

學校推動九年一貫課程的 理念與策略

國立臺灣師範大學教育學系教授 張明輝

壹、前言

國民中小學九年一貫課程，於九十學年度從國小一年級開始推動，預定於九十三年學年度達成國中小各年級全面實施的目標，以九年一貫課程為基礎的革新理念，已成為我國當前課程改革的主流(張煌熙，2002：255)。

由於國民中小學九年一貫課程的實施，乃是呼應世界各國教育改革的潮流，著眼於培養國民的基本能力，以提升國家競爭力。因此，新課程的實施除了改變傳統的教學理念與方式外，學校行政人員應具備何種正確的理念與策略，才能有效提升國民中小學九年一貫課程的實施成效，則為本文所關注的焦點。

本文首先析述新世紀學校教育革新的願景，其次，則針對國民中小學學校層級推動九年一貫課程所應具備的理念與策略，提出建議以供參考。

貳、新世紀學校教育革新的願景與政策

二十一世紀學校教育的新典範(new paradigm of schooling)強調重視學校教育個別化(individualization)、地域化(localization)和全球化(globalization)三個重要環節。就個別化而言，學校是學生學習的重要場所，也是支持學生發展的脈絡化多元智慧環境；每個學校都有自己的優勢、潛能與特色，不同的學校能夠運用不同的教學方法，擴展學校對學生學習的貢獻。

而在地域化與全球化的學校教育方面，主張除了學校本身之外，校外、社區和全球都具有多元化教學與學習的資源；家長和社區人士主動投入學校教育，提供學生廣泛的範疇，擴大師生從各種情境和文化獲益的機會；師生可以透過網際網路、視訊會議、跨文化分享等各種不同形式的互動與學習，使學校有機會增進其教學品質；學生在學校協助之下，在任何時間均能向來自世界各地的教師、專家及同儕學習(湯志民，2000；Cheng, Yin Cheong, 2000)。

香港中文大學副校長程介明博士(2000)也提出，第三千禧年的學校應具有下列特徵(湯志民，2000；Cheng, Kai-ming, 2000)

- (一)學校不再是人力篩選者，也不再是最後證照的提供者，而是終身學習的起始點。
- (二)中小學不再被視為狹隘的職業準備所，而應負責幫助學生獲得終身學習所需的核心能力。
- (三)學校不再是主要的訊息提供者，因此，學生餵食資訊的角色即將退化。
- (四)學校被賦予協助學生發展的新任務。
- (五)學校要超越考試科目，並努力延伸至課外和校外，才有良好的發展。
- (六)學校將逐漸揚棄以往為學生而設的菜單式課程；在指定學生學習路徑上也將扮演弱勢角色。
- (七)學校面臨結構解放的壓力，因此，將會模糊正式/非正式、公立/非公立的界線。
- (八)教師將由資訊提供者及考試促進者，轉成為協助學生發展的良師。

然而，新世紀的人才培養是跨國界的競爭，世界各國為加速培養優秀人才，亦紛紛進行教育改革。其中，改革重點之一即為課程改革，試圖從課程結構與內涵中，培養及提升國民的基本能力。此從英、美、澳、紐及日本各國的教育改革相關法案均可看出，例如，英國 1997 年教育白皮書「追求卓越的學校教育」(Excellence in Schools)、2002 年「14-19：更多機會，更高水準」教育綠皮書(DfES, Green Paper on Extending opportunities, raising standards for 14-19)；美國小布希政府 2001 年的年教育法案「把每個孩子帶上來」(No Child Left Behind Act of 2001)等教育改革法案，均強調透過課程改革提升國民的基本能力，以增進整體國家未來的競爭力(張明輝，1999；張明輝，2002)。

我國行政院於 1994 年 9 月成立「教育改革審議委員會」以來，有許多教育改革方案出現，惟其中與課程改革直接有關者，即教育部於 1998 年 9 月 30 日所公布的「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」，期透過課程改革的推動，積極回應教育改革的具體落實。教育部並隨即成立「國民教育各領域綱要研修小組」，為各學習領域課程綱要的內涵進行規劃，並於 2000 年 9 月公布審議完成的「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」，預定於 2004 年達成國民中小學全面實施九年一貫課程的目標(張煌熙，2002：254-255)。

可見，世界各國均十分重視透過課程改革的措施，加強培養其國民的基本能力並有效提升其人力素質，進而增進整體國家的競爭力。因此，我國推動實施國民中小學九年一貫課程，應是相當正確的教育改革政策。

參、推動九年一貫課程的學校行政理念與策略

國民中小學九年一貫課程的目標，重視培養國民所需的十項基本能力，並採取合科精神，以統整學科取代傳統分科教學，將國民中小學課程區分為七大學習領域。因此，為期落實推

動國民中小學九年一貫課程，國民中小學學校行政同樣也面臨新的挑戰，必須具備創新的行政思維，才能有效呼應九年一貫課程的推動。

一、學校行政理念

首先，在學校行政理念方面，學校行政主管及學校行政人員，應具備創新自主、協調整合、專業成長及績效評量的理念，茲分析如下：

（一）創新自主

九年一貫課程的實施，有許多教學創新的安排，需要透過學校行政採取創新與突破的做法，諸如：課程統整的設計、教師協同教學的安排與協調、多元評量的實施等，學校行政人員必須能充分掌握課程設計及教學創新的正確理念，並改變傳統學校行政運作的方式，採取創新與突破性的行政支援，才能配合推動九年一貫課程的實際需要。

另一方面，雖然九年一貫課程的實施有其相關法令之規定，惟仍無法完全涵蓋九年一貫課程在實際執行過程中所有的環節和相關問題。再者，九年一貫課程的理念強調學校本位課程發展，以建構學校課程特色；並鼓勵教師教學創新，提供學校教師專業自主空間。因此，學校行政措施如何配合學校現有資源及條件，支持教師的教學需求，並採取必要的彈性與學校行政自主作為，以建立學校特色，則是學校行政人員應具備的理念之一。

（二）協調整合

學校行政在配合推動九年一貫課程時，有關課程發展委員會、各學科領域小組的組成及運作；校內班群組織的形成；各處室執行九年一貫課程的配套措施；教師協同教學及國中小課程銜接等，均須透過學校行政人員居間溝通協調，以整合不同學科領域教師的意見，才能順利推動課程改革。

尤其處於現階段的校園生態，學校推動任何創新措施，都必須先整合學校行政部門、教師會及家長會的意見，才能順利推動各項學校行政措施。因此，學校在推動九年一貫課程時，自然也必須透過相同的協調與整合機制，才能順利執行。

（三）專業成長

九年一貫課程的實施，帶動教學型態的創新，而學校行政人員基於協助與支援教師教學的立場，必須與教師同步成長，對於九年一貫課程的理念及相關配合措施，也應充分了解與掌握，才能發揮學校行政支援與協助教師教學的理想。

因此，如何有效規劃學校行政人員的專業成長活動，對於九年一貫課程實施的相關

理念及配合措施，進行深入研討；並激發學校行政人員主動、敏捷、負責及創新服務的熱忱，並能與教師取得合作默契，則是影響課程改革的實施成效。

(四)績效評量

舉凡教育政策及學校行政措施的執行成效，均須透過績效評量的機制，才能有效檢視其實施成果。九年一貫課程的實施，改變傳統的教學方法，強調課程統整、協同教學及多元評量等理念與做法。惟其實施成效能否達成課程總綱的目標及各學科領域的教學目標等，則有賴研訂客觀、公正的評量工具及程序進行檢視。

因此，學校行政人員必須針對課程實施現況之評量方式及工具進行研究，並不斷檢討與改進，才能提升九年一貫課程的實施成效。

二、學校行政策略

學校行政部門在配合推動九年一貫課程時，如能採取創新思維，參考企業組織的相關思潮及經營理念，並與學校行政運作流程相結合，當能進一步提升九年一貫課程的實施成效，為國家培養優秀國民。茲就學校行政配合推動九年一貫課程的相關策略，析述如下：

(一)重視課程領導

「課程領導」(curriculum leadership)是教育人員對學校課程的相關事務所表現的領導行為；而為使學校的課程、教師的教學及學生的學習能更為理想有效的各種作為，均可視為課程領導的行為(高新建，2002：61)。

傳統的學校行政較偏重行政領導，校長及各處室主任等學校行政主管的主要職責，均以學校行政事務的推動為主，除教務處主任及相關業務組長外，其他行政人員則較少關注教師教學專業的領導。惟近年來，中小學校長已被定位為首席教師，負有專業領導的職責。因此，學校行政主管如何發揮其課程領導與教學領導的功能，有效指導教師在實施九年一貫課程的過程中，順利執行課程統整、教材設計、協同教學及學生學習評量等程序並提升教學成果，則為學校行政主管必須有效落實執行的職責之一。

近幾年，教育行政機關，例如台北市政府教育局已著手試辦「中小學教學輔導教師」制度，由各校遴選資深且績優之教師，指導新進教師之教學，發揮「同儕視導」的效果，亦較易為教師們所接受。此種制度及精神亦值得各校參考，同時，也可發揮校內教師團隊合作與互助的精神，使課程領導的參與，擴及學校教師，以延伸其實施成效。

(二)建構學習型學校

學習型組織(learning organization)強調尊重個人願景並建立共同願景；發揮群體的對

話能力，使團體具有創造性及智慧；凝聚組織成員之系統概念化能力及共同瞭解能力；重視整體互動超越局部分析的思考方式。換言之，學習型組織主張發揮系統思考、追求自我超越、改善心智模式、建立共同願景與團隊學習，以激發群體智慧，提升組織的績效(Senge, 1990)。

在推動九年一貫課程的過程中，如何運用學習型組織的理念及其策略，則可參考下列做法(張明輝, 2000: 22-23)：

1. 形塑學校推動九年一貫課程的願景

學習型組織在建立共同願景所運用的「深度會談」方式，可以應用至學校推動九年一貫課程願景的開發。亦即學校可安排行政人員、教師、家長及其他相關人士，專注用心地就學校本位課程的設計方向、學校擬建立的特色、未來教師進修的重點等，進行深入的意見交換，並凝聚共識，形成學校推動九年一貫課程的共同願景。

2. 學校行政主管的永續學習

學校行政主管，包括校長、各處室主任、組長等學校行政決策與執行者，應轉型為學習者、探索者與溝通者的角色，針對九年一貫課程的理念、架構、內涵及相關配套措施，不斷研究與檢討改進，並與第一線實際從事教學的教師進行對話，以相互學習及成長。

3. 開拓學校職工之專業學習與成長機會

中小學職工與學校教師相較之下，十分缺乏在職進修機會，而學校職工為學校行政運作最重要之成員，為期學校能轉型為「學習型學校」，自不可忽略職工之專業成長。因此，加強安排職工之在職進修機會，或指派其參加校外各種進修活動，也是提升其專業能力的有效策略之一。而為職工安排九年一貫課程理念與實施的相關課程，使其具備對九年一貫課程的初步認識亦有助於其支援教學任務的達成。

4. 成立具有學習型組織特性的教師成長團體

「教師成長團體」促使不同學科教師間藉著彼此教學經驗的交流，能進一步統整課程內涵，發展優質教材提供學生學習參考，以提升九年一貫課程實施的效果。其具體做法可由各科教學研究會，配合各學科教學統整情形舉行跨學科之研討會，並由不同學科的召集人輪流擔任主席，針對課程統整的具體作法進行研討，以漸進的方式形成共識。在不同學科教師的跨學科研討過程中，較易了解不同學科之課程內涵，並可增加課程統整及合作教學的可行性。

(三)採行策略聯盟

策略聯盟(alliance strategy)在目前許多產業，如航空業、服務業、通訊業、公用事業或網路商務業，已經是十分普遍的現象，其主要原因是面對日趨激烈的市場競爭，企業經營如何在競爭者環伺中求生存，並超前領先，是企業經營者必須深思與解決的重要課

題，因此，企業與企業間互相合作、結盟或因理念結合以擴大規模，或為互補長短以各蒙其利(沈洪柄，2000：9)。

在教育組織方面，也已經有了類似策略聯盟的作法。英國近年來所推動的「教育行動區」(Education Action Zone, EAZ) 計畫，即是將鄰近地區的中小學組成一「教育行動區」，彼此分享教育資源及師資，透過每月一次的「行動論壇」(Action Forum)協商解決行動區內的教育問題；企業也贊助教育行動區所需的經費(張明輝，1999：205-206；DfEE,1997)。

九年一貫課程的實施，其中有許多的教學資源，如補充教材、教具及網路學習資源等，如交由個別學校自行準備及提供，勢必增加教師教學準備極大的負擔。惟如何採取跨校策略聯盟的合作方式，各校經由教育行政主管機關的協調或自行結合辦學理念接近的數校共同分工合作，除可減輕教師的教學準備負擔外，亦可提升教學資源的品質。

(四)落實知識管理

知識管理係指組織運用資訊科技等方法，並配合組織文化、組織結構等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用的過程，經由上述過程促進組織不斷創新及再生，以提高組織的生產力、增進組織的資產，並藉此提高組織因應外部環境變化的能力，及不斷自我改造的動力(吳毓琳,2001：8-42)。

近年來，知識管理在教育組織中相當受到重視，特別是學校行政人員的流動性較高，學校行政的經驗傳承成爲一項相當重要的課題，如果能將學校行政工作的內容及實際運作的流程儲存於電腦之中，則將會降低人員異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續維持正常運作。目前已有部分學校將全年度的重要例行活動資訊置於學校網站中，方便同仁隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能。

因此，學校如能將政府爲配合推動九年一貫課程所訂定之相關法令、辦法及規定；學校實施九年一貫課程有關行政配合措施及相關事項；教師實際教學創新經驗；教師進修活動的安排與心得；教師自編教材的管理；學生學習多元評量的實際做法；教科書的遴選經驗等，透過知識管理的方式，進行相關資料的蒐集、儲存、整理、運用與創新，建立學校推動九年一貫課程的資料庫，則可提供相關人員隨時蒐尋與參考。另外，代表教師教學創意的「內隱知識」，亦可經由知識管理的過程，使其轉變成「外顯知識」，而能提供更多教師同仁的參考，進一步提升九年一貫課程的實施成效。

(五)配合組織再造

組織再造係透過組織結構與作業流程的重新思考與設計，形成新的組織文化，以適應外在環境變化，並提升組織效能。而學校組織再造，顧名思義乃改變學校組織架構及運作方式，以因應改革需要(吳清山等，2001：5)。

教育部為配合九年一貫課程的實施，呼應學校本位管理，正同步推動中小學「組織再造與人力重整」方案。除朝向樹立學校團隊的組織文化內涵，提昇教學專業及學生受教品質，彈性化組織及總員額量管制原則推動外，並同時透過國民教育法、教師法及師資培育法等相關法令的修正，賦予學校組織彈性，並決定自九十一學年度起擇定不同班級規模學校進行試辦(教育部，2002：40)。

國民中小學在實施九年一貫課程時，必須面臨許多的變革，包括：課程發展委員會及各學科領域小組的成立、教師協同教學團隊的組成、班群組織的建構、社區資源人士的參與教學活動等，均改變傳統學校教學的實施方式與學校人員的互動模式，自然也會影響學校行政運作流程及學校組織文化。

因此，建立學校行政人員與教師的溝通機制，針對實施九年一貫課程所需配合改變的相關行政運作及教學專業措施進行研商，並掌握組織再造之彈性、靈活機動應變的原則，有效突破傳統學校行政運作的科層化特性，進一步營造團隊合作、創造雙贏的學校組織文化，則將有助於順利解決實施九年一貫課程所遭遇的問題與困難。

(六)運用行銷策略

行銷(marketing)是一種需求管理的過程，包括行銷、分析、規劃、執行與控制；行銷策略(strategic marketing)則是針對目標市場的定位、促銷及分配，其目的在滿足顧客需求及完成組織目標；另外，行銷策略則又包括：目標市場策略、競爭定位策略及行銷組合策略(彭曉瑩，2000：6)。

而將行銷策略應用至教育組織即為「教育行銷」，Kotler 和 Fox 曾指出行銷在教育組織的主要功能為：完成教育組織的任務；提升教育市場的滿意度；增進教育行銷活動的效率及吸引教育行銷資源(轉引自彭曉瑩，2000：36)。換言之，教育行銷策略能協助教育組織，檢視自身條件及內外環境變化趨勢，改善教育品質，有效提升學校形象，並爭取外部資源。

學校在實施九年一貫課程的過程中，對於學校教師、家長及社區相關人士，亦有運用行銷策略的必要，例如：將九年一貫課程的內涵、架構及核心概念；學校行政相關配合措施；學校所需要家長或社區支援的事項等，利用文宣、電話、電子郵件、以及集會時間，進行必要的行銷與宣導。同時，也能安排與學校教師、家長及社區相關人士等，面對面進行雙向溝通；如此，將能有效發揮行銷效果，獲得相關人員的支持，並能進一步爭取社會資源的協助。

肆、結語

國民中小學九年一貫課程的實施，是我國現階段重要的教育改革政策之一，其實施成效

將直接影響我國未來的國民素質及國家競爭力。因此，各界亦均給予高度的關注與期待。再者，課程改革的成功與否，應不單純是教師教學專業層面的問題，學校行政措施能否充分配合課程與教學的實施，亦是課程改革是否成功的關鍵因素。

學校層級在推動九年一貫課程時，學校行政主管及學校行政人員如能具有創新自主、協調整合、專業成長及績效評量的基本理念；同時，也能參考採行課程領導、學習型組織、策略聯盟、知識管理、組織再造及行銷策略等相關執行策略，應可有效掌握學校推動九年一貫課程的正確方向，進而提昇其實施成效。

參考文獻

- 沈洪炳(2000)。企業群集，雙贏互利，載於齊思賢譯：策略聯盟新紀元，頁 9-11。台北市：先覺。
- 吳清山、林天祐、劉春榮、張明輝、蔡青芝、魏利祝(2001)。「國民中小學學校組織再造」、「國民中小學學校教職人力規劃研究計畫」專案研究報告。台北市：台北市立師範學院。
- 吳毓琳(2001)。國民中學學校行政運用知識管理之研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文研究計畫。(未出版)
- 高新建(2002)。學校課程領導與課程管理，輯於教育部編：教學創新九年一貫課程國民中小學校長與視導人員理論篇研習手冊，頁 59-79。台北市：教育部。
- 張明輝(1999)。學校教育與行政革新研究。台北市：師大書苑。
- 張明輝(2000)。建構學習型學校的相關策略，載於台北縣政府編：北縣教育，34 期，頁 18-24。台北縣：台北縣政府。
- 張明輝(2002)。各國教育政策與革新，張明輝老師的網頁。2002/08/17 取自：<http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/>
- 張煌熙(2002)。化理想為可行：當前課程革新的限制與展望，輯於教育部編：教學創新九年一貫課程國民中小學校長與視導人員理論篇研習手冊，頁 253-264。台北市：教育部。
- 教育部(2002)。教育部公報，331 期，頁 40。台北市：教育部。
- 湯志民(2000)。邁向新千禧年的學校，輯於中華民國教育行政學會編：第六次教育行政論壇論文集，頁 227-248。
- 彭曉瑩(2000)。師範校院教育行銷現況、困境及發展策略之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文。(未出版)
- Cheng, Kai-ming (2000). *School into the new millennium : In quest of a new paradigm*. Keynote speech of 13th International Council for School Effectiveness and Improvement. Hong Kong. (Jan. 4-8, 2000)
- Cheng, Yin Cheong (2000). Globalization, localization, and individualization for effective

education. Keynote speech of 13th International Council for School Effectiveness and Improvement.

Hong Kong. (Jan. 4-8 , 2000)

Department for Education and Employment(DfEE) (1997).*Education Action Zones*.

Retrieved Nov. 2 1998, from [http : //www.dfee.gov.uk/edaction/index.htm](http://www.dfee.gov.uk/edaction/index.htm)

Senge, P. (1990) *The fifth discipline : The art and practice of learning organization*. N Y :

Dubleday.