

# 偏鄉地區特色學校創新經營之策略探究 —以嘉義縣海天國小為例

陳志鴻、蘇建銘、陳建銘、蔡志奇、高至誠、羅治鈞、吳月娟、宋莉萱

## 摘要

特色學校為近年來教育部重大政策，其政策目的盼透過特色學校來提升偏鄉小校的創新經營。本研究以嘉義縣某國民小學為案例，針對特色學校創新經營策略，進行探究與訪查，期盼此一個案研究能做為未來校長辦學與相關議題之回饋。本研究認為特色學校的經營應注意下列的發展策略：（一）學校經營從教育的本質出發（二）學校經營以在地素材為依歸（三）創新經營的目標是以孩子學習為主體。本研究也認為特色學校的創新經營應反思：（一）學校特色創新經營必須成為制度，以避免人去政息之情況。（二）學校須營造成為學習共同體組織，適時的價值創新，組織再造。

**關鍵詞：**特色學校、創新經營



# 偏鄉地區特色學校創新經營之策略探究 —以嘉義縣海天國小<sup>1</sup>為例

## 壹、緒論

### 一、研究動機

根據內政部戶政司在 2014 年的統計顯示，近 10 年來臺灣的人口成長從 2000 年的 30 萬 5,312 人到 2014 年的 21 萬 383 人，計減少了 9 萬 4,929 人，而 2014 年育齡婦女總生育率為 1.16，由上述官方資料所述，台灣社會的人口生育率下降是一年比一年還嚴峻，長期來看對於台灣教育的發展也產生極大的影響。鄭姿蓉（2015）歸納人口少子化在教育上會面臨的挑戰：

（一）班級數下降：我國出生人口逐年降低，就學人口越來越少，造成的減班及併校的案例越來越多，未來人數過少的學校可能面臨到廢校或併校的危機。（二）教師超額問題：少子女化帶來的就學人數逐年遞減的情況下，減少班級數將造成教師超額的問題日益嚴重，對教師的工作機會造成威脅，因此學校不再聘請正式教師，改以聘請代理教師彌補缺額。（三）招生壓力：各校提供的入學名額已大於就學的學生數，學校不但要面臨招生的壓力，還必須面對他校的競爭。（四）教育資源縮減：隨著時代的改變，家長對於教育品質的要求也越來越高，學校的教育經費是依照學生人數補助，學生人數下降將影響學校的教育資源分布不均，此現象亦造成學校經營困境。（五）舒緩升學壓力：學生人數少，進入大專院校就讀的機會增多，雖然舒緩學生的升學壓力，也代表學校將無法嚴格控管學生的品質。（鄭姿蓉，2015，4：176-177）

2015 年教育部所推出的偏鄉學校教育安定方案中也提到：少子女化現象使國民中小學學生數逐年減少，不僅影響學校的運作，也將產生學校教師超額、學校資源閒置、小校裁併等問題。另加上都市化資源集中的現象，讓都會區不只就業機會較多元且生活機能也較佳，吸引人口向都會集中，讓交通與產業條件相對弱勢的偏遠地區人口外移，導致偏鄉國民中小學規模日益縮減，產生教師超額問題，也讓在職教師有介聘機會即申請往都會區學校調動，影響學校安定。而依據教育部統計，103 學年度偏遠地區國民中學及國民小學之校數共計 1,127 校，佔全國國民中小學（含高中附設國中部）總數的 31.2%（103 年國

<sup>1</sup> 本研究以嘉義縣一所偏鄉學校為例，該校位處臨海地區可以看見無垠天際線，故以海天國小為其代號。

小校數 2,670 校、國中校數 940 校，國中小共計 3,610 校)。其中，各縣市 50 人以下的偏遠地區學校，國民小學校數有 331 校，國民中學校數有 29 校，占全體偏遠地區國民中小學總數的 31.9%。

故教育部為因應上述少子女化所導致學校出現空餘空間的狀況，促進偏鄉學校活化及教育創新，並充分發揮校園空間價值，賦予學校新生命，自 96 年起持續推動國民中小學發展特色學校相關方案及計畫。而所謂「特色學校」乃是指結合在地特色與人文特質，融入產業文化、山川景觀、自然生態、人文遺產等資源，擴大學校空間使用效益，並用以規劃優質化、多元化、豐富化的總體課程發展之學校，讓學校不只關注學生學習的表現，更扮演偏鄉地區孩子學習與生活支援的關鍵角色。

綜上所述，本研究欲以嘉義縣偏鄉小校為例，探討學校單位面對少子化的現象，如何透過申辦教育部特色學校計畫方案，結合社區資源，開創學校特色，創新學校經營模式，開啟偏鄉孩子多元學習視野。筆者希冀透過學校經營的個案探討，能提供教育政策實踐的多元樣態，為後續偏鄉教育的經營，建構在地化的發展思考。

## 二、研究目的

本研究欲探討之主題為，偏鄉學校透過教育部特色學校計畫，發展學校之特色，開啟學校經營與推動之策略，並藉此翻轉偏鄉學校弱勢，打造學校教育亮點。本研究欲探討之目的為：

- (一) 瞭解偏鄉學校推動教育部特色學校計畫之緣起
- (二) 分析偏鄉學校實踐教育部特色學校計畫之經營與推動歷程。
- (三) 探討教育部特色學校計畫對偏鄉學校經營與推動之影響。

## 三、研究方法與步驟

本研究以嘉義縣海天國民小學作為個案，該校自 102 年度起以海天原鄉、王爺信仰、鰲鼓濕地、朴子溪潮間帶、海天漁產、蚵貝創藝、北回歸線等特色資源為主軸，發展「現流原鄉蚵貝情」校本課程，連續二年獲得教育部「營造空間美學與發展特色學校」方案優等獎。故研究方法採質的研究方法，配合蒐集相關資料文件進行分析，再輔以訪談該校之校長、主任，以了解學校發展特色學校之經營策略。唯本研究因時間與空間之限制，大體上以現有之文本作分析，做個案經營與推動策略之論述。

## 四、研究限制

本研究聚焦於特色學校之經營策略之分析，故特色學校對於學生學習成效之探究非本研究著墨之處。其次特色學校之建構受學校與社區在地脈絡之影響頗深，進而呈現其獨有性，故本研究之結論僅供偏鄉地區辦學之參考，非類括所有辦理特色學校計畫之學校其經營與策略之相似處。

## 貳、文獻探討

### 一、重要名詞釋義

#### (一) 偏鄉地區

幼兒教育法所稱之偏鄉定義為：人口密度低於全國平均人口密度五分之一之鄉（鎮、市、區），故教育部頒布「幼兒教育及照顧法施行細則」偏鄉定義之地區未有嘉義縣海天鄉，但依據 105 年 2 月監察院蔡委員培村、王委員美玉之調查報告<sup>2</sup>，嘉義縣採認「學校與縣市政府及火車站之合計距離」條件，並再區分「40 公里以上且學校學齡人口數 200 人以下者」得列為偏遠地區學校；「80 公里以上且海拔 700 公尺以上者」或「120 公里以上者」得列為特殊偏遠地區學校，另教育部國民及學前教育署頒佈之 104-105 年「偏鄉國民中小學試辦特色遊學之輔導與推廣專案計畫」<sup>3</sup>，海天國民小學列為試辦學校之一，故本研究之偏鄉地區以嘉義縣政府與教育部計畫其認定之偏鄉地區為依據。

#### (二) 特色學校

薛德永（2008）指出，特色學校係以了解學校本身的特色項目為出發點，規劃特色課程，組織優質團隊，形塑開放多元的學校文化，善用知識分享的策略聯盟，並善用媒體傳播的行銷策略，以達成永續經營的目的，以創新的視野和行動，轉型經營以提高學校的附加價值。其理念特性，乃是將特色融入在學校課程與教學上，展現出獨特的整體風貌，全面落實所有學生的發展。林志成、林仁煥（2008）則指出：特色學校係學校整合並善用各種資源，以優質教育為基礎，兼顧教育目標、學生潛能、創意經營、社會正義公平、永續經營發展等原則，透過空間活化、學習活化、創新創價、授能增能、人員觀念活化、課程教學活化、特色品牌與策略聯盟，發展具有教育價值性、在地文化性、創意特殊性及市場競爭性之場域特色課程，超越利害關係人期待需求，突顯學校經營效果，使教育活化而能散發更大活力，創造學校教育新價值。

<sup>2</sup> 監察院 <http://www.cy.gov.tw/> 調查報告：日期 105/02/19 字號 1040800099 近年由於都市化現象，致偏鄉地區學生教育資源不足、學習不利，形成嚴重城鄉差距，104 年國中會考成績更反映其落差；且偏鄉合格教師數量不足，屢以代課教師代替授課，影響偏鄉地區學生受教權益等情案之報告

<sup>3</sup> 教育部國民及學前教育署 104-105 年「偏鄉國民中小學試辦特色遊學之輔導與推廣專案計畫」[http://link.ruraledu.tw/project\\_detail.php?id=A4](http://link.ruraledu.tw/project_detail.php?id=A4)

而依據 2016 年教育部國民及學前教育署補助推動精緻國教基礎設施建設計畫作業要點，該計畫之目的為：

1. 鼓勵學校以學生為主體，適度融入校園議題、社區特性、家長期望及未來規劃等，發展校本特色課程，落實多元創新教學型態。
2. 將校本特色課程理念導入學校空間營造，發揮空間領導與空間美感教育功能，涵育人文美學素養。
3. 凝聚全體師生、學生家長、志工及社區團體共識，擴大校本特色課程之參與程度。
4. 透過校內及校際間特色課程觀摩交流，鼓勵學校推動教師增能研發優質課程素材創新教學方式。
5. 學校內部及外部資源，引入社區人力、物力資源，鼓勵策略結盟，並結合鄰近部落、產業、山川景觀、自然生態、人文遺產等特色資源發展系統化亮點特色課程，奠定特色學校基礎。
6. 加強特色學校經驗分享，進行標竿學習，擴大特色學校效益，並發展優質品牌特色學校。

### （三）創新經營

吳清山（2004）認為學校創新經營乃是創新與經營的結合體，以「創新」為體，以「經營」為用，發揮學校教育功能。吳清山和林天祐（2003）將創新經營（innovation management）界定為：「一個組織在產品、過程或服務」等方面力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效之策略。並進一步結合創新的意涵界定學校創新經營為：「在學校環境的場域中，採用創意的點子將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提昇學校效能和達成學校教育目標」。

綜觀上述的敘述，本研究團隊認為所謂特色學校的創新經營應須具備下列幾項要點

1. 課程創新一須有在地本位的校本課程計畫，以能力指標建構學習樣貌。
2. 環境創新一須在校園空間裡置入校本課程哲思，落實境教陶冶功能。
3. 資源創新一須能擴大至社區，並整合民間資源，創造跨界能量。
4. 教師創新一教師必須具備創新教學能力，隨時檢核教學步驟。
5. 學生創新一以學生的學習提升為核心主體，讓孩子透過多元操作，擴充學習視野。

## 二、教育部推動特色學校計畫之脈絡

面對少子化的衝擊，全國各縣市許多偏鄉國民中小學學生人數過少或已經無學生的現象，學校面臨整併或裁撤的狀況，出現空餘教室過剩以及校園角落荒蕪之情況，面對此衝擊教育部從 96-98 年起開始推動「活化校園空間與發展特色學校實施計畫」（教育部，2007），讓教育有了不同的新風貌，以符應教育部白皮書揭示：深度認識台灣、走讀台灣鄉鎮，發展學校特色，此時期為第一階段。100-102 年度推動「國民中小學整合空間資源與發展特色學校實施計畫」（教育部，2011）以「校園空間活化」為主軸，以「創新經營活化」為策略，建立學校「特色課程活化」，達成學生之「有效學習活化」以空間領導帶領學生學習與教學，其強調分享研發深化學校本位課程延伸教育意涵，鼓勵城鄉交流學習。走動式學習帶動國內的遊學風潮，此時期第二階段。102 至今推動「國民中小學營造空間美學與發展特色學校實施計畫」（教育部，2013）促進國民中小學營造空間美學，尤以各校閒置空間之活化利用，能發揮空間領導與空間美感教育，逐步深化人文素養。結合鄰近之特色環境、產業文化、山川景觀、自然生態、人文遺產等資源，提供優質化課程發展素材，逐步形成以「美學教育」為導向的特色學校。規劃在地化特色課程平台，提供體驗學習、服務學習場域，此時期第三階段。

2015 年教育部從此三階段之申辦學校中，選出 14 所具有特色及遊學經驗的偏鄉學校進行發展特色遊學及結合地區發展的試辦計畫。該計畫之理念與目標，其範疇皆超出以往以校園為主的教育思維，讓學校教育之角色與功能做典範轉移，擴展到整體學生生活的社區範疇，依據教育部之計畫，期預期之目標有：

- （一）秉持「立足在地，放眼國際」之精神，營造各國民中小學開創性、豐富性、多元性的學校社區風貌，促進各校之特色教育邁向精緻化、在地化與全球化。
- （二）建立學校課程開發與實踐；藉由課程轉移與活動規畫、協調、師資培訓等方式，促發社區經營與發展、並透過社區推廣，以達到支援戶外教學功能之互動模式。
- （三）搭配學校系列本位課程發展，連結鄰近觀光休閒產業、文化創意產業、住宿膳食產業與地方特色節慶等資源，進行偏鄉特色遊學行程規劃。
- （四）透過學校與社區合作的基礎、輔導與運作，培養學生認識在地特色與多元探索能力，為偏鄉國民中小學塑造教育新亮點，並同時打造社區多元發展經營潛力，為偏鄉地區注入產業新活力。

(五) 累積豐富環境體驗及學習經驗，提升本地及外地學生與團體對環境關懷及責任感，並期能達成建立機制、發展典範、普及深耕的目標。

## 參、個案案例說明

### 一、學校簡介

海天國小創立於民國五年四月，居民大多數以打漁為生，是個典型的漁村學校，學區包括三個社區，該校現有班級 12 班、特教班 1 班、幼兒園 1 班（含一所分校），總計目前教職員工共 30 人，該校面積為 20,447 平方公尺，分校校地面積 5,093 平方公尺。海天國小學區內之先民均是自清康熙年間從福建省泉州市晉江縣的海天鎮渡海來到海天開墾，因思鄉而將此地命名為海天。

海天國小是北回歸線經過臺灣最西邊的沿海小學，北邊有美國雜誌評選最美的濕地—鰲鼓濕地，有著豐富的生態與候鳥、南邊有守護朴子溪出海口水筆仔，以及在紅樹林間覓食的招潮蟹、彈塗魚；西邊則有漁人碼頭和外海的重要漁場—移動的國土外傘頂洲，這些都是海天學生最特別的學習資源。學生中有八成的家長從事與蚵有關的產業活動，當地人常言，來到海天地區空氣中隨時都可以聞到一種海的味道。

海天國小近 10 年來，隨著少子女化的危機，學生數逐年下降，而社區也因為地處偏遠除從事與蚵有關的產業活動之外，並未有各項經濟能量。面對此一發展危機，海天國小選擇藍海思維面對，將原先的劣勢做創價的發展，期盼透過校本課程的創新與在地化，活絡學校發展，永續教育動能。

故海天國小雖地處嘉義縣的邊陲地帶，但整體來說具有的地理與人文資源相當豐富，該校目前為 2015 年教育部指定偏鄉學校進行發展特色遊學及結合地區發展的試辦學校，且自 102 年起，執行教育部推動國民中小學營造空間美學與發展特色學校計畫，連續三年獲得優等之殊榮，是一所極具在地特色的創新學校。



## 二、學校 SWOTS 分析

分析向度	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S (行動策略)
校園環境	校園腹地廣大，有操場、活動中心足以提供眾多學生從事體育性課程或活動。校園綠化超過校地 50%，透水性高、空氣品質良好，對於學生的健康、學習皆有正向的助益。	校園位處海天沿海地區，每逢大雨易造成局部較低窪的地區淹水的現象，另外，颱風來時，如有停電的現象，造成抽水機無法運作時，校園淹水的現象將會更嚴重。	是海天鄉唯一擁有活動中心的學校，可提供學生從事級會、上課、休閒等活動，而且整個校園活動優美足以媲美市區的學校。	與市區的學校相比本校校園環境缺少了各項遊樂設施，而且校園腹地廣大，死角較多，監視器缺乏，又無警衛，因此校園安全性有點隱憂。	積極爭取民間及政府的各項經費補助，增設適合、安全的遊樂設施，在各死角加裝監視器，並且在白天學生在校時，派人加強巡邏，以維護學生安全。
教學設施	各班級皆有電腦與單槍，任科教師隨時可將資訊科技融入教學；圖書館於一年前剛整修完畢，讓學生擁有良好閱讀環境與資源。	本校的單槍、電腦等設備皆較為老舊，而且缺乏筆電與平板等教學設備。	近年來積極申請民間與政府各項計畫，獲得多項計畫補助，添購極需的各項教學設備，逐步改善教學設施品質。	地處海天地區，海風帶有鹽分，腐蝕力強，各項教學設施容易腐朽、損壞，每年都需要花費大量的維修費。	各項教學設施使用完畢，務必妥善收藏，教室於放學後，立即關閉門窗，減少海風的侵蝕與氧化作用。
師資結構	學校教師具有年輕與高學歷的優勢，平均年齡三十幾歲，多數教師的學歷為碩士以上。	學校有本校、與分校兩個校區，導致本分校教師交流較不易。	學校教師雖然皆是外地人，但對於學校相當有認同感，因此教師的流動率相當低。	學校教師缺乏在地人，對於社區人士與風俗民情較不熟悉。	學校教師積極與家長聯繫、溝通，全力了解社區家長的需求與在地風俗，建立在地化的人際脈絡。

學生特質	學校學生生性天真、單純、熱情，沒有過多的社會化，保有學童的純真。	學生從小獲得的刺激較少，對於各項事物及人際關係的熟悉度略為不夠，需要教師花費更多的心力。	學生社會化較少，教師較易於依據教育目標教導學生，型塑符合教育體制的學生。	學生從小所獲的刺激與學習較少，學生的學習起點較低，導致師生都需要花費更多的心力教學與學習。	透過計畫與活動申請，提供學生各多元化的學習，強化學生各方面的經歷與見識，培養獨立自主的能力。
家長期望	家長對於學校的教學具備信心，較少干涉學校的教學安排，讓學校可以全力進行各項教學活動。	多數家長因家庭經濟較貧困，忙於生計，對於參與學校事務較無時間與興趣，因此學校較無法獲得家長的助力。	由於多數的家庭偏向弱勢，因此較易獲得社區善心人士的捐贈與幫助。	因為家長無法給予學校較多的幫助，導致學校發展僅能依靠政府或民間基金會的幫助。	積極教育家長多參與學校事務，共同營造更優質的學習環境，培養學生獨立自主的能力。
社區特性	學校附近有紅樹林、鰲鼓溼地、外傘頂洲、漁市場等教學資源，有利於學校發展校本課程，培養學生的基本能力，強化學生對於家鄉的認同感。	社區地處偏鄉地區環境衛生較差，各項公共建設與資源較少。	近年來由於對生態環境的重視，促使社區周遭的自然環境受到重視，越來越多的團體與專業人士投入環保與教育的工作行列。	由於社區風氣較不優質，導致經濟能力較佳之家庭不易留在當地的社區，造成學生外流。。	透過校本課程的實施，強化學生對於家鄉的認同感。

## 肆、問題分析

### 一、表層問題

#### (一) 教育行政—學生數減少帶來的學校轉型問題

隨著近年來少子女化的現象，地處於臨海位置的海天地區，面臨到人口外移與產業變化的影響，過去 10 年內，學生數不斷減少，在地人口偏向高齡化

的現象，使得學校的存續經營面臨到生存的挑戰，故近年來學校經營採取藍海策略，推動轉型營造特色，試圖透過多元的方式來維持學校競爭力。

### （二）課程教學—學生學習活動所帶來的學習成就問題

嘉義縣的學力檢測在於檢視學生的學習狀況，海天國小在這幾年的檢測中，課業學習的成績測驗雖維持平盤，但仍與市區學校有所差距，在推動學校特色課程的歷程中，不免受到來自家長與社區的不同意見，有些家長主張課業優先，有些家長則強調孩子的多元視野，上述對學習成就定義的不同面向，使得學校教學在兩端中做拉鋸與平衡。

### （三）社區統整—學校結合社區發展特色課程帶來的學習效能問題

海天國小積極投入學校特色課程與教育部遊學計畫，為學校創新發展注入活水，但遊學所帶來的另一層困擾，在於學校學習時間的有限性，孩子在正規課程與特色課程中穿梭，使得學習的時間有所壓縮，孩子與老師必須在有限的時間內，達到最優質的學習效能，使得學習歷程有緊湊快速之疑義。

## 二、深層問題

### （一）教育行政—市場化下的教育選擇權與創價思維

「教育市場化」的思潮理念下，家長的教育選擇權越來越受到重視，台灣更在「教育基本法」中明訂並保障其權利，在這樣的脈絡下，海天國小也因學區內家長的不同社經地位，做出多元的選擇，造成學生人數的流失，故學校必須提出教育創價的教育經營觀，用在地化的優勢來創造學校學習的不同發展，讓家長對學校有所放心，使學校能永續發展。

### （二）課程教學—重視學生素養與能力本位的課程設計核心

課程是學習的核心，學校教育的主軸。在海天國小的課程設計歷程中，強調體驗與操作的有效教學模式，讓孩子從中培養課綱所欲達到的學習素養與核心能力，培養孩子帶著走的能力。然這樣的規劃，有賴於學校教師的專業，故教師參與學校課程發展的程度成為學校經營的重要關鍵。

### （三）社區統整—特色課程的永續發展及團隊凝聚力

昔日的海天國小未建構學校的特色課程，學校的樣態顯得保守。如今海天國小整合社區資源發展學校特色課程，成為獨樹一格的品牌，但其永續性是一個值得省思的問題，若校長離開會不會造成人去政息，該如何凝聚團隊力量，長保滾動修正注入活水，這是創新經營最重要的問題。

## 伍、解決策略分析

### 一、教育行政端：建構校本課程核心，從家鄉的資源出發找出學校創新亮點。

海天國小自 101 學年度發展「現流原鄉蚵貝情」學校本位課程，該課程的發想乃是要讓已經不識家鄉產業的學童再次認識鄉土人文、生態與產業的特色，現代家長忙於生計，忽略傳承，所以家中縱使放養文蛤，亦不知文蛤的生命，八成學生家中生活與蚵有關，然而孩子對蚵的產業內涵也所知有限，更遑論海天地名如何而來，先民渡海來台開墾遭遇的艱辛，過程中王爺信仰對海天人的特殊重要性等等，這些在地特色的課程，形塑的美感，是值得讓現在的孩子再次認識海天之美。

基於上述之背景，該校遂整合週邊人文生態特色，發展出「人文海天」、「生態海天」、「產業海天」、「美藝海天」等系列課程，希望讓孩子都能認識在地風華，透過生態、藝術、人文的課程規劃中找回孩子對自然的敬意，珍愛家鄉環境資源，建立自信與活力。

### 二、課程教學端：運用多元智能理論，搭建孩子多元學習舞台提升學生學習成就。

在原發展出的現流原鄉蚵貝情特色課程基礎上，該校加入環境空間資源，以深化課程內涵及教學創意，再將課程內容擴展至人文信仰文化、漁鄉產業生態、濕地潮間生態、美藝蚵貝創作，並將之串連成三個特色主題遊學系列。學校配合在地特色，活化校園空間，建置空間特色景點。該校以校園教材化的思惟融入情境佈置中。使空間具有各種課程故事，讓空間與遊學體驗交流互動，凝聚遊客的認同感。同時結合嘉義縣田園城市三生有幸「生活、生態、生產」主軸，以在地特色的自然生態與產業發展「現流原鄉蚵貝情」的特色課程，探索在地文化生活、體驗學習濕地生態、觀察蚵貝生產與蚵貝美藝創作。學校整合各種經費資源，規劃各種美藝課程，以在地蚵殼、扇貝、校園植物為發想素材，帶領孩子創作各種藝術品，開啟藝術之窗，培養多元能力，且為提升偏鄉學生表達能力，於課程活動中讓學生嘗試口語表達，培訓解說尖兵，讓學生實現自我肯定。該遊學課程計畫自 102 年起，執行教育部推動國民中小學營造空間美學與發展特色學校計畫，連續三年獲得優等之殊榮，殊見該創新經營已有顯著成效。



圖 1 學生做校園特色解說圖



圖 2 師生討論貝殼的生物系統

表 1 海天國小特色課程學習領域一覽表

課程主題	課程內容	研發及教學人員	連結領域
現流原鄉蚵 貝情—23 度半蚵貝達 人	1 尋根問祖話海天	一年級教師	語文、生活、藝文
	2 王爺耶穌護海天	二年級教師	語文、生活、藝文
	3 紅樹林間多驚奇	三年級教師、科任	自然、資訊、藝文
	4 濕地生態賞鳥趣	四年級教師、科任	自然、資訊、藝文
	5 漁船灑網現流鮮	六年級教師、科任	社會、資訊、藝文
	6 海天蚵貝有情藝	五年級教師、科任	自然、資訊、藝文
	7 北回歸線西門戶	校長、科任	社會、自然
子題	教學內容	教學目標	
(一)~1 尋根問祖話 海天	1. 認識海天鄉地名的由來與主要姓氏	認識海天的生活 1. 能認識海天鄉地名的由來。 2. 能從地圖找到大陸的海天鎮。 3. 能說出兩岸海天人文生活的現況。 4. 瞭解海天鄉 23 村的分佈與生活。 5. 能畫出先人渡海來台開墾的想像圖。 6. 能瞭解王爺信仰的由來並認識信仰中心。 7. 能認識王船祭典的意義與進行方式。 8. 能瞭解耶穌信仰由來認識鄉福海天教會。 9. 能認識王船文化對討海人的意義。 10. 能畫出海天生活的故事。	
	2. 從地圖找到大陸的海天鎮		
	3. 瞭解兩岸海天人文生活的現況		
	4. 瞭解海天鄉 23 村的分佈與生活		
	5. 畫出先人渡海來台的想像圖		
(一)~2 王爺耶穌護 海天	1. 瞭解王爺信仰的由來與類型		
	2. 認識王船祭典的意義與進行方式		
	3. 瞭解耶穌信仰的由來		
	4. 認識海天教會與先天宮、福安宮		
	5. 彩繪捷泰利王船		

(一)~3 濕地生態賞 鳥趣	1. 瞭解濕地的形成與功能	認識海天的生態 1. 能瞭解濕地的形成與功能。 2. 能瞭解鰲鼓濕地的由來與發展。 3. 能辨別常見鳥類並說出特徵。 4. 能為水鳥解說並畫出其美麗姿態。 5. 能辨別常見的紅樹林樹種。
	2. 瞭解鰲鼓濕地的由來與發展	
	3. 濕地水鳥的辨識與欣賞	
	4. 小小解說員—說一場水鳥故事	
	5. 我是小畫家—美麗鳥姿態	
(一)~4 紅樹林間多 驚奇	1. 認識紅樹林的種類與生態	6. 能瞭解紅樹林潮間帶常見生物的特徵。 7. 能說出朴子溪的起源與終點。 8. 能騎單車到海天大橋下踏查紅樹林生態。 9. 能擔任小小解說員從容解說海天各種生態。 10. 能畫出海天生態之美。
	2. 瞭解紅樹林潮間帶的生態樣貌	
	3. 朴子溪出海口紅樹林潮間帶踏查	
	4. 小小解說員—彈塗魚遇上招潮蟹	
	5. 我是小畫家—紅樹林印象	
(一)~5 漁船灑網現 流鮮	1. 認識海天漁業形態及漁獲拍賣	認識海天的生產 1. 能認識海天漁業主要形態並了解拍賣流程。 2. 能辨別海天港主要的魚獲種類。 3. 能正確的灑網及能回收整理漁網。 4. 能擔任小小解說員從容解說海天漁產業的各種特色。
	2. 辨識海天港常見的漁獲	
	3. 小小漁夫灑網趣—灑網練習	
	4. 小小解說員—現流原鄉魚蝦鮮	
	5. 小小藝術家—紙漿魚創作	
(一)~6 海天蚵具有 情藝	1. 認識文蛤養殖的重點	5. 能瞭解文蛤養殖重點與池中食物鏈的關係。 6. 能瞭解蚵的三種養殖法及蚵產業對海天的影響。 7. 能說出文蛤與蚵產業對家鄉生活的重要性。 8. 能完成蚵貝黏貼和紙漿魚藝術創作。
	2. 認識蚵的養殖方法與產業	
	3. 瞭解文蛤與蚵產業對家鄉生活的影響力	
	4. 小小解說員—說蚵道蛤話海天	
	5. 小小藝術家—美藝蚵貝家	

### 三、社區參與端：擴大課程參與空間，融入社區師資永續課程精緻發展。

海天國小遊學基地周邊座落不少生態展館、人文地景、生態景觀與環境綠帶，有豐富的觀光景點資源，故海天國小在設計上讓每個在地珍貴的資源都化身成有趣的「課程主題公園」，可帶領遊學民眾和學生置身走讀於真實場域，讓「學習跨越教室的邊界」，透過「現流原鄉蚵貝情」校本課程洗禮，使驚奇

在社區處處發生，而海天鄉公所更進一步將這些觀光資源整合成「海天八景」加以行銷。海天國小聘請社區人士蔡恭河擔任講師，其經營之生態魚場設計三套課程已獲環保署認證為環境教育課程，希望藉由讓學童觀察體驗及實地踏查，落實環境教育，並成為永續發展的主軸。



圖 3 海天國小特色遊學課程架構<sup>4</sup>

海天國小於 105 年申請教育部特色遊學方案，在學校端將以提供藝教體驗為主軸，以本位課程為經緯，串起學生基本能力的培養，整合社區「溯源話海天」、「王船文化祭」、「朴子溪潮間生態」、「鰲鼓濕地水鳥資源」、「漁人碼頭觀光漁業」、「蚵蛤養殖創藝美學」等地特色，發展出「人文海天」、「生態海天」、「產業海天」、「美藝海天」等系列課程，讓來到海天的孩子都能看見海天與眾不同的風華，在導覽老師的帶領下，融入在地特色營造的海天美學空間，有感體驗海天人文、生態、產業的各種面向的特色，讓每個來自不同地方的學生、遊客都能透過不同的角度「藝起看海天，發現蚵鄉之美」。

<sup>4</sup> 該架構摘錄自海天國小 105 年特色遊學計畫文本

表 2 海天國小特色遊學活動規畫表

課程系列	課程主題	課程內容	融入領域	能力指標
生態海天 產業海天	探索濕地讚自然	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 從鰲鼓濕地形成的歷程中了解大自然的力量與生態保護的重要。</li> <li>2. 探索海天自然生態展示館，認識鰲鼓濕地常見的水鳥，並實地至南堤、北堤、西堤觀察。</li> <li>3. 了解鰻魚苗洄游的特性，並至海岸邊觀察定置網設置的方法與捕撈的方式。</li> <li>4. 參觀海天港及漁人碼頭，體驗灑網捕魚的辛苦。</li> <li>5. 了解節氣對捕魚的重要，認識常見漁獲並觀察漁市場拍賣情形，學習做個小小拍賣師。</li> <li>6. 認識紅樹林種類及紅樹林間的生態。分辨招潮蟹與彈塗魚的種類及特性。</li> <li>7. 騎單車前往海天大橋下紅樹林實地觀察體驗。</li> </ol>	語文 自然 綜合 社會 健體	語 C-1-3 語 B-1-3-2 自 1-2-1-1 自 3-2-1 自 5-2-4 綜 5-2-7 資 5-3-1 資 4-3-1 社 7-3-1 社 1-3-10-2 社 1-3-3-6 健 3-2-3-2
	鰲鼓濕地尋鳥蹤			
	定置網裡多驚奇			
	漁人碼頭灑網趣			
	海天漁市場拍賣			
	朴子溪畔紅樹林			
	單車踏查紅樹林			
人文海天 美藝海天	兩岸溯源談海天	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 認識海天地名的由來，了解先民渡海來台屯墾的危險，並畫一幅想像畫。</li> <li>2. 認識信仰之美，了解王爺信仰的緣由與發展。</li> <li>3. 認識王船祭的由來，欣賞王船的美感。</li> <li>4. 了解文蛤苗取得的方式演進，認識文蛤養殖與收成的方式。實地前往文蛤池畔做觀察。</li> <li>5. 認識蚵的生態之美，了解蚵的養殖方式與各種相關的產業，並坐膠筏至淺水區看蚵棚。</li> <li>6. 運用蚵貝製作美麗的吊飾或藝品。</li> <li>7. 學習鑽蚵模打洞，串起一串串的風鈴串做裝飾。</li> <li>8. 體驗剖蚵的辛苦，利用剖下的蚵仔製作美食。</li> </ol>	語文 生活 社會 綜合 藝文	語 C-3-4 生 1-1-3-9 生 1-1-4-4 生 2-1-1 社 7-4-4 社 1-2-1-6 社 4-1-1-2 資 3-4-7 綜 2-2-1 藝 1-1-2-2 藝 1-1-2
	王爺信仰王船祭			
	黑砂淘金現文蛤			
	東方生蠔在海天			
	海天有藝蚵貝情			
	串串蚵模串串情			
	剖殼取蚵美食現			



## 陸、問題檢討

學校創新經營是校長永續領導的重要功課，然歷程並非一蹴可幾，必須結合校務發展的多樣層面連結才能達到特色學校的教育目標。本組研究該議題發現，學校創新作為要能持續保持競爭力才能適應全球化所帶來的變遷力量。故以下就學校創新經營與特色學校進行相關檢討，分述如下

### 一、特色學校概念需釐清，不能屏除教育學習的本質性

特色學校與學校特色看似相似，但其意義卻相差甚遠。特色學校是以課程為主，將其融入學習運作中，發展學生的能力與素養。然學校特色可能只是人、事、物的浮光掠影，無法進入學校系統化的知識運作中。當身為學校經營者若未掌握特色學校的相關概念，不理解創價的本質，是在於創造孩子的教育學習機會，那便會成為一個剎那，而非永續的校園經營。

### 二、教師專業增能待發展，組織需轉型成為學習共同體

特色課程的良窳，繫於教師的專業知能。過去的教師文化強調個人主義式的教室王國，忽略創意、創新的教學模式，疏於協同教學的共好多元、更置外於知識的對話與分享。面臨跨界時代，教學型態的多樣化，教師必須與時俱進的不斷增能學習，才能因應創新求變的趨勢，為學校創新經營提供源源不絕的能量。

### 三、體驗學習模式需定位，遊學定要結合學習才是教育

近年來，體驗學習成為學校教育的顯學，然每個學校都有其在地的人文發展脈絡，體驗的歷程必須是教育性、學習性、產出性的，部分學校的遊學發展未做好 SWOTS 的策略分析，找出自我的定位，考慮學校自我的優勢資源與利基，僅模仿他校的操作特色，成為毫無深度的參訪活動。需知學習的歷程必須符合教育的合價值性、合認知性、合自願性，讓學習者在其中經驗知識的學習，若特色學校缺了教育價值性與在地文化性，只不斷強調其創意性與競爭性，關注參與人數的量化數字，卻無法觸動學子的心智翻轉，那充其量只是參觀而已，而非課程與教學的精緻展現。

## 柒、結論與反思

透過上述海天國小的創新經營脈絡，本研究團隊認為其策略發展主要有以下的特色，可供相關後續研究省思與參照。

## 一、結論

### （一）學校經營從教育的本質出發

當初發展校本課程時，該校的夥伴是以在地「鄉土認同」為出發點，希望孩子認識自己的文化脈絡，一路發展至後期才有學校的創新特色，所以學校經營若能從教育的本質上出發，其向外擴散的效益才會顯著，而孩子的改變才會讓人感動。

### （二）學校經營以在地素材為依歸

該校充分利用在地素材並活用在地人資資源，進行整合與跨界行動、吸納民間相關資源並著手規劃一系列的美藝課程，創作各種藝術品，創新教育價值。這種脈絡實際上就是經營學上的藍海策略，將自己的弱勢轉為優勢，當偏鄉不再成為邊陲時，學校的亮點自然成為眾人知悉的教育圖像。

### （三）創新經營的目標是以孩子學習為主體

該校無論是校本課程或特色遊學，皆重視孩子的學習歷程。無論是導覽的口語訓練、美學的實際操作、生態的親自操作，無一不以培養孩子帶著走的能力為依歸，筆者認為若學校特色之推動類似產業經營只重視量化的成長，那便不是學校特色所應具有的目標了，如何在歷程中檢視師生的教育成效與能力提升，是身為教育人必須專注的核心。

## 二、反思

透過上述的爬梳，海天國小其創新經營之核心為「創新教學之規劃，讓學生在校本課程上，能走讀鄉土、體驗觀察、動手實作、涵泳心靈」，該校 104 學年度特色遊學方案，主要服務對象均為嘉義縣偏鄉學校為主，而 105 學年度則希望將觸角開放到全國各國中小，甚至是公民團體。讓該特色遊學方案的初衷除了期待學生基本能力的提升外，協助行銷海天在地人文、生態和產業特色，讓更多海天人以海天為榮，甚至促成鮭魚洄游青年返鄉也是該計畫的上位目標，海天國小認為能讓更多人看見海天深厚的底蘊必須透過課程遊程，而不僅是旅遊體驗而已。從海天國小發展的脈絡中，可以清楚對應學校的創新經營基底，必須是植基於教育上，也就是前述吳清山和林天祐（2003）所談的學校創新經營，是以提昇學校效能和達成學校教育為目標，過程的多元與精采，其目的都是為了孩子無限的學習與學校的永續發展，故身為學校經營者須以此作為核心思想來推動校務。

## 捌、建議

教育的經營絕不是一次到位，須不斷地滾動修正才能臻於完善。本研究團隊針對特色學校創新經營之議題做了初淺的探討，發覺特色學校的經營其實非一件易事，本組提出以下的建議

### 一、學校特色創新經營必須成為制度，以避免人去政息之情況。

許多學校特色的發展其主體卻是校長或老師，這使得學校的特色是因人而存在的，故當該師或校長離開學校後其特色也就消散了，然所謂學校特色必須是長期永續的，因為學校特色應是與在地人文史地扣連在一起，必須將其納入整體的社區環境裡，才能創造學校特色的差異化發展。故作為學校領導者，其特色之發展應由下而上的草根式開展，並透過課程設計而成為教學的主體，故本組認為須將學校特色予以制度化，納入學校教學樣態裡，才能永續發展。

### 二、學校須營造成為學習共同體組織，適時的價值創新，組織再造。

特色學校是以教學的創新創價為主體，但教學是一種動態的歷程，不可能千篇一律的複製。故特色學校必須成為一種學習共同體，讓學習與創新的基因進入學校教師與家長，才能在既有的基礎上不斷的開發跨界、跨領域的學習模式，讓教育持續滾動精進。為達成這樣的目標，本組認為特色學校經營須重視專業能力的養成與永續，透過不斷的學習與對話，來連結整體外部社會的動態，也可以持續內部的增權賦能，使學校教育經營能不斷創新創價，形成良善的組織架構，帶動學校的創新發展。

## 參考文獻

- 鄭姿蓉（2015）。臺灣教育評論月刊，**2015**，4（4），頁 176-177
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。教師天地，**128**，30-44。
- 吳清山、林天佑（2003）。創新經營。教育資料與研究，**53**，134-135。
- 林志成、林仁煥（2008）。增能創價、策略聯盟與特色學校經營。學校行政，**58**，1-20。
- 薛德永（2008）。澎湖縣國民小學推動特色學校發展之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄。