

# 一位國小校長推動「學校型態實驗教育」 歷程之探討

林威旭、甘耀樺、方樹啓、方婉真、林杏芳、李淑貞、陳弘宜、王建堯

## 摘要

政府於 2014 年公布「學校型態實驗教育條例」等實驗三法，提供實驗教育的法源依據。在強調「創新」與「特色」的學校經營思維中，各縣市地方政府紛紛鼓勵學校轉型「實驗教育」，其中臺南市政府於 105 年 1 月通過「臺南市政府指定市立學校辦理學校型態實驗教育辦法」及「臺南市學校財團法人及其他非營利之私法人辦理學校型態實驗教育申請許可辦法」，105 年度共有 3 所小學申請審核通過，訂於 105 年 8 月起正式實施。

本研究針對其中一所提出「多元探索生態體驗學習學校」實驗教育計畫為研究對象，以「訪談」作為研究工具，藉以瞭解個案校長推動學校型態實驗教育之教育理念、師資發展、實驗課程設計、資源整合經費籌措等領導作為。

本研究結論如下：

- 一、宜持續加強宣導實驗教育理念，校內外建立高度共識，轉化為支持力量。
- 二、公立學校師資需要有調整空間授權，免於教師流動率過高之隱憂。
- 三、實驗教育課程多元檢測評量，未來基本學力及銜接尚須全盤思慮。
- 四、校長應展現統整校內外資源及經費能力，朝向實驗教育學校永續發展。

本研究提出結論，作為辦理以及未來要辦理實驗教育學校、地方政府之參考，同時對未來研究提出建議。

**關鍵詞：**校長領導、教育理念、學校型態實驗教育、公辦公營



# 一位國小校長推動「學校型態實驗教育」 歷程之探討

## 壹、緒論

### 一、研究背景

張碧如（2013）研究指出 1990 年臺灣出現第一個體制外的森林小學，1994 年毛毛蟲基金會的幾個家庭創辦「毛毛蟲學苑」之後，實驗教育在民間推動有如雨後春筍般，長期以來一群秉持不同教育理念的人士致力於實驗教育，包括自學、共學或設立實驗學校等不同型式，默默耕耘至今，如「宜蘭華德福教育實驗學校」、雲林縣「福智教育園區」等，樹立起良好的教學典範與辦學口碑。

民國 103 年 11 月實驗教育三法正式發布實施，至此臺灣的實驗教育正式邁入新紀元。實驗教育三法包含了《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》、《學校型態實驗教育實施條例》以及《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》，以落實教育基本法鼓勵政府及民間辦理教育實驗之精神，教育部也鼓勵各直轄市、縣（市）政府因應地方需求辦理實驗教育。同時確立了實驗教育公辦民營和公辦公營的法源依據，不再僅由私人始得辦理，公立學校也得依法申請辦理實驗教育，為學校塑造另類願景發展，打造更優質學習環境，開創獨一無二的辦學風格。

學校型態實驗教育法源的頒布，除了提供公立學校轉型的機會，亦適時提供給偏鄉小校一線合法生機，跳脫固有的學校體制及作法，取得更彈性的辦學策略，一方面可創造學校的亮點與績效，一方面吸引學子跨區就讀。如臺南市政府為提供學子更多元的教育選擇機會，學校中導入實驗教育，回應社會多元需求，促進教育多元發展，並落實教育改革，啟動成立或改制實驗教育學校申請作業（臺南市政府教育局新聞稿，105.1.22）

### 二、研究動機

- （一）公辦公營實驗教育學校難免仍承受科層體制之限制，強調「創新求變、適性多元」的核心精神與價值狀況下，在非常有限的經費及人力下，校長的實驗教育辦學理念將會是重要關鍵，此為研究動機一。
- （二）學校面臨裁併校存廢命運，試圖尋求實驗教育路徑發揮學校亮點課程，一位校長從有意推動實驗教育之時，到實驗教育計畫報府審查通過之期

間，身為校長面對實驗教育理念的推動，首當其衝是家長及教師的意見，改變現況即為挑戰，會遭遇到的各種問題亟待校長化解分歧，進而取得支持力量，此為研究動機二。

- (三) 校長在面對學校的未來抉擇均承受著一份社會責任的賦予。對於實驗教育之倡導、計畫、審核過程中，冀希了解校長所展現的領導作為、溝通技巧、課程規劃應用於問題之解決策略，此為研究動機三。

### 三、研究目的及方法

本研究旨在探討一位校長面對學生流失，啟動學校自救機制，力挽社區與家長的認同與信任，意欲建立起學校的辦學特色及口碑，吸引外來學子就讀，故選擇學校型態實驗教育廣續發展生態實驗課程教學的教育理念、問題及解決策略歷程，試圖點亮不同的教育風貌。在實驗教育計畫申請通過之前，可能面臨教師意見、課程設計、社區民意、學習成效和家長的認同信任度等影響因素，一位校長所倡導的實驗教育理念、領導風範及問題解決策略，因各縣市政府對學校型態實驗教育規範不盡相同，其探討歷程盡量保持客觀，其結果僅供個案所屬縣市學校申辦實驗教育學校參考，不宜推論至其他縣市。其研究目的如下：

- (一) 探討一位國小校長推動「學校型態實驗教育」之辦學理念。
- (二) 探討一位國小校長推動「學校型態實驗教育」期間所面臨的問題。
- (三) 探討一位國小校長推動「學校型態實驗教育」期間所面臨問題之解決策略。

### 四、名詞釋義

- (一) 實驗教育三法：意指 103 年 11 月同步公布《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》、《學校型態實驗教育實施條例》以及《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》等攸關實驗教育三項法令。
- (二) 實驗教育：保障學生學習權及家長教育選擇權，提供國家頒訂之九年一貫領域課程以外之其他教育方式及內容。
- (三) 學校型態實驗教育：特定教育理念，以學校為範圍，從事教育理念之實踐。就學校制度、行政運作、組織型態、設備設施、校長資格與產生方式、教職員工之資格與進用方式、課程教學、學生入學、學習成就評量、學生事務及輔導、社區及家長參與等事項，進行整合性實驗之教育。

### 五、研究對象和範圍

本次研究對象係以臺南市一所學校校長為研究對象，就其該校自實驗教育

三法發布至申請「學校型態實驗教育」經市政府審核通過之期間，積極策劃推動實驗教育之理念、作為和心路歷程作為研究範圍。

## 六、研究工具

本研究依據研究目的採用半結構式訪談方式設計訪談大綱和文件分析法的質性研究進行個案分析，探討一位校長推動實驗教育的歷程解析，其訪談大綱如下：

- (一) 請問校長您的經歷、專長以及對實驗教育的理念和展現的領導作為為何？
  1. 個人經歷
  2. 專長發展
  3. 實驗教育理念
  4. 應用之領導作為
- (二) 請問您覺得學校擁有的甚麼樣的環境條件可以辦理實驗教育，可否簡單的分析嗎？依照學校的發展規劃何種實驗教育主題學校最為合適？
- (三) 請問校長您在推動實驗教育學校過程，曾經出現那些棘手問題亟待解決？
  1. 學校組織及共識
  2. 家長及社區
  3. 學校教師
  4. 學校內外環境資源
  5. 課程規劃
- (四) 身為學校校長，應扮演溝通者、理念傳遞者及課程專業者多元角色，承上述問題，請您說明所採用的有效解決策略為何，轉換為支持學校的力量？

## 貳、文獻探討

實驗教育係採「實驗與創新」精神，以多元的課程，適性的學習，提供學生探索多元智能的契機（林騰蛟，2015），培養學生核心素養與發掘學生的不同能力，冀能達到全人教育目標。所以實驗教育是讓學校成為「激勵學習」（Encouraging Learning），而非一個扼殺夢想與壓迫學生「習得無能」（Learned Helplessness）的恐怖監獄（馮朝霖，2015）的翻轉教育另類途徑。

我國採取學校型態的實驗教育，賴春錦（2015）認為：臺灣的實驗教育從1990年由「人本教育基金會」在汐止所成立的森林小學肇其始，陸續有雅歌

學苑、全人教育實驗中學、新北市種子小學、宜蘭慈心華德福等，這些體制外學校的出現，是一種另類學校，也是實驗教育之先鋒。（頁 28）

在「實驗教育三法」尚未公布前，森林小學等實施皆屬體制外學校，學生的學籍必須寄籍於公立學校。於 2014 年通過的「學校型態實驗教育條例」除了提供另類實驗教育學校的合法性外，也解決了學生學籍問題。更為「公辦公營」「學校型態實驗教育」開啟教育多元化的另一扇窗。以臺南市為例，有 3 所小學通過審查，自 105 學年起實施公辦公營學校型態實驗教育，為台南市教育史寫下新頁。

## 一、「學校型態實驗教育」的定義與內涵

### （一）「學校型態實驗教育」的定義

依據立法院三讀通過，經教育部（2014）公布的《學校型態實驗教育實施條例》第三條指出，所謂「學校型態實驗教育」，係指「依據特定教育理念，以學校為範圍從事教育理念之實踐，就學校制度、行政運作、組織型態、設備設施、教職員工之資格與產生方式、課程教學、學生入學、評量、學生事務及輔導、社區及家長參與等事項，進行整合性實驗之教育。」亦即藉由制度變革、行政創新、課程與教學解構、多元評量、適性輔導、以及結合社區與家長資源等途徑，進行實驗，冀能藉由多元學習以適性揚才，成就每一個孩子。

### （二）「學校型態實驗教育」的內涵

教育提升國民素質，促進社會流動，是國家競爭力的重要指標，在少子化及全球化的風潮下，教育改革勢在必行，在教育鬆綁之下，各種不同型態的實驗教育計畫應運而生。

學校型態的實驗教育，除了私立學校，公立學校也得以依法申辦實驗學校，實驗教育內涵保障人民學習與學生受教權利，增進教育多元發展，提供家長教育選擇權，發展學生適性學習機會，打造更優質的學習環境，開創獨特的辦學風格。目的是藉由實驗與創新教育，培養德、智、體、群、美，五育兼備的優質國民。

## 二、我國「學校型態實驗教育」的法源依據

103 年 11 月立法院正式通過實驗教育三法，開啟台灣實驗教育新的里程碑，確立實驗教育推動的法律依據。

實驗教育三法包括了《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》（以下簡稱「非學校型態」）、《學校型態實驗教育實施條例》（以下簡稱「學校型態」）以及《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》（以下

簡稱「公辦民營」)，落實教育基本法鼓勵政府及民間，因應地方需求，辦理實驗教育。在尚未立法前，屬於「另類學校」體制外的學習，遭遇不合法的質疑，立法通過後，不論是公辦公營或公辦民營或私立學校辦理實驗教育，只要經法定程序審核通過後，皆屬於合法性辦理，例如採「公辦公營」方式，2011年雲林縣政府將實施華德福實驗教育的潮厝國小，更名為「雲林縣潮厝華德福教育實驗國民小學」。

「學校型態實驗教育」，往年來皆以私立學校為主，自《學校型態實驗教育實施條例》第20條規定：「主管機關為教育創新，得指定所屬公立高級中等以下學校，以學校為範圍，辦理「學校型態實驗教育。」始賦予公立學校辦理實驗教育之權利。

### 三、實驗教育的教育理念

特許學校與政府之間是一種契約的關係（通常三至五年），學校必須在契約規定期間保證達成雙方認可的經營目標。這種目標通常是以改進學校教學現狀為主，因此，多數屬於教育革新的實驗學校。也因為是教育實驗性質，所以特許學校通常可以免除例行性教育行政法規的限制，如各學科授課時數、教學進度、教師工作準則、薪資規定以及例行性的報表等。（吳青山、林天佑，2009）

在公立學校要破壞成功，必須有人出來組成一個特種部隊，法令上要容許像美國特許學校那樣的存在。台灣要在教育上創新，得先讓這種特種部隊學校有立足之地，然後讓想玩這個新遊戲的人留下來試試看，想去別的地方實驗的人就去別的地方。但你必須有一個特種部隊來發展新的教育體系結構，然後找到願意實踐這套新系統的學校來測試，至少持續實驗兩～三年。當這套系統被充分理解後，就可以開始鼓吹大家升級更新，捨棄舊模式。（賓靜蓀、李岳霞，2013）

實驗教育提供家長不同的教育想像與選擇，甚至可以脫離課綱，讓孩子多元學習，然而，更值得思考的是，要如何在體制內外都保有孩子的受教權與公平性。（張益勤 2014）

教育行政機關應讓家長及學生對實驗教育之優勢與困境有完整瞭解，才會有助家長教育選擇權運用。公立學校面對實驗教育之衝擊，應整合多元資源，妥善規劃課程，透過多元學習，讓學童從實際的體驗、操作學習中，培養孩子有信心面對未來之能力，才能減緩學生來源流失。身為教育領導者，更應注意要如何在體制內外都保有孩子的受教權與公平性，讓每位孩童都能適性發展，發揮個人的優勢潛能，以成就每位孩子的大未來。（林俊成，2015）

實驗教育三法的制定，是為了鼓勵教育創新與實驗、保障學生學習權及家長教育選擇權，並落實教育基本法第 13 條規定：政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提昇教育品質，促進教育發展。……為了教育的進步和多元，必須推動實驗教育，要順利推動實驗教育，則必須建立研究教師制度。期盼未來能逐年提高實驗教育比例，達成公立、私立、實驗三軌並行。（郭添財，2015）

實驗教育的目的在於根據「特定教育理念」，以學校為範圍，進行教育理念的實踐。因此…強調，實驗學校主要「實驗」的部分，應強調「教育理念」，所以必須在組織、人事、經費、課程與社區關係上，進行相因應的實驗與彈性鬆綁。…實驗學校是在「實驗」原本一般學校形態並未存在或實踐的教育理念，並增加學校教育的價值。（鄭勝耀，2015）

綜上所述，研究者認為校長推動實驗教育的教育理念，是為保障孩子的學習權與受教權及家長的教育選擇權，在組織、經費、師資、課程及相關資源作相對應的實驗與鬆綁下，所進行的教育革新。

#### 四、我國「學校型態實驗教育」的源起與歷程

實驗教育是對傳統主流教育之反動，目的在於落實家長的教育選擇權，實踐教育的想像性及可能性。以學校型態出現之實驗教育，在台灣或稱為另類學校、理念學校或體制外學校。（陳添丁，2016）

我國推動實驗教育，早在民國 39 年 6 月 9 日教育部發布《教育部指定中等學校及小學進行教育實驗辦法》，屬於體制內教育實驗；隨著自由化和民主化的思潮，體制外教育實驗開始倡導，民國 79 年 3 月人本教育基金會正式創辦「森林小學」，隨著另類教育、公辦民營和非學校型態教育的呼聲愈來愈高，國民教育法進行增修，讓公辦民營和非學校型態教育取得法源依據，在民國 88 年修正公布國民教育法第 4 條增加第 3 項：「前項國民小學及國民中學，得委由私人辦理，其辦法，由直轄市或縣（市）政府定之」，以及第 4 項：「為保障學生學習權及家長教育選擇權，國民教育階段得辦理非學校型態實驗教育，其實驗內容、期程、範圍、申請條件與程序及其他相關事項之準則，由教育部會商直轄市、縣（市）政府後定之。」總統於該年 2 月 3 日公布實行。

此外，在公私立各級學校以單向或小型的課程實驗或班級實驗為主的實驗教育，例如：早期台北市田園課程實驗、台北縣開放教育實驗課程，抑是「學校型態實驗教育」的一個重要類型。（李柏佳，2015）

我國雖早有實驗教育之實，但真正落實者僅在於體制外的另類學校，如森林小學等。至 2014 年實驗教育三法立法完成，實施公辦公營「學校型態實驗



教育」類型，擁有正式法源依據，將為我國教育史書寫另一片天地，除了減少裁校危險因子外，更重要的是藉由實驗教育培養「自發、互動、共好」，具備批判思考與問題解決能力，並能積極社會行動的卓越國民。

## 五、校長領導作為

校長領導作為，是指在教育情境中，校長運用不同的職責與角色，將教育理念付諸於領導行動中，對學校成員產生影響力，並在學校經營的過程中，選擇適宜的管理與處遇模式，以達成教育與學校目標的行為模式。以下介紹帶領學校進行實驗教育時，適用的「變革領導」與「轉型領導」：

### （一）變革領導（School Change Leadership）

校長是一個學校的靈魂人物，領導者能否因應變革影響整個學校的發展甚鉅，當組織發展面臨挑戰時，例如少子女化造成併科、減科、併校或廢校的衝擊時，變革是必然的、成功因應變革是必須的（邱怡和，1998）。

學校組織變革是一種除了外在形式的改變，更重要的是內在心態的調整的複雜工程，對於組織成員的影響也非僅止於管理階層，而是全體成員都必須投入變革，才能達到組織變革的效果（黃新發，2000）。

#### 1. 變革領導的意涵

變革領導是指一種帶領人類社群塑造未來的能力，持續進行有意義的變革，是一種掌握創造性張力（creative tension）的能力，這張力的能量源自於人們清楚地提出一個願景且盡全力說明真象。變革領導者視變革為機會，他們會主動尋求變革，懂得如何找到適合組織內外都會發揮效能的變革方案。（彼得·杜拉克，2005）

#### 2. 變革領導的具體作為

##### （1）建立成功變革領導法則

Kotter（2002）認為，創造成功的變革過程有八項：建立危機意識、成立變革領導團隊、提出願景、溝通願景、授權員工參與、創造近程戰果、鞏固戰果再接再厲；h. 讓新做法深植企業文化等。

##### （2）領導者要言行一致

變革領導者除了要清楚闡述變革的原因，設計可信任的目標與價值，實施言行一致。

##### （3）成立變革領導團隊

變革初期階段最重要是建立一個強而有力的領導團隊，團體成員能培養信賴感，並形成共同的目標，以互相支援、團隊合作

的方式共事。

(4) 建立願景確定方向

變革過程中首先要建立願景，透過願景可釐清變革的方向，解決成員堅持己見、弄不清楚狀況或懷疑變革的必要性；其次，願景能激發組織成員朝正確方向採取適當行動；第三，願景能迅速有效幫助成員協調彼此的行動。

(5) 讓變革與組織成員產生關聯

變革不能孤立無援，它要發動員工發願投入（commitment），讓員工把自己和變革方案產生關聯。首先，讓員工得看得出變革方案是以組織關鍵需求為焦點，其次，他們了解自己在變革方案中所扮演的角色，如何貢獻一己之力，如何從中獲益。

(6) 整合成員，激勵士氣

變革領導主要功能是激勵成員的士氣，讓成員參與達成願景的相關決策，溝通達成願景的方案，讓變革與組織成員產生連結，激勵方式可透過提供訓練和指導、回饋和豎立角色的楷模，支持成員實現願景的努力，幫助他們專業成長提升其自尊，肯定成員的付出，讓其產生成就感，並對自己的組織有隸屬感，工作本身會變成真正發自內心的動力。

(7) 深耕組織的變革文化

成功變革領導者會讓改革深植人心，組織文化是一套行為規範及共同價值，經過一段足夠的時間，透過持續性的成功行動醞釀出新的文化。推動實驗教育是學校重要的變革，校長必須帶領組織與教師，朝共同願景前進，讓組織成員將此變革是為自己的事，齊心努力。若要達成此目標，則有賴校長的變革領導。

(二) 轉型領導（Transformational Leadership）

領導者的領導行為就是在引發被領導者的動機，使其更能達到目標（Burns, 1978）。藉由對其引起強烈的情感和認同感來影響被領導者，或以良師益友的方式，改變被領導者（Yukl, 1989）。

1. 轉型領導的意涵

由 Burns 所提出，領導者在領導情境中，發揮其魅力，以前瞻性眼光發展組織成員共同的願景，並透過激勵與引導的方式，使成員能夠自動自發的表現，促使願景的實現，完成組織目標。

2. 轉型領導的四個層面（林金福，2003）

(1) 魅力（Charisma）

領導者有令追隨者心悅誠服的特質，其透過自信、理念、態度及情緒上的魅力，讓追隨者認同其特質，以激發部屬的服務意願。

#### (2) 激發鼓舞 (inspirational)

領導者藉由有效的手段，不斷激勵部屬的優質行為，凝聚團體價值觀與共識，發揮領導影響力，持續提升部屬對於成功的追求。

#### (3) 個別關懷 (Individualized consideration)

領導者能夠尊重每位部屬之獨特性，依據其個人學習進展與需求，不斷的協助個人成長、發揮部屬潛能、展現高度關懷與人際連結。

#### (4) 啟發才智 (intellectual stimulation)

領導者要求成員以問題假設、重新建構方式看待問題，鼓勵成員創新，啟發成員展現個人專長，且不公開批評成員的錯誤。轉型領導注重激勵鼓舞士氣，透過組織的士氣提振，達到組織轉型成功。

綜上所述，研究者認為校長領導作為有其重要性，並關係著教育成敗之良窳，在不同時代與情境，有其不同領導方式，但強調領導行為個人特質，並以人本出發，建立共同願景，檢視執行過程，逐步創造組織目標實現。

## 參、個案分析

### 一、臺南市「學校型態實驗教育」現況

臺南市政府教育局（以下簡稱「教育局」）為發展本市特有之教育風格與提供學校創新教育發想的機會，緊鑼密鼓催生臺南市境內的公辦公營實驗教育學校。故 104 年起，教育局啟動「學校型態實驗教育」學校專案，先行辦理市內各級學校校長實驗教育三法研習，積極倡導實驗教育未來趨勢和本市未來的設想，並依據條例第 21 條逐步針對籌設規劃、工作小組、實驗教育審議會、計畫審議、課程方向、辦理學校和其他配套措施，研擬因應措施，擬定「臺南市政府指定市立學校辦理學校型態實驗教育辦法」及「臺南市學校財團法人及其他非營利之私人辦理學校型態實驗教育申請許可辦法」，業於 105 年 1 月通過實施，自此將有更多彈性和空間在學校中導入實驗教育，回應社會多元需求，促進教育多元發展，並落實教育改革。

在此期間，教育局陸續辦理多場理念說明會及社區公聽會，邀集具有特色發展課程之學校及里民共同研商及勸進，辦理之實驗教育學校之教育理念與課

程設計特點初步鎖定環境教育生態探索教育、國際教育暨雙語實驗教育、華德福實驗教育、科學暨雙語實驗教育、藝術美學國際教育、行動學習未來實驗教育等樣態模式，並對於實驗學校校長遴選、師資調整、臨時專業人力調整、學生轉安置、學區招生及合作學習節數補助等前置議題通盤討論，已有初步共識。105 年教育局核定 3 所公辦公營實驗學校分別是以生態藝術文化的虎山國小、海洋生態文化的七股光復國小、生態的新化口碑國小。經與社區溝通及校內教師取得趨勢理念後，由學校擬定實驗教育計畫書載明教育理念及計畫特色、課程及教學規劃、行政運作、組織型態、學生入學、學習成就評量、學生事務及輔導之方式、預計招收學生人數…等事項，得跳脫國民教育法、高級中等教育法、特殊教育法及其相關法規之規定，送交「臺南市學校型態實驗教育審議委員會」審議通過後實施，首波實驗教育學校訂於 105 年 8 月 1 日起正式掛牌實施。

臺南市辦理指定公立學校改制實驗教育，並非全然以挽救偏鄉小校為目的，期望在實驗特色課程的轉化與教學活動的活化之下，帶起臺南市各區學校教育永續創新發展。

## 二、校長背景分析

### （一）經歷及專長

個案校長（以下簡稱 A 校長）擔任教師期間，對自然科學、本土教育、綠色學校都非常有興趣，每年指導學生參加科展，屢獲佳績；綠色環保落實於學校，年年獲得樹屋，績效卓著；本土文學及台灣歷史是他的興趣專長，對本土教育相當熱衷，近年來著重在西拉雅文化的復興運動。來到個案學校已邁入第二年，他積極發揮己身所長推展於個案學校實驗教育發展，結合在地生態優勢環境及平埔族語復育，冀希打造個案學校為台南市後花園的旅學中心和生態探索實驗學校。

我之前攬滴山上國小做學務主任，也做過本土指導員 2 年。從台南高工畢業、彰師大工教、南大碩班到高師大教育系博班進修，一直在進修是我的興趣。我在山上國小服務的時候，對科展非常有興趣，經常帶領學生參加科展競賽，最好一次得到全國科展第一名，讓我感覺教學活動必須要活潑、生動、有趣，要給學生有興趣。我覺得學校需要規劃社團活動，戶外學習課程，所以我之前和山上文資會及社區共同開發台南歷史水道學習課程，那是使用合作學習模式，給學生有機會去體驗。另外，我本身對本土ㄟ東西很愛，幫忙做市本教材及母語傳統藝術課程，讓他成為正式課程，尤其

對恢復西拉雅文化是我現在打拚的重點。還有，對生態和環境也是我尬意入代誌，我還拿到全臺南市第一間綠色樹屋，特別去研究蟻獅，這個東西是非常特別，我也希望把之前學的東西帶過來這間學校。

「打造一所以愛與關懷為基底的人文環境，落實學生為學習主體的學校」，是A校長的教育使命。能夠善用現有的自然、人文和西拉雅元素，設法激勵教師以翻轉教室的理念，讓孩子對學習充滿興趣，讓社區對學校充滿信心，扭轉弱勢現狀，成為學習快樂、充滿信心的幸福學園，期盼「大目降新口碑、小飛番夢起飛」。

## （二）實驗教育理念

校長的教育理念認為是以學生探索知識與人文關懷的全人教育，課程解構以後再統整，打破節數的限制，由學生自己去探索以學到完整的知識，來進行分組的主題學習。藉以解決偏鄉的教育問題，超越城鄉差距，產生翻轉的可能。

我擔任校長以來針對學校的狀況甚為憂心，每次到社區拜訪家長；總會聽到家長對於學校學生數逐漸減少，擔心學校早晚會有廢校的危機。蘇縣長已進行第一波裁併校，第二波就要裁到A國小，「魔術數字」學生人數60人以下，學校極力奔走，也損失了一位校長，地方對於裁併校相當憂慮，身為校長，我是隨著趨勢讓學校自然消失呢？或者是盡自己的力量來改變狀況。因此，針對學校的SWOT分析，嘗試以申請學校實驗教育來改變這樣的危機。在學校實驗教育的規劃上，藉由學校組織的變革、社區資源例如中興林場的自然生態教學、虎頭埤泛舟教學、以及西拉雅語文化傳續與保留來進行課程規劃、以知識軸與自主軸方式進行學生學習。實驗教育有兩個要點，一個是學生探索知識，一個是學生人文關懷，以全人教育為核心，將課程解構以後再統整，例如體育打破節數的限制，教育普遍被詬病的就是太重視科與科、節與節的界線，造成零碎學習。實施實驗教育，就可以以打破節數的限制，以整個上午或下午，甚至全天都在進行自然教學，可以學到完整的山林生態，知識由學生自己去探索，可進行分組的主題學習。若學生學會自己去學習及尋找解答，偏鄉問題就不存在了。大眾會質疑教育是不是社會階層複製，現在教育不再是M型，而是打勾型，前面兩個，後面二十個，學生普遍學習低落。學生思考。實驗教育提供一扇窗，找到學習的關鍵出口，值得我們去推動實驗，一旦學生學會知識自己探索的學習習慣，就有可能超越城鄉差距，進而學生能產生翻轉其社會階層。

### （三）辦學理念

A 校長的辦學理念是「做中學」、「主動探索」、「適性揚才」培育健康、樂學、創新、永續的學生。

我認為學生在學習中，擁有工款的就學機會，要得到公平與適性的對待。給每個人有知識，選擇合適發揮的地方。所以，我認為多元探索學習有更多希望。另一方面，偏鄉小校學生之受教權咖沒人重視，如果可以創造最適宜的學習環境，對孩子盡量去愛和關懷，陪伴孩子長大。所以，我入辦學理念就如同我所寫的實驗教育計畫去規劃：

1. 良好教育的關鍵，在創造充分的條件讓學習者去「經驗」。經驗本身就是學習主體與被認識的客體間互動的過程，因此教育方法是使學習者從活動中學習。
2. 教育的功用，是培養出學習者自習能力。教師的定位就是以愛、關懷和耐心，去引導、陪伴孩子培養這種能力。
3. 每個孩子都有屬於自己的一片天，要體認每個孩子成長的關鍵期不同，發掘孩子的長處，給予合理的期待，創造孩子成功的學習經驗，就可以培養他的自信，讓他走出自己的路，透過教育讓每個孩子都能適性發展、人盡其才。因此，在「知識實用化、社團多元化、生態多樣化、品格生活化」的目標下，參酌美國的磁石學校（magnet school）、特許學校（charter school）；英國專門學校（specialist school）燈塔學校（beacon schools）之優點，透過課程解構、教法創新，以構建「健康、樂學、創新、永續」的優質教育願景。

### （四）領導作為

校長的領導作為對於學校與社區具有影響力，在推動實驗教育之初，校長辦理社區座談會及臨時校務會議，說明學校面臨廢校危機，有變革轉型之必要，並嘗試凝聚共識，倡導辦理實驗教育之理念，透過平日與同仁間的關懷對話，了解教師心態與去留動向，並實驗教育的教師招聘或調動機制、主任及校長甄選模式，向教育局提供建言，對於推動實驗教育有所助益。

在向教育局申請辦理實驗教育前，有對社區民眾舉行座談會，校內也舉行臨時會議進行說明，在社區民眾對於保留學校表達強烈意願，地方對於裁併校相當憂慮，一聽說實驗教育，社區舉雙手雙腳贊成，到目前為止還沒有人反對，請校長趕快做，讓孩子就近有學校可以就讀，也能繼續保存自

己入西拉雅文化。

我在臨時校務會議上，對於同仁有說明因為學校面臨廢校危機，教育局端傳達可轉型實驗教育的消息，說明這是可以保障學校四年的做法，同時也是在學校轉型辦理創新自主教育的機會，透過主題統整式的課程模式，提升學習，也能增加同仁的教學專業。

平日，我也透過日常對話，和教師聊天了解個別想法，大多數同仁對於要辦理實驗教育，比較像是被動、被迫接受的情況，教師大多是不願意參與辦理實驗教育，有表達在五月份要提調動或是且戰且走，我樂觀其成，尊重老師的意願，並向教育局反應能否讓辦理實驗教育的學校教師，比超額還優先調動的機制，再招考對於實驗教育有熱誠的教師，甚至在主任及校長招考上，實驗教育都能有另外的體制模式，對於推動實驗教育也算是種協助。

### 三、內外部環境分析

A 校擁有獨特的平埔族文化與豐富的生態地理環境，因人口外移與少子化等因素，導致有併廢校之危機產生。

本校位於新化區知義里以前是西拉雅平埔族聚落。日治時期 1920 年創立，學區含大坑里、礁坑里、知義里。是一所小型而優質的生態學園。校內綠樹成蔭、生意盎然，環境清幽，適合孩子自由奔跑、快樂學習的場所。社區擁有虎頭埤、新化林場、中興林場……等自然資源，可推動生態教學。社區另一項特色，是蘊藏有豐富的西拉雅文史，可發展成為全市、全國，甚至是全世界南島語系語言、文化的復興基地。因工業化與都市化的緣故，許多居民外移，造成人口銳減，學童就學數亦受到極大影響，一度有廢校的危機。然而社區及家長對學校非常關心與支持，對未來發展亦寄予厚望。（取自個案實驗教育計畫書）

學校周圍多元豐富的生態（如中興林場、虎頭埤水庫、大坑休閒農場、新化牧場、綠谷西拉雅等）與人文環境（口埤部落、礁坑社區、口碑教會、西拉雅文化）擁有成為實驗教育的利基，更成為各式課程規畫的實際教材提供探索知識的學習園地。

教學的地方從圍牆解構思考，與鄰近中興林場場長談過，準備好讓學生可

以去；虎頭埤占地二十七公頃，可進行划船教學，推展特色遊學，預計購買五台獨木舟，海邊學校有風浪和潮汐的影響，虎頭埤沒有此類問題，也可以設計滑水道、水域教學、水質監測、流域自然環境等調查；另有大坑休閒農場十公頃，為白堊土地形，可進行地球科學教學，距離學校十四公里，可搭公車到達，新生入學，學校送公車卡一張，內存 60 元就可以，公車八公里以內可免費搭乘，教師能靈活安排下五或一整天的戶外教育活動，還有新化牧場、綠谷西拉雅等很多可供教學使用，非常方便的資源不用多浪費。另外我這邊還有部落文化介紹、西拉雅文化，就像公廨、教會等等，都是幫幫忙學校的人入資源。

#### 四、實驗課程分析

##### （一）課程特色

實驗教育課程規劃希望能達成全人教育的目標，重點在於學生能夠自我探索知識，也能對社區加以人文關懷。

實驗教育旨在跳脫體制內課程之框架，提供學生多元探索學習、多元展能之機會。課程與教學，透過不斷創新，成為學校的特色，並達到提昇成就的目標。一方面透過教學方式的改變，以「翻轉教育」的理念，教師透過教學內容的安排與適性教學的實施，增進學生學習興趣，提升學習效能，使學生獲致十二年國教規劃之能力素養。一方面結合在地的生態環境、人文景觀發展多樣化的特色課程，以及社團活動，創造多元的學習機會，啟發學生的多元智能，讓每個孩子都能在快樂、積極的學習環境中，培養帶得走的能力。因此，校長認為實驗教育可達到之特色如下：1. 以社區豐富自然資源，開發以生態為主軸的特色課程，讓學生多元探索學習。2. 融入地方產業，發展食農教育與戶外教育、遊學路線，深化「生活體驗」學習活動。3. 重視基本能力及素養，以翻轉教室的理念，提升學生學習成效。4. 發揚地方特色，發展西拉雅語言、文化。5. 結合國際志工，扎根社區服務學習，並加強外語能力、發展國際教育。6. 積極照顧原學區弱勢學童學習，持續辦理課後輔導及照顧計畫。（取自個案實驗教育計畫書）

##### （二）課程規劃

該校實驗教育課程規劃採「主題式」統整，將課程分為基本學習領域的「知識軸」和課程解構的「自主軸」。因知識軸可以採用教科書，但內容要調整，



是採「課程調適觀」；而「自主軸」課程是由教師設計，是採「課程締造觀」，藉由服務學習與國際教育結合，落實英語學習，並且行銷西拉雅文化，學習三語能力於生活之中。此外，推廣與自然親近的戶外教育，從實務性體驗的課程為出發，發展遊學課程和食農教育，體現於一般生活中，汲取最基本實用的技能和知識。

實驗教育以主題式教學為主，上個上午和下午，甚至全天都在做自然教學，可以學到完整的山林生態，知識給學生自己去探索，可進行分組的主題學習。若學生學會自己去學習及尋找解答，偏鄉問題就不存在了。一旦學生學會知識自己探索的學習習慣，就有可能超越城鄉差距，甚至學生就能產生翻轉社會階層。本來實驗教育重點就是提供學生適當的環境，牽著引導，讓學生可以探索體驗。

課程是重點，分成兩類，一是知識軸（就是主科），國、數、英、資訊，學習如何去找知識是重點？原則上，課程不變，可以用教科書，內容要做調整，要結合學生生活，教法要改，要採分組合作教學。屬於知識軸的國、數、英、資排早上，二是「自主軸」，空出來的節數拿來做校本課程，做在地遊學案，本校規劃12個景點，教師自己認養。學校行事曆有排，透過活動展現績效，讓教師確實去想。學生在活動中學到什麼？班級的活動多餘的時間，不可多上國、英、數科目。下午上多元能力學習課程，例如學校環境山明水秀我們可以做有機蔬菜的「食農教育」。另外西拉雅文化課程，學校已經推動羅馬拼音兩年了，一、二年級學生會看羅馬字，亦是西拉雅官定書寫課程，學生學習不受干擾。

服務學習跟國際教育一起做，因為學校旁邊的教會每年都有國際志工，學校規劃一位國際志工由三位學生招待，彼此互動介紹，過程中想盡辦法用英文溝通。鼓勵學生多走出學校關懷社區，實驗教育會比現在好很多。老師最關心的課程會變成怎樣，目前是初估。20節學校特色，會用在英語教學，如果還有多餘節數就放在自主軸。

自主軸課程多元設計，以自身條件為基礎，搭配重點政策或教學或特色，由學生和老師們一起來找到自己喜歡的課程，簡述如下：

#### 1. 山林生態課程：

A 校學區內自然資源豐富，有虎頭埤、中興林場、新化苗圃、大坑休閒農場、新化畜產試驗所、台南區農業改良場、新化林場…等處，可作為教學場域。這些地點，四季皆有獨特生態景觀，透過教師開發

四季不同主題學習課程，帶領學生走進大自然，進行生活環境內的豐富之動、植物生態教學。從基本認識到專題研究，漸次探索體驗，發展以觀察、探索、體驗為學習方式的科學教育。另外，結合口埤、大坑、礁坑社區有機農業的推動，可開發食農教育，發展觀光產業。同時讓學生扎根在地意識，培養生態、產業導覽知能，以及溝通及發表的能力。

#### 2. 多元社團課程：

A 校地處文化不利的偏鄉，為讓弱勢孩子也能擁有寬廣的學習機會，以積極的作為提供直笛、陶笛、烏克麗麗、太鼓、高爾夫球、韻律舞蹈等多元社團學習課程，讓學生有豐富的學習經驗而適性發展，以克服出身背景經濟、文化不利因素。校長指出學校擁有多元社團，能讓孩子更加快樂學習。

#### 3. 西拉雅文化課程：

A 校為西拉雅原住民傳統部落學校，學生有近半數是大目降社、新港社後裔，社區擁有豐富人文景觀資源。近期「西拉雅經濟文化園區」即將成立，深化西拉雅語言與文化的傳承與學習是重要的教學目標。本實驗計畫將西拉雅語言，結合藝術與人文領域，使之成為正式課程，配合傳統節氣活動，讓學生接觸社區的西拉雅人文景點，多元學習，扎根語言復育與文化涵養。西拉雅語言與文化學習，將是重要教學目標。

#### 4. 三語課程：

配合社區導覽及生態課程，將從認識在地出發，培養熱愛鄉土、認同社區的情懷，因此將著重台語、西拉雅語的學習與交流互用。另外，鑑於國際化為現今與未來的潮流，英語能力成為學生重要的關鍵素養。計畫將英語課程向下延伸至一年級，著重聽、說能力。中、高年級逐漸加強聽、說、讀、寫，並使之能活用，進行導覽與對話。

#### 5. 服務學習與國際教育：

在地意識的養成，應與在地關懷、社區公民實踐行動結合。實驗計畫將結合口埤教會之國際志工，將社會領域課程結合英語學習、社區服務（獨居老人關懷、社區環境整理…）體驗，兼顧社區關懷與國際教育。預計 6 年中，學生應達 60 小時社區服務之志工時數。同時與至少 5 國的國際志工交流，了解各國文化，並介紹社區特色，提供導覽，增進國際視野。

#### 6. 食農教育：

台灣以農立國，農業是百工發展之根本。近幾年來，因世界糧食短缺、環境與食品安全等問題，由學校引領學生來認識食物、環境、農業的「食農教育」，日漸受到重視。透過指導，讓學生體驗栽植農作。在學習過程，重新建立人與食物、人與土地的關係，具有了解自己吃的食物、培養選擇食材的能力，並且對農業生產者有更完整、豐富的認識。食農教育已行之多年，深獲學生喜愛。A校學生家長職業、學區內主要經濟活動，有很高的比例是農業，因此推展「食農教育」，亦具扎根鄉土的意義。

#### 7. 戶外教育課程：

大自然，是孩子最佳的學習場域。利用社區資源，進行學習活動，透過觀察、接觸、探索、體驗，創造直接經驗，是最佳建構知識的途徑。在整合學科的跨領域思考模式下，教師設計主題課程，讓學生在好奇的動機下，自主、合作學習，獲得最好的學習成效。A校在校本課程上，已設定有中興林場、虎頭埤、月光舞台與望高樓、林家花園、橄欖山、礁坑康家古厝、綠谷西拉雅、大坑休閒農場、西拉雅文化會館、太祖媽祠、口埤教會、5號樹屋等12個遊學景點，可進行外學習，透過多元活動的規劃，營造以孩子為中心、探索體驗為核心的學習，讓孩子與大自然重修舊好，在活動中了解自身與環境的關係，也培養關鍵能力。

#### (三) 評量方式

學生評量全面採多元評量方式，以形成性評量為主，即時教學即時觀察評量，即時確保學生的學習效果。

至於評量方式，在知識軸方面是一學期期末考一次紙筆測驗，占15%，其他85%是用形成性評量，教師想得出來，家長沒意見就可。

## 五、教師教學專業發展

教師專業為實驗教育成敗之推手，必須引進資源提供教師成長以符合教學現場需求。

參與實驗教育的教師，將落實「以學生為中心」的教育理念，以有效學習為核心，「翻轉教育」為方式，進行教師專業發展。全體教師均參與本市教師專業發展與評鑑，參加專業成長相關活動。並尋求教專評發展中心針

對各項課程提供師資培訓與課程與教學諮詢。另將外聘其他教育專家學者組成教師專業發展諮詢輔導團，針對本計畫之教師提供專業諮詢與專業問題協助。

## 六、社區分析

社區多以務農、園藝、宗教文化或觀光業為發展，在地意識濃厚，對這片土地有深深期許，具有高度的凝聚力，多所期待學校能永續發展，成為學校發展上精神的支柱。這片西拉雅平埔族文化區，西拉雅文化復興與族群正名運動正如火如荼展開，目前也是臺南市政府重要政策，A 校長意藉由西拉雅與的復育亮點舉措與作為實驗教育得以延續與保存。

學區內擁有全市最佳的自然環境，以及豐富的西拉雅語言文化，可作為教學資源，因此「生態」、「西拉雅語言文化」課程，是重要核心，所以我們現在教的就是西拉雅平埔族語，學生學的很有趣，反正又不用考試。現在的社區對這塊很熱心，由其是西拉雅文化協會，現在又要幫我們重建西拉雅校園入口文化意象，非常的棒，社區幫你做到好。

## 七、經費與設備資源

實驗教育所招生之對象為來自四面八方認同理念的家長與學童，教學設備及寄宿設施為基礎建設。期初經費來自教育部專款，日後將由教育局編列部分專款協助，惟耗費經費龐大，A 校長需建立起長期社會關係，募集各界捐款協助學校日後的教育推動。

以現有設備（施）改善為主，惟因課程與活動需要，提請教育局優先考慮辦理建置學生寄宿設施，並分期挹注教學設備（施）改善。一開始才兩百萬，根本不夠，日後我自己也都要四處到處拜託，不然可能就乾掉了。

## 八、困境分析

### （一）學校組織及共識

學校推動實驗教育，是非常重大的變革，需要在校長的領導下，建立完整的組織，並建立共識。

一般人會認為好好的普通教育推就好了，有教育愛心，為什麼要做實驗教育，跟流行而已嘛！大多數老師不喜歡這個改變，問我說，為什麼進行實驗教育的是我們學校？當老師們害怕改變時，我告訴他們：「學校要進行實驗教育已經是事實，但是，你們可以自己決定留下來一起打拼，或選擇調到更好的學校，我尊重大家的選擇。」

由於學校人事未定，在推動「學校型態實驗教育」準備期，尚談不上學校組織的建成立，以及共識的凝聚。

### （二）家長及社區

學校要推動實驗教育，家長和社區的態度，將影響此重大變革的成功與否，所幸 A 校的社區與家長，非常支持。

之前蘇縣長進行第一波裁併校，第二波就要裁到口碑國小，魔術數字學生人數 60 人以下，各學校極力奔走，在前一任也損失了一位校長，地方對於裁併校相當憂慮，一聽說實驗教育，社區舉雙手雙腳贊成，到目前為止還沒有人反對，請校長趕快做。

學區內擁有全市最佳的自然環境，以及豐富的西拉雅語言文化，可作為教學資源，透過親近自然、觀察探索生態環境，涵養主動求知、積極學習的精神和態度，是家長與社區期待學校善用的資源。希望透過實驗教育多元學習課程，培養孩子關鍵能力。

### （三）校內教師

校長認為人事未定，教師對推動實驗教育的心理準備尚不足，是目前在推動的過程所遇到的棘手問題。

實施實驗教育最大遇到的問題有兩個，一個是師資、一是資源。校內教師最大的問題是害怕改變，有些人說：「全台南市有 209 間學校，為什麼就我們學校辦？」為什麼不讓老師有選擇的權利。目前台南市的規定是原二分之一的教師留下來，另外二分之一則以超額處理。現在課程初步已擬定，要走的教師不想談，但進來的教師未定，留下來的教師意願不高；如何來建立教師對於實驗教育推動的共識並讓實驗教育能順利進行推動，這是在推動實驗教育過程中，遇到亟待解決的問題。至於資源…

## 肆、問題分析

經由半結構式訪談進行資料蒐集，後續再進行資料整理、討論與分析，以瞭解研究對象推動實驗教育發展歷程中的想法及做法，以及在推動過程所面臨的困境或問題。研究者將受訪者所面臨的問題分為六個向度，歸類如下：

### 一、理念共識

- (一) 實驗教育願景尚未能獲得校內教師完全支持，大多數教師持守舊觀望態度。
- (二) 教師對於實驗教育推動目的及未來成效仍然存在有質疑，欠缺認同及投入熱忱。
- (三) 面對教師仍有調動可能，導致行政團隊組織規劃及聘任尚未能完成規劃。

### 二、師資及專業知能

- (一) 尚未建立實驗教育制度下，教師的退場及聘任機制。
- (二) 尚未規劃提升實驗教育的師資教學專業之培訓課程。
- (三) 教師授課節數仍部分受限九年一貫課程，尚未能完全解套。

### 三、課程規劃

- (一) 規劃實驗教育課程分為知識及自主軸兩部分，自主軸為八大領域及七十二項指標，尚未確保學生可習得的基本學力及能力。
- (二) 課程設計尚未有全方位之規劃，尚未完備相關配套。
- (三) 目前課程設計是由上而下的規劃，欠缺教師投入，未來執行尚待調整。

### 四、外部資源

- (一) 該校擁有多元生態、歷史、人文等外部資源，但尚未進行資源及人力統整。
- (二) 緊鄰教會設有非學校型態之華德福自學團體，但未能利用此資源進行實驗教育雙向交流。

### 五、環境設備

- (一) 實驗教育並無學區限制，外縣市學生住宿問題仍待解決。
- (二) 該校是百人以下的小學，配合當前市府政策為免費就學，為全面打造優質實驗教育學校環境設施，除了市府二百萬的經費補助外，日後仍然需要進行持續性募款。

## 六、成效檢核

- (一) 尚未規劃實驗教育的教職員工完善且有效的獎勵措施或制度。
- (二) 尚未建立實驗教育檢核機制，以進行階段性實施成效的檢討及修正。

## 伍、問題解決策略

A校校長身為實驗教育推動之領導人，在引導學校邁向公辦公營實驗教育的過程中，產生如上述之各面向問題，本研究綜合訪談校長之結果，整理出問題之解決策略如下：

### 一、宣導理念，建立共識

要推動實驗教育，則校內教師、社區家長都必須與校長同心，支持校長的決定，認同學校辦學的方向；以校長為首，教師、家長齊心，那麼，實驗教育才可能成功。因此，透過對話與溝通，建立共識為第一要務。以下為具體可行做法：

- (一) 校長研讀各種實驗教育相關理論，熟悉實驗教育精神與推動方式。
- (二) 辦理社區家長公聽會，聽取地方人士意見與看法，進行校內外交流。
- (三) 透過校內各種會議，對教職員工宣導實驗教育理念。

### 二、健全師資，提升專業

進行實驗教育的教師，須比一般學校教師更熱愛教育，且樂於自我成長，主動找機會提升專業知能，豐富教學能力。教師要跳脫傳統教學的框架，以自然為教室，以文化為課本，以歷史為導師，以藝術為畫筆。以下為具體做法：

- (一) 培養有理念的行政團隊，完成實驗教育組織規劃。
- (二) 訂定招聘教師辦法，引進具教育熱情之新進教師。
- (三) 發現校內師資專長，提供適才適所機會。
- (四) 成立教師專業社群，研討實驗教育推動方式。
- (五) 校長以身作則，主持教師讀書會，引領教師專業學習。
- (六) 與有經驗的學校合作，引進他校人力資源到校指導。

### 三、完善課程，系統規劃

實驗教育的課程必須做大幅度的改變，以實踐實驗教育精神，因此，規劃有系統的課程，為一大挑戰，需要學校師資協力合作，腦力激盪，設計適於學校本位的實驗教育課程。以下為本案例之推動方式：

- (一) 學生的學習分為知識軸（元九年一貫課程）、自主軸（多元的、在地的、創新的課程）兩大面向。
- (二) 將知識軸與自主軸的學習妥善安排時間，主要區分為上午、下午。說明如下表：

課程	課程內容	教學時段
知識軸	課程為部分九年一貫課程，包含語文（國語、臺語、西拉雅語）、數學、資訊等課程。	上午
自主軸 1	校本課程：在地遊學、節慶活動、班級活動	上下午均有
自主軸 2	特色課程：山林生態、食農教育、西拉雅文化課程、三語課程、服務學習、國際教育、多元社團活動	下午

- (三) 兼顧學生基本學力的培養與多元豐富的學習樣態。
- (四) 實施有效評量，擬訂補救教學計畫，確保學生學力。

#### 四、整合人力，統整資源

整合社區資源，善用校內外網絡，包含人力、物力、財力等，為實驗教育的成功提供加乘效果。豐富的生態資源、西拉雅文化資源、社區志工等，皆為本案例的優勢，以下為可行之具體做法：

- (一) 了解當地社區資源，進行產學合作。
- (二) 整合外部人力，分組協助學校實驗教育之推動。
- (三) 結合社教警政單位，設計主題教學，建立網絡學習。

#### 五、建構環境，充實設備

因應實驗教育，校園環境必須搭配課程重新規劃，並考量特殊教學需求，尋找經費，完成建置。除了校內學生學習外，將學校環境設計適於社區家長，甚或遊客使用的設施，以增其附加價值。以下為本案例建置中或未來努力的項目：

- (一) 申請經費規劃宿舍興建，提供遠道而來的學童住宿。
- (二) 規劃教學步道，在遊戲中學習。
- (三) 購買特色課程教學設備，如：獨木舟等。
- (四) 善用社區文化資源進行意象改造，豐富人文歷史。
- (五) 規劃特色遊學中心，提供多面向的學習。



## 六、成效檢核，永續發展

「成功的計畫、有效能的執行、確實的檢核」決定實驗教育的成敗。所以，建立有效的規準、逐項檢核、檢討得失，使實驗教育能永續發展至為重要。以下為具體做法：

- (一) 聘請專家學者設立評鑑規準，協助成效之檢核。
- (二) 提供師生獎勵措施，激發教與學正向能量。

## 陸、結論

### 一、宜持續加強宣導實驗教育理念，校內外建立高度共識，轉化為支持力量

- (一) 校長秉持領導理念，帶領學校轉型實驗教育。
- (二) 校內外雖已多次宣導理念，然其實驗精神尚未取得部分教師認同，故未來推動與學生轉學問題產生。
- (三) 實驗期程為四年，保障學校存續四年，建立有口皆碑校園尚待考驗。

### 二、公立學校師資需要有調整空間授權，免於教師流動率過高之隱憂

- (一) 教師雖可依其意願進行調動，並依臺南市調動規範，當年度教師調動以全校編之二分之一為限，造成部分教師於下學年可能申請調動。
- (二) 校內教師與主任聘用仍依臺南市政府教育局規範遴聘，但得加註為實驗教育學校師資，唯可能面臨無教師調用而改採聘用代理教師，而造成教師流動率過高隱憂。
- (三) 將與成功大學進行山林生態與國際教育之師資培育，尚未有具體合作方案。

### 三、實驗教育多元檢測評量，未來基本學力及銜接尚須全盤思慮

- (一) 以分組合作學習為方式，「以學生為學習中心」態度，然自建課程能力指標共分 8 大項，72 分項，未有檢核機制，學童是否具有基本學力，仍待商榷。
- (二) 透過多元體驗學習課程，引發學生學習興趣與自主學習，開發學生多元智慧與解決問題能力逐步實踐。

#### 四、校長應展現統整校內外資源及經費能力，朝向實驗教育學校永續發展

- (一) 申辦實驗教育可獲教育局補助，唯經費仍有預算上限，校內仍有自籌部分。
- (二) 整合學校內外資源，孕育實驗教育契機，協助學校發展特色

### 柒、建議

#### 一、就學校層面建議

- (一) 發揮合作領導：校長藉由合作領導，藉以激勵士氣，公開說明教育理念，並說明實驗教育的優點與困境，尋求共識，將阻力化為助力。
- (二) 師資專業發展：在現有政策下，師資員額無法變更，校長實施課程與教學領導，正式教師與代理教師，針對知識軸與自主軸二大學習主軸，組織教師專業發展社群，針對合作課程充實專業知能，提升教學品質，達到學習目標。
- (三) 課程教學創新：多元探索山林生態體驗學習，採「做中學」方式讓學生參與、互動與體驗，針對學校訂定的能力指標，教與學的歷程與成果，定期實施評鑑回饋，以及辦理「戶外教育」成果發表會並召開說明會。
- (四) 社區資源融入：除繕寫計畫爭取官方經費外，建議建立系統性的「公共關係網絡」，爭取民間公益團體挹注經費，解決經費窘困問題。

#### 二、就地方行政而言

- (一) 師資遴選解構：建議教育局學校師資，調動不受二分之一限制，由市政府針對市內教師或代理教師統一公開遴選。
- (二) 設置公益網絡：市府設置全國性與地方性教育公益團體名單，提供學校拓展與建置「公共關係網絡」，以爭取民間資源，解決經費不足困境。

#### 三、就研究層面建議

- (一) 就研究對象而言：本研究僅訪談實驗學校校長，日後可採焦點團體法，增加訪談實驗學校之校長、教師與學生 6-12 位為研究對象。
- (二) 就研究方式而言：受限於時間限制，採半結構式訪談。建議往後研究者可採結構式訪談以及問卷，獲得更多與深入的量化資料與質性表述。

## 參考文獻

- 李柏佳（2015）。學校型態實驗教育實施條例解析—國民教育階段為例。學校行政雙月刊，**101**，15-33。
- 林金福（2003）。高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 林俊成（2015）。實驗教育相關法規對當前教育之影響及公立學校經營策略，臺灣教育評論月刊，172-178。
- 邱怡和（1998）。情境領導理論適用性之研究—以高屏地區國民小學為例。國立屏東師院國教所碩士論文。未出版，屏東市。
- 彼得·杜拉克（2005）。杜拉克思想精粹—變革的哲學（上田惇生、齊思賢）。臺灣：商周。
- 吳清山、林天佑（2009）。美國特許學校的美麗與哀愁，<http://blog.xuite.net/kc6191/study/29320861>。
- 林騰蛟（2015）。實驗教育—灑下多元種籽，開創繽紛未來。新北市教育，**14**，4。
- 約翰·科特（2002）。領導人的變革法則（邱如美）。臺灣：天下文化。
- 許如菁（2014）。談實驗教育三法及其在公立學校實現之可能與挑戰。教師天地，**197**，34-40。
- 陳添丁（2016）。臺灣另類教育發展現況及展望。臺灣教育，**697**，46-48。
- 張益勤（2014）。「擇校時代」來臨：實驗教育法三讀通過，華德福，另類學習將進入公校體制，親子天下。
- 張碧如（2012）。臺灣南部對另類教育的需求初探。教育理論與實踐學刊，**28**，40-41。
- 郭添財（2015）。台灣教育的另類思考—實驗教育三法，國政分析。
- 馮朝霖（2015）。把跟紮深、把夢作大—臺灣實驗教育發展願景。新北市教育，**14**，13-18。
- 黃新發（2000）。柯林斯五級領導理論應用在高中職校長之研究。國立暨南大學教育政策與行政學系博士論文，未出版，台南市。
- 鄭勝耀（2015）。實踐獨特理念開創實驗學校存在價值，國語日報兒童網。
- 賴春錦（2015）。實驗教育新起點—開啟另類學習一扇窗。新北市教育，**14**，28-29。
- 臺南市政府教育局（2015）。學校型態實驗教育會議記錄及推動期程。臺南：臺南市政府。

臺南市政府教育局（2016）。臺南市政府教育局指定辦理學校型態實驗教育新聞稿。臺南：臺南市政府。

臺南市新化區口碑國民小學，實驗教育計畫申請書（2015），3-27。《學校型態實驗教育實施條例》。

賓靜蓀、李岳霞（2013），專訪哈佛創新大師：教育創新需要「特種部隊」，親子天下雜誌 52 期。

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Yukl, G.A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.