一節常規要乖一點，學生比較開心一點點而已啊！那如果你是一學期的固定授課，這樣你才能看校長一學期下來公開授課的成效，可能才有正相關，不然是不可能有正相關的。（JP3-03訪，3/28）

第一個是我覺得就以全國性來說，或我們自己身邊校長來說，其實我們對公開課的看法不一，二是所以我們對公開授課的定義也不同。有

些校長他可能就真的是扎扎实實地上一堂課，有的校長就把他當作週會演講，講述式的，所以目前就是教育部或各縣市教育局處他只有說校長必須要在一學年做一次公開授課，可是他並沒有說會怎麼樣？他只有告訴你要做這件事情嘛～然後如果像我們苗栗縣有告訴我們校長要上一次公開課，跟老師說上了幾次公開授課後會給你什麼獎勵，可是校長並沒有啊～我覺得主要是這件事情每個校長認知不同，認知不同的時候，他去面對這件事情的投入度就會不一樣。（JP4-03 訪，3/04）

平均得分最高的題項是在「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」得分最高（次數百分比68.5%），究其原因，目前校長公開授課一學期一節，要看見校長教學專業與學生學習的關係，本身是困難的，難以證明是單單一節課的成效。同時，教育局處回收的校長公開授課相關資料，並未做有效的處理，並未進行研究分析，實屬浪費。另一方面，教育行政機關也可能是欠缺資料分析的專業能力，因此，未能將資料做有效的應用，並產出具有說服力的數據，用以證明校長公開授課與學生學習之間的關聯性。

（3）國民中小學校長實施公開授課之解決策略

此部分主要探究國民中小學校長實施公開授課時，校長本身、學校層面，以及教育行政機關等三方面臨困境時，可採用的解決策略。填答方式為複選題，採次數與次數百分比呈現。茲列述如下4-23至4-25：

A.校長實施公開授課之教育行政機關可採行之解決策略之看法

由表4-23可以發現，國民中小學校長實施公開授課時，行政機關面臨困難可採行的解決策略，在次數百分比上皆未超過50%。其中依序為「校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範」（44.2%）、「辦理校長間的專業社群交流，成為同儕支持」（43.8%）、「增設副校長或增加專職行政人員協助校務行政工作」（42.6%）、「研擬適切的校長公開授課實施原則，作為進行公開授課的參考」（40.1%）、「辦理校長公開授課備課、觀課及議課工作坊」（33.4%）、「提供研討會或進修管道，充實相關人員公開授課專業知能」（30.7%）、「提供獎勵給予辦理公開授課績效優良的校長與承辦人員」（28.6%）、「組織校內及校外專業人員成為公開授課的觀課小組，以避免形式化」（27.8%）、「提供經費協助學校進行公開授課」（24.5%）、「分區由教育局處課程督學帶領校長同儕進行公開授課分享交流」（24.0%）、「將校長公開授課辦理情形，納入校務評鑑與教學視導項目」（9.3%）、「將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目」（6.2%）、「其他」（3.8%）。

在其他選項中，國小校長認為，二年一次即可，或60歲以上不須授課；或講代替授課。此外，也有國小校長認為，校長不應公開課；不應該強迫校長公開課；國中小校長均來自教師專業，本有此職能。請加強教育行政機關人員的教學知能；校長公開授課與發展校務無直接關係，教育行政機關要校長公開課目的為何？根本沒必要實施；應該取消。亦有國小校長認為，納入學校教師公開觀課一併處理就好；無困難。

在其他選項中，國中校長認為，修法規定校長每周須固定授課，或廢除校長公開課；可以取消或再議，當初設定未考慮現場實況，立意或佳，但目的難成。此外，亦有國中校長指出，鬆綁法令讓校長實際授課比照教師得支領超鐘點兼課終點；正面鼓勵校長參與公開授課即可，負面表列會降低活動層次。針對問卷所反映出的最高與最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-23

國民中小學校長實施公開授課之教育行政機關可採行的解決策略現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	分區由教育局處課程督學帶領校長同儕進行公開授課分享交流。	246	24.0%	10
2	提供經費協助學校進行公開授課。	251	24.5%	9
3	研擬適切的校長公開授課實施原則，作為進行公開授課的參考。	411	40.1%	4
4	提供研討會或進修管道，充實相關人員公開授課專業知能。	314	30.7%	6
5	提供獎勵給予辦理公開授課績效優良的校長與承辦人員。	293	28.6%	7
6	組織校內及校外專業人員成為公開授課的觀課小組，以避免形式化。	285	27.8%	8
7	將校長公開授課辦理情形，納入校務評鑑與教學視導項目。	95	9.3%	11
8	將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目。	63	6.2%	12
9	校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範。	453	44.2%	1
10	辦理校長公開授課備課、觀課及議課工作坊。	342	33.4%	5
11	辦理校長間的專業社群交流，成為同儕支持。	448	43.8%	2
12	增設副校長或增加專職行政人員協助校務行政工作。	436	42.6%	3
13	其他。	39	3.8%	13

註：N=1024，此題為複選題。

「納入校長成績考核項目」，勢必會讓校長以自身考核為前提辦理公開授課事宜時，採取較為強硬的舉措，有違「營造校園友善的公開授課的對話氛圍」的良善思維。（EP1-03訪，3/08）

就是說我們應該從多面向去看校長對一個學校的付出，而不是用公開授課這麼很單薄的一個項度。（EP2-03訪，3/11）

我覺得那成績考核絕對不是最需要的啦～因為我一直講說，如果沒有辦法引起那個內在的想法，那其實他沒有意義嘛～。（EP3-03訪，3/11）

校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以作為教學領導的示範，這個我相信很多校長會提出來，那我覺得這個會是一個，到時候到教育部那邊，各個團體各方的角力，如果校長團體有辦法角力成功的話，那可能會改辦法。那隨著時間越來越演進齣～其實有些校長在教學專業上真的會緊張。（EP4-03訪，3/22）

最低項這是最差的解決策略，就是說你現在是拿那個來威脅我了。可是這件事情並沒有喚醒我重視跟想要好好做這件事的主動性，所以如果在解決策略裡面，就會相對是很差的策略。大家在填這題可能是想說這是很差的策略。最高的策略那個是因為那比較貼近校長的日常，就是比如說校長在課發會、在全市研習的時候常常就會透過一些機會，跟老師分享一些教學的概念啊～對課程的一些理念跟想法，他相對是那個校長熟悉且習慣在做的，然後他又不會佔到老師們原本的教學進度或計畫。（JP1-03訪，3/09）

是列入第四條第二款嗎？還是辦理越多場次，成績考核分數越高？得不到校長群的認同的。（JP2-03訪，3/08）

以我們專長性質的，校長常常會被調訓新的教育政策、新的一些比如說總綱、領綱都找校長去培訓，所以，這樣政策性不影響教學性、不影響持續性的話，對於校長來講是一個很好的模式沒錯。（JP3-03訪，3/28）

我覺得解決策略，教育行政機關也要做解套嘛～其實對老師跟對學生其實意義不太一樣，因為對校長來說，對老師可能還比對學生容易，壓力沒有那麼大，畢竟共同的語言比較高，然後校長可以談的東西其

實會比較不用回到教學層面，他可能可以談一些教育的理念或想法。
(JP4-03 訪，3/04)

平均得分最高的題項是在「校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範」得分最高（次數百分比44.2%），究其原因，相較於學生，校長平日與教師之間的接觸度高，熟悉度也高，彼此間的共通語言多，因此，若校長公開授課以教師為對象，那將會是校長最為熟悉，不會有過多壓力與緊張感，且不佔用到教學進度的一種方式。而平均得分最低的題項是在「將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目」得分最低（次數百分比6.2%），究其原因，若以校長公開授課作為校長成績考核的項目，無疑是忽略了從不同面項評估一位校長的治校成果，不僅讓校長觀感不佳外，實質上也無法喚起校長從事公開授課的內在動機，更易產生反效果。

B.校長實施公開授課之學校可採行之解決策略之看法

由表4-24可以發現，國民中小學校長實施公開授課時，學校面臨困難可採行的解決策略，依序分別為「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」（57.2%）、「結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行」（56.8%）、「鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課」（52.0%）、「減少填寫校長公開授課書面文件表單工作」（51.1%）、「可跨領域或採取主題式共備」（45.9%）、「辦理公開授課工作坊（例如：觀察與會談技術），增進相關人員公開授課專業知能」（40.6%）、「建置公開授課相關資源（例如：備觀議課的文件與影片）」（30.9%）、「整合專業發展支持系統，建立校長公開授課資料專區」（27.3%）、「組成策略聯盟進行跨校共備」（26.6%）、「校內公開授課實施計畫內公告校長公開授課時間」（18.1%）、「邀請家長參與校長公開授課過程中的觀課」（13.3%）、「核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師」（12.6%）、「其他」（4.3%）。

在其他選項中，國小校長認為，校長排定固定時間授課，以超鐘點方式核予鐘點費，如此才能類似正常上課方式才能充分了解學生各種行為及課程內容，而非僅上一節課的表演性質；以宣講代替上課內容，簡化備、議課；編列學校年度預算經費辦理校長公開授課；將校長與全校老師公開授課時間訂在晨光導師時間並請志工協助在晨光導師時間入班代理導師照顧班上學生；建立校長專業發展社群；提升校長課程與教學專業知能。也有國小校長認為，無困難做不做而已。此外，亦有國小校長指出，公開授課對於教師出身的校長毫無問題，毫無困難，何必橫生那麼多枝枝節節的考評、評鑑業務？

在其他選項中，有國中校長認為，就本校已實施的校長公開課，未遭遇困難，只是深覺沒意義；也有國中校長指出，學校沒有義務與權限解決校長公開課的困難。針對問卷所反映出的最高與最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-24

國民中小學校長實施公開授課之學校可採行的解決策略現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行。	580	56.8%	2
2	可跨領域或採取主題式共備。	469	45.9%	5
3	組成策略聯盟進行跨校共備。	272	26.6%	9
4	建立校園友善的公開授課的對話氛圍。	585	57.2%	1
5	辦理公開授課工作坊（例如：觀察與會談技術），增進相關人員公開授課專業知能。	415	40.6%	6
6	鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課。	531	52.0%	3
7	建置公開授課相關資源（例如：備觀議課的文件與影片）。	316	30.9%	7
8	整合專業發展支持系統，建立校長公開授課資料專區。	279	27.3%	8
9	減少填寫校長公開授課書面文件表單工作。	522	51.1%	4
10	校內公開授課實施計畫內公告校長公開授課時間。	185	18.1%	10
11	核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師。	129	12.6%	12
12	邀請家長參與校長公開授課過程中的觀課。	136	13.3%	11
13	其他。	44	4.3%	13

註：N=1024，此題為複選題。

如此的轉變勢必為原有的學校文化產生波瀾，因此透過校長以身作則，從激勵因子著手，「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」，增加教師教學專業成長的意願與動力，讓教師體認提升教學品質的重要性，逐漸放化解心中對於公開授課的疑慮，進而認同公開授課是增進教師專業精進的重要途徑，相對於保健因子「核發研習時數證明」而言，就顯得不那麼重要。（EP1-03 訪，3/08）

因為他們可能有時候覺得校長不是專業的，因為有時候我們請來的事學者、外面的專員、外聘的師資，那種才是專業。自己的校長來公開授課為什麼還可以來擁有這樣的一個很高的信度嗎？夠格核發時數嗎？（EP2-03 訪，3/11）

好像就變成給了一個糖果，但就變成他是一個很行政形式的工作。我今天用核發證明，啊你就過來看公開授課，那我覺得就已經失去的公開授課的本質，那本來就應是老師很熱切關注的事，本來就應該被引出來，怎麼會變成給你糖果你才要來，那本末倒置了呀～（EP3-03訪，3/11）

其實校長公開授課，學校不太會有困境，因為校長要做公開授課，其實大家都會來幫忙。（EP4-03訪，3/22）

因為那對老師其實真的不重要！所以只是說，就拜託你們一起來參與這樣，但是我們能夠給的也就只有研習時數，沒有其他更好的獎賞原則了，而且這是屬於學校權限可以做到的事情，就開個研習的場次。因為以國中來說，他們都會有全縣的研習，跟學校裡面自辦的研習，尤其現在教師專業成長很被重視以後，老師們都會自己安排，所以研習時數是很多的，而且還要被迫交觀課紀錄，大家都很不願意。（JP1-03訪，3/09）

也許，教育人員不缺這些研習時數、研習證明吧！（JP2-03訪，3/08）

他去參與研習，一整天就6個小時了，我聽你公開授課，還要給你專業意見，還要給校長聽得下去的意見才算1小時，我倒不如不要。那所以我們說氛圍最重要，你學生營造良好的學習環境，提升學習成效，當然公開授課也要營造一個氛圍啊～氛圍好了～校園是友善，老師跟行政、跟校長這邊互動就好了，那慢慢地對話增加，才可以結合我們的領域會議啦～課發會啦～學習社群，才可以發展我們的公開課三部曲，強迫要填寫表單，要回饋給校長，雖然這是不具名的，但校長一看筆跡就知道是誰了，那就不好意思給比較負向的啦～（JP3-03訪，3/28）

因為老師們本來就會有研習時數啊，他真的不差這一場，因為第一個是老師通常需要研習時數，因為他要借調，否則他就是考主任、考校長，可是這個分數微乎其微。就算他說課、觀課、備課都去一次，夯不啣嚙也只有4小時，對老師來講其實影響一點都不大，毫無誘因。（JP4-03訪，3/04）

平均得分最高的題項是在「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」得分最高（次數百分比57.2%），究其原因，目前學校端仍有不少教師對於公開授課持有疑慮、保持觀

望，甚至覺得沒有必要實施。因此，學校校長除了透過不斷地溝通、對話，消解教師對於公開授課的疑慮，使其了解目的與精神，並貼近個別教師之教學需求，從而就形塑氛圍開始著手，逐步地使教師從懷疑、抗拒到接受與改變。而平均得分最低的題項是在「核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師」得分最低（次數百分比12.6%），究其原因，一方面，現行教育場域，提供多元研習管道給予教師專業成長，教師對於研習時數的取得，比過往來的容易且方便。因此，參與校長公開授課提供研習時數的誘因就顯得薄弱許多，再加上又要提供專業回饋、表件等額外附加的工作，教師們不一定會買單。另一方面，教師對於教學精進之事，本應該是長期、自發、主動的事，若提供誘因，才使教師願意參與校長公開授課，那會使現場教師的教學精進蒙上一層利益，本末倒置。

C.校長實施公開授課之校長本身可採行之解決策略之看法

由表4-25可以發現，國民中小學校長實施公開授課時，校長本身面臨困難可採行的解決策略，依序分別為「以平常心正視公開授課的相關議題」（80.4%）、「以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力」（74.3%）、「營造學校成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛」（62.1%）、「先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項」（50.4%）、「參加公開授課相關研習，以增進公開授課專業知能」（49.7%）、「校長同儕組成專業社群進行共同備課與成立學校策略聯盟，分享推動心得」（42.0%）、「藉由社群的專業對話，提升對學生程度、教材內容之了解」（37.4%）、「結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群實施公開授課」（36.9%）、「參與其他校長舉辦之公開授課，瞭解運作模式，提升專業知能」（33.4%）、「從彈性課程著手共備，循序漸進到部定課程」（31.8%）、「採用原班級授課，應長期在授課班級觀察原教師上課」（28.0%）、「爭取外部資源（例：輔導團和專家學者到校服務），協助帶領共備社群」（26.5%）、「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」（22.9%）、「其他」（3.7%）。

在其他選項中，國小校長認為，簡化過程，不須每年授課一次，可兩年一次即可，重質不重量；或資深60歲以上無需授課，晉升教學導師；重視實際參與備課議題過程及分享回饋，避免填寫繁雜表件及上傳成果。一有國小校長認為，校長照時、究菱外務、上級、政策工作過多；校長公開授課無任何意義；為何非得要校長公開授課？

在其他選項中，國中校長認為，不打算解決，這是不合理的規定；校長無授課事實，名定校長公開授課之模式釐清。也有國中校長指出，因校長授課規定不能領兼課鐘點費，且規定校長不能兼代課。針對問卷所反映出的最低之結果，研究者遂進行訪談，進一步了解其原因，訪談校長提出以下看法。

表 4-25

國民中小學校長實施公開授課之校長可採行的解決策略現況

題號	問卷題目	填答次數	次數百分比	排序
1	以平常心正視公開授課的相關議題。	822	80.4%	1
2	參加公開授課相關研習，以增進公開授課專業知能。	508	49.7%	5
3	以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力。	760	74.3%	2
4	校長同儕組成專業社群進行共同備課與成立學校策略聯盟，分享推動心得。	430	42.0%	6
5	參與其他校長舉辦之公開授課，瞭解運作模式，提升專業知能。	342	33.4%	9
6	先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項。	516	50.4%	4
7	採用原班級授課，應長期在授課班級觀察原教師上課。	286	28.0%	11
8	從彈性課程著手共備，循序漸進到部定課程。	325	31.8%	10
9	公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程。	234	22.9%	13
10	藉由社群的專業對話，提升對學生程度、教材內容之了解。	383	37.4%	7
11	結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群實施公開授課。	377	36.9%	8
12	爭取外部資源（例：輔導團和專家學者到校服務），協助帶領共備社群。	271	26.5%	12
13	營造學校成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛。	635	62.1%	3
14	其他。	38	3.7%	14

註：N=1024，此題為複選題。

校長公開授課直接面對課程教學問題核心，了解新課綱素養導向的教學模式下，教師教學和學生學習的情況、需求和困難，確實是一項艱鉅的任務和挑戰。但是面臨新課綱新時代的來臨，唯有自我充實，以平常心正視公開授課的相關議題，勇於接受新課綱素養導向的洗禮，透過校長實施公開授課的機制，嘗試素養導向教學模式，充分與教師分享新課綱所帶來的契機，逐一化解與滿足教師教學和學生學習困難和需求。如此，校長公開授課應秉持新課綱素養導向的教學原則，提升教學視野，本不應侷限在「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」。（EP1-03 訪，3/08）

應該是這樣說，以一個中心德目那樣宣導的方式去帶動一個學校的教學效益，其實是很薄弱的。因為全校性的孩子，假設是個小校好了，20 幾個孩子還勉強可以，若是 50、100 人以上，在一個大講堂校長宣導，有幾個孩子會聽進去？更何況一間學校是 500、1000 個學生，那個效果幾乎是有百分之一就不錯了。（EP2-03 訪，3/11）

如果從好處想，就是校長其實不想要讓老師有壓力嘛～那到底要找誰？哪個班？然後我還要跟哪個人搭檔，跟校長搭檔的人其實都會有壓力。所以他們可能覺得主題宣講可以解決彼此的問題，一來我也公開授課；二來我也沒有進度的壓力，不干擾到老師，那我認為回到公開授課就會覺得那你的重點在哪？因為我們平常很多機會有集會做宣講，但我自己認為公開授課為什麼我不會用這樣的方式，因為那就很像在取巧某件事，課程教學這麼重要的事，校長自己不能以身作則，我怎麼叫老師做？（EP3-03 訪，3/11）

那這個就是回歸到，就是校長在面對公開授課這件事情的心態，還有他專業的能力。因為校長大部分也很守規矩，教育部規定下來就是應該去做，可是我又牽涉到我的專業能力，那我什麼東西最方便，運用朝會結合中心德目跟學生宣導就算公開授課，這是他們在面對這件事情實際的作法，但是當他要理性的來看這件事的時候，他們又覺得這個好像不太算，他還是會回歸到校長的高度的意願跟正向的心態。（EP4-03 訪，3/22）

最低這個部份其實應該就是學校如果沒有互信、沒有一個自由對話的氣氛，然後大家不願意有一個課是給校長做這件事的時候，那校長可能會用的就是所謂的公共時間，那你公共時間做這件事情，基本上大家一般也覺得這不算是什麼課程，這可能還是校長跟行政團隊的日常，所以這是最不太能解決這件事、最無可奈何的選擇，最被迫的一種解決策略啦～最差的解決策略。（JP1-03 訪，3/09）

這是個人的宣講，個人秀，並沒有與夥伴們共備，討論學習的議題或單元，互相找出核心概念或問題，如何與生活情境結合與評量方式等，是無法得到夥伴們的認同。（JP2-03 訪，3/08）

對阿～你政策性政令宣導，不要說老師啦～學生都最討厭啦！因為你結合中心德目、四維八德啦～反菸啦這些政令性的主題的話，不要講

老師反對，學生也反對啊！這些相對的啦～所以回歸到現場，當然就是校長平常心去面對公開課，有空我們做教學示範的教學領導，一二次的亮點，一學年一次或一學期至少一次，這樣子慢慢地化阻力為助力，我想營造氛圍會自然成形，那就是不會擔心說最後回饋這部分的問題了。我認為啦～會用宣講式的校長，他可能是分科情況下，久沒有教學了，他沒有適合領域切入進去，他不要影響現在的教學進度，他剛好是某一個領域，比如環境教育的專家，乾脆就用環境議題來當作他公開授課的主題，這樣是對校長來講最簡單也不影響到實際的現況運作，我認為應該是以這樣的方式居多啦！（JP3-03 訪，3/28）

我覺得校長基本上的認知就是公開課他應該是課堂實施，只是現在的校長會有很多的困境，不管是他對班級、課程的熟悉度，或是時間，所以很多校長就變成轉個方向，我覺得有時候或許他心裡也知道那不是一堂，但是你要他去上一堂課有困難的時候，於是他就換成這樣集會的方式去做。所以就回到我們做這件事的目的是什麼，如果我們是要改變學校教學文化的話，我覺得校長只有一個人，老師有很多個人，老師們也會看校長如何去做這件事情。（JP4-03 訪，3/04）

平均得分最高的題項是在「以平常心正視公開授課的相關議題」得分最高（次數百分比80.4%），究其原因，校長公開授課之事木已成舟，突然要求校長進行公開授課，外在必然會遇到許多既存的限制，此時，校長內在的意願與心態，就顯得十分重要，面對過去不曾需要接觸的事保持平常心，正向看待其發展，逐步將阻力化為助力，才是根本解決校長本身困境的良方。而平均得分最低的題項是在「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」得分最低（次數百分比22.9%），究其原因，少部分的校長在面對公開授課時，面對到應然面與實然面拉扯。應然面在於身為校長認知公開授課是以一節課為單位的授課，而實際在執行時的實然面，不免會遇到許多困難與顧慮，諸如：教師不願意配合；脫離教學已久，教學專業不足；找不出合適的時間；沒有適合的領域；又或者是，抱持擔心影響教師教學進度，想以最小干擾的方式進行等考量，因而最終選擇了宣導式的課程，以作為自己的公開授課。但這樣的方式，校長其實是心知肚明其目的、意義、精神都不若真正授課一節來得有說服力與效益，但在非不得已的情況下，得做得事還是要做，才出此下策。

二、綜合討論與分析

此部分針對國民中小學校長實施公開授課執行之重要發現進行分析，並透過與相關文獻交叉對話，進行討論，以進一步釐清研究結果的意義。

（一）國民中小學校長實施公開授課目的達成之認同程度現況分析與討論

研究結果指陳，國民中小學校長整體公開授課目的認同度，得分平均值為 3.15，屬於高程度範圍。這結果與潘慧玲、黃曬莉、陳文彥、鄭淑惠（2020）發現校長在面對十二年國教課綱變革的準備度是所有學校人員中最高者得以呼應。換言之，因為校長面對公開授課這項過去未曾有過的任務時，在認知、情意、行為上已具有一定程度的準備心理，故在正式執行階段，並不會過於陌生、消極，甚至抗拒，因此，在校長公開授課目的的達成度上，能有較高的達成認同。

其次，在六項目的中，以「形塑校長與教師共學之文化」之得分（ $M=3.39$ ）最高，其次依序為「發揮學習領導的影響力」目的之得分（ $M=3.26$ ）、「展現校長課程教學領導」目的之得分（ $M=3.23$ ）、「帶領教師專業成長」目的之得分（ $M=3.21$ ）、「提升學校教師教學品質」目的之得分（ $M=2.97$ ），而以「提升學生學習成效」目的之得分（ $M=2.84$ ）最低。前述四項和後兩項，分別與潘慧玲、黃曬莉、陳文彥、鄭淑惠（2020）發現，領導觀準備度得分最高者，評鑑觀準備度得分最低，相互映照。換言之，在「提升學生學習成效」的達成認同上，之所以平均值低的原因，因為公開授課甫上路執行第二年，校長一年公開授課一節，對於學生學習成效的影響其實是相當有限的。再者，黃政傑、吳清山、高新建、楊坤祥與熊儒卿（2019）曾指出，校長不直接帶班授課，校長是透過影響教師，教師再去影響學生，等於校長公開授課對於學生學習成效的影響是間接且階段性的。必須要先透過校長公開授課起到引導作用，改變學校教學文化，改變教室裡的風景，進而改變學生的學習。

（二）不同背景之國民中小學校長在實施公開授課目的達成認同程度之差異分析與討論

研究結果發現，在教育階段、性別，以及擔任校長年資等三類變項上，校長實施公開授課之目的達成度有顯著差異。

1.教育階段

以教育階段而言，目的達成認同程度各題項之得分情形，國民小學校長的得分皆高於國民中學校長。

在「提升學校教師教學品質」目的達成度上，達到顯著差異（ $t=-2.690, p=0.008$ ），且國小校長（ $M=3.03$ ）顯著高於國中校長（ $M=2.88$ ）。國內國中與國小教師養成系統不同，國中專業分科，國小全科包班，大部分校長都會挑選自己專業領域及比較擅長的領域來進行公開授課（潘淑琦，2019），國小校長進行公開授課之領域，對於國小教師來說共鳴感會較高，但對國中校長而言，因為國中教師專業分科，國中校長若以擅長的領域進行公開授課，有較直接影響或能產生共鳴的教師就只會是與校長相同領域的特定幾位教師，而其餘領域教師較無法從校長公開授課中獲得教學上的實益，影響範圍相對於國小現場而言，是比較小的。

在題項「提升學生學習成效」目的達成度中，達到 $p<.05$ 之顯著差異（ $t=-3.111, p=0.000$ ），

且國小校長 ($M=2.90$) 顯著高於國中校長 ($M=2.73$)。此結果與陳文彥、潘慧玲 (2019) 之結果可以呼應，其指出而高學業強調對校長領導之影響力會產生壓抑效果。同理可證，國小階段相較於國中階段少了升學制度的束縛，教師對於教學的把持，擁有較多的彈性跟自主空間可以運用，再加上學生學習評量方式多元，不單只憑紙筆測驗為依據，在此現況下，校長公開授課所欲引起的正向影響，在國小相對而言是容易實踐的。反觀在國中階段，又於升學制度的綑綁，教師每天都在跟課程進度賽跑，校長要起到校長公開授課的正向影響，實際上施力點相對薄弱。這也是使得國中階段在「提升學生學習成效」目的達成上，比國小來得更不容易一些。

2.性別

研究結果指出，在「形塑校長與教師共學的教學文化」中，達到顯著差異 ($t=-2.574, p=0.022$)，且女性校長 ($M=3.47$) 顯著高於男性校長 ($M=3.36$)。此結果與洪淑芬 (2008) 結果得以呼應，其表示女性校長常採用以身作則、默默領導、女性優勢特質的溝通方法等，領導學校組織。傳統上，男性管理者較偏重任務的達成；女性管理者則較注重人際關係的處理 (Sargent, Stupak, 1989)，女性喜歡與人交談，主動建立關係 (武曉霞, 2001; Adler, Laney, Packer, 1993)，且擅於關懷、傾聽他人 (李莉莉, 2003)。也因此在於形塑共學文化上，女性校長較佔優勢。

3.擔任校長年資

研究結果發現，不同擔任校長年資之國民中小學校長在整體目的達成與「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「提升學校教師教學品質」等五項目的的認同度，均達到顯著差異。進一步事後比較，發現擔任校長年資「5年(含)以下」之國民中小學校長，顯著高於「6至10年」、「11至15年」之國民中小學校長。「5年(含)以下」之結果，與王瑞堦 (2021) 的研究結果可以相互映照，其指出校長儲訓期間、在局處實習期間，承辦局處重要方案、計畫等，能引領校長專業成長，這正是初任校長於此階段中，最為熟悉的工作任務。同時，「5年(含)以下」校長年資的校長由於甫從主任或教師身分轉換成校長，也會較著重於校內溝通 (鄭豪志, 2020)，這也使得在十二年國教正式實施時，「5年(含)以下」校長年資的校長，在公開授課的目的達成上，顯著優於其他年資的校長。

而題項「形塑校長與教師共學的教學文化」，經進一步事後比較，發現擔任校長年資「5年(含)以下」與「16年(含)以上」之國民中小學校長，顯著高於「11至15年」之國民中小學校長。「5年(含)以下」之結果，與前述相似，而「16年(含)以上」之結果，也與鄭豪志 (2020) 的發現相呼應，其指出資深校長由於新課綱的出現，再次認知到課程與教學能力的重要性，體認到必須去增強自己的課程與教學專業能力。而通常這樣年資的資深校長，仍願意進行公開授課，展現了終身學習且願意與教師一同共學的胸襟，其在形塑共學文

化上便能有較佳的展現。而國內「6 至 10 年」、「11 至 15 年」年資的校長，可能是為引進外部資源，因此，經常會透過承接教育局處重大活動或任務來建立外部關係，以致於對內關係較無暇、無心力可以處理。

伍、研究結論與建議

一、結論

(一) 因校長服務階段、性別、校長擔任年資不同，校長公開授課執行目的達成程度有顯著差異

本研究發現，在教育階段、性別，以及擔任校長年資等三類變項上，校長實施公開授課之目的達成度達顯著差異。而在年齡、最高學歷、師培背景、教育服務年資、學校規模、學校位置等六類變項上，校長實施公開授課之目的達成度未達顯著差異。

- 1.服務階段：在「提升學校教師教學品質」與「提升學生學習成效」兩項目的達成度上，國小校長顯著高於國中校長。
- 2.性別：在「形塑校長與教師共學的教學文化」目的達成度上，女性校長顯著高於男性校長。
- 3.校長擔任年資：「整體目的」與「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「提升學校教師教學品質」等五項目的，的認同度，擔任校長年資「5年（含）以下」之校長，顯著高於「6至10年」、「11至15年」之校長。在「形塑校長與教師共學的教學文化」目的達成度上，則是「5年（含）以下」與「16年（含）以上」之國民中小學校長，顯著高於「11至15年」之國民中小學校長。

(二) 國民中小學校長公開授課整體目的達成屬高程度範圍，其中以「形塑校長與教師共學之文化」最高，「提升學生學習成效」最低

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課之整體目的達成現況，屬於高程度範圍。其中，以「形塑校長與教師共學之文化」達成度最高，其次依序為「發揮學習領導的影響力」、「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「提升學校教師教學品質」，「提升學生學習成效」達成度則是最低。

(三) 國民中小學校長公開授課常使用之共備方式，以「利用教師專業學習社群辦理共同備課」為最多，「成立跨校聯盟共同備課」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課常使用之共備方式，以「利用教師專業學習社群辦理共同備課」最多，而後依序為「個人自己備課」、「參與領域小組會議共同備課」、「透過校長同儕社群進行共同備課」、「透過行政會議或主管會議共同備課」、「透過學年會議共同備課」、「透過課程發展委員會辦理共同備課」、「成立跨校聯盟共同備課」則為最少使用的共備方式。

(四) 國民中小學校長實施公開授課之說課看法，以「說明授課時的教學教案，包括教學目

標、教學內容」為最多，「說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施說課的看法，依序分別為「說明授課時的教學教案，包括教學目標、教學內容」為最高，其次依序為「說課的方式採取與觀課者面對面進行說明」、「說課的說明範圍重點，包括教學者報告、觀課組別分配與觀課內容」、「說明觀課時的觀察焦點（焦點問題）」、「未進行說課的過程」，「說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明」則為最低。

（五）國民中小學校長實施公開授課之觀課看法，以「校長能夠每學年進行公開觀課」為最多，「校長實施公開觀課能夠進行錄影」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施觀課的看法，以「校長能夠每學年進行公開觀課」為最多，其後依序是「校長能夠提供教學活動設計，供觀課教師參考」、「學校能夠提供觀課人員相關教學觀察表件」、「校長能夠示範觀課模式」、「校長實施公開觀課能夠進行錄影」。

（六）國民中小學校長實施公開授課之議課看法，以「校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長」為最多，「校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施議課的看法，以「校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長」為最高，其後依序為「校長公開授課後，觀課人員利用教學觀察結果給予校長回饋，並進行討論」、「校長能根據觀課後的結果與建議，提出專業成長計畫」、「校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課」為最低。

（七）國民中小學校長實施公開授課之應參與成員看法，以「學校教師」為最多，「教育行政人員代表」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時應參與成員的看法，依序分別為「學校教師」為最高，其次依序為「領域召集人」、「處室主任」、「同儕校長」、「學年主任」、「學生家長」、「專家學者」、「教學視導人員（外校）」、「教育行政人員代表」為最低。

（八）國民中小學校長實施公開授課常用上課方式，以「依據原班級進度上課」為最多，「運用課後照顧班上課」最少

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課之常用上課方式看法，依序分別為

「依據原班級進度上課」、「選擇彈性學習課程(校訂課程)上課」、「結合校本課程上課」、「結合教師專業研習辦理」、「利用全校學生朝會時間主題教學」、「結合學校定期教學觀摩辦理」、「結合教師專業發展支持系統辦理」、「結合學校社團活動上課」、「結合教育實驗與計畫辦理」、「配合學校補救教學上課」、「運用課後照顧班上課」為最少。

(九) 國民中小學校長實施公開授課之成功條件，以「校長本身願意執行校長公開授課」為最高，「教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核」最低

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課之成功條件看法，「校長本身願意執行校長公開授課」為最高，其次依序為「校長具備公開授課的相關知能」、「學校校長與教師具有良好信任關係，能有良好的溝通」、「學校具有開放組織氣氛，同仁互信合作，能夠交流彼此的教育專業知能」、「校長對執行校長公開授課的成功具有信心」、「校長有時間處理學生學習與教師專業成長的事務」、「學校能規劃共同的時間，辦理公開授課研習」、「教育行政機關應單獨訂定明確的校長公開授課實施計畫」、「社會文化支持校長公開授課」、「學校能有經費的支持，辦理公開授課研習」、「家長團體支持校長公開授課」、「校長團體支持校長公開授課」、「教育行政機關將校長公開授課列入校務評鑑」、「教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核」則為最低。

(十) 國民中小學校長實施公開授課之校長本身面臨之困難看法，以「無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為」為最高，「校長常忽略議課，較難促進校長專業成長」最低

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時，校長本身所面臨之困難，依序分別為「無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為」為最高，其次依序為「忙於行政事務，無共同時間進行公開授課備觀議課三部曲」、「公開授課所獲得的教學省思與成長，難以實施在實際教學」、「校長本身排斥抗拒，不願意執行校長公開授課」、「非專長授課或師資缺乏情形普遍，難以進行領域共同備課」、「花費大量時間準備此堂公開授課，忽略其他行政事務」、「校長缺乏公開授課相關知能」、「校長常忽略議課，較難促進校長專業成長」。

(十一) 國民中小學校長實施公開授課之學校面臨之困難看法，以「未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式」為最高，「學校尚未訂定校內公開授課實施計畫」最低

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時，學校所面臨之困難，以「未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式」為最高，其次依序為「公開授課結果缺乏科學性、客觀性」、「校園缺乏專業對話氛圍」、「觀課人員缺乏專業觀課的知能」、「由於人情壓力影響，使得公開授課的執行欠缺公平」、「學校缺乏經費的支持」、「學校尚未訂定校內公開授課實施計畫」。

(十二) 國民中小學校長實施公開授課之教育行政機關面臨之困難看法，以「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」為最高，「尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則」最低

本研究結果發現，國民小學校長實施公開授課時，行政機關所面臨之困難，以「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」為最高，其次依序為「難以評估校長公開授課與教師專業成長成效間的關係」、「難以評估校長公開授課與校長本身專業成長成效間的關係」、「教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課」、「每學年規定校長公開授課一次的方式太僵化」、「校長公開授課支持系統尚待建立」、「公開授課結果缺乏科學性、客觀性及公平性」、「未編列經費或缺乏經費給學校進行校長公開授課」、「尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則」則較低。

(十三) 國民中小學校長實施公開授課之教育行政機關可採行之解決策略，以「校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範」為最佳，「將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目」最差

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時，行政機關面臨困難可採行的解決策略，以「校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範」為最佳，其次依序為「辦理校長間的專業社群交流，成為同儕支持」、「增設副校長或增加專職行政人員協助校務行政工作」、「研擬適切的校長公開授課實施原則，作為進行公開授課的參考」、「辦理校長公開授課備課、觀課及議課工作坊」、「提供研討會或進修管道，充實相關人員公開授課專業知能」、「提供獎勵給予辦理公開授課績效優良的校長與承辦人員」、「組織校內及校外專業人員成為公開授課的觀課小組，以避免形式化」、「提供經費協助學校進行公開授課」、「分區由教育局處課程督學帶領校長同儕進行公開授課分享交流」、「將校長公開授課辦理情形，納入校務評鑑與教學視導項目」、「將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目」則認同度較低。

(十四) 國民中小學校長實施公開授課之學校可採行之解決策略，以「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」為最佳，「核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師」最差

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時，學校面臨困難可採行的解決策略，以「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」為最佳，其次依序為「結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行」、「鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課」、「減少填寫校長公開授課書面文件表單工作」、「可跨領域或採取主題式共備」、「辦理公開授課工作坊（例如：觀察與會談技術），增進相關人員公開授課專業知能」、「建置公開授課相關資源（例如：備觀議課的文件

與影片)」、「整合專業發展支持系統，建立校長公開授課資料專區」、「組成策略聯盟進行跨校共備」、「校內公開授課實施計畫內公告校長公開授課時間」、「邀請家長參與校長公開授課過程中的觀課」、「核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師」則為最差。

(十五) 國民中小學校長實施公開授課之校長本身可採行之解決策略，以「以平常心正視公開授課的相關議題」為最佳，「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」最差

本研究結果發現，國民中小學校長實施公開授課時，校長本身面臨困難可採行的解決策略，以「以平常心正視公開授課的相關議題」為最佳，其次依序為「以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力」、「營造學校成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛」、「先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項」、「參加公開授課相關研習，以增進公開授課專業知能」、「校長同儕組成專業社群進行共同備課與成立學校策略聯盟，分享推動心得」、「藉由社群的專業對話，提升對學生程度、教材內容之了解」、「結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群實施公開授課」、「參與其他校長舉辦之公開授課，瞭解運作模式，提升專業知能」、「從彈性課程著手共備，循序漸進到部定課程」、「採用原班級授課，應長期在授課班級觀察原教師上課」、「爭取外部資源（例：輔導團和專家學者到校服務），協助帶領共備社群」、「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」則為最差。

二、建議

(一) 教育行政機關部分

1.教育行政機關應就不同服務階段、校長擔任年資之校長，予以不同專業知能需求的協助

針對不同服務階段與不同校長擔任年資之校長，教育行政機關應先充分理解不同服務階段與不同校長擔任年資的校長在專業增能上的需求與需要，因為不同服務階段與不同校長擔任年資的校長，其所已具備的專業知能與需要被增強的專業知能實際上是不同的。據此，教育行政機關應予以不同服務階段、不同校長擔任年資之校長，多元且多樣的增能管道，使其能有機會參與與其需求相符之專業知能增能管道，以促進教育實務現場校長的專業知能得以持續有精進的動能，有利於推動教育改革的新頁。

2.教育行政機關在校長公開授課上，宜多傾聽校長端想法，並適時進行彈性制度調整

校長公開授課實施已兩年，教育行政機關應充分理解不同學校在實施校長公開授課時所遭遇的困境與困難點，深入基層了解校長端的心聲與看法，嘗試為其找出得以解決的辦法。雖說每所學校遭遇的問題與困境不盡相同，不過，既有的顯而易見且共通的問題，宜盡早處

理，並對症下藥，以消彌來自教育實務現場的不滿與質疑。

3.教育行政機關宜應與外部研究單位合作，建立校長公開授課評估機制，長期追蹤評估

研究發現國民中小學校長實施公開授課之教育行政機關面臨之困難看法，以「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」為最高，由於目前教育實務現場諸多的質疑來自於校長公開授課的成效，因此，教育行政機關應將學校端回傳的相關表件善加運用，而非僅作保存、存檔處理。對於校長公開授課與教師教學品質提升、學生學習成效提升等的實證研究，宜委託國內研究單位或大專院校等專長單位加以協助，來進行長期性的追蹤，以實際的數據或資料來說服。

4.教育行政機關應採取適當改進作法，以利推動校長公開授課

校長公開授課推動不久，教育行政機關宜因應推動過程中的困境加以改善，其作法包括（1）校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範（2）辦理校長間的專業社群交流，成為同儕支持（3）大型學校增設副校長或增加專職行政人員協助校務行政工作（4）研擬適切的校長公開授課實施原則，作為進行公開授課的參考（5）辦理校長公開授課備課、觀課及議課工作坊（6）提供研討會或進修管道，充實相關人員公開授課專業知能。

（二）校長部分

1. 校長本身宜轉換心態與心境，正面看待校長公開授課

研究發現，校長本身願意執行是推動校長公開授課成功條件認同度最高。因此校長應正視公開授課，在現行的法令規範下，校長確實難以拒絕此任務。所以，校長宜轉換自身看待校長公開授課的想法，屏除觀望、質疑與反對等的負面心態，改以積極、正面的方式去迎接校長公開授課，對於自己公開授課後的各種回饋，不論正負向評價，皆無須過度糾結，應寬心接受，因為校長授課要比平日即熟稔於課程、教學與學生的教師還表現的突出，確實是有相當難度，因此，也無須過於苛刻自己，以平常心看待，對於久未涉入教學而願意踏出舒適圈的自己，應多予以肯定與鼓勵。

2. 校長應具有善於發現的眼睛，用心觀察了解教師教學需求，以貼近教師的心

校長忙於校務之際，應盡力了解每一位教師在教學上的需求，或許是教學設備上的欠缺；教學知能上的盲點等，貼近教師的教學日常，用心發現個別教師的需求，了解其教學上的困境，並協助其解決，如此一來，教師不僅能感受到學校對於自己的關照，更能有助於學校友善氛圍的建立。

3. 校長本身宜採取適當作法，以利校長公開授課推動

因應校長本身推動校長公開授課的困境宜加以改善，除了平常心面對公開授課之外，其他具體作法包括：（1）以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力（2）營造學校

成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛（3）先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項（4）參加公開授課相關研習，以增進公開授課專業知能（5）校長同儕組成專業社群進行共同備課與成立學校策略聯盟，分享推動心得。

（三）學校部分

1.學校宜致力營造出友善且自由和諧對話的氛圍，以利公開授課的實踐

研究發現，學校面臨困境可採行的解決策略，以「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」為最佳。學校端友善且自由和諧對話的氛圍，有賴校內的每一位同仁，共同努力來形塑。在校長公開授課上，校長宜放下校長身分與教師平等對話，使得教師無須懼怕校長職權而不敢予以專業回饋，唯有校長與教師能平等且和平地共同針對課程、教學與學生學習一同齊心討論，才能有助於校長與教師在教學上的專業成長，同時，也才能有機會改變教室的風景，進而找出學生學習的癥結點，並促進學生的學習。

2.小型學校可以善用策略聯盟方式，彌補校內備說觀議課師資或人力不足的問題

小型學校礙於師資員額不足的困境，常出現一個年級只有一班或是一個領域只有一位老師的狀況，對於校長公開授課的備說觀議課較難有好的準備與實施，因此，建議結合鄰近且同規模之學校，組成跨校聯盟之形式，排定共同不排課時間，以進行專業對話，如此，才能激盪校長、教師的專業成長效果。

3.學校宜採取適當作法，以利校長公開授課推動

因應學校面對推動校長公開授課的困境宜加以改善，除了建立校園友善的公開授課的對話氛圍之外，其他具體作法包括：（1）結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行（2）鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課（3）減少填寫校長公開授課書面文件表單工作（4）採取跨領域或採取主題式共備（5）辦理公開授課工作坊（例如：觀察與會談技術），增進相關人員公開授課專業知能。

陸、參考文獻

- 丁一顧 (2008)。教師專業發展評鑑實施的另類選擇：共同備課與觀課。**教育研究月刊**，167，36-46。
- 丁一顧、鄒鈺萍 (2007)。教師專業成長三部曲：共同備課、觀課及省思。**教師天地**，151，23-29。
- 王金國、桂田愛 (2014)。公開課的省思與建議。**臺灣教育評論**，3 (4)，95-98。
- 王瑞堦 (2021)。素養導向下校長在職進修規劃與實際之案例分析。**教育研究月刊**，325，25-39。
- 卯靜儒 (2015)。解開學習共同體實踐歷程中教師專業發展的密碼。**中等教育**，66 (1)，6-15。
- 伍嘉琪 (2017)。教師培力 transform 公開授課 easy go。**師友月刊**，596，55-57。
- 伍嘉琪、黃嘉源 (2018)。校長專業發展之新途徑：淺談校長專業學習社群的意義、規劃與經營。**臺灣教育評論**，7 (8)，174-180。
- 何銘祥 (2015)。新北市國小教師知覺校長教學領導與學習共同體推動關係之研究 (未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 吳俊憲、吳錦惠、楊家惠 (2015)。新竹縣中小學參與學習共同體試辦計畫之研究：以國中小各一所學校為例。**臺灣教育評論**，4 (3)，132-157。
- 吳清山 (2014)。**學校行政**。台北：心理出版社。
- 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。
- 李涵鈺 (2015)。再思教與學：日本學習共同體見學有感。**臺灣教育評論**，4 (4)，122-127。
- 李清偉、蔡保生、張嘉華、楊朝全、顏安秀、陳若蘭 (2018)。**校長因應十二年國教課程領導之現況初探——以基隆市某國小為例**。第 107 期國小校長儲訓班校務經營案例彙編，259- 276。國立教育研究院籌備處。
- 李莉莉 (2003)。**國小女性校長領導風格之研究—以北部地區為例** (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
究月刊，304，80-97。
- 周家卉 (2016)。國中生活科技「公開授課」實務之探討。**中等教育**，67 (3)，96-113。
- 周淑卿、李駱遜、涂慶隆、楊俊鴻 (2018)。國小試行十二年國教課程的狀況：以國家教育研究院合作學校為例。**教育研究月刊**，289，55-73。
- 林坤燿 (2017)。**校長公開授課之我見**。取自 <http://www.tc.edu.tw/epaper/index/view/id/2485>
- 林芳如 (2018)。臺北市十二年國教課程先鋒學校的試行經驗：校長的學習領導視角。**教育研究月刊**，289，92-106。
- 林彥佑 (2014)。國語文的共同備課。**師友月刊**，570，57-60。

- 林新發、黃秋鑾 (2014)。推動校長教學領導以提升教師專業學習社群互動之策略。臺灣教育評論，3 (1)，43-62。
- 林瑞生 (2001)。國民小學校長親自授課之意見調查研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院，新竹市。
- 林曉雲 (2014)。12 年國教總綱全教總抗議強制校長和老師觀課。取自 <https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1143322>
- 武曉霞 (2001)。台北縣國中小女性校長領導行為及生涯發展之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 洪淑芬 (2008)。台灣地區國民中學女性校長領導策略之研究：女性主義觀點 (未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- 范振和 (2017)。校長是否公開授課，教育部應有配套措施。聯合新聞網。取自 <https://www.hlmrs.hlc.edu.tw/mediafile/813/news/151/2017-6/2017-6-2-8-58-39-nf1.pdf>
- 國家教育研究院 (2016)。國中小校長公開授課促進校長教學領導之可行方案研究。取自 https://www.naer.edu.tw/ezfiles/0/1000/attach/76/pta_12759_7475620_96082.pdf
- 教育部 (2014)。十二年國民基本教育課程綱要總綱。臺北市：作者。
- 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。臺北市：作者。
- 許佳綺 (2017)。國民小學教師實施公開授課之研究 (未出版之碩士論文)。國立清華大學，新竹市。
- 陳文彥、潘慧玲 (2019)。校長領導對教師學習領導的影響：檢視信任關係與學業強調的調節作用。教育科學研究期刊，64 (1)，119-147。
- 陳佳葳、楊洲松 (2017)。紐西蘭校長領導之探究：2013 年 TALIS 結果分析。教育研究月刊，284，39-56。
- 陳鼎華 (2019)。校長公開授課策略及倫理。高雄市三級校長公開授課計畫執行說明會—校長教學領導暨公開授課工作坊。高雄市：高雄市政府教育局。
- 曾道明、謝孫良、陳榮原、蕭健治、張仙怡、王彩純 (2017)。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。第 106 期國小校長儲訓班校務經營案例彙編，615-636。國立教育研究院籌備處。
- 游秀靜、唐淑華 (2015)。因「被看見」而「能看見」：「學習共同體公開授課」對促進教師專業成長之個案研究。中等教育，66 (1)，16-39。
- 黃文璋 (2007)。統計裡的信賴。取自 https://web.math.sinica.edu.tw/math_media/d304/30406.pdf
- 黃旭鈞 (2018)。校長學習領導提升教與學成效的理念與策略。教育研究月刊，292，37-52。
- 黃郁倫 (譯) (2013)。佐藤學著。學習共同體：構想與實踐。臺北市：親子天下。
- 黃郁倫、鐘啟泉 (譯) (2012)。佐藤學著。學習的革命：從教室出發的改革。臺北市：

- 親子天下。
- 黃淑馨 (2013)。學習領導下學習共同體的理念與實踐。取自 http://cte.tku.edu.tw/files/archive/645_12cfcd98.pdf
- 黃惠卿 (2017)。臺中市國民小學教師參與觀課之現況及影響觀課因素之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 黃貴連 (2016)。用一堂公開課，促發更多公開課。臺灣教育評論，5 (9)，86-93。
- 楊振昇 (2005)。教育組織變革與學校發展研究。臺北市：五南圖書。
- 楊振昇 (2018a)。校長領導與教師教學支持。教育研究月刊，292，26-36。
- 楊振昇 (2018b)。我國中小學校長推動學校發展之挑戰與策略。學校行政，113，1-10。
- 溫子欣、秦夢群、陳木金 (2015)。校長教學領導個案研究。教育科學研究期刊，14 (1)，123-146。
- 劉世雄 (2017)。臺灣國中教師對共同備課、公開觀課與集體議課的實施目的、關注內容以及專業成長知覺之研究。當代教育研究，25 (2)，43-76。
- 劉明德 (2005)。中小學校長教學領導核心技術關鍵之探討。學校行政，38，65-75。
- 潘淑琦 (2019)。面對十二年國教校長公開授課之實施與因應。學校行政，121，151-184。
- 潘淑琦 (2019)。面對十二年國教校長公開授課之實施與因應。學校行政，121，157-184。
- 潘慧玲 (2017)。從學校變革觀點探析學習領導。學校行政，110，1-23。
- 潘慧玲、李麗君、黃淑馨、余霖、薛雅慈 (2014)。學習領導下的學習共同體。取自 <http://mail.tku.edu.tw/panhlw/hamdbook1.1/mobile/index.html>
- 潘慧玲、陳文彥 (2018)。校長促進教師專業學習的槓桿：校長學習領導對教師課堂教學研究影響之中介模式分析。教育研究集刊，64 (3)，79-121。
- 鄭豪志 (2020)。資深校長與新手校長認知核心能力之差異與轉化之研究—以臺南市校長為例。臺灣教育評論月刊，9 (11)，185-213。
- 謝翠霞 (2018)。國民小學校長實施公開授課之研究 (未出版之碩士論文)。國立清華大學，新竹市。
- 藍偉瑩 (2017)。三部曲—共備、觀課與授課。取自 <http://case.ntu.edu.tw/CASEDU/?p=9>
- 顏國樑 (2017)。國民中小學教師實施公開授課的做法、困境及因應策略。新竹縣教育研究集刊，17，205-222。
- 顏國樑、閔詩紘 (2018)。中小學校長實施公開授課的作法、挑戰及前瞻。教育研究月刊，293，73-86。
- 顏國樑、閔詩紘 (2019)。國民中小學校長推動108課綱的領導取向與具體作為。教育研究月刊，293，73-86。
- 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。
- 蘇永明 (2018)。校長的教學領導：以 TALIS2013 英格蘭的調查結果為例。教育研究月刊，296，60-74。
- Adler, S., Laney, J., & Packer, M. (1993). *Managing women: Feminism and power in*

- educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- DeBevoise, W. (1984) . Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Leithwood, K., & Seashore, L. K. (2011). *Linking leadership to student learning*: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Li, L., Hallinger, P., & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 20-42.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In P. W. Thurston, & L. S. Lotto (Eds.), *Advances in educational administration: Changing perspectives on the school* (pp. 163-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pantelides, J. R. (1991). *An exploration of the relationship between specific instructional leadership behaviors of elementary principal and student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Commonwealth of Virginia, VA.
- Robison, V. (2011). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sargent, A. G. & Stupak, R. J. (1989). Managing in the '90s: the Androgynous Manager. *Training & Development Journal*, 43(12), 29-35.
- Takahashi, S., & McDougal, T. (2016). Collaborative lesson research: Maximizing the impact of lesson study. *ZDM Mathematics Education*, 48, 513-526.
- Wilson, A. (2016). From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership*, 7(2), 45-62.
- Zhang, J., & Pang, N. S. K. (2016). Exploring the characteristics of professional learning communities in China: A mixed-method study. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(1), 11-21.

柒、附錄

一、調查問卷

國民中小學校長實施公開授課執行調查問卷

親愛的校長 您好：

本人目前正進行行政院科技部委託計畫案—「國民中小學校長實施公開授課執行之研究」，目的在瞭解我國國民中小學校長執行公開授課執行的運作、成功條件、問題及改進方式。

感謝您於百忙之中協助填寫此份問卷，使本研究得以順利進行。請您依照真實的狀況與感受填答，此問卷無須具名，您的填答資料也絕對保密，僅供學術研究之用，敬請安心回答。煩請將填好的問卷寄回，再次由衷的感謝您的協助！研究計畫完成之後，將提供本研究摘要，供您參考。

敬祝

教安

國立清華大學教育與學習科技學系
教授兼系主任

顏國樑 謹啟

中華民國 109 年 9 月
連絡電話：0930369266
聯絡信箱：klyen@mail.nd.nthu.edu.tw

【名詞釋義】

校長公開授課

校長公開授課，係指透過校長備課、說課、觀課、議課的公開教學，在共學的教學文化氛圍下，與校長同儕或教師互相合作、分享、對話教學經驗。其旨在透過校長公開授課，展現課程教學與學習領導的專業知能，激勵教師持續專業成長，進而提升學生學習效果。本研究編製「國民中小學校長公開授課執行相關問題與改進途徑」，得分或百分比愈高，表示執行校長公開授課之目的、成功的要件、內涵、參與人員、授課方式、問題及改進方式認同度愈高；反之愈低。

【第一部分】基本資料（請依據您個人及服務或貴校的資料，在□中打「v」）

一、教育階段	<input type="checkbox"/> (1) 國中	<input type="checkbox"/> (2) 國小
二、性別	<input type="checkbox"/> (1) 男性	<input type="checkbox"/> (2) 女性
三、年齡	<input type="checkbox"/> (1) 35 歲（含）以下	<input type="checkbox"/> (2) 36 至 45 歲
	<input type="checkbox"/> (3) 46 至 55 歲	<input type="checkbox"/> (4) 56 歲（含）以上
四、最高學歷	<input type="checkbox"/> (1) 學士	<input type="checkbox"/> (2) 碩士（含 40 學分班）
	<input type="checkbox"/> (3) 博士	
五、師培背景	<input type="checkbox"/> (1) 師範院校	<input type="checkbox"/> (2) 師資班
	<input type="checkbox"/> (3) 教育學程（師培相關學系或師資培育中心）	<input type="checkbox"/> (4) 其他（請描述）：
六、教育服務年資 （包括教育行政、學校行政及教師年資）	<input type="checkbox"/> (1) 10 年（含）以下	<input type="checkbox"/> (2) 11 至 20 年
	<input type="checkbox"/> (3) 21 至 30 年	<input type="checkbox"/> (4) 31 年（含）以上
七、擔任校長年資	<input type="checkbox"/> (1) 5 年（含）以下	<input type="checkbox"/> (2) 6 至 10 年
	<input type="checkbox"/> (3) 11 至 15 年	<input type="checkbox"/> (4) 16 年（含）以上
八、學校規模	<input type="checkbox"/> (1) 1 至 12 班	<input type="checkbox"/> (2) 13 至 24 班
	<input type="checkbox"/> (3) 25 至 36 班	<input type="checkbox"/> (4) 37 班（含）以上
九、學校位置	<input type="checkbox"/> (1) 城市（直轄市、縣轄市、省轄市）	<input type="checkbox"/> (2) 鄉鎮（非山非市）
	<input type="checkbox"/> (3) 偏遠（含離島）	

續下頁

填答說明：

1. 共有 14 大題，目的在瞭解國民中小學校長對於目前實施校長公開授課之看法。
2. 第 1 題答案從「非常同意」到「非常不同意」，均依程度分為四個等級（4 分、3 分、2 分、1 分）。請您詳細閱讀每一題的內容後，依據您的看法填寫，圈選最適切的答案，每題只能圈選一個答案。
3. 第 2 題至 14 題為「複選題」，請依您的看法，在□中打「v」。
4. 若您勾選之選項為「其他」，請在 _____ 上，填寫您寶貴的意見。

【第二部分】國民中小學校長對於實施校長公開授課之看法

	非常同意	同意	不同意	非常不同意
一、您對於目前執行校長公開授課後，目的達成程度為何？				
1. 展現校長課程教學領導。	4	3	2	1
2. 帶領教師專業成長。	4	3	2	1
3. 發揮學習領導的影響力。	4	3	2	1
4. 形塑校長與教師共學的教學文化。	4	3	2	1
5. 提升學校教師教學品質。	4	3	2	1
6. 提升學生學習成效。	4	3	2	1
7. 其他：_____。	4	3	2	1
二、您對於目前實施校長公開授課之共同備課方式常使用的方法為何？（可複選）				
<input type="checkbox"/> 1. 透過學年會議共同備課。				
<input type="checkbox"/> 2. 利用教師專業學習社群辦理共同備課。				
<input type="checkbox"/> 3. 透過校長同儕社群進行共同備課。				
<input type="checkbox"/> 4. 透過課程發展委員會辦理共同備課。				
<input type="checkbox"/> 5. 參與領域小組會議共同備課。				
<input type="checkbox"/> 6. 透過行政會議或主管會議共同備課。				
<input type="checkbox"/> 7. 成立跨校聯盟共同備課。				
<input type="checkbox"/> 8. 個人自己備課。				
<input type="checkbox"/> 9. 其他：_____。				

續下頁

三、您對於目前實施校長公開授課之說課的看法為何？（可複選）

- 1. 未進行說課的過程。
- 2. 說課的說明範圍重點，包括教學者報告、觀課組別分配與觀課內容。
- 3. 說課的方式採取與觀課者面對面進行說明。
- 4. 說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明。
- 5. 說明授課時的教學教案，包括教學目標、教學內容、教學步驟等。
- 6. 說明觀課時的觀察焦點（焦點問題）。
- 7. 其他：_____。

四、您對於目前實施校長公開授課之觀課（相關人員對校長的觀課）的看法為何？（可複選）

- 1. 校長能夠每學年進行公開觀課。
- 2. 校長能夠提供教學活動設計，供觀課教師參考。
- 3. 學校能夠提供觀課人員相關教學觀察表件。
- 4. 校長實施公開觀課能夠進行錄影。
- 5. 校長能夠示範觀課模式。
- 6. 其他：_____。

五、您對於目前實施校長公開授課之議課的看法為何？（可複選）

- 1. 校長公開授課後，觀課人員利用教學觀察結果給予校長回饋，並進行討論。
- 2. 校長能根據觀課後的結果與建議，提出專業成長計畫。
- 3. 校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長。
- 4. 校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課。
- 5. 其他：_____。

六、您認為目前參與校長公開授課的成員應包括哪些人？（可複選）

- 1. 同儕校長。
- 2. 處室主任。
- 3. 學年主任。
- 4. 領域召集人
- 5. 學校教師。
- 6. 學生家長。
- 7. 專家學者。
- 8. 教學視導人員（外校）。
- 9. 教育行政人員代表。
- 10. 其他：_____。

續下頁

七、您對於目前實施校長公開授課的上課方式，常採用的方式為何？（可複選）

- 1. 依據原班級進度上課。
- 2. 選擇彈性學習課程（校訂課程）上課。
- 3. 結合校本課程上課。
- 4. 利用全校學生朝會時間主題教學。
- 5. 配合學校補救教學上課。
- 6. 運用課後照顧班上課。
- 7. 結合學校社團活動上課。
- 8. 結合學校定期教學觀摩辦理。
- 9. 結合教師專業研習辦理。
- 10. 結合教育實驗與計畫辦理。
- 11. 結合教師專業發展支持系統辦理。
- 12. 其他：_____。

八、您認為目前實施校長公開授課的成功條件為何？（可複選）

- 1. 校長本身願意執行校長公開授課。
- 2. 校長對執行校長公開授課的成功具有信心。
- 3. 校長具備公開授課的相關知能。
- 4. 校長有時間處理學生學習與教師專業成長的事務。
- 5. 教育行政機關應單獨訂定明確的校長公開授課實施計畫。
- 6. 教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核。
- 7. 教育行政機關將校長公開授課列入校務評鑑。
- 8. 學校具有開放組織氣氛，同仁互信合作，能夠交流彼此的教育專業知能。
- 9. 學校校長與教師具有良好信任關係，能有良好的溝通。
- 10. 學校能有經費的支持，辦理公開授課研習。
- 11. 學校能規劃共同的時間，辦理公開授課研習。
- 12. 社會文化支持校長公開授課。
- 13. 家長團體支持校長公開授課。
- 14. 校長團體支持校長公開授課。
- 15. 其他：_____。

續下頁

九、目前實施校長公開授課，您認為校長本身可能會面臨哪些困難？（可複選）

- 1. 忙於行政事務，無共同時間進行公開授課備觀議課三部曲。
- 2. 花費大量時間準備此堂公開授課，忽略其他行政事務。
- 3. 校長本身排斥抗拒，不願意執行校長公開授課。
- 4. 校長缺乏公開授課相關知能。
- 5. 無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為。
- 6. 校長常忽略議課，較難促進校長專業成長。
- 7. 非專長授課或師資缺乏情形普遍，難以進行領域共同備課。
- 8. 公開授課所獲得的教學省思與成長，難以實施在實際教學。
- 9. 其他：_____。

十、目前實施校長公開授課，您認為學校可能會面臨哪些困難？（可複選）

- 1. 學校尚未訂定校內公開授課實施計畫。
- 2. 學校缺乏經費的支持。
- 3. 公開授課結果缺乏科學性、客觀性。
- 4. 校園缺乏專業對話氛圍。
- 5. 觀課人員缺乏專業觀課的知能。
- 6. 由於人情壓力影響，使得公開授課的執行欠缺公平。
- 7. 未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式。
- 8. 其他：_____。

十一、目前實施校長公開授課，您認為教育行政機關可能會面臨哪些困難？（可複選）

- 1. 尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則。
- 2. 未編列經費或缺乏經費給學校進行校長公開授課。
- 3. 公開授課結果缺乏科學性、客觀性及公平性。
- 4. 每學年規定校長公開授課一次的方式太僵化。
- 5. 校長公開授課支持系統尚待建立。
- 6. 教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課。
- 7. 難以評估校長公開授課與校長本身專業成長成效間的關係。
- 8. 難以評估校長公開授課與教師專業成長成效間的關係。
- 9. 難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係。
- 10. 其他：_____。

續下頁

十二、對於目前實施校長公開授課可能面臨的困難，您認為教育行政機關可採取哪些可行的解決策略？（可複選）

- 1. 分區由教育局處課程督學帶領校長同儕進行公開授課分享交流。
- 2. 提供經費協助學校進行公開授課。
- 3. 研擬適切的校長公開授課實施原則，作為進行公開授課的參考。
- 4. 提供研討會或進修管道，充實相關人員公開授課專業知能。
- 5. 提供獎勵給予辦理公開授課績效優良的校長與承辦人員。
- 6. 組織校內及校外專業人員成為公開授課的觀課小組，以避免形式化。
- 7. 將校長公開授課辦理情形，納入校務評鑑與教學視導項目。
- 8. 將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目。
- 9. 校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範。
- 10. 辦理校長公開授課備課、觀課及議課工作坊。
- 11. 辦理校長間的專業社群交流，成為同儕支持。
- 12. 增設副校長或增加專職行政人員協助校務行政工作。
- 13. 其他：_____。

十三、對於實施校長公開授課可能面臨的困難，您認為學校可採取哪些可行的解決策略？（可複選）

- 1. 結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行。
- 2. 可跨領域或採取主題式共備。
- 3. 組成策略聯盟進行跨校共備。
- 4. 建立校園友善的公開授課的對話氛圍。
- 5. 辦理公開授課工作坊（例如：觀察與會談技術），增進相關人員公開授課專業知能。
- 6. 鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課。
- 7. 建置公開授課相關資源（例如：備觀議課的文件與影片）。
- 8. 整合專業發展支持系統，建立校長公開授課資料專區。
- 9. 減少填寫校長公開授課書面文件表單工作。
- 10. 校內公開授課實施計畫內公告校長公開授課時間。
- 11. 核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師。
- 12. 邀請家長參與校長公開授課過程中的觀課。
- 13. 其他：_____。

續下頁

十四、對於目前實施校長公開授課可能面臨的困難，身為校長的您認為可採取哪些可行的解決策略？（可複選）

- 1. 以平常心正視公開授課的相關議題。
- 2. 參加公開授課相關研習，以增進公開授課專業知能。
- 3. 以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力。
- 4. 校長同儕組成專業社群進行共同備課與成立學校策略聯盟，分享推動心得。
- 5. 參與其他校長舉辦之公開授課，瞭解運作模式，提升專業知能。
- 6. 先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項。
- 7. 採用原班級授課，應長期在授課班級觀察原教師上課。
- 8. 從彈性課程著手共備，循序漸進到部定課程。
- 9. 公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程。
- 10. 藉由社群的專業對話，提升對學生程度、教材內容之了解。
- 11. 結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群實施公開授課。
- 12. 爭取外部資源（例：輔導團和專家學者到校服務），協助帶領共備社群。
- 13. 營造學校成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛。
- 14. 其他：_____。

由衷感謝校長協助填答此問卷，您的填答與意見對本研究十分重要！

惠請再次檢查是否有未填或漏答的部分，感恩您！

二、訪談大綱

「國民中小學校長實施公開授課執行」訪談計畫

敬啟者：

非常感謝您在百忙之餘，接受我們的訪談。您的意見相當寶貴，將對校長公開授課的實施與發展具有教育性意義。

本研究是科技部委託「國民中小學校長實施公開授課執行之研究」，旨在了解國民中小學校長公開執行公開授課的運作、成功條件、問題及改進方式。

本研究對於資料處理不做個別探究，只做綜合分析。本訪談採半結構化的方式進行，所得的一切資訊，僅供學術研究之用，絕不作其他用途。訪談記錄以文字呈現時，以代號、轉譯符號表示。感謝您熱心協助與支持！

此 敬 頌

幸福喜樂

國立清華大學教育與學習科技系

科技部「國民中小學校長實施公開授課執行之研究」

研究計畫主持人：顏國樑 敬上

電話：0930369266

Email: klyen@mail.nd.nthu.edu.tw

2021 年 2 月 20 日

一、研究目的

- (一) 分析國民中小學校長公開授課執行目的達成程度與運作的看法。
- (二) 探討國民中小學校長公開授課執行成功的重要條件。
- (三) 探討國民中小學校長公開授課執行的問題。
- (四) 探討國民中小學校長公開授課執行的解決策略。

二、名詞釋義

(一) 校長公開授課

校長公開授課係指透過校長備課、說課、公開觀課、議課的公開教學過程，在共學的教學文化氛圍下，與校長同儕或教師互相合作、分享、對話教學經驗。其旨在透過校長公開授課，展現課程教學與學習領導的專業知能，激勵教師持續專業成長，進而提升學生學習效果。本研究編製「國民中小學校長公開授課執行相關問題

與改進途徑」，得分愈高，表示執行目的、成功的要件、內涵、參與人員、授課方式、問題及改進方式認同度愈高；反之愈低。

三、訪談大綱

(一) 國民中小學校長公開授課執行目的達成程度

「校長公開授課」政策執行的目的包括：1.展現校長課程教學領導 2.帶領教師專業成長 3.發揮學習領導的影響力 4.形塑校長與教師共學的教學文化 5.提升學校教師教學品質 6.提升學生學習成效。

經過以全國國民中小學校長為研究對象之四點量表問卷調查結果之分析，「校長公開授課」政策目標執行達成的程度最高的是「形塑校長與教師共學的教學文化」($M=3.39$)，其次依序為「發揮學習領導的影響力」目的($M=3.26$)、「展現校長課程教學領導」目的($M=3.23$)、「帶領教師專業成長」目的($M=3.21$)，屬於高程度達成範圍。最低的是「提升學生學習成效」($M=2.84$)次低的是「提升學校教師教學品質」($M=2.97$)，是屬於中程度達成範圍。您認為可能的原因為何？

(二) 國民中小學校長實施公開授課之現況

1. 實施校長公開授課之共備常使用方式

經過問卷調查結果之分析，「共備」使用方式最高依序為「利用教師專業學習社群辦理共同備課」、「個人自己備課」、「參與領域小組會議共同備課」。最低依序為「成立跨校聯盟」。您認為可能的原因為何？

2. 實施校長公開授課之說課現況

經過問卷調查結果之分析，「說課」常使用方式最高依序為「說明授課時的教學教案，包括教學目標、教學內容」、「說課的方式採取與觀課者面對面進行說明」、「說課的說明範圍重點，包括教學者報告、觀課組別分配與觀課內容」、「說明觀課時的觀察焦點（焦點問題）」。最低為「說課的方式係透過臉書、line、雲端系統等管道進行說明」。您認為可能的原因為何？

3. 實施校長公開授課之觀課現況

經過問卷調查結果之分析，「觀課」常使用方式最高依序為「校長能夠每學年進行公開觀課」、「校長能夠提供教學活動設計，供觀課教師參考」、「學校能夠提供觀課人員相關教學觀察表件」、「校長能夠示範觀課模式」。最低為「校長實施公開觀課能夠進行錄影」。您認為可能的原因為何？

4. 實施校長公開授課之議課現況

經過問卷調查結果之分析，「議課」常使用方式最高依序為「校長和觀課人員經過議課，可以互惠，共同獲得教學省思與專業成長」、「校長公開授課後，觀課人員利用教學觀察結果給予校長回饋，並進行討論」。最低為「校長進行公開授課之觀課後，並未進行議課」。您認為可能的原因為何？

5. 實施校長公開授課時應參與成員的看法

經過問卷調查結果之分析，「應參與成員」的看法，最高依序為「學校教師」、「領域召集人」、「處室主任」。最低為「教育行政人員代表」。您認為可能的原因為何？

6. 實施校長公開授課之常用上課方式

經過問卷調查結果之分析，最高依序為「依據原班級進度上課」、「選擇彈性學習課程（校訂課程）上課」、「結合校本課程上課」。最低依序為「運用課後照顧班上課」。您認為可能的原因為何？

7. 實施校長公開授課之成功條件看法

經過問卷調查結果之分析，「公開授課之成功條件」最高依序為「校長本身願意執行校長公開授課」、「校長具備公開授課的相關知能」、「學校校長與教師具有良好信任關係，能有良好的溝通」、「學校具有開放組織氣氛，同仁互信合作，能夠交流彼此的教育專業知能」、「校長對執行校長公開授課的成功具有信心」。最低依序為「教育行政機關將校長公開授課列入校長成績考核」。您認為可能的原因為何？

（三）國民中小學校長實施公開授課之困境

1. 校長本身的困境

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課時「校長本身」方面困境的看法，最高依序為「無實際授課班級，不易掌握課程進度和學生起點行為」、「忙於行政事務，無共同時間進行公開授課備觀議課三部曲」。最低依序為「校長常忽略議課，較難促進校長專業成長」。您認為可能的原因為何？

2. 學校方面的困境

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課時「學校」方面困境的看法，最高依序為「未規範公開授課三部曲的回饋機制，可能會流於形式」。最低依序為「學校尚未訂定校內公開授課實施計畫」。您認為可能的原因為何？

3. 教育行政機關方面的困境

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課時「教育行政機關」方面困境的看法，最

高依序為「難以評估校長公開授課與學生學習成效間的關係」、「難以評估校長公開授課與教師專業成長成效間的關係」、「難以評估校長公開授課與校長本身專業成長成效間的關係」、「教育行政機關給予校長任務繁重，影響校長公開授課」。最低依序為「尚未單獨訂定周全的校長公開授課實施原則」。您認為可能的原因為何？

(四) 國民中小學校長實施公開授課之解決策略

1. 校長本身的解決策略

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課「校長本身」困境的解決策略看法，最高依序為「以平常心正視公開授課的相關議題」、「以身作則，帶頭進行公開授課，化解教師疑慮與阻力」、「營造學校成為可以相互信任、自由對話的校園氣氛」、「先進行個人備課，瞭解教學內容，以及教學過程相關事項」。最低為「公開授課結合中心德目，並整合各種宣導之主題式課程」。您認為可能的原因為何？

2. 學校方面的解決策略

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課「學校」方面困境的解決策略看法，最高依序為「建立校園友善的公開授課的對話氛圍」、「結合學年會議、領域會議、課程發展會議、教師專業學習社群，共同規劃公開授課三部曲之進行」、「鼓勵教師參與校長的備課、觀課及議課」、「減少填寫校長公開授課書面文件表單工作」。最低依序為「核發研習時數證明給參與校長公開授課的教師」。您認為可能的原因為何？

3. 教育行政機關方面的解決策略

經過問卷調查結果之分析，實施公開授課「教育行政機關」方面困境解決策略的看法，最高依序為「校長公開授課對象除了學生之外，也可以是教師，以做為教學領導的示範」。最低為「將校長公開授課辦理情形，納入校長成績考核項目」。您認為可能的原因為何？

(五) 不同背景變項之國民中小學校長公開授課目的達成度之差異情形

1. 教育階段

(1) 經過問卷調查結果之分析，在題項「提升學校教師教學品質」中，達到 $p < .05$ 之顯著差異 ($t = -2.690, p = 0.008$)，意即不同教育階段之國中小校長在「提升學校教師教學品質」目的達成上，有顯著差異，且國小校長 ($M = 3.03$) 顯著高於國中校長 ($M = 2.88$)。您認為可能的原因為何？

(2) 經過問卷調查結果之分析，在題項「提升學生學習成效」中，達到 $p < .05$ 之顯著差異 ($t = -3.111, p = 0.000$)，意即不同教育階段之國中小校長在「提升學生學習成效」

目的達成上，有顯著差異，且國小校長（ $M=2.90$ ）顯著高於國中校長（ $M=2.73$ ）。您認為可能的原因為何？

2. 性別

經過問卷調查結果之分析，在題項「形塑校長與教師共學的教學文化」中，達到 $p<.05$ 之顯著差異（ $t=-2.574, p=0.022$ ），意即不同性別之國中小校長在「形塑校長與教師共學的教學文化」目的達成上，有顯著差異，且女性國中小校長（ $M=3.47$ ）顯著高於男性國中小校長（ $M=3.36$ ）。您認為可能的原因為何？

3. 擔任校長年資

(1)在題項「形塑校長與教師共學的教學文化」，其組別間差異達到 $p<.05$ 之顯著水準。經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現擔任校長年資「5年（含）以下」與「16年（含）以上」之國民中小學校長顯著高於「11至15年」之國民中小學校長。您認為可能的原因為何？

(2)題項「展現校長課程教學領導」、「帶領教師專業成長」、「發揮學習領導的影響力」與「提升學校教師教學品質」，其組別間差異達到 $p<.05$ 之顯著水準。經進一步以 *Scheffé* 法進行事後比較，發現擔任校長年資「5年（含）以下」之國民中小學校長顯著高於「6至10年」與「11至15年」之國民中小學校長。您認為可能的原因為何？

109年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：顏國樑		計畫編號：109-2410-H-007-015-SSS			
計畫名稱：國民中小學校長公開授課執行之研究					
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)	
國內	學術性論文	期刊論文	1	篇	顏國樑、閔詩紘(2019)。國民中小學校長推動108課綱的領導取向與具體作為。教育研究月刊，304，80-97。(科技部第三級)
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	2	章	顏國樑(2021)。教師專業學習社群帶動專業成長的新浪潮。載於顏國樑主編：教育行政新議題(頁137-159)。台北：高等教育。 顏國樑(2021)。教師公開授課展現專業素養。載於顏國樑主編：教育行政新議題(頁161-184)。台北：高等教育。
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
國外	學術性論文	期刊論文	0	篇	
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次	本系博士生，藉由參與專案瞭解校長公開授課相關理念與實際做法。(二)獲得編製調查問卷的方法，如何抽樣進行問卷調查。(三)了解如何進行訪談與資料分析，以及學習如何將調查量化資料與質性訪談資料及相關研究進行綜合分析與討論，並依據討論結果提出具體建議。
		碩士生	0		
		博士生	1		
		博士級研究人員	0		
	專任人員	0			
非本國籍	大專生	0			

	碩士生	0	
	博士生	0	
	博士級研究人員	0	
	專任人員	0	
<p style="text-align: center;">其他成果</p> <p>(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>			