

◀ Chapter 8

共築願景、開創契機： 北港高中課綱轉化歷程之探究

黃祺惠 | 國家教育研究院課程及教學研究中心助理研究員





壹、前言

教育部於 2014 年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），為於正式實施前了解課程轉化策略及可能遇到的問題，國家教育研究院（以下稱國教院）邀請數所學校擔任研究合作學校，進行轉化與試行，期望能累積實踐經驗與知識以提供其他學校參考。國立北港高級中學（以下簡稱北港高中）位於臺灣中區，規模為中型學校，體制為國立普通高中附設職業科，無論是地理位置、規模與體制皆具有指標性，因此成為國教院研究合作學校的其中一所。為了解北港高中十二年國教課綱課程轉化歷程，本研究採個案研究法，研究期程自 2015 年起至 2017 年 12 月，以訪談方式進行，訪談內容獲受訪者同意錄音並將內容撰打成逐字稿，此外，也參考學校提供的文件，如相關計畫的申請書及成果報告，從中整理出課程轉化的脈絡與歷程。研究期間共進行 3 次¹訪談，從校長、主任、秘書及教學組長的分享中整理學校所採取的策略與成果，以下分別就學校的背景與發展脈絡、啟動變革的策略與發展成果作介紹，期能提供其他高中進行十二年國教課綱課程轉化作參考²。

¹ 由國教院「整合型子計畫三-十二年國教課綱在普通高中實施之課程轉化研究」團隊人員共同進行訪談。

² 本文特別感謝國教院楊惠娥研究教師的協助，包括提供多元選修課程及職業類科相關內容撰寫的建議。

貳、學校背景與脈絡

一、學校簡介

國立北港高中創校於 1956 年，為當時教育部宣布省辦高中、縣市辦初中教育政策後首創之高級中學，也是雲林縣西南沿海地區唯一的國立高中，創校時學校周圍為一大土丘（閩南語稱為「沙崙仔」），在此服務就讀的師生俗稱為沙崗人，北港高中的環境資源貧瘠，師生秉持著誠實勤儉、努力不懈的精神建立學校，即所謂的「沙崗精神」。北港高中因課程轉化的資源與經驗較薄弱，故透過外部資源的挹注及赴他校參訪吸取寶貴經驗，進而提升學校課程轉化研發的動能。學校附設職業類科與普通科，前者包括商業經營科、資料處理科、國際貿易科與應用外語科共四科職業類科。全校共 32 班，規模屬於中型學校。以下介紹學校發展現況的 SWOT，以利了解課程轉化取徑的脈絡：

- （一）優勢（strength）：設有普通科及職業類科，具各類專長師資；多位教師具備第二專長，可因應類科調整；教師流動率低，具向心力。
- （二）劣勢（weakness）：學校附設職業類科，相關課程規劃需要考量不同科別學生之需求，規劃難度較高；家長社經地位較低，隔代教養、單親等弱勢學生多；部分教師對於新課綱之實施仍抱持觀望之態度。
- （三）機會（opportunity）：獲「優質化高中優質化輔助方案」（以下簡稱「高優計畫」）、「高中職適性學習社區教育資源均質化實施方案計畫」（以下簡稱「均質化計畫」）及國教院研

究合作學校計畫補助，有利於課程發展；可整合地方鄰近學校與各大專院校資源組成教學協助聯盟；在地文化豐富，為學校課程發展提供多元素材。

- (四) 威脅 (threat)：地處沿海謀生不易，工作機會較少，而人口外流嚴重；其他地區學校的磁吸效應及少子化的趨勢影響招生情形；沿海偏遠學區的教師應徵意願相對偏低。

從上述分析可看出學校的地理位置與原有資源相對之下皆處弱勢，近幾年來在少子化的趨勢下招生問題已成爲一大隱憂，人口外移嚴重，加上北港區無重要產業聚落與生活機能不足，畢業生返鄉服務的意願低落，在種種危機之下，學校必須形塑鮮明的特點發展亮點課程，極力彰顯學校特色，並透過外部計畫資源的挹注以改善學校體質，提升學校的競爭力與能見度。以下介紹該校已執行及正在進行的外部計畫，及其與新課綱轉化之連結。

二、啓動變革之基礎

教育部於 95 學年度起推動「高優計畫」，旨在開發學校團隊進步動能、提高學生就近入學率，以及扶弱以均衡城鄉差距，北港高中於 95 學年試辦，96 學年正式加入。學校自 104 學年度起獲教育部設立語文及數理實驗班，結合優質化計畫，培養學生語文及數理能力，學生參加雲林縣語文競賽小論文競賽成績優異，亦獲得全國科展第三名，傑出的表現顯示出教師用心栽培學生使其能適性發展，而學生在語文及數理上有無限的潛能。

北港高中位於偏鄉地區，資源較都會區匱乏，故自 100 學年度至 103 學年度參與「均質化計畫」，透過與其他高中職、大學及社區資源的整合與共享，讓學生能享有更豐沛的教育資源與多元學習

的機會，不必爲了升學而遠赴他鄉。

2014 年成爲國家教育研究院十二年國教課綱轉化研究合作學校後，便盤整現行資源研擬可行策略，在「均質化計畫」及「高優計畫」第一至三期程特色領航的發展基礎與資源上重新規劃課程，成爲十二年國教課綱課程轉化根基，說明如下：

- (一) 均質化計畫的子計畫一在「社區共榮多元學習計畫」中開發地方鄉土文物導覽活動，成爲「多元選修」及「校訂必修」課程發展的基礎。
- (二) 高優計畫第二期程成立各科教師專業社群後，各科社群便開發八門多元選修課程，以此爲基礎加以整合，歸納出四大方向一科學素養、邏輯推理、語文表達及探索體驗，增加課程廣度與深度，開發出多元特色課程。
- (三) 高優計畫中的自然與人文實作實察、挑戰自我體驗學習活動及志工服務計畫，皆成爲「校訂必修」有關在地文化及服務學習課程的基礎。
- (四) 高優計畫中發展的閱讀與書寫課程、沙崗展演講座計畫、拔尖扶弱計畫，皆成爲規劃「彈性學習」課程的參考依據。

三、學校課程領導者的更迭與銜接

學校領導者對於課程領導及新課綱課程轉化的推展極具重要性，北港高中於 105 學年度異動校長及教務主任，然學校具有 62 年的歷史，有完善的制度與組織，現任校長在前任校長的基礎上，持續努力推動十二年國教課綱的轉化。北港高中是一所高中附設職業類科的學校，兩種學制對學校行政帶來很大的負擔，然



在十二年國教課綱「自發、互動、共好」的核心理念下，以「啓發生命潛能、陶養生活知能、促進生涯發展、涵育公民責任」為目標，這種學制對多元選修與跨領域的學習反成了優勢。北港高中 105 學年持續成為國校院研究合作學校，普通科開發了 7 門多元選修課程，使適性發展成為可能；106 學年成立課程推動核心小組，運用優質化與均質化資源，推動十二年國教課程改革；107 學年自行試辦數學科分組教學，讓拔尖扶弱的教育可以實現，有效提升學生的學習動機，學校目前的各項措施，一切都為了落實十二年國教而努力。

參、啓動變革的策略

教育系統為社會系統中的一個次級系統，當外部環境發生變動時，往往帶動教育組織的變革，尤其教育改革時，常改變了學校組織的生態結構與運作機制，而學校領導者如何引領組織成員進行變革、成長與發展，是教育界所關切的。十二年國教實施在即，學校課綱轉化是一項艱鉅的工程，並非一蹴可及，本案例學校的課綱轉化工作伴隨著組織變革而開展，筆者參考 Kotter、Cohen（2002）和廖春文（2004）的學校組織變革主要階段流程圖，以整體觀點整合前任與現任課程領導者的作為，提出北港高中課綱轉化主要採取策略的架構（如圖 8-1）。然而課程轉化是一個不斷往返修正的動態歷程，充滿許多未知數與變數，故發展歷程並非完全呈線性型態，每個策略之間常交錯重疊，此流程僅提供了策略發展思考架構之參考。



圖 8-1 北港高中課綱轉化主要採取的策略

資料來源：黃祺惠整理，修改自 Kotter& Cohen（2002）、廖春文（2004）。



一、提升危機意識與變革共識

從前述學校 SWOT 分析中可看出學校開始面臨招生危機，校長親自向學校教師說明近幾年招生情形，提高教師的危機意識，警惕教師若維持現狀則招生情形將每下愈況，並預示學校應啟動變革將此阻力化為助力，激發教師動能以創造學校亮點與特色：

老師本來就是一個比較保守的一個性格，喜歡穩定，不喜歡挑戰，不喜歡變革。那你要一直要變革的話，他就會知道危機所在。那我們北港高中目前我感受到的是每個老師是有感受到，比如說我們談到招生，目前所碰到的困境，我們今年平安度過了這個招生困難，我們今年是沒有問題，我們今年人數沒什麼變，友校鄰近的都很慘，只要高中部門的部份，招生都不足，包括國立的，我也講給他聽。（訪 P2-20171030）³

我也分析未來七年內，我們雲林地區畢業的國中生減少 40%，那我感覺大家老師有感受到自己的危機，所以只是說大家怎麼去面對這個危機去處理，第一個是調整現在自己的教學品質，……那我就想鼓勵大家有多那個第二專長的部份，那還有一個跟著時代走，現在時代流行什麼科目，比如說我商業類科，到底是走哪一個他所需要的課程。（訪 P-20171030）

當詢問到影響課程轉化的成功因素時，校長回答「對我們學校而言，我認為就是教師的那個共識（訪 P2-20171030）」。此共識是

³ 訪談資料係依訪談身分類別分為校長、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日，如「訪P-20171030」。

個改革成敗的關鍵，也就是教師的心態，針對教師的心態，校長採取誘導、鼓勵的方式並了解教師的需求，由於高中職教師在求學過程中幾乎都是學業成績佼佼者，因此校長尊重教師的專業與素養，相信教師的能力不至於會將課程轉化到太差的地步。

二、成立變革策動組織

北港高中進行課綱轉化時，教師對新課綱較陌生而對課程開發較無信心，因此先由行政端規劃，由上而下推動：

我們今天要做，看起來是由下而上嘛，一定要由上而下，先有架構給他們，先激起那個漣漪，然後接著完之後，再由下而上……。（訪 P2-20171030）

學校遂於 2014 年底成立課程核心小組，成員包括校長、秘書、各處室主任、教學組長、學科代表，負責規劃課程地圖及課程開發，初期以每月召開一次為原則，從課綱研讀開始，隨時處理教師提供之課程開發意見及參與各科教學研究會，隨時提供並協助第一線教師的需求，截至 2016 年止已辦理數 10 場教師增能工作坊，例如邀請大學教授帶領在地文化規劃設計、請麗山高中分享多元選修課程的規劃等，且由核心小組成員另組成課審委員會，協助教師開發符合學校願景的課程。

此外還成立前導學校工作委員會，包括校長、秘書、各處室主任、教學組長、教師會理事長、各科科主席等，作為暢通行政端與教師之間的橋梁，定期分享新課綱的配套措施、規劃較密集之課程分享會，提供教師經驗交流，以一步一腳印的理念，慢慢帶領教師們向前進：



我鼓勵他們去參加國教署或者國教院參加的課綱活動，因為這些活動參加之後，我們自己講半天效果很差，但是專家講了之後容易建立共識跟理念。（訪 P2-20171030）

其實當初這個設計發想，我覺得老師其實是有能力的，但是他是會害怕，因為它是一個未知的東西。所以一開始的設計就是我們先開課程分享會，然後課程分享會分階段，當然前面的作業流程我們行政先運作。（訪 A-20160203）

第一次課程分享會就幫他們介紹那個 UBD 的課程開發方法，給他們一些別的學校開發的案例跟「以終為始」的想法，讓他們對於開發課程稍微了解一下。一開始就是前幾個月速度比較放慢，就是一個月開發兩個小時，……後面 9 月開始到 12 月這一段時間速度就加快，因為前面前半年已經有經驗。（訪 A-20160203）

三、建立學校共同願景

北港高中加入國家教育研究院十二年國教課程研究合作學校後，以課程核心小組、課程發展委員會、教學研究會、教師專業社群為課程發展變革的單位，建立學校共同願景，改變與活化了學校的學習氛圍，激發教師的動能以及增進知能，對學校文化具正向助益。

Michael Fullan 於 2001 年提出「文化變革領導」的概念，係透過「文化再生」（reculturing）來改變學校的情境脈絡，透過重塑文化、建立願景、發展教師集體能力、形塑合作文化與專業學習社群，以進行學校組織變革的一系列歷程，Fullan 指出，願景來自於行動，而非先於行動，必須通過組織成員和領導人的動態交互作用

才能逐漸形成，成熟的願景和計畫都容易流於盲目（徐超聖、許恆禎，2007）。建構學校共同願景需長時間的醞釀，學校願景也隨著不同需求而滾動修正，從學校每一年的計畫書可看出發展的軌跡：

我為什麼說這些共識要慢慢積累，但是有時候老師在等待的過程中，我們或許有一點衝擊，但是我們由上到下要觀念一致。
（訪 P2-20171030）

爲了建立課程改革的共識，校長與教務主任等核心成員先行研讀總綱，並對全校教師宣導：

第一個看到外在的變化，另外一個看到時代的需求，那還有一個回想我們自己，我們可以調整哪個方面，我們的優勢在哪邊，我們的缺點在那邊，等到他們這些都建立共識之後，我們再來調課綱就比較容易。（訪 P2-20171030）

四、廣泛溝通學校願景

願景來自於行動，必須通過組織成員和領導者的交流而形成，因此校長希望能和教師們形成一個共同的信念，信念形成的過程可透過多元方式如會議宣導、個別晤談、透過沙崗網站分享好文、line 群組的對話等，暢通溝通管道，透過群體或一對一的方式了解教師對新課綱的看法與面臨的困難：

其實我來到這邊，我最主要的我覺得說家和萬事興啦！那你要使大家要彼此能夠共同有一個信念……那只要老師願意對話，我這樣講就如同教學生，只要願意對話就有成功彼此互動的機會，最怕關起門來都不對話，所以一定要先使大家先對話。（訪 P-20171003）



校長從不責備學校教師，可以看出他擅長正向鼓勵，曾送每位教師一本正向教育的相關書籍，其領導哲學是「尊重」、「和諧」和「永續」：

今天來講大家願意那個組織文化很重要的就是那種諧和，然後給予老師的尊重，我想這個是有必要去持續地推動啦！那然後你要實質上的做下去，不是嘴巴說說。（訪 P-20171003）

老師的動能需要再持續的 push，但是現在我們大部份的老師都很支持。以前是不了解，不支持進而了解，那了解之後他會支持，但是也不是全部，還有少數人，就算是知道了，他也會說他們當然很忙，可是漸漸地有同儕的互動之後他們就會了解了。所以老師的這個動能要持續一直給他，我們一直要把這些概念講清楚，來讓老師持續有動能來推動跨科選修。所以老師這個部份是我們比較擔心的啦！所以我們會著力很多在這個宣導方面，讓大家來做分享，從分享中得到感動，有感動才有動能嘛！（訪 P1-20160203）

五、授權各科自主管理，增進團隊協作動能

教師是課程改革成敗的關鍵之一，教師的素質是決定學生學習成效的重要指標，教師對新課綱的理解是轉化的根基，因此透過成立專業學習社群，能增進教師的動能。

北港高中的教師專業學習社群可追溯自 96 學年度起以跨學科教師組成的教師劇場，透過劇場與學生對話，連續 7 年在校內進行演出，成為校內傳統；102 學年度開始，英文、國文、數學及商科教師利用課餘時間討論學生的學習與課程相關問題；103 學年度則發展各科教學研究會的社群及跨領域多元互動社群，發展學生多元適

性的選修課程，也提供學校動能永續發展的能量。

語文和數理教師專業學習社群持續努力發展學校特色課程；社會科教師也積極籌備在地文化課程，辦理多場教師 能研習，以及校外走讀活動帶領學生古蹟參訪，並研擬在地文化與服務學習結合的可行方案；藝能科教師社群和輔導室共同成立曼陀羅教師社群，希望透過音樂、美術、體育提供學生一個「靜心」的方法與情緒抒發的管道，建立學生誠實、感恩與勤奮的良好品格。

至於教師專業學習社群的運作，自 105 學年度起，邀請各領綱的副召集人，尤其是在教學現場較活躍的教師，由他們至各科去導讀領綱，甚至邀請鄰近學校一起參與並展開對話。受訪者也提到：

比如說就領綱而言，大家最關注的是說加深加廣的那個配置怎麼改變，還有一個關注的焦點就是說考科怎麼改變，那未來的教科書的撰寫會怎麼改變。我自己觀察的就是，其實就是說因為有些時候總綱講得比較大範圍的，那其實領綱就是比如說國文老師，你請一個國文科的專家來跟他講，講說加深加廣怎麼配，或者怎麼搭，配套措施就是國文老師、數學老師就立刻主動了，我覺得那個是對我們校內的專業成長很大的幫助。（訪 T-20171030）

學科中心在課綱轉化的過程中扮演很重要的角色，讓各科可以找到它的亮點，並可連結相關資源，若其他學校有優秀團隊，學校也提供行政支持，邀請團隊到北港高中分享或讓教師前往參訪。如受訪者提及：

那我們有一個物理老師他是課綱的種子老師，學科中心的種子老師，他就會把整個的資源帶進來，他在做教學分享的時候請基隆的來、嘉義的來，而且也有教授來指導，那利用寒暑假或者是說考試的後面他也會帶學生去參訪清大、東吳這樣子。（訪 P1-20160203）



我們也會從課程的核心小組裡面我們也跟各科講，說哪一科有吸引力的我們也去參訪，那我們也給大家經費上的資源……可能就是我們邀請老師過來，下一次我們可能就會請老師鼓勵說探索各校他們有特色的地方我們就去。（訪 P1-20160203）

六、持續推動校際參訪與培力工作坊

校長點出了學校課程發展的困境，由於學校地理位置，鄰近資源較匱乏，也尚未建立合作聯盟圈，因此必須主動跨出校園尋求外部支援，透過行政參訪、校際觀摩、辦理培力工作坊、成果發表、校際觀摩、座談分享等方式，持續交流學習，提升學校整體的能量，以創造新的契機：

目前這部份他們是比較欠缺一個專門的能夠引導他們的，他們可能也不知道要找誰，我們這邊的話我們因為現在還沒有很明顯的整個聯盟，像北部他們的話資源比較豐富。（訪 A-20160203）

因此，北港高中自從執行高優計畫起，曾辦理多次校際參訪與交流活動，參訪重點包括瞭解學校成功經驗與創新特色、提升同仁視野，透過跨校專業對話，與他校教師激盪出多元教學的可能，並增進跨校合作的機會。例如赴臺北市中正高中參訪了解課程分級機制、英文數學的轉化課程及多元選修開課情形；赴嘉義市華南高商參訪了解增調科班之後的設備規劃；赴雲林科技大學參與節能減碳的系列活動等，參與師生皆獲益良多，除了高中職，也和大學合作，例如中興大學的課程教學與設計，藉由大學的多元專業人才，帶給學生不同的視野與感受；而康寧大學帶領的山野活動則讓學生津津樂道、回味無窮。如受訪者提到：

其實我們在整個新課綱的運作上面我們前導學校嘛！那我們一開始看這個問題的時候比較陌生的就是課程。課程就是我們擔心老師他不會設計不會規劃，所以一開始我們辦了很多研習，我們請了很多的教授或者是有實務經驗的來跟我們講解說課程怎麼樣來設計跟規劃。第二個我們參訪很多學校，我們到中正高中、麗山高中、成功高中，我們去看別人怎麼做。看完之後我們交出了很積極規劃的八個課程，每個月我們都召開所謂的課程發表會，讓大家可以互相觀摩到底課程是怎樣一個型態。（訪 P1-20160203）

七、以實質回饋激勵推動改革

爲了激勵課程改革，校長指派表現優良行政人員代表學出國參訪，如國際教育旅行、國教院香港學校學習參訪活動等，一方面作爲獎勵，同時也讓行政人員出國充電學習，對代理教師也會有實質的回饋，例如分享教甄面試訣竅，此外，校長也對外募款，建立行政與教師分層制度並發給獎金：

我是有做了一個動作，就是我們是額外去募款經費，就是我針對行政跟老師，……就是表現優秀的，一年表現大家投票完之後給予三萬塊，我記得好像五個人吧，那一個是傑出導師，一個傑出行政，……讓大家願意去做。現在募款也是很辛苦，雖然募款是校長必須的責任，但是我只能說用這種方式去激勵那些，因爲政府沒辦法補助的嘛！我們就只能用這種方式鼓勵大家。（訪 P2-20171030）

校長強調此舉措的重點並非金錢的回饋，而是藉由公開、公平投票的制度，提升優良行政人員及教師的榮譽感與滿足感：



因為我覺得有些真的是要讓人家願意當行政……而且我是限定名額行政兩名嘛！然後我們每年就開始要去評選，我記得這個事情要做，那我只是說這些我是講說行政真的是很辛苦，你如何要讓行政願意留下來，第一個薪水待遇，在國家有辦法做到這一點最重要，還有一個其實錢不是唯一的，但是那個就是滿足感，就是尊嚴。（訪 P2-20171030）

校長特別提到 Maslow 的需求層次理論，人類的最基本需求為生理需求，屬於較高層次的為尊重需要，如：成就、名聲、地位和晉升機會等，也包括他人對自己的認可與尊重；最高層則是自我實現需求是透過發揮潛能及自我實現，對於真善美至高人生境界獲得的需求：

我們講說那個需求因子有一個是生理，就是生活的需求，第一個是那個被尊重跟自我實現的部份，那這個就要校長去營造，我覺得也不容易啊！我做校長今天說實在，我有時候也不敢麻煩他們太多。（訪 P2-20171030）

八、塑造變革組織文化以實現願景

Fullan（2001）強調，文化再生是變革成功的重要關鍵，因此可將課程領導視為是一個「文化變革領導」的歷程，校長的課程領導必須從文化的變革與再生開始，進而引發學校教師信念和行爲的改變，以達到課程領導的目的（徐超聖、許恆禎，2007）。北港高中在此次變革中，透過危機意識產生變革共識，接著策動變革組織、專業學習社群、獎勵制度、校際參訪等策略，改變了教師的信念，原本在觀望的教師，也漸漸受到影響，無形中建立了領導者與教師

之間的信賴關係，而優質的人際關係能產生優質的文化，進而塑造了變革組織的文化，並有助於實現學校願景。如受訪者所述：

我們開始實施新課綱的時候，一開始當然是都是以升學考試為導向，所以我們在課程發展，在做新課綱通常都是直接用領域來分配啦！但是目前那個課綱實施之後，那個考試的那個科目會改變，那原來一些觀望的老師，他可能也會受這個影響，因為他考試科目已經改變了，也許他的科目再也不是說就是不是以他為主，可能要用共同領域來開發一些新課程，而且以後那個學習歷程嘛！所以老師慢慢他的那個態度會改變。再也不是說以他的領域為主了，可能就是共備課程或者是發展教師社群這樣。就是說他們慢慢會改變啦！而且最近一直很多的研習的課程，一些領綱啊，一些的宣導，他可能也勢在必行啦，108 就要實施了，他慢慢會改變了。那不過還是有一兩個就是說真的他還是在觀望啦！就是可能要面臨要退休的，他可能會排斥。(訪 A-20171030)

肆、發展成果

北港高中目前為一所社區型學校，附近弱勢學生偏多，文化刺激相對匱乏，因此在課程地圖規劃方面朝向多元發展，著重學生品格教育與學習態度的養成，選修課程則偏重於基礎課程。以下為該校在學校願景、多元選修、校訂必修、加深加廣選修及彈性課程的規劃與成果。

一、透過票選產生學校願景與學生圖像

學校願景產生順序依序為行政規劃，再透過核心小組，最後由問卷調查與討論來凝聚共識，學校願景為「綠洲沙崗、優質北

高」，經全校師生表決產生學校願景與學生圖像。以綠洲沙崗作為意象主要在傳達多元蓬勃的概念，旨在加強學生自主學習的能力與提升學習興趣，精進教師的教學知能，如同沙崗中形成的綠洲，在地理封閉的環境位置中打造一個學習的殿堂，讓學生能適才適所、實現自我，開創無限的可能性。在上述的願景意象下，初期以三品—「誠實、感恩、勤奮」為核心，發展三力—「學習力、創造力、堅毅力」，學生品格與能力養成後，產生三好—「心地好、行為好、氣質好」，進一步達成「豐富學識、品格涵養、開拓視野、人文關懷」，發揮「特色多元盡現綠洲沙崗，適性學習成就北高優質」的精神。為了能使「學生圖像」更臻完整，學校盤整近年來畢業生升學學群類別，聚焦於學生應具備的能力，作為學生課程規劃與生涯發展之參考，並對照十二年國教核心素養三大面向，過程中加入師生對話的討論意見，以提升其適用性，最後產生的圖像。由初期的三品、三力、三好發展調整而成的圖像，如圖 8-2。

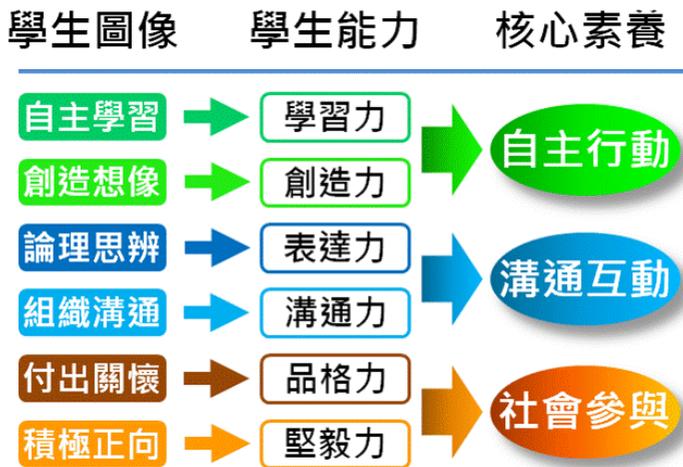


圖 8-2 北港高中學生圖像、學生能力與核心素養對照圖

圖片說明：由初期的三品、三力、三好發展調整而成的圖像

資料來源：北港高中 106 學年度高優計畫申請書。

二、從多元智能觀點發展多元選修課程

因學生的異質性高，分布從 PR10 到 PR99，爲了能讓學生能適性發展而非僅強調智育的表現，學校多元選修課程發展的方向及其思考的觀點採用 Howard Gardner 多元智能理論，挖掘每一位學生擁有的特殊才能並引導其運用其強項學習。多元智能提到的八種智能如下：語文智能、邏輯數學智能、空間智能、音樂智能、肢體動覺智能、人際智能、內省智能、自然觀察智能，故多元選修從不同面向來規劃，包括語文、數理、運動、空間設計以及肢體動覺等，讓每位學生有其各自發展的空間，每個課程都是一個小小的舞臺，讓學生能在舞臺上盡情展現。而這也呼應了學校的願景與主軸，即學生圖像中的「學習力、創造力、表達力、溝通力」，根據這能力與特質，校長希望能行塑學生好的品德、行爲及氣質，培養品格力與堅毅力。

在 104 學年度努力的基礎上，105 學年度開設 8 門多元選修課程，並定期舉辦課程分享會，提供教師互相分享學習的平臺，無形中漸漸啓發教師動能。106 學年度目前已實施 7 門多元選修課程（如表 8-1），另有 5 門選修課程正在形塑規劃中。

表 8-1
北港高中 106 學年度多元選修課程主軸與名稱

課程主軸 / 課程	多元選修課程名稱
科學素養	綠色創意能源課程
邏輯推理	魔「數」課程、App 程式設計課程
語文表達	影像文學課程、英文小說閱讀與電影欣賞課程
探索實作	在地文化探索、看電影學國防跨領域課程

資料來源：北港高中 106 學年度高優計畫申請書



有關多元選修課程的評量方式，採用不同於傳統紙筆測驗的學習成果，例如程式設計、T-shirt 創作、製作校園報刊、讀者劇場、走讀踏查、紀念品設計等，並透過科系博覽會及擺攤參展的方式，提供學生多元展才的舞臺，發揮平日所學，達到自發、互動、共好的學習精神。

三、從多元選修課程中精煉形塑校訂必修課程

(一) 校訂必修課程以「在地文化」為核心

繼多元選修後，學校接著發展校訂必修課程，以綠色校園搭配在地產業特色、發展學校的特色課程，期能讓學生重視環保議題並了解在地產業，進而發展在地化的創意改造。在課程架構上，依據「古蹟建築與文化資產」主題進行規劃，採以多元的教學方法，包括主題講授、地理資訊系統實作、專題演講、學習單書寫、戶外參觀、文創體驗、現場導覽、田野觀察、文化採集、分組討論、專題報告等，培養學生從認識地方文化資產做起，建立正確的歷史建築保存觀念，並透過對古蹟的基本理念之探討，使學生能夠欣賞與包容多元的文化價值；進而推廣在地文化之美，藉此落實以美學素養為主的公民核心能力。

學校採取的策略是同時開發多元選修課程，同時提煉出來校訂必修的部份，因為多元選修課程尚未完備，故先將教師的動能激發出來，成形後再從裡面慢慢篩選。校訂必修鎖定以北港文化為核心，期望每個學科都能有所貢獻，從每個學科的角度出發，開設適合學生學習的課程，再讓學生挑選一個最適合自己的。讓學生了解在地文化有其必要性，因學

生若了解在地文化，離開故鄉後便會想念故鄉，進而回鄉服務貢獻，以前的教育理念是把孩子帶離故鄉，現在反而是要把孩子帶回故鄉。

(二) 校訂必修課程的發展脈絡

至於「在地文化」課程如何逐步發展成校訂必修課程，可追溯至 103 學年度，當年循往例辦理走讀活動至臺南安平進行聚落探索，一、二年級共 110 名學生參與，每組約 20 名共分成六組，各組搭配 1 位講師帶領，藉此提升學生對臺灣近代人文史蹟有更深一層的認識。此次走讀活動同時為執行高中優質化計畫 - 子計畫學習沙崗之自然與人文實作實察的項目，在優質化第一、二期程優質化計畫的支持下，學校走讀活動多次前往臺灣各地。

104 學年延續 103 學年度的成果並進一步發展，將焦點拉回雲林在地，除了持續走讀活動之外，也加強教師增能研習，利用雲林在地題材設計學校校本特色課程。是年學校高中優質化計畫子計畫 - 教師專業成長之社會科教師社群增能，以十二年國教新課綱校訂必修在地文化探索課程設計為主題，於 104 學年 9 至 12 月先後進行 7 次講座，講師由專業人士擔任，包括地方文史工作者、社區大學講師及他校教師如臺南二中歷史教師，藉其專業與在地耕耘之經驗，瞭解學校所在的北港一舊名笨港之在地文化課程的教材設計內涵，並於 11 月底辦理在地文化課程師生共學一笨港歷史街區特色走讀活動，為前 6 次講座後的實作活動。

承上，在走讀活動經驗積累及教師社群增能的基礎上，



逐漸累積課程發展能量，在 104 學年度時預計將「在地文化」列為新課綱的校訂必修，先在 105 至 106 學年度以多元選修課程試行，而在 107 學年度正式確認為校訂必修 2 學分的課程。以下簡述學校「在地文化」課程之發展歷程：

105 學年開發的多元選修課程—在地文化探索，一年級上、下學期共 2 學分。由公民教師授課，並邀請兩位校外人士—嘉義大學史地系教授及地方文史工作者協助支援授課。該課程首次開設即獲相當好評，並且有具體產出，由選修的 29 位學生親手繪製出北港在地文史文物之書籤與撲克牌，透過學生的眼和手讓在地文化文創化。

106 學年持續開設多元選修課程—在地文化探索之鐵馬遊笨港，一年級上、下學期共 4 學分。在 105 學年的教學經驗中，受限於學分數，每學期僅 1 學分，且因課程內容多有實作體驗，故常需調課以隔週 2 節進行校外教學，然而 2 節課時間仍舊有限，是以 106 學年之課程設計有所調整，除學分數增加外，校外教學的交通工具也融入課程名稱，如此也逐漸與學校歷年的走讀活動有所區隔。

107 學年持續開設「在地文化」課程，進一步從多元選修調整為校訂必修，且延後至二年級上、下學期授課，合計共 2 學分；該課程也是新課綱試行課程之一，至此第三年課程之授課教師，校內教師從一位社會科教師增加為五位社會科教師共同合作。

從上述的課程發展脈絡可看出學校的課程開發原則是「教師社群」作為起點，社群內同領域或跨領域教師間可互相支援課程，課程發展具有延續性。

四、加深加廣選修

加深加廣選修的部分則是邀請各科的副召集人來學校宣導，討論各科在加深加廣學生應如何分配與規劃，目前規劃固定跑班和局部選修兩種方式，針對有明確目標的學生，例如專攻數理科，則將會在固定班級中實施加深加廣選修，對於目標尚未明確的學生，則提供自由跨班選修，這兩種方式同時進行，可降低對教師的影響與衝擊。然而，跑班的前提是必須對學生做適性分組，學校從普科一年級的數學開始做分組教學，從學生的學習成效分析來研擬分組的標準，教師對加深加廣的配合度頗高，107 學年自行試辦數學科分組教學，期待能有效提升數學的教學品質。

五、彈性學習時間的規劃

彈性時間在特色活動的部分，在學期初和學務處討論有哪些活動可利用彈性時間進行，以登山為例，不同年級設定不同的挑戰難度，例如高一登二尖山，高二合歡山或雪山，高三登玉山，以進階的方式來規劃。選手培訓則發展球隊或科展活動；自主學習預計每個年段搭配一個主題，提供學生不同的學習平臺，例如圖書館可成為學習資源，語言教室讓學生進行聽、說、讀、寫的自主訓練，電腦資訊教室讓學生有操作數位資訊的能力。

其中自主學習的前置工作是必須先將學習環境架構好，例如無線網路行動載具的基礎設備，而圖書館應切割成不同區塊，因為每一位學生自主學習的需求不同，例如有些學生需要上網搜尋資料，有些則是需要一個安靜的地方整理思緒或作筆記，甚或需要和同儕互相討論，而不同區塊需要不同教師指導及需要規劃自主學習的計畫表。



伍、結語

一、課程轉化取徑與亮點課程

北港高中在進行十二年國教課綱轉化初期時，較接近「探索發展」類型，係相較於「系統創新」型在轉化初期即已累積豐厚的經驗與能量，可從理念願景骨幹到各項課程規劃措施貫徹執行，亦異於「深化躍升」型已有不錯的基礎與課綱轉化雛形，惟仍須善用資源深化發展。然而隨著逐年課綱的轉化與發展，已漸漸朝向深化躍升型邁進，學校從多元選修以及在地化課程為作為新課綱變革的進路，進而成為學校課程的亮點。

二、校長的領導策略促動學校文化變革

領導者本身所具備的能量與散發的感染力是讓教師感動及改革推動的第一步，從前述的變革策略中可看出校長除了扮演課程變革的領導者的角色外，同時也是社會環境的回應者、外在資源的連結者以及文化再生的促動者。首先透過提升危機意識與學校願景的共創，凝聚校內教師的向心力，接著成立相關組織、授權各科專業社群自主管理、重視回饋激勵制度、校際參訪引進外部資源，最後產生了學校文化的質變，提升學校運作整體效能。

三、教師專業學習社群與合作文化是開啓學校效能之鑰

在課程研發的過程中，原先未投入開發的教師受到其他教師的影響，也開始開發學生的適性課程，對於提升教師課程開發能量上有正面的影響；在備課合作方面，教師們不斷討論修正，充實教學

內涵開發多元選修課程，進而發展公開觀課等教學活動。教師專業社群定期進行跨領域合作與對話是北港高中未來發展的重點，透過社群，能激發教師團隊的熱情與創意，具體呈現在課程開發的動能與教學方法上。

四、雙軌制的兩難與契機

面對新課綱的改變，對於普高與技高兩種類型兼具的學校而言，與單一類型學校相比挑戰更大，主因來自兩種類型在彈性學習時間與選修課程的規範不同，如彈性學習節數多寡與實施規範的不同，究竟該各自為政還是統一規劃？另外北港高中具普高及技高多元專長的師資，若能合開跨領域課程，反而是學校的優勢與特色，但普高的多元選修課程不得為部定必修課程之延伸，技高的選修課程卻是一般科目與專業科目之延伸或加深或加廣、補強課程，若兩者合開選修課程將涉及學分數認定問題，因此行政端的溝通協調仍須努力。

五、行政配套的改進

北港高中教師認為在課程研發上，需考量延續性，才不至於造成學生學習的斷裂與行政運作意見紛歧，而課程開發者僅由少部分教師負責，易造成教師分工不均的現象。另外，學校開發多元選修與校訂必修項目，相關配套措施並不明確且無法提供經費運用上的鬆綁，在執行計畫上造成不便，期待日後行政配套措施能加完善，以利各校進行新課綱課程的轉化。



參考文獻

- 徐超聖、許恆禎（2007）。Michael Fullan 文化變革領導理論對校長課程領導的啓示。《課程研究》，2（2），17-40。
- 廖春文（2004）。學校組織變革發展整合模式之探討。《教育政策論壇》，7（2），131-166。
- 國立北港高級中學（2016）。教育部高中優質化輔助方案—105 學年度雲林縣（市）國立北港高級中學第三期程第一年計畫書。雲林縣：作者。
- 國立北港高級中學（2017）。教育部高中優質化輔助方案—106 學年度雲林縣（市）國立北港高級中學計畫書。雲林縣：作者。
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. New York: Harvard Business School Publishing Company.

附錄 8-1 北港高中課程地圖

