

◀ Chapter 9

多方探索、擴散影響： 花蓮女中的課綱的轉化之路

林子斌 | 國立臺灣師範大學教育學系副教授
程 膺 | 國立花蓮女子高級中學校長
張家誠 | 國立花蓮女子高級中學教務主任
徐育敏 | 國立花蓮女子高級中學教師



壹、前言

2014年十一月教育部公布十二年國民基本教育課程綱要（以下稱十二年國教課綱），正式啓動臺灣自1994年教改啓動以來，第二次大規模的課程改革（Lin, 2016）。將九年國民義務教育延伸為十二年國民基本教育，此一政策更是1968年推動九年國民義務教育後所首見。對於高中端而言，這次改變明確標示高中教育將與過去的國民義務教育有更緊密之連結。其中，高中課程如何能更符合「多元」、「適性」，並且培養出「自發、互動、共好」之終身學習者，以及如何能與國中、國小之課程有更緊密之聯繫與統整，這些都是高中端面臨的議題。而在過去二十年較少受到課程改革影響的高中階段，在這一波的變革中，成為引領改變的前鋒。

本章將呈現一所高中在面對十二年國教課綱所帶來之挑戰時，學校轉變過程的樣貌。其中含括以下面向：校內的課程發展如何啓動、哪些人發揮課程領導力推動變革、學校獲得哪些資源之挹注、學校目前的課程發展成果與歷程中面對之挑戰與相關經驗之分享等。

研究設計係採用個案研究法，因其可以深入研究當前之社會現象與真實生活的情境（Yin, 2009）並且重視個案脈絡並能對個案進行深入詳實的描述、詮釋與分析（潘慧玲，2004）。資料蒐集主要透過半結構式訪談進行，在三年研究期間分別由三位研究者¹與校長、教務主任、秘書與部分學校教師進行訪談。訪談過程均取得受

¹ 國家教育研究院整合型計畫二子計畫三-十二年國民基本教育課程綱要在普通高中實施之課程轉化研究團隊人員。

訪對象簽署之同意書，並以錄音方式進行記錄。

選擇個案學校的原因在於學校屬於花東地區的指標性普通高中，在東臺灣的特殊脈絡之下，國立花蓮女子高級中學（以下簡稱花蓮女中）如何回應十二年國教課綱來進行學校課程的發展，可以提供給東臺灣其他學校或是其他中小型的區域高中參考。

貳、學校脈絡

一、學校簡介

花蓮女中位於依山傍海的臺灣東部，學校於日治時期的昭和二年（1927年）創立，為東臺灣第一所高級中等學校。長久以來，花蓮中學皆為花東地區女校的首選。目前學校班別有四種：普通班、美術班（男女兼收）、語文資優班與數理資優班。每個年級的各種班別各招收普通班 8 班、美術班 1 班、語文資優班 1 班、數理資優班 1 班。全校三個年級共計 33 班，學生約 1300 名。以學校規模來看，介於中型與小學學校之間，但仍可歸於中型學校。

學校以「適性就是菁英、攜手邁向卓越」，共創一個「全是贏家」的學校為願景。其中，「適性就是菁英」希望以學生作為學習主體，培養學生學習動力與多元智能，提升個人競爭力。「攜手邁向卓越」則為涵養品德、陶冶身心，實踐尊重包容與人文關懷之精神。最終達成培養學生立足臺灣，放眼世界的胸懷，讓學生「全是贏家」。而在學校經營面向，有下列的核心目標：

- （一）人文關懷：以「愛」為圓心，「榜樣」為半徑，畫出教育同心圓。
- （二）尊重包容：強調尊重包容，師生攜手邁向卓越。



- (三) 適性發展：適性就是菁英，創造沒有失敗的學校。
- (四) 全人教育：發展全人教育，培育世界公民的胸懷。
- (五) 永續經營：尊重多元文化，開創永續經營的校風。

這些目標亦回應學校整體願景，願景與目標兼有彼此扣合。學校雖位於市區，但由於少子化之影響，與周邊數所高中職學校間，彼此存有競合關係。由於為區域內之指標學校，近幾年就近入學率都有九成五以上。再與友校的競爭之中，仍有資源共享的基礎，學校間相關大型活動、教師研習與部分課程採相互開放為原則。花蓮女中於 2015 年開始與鄰近之高中締結策略聯盟，並且積極利用鄰近國立大學之資源，協助學生指導，及各式活動辦理。

此外，校方利用執行各式研究計畫時，與國家教育研究院（以下簡稱國教院）、中央研究院、科技部、國立臺灣師範大學心測中心與大考中心等單位合作，以利爭取更多的額外資源挹注。以語文資優班為例，便有與中央研究院高中生人文社會科學導論計畫合作，在校內開設專題講座等課程，並共同參與全國高中人社班的聯合發表活動。這些對學生的學習增強與經驗獲得，都有相當的助益。

二、學校課程發展相關基礎

花蓮女中自 96 學年度就參與教育部國民及學前教育數（以下簡稱國教署）之高中優質化輔助方案（以下簡稱優質化計畫），接受輔導與相關經費補助。因此在過去已經有初步開設多元選修課程供學生學習，與特色課程發展之基礎。此外，學校亦於 104 學年度加入國家教育研究院之十二年國民基本教育課程綱要實施之課程轉化探究計畫，提早接受專家學者指導，為十二年國教課綱之實踐做準

備。目前學校參與主要的計畫如下：

- (一) 十二年國民基本教育課程綱要實施之課程轉化探究計畫：為研究合作學校²。
- (二) 高級中等學校適性學習社區教育資源均質化實施方案：為105學年度精進標竿學校。
- (三) 提升高級中等學校學生英語文教學成效實施計畫。
- (四) 教師專業發展評鑑實施計畫。
- (五) 教育部全球移動力方案：105年度接受教育部全球移動力方案東區執行學校，獲80萬補助經費，開創提升第二外語能力，實行模擬聯合國及推展國際教育三大行動目標，藉以和國際接軌，立足臺灣，放眼世界。

透過各式計畫之外，花蓮女中在課程與教師專業發展上的基礎簡述如下：

- (一) 發展學校特色課程：透過兩年時間的開發與試行，廣泛邀請各專業講師到校指導，辦理文史與自然實察活動。進而由本校教師社群分析討論教材內容、流程及教學方法等，再就共同開發之課程提供高一、二學生試行選修，目前已發展出「野望望野」、「第二外語」、「服務學習」、「加強性選修課程」、「校園導覽」及「美感教育」等6系列特色課程。

² 國家教育研究院於2014年6月起「十二年國民基本教育課程綱要實施之課程轉化探究計畫」暨「十二年國民基本教育課程綱要學校課程與教學實踐工作計畫」，所邀請各教育階段、不同區域、學校規模、屬性等型態之學校為研究合作學校。



- (二) 103 年度及 104 學年度高中優質化輔助方案課程與教學創新方案甄選，社會科及藝能科與自然科教師合作分別榮獲優等。
- (三) 101 學年度開始正式推動教師專業發展評鑑，互相分享教學意見，增進專業成長及班級經營等，103 學年度教師平均研習時數達 27.4 小時，代表教師參與動能明顯提升，進而帶動了校內社群發展。
- (四) 鼓勵各領域教師發展自主性跨校專業學習社群，地球科學科花東地區教師社群於 104 學年度開始正式運作。其他學科，如英文、國文及跨領域跨校之專業學習社群正積極與其他學校逐步建立跨校學習夥伴關係，以形塑專業學習社群。
- (五) 學校經教育部評定為「績優」學校，更擔任 102 年度「適性揚材列車」-「高中職優質化輔助方案」執行成果展示影片拍攝學校。

由前述內容可見，花蓮女中雖然位於臺灣東部、交通不便、文化弱勢的區域，學校一直積極爭取各種資源，以利學生學習。在特色課程的發展上，亦根據學校特性與學生特質，在過去幾年間發展出六個主軸的課程。學校在課程發展上，具有一定的基礎。

參、變革的起點與歷程

一、變與不變？

在學校面臨外在的挑戰與改革需求之時，一所學校在變與不變

的選擇中該如何選擇前行的方向呢？學校是因為學生學習而存在，若是學校本身都無法成爲一個學習型的組織，那麼如何期待學校能夠與時俱進，提供學生跟的上時代的學習經驗與成果呢？而學習型學校的理念，早在 1990 年代第五項修練在全球帶起熱潮時，便已經被提出（Senge et al., 2012）並且引入臺灣，然而二十多年過去，臺灣的學校又呈現何種樣貌呢？問題的答案呼之欲出，理想中學校當然應該隨著時代的需求轉變，但是現實裡有多少學校會選擇一條辛苦的變革之路？也正因爲現實的殘酷，才在各國掀起一連串、持續數十年之學校改進、學校變革的風潮。透過各種由上而下之政策，或者由下而上的草根運動，希望讓教育有些不同。臺灣過去的二十多年教改歷程中，有太多鮮明的例子（方永泉、湯仁燕，2014）。總之如潘慧玲（2017）指出，有持續性、擴散性的教育深層改進仍是各國在教育上努力的目標。換言之，長期有效的學校變革模式尚未出現，仍有待吾人持續發掘與建構。

花蓮女中也面對著前述的大哉問，學校是否要改變？該如何改變？誰來引導改變？尤其是學校該提供學生何種課程，讓學校設定培養學生的願景能夠實踐？在十二年國教課綱公布後，學校要進行課程改變的急迫性，益發明顯。花蓮女中正是感受到此一需求，而開啓學校的變革之路。

二、改變的起點：學校啓動課程領導

對於學校的改變其點，校長提到回應十二年國教課綱的過程裡，核心小組的成立是一個重要的里程碑：

要呼應 107 課網整體發展的話，其實我們學校很早就成立核心小組。我們從去了解 107 課網它基本架構，我們會發現到各科



假設沒有人進來的話，在整個學校的課程地圖的發展上來講會造成很大的問題。就像是我們今天在討論的過程裡面這一科如果沒進來的話，可能它會被忽略掉而造成整個課程發展上很大的影響，所以我們希望所有的科至少有一個老師進來參加我們的核心小組去做這樣的課程發展。至於說怎麼形成的，我們一開始是請各科推薦的，各領域先推薦人進到我們核心小組研商，最近我們發現到單純只是用這樣可能不太夠，所以我們慢慢邀請像是科召集人也進來，有興趣的（老師）也會邀他們進來，人數在逐漸擴大當中。當然我們重點就是怎麼樣可以把我們 107 課綱它裡面能夠掌握出它的精神，讓我們課程發展比較完整。（訪 P-201601）³

花蓮女中奠基在之前參加高中優質化的基礎上，透過校內核心小組的成立，試圖在課程發展上能更好掌握十二年國教課綱的精神。而其中，校長與教務主任扮演著很重要的角色，因為在校長接任花蓮女中校長之前，他是學校的圖書館主任，而花蓮女中的第一個課程的雛形就是由校長在擔任圖書館主任時所提出的：

培力是我擔任圖書館主任期間設計的活動，原本的目標是希望讓孩子能認識花蓮，當初也有想過，希望在三年後能由活動轉化為正式課程，三年內我們走了三條路線，分別是東海洋、縱谷、中橫，針對每一條路線都規劃一整年的課程，上學期主要都是在授課，包含生物、物理、化學、地科等，邀請學校老師、大學教授進班授課，大學教授的授課主要是專業研究部分，如：海洋生態研究、鳥類研究等，下學期便會開始野外課

³ 訪談資料係依訪談身分類別分校長、學校行政人員(如主任、組長等)及教師，分別以代碼「P」表示校長、「A」表示學校行政人員、「T」表示教師，如人數超過一人，將於代碼旁以阿拉伯數字表示，並於「-」後加上訪談時間之年月，如「訪 P-201610」。

程，每條路線都規劃有三個版本，分別是一天版、兩天版、三天版，以東海岸的野外課程為例，一天版走到XX，兩天版走到本地的最南端，三天版的行程則是走到YY。在路上會邀請當地耆老授課，讓學生接觸並動手參與到很多課題。從孩子上遊覽車後便開始上課，課程大致上都是以上課、參觀、實地操作的方式進行，碰到要過夜時，便會有額外課程要操作，例如：在東海岸的夜晚課程中，會加入天文觀星，因為那邊是很好的觀星場所，此外，晚上時，各組都要從今天上的主題中，選出一個主題簡報，器材方面，每組都有配備一台電腦，我們也隨身攜帶投影機，希望能深化學生學習。此外，我們不會刻意迴避有爭議的事件，有次經過YY時，看到一個社會事件之抗議群眾，我當時就請學生去聽聽看他們的陳述，培養學生兼聽各種意見，也期許他們能自己去判斷，授課老師很驕傲於能提供能帶領學生反思的課程。我們希望將這項課程變成學校特色，當學生走完本地的三條路線後，學生應對於本地的自然風貌、社會人文有很充分的認識，學生在畢業後很可能就會四散各方，希望學生以後還能保有對故鄉的情感，甚至以後這樣的情感也會變成引誘她們回鄉的因素，這是我內心很深的想法。（訪P-201712）

校長當時（2014年）的發想，是希望讓學生能對在地之自然、人文有更多的理解，發展出對家鄉的情感與連結，未來讓學生們更願意回鄉。而此一課程在後來三年的學校課程發展歷程中，亦成功轉型成學校的一個特色課程。雖然目前對於學校課程領導的理解中，課程領導應該是所有教師與行政的共同責任（Sorenson et al., 2011），但不能否認的，校長是否具備課程領導的認識與承擔這樣的責任，絕對是學校課程發展的關鍵。花蓮女中校長承擔起學校課程領導的角色，讓學校在課程發展上有一個好的開始。而校長對於課程領導，有以下說明：



課程領導我認為是沒問題的，課程領導包含許多學校特色的發揮，那就是校長的辦學理念的延伸，況且我也參與了許多課程研習，有一定的高度，以培力為例，我希望可以宣揚本土的價值，培力的課程便可作為我理念的延伸，亦不會違背十二年國教課綱的精神，總而言之，我覺得校長在課程、教學兩件事情上都可以有著力之處，只是操作方式會是不一樣的。（訪 P-201712）

校長將課程領導視為是其貫徹辦學理念的一個作法，明確地標示出校長的角色絕對不是只有行政領導。而且校長期望，在花蓮女中的各科教師，未來都能夠有課程領導之能力。這樣的理念與目前課程領導相關文獻中（Bradley, 2004; Glatthorn et al., 2009; Hairon et al., 2017）所提及的理念非常符合。對於花蓮女中來說，課程領導的發揮在學校的轉變過程中是第一項利多。

三、學校特色課程的發展：漫長、耗時的歷程

花蓮女中的課程發展，雖然有前述提到的利多，但是整個發展的歷程是很長的。以前述提及的培力營活動轉化成六個選修系列課程之一的「野望望野」課程，就經歷三年以上的發展與轉化，經過不斷的嘗試與修改，才有這樣一個特色課程的產出。而且花蓮女中在十二年國教課綱提出之前，就已經透過高中優質化計畫，在校內進行課程發展。換言之，學校已經有一些基礎，而且有部分教師願意投入課程之發展。例如：透過優質化的計畫，校內對學校願景、學生圖像與整個課程發展都有過討論與推動。其中學校在進入優質化第三期程時，有規劃出三年願景目標與相關計畫，如圖 9-1：

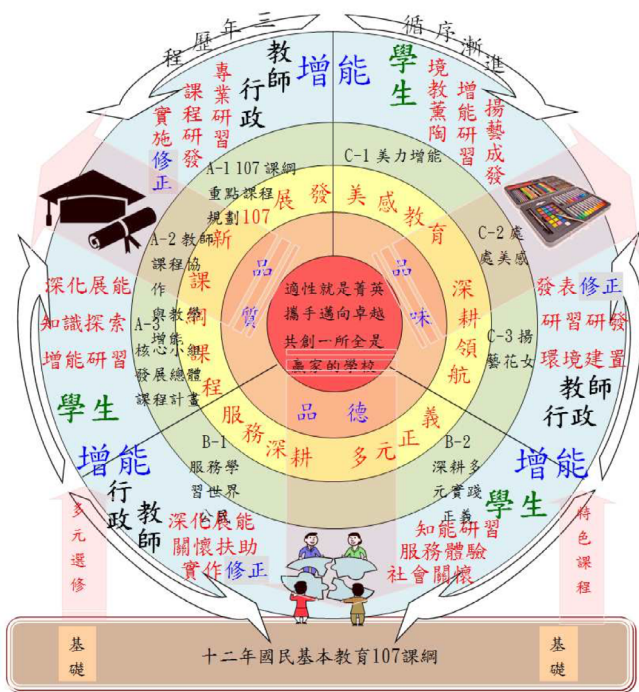


圖 9-1 花蓮女中高中優質化第三期發展目標示意圖

資料來源：花蓮女中秘書提供。

花蓮女中自 96 學年度起透過高中優質化方案之輔助與經費補助，已開設一些多元性課程，供學生學習，奠定學校發展特色課程之基礎。然而，在這個課程發展的歷程裡，是需要有反覆來回多次的討論，校長就提到花蓮女中課程發展與教學改變需經歷的過程：

我們這個核心團隊變成有三個階層在處理。核心團隊在談，然後有些概念第一層是要回到教學研究會裡面去處理的。那教學研究會有一些概念又重新回到核心小組裡面大家再去形成共識，這個東西其實我們大家也知道最後要回到課發會。但是以課發會目前的狀態，我也直接講啦，課發會能不能夠發揮它最



大的功效，很難。因為進來以後就像課發會的成員常常講一句話其他領域的東西我怎麼知道，我憑什麼幫他們去決定他們的東西，所以現在課發會已經在做研討怎麼去強化了。（訪 P-201601）

此一現象應該在多數的高中都是如此，因為不同科目要凝聚全校課程發展共識，在臺灣目前的脈絡中，要達成共識決必須花費相當長的時間。以花蓮女中的例子至少經過三個層次：學校課程核心團隊、教學研究會與課發會。而這樣的討論是否上軌道？校長也提出：

從這學期開始，核心課程小組的運作才算步上軌道，現任的教務主任對比較積極，在每次開會中會拿出一個議題讓大家好好討論，使得有些草案在會議中慢慢被形塑出來，像是學校自主學習的草案已經在課發會中通過。（訪 P-201712）

教務主任自己描述推動課程發展的過程，也與校長提到的差不多，任何改變的型塑都需要醞釀與各式的會議與討論：

檢討下來之後，我（教務主任）就覺得好像走不太動，在這種情況下，利用最近一次開會，我乾脆把核心小組二十來位成員再分組，就是用議題來分組這樣。然後又想分得太細，每一組人太少也不行，然後分得太簡略，就現在是比較困擾。我在那一天已經就是有把想法給大家，可是一樣又得到一些就是當然也是建議啦，還有就是告訴我沒有想到的地方。那可是就會讓我覺得好像我的這樣的做法，又有一點不知道不可行這樣子。像比如說我是這樣子，我又分成準備要分成這四組。那就是這個可能是比較偏屬於行政的部份啦，然後由校長來領導這個部份。那彈性跟團體，因為有牽涉到那個比較學生事務比較多的，所以請我們的學務主任作為那個負責擔任這個小組的組

長，就類似這樣的一個分組任務。想說我們每次都大鍋炒，然後大家意見不同，一下子就時間就浪費掉了，所以想乾脆分議題討論，比如說校長是這一個小組的組長，他在我們的核心工作小組會議以外，他可以再找他的小組，可能再找時間去討論，我的期待是這樣。要不然我就把這樣的想法丟出來，然後請大家按他比較喜歡的地方去這樣子。可是像現場就會有老師就會提到說，有很多東西它其實是不是可以單一切開的，那彼此是貫串的，那你前面有東西還沒出來之前，我們後面也沒有辦法去執行。會有這個問題。（訪 A1-201703）

整體的會議討論曠日廢時又難以凝聚共識，因此又再以議題為主來區分小組，小組討論聚焦後，再提到核心小組去產生共識獲取的更多意見。層層的討論也許共識較易產生，但是還是要到不同層級的會議持續爭取更多共識，在時間的花費上，也是相當可觀的。舉例來說，在多輪的討論之後，目前花蓮女中的自主學習草案已經通過，但是校定必修四學分、加深加廣課程則還在討論中。

四、小 結

如校長所說，花蓮女中從參加高中優質化開始，已經累積十幾年課程發展之經驗。但是目前因應十二年國教課綱的準備，都還在持續進行之中，而且很多作法都還在探索的過程。在花蓮女中現行的課程裡，多元選修上已經發展出一些成果，但是校長與教務主任也都提出，整個發展的過程還是偏慢，一直到 106 學年度後才開始加速。其他如適性分組、學校課程轉化與課程諮詢輔導的面向，都還在非常前端的討論。



肆、成果與挑戰

一、過去的成果：特色課程的產出與教師社群的建構

花蓮女中雖然還處在課程發展探索的階段，過去十幾年的基礎還是產出一些選修課程相關成果。首先，在行政規劃上，花蓮女中對於跑班選修的流程與實踐已有一套既定作法。其次，透過校長與主任的課程領導，校內已經開始較積極回應十二年國教課綱的需求。第三、由於參與優質化與其他計畫，校內部分教師組成社群，由社群的運作支持部分課程與教學發展的創新。

在行政支持上，校長與教務主任認為花蓮女中過去十幾年已經開始嘗試跑班制度的多元選修，因此在規劃多元選修課程上，行政支援是比較不會產生問題的。但是，由於學校規模與教師有疑慮的關係，一些理想（如：一生一課表）恐怕不易達成。此外，一些行政上可以支持的作法，在各個科目仍會有不同的回應，例如：學校在英語、數學適性分組的教學上，也遇到一些挑戰，英、數兩科本來都進行這類「課間補救」的嘗試，但是後來數學科決定不再適性分組。

而校長與教務主任的課程領導，也的確在花蓮女中這幾天的課程發展中，扮演著關鍵的角色。而且部分教師受到外部的刺激，在學校中也會發揮某種程度之課程領導力。但是，整體而言，花蓮女中的課程領導，還是以行政團隊引導為主，教務主任提到：

行政上，是我和校長，老師的話，是有參與學科中心計畫的種子教師，之前退休的英文科王老師，也是學科中心的種子教師，我們學校後來落實英聽分組就是王老師的推動，再來就是

校長之前的培力營，後來由黃老師接下，變成野望望野，因為希望讓課程變得跨學科、跨領域。（訪 A1-201712）

換言之，校內教師雖然有少數願意引導課程與教學的改變，但是大多數是由行政來主導。雖然距離理想的模式有一段差距，但是如前所述，以花蓮女中的個案來看，由於校長與教務主任具有課程領導的想法並且於校內推動，整個學校還是緩步前進，朝向十二年國教課綱的目標邁進。

在教師的專業發展或社群建構上，學校呈現出兩個不同的樣貌。首先，花蓮女中的高中優質化第三期程計畫書⁴中，對於學校的教師社群運作，有著非常正面的描述，在其子計畫書的課程規劃裡都有相對應的教師社群名稱與參與者名單。以子計畫 B 的八個相關課程與讀書會為例，每一個都有四到十幾名教師組成的社群，而且全部是跨領域的社群。以花蓮女中的規模與教師人數，有這樣社群運作是非常值得羨慕的。然而，在訪談的過程中，校長與教育主任雖然都十分肯定花蓮女中多數教師的認真付出與個別投入專業發展的努力與用心，但是在學校社群的運作上，卻提出與優質化計畫書中不同的描述。校長在回應適性分組教學議題時，就提到「目前學校沒有共備社群（訪 P-201712）」，不過當時討論的脈絡是放在某個特定科目之下。此外，其他受訪者亦提到在各自的教學領域內，同領域的共備基本上沒發生。其中一位提到：「目前沒有（共備的習慣），應該要到不得不做時才會動起來吧。（訪 T1-201712）」。可以看到，有心進行跨領域課程嘗試的教師，組成社群與進行課程發展算是蓬勃，但是在各自的領域科目，共備或社群的運作反而較少。

⁴ 計畫書由花蓮女中秘書所提供。



而在臺灣較常見之跨校社群，這個現象是否也在東部發生？根據受訪者的說明，雖然鄰近有一些高中，而且距離也相去不遠，但在跨校的合作上卻是十分有限。例如受訪者提到：

本地的學校數很少，但很奇怪，校際之間合作不起來，據我所知目前有跨校討論的只有地科，因為各校都只有一名地科老師孤單吧！後來是司達高中（化名）的老師召集的，他們是前導學校。（訪 A1-201712）

此種社群運作的特性，也成為花蓮女中未來必須努力的一個方向。而在這三年持續的研究合作之訪談過程中，由校長擔任圖書館主任時推動的培力營活動而轉化成的「野望望野」課程是最常被提出作為學校發展的代表。也可以將其視為花蓮女中這幾年課程發展的一項主要成果，而且有一群跨領域的教師長期投入這個課程的發展。如前所述，這個課程一開始是以「培力營」活動方式實施，而以三年左右時間專化成學校一門多元選修課程。

我比較常舉的例子就是我們培力營那一塊，因為我就會讓大家知道培力營在我們學校操作三年以後，累積出來的時數是非常非常高的，那個活動內容時數是非常非常多，是幾百個小時的活動，我今天要轉化在學校裡面變成「野望望野」選修課程，一個學期頂多是兩個學分，兩個學分乘起來的話，18個小時1學分的話，也不過才36小時的課程，那我怎麼辦？這麼多東西要濃縮變成一個課程去處理的話，它的難度其實蠻高的。那我們負責這樣一個操作的老師的話，其實他是我們培力營第一年開始他就進來了，就在裡面協助，也還不只一個老師，有兩三個老師大概都是開始就在這裡面處理這個問題。（訪 P-201712）

因為整個培力營來講的話，其實我們蠻自豪是因為培力營在整個執行的過程裡面，那真的是跨領域、跨科的活動，所以我

當時有跟大家報告過，一開始是以自然科為主，因為它從生態的角度開始進去，後來我們就把社會科也進來了，社會科因為歷史、地理、公民都進來，公民的議題就像我剛剛為什麼提美麗灣，那是一個公民議題，所以把這些東西統統納到我們的範圍裡面。那其它科有沒有？也有，我們當時就像英文也進來，為什麼英文進來？我們希望這些孩子他可以去讀一些英文的文獻，所以把英文科也納進來。數學也納進來，數學納進來為什麼？因為當我們在做一些生態調查的過程裡面，會做一些生物統計的東西，所以數學也進來了。等於說是一塊很大的一個範圍，甚至於我們童軍、美術這些也會進來，因為在我們的活動裡面，他們有的時候必須要在野外宿營，有的時候必須要登山，這些東西其實都會在我們整體的架構裡面。（訪 P-201601）

此一課程跨許多領域，包含生物、物理、化學、地科、地理與社會科等，提供花蓮女中學生對在地的深度理解。而校長作為主要課程領導人，也是主導將活動轉化成學校選修課程的推手。作為活動時，有較多領域投入，但轉成課程後，由於時數限制，則以自然與社會科為主。

二、歷程中的荊棘：學校變革與課程發展中的挑戰

從 105 到 108 年度的課程發展，是一條漫漫長路。花蓮女中在各種不同的探索中，持續緩步前行。學校內有不同的推力，讓整個學校的課程持續發展。但這並非意味著，花蓮女中的課程發展是十分順遂。在校長、教務主任與部分教師的引導下，學校有一些課程發展的成果。然而，一間到學校內有多少教師瞭解十二年國教課綱的總綱，所有受訪者的回應皆相似。全部認為主要的核心小組二十多位成員，會有較好的理解。至於全校七十多位教師裡，屬於非核心小組成員的教師們，理解程度就很有限。例如，一位受訪者提到：



我覺得一般老師應該還是在懵懵懂懂這樣，比較可能像核心小組或者是真的實際上有接觸的才會比較清楚。… …就是看這一張表，他們很明確就是這一張表，大家討論說哪一科幾學分哪一科幾學分，很傳統的想法就是這樣。（訪 T2-201601）

除了教師並未積極理解課綱之外，另一個影響學校課程發展的因素則是在時間。如前所述，花蓮女中主要的課程領導人多為行政團隊成員，而他們常因為行政職務而有許多校內外的會議，造成放在校內課程發展相關討論的時間有限。

我所謂承認缺點就是說核心小組成立以後，我們的運作在之前事實上是沒有那麼順暢，因為卡在尤其是我們行政人員包括我，我們行政人員外面的會議實在太多，學校裡面活動又很多，把這些要聚在一起又去討論事情的時候就不是那麼簡單。（訪 P-201601）

許多高中應該也面臨到花蓮女中提到的問題，行政在推動的過程中，不僅要兼顧校內外行政業務，還必須在有限的時間裡在找出時間進行課程發展的討論，能有共同的時間討論，真的非常不容易。然而，從共識的凝聚、願景的建構、學生圖像的產出到課程發展的各種討論，全部都需要很多時間。由此可見，學校行政與教師並非不願改變，但是否能有充裕的時間進行討論，時間是個很大的影響因素。

伍、代結語：續向前行、擴散影響

花蓮女中的個案提供了一個非都會區之中小型學校，如何回應十二年國教課綱帶來的轉變。其中，學校有課程領導人的推動，

絕對是很重要的一個因素。其次，各式計畫的資源挹注，不論是在理念的觸發、有形資源的提供與專家的介入，都提供學校改變的助力。然而，在學校這樣一個相較安全的環境中，教師的危機感不足，成爲學校改變的一項阻力。如何在不同的條件環境下推動學校的課程發展，的確是花蓮女中團隊持續在努力前行的方向。至少在過去這三年，學校有因爲十二年國教課綱的來臨，而持續處於討論與試行的過程。朝向不同方向的嘗試與探索，或多或少帶來不同的影響。某些課程或課綱帶來的挑戰，已經在學校內部開始進行回應。簡言之，學校在落實課綱這條路上緩步前行，未來在校內與校外還需要更多努力，讓目前的發展成果能得到更好的擴散。



參考文獻

- 方永泉、湯仁燕主編（2014）。*教改20年：回顧與前瞻*。臺北：學富。
- 潘慧玲（2017）。促動改變的扳手：學習共同體影響學校變革之分析。*教育科學研究期刊*, **62**（4）, 209-239。
- 潘慧玲主編（2004）。*教育研究的取徑：概念與應用*。臺北：高教出版。
- Bradley, L. H. (2004). *Curriculum Leadership: Beyond Boilerplate Standard*. Lanham, Maryland: Scarecrow Education.
- Glatthorn, A. A., Boschee, F., & Whitehead, B. M. (2009). *Curriculum Leadership: Strategies for Development and Implementation* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Hairon, S., Tan, K., Lin, T.-B., & Lee, M. M. (2017). Grappling with Curriculum Leadership Theory in Schools. In K. Tan, M. A. Heng, & C. Ratnam-Lim (Eds.), *Curriculum Leadership by Middle Leaders: Theory, Design and Practice* (pp. 10-25). London: Routledge.
- Lin, T.-B. (2016). Reigniting the passion for learning — A systematic attempt in Taipei. *Frontiers of Education in China*, *11*(3), 356-373. DOI: 10.3868/s110-005-016-0028-0
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who*



Cares About Education. New York: Crown Business.

Sorenson, R. D., Goldsmith, L. M., Mendez, Z. Y., & Maxwell, K. T. (2011). *The Principal's Guide to Curriculum Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.