

## 十二年國教高中優質化輔助方案政策參與與服務實踐

林國楨

國立彰化師範大學教育研究所副教授

林隆諺

國立彰化師範大學教育研究所博士生

### 一、教育政策（領導）的終極宗旨

美國教育改革運動領袖 Darling-Hammond（1997, 2017）認為，教育政策領導需植基於平等、多元和公義的原則，方能確保所有學生獲得平等的教育機會。她主張政策制定應該建立在對學童所需要的理解之上，藉由學校有效領導與管理為學生們提供充分的支持和必要的指導。易言之，教育政策亦即通過提供全面的教育機會，以滿足學生的生理、心理、社會、精神、學習和職業需求。再者，加拿大安大略省教育委員會前顧問 Fullan（2001, 2010, 2011）指出，有效的教育政策領導應該基於合作和相互信任的基礎上，對學校和教師提供支持和指導。學生學習的重心應該從單向的知識傳遞轉向主動學習和對知識的應用，學生應作為學習的核心，外在所有的教育作為（尤其在教師領導），即以支持學生在不斷變革的環境中順遂的發展。衡諸兩位教育政策領導者，率皆發出了建立「公正、協作和以學習者為中心」的教育政策領導的聲音，豎立為教育政策制定和發展提供有價值的思考和創新的思維典範。

### 二、高中優質化輔助方案成為（就）國家教育政策之一

高中優質化輔助方案（以下簡稱為本方案）的歷史淵源，可追溯至 2006 年《大溫暖社會福利計畫》內有關十二年基本國民教育政策的推動，並於隔年正式成為教育部推動《十二年國民基本教育 13 項系列先導計畫》之一。本方案計畫團隊深知任何重大教育政策，倘欲貫穿通透學校校門、教室廊門、教師心門，以臻教育政策良善之意不打折扣，並使得教師專業知能及學生學習成效畢其功於一役，除政策體制持續支持、主管其事者們自始至終的信任授權、資源經費挹注準確到位、學校利害關係人渴望變革外，團隊遂採取高槓桿政策（high leverage policy）與行動理論（theory of action）的政策領導作為，方能於十餘年來歷經第一代三個期程（96-98 基礎發展、99-101 焦點創新、102-105 特色領航）與第二代高優（106 學年度起），藉由專家諮詢陪伴、學校自主管理、高中與大學夥伴校際交流、學校特色與亮點課程發展、補強高中評鑑不足項目、與高職優質輔助方案部分 KPI（關鍵績效指標）合流、十二年國教課綱宏觀發展之學校自我檢視流程、教師專業學習社群由下而上支撐計畫實踐、學校本位管理、重塑學校自我精進文化、前導學校與高優學校攜手接軌 108 課綱、五大區域諮詢暨學校聯盟系統協作、學校素養導向課綱課推檢核、持續納入與推動國家重要教育政策（例如國際教育、雙語教育、資訊融入教育、學校發展八大議題、偏鄉學校支持網絡）等多

元策略結合理論與實務（林國楨，2015；林國楨、舒富男，2018；陳佩英、林國楨、林怡君，2023；陳佩英、柯喬元，2023；陳佩英、簡菲莉主編，2015），以上各種作為，莫不希望將本方案實踐歷史與學校自我進步的過程畫上同步軌跡的記號，終究為高中階段教育質量和學生學習成效注入更上層樓的催化動能。進一步而言，本方案亦與 Fullan、Darling-Hammond 之見解有所呼籲輝映：教育政策乃是促進教育改革及提升學校教育水平！

### 三、研究者參與本方案的角色與實踐獲益

很榮幸地是研究者自身在參與本方案過程，陸陸續續分別扮演方案協同主持人、計畫指導、諮輔委員、學校行政與社群陪伴、前導學校諮輔系統之區長、高優計畫執行之學校教務主任、前導學校校長等角色，綜整前述多種角色，在參與方案實踐與服務數年過程中，實亦獲益匪淺。茲分述臚列如後：

#### （一）參與本方案增強教育政策意識和能力

大學教授與高中校長往往因擁有學術專長背景、學校現場專業知識和經驗，在國家中央或地方的政策制訂與諮議過程中，有機會可以聆聽或參與教育政策的討論。藉由教育政策的參與過程，可以瞭解政策的制定過程、背景、目的和成效等方面，進一步理解教育政策的重要性和影響力。

#### （二）培養溝通協商與問題解決技巧

作為本方案的協同者及前導學校校長，歷經第一代三個時期與第二代，期間不斷地要與不同的政策主其事者、政策實施主體對象（高優學校與高優前導學校）、核心團隊（教授群、諮輔委員、總召與分召學校）、校內行政與教師社群指導者及專業對話人員等相關單位或人物間進行溝通和協商，經由時空蛻變與經驗積累，亦發現研究者似乎在領導者與被領導者間的溝通協商、問題解決等能力更為精進。

#### （三）認知不同教育階段的緊密生態體系

研究者藉由本方案的參與及實踐過程，深知學術不應侷限於傳統的知識象牙塔內，學校教師與學生的教學及學習觸角也不應受限於教科書內。透過本方案的實際參與，研究者因能與高中學校、直接受益對象（教師與學生）、大學端與國中端、甚或社會社區的縱向與橫向連結，讓研究者更深入地瞭解國內外教育趨勢、社會（區）脈動、學校精進發展、教師專業涵養與學生素養學習之串聯是有機生態系統，彼此環環相扣、缺一不可。

#### （四）彰顯學校教育與社會責任的價值

大學與高中教育階段的學校，在社會責任的價值與實現包括培養優秀的人才（教師專業社群）、堅持具有意義的教育變革理念（例如校校均能找到自己的優質、優質創新教案、亮點課程等），培養學生高素養、好素質並能適性發展（扶艱、固堅、拔尖）、促進社會公平與多元（例如就近入學、校校優質、扶弱）、推進教育創新進步策略工具（水筆仔虛擬高中、愛思客團隊成立、高優電子季報發刊等），尤其藉著參與本方案，更為彰顯與督促著研究者在教育與社會的雙重責任感。

### 四、方案十餘載學校、教師與學生的變化總況

研究者依據參與本方案的過程，觀察本方案帶給學校、教師與學生的改變或助益有下：

#### （一）學校層面

透過本方案的學者專家長期陪伴與諮詢輔導、總計畫及五大分區聯合工作坊、學習型前導學校運作與 PDCA/PDSA 入校諮輔（Plan-Do-Check/Study-Act）等機制，均能帶給學校不斷進步與尋求變革的原動力。以 PDCA/PDSA 入校諮輔為說明，高中學校在 plan 階段的計畫撰述、成果報告、學校行政與教師協同規劃計畫能力等。在 Do 階段能善用資本門購置與教學及學習相關的硬體設備；經常門對行政、教師與學生有利的增能工作坊或研習；啟動教師社群執行計畫與課程教學的動力等。在 Check 與 Study 階段，能經由自主管理規劃與檢核策略逐步自我檢視成效、甚或善用本方案提供之行政、教師、學生及家長問卷結果，進行教學與學習策略之科學滾動修正。最終，在 Act 階段，學校能於成果總結報告中找出預期效益與實質效益的落差所在，並在下學期新計畫中調整與修正，讓經驗逐年積攢轉化而成學校源源不絕、自我精進的組織記憶與智慧。

#### （二）教師層面

本方案深刻認識到，學校優質（化）的過程，所謂的沉睡中巨人的教師著實扮演最具關鍵角色，教師是徹底讓政策方案、學校啟動與學生發生自主學習的真正齒輪樞紐。誠實看待，本方案在第一代第一時期的確是由行政承接計畫，而後轉向邀約學校教師執行計畫的由上而下（top-down）的模式居多，然而本方案執行核心團隊也留意到此現象之艱困，遂於第二時期倡議教師專業學習社群應成為學校各子計畫之規劃與執行主體，故而學校社群歷經多年，已由摸索探索、磨合運作、步入軌道……至今已成內部機制化之運作（落實由下而上 bottom-up），著

實喚醒這位巨人而成學校翻轉教學、素養校必與多元選修課程設計、學生多元評量與診斷、促發學生自主學習、國家新教育政策或議題的實踐先行者與學校向上提升的巨大支柱。

### （三）學生層面

本方案在實施初步階段四大重要發展項目之一即為「學生學習」，其重點有關於學生就近入學率、學生多元學習程度（例如英語能力）、學生學習落後生扶助、新生入學基測成績及升學表現、紓解學生升學壓力等。然而本方案隨著政策機動修正滾動（重要者有如 108 課綱實施）與企圖與學校銜接接地的理念下，發展建置適宜學生潛能與適性揚才的境教制教尤為重要，職此，近幾年重要的作為，舉其荦荦大者諸如：計畫直接將學生列為直接受益對象；邀約學生參與各種與本方案推動相關之工坊（例如未來教育工作坊等）；透過三年一期的學生問卷了解學生學習狀況與困難點；鼓勵學生分享自主學習、歷程檔案與多元表現成果；PDSA 入校諮輔（2.0 版）安排與學生的隨機對話，藉此以更進一步認知其在學校學習情形，再將學生聲音合理轉達給學校師長，真正落實以學生為核心的教育終極價值。

## 五、本方案由 SAP 到 SPA 不變信念的政策實踐—兼結語

本方案全銜為「高中優質化輔助方案」，英文語譯為「School Actualization Program」，簡稱 SAP（核心團隊在為本方案英文命名時也確實經歷過燒腦討論、尋求共識的過程）。本方案在第一代（尤其在十二年國教宣示前的兩個時期）屬於最為激烈時期的競爭型計畫，參與競標的學校莫不為獲得資源、學校增能的機會，而彼此摩拳擦掌、全力以赴！既然是競爭型計畫，當時候難免有些許學校因無法清楚說明計畫為何（why）、如何（how）及什麼（what），未能通過當年的計畫申請。記憶中南部地區有一所未通過審查的學校，很積極 Email 一封信件給核心團隊，希望就教可以改進之處。當然，言語心情中夾帶委屈或有志難伸，實屬難免與自然反應。記憶猶為深刻的是，學校試圖開始以 SAP 團隊稱本方案的計畫核心群，然而學校或誤植或混淆，時稱本方案為 SPA 團隊，初發現這樣小小的錯誤，不覺莞爾……，然隨著時間醞釀沉積，驀然回顧當時的莞爾，竟然發現該校才是美麗誤會的真先知，原來 SAP（School Actualization Program）的最後終點站就是 SPA（School Program Actualized）！

### 參考文獻

- 林國楨（2015）。高中優質化自主管理之關鍵策略與成效。載於陳佩英、簡菲莉（主編），*高中優質化的藍海航程紀實*（頁 173-193）。臺北市：教育部國民

及學前教育署。

■ 林國楨、舒富男（2018）。一蛹蛻變以成紅樓彩蝶：彰化女中課綱轉化之探究。載於潘慧玲（主編），**啟動高中課程變革：十二年國教課綱的轉化實踐**（頁 177-211）。新北市：國家教育研究院。

■ 陳佩英、林國楨、林怡君（2023）。高中優質化輔助方案之演變軌跡。載於陳佩英（主編），**高優雁行 15 年：方案的政策學習實錄**（頁 53-92）。臺中市：教育部國民及學前教育署。

■ 陳佩英、柯喬元（2023）。教改脈絡下的學校改進與高優方案政策學習路徑。載於陳佩英（主編），**高優雁行 15 年：方案的政策學習實錄**（頁 25-51）。臺中市：教育部國民及學前教育署。

■ 陳佩英、簡菲莉主編（2015）。**高中優質化的藍海航程紀實**。臺中市：教育部國民及學前教育署。

■ Darling-Hammond, L. (1997). *The right to learn: A blueprint for creating schools that work*. Jossey-Bass.

■ Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1301296>

■ Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change (3rd ed.)*. Teachers College Press.

■ Fullan, M. (2010). Why teacher leadership is key to rebuilding education. *Phi Delta Kappan*, 92(4), 80-83. doi: 10.1177/003172171009200417

■ Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. Wiley.

