

如何激發課程發展的士氣

——學校本位課程的四個發展策略

饒見維—花蓮師院初教系教授兼花師實小校長

壹、前言

隨著九年一貫課程的試辦逐漸在推動，學校本位課程發展已經在全國各地如火如荼地展開。筆者忝為九年一貫課程試辦輔導委員（東區）的一份子，有機會走訪各試辦學校，再加上我在花師實小這三年多來推動學校本位課程發展的經驗，我逐漸發現，在技術上學校本位課程發展並不是一件很困難的事。最困難的還是相關人員（行政人員、教師或家長）的心態與觀念問題。如果帶著舊的觀念與心態，來看待這一波的課程改革，勢必會產生格格不入的現象，也無法真正落實學校本位課程發展的精神與理想。

九年一貫課程意圖改變傳統的思維、革新固有的學校文化、研發新的教學方法，牽動的層面很廣，在整個過程當中，許多人難免會有士氣不彰，或者感到焦慮與壓力的情形。學校本位課程發展涉及許多的條件與因素，對許多學校而言的確是一大挑戰。因此，如何驅除課程改革的焦慮與壓力，乃成為一個非常重要的課題。本文嘗試釐清與提供四個發展策略：漸進

發展、同步發展、多元發展與持續發展，以協助相關人員消除課程改革與課程發展的焦慮。本文所談的是四個「發展策略」，同時也是四個「發展觀」。其實，每一個發展策略只是一個觀點，只要觀點轉變，心態就會改變，行動策略就會改變，行動的效果就會轉變，成果就會出現。只要大家抱持漸進發展、同步發展、多元發展與持續發展等四個觀念，必然可以消除焦慮，以輕鬆的心情走下去。

貳、漸進發展策略

九年一貫課程改革是一個工程浩大的改革。畢竟，學校本位課程發展涉及人力與物力的重新整合、經驗的培養、觀念的調整、制度的調整、專業能力的養成，不僅過程相當複雜，也不是三天兩天就可以達成。人力充沛的學校、有經驗的教師，可以規畫出比較精緻的課程計畫，相反的，學校人力單薄、教師經驗不足，或者流動率高，必然影響到課程計畫的品質。同時，面對教材選編、教學設計的空間擴大，有理念、有能力的教師會非常歡迎這



專
論

樣的改革，但缺乏專業自信的教師就可能不習慣甚至害怕。因此，漸進發展策略就顯得相當重要，畢竟不同的學校、不同的教師之間個別差異相當大。

從全國的角度來看，教育部就是採用漸進發展的策略。從民國八十八學年度開始由少數學校開始試辦九年一貫課程，逐漸培養學校本位課程發展的經驗，然後逐年增加試辦的學校。到了民國九十學年開始逐年增加實施的年級，最後才全面實施。在這個漸進發展的過程中，少數「先行」的學校自然會發揮帶頭的作用，並逐漸擴大影響的層面。條件比較差的學校慢慢就會跟上其他學校的腳步。這就是全國性的漸進發展策略。

就個別學校而言，當一個學校要開始推動學校本位課程發展時，如果試圖讓所有老師同時動起來，可能不是那麼容易。如果無法全校一起實施，可以徵求志願者率先投入。如果無法所有年級都開始投入，就先從一年級開始；甚至只是集合幾個年級有志願者開始做都可以。集中全力協助少數老師先開始嘗試做課程發展，只要有人帶頭，就會有示範和影響的力量，讓其他觀望者、排斥者慢慢跟進，讓少數「先行者」慢慢影響其他的老師。逐漸擴大影響面。這就是學校層級的漸進發展策略。

就個別教師而言，如果沒有課程統整

與課程設計的經驗，可以從一個週主題開始，培養出能力和信心之後，再往前踏一步，做第二個主題，做雙週的主題甚至月主題。即使教師缺乏協同教學的經驗或意願，只要有心，也可以從自己任教的科目做起。

所謂「漸進發展策略」，還有另外一個意義。這一波的課程改革乃是從傳統的「國家本位課程」漸漸轉變成「學校本位課程」。然後，有些學校會進一步轉變成「年級本位課程」或「班級本位課程」。最終的理想則是能因應學生個別差異，發展出個別化、適性化的「學生本位課程」。當然，這也是一個漸進的發展過程，要達到這個理想，可能需要一段相當漫長的時間。

參、同步發展策略

傳統的課程發展與課程革新，乃是經由「研究、發展、推廣」三個步驟來完成。也就是說，先由研究人員針對課程加以研究，提出改革的需求，然後集合一群編輯委員，來發展新的課程，並且經過審慎的研究與改進之後，開始到學校推廣與實施。相對而言，這次的九年一貫課程改革則是採用完全不一樣的發展策略，「研究、發展、推廣」這三個步驟幾乎是同步在進行、同步在發展著，無法劃分那麼清楚（饒見維，民88a；饒見維，民88b；饒見維，民88c）。採用同步發展策略的最主

要原因是，這次的九年一貫課程強調「學校本位課程發展」。既然是「學校本位」，就無法依賴教育部來研究發展出一套課程，然後到全國各地推廣。既然每一個學校都必須推動自己的學校本位課程發展，全國各地的許多學校必然是同步在發展。此外，透過網際網路，學校與學校之間又可以同步進行橫向的交流與推廣，畢竟每一個學校都有其獨特性，但是學校之間或多或少也有一些共通性。每一個學校一面在研究發展自己的課程，一面可以把自己的經驗推廣出去，同時又迅速吸收別校的經驗。而網際網路的出現，更使得同步發展策略如虎添翼。不僅促成國內的跨校同步發展，更使得我國的課程改革和各先進國家同步在發展。

「同步發展策略」的第二個意義就是，「課程發展」與「教師專業發展」同步在發展。主要原因是，教師專業發展（Teachers' Professional Development，饒見維，民85）和課程發展（Curricular Development）有緊密的互動關係。課程發展會帶動教師的專業發展，教師的專業發展也會帶動課程發展。面對課程改革，許多人會質疑：教師沒有課程設計的能力，如何推動課程發展？那是因為我們還抱持傳統的觀念，認為必須先提升教師的課程設計能力，才有把握開始執行新課程。問題是課程設計的能力如何來？課程設計的

能力必須在實際的課程設計過程中，在自己的學校，自己任教的科目，面對自己的學生，經過設計、實施、調整的階段，逐漸培養起來。易言之，教師的課程設計能力必須採用「做中學」（learning-by-doing）以及「行中思」的方式來培養（饒見維，民88a）。結果，在實際進行「課程發展」的過程中亦同時促成了「教師專業發展」。



在推動學校本位課程發展時，同步發展策略可以減輕學校裡相關人員的焦慮與壓力。如果相關人員仍然帶著過去「研究、發展、推廣」三部曲的觀念，會產生不必要的焦慮、期望、期待或觀望。目前仍然有許多學校或老師在觀望，或者等待出版社提供現成的「新課程」讓他們去執行。有些人則期待教育部能提供必要的訓練，使教師們有能力來進行課程設計，然後他們才覺得準備妥當來實施「新課程」。從「同步發展策略」的觀點來看，這些焦慮、期望、期待或觀望都是沒有必要的。

肆、多元發展策略

九年一貫課程改革其實內含「多元、自主、開放」的精神。不但每一個學校有

很大的自主空間，同一個學校裡，不同年級或班級也有很大的自主空間。九年一貫課程帶來的空間與彈性，受到許多因素的影響，包括：學校願景、校長與教師的理念、教師專長與人力、教師當下關切點、學校的設備與硬體環境、社區特性與家長背景等。由於這些因素，不僅校際之間會有很大的差異，同一學校裡不同的年級、班級之間都可能發展出不同面貌的課程。畢竟，自主與開放的結果必然形成多元的面貌。可以預測的是，我國中小學的課程將從「國家本位課程」，演變為「學校本位課程」，再進一步演變為「班級本位課程」，甚至演變為「學生本位課程」。整個演變其實就是「多元發展」的趨勢。

事實上，「多元發展」的策略也有豐富的意義，包括：課程結構的多元化、課程統整模式的多元化、教學活動方式的多元化、評量方式的多元化等。也就是說，不僅學校在規劃整體課程架構時有各種不同的可能性，學校裡的老師在進行課程統

整時也可以採用多元化的模式。至於教學活動設計以及教學評量方式則更是有愈來愈多元化的趨勢。

然而，從過去統一標準、統一課程的歷史走過來，很多教育行政人員、學校行政人

員和教師可能都還不能及時調整觀念，不知如何面對多元發展的趨勢。在改革的過程中，有些人也可能因為資源、人力、觀念的不同條件，放棄擁有自主的空間，而沿用傳統的方式，依賴教科書來照本宣科，完全沒有自主的課程發展或設計。有些行政人員則對於多元化的趨勢可能還是不習慣，傾向於凡事追求一致，以致壓縮了教師的自主空間，減少了多元發展的可能性。如果要讓每一個學校、每一個教師的聰明才智充分發揮，首先要改變的是相關人員的基本心態，要學習去接受多元發展，不要再事事追求統一與制式化的標準。

伍、持續發展策略

除了前述的三個策略外，教育品質的提昇也依賴「持續發展策略」。我們過去傾向於把課程視為「發展出的成品」(developed products)。在九年一貫課程中，我們應把課程視為一個持續的「發展過程」(developing process)。以前的教師是拿別人發展完成的產品來照本宣科，現在的九年一貫課程則是要由自己來研擬、施教、調整，甚至是教師和學生一起探尋的過程。「過程」(process)意謂著流動，是可以調整的，也必然是持續發展的。易言之，課程發展是一個不斷檢討與修正的過程，而且永遠沒有「完成」的一天，因



為時代一直在改變、想法一直在改變、社會情境一直在改變、學生一直在改變、家長一直在改變、校內的硬體與環境也一直在改變、學校內人員的組成也一直在改變。因為人與社會不斷在變動，課程發展就不會有終點，九年一貫課程也不會是課程改革的一個完結篇，現在只是一個課程改革的起點，從此我們的課程將持續發展與蛻變。

許多人對於九年一貫課程中的「多元、自主、開放」總是有一絲絲的不安與擔心，害怕開放自主會造成放任或混亂，因而影響教育品質和學生權益。如果我們要克服這種不安與擔心，必須對於教育品質的根源有深刻的認識。我個人認為，如果我們要提昇教育品質，主要是依賴「專業的交流互動與專業的評鑑」，而不是依靠嚴密的行政管理與監督。在多元發展的趨勢下，我們有必要同時也建立下列幾種機制來促進教師間專業的交流與互動，然後推動專業的評鑑，必可持續提昇學校的教育品質。

首先是在學校裡建立起團隊學習與團隊工作的文化，透過專業團隊的持續交流與互動，來激勵教師持續的專業成長。也就是說，在課程改革的過程中，我們有必要同時改變校園的組織文化，打破教師單打獨鬥的局面。在專業團隊的文化中，每一個個體都會被帶上來，而團體中的每一

個成員也會水漲船高，逐漸向上提昇。

其次，就是建立適切的課程評鑑制度。根據教育部公布的九年一貫課程總綱綱要，課程評鑑應由中央、地方政府和學校分工合作；學校部分是由各校組織「課程發展委員會」審查該校各年級的課程計畫，以確保教學品質。每一個學校都要建立一套符合學校層次之課程評鑑制度，展現學校對課程與教學績效的負責精神與態度。課程評鑑制度的主要目的是在「改進」(improve)，而不是在「證明」(prove)，一切以持續提昇學校的課程與教學品質為主要考量。更重要的是，課程評鑑制度乃是要協助教師提昇對問題之敏銳度或自我覺察力，培養主動、省思、精進的習慣與能力，成為持續改進課程與教學的動力。良好的課程評鑑機制也要為教師提供所需的客觀資訊，指出預期的課程計畫與實際的課程實施不一致之處，做為下一階段課程計畫與課程實施之參考依據。此種客觀資訊的來源可能包括：同儕、學生、家長或者外部專家。花師附小已經依照這些原則建立起一套完整的課程評鑑制度，請參考本校網站上的九年一貫專區(www.efs.hlc.edu.tw)。

陸、結論

九年一貫課程要改變了傳統的思維、革新固有的學校文化、研發新的教學方

法，牽動的層面很廣。在整個過程當中，士氣不彰，或者產生焦慮、壓力，是在所難免的。本文以四個發展策略，或者說四個觀念來和教育伙伴們互相勸勉、互相激勵，讓大家以輕鬆的心情來持續努力。我深信一切改革都是要讓生活更美好，如果改革徒增教育人員的緊張和壓力，就失去應有的意義。所以，我們一方面要對教改

抱持信心，一方面也要了解改革的路艱辛且漫長，欲速則不達。九年一貫課程的目標非常高遠，我們也可能永遠無法達到這個目標，因為教育必須因應時代的變動而革新，課程改革也就成為一個沒有終點的歷程，唯有建立漸進、同步、多元、持續的觀念，教改才可以一步一步穩健地往前邁進。



參考書目

- 饒見維（民85）。教師專業發展：理論與實務。台北：五南圖書出版公司。
- 饒見維（民88a）。如何培養教師之課程設計能力以因應九年一貫課程。發表於「教育人員進修面面觀座談會」。國立台北師範學院主辦之教育論壇。民國八十八年十二月十五日。
- 饒見維（民88b）。九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略。引自「九年一貫課程研討會論文集：邁向課程新紀元」。中華民國教材研究發展學會主編。台北：康軒文教事業股份有限公司。
- 饒見維（民88c）。建立教師專業的具體策略與步驟：「學校本位課程發展」與「學校本位教師專業發展」的同步發展策略。「研習資訊」第十六卷第六期，民國八十八年十二月十五日，教育部臺灣省國民學校教師研習會出版。