

從學校行政系統理論觀點看 九年一貫新課程的實施

陳木金／國立臺灣藝術學院教育學程中心主任

壹、前言

知識風起雲湧，科技日新月異，展望二十一世紀，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路。固定的學習方式、一陳不變的知識，已不足以應對時代的蛻變。迎接二十一世紀，教育改革波濤洶湧：教師會、教評會、家長會、民間教改等組織促使教育決策權力的重組；人本化、民主化、多元化、科際化、國際化指引了教育的方向；教育鬆綁、學習權的保障、父母教育權的維護、教師專業自主權的維護等理念搖擺著教育權利的平衡機制，使得學校組織文化及學校行政管理面臨前所未有的衝擊及必然面臨的挑戰，因此，學校行政系統理論的話題又再度成為新世紀學校行政研究的最重要主題之一。

近年來，由於臺灣政治、社會、經濟、文化的發展與變遷，民主素養的提昇、國際運作能力與科技運用能力的客觀需求，及社會大眾對教育教革的殷切關注，使得課程與教學的改革成為教育革新中的重要焦點。例如，自民國七十六年以後，由於宣佈解嚴、動員勘亂的廢除、黨禁報禁的解除、兩岸交流的實施，呈現百花齊放、言論自由，隨著政治的民主、社會的多元，教育也必須鬆綁和開放。其次，民國八十一年行政院成立「教育改革審議委員會」後，鼓勵地方政府實施開放教育，進行田園式

的教學改革，嘗試改革教與學的型態以提昇教學的品質，努力於教育改革的實驗工作。另外，在師資的培育面，民國八十三年公佈「師資培育法」，提倡多元化的師資培育制度架構；民國八十四年公佈「教師法」，作為教師的權利義務之法源依據；八十五年教改會提出「教育改革總諮議報告」，提示國家之教育未來的發展方向，教育部於民國八十六年四月成立「國民中小學課程發展專案小組」，積極進行「國民中小學九年一貫新課程綱要」之修訂，並在民國八十七年九月底完成「國民教育階段課程總綱綱要」，並預定於九十學年度年起實施，為我國教育開創了一個新的里程碑。

教育的過程是師生良性互動的過程，而在教育的活動過程中，教師要如何陶冶莘莘學子引領學生由「自然人→文明人→自我實現→自我超越」的全人格發展，追求健康、快樂、平安、幸福的人生，都有待教師之「教學效能」（teaching effectiveness）發揮積極正向的價值與功能，使學生能成功的學習，教師能樂在教學。但是如何提昇教師在教學實施的教學效能來達成高品質教學成效，要求課程與教學的提昇及改進是最直接的管道。因此，「九年一貫新課程」的教育改革政策提出是目前最全面性及最根本性的教育改革主題，在此一跨世紀的教育改革聲浪中，對教育界以及整個社會中引起巨大的回應，儼然成為全民參與的社會改革

運動波濤洶湧沛然莫之能禦學校組織變革壓力。

面對這一波「九年一貫新課程」的教育改革浪潮，學校領導者應思考如何以學校行政系統理論來因應學校組織變革。McCune (1986) 指出：策略規劃是一種改變及轉換組織的管理歷程，包含組織任務的界定，衝擊組織的內、外部力量的覺察，分析這些力量以判斷他們所擁有組織達成目標能力的效力，發展處理的策略，包括一個改進及重建方案、管理、參與、評鑑的架構，及實施方案，以實現這些策略達成組織的任務。Wertheimer & Zinga (1997) 指出：在一個學校組織裡，學校行政工作者應該去找出系統出現的變化點改變導向，以備將來它再出現時能夠掌握住發展方向。張明輝 (民88) 指出：學校組織在面臨新的變革之後，原有的組織架構及其運作模式已難以應付外在環境的轉變，必須加速調整因應，以配合未來的發展及實際需要。陳木金 (民88a) 指出：面對學校組織變革的壓力，學校領導者必須仔細思考歸納這些變革情境後，發現如何因應此種變革的處理方法，引導出學校行政革新奇異引子動力系統的基本原理來作為推動學校行政工作。因此，從學校行政系統理論研究的觀點來看，如果學校的領導者能遵循設計來規範他們執行過程的規則，則他們將能成功的管理變革計畫，並能提供正面的改變，引導出學校行政革新的動力系統。以下，本文擬從 1.如何實施九年一貫課程的問題探討；2.從學校行政系統理論看九年一貫新課程形成的動力系統；3.分享與台北市中興、福星國小兩校團隊，為進行教室裡良好的成功學習與成功教學，努力尋找一套推動「九年一貫新課程的教學實施」理想模式之經驗。4.希望藉由從學校行政系統理論的探討及中興福星國小教育現場的教學實施之

研究，找出一套能對我國跨世紀教育改革的「九年一貫新課程」教育政策，為建構一套「九年一貫新程之實施」的可行模式殫盡棉薄之力。

貳、如何實施九年一貫新課程的問題探討

我國教育部於民國八十六年四月成立「國民中小學課程發展專案小組」，積極進行「國民中小學九年一貫新課程綱要」之修訂，並在民國八十七年九月底完成「國民教育階段課程總綱綱要」，至於「各學科課程綱要」已於民國八十八年九月公佈，此一新課程則預定於九十學年度年起實施。依據教育部科長林殿傑 (民88) 在「教育部如何實施九年一貫新課程」一文指出：九年一貫新課程的實施須賴教育行政機關與中小學老師進一步的溝通、努力與支持，教育部刻積極研擬「國民中小學暫行課程綱要實施要點」及相關配套措施，以規範未來各級政府、學校及老師未來的做法，希望能以清楚明白「遊戲規則」作為實施九年一貫新課程的依據。以下茲根據林殿傑 (民88) 之觀點及筆者一年多來實際參訪中小學實施九年一貫新課程的教育改革現場的心得，提出以下九個重點作為從學校行政觀點探討學校如何實施九年一貫新課程之思考方向的參考：

一、有關九年一貫新課程之推動期程與速度的問題

教育部為縮短九年一貫課程之實施期程，又不想造成太大衝擊，希望自九十學年度起能逐年加速實施：1.九十年八月：國小一年級開始正式實施。2.九十一年八月：國小一、二、四年級及國中一年級正式實施。3.九十二年八

月：國小一、二、三、四、五年級及國中一、二年級正式實施。4.九十三年八月：國一至六年級及國中一至三年級全面實施。

二、有關九年一貫新課程之七大學習領域各學習階段劃分的問題

九年一貫新課程的七大學習領域之學習階段，係參照該學習領域之知識結構及學習心理之連續發展原則而劃分。各學習階段，所提出之階段能力指標與各領域之學習評量有密切相關，劃分階段並非意含學習階段的結束，而是學習階層的精進。各學習領域階段劃分如下：

- 1.語文學習領域：（1）本國語文：三階段，一至三年級、四至六年級、七至九年級。（2）英語：兩階段，五至六年級、七至九年級。
- 2.健康與體育學習領域：三階段，一至三年級、四至六年級、七至九年級。
- 3.數學學習領域：四階段，一至三年級、四至五年級、六至七年級、八至九年級。
- 4.生活學習領域：一至二年級（整合社會藝術、自然與科技學習領域）。
- 5.社會學習領域：四階段，一至二年級、三至四年級、五至六年級、七至九年級。
- 6.藝術學習領域：四階段，一至二年級、三至四年級、五至六年級、七至九年級。
- 7.自然與科技學習領域：四階段，一至二年級、三至四年級、五至六年級、七至九年級。
- 8.綜合活動學習領域：四階段，一至二年級、三至四年級、五至六年級、七至九年級。

三、有關九年一貫新課程之各年級教學時數計算與分配的問題

九年一貫新課程之各年級教學時數計算與分配的問題將影響新課程實施成效至深且鉅，也是學者專家及中小學老師最為關心之事項，其內涵包括：1.各年級每週教學節數之分配；

2.學生在校總時間之規劃；3.基本教學節數之分配程序；4.彈性學習節數之規劃；5.全年上課天數之規劃；6.上課型態之調整規劃；7.教師授課時間之規劃等七大問題。

四、有關九年一貫新課程之學校組織更新配合措施的問題

為因應學校本位課程的發展，未來各國民中小學均應設置「學校課程發展委員會」之組織，以審定學校的課程計畫，其任務相當重要，也是未來學校課程設計及教學規劃的重心，其工作重點包括：

1.組織任務的訂定；2.課程計畫審查程序的訂定；3.主要工作重點的訂定等三大問題。

五、有關九年一貫新課程之學校課程計畫的問題

學校課程計畫主要規範各年級、各班級如何進行課程教學，具有實務性的規範作用，課程計畫一旦經由縣市政府核准實施，就不能輕易變更，否則易引起教學實務上的困擾。至於學校課程計畫所包括之要素應深入加以了解：

- 1.課程計畫範圍；2.課程計畫要素3.規劃教學任務；4.研訂學期課表；5.研訂課程計畫報備程序等五大問題。

六、有關九年一貫新課程之選修課程的問題

國民中小學應針對學生個別差異，設計選修課程，供不同情況之學生學習不同之課程是符合教育原理的安排，但是在如何實施選修課程有以下兩大問題：1.國小三年級至國中三年級，學校如何視教學需要規畫每週一至五節之選修課程。2.學生選修各類課程，學校如何考量學生之學力程度及學習領域之間的平衡之規

範問題。

七、有關九年一貫新課程之學習銜接的問題

學習銜接旨在考量設計適性單元課程，提供學生知識系統架構發展進一步學習機會，俾發展其身心潛能與興趣。實施學習銜接課程，應注重學生學習能力與課程教學內容適配性，並予以補救其落差性；不應強迫學生學習無法消化的課程教材。其主要重點包括：1.學習銜接的課程規劃；2.學習銜接的課程實施要領等問題。

八、有關九年一貫新課程之學習評量及學力指標的問題

學習評量旨在測量學生之學習成果，必須訂定學力發展指標作為學習評的內涵，其內涵包括：認知、技能、情意等三種層次，不應偏重認知層次的評量，而忽略技能或情意目標之評量。學習評量應設計多元評量方式，可採用紙筆測驗、實作評量與檔案評量等方式進行，重視形成性和總結性評量結果，並定期提出學生學習成果報告，學期評量結果亦應主動通知家長。但也必須面對以下兩大問題：1.各校如何鼓勵教師把學習評量作為提升教學專業能力的觀念。2.家長或校方對教師評量及命題方式提出質疑所有爭議時，應如何處理的問題。

九、有關九年一貫新課程之重要行政支援及師資培訓的問題

有關九年一貫新課程的推動，教育部積極推動「新課程試辦計畫、宣導與研習工作、建立教師進修制度、研發國中學生基本學力測驗」，並建置「課程與教學專屬網站」，以協助中小學老師獲得各項教學資源。教育部並分區

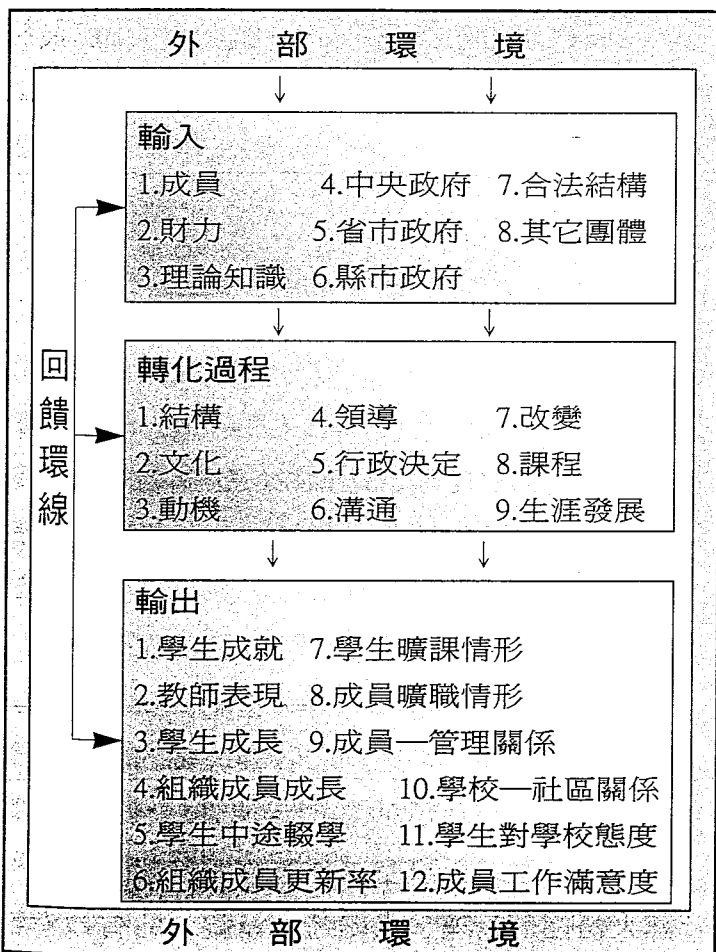
辦理教育行政人員座談會及研習會，以溝通觀念、解決相關問題、增進新課程實施能力。但是針對九年一貫新課程之重要行政支援的推動有以下重點等待再積極探討：1.彙編具體實用的研習教材—課程統整、主題設計、協同教學及多元評量等相關概念之知能，以增進教師課程統整及規劃彈性課程的能力。2.加強課程試辦及課程評鑑程序，逐年持續檢討、修正課程綱要及各校本位課程計畫，並網羅各校優良課程發展模式、課程計畫及教學活動設計參考範例等，提供各縣市國民中小學觀摩參考。3.九年一貫新課程實施後，師資培訓機構如何積極加強培育各學習領域專長之教師，並開設教師第二專長或輔系學分，以提昇符應未來九年一貫新課程的教師專業能力，以提供九年一貫新課程師資需求的問題。

參、從學校行政系統理論看九年一貫新課程形成的動力系統

陳木金（民89）指出：面對學校組織變革的壓力，我們可以引用混沌現象的基本原理來作為推動學校行政研究與改革的理論基礎，例如從學校的事務性質畫分，我們可以用奇異吸子原理將學校事務分為教務、總務、訓導、輔導、人事、會計等六個行政系統，根據這六個系統行為變化的情形去描繪出模式發展圖，如此將能夠幫助我們去及時預測或解決問題。並以「奇異吸子理論」這個混沌現象的科學研究理論探討研究學校行政革新的問題。以下，我們首先探討學校行政系統理論，瞭解學校行政系統理論的內涵；其次，分析探討「九年一貫新課程」教育改革形成的學校行政上的奇異吸子動力系統。

一、學校行政系統理論的內涵分析

Lunenburg & Ornstein (1991) 指出：以一個開放系統架構的運作形式，去分析教育組織的運作和學校行政人員的角色是相當有益的。因為學校運作的範圍，可以明顯的劃分成輸入、轉化過程、輸出等三個範疇。此架構可以幫助我們做學校運作的分析，特別是管理的組織系統。它對於問題快速、準確的診斷，是很有貢獻的，而且它能使學校行政人員的工作效力焦點集中在關鍵的領域，以了解系統中的改變。當學校行政基本系統模式被擴展焦點聚集於學校行政人員角色在學校或學校系統的運作時，圖一說明了學校行政運作管理系統向度間的相互的關係。雖然在圖一中將因素間的關係過分簡化，但這個圖可以幫助我們清晰的建立對學校系統或其他教育構機運作時內在因素間關係的模式。



圖一 學校行政的系統理論架構圖

(一)、輸入

學校的環境提供了人員、財力、理論及知識。此外，聯邦、州及地方政府也制定了控制學校運作的法律。其他的團體希望學區儘可能的滿足其需求。例如學生，他們希望有適切的、有用的課程，以便為未來或更高的教育做準備。教師們希望有更多的薪水、更好的工作環境、額外的福利和工作的安全感。教育委員會希望他們的投資能有好的轉變，也就是在預算的運作中有高品質的教育。同樣的，社區期望學校不加稅，但可對社區成員提供有品質的教育。而某些有特別興趣的團體，則有種種的待辦事項（待討論事務）。每個團體有其自身的目標，而這些目標經常是矛盾的。學校行政的目標，是去整合這些不同的目標成為一個可行的活動計畫。

(二)、轉化的過程

組織將外在環境的輸入轉化成某種形式而輸出。在此過程中增加了系統的價值。轉化的過程包括了組織的內在運作和管理的系統。管理系統的構成要素包括學校行政人員技術性的能力，如決策、溝通的技術，工作計畫，應變能力。經由組織結構中學校行政人員所完成的工作將會影響學區的輸出。

(三)、輸出

學校行政人員的工作是去取得並使用來自外在環境的輸入，經由提供結構、發展組織文化、動機、領導、決策、溝通、技巧性的改變、發展性的課程、行政人員、團體的收入等行政的活動，去形成輸出。在學校的組織中，輸出包括了學生成就、教師工作表現、學生和組織成員的成長、學生輟學情形、組織成員的更新率、學生曠課情形、組織成員曠職情形、組織成員—管理人員的關係、學校—社區的關係、學生對學校的態度及成員的工作

滿意度等。

(四)、回饋

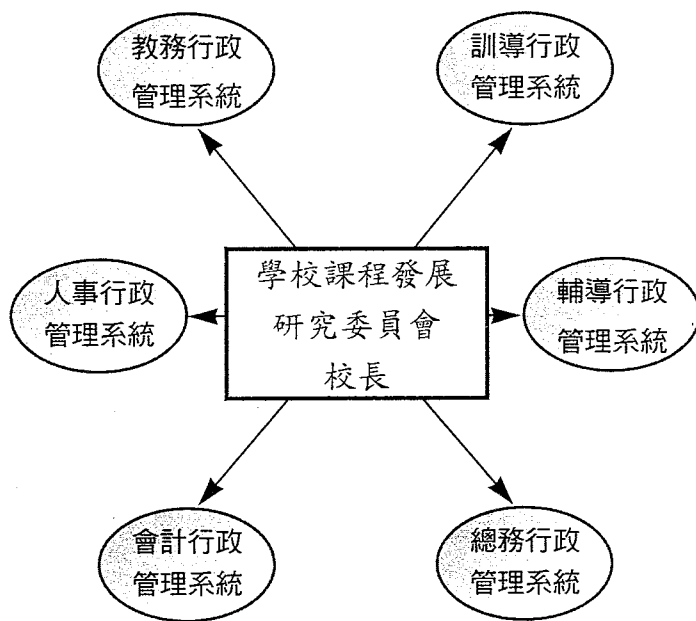
最後，外在環境對輸出做反應，並提供系統回饋。回饋對於學校運作的成功與否具有決定性。舉例而言，負向的回饋可以用來矯正活動計畫的不完備，它在這個過程中將輸出更有效能。國家的前途有賴於好的國民及其在世界市場中的演出。為此任務做準備的重責大任，落在學校。學校行政處於責任的漩渦中（忙碌紛擾中）。然而，高績效學校組織的領導要素為何？是需要學校行政工作者努力去省思的問題。

二、九年一貫新課程教育政策形成的學校行政動力系統分析

發展學校本位課程，成立學校課程發展研究委員會規劃學校課程發展計畫是九年一貫新課程教育政策形成的學校行政的重要動力系統，依照我國目前的學校行政組織的校務行政體系，學校行政系統分教務、訓導、輔導、總務、會計、及人事管理六大行政系統。由校長擔任總召集人，各小組由處室主任擔任各系統之召集人，推動九年一貫新課程應該結合學校行政建制組織形成一個有利於改革的動力系統，詳見於圖一：1.教務管理系統：改善教務處工作業務的管理方法，提昇教學組、註冊組、設備組的工作處理效率，透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的排課資料、學籍資料、成績資料、教具資料、圖書資料，可以隨時瞭解學生、教師、教室、教具、圖書的各項狀況，可以配合需要列印各種學生、教師、教室、教具、圖書的各項狀況資料。2.訓導管理系統：改善訓導處工作業務的管理方法，提昇訓育組、生輔組、體育與衛生組工作效率，

透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的訓育活動、導護資料、體育資料、衛生資料、保健資料，可以隨時瞭解學生、教師、教室、衛生、保健活動的各項狀況，可以配合需要列印各種學生、教師、教室、衛生、保健的各項狀況資料。3.輔導管理系統：改善輔導室工作業務的管理方法，提昇輔導組、資料組、特殊教育處理效率，透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的測驗資料、輔導資料、個案資料、談話紀錄、輔導參考資料，可以隨時瞭解學生、教師、個案記錄、及測驗工具的各項狀況，可以配合需要列印各種學生、教師、個案記錄、測驗工具的各項狀況資料。4.改善總務處工作業務的管理方法，提昇文書組、事務組、出納組的工作處理效率，透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的文書檔案、財產資料、薪津資料、維修資料、購物資料及表格文件收據，可以隨時瞭解文書、財產、庶務、薪津、零用金使用的各項狀況，可以配合需要列印各種文書、財產、庶務、薪津、零用金的各項狀況資料。5.會計管理系統：改善會計室工作業務的管理方法，提昇歲計組、會計組、統計組的工作處理效率，透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的預算分配、預算動支、預算登記、代收款項、統計報表，可以隨時瞭解經費的預算分配、登記、動支的各項狀況，可以配合需要列印各種經費的歲計、會計、統計、代收款的各項狀況資料。6.人事管理系統：改善人事室工作業務的管理方法，提昇人員任用管理、成績考核及福利的有效率管理，透過對資訊系統的資料庫管理與運用，促

進工作的推展及教育品質的提昇，可以保持完整的基本資料、資格資料、考勤資料、異動資料、人事資料統計表，可以隨時瞭解人事異動、資格異動、考勤情形的各項狀況，可以配合需要列印各種人事異動表、資格異動表、考勤表各項狀況資料。以下試從九年一貫新課程形成的動力系統運作探討：1.學校本位課程；2.學校課程發展研究委員規劃學校課程計畫的問題。



圖一
九年一貫新課程形成的學校行政動力系統架構圖

一、發展學校本位的課程

學校本位課程發展 (school-based curriculum development, SBCD)，可以說具體反應課程綱要的表徵。未來中小學課程綱要若要徹底實施，則學校本位課程設計一定要有所成效，讓各校都有一套屬於自己經營的課程計畫及教育特色。因此，發展學校本位課程應依照我國目前中小學學校的校務行政體系，學校行

政系統分教務、訓導、輔導、總務、會計、及人事管理六大行政系統，由校長擔任總召集人，各小組由處室主任擔任各系統之召集人，推動九年一貫新課程應該結合學校行政建制組織形成一個有利於改革的動力系統。

發展學校本位課程的動力系統，是為實現多元型態的課程內容，其發展歷程應結合校內教師、校外人士之力量，並考量學生個別差異及資源分配狀況，適當建構出各領域課程計畫，並將學校本位課程之發展權利，落實在學校全體工作團隊身上，藉由親自參與、主動規劃、配合學校資源特性，在因地制宜的實際操作歷程中，建構一套完善的學校本位課程。

另外，教育部亦強調未來中小學必須成立「學校課程發展委員會及各領域課程小組」，由校長擔任總召集人，各小組由處室主任擔任各系統之召集人，推動九年一貫新課程應該結合學校行政建制組織形成一個有利於改革的動力系統，彙整各類需求資料集會討論、依據需求制定或修訂系統規格、各轉換完成之系統的驗收操作使用、各類系統文件資料之保管及維護，根據各行政系統之業務性質及內涵，建立其工作檔案及資料查詢方式，以利於動力系統的運作，提出各領域課程計畫，送交課程發展委員會審議通過，經陳報直轄市、縣市主管教育行政機關核備後始能實施。

二、學校課程發展委員會

為因應學校本位課程的發展，各國民中小學均應設置「學校課程發展委員會」之組織，以審定學校的課程計畫，其任務相當重要，也是未來學校課程設計及教學規劃的重心，有關其組織運作、審查課程計畫程序及主要工作重點，析述如下：

1.組織任務

發展學校本位課程應依照我國目前中小學校的校務行政體系，學校行政系統分教務、訓導、輔導、總務、會計、及人事管理六大行政系統，由校長擔任總召集人，各小組由處室主任擔任各系統之召集人，推動九年一貫新課程應該結合學校行政建制組織形成一個有利於改革的動力系統，成立「課程發展委員會」及「各學習領域課程小組」之組織，並由課程發展委員會負責審查、決定全校各學習領域課程計畫及相關實施內容，以確保教育品質，維護學生受教權益。其次，在學校課程發展委員會的成員應包括學校行政人員（校長、主任、組長）、班級導師及學科任課教師、家長及社區人士代表等，必要時得聘請學者專家列席諮詢。

2.課程計畫審查程序

由各學習領域課程小組事先提出「領域課程計畫草案」，並詳細評估教學時間需求，提報至學校課程發展委員會審議，由課程發展委員會召集會議，討論、協調、議決，在不超過各領域上限規定內，審慎分配各領域各學年之教學時間。

3.主要工作重點

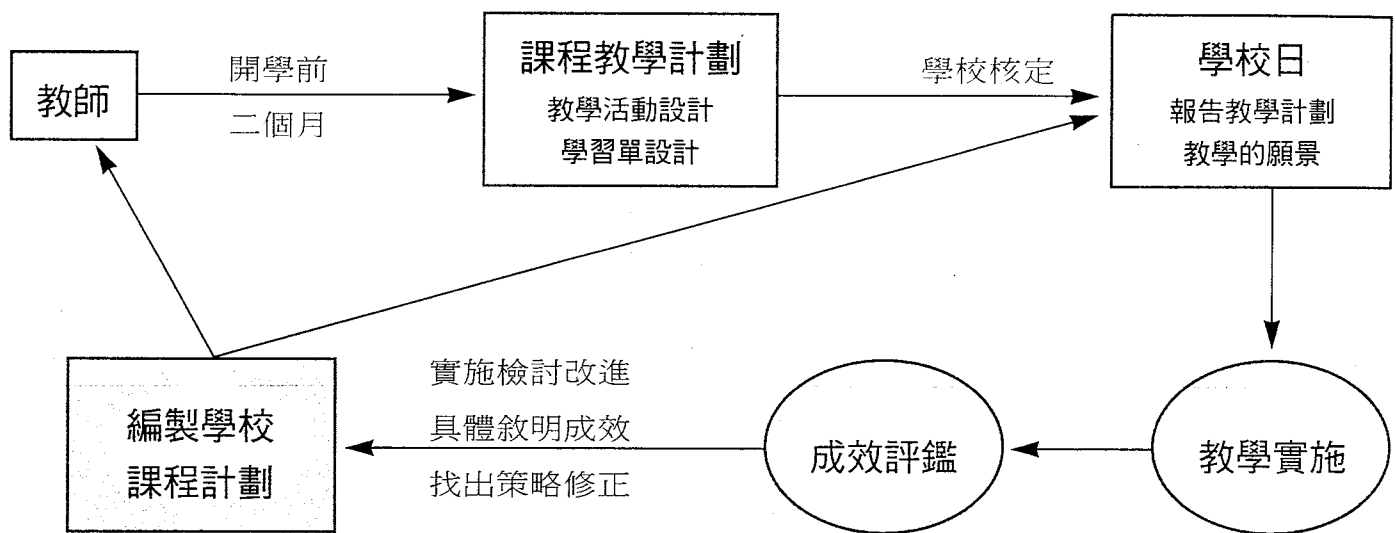
研訂「教科用書評選及採用辦法」，送交全校校務會議議決，作為選擇審定本教科書及相關補充教材之依據。研議相關跨領域之學習單元，如何分別計入相關學習領域授課節數之辦法。考量學校社區特性、教師專長及校內外資源狀況，審慎設計全校年級或班級選修課程，以適應學生個別差異，並研訂「學校選修課程選修辦法」。參照縣市政府所訂之「學生成績評量辦法」，研訂「學生成績評量辦法補充規定」。協調處理教學或評量之重大爭議事項。在正常情況下，如發生教學過程與評量成績之爭議，應先由各相關領域課程小組進行協

商，教師及相關人員皆應遵守協商結果；如再有爭議不服之情事，得提送學校課程發展委員會處理。鼓勵教師專業成長，提升教學專業能力。每位教師應積極參與一個或一個以上之學習領域課程小組，惟不得同時擔任兩個以上領域課程小組召集人。對於學校所規畫之課程計畫、實施之單元教學活動、選編之教科用書、使用之教學與評量方法以及學生的學習結果，應定期評估、檢討、改進。

4.規劃學校課程計畫

學校課程計畫主要規範各年級、各班級如何進行課程教學，具有實務性的規範作用，課程計畫一旦經由縣市政府核准實施，就不能輕易變更，否則易引起教學實務上的困擾。至於學校課程計畫所包含的計畫範圍、基本要素、基本準則、教學任務及學期課表的安排、核備程序、及彈性補充課程計畫相關教材之實施細節。

九年一貫課程的教學實施，以學校本位發展的立場，其在規劃教師教學任務必須注意以下四點，並循著圖二之教學實施與研究的路徑進行教學：1.學校應調節全校老師授課專長與授課時間，使各年級、班級之教學成效達成課程目標。另教學任務與授課時間，應協調安排之，並考量教師工作負擔之均衡性。2.任課教師應配合學校整體教學任務之安排，得依其專長擔任某一特定領域或跨領域之教學。3.同一學習領域之教師，可依其個人專長與研究興趣進行教學分工，並運用主題統整、協同教學之概念與策略進行教學。例如：某一任課老師得專門教授某一領域中數個特定單元，而不必教授所有單元。惟教師間仍應就該領域之特性與內容，進行常態性之教學任務協商。4.同一單元主題，亦可由數位教師相互搭配專長共同教學



圖二 九年一貫新課程之教學實施程序示意圖

肆、九年一貫新課程的教學實施初探——中興福星模式

林殿傑（民88）指出：九年一貫新課程揚棄了知識獨尊的地位，排除了教師教材為核心的設計概念，而以十項基本能力為核心，主張以兒童生活經驗及生活應用能力作為課程教材、教法與評量的主要目標，是以未來學校課程計畫，應深入了解並融入學生生活經驗脈絡之中，發展其認知結構與身心潛能的課程，方能設計符合個別化、適性化的課程，實現本次課程改革預期理想。因此，未來教育部僅研訂評量準則，縣市政府訂評量辦法，學校自訂評量辦法之補充規定。所以，校內教師評量方式及命題原則，將尊重教師專業自主的決定，此也構成多元評量的基礎條件，傳統的紙筆測驗、觀察實作評量、學生檔案評量或參觀紀錄報告等多元化評量方式都可靈活運用，將提供教師更多的設計與創意空間，可依據教師的教學特色訂定評量方式。

彭裕隆、周鴻鎮、施順忠、李得財、曾盛甲、韓幸鵠（民88）在「國民教育九年一貫課程之探討研究」，歸納以以下幾個特色：1.以培

養現代國民所需的基本能力為課程設計的核心：為達成國民中小學之課程目標，新課程綱要中提出十項基本能力，做為教育指標。此不僅為各學科內容編輯的基準，同時也配合未來實施的基本能力測驗，以為進入更高學習階段的依據。此一改變，著實可以減輕傳統教學偏重知識記誦的弊病，也較能與實際生活經驗相結合，使師生在教學的活動中，能快樂的學習。2.以學習領域合科教學取代現行分科教學：此次課程綱要修訂，特別強調學習領域為學習的主要內容，學校在實施教學時，應以統整及合科教學為原則，避免傳統以知識為中心，學科本位的偏失，如此才能逐漸落實到生活層面，並使課程的連貫、銜接及統整有實現之可能。3.提供學校及教師更多彈性教學自主空間：為促使「學校本位課程發展」具體實現，在課程綱要中特別規定「彈性教學節數」（佔總節數百分之二十），以及選修科目佔百分之十至三十，另外授課週數及年段之彈性調整亦有空間，這對教師教學的自主性確實有助益，亦能符合學區、學校或班級的特性與需要。4.降低各年級上課時數，減輕學生負擔：未來新課程配合週休二日，以每年授課二百

天、每學期授課二十週、每週授課五日、每節上課四十至四十五分鐘為原則。至於各年級每週教學節數雖然減少，且這些節數的減少，可以利用「空白課程」進行補救教學、充實教學及其他個別化輔導活動，適性化教學的推展才有實施的可能。5.國小自五年級起實施英語教學：為因應國際化的趨勢，培養競爭力，九年一貫課程將學習英語的年齡向下延伸至國小五年級起實施，而地方或學校若實施條件成熟，亦得自一年級起以選修方式進行，惟英語教學應以活動為主，以生活為中心。6.減輕對教科書的依賴：依據新課程綱要的實施原則，未來在「以學校為中心」的課程發展中，學校亦可依教學需要自編教材，另一方面由於授課時數的彈性，大單元活動設計以及教師教學的自主性增加，都使得教科書僅能做為教學活動中的參考資料之一，而非唯一的依據，因此傳統以來「趕進度」的不正常現象，當可迎刃而解。此外像運用多媒體科技及資訊網路融入各科教學，亦可減輕對教科書的依賴，並可提高學生們學習的興趣。7.完整結合課程、教學與評量：由於新課程強調基本能力的培養，此不僅為教學的依歸，同時也是評量的要項，未來結合能力指標的測驗，將使課程、教學與評量有更好的配合，這對教育改革成效的提升將有助益。

歸納九年一貫新課程的重要焦點，針對教師而言乃是在於「課程統整」與「主題教學」的兩大核心能力的加強。因為九年一貫新課程改革理念強調「學習領域與統整教學」的課程設計，是藉由教師群或師生互動過程中，建構出課程統整的主題單元（月主題、週主題、年主題），再依教師專長進行教學，其教學歷程應彰顯協同教學（教學群team teaching）及合作學習型態與功能，促進學科知識與學童生活

經驗相融合的效果。因此，傳統學科式、統一化的班級課表、教師個人的教學型態將產生改變，未來新課程將提供教師同儕互相研究、討論、對話的機制，對於班級教學型態可配合實際教學需要，彈性調整學期週數、每節分鐘數，以及年級班級的組合，俾利實施大單元的主題教學。誠如國北師歐用生校長（民88）指出：每一位老師都是課程設計者，每一間教室都是課程實驗室，每一所學校都是教育的改革中心。因此，本著推動九年一貫新課程的實施試探精神，八十八學年度上學期，希望能更深入了解「九年一貫新課程實施之可行性」及「教育改革應該回到教育現場」的理念，筆者與台北市中興國小王景雲校長、黃遠台主任，福星國小張金調校長、張登貴主任共同規劃「中興福星學校本位課程」發展模式的個案行動研究，全體教師分為十三組的共同參與研究，利用週三教師進修的時間進行為期半年的「九年一貫新課程」的實施試探。此次個案行動的教師進修如下：這一次我們大膽的以主題教學的型式，統整了課程的內容，兩所學校全體老師以學年為單位，各校各分成六個小組，分別選定了六個主題，以十大基本能力為指標，擬定課程目標。再以八大智慧、七大學習領域為範籌，分工合作完成課程設計。各學習領域的老師有的以協同教學的方式，有的則運用個別的智慧，從搜集教材內容、篩選、編排教材、編製學習單，安排教學活動流程，一步一步走來，發現原來的擔心都是多餘的，因為兩校老師們為了深入探索九年一貫新課程而集體研究的專注精神投入非常感動人，兩校老師們也彩繪一幅塑造生命集體研究一起提昇專業能力美麗畫面。於是，世界上最美的畫面就在此展開。

兩校十二個主題教學單元，不但在教師們

不斷反覆深入匯談下設計完成。同時每一主題教學單元，都經過一週的現場教學，並且在學期末利用一次教師進修時間，老師們共聚一堂作教學後的成果分享和檢討，筆者和兩位校長不但給老師們許多寶貴經驗的提供和分享，並且肯定了這一次老師們考量學生的程度、學校

的需求、社區的特色、老師的專長下設計出來的「學校本位課程」是成功的。更激勵了教師們自動自發由下而上穩定發展與精進而成的，分支持積極鼓勵的立場一起前進探索九年一貫新課程。以下分述如下：

(一)、九年一貫新課程的實施探索計畫內容與時程表

週次	日期	進修內容	指導老師
六	88.10.06	九年一貫課程的教與學	陳木金教授
八	88.10.20	課程統整教學設計	范信賢老師
十	88.11.03	鄉土教材編纂的理論與實務	李平老師等
十三	88.11.24	課程統整主題教學設計研討（一）	陳木金教授等
十四	88.12.01	課程統整主題教學設計研討（二）	陳木金教授等
十八	88.12.29	課程統整主題教學設計研討（三）	陳木金教授等
二十	89.01.12	課程統整主題教學成果發表會	陳木金教授

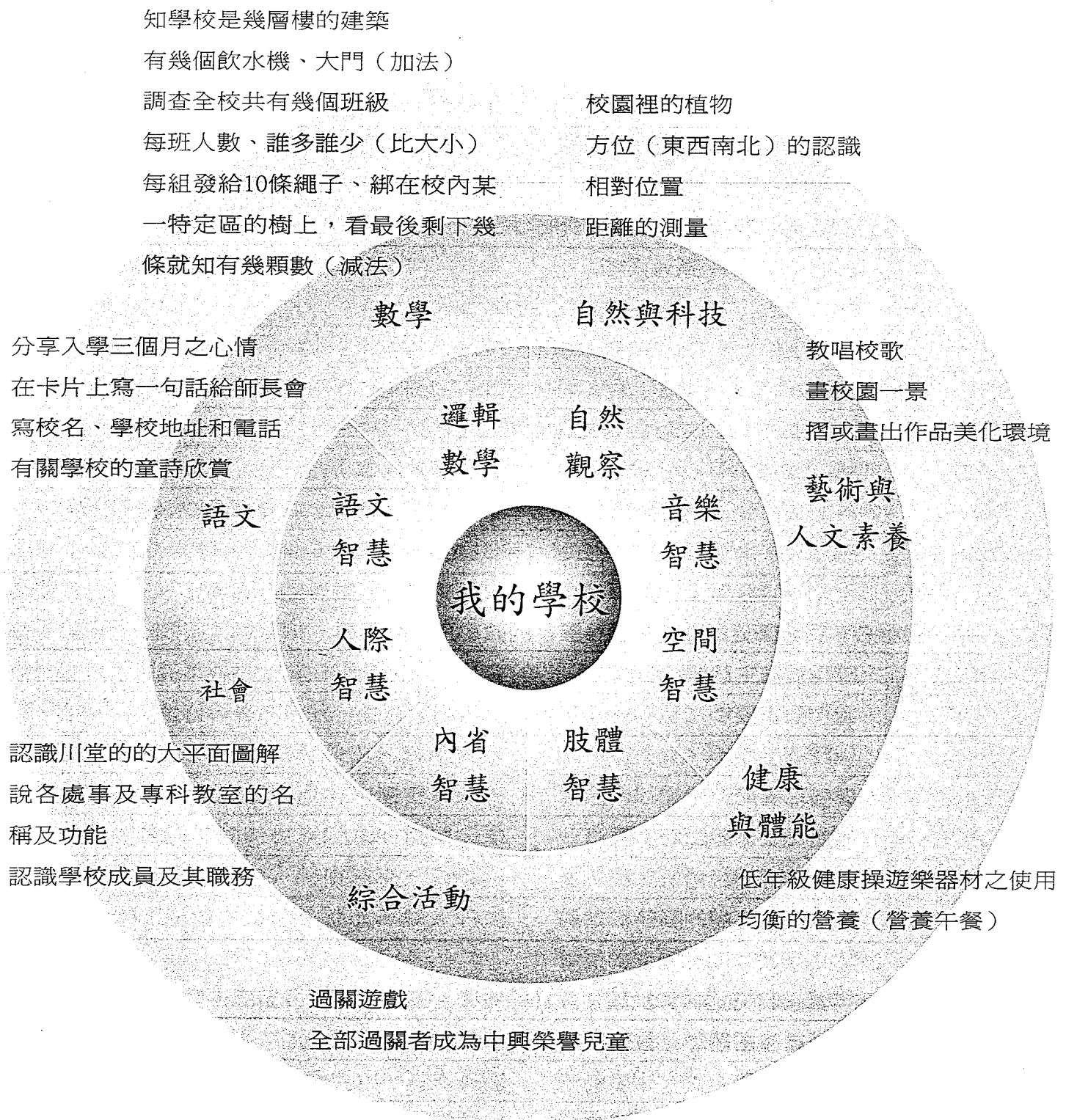
(二)、中興國小各年級老師經過共同討論後設計的教學主題如下：

年級	課程統整主題單元名稱
一年級	我們的學校
二年級	消費高手
三年級	歡樂耶誕節
四年級	有唐山公無唐山母
五年級	節約能源
六年級	淡水河與鱸舂的關係

(三)、福星國小各年級老師經過共同討論後設計的教學主題如下：

年級	課程統整主題單元教學名稱
一年級	可愛的動物
二年級	關懷身心障礙兒童教育
三年級	逛市場
四年級	再造福星
五年級	春節
六年級	資源回收

(四) 課程設計概念圖



設計緣起：

一年級是以「我的學校」為主題，以八大多元智慧（語文智慧、邏輯數學智慧、自然觀察智慧、音樂智慧、空間智慧、肢體智慧、內

省智慧、人際智慧）為核心，配合九年一貫課程七大學習領域（語文、數學、自然與科技、藝術與人文素養、健康與體育、綜合活動、社會），設計出各領域教學活動流程表。

(五) 教學活動設計表

教學主題	我的學校				
教學年級	一年級	教學節數	一週	教學設計老師	
小組成員	湯淑娟、趙苑伶、陳秋冬（道健）、簡明隆（美）、蘇志怡（自）張瓊妮、（音'社）				
學習領域	教學活動內容	評量活動	教學者	使用時間	使用場地
語文	1. 分享入學3個月的心情（說話課） 2. 寫卡片給校長或最喜歡的主任、老師的一句話。 3. 會寫學校名稱、住址、電話 4. 學校方面的童詩欣賞。	能敘述、敢發言。 能完整述。 能整確寫出。 能優美朗誦、吟唱。			
健康與體育	1. 於體育課教低年級健康操。 2. 學會遊樂器材的使用。 3. 行進間，上下樓梯應有的規範（正反面演戲，價值澄清） 4. 準時上下學，愛護公物（觀賞錄影帶或圖片） 5. 討論班級公約，遵守校規。 6. 營養午餐。	會作操 能安全使用遊樂器材。 能依序前進，不奔跑、追逐。 觀察能做到。			
社會	1. 認識川堂的大平面圖，並說明名稱及功能。 2. 認識學校成員及其職務。	能明確知道各場所的位置 方式：學習單訪問校長、工友等人（分組進行）....。			
藝術與人文	1. 教唱校歌。 2. 畫學校一景ex校門。 3. 摺出一串（個）美麗飾品、佈置教室或校園。	會唱校歌。 每人交一張8開作品。 能摺出成品。			
數學	1. 數一數（加法）知道學校是幾層樓的建築，幾個飲水機，幾個大門。 2. 比大小：調查全校個年級有幾班，每班有幾人，誰多誰少。 3. 數一數（減法）每組發給10條繩子，綁在樹上看最後剩下幾條，就知道有幾棵樹。	1. 如何計算購物金額能完成學習單。能結合平面完成學習單。能正確數出數目。			
自然與科技	1. 校園的植物。 2. 方位（東西南北）的認識，相對位置。 3. 距離的測量（ex=步伐....）	能完成學習單。 能畫出自己或物品之於他物的相對位置圖。 能用不同的單位約略量出物品的寬高。			
綜合活動	1. 過五關者，關主關章，全部過關者，成為中興榮譽兒童（地點：各處室、校園）。	能認出說各處室名稱。 能說出正確數字。 能認識廚工、護士、警衛、主任....等人。能跳完健康操。能唱完校歌。			

伍、結論

教育工作是一種培養人才引領莘莘學子由「自然人→文明人→自我實現→自我超越」的全人格發展的工作，而教師一向扮演著人才培育開發的工程師角色，教師教學效能的高低與教育目標的成功有很大關係，九年一貫課程的實施乃是為提高教育的品質，其成敗與否主要決定於教師的教學實施。

本文，首先從「如何實施九年一貫新課程的問題」內涵進行研究其焦點；其次再從「學校行政系統理論」內涵進行分析九年一貫新課程形成的動力系統；最後，根據九年一貫新課程精神與內涵，嘗試從課程統整與主題教學的理想架構，在台北市中興國小、福星國小兩所學校，進行為尋找九年一貫新課程可行模式，努力找出一套有用的「九年一貫新課程教學實施」理想模式，藉由探討「中興福星模式」之研究，發展出帶好每一位學生的教學方法。因為教室情境是由人、事、地、物組合而成的綜合體，九年一貫新課程的教育政策改革實施成功，必須藉助於有系統的幫助教師們使用教師有效教學策略，例如系統呈現教材內容、多元有效教學技術、有效運用教學時間、建立和諧師生關係、營造良好班級氣氛，進而有計畫的經營管理，依據教學的原理，改善教學的效能，創造一個有效率的學習環境，營造良好學習氣氛，促進有效教學與學習，以提高教學的成效，更進一步地成功達成九年一貫新課程改革理想的教育目標。

整體而言，九年一貫新課程的精神，確實針對以往課程與教學的問題，做一大幅度的改革，諸如「學校本位的課程發展」、「國小五年級實施英語教學」、「減少上課節數及科目數」、「以基本能力取代學科知識」、「注重統

整連貫的學習領域課程設計」等方面，都有相當突破，確實值得肯定。但是，在推動九年一貫課程改革的最基層工作核心團隊—學校行政，是否都已具備「動力系統」來進行我國跨世紀的課程與教學的教育改革，實值得進一步分析並提供有用的可行模式作為經驗分享。因此，本文以中興福星模式來談從學校行政系統理論看九年一貫新課程的實施，是期盼學校在面對組織變革的壓力時，建議學校領導者必須仔細思考歸納這些變革情境後，發現如何因應此種變革的處理方法，引導出以學校行政動力系統的基本原理來作為推動學校行政工作。因為學校的領導者如果能從學校行政系統理論研究的觀點來設計、來規範他們執行過程的規則，則他們將能成功的管理變革計畫，並能提供正面的改變，引導出推動學校行政革新的動力系統。

陸、參考資料

行政院教育改革審議委員會（民85）：教育改革總諮議報告書。台北：行政院。

林殿傑(民88)：教育部如何實施九年一貫新課程。載於國立臺灣藝術學院教育學程中心主辦「九年一貫課程理想的詮釋與對話研討會」論文集（15-31）。台北：國立臺灣藝術學院。

林清江(民87)：國民教育九年一貫課程規劃專案報告（立法院教育委員會第三屆第六會期）。台北：教育部。

吳清山(民88)：推行「國民教育階段九年一貫課程」學校行政配合之探究。教育研究資訊，7（1），頁14-21。

吳明清(民88)：攜手共創國教新課程新貌。台北：教育部。

教育部(民82)：國民小學課程標準。台

北：教育部。

教育部(民83)：國民中學課程標準。台北：教育部。

教育部(民87)：國民教育階段九年一貫課程總綱綱要。台北：教育部。

教育部(民87)：國民教育階段九年一貫課程試辦要點。台北：教育部。

教育部(民87)：國民中小學暫行課程綱要實施要點草案。台北：教育部。

教育部(民88)：國民教育法增修訂條文。台北：教育部。

教育部(民88)：國民教育法施行細則增修訂條文。台北：教育部。

張玉成(民88)：師資培育配合九年一貫課程實施之配套措施。台北：教育部。

張明輝(民88)：學校教育與行政革新研究。台北：師大書苑。

陳木金(民85)：國民小學學校教學配合措施對教師教學效能之影響研究。國立政治大學學報，第73輯，頁227—252。

陳木金(民88a)：混沌理論對學校組織變革因應策略之啟示。學校行政，1，61-68。

陳木金(民88b)：從教學評鑑的觀點看九年一貫新課程的實施。載於國立臺灣藝術學院教育學程中心主辦「九年一貫課程理想的詮釋與對話研討會」論文集（84-101）。台北：國立臺灣藝術學院。

陳木金(民89)：從奇異吸子理論談新世紀的學校行政革新混沌理論對學校組織變革因應策略之啟示。學校行政，5，13-24。

陳伯璋(民84)：學前至高中階段課程與教材的主要問題。台北：行政院教育改革審議委員會。

陳伯璋(民88)：九年一貫課程的理念與理論分析。載於邁向課程新紀元—九年一貫課程

研討會論文集。台北：中華民國教材研究發展學會。

彭裕隆、周鴻鎮、施順忠、李得財、曾盛甲、韓幸鵬(民88)：國民教育九年一貫課程之探討研究。台北：國立政治大學教育研究所專題研究報告。

歐用生(民79)：課程發展的基本原理。高雄：復文書局。

歐用生(民86)：當前課程改革的檢討。台北：師大書苑。

歐用生、楊慧文(民88)：國民教育課程綱要的內涵與特色，師友，379，頁10-15。

潘慶輝(民87)：掌握生態脈動·活化學校機能。北縣教育，24，頁42-48。

Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration: Concepts and Practices. CA: Wadsworth.

Borich, G.D. (1994). Observation skills for effective teaching. New York: Macmillan.

Kyriacou, C. (1989). Effective teaching in Schools. Oxford: Basil Blackwell, Ltd.

McCune, S.D. (1986). Guide to Strategic Planning for Educators. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Tang, L.P. (1994). Teaching evaluation in the college of business: factors related to the overall teaching effectiveness. Tennessee: Geographic scre./country of publication. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 374 716).

Wertheimer, R. & Zinga, M. (1997). Attending to the Noise: Applying Chaos Theory to School Reform. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 408 707).