

好書推薦



從心學習
陳佩英等



童年與解放
黃武雄 著



教育小革命
顧瑜君、林意雲 策劃

本書特色

高中優質化的藍海航程紀實

本書分為兩大部分：第一部分介紹和說明教育部高中優質化輔助方案實施理念、推行原則和策略、以及過程裡的成效。第二部分則由參與方案之高中圖文並茂地敘述與報導了六年來實施優質化計畫的歷程與成果。

高中為了迎接十二年國民基本教育的挑戰，自96學年度參與學校轉型的優質化計畫，以學校變革方案帶動組織深度學習和教師專業成長，轉化並創新課程與教學，提供學生適性揚才的多元學習機會。

然而，政策方案如何可以實際轉化為具體的實踐計畫，在每個課堂中發揮領導創新之效果？本書透過政策與事實併陳，內容豐富，可做為讀者了解政策引導創新的歷程與結果。本書之作者群與學者皆實際參與方案推動多年，而校長、主任、教師也皆為計畫的實際推動者，透過事實的敘事和報導，以及實踐經驗的彙整、說明與分析，一方面引領讀者深入現場，了解學校創新的艱辛與努力，另一方面則可讓讀者掌握政策實施的脈絡，看到教育工作者如何將政策的抽象文字具體化為可行路徑的策略與行動。這是不可多得的政策個案研究文本，也是學校創新領導與經營、組織學習、課程與教學活化、專業學習社群、校本特色發展等重要教育變革議題之重要參考。



ISBN 978-986-266-093-5



9 789862 660935

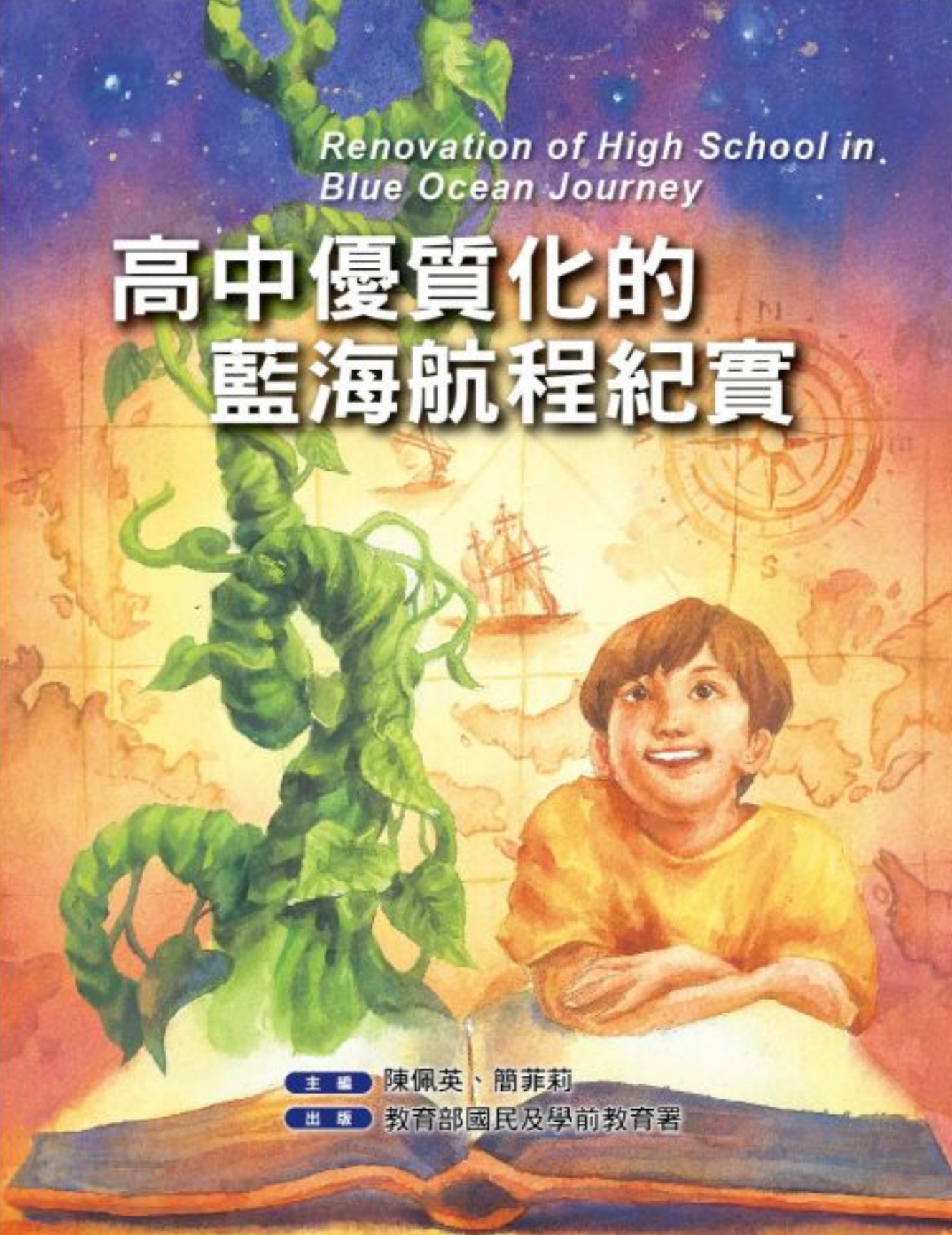
GPN : 1010301559
封面彩繪：臺北市立中正高中 李堯

高中優質化的藍海航程紀實

主編 陳佩英、簡菲莉
出版 教育部國民及學前教育署

Renovation of High School in
Blue Ocean Journey

高中優質化的 藍海航程紀實



主編 陳佩英、簡菲莉

出版 教育部國民及學前教育署

主編 簡介

陳佩英

- 現職：國立臺灣師範大學教育學系副教授
- 學歷：美國南加州大學教育政策與行政學博士
- 經歷：教育部高中優質化輔助方案研究計畫主持人、高中優質化計畫專案諮詢輔導、教師專業學習社群工作坊課程設計與實施、臺北市與新北市校長培力工作坊課程設計與實施
- 研究專長：校長領導與專業發展、教師專業學習社群、網絡學習社群、教師領導、性別與教育、活動理論、芬蘭教育

簡菲莉

- 現職：臺北市立中正高中校長
- 學歷：國立臺灣師範大學教育研究所碩士
- 經歷：臺北市中山女子高級中學教務主任、教育部12年國教諮詢委員會委員、高中優質化計畫專案諮詢輔導、教師專業學習社群工作坊課程設計與實施、臺北市立校長培力工作坊課程設計與實施
- 研究專長：學校行政理論與實務、高中課程發展與領導實務、校長學習領導發展與實務

作者相關作品文章
即查即得 二次到手



ERIC data
www.ericdata.com

Contents 目次

PART I 航程篇

CHAPTER 1

高中優質化輔助方案之政策輪廓與推動策略

／教育部國民及學前教育署 3

- 1.1 前言 4
- 1.2 高中優質化輔助方案之規劃 5
- 1.3 高中優質化輔助方案之實施 9

CHAPTER 2

高中優質化高槓桿行動策略與實施成果

／陳佩英、鍾蔚起、林國楨 19

- 2.1 前言 20
- 2.2 高槓桿政策行動策略 22
- 2.3 高中優質化的高槓桿政策推動策略 25
- 2.4 方案實施成果 29
- 2.5 結論 35

CHAPTER 3

高中優質化專家諮詢輔導之關鍵策略與成效

／鍾蔚起、鄭進丁、張淑霞 39

- 3.1 前言 40
- 3.2 專家諮詢輔導機制的規劃與設計 41
- 3.3 專家諮詢輔導機制的實施方式 43
- 3.4 專家諮詢輔導之實施成效 47
- 3.5 結論與建議 50



高中優質化專業學習社群之發展

／陳佩英、黃致誠、簡菲莉、李玲惠 57

- 4.1 前言 58
- 4.2 教師 PLC 的重要性 60
- 4.3 PLC 之推動模式 62
- 4.4 教師 PLC 之推動策略與增能成效 69
- 4.5 結論與建議 76



高中優質化校際交流關鍵法則：移動、擴散與成長

／林國楨、蕭建華、曹永央、舒富男 85

- 5.1 前言 86
- 5.2 校際交流的層面及重要性 86
- 5.3 校際交流的模式與關鍵策略 88
- 5.4 校際交流對學校的成效與影響 92
- 5.5 校際交流之建議 96
- 5.6 結語 98



高中優質化的課程創新與教學活化

／楊巧玲、薛雅慈、楊寶琴 101

- 6.1 前言 102
- 6.2 現況分析 102
- 6.3 轉變與成效 111
- 6.4 問題與困境 113
- 6.5 未來發展與建議 117



7 高中優質化學校特色課程之發展與影響： 以屏北高中、中大壠中、板橋高中及 麗山高中為例／曾正宜、陳偉泓 119

- 7.1 前言 120
- 7.2 四校特色課程成果 120
- 7.3 特色課程之關鍵成功因素 125
- 7.4 特色課程的影響 129
- 7.5 結語 131



8 高中優質化輔助方案補助學校之學習弱勢 扶助策略／黃淑苓、熊同鑫 133

- 8.1 前言 134
- 8.2 學習弱勢學生與學習弱勢扶助的界定 135
- 8.3 「學習弱勢扶助」推動策略 138
- 8.4 不同類型高中的學習扶弱推動策略 142
- 8.5 問題與困境 145
- 8.6 未來展望 146



9 高中優質化閱讀推動的具體作為及成效分析 ／陳鳳如、林賜郎 151

- 9.1 前言 152
- 9.2 優質化計畫閱讀執行狀況 154
- 9.3 困境與挑戰 166
- 9.4 未來展望與建議 169



10 高中優質化自主管理之關鍵策略與成效 ／林國楨 173

- 10.1 前言 174
- 10.2 學校自主管理之新意涵 175

- 10.3 學校自主管理之多重標的 (targets) 177
- 10.4 SAP-SSM學校自主管理之五大關鍵策略與技術 179
- 10.5 自主管理「雲端」運作之舉例說明 182
- 10.6 學校自主管理之模組建構 185
- 10.7 困難與挑戰：自主管理之增能需求 188
- 10.8 結語和展望 190

PART II 舵手篇

CHAPTER 11

從 A 到 A+ 的中大壠中：優質化帶來新視野
／胡劍峰、李詩慶、高鵬飛、劉康盟、陳瑞鴻 197

- 11.1 前言 198
- 11.2 優質化過程與成果 199
- 11.3 結論：創新思維 打造學習新境界 203

CHAPTER 12

扭轉偏鄉展現優勢：土城高中特色課程
／林淑敏、吳尚柔、陳嬾竹、陳冠杏 205

- 12.1 前言 206
- 12.2 優質化過程與成果 206
- 12.3 結論：優質化成果 揚帆乘風破浪 214

CHAPTER 13

板橋高中菩提園：志工團服務點滴
／方學文、顏椀君、林世國 215

- 13.1 前言 216
- 13.2 優質化過程與成果 217
- 13.3 結論：服務志工團 生根萌芽 開花結果 221

CHAPTER
14 迎著曙光吟唱山海衿：
用戲劇訴說的花 young 年華

／蔣素娥、蔡素玲 223

14.1 前言 224

14.2 第一年：憤怒情緒的管理 225

14.3 第二年：《選組，未來》 227

14.4 第三年：《藍衫練習曲》 228

14.5 戲劇結合才藝 青春不設限 230

14.6 幕落之後——參與學生心得 231

CHAPTER
15 四方展風華 維揚文武德：四維高中生命品德
教育／廖偉辰 235

15.1 前言 236

15.2 優質化過程與成果 237

15.3 結論：循序漸進 邁向更優質高中 242

CHAPTER
16 WE ARE 海星 STAR：核心價值、焦點創新
／孔令堅、陳海珊、宋宥輯、保淑卿 243

16.1 前言 244

16.2 優質化過程與成果 245

16.3 結論：找出核心價值 提升教師專業 248

CHAPTER
17 工藝之鄉人文培育所：竹山高中優質化策略
／巫春貴、劉惟中 249

17.1 前言 250

17.2 優質化過程與成果 250

17.3 結論：帶領社區邁向藝術重鎮 257

CHAPTER
18 走出圍牆的旗美高中：優質化打造品牌價值 259
／蔣壁輝、陳慶斌、黃珮玉、楊秀玫、唐慧君、郝孚緯

- 18.1 前言 260
- 18.2 優質化過程與成果 261
- 18.3 結論：優質標章 最佳保證 265

CHAPTER
19 鳳新高中走向世界：國際教育優質成果 267
／吳翠玲、黃玲玲、吳郁芬、孫秀禎

- 19.1 前言 268
- 19.2 優質化過程與成果 269
- 19.3 結論：聚焦國際教育 深耕在地迎向世界 273

CHAPTER
20 科學思考 人文發展：全方位卓越的宜中人 275
／王垠、周士堯、劉文靜、簡志翰、吳旭峰

- 20.1 前言 276
- 20.2 優質化過程與成果 278
- 20.3 結論：科學理性思考 人文教育關懷 282

CHAPTER
21 由小愛到大愛的悄悄話：花蓮女中優質化的經驗寫實 283
／陳修平、程 膺、季紅瑋、許小薇、江淑芬、陳蔡慶、吳一晉、溫懿珍、巫思賢、張純甄、李奕瑋、萬懷軒、林逸凡、林以荷、羅乙珊、王淳儀

- 21.1 前言 284
- 21.2 子計畫 A：源頭活水——教師成長與學生增能 285
- 21.3 子計畫 B：你幫我，我幫你，大家都是好厝邊 288
- 21.4 子計畫 C：生活啟航，乘風飛翔 290
- 21.5 子計畫 D：推動地區典範教學與研究 294
- 21.6 校長程膺為花女祈禱文 295

CHAPTER
22 屏北高中超越巔峰：適性學習多元課程
／楊榮仁、李乾銘、郝靜宜、郭明昇、郭福文、
曾國正、黃保登、李忠剛、陳科名、林曉祺 297

22.1 前言 298

22.2 優質化過程與成果 299

22.3 結論：迎接十二年國教 優質化不停歇 305

CHAPTER
23 馬公高中優質化：海洋響板動人心
／薛東埠、黃肇國、林澤鴻、歐棟烈 307

23.1 前言 308

23.2 優質化過程與成果 309

23.3 結論：立足澎湖 胸懷臺灣 行腳天下 314

CHAPTER
24 學校生命的流與轉：臺東高中的前行與開展
／廖茂枰、劉香蘭 317

24.1 前言 318

24.2 優質化過程與成果 319

24.3 結論：轉型聚焦建立特色 重塑組織優質文化 323

CHAPTER
25 雙溪高中綠博士之家：結合在地的發光之路
／柯雅菱、陳鈺方、簡碧妮 325

25.1 前言 326

25.2 優質化過程與成果 327

25.3 結論：延續優質化 打造東北角之光 330

CHAPTER
26 關西高中在地特色：農業類科研發創意優質化
／涂仲箎 331

26.1 前言 332

26.2 優質化過程與成果 333

26.3 結論：把握在地特色 優質化成果驚豔 338

- CHAPTER
27 優質學習卓越教學：聖心女中樂活校園
／鐘明媛、陳盈盈、李佩貞、王漪、陳鳳幼 339
- 27.1 前言 340
- 27.2 優質化過程與成果 340
- 27.3 結論：兼顧軟硬實力 打造優質校園 346

- CHAPTER
28 優質化思辯教育：麗山學子收穫滿滿
／彭雅琪 349
- 28.1 前言 350
- 28.2 優質化過程與成果 351
- 28.3 結論：辯論教育卓越 優質化成果豐碩 356

- CHAPTER
29 科技腦 人文心：蘭陽女中優質化
／李源盛、林冠宏、曹學仁、陳美蓮、陳育珊、蔡秉泓 357
- 29.1 前言 358
- 29.2 優質化過程與成果 359
- 29.3 結論：外在到內在 優質化蛻變 363

- CHAPTER
30 萬能包 真美心 照明燈 拓展視野 世界公民：臺南聖功女中
／鄭麗蓉、許文全、林怡君、何嘉陵、許株蓉、邱玉玲、竇景麗、鄭智文 365
- 30.1 前言 366
- 30.2 優質化過程與成果 367
- 30.3 結論：展翅飛翔 散播大愛 375

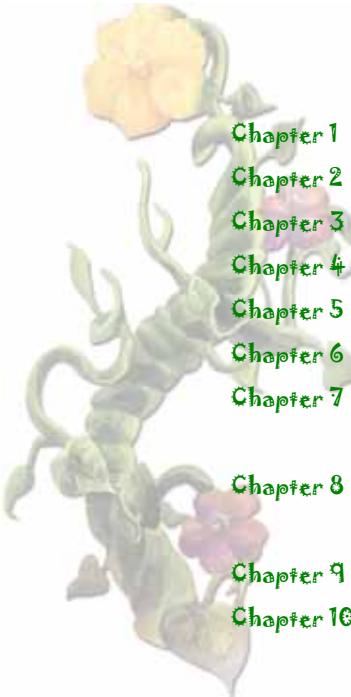
高中優質化 的藍海航程紀實

Renovation of Senior
High Schools
in Blue Ocean Journey

主編 陳佩英、簡菲莉
出版 教育部國民及學前教育署



航程篇

- 
- Chapter 1 高中優質化輔助方案之政策輪廓與推動策略
 - Chapter 2 高中優質化高槓桿行動策略與實施成果
 - Chapter 3 高中優質化專家諮詢輔導之關鍵策略與成效
 - Chapter 4 高中優質化專業學習社群之發展
 - Chapter 5 高中優質化校際交流關鍵法則：移動、擴散與成長
 - Chapter 6 高中優質化的課程創新與教學活化
 - Chapter 7 高中優質化學校特色課程之發展與影響——以屏東高中、中大壠中、板橋高中及麗山高中為例
 - Chapter 8 高中優質化輔助方案補助學校之學習弱勢扶助策略
 - Chapter 9 高中優質化閱讀推動的具體作為及成效分析
 - Chapter 10 高中優質化自主管理之關鍵策略與成效

CHAPTER 1

高中優質化輔助方案之政策 輪廓與推動策略

1.1 前言

1.2 高中優質化輔助方案之規劃

1.3 高中優質化輔助方案之實施



教育部國民及學前教育署

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

1.1 前言

教育必須隨著社會變遷與國家發展需要而不斷進步，在 1968 年我國是世界上少數實施九年國民義務教育的國家，歷經 40 多年努力，透過教育普及與低廉學費，促進社會流動及民主化，並創造了經濟奇蹟。

我國隨著經濟與社會環境變遷，自八〇年代開始，高中學生數量開始逐年遞增，至 103 學年度高中校數增至 347 所，國中畢業生就讀高中職五專之總就學機會率在 97 學年度雖已達 105.07%，就學率亦達 95.38%，然而，清晨的街頭，到處可見辛勤通車的學子，為了心目中較為理想的高中，跨區選擇離家較遠的學校，致使國中學子升學壓力加劇。職此，為紓解國中生升學壓力，促進國中教學正常化，讓國中教育充滿適性、活力、創意、優質與卓越，歷經 20 餘年的倡議與規劃，延長國民基本教育已成為社會大眾殷切的期待與共識。

世界許多先進國家在推動教育改革的作為上，多致力於建構優質學校教育的相關指標，並拔擢辦學績優的學校，例如：美國聯邦教育部於 1982 年推出藍帶學校計畫（Blue Ribbon School Program），選拔出全國辦學最成功的學校；英國於 1998 年為提升中小學學校教育品質、提高學生學業成就標準，推動燈塔學校（Beacon School）計畫的教育改革措施。我國教育部對於優質學校的推動，初見於 2003 年臺北市政府教育局為了打造優質教育環境，2006 年開始辦理優質學校遴選。又 2006 年 5 月教育部公告「優質高中輔助計畫」，並為配合十二年國民基本教育之推動，自 2007 年修正並納入「十二年國民基本教育實施計畫」中重要子計畫 2「高中職優質化」項下方案 2-1「高中優質化輔助方案」及 2-2「高職優質化輔助方案」。

鑑於新世紀知識經濟時代的嚴峻挑戰，為確保國家之未來發展，教育部確立了「國家建設靠人才，人才培養靠教育」之基本教育方針，研擬十二年國民基本教育之政策，積極投入資源、建立改善機制，以促發各高中團隊持續精進能量，為我國創造更多優質學校，以穩健推動十二年國民基本教育。以下茲就高中優質化輔助方案之規劃、學校遴選方式、學校受補助比率、學校評鑑與高級中等學校優質認證及學校優質化乃不停歇之希望工程（兼結語）逐一做以下之探討敘述。

1.2 高中優質化輔助方案之規劃

教育部於95學年度實施「優質高中輔助計畫」，實驗性補助農業縣市或偏遠縣市之11所高中，投入經費協助學校發展軟、硬體設施，自96學年度正式推動，依照縣市的農業人口比率、低收入戶比率，輔以公立學校滿足率、就近就學率、跨區就學率等指標，擇定區域內具發展潛力的高中職，協助高中職改善教學品質與環境。

96學年度正式推動之方案規劃分期程辦理，第一期程以協助學校基礎發展為重點，三年為一期；99學年度延長辦理第二期程，凡第一期程辦理滿三年且經成果考核成效績優之學校，可提出為期三年之第二期程計畫，以輔助學校奠基於基礎發展之計畫，追求焦點創新，發展校本特色。103年度起，新辦第三期程，凡第二期程辦理滿三年且成果考核績優，校務評鑑成績達二等具有優質認證之學校與96學年度起，未曾參與本方案且校務評鑑成績達二等以上並優質認證之高級中等學校，均得提報競爭型計畫申請，以發展學校創新特色之課程教學為目標，達到標竿學校。高中優質化輔助方案推動機制詳述如下：

高中優質化輔助方案之推動小組

高中優質化輔助方案的推動，主要由教育部委託核心團隊與優質化召集學校共同進行方案規劃與推動，核心團隊負責規劃與評估方案、擬定專家諮詢輔導機制之實施方式，以及設計校際交流之主題和實施方式，而召集學校則協助推動工作，辦理優質化方案之相關活動，如計畫審查、方案說明會、資訊的公告、傳遞與彙整等，做為全國高中優質化學校在方案推動上的諮詢窗口。

教育部針對受輔助的高中學校投入經費補助，輔以專家學者之諮詢輔導機制。而諮詢輔導委員角色主要就學校所提經營計畫及實際執行時所面臨之疑難問題，提供診斷建議，俾利學校辦學方向及經驗之思維，而其成員由教育部聘請學者專家及校長各一人組成專家諮詢小組（教育理論與實務兼具）。

辦理項目

高中優質化輔助方案辦理之重點項目包含：教師教學、學生多元學習（含學習弱勢學生扶助）、教師專業發展、課程發展與其他項目（如學校自主管理、校長領導、校園經營、學校文化、家長與社區參與、社區宣導等面向）。除計畫項目之內涵外，在執行面也強調整體資源之投入與配置、學校自主管理，以及學習社群發展與部訂政策之配合（如教師專業發展評鑑計畫申請、英語聽力設備擴充、適性與差異化教學、高中學校評鑑待改進事項等與方案計畫之相容）。

方案之辦理主要以促進國內高中均能「轉化」成為優質高中，從中發展各校特色，最終使得各地區均有優質的學校可供家長及學生選擇就讀。同時教育部為了解國內高中學校發展，亦積極辦理高中學校評鑑，其評鑑結果並做為優質高中認證依據之一。再者，為使就近入學率之提升，沖淡國人對傳統明星高中過度盲目追求，使學子回歸於

正常學習與適性發展，故本方案配合「高級中學學校評鑑實施方案」，協助學校提升辦學品質（兩者關係如表 1-1）。

表 1-1 高中優質化輔助方案辦理項目質化指標與高中校務評鑑項目之關係

高中優質化 質化指標	領導	行政管理	課程發展 教師教學 專業發展	學生學習	校園營造	資源整合 家長與社區 參與社區 宣導	學生學習 專業發展 學校文化
高級中學學校 校評鑑項目	校長領導	行政管理	課程教學	學務輔導	環境設備	社群互動	績效表現

資料來源：蔡志明（2012，頁 20）。

辦理流程

本方案之辦理流程，由教育部辦理計畫撰寫說明會，協助全國公、私立高級中學了解方案的精神、內涵與方式。計畫主要採行競爭性申請方式，由學校主動提出優質化經營計畫書，通過計畫審查之學校方能獲得經費之補助。此外，檢視學校執行方案計畫之推動或亦可由美國品管專家戴明（W. E. Deming）提出來的戴明循環（Deming cycle）「P（Plan）計劃→D（Do）執行→C（Check）檢查→A（Action）行動」加以闡釋（如圖 1-1）。

考核機制

高中優質化輔助方案運作之另一個重要特點是期中考核機制，方案之規劃雖以三年為一個期程，但受補助學校必須每年提出經營計畫書，內容包含前一個學年度的方案執行成效，並依據執行之檢討經驗與實質成效，做為滾動修正之重要槓桿轉軸，同時針對下一年度的經



Figure 圖 1-1 高中優質化方案流程和绩效管理示意圖
資料來源：教育部高中優質化核心團隊繪製。

營策略進行具體修正，並於方案執行滿三年後，提出第一期程三年成果報告（書），據以申請第二期程之計畫。

檢視其方案的規劃過程是持續滾動修正的。核心團隊規劃自第一期程的基礎建設到第二期程的焦點創新，並希冀持續到具有未來性的特色深耕計畫，亦即由「固本」至「轉型」再至「創新」之推動過程，進而建構具專業水平之校長領導、行政團隊、教師專業學習社群、自主管理動能與夥伴學校策略，逐步轉型而為具適性學校組織、尋覓校本特色與創新、促發學生多元能力、重視績效責任與終能獲得社區認同之優質學校（如圖 1-2）。

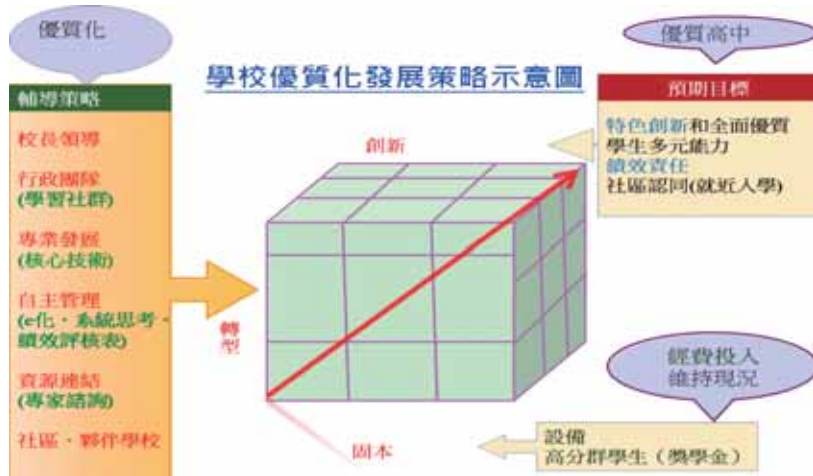


Figure 圖 1-2 高中優質化輔助方案推動內涵示意圖

資料來源：教育部高中優質化核心團隊繪製。

1.3 高中優質化輔助方案之實施

學校遴選之方式

高中優質化輔助方案自 96 學年度正式辦理時，明確訂定政策目標，即校校邁向優質與區域均衡發展；至 100 學年度提出具體目標，以校本特色發展為前提，達成「校校有特色區域均優質、家長安心選學生就近讀」，經遴選通過的高中，由教育部酌予補助經費，包括：成績優良獎學金、改善教學設備及相關提升優質發展之經費等，並建立輔導機制及績效考核，以強化學習弱勢地區教育資源；促進高中教育均質均衡發展，實現教育均等理想。

各學年度辦理目標、辦理原則及遴選指標如表 1-2。

表 1-2 高中優質化輔助方案辦理項目與高中校務經營之關係

	第一階段：弱勢地區提升優質，紓解跨區升學壓力		第二階段：各校邁向優質，區域均衡發展		第三階段：高中優質化提升與增能，高中評鑑認證辦學品質		未來展望：學校特色發展、優質化雙軌
	第一期程基礎發展（固本）			第二期程焦點創新（轉型）			第三期程特色領航（創新）
學年度	95	96-97	98	99	100	101	103 以後
目標	增加優質高中校數，均衡高中教育發展	促進高中國校團進步，加中優質化	促進高中國校團進步，加中優質化	促進高中國校團精進量，協各高中優質化及特色發展	促進高中國校團精進量，協各高中優質化及特色發展	促進高中國校團精進量，協各高中優質化及特色發展	特色創新
	提高國中生就近入學率，紓解跨區升學壓力	提高國中生入學率，全中解升學壓力	配合本國高中職多元入學方案，提高國中生入學率	提高國中生入學率，免試入學，落實本職多元方案	提高國中生入學率，免試入學，落實本職多元方案	提高國中生入學率，免試入學，落實本職多元方案	學生多元學習
	奠定推動十二年國民基本教育基礎	均衡各級高中教育發展，穩十二年國民基本教育	均衡各級高中教育發展，穩十二年國民基本教育	均衡各級高中教育發展，穩十二年國民基本教育	均衡各級高中教育發展，穩十二年國民基本教育	均衡各級高中教育發展，穩十二年國民基本教育	全面優質
	減輕家長經濟負擔，健全親子關係						
辦理原則	區位公平	全面優質	全面優質	全面優質	全面優質	全面優質	全面優質
	現狀質變	區域均衡	區域均衡	區域均衡	區域均衡	區域均衡	區域均衡
	財務核實	多元發展	多元發展	多元發展	特色發展	特色發展	特色發展
	指標檢核	績效責任	績效責任	績效責任	績效責任	績效責任	績效責任
	分期推動	分期推動	分期推動	分期推動	分期推動	分期推動	分期推動

（續下頁）

表 1-2 高中優質化輔助方案辦理項目與高中校務經營之關係 (續)

	第一階段：弱勢地區提升優質，紓解跨區升學壓力	第二階段：各校邁向優質，區域均衡發展			第三階段：高中優質化提升與增能，高中評鑑認證辦學品質		未來展望：學校特色發展、優質化雙軌
	第一期程基礎發展（固本）			第二期程焦點創新（轉型）			第三期程特色領航（創新）
學年度	95	96-97	98	99	100	101	103 以後
績效檢核 （與校務 評鑑之關係）	質化指標			第一期程			
	領導 行政管理 課程發展 教師教學 學生學習 專業發展 資源統整 校園營造 學校文化	校長領導 行政管理 課程發展 教師教學 學生學習 專業發展 校園營造 學校文化 家長與社 區參與 社區宣導	校長領導 行政管理 課程發展 教師教學 學生學習 專業發展 校園營造 學校文化 家長與社 區參與 社區宣導	校長領導 行政管理 課程發展 教師教學 學生學習 專業發展 校園營造 學校文化 家長與社 區參與 社區宣導 本部重點 發展項目	本部重點 發展項目 與教學、 專業及源 資與配 置	本部重點 發展項目 與教學、 專業及源 資與配 置	本部重點 發展項目 與教學、 專業及源 資與配 置
	就近入 學率 新生入 學基測 PR 值 學生升 學表 大現	學生就近 入學率 學生多元 學習程度 教師服務 表現 教育投資 比 新生入學 基測成績 學生升學 表現 學生懲 戒 人次 師生受 獎 人次 家長參 與 學校活 動 程度 重要議 題 課程 實施 程度	學生就近 入學率 學生多元 學習程度 教師服務 表現 教育投資 比 新生入學 基測成 績 學生升 學 表現 學生懲 戒 人次 師生受 獎 人次 家長參 與 學校活 動 程度 重要議 題 課程 實施 程度	學校訂 定自 主機 制與 管理 果 評 估 指 標	訂定 校主 管機 制與 評估 標 準 受 輔 助 學 期 計 畫 執 行 前 評 之 須 以	訂定 校主 管機 制與 評估 標 準 受 輔 助 學 期 計 畫 執 行 前 評 之 須 以	訂定 校主 管機 制與 評估 標 準 受 輔 助 學 期 計 畫 執 行 前 評 之 須 以

(續下頁)

表 1-2 高中優質化輔助方案辦理項目與高中校務經營之關係（續）

	第一階段：弱勢地區提升優質，紓解跨區升學壓力		第二階段：各校邁向優質，區域均衡發展		第三階段：高中優質化提升與增能，高中評鑑認證辦學品質		未來展望：學校特色發展、優質化雙軌
	第一期程基礎發展（固本）			第二期程焦點創新（轉型）			第三期程特色領航（創新）
學年度	95	96-97	98	99	100	101	103 以後
				第三期程			學校訂定自主管理機制與成果評估指標受補助學校於第三期計畫執行時應將評鑑意見列入並力求改善。

方案補助金額、項目及受補助學校占全國高中總數之比率

（一）本方案自 96 學年起實施，在「全面優質」、「區域均衡」、「多元（特色）發展」、「績效責任」及「分期推動」等五項原則導引下，各高中得依學校之主客觀條件及需求，向教育部提出競爭型計畫，爭取補助。凡第一期程受補助屆滿三年之學校，實施成果考核成績優良者，經審查後給予第二期程之補助。

（二）至 102 學年度止，全國公、私立高級中學計 344 所，自 96 學年起執行，至 103 學年度共 302 所高中曾經接受優質化補助，累計補助比率達 87.54%（各年度補助校數及經費如表 1-3）。

表 1-3 96~103 學年高中優質化補助校數及經費一覽表

學年度	高中			
	公立（校）	私立（校）	年度補助校數	補助經費（億元）
96	61	5	66	2.4
97	94	13	107	4.4
98	113	33	145	5.7
99	123	58	181	6.0
100	121	65	186	4.9
101	142	104	246	6.9
102	113	104	217	8.0
103	131	66	197	---
103 學年度 累計補助校數	302			33.3
占總校數%	87.54(302/345)			
主要內涵	<ul style="list-style-type: none"> • 課程發展 • 教師教學 • 學生學習 • 教師專業發展 • 其他（如行政管理、校長領導、校園經營與學校文化、家長與社區參與、社區宣導及整體資源之投入與配置等） 			
備註：部分學校於執行過程中自願放棄或執行成效不佳，終止補助。				

資料來源：教育部國民及學前教育署繪製。

（三）高中優質化補助方案自 99 學年度分為兩個期程辦理，第一期程以基礎發展為主，第二期程則奠基於第一期程基礎之上發展校本特色（參與學校數如表 1-4）。

▶▶▶ 表 1-4 第一、二期程之優質化學校數

學年度	期程（校）			合計
	第一期程	第二期程	第三期程	
96	66	0	0	66
97	107	0	0	107
98	146	0	0	146
99	144	37	0	181
100	120	66	0	186
101	144	103	0	246
102	121	96	39	256

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

學校評鑑結果與優質高中（職）認證程序

為檢視高中學校辦學績效，教育部除辦理高級中等學校學校評鑑外，亦訂定「優質高中職」之認證指標，並佐以高級中學學校評鑑實施方案受評結果，透過學校評鑑之實施，能充分呈現學校教學品質之落實情形及其辦學現況。亦即從校長領導、行政管理、課程教學、學務輔導、環境設備、績效表現及實習輔導（專業群科適用）等面向，全面檢視學校辦學成效，導引高中優質化輔助方案挹注學校之資源，能透過評鑑機制精進學校整體辦學績效，提升學生受教品質，俾使十二年國民基本教育穩健圓滿推動。

為達成國中畢業學生就近及適性選擇優質高中（職）就讀，教育部以各免試就學區均達八成以上優質高中（職），以提供國中畢業學生 100% 就讀優質高中（職）之就學機會為目標，建立公正而可信任之認證制度，全國高中（職）學校均應接受各主管機關辦理學校評鑑，並於校內成立「優質學校認證工作小組」，檢附相關申請文件送請各

主管機關之「高級中等學校優質認證審查會」進行審查；各主管機關應將審查通過之學校名單及資料送交中央教育主管機關組成的「高級中等學校優質認證會」進行審議。換言之，「優質高中（職）」的認證制度，從學校本身、地方到中央主管機關，層層把關，以確保認證之品質（如圖 1-3）。

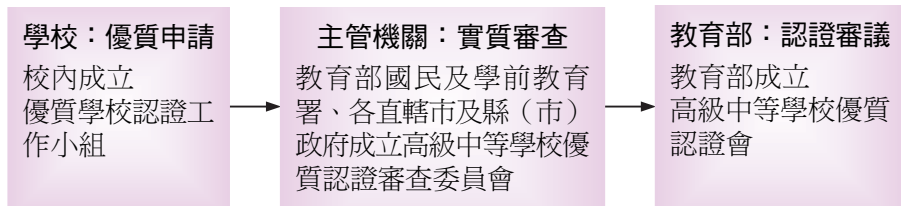


figure 圖 1-3 高級中等學校優質認證程序圖

資料來源：教育部國民及學前教育署繪製。

誠然，獲得優質認證的學校並非意謂學校優質的結束，而是肯定學校辦學過程的努力；教育部希望獲得優質認證的高中（職）學校，在校務特色發展更能凸顯其差異化，透過優質認證能讓校際之間學習標竿典範，讓學校體質優化發展，優質學校彼此學習，形成優質校務發展的分享社群，提高整體高中職學校教育品質。

學校優質化是永不停歇的希望工程

馬英九總統在中華民國建國百年元旦文告中宣示「百年樹人、百年生機、百年公義、百年和平」等四大方向，並宣示「臺灣教育將邁入新紀元，今年開始啟動十二年國民基本教育」，預定 103 學年高中職學生全面免學費、大部分免試入學。十二年國民基本教育是中華民國教育報告書之重要方案，教育部以「新世紀、新教育、新承諾」勾勒黃金十年教育願景，十二年國民基本教育正是黃金十年的重要教育主

軸。為落實十二年國民基本教育奠基工作，教育部訂有 29 個相關配套方案（如圖 1-4）。



Figure 圖 1-4 十二年國民基本教育系統架構圖
資料來源：教育部國民及學前教育署繪製。

「高中優質化輔助方案」為當中之重要推動計畫，希望藉由上述方案的落實，建構各免試就學區均衡學習環境，使學生得以就近接受優質之後期中等教育，奠定推動十二年國民基本教育的基礎，其具體目標首重協助學校發展其特色與激發學校動能。參與方案學校的重點工作，在於充實學校軟硬體設施、促進學校革新，讓學校擺脫陳舊慣習，進而形成積極的群體支持系統，讓學校行政團隊、教師形成互助合作、共同思考學生需求、合力促進學校發展的社群網絡，使學生能

從中獲得更上一層樓的扶助資源與教師專業協助。

前教育部部長吳清基表示，「優質教育」是一種紮根的教育，其作為是要提供給學生「適性」發展、「潛能」發揮的機會，讓學生都能就其資質，然後「盡」其潛能的發展，幫學生「知自己」，「適性揚才，多元發展」；而前教育部部長蔣偉寧亦曾經指陳，教育是百年大計，無法立竿見影，故「十二年國教要務實上路」乃其上任的重要努力面向之一。「邁向優質」應是所有學校發展的共同目標，期能「全面優質，區域均衡」；而鼓勵學生在地茁壯、輔助學校在地優質、維繫親子在地教養，讓每個孩子就近就能找到優質化的高中職，適性就讀，用好學校辦好教育，用好教育來培育好人才，促進高中職教育良性發展，以落實推動十二年國民基本教育「縮小教育落差，均衡城鄉發展」及「紓緩升學壓力，引導學生適性發展」目標。

一言以蔽之，高中優質化方案及其受補助學校在經費挹注下，宏觀政策面是希望均衡全國學習地區的品質及實現教育機會正義，終能實踐自春秋時代齊國宰相管仲所云：「終身樹人」的教育理想。而此理想仍需透過執政者的政策意志與執行決心，搭配本方案推動核心團隊的規劃智慧與高中學校行政團隊與教師社群的自發升能，方能使學校的微觀變革與教學翻轉撼動於一二。而優質化輔助方案所採取的推動策略，除按照階梯期程式的聚焦特色外，亦能輔以「專家陪伴、自主管理、夥伴學校、教師學習社群」之支持增能途徑，逐步協助學校「填補凹弱之處、尋找能量（亮）點」，且能提供學校評鑑與優質認證的有利條件之一，最終由學校自優質化過程之中找到學校能夠自行認定的優質結果與特色，同時取信學生與家長在各地高中學校「遍地開展」的欣榮盛況，俾使十二年國民基本教育百年生機的闢壤工作，終能獲得深耕於未來的最佳契機。

參考文獻

蔡志明（2012）。高中優質化輔助方案之政策規劃構念。台灣教育評論月刊，1（10），14-21。

CHAPTER 2

高中優質化高槓桿行動策略與 實施成果

2.1 前言

2.2 高槓桿政策行動策略

2.3 高中優質化的高槓桿政策推動策略

2.4 方案實施成果

2.5 結論



陳佩英、鍾蔚起、林國楨

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

2.1 前言

方案推動緣由

知識經濟與全球化時代揭開了新一波的國家競爭力之較勁，教育改革與學生表現之跨國比較頓時成為熱門話題，國際性評量如 PISA¹ 和 TIMSS² 成為各國衡量和比較人才素質之重要指標。除了人才素質之比較，各國政府亦針對國際和國內之財富累積日趨差異化表示關切（大前研一，2006）。面對此情勢，各國想盡辦法強化國家基礎教育、培養未來人才，同時也透過經費補助來縮短不同背景學生之間的成就差距，以減少社會貧窮的複製。

以英語系國家為例，英語系國家如英國於 1993 年起，以及後來跟進的澳洲、紐西蘭等國，紛紛設立品質視導機構，確保學校盡到人才培育之責任；英國更於 2003 年通過《每個孩童都重要》（*Every Child Matters*）法規，將教育和社會福利機構等做橫向連結，確保每位學童都獲得基本的照顧與無恐懼的生活和學習；美國為回應全球化之挑戰和保障弱勢學生的就學機會和品質，參眾兩院於 2001 年 12 月通過了

1 PISA 為國際評量計畫（The Programme for International Student Assessment, PISA）由經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）委託的計畫，自 1990 年代末期起，針對各國 15 歲學生的數學、科學及閱讀能力，進行定期和持續性的比較研究。

2 為國際國際數學與科學教育成就調查，主要由國際教育學習成就調查委員會（The International Association for the Evaluation of Education Achievement, IEA）負責試務工作，第一次調查於 1970 年舉行。鑒於各國之熱烈反應，IEA 於 1999 年後，每四年針對國小四年級及國中二年級學生辦理國際數學與科學之成就調查研究，並更名為國際數學與科學教育成就趨勢調查（Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS）。

《把每個孩子帶上來》法規（No Child Left Behind, NCLB）（Meier & Wood, 2004）；跨國組織如 OECD 有鑑於各國學校教育功能不彰和學生中輟率的攀升，亦於 2007 年提出了十項教育革新建議，希望 OECD 國家能夠確保人才培育品質，同時面對和解決因教育結果差異而造成的社會貧富差距問題（Field, Kuczera, & Pont, 2007）。由上述可知，經濟層面的人才培育和社會層面的公平正義成為各國教育改革的重點政策。

十二年國民基本教育之推行意謂我國政府重視人才素質之培養和縮小教育落差之雙重目標，而擬訂並推行 12 項子計畫。其中，四個子目標包含：（1）提升國民素質，增進國家競爭力；（2）促進教育機會均等，實現社會公平正義；（3）縮小教育落差，均衡城鄉發展；（4）舒緩升學壓力，引導學生適性發展（教育部，2007）。

2006 年 7 月行政院核定之《大溫暖社會福利計畫》中，計劃規劃十二年國民基本教育政策推動，並計劃於 2007 年逐步推動。在十二年基本國民教育正式實施前，前置配套措施包含透過縮小公私立高中職學費差距、提高在學率、提升優質高中職學校數等方案，讓高中職逐漸社區化，降低國中升學壓力，平衡城鄉教育差距，後經整合為《十二年國民基本教育先導計畫》，下分 13 項子計畫、22 方案共同進行，方案內容廣含：高中職學費、高中職優質化、高中職入學方式、中小學課程連貫與統整、高中職評鑑與輔導機制、技職教育與產業發展、推動大學支持高中職社區化、精進高中職師資人力發展、學生生涯規劃與輔導、家長參與教育、教育法規、財政配套及面向等。

由此可見，提升國家競爭力和顧及社會平等與穩定發展，是本世紀各國政府並重的發展目標，因此在教育上，兼顧未來人才培育和縮短學生學習成就的教育改革政策勢在必行。

方案推動目的

「高中優質化輔助方案」（以下簡稱方案）便是 2007 年教育部規劃之《十二年國民基本教育先導計畫》13 項子計畫之一。本方案之重要性，不僅為推動十二年國民基本教育政策之前導政策，更是解決當前教育資源分布不均、人才培育失衡、教育競爭衍生的升學問題之「高槓桿」政策推動策略。方案規劃之設計為，學校若能持續發展進步動能，掌握主動變革力量和深度轉型，找出學校發展主軸與特色，逐步精進課程與教學，提升學生學習表現，均衡區域教育資源，以期獲得家長與社區認同，吸引學生就近和適性入學。

2.2 高槓桿政策行動策略

「高槓桿政策」（High Leverage Policy）由美國康乃狄克大學（University of Connecticut）的教育政策分析中心和優質學校聯盟與協會工作團隊提出，³ 主張高槓桿政策可以促使變革力量產生漣漪效應，逐步影響學校系統之深度轉型。「高槓桿政策」強調目標導向，看重政策執行過程中的變異和協調，找到行動策略以有效連結政策目標和執行成效。

「高槓桿政策」重視政策的形成、實施與效能，並提出政策行動

³ 引自 http://cepa.uconn.edu/uconncepa/assets/File/Research%20Projects/NESSC/HLP_Report_8-27-09.pdf。高槓桿政策是由美國康乃狄克大學的教育政策分析中心和優質學校聯盟與協會工作團隊合作所創立，計畫團隊成員遍布康乃狄克州（Connecticut）、佛蒙特州（Vermont）、新罕布夏州（New Hampshire）等新英格蘭區域經驗豐富的教育政策者。網址為 <http://www.newenglandssc.org/>

策略的三點考量（如表 2-1）：（1）政策槓桿點（Leverage Points）；（2）政策設計特性（Design Features）；（3）政策執行變因（Implication Contingencies）。研究指出，當教育當局掌握好政策槓桿點、政策設計的特性與執行變因，則較有可能促使教育系統改變，而所謂的教育系統改變指的是學校的組織學習與文化創新，以促進學生正向成就。⁴

表 2-1 高槓桿政策之核心項目及內涵

核心重點項目	內涵
政策槓桿點	決策者希望達到的政策目的
政策設計特性	預先設定的政策執行之重點項目
政策執行變因	影響政策執行與論述的環境因素與可預見的阻礙

資料來源：陳佩英、鍾蔚起、林國禎、高嘉徽（2012，頁 43-50）。

「高槓桿政策」架構中的三大核心要素，在落實時需參考「行動理論」（Theory of Action）。政策執行的成功關鍵在於決策者和執行者在執行過程中的集體學習與自我修正，包括認知、行為與態度之改變。行動理論意指加強一個決策者對於新政策的信念，以激發教育人員在執行政策時能有周密的思考與問題之探究能力，政策規劃和執行者對於新政策之落實，應尋求理論或經驗之支持，預想政策所帶來的效益，或者新政策與現實之間可能產生的衝突或矛盾，並透過集體學習來改變現狀。

綜上所述，高槓桿政策架構可以提供政策制定者多層面考量政策執行因素（如地方、學校和教室不同層級的溝通、協調與支持等），

⁴ 學生們的正向成就是指學生們有更好的學習表現及更好的學習機會，如畢業率、後期中等教育的入學率、21 世紀的學習能力等。

深入了解執行的變因（如執行者之意願、政治、經濟、社會與文化環境等），掌握政策執行的阻礙或促進因素。決策者和執行者藉由了解政策實施的複雜性及影響槓桿點的變因，可以預見各層級對於政策理解和執行的落差，因而在政策制定時，將組織學習和修正機制鑲嵌於政策的執行過程之中。換言之，透過行動理論的因果邏輯思考，政策制定者考慮到三大成功要素：政策槓桿點、政策設計特性及政策執行變因，可以在時間的遞移裡觀照整體和局部因素的互動關係，並以行動策略關注重點目標，透過集體投入與協調，有效達到政策目標（如圖 2-1）。

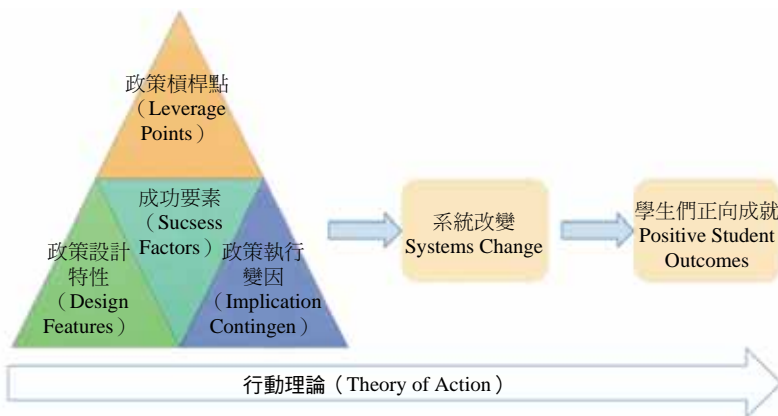


Figure 2-1 高槓桿政策之架構

資料來源：陳佩英、鍾蔚起、林國禎、高嘉徽（2012，頁 43-50）。
圖表修改自 University of Connecticut (2009), *High Leverage Policy: Transforming Secondary Schooling in Maine, New Hampshire Rhode Island, and Vermont*, Retrieved July 1, 2012, from http://cepa.uconn.edu/uconncepa/assets/File/Research%20Projects/NESSC/HLP_Report_8-27-09.pdf

本文借用高槓桿行動策略架構說明：（1）方案設計、（2）方案執行策略和（3）方案實施成果。考量優質化方案的脈絡因素和實施經驗，除執行者對方案的認知和支持，學校層級則以「領導力」、「執

行力」和「學習力」，為影響學校方案執行成果的重要因素。

2.3 高中優質化的高槓桿政策推動策略

依據「高槓桿政策」論點，回顧方案之政策規劃與實施，主要可由方案設計、執行策略、方案推動結果及其所造成之高中系統改變之現象進行說明。

方案設計

方案運作機制

方案政策規劃主要由教育部委託國內大專院校教育領域專業學者與高中現職實務工作者⁵（含校長、主任等），組成核心團隊，進行方案設計與內涵規劃。

除由優質化核心團隊共同規劃方案外，為深入了解各區域高中之實施狀況，遂由教育部委託四所國立高中分別擔任優質化方案推動之總召學校及分區召集學校，協助方案的推動與宣導業務（如圖 2-2）。

方案設計理念

「高槓桿政策」著眼於策略性目標之設計與規劃，透過方案理念、原則、內涵與推動策略，由點、線、面的設計出發，使第一線學校能依據計畫內涵循序漸進，產生整體變革的漣漪效應。其中，方案的執行與政策設計須能來回修訂，以確保行動方案的可行性與有效性。

方案自 2007 年推動至今，逐步依國內學校經營現況與教學場域需求進行調整，方案設計理念如下：

⁵ 102 學年度時，本方案之核心委員總計 22 位。大專院校之學者專家共有 11 位，教育實務工作者亦有 11 位。

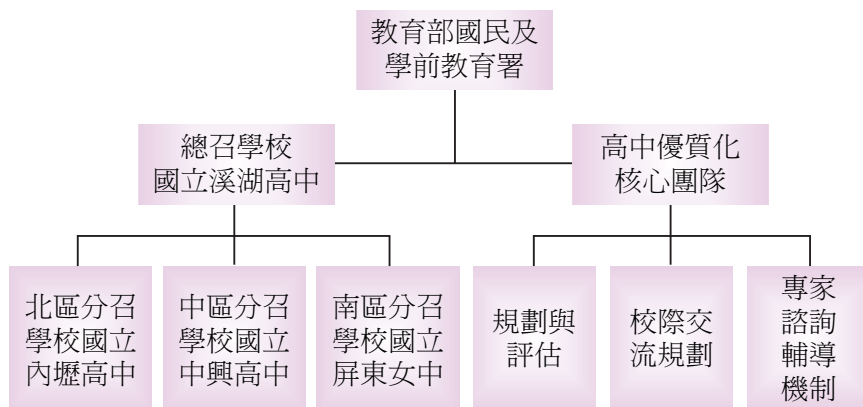


Figure 圖 2-2 高中優質化 102 學年度組織分工圖

資料來源：陳佩英、鍾蔚起、林國禎、高嘉徽（2012，頁 43-50）。

分期程（三期程）規劃，採漸進式推動

方案主要分為兩期程進行規劃，辦理原則與推動重點逐年調整。95~96 學年度方案以三年為期，著重扶弱兼顧特色發展，以均衡區域教育資源發展為目標。98 學年度起規劃第二期程，接續第一期程基礎，進一步強化學校主軸與特色發展。102 學年度起規劃第三期程，延續第二期並開放願意發展特色課程之學校，以三年為期提升學生 21 世紀帶著走的能力和素養。

依循部定相關政策規劃與推動

「高槓桿政策架構」中著重行動理論的應用，主張政策制定需考量政策間的關聯性，減少政策間的矛盾和抵制。在方案設計中，學校優質化的意涵為：

優質化意謂學校以學習做為核心價值，透過團隊精進動能，找到學校發展主軸。優質化可以讓學校啟動並整合發展目

標、因應策略、具體作為、內外資源的聚焦行動，並以系統性的資訊回饋（自主管理）、連結校內校外資源與支援，創造學校優勢與開展學校特色。

秉持專業陪伴精神協助學校

在學校推動方案或計劃過程中，不免面臨推動目標不明確、運作缺乏策略或教師抗拒、行政輪替頻繁等阻礙因素，故方案設置「專家諮詢輔導機制」與「追蹤訪視機制」以協助學校推動方案。

建立學習與交流平臺

為使學校間相互學習與交流，本方案於第一期程中納入校際交流之運作，分區和全國方式進行。而於第二期程特別要求學校建立「夥伴學校學習社群」和主題交流方式實施。

策略性經費挹注

自 97 學年度起，方案目標以強調重點項目「四加一」之發展，學校的優質化預算也呼應了政策預定目標。以 96 和 97 學年度方案的參與學校為例（已完整執行完三年成果並考核通過之學校為例，總計 74 校之三年經費），參與學校經費由 96 學年度集中於添購設備，到 97 學年度後便多投注於教師教學、學生學習和課程發展，如 96 學年度之學生學習投入經費達 33%，其次為教師教學與教師專業發展，占三年全體經費之 31%；97 學年度之經費使用，以挹注學生學習最高，占全體經費的 36%，其次為教師教學與教師專業發展，占三年全體經費之 28%（如表 2-2）。由經費在重點項目之投入和比例分配，反映了優質化學校聚焦於課程、教學、專業發展和學生學習，有計畫的執行核心技術之改善和強化學生學習表現。

表 2-2 高中優質化方案經費之重點項目分配比例

單位 %

經費項目類別	96 學年度五大類經費分配比例總計約 588,463,000 元	97 學年度五大類經費分配比例總計約 265,183,000 元	98 學年度五大類經費分配比例總計約 558,438,000 元	99 學年度五大類經費分配比例總計約 600,410,000 元	100 學年度五大類經費分配比例總計約 493,484,000 元	101 學年度五大類經費分配比例總計約 600,404,000 元	102 學年度五大類經費分配比例總計約 750,747,000 元
教師教學	23%	22%	26%	14%	25%	21%	26%
學生學習	33%	36%	41%	29%	46%	41%	44%
教師專業發展	8%	6%	6%	6%	8%	11%	8%
課程發展	13%	15%	8%	8%	13%	9%	17%
其他	23%	21%	19%	43%	8%	18%	5%
總計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：修改自教育部（2011）。

方案執行策略

方案實際執行方式係由學校端主動提出申請，並在學校辦理過程中提供各類工作坊及研習活動，協助學校在「領導力」、「執行力」和「學習力」面向進行提升，並透過學年度之審查與考核，掌握學校進步動能和運作狀況，以確保方案推動之成效。

以計畫和領導力凝聚學校願景共識

本方案在計畫書撰寫與審查要項中，特別關注學校願景目標與優質化方案目標之關聯、學校團隊運作情形、計畫內容是否有助於學校整體發展，以及資源配置是否合宜，這些推動均考驗校長的領導力與行政處室間的協調能力。

發展學校自主管理能力，提升行政執行力

計畫推動期間，學校需成立推動小組，確實掌握計畫執行進度與具體作為的預期成效，學校應該設置相關的自主管理措施與檢核指標，用以評估辦理成果。因此，每學期學校針對各子計畫執行情形評

估辦理績效，並於下一學年度藉由檢核前一年度計畫執行成果，修正下一年度計畫內容和推動策略。詳細情形請見第 10 章〈高中優質化之關鍵策略與成效〉。

促進校際觀摩、加強學校的學習力

方案藉由校際交流、培力工作坊之辦理，協助優質化學校成員進行自我成長，培養其主動學習之探究力。

(1) 校際交流：校際交流之策略規劃依據第一期程與第二期程不同階段之學校需求，辦理型態可由個別學校辦理、區域辦理或全國統一辦理。以 100 學年度為例，全國總計辦理之校際交流活動共計 25 次。

(2) 教師專業學習社群 (professional learning community, PLC) 研習：在活動規劃上分為初階 PLC、進階 PLC、行政 PLC 及校本 PLC 研習活動，參與對象亦不盡相同。在初階研習上，偏重於社群概念之啟發，而進階社群則鼓勵學校教師以團隊型態參與，詳細辦理情形請見本書第 4 章〈高中優質化專業學習社群之發展〉。

(3) 自主管理工作坊：100 學年度起行政 PLC 研習等活動更深化結合自主管理等概念，轉換為自主管理工作坊的型態辦理，透過學校自行檢視各校經營計畫書等實務操作，了解自主管理與績效評估等重要性，並透過實際演練與相互對話，同時達到校際交流之功效。

2.4 方案實施成果

本方案為了解和監控計畫歷年推動成效，除了學校基本資料和計畫自評之外，本方案亦於總檢討會實施問卷，並針對學校執行一年、三年和六年時進行問卷調查，問卷部分包括學校成員、家長和學生之施測。本方案之執行效益以優質化校數、就近入學率、團隊精進動

能、學生學習、家長滿意度與經費使用等各面向進行簡要說明。

學校成員對方案目標之認同

方案之推動不只改善學校軟硬體設備，更重要的是，促進學校辦學理念和經營方式的改變。以 99 學年度總檢討問卷來看（共有 389 人填寫問卷，其中有 48 位為校長、138 位主任和 203 位教師與組長），學校成員對於優質化目標和效益的看法有了轉變。

校長與行政人員觀念的轉變

方案獲得較高的認同項目分別有：「激勵學校發展特色」、「強化學校課程與教學，以提升學生學習能量」、「促發高中學校團隊精進能量」等。在學校推動效益層面，獲得較高的認同項目分別有下列三項：「激勵學校發展特色」、「強化學校課程與教學，以提升學生學習能量」和「凝聚學校共識與強化學校效能」等。由前述意見調查與方案規劃之原始目標⁶比對，發現本方案原設定的推動方式及預期目標，均獲得學校重要人士認同，方案推動也的確有助於學校整體發展，間接說明本方案推動的效果。

教師教學知能和態度的轉變

優質化學校之教師研習時數逐年成長

優質化學校在參與方案後，教師平均的研習時數都明顯增加（如表 2-3 所示）。以 96 學年度參與優質化方案之學校群為例，95 學年度的全體教師平均研習時數為 22.23 小時，在參與方案後，97 學年度的全

⁶ 方案目標包含：促發高中學校團隊精進能量，協助各高中優質化及特色發展；提高國中畢業生就近入學比率及免試入學比率，落實本部高中職及五專多元入學方案；均衡各地高中教育發展，穩健推動十二年國民基本教育。

表 2-3 96~98 學年度優質化學校教師平均研習時數

單位：時

學年度	94	95	96	97	98	99
96 優質化學校	19.66	22.23	27.04	33.61	29.99	無調查
97 優質化學校	18.82	20.37	24.07	30.11	33.04	40.25
98 優質化學校	19.63	19.55	25.01	31.5	37.1	37

資料來源：修改自教育部（2012）。

體教師平均研習時數就增加至 33.61 小時；又，97 學年度的優質化學校，在參與方案前的 96 學年度平均時數為 24.07 小時，但在 98 學年度的教師平均研習時數就提升至 30.11 小時，顯示優質化的學校在參與方案過程中，不斷積極鼓勵和加強教師專業成長，有計畫的協助教師專業之提升。

而 96 與 97 學年度之已完成第一期程優質化方案推動之學校問卷結果得知，學生對教師教學和課程品質較為滿意。

教師進步動能提升

在方案助益調查上，教師認為方案有助於激勵學校發展特色、強化課程教學、提升學生學習能量和促發學校團隊精進。同時方案規劃之教師 PLC、校本 PLC、自主管理工作坊等活動，確實有助教師進行改變教學，也有助於教師更了解優質化政策。在 99 學年度的教師的質性訪談中，教師感受到方案的助益，包括有助於課程發展多元化、行政與教師相互支持，以及教學方式發生了轉變：

這個計畫之後他們可以走到校外去，讓他們去接觸不同的上課方式，像成果發表等，在數量上面可以更多，那小朋友的視野會更廣。

現在講求的是團隊合作啊，不可能再單打獨鬥了，我們上課方式也是以小組的模式，三到五個人一組，在團隊裡面去激發他們的創意。

以前大概就是升學，然後明明知道自己把第一志願跟第二十志願的學生都收進來，但是還是只能努力的升學。現在有了這個計畫，可以辦的活動就比較多，像我們的生態調查就是從優質化中發展出來，我們想要把它變成一個東部學校的特色，所以學校有優質化之後就變得很多元。

教師積極參與教師專業發展評鑑

各校在進入本方案後，教師之研習時數或參與教專評鑑的教師人數均逐年累增，以 96 學年度優質化學校為例，經彙整後發現，96 學年度僅有 60 人次參與教師專業發展評鑑，97 學年度已經達 155 人次，且均呈現逐年成長（如表 2-4）。

表 2-4 96~98 學年度優質化學校參與教師專業評鑑之人數

單位：人次

學年度	95	96	97	98	99
96 優質化學校	45	60	155	637	821
97 優質化學校	34	49	132	424	595
98 優質化學校	128	204	312	928	1210
99 優質化學校	無調查	24	124	496	959

資料來源：修改自教育部（2012）。

教師多贊成學校持續推動優質化方案

優質化學校教師，認為學校經推動三年優質化方案後，均認同學

校變得更具招生優勢也獲得社區家長的認同，且 95% 以上的教師皆希望學校能持續推動優質化（如表 2-5）（96 優質化教師 2,453 人次、97 優質化教師 2,812 人次）。

表 2-5 完成三年優質化方案學校教師對於優質化計畫看法之人數與百分比

單位：%

	96 優質化 學校教師同 意之人數與 %	97 優質化 學校教師同 意之人數與 %	99 優質化 學校教師同 意之人數與 %	100 優質化 學校教師同 意之人數與 %
高中優質化計畫有助於本校 整體之發展	2018(95.72)	2685(95.48)	2037(95.37)	1187(95.04)
我贊成學校繼續推動優質化	2086(95.39)	2685(95.48)	2009(94.06)	1198(95.92)

資料來源：教育部（2012）。

學生學習成就

在學生進步部分，多數學校報導學生的表現在各方面皆有所突破。由學校基本資料的畢業生流向調查發現得知，普通科高中生透過繁星計畫升大學之人數，隨學校執行優質化方案之年數而逐步成長。96 學年度優質化高中於 98 學年度由繁星計畫入學的學生比 97 學年度多，增加了 64 名。97 學年度優質化高中，98 學年度獲繁星計畫入學的學生增加了 32 名，到 99 學年度則增加到 249 名。98 學年度優質化高中繁星與 99 學年度繁星計畫升大學人數都持續成長。不少參與學校於成果報告中說明，除了學生 PR 值有所提升外，學校亦出現首度有學生進入臺灣大學、清華大學、交通大學和成功大學等國立大學。

家長的認同

家長在「孩子喜歡這所學校」、「教師能夠適時鼓勵或引導學

習」、「學校教師（或課程）幫助我的孩子探索未來的發展方向」、「學校提供多種課程（或活動），讓我的孩子有機會發展自己的興趣和能力」都有較高比例的滿意度，顯示優質化學校之教師、課程、教學活動等對於學生發展興趣與能力有實質的助益，且獲得家長的肯定。

就近入學率逐漸提升

依據教育部就近入學之研究，結果發現如下。

45 個適性學區之就近入學

100 學年度就全國 45 個適性學區之學生入學平均值，發現全國適性學區之就近入學總平均值為 63%。而各縣市之適性學區就近入學率以宜蘭、花東地區、離島、屏東、苗栗、嘉義已達七成以上。

行政區之就近入學

100 學年度就行政區之範圍劃分，目前各縣市之就近入學率，僅有臺北市與基隆市比例未達七成。宜蘭、臺中、花蓮、臺中、桃園、彰化、臺南、屏東與金門皆已達九成以上。根據教育部最近研究成果，花東與嘉南等農業縣市的就近入學率，普遍已經超過六成，此與本方案推動之目標及點受補助學校比例較高縣市，兩者相為呼應，而依據學校提供之就近入學之數量，其三年平均值也達六成以上（如表 2-6），均足以說明本方案之推動可以鼓勵學生就近入學，大致有助於就近入學率合理的提升。

優質化學校之校務評鑑有所進步

方案之高槓桿目標為校校優質，而所謂之優質高中即是學校評鑑成績應達二等以上，目前教育部未完成所有高中之學校評鑑，但從 100

表 2-6 96~97 學年度優質化學校三年就近入學比例

96 學年度優質化學校					97 學年度優質化學校				
學年度	50%以下	51%~70%	71%以上	三年平均	學年度	50%以下	51%~70%	71%以上	三年平均
96	7	11	32	74%	97	10	13	8	60%
97	8	9	33	74%	98	10	12	9	60%
98	11	5	34	74%	99	9	8	14	63%

資料來源：教育部（2012）。

學年度接受兩次學校評鑑之 24 所優質化學校來看，以其前後兩次的總成績做比較，進步者達 29%、持平者達 67%。和上一次評鑑等第比較，進步的優質化學校占了 83%，顯示優質化方案對於學校整體發展應有所助益。

2.5 結論

本方案以校校優質為高槓桿政策之策略目標，希冀透過競爭型經費挹注，一方面平衡城鄉差距，一方面促進校校優質。方案推動至 101 學年度，已有 246 間學校接受優質化方案之補助，占全國高中之 73%。由學校所在縣市及分布來看，宜蘭、金門、屏東縣、澎湖縣等已達 100%，而桃園縣、新竹市亦有 90% 以上；花蓮縣市、苗栗縣、高雄市、基隆市、雲林縣及臺南市也達到 80% 以上。前述之縣市也多屬於農業縣市，足以證明本方案在教育資源分配上，具有紓解城鄉差距與資源集中之狀況。

優質化政策推動主要由教育部和優質化核心團隊共同負責規劃、

執行與評估，輔以滾動式修正作法，逐步提升優質化學校的領導力、執行力和學習力，進而促發學校、教學、學生甚至社區的各面向產生系統性和累積性的改變。

從目前多面向評估之結果來看，學校的進步動能和持續推動優質化的意願逐年提高、學生透過繁星計畫升大學的數量有所增長、教師研習平均時數逐年增加、學校評鑑結果稍有進步、學校就近入學率保持穩定的提升等，這些變化顯示了優質化輔助方案產生了正面影響力，且能逐漸擴散和積累。

雖然方案推動過程中因區域和學校條件不同，改善策略和進步情形也有明顯差異，不過，以進步動能為持續的推動力，藉由集體學習的壓力和支持力，不少學校逐漸將優質化行動視為內生力量，開展學校的深化學習動力。因此，校校優質做為高槓桿政策的推動策略，確實可以促進學校的持續改善與進步。

然而，優質化方案在推行上也面臨挑戰。首先，就方案內部而言，面對參與學校數日益增多，學校規模條件差異大，改善問題需要適當的資源挹注，而協助學校的人力和資源卻愈來愈吃緊，加上 103 學年度國民基本教育政策即將實施，更是衝擊到學校的計畫和步伐。在學校方面，因應的方式是需要找到由下而上的參與模式，共同面對挑戰；在方案推動部分，則必須擴大諮詢委員人數之參與，以及策略性調整諮詢輔導模式，以期有效協助學校改善現況。其次，就教育資源區域均衡而言，除了問卷和學校自評資料，方案對於家長和學生選擇高中或高職的偏好，目前的了解有限。這些變因是學校擬定辦學策略的動力之一，並可能依學校的城鄉區域分布而有所差異。即使優質化能夠在政策資源上提供促使學校改善的動能，但若無法視各地區學校分布，以及家長學生選擇學校的期望而有所策略性的調整，則優質化方案的推動和優質高中之認證，對於促進城鄉教育均衡發展，效果

可能還是受限。最後，就人才培育政策而言，如何使教育目標與社會期望的距離能夠在優質化進程中拉近，考驗著不只是優質化工作之推動，也是十二年國教實施後社會質疑和支持力量競合之間，能否持續提升人才競爭力的關鍵。在未來方案推動上，如何針對這些議題注入新元素和新作法，是規劃和執行團隊必須面對的挑戰。

參考文獻

- 大前研一（2006）。*M 型社會：中產階級消失的危機與商機*（江裕真，譯）。臺北：商周。
- 教育部（2012）。*高中優質化輔助方案後設評鑑（V）成果報告*。臺北市：作者。
- 教育部（2011）。*高中優質化輔助方案後設評鑑（IV）成果報告*。臺北市：作者。
- 教育部（2007）。*十二年國民基本教育*。取自 http://140.111.34.179/mian_card.php
- 陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽（2012）。*教育部高中優質化輔助方案之高槓桿發展策略*。*臺灣教育評論月刊*，1（11），43-50。
- Field, S., Kuczera, M., & Pont, B. (2007). *No more failures: The steps to equity in education*. Retrieved from <http://www.oecd.org/data-oecd/50/18/38692453.pdf>
- Meier, D., & Wood, G. (2004). *Many children left behind: How the No Child Left Behind Act is damaging our children and our schools*. Boston, MA: Beacon.

CHAPTER 3

高中優質化專家諮詢輔導之 關鍵策略與成效

- 3.1 前言
- 3.2 專家諮詢輔導機制的規劃與設計
- 3.3 專家諮詢輔導機制的實施方式
- 3.4 專家諮詢輔導之實施成效
- 3.5 結論與建議



鍾蔚起、鄭進丁、張淑霞

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

3.1 前言

近十年來臺灣教育的外在社會變遷劇烈，學校教育亟應革新。然而，學校教育目標、課程與教學經常無法回應變化中的世界對於未來人才之需求。而下一代的未來是臺灣社會的未來，不能等待。基此，高中優質化輔助方案（以下簡稱方案）自 2007 年實施之後，企圖翻轉學校教育，培養下一代帶著走的能力。本方案透過重點發展項目，包括課程與教學、教師專業發展、學生學習和主軸特色發展，帶動學校核文化之變革。為了促使學校持續進步，方案設計了專家諮詢輔導機制，加上要求學校自主管理，形成外部支援引發內部動能發展，期盼學校可以成為自轉的學習型組織。

方案進一步於 98 學年度起確立了「原則領導、專業陪伴、尾端檢核」的推動策略，以計畫導引學校建構願景，鼓勵學校成員共同參與，企求紓緩行政與教學分立現象，並由下而上激發學校動能。除了提升內部力量外，為了加速與導引學校組織優質化的過程，也借重外部專家力量協助內部推動方案，達成優質化目標。

本方案建構專家諮詢輔導機制，由學者專家與高中校長組成，為一兼顧理論與實務之輔導團隊，諮詢委員到校了解學校方案執行情形與問題，再提出建議以供學校優質化計畫設計與執行改進。

至 102 學年度上學期，參加本方案的高中已達 246 所，占有高中 73%，以每校安排委員二人而言，本機制需求之人力十分龐大，以 101 學年度而言，諮詢輔導與追蹤訪視共有學者 49 人、校長 55 人參與（不含第二期學校自行邀請），足見其重要性。

本文主要介紹本方案專家諮詢輔導機制的設計、實施方式與成效，以了解大學與高中攜手合作可以帶來的變革動力。

3.2 專家諮詢輔導機制的規劃與設計

專家諮詢輔導的目的

專家諮詢輔導於 98 學年度起確立了「專業陪伴」角色定位，該機制設計的目的是：

- (1) 了解受輔助學校推動本方案之實際情形，以提升辦學品質。
- (2) 協助受輔助學校解決執行方案面臨之問題，以確保實施成效。
- (3) 增進受輔助學校之辦理績效，以為後續輔助和績效考核之參考。

專家諮詢輔導的重點工作

專家諮詢輔導的功能與重要性有兩項：首先，此為學校重要的外部支援，透過外部支援來協助學校打破慣習，透過跨處室合作與擴大教師參與進行系統和策略思考，開創學校新願景。其次，專家諮詢輔導也要協助學校找出願景的發展主軸、建立發展策略地圖和學習自主管理。根據上述目的，本機制工作重點如下：

- (1) 了解學校優質化經營計畫內涵與自主管理機制的運作。根據優質化方案之原則，協助學校推動經營計畫、改善現況和發展學校特色。
- (2) 參考計畫審查意見，提供諮詢並協助學校改善執行過程中所面臨之疑難與問題。
- (3) 協助學校聚焦於發展課程與教學、教師專業發展、學生學習（含學習弱勢學生扶助）及整體資源之投入與配置等。
- (4) 協助學校撰寫、調整年度經營計畫、找出發展主軸和訂定符

合方案目標之學校特色發展。

(5) 幫助學校進行內部溝通，鼓勵學校主動提問，藉由諮詢與輔導之功能，使學校有機會聽取外界意見，進行組織溝通，建立或調整辦學觀念，著眼於發展策略與加強執行力，以達成推動優質化之共識。

(6) 協助學校辦理跨校交流與夥伴學習活動和優質化相關研討會議。

諮詢輔導委員的角色

基於以上目的和外部支援功能，優質化方案的諮詢輔導委員角色主要是：

(1) 專業協助者：根據優質化方案之原則，協助學校推動經營計畫、改善現況和發展學校特色。

(2) 多向溝通的引導者：諮詢委員可幫助學校進行內部溝通，鼓勵學校主動提問，藉由諮詢與輔導之功能，使學校有機會聽取外界意見，進行組織溝通，建立或調整辦學觀念，著眼於發展策略與加強執行力，達成推動優質化之共識。

(3) 夥伴對話者：諮詢輔導委員提供的是專業協助，並非僅扮演考核或績效評鑑之角色。

在「陪伴」的諮詢輔導設計下，由大學教師與高中校長組成諮詢團隊，兼顧了理論與實務，進到學校之後，委員不是扮演評鑑者，而是以專業獲取學校信賴，兩者密切互動，共同促進學校發展。方案的諮詢輔導機制希望建立長期和持續專業夥伴關係，形成有力的外部支持系統，並透過定期諮詢，使學校在與外部互動的過程中省思變革問題，提升系統思考和形塑專業成長動能。專家諮詢可以說是催生學校自我創生能力，以外部力量提升內部動能，進而促使學校成為持續學

校的進步動能。

專家諮詢輔導的歷年參與人數

為了確保學校優質化的進程，本方案規劃了專家諮詢輔導的平時作業和每年期末的計畫審查工作和執行的考核工作，並採分區的方式到校訪視學校，提供支持性協助。諮詢輔導專家主要由大學學者和校長組成，歷年參與方案之專家諮詢輔導委員，自 97 學年度的 97 人增至 101 學年度的 105 人（如表 3-1）。大學學者的人數比校長人數稍多，持續參與投入的委員約占三分之一，參與五年以上的尚有 36 位（如圖 3-1），顯示不少諮詢委員認同本方案之目的和委員角色意義與功能之發揮。

表 3-1 各學年度專家諮詢輔導委員參與人數

單位：人

學年度	學者	校長	總計
97	49	48	97
98	48	47	95
99	60	49	109
100	64	50	114
101	51	54	105
102	123	71	194

資料來源：修改自教育部（2011）。

3.3 專家諮詢輔導機制的實施方式

舉辦專家諮詢輔導之說明會

每年 9 月，教育部舉辦專家諮詢輔導說明會，以協助專家諮詢委

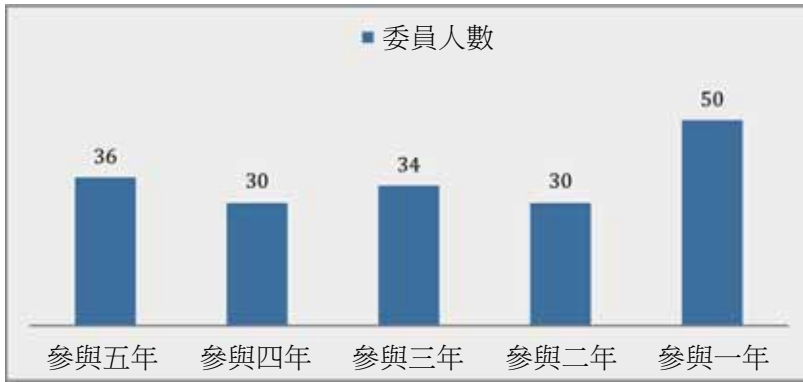


Figure 3-1 諮詢輔導委員的參與人數與年數
資料來源：教育部（2012）。

員和學校了解專家諮詢輔導之目的，學校之責任與委員之陪伴角色和輔導任務。活動規劃重點上主要分為兩大部分：

說明會活動規劃重點

專家諮詢輔導角色與任務說明

說明會由本方案核心團隊負責規劃，內容主要介紹本方案之精神與內涵，同時，針對本案之專家諮詢委員角色、諮詢訪視時間、流程及訪視重點進行說明。

學校的專家諮詢輔導辦理方式分享

為協助委員了解各校辦理專家諮詢輔導之方式和流程，也邀請學校進行經驗分享，內容涉及各校所辦理的優質化方案計畫內容，以及如何善用專家諮詢輔導調整計畫內容、擴大教師參與、改善自主管理運作模式等。

專家諮詢輔導之備忘錄

為協助專家諮詢輔導委員與學校皆能於諮詢輔導會議前先行閱讀各校優質化執行內容和資料，優質化核心團隊於是規劃專家諮詢輔導備忘錄（含委員端、學校端）。備忘錄規劃主要協助學校自我檢視，由委員到校輔導前之事前作業、委員到校輔導、輔導完畢（填寫相關表格並給予學校建議、後續處理事宜）等面向，做更詳盡之說明與提醒（修正之流程與相關文件請見附錄）。

到校諮詢輔導與追蹤訪視

諮詢輔導

學校上學期 11 月底前和下學期 4 月底前辦理專家諮詢輔導會議。由於優質化計畫要求行政與教師參與，校長是計畫主持人，因此要求第一年辦理之學校，校長需要進行簡報，而諮詢輔導委員除了閱讀資料之外，也會和學校成員交換意見，並提供回饋意見。專家諮詢輔導流程大致如圖 3-2、圖 3-3 所示。

追蹤訪視

參與方案學校於續辦期間若因計畫與執行問題，經審查後歸為追蹤訪視學校，雖然追蹤訪視流程和一般諮詢輔導流程相仿，但因訪視結果影響到優質化學校下一年度之申請，因此訪視委員的訪視意見對學校具有較關鍵性的影響。基於此，訪視委員多半由優質化方案參與較久之大學學者和校長來擔任。除了一般性的任務之外，還扮演教練的角色，協助學校改善計畫實施情形。因此，訪視的內容特別重視資料閱讀、與學校成員研討和給予具體明確的改善意見。

追蹤訪視主要由優質化總召學校統籌辦理，要求學校備好相關資

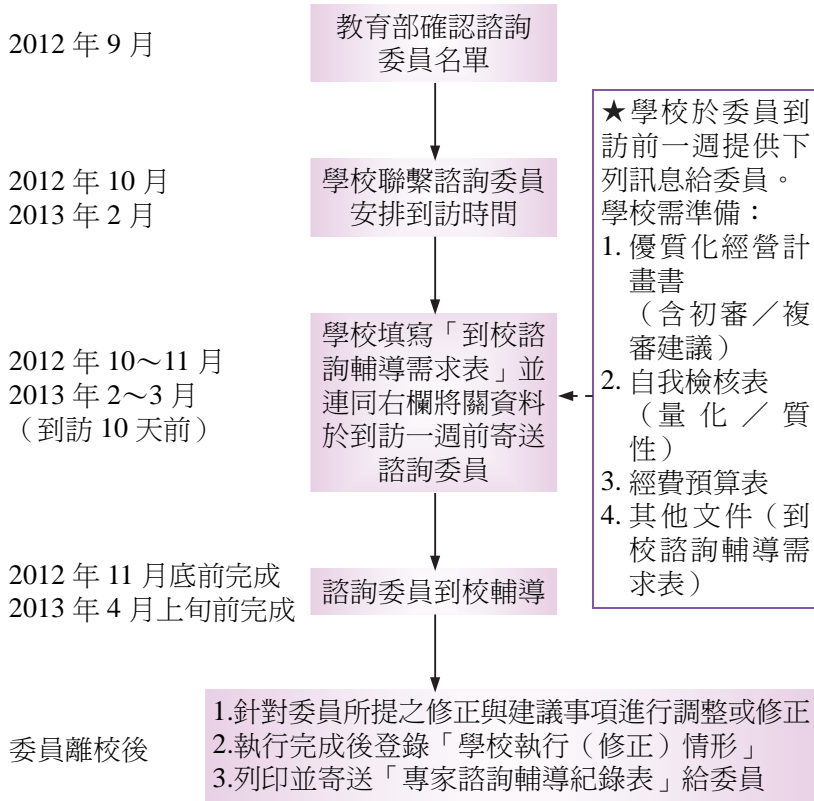


Figure 3-2 專家諮詢輔導辦理之時程表(一)

資料來源：教育部(2012)。

料，由校長帶領計畫執行團隊進行簡報並說明執行情形。受訪視學校需要提前寄送訪視委員優質化計畫、審查意見、自我檢核表、經費表等，以便訪視委員了解學校執行問題和所面臨之挑戰，並有助於現場的互動與討論。除此之外，到校訪視之簡報說明也需明確要求報告事項，除有助於學校有訪視之準備方向，也提升訪視活動之實質功能。

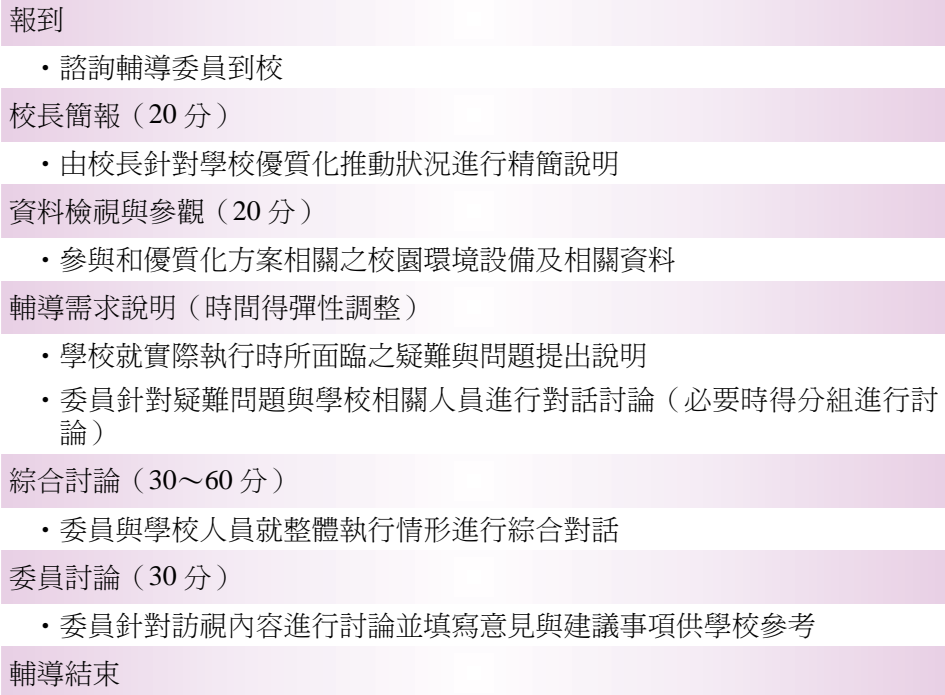


figure 圖 3-3 到校諮詢輔導流程
資料來源：教育部（2012）。

3.4 專家諮詢輔導之實施成效

專家諮詢輔導對學校之助益

為了解諮詢輔導與追蹤訪視的成效，本方案調查 97 學年度和 100 學年度對於參與專家諮詢輔導說明會之優質化學校實施滿意度調查。以下是根據調查結果簡單說明：

97 學年度之間卷調查結果

由表 3-2 得知，除「協助建立共識」、「導引發展特色」與「協助學校成員觀念轉變」呈現低於九成的滿意度，表示有進步空間外，其餘各項包括提供學校經營、重點發展項目和教師專業發展之具體建議、幫助學校找到發展主軸與特色、分享他校實施經驗、使學校成員有機會聽取外部意見等，對學校計畫之推動皆有明顯幫助。

表 3-2 97 學年度學校端認為專家諮詢輔導對學校助益調查

問卷項目	百分比
1. 諮詢輔導根據方案之原則，協助學校改善現況	95
2. 諮詢輔導對學校經營策略之改進能提供具體建議	96.5
3. 諮詢輔導對學校重點發展項目能提供具體建議	96
4. 諮詢輔導能幫助學校找出發展主軸，導引學校發展學校特色	86
5. 有助於學校成員達成優質化推動之共識	86
6. 使學校成員有機會聽取外界意見	97
7. 有助於本校獲得他校經營與執行的經驗	94.5
8. 諮詢輔導到校協助，有助於提升學校推動優質化之客觀性	97.5
9. 諮詢輔導到校協助，有助於學校成員觀念之轉變	87.5
10. 諮詢輔導有對教師專業發展提供建言	94.5
11. 諮詢輔導為學校重要的外部資源	94

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

100 學年度之專家諮詢輔導問卷調查

學校端之調查

100 學年度專家諮詢輔導說明會之間卷調查結果得知（如表 3-3），學校端認為專家諮詢輔導機制最有助於學校引進外部資源與專

表 3-3 100 學年度學校端認為專家諮詢輔導對於學校助益調查

問卷題項	百分比
1. 提供溝通管道，凝聚學校內部成員共識	56.34
2. 提供定時檢核，強化學校運作與效能提升	69.72
3. 協助學校計畫書撰寫與改善	66.90
4. 協助學校找到發展主軸與特色	59.86
5. 引進外部資訊和專家資源，協助學校推動優質化計畫	71.83
6. 協助學校向中辦傳遞對於方案實施之困難和需求	42.96

資料來源：教育部（2012）。

家資源協助學校推動方案（72%），其次是定時檢核與強化學校運作效能（70%），第三則為協助學校計畫書撰寫與改善（67%）。低於五成則為向主管機關反應實施之困難（43%）。

諮詢委員端之調查

諮詢委員認為專家諮詢輔導對學校之助益，以協助學校找到發展主軸與特色為最明顯（89%），而提供溝通管道、提供定時檢核，強化學校運作與效能提升、引進外部資訊和專家資源協助學校推動優質化，也對學校有明顯的幫助（83%）。此外，和學校端相同的是，向主管機關反應學校實施困難部分，有一半的委員認為較有難處（50%）（如表 3-4）。

追蹤訪視對學校的幫助

100 學年度方案核心團隊有進行委員的焦點團體訪談（共 8 位），從結果得知，大多數受訪學校重視本項工作，並能充分準備追蹤訪視所發現的問題多數學校已見改善，惟部分學校仍呈現與計畫審查的意見相似的缺點。學校在以下各項仍有繼續改進的空間，依序為：「自

表 3-4 100 學年度諮詢委員認為專家諮詢輔導機制有助於學校之面向

問卷題項	百分比
1. 提供溝通管道，凝聚學校內部成員共識	83.33
2. 提供定時檢核，強化學校運作與效能提升	83.33
3. 協助學校計劃書撰寫與改善	72.22
4. 協助學校找到發展主軸與特色	88.89
5. 引進外部資訊和專家資源，協助學校推動優質化計畫	83.33
6. 協助學校向中辦傳遞對於方案實施之困難和需求	50.00

資料來源：教育部（2012）。

主管理機制——「量化、質化指標檢核表的建立與運用」、「優質計畫與 SWOTS 的扣合」、「課程發展」及「發展主軸或特色創新」。

3.5 結論與建議

為確保學校有效推動優質化方案，增進自我動能，使學校成為永續經營的自發動力，未來仍將透過專家諮詢輔導與追蹤訪視與學校成員不斷專業互動，提供外部創生動能。未來此項工作，將朝下列方向推動：

發揮諮詢輔導多元功能，協助提升學校教育品質

諮詢輔導機制兼具專業陪伴、諮詢輔導與外部檢核多元功能，除對各校擬訂與執行優質化方案提供建議，並協助找到未來發展方向，建立學校特色。此外，輔導機制亦規劃與其他十二年國民基本教育先導性計畫（如學校評鑑工作）配合，企求學校人力與經費資源的整合，打破孤軍奮戰模式，建構中學、大學及同儕互動平臺，藉由內部

創發與外部互動力量持續提升教育品質，達成學校永續優質經營長程目標。

建立專家諮詢人才庫，與學校建立長期專業陪伴關係

為使訪問輔導與追蹤訪視委員之間的共識與分工合作契合度，以對所輔導的學校能有更明確的認識，提供最有效的改進策略並能持續追蹤改善情形，本方案未來在輔導成員組成上，將以「穩定互信，長期陪伴」為原則，其策略如下：

(1) 建立委員與學校端長期夥伴的陪伴關係，並透過區域性配對，使委員了解並掌握學校推動方案之困難與變化，以提供具體和適切之諮詢建議。

(2) 建立區域性輔導策略聯盟：因應優質化學校數增多，而諮詢委員有限情形下，未來研擬以區域為範圍，進行學校團體諮詢輔導，再由各分區專家諮詢輔導之核心委員進行評估及規劃，與分區總召學校共同合作，找出該區學校的共同問題，並做為校際交流與諮詢輔導之主要討論議題，同時長期評估前述這些議題辦理後，學校進步與執行狀況，設定檢核點，診斷分區校際交流或增能策略（標竿學習）之效果。

(3) 鼓勵與協助學校以多元方式（如書面、電子郵件、到校等）與委員互動，以問卷方式定期評估輔導成效，提供行政協助與改進建議。

(4) 協助學校了解諮詢輔導制度功能：部分學校所提意見仍偏行政業務（如經費核銷），應引導至核心項目（如聚焦特色、願景與目標、策略之連結、提升學生學習等）系統思考。

(5) 強化委員間的共識與分工合作。

積極運用諮輔與訪視資料，檢核與改進輔導機制

為使諮輔與追蹤訪視機制更具回饋功能，相關資料必須做有系統運用，主要策略如下：

(1) 建立學校 IEP 檔案：學校根據方案形成與執行諮輔或訪視意見、學校評鑑結果等資料，建立 IEP 檔案，配合委員長期協助，加強計畫變革效益。學校對於諮詢輔導或追蹤訪視意見應擬訂改善意見，送交委員及總召學校，並將執行情形列入新年度計畫中。

(2) 強化學校對於諮詢輔導機制之運用

a. 積極根據諮詢輔導或追蹤訪視意見，研擬改進策略，於互動中獲致最大效益。

b. 善用諮詢輔導協助校內成員溝通，建立願景共識，落實方案執行。

c. 主動探討與分析優質化執行問題，特別是在特色與課程等前瞻性願景部分，而非著重於瑣碎的行政業務，如經費核銷等課題進行研討。

持續了解諮詢輔導效益並提出改善實施建議

(1) 針對各區域或不同屬性之學校，以抽樣方式擇校，透過個別訪與實地觀察，分析各區域與學校進行諮詢輔導過程之困難點與最需要輔導之事項。

(2) 在每年諮詢輔導活動辦理結束後，由分區專家諮詢輔導核心小組，辦理小規模諮輔委員焦點座談，分析當年度諮輔辦理期間之問題，提出解決策略與做為下一年度制度規劃之依據。分別就學校端與委員端以問卷調查實施效益與困難，滾動修正諮詢輔導機制之運作。

附錄

表 1 102 學年度高中優質化輔助方案追蹤訪視學校專案訪視小組訪視流程

項目	時間		內涵說明	應備資料 (檢視重點)
報到	9:00~9:10 13:30~13:40	10分	訪視委員到校	1. 應事前(10日前)寄送計畫書給委員 2. 應會前寄發「正式」公文
檢視書面資料及說明	9:10~9:50 13:40~14:20	40分	參閱與本方案相關資料並面談	1. 各校應提供優質化歷年執行情形之專屬檔案匣 2. 過去「審查」與「訪視」所提供之意見與學校處理情形之說明 3. 追蹤訪視意見執行情形 4. 修正後優質化經營計畫書 5. 自我檢核表 6. 經費預算表(含各子計畫) 7. 其他與優質化執行之相關文件
書面簡報補充說明	9:50~10:20 14:20~14:50	30分	學校提出優質化方案簡報	1. 簡報內容至少應包含： • 學校優質化願景與目標 • 子計畫內容於執行情形(含計畫差異修正說明) • 學校優質化方案執行問題與回應策略 • 審查意見及訪視意見之回應及後續修正策略 • 學校優質化組織成員運作方式

表 1 102 學年度高中優質化輔助方案追蹤訪視學校專案訪視小組訪視流程（續）

項目	時間		內涵說明	應備資料 (檢視重點)
				<ul style="list-style-type: none"> • 優質化相關議題 2. 上學期簡報說明應由校長親自進行簡報說明
檢視硬體設備	10：20～10：50 14：50～15：20	30分	參觀優質化經費購置之相關設備	本項目可依委員建議與個別學校差異做彈性調整
綜合討論	10：50～11：40 15：20～16：10	50分	委員與學校人員就整體執行情形進行綜合對話	
委員討論	11：40～12：10 16：10～16：40	30分	委員討論並填寫意見	
離校	12：10 16：40		委員賦歸	
備註	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關人員請全程參與（含校長、各處室主任、組長、各科召集教師等） 2. 請勿致贈禮品 3. 委員請總結一份報告或由委員分別敘寫 4. 請事先與委員聯絡確認交通搭載問題 5. 訪視流程與活動安排，可依據訪視委員建議或個別學校差異進行彈性調整 			

資料來源：修改自教育部（2012）。

表 2 102 學年度到校追蹤訪視形式審查檢核

101 學年度到校追蹤訪視 形式審查檢核表				
訪視學校名稱：_____ 訪視日期：_____				
訪視委員：1. _____ 2. _____ 3. _____				
項次	內容	檢核情形		說明
		是	否	
1.	學校應提供委員參閱之資料是否事先寄達			
2.	訪視前是否先寄送公文			
3.	是否有確實於會前與委員聯繫訪視日期與相關訪視事宜（交通／會議流程）			
4.	訪視日期是否如期舉行			
5.	參加追訪會議的成員是否包含：主任、組長及六大科（領域）召集人／學科主席或領域召集人			
6.	會議流程是否依部定規定之流程進行規劃			
7.	會議簡報是否由校長（第一次）或主任／承辦人員親自報告			
8.	會議進行中參加成員是否有頻繁進進出出之情形			
9.	會議簡報中是否充分說明：學校優質化願景與目標、子計畫內容於執行情形（含計畫差異修正說明）、審查意見、訪視意見之回應及後續修正策略、學校優質化組織成員及運作方式			
10.	簡報內容是否扣合優質化議題，並針對前一次訪視意見進行回應			
11.	會議當天是否有提供相關書面資料供委員檢視			
12.	書面資料內是否呈現下列資料： 歷次訪視紀錄、學校基本資料、優質化計畫目標、願景、子計畫內容與具體作為、組織運作方式、一直未能改善的問題或特別之個別問題或計畫內容、因應策略			
13.	學校是否提出優質化方案執行之問題及回應策略			

參考文獻

教育部（2011）。高中優質化輔助方案後設評鑑（IV）成果報告。臺北市：作者。

教育部（2012）。高中優質化輔助方案後設評鑑（V）成果報告。臺北市：作者。

CHAPTER 4

高中優質化專業學習社群之 發展

4.1 前言

4.2 教師 PLC 的重要性

4.3 PLC 之推動模式

4.4 教師 PLC 之推動策略與增能成效

4.5 結論與建議



陳佩英、黃致誠、簡菲莉、李玲惠

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

4.1 前言

我國即將於 2014 年實施十二年國民基本教育，面對這制度性變革，學校不僅在教育目標、行政管理和教學上進行改變，教師的角色和教學也面臨了挑戰。《親子天下》於 2013 年 6 月進行問卷調查發現，¹約有 95% 教師認同，為十二年國教教師應在教學和課程設計上有改變，63% 教師認為學校已經在教學和課程有改變，但僅有 17% 填答者認為教師已經在教學和課程上做了改變，且若在教學上遇到問題，高達 90% 的教師認為不容易或幾乎找不到可協助的資源。在學校中，只有 24% 的學校教師有參與跨領域或同領域的教學研究團隊，且做經常性的討論，有 13% 的學校沒有教師團隊或社群，有 63% 的學校雖然有組團隊，但很少進行教學研討（陳雅慧，2012）。

我國教師的單打獨鬥和孤立無援的處境和美國七〇年代討論教師工作情形頗為相似。Lortie (1975) 的研究指出：教師的職前培訓並沒有儲備教師處理教學現場的能力；學校組織分工導致教師必須獨自面對教學問題與焦慮；由於身體和空間的孤立，教師較難發展專業對話和合作文化；教師認為最有效的協助主要來自同事，其次才是行政人員和專家；教師最大的獎勵是精神上的報酬；教師的教學成效需要等到學生畢業後幾年才能了解；不確定性是教師的主要心理狀態，因為教師無法確定自己是否有造成什麼改變。Lortie 的研究結果說明了教師需要打破孤立無援的處境，以及進行回應現場需求的專業成長。

世界各國為回應全球化競爭，無不竭力進行教育改革，根據過去

¹ 《親子天下》雜誌問卷於 2012 年 6 月進行施測，問卷採分層抽樣，連江縣因樣本小而進行全體施測，共抽樣 541 所國中小，問卷寄出 19,331 份，回收 9,002 份老師問卷，校長發出 646 份，回收 541 份問卷。

所累積的教訓，Hargreaves 在他的《第四條路》（*The Fourth Way*）一書中指出（Hargreaves & Shirley, 2009）期待深化轉型的第四條路線，是由借鏡強調平等和專業的芬蘭經驗、對於未來更為包容且更為創新的願景等而啟發的。第四條路線關注於範疇翻轉的價值、論述、實踐條件和原則，強調行動主體參與變革的行動意義，建造尊重專業、民主、和包容差異的組織文化，發展友善協作、信任的社群互動關係，以教育的集體責任落實教育革新。

專業學習社群（professional learning community, PLC）的實踐在許多國家獲得學校、教育體系和政府之重視和支持（如美國、日本、加拿大亞伯達省、新加坡、臺灣等），並以之為政策大力倡議和推動，新加坡政府甚至於 2009 年全面推動學校 PLC。教師專業領導與社群行動的主體性和責任感，除了在第四條路線又被再一次強調，更成為教育改革的關鍵（陳佩英，2012）。

我國政府為推動十二年國民基本教育的先導計畫，於 96 學年度正式推動高中優質化政策，透過競爭型的專案補助計畫，鼓勵各區域高中應以普遍優質多元發展為前提，投入資源、建立機制，以促發各高中團隊持續精進能量，創造更多優質高中，使所有具備潛力的學生就近入學，有效舒緩升學壓力。為了落實此政策目標，關鍵在於促發高中學校團隊精進能量，故 PLC 更成為高中優質化輔助方案第二期程學校推動的核心機制，也是優質化高中學校發展的重要策略。

為了解學校教師專業學習社群推動情形，本文將介紹 PLC 的內涵與重要性，再說明高中優質化輔助方案下推動學校 PLC 之研習，以及學校本位 PLC 發展之現況分析。

4.2 教師 PLC 的重要性

教師專業發展與學校革新

近年來，因著課程改革與學校組織變革需求，教師扮演了愈來愈吃重的角色。Tyack 與 Cuban（1995）提到近年來以教師為主導的革新蔚為主流，卻也使教師面臨了艱難的挑戰，如課程規劃難度提高、學校繁瑣行政工作增多、政府給予教師的績效壓力、教師專業發展資金不充裕、同儕疏離等，導致教師承擔日漸沉重的壓力，教師的專業自信也漸趨不足。Conley（1991）指出，教師賦權大致可歸納兩種類型：（1）技術層次，指教師對課堂內一切事務決策權力；（2）管理層次，指教師對學校行政決策與管理的參與能力。然而，所謂的權力下放，在新管理主義下，容易被窄化成政策執行技術（policy technologies）。政策執行技術需仰賴齊一標準化的操作（one-size-fits-all），統整人力資源，如組織分工、決策和程序、獎懲配置等，以此達到轉型與追求卓越的目的。

然而，教育改革若過度強調教育管理，以組織的企業化、技術化提升教育品質，不見得有助於開發教師的自主性，反而將教師的精力捆綁於績效和評鑑指標的達成，導致教師的主體性困陷於 du Gay（1996）所謂「去掌控的受控」、有責無權的矛盾處境裡。面對兩難，教師需要走出教室、擴大角色參與，以發展有助於教師主體和蘊含民主與關懷價值的教師培力模式。

PLC 與教師專業發展

PLC 基本上兼具結構與實踐的設計，是為了因應 30 年來教育改革壓力和層出不窮的教改方案而發展出來的。PLC 在社會建構主義

(Vygotsky, 1986; Wertsch, 1985) 和教師領導 (Harris, 2003; York-Barr & Duke, 2004) 的理論基礎下，擷取「行動研究」(吳明隆, 2001; Schon, 1983)、「情境中學習」(Lave & Wenger, 1991)、「組織學習」(Senge, 1990) 之主張，將學習置於脈絡情境下做反觀和探究式的實踐，以做為個人經驗不斷更新和組織可以持續學習的發展機制。採團隊方式的教師專業發展，主要想要打破 1990 年代以前鑲嵌於科層體制的孤島型教室文化，透過專業對話與社會性的行動連結，提供更多、更新、更開闊的刺激與想像，協助教師突破傳統教學窠臼，開創更有效能的教學方法 (Hawley & Valli, 1999; Sirotnik, 1988)。

PLC 概念自出現和受到重視以來，不同研究團隊紛紛提出不同的定義與內涵，持續充實 PLC 的實踐面向與效果之理解。Louis、Kruse 與 Bryk (1995) 首先提出了校本專業社群的五個特性，以及有利於專業社群發展的結構與文化條件，多數學者便以他們所發展的專業社群概念為基礎，繼續深化 PLC 內涵 (Bolam, McMahon, Stoll, Thomas, Wallace, Greenwood et al., 2005; DuFour & Eaker, 1998; Hord, 1997, 2004)。以下為 PLC 最常見的定義與內涵：

(1) 支援性和共享領導：校長將權力下放給教師，期盼教師參與決策，將教師「專業」與「社群」扣連，形塑「以學校為本位，以教師為改革主力」的聯合行動體。

(2) 共享價值觀與願景：PLC 透過對話與協商，建構社群的價值觀和學校的願景，並以學習做為學校教育的核心價值。

(3) 共同學習和學習成果的應用：建構共同願景之後，教師持續發展專業知能及提升自我效能感，以回應學生學習之需求。

(4) 共享實務經驗：PLC 注重實踐知識的建立，透過社群的共同討論、檢討與反思教學實務，有系統的整理與建構經驗知識。

(5) 內部與外部支援：教師 PLC 需要充足的經費、物力與空間做

為配套措施，以協助教師提升專業能力。在校內資源不足時，則需要外部專業人員提供支援，以克服困境。

綜合以上，PLC 的意涵是：為了提升教學效能和學生學習效果，教師、行政人員、校長、學生、家長與社區人士，成員之間保持對話、合作與分享彼此的學習經驗，持續學習和提升自我專業知能。

4.3 PLC 之推動模式

PLC 研習工作坊

教師 PLC 是教師增能的有效方式，為了促進學校本位的教師專業發展，本方案由核心團隊設計 PLC 工作坊之課程，協助學校有計畫的推動教師社群。目前這類工作坊分成五類（如表 4-1），其中一是旨在認識學習社群內涵的初階工作坊；二是進到操作技術討論的進階工作坊；三是著重在學校本位發展的校本工作坊；四和五是針對 PLC 運作過程的操作機制，較細節的介紹方式和工具，強調學校行政和自主管理。截至 2013 年辦理情形（如表 4-1），以下說明各階段辦理重點與內涵：

初階 PLC 研習

以引介 PLC 概念為主，透過國內教育實務工作者或社群團隊進行經驗分享，鼓勵教師成立社群。截至 2013 年合計有 19 場、706 間學校、1,291 位學校成員參與。

進階 PLC 研習

採團隊參與，以體驗活動與討論為主，促成教師間的理解與建立

表 4-1 高中優質化 PLC 研習工作坊辦理情形

活動類型	年	場次	學校數	參與人數
初階 PLC 研習	2009	5	79	110
	2010	4	139	302
	2011	2	105	175
	2012	3	199	328
	2013	5	244	376
	合計	19	766	1,291
進階 PLC 研習	2009	4	35	135
	2010	3	30	150
	2011	2	23	105
	2012	3	36	194
	2013	5	51	294
	合計	17	175	878
校本 PLC 研習（學校自行申請）	2009	4	4	124
	2010	5	5	202
	2011	4	4	139
	2012	13	12	483
	2013	11	10	524
	合計	37	35	1,472
學校行政 PLC 研習	2011	2	24	127
自主管理工作坊	2012	3	170	188
	2013	3	181	211
	合計	6	351	399

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

共識，提升教師參與學校發展目標與策略之知能。截至 2013 年合計有 17 場、175 間學校、878 位學校成員參與。

校本 PLC 研習

校本 PLC 研習提供學校教師互動與對話之平臺，透過活動共同探討學校共同願景、目標、教學或課程等面向之發展策略。校本 PLC 未提供滿意度問卷，主要以參與者任務產出做為活動辦理成果之檢核。截至 2013 年合計有 37 場、35 間學校、1,472 位學校成員參與。

學校行政 PLC 研習

主要為行政人員和計畫承辦人參與，研習活動強調團隊學習，引介自主管理，連結學校經營目標與策略並做操作練習。截至 2013 年合計有 2 場、24 間學校、127 位學校成員參與。

自主管理工作坊

主要為行政人員和子計畫召集人參與，針對自主管理此一議題，引介自主管理知識和工具，連結學校經營目標與策略並進行學校經驗分享。截至 2013 年合計有 6 場、351 間學校、399 位學校成員參與。

校本 PLC 研習課程內容

校本 PLC 研習是由各學校自主申請辦理，而辦理場次及參加人數為各類研習中最高，更屬難得，且場次逐年增加，顯見校本 PLC 研習課程內容受到學校肯定。課程理念是以學習者為中心的教學設計，強調情境中學習，設計各式體驗活動，帶出參與教師們的教學和工作經驗，讓學員成為積極的參與者，而非消極被動的聆聽者或接受者而已。課程時程安排以一天為原則，可視學校需求而增減，透過動手操作、分組合作學習、小組討論、成果發表等方式，成員之間大量的對話與分享，營造出主動熱情的參與氣氛，活化學習成效，讓彼此的經驗交織成網，豐富成員集體間多元的知識和智慧。

研習課程內容安排除 PLC 相關理論和知識之外，最重要是經由活動設計達成課程的三大目標：理解和信任、協調建立共識，以及達成目標的策略。對照附錄課程流程說明如下：

（一）理解和信任

包括圖像反映活動和周哈里窗活動：

（1）圖像反映活動：讓成員認識彼此，並知覺參與動機、自我狀態，並將自我狀態融入小組共識。

（2）周哈里窗（Johari window）活動：引發成員對溝通的關注，使成員認知到彼此認識的落差、可以再成長的空間，以及合作可能性。

前者讓學員彼此分享對相片的感覺和看法，後者則是幫助了解自己和他人的關係，有助深化同仁彼此之間的認識和理解，進而產生信任關係，除了有助於整場研習後續進行的品質，也讓學員認知到理解和信任是社群形成的基礎。

（二）協調建立策略共識

團隊任務是讓學員進行乒乓球遊戲，各小組互搶對方乒乓球的過程，讓成員思考團隊任務與策略形成，以及策略共享的可能性。

（三）達成目標的策略

（1）棉花糖：是建立一個自主站立的建築體，讓成員思考目標、結構和行動的動態關聯。

（2）任務討論：請小組針對「學校重要任務」進行討論。找出行政和教師之溝通落差的彌補管道和共識。

達成目標是需要行動，擬定合適的策略是達成目標的必要過程，經由小組成員共同討論、行動，在最後任務討論時，各小組提出對學

校發展的目標和策略，在工作坊研習結束的同時，也產出學校發展的具體目標和策略。

PLC 種籽講師團隊

高中優質化自 2009 年以來每年定期辦理多場初進階 PLC 研習工作坊，累積了豐碩成果，研習課程除 PLC 理論和知識外，更注重學校現場的實務經驗，會邀請高中校長負責策劃與主持，如新北市立永平高中李玲惠校長主持初階 PLC 研習。臺北市立中正高中簡菲莉校長主持進階 PLC 工作。方案也邀請多所高中的主任與教師（如表 4-2）進行學校現場社群運作的交流分享，增加跨校夥伴之間的校際互動，激盪出更加豐富精彩的經驗。隨著每年多場 PLC 研習工作坊之需求，成立 PLC 種籽講師團隊，未來也會持續邀請並發掘更多 PLC 種籽講師，分享學校運作經驗，以團隊共同帶領高中優質化初、進階 PLC 研習及校際交流等活動，為高中優質化注入更多能量。

PLC 研習工作坊之意見回饋

不論初階、進階或行政 PLC 活動，參與者都認為頗有收穫。各研習活動展滿意度問卷結果分別說明如下：

（1）初階 PLC：高達 98% 之教師認為，透過教師專業學習社群工作坊之活動，更能了解學習社群與優質化之關聯性（如表 4-3）。

（2）進階 PLC：不論是社群理論說明、學校經驗分享等主題進行探索。參與者之滿意度皆至少有 97% 以上，包括對 PLC 概念之理解和有助於對優質化方案關聯之了解（如表 4-4）。

（3）行政 PLC：參與者對於活動規劃之滿意度高達 97%。同時，參與者對於系統思考、校本 PLC 經驗分享及增進優質化目標之了解皆達 100%（如表 4-5）。

表 4-2 高中優質化 PLC 研習工作坊種籽講師

活動類型	學年度	學期	講師群
初階 PLC 研習	100	上	新北市立中和高中 郭慧敏老師 臺北市立中山女中 莊滙芬老師 國立新竹高中 傅慧鳳老師 臺北市立麗山高中 呂雅玲老師
			100
	101	上	國立宜蘭高中 周士堯主任 新北市立中和高中 郭慧敏老師
			101
	102	上	臺北市立麗山高中 藍偉瑩老師 新北市立中和高中 郭慧敏老師 臺南市私立德光中學 王文俊主任 新北市立永平高中 許文寧老師、陳政典老師
進階 PLC 研習	100	上	臺南市私立聖功女中 鄭智文老師 國立宜蘭高中 周士堯主任 新北市私立聖心女中 李佩貞老師
			100
	101	上	國立基隆女中 黃致誠主任 臺北市立中山女中 黃琪老師 新北市私立聖心女中 李佩貞老師 臺北市立中正高中 許孝誠老師 國立基隆女中 林宏維老師
			101
	102	上	臺北市立中正高中 黃詣峰老師 臺南市立土城高中 陳嫻竹老師 臺南市私立聖功女子高級中學 蔡智文老師

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

表 4-3 初階 PLC 研習滿意度調查

題目	滿意度	
	個數	%
學校經驗分享內容（學校 1），感到滿意	99	98
學校經驗分享內容（學校 2），感到滿意	100	99
對教師 PLC 的建構與學習之專題內容，感到滿意	98	98
您認為本次活動有助於了解 PLC 和學校優質化之關係	97	98

資料來源：教育部（2011）。

表 4-4 進階 PLC 研習滿意度調查

題目	滿意度	
	人數	%
透過體驗活動能增進我對教師 PLC 的領悟與理解	80	100
我對本次學校經驗分享內容感到滿意	79	99
透過教師 PLC 之概念與內涵說明，我對 PLC 有更深入的了解	79	99
我對整體課程規劃內容與講師感到滿意	78	98
您認為本次活動有助於了解 PLC 和學校優質化之關係	76	97

資料來源：教育部（2011）。

表 4-5 行政 PLC 研習滿意度調查

題目	滿意度	
	人數	%
對於本次活動課程規劃，我感到滿意	67	97
「KPI 指標與 PLC」有助於第二期程優質化計畫之推動	82	100
「系統思考與自主管理」有助於優質化方案之執行	81	99
「如何推動校本 PLC——國立宜蘭高中經驗分享」有助於優質化計畫與 PLC 之推動	83	100
「體驗活動——三個盒子」有助於澄清計畫目標和未來執行	78	95
您認為本次活動有助於了解高中優質化方案之目標	79	100

資料來源：教育部（2011）。

以上研習工作坊之辦理和意見回饋，只說明了 PLC 可以觸動教師參與課程、教學和學校改進的行動，但若要进一步深化進步動能，需要學校成員持續的組織學習並引發文化的改變。

優質化輔助方案的 PLC 研習工作坊，不論是初階、進階，是給教師還是行政人員，自 2009 年辦理至今，在規劃活動上逐步調整與規劃貼近教師專業成長和優質化計畫推動之需求。初階研習可認識 PLC 的意涵和理論，並透過經驗分享來擴散；進階研習活動主要研討和體驗如何啟動和操作；而校本研習則將教師專業發展和學校願景結合，延展教師角色和培力參與。活動整體規劃與流程安排，在各題項之滿意度調查數據上都呈現極高評價，從 PLC 研習工作坊之意見回饋來看，高達九成五以上的參與者表示，研習與工作坊提供 PLC 基本概念和操作的理解，也能連結社群與優質化計畫實施之關聯。

方案企圖經由研習工作坊，除引介 PLC 之理念與專業成長模式，進一步激勵教師的專業自覺與集體學習，期使 PLC 社群之推動在優質化方案之政策設計下，有助於學校整體動能提升，且教師的專業成長，經由社群關係的建立和課程與教學創新行動，使學校紮根學習文化，期待長期下來，有效持續推動學校的進步動能，提升學校的教學品質。

4.4 教師 PLC 之推動策略與增能成效

為了解學校推動 PLC 的實務經驗，並擴大校際間的分享，特邀請八所學校的九位成員於進行焦點團點座談（如表 4-6），將學校推動 PLC 時所採取的策略與成效歸納如下。

表 4-6 學校 PLC 運作經驗座談人員名單

	行政區	學校類型	職務
1	基隆市 基隆女中	國立普通高中	教師
2	臺北市 麗山高中	市立普通高中	主任、教師
3	新北市 崇光女中	私立普通高中	主任
4	新北市 永平高中	市立完全中學	教師
5	嘉義市 立仁高中	私立綜合高中	主任
6	臺南市 聖功女中	私立普通高中	主任
7	高雄市 鳳新高中	國立普通高中	主任
8	屏東縣 屏北高中	國立綜合高中	主任

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

PLC 之關鍵推動策略

以任務帶動參與

學校社群啟動的機制可能是由下而上，也可能是由上而下，若同仁對社群的認識和運作有所困難，或是意願不高，由下而上自主啟動具有難度時，或可由學校配合各項政策或計畫，依據待完成的明確任務，如國科會高瞻計畫、教育部國際教育計畫、教育部優質化計畫等，結合教師成立任務小組，以社群方式進行運作，目標明確可有效提高同仁們的參與度，如同教師所提：

我們學校的 PLC，我是可以看到就是說老師還是比較習慣於任務型的，任務型的 PLC 有明確目標，然後他們才去做這些，平常沒事開個 PLC 的興趣絕對是不高的。

重視由下而上的動能

啟動後的持續發展成為重要的挑戰，不能只是行政或教師單方面的期待、規劃或要求而已，要能形成社群自主運作機制，行政和教師之間合作是必要條件，需讓同仁在其中發現社群運作的各種收穫，點燃對社群的信心與興趣，唯有由下而上形成自發動力，社群才能持續，而不會只是曇花一現。

我的感覺就是社群推動一定要是由下而上，老師的動力才能夠持久。

以願景凝聚行動共識

由下而上的動能固然代表教師自主運作的重要性，但行政除提供必要的資源和協助外，亦需發揮引導社群的力道，建立學校明確的願景，提供清晰的目標和軌跡以利同仁凝聚共識，如同教師所提：

如果說完全就是一個絕對的由下而上，沒有一個由上而下的方向性、規劃性跟系統性，會暴露出學校當中，會有一個分散能力的力量，我現在看到我們的社群就有面臨到這樣的困境。它呈現在調整跟停止的狀態當中，所以我覺得由上而下不可偏廢，仍然需要這樣子的一個帶領的方向跟力道的存在。

強化同校或跨校間的對話分享

學校同仁平時忙於各項行政和教學工作，加上高中學科專業度較高，也提高不同科目教師之間的隔閡，長期來教師間在工作專業上易形成孤立文化，在教學或學校政策的討論，較少有經常性的對話分

享，限制了同仁間的合作，也不利於教師專業發展。而 PLC 正可解決如此困境，如同教師所提：

有這樣的一個社群時間後，我覺得那個整個討論的品質變得更好，而且很重要的一點是有了比較充裕的時間，……老師在這個社群聚會做經驗的分享，或有時候需要專業學習的時候，……增加了很多對話的機會，不然平常學校的生活很忙碌，大家都各自忙各自的事情，不曉得別的老師是怎麼想、別的老師是怎麼做，但有這樣的一個機會大家就可以坐下來好好的討論，好好的去做一些經驗分享。我覺得其實對老師自己本身的成長是很有幫助！

對話分享的對象不只限於校內，也可以擴大為區域性，進行跨校際的合作和學習，尤其是某些科目校內人數少，或是針對特色課程、議題教學的開發，經由與典範學校的交流，對校內將深具啟發。

分享我覺得是很重要的一個東西，我們會得到很多，學習的典範在那邊，那另外可以就一區域來做，除了學校的專業社群分享，比如說國際教育，……那我們學校的社群就整群去參加，……老師整個也可以出去看看其他學校的一個作法跟學習。

重視課程融入教學，而非僅是一次性活動

課程與教學是學校教育過程中最重要的環節，是學校的核心骨幹，提供學生學習的內容和具體成果，PLC 運作若與課程相關，勢必結合教師同仁進行討論與設計，以利落實在教學上，亦可培養社群由下而上的自主動能，以奠定社群永續經營的基礎。如果 PLC 的發展主

軸是辦理活動，而活動往往是一次性的臨時任務編組，以行政作為的措施為主，往往不易激起教師熱情的投入，一旦教師參與不足，PLC 由下而上的自主能動不易活化。

那我們最開始在做優高計畫的時候，我們是由上而下，就從上面校長、行政團隊去構思整個學校發展，……推著推著行政能夠做的都做了，可是這要跨入課程的時候，就發現原來老師的動力不是這麼強。所以我們整個計畫到那地方有一點打住，很可惜沒有融入到課程的部分。

有一個電影與文學課程，高三的老師去研究那個課程，因為真的是在國文教學以外，他們必須去討論共同的東西。這個 PLC，如果是配合課程的話，我覺得是比較能夠持久，如果光是活動……活動完了就沒了。

從領頭羊到共同領導

社群啟動時負責人扮演舉足輕重的角色，社群發展與領頭羊個人特質多所關聯，如 PLC 活動的安排、氣氛的營造、同仁間情感的連繫、時間的掌控等，諸多行政事宜的需耗費許多時間和精力，需不計個人代價，以協助社群運作的穩定。但 PLC 的永續發展，需逐步發展出共同領導的文化，提高成員的參與和認同，共同承擔 PLC 的發展工作和責任，成員之間交織的社會網絡關係，互相連結的關係強度愈來愈密切。

在做的時候，領頭羊非常重要，但是我覺得不能過度的依賴這個領頭羊，否則他會造成剛剛我們講的不能夠連成線的問題。我覺得在做的過程當中，我們要適度的分工，然後最重要要達

到的就是團體的成長跟共識，明明一件事情，你同樣可以做得來，我會建議或是從旁把這工作分配下去，大家都有機會來參與，大家都有使命感跟責任感。如果這個領頭羊調校了，或是單身的原因消失了，還有另外的人會上來，這樣才會變成一個持久性的運作。

專業學習社群之增能成效

提升專業成長

面對學校變革，學校同仁在工作上常需回應各種挑戰和困難，由於 PLC 可自主設定運作主軸和目標，所以在特定時間可有效回應同仁的需求。

數理社群成立的一個理由，是因為我們學校有數理實驗班，實驗班的定位、課程、怎麼帶學生等，因為老師感受到這個需求，……讓老師感受到社群對老師的整個教學、設計是有需要的，老師的參與感會比較好。

提升課程設計與教學專業知能

PLC 主要透過同仁對話，針對課程教學進行改善，繼而提升教師課程教學能力，解決教學困境或瓶頸，提升學生學習成效，如此可有效促進教學效率，增加教師專業成長的時間，形成參加 PLC 的正向循環。

因為老師如果有比較多的對話機會，會有比較多的心力去設定

對學生學習有助益的一些活動或是教學方式，那對學生真的是會有助益的。

辦的方式可以是針對課程教學，可以讓他（老師）輕鬆，與學生有關，像是作業啦！考試啦！效率比較好之後，時間就可以更多元，減輕你的負擔之後，我覺得有更多時間來去接受什麼的，如果負擔不減輕，你說會有時間、會有意願，來觸及其他東西，我覺得是比較難的。

對學校、同仁還有學生都有比較明顯的觸動，那氣息感染是很好，我覺得老師需求最大的是，能不能在教學當中更順暢，然後用最有效率的方式教學生，自己本身也可以輕鬆愉快。

成長的滿足與收穫

部分教師認為有計畫的帶領和增能，會讓身在其中的老師透過參與和績效檢核，比較容易感受到明確的收穫和成就感。

有參與計畫去引導，我覺得這不是一個空話，我的經驗當中，曾經享受在那樣的場合中，我是被帶的，可是那個時候我是被帶的多快樂啊！然後行政他們在鋪陳這一個所謂的社群發展，包含我們成長工作坊時，我們是不自覺得一路被帶過來，回過頭來檢視時，發現我收穫滿滿！

怎麼樣由點到線，行政團隊和老師可以去思考在啟動後，可以找到一個投入點，也許是一個同科或跨科的願景，在當中我們自己成長，教給學生又會回饋到我們自己身上，那所付出的會小於所獲得的，所獲得的大過於所付出的。我想這個部分比較會是我們老師想要得到或是會覺得那是一個動力。

4.5 結論與建議

因應十二年國民基本教育於 2014 年實施，教育部將 2013 年訂為「教師專業發展行動年」，以協助學校同仁做好十二年國教的準備，同時也強化教師帶領分組合作學習的教學能力，期能幫助教師進行專業成長。由國內、外相關研究得知，以社群導向的教師專業學習及其工作模式，至少具體三項功能：協作創新、情感支持與專業認同，藉由社群，學校同仁們可進行專業對話與學習，並進行問題解決，教師在社群中進行課程、教學創新與問題解決，能夠建立共享實務，發展和積累專業知識、確認共同責任和堅守實踐倫理，可助於達成優質化目標，促發高中學校團隊精進能量，協助各高中優質化及特色發展。

自 2009 年開始辦理 PLC 工作坊研習活動，學校開始認識社群的價值和意義，培養學校 PLC 專業知能，增進 PLC 的理論和知識，熟悉運作機制和工具，受到學校的肯定與重視。PLC 具學校本位發展的特質，可因應各個學校差異的文化和脈絡，工作坊研習以體驗活動的設計模式，重視參與者的經驗、分享與反思，交流學校實務經驗，比傳統講座式研習模式更能符應學校成員需求，強調互動和分享，也更能激起參與者的動能和認同，未來有持續並擴大辦理 PLC 工作坊的必要。

臺灣今日教育環境迥異於過去，為因應全球化的競爭、知識經濟的人才培育、網路時代的快速變遷與當代學生的特質等問題與挑戰，政府推動十二年國教政策，國中學生改採免試入學，學校在此變革潮流中，如何因應新局，並提升學生學習成效，在課程與教師教學的改變為當務之急，如何建立學校本位的特色的課程、改變教師教學方法、提升學校行政效能、激發學生學習興趣等，無一不是學校未來面

對的問題。在此強大的變革壓力，在工作上日益提升的挑戰，PLC 做為連結關係和資源流動的工作模式，對於承接新增問題、發展解決策略或展開新的互動模式上，相較而言，比個人或大型組織更具效率和效能，並提供必要的情感支持，以化解政策改革下所產生的工作情緒與壓力。

PLC 和有利於團隊學習的專業成長模式，激勵教師進行專業自覺和集體學習，有系統的提升教學專業品質。在政策引導下，教師被鼓勵一起學習、一起領導。不過，優質化 PLC 的經營並非只是技術問題，而是牽涉學校組織文化的改變，也非輸入輸出簡單因果的機械化機制，而是涉及學校組織的系統性改變，牽一髮動全身的連帶關係，有賴學校成員建立起共同的責任和認同，如何讓教師願意由下而上參與，持續性專業對話，打破學科藩籬，進而形塑能夠彼此信任、分享、學習與專業認同的培力型組織文化，並找到有意義的投入和協作行動，否則社群運作容易流於形式，或僅滿足由上而下的規定，因而難以累積力量，引發教與學和組織運作的深層改革。從目前看來，已經實施超過三年的第二期優質化學校，不少已體會到學習社群的進步動能，可以促進學校特色發展和進行課程與教學之創新，漸而認同提升學校整體辦學品質和均衡地區教學資源。這些有意義的社群行動，值得進一步的分享和推廣，以期讓有行動力的教師，一起學習、一起領導，共同開創學校和社會的未來。

參考文獻

- 吳明隆（2001）。**教育行動研究導論與實務**。臺北市：五南。
- 陳佩英（2012）。教師專業發展的第四條路：學習社群實踐的理論轉化。載於中國教育學會（主編），**2020 教育願景**（頁 307-358）。臺北市：學富。

陳雅慧 (2012)。9 成 5 國中老師想變不到 2 成有行動。親子天下，38，108-111。

教育部高中優質化核心團隊 (2012, 9 月)。教育部高中優質化輔助方案理念：擁有變革——推動高中優質化的高槓桿行動 [PPT]。102 學年度教育部高中優質化輔助方案專家諮詢輔導說明會，亞洲大學，臺中市。

教育部 (2011)。高中優質化輔助方案後設評鑑 (IV) 成果報告。臺北市：作者。

Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities*. London, UK: DfES.

Conley, S. (1991). Review of research on teacher participation in school decision making. In G. Grant (Ed.), *Review of research in education* (pp. 225-266). Washington, DC: American Educational Research Association.

DuFour, R., & Eaker, R. E. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: Solution Tree.

du Gay, P. (1996). Organizing identity: Entrepreneurial governance and public management. In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 151-169). London, UK: Sage.

Hargreaves, A., & Shirley, D. (Eds.). (2009). *The fourth way: The inspiring future for educational change*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy, or possibility? *School Leadership & Management*,

23(3), 313-324.

- Hawley, W. D., & Valli, L. (1999). The essentials of effective professional development: A new consensus. In L. Darling-Hammond, & G. Sykes (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M. (2004). Professional learning communities: An overview. In S. M. Hord (Ed.), *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities* (pp. 5-14). New York, NY : Teachers College Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher*. Chicago, IL: University of Chicago.
- Louis, K. S., & Kruse, S. D. (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Schon, D. (1983). *The reflective practitioner*. London, UK: Temple Smith.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Duubeday Currency.
- Sirotnik, K. A. (1988). The meaning and conduct of inquiry in school-university partnerships. In K. A. Sirotnik & J. I. Goodlad (Eds.), *School-university partnerships in action: Concepts, cases and concerns* (pp. 3-31). New York, NY: Teacher College Press.

- Tyack, D., & Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia: A century of public school reform*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wertsch, J. V. (1985). *Vygotsky and the social formation of mind*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Vygotsky, L. S. (1986). *Thought and language* (A. Kozulin, Trans.). Cambridge, MA: The MIT Press.

附錄

表 校本 PLC 研習課程內容

活動	內容	預期效果	所需器材／ 道具
開場白	請成員將包包、手機放置一旁，並說明位子將不斷變動，故盡量不要在座位上放個人物品		
圖像反映	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事先將照片以環狀攤在地上 2. 說明：我們將請各位成員挑選一張印象深刻的照片記下來，現在請成員起立，先沿著照片與箭頭的方向走，只能看一眼，走出去的成員請再回到自己的位子 3. 請各位成員憑直覺自覓五人一組 4. 向成員說明：「請各位完成下列任務：1.向組員自我介紹；2.請各組挑照片一張；3.選一人向他組介紹本組成員，以及挑這張照片的理由」 5. 請各組派一個代表出來，檢出照片一張，同組成員回座，若有兩組以上挑出同一張照片，請坐在一起 6. 每組花三分鐘說明 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 讓成員認識彼此 2. 知覺參與動機、自我狀態，並將自我狀態融入小組共識 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 照片 40 張（自備）（箭頭 2 張） 2. 參與成員名單
周哈里窗	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請按預先安排的小組坐好 2. 說明周哈里窗的內涵（10 分） 3. 個人的周哈里窗：使用一張象限圖（個人）、兩張葡萄圖，請每人自己先在白紙上的葡萄圖畫記，接著再請他人在另一張葡萄圖（半透明的話會更好）上畫記，接著再兩張重疊對照。將圖上的資料填入象限圖中 4. （課程與行政）的周哈里窗小組使用另一張象限圖、兩張白紙，請每個小組在一張白紙上寫下我自己學 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 引發成員對溝通的關注 2. 使成員認知到彼此認知的落差 3. 使成員認知到可以再成長的空間，以及合作可能性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PPT 2. 簡報筆 3. 每人兩份資料（兩張葡萄圖和一張個人象限圖） 4. 每組一張小組象限圖 5. 每組一盒蠟筆或彩色筆 6. 請先安排好分組，每組皆須

表 校本 PLC 研習課程內容（續）

活動	內容	預期效果	所需器材／ 道具
	<p>校（或學科）的目標或特色，再請其他小組在寫下我自己學校（或學科）的目標或特色。接著再互相對照填入周哈里窗中</p> <p>5. 由協助員說明（5分）預期讓參與者認識到：</p> <p>（1）我和他人認為我的優點可以成為團隊發展的重要因素</p> <p>（2）我不喜歡或我不樂意的可以減少團隊的摩擦和衝突</p> <p>（3）我認同的共同點會是團隊任務的基礎</p> <p>（4）我和他人都不知道的可以是個人潛力與團隊發展的可能性</p> <p>（5）上述如何藉由溝通引發出來</p>		<p>含有行政和教師（每組約5~6人）</p>
理論	世界教改趨勢		<p>1. PPT</p> <p>2. 簡報筆</p>
團隊任務	<p>1. 將成員分為12組（每組5~6人），每組分到一個呼拉圈</p> <p>2. 中間擺兩個呼拉圈，裡頭裝滿乒乓球，其餘十組的呼拉圈以等距圍繞著中間的呼拉圈擺設</p> <p>3. 任務：使自己組的呼拉圈乒乓球數最多</p> <p>4. 規則：（1）一次只能拿一顆球；（2）在中間的球未被拿完之前，不能拿別組的球；（3）避免肢體碰撞，安全至上</p> <p>5. 共進行三回合，每回合進行一分鐘。在每回合前每組討論兩分鐘。</p> <p>6. 結束後回座，共同討論</p>	讓成員思考團隊任務與策略形成，以及策略共享的可能性	<p>1. 乒乓球 300 顆左右</p> <p>2. 呼拉圈 11 個</p> <p>3. 可寫字之白板或黑板</p>

表 校本 PLC 研習課程內容 (續)

活動	內容	預期效果	所需器材／ 道具
棉花糖	<ol style="list-style-type: none"> 1. 完成一個可以自主站立的建築體 2. 整顆棉花糖須置於建築體的最高點 3. 儘可能善用給予的工具 4. 義大利麵、細繩及膠帶可以剪裁 5. 限時 18 分鐘 6. 最高者獲勝 	讓成員思考目標、結構和行動的動態關聯	<ol style="list-style-type: none"> 1. 20 根義大利麵條 2. 一碼 (約 0.9 公尺) 的美紋膠帶 (Masking Tape) 3. 一碼的細繩 4. 一顆棉花糖
理論	結合分享，說明 PLC 的理論	接合成員們的認知與理論	<ol style="list-style-type: none"> 1. PPT 2. 簡報筆
任務討論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請小組針對「學校重要任務」進行討論 2. 請每組整理出未來三年最重要的三項任務，寫在海報紙上，並派一員上臺說明 3. 發給每人三張貼紙，請各位聽完小組簡報後，將貼紙黏到最喜歡的任務上 	找出行政和教師之溝通落差的彌補管道和共識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每組一張海報紙 2. 每組一支海報筆 3. 每人三張貼紙
分享與總結	<ol style="list-style-type: none"> 1. 活動分享與回饋 2. 學習回饋 (問卷) 	請每位成員說出印象最深刻或最有感覺的經驗 (每人 30 秒)	回饋問卷

資料來源：教育部高中優質化核心團隊整理。

CHAPTER 5

高中優質化校際交流關鍵法則： 移動、擴散與成長

- 5.1 前言
- 5.2 校際交流的層面及重要性
- 5.3 校際交流的模式與關鍵策略
- 5.4 校際交流對學校的成效與影響
- 5.5 校際交流之建議
- 5.6 結語



林國楨、蕭建華、曹永央、舒富男

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

5.1 前言

學校不能自限於校園圍牆內，教師也不能堅守教室王國，均須秉持「走出去——帶回來」的精神，積極從事交流。一所優質學校泛指學校在各方面均有良好的績效，包括行政領導、學校效能、學生學習技巧與策略、全體教職員之專業發展和學校的文化與價值（吳清山，2010；張明輝，2003）。十二年國教「高中優質化輔助方案」（School Actualization Program, SAP）推動校際交流活動，即藉校際經驗觀摩學習，吸取相互學習良效，交流層面分為：「學校整體發展」、「教師創新教學」、「學生多元學習」、「課程特色發展」、「資源統整運用」等五大層面，其重要性可以成為實踐優質化教育發展的途徑，尋繹優質化學校操作的亮點，並做為學校及教育知識工作者。如能採取適當的策略，掌握交流時人、時、地、事等關鍵因素，學校就能受到好的影響，進而向上提升。

5.2 校際交流的層面及重要性

校際交流之主要層面

校際交流、專業學習社群、自主管理及諮詢輔導率皆屬於高中優質化輔助方案協助學校優質化的重要增能策略，學校的校際交流亦可從下列五大層面（教育部，2012；陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽，2012）依需求擇定實施：

學校整體發展（基礎面）

學校營造全面優質學習環境，包括教學設施充實、更新與行政效

能、設置群組教室等。

教師創新教學（教學面）

鼓勵教師創思研究、經營活力班級良師典範、推動學校本位特色課程、組織教師專業社群等。

學生多元學習（學習面）

內涵扣合「學生樂活適性發展」，推動多元學習與評量、差異化教學、補救教學等，進行多元展能特色活動設計。

課程特色發展（特色面）

藉由學校本位特色課程，規劃專題研究課程，尋求教育資源合作，推展垂直或水平策略聯盟。

資源統整運用（發展面）

團隊合作共塑願景，厚積學校有效智慧資本，整合資源促進學校進步動能，有效落實行銷整合與開發。

校際交流之重要性

學校間交流可製造他山之石的攻錯效應，校際交流面向自宏觀校務發展，到微觀的課程發展、教師教學、學生學習、自主管理、國際教育等都有取經的價值。校際交流的重要性茲述如下：

以學校優質化進程實踐教育價值

學校在邁向優質的過程，宜順應教育改革理念，凝聚校內師生共識，匯集家長及社區需求，形塑合於時代潮流的教育核心價值，以之為基礎協力擬定「優質高中計畫」做為學校發展方針，提升學校設備

資源、行政團隊與教學團隊能量，提供學生多元展能的探索與拔尖增能的學習。

尋繹優質化學校的亮點

在 SAP 方案計畫的執行，學校宜先做好環境掃描（SWOTS 分析），藉由校內、外條件因素，依學校發展需求，進行交流觀摩學習，「統整教育資源」全力實踐，創新學校經營價值，並學習行銷營造優勢，創造學校立體化亮點。

持續增能與開拓新局

Drucker（1959）認為，學校教育成功的關鍵在於組織成員的核心能力和認同程度，學校辦好教育，教師帶好每位學生，讓學生找到適性發展方向。「高中優質化輔助方案」的理念即透過校際交流作法，除了相互學習找出有效的計畫執行策略，透過參訪觀摩學習他校亮點，以提升組織學習的知識與技能之外，也因藉由外部刺激帶動校內持續的深度對話與學習，提高辦學視野，積累變革動能，為整體高中教育開拓新局。

5.3 校際交流的模式與關鍵策略

高中優質化方案將校際交流依性質區分為不同模式，並提出幾項重要的關鍵策略（林國楨，2012a，2012b；陳佩英主編，2013；舒富男，2012）：

校際交流的模式可區分以下模式

（1）按地域性質區分，區分為全國性模式與地區性模式。由教育

部與總召學校每年舉辦 SAP 說明會議與總檢討會議，邀請實際參與優質化成功典範學校進行講座分享，進行全國性的經驗分享和意見回饋交流，屬全國性模式。在總召學校之下，依照地域性設有北、中、南分區召集學校，各區域所屬學校依分工舉辦有關學校特色發展、校際實務交流等，屬地區性模式。

(2) 按策略性質區分，區分為橫向與縱向模式。與本區或跨區的高中學校策略結盟為夥伴學校，共同推展夥伴學習交流、教學經驗交流、國際交換學生經驗交流、優質化經驗交流等，屬橫向模式。重視高中為國中與大學間的接軌，並針對 Input 端國中的招生與聯繫，Output 端大學資源運用與合作，進行必要的交流與互動，屬縱向模式。

(3) 按對象性質區分，區分對象有教師、學生與學校三種模式。教師交流模式含括教學觀察回饋、教學策略與方法、系統協同教學、同儕省思成長、班級經營能力、課程發展設計、教師經驗薪傳、校內行動研究等。學生學習交流模式含括學生學習成效檢視，如閱讀教育、補救教學、國際交流、服務學習、品格教育等。學校模式重視效能與行銷，含括學校創新經營、行政與教師社群力、校長領導力、學校優質文化型塑、學校願景行銷、家長與社區參與、學校服務社區（會）實踐等。

(4) 按功能導向區分，區分有校本模式與計畫模式。學校按校本需要，參與總召、分召學校及夥伴學校群所辦理的專題講座及學際參訪，以發展特色，帶給學校優質化執行時的成長和激勵作用，屬校本模式。此外，亦可將優質化輔助方案與其他計畫結合，如高瞻計畫、均質化計畫、行動學習、旗艦計畫等，來加以區分，達成一加一大於二的效果。

(5) 按社群交流區分，區分有領域模式、跨領域模式、計畫導向模式（如高瞻）與跨校合作模式。此社群分類方式又以陳佩英主編

(2013)之《從心學習：聽專業學習社群老師說故事》一書可為參酌之例，該書收錄遍布臺灣十所高中學校教師專業學習學群發展及建構的成功故事，提及藉由同儕教師反省與分享專業對話、發現問題與探究思考、尋找夥伴與建立平臺，共同實現以學生學習為核心導向的教育願景。

校際交流的校本關鍵策略

校際交流貴於掌握關鍵策略，方能達成有成效與收穫的交流結果，避免流於形式、勞師動眾卻無功而返。為了強化校際交流的相互學習效果，方案核心團隊於 101 學年度以主題方式邀請分區召集學校辦理研習或工作坊，主動提供優質化高中有用的資訊和引介標竿學校計畫執行經驗。

2012年11月7日，「自主管理暨校際交流工作坊」的42所公、私立高中針對校際交流回饋意見（林國楨，2012b），據此整理出學校本位之關鍵策略：

應確認交流工作目標

- (1) 校際交流的主要目的是為學校增能，以及為學校找出發展目標與策略。
- (2) 看見他校的優點與亮點，學習觀摩。例如：生命教育、科技輔助教學、在地關懷行動、社區即教室、國際行走等。
- (3) 擴展視野，打開眼界：校際交流能產生一些策略與思想，多做、多觀摩才能進步。

夥伴學校對象的選擇

- (1) 同質性選擇：同質性交流效能會更高、更易聚焦。彼此間較有可能遇到相似的問題，甚至可以解決過去一直無法解決的問題。

(2) 同區域選擇：節省距離及經費，增加交流的頻率與次數。此外，所屬教育主管機關相同，經費運作模式也相同，家長、學生、教師區域性思考較雷同，面對問題較接近。

(3) 異質性選擇：高中可選擇高職、公（私）立可選擇私（公）立、跨地域的選擇，異質性交流能跳出框架、看見「西域取經」的豐富旅程，加速優質教育的擴散。

(4) 書中自有黃金屋：可至網站上參考各校計畫書中學校及特色項目的呈現，其中令人驚豔可能取得的痕跡，即可鎖定為與需求相符的學校。

(5) 口碑與推薦：與鄰近或熟悉的學校洽詢打聽口耳相傳被推薦的學校，做為選擇交流的學校名單。

選擇核心人員

(1) 透過選擇參訪人員，找尋願意改變且可以接受改變之教師群，一起出訪，接受新的觀念，才能激化學校變革。

(2) 找對人，選擇有影響力的人或是特定的學科來觀摩。

(3) 依照交流目的選擇適當對象參與。

採一魚多吃思維

(1) 結合校內自強活動伴隨參觀活動。例如：上午參訪學校，下午就到埔里酒廠實作。

(2) 結合教師教學與學生課程同步進行。例如：天文教學直接把學生帶到玉山上觀星，兩校教師合作實施觀星交流活動。

(3) 進行多元化文化與課程的合作。例如：臺北的美術老師帶學生到臺東的原民專班進行交流。

(4) 辦理教師專業發展的同時，也要跟學生連結，若是研習講者願意，可以進行與學生之間的「知性之旅」。

校際交流的「眉角」

(1) 行政在學期初時排定校際交流時程，教學組即可預先排課、計劃，較不會造成學校調代課之困難。

(2) 和他校進行校際交流前，要先在自己校內獲得行政支持，以利推動。

(3) 參觀前需告知對方學校會前往觀摩的人員是誰，職稱為何，以讓受訪學校能安排最適切的人員進行分享，互惠雙方。

(4) 事先寄送交流的會議議程給對方學校，並安排禮物交換時間，增進情誼。

善用校際交流介面

(1) 多參加優質化相關會議和工作坊，對優質化的成果報告也有很大的幫助。

(2) 善用專家諮詢輔導，若會議是「面」，則專家諮詢輔導是「點」，學校擅用面與點，從中獲得交叉助益。藉由諮詢輔導委員之專業，澄清優質化理念並強化內部共識。

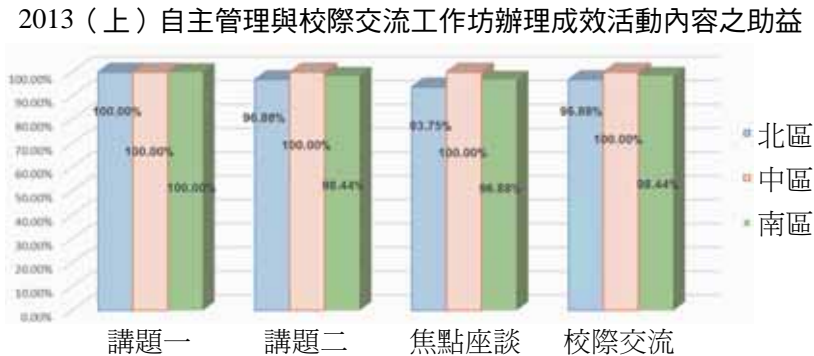
(3) 請益核心團隊教授，可安排諮詢服務，對成果報告的撰寫或子計畫擬定會有相當大的幫助，成為另外一個校際交流的介面。

5.4 校際交流對學校的成效與影響

校際交流工作坊的成效

2013年5月SAP於北區與中區學校辦理兩場「自主管理暨校際交流工作坊」，學校就焦點團體（focus group）座談（題目3）與校際交

流活動之成效（題目 4），滿意度自 94% 至 100% 之間，如圖 5-1 所示（陳佩英、林國楨，2013）。



註：1. 講題一北區為「組織記憶與自主管理」，中區為「世界咖啡館」；講題二兩區皆為自主管理之範例說明與實務演練。2. 參加自主管理工作坊者共計 118 人，北區有效問卷 32 份，中區為 65 份。

Figure 圖 5-1 自主管理暨校際交流工作坊辦理成效統計圖

資料來源：教育部（2013）。

校際交流產生的諸多影響

校際交流開始實施之初，學校習於形式辦理，然而透過說明會與檢討會聽取他校經驗分享之後，學校逐漸發現到實質交流之諸多好處，因而依據學校發展需求，自發性的進行點對點交流，或有策略地輪流送成員出去取經和學習。以下為學校對於校際交流影響的意見回饋：

（1）轉換壓力與促發動能：校際交流讓學校教師與他校交流後，藉由交換教學及辦活動經驗，有不同思維與刺激。例如，某學校提到：「透過校際交流，增加教師學習動能，彼此優質競爭發展，把好

的方法帶回來。學校教師自然產生質變，更願意去嘗試改變不同的教學方法，教師們在教學效能的提升上有績效，大家就更願意投入時間」。

(2) 發展學校特色：各校有其校風、歷史及地理位置的獨特性，學校的屬性雖不見得相同，但藉由校際交流，會發現有值得學習效法之處，亦可供學校發展特色模式的參考。例如，某學校提到：「○○高中的英語教師社群，由教師主動成立研發小組，行政團隊技術支援，由下而上的運作模式，很適合本校」。

(3) 落實校際交流自主管理精神：透過校際交流可幫助學校增進自主管理，增進優質化行政流程簡化與效益上的提升。例如，某學校提到：「我們參觀另一所完全中學，發現他們雲端概念的自主管理很好，也發展了自己的版本」。

(4) 帶動其他競爭型計畫發展：優質化計畫是一種系統思考的模式，因此，對學校其他競爭型計畫是很有幫助的。例如，某學校提到：「透過校際交流，了解他校在執行優質化計畫的長處，也對本校在執行均質化及高中優質精進計畫帶來正面的影響」。

(5) 激發靈感創新優質：校際交流有助於看到他校不同的思維與創意，透過激發不同的創意，可提供學校經營校務及卓越教學之參考。例如，某學校提到：「學習他校的優點，進而激發自己學校的創意，融合所有的優勢，更能發展出屬於自己的創意」。

網路問卷調查結果分析對學校實質面的影響

高中優質化總召網站在 2013 年 1 月實施問卷調查（林國楨、曹永央、蕭建華、舒富男，2013），回收計 24 校，針對各校優質化業務承辦人或主任進行針對校際交流的影響網路問卷填答，其問卷學校百分比與認為交流層面影響百分比如圖 5-2 與圖 5-3 所示。

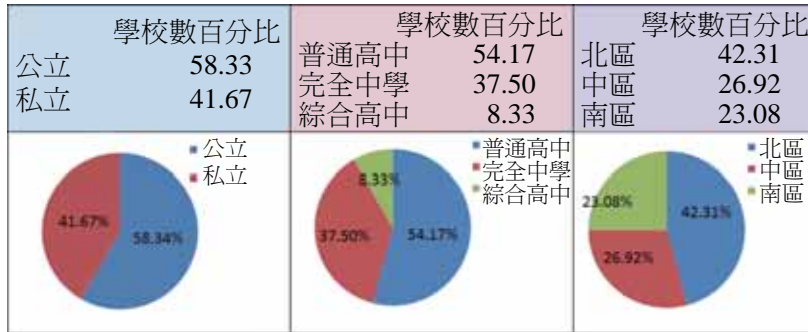


Figure 圖 5-2 高中優質化學校數百分比圖

資料來源：林國楨、曹永央、蕭建華、舒富男（2013）。

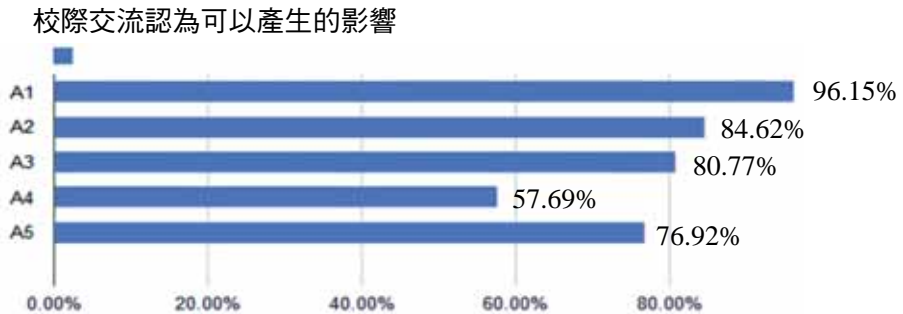


Figure 圖 5-3 校際交流的影響層面百分比示意圖

資料來源：林國楨、曹永央、蕭建華、舒富男（2013）。

描述性統計結果顯示，認為學校校際交流可以「轉換壓力與促發動能」占 96.15%（A1）；可以「發展學校特色」占 84.62%（A2）；可以「落實校際交流自主管理精神」占 80.77%（A3）；可以「帶動其他競爭型計畫發展」占 57.69%（A4）；可以「激發靈感創新優質」占 76.92%（A5）。

再者，依據問卷調查結果顯示，受試學校教師與行政一致認為校際交流的成效與影響結果層面之間並無「公私立差異」、「區域城鄉差異」、「學校型態差異」的差別，也沒有所謂「公立學校優於私立學校」、「都會學校優於偏鄉學校」、「普通高中優於綜合高中、完全中學」的定律，此似乎說明校際交流的成效，主要來自各校的主動積極作為與學習吸納能力。整體而言，校際交流可以直接幫助學校執行方案計畫的重點項目（如發展學校特色），同時也可藉由縮短摸索時間而減輕壓力，繼而促發變革動能。

5.5 校際交流之建議

依據 2013 年 5 月分別於北區與中區學校辦理兩場之「自主管理暨校際交流工作坊」，與參與學校進行焦點團體（focus group）座談會，就校際交流之辦理方式與主題議題設定，綜合學校回饋意見整理如下（陳佩英、林國楨，2013）：

建議一：辦理方式及參與人員與學校

辦理方式

（1）提供校際交流的實務操作及範例分享，將校際交流概念具體化（如世界咖啡館、設備效益評估表等）。

（2）提供優質化標竿學校名單及各校特色課程，讓執行優質化學校有參考學習的典範。

（3）依學科及學校特色，請負責學校邀請相關教師參加，依各處室工作屬性分別辦理不同類別之校際交流。

(4) 校際交流人員以各項子計畫主持人參與之核心教師為主，分享多元辦理經驗及特色，再以分享討論後之共同議題，由專家教授予提供指導與建議。

(5) 研習或工作坊之交流分組方式，可以依同質的學校分組交流，也可依異質性學校分享交流，以促進校際間多元學習。

參與人員與學校

(1) 邀請不同人員參與，可以學校董事會成員、校長，承辦主任組長為主。

(2) 教師專業學習社群 (professional learning community, PLC) 之交流，則可以 PLC 教師成員、各學科教師為主。

(3) 針對新進學校與新進之優質化承辦人員。

(4) 依學校個別需要議題不定期舉辦小場形式之工作坊。

(5) 將第一期程與第二期程學校分離，並以分科辦理或是以社群方式交流。

建議二：可探討之未來相關議題

(1) 教育政策：十二年國教的問題與因應作為、國際議題及教育政策融入教學、提升國民素養之內涵與具體作為等（如適性教學、PLC 推廣等）。

(2) 學校發展：凝聚學校師生共識之策略、學校及學區本位特色課程的建立、學校優質化發展的經驗分享、教育資源之尋求策略及整合方式、促進學校進步動能之策略等（如品格教育、圖書館教育等）。

(3) 教師教學：PLC 的發展策略、差異化教學策略、補救教學策略、學習診斷評量、班級經營活動時間的安排、計畫架構的規劃等。

(4) 學生學習：深化生命教育之策略、品德教育之落實方式、服

務學習之推展與經驗分享、生涯轉銜的輔導方式等。

(5) 優質化計畫：計畫書撰寫與修正、計畫對學生學習之實施成效、優質化計畫典範學校實地參訪、各式表格之設計等。

5.6 結語

如果教師之間的人際溝通與互動交流促進了教師專業發展，那麼校際之間的交流則促進了學校特色之發展。學校和教師背負著對教育專業的使命及責任，現在是協同學習的時代，經由校際合作交流的機會有助於學校形成學習共同體，幫助彼此成長。事實上，校際交流的意義不在於僅是交互移動與擴散吸納的經驗，猶有甚者是要將學習觀摩所得到的營養元素，轉化滋潤成學校特色發展的立即能量，讓學校能持續朝特色深耕與卓越領航的方向邁進，終能達成學校分享共享之「他校之石」。協同學習的力量比個別學校獨自的摸索，更能搭建相互支持的資訊交換平臺，藉由有目的性和策略性的交流，互惠學習，由面的提升帶動點的連結與跳躍。

參考文獻

- 吳清山（2010）。**教育的力量**。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 吳清基（2003）。**精緻教育的理念**。臺北市：師大書苑。
- 林國楨（2012a）。高中優質化輔助方案學校增能支持系統：校際交流與自主管理。**臺灣教育評論月刊**，**1**（10），24-28。
- 林國楨（2012b，12月）。第一（二）期程自主管理初階與進

階工作坊。101年高中優質化輔助方案校際交流暨自主管理工作坊，教育部中部辦公室，南投縣。

林國楨、曹永央、蕭建華、舒富男（2013）。高中優質化校際交流問卷調查。取自 <http://www5.hwsh.tc.edu.tw/web/sap2012/>

張明輝（2003）。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。《教師天地》，134，9-20。

教育部（2012）。高中優質化輔助方案。取自 <http://163.23.175.15/Index.aspx>

教育部（2013）。教育部高中優質化輔助方案後設評鑑（VI）成果報告。臺北市：作者。

陳佩英、林國楨（2013，8月）。高中優質化（SAP）學校增能機制與增能導向之途徑。102學年度高中優質化輔助方案總檢討會議，教育部國民及學前教育署，臺中市。

陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽（2012）。教育部高中優質化輔助方案之高槓桿發展策略。《臺灣教育評論月刊》，1（11），43-50。

陳佩英（主編）（2013）。《從心學習：聽專業學習社群老師說故事》。臺北市：國立臺灣師範大學出版中心。

舒富男（2012）。高中優質化學校之實務經驗與滾動成長：校際交流與自主管理。《臺灣教育評論月刊》，1（10），34-38。

Drucker, P. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York, NY: Harper & Brothers.

CHAPTER

高中優質化的課程創新與 教學活化

- 6.1 前言
- 6.2 現況分析
- 6.3 轉變與成效
- 6.4 問題與困境
- 6.5 未來發展與建議



楊巧玲、薛雅慈、楊寶琴

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

6.1 前言

「高中優質化輔助方案」自 96 學年度啟動，共分兩個期程辦理，由學校提報競爭性計畫，經教育部所組成的審查小組審查通過後，補助經費予以辦理。第一期程著重基礎發展，第二期程則強調焦點創新。

就像所有的教育改革一樣，課程與教學乃方案核心之所在，本文主要檢視 37 所獲得方案補助的學校，在課程與教學的創新與績效表現。第一期程乃基礎發展階段，各校在撰寫原則引導下，「教師教學」與「課程發展」大抵都以獨立的項目呈現，各項目底下分成若干子計畫，各子計畫則需包括子計畫目標、實施方式、受益對象及預期效益。至 98 學年度下學期，37 所學校第一期程計畫的執行已近尾聲，必須提出「第一期程實施成果報告」接受考核，如獲通過，才能進入第二期程的申請。各校大抵分成「教師教學」、「學生學習」、「教師專業發展」、「課程發展」與「其他」五個類別，整合說明各子計畫的執行、檢討與修訂。本文以 37 所學校成果報告為主要分析內容，其中「教師教學」與「課程發展」兩類是下文現況分析的主要資料依據，至於後文的問題與困境，以及未來發展與建議，則延伸參考成果報告第六章「執行效益」與第七章「未來展望」的資料，歸納統整各校第一期程實施成果所面臨的挑戰及未來開展的可能。

6.2 現況分析

根據 37 所優質化學校的第一期程成果報告，分別針對「教師教學」與「課程發展」進行內容分析，結果發現這些學校具有若干共通

的趨勢，卻也不失其殊異性，以下分項說明。同樣重要的是，三年的方案執行有何轉變、成效如何，都值得關注。

共同性

教育方案皆有設定政策目標，但是好的引導目標通常會為學校保留詮釋空間，使之可以因地制宜，提出有效可行的變革措施。雖然各校對於方案目標的理解不同，但從各校提出的課程與教學發展計畫內容來看，仍有許多共通之處，以下分為教師教學與課程發展兩方面說明。

教師教學方面

「教師教學」計畫內容的共同點，反映了學校對於教師教學改進的理解，茲說明如下：

規劃及辦理教學觀摩活動

37 所學校大多會規劃教學觀摩活動，目的在提升教師教學的專業知能，也是教學相長具體的作為。有的學校透過不同學科，有的學校運用教師專業學習社群，辦理教學觀摩，有的學校則整合過去單科辦理改為聯合辦理，達到科際整合資源共享的加乘效果。

辦理精進教學的教師研習活動

優質化學校各科教學研究會通常會利用共同進修之空白時間，分別進行校內或校外各科教師進修研習，依各科進修需求，分別邀請校外大學教授、專家學者或校內同科教師進行專題講演、經驗分享、觀摩實作或戶外參訪等不同模式的進修，以達專業精進及增能拓展之功。教師研習活動的方式大致有以下幾種：校內研習、校外研習及校際聯合進修研習。

上述三種教師研習方式內容包羅萬象，通常包括教育理念、學生輔導、學科專業知能、班級經營策略、教師 Moodle 資訊素養、數位學習、防災教育等。

促進教學知能的分享與研討

教學知能的分享是促進教師專業成長的平臺，37 所學校會用不同方式促進教師教學知能的分享與研討。例如：有的學校透過優質化計畫提供教師數位課程教學示範，促進教學經驗交流與專業成長；有的學校定期舉辦各科教學交流座談會，或辦理各科教師教學回饋問卷；多數學校也會透過優質化建置各科教學部落格，鼓勵各科教師將教學計畫上網公告，以促進各科教學資料之分享；多數學校落實「各科教學研究會」，促進教師間的對話與分享，以提升教師專業知能與技巧。

建置或改善教學設備

「工欲善其事，必先利其器」，計畫內容包括：建置綜合專科教室教學設施，充實教學成果學習角，提供教學成果展示空間；逐年擴充各普通教室與專科教室的軟、硬體教學設備，以建置優質化的教學環境與學習環境；增設各教室單槍、電腦設備，藉著充實各種不同的設備，讓教師可以結合相關資源，將教學歷程安排得更為多元與具變化性。

推動「資訊媒體融入教學」

數位科技的能力與資訊素養是下一代重要的學習課題，而資訊媒體融入教學是所有 37 所優質化學校都會重視的教師教學面向，包括：

(1) 成立資訊教育推動小組，以協助教師提升資訊媒體融入教學的能力，同時也促進學生使用網路數位學習。

(2) 建構校園 e 化教學環境，或增設教室 e 化設備，以提升整體資訊能力，建置數位化教學環境與學習環境。

(3) 整合教學數位環境與電子化教學媒體：鼓勵教師建立與管理教學 Blog，增加與學生互動、溝通的機會；建置並推廣數位教學管理與學生學習平臺等。

推動創新教學

創造力與創新是二十一世紀全球化時代各國競爭力的泉源，新時代便需要新思維與新學習，方案期盼學校能發展特色或校本課程，需要教師教學創新的相輔相成。37 所學校教師致力於推動激發創意思考，創新班級經營；教師群策群力，創新教學內容；引導思考討論，創新作業安排；互相研究交流，創新評量方式；拔擢教學優良之創意教師，進行教學創新等。

課程發展方面

就「課程發展」這個層面而言，大抵可以發現有些主題受到多數學校的重視，主題之間息息相關，為了分析方便分點闡述如下：

學校本位課程的嘗試

在 37 所學校的成果報告中，有 28 所直接提及「學校本位課程」（簡稱校本課程）一詞，其中約三分之一的學校使用「發展學校本位課程」一語，但並未具體化，通常是指強化學校的課程發展委員會之運作，使命之一就是規劃校本課程，或是依據新課綱發展校本課程。相對地，其餘多數學校都明確指陳校本課程的方向或內涵，而且堪稱包羅萬象，有的學校聚焦於一種校本課程，有的則涵蓋四種之多。

大抵而言，許多學校都在嘗試建立以學校為本位的課程特色，主題涉獵頗為廣泛，舉凡自然、社會、人文、藝術等，都被納入考量，

如此一來，也可望逐漸凸顯出學校特色，與本方案的目標之一「協助各高中特色發展」有所吻合。事實上，有八所學校直接以「校本特色課程」或「學校發展特色」稱之，比較明確的項目包括校本特色課程產品研發與推廣、地理資訊系統（Geographic Information System, GIS）、生命教育、生態科技教育軟硬體系統、藝術特色課程、各領域選修課（尤其是藝術與語文領域）等。

結合在地鄉土資源

在 37 所學校中，有 15 所結合區域性的資源發展學校特色，內容大致可為分四類：

（1）地區文化學習：如關西地區人文特色課程、花蓮地區原住民文化、三鶯地區鄉土文化課程等。

（2）自然人文實查：如宜蘭地區自然人文參訪、培育自然生態解說員等。

（3）在地藝術展演：如邀請在地藝術家到校演說，進而駐校、成立文創營隊；邀請本土藝術團隊到校演出等。

（4）鄉土專題研究：如鼓勵學生從事地區生態研究、指導學生進行鄉土專題研究等。

由上列不同的類型，可以發現學校發展課程多半由近而遠，進而建立學校特色的教學資源。另一方面，科際間的合作與統整似乎成為學校課程創新的發展趨勢，放在方案執行的脈絡，其實與「普通高級中學課程暫行綱要」（亦即 95 暫綱）符合，95 暫綱的修訂特色之一就是承襲九年一貫課程的精神，雖然仍採分科教學，但是在課程的發展上則強調學習領域跨科統整的概念。

標榜多元、適性的課程設計

37 所學校的成果報告還有另一個主題相當顯著，幾乎所有學校都標榜「多元」、「適性」（合計 32 所），做為推動十二年國民基本教育先導計畫的子計畫之一，這個走向毋寧是本方案所樂見的。具體而言，高中端需認清一個事實，那就是所招收的學生異質性逐漸提高，未必都是學術學科導向，因此課程的多元設計以利學生的適性發展就顯得非常重要。

有趣的是，究竟「多元」、「適性」所指為何，各校的思維與作為似乎並不一致。大體而言，14 所學校是指開設多種選修課程以供學生選擇，25 所則宣稱透過推動多元學習發揮多元智能，兩者的區別可能在於前者預設學生的性向仍待探索，藉由諸多不同的課程，引導出學生的興趣；而後者則預設學生本身具有多元的智能，藉由不同的學習方式（如社團），強化其強項。

強調創意、科技的課程建置

如何「多元」？怎樣「適性」？「創意」的強調與「科技」的應用似乎是一個頗為普遍的策略。就字面上來看，有 19 所學校標示「創意」或相關的「創新」、「創作」、「創造力」，有 14 所學校標示「科技」或相關的「e 化」、「資訊」、「數位」，其中有將兩者結合者，如建置數位創作平臺，包括語言資訊創意、工科實習創意課程、新課綱創意課程，如機器人設計與創意經濟學教材；有的單獨著重創意，包括創意研究、創意發明、創造力融入藝術與人文、學科創新思考教學，如家政課實作藺草編織與拼布、月餅製作與成果發表等；有的則單獨著重科技，如新興科技融入課程；有的學校具體地標舉「科技腦、人文心」，亦即將新興的科技融入在各科的教學，也不乏聚焦於單一領域的融入，如生態科技教育軟硬體系統、地理資訊系統的建

立與應用等。

愛因斯坦曾說：「想像比知識更為重要」。但他也曾說：「教育是一個人忘了學校所學的一切以後所留下來的」。如果「創意」是不少高中邁向優質化的課程發展之元素，那麼我們是不是可以期待「想像」在學校裡是被鼓勵的，也是學生在離開學校後還保有的？至於科技的融入或應用，可能是一種課程發展的手段，其可能形成的附加效應是縮小城鄉差距，而這也正是本方案辦理的原則之一，亦即區域均衡，讓不同地區的學生透過資訊科技，共享網路資源，拓展視野。

議題融入與品格教育受青睞

37 所學校的成果報告中，有 17 所提出「議題融入」的課程發展。95 暫綱羅列多項重要議題，明白指出「宜納入相關的課程中，以期讓學生在不同的科目脈絡中思考這些議題，以收相互啟發整合之效」，而一些執行優質化方案的學校似乎便遵循此一原則進行課程設計，大致上都從 95 暫綱羅列的議題選擇幾項著手。有趣的是，多元文化及消費者保護教育比起其他議題，較少被納入。

品格（德）教育則被 16 所學校言及，但是和議題融入之間呈現耐人尋味的狀態。有的學校似乎把品格（德）教育擴大解釋，包含若干重大議題；有的學校則把品格教育列為重要議題融入之一；也有學校將品格教育獨立為一項課程，並扣連學校的發展目標。

殊異性

教師教學方面

37 所優質化高中在教師教學面向，其間的共同性遠勝過殊異性，只有少部分學校在經營計畫書及成果報告書發展出部分較獨特的內容，主要包括下列六項：

建立並強化補救教學系統

部分學校藉著優質化計畫建立更完整的補救教學與預警系統，針對學業低成就學生，透過「評量→教學→再評量」的歷程，重視個案學生資料之蒐集，診斷評量，以了解學生學習實際狀況，給予適當協助。在空間上採取資源教室、學習站（learning stations）、數位學習等多元型態的教學系統；在時間運用上包括早自習、空白時間、聯課活動、第八節課業輔導、放學後等；在教師人力上則由學科教師或大學生義工擔任。

致力於因材施教及有效教學

部分學校會正視學生程度落差的問題而致力於適性化教學及有效教學。例如：對於學習成就較佳的學生，施予個別加深加廣的課程單元，或進行專題研究的指導；對於學習成就落後的學生，由導師與任課教師進行學習診斷，依需要進行補救教學；對於中低收入家庭子女，有課業加強需要，但受限於經濟環境無法補習者，徵得家長、學生之同意，結合基金會的贊助，提供課後學業加強輔導；亦有部分學校為學生研發學習評量系統，掌握學生學習狀況，針對學生程度的差異性適性教學，增進教學效能。

強化多元學習的教學與落實多元評量

部分學校試圖跳出傳統教學的巢臼，強化多元活化的學習，透過鼓勵學生發問、小組討論、實作、分組報告等，鼓勵教師創新教學及個別指導，減少紙筆抄寫及單向灌輸式的教學。另外，也落實多元評量，如鼓勵教師加採檔案、實作、同儕及自我評量等，建立學生成績自我控管機制。

結合地方特色或在地文化

部分學校的教師在教學上會將地方特色與教學活動結合，如五月份的螢火蟲季節，辦理賞螢觀察活動；以某地理位置為主題進行結合藝術、綜合活動、史地人文的課程教學。也有學校在藝能科教學上結合地方產業，凸顯在地特色，並推動地方藝文工作坊、表演團體進入校園展覽與演出。

落實教學視導實施計畫

教學視導係初期以鼓勵性質讓教師開放教室供同儕觀摩，進而以完整的教學評鑑指標，系統化地進行視導，提高教學技能與素養。37所學校中有少數高中將教學視導融入教師專業發展評鑑中，分領域辦理，提升教師教學效能，邁向優質教學。

教師學術獎勵金計畫

37所學校中有一所高中規劃設立「優質教學團隊獎」及「優質教學個人獎」，針對致力於教材教法及教具之研究、改進或創新、發明的教學團隊及個人教師；用心班級經營及輔導學生適性發展有卓越成效之教師；或對教育政策研擬教學方案及計畫表現卓越之教學團隊及個人教師，提供教師獎勵金。

課程發展方面

論及各校課程發展的殊異性，在上述的共同性裡已經多少提及，也就是說，大致呈現同中求異的態勢，尤其是在學校本位課程的發展趨勢下，理論上，各校自然會逐漸建構出特色，亦即展現殊異。本文此處特別要著眼於有些學校「發展」出來的課程主題似乎是別的學校沒有的，如媒體識讀課程。如前所言，有些重要議題較少受到重視，這可能正是各校可以有所創發的部分，當然更能超越課綱所列，多所

創造，或許這是第二期程的使命與任務。

殊異性的產生可能與學校的屬性有關，如綜合高中者，課程設計比較強調理論與實務並重，讓學生實作並發表成果，一方面進行產品的研發與推廣，一方面也能科際整合並行銷社區，有的學校甚至鼓勵學生參與校外競賽，培育職業科技能選手。此外，殊異性也可能與學校所處的地區有關，例如：處於都會地區的學校，似乎比較會朝國際化的軸線發展，有學校以「國際公民」為發展主軸，其下的課程子計畫包括國際教育旅行、海外遊學、第二外語課程、各項英文活動等；也有偏鄉地區學校，有感於學生的家庭資源有限，發展出帶學生出走的課程，讓學生有機會實地到大學校園參訪，甚至與大學合作辦理大學生活體驗營隊，至於國際教育旅行則是辦理講座，以期擴大學生的視野。

6.3 轉變與成效

「高中優質化輔助方案」自 96 學年度開始啟動，各校從摸索、相互觀摩，至今已向特色發展與創新作為邁進，並且產生質變。

教師教學方面

改善教學設備，提升教學效能

「高中優質化輔助方案」第一期程為基礎發展階段，教育部挹注了許多經常門及資本門經費，提供學校凝聚教師經驗與智慧，群策群力共同思考，在提升教學效能的歷程中，需要建置或改善的教學設備有哪些？這對教學革新產生了質變，同時也促使各校的教學更加多

元、生動。

學校積極推動與落實教師專業發展

推動方案的這些年來，由於教育部的重視，很多學校更積極地推動教師專業發展，除了少部分學校仍實施學校本位的專業成長外，大部分學校教師多能認同教師專業發展評鑑的落實，透過教室觀課、教學檔案、進修與研究等方式，促發教學精進的能量。

重視補救教學的落實與輔導成效

推動初期，補救教學大多以提供學習弱勢學生課後教學為主，但過程中發現效果不彰，大家開始思考提升補救教學的動機與成效的方法，進而以系統性的規劃，提出起始行為的分析、教師的學習輔導、同儕輔導、學習評量的診斷等策略，以提升補救教學的成效。

由傳統教學導入創新元素

教師由個人本位的思維，透過優質化輔助方案之推動，開啟了團體互動與分享的氛圍，使教師在專業成長與學習社群上拓展了更寬廣的視野與激盪出創新的策略，在教與學的互動歷程中，激發了學生的學習興趣並提升了學生的學習效能，更重要的是教師間分享了智慧與經驗，建構了良好的資訊網絡。

教學創新的思維由零散到系統性的呈現

「高中優質化輔助方案」推動之始，大家都在摸索與嘗試，至今各校或多或少都已發展出一些創新的計畫，透過校際互訪及觀摩，每一所學校大都能從中獲得啟發，進而再依學校需求，走出自己的特色。

課程發展方面

從以課綱為主至結合在地特色的課程

學校課程發展基本上以課綱為依歸，變動極小。在實施方案後，學校開始逐步地由課綱走出校外，結合在地特色，建構學校的特色課程。學生由教室走向社區，課程設計更加活潑、多元，同時也讓學生體會到知識與實務的關聯性。此一特色課程的推動，激勵了教師更積極、更結構性的投入課程設計與實施。

從以重大議題研習為主至融入各學科課程單元的教材研發

方案推動之初，大部分的學校對重大議題的推動均以研習方式辦理，其成效是零散且有限的。之後，大家逐漸地以融入各學科課程單元中，從教材研發、融入教學至學習回饋等作為，提升了重大議題的紮實成效，更重要的是提升了教師教材分享與應用的效能。

以專題研究或主題課程發展創新課程

從初期以各校為基礎或以教師為單位的課程發展，逐漸形成課程發展團隊，進而嘗試跨界合作，以相關課程結合業界或大專院校，力求創新，進而激發學生的學習潛能，著手專題研究，或是促使教師進行行動研究，開發主題課程。

6.4 問題與困境

從上述的現況分析，可以歸納出若干問題與困境，有待相關單位與人員一起思考，共商對策：

教師教學

學校自己提出的問題與困境，大致包括下列三項：

在辦理教師研習及鼓勵教師進修方面

部分學校提出教師共同研習時間難找，僅能分科舉辦，對一些重要議題如新課綱、班級經營等無法讓全部教師都參加；另有學校指出教師對外研習意願不高，因為常需調課或代課，影響教學進度及學生學習。更有地處偏遠的學校提出，進修管道較為缺乏，教學偏向傳統的知識傳授，創意不足。

在推動資訊融入教學方面

部分學校指出近年來確實應用資訊教學的教師增加不少，但仍無法全面實施，除了因教學科目有所差異外，資深教師在資訊融入教學的推動往往較為緩慢，有些教師認為製作資訊教材相當費時而不願推動。

在改進教學設備方面

部分學校提出因現有教學空間不足，即使學校因應了各科提出改善教學設備與增加教學空間的需求，但在整體空間不足的條件下，僅能局部改善或擴增現有的教學設備。

對 37 所優質化高中教師教學的整體評析：

教師教學的重要面向雖有顧及，惟多屬例行

教學行政業務。綜觀 37 所學校發展最多的教師教學內容為辦理教師觀摩、推動教師研習、促進教師教學知能的分享與研討、充實改善

教學設備、資訊融入教學、教學創新等六項，這六項固然為重要的行政業務，但較屬例行活動。且 37 所學校三年成果報告書的撰寫方式只呈現辦理的量化統計，對於較深入的質性探討則較付之闕如。

教學面向的部分重要課題，僅少數學校列入計畫

屬於教學面向的重要課題諸如弱勢學生的補救教學、適性教育及有效教學、多元學習與多元評量、教學視導等都是較具挑戰的，且在當今多元化的社會脈絡及十二年國教的政策背景下，其重要性與日俱增，然這些具教育理念基礎的教學課題卻未受到優質化高中的重視或青睞，宜在未來計畫推動上加以宣導。

對於十二年國教的教學挑戰，學校尚未做好準備

對於 2014 年即將正式上路的十二年國教，因學生入學方式改變，未來高中學生的學科能力基礎差異變大，教師面臨最大的教學挑戰即是「差異化教學」的課題，但 37 所學校對此議題的探討與因應付之闕如。

課程發展

認定不一、歸類不清

就本方案的第一期程之執行而言，在課程發展上的問題與困境之一一是對於部訂重點發展項目，即教師教學、學生學習、教師專業發展、課程發展的認定不一，歸類不清。有的學校在第三年撰寫成果報告時，能夠比較整合地思考與呈現各年度、各子計畫的橫向與縱向之聯繫，因而也較能切割出各項目之間的分野，但是有的學校在整合上仍力有未逮。

執行認真、檢討不力

絕大多數的學校似乎都致力於呈現「執行情形與效益說明」，但是對於「檢討修正」的說明則幾乎闕如。其實成果報告應該針對各個部訂重點發展項目，進行三年子計畫資料彙整，其下則應該包括計畫內容摘要、執行情形與檢討修正說明、執行效益說明、未來展望等。但是嚴格地說，只有一所學校在執行情形與檢討修正說明的部分名實相符，該校除了交代執行情形，還陳述變化歷程，並提出檢討回饋，在檢討回饋的部分分為「成功的經驗分享」與「問題與對策」，另有七所學校雖然有所「檢討」，但是都只侷限在單一子計畫的執行情形，欠缺較為宏觀的反思。

遵循課綱、利弊互見

不少學校在發展課程之際都會遵循課綱的引導，值得肯定，正因如此，會出現各校之間共同發展趨勢，而課綱的訂定與推動有其緣由與脈絡，學校能夠藉由本方案的輔助，配合課綱的規範邁向優質化，令人欣慰。但從另一方面來看，課綱的引導與規範可能也是一種限制，如重要議題融入，發現不少學校的選擇是共通的，而且大抵都只涉及其中某些議題（如生命教育）。各議題的詮釋空間頗大，如其中一所學校標榜「發展生命教育課程」，但是內容命名為「性別與情誼」，如此一來，性別教育容易被忽略或失焦。

研發創造、有待加強

多數學校在執行方案後大抵都能體認課程發展不易，某種程度而言，課程發展本身就是一種創造，需要研發，但只有極少數的學校在第一期程提及透過教師進行行動研究，一方面專業發展，一方面建立課程，如一所學校宣稱教師以行動研究的方法，發展學校本位的再生

能源課程。同樣地，對於引領學生從事研究的課程有待加強，少數學校提及系統性地透過課程，訓練學生進行專題研究，包括自然科學與人文社會領域。

6.5 未來發展與建議

課程與教學的變革是教育改革的核心工程，尤其教育部在 2014 年即將全面實施十二年國教，各校教師面臨差異化教學的重大挑戰，因此學校在推動優質化輔助方案時，在教學與課程上必須及早因應，擬訂策略，以建立學校特色，提升競爭力。以下謹就四點建議提供各校參考：

教學方法的創新與落實

教師在教學歷程中宜重視學生學習的差異，運用即時反饋系統（Interactive Response System, IRS），盡速了解學生學習的成效，以提升教學效能；或運用合作學習，讓學生在教學歷程中能主動地參與學習，提升學習興趣與成效。創新沒有止盡，落實才能見效。

進行多元評量與教學評量的診斷分析

教師在面對十二年國教的學生差異問題，必須運用多元評量的方法，或進行評量診斷分析，了解學生的學習優勢與劣勢，進而針對學習問題進行補救，以提升教與學的成效。

發展多元適性的課程，滿足學生的不同需求

十二年國教之實施，可以預見高中階段的學生學習能力差異變大，教師如何發展多元、適性的課程，是重要的課題。未來優質化輔

助方案，宜將此一議題列為重點項目，將有助於各校集思廣益，發展出學校本位的多元、適性課程。

發展特色課程，吸引學生就近入學

因應少子女化及未來十二年國教之免試入學，各校均積極地運用策略，吸引學生就近入學，其中的重要元素之一就是特色課程。各校在十二年國教來臨前，教師宜腦力激盪，醞釀出具有吸引力的特色課程，以受家長及學生的青睞。

總之，在推動優質化的歷程中，校長及行政團隊宜在計畫之初，即邀請教師共同參與，不宜由行政同仁撰寫計畫，再由教師執行，後者推動方式常造成計畫實施成效不彰。尤其是課程與教學的層面，宜以教師為主，行政同仁為輔，才能從理念發想、踏實執行到目標達成，前後連貫，一氣呵成，進而激發教師的教學動能，建構學校的特色課程。

CHAPTER

高中優質化學校特色課程之 發展與影響：以屏北高中、 中大壩中、板橋高中及 麗山高中為例

- 7.1 前言
- 7.2 四校特色課程成果
- 7.3 特色課程之關鍵成功因素
- 7.4 特色課程的影響
- 7.5 結語



曾正宜、陳偉泓

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

7.1 前言

發展學校特色已成為近年來教育改革的重要策略與指標，其重點在於反映學校內、外在條件優勢，創造「具有獨特優異的教育環境或教育表現」（林天祐，2009，頁9）。雖然學校可從獨特性的人才、環境或活動等方面建立特色（何福田，2004），但課程與教學是學校教育的靈魂，也是教育價值最直接的體現。在課程與教學中展現特色旨在跳脫考試領導教學所框限之單一菁英價值，通常以結合學校特殊條件為原則，以善用內、外部資源為策略，以多元化學習為方法，以開展個人特質與潛能為目標，以適性揚才為宗旨，且與國家主導的課程互補以彈性選修課程或活動之形式呈現的教學作為。

屏北高中、中壢高中、板橋高中與麗山高中分別位於屏東縣、桃園縣、新北市及臺北市，是四所在發展特色課程方面頗具成果的學校。本文作者透過實地訪問校長及與推動特色課程相關的教師，盼能藉由記錄與分析學校發展特色課程的成果、關鍵成功因素及其影響，為國內特色課程的發展留下典範。

7.2 四校特色課程成果

屏北高中

屏北地區地質主要為沙質沖積層，熱帶農產豐富，居民主要以務農（含養殖、花卉）營生。然因地處邊陲交通不便，教育與地方文化發展嚴重受限。如何將得天獨厚的自然環境轉化為教學資源，將資源轉化為實際教學作為，藉而協助學生發展出逆轉勝之二枚腰便成為屏北高中發

展特色的核心思考，其關鍵在於「深耕本土」與「邁向國際」。

深耕本土包含了「生態教育」與「本土文化」兩個層面。在生機盎然的自然環境中，與天地共榮之立校精神不僅清楚昭示於歷年來所獲得之各項綠建築與環境保護貢獻等獎項上，更明確體現於教學與生態結合之校本課程的主軸裡。生態教育起始於認識生態，故校園內共規劃了招蝶植物區、香草藥物區、生態水塘區等八個生態教學區，由學生自由認養。從拔草、觀察生態到開心農場親手種植蔬菜等活動中體察動植物生命循環，進而深植環保意識於心中。再者，透過選修課程，讓學生定期觀察與記錄生態，於期末通過正式評鑑者便可獲得生態導覽員的證書。生態教學也與職業類科（如餐飲課程）結合，延請香草專家教授如何培育香草，與可入菜的時機，製作出如香草麵包等特色食品，也營造了課程的亮點。

因屏北地區有許多得過神農獎的傑出農民，「綠天使志工隊」善用這些資源，除了請專家教導如何繁榮生態與如何創造農產品的附加價值，更讓學生利用對生態與在地文化的了解來佈置與美化環境。此外，高一生的校外教學讓學生走入屏東各重要生態景點，進行深度學術踏查。近年來屏北高中在全國地理奧林匹亞競賽中屢屢得獎，便是因對在地環境與文化深度關懷所轉化而成的學術成果。

屏北高中另一特色是設有原住民專班。對原民生而言，深耕本土更有認同與繁榮本族文化的意義。原民班的選修課依循自然環境與文化學習的兩個脈絡，包括高一認識校園與認識原民文化，高二認識社區與議題探討，以及高三國土保育。原民生每年暑假都要返鄉服務，藉由諸如協助部落教會辦理活動、幫助弱勢孩童課輔或由部落耆老安排課程（如鼻笛或整理博物館文物）等活動，讓學生深入部落文化，從中獲得「心靈上的感動」（屏北高中老師 PA¹）。

¹ 受訪教師的代號。

國際教育的推動除了開設各種語言課程之外，在一般課程中也積極融入與 iEARN-Taiwan 臺灣國際教育資源協會合作的主題式教學，在網路平臺上和世界各國夥伴學校交流。此外，藉由「國際議題」的選修課，進行模擬聯合國的活動，探討國際間發生的重大議題，並與鄰近大學合作，加深學習成效。例如：在談論糧食議題時，便請屏東科技大學的外籍生擔任指導員，屏北高中的學生則扮演這些外籍生國家的大使，一同討論該國的糧食問題與可能解決方案。最後，擬訂一套屏北高中學生就此議題所能採取的行動方案，並以志工活動實際執行方案內容。

誠如屏北高中老師 PA 所言：「沒有國際視野的本土觀是空的，沒有本土觀的國際視野是盲的」，深耕本土與國際視野原為一體兩面。就地處經濟與學習不利之偏鄉的屏北高中學生而言，這些課程與活動真正的價值不在於多了解幾棵植物或多收到幾張越洋卡片，而在於經由本土與國際兩種觀點交錯找到自己的定位，進而建立自我認同與自我價值感。因為「屏北的學生也許不易在學術上建立信心」，在面對外界刺激與競爭時就很容易「漂啊漂地失了根」。所以藉著了解、認同進而珍惜生長的鄉土，發展出「以身為屏東人為榮的本土意識」，在自我肯定之後以自信來看待自己與都市或國際之間的落差，才能以「更強韌的生命力去面對外面的競爭」（屏北老師 PA）。

中大壠中

中大壠中（以下簡稱壠中）自 2007 年開始即辦理彈性跨班選修課程，在語文、自然科學、人文社會、資訊、生命教育、藝術賞析與健康休閒等七大課程領域的架構之上，有系統地分析現有教學系統的不足。在延續更新基礎課程、呈現知識多元面貌與團隊創新數位課程之三大實施要點下，讓教學結合學校條件與社區資源特色，讓教師得以

發揮教學創意，讓學習得以超脫學科內容，讓學生得以探試個人學習興趣與發展性向，進而培養帶得走的能力。

在「一學科一特色」的目標下，每一領域都有各自的特色選修課程，且每年都會舉辦至少一個特色活動供學生參加。例如：語文領域為了讓閱讀不致流於博而不精，每年都會舉辦閱讀擂臺賽，由國文科老師挑選一本經典小說，從水滸傳、三國演義到近年來的紅樓夢做為擂臺的主題，由每班組隊參加比賽。這樣的活動讓「壢中的孩子……對於紅樓夢的精神與人物的掌握都有特別深刻的體驗」（壢中老師 CA），而且「變成壢中共同的回憶」（壢中校長）。此外，為了讓壢中師生一親大師風采，語文領域也邀請余光中、吳晟及一些音樂家到校吟誦詩歌，並結合壢中校園中最具特色的黑松文化，舉辦「松園詩歌節」。

社會領域的校外參訪與壯遊臺灣，都讓學生從行路踏查中延展與活化校內所學知識，進而學習關懷臺灣。除了個別學科所辦的參訪，如地理科觀察桃園臺地的地質岩層、公民科參觀地方法院聆聽判決及歷史科對廟宇及客家文化的走查之外，壯遊臺灣活動邀集不同學科教師共同參與，進行多元知識對話，讓學生學到立體而多面向的知識觀點。參訪與壯遊之後，學生都需要將所見所聞以電子書的形式製作成果紀錄，不僅結合資訊教育，也讓過程中的學習與感動能在壢中與每一位參與同學之間永久典藏下來。

自然科的特色活動是每年舉辦的遠哲科學競賽。因開放給所有學生參加，至今全校已有 150 多隊報名，全部自然科老師都投入評審、製作器材與準備等工作。在準備的過程中學生藉著「做中思考，思考中學習」，將學理應用到實務，從中「落實自然科教學的本意」（壢中老師 CA）。

其他如數學科益智競賽、英文科單字大賽、藝能科的創意服裝秀或啦啦隊競賽等，讓學校充滿多元學習的氛圍與活力。多年下來，各類科之間對活動受歡迎度已形成彼此較勁的氣氛，這種良性競爭更成

為特色課程與特色活動不斷改進的動力。

板橋高中

身為臺灣微軟雲端未來學校的三所示範學校之一，板橋高中積極在校內推動問題導向學習（problem-based learning, PBL），而近年來最耀眼的成果之一便是以「從『血手機』看人權教育的『骨』氣」教案，獲得 2012 年全國中小學創意教師競賽優勝，將代表我國參加微軟公司舉辦的「全球創意教育論壇」。創意骨牌在板橋高中從原本追求煙火般驚喜的校慶活動，逐漸轉變成與國際視野、全人教育、多元智能與科技人文等校本精神密切結合的特色選修課程。課程經多次修正最後聚焦於血手機議題，藉此探討相關之媒體、人權、經濟、社會與政治問題，再利用骨牌連鎖效應的特質展現各問題間的邏輯與脈絡，進而反思公民責任與可行之行動方案。

此外，大漢溪壯遊的活動中將相關之地理、國文、美術、公民與歷史等相關知識，分別融入各科正式課程的教學中，同時以「研究方法」課為核心，統整學習內容與活動規劃。在壯遊時分組利用平板電腦解決網路任務與現場的情境挑戰，激發學生臨場透過小組合作解決問題的能力。

然而，在正規課程之外，生活中許多驟發的意外都能成為 PBL 課題。例如：板橋高中的大豆學園從一個教師們休閒紓壓的蔬果園藝社，在開放學生參與種植之後，最終成為一個結合生物、美術、家政等整合性課程，其效果遠超過讓學生接觸與覺察土壤大地的原始動機。而曾被媒體廣為報導的「多一公斤旅行」，原來也只是因為大家對於畢業旅行的舉辦方式意見分歧，後來因有人提議旅行應該要有一些實質意義，經過討論乃發想出大家的行囊多帶一公斤捐贈物資順道帶給慈善機構的想法。

麗山高中

麗山高中以培植科學人才為發展重點，學校本位課程設計首創全校學生必修「研究方法」與「專題研究」課程。透過彈性的課程設計，使數理性向優異或單科優異的偏才學生，獲得適性發展，培養學生主動性、創造性的學習，以發揮其潛能。自 2000 年起普設高一每週三節「研究方法」，以及高二每週三節「專題研究」。學校並藉由參與高瞻計畫、微軟未來學校和高中優質化等專案計畫，統整外部資源與學校願景，除了持續以「科學高中」為辦學理念外，並加入卓越與全球化做為學校發展核心理念，以學校本位課程的精緻化與系統化，創建學校永續發展的運作機制與系統。

特色課程的發展並非一蹴可幾。四校在發展特色課程時雖各有其途徑與考量，卻也展現出一些共同的特質。在綜覽四校的發展背景與成果後，以下便深入探討學校開發特色課程的關鍵成功因素、發展模式及其對於學校與師生的影響。

7.3 特色課程之關鍵成功因素

行政領導與支援

對教師而言，推動彈性選修或特色活動皆耗時費力，且往往是無償的額外付出。所以通常是先由行政單位藉執行計畫的外部壓力將活動規劃好，再拜託教師與學生來參加。過程中教師們逐漸看到正規課程所不易見到的效果與成就感，乃開始化被動為主動，積極思考藉由課程與活動實現其教學理念的種種可能性，進而主動要求開選修課或辦活動。「這就是教師活化的力量」（壠中老師 CA）。

教師投入特色課程的意願被活化後，如何延續教師的熱情是特色課程永續發展的關鍵。壢中老師CA指出，教師們開課或辦活動主要考量三個因素：學生的收穫、活動的安全及行政的支援。一般而言，活動的安全性是無法妥協的前提，但行政單位要在活動上投注多少經費或人力支援則是現實考量。如何以有限經費藉經濟槓桿產生最大效果是行政單位所面對的首要挑戰。其次，當活動變多時，如何藉由事先規劃與協調來製造活動間最大綜效與最小排擠效應，同時能有效化解學生因參與活動而影響課業的疑慮也都考驗行政單位的智慧。除了消極解決問題之外，校長必須能帶領教師們改變校園文化，例如：營造溫馨的學習氛圍與和諧的工作環境，協助老師們實現教學理想並從中得到肯定等，才能從根本改良學校的成長體質，營造優質特色課程的培育環境。

活化社群運作

行政支援雖能降低特色課程發展的困難度，但要讓教師的熱情持續燃燒，則需靠社群透過專業與批判性對話，凝聚共識與提供情感支持，進而積蓄社群智慧與激發成長動能。

四所學校的例子呈現出社群發展具有以下幾種特質：

開啟正式或非正式對話

社群的形成可經由組織規劃，以學科為單位研究課程發展，也可在非正式的社會互動中產生。例如：板橋高中的老師們常聚在一起，「不是喝咖啡聊是非，而是聊我們遇到什麼、想做什麼、這些孩子有什麼問題……然後就會有很多想法，那不然我們就這樣做做看好了」（板橋高中老師BA）。

打開學科內或跨學科的對話

除了學科內的討論之外，跨科對話打破課程之間的壁壘，藉著將活動相關知識融入不同學科課程的教學內容中，讓深度與廣度兼具之統整性知識學習變為可能。然而，許多跨科整合課程常因學科屬性過於強勢而淪為分科分段之協同教學。麗山高中以跨科教師對話與讀書會為模式，初期以在相同科學議題中發展出不同學科的課程與教學模式為目標，而跨科的課程與教學則列為長期發展目標。以基礎探究能力課程為例：「你的手機費率划算嗎？」屬於數學領域；「溫暖的危機」則為社會領域。其領域知識雖然不同，但建構之基礎探究能力卻相同，學科本位的問題因此得以解決，形成不同學科共同發展課程之模式。

做中學專業成長

社群對話的結果可能是共同將一個構想落實為活動，如板橋高中多年前曾嘗試跨科聯合設計與批改寒假作業，從不同角度給學生建議。社群對話的結果也可能是個人專業的成長，如壠中國文科教師在學期中安排六次共同備課，事先決定研討的主題，請一到兩位教師示範教學，然後一起研究改進教學與教材的方法，從中提升教師個人教學知能。

確立特色主軸

社群在發展特色課程時，需要一套立基於核心主軸的系統性思維，讓課程在主題、形式或目的上盡情發揮特色的同時，也能輾合於某個共同理念之上，藉此讓各自發光的課程得以聚焦而成一個能清楚言明的學校特色。

屏北高中以「深耕本土、國際視野」為扭轉劣勢與善用特色的願景，並以發展學生自我認同為核心價值。於是，校內課程或活動皆以透過生態教育、本土文化與國際教育等內容，強化學生自我價值與認同為目標。

中大壠中以「從 A 到 A+的全面優質」為願景，藉由系統性地分析七大學科領域教學成長空間，透過行政支援讓老師們體驗到活化課程的成就感時，「一學科一特色」不再只是鼓動學科間良性競爭的口號，更是教學動能活化後水到渠成的結果。

板橋高中在 PBL 教學理念之下，教師們積極討論如何與學生一起從實做與解決問題的歷程中學習。秉持學習無所不在的思維，發生在板橋高中的種種生活經驗、四鐵共構的交通優勢，以及在地文化資產便都成為發展問題與學習的原料。而將原料轉變成特色課程之成果的關鍵，則在於促動學生主動發掘問題之策略的研發與堅持。

麗山高中從「基礎探究」與「領域探索」的課程教學模組，學習評量工具發展，到「擬題課程」研發，逐步建構以科學方法與態度探索知識為核心的校本課程系統，除了落實科學高中的理念，更藉此協調專題研究課程中各學科的步調，強化教師與學科內部之分享與傳承，以減輕教師負擔達到永續發展之目的。

善用內外部資源

四所學校除了深入在地生態與文化的壯遊活動，以及邀請專家或教授到校開課、指導活動或演講之外，也各有將校內、外資源轉化為課程的作法。屏北高中與屏科大合作，將國際學生帶入屏北高中，讓學生在真實互動之中拓展國際視野。中大壠中與中央大學及信望愛文教基金會合作，計劃打造全面數位化學習校園。板橋高中將鄰近便捷的交通網絡，化為特色課程之設計藍圖上的座標與格線，積極轉化在地資源為豐富特色課程的內容。麗山高中的專題與研究方法課程也常利用附近環境條件為題材，以學校後方的金面山及校園內的豐富自然資源發展出許多專題研究主題與課程，讓學生進行科學探索的研究活動。

學生中心教學

當學校的課程發展不再以升學率為唯一目標，教師便獲得較大的自由度與自主權去詮釋課程的形式、意義與目的，而詮釋所立基的核心價值便是回歸教學的最根本問題：學生到底（需）要學什麼？多元學習反映出學生多元的成長需求，而當課程確實回應學生多元學習需求時，課程便自然展現出特色與創意。

屏北高中的辦學願景源自於對於學生在升學之外更切身需求的關懷，即學生的自我認同與自我價值感。藉由認同鄉土進而肯定自我，並轉化成面對生命中各種挑戰的韌性與力量，便為成課程發展時以學生為中心的核心思維。就板橋高中教師社群而言，利用 PBL 模式讓學生在解決問題時面對自己能力或知識的不足，繼而產生自我提升的需求，進而擁有學習的自主權已成為發展課程時專業對話的基調。

7.4 特色課程的影響

對學生的影響

特色課程通常以主動學習、實作及學生為中心做為核心教學理念。學生因興趣而主動選修課程或參與活動，讓學習由被動轉為主動，讓教學從「餵食的教育」變成「覓食的教育」（歷中校長）。當學習態度改變，再給予適當的刺激與機會，學生的生活力或解決問題能力自然能從解決實際問題與實作的過程中得到提升。

此外，特色課程讓不同智能與學習特質的學生都能得到屬於自己發光發熱的時刻。板橋高中指導壯遊活動的教師指出，有些學生雖然考試不行，但卻在壯遊時卻以優異的靈活度完成活動任務。對他們而

言，在這個活動裡「他會永遠記得，因為他找到了自己的價值」（板橋高中老師 **BB**）。壠中校長則在開學時都會與新生訂下「這三年內，每一個人都要上臺讓校長頒獎」的約定，目的即在於激勵學生發展自己的強項，爭取成功的機會。

對於屏北高中而言，教育最大的目的便是幫助學生從課程之中找到自我肯定（屏北高中老師 **PA**）。不少屏北高中的原民生都曾發過「我以原住民的身分為榮，然後我要以原住民的身分在世界發光發熱」的豪願。他們穿上族服時所展現以自己文化背景為傲的力量，令人動容。

對教師的影響

發展特色課程對於教師而言可產生專業增能、實現教學理念與深入認識學生等三方面的影響。教師開設特色課程時，往往必須突破他們在教學上所建立的專業舒適區，不斷提升其體察學生需求與課程設計的能力，於是在特色課程中常能看到「教師專業增能瞬間爆量」（壠中老師 **CA**）。例如：各校壯遊活動的首要目標都是先為教師增能。「在理解它（大漢溪）之後，對它產生感情，自然會去愛惜與關心，所以就想要把這樣的心情傳達給學生」（板橋高中老師 **BB**）。而對教師們而言，與學生一起在解決問題的過程中面對挫折克服挑戰是特色課程中最有意義也收獲最多的部分（板橋高中老師 **BC**）。

教師在特色課程中有較大的教學自主性與彈性，能實現在正規課程中所無法輕易實現的個人教學理想或想法。例如：中大壠中老師透過「趣味化學實驗」讓學生做一些正規課程中做不到的有趣實驗。「遊戲與策略」課程則在玩遊戲過程中讓學生分析遊戲規則，進而培養勇於挑戰與思考邏輯問題的態度。在自己規劃的課程中，看到學生的收穫並對於後續學習有期待與肯定時，便是教師教學最大的成就感與滿足感。

此外，特色課程中師生一同學習與面對挫折，也讓不同學習特質的學生得以在不同學習情境裡彰顯特長。教師於是有機會「用多元的眼光來看待學生多元的表現」（板橋高中老師 BB），因此，更堅定進行多元學習活動與多元評量是重要且必要的。

對學校的影響

對於學校而言，發展特色課程可產生以下幾項影響：促進教師專業對話，形成學習社群，啟動組織學習的動能；教師與學生一起投入於課程或活動中開創積極主動之教與學的文化；加強行政處室之間橫向聯繫，以有效掌握彈性選課與跑班制所引發不同於固定班級的管理方式；深入在地文化並與社區產生更緊密的合作與連結；確立學校教學特色與發展主軸；特色課程的教學成果改變學校的教學環境與面貌，如壠中的生態綠廊便是社團活動中學生發想獲得校方支持進而建造的結果（壠中老師 CA）。

7.5 結語

101 大樓讓臺北繁華的都市風情找到了向國際行銷的著力點，但光有 101 大樓卻成就不了一個城市的魅力。特點可以兀自閃亮，但特色卻是諸多亮點集體交輝所形塑而成的質感與辨識度。要有質感，則需要一定數目的亮點相互襯映；要有辨識度，則交輝需要聚焦在共同方向上。

這四所學校的經驗顯示，讓學校綻放光采的特色課程絕非一蹴可幾，需要以社群集智為動能，以教育願景為方向，以學校資源為素材，長期聚焦學校教育能量並深化、強化其影響力。在此過程中需要面對許多挑戰，例如：如何提升教師專業與維持熱情、如何讓特色課

程／活動與考科學習相輔相成而非相互競爭、如何消弭課程理想與實際之間的落差、如何合理分配行政支援、時間與經費的投入、如何適應行政團隊的更迭、如何激發教師社群自我超越的意志等。然而，這些挑戰並不是需要被戰勝的敵人，而是途中不斷催逼的馬刺，敦促教師與學校能更有智慧地帶領學生一同享受學習與成長。

在競爭的年代裡，行銷學校特色已成為學校經營的必要作為，但特色不只是製造差異感，學校最重要的使命是透過課程與教學培育人才。因此，將課程與活動的價值發揮到最大，協助學生獲得完整而適性的學習經驗以擴大實現個人潛能的機會，才是特色真正的意義。若能藉由課程充分發揮學校既有條件與資源的價值，系統性地落實教育理念於各種師生互動的機會中，引領學生看見自己成功的希望，則特色將會是這過程中自然且必然的產物。換言之，特色是一種理念趨動實務進而實踐願景的歷程，是在回歸教育的本質，深刻透析學生學習需求與教師專業成長動能，基於學校條件與目標，營造自我精進氛圍、支持系統及各因素之間的綜效時，所呈現出學校特有的質感與辨識度。不管是幫助學生確立自我價值、從 A 到 A+ 超越框架的精神或以解決問題或研究精神融入生活思維，學校所提供的都是對於教育、學習與學生的一套理論與假設，積極實踐與研究的保證，以及不斷自我修正與精進的決心。如何做得深入與到位進而展現成果，則是特色是否耀眼的關鍵。

參考文獻

- 何福田（2004）。學校特色與自我行銷。研習資訊，21（6），1-6。
- 林天祐（2009）。學校特色發展的概念與理論。教師天地，158，8-14。



高中優質化輔助方案補助學校 之學習弱勢扶助策略

- 8.1 前言
- 8.2 學習弱勢學生與學習弱勢扶助的界定
- 8.3 「學習弱勢扶助」推動策略
- 8.4 不同類型高中的學習扶弱推動策略
- 8.5 問題與困境
- 8.6 未來展望



黃淑苓、熊同鑫

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

8.1 前言

「帶好每一位學生」、「成就每一個孩子」是二十世紀末以來，許多國家的主要教育理念；該理念與政策在於確保每一位學生獲得應有的學習和潛能發展，保障個人教育學習和生涯發展權利，必須致力扶助「學習弱勢學生」——因為個人、家庭或學校教學因素而未能達到應有的學習成就，甚至持續落後同儕者（行政院教育改革審議委員會，1996；Kelley & Shaw, 2009; Murphy, 2010）。「學習弱勢扶助」是近年國內教育施政重點之一（吳清基，2011；教育部教育研究委員會，2011；蔣偉寧，2012），「十二年國民基本教育」政策亦甚為重視之（教育部，2012a）。「高中優質化輔助方案」為教育部推動「十二年國民基本教育」的先導計畫方案之一，「學習弱勢學生扶助」自 2007 年開始列為該方案第一期程三大重點發展面向之一，為第一期程學校計畫審查重點項目之一（教育部，2008a，2009）。「高中優質化輔助方案」是由學校自行評估、規劃整合性學校本位「學習弱勢學生扶助」計畫。

101 學年度結束時，有 37 所高中完成方案兩期程的學校優質化經營計畫，「學習弱勢學生扶助」為其中程重點項目，優質化學校六年來（96~102 學年度）施行的相關具體措施及相關成果，值得加以探究。透過檢視優質化學校成果，一方面發現有效改進之措施，供其他學校參考；另一方面反思既有作為，促進國內有關「學習弱勢學生扶助」相關研究與實務發展。本文旨在：（1）闡述有關「學習弱勢學生扶助」的理念與規劃原則；（2）描述優質化學校有關「學習弱勢學生扶助」具體措施及施行狀況；（3）反思優質化學校「學習弱勢學生扶助」的實施，提出未來實務運作與研究之相關建議。

8.2 學習弱勢學生與學習弱勢扶助的界定

「學習弱勢學生」在「高中優質化輔助方案」中，著重於「學業成就落後」，包含但不限於「高中職學生學習扶助方案」（2007年）和「教育部補助高級中等學校扶助弱勢學生提升學習素質注意事項」（2011年）的扶助對象。凡是在學校學習適應不佳、未能發展應有的學習成就，即是「學習弱勢學生」，應及時獲得適當之扶助，以提升其學習品質。「學習弱勢學生」為在學校發生「學習適應困難」的學生，「學習適應困難」包括學業成就、校園生活、人際關係、行為規範等面向，而學業成就低落是其中最明顯的表徵；社經文化不利如原住民學生、中低收入戶學生、新移民學生和身心障礙學生等「弱勢族群」學生是「學習適應困難」的高風險群，但是「非弱勢族群」學生也可能因為學習環境如教學問題等因素發生「學習適應困難」（洪儷瑜，2001；黃淑苓，1999）。

「學習弱勢學生扶助」必須及時發現「學習弱勢學生」需求，並及早依據學習需求提供適切協助。圖 8-1 為作者綜合國內、外學者對於「學習弱勢學生」或低成就學生的探討（林建平，1996；洪儷瑜，2001；張新仁，2001；黃淑苓，1999；Daly, Witt, Martens, & Dool, 1997；Murphy, 2010；Kelley & Shaw, 2009）。圖 8-1 的右側顯示學生除了學業成績低落，往往也有學習態度、出席參與、課堂行為、學習習慣及人際關係問題。圖 8-1 的中間顯示造成「學習弱勢學生」學習適應困難行為表現問題的因素，包括缺乏機會或足夠時間學習或精熟、缺乏學習資源、適當的指導與輔導或適宜的支持和鼓勵，「學習弱勢學生」較可能發生「不會學、不能學或不想學」的情況。圖 8-1 的左側顯示「學習弱勢學生」的學習適應困境導因於家庭、個人、學校和社區。「學習

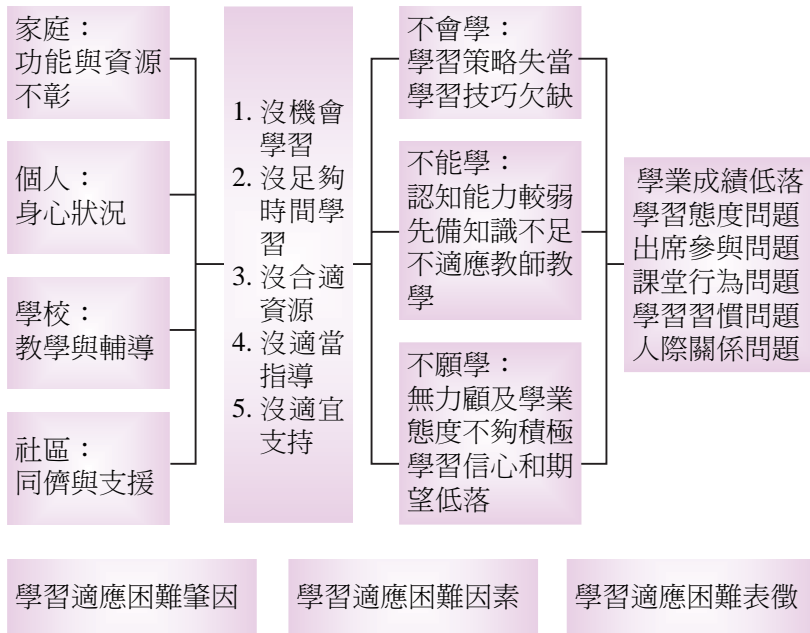


Figure 8-1 「學習弱勢學生」學習適應困難
 資料來源：作者繪製。

弱勢學生」的學習適應困難主要導因於家庭和個人，包含家庭、社區經濟或文化不利或個人身心因素，在此情況下，學校的作為可以改善或惡化學生的學習困境 (learning barriers) (Adelman & Adelman, 2000; Murphy, 2010)。

圖 8-2 表達學校應成為「學習弱勢扶助」支援系統的基地，連結家庭、社區和政府資源，提供「學習弱勢學生」適切且完整的扶助 (Adelman & Adelman, 2000; Adelman & Taylor, 2002; Kelley & Shaw, 2009; Murphy, 2010)。學校應運用資源經營三級預防輔導的全方位扶助 (full services) 機制，一級預防輔導在於全面提升教與學成效，促進學生學習和發展，降低學生發生學習適應困難機率；二級預防輔導在於及早發

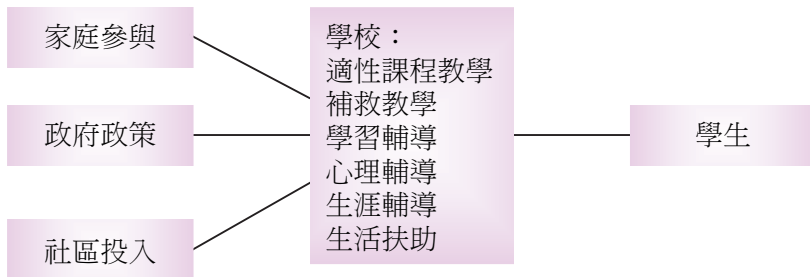


figure 圖 8-2 學校全方位學習弱勢扶助機制

資料來源：作者繪製。

現瀕臨發生學習適應困難的學生，及時給予扶助，避免嚴重適應問題發生；三級預防在於積極扶助已經發生學習適應困難的「學習弱勢學生」，重建其學習動機和能力，以提升學習成就；而且各項扶助、機制需要適性適才，因應個別需求（Adelman & Adelman, 2000; Adelman & Taylor, 2002）。對應上文所探討的學習適應困境，圖 8-2 顯示學校的「學習弱勢扶助」措施層面包括促進家庭參與和社區投入，並善用政府政策資源，如國內的「教育部補助技職校院及高級中學辦理原住民教育實施要點」、「推動高風險家庭關懷輔導處遇實施計畫」、「教育部推動教育優先區計畫」、「高中優質化輔助方案」等，評估學生的需求，規劃包括全面性的適性課程教學促進全體學生正向學習發展、及早發現並扶助有需要的學生、尋求資源協助學生穩定生活以利學習。學校導師、任課教師和各處室應建立「促進全體學生學習發展」的共同願景，發展協同合作的社群關係，推動系統化的「學習弱勢扶助」（Adelman & Adelman, 2000; Kelley & Shaw, 2009）。

針對已經發生學習低成就的「學習弱勢學生」，學校的補救教學與輔導，必須落實因材施教。首先應確認補救或輔導對象，其次要診斷學生的學習優勢與弱點，接著規劃執行教學與輔導措施，然後持續

評估成效並據以調整教學輔導機制。圖 8-3 呈現補救教學與輔導的評量—介入—再評量的反覆歷程（洪儷瑜，2001；張新仁，2001；黃淑苓，1999；Adelman & Adelman, 2000; Kelley & Shaw, 2009）。補救教學與輔導應盡早介入，不只要針對學業弱點或弱點補救提升，也要妥善幫助學生發揮優勢學習，以提升學習信心。依據學習診斷，部分學生需要學習或考試策略的培訓；有些學生需要強化學習自信和動機；有些學生必須調整教材和教法。因為學生的學習需求不同，補救教學與輔導應以個別化設計為原則，學校可考量運用資訊科技、同儕、社區資源人士等，以補人力、物力之不足。



Figure 圖 8-3 補救教學輔導歷程

8.3 「學習弱勢扶助」推動策略

完成六年計畫的 37 所優質化學校

本文以 2013 年第一梯完成「高中優質化補助方案」六年學校經營計畫的 37 所學校為分析對象。為利分析，將之歸類為四大群組。都市地區公立高中類有 14 所國立高中位於都會地區、都會邊緣、或縣治所在，以及一所臺北市立高中。偏遠地區國立高中類包括 11 所偏遠國立高中。六所縣市立高中，皆為附設國中部之完全中學。五所私立高中則歸類為一群組。各類屬性參見表 8-1。

表 8-1 37 所高中屬性

類別	附設 國中部	附設 高職部	綜合 高中	北	中	南	東	外島	合計
私立高中	4	0	3	1	0	2	2	0	5
縣市立完全中學	6	0	1	4	0	2	0	0	6
公立都會地區高中	0	2	2	6	1	3	5	0	15
國立偏遠地區高中	0	7	10	3	2	3	1	2	11
合計	10	9	16	14	3	10	8	2	37

資料來源：作者彙整 96 學年度教育部高中優質化輔助方案 37 所學校經營計畫書。

「學習弱勢扶助」的推動策略

經費

學校「學習弱勢扶助」經費最主要投入課業輔導鐘點費，其次為小團體輔導或同儕助教培訓經費等業務費；另有五所學校投入經費購置成績分析、自主學習軟體、電腦資訊設施等設備。不含「多元學習與表現」經費（服務受益對象為全體學生），各校三年「學習弱勢扶助」業務費金額從 11 萬元（占該校總體計畫經費 0.8%）到 130 萬元餘（占該校總體計畫經費 10%）不等，半數以上的學校三年投入業務費少於 50 萬元。

課輔方式

各校「學習弱勢扶助」各項具體措施分布情形呈現於表 8-2，補救課程包括「一般補救課程」、「精緻化補救課程」、「適性課程」和「新生銜接課程」；輔助措施包括學習輔導與諮詢、同儕輔導，以及多元學習與表現機會；學習診斷和學生學習表現分析則用於評估學生

表 8-2 37 所高中的「學習弱勢扶助」具體措施

扶弱措施 學校類別	新生銜接課程	學習策略診斷	學習輔導與諮詢	學生學習表現分析	一般補救課程	精緻化補救課程	適性課程	同儕輔導	多元學習與表現機會
私立高中	2	2	2	1	5	1	1	3	5
縣市立完全中學	0	1	0	0	6	0	0	0	6
都會地區公立高中	1	2	5	3	15	3	2	4	15
偏遠地區國立高中	1	3	0	1	11	2	1	2	11
合計	4	8	7	5	37	6	4	9	37

資料來源：作者彙整。

需求。所有高中都有「一般補救課程」，即課後、夜間、假日課業輔導班，甚或包含夜間自習班。高中長期依循「臺灣省高級中學課業輔導及假期聯課活動實施要點」（教育部，1993）、「高中職學生學習扶助方案」（教育部，2007）、「教育部補助高中職學生學習扶助注意事項」（教育部，2008b）等開辦補救教學，並以弱勢族群低成就學生為優先對象，部分學校將體育班、美術班及音樂班學生列為主要扶助對象；部分學校以原班開課，體育班則多以班為單位參加。課業輔導班授課教師以徵求校內教師志願任課者為主，少數徵聘退休教師或實習教師。課業輔導內容主要交由授課教師自行規劃，多數以當學期進度為課業輔導內容，教學方式常見重新講解和試題演練。第一期程後期，多所學校漸次調整原班課業輔導的作法。

「精緻化補救課程」指教師能因應學生需求自編教材、創新教學

或是分級分組教學的「課業輔導」。六所高中推行「精緻化補救課程」，鼓勵教師自編適性補救教學教材或教法創新，有些則配合進行行動研究，持續檢視學生需求、教材教法適切性。「適性課程」指在高中學分課程中安排分級選修課程，以供不同程度、不同需求的學生跑班選修，四所學校有部分適性課程的規劃與運作。「新生銜接課程」指提供入學成績較低的新生於開學前暑假或第一學期進行國、高中銜接課程或高一基礎課程加強學習，有四所高中辦理「新生銜接課程」。

學習診斷與認輔

八所學校的計畫提及「學習診斷」，有四所主要評估低成就學生的學習策略；一所包括學業和學習策略的診斷；兩所以學業成績分析為主；一所則鼓勵任課教師和導師自行進行學習診斷；前五者較符合「學習診斷」精神。另有五所學校持續監控、分析學生學習表現，或以購置評量系統，或以入學成績和定期考察成績進行迴歸預測，或提供篩選補救教學對象，或回饋師生學習增長與否。

「學習輔導與諮詢」或由輔導室辦理小團體輔導，或由教師從事認輔，或由導師或熱心教師提供諮詢輔導，共有七所高中有「學習輔導與諮詢」措施。「同儕輔導」通常為學校招募培訓成績中上、熱心服務的學生為同儕輔導志工或同儕助教，為學習弱勢學生提供課業諮詢、分享讀書方法、陪伴讀書等，共有九所學校推行「同儕輔導」。

強調多元學習

各校皆鼓勵全體學生多元學習與表現，以利增進學習弱勢學生自信和動機。各校都鼓勵學生參與校內、外競賽；有職業學程或附設職業類科學校，都積極輔導學生取得丙級或乙級證照；有原住民專班或原住民學生人數較多學校，會辦理族語認證輔導，鼓勵原住民學生參

與。各校運用優質化補助經費增辦多元學習活動，包括增設社團或外語課程、增加演講和參訪、增辦展演等。有兩所學校讓高年級學生為學弟妹辦理營隊，一方面寓教於樂，一方面培養學生實務運作能力。有四所學校有學習護照，其中兩所學校有明確多元學習指標。

8.4 不同類型高中的學習扶弱推動策略

檢視 37 所高中的「學習弱勢扶助」具體措施，可以發現：（1）各高中「學習弱勢扶助」規劃與運作存在很大差異，而且各校投入情況未必與學生的入學「基測成績」分布有關聯；（2）各校以傳統課後補救教學的「一般補救教學」模式為主要措施，且投入資源有限；（3）各校普遍提供多元學習和表現機會，但是否足以幫助「學習弱勢學生」發揮潛能、提升自信，尚未有足夠資訊可評估。

私立高中之學習弱勢扶助具體措施

有五所私立高中學生入學「基本學力測驗成績」（以下簡稱基測成績）落差不小。這五所私立高中都能提供學生多元學習與表現機會，並積極關心經濟弱勢學生。表 8-2 顯示兩所實施學習診斷，但是其中一所只診斷學習策略；一所進行學生學習表現分析；兩所提供新生銜接課程；三所提供一般性補救教學課程；一所提供精緻化補救教學課程；一所提供適性課程；三所實施同儕輔導；兩所提供學習輔導諮詢。

其中，36 號學校「學習弱勢扶助」連結既有的弱勢學生資源，做跨處室整合，提供弱勢學生經濟、文化、動機、自信和學業的系統性協助。強化原住民學生對原住民族文化的認知與認同，鼓勵原住民學生服務部落，增進學生自信，積極鼓勵學生升學。提供學生多元學習機會和表現舞臺，鄉土文化考察、參與競賽或展覽、參與專題和取得證

照、體驗活動等。第一年計畫即著手強化學生學習評量與診斷，鼓勵教師運用評量分析，回饋教學。依據學生學習問題編寫英文、數學科編序教材，對於學習落後學生進行一對一或小組之「精緻化補救課程」。

縣市立完全高中之學習弱勢扶助具體措施

六所縣市立完全中學之中，一所為綜合高中，四所設有體育班，一所設有原住民專班。兩校位處都市近郊的學校最低基測成績在 PR70 以上，另三校較低。如表 8-2 所示，各校都能提供學生多元學習與表現機會，而「學習弱勢扶助」的主要具體措施以「一般補救課程」為主，補救教學對象多為體育班、藝能專長或原住民學生。

都會地區公立高中之學習弱勢扶助具體措施

15 所學校之中，兩所設有高職部，兩所為綜合高中。學生入學基測成績平均是 37 校中最高、也最集中的。除了都提供學生多元學習與表現機會和「一般補救課程」之外，各校「學習弱勢扶助」具體措施差異較大。如表 8-2 所示，三所有「精緻化補救課程」，兩所有「適性課程」，一所有「新生銜接課程」，四所有「同儕輔導」，五所有「學習輔導與諮詢」，兩所有「學習診斷」，三所進行「學生學習表現分析」。15 所學校皆有「一般補救教課程」，對象多為體育班、藝能專長、原住民學生或其他弱勢族群學生。多數學校「學習弱勢扶助」策略，第一期程至第二期程間並無明顯修正或調整。

學生入學基測成績高差異的 4 號學校，從第一年逐漸建置系統化的學生學習提升機制，並逐年檢討調整。以電腦資訊系統，貫串各處室、導師、授課教師、學生和家長形成學習輔導網絡，並且逐漸形成重視和應用教學資訊於學生學習輔導的風氣。其具體措施包括學生學習表現分析與回饋、學生學習檢核指標、多元學習、補救教學和適性

選修課程、同儕輔導等。建置「學生學習及學校效能多元檢核機制」和「學生學習成就回歸分析機制」具獨創性。

偏遠地區國立高中之學習弱勢扶助

偏遠地區國立高中分為兩類型：（1）離島地區及（2）位於非縣治所在之鄉鎮且未鄰近大型都市。11 所偏遠地區國立高中，其中有八所為綜合高中，均設有高中部（含職業學程）和高職部；一所學校於第二期程增設原住民專班。此類學校的學生入學基測成績，有五所為高差異型，高分群達 PR90，低分群在 PR40 以下；六所為中度差異型，PR 值分布於 60~85 間。

學生入學成績高歧異度的學校，有兩所在高一即安排學習扶助或課業輔導班；一所設置單元診斷教學、補救教學及自學輔導；三所設置同儕輔導。學生入學成績歧異度較低的學校，有兩所設置學生學習診斷系統，其中一所規劃預警系統，協助學生掌握自身學習狀況；一所提供個別輔導方式，追蹤學生學習成效。

對於弱勢學生的定義，有八所學校提及經濟弱勢、兩所學校納入文化不利因素、一所學校考量族群弱勢問題。對於經濟弱勢學生，多數學校設置經濟弱勢學生入學成績優秀獎學金，吸引成績優秀但家境清寒者入學。課業學習表現不突出，且家庭經濟弱勢者，學校基於照顧在地學子的理念會籌募經費，協助學生安心就學。例如：16 號學校採用的方案是結合教育部學產急難救助基金、大愛清寒救助金及學校自募捐款，以清寒獎助學金的方式協助學生；21 號學校由校內教師成立基金會，再結合校外慈善及公益團體經費，提供經濟弱勢學生工讀或急難救助金，並於 98 年度搭配教育部「就學安全網攻讀」計畫，扶助學生；29 號和 31 號高中，採結合社區或家長會等外部資源的方式，協助清寒學生。

有兩所高中指出學生處於主流文化不利之境，影響學生的自信心，透過特色課程和藝術課程，強化學生對於自身文化的自信，如 20 號學校在第二期計畫中延伸課程，開設原住民相關課程。關注原住民學生的學習權益，有三所學校在其課業輔導方案中，開設族語課程與族語認證考試輔導，協助學生通過族語認證。31 號高中在第二期計畫中增設原住民專班，以培育原住民菁英為導向。然而，有一所學校原住民生的比例高達 45%，卻未規劃特色課程或族語認證輔導。

11 所學校的弱勢學習或低成就者的扶助計畫，均以課業輔導或補救教學為主。實施的時段在夜間或週末，科目以英文、數學或理化科目為主，31 號高中則針對職業類科，安排證照類科或專業科目的補救教學。有四所學校採數位化學習網或資源網推動自主學習式補救教學，如 20 號高中設置了資源教室、學習站（learning stations）、數位學習系統等多元型態的自主學習資源；29 號高中以 e 化線上教學為主，培養學生自學和自制能力，提升學科競爭力；31 號高中透過圖書館 e 化資訊設備，建立網路補救教學系統。學校對於 e 化的網路教學方式，抱持著正向肯定態度，但軟體的版權、教材的開發、學生學習效果的檢視，則是學校推動數位化教學面臨的挑戰與困境。

8.5 問題與困境

學校「學習弱勢扶助」機制存在規劃和執行兩方面的問題，有待改善。

系統與規劃

規劃面的問題主要有兩方面：學校缺乏系統化評估、規劃和檢核機制，以及相關人、物、力的聯結與整合。多數學校沿用原有的「課

業輔導」作法，未事先運用資料分析評估對象的學習類型和數量、需求與扶助或輔導型態，也多未思考補救課程教學需要重新設計，且成效也需要經常檢核。究其原因，一是學校目前行政團隊業務和教師教學負擔業已繁重，挪不出更多時間或心力投入評估、分析和規劃課程，處室及教師之間缺乏橫向溝通習慣；二是行政團隊和教師不熟悉「資訊導向決策」、系統思維及適性補救教學的相關概念，較少有效應用科技導入，強化學生學習和減輕教師負擔。

執行與運作

運作面的問題，主要為參與者的參與意願和成效評估。學校執行過程常見學生參與意願不足，無法開班或開班後逐漸流失學生。部分原因為學習落後學生學習動機和學習堅持力較為低落；部分是因為開課時間在晚上或假日，學生有交通問題或打工需求；部分則是因為課程內容和方式無法滿足學生需求。另外，教師開課意願是學校推動補救教學的困難之一，需要補救和願意補救的供需失衡情況因校、科不同。目前各校「補救課程」成效多數缺乏明確追蹤紀錄與檢討，補救課程教材和教法多無紀錄保存，無法累積績效，不利檢討改進和永續發展。另外，多校運用數位學習以因應繁重教學負擔和便利學生學習，但當學校仰賴商業學習軟體時，卻發生版權維護難以為繼的窘境。

8.6 未來展望

「學習弱勢扶助」是無可推卸又極具挑戰的教育任務，有效「學習弱勢扶助」需要學校整體動員費心規劃和執行。學校宜利用學校入學成績或資料、在校學習資料或佐以其他資料，分析評估學校「學習

弱勢扶助」需求。在規劃「學習弱勢扶助」機制，宜採三級預防輔導和全方位服務概念的有機系統或模組化系統，整合校內各單位和相關人員，具體措施宜多樣化，以有效因應個別需求。學校可以透過校際交流、校際結盟、專業學習社群、鼓勵行政或教學行動研究等方式培養行政團隊和教師「資訊導向決策」(information-based decision)、系統思維(systematic thinking)、適性補救教學(adaptively remedial instruction)知能，以及溝通整合和實踐能力。以下是一所私立高中在致力於有效且系統化補救教學，運用 Moodle 系統幫助師生紀錄和對話後的反思，顯示該校逐漸發揮系統影響：

在正常的上課中，通常教學是單向傳輸，老師教、學生學；但是在補救教學中，是以學生為主體，教材為輔助，在嘗試及探索的過程中逐漸建構學生的學習體系，簡言之即「動手做」！易激發學生多樣性的思考能力而達到預期的學習目標！（36 號學校第一期程成果報告書，頁 15）

「學習弱勢扶助」對象宜由常模參照模式和弱勢族群身分界定，轉向標準參照模式和需求導向（教育部，2007，2008b，2012b）。「標準參照模式」有助於對象的篩選、補救課程設計與實施、成效檢核評估的連貫，且可促進學生自我檢視。教師團隊亦可依學習指標，協力開發適性教材教法，各依專長認領單元研發，並透過網路交流、校際結盟等方式，建立學科完整的分級補救教材教法、建置 e 化學習網絡。政府宜獎勵教師研發有效教學或補救教學教材。「補救教學」課程宜單元化（數節到數週），並依學科屬性考量編序規劃，教師宜依專長任教單元，課程名稱和目標宜明確，如基礎代數、函數、機率、英文關係代名詞與關係子句等，使學生和輔導者易於選擇安排。透過

協力合作，並妥適運用數位學習，有助於分擔教師的負擔，滿足不同需求的學生，以增進師生參與意願。

偏遠地區學校和原住民學生比例高的高中，「學習弱勢扶助」除了課業學習為主的扶助，同時宜考量經濟弱勢和文化弱勢學生的扶助。原住民學生不一定等同學習弱勢，但在文化、語言、經濟等相對弱勢條件之下，他們的學習需求會和非原住民籍學生有所差異，各校宜針對原住民學生的需求規劃輔導內容，如族語認證考試的輔導。因應十二年國教推動，原住民學生人數多的縣市和學校，應參考相似學校之方案，規劃符合扶弱原則的原住民學生入學機制和培育計畫。

「高中優質化輔助方案」補助高中的經費投入「菁英學生拔尖」額度和比率明顯大於「學習弱勢扶助」，顯示學校致力拔尖甚於扶弱。然而，部分高中已有反思：

升學的競爭是每個學校存活的戰場，但依據歷史悠久的入學排名，每個學校要有大突破並非易事……。也許我們該回頭來照顧那些不管是欣然、自願或是無奈、逼不得已進入學校的所有學生。（24 號學校 98 號學校經營計畫書，頁 10）

有的學校自始即將扶助「學習弱勢」視為學校優質化的一環，積極作為：

提供學習弱勢（包含學習基礎弱勢、社經文化背景弱勢、原住民學生、身心障礙學生、學習動力弱勢等）學生，提供積極性輔助與輔導作為，是教育工作者責無旁貸的使命……，「扶弱」將是確保整體優質化重要的關鍵因素。（4 號學校第一期程成果報告書，頁 27）

隨著十二年國民基本教育的全面推動，每一所高中都將面臨學生組合的再重組；學校的學生組合將更具差異性。學校宜投入更多心力檢視現有「學習弱勢扶助」機制和成效，調整成一套有效又可行的校本機制，以發揮「成就每一位學生」的教育目標。學校、社區和家庭都宜思考、師法芬蘭「提升一整個世代平均素質」，而非只是提拔少數菁英的教育理念，共同致力「成就每一位學生」。

參考文獻

- 行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革諮議總報告書。臺北市：行政院。
- 吳清基（2011）。教育施政理念與政策。取自 <http://blog.smps.tp.edu.tw/~shinyicc/download.php?id=114>
- 林建平（1996）。學習輔導：理論與實務。臺北市：五南。
- 洪麗瑜（2001）。義務教育階段之弱勢學生的補救教育之調查研究。師大學報，**46**（1），45-65。
- 張新仁（2001）。實施補教學之課程與教學設計。教育學刊，**17**，85-106。
- 教育部（1993）。臺灣省高級中學課業輔導及假期聯課活動實施要點。臺北市：作者。
- 教育部（2007）。高中職學生學習扶助方案。臺北市：作者。
- 教育部（2008a）。高中優質化輔助方案新申請學校初審審查表。臺北市：作者。
- 教育部（2008b）。教育部補助高中職學生學習扶助注意事項。臺北市：作者。
- 教育部（2009）。高中優質化輔助方案。臺北市：作者。
- 教育部（2012a）。十二年國民基本教育——開啟孩子的無限

- 可能。取自 <http://12basic.edu.tw/>
- 教育部教育研究委員會（2011）。**中華民國教育報告書：黃金十年、百年樹人**。臺北市：教育部。
- 黃淑苓（1999，5月）。**補救教學之設計與實施**。學習落後學生的補救教學與輔導研討會，國立中興大學教育學程中心，臺中市。
- 蔣偉寧（2012）。**教育施政理念與政策**。取自 <http://www.edu.tw/userfiles/url/20121015161423/10109%e6%95%99%e8%82%b2%e6%96%bd%e6%94%bf%e7%90%86%e5%bf%b5%e8%88%87%e6%94%bf%e7%ad%96%e4%b8%8a%e7%b6%b2%e7%89%88%ef%bc%89.pdf>。
- Adelman, H. S., & Adelman, L. (2000). Looking at school health and school reform policy through the lens of addressing barriers to learning. *Children's Services: Social Policy, Research, and Practice*, 3(2), 117-132.
- Adelman, H. S., & Taylor, L. (2002). Building comprehensive, multi-faceted, and integrated approaches to address barriers to student learning. *Childhood Education*, 78(5), 261-268.
- Daly, E. J., Witt, J. C., Martens, B. K., & Dool, E. J. (1997). A model for conducting a functional analysis of academic performance problems. *School Psychology Review*, 26, 554-574.
- Kelley, C., & Shaw, J. J. (2009). *Learning first!: A school leader's guide to closing achievement gaps*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Murphy, J. (2010). *The educator's handbook for understanding and closing achievement gaps*. Thousand Oaks, CA: Corwin.



高中優質化閱讀推動的具體 作為及成效分析

9.1 前言

9.2 優質化計畫閱讀執行狀況

9.3 困境與挑戰

9.4 未來展望與建議



陳鳳如、林賜郎

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

9.1 前言

迎接知識經濟時代的來臨，人類知識的總量以每五年增加一倍的速度成長，身處於如此資訊爆炸的時代，除了要學習如何蒐集資訊外，更重要的是要懂得如何去篩選、整理有用的資訊，以及淘汰龐雜無用的資訊，而閱讀在此過程中成為一項非常重要的能力（王生佳，2009）。因此，閱讀能力不但是學生學習的重要工具，亦是個人終身學習的基本素養，更是許多學科學習的先備技能，難怪許多國家的基礎教育都將其列為重要的素養之一（柯華葳、詹益綾、張建妤、游婷雅，2008）。

李家同（2010）在「大量閱讀的重要性」一書中提到，求學時期須培養喜愛廣泛閱讀的習慣，離開學校後仍應保有持續閱讀的習慣。因為缺少閱讀，整體視野及觀念很容易被侷限，且閱讀能力不足，學習任何科目都會有困難。由天下文化出版的「閱讀是一輩子的事」一書中，邀集 20 名各領域名家現身說法，暢談閱讀的重要、樂趣，以及閱讀對他們人生如何產生重大影響（南方朔等，2010）。前飛利浦總裁羅益強（2010）提出「閱讀就是生活」，他認為一個人的成長包含兩部分，一是身量的成長，一是心靈的成長，前者成長靠食物，後者就要靠閱讀。此外，王品集團創造人戴勝益（2010）認為閱讀是心理平衡的調適，面對愈大的壓力，愈想從閱讀中得到平衡，因為閱讀提供了滋養及勇氣。世界巨富華倫·巴菲特從小就養成閱讀的習慣，七十多年來不曾間斷，曾有人問他成功的智慧是什麼，他回答：「閱讀，閱讀，再閱讀」（崔孝燦，2011）。

從 2006 年起，臺灣參與兩個評量學生閱讀能力與基礎素養的國際評比測驗，一為「經濟合作發展組織」（Organization for Economic Co-

operation and Development, OECD) 每年針對剛完成基礎教育的15歲學生進行閱讀、科學、數學的「國際學生評量計畫」(Programme for International Student Assessment, PISA), 另一為國際教育評估協會(International Association for the Evaluation of Education Achievement, IEA) 針對國小四年級學童所舉辦的閱讀素養計畫(Progress in International Reading Literacy Study, PIRLS)。而臺灣在 PIRLS 2006、PISA 2006、PISA 2009 之國際閱讀評量的表現均不理想, 尤其在 PISA 2009 的閱讀表現落後於亞洲各主要國家, 僅略高於澳門, 且 PIRLS 2006 的報導顯示: 學生為興趣而閱讀的比例排名國際最後, 這對臺灣的整體教育成效而言, 無異是個警訊(柯華葳等, 2008; 林煥祥、劉聖忠、林素微、李暉, 2008; 臺灣 PISA 國家研究中心, 2011)。

根據閱讀發展的理論, 兒童學習閱讀的歷程可分成「學習閱讀所需要的能力」(learn to read) 和「透過閱讀學習新知識」(read to learn) 兩大階段, 所以大部分小學三年級以前都在學習如何閱讀, 之後漸漸透過閱讀自發的學習(柯華葳等, 2008)。謝錫金(2008)提到, 學校是學生學習的重鎮, 在學校如何推動閱讀教育是提升學生閱讀能力的關鍵, 香港這幾年來, 透過課程改革、學校閱讀環境改善、教師培訓方式改變、提升孩子自學能力等, 一步步改變了香港的閱讀教育現狀。無怪乎 2006 年 PIRLS 評比結果, 香港學生閱讀的自我概念及閱讀信心都改善了, 閱讀量也增多, 且高層次閱讀能力位居世界第一。可見閱讀教育的推動策略改變, 的確為香港學生閱讀能力的提升帶來了神奇的效果。而我國高中階段的學生正處於透過閱讀大量吸收新知及廣泛涉獵資訊的關鍵期, 學校教育如何系統的規劃閱讀教育及相關活動, 並且有效的推動, 是提升學生閱讀能力及素養的當務之急。

國家建設、經濟發展, 一切都以人才培育為先。根據聯合國教科

文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）的統計，目前全世界實施十年以上國民基本教育的國家計有 46 國，與先進國家相比，我國九年義務教育之年數已屬後段班。同時，審視國民教育現況，仍存在城鄉差距、良莠不齊、資源不均、升學壓力過重等問題，尤其是近半數高中職校是私立，學費高出公立四倍以上，且就讀私校的學生多數來自中下階層的家庭。為了全面解決現階段教育困境，並加強國家人力素質的提升，逐步推動十二年國民基本教育，並於 96 學年度起先行實施「高中優質化輔助方案」（以下簡稱本方案）。有鑑於閱讀的重要，各參與本方案的學校莫不把提升學生的閱讀表現、培養學生的閱讀習慣，以及涵詠學生的閱讀素養列為推動重點之一。

綜合前述，本文乃就先期參與本方案的 37 所學校在閱讀推動的具體作為、執行成效、問題與困境進行分析，繼而對未來推動閱讀的展望提出建言。

9.2 優質化計畫閱讀執行狀況

根據先期參與本方案的 37 所學校在 96 學年度和 98 學年度的計畫書、第一期程三年和第二期程第一年（99 學年度）的執行成果報告，分析其在閱讀推動的具體作為及執行成效，再將初步分析結果寄送此 37 所學校檢核及修正，再進行數據的統計分析。

各學校在閱讀推動的具體作為

分析各學校在閱讀推動的具體作為時，因新北市立一所高中缺 96 學年度的計畫書、基隆市立一所高中缺 96 學年度和 98 學年度的計畫

書，無法加入分析外，其餘皆按具有該項閱讀推動之具體作為的學校一一計次。至於該項閱讀推動之具體作為的比例，是以有該項閱讀推動之具體作為的學校數除以全體參與分析的學校總數所得百分比表示（96 學年度和 98 學年度分析學校總數分別為 35 所和 36 所）。分析結果將 37 所學校在閱讀推動的具體作為，歸納整理成八大類，茲將各類項詳細的具體作為及執行內容，說明於後。

改善圖書館閱讀環境及充實設備

有關「改善圖書館閱讀環境及充實設備」的詳細執行內容計有八項，96 學年度和 98 學年度總計校數分別有 77 所和 90 所，其中皆以「豐富圖書館館藏」所占校數比例最多（68.57%、69.44%），其次為「改善閱讀環境」（48.57%、52.78%），第三為「更新電腦、資訊媒體設備及改善桌椅設備」（34.29%、38.89%）（如表 9-1）。從 96 學年度至 98 學年度，在「改善圖書館閱讀環境及充實設備」的具體作為上，七項執行內容之校數及比例均有增加的趨勢。

提供線上閱讀平臺

有關「提供線上閱讀平臺」的詳細執行內容計有三項，96 學年度和 98 學年度總計校數有三所和九所，其中 98 學年度以「建置線上互動式閱讀平臺」所占校數比例最多（11.11%）（如表 9-2）。從 96 學年度至 98 學年度，在「提供線上閱讀平臺」的具體作為上，三項執行內容之校數及比例皆有增加的趨勢。

舉辦閱讀相關活動

有關「舉辦閱讀相關活動」的詳細執行內容計有 16 項，96 學年度和 98 學年度總計校數有 93 所和 130 所，其中皆以「舉辦演講及講座」

表 9-1 「改善圖書館閱讀環境及充實設備」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
提供閱讀場地	4	11.43%	6	16.67%	含提供晚自修、自習場地
開放式圖書空間	2	5.71%	2	5.56%	
建置資訊數位圖書館	6	17.14%	8	22.22%	含建立電子書資料庫、購買圖書館管理軟體系統
改善閱讀環境	17	48.57%	19	52.78%	
更新電腦、資訊媒體及改善桌椅設備	12	34.29%	14	38.89%	含提供電腦專區、討論專區
提供多媒體資源	3	8.57%	5	13.89%	
豐富圖書館館藏	24	68.57%	25	69.44%	
設置班級書箱	9	25.71%	11	30.56%	圖書分送各班級、班級套書、訂閱班級書報、以班為單位借書

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

表 9-2 「提供線上與校內閱讀場域」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
建置線上互動式閱讀平台	1	2.86%	4	11.11%	含閱讀網站架設、讀書心得網路分享
成立閱讀部落格	1	2.86%	2	5.56%	含寫作部落格
設計閱讀網頁	1	2.86%	3	8.33%	含電子刊物製作、讀書會網頁

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

所占校數比例最多（48.57%、66.67%），其次為「推動學習護照」（37.14%、52.78%）（如表 9-3）。從 96 學年度至 98 學年度，在「舉辦

閱讀相關活動」的具體作為上，14 項執行內容之校數及比例均有增加的趨勢。尤其在「舉辦演講及講座」、「舉辦書展」、「推動學習護照」及「舉辦文學營等活動」四項，提高 10% 以上。

成立讀書會

有關「成立讀書會」的詳細執行內容計有八項，96 學年度和 98 學

表 9-3 「舉辦閱讀相關活動」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
舉辦演講及講座	17	48.57%	24	66.67%	含名人、作家的演講及專題講座
舉辦書展	10	28.57%	14	38.89%	含一般性書展、專業書展
舉辦圖書館資源利用教育	10	28.57%	11	30.56%	含圖書館益智問答比賽
舉辦圖書館週	5	14.29%	8	22.22%	
舉辦圖書館資料查詢比賽	2	5.71%	4	11.11%	含網路查資料比賽
推動學習護照	13	37.14%	19	52.78%	含閱讀護照、全人護照、菁英護照、閱讀筆記書、閱讀帳戶、網路閱讀護照
推動寫作護照	0	0.00%	1	2.78%	
舉辦圖書交換	0	0.00%	1	2.78%	自選書目交換閱讀
辦理捐書活動	2	5.71%	2	5.56%	
舉辦主題展示與閱讀角	6	17.14%	6	16.67%	含配合節慶主題展示、國文科學習角、國文科圖書專櫃、主題書展示空間
舉辦文學營等活動	10	28.57%	16	44.44%	含文學週、文學走廊、文藝營、主題日、國文週、寫作營、閱讀挑戰營、文藝展示中心、書房、古蹟巡禮及文化活動

表 9-3 「舉辦閱讀有關活動」概況（續）

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
舉辦藝文活動	5	14.29%	6	16.67%	含閱讀有關的藝文活動
舉辦好書分享	11	31.43%	11	30.56%	含好書排行榜、好書分享、師生推薦書單、圖書網路推薦系統
舉辦書籤徵稿比賽	0	0.00%	1	2.78%	
推動行動閱讀	0	0.00%	2	5.56%	含自助書局、行動圖書館、小型圖書中心
推動臺灣文學研究	2	5.71%	4	11.11%	含閱讀臺灣文學家作品、田野調查、古蹟巡禮、專題研究

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

年度總計校數有 62 所和 84 所，其中皆以「成立班級讀書會」（62.86%、72.22%）和「成立教職員工讀書會」（57.14%、72.22%）所占校數比例最多（如表 9-4）。從 96 學年度至 98 學年度，在「成立讀書會」的具體作為上，七項執行內容的校數及比例均有增加的趨勢。尤其在「成立班級讀書會」、「成立社區讀書會」及「成立教職員工讀書會」三項，提高 10% 以上。

辦理閱讀心得發表及比賽

有關「辦理閱讀心得發表及比賽」的詳細執行內容計有八項，96 學年度和 98 學年度總計校數有 64 所和 81 所，其中皆以「出版校園刊物」所占校數比例最多（51.43%、66.67%），其次為「辦理閱讀心得寫作比賽」（31.43%、33.33%）（如表 9-5）。從 96 學年度至 98 學年度，在「辦理閱讀心得發表及比賽」的具體作為上，七項執行內容之

表 9-4 「成立讀書會」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
辦理讀書會領導人培訓	5	14.29%	7	19.44%	含圖書股長、學生導讀
設立網路讀書會	6	17.14%	5	13.89%	
成立班級讀書會	22	62.86%	26	72.22%	包含班級讀書會、班級閱讀活動
成立社區讀書會	2	5.71%	7	19.44%	含家長讀書會
成立教職員工讀書會	20	57.14%	26	72.22%	含教師、教職員工讀書會、教師專業成長社群、校園閱讀小組、教師閱讀工作坊
成立志工及家長讀書會	5	14.29%	7	19.44%	
成立班級讀書委員會	1	2.86%	2	5.56%	含圖書委員會
成立閱讀社團	1	2.86%	4	11.11%	含作文社團、文學志工、詩社

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

校數及比例均有增加的趨勢。尤其在「辦理徵文比賽」及「出版校園刊物」兩項，提高 10% 以上。

訂定激勵閱讀策略

有關「訂定激勵閱讀策略」的詳細執行內容計有七項，96 學年度和 98 學年度總計校數有 27 所和 44 所，96 學年度以「閱讀經典」所占校數比例最多（28.57%），其次為「開設閱讀與寫作專班及相關課程」（22.86%），而 98 學年度以「開設閱讀與寫作專班及相關課程」

表 9-5 「辦理閱讀心得發表及比賽」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
辦理讀書心得發表	7	20.00%	8	22.22%	含班級／全校分享
辦理小論文撰寫說明	5	14.29%	6	16.67%	
辦理專題研究計畫寫作	4	11.43%	6	16.67%	含專題研究發表會
辦理網路讀書會之讀書心得比賽	7	20.00%	9	25.00%	
辦理閱讀心得寫作比賽	11	31.43%	12	33.33%	
辦理小論文寫作比賽	8	22.86%	8	22.22%	
辦理徵文比賽	4	11.43%	8	22.22%	含校內、外文學獎投稿、各項文學創作及徵文比賽
出版校園刊物	18	51.43%	24	66.67%	含編印作品集、閱讀文選、文學專刊、優勝作品、師生閱讀札記及電子報

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

所占校數比例最多（33.33%），其次為「閱讀經典」（27.78%）和「訂定共同閱讀時間」（27.78%）（如表 9-6）。從 96 學年度至 98 學年度，在「訂定激勵閱讀策略」的具體作為上，四項執行內容之校數及比例均有增加的趨勢。尤其在「開設閱讀與寫作專班及相關課程」、「舉辦好書導讀」及「訂定共同閱讀時間」三項，提高 10% 以上。

推動館際合作與校外交流

有關「推動館際合作與校外交流」的詳細執行內容計有五項，96

表 9-6 「訂定激勵閱讀策略」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
開設閱讀與寫作專班及相關課程	8	22.86%	12	33.33%	含專題研究課程
指導閱讀方法	1	2.86%	1	2.78%	含閱讀策略指導
推薦假期讀物	2	5.71%	3	8.33%	
舉辦好書導讀	3	8.57%	7	19.44%	含老師導讀、圖書館導讀活動
閱讀經典	10	28.57%	10	27.78%	含專題、古典小說、名著及各經典文章閱讀
訂定共同閱讀時間	2	5.71%	10	27.78%	含晨讀、班級共同閱讀時間
舉辦課外研習及實地踏訪活動	1	2.86%	1	2.78%	含校內、外文學獎投稿、各項文學創作及徵文比賽

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

學年度和 98 學年度總計校數有 32 所和 30 所，其中皆以「尋求校外資源共同辦理活動及推動策略聯盟」所占校數比例最多（60.00%、50.00%），其次為「推動圖書館館際合作」（14.29%、16.67%）（如表 9-7）。從 96 學年度至 98 學年度，在「推動館際合作與校外交流」的具體作為上，各執行內容之校數及比例的提升幅度不大。

設置閱讀獎勵措施

有關「設置閱讀獎勵措施」的詳細執行內容計有九項，96 學年度和 98 學年度總計校數有 23 所和 38 所，其中 96 學年度以「設置校外讀書心得比賽獎勵辦法」和「辦理閱讀競賽」所占校數比例最多（14.29%），其次為「辦理語文競賽」（11.43%），而 98 年度仍以「設

表 9-7 「推動館際合作與校外交流」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	校數	比例	校數	比例	
招募圖書館志工	4	11.43%	3	8.33%	
舉辦校際交流及相關研習	2	5.71%	2	5.56%	含大學參訪、大學圖書館參訪
推動圖書館館際合作	5	14.29%	6	16.67%	
尋求校外資源共同辦理活動及推動策略聯盟	21	60.00%	18	50.00%	含社區及與鄰近之大學、高中合作
與網路書店合作辦理閱讀活動	0	0%	1	2.78%	含專題、古典小說、名著及各經典文章閱讀

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

置校外讀書心得比賽獎勵辦法」所占校數比例最多（22.22%），其次為「提供獎金或獎品」和「辦理閱讀競賽」（19.44%）（如表 9-8）。從 96 學年度至 98 學年度，在「設置閱讀獎勵措施」的具體作為上，七項執行內容之校數及比例均有增加的趨勢。尤其在「提供獎金或獎品」項目提高 14% 以上。

綜合上述結果，先期參與本方案的 37 所學校在閱讀推動的具體作為上，面向極為多元，且能兼顧閱讀能力、動機、興趣及相關素養的提升，符應學者們的建議（柯華葳等，2008），其中各學校在 96 學年度最少者亦有三類、五項的具體作為，最多達八類、19 項的具體作為；而 98 學年度最少者有兩類、四項的具體作為，最多達八類、25 項的具體作為。從閱讀有關硬體設備的改善、資訊數位化閱讀平臺的建置，到各項閱讀活動的辦理，甚至結合課程的教學，由教師讀書會的成立，到班級讀書會、職員工讀書會、家長與志工讀書會、社區讀書

表 9-8 「設置閱讀獎勵措施」概況

具體作為	96 學年度		98 學年度		備註
	數量	比例	數量	比例	
舉辦文學獎	3	8.57%	4	11.11%	
設置校外讀書心得比賽獎勵辦法	5	14.29%	8	22.22%	
提供獎金或獎品	2	5.71%	7	19.44%	提倡各項創作獎金及禮券
辦理閱讀競賽	5	14.29%	7	19.44%	含圖書借閱比賽、借書排行榜（含班級及個人閱讀競賽）、親子共讀樂比賽
辦理語文競賽	4	11.43%	4	11.11%	含文學常識競賽
辦理好書介紹比賽	1	2.86%	1	2.78%	
辦理詩歌朗讀比賽	1	2.86%	2	5.56%	
辦理說故事比賽	0	0.00%	2	5.56%	
實施閱讀測驗	2	5.71%	3	8.33%	含線上閱讀測驗、閱讀認證

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

會的紛紛組成，再加上發表及出版園地的提供，以及相關的獎助及激勵措施，可謂鋪天蓋地的營造了閱讀的環境與氛圍，尤其在八大類的閱讀推動上，以「辦理閱讀有關活動」的具體作為所占校數最多，其次為「改善圖書館閱讀環境及充實設備」、「成立讀書會」和「辦理閱讀心得發表及比賽」。

閱讀推動的執行成效

分析各學校在閱讀推動的執行成效上，因有兩所國立高中缺三年執行成果報告，無法加入分析外，其餘學校一一就 96 學年度和 98 學年度之每生平均借書冊數、網路讀書會獲獎篇數、小論文比賽獲獎篇

數，以及各學校的質化描述，分析其閱讀推動的執行成效。

每生平均借書冊數、網路讀書會獲獎篇數及小論文比賽獲獎篇數

由表 9-9 之結果可知，從 96 學年度至 98 學年度，各學校在「每生平均借書冊數」呈現增加之趨勢，每生平均借書冊數的總平均由 6.41 冊提升至 8.56 冊。而各學校在網路讀書會獲獎的篇數，總平均由 200.51 篇降至 78.12 篇，實因中學生網路讀書會比賽於 95、96 學年度，每學期比賽三場次，一年共計有六場次，但自 97 學年度起改為每學期一場次，尤其於 98 學年度更規範每校僅能推派全校班級數之兩倍學生數參賽，是故大部分學校的獲獎篇數驟降。

又，各學校在中學生網站小論文比賽獲獎的篇數，因中學生網站小論文比賽亦於 98 學年度規範每校僅能推派全校班級數之學生數參賽，總平均由 31.35 篇略降至 29.89 篇。值得一提的是各校間的借書冊數最多達 20.20 冊、最少只有 0.54 冊，網路讀書會獲獎篇數有多至 1479 篇者，亦有少到 0 篇者，而中學生網站小論文比賽獲獎篇數有多至 163 篇者，亦有少到 0 篇者，相差非常懸殊。

閱讀推動的其他成效

根據先期參與本方案的 37 所學校在第一期三年執行成果報告之質性描述，有多達 22 校表示：從改善圖書館閱讀環境、充實圖書館設備到推動系列的閱讀活動，培養了學生的閱讀習慣、增進了學生閱讀的興趣及語文競賽的表現、提升了學生閱讀的素養及能力，繼而增加了學生參與跨校讀書心得及小論文的篇數，也形塑了校園優質的閱讀氛圍，進而奠定了學生終身閱讀與學習的基礎。

表 9-9 各校在「每生平均借書冊數」、「網路讀書會獲獎篇數」及「小論文比賽獲獎篇數」之概況

學校代碼	項目 年度	每生平均借書冊數		網路讀書會 獲獎篇數		小論文獲獎 篇數	
		96 學年度	98 學年度	96 學年度	98 學年度	96 學年度	98 學年度
1		1.98	8.52	211	5	74	5
2		4.50	8.69	77	129	28	49
3		3.97	-	48	-	13	-
4		2.20	*4.50	178	*166	0	27
5		3.65	4.60	22	93	14	24
6		0.54	1.80	253	102	0	16
7		2.50	3.90	255	117	73	10
8		8.60	7.90	640	28	5	3
9		17.80	20.20	0	12	0	1
10		2.60	3.00	6	20	4	0
11		2.56	2.45	1479	140	47	110
12		8.27	11.00	237	82	53	52
13		3.29	*2.86	51	*14	8	*3
14		13.50	16.60	0	15	16	8
15		2.70	3.83	0	57	2	6
16		12.90	*11.70	821	*29	163	*16
17		3.03	3.05	142	74	7	13
18		1.89	*3.00	37	*6	3	*2
19		6.96	11.89	205	92	31	49
20		1.60	3.52	3	128	73	30
21		9.50	13.54	254	91	20	60
22		4.30	4.80	171	58	147	42
23		3.53	3.95	126	132	11	10
24		6.58	9.44	19	97	3	50

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

表 9-9 各校在「每生平均借書冊數」、「網路讀書會獲獎篇數」及「小論文比賽獲獎篇數」之概況（續）

學校代碼	項目 年度	每生平均借書冊數		網路讀書會 獲獎篇數		小論文獲獎 篇數	
		96 學年度	98 學年度	96 學年度	98 學年度	96 學年度	98 學年度
25		11.00	15.00	14	55	0	6
26		5.20	*5.50	70	*14	20	*9
27		9.91	*9.94	0	212	3	-
28		4.00	4.90	689	*511	27	100
29		5.09	8.49	0	18	10	38
30		15.20	12.62	255	92	31	22
31		10.20	17.42	145	*77	73	34
32		9.10	*10.36	244	*189	0	*22
33		8.00	9.00	255	77	16	30
34		10.70	12.50	50	27	22	6
35		7.90	*10.6	255	*68	73	36
36		1.19	* 1.20	157	*29	68	-
37		10.70	-	50	-	22	-
總平均		6.41	8.56	200.51	78.12	31.35	29.89

註：「-」表缺失資料，「*」表數據只計算至該學年度的上學期，在計算該年度總平均時不列入計算。

資料來源：作者整理自 96 學年度 37 所高中優質化輔助方案學校計畫書。

9.3 困境與挑戰

在改善閱讀環境及推動閱讀的過程中，各校曾面臨的問題與困境，以及後來的因應與解決方法，茲分述於下。

空間不足與行動書箱

多半學校在改善閱讀環境的具體作為上，係整修及購置圖書館的設備，但有些學校受限於圖書館的空間，無法有效的拓展或騰出額外的空間，乃以建置資訊數位圖書館的方式來解決，如學校 14 等十所學校；有的學校營造富文學氛圍的教室且配合國文科教學的使用，如學校 7 的「文學書房」、學校 13 的「郭子究文化館」、學校 17 的「兒時記憶館」等；有的學校則以「行動圖書館」的概念來變通，如學校 9 的「行動圖書館」和「自助圖書館」、學校 16 等 13 所學校的「班級圖書館」和「班級書箱」；有的學校更以圖書館的館際合作來拓展，如學校 7 等六所學校推動的館際合作。如此一來，不但解決了圖書館空間不足的問題，且帶動了優質化校際交流及合作。

館藏使用低與打開閱讀風氣

圖書館空間及設備改善後，若師生未能充分使用，一切的努力仍屬徒然。學校 6 和學校 1 發現：圖書館與教學大樓距離太遠，導致學生懶得走那麼遠來借書或閱讀，於是啟動班級書箱的方式，並藉名作家的簽書及閱讀集點摸彩活動激勵學生閱讀；而學校 9 更推出校園行動圖書館、班級共讀圖書等活動，把書逕送到師生的手上。另外，學校 9 和學校 4 皆認為，閱讀風氣與圖書館營造除硬體設備大幅改善外，辦理圖書館利用教育是首要之務。除此之外，舉辦圖書館週、書展、好書介紹，以及結合課程的相關活動與競賽，亦是提升圖書館運用的有效策略，甚至透過獎勵及出版刊物來激勵學生閱讀，計有高達 20 所以上的學校戮力於這些活動的推展。

人力不足與彈性服務

許多學校都有圖書館人手不足的問題，以致服務時間有所限制。

為突破此困境的作為上，學校 18 等五所學校都透過招募圖書館志工的方式，解決圖書館人手不足的問題。而學校 8 在圖書館裝設進出自動管制系統，有效掌握圖書館的使用情形，亦是另一解決方案。另外，部分學校透過與任課教師及課程的結合，將圖書送達班級配合授課之需，又是另一處置之道。

閱讀興趣低落與創意共讀

學生忙於課業，對課外閱讀興趣低落。針對此問題，大部分的學校乃因應學生的需求及任課教師的推薦，購置符應學生有興趣的書目，再透過課程規劃相應的閱讀活動，如學校 10 設計了短文閱讀的培養，編印五冊的閱讀短文，三年來在圖書館及國文科教學研究會之推動、策劃下，每天早自修時間全校共讀，已明顯提升全校學生的閱讀風氣及語文能力；學校 15 的班級讀書會，促進學生對圖書館的利用，激發學生閱讀興趣並參與各項學習活動；學校 24 和金石堂合作辦理書展，讓學生能在第一時間與外界同步接觸最新的書籍，並透過每月之圖書館訊將最新到館之書籍讓全校師生知曉，從而吸引更多學生借閱圖書；學校 28 製作「閱讀筆記書」增加學生閱讀及書寫能力，辦理創意閱讀活動，使學生善於利用圖書館資源；學校 32 等 20 多所學校以班級讀書會、網路讀書會的方式，促動學生熱中於閱讀及討論；學校 23 等 10 多所學校更祭出各種閱讀的獎勵措施，讓學生從願意閱讀到樂於閱讀。

資源限制與館際合作

圖書館的空間有限及藏書不足，是永無止盡的問題。學校 33 透過圖書交換活動讓舊書變新書；學校 4 辦理捐書活動，發揮書的最高價值；而學校 27 推動「書香傳情」、「讓書去旅行」等校內師生間的愛

書流通與捐書活動，重建社區的圖書館。此外，學校 12 推動花蓮區高中職校館際合作平臺，邀集花蓮區高中職圖書館主任共同研商館際合作之可行性及模式，並和學校 13 試行實質的館藏互通及資源共享，希冀達成各學校之圖書館的網路資源連結、師生作品的資源分享；學校 22 更與各大學策略聯盟，善用大學豐富的圖書資源，以解決學校圖書空間及藏書不足的問題。

9.4 未來展望與建議

整體而言，先期參與本方案的 37 所學校在閱讀推動上，三年執行成果豐碩，然而推動的過程中也發現了閱讀環境改善、設備充實後，如何提升圖書館的運用、解決館員人手不足的問題、克服閱讀興趣低落等問題，雖有省思、修正與調整，但仍有持續努力的空間。以下提出四點建議：

館際合作仍需落實推動

館際合作是圖書館空間有限及藏書不足的根本解決之道，更是拓展圖書館資源的最佳策略。館際合作的構想雖有八所學校提出，但仍有許多待解決的困境，如圖書的傳送方式及人力、借還手續及賠償的規範等。這些問題若無法有效的解決，則館際合作的美意將難以落實執行。

從閱讀量的增加到閱讀品質的提升

37 所學校在閱讀推動上，面向多元且活動繁多，在增進學生閱讀圖書冊數、網路讀書會及小論文比賽獲獎篇數之餘，亦要兼顧閱讀能力、閱讀動機、興趣及素養的提升。因之，各學校在推動閱讀圖書的

認證時，仍要關注學生閱讀圖書的性質、頁數及篇幅等，對所閱讀書籍內容是否充分的理解與思考，以及是否樂於與他人分享閱讀心得，並主動向親朋好友推薦好書閱讀等，以及辦理閱讀活動的精緻及學生閱讀品質的提升，亦是值得關注的議題。

閱讀活動宜有效結合課程

有關閱讀的推動活動繁多，但終究只是活動，即使透過獎勵措施激勵學生閱讀動機，亦不是長久之計。從各學校推動閱讀的狀況看來，結合課程的進行、邀請任課教師共同規劃與推動，方能使閱讀活動產生教育的意義、落實學習的實質功能。因此，建議閱讀相關活動的規劃與推動，未來可配合課程的學習與需要做系列的設計，讓活動變成課程的一部分，而推動成果的展現亦成為教學評量的一環。

從學生、教師、家長到社區讀書會

教師組成讀書會，進行專題研究或共同研商教學設計，是教師專業成長重要途徑。透過教師讀書會的示範作用，進而促成學生、家長到社區讀書會的形塑，全面營造書香校園及社區文化，實有推動之價值。若能結合學生、教師及家長三種不同的視野角度，共同閱讀書籍並進行分享討論，不但可促進三方之交流及溝通，且能更廣泛的推動閱讀活動，亦是另類創意的構想。

參考文獻

- 王生佳（2009）。閱讀教學策略對閱讀態度與能力影響之研究——以智慧國小三年級閱讀童話為例（未出版碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 李家同（2010）。大量閱讀得重要性。臺北市：博雅書屋。

- 林煥祥、劉聖忠、林素微、李暉（2008）。臺灣參加 PISA 2006 成果報告。取自 http://www.sec.ntnu.edu.tw/PISA/PISA2006/PISA_004.html
- 柯華葳、詹益綾、張建妤、游婷雅（2008）。促進國際閱讀素養研究。取自 <http://lrn.ncu.edu.tw/pirls/PIRLS%202006%20Report.html>
- 南方朔等（2010）。閱讀是一輩子的事。臺北市：天下文化。
- 崔孝燦（2011）。世界名家的閱讀教育。臺北市：先覺。
- 臺灣 PISA 國家研究中心（主編）（2011）。臺灣 PISA 2009 結果報告。臺北市：心理。
- 戴益盛（2010）。精神愉悅無盡藏。閱讀是一輩子的事。臺北市：天下遠見。
- 謝錫金（2008）。借鏡香港：政府學校家長，整個香港動起來。臺北市：天下雜誌。
- 羅益強（2010）。閱讀就是生活。閱讀是一輩子的事。臺北市：天下遠見。



高中優質化自主管理之 關鍵策略與成效

- 10.1 前言
- 10.2 學校自主管理之新意涵
 - 10.3 學校自主管理之多重標的 (targets)
- 10.4 SAP-SSM學校自主管理之五大關鍵策略與技術
 - 10.5 自主管理「雲端」運作之舉例說明
- 10.6 學校自主管理之模組建構
 - 10.7 困難與挑戰：自主管理之增能需求
- 10.8 結語和展望



林國楨

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

10.1 前言

全球教育局勢的現實面，在於共創價值的時代，學校的價值、願景、使命及長期發展目標是否能彼此扣合關聯，其中又是否得以發展適度工具或適合策略來加以重整發展也是不能忽視的議題（林國楨，2012d）。Hallinger、Murphy 與 Hausman（1993）指出，學校重整要在根本轉變教育系統中的基本要素，除教室中教與學產生改變外，教師家長與學生的彰權益能也是重要，猶有甚者，學校組織的分權化與學校本位的管理更為重要。蔡愛玲博士論文〈從教師視角看香港中學的組織學習障礙〉，說明在經濟理性主義的全球教育生態環境裡，香港教育改革措施尤側重於教育市場化與重視問責（accountability），直接也影響校本管理政策與管理範式轉變（引自彭新強、蔡愛玲，2012，頁38）。職此之故，我國高中學校優質化（school actualization program, SAP）能否進化到成功舒適的 SPA 階段（school program actualized）（林國楨，2011b），其中一個重要的增能策略即為學校自主管理能力之施展良窳。

我國行政院於 2011 年 9 月 20 日發布院臺教字第 1000103358 號函，函中明白核定「十二年國民基本教育實施計畫」，而「高中優質化輔助方案」（以下簡稱 SAP 方案計畫）即為先導計畫中的一項重點方案（教育部，2011）。SAP 方案計畫的原始規劃精神，係針對高級中等學校，藉以第一期程固本與第二期程的聚焦階段，進而促使高中學校由優質化轉能以臻優質的發展層次（林國楨、劉秀嫚、林耀榮、林少白，2011；教育部高中優質化輔助方案，2011）。SAP 方案計畫的推動走向著重於如何促使學校尋覓「優質化行動策略」，進而促成學校增能。據此，「優質化行動策略」係指學校啟動並整合發展目標、因應

策略、具體作為、內外資源的聚焦行動，並以系統性的資訊回饋（自主管理）、連結校內外資源與支援，創造學校優勢與開展學校特色（陳佩英、林國楨、鍾蔚起，2012；陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽，2012）。亦即 SAP 方案計畫乃透過專家諮詢輔導（追蹤訪視）、教師與行政專業學習社群（professional learning community, PLC）、學校自主管理與校際交流，形成學校滾動成長與向上提升的四大支柱（林國楨，2012a），茲以圖 10-1 簡示高中學校優質化之四大增能行動策略（林國楨，2012b）。



figure 圖 10-1 高中學校優質化與四大增能行動策略的關係
資料來源：作者繪製。

10.2 學校自主管理之新意涵

管理這個課題是多層面的，……，管理學並非僅是常識，也不僅是經驗法則，而是一套有組織的知識。（李田樹譯，2002）

傳統認知而言，管理是責任與權力的綜合體

管理學大師 P. Drucker 說過，管理不是階層高低，而是責任（responsibility）。擁有權力的管理階層要有效執行三個任務：（1）達成機構的特定目的與使命；（2）使工作有生產力並讓員工有成就感；（3）經營社會影響力及社會責任（李芳齡譯，2002）。學校領導階層要以組織策略的行動力，將學校的願景與長期既定發展目標予以實現；學校要在有限資源創造績效，促使學校利害關係人（stakeholders）共同參與，獲得自我與組織的雙重成就感；學校更需投注關切於利害關係人的社區環境，進而能成功扮演引導社會意向的責任。

新興觀點來說，知識型學校組織的自主管理乃是賦權與展能

P. Drucker 眼中的學校屬於知識型組織，學校「管理代表以思想代替體力、以知識代替習俗與迷信，以及以合作代替強制」（李芳齡、余美貞譯，2002，頁 120）。在賦權基礎下，學校本位管理是一種權力下放的管理（吳清山，1999）。Briggs 與 Wohlstetter（1999）亦主張學校自主管理的面向包括建構學校自主管理知識與技能與行政人員和教師分享領導權。學校朝向賦權展能的轉型過程，Leithwood 與 Menzies（1998）的研究發現：（1）教師工作熱忱和士氣呈正面影響；（2）教師間有更大合作；（3）學校更注重專業成長；（4）學校更重視績效責任。

高中優質化方案計畫促進發展學校的自主管理與績效檢核能力

高中優質化方案計畫第一或第二期程，學校均需成立自主管理推動小組；掌握計畫執行進度；建構量化質化指標檢核表（含檢核工具）。每學期學校針對各子計畫執行情形評估辦理績效，並於下一學年度藉由檢核前一年度計畫執行成果，修正下一年度計畫內容和推動

策略（陳佩英等，2012，頁 44）。有關 SAP 方案計畫第一期程與第二期程實施重點面向與子計畫績效檢核的關係，如圖 10-2 所示。

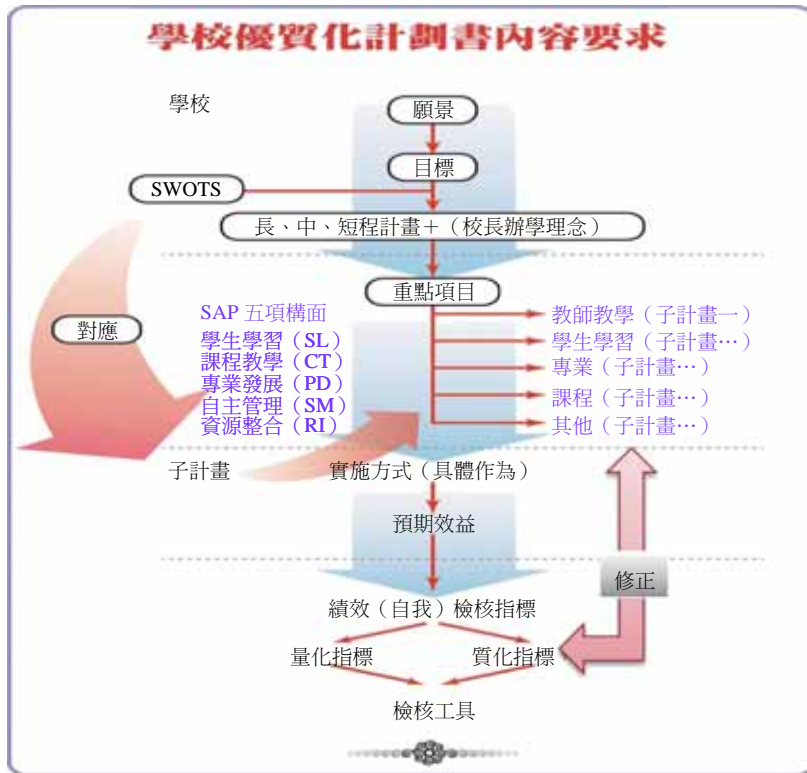


Figure 圖 10-2 SAP 方案計畫實施與績效檢核關係圖

資料來源：改編自陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽（2012，頁 45）。

10.3 學校自主管理之多重標的 (targets)

依照 SAP 方案計畫，學校自主管理係指學校可由多重角度了解學

校計畫實施的歷程與結果，透過可觀察與可操作的資料協助學校計畫的滾動修正（林國楨，2012a，頁26-27）。以下就自主管理區分的時序與內涵加以說明（林國楨，2011a；陳佩英，2008）（如圖 10-3）。

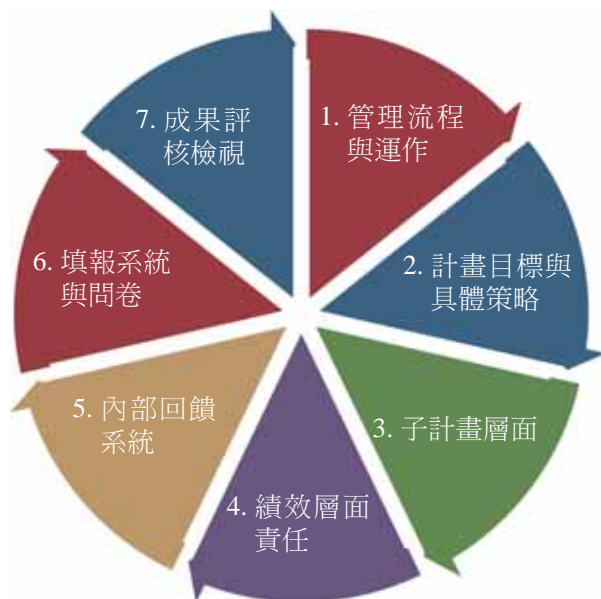


Figure 10-3 SAP 方案計畫學校自主管理多重面向圖
資料來源：林國楨（2011a）。

（1）管理流程與運作：學校自主管理推動小組除專職計畫規劃、推動執行、檢核回饋等流程運作外，往往也能夠與學校既存的正式組織（重要者有如主管或行政會報）交相搭配。

（2）計畫目標與具體策略：計畫目標是指學校優質化經營計畫書中教師教學、學生學習、教師專業成長、課程設計與發展、學校行政與文化經營等面向。

(3) 子計畫層面：每一個子計畫應按照「目標－實施方式－預期效益－受益對象」加以規劃；以此基礎，具體明定質化與量化的績效檢核指標，以及發展適度檢核工具與充分的佐證資料。

(4) 績效層面責任：學校績效包括執行成效是否符合原訂計畫與方案的政策目標；學校就近入學率之提升；教師專業社群數與人次；學校變化情形與分析說明。

(5) 內部回饋系統：回饋來源包括推動小組或委員會；子計畫執行的教師社群、計畫受益對象，以及諮詢輔導專家與問卷填報資料內容分析。

(6) 填報系統與問卷：為了解所有優質化學校的基本概況與計畫運行的軌跡，學校要將基本資料與現況據實填報於系統。

(7) 成果評核檢視：第一與第二期學校則應就實施情形，提出改善層面：a. 自主管理執行情形檢討；b. 計畫經費使用情形與執行效益檢討；c. 子計畫社群組成和運作情形進行說明；d. 檢討結果提出改善策略和明列下年度計畫之差異。

10.4 SAP-SSM 學校自主管理之五大關鍵策略與技術

Fiske (1991) 提及過往的「領導頭目」(management guru) 倚藉的領導風格是機械式 (machinery)、由上而下 (top-down)、管理者導向知識 (dependent on the managers for knowledge)，而現行的領導風格則是有機體 (organic)、由下而上 (bottom-up)、員工導向型知識 (dependent on their employees for knowledge)。Drucker 亦提及學校乃屬於透過夥伴關係運用知識工作的組織類型，故而學校要懂得善用自主管理 (李芳齡譯，2002)，而 Briggs 與 Wohlstetter (1999) 更進一部提

到學校成功實施自主管理的重要要素，如學校建構過程中增進知識與技能、行政人員和教師分享領導權、給予個人團體獎勵與表揚等。文後就 SAP 方案計畫之校際交流與自主管理實施的幾個法則加以說明（引自林國楨，2012a）。

自主管理的第一法則：找到隊（對）的人行成學習社群

在愈複雜組織裡，前微軟董事長 B. Gates 說過：「大成功靠團隊，小成功靠個人」（引自劉鋒，2008）。若組織能發展成一個隊型（team），甚至一個 PLC，彼此一起學習分享、共擔義務責任、自我厚實管理、學習成長與領導，其團隊力量的加倍效果顯然可被寄予厚望的。

自主管理的第二法則：建立校本管理機制與流程

學校推動優質化方案常由計劃（plan）、執行（do）、考核（check）到行動（action）的循環思維訂定機制。學校自主管理的項目諸如：焦點計畫擬定、績效指標擬定、年度工作分配、工作執行、各組工作檢核、績效檢核報告、定期與不定期會議、外部諮詢輔導等。茲以臺中市 A 私立高中為例（如圖 10-4）。

自主管理的第三法則：尋覓學校內部的多元組織資本

陳佩英（2008）認為學校自主管理的能量是可視為學校多元組織資本（organizational capital）的概念。她以譬喻方式（metaphor）點出學校自主管理與資本之間的關鍵連結，學校動能如火車頭（象徵資本），學校成員要找到團隊（社會資本），領導者找到適合的人（the right persons）上車；學校內、外部資源也要相互連結（經濟資本與社會資本）。

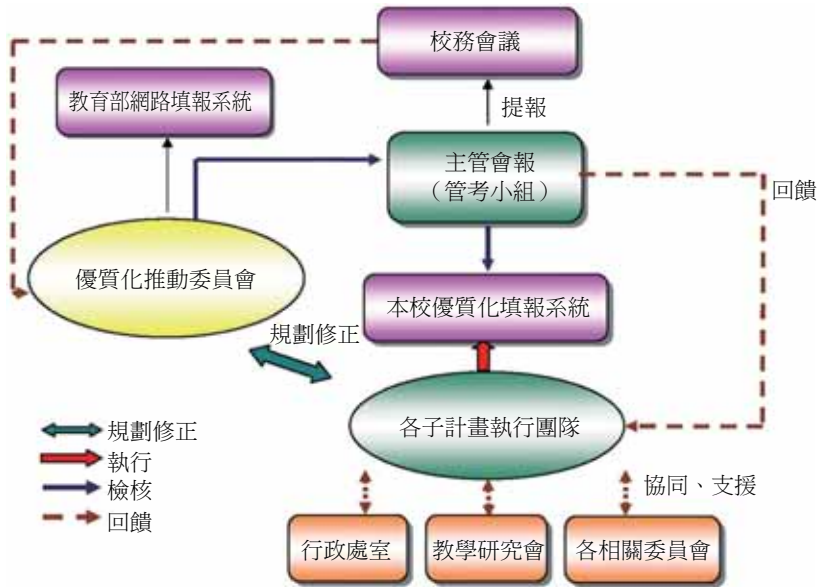


Figure 10-4 A 私立高中之校本自主管理機制與流程圖

資料來源：A 私立高中高中優質化經營計劃書。

自主管理的第四法則：轉換初始動能以成永恆記憶存量

學校參與本方案，期間過程學校要能尋找與建構支持系統，由當中找到學校績效與成就感，最終還需積累較為恆久的能量，學校如何領導學習與保持組織記憶（organizational memory）也是一項重要課題。首先，學校自第一期程新申辦之際，於校務會議或相關集議達成組織承諾。其次，學校實施計畫過程，宜由受益對象（或稱學校利害關係人之教師與學生等）為軸心。最終，學校要思索為何計畫的意義價值與成就感能創造出來，其中關鍵技術即為組織記憶所在（林國楨、陳佩英、鍾蔚起，2013）。

自主管理的第五法則：子計畫發展評估衡量的標的與工具

以第二期程學校為例，學校計畫要符應五大評核指標：學生學習（student learning, SL）、課程教學（curriculum & teaching, CT）、專業發展（professional & development, PD）、自主管理（self-management, SM）與資源整合（resource integration, RI）。據此，高中優質化核心團發展的檢核工具包括：子計畫自我檢核表（表 c-1-2）、執行情形與檢討報告（表 d-1）、第一期程專家諮詢輔導需求表（上／下學期）（表 e-2-1）、計畫差異表（表 b-3）、學校辦學成效表（表 a10-1~10-4）與教師專業學習社群（表 a-5）等表格（林國楨，2011a）。茲以臺中市某私立高中第二期程 B 計畫之質化量化指標檢核表為例（如表 10-1）。

10.5 自主管理「雲端」運作之舉例說明

茲以臺中市某市立高中 100 學年度雲端自主管理的實際操作（Google 協作平臺和 Web2.0 網站平臺）為例（如圖 10-5）：

（1）Google 協作平臺：提供表單傳送、檔案交換、進度追蹤、圖表檢核等功能，傳送資料完畢就能統計結果，在推動小組會議時都能進行檢核，會議召開前具有協作權限者，能將當月份執行內容填列，會議時統一印出。

（2）Web2.0 網站平臺：利用網路具備文、圖、音、影多元化特性的工具，整合優質化師生成果表現。在計畫執行終了時，更可以把簡報與前述 google 表單所製成的問卷共同合併在網站，成為有圖像的問卷，使填答者在「有所本」的基礎上對應到正確的問題來填答。

表 10-1 某私立高中第二期程 B 計畫之質化量化指標檢核表（部分）

實施方式	預期效益	評核 指標 對應	指標 性質		檢核工具 (或佐證資料)
			量 化	質 化	
1-1 成立推動子計畫 B 之「學生完全學習社群」	1-1 成立能夠推動子計畫 B「學生完全學習社群」的組織	SM-2		■	<input type="checkbox"/> 社群成員組織圖
1-2 召開「學生完全學習社群」會議，研擬三年度計畫及其執行重點	1-2 能夠定期召開「學生完全學習社群」會議，並規劃三年期程計畫之重點，其間能夠落實執行與自我控管	SM-1 SM-3 SM-5	■	■	<input type="checkbox"/> 社群會議紀錄 <input type="checkbox"/> 三年重點計畫 <input type="checkbox"/> 執行進度表
2-1 整合本校現有相關資源設備，設立數套「教學反饋系統 (IRS)」與辦理教師使用該系統之教育訓練	2-1a 學校能為教師辦理幾場次之「教學反饋系統」教育訓練	PD-1	■	■	<input type="checkbox"/> 教育訓練紀錄與操作實況
	2-1b 學校教師能充分利用「教學反饋系統」，於課堂中即時察覺學生學習與回饋狀況，並據以適時調整教學與進行課後效益評估	CT-4 CT-5 SL-1 SL-3	■	■	<input type="checkbox"/> 召開資源整合會議 <input type="checkbox"/> 建置數套「教學反饋系統」 <input type="checkbox"/> 師生使用「教學反饋系統」觀察紀錄 <input type="checkbox"/> 教師使用「教學反饋系統」之教案與試題 <input type="checkbox"/> 教學實況與照片 <input type="checkbox"/> 學生學習回饋單 <input type="checkbox"/> 作答結果統計數據

表 10-1 某私立高中第二期程 B 計畫之質化量化指標檢核表（部分）（續）

實施方式	預期效益	評核 指標 對應	指標 性質		檢核工具 (或佐證資料)
			量 化	質 化	
2-2 整合本校現有 相關資源設備，建 置「學習評量診斷 分析系統（ADAS）」與 辦理教師使用該系 統之教育訓練	2-2a 學校能為教師 辦理幾場次之「學 習評量診斷分析系 統」教育訓練	PD-1	■	■	<input type="checkbox"/> 教育訓練紀錄與 操作實況
	2-2b 教師能利用 「學習評量診斷分 析系統」之分析結 果，評估學生作答 情形、檢討試題命 題品質（信度／效 度／難易度／鑑別 度之析辨），以供 教師命題與學生學 習（含補救教學） 之參考	SL-2 CT-2	■	■	<input type="checkbox"/> 試題信度效度等 分析資料 <input type="checkbox"/> 補救教學題庫資 料
3 舉辦有助於學生 學習動機與興趣之 系列性工作坊	3-1 能夠辦理有助於 學生動機與興趣之 各類主題式工作坊	SL-1 SL-3 CT-3 RI-3 RI-4	■	■	<input type="checkbox"/> 各工作坊研習講 義 <input type="checkbox"/> 各工作坊研習教 材 <input type="checkbox"/> 各工作坊實務操 作成果與實況照 片 <input type="checkbox"/> 各工作坊研習回 饋單
	3-2 整體評估各類主 題式工作坊對學生 學習動機與興趣之 成效	SM-4 SM-5	■	■	<input type="checkbox"/> 各類工作坊問卷 調查總評估表

資料來源：某私立高中 B 計畫部分指標。

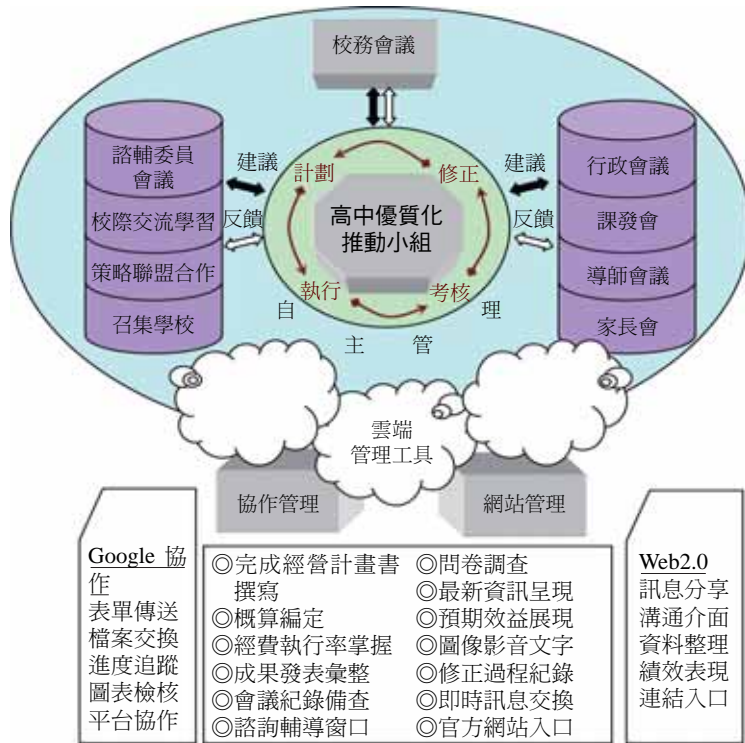


Figure 10-5 某市立高中雲端自主管理示意圖

10.6 學校自主管理之模組建構

高中優質化方案計畫是為協助學校達成優質高中之過程措施而非遴選結果（蔡志明，2012），又優質化過程中的支持策略之一即為厚實學校自主管理的能力。由學校計畫書提出初始，即應思考：（1）學校願景與長期目標如何與教育部訂定的優質化發展目標相結合（圖 10-6 紅色箭頭部分所示）；（2）每一個子計畫如何能將學校目標與部訂方案發展目標同時達成，則須倚靠子計畫的開展與發展（圖 10-6 黑

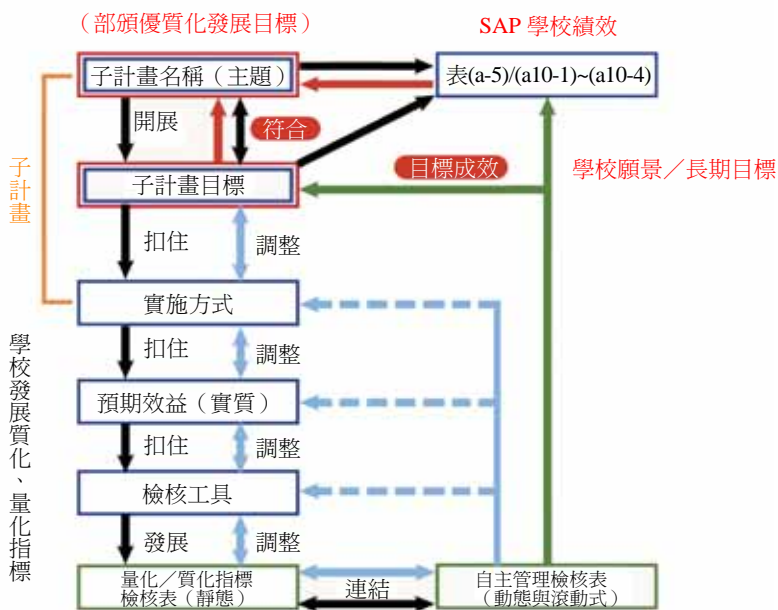


Figure 10-6 高中優質化學校自主管理模組示意圖
資料來源：林國楨（2012c）。

色箭頭部分所示)；(3)子計畫在期程實施過程亦應不斷聚焦調整以收滾動修正之效益(圖 10-6 藍色箭頭部分所示)；(4)各子計畫於操作之際亦應透過自我管理檢核過程並檢視子計畫是否有助於學校願景、目標與本方案賦與學校績效之達成(圖 10-6 綠色箭頭部分所示)。此紅、黑、藍、綠箭頭或可以各自拆解加以觀察解讀，或可加以組織結合起來同時同步檢視，又或可依順序思考學校自主管理的邏輯，終或可串聯子計畫、學校願景目標、學校績效與部定方案發展目標，箇中奧妙領悟之深淺在於對圖 10-6 理解會意之程度(林國楨，2012c)。

依據本文對於自主管理之論述與前文模組概念之闡釋，對於學校自主管理的細部檢核，可由表 10-2 之「學校自主管理到位檢核表」(zone checklist) 之項目逐依檢視之。

表 10-2 學校自主管理到位檢核表

<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校優質化建置網頁
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校優質化定期更新網頁
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校優質化建置網路溝通平台
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校自主管理推動小組運作機制順暢
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校自主管理人員具代表性與功能性（含學者專家／家長／校友等）
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校子計畫社群成員懂得運用檢核表進行自主管理（限第二期程學校）
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	各子計畫定期進行工作進度之自我檢視
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	各子計畫定期進行經費執行進度之自我檢視
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	各子計畫的目標、實施方式、預期效益做一扣合檢視
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校依據子計畫預期效益，自行發展質化量化指標檢核表（含檢核工具）
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	子計畫操作時善用各式表單（SAP 網頁的填報系統規格書）
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	子計畫操作時交互使用「質化量化指標檢核表」與「自我管理評核表」
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	子計畫內部的實施效益與子計畫內部的目標做一交互檢視
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校子計畫目標達成與優質化發展目標做一交互檢視
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校優質化計畫實施成效與學校績效（表 a5/a10）表現做一連結
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校優質化計畫的實施與學校願景／長期目標發展做連結性思考
<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 無	學校的願景與長期目標（校務發展計畫）的內涵明確化

資料來源：林國楨（2012c）。

10.7 困難與挑戰：自主管理之增能需求

優質化學校對於自主管理感到陌生，多數仍以一般例行而非專案管理模式進行優質化的自我檢核，也多半不清楚如何「以終為始」，從預期可見的結果來擬訂計畫目標和檢視執行成果。

為了協助學校強化自主管理能力，方案核心團隊設計了自主管理工作坊，提供學校成員了解並懂得運用知識管理，執行計畫並進行自我改進。依據 2013 年 5 月高中優質化於北區與中區學校辦理兩場「自主管理暨校際交流工作坊」，就學校意見回饋，一方面看到工作坊辦理之成效，一方面也了解了學校實施自主管理的困難與挑戰（陳佩英、林國楨，2013）。

自主管理工作坊的辦理成效

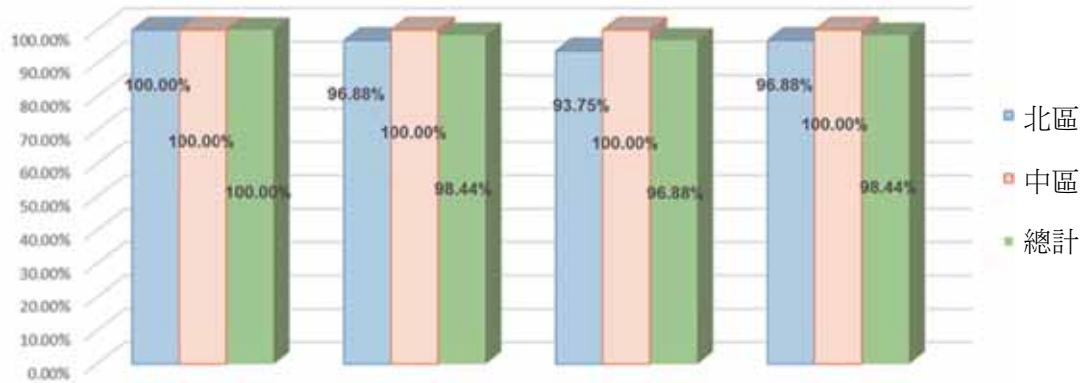
本次的學校自主工作坊之課程內涵以組織記憶為主題，透過分辨資料、訊息和知識（隱性、顯性知識），使參與成員掌握計畫執行資料，藉由討論產生有用的資訊，進而累積方案行動知識，形成有利於組織學習的組織記憶。

學校就組織記憶與世界咖啡館（講題一）活動之參與，參與人員平均滿意度接近 100%，說明自主管理可以就小組輪流分享達成有效與系統的自主管理；而自主管理說明與演練之成效（講題二），參與人員平均滿意度 98%，如圖 10-7 所示，兩題問卷高滿意度正說明工作坊辦理的成效。

自主管理工作坊的回饋與建議

未來規劃辦理的對象可以包括教師、學科召集人、計畫承辦人員、主任和校長。參與工作坊成員多為計畫承辦人員，了解自主管理

2013（上）自主管理與校際交流工作坊辦理成效活動內容之助益



註：1.講題一北區為「組織記憶與自主管理」，中區為「世界咖啡館」；講題二兩區皆為自主管理之範例說明與實務演練；2.參加自主管理工作坊者共計 118 人，北區有效問卷 32 份，中區為 65 份。

Figure 10-7 自主管理暨校際交流工作坊辦理成效統計圖
資料來源：教育部（2013）。

的組織學習意涵之後，強力建議各校教務主任、學科召集人或科主任列入自主管理工作坊的研習對象，使計畫的執行和資料處理能夠同步。至於工作坊內涵部分，希望仍藉由實作討論搭配演講、重點提示和實際演練方式進行學習，如舉例說明質性成效之評估方式邀請有經驗的學校，也希望透過典範學習，分享檢核表單，檢核工具供各校參考。

其他活動建議尚有採用視訊會議；安排參訪活動；校長或承辦人員校際參訪自主管理工作坊，到現場觀摩推動；邀請教授與專業人員到校指導；透過校際交流平臺分享自主管理工具、實施經驗和成果。

參與成員建議工作坊未來議題還可包括計畫撰寫；質化量化指標設計與檢核；檢核表之方式及產出；經費的估算、編列、核銷；資訊融入自主管理；新進學校與人員之計畫接軌訓練；教師自主管理能力之深化；績效層面與內部回饋系統；自主管理不同模式或表單之實作；成果報告的撰寫；資料蒐集方式，如焦點團體訪談研習。

10.8 結語和展望

自主管理為優質化學校促進自我改善的重要學習機制。從方案執行的六年經驗得知，凡重視自主管理並確實執行績效檢核的學校，優質化計畫之推動效果顯而易見，不但每年通過學年度成果考核，且可以順利進展至下一階段，形成學校的自我增能與改善之良善循環。

目前各校對於自主管理工具和方法仍為陌生，為回應各期程計畫發展重點之差異，方案核心團隊將持續加強學校自主管理機制與運作，並結合工作坊研習與校際交流之學校經驗分享活動，促進學校自主管理的學習與持續增能。同時，SAP 方案計畫亦鼓勵學校利用學校

填報系統、建立與善用自主管理數位平臺，以之列入計畫審查、諮輔與年度考核項目。其中，第一期程自主管理重點為了解並掌握學校發展現況與凝聚共識，進而學習以系統和策略思考撰寫優質化計畫；第二期程自主管理的重點則為協助學校成員熟練系統思考，並能運用自主管理檢核表進行績效檢核，以滾動修正計畫和控管計畫執行方式與進度，藉以提升計畫執行效果。

工欲善其事，必先利其器。有效率和效能的自主管理機制與運作是優質化高中自我學習與改進的路徑，也是方案落實執行品質的重要方法。SAP 方案計畫於未來將持續強調學校計畫執行之校本自主管理能力，以之促進學校進步動能和蛻變成為善於變革與創新的學習型組織。

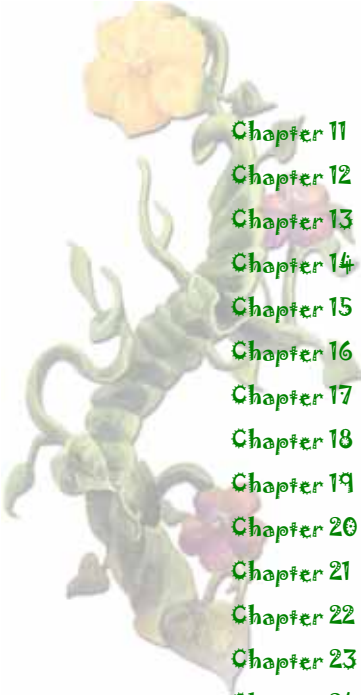
參考文獻

- 吳清山（1999）。**教育革新與發展**。臺北市：師大書苑。
- 李田樹（譯）（2002）。**杜拉克：管理的責任**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：天下雜誌。
- 李芳齡（譯）（2002）。**杜拉克：管理的使命**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：天下雜誌。
- 李芳齡、余美貞（譯）（2002）。**杜拉克：管理的實務**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：天下雜誌。
- 林國楨（2011a，11月）。**高中優質化輔助方案 SAP：學校完全自主管理與範例**。100 學年度高中優質化校際交流研習，臺南市德光高中，臺南市。
- 林國楨（2011b，10月）。**SAP 專家諮詢輔導的角色與功能～兼談委員到校備忘錄**。100 學年度高中優質化專家諮詢輔導說明會，教育部，新北市。

- 林國楨 (2012a)。高中優質化輔助方案學校增能支持系統：校際交流與自主管理。臺灣教育評論月刊，1 (10)，24-28。
- 林國楨 (2012b，12月)。第一 (二) 期程自主管理初階與進階工作坊。101 年高中優質化輔助方案校際交流暨自主管理工作坊，教育部中部辦公室，南投縣。
- 林國楨 (2012c，12月)。第一 (二) 期程自主管理初階與進階工作坊。101 年高中優質化輔助方案校際交流暨自主管理工作坊，教育部中部辦公室，桃園縣。
- 林國楨 (2012d，8月)。學校革新與行銷之領導思維。配合十二年國民基本教育－優質高中職認證說明會，國立彰化師範大學，彰化縣。
- 林國楨、劉秀嫻、林耀榮、林少白 (2011，12月)。高中優質化輔助方案學校兩大支持系統之探究：以專家進場與自主管理為例。2011 建國百年教育百尺竿頭學術研討會，中臺科技大學，臺中市。
- 教育部 (2011)。十二年國民基本教育：打造孩子的未來競爭力。取自 http://140.111.34.179/about01_origin.php
- 教育部高中優質化輔助方案 (2011)。100 學年度高中優質化輔助方案內容。取自 http://www.saprogram.net/?page_id=181
- 教育部 (2013)。高中優質化輔助方案後設評鑑研究 (VII) 成果報告。臺北市：作者。
- 陳佩英 (2008，9月)。高中優質化實施情形與成效評估。97 學年度高中優質化輔助方案總檢討會議，教育部中部辦公室，新北市。

- 陳佩英、林國楨（2013，8月）。高中優質化（SAP）學校增能機制與增能導向之途徑。102年高中優質化輔助方案總檢討會議，教育部國民及學前教育署，臺中市。
- 陳佩英、林國楨、鍾蔚起（2012，5月）。高中優質化輔助方案（SAP）理念和辦理原則說明。十二年國民基本教育與師資培育研討會，教育部，臺北市。
- 陳佩英、鍾蔚起、林國楨、高嘉徽（2012）。教育部高中優質化輔助方案之高槓桿發展策略。臺灣教育評論月刊，1（11），43-50。
- 彭新強、蔡愛玲（2012）。學校進行組織學習的障礙：探索與跨越。臺北市：高等教育。
- 劉鋒（2008）。影響世界經濟的 45 條鐵律：管理的學問。北京市：新華。
- 蔡志明（2012）。高中優質化輔助方案之政策規劃構念。臺灣教育評論月刊，1（10），14-21。
- Briggs, K. L., & Wohlstetter, P. (1999). *Key elements of a successful school-based*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fiske, E. B. (1991). *Smart schools, smart kids : Why do some schools work?* New York, NY: Simon & Schuster.
- Hallinger, P., Murphy, J., & Hausman, C. (1993). Conceptualizing school restructuring: Principals' and teachers' perceptions. In C. Dimmock (Ed.), *The principal's role in restructuring schools for student learning* (pp. 22-40). London, UK: Routledge.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: A review. *Educational Policy*, 12(3), 325-346.

舵手篇

- 
- Chapter 11 從 A 到 A+的中大壠中：優質化帶來新視野
 - Chapter 12 扭轉偏鄉展現優勢：土城高中特色課程
 - Chapter 13 板橋高中菩提園：志工團服務點滴
 - Chapter 14 迎著曙光吟唱山海衿：用戲劇訴說的花 young 年華
 - Chapter 15 四方展風華 維揚文武德：四維高中生命品德教育
 - Chapter 16 WE ARE 海星 STAR：核心價值、焦點創新
 - Chapter 17 工藝之鄉人文培育所：竹山高中優質化策略
 - Chapter 18 走出圍牆的旗美高中：優質化打造品牌價值
 - Chapter 19 鳳新高中走向世界：國際教育優質成果
 - Chapter 20 科學思考 人文發展：全方位卓越的宜中人
 - Chapter 21 由小愛到大愛的悄悄話：花蓮女中優質化的經驗寫實
 - Chapter 22 屏北高中超越巔峰：適性學習多元課程
 - Chapter 23 馬公高中優質化：海洋響板動人心
 - Chapter 24 學校生命的流與轉：臺東高中的前行與開展
 - Chapter 25 雙溪高中綠博士之家：結合在地的發光之路
 - Chapter 26 關西高中在地特色：農業類科研發創意優質化
 - Chapter 27 優質學習卓越教學：聖心女中樂活校園
 - Chapter 28 優質化思辯教育：麗山學子收穫滿滿
 - Chapter 29 人文心 科技腦：蘭陽女中優質化
 - Chapter 30 萬能包 真美心 照明燈 拓展視野 世界公民：
臺南聖功女中

CHAPTER 11

從 A 到 A+ 的中大壢中： 優質化帶來新視野

11.1 前言

11.2 優質化過程與成果

11.3 結論：創新思維 打造學習新境界



胡劍峰、李詩慶、高鵬飛、劉康盟、陳瑞鴻

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

11.1 前言

中大壢中（以下簡稱壢中）優質化第一期程「從 A 到 A+的全面優質」，著重校園基礎建設，擬定八項具體策略和 13 個行動方案，奠定固本轉型的堅實基礎。第二期程聚焦於提升學生素養，透過四個以學生為中心、教師為主體的子計畫：「適性學習——學生亮點」、「雁行千里——體驗學習」、「e 文風采——閱讀素養」、「青蛙為師——生態永續」，藉由教師同心齊力，發展雁行千里的精神，帶給學生不同凡響的學習新視界。

壢中校園蒼勁老松、夏日蟬鳴、雨後蛙鼓、花木扶疏，處處充滿無限的生命力，校內更會定期舉辦松園詩歌節、紅樓擂臺賽、學科特色活動、體驗學習、夢想紙飛機、大師講座及活潑創新的假期營隊，都為學習注入新元素。

優質化「固本－轉型－創新」的歷程，促成教師專業社群的發展，學校組織運作和文化逐步改變，帶給學生更寬、更遠的學習視野，在提升學生優勢能力的同時，述說點點滴滴的感人故事。

小故事 Story

紅樓擂臺賽 松濤文藝獎

初春時節，空氣裡有低調的百花香氣。對芊芊而言，這個季節有一個特別的活動。一年級開始，她就積極地參加學校的松濤文藝獎。對所有喜歡寫作的壢中學生來說，文藝獎既是競爭的舞臺，也是交朋友的管道，每年和校刊社同學，與其他得獎者、參賽者聊天，都會因為興趣一致，認識許多新朋友。

芊芊在陽光燦爛的午後接受詩人頒獎，從具有時代意義的作家手中接過獎狀，好像某種承接的隱喻，新詩組首獎頒獎過程因年老作家

的白髮和年輕詩人的笑容頓生詩意。讓作家為文學獎得獎同學頒獎，學生看到課本中的作家們在現實中如何用文學來過生活，見識他們獨特的風采，更能鼓勵學生堅定創作信心，發揮更大的力量，將靈感化為創作。

11.2 優質化過程與成果

學習領航掌舵 教師自我成長

學生是學習的主體，教師則是領航掌舵的指引者。然而，在繁重的教學壓力下，其實多數教師均燃燒殆盡，希望利用各種研習活動增進各學科之間的交流，破除學科之間的藩籬，形成教師專業學習社群，在活動的過程中達到教學相長的目的。

透過跨學科的教師社群交流，生物教師可以指導同仁欣賞蟲魚鳥獸生態之美；歷史教師可引思古之幽情，分享過往的滄桑繁華；國文教師則可以文學之美，詠嘆造物之神奇。於是，世界不再是支離破碎的樣貌，終於完整了。

校方利用導師會議時間，邀請文華高中潘如玲老師及中山女高黃月銀老師現身說法，毫不藏私地分享班級經營的心得，推動班級事務的經驗乃至對同志議題的認識，都讓教師們如醍醐灌頂，原本嚴肅枯燥、視為畏途的導師會議，成為大家樂於參與的共同園地，對於學生的輔導及教師的自我成長發揮極大的功效。

多元班級活動 服務體驗學習

學生利用課餘時間，沿街募集發票捐贈給社福團體，將一張張原先可能被棄置的發票，轉為一股社會救助的力量，體驗助人不必花錢

的方式。

有導師帶領學生到教養院，陪伴心智缺損的院生，和這些折翼天使相比，學生開始懂得珍惜當下，愛護自己並幫助他們。

也有班級安排至臺南後壁體驗農家生活，深刻體驗盤中飧得之不易，公民教師帶隊到彰化王功，體驗漁民養蚵的辛勞，當同學們坐著牛車，在退潮時冒著冷冽的天氣搶收、挖取蛤蠣時，心中是無比的悸動，原來一日之所需，是這麼多人在背後默默辛苦得來的！

也有班級利用家政教室動手做午餐，並邀請老師分享成果，體會父母親的辛勞。

更多班級實地參訪大學科系和企業，為未來的升學或職場生涯做好規劃、及早準備，透過這些訪問的行程，體驗不同的風俗民情、文化遺產、生活方式等，讓學生不再死讀書、困在象牙塔。教室外的天空，讓學習更加豐富多元。

也有學生參與清掃活動，當同學們徒手清除馬桶上的糞垢，使廁所煥然一新後，一個原本嬌滴滴的小女生分享：「面對如此卑微的工作，我都能放下身段完成，未來的人生沒有什麼是做不到的！」她的眼中閃爍著自信的光芒！

從一個個故事的背後可以看出，「體驗」已在壠中學生心中萌芽茁壯。

推動生態復育 打造美麗校園

中大壠中自 2009 年起以青蛙及螢火蟲復育為目標，展開生態水池的復育與整治，在最高峰時，發現有水薑、青蜓、豆娘、大肚魚、蝌蚪等物種，學生打掃時總是有驚奇，如青蛙跳到馬路上，捕捉後送回水池；看見水薑立即送給老師，說看到外星生物了，各式各樣的驚喜，日復一日發生。



figure 圖 11-1 山櫻花盛開 壠中落英繽紛

學校安排賞螢活動，東滿步道生態解說，三年下來成果卓越，共舉辦 12 梯次的生態教育、六梯次的環境教學及八個科學研習營。

對於一般郊區學校，擁有黑松、臺灣檫木、竹柏、牛樟、臺灣肖楠、烏心石、龍柏、落羽等高級樹種，在校園內輕易捕獲獨角仙、鍬形蟲、天牛等昆蟲，可能是稀鬆平常，但對壠中這所都會型學校而言，這可是經過許多人努力，才達到的成果。

多元閱讀 終身承諾

閱讀表達

推動優質化計畫以來，積極推廣閱讀活動，包括「精英五十閱讀認證」和「喜閱班級讀書會」，定期舉辦「好書推薦樂」及「班級圖書櫃申請」，嘉惠人數遍及全校。為加強學生表達能力，圖書館及各學科積極推動參與「全國高中讀書心得比賽」及「全國高中小論文比賽」，學生在最近一期讀書心得比賽獲獎率達 75%，小論文獲獎率達

56%。

與大師對話

以多元智慧為主題，廣邀知名人士到校園演講，拓展學生胸懷，開啟無限可能的人生方向，邀請王溢嘉、凌性傑、張佩瑜、黑麵、李承龍、孫維新、徐國能、李惠綿、撒可努、劉梓潔、呂仁、知名公益旅行部落客 943 小姐等作家蒞校舉行講座。



figure 圖 11-2 見賢思齊 知名人士演講

行動閱讀 遊學臺灣

規劃旅行體驗，增廣學生見聞，結合雁行千里與遊學臺灣的構思，以自然生態文化傳承做為核心主軸，跨學科、跨處室舉辦「電子書創意比賽」，讓學生應用所學，從生活中發想，鼓勵學生讀萬卷書、行萬里路，創作自己的書，記錄那些年共同揮灑的汗水與青春。

11.3 結論：創新思維 打造學習新境界

中大壜中推動優質化計畫，六年來成果豐碩，不僅看到學生的成長、教師社群的發展，以創新課程取代傳統輔導課，更凝聚師生對學校的認同，讓校園與社區關係日益密切，辦學成效獲得家長的肯定。

「教育，不能等待！」壜中期待如六年前提出優質計畫的初衷：「固本」、「轉型」和「創新」，以系統化的創新思維，期待教師持續精進增能，不斷規劃特色課程，給予孩子們不同的學習新視界，並淬鍊高尚品格，提升學生的人文素養、閱讀素養、環境素養、資訊素養及邏輯素養，朝全人適性發展的目標邁進。

CHAPTER 12

扭轉偏鄉展現優勢： 土城高中特色課程

12.1 前言

12.2 優質化過程與成果

12.3 結論：優質化成果 揚帆乘風破浪



林淑敏、吳尚柔、陳熾竹、陳冠杏

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

12.1 前言

滄海桑田難為水，廣闊鹽田變成科技園區，沿濱海公路來到臺南市立土城高中，九年前偏鄉靠海的國中成為完全中學，儘管有偏鄉學校的不利因素，卻因教育部高中優質化輔助方案帶來轉變契機，結合在地生態特色，開發「臺江 PAPAGO」及「FUN 水域」課程，培育學生參與志工導覽，並發展水域運動，培養划船國手，提升師生的行動力、研究力、創造力及夥伴力，讓土城高中自信地面對十二年國教，成為與眾不同、深具魅力的優質學校。

小故事 Story 超級帥氣的生態解說員

魚丸在高一時，說話直接又大聲，有時在課堂上還會頂撞老師，經常被其他同學投訴，透過解說員訓練，發掘出領袖性格，就在兩年後的臺江育樂營，魚丸擔任總召，負責一部遊覽車，掌控三個小隊，12位解說員，以及24位小學生的活動流程與安全，當他站在校內古地圖石雕前，說明臺江地形的演變，小朋友可是抱以崇拜的眼神，原來解說員的工作如此帥氣。

12.2 優質化過程與成果

驚蟄——從因循傳統中甦醒

沿著濱海公路來到學校，候鳥愈來愈辛苦地尋找棲地，只有風仍呼呼往海邊吹去，時代的推進，偏鄉靠海的國中與時俱進也成為完全中學。臺南市立土城高中位於偏鄉，鄰近有數間私立中學，感受到夾



figure 圖 12-1 古台江地圖石雕 歷史彷彿在眼前

縫中求生存的壓力，但鬥志卻被燃起，要建立一所有特色的學校，與所謂的名校相互抗衡。

體育班成立第二年，划船隊拿下全國冠軍，產生兩位國手。體育班的辦學方向與成就，讓校方重新思考，不該製造考試機器，應該讓孩子有機會看見世界，有能力站上世界舞臺，遙想當年鄭成功度過黑水溝，挺進臺江開創志業的那份豪氣，腳下的這一塊土地，其實也是土城高中得天獨厚的資源。

啓航——在迷霧中起錨

校方環視這一塊土地——「臺江」，認為該從認識與愛去著手，尤其身為海洋民族的創造力與韌性，這一條臍帶不能斷掉。但學生的基本能力與知能表現差距如此之大，也成為最大的挑戰。時代巨輪往前邁進，想要找到重新出發的契機，更要喚起教師冒險泛舟的熱情，帶領學生懂得用心生活，並具備勇於接受自我挑戰的能力。



Figure 圖 12-2 海鹽居大不易 綠化優美展風姿

點燈——燃起心中那一盞

土城高中跨出第一步，點亮閱讀教育那盞燈，96 學年度每個學生平均借書冊數 1.98 冊，既然不想走到圖書館借書，就把書送到教室吧，班級書箱正式啟動！閱讀不僅是學生的事，更要全家總動員，校方邀請家長參加讀書會，成為最大支柱，圖書館人力不足，推動志工服務，更大量採購新書，舉辦文學獎、心得寫作、小論文等，鼓勵學生創作、寫報告，多管齊下策略盡出，終於在 97 學年度平均借書冊數提升到 7.6 冊，98 學年度提升到 8.52 冊，展現閱讀推廣成果。

扎根——鋼筋混泥土工程

扎根工程著重基礎能力培養，陸續推動課業輔導，如英語、數學能力菁英培育計畫、學科能力認證、科學馬戲團、數位學習系統建置、高瞻閱讀、人文論文研究、推動英語檢定等，綜觀三年努力，統整五大面向：（1）樂活領導與管理：培養行政團隊活力與專業素養；



figure 圖 12-3 學校地處偏遠 蛻變重生

(2) 優質學子：提供入學獎學金，吸引優秀學子就近入學，舉辦英、數、體育、閱讀菁英計畫，強化優勢能力；辦理課業扶助，輔導弱勢學生學習；(3) 優質教師：推動教師專業發展評鑑，教師教學 e 化；(4) 樂活教與學：改善專科教室軟硬體設備及環境，建置數位學習平臺；(5) 社區夥伴、樂活聯盟：加強與地方結盟。

破繭——蝴蝶展翅舞出自己

每年端午節前一週是土城高中最瘋狂的季節，得天獨厚的水域環境，讓龍舟競賽成為學校特色，2012 年九個班級的土城高中就有五艘龍舟參賽，其中教師組占了兩艘，約有 40 人參與，在角逐冠軍盃的路途上，由校長穩健的鼓聲帶領，優質化教育譜出第一個美妙樂章，龍舟競賽成為土城高中的經典代表作。

聚焦——找出學校的亮點

想要打造學校特色，首要尋找亮點，於是土城高中成立「臺江解



figure 圖12-4 投入汗水熱情 龍舟經典代表作



figure 圖12-5 苦盡甘來 解說員證書

說員培訓、志工訓練與臺江育樂營」，不僅提升學生的學習力與表達力，還能为社區服務。臺江解說培訓課程源於 99 年度，適逢臺江國家公園成立，獲得國家公園管理處及紅樹林保護協會大力支持，每週利用社團時間為師生安排解說員訓練，每個週末再依學生興趣區分為生

態、人文、史地專題研究課程，兼顧訓練深度與廣度。

揚帆——生態解說員訓練

解說員訓練從零開始，學子重拾對土地的熱情。小捷在四草住了 16 年，卻對臺江非常陌生，只會不停抱怨住在一個偏僻的海邊村落。參加臺江解說員課程後，她發現腳下的這塊土地，是多麼令人驕傲，在學習過程中，逐漸展現對環境科學的高度興趣，最後如願進入國立臺灣師範大學地球科學系，小捷說：「我學習得很快樂，對家鄉的熱情，是持續學習的原動力。」

精彩——臺江生命教育育樂營

校方善用在地特色，在寒假對社區國小學生舉辦「臺江育樂營」，這是解說員驗收成果的重要時刻，儘管緊張興奮神情溢於言表，但他們不僅樂此不疲，更可以培養責任感。

帶小朋友出去，隊輔所擔任的角色就不只是解說志工而已，還需要背負小朋友的人身安全。兩天的活動一結束，我就像跑完三千公尺般的累人啊！可是，當我回想起小朋友叫我「老師」的稱呼時，那樣的可愛和純真，我就覺得這樣的累似乎也是有代價的了！（摘自育樂營解說員感想）

辛苦是值得的，小朋友參加完活動，都有滿滿的收穫，連家長也稱讚不已，驚訝於小孩的轉變，雖然解說帶隊過程很辛苦，但這些都是最美好的回饋。

雖然水池很冷，還會把全身弄髒，但可以體會漁夫的辛苦。我



figure 圖 12-6 海鹽在地美味 手作鹽焗蛋

是第一次腳踩著泥土，在模糊不清的水裡，靠著腳的觸覺，慢慢的摸索文蛤，真是太太有趣了。謝謝哥哥姊姊們，我愛你們，下次再找我來。（摘自育樂營小朋友感想）

非常感謝你們辦理這個活動，因為孩子回家後直說寒流來襲，漁民還要泡在冰水中收成漁穫非常辛苦，因此不可以浪費食物，所以將魚及文蛤通通吃光。（摘自育樂營學員家長感想）

撒網——推動閱讀與志工服務

完全中學有許多制度需要建立，服務學習是拓展視野、豐富生命的好方法；藉由解說志工的訓練，展開服務志工訓練並成立學生志工隊，更以政策性的宣導，期待高一新生入學前，完成 24 小時訓練課程以拿到志工手冊，開啟學生參與社區服務的體驗。推廣志工學習激發學生會與畢聯會自主性策劃活動，包括飢餓三十、教師節敬師、耶誕



Figure 圖 12-7 圖書館新建工程「知識方舟」

慶祝及晚會、畢業典禮會場布置、影片製作、畢業餐會等，完全由學生一手包辦。

推手——扎根學習強力推手

雖然計畫執行以高中為主軸，在多元活潑的學習氣氛下，國中也產生質變，如拘謹的國中部導師在校運會大跳熱舞；缺乏自信的國中學生大聲以日語、英語和來訪的日本作新學院高等學校學生打招呼。學生發現原來學校不只有讀書與考試，顯示在高中優質化的帶動下，國中部也產生動能，未來臺江與水域課程將積極向國中部推動，發揮大手拉小手的力量，這是完全中學最具優勢之處。

12.3 結論：優質化成果 揚帆乘風破浪

以學科教學為基礎，再加上校本課程的多元內容與活動，帶動師生的行動力、研究力、創造力及夥伴力，讓土城高中找出亮點，自信地面對十二年國教。

由於推動特色課程，已有愈來愈多單位和校方聯繫，希望導覽臺江地區，其中更不乏國外團體。

以在地特色接軌國際，水域課程讓學生不只是紙上談兵，更能應用所學，利用每一次的出場，不斷累積自信與學習動能。看似不利的地理位置，卻提供最豐富的環境資源，這是立基之處，也是揚帆之始，透過無國界的網路，行銷最美的家鄉，讓學生根植臺江，走向世界。

CHAPTER 13

板橋高中菩提園： 志工團服務點滴

13.1 前言

13.2 優質化過程與成果

13.3 結論：服務志工團 生根萌芽 開花結果



方學文、顏婉君、林世國

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

13.1 前言

國立板橋高中（以下簡稱板中）創始於 1946 年 9 月，原名「臺北縣立板橋初級中學」，校園內有兩棵歷史悠久的菩提樹，名列「板橋十景」，更搏得「菩提園」美譽。96 學年度起，經教育部核定為「高中優質化輔助方案」第一期輔助學校，全面改善校園環境，充實教學設備，成立教師專業社群，提升教師專業素養，推動學生多元學習，提升學生競爭力，全方位強化辦學績效，發展學校特色課程，期許成為新北市出色的指標高中。

優質化輔助方案聚焦深化三大主軸：

（1）創新教學：整合第一期程中的教師教學、專業發展及課程發展，建立自主的專業社群，創新教學方法，並充實資訊化教學設備，讓教師熟練雲端功能，發展雲端教學計畫，展現多元教學效益。

（2）卓越成長：整合第一期程的課程發展、學生策略學習、菁英講座、提升外語能力、扶弱計畫。聚焦於多元學習、創新知能，並強化學生外語能力，提升國際觀，因應未來社會需要。

（3）溫馨菩提園：藉由深耕校園文化，淨化學生心靈，言行有序，喜好閱讀，欣賞藝術，以健全品格，讓學生成為有教養的優質公民。

小故事

來自臺東「inlatu ruma」的夏日學校

在孩子們的雀躍期待中，一行人當晚八點多抵達，在黑暗中的第一次接觸非常有趣，來自臺北的大哥哥、大姐姐對小孩手上的鍬形蟲驚呼連連，更對他們輕易上樹抓蟲的功夫瞠目結舌。不過，在紅葉孩子眼中，這群來自天龍國的「都市俗」才是有趣的一群。

板中服務隊的學員們從小被照顧地無微不至，下鄉之後，第一次

用雙手洗衣、第一次在校園裡打地舖、第一次在克難廁所盥洗沐浴，太多難得的第一次，對學生們是新奇與特殊的經驗，也是開拓視野的第一步。

13.2 優質化過程與成果

萌芽時期——在服務中看見自己

唯有嘗試參與、願意參與，才能讓服務的種子在板中的土壤上安穩著地、生根發芽。「健安護理之家」距板中步行僅五分鐘，以日常生活需要照料之長者為照養對象，院內有一名社工師，協助院民心靈關懷與輔療活動，成為板中推動志願服務合作機構首選。

確定服務機構後，規劃耶誕週系列活動，以「報佳音」吸引學生投入志願服務。每年12月23日晚上，康輔社前往健安護理之家，展開第一次的親密接觸。同學將社團平日所學的舞蹈、吉他及帶動唱，發揮地淋漓盡致，拉近與長輩的距離。

耶誕節對許多長輩而言，或許是無足輕重的一天，因為有這群年輕孩子的陪伴，那一個難忘的夜晚，他們露出難得的笑容，更手舞足蹈一起擺動，甚至把這些小孩當成自己的孫兒，噓寒問暖提醒叮嚀。那一刻，學生發現服務並非全然付出，其實在過程中接收了更多的回饋。

為加強學員服務能力，進一步設計研習課程，舉辦輪椅推行、身障陪伴、多重障礙設計體驗活動，更進一步與「佛教懷仁基金會附設中道淨苑」合作，該機構以心智障礙者為關懷對象，提供日間作業活動、生活照顧訓練等，並辦理相關技藝訓練，以強化生活經驗與技能。學生首度接觸心智障礙朋友，由空間清掃做起，與他們近距離接



Figure 圖 13-1 師長觀察提點 引導學生服務



Figure 圖 13-2 多重障礙體驗 增進服務能力

觸，逐漸建立感情。

「班級經營」是導師在教授課業外的重要工作，服務學習不僅拓展學生視野、陶冶品德、引導付出與關懷。當服務與班級活動結合，更能凝聚向心力、營造班級氛圍，成為創造班級回憶的最佳利器。

儘管學員是新手，秉持服務熱忱，透過服務陌生長輩，學會關懷、陪伴、尊重及體貼，回到校園與家庭後，也以相同心情對待自己

的親友，或許在服務這一塊領域，仍有很大的進步空間，專業技巧仍需訓練，但板中的服務種子已然萌芽，必定會枝繁葉茂、生生不息。

發展時期——在關懷中看到世界

社區服務成果顯現，板中組成輔導教師團，思考如何在校園中深化服務學習概念、拓展學生關懷視野，尋找自我價值，尤其板中的孩子生活在都市叢林，若有機會遠離塵囂，就能藉由文化衝擊，獲得不同體驗感受。於是輔導教師團選擇臺東縣延平鄉的紅葉國小，組成偏鄉小學教育服務營隊，推動首次暑期下鄉教育服務——「『inlatu ruma』的夏日學校」。

板中學生與紅葉學童正式接觸後，從小組隊呼與繪製隊旗認識彼此，從團康遊戲與趣味課程貼近彼此，透過下課十分鐘互相擁抱、玩鬧追趕，相處時間愈長，情感更加融洽，這群大哥哥、大姐姐也發現，服務他人的能量源於內心真正的感動，真心的陪伴才是這趟旅程的意義所在。

在課程方面，為了讓紅葉的孩子們樂於學習，板中學生就自身所學，設計科學闖關與英語尋寶活動。為了讓居住在山裡頭的孩子，有機會體會不同生活經驗，帶他們前往海濱的伽路蘭漂流木公園放風箏、奔跑，進行團康活動。

在生活方面，學員們每天早上六點前自動起床整理睡袋、清掃空間，迎接隨時可能出現的小鬼頭；中午要替小朋友打飯菜，飯後整理空間、洗淨碗盤；放學後必須打掃廁所、整理教室。每晚必須自行洗淨衣物、吊曬晾乾回收；睡前要整理空間、收好行李，對平常生活安逸、事事由父母代勞的高中生而言，此行充滿挑戰，是學員的難得回憶。

我這趟學到最多的是「知足」！能有媽媽的照顧、舒服的床、

乾淨的廁所，門外有 24 小時的便利商店，眼前有電腦與電視，原來就是一種幸福！（摘自板中教育服務隊員感想）

茁壯時期——在付出中淬鍊心智

服務種子逐漸茁壯，輔導教師團決定提出優質化輔助方案及新北旗艦計畫，申請經費補助，針對學生成員募集，進行為期四週，每週六早上八點至下午五點的培訓課程，不僅提供學生基礎知能，同時選拔新進成員。另外，教師團陣容日益壯大，更架設志工營隊專屬網站「東遊記」，為第三年的志工服務旅程拉開序幕。

為招募新血，教師團於朝會時段招生，午休時間召開初階培訓說明會，利用一個月的時間，在週六辦理每天約八小時的課程，包括身障和服務體驗，不僅讓學生具備相關知能，也增進輔導教師能力。每一次培訓課程結束後，教師團針對學生當天表現交流意見，同時反思如何自我調整、更有效率地引導學生。

在服務課程部分，聚焦於科學與語文領域，設計更貼近國小學生的內容，希望他們能在遊戲中學習成長。面對不同文化背景的小朋友，服務營隊不將都市人對學童的規範，移植到眼前充滿活力的孩子身上，藉由遊戲玩樂、聚會閒談、傾聽陪伴等，拉近彼此距離，同時建立課間秩序。

板中教育服務營隊也希望學員更深入認識臺灣這塊土地，發掘東臺灣特有風貌，體驗原鄉部落文化。因此，板中與太麻里鄉的八八風災重建站聯繫，決定以「行動關懷、在地閱讀」為主軸，引領另一學生團隊至部落擔任區域文化志工，這個團隊取名「日昇之鄉的 cinunan」，“cinunan”代表排灣族語的「獵人」之意。

其實獵人的本質不在於狩獵，而是與自然、土地溝通，應該是一

群能聽懂自然與土地語言的人，是能力、武功、智慧、豐厚的象徵，他們是不顧自私和利益，最懂得共享的人，這也是志工們的自我期許，透過服務的過程，增加對土地的接觸，不僅讓自己的視野更加廣闊，也對不同的文化有更多認識。



figure 圖 13-3 暑期志工團 服務打開視野

13.3 結論：服務志工團 生根萌芽 開花結果

板中推動志工服務、優質化成果斐然，輔導教師團從一名教師，至今已有十多位加入。藍帆志工團成立後，不僅有長期服務對象，也確立團隊服務理念，而畢業的校友不定期參與服務活動，以身作則陪伴學弟妹，展現對服務的堅持與自我的要求。至於在行政層面，也將服務學習納入政策執行方向，帶來更多的了解、嘗試，以及更多元的參與。

推動服務這條路確實難走，因為要時時反省、確認理念與目標。過程中難免會感到無力、遇到需要克服的難關，但教師團的夥伴、志工團的學生，總會互相打氣，社會上同樣熱血積極的朋友也會適時出

現、提供支援與解決方案。

一個人作夢難免恐懼容易放棄，但一群人作夢容易成功，因為能相互扶持，成為彼此的堅強後盾。藍帆志工團展現板中推動優質化教育的成果，讓學習不限於課堂，透過關懷服務，過程中的幕幕風景，將成為學子難忘的回憶。

CHAPTER 14

迎著曙光吟唱山海衿： 用戲劇訴說的花 young 年華

14.1 前言

14.2 第一年：憤怒情緒的管理

14.3 第二年：《選組，未來》

14.4 第三年：《藍衫練習曲》

14.5 戲劇結合才藝 青春不設限

14.6 幕落之後——參與學生心得



蔣素娥、蔡素玲

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

14.1 前言

花蓮高中（以下簡稱花中）優質化計畫翻轉的不只是一般的課程與教學，教育改革的性別文化議題也找到了鬆土撒種的機會。優質化計畫除了在課程發展、教師教學、專業成長、學生學習等面向看到開花結果之外，也給了花中人展現獨特文學演藝風采的機會。花中是傳統男校，只有音樂班與體育班錄取了少數女學生，校園陽剛氣息濃厚。有一群活潑好動、精力旺盛且情感豐富的大男孩，卻因為高中優質化的推動，搖身一變成為劇中人，粉墨登場卻開始演起自己，道出青春不留白的真誠故事。接下來，本文聚焦分享的就是花中優質化計畫中，一段用戲劇訴說的花 young 年華！

在花中為期三年的優質化計劃中，輔導室連續三年辦理了「山海英雄培育——薪傳生活營」，集合一群熱愛創作的同學，從每年4月份開始，利用午休及課餘時間，創作花中人的生命故事。邀請教師劇團「70 號排練場」導演李明哲老師，開發學生的肢體動作，豐富學生的情感經驗，完成戲劇創作。

戲劇創作的成果錄製成教學媒體，代表學校參加教育部中部辦公室舉辦的「花 young 年華戲劇比賽」，於 2009 及 2010 年連續獲得全國第三名的佳績，2011 年更獲得全國第二名的榮耀，這些影片皆發放至全國各高中職做為相關課程的教材。

輔導室以表達性藝術帶領同學自我探索、開發個人潛能已有多年歷史，其中戲劇是一種帶領男孩進入個人內心世界很好的方式。學弟們在欣賞學長的創作時，對於發生在花中的故事心有戚戚，從故事中的角色映照自己的生命經驗，進一步深入省思。

這群熱愛生命的學生，用文字書寫、用畫面記錄、用戲劇呈現、

用顏色構築、用音符編織，創作著屬於花中校園裡你我發生的故事。而在這三年中，不管從戲劇主題、創作技巧或自我省思，都可明顯看見這些參與學生的成長。

14.2 第一年：憤怒情緒的管理

花漾青春、主題多元

2009年籌組的「柳暗花明劇團」創作了《揭開舞動的憤怒》劇碼，探討男孩憤怒情緒的來源及情緒管理的方法。

身在幾乎是男校的環境，小至同儕嘻鬧鬥嘴，大到校園霸凌、打架、衝突、情緒失控等，似乎是男孩們永遠處理不完的議題。當師長們企圖進入每個男孩的內心世界，探索男孩們的情緒時，大部分的男孩不是快速地跳離自己的情緒，就是對自己的情緒陌生疏離。男孩喜歡看科幻小說、武俠小說，或是沉浸於網路遊戲中的其中一個原因，竟是那些故事都是虛構的，因此，他們就不必觸碰自己內在真正的感受。

於是我們不斷思索著為什麼男孩不談論感受情緒？為什麼雖然不談論感受情緒，卻經常感到憤怒？以及他們究竟在憤怒什麼？

深入男性內心世界時，我們看見在傳統文化中，憤怒代表的是一種勇氣，一個不認輸的角色；然而一旦穿透憤怒的表層，我們看見的深層感受往往是擔心和害怕，男孩很難接納這兩種情緒，因為那是會被看扁或被嘲笑的表现。因此，男孩若能穿透憤怒的表層，接納自己或他人內在的情緒，將會發現彼此竟有如此相似的擔心與害怕，一旦情緒有了出口，就能切斷加害者與受害者惡性循環的宿命，男孩的情

緒表達方式就有了其他的選擇。找到男孩們可以接受的方式，協助他們願意覺察自己的憤怒情緒，進而學習處理它，就變得很重要。

有了動機及表演方式，接下來的重點是成員在哪裡？內容如何產生？

一群有意願加上熱情的學生，獲知這樣的活動後，欣然同意參加。這群學生各有專長，表演對他們來說不是難事，雖然在剛開始合作時，爭執與衝突難以避免，但在過程中，不論在討論劇本或表演方式時，彼此學習著如何面對自己憤怒的情緒，透過理性溝通、相互合作，於是他們通過憤怒層層的考驗，找到彼此合作的方式，共同完成這樣的一齣戲。當最後喊出：「卡！」的那一刻，即使沒有得到名次，這樣的經驗都是他們人生中很重要的一段回憶，記錄著他們穿透憤怒的情緒，觸碰內在真正的感受。這是在他們過去長時間辛苦的練習中，所換來的甜美果實。

這齣戲的內容能不能感動其他的學生？能不能觸碰其他孩子的內心世界？相信答案是肯定的，因為這是集合了這群不同班級、年級的學生，卻是每個班級中幾乎每天上演的故事。

我們集思廣義，將這些憤怒的原因、背後的故事串連在 12 分鐘的戲劇中，劇情有些緊湊，或有些誇張，但我們的野心很大，希望呈現許多與憤怒相關的議題。例如：阿奇面對望子成龍、失望卻情緒失控的爸爸，在退縮與遷怒之中拉扯著，在受害者與加害者的角色中移動；和阿奇有著相似背景阿煜，選擇與阿奇不同的憤怒表達，退縮的阿奇則成為他侵犯的主要對象，這些舉動不過是阿煜跳離自我情緒的方式罷了；阿威在與好友阿煜的玩鬧過程中，分寸拿捏不恰當，玩笑開過了頭，憤怒情緒出現時，僅能以否認的方式輕輕帶過；阿俊是一個斯文、感性、善體人意的男孩，在傳統的性別刻板印象下，除了得忍受阿煜和阿威的嘲弄外，還成為阿奇的遷怒對象，找不到認同、遭受拒絕，成為阿俊憤怒的來源；認真但擔心被社會淘汰，看著班上



figure 圖 14-1 「柳暗花明劇團」創作《揭開舞動的憤怒》

同學的紛爭，加深阿俊怕被淘汰的恐懼，恐懼最終幻化成內心一股一股的怒火。

這樣的劇本，就是學生們的生命故事；劇中的臺詞，就是學生們口中的話語。除了協助孩子觸碰與接納自己的憤怒情緒外，我們還希望教導孩子們一些憤怒情緒的處理方式。在說教與趣味之間，我們找到了 B-BOX 和 RAP，運用這些表演方式，讓說教多點樂趣。

14.3 第二年：《選組，未來》

高中生都必須面臨選組的課題，而做選擇時需考量自己能力、興趣指向、未來發展等多面向因素。

每一個高中生在分析這些因素時，容易陷入外在的影響，如性別刻板印象、讀書風氣、旁人對該類組發展的批判及輿論壓力等。參與

創作的同學，在高一選組時，也或多或少曾受這些迷思影響，選擇不適合自己的類組，影響學習成效。即便可以突破這些迷思，選擇自己所愛的類組，仍然必須勇敢的面對外在的壓力。

因此，我們決定用戲劇方式將這段心路歷程記錄下來，呈現每位高中生對選組的迷思，進一步探討高中生們該如何正確地選擇類組及未來發展的相關議題。

第二年故事主題從情緒延伸至學習，「未來人劇團」創作《選組，未來》一劇，並將此劇影片運用於高一新生訓練、生涯規劃課程、親職座談會等，探討高一同學在選組時面臨的各項難題。

14.4 第三年：《藍衫練習曲》

第三年故事主題從學習延伸至性別，「魔力藍劇團」創作的《藍



Figure 14-2 「未來人劇團」創作《選組，未來》



figure 圖 14-3 「魔力藍劇團」創作《藍衫練習曲》

衫練習曲》表演影片，運用於高一新生訓練、生涯規劃課程、親職座談會等，探討高中生面臨友情與愛情的各項難題。

花中是花蓮區的第一志願，學生大多來自各國中的菁英，進入本校時懷抱著許多的夢想，然而進入本校之後，卻必須面對各校菁英在學習、才藝或社團等各方面的競爭，課業上的排名重新洗牌。有競爭就有輸贏，因此大部分的同學都面臨不同的挫折，面臨進入高中時必須具備的心理調適。

所以開始創作這個劇本時，王杰武這個角色就誕生了，一個優秀、眾人稱讚的學生，突然從雲端跌落谷底的心路歷程。從遇到挫折、走出困境，進而回首檢視，發現挫折原來是看見自己、面對真我的大好時機。

在男校中，加上學校位處東部花蓮，對性別的議題更是保守，有些比較中性的男同學，在校園中可能因為對於性別的刻板印象造成處境困難。因此，劇中高仲瑋的角色出現了，但我們想呈現一個有自

信，對自我認同的同學，而不是悲情的角色。高仲瑋擁有自信、細膩的情感，因此，在王杰武受挫時，有別於他人受外在光環褪去而貶低王杰武，相反地，高仲瑋適時給予王杰武支持與協助，患難中見真情。

相知相惜建立的友情，兩個男生互相喜歡，就是所謂的同志嗎？外人質疑著，王杰武也動搖了，害怕別人的眼光，更害怕自己真的要走上那眾人口中所說，充滿艱辛、不屑眼神的「同志之路」。到底自己是愛著高仲瑋？還是高仲瑋「礙」著自己呢？這種情況下，王杰武傷害了高仲瑋，不論是愛情還是友情，或許不是在短時間內就可以清楚分辨的事情，但王杰武在乎高仲瑋是可以肯定的。

因此，劇終兩人的一抹微笑，是我們想藉此傳遞一份屬於高中生情感溫馨的回憶，想表達不論是愛情或友情，這段兩人之間的情感是可以延續下去的，並且期待家庭、校園與社會都可以給予他們一個更大、更自由的空間與時間，允許他們探索自己、了解自己。

14.5 戲劇結合才藝 青春不設限

這三年參與比賽的同學皆未曾受過專業的戲劇訓練，憑著興趣和熱情而聚集。劇團裡的同學擁有各種不同的才藝，成員分別運用個人專長，相互學習，演出方式不設限，每個人都擁有表現的舞臺，使得這三年來呈現的戲劇作品，表演方式多元又創新，令觀眾印象深刻。

第一年除了戲劇表現之外，運用舞劇表演霸凌的意象，力道十足且情感動人，B-BOX 結合 RAP 與舞蹈，充分展現憤怒的張力。第二年以 KUSO 風格融合動漫、武打動作，使得打敗選組迷思的概念鮮明有趣；場景製作上更為細膩，震撼的音樂編排、精美動畫、多媒體投影

效果等，生動表現出選擇不適當的類組所面臨的困境。第三年不論是逗趣的舞劇，或是鬥舞式呈現學生激烈的衝突場面，音樂與舞蹈都能完美融合故事情節及角色情感，更穿插默劇配合投影片的播放，投射出角色內心天使與惡魔的掙扎。

連續三年，創作故事主軸由第一年生命教育——憤怒情緒的管理，到第二年生涯發展——如何正確地選擇類組及未來發展，而後第三年探討性別教育——大膽挑戰同志議題，主題廣泛且深入，可見這些創作的學生對生命有著相當深刻的體驗。另在輔導室的推廣下，教師們在課堂中將戲劇成果融入教學，相關活動、親職座談中有更多樣的選擇，將花中人具有悲憫能力、懂得將心比心、同理他人處境、發展助人為樂的精神傳承下去。

花中前傍太平洋，後依美崙山，因此在優質計畫中以「山海衿」為理念，希望培育花中學子能有「如山的厚重堅實」、「如海的包納寬闊」的學習精神與人格特質。花中不只是一間學校，而是教師熱情專業的舞臺，學子心靈的故鄉。推動優質化的最終目標，是師長殷殷企盼這些亟欲展翅飛翔的孩子，在人生必經的歷程，都能真正獲得啟發、開拓視野，找到生命亮點，自信邁向成功的未來。

14.6 幕落之後——參與學生心得

第一年：《揭開舞動的憤怒》

藉由此次的戲劇創作讓我們可以用獨特、有魅力的角色，傳達出日常生活中值得紀念，或是不敢抒發的內心情感。

戲劇，開拓一方幻想田地，賜予我們一個作夢的舞臺，在

我們平淡無奇的高中生活添上光亮色彩。角色的安排與規劃皆有深奧的秘密，不論是我們所扮演的角色與現實的自己大同小異或是大相逕庭，每次的演出都是一次洗練、一次蛻變。

戲劇演出是「同理心」的展現，在一回又一回揣摩與練習中，我們得融入情境，設身處地的為角色著想，想著下一步該怎麼走，下一句該如何說，將自己投入於角色之中，才能將日常生活中真實的情況表現的栩栩如生，宛如當時的情景又再一次的發生，深刻動人。

在每次演出中體驗不同的情緒起伏，感受不同的人生角色，像是：細膩感性的男生、不善言語的父親等，了解其內心的苦衷與無奈，將心結一一解開，將心比心，使我們蛻變成煥然一新的自我，更能享受在每天的美妙生活中。

第二年：《選組，未來》

成就一齣戲劇——幕前是一種呈現，幕後是一種配合，我們深刻體悟每一個環節皆是密不可分，每一個角色皆是不可或缺，現實生活亦是如此。

戲劇創作的產生都是用一點一滴的心力拼湊起來，然而有限的時間裡，我們交換不同的生活體驗，交流不同的內心感受，將生活中每段刻骨銘心的故事、每次觸動人心的悸動，集結為一齣屬於我們的心血結晶。

當我們專注於神情的表現、誇張肢體、宏亮聲音、閃爍燈光等，我們自信地以幽默風趣、獨樹一幟的風格呈現出我們真實生活的體悟。

我們這群熱愛戲劇的同好集結於此，共同為自己的人生添

上五顏六色的色彩，在一次又一次的團隊合作中，發現自己的定位，探索真實的內心，找尋人生的意義。現在的我是個純真質樸的男生，對於人生的困境會迷惘、會害怕，不必戴上虛假的面具假裝堅強，我擁有堅強的後盾，有友誼的力量，伴著我走過人生的種種關卡。

第三年：《藍衫練習曲》

「人生如戲，戲如人生」——每個眼神表情、每次走位排場、每句臺詞對白、每場布幕場景，彷彿將曾經的感受都呈現於前，歷歷在目，重新思考這些經歷對自己生命的意義。

一次完美的演出背後有多少辛酸與苦楚都是無法言語的，而我們不是單打獨鬥。在學長的耐心提攜下，演技一天比一天純熟，生活也一天比一天精彩。原本以為自己平淡無奇的念頭一消而散，了解自己擁有無限的可能，無限的潛力，面對未來，我將更有自信與勇氣去嘗試一切事情，活出屬於自己的燦爛人生。

「我就是我，是顏色不一樣的煙火。」每個生命的誕生皆是上天應許，無可取代，無論是同性戀或是異性戀，對於愛情都有自己的憧憬，不必在意外在尖銳眼光、刺耳聲響而否定自我。

戲劇將藝術帶入生活，將內心真實的話語藉由舞蹈動作、聲音表情傳達給大眾。戲劇讓我獲益良多，讓我學會「同理心」，了解一個人的真實感受；讓我重拾信心，發現自己無可取代的價值；讓我了解一切的成功背後的艱澀苦痛。我想戲劇在我生命中已占有不可抹滅的位置。

CHAPTER 15

四方展風華 維揚文武德： 四維高中生命品德教育

15.1 前言

15.2 優質化過程與成果

15.3 結論：循序漸進 邁向更優高中



廖偉辰

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

15.1 前言

四維高中實踐高中優質化計畫，歷經六年深耕，透過教師專案發展、學生多元學習、拔尖固本扶弱、品德教育深耕、志工服務推展、生命教育體驗、技職教育與特色課程等十個面向的子計畫，開展師生共榮共享的學校新頁。

2007 年，教育部積極推動十二年國民基本教育，四維高中以品德教育為根本，擬定多元智能發展的優質化輔導方案三年經營計畫，獲得肯定鼓勵，奉核定為第一批優質化高中。2010 年就學生學習、教師專案發展、課程與教學，以及學校創新特色發展四個構面，以學校願景、學校發展及教育核心價值為主軸擬定計畫，續獲通過邁入第二期程焦點創新高中。

小故事 Story 逆風飛翔不畏艱難的鬥士

208 班的小凱，沒有時下青少年的叛逆氣息，自幼家境清寒，還要照顧因罹患銀屑病導致關節變形無法自理生活的父親。小凱一放學就趕著回家，為罹病的父親洗澡擦藥，夏天時因天氣悶熱，全身都溼透。這麼多年下來，從不以為苦，也沒有半句怨言，他說：「只是很單純想讓爸爸舒服一點」。

花蓮家扶中心社工表示，小凱是一位細心、有耐心和孝心的小孩，除了照顧爸爸、妹妹及年邁祖母，還要幫忙家事，減輕母親的負擔。小凱坦承有時候心裡很掙扎，想出去和同學朋友玩，但一想到爸爸需要照顧，最後還是選擇留在家裡。由於家中生計完全依賴母親打零工和低收入戶等補助支應，小凱打算報考丙級和乙級水電技術士證照，希望加強在職場上的競爭力，改善家裡經濟狀況。

15.2 優質化過程與成果

拔尖固本扶弱

四維高中的教學目標是教好、帶好有緣的學子，讓每個孩子都有高一級的成就，為了讓每個學生適性發展，秉持因材施教的教育理念，對不同資質的學生施以不同教育方式，以達「拔尖、固本、扶弱」的目標。

首先，實施分組教學，英文、數學及部分專業科目依據學生學習能力分組，協助適性學習，提升學習效能，並實施補救教學，教師針對學習情形從評量回饋修正教學歷程，改善及強化教學模式。其次，創新卓越教學，追星逐夢計畫，實施固本補救教學，輔導弱勢學生。再者，推動潛能開發菁英育成計畫、科學人才培育計畫及固本扶弱學習輔導計畫。最後實施因材施教，多元智能光點，深化多元智慧能力。

四維高中全校學生入學平均 PR 值不到 20，原住民學生占三分之一，六年來透過優質化輔助，讓不同程度的孩子利用第八節、夜間或假日接受免費輔導，讓學習弱勢學生能有更好的競爭力，讓他們有選擇的機會，出社會後能被接納，成為造福社會的一份子。

教師專業發展

2009 年至 2012 年間，已實施計畫包括教師自評、他評、教學檔案製作、教師增能研習及評鑑人員初階線上研習等五項，參與教師專業發展評鑑計畫人數從 2009 年的 31 人，到 2012 年全校教師參加，對教學工作獲益良多。



Figure 15-1 繁星璀璨 錄取學生合影

我是以受評老師的身分進行教學觀察，過程中有許多無法察覺的情況，藉由其他老師在會後晤談建議，可以發現自己的缺點。（摘自國文科張文柔老師訪談）

教師個人教學檔案的建立，有助了解過程中的足跡，調整腳步，找到適合的教學方式，或停下腳步想想，如何改變更進步。（摘自美術科黃綉芷老師訪談）

學生多元學習

學生學習方面

透過營隊方式更能激發學生學習動機，與不同教師彼此互動與交流。規劃在地參訪，提升學生鄉土意識，推動語文認證考試，促進學

生語文使用能力。

課程發展方面

因應教師教學經驗，編寫符合學生程度與學生興趣之教材，於授課過程依據學生程度上課，以提升學習效果。因應多元學習，了解學生意願及培養多元智能，針對學校特性開設多元課程，增加學生視野，增加學習競爭力。

教師教學方面

推廣深耕閱讀，培養學生閱讀習慣，推動班級讀報、班級圖書櫃等。透過營隊方式，將學習與生活結合，讓學生做中學、學中做。同時促進教師教學經驗交流與教材教法相互學習，協助教師精進教學技巧。

品德教育

本校在品德教育推展方面，鼓勵教師將學校當作道場修行，以學生為中心，落實人文關懷理念，輔以多項活動，如力行三好運動、編列三好教育教材、課前三分鐘實施靜坐、教師讀書會研讀指定書籍、多元校外體驗活動、志工研習等。

以真、善、美為生命教育推展之目標，學生藉由探索活動與認知課程，追求生命之真，進而返本歸真。透過同理體驗與行動實踐，能與他人和諧相處，達到生命之善。以原住民學程木雕作品為主體，配合校園整體規劃設計，達景觀美化，營造人文環境，孕育環境教育，培養學生優雅氣質，達生命之美。

志工服務

四維高中長期與花蓮志願協會及救國團合辦志工培訓，希望學生

透過志工培訓提升志工服務能力。學校為推動志願服務，也經常與家扶中心、智障者協會、青少年公益組織、禪光育幼院等公益團體結合，增加學生主動參與社會服務機會，以及給予服務的學生適當獎勵，並在公開場合予以嘉勉表揚。

從學生內在涵養為基礎，推行「做好事、說好話、存好心」三好教育，發展「能吃苦、有感情、最團結、重榮譽」的四維精神，以達自心和悅、人我和敬、學校和樂、家庭和順、社會和諧之五和願景，培養學生懂得孝親感恩、有情有義，成為能被社會接受的公民。



figure 圖 15-2 志工培訓營淨灘活動

生命教育

生命教育規劃從享受個人生命成長，進階至與他人分享生命喜樂，終極目標發展全人生命關懷，藉由各班輔導股長之培訓，辦理生命教育教師研習活動、傳燈教師研習、福報閱讀與增購多媒體教材，讓教師具備有能力的愛，共同引導學生，輔導週誌紀錄讓學生練習細膩的觀察力、善意的眼、感動的心與分享的樂趣。

結合花蓮在地社區資源，安排三年不同的體驗實踐活動，參訪慈濟精舍、動物之家、慈濟靜思堂、東區老人之家、門諾護理中心、池南森林區、林田山園區、玉石工坊等，更邀請生命鬥士蒞校分享，拓展學生關懷視野，以成人與自己、人與他人、人與環境之全人教育，方為三好校園之基。

技職教育

第一期程優質化計畫：垂直策略結盟及拔尖菁英學習計畫，以培育菁英選手及推展乙級技術士證照檢定為主軸。經過三年優質化實施，普遍提升專門學程技能位階，建立技能價值觀念，並藉由技能檢定及競賽過程，了解技職教學發展趨勢，激起學習興趣，提高參賽學生水準，以增進升學、技能競爭力。

第二期程優質化計畫：以建立學程特色、發展技職生涯為主，除延續第一期菁英學習外，更強調實務導向與發展學程技職特色，在強調「做中學、學中做」方面，發展理論結合實務之技能教育，已可窺見顯著成果，並具備日後技能發展模式。

大部分本校綜合高中學生的入學成績 PR 值不甚理想，所以在缺乏自信之下，學生學習較被動；在優質化六年過程中，除了漸漸發展每一學程的特色及主軸外，學生在各專門學程積極推動技職教育各項輔導措施下，藉由通過各職種丙級技能檢定，慢慢產生自信心，進而在學科上有所進步，才能在高二、高三的技能輔導下，參加全國技能競賽及乙級技士技能檢定。

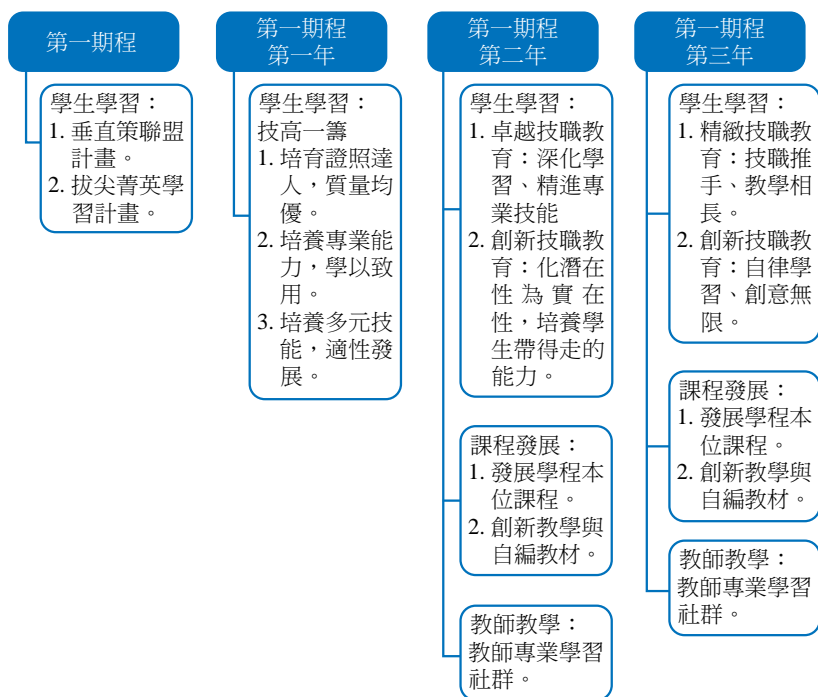


figure 圖 15-3 推動歷程圖

15.3 結論：循序漸進 邁向更優質高中

走過優質化六年期程，面臨諸多艱辛挑戰，但更多的是師生的感動與回饋。面臨十二年國教政策與少子化現象多元挑戰，四維高中逆向思考，積極充實軟硬體設備，更凝聚同仁向心，建立學校特色，提升辦學成效，未來將不會停下步伐，持續往前，邁向更優質的四維高中。

CHAPTER 16

WE ARE 海星 STAR : 核心價值、焦點創新

16.1 前言

16.2 優質化過程與成果

16.3 結論：找出核心價值 提升教師專業



孔令堅、陳海珊、宋宥輯、保淑卿

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

16.1 前言

教育，百年樹人的志業。如果師鐸獎是對教師個人教育奉獻的肯定，「優質化高中」這個七彩光環，則是對默默耕耘，積極培育學子的學校最大的鼓勵。就在六年前，海星高中帶著忐忑和興奮的心情，加入國家推動的優質化高中計畫。

開始執行計畫的前兩年，完全找不到學校發展的目標，就在毫無頭緒的情況下，透過多次諮詢與教授耐心指導下，終於找到問題所在：無法發掘自己的核心價值及學校發展的願景。發展計畫的第三年，也找到「優質化」的精神及後三年「焦點創新」的特色。

小故事

優質化教師 校園發電機

教師是教育工作場域的中心，是動力和良知良能，更是生命教育校園的發電機，優質化教師是推動優質化校園的要件之一。

透過「人格九型」課程，教師更能認識自己、認識學生，善待自己、寬恕旁人，生命才有出路，才有發芽創新的機會，透過教師成長工作坊，更可以互相鼓勵。

一位教師在工作坊不禁感慨：「如果學生不是從國一開始帶，是不是就很不懂事，我只是提醒該做的事，他們就寫聯絡本說我很嚴，我現在都不喜歡看聯絡本，雖然只是兩個學生，但我壓力好大。」

另一位教師回應：「第一型的教師有很多標準要完成，如果學生沒有達到標準就彷彿自己不盡力，要是第七型看這件事，我一定先認知他們和以前從頭帶的學生不同，不能一樣要求，還有我不會把別人的問題放在自己身上，因為我不喜歡自己有難過的情緒。」

第一型的教師聽完了，隨即破涕為笑，察覺自己訂的標準太高，

看似簡單的對話，卻展現同伴間的了解和依靠，成為彼此正向能量的來源，也有教師學習九型人格的課程，除了察覺自己之外，更運用在輔導學生。

16.2 優質化過程與成果

生命教育——體驗活動

生命教育的體驗活動必須無時無刻在校園中進行，學生才能認知在不同時刻的同理心，產生對生命更有深度或寬度的認識和反省。例如，開學祈福禮，提醒學生把握新的機會、為仁愛濟貧的園遊會、社區的打掃工作、淨灘、街頭報佳音，或全班從吵架到和好、展現美好的聖歌比賽、體驗飢餓或大露營等，都呈現在光明中行走，在喜悅中生活的生命精神。

世界上許多人不知生命的門或窗在哪裡，藉著服務的工作，更踏實地找到自己的出口。另一種體驗活動來自校內和校外的服務工作，帶領社區兒童之家的小朋友每週來校園活動，進行課業輔導，另不少高三同學已考上大學，和老師商量後，成立偏鄉小學的工作隊。

這群 18 歲少年郎設計一個下午的教學活動，帶到偏鄉小學為孩子付出，學生分享活動心得，表面上是我們帶動小孩子，但他們的熱情和單純讓我們收穫更多。計畫邁入第二年，更前往柬埔寨擔任國際志工，儘管九天的時間非常短，在沒有水和電的村莊仰望滿天星斗，這群高二的孩子淚流滿面地說：「自己是幸福的、學習是幸福的！」



Figure 圖 16-1 和柬埔寨小學生相見歡

讓每一個孩子進步更多

經過優質化計畫前三年的摸索，焦點創新的後三年，要打造每一個屬於自己的舞臺。海星高中的學生大部分來自花蓮縣，基測成績從 PR5 到 PR99，落差之大令人驚訝。但海星高中的創校精神，就是要為每一個弱勢學生創造學習機會，讓每一個孩子進步更多，於是教師開始分工合作，為不同的孩子打造不同的舞臺，培養每一個孩子的星光大道，尋找每一個人的亮點。

自然科教師、導師、家長和車行老闆，在單車之旅共同組成學生的保護網，讓 16 歲的孩子完成生命中第一個 200K。服裝學程的教師和學生接受凱渥模特兒的專業訓練，走上遠東百貨門口的伸展臺，讓成千上萬的花蓮鄉親一睹精彩的服裝秀。舉凡音樂、體育、語文的專家們，都曾蒞臨海星校園，拉拔師生一把，讓孩子變得更有自信，為海星優質化的目標而努力，讓每一個孩子進步更多。

專業學習社群與班級經營

優質化小組多次與教師溝通之後，嘗試用教師專業學習社群（professional learning community, PLC）的方式，使得新進教師和陪伴教師聚在一起，專業發展的目標方向也由課程設計轉為班級經營，並非認為課程設計不重要，而是認為班級經營狀況穩定，教學才會有效果。



figure 圖 16-2 夢想國度 體驗部落文化

一開始進行新進教師 PLC 團體發展缺乏經驗，三年中不斷自我反省，修正和新進教師在一起的方式，以最適當的方式陪伴新進教師的成長。初期陪伴教師較為心急，團體時間淪為「個人秀」，更指責新進教師經驗太嫩，才會製造許多麻煩，使得一些新進教師覺得參加 PLC 浪費時間，無法幫助自己，甚至揚言不再參與。

陪伴教師團體也反省，必須先建立和新進教師之間的信任關係；也有陪伴教師認為討論議題時，陪伴教師可以先拋出自己的困境和問題，大家一起討論以收拋磚引玉之效。在 PLC 團體中，陪伴教師分享自己的經驗非常重要，但必須保持開放和聆聽的態度，才能幫助新進教師更信任這個團體，能將自己安心地放在團體中與大家一起學習成長。



Figure 圖 16-3 各科教師交換讀書心得

16.3 結論：找出核心價值 提升教師專業

優質化六年計畫成果顯著，海星高中以生命教育為核心價值，看重每一個學生的進步，協助所有教師成就教育的使命，同舟共濟為海星教育工程努力，舊人去，新人來，優質化計畫仍需各方挹注資源，才能讓新進學生繼續學習特色課程，進一步發現更多創新特質。

教師專業成長無法一蹴可幾，個人孤立式的自省比不上由社群互動反思帶來的專業成長。唯有以開放胸襟和同理心，積極參與學習，才能讓社群運作順利，更獲致個人專業成長，進而在教學實踐中，增進學生學習效能。

透過教師專業成長團體發現，當一個稱職的教師需要檢視是否有兩個條件：第一是成為教師的動機，第二是成為教師的能力。

整體而言，海星高中六年來執行優質化計畫，呈現三大主軸：（1）學校教育的核心及教育哲學的基礎；（2）學校教育工作者的努力與支持；（3）教育場域中主角的認識、陪伴與成長。未來將繼續掌握核心價值，並鎖定焦點創新部分，讓學校續保優質，大步往前。

CHAPTER 17

工藝之鄉人文培育所： 竹山高中優質化策略

17.1 前言

17.2 優質化過程與成果

17.3 結論：帶領社區邁向藝術重鎮



巫春貴、劉惟中

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

17.1 前言

南投縣竹山高中（以下簡稱竹高）秉持「仁誠忠恕」之校訓，以全人教育之理念精神為核心，培育品格健全之學生為目標，高舉「校園優美」、「教師優秀」及「學生優雅」為校務經營的三優策略，發展學校特色，期能成為新世紀優質高中典範。展望近、中程發展目標，使學校成為具有人文藝術特色的新世紀優質高中典範；長程發展目標期望落實全人教育，建構一所讓師生溫馨學習、健康成長的永續校園。

小故事 Story 多元發展 跨領域選讀歷史

應屆畢業的劉同學，國中基測以超高標的成績 407 分進入竹高就讀普通科數理班，每學期成績均是全校第一，其他領域表現也很亮眼，是竹高「華胥文學獎」第一屆散文獎得主、獲選全國小論文及讀書心得比賽優等。竹高執行優質高中計畫，提供劉同學多元且均衡發展的機會，因此大學繁星推薦入學時，她決定選讀國立臺灣大學歷史學系。教務主任劉惟中老師說：「熱門校系或許有利就業，對學校也有宣傳效果，但我們更樂見學生在竹高找到人生發展的方向，具有一定的藝術人文素養，透過種種藝術人文的課程、活動及情境，培養優雅的氣質。」

17.2 優質化過程與成果

分期目標打造學校特色

歷經 921 大地震，竹高校園災後重建，有新穎且設備完善的美術

教育大樓、設計館、藝術館等建築，藉由教育部高中優質化的經費補助，幾乎每週策劃活動，於藝廊、表演教室、校史館舉行，在地藝術家、校友和附近學校等，也常常洽借場地辦理活動及展覽。

竹高從 2006 年起執行高中優質化計畫，第一期程（95~98 學年度）目標在形塑「優質社區高中」，以提高社區國中生就近入學率；到第二期程（99~101 學年度）則以「藝術人文」為發展特色，以建立藝術人文典範學校為目標，提供同學深入試探及認識自己的機會。

竹高於 89 學年度開始全面辦理綜合高中，但綜合高中「延後分流」的特色，不易吸引早就確立志向的高分群學生；分流後的課程，學習上也容易偏廢自然或社會學程，有其不足之處。

因此，針對招生部分，首先藉由吸引學區內優秀國中生入學，激勵師生之間的學習互動，突破學校發展現況。對於位在偏鄉弱勢地區的竹高而言，具有引領校務向上發展、縮短城鄉差距及均衡教育資源的功能。

從「第一期程成果考核報告書」中各項數據分析，竹高的就近入學率、優秀國中生入學數、繁星計畫卓越大學錄取人數等，有逐年提升的趨勢，形成良性的循環。不僅校務穩定發展，教師團隊更因此獲得自信，能在傳統中力求創新，為特色課程發展，奠定良好基礎。

第二期程有鑑於高中優質化辦理學校數量大增，竹高優質化核心團隊認為，唯有加強經營特色才能提升學校的「能見度」。考量竹高的地理與歷史因素，具有充足的藝術領域資源，98 學年度重新擬定校務發展計畫時，便以「藝術人文」做為優質化辦學特色，並做為 98~105 發展計畫的中程目標。

善用特別預算及優質化計畫補助款，完成設計大樓明心樓、藝廊展覽室、校史館、校園戶外展演臺等場館興建，提供師生優質的教學及活動空間。多元的優質化措施，目的不只在建立品牌特色，藉以凸

顯與他校不同的競爭優勢，更希望藉由藝術領域教師社群發展的模式，引領其他學科的專業成長。

訂定優化策略 ABC

優質化策略主要分為三項子計畫：A.「藝術人文形塑」、B.「教學效能提升」及 C.「學生氣質深耕」。希望藉由「校園環境優美」、「教師教學優秀」及「學生氣質優雅」三優策略，發展成為具藝術人文特色的典範學校。其中，繪本及專題製作、社區美展、國樂、科學實驗闖關、閱讀推廣、品德教育等，均成為具特色且有成效、連年獲獎之課程或活動。



figure 圖 17-1 新建設計
群明心樓



figure 圖 17-2 明心樓展覽
室定期舉辦展覽

繪本製作在 2009 年曾獲得教學卓越銀質獎；絲竹樂及合唱團連續五年獲全國賽優等；設計群及美術班不僅是各項美術設計比賽的常勝軍，更吸引遠地生就讀，每學期於校內、外舉辦的成果展，均獲社區民眾好評；每年更不乏有考上知名公立大學的學生，如國立臺灣師範大學、臺灣藝術大學、雲林科技大學等。



figure 圖17-3 巫校長帶領
來賓參觀



figure 圖17-4 校園展演

B 計畫中，閱讀推廣結合國文科教學的方針成效顯著，小論文及閱讀心得比賽獲獎率是全縣最佳，並邀請校外文學家擔任評審，於2012年首度舉辦「竹高華胥文學獎」徵稿活動。體育運動推廣分三部分，分別為正常化的體育教學、體適能的推廣及運動菁英的培育。優質化經費主要運用在培養運動績優的學生，其中又以羽球選手最出色，已有多人於全國賽得獎，並當選國手。

C 計畫的主要推動方案為品德教育與服務學習。為充實全體教職員工品德素養，以及其他如性平教育、環境教育等重要議題的知能，每年暑假期間均辦理兩天一夜的全校教師研習。力行德育的結果，不僅師生精神素質提升，也讓竹高獲得教育部100學年度品德教育推廣績優學校。

另外，師法藝術領域特色發展的模式，竹高的自然科教師與行政團隊，在優質化第二期成立「社群」，將課程與活動結合，強調動手做實驗及團隊合作分享，有效活化教學。即使在課後，也常見教師帶領學生在實驗室進行實驗。緊密的夥伴學習模式，讓竹高學生在遠哲

科學趣味競賽、教育部化學學科中心化學實驗闖關全國賽等重要科學競賽，多次獲得前三名殊榮，成為另一重點特色課程項目。



Figure 圖 17-5 遠哲趣味科學競賽得獎媒體報導

重視團隊合作及環境教育

「三優策略」代表更多、更積極的創新課程，因此藝術領域的教學，除了個人技巧及創作外，同時加入了團隊專題製作的課程。學生作品不再只是個人作品的集合，而是各組成員必須透過討論及互動，共同設計主題，將學習成果呈現出來。集體創作方式使學生作品更趨多元，更能整合學生跨領域學習能力。由於對藝術人文活動的重視，教師更願意投入培育相關領域教學，即使是假日或課後，在藝術、設計或美術教育大樓，也經常可遇到教師帶學生忙於專題製作及佈展。

竹高位處偏鄉，藝術人文資源相對不足，校外參觀展演及講座的机会不多。第二期優質化計畫利用校史館、多媒體研習中心、美術教育大樓等場所，每週安排展覽、每月舉辦講座，增進學生的人文素

養。同時開放在地藝術家、傑出校友、國中及大學院校等洽借場地展出，推動校園及社區藝文風氣，提升境教功能。

優化策略讓竹高在區位與對外資源相對弱勢下，有效提升校務經營效能。教育部 2009 年全國公私立高中校務評鑑中，竹高自 55 所學校中脫穎而出，名列最優一等獎。2010 年校務評鑑訪視時，更獲得總成績最優一等獎，而七項評鑑領域中，有六項獲最優一等獎。

多元啓發不嫌晚

由於 99 學年度起第二優質化的實施，以藝術領域特色帶動學校多元發展，提供學生有更多藝術性向試探的機會及經驗，校內經常辦理展覽及講座，讓同學有機會和多位藝術家及設計師面對面互動，積極引發同學的興趣。

學區內國中藝術領域教師較為缺乏，許多原本入學本校選擇普通科就讀的優秀學生，到二、三年級時，才發現自己藝術領域方面的性向，而選擇轉科；學校也提供學生相關適性輔導的機制，讓部分學生能再次思考職涯未來的方向。

竹高的林同學當初以優秀成績選讀普通科數理班，由於學校藝術人文教育課程多方觸發，一年級的美術課及職涯試探課程，讓她想走「設計」的心愈來愈熾熱，選擇誠實傾聽自己內在的聲音，鼓起信心與勇氣追求夢想。如同竹高巫春貴校長經常強調：「我們希望所有進來竹高的同學，都從頭開始，在此能有表現的舞臺，看到未來安身立命的希望。」



Figure 圖 17-6 來竹高 fun 科學活動情形

周邊資源整合效益大

竹高位於南投縣最南端的竹山鎮，是擁有最多「臺灣工藝之家」認證的鄉鎮，包括陶藝、竹工、琉璃、雕塑、繪畫等不勝枚舉，其中不乏為竹高校友或與學校互動良好的藝文人士。優質化第二期實施以來，邀請多位在地藝術家於校內展出及舉辦講座，教師也常就近帶領學生至工作室或展場參訪，進行校外教學。許多藝術家校友及社區藝文人士對學校積極投入藝術領域教育表示肯定。

如竹高校友——琉璃類「工藝之家」林芳仕先生，在出席 50 年校慶座談時，讚許優質化能延續竹高美工與藝術的傳統，讓學校成為藝術家交流的平臺，不僅拓展學生的鑑賞視野，更有助於未來職涯發展或個人創作。金工及石雕藝術家陳培澤先生則期許學校重視實作及實習，他認為學生時期如有機會在藝術家的工作室學習，對培育藝術人才極有幫助。

為讓社區國中生有提早深度試探的機會，藝術群的教師更進一步結合校友及退休教師的力量，支援國中藝術領域教學，輔導學生參與才藝班考試及校際比賽，或進入竹高相關科系就讀。近年來學區內國中生（竹山、鹿谷地區）進入竹高設計群及美術班就讀者，已達三分之一的比例，其餘皆來自中投地區，分布相當均衡，可見專業的藝術課程受到國中家長與學生的高度認同。

17.3 結論：帶領社區邁向藝術重鎮

優質化計畫的實施，讓竹高師生對藝術有更深入且廣泛的體驗，從學生愈來愈多元的創作可以發現，竹高在藝術教育與人文素養的治學上，為十二年國教高中職階段「適性揚才」的理念，奠定良好的基礎，未來將結合更多社區及校友的力量，以竹高為中心，帶領社區成為藝術重鎮，傳承並培育更多相關人才。

CHAPTER 18

走出圍牆的旗美高中： 優質化打造品牌價值

18.1 前言

18.2 優質化過程與成果

18.3 結論：優質標章 最佳保證



蔣壁輝、陳慶斌、黃珮玉、楊秀玫、唐慧君、
郝孚緯

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

18.1 前言

旗美高中位於高雄旗尾山下，三面環山，環境優美，遠離塵囂，學生大多來自純樸農村，秉性純良，都能守規勤學，保持優良校風。不過，旗美高中是普通高中還是職業學校？有時連社區民眾也搞不清楚。

六年的優質化計畫，歷經三任校長，在異動與傳承中，從不同面向的剖述，看旗美高中如何透過團隊合作，找到自己的角色定位，成為優質化高中的良好範例。

小故事 Story 團隊合作 壓力變動力

教育部推動優質化與均質化兩大計畫，對旗美高中而言，如同打通經費資源的任督二脈，各校在第一期程犯有通病，計畫分工無法往下紮根落實，導致執行困難，配合每週主管會報，列管工作進度與經費執行，各處室挑燈夜戰乃家常便飯，每年期中訪視也是重頭戲，必須備妥各項分支計畫所有資料，所幸第一期程順利通過，申辦第二期程也獲得認可，由於全校師生用心投入，才能續保這份榮耀。

透過優質化計畫，為學生提供更新穎的教學和資訊設備、更友善的校園環境、更豐富的圖書資源與藝文活動，並提供弱勢學生補救教學、就近入學獎學金、教師專業知能活動等，未來希望提升學生素質及教師教學品質，最終目標增強學校競爭力。這六年的計畫，讓旗美高中凝聚一起打拼的共識，各學科召集教師也願意協助規劃辦理各分支計畫活動，讓目標真正落實。

18.2 優質化過程與成果

讓學習不再困難

教務主任郝孚緯常常思考：如何使旗美高中的學生在學習上，能擁有都市學校豐富的資源？隨著學校經費日益拮据，教育部適時推出高中優質化計畫，透過計畫，更能清楚了解旗美高中的孩子需要什麼。

旗美高中針對菁英同學安排加深加廣的課程規劃，因應課業上需要更多關心的學生，提出補救教學方案，為了讓學生利用時間溫習課業，規劃數位學習資訊教室，購買教學軟體資源，安排相關科目教師在週末留校督課，在 101 學年度，更規劃夜間英數理化課程營隊。

透過優質化方案，使得旗美地區的學生得到充足學習資源，真正達到教育資源的均衡分配，與學生學習效能提升的目標，對於社區型的旗美高中，這是一場「及時雨」，維繫在地深耕的使命感。



figure 圖 18-1 學科數位教材自主學習

再苦也要繼續推

學校辦學必須獲得社區認同，才會安心將子弟送來旗美高中就讀，如何讓社區民眾看到旗美高中的特色亮點呢？

旗美高中職業類科雖有服裝科、家政科和幼保科，但每科每年級僅有一班，無法像班級數多的職業學校，有足夠經費擴充教學設備，學生在斑駁的實習大樓上課，設備的年紀比學生年齡還大，多數學生家庭經濟環境不佳，實習材料費也是不小的負擔，教師們心疼學生乖巧上進，卻囿於家庭經濟因素只能克難實習，希望幫學生規劃更好的學習環境。

輔導主任楊秀玫表示，2006 年高中優質化輔助方案開辦後，同仁積極撰寫並執行計畫，六年下來，教師們的心情很矛盾，提到優質化都覺得好累，期望繼續辦理嗎？又異口同聲的表示：「為了學生，再苦也要辦」，因為大家知道，優質化是學校體質改變的一帖良藥。

課程加值 社區共榮

旗美高中學生以前舉辦畢業成果展，只能到美髮院梳頭，自己上妝，在昏暗的燈光中祈禱，老舊的音響設備不會出狀況；優質化經費挹注後，為學生規劃一系列整體造型、美姿美儀、黑光劇、藍染、創意烘焙等研習活動，豐富成果展的表演內容，又引進大學和業界師資，讓學生有機會與時尚接軌。

學生的整體造型不再是傳統梳化，絢麗時髦令人眼睛一亮，學校還更換禮堂舞臺的布幕、投射燈、SOLO 燈等硬體設備，租用專業的燈光音響設備，請來多位業界造型彩妝師為學生設計搭配服裝的妝髮，配合訓練有素的臺步，展現時尚華麗的氛圍。畢業成果展除了校內展演，更廣邀國中生蒞校欣賞，讓辦學與社區共榮共生。

為了提高職業類科能見度，積極參與社區活動，配合美濃客家文物館文化藝術季，設計服飾展、參與新春走秀、舉行客家服飾師生聯展，尤其為傳統客家藍衫添入新意，以「創意藍衫」成功打響學校知名度，讓教學成果與地方產業結合。

觀察展覽活動豐富多元，教師以棉胚布、樹皮、綿繩及底片為素材，符合自然方式創作，傳遞環保愛地球信念。學生親自設計打版、製作及佈置，針對各國文化，重新演繹時尚潮流，以西班牙佛朗明哥、巴西里約嘉年華、俄羅斯搖滾芭蕾、中國墨灑紫繡、波西米亞等主題，把創作理念呈現在觀眾面前，展現最時尚的設計風格。



figure 圖 18-2 旗美高中服裝科動態成果展

全國競藝獲獎豐

雖然職業類科學生數少，但在師生投入付出下，競賽表現亮眼，屢屢在全國家事類技藝競賽有所斬獲，每年獲獎率超過 50%，更獲得



figure 圖 18-3 旗美高中學生參加 99 學年度家事類科全國技藝競賽雙料冠軍



figure 圖 18-4 旗美高中學生參加 101 學年度家事類科全國技藝競賽成績亮眼

烹飪和教具製作全國第一名。由於優質化方案補助，除了實習實驗費可運用於全體學生之外，學生透過各項研習活動、校外職場參觀活動減少許多材料費支出，對職業類科學生來說，從做中學非常重要，優質化經費恰能滿足這方面的需求。

豐富生命 築構未來

輔導室在優質化計畫過程中，扮演關懷與導引的角色，默默發揮「內在關懷」與「服務觀念」的功能，利用各種生命教育相關活動，如口足畫家或盲人體驗活動、愛的大告白、關懷校園攝影比賽等，讓學生關心自己與周遭人事物，達到關懷生命價值目標。另聘請諮商心理師與個案晤談，提供建議，增進學生心理健康，成立認輔小團體，由諮商師運用專業技巧，協助學習助人技巧，並引導學生幫助自己與別人。

輔導室也辦理各項性別平等教育活動，包括創意胸章設計比賽、LOGO 設計比賽、性別平等有獎徵答活動、真愛書籤比賽，讓學生思

考性別平等意涵，了解性別平等真諦，並佈置性別平等教育安全環境，繪製校園危險地圖、營造互相尊重氛圍。

在親職教育上，辦理各年級家長親職座談會及主題式說明會，讓家長了解活動運作方式，以及提供溝通平臺，加強親、師、校三方的溝通與交流，更邀請家長擔任志工，協助各項工作推展，家長與學校互動良好，更能推動校務發展。

針對學生的生涯規劃，積極辦理大學博覽會，以靜態展覽及面對面諮詢方式，進一步認識大學科系，同時辦理各項生涯講座，利用週會時間，請講師講授如何準備備審資料，並辦理兩場校內模擬面試，讓學生在參加面試前，做好萬全準備。

至於對外招生的宣導活動，輔導室利用《旗美通訊》，提供學區國中、社區家長能夠快速認識旗美高中的管道，成為學校的宣導利器，並參加學區國中辦理的各項招生博覽會，以靜態展覽、諮詢方式，提供國中學生認識旗美高中的機會，並直接深入學區國中校園宣導招生。

18.3 結論：優質標章 最佳保證

巧婦難為無米之炊，國立高中職學校經費逐年減少，優質化計畫提供旗美高中經費來源，由於成效卓著，社區民眾與學生家長也樂於將子女送至旗美就讀。優質化成功得之不易，代表旗美高中的努力，也成為十二年國教實施後，「優質學校」標章的最佳保證！

獲選為優質化計畫學校，為旗美高中適時注入強心劑，為提升教學品質、提供適性學習環境，全校無不全力以赴，無論在設備充實、教育競爭力、學生學習力、品格力與創造力都有明顯提升，未來期望

為旗山區打造一流學府，注重人文強化生活教育，培養術德兼修的一流人才。

CHAPTER 19

鳳新高中走向世界： 國際教育優質成果

19.1 前言

19.2 優質化過程與成果

19.3 結論：聚焦國際教育 深耕在地迎向世界



吳翠玲、黃玲玲、吳郁芬、孫秀禎

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

19.1 前言

鳳新高中獲得六年優質化補助，逐年汰舊換新視訊軟體和網路學習平臺、提倡全校閱讀計畫、舉辦教師國際教育融入課程工作坊、締結國外姐妹學校、提供學生學習多元文化課程、補助教師進行外語專案學習指導、鼓勵學生參與英語專題發表、拓展多元國際交流機會等，成為臺灣南區推動國際教育的指標國立高中。

推動優質化成效卓著，全校師生參與形塑學校的願景，以「鳳新奉心、師生同欣、全球視野、品格第一」做為目標，焦點鎖定閱讀培養能力，重視品德教育，並開拓國際視野，讓鳳新高中立足臺灣，放眼國際，牽起孩子的迎向世界。

小故事 Story 國際交流初體驗

鳳新高中幾位師生於 2009 年 4 月前往芬蘭參加 ENO (Environment Online, 環境線上論壇) 年會，學生最大的收穫就是敢主動與外國人說話，勇敢跨出第一步後，會發現其實沒那麼困難。就在學測前夕，其中一位學生更利用即將升高三的暑假，參加 iEARN 在加拿大的年會，在臺灣演講時通常臺上講得口沫橫飛，臺下沒有任何互動，但這次不同，不論是有其他想法或是不懂的地方，臺下的人都會馬上舉手，特別是來自歐美國家的同學。

回國之後，這位同學決定改變自己，當班上有類似班會課需要大家討論發言時，都是第一個舉手，而且只要有人帶頭，陸續就會有人跟上，原來大家不是不會，而是不敢。國際化的交流經驗，讓他不再畏懼，勇於表達，不再是沉默者，成為一個帶領者。

19.2 優質化過程與成果

專案式學習 從社團出發

鳳新高中教師從 2002 年起，以專案式學習方式進行英文科課程開發，帶領學生參與的專案包括：One Day in Life、Holiday Card Exchange、ENO Drops of Life Drama 等，並協同自然科教師舉辦愛河水資源檢測活動，美術科教師環保青蛙設計與製作課程，全校學生更每年參與全球種樹活動 ENO (Tree Planting)、環保宣示 (Frank the Frog)，都開啟與世界接軌之窗。

推動國際教育 落實國際交流

原本以英文科教師為主體的國際教育，逐漸發展成為學校焦點，在優質化第一期程計畫中，以建置相關設備及教師課程教學為主，其中最大經費為辦理師生出國前訓練課程，以及與國際交流有關之活動，具體成效如下：

- (1) 國際教育課程開發：有英文、綜合活動、物理、化學及音樂等課程。
- (2) 交流活動：三國（芬蘭、日本及澳洲），出團六次，參與師生 120 人。
- (3) 參與跨國活動榮獲 ENO 積極參與獎。
- (4) ASEP (Asia Student Exchange Program, 亞洲學生交流計畫) 專題報告金質獎三次、白金獎兩次。
- (5) 國際學生接待：四國（日本、土耳其、澳洲及馬來西亞）共八次。



figure 圖 19-1 2009 年 ASEP 鳳新校園合影

推廣閱讀計畫 學習第二外語

鳳新高中從優質化第一期程開始，積極推行英文小說閱讀活動及第二外語培育計畫，期盼學生透過閱讀及語文課程的學習，了解他國文化，以充實國際交流的內在層面。

推廣閱讀活動計畫

結合「語文能力提升計畫」、「推動國際文化交流計畫」、「推動e化教學計畫」與「教師專業發展研習計畫」，提升教師教學品質，增強學生學習動機，同時改善學校軟硬體設備，不僅增加圖書館館藏，建立教師線上題庫，藉由辦理研習活動，提升國文和英文教師應用資訊軟體能力。

圖書館、教務處、學務處、英文科、國文科及班級導師，動員各處室資源，共同支援並要求學生按照閱讀認證計畫執行，閱讀活動自

優質化第一期程推動，持續至第二期程，讓校園瀰漫書香，提升師生閱讀素養。

第二外語培育計畫

國內學生很少有機會接觸英語系國家之外的語言，在全球化浪潮下，國際化人才需求日增，為了培養學生國際競爭力，鳳新高中於 97 學年開始執行「第二外語培育計畫」，讓學生可以在正式課程中，依興趣選修日、德、法三種第二外語。

2008 年鳳新高中獲德國文化中心青睞，提供學生更好的德文學習管道，97~101 學年度皆有一名學生，通過德語檢定考試，前往德國公費學習一個月。另外，規劃日本海外教育旅行、日本名古屋青少高峰會、亞洲學生交流計畫、自然災害青少年高峰會等活動，與外國學生面對面交流，更可應用所學，提升學習動機。

全球化是大勢所趨，第二外語日益重要，高一學生全面選修第二外語，上下學期共兩個學分，99~101 學年度，高一 17 個班級全面開設第二外語課程（含日文、德文及法文）。



figure 圖 19-2 英文小說閱讀 學生樂於分享

締結姊妹校 推動國民外交

2008 年 6 月 4 日與芬蘭 Liekisa 高中建立姊妹校

2008 年 11 月中旬，Liekisa Lukio Upper Secondary School（禮愛沙高中）由校長 Pekka Tolvane 帶領六位學生代表前來臺灣，達成兩校首次互訪，由國立鳳新高中校長蔡英士與 Liekisa 校長 Pekka Tolvane 簽約締結姊妹校。

2009 年 12 月與印尼雅加達 SMA 高中建立姊妹校

2009 年 SMA Labschool Jakarta（印尼雅加達實驗中學）由校長、副校長 Suparno 及 Ira 老師帶領 16 位學生來臺參訪，與本校全球學習聯盟社團合作參與 2009 ASEP 亞洲學生交流計畫，並榮獲專題白金獎肯定，並由兩校校長正式締結姊妹校。

人文關懷 心得分享

六年的優質化經費補助，讓鳳新團隊成為優質化楷模之一，更多次參與國際交流活動，由臺灣國際教育資源網學會承辦的 2011 國際 iEARN 年會，就有多位鳳新學生擔任要角，更有幾位優秀同學獲選為國際及臺灣青少年代表。2011 年會的大專志工，其中將近一半是鳳新人，秉持一股服務熱忱，更屢屢拿下保德信志工菁英獎、奉獻獎等。

畢業不代表結束，鳳新校友回到母校繼續服務，並帶領學弟妹走向國際，成為具國際視野、行動力，充滿人文關懷的世界公民，服務精神傳承不滅，看在老師眼裡格外感動。

身為世界公民，青年學子在校期間，學習如何與這個世界互動，生命所賦予學子最好的禮物，就是讓他們努力去做值得做

的事，我深信只要培養學生「看重自己、關懷他人」的能力，藉由參與校內、社區、或國際專案活動，學習從「我」到「我們」的多元志願服務，就能讓每位鳳新人的小小願力，化為實際關懷和行動，未來生命發展也會因此不凡。（吳翠玲老師參與國際交流感言）

鳳新高中推動國際教育，莊堯翔同學是最佳見證人，從亞洲學生交流計畫展開第一類接觸，陸續接待芬蘭、日本、土耳其、澳洲等國學生，更踏上芬蘭土地參加國際年會，住宿於當地民眾家中，入境隨俗加入節能減碳行列，後來更到土耳其參加自然災害青少年高峰會（Natural Disaster Youth Summit, NDYS），從企劃書撰寫、訂購機票旅館，全部一手包辦，這些寶貴的經驗，再多財富也買不到。

我的高中生活中不單只有課業，志工、專案學習與國際交流也是重要的一部分，英文不再只是考試的一個科目，而是一項與人溝通交流的工具，讓我更喜歡英文，也熱愛與人溝通交流。機會是留給準備好的人，每一次的活動和專案，如果都能百分之百用心投入，最大的收穫就是自己從中學習到難能可貴的經驗，這是金錢沒有辦法買到的。（莊堯翔同學參與國際活動感言）

19.3 結論：聚焦國際教育 深耕在地迎向世界

儘管人事更迭，鳳新高中優質化的推動過程，具體成效如下：



Figure 19-3 ENO 會議跨國學生交流

(1) 成立國際教育小組，專案統整校內外資源，串連各項國際教育項目。

(2) 規劃課程國際化期程，聚焦教師專業增能與國際教育融入課程之開發。

(3) 提供優質 e 化環境以提升教學品質及學習成效。

(4) 建立個人服務學習檔案建立，累積全人教育之歷程，以利未來升學。

經過多年耕耘，教師攜手奉獻，始終努力不懈，更提供教育平臺，開發學生潛能，鳳新高中持續推動國際教育，增進學生的國際視野、參與多元國際交流，未來將利用優質化打下的良好基礎，牽起學子的手迎向世界，持續培育全球公民。

CHAPTER 20

科學思考 人文發展： 全方位卓越的宜中人

20.1 前言

20.2 優質化過程與成果

20.3 結論：科學理性思考 人文教育關懷



王垠、周士堯、劉文靜、簡志翰、吳旭峰

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

20.1 前言

宜蘭高中六年優質化計畫中，前三年第一期程，以「扶弱、拔卓：培育邁向新世代、全方位卓越的宜中人」為目標；後三年第二期程，除深化第一期程目標外，更透過硬體「e 化學園」，與軟體「教師專業學習社群」發展學習型組織文化，積極進行教學創新，達到關懷在地文化、深化課程人文深度，擴展國際化層面、培養師生國際視野的目標。

在科學教育的播種過程中，看到了茁壯的科學之樹；在地理科腳踏土地的感動中植下了希望之花；在英文科國際視野的開展中，收成豐碩的文化果實；從國際奧林匹亞地科與化學科競賽榮獲兩面金牌、2012 年第 52 屆全國科展高中團體組勇奪第一名到全國英文作文、演講連獲兩年優勝，印證六年優質化計畫成效卓越，發展為社區化特色高中的典範。

小故事 Story 潮間帶的身影與熱情

2012 年 12 月，宜蘭海邊吹起東北季風，磯釣客稀稀落落。在三貂角祕境馬岡的潮池中，混濁海水一陣陣湧進潮間帶，明明是乾潮時間，卻湧進大量海水，籌備多時的東北角考察協同教學，遇到了大風大雨，只看見教師們在潮間帶的模糊身影。

2011 年 11 月，生物科國修老師發起海岸考察，目標是東北角的馬岡祕境潮池的潮間帶生物，地理老師也加入設計福隆沙丘、南雅奇岩、北關等地理點位。活動非常成功，許多學生對潮間帶生物有更多認識，更發現罕見的曙光紐蟲、巨無霸海兔、海參等，教師不僅驚訝於學生的觀察力，更從學生的目光中，看到學習的熱忱與渴望。



figure 圖 20-1 潮間帶的身影



figure 圖 20-2 潮間帶的熱情

20.2 優質化過程與成果

從抱怨到接受

週末假期要上課，初期有很多抱怨，儘管一學期只有一次，還是要全力準備，教師工作量不免增加，學生也出現彈性疲乏，因此減少上課天數，分成上、下午兩個課程，學習狀況改善，課程上軌道後，內容逐漸多元，許多學生回憶起來，覺得收穫良多。

如果沒有假日的實驗課，我可能不會在高中繁重的課業壓力下選擇做科展，而會在面對挫折時停下，繼續朝二、三類組前進的腳步，甚至可能最後，也不會進入清華大學，更不可能在大學中每個實驗課都拿到 A+ 的成績。」（宜中畢業校友感言）

走出教室的開始

2009 年的秋天，考察路線從北關開始，依序經過頭城、烏石港、無尾港與南方澳，除了印證地理課本所學、並設計活動讓學生訪談觀光客與商家，親近土地與人。活動當天，教師設計一條步行路線，從烏石港南邊舊頭城海水浴場走到外澳沙灘，這是一般人不會走的辛苦路線，學生們驚訝地看著海灘，兒時記憶像潮浪不斷襲來，同學們交換過去對土地的回憶，也連結土地與海岸的情感。

以前這裡的沙灘從海岸往外延伸 500 公尺，現在全部不見了。這段海岸好難走，這麼多的大石、消波塊，這裡的海岸護堤都崩裂了，好危險。（參加考察學生感想）

2012年12月舉辦東北角潮間帶考察，活動很快就額滿，在報名的同學中有一半去年參加過，因為意猶未盡再度報名參加。學生在大雨中的觀察力驚人，在不易觀察的浪潮裡，發現許多可愛的生物，藉由老師的講解，東北角之旅既熱情又知性。

到了馬崗潮間帶，我們如瘋子般衝下去，上半身穿著雨衣，下半身泡在海裡。左手抓著海兔，右手想要撈魚。雖然看不見海底，仍然考察得很仔細；儘管下起大雨，還是澆不熄我們的熱情。熱血的東北角之旅，我下次再去找你。（參加考察學生感想）

自然田的體驗

寒假結束的假日，原本希望在4月舉辦兩天一夜活動，後來覺得3月的插秧活動更具指標意義，短短兩天吸引120人報名，甚至得超額錄取，當中不乏許多高三學生，儘管升學壓力沉重，兩年前種在心裡的種子萌芽成長，他們還是願意再度參與，感受土地的溫暖。當天早上的活動讓同學們在南澳體驗自然農法插秧，在土地尚未醒來的初春裡，在農田裡一步一腳印播下秧苗，領悟「退後其實是向前」的真理。

復國巷傳奇

宜蘭高中旁有一條復國巷，從農村景觀到商業街區的變革中，就像是打扮清麗的少女身上那套新穎洋裝的舊皮帶。不知回顧過去，不知感恩歷史，我們難以坦蕩踏向未來，「復國巷傳奇：顧盼1949」就此發想，學校舉辦1949文學座談、歷史座談和書展，學生一頭栽進1949年的故事，也走進與校園比鄰的復國巷。



figure 圖 20-3 體驗自然農法插秧

當 17 歲的小夥子遇上 70 歲的長者，學生自我介紹說明來意，榮民爺爺的心門打開，有人邀請大家進屋坐坐，陳年往事如長江、黃河般源源不絕，有人拿出舊照片、授田證等，細數烽火連天、親人永隔的國共內戰，老榮民的故事像一甕陳年老酒，久久未開封，等待年輕的耳朵傾聽。

學生把採訪的故事集結成冊，校方並精選數篇作品成書，學生在年末又走進復國巷，手捧《復國巷傳奇》當作新年禮物，陽光灑在一群老少的身上，小巷霉味依然，欒樹紅得像盞盞燈籠，暖意流進彼此的心坎。

協同教學 腦力激盪

協同教學絕非把工作量除以參與人數，恰好相反，工作量可能是加乘的效果。培養學生的國際觀很重要，但英語教學並不等於國際化，在地理、英文、公民及歷史科四位教師討論過後，一致覺得學生的「態度」牽引著「想法」，影響個人「行動」，或許教師能為學生

帶來新啟發，他們不斷討論、修改，終於訂出具體方向。

透過跨科教師的交流及合作，激盪出不同的火花，希望藉由橫向式整合，讓學生意識到「多元文化」，利用議題探討更深入的問題，讓學生學習搜尋、整合資料，從不同角度看待事物，並以小組合作等方式，激發更多的創意。

透過幾位教師的腦力激盪，協同教學展現成果豐碩，如英國週及美國週，分別邀請留學多年的教師，分享他們以臺灣人觀點所見的世界；日本週則邀請在宜蘭定居多年的渡邊先生，分享日本與臺灣文化的不同，也為日僑學校參訪預做暖身。

多元文化交流

許多學校都會有外籍生寄校就讀，宜蘭高中的英文教師邀請這些外籍生到班上，分享不同的文化經驗，希望啟發學生學好英文的動力。當天的設計課程，邀集宜蘭地區四位分別來自韓國、美國、加拿大和泰國的外籍學生。過程相當輕鬆有趣，教師安排學生分組，分別想出一個臺灣童玩，和外籍生分享同樂，甚至還舉辦烹飪活動，學生會用英文預擬問題，經老師修正後，和外籍學生討論交流。

活動結束大家依依不捨，有學生向老師懺悔，決定好好學習英文，隨即被同學吐嘈是要跟外籍生保持聯絡，雖然是一句玩笑話，想要學好外文的動機，已在心中浮現。透過多元文化交流，學生更學習到尊重他人，理解不同文化的差異性，這是每一個地球村公民，都應該具備的素養。



Figure 圖 20-4 多元文化交流

20.3 結論：科學理性思考 人文教育關懷

宜蘭高中在第二期程優質化階段，聚焦發展特色，在「數理科學培育計畫」，擴大數理優勢的辦學特色，發展學生科學理性思考與實作研究能力，更培養學生面對挫折與失敗的勇氣。

藉由「生物與地理協同教學」與「1949 復國巷文學與歷史訪談計畫」，帶領學生走進鄉土，強調人文與自然關懷並重，在腳踏實地的感動中，學生先有態度的改變，再有行動的實踐；「國際文化體驗課程」擴展至國際化層面，培養師生國際視野，讓學生欣賞世界。

科學培養理性的思考，人文發展學生的詩語，宜蘭高中師生在鄉土關懷中，放眼世界、迎向未來。

CHAPTER 21

由小愛到大愛的悄悄話： 花蓮女中優質化的經驗寫實

21.1 前言

21.2 子計畫 A：源頭活水——教師成長與學生增能

21.3 子計畫 B：你幫我，我幫你，大家都是好厝邊

21.4 計畫 C：生活啓航，乘風飛翔

21.5 子計畫 D：推動地區典範教學與研究

21.6 校長程膺爲花女祈禱文



陳修平、程膺、季紅瑋、許小薇、江淑芬、陳蔡慶、
吳一晉、溫懿珍、巫思賢、張純甄、李奕瑋、萬懷軒、
林逸凡、林以荷、羅乙珊、王淳儀

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

21.1 前言

花蓮女中（以下簡稱花女）透過高中優質化輔助方案，以「培育新世紀優質公民」、「建構新活力教育團隊」、「整合多元化文教資源」為發軔，致力於提升教師、學生學習及資源整合面向。經過第一期程之輔助，奠定學校軟、硬體基礎；第二期程聚焦四個計畫，建構學習型學校並發展特色課程。六年來，透過花女全員的努力，成就今日的優質花女。

花女優質化的悄悄話係透過書信撰寫方式，呈現女校纖細縝密的思維特質，迥異於時序或事件敘寫形式。花女期望分享的是：如今優質花女，是透過每一個個人的「一」，而成就學校的「整體」，秉持著「每一個小小的美好，成就花女無限的美好」的信念，孕育結合書信紀錄優質化過程的小書，裡頭有滿滿的感謝、有自我的超越、有對生命的領悟、有對教育的使命、有熱血、有無懼、有期許，更重要的是有「愛」，我們相信因為優質化計畫，花女師生將持續攜手共同努力！

寫給在遠方凝視的星子 以荷

有人說，最遠的距離是看得到，但摸不著，像你一樣。

你還記得嗎？學校近年來為發展本位課程，成立培力營隊，聘請了校內、外許多的老師及教授，辦理各領域的學習課程，在我們具備研究考察的基本能力後，親自帶領我們踏查大地。我們爬合歡山，到達山頂的一瞬間，才知道，我花了一年的時間走來，走過太魯閣，走過清水斷崖，走過汗水與淚水交織而成的顛簸山路，而多麼幸運一路上有老師們與朋友們的笑聲相伴。你記得嗎？觀雲山莊的那一夜，我望著滿天星斗，等

待流星，希望你給我勇氣，好衝向下一座山頭，讓我願意守候，鳥鳴和翅膀的影子，讓我擁有力量，投向知識的翰海。

你要記得喔，在那一個時空下，那一年，培力營，我知道儘管你在遙遠的地方，但一直用星光守候著我。

在這一次旅程中，我學會等待與停留，等待一顆該來或不該來的流星，等待一隻聽聞了聲音卻找不到身影的鳥，在等待的時候我們停留，於是看見路旁的種子；學會堅持，為了登上另一種高度；忽然回頭，看見來時路，在不知不覺中，走過一段轉彎，一片光影，這是回頭時才看見了，不拘泥於枝葉間的路。培力營結束了，一回頭，看過我們曾經聽過的合歡山終於在腳下，我們一起走過的路，一起看過的風景，一起遇見的人……，很開心能和大家共度這一年。

21.2 子計畫 A：源頭活水——教師成長與學生增能

本計畫由教務主任帶領推動教師專業發展評鑑社群、教師專業成長社群、數位學習推動社群、選修（校本）課程開發社群、學生增能扶助社群等團隊，以「追求卓越，多元視野」為目標。

規劃出發揮教師專業增能，成立特殊知能教師支持社群之「拿手計畫」；創造完善、不受限的全方位數位教學教材、學習環境之「e學苑計畫」；透過「拿手計畫」及「e學苑計畫」達成教師教學動能之發揮，再輔以社區資源及各大學提供之奧援等，進而反饋於學生知能、技能成長，以達適性揚才理念之「啦啦隊計畫」。

前任校長陳修平給程校長及花女同仁的一封信——關於高中優質化，殷切地說：

對花女而言，這是個難能可貴的機會，在經費持續挹注下，教師活化了教學內涵，學生豐富了學習領域，行政則有效地整合內外資源。然而，從理念價值澄清、凝聚發展目標、擬訂計畫內涵、執行工作項目、彙整成果效益，這一路走來，付出最少而受益最多的人是我！每見同仁們認真的態度，心裡充滿著感謝與感恩，自己何其有幸地與一群無私奉獻的夥伴共事，秉持著投入教育工作的初衷，為堅信不移的信念與價值而努力不懈……。

歷史老師懿珍寫給教務主任老公的信——花女校園就是我們獨一無二的海洋，提到：

回想過去六年來，感謝優質化計畫讓我們花女更加團結，讀書會時的心靈感動，帶學生們田野踏查時十多位老師的共同參與合作，我想這些都在無形中影響著我，原來許多事情是可以像以前訪查教授所說的：「有更 smart 的方法！」而同事們之間更多的互動合作可以是件這麼美的事情，並期許著自己能夠成為一個更好的老師，我想這些都是無形的資產，暖暖地發生在一日一生的校園時光裡，照耀著我們的心靈。

我想那是一種愛，而那力量並不是秘密，只視我們發現的多寡，來決定我們能享受多少。畢竟，花女校園就是我們獨一無二的海洋，不會有別的海洋了，讓我們一起在這裡專注而愉悅的泅泳。期待和你一起繼續，走向發現的旅程。

教師會主席蔡慶寫給校園中的印度紫檀——心中的永生樹－印度

紫檀，懇切地說：

如果新建一棟巍峨的行政大樓，整修一座代表花女記憶的歷史建築，能對建地周圍那些見證著新舊交替、歲月川流的花草樹木進行保留，我想那是一種對歷史及自然的敬重。花女優質化的推展進程其中一項的極至就在於此；那樣的盡其所能，維護了我對花女所謂的「優質化」真正人文的內涵及深意……。

在花女校園裡，你是我心中的充滿神話元素的心靈導師。還記得一年畢業典禮時，收到一位學生臨別感言的一封信，信中道盡她三年來夾雜著家庭課業及人際壓力的浮沉，但她感謝我介紹她認識了你，因為每當挫敗時，她總會記得你如戀人般的絮語，然後再到你的跟前，得到慰藉……這就是我凝視中的你……。

教學組長晉寫給未來的女兒——花女何以為美？乃在於逐夢與關愛，說道：

女兒啊！20年前，由於優質化計畫的緣故，我們締造了良好的典範，至今演變成優良的傳統，讓花女的生活變得豐富而多元。在這裡，妳可以自由選擇想要念的選修課程及第二外語課程。在這裡，不論身為何種族群，都能找到屬於自己的團體及驕傲。在這裡，學者薈萃，妳有豐富的機會親炙一流學者的丰采。在這裡，學習謙卑，服務他人，妳能成為一個關心社會底層的社會實踐人士。在這裡，沒有偏狹的升學主義，沒有單一化的課程知識，取而代之的是多元文化與自我價值追求，這是一個鼓勵學生尋夢的園地，這是一個以愛為名照護學生的學校。



figure 圖21-1 選修課程

21.3 子計畫B：你幫我，我幫你，大家都是好厝邊

本計畫由學務主任及總務主任共同帶領專長領域教師社群、行政人員支援社群、學生社團活動社群、合作機構資源社群等團隊，以

「人文關懷，社區合力；服務深耕，手護環境；反思議題，參與社會」為目標，規劃出人與社區之「花女是我的好鄰居」、人與環境之「搶救花蓮淨土大作戰」及人與生命之「開創生命新契機」三項分支計畫，冀望學生透過社團活動系統設計、規劃、實務操作、省思、評量等過程，達成利他、服務、關懷、民主、尊重、負責、溝通、自省、感恩、問題解決、批判思考、合作、時間管理等之公民能力指標。

「愛狗社」社長逸凡的校狗——小乖與小花對把拔媽咪（學生們）說：

謝謝把拔和媽咪們給了我們這麼棒的一個家，有大大的操場任我們奔跑、遊戲、睡覺，有吃不完的美食，有冬暖夏涼的家，讓我們從此不必再流浪，不用提心吊膽地過日子，擔心有一天會被環保單位抓去安樂死。

謝謝高中優質化的代代校狗有傳承，讓我們成為優質花女校園的受益者。因為它提倡「人文關懷」、「尊重生命」，培養花女校園的把拔和媽咪們給了我們這麼棒的一個家，讓我們從此不必再流浪。有你們這麼這麼的愛我們，真的好幸福。

總務主任小薇給親愛老公的一封感謝信，溫馨地說：

常在夜深時，我因為工作壓力大、疲累到睡不著覺，你總是陪我在客廳中一起發呆、看電視，在你的臂彎裡總是能放鬆且有安全感。

有一次你問我：「帶學生去做服務，學生有什麼收穫？」我回答：「學生都說在服務之前並不很清楚狀況，做了之後才覺得自己做了一件很有意義的事，原本學生以為為了自身利益，人

只會彼此耍心機，但卻發現人與人之間是可以相互幫助的！學生的觀念在轉變，也有了不同的看見，他們也都承諾未來要繼續參與服務活動呢！」當下，你也回應我：「這種服務學習活動很有意義，要繼續下去！」其實，我的工作相當繁重，連累了你必須分攤諸多家務事，你不但沒有抱怨，還看見了我的工作價值與教育意義，更正向的鼓勵我再接再勵……，這令我很驚訝！也賦予我繼續做下去的動力……。

珍古德青年志工社「根與芽」學姐李奕璋——寫給小根與小芽（學妹們）的信說到：

當妳初入校園時，有沒有為自己許下承諾呢？

我有。我期許自己，學業更用功，不只如此，還要關注於我所呼吸的空間。

花蓮，是我的窗口。

根與芽社是花女為提倡「人文關懷，社區合力；服務深耕，手護環境」深化體驗學習的服務性社團，以環境人文動物為主要關懷項目，更強調你與地區的「關聯」（connection）。我們會拔社區雜草、掃街、辦研習、到慈善機構帶活動……。

我不敢說我的服務「改變」了花蓮什麼，但，這些經驗的確改變了我的思考深度、視角、與想法……。

21.4 子計畫C：生活啓航，乘風飛翔

本計畫由輔導主任帶領生涯輔導教師專業學習社群及高三導師輔導社群等團隊，以使花女成為學生生涯發展之最佳場域為目標，規劃



figure 圖 21-2 服務學習

出以學生為主軸。

開設父母學院，邀父母與子女一起成長，並幫助學生自我探索、啟發認識自我，自我建構能力、進而開展多元生涯之「啟航計畫」。

建構各科教師的專業社群，引進並運用家長社區資源，成為學子翼下的風，引領其飛翔，以提升學生生涯發展各項能力之「乘風計畫」。

針對校內少數原住民學生，因其文化之特殊性，發展多元文化之生涯輔導，進一步開創多元生涯空間，創造花女校園生涯典範模式之「飛翔計畫」。

原住民學姐懷軒寫給 owa·kaying 女孩們的信，感性地說到：

當聽到學校為了讓我們這些原住民學生能發展多元文化，開設生涯輔導，開創多元生涯空間，期許我們未來能自由翱翔，而在高中優質化規劃「生涯啟航，乘風飛翔」計畫。

活動之一即是安排校內各族原住民同學到太巴塢部落，讓我欣喜不已，活動中最扣人心弦的就是圍著火堆傾聽彼此，內心很有感觸，對不能常常回部落的強烈思念，終於眼淚潰堤而下。

我們現在這一輩的原住民孩子，最想做的就是回家吧！回我們的家、回我們的部落，不能時常回去和不了解部落文化的無力感、恐慌是日益加深的，其實文化流失的問題我們都知道，只是不知道該怎麼去挽救。

這次踏上回家的路，心情是多麼激動又喜悅，沉穩的山脈、廣闊的稻田、安靜的巷弄、清香的泥土、熟悉的人們，比旅行還要舒適、自由，很開心更了解了部落，學了不少祖先傳下來的智慧，聽了更多人內心的期望和感想……。

血液裡的秘密，就是我們存在的意義，父母想說的、祖靈想說的都已經說完了，那妳該無所畏懼的前進了，無視吧！那些來自各個原生家庭的價值觀，無視吧！人們所說的重蹈覆轍，前進吧！讓自己是最美好的樣子回家。



figure 圖 21-3 部落踏察——文化之旅

21.5 子計畫 D：推動地區典範教學與研究

本計畫由圖書館主任帶領行政人員組及教師組之推動學校本位課程設計社群等團隊，以提供多樣性教學資源，開闢完善對話、研究及學習環境，開發學校本位課程為目標。

規劃出「運用教學資源中心資源，發展學校本位課程」、「提供師生展演舞臺，充分展現教學成果」及「加強館際合作，促進社區資源共享」三項分支計畫。

其中，發揮學校所在區域特色，三年逐步完成三條路線之整合性課程，第一、二年分別完成東海岸、太魯閣國家公園二區域自然與人文之融合課程，第三年則以縱谷區的溪流生態、地質景觀、風土民情及歷史文物為規劃設計方向，發展出學校本位課程。

淳儀寫給未來專攻物理的自己，誠摯地說：

時光飛逝，恭喜你通過青少年期各項艱難的考驗且蛻變為更成熟的人。妳必定還記得，三年前那個為了追尋夢想而辛苦奮鬥的妳，即使不確定什麼才是妳真正渴望的，然而，在花女優質化源頭活水的校園灌溉下，透過體驗學習、研究創新、多元培力，讓自己找到生涯啟航的方向，更具備乘風飛翔的實力。就像《侏羅紀公園》這部電影中的經典名句所述：「生命總會找到自己的出口」，最終妳會找到自己的出路。

人生長路其實比物理世界更加令我心醉且神秘。妳不能改變已經發生的事，同時，妳也無法預期明天會發生的事。常常，巧思就這樣不經意地閃過腦海，且悄悄地佔據妳的思緒。因此，這變幻莫測的世界就是促使我想攻讀物理的主因。當機會降臨，就緊緊抓住不放吧！只要妳認為是對的事，那就別再遲疑

了!別讓自己徒留遺憾。妳一定記得，在妳高中的歲月裡，腦海最常浮現知名主持人謝怡芬所說的一段話：「人生僅此一次，若做了正確的事，一次也就足夠了」。我希望妳不要忘記此時此刻的決心與信念，哪天妳的生命會褪去它的色彩，面容也會老去，儘管時光不斷流逝，但這些曾經歷過的璀璨時光總會留下它的足跡，妳所做的決定與秉持的信念也成為生命中最珍貴的寶藏。

21.6 校長程膺為花女祈禱文

主啊!

願祢敞開天上的窗戶，傾福與花蓮女中，

使全校城中平安、宮內興旺。

願老師們對每一位學生有信心地工作，

愛心的勞苦，並盼望中的忍耐，

作育出既有才華又有美德的人。

又賜給每一位學生智慧和啟示的靈，

清明的心思，信心和愛心的胸懷，用謙卑束腰，

把她們的腳引到平安的路上。

尊貴與榮耀歸於祢，阿們!

CHAPTER 22

屏北高中超越巔峰： 適性學習多元課程

22.1 前言

22.2 優質化過程與成果

22.3 結論：迎接十二年國教 優質化不停歇



楊榮仁、李乾銘、郝靜宜、郭明昇、郭福文、
曾國正、黃保登、李忠剛、陳科名、林曉祺

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

22.1 前言

屏北高中，一所矗立在平原上的綠建築學校，一棟棟顯目紅色屋瓦的校舍，散落在廣闊的平原上，周邊三公里內少有房舍，視野非常遼闊，常有旅客被美麗景緻吸引，停下車、帶著相機及好奇的心想一探究竟，在警衛室登記訪客名單時嚇了一跳：「這裡是高中？怎麼美得像座渡假村？在這裡讀書的學生一定很幸福！」

屏北高中校地廣達八公頃，加上豔陽高照的氣候，具備「生態校園」的條件，有利打造健康、節能、減廢、生物多樣化環境，並以綠建築技術建構校舍，配合教學需要建置濕地、招蝶區、藥用植物、花海、森林、草原區等生態區，並設置多種大型藝術作品，讓屏北高中成為一個具文化意象、自然學習、永續發展的「生態校園」。

在美麗的屏北校園裡，教師用愛培育樂天、開朗的孩子，希望學生尊重生命、珍惜大自然，是教學團隊的努力目標。

小故事 生態保育 再生發電

透過「開心農場」與「還魚兒一個家」活動，屏北高中刮起一股生態保育風潮，更培訓環境教育解說志工，請專業人士利用假日教導學生相關知識，先了解各物種依存關係，再訓練表達技巧，最後利用校內豐富生態環境，實際解說演練。學校更身體力行，發展太陽能及風力發電，設置太陽能光電系統、小型風力發電及太陽能氫氣產生器，儘管不能讓同學親手操作，但透過老師講解，了解再生能源的應用技術。

22.2 優質化過程與成果

鍾情・生態屏北

開心農場

出現開心農場也是因緣際會，學生用完午餐後，將西瓜種子撒在教室旁的空地上，成功種出兩、三顆翠綠可愛的西瓜，同學興高采烈題字立碑、每日殷勤探查，不忘拜託老師在暑假時好好照顧，幫忙拍照、收成，那一股專注與熱情，讓老師們好氣又好笑，開心農場的計畫於焉而生。

總務處將游泳池後方的閒置空地，開闢成為小巧可愛的菜園，孩子們在校外老師的帶領下，學習如何翻土，播種、除草和灌溉；到了收割的時候，第一次親手摘下蕃茄、玉米、茄子、青椒、絲瓜、油菜、茼蒿等作物，興高采烈地帶回家，與家人一同享用，這一股成就感，比在電腦上偷摘菜，不知多上幾倍。



figure 圖 22-1 開心農場樂趣多

還魚兒一個家

屏北高中濕地區長約 200 公尺、最深一公尺，面積達 1,500 平方公尺，完全以天然生態工法施作，池中有高山固魚、馬口魚、蓋斑鬥魚、何氏棘KM、烏鰡等魚類，並種植墾丁水薄荷、水柳、水鱉、筊白筍、野薑花、鴨趾草、荷花、睡蓮、香蒲、臺灣萍蓬草等 50 多種植物，可惜時間一久，生長旺盛，顯得雜亂無章。

校方號召學生組成環保志工隊，頂著正午烈日、一襲「青蛙裝」穿梭在生態池，正如大文豪柳宗元在〈鉅姆潭西小丘記〉發現小丘之美的過程：「剷刈穢草，伐去惡木，烈火而焚之，嘉木立，美竹露，奇石顯」。透過大家的努力，生態池重現清雅姿態，吸引更多學生駐足欣賞。



figure 圖 22-2 環保志工努力 生態池重現清雅

綠天使志工隊

追求校園永續發展，屏北高中成立「綠天使志工隊」，負責照顧及美化植栽，並與兩處社區農場交流，了解在地有機農業發展趨勢，

更學習製作回鍋油手工皂、精油防蚊液等，推廣到校內每個班級，讓大家不僅用得安心，也對環保盡一份心力。

守護地球從校園做起，期望學生除了學習知識，也呵護腳下這塊土地，幾年下來，屏北的孩子不再只是「旁觀者」，而是成為維護生態、關心環境、保育物種的生態「守護者」，落實當初設校的「生態關懷」目標，並在學習的歷程中，讓學生融入屏北、愛上屏北，以成為屏北一份子為榮！



figure 圖 22-3 生態守護者 綠天使志工隊

結緣·國際屏北

和都市小孩相比，屏東地區學生與外國朋友接觸的機會較少，儘管英語不算流利，但不影響他們的交流意願，老師們又看到另一個值得努力的目標——國際教育。

教學團隊邀請外籍學生到屏北高中，參觀屏東的在地農業，甚至烹煮有機的香椿抓餅，讓這些異國學子非常驚豔，貼近在地生活的議

題，更激發他們的高度興趣，熱烈參與分享討論，踏出國民外交的一步。

藉由國際交流，學生體認到英語是走向國際的工具，也擺脫考試低成就的挫敗感，反而更有動力想學好英語，透過參與相關活動，成功為屏北學生打開了一扇國際之窗！



figure 圖 22-4 天涯若比鄰 有朋自遠方來

定情・在地屏北

屏東擁有多樣化的地形、多元的文化特色，成為最佳的教學素材，老師們規劃「深耕之旅」，將生態、人文列為雙主軸，在旅程中除了印證課本所學，更期盼學生融入、認同這一塊土地，以身為屏東人為榮。

深耕之旅踏遍屏東，包括在佳冬地區進行地理考察，親眼目睹超抽地下水造成地層下陷危機；在南仁山上學習生態保育；在恆春海邊探訪潮間帶生態，觀察珍貴的珊瑚礁地形；在阿朗壹古道挑戰體能，



figure 圖 22-5 深耕之旅 收穫滿行囊

追尋前人足跡，發思古之幽情。學生在旅程中驚嘆連連，老師則看見一雙雙充滿學習熱忱的眼睛。

除了多元生態之外，屏東還擁有客家、閩南、原住民等文化，也列入歷史文化參訪景點，如參觀客家文化園區、閩式建築、原住民文化園區、萬金聖母廟等，認識鄉土文化與在地特色，了解不同文化的傳統習俗。

在地產業也是參訪重點之一，如參觀鹹鴨蛋的製作過程、體驗花卉種植產業及養殖漁業，讓學生了解地方經濟型態，利用老師設計的學習手冊，將所見所聞摘錄下來，把知識內化成為自己的養分，進而守護腳下的土地。

我在·深耕屏北

屏東地區的孩子一路從國中到高中，競爭壓力確實不如都市學子激烈，師長擔心的是，如果學生掉以輕心，沒有準備，要如何面對未來的世界？屏北不願讓學生失去競爭力，以「拔尖扶弱」為目標，規

劃「人文科學菁英育成計畫」、「專門學程技能精進計畫」及「弱勢與低成就學生學習扶助計畫」，並開設「多元進階選修課程」及「生涯發展教育活動」等活動，針對不同需求的孩子給予不同的學習課程。

對於學習能力佳、具備研究精神及熱忱的孩子，針對他們最感興趣的議題給予適當培訓，讓學生逐步提升基礎實力，除了滿足他們的求知慾，也輔導代表學校對外參加屏東縣語文競賽、數理資訊學科能力競賽，尤其外交小尖兵年年獲獎，更提升學生對英文的學習意願。

對科學及專業科目懷抱熱忱的學生，則在教師引導下，經過實驗、考察、小組討論、資訊蒐整等方式，針對特定議題進行研究，在師生共同努力下，在地理奧林匹亞、科學展覽競賽等屢獲佳績。



Figure 22-6 屏北師生努力 競賽屢獲佳績

22.3 結論：迎接十二年國教 優質化不停歇

一如屏北高中的校徽，懷抱藍天綠地的人形，希望學生不僅止於求知，更要培養良好品德與實踐力。因此，設校以來透過正式、非正式課程和校內活動，培養學生內省、欣賞與實踐品德的能力，以「落實品德教育融入各科」為主軸，規劃「美德大使選拔」、「活力班級」及「名人有約」等三項活動。

品德教育範圍涵蓋個人及班級，透過社會賢達蒞校演講，分享其突破困境與惜福感恩的人生經驗，讓品德教育在孩子心中發芽，一同成長茁壯。

屏北推動優質化成果豐碩，讓教師們有信心邁向下一個階段，面對十二年國教正式上路，即將面臨學生異質化考驗，如何繼續推動各項活動，也考驗屏北的教學團隊，未來屏北仍會朝「適性」、「多元」、「生態」及「優質」的目標邁進，讓屏北高中成為名符其實的 Pingtung Best !

CHAPTER 23

馬公高中優質化： 海洋響板動人心

23.1 前言

23.2 優質化過程與成果

23.3 結論：立足澎湖 胸懷臺灣 行腳天下



薛東埠、黃肇國、林澤鴻、歐棟烈

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

23.1 前言

學習不能等待，馬公高中（以下簡稱馬高）推動優質化計畫，開拓學習的視野及生命開展的無限可能，促進教師的自我覺知，從被動催促到主動投入，融入各項議題之社群互動，讓教學更顯生動活潑。

這是一項凝聚學校核心價值與學習的工程，從第一期如雨後春筍般展現新機，到第二期聚焦，打造「立足澎湖，關懷臺灣，行腳天下」的實踐行動，馬高優質化的推動歷程，如海洋響板直叩人心，打造一種以學生為主體的教學推展，並嘗試一種在地學習與國際接軌的思維模式。

具體而言，在學校組織機制上，推動轉型活化、前瞻規劃、適性輔導及準確行銷。在學習環境上，促進多元發展、開發資源、協同教學及縱橫整合。在教學系統資源上，打造策略聯盟、知識平臺、學習組織及專業發展。

在學校教師團隊上，鼓勵專業自主、社群合作、決策參與及創新教學。讓學生真正領悟到自己與旁人的不同，進而提升自我生命的價值潛能，成就自我導向學習的可能，讓孩子因為多元學習，更豐厚自我學習的生命歷程。

小故事 Story 教學相長的師生情

來自七美離島的呂同學，小學參加海王子生活營，領略先民們漁村生活的艱辛，就讀馬公高中後，加入學校營隊，更關注海洋文學研究，更立定志向，將致力相關文化的研究與保存。

看到學生的熱情，佳真老師感動莫名，每一次參加閱讀與文學研習營，心中都有一股激動，面對學生釋放的潛能，自我導向學習，提升學能的使命感，也在教師之間蔓延。

文學生活營開創師生共同成長的可能，透過對話、觀摩與分享，拉進彼此距離，師生共學談笑，或侃侃而談、或吟詩賦對，攜手徜徉春風學習之旅。

23.2 優質化過程與成果

故鄉情——鄉土小論文製作

「君自故鄉來，應知故鄉事」，馬高以澎湖為起點，關懷這一塊土地的生活、環境、歷史、人文藝術、宗教信仰和生物科技，透過策略聯盟結合，獲得國立澎湖科技大學支持，在密集訓練過程中，不論量化分析及質性論述，讓師生充分了解研究方法的運用和操作。

學生鄉土小論文的發想，源自國文、歷史和地理社群教師，從單純介紹觀察，進而解說講述，更設計腳本教案，實地做鄉野調查，不僅結合鄉間文史工作者，更跨及自然、英文、生物、地科等領域，透過教師社群共同投入，豐厚小論文的深度與研究取向。

學習是相互的過程，付出的同時，一定會有回饋，由於教師的投入，發現學生能力提升，更激發教師再投入，形塑一種向上螺旋的循環模式；談到學生的優異表現，教師也引以為榮，透露幾許驕傲。

就讀馬高一年級的古大欣，那一天興致勃勃地跑到生物科洪老師跟前，「老師，您可以擔任我小論文的指導老師嗎？」「好呀！妳想研究什麼題目呢？」「我對養殖海鱷有興趣。」望著女孩求知若渴神情，洪老師指引一條明路：「如果只是養殖過程，澎湖已經有一套發展模式，不如研究魚本身的結構或血清抗體，也許比較有價值喔！」



figure 圖 23-1 計畫撰寫與研究方法介紹

在洪老師的引領下，古大欣研究海鱷血清及抗體的論文，得到南區科展第一名，全國科展第二名，入選國際科展佳作，有時候實驗結果不如人意，師生還會賭氣不說話，後來成功了相擁而泣，洪老師回憶一路走來的甘苦，流露以學生為榮的喜悅。

與海佐茶——風之島文學生活營

作家瓦歷斯·諾幹（Walis Noka）特別感謝馬高，建置風之島文學網網站，鼓勵學生創作網路文學，更舉辦風之島文學獎徵文比賽，提供學生創作的機會與場域。他謝謝馬高的孩子們，謝謝大家的作品，謝謝教師們的努力，讓文學的花園開出繁花盛景，這些都是他生

命中值得珍藏的美好時刻。

表現傑出的蘇奕光同學，在研習心得中寫到，非常開心能在瓦歷斯·諾幹老師面前發表拙作，藉由同學的討論、老師的指點，讓他收穫滿滿，也知道自己的作品哪裡需要改進，如何修飾文句，使其更加完美、更能傳達字裡行間的意義。

師徒關係的感動與交會，提升學生文學的生命力，是馬高近年來致力的教育工程之一，在年輕學子的學習過程中，種下文學與藝術的種子，等到開花結果的那一天，成為美化生活、活化心靈的活水源頭。



校內教師成立社群定期研討



充實教師專業知能——
讀書會經營研習

充實教師專業知能——
新詩教學研習

分享與改變——當卡內基遇見童軍

學習如同浪潮般，一波波永不止息，彷彿生命潛質的永續開展，當卡內基遇見童軍，撞出分享與改變，以童軍活動為主幹，融入卡內基人際溝通技巧，結合探索教育的團隊體驗，設計別出心裁的生活營隊。

在「破冰之旅」的活動，學生將夢想寫在氣球上，用雙手托著往上拍，夢想有多高，氣球就吹多大、托多高，由校長帶領 80 位學生參與，尋找夢想相似的夥伴，一起努力地往上托，兩人必須展現默契，才能讓氣球順利升空，當活動進入高潮，結合更多氣球，象徵不同夢想的孩子組成社群，共同為理想而努力。



figure 圖 23-3 夢想有多高 氣球吹多大

童軍活動包羅萬象，如設置命案模擬現場，讓學生透過觀察、推理，尋找蛛絲馬跡，拼湊案發經過。至於繩索過河的困境、考驗體能、運用智慧，讓學生培養生活智慧，訓練解決問題的能力，一旁的家長與教師們，在學生過關之後，忍不住下場體驗，有一位家長認為：「這才是真正的教育，馬公高中真的把教育活化了！」



行義童軍訓練活動



行義童軍訓練活動參加人員合影

figure 圖 23-4 行義童軍訓練活動

離島菁英培育——科學大師演講

前中研院院長李遠哲院長蒞校演講，成為馬高 2011 年的學術盛事，這是一場精采的學習之旅。院長開門見山說道：「微小粒子、量子力學及統計力學，你們還年輕不需要懂」，引起滿堂喝采。院長也補充：「在河邊撈魚、抓螃蟹或挖地瓜、燒土窯，都是一種生活學習，讓自己保持赤子之心，以及對萬物的熱情，真正的興趣乃自我發

現，方能行之久遠。」

洪蘭教授蒞校，帶起另一波學習浪潮，一名教師在心得報告中說：「以前總認為班上那個屢勸不聽的孩子是故意搗蛋，但聽完演講，也許癥結在於孩子腦部結構產生某些異變；了解每個孩子的學習風格，才是適性教育的本質。」



大師講座



李遠哲院長與學生互動

figure 圖23-5 大師開講 李遠哲蒞校演講

23.3 結論：立足澎湖 胸懷臺灣 行腳天下

孩子的學習不能等待，但也不能操之過急。馬高在優質化教育工程，從第一期築底固基，第二期聚焦特色亮點，從「立足澎湖」的鄉土耕耘，到「胸懷臺灣」的人文藝術，這是一條艱辛的開創之路。

「行腳天下」是未來永續發展的藍圖，學校已陸續凝聚社區、家長及校友的力量，推動多次「國際教育交流」活動，到日本的京都、靜岡、大阪、東京、兵庫、福井等地，與當地學生重新閱讀世界，建立新的識讀體驗。

學校也規劃日本學生進學活動，七位來自日本靜岡吉原高校的學生，在馬高生活一週，藉由家庭接待、課程學習、班級生活與菊島人文藝術之旅，學生接受異國文化衝擊，學習包容、尊重及融合的互動方式，在校園中產生思維方向的質變。

校園裡面出現外籍學生，想打招呼卻有口難言，讓學生想提升語言能力，這些來自日本的朋友，一進到教室上課，就把手機關掉，交給指導老師，也讓臺灣的孩子非常訝異，異國文化的交流，帶來自我的反省，更有學生向校長爭取，希望這些異鄉學子，明年能到自己的班上。

潮位升滿，方能揚帆到成功彼岸，潮聲鼎沸盈耳繞心，聽見真心的投入及永遠的堅持，馬高推動優質化計畫，風起了，浪來了，學習之旅再度揚帆啟航。

CHAPTER 24

學校生命的流與轉： 臺東高中的前行與開展

24.1 前言

24.2 優質化過程與成果

24.3 結論：轉型聚焦建立特色 重塑組織優質文化



廖茂枏、劉百蘭

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

24.1 前言

臺東高中推動優質化計畫，第一期程主題鎖定：「風沙帷幕中的玻璃花園」，主要將經費做為挹注資源，維持學校基本營運，對社區進行均衡教育發展的宣傳，在執行上維持傳統思維，以地區升學重點高中為號召，強調密集式的教室課程執行；或以獎勵升學成績為主要導向，團隊成員在執行過程中，對於融合本土特色，凸顯學校經營理念仍感疏離，師生較少與社區互動，無法凝聚社區發展意識。

第二期程的申請過程，經歷學校文化重大深遠的改變；由於強調自下而上的方案形成，先根據重要政策精神引導教師廣泛討論，共識形成後尚需轉化為具體可行的子計畫，並在有限時間內，向其他成員溝通協調取得支持。從個人領導轉型為社群領導，讓全校成員共同參與，不僅改變學校經營型態，也增加教師的學習動機和行動意願。

小故事 來自後山的新天堂樂園

外界對後山的教育總有刻板印象，只有貧瘠的學術土壤，邊緣化的學術研究價值。臺東高中推動優質化第二期程，希望打造後山新天堂樂園，先突破教師的迷思，再從在地關懷切入，引導學生從高一開始進行生命史、家族史家鄉書寫、部落參訪、臺東文學散步、史地實察、生物、地科實察等活動，即便將來多數畢業學生到外縣市求學發展，對於在地文化與保育意識已然形成，必定樂於推廣家鄉之美，對家鄉的永續發展貢獻一己心力。

24.2 優質化過程與成果

突破升學主義思維 適性發展學習性組織

進入高中優質化第二期程，教師們體認到不能一直侷限於教室課程的講授，身為教師與學習組織的成員，對於學校的永續經營與發展等課題，臺東整體社區發展、本地文化的認同融合與形塑，都應該承擔更多的責任。

進入實際推動階段，臺東高中由各學科召集人討論形成共識，行政單位全力支持種子教師赴外縣市進修研習，並引入社群領導的觀念，形成教師專業成長的氛圍，讓各科教師依照自行規劃的主題和進度學習，也促進教師間的信任與成長動能。

新眼光新態度 焦點問題解決模式

臺東高中優質化計畫，推動過程並不順遂，由於學生程度歧異極大，從其他明星學校複製而來的經驗，無法達到預設的照顧弱勢目標，成效不易彰顯。另外，尚需面對經費管控，執行不力等問題，為了滿足學生多元發展需求，學制課程相對比一般普通高中更顯複雜，對學校行政人員必然造成相當的作業負擔，加以學生入學程度的歧異，較其他地區高中更為明顯，教師的適性教學與學習指導任務更為艱鉅。

藉由充分討論，建立清楚明確的目標導向及自主管理程序，原本較具本位色彩的教師們，藉由職務調整了解學校的組織運作原則及程序，更透過易位而處，思考如何放下學科本位，落實尊重其他學科的需要，設身處地為人服務的精神。積極的高中優質化計畫強調建立組織任務的優先順位及分工邏輯，以具體計劃內容及標準作業程序和經



Figure 圖 24-1 教師研習

驗傳承，有效解決無可避免的校內成員異動問題，並形成良性循環的組織文化。

凝視生根所在之地 深耕育化本土價值

在實地參與過程中，教師們藉由專業學習社群的研討，逐步規劃趣味化、在地化的教學活動方案，更分工帶領學生進行鄉土實察，將書本知識予以活化；學生們也積極參與、熱情回應，才發現後山其實蘊藏多樣化，且兼容並蓄的獨特之處，凸顯自身文化的珍貴價值。

對社區整體發展而言，當外來移民的新進教師們願意主動了解、學習與尊重在地的生活方式、生命價值與人文發展成果，甚至讓部落或原住民的智慧成為學校課程的主題，對話、理解及在地融合的可能性漸次展開。

進入高中優質化第二階段，學校不再是與外界隔離的「玻璃花園」或升學機構，而是在穩定活化中實踐永續發展理念的社區文化中心，也真正融入了社區，形成在地化的特色。透過高中優質化計畫，學習型組織不再是象牙塔式的理論，而是真實地發生在師生眼前身邊，落實在生活中、工作中的人生體驗。

學生爲本適性發展 多元智能取代學科獨尊

臺東高中弱勢學生比例極高，在教育設計上更重視差異化、個別化的資源提供，為彰顯社會公義，尊重每一位學生的全人發展和價值，優質化第二期程計畫將教育資源提供給不同程度的學生，而不僅是專注在學科表現優異的同學。

為達成教學多元化、彈性化及個別化發展的學校願景，並改變傳統學科為主體的模式，而以學生為學習主體，尊重他們的意願，由學生形成自主規劃團體，主動提出正式課程外的夜間自習、補救教學和加深加廣課程的申請，讓學習能力及程度殊異的學生，得以充分發揮潛能。

為強化自主學習效果，營造良好學習環境，優質化第二期程計畫有極高比例的經費，運用在充實圖書館藏及改善閱讀環境，並由教務處從新生入學開始，請國文科教師擬定暑期推薦閱讀書單，於高一新生報到日進行文學講座，並推薦高中必讀課外書目。

國文科教師則引導學生進行文學發想，於寒假期間訂定文學創作作業，高二起鼓勵學生依個人興趣，針對新詩、散文、小說等寫作投稿，根據教師評選結果頒獎，得獎作品登載於本校網路專區，供同學欣賞學習，營造校園文學創作風氣。

針對數理學習能力較佳的學生，由自然科教師擬定科普讀物，每週五下午書報討論時段深度研讀，並進行專題報告和實驗研究，表現優異者由學校補助赴外縣市，參與科教研習或學科競賽，拓展視野。

針對英語閱讀能力普通的學生，教師鼓勵同學參加I-Will 英語線上閱讀，取得認證，並參加版主訓練，透過網路與其他學校學生交流。圖書館則配合辦理圖書查詢及各種心得比賽，推動班級讀書會，激發學生閱讀與創作興趣。



figure 圖 24-2 臺東縣舞蹈比賽高中職民俗舞比賽相片



figure 圖 24-3 改善設備營造良好學習環境

臺東高中學生原住民比例相當高，大部分是部落菁英，擔負傳承部落文化，營造本土價值的重責大任，教務處特別開設每週兩節的正式課程，邀請部落長老辦理原住民學生舞蹈、音樂、母語及手工藝實作課程，每年指導學生參加相關競賽，成果豐碩。

優質化經驗長存 持續調整修改方向

高中優質化第二期程的推動，是多年來寧靜校園難得的一場華麗冒險。

行政人員除了定期的成果檢核報告，更可看到在教育的第一線，

各類型教師如何實踐教育的理想。

進入高中優質化第二期程，當然也有教師堅守舒適圈，不參與專業成長社群，不分擔學科課程設計發展工作或扮演批判者角色。但相對來說，更多數的教師能突破窠臼，勇於參與各種校外研習，將最新的教育理念和他校的優質經驗帶回分享，為學校教育注入源源不絕的活水。

師生流動無可避免，但在臺東高中習得的行動經驗將長存於每個人心中，成為未來人生路上，解決問題轉化思考的難得經驗。流與轉，是必經的學習歷程，是學校和個人生命開展和前行的印記，也是下一次行動修訂方向的依據。

24.3 結論：轉型聚焦建立特色 重塑組織優質文化

高中優質化方案是學校體質轉變的關鍵，臺東高中不以社區型明星學校而自滿，希望有向上發展的突破，已順利調整師資的地域性結構，維持一定比例的教師流動率，讓來自各地的新進優秀教師，不斷為社區型學校「超穩定組織」引入新的教學風格與行動活力，進而改變既有教學方式，顛覆以升學考試主導教學的傳統模式，引入更多元活潑的教育方式。

另外，臺東高中也深化在地的連結，建立有別於其他高中職學校的特色，不論是否能通過審議，繼續辦理高中優質化方案第三期程，學校都已建立機制，累積長期經驗，營造教師社群間溝通對話的情境，讓外來的新進教師與本地資深教師，或本校教師與其他地區優秀教師對話的空間。

未來希望與學者專家、高等教育機構或其他優質學校建立更緊密

的連結，藉由教學經驗的交流，透過他者觀點找出盲點，突破後山的交通阻絕與空間限制，讓學校成為時時可進修，處處可學習的場域，激盪出多元思考，理想與實用並存的學習型組織新風貌。

CHAPTER 25

雙溪高中綠博士之家： 結合在地的發光之路

25.1 前言

25.2 優質化過程與成果

25.3 結論：延續優質化 打造東北角之光



柯雅菱、陳鈺方、簡碧妮

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

25.1 前言

雙溪高中位處新北市東北角的雙溪區，鄰近貢寮區、瑞芳區及平溪區，校地總面積 47,626 平方公尺，有 49 名教師，約 600 位學生。新北市雙溪區面積廣大，但居民人數不多，設籍人口約一萬多人，常住人口僅約四、五千人，多從事一級產業，經濟條件並不寬裕。

為使國中畢業的學生不需遠赴外地求學，同時也肩負提升地方教育素質，減輕家長經濟負荷，減少青少年問題的教育使命，1996 年雙溪國中正式改制為完全中學，朝綜合高中方向發展。

雙溪高中邁入第三年的高中優質化輔助方案，宣示打造「雙中綠博士」，希望學生具備環境意識與環保能力，成為綠色專家的優質學校。

小故事 Story 留鄉就讀也有好前程

95 學年度以前，雙溪在地優秀的國中生，總會夢想著升上高中之後，可以到都市就讀，彷彿只要走出這窮鄉僻壤，就能走向錦繡前程。子德國中畢業後，考上國立中和高中，利用暑假模擬交通路線，才發覺上學路迢迢，竟然要負笈千里。

至於家境貧寒的佳鳳，國中成績並不出色，樂觀、開朗、虛心向學的她，只能以接近最低錄取門檻，直升進入雙溪高中就讀，這條唯一的路，看得見光明遠景嗎？選擇在鄉就讀就會前途黯淡嗎？

因路途遙遠改以決定留在雙溪高中就讀的子德，高中三年在家裡就可以聽到學校的鐘聲，不用披星戴月負笈區外，畢業後同時考取多所國立大學，最後選擇國立中山大學企業管理系就讀。佳鳳高二選擇資訊應用學程，擺脫惱人的學術科目，忽然覺得海闊天空，四技二專測驗也有好表現，順利進入朝陽科技大學。

一個人口不多的偏鄉地區，也應該有權力分享教育文化發展的果實，單純以資源最大化利用的角度來思考，將會扼殺像子德、佳鳳這樣孩子的天賦，百年樹人的事業，本來就不該用投資報酬率等經濟學角度思考。

25.2 優質化過程與成果

充實硬體摸索軟實力

雙溪高中的全體教師，很清楚自己存在的價值，也希望能夠招收到更多優秀的學生，同時，教育部高中優質化輔助方案的機會點降臨，引發教師們熱烈地討論，如何利用這次機會，找出雙溪高中未來發展的願景與策略？

透過小組討論及會議聚焦，出現這樣的聲音：「雙溪高中要跟誰比？」如何藉由高中優質化輔助方案，提升校園硬體建設，精進教學成效？透過本方案，學校未來如何邁向優質？沒有人能夠給予明確的答案，在「明知必須為而為之、但卻不知為何而為」的小小疑問中，完成第一年的高中優質化輔助方案經營計畫書。

計畫第一年，教育部挹注 400 萬經費，校園出現不一樣的面貌，如原本幽暗的角落甦醒過來，出現明亮的空間；添購的教學設備讓課程更活潑；教學環境修繕後，師生上起課來更有感；獎學金雖然不多，還是激發同學的學習動機；宣導行銷活動主題更加多元，社區家長就近入學的意願愈來愈高，全體師生的自信日益增加。

利用在地寶藏發展特色

看見愈來愈多雙溪高中的人走出屬於自己的道路，讓「東北角唯

一」的雙溪高中，栽培的每一個學生都是唯一且獨特，成為不可迴避的問題。但如何找到「差異化」？雙溪高中有什麼別人沒有的優勢？在找尋答案的過程中，學校最寶貴的資源浮現，原來無需由外求之，就在每天生活的周遭。

雙溪跟周邊的瑞芳、平溪及貢寮，都屬於新北市的偏鄉，卻不像這些鄰居有獨特的觀光特色（如九份、天燈、音樂祭等），事實上，雙溪的過去很風光，在沒有公路、火車前，這裡是北臺灣的重要驛站，瑞芳、宜蘭豐富的礦藏及木材，大量從牡丹溪與平林溪匯流而成的雙溪河轉運出去，成就繁華景況。

隨著礦藏沒落、運輸型態改變，繁華散去之後，時光似乎在此停駐、封存，珍貴的人文、自然景觀反而被保存下來，更成就北臺灣少見的無污染聚落，甚至在校園內就有濕地。

第一期程的高中優質化輔助方案順利完成；邁入第二期程第四年，決定以綠色學習為主題，成為「綠博士」，經過三年的努力，學校研發綠博士學習護照，結合十二年國民基本教育，延續綠博士精神，辦理多元課程和教師精進活動，並結合住宿學校之特性，利用夜間時間，廣邀校內教師共同留校，為學生繼續輔導課業與解決問題，並辦理許多大師講座，增進學生視野。

邁入第二期程第六年的高中優質化輔助方案的經營計畫，「雙中綠博士」正式掛牌，以培養具備環境意識與環境保護能力的學生為目標，讓雙溪高中成為綠色專家的優質學校。

啓動開關 逐漸發光

連續六年獲得教育部高中優質化輔助方案經費挹注，雙溪高中各方面的績效漸漸被社區家長肯定，鼓勵孩子走出偏鄉的想法也逐漸調整，家長會長簡祥麟就是最佳的案例。為了支持學校，他在畢業典禮



figure 圖 25-1 以校為家之各類課程



figure 圖 25-2 綠色課程——綠博士學習護照

上當場宣布：「我的孩子雖然可以到臺北市的高中就讀，但我讓她繼續留下來就讀雙溪高中，以實際行動支持在地教育的發展！」

當時被父親點名留下的小雅（化名）卻落下眼淚，眼看每個同學走向自己的未來，小雅不禁問為什麼大家都可以選擇自己想要的，而她卻不行？為什麼她明明可以進入更好的高中就讀，卻要留在這偏遠的社區高中？

在高中生活中，小雅感受到學校辦學的認真、教師教學的投入，雖然是偏遠社區高中，但教學設備並不遜色，學校願意關懷學生學習

的資源更不吝嗇，她的所學及收穫，遠較當年想像得多，小雅請教老師，也回家問了父親，加上校門口斗大的紅布條寫著共同學習、彼此互動的學伴都錄取最適合自己的大學，此刻小雅確切感受到高中優質化的重要意涵及成效。

25.3 結論：延續優質化 打造東北角之光

雙溪高中雖然地處偏遠，藉由優質化經費挹注，偏鄉的孩子也能享受與市區相同的資源。因為是住宿型學校，校內同仁幾乎是全天候照顧，除了白天要上課，晚上需要輪值，半夜孩子生病，更需要陪同孩子送醫，種種付出及努力，成功讓「東北一中」成為偏鄉教育的成功典範。

其實雙溪高中的優質化之路，也跟小雅轉念、成長的過程一樣，就像是省電燈泡，按下開關時，不會立即點亮，而是逐漸增強，只要願意耐心等待，過不了多久，自然會達到所需要的亮度。

如今，開關已經按下，這個鮮少人注意的偏鄉學校發光發熱，絕非如流星般稍縱即逝，藉由高中優質化輔助方案激發的動力與衝勁，正是雙溪高中未來邁向優質學校的重要動力，這六年所有努力的軌跡，除了受到社區家長的鼓勵與肯定外，未來將延續良好基礎，朝第三期程、第七年邁進。

CHAPTER 26

關西高中在地特色： 農業類科研發創意優質化

26.1 前言

26.2 優質化過程與成果

26.3 結論：把握在地特色 優質化成果驚豔



涂仲篔

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

26.1 前言

新竹縣關西高中地處偏遠，師資嚴重不足，全校不到 30 班，離學校最近的客運站尚需步行 20 分鐘，第一年優質化成效不佳，第二年計畫差點腰斬；是什麼樣的轉折與策略，讓關西高中突破教學困境，成為在地熱門就讀志願？

小故事 Story 谷底爬升 浴火重生

2012 年 11 月的第二個週六早上，初秋涼意讓街道顯得蕭瑟，但關西高中的校園非常熱鬧，位於中山東路上大門口醒目的榮譽榜單，吸引路過行人的目光及駐足。

行政大樓內庭、圖書館的藝文走廊及多元活動教室擠滿了人潮，圖書館一樓大廳擺滿各職業科研發的特色優良產品，親切主動、落落大方的服務志工同學負責接待解說，讓參觀的校友、家長及來賓，對特色產品及學生藝文作品讚不絕口，留下深刻印象。

這是關西高中優質化第二期程「學校特色發展子計畫」年度成果展的日子，迄今已是第三年，一年比一年精緻豐富，讓地方人士一直要求學校開設保障社區國中生入學的名額。

很難想像，這一個讓學校發光發亮的補助計畫，曾經在學校申請第二年補助時，被列為追蹤訪視的個案，差一點就被停止補助！

26.2 優質化過程與成果

優質化翻身契機

關西高中先天條件明顯不佳，學校位於新竹縣東北部郊區，不僅距客運站遙遠，搭車至新竹市區更需 50 分鐘以上，社區內人口只有三萬人，多屬中高齡，民生用品物價較市區高，各項資源相對稀少。

學校只有 27 班，有三班是特教班，全校教師編制只有 64 位，可說是全國最小型的高中，很多科目如物理、歷史、地理、公民都只有一位教師，只要一請假，調代課就是很大問題；職業科也都是單科單班，教師負荷很重，學校經營辛苦。

關西高中的教師很有使命感，如何提升學生競爭力，一直是念茲在茲的心頭重擔，尚未申請優質化補助前，很多教師就常常利用假日及夜間，義務為學生辦理課業輔導、科展培訓、技藝競賽集訓及技能檢定練習，教育部 96 學年度推動優質化補助，關西高中提出申請計畫，希望把握翻身契機。

整合資源強化優勢

儘管學校地處偏遠，社區內有紅茶博物館、牛欄河、羅氏家屋、鄭氏祠堂、鄉土文化協會等豐富的客家文化資源，是發展校外課程的絕佳素材。且關西高中前身是關西高農，是新竹縣市唯一附設農業類料的高中，農業類資源較其他學校豐富，可以結合農委會農改場、桔之鄉農場、沙坑茶工廠等農業資源，豐富特色教學內容。

因此，第一年的優質化計畫內容，主要以三大面向為主，包括設置學習輔助獎學金、就近入學優秀獎學金計畫；開設教師專業成長研習課程；結合社區客家文化及職業科農業資源，辦理地區文化特色課



figure 圖 26-1

程。第一年申請計畫順利通過審查，但第二年申請續辦時，卻遭到審查委員提出多項質疑，學校在經過修正後，仍被列為追蹤訪視對象。

由下而上 滾動修正

得知申請試辦需追蹤訪視，關西高中的教職員相當沮喪，卻是重要轉機的開始；所幸在追訪前，透過教育優質化核心團隊的專家諮詢輔導機制，特別安排兩位諮詢輔導委員到校協助，要求各處室主任、各學科主席都須出席參加諮輔會議，諮輔委員在了解學校的現況及困境後提出建議：「學校要永續經營，優質化計畫要能成功，必須喚起教師的自覺，由下而上動起來。」

在委員的指導下，帶領教師確實認識優質化的目的意涵，共同形塑願景和具體方案。經過一連串的溝通說明，校園內氛圍逐漸改變，教師參與的意願大為提升，美術科張秉正老師在設計校徽時提出「向上提升、多元發展、溫馨和諧」理念獲得大家的認同，形成關西高中優質化的發展願景。



figure 圖 26-2

落實學習 師生成長

為落實最終的教育願景，核心團隊延續設置學習績優金、就近入學優秀獎金之外，並延伸規劃辦理「拔尖、扶弱」學習輔導計畫。由共同科目教師協助開設增強及補救教學課程，聘請學習輔導專家指導讀書方法、激勵學習動能，一方面資質較好的學生可獲得更多的發展，另一方面可帶起啟蒙較慢的學生。學生的學習成就逐步獲得提升，社區才會對學校產生信心。

關西高中身為新竹縣市唯一有農業類科的學校，全校一半以上是職業科學生，周遭有豐富的客家資源可以利用，因此規劃加強提升學生專業技能，強化和社區資源的結合，發展學校的特色產品，建立有別於一般學校的研發特色。

教師專業成長是學生有效學習的助力，協助各科發展「教師專業成長社群」，讓彼此間專業對話的機會變多，建立結構性、層次性的課程概念，發展跨科課程整合機制及相互支援的架構。

此外，行政人員同樣需要知能成長，因為良好的行政效能也是幫助學習成效的基礎，透過研習、社群、交流活動來激勵組織成員的動

能，營造學習型組織氛圍。

雖然學生入學成績較低，但並不代表其他能力也不足，為幫助不同學習性向的學生能夠發掘自我、實現自我，關西高中透過推動閱讀、心靈成長、社團參與、服務學習、才藝活動等計畫促進學生多元發展。

成效卓著獲得補助

經過上下齊心腦力激盪，除了獲得追輔委員的肯定，執行成效也大為提升，所以第三年續辦申請時，獲得 430 萬的補助，統整三年的執行績效，可從各項客觀數據看到進步，就近入學率每年皆能維持在 96% 以上，從新生入學成績 PR 值也可發現學生素質逐年提升，大學升學率或國立大學錄取率也都呈現正成長，98 學年度的丙級證照檢定通過率甚至提升到 155.51%。

除此之外，學生技藝競賽成績在 98 學年度大幅突破，不僅獲得四個金手獎，各類獎項也都有所斬獲，顯示提升學生專業技能水準計畫有成。另外，閱讀成效也有明顯改善，借書冊數跟借閱人次都獲得大幅成長，各類寫作比賽獲獎率也逐年提升。教師方面，專業評鑑獲准參加人數持續增長，研習平均時數自 96 學年度的 31.5% 提升到 98 學年度的 65.9%（如表 26-1）。

研發特色 叫好叫座

從計畫第一年的「地區文化特色課程」，滾動修正為第三年的「發展學校特色」子計畫，園畜工家四個職業科成功結合「教師專業成長」及「提升學生專業技能」子計畫。由四個職業科教師社群規劃教師成長課程，外聘社區、業界名師來校授課，或薦派教師參加校外研習後回校分享，讓教師將成長帶進課堂，並藉由技能加強訓練課程

表 26-1 關西高中 96~98 學年度優質化計畫執行成績成長

項目／學年度	96	97	98
大學升學率（%）	96	94.7	96
國立大學錄取率（%）	25	29	32
教師平均研習時數（hr）	29	84.8	90
學生平均借書冊數（冊）	7.9	8.5	10.6
學生丙級證照檢定通過率（%）	88.52	141.70	155.51
學生體適能獎章獲獎率（%）	44	48	49

讓學生精熟技術，成功發展出具有在地特色的創意產品。

園藝科在陳嘉政主任帶領下，研發出精油、香草茶包、桔醬、桔茶、袋茶等；王素貞主任帶領畜保科研發紅鞠貢丸、臘肉、雞蛋布丁等；食品加工科的陳麗瑄主任師生團隊，推出仙仁酥餅、仙黃酥、創意南瓜麵包、火龍果醬、XO 醬、仙草果凍、橄欖果凍等；家政科在吳采燕主任指導下，研發出創意咖啡、環保手工皂、創意湯圓等。琳瑯滿目的特色產品，不僅獲得很高的評價，更顯現學校師生的學習力與創造力。

由於產品研發成功，第二期程計畫以特色產品研發為主軸的「發展學校特色」子計畫為核心，結合「提升學生學習成效」及「教師專業社群」兩個子計畫，規劃行銷學校方案，並安排參加志工服務訓練和圖書館義工訓練的學生擔任服務工作，辦理成果展來行銷學校績效及特色。



figure 圖 26-3

26.3 結論：把握在地特色 優質化成果驚豔

近年來，關西高中特色成果展一舉打出知名度，社區人士要求開設保障社區國中生入學就讀名額的呼聲日益殷切，學校開辦的「國中生多元體驗學習課程」也吸引愈來愈多人參加。六年的優質化補助計畫引領關西高中走出一條不一樣的路，面對十二年國教正式上路，這樣的特色不僅是優勢，更是學校未來永續發展的重要動力。

CHAPTER 27

優質學習卓越教學： 聖心女中樂活校園

27.1 前言

27.2 優質化過程與成果

27.3 結論：兼顧軟硬實力 打造優質校園



鐘明媛、陳盈盈、李佩貞、王漪、陳鳳幼

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

27.1 前言

聖心會在六大洲創辦教育逾 210 年，而聖心女中在臺灣設立 53 年，六年優質化計畫，幫助學校穩定深化，陪伴孩子們堅忍喜樂向前行，近年來辦學成果斐然，獲《親子天下》徵選為全國 100 個優質學校之一，拿下教育部環境教育計畫優等，代表臺灣參加美國生態學校綠色時光獲得最高榮譽生態學校認證，並榮獲教育部優質高中認證。回首六年來的推動歷程，有太多美景與感動，留在聖心人的心中。

小故事 Story 阿公阿嬤的口述歷史

記得當時看到一架日本飛機從八里海邊飛來，就聽到里長喊說要打仗了，叫大家快躲起來。接著大家就慌忙的跑到觀音山上，男人挑起食物狂奔，女人帶著小孩快跑，大家躲在樹下的大排水溝，平常沒下雨的時候，排水溝是乾的，而且很大很大，所以可以躲很多人。大家都很害怕的發抖，等到比較安全之後，就有人開始煮東西給大家吃……。

27.2 優質化過程與成果

飛輪任我行

聖心校園廣闊優美，為了讓學生在雨天時上體育課，也能從事提高肺活量的課程，藝能科教學研究會在 2010 年提出「飛輪教室」計畫，建議成立飛輪教室，由於學校鄰近自行車步道設施完備的左岸地區，後來飛輪的軌跡延伸至校外，100 學年度展開首次外騎，獲得學生

熱烈迴響。

體育老師發現學生逐漸愛上飛輪課程，因為他們喜愛運動且看見成效，不僅在律動及節奏感上，都有非常明顯的進步，加上飛輪可以透過阻力器調整，配合個人體力實施訓練，讓學生成就感維持在高檔，也能體驗極佳的有氧運動效果。



figure 圖 27-1 優質化經費打造飛輪教室

藍色公路 人文風情

為提升人文素養和社會科學習興趣，地理、歷史及公民教師，以協同教學方式，規劃「藍色公路鄉土實察」。由教師帶領學生，從距離學校最近的龍形碼頭出發，搭乘船隻沿淡水河溯源而上，抵達大稻埕迪化街，沿途進行鄉土實察，提供學生認識家鄉的機會，建立關懷鄉土的情懷。

藍色公路乘船途中，在淡水河、基隆河和交匯處時，由地理科教師帶領學生觀察地形、水文和生態狀況，並解說淡水河流域環境水利工程，在學習單上的主題包括地景判識、認識淡水河流域和土地利

用。

船行至大稻埕碼頭後，歷史科教師帶領同學巡禮大稻埕古蹟，了解建築形式、商業發展及庶民生活，以迪化街巡禮為主題的學習單上，同學們要記錄建築特色、迪化街的特色美食、臺北迎城隍活動，以及迪化街的傳承與創新。

公民科教師則指導學生就大稻埕傳統與現代產業，區分為大眾和精緻文化，實地製作經濟循環圖，學習單主題為「傳統與現代——商業經營的古與今」，將每班分成六組，以「布商」、「南北貨」及「小吃」三大主題，觀察訪問店家，並彙整資料在課堂報告。

協同教學課程幫助學生認識淡水河生態、三重與蘆洲的沙洲地形演變、二重疏洪道的水利工程設施，並了解大稻埕地區今昔發展的變遷，以及對居民生活的影響。除此之外，也訓練實務訪談、實地觀察，以及經濟分析的能力。



Figure 27-2 在藍色公路上學習

阿公阿嬤的生命史

因應優質化計畫，讓學生深入了解自己的家族，整合歷史科的「口述歷史」結合美術科的「手工書」，記錄阿公阿嬤的生命史，學

生在週記中對口述歷史課程，有非常深刻的正向回饋。

我的報告主要介紹爺爺在日治時期的歷史，一年多後他過世了，享壽 90 歲，這份紀錄成為全家追思的回憶，甚至在告別會前，我做了一份爺爺生平和相片介紹的紙卡，讓親戚朋友一同回顧他的一生，一位平凡但帶給身邊的人幸福的長者。

歷經日治，光復至今，外婆怎麼能適應這麼多的巨變？我無法想像被空襲是怎樣的場景，儘管歷史課本將所有事件描寫得栩栩如生，終究比不上一位親身經歷的長輩帶給我的生命分享，好開心能和外婆共度一個穿越時空的午後！

透過口述歷史課程，不僅可以穿越時空，更了解手工書的歷史發展和製作過程，美術教師也肯定學生的成果，儘管製作步驟繁複，包括設計、裁紙、裝訂、美化等，但是再辛苦，學生依然精益求精，投入手工書製作流程，只為了能和生命中重要的人分享，這不只是一個作業，它是一個「作品」，讓家人的心更靠近了。



figure 圖 27-3 用心進入長輩的歷史，精心製作手工書

提升心靈力量

聖心女中善用來自天主教信仰的豐富資源，從多方面實施靈性教育，無論原生家庭信仰什麼宗教，都予以尊重接納，希望學生培養「敬天愛人」的態度，同時引導孩子們思考，如何將「舉頭三尺有神明」的古訓，落實在日常生活。

另外，探討「良知」、「自由意志」和「命運」的意義，啟發學生看見人的潛力與極限，明白在數十寒暑的生命中，更要做正向意義的事情。

學生的心靈讓人驚艷，只要給予適當指導，從看似簡單的課程，展現純真美善的內涵，如透過彩繪，畫出他們對自己的看法，對未來的憧憬，甚至暗藏在內心的憂慮、恐懼或傷痛，透過這些練習，孩子可以分享自己的生命故事，教師也有機會給予適當的引導。

另一個常用的方式是戲劇，大部分採即興演出，教師將學生分成五至七人小組，進行討論，選角、排練和演出，學生腦力激盪，發想創意素材，在排練過程中，也會發現某些學生的長才，原來戲劇不僅訓練肢體動作、促進人際關係，更可以內省思考、增強觀察能力。

推動環保 校內做起

環境教育一直是聖心的核心課程，當年選定依山傍水的環境做為校地，因為環境能提供學生看待世界的不同視野。

首先，訂定環保公約，以節能減碳為目標，教室內一定先開門窗、拉窗簾，先引日照進教室再開電燈；教室內 15 人以上、溫度在 28 度以上才開冷氣，冷氣定溫 26 度，輔以電扇調節並保持溫度一致；若室外溫度過高，則放下窗簾以隔絕過多熱氣；車輛進入校園內，不可發動引擎等待，以免製造過多污染。



figure 圖 27-4 心靈的探索

另外，飲食必須定點、定時和定量，不可以在餐廳以外的地方飲食，對於發育中的青少年，似乎有點不合常理，但學校堅持養成有紀律的生活習慣，同時也能做到垃圾減量。

每天早上第一節下課 8:50~9:05 有 15 分鐘時間，學生被鼓勵離開教室到操場運動，先繞運動場走一圈，接著走規定路線，再回到操場走一圈，即可蓋章集點，每學期只要全班共同集滿 1000 點，且個人累積到 25 點，可記嘉獎乙次。

聖心以「EARTH」為主題，E 為“environment”（環境）、A 為“agriculture”（農業）、R 為“resources”（資源）、T 為“technology”（科技）、H 為“health”（健康），由相關課程教師指導學生蒐集資料，以專題講座形式，讓師生共同參與，建立正確知識。而推動成效獲環保署肯定，推薦與美國環境教育基金會簽約，期望從綠色時光、消費與廢棄物及能源等三個主題，朝生態學校認證邁進。

2012 年開始，園遊會活動拒絕一次性垃圾，師生自備環保餐具，發送邀請函也請來賓自備餐具，以往每年園遊會大約製造 70~80 袋垃圾，2012 年銳減到 27 袋，2013 年更減量至 12 袋。



Figure 圖 27-5 園遊會推動環保成效佳！

27.3 結論：兼顧軟硬實力 打造優質校園

聖心女中打造優質化校園，鎖定三大主軸：「優質學習」、「卓越教學」和「樂活校園」。透過教學活動增進學生閱讀能力、語文能力、藝文欣賞能力、媒體識讀能力等，以厚植人文素養，並規劃服務領導、生命體驗、生涯探索、國際教育等學習課程，深化學生品格思維，開拓學生胸襟氣度，且運用學習診斷策略、補救教學、同儕學習、菁英培訓等作為，提供適性學習管道，落實拔尖扶弱，進而鼓勵學生提高學習興趣，增進學習成效，並朝全方位之優質聖心人邁進。

卓越教學讓各學科教師掌握課綱精神，以順利發展學校本位課程，形塑學校課程特色，就國家教育政策與資訊科技發展趨勢，檢視教學現場，規劃同一學科及個人所需之專業成長項目，並實際執行，同時透過雲端科技打造資訊環境，支援教學所需之軟硬體設備，協助教師教學與學生學習。

最後成立師生運動團隊，提倡校園運動風氣，促進師生健康體

位，營造樂活校園，利用校內飛輪教室及校外八里左岸自行車步道，規劃室內外飛輪課程，挑戰師生體能極限，培養運動興趣，讓師生在寬闊校園時時能運動，步步有健康。

聖心女中三大主軸環環相扣，優質學習與卓越教學為軟實力，樂活校園則為硬實力，展望未來，推動優質化腳步不會停歇，鐘聲已經響起，將秉持優秀傳統，發展學校特色，繼續喜樂向前行。

CHAPTER 28

優質化思辯教育： 麗山學子收穫滿滿

28.1 前言

28.2 優質化過程與成果

28.3 結論：辯論教育卓越 優質化成果豐碩



彭雅琪

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

28.1 前言

教育部推動優質化計畫，以提升高中教育品質，麗山高中極力推廣思辯教育，不只舉辦活動，教師群也用心引導學子，在國文科團隊凝聚共識，眾志成城推動下，獲得全校肯定與支持，成為麗山校園常態活動之一。

麗山高中自 2009 年開始，由國文科主辦、訓育組協辦的辯論活動年年進行，迄今已有四年，從單純的選拔賽，到國文科團隊提出「閱讀與思考」活動企劃書，納入高中優質化輔助方案第二期程「思考篇」的子計畫，希望培育更有教養、更會思考，以及更有能力的麗山人。

小故事 Story 重現戰國諸子辯論風潮

回顧戰國時代，諸子機鋒迭起、智慧紛呈的故事，總讓人意猶未盡，2008 年 12 月，國文科彭雅琪老師教授墨子課程時，為了激發學生的興趣，在課堂上播放 2008 年海峽兩岸高中生辯論決賽影片。

當年贏得冠軍的成功高中表現搶眼，學生對他們敏捷的思維、快速的臨場表現讚許不已。後來所有高二班級一睹影片，熱烈討論精彩片段，蔚為一時風潮，不斷有學生問到：「為什麼學校沒有辦辯論賽？」屬於麗山學子的辯論活動就此展開……。

28.2 優質化過程與成果

辯論賽參與動機

2009 年 3 月中旬麗山首次辯論賽落幕，國文科團隊提出「閱讀與思考」的活動企劃書，學校把辯論活動納入優質化第二期程子計畫，教師邀請第九屆校友，曾代表學校參加 2008 年兩岸高中生辯論賽的代表選手黃哲璋、陳瑋倫及李易穎成立辯論社團，利用社團時間訓練、強化學生演辯及口語表達能力。

透過問卷分析發現，除了少數人在國小資優課或國中課堂接觸過辯論活動外，高達八成五的學生首次參加新生盃辯論賽，至於參加動機有 48% 想嘗試看看，19% 本來就對辯論有興趣，23% 因為同學邀請，6% 則是教師推薦。後續舉辦的挑戰盃辯論賽，有七成五的學生曾參加過校內辯論賽，再次參加的原因多為抱持青春不留白，純粹想留下經驗，其次是上次表現不夠理想，想再挑戰一次。

交叉比對發現「同學的邀請」是麗山學子願意參與辯論活動的重要原因，問卷也顯示家長對小孩參加辯論賽樂觀其成，高達七成五比例表示支持或非常支持。

辯論賽心得感想

馬少嬪同學在辯論賽表現優異，兩度榮獲優秀辯士頭銜，拿下 2010 年新生盃、挑戰盃冠軍，但他認為過程比結果重要，這是一輩子的珍貴資產。

這一次的辯論賽，我們走得很辛苦，大家手牽手一關一關地跨過，途中雖然有人跌倒、有人落後，每個人的手還是緊緊地牽



Figure 圖28-1 首屆辯論賽冠軍隊合影

著，互相打氣攙扶，大家一條心，朝著共同的目標前進。短短幾天，有了好多一起努力過的記憶，這些都是比最後的結果，更能陪著一輩子的珍貴資產。（馬少嬪同學參加辯論賽感想）

第三屆辯論社社長李瑄也指出，辯論賽講究攻守策略，必須保持頭腦冷靜，雖然要花很多心力準備，但可以磨練自己的表達能力及邏輯思維。

辯論比賽讓我學到很多，在寫申論稿的過程中，學會如何在有限的範圍內，清楚闡述自己想要表達的含意，相信對寫作和口語能力都有很大的幫助。質詢及被質詢更加強邏輯思考和反應能力，也讓自己的統整能力有了進步，我想只要往後多多磨練，一定可以做得更好。（李瑄同學參加辯論賽感想）

辯論賽展現成果

問卷調查達預期目標

籌辦辯論賽的目的包括：以辯論比賽做為媒介，促使學生藉由賽前的資料蒐集；相互討論及辯論場上的意見交流，深化公民教育等。透過辯論賽提升高中學生的思維邏輯、口語表達能力及團隊精神。讓學生相互交流，以辯會友，並選拔代表本校參加校外辯論賽選手。透過問卷調查，辯論活動完全達到預設目標，學生確實能從中學習、成長，獲得滿滿的收穫。

提供文組學生表現舞臺

本校學生男女比例約七比三，以優秀辯士性別分析，女生明顯高於男生，文組學生參與辯論活動較理組學生踴躍許多。歷年來辯論社社長、辯論社社員幾乎都是文組學生，如果科展讓理工科學生表現長才，辯論活動對於文組學生，更是一個展現自我的舞臺。



figure 圖 28-2 新生盃決賽 同學加油打氣

關心活動師生日益增加

第一年辦活動時，除了選手想要留下觀摩，沒有教師會帶學生前來觀賽，後來觀看活動的班級、關心活動的導師，呈現等比級數增加，即使學生並未直接投入，「觀眾」也可以藉由雙方辯論過程，增進自己的思考能力。

激發學生興趣與熱情

麗山人都是可造之才，只要懷抱興趣和熱情，就能把自己訓練成一個優秀辯士，2011 年新生盃問卷調查發現，儘管有一成的人認為「準備好累，好想放棄」，不過，也有高達四成的人認為「準備好累，但願意繼續努力」，但辯論和學業如何兼顧，是否擔心影響功課



遠道而來的北一女中同學



風塵僕僕趕來的建國中學同學



示範賽的講師們唇槍舌戰，大家看得好過癮！



妙語如珠的張哲耀老師

呢？學生表示如果真的有興趣，就不會是問題，其實在準備和比賽過程，可以學到更多，這些是念再多書、上再多課都得不到的，所以要分配好自己的時間，才有機會接觸更多的領域。

跨科合作辯生科倫理

辯論可以結合其他領域，納入各式命題討論，2010年6月14日與21日，生物科張素卿老師配合高二「生命科學」第八章，讓學生以辯論方式討論「胚胎幹細胞之研究，對人類未來影響是利多於弊？或弊多於利？」透過問卷調查發現，高達七成三同學同意或非常同意，透過辯論賽獲得更多收穫，包括團隊合作、口才機智、歸納能力等。

海峽兩岸辯論臺灣代表隊

2009年海峽兩岸高中生辯論賽，麗山在沒有辯論社的情況下，派出高一新生盃優秀辯士三名和一名高三選手，本以為第一場就會結束，沒想到晉級臺灣前八強，因為表現優異，2012年海峽兩岸高中生辯論賽在不辦國內選拔賽的情況下，主辦單位中等教育學會主動邀請麗山高中參加。

國文科團隊推廣思辯教育

辯論活動在麗山校園蓬勃發展，國文科團隊功不可沒，更在課堂上與教材結合，如在講授「鴻門宴」時，請學生討論「以成敗論英雄是可取的？或以成敗論英雄是不可取的？」並欣賞辯論賽精彩片段，以收觀摩之效。



Figure 圖28-4 幕後推手 國文科團隊

28.3 結論：辯論教育卓越 優質化成果豐碩

麗山高中參加優質化方案兩個期程六年來，朝「國際化優質科學高中」努力，重點發展項目「教師教學」、「學生學習」、「教師專業發展」及「課程發展」逐一達成預期目標，整體表現日益突出，提高學校能見度。

思辯教育只是優質化方案計畫之一，其他子計畫也看到進步成果，如教師專業學習社群成形，並跨學科舉辦讀書會，探討創新課程、評量及教學法，規劃辦理有創意的學生活動。

在課程發展上，麗山特色課程「研究方法」及「專題研究」成果斐然，吸引來自全國的教師夥伴前往觀摩，將持續精緻化現有特色課程，嘗試不同規劃，追求更好的品質。

因應未來環境改變，麗山推動優質化教育，將持續精進現有績效，創造品牌價值，並推動高品質的教育，繼往開來的校園文化。尤其優質化第二期程強調全人教育，孕育校園關懷與合作文化，讓學校傳承與更新獲得源源不絕的力量，麗山將持續厚植校園優質文化，讓學子在充滿養分的土壤中，逐漸成長茁壯。

CHAPTER 29

科技腦 人文心： 蘭陽女中優質化

29.1 前言

29.2 優質化過程與成果

29.3 結論：外在到內在 優質化蛻變



李源盛、林冠宏、曹學仁

陳美蓮、陳育珊、蔡秉泓

*Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey*

29.1 前言

《禮記·學記篇》：「教也者，長善而救其失也」。蘭陽女中的教育理念是希望每個孩子的亮點及潛能都有被看到的機會，在適性揚才的學習場域中，書寫出每個人的生命故事。

透過優質化的歷程，有效提升教師課程與教學之專業能力，樂於溝通分享，願意走出自我的舒適圈，整合運用學校的資源，帶領學生進行國內外競賽，參加發明展、學術論壇交流等。

從鄉下囡仔的眼中，透露學生對學習熱忱，對探索的好奇，進而提升學習的品質，更擴展了視野與思維，這些點點滴滴的轉變，都在校園裡傳承與觸動，因為改變是必要的。

小故事 Story 改變需要勇氣

「學校不是已經很好了嗎？沒必要再做改變了」、「優質的定義是什麼？」、「別人有，我們就一定要有嗎？為什麼要增加我們的負擔？」、「優質化是行政部門的事、我不想兼行政工作了！」、「上有政策，下有對策」、「以不變應萬變」質疑聲浪不絕如縷，透過會議對話聚焦，拉近彼此距離，從反對到支持，從抗拒到接受，從紙上談兵到成果驗收，學校逐步修正轉向，改變真的需要勇氣。

外界對蘭陽女中總有刻板印象，認定是社會人文聞名的學校，但教師找到了自然學科競賽及發明展的競爭藍海，找到了師生的價值與定位，肯為蘭陽女中進步而努力的動力，也為孩子們的成長找到窗口與機會。

29.2 優質化過程與成果

跟地球一起轉，與世界做朋友

女性學習科學被認為成效不如男性，為了擺脫根深柢固的刻板印象，讓學生的興趣及潛能有機會成為亮點，同時進行國際交流分享，增進專業成長與對話，「跟地球一起轉，與世界做朋友」成為優質化計畫思考主軸。

學生參加國際活動，和其他國籍學生交流，無形中打開視野，更堅定學習志向，還有許多地方需要努力。儘管只是短短幾天的接觸，這些都是心靈上的震撼，帶來繼續前進的動力。幾位同學有幸參加 2011 年 IWF (International Water Forum) 日本的水資源論壇，回憶過程中的甘苦，眉飛色舞侃侃而談。

這次的經驗讓我體會很多，看到大家對環境科學的熱情，我也了解英語能力的重要，如果沒有足夠的基礎，不僅溝通有困難，甚至生活都有些許不便，希望把這一次遇到的挫折，化為成長的養分。(312 班柯宜均同學)

在靜岡理工科大學實驗的過程中，接觸很多從未使用過的器材，我也趁機學習日語基本會話和當地的特色習俗，當地學生不會害怕表達，會嘗試用英文關鍵字組合成句子，或各種可愛的方式來溝通。(313 班李庭萱同學)

成果發表以水為主題，對於簡報製作、研究方法及資料搜索都很講究，每個星期四晚上，幾乎所有外國學生都聚在一樓大廳談話，我們幾乎插不上話，但是我很享受那樣的氣氛，了解自己還有一段艱困的路要走。(313 班吳佩盈同學)



Figure 圖 29-1 參加水資源論壇師生

蘭陽女中師生從參加國際科展、發明展尋求突破，證明有能力參與專業研討及作品發表，以往內向保守的校風開始轉變，教師願意改變，學生更願意突破與學習，塑造追求卓越的氛圍，成為優質化過程中最重要的內涵。

科技腦——科學求「真」

科學所以逼近真理，來自嚴謹的步驟與方法，學生的思維往往創意十足，常常帶來驚奇，更讓人大開眼界，但如何執行這些天馬行空的想像，需要結合各方資源，更要有教師帶領，討論可行的議題，商量研究方法，接下來還是要仰賴高度的研究狂熱或說是「傻勁」，參加科展雖然很辛苦，回憶一路走來的歷程，真的很值得。

我永遠不會忘記在段考前，揪著一顆心熬夜到凌晨整理報告，實驗不順利如重石緊壓胸口，心臟卻愈壓愈有力，和夥伴花了一整天在實驗室測試樣品的革命情感、準備口試的緊張及面對教授提問時的膽顫心驚、無論如何都想做到最好的心情；互相

扶持的感情，應該算是青春的另類熱血吧！（313 班張辰珮同學）

每一次的進步從失敗與錯誤中得來，塗菌的技巧愈來愈熟練，終於有了初步的成果！這一年來學到的不只是科學上的知識，還有更多面對問題的方法，學習如何經過一次又一次的跌倒後再站起來。不管是參加科展，還是人生的旅途，我變得更勇敢！這份榮耀與感動，屬於所有默默在背後為我們付出的人。（313 班林昀宣同學）

人文心——人文懷「善」

龜山島海域的怪方蟹與宜蘭三星蔥蒜都是在地絕佳的鄉土教材，師生展開追蹤與探索，一路走來充滿鄉土味與人情味，由於優質化計畫的協助，成就一個又一個的精彩研究。

研究過程見證生命的奇妙，最印象深刻的是要用肉眼觀察，猶如灰塵般的幼蟲生物，真不是件簡單的事，做完實驗後，大概每個組員的近視度數都加深許多。（313 班邱宜平同學）

研究是一門很深的學問，可以了解邏輯、處理程序，發現研究樂趣並激發不同思考方式，也是拓寬視野的機會，了解更多未知領域，吸收成為自己內在的養分。（313 班陳怡紋同學）

準備口試報告時，不斷重覆練習，連回到家洗澡時也在模擬，家人還以為我在「發神經」，經過無數次的訓練，真正上戰場時，終於能穩穩的表現，得到了好成績。（313 班蔡綠怡同學）
假日幾乎都到科學館研究，在化學實驗室裡擰蔥搗蒜，測試數據，心情當然很悶；最後得獎了，覺得自己的努力沒有白費，

但更珍貴的是研究經驗和珍貴友情。（313班張嘉凌同學）
宣布海嘯停課的那個下午，一個人在實驗室，腦中不斷播放海嘯襲來的畫面，手不停地發抖，那一刻好想放棄，直到實驗結束後收書包回家，這是永生難忘的經驗。（313林姝蔚同學）



figure 圖 29-2 蘭陽女中參加科展獲獎師生

藝術情——藝術唯「美」

參加全國科展，讓學生見識到各校頂尖學生的創意，同時感受大家的用心，無論製作說明書、設計海報、運用多媒體、語言表達技巧等，將科學研究成果以藝術之美呈現。

跨大視野 世界接軌

學生參加比賽才知道外面的世界如此廣闊，不會把自己侷限在校內或宜蘭，得以擴大視野，與全國甚至全世界接軌。科展輸贏不重要，重點是啟發學生往前的動力，周遭有很多更努力的人，他們的成功絕對不是平步青雲，而是在於堅持與執著，事實上，不只是科學，



figure 圖 29-3 交流觀摩 互相學習

對任何事都要有正確態度才能成功。

29.3 結論：外在到內在 優質化蛻變

蘭陽女中自 96 年度起申辦優質化計畫，執行迄今近六年時程，除加強教師社群對話及專業成長、發展學校特色課程、鼓勵學生多元學習、建構祥和溫馨校園文化等，更結合高瞻計畫，全面發展帶動蘭陽地區高中教育的均衡與優質發展，具體展現教學及學習動能，包括教師專業社群建構、學生多元學習參與、環境設施的改善等，都讓蘭陽女中從外在風貌到內在文化，都有耳目一新的蛻變。

展望未來，蘭陽女中將持續發展特色課程、提升教學效能及建構學生多元智能，打造成為臺灣東部的燈塔學校，提升宜蘭地區後期中等教育的質與量，促進更縝密的合作與分享，成為在地學習中心與重鎮，也為十二年國民基本教育奠定基礎，邁向真善美的新境界。

CHAPTER 30

萬能包 真美心 照明燈 拓展視野 世界公民： 臺南聖功女中

30.1 前言

30.2 優質化過程與成果



鄭麗蓉、許文全、林怡君、何嘉陵、許株蓉、
邱玉玲、賈景麗、鄭智文

Renovation of High Schools
in Blue Ocean Journey

30.3 結論：展翅飛翔 散播大愛

30.1 前言

聖功修女會創辦聖功女中，以「全人教育」為使命，致力於「耕耘人心」的教育大業，其辦學六大核心價值包括：負責服務、感恩惜福、共融合作、行止優雅、追求卓越、關懷本土且具有世界觀，旨在培養學生成為具備服務精神的世界公民。

想要成為世界公民的第一步，必須尊重本土文化與精熟國際語文，聖功女中備妥萬能包，扎根本土，強化語文知能，讓同學了解中國文化，並學習英文作文創新教材（Let's Write! That's Right），打開和世界接軌之窗，透過語言學習，尊重並欣賞他國文化，將文藝氣息內蘊深化，培養行止優雅、關懷本土並具世界觀的公民。

其次，學科扎根、藝術涵養，是培育世界公民的第二步，從小鏡



鐵軌、清溪交織出的桃花源



宛如人間仙境的校園

頭看大世界，進一步在生活科技課程中規劃「懷有真美心——微電影中的大世界」，讓學生嘗試自編、自導、自演，呈現關懷的議題，藉由拍攝影片，培養共融合作、追求卓越的精神。

最後，則進入實踐階段，即學生走出校園，履行世界公民的責任。藉由志工服務，培養學生成為服務他人、善盡社會責任的世界公民，學生在暑期即服務弱勢學童及擔任國際志工，懂得打開照明燈，學習耶穌的光照亮世界，孕育自助助人、感恩惜福的優質聖功人。

小故事 Story

志工培訓營 照亮菲律賓

轟隆隆的火車經過，一片青青草原，其中有白色的身影，是聖功修會的修女尋得這塊神指示的福靈寶地，這片荒蕪的青草地，將成為孕育莘莘學子的桃花源。備妥萬能包，增強外語能力，懷有真美心，擁有服務熱忱，聖功女中的學生前往菲律賓打開照明燈，為鳴遠學院帶來點點亮光，溫暖孩童的心。

海外志工營的甘苦難以形容，為了讓當地小孩熟悉華文，培訓的辛苦不足為外人道，想要獲選，還要有兩把刷子，不僅要學習授課技巧，還要演練表達能力，但辛苦是值得的，從陌生到熟悉，跨國之間的交流，拉近彼此的距離。不過，這些志工也才十來歲，在異地難免水土不服，有人甚至還病倒了，所幸經過休養，隨即生龍活虎。

拖著沉重的步伐，離開時依依不捨，還沒降落故鄉的土地，已有學員預約下次的志工之旅。這是一堂最好的世界公民課，讓學生不再以井窺天，並珍惜自己擁有的生活。



Figure 圖30-2 聖功女中優質化計畫發展目標及架構

30.2 優質化過程與成果

回顧聖功女中優質化第一、二期程，六年長跑跌跌撞撞，由點到面，從課程、教學、增能到開發，漸次摸索改進，斂聚核心焦點，在第五年的成熟期，凝聚以「學生培育為核心」的規劃，透過教師專業學習社群（PLC）的協同合作，活化整合教師的專業知能，訂定第三年的發展目標及架構。

備妥萬能包

扎根本土 強化語文知能

聖功女中有一群志同道合的夥伴，改變傳統教學模式，將資訊融

入課程，透過音樂、影像等媒介，強化情意的觸發，讓學生深度思考，利用雲端網路資料夾，分享彼此的教學檔案，希望透過協同合作，提升教師專業素質，最終得以提高學習成效，讓師生都能愛上國



戲說水滸，圓滿落幕



報紙爭相報導

figure 圖 30-3

文課。

跨科合作安排四週課程，主題為「笑聚聖功一細說水滸」，由國文老師講解主題精神，介紹相關人物，舉辦搶答小學堂，更將教室布置成書中場景，並跨科合作戲劇演出，由國文科撰寫劇本、美術科負責舞臺布置、生活科技科擔綱剪接、音樂科負責戲劇配樂，希望能將古典文學從國學常識提升到深度鑑賞層次。

改變真的沒有那麼難！教師專業學習社群運作模式包括「協同備課」與「同儕省思對話」，許多教師當初對資訊融入教學也是一片茫然，但在不斷嘗試、學習、請教及修正中，已逐漸熟練與進步。教學

相長，學生是學習的主體，教師在學生的需求上看見自己的責任，學生的肯定更是教師持續進化的動力。

進入聖功後，我對國文課的印象漸漸改變了，學習國文不再是為了應付考試，國文課已經成為我疲累生活的最佳舒緩劑。
（高二勤班 葉芸安同學）

高一以來，國文科的改變之大，內容之豐富，翻新我對國文科的印象，藉由參觀、誦詩、戲劇演出，大大提升學生對國文課的興趣。（高二溫班 楊詠婷同學）

放眼國際 Let's Write ! That's Right !



媒體專文報導



社區學院家長踴躍參與

figure 圖 30-4

聖功女中的英文老師希望研發一套適合高中學生的英文作文教材，在反覆開會、研發、演示、分享、修正、實做及回饋後，經過兩

年，完成七種基本文體的多媒體教材，並以 PowerPoint 呈現，讓課堂教學有了嶄新風貌，教師跳脫紙本教學後，透過多媒體運用讓課堂更加活潑有趣，學生透過創新教材，大幅提升英文作文課的專注力、表達能力及想像力。

聖功女中的教學團隊期望能推廣此教材方案（Let's Write! That's Right!），嘉惠他校學生及校外人士，配合圖書館「社區學苑」之「英文班」，嘗試將教材和社區及學生家長分享，並與他校老師交流，以發展更完善、實用、精緻的媒材，進而提升英文作文教學的內涵與效能。

懷有真美心

因應網路新世代，微電影製作課程從腳本、演出、拍攝、剪接、配樂、配音、道具到場景等，都由學生自行規劃，老師從旁指導。生活科技與藝術生活科以「教師專業學習社群」為合作模式，修正課程內容與方向，讓學生發現微電影的大世界。



Figure 30-5 微電影專題製作社群架構圖

在硬體資源方面，由於優質化計畫經費的挹注，添置了八組電腦及相關軟體，將原本只有一臺電腦、一部單槍的多媒體教室重新規劃，成功地轉型為互動學習教室，讓授課老師可以利用專科教室進行分組、互動的授課，學生也能實際操作。

經過兩年的課程，由生活科技教師進行微電影的剪輯和影像處理教學，搭配藝術生活教師進行音樂剪輯軟體及電影配樂技巧的授課，看到學生的收穫及正向的回饋，使團隊信心大增，延續推動相關特色課程。

高中生在傳統升學歷力下，不容易規劃體驗課程，但透過微電影專題製作的課程，可以提供學生不同於以往的學習經驗，每個學生都可以導演出美好的一幕。透過期末的問卷調查，學生都認為獲益良多，收穫滿滿。

籌劃畢業典禮中的謝師禮時，跳脫以往冗長、內容枯燥的表演方式，改以微電影方式呈現，從全校師生淚光閃閃及家長如雷



figure 圖30-6 微電影專題課程 學生投入拍攝工作

的掌聲中，我們不僅表達對師長的感謝，更忠實記錄學習生涯

的點點滴滴。」（前畢聯會活動組組長－郭于庭）

學生自治班聯會宣導活動時，常流於口號與教條式，透過微電影專題製作的經驗，讓我們趕搭流行的「小三」議題，拍攝「不做環保者才是危害地球的第三者」短片，引起廣大迴響！影片讓宣導變有趣了！（前班聯會主席－陳思涵）

打開照明燈

聖功修女在菲律賓Tacloban島上設有一所中文學校——鳴遠學院，但中文師資非常有限，教學品質不佳，2010年暑假，輔導中心組成菲律賓中文教學志工團，每一位參加徵選的志工都必須能吃苦耐勞、主動積極，還要口條佳，表達能力強，具備三語能力（國語、英語及臺語），同時肢體動作也要協調，不害羞、反應快，等於十八般武藝須樣樣精通。

在志工培訓過程中，無比艱辛，例如練扯鈴、陀螺時險象環生，



figure 圖 30-7 志工培訓課程 同學專注聆聽

尖叫連連，又如要重新複習三字經、唐詩、兒歌等，不僅必須學習「漢語拼音」符號，務求發音準確，還要配上動作，方便熟記了解。而且教師也要補強志工的教學技巧，以及帶動唱的肢體動作。

行前叮嚀事項很多，像是沒有煮沸的水不可喝、路邊的烤肉或顏色鮮豔的果汁不要買、必須備妥腸胃藥、防蚊液及簡易外傷用藥、出



鳴遠學院學生活潑上課的情形



鳴遠學院學生的成果展演實況

figure 圖 30-8

校門買東西不可落單，更要尊重當地天主教的信仰及宗教行為等。

到了成行那天，抵達菲律賓已是傍晚時分，鳴遠學院安排儀隊大陣仗歡迎。隔天一早的升旗典禮後，志工在各班進行破冰遊戲，藉著遊戲，志工與學生打成一片，下午才展開中文教學與童玩唱遊課程。紮實、豐富的活動，流暢自然的表演，讓學生對中華文化充滿興趣。白天教學當孩子王，晚上開檢討會備課，生活忙碌而充實。

由於菲律賓當地的氣候炎熱，要適應蚊蟲叮咬和飲食習慣，對學生來說是嚴峻考驗，終於熬到回國那一天，從上飛機就一路昏睡回臺灣，但互相分享照片時，再度充滿歡笑，還能彼此爆料糗事，志工學生回校後，透過紀錄片重現美麗回憶，和師生分享服務心得，引起廣大迴

響。

這是一趟很不一樣的旅行，第一次學扯鈴，第一次和小朋友用英文對話，第一次出國當志工，第一次交到國外的朋友，第一次住寄宿家庭。從小朋友的身上看到了純真，也感染了菲律賓人的熱情。（2012 初三洪佩瑜同學感言）

菲律賓海外志工團圓滿落幕，關懷觸角延伸到腳下這塊土地，2011年暑假再組成國內偏鄉課輔志工團，包括玉井酵母協會英語營、鳳山芥子園課輔營、桃園內奎輝部落生活營，讓學生依照所學與專長到偏鄉，為弱勢學童進行課輔及生活英語教學，透過活潑的夏令營方式，將英語與品德教育融入活動。

30.3 結論：展翅飛翔 散播大愛

學校教育的轉型刻不容緩，聖功女中將天主「愛與慈悲」的使命及辦學核心價值融入優質化目標願景中，分段施行六年，發展出各項子計畫。在清溪與鐵道環繞的美麗校園，有一群致力於「耕耘人心」的教育園丁，透過社群通力合作，提升學生語文能力，涵養藝術氣質，實踐志工精神的熱忱。

回顧優質化歷程，艱辛漫長、波折萬千，但卻精彩無比。「優質」是聖功女中的共同信念，「六大核心價值」在每日的課程中閃爍著動人的光芒，師生成就彼此為最佳的「教學」團隊。承載著聖功優質女青年的學習列車，以府城為起點，走出臺灣，駛向國際。

