

生機無窮：新榮小學在教育實驗脈絡上的
創新經營作為

生機無窮：新榮小學在教育實驗脈絡上的創新經營作為

桂景星

桃園縣大溪鎮內柵國民小學校長

摘要

本研究以一所公立小學在教育實驗脈絡上的創新經營作為，論述追求教育理想生機無窮的積極正念具體措施，並陳述一所後現代桃園在地實驗小學因緣際會型塑以成的經營故事。

本研究在研究目的表述上，企盼論述一所公立小學進行學校教育實驗在教育理想思維脈絡上的實踐經驗，求能型塑生機無窮之另類公校教育實驗作為，以「桃園在地」之存有態樣，為臺灣教育的可能契機發聲。

本研究在研究方法上，係結合筆者創校校長之個人身份，採「教育行動研究」與「自傳俗民誌」等詮釋典範暨參與合作典範之質性研究取徑，以實踐教育理想、解決創校困境、落實教育實驗等問題解決訴求，做為研究方法上的準設計。

文本共分五部分。第一部分述及設校緣起，係基於教育理想的探索。第二部分描述拓荒耕讀，以擘繪教育實驗百年功德業。第三部分論述家栽園丁，以兼具工具學科與人文課程。第四部分涉及行政經營，以維護學生受教權為核心。結語為第五部分，再次論述生機無窮，係對於理想學校課程實驗的型塑。

本研究在研究結果方面，期以桃園在地之公立小學教育實驗存有形式，成為後現代臺灣小學之另類教育選擇模式。

本研究之學術貢獻方面，在於以「公立學校」之設備資源條件限制，成就另類理念學校之在地表徵具體作為，一種儼然具體可行且不斷微調發展生機無窮之理想教育形式。

關鍵字：教育實驗、新榮論述、工具學科、人文課程、學生受教權、理想學校

Endless Vitality: The Experimental Education Innovation of Sheen-Zong Experimental School

Jing-Sing Guei
Principal
Nei-Zha Elementary School

Abstract

Based on an experimental education innovation of a public primary school, the paper discusses specific methods for pursuing educational dreams, and states how postmodern local experimental primary school develops.

The purpose of the paper is about practical experiences of how a public primary school, Sheen-Zong, conducts experimental education in educational ideas. All the efforts are for the goal of pursuing a great educational possibility in Taiwan alternative educations.

As a school principal and founder, the paper adopts my personal experiences and research methods "education action research" and "ethnography" to interpret & participatory a paradigm of qualitative research. The purpose is to fulfill education dreams, solve school founding dilemmas, and participate in experimental education.

This paper is divided into five aspects to be discussed. First, the origin of the school setting up is based on the exploration of ideal education. The second aspect describes the school development through experimental education. The third part focuses the school's tool subjects and humanities courses. The fourth, the school administration management stands up for students right to education. The last aspect is the conclusion. The conclusion of the paper is to expect Sheen-Zong, as a local public experimental primary school, becoming a better choice of Taiwan alternative education.

The academic contribution of the paper is that although Sheen-Zong, as a public school, shares limited resources, its experimental education will become a vivid and practical ideal education.

Keywords : education experiment, Sheen-Zong discuss, tool subjects, humanities course, students'right of education, ideal school

創新，必須植基於既往知識的理解咀嚼與轉化賦權；
 如此，創新才有了真實的生命意義，而不是譁眾取寵的落於俗套。
 創新，必須建構於系統知識的理解思維與轉念授命；
 如此，創新才有了真正的存在價值，而不是眾說紛紜的淪於曰云。
 創新，更須放肆於宇宙知識的感性思緒與理性轉折；
 如此，創新才有了真諦的實踐意義，而不是批判革命的揚棄一切。
 創新，還須縱情於行動知識的省思探究與知行而思；
 如此，創新才有了真偽的無有價值，而不是莫名所以的曇花一現。

壹、緣起：教育理想的探索¹³

創校新榮，經營創新，原本是一件不新鮮的事情。當一切創新根源據依於教育理想性，那麼所謂的經營創新也就談不上創新了。當一切創新作為緣起於教育實驗，那麼新榮的經營創新也就算不上創新了。做為人文課程實驗學校的新榮小學，創新經營不是目的，而是實踐學校教育實驗作為的過程與手段。

擘繪新榮，創新經營，原本是一件必然性的事情。當一切經營脈絡據依於學生受教權，那麼所謂的創新經營也就談不上汲營了。當一切經營作為湧現於人文課程，那麼新榮的創新經營也就算不上經略了。做為教育實驗不被承認¹⁴的新榮小學，創新經營不是選項，而是面對教育實驗體制存廢的挑戰與必須。

¹³有評審指出，以學術研究而言，仍須彰顯研究的學術性價值；研究方法、分析論述等均宜再加強，以提高論文的嚴謹性與價值性。例如，研究個案的選擇方法，為何要選擇此一個案，是否列出學校處室主任與家長會成員的姓名，如此陳列是否已足夠或有不足之處，其所可能會產生的效應如何等研究倫理的考量，是本研究介於個案報導與學術研究之間的取捨標準之一。---做為主題學術研討之徵文，本研究礙於篇幅而難以周全；惟本研究主要以《自傳俗民誌》撰寫體例，做為創校傳主兼文本書寫者，研究者盡可能符合實證典範之學術視域，研究主題有涉於研究倫理敏感考量者，文本中亦已避開。另就論文嚴謹性與價值性部分，本研究主要以詮釋典範之視域觀點，進行「一所臺灣在地公立實驗小學存有」之創校歷程「簡述」，論文書寫時已盡可能掌握「學術玩味」；而俟後續研究時當循理妥處。

¹⁴有評審質疑，作者於文中一再強調該校是「不被承認的後現代實驗小學」，但「究竟要實驗什麼？」、「何以自許為後現代的小學？」作者似未說明清楚。---其一，囿於研究倫理敏感層面，文本中難以進一步深入說明新榮為何是「不被承認的後現代實驗小學」；其二，新榮要實驗的就是「人文課程實驗」，新榮也以「人文課程實驗學校」做為創校旨趣；其三，新榮創校於2002年，時值後現代時空氛圍裡，一切在20世紀現代主義思潮下「不可能」的課程實驗與教育變革，在進入21世紀「價值多元並存」、「無絕對客觀真理」的後現代論述宣稱後，變革與實驗都有了存在的正當性，而新榮學校教育實驗受益於大時代思潮遞嬗，創校者自然地以「後現代臺灣小學」自期自許。（更大的期許與挑戰是：臺灣為何發展不出屬於本土在地的「華德福」、「蒙特梭利」？）

教育實驗，攸關教育改革與未來希望。中壢文小八國民小學之設校目的，係以實驗教育的需求，兒童中心的觀點，森林小學的態樣，開放教育的精神，以企盼營造兒童探險樂園，藝術人文學園與知識管理寶庫，為桃園在地的國民教育，注入泉源活水。（桂景星，2002。設校宗旨）

新榮小學，做為 朱前縣長立倫與 陳前局長惠邦¹⁵為辦理桃園在地教育實驗學校，而於2002年創校之後現代人文課程臺灣小學，設校宗旨與創校立場的旗幟鮮明，確也在這短短八年間，型塑了關於「新榮論述」的一份學校教育實驗思維。從筆者授命創校籌備成為概念創造者伊始，天馬行空而不設侷限的創校觀想，就自由自在的發酵於教育理想與教育實驗的園地。這一趟全心投入、且停且走的行動辯證裡，最大獲益者就是筆者個人！而如此浸潤於世間善好的教育實驗學校理想，進而援引為創校新榮的校舍課程硬軟體發展，成為一份新榮人「自以為是」的幸福感共有泉源。

新榮小學，做為筆者個人校長生涯的顛峰之作，冥冥中似乎注定必須牽引著新榮創新經營的創校發展之路。在各方期待與自我期許的覺知下，為教育而思維、為理想而擘繪、為學子而定調、為課程而發展，使得在新榮經營發生的一切是那麼地自然；在人文課程與教育實驗的認知下，為實驗而思維、為理念而譜繪、為人文而設色、為永續而挑戰，使得在新榮經營存有的一切是那麼地創新。在回歸人的主體性的同時，也顧及國民教育的社會責任訴求，更使得新榮小學不同於體制外教育實驗學校的「完全另類作為」；努力經營一所體制內的教育實驗學校，回歸於學校經營者創校至此不改其志的寂寞實踐之路，無關創新譁眾，只因教育選擇或有千百，而教育奉獻則殊途同歸。

¹⁵有評審質疑，文中六次提及對前局長之感念，建議將焦點置於新榮的困境突破及其對體制內學校的啟示，減少對長官過度歌頌，避免論文淪為行政報告。--惟本研究植基於一所公立實驗小學之創校發想論述，沒有這一位「幕後推手」即不可能有新榮論述之存有；同時做為一位學術研究者，文中所指涉之「長官」實則「學界臨時借調」擔任政務官長，且早於2002年即返回學術界。其與研究者之間已沒有「實質長官部屬」之利益存在，研究者自付亦無涉於研究倫理之違逆。國外有學者如蒙特梭利、華德福、夏山等教育實驗學校，皆不脫追隨「某位教育家」之思想而實踐教育理想者；新榮創校者以這位「官位有效期限」早已過期的臺灣學校教育實驗研究學者做為師仰之對象，再思索或也無涉於所謂「對長官過度歌頌」之窘境。

生命有限、生機無窮，發展潛能、滿足所需；金色童年、親師為伴，多元學習、快樂成長。新榮做為「築夢實踐」、「行動研究」、「專業師資」、「奉獻付出」「人文課程」的學校，以及新榮的「不談願景」、「不講特色」、「不做標竿」、「不受採訪」、「不願妥協」之揭櫫，具體宣示了創校概念創造者型塑教育實驗正念用心務實校風的企圖。值此創校任務即將完成之際，略述新榮小學在教育實驗脈絡上的創新經營作為，或能傳襲桃園在地學校教育實驗本體，承續體制內後現代臺灣小學存有作為。

貳、拓荒耕讀：擘繪教育實驗百年功德業¹⁶

建築、都市計畫，乃至於設計，這些行業可說是「紅塵裡的學問」，所以非常講究現實。這裡的「現實」指的是空間專業中所討論的事情都必須是很實際的，包括預算、時間、市場、各種競爭等等。現實沒有錯，然而如果只是談論這些面向卻是很危險的。建築、都市計畫以及設計行業將會變得非常無聊。...當我們把建築設計看得太膚淺、太單純，乃至於太單薄時，這不是一件好事。首先Meta design（涵通設計），Meta是一個超越的觀念，是另一個層次的觀念；它在內容之外，而設計形式有沒有Meta form呢？其次Dwell, Departed（若即），Dwell這個觀念其實是值得討論的。至於Escape, Returned（若離），Escape這是一個非常重要的觀念。此外Immerse in Time（滲入時間），空間如何進入時間裡面，而時間是一個幻覺？另外Immerse in Land（滲入土地），土地這件事情，大部分我們把土地看成資源，...。（王明蘅，2009）

創校新榮這一個契機的善起，還得感謝 陳前局長惠邦；在2002年即將離開桃園縣局長任職前夕，破天荒地於當年四月間正式發佈介聘

¹⁶有評審指出，作者於文中說明多面向的學校經營，包括校舍規劃、校園環境、課程發展、教育活動以及行政經營等，因缺乏細節又無相關圖示，有點像是作者的獨白，不易展現敘說研究的故事性與生動性，頗為可惜。---要在有限篇幅內，全面描述一所學校的林林總總，確實比登天還難。惟以新榮創校學校經營五大面向，似又難以割捨缺漏；在大綱龐如史詩之前提下，研究者難以在有限字數內進一步深入描述細節與配合圖示說明，實為遺憾。惟文本論述有如評審所指「作者之獨白」，其所遺之故事性與生動性，或可邀君「身歷其境、心歷其境」走一回天籟新榮。

筆者為「中壢文小八國民小學」創校校長。如此空前絕後的「提早發佈」，實為教育行政界一項創舉，也為新榮小學成為人文課程實驗學

創校新榮這一契機的另一善導，更得感謝 朱前縣長；在其競選桃園縣長教育政見白皮書裡，極難得地載列了關於辦理桃園在地教育實驗學校的政見期約。如此真知灼見的「教育政見」，實為地方縣政上的一項創舉，也為新榮小學成為體制內教育實驗學校的緣起，播下了極其珍貴的校園規劃與課程實驗先機。

而創校新榮這一起契機的又一善起，也得感謝 林建築師文進；在2002年四月下旬筆者得知即將擔任創校工作後，建築師與筆者在一次又一次對話辯證中，殊其不易地容納創校者關於校園整體規劃與校舍空間設計的種種創意想像。如此有容乃大的「修圖規劃」，實為校園建築上的一項創舉，也為新榮小學成為後現代學校多元並存空間的緣起，畫下了極其殊榮的校舍空間前瞻規劃良機。

拓荒耕讀，擘繪教育實驗百年基業；創新經營，型塑人文課程幸福空間。拓荒新榮的校園創新經營作為，或有「校舍規劃，植基學校教育實驗」、「校園環境，型塑生機自然逸趣」、「校舍工程，力求金質品管功德」、「校史課程，溯援愛校人文情操」等，茲分述如下：

一、校舍規劃，植基學校教育實驗

在「無預設限制」的發想思維下，綜覽各國各式既存之教育實驗學校論述作為，以及臺灣境內各地既有之理想校園規劃建築作品，加以筆者個人理解童軍團康活動課程實踐應有之理想學習空間場域，從而融會成為新榮小學「空間實驗」創新經營所在。遵循著 陳前局長惠邦關於學校建築「功能先於形式、形式制約功能」的規劃思維，以學習者為觀點、以使用者為立場，深入淺出而鉅細靡遺地規劃探討。同時在建校進程上不躁進、不求速，於2003年校舍第一、二期合併新建工程完工啟用後，以最小規模班級數招生試用校舍空間；校舍第一、二期空間使用檢討成果，據為2005年校舍第三期工程規劃設計修正來源。落實教

育部「新校園運動」對於校舍空間自然採光通風與多功能使用的前瞻寓意，在校舍安全顧及耐震防災設計前提下，一切校園規劃與校舍空間設計，植基學校教育實驗需求，規劃視野開闊性校園空間，設置視覺穿透性寬敞校舍，型塑多用途挑高正門穿堂與七米超寬大廊道舒適空間，銜接視覺空間美感之側門扇形穿堂與金字塔意象採光天井。此外，陸續完成各班級「活動隔間開放學習課室」、現代化課室學習設備，還有「威廉古堡」、「火箭圓樓」、「中華文化學習課室」、「音樂探索學習課室」、「土工暨木工學習課室」、「多功能策展學習課室」、「多功能韻律學習課室」、「生物自然暨理化學習課室」、「電腦資訊學習課室」、「語言情境學習課室」、「生活禮儀家政課室」、「貝殼劇場」、「彩虹劇場」、「太陽劇場」、「星月廣場」、「小茉莉二手書店」、「文進書院圖書館」等專科學習課室場域，以及「行政辦公處室」、「創校史料研究室」、「副校長暨領銜教師研究室」、「校長暨首席教師研究室」等行政研究空間之規劃設置，並前瞻性預留未來「附設幼稚園」之課室空間與需求機能；使前後規劃設計歷時八年、校舍修圖達七版次之多。

二、校園環境，型塑生機自然逸趣

在「無設校必要」的先天困境下，恣意緊縮學校規模的招生上限，在「小班小校」的設校理念前提下，承據 朱前縣長建設新榮小學成為「森林小學實驗學校」的夢想，而將校園地貌盡可能地型塑為高低起伏自然逸趣的環境。中壢文小八基地現況為一緊鄰溪畔落差四至七米的凹地，一切的校園地貌高低態樣，完全人為型塑。寬敞棟距的校舍空間與校園敞景，自然廣闊的草坪綠地與林地保留，錯落校園綠地的天然巨石與生態石堆，家長資援植入的上百棵校園植栽林蔭樹木，完整人性化之人車分道動線規劃，親水童趣風生水起的前庭戲水庭園設置，懷舊保留的歷史建物房厝與戶外教育童軍營地，保留老街溪畔帶狀河川綠地成為「亞馬遜荒野生態保留區」，爭取規劃中壢段校地成立「桃園縣老街溪河川教育中心」，開闢親師生「應茂盛農場」與人工濕地，可愛的校貓校狗山羊與雞鴨鵝群校園動物，導設情

境故事的校園景觀戶外塑體構物設置，拔地揚起的十六米八之國旗旗杆，規劃兼具健走與自行車用途之環校步道，彩虹意象的百米直線跑道設置，預留三期校舍幼稚教育延伸空間兼做活動課程室內空間，巧為銜接的新勢公園學習腹地與南區青少年運動中心，完美無光害的夜間活動與宿營場域，...等。留下空白、預留可能性，讓這一所位於市中心的森林學園，有了生機無窮自然創新的希望。

三、校舍工程，力求金質品管功德

在「建校如同建廟，功德無遠弗屆」的自我覺知下，新榮小學的校舍新建工程，筆者以臨淵履冰、戰戰兢兢之心境，同時發揮筆者昔日參與中壢市興國國小之創校經驗，在工程進度與監督品管上積極投入。基於工程品管的務實需要，利用豫立之效的創新作法，代表桃園縣入圍2003年全國公共工程金質獎。規劃爭取一、二期工程合併發包擲節經費上千萬元，首創「預算書送審前自主檢視作業」機制達成最佳修圖，每週定期「工程協調會」主動稽催工程進度掌握工程品質，走動管理發現工地問題即時修正圖說盲點，追根究底訪查材料來源廠吸取工程品管知識，落實材料抽驗會同送檢制度確保工程品質根源，主動發文邀請上級單位蒞場督導檢視追求工程品質，落實灌漿澆置養護期程確保結構品質，預留各種教學需求與使用需要的水電氣管線，規劃完整周延的綠美化澆灌源點，注重境教美感的校舍量體粉刷工程磁磚拼貼計畫，發展檢核工具各式督工表格以符應現場需求，激勵工作士氣獎勵工程人員以回應校舍品質，基座埋設水晶光柱祈求學風鼎盛校運昌隆，...等。日以繼夜、一邊督工一邊想像，讓這一所建築於後現代的實驗學校，成為未來學校處處可學習的所在。

四、校史課程，溯援愛校人文情操

在「課程論述」的重點前提下，拓荒保留的一切所有，與創校建設的一切歷程，都成為彌足珍貴的校史課程。新榮小學的創校，自然不是一夕之間誕生，而校舍新建的歷程，也有其艱辛挑戰的所在。創

校新榮的故事，拓荒耕讀的人事景物，建校以前的校前史，拓荒期間的創校史，以及創校完成的新校史，在規劃醞釀「校史課程」的前提下，被有意用心的保留下來。創校期間設校定位關鍵公文書史料，地上物拆除時搶救保留下來的庶民器物，運用科技器材保留下來的影片相片數位映象，鋼筋模版綁紮組立設置標準模型，水電建築材料送審檢視留樣展示版，校園規劃徵圖三位建築師的完整企畫書圖，創校史料研究室的精心規劃，創校元年2002儀典紀念酒釀之蒐集陳列，升旗臺座設置丙戌印記故事之時空膠囊裝置，應屆畢業生「童年記憶箱」概念之策劃設置，創校工程有功人員命名為學習課室講堂紀念銘牌，校際交流紀念禮品之陳列展示，以及筆者於創校運籌之際自省手記完成的《創校觀想》一書等，都成為新榮小學規劃「校史課程」以型塑學子人文情操，以及關於新榮故事愛校愛鄉在教學媒體與學習素材上的敘寫伏筆。

參、家栽園丁：兼具工具學科與人文課程

我國的學校教育缺乏讓學生表現自己、宣洩自己的機會，這不僅反映在課堂紀律要求上，也體現在課餘活動規則中。活潑好動原本是兒童的天性，兒童也正是在多說多動中發展著思維的流暢性。過度嚴格的紀律在約束孩子們行為的同時，也限制了他們的思維表達機會，抑制了他們的思維流暢性的正常發展。嚴格的教學要求在消滅兒童的學習錯誤的同時也消滅了他們的好奇心、表達欲和主動思考的積極性。（上官子木，2004，頁15）

落實以學生為中心、以兒童為視野，回歸教育本質、回歸教學創新。在課程實驗的規劃脈絡上，務求符應學生發展需欲與家長社會訴求，而採取兼具基本學科精熟學習與人文課程多元學習、如此雙軌並呈的主軸路線。在2002年創校工程如火如荼徹夜進展的同時，課程規劃的主軸構念與實驗核心亦同時開展。求能落實於兒童教育之活潑正當與創意激發，使新榮學子動如狡兔而靜如處子。

新榮小學在課程規劃建構上，得之於陳前局長惠邦的啟迪良深。惠邦老師以其旅歐涉略之學校教育實驗見聞掠影，在不預設立場的前提下，多元而大量的引介歐陸各國極具代表性之教育實驗學校典範¹⁷，提供筆者做為創校新榮課程實驗整體規劃上之參考，對新榮小學在「人文課程教育實驗」的課程創新經營上，產生重大影響。這些存世都有上百年歷史的歐洲教育實驗學校，各有各的人文風貌；再聚焦對照臺灣境內所謂「體制外另類學校」的課程經營，其共通之處似乎都引向以創新教學與多元學習為脈絡的人文藝術課程構念裡。做為一個教育實驗課程論述的概念創造者，筆者進而大膽提出「人文課程」的跨領域課程觀點，進一步論述新榮小學教育實驗課程的核心旨趣。

另一方面，做為一所「不被承認」而極具曖昧與模糊定位的「實驗學校」，公立學校系統的一切公務要求在所難免，而符應國家課程綱要、維護基本學力水準，自然成為新榮小學難以商榷的必須。於此，相對應於教育實驗「人文課程」的「工具學科」跨領域課程思維，成為新榮小學課程結構的必要元素。基於學習責任與學生工作的論述思維，據而要求在工具學科上的精熟學習，求能臻於國民教育小學階段終身基本能力之育成。

家栽園丁，規劃教育實驗課程構念；創新經營，力促質量並重幸福課程。家栽新榮的課程創新經營作為，容有「工具學科，基本學力務求精熟」、「人文課程，多元學習拓展體驗」、「團康童軍，活潑課程運作機制」、「學術探究，深耕課程創新活水」等，茲分述如下：

一、工具學科，基本學力務求精熟

在「工具學科」跨領域課程思維論述上，筆者遵循國家課程綱要對於語文、數學、自然、社會等主要工具學科領域的基本授課與學習要求，在學群伙伴的形成、精進教學的要求、課堂視導的交織、科技

¹⁷這些歐洲教育實驗學校，包括：華德福學校（Waldorf）、蒙特梭利學校（Montessori）、彼德彼德生學校（Peter-Peterson）、畢勒斐學校（Bielefeld）、耶納學校（Jena）、夏山學校（Summer Hill）...等。

媒體的設備、教師專業的發展¹⁸，以及評量命題技術的檢核、三次定期的紙筆評量、定期評量通知書格式的量化分數與質性描述並呈、低分群學生的追蹤輔導補考機制、發展工具學科家長滿意度調查表...等多所著墨。此外，中、高年級各班級全面推動同理心閱讀活動；中、高年級國語科定期評量加考作文；中、高年級社會領域增加自編論語教材授課，並將默寫論語融入社會領域定期評量紙筆測驗題項；將外語教學定調為「工具學科」範疇，英語教學自小一開始每週授課四節、外加二節外師課程，並列為定期評量領域科目。最後，訂於每學年度暑期結束返校後的開學第一週，進行全校國語、英語、數學三個領域的「基本學力測驗」，謀求暑期延伸學習與親師合作。以上一切關於工具學科學生基本學力的諸多訴求，務求以精熟學習達成國民教育基本任務目標。而新榮的孩子們，也都能體會「工具學科基本學力」就是學生求學的責任；在面對學校工具學科精熟學習伴隨而來的壓力時，亦皆正向積極認真以對。

二、人文課程，多元學習拓展體驗

就「人文課程」的跨領域課程觀點上，大體上融合了綜合活動、健康與體育、藝術人文等主要人文學科領域的基本授課與跨領域學習訴求，藉由一系列的「活動課程」之縱橫連貫，提供親師學生多元學習悠游體驗的共學機會。首先，新榮小學人文課程萌發開展於「迎新系列活動」中，包括：新生報到校園闖關活動，舊生為新生舉辦的迎新晚會活動，自然遊戲沙盤創作情境探索活動，幼小銜接方案規劃的實施等。其次，新榮小學人文課程充沛發揚於「年度活動課程」中，包括：各班級每學期四至五次的「人文課程童軍集會活動」，中高年級各班級下學期的和太鼓體驗課程，每學期第一次定期考察之後為四至六年級學生舉辦的兩天一夜「校內人文童軍宿營活動」，每年十一月專為三年級學生舉辦的兩天一夜「校外人文童軍初體驗營活動」，每年五月為三至六年級學生舉辦的三天兩夜「校外人文童軍考驗營活

¹⁸本校為桃園縣推動教師專業發展評鑑之核心學校。

動」，每年十月辦理「親師學生體育表演會活動」，每年一至二月全校學生一律參與的「新年盃美展活動¹⁹」，每年四月一日舉辦的「兒童節暨奇異日活動」，每年四月間辦理「親職教育教學觀摩暨動態展演活動」，每年九月舉辦教師節「金字塔謝師卡」敬師慶祝活動，每年十二月舉辦「英語教學慶典活動」，每年十二月辦理「感恩季節賀卡活動」，每年一月舉辦「校歌、校名、校徽」及學生自治縣小縣長「三合一票選活動」，每年二月辦理「反省實踐牆活動」，以及接受外賓團體蒞校在兼顧課程利益下的“Survive Action”一對一學生伴遊導覽校園參訪「生存遊戲」綜合學習活動...等。最後，新榮小學人文課程融會統整於「畢業系列活動」裡，包括：三天兩夜「畢業露營訓練活動」、畢業歌選「唱我們的歌」情境專輯活動、彩繪年度校名看板、舉行畢業美展、溯溪探源定向活動、星光小鎮空間造鎮搭屋活動，以及兩階段畢結業典禮、封存童年記憶箱等等。並據以發展人文課程質性評量描述與量化成績量尺的評量報告呈現模式，務求在人文課程一系列多元學習的體驗省思探索下，型塑人性豐厚、有教養、能惜福、會感動的好兒童。

三、團康童軍，活潑課程運作機制

人文課程創述思維的脈絡，除了藉由歐洲教育實驗學校關於活動課程做中學的現實存有之辯證，更植基於童軍教育與團康教育做為活潑課程運作機制催化劑的具體作用。因緣於筆者對於童軍教育、團康教育二者的專長²⁰與熱衷，新榮小學無論在工具學科課堂學習與人文課程活動學習上，大量融入童軍教育與團康教育之具體作為。包括校內親師以半自費方式參加幼童軍服務員木章基訓，童軍教育三大制度的充分運用，幼童軍、幼女童軍與稚齡幼童軍的進程考驗與技能章制度內容編輯成為校本課程「人文童軍進程考驗手冊」，以及團康教育的掌聲歡呼、營隊語言、戲劇唱跳等，大量運用於新榮小學課

¹⁹新年盃美展各個項目每位學生一律參加，美展項目包括：校園寫生、校園攝影、書法、四格漫畫、硬筆字書寫、海報設計、校徽設計、獨立研究文件展示等項，並配合舉辦校內開幕儀式活動。

²⁰筆者為幼童軍木章持有人，碩士論文研究為「桃園縣國小教師對團康相關知能之調查研究」；筆者並有團康童軍之相關拙著：「團康狄斯耐」共三冊，「童軍嘉年華」共二輯。

程運作與學習活動之中。新榮精神強調師生共同參與原則，包括「奇異日」、「結業晚會」、「慶典活動」、「宿營表演」等學習發表場合，師者以身作則、師生分享同樂，正是立基於團康童軍辦學運作的良好發酵。每學期「迎開學」活動儀典中，配合年節吉祥生肖動物與校長、會長、一級主管們的跳加官添喜氣趣味安排，亦為上下一體落實貫徹團康童軍運作以活潑校務與課程機制之最好論證。此外，對於新世紀在品格教育與服務學習雙主軸訴求下，所辦理的「生活總錦標、紅綠大對抗」，全校每位學生輪流接受「品格達人優點海報」表揚於正門穿堂，班級每位學生輪流擔任「服務學習班級幹部」並頒發聘書，以及融合幼童軍、幼女童軍、稚齡幼童軍的「諾言、規律、銘言」以做為生活教育實踐校訓規臬的「新榮精神」正向勉語等，皆為童軍團康教育運用於新榮創新經營之具體絡索。

四、學術探究，深耕課程創新活水

課程發展，具有一定程度的論述風險。特別是關於教育實驗「人文課程」部分，新榮走一條陌生的課程實踐小徑。即便筆者課程論述初衷，係以稚趣童心為本、以兒童思維為旨、以人性豐厚為念，然而面對教育實驗主體的「孩子們」，以及殷切託付客體的「家長們」，那麼所謂的「教育實驗人文課程」、所謂的「實驗學校新榮小學」，自然必須在人文課程實驗定位上，一再地自我檢視批判省思。而這也符合新榮小學設校任務做為「行動研究的學校」之脈絡旨趣。但是誰能清楚告知新榮所走的課程實驗路徑，不是迷途歧徑？更不至誤人子弟？因此，在學術探究上，自然成為深耕課程創新定位的活水。筆者與核心成員主動參與各類教育革新論壇之學術研討與工作坊，求能理解教育理想與創新經營的前瞻思維。此外，課程領銜教師沈月娥主任畢業於新竹教育大學課程研究所，授業啟迪於張美玉、謝金青、裘友善等諸位課程專家教授，對於新榮小學以「課程發展」為校務進程核心，具有深刻影響力量。至於筆者更從創校第五年起，進入臺灣師大公民教育與活動領導研究所，授業啟於呂建政、陳盛雄、顏妙桂、蔡居澤、周儒等諸位教授鴻儒門下，探究做為後現代桃園在地臺灣小學的新榮，在「戶外教育」、「休

閒教育」、「探索教育」、「露營教育」、「童軍教育」、「環境教育」等活動課程學術領域範疇上，如何進一步定調深耕，而得到具體寬慰。新榮每年十一月舉辦「休閒教育親子黃金週活動」、爭取「老街溪河川教育中心的環境教育規劃案」、推動「畢業生幸福課程老街溪探索定向體驗活動」、轉化「英語課程嘗試提列每週一節進行Let play Outdoor戶外遊戲課」等，都是深入活動課程學術領域探索後，更上層樓的新榮小學人文課程精進絡索。

肆、行政經營：以維護學生受教權為核心

關於企業經營或創新，我喜歡引用對策略管理思維最有幫助的一段話：Do right things; Do things right. 也常對以往與現在的同仁說：Do right things, at right time, with right person. 在企業與公部門的經營過程中，也常想：那要如何做才能Do right things? 原來就是要Ask right questions---「質問力」。Ask right questions, at right time, to right person. 「在對的時間，問對人，問對事」才能讓決策者做出正確的判斷，去做「對的事」。（林信義，2008）

從筆者2002年授命接掌新榮小學創校任務開始，「不斷質問」成為創校歲月個人據依行動「知、行、思」的創新經營策略。而《創校觀想：小學校長創校手記》的誕生，即因緣自此。然而，做為一所公立小學的創校校長，以及一所「妾身未明」實驗學校的縣府封疆大吏，個人所要面對來自四面八方的挑戰與衝擊，實在讓人難以想像！

然而，學校行政經營的核心，自然應以維護學生受教權益為己任。據此，筆者以「校長暨首席教師」之角色定位，折衝於「教師專業權」與「家長參與權」之間，具體而堅定地將「行政裁量權」善巧運用，務使上述校園三權鼎立於新榮校務行政運作中，以此妥適拱起「學生受教權」，進而呵護「教育實驗」的課程體制。從拓荒規劃校舍新建開始，「建校如同建廟、功德無遠弗屆」的論述思維，激勵著校舍工程人員的認知；到創校招生課程實踐開始，「校長學之行政領導」的論述

作為，倡導並關懷著新榮親師學生的舉措行止。期間或有風風雨雨，其中自有辛酸汗淚；然而，就在「自助、人助、天助」的冥冥合和之中，「新榮論述」這113號公路17公里處的教育實驗體制，就在親師團隊不斷磨合、志業樂道而奉獻付出的寬慰心念下，竟也成為存有於桃園在地的公校教育實驗奇蹟！

回首筆者創校新榮的行政經營，得之於師傅 鄧振添校長的行政領導哲學者，實在太多太多；而得之於個人於臺灣省教師研習會與國家教育研究院「校長、主任儲訓班」前後長達二十週之行政領導知能的儲訓陶冶培育養成，亦是難以形容。此外 陳前局長惠邦就「教育行動研究」的操作引導，以及 郭東隆、徐正平、鄧博敦、黃金通、吳家勳、陳春秋、林玉嬌、王秋桃、胡金松、戴振浩、胡火燈、盧金鵬、趙屏生、江榮華、余謝財...等諸多縣內前輩校長們不時的經驗提攜與勇氣夯挹，其實都是筆者創校新榮行政運作，能與新榮團隊奠基制度而「有守有為」之校務發展重要他人。

行政經營，務期維護學生受教權益；領導創新，求能教訓總輔親師合作。觀想新榮的行政創新經營作為，許有「公平正義，書面論述親師權益」、「人事考評，回歸教育績效責任」、「品牌經營，醞釀教育實驗經典」、「創新經營，掌握教育行銷契機」等，茲分述如下：

一、公平正義，書面論述親師權益

就校園三權之「教師專業權」與「家長參與權」二者，實為校務經營與課程實踐良窳成敗之至為關鍵。而「行政裁量權」具體且堅定之賦權行使，成為後現代新榮小學以首長制為核心的行政運作領導論述。而發展具體清楚描述新榮親師各自權利義務的書面論述機制，自然成為新榮維護學生受教權益、落實公平正義原則的重點工作。鑑此，筆者自創校之初，即分別就新榮優質教師與家長的校園權利義務角色，撰擬「新榮創校團隊教師承諾書²¹」與「親職伙伴家長認同書」，並進而

²¹承諾書係為設校「自聘師資」之運作機制前提下，據以設計的書面規訓條陳。其後復經交付全校同仁專案會議深度討論，並進一步發展成為「教師共識書」。

彙編《新榮小學新進人員論述手冊》與《新榮小學新生家長說明會手冊》，內容詳載新榮親師伙伴在新榮執教或伴學所應具有之基本權利義務、互動觀點態度，與應具之奉獻投入熱忱；特別就執教同仁「人人都是學校教育人員、人人都負行政分攤之責」的公平合理觀點，以及就親職伙伴「理解新榮正念護校、支持學校出錢出力」的公平正義伴學觀點，予以闡述宣示。此外，同時在新進人員或新生家長進入新榮執教或就學之前，以具體而微的企業經營管理概念，辦理相關人員說明會，冀能消弭化減新進親師伙伴與新榮團隊同仁彼此間，因陌生隔閡所可能肇致的人際互動困境與校務推動藩擾。

二、人事考評，回歸教育績效責任

具體落實獎懲書面化，以及「揚善公堂、規過私室」的人性觀點，同時面對當下教師介聘遷調獎懲措施就權威性與需求性其每況愈下之式微現狀，則人事考評機制仍應以回歸教育績效責任為本念。首先，筆者基於「獎懲書面化」之行政領導觀點，發展「書面嘉勉狀」與「書面糾正單」交互運用，輔之以「機關首長行政傳閱簽紙」之命令行使，務求獎懲及時與書面化。其次，筆者參酌「桃園縣校長考核」之量化分數形式，發展新榮整學年共分四季的「季考核」機制，兼採「教學績效」與「行政績效」二者，彙成執教同仁每季考核與年度平均考核之量化成績通知機制。最後，筆者早於創校成立之初，即以校內同仁量化成績考核呈現方式，據以轉化為「新榮小學教師超額調動辦法」的年度積分量化採計用數之遊戲規則，並適用於教職同仁之服務進修升遷調動等事涉個人權益福利爭取時的「優先排序」機制，以之敦促新榮同仁據

創校奉獻為志業樂群之事，並徹底革除公校體系「年資導向」的鄉愿考評流弊，全面提升熱忱奉獻服務士氣以回歸教育績效責任。

三、品牌經營，醞釀教育實驗經典

教育品牌的經典型塑，需要一點一滴口碑務實的時間醞釀，而非一蹴可及與立竿見影的表象經營。做為後現代桃園在地臺灣小學之人

文課程教育實驗學校為自我期許，新榮小學一路走來行政辦學用念，一式皆以「童心稚趣、學生中心」為旨。在開創新榮小學拓荒耕讀校舍建築、家栽園丁課程實驗，以及行政領導權變運作等創新經營的辦學旨趣上，兼採「有中生新」與「無中生有」的創新經營理念，百無禁忌地容納各行各業創意激發的良善點子，並據而型塑成為新榮小學經營品牌論述形式。包括一系列親師學生校園生活學習所需之「新榮品牌文件」的逐年審定出版，以及全方位學校教育實驗前瞻論述與發展方略所期之「新榮掛牌宣示²²」的逐年確認揭牌，在在呈現了新榮人「這就是新榮」充滿自信自在恣意自然的無限生機。此外，學校門首巨幅廣告看板呈現的「年度校名」入口意象，正門穿堂以「班級年級」學生獎優表彰為訴求的公佈欄看板，以戶外教育休閒露營童軍教學需求與生活教育需要而設製的「創意校服」樣式，發展質量並重的「應屆畢業生家長滿意度調查問卷」具體蒐集歷屆家長對新榮論述辦學滿意程度，以及發展「新榮小學學生幸福感問卷」具體評估應屆畢業生受教幸福感覺...等等，都是新榮團隊落實品牌經營，皈依以幸福童年快樂意象，醞釀教育實驗經典內涵的具體作為。

四、創新經營，掌握教育行銷契機

教育實驗務求回歸教育本質，而教育改革務期落實小班小校。在此一關鍵事務上，筆者於創校招生之際，即完成「最小固定學區」與「全縣彈性學區」做為小班小校總量管制之磁性學校招生機制，並進而以「學區特許學校」之創新規劃報府備查定調招生方式，以回歸家長教育選擇權。編制「學生在校生活作息注意事項」強化師生教與學的互動依準，置入新榮「晨光自由工作時間」的獨立研究企求，每日下午「無鐘聲校園」的統整學習時間規劃，期能前瞻人文思維之積極效益。此外，透過每半月《新榮雙週報》各處室親師生生活動榮耀事

²²新榮掛牌宣示作業，每於年度親師生「體育表演會」或「親職教育日」活動開幕時進行揭幕宣示儀典，歷年完成宣示掛牌包括：2002人文課程實驗學校、2002童軍教育實踐學校、2002木球運動中心學校、2003金質工程入選學校、2003外語課程深耕學校、2003小班小校重點學校、2003中原午餐分享學校、2003戶外教育體驗學校、2005論語學習品格學校、2006藝術校園結盟學校、2006藥用植物種子學校、2006休閒教育實驗學校、2007陽光國小玩伴學校、2007專業發展核心學校、2007讀報教育試辦學校、2008人文素養生活學校、2008對抗暖化綠色學校、2008河川教育拓展學校，及2010復旦大學附屬小學姊妹學校等。

蹟之定期印製報導，每學年《新榮采風集》全校教職學生校刊文集的定期刊印發行，與「拓荒手記」、「耕讀手記」、「家栽手記」、「天籟記事」等校長辦學手記的不定期印製送閱，以擴大校務辦學教育實驗行銷之認同空間。另外，引進「木球委員會」資源定期舉辦校內親師學生木球聯誼推廣活動，並辦理年度縣長盃木球錦標賽，引進「縣府衛生局」資源嘗試校園中藥植物園之設置案，引進「縣府水務處河川科」資源進行中壢段校地「老街溪河川教育中心」規劃案，引進「臺灣藝術大學雕塑系」資源逐年建制校園景觀雕塑真品藝術合作案，引進「教育部」活化閒置空間設置體能運動器材充實案，引進「經濟部」校園綠能示範教育計畫案，引進「中央大學」兒童理財教育推廣合作案...等等；具體加強學校親師生與社區資源交誼互用之可能。最後，為擴大校際交流與國際視野，除了僅接受僑委會或國家教育研究院委託辦理海外華文教師研討班或國內校長主任儲訓班之預約參訪，以及定期辦理參訪國內課程實驗與辦學經營優質學校的外埠參訪校際交流活動外，也於2003年嘗試辦理新加坡地區海外遊學活動，更進一步於2010年與上海復旦大學附屬小學完成「姊妹學校」締結儀式，擴大兩岸校際交流與學生書信交誼活動。落實創新經營，掌握教育行銷實驗契機，實已成為新榮人所共有的燦爛過往與輝煌未來。

伍、生機無窮：理想學校的型塑²³（代結語）

黃樹林裡分叉兩條路，	<i>Two roads diverged in a yellow wood,</i>
只可惜我不能都踏行。	<i>And sorry I could not travel both</i>
我，單獨的旅人，佇立良久，	<i>And be one traveler, long I stood</i>
極目眺望一條路的盡頭，	<i>And looked down one as far as I could</i>
看它隱沒在林叢深處。	<i>To where it bent in the undergrowth.</i>

.....

.....

²³有評審指出，本文內容大都屬於一己觀點之敘說，應加強不同角度、方法與資料之多元敘說，如引用家長、同儕、校長同道、學生等之觀看與觀點；援引校務評鑑、省思札記、訪談、問卷調查、媒體報導等各種資料，俾客觀呈現多元豐富的新榮生命力。---因限於篇幅字數，難能周延論述；惟以評審所提示之部分，讀者可進一步參考延伸閱讀研究者出版之創校二書：其一，創校觀想：小學校長創校手記（2007）；其二，天籟記事：113號公路17公里處（2011）。

在許多許多年以後，在某處， *I shall be telling this with a sigh*
 我會輕輕嘆息說： *Somewhere ages and ages hence:*
 黃樹林裡分叉兩條路，而我--- *Two roads diverged in a wood, and I---*
 選擇了較少人跡的一條， *I took the one less traveled by,*
 使得一切多麼地不同。 *And that has made all the difference.*

(Robert Frost, 1915, The Road Not Taken)

「生命有限、生機無窮，發展潛能、滿足所需；金色童年、親師為伴，多元學習、快樂成長。」---這一段話，前半段是校長學入門師傅 鄧振添校長所贈勉語；後半段是筆者擔任校長生涯開始於二十世紀末的自勉銘言。自1999年伊始小學校長生涯迄今，這一段話實已成為個人自我鞭策與辦學戮力的教育思維。特別是從2002年受聘接掌新榮小學創校任務開始，據依於此一辦學思維哲理，發想於後現代多元並存時空，全心一意盼望著這一個桃園在地人文課程教育實驗的臺灣小學生趣所在，真的能夠結合親師為伴的熱忱，提供多元學習以發展學子潛能，論述生命有限卻生機無窮的幸福感寓義，並向上提升以滿足學子擁有金色童年快樂成長權利的人文所需。

正念人心，是新榮團隊創新經營與課程實驗其正向心理作為的一切緣起！創校情誼志業伙伴包括沈月娥、李世繁、陳韻如、徐明麟、劉富明、陳旻旭、蔡冰瑩、劉素芬等一級主管們自始至此熱忱奉獻的革命情誼，是新榮論述教育實驗課程得以創新經營，並在短短八年時間裡略具雛形的原始動力。此外，親職情誼家長伙伴包括鍾創會長文義、李會長應偉、黃會長錦城、莊會長秀羣、曾會長振鈺等歷屆家長會長們「參與而不干預，支持而不僵持」的後勤支持活絡機制，是新榮實驗創新經營課程得以具體實踐，並加以型塑的關鍵力量。最後，新榮論述創校經營與人文課程教育實驗在「創意校園空間建構」、「課程與教學領導」、「學生多元展能型塑」與「行政管理革新建制」這些方面創新經營之或有所成，則新榮團隊志業伙伴包括張志銘、劉烜君、朱陳翰貞、謝睿真、邱學良、馮婉珍、徐惠怡、張瑞

倫、陳嘉玲、徐雅婷、張家蓁、梁忠穎、鄭如芳、陳國英、胡智慧、陳淑莉、劉碧霞、羅文彪、陳彥宏、葉秀科、安昇貞、張祖翎、曾曉嵐、洪僥穗、曾新鳳、張芸菱、方禎鈴、鄧書青、劉承禎、吳和蓉、許盛財、張鑑銘、劉華福等全校教職同仁們的齊心付出、用情投入，貢獻良深。

這一切的創新變革意義，一切實驗機制的作為，僅只為了實踐「以人為本」與「社會需求」二者兼具之教育理想為目的。那麼，一切在外人眼中檢視所得的「新榮創新經營」之作為，實則為了辯證教育理想與社會公義之實踐前提下，所必須進行的創新經營作為個案；原本無意普及推廣，也無意設案標竿。創校新榮，更多的創新經營與實驗教育，總皈依於課程中心與學生主體的辯證論述。經營新榮，更多的創意想像與人文課程，總援藉於後現代時空的多元無有與自信自在的自然童趣。讓新榮小學成為「生機無窮」的所在，讓新榮學子擁有「幸福童年」的美好，實踐「學校理想」成就「理想學校」，正是筆者創校新榮、創新經營「我們的學校²⁴」其據依論述存有的唯一目的。

²⁴有評審建議，加強國內外相關研究文獻與本行動敘說之辯證析述，俾提高本文價值。---有關國內外教育實驗相關研究文獻與教育實驗行動敘說辯證部分，撰寫起來恐將頗佔篇幅；惟本研究在有限篇幅內，期以「概括簡述」新榮〈生機無窮〉之創校實踐作為，既以概括簡述求大體周延，自難深入剖析求鉅細靡遺；俟後續研究時當循理妥處。

參考文獻

- 上官子木（2004）。**創造力危機：中國教育現狀反思**。上海市：華東師範大學。
- 王明蘅（2009）。**城市建築家**。2009年07月14日，取自：www.eslitebooks.com/2008events/070801class.html
- 林信義（2008）。**懂得質問，才是真智慧**。引自黃安妮（譯）（2008）。**質問力**，頁5。臺北市：天下雜誌。（原作者：大前研一）
- 桂景星（2007）。**創校觀想：小學校長創校手記**。桃園市：桃園縣政府。
- 桂景星（2011）。**天籟記事：113號公路17公里處**。桃園市：桃園縣政府。