

導 讀

薛梨真 台南師院初等教育系教授

「九年一貫課程」帶給國中的衝擊確實很大，不僅課程的科目變動，學校組織與教師專業能力亦需隨之因應；一夕之間，各國中多有茫然不知從何下手之困惑。還好，透過試辦，有一些國中已先行作各項的突破與轉型，這些經驗非常真實與可貴，值得各校參考。

針對「因應課程變革學校組織文化與教師成長運作實例」，本手冊共收錄四所學校實例，計大型學校二所（高雄市小港國中、台北市三民國中）、中型學校一所（台北市興福國中）、小型學校一所（高雄縣龍肚國中）。上述四所國中所推動的組織文化再造與教師成長策略雖有所不同，但目標卻是一致的，那就是讓教師及早儲備因應「九年一貫課程」變革所需的能力。

小港國中在八十九學年度雖不是教育部補助五十萬經費試辦的學校，但在教育局提供十萬元經費運作下，仍將試辦工作作多面向的推動，其中有關學校組織文化轉型與教師專業成長方面的作法，既務實又具成效，實值得其他國中參考。尤其是學校成員如何從意見分歧到建立共識，行政人員如何從管理角色改變到支援角色，老師如何從試辦過程中思考專業成長方向等歷程，透過主任及教師很真實的筆，娓娓道來，頗令人感動。

三民國中將現任校長到任前後學校組織文化變革及運作實況很真實的報導出來，字裡行間均可看出行政人員的用心與細心；另一方面從學校透過綜合活動領域的試辦帶動其他領域教師的成長歷程中，亦可看出學校由內至外，由點至面的推動策略，均在有計畫有目標的架構下逐步推展，此作法值得學習。

興福國中所呈現的經驗，包括八十七學年度到八十九學年度三年中學校教師專業成長與學校文化轉變的過程與內涵，具體的內容猶如一篇學校三年的成長史，這其中有辛酸亦有喜悅，但可肯定的是學校已經由成長團體、工作坊的推動，成功的凝聚全校教師熾熱的心，讓學校各項課程變革的成果隨之發光發亮，難怪學校學生人數日增，此經驗相信會讓其他學校亦想跟進。

龍肚國中則細數一所偏遠小型學校一年來的轉變與努力，除了建立共同信念、調整學校行政組織、加強溝通協調與激勵士氣外，亦透過多項活動、座談與教師成長研習，讓學校及成員動起來，因期間只短短一年又同時要兼顧各層面，所以學校所遇到的瓶頸與困境不少，學校均一一陳述，對照前面三所國中均有三年以上的發展經驗，可讓各校了解到變革初期均會遇到困境與瓶頸，各校需要堅定信念來面對問題，進而逐步穩健解決問題，那麼跨越困境與迎向成功會變成可預期的結果。

「高雄市小港國中」學校組織文化與教師成長之實例

高雄市立小港國中

發展者：張素杏主任

壹、導論

依據教育部「國民中小學九年一貫課程綱要」所揭示：九年一貫課程的推動是爲了因應資訊爆炸、科技發達、社會快速變遷、國際關係日益密切的二十一世紀所做的變革。它強調培養學生具備人本情懷、統整能力、民主素養、鄉土與國際的意識，以及能進行終身學習的健全國民。

這立意甚佳的教育改革方案，將使台灣國民中小學教育作一個大轉圜，轉圜成功也將使台灣邁入一個新的里程碑，真正培養學生帶著走的能力，也真正提升國家的競爭力。

惟「習於現狀、抗拒改革」，是多數基層教師的心理現象。而任何教育改革不管它的計畫多麼周延、設想多麼周到、口號喊得多麼響亮、身爲第一線的教師如果不配合、支持，也難達預期理想。前教育部長林清江也曾說：教師是推動「教育搖籃的手」，在教改中扮演著重要的關鍵角色。如果教改得不到老師的認同、支持與配合，很難具有成效。

因此，在本次九年一貫課程的教育改革中，如何使第一線的基層教師在「數十年如一日」的教學生涯中，願意嘗試一些改變，能再度活化他的教學，觀念調整後重新再出發，這是一項很重大的任務。

本校試辦的主題－因應課程變革學校組織文化與教師成長運作實例，正給予我們很大的考驗，也是深具意義的主題。如果我們能帶動多數教師共同成長，這是跨出教改成功的第一步。

試辦中，我們必預先思考一個問題：多數教師會反對九年一貫課程的原因，是不了解九年一貫課程的真正內涵；部分教師也反映，並非我們不想動，而是不知從何動起？因此本校在幫助教師成長時，首先必須先破除教師的不安，而採循序漸進的進修模式，引導教師進入九年一貫課程的軌道中。

值得欣慰的是歷經一個多學期的試辦，本校多數教師已在觀念上改變，願意去接受，進而在教學上求創新、求突破。本文我們將以最務實的報導，不講求華麗的辭藻，不堆砌無關議題，只針對本主題－如何帶動教師成長，分導論、學校概述、突破迷失、試辦中變革學校組織文化、教師成長運作發展歷程、反省及建議、七大領域實況報導共七項重點做深入介紹。

由於各領域在成長運作中，召集人帶領的模式大同小異，爲避免呈現的資料過多重疊，我們只選取綜合活動領域及藝術與人文領域做詳實的報導，其他六大領域則採心得分享的方式，把教師的真實感受呈現給大家。我們冀望藉由本文的報導，能給予未試辦的學校一些指引的方針，也提供與本校一樣經驗不足的學校，一些具體的建議。當然在試辦過程中仍有許多缺失須待改進，我們也期望專家學者及各校給予我們一些改進的建議。

貳、學校概述

一、學校簡史

(一)學校沿革

- 1.高雄縣立林園中學小港分部（四十五年八月~四十七年十月），分部主任為劉柏森先生。
- 2.高雄縣立小港初級中學（四十七年十月~五十七年八月）。
 - (1)劉柏森校長（四十七年十月~五十四年六月）。
 - (2)佟元俊校長（五十四年六月~五十七年八月）。
- 3.高雄縣立小港國民中學
 - (1)佟元俊校長（五十七年八月~五十九年九月）：退休。
 - (2)黃典章校長（五十九年九月~六十八年七月）。
- 4.高雄市立小港國民中學
 - (1)黃典章校長（六十八年七月~七十一年二月）：榮調本市鹽埕國中。
 - (2)王武義校長（七十一年二月~七十六年二月）：榮調本市苓雅國中。
 - (3)汪慧佛校長（七十六年二月~八十一年二月）：退休。
 - (4)張秋蘭校長（八十一年二月~八十八年七月）：榮調本市楠梓特殊學校。
 - (5)吳百祿校長（八十八年八月~九十年七月）：退休轉任正修技術學院通識中心主任。
 - (6)吳澤民校長（九十年八月迄今）：現任。

(二)學校現況及特色

- 1.本校現有班數 75 班（含啓智班 2 班、一般資源班 2 班、資優資源班 1 班、體育班 1 班），教職員工 184 人，學生數 2640 人。
- 2.校地總面積 37381 平方公尺，略呈長方形，校園環境幽雅，綠意盎然，八十九學年度獲評為高雄市國中美化綠化優等學校。
- 3.教師平均年齡約 36 歲，預估將逐年降低，有利教學活潑化。
- 4.教學設備新穎且充實，本校北辰樓為五層大樓，全棟均規劃為專科教室。
- 5.學區包含小港舊部落 8 個里和二苓地區 4 個里（與高雄市中山國中共同學區），學生家庭以工商為主，然因學區緊鄰中鋼、中船等國營機構，家長教育水準較高，重視子女教育，故整體之校園學習氣氛極佳，家長對學校肯定，教師教學態度認真，校園事件單純，學校發展蓬勃而有朝氣。
- 6.配合教育政策，積極推動教育改革：本校於八十六學年度獲教育部評鑑為「實施常態編班績優學校」，八十七學年度起試辦「推動小班教學精神計畫」，八十九學年度起試辦「國教九年一貫課程」。
- 7.本校為高雄市手球重點學校，手球隊員每年暑假長征歐洲國家比賽，並於八十八學年度獲教育部頒「體育績優學校」。
- 8.本校自民國八十一年起奉指定為高雄市輔導活動科研習中心學校，辦理全市及校內各項輔導活動科研習活動。
- 9.本校自八十八學年度起奉指定為高雄市發展鄉土語言－河洛語重點學校，協助辦理全市河洛語師資研習及培訓，並於校內辦理相關教學活動。
- 10.本校社區資源有中鋼、中油等回饋地方基金，有助學校軟硬體設備之充實，配合校務發展計畫，可有效運用之。

- 11.歷年來之學生家長會支援學校甚多，尤以前任家長會長黃德裕先生，協助推動校務。八十九學年本校辦理高雄市之「學生家長會組織運作研習」，獲本市各國中校長及學生家長會會長之肯定。
- 12.配合國教九年一貫課程之實施，高雄市教育局成立新制國教輔導團，本校自九十學年度起奉指定為國教輔導團語文領域學習領域中心學校。

二、試辦優勢

(一)教師平均年齡年輕化(約 36 歲)

以年齡來作為試辦優勢的理由已是不爭的事實。在平均年齡老化的學校，多數教師均以不變應萬變為準則。因此這些學校在推動上，行政人員較為辛苦。相對的，在年輕化的學校中，教師求新、求變的彈性較大，推動新的政策時，阻力會降低。但說實在的，本校年齡較大的教師多數仍相當投入，與年輕的教師一起共同學習。在分組活動中，最好老少配，以減輕年紀較大老師的負擔。

(二)有小班教學經驗為根基，推動較易

一般認為國中因有升學的壓力，所以不易推動小班教學，而對小班教學的策略漠視。其實就以個人接觸小班教學試辦，從試辦中推動空間規劃、分組活動、課程統整、多元評量、親師合作、戶外教學……等策略後，發現學生不只沒有因為推動這些活動而成績下降，反而在培養健全人格及提升學習興趣上有極大的助益。而本校在小班教學的推動上，部分教師已嘗試在班級經營及教材教法上作了一番突破。相對的，有了這些根基，在推動九年一貫課程時，由於有某些共通性，因此推動起來較易。因此我建議教育局及各學校，對小班教學精神各項策略要積極推動。

(三)七大領域除了數學科外，均有種子教師

種子教師是校內推動九年一貫課程的靈魂人物。高雄市政府舉辦的各領域種子教師中，本校除了數學領域外，其他各大領域均有老師自願當種子教師，也因此推動上本校助力也增加。因此建議各校栽培種子教師，推派有熱誠的教師參加縣市政府舉辦的研習活動。

(四)教師進修意願強

由於有小班教學的根基，教師們在小班教學試辦中經常必須接觸較多的研習活動，因此在試辦九年一貫的進修活動時，均有較強的意願，所以各校平日應多辦進修活動。

參、突破迷失

在推動這個主題之前，我心中仍與一般教師一樣，諸多疑慮、諸多不安，甚至質疑與抗拒。但是當我認清事實，九年一貫課程已「箭在弦上，不得不發」。因此必須化解我心中的疑慮、不安，轉為積極、正向的態度去面對，才能帶動所有教師成長。身負重責大任，必須先釐清方向、突破一些迷失，才能使運作成功。以下的問題將是我必須先破除的。

一、要試辦哪些領域

參考曾試辦學校，幾乎是選擇 1-2 個領域作為試辦重點，但在仔細思考下，

既然是推動教師成長，理應就要讓全部教師共同成長。且辦理各項研習活動時，總不能以試辦的領域教師參加研習，而讓其他人坐視不顧；或在參與課程設計時，一部分教師全心投入，一部分人卻在一旁觀望。而多數教師的意見也多趨向要作大家一起來，最後還是決定七個領域一起試辦，也才能帶動所有教師共同成長。

二、全校 150 多位教師如何動起來

教改中首要之務，是要讓第一線的教師動起來。而面對這群為數不少的師資群，總不能盲目的走，必定要思考有效可行的策略。首先，必須告訴教師九年一貫課程已是勢在必行。教師不能再以觀望的態度來看待；其次，必須要讓教師安心，行政上，將以有系統的模式來帶動大家；再來如何網羅 150 多位教師進入軌道中，我們思考的方向為以種子教師（點）帶領學習領域小組成員（線）先成長，再由小組成員分別帶其他教師（面）共同成長。

三、如何整合不同教授不同指導重點？

這次推動九年一貫課程的所走的風格不一，有教授的觀念認為九年一貫課程改革是要教師教學創新，因此是要教師能改變傳統的教學方法，採用多媒體或增用視聽教材、資訊融入教學及其他創新教學活動、設計均可，不要把教師綁死；但又有教授則較偏向教師仿作制式化的學習活動設計，曾令我相當困惑，不知如何是好？經過再三思考後，豁然開朗，既然兩位說的均有道理，何不兩者兼採之。因此鼓勵教師可一邊先仿作制式化的課程活動設計，一邊則鼓勵教師走出自己的特色，在教學活動設計上自行創新。

四、如何安排進修的內容及程序

在以往的進修活動中，往往偏向知識的傳遞，常以短期、密集的專題演講方式進行，且內容上也無延續性、連貫性。而對此次九年一貫課程試辦，重新再思考的方向，一則理論與實務要兼顧，除了全校性專題演講外，再回到各領域實作也是很重要；二則進行的內容也採系統性有規則，循序漸進的模式進行。

五、十萬元的試辦經費如何發展出與五十萬經費相同的成果

本校非教育部補助五十萬元試辦的學校，僅是教育局提供十萬元經費補助的學校。在部、局補助經費差異 4/5 下，我們所發展出的成果並沒有相對的縮減 4/5。而對經費拮据的困境，只有一個方法：自立救濟。因此除了一開始由李坤崇教授及薛梨真教授各指導一場次外，後來均靠校長、主任及領域召集人共同同心協力，閱讀相關書籍，採學校本位進修模式，帶領全校一起進修。

當我把以上的問題釐清之後，心中似乎茅塞頓開。因為有了依循方針及明確方向，心中也不再那麼恐懼。因此建議各校在帶動教師成長時，帶領人必須先針對學校特色，及應解決的問題作一番縝密思考，以理出一個頭緒，事情自然可以迎刃而解。

肆、試辦中變革學校組織文化

花蓮師院陳伯璋院長曾提及—當外界環境快速變遷下，教育系統還是維持「超級穩定系統」在運作。而九年一貫課程是教育上的一大政策，面臨這重大改革，以超級穩定系統運作，是無法收到任何成效的，惟有讓這穩定系統作微幅調整，才能讓學校組織文化再度活絡起來。因此試辦前變革學校組織文化是首要的工作。

一、意見紛歧→建立共識

一提及九年一貫課程立即可引發一連串的問題。九年一貫課程是什麼？國中分科教學、課程統整、協同教學如何實施？彈性課程是什麼？何謂學校本位課程？目前教師要做什麼？如何做？國中教師已夠辛苦了，還要改革一大堆。九年一貫課程只是增加我們的負擔，教育主管相關單位有沒有替我們這些教師想想，是否要把我們逼到退休？……，這些問題是全國教師共同的問題，當然本校教師也不例外。我們如何從教師紛歧的意見整合至凝聚共識，以下是我們的報導。

(一)校長的領導風格，讓教師願意支持而配合

一所學校的氣氛將影響教師願意投入於學校教育的多寡。本校校長吳百祿先生平日處事圓融，對教師關懷、尊重、開放及民主的領導作風，深受教師所敬愛，因此在試辦九年一貫課程中，使教師願意投入。後來接任（八月一日）的吳澤民校長也有相同的作風及風格。因此在推動上可說是一股助力。

(二)觀念的溝通，讓教師安心面對

透過全校性的晨會，校長與主任一再與教師溝通：「九年一貫課程已是『箭在弦上，蓄勢待發』，教師要改變觀望的態度，勇敢去面對。而九年一貫課程實際上也沒有想像中的可怕，只不過是大家目前不清楚狀況而生畏懼。在研習的過程中將逐一為教師解釋疑惑」。透過溝通讓教師安心實在是凝聚共識的最佳辦法。

(三)循序漸進的安排，讓教師清楚方向

當教師由未知要進入已知的過程中，每個階段的安排將為下一階段奠下基礎，例如我們由認識各領域綱要→能力指標→依現有教材參考能力指標設計教學活動，讓教師可以一步步跨上去。當大家清楚方向時，自然抗拒聲音降低。

(四)妥善的分組分工，讓大家相互扶持

單打獨鬥的教學方式教師已長年使用在教學上，但在面臨一項新的教育改革時，單打獨鬥卻讓人感到不安，反而妥善的分組分工，大家可以互相討論合作，產生安全感。試辦時均建議各領域召集人要採分組方式進行，除了減輕負擔外，也可收到良好效果，也是凝聚共識的良方。

良好的校園氣氛，透過觀念的溝通宣導並佐以好的研習進修制度配合，使本校可以發揮團隊精神，共同為九年一貫課程貢獻出一份心力。

二、管理的角色→支援的角色

傳統的行政一向給人的感覺是發號施令，以管理的態度來要求教師，同時教師與行政之間常處於對立的狀態。實施九年一貫課程之後，行政人員必須跳脫以往的模式，處處以支援教師為首要。同時只要教師在教學上有需求—硬體設備、軟體設備及其他相關人力需求，我們均是盡力配合。

三、分科教學研究會→領域教學研究會

九年一貫課程既然改爲七大領域，配合將來的需要，內部必須調整爲分領域的研究會。但在目前仍使用舊教材情況下，不能立即拋棄舊有的，在新舊轉銜期間，仍須顧及實際運作的需要及時間的限制。因此在分領域的教學研究會中，我們仍允許領域中有分科的研習，例如語文領域中，目前將國文、英文教學研究會併在一起召開反而窒礙難行。因此語文領域仍將國文及英文分開召開教學研究會。而自然生活科技領域涵蓋的範圍更廣，包含生物、理化、地球科學、生活科技、電腦，要一下子把這些學科整合起來談何容易。因此我們也將此領域分爲自然科及生活科技（含電腦）分別召開，因爲目前只要教師肯花時間共同對話，共同設計及創新教學活動，突破第一步，接下來如果新的教材正式出爐，再作另一次的整合。

四、單打獨鬥→互助合作

以往的教學各個教師只要把自己的課本教完即可，甚少與其他教師有溝通交流的機會。這種教學模式將使教師的教學技巧停滯不前。這種模式除了影響教師成長外，更影響學生受教的學習權。此次在試辦中，我們將教師分組，同組間均有互相對話的機會，透過對話產生智慧，透過對話彼此互相學習。除了同領域的人互相對話外，由於課程統整一蛇年話蛇的實作，各領域間也互相交流，共同設計教材，這是教師成長的一大轉變，也是變革了學校的組織文化。

五、零碎性研習→系統性研習

這二、三年來，高雄市政府教育局規定段考下午教師仍然必須上全天班，學校也必須在段考下午安排教師進修，各校進修的風氣才漸漸展開。這比起早期校內幾年不排研習活動，可說是往前邁了一大步。然而各校的研習進修幾乎跳脫不了窠臼，仍以蜻蜓點水，每次聯絡一位學者或專家作一場象徵性的演講交差了事。這固然有其正面的意義，但九年一貫課程的試辦研習思考模式必須徹底改變。每一階段要給予教師什麼？教師的起點在哪裏？要達到什麼預期目標？這些答案都必須清楚，因此本校在進修安排上改變傳統的零碎式研習，安排以系統性的研習取代之。

六、理論型進修→產出型實作

聽完一場演講之後，大家拍拍屁股各自再回到工作崗位上，這已是大家熟悉的動作，但是九年一貫課程是要讓教師有實際參與課程設計的體認及教學上的一些突破。如果研習還是僅是聽課，而沒有後續的實作經驗，效果仍是有限的。這猶如是教學的道理一樣，教師常告訴學生數學不是用看的、聽的就會，最重要的是動手去做。因此這次的九年一貫課程試辦研習進修的安排，除了全部教師共同聽課以外（理論），又必須再回到各領域進修地點馬上進行實作（產出）。

七、教師獨鬥→親師合作

傳統的班級經營完全靠導師一人的力量。教改中一再呼籲家長也是教育的合

夥人，必須與導師同心協力來支援班級的學習。因此本校從八十九學年度開始透過班級「學生家長會的組織運作」，一再地向家長宣導—爲了讓孩子擁有良好的學習環境，請家長發揮妳您的愛心、貢獻您的專長，提供可支援的的人力、物力、財力來共同經營孩子的另一個家—教室。沒想到家長的回應比我們預期中的熱烈許多，有的家長自動到教室來佈置，加裝窗簾，給學生縫製桌巾（每位學生桌上均有一塊溫馨柔和的桌巾），提供圖書櫃、花飾、盆栽……，相當感人。在每一個班級中也呈現出不同的風貌—美麗、充實、溫馨。九年一貫課程正式實施後，我們更希望有家長在專業上的貢獻。

伍、教師成長運作發展歷程

前已提及第一線教師是推動教改搖籃的手，而如何讓教師接受這樣的課程挑戰，教師進修活動的安排格外重要。觀諸各試辦學校往往在安排進修時，一再地找學者、專家演講，聽了再多場的演講，如未內化本身的運作模式，一切又歸原點。其實不少老師還是充滿熱忱，還是希望改變，只不過行政上沒有一個好的引導機制，因此行政上必須規劃一套有系統的進修歷程，來引導老師共同成長。

一、試辦時間

試辦時間從九十年二月二十二日起至今。本校是教育局補助十萬元的試辦學校，由於一開始方向不明確，及至二月二十日的一場會議中才正式被告知試辦的主題。確定了的主題後，在短短的四個月中，從二月底至六月底，已發展出不錯的雛型，所以我認爲各校不要怕時間來不及，只要馬上付諸行動，且積極些，均會有不錯的成效；也不可完全依賴學者、專家，要校內自行形成一種進修的機制，由校長或教務主任自行研讀資料，自行帶領課程發展委員會各委員進行研討，擬定後推出活動。

二、試辦領域

試辦領域爲語文、健教與體育、數學、藝術與人文、自然與生活科技、社會、綜合活動等七大領域。因爲本校試辦主題是教師成長運作，因此理應就讓全部教師動起來，大家機會均等，因此我們選擇七大領域全部試辦。

三、試辦中思考方向

有鑑於傳統的研習模式，大家聽完後就沒有下文了，效果如何不得而知。但面對九年一貫課程，我們必須想清楚要給老師什麼？如何給？如何讓教師一步步進入軌道中，讓教師真正了解內涵，進而實作？又面對 150 多位教師，這一羣爲數不少的師資陣容，又要如何推動，才能達到真正效果，以下就是我們試辦中整體的思考模式報導。

(一)採種子教師 → 核心小組成員 → 全部教師
(領域召集人) (學習領域小組成員)
(點) → (線) → (面)

前面已提及面對 150 多位教師，必須思考有效可行的策略。我們所採行的方

式，即是由種子教師（領域召集人）帶領核心小組成員（即學習領域小組成員）。核心小組成員由種子教師自選該領域小組約 3~11 位，如該領域人數未達 10 人，則全部均為核心小組成員。領域召集人把領域的綱要、內涵、能力指標的認識及學習單的設計向核心小組成員作一番介紹指導後，再由核心小組成員來帶領該領域的其他人員，每人帶 3~5 位。但在領域召集人帶領之前，我們均先召開課程發展委員會，由教務主任召集，說明或討論每階段的試辦重點。

（二）做中學，行中思

我想這句話大家在參考九年一貫課程叢書時，已耳熟能詳，也的確如此，不能等萬事俱備，再開始行動。只要具備一些基本概念（尤其校長及教務主任實在是核心人物，他必須帶領全校教師一起成長）即可付之行動，再邊作邊修正。但如何做？如何行？的確也是要花一些心思，所以要有系統，要理論與實務兼顧去構思。

（三）採學校本位進修模式

針對教師的需要來安排研習內容，並由本校校長、主任、教師自行擔任講師。以下在教師進修歷程分析中進一步再分析。

（四）系統化的有規則進修模式

前面已提及以往各校的進修模式，多數採聘請專家、學者，約作 2~3 個小時演講，但九年一貫課程要讓教師獲得較為完整的概念，並要從綱要中了解各領域內涵，認識能力指標，再延伸至課程活動設計，一定要有系統性的安排，否則教師得到的仍是支離破碎的知識。

（五）理論與實際（產出型）兼顧

如果九年一貫課程的進修活動各校仍依以往的進修模式，請人演講後即結束，我想成長的空間仍然有限。因此在聽完理論之後，原則上要有產出型的實作，使理論與實務相互得到印證。教師在實作過程中，從中再思考，且實作中均由一小組成員共同合作，彼此之間有對話，交換意見的機會，成長的空間更大，效果更佳。

透過上述的思考模式，理路脈絡已經很清楚，效果自然彰顯。因此在推動各項進修活動中，不能盲目的只是請一些人來做演講，演講之後的後續工作是很重要，又如何去安排有系統的演講，更必須用心規劃。

四、試辦歷程

除了上述思考方面分析外，在整體運作上，我們必須透過兩個組織—課程發展委員會及各學習領域課程小組來負責推動，才能使整個運作管道通暢。課程發展委員會中的各領域召集人可說是推動的靈魂人物，下設的學習領域小組成員在召集人的帶領下又繼續往下帶領其他組員，猶如母雞帶小雞一般。而每個階段運作的內容均先透過課程發展委員會的討論之後再推動，以下是我們的報導。

（一）成立課程發展委員會

1. 課程發展委員會組織

(1) 現階段家長暫不參與

(2) 考慮到實際運作的需要，語文領域增加英語科召集人，自然科與生活科技增加自然科召集人(原召集人為生活科技領域)。

(3) 目前運作以教務處為主，及各領域召集人為核心。

2.課程發展委員會功能

- (1)試辦中短期目標暫以規劃教師成長計劃，增進專業成長為主。
- (2)長期目標則以達成課程發展委員會設置之十二項要點為目標。

3.課程發展委員會運作情形

- (1)發開會通知。
- (2)透過開會共同研商各階段試辦重點、進修方式。
- (3)本學期課程發展委員會分八次運作，會議內容一覽表。

次別	開會時間	會議內容	備註
一	90/2/23	1.進修方式：(1)系統化(2)理論與實務兼顧 2.帶領方式：點（召集人）、線（學習領域小組）、面（全部教師） 3.學校本位課程發展：一、二年級均有一個主題呈現 4.課程統整可朝下列方向進行： (1).單領域 (2).跨領域 (3).大單元主題	
二	90/3/19	1.教師專業成長：規劃教師基礎知能研習活動 2.研討大單元「蛇年」教學活動各領域課程設計(請提出課程設計構思)	
三	90/4/10	教師成長運作指導	薛梨真教授
四	90/4/18	教師成長運作模式 1.教學創新：(1)合作學習(2)協同教學(3)資訊融入教學 2.討論主題課程統整實施時間	
五	90/5/02	1.報告各領域運作實況 2.安排各領域的演示教學活動	
六	90/5/11	整合各領域蛇年課程教學設計	
七	90/6/08	1.彙整本學期各領域成果報告 2.討論規劃暑假研習活動	
八	90/6/21	1.各領域成果發表時間安排第三次段考下午進修 - 各領域成果發表 2.繼續彙整成果資料 3.討論暑假各領域進修活動	

- (4)暑假中的進修，仍考慮到教師進修意願較低，因此改採自行進修方式：
 - a.自行研讀一本教育叢書，寫一篇讀書心得報告。
 - b.個別（或小組）依現有教材，對照能力指標，完成一份教學活動設計。
- (5)九十學年度開學至今（一個多月）課程發展委員會已召開三次會議，分別如下：

次別	開會時間	會議內容	備註
一	90/8/31	1.安排各科教學觀摩時間：每領域上下學期至少派 2 人 2.教學創新：協同教學、合作學習、資訊融入教學，請自選一樣試辦 3.多元評量：改變傳統紙筆測驗，採用蒐集資料、報告、分組討論……方式辦理 4.建立教學檔案	
二	90/9/11	1.討論本校各學習領域九年一貫成果報告撰寫方式	
三	90/9/19	教師成長應再努力方向 1.依現有教材分析不足部分 2.六大議題如何融入 3.教法上的創新	薛梨真 教授蒞 校指導

(二)成立各學習領域課程小組

1.各學習領域課程小組

(1)各領域小組成員依規定 3~15 人，本校授權由召集人自己遴選，有的領域由於成員不多，如藝術人文、綜合活動，則全部加入課程小組。

(2)試辦中的運作，家長及社區代表暫不參與。

2.各學習領域課程小組試辦的功能

(1)短期目標：

- 讓小組成員了解該領域基本理念、課程目標及分科能力指標，並進行實作及檢討
- 規劃該領域之成長計劃
- 訂定本學期各領域課程設計之內容及時間
- 配合大單元主題統整—「蛇年話蛇」教學活動設計
- 訂定本學期之工作進度與分配

(2)長期目標：達成各學習領域課程小組之十三項工作要點

3.各領域試辦產生型的活動設計模式

(1)各領域依照現有教材，配合能力指標，設計教學活動，並實作及檢討

(2)各領域配合課程統整—「蛇年畫蛇」，設計學習單並實作及檢討

4.各領域小組召集人如何帶領所有教師

(1)由點至線而面

- 教務主任先帶各召集人研討各階段試辦重點—課程發展委員會
- 各召集人依 a 點決議事項召開領域課程小組會議—領域小組會議，將試辦重點轉達小組成員，如認識能力指標、學習單設計方法，再實作、檢討。
- 由小組成員(小組長)每人帶領的 3~5 位教師進行講解後並實作。

(2)妥善分組及分工

- 原則上由召集人將領域內所有教師分組，小組長下分別有 3~5 人，但如小組長請求調整人員(較熟悉或自認較好溝通表)，也尊重小組長的請求。
- 分組後，有的組別試作該領域產出型活動設計；有的組別則實作、課

程統整、「蛇年話蛇」活動設計。

透過上述兩個組織有系統的運作，由點而線而面，可以說網羅全部教師進入學習的領域中，所收到的成效是不錯的。

五、教師進修歷程分析

雖然在試辦歷程中我們已對運作模式作了介紹，但爲了讓大家進一步了解進修活動的步驟內容，以下的說明以圖表的方式作呈現。

(一) 規劃重點

採用系統性的進修模式，每一次研習的內容將爲下一次研習作準備，讓老師循序漸進地向前邁進；另外爲了讓老師馬上有實作的經驗，在聽完理論課程之後，馬上回到各領域研習會場，進行分組分工的實作，使理論與實務結合。

(二) 本學期分三大階段的研討內容

1. 第一階段

步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 1	校長對九年一貫課程理念的宣導	校長 吳百祿	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 2	九年一貫課程綱要介紹 含教師節數、每週授課時數、教師應具備能力	教務主任 張素杏	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 3	九年一貫課程能力指標介紹	綜合領域 召集人 林恩仲 師	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 4	九年一貫課程學習單設計講解	語文領域 召集人 謝雪曼 師	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 5	九年一貫課程學習活動設計實作	七大領域 召集人及 學科領域 小組成員	各領域分 配之研習 教室	各領域教師 分開研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 6	以設計之學習單	各領域	教室	各領域教師

	學習活動 實施教學	實作教師		分開研習
--	--------------	------	--	------



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 7	實施教學後之檢討	各領域 召集人及 實作教師	各領域分 配之研習 教室	各領域教師 分開研習

2.第二階段

步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 8	課程統整與協同 教學(合作學習)	教務主任 張素杏	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 9	課程統整 學習單活動設計 (蛇年話蛇)	各領域召 集人及學 科領域小 組成員	各領域分 配之研習 教室	各領域教師分開研習



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 10	協同教學與合作 學習及教學觀摩	數學領域 召集人 朱秀香 師 社會科領 域召集人 萬嘉玲 師	教室	數學科教師 社會科教師



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 11	主題週 - 蛇年話蛇教學實 施活動 (一、二年級全部)	各領域教 師	各班教室	各領域教師 對一、二年級實施教 學



步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 12	協同教學 合作學習 蛇年話蛇 實作檢討	各領域 召集人	各領域分 配之研習 教室	各領域教師 分開研習

3.第三階段

步驟	課程內容	主講者	地點	參加對象&研習模式
步驟 13	本學期試辦 九年一貫課程 成果發表會	各領域 召集人與 小組成員 代表	北辰五樓 視聽教室	全部教師 共同研習

從以上的圖表中每個階段、步驟、課程內容的安排，均是一步一腳印的走過來，每個主講者均是本校同仁，在聽完教授演講後自行研讀資料，自行帶領，除了達到學校本位進修模式外，也發揮團隊精神。

(三)圖表說明

針對以上的歷程，我們再作進一步的分析

1.表格中分三大階段，每次段考即為一階段。

2.在課程內容上的安排

(1)第一階段：引導教師針對九年一貫課程的了解及運作：

九年一貫課程綱要介紹→能力指標介紹→學習單設計講解
→課程設計實作→實施教學→檢討

(2)第二階段：引導教師對九年一貫課程應具備的能力了解及實作：

課程統整與協同教學（合作學習）的理論介紹→課程統整實作
→協同教學與合作學習實作→進行教學→檢討

(3)第三階段：辦理各領域成果發表會，讓所有教師均了解各領域在九年一貫課程試辦中作了哪些？這場發表會各領域的召集人結合小組成員共同發表該領域實作狀況，我們全程也作了錄影。這次的成果發表獲得全校教師熱烈迴響，因此各校在試辦中成果發表會實在不可避免。

六、其他進修活動

除了上述推動的系統性研習活動之外，我們也推動其他的進修活動，也供大家做參考。

(一)班級經營

1.研習時間：利用每一次的導師會報時間做班級經營的研習。

2.研習內容：班級教室的規劃佈置、分組活動設計進行、榮譽卡與代幣制的實施、親師合作的重要性。

九年一貫課程除了教師教學創新外，我們不能忽略掉班級經營的再突破，尤其小班教學中空間的規劃，使學生均能在一個溫馨、美麗的環境中學習；分組的帶班活動，真正帶好每一位學生；榮譽卡與代幣制的實施，激勵學生向上的動機；親師的合作，家長提供人力、物力、財力來共同經營這個學校「家」，使學習品質提升。

(二)資訊融入教學

1.平時分散式研習：由各領域至少選出二位教師，由資訊執行秘書作指導。教師可選資訊執行秘書無課時段自行前往電腦教室接受指導、詢問問題。

2.寒暑假固定式研習：利用寒暑假期間由教師自行報名參加，每一梯次作 1~5 天上午密集式研習。

(三) 閱讀活動

教師讀書會的重要是眾所皆知的，但在執行上確實有極大的困難，因為國中無法像國小週三下午均是空白時段，可安排進修活動。我們僅能利用段考下午安排進修，但段考下午進修幾乎被九年一貫課程研習活動所佔據，無法再挪出時間來研討專書，但顧及閱讀的重要性，因此只有想了一個變通的方法，請教師利用寒假、暑假及學期中閱讀一本與教育相關的書籍並完成心得寫作，先做個熱身運動。將來九年一貫課程正式實施，教師授課結束減少之後，再正式成立讀書會。

曾部長上任以來，大力推動課外閱讀活動，我們只見國小有不少學校如火如荼推展，國中卻無聲無息。其實國中更需要推動課外閱讀，課外閱讀的重要對學生影響深遠，尤其在今年的基本學力測驗之後，題目的活化更突顯課外閱讀的重要性。而本校已洞燭機先，從八十九學年度開始，即推動學生做課外閱讀活動。我們的做法如下：

1. 每位學生均有一張愛書卡，每閱讀一本書，即完成心得寫作單(學校提供)，交由導師或課任教師確認(在愛書卡上簽章或簽名)。
2. 書籍來源：每學期開學由圖書館提供 30 本書給每班。每一次段考後再交換，班上同學也可自行交換書籍或捐贈書籍，部分教師也自行提供書籍。
3. 獎勵：
 - (1) 每閱讀完十本書即可到教務處換取獎卡(獎品豐富)。
 - (2) 每學期統計班上前 3~5 名，可與校長合照，並給予嘉獎。
4. 好書介紹：利用升旗時間每班輪流介紹好書。

其實有些活動國小可做的，國中仍然可做。我們老是以升學為藉口，推掉很多對學生有益的學習活動。從事教育工作者應有長遠的眼光，才能造福莘莘學子。

(四) 教師教學檔案之建立

凡走過的必須留下痕跡，以往教師從事課程設計或發給學生補充資料、多元評量設計、給家長的信，很多無法留存，變成一堆凌亂的資料。九年一貫課程試辦以來，我們發給每位教師一本檔案資料夾，請他們將所有教學相關資料作有系統的保存，這不只是自己的教學成果，也可提供教師教學評鑑使用，更可以隨時從資料中反思，應改進及修正之處。

(五) 輔導知能研習活動

配合輔導室辦理輔導知能研習，以求所有教師均具有輔導專長，均可站在第一線作基本的輔導工作。

教師進修活動的內容是多元性的，除了九年一貫課程的進修之外，為了提升教師教學品質，發揮專業知能，一連串相關的研習活動也陸續安排，使得教師能接觸多面的研習資訊，當一個武功高強的好老師。

陸、反省與建議

萬事起頭難，從無至有，本校歷經一個多學期的試辦，先變革學校組織文化，再推動教師成長運作，雖然過程中有些艱辛，但確是值得的，目前我們已有不錯的成果，但相對的有以下的困難及待突破的地方。

一、露出曙光，展現光明

(一)觀念的接受

透過這次九年一貫課程的試辦，本校教師在觀念上已漸漸能接受九年一貫課程的變革。探究多數人會反對的原因，有時是因為不清楚內涵，且學校及教育局也沒有一個系統的研習活動，使教師因不了解而感到害怕。因此建議學校及教育局應盡速安排有系統性的研習，讓全部的教師先進入狀況。

(二)實作的經驗

另外，在此次試辦中，教師對於九年一貫課程的精神與綱要認識後，教師依現有教材，也參考各領域的能力指標，設計學習活動。教師在教學活動上的突破，使將來在九年一貫課程正式實施上能順利銜接。因此也建議各校均有給予教師實作的經驗。

(三)良性的互動

在分領域的研習及教學研究會中看到教師們一再的互動、溝通、交換心得，共同設計教學活動，這種別開生面的研習模式使學校形成一種良性的進修互動風氣。

(四)自立自強的進修

採取學校本位的進修模式，不完全依靠教授、學者。由校長、主任及領域召集人一同粉墨登場，自己針對學校的需要，發展出有系統且兼具理論與實務的研習，其效果絲毫不比聘請教授演講還遜色，而教師的反應也相當熱烈。因此建議各校的校長及主任應趕快去了解九年一貫課程的實際內涵，才能帶動教師一起成長。

(五)教學品質的提升

曾經參觀高雄市明義國中九年一貫課程成果發表會時，記得社會科領域發表的一位教師提及，十多年來的教書生涯，現在才真正體會到有成就感。因為經過這次九年一貫課程的試辦，自己在教學上做了突破，以往只有照本宣科，現在就必須蒐集資料，並採資訊融入教學，不但自己有收穫，學生受益更大。而本校教師也同樣反映了這樣的問題，我覺得這是一種很好的現象，九年一貫課程帶動教師提升教學品質。

二、應再努力，力求突破

雖然，一學期多走下來我們已有不錯的成果，但我們不能以此為滿足，因為要成長的空間還太多，以下也提出本校應再努力的方面。

(一)社區資源有待整合

前已提及家長在班級經營上提供人力、物力、財力，但在教學活動規劃上仍未與教師共同合作。另外在社區資源上，目前也僅有財力的協助，我們冀望社區在人力、物力、財力上再做一番結合。

(二)行動研究有待落實

此次課程的改革，教師應具備的其中一項能力—行動研究，這是教師根據科學方法來研究他們自己的問題，以期改進及評價自己的決定與行動的過程。尤其實際教學者，一方面行動一方面研究，從行動中找出問題、發現問題，進而解決問題以求進步。這一部分的重要性從以上敘述中可知。本校在推動教師成長運作

中仍有待進一步的落實，以真正提升教師教學品質。

(三) 資訊融入應再努力

雖然本校已透過平時不定時及寒暑假固定時段密集式的培訓教師資訊融入教學的能力，但參與的教師仍不多。因此我們得以更積極及獎勵的方式，透過教師能力檢核表，鼓勵教師具備資訊融入教學的能力。

(四) 教師專業評鑑制度亟待建立

爲了讓所有教師均能動起來，也爲了追求更高的教學品質，教師專業評鑑制度在校園中必須建立。透過評鑑使好的教師獲得肯定，讓觀望不前的教師知所改進，如此在九年一貫的推動上，提升教師參與的動機。

(五) 多元評量仍需推廣

由於傳統評量的單一與狹隘，無法兼顧多元、適性、個別化的需求。因此九年一貫課程中，教學上的創新同時也必須兼顧多元的評量。本校雖然從八十八學年度試辦小班教學以來，已逐漸鼓勵教師採多元評量方式，唯多數教師仍顧及學生的升學需要，唯恐多元評量影響考試成績。因此對於多元評量的推展仍有待進一步的努力。

(六) 六大議題有待融入

七大學習領域在九年一貫課程中是以主角的姿態出現，六大議題只能附屬其下當配角。但六大議題的重要性是毋庸置疑，且是提升國際競爭力的最佳方法，但推動時如不正視它，容易被遺漏。因此九十學年度本校在試辦時，應將六大議題融入，以求課程完整性。

三、問題與解決策略

此外，在這段時間的推動上，也浮現了一些問題有待解決。由於我們的成長運作是依靠「課程發展委員會」及「學習領域小組」二大組織來帶動，因此我們的問題也從這二方面來切入。

(一) 課程發展委員會遭遇的困難與解決方式

困難一	解決方式或建議
各領域召集人未能有共同空白課的時間進行研討，只好用早自習時間(am7:40~8:20)，由於時間不多，有時討論內容草草結束，不能深入。	各領域召集人，下學期應安排有共同空白課的時間，以利研討。

困難二	解決方式或建議
部份召集人希望換人，大家輪流工作，因爲他們自己本身是導師，工作已很重，又得承擔該領域試辦中的各項工作，與參與開會，安排領域進修，分配工作，催交學習活動設計，整理資料…等，但有的召集人又認爲這項工作必須慎選人員，對九年一貫有清楚的概念，才能帶領大家共同成長。	各領域召集人願意繼續擔任者，仍請留任；沒有意願者，則另找領域中較熱誠並較熟悉運作狀況者，這個人選希望在期末教學研究會中改選，而新舊間的交接一定要清楚明白，原召集人有義務帶領新召集人至順利上任爲止。

困難三	解決方式或建議
<p>自然生活科技領域，涵蓋層面較廣，有生物、理化、地科、資訊、生活科技等多科，人員組成較複雜，而負責該領域的召集人爲生活科技教師，他認爲以生活科技老師要帶領這麼多科老師一起成長、一起工作，似乎承擔不起這個責任，也無這個能力，尤其自然科教師在本校也較難找出一位有意願的帶領者，因此自然生活科技領域是本校在試辦中，屬成效較不彰顯的一個領域。</p>	<p>由於該領域跨的面較大，因此仍必須有二個人(自然、生科)來負責運作，但上述自然科的困境，目前只有靠行政上一再對自然科教師進行溝通，請他們對學校工作的共同支持外，另外，我們則必須再努力去尋求一位願意幫忙的召集人，以利工作推展。</p>

困難四	解決方式或建議
<p>各領域召集人開會經常會提到爲避免干擾及佔用上課時間，研習活動應儘量排在寒暑假中辦理，可是寒暑假中有意願進修的老師有多少呢？我們很疑惑該如何規範寒暑假的進修活動。</p>	<p>在第七次課程發展委員會決議，每領域均應安排 2~3 天的研習活動，每位教師至少應參與三個半天的資訊融入教學的研習活動，但我們下達此訊息後，對於那些不參與的老師登記名單，列入考核參考，但仍請教育局規範寒暑假的進修，以利學校推展。</p>

(二)學習領域課程小組遭遇的困難及解決方式

困難一	解決方式或建議
<p>各領域小組開會研討時間，因無共同空白課程時段，因此只能利用早自習，或週會、班會時段，又加上工作忙碌，開會的時間自然減少，目前最多者僅三次。</p>	<p>學期排課時，各領域應有共同空白課程時段，以利該領域去運作順利推動。</p>

困難二	解決方式或建議
<p>各領域中仍有極少部分教師，雖然分組，可是仍然置之不理，讓召集人真的很著急，不知如何催交。</p>	<p>對未依時限完成的老師，如召集人催交也沒用下，我們仍希望行政上發揮作用進行勸說，再不行，只好提報教評會處理，更進一步待教師評鑑制度落實後，得以有具體考評。</p>

困難三	解決方式或建議
<p>教學活動設計的品質如何，尙難有一套標準衡量，況且各領域也難找出真正的專家進行評鑑，如果有真正的專家，本校經費不足，也恐怕難以應付爲數不少專家評審的經費。</p>	<p>校內小組成員，先進行對話，修正彼此間設計的學習活動歷程，但必須有足夠的時間。各縣市應儘速成立各學習領域輔導團員。 教育局補助非教育部指定的試辦</p>

	學校經費十萬元，但要求的成果要與教育部補助的五十萬元品質一致，讓我們有捉襟見肘的感覺，所以我們無能力隨時聘請專家到校指導，只得靠自力救濟，因此請教育局在經費許可下，仍須酌予補助。
--	---

困難四	解決方式或建議
各學習領域教學活動過程設計後，理應有教學觀摩會，但多數老師一聽到教學觀摩聞之色變。	可以參考高雄市明義國中模式辦理，每位老師至少安排一場教學觀摩會，從下學期開始，由召集人排出老師教學觀摩次序。

記得未試辦九年一貫課程前，我們是茫然、不安、焦慮、質疑，甚至是抗拒的，但是經過實際去了解、運作，才知當初的擔心是多餘的。因此，再此要建議所有的教師—與其消耗這麼多的「能量」去擔心，何不讓自己面對現實，勇於接受挑戰。同時也建議教育部、局及各校行政單位，應以負責任的態度，如何安排有系統的進修活動，讓全國教師盡速了解九年一貫課程的內涵，及應有的作為，以免因不了解而生抗拒。當抗拒聲浪太大時，對於工作的推展是相當不利的。

凡走過的必留下痕跡，希望本校教師經過的一步一腳印，帶給未試辦學校一些思考方向及遵循方針。初生之犢不畏虎，當然經驗仍嫌不足，其中疏漏不足之處在所難免，我們仍期待大家給予我們指正、建議。請再參考以下附件—各領域實作狀況報導以求更進一步的了解。其中綜合活動及藝術與人文學習領域採較詳細的報導，其他學習領域則以心得分享方式報告。本校也將所有課程活動設計公佈在本校九年一貫課程網站上（網址：www.hkjh.kh.edu.tw），以供大家參閱。

【附件一】

七大學習領域運作實況報導

壹、綜合活動學習領域

鄭君紋老師、林恩仲老師

一、前言

自八十九學年度起，「九年一貫」這四個字開始正式進入我們的生活及教學中。從緊鑼密鼓的開會，到帶領綜合領域中的其他老師參與實作，過程中有成就感，也有無奈及憂慮，所幸領域內的老師們都能多予配合，就這樣搖搖晃晃的走過半年多。

去年學期初，知道九年一貫就要在學校試辦，許多老師都在問：「九年一貫到底是什麼？」這個問題對領域召集人而言，也是個問號。但伴隨一次又一次的「九年一貫種子教師研習」，問題的答案也漸漸清晰了些。記得帶領老師們實作時，大家懷著「交作業」的心情而來，因為每一階段的規劃，均需老師配合完成教學活動設計，從規劃校內綜合領域課程行事曆，到設計教材及學習單，都是利用老師們課餘的時間，甚至剝奪老師們批改作業及休息的時間，因而增加了老師的負擔和壓力，對召集人而言，鼓勵老師們發揮創意，安慰老師們疲倦的心情，成為推動的首要工作。除此之外，我們也安排了一些九年一貫的認知學習，來增加老師們對九年一貫的認識，在邊做邊學之後，老師們逐漸化解對九年一貫的疑懼。

其實，九年一貫課程的實施，雖令綜合領域的老師們有些措手不及，但其追求創新活潑的教學內容，是和綜合活動學習領域原本的目標是相吻合的。因此這一波的九年一貫改革，相信會使綜合領域的教學方式獲得更大的發揮。並且，綜合領域的老師們都具備體貼溫和諒解的個性特質，在推動九年一貫課程的過程中，不但能彼此配合，還能互相加油打氣，所以相信會比其他領域更能同心協力，因應教育上的改革。

二、發展過程

(一)綜合活動學習領域教師成長組織運作工作進程（擬訂計畫）

- 1.成立「綜合活動學習領域課程小組」。
- 2.擬定本學期綜合活動學習領域教師成長組織運作研討計畫。
- 3.實作與分享能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動。
- 4.實作與分享統整課程「蛇年話蛇」綜合活動學習領域主題教學活動。
- 5.規劃試作綜合活動學習領域之學校本位課程計畫。
- 6.協助推行與參加本校九年一貫課程相關研習活動。

(二)實作報告

- 1.綜合活動學習領域課程小組職務分工
 - (1)領域召集人：林恩仲
 - (2)小組成員：鄭君紋、楊雅慧、黃靖淳、陳怡娟、梁麗珍、李俊甫等
 - (3)研習策劃：林恩仲、鄭君紋
 - (4)科指導員：【童軍】－林恩仲 【輔導】－鄭君紋 【家政】－楊雅慧

- (5)行政協助：教務處
- (6)開會時間：每次段考前之星期一第七節開會一次，另依實際需要加開會議。
- (7)會議記錄：採輪流方式，並作電腦文書處理。
- (8)所有相關資料，均以 A4 紙橫式電腦打字呈現，以便期末統整資料。
- 2.擬定本學期綜合活動學習領域教師成長組織運作研討計畫
- (1)二月：成立領域課程小組，研擬教師專業成長計畫。
- (2)二月：暫行綱要，能力指標分析說明，活動設計及學習單製作格式介紹。
- (3)三月：研討能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動。
- (4)三月：規劃試作綜合活動學習領域之學校本位課程計畫。
- (5)四月：教授實作能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動。
- (6)四月：研討統整課程「蛇年話蛇」綜合活動學習領域主題教學活動。
- (7)五月：成果分享能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動。
- (8)五月：教授實作統整課程「蛇年話蛇」綜合活動學習領域主題教學活動。
- (9)五月：舉辦本校提昇教師資訊融入教學能力之「網頁式教材」製作研習活動。
- (10)六月：成果分享統整課程「蛇年話蛇」綜合活動學習領域主題教學活動。
- (11)六月：統整「蛇年話蛇」各領域課程教學活動設計。
- (12)六月：檢討改善本學期綜合活動學習領域教師成長組織運作計畫之實施。
- 3.實作與分享能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動
- (1)教授實作時間：90.3.19~90.5.4
- (2)教學活動設計：參考 89 年三民國中舉辦的「綜合活動學習領域教學活動設計種子教師研習」之能力指標 1-4-1「精彩過一生」單元主題教學活動設計範例。
- (3)課程內容實施：
- a.林恩仲－「另類男女童話」／一、二年級童軍社團【4 節】
- b.鄭君紋－「人際交流道」／一年級授課班級輔導課【2 節】
- c.楊雅慧－「我的未來不是夢」／一年級授課班級家政課【4 節】
- d.陳怡娟－「交友白皮書」／三年級授課班級輔導課【2 節】
- e.黃靖淳－「我的頭號情人與頭號朋友」／三年級授課班級輔導課【2 節】
- (4)成果分享時間：90.5.7
- 4.實作與分享統整課程「蛇年話蛇」綜合活動學習領域主題教學活動
- (1)教授實作時間：90.5.17~90.6.8
- (2)教學活動設計（如附件）：
- a.一年級童軍：林恩仲－「話蛇八卦」／1 節
- b.一年級輔導：陳怡娟－「十二生肖大特寫」／1 節
- c.一年級家政：楊雅慧－「蛇話端午」／1 節
- d.二年級童軍：林恩仲－「緝毒小組」／1~2 節
- e.二年級輔導：黃靖淳－「白素貞與許先」／3 節
- f.二年級家政：楊雅慧－「十二生肖競排行」／6 節
- (3)課程內容實施：依上述教學活動設計之課程與學習單，由全校一、二年級各班共同施作。

- (4)成果分享時間：90.6.11
- 5.規劃試作綜合活動學習領域之學校本位課程計畫：實施步驟如下。
- (1)以本校八十九學年度上下學期學校行事曆為依據。
 - (2)細分綜合活動學習領域之主要能力指標。(國中階段共 12 條)
 - (3)教師分組依細分之能力指標，分配安排各教學活動適宜的學習節數及授課時間。(每條主要能力指標約 30 節課)
 - (4)各組協商所設計的教學活動之學習節數與授課時間，消除衝堂或超過週節數的情況。(每週授課三節課)
 - (5)整體規劃各學習階段(三年)之每月學習主題活動簡表。
 - (6)各組再依各教學活動草擬設計相關的學習策略與活動內容。
 - (7)配合六大議題設計各學習階段之教學活動課程計畫簡表。(如附件)
- 6.協助推行與參加本校九年一貫課程相關研習活動
- (1)【90.3.26】／全校教師
→介紹九年一貫課程各學習領域之能力指標
 - (2)【90.3.27】／本校綜合活動學習領域全體教師
→綜合活動學習領域產出型研習課程－規劃試作學校本位課程計畫
 - (3)【90.5.28】／本校綜合活動學習領域全體教師及其他自願參加的教師
→舉辦提昇教師資訊融入教學能力之「網頁式教材」製作研習活動
 - (4)【90.6.19】／全市性各校報名參加之綜合活動學習領域教師
→介紹綜合活動學習領域之學習活動設計與實作經驗分享

三、檢討與建議

本校綜合活動學習領域之教師成長組織運作經一學期研討計畫的實施，提出下列檢討與建議，冀作為以後正式實施九年一貫課程之改進方向與範例。

(一)本學習領域之試作優勢(成果)

- 1.非考試科目，課程設計彈性大：
本學習領域較無升學壓力及課程進度之壓力，課程設計上有極大彈性，易落實九年一貫課程之推行。
- 2.活動式教學，符合九年一貫教學理念：
本學習領域各科之課程多採用活動式教學(做中學)及分組合作學習方式進行，可說已具備九年一貫課程之教學理念。
- 3.教師研習多，心態上已做好調整：
本學習領域教師接觸九年一貫課程研習較為頻繁，心態上較能接受此波教育改革，且易於溝通協調。
- 4.課程內容涵蓋廣，易實施主題統整：
本學習領域各科之課程內容與七大領域、六大議題皆有相關之處，在結合學校行政或統整課程的活動設計上具極大優勢。

(二)本學習領域之試作弱勢(困境)

- 1.配課情況甚多，較難發揮專業：
本校童軍、家政科教師略顯不足，故學校配課情況甚多，非專業科目教師難以配合綜合活動各科教學活動之實作分享或達其教學效果。
- 2.師長觀念保守，易排斥活動性課程：
本校升學風氣甚重，過多活動性課程的安排與實施，易引起部分家長及導

師的責怪，認為會影響學生的課業學習及上課心態。

3.教師授課班級多，工作過於繁重：

本學習領域各科教師之教學基本時數規定，除一週約教授 24 節課外，因學校班級數多，亦可能有超鐘點之安排，使本學習領域教師多需任教十幾個班級，過多的學習單不僅造成學生書寫製作的壓力，也形成教師批改上的困擾，而影響批改品質。

4.授課限制不易調整，難實施協同教學：

由於本校規模較大，班級數與教職員均多，教師的授課班級及授課時間一旦固定便不易調整，故本學習領域各科之班群協同教學（共同授課）不易實施。

（三）本學習領域之建議改善

1.創新教學：

為因應九年一貫課程之實施，教師需多充實其他科或各領域之專業知識，以增進自我成長，提升教師專業知能，創新設計多元化的教學活動。

2.行政配合：

為配合教師專業知能之提升，政府或學校教育行政單位應舉辦相關且多元化的研習活動，提供各領域教師依需求或興趣選擇參加。

3.革新政策：

政府教育行政單位應有效評估多元升學管道的優劣得失，擬出更好的教育政策，徹底改變升學主義所帶來的弊病。

4.調整時數：

政府教育行政單位應適當調整（降低）教師們的教學時數，以利教師有時間作較多創新的教學活動設計，及與學生共同檢討分享其學習效果。

5.班群設置：

為利於領域間各科之協同合作教學，學校行政應於開學前事先規劃「教師班群組織」（2~3 班為一班群），即班群具有相同的領域教師班底，便於協同或統整教學。

6.溝通協調：

在升學風氣過剩的情況，本領域教師應在行政支援配合下，試圖與部分家長及學科教師進行溝通協調，積極落實學生學習帶得走的生活能力。

（四）本學習領域之未來發展

1.繼續規劃九十學年度綜合活動學習領域教師成長組織運作實施計畫。

2.積極落實本領域教師之專業八種知能之提昇與自我評鑑。

3.協助推行與參加學校九年一貫課程相關研習活動。

4.配合與完成學校各方面九年一貫課程各項教師成長活動。

5.安排 90 學年度本領域教師之教學觀摩活動，增加教師觀摩學習的機會。

6.檢討改進本領域教師之教學評量與活動設計，增進教師反思及創新的能力。

7.配合本領域之能力指標，規劃領域教師各科之協同教學活動（宜事先規劃班群設置）。

四、結語

九年一貫課程的規劃確實針對現行國民教育制度的弊病帶來重要的改革契機。其所標榜的「教育鬆綁」與「教育開放」精神,增強了教育的專業性與自主性,亦提高教學創新的可能性。但規劃的美意,是否真能反映在具體的教學實施過程,或是能受到教師們的積極投入、大力推行,則需要相關的配套措施。尤其是綜合活動學習領域強調「實踐、體驗、發展、統整」四大目標,屬於活動性課程,學校行政的配合即成為影響教學實施的重要因素,如教學時間彈性調整、教學需求的輔助系統(社區資源)、活動空間的規劃、師資人力結構的充實……等,都希望透過學校方面進行妥善安排,而後結合綜合活動學習領域教師的專業知能,設計相關課程與活動,以「做中學」方式落實學生之生活教育,方能彰顯課程改革的精神。

「九年一貫課程」的教改活動對教師、學校、教育行政機關來說,都是一項高難度的挑戰,是故全體教育工作者應該視自己為一個重要的參與者,一體面對,同心協力,並積極致力於發展性的教學革新,這不僅能提昇教師的專業自主,也達成提高國民素質及國家競爭力的目標,所謂培養學生「帶得走」的生活能力而非「背多分」的成績,就是這個道理。

回想本校教改運作的這段期間,雖曾有許多的無奈與怨言,但這一路(教改之路)走來,夥伴們彼此間的體貼諒解、加油打氣成為我們堅持下去的重要「元氣」。當課程活動落幕時,我們或許會歡喜於學生的體驗收穫,但也更珍惜夥伴們這段經驗分享共同成長的心路過程。感謝綜合活動學習領域教師們的支持,也感謝學校行政的配合及其他領域教師們的鼓勵,相信未來我們能共同打造出小港國中的美好願景。

貳、藝術與人文學習領域

陳珮珊老師

一、前言

夥伴們！九年一貫就要從國小貫上來；甚至連幼稚園都如火如荼地在推展；我們教國中的怎能不戰戰兢兢呢？當了媽媽的教師都知道：你有一家子的人需要你，你有一堆學生需要你，學校也要仰賴你的專業，你要在有限的時間裏做無限的事，更要在時間的夾縫裏讀書成長，或陪兒子女兒成長。這些壓力造就了女人成爲超人，它不斷地激發你的潛能。如果你沒在壓力下妥協而遭時代洪流淘汰的話，就需要知道 21 世紀的人才需具備的四大能力：一、網際網路的能力。二、創新的能力。三、顧客導向的能力（學生的需求）。四、領導的能力。然後發揮你的超能力，朝目標前進吧！其實九年一貫最大的改變在於提升教師團隊合作的觀念；強調學生的小組合作學習。這教改並非改學生，而是改變老師不當的教學方法、習慣、心態、行爲；給學生的是帶得走的能力，而不是背不動的書包。那如果連媽媽老師都知道要上進的話，年輕的小姐老師或帥哥、爸爸老師就更沒有理由推託九年一貫教改的責任了。因爲啊！我們的不負責任，將來「慣」壞的可是自己的小孩耶！如果你沒有小孩的話，別人的小孩更要好好教，才不會被人群唾棄…。天啊！我在說什麼？你就當做一個超人在說話好了！你要不要當超人？

擔任召集人就如同陪自己小孩的成長一樣；小孩的成長是急不得的。藝能科老師班級數多，平常教學就已經非常忙碌，要是自己做不到的事，就不要隨便要求；凡事要以身作則，改變先從自己開始。在學校時，我利用空堂構思教材、建置網頁資料；一有研習機會就盡量參加，累積教學創意。藝術的學習必須從生活出發；教材上的取捨，我秉持這個原則。教學更需要考量能否與學校活動相互結合，才能形成「三贏」的局面（學校、老師、學生）。以往教師們都各有其風格及專長，並在自己的領域裡默默耕耘；但現在我們要跨出以往單打獨鬥模式，透過各種發表與教學觀摩，讓願意改變的老師相互影響，這是我們要一直努力的方向。

二、89 學年（下）藝術與人文學習領域教師成長運作過程

（一）目標

1. 了解九年一貫的精神及內涵
2. 藝術與人文課程綱要及學習領域的了解
3. 共同建置藝術與人文網頁內容
4. 音樂、美術教師個人網頁的學習與建置
5. 教材的設計與研討

（二）過程

1. 了解九年一貫的精神及內涵—藝術與人文課程綱要及學習領域的了解：
於第一次領域課程小組會議（3 月 16 日）前，先把「聖經」---九年一貫課程暫行綱要「藝術與人文學習領域」掛上網 <http://teacher.hkjh.kh.edu.tw/art/nine1/index.htm>，以便在電腦教室開會時研討；書面資料於日後已補發，讓小組成員人手一冊。（3 月 27 日）段考下午教務

處主辦全校教師研習，又再一次針對九年一貫的精神及內涵詳細解說。所謂的「聖經」－「九年一貫課程暫行綱要」就是要反覆的研讀、推敲、引經據典的加以活用；當老師在設計教案時，能力指標絕對是非常重要的依據。仔細研讀、思考「藝術與人文學習領域」的「實施要點」內容，更有助於打破領域教師課程本位主義的迷思，也是改變教法的重要參考。

2.共同建置藝術與人文網頁內容：

藝術與人文學習領域課程小組結合了全校的音樂、美術專任教師；平時老師們各有其風格及專長，並在自己的領域裡展現豐富的教學創意。但長久以來習慣於默默耕耘，對於彼此教學經驗的溝通與傳承僅止於片面。透過網頁，我們希望把教學資料、經驗不斷地呈現累積，並且共同分享。這是我們跨出以往單打獨鬥模式的第一步。網頁的建置由召集人負責，以便有效的管理與呈現教師團隊的成果。我們的網站請查閱：

<http://teacher.hkih.kh.edu.tw/art/>

【優點】：藉由各研習、開會、活動的研擬、教案的編寫及平時相處的討論…可持續地修編、擴增網頁內容。透過網站的公開發表更可提升專任教師的專業形象，激發夥伴們相互研討、修正教學內容的動力。

3.音樂、美術教師個人網頁的學習與建置：

我們固定於每週四第一節在北辰 3F 電腦教室有柯澎傑老師個別指導、諮詢網頁製作及學校教師網站的設定等相關問題；不能前來的人亦可與柯老師約額外的時段。

【遭遇的困難】：領域小組成員對於電腦研習都有學習熱情；但個人網頁除了技術問題外，後續內容更需要用時間心力去維護。但在課務(藝能科老師每週至少 24 節)及外加的多重任務下(需支援學校活動、指導對外競賽及相關音樂美術社團…)，教師個人網頁的建置很難推動。試辦學校的老師最大的困難就是在現有的體制夾縫中，要找出時間共同討論、思考、學習、成長。所以教師個人網頁目前無法呈現應有的效能，仍有待繼續努力。

4.教材的設計、研討：

三月二十七日先舉辦「藝術與人文領域產出型教學活動設計」，特別針對 1.設計學習單的注意事項 2.主題教學的討論與設計 3.『蛇年話蛇』統整課程討論與設計來取得共識。以下為我們的做法：

(1)教學與學校活動的結合

a.鄉土歌謠比賽：

本校是推動鄉土語言的重點學校；鄉土歌謠比賽這學期開始成為常態性的校內比賽。我們領域的教學也配合辦理；除了所有任教音樂的老師指導各班練唱事宜外，更由陳珮珊、蕭明佳兩位教師共同規劃相關教材配合。比賽前，由陳珮珊老師規劃「超級比一比」，解說指揮的功能及特性，並評量學生二拍、三拍、四拍的指揮技巧。比賽後，由蕭明佳老師以比賽為引導動機來規劃「做伙來唱阿嬤ㄟ歌」，請學生分組以一首鄉土歌謠做歌唱表演且進一步了解歌中的相關背景。

b.直笛獨奏比賽：

以往每年全市音樂比賽都由訓導處指定項目協助音樂老師組團參加。藝術與人文教學研究會希望化被動為主動；為提昇本校學生直笛獨奏之演奏能力及遴選全市音樂比賽直笛項目之儲備選手，特舉辦校內直笛獨奏比賽。比賽分為初賽、複賽，並由蕭明佳老師於 6 月 16

日 7:00PM 聯合直笛社為比賽特優學生舉辦一場音樂會(港中音樂祭--直笛之夜)。複賽與音樂會我們安排了 DV 數位錄影,並且在一、二年級社團時間播放、檢討。

c.班級音樂會:

為配合九年一貫活潑、生活化的教學,到了學期末,港中的音樂老師考量各班的狀況,陸續推出班級音樂會;已沒有教學進度壓力的老師,則帶領該節任課班級學生前往音樂教室欣賞、觀摩。(教室可同時容納 3-4 個班級)舉凡節目內容、海報、節目單、邀請函...的製作,皆由全班分工合作。在老師的推動和同儕比較的壓力下,「開班級音樂會」儼然成為港中的風氣。

(2)『蛇年話蛇』統整課程的配合

為了配合本校課程統整週「蛇年話蛇」的主題教學,藝術與人文教師透過教學研究會的討論與評估,決議加入這項活動,以便從中獲得個人實作經驗。我們依各任課班級的進度,重新調整上課內容,設計學習單,並把評量列入學期成績;所以,美術科陳娜娜、沈小鈴、謝明珍三位教師便有三份蛇年的教案(包含學習單)分別進行。音樂科則在教學研究會時經過討論,由陳珮珊、王玉玲老師研發一份教案與學習單--「情定西湖」,供音樂教師共同使用。

(3)藝術與人文學習領域的統整

本學期(89下)僅止於音樂、美術教師個人教學的學習單教材設計;為加強藝術與人文整體的發展,未來將以音樂、美術的教學融入表演藝術概念來發展,並邀請謝明珍老師擔任美術科聯絡召集人,與音樂科陳珮珊老師搭配,統整藝術與人文教學內容。由於陳珮珊、謝明珍兩位老師都在訓導處兼協助行政的工作,所以順便在暑假期間,針對「情定西湖」學習單加以補充,並加入美術科的教學支援,修正為藝術與人文的統整教材。

三、90 學年(上)藝術與人文學習領域教師成長運作過程

(一)目標

- 1.藝術與人文教師個人教學檔案資料的建立
- 2.藝術與人文教學觀摩會的舉辦
- 3.教學創新
- 4.多元評量
- 5.統整教材的設計、研討

(二)過程

1.藝術與人文教師個人教學檔案資料的建立:

為了配合將來的教師評鑑,並建立老師的專業形象,教師個人教學檔案資料的建立應早有共識。但為了有效的管理與呈現,我們鼓勵教師建置個人網頁。有鑑於上學期個人網頁的推動上無法呈現應有的效能,目前先有陳珮珊、沈小鈴老師帶頭示範;若其他老師也能認同建置個人網頁的好處,才能在現有的體制夾縫中盡量找出時間,逐一加入這個陣容。陳珮珊老師個人網頁請查閱:珮珊的教學檔案集中營

(<http://teacher.hkjh.kh.edu.tw/cpss/>)

2.藝術與人文教學觀摩會的舉辦：

現在我們要跨出以往單打獨鬥模式，透過各種發表與教學觀摩，讓願意改變的老師相互影響，這是我們努力的方向。

我們已透過教學研究會取得共識（依據 90 學年度第一次藝術與人文教學研究會決議：各教師將暑假作業之「課程設計」於本學期第二次段考前實際在班上教學後，先予以修改再交給領域召集人；並從中選一節作為教學觀摩之用），負責人擬定細部辦法，經過溝通協調，再發布時間。只要學校設備許可，我們還計劃剪輯老師們創意教學的成功範例以數位錄影方式掛上網頁與更多夥伴分享教學成果。

四、結語

小港國中藝術與人文領域的教學題材內容非常的多元；平時老師們早就有其風格及專長，並在自己的領域裡展現豐富的教學創意。所以我們把重心放在如何推動老師跨出以往單打獨鬥的模式；透過各種發表與教學觀摩，讓願意改變的老師互相切磋影響；這是我們要持續努力的方向。試辦學校的老師最大的困擾，就是要在現有的體制夾縫中，仍要找出時間來共同討論、思考、學習、成長。所以我們透過藝術與人文網頁，希望持續把領域教師的教學資料、經驗不斷地呈現累積，並且共同分享。

如果為了教改，讓老師承受了太多額外的業務壓力，在推動上必有很大的反彈；事實上，以我們領域試辦的經驗：只要激發老師教學創新的意願，重新調整教學策略並在教法上嘗試做對學生有益的改變，九年一貫的列車就已經被啟動，不斷地向前奔馳了！

備註：

高雄市立小港國民中學藝術與人文學習領域網址：<http://teacher.hkjh.kh.edu.tw/art/>

高雄市立小港國民中學藝術與人文學習領域產出型教學活動設計：

內容請連結<http://teacher.hkjh.kh.edu.tw/art/PP1.htm>

參、語文學習領域（國文）

謝雪曼老師

面對九年一貫，作為前鋒難免遭受挫折，要實際推展真的要帶股「傻勁」才行。就在那不放棄的毅力和使命感作祟下，一連串的開會討論實作檢討中，終於漸露曙光，若是真的有那麼點成果，也要感謝大家能屏除私心，為教育盡一份心力。小港國中為九年一貫試辦學校，讓身為輔導團成員的我能有機會將所參與的研習和大家分享，並且能實際運用到教學活動中。研習中在李坤崇、薛梨真教授用心的指導下，自己對九年一貫的認知更為真切成熟，身為種子教師可以開花結果是「粉棒」的哦！

擔任學校領域召集人，讓領域內教師了解九年一貫作業是義不容辭的，所以積極的籌畫和進行。在校長和各行政部門的大力支持及配合下，使得實際運作更為順利。於是先訂定了計劃及時間表，然後逐步去完成既定的目標並建立教學檔案。語文領域雖包含國文及英文二科，但其內容實難合併，故先暫分二科分別進行。以國文科為例，小港國中國文教師有 30 人，若要大規模進行整合，須先克服技術上的困難，且不容易找出一個共同時間來討論，討論是必要的，所謂「智慧來自於對話」。所以先採領域小組成員的方式來進行，讓小組成員都熟悉了九年一貫作業後，再擴充至所有國文教師。如此才能真正落實，讓教師實際參與，協助其解決問題，使九年一貫政策更容易推行。

選定 12 個小組成員後，在教務處的協調配合下，排定小組開會討論的時間，以利於安排老師們成長課程，召集人告知組員九年一貫的內涵和基本理念，依據該科能力指標設計學習單，及教師如何具備重編教材的能力。彼此分配工作，繳交作業磁片，實際進行班級教學，填寫施作紀錄表，檢討和成果報告。俟小組成員都熟悉整個運作流程後，再針對所有國文教師進行分工分組，並利用月考下午安排九年一貫專業成長研習，採小老師制，將小組成員安插在各組中，帶領協助其他教師完成作業、熟悉流程，再進行成果分享，和實作檢討及建議。如此領域內國文教師真的可以踏出第一步了！這是原先的用意，讓每個教師體會到九年一貫是關於每一個人的，九年一貫真的起跑了，是每個教師都必須去了解的。

這過程雖然辛苦，卻是值得驕傲的。回想一開始的筆路藍縷，難以相信自己真的做到了，為讓小組成員更容易進入狀況，拼命的翻閱書籍、研讀資料，待消化吸收後又全盤轉給小組成員知道，強迫自己每個步驟弄清楚，必須是沒有疑問的，那種心情我想若非實際參與是很難體會的，是難以言喻的，但也讓我更深入了解九年一貫的內涵和基本理念。

很感謝學校給我這個機會帶領學校同仁真正去認識九年一貫，終於不再孤單，不再孤軍奮鬥了，這是一個「粉棒」的經驗。真正去參與了解，就不會排斥；真正投入其中，就能了解推行的必要性；真的踏出第一步，就能免除恐懼。是因為不了解，所以害怕，害怕九年一貫帶來困擾、負擔。國父「知難行易」說，就是這個道理。九年一貫是一個潮流趨勢，是值得去推行，去做做看你不覺得難，因為它是有一定的目標在進行，孩子是在快樂中學習的。培養我們的孩子「帶著走」的能力，而非是讀死書；教育是雙向的，是教孩子方法而非一味給他單一答案而已，這如同「給他魚吃，不如教他釣魚的方法」啊！

肆、語文學習領域（英語）

江彩秋老師、謝玉蘭老師、龔貞如老師

一、運作的實況概述

只有務實，才能走的久遠。語文領域中的英語科和其他領域科目最大的不同在於語言是溝通的工具，生活中隨處可見，隨時可用，因此英語科的教學內容多為日程生活的情境，英語教學本來就是精采多樣化的生活情境演練。

在幾次學習領域召集人的會議中，釐清九年一貫的教改政策，套用曾部長的一句話「教師教學創新」。因此我們根本不須憑空捏造，只要將平時實施的創意教學，參照九年一貫課程綱要國中階段能力指標並配合現有教材繼續作較有系統之整理，將九年一貫課程統整視為 push 我們的一股動力。

召集人就曾做過的創意教學如角色扮演(Ordering in the restaurant)、蒐集商標等活動，提出供大家一起討論，獲得其他老師熱烈迴響，陸續有老師思索出其他主題，如：問路(role-playing)、「蛇年話蛇」課程統整 Chinese Zodiac、The Serpent in the Garden。根據各個老師感興趣的題目做分組，每組成員 3 至 4 人，選組長一人，積極討論主題呈現方式。利用第一次段考下午研習時間，先舉辦理念性宣導的研習，再由召集人講解學習單製作基本模式，隨即實地操作，並以春假過後的第一個星期為繳交期限。學習領域召集人的會議共同討論結果，第二次段考後為課程統整施作較佳時機，於是由教務處統籌辦理，優秀作品予以展示，優秀同學予以敘獎。

二、教學活動設計成果

本學期「蛇年話蛇」課程統整如火如荼地展開，全部英語科教師全力配合，為將來九年一貫課程統整自行設計活動來暖身，從做中學不僅獲得基本概念，並具體實作且呈現成果，語文領域英語科完成下列課程活動設計：

(一)主題統整：

1.Chinese Zodiac (一年級 Book Two, Lesson Three, Five and Seven)

*陳怡如老師、伍智渝老師、李依珍老師。

2.The Serpent in the Garden (二年級)

*江彩秋老師、莊璧娟老師、胡春美老師、翁慧玲老師。

(二)單科統整：

1.Ordering in the Restaurant

(Book Three, Lesson Four; Book Four, Lesson Four)

*莊曉青老師、姚如貴老師、鍾美智老師。

2.I'm Lost (Book Three, Lesson Five)

*黃雅莉老師、謝翠環老師、許秀菊老師、莊守理老師。

(三)創意教學：

1.Let's Go Shopping (收集標籤學英語)

*謝玉蘭老師、龔貞如老師、劉姿伶老師、黃秀琪老師。

(四)學校本位課程：

1.來去 Go to Hong Kong (參觀高雄空港)

*謝玉蘭老師、龔貞如老師。

三、教師成長

(一)團隊精神的表現

九年一貫課程統整強調不是單打獨鬥的個人風采，而是團隊活動。以此次課程統整學習單的分配及製作，在在突顯協同教學的重要性。從構思、收集資料、key in 資料、美工編輯、到學習單完成，大家群策群力，使老師們對九年一貫課程的恐懼、排斥，經由分組合作完成的成果、參與的成就感，而變得更了解，從這個過程凝聚了共識，也凝聚了向心力及革命情感，是意料之外的收穫。

(二)從做中學

教師專業成長，光靠教授們演講研習，有時失之浮泛；而站在第一線的教改尖兵之經驗談，不講究形式上刻意統整，反而更能切入核心。本學期教師專業成長，由教務處及領域召集人粉墨登場，講解九年一貫課程的理念，並且實作。效果絲毫不比聘請教授演講遜色，老師們的反應也相當熱烈，激勵老師們更多的創意。

四、施作困難

(一)時間限制：

施作過程囿於課程進度，在完成學習單方面，學生也抱怨作業太多。

(二)國文和英文難以統整：

國文和英文這兩種不同語系的語言，若要免強統合在一起，只會整到自己。曾經在一次研習中詢問李坤崇教授，提出這樣的看法也獲得李教授的認同。

五、努力方向及建議

(一)關於施作時間限制之建議

其實時間不夠的問題端看老師如何運用，課程統整週時可以停掉週記，改以學習單取代週記，甚至主題統整的封面也可以當作一次週記。

(二)課程統整的可行性

1.單科統整的可行性：

以可實施的實驗性質的活動班上檯面，舉凡角色扮演、蒐集商標、查字典等創意教學都有其可行性，而且學生做出來的學習單往往超過老師原先設想的標準甚多，教學上的一些些改變與創意卻大大地激發出了學生的潛力。

2.音樂、英文科協同之可行性

看到體育和健康教育可以做協同教學，社會科歷史與地理也協同的很自然，以英語科而言，要做協同教學的對象，非音樂科莫屬。舉例而言，當教師教到耶誕節的教材時，英語聖誕歌曲 We Wish You a Merry Christmas，可以音樂跟英文老師協同，由音樂老師教唱及認譜，而英語老師解釋單字涵意和用法，再和導師協調練唱時間，這樣一來，則英語和音樂就可自然地結合在一起。

(三)暢通溝通的管道

協同教學既然須教師們發揮個人長才，行政單位應提供這些教師共同空檔，讓教師們有共同對話的空間來作腦力激盪及協商溝通，盡情地對話，課程的不斷

修正不要常常落後於時代社會的變遷，第一線的實務建議要能儘快地反映在教育改革上。

(四)廣開發表園地

九年一貫課程統整不能悶著頭單打獨鬥，除了前人寶貴經驗傳承外，更需要精益求精，為鼓勵教師們將心得發表出來，廣開發表門徑，讓創意接受實作的考驗及其他意見的粹煉，激發出更璀璨的光芒。

大家都是教學魔術師，用熱忱化解疑慮；以行動代替觀望。

伍、社會學習領域

萬嘉玲老師

一、運作的實況概述

社會學習領域包含了地理、歷史、公民三科，恰巧二年級導師群中三科各有兩位老師，因此，在這六位導師合作默契下，迅速組成社會領域課程小組。

在這層有利的條件下，領域小組不論在計劃的擬定、工作的分配、施作細節的討論等等，都能就近在辦公室面對面溝通並達成決議，六位成員也按計劃的排定，分別推動該科所有老師全面動起來。

二、教師的成長

社會學習領域在教師教學創新上，主要是推動「協同教學」，並配合學生「合作學習」的二合一「有效教學法」，歷史、地理、公民分科同時進行。協同教學強調教師間的分工合作、能力互補、協調與團隊默契，因此，經常看見社會科老師在課餘時「結群成黨」、「秘密會商」，會後又「積極動作」。事實上，在推動之初，參與的老師莫不戰戰兢兢，對踏出這一步，帶有恐懼不安、冒險的危機感，但是，經過「真正的協同」後，反覺事前的多慮真是庸人自擾，協同教學不僅難不倒老師，反而增進了同事間合作的默契，在個人知識的成長上，也有相當大的推力。

此外，在配合學校的課程統整「蛇年話蛇」上，社會學習領域真正做到全體總動員，十四位老師都必須參與學習單的設計。有些較沒經驗的老師竟因此而失眠，壓力也是動力，雖然難產，但學習單還是一張張被硬「生」出來了。殘忍的催生過程，卻也讓老師們不再恐懼設計的工作，這點比交出去的學習單還有價值。

三、學生的收穫

學生的潛力是無窮的。教師在合作學習的分組活動中，總會擔憂學生不清楚題意、不知如何找資料、無法適切表達等等，但是學生所表現的，卻大大出乎意料之外。例如在歷史科合作學習中，爲了如何表現清朝男子綁辮子的情形，老師們苦思許久，沒想到隔天學生竟自行以童軍繩綁出辮子，漆上黑墨汁，再以厚紙版做出帽型，搭配起來，不僅饒富戲劇效果，更引起辦公室其他老師爭相試戴，讚不絕口。真是師不如徒啊！

再則，學生電腦功力不輸老師，以投影片或 powerpoint 呈現報告的組別也不在少數。學生在找資料時的投入、積極，資料呈現的系統性及多樣性，老師們自嘆不如，而這種自己動手獲得的知識，才是學生們「帶的走的知識」！

四、困難與缺失

(一)理想與現實無法兼顧

在現今升學主義掛帥之下，國中教師原本就擔負著沉重的課業壓力，所以任何一項改革與新嘗試，對老師而言都是額外的負擔；而且教師們在進行各項九年

一貫新措施時，總要小心翼翼，唯恐耽誤到學生既有的課業，甚至影響學生將來的升學。

(二)黑臉白臉的迷思

教師團體中常帶有濃厚的同事情誼和教學倫理，對資深年長的教師或學長等，總帶一分尊敬與禮遇，因此在全面推動九年一貫課程時，領域召集人總難免要討好、耍嘴皮，甚至威脅利誘一番，在此情形下，召集人除了要忙本身的課業外，又要承受推動九年一貫重責，壓力過大，常會有心力交瘁之感。

(三)教改新知的過與不及

教育主管機關舉辦的九年一貫研習，立意雖好，但許多老師反映參加數次後，卻無法獲致較進階性的知識，所以參加意願漸趨低落。因此建議辦理研習時，針對不同需求做不同的安排。

五、努力的方向

(一)協同與合作學習的優越性

根據學生的問卷顯示，絕大部分學生喜歡協同式教學，與合作學習的模式，而且學習效率高。因此，本校社會學習領域所有教師，都必須將此種模式運用在教學上，甚至可推廣至其他領域。

(二)全面熟悉並投入九年一貫教改

社會學習領域六人小組必須以身作則，帶動所有社會領域教師，爾後所有的工作都需由所有的老師共同分擔，老師之間也必須成立固定的教學團，不定期嘗試各種新教學法，以期早日做到人人不怕九年一貫，個個樂當召集人。

陸、數學學習領域教師

楊雪貞老師、李建德老師

一、前言

在一波又一波的教改浪潮推動之下，九年一貫新課程正式開跑，對眾多的老師來說，這是一個艱困的挑戰，卻也同時是另一個新的契機。爲了迎接這個新課程，教師們莫不磨拳擦掌，積極備戰；九年一貫課程變革乃是教育改革的一個重要里程碑，爲了因應時代變遷，持續追求卓越的歷程，一再研讀「七大學習領域」能力指標及「六項重大議題」能力指標中發現教育雖然革新，但不變其本質。數學教育本質乃是數學生活化、個別化、多元化及適性化，數十年來國中數學教育爲了高中聯考而與生活脫節，加上極權化的策略，統一課程語教材，忽略了個別差異，齊一學習步調抹煞學生的淺能。身爲召集人希望帶領全校數學老師熟識能力指標設計課程；而課程設計應以學生爲主體，生活經驗爲重心，培養現代國民所需的基本能力，以此理念和精神爲目標，希望能獲得全校數學老師支持，或許短期無法達成，但是一步一腳印，有作有希望。

二、實作歷程概述

身爲新時代的老師要拋開班級王國與單兵作戰的傳統觀念，轉而朝向班群與協同教學新做法。在這個基礎上來看班群與協同教學，我們可以發現，其實就是主張教室開放，空間共享，以團隊合作的方式進行教材研發、備課以及教學活動，如此不但可減輕教師負擔，而學生也能獲得更多元的指導和影響。而我們學校「九年一貫數學課程領域」採分組合作方式研擬教學活動並實施後檢討，每位老師不但用心設計，更發揮團隊精神發展學校數學課程，可貴的是參與的數學教師透過專業對話，將自己對課程規劃、學習活動設計之想法與心得，提出與其他老師分享，不僅釐清觀念，更可激勵相互專業成長，營造數學老師們專業對話的情境，改變以往教師們習於單打獨鬥，養成敝帚自珍心態。實踐學校的本位經營理念，提昇教師專業素養，需仰賴教師專業對話的意願與營造其情境。接下來就是本校數學學習活動設計分組名單及實作心得分享：

(一)教學設計分組一覽表：

1.第一組

- (1)成員：王月妙、陳玉燕、陳宗華。
- (2)教學設計研擬：以「蛇年話蛇」爲主題，適合一年級數學程度。
- (3)主持人：王月妙。

2.第二組

- (1)成員：李建德、李文富、黃志明。
- (2)教學設計研擬：以「比與比例式」爲主題。
- (3)主持人：李建德。

3.第三組

- (1)成員：李淑惠、伍怡芬、李欣穎、黃秀媚。
- (2)教學設計研擬：以「蛇年話蛇」爲主題，適合二年級數學程度。
- (3)主持人：李淑惠。

4.第四組

- (1)成員：梁志立、李渝伶、李渝俐、張義忠、楊玲美。
- (2)教學設計研擬：以「直角座標與二元一次方程式的圖形」為主題。
- (3)主持人：梁志立。

5.第五組

- (1)成員：陳雅雯、楊雪貞、朱家瑞。
 - (2)教學設計研擬：以「簡單幾何圖形」為主題。
 - (3)主持人：陳雅雯。
- 6.數學學習領域網頁製作：宋鳳英。
 - 7.資訊融入數學教學小組：文天浩、涂郁勝。
 - 8.文書組：朱秀香。

上述的課程活動中以第七場次主題教學設計「蛇話蛇年」最為特殊，因為這是本校統整「七大學習領域」所作的統整課程設計，全校師生動起來學生們快樂的完成學習單。而在教學觀摩演示後，李建德老師提出成果分享暨檢討：

(二)李建德老師教學觀摩演示成果分享暨檢討（李建德老師撰稿）

當我一開始參與九年一貫課程課程設計時，雖熟讀課程綱要及能力指標，但是著手作課程設計時，還是覺得很茫然，不過，還好同辦公室的其他科老師有實作經驗，和這些同事們研究討論，總算豁然開朗了解九年一貫課程設計。而將這一學期來的實作經驗，分成四個主題來討論。

1.課程設計

我負責的教材是第二冊第三章一比與比例式，為配合九年一貫課程標準，我決定以比較生活化為取向來編寫教材，因此鎖定「比值」的概念。為達到這個目的，我就上網找尋資料、查閱相關書籍，並加上日常生活的體驗，就編寫出名為「超級比一比」的教材。

2.分組討論

我們數學科老師有分組來討論教材。因為分組可以達到集思廣益的效果，且經由充分討論溝通後，也可讓教材更完整。

3.教學觀摩

一份教材完成後，還要經過實做，才能了解對學生是否適合，否則可能只是紙上談兵；所以我又接下了教學觀摩的工作。為達到讓每位學生充分參與教學活動，我是採用分組的方式來進行。另外，在教學觀摩中我會注重師生互動，否則若老師自己唱獨角戲，那效果就大打折扣了。

4.檢討與改進

完成教學觀摩後，最重要是針對教材做檢討與改進的工作。可以參考參觀教學觀摩的教師所提供的意見，以及將來其他上過相同教材老師所填的回饋單；此外，透過自己批改學習單，可以對於自己的教法也做一番檢討：是否哪裡沒表達清楚，或是教材太難？我想，經由檢討與改進，教材也就更完善。

三、結語

教師面對教育改革的壓力通常來自無具體方向與目標，無適切的實力，獲缺乏可參酌資料，但在本校秉持「模仿、學習、成長、創造」的研習策略，加上數學科同仁們的分組教學課程設計，及心得分享，一年多來，由茫然理出頭緒，由錯誤逐漸成長，由省思逐次改善，或許學習、創造不夠完美，但總是自信踏出第一步。在相互觀摩、學習與成長下參與此教育改革並持續完成。

學生在此課程活動中不怕數學的枯燥乏味，提高學習興趣。再來學習單及評量設計是以基本能力指標為依具，學生不但是快樂作答並能努力爭取高分，奠定日後基本學力測驗基楚。

柒、自然與生活科技學習領域

陳志鴻老師

一、前言

爲了因應九十一學年度全面實施九年一貫課程，同時也配合學校的九年一貫課程計畫，依據教育部頒佈的「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」發展多元化的教學環境及教材、教法、評量的多元化，我們於八十九學年度下學期開始了「自然與生活科技學習領域」教師成長組織的運作。由於本領域的成員眾多，再加上有些教師可能對於九年一貫課程的不瞭解而產生反彈心態，於是我們決定先由原本擔任生活科技及生物的教師先做起，再逐步推廣至其餘教師。剛開始的時候，大部分的成員因爲不瞭解，難免會戰戰兢兢，不知道該由何處著手，但由於大家有著對教學的熱誠加上學校定期舉辦全校性九年一貫課程的研習及本領域定期舉行開會、研討、分享討論，漸漸的讓本領域大多數教師對九年一貫課程有了初步的瞭解。在這期間，我們完成了三份以「自然與生活科技學習領域」能力指標爲基本原則的課程，更發展出一套電腦線上測驗系統，以配合資訊融入教學的目標，並在實際施做後，獲得教師及學生很大的迴響。在這過程中，教師改變了以往的教學方式，而投入了更多的時間與同領域的教師一同討論及思考如何設計更好的課程，讓學生能更快樂更有效的學習。這不僅讓教師們對新課程有了共識，連帶的也讓彼此之間的感情更爲融洽。

二、籌備的過程

(一)教師成長計畫的研擬

由於自然與生活科技領域教師人員眾多，若要全部教師一起參與可能會有困難，所以在與幾位教師討論之後，決定先在生活科技科試辦，之後再推及其他各科教師。在整個教師成長的計畫中，主要是配合學校所舉辦的教師研習，加上一些定期的座談、討論，再輔以一些實作的經驗，希望能在盡量不增加教師工作負擔下，讓教師快樂的參與。

(二)瞭解九年一貫課程的內涵

今年(九十年)三月廿六日的下午，藉由研習活動中，使教師瞭解何謂九年一貫、九年一貫的課程內涵。本場研習由本校張主任素杏負責主講，在這研習中，各位教師均感受良多。

(三)瞭解如何設計學活動

今年(九十年)三月廿六日的下午，我們舉辦了另一場的研習活動，由林恩仲老師及謝雪曼老師負責，主題是九年一貫課程與學習單之設計。

(四)瞭解合作學習及協同教學

今年(九十年)五月十六日的下午，由本校張主任素杏爲各位教師說明何謂合作學習及協同教學，並讓各位教師瞭解這種教學學習模式有何優缺點、實施時有哪些注意事項。

(五)依據「自然與生活科技學習領域」分段能力指標設計課程

今年(九十年)三月廿七日，在經過「如何設計教學活動」的研習後，各位

教師均有意參與，並且想嘗試去做做看，於是在經過依段時間討論後，我們挑選了一系列彼此有相關的自然與生活科技學習能力指標，並將教師分組，以設計教學活動課程。在這活動中，各教師藉由互相討論與學習，完成了一份相當不錯的教學活動設計。

(六)配合資訊融入教學，設計電腦線上測驗及實做

九十學年度下學期的藝能科認知測驗，我們採用電腦線上測驗，在此次測驗中，師生反應均佳。

(七)課程設計及電腦線上測驗成果分享與檢討

最後我們舉行了一次討論會，用來檢討這次電腦線上測驗的實施成效，並分享在測驗中應注意的事項，及如何改進。

三、實際運作

(一)教師成長計畫

1.教師教學檔案的建立

鼓勵教師將個人平時教學的教材、教具、補充資料、班級經營的資料…等分類整理，並蒐集成冊，建立自己的教學檔案。

2.讀書心得報告

為鼓勵教師進修成長，推行閱讀活動，每位教師須於每學期繳交至少一篇的讀書心得，不限書目，但須為具有教育意義及內涵之書籍。

3.個人教學網站的建立

配合資訊融入教學，鼓勵教師建立自己的教學網站，可以將自己的教學資料及想與同學分享之資訊藉此管道達成此一目的。

(二)自然與生活科技學習領域課程設計及內容

1.自然與生活科技學習領域課程：

配合分段能力指標 8-4-0-1、8-4-0-2 設計課程。課程名稱：創新求變談設計
~~視圖與製圖。

2.自然與生活科技學習領域課程：

配合分段能力指標 8-4-0-3、8-4-0-4 設計課程。課程名稱：創新求變談設計
~~手腦並用。

3.自然與生活科技學習領域課程：

配合分段能力指標 8-4-0-5、8-4-0-6 設計課程。課程名稱：創新求變談設計
~~生產與製造。

(三)配合資訊融入教學實施電腦線上測驗內容及方式

配合學期末藝能科測驗，以電腦科及生活科技科進行施作，由該科負責教師建立題庫、設定密碼，並統一於電腦課上施測，由於可以讓學生獲得立即的回饋，普遍獲得學生的好評。

四、教師的收穫及成長

(一)合作設計課程，增進彼此感情，加速教師成長

教師藉由本次合作設計課程，彼此間的溝通更加的頻繁，感情也因而更為融洽。教師彼此間密切的討論與合作，互相學習，吸收他人的長處，改正自己原先

的盲點，加速了教師彼此間的成長。

(二)藉由成長計畫，加深九年一貫的認識

教師藉由此成長計畫，參與各種九年一貫的相關研習，因此對九年一貫課程有了更深的認識與瞭解，更進而不再感到惶恐與不安。

(三)實施電腦線上測驗的好處

實施電腦線上測驗，在教師方面可以節省物資(印製考卷的紙張)與時間(教師減少閱卷的時間)，使教師可以有更多的時間作教學準備，也更方便教師作試卷分析；學生方面則是可以獲得立即回饋與及時修正觀念等優點。

五、推行的困難

(一)科技整合仍有困難

未來若要作自然科科際間的整合，由於教師對非本科外的其餘課程仍不熟悉，恐怕在作統整課程時會有些許困難要克服。因此，教師必須在此一時期，多做功課，瞭解同領域間其餘各科的教材內容。

(二)部分教師教授班級無共通性，在溝通及協調上有困難。

教師群在作統整課程及課程設計時，由於大家所教授的班級很多都沒有共通性，因此，在課程設計的溝通協調上有困難。此外，要實施協同教學時，也會因為教授的班級不同及班級上課時間不協調而有技術上的困難需要克服。

(三)電腦線上測驗仍有改進空間

電腦線上測驗雖然有許多的好處，但目前為止，只能建立是非題及選擇題的題庫，未來仍有改進的空間。

捌、健康與體育學習領域

黃明雅老師

一、前言

爲了因應 91 學年度九年一貫課程的全面實施，且依據教育部頒布之『國民中小學九年一貫課程暫行綱要』發展多元化的教學環境及教法的多樣化，於是配合學校的『九年一貫課程實施計劃』於 89 學年度下學期「健康與體育學習領域」大部分的成員開始進入了解，溝通，協調，合作的過程，大家初次接觸，難免戰戰兢兢，更不知該如何著手進行，但本著大家對教學的熱忱，以及多次參與本校全校性的九年一貫課程的相關研習，再加上本領域定期的開會及討論、學習，終於讓本領域大多數的老師對九年一貫課程「健康與體育學習領域」的基本理念、七大主題軸及分段能力指標有所了解，並且完成「健康與體育學習領域」之領域統整課程及大單元跨領域統整課程(以蛇年爲主題之教學活動)之設計及完成實作。在此過程中雖然得在原本忙碌的課程之外多花時間和同領域的同事一起腦力激盪及思考設計適合的課程，但是也因此讓我們彼此的感情更好，對課程的內容及教法更有共識及變化，而且實際參與作了之後才發現其實沒想像中的困難，也有不少之收穫。

二、籌備的過程

(一)成立健康與體育學習領域課程小組

- 1.健教科成員：張寶仁；黃明雅；林佳立。
 - 2.體育科成員：莊永松；龐郁文；林美雪；劉玉芬。
- 小組固定開會時間爲每週三早上 7：40—8：10

(二)教師成長計劃研擬

- 1.資訊融入教學：健教與體育各有代表參加校內資訊推動小組之研習。
- 2.讀書心得報告：每學期每人至少繳交一篇讀書心得報告，書本不統一。
- 3.教學檔案建立：將平日教學之教材，教具，補充資料…分類整理建立自己的教學檔案。

(三)健康與體育學習領域之教學計劃研擬及實作—領域內的課程統整

首先先召開會議討論要統整實施的能力指標→再依能力指標去想可配合的課程→健康語體育科教師分組構思課程的內容(定草稿完成的期限)→草稿初擬及討論修正→課程內容確定→定實施期間及班級及需配合事項→實際實施完成。

(四)大單元跨領域統整(蛇年主題)之教學計劃研擬及實作

召開會議討論可配合蛇年的相關主題及能力指標→分科討論構思課程內容→草稿初擬及討論修正→課程內容確定→定實施期間及班級及需配合事項→實際實施完成。

(五)教學計劃成果分享與檢討

課程實施時參觀觀摩→開檢討會分享優缺點及書寫檢討改進單。

三、實際運作課程

(一)「健康與體育學習領域」統整課程之實施內容、方式：

根據健康與體育學習領域之能力指標之 7-3-1-1、7-3-1-2 分別在健康與體育各別設計一單元課程來統整實施—

- 1.體育課程統整：單元名稱—熱血「籃」兒；實施方式—採用協同教學法，練習教學法。
- 2.健康課程統整：單元名稱—享受享瘦；實施方式—採用戲劇法及分組討論法。

(二)大單元跨領域課程統整「蛇年話蛇」之實施內容及方式：

- 1.體育課程統整：依據健康與體育學習領域之能力指標 3-3-1，設計課程，單元名稱—與「繩」共舞；實施方式—採用協同教學法，練習教學法。
- 2.健康課程統整：依據健康與體育學習領域之能力指標 5-2-2-5、5-3-3-2 來設計相關課程，單元名稱—人蛇大戰；實施方式—採用問答法、遊戲法、情境模擬法及實作練習法。

(三)健教科創意教學—下冊第七篇健康的社區採合作學習法

四、教師的收穫與成長

(一)教學團隊使教師間彼此的溝通更頻繁，感情更密切。

因為有更多的時間聚在一起討論課程的內容及聊聊學校的事務及心情的喜怒哀樂，所以感情越來越好。

(二)教師間的密切討論與合作，交換心得，互相學習，加速教學的成長及相互的肯定。

不同的教師，有不同的教學經驗，也有不同的想法及看法，故藉由互相的分享，互相的腦力激盪，可以使得大家的教學更有變化，也可藉由討論中相互的肯定。

(三)嘗試不同的教學方法。

藉由不同的分享及討論，在實際運用融入教學活動中，使教師們能嘗試不同的教學方法，並了解學生不同的刺激及反應。

五、推行之困難

(一)課程的相關性極少，往往體育只能配合健教進行一年級的課程統整。

因為健教課程只有一年級有，而體育課程是一到三年級，故統整課程只能在一年級實施。

(二)不同科目間的整合，雙方對另一科目的課程皆未熟悉，加深統整的困難度，且較難達成共識。

健教科教師對體育活動不熟悉，而體育科教師對健教課程內容不了解，所以在溝通討論時，較難相互理解統整。

(三)統整時常遇上健教老師與體育老師所教授的班級無共通性，以致造成協同上的困難

有時健教科老師和體育科教師教授的班級不同時，要做協同教學時，就會發生困難無法連結。

(四)健教科有課程進度的壓力，無法靈活運用時間，以致於統整課程實施完常造成趕課的情形。

健教科一星期只有二節課，但課程內容繁多，故較無時間做一些活動。

六、結語

有鑒於 91 學年度九年一貫課程的全面實施的勢在必行及本校的試辦實施，讓我們有機會先行了解與實作。也因此發揮教師們的創意思想及教法的改變，使團體的動力更強並能使學生因多元化的教學對課程有不一樣的投入和吸收。相信經過此歷程後教師們更懂得如何在教學方法上作些微的調整及改變，所以面對九年一貫課程的實施本著從「做中學」的態度，向前行就對了。

「台北市三民國中」學校組織文化變革與 教師成長之運作實例

台北市立三民國中 林淑貞

壹、前言

台北市立三民國中（以下簡稱本校）於民國七十二年八月一日開始籌備，坐落於台北市民權東路六段四十五號，民國七十三年八月一日正式成立，並於民國七十五年正式核准招生，正式招生至今已邁入第十六個年頭，歷任三位校長，第一屆校長在校任期三年（75年8月～78年7月），其亦為本校籌備時的校長，第二任校長則在校服務七年半（78年8月～86年1月），第三任即現任校長由86年2月1日接任校長至今。

本校現有的學生班級與人數，一至三年級各為16班，共計48班（不含三個資源班）；一年級的男生人數為332人、女生人數為250人，合計582人；二年級之男生人數為268人、女生人數則為235人，合計503人；三年級男生人數為245人、女生人數為226人，合計471人，總計全校學生人數為1,556人，其中男生人數為845人，佔54%；女生人數為711，佔46%，就目前而言，本校男生人數略多於女生。

全校教職員工人數總計為142人，其中教師為112人，職員共計20人，技工工友則為10人。教師中年齡最長者為56歲；最年輕的老師則為23歲，不擔任行政工作的教師平均年齡為36.6歲，至於行政教師與職工的平均年齡則約為44歲；大多數教師的教學年資在十二、三年左右。整體而言，本校老師青壯年者居多，具有一定程度的教學經驗，屬於比較有活力的團體。

本校學生的家長，教育程度高中或國中居多，少數的家長具有大專程度，家長的工作情形多屬於勞力工作或從事基本勞力的服務業，也有少數家長為社區的地主。絕大多數的家長對於教育與學生學習的看法與態度較趨於保守，傾向於以升學為主的態度。學生的特質是本性善良，遵守校規、學習認真，大多數的學生資質不錯。

貳、校園組織文化形成過程

許多學者指出，要使組織變革產生效用，領導人首先需要讓組織成員從一開始就參與診斷問題，覺知變革的急迫性與需要性；其次，選擇關鍵、有意願、有影響力的成員組成團隊；接下來，發展願景，達成共識；再者，將願景行動化，鼓勵創新，並提供必要的支持與資源，為執行者發展相關的能力或提供機會再學習；最後，藉由評估策略運作情形，修正與持續改變，並讓新的變革制度化。整個過程中，不可遺忘的是提供支持、資源與各種激勵措施與方案。

然而，變革對學校來說可以是危機或轉機，如果管理得宜則可化危機為轉機，但是如果處理不當，對校園內的人、事、物並定造成很大的衝擊。許多學者均指出人對變革的抗拒是不可避免的（Beer, Eisenstat, & Spector, 1990；Kotter, 1995；Morrison, 1998；Owens, 1991；林信榕，2001；）。雖然，人有抗拒改變的特質，但是仍有許多方式可以使組織有效地變革，其中組織文化是變革成功的有

效因素之一 (Morrison, 1998)。

根據 Schein 對組織文化的定義為：(1) 組織內的成員解決內在與外在的問題的方式相當一致，且會將此方式傳遞給新的組織成員；(2) 會有此一致性的問題解決方法，主要來自於成員間有對於事物的真實性、時間、空間、人類本質、活動或人群關係有相類似的假設 (assumptions)；(3) 這些假設被組織內的成員視為理所當然，且被組織成員所內化成為無意識或不需要檢測的假設 (引自 Owens, 1991)。由以上三項組織文化的特徵可知文化的形成過程是需要時間的累積 (Owens, 1991；Bigge & Shermis, 1999)。依上述組織文化的定義，要能發揮出組織成員對問題解決、各項事物的一致性且內化價值，是需要時間的累積。

九年一貫的課程變革對於學校而言是民國八十七年由國家政策所導引的變革，如果要從學校組織文化的角度來探討學校因應課程變革的情況時，不能只討論政策發佈後及學校開始執行階段的學校組織文化。本校於民國八十八年十月間參與試辦九年一貫的綜合活動領域，至今僅約二年的時間，雖然試辦過程中，學校組織文化仍然持續建構，但是過去的學校組織文化也是需要被理解的。因此本節將闡述並舉證本校組織文化的演化過程，這整個過程對於本校因應課程變革扮演相當重要的角色。以下將就民國八十六年二月 (現任校長到任) 前本校的組織文化、氣氛與加以描述；其次，將說明新校長到任後的觀察與做法對學校組織文化的影響；接下來，將探討現任校長到任後學校曾經面對與處理的各種重要事件，最後，說明本校在這麼多的事件過程中，學校發展出的團隊運作模式，及其對組織文化與核心價值的意義。

一、現任校長到任前的學校組織文化

變革過程中，改變政策或提出新的政策是不可避免的，然而，要使用的政策能夠被有效且徹底地執行，需要考量執行時間、程序與方式。新官上任三把火，帶著熱情與衝勁，新人新希望，還帶有許多新的做法，想大展身手，但是新任校長到校時，熱情與衝勁當然是需要的，然而在未了解學校原有的組織氣氛，特別是與人有關的因素，就如 Owens (1991) 指出的組織的背景 (所有與人員有關的事務)、組織的社會系統 (組織內的管理運作模式) 及組織文化 (成員的價值、信念與規範)，不要輕易採取任何改革策略。新任校長最需要做的是對學校內外環境進行環境的偵測，這裡所探討的外環境偵測主要是針對直接與學校有關的社區，對於這個社會與政治環境不討論。由於學生來自於社區，社區的特色與成員的社經背景需要了解。

八十六年二月現任校長到校時的觀察，本校位於內湖區，交通便利，但是學區內的住家不多，學生來源不穩定，社區的成員，特別是學生家長，觀念較為保守，有較高的社區意識，較無法以開放態度接納新的人、事、物，傾向學校維持傳統的運作模式，對教師專業尊重，但是以學生學業成就評價學校的辦學績效，絕大多數的家長態度多為升學導向，較重視學生的認知發展，其他部分的學習較不受關注。

除了分析學校的社區環境，進入校園後新校長需要了解學校組織內部的氣氛，因此現任校長到任後，先觀察學校各處室的運作情形，發現各處室有明顯的分工，但整合不足，各處室獨立運作，較不主動支援或參與其他處室的工作或活動，其中以教務處的資源最為豐富，此點也反映出社區的價值，重視學生的課業學習。至於教師部份，教師的工作態度認真，較專注於其本身的專長領域教學活

動，升學是老師相當重要的目標之一，行政給予教師班級經營的自主權，只要教師能夠提昇學生的升學表現，家長對教師的教學方式不會干涉。行政單位相當尊重老師的專業自主權，教師與行政部門各自專注份內的工作。

校長從現有的書面資料及非正式的訪談數位行政人員與教師得知，前任校長的治校理念相當重視環境美化與學生紀律，給予教師與行政單位非常大的自主權，容許教師與行政各自擁有獨立運作的空間，現任校長到校後也感覺各行政部門非常能夠獨立運作，校長的介入較不容易。

根據到校時的觀察，絕大部份的學生資質不錯，可塑性高且本性善良，遵守校規、學習認真，但亦有少部份的同學，處於文化不利的情況、行為偏差或中輟。整體而言，現任校長剛到任時的校園文化被定義為行政與教學各自獨立運作，教師專業自主空間大，較傳統且保守，教師年輕用心，但活動潛能還有發揮的空間。

二、現任校長到任後的變革情形

現任校長利用到任的第一個月（寒假期間）觀察了解上述的環境特質，個人對學校的主觀判斷則為：學校的整體可以改變的空間不小，但是學校既有的運作模式卻需要時間重新建構。

現任校長對自身與學校的期望是，希望自己不要因為校長的身分而被獨立於學校團隊之外，期望能夠融入於校園運作的機制下，得到行政與教師的信任與認同，讓工作環境充滿著活力與希望。對於學校整體的期待是有秩序的校園環境、活潑多元的學習內容、讓每一個學生都被照顧到、師生間的相處是有禮貌且互相關懷與尊重，且讓行政與教學間產生互動並彼此支援，深深體會以校長一個人的力量無法完成組織目標，因此期望能夠凝聚學校所有成員的共識，發展出團隊運作的模式。簡言之，校長期望團隊運作使全體親師生”共同營造”的一個人文關懷、尊重生命、開啓智慧的校園文化。

Morrison (1998) 認為組織變革 (change) 是組織認為需要改變的一個動態且連續的發展與成長過程。陳淑娟 (2000) 的定義為「組織為加強提昇組織文化及成員能力，以適應環境變化與維持均衡，進而達成生存與發展目標的調整」(頁 24)。簡言之，組織變革為使組織發展與進步的連續動態改變過程。組織變革過程融入了個人、團體或機構，主要是重新組織現存的價值、運作模式與組織成果；然而，造成組織變革的因素可以由內部或外部因素所引發，(Morrison, 1998)。學者提出了二十項造成組織變革產生的因素 (康自立、許世卿, 1999; 引自林信榕, 2000)，在此僅說明造成本校組織變革的因素為：(1) 新人上任；(2) 社區的壓力及外在變革機構：家長成員間對學生學習與輔導管教的看法差異，傳統與教改理念，學生家長企圖引入校外教改團體的力量；(3) 對現有人員做某種新的處理：行政主管與各處室人員工作職務的調整；(4) 權力關係的改變：由教師會、家長會與行政之間的權力結構的變動；(5) 新的政策和試辦專案：輔導管教辦法的訂定、專案試辦小班教學與試辦九年一貫綜合活動領域課程發展；(6) 問題解決導向：學校內發生各種重要或危機事件之解決。

三、由組織變革因素探討組織文化的運作情形

本節主要由上述七個造成學校變革的因素進行較深入探討過程中組織文化的運作情形，然而對於九年一貫課程試辦的組織文化與教師成長的運作則於後續

章節討論：

(一) 新人上任：

新校長當然有新的作風與作為，是造成變革的主因。現任校長到任後，第一件由其個人主動提出的行政事務的調整，是校門開關門時間的處理，校長到校後多次觀察學校大門二十四小時開放且有不良青少年於夜間騎機車群聚於校園內，校園安全受到威脅。

組成校園安全管理委員會，成員由居住於學校附近且車輛於下班後停放於校園的教職員工所組成，成員互推主任委員，召開會議說明且討論門禁問題對校園安全的影響，並由委員會提出解決策略，爲了不造成社區人員的誤解與衝突，公告學校新訂的校園安全管理辦法，請社區人員配合和支持學校的政策。此項措施花了三個星期的時間完成，但是卻是在衝突最少與和諧的情形下完成。

政策執行前先爭取校內教職員工的支持與共識，校園安全委員會成員的組成的理由，是希望他們能夠得到停車的方便性，也能負起協助維護校園安全的責任，如此可以在不影響這些成員的權利且在獲得其支持下執行改變。經過了這些共識後，在執行校園安全管理辦法的過程中，委員會的成員會利用下班及假日期間輪流到校瞭解校園安全情形，當發現問題時會密切與行政聯繫，共同解決問題。

其他較細部由校長主導的政策，在此只做簡略說明：

1. 發起電話禮貌運動：於行政會報中傳達，希望每一位接聽電話的人員，以代表三民的態度，客氣禮貌的回應來電者，並能耐心聆聽對方想表達的看法與問題，做適度的處理與轉介。
2. 塑造舒適且溫馨的工作環境：調整開會氣氛，將正式的開會模式做了適度的調整，提供與會者茶點與水果，期望能夠在較放鬆的情境下，使得參與人員可以表達意見、溝通想法、並能產生較有共識的解決問題方法。
3. 建立流暢的溝通管道：鼓勵教職員工於正式或非正式互動中，能夠放心的充分表達意見，所有人的建設性意見均被重視與採納，不因表達者的職位或身分而有差異。
4. 形塑校園民主、活潑且有禮貌的文化：
 - (1) 由校長本身做起，在校園內外遇到師生或家長時校長會主動打招呼，並傳達給老師能主動先打招呼，不要責怪學生的不禮貌，向老師說明學生不打招呼的可能理由，諸如，學生可能沒有看到或害怕打招呼後老師沒有回應，請老師能以更正向的角度看待學生的行爲，以身教示範給學生。另一個身教的例子則是，鼓勵教師當發現校園地面有垃圾時主動撿起，但也傳達給學生，每一個他（她）所丟下的垃圾都可能由一位師長撿起，主要是希望學生也能愛惜校園環境。
 - (2) 強調「每一個孩子都是重要的」，重視每一個學生的學習需求、特質與才能，例如每年度之模範學生選拔時，各種不同專長、能力的學生均能脫穎而出，並沒有讓學業成就獨領風騷，而且模範學生均由師生票選產生。辦理各項活動或競賽，鼓勵學生多元發展與學習。

(二) 社區的壓力與外在變革機構：

現任校長到任第二天，當時的家長會會長率同家長會重要成員到校拜訪，傳達家長會對於學校行政、教學及對新任校長的期望，經由家長會成員表達意見的內容與態度，觀察到家長成員間對學生學習與輔導管教的看法有顯著的差異存在，兩股截然不同的看法，傳統與開放，此時行政介於中間協調角色，但是要如何能化解這兩股衝突，這又是對新任校長的一大挑戰。

少部份代表開放理念的家長，堅持教師絕不應以體罰方式及不當補習達到教學成效；大多數的家長屬於對學習的看法較傳統，他們並不認為教師的教學方法有問題，這兩類家長釋放不同的訊息給校長。屬於大多數的看法的家長希望校長不要理會那些少數家長的意見，此時對校長而言該聽少數還是多數，如果處理不當，此衝突事件將變為危機，對學校與學生學習及家長對學校的態度勢必造成損害，但是如果處理得宜危機可能變為轉機，使學校有不同的面貌。

在聽取完雙方的意見後，校長並未立刻採取任何積極行動，但是校長由校內同仁間瞭解家長會的運作情形，得到的答案也是兩種態度已衝突一段時間，校長本身也仔細檢測兩派家長的看法與自己教育理念的相容程度，經過檢視後校長認為校園中本來就不應該存有不當管教與補習，只是那些少數家長的表達方式過於激烈。後來少數開放家長的代表，積極介入並提供確有體罰與不當補習的證據，也對學校施予壓力，強烈表達：如果學校無法處理，將介入處理。於是，校長便邀集教師與行政代表，了解他們對此事件的看法，校長感受到教師與行政單位不希望校長過度關心少數家長的意見。

然而，此事件促發學校教師與家長的衝突，教師與行政呈現緊張關係，這個過程讓危機程度升高，校長引導教師與行政重新評估家長所要表達的想法，也挑戰教職員對教育的核心價值，學習固然重要，但是要以何種方式達到學習成效則是應該審慎思考，於是學校辦理一連串教育改革座談會，探討「愛和尊重」、「不打不罵，陪孩子成長」的教育理念。在歷經四個學期的衝突與討論、溝通與協調，行政代表、教師會與家長會代表在不斷的對話中，達成共識—以孩子能「健康成長、快樂學習」為主要考量，也因為這樣的對話模式形成未來處理與學生有關的重大措施，均透過親、師、生的充分交換意見並達成共識，才轉化為行動策略，後續要討論有關本校「教師輔導與管教學生要點」則是以此方式產生。

「健康成長、快樂學習」不只成為學校的口號，也是學校的核心價值與學校努力達成的願景之一。

(三)對現有人員做某種新的處理：

在家長會事件處理過程中時，學校的幾位行政主管因為屆齡退休與自動申請調校離開學校，雖然這些人員的調動造成組織的大失血，但是從另一個角度思考對學校來說似乎也是一個轉機。將近二年的時間，新的一批行政主管陸續加入行政運作的行列，帶來新的想法與做法。

進入學校一年後，觀察許多的行政人員，自創校以來均在同一個行政單位從事相類似的工作，這對組織與成員成涯的發展有不利的影響（Dreher & Dougherty, 2001），同時也有行政人員與處室主管反映需要進行工作輪替。工作輪替可以使不同部門的主管可以有機會瞭解不同的工作者，也能使工作者學習更多的能力及瞭解組織內不同單位的次文化（Dreher & Dougherty, 2001）。

這項新的措施並非立刻執行，在執行前，校長更深入的瞭解行政人員與處室主管的看法，校長也與處室主管交換意見，也傳達校長本身對此措施的執行理念。經過一個學期收集行政人員的意願與主管的意見後，正式進行工作輪替，實施後，有行政人員反映，輪替後似乎應有一個輪調機制與期限，校長接納此項意見，召開行政會議，與行政主管研議輪調的機制，經過整個行政團隊的討論，達成三年輪調的共識。

(四)權力關係的改變：

教師會、家長會與行政之間權力結構的變動，過去學校家長會與教師會的權力結盟，家長會只要教師達到升學目標，家長會全力支持教師會；行政處室的權

力結構以掌握教學的教務行政獲得較多的資源。當家長會出現不同的立場並積極介入校務行政，對管教學生方法提出質疑，此時家長會與教師會權力結構由共享到衝突，在經歷前述的溝通協調達成對孩子學習的共識時，教師會與家長會的權力結構再由衝突到和諧，教師會開始主動協助行政單位；家長會也由被動角色轉換為主動積極的協助學校發展。例如，由於學校鄰近松山機場，每一次的飛機起降，產生極大的噪音影響學生學習，家長會便積極向民航局增取經費改善學校的硬體設備以減少噪音的影響，家長會為學校增取了七千多萬的經費進行第一期「航空噪音防治工程」。

各處室的權力結構，也因為學校建立孩子「健康成長、快樂學習」的願景，及團隊運作的模式形成，因此行政的權力結構關係由單一處室擁有較高權力到各處室的共享權力，相互協調與分工合作。

(五)新的政策和試辦專案：

教改推動後，教育部陸續公佈各項新的教育政策，在此舉一項新政策—學校自訂「教師輔導與管教學生要點」，對學校組織文化與核心價值的影響，學校在訂定此要點時，由於處理過去事件的模式，邀集教師會、家長會、學生班聯會及行政單位代表共同參與要點制訂，自民國八十八年二月起至八十八年八月間，歷時六個月、歷經無數次各獨立團體的會議及七次四方聯席會，曾有多次四方聯席會開會時間長達八小時以上，由於重視各個團體的平等與民主性，四方聯席會由各會選取代表輪流擔任主席，正式要點於八十八年十月十五日正式由教育局核定實施，其中有四章共二十七條要點。

在要點中制定過程中，以「健康成長、快樂學習」為理念核心，兼顧教師與行政專業、學生的受教權及家長的參與並達成共識，家長會印製了家庭學校手冊並將此要點編入手冊中，發給每位學生家長人手一冊。

專案試辦小班教學與九年一貫綜合活動領域課程發展，八十八年本校正式參與試辦小班教學，主要是由於校長認為小班教學的精神—「多元化、個別化及適性化，以滿足學生的個別學習需要」（教育部，1998），對學習有正面積極的意義，校長請教務單位主動徵求教師參與試辦的意願，經過當時一年級所有導師的同意後參與試辦。試辦中改善了一年級的視聽媒體教學設備，也由於試辦需要教師互動討論、教學觀摩的機會也相對增加，提昇該年級導師的凝聚力及專業成長、並明顯觀察到班級經營的績效增加，這一批學生今年畢業參加第一次基本學力測驗表現優良。

(六)問題解決導向：

在校長到任將近五年的時間，學校內發生過多次重要或危機事件，每一次的事件為學校帶來危機，但也帶給學校團隊運作的機會，以下就以最近一年內發生的兩件與媒體有關的危機事件加以簡要說明。

今年（九十）年初，一名學生因為淋巴病變在請假後五日內病逝，她的往生對其家人、同學與老師都是極大的打擊，當學校處理學生面臨生命失落時是一個危機，但是由於資料傳遞過程中，造成媒體誤以為此學生的過世是由腸病毒（傳染性疾病）所引發，這個報導讓學校面臨的危機變得更為複雜。為了此一事件校長召集相關處室主任與班級導師共同組成危機處理小組，在整個處理過程中，聽取成員的意見，選定對內與對外的發言者，在很短的時間內澄清媒體的疑慮，處理學生的悲傷時，小組成員、校內老師與家長的想法均是如何以學生為核心，辦理一個同學可以向往生者告別的追思會。學校整個團隊的運作非常的和諧與快速，使得危機事件處理得相當圓滿。例如：將重要的核心人物很快的融入團隊中，

且尊重學生與家長的意見（林梅琴、林淑貞，2001a；2001b）

另一個危機發生於今年九月初，一位老師由於個人行為不當被警員帶至警局，引發媒體的關注與報導，此次的危機也在二十四小時內解除。校長首先邀集有關的處室主管、教師會、家長會及與該名教師熟悉的老師加入危機小組，在處理過程中，團隊形成的默契與核心價值是以不影響學生學習、將問題焦點集中於教師個人行為，不讓媒體擴大或模糊問題、並顧及教師的個人隱私權與權益，最後在熟悉教師陪同下該名教師主動提出辭呈、教評會接受請辭不做解聘或停聘的議決、考績會以教師行為不當，有玷師表、情節重大為由，議決處以一大過之處分，危機小組發言人提供媒體適當訊息，媒體得到所需資訊後也離開校園，教師會會長由於參與整個事件的處理，當教師對於此事之處理有疑義時，召開理監事會說明。此事件的處理再度展現學校團隊的默契及對人的尊重，使得校內外人士對學校處理事件的過程相當肯定。

四、團隊運作模式對組織文化與核心價值的意義

由上述的說明中可以看出學校的各項變革與學校組織文化的演化過程，學校的行政單位與教師由各自獨立運作沒有太多的交集，到校長到任後鼓勵教職員表達意見、校長也讓所有教職員感受到學校的運作絕不是那一個人可以獨立完成，需要全體成員的協助與參與，校長也特別尊重每一個人在其工作上的專業並賦予他們適度的權力做決策、營造親、師、生共同參與的組織氣氛，因此每一個事件的處理均將與事件有關的核心人物融入，組成團隊共同解決，也因此學校非常自然的以團隊運作的形式處理各項事件或問題。

學校成員也在經歷各種不同的事件與每一次會議的討論，發展出一個非常重要的核心價值，「尊重每一位學生、考慮每一個決策均以學生的學習為出發點」，且民主、尊重、和諧、溫馨則是在每一次會議中都具有的氣氛。每一次的團隊運作解決學校的問題，就使得團隊的凝聚力與信任感增加一分，因此過去這個組織文化的形成過程，是奠定本校參加九年一貫試辦能有不錯成績非常重要的基礎。

參、因應課程變革學校組織文化與教師成長運作情形

一、綜合活動領域接受試辦過程

八十八學年度七月份收到教育局轉發教育部公函，讓全國中小學主動提出參加試辦之計畫，當時校長期望學校能夠參與試辦，因此召開會議邀請家長會代表、教師會代表及相關業務行政人員，共同討論參加試辦的可行性。在會議中，教師代表認為教育政策瞬息萬變、質疑它的可行性與貫徹性，老師也表達試辦將增加教學負擔，而且也不一定有效果，總而言之，教師代表們婉拒了校長所提出的試辦提案。

家長代表最直接的反應是質疑試辦對學生升學的負面影響，因此家長表達如果能夠不參與試辦最好，家長基本上是尊重學校的決定，沒有強烈的表達不願意，但也表示了希望維持目前的教學方式。經過幾次非正式會議溝通與討論，分析參與試辦的利弊得失，多數代表擔心影響目前學生學習與教師教學工作。最後一次正式會議中議決本學年不參與試辦。

九月份時，學校接獲教育局通知，本校被推薦參與試辦。校長邀請行政代表開會，說明已被推薦參與試辦，讓行政主管瞭解學校面對非得試辦的情境，但是學校仍保有自主權可以決定試辦的內容，於是共同討論應以何種方式參與試辦。在非接受不可之情況下，因此議決以不影響學生既有的學習活動並以學校的現有設施，童軍營地，為領域核心發展課程，由校長轉達教師會與家長會學校以童軍活動為核心發展綜合活動領域的九年一貫課程。本校由十月份開始正式推動九年一貫綜合活動領域課程試辦。

二、試辦過程中的組織文化與教師成長運作

最初試辦是以童軍活動為核心，輔導活動配合，也由於校長原本就期待試辦九年一貫課程發展，因此非常支持試辦課程，指派負責童軍教育的訓導處主任擔任召集人，並由相關課程的教師中選定參與試辦的核心老師共八名。最初這些“被指派”加入之成員並沒有非常積極想要參與也不瞭解九年一貫的內涵，然而，被選定之召集人起初迫不得已接受任務，因為其對工作的認真與主動學習態度，率先研讀與九年一貫課程相關的資料，最初的幾次會議均由召集人準備相關資料帶領此課程研發小組導讀內容，讓成員更瞭解九年一貫的精神與內容，初期的會議校長多會參與，除了校長本身願意更進一步瞭解九年一貫的設計內涵外，也要讓小組成員感受到校長對試辦的全力支持。

過程中，賦予召集人及全體老師自主權與決策權，此時校長的角色退居為幕後支持者，但是校長退居幕後並不表示不過問，校長在時間與經費許可的範圍內均會全力參與並支持小組的需要。為了激勵小組成員的投入，校長會邀請小組成員一起喝下午茶，藉由這個機會校長可以更進一步了解小組運作情形並與老師們真誠對話。所以雖然校長未能全程參與課程研發，卻也能掌握整個過程，同時讓老師覺得他們並不孤單，校長是他們背後最大的支持者與工作肯定者。

由於小組成員對於九年一貫課程的瞭解均在摸索中，校長徵詢召集人的意見根據小組成員的需要，提供各項研習。校內部分的教師成長活動，邀請學者專家到校指導、引進探索教育（Project Adventure）研習課程、小組成員定期讀書會研討與九年一貫課程相關資訊、藉由小組研習提供老師更多專業對談的機會，讓老師能夠彼此互相學習。

引進探索教育的理由是，召集人到校外研習時發覺探索教育課程能夠藉由體驗活動打破老師彼此之間的陌生感、提供老師互相溝通與表達個人想法的機會、且增加老師對人與事物的敏感度及團隊合作與默契，建議校長引進探索教育課程並安排多次小組研習活動，也藉此機會邀請校內其他老師參與。探索教育的各項體驗活動對老師引起相當多的震撼與衝擊，讓老師體會到個人心態對任務完成的影響及團體運作中角色間的互動情形。經過體驗後，老師重新反思自己在教學與團隊中的角色與任務，後來老師彼此間的對話愈來愈深入，心態也由抗拒到合作、由合作到反思「我們到底能為孩子做什麼」此時老師開始挑戰與反省自己的能力、到更進一步反思「我們的孩子需要的是什麼」。

校外舉辦的各項研習活動，校長與召集人率先參與，並與老師分享研習心得，鼓勵老師積極參與各項研習，返回學校後與小組成員分享學習經驗，而且在研習過程中提供成員各項行政支援，例如，為使小組成員有共同研討與對話的時段，請教務處調整授課時間表。

老師對課程的研發也由被動到主動自發，除了學校原本安排的共同研討時

間，小組成員也依據課程研發的需要自行安排討論研習，例如，利用學期間空堂時間或寒暑假到校討論課程。小組成員甚至主動提出研習需求，例如，二天一夜的校外課程研討會，主要是利用腦力激盪的方式，充分討論課程的內容與交換經驗，學校則尋找活動經費的補助；另一次，配合教育局改造教師心念的「心教育」研習活動，辦理二天的體驗活動課程，由小組成員主導並邀請校內外教師參加。

試辦第一年的試辦小組的會議大多數由校長或召集人主持，建構課程架構，以單一科目（童軍、家政、輔導）嘗試進行三年課程的學科內統整各自發展與設計，由單一科目開始發展是希望減低老師對統整及他人領域的焦慮與不熟悉感，因此首先進行各科目自行整理原有課程，但是在發展過程中每個科目與其他學科分享教學內容與方式，並試圖進行統整式的設計，最後發展出第一年的單一學科課程統整設計，並進入一年級的教學現場中試用教材，原本老師對自己所研發的課程相當有自信，然而經過正式教學實作後，老師們由學生的反應中感受不到預期的成效。

小組開會檢討第一年教材試用過程的利弊得失，此時看到小組成員主動積極的尋找共同時間開會討論修改教材，共同訂立開會規範，規範內容大致為，開會出席的準時性、不可任意缺席、有效發言、專業對話，掌控開會的長度等。交換意見過程中，小組成員發覺教師彼此的教學風格不同，如果想要發揮團隊成效，需要了解他人的教學優勢與方法，於是小組自行決議安排教學觀摩的時間表，進入成員的教室內實際觀察與學習。小組成員同時覺得在課程設計上需要更多的學理支持，於是安排相關資料的閱讀與分享，並嘗試進行領域內的課程統整設計，以主題為核心發展統整式教學活動設計。在第二年的進行過程中，校長與召集人已退居為陪伴與協助的角色，小組成員由配合到主導，成員輪流擔任主席與紀錄，並展現專業能力與信心，也開始發展以學校特色為主的綜合活動領域課程。

邁入試辦的第三年（90 學年度），教師持續互相觀摩與修正，且發展出以綜合活動領域為核心的統整課程，老師對自己研發的教材深具信心，並完整規劃三年課程，全面於各年級中實施，雖然老師對教材有信心，但希望能有客觀的標準，分析所研發的教材與九年一貫課程的精神與目標的符合程度，於是老師思考是否需要進行課程評鑑。

第一年試辦結束後各試辦學校紛紛進行成果發表會，本校綜合活動領域的成果發表得到他校許多正向的回饋，成果發表會中，小組成員將這一年學校接受試辦與團隊運作的過程及成員本身的心路歷程，以行動劇的方式呈現。劇情中，成員們坦誠面對自己試圖阻撓試辦、被迫接受與默認、內心抗拒與存疑、被召集人的盡心盡力與校長全力支持且參與所感動、主動積極的建構以孩子為中心的綜合活動領域課程。

三、試辦成功經驗對七大領域運作的影響

成果發表會後，本校的綜合活動領域團隊在校內其他科目的教學研究會中分享，也接獲外校的諮詢，教學團隊也曾受邀到他校示範。由於召集人與校長有機會受邀到各校進行經驗分享，使得本校試辦的成果流傳於各校間並得到教育局長官的肯定，使得有些其他領域教師到校外參與研習時，感受到長官及他校老師對本校試辦九年一貫課程成效的讚賞。

為了讓老師更能體會九年一貫對其本身教師專業的影響，也為全面試辦做準備，教務處主動向校長提出，請校長再次加強對教師的支持與激勵，校長決定以

生命教育理念為核心與老師談「教師的生命成長與再定位」，校長每場以兩個小時的時間分別與七個領域的老師進行生命與生命的深層對話，期望喚起與感動老師重新思考教師生命的價值，並願意以生命帶動、感動、延續孩子的生命。

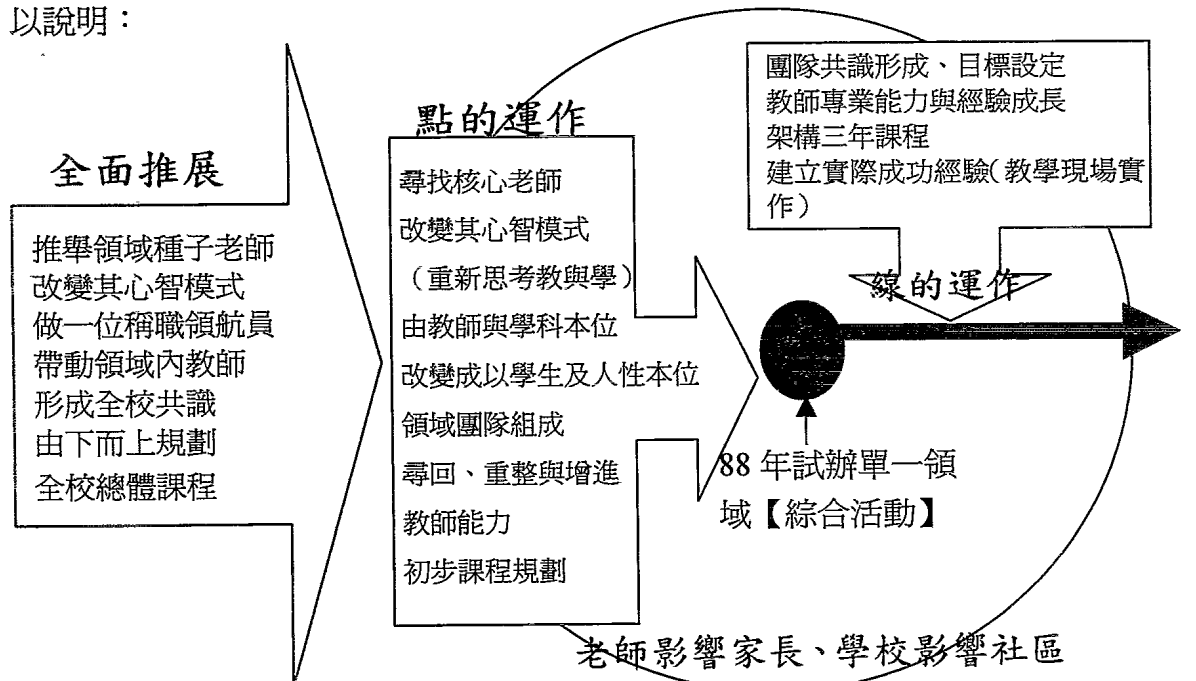
由於這些成功經驗對其他領域教師的影響，教師們願意主動參加校內外各種與九年一貫相關的研習課程，校長與教務處主動徵詢其他領域教師全面參與試辦的可行性，此次的意見徵詢老師的反應有別於第一年的態度，教師多願意進一步了解與投入。於是從各科教學研究會中教師自行推舉領域召集人，並由兼行政的老師依其學科專長加入行列，故每個領域有兩位召集人，教務處便在學期中安排兩個半天的研習活動，主要是讓召集人了解其未來任務與所扮演的角色。研習會中讓領域召集人體會建立團隊信任的重要、瞭解團隊運作的模式、由校長特別談如何做一個稱職的領導人，因為召集人將是未來領域團隊的領導人、最後讓各領域召集人了解領域任務，準備出發。

期末為了協助師老瞭解七大領域的課程研發，學校設計了兩整天的研習活動，邀請教授及他校試辦各領域的團隊成員到校指導與分享試辦成果，並讓各領域內的教師可以進行學習領域的對話與任務規劃。活動結束後，本校七大領域全面動員，準備加入第三年的試辦行列。

從建立課程小組會議對話機制，帶動教師專業成長，到創造學校權力扁平化的空間，讓召集人享有更大的學校教學事務參與權，進而全面帶動學校本位課程的發展。

四、由綜合活動領域試辦經驗邁向全面啟動

由單一領域的試辦邁入七大領域的全面運作，絕非一蹴可及的，本校的整個組織文化、課程發展與教師專業成長可由下圖「從點到線到全面的試辦過程」加以說明：



核心理念：結合親師生、組織課程發展委員會

建立學校共同願景、發展學校本位課程

圖一：點到線到全面的試辦過程

由上圖可以說明本校如何形塑推展九年一貫課程的組織文化與協助教師專業成長，點所指的是當單一領域（綜合活動）接受試辦時，最首要的工作就是尋找核心老師，並發展適合老師進行專業對話的環境，讓老師可以重新思考教與學的角色，主要目的是希望改變老師原有的心智模式，爲了因應九年一貫統整課程的運作，希望由教師與學科本位的思考能夠轉變爲以學生及人性本位爲思考核心，在此過程中逐漸形成領域團隊，經由多次會議討論與專業對話，讓老師尋回、重整與增進教師能力，因此建構初步課程。

當點（單科試辦初期）的運作到達一定程度，團隊成員已鬆動自己的心智模式，也願意投入專業對話的互動過程，則進入線（領域內三年課程架構）的運作，線的運作主要目標是架構三年領域課程並進行教學實作，在此階段最重要的是團隊的共識必須形成，討論未來三年「三民的學生要的是什麼」。共識達成後，設定領域課程的目標，由目標發展相關課程的次級目標，並且發展整合教學活動，雖然於點的運作過程中老師找回教學能力，但是在架構三年課程中，提供老師更多的專業成長與學習的機會，也讓團隊教師們可以進行更深層的專業對話，此專業對話不僅能夠針對課程內容的再精進，也同時經常反思學生需求及學校特色與願景的融合程度，課程設計完成必須於教學實作中驗證設計的成效，實作除了提供團隊成員作爲改進的依據外，也能從實作中獲取實際的成功經驗，事實證明成果展現讓團隊得到許多正向的回饋，這個試辦成功經驗帶給團隊繼續運作的信心，同時也讓學校其他領域的教師相信九年一貫課程的可行性與未來的願景。

由於一個領域的成功經驗，使得學校的成員與組織氣氛已經成熟且願意嘗試全面推展，此時學校的運作則由線進入面的過程，在全面推展時，其最初過程類似於點的運作時的初期，由校內老師推舉領域種子老師，雖然以老師推舉爲主要召集人，行政部分也選擇一位同領域內有兼行政職的老師搭配，如此做法是使教學與行政可以互相配合運作，七大領域種子老師形成後，必須做的一件事仍是「改變心智模式」，讓教師們重新思考教與學及自己教師生命的重新定位，由於這些種子老師未來需要帶領領域內的教師進行課程設計，因此協助他們成爲一位稱職的領航員則是此階段的重點之一，全面推展時需形成全校共識，利用教學研究會不斷傳遞有關九年一貫的訊息，召集人會議中的溝通與互動，未來全面推展的期望是希望學校的課程，是由下而上凝聚共識，一起來規劃全校總體課程。

在整個推展九年一貫課程的過程中，本校的核心理念與組織文化是結合親師生、組織課程發展委員會，建立學校的共同願景「創新、分享、熱愛生命」，進而發展學校本位課程。我們衷心的期盼，由老師影響家長、學校影響社區，讓九年一貫課程的精神與本校的願景得以落實與傳承。

肆、結語

學校在因應九年一貫課程變革的學校組織文化形成過程中，領導人扮演著相當重要的角色，例如，給予參與變革者精神支持、行政支援與提供必要資源、在變革開始初期主動引導積極參與、到後期退居幕後、給予協助與配合、時時掌握變革之發展與進行狀況；選定每一次團隊運作的核心領導者，例如，每一次危機事件的發言人、綜合活動領域課程試辦時的召集人；讓團隊成員能在和諧的氣氛及有充足的對話時間及不斷的反思與實踐中形成共識；團隊成員由各自獨立與抗拒變革到運用共同語言接受變革的需要，變革也由一開始的「由上而下」發展成爲「由下而上」；團隊成員的心態也由被動參與到主動提出「我能爲孩子做些什

麼、我們的孩子要的是什麼」；變革過程中提升成員的各種能力與專業素養是絕對必要的，在本校九年一貫綜合活動領域的試辦，可以看出教師在參與過程中的彼此支持、肯定、主動提出學習需求與專業成長；學校最後也在親師生的共同參與下以一個學期的時間，達成共識後發展出學校共同的願景--「創新、分享、熱愛生命」，這個願景也是學校未來發展課程與各項學習活動的指導原則。

以下的語言能夠呈現組織文化的整體改變，最初於別的校園內傳出--「教改像月亮，初一、十五不一樣；管它一樣不一樣，反正對我也不會怎麼樣！」的口號，我相信於學校的教師在初次接受試辦時也有類似的心情，例如，「又來了」、「事情多的做不完了，還搞這個，真煩！」、「九年一貫就像合久必分、分久必合的老把戲、新口號」（引用本校針對試辦小組成員問卷調查結果），到現在當問及小組成員支持他們在課程變革過程中持續走下去的力量是：「同儕間真誠的對話，相信教育者有心、肯努力，就可以與孩子共同圓夢，營造更好的世界」、「看到有理想有創意的夥伴努力不懈，怎能不迎頭趕上呢」、「夥伴專注分享的神情，無私開放的對話空間」、「知道對學生的學習有幫助」等。

媒體記者曾到校採訪學校進行九年一貫的推動情形，記者問到老師如果九年一貫課程停辦你們會如何？受訪老師回答的卻是「我們已經找到我們要的是什麼，我們的孩子要什麼；九年一貫是不是繼續辦已經不是那麼的重要了！」這樣充滿自信的回答已充分展示出老師對自己專業的肯定與成長。

由綜合活動領域的試辦過程到七大領域的全面推展，身為學校校長的我，個人的省思與對其他學校的建議：

一、營造民主尊重的團隊氣氛

校長雖為一校之長，但絕非一校之最（並非具備所有的能力），絕不可能獨立完成所有的任務，因此如何營造一個全員參與、授權與賦權的組織文化則是對校長的一大考驗，當每一次的活動或危機事件的發生，就是一個讓學校凝聚共識的機會，因此需要適當的融入相關人員，選擇適合的人擔任召集或對外發言人，讓親師生均有參與及表達意見的機會，除了充分意見表達外，對於不錯的意見則需採納並且讓提出意見之人有成就感，尊重各處室主任的專業，讓其在專業工作中可以有決策權。

二、變革的成功是需要激勵、期待與掌握契機

變革過程中，親師生的焦慮與抗拒是不可避免的，校長其實也有恐懼與擔心，因此需要與親師生分享個人心情與尋求共同的協助，共同努力排除對新政策的模糊感，尋求因應與解決問題的方法。我所運用的方式是等待與掌握契機，機會來臨時則藉由與老師進行生命的深層對話與分享，期望老師重新檢視當時成為老師的心念，也為自己的教師生命重新定位，與老師分享「教改不會因為你的質疑而停止、世界潮流也不會因為你的怠惰而暫緩」，希望老師可以不要因抗拒而逃避，以專業學習與成長積極尋求因應變革的能力。

三、教師內在反省與團隊共識是課程發展的關鍵

達成共識與心念改造需要時間，校長、老師、家長與學生都需要有耐心讓共

識產生，在每一次的事件或活動甚至是新校長到學校後所經歷的過程，最初經歷的是「形成期」，在此期間成員對彼此的瞭解有限，然而當互動機會增加，雖然瞭解也隨之增加，但是也將團體帶入「風暴期」，衝突逐漸產生，對他人、活動或政策的不信任與質疑，如果衝突管理不佳，對整個團隊氣氛是有害的，一但衝突能夠順利被化解，組織也進入所謂的「規範期」，團體的凝聚力因應而生，共識與凝聚力出現，組織便進入「績效表現期」，在此時期成員彼此信賴且互相依靠，共同努力達成目標並分享成果（引自探索教育）。就如同試辦時團隊教師並沒有立刻進入工作期，最初花了將近一個學期使團隊成員先學習釐清對九年一貫的疑慮，讓彼此能信任及願意開放自己分享經驗且聽取他人的建議，建立團隊信任與開放的氣氛必須呈現在學校所有的活動或會議中，每一次的對話讓教師們能夠欣賞他人的優勢，也能接納且面對自己的限制，如此專業對話的機制才能適度發展，且讓老師逐漸找回自己的專業能力，並期望老師能夠由「我能夠做」，進入到「我願意」，最後到達「我喜歡做」的境界。

教師們應改變教學的態度與方法，過去的教學，老師單打獨鬥，依據既定的教材教學，但是九年一貫課程將老師的角色轉換，教師須與他人建立合作關係，共同研發教材與課程，運用自己研發的課程時必須能夠勇於面對同儕的評估，以更新或改變教學方式與教材內容。賦予老師自主權與決策權，讓老師在課程研發的過程中，轉化自身的角色成為學校文化的形塑者與學校課程的經營者。

四、領導者的全心全力投入

最後也是最重要的，要使得老師願意投入且參與，校長全心全力的投入是不可或缺的，校長的主動學習與積極投入，能成為教職員工們最好的示範，與其使用威權”強迫”教師們投入，不如運用柔性訴求、堅定的決心、親身參與示範，感動老師並引領全校親師生邁向學校的共同願景。

致謝

這篇文章雖然是一個實務運作的探討，為了使實務說明更具有理論根基，架構本篇文章過程中，本人邀請輔仁大學教育領導與發展研究所林梅琴教授在學理與實務連結及撰稿部分給予相當多的協助與指導，除了感謝林教授的協助外，本校九年一貫課程的成功發展，有一位功不可沒的幕後英雄--綜合活動領域課程的召集人，當時的訓導處謝勝隆主任，第二年調任輔導主任仍然繼續帶領綜合活動領域的團隊，目前謝主任擔任本校教務主任，當綜合活動領域的老師已能自行妥善運作後，他繼續接任帶動學校七大領域課程的總召集人。

更要感謝本校最先擔任試辦的綜合活動領域小組成員，由於他們的願意投入並分享該領域的成功經驗，讓學校其他領域的老師相信，九年一貫課程「並非口號或只是需要對策的一個政策」；而它對老師的意義則是「讓老師再度找回教學的專業能力、反思教學專業、並擁有更多的教學自主權」。本校組織文化的重塑需要全體師生、家長與職工的努力，才能使得我們學校具備擁有變革能力的組織文化，有幸來到三民國中服務，成為三民人，和大家一起成長，真好！

～感謝所有的三民人！～

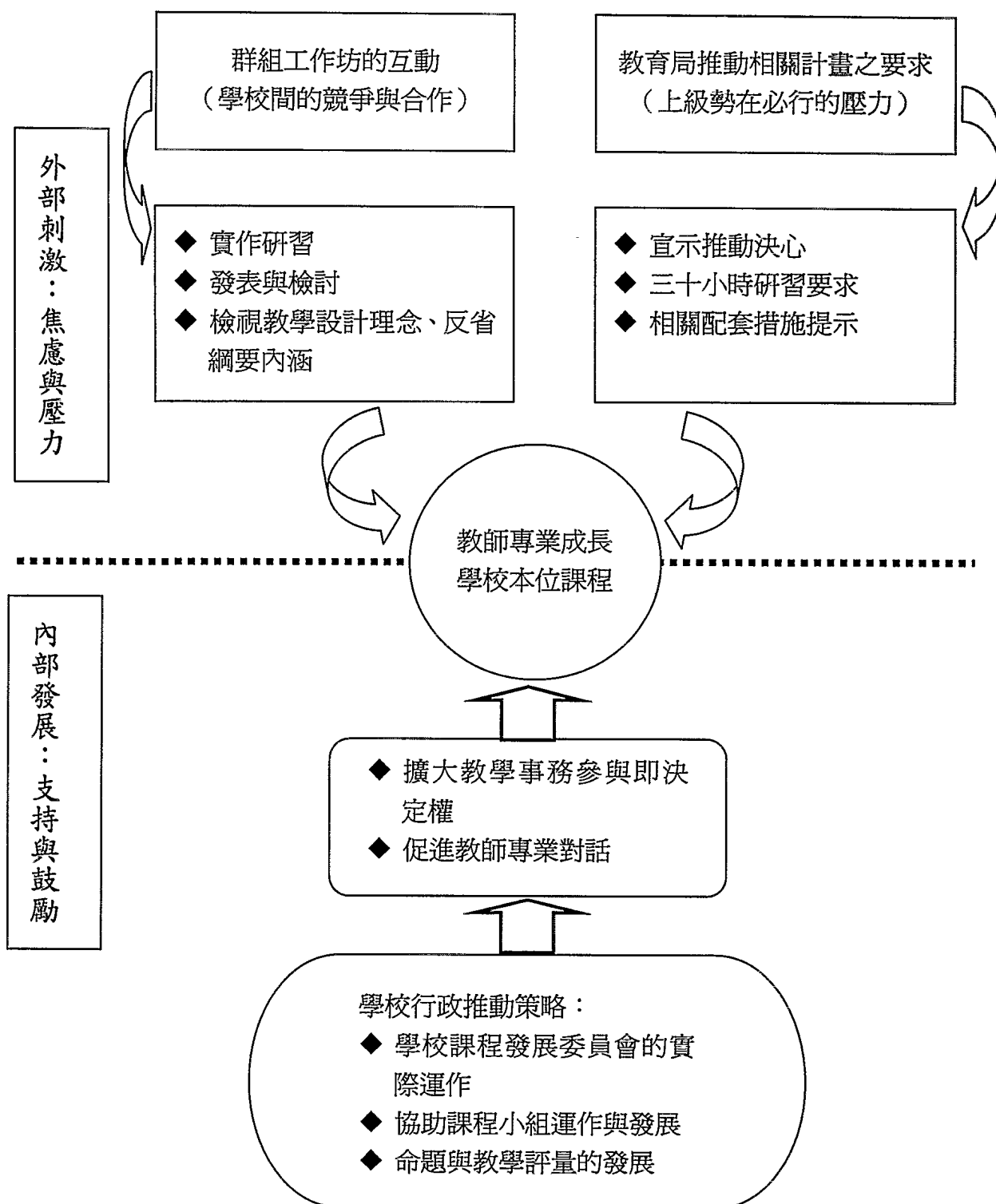
【參考資料】

- 林信榕（2001），教育變革分析。台北：師大書苑。
- 林梅琴、林淑貞（2001a），由校園中處理學生往生事件探討對尊重生命的重要～以台北市某國中為例。第二屆生命教育與管理研討會論文集，頁(11)-1-(11)-27。嘉義：大同商專。
- 林梅琴、林淑貞（2001b），一個生命的殞落，創造更多生命的希望。～以台北市某國中處理學生死亡事件為例。輔仁大學提昇生活品質的理論與實際研討會論文集。
- 陳淑娟（2000），從學校組織變革談學習形組織與團隊學習。公教資訊季刊，第四卷，第一期，頁 24-31。
- 教育部（1998），「小班教學精神」計畫。台北：教育部。
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, S. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 6, 158-166.
- Bigge, M. L. & Shermis, S. S. (1999). *Learning theories for teachers* (6th ed.). New York: Longman.
- Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (2001). *Human resource Strategy: A behavioral perspective for the general manager*. New York: McGraw-Hill.
- Fowler, F. C. (2000). *Policy studies for educational leaders: An introduction*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, 59-67.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational Change*. London : Paul Campman Publishing.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

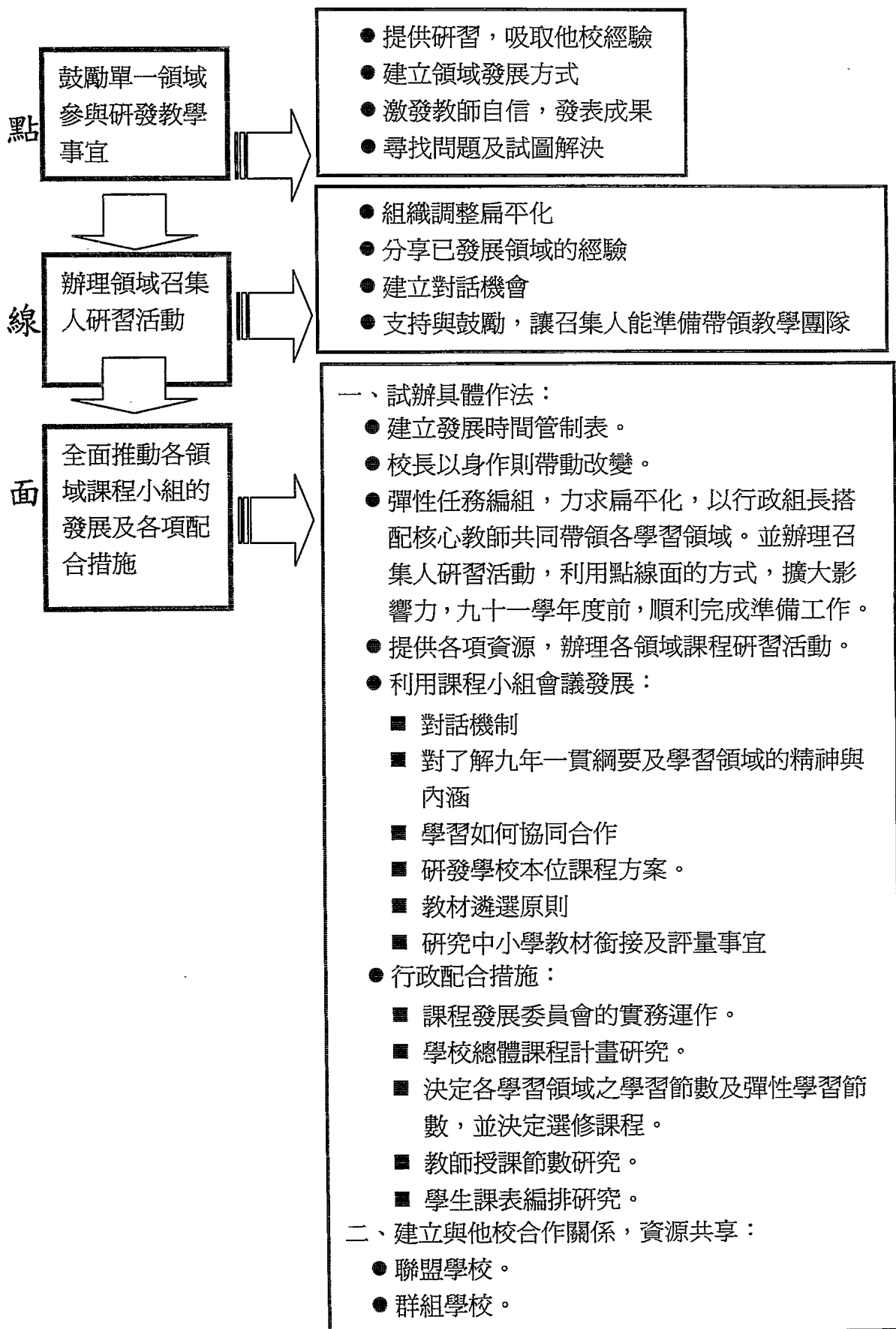
【附件一】

台北市三民國中推動九年一貫課程之策略及實施的架構圖

- ◆推動九年一貫課程的目標：
- ◆落實學校本位精神
- ◆提昇教師專業自主能力
- ◆推動九年一貫課程的策略：



◆學校行政實際推動方式：



【附件二】

台北市立三民國中實施「九年一貫課程」校內階段實施計劃進度表

項 目	建 構 學 校 願 景	建 構 學 校 願 景 內 涵	通 過 課 程 發 展 委 員 會 實 施 要 點	課 程 發 展 委 員 會 開 會	課 程 小 組 開 會	課 程 發 展 委 員 會 分 工 及 各 領 域 負 責 人	各 學 習 領 域 分 段 能 力 指 標 研 討	各 學 習 領 域 統 整 課 程 實 例 分 享	各 學 習 領 域 協 同 教 學 實 作	各 學 習 領 域 學 習 節 次 分 配	各 學 習 領 域 研 發 學 校 本 位 課 程	綜 合 活 動 學 習 領 域					
												課 程 三 年 計 劃	教 案 撰 寫	教 學 現 場 實 作	完 成 課 程 評 鑑 及 修 正		
90/1	★		★														
2					★												
3				★													
4						★	★										
5				★				★									
6					★			★	★			◎					
7				★		★	★		★	★			◎				
8		★							★	★			◎				
9				★	★	★	★	★	★		★			◎			
10				★	★		★		★		★						
11						★	★	★	★		★						
12				★	★		★	★	★	★	★						
91/1				★		★	★	★	★	★	★	◎	◎				
2					★		★	★	★		★		◎				
3				★		★	★	★	★	★	★			◎			
4					★		★	★	★		★						
5				★		★	★	★	★	★							
6					★		★	★	★			◎					◎
7				★		★	★	★	★	★				◎		◎	◎
8								★	★								◎

「台北市興福國中」教師專業成之運作實例 ～～站在教改山頭的小巨人

台北市立興福國民中學 林筱瑩及興福教師團隊

壹、導論

本校位於台北市文山區一處安靜的所在，校地廣闊，環境清幽，校舍完整，是標準的小班小校。在屆滿廿五年的時刻，回首它的過去，是一段峰迴起伏的歷史～它曾經是個學生人數近二千人的大學校，擁有許多傑出的表現；也曾經在升學率與新學校的競爭下，經歷逐年減班的厄運。至民國 87 年 7 月，學校編制為十四個普通班，學生人數僅剩下三百人左右。

在前任校長的努力下，老師們與家長會共圖挽救學校的大計，才又重啓學區家長們對學校的信心，將學校帶往向上發展的方向。我是在這樣的狀況下，接掌興福的。

我記得很清楚，在第一次的家長代表大會上，有一位家長大聲的鼓勵學校說：「在過去講究升學率的時候，我們學校被比下去了，可是，在今天，從教育改革的趨勢來看，我們所做的反而是在其他學校的前頭。」有這樣的共識，也就展開了本校在教育改革中的第一頁。

本校的家長教育程度普遍整齊、文教人口較多，對子女關懷度高。社經地位多屬中產階級，對學校向心力強，願意提供教學支援。但是多倚賴學校對學生的照顧，造成學校及教師額外的負擔。在家長中，有慕名「小班教學」而來的，對學校的期待極高，但亦有傳統觀念濃厚者，期待學校能嚴管嚴教，常以升學率決定學校的優劣。近年，學校附近因新興社區不斷出現，預期將帶動社區人口的增加與年輕化的特質。

八十七學年度，學校中引進了二個教育部的專案～「發展小班教學精神專案」、「多元智慧補救教學示範學校專案」。我很自然的就將這二個專案納入校務發展計畫當中，期待在學校的軟硬體的運作上，能有具體的幫助。

小班教學對我們來說是先天的優質：當時的班級平均人數在廿五人左右，教師的平均年齡是四十二歲，教學資歷大多在十年以上，變動性不大，對學校的情誼深厚，對教學工作與學生的照顧有相當的經驗。所以，班級的經營總是有家的味道。但是，缺的是硬體的教學設備殘缺不全，以及一些教育改革的軟體工程的建設。而二個專案的引進，再加上全面提升資訊素養的經費補助，正可以協助我們逐漸改善。

在教室裡，我們讓每一班學生都有屬於班上的：數位電視、連上網際網路的電腦設備、放影機、螢幕、錄音機、書櫃等，讓教學朝向多媒體、多元化的方向發展。

我們成立了教師的成長團體，由校長親自帶領，隔週定期聚會一次，進行了一年。在團體中，團體動力帶著大家開啓的新的想法與作法，彼此分享，也彼此影響。十二位老師的成長點滴，我們彙集成一本「教學真有趣」。

當然，在專業的進修上老師們也逐步的打開視野，開始學習新的科技知能。

八十八學年度，有了前一年的經驗基礎，我們開始思索下一步要怎麼走？因為學校已經開始增班(十六班)了，而教育部也釋出了九年一貫課程的新政策，這

些對我們而言，正是一份可貴的契機。

因爲，前一年度在多元智慧教學示範學校的表現，受到計畫指導教授群的肯定，被鼓勵推薦參加九年一貫課程的試辦，所以，我們就勇敢的加入了這個試辦的行列。

我們將發展小班教學精神、多元智慧學校及新課程試辦等三個方案，統整在一起，成爲學校教育革新的重要依據，我們期許興福國中成爲教育改革的小巨人。

以下是針對本校這三年來，在經營教師專業成長與帶動學校文化轉變上的實務經驗，做一個真實的陳述。

貳、發展歷程

一、起步

老師是教學的第一線，他們的教育信念與工作態度，會直接影響學生的成長，及教學的品質。同時，學校裡有許多既存的文化傳統，有看得見的，有隱隱存在著的，它會不斷的影響整體學校的運作。如何善用這些傳統的資源，協助老師們釐清教學的本質，覺察自己的教學，進而凝聚教學團隊，共同發展學校本位課程，正是我們這三年努力想達成的目標。

在萌芽的第一年，我們努力的內容包括：教師成長團體、教學視導與行動研究。

(一)八十七學年度的教師成長團體

這是一個很特別的經驗，不論是對我個人或是對校內的同仁而言。團體的組成沒有預設的立場，只要是當時沒有課的老師，都是受邀的對象。記得我的邀請函是這樣寫的：「歡迎您加入多元智慧教學方案的成長團體，也許會有些壓力，也許也有些負擔。但是，請讓我們一起期待，成就一番教育的新希望。藉著團體互動與支持的力量，讓教學生涯有趣起來」。

1.團體目標

藉由團體互動，開展教師自身的多元智慧，切磋多元智慧教學技巧，提昇教學品質。

2.指導教授

國立台北師範大學陳佩正教授。

3.團體成員

廖玉圓、周修賢、彭溥、丁少梅、羅月娥、劉麗卿、常福娟、何慧嫩、張霹靂、鄭瑗華、蔡幼芬、李青梅等十二位。

4.團體時間

自八十七年十一月十一日起至八十八年五月十二日止，每週三上午八時至十時。

5.團體活動內容：

(1)團體形成(87.11.11.)

(2)啓願開景→教學真有趣(87.11.18.)

暖身活動：

試著回想生命過程中不同的每個階段，曾有的成功經驗：受人讚賞的、好的、優點的、得獎的、自我肯定的、得意的、愉快的表現。將以上資料逐件分別寫在便利貼上，並依發展階段黏貼在活動單(一)上。進行

小組分享。

瞧瞧我的多元智慧:

將便利貼撕下，依多元智慧的分類，試著重新黏貼在活動單(二)上。進行小組分享。

團體分享。

(3)【經營多元智慧】【因材施教】導讀(87.12.2.)

暖身活動：經由鏡中繪圖活動體會學習的挫折經驗。

圖書導讀。

(4)讀書心得分享(87.12.16.)

(5)一日興福終身幸福(87.12.30.)

暖身活動：幸福是什麼？

「一日興福終身幸福」

(6)短文討論—卡謬寫給老師的一封信。(88.1.13.)

(7)課程統整(88.3.10.)

一年級課程統整。

(8)有效的教與學(88.3.17.)

回訴「有效的教與學」五大標準及其指標。

「停、看、聽」：評估自己的教學。

「發現之旅」：覺察自己的教學。

(9)瞧瞧我的多元智慧(88.3.31.)

教學視導觀念澄清，排定教學視導時間，由陳教授進入成員教室進行教學視導。

多元智慧的覺察與省思。

(10)個人教學視導計畫(88.4.14.)

每位老師提出自己的教學視導計畫。

(11)教學視導續篇(88.4.28.)

受視導後的心得分享。

(12)團體結束(88.5.19.)

祝福與回饋。

贈送紀念品與研習卡。

(二)教學視導

這是一個小規模卻大膽的嘗試。在陳教授與成員熟悉到相當的程度時，才推出。老師們對於接受教學視導雖然有些壓力，但都能接受，並且於課後與教授討論，最重要的是將心得回饋到團體中來，與大家分享。

(三)行動研究

這也是一項新鮮的嘗試。我們先遴派五位種子老師參與行動研究的研習，然後，在開學的期初會議之後，就由種子教師帶領全體教師進行校內的行動研究研習，雖然有些不習慣與慌亂，但卻是一次有趣的成長經驗。之後，有二位老師就教學與行政業務提出行動研究報告，前者為生物科的教學，後者為學校班級書庫的推展。也許，研究報告還不夠成熟，但是，踏出第一步的本身，已經具有帶動校園革新的實質意義。

(四)特色

1. 建立團體運作之回饋機制～三角檢核

(1)每次活動結束後，成員均對該次活動提出回饋，包括：對自我當下狀況

- 的覺察、對教學的啓示、同儕間的學習、當天的感動等。真實的回饋，對於團體或研習活動的進行、內容的修正、領導員的成長，相當的重要。
- (2)駐校教授的指導也是一項相當重要的回饋，經過一年，陳佩正教授與老師們之間建立起相當的情誼與默契。而且，在多元智慧教學專案的背後，還有一個指導教授群，會定期的約集相關的人員，進行研習或評估執行的成果。
- (3)對我而言，因為團體的帶領，與老師們有了更深的瞭解，這是一份不同於工作關係的情誼，讓我非常的珍惜。同時，也因為這樣的基礎，使得往後的專業對話，較容易進行。

2.發展出專業對話的雛形

團體進行之初，話題較少在教育專業的範疇內聚焦，但是在團體發展的後期，專業對話的深度與次數逐漸增加，也建立了彼此對話的雛形。

3.從教師本身能力的試探到經驗的轉換

老師們經由歷次的試探與體驗活動，瞭解到自身的能力與限制，也體會到經驗的高峰與挫折，同時，透過與同儕不斷地分享，去認識彼此的差異，進而將這樣的經驗帶進教室，轉化到學生的身上。所謂「因材施教」、「帶好每一個學生」就不再只是一句口號了。

二、初芽

八十八學年度，我們正式申請加入九年一貫課程的試辦。整個校務經營的方向，就在經營一所「多元智慧學校」，它整合了原先的「發展小班教學精神計畫」、「多元智慧示範學校計畫」及「試辦九年一貫課程計畫」。在整體計畫當中，我們著墨最多的部分，仍然在教師的成長上，因為，我相信老師們是有智慧、有能力的。只要老師們將自身經營妥當，就能營造出新的校園文化了。

這一年的工作重點包括：教師成長團體、課程發展工作坊、學校本位課程工作坊、發展學校願景、課程發展委員會、迷你主題課程的設計與實驗等。雖然，這些工作是分頭進行的，但是實際上，他們是在教師同步成長的過程中彼此交互發展而成的。

(一)教師成長團體

我們的工作重點依舊是擺在啓迪老師的自我覺察能力，以豐富校園中的專業對話為目標。如果行有餘力，再與老師們一起來玩主題教學和課程統整的遊戲，當然，多元智慧的教學設計是少不了的。誠如張稚美教授所說的：一個所謂的MI學校，必須相信每一個孩子都可以成功。所以如何營造一個實質的MI學校，就成了我們刻不容緩的責任。同時，也安排一些校際參觀、典範學習的行程。計畫的內容似乎蠻繁雜的，但是，好在我們給自己很大的彈性，容許隨時修正。

每週三仍是我們聚會的時間，因為排課的關係，上學期是利用上午的時間，下學期則改在下午。本來預定隔週實施，也因為實際上的需要，而變成了每週固定聚會。

本年度的核心團隊，有些新舊的更替，有些種子老師因為課的關係，無法繼續參加，所以我們引進了一部份新的成員，值得一提的是新成員中，有幾位是充滿熱情、剛畢業的年輕老師，所以常常在團體中出現老少對話的局面，很具啓發性呢！

當學校裡的專業對話已然成熟的時候，校長就可以識相的退居幕後，將舞台

還給老師。所以，下學期我們進行的是一連串的教學心得 Show。每一場的發表會，都是一次動人的演出。我覺得很驕傲，因為他們都是我的好伙伴。

最後，我要向我們的指導教授—陳佩正教授致上最深摯的謝意。陳教授不但在專業上給我們幫助，同時還不時的擔任安撫的角色，讓我們有力氣一圈一圈的跑下去。最令人感動的是他總是適時的在每週三、帶著一臉的笑，出現在興福(幸福)的校園中。

1.目標：

- (1)增進教師專業知能，提昇教師教學品質。
- (2)發展合作教學模式，凝聚教學團隊共識。

2.對象：

- (1)曾參與教育部多元智慧教學方案培訓之種子教師。
- (2)有意願參與之教師。

3.團體成員

周學雯、何慧嫩、江郁星、張秋珍、周 穎、謝丞韋、林志忠、周修賢、蔡幼芬、羅月娥、鄧瑞雯、林筱瑩。

4.活動時間

88.9.29.起至 89.6.21.止，周三上午 8:10/10:15。

5.活動內容：

(1)團體形成(88.9.29.)

自我介紹、團體目標澄清、活動內容說明。

(2)多元智慧探索活動(88.10.6.)

共讀多元智慧章節一篇、你的？我的？學生的多元智慧。

(3)澄清(88.10.20.)

對自己教學科目的反省、澄清基本能力的概念。

(4)典範學習(88.10.7.)

參加新竹縣上智國小教師週三多元智慧教學設計研討活動。

(5)迷你主題課程設計初探(88.11.3.)

一個蘋果的聯想、如果把蘋果帶進教室，你會怎麼利用它？「馬王堆」的聯想、「馬王堆」的主題教學初探。

(6)「馬王堆」的主題教學設計討論(88.11.17.)

暖身操、讀書活動的分享、「馬王堆」的主題教學設計討論。

(7)典範學習(88.11.26.)

參訪柑園國中。

(8)柑園國中參觀心得分享。(88.12.1.)

(9)生命中的感動(88.12.15.)

(10)回顧這一年自己覺得滿意與不滿意的事(88.12.29.)

(11)回顧與展望(89.1.5.)

(12)為下學期的教學心得發表會暖身(89.1.19.)

(13)周學雯老師：用心～行政或教學都可以很教育(89.3.15.)

(14)何慧嫩老師：歌曲～魔王的多元智慧教學(89.3.22.)

(15)江郁星老師：一位初任教師的教學歷險記(89.4.12.)

(16)張秋珍老師：無限欣喜盡在數學教學中(89.4.19.)

(17)周 穎老師：破繭教師的情書(89.4.26.)

(18)謝丞韋老師：健身操日記(89.5.3.)

- (19)林志忠老師：多元智慧對我的啓發(89.5.17.)
- (20)周修賢老師：反芻老牛的沈思(89.5.24.)
- (21)蔡幼芬老師：我的班級經營(89.5.31.)
- (22)羅月娥老師：我的多元智慧告白(89.6.7.)
- (23)鄧瑞雯老師：多元智慧課程發展之聞、見、思(89.6.21.)

6.後記

這真是非常豐富而多彩的一年。八十九年六月十一日，在台北縣丹鳳國中，有一場「多元智慧學校的成果發表會」，我們公推慧燄代表興福參與發表。慧燄短短八十分鐘的演出，簡直是扣人心弦，連主辦單位的計時人員都悄悄的對我說：「太精彩了！我們可以將時間向後順延。」其實，興福的明珠們正在發光，我們期待有更多的老師加入我們，因為，我們本來就是幸福(興福)的一家人呀！

7.團員成長心得精句選

- (1)過程才是最重要的。
- (2)厚道寬容的面對學生的表現。
- (3)丟臉無所謂，只要能讓我得到東西。
- (4)教學上要嘗試新鮮，例如光碟與網路教學。我們要利用它，而非被淘汰。
- (5)人類在學習能力上應多鼓勵，因為懲罰往往讓學習退化。
- (6)單科多元化(開發潛力) ≠ 多科單元化(統整)。
- (7)聰不聰明不是孩子能抉擇的，我們要誘導出學生的聰明而不是遮蓋他。
- (8)多元智慧擺心中，活潑教學形於外，照顧每一個學生的學習。
- (9)見山是山，見山不是山，見山還是山，在教學上，我在那一座山。
- (10)不要贏在起跑點上，死在十五歲。--學習動機沒了，衝勁沒了。
- (11)課程統整可幫忙學生學習，更可以凝聚老師的共識力量。
- (12)壓力是要有，否則那是放縱。
- (13)「他得著了，他就來了。」讓他感覺到，他有收穫，就容易推展。

(二)課程發展工作坊

除了延續去年的多元智慧教師成長團體之外，學校更為老師們規劃了另一項與課程發展有關的成長活動～課程發展工作坊。

1.目標

- (1)九年一貫課程理念與實務工作之認知與統整。
- (2)培養課程設計與教材編撰能力。

2.參加人員

林志忠、駱敏玲、童錦華、鄭瑗華、蔡幼芬、郭文琦、王正玲、鄧瑞雯、李寶龍、蘇慧娟、江郁星、石曉芳、丁少梅、羅月娥、林筱瑩。

3.指導教授

台灣師大甄曉蘭教授。

4.活動時間

八十九年三月至六月。

5.研習內容

- (1)九年一貫課程的因應(89.3.6.)

九年一貫課程綱要修訂的背景與意義、九年一貫課程目標與基本能力、學習領域及其授課節數、落實九年一貫課程的必要條件、迎接挑戰與積極回應。

實作：撰寫教育信念。

(2)學校本位課程發展(89.3.20.)

課程發展程序、課程發展中決策過程的樣式、作決定的模式。實作：試擬學校願景。

(3)課程統整設計(89.4.10.)

統整課程的發展步驟、課程統整的模式、整合性課程的價值。

實作：以生命教育為主題的課程統整設計。

(4)課程統整設計實作(89.5.1.)

以生命教育為主題的課程統整設計之討論與分組報告。

(5)多元性教學評量設計(89.5.29.)

評量(Evaluation)的意義、教學評量的功能、評量行事曆、測驗與評量之關係、透過多元智慧的評量、多元評量示例、檔案評量的特色、鼓勵學生參與的策略、學生自評的問題提示、教師實施檔案的反省問題提示。

(6)課程評鑑與協同教學(89.6.26.)

搭應架式的知識整合模式

(三)學校本位課程工作坊

除校內的研習之外，我們也積極的培訓種子教師。

1.研習名稱

學校本位課程工作坊。

2.種子教師

校長、羅月娥主任、江郁星組長、周穎組長。

3.研習時間

八十八年三月至四月隔週休假之週六，共計六次的課程。

4.研習地點

,台北市立師院。

5.研習內容

(1)吳明清教授：「國民中小學課程綱要的內涵與特色」。(89.3.4.)

(2)高新建教授：「學校本位課程發展的意義、定位與組織」。(89.3.4.)

(3)高新建教授：學校本位課程發展的規劃：學校本位課程發展的實施程序與規劃(89.3.11.)

(4)饒見維校長：學校本位課程發展實務經驗分享：學校願景與理想兒童圖像的發展(89.3.11.)

(5)盧美貴校長：學校本位課程發展實務經驗分享(89.3.11.)

(6)薛梨真教授：課程統整的設計與實施(89.3.25.)

(7)高雄華山國小：課程統整實務經驗分享(89.3.25.)

(8)高雄新上國小：課程統整實務經驗分享(89.3.25.)

(9)三民國中、關渡國中、積穗國中、內湖國中、興福國中：實作心得分享(89.4.1.)

(10)實作心得分享與修改(89.4.15.)

(11)游家政教授：「學校本位課程發展的評鑑」(89.4.22.)

(12)盧美貴校長：「學校本位課程發展的領導及配合措施」(89.4.22.)

(13)蔡清田教授：「行動研究在學校本位課程發展上的應用」(89.4.22.)

在研習中，不但學習到經營學校本位課程的理論，更有機會去分享各個學校在課程發展過程中的酸甜苦辣。

(四)發展學校願景

學校裡的每一個人，包括校長、全體老師、家長和學生，心中都有一個學校的圖樣，有些很清楚，有些不清楚。但是我們比較常聽到的是校長或行政單位所描繪的遠景。本校也不例外，像是「一日興福、終身幸福」，「誠懇、合作、勤勉、卓越」、「小而美、小而精緻」等。但是，此時此刻我們要的應該是一個屬於大家共同描繪的學校願景。結果也許相同，也許更周全，但是可貴的是討論的過程，因為我們一起討論，所以更顯珍貴。最重要的是：那是我們共有的願景。

1.教育信念大拼盤

我們邀請全體老師寫下自己的教育信念或是教學信念，經教務處彙整後，共有九十五條。月娥主任更是細心的將其分為：健全人格、有效學習、生活高手、人文素養等四大類。接著，我們將分類後的教育信念，請各教學研究會分別進行討論，並提出修正與補充建議，另外也邀請家長會代表進行研商。

2.用 SWOT 看一看

學校願景應該架構在學校既有的基礎之上，所以，我們又與老師們一起從學校的優勢、劣勢、契機、危機等四個項度，來分析學校的狀況。這樣的結果有助於釐清學校的願景。

3.初景

將老師們的教育信念，加上學校 SWOT 分析的結果，我們可以得到一個學校的「圖像」，不稱它為願景，是因為我們覺得在：具體描繪、共識程度、參與層面等方面，應該可以更深入、更成熟。所以，我們沒有急著告訴大家興福國中的願景是什麼，但是，我們深信再經過一段時日，就會有真正屬於全體興福人的學校願景，真正是全體興福人願意共同努力以赴的目標。

(五)課程發展委員會

課程發展委員會成立，對我們而言，其實是另一個成長活動。相關議事的討論必須建築在老師的專業知能上去研議，而課程發展委員會本身的發展，正是提供大家專業成長的共同話題。

我們十分肯定在實施九年一貫課程的時候，學校中的「課程發展委員會」具有非常重要的地位。但是在大家對於課程發展的概念還不是十分清楚的時候，卻要去執行「課程發展委員會」的任務，想必是件很困難的任務。所以，我們才會在「課程發展委員會」成立初期，同時開辦課程發展工作坊，就是期待從邊做邊學的過程中，一方面充實課程發展的概念，一方面逐步的建立本校「課程發展委員會」的運作模式。

1.第一次會議(89.1.27.)

我們邀集了各方代表(行政人員、各學科代表、家長代表)召開第一次的會議。開會的第一要務就是聚焦，讓大家在短短的時間內進入狀況。所以，先讓與會代表一起閱讀「九年一貫課程綱要」，然後分別指出綱要中與「課程發展委員會」有關的部分。接著，我們針對行政單位所提的組織草案進行逐條討論，最後議決出本校的「課程發展委員會」組織章程，送期末校務會議研議。

這次的會議有幾個新的啓示：

- (1)每一個學科對於參加「課程發展委員會」都抱持著高度參與的注意。
- (2)家長們開始重視自己的參與權，以及對於自身任務所導致的影響。

- (3)因為參與的人多，所以開會的時間勢必利用到上班以外的時間。
- (4)對於綱要中所提需要社區代表參加部分，在執行策略上需要再研議。
- (5)在討論「課程發展委員會」的任務時，家長代表堅持課程發展的品質是非常重要的，而是必須明白列入的。

2.第二次會議(89.4.26.)

這次會議的重點在修改組織章程。因為我們發現各學科領域間缺乏一個協調溝通的單位，同時，有些需要研究、統整的議題或資料，沒有人來負責，所以決定在委員會與各學習領域中間，成立一個研究組，來負責執行上述的任務。會中還有一個附帶決議，就是配合課程發展工作坊的進度，請研究組進行「生命教育統整課程」的研發，並且希望在暑期學藝活動的課程中實施。

3.各學習領域小組會議：

於期初排課時，教務處即安排各學科教師有共同的空堂，以便進行教學專業的對話。除了一般教學研究會需討論的議題之外，與課程發展相關的有：

- (1)教學信念的討論。
- (2)SWOT 分析的實作。
- (3)生命教育課程的設計。
- (4)主題教學的設計。
- (5)學校願景的試作。

4.研究組的工作

八十九年六月七日放學後，召開第一次會議，研議暑期生命教育課程之設計。經過一個多小時的討論，大夥兒決定依課程綱要上有關各領域的教學基本時數，分頭進行課程的設計，待下次會議時，再進行協調與統整。

5.「課程發展委員會」的未來

在經歷了半年的摸索之後，我們將「課程發展委員會」的任務分成三個層級，領域小組負責發展各領域的課程與教學計畫；研究組負責研擬課程統整與協調教學時數；而「課程發展委員會」則在審查與評鑑學校課程。同時，我們也發現開會時間需要修正，「課程發展委員會」每學年初、末召開定期會議即可，研究組需每月或雙月召開，而領域小組則需視實際的需要，進行較密集的討論。

(六)迷你主題課程的設計與實驗

在校園的準備逐步成熟之時，我們開始邀請一些老師，進行小型的主題課程設計，及進行實際的教學活動。

- 1.「馬王堆」主題教學活動設計。
結合史博館「馬王堆特展」的參觀活動，做主題教學設計。
- 2.「國二生初領國民身份證」主題教學活動。
將教務處例行業務～國二生申領身份證，納入課程設計，結合各科教師，共同規劃的主題學習活動。
- 3.「音樂劇：魔王」的主題教學活動。
由音樂科何慧嫩教師所設計的教學活動，由音樂劇：魔王的教學，導引出創作戲劇的演出。
- 4.「音樂校園藝術饗宴」主題教學活動。
將訓導處的音樂才藝表演活動，納入課程設計。
- 5.「乾坤擂臺賽」晨間教學活動。

每週三上午朝會時間進行，由全體師生共同參與命題、搶答、幕後準備、目前主持、計分等工作，嘗試將學習內容與生活相互結合，並培養學生的基本能力。

(七)小巨人的心願

這一年，我們一起走過，是辛苦，也興奮。我們期許自己是站在教改山頭的小巨人，學校小、人數少，可是我們志氣高，希望在引領教育革新的過程中，與同樣胸懷理想的老師伙伴，一起努力，一起為新教育打拼。我們的心路歷程都刊登在學校的網頁上(<http://hfjh.tp.edu.tw>)，請您與我們一起分享成長的喜悅。我們也擷取部分的內容在附件中，供大家參考。

三、成長

八十九學年度，是繼續試辦的第二年。根據「教師準備度問卷調查」以及「各領域召集人會議」的資訊，我們仍以協助教師的成長為主軸，規劃整個實驗計畫。

(一)課程發展工作坊

1.行政措施

- (1)開學之初，即安排各學習領域有二至三小時共同空堂時間，以便進行教學對話或研習活動。
- (2)依據各領域的需求，及所能尋求到的支援，規劃各學習領域的工作坊，負責邀聘學者、同儕專家，蒞校指導或分享經驗。

2.課程進行

- (1)共計開設了八個工作坊(國文、英語、數學、社會、自然與科技、健康與體育、藝術與人文、綜合活動)。
- (2)參加對象除了本校同仁之外，並邀請附近國中與國小老師參加。
- (3)每個工作坊均維持在「小團體」的規模，最多的有二十人，最少的是八個人。
- (4)每個工作坊均安排三至五次的研習活動，從八十九年的十一月進行到次年的一月才結束。
- (5)我們邀請到的講座包括：台灣師大的陳純音教授(英語)、世新大學丁兆琴教授(國文)、台大黃敏晃教授(數學)、台灣師大卓俊伶、關月清教授(健康與體育)、國北師院陳佩正教授(自然與生活科技)、台灣師大許美瑞教授(綜合活動)、師大附中社會科教學團隊(社會)、台灣師大姚世澤教授(藝術與人文)。

3.效益

因為學校裡的老師不多，尤其是除了國英數及自然學科人數稍多之外，其他學科幾乎是由一位老師獨當其面，因此，這樣的工作坊可以幫助老師建立教學支援網路，同時由於同領域間的切磋，亦有助於經驗的豐富與成長。

(二)課程發展委員會

因為前一年試辦時，我們有許多典範學習的機會，與各地的試辦學校交換實驗心得，尤其是台北市的試辦聯盟學校，以及成功大學的李坤崇教授給我們的指導相當多。同時，因為九年一貫課程實施綱要的正式頒佈，因此，本校課程發展委員會的實施要點有了第三次的修正。

上學期，全體老師都將精神集中在工作坊上，到了下學期，我們就藉著課程發展委員會定期的會議時間，逐步的架構「課程統整」與「學校本位課程」的實

作與討論。

整個學期，我們利用隔週五中午十一時到一時半，一共召開了六次會議。

1. 第一次會議(90.3.2.)

(1)課程發展委員會及各學習領域小組實施要點修正。

(2)請召開各領域小組會議，就既有的學校願景資料，再次對話。

2. 第二次會議(90.3.16.)

(1)學校願景的討論，希望能以簡潔的圖像來表示。

(2)請召開各領域小組會議，討論以生命教育為主題的課程架構設計。

3. 第三次會議(90.3.30.)

(1)生命教育週課程統整設計。

(2)請召開各領域小組會議，進行教學活動的討論。

4. 第四次會議(90.4.13.)

(1)各領域代表說明生命教育主題課程設計。

(2)請召開各領域小組會議，轉達會議內容，下次會議將進行課程彙整。

5. 第五次會議(90.4.27.)

整體課程彙整(一)。

6. 第六次會議(90.5.2.)

整體課程彙整(二)。

(三)學校願景

透過正式的、深入的討論，我們終於達成共識，描繪出我們的學校願景。

Multiple Intelligences School

優質的學習 SING FOR LEARN

卓越的成長 SING FOR LIFE

多元的發展 SING FOR LOVE

1. 學生圖像：

健康的身體、健全的人格、有效的學習、人文的素養、和諧的關係。

2. 教師圖像：

健康的身體與心理、堅定的教育愛信念、專業的知能與態度、卓越的組織與團隊、快樂的工作與生活。

3. 家長圖像：

負責的父母親、和諧的好家庭、正確的教育觀、快樂的合夥人、支持的家長會。

4. 校園圖像：

雅緻的校園環境、先進的教學設備、有效的行政團隊、樸實的興福學風、快樂的社區學園。

(四)課程統整設計與實作

我們以課程發展委員會的各領域代表，換言之，即各領域的召集人為主軸，帶動課程統整的討論與實作。

我們先討論確定生命教育的內涵，再以整體課程為基礎，進行課程統整的練習。首先，請各領域的老師就五月份的教學進度，尋求可以融入生命教育的學習活動？然後由領域代表將它帶到課程發展委員會中來，以對話的方式，進行整體的規劃與統整，最後，進行為期兩週的教學活動。

(五)行政能力的調整

在教育局「臥龍藏虎計畫」之下，本校新學年度的新生入學，改採大學區制，

也就是說，凡是認同本校辦學理念的家長，不必遷戶籍，即可入學就讀。同時，在此計畫之下允許有 20%至 40%的學校彈性課程。

在九十學年度，我們為一年級的學生安排了科學探索課程(每週一小時)、資訊課程(每週一小時)，同時計畫調整藝術與人文的課程架構，以因應「自然與科技」、「藝術與人文」的發展特色。

參、省思與建議

我們提起勇氣參與九年一貫課程的試辦，對興福而言，我們期待這是一個成長與轉型的契機。感謝上級長官給予我們嘗試的機會；也感謝一路行來曾經指導過我們的教授，還有「台北市九年一貫課程試辦聯盟」中各友校的支持與鼓勵，當然校內老師參與的情誼與熱心付出，最是令人感動。

我們希望在自在的情境下，提供與我們背景相似的同伴，一個真實的案例。不管成功也好，失敗也好，我們都誠實陳述。我們推展順利的地方也許可以讓大家都做得更好，坎坷之處，也可以提醒大家省卻辛苦。

總之，我們願意在全面實施新課程之前，讓自己有充分的時間學習與思考，因為享受過程的本身就是幸福(興福)。

以下就這幾年的實務工作，歸納幾點經驗，供大家參考，也請不吝指教。

一、以教師成長為基礎，帶動學校文化邁向學習型組織

二年半的時間裡，我們花了相當大的力氣在教師的專業成長上。因為我堅信所有與教學相關的議題，都與教師的心念有密切的關係。所以，從最初的教師成長團體，到課程發展工作坊，及後期的學習領域工作坊，無非都是在導引老師的課程與教學的價值觀。從回饋中發現，這樣做是值得的。這樣的經營也可以算是試辦過程中的另類成果吧！

綜觀三年的發展，我們從成立第一個教師成長團體開始，第二年，除了延續原有的教師成長團體之外，我們又開始另一個以課程發展為主題的團體，第三年，則是八個課程工作坊的進行。以參與人數而言，第一年只有十幾位老師參加，到第二年人數增加至二十多人，第三年則推廣至全體老師。

由課程領導觀之，興福是盡其所有的提供經費、人員、空間、設備等資源，並且巧心的規劃，邀請全體老師的加入。過程中難免有壓力、挫折，但是走過來的甘味，也只有品嚐過的人最清楚。

二、以專業對話為主軸，建立教師團隊瞭解合作的機制

所有教師的研習或成長活動，我們都是以小團體或工作坊的方式來進行，主要的目的，就是要營造教師間的對話，希望藉由同儕之間的討論，活動中的探索以及個人的自我覺察，促進教師團隊的相互瞭解，進而建立合作的機制。

在過程中，常常會聽到各領域的老師們，因為不同領域的心得交換而會心一笑。尤其是在後期的課程討論上，我發現老師們很快的就可以在同伴們的教學點子上，加入可以切入的統整點，或協同點。

三、以教師需求為導向，協助全體教師完成準備的目標

在十幾班規模的學校，一般教師配課情形較多，兼任行政工作的主任每週要上六節課，組長每週要上十二節課，每天還要處理各式的行政業務，如果再加上因試辦而增加的工作，其工作負擔的沈重可想而知。

所以，如何將所有的教育專案統整在校務工作中，就成了校長的首要工作了。不管是教育部的多元智慧教學專案、發展小班教學精神專案，或是試辦九年一貫課程，都是為了一個重要的校務發展目標～提昇教學品質。讓日常的各式業務加上「學習」、「發展多元智慧」、「主題統整」等的調味，除了賦予平淡業務以教育的意義，同時，也提昇了行政同仁的專業能力。這樣做也許就摒除了「為行政而行政」，「為專案而專案」的窘境吧！

同時，在綿密的會議中，我們仔細的去瞭解老師們的需求，順著各領域老師的需求及待解決的問題走去，去協助大家完成準備的目標。

四、以課程試辦為契機，提升學校的形象與教學的品質

其實在整個過程中，我們就是一直保持著鴨子划水的方式進行著，小心翼翼的一步一步向前走，心中有目標，但是卻容許等待成長與嘗試錯誤的時間與空間。

九年一貫課程的試辦，帶動整體教師對教學與課程的討論，形成一股學習成長的力量，也因為九年一貫課程的試辦，重新塑造了學校的專業形象，贏得社區與家長對本校辦學理念的肯定，使興福國中從一所三百二十位學生的學校，三年間發展成為五百餘學生的學校。

這樣的結果，對於基層的教育工作者而言，是極大的鼓勵。

【附件一】

團員成長心得分享

【學雯】

也許我們常常在緊湊的教學進度中趕進度，時常在思考如何設計活潑有趣的教學活動，讓學生樂於學習，然而卻忽略了去思考究竟這樣的做法，教了學生什麼？培養了學生什麼樣的能力或態度？這是不是對他們人生的習慣、價值判斷有幫助？如今，我常常以這句話來反思我的教學。因為站在教育工作崗位第一線的我們，對學生的影響何其大呀！「任重而道遠」這句話一點都不錯。

爲了帶學生參觀馬王堆展覽，我們開始認真的作功課：從網路上下載相關的資料、找尋相關的書報資料、腦力激盪設計出各項可在各科教學中配合的課程。隔週的聚會中，我們一起分享設計的課程，理化老師想到可以與學生一起研究防腐的化學原理，數學老師想到教學生分析年代的數線，國文老師想在課堂上與學生分享生命教育的種種，體育老師想到帶學生認識古今體育活動的不同，家政老師的興趣在織品的變遷，還有音樂的、美術的、……內容真是精彩極了。五花八門的活動設計，讓我見識到興福的學生真的很幸福，更重要的是讓我覺得教學不再孤單，透過大家的合作、回饋與鼓舞，我們是可以一起爲教育激起美麗火花的！

其實，這次的經驗，提供我們一個主題教學的模式，讓不同科目的老師來共同設計課程，對於國中因爲長期分科教學所產生的缺失，有一個可以改善的機會。在不斷地教育改革呼聲中，跨出第一步，似乎是最困難的。但，一旦試著跨出，就會發現不但不難，而且還充滿著喜悅與希望呢！夢想固然偉大，能夠一步步去落實，就更顯得彌足珍貴！

一直很慶幸自己能有機會參加老師的多元智慧團體，並且在團體中學習與成長。初爲人師的我，在教學上常會遇到許多的盲點與挫折，在團體中，不但有機會時常反思自己的教學，更難得的是有校長、陳教授的指點，團體中其他老師的鼓勵，那真是一種幸福！我相信我們的努力是珍貴而值得的，正如林校長所言：「今天走穩一點，下一代幸福就多一點！」

【慧嫩】

教學是師生共同成長、相互學習的機會，我給孩子機會，我也感謝孩子給我機會。

透過多元智慧，讓音樂教學生動趣味化，藉由戲劇的演出，給孩子發展多元能力的機會。感謝一路行來，與我相伴的所有好朋友。

【郁星】

在多元智慧發展小組的討論中，常由各科不同的教學技巧中得到一些領導的啓發，也藉此了解各科相關的連解，雖然每個禮拜的開會，有時覺得累！但能有個機會，換個角度明白學生的學習態度，從而爲學生開發多元的學習管道。也能爲自己疲憊的身心加加油！

知識是由經驗累積而成的！還有很多事，我還要學習，我不可能完美，但會越來越好……。

【寫給秋珍】

荷包蛋與數學有什麼關係？這個問題確實荒謬，可是在你的數學課裡，我第一次體會到如此有趣的數學課。一向被認為是學生最討厭的數學課，在你的金頭腦之下，變得生動有趣。從渾沌朦朧到豁然開朗，讓學數學成爲一種喜悅的過程。欣賞你總是不斷有新奇的點子，就算有再多的冷水，也澆不熄妳對開發創意教學的熱情。

【周穎】

多讀書是一個很重要的成長管道。校長很費心的爲我們安排了讀書交換的活動，一本書讀一個星期，然後在聚會中與其他的成員交換。其實有時讀書是需要給自己一些壓力的，但是這種小小的壓力常會換來意外的驚喜。尤其是每天埋首於公文中，如果不讓自己不斷有源頭活水，怎能有清澈的心靈與靈明的思考？雖然有時自己讀書的速度並不快，但很感謝校長提供了那麼多書以及書本交換的機會給我們。

我相信至少因爲多元智慧，我們變得更加熟識、更加親密，學校團隊相濡以沫的情感是需要這樣建立起來的；我也相信因爲多元智慧，我常常思考自己這樣做是否正確，更能從其他夥伴中獲得寶貴的經驗及智慧。更重要的是，我發現自己的多元智慧在何處，也將把這樣的喜悅，傳遞給我的學生。

老師對學生的影響是一輩子的事情，我們要給孩子什麼？除了課業之外一定還有很多。我們的目標既是要帶好每一位孩子，既然相信每個孩子都是可以成功的，那我們就該發掘學生的強勢智慧，就該給學生發揮的機會。

【丞韋】

很多事情在動手做之前都是「不可能的任務」，如果我們再未嘗試之前就放棄，那一定會錯過很多機會。

【志忠】

有了參與，就會產生認同；有了認同，就會有共識；大家有共識，就會愛學校、愛興福！不要放棄任何的學生，因爲每位學生身上都可以發現他的優點在多次研討、教育參訪與伙伴們相互觀摩討論中，一再的給我新的思維，在行政工作與教學上，給了我很大的啓發。

【修賢】

每個老師在面對每個特教學生時，可以運用有效的技巧，充分準備的教具，再加上耐心和愛心去指導每一個被上帝遺忘的孩子，使我們的特教學生可以得到更多的關注。

【幼芬】

當老師是我最喜歡的工作，打從畢業後就一直擔任導師，一轉眼已累積了27年的經驗，因著因緣際會的關係，導師可以放手大大玩一玩教室經營，在人數少易掌控的優勢下，推動一些理想，就很容易有成功的效果顯出。一方面得著鼓舞，一方面也樂在其中，成爲一直往前的動力。

【瑞雯】

進入「多元智慧團體」的感覺是多了一項「甜蜜的負荷」，她的甜蜜在於小組中人與人之間，可以用接近心靈碰觸的方式來溝通，可以談出內心很深層的想法和悸動，課程互動的同時，可以欣賞成員間不同智慧的展現，那是非常享受的時光，好像你站在小小的山崗，靜靜眺望自然萬象和諧、婆娑的身影，你可以敞著心迎向她們，在喜悅之餘，又赫然發覺自己就在其中，這是一種甜美。小組成員能織就出這麼美好豐富的圖像，不得不歸功於幕後導演林校長，我覺得她像燈光師一般，用多元的光彩烘托出多元的氛圍，而在多元的場景中，人們就很自然的呈現屬於他的風貌了。「多元智慧團體」中的互動模式，可以作為智慧教學所期盼達成的教學願景，多麼期望所有的孩子們都能生活在這樣的學習環境中啊！

我個人在這學期的多元智慧研討課程中，曾因代課而中斷了幾次課程，雖不能完全遍覽所有教師們多元教學的展現，卻從參與的幾次體認中，更加由衷敬佩興福國中的教學理念，比如慧嫻、幼芬、修賢、學雯等老師們，他們的教學分享，就是摘擷平日教學活動設計，作精要的演出，是平實的、真實的、也是落實的，興福的孩子們早就在老師們多元智慧教學的形態中，浸淫孕育，興福的孩子是幸福的，而興福的老師們，也是幸福的。

【月娥】

提升讀書風氣是教務主任責無旁貸的責任，而如何引起學生主動學習的興趣則須絞盡腦汁；讓教學多元化、生活化、活潑化、趣味化，是老師有效教學的最高指導原則，而如何誘發學生積極參與則須費盡心思。絞盡腦汁，費盡心思——「乾坤擂臺賽」就這樣誕生了！

原本只是平常的比賽，因修賢組長命名「乾坤」二字，整個活動因而天旋地轉，昇華起來，不但呈現上天下地的題目特色，也提升整個活動的深度。

「乾坤擂臺賽」讓學生從遊戲中學習，讓學生從競賽中激發鬥志；讓學生主動翻開課本找資料，讓學生積極關心周遭事物；讓學生動腦思考，讓學生輕鬆一笑；讓學生學到分工合作，讓學生學到君子之爭；讓學生有展現自己的舞臺，讓學生有欣賞別人的空間。

「乾坤擂臺賽」讓老師有幫助學生復習的機會，也讓老師興起玩遊戲的童心；讓老師有與學生同享刺激的機會，也讓老師嘗試自我考驗的趣味；讓老師看到學生主動學習的情形，也讓老師肯定學生積極的表現。

【附件二】 試辦九年一貫課程教師準備度調查結果統計

1.基本資料

- (1)性別：男 6 人(16%) 女 32 人(84%)
- (2)服務年資：未滿十年 7 人(19%)、十年以上，未滿二十年 16 人(42%)、二十年以上 15 人(39%)
- (3)教育程度：研究所 1 人(3%)、大學暨獨立學院 36 人(94%)、專科以下 1 人(3%)

2.問卷統計

- (1)曾經參加過教育局、教師研習中心、師資培育機構、學校、其他單位等辦理之九年一貫課程相關研習者。
是 26 人(83.9%)、否 5 人(16.1%)。
- (2)已經充分了解九年一貫課程綱要之精神及特色。
非常同意 0 人、同意 7 人(22.6%)、部分同意 16 人(51.6%)、不同意 8 人(25.8%)、非常不同意 0 人。
- (3)已經充分了解九年一貫課程綱要所稱十項基本能力，並能於九十一年度九年一貫課程實施時，有效透過教學活動傳授給學生。
非常同意 0 人、同意 4 人(12.9%)、部分同意 15 人(48.4%)、不同意 9 人(29%)、非常不同意 3 人(9.7%)。
- (4)能在九年一貫課程逐年實施時，具備統整合科教學能力，並能以「統整知識、主題單元、協同教學」之方式實施教學。
非常同意 1 人(3.2%)、同意 5 人(16.1%)、部分同意 16 人(51.7%)、不同意 8 人(25.8%)、非常不同意 1 人(3.2%)。
- (5)能在九年一貫課程逐年實施時，具備設計學校本位課程之能力，並能具備安排百分之二十彈性時間之能力。
非常同意 1 人(3.2%)、同意 7 人(22.6%)、部分同意 14 人(45.2%)、不同意 9 人(29.0%)、非常不同意人(0%)。
- (6)已經充分了解九年一貫課程逐年實施進度，九十一學年度起國中字一年級實施。
非常同意 3 人(9.7%)、同意 12 人(38.7%)、部分同意 12 人(38.7%)、不同意 3 人(9.7%)、非常不同意 1 人(3.2%)。
- (7)能在九年一貫課程逐年實施時，具備資訊科技融入各科教學之能力，並有心運用資訊設備配合教學活動。
非常同意 1 人(3.2%)、同意 6 人(19.4%)、部分同意 17 人(54.8%)、不同意 7 人(22.6%)、非常不同意 0 人(0%)。
- (8)覺得九年一貫課程如期逐年實施時，我已有足夠準備因應。
非常同意 2 人(6.5%)、同意 4 人(12.9%)、部分同意 16 人(51.6%)、不同意 8 人(25.8%)、非常不同意 1 人(3.2%)。
- (9)九年一貫課程之實施，就教學活動而言，不會產生很大的焦慮。
非常同意 2 人(6.5%)、同意 10 人(32.2%)、部分同意 12 人(38.7%)、不同意 5 人(16.1%)、非常不同意 2 人(6.5%)。
- (10)為因應九年一貫課程之實施，覺得主管教育行政機關最迫切應該提供老師的協助措施。
*辦理教師進修研習 16 人(51.6%)

- *充實新課程相關之教學設備 24 人(77.4%)
- *試辦學校經驗分享及成效檢討 17 人(54.8%)
- *建構各學習領域教學模式及評量策略 19 人(61.3%)
- *成立各類任務需要之推動小組 8 人(25.8%)
- *加強對教師、家長之宣導 18 人(58.1%)
- *修訂相關法規 6 人(19.4%)
- *檢討修正師資培育制度 10 人(32.3%)
- *審定九年一貫課程教科書 15 人(48.4%)
- *建立各學習領域之學力指標 13 人(41.9%)
- *規劃基本學力測驗 12 人(38.7%)
- *增加激勵措施者 10 人(32.3%)

3.結果分析

- (1)八成以上的老師曾經參加過九年一貫課程之相關研習。
- (2)多數老師對於基本能力、統整知識、主題單元、協同教學等議題，已有初步的瞭解及準備，也有二成左右的老師未充分瞭解。

4.因應策略

- (1)繼續加強辦理相關研習，並以工作坊的方式辦理，以達到做中學的有效學習效果。
- (2)提供準備度不足的老師，儘早儲備各項因應能力。
- (3)研習課程內容從老師們最需要處著手。

「高雄縣立龍肚國中」學校組織文化與教師成長 運作實例

高雄縣立龍肚國中 撰寫者：林月盛

壹、緒論

楔子

八十九年九月十三日下午第一節下課後，有三位二年三班的女同學拿著公文卷宗到校長室來，「報告校長：訓育組長叫我們送來的，請校長蓋章。」卷宗內夾著大約十份縣府發文的公文，內頁蓋了訓育組長和訓導主任的職章，簽辦的內容不是“存查”就是“遵照辦理”。

下午第二節開始是全校教職員會議，會議的重點是國文科的課程活動設計，先由國文科陳老師報告設計的內容概要，然後再請老師們回饋一些意見。在陳老師報告的時候，有幾位老師忙著批改學生的平時測驗卷，陳老師報告結束後，請老師們提供意見，每位老師均頭低低的，不發一語，一副事不關己的樣子。校長覺得氣氛有點低沈，爲了打破寧靜就率先發言，然後再請英語科的葉老師給陳老師的報告一點回饋，但葉老師一站起來就說：「國文科非本人的專長，不便評論。」最後討論會就在不便評論中草草結束。

這是龍肚國中八十九學年度開始時的學校氣氛，相信很多學校也有相同的情形，校內的老師各做各的，彼此之間很少溝通，更談不上會有專業對話；老師和校長之間也很少溝通，連行政事物的聯繫都以「存查」、「遵照辦理」結案。不同任教科目之間的老師各個有自己的專長領域，不太願意撈過界，沒有知識分享的意願和動力。

組織文化爲過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下的產物。受組織經營哲學及社會文化思潮及組織環境的影響，它包括組織哲學與基本假定；核心價值與思考方式；及行爲規範、組織制度運作暨人造器物等三個層次(林志成，民 88)。學者(Shaw, 1990；陳慧芬，民 87)認爲組織文化的定義，依其著重點的差異分類，可從構成要素、功能、前意識性、集體傾向、象徵傳遞及比喻等六個面向加以闡述。由於各著重點不同，對組織文化的定義也五花八門。爲了讓以後的述寫更具體可行，本文擬採張德銳(民 79)教授的觀點論述。

組織文化是組織成員所共享的一套基本假定前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行爲規範和行爲期望；組織的價值不但可能被組織成員視爲當然的，而且具指導成員行爲作用；藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，組織將其價值傳輸給成員。

另外一個與組織文化很相近的概念是組織氣氛，雖然這兩個概念有很多重疊的部分，也有相異之處，仍有一些學者(Miles & Schmuck, 1971; Lippitt, Langseth & Mossop, 1985)相互交替使用這兩個概念。(引自陳慧芬，民 87, p11)

Tagiuri & Litwin(1968)認爲組織氣氛可定義爲(引自黃昆輝，民 77)：

組織氣氛乃是組織內部環境相當持久的特質，而能爲組織成員所體驗，並能影響組織成員的行爲，同時亦能以組織特性的價值加以描述。

這個定義含有兩個重點，一是視氣氛爲知覺或個人對情境的反應；另一是視氣氛爲存在的狀況，且其會影響個人的行爲，是一客觀情況。

九年一貫課程的推動對國中的教學產生了相當大的震撼，它的推動勢必對國中教學產生革命性的改變。短短三年的國中教育中，家長、學生和老師所日思夜想的都是如何打好高中聯考科目的基礎，讓學生畢業之後能夠順利考進所謂「理想」的學校就讀。每位教師也都卯足了勁加強教學、測驗，目的是要讓學生能提早熟悉考試題型，以獲得較好的成績。爲了加強學生考試測驗的成績，老師們各個都忙得人仰馬翻。幾乎已沒有餘力去討論九年一貫課程的內涵、意義和實施的情形，更何況新課程不管是教材的編選或教學的方法上都與舊課程有太多的不同。如，本來是分科教學的，現在要統整課程；本來是單獨教學的，現在要協同教學；本來是重視記憶與考試教學的，現在要生動活潑的創新教學；本來只要照著教科書、測驗卷教的，現在要自己設計教學內容、學習單，還要成立各學科領域小組，及課程發展委員會...等。太多從前不必煩惱的事情現在都一一的加在老師頭上，面對增加那麼多工作內容，老師到底要如何因應。是積極參與呢？還是船到橋頭自然直，走一步算一步呢？看來抱持後者看法的人較多。

龍肚國中有幸被教育局「相中」，於八十九學年度被指定爲九年一貫課程種子學校；加上現任校長是教育局外放的校長，對於教育局指派的工作，二話不說，只有四個字「全力配合」。一年來爲推動九年一貫課程，在學校組織文化的改變及教師專業成長上，確實做了一些事情，在這裡願意提供出來做爲大家參考。

貳、校園文化概況分析

一、學校背景

班級數：九班，九十學年度增爲十班。

教師數：21 **學生數：**305

校地面積：24042 m²

學生特質：本校學區爲農業區，家長務農者居多，是一個純樸的農村，不過近幾年來農業收入越來越不好，年輕人有往外到市區就業的現象，這使得留在鄉下的，大部分以老年及年幼人口居多。父母不與小孩同住，加上外界環境的諸多誘因，及離婚率上昇，單親、隔代教養，家庭功能不健全的情形佔了四分之一強的家庭。有能力的雙薪家庭帶著小孩往外跑，到市區去就學、就業，留下來的 대부분是中下階層子女，他們不但在家裡得不到較妥適的照顧，通常也是家長社經地位較差，子女學業成就較低的一群，教學成果較難有理想的表現。雖然如此，學校因爲人數不多，在訓導人員用心管教下，學生的生活適應及常規管理方面有不錯的表現，幾年來並沒有重大的違規事件發生。因爲地處鄉下，學生有足夠的活動空間，加上學校對於體育活動亦頗爲重視，學生的體能狀況頗佳，參加體育比賽的成績表現也不錯。

社區環境：學校外的環境是純樸的鄉下農村，除了學校大門外的馬路較大，有較多來往的車輛、車速也較快之外，平常村莊內活動的人口並不多，學校圍牆的商家也以賣日常用品及餐飲居多，學區內還沒發現有電動玩具店、網咖等學生較易聚集的商店。

教師資料：本校除校長一人外，有教師廿一人、專任職員二人、工友一人，臨時人員三人。住在本鎮及外鄉鎮之教職員各佔一半，但因學校地處偏遠鄉下，外地來的老師大都是師大剛畢業分發，或者是參加本縣教師甄

試通過的新進教師。這些新進教師沒有太多的教學經驗，又是外地來的，在社區裡是人生地不熟，通常在學校待個一兩年就要調校，他們除了教學之外，對學校的行政決定，通常是聽人家講的多，願意提供意見的少。住在本鎮的教師則有兩種類型，一種是對本地抱有使命感，希望能夠貢獻所學回饋鄉梓，好好的栽培地方的子弟，他們全力付出，無怨無悔，在地方上也得到許多家長的肯定和尊敬；另一類型則是仗著自己在地方上人脈較好，上班比別人慢到，講話比別人大聲；有福利先享，有事情先推；學校要推動什麼新措施，只要不爽就反對，或者不管你推什麼，我只要上課其他的一概相應不理。

學校經營背景：本校創校廿八年，原來是美濃國中的分校，創校之初，由於學區人口不多，加上美濃鎮已有兩所校史較長的學校，爲了升學比較重視智育成績的家長，大半都會把孩子送到那兩所學校就讀。他們爲了升學確實曾經下過一番功夫，多讀、多背、多考、多分的教學法，在那兩所學校行之多年，年年都有好成績出現。新課程的實施對他們還沒有產生什麼影響，至少在升學考試上還看不出有什麼改變，而且照原來的教學方法反而讓他們的學生在考試成績上表現不俗。創校時的體質不良，流動頻繁的教師調動，加上鄰近學校的強力競爭，龍肚國中給社區家長的風評並不頂好，尤其希望自己的子弟將來能考上第一志願學校的家長，對學校並沒有很強的信心，頻頻把孩子帶到鄰近學校就讀，龍中事實上也有學生外流的苦惱。學術傾向較高的學生不到龍肚國中就讀，剩下來的學生只好以發展體育爲主，所以前任校長喊出來的學校願景是「健康、快樂、有活力。」

二、學校組織文化的功能分析

學校組織文化有其正負不同的功能，不同的價值觀念和共同信念可能導引出不同的組織氣氛和作爲來，而這個氣氛和作爲可用以解決團體的兩大基本問題，一爲適應外界環境，二爲整合團體內部。龍肚國中學校組織文化在適應外界環境的功能方面，可從「凝聚共識，實現組織目標」、「溝通與尊重專業」、「提昇組織競爭力」、「提高組織適應變遷彈性」、「社會資源的運用」來分析；在整合團體內部方面可從「確立組織經營理念，促進成員團結合作」方面加以探討，茲分如下：

(一)在凝聚共識實現組織目標方面

組織的共有價值與意義體系在龍肚國中一直都不穩定，由於學校人數少，教師流動量大，長久以來並沒有一個比較穩定的發展目標。除了發展男子排球、學生生活教育的要求和學校綠美化的表現較有信心外，其餘的諸如，把所有的學生照顧好，讓學生能夠健康、快樂的學習及提供優質的學習環境等方面，都只是有概念而無策略。有些老師甚至誤解快樂學習的意義，認爲上課隨學生的意，沒有進度、沒有考試就是快樂學習，以致於績效不彰。有一段學生外流最嚴重的時候，全校剩下六個班，學生人數不到 150 人。學生外流嚴重、老師調動頻繁的結果是，不易凝聚組織發展目標的共識，最後發展出一個不是共識的共識是，大家都想往外跑，調不成的人每年要爲調出去的老師恭喜。

(二)溝通與尊重專業方面

國中長久以來就採分科教學，老師各有專長，各教各的，各自為自己的教學成果負責，而教學成果的表現就看你的學生升學考試結果如何而定。上課教什麼、怎麼教，校長、主任、其他的老師都以專長不同，不便評論，所以老師之間很少做專業的溝通，除了測驗卷之外，教師之間也很少談論有關教學上的問題。大家是各盡本份，各取所需，彼此河水不犯井水，大家相安無事，表面上看去是上下一心，一團和氣。主任會報是學校唯一比較正式的會議，幾乎所有的決定都在主任會報中決定，老師很少參與決定的機會，頂多只有聽主任會報後的交代去辦事，根本沒有與校長溝通的機會。兼辦行政的老師也可以不必和校長溝通，簽辦的公文不是「存查」就是「遵照辦理」，公文卷宗叫學生拿到校長室就可以了，校長也只有遵照蓋章的份。

(三)在提昇組織競爭力方面

組織中的反智、反卓越、反績效的氣氛濃厚，有一些本地的老師抱持日子好過就好的心態，反正時間到了照樣領薪水，只要請假不超過規定，考績照樣年年甲等。外地調來的老師，由於人生地不熟，在缺乏摺援的情況下，多半是有樣學樣，平安就好，等待到可以調動時，跟大伙兒說一聲「再見」，拍一拍屁股就走了，而想要有所表現的老師，因人單力薄其熱度慢慢地會冷卻下來。而且表現卓越之後，其他很多的事情會跟著你的腳步而來，學校的許多業務會很自然的推給你辦。慢慢地，多聽、多看、少說話、避免出風頭，蕭規曹隨等成為立足團體的守則。大家不願意有所表現，組織競爭力就永遠無法提昇。多年以來教學績效在學生禮儀及排球的表現比較好，傳統上學生比較喜歡打排球，而且好像也比較有打排球的天賦，在幾位老師的經營之下，已經成為學校體育教學的特色。

(四)在提高組織適應變遷彈性方面

組織中形式主義風氣盛行，教學上遷就升學考試，任何一種活潑化的教學方式，都被認為是花俏的玩意兒，不實用。被老師們供為上上好的教學法是，很快的把課本內容講完，然後給學生測驗，然後復習，再測驗。他們認為只有這樣教，學生的考試成績才會出眾。校內充斥著兩套價值標準，一套是如何讓學生三年畢業後，參加基本學力測驗能夠拿到高分所發展出來的教學方法；另一套則是教育局三令五申，教學須符合教學原理和學生成長，讓學生在學校能夠快樂學習的教學方式。可恨的是，這兩套價值標準所發展出來的教學方法往往是南轅北轍的，老師為了迎合家長及教育局長官的要求，也發展出一套兩全其美的策略來，於是學校有形式上要應付的東西，也有實質上要做的事。學校有許多非辦不可的活動，但不一定要辦好，如書面作業資料，成為準備供上級檢查之用，非準備不可，但不一定要做的完美；教學上為了測驗和複習得拼命趕進度，可以不太在意學生是否學得好，能夠吸收。

一般學校所具有的慣性和抗變性，本校也都有。如學校成員普遍具有「一動不如一靜」的想法，年紀大一點的老師認為校長一任三年就會調動，推動的政策過得去就好了，反正三年後又要換人做做看，說不定又要改變，支持度不那麼強；年輕的老師更認為，自己一兩年就要調動了，年老的教師都不很認真推動了，我們幹麻那麼認真！

(五)在社會資源的運用方面

本校屬鄉下學校，社會資源相當貧乏，家長不是務農的就是到市區上班，為了生活於鄉下和市區兩面奔波，無暇顧及子女平日的學習。在家長義工的招募上績效常常掛零，不易辦到，人力資源缺乏；務農的家長收入不豐，能提供給學校

的經費也有限。唯一可以稱得上的資源是，家長都很信任老師，對老師們也很尊敬，所以學校推行的措施或所做的課程改革，大都站在支持的立場，增添老師參與課程改革的信心。

(六)在確立組織經營理念，促進成員團結合作方面

學校是一個大團隊，學校服務品質的好壞，端賴組織成員的共同努力，但努力的方向如何，該朝那一個目標前進，有賴確立組織的價值觀及經營理念的建立。龍肚國中急需要建立的價值觀念是：(1)如何把每一個學生都帶上來；(2)如何讓每一個學生都願意到學校來；(3)如何提供學生更好的學習環境；(4)如何讓學生在學習之後，能夠表現的更有信心；(5)如何讓學生看起來，更有教養；(6)及如何提昇學校在學業上的競爭力等。建立了這樣一個經營理念和目標之後，還須獲得全體同仁的認同，才能糾合群力，團結合作，全力以赴。

總之，龍肚國中學校文化所孕育出來的正面功能是，需要確立一個比較穩定的發展目標，在既有的基礎上發展其特色。我們掌握的比較好的部分是生活教育的要求嚴格，學生表現的溫文有禮、全校環境的綠美化及排球教學的既有表現等。社區家長傳統上很少干預學校教師的教學，平日對老師也信任有加，對學校推動的一些教育措施大都站在支持的立場，讓老師可以放手去做。而呈現出來的負面功能也不少，如老師的專業能力不足，彼此之間很少做專業的溝通，誤認為快樂學習就是上課隨學生的意，沒有進度、沒有考試的學習。組織中存在著反智、反卓越和反績效的氣氛，加上考試領導教學所引發的兩套價值標準，既要學生在考場上有好的表現，又要老師在教學上符合教學原理，造成老師在教學上，有說一套、做一套，陽奉陰違的情形發生。在這種組織文化的相互激盪下，龍肚國中急需建立一個更加積極進取的價值觀和經營理念，讓培養出來的學生更具有信心，在學習績效上更具有競爭力。

參、因應課程變革我們所做的努力

傳統國中老師教學的共同信念，有很大的部份受制於升學的壓力，不只學生有升學的壓力，老師同樣有升學壓力。學生的壓力來自於家長的不當期望，和老師的推波助瀾，而老師的教學壓力則來自於，校長或家長的升學率之要求。九年一貫課程的變革，不管是在教師的教學方法上、教材的編選上乃至於很多行政的作業上，均有了前所未有的改變，因應這些改變我們試圖從以下幾方面來努，希望透這樣的努力，在組織文化的改變及教師的專業成長上能有所突破。

(一)「龍中人」共同信念與工作價值的建立

公立學校教師尤其是偏遠地區學校教師，大都存在著一些負面的價值的觀，開會害怕要聽訓，發言恐怕工作就上身，公出參加研習回校就得心得報告，有課來上班，沒課就下班，反正服務學校地處偏遠，待個幾年就調走，不求表現，平安就是福。這樣凡事得過且過的服務心態，很可能使學校人心渙散、毫無績效，只有透過溝通、對話，由校長和幾位更有熱忱的教師帶動，在每天例行工作中互相激勵，慢慢地建立更加積極參與的態度來。

為建立龍中人的共同信念與工作價值，我們透過結和教師個人目標與學校組織目標的方式進行，巧妙的運用教師們期望專業成長、生涯進階的心理，提供他們專業成長的機會，如辦理進修、教學觀摩、成立成長團體、增加專業對話等，給予師生表現的機會，凡努力過的必得到激勵，營造一個願意工作投入的氣氛。

(二)利用各種活動的典禮、儀式時邀請家長、社區人士來參與，凝聚社區、家長對學校的信任

每學期召開家長委員會、班親會、親師法治教育座談會、校慶運動會、畢業典禮，並把握家長到校接子女的機會與家長接觸、交換意見，增加家長對學校的瞭解，讓社區的居民以新的眼光看這所學校。每年發行「龍中簡訊」四期，讓家長了解學校的動態，適時的溝通教育新趨勢等，增加家長對學校課程變革的瞭解。

(三)學校願景的建立

每一所學校均有其背景和特色，龍肚國中也不例外。本校創校廿八年來，在全體師生的共同努力之下，已漸漸顯現出其獨特風格。今年全校老師有鑑於學校發展的前景需更加明確，乃分析本校及社區之優勢和機會點，共同研議出我們努力的方向，茲分述如下：

健康：健康的身體、穩定的情緒，用以培養身心健全發展的國民。

勤奮：用功讀書、吃苦耐勞、努力不懈，以培養喜愛讀書、勤於勞動的國民。

自信：信心堅定、勇於嘗試，百折不撓、愈挫愈奮，要每一位學生都有信心、有勇氣面對現實的挑戰。

好教養：是非分明、行禮得宜、愛整潔、進退有據、成為有為有守的好國民。

全校師生均願意為學校發展的願景全力以付，走自己的路，創造出自己的特色來。至於實現的具體方法，要在各項教學活動中提出來研討，並加以具體落實。

(四)行政組織運作的調整

在行組織方面礙於法令及經費上的規定，不做任何的調整，避免改名後只是換湯不換藥，沒有實際的效果，乃加強各處室橫的聯繫，在實際的運作上盡量採行組織扁平化的方向調整。如以前只開主管會報，會報完了之後再由主任將會議結論轉達給老師知照的，現在則改為辦理全校教職員工工作會報，讓全體老師參加會議，有機會參與校務決定。

公文的批閱，有時候承辦老師在工作煩忙時也還會請學生把卷宗送到校長室，不過校長看過的公文都親自送還給老師，並和老師討論辦理情形，充分的溝通之後才會定案。這樣做一年之後，老師們也慢慢地不好意思再請學生送公文了，對於公文的簽辦也會先到校長室與校長交換意見後才定案辦理。

校長室原來只放了一組沙發和茶机以方便招待客人的，現在則多了一組會議桌椅，學校發生的大小事情都可以在校長室交談、開會解決，無形之中，教師和校長的距離拉近了，校長在教師的心中，也變得和藹可親，不再那麼嚴肅。

(五)年級教學群的組成

成立各領域教學群(如附件一)，以年級為單位，每一年級三班或四班成立教學群，有些授課節數較少的教師則須參加跨年級之教學群，每一教學群設一召集人，負責約集群內教師進行教學內容之編選、教學活動之設計、教學人員之排定及課程之安排等工作。

教師第二專長進修，每一位教師除了本身的教師證登記科目之外，鼓勵教師加修同一領域內之第二專長，如歷史教師須加修地理或公民為第二專長，以因應領域教學的需要。

教學團的成員盡量安排坐在同一個的處室，方便他們於課餘時間，互相做專業的對話，減少某些專任教師的疏離和被邊緣化的情形發生。

(六)課程的規畫

1.成立課程發展委員會(如附件二)，除了教師及行政人員代表之外，亦加入

家長及社區代表，讓課程的設計，融入更多元的意見。並多次辦理課程發展委員會組織與功能之研習會，讓委員會成員瞭解本身的職責。雖然在運作之初，委員會成員大都不瞭解本身的職責與功能，開會時當聽眾的機會較多，參與發表意見的機會較少。不過這也是一項學習的歷程，老師們在經歷多次的會議，及被要求提一些課程設計的案例之後，也開始敢發表自己的看法，慢慢的漸入佳境了。

- 2.於暑假中，開學的前兩週全校教師應以教學群為單位，先行規劃好一學年上課的內容與時數安排，使用的教材，教學內容所要達成的能力指標等資料送學校課程發展委員會審查。審查通過後，由課委會製作全校課程計劃表送請教育局核准後實施。選擇開學前兩週的理由是，本校是偏遠地區學校，暑假的人事調動要到八月中旬才會穩定下來，太早做，設計好的教學內容會因為人事的調動而被打亂，必須重來，太晚做，也可能會來不及送教育局核准，均有困難。

(七)學校內外環境的整理

- 1.落實校園綠美化，設立服務獎學金，鼓勵學生服務的精神，凡經老師認定的服務項目，服務超過三十小時，即可獲得 500 元之獎學金。建立榮譽卡制度，經老師認定表現優良的事蹟，紀優點一次，凡紀滿十次之榮譽卡即可送至訓導處改紀嘉獎乙次，榮譽卡並可保留到學期末參加期末摸彩活動。
- 2.推動校園植物的認養，為了讓校園內的花草樹木均得到良好的照顧，鼓勵學生認養校內花木、草皮，並指導學生照顧花木、草皮的要領，一年下來，只見校園內綠草如茵，花木扶疏，應該可以算是我推動此項措施的成果吧!
- 3.教室像客廳的設置，讓學生穿脫鞋進教室上課，不但可以放鬆自己，減少衝撞，而且還可以要求同學們把教室打掃得像家裡的各廳一樣乾淨。
- 4.廁所文化佈置競賽，廁所是每一位同學和老師每天必去的地方，廁所的乾淨與否影響著師生的健康與情緒，因此本校特別重視廁所的打掃與佈置，同時進行各班打掃情形的觀摩，使每一間廁所都打掃的乾乾淨淨，並佈置地相當溫馨。
- 5.在校外環境方面，我們發動校外服務志工隊，進行掃街活動，宣導資源回收的觀念及垃圾分類與減量的作法，跟社區打成一片。社區掃街活動獲得民眾的回響，認為對社區清潔助益很大，民眾對全校師生的做法相當肯定。

(八)辦理教師的專業成長活動

- 1.辦理教學評鑑：
 - (1)本校教師教學評鑑採發展性教學輔導(DeTEK)(附件三)系統辦理，凡本校實習教師及初聘教師均須經發展性教學輔導系統的評鑑，取得至少一項教學輔導系統成就證書。
 - (2)經過發展性教學輔導系統的評鑑並取得至少一項教學輔導系統成就證書者，參加卷例評量與實作評量。
 - (3)全校教師亦可依教學群之建議，及教師個人之需要選擇其他工具進行教室觀察評鑑，獲得教學方法上之建議，以改善教學。
- 2.教學檔案的製作：每一位教師對平常教學的教案、教材、教具及學生學習結果的範例...等，須做一個有機的組合，做為自己教學的卷例，依教學評鑑辦法之規定，每年於固定的時間均應陳列於教師研究室供大家參考。
- 3.個人學位進修：鼓勵教師在不影響教學的情況下，依個人意願參加國內與教學相關之研究所進修。

- 4.校外短期進修：配合師資培育機構與教育部(局)之調訓，安排教師參加校外之短期進修。
- 5.學校本位進修：辦理以學校為基礎的進修活動，八十九學年度總共辦理十七場次，主講人部分外聘教授擔任，大部分由校內老師自行研究報告的方式進行。九十學年度上學期則再進一步安排了廿五場的校內進修活動，希望透過校內自我成長的進修活動，帶動校內教師的研究風氣。
- 6.鼓勵教師進行教室行動研究：八十九學年度提出的論文有
 - (1)先前知識對國中生英語閱讀理解影響情形之探究.....林月盛
 - (2)國中生對於以網路資料搜尋進行學習之概況調查研究.....周崇勤
- 7.辦理九年一貫課程 創新教學影像製播宣導：本校負責的主題是：「教室行動研究 教師專業成長」，由陳淑婷、陳虹如兩位老師負責編劇，錄製的影片並於九十年十月四日於高雄縣內三家有線電視台同時播出。影片的錄製對老師和學生來講都是一種新的挑戰，因為沒有一個人有這方面經驗，大家都是先看電視上的「麻辣鮮師」影片後學著演的，參加影片錄製大家都是，「既期待又怕演不好」。不過最後都在大家共同努力之下，殺青、播出。影帶錄製的水準留給大家去評論，而學校最大的收穫是，由這次的演出中，慢慢的培養出願意學習和成長的氣氛。

(九)加強組織溝通和擴大行政參與

勵行走動管理，校長經常利用各機會到各處室及學校的每一個角落走動走動，並與老師、職工交談，瞭解他們的心聲及需要，並立刻做成決定，改善不良的情況。從前教師泡茶室是公認的「是非製造中心」，現在校長也經常到那裡去跟同仁聊聊，瞭解同仁的看法，並做適度的辯解和疏通，現在「泡茶室」已不再是「是非製造中心」了，有些對學校推動任何措施都表示是反對的老師，經動之以情，曉之以理後，對學校推動的措施不但不反對，反而也發言讚成。

在正式的會議場合，盡量讓全體老師都能夠參與，尤其鼓勵他們表示意見，學校的許多行政決定都是透過全體老師的討論之後才做成決定的，全體老師有共識之後的決定，通常較能夠獲得老師的支持和全力以赴。

(十)持續表達對每一位成員的關懷，並激勵其工作士氣

公開表提師生的優良表現，凡參校內外比賽得優勝者，除得到獎狀獎品之外，並給公開表揚。同事有婚喪喜慶，校長均會主動關心，加以協助，讓同仁能夠感受到學校對校內成員的關心。鼓勵教師進修研究，研究成果希能發表出來。表現良好，認勞任怨者，鼓勵參加全縣特殊優良教師選拔，讓他們的成就獲得公眾的肯定。不管是在公開的場合或非正式的場合，均能注意到盡量用正面、鼓勵的語氣與同仁交談，少用指責和批評的態度對待成員。

(十一)辦理多項活動，增進校園活力

爲了讓全校更有活力，在一學年中規劃許多活動讓大家共同參與，如：

- 1.辦理慶祝校慶學區運動會：邀請學區內的國小及社區的家長參加運動會，學校訂定運動會那一週爲主題統整週，老師並以校慶運動會爲主題，設計主題式之統整課程從事教學。
- 2.九年一貫課程親師座談會：邀請家長對九年一貫課程及教改的一些措施，如：什麼是基本學力測驗、什麼是多元入學方案、如何加強親師溝通與親師合作、...等等議題進行座談，以增進共識。
- 3.全校水彩寫生比賽：爲落實藝能科教學正常化，辦理全校水彩寫生比賽，除了展現教師平常教學的成果之外，亦可讓學生對校園的美能有更深刻的

印象。

- 4.辦理語文競賽：包括國語、客家語之演講、朗讀比賽和作文比賽，英語背誦及演講比賽等。學生無不全力以赴爭取好成績。
- 5.組訓小記者，出刊「龍中簡訊」：提供一個園地，讓學生把在校園內發生的點點滴滴紀錄起來、發表出來，給予學生更多寫作和發表的機會。
- 6.辦理龍肚國中「小鎮長」選舉：落實民主法治教育，並且由小鎮長及鎮代表策劃辦理校內各項活動，擔任校內各種活動的主持人等，藉以培養學生主持及策劃活動的能力，也讓學生的才華得以展現。
- 7.辦理班際接力比賽、排球比賽、拔河比賽、籃球三對三鬥牛賽等活動：讓學生從活動學習，如何與隊友合作，爭取團隊榮譽。
- 8.辦理校外四公里越野賽跑：為走出社區，與社區多加強聯繫，我們辦理社區越野賽跑，也邀請社區人士、家長參加，並進行全校大會餐及摸彩活動，讓社區人士更認識學校、更喜歡學校。
- 9.全校才藝表演：表演的內容完全由學生策劃，學生主持，讓平常嚴肅的校園頓時輕鬆了下來，平常看起來不怎麼靈光的學生，秀起才藝來也不含糊，個個信心滿滿。這個活動證實了一個事實，學生的才華是多樣的，課業好的學生固然有其表現優秀的地方，課業比較差的學生，也有其不同的才華，真可謂「天生我才必有用！」

因應課程變革，在組織文化和教師成長方面，我們從上述十一個方向著手，從建立龍中人的共同信念與工作價值開始，利用各種活動加強與家長和社區人士的溝通，以凝聚社區與家長對學校的信任；透過學校背景和特色的分析，建立學校發展的願景；在行政組織的調整上，成立教學群和課程發展委員會，於開學前進行整學年課程的規劃；為了能提供學生優質的學習環境，我們辦理教學評鑑、和學校本位的教師進修及鼓勵教師進行教室行動研究；為增加學生學習競爭力，學校設計了多項的活動，以引起學生的學習動機，讓教學活動更加生動與多樣化。

肆、省思與建議

一、省思

過去一年來，本校雖然不是九年一貫課程的試辦學校，僅屬於教育局指定的種子學校，上級單位補助的經費也不多，但我們在推動九年一貫課程的準備工作上，確實是做了一些事情。一年忙下來，對一個不是很用心的教師來講，你如果問他：「到底什麼是九年一貫課程？」時，我想，他也答不出一個較具體的答案來。事實上，課程是軟體的東西，很難用具體的形容詞來描述。如果非要用具體語言來描述，我認為教育部曾志朗部長講得最貼切，「九年一貫課程，就是創新教學」，這樣的描述在國中教學上最是有一番意義。補習班式的教學是目前國中教學最大的詬病，走近國中校園，幾乎每一所學校每天都在重複著補習班式的教學，口述講解→測驗→檢討→罵人→再測驗→再檢討→再罵人，如此循不已。理化實驗免了，體育課放牛吃草，藝能科拿來考試，日以繼夜，夜以繼日的考和磨，像這種生活任誰都受不了，可是我們的國中生卻要年覆一年，日覆一日的被這樣考下去。九年一貫課程的實施，就是要讓國中教學去補習班化，其實國中老師也很想教學多樣化，個別化、適性化，過快樂的教學生活，可惜考試領導教學與家

長的不當的期望，讓老師、學生都受苦。九年一貫課程若能在「創新教學」上下功夫將會是老師之福、學生之福。

一年來我們遇到的瓶頸與困境其實不少，茲分別敘述如下：

(一)對教改政策持續性的疑慮

- 1.有些教師還在觀望，教育政策會否繼續下去。過去幾次的教改政策推動的經驗告訴老師，不必跟著教改政策跑，到時候累害壞了沒人會可憐你，這些教改政策若改不下去了自然會回到原點，如「自願就學方案」、「高中多元入學方案」的施行，實行一段時間之後，發覺行不通，最後也都回到原點，根據以往教改施行結果的經驗，部分老師也有「以不變應萬變」的心態。
- 2.有些教師並不熱衷教改，態度被動，校長一個口令，他們一個動作，沒有口令就沒有動作，令人氣結。他們認為船到橋頭自然直，不要被忙碌的教改活動給嚇壞了，讓較積極的老師先試試看，等到真的非不可的時候再來努力也不遲，畢竟活著最重要。
- 3.只有萬年老師沒有萬年校長，這一任的校長也許很重視教育改革，但校長一任四年，這一任校長認真做教改，下一任校長未必會玩真的，反正老師在學校認教一定比校長的任期來得長，遇到教改這檔事，有些教師認為只要敷衍敷衍就行了。

(二)對教學方法適用性的疑慮

- 1.國中升高中的主要依據還是「基本學力測驗」，教師們會擔心考試少了、活動多了，不但要花很多的時間和精力去管理學生的常規和秩序，又要擔心學生考試成績是否會退步的問題。
- 2.統整課程、協同教學是將來九年一貫課程教學的主流，協同教學涉及教師合作教學的問題，現有的教師不習慣合作教學，有些教師個性上也不喜歡與別的老師合作協同教學，將這些不願意合作教學的老師進行合作教學，其效果如何，值得擔心。而且不同任教科目的教師原來的基本授課節數本來就不同，現在這一群人要在沒有任何規定的情況之下，叫他們自己去協調個己的授課分量，不吵翻天才怪！

(三)對教材編選的疑慮

現有的教材使用起來很方便，教科書也好用、測驗卷更是不必任課老師擔心，有書局幫老師們準備的好好的，老師不必花太多的時間在教材上傷腦筋。現在推動新的課程，教材要自己蒐集或設計，無形中增加了很多教師的工作量，況且老師對自己蒐集的教材是否能比書商賣的好，連自己也沒有信心，依賴現成教科書和測驗卷的現況難有改善。

(四)教改理念在偏地區適合性的疑慮

- 1.偏遠地區學校在教師的聘任上，由於班級數少，教師數也少，有時候無法聘足所有藝能科的教師，因此還是有配課的情形發生，造成某些藝能科的教學不正常的現象。改善這種的情況的方法，可以少聘一兩教師改聘兼任人員從事教學，或是採數校聯合聘請一位教師的方式來改善，但這些想法在現有法令的規範下均不易實現。
- 2.偏遠地區教師流動性大，類似新兵訓練中心，以本校為例，我們新進教師就佔去三分之一，一年的推動下來，老師好像有一些概念了，明年應該會比較好做了，可是沒想到暑假期間，他們竟然調得一個也不剩，新的學年度又要從頭再來。

3. 偏遠地區的家長忙於家計無暇參與學校的活動，教改策略中許多需要家長參與的部分，學校常常是望穿秋水，等無人。要家長參與的立意雖好，但每個社區有很大的個別差異，不能一體適用。

(五) 專任行政人員配合度的疑慮

專任行政人員的待遇比老師差，進修的機會也較少，加上沒有什麼流動性，大多已養成依慣例辦事情的習慣，對他們來講學校能提供給他們最大的福利就是，不要有太多的花樣，一切照舊就好。

(六) 爭取認同、分層負責，才能避免孤掌難鳴

學校的活力雖然不能專靠少部分人的努力，但分層負責和重用幹部卻是推動教改的重要策略。策略推動除了校長的領導之外，主任的協助也很重要，沒有他們的協助，校長會變得孤掌難鳴，因此，先爭取他們的認同，然後推動會比較省時、省力。

二、建議

九年一貫課程的實施是一項大的工程，需要所有教育工作同仁通力合作，配合政府的推動及民間的共識，才可能有所成效。政府部分，教育部曾志朗部長已宣示了推展的決心，並且也編列了相當多的經費支應；民間的部分雖然還不盡理想，但也有許多民間團體，如人本教育基金會...等團體在做理念宣導的工作；而學校的部分，根據某些團體的調查竟然還有三成八的教師不知道九年一貫課程是什麼？這是一個相當驚人的數字。教師是學校課程改革的領航員，讓老師熟悉新課程是九年一貫課程推動是否成功的關鍵因素，本校以擔任高雄縣種子學校的經驗，擬提建議如下：

(一) 對教育行政當局的建議

1. 堅定教改政策的持續性：教改策略的訂定都是經過許多學者專長的長期研究，認為可行之後才決定推動的。這個大工程的推動需要有堅定的信心和毅力，上下一心，才能成功。教改政策若搖擺不定，或朝令夕改，學校老師將無所適從，最後只好觀望以對。因此，筆者認為堅定教改政策的持續性是這一波教育改革是否成功的第一個關鍵因素。
2. 加速高中職社區化的腳步：長家對其子女不當期望的原因，大都來自於對明星高中的迷失，他們認為只有考上明星高中，小孩將來才有可能考上一流大學，考上一流大學將來才有似錦的前程。這樣簡化的直線思考，在家長心中根深蒂固。因此，打破明星學校，加速高中職社區化，能有效的扭轉這一情勢。
3. 合理分配教育資源，增加鄉下偏遠地區學校的補助：鄉下偏遠地區學校資源少，人才不夠，辦學績效難以和市區學校競爭，導致鄉下優秀人才外流到市區，這種的惡性循環將助長明星學校的產生，因此研究者建議政府應增加對鄉下學校的補助，才能有效推行高中職社區化的理想。
4. 徹底貫徹國中基本學力測驗的設計理念：不要讓基本學力測驗變成另一項的成就測驗或另一種全國性的大會考。
5. 提供更優惠措施留住偏遠教師，讓他們至少願意留在偏遠鄉下或山地服務三至五年，老師安於在校服務，才有可能願意付出更多的心力於教學上。
6. 加強對偏遠地區學校的激勵與督導：偏遠地區教師大部分均是新進教師，在教學上較無經驗；資深教師又有天高皇帝遠誰都管不著的心態，做事情

得過且過，加強激勵與督導可以提振教師士氣，增進服務績效。

(二)對學校及教師的建議

- 1.落實推動學校本位之教師進修：學校自辦之教師進修，有些學校或流於形式，或敷衍了事、或三七五減租，致成效不彰；若由教師自發的成立讀書會，大家發自內心的想做好進修工作，或請校長認真的推動執行，學校本位的進修活動最能顧及教師教學上真正需要東西。
- 2.讓每一個教學群自動成爲一學習型組織：增加教學群成員的聯繫，讓他們成爲志同道合的工作伙伴，教學活動的設計不再是由教務處指派，而是由教學群教師主動提出，每一個教學群都能自我要求，自我負責。
- 3.多關心資深教師，有效轉化其教學經驗：新的不一定全都好，舊的也不一定全都不好，資深教師的寶貴教學經驗，有很多是值得年輕教師學習的，而對這些寶貴教學經驗的挖掘，須負責行政的主管主動關心，他們才願意傾囊相授，對資深教師的重視，才能激起他們更多的服務熱忱。
- 4.擴大參與，促進溝通：活動課程的推動需要相當多的人力，老師的熱心參與是活動是否順利進行的主因，因此在設計課程時，若能請老師參與意見，必定能夠獲他們的認同，增進學校教學的效果。
- 5.教師不能自外於課程改革，應主動的去瞭解九年一貫課程是什麼，有那些配套措施，在實施之前教師要做那些準備，只有在實施前做好了萬全的準備，才能接受挑戰，不爲時代潮流所淘汰。
- 6.對家長的宣導應列爲教師的責任之一：教師每天與學生相處，跟家長的聯繫也較頻繁，對家長的宣導與溝通是最方便的，每一位教師若有此一體認，加強對家長宣導九年一貫課程精神和意涵對明年的正式實施，必能減少不少的阻力。
- 7.落實推動學校行政與教學電腦化：將各項行政表單及教學活動設計、學習單都存成電子檔，減輕文書作業的時間和壓力，可以大大增進教師配合辦理的意願。

【參考書目】

- 林志成(民 88) 組織文化的功能暨其在學校經營上之應用。國立台灣體育學院學報，4(上)，53-77。
- 黃昆輝(民 77) 教育行政學。台北：東華。
- 陳慧芬(民 87) 組織文化的意義與功能。台中師院學報，12，1-22。
- 張德銳(民 79) 組織文化析論。國立編譯館館刊，19(1)，185-209。
- Shaw, J. J. (1990) A comparison of elementary and high school organizational cultures. Dissertation Abstracts International, 52(03), 770A. (University Microfilms No. AAC9108744)

【附件一】

高雄縣立龍肚國民中學各學習領域課程小組設置計畫

- 一、依據教育部頒布國民中小學九年一貫課程暫行綱要之實施要點之規定辦理。
- 二、本校各學習領域課程小組，分成語文、健康與體育、社會、藝術與人文、數學、自然與生活科技及綜合活動等七個學習領域小組。
- 三、小組設委員五～七人，委員均為無給職，委員由行政人員代表、年級領域教師代表、及家長及社區代表組成。
- 四、小組就所屬學習領域，達成擬定課程計畫，分析出版社教材或自行研發教材，規畫新舊課銜接課程，聯繫其他學習領域，輔導轉學生，擬定學習評量辦法，以及實施教學評鑑等目標。
- 五、職掌：
 - (一)規畫所屬學習領域課程計畫或自編教材。
 - (二)分析所屬學習領域之各出版社教材，作為選取教材之參考。
 - (三)規畫所屬學習領域教師專業成長進修計畫，協助其專業成長。
 - (四)進行跨領域課程規畫及進行協同教學。
 - (五)擬定所屬學習領域之教學評量方式與標準。
 - (六)檢討與改進所屬學習領域教學策略與成效。
 - (七)其他有關所屬學習領域之研究發展事宜。
- 六、各小組委員任期一年，連選得連任。
- 七、小組各置召集人一人，由委員互選之。
- 八、小組之行政工作，由召集人負責，各處室協助。
- 九、要點經課程發展委員會審查，提校務會議通過後，陳請校長核定施行，修正時亦同。

【附件二】

高雄縣立龍肚國民中學課程發展委員會設置計畫

- 一、依據：教育部頒布之國民中小學九年一貫課程暫行綱要之實施要點規定辦理。
- 二、任務：負責規畫全校總體課程計畫，審查自編教材，負責課程與教學的評鑑，進行學習評鑑，培養具備人本情懷、統整能力、民主素養、鄉土與國際觀，及能進行終身學習之健全國民。
- 三、本會設委員十一人，委員均為無給職，其組成方式如下：
 - (一)學校行政人員代表三人
 - (二)年級及領域教師代表五 ~ 七人
 - (三)家長及社區代表一 ~ 三人
- 四、職掌
 - (一)結合全體教師和社區資源，發展學校本位課程，並審慎規畫全校總體課程計畫。
 - (二)審查各學習領域課程計畫。
 - (三)統整各學習領域課程計畫，發展學校總體課程計畫。
 - (四)擬定本校選用教科用書辦法。
 - (五)審查自編教科用書。
 - (六)決定各學習領域之學習節數及彈性學習節數。
 - (七)決定應開設之選修課程。
 - (八)規畫教師專業成長進修計畫，增進專業成長。
 - (九)負責課程與教學的評鑑，並進行學習評鑑。
 - (十)其他有關課程發展事宜。
- 五、任期：本會委員任期為一年，連選得連任。
- 六、本會由校長召集，然如經委員二分之一以連署召集時，得由連署委員互推一人召集之。
- 七、本會開會時，須有應出席委員二分之一以上之出席，方得開議。出席委員二分之一以上之同意，方得決議。
- 八、本會之行政工作，由教務處主辦，相關單位協辦。
- 九、本要點經校務會議通過，陳請校長核定後施行，修正亦同。

【附件三】

高雄縣立龍肚國中教師教學評鑑實施計劃

一、目的：

- (一)提高教師素質，激發教師專業成長，增進教學效能。
- (二)採用更科學化、標準化的工具，進行教師教學評鑑，作為年度考核及教師聘任的參考。

二、工具：

- (一)第一階段：發展性教學輔導系統 DeTEK。
- (二)第二階段：教師卷例評量及實作評量；或經由教學群之建議選擇適合教師個人需要之一項評鑑工具進行改進教學之評鑑。

三、適用對象：

- (一)DeTEK 適用本校實習教師及新進教師。凡縣實習教師及初聘教師均須經發展性教學輔導系統的評鑑，取得至少一項教學輔導系統成就證書。
- (二)卷例評量與實作評量適用本校一般教師。經過發展性教學輔導系統的評鑑並取得至少一項教學輔導系統成就證書者，參加卷例評量與實作評量。
- (三)全校教師亦可依教學群之建議，及教師個人之需要選擇其他工具進行教室觀察評鑑，獲得教學方法上之建議，以改善教學。

四、時間：

- (一)第一階段實習教師及第一年之初任教師，於每年的九月至隔年的六月實施。
- (二)參加第二階段評鑑者以兩年辦理一次為原則，已獲得長期聘任之教師，於辦理教學評鑑時可選擇其中一項辦理。
- (三)由教學群建議參與評鑑，或教師個人意願參與評鑑之教師每年辦理一次。

五、評鑑人員：由視導區督學、校長、學校行政主管、教師代表及家長會代表組成。

六、預期成效：

- (一)教師經過 DeTEK 輔導系統之輔導之後，能更有效的從事教學。
- (二)教師具備完整之教學卷例可供教學之參考。
- (三)教師能更有自信的擔任教學演示的工作。
- (四)教師能透過教室觀察獲知自己教學上的優點及盲點，並有機會改善之。

七、本計劃經校會議討論通過，陳校長核定後實施，修正時亦同。