

東海大學行政管理暨政策學系研究所

碩士論文

指導教授：魯俊孟 博士

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'UNGHAI UNIVERSITY' at the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there are three interlocking rings and a cross-like symbol. The text of the thesis is overlaid on the seal.

小校裁併政策下-校長領導風格、策略規劃
與創新之研究

研究生：林紘生 撰

中華民國一〇五年六月

謝誌

終於要完成碩士學位了，在研究所期間，非常感謝我的父母及妹妹，讓我無後顧之憂的唸完碩士學位，也非常感謝我的指導教授魯俊孟老師的指導，一同帶我到古坑拜訪校長，更不厭其煩的修正我論文並給予建議，真的非常感謝魯老師。也非常感謝我的口試委員蔡偉銑老師、吳若予老師，在口試時提出的問題與建議，讓我能順利完成論文及畢業。還要感謝陳清圳校長、華南及樟湖國小兩校的主任、雲林縣教育處，百忙之中接受我的訪談，非常感謝大家的幫忙。

謝謝南華大學的楊政郎、賴文儀老師、雅琳、管經系系辦的協助，讓我能順利推上東海大學繼續就讀碩士學位。在研究所課程中，謝謝系上老師們及系辦學姊們的協助，還有謝謝進東海認識的學長姊及學弟妹。

謝謝毓真學姊，帶領我認識東海，也常給我論文上的建議。謝謝 88888 的薇名、采妤、鎧瑄、俊賢，我們一個都沒少，謝謝你們協助我，一起辦完所學會的所有活動，研究所能認識大家真好。

感謝楓雅在我最後的碩士生活默默陪伴我完成學業，協助我準備好初稿、口試的大小事，謝謝妳。最後要感謝我的阿公及在天上的阿嬤，謝謝你們支持我讀碩士，讓我完成學業。有了大家的陪伴，讓我碩士生活非常多采多姿。

林紘生 謹誌

中華民國 105 年 07 月 23 日

於 高雄市鼓山區

摘要

1968 年政府實施九年國民義務教育，在各縣市廣設國民小學，為國民教育奠定良好基礎。近年來由於少子化的關係，1989 年開始政府不得不推動減少小校之政策，這其中又以雲林縣人口外移嚴重，偏鄉小校學生生源嚴重不足，以位於古坑鄉的華南及樟湖國小為例，兩處人口外移在非常嚴重，新生人數完全不足，造成偏遠地區入學招生慘淡，導致學校規模越來越小且出現併校與廢校的危機。有鑑於學校不只是學校，也是地方的精神堡壘，文化傳承的場域，雲林縣政府開始推動學校轉型優質評鑑計畫，請校長開始進行一系列的活化計畫，透過學校的轉型，且教育處給予的支持，讓家長認同學校的辦學理念，搶著讓學子們進入學校就讀。

本研究主要探討陳清圳校長對華南國小、樟湖生態國民中小學兩所學校如何透過創新領導開始活化，成功的成立全台灣第一所生態國民中小學，藉由此個案，希望給予同樣面臨裁併校危機之學校參考之借鏡，在研究方法上採用文獻分析法與深度訪談法，以相關文獻及訪談資料，來看校長的轉型計畫有何作為，希望對同樣面臨裁併校危機之學校在活化上有所幫助。

透過相關文獻與訪談實證分析後，分析校長如何規劃及領導整個創新的轉型計畫，最後歸納出學校可以強調在地化特色，除了實施山野相關的特色課程外，也舉辦了社區型的活動，加以強化學校與社區和學校與社區產業之間的緊密互動關係，亦也是學校得以永續經營的方法。

最後提供建議給同樣面臨裁併危機之小校，可以從三方面來進行小校活化：
1.發展特色課程及在地化課程；2.加強學校與社區間的緊密關係；3.提振社區產業，從此三方面希望能夠讓需要轉型之學校有個活化的機會。

關鍵字：裁併校、轉型、創新、領導、策略規劃

東海大學行政管理暨政策研究所

研究生 林絃生 碩士學位論文

題目：小校裁併政策下-校長領導風格、策略規劃
與創新之研究

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	魯俊孟	105年6月24日
審查教授：	蔣璋銑	105年6月24日
審查教授：	吳若予	105年6月24日
所 長：	魯俊孟	105年6月24日

中華民國一〇五年六月

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與對象.....	11
第三節 研究目的與問題.....	12
第四節 研究架構.....	14
第二章 文獻檢閱	15
第一節 創新.....	15
第二節 領導.....	20
第三節 策略規劃.....	22
第三章 研究設計	31
第一節 研究方法.....	31
第二節 訪談對象.....	33
第三節 研究流程.....	34
第四章 深度訪談分析	35
第一節 校長領導策略與上級主管單位態度為何？.....	35
第二節 在轉型過程中，校長如何規劃轉型策略？.....	40
第三節 計劃執行者如何看待校長領導策略？.....	54
第四節 校長帶動社區的作為為何？.....	59

第五章 結論.....	65
第一節 陳校長帶領的轉型計劃成功因素.....	65
第二節 研究建議.....	67
參考文獻.....	68
附錄一 雲林小型學校轉型優質計劃.....	72
附錄二 雲林縣立國民中小學整併辦法.....	75
附錄三 訪談提綱.....	78
附錄四 訪談逐字稿〈A1〉.....	83
附錄五 訪談逐字稿〈A2〉.....	98
附錄六 訪談逐字稿〈A3〉.....	108
附錄七 訪談逐字稿〈A4〉.....	120
附錄八 訪談逐字稿〈A5〉.....	127
附錄九 訪談逐字稿〈G2〉.....	137



圖目錄

圖 1-1 研究架構.....	14
圖 2-1 Abernathy-Clark 模型-技術及市場能力角色圖.....	16
圖 2-2 熟悉矩陣模型.....	17
圖 2-3 策略規劃程序.....	23
圖 2-4 營運循環圖.....	23
圖 3-1 研究流程圖.....	34
圖 4-1 咖啡課程-自拍照片.....	42
圖 4-2 花東騎跡之旅-自拍照片.....	44
圖 4-3 四季課程圖.....	44
圖 4-4 百岳登頂-自拍照片.....	45
圖 4-5 南台灣壯遊-自拍照片.....	45
圖 4-6 溪流探索-自拍照片.....	46
圖 4-7 溯溪課程-自拍照片.....	46
圖 4-8 生態學校-自拍照片.....	47
圖 4-9 社區關懷-自拍照片.....	51
圖 4-10 提振產業-自拍照片.....	51
圖 4-11 社區醫療服務-自拍照片.....	51
圖 4-12 學校策略規劃程序圖.....	52
圖 4-13 學校經營循環圖.....	53
圖 4-14 惜山祭祭文-自拍照片.....	62
圖 4-15 土地保育聯署書-自拍照片.....	63

表目錄

表 1-1 小校整併政策歷程表.....	1
表 1-2 90~104 學年度廢併校情形.....	3
表 2-1 創新分類.....	17
表 2-2 策略規劃的定義.....	24
表 3-1 訪談對象.....	33



第一章 緒論

學校不只是學校，也是地方的精神堡壘，文化傳承的場域；但偏遠小校學生人數不足，導致面臨裁校、併校之危機，該如何面對此嚴峻困境，因此本研究主要探討小校在裁併政策下所面臨的危機及其因應策略。

第一節 研究背景

1981年，我國出生人口為41.4萬人，1991年為32.2萬人，直到2013年僅剩19.9萬人（國家發展委員會，2014）。在少子化及社會型態的轉變下，父母在師資、競爭力及升學的考量，紛紛將孩子送往都市學校就學，造成偏遠地區入學招生慘淡，導致學校規模越小並且出現併校與廢校之危機。

近幾年來，全球經濟衰退加上少子化的影響，政府為了開源節流，開始將規模過小及教育投資使用效益偏低進行整併（吳政達，2006；陳啟榮，2006）。以下為小校整併歷程，將我國小校整併政策發展整理表 1-1。

表 1-1 小校整併政策歷程表

時間（年）	單位	內容
1968		實施九年國民義務教育，各縣市廣設國民小學。
1987	教育廳	頒布「小型學校合併處理原則」。
1989	教育廳	要求地方政府逐年裁併 50 人以下的小型學校，或每班學生數不滿 10 人的學校。
1994	教育廳	召開小型學校辦學規模檢討會。
1996	教育廳	提出小型學校的合併計畫，以每年廢併 5 所為目標。
2000	立法院	通過教育經費編列與管理法。
2001	教育部	教育部因應處理地方政府進行小校廢併，建議地方政府訂定相關配套措施。
2004	監察院	監察院提出「教育部所屬預算分配結構之檢討」報告書。
2005	教育部	教育部召開「國民中小學最適規模與轉型策略---以小規模學校整併之可行性政策」研商

		會議，決議研究成立裁整併小規模學校的客觀評估指標。
2006	教育部	公布小型學校發展評估指標。
2008	教育部	公布「國民中小學整併之處理原則」供各縣市遵循。
2009	雲林縣教育局	施行「雲林縣學校轉型優質評鑑計畫」。

資料來源：監察院，2013。

小校裁併政策可以追溯至 1987 年由教育廳頒佈的「小規模學校合併處理原則」，其內容為：

- 一、併校後學生不住校。
- 二、併校後學生步行可於 1 小時內到達，且無安全顧慮。
- 三、併校後學生乘車須一次到達，不必換車，且乘車時間不宜過長。
- 四、3 班以下之學校（包括分班、分校）學生在 50 人以下，且學生有逐年減少之趨勢者。
- 五、為方便學童上學，小規模學校如可採自由學區者，擬具計劃報廳核辦。
- 六、有其他特殊情形以合併為宜者。

1989 年由教育廳行文要求地方政府在國小學生數 50 人以下，或每班學生數不滿 10 人的學校，依據各地狀況、實際需要、家長意見、學生學業、交通情況及民意之反映等要素，檢討改進，逐年整併 50 人以下的小規模學校（黃俊傑，2008；鍾雯琦，2011）。

1994 年為了確立裁併原則，台灣省教育廳於召開「台灣省小規模學校辦學規模檢討會」，得到結論如下：

- 一、小規模學校不限於山地偏遠地區，平地型小規模學校學生人數在 30 到 40 人之間者，亦進行評估併校。
- 二、併校原則以 2 至 3 所學校合併為 1 個學校，併校後每個年級不宜超過 3 班、每班人數不超過 40 人。
- 三、由各縣市政府詳加考慮，以阻力較小的學校先行試辦。
- 四、併校後原校地可規劃為文化社教中心，安排專人或教師規劃處理社區文化推動事宜。（監察院，2013）

1996 為了改善財政結構加強開源節流，所以提出全省「迷你小學」合併計畫，希望能在 1998 年前，以每年合併 5 校的進度整併 15 所小型學校。且於 2000 年通過「教育經費編列與管理法」，原本依據各縣市中小學之數量決定中央統籌

分配款給地方政府之多寡，教育經費編列與管理法頒布後，地方教育補助另有計畫標準，小校裁併並不影響中央補助經費多寡，地方政府無須考量學校數量，有助於小校裁併之推動。

2001年2月2日教育部舉辦「國民中小學九年一貫工作推動小組第7次督導會報」，地方教育局的建議，將配合地方政府進行大規模的「小校裁併計畫」，以落實地方新課程的推動與發展。以下就90學年度到104學年度各縣市小校整併情形整理成下表1-2：

表 1-2 90~104 學年度廢併校情形

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
台北市	中興國小（93）	由本校變成廢併校
新北市（15所）	雲海國小永安分班（91）	由分班變成廢班
	雙溪國小太平分班（91）	由分班變成廢班
	雙溪國小三港分班（91）	由分班變成廢班
	烏來國中小信賢分班（93）	由分班變成廢班
	三和國小兩湖分班（94）	由分班變成廢班
	柑林國小三叉坑分班（94）	由分班變成廢班
	和美國小金沙灣分班（94）	由分班變成廢班
	乾華國小草里分班（94）	由分班變成廢班
	石門國小山溪分班（94）	由分班變成廢班
	三芝國小陽住分班（94）	由分班變成廢班
	平溪國小東勢分班（94）	由分班變成廢班
	大坪國小溪底分班（94）	由分班變成廢班
	貢寮國小吉林分班（98）	由分班變成廢班
	賢孝國中（93）	由本校改為分校
	漁光國小（95）	由本校改為分校
台中市	無廢併校	
台南市（24所）	金砂國小（95）	由本校改為分校

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	仙草國小（91）	由本校改為分校
	玉湖國小（92）	由本校改為分校
	湖東國小九重分校（90）	由分校變成廢併校
	東河國小水雲分校（91）	由分校變成廢併校
	口碑國小大坑分校（91）	由分校變成廢併校
	龍潭國小車行分校（91）	由分校變成廢併校
	月津國小中莊分校（92）	由分校變成廢併校
	青山國小李園分班（90）	由分班變成廢班
	新山國小恤衫分班（90）	由分班變成廢班
	西港國小溪埔分班（90）	由分班變成廢班
	左鎮國小草山分班（90）	由分班變成廢班
	龍崎國小大坪分班（90）	由分班變成廢班
	龍崎國小土崎分班（90）	由分班變成廢班
	大屯國小（95）	由本校變成廢併校
	崎內國小（95）	由本校變成廢併校
	總爺國小（97）	由本校變成廢併校
	左鎮國小岡林分校（95）	由本校變成廢併校
	光榮國小澄山分校（95）	由本校變成廢併校
	大內國小鳴頭分校（95）	由本校變成廢併校
	歡雅國小大豐分校（95）	由本校變成廢併校
	鹽水國小井水分校（95）	由本校變成廢併校
後港國小頂山分校（97）	由本校變成廢併校	
新化國小礁坑分校（98）	由本校變成廢併校	
高雄市（7所）	新興國小田寮分班（91）	由分班變成廢班

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	九曲國小竹寮分班（92）	由分班變成廢班
	鼓山國小柴山分校（93）	由分校變成廢併校
	前峰國小筧橋分校（93）	由分校變成廢併校
	崇德國小古亭分校（93）	由分校變成廢併校
	嘉興國小大莊分校（96）	由分校變成廢併校
	大林國小（96）	由本校變成廢併校
桃園市（3所）	長興國小高邊分校（90）	由分校變成廢併校
	奎輝國小嘎色鬧分班（90）	由分班變成廢併校
	百吉國小新峰分班（90）	由分班變成廢班
宜蘭縣（2所）	內城國小自強分校（92）	由分校變成廢併校
	憲明國小清水分校（92）	由分校變成廢併校
新竹縣（1所）	三峰國民小學（101）	由本校改為分校
苗栗縣（1所）	內灣國小白帆分班（101）	由分班變成廢班
彰化縣（2所）	新街國小（92）	由本校變成廢併校
	路上國小頂廂分班（92）	由本校變成廢併校
南投縣（6所）	新山國小（92）	由本校變成廢併校
	光明國小（97）	由本校變成廢併校
	興隆國小（98）	由本校變成廢併校
	鳳凰國小隆田分校（95）	由分校變成廢併校
	秀林國小文田分校（98）	由分校變成廢併校
	紅葉國小梅林分班（101）	由分班變成廢班
雲林縣（7所）	崙背國小五魁分班（95）	由分班變成廢班
	大屯國小三合分班（95）	由分班變成廢班
	南光國小湖寮分班（95）	由分班變成廢班

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	仁德國小崙仔分班（95）	由分班變成廢班
	拯民國民小學（100）	由本校改為分校
	水林國小、燦林國小（100）	合為一校
	文光國小、過港國小（104）	合為一校
嘉義縣（52所）	中崙國小（91）	由本校變成廢併校
	太保國小後潭分校（91）	由分校變成廢併校
	溪口國小游東分校（92）	由分校變成廢併校
	文昌國小大潭分班（91）	由分班變成廢班
	南新國小埤鄉分班（92）	由分班變成廢班
	新埤國小瓦厝分班（92）	由分班變成廢班
	南新國小麻寮分班（92）	由分班變成廢班
	新埤國小田尾分班（92）	由分班變成廢班
	中山國小石弄分班（92）	由分班變成廢班
	龍岩國小（94）	由本校改為分校
	中正國小（94）	由本校改為分校
	公興國小（94）	由本校改為分校
	里佳國小（94）	由本校改為分校
	文光國小（95）	由本校改為分校
	新生國小（95）	由本校改為分校
	東華國小（95）	由本校改為分校
	龍眼國小（97）	由本校改為分校
	香林國小（94）	由本校變成廢併校
	過路國小新富分校（93）	由分校改為分班
	柳溝國小豐溪分校（95）	由分校改為分班

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	六角國小崩山分校（95）	由分校改為分班
	下楫國小楫源分校（95）	由分校改為分班
	六角國小新生分校（96）	由分校改為分班
	竹崎國小文光分校（96）	由分校改為分班
	六嘉國中六和分校（93）	由分校變成廢併校
	三和國小中坑分校（93）	由分校變成廢併校
	三江國小永屯分校（93）	由分校變成廢併校
	港墘國小洲子分校（95）	由分校變成廢併校
	社口國小中正分校（95）	由分校變成廢併校
	三和國小龍岩分校（95）	由分校變成廢併校
	蒜頭國小蒜南分校（95）	由分校變成廢併校
	義竹國小信義分校（95）	由分校變成廢併校
	下楫國小鯢鼓分校（95）	由分校變成廢併校
	黎明國小公興分校（96）	由分校變成廢併校
	龍山國小仁光分班（93）	由分班變成廢班
	貴林國小下庄分班（93）	由分班變成廢班
	竹村國小新庄分班（93）	由分班變成廢班
	光華國小培英分班（94）	由分班變成廢班
	港墘國小圍潭分班（94）	由分班變成廢班
	竹村國小崁後分班（95）	由分班變成廢班
	光榮國小溪洲分班（95）	由分班變成廢班
	過路國小新富分班（95）	由分班變成廢班
	光榮國小龍蛟分班（95）	由分班變成廢班
	六美國小三義分班（95）	由分班變成廢班

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	下楫國小楫源分班（97）	由分班變成廢班
	義仁國小獅埕分班（99）	由分班變成廢班
	月眉國小中洋分班（99）	由分班變成廢班
	六角國小崩山分班（100）	由分班變成廢班
	竹崎國小文光分班（100）	由分班變成廢班
	三層國小（100）	由本校變成廢併校
	永興國小（100）	由本校改為分校
	梅山鄉安靖國小（99）	由本校改為分校
屏東縣（28 所）	大社國小（92）	由本校改為分班
	湖東國小崙川分校（92）	由分校改為分班
	建興國小新開分校（92）	由分校改為分班
	溪北國小壽元分班（92）	由分班變成廢班
	來義國小大後分班（92）	由分班變成廢班
	正成國中（93）	由本校改為分校
	關福國小（93）	由本校改為分校
	中興國小（93）	由本校改為分校
	龍泉國小（93）	由本校改為分校
	山海國小（93）	由本校改為分校
	保力國小（93）	由本校改為分校
	溫泉國小（93）	由本校改為分校
	枋山國小（93）	由本校改為分校
	牡林國小（93）	由本校改為分校
	信國國小（93）	由本校改為分校
	射寮國小（93）	由本校改為分校

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	九棚國小（93）	由本校變成廢併校
	草埔國小內文分校（93）	由分校改為分班
	太源國小玉泉分班（93）	由分班變成廢班
	泰武國小嘉興分班（93）	由分班變成廢班
	牡丹國小東元分班（93）	由分班變成廢班
	枋山國小成功分班（94） （自然消失）	由分班變成廢班
	力里國小圓山分班（95） （自然消失）	由分班變成廢班
	牡丹國小旭海分班（96） （自然消失）	由分班變成廢班
	三地國小達來分班（99） （莫拉克風災導致校舍無法使用）	由分班變成廢班
	草埔國小內文分班（100）	由分班變成廢班
	三地國小大社分校（100）	由分校變成廢併校
	來義國小內社分校（101）	由分校變成廢併校
台東縣（6所）	華園國小（90）	由本校改為分班
	樟原國小南溪分校（90）	由分校變成廢併校
	泰源國小尚德分校（92）	由分校變成廢併校
	富山國小富原分校（100）	由分校變成廢併校
	初鹿國小山里分校（100）	由分校變成廢併校
	安朔國小新化分校（100）	由分校變成廢併校
花蓮縣（3所）	東富國小（90）	由本校變成廢併校

縣市別	學校名稱（學年度）	整併方式
	大全國小（90）	由本校變成廢併校
	富南國小（96）	由本校變成廢併校
澎湖縣（2所）	大倉國小（96）	由本校變成廢併校
	小門國小（101）	由本校變成廢併校
基隆市（2所）	瑪陵國小瑪溪分班（91）	由分班變成廢班
	大德國中（100）	由本校改為分校
新竹市		無廢併校
嘉義市		無廢併校
金門縣		無廢併校
連江縣		無廢併校

資料來源：監察院（2013）、本研究整理。

整理以上從90學年度至104學年度廢併校情形，於六都中總共有50所學校，而台中市沒有學校遭裁併，所以五都就佔了50所，占了全台灣三分之一。而在其他縣市中，總共有112所學校有廢併校情形，全台灣平均一年約有11所學校遭裁併，情況顯得嚴重。

2005年雲林縣政府為了解決少子女化所帶來的危機，蘇治芬縣長上任後主張以優質化、特色化、多元化（三化）為政策主軸，推行小校優質轉型計畫〈附件一〉，此計畫分為以下階段，第一階段的轉型計畫為30人以下之小校、分班共有6校，第二階段為50人以下的10所學校為對象，第三階段為滿50人但未滿100人之30所國小，第四、五階段為學生人數100人以上減為100人以下之學校，至今已進行至第五階段，且評鑑結果未達優等之學校需每年接受考評。

2014年李進勇縣長上任後，於2015年03月07日發布實施雲林縣立國民中小學整併辦法〈附件二〉，其中第六條：「學校當年度新生班級學生數不足四人，當學年度不予開班。學校當年度有二個年級不開班，即改設為分校。學校在核定設班之後，有二個年級學生數不足四人，亦改為分校。學校當年度不足四班，即改設為分班。前四項有特殊情形者，不在此限。」，將整併規則明確訂定，規定學生數不足四人不成班，為此次整併辦法較重大的改變。

第二節 研究動機與對象

1968 年實施九年國民義務教育，政府廣設學校，讓所有國民都有公平的受教育權，如今卻因就業型態及經濟型態的改變，以及城市的發展使鄉村人口快速外移，加上少子女化的催化之下，所有學校皆已受到衝擊。然而在裁併浪潮中，卻也出現了小校復興的現象。

正因為學校是地區的精神堡壘，更是文化傳承的場域，如將地處偏遠小校輕易裁併，其後果影響甚大，故縣府以優質化、特色化、多元化為政策主軸，推行「雲林縣小校轉型優質計畫」讓將被裁併之小校有了轉機。在計畫中，第一階段先以學生人數 30（含）人以下之學校為實施對象，當時共有成功國小、草嶺國小、樟湖國小、華南華小、過港國小及麥寮國小楊厝分班等六校提出計畫，在雲林縣小校優質轉型計畫大事紀中建議位於古坑鄉的草嶺國小、華南國小及樟湖國小三校資源同質性高，可在保有其計畫特色前提下，朝整合為具前瞻性之實驗學校方向規劃。

2015 年成功國小學區新生人數只有 2 人，而其中 1 人居住於外縣市，為了不被整併，該校三位老師將自己的孩子遷至成功國小就讀，湊足 4 人，使此校得以成班。草嶺國小學區僅 1 名新生，但因地處偏遠，獲專案成班〈詹士弘、鄭旭凱，2015〉。上述兩所學校皆為提出小校優質轉型計畫的學校，由此更加凸顯並非提出優質轉型計畫，學校就得以免於被裁併之命運。

樟湖生態國民中小學從原是即將被裁併的學校，直到現在家長願意在山區陪伴孩子學習，且學生人數逆勢成長，在陳清圳校長帶領轉型下成為一所具有代表性的小校優質轉型成功案例之學校。在裁併的艱困時期，到現今免於擔心人數不足而遭裁併，陳清圳校長的思維及如何帶領著團隊進行小校優質轉型計畫，引發本研究之興趣。

第三節 研究目的與問題

壹、研究目的

於 1968 年實施國民義務教育時，政府在各地區廣設學校，如今我國近年來出現偏鄉學校面臨存廢問題，因為都市發展與經濟因素，吸引人口快速遷移至都會區，導致較偏遠鄉村開始沒落。再加上少子女化的衝擊，使得偏鄉地區學校面臨學生人數過少之窘境，而華南、樟湖國小就是因上述之因素開始趨於沒落的案例之一。2006 年一所只有 23 名學生的小學，是全縣學生人數最少的學校，偏遠鄉鎮常見的人口老化、人口外移、隔代教養、單親家庭及低收入戶，成為學校最大的挑戰，縣府找來有生態學背景的陳清圳擔任校長，推動學校轉型，吸引上百次的媒體報導，並且獲得教育部十大經典學校之榮譽，成功吸引高達 88% 來自外地的學生，成功行銷讓學校起死回生。

一所學校不只是傳授知識的殿堂，也是地方上的精神堡壘，更是文化傳承之所在，因此，在小校裁併政策之下，雲林縣政府推行「學校轉型優質評鑑計畫」，讓原本即將裁併之學校，以特色化、優質化為目標進行轉型，讓學校存留有了了一線生機。本研究希望能以創新領導及策略思考為理論基礎，試圖瞭解在有效的領導及策略之下對學校發展之影響。

其研究目的如下：

- 一、在整個轉型過程之中，陳校長如何轉型策略思考，使學校活化、學校特色創新、教學目標使家長認同及課程與學生產生共鳴進行探討。
- 二、探討在整個轉型過程之中，陳校長之轉型策略規劃，如何促使教育處、校務人員、教師及社區等共同推動小校優質轉型，並爭取社會支持。
- 三、探討在整個轉型過程之中，陳校長領導下解決所面臨之困境，期希望藉由陳校長使樟湖生態國民中小學活化案例，來檢視同樣面臨裁併學校有何參考與改善之處。

貳、研究問題

一、主要研究問題

- (一) 在轉型過程之中，陳校長之轉型策略規劃為何？領導策略為何？
- (二) 在轉型過程之中，陳校長如何讓樟湖生態國民中小學有其目標進行小校活化？
- 〈三〉在轉型過程之中，陳校長如何說服教育處、教職員、家長及社區？
- 〈四〉在轉型過程之中，陳校長領導下所面臨之困境為何？如何因應？
- 〈五〉陳校長的成功小校轉型活化模式，是否可為他校作借鏡？

二、細目研究問題

- (一) 在轉型過程之中，校長如何規劃轉型策略？
- (二) 在轉型過程之中，校長為何設計如此轉型策略？
- (三) 校長領導策略對上級主管單位溝通策略為何？
- (四) 教師如何因應校長領導策略？
- (五) 家長如何因應校長領導策略？
- (六) 行政人員如何因應校長領導策略？
- (七) 校長對社區領導策略作為為何？



第四節 研究架構

本研究透過對華南、樟湖國小之轉型成功案例，了解校長與政府相關單位在執行、領導及規劃策略中所遭遇的困境，並且如何解決，可以給面臨相同困境之學校參考與借鏡。

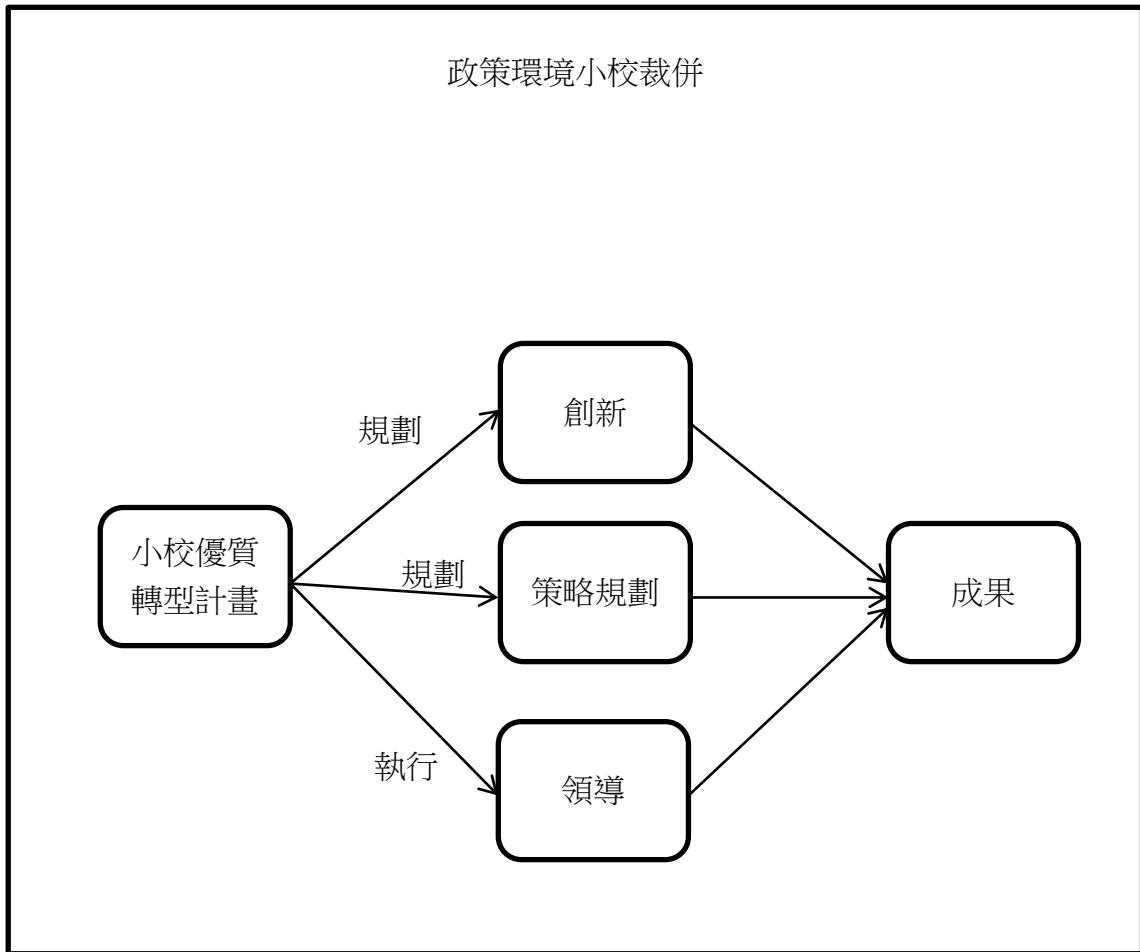


圖 1-1 研究架構圖

第二章 文獻檢閱

第一節 創新

Mihaly Csikszentmihalyi 說：「人類基因與黑猩猩有 98% 相同，若非創造力，人異於猿猴者幾希。」突顯了創新的重要，唯有不斷的創新，才有延續的可能（杜明城 譯，1999）。創新理論最早由 J. A. Schumpeter（汪洪法 譯，1959）在探討經濟問題時，將創新分為五種情況：（1）採用一種新產品；（2）採用新的技術或新的生產方法；（3）新市場的開拓；（4）佔據原材料或半製品的新獲得資源；（5）實行新的生產組織（轉引自 李曉，2005）。黃素惠、黃政彬（2006）定義創新是指已經付諸於執行、有成果可見，而且其成果能夠服務於社會，為社群帶來新的價值，舉凡日常用品、科技、語言，甚至是社會制度，都是經由不斷的創新而促使進步的。Betz（1987）主張創新是修正或發明一項新的概念，以使其符合現有或未來潛在需求。Nutt（1986）將創新的類型分為三種：（1）調適性創新：因其他組織已施行某種服務措施之刺激，才開始跟進採取新的因應做法，或改善服務方式，以符合需求。（2）創新性創新：引進少數組織正在試行的新服務方式與項目。（3）革命性創新：是一種全新的作為，以往沒有嘗試過之新方式。創新係指組織會應用新穎、有用的方式處理或改變實務工作（李瑞娥，2005）。馮花朴（2009）認為，就一個組織來說，只有具有創新能力，不斷進行管理、技術、產品和服務的創新，增加產品、服務的知識、智能含量，才能在激烈的社會當中永續生存。成功的組織創新必須包含四要素：領導人的創造精神、願意為創新投入資源、有具體的創新方法及從事創新的合適組織結構（仇宜，2002）。吳清山、林天祐（2006）認為創新經營是一個組織，在產品、過程或服務等方面，力求突破、改變現狀、發展特色，以提升組織績效的策略。

Christensen（2010）曾提出「破壞性創新」與「維持性創新」，破壞性創新是指利用新的科技與突破性的思維，將不同的元素相互結合產生新的價值；維持性創新是指將原有的東西作改良，使其產生新價值（黃素惠、黃政彬，2006）。創新管理（譯 徐作聖、邱奕嘉，2000：19）一書中也提及突破式創新與漸進式創新：當所需要的技術知識與現存的知識差異極大，且現存的知識將被取代時，該創新為突破式創新。依據現有的知識來從事創新則為漸進式創新。

Marquish（1982）將創新分為三類：

1. 漸進式創新(Incremental innovation)：是指將產品、服務或製成做微小的改善創新。
2. 系統創新(systems innovation)：必須利用較多的時間和昂貴的成本來做改善才會有顯著成果。
3. 突破式創新(radical innovation)：是指可以對整個產業造成影響，甚至可以

創造整個產業的創新。

Abernathy & Clark 模型將創新分為規律型、革命型、利基型及結構型四種類型，可以很清楚地將不同的創新進行分類，如圖 2-1：

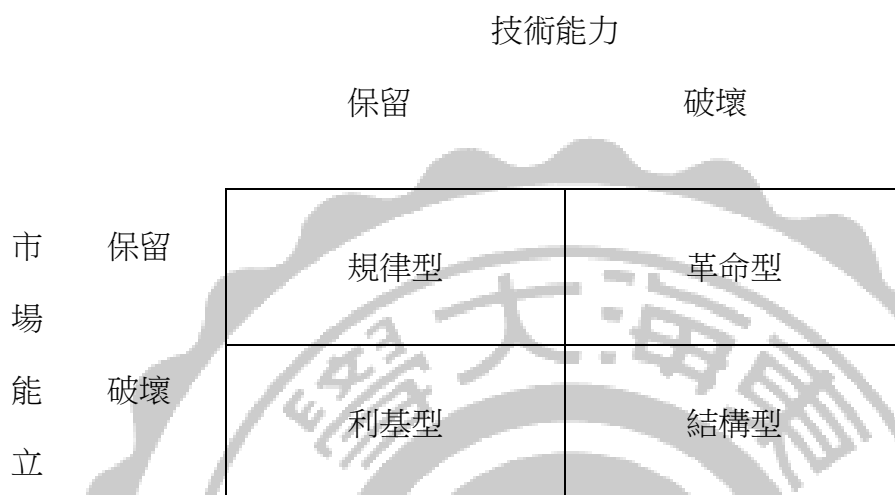


圖 2-1 Abernathy-Clark 模型 – 技術及市場能力的角色

在圖中以市場能力及技術能力支撐創新。規律型：創新保留了既有的技術及市場能力；利基型：保留了技術能力但改變了市場能力；革命型：保留了市場能力但改變了技術能力；結構型：則是技術能力及市場能力同時改變了。就策略領導的觀點，當最高管理階層體認到創新的重要性後，創新策略性誘因才會產生，所決定的決策可反映管理者的信念及價值觀（徐作聖、邱奕嘉 譯，2000：25）。

Roberts, E.B. & Berry, C.A.(1985)提出了熟悉矩陣，如下圖 2-2，建議供給者在創新時，可依據對技術及市場知識的熟悉度來決定。若供給者對技術及市場熟悉（漸進式創新），建議以由內部來發展創新，因為已具有能力。相反而言，供給者對技術及市場陌生（突破式創新），則需向外界尋求協助。創新的成功與否取決於其所採用的創新機制而定（徐作聖、邱奕嘉 譯，2000：25）。

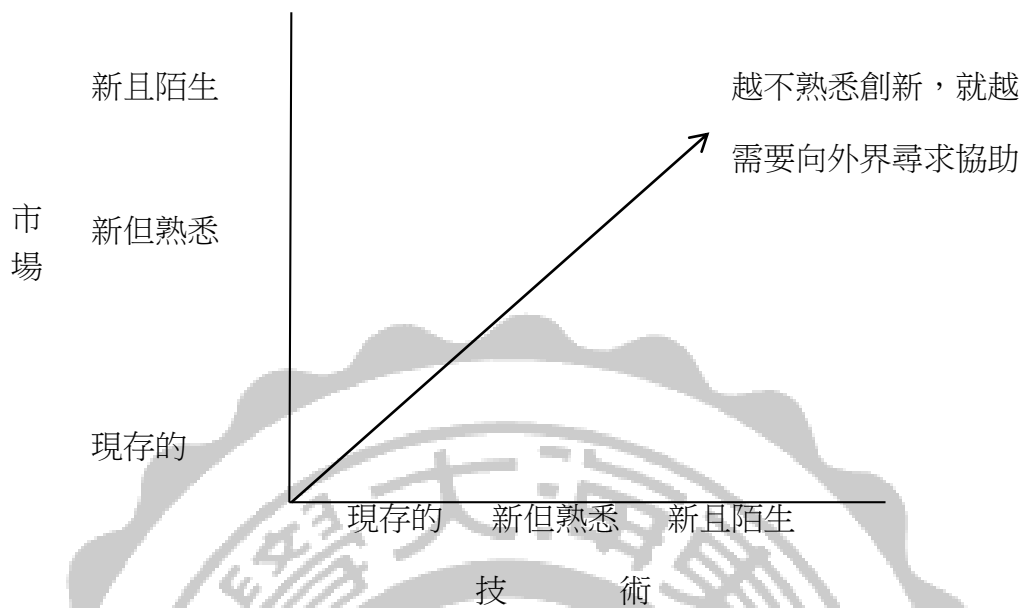


圖 2-2 熟悉矩陣模型

創新的研究非常廣，學者們因站在不同的角度與觀點，所定義的創新有所不同，以下就較有代表性的創新分類，如表 2-1 說明：

表 2-1 創新分類

學者	年代	創新分類
Knight	1967	1.產品或服務創新 2.生產製程創新 3.組織結構創新 4.人員創新
Zaltman et al.	1973	創新流程：1.起始期 2.執行期
Daft	1978	1.管理創新 2.技術創新
Marquish	1982	1.突破式創新 2.系統創新 3.漸進式創新
Marino & Zmud	1982	1.開始階段 2.執行階段
Abernathy & Clark	1983	1.結構型創新 2.革命型創新 3.利基型創新 4.規律型創新
Ettlie et al.	1984	1.躍進式創新 2.漸進式創新

Tushman & Nadler	1986	<p>1.微變型創新：將標準的生產線加以延伸或是附加一些特性。</p> <p>2.綜合型創新：以創造性的方式結合現有的意念或技術，以創造出具有特色的新產品。</p> <p>3.跳蛙型創新：運用創意或發展新技術，以開發新產品。</p>
Gobeli & Brown	1987	<p>1.漸進式創新 2.技術性創新</p> <p>3.應用性創新 4.激進性創新</p>
Betz	1987	<p>1.產品創新 2.技術性創新</p> <p>3.服務創新</p>
Chacke	1988	<p>1.產品創新 2.程序創新</p> <p>3.組織創新</p>
Henderson & Clark	1990	<p>1.漸進式創新 2.結構式創新</p> <p>3.模組式創新 4.突破式創新</p>
Frankel	1990	<p>1.連續性創新 2.動態連續性創新</p> <p>3.非連續性創新</p>
李仁芳	1995	<p>1.厚基創新：指需要持續在同一組織長期累積能耐的創新。</p> <p>2.網路創新：強調彈性和組合，且知識蓄積在各角色中，透過不同角色的結合，達到創新的效果。</p>
吳思華	1998	<p>1.製程創新 2.產品創新</p> <p>3.組織創新 4.策略創新</p>
Clayton	2005	<p>1.維持型創新 2.破壞型創新</p>

資料來源：范修文（2004：21-22）、本研究整理。

將創新套用於學校當中，吳清山、林天祐（2006）認為未來學校可從事下列的創新：

- 一、技術創新：如教學、評量、工作方式，資源運用等改變。
- 二、產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作等生產。
- 三、服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務等改變。
- 四、流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序、開會流程等改變。
- 五、活動創新：如學校開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、家長會、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行等突破。
- 六、特色創新：如發展學校特色，型塑學校獨特文化等。

顏秀如、張明輝（2005）認為學校創新經營具有新奇性、計畫性、創造性及教育性四種特性，多數成功創新案例乃是精心計畫的結果，學校創新經營乃進一步將創意或創造力加以發揮、實踐，創造出新的教育價值。學校的創新就場域而言：必須在學校環境下進行，可能是行政經營的改變；也可能是教學的調整。就方法而言：必須是採用創意的點子，而且是轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，所以是一種學校從理念引導到行動實踐的過程。就目標而言：是有其價值性的目的，主要在於發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標（吳清山，2004、商永齡，2007）。

綜合以上，創新是將原有的進行修改或者是原本沒有而發展出新物，其目的都是為了滿足需求者。對學校而言，其需求者即為學生、家長及社區。因此希望透過創新理論來檢視小校轉型的創新幅度，使導致轉型成功。

第二節 領導

Jack Welch 曾說：「領導者是一個能為事業單位發展出願景的人，而且思想與行動合一。」點出領導者要表裡一致，以身作則的重要性(曹熾恆、劉清彥 譯，2010)。Kottler, (1990)曾指出，依法規履行職務是「管理」，享有政策決定空間的是「領導」，好的管理可掌握複雜性，而效率領導可帶動組織的革新(林思妍，2013)。謝文全(1993)認為，領導是指引組織及成員的努力方向，並激勵成員的士氣與結合成員群體的力量，以共同實現組織目標的一種歷程。黃昆輝(1989)認為領導應涵蓋四個概念：

(一) 領導的靈魂：亦即是指引組織的目標方向，組織應致力達成的任務。

(二) 領導的情境：領導要在組織中才能產生，也要在團體歷程中方宜進行，亦即要在領導者與被領導者的交互作用中，使能發揮其功能，而絕非是領導者的特立獨行。

(三) 領導的作用：領導即在發揮影響力，以結合成員意志，並利用集體智慧，以激發、導引組織成員的心力。

(四) 領導的表象：一級領導者在領導的過程中所表現之種種行為，而此等行為之背後當然有其動機與目的。

童鳳嬌、林志成(2014)認為領導是找出組織發展的願景，並且帶領組織朝向願景前進的行為和過程，同時也是團體中的領導人在某種情境下，嘗試影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。

黃昆輝(1996)進而列舉出領導六種主要觀點：

(一) 領導就是影響力的發揮：領導的任務就是在設法激勵組織成員，有效達成組織目標。

(二) 領導即是一種倡導行為。

(三) 領導係促進合作的功能：領導即在促進組織成員團結和諧、互助合作。有好的領導者，也要有好的被領導者相互配合。領導絕非靠領導者強制作法而達成其任務。

(四) 領導是一種信賴的權威：領導需要組織成員的認同、支持及擁戴。領導者的任務，即在獲得認同後，推動組織相關業務，並達成其目標。

(五) 領導是協助達成組織目標的行動：領導即是行動，而行動的目的就是在促成組織達成目標。

(六) 領導是達成組織目標的歷程：領導者主動誘導部屬表現出被期望的行為，從而達成組織目標。

依據「教育部校長領導卓越獎複選審查實施計畫」中，校長領導卓越獎審查標準有教育理念、經營策略、學校氣氛、辦學績效及發展特色等五個面向。因此，

校長領導的主要內涵必須包括：(1) 設定學校的願景、目標；(2) 發展學校教育計畫；(3) 視察和輔導學校進步；(4) 提升教師專業能力；(5) 促進學生學習展能；(6) 塑造學校優質文化；(7) 提供相關人員共同參與的機會（童鳳嬌、林志成，2014）。

成功的校長領導需要扮演多元的角色，例如：(1) 經驗越來越豐富，但仍然持續精進；(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育；(3) 願意進行實驗，但不會魯莽行事；(4) 非常投入工作，但不事必躬親；(5) 信任他人或同仁，但不能輕信；(6) 有權威和原則，但不會專橫獨斷；(7) 實施走動管理，但不干擾學生和老師的生活；(8) 有威嚴和典範，但是隨和友善；(9) 要求嚴格，但有同理心；(10) 具有高度的企圖心和競爭力。（Shapiro & Gross & Shapiro, 2008；轉引自 童鳳嬌、林志成，2014）

張本文（2011）的研究中發現，校長成功的服務領導是願意努力提升專業能力，致力教學領導，鼓勵同仁自我實現以實踐理想；能闡明學校願景，並且具有責任感。



第三節 策略規劃

策略一詞來源出自於戰爭，陸海空三軍比重的抉擇與聯合作戰的運用，使自己的軍隊能在對我方有利的情況下迎擊敵人，目的在於贏取最後的勝利，其觀念和總體策略十分接近，而軍隊的布局、戰力的強化、後勤補給的速度與效率等，亦與策略中的許多觀念相類似（司馬達賢，2001：16；林敏鈺，2003：59）。

在制定策略時應先確認其定位，定位不同會有相當大差異的策略目的、目標與方向，並涉及不同組織之層級、制定者及運用者（鄧成連，2000；55）。吳思華（2001）將策略管理課題分為四個探討取向：

一、程序取向：

此為策略管理中最早出現的策略管理理論，主要在探討策略規劃的程序，其使用 SWOT 分析架構最具代表性。策略規劃可分成三階段：

（1）策略情境分析：分析外部環境態勢與本身條件，已掌握當前極潛在之機會威脅，並確認本身之相對優劣勢。

（2）策略訂定：針對外部的機會威脅，並配合本身的優劣勢，研擬可行策略，並進一步加以評估，選定最適當的總體策略與事業部策略。

（3）策略執行：配合選定之策略，調整組織結構、控制制度與各功能部門之策略，同時嘗試孕育出一個能配合新策略推動之企業文化與組織氣候，然後採取具體的行動，逐一執行。

二、構面取向：

可歸納成「營運範疇」、「核心資源」與「事業網路」三大類。決策者須清楚的知道，哪些事情「應該」決定、「可以」決定且「必須」決定，才能進一步探討「如何」去做決定，熟悉這些內容並進一步發展出相關知識的學習方式。

三、類型取向：

學者嘗試將實務上的策略作為歸納，而成為許多不同的策略類型，例如：產品發展策略、市場發展策略、多角化策略、合作聯盟等。較具代表性的策略類型分類為波特(Michael E. Porter)所提出的差異化策略、低成本策略與集中化策略。

四、邏輯 / 本質取向：

許多學者嘗試對策略的本質做更深入的了解，以突破策略形成的思維禁地。傳統的社會學與經濟學，對企業生存與利潤等相關課題均比企業管理發展要早，並運用社會學與經濟學發展較成熟的理論，如社會學中的組織生態論、機構論、演化論、資源依賴論以及經濟學中的賽局理論、交易成本論、資訊經濟學等理論，以上統稱為策略的本質。

策略思考包含三個活動：蒐集資訊、形成構想與規劃行動。蒐集資訊就是分析發生在科技、經濟、政治、市場、法律、道德等一般性的變遷。形成構想就是對未來的思考。規劃行動就是維持現狀或未改善而進行變革，策略思考企圖達成的結果（譯 王詠心，2006；5-6）。Andy Bruce & Ken Langdon 很清楚的將策略思考的三個活動程序以圖呈現（張伯雍 譯，2007；23），如圖 2-3：

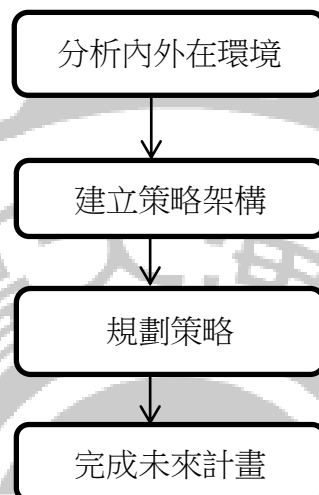


圖 2-3 策略規劃程序（張伯雍 譯，2007；23）

策略在營運循環中扮演核心的角色，如圖 2-4：

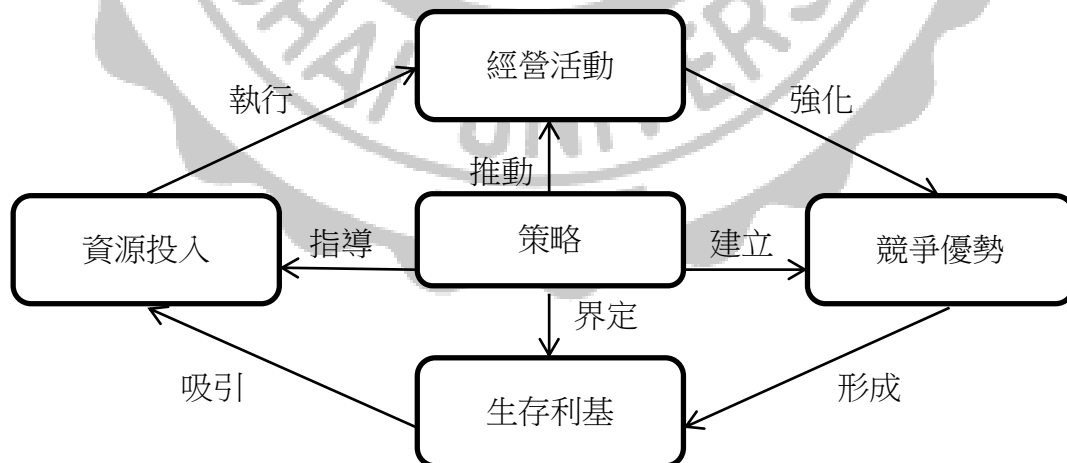


圖 2-4 營運循環圖（吳思華，2001；36）

資源投入：策略可以指導資源投入的多寡。

經營活動：企業的經營構想，需要透過企業內部的活動才能具體實現。而推動的活動便是採取策略的具體表徵。

競爭優勢：策略作為的目的是建立並維持本身的競爭優勢。

生存利基：在競爭環境中，必須衡量外在環境與本身的條件，尋找一個適當的利基作為生存的憑藉。

策略規劃因具有創新性與彈性的規劃技術，故廣泛地運用在政治、商業、政府及非營利組織上，以下為學者對策略規劃之定義：

表 2-2 策略規劃的定義

學者	年分	定義
Drucker	1954	策略規劃是分析現在的情境，且在必要的時候去改變他，並加以整合得知所需的組織資源為何。
Ansoff	1964	策略規劃是依據產品、市場的範圍、成長的幅度及競爭的優勢等，來確定組織決定決策的重要標準。
Cannon	1968	策略規劃是屬於一種方向性的行動決策，此決策需要在競爭的環境下，來達到組織的目標。
Schendel & Hatten	1972	策略規劃被界定為組織的基本目標及方針，並採取正確的行動選擇，以達到這些目標及方針。而組織的資源分配與外在環境的變化息息相關。
Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum	1973	策略規劃可提供組織運作的方針，及組織內部的凝聚力。而組織形成策略有分為以下幾個階段：策略輪廓的行程、對策略做事前的

		規劃、組織資源的配置及預算的審核、準備替選的策略方案及選擇最佳的策略計畫。
Ackoff	1974	策略規劃是屬於長期規劃組織運作的方針及方向，就整體而言，策略會影響整個組織系統的運作。
Steiner & Miner	1977	策略規劃可描繪出組織的使命及願景，且根據外在及內在的環境因素來設定組織的方針。並採取適當的執行方法，使組織的基本目標與方針能夠達成。
Olsen & Eadie	1982	策略規劃可以提供組織在概念上、程序上、及工具上的設定，並且可以幫助公部門來應付瞬息萬變的環境。
Miller	1989	策略是一種架構、技巧及規劃，決策者藉著他消弭組織的威脅，以及爭取組織生存及發展的機會。
Mercer	1991	策略規劃是一種足以產生基本決策與行動的紀律性努力，以形成與指引一個組織為何，他應做何事與為何如此做。
Bryson	1995	策略規劃可幫助公部門及非營利組織面對新的情境作有效率的回應，並且認為領導者必須要有策略的思考及行動。
Brunner	2001	策略規劃是使組織邁向成功的地圖，可以清楚描述組織的任務、願景、目標與目的。
Brooks	2001	策略規劃是有關企業如何去做選擇，亦即策略規劃的方法將會規定最終的管理模式。

楊錦洲	2004	策略規劃就是組織的成員，大家集思廣益，運用資訊、創意，有系統的來思考，以及規劃公司突破性、長遠考量的發展策略。以整合、運用、甚至開發公司的資源，進而形成公司的競爭優勢，創造公司的極大價值、獨特地位，追求永續發展。
許勝雄	2004	成功的策略規劃可幫助企業在產品研發、創新及行銷策略、生產作業、人力資源及財務等方面，有一全盤完整的運作。

資料來源：曾煥寧（2000）、楊錦洲（2004）、林敏鈺（2003）、本研究整理。

在多元開放社會中，策略規劃是為了因應環境，再創組織生機的重要工具。丘昌泰（1999）指出策略規劃具有以下幾種特性：

一、策略規劃與方案規劃(program planning)是不相同的：

前者相當重視組織內部與外部之因素，據以研擬機關中長程對策；但後者主要係官僚體系內的產物，不太考慮外在環境的影響，僅強調以專業技術，研擬政策方案。

二、策略規劃是未來取向的：

策略規劃是針對組織本身的特性與外在環境的變化所設計的未來發展藍圖，其目的在於替組織的外來開創發展生機。

三、策略規劃是客觀分析的過程：

策略規劃必須以科學精神，客觀地批判與肯定組織本身所具備的劣勢與優勢，以及外在環境的機會與威脅，以提出有效的行動策略。

四、策略規劃是批判與重建組織任務與目標的過程：

策略規劃係以機關組織的任務與目標為導向的，因此必須以批判精神檢視組織任務為何？目標是否扣緊組織所賦予的任務？然後依此排列組織目標的優先順序，研擬相關策略構想，編列相關預算。

五、策略規劃必須得到組織內部全面性的支持：

策略規劃不僅必須得到重要決策者與意見領袖的忠心支持，同時組織內部所有成員都應該有共識，實施策略規劃，將所有意見都納入組織發展的未來藍圖。

曾煥寧（2000）進而針對策略規劃歸納出幾個重點：

一、策略性思考：

由於現在的組織存在於變遷快速的環境中，組織是否不被環境所淘汰，關鍵在於組織是否具有創新性及變革性。而組織中的領導者及成員若有策略性思考的特性，則組織會因不同環境的變化而做調整，甚至會預先知道未來環境的變化，使組織能夠繼續的存在。

二、前瞻性：

所謂前瞻性就是策略應該具有未雨綢繆、預見預謀的特色，而且這些策略會去主動影響環境，而不是被動的因應環境。與其去偵查與因應環境的變動，不如主動出擊。

三、長期目標：

策略規劃是屬於高瞻遠矚的規劃活動，他並不能在短時間內做好所有的準備工作。因為策略規劃所要考慮的因素較多，並具有宏觀的視野、放眼未來的特性，所以會使整體規劃的時間幅度拉長。

四、注重情境分析：

組織並不是在無干擾因素下來運作的，他必須要和環境來互動。能影響組織的因素非常複雜，包括組織內部的結構、文化、資源，與組織外部的政治、經濟等因素。組織必須先了解本身的優點，進而使用外在環境的機會，兩者相互兼顧，才能夠永續存在。

五、願景：

所謂願景就是組織中的每個成員在心中都存有共同的意象與價值觀，而在進行策略規劃的每個步驟時，組織與成員在內心都必須存有共同的想法，使組織運作全面性，並且將組織中所有活動融會在一起。

六、規劃表：

策略規劃其中的特性之一就是具有完整且嚴謹的計畫流程表，組織在進行規劃的時候，就必須明確地列出所有完整的步驟，等到組織進入運作時期，所運作的行徑就會非常的明確。這樣可以避免組織在過程中產生多頭馬車及重複作業的窘境。

Bryson 主張策略規劃的十個步驟中，包含了規劃、行動、結果、評估，強調執行與評估在每個階段都可實施，且此模式是具循環性的，每個階段都環環相扣，以下對十步驟簡單說明（轉引自 曾煥寧，2000）：

一、發展初步的共識

組織的共識包含了機關努力的目標，過程中較滿意的步驟，報告的型態與事實的時間，策略規劃委員會的角色、功能及成員，還有策略規劃小組的角色、功能、成員及所需資源。

二、確定組織的法規

此階段主要的目的就是要去確定與了解組織目前所使用的正式與非正式的法規命令。這些都是組織所需要去面對的，大部分的公部門與非營利組織的法規包括了法律、組織內的條款、章程及管制命令等。

三、發展並說明組織的使命與價值

組織的使命內容，必須要配合現存的法規命令，其內容主要在說明組織存在的理由即存在的社會價值。組織在發展使命聲明之前，必須要先完成利害關係人的分析，所以利害關係人可能是任何人、團體或是其他組織，而它們會影響組織的運作方向、資源、輸出及成果。例如政府利害關係人有公民、納稅者、服務接受者、統治主體、利益團體、政黨或其他國家等。在利害關係人分析中，我們必須去了解利益者的傾向及支持度，一旦利害關係人分析結束後，組織將吸收他們的意見，來完成組織使命的聲明。

四、外在環境的評估

第四階段是要檢視組織的外在環境，並鑑定組織所面臨的機會及威脅，不論政治、經濟、社會和技術的趨向與事件都會進行評估，其中包含了不同的利益團體，例如組織的顧客、消費者、使用者，以及真正的或潛在的競爭者與合作者。

五、內在環境的評估

此階段是要對組織本身作評估，並鑑定組織自己的優點及缺點，此評估包括了三種種類：

1. 組織的資源(input)。
2. 現行的策略(process)。
3. 成果(output)。

不幸的，大部分的組織只告訴我們有關組織的資源，很少告訴我們現行策略，更少組織告知執行的成果。然而，在公部門與非營利組織中，輸出與輸入是一樣重要的。而利害關係人的分析可以提供組織在執行上的標準。

在第四、五階段中，鑑定組織的優點(strength)、缺點(weakness)、機會

(opportunity)、威脅(threat) (簡稱 SWOT 分析), 是非常重要的。因為每一個有效的策略必須建立本身的優點, 及採行機會上的優勢, 並且克服或最小化其缺點及威脅。

六、策略議題的確認

策略議題是組織基本的政策, 其政策會影響組織的法規、使命、價值、產品、服務層次、消費者、使用者、成本、財政、管理、及組織設計等。通常策略議題是很重要的, 因此組織在處理問題時, 更加迅速且有效率。若一個組織沒有策略議題將不能應付所面臨的威脅, 且不會去利用重要的機會。策略議題應化為具體化的衝突, 這些衝突可能包括了 what、how、why、where、when、who。為了使議題能夠有效率的提出及決定, 則組織必須要好好去應付這些衝突。策略議題的說明包含三個要素:

1. 議題內容須簡潔有力。
2. 議題的內容應該包合法規、使命、價值及內外環境的優缺點。
3. 規劃小組必須在議題的內容中, 說明失敗對組織會造成什麼影響。

七、策略發展

策略發展是要來處理前一階段對議題的確認。策略是一種目標、政策、規劃、行動、決策和資源分配的模式。他定義組織要做什麼, 為什麼要這麼做。而策略可以隨著層次、功能及時間來做變化。而策略發展的過程可以分為五個步驟:

1. 策略發展是要鑑定實際可用的替代方案、夢想或願景, 來決定組織的策略議題。
2. 規劃小組必須要描繪出這些替選方案、夢想或願景的輪廓。
3. 一旦這些替選方案、夢想或願景的輪廓描繪出來後, 規劃小組應該要去準備或去申請主要的規劃, 以期達到這些願景計劃。
4. 在策略規劃小組準備好主要計畫後, 有兩個最後的任務要去完成。其一是規劃小組要求行動者要去鑑定下一年或兩年的主要執行計劃。其二是規劃小組必須要詳加說明運作內容及通過下六個月到一年的行動計劃。
5. 有效率的策略必須要有幾個標準。例如技術能力、主要利害關係人的政治接受度、組織的觀點與中心價值需一致(倫理、道德、法律)等。

八、描述組織的未來

在此過程的最後一個階段, 需要描述組織如何成功執行他的策略, 及完全發揮所有潛能。這種描述被稱作為組織成功的願景。很少組織有這方面的描述及願景。但公司或組織若要長久的經營下去, 就必須要有這類的描述。這類描述的內容, 傳統上包含組織的使命, 組織的基本策略, 組織執行的標準, 一些重要的決策規則, 還有一些對於員工的倫理規範標準。

九、發展有效率的執行過程

在整個策略規劃中，組織必須要發展策略性的執行方法與有效率的執行計畫過程。由於現有部門傾向多元化及政府間交流平凡的情境中，因此，明確的行動計劃就決定了策略執行是否能成功。而所謂的行動計劃應包含下列幾點：

1. 須明確的監督個人或組織團體在執行過程中所扮演的角色。
2. 組織必須要有明確的目標，即可預期的結果和最終的里程碑。
3. 組織必須要有明確的行動步驟與執行項目。
4. 組織對於執行過程的時間須訂定明確的時間表。
5. 組織必須確定執行時的資源需求與來源。
6. 組織必須在執行過程中有明確的聯絡管道與過程。
7. 組織在執行的過程中必須有再檢視、監督、與修正的程序。
8. 組織必須要對執行結果的成敗來負起責任。

所以成功的執行過程取決於相關的發起人、擁護者、和其他的職員，並且要配合足夠的時間、金錢、關注、管理及其他援助的服務等等。所以執行階段是整個策略規劃的啟動器，若執行的效率不彰，其他階段的規劃再好也是枉然的

十、評估策略與策略規劃過程

一旦執行過程結束後，對於在檢視策略與策略規劃的過程，來引導下一循環的策略規劃是很重要的。而評估策略規劃的目的在於是否未來要維持此項計劃，或是要更換其他策略，或是只要取消幾項流程……等。所以策略規劃過程應隨時被檢驗，以了解本身的優缺點，並且加以修正來提升下一次策略的品質，這才是評估過程的重要目的與意涵。

第三章 研究設計

第一節 研究方法

小校裁併政策從 1987 年開始至今，已經歷經 17 年的歲月，然而如何將背負著地方文化及民情的小校轉型成功，成為本研究最主要探討之課題。本論文採質化研究方法，透過質化資料分析及訪談來進行本論文之研究。

一、文獻分析法

文獻分析法也稱為文件分析法或次級資料分析法，就該項方法應用於政策執行運作過程的研究而言，從蒐集國內外有關期刊、文章、論文、專書、研究報告政府出版品及報章雜誌的相關報導等資料中，進行靜態性與比較性的分析研究，以了解問題發生的可能原因，解決過程及可能產生的結果（吳定，2003）。本研究以政策執行為理論核心，經探討蒐集整理相關資料，使理論充分運用到實際面，能與實務結合，結論和發現能作為未來推展公共衛生政策建議參考，使政府在推動相關議題上能有所助益。

文獻法亦稱歷史文獻法。這是一種對社會現象的間接觀察方法，是應用科學方法尋找歷史資料，它包括對歷史資料的搜集、檢驗、分析等內容。可以探索歷史發展過程中心的社會現象產生的規律性，掌握社會在歷史時期所具有的準則和價值，獲得了解社會現象的歷史因素，主要在了解過去、洞察現在、預測將來（吳定，2003）。

在進行分析時要注意文獻的來源、作者、建立文獻目的、文獻本身可靠性、文獻中所記載資料可靠性、文獻的內容、文獻的評價、對自己研究有什麼啟示。文獻資料分析的研究步驟包括：一、確定問題與擬定假設：探討有關文獻，包括專書、專刊，及他人所做的研究報告或論文，問題確定後，建立明確而可以驗證的假設。二、蒐集文獻資料：分為原始資料和次級資料，前者係指公司機關或私人的紀錄、文稿、檔案、日記、自傳及其他文件。後者係指相關研究統計文件或出於他人的轉述資料。三、分析資料：分析釐清整理文獻內容。四、解釋與歸納資料：運用歸納方式對所蒐集資料加以整理解釋並提出看法。（吳定，2003）

本研究之文獻整理，在第二章中分別以政策執行相關理論及相關研究，做文獻蒐集及資料分析，以獲重要結論，更做為本研究主要研究方向。第三章中，探討我國小校裁併執行現況，提供文獻蒐集分析，探討案例執行情形及效益。

二、深度訪談

訪談法是一種訪問者與被訪問者間面對面接觸，透過有目的的談話，尋求研究資料的方法，為一質性研究法，面對面的討論問題，深入探究受訪者在重點問題上的想法、感受，以及行為，所採用的方式通常為非結構性的，可以讓訪談者鼓勵受訪者討論針對性的主題。

范麗娟（2004）認為深度訪談有二項意義，一是對某事經深入了解，藉以對該事件得到更為詳見的知識。二是，為了了解某些表面可能是簡單的事情，事實上的複雜程度，及事情的表面，可能相當誤導人們了解事情的真像。

深度訪談和受訪者關係建立很重要，開放性議題才能讓受訪者在不斷對話互動過程中，呈現出研究成果，訪談的優點就是可以獲得比較全面的資料，適合了解一些複雜性問題，然而成功與否，取決於訪問員的技巧經驗。

訪問是一種人際交往，因此很強調「第一印象」，也就是訪問員要給被訪者留下最初的好印象。在交談過程中要注意訪談技巧，第一、在交談時，最好從被訪者感興趣的問題開始。第二、在談話過程中要專一。第三、在深入交談中，要注意運用必要手段，才能對問題理解（范麗娟，2004）。

第二節 訪談對象

本文訪談對象如表3-1：

表 3-1 訪談對象

訪談代號	機關單位	受訪者重要性	訪談地點	訪談時間
A1	雲林縣立華南國民小學、樟湖生態國民中小學（校長）	以了解校長領導策略規劃相關推動之業務	樟湖國小校長室	2015/08/31 下午 2 點
A2	雲林縣立樟湖生態國民中小學（主任）	以了解整個制定計畫過程及實施所遇困境	樟湖國小校長室	2015/10/16 下午 1 點
A3	雲林縣立樟湖生態國民中小學（主任）	以了解整個制定計畫過程及實施所遇困境	樟湖國小校長室	2015/10/16 下午 2 點
A4	雲林縣立華南生態國民中小學（主任）	以了解整個制定計畫過程及實施所遇困境	華南國小校長室	2015/12/29 下午 2 點 45 分
A5	雲林縣立華南生態國民中小學（主任）	以了解整個制定計畫過程及實施所遇困境	華南國小校長室	2015/12/29 下午 3 點 40 分
A6	雲林縣立樟湖生態國民中小學（主任）	以了解整個制定計畫過程及實施所遇困境		
G1	雲林縣政府教育處督導	了解縣府規劃小校裁併方針及困境		
G2	雲林縣政府教育處局國民教育科（科長）	了解縣府規劃小校裁併方針及困境	雲林縣政府科長辦公室	2015/07/15 上午 10 點

第三節 研究流程

本研究流程如下圖 3-1：

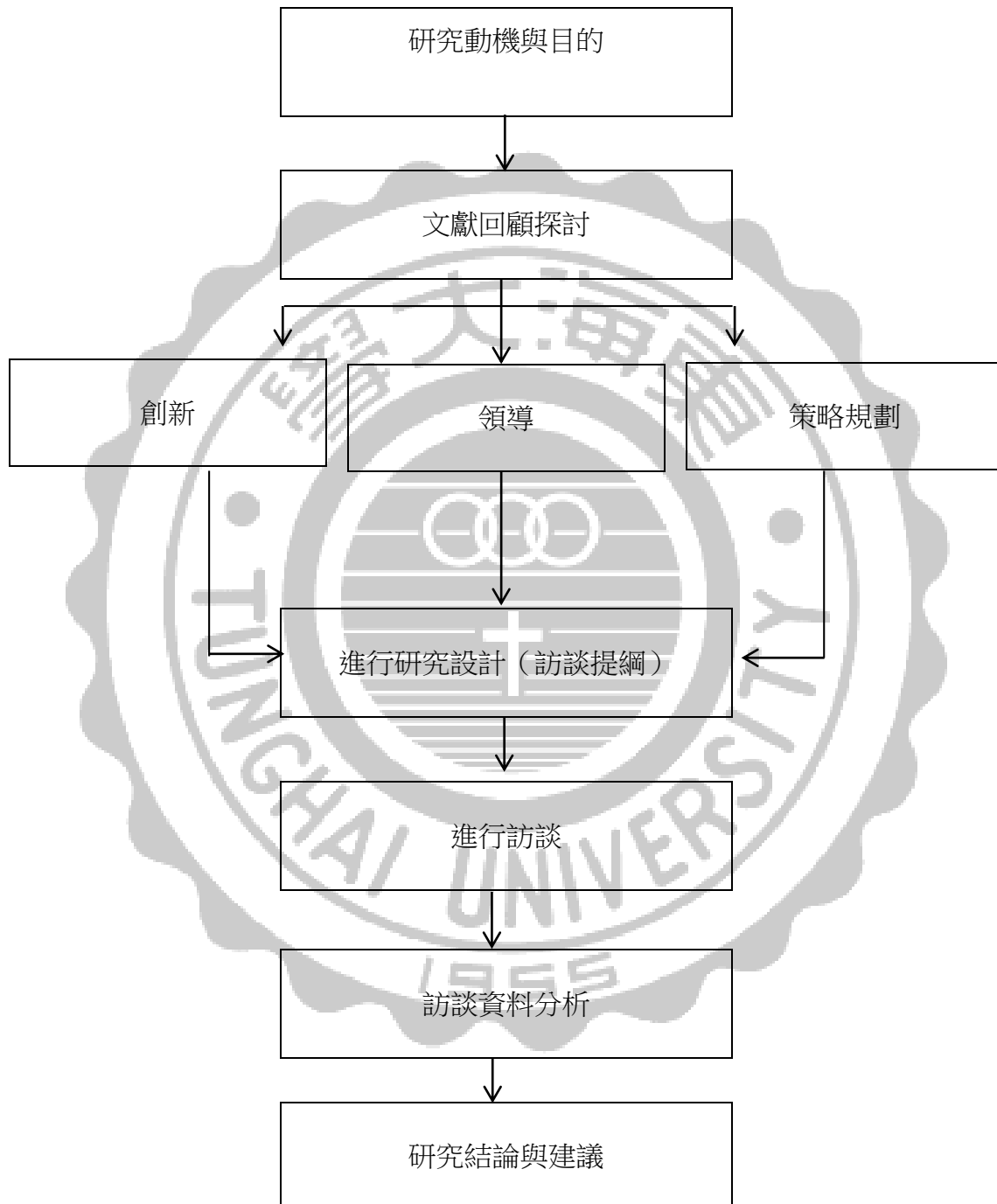


圖 3-1 研究流程圖

第四章 深度訪談分析

為了瞭解在小校裁併政策的時空背景下，小校如何透過轉型擺脫裁併危機，本研究是以陳清圳校長所領導之學校為例，進行質化的個案研究及深度訪談後，將內容統整加以分析，根據研究問題進行分析歸納。本章將分為四個部分：第一為校長領導策略與上級主管單位態度為何；第二為在轉型過程中，校長如何規劃轉型策略；第三為計畫執行者如何看待校長領導策略；第四為校長帶動社區的作為為何。期望藉由分析結果得到小校轉型的參考借鏡與建議方向。

第一節 校長領導策略與上級主管單位態度為何？

一所學校不只是傳授知識的殿堂，也是地方上的精神堡壘，更是文化傳承之所在，如果輕易的將學校裁併，很容易引起社區反彈，加速人口外流及社區沒落，如何讓學校得以繼續經營，成為了縣府及即將裁併之學校所必須面臨的重要困境。

2006年華南國小及樟湖國小學生人數都只剩24人，成為雲林縣人數最少的小學，但裁併不應該只看到學生人數，還要考量學生上學的距離、交通便利性、學生受教品質、社區對學校的依賴性等〈陳清圳，2013〉，此想法與縣府不謀而合，因此開始著手雲林縣小校優質轉型計畫。

其實那時候面臨小校要裁併的時候，第一個跳出來反對的就是社區，因為社區會認為說學校是社區文化的支持中心點，只要學校倒了，華南社區大概也沒了。〈A4-4〉

為了解決小校偏鄉的問題，一開始縣長就是要裁併學校，教育處給她的訊息是裁併不會有問題，結果去做裁併校的說明會時，遇到了居民的反彈，於是開始覺得好像有問題，跟她的訊息有落差，她開始回去檢討的時候才發現，其實裁併校沒有那麼簡單，它牽涉到整個社區，整個弱勢地區，甚至有些特色的問題。〈A1-1〉

2004年的時候，教育部有訂一個中小學整併的原則，因為當時學生數越來越少，小校越來越多，所以部裡面當時希望各縣市要去訂一個整併的一些辦法，所以他們訂了一個原則，然後就請各縣市來訂。那我知道雲林縣的部分是，因為當時最早想要去做整併的時候，地方的反彈是非常大的，所以當時的縣長才想說，那我們不要輕易就併，我們先讓小校有機會去做一些轉型，所以那時候的雲林縣才特別就是轉型優質的計畫，

就讓這些可能要面臨到裁併校的學校去做一些轉型。〈G2-1〉

如果要講到整併這個區塊，以過去這十年，我們是很努力在做轉型優質，可是轉型優質會牽涉到很多層面，也包括人的層面，是不是有辦法真的去落實，然後你包括制度層面，然後最重要的是，你整個大環境的人口結構實在變化太快了，即便我們的老師很認真地想要去做轉型，還是不敵學生減少的趨勢，所以，提出整併辦法跟轉優其實是雙軌，我們還是希望學校先做轉優，那轉優你真的努力完之後，還是沒辦法去提升，或者是人口沒有辦法回流，那基於學生的學習環境，要讓他比較好，所以，就是你不得已才要去做一個轉優計劃。〈G2-1〉

縣政府的責任，回過頭來，如果我要把你學校裁併，除非你做不好，確保學生的學習品質，假設學生的學習品質可以的話，我就不裁併你，那就看到幾個面向，第一個：學生的能力有沒有出來。第二個：教師專業有沒有夠。第三個：課程品質好不好。第四個：空間有沒有活化。第五個：行政有沒有效率。第六個：社區資源有沒有整合。假設這六個面向如果 OK，我就不給你裁併，於是他們提出一個優質轉型計畫，轉型計畫就是告訴那個學校，你如果做好了，我請專家委員去，甚至跟你輔導，那如果你 OK 我就不給你裁併，代表這些學生品質好，於是推動了小校優質轉型計畫。〈A1-2〉

我們連續兩年去做一些評鑑，轉型優質的評鑑，那學校可能受到一些限制，真的轉優的成效沒有辦法很好的時候，他可能學生數還是一樣會繼續下降，就人口沒有辦法回流，那就必須要走到整併這個辦法的路上。〈G2-1〉

一位成功的領導者很重要的因素是必須表裡一致，以身作則，Jack Welch 曾說：「領導者是一個能為事業單位發展出願景的人，而且思想與行動合一」帶領學校的校長亦是如此。謝文全〈1993〉認為領導是指引組織及成員的努力方向，並激勵成員的士氣與結合成員群體的力量，以共同實現組織目標的一種歷程。教育處在尋找新校長來挽救學校，必須尋找符合有想法又敢做的人格特質，必須在體制內創新，與其他公立中小學有所差別，才能在差異中成功。

因為陳校長他有一個比較明顯的特質啦，因為就我回來之後跟他的接觸，我知道他以前比較像在做社運的。那基於他自己這樣的一個特質，他可能在他的個性上面，他會滿積極也滿敢講的，然後他對於一些社會議題或者是教育議題或者是民生問題，因為教育外面的區塊就是社區，一定

會去碰到一些民生的議題，那就這一些這一些層面他可能自己有比較多的一些想法，那再加上他積極的那個那個，就是他自己的一个積極的特質，就是他會去很想要去改變一些現狀或者是說環境，我覺得他應該是有這樣的特質存在，那因為那個地方真的是已經要面臨裁掉。〈G2-2〉

所以他們都在 30 以下了。那因為校長很早就有那種特質出來，所以當時的縣長會覺得說，請他過去那邊，大概可以去做一些一些翻轉，或者是看有沒有什麼樣不一樣的成果出來。而且他有一個特質就是，他會自己帶著做。〈G2-2〉

那時候我也在民間組織裡面擔任理事長，在雲林縣野鳥協會當理事長，我反過湖山水庫，我反過路上開採，我反過大煉鋼廠這些事，這些事情在 NGO 或者是在社會組織環境是很活躍，一天到晚上報紙，他就覺得我們這頭腦思維可能會不一樣。〈A1-2〉

如果要去一定要用策略聯盟的方式，讓三個學校，小校資源不足，師資整個結構上會出狀況，這些可以去彌補一些狀況，他們聽了就很高興，也問我教育理念，問完之後他邀請我去。〈A1-2〉

就是他是不是真的有那個特質去做這些事情，然後可以親身去參與去設計，然後去帶著老師去實驗這些，然後跟去進修，讓自己能又有更專業的能力去做這些事情，我覺得第一個最主要的就是領導人的問題，第二個就是學校團隊裡面是不是真的有這樣的共識，願意去跟著領導人去做這些事情，其實我覺得現在這個，應該來說我們現在檯面上的老師或校長，真的能夠做到像這樣的其實不多，所以說經驗要複製到其他學校，我覺得是有一定的難度。〈G2-3〉

原來是沒有什麼基礎，我坦白講，以前在 95 年的時候，華南國小已經是準備要廢校，所以午餐齣，那個老師就說，午餐不要有結餘，趕快把它吃光，全部把它吃光，所以我一看奇怪午餐怎麼會沒有結餘，每天都吃很好，每天都吃雞腿吃什麼的，東西也不買，因為他們認為就是要裁併了，所以當初的氛圍就是準備要裁併了，學生只剩下 23 人，然後老師反正老師想說如果你把我裁併掉我就到別的學校去，他們心裡都有底，所以已經有一波老師已經調走了，留在那邊的就想說沒關係撐多久就多久，當初是這樣子，所以一來的時候，我當然知道說在這種氛圍底下，要談轉型你一定開始先帶動，所以要有共識，可是老師的共識很難，我在想如果有一些裡面有三分之一或者二分之一的老師有共識就 OK 了，就可以先做了，所以後來我就先去社區，一個一個談，談到先讓社區凝

聚共識，然後回來再跟老師談。〈A1-4-5〉

我有一次要做主題研究，我才跟學生講完，我們老師氣沖沖的來跟我說：「別叫我們做這些有的沒的」，我說不用太擔心啊，我陪著你做，因為他不會啊，為什麼老師走到教室以外就不會做了？因為他沒有課本，所以我一直堅持，我到戶外的時候我要怎麼做，他不會啊，一年級在上那個葉子的觀察的形狀顏色大小，鋸齒狀葉緣葉脈，葉子生長方式，那個三年級在做的東西拿來一年級在做，那做完要怎麼教，他也沒有特別交代，是要用探索式的還是我直接講述的，或者在這過程中我操作，所以很多老師到戶外後就完全沒有辦法，這就是課程設計轉化能力是不好的，所以他們很害怕，但最後我就說我來帶，我來帶你們做主題研究，用研究的方式來做，看是要做訪查、調查，後來做完之後我就說你們老師很厲害喔，其實是陪伴。〈A1-4〉

童鳳嬌、林志成（2014）認為領導是找出組織發展的願景，並且帶領組織朝向願景前進的行為和過程，同時也是團體中的領導人在某種情境下，嘗試影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。透過以學生為主體，以在地化為素材，希望培養學生多元智慧及解決問題的能力，激發鄉土情懷的願景，同時走訪社區讓社區了解轉型計畫的理念且達成共識，最後回過頭在學校內建立優質教師專業，讓陳校長在轉型計畫中扮演著成功的領導角色。

在人選選定及理念契合之後，陳校長帶領的團隊提出的轉型計畫中，想要施做的課程及要塑造的特色內容，縣府的態度就非常重要，亦也攸關轉型計畫成功與否。

因為最早的轉優就是由學校的校長帶著老師把當地的一些一些課程或特色去做出來，然後把他轉換成課程，再真的去做實務上的教學，這樣整個過程是比較重視那個實務面的那個部分，讓學生去接觸實務，那因為以往教育單位都是在理論上面的，比如說理論大概叫我們要怎麼做，就怎麼做，那這樣的東西出來跟原本的……不太一樣。其實就我回過頭去看，就是處裡面是比較支持說，有這樣想法跟有一個系統性的課程計畫的學校，我們會大概會投入比較多的資源去協助他能夠去實踐他這樣的課程，看那成效怎麼樣，想辦法看看有沒有辦法再起來的學校，去做同樣模式的轉化。所以我想當時處裡面的想法，應該是也是支持校長且願意提供他們資源去做這些事情，因為畢竟你不做，你就真的沒有機會了，可能學校就要裁掉了。〈G2-3〉

我們縣長去年有來，卸任之前就跟我講，我一天到晚接到人家跟我檢舉

你的事。那我說你勒，你怎麼說，阿我知道你在做什麼啊，所以我都嘛這件事情都看著，就想說這沒關係啦，反正放手做就對了，這些東西有時候檢舉你週三禁休，檢舉什麼很無聊，那也不是我在操作，但是我們老老實實在做，有去蘋果日報檢舉我們去騎單車，讓孩子沒有書讀，在想這種事情莫名其妙的東西，我也想說奇怪，第三次月考結束了啊，帶著孩子去騎單車做主題研究，怎麼會沒有書讀，觀念落差問題，而且還有誰跟我們去，那個教育處長還跟我們去，你看還會出現這種狀況，我們都一個一個在做耶，不管惡意非惡意，其實都是考驗，那縣長就跟我講，沒關係啊，我知道你在做什麼，我就放手讓你做啊，這樣也慢慢帶出那個整個氣勢出來。〈A1-7〉

綜合上述所說，當設計出一個良好的優質轉型計畫政策後，學校必須要有一位有創新思維及肯帶頭做的領導人物，再搭配上縣政府的支持並給予彈性的發揮空間，成就了陳校長的帶校理念，讓兩所小校免於被裁併校的命運，成立國中部日漸茁壯，成為他校參訪的對象，也因如此，樟湖生態中小學成為了全台灣第一所體制內的生態學校。



第二節 在轉型過程中，校長如何規劃轉型策略

在國內，雲林縣為第一個實施轉型計畫的縣市，沒有典範可以參考當借鏡，所以轉型計畫從無到有都必須要自己設計自己做，教育處作為監督單位，當學校的優質轉型計畫審查通過後，教育處會派員進到學校訪視，並與老師對談轉型課程相關內容，教育處的監督促使每位老師都必須投入至課程當中，讓優質轉型計畫失敗率降至最低。

他有派輔導委員過來，可是轉型計畫也沒有人寫過，也沒有人做過，他不曉得背後談的你的整個課程架構，所以從策略聯盟到整個轉型計畫裡面，沒有人寫沒人寫過啊，他是我們一手用出來的。

這個東西我們在做的時候就要一直在想，我要解決什麼問題？我的課程要做到什麼程度，所以從在地化開始著手，去設計一些產業課程，那策略的東西也是我們自己想出來的，比如說我們要做混齡教學，縣政府帶我們去參訪人文中小學，我在看的時候一直在想，他們在做什麼，我一直在想這個東西，我們主題研究，我們怎麼從孩子身上怎麼去發現那個，就帶著孩子去做這東西，我跟你講，縣政府不知道耶，你回來給他看這東西，他跟你說有這種東西喔，所以這是我們自己討論出來的。〈A1-3〉

他不是只有審查而已耶，他一個月就要進去你們學校一次，要去看你們班上，你們老師有沒有在想這東西，跟他討論的時候，如果你沒有進去，就被他罵，然後公開發表，六個學校在一起公開發表，每個學校上去發表，他就告訴你哪裡有問題哪裡沒問題，你講不好就罵，校長被罵到狗血淋頭，所以那時候壓力很大，每個老師都要上台發表，所以弄到最後的時候，每個老師全心全力的在那個，連煮飯都在想說我要怎麼做，所以行政效能、課程專業、或者是教師社群、又或者是混齡教學用各種不同的策略，那都是我們自己在計劃裡面寫的，縣政府他也不懂，我跟你講不要期待縣政府會，只有教授會，但教授他也沒有實務經驗，他有理論實際上他也沒有做過，混齡教學只有一個學校做過人文中小學，宜蘭的人文中小學，他也合作學習，就是幾個家族制度他們有做過，剩下都沒人做過這東西，主題研究有人做啊，可是沒有留下任何資料告訴你他怎麼做，科展有啦，但是科展這東西本來就是假的，那是少數，你要全部人都可以做，那才叫課程嘛，不然也只是研究競賽而已嘛，所以那時候把這東西做出來，所以那時候真的把這東西做出來，不過後來就開始有，比如說我們的課程設計後面的核心概念，這概念底下我們要做哪些東西。〈A1-3-4〉

我們背後談的是方法及能力素養這東西。很多人，我跟你講喔，所有東西不能在知識這裏打轉，如果在知識這裡打轉，你學不完，光一個自然知識就這麼廣，那為什麼要學自然你告訴我，難道語文不重要嗎？數學不重要嗎？可是數學背後談的那個概念，社會談的那個概念，自然談的那種原理原則，跟事實的本質，這東西才是最重要的阿，樟湖的核心就是這個啦。華南的核心也是這個啦。不是教你認識多少種植物，談的是背後核心素養，核心的能力，核心的概念〈A1-12〉

學校是學習的場域，課程是學校的命脈，轉型計畫從課程做到生活化及在地化，以課程帶領學生了解核心的概念，培養核心的能力來提高學生的能力素養，來達到自發、互動、共好的核心價值。自發：創造優質的均質化學習機會，引發主動探索的學習機會，讓每個學生透過環境涵養心靈，找尋自發學習的渴望。互動：透過與同學及社區的互動，學習合作與尊重的公民素養，走訪各個角落，讓分享也是一種學習，建立對於生活的信心。共好：讓土地成為一個平台，在這個平台中，我們讓學習打破彼此的心牆，找尋和諧的途徑，共塑願景，找尋共好的智慧。〈行政院人事行政總處地方行政研習中心，2014〉

一、就課程而言

陳校長領導的轉型計畫最主要的核心以課程為導向，從傳統學校的教材本位、老師本位轉換變成學生本位為主，並且強調在地化，結合社區產業資源，照顧弱勢，加強學校與社區之間的連結帶動社區產業，達到相輔相成的共生關係。

因為我大學畢業就開始參加野鳥協會，我就一直在 NGO 裡面去做，後來去福山植物園，去哪裡工作去哪裡工作，這東西去參與之後我計畫性研究的東西，有一大部分時間在這個，有一段時間去做課程研發，去國教院，很長。所以課程的東西我大概都懂，其實他們也問我要怎麼做，我就從課程出發，然後做到生活化、在地化，然後從這裡面培養孩子的能力。〈A1-3〉

在課程裡面齣，他們期待我在有課程設計能力及轉化能力，所以我編的課程品質要求很高，這才是命脈，人家來是要做什麼？不是來這邊吃喝玩樂，一定是學習嘛，那學習你帶給他什麼東西才是最重要的東西，所以我對這個很堅持。〈A1-3〉

我們學校招考進來的新老師，他們本來可能有在其他學校服務過，或者他們之前在其他學校代課，後來考上正式老師，多少在別的學校傳統思維下，他們會認為是考試領導教學，所以他們會覺得說進來就是不斷的

用考試，去讓孩子分數提升，因為為了升學，但是這部份是跟校長理念是有衝突矛盾的，所以，校長會常常在會議裡面解釋他的課程要怎麼去施做，怎麼去進行。〈A2-2〉

我們學校的特色是在於說，校長今年是第 10 年在華南服務，我們從原本的以教材本位、老師本位到現在的學生本位為主，那我們學校一直在提振社區產業，照顧弱勢，著重在我們的社區服務這塊，所以說我們一直以課程做領導，我們以課程領導教學，所以課程這塊來說的話，我們是課程去結合我們的在地產業，在地社區產業的課程，那因為你跟在地社區產業結合，所以我們校本課程是完全去發揮我們的課程特色，因為你在實施校本課程，很多學校常常他是另外去想一個課程名稱出來，你假如沒有去結合在地的產業，或者在地本身鄉土的這些特色的話，我覺得那樣的課程沒有辦法去深入，沒有辦法去吸引別人。〈A5-1〉

主要是利用在地化特色的結合，像他們那時候發展得比較徹底的就是咖啡課程，所以有把這邊的產業做一點活化，那其實社區跟學校是非常互相依賴共存的，所以其實社區產業跟學校課程如果是可以結合，他去發展出來的效益會比較大，然後其實對社區對學校都是有所幫助。〈A4-1〉



圖 4-1 咖啡課程-自拍照片〈2016〉

戶外教育對人對團體對學業都有很顯著的進步，顯著的效益這東西我們都有實證研究過，第二個，透過真實世界才可以打開孩子的經驗，這我們很清晰，也就是說戶外教育對一個人的發展，如果只長期被限縮在教室裡面，他跟都市的學校有什麼不一樣，我在做市場區隔，我跟你說，學校有三個很重要的概念，第一個：我的定位是什麼？我的願景定位是什麼？我這些必須要做出來才有辦法跟其他學校做區隔，我的定位很簡單，知識軸我把它保留下來，但是我要用創新教學，我讓他教學活化。第二個生活：德智體群美，裡面的德性，美感啦，群性啦體適能這東西，談的生活素養生活能力這部分，我透過課程不斷的去，挑戰課程我在做這東西，團體動能我在做這東西，知識為架構，實際上我談的是孩子

內在淬鍊的那部分，這個做完之後，兩個軸線同時做，回過來自主能力越強，學業成績會越來越高，可以增加 15-40%，我們都實證過了喔，很多人不做這塊只做這塊，市場區隔我的定位是這樣。第二個是課程品質，所以我要求每個單元都要有個圖像，我要做到什麼程度，我要清晰。第三個就是跟社區的互動，這是文化的問題，這三個加起來才會形成一個優質的校園，所以市場定位不清楚，你第二個層次一直在做，做到後面你學生不會增加啊，所以孩子的生活能力我透過挑戰課程，去把它做出來，所以我為什麼要做這東西很簡單嘛…。他有一定的效益，如果我今天跟山下做一樣的課程，人家為什麼要來山上啊，他在山下讀就好了啊，為什麼要來這裡，但是這裡我可以解決他大校解決不了的問題，比如孩子的主體性，我在小校做得很徹底啊，去爬山由孩子來擔任大隊長，由孩子來做簡報，再來孩子從真實生活去談成就感，高壓力低興趣的東西我也把它解決，就可以削弱他的負面行為，同時增強他的學習動機跟學習成就，慢慢的累積起來，這學校沒有人抽菸的啊，這學校沒有霸凌的啊，所以慢慢的人家就願意來，不然我怎麼吸引到山下的學生來，這要很清晰，可是做這很辛苦啊，國中老師根本不理你這東西，我說不行，一定要做，你不要以為只有讀書這事情而已，讀書你要創新教學快速理解這套裝知識，我們都過多的時間浪費在重複練習，而不是教給孩子學習方法，所以孩子的學習過程裡面沒有效果，一直背，背到最後還是背不起來，所以記憶存活量兩個禮拜後，如果用記憶的用讀的，那低存量也剩 5-10 啊，但是如果讓孩子自己設計，自己規劃，自己講述，那記憶存在量可以到達 80-90，這個就是主體性的問題，所以這很重要。

〈A1-10〉

我們發展出 24 個子單元的社區產業課程，那我們把這些課程都融入在教學領域裡面，這些教學領域都是按照教育部頒的標準為主，所以說我們一方面我們發展我們學校的特色課程，另一方面我們把課程融入教育部的領域教學裡面，融入之後我們學校很多都是外地的學生，我們的學生經過我們的特色課程教學之後，他不僅對我們學校會有認同，因為他了解我們社區的產業，他也結合在課程裡面，這些課程又不是額外的外加，孩子家長會認同我們學校的課程理念，老師的部分因為是融入領域教學裡面，所以你的課程節數並沒有額外的增加。〈A5-1〉



圖 4-2 花東騎跡之旅-自拍照片〈2016〉

因為我們融入課程裡面又設計了春、夏、秋、冬四大課程，這四大課程他是所謂的領域同整，那這四個主軸的領域課程你如何讓孩子能夠知道孩子學到什麼，那我們要知道孩子的能力在哪裡？他解決問題的能力在哪裡？所以我們用四大高峰課程，用單車、爬山、紀錄片拍攝及服務學習，來回頭去檢驗我們融入在領域教學的校本課程。這樣的課程我們結合兩個部分，一個叫做領域融入，一個叫做領域統整，我們的課程就是利用這樣。〈A5-1〉

春	夏	秋	冬
原鄉踏查	自主旅行	百岳登頂	單車壯遊
社區守護神	旅行規劃	山野知識	單車的奧秘
大家來找茶	服務關懷	自主訓練	我的輕旅行
PEPO公民記者	主題研究	主題探索	壯遊趣/主題
自發：主體性生成、積極創發、自我實現 互動：連結、參與、理解和協作 共好：生命和諧、互動互成、環境永續關懷		主題課程：百岳登頂 校本課程：原鄉踏查 方案課程：自主旅行、單車壯遊	

圖 4-3 四季課程〈行政院人事行政總處地方行政研習中心，2014〉。

像我們沒有所謂的一般學校的戶外教學，去三六九遊樂園玩，我們都沒有，我們的戶外教學就是配合我們的四季課程，春夏秋冬的課程，像春天的時候十月跟四月我們就是會去登合歡山，十月就是登合歡山東峰，四月就是登合歡山的北峰，我們去沒有像其他學校一樣去郊遊，帶零食

去，我們沒有，我們都是早上五點集合，天還沒亮我們在鄉公所集合，我們就直接開車到合歡山，大概早上八點多，集合時會先請孩子繞一圈，開始念一些我們對山的祝禱詞，之後開始登山，休息時間也很短，只能吃點中餐喝點水，然後就要立刻爬，其實爬的過程是很辛苦的，尤其對孩子來說，但是他們可以從中學到很多東西。〈A4-5〉



圖 4-4 百岳登頂-自拍照片 〈2016〉

我們去戶外教學之前，校長他會先帶孩子幹部去做行前場勘，像十月我們去登合歡山，校長他十月就去了六七次，因為他必須先帶兩校幹部去場勘，正式的時候又去一次，然後我們學校也有新進的同仁，他也必須要先帶去學一次先看一次先介紹一次，所以光十月校長自己就去了六次，我覺得這是一個很驚人東西，因為我們想要讓這次去山野的課程是讓孩子有學到東西，我們就必須要花時間去做事前的準備，我們也不是從頭到尾一直爬山，那也很無趣，我們這些課程，校長會先對幹部介紹高山植物先讓他們認識，到了當天正式課程去的時候，孩子就必須要去介紹給低年級的孩子去認識，就要去完成一些闖關單，然後去做成果發表，去做檢核。那我們老師的角色，不是在旁邊教他植物喔，是在旁邊做觀察。〈A4-5〉



圖 4-5 南臺灣壯遊-自拍照片 〈2016〉

觀察孩子的特質，觀察孩子群體的能力，觀察孩子遇到挫折如何克服的，比較質性方面的。所以我們活動方面跟一般學校不太一樣，我們沒有很

制式的戶外教學，我們戶外教學就是跟校本課程是結合在一起的，比如說到夏天的時候會有溯溪的活動，我們會去科角溪去溯溪，這些都是我們戶外教學，可能跟一般學校不太一樣，那五六年級就不太一樣，像一月的時候我們要走讀去墾丁，騎腳踏車去做五天四夜的環半島之旅，這也是一個戶外教學，但是就是不一樣，其實真的很辛苦，他們一天最多會騎到一百公里。〈A4-5〉



圖 4-6 溪流探索-自拍照片 〈2016〉

不要雞婆告訴學生怎麼做，讓他們嘗試錯誤，從錯誤裡面去學習，孩子有時候太順不好，要讓他們在這過程有挫折，去蹲點，怎麼跟人家溝通，然後一定要跟農場主人講好喔，不然你會出狀況，我們孩子會出狀況，然後晚上要做檢討，然後連續幾天這樣，孩子回來都會很獨立。〈A1-11〉



圖 4-7 溯溪課程-自拍照片 〈2016〉

孩子在做體驗課程的時候，他不是單純的出去玩，騎腳踏車除了體能的訓練之外，我們可能是東北季風在吹，我們可能交通路況在看，孩子是需要集中專注力的，而且他在整個課程實施當中，他必須要分組，小組小組的組長組員之間互相協力合作，去共同完成課程，出去之前我們有學習手冊，孩子每去到一個地點就要去做觀察，候鳥的觀察，濕地的觀察，心得的分享，每天晚上我們都要做小組的發想。〈A5-2〉



圖 4-8 生態學校-自拍照片〈2016〉

校長從大學畢業後開始參與野鳥協會非政府組織，又於靜宜大學生態系研究所畢業，奠定了校長的生態背景。另外在尚未擔任校長前的資歷豐富，曾任國立編譯館生活課程教科書審查委員、優質戶外教育推動聯盟共同召集人、教育部中央課程諮詢教師、雲林縣國教輔導團自然科輔導員、雲林縣生活課程輔導員、國家教育研究院自然課程模組研發等……，因此對於課程的運作模式有相當程度的了解與熟悉。

在以學生為本的課程中，將在地化及生活化融入原有的知識軸，並發展出春、夏、秋、冬的四季課程，來培養學生群體生活及挫折忍受克服的背後能力，透過多元自主學習的方式，激發鄉土情懷，希望學生經過課程的洗禮達到課程的目標：1.散發生命的喜悅；2.展現生活的自信；3.激發學習的渴望；4.促進創造的勇氣；5.表現共生的智慧；6.發揮即興的美學〈行政院人事行政總處地方行政研習中心，2014〉。

保留原有的知識軸，創新教學將教學軸活化，增強孩子自主能力，以課程做出市場區隔，吸引外地家長帶學子上山就讀，這也就是說課程教學是一所學校的命脈。

二、就教師而言

在裁併校的氛圍下，偏鄉學校老師原有的教學模式，頓時溶入校長的轉型計畫，學校老師需要重新思考摸索，參加進修課程，提升自己的教學專業時，在學校方面會面臨到師資結構差、老師沒有動能的問題，除了領導者帶頭做來帶動老師之外，最重要的是要與老師們凝聚共識，先讓社區凝聚共識，回頭利用社區的力量督促老師。當有三分之一或二分之一的老師有共識後，才能在校長的辦學理念下來推動轉型計畫。

這是一個累進的啦，包含我們在縣政府談這事情的時候，全部老師都要

在啊，從轉型計畫說明，到輔導談背後的概念，實際在做課程設計的時候我也在，我跟他們溝通，慢慢形成凝聚共識，所以第一期的六個學校在做，不是只單純學校在講這東西，因為我那時候對於背後領導跟課程經營這東西，我知道怎麼做，但是我跟他們講他們會不信服，所以統一由縣政府輔導委員講，縣政府在講，講了以後他們清楚，不是只有一個學校懂，六個學校全部在，一起帶，一起去高雄，一起去台北，去參訪，六個學校都在一起，定期在教師研習中心討論，請外面的人來分享，我們去參訪這樣子，那段時間裡面幾乎六所學校吃飯都在一起，討論的人也都在一起，時常溝通，所以慢慢地你看這幾個學校都，在第一階段的時候有很多亮點出來。〈A1-6〉

回到教學現場裡面，比如說我們有兩個公費生，新進來的，那個好帶，觀念都很新對不對，有幾個老老師也願意做，有幾個不想動的，唉唷那個一看或者不適任老師，人家教授一看，哇！這個沒辦法教耶，我就會跟他講說，我也沒辦法，我跟他講我也講不通阿，所以就變成，他們的教學專業，我現在六個班六個老師要有人去帶，再加上我的行政，那時候有一部份的老師是不能動，所以我覺得最大困難是，這些教學品質是低的，可是轉型，不能只看校長，看全部，所以有一部份是 OK，一部份是不 OK 的，所以那一部份不 OK 的我一直很擔心，所以那時候壓力好大，然後還想著到處，隨時都會有背後給你捅一刀，真的會有喔，不想做的會不希望你往前走，所以那時候過的壓力很大。〈A1-7〉

沒有專業啊，沒有專業沒有動能。資源不足，可是資源不足我認為那是很小的事情，我要開會沒有會議桌耶，沒有單槍，然後社區的人剛開始不信任你，看著你以為你是縣政府派來裁併的，那個看眼神就知道了，家長不跟你講話，然後再來就是社會氛圍普遍看衰，再來師資結構太差了，那這結構不是完全你符合的，就像打牌，我那時候拿的可能是 A、K、9，你不能三條也不能順，牌很差。我這樣講，比我早進去一個月還有一個不適任老師考績被打丙等，我想說難怪那個華南另外兩個校長不願意去，寧可一個選草嶺，一個選樟湖，華南留給我，想說比較近為什麼他們不想去，後來才知道這個原因。〈A1-4〉

所以當初的氛圍就是準備要裁併了，學生只剩下 23 人，然後老師反正老師想說如果你把我裁併掉我就到別的學校去，他們心裡都有底，所以已經有一波老師已經調走了，留在那邊的就想說沒關係撐多久就多久，當初是這樣子，所以一來的時候，我當然知道說在這種氛圍底下，要談轉型你一定開始先帶動，所以要有共識，可是老師的共識很難，我在想如果有一些裡面有三分之一或者二分之一的老師有共識就 OK 了，就可

以先做了，所以後來我就先去社區，一個一個談，談到先讓社區凝聚共識，然後回來再跟老師談。〈A1-4-5〉

其實凝聚共識是一件很不容易的事，我們學校是做課程領導，以陳校長本身是以帶頭做，人家講什麼他就去做，不管是社區的啊，縣府交辦的啊，或是課程方面的，他會去跟我們作經驗的分享，很多時候我們常常不知道，原來校長在外面做了很多的事情，例如教育部長偏鄉訪談，他都會去參與，所以學校常常會有一些教育部的長官或是其他縣市的長官會來做參訪，華南國小的特色就是課程，常常會帶很多校長主任到這邊聽或跟我們分享，想知道你們學校是怎麼去把一個曾經剩 23 個學生到現在慢慢地提升起來，他用的是結合在地社區產業與課程結合，去結合社區的力量，去結合外部的力量，都做媒合，媒合起來後成果是多方面的發展。〈A5-5〉

師資結構不穩，師資專業不足，我們用教師社群，或者是透過專業輔導機制讓它進來，比如說教師專業，那時候還沒有教師專業發展那種東西，拉進來，讓我們的老師可以開始有專業。那師資結構不穩，這部分直到末期才解決，我們自聘老師，自己教徵，當初我也不敢教徵，但是發現在怎麼做，每年都會遇到老師招聘不足，不然就是進來的代理老師品質都很差，有時候不知道你的理念，所以有一天我們就開始自聘老師，就把行政端補足。〈A1-6〉

校長從轉型計畫說明、與老師們輔導談背後的概念，以及課程設計的過程與所有老師們一起參與，在整個過程都跟老師們一起行動，便開始慢慢有了相同的默契與共識。有了默契與共識後，接下來透過教師社群、專業的輔導機制、自聘教師自己做教徵，解決師資結構，穩定了全校的教師流動，也讓教師提升起自己的專業，讓整套小校優質轉型計畫得以順利推動，並且小校免於走上被縣府裁併的命運。

三、就社區而言

在整個社會氣氛被小校裁併的氛圍壟罩下，想要推動小校優質轉型計畫更是舉步維艱，社區居民深怕學校將被裁併，難免對於新任校長有著仇視的敵意，為了將優質轉型的辦學理念傳達給社區及家長知道，走遍社區一一拜會，並將課程走進社區，透過課程的主題研究解決社區產業問題、弱勢問題及醫療缺乏，最重要的是孩子透過課程更認識自己所生長的這片土地。另外，為了解決偏鄉社區的資源不足，因此協助社區申請專案計畫，加強了家長的信賴感，更加深了社區與學校之間的緊密關係。

所有社區每個都要走過，而且你要腳踏實地去，比如這個人有困難你就
要去幫助他。〈A1-13〉

一個一個去拜訪，我去他們跟他們喝酒，那自己釀的葡萄酒，那個要喝，
那個多累你知道嗎！你不喝又不行，所以就跟你喝一杯然後就談，跟社
區家長這樣談，慢慢的跟他們建立比較好，他們知道校長是怎麼做。
〈A1-13〉

社區的理事長、村長還有家長，談完之後他們大概知道我在做什麼，敵
意不要那麼深，因為他們一直認為我是縣政府派來裁併校的，再來談完
之後他們也知道我在做什麼，我們要做東西給他們看，有時候把學生帶
到社區裡面去做研究，去做主題研究，所以那個一進去看到我們孩子去
那邊怎麼問、怎麼做研究、去訪談，那家長就會覺得好像很有動能。〈A1-5〉

所以我們幫社區也做了很多事，也帶了資源，比如說我去申請專案計畫，
以前都沒有申請專案計畫喔，我們申請一次 30 萬 40 萬這樣子進來，進
來以後開始帶著學生去做什麼事情，他們就覺得我們好像如果要裁併校
就不會再申請專案了嘛對不對，讓他們相信說我們要讓孩子有一些不同
的東西，帶著孩子去做什麼，帶著孩子去做研究，帶著孩子去做科展，
慢慢這樣才能讓家長信任。〈A1-5〉

資源不夠申請就有了，你如果要申請，我們包含社區資源、社會資源、
人的資源，去都很容易，都很容易。社區的部分就透過我們的課程走進
去，所以我們孩子做主題研究就可以幫賣不出去的咖啡農、柳丁農賣咖
啡柳丁啊，慢慢地還有解決一些弱勢家庭的問題，社區醫療我們也進來，
看到很多東西需求，我們從這需求面去做，然後把它架構起來，然後今
年有哪些專案，架構都在這裡了，我如果有計劃申請，就有錢做，沒有
計劃申請就是做白工，就是這樣，這樣做做做，我的步伐才不會亂掉。
〈A1-6〉



圖 4-9 社區關懷-自拍照片〈2016〉



圖 4-10 提振產業-自拍照片〈2016〉

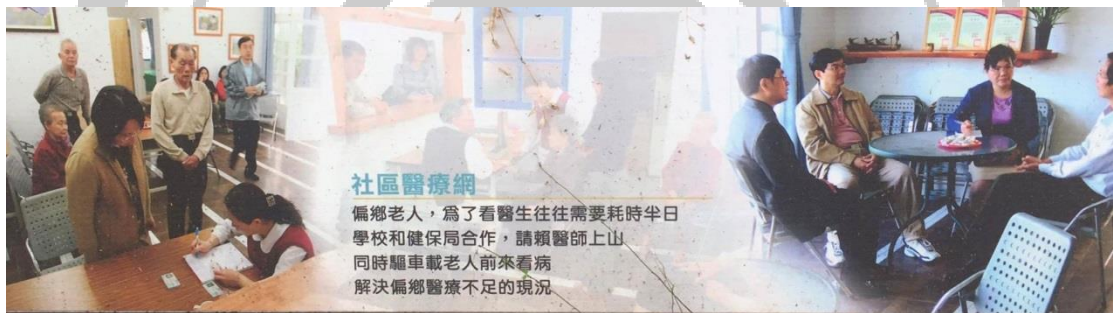


圖 4-11 社區醫療服務-自拍照片〈2016〉

近期學者們將創新大約分成破壞性創新〈突破式創新〉與維持性創新〈漸進式創新〉兩大類，破壞性創新〈突破式創新〉指利用新的技術與新的思維，將不同的元素互相結合，產出新的價值，並將舊的取代；維持性創新〈漸進式創新〉則是將先有的技術知識加以改良，並產生新的價值。陳校長帶領的優質轉型是在現有的體制內，加強學校對社區的連結，設計的課程都以學生本位取代原有的教材本位及教師本位，故筆者認為，陳校長轉型計畫中對於課程方面是採維持性創新〈漸進式創新〉，將原有的校本課程基礎加以改良，社區與學校緊密結合，使學校產生新的價值。

將陳校長的策略規劃套用到 Andy Bruce & Ken Langdon 〈張伯雍 譯, 2007;〉的策略規劃程序及吳思華〈2001〉的營運循環圖中：

策略規劃程序：

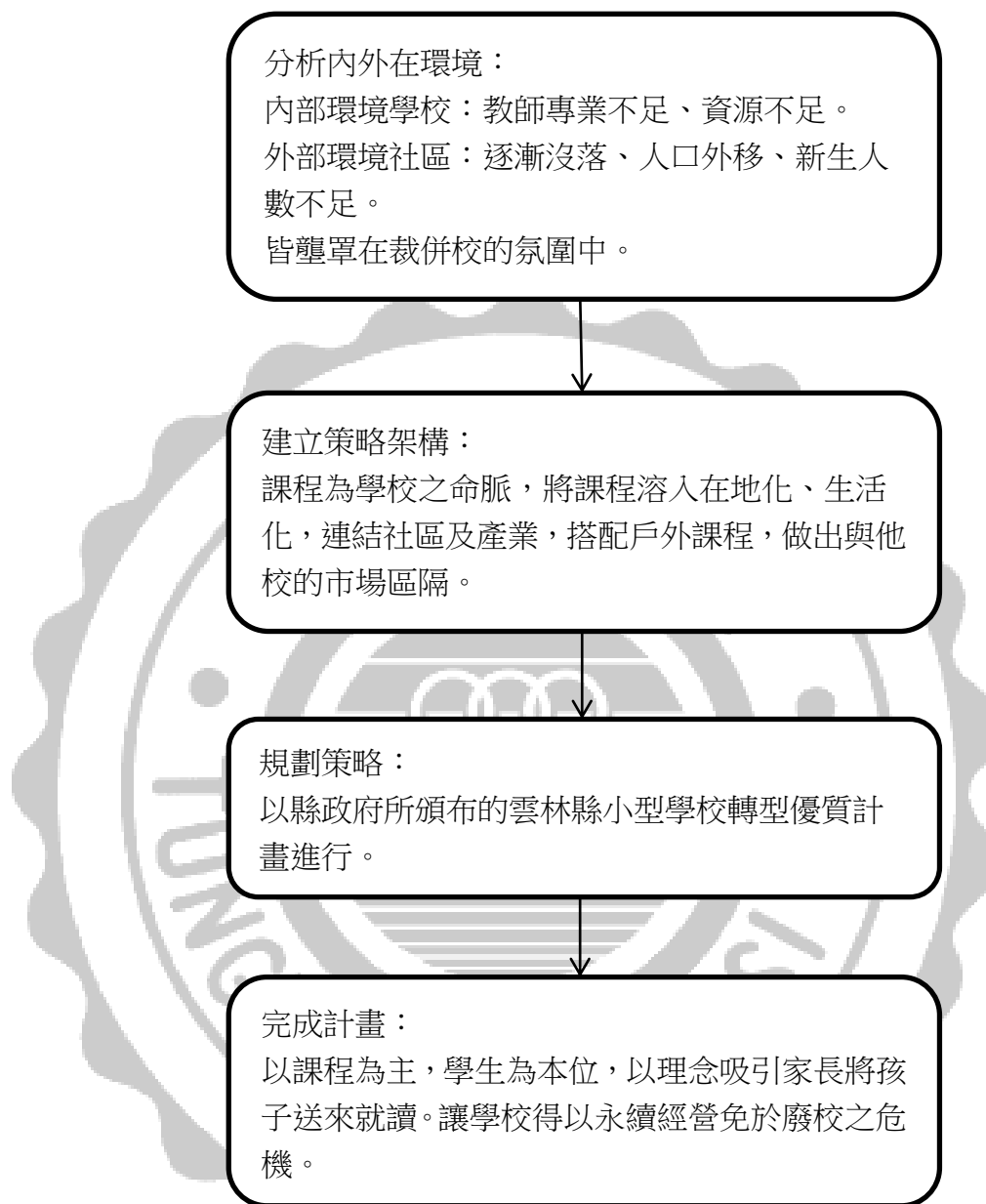


圖 4-12 學校策略規劃程序圖

營運循環圖：

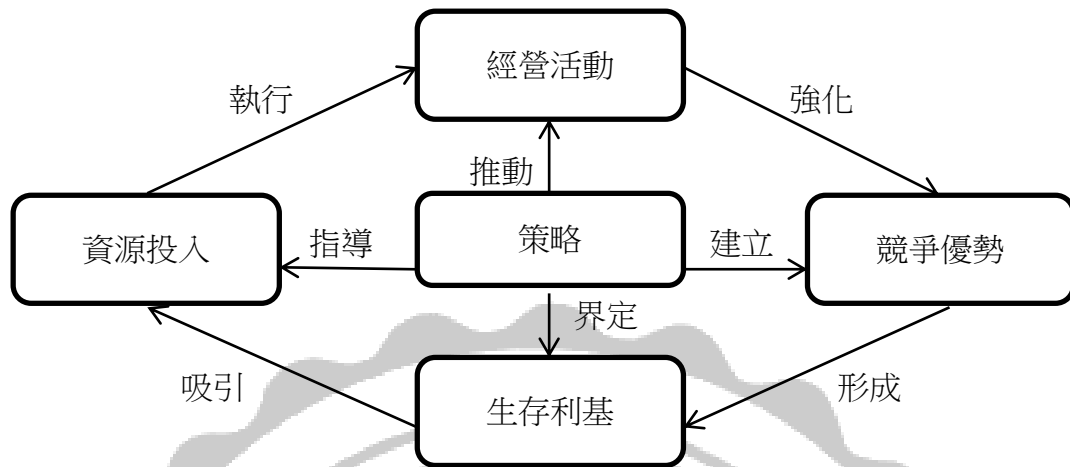


圖 5-2 學校經營循環圖

策略：為上方所述之策略規劃程序。

資源投入：以申請教學計畫或社區計畫來獲取資源，將資源投入到教學及社區中。

經營活動：學校的經營構想，需要透過學校的活動才能具體實現。以學校課程結合在地化、生活化，讓社區產業減緩沒落。以戶外課程淬鍊學生的心靈成長。以生態祭典吸引社區居民參與，達到生態環境永續的目標。

競爭優勢：在縣政府頒佈的雲林縣小型學校轉型優質計畫下進行，獲得縣府的大力支持與支援。藉由課程及經營活動打開學校的知名度，吸引家長送孩子到學校就讀。

生存利基：藉由課程做出與其他學校的市場區隔，提升學校的知名度，吸引外界資源的投入。

第三節 計畫執行者如何看待校長領導策略

本章節開始從計畫執行者的角度來看校長所領導的管行策略，分別從教師如何看待校長的領導策略、教師如何被校長領導及教師所執行的轉型課程三個層面來談起。了解整個優質轉型計畫在執行的過程中，從教師的角度如何看待轉型計畫及實施後的評價。

一、計畫執行者如何看待校長的領導策略

當時被縣政府委託上山的陳校長，至今為止必須要管理華南、樟湖的國小部及樟湖的國中部的所有教師，教師們如何被陳校長所領導的轉型計畫所吸引且認同此轉型計畫可行，且願意到山區學校執掌教鞭，讓學校得到來自四面八方家長的信賴，紛紛送學子來就讀，學生人數逐漸成長，讓小校得以免於被裁併校的命運。

以前我在桃園縣，那時候還是桃園縣，我那時候也是教育局的數學輔導員，是國教輔導團的數學輔導員，校長剛好是教育部中央團的自然領域輔導員，那我發現我在桃園校做的時候是把數學這種東西課程和生命和生活作結合，結果我發現陳校長也是這樣，他在走學校這個課程的時候，我覺得我們兩個有點共鳴啦，我認為孩子要學習如果不能夠跟生命或生活作結合，其實是不能吸引孩子的，他會覺得很無趣，甚至於沒有用，可能只為了考試而讀書。〈A2-1〉

例如說我曾經有堂課在教比與比值，我會先用數學魔術先做開端，打個繩結，繩結座落何處不一定在中間，可能偏向另外一端，可能吹一下那死結就不見了，從這邊讓學生感覺到驚奇，好奇，那我會把例如說每個人都會有心結，心結就跟生命是有關係的議題，把他拉進來說有愛無礙就沒有心結，類似這樣子引起孩子們的動機，中間的過程也會用撲克牌做魔術，就是生命跟生命之間讓他們產生共鳴，他們會開始討論，覺得上數學也滿有趣的，甚至把奶粉帶到學校，讓每組去調配，調出最好喝的奶粉。〈A2-2〉

他一直強調說，要把真實的世界跟我們知識邏輯做連結，跟我以前在做的時候有異曲同工，雖然我們學的課本知識都是知識，都是背誦考試，但是沒有真的具體操作，或者去體驗的話，其實學出來的東西都是很抽象的。所以吸引我來這邊任教，對對對。也有很多人說不可思議，我本來在南崁國中，是大校，76班，輔導主任編制其實有20多人，等於我們這個學校的規模，然後來這邊，我舉家遷移搬到虎尾，其實還滿值得

的，這個學校真的有在翻轉教育，跟傳統不一樣。〈A2-2〉

黃昆輝〈1996〉認為領導的主要六種觀點，其中領導即是一種倡導行為、領導是一種信賴的權威，需要組織成員的認同、支持及擁戴，此為計畫執行受訪者與陳校長的理念產生共鳴，做法產生共鳴，因此認同陳校長的轉型計畫，促使受訪者以行動支持陳校長，在陳校長領導的團隊中服務。

我其實歷經了兩任校長，我並不是因為陳校長來我才來，但是我也沒有因為陳校長來我就走，其實應該是說，分發來這裡，對我來講我想要走進偏鄉，看看偏鄉一些不同的想法，還有就是教師的調動，也不是你說想去哪就能去哪的，並不能我想去這個地方我就能去啊，我覺得來到這裡都是不同的歷練，我跟另一位主任不同，方主任是靠自辦教師徵選進來的，所以他來考就不會來，我是用調動的方式，當然我不填，我也不會來沒錯，我能選擇的也不多，我那時調動的分數也沒有很高，但是我也覺得進來偏鄉看看也不錯，所以陳校長的領導確實有很吸引我的地方，自從他來我也覺得這整個學校慢慢開始有衝勁，好像可以去作出一些什麼事情來，這是他比較有優勢的地方。〈A3-1〉

我認為這個校長很吸引我的其中一點，是對所有老師都很寬容，他不給老師任何的框架，他讓老師自由自在地發揮他想做的事，他不去約束老師，不訂定規則準則規章，就是他想要真正傾聽老師真正需求，跟是否能夠對學生真正有幫助，來做為他裁量的方向，這是很多我所聽過的校長，可能比較沒有辦法做到的，因為有些校長會擔心學校辦學績效或什麼，但是我們校長他會認為說沒關係做做看，所以給老師很大的自由度，是一個他在帶領我們，我覺得很有魅力的地方。說實在，我很少聽他批評說或者說很執意的要求你一定要配合他的想法，我認為這是很不錯的。那第二個我覺得吸引的地方就是，他對家長很有一套，當然這是當校長很必要的一個條件，他有辦法處理跟家長之間的關係，那我剛剛講過就是說，校長的功能當然是做資源的連結，他不管是跟媒體、縣府、家長、外部人士，他都可以保持一個很好的關係，以至於資源會源源不絕地進來，所以他才會說，我從來不擔心錢，只要理念對了，錢就會進來了，因為他值得人家信任，他很善於運用這樣的關係，所以在他底下做事，我們不太會有顧慮，比如說家長可能會找碴，在我們學校很少發生，反而是我們學校家長都覺得老師都很認真辦學，我覺得這校長就扮演很重要的角色。〈A3-2〉

成功的校長領導需要扮演多元的角色，例如：(1) 經驗越來越豐富，但仍然持續精進；(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育；(3) 願意進行實驗，但

不會魯莽行事；(4) 非常投入工作，但不一定事必躬親；(5) 信任他人或同仁，但不能輕信；(6) 有權威和原則，但不會專橫獨斷；(7) 實施走動管理，但不干擾學生和老師的生活；(8) 有威嚴和典範，但是隨和友善；(9) 要求嚴格，但有同理心；(10) 具有高度的企圖心和競爭力（轉引自 童鳳嬌、林志成，2014）。

此計畫執行受訪者雖是因填寫志願分發來到此校，與陳校長共事當中，陳校長不給框架，只要目的是對學生真正有幫助，即給予自由發揮的空間，鮮少下指導棋，去了解老師的需求，這些符合成功的校長領導要素中的：(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育、(5) 信任他人或同仁，但不能輕信；(6) 有權威和原則，但不會專橫獨斷；(7) 實施走動管理，但不干擾學生和老師的生活；(8) 有威嚴和典範，但是隨和友善；(9) 要求嚴格，但有同理心。此外，此計畫執行者認為校長為資源連結者，與媒體、縣政府、家長、外部人士，讓學校資源不至於匱乏，且讓學生家長感受到學校是認真辦學，老師認真教學，因此得到家長的信任，符合(10) 具有高度的企圖心和競爭力，提升學校的競爭力。

其實在第一批轉型的時候，我們那時候是小校策略聯盟，我那時候在樟湖，那時候校長在華南，所以那時候有很多課程我們都一起去做討論的，所以等於算是從頭參與過那四年，而且是雲林縣轉型過程最初的那四年。因為我之前在樟湖就認識校長了，那時候回到市區當老師，那時考到主任，想說跟校長有共識，跟這邊的課程也有興趣，就很想回來跟他一起試試看這個課程，他的深度又跟以前見識的不一樣了，他的領導風格最特別應該是親民，他完全不會給人家有官架子的感覺，跟校長討論課程的感覺很輕鬆，因為他會很像是你的夥伴。〈A4-1〉

我們真的就是討論的夥伴，不是他指使我，或他給我指令希望怎麼做，這是跟一般校長領導風格不一樣的地方。〈A4-2〉

會有很大的衝突可能是取決於主要是跟老師的部分，除了教學施作上可能會有一點點衝突，然後還有新進的教師可能對這些課程的熟悉度上面磨合期也需要一點時間，如何調適就是需要一點時間去溝通，你如果適當的溝通加一點時間，老師他融入的快一點，那個衝突跟矛盾就會漸漸變少，那還有一個很重要的就是說，校長是一個很以身作則的人，比如說我們去單車走讀，或者去做合歡山的課程，他都是第一個領騎，或是第一個帶著走的人，當校長他都願意自己去操作這課程的，老師們很難不被他感動啦，就會覺得那我們跟著他的腳步去做這些事情，可以讓學生學到一點東西，看到學生有些進步就是最大的支持點，你沒有看到學生進步你也不會繼續投入。〈A4-2〉

此位計畫執行者在轉型之初即已認識陳校長，雖然當時與陳校長不同學校，但學校間以策略聯盟的方式一起討論執行轉型計畫，所以與陳校長的理念有了相同的共識，考上主任資格後，回到陳校長的團隊一起努力。校長不會擺出官架子，是以夥伴的方式一起共事，且身為校長卻願意當個領頭羊去帶動轉型課程，讓學生學到一點東西，看到學生有些進步就是最大的支持點，你沒有看到學生進步你也不會繼續投入，符合成功的校長領導要素中的：(1) 經驗越來越豐富，但仍然持續精進；(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育；(3) 願意進行實驗，但不會魯莽行事；(4) 非常投入工作，但不一定事必躬親；(5) 信任他人或同仁，但不能輕信；(6) 有權威和原則，但不會專橫獨斷；(8) 有威嚴和典範，但是隨和友善；(9) 要求嚴格，但有同理心。

應該說我在前一個學校我待了四年行政，我教導兩年總務兩年，處室歷練是 OK，因緣際會要離開那學校，這學校剛好主任有出缺，我就想說，其實不見得一定要到這學校，其他學校也可以去，可是我覺得說平地一般學校，行政工作的繁瑣都差不多，以我前一個學校，它的特色是農業的獻納米，日據時代，台灣有規劃幾塊獻納米，荊桐的米很有名，他畫一個區塊，這米的品質是很好的，不准一般名眾去干擾及偷摘，收割後的稻米是要進貢給天皇的，所以叫獻納米，以這樣來說的話，平原地區就是稻米文化，如何發展出一套稻米文化，以雲林來講，雲林很多鄉鎮很多學校都是稻米文化，農業大縣應該都是以農業為主，可是為什麼我們每個學校的學生一直在萎縮，除了少子化之外，那為什麼沒有辦法向華南這樣吸引外地的學生來讀我們學校，我前一個學校有棒球隊，附近學區的有可能是因為棒球隊吸引來的，孩子想要打棒球，所以讓孩子來讀我們學校，這就是我們看到多元入學的方案就是說，我根據孩子的適性教育，根據孩子的天性，根據孩子的興趣，我把我的孩子送到不同的單位場域去就學，那這也就是家長的選擇權，教育的選擇權，那時候來我就在想說，我去其他學校一樣都是做這樣的課程，我在之前學校也作過稻米特色的課程，可是我發現我這樣施作，每一所學校，每一鄉鎮農糧署都會鼓勵贊助經費，讓你學校去施作稻米文化，鼓勵孩童去種稻，可是這樣裡面每一所學校人數並沒有增加，也是慢慢老化遞減，我就想，既然我有機會，我在來之前我完全不認識陳校長，我只知道有這個人，有這個校長，很拚很衝，作的課程跟人家不一樣，我既然要選，我不要看網路上的東西，可能都是宣導，我想我既然我走行政，我以後要做的這條路，我想從旁邊看校長如何用課程領導教學，用課程帶領學校走向跟其他學校不一樣的地方，所以說有這機會我來。〈A5-2-3〉

此計畫執行者原先於雲林縣荊桐鄉的某小學服務，計畫執行者表示，雲林縣很多鄉鎮很多學校都是以稻米文化來做為學校課程主軸，但是卻還需要發展其他

特色來減緩學生人數的萎縮，因此當要選擇其他工作環境時，被陳校長用課程領導教學的模式吸引前來，落腳在山上服務。

在成功的校長領導的要素之中，符合：(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育；(3) 願意進行實驗，但不會魯莽行事；(10) 具有高度的企圖心和競爭力。

領導是一位能為組織單位發展出願景的人，思想與行動必須一致，而在組織當中必須要透過倡導行為來獲得組織成員認同、支持，產生出對領導者的信賴與權威。而成功的校長領導需要扮演多元的角色：(1) 經驗越來越豐富，但仍然持續精進；(2) 重視學生的學習、生活教育和品德教育；(3) 願意進行實驗，但不會魯莽行事；(4) 非常投入工作，但不一定事必躬親；(5) 信任他人或同仁，但不能輕信；(6) 有權威和原則，但不會專橫獨斷；(7) 實施走動管理，但不干擾學生和老師的生活；(8) 有威嚴和典範，但是隨和友善；(9) 要求嚴格，但有同理心；(10) 具有高度的企圖心和競爭力（轉引自 童鳳嬌、林志成，2014）。在上列所述，陳校長於各方面皆有計畫執行者談到，扮演了一位成功的校長，所領導的團隊也具向心力，讓轉型計畫的課程得以讓在校學生獲得最大的收穫與幫助。

校長以課程為主軸，不管是校內課程的施做或是戶外研究的教導，校長必定親力親為的帶頭施作，誘發出學生的學習欲望，也淬鍊出學生內在的挫折忍受力等能力，帶領著學校擺脫裁併校的氛圍。因此，看在老師們的眼中，一位校長為了一所學校努力付出，讓學校能夠永續經營，學生又有顯著的成長，讓老師們願意跟隨校長在學校服務。

第四節 校長帶動社區的作為為何？

在轉型計畫當中，校長對社區也相當注重，學校與社區幾乎是一體的，是相互共存的，當社區已走入沒落化，也會影響著學校的生存，校長利用課程為主軸，溶入生活化、在地化的課程，提升在地產業的價值，學校服務社區，社區亦也服務學校，使社區獲得永續發展的契機。

而家長在認同學校理念與模式後，才會選擇將孩子送到山上就讀，而且因為自己孩子在學校就讀，自然也給予學校支援與支持，所以學校服務家長，家長也服務學校。

我們幫社區也做了很多事，也帶了資源，比如說我去申請專案計畫，以前都沒有申請專案計畫喔，我們申請一次 30 萬 40 萬這樣子進來，進來以後開始帶著學生去做什麼事情，他們就覺得我們好像如果要裁併校就不會再申請專案了嘛對不對，讓他們相信說我們要讓孩子有一些不同的東西，帶著孩子去做什麼，帶著孩子去做研究，帶著孩子去做科展，慢慢這樣才能讓家長信任。〈A1-5〉

他為家長會去找奧援，去找外力資源媒合，然後他為社區去寫計畫，贏得社區家長認同，再去贏得外界家長的認同，我們每學期在座談會都會做一些理念的分享，藉由他這些作為去吸引人家對我們學校的幫助。〈A5-6〉

那我們學校一直在提振社區產業，照顧弱勢，著重在我們的社區服務這塊，所以說我們一直以課程做領導，我們以課程領導教學，所以課程這塊來說的話，我們是課程去結合我們的在地產業，在地社區產業的課程，那因為你跟在地社區產業結合，所以我們校本課程是完全去發揮我們的課程特色，因為你在實施校本課程，很多學校常常他是另外去想一個課程名稱出來，你假如沒有去結合在地的產業，或者在地本身鄉土的這些特色的話，我覺得那樣的課程沒有辦法去深入，沒有辦法去吸引別人。〈A5-1〉

他用的是結合在地社區產業與課程結合，去結合社區的力量，去結合外部的力量，都做媒合，媒合起來後成果是多方面的發展。〈A5-6〉

你要爭取人家的資源，你必須要先讓人家認同你，所以必須要讓自己發光發熱，有能見度，你要有能見度就要找到你自己的定位在哪邊，所以我剛剛講到的我們走社區，校長本身兼華南社區發展協會總幹事，所以

說社區跟學校是一體的，然後我們引進外部的醫療資源，社區老人下山就醫不方便，他引進健保局，引進志工醫生上來幫老人做義診，一個禮拜兩個半天。你社區產業柳丁咖啡賣不出去，我幫你行銷，我不是大人幫你行銷，我教孩子去做主題研究，孩子自己會去做網頁，幫你 po，去讓你做義賣。社區要做什麼活動，我去爭取經費，我去跟水利署申請經費，我來幫你美化你的社區，做社區改造。〈A5-4-5〉

一開始就講過，其實華南社區人很少，大部分都是小孩跟老人，那校長他本身就擔任我們社區的總幹事，其實那時候面臨小校要裁併的時候，第一個跳出來反對的就是社區，因為社區會認為說學校是社區文化的支持中心點，只要學校倒了，華南社區大概也沒了，所以其實我們學校跟社區的連結度是很緊密的，因為社區只剩下老人，比如說他們現在再申請農村再生的計畫等，要讓社區更好的計畫，其實都要學校去跟他們作配合跟協助，所以像社區服務一樣，我們服務社區，社區也服務我們，那我們有活動需要支援的部分，社區都是非常的盡心盡力給予支援，所以像行政、社區、家長這些，我覺得創新的點在於我們把單向變成雙向，主要就是這樣。〈A4-4〉

我們會把社區的社區發展委員會，社區發展協會本來他們家長的專長，例如藍染、茶或咖啡，這些他們本來就是專家，我們把這些專家引到學校裡面做社團的老師，我們只要是遇到半天的，那個下午都是學生的社團課，而且都是我們主任去寫計畫，或者校長寫計畫去要到錢，所以孩子不用繳任何的錢，那校長有個理念就是他不希望經濟弱勢的孩子會失學，所以我們會盡量去爭取外部的經費或資源或人力，甚至於國際志工，因為我們也有國際志工，他們來都是晚上幫孩子去做課輔，也不收任何錢，我們四季課程出去的時候，很多家長會捐錢，像我們上次七月份單車課程，騎到屏東，整路都有十幾個家長跟，他們都自費，自己付油錢，捐款捐了大概九萬多。〈A2-5〉

他們都很願意自動自發跳出來幫忙，捐物資啊，甚至於我們騎單車怕抽筋，他們就會在某個點，比如說有爬坡的時候，他們買兩箱兩百隻的香蕉，他們都不顧一切一直捐給大家，孩子需要用他們就捐。校內的話是家長志工，他們會來學校當圖書館的志工，或者來學校上木工社團。結合他們自己的專長，他們自願跳出來幫忙。〈A2-7〉

那社區服務的部分，我們其實有做，每隔一個禮拜一的早上，我們會請中醫師來義診，牙醫師是每個月的禮拜四五會住在我們學校作牙醫的義診，他從澎湖來，中醫師是從台中清水那邊來，這個部分是讓社區，因

為我們這邊沒有醫院，社區的老人很多，所以校長希望有需要看病的都來這邊看病，都不用錢，就刷健保卡，全部義診的單位自己吸收，我們學校校內老師也可以，校內老師有時候壓力很大，他覺得有時候讓老師去看一下醫生，拿一下中藥。〈A2-6〉

由於偏鄉地區資源缺乏，經費拮据，校長身兼社區發展協會總幹事，協助社區申請農村再生計畫、水利署專案計畫等... ..，讓瀕臨沒落的社區有了資金的挹注做社區改造及美化，促使社區產業活化。搭配著學校的社區課程，引導學生以主題研究的方式來協助社區產業，以網路或義賣等方式行銷，讓社區產業不至於繼續沒落。在醫療缺乏的偏鄉社區中，引進醫療資源，讓社區民眾免於舟車勞頓至山下尋求醫療協助，守護社區民眾的健康，達到提振社區產業、照顧弱勢的目標。

學生們的社團課程，引進社區內的家長到學校擔任社團老師，利用家長本身的專長來培養學生興趣外，也讓學生更認識社區產業文化內涵。而在認同學校的理念及運作下，只要孩子有需要，家長即會盡其所能地幫忙給予協助。家長願意為學校付出，也會至學校擔任志工等... ..，故學校服務社區及家長，反之社區及家長也為學校服務。

我們一年會辦一個華山生態祭典，然後有三月的惜山祭、四月的告天祭、十一月的謝天祭，這種祭典邀請社區居民，邀請社區發展協會，邀請我們學童家長一起來藉由這樣的方式，來敬天惜地愛護這個環境社區，那你藉由這樣的活動，你自然就會有新聞焦點，自然而然我們不用去宣傳廣告，人家自己就會注意到我們。〈A5-5〉

所謂的惜山祭就是說，根據一些研究報導說，在春分時我們可以休養一個月，我們聯合社區做一個簽署書，我們就保證我們一個月內不使用農藥，不要破壞大地自己復育，這叫做自然農法的一個過程，我們也不要用地燈去照這些野生動物，進入山我們盡量降低我們的聲量，不要有過多的噪音，就是讓大地休養一個月，就是所謂的惜山祭。〈A4-6〉

惜山祭就是我們會準備一個簡單的供桌，我們會跟環球科大做合作，然後就會有一些學生做幫忙做司儀，導讀一些什麼稿，主要就是跟老天爺說，我們簽署一個聯署書說，我們保證我們一個月內不會破壞土地，主要的含意是這樣。誥天祭就是四月的時候，就是古語的一個時令，他的意思就是說，我們準備對大地展開一系列的生態活動，你看像螢火蟲的活動大概在四五月開始，還有一些蛙類、鳥類的觀察，大部分都是在春天，等於是冬眠的動物也都醒來了，所以誥天祭就是跟老天爺說，我們

可能即將展開一系列活動，那請老天爺幫助我們讓活動順利，這就是誥天祭。那到十一月初，辦理所謂的謝天祭，感謝老天爺讓我們這年的活動都順利，感謝老天爺讓我們土地使用，反正大地就是這樣子。就是這三個祭典，那我們這三個祭典都是跟社區一起辦理的。〈A4-6〉



圖 4-12 惜山祭祭文-自拍照片〈2016〉

惜山祭、誥天祭、謝天祭，他辦這三個祭典，他辦這祭典的時候，只是希望農民不要噴農藥，動物剛睡醒，需要找東西吃，你噴藥，吃了就死掉，就一個理念，但是他可以印製很多宣傳單啊，挨家挨戶發啊，或者可以請里長廣播啊，但是他創新點就是，他把神明請到會場，當地居民就：唉唷，王爺來了，王爺面前不敢說謊，好，你們都有說了喔，王爺都有看到了喔，所以他從社區出發的時候，就是他的創新，但是他做教育的事情，不是用政令宣導的方式，就邀居民參加，居民傻傻地參加，我們現在在王爺面前簽這個同意書，都不要噴藥好不好？居民擔心啊，就簽了，這就是創新啊，我不知道其他地方有沒有人做過，但是我就覺得這好有趣喔，確實齣，我如果有信仰的人，我只要在神明面前許過願，我心裡面就會有一種內在堅持，好好好不要噴藥。所以我覺得創新，當然是有其目的性，而做出別人沒有做過，而確實能夠有效達成他目的的一種方法。〈A3-6〉

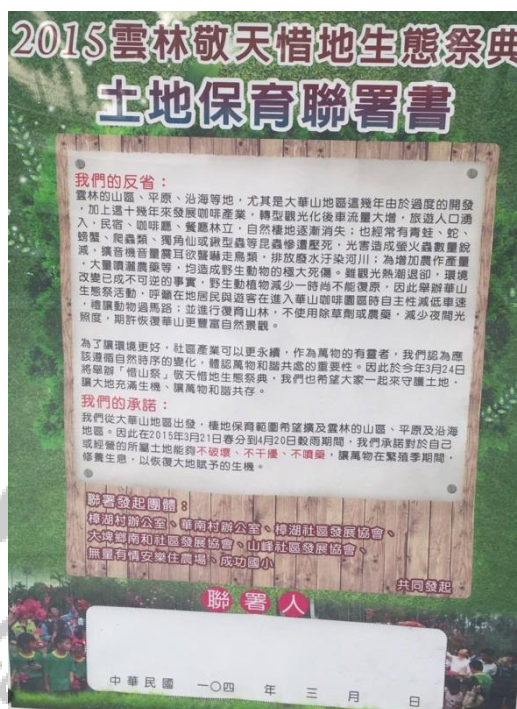


圖 4-13 土地保育聯署書-自拍照片〈2016〉

以三個不同的生態祭典來提倡社區居民敬天愛地的情懷，減少對環境的人為破壞，讓鳥類、昆蟲動物有一個適合的環境生存，讓大地有休息喘息的時間，使環境恢復原有自然的樣子，讓社區環境得以永續生存。

校長擔任社區發展協會的總幹事，大致上為社區帶來四項付出：1.申請經費：讓沒落的社區進行農村再造，並以課程讓學生學習如何提振社區產業；2.家長及學校之間的連結：利用家長的專長，進入校園擔任社團指導老師，不只讓學生更認識社區，也讓學校與社區之間的連結更加緊密，達到學校服務社區及家長、社區及家長也服務學校；3.引進醫療資源：山上醫療資源缺乏，引進醫療資源守護社區居民的健康；4.環境保護：利用生態祭典，以敬天惜地的理念，讓自然環境永續。

學校就是有不一樣的課程在進行，所以也希望老師、家長、社區全部結合進來，所以這必須要各處室去做，才能夠變成校長希望的一家人，學校就像家人，學校獨特的文化就是一家人。〈A2-9〉

當學校與社區緊密連結後，老師、家長及社區全部結合，互相協助，互相幫忙，讓學校成為社區的中心，與社區共生共息。



第五章 結論

本研究之主要目的是探討陳校長所帶領的轉型策略之活動，讓同樣有裁併困境之學校得以以此案例作為參考之借鏡，以利於我國初等教育更基優質，本章節，共兩節，本章節依據前述之訪談內容與綜合分析整理出研究結論。

第一節 陳校長帶領的轉型計畫成功因素

小校優質轉型計畫是縣政府推動解決偏鄉小校免於被裁併的辦法，因此縣政府找了陳校長至華南、樟湖進行轉型計畫，並且給予極大的發揮空間，只要不偏離教育部體制且在轉型計畫的架構下，縣政府給予高度的支持及後盾。

一、領導風格

陳校長所帶領的轉型計畫對於學校老師，透過倡導溝通與帶頭做的方式，指引出組織的目標方向，讓領導者與被領導者之間發生相互的影響力，結合組織成員的共識，達到組織的目標。

陳校長所帶領的轉型計畫對於社區家長，透過倡導溝通並且積極參與社區組織與活動，協助社區爭取外界資源，讓社區有經費進行農村再生計畫，利用學校的課程，活化社區產業，亦也讓學生更加認識自己生長的社區。另外對於環境資源的保護，以生態祭典的活動來讓社區民眾參與，藉以達到環境永續，保護自然的目標。偏遠社區醫療資源相對於城鎮來比相當缺乏，因此引進醫師到山上義診，所以對於社區來說，陳校長解決了社區環境汙染、社區產業沒落、醫療資源缺乏的三大問題，減緩社區的沒落化速度。

二、創新

近期學者們將創新大約分成破壞性創新〈突破式創新〉與維持性創新〈漸進式創新〉兩大類，破壞性創新〈突破式創新〉指利用新的技術與新的思維，將不同的元素互相結合，產出新的價值，並將舊的取代；維持性創新〈漸進式創新〉則是將先有的技術知識加以改良，並產生新的價值。

陳校長所帶領的轉型計畫對於學校課程而言，在既有的體制內，將課程結合社區及產業，以在地化為課程素材，塑造出學校特有的文化，再搭配戶外課程培養學生內在的抗壓能力及處理問題的能力。故筆者認為，陳校長轉型計畫中是採維持性創新〈漸進式創新〉，將原有的校本課程基礎加以改良，加強社區與學校

的緊密程度，使學校產生新的價值。

三、策略規劃

策略規劃是一個帶領組織朝願景邁進，所進行的一系列活動，達到組織永續經營的目標。在這一系列活動當中必須分析內外環境、建立策略架構、策略規劃才能達到永續經營的目標，進而進入學校的經營循環。

內在環境在於學校，必須考量校內教師專業不足及資源不足。外在還記載於社區，社區逐漸沒落老化、人口外流、新生人數不足。

建立策略架構，課程為學校主要命脈，將課程融入在地化、生活化，連結社區及產業搭配戶外課程，做出學校的市場區隔，吸引更多外地學生。

策略規劃在於整個教育部體制下，並且符合縣政府頒佈的雲林縣小型學校轉型優質計畫下進行，以課程為主，學生為本位，帶動校本課程形塑學校的教學特色，以理念吸引家長將孩子送來就讀，讓學校得以永續經營免於廢校之危機。

接下來學校以申請教學計畫或社區計畫來獲取資源，將資源投入到教學及社區中。

透過舉辦來具體實現學校的經營構想，以學校課程結合在地化、生活化，讓社區產業減緩沒落。以戶外課程淬鍊學生的心靈成長。以生態祭典吸引社區居民參與，達到生態環境永續的目標。

在縣政府頒佈的雲林縣小型學校轉型優質計畫下進行，獲得縣府的大力支持與支援。藉由課程及經營活動打開學校的知名度，吸引家長送孩子到學校就讀，就此強化自我的競爭優勢。再藉由課程做出與其他學校的市場區隔，提升學校的知名度，吸引外界資源的投入，形成學校的生存利基。

第二節 研究建議

我國還有許多不同的偏鄉地區也有小校面臨裁併校之危機，在學生人數下滑，人口不斷的向外流出的情況下，本研究給予也面臨裁併校危機之學校下列建議：

一、以在地化課程結合社區

在不同的社區有不同的文化環境，例如在海線的社區，可將課程結合海洋文化；平地社區，可將課程結合農業文化等……，讓學校與社區之間產生連結，更也讓學生認識自己所生長的社區。

二、增強教師的專業能力

要發展社區的課程，需要提升教師的專業能力，亦可鼓勵老師參加進修、自辦講座或辦社區參訪活動，熟悉社區後，才能將課程與社區做結合，也才有能力帶領學生操作社區課程。

三、校長領導風格

校長除了要能為單位發展出願景以外，更必須貫徹自己的辦校的想法，表裡合一才能使行政人員及同仁福氣。

參考文獻

一、專書

司馬達賢 (2001)。策略管理新論：觀念架構與分析方法 (初版二刷)。台北市：致勝文化。

李再長 (2006)。組織理論與設計 (八版)。台北市：湯姆生。

吳思華 (2001)。策略九說：策略思考的本質 (三刷)。台北市：臉譜出版。

吳定 (2003)。政策管理。台北：聯經出版社。

吳清山、林天祐 (2006)。教育新辭書-創新經營。台北市：高等教育。

范麗娟 (2004)。深度訪談。台北：心理出版社。

施建生 (2005)。偉大經濟學家熊彼德。台北市：天下文化。

陳清圳 (2013)。一雙手都不能放-力挽狂瀾的陳清圳校長 (初版三刷)。台北市：寶瓶文化。

黃昆輝 (1989)。教育行政學 (二版)。台北市：東華。

黃昆輝 (1996)。教育行政學 (六版)。台北市：東華。

童鳳嬌、林志成 (2014)。卓越領導與創新經營之理論與實務 (初版)。台北市：高等教育。

楊錦洲 (2004)。策略創造優勢：運用策略規劃，永續經營事業 (初版)。新北市：中國生產力中心。

監察院 (2013)。國中小學廢併校後之閒置校舍活化成效與檢討專案調查研究報告 (初版)。台北市：監察院。

謝文全 (1993)。學校行政 (初版)。台北市：五南。

謝文全 (2008)。教育行政學：理論與案例 (三版)。台北市：五南。

F.Betz, (1987). *Managing technology-competing through new ventures - innovation and corporate research*. NJ: Prentice Hall.

Marquish, D.G.(1982). *The Anatomy of Successful Innovation*. Cambridge : Winthrop Publishers.

二、期刊論文

丘昌泰 (1999)。強化地方政府的策略規劃功能。研考雙月刊，23 (3)，26-34。

仇宜 (2002)。論現代組織中的組織變革與創新。華東理工大學學報 (社科版)，17 (4)，37-39。

李瑞娥 (2005)。學校組織學習、組織創新與學校效能的關係。高雄師大學報，(18)，45-59。

李曉 (2005)。高校管理創新路徑探討。渤海大學學報 (哲學社會科學版)，27 (4)，129-131。

何雍慶、楊易淳、周政德 (2007)。應用競值架構探討組織文化、主管影響力與新產品發展績效之關係。中國管理評論國際學報，10 (3)，1-31。

- 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，(128)，30-44。
- 吳政達 (2006)。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。教育政策論壇，9 (1)，1-22。
- 林思妍 (2013)。組織學習、領導風格與組織創新的理論概念探討---兼論期間的可能關係。中央警察大學警察行政管理學報，(9)，259-273。
- 陳啟榮 (2006)。裁併小班小校教育議題之分析。台灣教育，(638)，38-41。
- 陳建成、陳建佑 (2010)。組織文化、服務創新與經營績效關係之研究-以臺灣營造業為例。中華管理評論國際學報，13 (4)，1-22。
- 商永齡 (2007)。學校創新經營之困境與省思。教育學術彙刊，(2)，41-56。
- 黃素惠、黃政彬 (2006)。學校組織創新氛圍之探析。校預計外國語文學報，(4)，25-49。
- 黃俊傑 (2008)。「小校整併」政策省思。國教之友，59 (4)，71-78。
- 張本文 (2011)。校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之研究。學校行政，74，1-23。
- 馮花朴 (2009)。組織創新與學習型組織。科學與管理，29 (3)，25-28。
- 鄧成連 (2000)。設計策略評述。設計學報，5 (2)，53-71。
- 顏秀如、張明輝 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56 (3)，25-52。
- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job Performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1&2), 432-438.
- Henry Mintzberg(1981). Organization Design : Fashion or Fit ? *Harvard Business Review*, 59, 103-116.
- Kottler, J. (1990). What Leader Really Do. *Harvard Business Review*, 68(3). 103-111.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004).The effect of organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*,29,220-261.
- Roberts, E.B., & Berry, C.A.(1985). Entering new business: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, 26(3). 3-17.
- Shapiro, J.P. & Gross, S.J. & Shapiro, S.H. (2008). Ethical decisions in turbulent times. *School Administrator*, 65(5), 18-21.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

三、學位論文

林敏鈺(2003)。**我國中程施政計畫策略規劃之研究—以行政院體育委員會為例**。

國立政治大學公共行政學系碩士班碩士論文，未出版，台北市。

范修文(2004)。**台灣專業電子製造服務廠商(EMS)研發創新競爭優勢之探討**。

淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台北。

曾煥寧(2000)。**策略規劃之探索性研究—以精省為例**。東海大學公共行政學系碩士班碩士論文，未出版，台中。

鍾雯祈(2011)。**屏東縣國民小學小校裁併校危機及其因應策略之研究**。國立屏東教育大學教育學系碩士班碩士學位論文，未出版，屏東。

四、譯著

王詠心(譯)(2006)。**策略思考一本通：9步驟、12項技巧 Step by step學會策略思考**。台北市：臉譜出版。

汪洪法(譯)(1959)。**經濟發展理論**(Joseph Alois Schumpeter原著)。台北：三民書局。

杜明城(譯)(1999)。**創造力**(Mihaly Csikszentmihalyi原著)。台北：時報出版社。

李芳齡、李田樹(譯)(2010)。**創新者的解答**(出版)(Clayton M. Christensen原著)。台北市：天下雜誌。

徐作聖、邱奕嘉(譯)(2000)。**創新管理**(Allan Afuah 原著)。台北市：華泰。

張伯雍(譯)(2007)。**3天速成！策略思考**(Andy Bruce & Ken Langdon原著)。新北市：中國生產力中心。

曹熾恆、劉清彥(譯)(2010)。**傑克·威爾許：創新領導最重要的十堂課**(初版)(Janet Lowe 原著)。台北市：商周。

五、網路等電子化資料

行政院人事行政總處地方行政研習中心〈2014〉。103年「地方治理標竿策略論壇」的2期〈第二區的1階段〉，2014年08月15日，取自：
<http://www.rad.gov.tw/wSite/public/Data/f1421204693400.pdf>。

林夢儀(2006)。**我的學校不見了 上學好南**，2006年09月，取自：
http://store.gvm.com.tw/article_content_12314_2.html。

林妙玲(2007)。**雲林五小校走出「留校察看」命運 縣府改觀念，小校轉型進行中**。遠見雜誌，2007年1月號，取自：
http://store.gvm.com.tw/article_content_12680_5.html。

國家發展委員會(2014)。**重要統計資料手冊**，2014年06月30日，取自：
<http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0060392>。

雲林縣政府教育處公文發佈(2008)。**雲林縣小型學校轉型優質計畫**，2008年06

月 10 日，取自：<http://sf1.loxa.edu.tw/094618/960310-3.pdf>。
詹士弘、鄭旭凱〈2015〉。雲林小校整併 5 校新生未滿 4 人，2015 年 06 月 05
日，取自：<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1339438>。



附錄一 雲林縣小型學校轉型優質計畫

壹、起源

一、因應時代需求，推動雲林縣優質化、特色化、多元化的現代化教育目標，特研訂本計畫。

二、為確實改善偏遠地區學童的就學條件、強化學習成就感、健全人格發展並減少未來中輟生人數及比例，原小校裁併計畫納入本計畫中，並案執行。

三、小校規模小、彈性大，對試辦學校整合轉型及小規模教育實驗或特色學校的試辦最具可行性。

貳、執行原則

一、學校應確實結合家長及社區，共同研擬提出學校轉型優質計畫，提出申請並經審查委員會審核通過後落實推動。

二、本計畫之提出，以原小校裁併計畫之第一階段學校《94 學年度分校或本校學生人數在 30 人(含)以下者》為優先試辦對象，第二階段及第三階段學校亦可提前提出申請，其餘各校可於每年度提出。

三、經本府多次現場訪視及審慎評估後，原列第一階段擬整併之大部分分班，其教學環境的確不利學生學習發展與成長，原則建議逕行整併。惟考量本轉型計畫之一致性原則，如居民有強烈意願及重大特殊性需求，亦可由本校提出計畫申請送審。

四、本府邀集專家學者、學校代表、民間代表及相關行政人員等 13~21 人組成「雲林縣小型學校轉型優質審議委員會」，研訂指標及相關執行事宜。委員任期一年一聘。

參、實施時程

項次	實施項目	執行時程	執行內容
一	「雲林縣小型學校轉型優質計畫」專案報告。	2006 年 3 月 17 日	1. 訂定計畫（由教育局向縣長做簡報）。 2. 邀集第一階段、第二階段實施學校人員開會並公布本計畫草案內容。
		2006 年 3 月 22 日	3. 正式行文各校公布計畫。
二	公布「雲林縣小型學校轉型優質計畫」審	2006 年 3 月 17 日 先行公佈審查參	1. 由本府邀集本計畫審議委員研訂審查指標。

	查參考指標(草案)。	考指標(草案)	2. 公佈指標內容。
三	各校提出申請計畫	第一階段實施學校須於 2006 年 4 月 7 日前提出申請；第二、三階段實施學校則於每年 12 月底前提出。	各校結合家長及社區就學校特性研擬轉型優質計畫向縣府教育局提出申請。
四	招開「雲林縣小型學校轉型優質計畫」審議委員會審查各校申請計畫。	2006 年 4 月	招開「雲林縣小型學校轉型優質計畫」審議委員會審查各校申請計畫。
五	公布審查結果及配套方案。	2006 年 4 月	由教育局以正式公文之通知各校審查結果。

(雲林縣政府教育處，2008)

肆、執行方式

一、預估未來幾年的學校規模。

二、學校特色(不只留住當地子弟，也可吸引外來學生，得不受學區限制。)，

參考重點有：

- (一) 社區發展(學校社區化、社區學校化)。
- (二) 地方產業。
- (三) 親子共學。
- (四) 台灣新媽媽(外籍配偶)文化雙向交流。
- (五) 複式(混齡)教學。
- (六) 自主學習。
- (七) 開放教育。
- (八) 其他。

三、除「學校特色」之主計畫外，上可附掛子計畫併案或專案提報。參考重點有：

- (一) 早療。
- (二) 幼托整合試辦幼兒園。
- (三) 社區大學與成人教育(分班或課程)。
- (四) 弱勢學童照顧。
- (五) 中輟生。

(六) 國、高中生的補習教育。

(七) 老人日托。

(八) 其他。

伍、實施對象

第一階段：學生人數 30 人（含）以下之本校、分校或分班。

第二階段：學生人數 50 人（含）以下之本校、分校或分班。

第三階段：學生人數 100 人（含）以下之本校或分校。



雲林縣立國民中小學整併辦法

中華民國 104 年 3 月 27 日府行法一字第 1046001349 號令發布

- 第一條 雲林縣政府（以下簡稱本府）為辦理雲林縣立國民中學或國民小學（以下簡稱學校）整併事宜，有效運用教育資源，確保學生就學權益，特訂定本辦法。
- 第二條 本府應組成雲林縣立國民中小學整併評估小組（以下簡稱評估小組），審議學校整併事宜。
- 前項評估小組之成員應包括本府相關單位代表、專家學者、教師代表、家長代表、校長代表、社會公正人士，其設置要點由本府另定之。
- 第三條 本辦法所稱之整併，包含以下形式：
- 一、國小之分校或分班併入本校。
 - 二、國小與國小之合併（含其分校或分班）。
 - 三、國中與國中之合併。
 - 四、國中與國小（含其分校或分班）之合併。
- 第四條 本府訂定學校整併評估指標表（如附件），每年公告辦理學校整併評估。
- 學校整併評估指標表應包含下列項目：
- 一、一般性指標：
 - （一）學生數。
 - （二）普通班每班平均學生數。
 - （三）未來五年普通班入學新生平均數。
 - （四）距最近公立學校相對距離。
 - （五）與鄰近學校間的交通現況。
 - （六）接受整併學校須增建教室數及充實設備情況。
 - （七）社區人口總數增減趨勢。
 - （八）社區對學校依賴度。
 - 二、特殊性指標：
 - （一）同一鄉、鎮只有一所縣立同級學校。
 - （二）學校屬性為特偏學校。
 - （三）至鄰近學校上學須經落石、淹水或土石流等危險區域。
 - （四）最近一次學校轉型優質計畫評鑑之等第為優等以上。
- 本府評估整併作業，應綜合考量一般性指標及特殊性指標。
- 第五條 學校各學年度之班級數及學生數，以當年度六月一日之

學生人數為核定基準，不因核定基準日後學生數變化而變動核定班級數。

第六條 學校當年度新生班級學生數不足四人，當學年度不予開班。

學校當年度有二個年級不開班，即改設為分校。

學校在核定設班之後，有二個年級學生數不足四人，亦改為分校。

學校當年度不足四班，即改設為分班。

前四項有特殊情形者，不在此限。

第七條 符合前條第五項之規定者，得於當年度五月十日前，函送本府評估；本府於當年度六月十日前完成評估，依評估決議通知被整併學校（以下簡稱原學校）及接受併入學校（以下簡稱接受學校）。

第八條 學校與學校之間有整併之適切因素、充分理由或必要條件，無論學校學級差異（含國中與國小之合併）、規模大小、學生人數多寡，經雙方共同簽署整併提案，或由本府依據教育效益、學校社區條件整體考量後主動媒合之提案，經送評估小組審議通過者，得整併之。

前項整併提案得於當年度十二月底前，提送本府召開評估會議審議；本府應於下年度二月底前完成評估，依評估決議通知相關學校。

第九條 本府就學校整併案召開評估會議時，得通知原學校校長、專任教師、學校其他人員與家長；接受學校之校長、專任教師代表與家長代表，列席整併評估會議陳述意見，其他利害關係人亦得列席陳述意見。

第十條 學校整併案公告後，本府應辦理學區劃分及調整，並協助原學校學生就學事宜。

第十一條 對於原學校之學生，處理原則如下：

- 一、接受學校應擬訂計畫，加強辦理原學校學生之生活、心理及學習輔導。
- 二、因不成班導致就學環境改變者，補助其書籍費、午餐費、代收代辦費、交通費及平安保險費至該生學級階段畢業為止，補助金額及對象由評估小組認定之。

原學校史料及學生學籍應以數位電子化及紙本方式永久保存於接受學校。

第十二條 對於原學校之教職員工，處理原則如下：

- 一、校長：不受原校任期限制，得參加新學年度校長遴選作業，若當學年度無校長職缺，得調本府教育處，協助教育行政業務。
- 二、主任：依其意願，並配合有缺額學校之需求，優先參與介聘，得暫調本府教育處，協助教育行政業務。

- 三、教師：依其意願，並配合有缺額學校之需求，優先參與介聘。為保障教師權益，本府得不接受教師介聘進入未來二年符合本辦法第七條規定之學校。
- 四、職員：依其意願，移撥至有適當職缺之學校，或由本府主管單位另行移撥安置至其他機關學校。但屆臨退休日未逾一年者，得至合併之學校服務至退休或離職日止，並不再遞補員額。
- 五、工友：安排至其他有職缺之學校，或由本府參酌依其意願統籌調整移撥安置其他單位。但屆臨退休日未逾一年者，得至合併之學校服務至退休或離職日止，並不再遞補員額。

第十三條 對於原學校因整併而閒置之設備器材，由接受學校統籌運用。

第十四條 對於原學校之不動產由接受學校配合本府依雲林縣縣有財產管理自治條例規定辦理。

第十五條 本辦法自發布日施行。



附錄三 訪談提綱

您好：

這是一份 小校裁併政策下-校長領導風格、策略規劃與創新之研究 的訪談大綱，由於 您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請 您能撥冗接受訪談 以提供本研究重要的寶貴資料。

此次訪談希望能全程錄音，本研究將恪遵學術倫理以匿名處理 您的基本資料與保密錄音內容，絕不單獨對外公開有關個人的資料，敬請放心回答，感謝 您的支持與協助！謹此

敬祝

研安

東海大學行政管理與政策學系

指導教授：魯俊孟 博士

研究生：林紘生 敬上

電話：0918-100979

中華民國 104 年 07 月

壹、受訪者基本資料

- 一、訪談對象：教育處 科長
- 二、職稱與年資：
- 三、相關工作經驗
- 四、訪談起迄時間：
- 五、訪談地點：
- 六、編號：

貳、訪談題綱

- 〈一〉 請問您，當初決定要做小校優質轉型計畫之時空背景為何？
- 〈二〉 為何看中陳清圳 校長至山上服務？
- 〈三〉 陳校長帶領之團隊提出轉型計畫後，教育處看法為何？
- 〈四〉 陳校長帶領之團隊得到許多社會資源，至今已轉型成功，教育處如何看待小校活化？
- 〈五〉 陳校長的小校轉型經驗，是不是可以複製到其他學校？〈例如：山線、海線、都會區〉

非常感謝您接受我的訪談，祝平安、順心

您好：

這是一份 小校裁併政策下-校長領導風格、策略規劃與創新之研究 的訪談大綱，由於 您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請 您撥冗接受訪談以提供本研究重要的寶貴資料。

此次訪談希望能全程錄音，本研究將恪遵學術倫理以匿名處理 您的基本資料與保密錄音內容，絕不單獨對外公開有關個人的資料，敬請放心回答，感謝 您的支持與協助！謹此

敬祝
研安

東海大學行政管理與政策學系

指導教授：魯俊孟 博士

研究生：林紘生 敬上

電話：0918-100979

中華民國 104 年 06 月

壹、受訪者基本資料

- 一、訪談對象：陳清圳 校長
- 二、職稱與年資：
- 三、相關工作經驗
- 四、訪談起迄時間：
- 五、訪談地點：
- 六、編號：

貳、訪談題綱

- 〈一〉 小校優質轉型之初，您如何被選為擔任挑戰之人選？
- 〈二〉 如何與教育處溝通轉型策略？遇到最大的困境為何？
- 〈三〉 請問您在轉型初期，如何在原有的基礎上構思轉型策略？轉型策略如何訂定？
- 〈四〉 請問您如何跟原在校教師說明辦學理念？如何推行轉型計畫？所面臨的最大挑戰為何？
- 〈五〉 在學校轉型執行上，如何在：
 - 1.技術層面如何創新？如教學、評量、工作方式、資源運用等改變。
 - 2.產品層面如何創新？如學生作品、教師教具、教師著作等生產。

- 3.服務層面如何創新？如行政服務、社區服務、家長服務等改變。
- 4.流程層面如何創新？如教學、學生事務、總務、輔導、開會流程改變等。
- 5.活動層面如何創新？如開學典禮、畢業典禮、教學觀摩、戶外教學等。
- 6.特色層面如何創新？如發展學校特色，型塑學校獨特文化等。

〈六〉如何尋求社會資源的支持？

〈七〉如何將辦學理念及教學目標推廣到學生及家長？

〈八〉您認為此轉型計畫是否可以套用於其他學校？〈例如：山線、海線、都會區〉

〈九〉至今，校長如何評價自己的組織？現行的策略？成果？

〈十〉至今，組織於政治、經濟、社會和技術面臨的機會及威脅？

非常感謝您接受我的訪談，祝平安、順心



您好：

這是一份「小校裁併政策下-校長領導風格、策略規劃與創新之研究」的訪談大綱，由於您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請您撥冗接受訪談以提供本研究重要的寶貴資料。

此次訪談希望能全程錄音，本研究將恪遵學術倫理以匿名處理您的基本資料與保密錄音內容，絕不單獨對外公開有關個人的資料，敬請放心回答，感謝您的支持與協助！謹此

敬祝
研安

東海大學行政管理與政策學系

指導教授：魯俊孟 博士

研究生：林紘生 敬上

電話：0918-100979

中華民國 104 年 09 月

壹、受訪者基本資料

- 一、訪談對象：
- 二、職稱與年資：
- 三、相關工作經驗
- 四、訪談起迄時間：
- 五、訪談地點：
- 六、編號：

貳、訪談題綱

- 〈一〉 小校優質轉型過程中，您為何認為陳校長帶領的轉型策略可行？
- 〈二〉 陳校長領導有何吸引之處，促使您於此校服務？
- 〈三〉 請問陳校長的特殊辦校與傳統教學有何衝突與矛盾？如何調適造成衝突與矛盾？

〈四〉 在學校轉型執行上，如何在：

- 1.技術層面如何創新？如教學、評量、工作方式、資源運用等改變。
- 2.產品層面如何創新？如學生作品、教師教具、教師著作等生產。
- 3.服務層面如何創新？如行政服務、社區服務、家長服務等改變。
- 4.流程層面如何創新？如教學、學生事務、總務、輔導、開會流程改變等。

5.活動層面如何創新？如開學典禮、畢業典禮、教學觀摩、戶外教學等。

6.特色層面如何創新？如發展學校特色，型塑學校獨特文化等。

〈六〉在此教育環境當中，與一般傳統學校之學生，會有何差異？

〈七〉學生於小學畢後，到一般國中繼續就讀，面臨的最大挑戰為何？

〈八〉您認為此轉型計畫是否可以套用於其他學校？〈例如：山線、海線、都會區〉

非常感謝您接受我的訪談，祝平安、順心



附錄四 訪談逐字稿〈A1〉

訪談者：校長您好，首先我必須先知道您的基本資料。想請問校長您當校長至今已經幾年了？

受訪者：代理校長 6 年，正式校長今年邁入第 4 年。

訪談者：所以代理加上正式加起來總共年左右？

受訪者：9 加...今年要邁入第 10 年。

訪談者：那校長之前在學校服務過嗎？

受訪者：有啊，我現在是華南的校長，之前在僑真，斗南僑真國小，之前是台北的天母國小，天母國小再之前是南亞國小。

訪談者：所以就是南亞、天母、僑真、華南、樟湖。

訪談者：那我直接切入我訪談提綱。

訪談者：想請問校長小校優質轉型之初，您如何被挑選成轉型學校任務的人選？

受訪者：(笑)，這個問題應該要問縣政府。

訪談者：那邊我也有去問了。

受訪者：你問誰？

訪談者：問一個科長，張科長。

受訪者：張淑芬？

訪談者：對對對。

受訪者：當初是一個……

訪談者：因為我看您的書裡面有提到一個...

受訪者：陳振淦。

訪談者：對。

受訪者：對，他找我的。

訪談者：那他現在？

受訪者：他在全人中學副校長。他當時當縣長的機要秘書，他為了解決小校偏鄉的問題，一開始縣長就是要裁併學校，教育處給他的訊息是裁併不會有問題，結果去做裁併校的說明會時，遇到了居民的反彈，於是開始覺得好像有問題，跟她的訊息有落差，她開始回去檢討的時候才發現，其實裁併校沒有那麼簡單，它牽涉到整個社區，整個弱勢地區，甚至有些特色的問題，於是他們回過頭來，然後剛好陳振淦進來，一進來之後 94 年，縣政府 94 年就提小校優質裁併，那 95 年剛好陳振淦也進來，那時候我記得好像是寒假期間，94 年他們就開始提這東西，提的時候，我在僑真，他剛好在僑真辦，他們陳振淦跟另一個秘書叫廖世冠，兩個剛好是縣長派過來的，來跟教育處了解到底裁併校的問題，教育處跟各界的方向是什麼？因為是縣政府的政策，剛好那時候認識了陳振淦，來的時候，基礎上認識了，認識之後過一段時間後就打電話給我，想要跟我聊聊，聊一聊的過程裡面就談到教育，後來他才跟我講說他因為小校裁併，他們認為想要轉型，轉型的

意思是說，不能夠有一個比較大的問題就是說，縣政府的責任，回過頭來，如果我要把你學校裁併，除非你做不好，確保學生的學習品質，假設學生的學習品質可以的話，我就不裁併你，那就看到幾個面向，第一個：學生的能力有沒有出來。第二個：教師專業有沒有夠。第三個：課程品質好不好。第四個：空間有沒有活化。第五個：行政有沒有效率。第六個：社區資源有沒有整合。假設這六個面向如果 OK，我就不給你裁併，於是他們提出一個優質轉型計畫，轉型計畫就是告訴那個學校，你如果做好了，我請專家委員去，甚至跟你輔導，那如果你 OK 我就不給你裁併，代表這些學生品質好，於是推動了小校優質轉型計畫，我們剛好雲林縣推動三個階段，一個叫做 30 人以下，31-50、51-100，三個階段，那剛好 30 以下的有六所學校，他們一直怕會失敗，他們去跟原來的校長談完後，發現他們談的東西都是談，我只要設立幼稚園就可以不要廢校，又或者我做了什麼東西就可以不要，沒有提出一個具體他們認為可行的計劃的時候，他們就覺得很擔心，於是他們就決定找一些校長，找一些人進來，這些人他們可能不想要正式校長，因為做完了之後還可以，不是正式校長的時候，比如說代理校長來的話，可以伸縮，至少還有個伸縮彈性的空間，然後可是這個人的想法又要夠開放，就開始去徵詢，那時候他來問我，我說我不要，故事就是這樣，才有這樣的轉折。那時候我也在民間組織裡面擔任理事長，在雲林縣野鳥協會當理事長，我反過湖山水庫，我反過路上開採，我反過大煉鋼廠這些事，這些事情在 NGO 或者是在社會組織環境是很活躍，一天到晚上報紙，他就覺得我們這頭腦思維可能會不一樣，他邀請我過去那邊，同時他就跟我講成功已經找到一個代理校長，過港也有一個校長，楊厝分班他們有兩個老師也去輔導，剩下有三個學校草嶺、樟湖和華南看我願不願意上去，那我剛一開始說我不要，後來我跟他講說，如果要去一定要用策略聯盟的方式，讓三個學校，小校資源不足，師資整個結構上會出狀況，這些可以去彌補一些狀況，他們聽了就很高興，也問我教育理念，問完之後他邀請我去，我說我不要，後來講到最後就，好啦，我有條件，如果你願意的話我推薦兩個人，他們要去我再，他們不去我就不去，因為我跟他提出策略聯盟了嘛…我就推薦那兩個人給他，同時打電話給他們兩個說不要去啦！我那時候對來這邊沒什麼興趣，那時候還有很多業務要推，後來他們兩個被說服之後，我就一定要過來，那時候等於是三個學校我就被分配到華南，華南是一個非常難帶的地方，老師的主觀意識都很強，那個整個聽說以前校長沒有一個人待過一任的三年，就離開就離開，所以我就弄到華南去，所以為什麼選我，我不知道……

訪談者：因為我從那邊得到的消息是，校長比較有參與社會運動，思想可能會比較創新。

受訪者：張淑芬講的嗎？

訪談者：對

受訪者：他怎麼知道我在參與社會運動，社會運動這件事情，我在他還沒到教育處之前我就一直在做了。

訪談者：對，我也是從他那邊得知的，他那邊有講出來，我才想再確認一下看校

長怎麼說。

受訪者：因為我大學畢業就開始參加野鳥協會，我就一直在 NGO 裡面去做，後來去福山植物園，去哪裡工作去哪裡工作，這東西去參與之後我計畫性研究的東西，有一大部分時間在這個，有一段時間去做課程研發，去國教院，很長。所以課程的東西我大概都懂，其實他們也問我要怎麼做，我就從課程出發，然後做到生活化、在地化，然後從這裡面培養孩子的能力，我這講完之後他們就決定說要找我去，如果只參與社會運動，對課程不懂，那也沒有用。第一個，他希望有開創性的想法，不要太固執，不要太保守。第二個，在課程裡面，他們期待我在有課程設計能力及轉化能力，所以我編的課程品質要求很高，這才是命脈，人家來是要做什麼？不是來這邊吃喝玩樂，一定是學習嘛，那學習你帶給他什麼東西才是最重要的東西，所以我對這個很堅持，這個可能張淑芬不知道。

訪談者：那在轉型的時候怎麼跟教育處去溝通整個轉型的策略？

受訪者：當初那個學校，他有派輔導委員過來，可是轉型計畫也沒有人寫過，也沒有人做過，他不曉得背後談的你的整個課程架構，所以從策略聯盟到整個轉型計畫裡面，沒有人寫沒人寫過啊，他是我們一手用出來的，所以後面的第二梯第三梯後面的轉型才有辦法抄啊，這個東西我們在做時候就要一直在想，我要解決什麼問題？我的課程要做到什麼程度，所以從在地化開始著手，去設計一些產業課程，那策略的東西也是我們自己想出來的，比如說我們要做混齡教學，縣政府帶我們去參訪人文中小學，我在看的時候一直在想，他們在做什麼，我一直在想這個東西，我們主題研究，我們怎麼從孩子身上怎麼去發現那個，就帶著孩子去做這東西，我跟你講，縣政府不知道耶，你回來給他看這東西，他跟你說有這種東西喔，所以這是我們自己討論出來的。

訪談者：所以也沒有跟教育處那邊去溝通？

受訪者：他們會審查計畫。

訪談者：所以他的功用就是審查你們的計畫

受訪者：審查輔導，看你的氣勢好不好。

訪談者：所以氣勢好就一直讓你們做

受訪者：意思就是說你們老師的心都在這裡，轉型這東西，以前在看這東西跟現在在看不一樣，看你資料寫好不好，以前不是耶……他不是只有審查而已耶，他一個月就要進去你們學校一次，要去看你們班上，你們老師有沒有在想這東西，跟他討論的時候，如果你沒有進去，就被他罵，然後公開發表，六個學校在一起公開發表，每個學校上去發表，他就告訴你哪裡有問題哪裡沒問題，你講不好就罵，校長被罵到狗血淋頭，所以那時候壓力很大，每個老師都要上台發表，所以弄到最後的時候，每個老師全心全力的在那個，連煮飯都在想說我要怎麼做，所以行政效能、課程專業、或者是教師社群、又或者是混齡教學用各種不同的策略，那都是我們自己在計畫裡面寫的，縣政府他也不懂，我跟你講不要期待縣政府會，只有教授會，但教授他也沒有實務經驗，他有理論實際上他也沒有做過，混齡教學只有一個學校做過人文中小學，宜蘭的人文中小學，他也合作學習，就是幾個

家族制度他們有做過，剩下都沒人做過這東西，主題研究有人做啊，可是沒有留下任何資料告訴你他怎麼做，科展有啦，但是科展這東西本來就是假的，那是少數，你要全部人都可以做，那才叫課程嘛，不然也只是研究競賽而已嘛，所以那時候把這東西做出來，所以那時候真的把這東西做出來，不過後來就開始有，比如說我們的課程設計後面的核心概念，這概念底下我們要做哪些東西。

訪談者：那在整個轉型策略，在想這策略時，有遇到什麼最大的問題嗎？

受訪者：老師沒有動能。

訪談者：老師沒有動能？那校長你怎麼樣去吸引老師去做？

受訪者：我只要一半老師願意做就好。

訪談者：那其他另一半呢？

受訪者：不要把我扯後腿。因為以前那個學校會往下走，他不是沒有原因的，在組織裡面的一些人是不會想做的，可能是他的動能不足不適任教師的，有耶…那你怎麼帶，沒辦法帶，所以我一開始願意做的，我帶著我陪著他們做。我有一次要做主題研究，我才跟學生講完，我們老師氣沖沖的來跟我說：「別叫我們做這些有的沒的」，我說不用太擔心啊，我陪著你做，因為他不會啊，為什麼老師走到教室以外就不會做了？因為他沒有課本，所以我一直堅持，我到戶外的時候我要怎麼做，他不會啊，一年級在上那個葉子的觀察的形狀顏色大小，鋸齒狀葉緣葉脈，葉子生長方式，那個三年級在做的東西拿來一年級在做，那做完要怎麼教，他也沒有特別交代，是要用探索式的還是我直接講述的，或者在這過程中我操作，所以很多老師到戶外後就完全沒有辦法，這就是課程設計轉化能力是不好的，所以他們很害怕，但最後我就說我來帶，我來帶你們做主題研究，用研究的方式來做，看是要做訪查、調查，後來做完之後我就說你們老師很厲害喔，其實是陪伴。

訪談者：所以遇到最大問題就是，老師沒有動能。

受訪者：沒有專業啊，沒有專業沒有動能。資源不足，可是資源不足我認為那是很小的事情，我要開會沒有會議桌耶，沒有單槍，然後社區的人剛開始不信任你，看著你以為你是縣政府派來裁併的，那個看眼神就知道了，家長不跟你講話，然後再來就是社會氛圍普遍看衰，再來師資結構太差了，那這結構不是完全你符合的，就像打牌，我那時候拿的可能是 A、K、9，你不能三條也不能順，牌很差。我這樣講，比我早進去一個月還有一個不適任老師考績被打丙等，我想說難怪那個華南另外兩個校長不願意去，寧可一個選草嶺，一個選樟湖，華南留給我，想說比較近為什麼他們不想去，後來才知道這個原因。

訪談者：那在轉型初期，如何在原有基礎上構思轉型策略？

受訪者：原來是沒有什麼基礎，我坦白講，以前在 95 年的時候，華南國小已經是準備要廢校，所以午餐齣，那個老師就說，午餐不要有結餘，趕快把它吃光，全部把它吃光，所以我一看奇怪午餐怎麼會沒有結餘，每天都吃很好，每天都吃雞腿吃什麼的，東西也不買，因為他們認為就是要裁併了，所以當初的氛圍就是準備要裁併了，學生只剩下 23 人，然後老師反正老師想說如果你把我裁併掉我就到別的學校去，他們心裡都有底，所以已經有一波老師已經調走了，留在那邊

的就想說沒關係撐多久就多久，當初是這樣子，所以一來的時候，我當然知道說在這種氛圍底下，要談轉型你一定開始先帶動，所以要有共識，可是老師的共識很難，我在想如果有一些裡面有三分之一或者二分之一的老師有共識就 OK 了，就可以先做了，所以後來我就先去社區，一個一個談，談到先讓社區凝聚共識，然後回來再跟老師談。

訪談者：社區主要是跟誰談？

受訪者：社區的理事長、村長還有家長，談完之後他們大概知道我在做什麼，敵意不要那麼深，因為他們一直認為我是縣政府派來裁併校的，再來談完之後他們也知道我在做什麼，我們要做東西給他們看，有時候把學生帶到社區裡面去做研究，去做主題研究，所以那個一進去看到我們孩子去那邊怎麼問、怎麼做研究、去訪談，那家長就會覺得好像很有動能，再來就是說帶著這群願意做的老師開始做，開始跟他們討論，那時候縣政府也派了輔導委員過來輔導，我們老師都在那邊，反正就是一定要一起做一起動就對了，不願意動的人他會一直逃避，他就會去躲，想動的人就讓他動，所以到後來就凝聚共識到開始擬定要開始縣政府已經要做轉型了，所以有時候發現力道不夠，我就跑去縣政府講：你給我製造危機感，你今天做什麼東西，他們就宣布說我們要做什麼事情，回過頭來透過這個危機感，透過這個壓力去跟老師講會比較有力道，一開始四面楚歌，真的是這樣喔。後來慢慢這樣做了以後，第一年我們這樣做做做做研究去參加比賽，透過學生的參與成績，然後讓他們家長看到，加上媒體會報導關注，我們第一年畢業的學生，那考試考的成績也很好，考國中喔，成績都很好，所以後來家長就覺得很棒，比較相信我，我不是來裁併學校的，我是真的要來帶動這個學校的，所以家長後來都慢慢地回到我這邊來，我透過家長的力量再回過來要求老師做改革，才能夠一步一步走。

訪談者：也就是說先凝聚社區再帶進來學校裡面。

受訪者：我一開始跟老師，發現談得好累，我就從社區，因為社區如果有共識，家長願意支持，剩下的就是學校老師嘛……，我才不會一天到晚說社區對你不信任，做什麼事情你就很麻煩，所以我們幫社區也做了很多事，也帶了資源，比如說我去申請專案計畫，以前都沒有申請專案計畫喔，我們申請一次 30 萬 40 萬這樣子進來，進來以後開始帶著學生去做什麼事情，他們就覺得我們好像如果要裁併校就不會再申請專案了嘛對不對，讓他們相信說我們要讓孩子有一些不同的東西，帶著孩子去做什麼，帶著孩子去做研究，帶著孩子去做科展，慢慢這樣才能讓家長信任。

訪談者：那在構思轉型策略如何訂定？

受訪者：我們有分析啦，在整個轉型的架構表裡面，我們從社區的結構，交通的區域地理位置，比如說我們在談整個歷史人文，自然地貌水文啊這些東西加起來，我們去做一個情境上的分析，再配合 SWOP，然後再去戶政事務所跟他要出生數，不要還好一要就完了，發現未來的三到六年，學生數大概都一個兩個，也就是說未來六個年級加起來不到十人，再加上整個全國的趨勢，我們訂出三個方向：1.

我要做出理念學校或特色學校。特色學校又分為生態學校、科學學校、快樂學校、全面照顧學校等…一個忘記了，有五個面向，那時候做了五個面向，現在有修正，這是理念學校特色學校的部分。2.社區文化產業的提振，透過有些學校跟社區合作的，比如說孩子社區醫療不夠，然後咖啡賣不出去，用主題研究用孩子的角度幫他們行銷社區產業這個部分，我們沒辦法做但是用課程去做。另一個就是弱勢關懷，這裡面很多弱勢我們必須要去做東西。所以這三個部分弱勢關懷、社區文化產業的提振跟特色學校變成我們三個重要的軸線，那在軸線裡面，我們從一個師資結構不穩、孩子的文化刺激不足、資源不夠、社經背景低落，社區整個狀況我們透過一些策略，比如說師資結構不穩，師資專業不足，我們用教師社群，或者是透過專業輔導機制讓它進來，比如說教師專業，那時候還沒有教師專業發展那種東西，拉進來，讓我們的老師可以開始有專業。那師資結構不穩，這部分直到末期才解決，我們自聘老師，自己教徵，當初我也不敢教徵，但是發現在怎麼做，每年都會遇到老師招聘不足，不然就是進來的代理老師品質都很差，有時候不知道你的理念，所以有一天我們就開始自聘老師，就把行政端補足。再來，文化刺激不足很簡單，透過主題研究，透過孩子們的文化交流，我們不斷帶孩子出去，久而久之就OK了。資源不夠申請就有了，你如果要申請，我們包含社區資源、社會資源、人的資源，去都很容易，都很容易。社區的部分就透過我們的課程走進去，所以我們孩子做主題研究就可以幫賣不出去的咖啡農、柳丁農賣咖啡啊，慢慢地還有解決一些弱勢家庭的問題，社區醫療我們也進來，看到很多東西需求，我們從這需求面去做，然後把它架構起來，然後今年有哪些專案，架構都在這裡了，我如果有計劃申請，就有錢做，沒有計劃申請就是做白工，就是這樣，這樣做做做，我的步伐才不會亂掉。

訪談者：那校長，剛剛您有說一個學校內有大約二分之一的老師願意支持，你就慢慢帶，那時候怎麼跟校內的教師說明你整個的辦學理念？

受訪者：這個很難講，我跟你講，這是一個累進的啦，包含我們在縣政府談這事情的時候，全部老師都要在啊，從轉型計畫說明，到輔導談背後的概念，實際在做課程設計的時候我也在，我跟他們溝通，慢慢形成凝聚共識，所以第一期的六個學校在做，不是只單純學校在講這東西，因為我那時候對於背後領導跟課程經營這東西，我知道怎麼做，但是我跟他們講他們會不信服，所以統一由縣政府輔導委員講，縣政府在講，講了以後他們清楚，不是只有一個學校懂，六個學校全部在，一起帶，一起去高雄，一起去台北，去參訪，六個學校都在一起，定期在教師研習中心討論，請外面的人來分享，我們去參訪這樣子，那段時間裡面幾乎六所學校吃飯都在一起，討論的人也都在一起，時常溝通，所以慢慢地你看這幾個學校都，在第一階段的時候有很多亮點出來。

訪談者：在整個推行的過程，有面臨到什麼最大的挑戰嗎？

受訪者：最大的問題是這樣子，我們都做，回到教學現場裡面，比如說我們有兩個公費生，新進來的，那個好帶，觀念都很新對不對，有幾個老老師也願意做，有幾個不想動的，唉唷那個一看或者不適任老師，人家教授一看，哇！這個沒辦

法教耶，我就會跟他講說，我也沒辦法，我跟他講我也講不通阿，所以就變成，他們的教學專業，我現在六個班六個老師要有人去帶，再加上我的行政，那時候有一部份的老師是不能動，所以我覺得最大困難是，這些教學品質是低的，可是轉型，不能只看校長，看全部，所以有一部份是 OK，一部份是不 OK 的，所以那一部份不 OK 的我一直很擔心，所以那時候壓力好大，然後還想著到處，隨時都會有背後給你捅一刀，真的會有喔，不想做的會不希望你往前走，所以那時候過的壓力很大。再來，我們縣長去年有來，卸任之前就跟我講，我一天到晚接到人家跟我檢舉你的事。那我說你勒，你怎麼說，阿我知道你在做什麼啊，所以我都嘛這件事情都看著，就想說這沒關係啦，反正放手做就對了，這些東西有時候檢舉你週三禁休，檢舉什麼很無聊，那也不是我在操作，但是我們老老實實在做，有去蘋果日報檢舉我們去騎單車，讓孩子沒有書讀，在想這種事情莫名其妙的東西，我也想说奇怪，第三次月考結束了啊，帶著孩子去騎單車做主題研究，怎麼會沒有書讀，觀念落差問題，而且還有誰跟我們去，那個教育處長還跟我們去，你看還會出現這種狀況，我們都一個一個在做耶，不管惡意非惡意，其實都是考驗，那縣長就跟我講，沒關係啊，我知道你在做什麼，我就放手讓你做啊，這樣也慢慢帶出那個整個氣勢出來。

訪談者：其實上頭也很重要如果她沒放手的話…

受訪者：如果他一天到晚有人跟你講說你看我們，我也知道是校內同仁跟同業的去做的，但是算了吧，反正我就知道說一定會有，不管你怎樣一定會有人覺得你這樣不行，跟他的生活慣性不一樣。

訪談者：那在學校轉型執行上，如何在技術層面的創新？如教學、評量、工作方式、資源運用等改變。

受訪者：課程設計完之後，還要讓老師看過，教授看過，再來在課程裡面人家會做研究，我們要去檢測孩子背後基礎能力到底 O 不 OK，所以委員都會來看，委員來看你這孩子基礎能力行不行，他會去抽問耶，他去訪談，所以英國也是這樣子，他們如果要做評鑑，他一定直接找老師，找學生直接問，你們學了什麼，在這過程裡面，他們要看你現場，比如說他平常就來輔導你了，他來訪視的時候，他都跟學生座談，他就問你為什麼要泡咖啡，泡咖啡背後的科學原理是什麼？一個一個問，然後你學生的過程紀錄都要做出來，然後再來就是說，你老師的專業發表東西都要有啊，要是他教你改的地方你沒改，你就完了，所以那時候有輔導委員的好處就是說，他知道你做真的還是做假的，如果你做假的，只是書面資料堆砌，那他馬上就知道，我又沒看你做啊，你怎麼會有這個，所以他們就知道，隨時要跟委員報告，所以從書面審查到讓你去做，然後輔導，時常來看，時常跟他報告，報告到最後大家一起做評鑑的時候，我們第一年沒過啊，第一年甲等，優等、甲等，我們甲等隔年又再做一次，就是我們那幾個老師動不了，第二次就過了啊，對啊，那個已久。

訪談者：那在產品層面如何創新？比如學生作品、教師教具、教師著作等生產？

受訪者：比如說好，我們去騎單車，學長學弟制就在這邊被創造了，比如說我們

學長會去教學弟，因為我們教學生完後，這些學長會去教學弟妹，去爬山就由我們的學長，我們帶著他們去做手冊，去收集資料，自己去做簡報，自己來帶隊，所以隊長副隊長所有全部都交給學生他們去做這些東西，那中間學長學弟制中間學長要扮演什麼樣的角色，怎麼讓孩子在這過程裡面能夠自己真的會，然後再教別人，這樣慢慢的你發現到，學長學弟制做到一定程度後，學生的表達，或者邏輯思考能力，與其他的整個內在素養或能力，基本上很強，慢慢的就出來了，然後我們看到孩子做的成果，研究的成果，或者是他們做的一些他們在外面的表現，慢慢的你就會發現，不管是有成績的或者是一些質性的，我們其實慢慢可以看到很顯著的進步，這進步來自於說，後來你看我們得到三次教學卓越獎，這課程端的，然後我們孩子得到什麼，不管科學探究的成績方面，發明展的成績，或者是咖啡比賽的成績，或者是他們去參加拍紀錄片的成績，在全國各地都得到很多的獎項，這東西就會慢慢的被看到，孩子爬山的過程裡面，我們老師跟在後面，他可以領導整個團隊出去，慢慢的你看那學長學弟制，當家實務讓孩子先教我們在看，我們現在隨時都可以開放觀課，團體對外競賽、交換學生，這東西都是不斷在做，不斷做出來的東西。

訪談者：那這是在學生方面，那比如說老師的教材呢？

受訪者：我們去參加教學卓越獎，教學卓越獎的教材，我們有行動研究，他要有基礎，然後我們教的東西，我們課程設計的東西，經過委員認定了，我們自己又去參加比賽，我們獲得三次教學卓越獎，一個學校獲得三次教學卓越獎很少喔，一次十大經典學校，三次教學卓越獎，這都是大獎，這個大概我每兩年就要把做的東西整理一下去參加比賽，去參加比賽就必須要能夠說的出來，他們必須要去修正，一個課程做出來後，他在班級經營，他在課程效益，他要說的出來，要有量化或質性的成績出來，你沒有這東西，人家委員一看就知道不行，所以後來我們這樣從95年一直到103年，從教學卓越獎到十大經典學校等，這個都是要不斷不斷的淬鍊才有，社區也得獎，社區我們幫他用了許多獎，環保署的特優社區，文化部的獎項，做得好累，所以學校以後就跟社區聯合在一起了，科角溪我們去參加可口可樂的，科角溪我們得到教學卓越獎，然後我們把這東西給社區去參加比賽，得到可口可樂護溪首獎，十萬塊獎金也是給社區，這都是獎項，比如說護溪計畫，這都是我們這幾年創造出來的東西。

訪談者：那學校整個行政上面跟其他學校有比較不一樣的地方嗎？

受訪者：沒有。行政沒有辦法，整個制度沒辦法改。

訪談者：那在家長方面呢？

受訪者：家長全部都OK啊，而且家長其實很弱勢喔，直到這兩三年有外面的學生慢慢近來，結構開始改變，所以我們以前的第一任會長，第二任會長，全部都打零工的，到了第三任會長社區的，到了第四任才是住在永光的，第三任會長就開始經濟狀況比較好，所以家長會長這部分，就說校長你說什麼我們來幫忙，我們沒辦法出錢，但是我們可以做苦工，另外我們家長會就都沒有收錢，我們社區所有的運作都是靠募款，到現在也是募款，那家長會也是，孩子的讀書、就學問

題，我們就幫他募款去給他交通補助啦，這幾年都一樣，所以我們現在家長會樟湖、華南都一樣，都不收錢，然後我們是真的很期待他們是來協助學校，這幾年當然因為這樣的理念讓很多家長願意來，所以開始有斗六區的家長過來，嘉義市的家長也過來，讓這個學校更特別，我全省各地的學生家長都有，昨天聽他們說晚上送學生來的時候北中南東，東部沒有，有台北、台中、高雄的都會來到這裡。訪談者：那在流程的層面如何創新？比如說教學、學生事務、總務、輔導、開會流程等？

受訪者：教學齣，我們如果是領域課程，我們講課本裡面的東西，我們希望他把教學方法創新，比如說現在不是有學習翻轉，翻轉教育，現在講的翻轉教育就是說教學方法創新，這個部分我們不斷在做教學法，我自己在寫教學法，怎麼樣讓孩子能夠快速的理解課本的東西，我們老師可以開放觀課也是這樣的東西，我們一直在做，另外，我們帶出去的四季課程，比如春夏秋冬社區產業課程，我們通常如果是社區產業課程，我們就會用研究法，主題探索或者是研究的方法或者是田野調查這幾個方式在做，做完以後孩子的能力素養就會出來，再來如果是挑戰課程，比如騎單車，登山課程，去蹲點台灣，或者拍紀錄片，我們都有學習前、學習中、學習後，學習前我們有一些指標，我們去參考國外一些指標，學生要做到什麼的指標，優質化指標我們會去檢核，檢核完了之後我們就知道這過程裡面，我們課程的向度，這樣做是 OK 的，回到孩子的主體，要怎麼做，然後孩子能不能夠了解這課程，成就感從這課程被找出來，從活動前的預想跟構想，到活動中的多元方式，到活動後的分享跟傳承，這東西都是坦白講我們都不斷地在做。那行政效率，後來我補了一位主任後大家比較一致，就開始努力，包含社區的業務把他拿過來開始做，那業務量之大，但是那效果就慢慢的彰顯出來，行政開始一致性的時候就很快，像開會，怎麼協調怎麼溝通。

訪談者：輔導呢？

受訪者：輔導對學生還是對老師？

訪談者：學生老師都要。

受訪者：其實我這樣講齣，孩子的問題我們清清楚楚啦，比如學習興趣低落，或者有生理問題，生理問題你再怎麼改變都沒有用，比如過動在戶外可以減輕、亞斯伯格症，整個同儕很好，你要求他沒有用，後來我們知道他背後的運作，因為太多失敗的案例在讓我們看到，我們開始慢慢調整到最後，比如說班上氣氛要非常好，透過課程讓學生有信心，讓孩子對讀書有興趣，所以每次角色扮演，比如說領導者，他是溝通者，他是解說者，他是支援者，讓孩子在這過程裡面得到一種信心，騎單車也是一樣啊，不斷的激勵，不斷地讓他有動能，孩子才有成就感，他有成就感拉近人與人之間的距離，打破人與人之間的隔閡，我們都是這樣跟孩子帶，帶到他們開始慢慢覺得改變，所以學校有幾種來源，一種是在別的學校發生問題的，比如師生起衝突，同儕起衝突過來的，那過來我們透過課程課程的慢慢打開他的心，開始慢慢的回到他的課業上。再來就是家庭弱勢的也會來，再來是特殊學生，比如說妥瑞氏症，這過程就會有過這些問題。老師的部分，老師的

輔導我必須要帶著他們玩，一對一，跟他們去爬山的過程，不斷的去跟他凝聚共識，就是說比如說我帶著他們去騎單車，他們知道我在想什麼，然後彼此之間就會跟著走，就是他們講的雁行理論，帶頭衝，很多事情我們在做這種公的事情無私的事情，他們就會感受到，如果今天做的事情都是為自己在著想，他們就不會來了，老師就會很累啦。我們這裡的老師都快抓狂，早上六點來晚上快七點才回家。

訪談者：這也是一股熱忱吧？

受訪者：有熱忱但是不能消耗太久。要尋找更大的願景。

訪談者：在活動層面的創新？如開學典禮、畢業典禮、教學觀摩、戶外教學等？

受訪者：我們沒有開學典禮，我們畢業典禮，我們想要回到孩子，比如說我們畢業典禮裡面，我們用能力來講，以前用成績有沒有，像縣長獎，議長獎，這個我都保留，我們另外有一種叫做，你這一年的表現，比如說生活能力，比如說他得了台灣藍鵲獎，他就代表團隊合作，他假設在這一年裡面，畢業生跟在校生，它們都共同有一個名額，做到那裏頒給他，他就有獎品，比如說一輛腳踏車，或隨身碟，這叫四大基本能力，你既然要回到孩子生活能力的過程，你用這個單純智育這種會出狀況，而且再怎麼排都只能排到一半十幾個學生，另有學生十幾個二三十個怎麼辦？我希望讓每個孩子都有成就感，所以我們有些自閉症的孩子竟然得到那種什麼…痾台灣馬口魚，在困境中奮發向上，你看到這精神啊，所以我們在畢業典禮上不斷強化這個東西，然後你看就很多人在畢業典禮裡面每個人都是共同參與者，還有什麼？

訪談者：教學觀摩。

受訪者：教學觀摩就是我們教學創新之後才有辦法觀摩啊，就像 MAPS 王振忠那一套，華南就是隨時開放觀課的，那校外教學，你們隨時來看啊，我們隨時在教，看我們學生怎麼帶你們，騎單車也是一樣，騎單車比較危險，你們不會騎的話也麻煩。

訪談者：那校長你當初怎麼會想要帶著孩自去騎腳踏車爬山，那背後是想要讓他們學到什麼？

受訪者：戶外教育對人對團體對學業都有很顯著的進步，顯著的效益這東西我們都有實證研究過，第二個，透過真實世界才可以打開孩子的經驗，這我們很清晰，也就是說戶外教育對一個人的發展，如果只長期被限縮在教室裡面，他跟都市的學校有什麼不一樣，我在做市場區隔，我跟你說，學校有三個很重要的概念，第一個：我的定位是什麼？我的願景定位是什麼？我這些必須要做出來才有辦法跟其他學校做區隔，我的定位很簡單，知識軸我把它保留下來，但是我要用創新教學，我讓他教學活化。第二個生活：德智體群美，裡面的德性，美感啦，群性啦體適能這東西，談的生活素養生活能力這部分，我透過課程不斷的去，挑戰課程我在做這東西，團體動能我在做這東西，知識為架構，實際上我談的是孩子內在淬鍊的那部分，這個做完之後，兩個軸線同時做，回過來自主能力越強，學業成績會越來越高，可以增加 15-40%，我們都實證過了喔，很多人不做這塊只做

這塊，市場區隔我的定位是這樣。第二個是課程品質，所以我要求每個單元都要有個圖像，我要做到什麼程度，我要清晰。第三個就是跟社區的互動，這是文化的問題，這三個加起來才會形成一個優質的校園，所以市場定位不清楚，你第二個層次一直在做，做到後面你學生不會增加啊，所以孩子的生活能力我透過挑戰課程，去把它做出來，所以我為什麼要做這東西很簡單嘛…。他有一定的效益，如果我今天跟山下做一樣的課程，人家為什麼要來山上啊，他在山下讀就好了啊，為什麼要來這裡，但是這裡我可以解決他大校解決不了的問題，比如孩子的主體性，我在小校做得很徹底啊，去爬山由孩子來擔任大隊長，由孩子來做簡報，再來孩子從真實生活去談成就感，高壓力低興趣的東西我也把它解決，就可以削弱他的負面行為，同時增強他的學習動機跟學習成就，慢慢的累積起來，這學校沒有人抽菸的啊，這學校沒有霸凌的啊，所以慢慢的人家就願意來，不然我怎麼吸引到山下的學生來，這要很清晰，可是做這很辛苦啊，國中老師根本不理你這東西，我說不行，一定要做，你不要以為只有讀書這事情而已，讀書你要創新教學快速理解這套裝知識，我們都過多的時間浪費在重複練習，而不是教給孩子學習方法，所以孩子的學習過程裡面沒有效果，一直背，背到最後還是背不起來，所以記憶存活量兩個禮拜後，如果用記憶的用讀的，那低存量也剩 5-10 啊，但是如果讓孩子自己設計，自己規劃，自己講述，那記憶存在量可以到達 80-90，這個就是主體性的問題，所以這很重要。

訪談者：所以就是讓學生發表的意思嗎？

受訪者：對啊，讓孩子發表，讓學長教學弟，讓學生發表，讓孩子自己做研究，讓孩子自己設計手冊……

訪談者：這樣不會有學生說老師沒有教嘛？

受訪者：不會啊，他們非常樂意，我們的主題，山的課程本來就這樣啊，單車課程，蹲點台灣，這孩子都要自己寫企劃書，自己去聯繫，我們不理他這事情。

訪談者：那剛開始這樣的課程，剛開始是不是要跟學生溝通？

受訪者：他們全部都很興奮，一開始學長做了，底下的他們就會看，混齡教學最大的好處，學長學弟制最大好處就是說，會的人會教不會的人，有爭端，需要老師引導，老師就出手去引導他們，像去自助旅行，我根本不給老師干涉，老師你陪在旁邊看著他們，你不要雞婆告訴他們怎麼做，讓他們嘗試錯誤，從錯誤裡面去學習，孩子有時候太順不好，要讓他們在這過程有挫折，去蹲點，怎麼跟人家溝通，然後一定要跟農場主人講好喔，不然你會出狀況，我們孩子會出狀況，然後晚上要做檢討，然後連續幾天這樣，孩子回來都會很獨立。

訪談者：那在特色層面如何去創新？比如說發展學校特色，形塑學校獨特文化等？也就是說那時候為什麼會想要用生態國民中小學？

受訪者：生態其實只是素材啦，我講兩個，當初八八風災完後，其實有一大部分是人為，回到土地倫理，土地這個面向的時候，其實檢討的是我們過度開發產生的一個後遺症，坦白講是這樣子。所以我們要談人跟環境之間的關係，生態智慧是什麼，那裡面就會談到，比如說人只是萬物中其中的一個部分，所以森林裡面

的那所謂的生態同工群，每個人都不同的功能，你要去尊重不同的功能。第二個生態趣味，不管是大樹小樹或者任何一根草，都是有他的價值存在，回到教育現場裡面就是適性化發展，每個人不能因為他會讀書就說他是好學生，我不會讀書但是我做其他部分很好，我就不是好學生，我們談的是一種適性化，成就每個孩子的概念，生態同工群就是我透過不同的合作方式讓每個人有不同的角色扮演，回到孩子的主體，其實背後談的是這個，這個是素材，透過素材我們去做這東西，根生於風災，我們回過來談的是對土地的關懷，人與人、人與社區、人與環境的互動過程裡面達到一個永續的概念，其實我們背後有論述，有課程論述，很多人以為我們在了解什麼鳥啦、植物啦，生態只是素材，我們背後談的是能力素養、技能這部分，回到讀書你會不會讀，對人處事你的態度是什麼。

訪談者：那這要怎麼做連結？

受訪者：例如說，我讓他們去做植物調查，我談的不是你認識這棵植物，我談的是你方法是什麼？你的讀書方法是什麼？你從蒐集資料，怎麼去發現問題，怎麼找出好的方法，然後我跟人家溝通跟人家協調，這事情我不斷在做啊，我們背後談的是方法及能力素養這東西。很多人，我跟你講喔，所有東西不能在知識這裏打轉，如果在知識這裡打轉，你學不完，光一個自然知識就這麼廣，那為什麼要學自然你告訴我，難道語文不重要嗎？數學不重要嗎？可是數學背後談的那個概念，社會談的那個概念，自然談的那種原理原則，跟事實的本質，這東西才是最重要的阿，樟湖的核心就是這個啦。華南的核心也是這個啦。不是教你認識多少種植物，談的是背後核心素養，核心的能力，核心的概念這東西，比如說泡咖啡，老師傳教你轉七圈，停一下再轉幾圈，學生會不會泡，按照這方式一定會嘛…。可是為什麼要泡咖啡，在裡面學到什麼？溶質、溶劑、溶液的概念，對不對，攪拌可以加速溶解，溫度可以加速溶解，我要談的是這個，所以背後每一套每一套的，泡茶也是背後一定有一套他背後想談的 KNOW HOW 的東西，這東西別人都不知道，很多人以為把我學去，學那個型，最近大陸一直要過來學，我就不要跟他講背後這東西，他以為我今天認識多少種植物，你看喔，我這邊昆蟲被學生收集起來了，我不是要認識昆蟲耶，你告訴我這些名字你可以自己命名嘛？命名他們就必須要去觀察，找出那個分類的標準，這他們自己找的啊，最後他們可以分會飛不會飛的，有六隻腳沒有六隻腳的，這樣開始分類就可以去找出分類的依據，這才是可以移轉到其他地方去，那你認識那麼多物種名稱幹嘛，對不對？像地質學校，我認識那地質要幹嘛，我一定要了解這地質背後運作的模式，我從這裡面我學到了什麼？比如我收集資料的方法，從資料裡面可以找出問題，我想要深度探究，我如何探究，我如何做研究，完了之後我怎麼分享，其實是有一套模式在。

訪談者：那校長您是如何去尋求社會資源的支持？

受訪者：做了就有資源過來。

訪談者：那剛開始呢？剛要做的時候

受訪者：申請計劃，做了，媒體報導就有人自己打電話過來，我們現在都這樣，很奇怪，天助自助者，我們也沒有跟人家講，像前幾天我們缺少了六個床鋪，我

們學生不夠住，就馬上有一個說他們有床鋪，需不需要，我馬上跟他講我要，阿很多東西我現在講一個理念，我想要做某些事情，這事情一定要回到孩子身上，回到需求，想要跟需要不一樣喔，比如說這孩子現在經濟有困難，我想要替這孩子募點錢給他，我一旦寫了這些案子之後，一下子就有了，這不是為了學校，比如我今天要買一大台鋼琴，不會有人想給，需要跟想要完全不一樣，真正用到人家想要幫助的地方，而且腳踏實地的去做，你不做人家永遠不給你，你一天到晚在喊你沒有錢沒有錢那沒有用，真的去做，你沒有錢也要去把它做出來，所以我們去騎單車沒有住飯店耶，我們都住廟，住在學校穿堂裡面，我們就是要讓孩子刻苦，我覺得不要花大錢，就真的腳踏實地把他做出來。然後就慢慢開始，你看今天早上有個逢甲大學來說要幫我們跟企業做謀合，我說好，然後前幾天也有一個廣告公司打電話給我說他想要跟我們做個專案看可不可以，我說可以啊，但是我都沒有過度期待，我都先做，做到人家看到感動了，人家自然就過來，如果你自己做都不會感動了，給人家拿錢會不會很怪，我講實在話，這幾年都是人家主動告訴我們，像拜拜完那些供品有沒有，普渡全部送過來，我就開始送給社區，然後米我們就留下來自己吃，就這樣啊，這樣我們就慢慢減輕午餐的負擔。

訪談者：也就是成績做出來之後社會就會支持。

受訪者：對，腳踏實地做，很多人都還沒開始做就開始要一大堆，這樣不好。

訪談者：如何將辦學理念推廣到學生及家長方面？

受訪者：我們會定期跟他們講啊，比如帶去騎單車，家長跟的話，我們就講，我們也有社群臉書阿，還有家長讀書會，講的時候我就會跟他們講背後的理念。

訪談者：那不會有家長不想參加這類活動嗎？

受訪者：沒關係啊，樟湖比較 OK 的原因是因為，我們有面試過，華南沒有面試過，華南弱勢家庭我們不會有過多要求，通常會送過來都會有一定的想法跟理念，一開始要慢慢講，現在他們透過一個計劃或活動不斷的跟他們溝通。

訪談者：那一開始的時候怎麼去跟家長溝通？

受訪者：一個一個去拜訪，我去他們跟他們喝酒，喔那自己釀的葡萄酒，那個要喝，那個多累你知道嗎！你不喝又不行，所以就跟你喝一杯然後就談，跟社區家長這樣談，慢慢的跟他們建立比較好，他們知道校長是怎麼做。

訪談者：也就是說校長你是走出去拜訪到每個家庭。

受訪者：不是學生家長喔，連社區的幹部都要拜會。

訪談者：所以就是所有人不局限於學生家長

受訪者：對對對，所有社區每個都要走過，而且你要腳踏實地去，比如這個人有困難你就要去幫助他。

訪談者：那校長您認為此轉型計劃是否可以套用於其他學校？例如山線海線都會區。

受訪者：華南做完之後，三年前我把整套制度搬來樟湖，樟湖就馬上，社區學生只有 10 幾個，現在 155 個學生裡面大部分都外來的，我把樟湖一年這樣成績拿去給宜蘭的內城國中小，他馬上增加學生人數出來，人文中小學的學生就馬上跑

過去他們那邊了，我現在開始哪裡哪裡哪裡想要做，我就通通給他們，讓他們去做，然後我現在申請一個計劃，讓幾個學校一起做，我幫你申請計劃，給你錢你們一起來做，我現在也都是這樣啊，策略聯盟。

訪談者：那現在的策略聯盟是樟湖華南和那個…

受訪者：樟湖華南一定有啦，但是我會多帶幾個學校，比如說我想要帶草嶺，可是草嶺太遠了，帶水碓帶東榮，這幾個附近的學校都帶，僑真我也在帶啊，他們從不去爬山的，我就鼓勵他們去爬山，我們學生幫你上課，台東我現在也在帶，我們合作簽合作備忘錄，我說你們發明很厲害，所以我有個學生在那邊讀書耶。

訪談者：所以校長您認為這套模式在其他學校也可以去落實。

受訪者：可以啦，沒問題的，不用太擔心。

訪談者：那至今，校長如何評價自己的組織？

受訪者：還在努力進化當中，要不斷的努力才有，我跟你講喔，組織一旦認為自己做的很好，就開始走下坡了，這是真的喔，不騙你，你一旦認為自己很棒，我跟你講，這就開始完了。我去年華南就有一陣子是這樣，他們都覺得自己做的很棒，我就覺得壓力更大，必須讓他們開始有危機感，一旦我們做不好學生就會失去，因為我們現在不到4個要裁併，我今天一直在跟老師恐嚇，我們不到4個就會裁併，依照規定不能收未足歲的嘛，但是人家未足歲跑到斗六去就不會再回來了，你現在剩下兩個幼兒園，好不容易有個老師帶兩個孩子過來，你說要10個才能成班，那你自己為什麼不能開班，幼兒園都跟你規定10個才能成班，我也知道，但是你5個也可以開啊，為什麼不能開，不然人家兩個月人家家裡在幹嘛，我們永遠達不到10個啊，我們一定要去突破，你自己再怎麼累都沒關係。

訪談者：那校長您如何評價現在的策略

受訪者：我現在其實都在做檢討，自己也不能太堅持理想，我有種理想堅持的問題，但是你必須要下來，因為領導是帶著他們一起走，我不能一直叫他們按照我的標準做，這會出問題，現在開始要下來帶著他們走。第二個，我現在的兩套策略很簡單，你在教課本這件事情上你能不能創新教學，教到大家可以來開放觀課這樣，每個人都要有自己的一套，再來我們生活軸這部分，我們透過產業課程，我們要做到品質非常好，可以認證，認證到人家過來都覺得這是一套模式，可以follow的，這兩個我一直在做。

訪談者：那先進的成果，校長您現在滿意嗎？

受訪者：不滿意啊，一滿意就完了，太滿意我就要離開這個學校了。

訪談者：那到現在為止，這整個組織於政治、社會、經濟和技術面所帶來的機會及威脅。

受訪者：威脅是今年台灣一直在推動實驗教育，實驗教育帶給很大的願景跟想要突破的那個力道，這是我們最大的威脅，比如說附近的學校被裁併掉，但是他們同時成立太平國小實驗學校，我認為假以時日，他們一定會做的很棒，做的很棒，我們整個能量會被他們吸引過去，我們自己不進步一定會被別人追過去，市場競爭為題，同質性越來越像，他們發現你們這樣做可以的話，他們就會不斷的去

follow，久了讓他們摸到心法後就會很好。再來生態學校的這個場域裡面，其實還是我們的優勢，這優勢要不斷地運用，我現在正在做另一種研究型的戶外教育，以前我們是挑戰型的戶外教育，現在開始進入到實驗型，研究型的戶外教育，比如帶孩子去哪裡戶外做研究，帶到社區哪裡去做研究，長期在戶外同時又做研究的結果，會讓孩子的能量以及思考邏輯性會越來越高，研究型的戶外教育在台灣沒有人做，所以整體性我要開始慢慢拓展出去，所以我們已經開始在試驗一年了，而且要做研究，做一些基礎的東西在這裡。

我下一個願景是想要去印尼去創辦學校，我要把這樣的生活軸線移過去，我要創造一種教育的模式，然後我們的孩子也可以過去，要從在地走到國際化，去先進國家，機票會貴很多，去到那邊我們孩子還可以去服務。

訪談者：那剛剛校長說教學創新的部分，校長可以舉個例子嘛？

受訪者：比如說學長學弟制就是創新嘛…混齡教學也是創新嘛…

訪談者：因為課本裡面有一定的內容…

受訪者：我們現在都是單一講述式的，那我可不可以發展心智圖，現在有很多創新教學，比如說學習翻轉，現在自然領域也講探究式教學法，問題解決法，這都是既有的教學模式，只是我們都沒有在做，所以孩子的學習就遇到了跳脫，遇到了有距離的東西，孩子會聽不懂，如果回到說 MAPS，我們老師在做分組，孩子先閱讀，我們有一個叫教練，教練要培養幾個學生，他要變成明星球員跟球員，有一天明星球員變成教練，他最後就變成全部都教練，一篇文章給他們他們全部都看得懂，人事時地物他們就都知道，把文章解構，這是 MAPS 四個步驟，我昨天也在想一個新的教學法，如果是這樣的話，我們怎麼樣讓孩子考試考得好，我理出四個步驟，第一個步驟預習建構，第二步驟筆記整理，第三步驟發問提問產生反思，第四個分享，這也是我最近一直在想的這是要給孩子的。

OK 嘛？

訪談者：OK，大概是這樣，謝謝校長

附錄五 訪談逐字稿〈A2〉

訪談者：方主任，我想先知道您的年資。

受訪者：我的年資 16 年，之前在桃園市南崁國中當過輔導主任，也在其他學校擔任過學務主任。

訪談者：所以主任的話大概有幾年？

受訪者：主任總共 6 年，擔任教職總計 14 年。

訪談者：所以這樣也 20 幾年了。

受訪者：對對對，包含實習、代理加總。

訪談者：主任我想請教您，在小校優質轉型過程中，您為何認為陳校長所帶領的轉型策略是可行的？

受訪者：應該說兩年前，我從他的一本書叫做「一雙手都不能放」，看到他怎麼帶領華南國小，他後來應用到樟湖，我也把我兒子從北部轉到這邊就讀，從小孩子的口述感覺真的不一樣了，他怎麼轉型，他是用課程帶領，重點放在課程，他認為一個學校要轉型不重視課程，其他用再多的活動或再多的方式，其實也不能吸引到學生，那既然要轉型一定是要有學生來就讀，否則就是減校。

訪談者：主任，您剛剛說您的孩子有發現不一樣，能清楚的說明一下發現到什麼不一樣嗎？

受訪者：我孩子本來是在桃園市就讀私立的雙語小學，那私立小學的老師的教法比較權威，甚至於我們講威權，比較像軍事管理，雖然孩子成績很好，但是他每天的作業幾乎都寫到 23:00~24:00，然後每次我看聯絡簿都是作業一堆，考試一堆，那他來這個地方以後，他一樣能夠學習，但是作業沒那麼多，但是他卻能夠自動自發去完成，他比較快樂，他成績一樣維持啊，因為到這邊他反而能夠更多彈性的時間能夠自主，因為我們學校主要訓練孩子自主學習，所以這個部份是跟一般學校比較不一樣的地方，所以我們學生都會很喜歡來學校上課，所以我們都領中做。

訪談者：那主任您會不會擔心孩子要進入國中或高中這個階段，跟其他學校會不會有銜接上的問題？

受訪者：因為我們學校其實是公立學校，所以教育部的部定課程我們本來就有在實施，但我們是另外研發了一套校定課程，那老師來說是比一般學校更累，要花兩倍時間，去研發出這套課程，那國中的四季課程，國小也是教四季課程但比較偏向於社區的，那孩子他學的東西是更多的，更多元的。

訪談者：所以不會擔心說跟國高中銜接會有問題？

受訪者：不會。

訪談者：那陳校長領導有何吸引之處，促使您於此校服務？

受訪者：以前我在桃園縣，那時候還是桃園縣，我那時候也是教育局的數學輔導員，是國教輔導團的數學輔導員，校長剛好是教育部中央團的自然領域輔導員，

那我發現我在桃園校做的時候是把數學這種東西課程和生命和生活作結合，結果我發現陳校長也是這樣，他在走學校這個課程的時候，我覺得我們兩個有點共鳴啦，我認為孩子要學習如果不能夠跟生命或生活作結合，其實是不能吸引孩子的，他會覺得很無趣，甚至於沒有用，可能只為了考試而讀書。

訪談者：方便舉個例子，數學怎麼跟生命、自然這些做結合嗎？

受訪者：例如說我曾經有堂課在教比與比值，我會先用數學魔術先做開端，打個繩結，繩結座落何處不一定在中間，可能偏向另外一端，可能吹一下那死結就不見了，從這邊讓學生感覺到驚奇，好奇，那我會把例如說每個人都會有心結，心結就跟生命是有關係的議題，把他拉進來說有愛無礙就沒有心結，類似這樣子引起孩子們的動機，中間的過程也會用撲克牌做魔術，就是生命跟生命之間讓他們產生共鳴，他們會開始討論，覺得上數學也滿有趣的，甚至把奶粉帶到學校，讓每組去調配，調出最好喝的奶粉。

訪談者：也就是說讓孩子們產生興趣來學習？

受訪者：對對對。就是具體啦，這個其實也是校長在做的，他一直強調說，要把真實的世界跟我們知識邏輯做連結，跟我以前在做的時候有異曲同工，雖然我們學的課本知識都是知識，都是背誦考試，但是沒有真的具體操作，或者去體驗的話，其實學出來的東西都是很抽象的。

訪談者：所以說校長做的方式跟您做的方式.....

受訪者：他是走自然的，我是做數學的，

訪談者：所以有些共同之處，才....

受訪者：吸引我來這邊任教，對對對。也有很多人說不可思議，我本來在南崁國中，是大校，76班，輔導主任編制其實有20多人，等於我們這個學校的規模，然後來這邊，我舉家遷移搬到虎尾，其實還滿值得的，這個學校真的有在翻轉教育，跟傳統不一樣。

訪談者：請問一下陳校長的特殊辦校與傳統教育有何衝突或者矛盾？

受訪者：如果是衝突的部分，其實我們學校招考進來的新老師，他們本來可能有在其他學校服務過，或者他們之前在其他學校代課，後來考上正式老師，多少在別的學校傳統思維下，他們會認為是考試領導教學，所以他們會覺得說進來就是不斷的用考試，去讓孩子分數提升，因為為了升學，但是這部份是跟校長理念是有衝突矛盾的，所以，校長會常常在會議裡面解釋他的課程要怎麼去施做，怎麼去進行。

訪談者：這是衝突，那有矛盾之處嗎？

受訪者：矛盾的部分，老師會認為你一直操作校定課程，例如說登山，單車那你會花了很多時間，就是在我們課表裡面，就是課堂去運作的時候，學生也要花很多的時間去做學習單，那會不會剝奪了這些孩子在教育部部定課程的一些時間，那老師會覺得這是矛盾，但是校長會認為說，你要先引發孩子的興趣，例如說挫折忍受力會從校定課程培養出，然後再讓他跟我們裡面領域知識做連結，那他回到課本以後會學會那套挫折忍受力還有毅力跟勇氣，自我挑戰，這樣子那個路會

走得比較長遠，但是一般老師沒有辦法這麼快去了解，因為很多新老師，所以這部分校長要不斷的開會去跟老師溝通，甚至於學校主任都要這樣做。

訪談者：那特殊學校跟傳統學校有衝突，那這衝突點如果發生在家長身上呢？

受訪者：我們學校原則上會送來的都是認同校長理念的，而且很多都是校長粉絲，所以孩子也要經過我們面談，孩子如果是被家長逼來的，我們就終止面談，我們面談方式是孩子先進來談完之後出去，再換家長進來，但是如果孩子說是家長逼來的，我們就不會再找家長面談，直接不錄取。

訪談者：這樣會不會產生錄取不足額的問題？

受訪者：不會，因為我們一般來說，像今年國一，招兩班，一班收 20 個，我們來的人有 85 個，但只錄取 40 個。

訪談者：也就是說只有 2 分之 1 的錄取機率。

受訪者：對，幾乎每年都這樣。

訪談者：國中不是才成立 3 年左右？

受訪者：對，但現在也是每班都爆滿。

訪談者：所以家長方面也不會有衝突？

受訪者：不會，因為認同才會來，而且來自於全台灣，由北到南。

訪談者：那當初在推這個特殊教育課程時，跟教育部有何衝突嗎？

受訪者：不會衝突啊，因為我們校長是來自於中央，中央輔導員，所以他跟教育部的長官是很熟的，而且他本身也是台灣推動戶外教育的種子校長，就是教育部裡面推動的計畫主持人，甚至於國家教育研究院都很熟，所以教育部也很支持他，而且現在台灣的走向也慢慢會往這方向走。

訪談者：當產生這些衝突時，怎麼調適，比如說開會以外。

受訪者：當然希望，因為他兼兩間學校，所以我們學校的教務主任扮演的角色很重要，所以必須用非正式的場合，比如說吃飯時間然後呢跟老師好好的聊，然後或者是說在正式場合，不斷的去宣導校長的理念，必須要這樣子，那有些老師還是有不同的意見時，就必須要個別去跟老師談，盡量讓大家能夠像一家人一樣，盡量把這個氛圍變成全校是一家人，大家互相合作。

訪談者：所以學校裡面是沒有衝突矛盾的問題了。

受訪者：去年剛開始正式去推的時候有，因為老師就會認為說我只要把成績顧好就好，但是現在他們也慢慢感覺，因為也運作一年了，也感覺學生有在變化，其實是有能夠讓孩子有那個勇氣去挑戰，其實成績也不會影響很多，校長就開始就說，你看我們做了一年是可以的，從今年開始很多老師都已經開始加入參與了，也不會有太多意見，反而是有一些老師會去推動，我們就是要這樣做，然後大家一起走，形成一個共識，凝聚共識然後大家就往前走。

訪談者：在學校轉型執行上，如何在教學、評量、工作方式及資源運用做改變？

受訪者：學校有理念，我們是自發、互動、共好的核心理念，在這理念下我們跟國家教育研究院做實驗研究，所以我們學校是雲林縣四所學校其中一所，前導研究的學校，所以我們會定期到國家教育研究院開會，開會時會有一些國教院的教

授去做指導，會幫我們在課程上做些精進。

訪談者：那在評量方面呢？

受訪者：我們原則上在教務處會設計一個評量的方式表格，或者說做觀課，老師跟老師之間可以去看他上課，可以互相給意見。對學生的部分我們本來每次在操作四季課程的時候，春夏秋冬之前都會做一本學習手冊，學習手冊都會由各領域的老師研究出來的讓學生去填寫，結束後我們會做成果展，還有攝影展。

訪談者：那傳統學校會以月考成績做評量，那這邊除了月考以外呢？

受訪者：我們校長的想法是認為，月考應該是給孩子在這過程學到多少，而不是一種打擊孩子信心的手段，評量就是考，讓學生有自我增強的信心，如果學生真的考不好也是用鼓勵的方式，而不是讓他覺得他自己不行，不斷的激勵他，讓他從中能夠知道哪裡不足，所以我們學校的段考，不會很在意，但是他也不是說要放掉，他只是覺得學生還沒到而已，那個時間還沒到，那老師也不要故意出的很難的考卷考孩子，讓孩子能夠等於說我每天只要進步一分，那他總有一天一定可以到達峰頂，就跟我們爬山的原理是一樣的。

訪談者：所以爬山的原理帶進課程裡。

受訪者：像我上課我都會跟學生去舉這個例子，我是任教數學，數學可能是孩子最怕的，我會問他們說你們喜不喜歡爬山，他們會說喜歡，那我說你要讓數學變好要先喜歡數學，你要喜歡數學先喜歡老師，喜歡自己，然後每天進步一分，總有一天你一定可以達到自己想要的，阿我們要求孩子不是要要求 100 分，是他自己覺得理想的分數這樣就好了。

訪談者：那在小學生的時候會知道自己理想分數在哪嗎？

受訪者：我們學校常常在校定課程會讓孩子上台表達，甚至於做攝影，所以他們會有很多想法在公開場合直接說出來，這個部分就是跟平地學校最大不同，平地學校不太敢發表，但是我們的孩子幾乎都可以侃侃而談，願意把自己的想法直接講出來，不會被打壓啦。那我兒子以前在私立小學感覺就是好像不太能表達那麼多，什麼都聽老師的，你講太多老師就教你閉嘴，因為怕有太多不同的聲音，那這個地方孩子能夠自由的發表，老師能夠充分的了解孩子的想法。

訪談者：那在工作方式上面呢？

受訪者：老師的工作方式還是一樣啊，早上七點多來，該下班就下班，但是行政人員會比較累，因為我們是小校，所以每個行政人員例如說一個組長可能要做兩組的事情，但是我們又有國中部國小部，所以他又要等於要加倍要做四組的事情，所以他必須要用晚上，或者假日加班的時間把它補足，所以這部分必須要有相當的教育熱誠，否則是做不來的，所以很多人要上來我們學校任教之前，他們應該自己都會衡量自己有幾斤幾兩重。

訪談者：不然也不太敢上來。

受訪者：對對對。

訪談者：那比如在資源運用呢？學校有運用到什麼社會資源嗎？

受訪者：社區的話，我們會把社區的社區發展委員會，社區發展協會本來他們家

長的專長，例如藍染、茶或咖啡，這些他們本來就是專家，我們把這些專家引到學校裡面做社團的老師，或者我們會去跟教育部申請很多計畫，有的都是一百萬以上的計畫，那我們就會把這些資源放到學校，所以我們學校的學生上社團是不用繳費的，我們國小部的學生每天都是整天的，一般學校禮拜三一定半天，或者說哪幾天低年級是半天，但是我們只要是遇到半天的，那個下午都是學生的社團課，而且都是我們主任去寫計畫，或者校長寫計畫去要到錢，所以孩子不用繳任何的錢，那校長有個理念就是他不希望經濟弱勢的孩子會失學，所以我們會盡量去爭取外部的經費或資源或人力，甚至於國際志工，因為我們也有國際志工，他們來都是晚上幫孩子去做課輔，也不收任何錢，我們四季課程出去的時候，很多家長會捐錢，像我們上次七月份單車課程，騎到屏東，整路都有十幾個家長跟，他們都自費，自己付油錢，捐款捐了大概九萬多。

訪談者：那在爭取社會資源有發生什麼較困難的事嗎？

受訪者：不至於耶，像我手上也有向伊甸基金會的經費，那我們只要提出去報告，他們會認同，因為我們學校知名度算高，而且我們孩子其實有四成是弱勢，那其他的我們有些老師是開玩笑說非富即貴，所以是有極端啦，所以還是有這些孩子需要幫助，我們每次去申請計畫都會詳列這些孩子的背景，家庭背景，那這些單位幾乎都會給我們補助。

訪談者：那在產品層面上的創新呢？比如說學生作品、教師教具或者教師著作等。

受訪者：學生作品部分，校長很重視學生在情意面的表達，因為我們教學有三大目標，就是認知、情意、技能，那在情意跟技能部分，校長期望看到他們內心的想法，而不是只有背誦，背出來的東西。所以我們在筆記本的部分用客製化的方式去做，就是生命故事札記本，每一頁都是彩色的，每一頁的照片都是我們學生去施做課程的照片，所以他們只要翻到那頁，看到自己的或看到同學的，他們就已經有感覺了，這本筆記本對他們來講他們是很珍惜的，因為有 50 張照片在裡面都不一樣，每一頁都不一樣，上面留白的地方就是他們可以去展現心理層面的，我們在施作課程的時候，他們可以去寫的，可以去表達的，那作品的話是請他們用攝影的方式，我們會把他們照片用攝影展的方式掛全校各教室前面，然後他們就會感覺很有成就感。

訪談者：這是攝影，那登山有這方面的展現嗎？

受訪者：有啊，就是他們在沿路過程會拍植物，我們沿路會有分站活動，有時候會拍孩子哭的鏡頭，因為很冷，零度一度這樣，也會有加油打氣的照片也會有，或者攻頂很漂亮的景色，因為我們都去合歡群峰，所以他們可以拍出他們很喜歡的照片，也有微電影，我們也有微電影的課程，他們會去做五到十分鐘的微電影。那老師的教具部分，我們老師都很年輕啦，所以老師們都有新點子，新舊結合，容易冒出火花，所以他們的教具會讓我們這種教十幾年的會意想不到，所以在教具部分除了有廠商提供以外，他們其實還可以再研發出他們想要去表現的教具，他們不太喜歡用廠商提供的。

訪談者：不拘泥於廠商的或者自己創新的教具出來教導學生嗎？

受訪者：對，像剛剛外面不是有學生在做機器人嗎？那是我們學校有幾個自然科的老師他們想要帶孩子去比賽，機器人比賽，他們也是盡量放手讓孩子自己去組裝。

訪談者：對啦，學生比較知道原理是什麼。

受訪者：對，我們校長不喜歡老師一直講一直講，而是讓學生一直講，然後我們在旁邊觀察引導。

訪談者：所以這是跟山下學校比較不一樣的地方嗎？

受訪者：是的。山下學校都是老師一直講，學生下面也一直抄，就是講光抄。

訪談者：那在教師著作方面呢？

受訪者：著作方面，因為老師們都很年輕嘛…那這邊很忙，如果要叫他們寫著作的話，會比較難，但是我們學校大部分的老師至少有一半都有碩士學歷，我們都有寫過論文，教師著作至少有論文。像我以前在桃園縣是自己常常會去發表文章，所以著作會有，但是年輕的老師可能還需要時間去磨練。

訪談者：您說學校老師基本上都有碩士？

受訪者：一半，主任全部都有，校長也有。

訪談者：那在服務層面的創新，比如說行政服務，社區服務或家長服務等改變呢？

受訪者：行政服務的話，校長都會叫我們盡量去支援老師，行政本身就是服務支援嘛…老師需要什麼我們就盡量提供給老師，有疑問我們就盡量去解決，這是行政部門互相協助並且禁止官僚。我們學校是沒有官僚的，尤其是校長，所以他以身作則，像我們隨便都可以進校長室，也是他交代的，學生也可以直接進來做東做西，一般學校沒有老師敢進來，但我們學校不是，我們想進來就進來，我們校長不會去在乎這個，他覺得只是個職稱，也都是在服務。那社區服務的部分，我們其實有做，每隔一個禮拜一的早上，我們會請中醫師來義診，牙醫師是每個月的禮拜四五會住在我們學校作牙醫的義診，他從澎湖來，中醫師是從台中清水那邊來，這個部分是讓社區，因為我們這邊沒有醫院，社區的老人很多，所以校長希望有需要看病的都來這邊看病，都不用錢，就刷健保卡，全部義診的單位自己吸收，我們學校校內老師也可以，校內老師有時候壓力很大，他覺得有時候讓老師去看一下醫生，拿一下中藥。

訪談者：那這些雲林方面沒辦法做嘛？從台中澎湖來有點遠。

受訪者：但是那些醫生是願意來的，雲林縣其實很多偏鄉，他沒辦法要到這麼多資源，所以變成各校自己去自理自籌，那校長其實人脈還滿廣的，而且他就是有一股傻勁跟熱忱，所以很多人會過來幫忙，醫療界的也滿多的。

訪談者：那這些醫師是怎麼受到校長感動而來？

受訪者：FB和記者的採訪，因為我們學校固定都會上電視，不小心就有記者來，曝光率變高，就會受到關注，我們並不是只有偏鄉喔，我們是特殊偏鄉，特殊偏遠學校，但是是很漂亮的學校啦。

訪談者：所以他們也是另類的校長粉絲嘛？

受訪者：也不是啦，校長教育理念會去感動一些家長，甚至於社區，甚至於學生，為台灣而教這個組織 TFT，他們是專門培育偏鄉學校老師的單位，那校長也會跟他們做一個結合，像今年就來了三個，這三個學歷都很好，都是政大的碩士，有的也在業界當總經理，年薪兩百萬，但是他放棄，他來這邊當代課老師，還是有這樣的人。

訪談者：這也是一股傻勁？

受訪者：對對對。

訪談者：那家長服務方面呢？

受訪者：如我剛剛講的，我們只要有課程施作的時候，他們都很願意自動自發跳出來幫忙，捐物資啊，甚至於我們騎單車怕抽筋，他們就會在某個點，比如說有爬坡的時候，他們買兩箱兩百隻的香蕉，他們都不顧一切一直捐給大家，孩子需要用他們就捐。

訪談者：那這是外面的課程，那在校內呢？

受訪者：校內的話是家長志工，他們會來學校當圖書館的志工，或者來學校上木工社團。

訪談者：所以就是教社團或當圖書館志工？

受訪者：對，結合他們自己的專長，他們自願跳出來幫忙。

訪談者：那在流程層面是如何創新？比如教學、學生事務、總務、輔導及開會流程呢？

受訪者：我們學校沒有輔導室，只有教務、學務、總務，其實一個人都身兼數職，所以我們常常要經過行政會議，行政會議就是主管會議，校長想要施作的理念或策略先跟每個主任講，每個主任在經過處室會議宣達到各組長身上，還有我們禮拜四早上的定期會議，定期會議是全校教職員全部開，所以經過前面到定期會議宣達，全校就會很清楚知道怎麼去運作，那前面各處室要先協調，協調時候就是校長主持，到各處室處室會議是主任主持，那這樣橫向與縱向都聯繫好了才到定期會議去宣達。

訪談者：那在教學方面呢？

受訪者：教學方面都包含在這裡面啊，教務處是管課程與教學，學生事務就在學務處，都會在行政會議的時候，校長會我們每個主任會提出來，提出想法大家溝通協調。

訪談者：那您剛剛說學校沒有輔導室，那如果有需要輔導的學生怎麼去解決？

受訪者：校長認為我以前當過輔導主任跟學務主任，我現在等於回流，所以他就說輔導主任跟學務主任一個人包辦，所以我現在是兼輔導主任，所以整個輔導的老師，或者學務處的老師都是由我這邊規劃。身兼兩職，校長他說他自己也身兼兩個校長，所以身兼兩個主任，還好吧。其實學輔不分家啦，學輔應該合一的啦，因為以前在別的學校我發現訓導和輔導分開有個缺點，訓導他會認為他是扮黑臉，輔導是白臉，但是訓導會覺得你們輔導怎麼那麼輕鬆，你們都在當好人，那其實訓輔合一可以把資源整合，學生才不會感覺被推來推去，其實我們訓輔在一起後，

學生經過訓，甚至於可以不用經過訓，直接進入輔導系統，因為校長很重視不要用威權，孩子要給他保留他的尊嚴和自尊，然後你用輔導方式走入他心理層面，找出他犯錯背後的原因，這樣就夠了，不一定要懲處，所以到現在為止沒有被記過的，就是用人本的方式，我們學生不太會打架，沒抽菸喝酒的，他們有機會從外帶回來，但是他們沒有帶，而且我們住宿生有 99 個，晚上只有三個宿舍管理員，所以照理講像平地學校一般學校的話，會有很多爬出來的或做什麼事情，但是在這很少，只有偶爾的小衝突。

訪談者：那在國中時的叛逆期

受訪者：我們沒有霸凌，因為我們是用混齡教學，學長學弟學姊學妹制，所以他們在登山的過程看到有一些弱勢的人，引發他們的憐憫心，就會去幫助他，久了他們就像親兄弟姊妹一樣，在學校也是這樣，所以看到弱小跌倒，反而國中的會來扶他，所以他們有時候還會玩在一起，國小國中可以聊在一起，國小的學生反而比較容易成熟，聽國中學長姊講話的內容，更容易成熟。

訪談者：那排擠呢？

受訪者：排擠有時候會有，難免，但比較少，就是吵架，因為不夠成熟，但校長每次都會說：好，要吵架，走，校長帶你們去爬玉山，那為什麼要爬山，因為爬到高處會覺得自己的渺小，你會覺得那些吵架的事情是很微不足道的，就是心量會放大，我會覺得什麼都以自我為中心，爬山你會發現大自然力量是比你還強大的，必須要尊重任何的人、事、物。

訪談者：那在活動層面如何創新，比如在開學典禮、畢業典禮、教學觀摩戶外教學等。

受訪者：開學典禮，因為校長他平時也很忙，而且我們場地也不夠，所以只有上面的綜合教室，所以我們開學典禮就是各處室重點很快的報告完畢，我們還是以教室及戶外的課程教學為主，因為校長不喜歡流於形式，真的重要的才跟學生講，他還是回到課程的本質，那畢業典禮會在籃球場，我們委託外面廠商，我們畢業典禮做的比較感性，讓孩子會哭出來那種，因為孩子他們爬過山，我們會把回顧影片秀出來，讓每個孩子上去表達畢業感言及樟湖的點點滴滴，其實他們講到後來都會哭出來，大概是這樣。教學觀摩本來就有在做了，觀課，有時候校長親自上課，他很喜歡上課，所以他親自上課給大家看，再來就是老師進到班上或者帶出去上課的時候，我們都有協助的老師，就會互相切磋。再來就是戶外教學，像我們昨天才有景美國小來校際交流，我們每年都定期會做校際交流，下禮拜三四我這邊會帶高年級的去，我們戶外教學絕對不住所謂的三、六、九，出去我們都睡地板，不然就是用最簡樸的方式去入住，所以像下禮拜景美國小那，我們也要求安排住學生家長家裡，有點像寄宿家庭，他們動員他們家長會解決。

訪談者：那在特色層面呢？如發展學校特色、學校獨特文化？

受訪者：因為我們四季課程有百岳登頂，自主服務旅行，這就是學生必須在小組裡面寫出一份計畫，我們都不教，只跟他講大方向，然後他上台發表，老師全部坐在後面打分數，所以我們從小就要訓練他們寫計畫，那寫計畫通過的，就讓你

們一起出去，比如說六個，你們選澎湖或選花蓮，你們就去，但是包含搭車、訂票、規劃住哪裡都是他們一手包辦，連畢業旅行我們都這樣做，那只有一個老師跟著去，而且跟去只有做攝影的動作，全程不講話，他們犯錯就給他們犯錯，走錯路搭錯車就跟著搭錯車，只有晚上的時候才會開檢討會，老師才會講話，學生全部自主。校長他說犯錯是一種學習。

訪談者：那在型塑學校的獨特文化呢？

受訪者：學校就是有不一樣的課程在進行，所以也希望老師、家長、社區全部結合進來，所以這必須要各處室去做，才能夠變成校長希望的一家人，學校就像家人，學校獨特的文化就是一家人，每個人都像是兄弟姊妹一樣，比較不會像大校，我待過的大校會感覺很冷漠，因為一百多人，大家都各做各的，例如上面想要推動什麼，大概就有三分之一的人有意見，你就不太容易去執行，所以把我們的課程去放到別的學校，其實大校可能很難施作。

訪談者：所以您也是在指說第八題嗎？

受訪者：對。

訪談者：所以您認為樟湖這套模式無法在別的學校施作。

受訪者：對，大校，大校比較難。還有一點就是校長的勇氣，因為我以前跟過幾個校長，他們可能用走的出去踏青而已，他們就很怕一個學生受傷會出事，因為一個學生受傷出事，他就覺得他要負責，可能要被記過處分，所以一般校長他是不敢做，所以這必須要校長有勇氣去施做這套課程。所以你說要用到別的學校，第一個就是校長，校長說不，那就不用做了，那校長敢衝敢做的，就有機會。

訪談者：所以校長只要敢衝，也包含大校嗎？

受訪者：大校，我認為一般老師不敢，因為老師多，只要有三分之一的老師不願意做，你就做不下去了，也不可能說某些班級去，某些班級不去，所以小校比較好推，因為我們課程幾乎都是往外走，只要一往外走，人家第一個想到的就是學生安全，老師就卻步了，會想說為什麼我要擔這個責任，那校長如果說我擔，那就沒問題，那老師就跟著走。

訪談者：那在現在的教育環境當中，本校與一般傳統學校的學生有何差異嗎？

受訪者：外表看起來都沒差異，但是他們表達能力會比較強，會比較有自信，因為我們學校就是讓孩子盡量不要有挫折感，但是不是保護喔，但是像我們單車、登山甚至是自主服務旅行都是在挑戰他們的極限，都是在培養他們挫折忍受力，EQ 和 AQ 的部分，但是一般學校是不會去管這塊的，甚至於一般學校像在課堂上有些老師根本不管孩子說你有沒有挫折感，他只顧到前端的孩子，成績好的孩子，他為了衝升學率，但我們學校沒有這個問題，我們沒有說一定要把孩子衝到每個都是第一志願，但是孩子還是一樣照上第一志願，因為到後期會把登山的那套應用在最後要衝刺的那段時間上。他會知道怎麼去攻頂。只是可能比較慢一點。像我們第一屆只有三個國三生，就有兩個考上虎尾高中，第一志願，去年第二屆共 13 個，也是有 5 個上第一志願，他們還是有辦法，但是平常還是很快樂學習喔，並沒有很痛苦。

訪談者：學生與小校畢業後，到一般國中去就讀，或者國中畢業到一般高中就讀，那他們所面臨的挑戰，現在知道的有哪些？

受訪者：因為我們有國小和國中部，那國小如果直升那絕對沒問題，同一個學區。那國中畢業到高中那部分，我據校長轉述，他們就算有的去五專、有的去高職、有的到普通高中就讀，可能到普通高中的會面臨的困難是會有點不適應，因為普通高中的學校就是要考大學，那他們就是比較偏重認知的部分，那會跟我們學校要發展的勤藝和技能部分會有點衝突，所以他們必須要快的時間去做調適，但是在高職技職體系的表現都很突出，因為他們本來就已經知道怎麼去運作這樣的方式，所以他們後來在高職的部分都表現的很好，所以校長反而鼓勵我們的學生都去走技職體系，因為他覺得以後的人才不是只有靠讀書，他認為考第一名的不見得以後都很 ok，他雖然以前有點像資優生那樣，他以前很重認知，但是他後來發現不對，所以他自己把自己轉過來。

訪談者：那上第一志願的學生……

受訪者：他們會在某些科目上，例如說英語或數學會遭遇困難，因為他們就是第一志願的老師會覺得說，我上課就是一直上一直上，反正你自己會回家讀，他不會像我們考慮到孩子到底會不會，不會考慮到每個孩子，他就是傳統學校填鴨的方式一直上去，因為高中內容很多，他必須要掌握進度，所以有時候就忽略這些孩子，但是我們樟湖出去的孩子至少學會一個，就是自我挑戰、自我恢復的能耐，他自己會在過程中做調整，也不會輕易放棄，大概是這樣。第一志願的孩子會有挫折，但是會比一樣同樣遇到挫折的孩子多自我調整的能力，因為他們有爬過山，知道怎麼調適。

訪談者：所以現在上高中的已經有兩屆？

受訪者：對，他們常常回來，看起來就是很快樂啊，只是可能功課不好，但是他們不會這樣就放棄輟學，因為高中可以休學，但是他們有休學繼續念啊。

附錄六 訪談逐字稿〈A3〉

訪談者：主任您好，剛開始我必須先知道您的職稱及年資？

受訪者：這學年度是教務主任，年資 11 年，在樟湖 5 年。

訪談者：之前的相關工作經驗呢？

受訪者：因為我是公費分發，第一年畢業是在麥寮國小，之後到埤腳國小，最後到樟湖國小來。

訪談者：接下來就進入訪談提綱了。

訪談者：小校優質轉型過程中，您為何認為陳校長帶領的轉型策略可行？

受訪者：為何認為陳校長帶領的轉型策略是可行的？

訪談者：對，就是整個轉型過程至現在在執行方面。

受訪者：我覺得可以從幾個方面來看啦，第一個當然是學生數的增加，可以證明小校優轉是有其必要，避免裁併校的可能。第二個是家長對於學校辦學理念的認同，是要透過這樣子去做。第三個是能夠與社區結合。我覺得這三點是可以去說他轉型策略是可行的。

訪談者：所以這是您認為說這三點是支持他這個轉型策略是可行的？還是說這是整個大環境下看出來的樣子？

受訪者：陳校長所帶領的轉型策略是不是可行？我認為是不顯著。不顯著當然有很多原因，我所謂的不顯著是因為，一個學校的辦學，小校優轉，當然校長他扮演很重要的角色，他可以指導出方向，但是從教師的組成，學生的狀況，還有整個學校的成長跟大環境的演變來說，校長他所扮演的角色，我認為有限，但是不可否認的是他擔任一個比較算是讓大家可以信任他的角色，才能夠支持著說整個學校團隊的運作，所以這一題，他的轉型策略可行這件事情來講的話，必須先界定他的轉型策略是什麼嘛……單指這個學校瀕臨廢校到現在這個樣子，就是可以擺脫廢校危機，然後越來越好啊，增設國中部啊什麼的，我相信不是一個校長可以解決的，包括當時有沒有張榮發基金會資源的挹注，政府的資源是不是願意支持，加上前後任校長的努力，加上老師對於學生的照顧等等……我相信這些因子才會促成這個轉型策略是有效的，那校長他扮演的角色是決策跟資源連結的角色，並沒有辦法去做出一個策略來，就算校長有很好的想法，但是如果沒有張榮發基金會蓋這棟學校，解決宿舍的問題，如果沒有縣府的支持，我相信校長有再好的想法，還是無力啊，所以他的策略應該是說，他對於課程的想法，教育的理念是很好的，但是至於說轉型的策略，從一個小校瀕臨廢校，一直到現在，我認為他還是需要外界資源的挹注。

訪談者：也就是社會資源？

受訪者：對，社會資源。

訪談者：陳校長領導有何吸引之處，促使您到此校服務？

受訪者：我其實歷經了兩任校長，我並不是因為陳校長來我才來，但是我也沒有

因為陳校長來我就走，其實應該是說，分發來這裡，對我來講我想要走進偏鄉，看看偏鄉一些不同的想法，還有就是教師的調動，也不是你說想去哪就能去哪的，並不能我想去這個地方我就能去啊，我覺得來到這裡都是不同的歷練，我跟方主任不同，方主任是靠自辦教師徵選進來的，所以他不來考就不會來，我是用調動的方式，當然我不填，我也不會來沒錯，我能選擇的也不多，我那時調動的分數也沒有很高，但是我也覺得進來偏鄉看看也不錯，所以陳校長的領導確實有很吸引我的地方，自從他來我也覺得這整個學校慢慢開始有衝勁，好像可以去作出一些什麼事情來，這是他比較有優勢的地方。

訪談者：您剛剛說有吸引您的地方，可以再講得更清楚嗎？

受訪者：我認為這個校長很吸引我的其中一點，是對所有老師都很寬容，他不給老師任何的框架，他讓老師自由自在地發揮他想做的事，他不去約束老師，不訂定規則準則規章，就是他想要真正傾聽老師真正需求，跟是否能夠對學生真正有幫助，來做為他裁量的方向，這是很多我所聽過的校長，可能比較沒有辦法做到的，因為有些校長會擔心學校辦學績效或什麼，但是我們校長他會認為說沒關係做做看，所以給老師很大的自由度，是一個他在帶領我們，我覺得很有魅力的地方。說實在，我很少聽他批評說或者說很執意的要求你一定要配合他的想法，我認為這是很不錯的。那第二個我覺得吸引的地方就是，他對家長很有一套，當然這是當校長很必要的一個條件，他有辦法處理跟家長之間的關係，那我剛剛講過就是說，校長的功能當然是做資源的連結，他不管是跟媒體，縣府，家長，外部人士，他都可以保持一個很好的關係，以至於資源會源源不絕地進來，所以他才會說，我從來不擔心錢，只要理念對了，錢就會進來了，因為他值得人家信任，他很善於運用這樣的關係，所以在他底下做事，我們不太會有顧慮，比如說家長可能會找碴，在我們學校很少發生，反而是我們學校家長都覺得老師都很認真辦學，我覺得這校長就扮演很重要的角色。

訪談者：那如果這間學校換了新校長，每個校長他的理念不一樣，做事風格也不一樣，那如果沒有相同理念，或做事風格差不多的校長來承接這所學校，那現在所運行的模式，會不會就終止掉了？

受訪者：會呀！

訪談者：那這間學校之後的存廢呢？

受訪者：沒有人可以預料，一個組織的存廢絕對不會跟領導人有關係，我剛才講過了，校長他只是扮演著掌舵者的角色，一個學校的運作他不管是外部資源或者是內部資源來看，他都有影響力，那校長只是扮演著他該扮演的角色，並不是全部，這各學校會有主任，就好像我之前的校長，就是我們之前樟湖的校長，他在樟湖應該 20 幾年了，他從老師做到組長、主任到校長，校長又代理校長 9 年，之前的校長，廖宏彬廖校長，他做了 9 年，做到社區不能沒有他，做到學校不能沒有他，所以他一直被挽留，挽留到最後他還是離開了，他離開的時候我們也很擔心，這個校長走了，陳校長來了，會不會垮了，陳校長對樟湖一無所知，他是華南的校長等等…。沒有啊，樟湖還是很好啊。我覺得不同的校長當然會有不同

的經營理念，只要這個校長有心，想要把這間學校經營好，我相信這間學校絕對會永續生存，如果這個校長對這間學校是沒有想法的，他只想來混日子的，他就算有再大的光環，這間學校還是一樣沒有用啊，所以說，如果有一天陳校長離開這個位子，當然，對樟湖來講我們少掉一個會對我們很好的校長，或許來了一個新的校長，他帶進了不同的優勢，幫樟湖又走向另一個階段也不一定啊，所以棒棒相承，我認為校長扮演的角色是在他的任期之內，在他可以做的範圍之內，展現到最好的程度，這樣就好了，就好像我室主任，我在樟湖5年了，總務我還沒當過，學務、教務、教導我也不覺得說這間學校沒有我，這間學校就會倒啊，所以我認為，這個問題並不是我們可以去預測的，站在我們主任所扮演的角色是，校長的觀念很重要，因為我們是體制內學校，本來就有很多既有的規章制度要遵守，那校長只是扮演著他有他的理念感染整個學校的氛圍，這樣子而已。

訪談者：請問陳校長的特殊辦校與傳統的教學有何衝突跟矛盾？

受訪者：我提一個，陳校長的辦學與傳統最大的風格是，他很大膽，膽子很大，可以這麼說，一般學校的校長，當上校長了就是準備退休了嘛，幹嘛做這麼多事啊，我也是領這麼多啊，我也還是校長啊，我為什麼要做這麼多具有風險的事情，例如：爬山，會有高山症的疑慮；例如溯溪、騎單車，騎腳踏車不是騎那一點點距離喔，要就是半個台灣喔，他當一個校長，我認為，他做這些事情，他沒有他的熱誠，對教育的熱誠支持他，他不可能做這些事，他不可能去冒這個風險，所以他與傳統的看到的這個現象最不一樣的地方，這就是他最大的優勢。他解決的大校校長或者比較保守型的學校，他為他們開了一個新的世界，所以他在一個藍海裡面，他有他的對手，但畢竟很少，比起大部分的學校來說，他沒有對手，那就是他與傳統經營最不一樣的地方。那我舉一個例子，比如說單車，身為一個校長，他扮演的可能是高高在上，開著車到某個定點，主任下去帶，組長下去帶，老師下去帶就好了，但是校長自己下去騎，帶著學生這樣衝，他扮演的是一種，我把校長我自己的熱誠，我以身作則來感染你們，雖然很多學校的校長也很棒，也很優秀，但是要像他這樣子，我就可以不把我自己當成校長，我把大家當作夥伴，一起來談，這就跟傳統辦學不一樣。然後第二個，他現在有這麼高的知名度，隨時都可以離開啊，我相信他到任何一間學校大家都歡迎他，那他為什麼還要在一個這麼遠的學校，那是一個熱誠，所以我覺得他與傳統辦學最不一樣的地方應該是一種對教育的積極跟熱誠，期待做出什麼事情。

訪談者：那，如何去調適這些衝突與矛盾？因為剛剛只有講到學校的不同，那學生方面好了，學生在特殊學校畢業的學生，之後要進入傳統的國中或高中，學生會不會遇到一些衝突，或者在學習上會不會有矛盾之處？

受訪者：如果以學生面來講，校長的辦學是不是能夠影響到學生未來去接軌傳統教學的過程，我覺得無法評估，因為1.學習取決於一些層面，比如說教材，教法，學生自學的能力跟態度，家長的期待等等……那你說他未來到傳統的學校能不能跟他接軌，從體制面來講，應該是不會，因為我們就是一個體制內的學校啊，所以現在一般國中授的科目，考的試，教的作業，寫的習作，用的教科書全部都一

樣，哪裡來的接軌問題，那為什麼會讓外界產生可能會有接軌的問題，就是因為我們偏鄉，我們沒有都市那麼大的競爭，學生可能不用補那麼多習，也不用讀那麼多書，考不好也沒關係，考卷也不用寫那麼多，然後給外界的刻板印象就是整天爬山騎腳踏車在那邊玩，那你們去到外界會不會不適應？這就是外界所認為可能會造成的衝突，但是從所謂的我們的校定課程，包括騎車訓練小孩子團隊內在動機，這些東西來講，或許也是外界傳統教學所缺乏的，等到他們同時到了同個高中的時候，就要看這所高中強調的是什麼，這所高中只讀書，什麼都不做，當然他會適應不良，那這所高中強調的是，除了讀書以外，我們可能要發展童軍，我們可能要發展什麼的，咦！我可能學科不會很厲害喔，不過你要我領導力，合作力，團隊能力，戶外踏查的能力都很強喔，所以你問的問題是，傳統教學太廣了，而且現在沒有所謂的傳統，沒有人認為自己傳統，大家都認為自己是創新，任何一間學校都一樣，沒有人認為說我很傳統我很傳統，你來讀，所以你說跟現在學校接軌有什麼太大問題，我認為是沒有，校長辦學是沒有，他反而是引導整個大環境慢慢走向創新的思維，大家都喊創新，但是還是拼命的考試，所以他現在做這樣的事情，可能高中開始慢慢地..像我們學校開始永年高中就來登山，我們孩子常常登山，去到永年，他也是適應得很好啊，建中、北一女，他們開始也有山野體驗課程，面山教育，那我們培育出來的孩子他們去到那邊都是小隊長或幹部啊，這方面很好啊，所以在教育的流程之中，會不會產生衝突，他變因太多了，這需要去研究，那是不是有矛盾，我的認為，這從辦學來講並無法造成很大的相關性，學校就這樣教，在不違法的情況下就這樣教，我們還是按照課綱，還是按照課程標準，如果我們這樣教就會產生矛盾，那所有按照標準的不是都會產生矛盾，所以這個我認為是不太會產生矛盾，那我知道你要講的是什麼，我們學校是個很有趣的學校，相對於其他學校來講，是一個很有趣的學校，是不是跟外界這種學校，會不會有隔閡？那我必須要告訴你的就是說，有沒有隔閡就好像說，台灣人跟日本人會不會有隔閡，他們是兩個不同的國家，不同的文化，他們可能共同都拿 IPHONE，然後一個人喜歡吃，難道日本人就整天只能吃日本料理，台灣人整天就只能吃滷肉飯嘛？沒有嘛。台灣人也很多人喜歡吃日本料理，日本也有人很喜歡吃滷肉飯嘛，所以，文化不會產生隔閡，學校在校長的經營底下會產生文化，文化也不會有隔閡啊，這裡的學生並不是每一個人都喜歡爬山，這裡的學生很多人喜歡讀書耶，在都市的學校裡面很多人喜歡爬山耶，所以像我們這樣子比較中間的學校，如果再往更特色一點走，例如：華德福，好像脫更遠了，完全不甩課綱，課本我們都不要，我們就做我們自己的，有沒有隔閡？我覺得也沒有隔閡啊，他們下課也會去吃麥當勞，我覺得文化沒有隔閡，所以也沒有調整衝突的必要，你就順應自然發展，就好像我們現在校長他，我剛剛前面所說的，我們校長就是很尊重大家，你什麼樣都好，我傾聽聲音，了解需求，這是很多校長所做不到很特殊的地方，他不會很威權的告訴你，我校長我要怎麼做，所有老師都得聽我的，他會聽，老師那你有什麼想法，好，我尊重，那我怎麼樣，他也會告訴你，但他還是會聽，你就算都不理他按照自己做，他也尊重你，因為他知

道你是為學生好，這是他特色的地方。

訪談者：那接下來在學校轉型執行上面，如何在技術層面創新，比如說教學、評量、工作訪視、資源運用等改變？

受訪者：創新這種事情齣，他是屬於一個從無到有，或者從好到更好的一個過程，那你說，我們學校做了什麼創新，或許對我們學校來說，每個老師來說，這都不叫創新，但是別人都認為很新，我也不知道為什麼，例如說，在教學上我們可能有時在戶外，我們沒有圍牆，在上課的時候我們可能就帶學生走出去啊，去山裡面踏查，這是不是創新，這是一個問號。然後例如說，評量，我們也是月考，我們也是考試，但是有很多的時候，我們期待學生在可能面對一個，像我們上次帶學生去爬大尖山，爬的時候學生就彼此鼓勵加油，我就覺得哇你好棒喔！這是不是評量的創新，我不知道，但是我覺得說，當我們做這些事的時候，我們確實是用另一個角度看待孩子的學習，我不知道這是不是創新，但是我覺得好像這個學校，他可以允許老師用不同的方法去提供孩子資訊，給孩子方向，鼓勵他、評鑑他、教導他，例如說我們教導學生挫折忍耐力，我們不會放個影片，或秀簡報給大家看，或是叫他閱讀文章，我們可能帶他到合歡山，讓他在山上淬鍊，他就會很痛苦，但是旁邊的人會給他加油，鼓勵，打氣，然後慢慢的讓他上去，直到他登上百岳，征服山的時候，那種內在充實感，就讓他知道挫折只要忍耐，他就有可能變成我能力，這是不是創新，我也不知道。

訪談者：這在外界看來都是創新，

受訪者：或許你說，創新很多種啦，別人沒做過我做就是創新，但是你要談的創新就是說，這個創新過了10~20年，他還是創新嘛？這是一個，就好像我們以前拿電話，現在拿智慧型手機，這也是創新嘛？是啊！在當代是創新，但可能隔了20年就不是創新了，所以你必須要有一個…

訪談者：時間界定當然是在10年內啊。

受訪者：我認為是一個過程啦，我認為這是一個教學轉化的過程，所以談的應該會是一個校長如何去透過不同的方式來改變教學的流程，我們做的事情就是這樣，為什麼要去爬合歡山？為什麼要去騎單車？我覺得這都是流程的創新，教學，是不是可以透過這樣的方式，先給學生圖像，先給他一的體驗，先給他動手做，然後再主導，這是一個流程。

訪談者：那在產品層面的創新，比如說學生作品、教師教具、教師著作等生產？

受訪者：學生作品，作品的創新我認為應該要談的是學生產出的東西，是不是跟外界有什麼不同，我覺得如果從文字的書寫來講，我們更重視學生是不是有邏輯性，你有沒有辦法邏輯性的去清楚表達你的東西，比如說從學習單的書寫，從照片，你為什麼拍下這張照片？為什麼？那你怎麼組合你的作品？然後你為什麼要提出這個想法？他都牽扯到邏輯性，我認為從學生的作品來講是邏輯性，老師的著作跟教具，我認為是教學設計，同樣我們也擺在邏輯性，你為什麼教學生這個東西，是因為你們班是這個狀況嘛？比如說你們班很喜歡吵架，所以就來爬山，你的課程設計重點就是為了希望解決這樣的問題，或者說你對你們班有什麼期待，

例如說我希望我們班更會觀察動物，好，那我學習單可能會有不同的改變，我認為這是產品的創新，他在教學設計上的創新就會是一種，我可以幫助孩子解決問題，幫助孩子跟解決問題兩種同時，我覺得產品上的創新應該是這樣。

訪談者：那在服務層面呢？比如說行政服務、社區服務、家長服務等改變？

受訪者：行政服務來講，應該是跟一般學校都一樣，我們做的所有服務行政流程，都是參考模仿別人所謂的標竿學習，其實你要談到創新，一個學校談到創新其實壓力很大，例如說你有辦法從 iPhone 談到 iPad，當你 iPad 拿出來的時候這是創新，但是你說，我現在告訴你，我們學校服務現在超創新的，我們都用 LINE 群組，我講給你聽，你不知道什麼叫 LINE 群組的話就說：哇，好棒喔。下一個人就會說：LINE 群組不是幾百年前就在用了嘛，這就不是創新了。那你說社區服務，我們做了什麼事呢？例如說，學校是整個社區的中心，服務社區並不是把自己當成里民辦公室，學校是個教育單位，他扮演著整個社區，整個環境一個領導者，他教育整個社區居民，好，那我們這都是環境，都是自然環境，保育生態，生態保育是一件很重要的事情，那你談到創新，我們校長做一件事，他辦生態祭典，我不知道他有沒有跟你提過，有一個惜山祭、告天祭、謝天祭，他辦這三個祭典，他辦這祭典的時候，只是希望農民不要噴農藥，動物剛睡醒，需要找東西吃，你噴藥，吃了就死掉，就一個理念，但是他可以印製很多宣傳單啊，挨家挨戶發啊，或者可以請里長廣播啊，但是他創新點就是，他把神明請到會場，當地居民就：唉唷，王爺來了，王爺面前不敢說謊，好，你們都有說了喔，王爺都有看到了喔，所以他從社區出發的時候，就是他的創新，但是他做教育的事情，不是用政令宣導的方式，就邀居民參加，居民傻傻地參加，我們現在在王爺面前簽這個同意書，都不要噴藥好不好？居民擔心啊，就簽了，這就是創新啊，我不知道其他地方有沒有人做過，但是我就覺得這好有趣喔，確實齣，我如果有信仰的人，我只要在神明面前許過願，我心裡面就會有一種內在堅持，好好好不要噴藥。所以我覺得創新，當然是有其目的性，而做出別人沒有做過，而確實能夠有效達成他目的的一種方法。

訪談者：那在家長方面呢？家長怎麼認同這所學校的理念？或者怎麼推動這所學校？

受訪者：家長方面我覺得我們校長沒有什麼創新點，但是他很注重家長這塊，他跟很多學校都一樣他會辦很多活動，讓家長來參加，他很懂得如何用家長的語言告訴家長如何信賴這間學校，這也是一件很厲害的事情。再來呢，我覺得家長有任何期待，不管是有理無理的，校長不會讓這些家長失望，不一定能達成他的期望，但他不會讓這些家長失望，我覺得這是他很厲害的地方。至於說有沒有在這塊有所創新，我覺得比較少。

訪談者：能夠舉個例子嘛？不能達到他的期望但不會讓他失望。

受訪者：家長不希望小朋友寫功課，校長你們學校不是生態學校嘛？不是不注重功課嘛？為什麼功課一大堆？不要寫可不可以啊？校長你去跟老師說叫老師不要寫，叫老師不要出功課，我們校長就會跟老師說，其實家長不讓小朋友寫功課

有兩種可能，一種，你的功課量太大了寫不完，第二個你的功課很無趣，讓家長覺得寫這有什麼意義，寫這幹什麼，抄抄寫寫，生字寫 20 遍，30 遍，有什麼意義在，電腦時代了，隨便打一打就有了，為什麼要寫。我嘴巴講一講字就跑出來，為什麼要寫。所以他並不會服從家長說：好，從今天開始樟湖國中小就不寫功課，不會講這句話，但他會告訴老師說，以後我們把功課出有趣一點，讓孩子也很喜歡寫功課，這是我認為說，他面對家長的問題，他會讓家長知道我有在處理喔，我也滿足你的需求，但是他會去找尋家長背後的原因，他背後怎麼想。

訪談者：那在流程層面，比如教學、學生事務、總務、輔導、開會流程等有沒有做任何的改變？

受訪者：沒有改變啊

訪談者：那在活動層面的話，比如說開學典禮、畢業典禮、教學觀摩、戶外教學等有跟其他學校有所不一樣的地方嘛？

受訪者：我覺得，開學典禮，畢業典禮跟其他學校差不多，教學觀摩，大部分的時間我們也都是相互觀課，導入教專，老師可以彼此互相觀摩成長，用社群的方式討論啊。戶外教學，創新點就是我剛說的，會去挑戰學生的不可能，跟老師的極限，這是我覺得我們校長最厲害的地方，他會讓不可能變成可能，誰會想得到，我們學校要去爬合歡山，爬玉山，爬嘉明湖，有誰會想到我們會騎單車環整個雲林縣，原本要騎到花蓮，結果騎到屏東，那我覺得說，創新這件事情，別人在做我們也在做，我們做跟別人做有什麼不一樣呢？就是校長他的理念是，我們不能只有做，我們還要思考做這件事情到底要怎麼樣幫助學生，例如發展內在動機，協助他人格特質，導正他的錯誤習慣，培養良好的生活態度，我是認為，這才是他的創新，你要爬玉山，我們就申請就好了啊，每個學校都可以申請啊，要爬合歡山，打電話訂遊覽車就爬合歡山了啊，這有什麼難的，要拍照片隨便我都可以給你，要比的並不是這個，要比的是做這件事情可以達到什麼目的，能夠做出什麼事，還有是不是真的能夠做到，那我覺得我們學校目前來講，他目前走向創新，創新很難耶，你說爬一次合歡山可以啦，你每個學期都讓老師去爬合歡山，老師還不跳腳，這很難，這就是創新。再來，你讓每個家長都爬合歡山，都接受你學校每年都去爬合歡山，而且爬不只一次，願意付錢的支持你，這也很難，所以說我們學校到底走向創新，戶外教育的創新，我認為我們現在走到的階段，還不是最完整的階段，而是開始能夠把這樣的事情例行性化，我們目前走到的階段是這樣，陳校長來到現在，他做很多努力耶，從老師完全拒絕，家長完全不認同，到現在家長認同，老師也慢慢參與，光這一點點的改變他就要花費很多的時間了，這就是創新啊，我今天到任何一間學校去說，好，我們明天去爬合歡山，馬上一半的老師就說我才不要勒，干我屁事，這是我該做的工作嘛？教師法有規定我要爬合歡山嘛？我要配合學校活動嘛？你叫旅行社來辦。所以光校長從這個點到這個點，雖然只做一點點改變一點點努力，就從老師完全拒絕慢慢的變成：好啊，我可以帶上去。這個舉手，他就花很多心思了，他就要做很多以身作則，然後他要做很多東西，所以你講的所謂的創新，我認為對我們學校來講，他其實是一個

進化的轉變，只是說你還沒有看到成果，你就覺得我們在創新了，你算是比較低度滿足的人，我們有家長高度滿足地問我們說，校長，你登山學生的成果勒？登出什麼東西來，有什麼進步？具體成效是什麼？也有人問啊，所以我覺得在創新的過程之中，他是一個漫長的過程，等到我們累積了，最後發光了，樟湖是一所山的學校，樟湖是一所以戶外為核心的導向，表示我們所有東西都成熟了，這樣算創新嘛？我認為不一定是，但是他對其他學校來講，確實是一個無法跟上的腳步，我覺得我們還走在醞釀期裡面，還沒辦法很驕傲地跟人家說：我們是一所創新的小學。

訪談者：那樟湖這所學校怎麼去發展學校特色，形塑文化甚至連結到社區方面？

受訪者：發展學校特色當然是……回到一個學校的特色，是自己認為的還是別人認為的？這是一個關鍵，所以說我們要發展別人認為的特色，你就是不斷的去參與計畫，撰寫，例如說行動學習計畫，哇發展出來你們就叫明日學校，你有看特色的一些文獻你就會知道，例如說你參加空間美學，整合學校資源發展學校特色的計畫，你就是這方面的特色，你參與舞龍舞獅，他就是舞龍舞獅的特色，這就是所謂的外面認為的學校特色。內在認為的特色就是說，我們學校老師都很希望，我幫學生多提供他一些服務，這就是學校特色，但是他沒有獎可以比啊，我們喜歡帶孩子去爬山，有沒有一個爬山獎，沒有，所以你說爬山是我們學校的特色，好像也不是，所以你說，特色怎麼樣創新，我認為因為他是一個研究，所以研究的課程中他必須要思考範圍比較廣，我只能說我們學校特色就是從空間改造開始，從最早的改造學校空間與發展學校特色這樣的計畫開始，開始去改造空間讓學生參與學校的運作，然後開始發展，一直到這邊來，我們除了空間的改造以外，我們更強調的是學生可不可以走出去啊，可不可以挑戰自我啊，可不可以激發內在課程，所以我們開始辦了腳踏車啊、登山啊、自主旅行，期望從這些東西讓這樣的特色回到學生本身，而不是再把學校弄得美觀，很美化，擺設很多東西啊，做很多設備啊，所以你現在看到還是有很多學校，整天就在那邊畫圍牆啊，幹什麼啊，布置做雕塑啊，他們覺得那叫特色，但對我們來講那已經是以前做過的事情了，現在我們所做的事情都是為了學生，所以我認為創新，我們學校如果說真的在特色上做創新，是有所謂外在顯性的特色轉化為內在隱性的特色，我們開始在乎孩子在成長過程中到底有沒有辦法幫助到他，形塑他正常的人格，生活態度，生命的信心，生活的喜悅，創新的勇氣，這種所謂的內在素養的一個發展，而不只注重在我的小孩子都可以當解說員，朗朗上口，這些當解說員的學校，我們就會問他啊，你的稿是你自己寫的還是老師寫的啊？百分之六十可能會說老師寫的，還是有百分之四十說我自己寫的，我就問他啊，那你擔任化石解說員很棒，講的也很好，你自己寫得很清楚，你告訴我那些事情是真的，哪些事情是假的，你怎麼知道？你告訴我你怎麼覺得這些資料是對的。他會說我上網查的。那上網查的你怎麼知道這些資料是對的。他就愣住了啊。我就會跟他講說，好，你做什麼研究以至於你可以當這解說員，傻了。這就是我講的停留在表象式的學習，而我們學校想要做的創新，我們推展無感摹寫，學生去看到聽到真實的反應，我看

到就是這個，我的感受就是這樣，寫下來。我看到這樣，真的是這樣嗎？開始問，他最後歸納，我最後看到跟別人看到有什麼不一樣？好，那我們一起討論，我們要發展內在特色，這種看不見但是對學生有幫助，對學校不一定有幫助，但是我覺得我們學校既然已經走到這個地方，要做創新，要真的開始回到學校內在本身，學生內在本身，所以你看我們圍牆，也沒什麼畫，我們也沒什麼擺飾，不過大家還是一直來啊，我也不知道為什麼，所以我覺得，你要談創新我當然要講一點不一樣的想法給你，讓你知道說我們學校做這樣的事情，如果你所定義的那個創新，你有沒有善用 PPT，你有沒有教學生會用剪輯軟體，這叫做創新的畫，那我覺得我們學校不重視這個，但是你說我們不斷的去觀察學生，好，這個學生喜歡懶惰，我們就把你帶到大尖山上去，去也不是回也不是，開始鼓勵他往前走在走看看，幫助他完成這段旅程，他就會有無比成就感，你說這怎麼量化，難道拍下來貼在牆上給大家看嘛？但這對學生有沒有用，有用啊，他一輩子最期待的不就是希望有人這樣教他嘛？你說他當解說員，我發給他證照好了，發 100 張給他，對他未來有什麼幫助？他難道真的就去當解說員嘛？所以那些東西我認為才是我們真正的創新，從外在能力，外在表象式的學習進到內在與土地的互動所產生的素養，還有他學習的一種渴望，對生活產生信心，我認為這更重要會影響他一輩子。

訪談者：那在此教育環境當中，與一般傳統學校的學生會有什麼不一樣？

受訪者：我認為比較不愛讀書啊，對考試也比較無所謂啊，不喜歡遵守制度啊，喜歡頂嘴故意的，講的都是負向對不對，其實，實際看你怎麼認定，也就是我們的孩子到了一般傳統學校，別人就會認為他們是這樣子，不愛讀書，這種山上來的就是不愛讀書，對啊！因為他覺得人生有更重要的事情，為什麼是讀書，還有，我問你，讀書真的每個人都喜歡嗎？這些現在在社會上的人，不要講已經工作好幾年的，講剛畢業的人好了，有多少人還是維持每天回家讀書，所以當這些孩子表達說，讀書並不是一件很重要的事情啊，這些老師心裡雖然說認同，但是嘴巴還是說不行，讀書很重要，你怎麼可以不愛讀書，你一定要讀書才會有用等……是一個很弔詭的事情，那我就考你啦，老師們現在愛讀書嗎？10 個裡面有幾個愛讀書？有幾個回到家還把書拿起來看？還是回到家就去逛街看電視？這時候老師就會說啦，學生的工作就是要讀書，你的本分就是讀書，如果他找到比讀書更有趣的事情，他可以成就他自己，有何不可？如果因為他為了成就他自己，而發現自己學而不足，而去讀書不是更好嗎？就好像你千里迢迢來到樟湖訪談我一樣啊，因為你不訪談我，你碩士論文寫不出來嘛，所以不管怎麼苦，你都要來嘛，我有沒有講錯，所以今天你不用寫碩士論文，沒有畢業壓力，你會千里迢迢跑來嗎？我覺得很難，這是現實。知識會累積沒有錯，但是他沒有用就會忘記啊，所以我覺得說，我們與傳統一般所訓練出來的學生，他不愛讀書，但是我們期望所訓練到他的是，他更清楚知道自己需要的是什麼，我對非洲很有興趣，就會去找書來，我覺得願意最重要，你自己也會有你願意做的事情，就算沒有人逼你，你也會想做的事情，所以我說，跟傳統一般，一直要講傳統並不是要說我們很好他們不好，而是這文化之間會有差異，我們尊重孩子他們個別的發展，對，這就是

我們被攻擊的點，你們就是沒在教書，沒在讀書嘛，學生都放給他爛嘛，不是啊，我們孩子會計劃讀書啊，自己喜歡讀書啊，這是這個環境提供給他的啊，你都市孩子有辦法嗎？第二個，我們孩子愛頂嘴啊，那我可不可以說從國小一年級開始，這些所謂傳統的人，他就直接接受奴化教育，叫你上課不要講話，答案只能有標準答案，一直到研究所說，你要創新啊，你要有自己的想法啊，那不是叫他去死嘛，他從小就聽標準答案長大的耶，然後一直到研究所突然跟他說，你要創新思維批判思考啊，你對這事情有什麼想法？沒有想法，你說的算，我們的孩子就是這樣，所以你說我們孩子跟其他人有什麼不一樣，這裡的孩子跟我說，老師我不喜歡讀書，我說：好啊，為什麼？就不喜歡。好，那你喜歡做什麼。什麼都不喜歡。OK，我頭腦裡想的是，這孩子可能壓力很大，他需要調適一段時間，我要關心他，隔一段時間就問他說，你最近在幹嘛？我絕對不會問他說你最近喜歡讀書了嘛？問他說最近在幹嘛？沒幹嘛啊。那你最近有看什麼書嗎？有沒有什麼有趣的事啊？喔！我最近看一本書很有趣，就發現他是喜歡閱讀的，所以考試對我們來講是一個問卷，不是考他的能力啊，能力幹嘛考啊，差的人跟好的人，這還需要考嗎？這不需要考啊，所以我覺得從這些東西來說，是差異，是很大的差異，包括說喜歡玩不喜歡讀書啊，喜歡做自己的事啊，不合群啊，因為他們都會自己去思考，所以他們會讓一般學校，他們就是異類，在我們這裡就是天堂，我們孩子可以在這邊自由自在地跑啊，你說這叫不叫創新，我認為這不叫創新，我認為這只是比他們更尊重孩子，他現在的狀態而已，你說這未來會不會影響他的競爭力，我舉個例子，同樣兩個人，一個人從小到大，就是這樣教，就是放任式的教養，他就喜歡看自己的書啊，覺得閱讀好有趣喔，可以從閱讀中吸收到知識。跟一個直升機父母，今天要補習明天要幹嘛…。同時到20歲，結果這個人20歲壓力太大自殺，人生沒戲唱了，另一個人多讀20年，我讀40年會比你讀20年來的少嘛？所以在乎的並不是你知識量獲取多少，能力培養多少，而是在乎你到底有沒有意願持續學習，就像我喜歡看書啊，因為從小我爸很喜歡帶我去書店，所以到現在我還是很喜歡看書，所以我就覺得讀書好有趣喔，我可以學到很多不一樣的東西，讀研究所好有趣喔，我去研究所老師跟我對談，我就問他，然後老師又想贏過我，我又想贏過他，一來一往我又覺得學到好多東西，跟我同學，老師什麼時候下課，這節課可不可以不上，所以我原本讀了第二個研究所就放棄了。所以跟傳統學校有什麼差異，差異點當然很多，但是不能以偏概全，我們校也有學生跟都市學生一樣，他通車，白天上課晚上去補習，其他學校很多學生，假日父母還是帶他們去登山什麼的，他們不見的做得比我們少，所以怎麼會有差異呢？只有個案的不同，個別的不同，但是學校的思維方向，也不一定分一般跟傳統，只是每個校長的風格不一樣。校長是一個決定的角色，校長有能力想法很好，如果全校老師很團結的抵制他，他哪來的創新，所以他好，我們整個團隊的氣氛，他要做很多的努力，我們也要做很多的努力啊，我不喜歡爬山，我從來沒爬過百岳，但是我今年第一次踏上去，我也覺得我終於踏出第一步了，這個校長要對我有多少的包容，不然他第一年就跟我說：你竟然不喜歡爬山，你給我滾，他還是

容忍我那麼多年，所以我在他底下已經工作三年了，不過我在這個月才去爬山，他已經爬山爬三年了耶，這就是他讓我最敬佩的地方。一個校長他有一個格局，有一個寬大的胸懷，他可以容忍所有的人在這裡有所有的表現而且尊重你，這是他在這個學校可以帶領起來的最重要的原因，我先帶願意跟隨我的人去做這些事慢慢去感染其他人，這是他之所以標竿，他所講的那些策略，你上網 google 登山學校就一堆，腳踏車學校就一堆，連信義育幼院都騎單車了，這沒什麼了不起啊，如果回到校長特質來看的話，這才叫創新，一個校長有沒有辦法，從原本他擔任校長的角色，開放心胸接受不同的差異，把大家意見收集起來，慢慢影響大家，持續做，這也是一種創新啊，我認為啦。當然，如果你把領導風格又一堆文獻，他也是其中一種啊，但是要做到很難啦，雖然領導風格百百種啦，但是真的要在台灣找到幾個落實領導風格的人，大部分還是威權式領導啦，威權式領導沒有不好，鴻海就威權式領導啊，組織那麼大，不威權也沒辦法管，但要像他這樣組織慢慢變大，還是依然詢問大家想法，這很了不起啊。他也可以說：我今天是校長啊，我就是這樣搞啊，所以他讓我佩服就是這個。

訪談者：那您認為這個轉型計畫可不可以套用到其他學校，樟湖這個轉型計畫。

受訪者：可以啊。

訪談者：可不可以成功的轉型？

受訪者：可不可以成功轉型喔？這個議題很好，所謂的標竿學習就是這樣，很多學校都來我們學校參訪啊，那比如說內城國中小，他九成直接拿我們這套去用，那到底是不是好，到底叫不叫推廣，或者影響其他學校，我認為是絕對可以，開發出來的模組，都可以拿去用，問題是可不可以推廣到其他學校，取決於不是教材好壞，而是這個人願不願意去學，我講個例子好了，校長寬大的心胸，你要學這間學校你要有寬大的心胸。我才不要，這樣不就被老師架空了嗎？主任搞得像地下校長一樣，我才不要，我要掌握權力。即使我告訴你，你如果這樣的話主任會覺得很有使命感啊，會替校長去解決更多的問題。我才不要。所以你說可不可以套用到其他學校，你的問題都非常複雜，你問的問題都是綜合性的問題，我回答你的答案不可能太明顯，你說可不可以推展，可以啊，我的課程就印給你啊，你有了我的課程，這就叫推廣嗎？就好像精質獎的教案，全部都在網站上啊，我去網站下載下來，就會變成跟其他學校一樣嗎？不可能啊，這取決於我們能夠傳承多少嘛，回到我們學校最核心的價值「自發、互動、共好」光是這六個字，我還分享到其他學校去，我還不用分享他們學校就有了，那你說我們學校的咖啡特色可不可以分享到海邊去，可以啊，但是意義在哪？所以你說我們學校要分享的，如果界定在表象式的課程特色分享，所謂的咖啡課程、溯溪課程、單車課程絕對可以，只要他願意就可以了。就好像校長寫山野教育方案，他也是打電話問，你要不要參加，好啊就參加了，然後就做，就去登山。這種很好複製的啊，最難複製的就是內在動機，老師是不是能認同，開放自己的心胸，接納學生的差異性，根據學生的差異性，給予適當的策略幫助他成長，這東西對老師來講，我一天上班八小時，「知吃知做」這是我們校長名言，反正我就做這些就好了啊，我幹嘛

要做那無謂的犧牲，你要我做，我調走，這東西怎麼傳承，所以他是一個過程，分享是一個過程，我覺得光校內自己要做傳承，他就有難度了，那到校外去我可以分享，我可以講，但是取決於對方學校，是不是願意跟我有同樣的理念，同樣方向，還有他們有沒有這樣的需求，還有等到他們擺脫了所謂的少子化、廢校什麼的危機時，他們依然能夠堅持這個初衷嗎？很多學校來，我們都問他說你為什麼要來？他說我們快被廢掉了，就是想要聽聽你們成功的經驗，怎麼樣不要廢啊！我們就跟他講，他們就說覺得關鍵點是有蓋宿舍，所以他們回去就蓋宿舍，蓋好宿舍後學生沒有去啊，他們說住宿生，沒有人要去讀啊，嚇一跳為什麼？為什麼樟湖每年都還是一堆人在排隊，然後還說樟湖很難考，考什麼也不知道，沒有考古題啊，也不知道要考什麼啊，聽說要很會讀書啊！從來沒講過這些話！聽說家長要陪啊，家長也自動幫我們宣傳，其他學校蓋宿舍，來來來讀我們學校就可以住宿舍，沒有人要去啊，還是快要被廢掉了，所以我認為校長他在扮演的角色是，他可以去營造氛圍出來，讓所有人相信他可以改變這所學校，這是我覺得這個校長最大的創新，他什麼瑣碎的事都不做，都跟你談理念方向願景，常常我們剛開始就想說校長講這些天馬行空，做不到啊做這.....具體做法都不講，要大家試試看，最後我們才知道，他一直扮演好他校長的角色，他高度夠高，我們就爬得夠上去，眼界就夠開，如果他的高度永遠都是來月考考卷拿過來，我一題一題檢察，他百分之八十的時間都在盯月考考卷，盯習作盯什麼，學生問題、開會、座談會、行政會議什麼的，他整天如果都做這些事情，他高度就只有這樣，底下的人高度絕對不會超越他，但是他把自己拉到這樣，他告訴你外面有什麼有趣的事，我今天參加什麼論壇，什麼新方法，所以有人開始往上，這整個學校就起來了，我覺得這是他最大的創新。

附錄七 訪談逐字稿〈A4〉

訪談者：想請問主任您從事主任或者教職至今多久了？

受訪者：老師當 10 年，主任今年開始。

訪談者：之前的工作是在？

受訪者：我之前在樟湖待過 4 年，我們那時候算是優質轉型的第一批，當完四年去山下鎮西國小 6 年，然後在那邊考上主任，所以今年就上來華南，所以之前跟校長也認識。

訪談者：在小校優質轉型過程當中，您為何認為陳校長所帶領的小校轉型策略是可行的？

受訪者：其實在第一批轉型的時候，我們那時候是小校策略聯盟，我那時候在樟湖，那時候校長在華南，所以那時候有很多課程我們都一起去做討論的，所以等於算是從頭參與過那四年，而且是雲林縣轉型過程最初的那四年，其實那時候會覺得華南這邊的課程轉型會很可惜是因為，他們主要是利用在地化特色的結合，像他們那時候發展得比較徹底的就是咖啡課程，所以有把這邊的產業做一點活化，那其實社區跟學校是非常互相依賴共存的，所以其實社區產業跟學校課程如果是可以結合，他去發展出來的效益會比較大，然後其實對社區對學校都是有所幫助。

訪談者：所以這是您認為陳校長轉型策略的可行的地方。

受訪者：對啊，因為他用的素材就是原本這裡有的東西，然後加入一些課程的元素去做轉化，不會帶給學校過大的負擔，你如果是外加的東西，你要變成一個很生活化的課程那是很困難的，所以那時候這樣子做，算是他可以發光發熱的地方在於他取材的素材是隨手可得的，只是加入一些元素來改變成課程而已。

訪談者：那陳校長他怎麼把這些素材套用到學生的教學領域去？

受訪者：主要透過討論溝通的部分，我跟你說，一個課程在實施絕對不可能只有校長一個人唱領導的獨腳戲，勢必跟之前的老師做很大的溝通，那在所有課程在實施之前，因為有一到六年級，有不同學生的知識背景，所以他們必須要做很多的媒合，所以藉由溝通去做一些討論，課程才有辦法去實施在領域當中，跟領域的結合也很重要，我們不可能那麼多外掛的時間，比如說我一個禮拜抽個十幾節出來上特色課程，這不可能，所以他們主要用融合的，就是說這課程可以跟國語課做結合，那他就牽進去去做合併這樣子，這樣才能節省時間。

訪談者：陳校長的領導有何吸引之處，促使您到此服務，或跟隨陳校長在這間學校服務？

受訪者：因為我之前在樟湖就認識校長了，那時候回到市區當老師，那時考到主任，想說跟校長有共識，跟這邊的課程也有興趣，就很想回來跟他一起試試看這個課程，他的深度又跟以前見識的不一樣了，他的領導風格最特別應該是親民，他完全不會給人家有官架子的感覺，跟校長討論課程的感覺很輕鬆，因為他會很像是你的夥伴。

訪談者：就沒有上跟下的感覺？

受訪者：沒有，我們真的就是討論的夥伴，不是他指使我，或他給我指令希望怎麼做，這是跟一般校長領導風格不一樣的地方。

訪談者：那當校長講的跟您所想的有所衝突時，那是怎麼去破解這衝突？

受訪者：其實會有很大的衝突可能是取決於主要是跟老師的部分，除了教學施作上可能會有一點點衝突，然後還有新進的教師可能對這些課程的熟悉度上面磨合期也需要一點時間，如何調適就是需要一點時間去溝通，你如果適當的溝通加一點時間，老師他融入的快一點，那個衝突跟矛盾就會漸漸變少，那還有一個很重要的就是說，校長是一個很以身作則的人，比如說我們去單車走讀，或者去做合歡山的課程，他都是第一個領騎，或是第一個帶著走的人，當校長他都願意自己去操作這課程的，老師們很難不被他感動啦，就會覺得那我們跟著他的腳步去做這些事情，可以讓學生學到一點東西，看到學生有些進步就是最大的支持點，你沒有看到學生進步你也不會繼續投入。

訪談者：請問陳校長的特殊辦校與傳統教學有何之矛盾？

受訪者：跟傳統教學我不覺得有什麼矛盾耶，一般學校可能認為單車走讀非常危險，可能突破一些制式傳統的課程，但其實我覺得還好，因為其實像市區的學校也都在推自己的校本課程，他們也有抽一些額外的節數，像綜合領域或一些彈性的課程出來做實施，那其實華南也是這樣，我們禮拜一下午會故意排綜合或彈性的節數去做校本課程，那校本課程其實已經發展好幾年，所以他的縱軸的連串跟橫軸的連串都已經很明顯了，像我們去走讀帶著五六年級出去，也是利用這樣的時間去走讀，我覺得跟傳統教學沒有太多的所謂的矛盾點，只是觀念上的轉變而以，那我覺得其實校長這樣的辦學風格會吸引一些孩子跟家長過來是因為，他的確是讓孩子的視野有所不同，像去登合歡山的時候，有些老師可能會覺得說為什麼我不爬這邊的大尖山就好，為什麼一定要坐這麼遠的車到合歡山去，那是因為孩子他站在山上所看到的視野是不一樣的，那我們去登山也不只讓孩子們去學高山植物的這些知識，而是透過混齡教學，孩子在活動中間可以學習到一些能力的，比如說互相幫忙，跌倒如何再站起，這些對他們很重要，所以我覺得這些對他們來說不算是衝突，而是突破，是傳統教學的一種突破，我覺得事實上對孩子有幫助，那我就會繼續下去做。

訪談者：當這個突破跟家長方面有衝突時，如何與家長溝通？

受訪者：我跟你說，會轉來這邊念書的家長，他們就是認為傳統教學就是必須有些突破，所以他們其實認同這樣的方式，欣賞校長風格，欣賞這邊辦學的特色，他們才會過來。那也許我們在籌辦這樣的教學活動，有些家長會認為說，一些細節跟流程可能跟他設想的不一樣，那就是溝通啊，每一次出去之前都會召開行前會，做一些宣達，都會有一些小的衝突點還是需要去解決，因為每一次出去走讀都會遇到一些我們沒有預想到的盲點，那每一次回來就是再修正再修正，其實都會慢慢越來越好，這本來就是一種歷程，不可能在第一次就會做到最好。

訪談者：在學校轉型執行上，在技術層面創新，例如在教學評量、工作方式、資

源運用，校長怎麼在這方面做突破創新？

受訪者：在教學評量方面，像制式學校他們評量很多可能都是紙筆測驗，我們這邊除了我們的領域課程也是有所謂的紙筆測驗，那我們一個學期是考兩次，兩次三次是各個學校可以自己決定的，我們學校考兩次，那除了這些比較制式的紙筆評量之外，我們就會去做一些表現的評量，像我們每個禮拜三都會有晨會，那就會透過不同的集會模式讓孩子去練習說，跟練習表現，像校長在操作的過程上面，像教學方式上面，比較特別的是很多都是透過混齡的，就像我剛才所說，我們出去外面操作山野課程的時候，我們是大的帶小的，那每個孩子所賦予的工作跟任務是不一樣的，比如說高年級，他的背景知識比較 OK，所以他擔任的可能是隊長的工作，可是你要怎麼樣讓你的整隊可以安全到達我們所指定的點，然後去認識完怎麼跟人家介紹，他也必須把他會的教導給那些小的孩子，那小的孩子怎麼樣在群體當中，比如說他需要幫忙，他怎麼跟別人求救，或者他怎麼自己解決自己的問題，因為他可能會爬不動，可能會想哭，他可能會想找爸爸媽媽，這些都很常見，可是他怎麼突破這也很重要，那其實比較特別的就是，像我們出去走讀活動的時候，老師我們其實不涉入他們，所謂的不涉入不是不理他們，我們一個團隊中還是會有一個老師，可是老師是觀察者，比如說我們會透過觀察去觀察這個孩子的領導特質很強，那這個孩子遇到困境的時候怎麼去做的，我們會去寫一些觀察的紀錄，但是我們不會去給予他們很大的協助，比如說他可能爬到一半跌倒了，我們會觀察高年級的孩子怎麼去協助低年級的孩子，但是我們不會去把他拉起來說你應該現在要怎麼怎麼樣，我覺得我們老師可能偶爾會給他一點點建議，可是我們不會伸出手去幫忙他，因為去山野課程主要就是希望他們透過這樣的課程去學會獨立跟自主，現在的孩子都過於依賴，所以我們老師不會伸手去做，其實我們去山野教育，家長也會過去，但是我們希望孩子登上去的過程，家長是不要跟他們在一起的，就家長你爬自己的，但是你不要去幫你的孩子，所以我們也都希望休息區是分開的，盡可能不要干涉孩子學獨立的機會。

訪談者：那我知道校長來的時候，因為這裡的資源較少，校長怎麼去爭取這些資源？

受訪者：行銷，校長是位行銷高手，他不去做生意太可惜了，我跟你說之所以這邊的可成可能會有一點點知名度，就是校長他很會用行銷的策略，可能透過媒體，透過一大堆的管道，可是當然你一定要有一些實質上的東西，人家所謂的媒體才會被你所吸引，那就是行銷，一旦你課程的好，一旦行銷出去了，不論是透過家長，透過媒體，透過社區，甚至是教育處的長官過來訪視等等，這都是行銷，效益一旦擴散出去，所有的資源就都自己來了，我們都不太需要去跟人家開口說我們需要什麼，那其實一些企業或社會上的單位他們會知道，比如說我們有單車走讀課程，他們就會希望說你們是不是需不需要腳踏車，我們可以協助，所以這些資源，一旦有這些東西，我們不用主動去跟人家所求，他們都希望能幫助學校，所以資源運用的這方面，校長最厲害就是行銷。

訪談者：那主任，您剛剛有提到您在山下的學校有教過，那山下學校的學生跟這

邊所培養的學生，兩種課程不太一樣，那所培養出的學生有沒有比較大的特質差異？

受訪者：我覺得比較大的特質差異就是這裡的孩子對於上台感覺很理所當然，因為學校夠小，學生數不多，所以每個人很多上台展演的機會，那包括校本課程的推動，其實每班的設計都有他們去作表現的部分，所以他們會習慣去面對人群，習慣去說，那山下的學校，一個班就至少三十幾個人，他們很久很久才會輪到一次上台的機會，他們也許課後有接觸很多才藝學習有機會，但是他們比較畏縮一點，那我覺得這個跟教學方式跟引導有實質上的差異，這是我上來時覺得最大的不一樣的地方。

訪談者：那在產品層面，校長如何創新，例如在學生作品、教師教具或教師著作等？

受訪者：在教師著作跟教具方面，事實上校長就是帶著大家一起去做，而且很多的教具不一定有實質的東西，比如說校長可能會跟大家一起討論參加某個計劃，或是參加某個競賽，當然就是把我們的課程去做一個集結，事實上很多東西是欠連結而已，那校長他會去做這個連結的工作，你可能很多東西都有在做，其實很多學校課程也都做得很好，為什麼沒有所謂的亮點，就是沒有把它串起來，串起來就會像肉粽一樣，一大串，才會有一個核心的理念和概念去做，那校長其實就是擔任這樣的角色，所以無論是學生作品、教具跟著作，一些產出的東西，校長主要就是去做溝通的角色，然後去串聯，去引導思維。

訪談者：那在服務層面是如何創新？比如在行政服務，跟社區怎麼去做連結，與家長關係如何維持？

受訪者：我覺得家長跟校長的關係很要好，因為這邊的家長對校長有一種崇拜，校長對家長的服務，其實是互相的東西，不是學校去服務家長，其實家長也在服務學校，所以我覺得雙向的這種交流，才是一個良性的好的溝通模式，雖然我們算是一個服務機構，但是我覺得家長他其實也相對的在看，他覺得學校師生都這麼付出，他們其實也會願意拿出一些資源出來運用，所以我覺得是雙向的。那社區的部分，一開始就講過，其實華南社區人很少，大部分都是小孩跟老人，那校長他本身就擔任我們社區的總幹事，其實那時候面臨小校要裁併的時候，第一個跳出來反對的就是社區，因為社區會認為說學校是社區文化的支持中心點，只要學校倒了，華南社區大概也沒了，所以其實我們學校跟社區的連結度是很緊密的，因為社區只剩下老人，比如說他們現在再申請農村再生的計畫等，要讓社區更好的計劃，其實都要學校去跟他們作配合跟協助，所以像社區服務一樣，我們服務社區，社區也服務我們，那我們有活動需要支援的部分，社區都是非常的盡心盡力給予支援，所以像行政、社區、家長這些，我覺得創新的點在於我們把單向變成雙向，主要就是這樣。

訪談者：那在流程方面，比如在教學、學生事務或者是在總務管帳方面、學生或老師的輔導及開會流程是怎麼去做的？

受訪者：開會流程，我來這邊的感覺就是這邊開會非常簡短有力，因為在山下的

學校，比如說我們開期末或期初的校務會議，每次一開就是兩小時以上，但是這邊的會議就是很簡短，包括我們每週兩次的教學晨會，可能最多五分鐘，我們都是重點式的去講，我們不會把時間花在講解瑣碎的事情上，當然我們每次都還是會有所謂的呈報單，該宣導的該什麼的我們其實都列得很清楚，那校長他喜歡開會簡潔有力，所以我們就是講重點，那其他冗長的話，我們就不會在會議中呈現，其實每個老師都很忙，所以開會流程其實都一樣，時間的掌控跟重點，其實校長掌控得很好。那學生的事務，其實創新可能就是我們這邊的學生因為人數很少，所以這個單獨的學生可能不是各班老師自己輔導自己處理個案而已，而是可能是這邊的老師對於全校 80 幾位孩子都有一定的熟識度，所以當每個孩子他出現某個狀況後，老師都很願意伸出手去協助，所以學校會比較像是個大家庭。

訪談者：那活動層面的創新，比如說學校的開學典禮、畢業典禮跟校長怎麼帶領整個團隊出去戶外教學或教學觀摩？

受訪者：像我們沒有所謂的一般學校的戶外教學，去三六九遊樂園玩，我們都沒有，我們的戶外教學就是配合我們的四季課程，春夏秋冬的課程，像春天的時候十月跟四月我們就是會去登合歡山，十月就是登合歡山東峰，四月就是登合歡山的北峰，我們去沒有像其他學校一樣去郊遊，帶零食去，我們沒有，我們都是早上五點集合，天還沒亮我們在鄉公所集合，我們就直接開車到合歡山，大概早上八點多，集合時會先請孩子繞一圈，開始念一些我們對山的祝禱詞，之後開始登山，休息時間也很短，只能吃點中餐喝點水，然後就要立刻爬，其實爬的過程是很辛苦的，尤其對孩子來說，但是他們可以從中學學習到很多東西，那其實我們去戶外教學之前，校長他會先帶孩子幹部去做行前場勘，像十月我們去登合歡山，校長他十月就去了六七次，因為他必須先帶兩校幹部去場勘，正式的時候又去一次，然後我們學校也有新進的同仁，他也必須要先帶去學一次先看一次先介紹一次，所以光十月校長自己就去了六次，我覺得這是一個很驚人東西，因為我們想要讓這次去山野的課程是讓孩子有學到東西，我們就必須要花時間去做事前的準備，我們也不是從頭到尾一直爬山，那也很無趣，我們這些課程，校長會先對幹部介紹高山植物先讓他們認識，到了當天正式課程去的時候，孩子就必須要去介紹給低年級的孩子去認識，就要去完成一些闖關單，然後去做成果發表，去做檢核。那我們老師的角色，不是在旁邊教他植物喔，是在旁邊做觀察。

訪談者：請把觀察什麼說明清楚點？

受訪者：觀察孩子的特質，觀察孩子群體的能力，觀察孩子遇到挫折如何克服的，比較質性方面的。所以我們活動方面跟一般學校不太一樣，我們沒有很制式的戶外教學，我們戶外教學就是跟校本課程是結合在一起的，比如說到夏天的時候會有溯溪的活動，我們會去科角溪去溯溪，這些都是我們戶外教學，可能跟一般學校不太一樣，那五六年級就不太一樣，像一月的時候我們要走讀去墾丁，騎腳踏車去做五天四夜的環半島之旅，這也是一個戶外教學，但是就是不一樣，其實真的很辛苦，他們一天最多會騎到一百公里。

訪談者：因為我在網站上有查到校長有用一個惜山祭，他是一個什麼樣的祭典？

受訪者：惜山祭原來是陳之藩先生的文章，他就說因為我們要感謝的東西很多，所以不如感謝天，因為校長本身是位環教的人士，他有去取材一些國外的經驗，加上自己的一些看法，他認為我們要愛護這片山林，這片山林才會無私的回饋給我們，所以我們就配合每個時令，在春分三月多的時候，會辦所謂的惜山祭，所謂的惜山祭就是說，根據一些研究報導說，在春分時我們可以休養一個月，我們聯合社區做一個簽署書，我們就保證我們一個月內不使用農藥，不要破壞大地自己復育，這叫做自然農法的一個過程，我們也不要大燈去照這些野生動物，進入山我們盡量降低我們的聲量，不要有過多的噪音，就是讓大地休養一個月，就是所謂的惜山祭，那惜山祭就是我們會準備一個簡單的供桌，我們會跟環球科大做合作，然後就會有一些學生做幫忙做司儀，導讀一些什麼稿，主要就是跟老天爺說，我們簽署一個聯署書說，我們保證我們一個月內不會破壞土地，主要的含意是這樣，在誥天祭就是四月的時候，就是古語的一個時令，他的意思就是說，我們準備對大地展開一系列的生態活動，你看像螢火蟲的活動大概在四五月開始，還有一些蛙類、鳥類的觀察，大部分都是在春天，等於是冬眠的動物也都醒來了，所以誥天祭就是跟老天爺說，我們可能即將展開一系列活動，那請老天爺幫助我們讓活動順利，這就是誥天祭。那到十一月初，辦理所謂的謝天祭，感謝老天爺讓我們這年的活動都順利，感謝老天爺讓我們土地使用，反正大地就是這樣子。就是這三個祭典，那我們這三個祭典都是跟社區一起辦理的。

訪談者：那學校小朋友有一起參與嗎？

受訪者：有，全校都參加。

訪談者：特色層面的創新，比如在如何發展學校特色，形塑學校獨特文化，校長如何做？

受訪者：綜合上面所講的，我們一步一步去找出學校這邊，因為一開始在做轉型的時候，就是先找在地有什麼資源，那我們這邊其實很多人種植咖啡，所以我們校本課程有咖啡的部分，那再來就是我們有登山的部分，有走讀有溯溪的部分，那還有一些原鄉踏查的部分，所以我們會發展學校特色主要的創新就是，我們不是去抓外來的文化，或是外來有趣的東西去做我們的特色，而是從這邊在地原有的素材去找我們的特色在哪裡。找出來之後其實就是一種創新，一種學校獨特的文化，因為我們去外來找那些其實都沒有用，學校社區原本就會有一些發展歷程，那我們就去把他抓出來，然後配合學生能力去做一些指標的轉換，作一些教材的設計等，然後可以讓孩子的能力變好，其實我們不是為了讓學校更好，也不是為了行銷學校，是覺得這裡的孩子，他既然在比較迷你的學校成長，他有這麼多的能力可以去展現，讓他多展現其實對他是有好處的，所以我們就是朝這方向去做。

訪談者：那第六題剛剛有問過，主任還有沒有要補充與一班學校的差異？

受訪者：我剛剛說他們上台好像都不太會怯場，然後很外放，然後就很純真啊。滿單純的，我覺得純真是因為他們心境更開闊，因為他們去登山，看了那麼開闊的視野，會覺得自己的渺小，那覺得自己渺小後就會自己有一些可能很愚蠢的缺

點可能就會自己改進，這真的是會有點影響的，或者是說他跟同儕互動之間，這邊的孩子跟同儕比較不會有太大的爭執，也有可能是因為透過混齡的教學，他們會知道彼此是合作的夥伴，而不是純有競爭的夥伴，像市區的學校很喜歡做班級間的競賽，其實我們都沒有，因為我們覺得那沒什麼太大的幫助，我覺得學校應該是經營成一個，大家都是共體的一種夥伴朋友，而不是競爭的對象。這也是蠻不一樣的地方。

訪談者：這邊學生畢業後至一般國中就讀，是否有面臨到其他困境，因為教學方式不太一樣。

受訪者：其實我們這個方式除了特色課程在進行之外，其他領域其實都差不多的，所以我不太會覺得到一般國中就讀，會有什麼太大的挑戰。我覺得他們會有更大的收穫才對，也許他們到一般國中會發現自己見識比一般學生更廣，所以在領域方面我覺得沒有什麼落後。課程跟山下學校一樣，這邊老師用多能資源開發的方式，成績不一定會落後，也許會更好，但是其他智能的展現會比其他一般孩子更強才對。

訪談者：那最後，您認為此轉型計畫是否可套用在其他可能要被裁併的學校上？

受訪者：這轉型計畫就要看那學校素材取決的適不適合，還有課程配套是不是做得更周全，因為沒有一個模式是覺得可以複製過去的，我們不可能把這邊的咖啡拿去海邊種，我們也不可能叫海線的人一定要怎麼怎麼樣，那我覺得可以複製的可能是一種概念，就是怎麼把課程去做活化的概念，或者是說我們怎麼樣去推出校本課程的歷程是可以做分享的，但是這個是沒有辦法完全複製過去的，但是如果其他學校他們覺得他們有一些特色可以去做改變或者專營的話，其實這樣每個學校的課程改變起來應該都會很有趣，只是看學校願不願意去做這樣的一件事情。

訪談者：也就是說主任您認為，不同的學校只要採取當地適合的教材或材料，去融合到學校內發展課程。

受訪者：這樣就會有一些特色課程出現，當然這學校的特色課程有沒有辦法行銷到每個管道去，有沒有辦法讓大家都知道他，那當然不一定，但是這是一個轉變的契機，因為你永遠照本宣科的上領域課程，而沒有去做一些轉變，孩子所學就是這些制式的東西，那其實這些制式東西跟你未來到社會就業發展，也是會脫節的啦，所以就是這樣。

附錄八 訪談逐字稿〈A5〉

訪談者：請問主任，您擔任教職時間多久了？

受訪者：我今年第 23 年，我當了老師 15 年之後，才轉換跑道走到行政這邊，我在山下行政服務 4 年，因緣巧合再到這學校今年是第 4 年，所以我的教學年資是 $15+4+4=23$

訪談者：小校優質轉型過程中，您為何認為陳校長帶領的轉型策略可行？如何促使您於此校服務？

受訪者：我們學校的特色是在於說，校長今年是第 10 年在華南服務，我們從原本的以教材本位、老師本位到現在的學生本位為主，那我們學校一直在提振社區產業，照顧弱勢，著重在我們的社區服務這塊，所以說我們一直以課程做領導，我們以課程領導教學，所以課程這塊來說的話，我們是課程去結合我們的在地產業，在地社區產業的課程，那因為你跟在地社區產業結合，所以我們校本課程是完全去發揮我們的課程特色，因為你在實施校本課程，很多學校常常他是另外去想一個課程名稱出來，你假如沒有去結合在地的產業，或者在地本身鄉土的這些特色的話，我覺得那樣的課程沒有辦法去深入，沒有辦法去吸引別人，那我們學校主要是按照低、中、高，從一年級到六年級，從階段性的縱貫或橫貫，我們發展出 24 個子單元的社區產業課程，那我們把這些課程都融入在教學領域裡面，這些教學領域都是按照教育部頒的標準為主，所以說我們一方面我們發展我們學校的特色課程，另一方面我們把課程融入教育部的領域教學裡面，融入之後我們學校很多都是外地的學生，我們的學生經過我們的特色課程教學之後，他不僅對我們學校會有認同，因為他了解我們社區的產業，他也結合在課程裡面，這些課程又不是額外的外加，孩子家長會認同我們學校的課程理念，老師的部分因為是融入領域教學裡面，所以你的課程節數並沒有額外的增加，我們也是正常的上下學時間，那至於說你在新聞上看到我們很多活動課程是在假日，因為我們融入課程裡面又設計了春、夏、秋、冬四大課程，這四大課程他是所謂的領域同整，因為你既然是領域融入，那我們學校校本課程有 24 單元，分別融入在語文領域、自然領域、社會領域跟藝文領域為主的，四個主軸的領域課程，那這四個主軸的領域課程你如何讓孩子能夠知道孩子學到什麼，那我們要知道孩子的能力在哪裡？他解決問題的能力在哪裡？所以我們用四大高峰課程，用單車、爬山、紀錄片拍攝及服務學習，來回頭去檢驗我們融入在領域教學的校本課程。這樣的課程我們結合兩個部分，一個叫做領域融入，一個叫做領域統整，我們的課程就是利用這樣。

那校長的轉型策略是，校長是運用課程來領導整個學校的運作，那這樣的課程又結合社區產業，又結合在地特色，融入在我們的課程設計裡面，那同時帶領老師用社群的方式，去發展規劃出適合孩子在除了領域教學正常的課堂教學外，另外又設計出四套的四季高峰課程，用來去檢驗孩子解決問題的能力，藉由課程能夠

有所謂的產出及發想，藉由課程去淬鍊孩子的心靈，比如說我們一月份會有五天四夜的單車走讀，單車走讀之前必須要前兩個月……，其實應該說我以單車課程來講，我們學校已經從八月份開學之前，暑假我們就帶孩子做體驗課程了，我們暑假已經在做練習了，我們帶著孩子繞著梅山、民雄、斗南這樣繞回來一大圈，這種單日的，我們要做五天四夜之前，我們先做單天的單工，我們帶他們去虎尾高鐵，我們帶他們到二水田中彰化去，這種的課程我們每個月都要做一次，實際參與當中，我們前兩個月甚至三個月我們已經在做事前的前置動作，然後在實際活動的進行當中，我們這五天四夜裡面，孩子在做體驗課程的時候，他不是單純的出去玩，騎腳踏車除了體能的訓練之外，我們可能是東北季風在吹，我們可能交通路況在看，孩子是需要集中專注力的，而且他在整個課程實施當中，他必須要分組，小組小組的組長組員之間互相協力合作，去共同完成課程，出去之前我們有學習手冊，孩子每去到一個地點就要去做觀察，候鳥的觀察，濕地的觀察，心得的分享，每天晚上我們都要做小組的發想，所以這五天四夜每個孩子可能五六點就要起床，可能到了十一點多才睡覺，其實這樣出去的課程反而是比在家裡還要累，可是我們每個孩子在出去之前，他們都很期待，他們很期待出去做這樣的課程。我們一年縣內，一年縣外，藉由這樣的課程他們心靈的淬鍊，你會發現出去回來，孩子從怯懦、畏縮、緊張、害怕，淬鍊成處理事情很穩當，我覺得這樣的課程，校長在做轉型的策略就是：1.先凝聚老師的向心力，2.結合社區的產業，3.以課程帶領學校整個運作，4.引進外援，藉由這樣的協助同時不斷的增強老師及孩子的信心，我們希望孩子來學校上學是開心快樂的，我們希望老師來上學是沒有壓力的，他們是利用上班時間額外的再給孩子，我們每節課上完會有 5-10 分鐘的休息時間，我們的特色課程可以運用這時間一點一點的補，不見得說你上特色課程一定要整節課的那種，比如說我們有做課程地圖，比如說我以三年級來說，我可能剛好講到這一課，語文課我講到是跟社區有關的，我講完課本裡面的東西順便帶到我們華南社區的社區介紹，這就是融入，那從學校老師先確定向心力，帶著學生結合社區產業照顧弱勢，所以我們社區小朋友只有 6 個，其他 83 個都是外地的，那為什麼可以吸引外地家長去認同，基本上會來就是認同我們學校的特色課程及校長的治校理念。今天我有興趣做，我一定是內部鞏固，然後增加老師的專業能力，然後如何去吸引學生，用一個結合社區產業的特色課程，因為家長認為說這樣的課程對孩子對解決問題的能力有幫助，他不是制式的，可是我們又是在體制內的學校，所以這樣一套以課程領導學校的方式來做轉型，我覺得是很 OK 的。

訪談者：怎麼吸引您到這學校服務？

受訪者：課程，應該說我在前一個學校我待了四年行政，我教導兩年總務兩年，處室歷練是 OK，因緣際會要離開那學校，這學校剛好主任有出缺，我就想說，其實不見得一定要到這學校，其他學校也可以去，可是我覺得說平地一般學校，行政工作的繁瑣都差不多，以我前一個學校，它的特色是農業的獻納米，日據時代，台灣有規劃幾塊獻納米，荊桐的米很有名，他畫一個區塊，這米的品質是很

好的，不准一般名眾去干擾及偷摘，收割後的稻米是要進貢給天皇的，所以叫獻納米，以這樣來說的話，平原地區就是稻米文化，如何發展出一套稻米文化，以雲林來講，雲林很多鄉鎮很多學校都是稻米文化，農業大縣應該都是以農業為主，可是為什麼我們每個學校的學生一直在萎縮，除了少子化之外，那為什麼沒有辦法向華南這樣吸引外地的學生來讀我們學校，我前一個學校有棒球隊，附近學區的有可能是因為棒球隊吸引來的，孩子想要打棒球，所以讓孩子來讀我們學校，這就是我們看到多元入學的方案就是說，我根據孩子的適性教育，根據孩子的天性，根據孩子的興趣，我把我的孩子送到不同的單位場域去就學，那這也就是家長的選擇權，教育的選擇權，那時候來我就在想說，我去其他學校一樣都是做這樣的課程，我在之前學校也作過稻米特色的課程，可是我發現我這樣施作，每一所學校，每一鄉鎮農糧署都會鼓勵贊助經費，讓你學校去施作稻米文化，鼓勵孩童去種稻，可是這樣裡面每一所學校人數並沒有增加，也是慢慢老化遞減，我就想，既然我有機會，我在來之前我完全不認識陳校長，我只知道有這個人，有這個校長，很拚很衝，作的課程跟人家不一樣，我既然要選，我不要被網路上的東西，可能都是宣導，我想我既然我走行政，我以後要做的這條路，我想從旁邊看校長如何用課程領導教學，用課程帶領學校走向跟其他學校不一樣的地方，所以說有這機會我來。

訪談者：陳校長的特殊辦校與傳統教學有何矛盾之處嗎？

受訪者：你會看到說華南好像是體制內體制外的學校，我們學校還是體制內的，應該說傳統學校，市中心還是以學業為主，鄉鎮偏鄉學校你會發現他會以在地產業去發展，可是你會發現學童還都會往中心學校去跑，我們學校跟其他學校比較最大的特色就是，一般就傳統的，你會發現每個學校也都上他們的特色，以我們斗六市來說，斗六市有鎮東〈體育〉、鎮西〈音樂〉、鎮南〈體育〉、公誠〈藝文學校〉，那假如我是一般的家長，除非我孩子有興趣及能力，我會希望我孩子去念田徑、羽球、網球體育性的訓練，會嗎？應該不至於吧，假如說除非他有興趣。那我一般來講，我們基本上讓孩子九年一貫，十二年國教，其實都要讓孩子從多方面去學習興趣，國小階段可能都是多元的去吸收他的東西，所以都會去培養，可是我們學校很明顯的特色就是說，1.咖啡，古坑有名的是咖啡，我們融入咖啡產業，所以我們從咖啡的製程分辨豆類，咖啡豆怎麼種植，怎麼摘，怎麼曬，怎麼烘，怎麼去做包裝，我們都融入課程裡面去教，2.又比如說我們教孩子去騎單車，藉由單車這工具，讓孩子去拓展他的視野，去開拓他的眼界，這些課程幾個方面來講，1.我們的戶外教育課程跟一般學校不一樣，一般學校的校外教學可能是三六九，我們的戶外教學永遠都是生態教學，永遠都是去作環境教育這塊，我來這邊我從沒看到我們坐遊覽車去遊樂園，我們校外教學永遠都是去做生態觀察，我們孩子在我們六年訓練裡面，孩子在生態觀察、探索、個案研究，的能力遠遠超過一般學校，應該說一般學校可能是老師帶著做，我們這邊是訓練孩子做，我們是學長姐帶著學弟妹做，在生態教學方面，戶外教育方面，這一塊是我們的強項，而且我們的特色課程比別人好。

訪談者：那他與山下的學校您認為有何不同嗎？在學生學習上來說。

受訪者：學生學習上面，你應該這樣說，看起來我們學校課程活動很多，然後跟一般學校來講的話，可能一般學校放學後要安親班，補習很多，可是你知道嗎…我們華南國小畢業的校友，升國中以斗六來說的話，正心私中不錯，永年、揚子這些來講，我們去年畢業大概 20 個，超過 10 個是能進入這些學校，比例來講算高，可以去讀正心。以去年的國中升高中基測學測來講，去年正心的榜首是我們學校畢業的，所以以學業來講的話，我們不會差他們，但是華南在整個課程訓練裡面，我們講的是體驗探索、學習禮讚，把他們的關懷藉由旅行拓展出去，我們課程是訓練孩子去關懷這片土地，所以說孩子跟一般學生最大的不同是，他們面對問題，他們不是會緊張會害怕，我們藉由這樣的課程建立他們信心，他面對問題會先想怎麼去解決，再來去想怎麼找外力資源找奧援，跟小組怎麼去合作，這在我們學校裡面一直是這樣子，而且我們學校因為班級少學生少，我們都是用合作進行的方式，我們也不用去刻意強調合作學習，因為我們本身就是這樣子，本身就這樣做，所以我們每次帶爬山，帶單車走讀，帶出去都是高年級照顧中低年級，都是學長學弟制，沒有什麼不好，不會刻意去強調，因為這樣子已經融入我們學生學習領域裡面，他們自然而然就會去展現出來，所以說在激發孩子對學習的興趣，你先激發對學習的興趣，培養他對學習的信心，我想他有興趣去學習這樣的東西，他有自信去面對這樣的挑戰，他的學習效果應該是事半功倍。

訪談者：在學校轉型執行上，如何在技術層面的創新，比如教學、評量、工作訪視、資源運用等改變？

受訪者：我們現在在努力去做一個面向就是說，我們希望提升老師在課程轉換的能力，那因為你要做特色教學，你要做特色課程，你老師必須要知道你如何去引導學生去解決問題，你如何去設計一個課程，我相信我們都希望孩子……我們的核心理念是自發、互動、共好，我們希望孩子能夠主動的去學習，我們希望孩子能夠跟小組、跟環境做互動，我們還希望你同儕也要好，所以說在這面向方面，你如何適當地去引導學生，那就是老師，那我們要提升老師嗎，1.老師要有共識、2.我們用社群的方式，123 當一個社群，456 當一個社群，用社群的方式去討論，我們都有寒暑假嘛…我們都有備課時間，這個備課時間是用來檢核我們整個學年學期的課程計畫，那我們課程計畫裡面哪個領域，那我們就是跨領域囉，我們就不是只有班級喔，我們級任科任也都會進來，那老師會一起去討論，當然討論之前你是不是要有自己的想法，你在設計課程你要有想法，你想好之後互相討論、綜合，那這種社群的方式當然會引進專家學者進來教我們怎麼去做課程，怎麼去提升我們課程的設計能力，這些都是藉由這樣的方式，來提升教師專業能力。

訪談者：那在校長帶領下如何申請到外界資源？

受訪者：你要爭取人家的資源，你必須要先讓人家認同你，所以必須要讓自己發光發熱，有能見度，你要有能見度就要找到你自己的定位在哪邊，所以我剛剛講到的我們走社區，校長本身兼華南社區發展協會總幹事，所以說社區跟學校是一體的，然後我們引進外部的醫療資源，社區老人下山就醫不方便，他引進健保局，

引進志工醫生上來幫老人做義診，一個禮拜兩個半天。你社區產業柳丁咖啡賣不出去，我幫你行銷，我不是大人幫你行銷，我教孩子去做主題研究，孩子自己會去做網頁，幫你 po，去讓你做義賣。社區要做什麼活動，我去爭取經費，我去跟水利署申請經費，我來幫你美化你的社區，做社區改造，又比如說我們學校辦的環境生態保育工作，我們一年會辦一個華山生態祭典，然後有三月的惜山祭、四月的告天祭、十一月的謝天祭，這種祭典邀請社區居民，邀請社區發展協會，邀請我們學童家長一起來藉由這樣的方式，來敬天惜地愛護這個環境社區，那你藉由這樣的活動，你自然就會有新聞焦點，外界會注意啊，同時我們又藉由單車走讀，單車走讀走出去，像今年一月我們在雲林縣利用五天四夜去走，你會有新聞記者來採訪，當你到各鄉鎮裡面，你在走讀過程中，人家會知道這是哪個學校的，這就自然而然我們不用去宣傳廣告，人家自己就會注意到我們華南國小。另外就是我們孩子去做主題研究，我們孩子去做紀錄片的拍攝，拍攝完之後我們去參加公視的新聞記者獎或者其他獎項，孩子得獎後，人家自然而然就知道華南國小，他們孩子是會單車走讀，會紀錄攝影，我們帶孩子暑假自己去做服務學習，自己去籌旅費，去義賣活動，去農場，跟民宿打工換宿，藉由這樣的方式去做這樣的服務，那對方會不會幫我們講，有時候新聞不見得要在電視上，有時候的口耳相傳，家長的口耳相傳才嚴重，才會誇張，那種口耳相傳的耳語化的行銷反而比電視新聞的行銷更會更會影響你，我可能跟我朋友講，我講的可信度跟他看新聞的可信度，你覺得他會相信新聞講的還是我講的，新聞講的他會看到好多好多，可是我們經由親友介紹的，你對他的信賴度會更多。

訪談者：在產品層面如何去創新？如學生作品、教師教具、教師著作等。

受訪者：那我剛剛有講到學生有一些主題研究的作品，像我們做一個課程活動回來，學生都要做發表的，兩個月做一次發表，比如他們會心讀寫作，他們走讀的拍攝，我們的孩子都會用攝影機，照相機都是基本功能，他們會去做美編，會去做簡報，他們作業很多都是額外出來的心得反省反思回饋，那老師會帶著做。那老師的教具當然會根據我們的特色課程去做教具，我們前年在 103 年度得到教學卓越精質獎，這個意義就是老師你必須把你的東西做整理，你在做學校的教具教案，你要把教具做出來，你要整理出來，彙整完我們送到部裡去審，那我們去做簡報分享，去把你對孩童的一些東西講出來，那這個在教具及著作方面是沒有問題的。

訪談者：校長如何把理想落實到每個老師身上？

受訪者：其實凝聚共識是一件很不容易的事，我們學校是做課程領導，以陳校長本身是以帶頭做，人家講什麼他就去做，不管是社區的啊，縣府交辦的啊，或是課程方面的，他會去跟我們作經驗的分享，很多時候我們常常不知道，原來校長在外面做了很多的事情，例如教育部長偏鄉訪談，他都會去參與，所以學校常常會有一些教育部的長官或是其他縣市的長官會來做參訪，華南國小的特色就是課程，常常會帶很多校長主任到這邊聽或跟我們分享，想知道你們學校是怎麼去把一個曾經剩 23 個學生到現在慢慢地提升起來，他用的是結合在地社區產業與課

程結合，去結合社區的力量，去結合外部的力量，都做媒合，媒合起來後成果是多方面的發展。

訪談者：也就是說校長都親自帶頭做，去把他的理念灌輸到每個教師。

受訪者：是，這應該說每個校長都會這麼做，基本上現在能夠考校長，能夠當校長，以現在來講校長都很年輕化，大部分都這樣做，不是說每個校長都可以這麼有名，或是說都可以把學校帶這麼好，那就是你的訣竅，怎麼去做，怎麼從哪個切入點做切入，我們校長就從課程，從社區，從在地產業去切。

訪談者：那在服務層面如何創新？如行政服務、社區服務、家長服務等？

受訪者：應該這麼說，我們學校只要有人要來參觀，或是新生家長，轉學生家長，很多時候假如校長在，都是校長親自做解說，甚至一個兩個，我們不是五月份在招生才在做招生說明，其實平常只要你來，只要我們有空，我們都會跟你介紹整個學校的課程運作，學校的活動及未來方針都會講，那至於在行政家長方面，同時我們學校家長會其實很難得的是，我們家長是不用繳家長會費的，校長堅持不要繳不要收，我們一切都靠外部資源，可能是人家贊助或樂捐，那我們的活動經費是都沒有，我舉個例子，大前年我們學校沒有交通車，沒有交通車之前學生人數沒辦法突破，山下的學生想要上來沒有辦法上來，家長每天接送也會累，也沒那麼多時間，那我們想辦法由校長帶著會長去募款，一台交通車我們當初要上來的時候，一台交通車一個月 75000 元，但是 45 個人，每個學生都可能要交兩三千塊，怎麼可能，我們哪有那麼多錢，外地的學生你又要孩子家長又要上來，又要繳一筆錢，除非說家長經濟許可，但我們不是每個家庭都許可，那校長跟家長會這邊先聯繫，我們先去找租賃公司先拜託、先殺價，希望遊覽車公司可以降價，談到六萬五，降了一萬，六萬五純粹由學校募款不可能，使用者付費是應該的，可是又不想全額收，學生交的錢我們限定一個目標，那就一半，所以大概一半是學生交的錢，剩下的每個月大概有三萬至三萬五的缺口，校長自己每個月捐 5000，會長自己捐 5000，剩下的到處去湊，看哪個企業願意贊助願意捐的，因為捐款他其實是可以扣稅的，我們去找資源，看哪個家長、會長都去找，校長的錢從哪裡來，每個月薪水就固定這樣子，因為有名，所以就到處去演講，演講的講師費拿來湊，現在不用了，每個月大概都要捐五千塊出來，其實我說實在話，你放眼望過去有哪個校長有辦法這樣子。

除了這之外，我們也積極去爭取縣內教育處的經費，前幾年在偏鄉教育這塊，現在最近在談教育翻轉，特教部這邊這幾年開始注意到偏鄉教育的弱勢，更注意偏鄉老師的流動率，所以你宿舍只要蓋什麼，就會編經費給你，假如說你交通車不方便，我補助學童交通費，所以我們跟縣府再申請了一些，但是也不可能全額補助，但至少這一年來，去年到現在，我們校長、會長已經不用再每個月額外多捐這個錢，這就是一個進步，就是他自己本身有他做的有他自己的行政作為，他為家長會去找奧援，去找外力資源媒合，然後他為社區去寫計畫，贏得社區家長認同，再去贏得外界家長的認同，我們每學期在座談會都會做一些理念的分享，藉由他這些作為去吸引人家對我們學校的幫助。

訪談者：那在流程層面如何創新？如教學、學生事務、總務、輔導、開會流程等改變。

受訪者：你應該這樣講，行政流程每個學校都一樣，那你如何抓到重點，我們重點還是在課程，我們課程跟人家不一樣，每個學校都有特色課程啊，現在大家都講特色啊，那你如何把你的特色發展出來，那你有沒有跟社區真正結合，我們學校就幾乎等於社區，社區的發展就是我們的發展，我們除了課程外，我們還強調孩子的能力，孩子解決問題的能力，我們學校課程是在這塊，所以我們學校的學生以國小來講的話，到了國中之後，他在問題解決能力的確比同儕好。那你說在總務輔導開會流程都一樣啊，只是小校只是沒有那麼多的人力跟時間，我們的業務量跟一般學校還要多，同樣大型的學校，你做的行政業務就是這麼多，公文就這麼多，我們也是這麼多啊，所以我們有一些不必要的，一些不是常態性的，我們要回報，校長是放手信任，讓我們教導主任，處室的主任跟組長放手去執行，他全然的信任這樣子。

訪談者：那在活動層面有和創新呢？比如在學校開學典禮、畢業典禮、教學觀摩、戶外教學等。

受訪者：剛剛 TFT 劉安婷有來，以縣裡來講，雲林縣也是他引進的，一般 TFT 的老師他其實很多都是沒有正式老師資格的，流浪教師或是讓沒有學程但是對於偏鄉教育是有興趣的，偏鄉的流動率又大，所以說她引進 TFT 的老師進來，校長敢嗎？你沒有符合資格啊，但是你有熱忱，你可能學程還沒修，但是你是大學畢業的老師啊，他們有熱忱，他們有技巧，技巧可能還不是那麼純熟，但是熱忱可以蓋過一切嗎？也不見得，但是熱忱至少讓你可以跨越到說流動性，至少她願意來這邊服務，她的流動性你不用擔心，再來她會引進新的資源，我們沒有設限說一定是要所謂的編制內或者是要教育師院，要學程，但是只要你有熱忱，我們都會開放，只要我們有名額。因為正式老師進來本來就不易。另外，現在的正式老師他的編制本來就沒有開放很多，我們通常是自辦教師，我們曾經在大前有辦過一任正式的缺額，我們去挑我們學校想要的，一般學校也都會自辦，但是我們會針對我們的課程設計，去做我們的自辦教師，不管是代理或正式老師的甄試，那這樣進來的老師會 1. 已經認同我們學校理念，2. 你設計出來的東西會符合我們學校的，我們可以少一些流程，至少你是有認知來這邊是要做這些東西，我來這邊是要來服務的，我可能要做的比較多，所以說我們可以免去一些額外的適應問題，這個可能我們跟人家不一樣。

再來開學畢業典禮，這些行政流程都大致相同，你知道我們 2 樓的社會科教室，也就是我們活動的地點，其實小小的勒，我們畢業典禮進來，可能是一堆人，可能都擠在一起，包括全校的師生，我們都是辦在晚上，晚上辦畢業典禮，從下午四五點開始，一直到七八點，典禮完就是辦畢業餐會，家長學生社區大家一起共用，我們活動結束通常都 9 點 10 點了，那家長為什麼願意到山上來，跟我們到山上來，跟我們一起做這樣的活動，就是因為認同。這麼小的地方擠下一兩百個，很擠，很熱。學校都會，我們課程不會針對例如你是某某會長的兒子，然後都教

你起來，不是，我們都是全校性的去做成果展演，每個孩子都有上台的機會，我們希望照顧到每個孩子，不是針對個別性的、突出性的，你才有表演的機會，我們對每個孩子都是普遍性的，而且我們畢業典禮不是針對畢業生，在校生他表現好，我們也會在畢業典禮裡面做一個特色課程的頒獎典禮，我們會針對我們學校的幾個特色課程設獎，比如說白海豚獎、雲豹獎，針對他的特性對於孩子在探索、體驗、服務或是在學業成績等…，他創新能力去給孩子獎項，應該說像我們昨天下午禮拜一才做了期末的十二個關卡，針對孩子在特色課程的學習成果做檢核，做了十二個關，每個班級針對他的特色課程設一關，然後我們會再針對藝術教育、衛生教育、營養教育、健康教育，然後我們鳥類觀察，我們做了十二個關卡，讓孩子去闖關，那同時是結合孩子闖關完之後，一方面我們可以檢核孩子的學習能力，另一方面我們可以藉由這樣的活動課程，讓老師知道我上這些課程孩子學到了什麼，孩子的能力有沒有辦法呈現，他可以在下一學期再做修正。

訪談者：那剛剛講的畢業典禮其實就跟山下不太一樣了啊。

受訪者：應該說，我們的課程只要是全校性的幾乎都是全校參與，不會說只有五六年級。我們需要讓一到五年年級不管低、中、高年級，可以看到大哥哥大姐姐畢業是會有什麼樣的成績表現。我們單車走讀回來，我們還會有省思，還有在校生的列隊，讓他們看從大門口這樣騎上來，看到學長姐克服了萬難，五天四夜騎回來的時候，然後去克服斜坡走上來，他們的一個努力，孩子們都看得到。

訪談者：那在特色層面是如何創新的？比如說發展學校特色，形塑學校獨特文化等。

受訪者：發展學校特色當然就是結合在地產業，照顧弱勢，用課程來去領導，我們一直努力的一個目標就是說，既然這個課程已經經過陳校長九年十年的體驗，我們已經做出了統整課程跟融入課程，這課程我相信在這個學校及地區已經適應了，那我們現在目前在做的就是說，我們每年都會針對課程去做小維修，希望針對這課程老師再去精進，課程如何去做轉換，希望這課程是有個 SOP 流程的，不管哪個老師離開，新進的馬上可以接受，不管哪個主任離開，新進的馬上可以接受，校長離開，因為每個學校的文化常常因為校長而改變，假如這個校長來，他要全盤改掉，可能我們這九年十年就蕩然無存了，那既然這套課程老師都已經從教學都已經體認到要做這些東西，自發性的東西，為什麼會自發性？因為之前是要被裁併校啊，有壓力，有危機，有危機才有轉機，那既然有危機，大家就有生存壓力，然後才會改變，那假如說安逸，就容易有危難，我們一直很擔心，其實現在雲林縣政府裁併校辦法已經確定了，那我們要維持這樣的人數，我們要戰戰兢兢，其實我們的在校生這五年頂多一個兩個，不會超過每年的新生，那我們為什麼新生報到不會緊張？因為雲林縣政府四個以下就要裁班，我們沒有啊，我們看不到啊，都是外校進來的啊，那不會緊張是因為我們知道我們課程會吸引，那不就是家長教育選擇權嗎……

訪談者：主任因為您剛剛有在山下學校待過，那山下學校學生跟在華南的學生，在您眼中有何差異？

受訪者：你會以為說在山下跟山上，山上可能會有文化刺激不足，我曾經在中心學校也在鄉村學校服務過，那個很明顯，你會發現中心學校的孩子比較有在讀書比較有在補習，山區學校可能放學後就放到田裡面到處跑，家長可能農忙工作沒空管，像肉雞跟土雞，很明顯。那你以為在華南看到放山雞嗎？沒有，不是，華南的孩子，因為我們的課程，常常把孩子帶出去體察這個社會，體驗這個社區，可能我們常常帶著孩子去做一些探索課程，可能是做一些個案研究，所以孩子常常一方面不失純真的，去用他們角度去看這世界，一方面他們又在比如說在導覽、在講述的過程裡面，他不會比山下的孩子差，甚至於更平穩，應該說經過我們的課程，假如他一到六年級經過華南課程這樣訓練下來，他在面對事情，他會1. 知道怎麼處理。2. 他面對外界的人事物還有口條，所以說你會發現我們在表達能力方面，在台風方面，我們可能不輸山下甚至於更好，面對事情、問題，處理能力更棒。

訪談者：那學生在小學畢業後到一般國中就讀，他們會面臨什麼樣的挑戰，在主任您眼中。

受訪者：在我眼中裡面，應該說他假如在這課程裡面，他能克服困難。偏鄉小孩子的弱勢畢竟還是在英語，但我們很多都是外地來的，家長他們其實也會擔心，所以很多反而他們在回到山下家裡，他們會利用時間去加強他們的外語能力，那我們學校在課程方面，我們特色課程做的很棒，但是偏鄉的外語訓練、師資較欠缺，所以這塊比較弱勢，不然你孩子在解決問題有信心的話，你課程其實不會難，因為有面對挑戰的勇氣。

訪談者：那您認為這種轉型計畫是否可套用到其他學校？校長核心理念讓其他學校也能擺脫裁併校命運。

受訪者：當然可以，我認為可以，是正向的可以，但是基本上我們雲林縣山線海線的學校都屬於偏鄉小校，這個跟我們學校的環境立基點其實是一樣的，你只要能夠找出你在地社區如何結合到學校裡面，你做特色做出來，你要先吸引基本盤，在地家長的認同，當你認同我的時候，吸引周遭的家長，吸引周遭學區家長認同，吸引外縣市的認同，你自然而然就會有學生進來，你假如說只是鞏固自己本身學區的話，你只是越來越少，現在就少子化的社會啊，只會越來越少而已，那至於中心學校、都會區的學校，你們可能沒辦法像我們帶爬山，且一到六年級符合體能就能出去，可能一兩千人的學生帶不出去，但是可以逐年段逐班級去做，他還是可以去營造出個別學校特色，只是說會因為學校規模，會因為老師的成分，因為校長在推學校課程，重點還是老師，老師願不願意支持，如何凝聚老師共識很重要。

訪談者：我比較好奇的是老師怎麼願意配合校長去爬山？

受訪者：當然沒有啊，一開始他帶爬山，四、五年前帶爬山，也是校長自己一個人帶啊，帶著少數幾個代理老師、學生，我來的前一年，我當總務的時候只開放四五年級的孩子可以爬山，低年級是不可以參加的，因為我們當時帶隊老師人力不足，專業知識可能還不足，2. 孩子的訓練體能課程還沒那麼完整，可是我接

教導的時候，開放成一到六年級都可以參加，因為我們課程從那個暑假，像我們也去學教育部的山野學校，校長帶著一群老師去受訓，帶這些老師去南投裡溯溪、露營，去接受種子教師的培訓，培訓回來後我們設計課程，所以說基本上你說教師本位不重要嗎？以孩子為本位，但是教師需不需要訓練能力，還是要啊。你要教孩子去做這種課程，老師基本上要有前面的知識。1.我們先凝聚一群老師以此能力，然後老師慢慢進來了，我們開放學生進來，我們課程實施久了，孩子也知道了，逐步的啦，絕對不是一次。我剛剛跟你說的結合社區產業有四個主軸，一開始也不是四個主軸，一開始是咖啡課程，溪流課程，慢慢的單車進來，紀錄片進來，慢慢山野課程進來，然後慢慢的服務學習進來，他是慢慢慢慢的這幾年逐一下來才完成一套。所以說其他學校可不可以套用，可以啊，沒有花個三五年時間，我想那課程不會完整，你可能只是個看到人家做得好，你可能照著人家妳四個主軸我就兩個主軸，你要慢慢進來，你要完備妳自己學校的特色課程，就是要花時間，不然妳就是這個校長來三四年，再換一個重新再來，很多學校都這樣子，就沒辦法延續，我覺得就是要有延續性，就是經過不同任的校長，每個校長的能力不一樣，專長不一樣，比如說我的校長是音樂科系的，體育科系的，可能是藝文科系的，所以帶出來的校長風格就不一樣啊，我們學校因為校長本身是生態環境的，他是環評委員也是部編版自然科教師編輯委員，所以說你會發現我們的課程大部分還是結合在自然生態領域，當然也不是其他都不要，我們是並行，只是這些東西我們比別人特別強，應該是這樣子。

附錄九 訪談逐字稿〈G2〉

訪談者：科長，請問您年資？

受訪者：在雲林縣是 3 年，在宜蘭縣是 10 年。

訪談者：所以在教育處總共待了 13 年？

受訪者：對，13 年。

訪談者：那相關工作經驗在宜蘭有 10 年的工作經驗。

受訪者：嗯。

訪談者：那我們就進入訪談提綱。

訪談者：請問您當初決定要做小校優質轉型計畫的時空背景為何？

受訪者：因為像我之前在宜蘭，國教科我們那時候也是說在 93 年的時候，教育部有訂一個中小學整併的原則，因為當時學生數越來越少，小校越來越多，所以部裡面當時希望各縣市要去訂一個整併的一些辦法，所以他們訂了一個原則，然後就請各縣市來訂。那我知道雲林縣的部分是，因為當時最早想要去做整併的時候，地方的反彈是非常大的，所以當時的縣長才想說，那我們不要輕易就併，我們先讓小校有機會去做一些轉型，所以那時候的雲林縣才特別就是轉型優質的計劃，就讓這些可能要面臨到裁併校的學校去做一些轉型。

訪談者：那是按照什麼樣的目標去做小校優質轉型計劃？

受訪者：因為你小校你要吸引學生回流，你必須要有很強的一些在地的一些課程或特色出來，那轉型優質最重要的目的就是在協助學校把在地的一些特色的課程去把它建立出來，然後真的能夠讓學生去學到跟他自己生活有關係的一些在地的一些生活技能，這是最早我了解要做這個案子的目的。

訪談者：那我先帶另外一個問題，我前幾天有看到雲林縣提出一個整併辦法，這是李縣長上來之後提出的，那與蘇縣長當時的行政政策有何差異？教育政策？

受訪者：如果要講到整併這個區塊，以過去這十年，我們是很努力在做轉型優質，可是轉型優質會牽涉到很多層面，也包括人的層面，是不是有辦法真的去落實，然後你包括制度層面，然後最重要的是，你整個大環境的人口結構實在變化太快了，即便我們的老師很認真地想要去做轉型，還是不敵學生減少的趨勢，所以，提出整併辦法跟轉優其實是雙軌，我們還是希望學校先做轉優，那轉優你真的努力完之後，還是沒辦法去提升，或者是人口沒有辦法回流，那基於學生的學習環境，要讓他比較好，所以，就是你不得已才要去做一個轉優計劃。

訪談者：是。所以學校如果面臨需要裁併，學生數太少的話，先讓學校做轉優，轉優還是不行的話才會進入到整併計劃裏面去。

受訪者：對，如果說我們連續兩年去做一些評鑑，轉型優質的評鑑，那學校可能受到一些限制，真的轉優的成效沒有辦法很好的時候，他可能學生數還是一樣會繼續下降，就人口沒有辦法回流，那就必須要走到整併這個辦法的路上。

訪談者：那您知道當初為什麼會看上陳清圳校長到樟湖或華南去服務嗎？

受訪者：因為陳校長他有一個比較明顯的特質啦，因為就我回來之後跟他的接觸，我知道他以前比較像在做社運的。

訪談者：社運的？

受訪者：那基於他自己這樣的一個特質，他可能在他的個性上面，他會滿積極也滿敢講的，然後他對於一些社會議題或者是教育議題或者是民生問題，他自己會……..

訪談者：民政？

受訪者：民生，因為教育外面的區塊就是社區，一定會去碰到一些民生的議題，那就這一些這一些層面他可能自己有比較多的一些想法，那再加上他積極的那個那個，就是他自己的一個積極的特質，就是他會去很想要去改變一些現狀或者是說環境，我覺得他應該是有這樣的特質存在，那因為那個地方真的是已經要面臨裁掉。

訪談者：裁併校。

受訪者：才剩 20 幾個，最早。華南那時候好像是 24 個，那因為那時候的時空背景都是用人數去做那個，裁併校的一個基準，最少的縣市都大概在 30 人左右。

訪談者：最少的縣市？

受訪者：就是說每個縣市在訂裁併的辦法，最少的那個標準。

訪談者：喔，就是人數的基準。

受訪者：對，大概是 30。所以他們都在 30 以下了。那因為校長很早就有那種特質出來，所以當時的縣長會覺得說，請他過去那邊，大概可以去做一些一些翻轉，或者是看有沒有什麼樣不一樣的成果出來。

訪談者：就是就是請他去那邊看能不能轉變學校的命運，是這樣說嗎？

受訪者：對對對。而且他有一個特質就是，他會自己帶著做。

訪談者：以自身做起。

受訪者：對對對。

訪談者：那我知道陳校長也是這幾年才考上校長的，那之前在其他學校當普通教師或行政團隊，那怎麼去找到這個人的？

受訪者：因為我剛剛講說他其實從很早以前，他可能也許在當學生或在當老師的階段，他就已經參與很多社運或者是環保議題，那因為通常這個東西會跟政府的那個接觸是比較多的，可能是因為這樣子，所以縣政府或者是縣長知道說這樣的一個老師。

訪談者：因為他之前參加社運的經驗，讓政府也有比較多的跟他接觸的時間，才知道這號人物，然後又因為他的積極，縣府這邊看中他積極的態度，所以推薦他到上面學校去服務，整串是這樣講的嗎？

受訪者：是。

訪談者：OK，好的。那陳校長帶領的團隊提出的轉型計畫的時候，那教育處這邊有什麼看法？

受訪者：因為最早的轉優就是由學校的校長帶著老師把當地的一些一些課程或特

色去做出來，然後把他轉換成課程，再真的去做實務上的教學，這樣整個過程是比較重視那個實務面的那個部分，讓學生去接觸實務，那因為以往教育單位都是在理論上面的，比如說理論大概叫我們要怎麼做，就怎麼做，那這樣的東西出來跟原本的……不太一樣。

訪談者：有點出入。

受訪者：其實就我回過頭去看，就是處裡面是比較支持說，有這樣想法跟有一個系統性的課程計畫的學校，我們會大概會投入比較多的資源去協助他能夠去實踐他這樣的課程，看那成效怎麼樣，想辦法看看有沒有辦法再起來的學校，去做同樣模式的轉化。所以我想當時處裡面的想法，應該是也是支持校長且願意提供他們資源去做這些事情，因為畢竟你不做，你就真的沒有機會了，可能學校就要裁掉了。

訪談者：那剛剛科長有講到，另一個下面有題題目說陳校長這個轉型經驗，是不是可以複製到其他學校，科長您評估其他學校有辦法做成嗎？

受訪者：我覺得以一種教學成功的模式你要複製到其他學校，大概有幾個問題，那最主要我覺得是領導人的問題。

訪談者：領導人的問題。

受訪者：就是他是不是真的有那個特質去做這些事情，然後可以親身去參與去設計，然後去帶著老師去實驗這些，然後跟去進修，讓自己能又有更專業的能力去做這些事情，我覺得第一個最主要的就是領導人的問題，第二的就是學校團隊裡面是不是真的有這樣的共識，願意去跟著領導人去做這些事情，其實我覺得現在這個，應該來說我們現在檯面上的老師或校長，真的能夠做到像這樣的其實不多，所以說經驗要複製到其他學校，我覺得是有一定的難度。

訪談者：所以科長您認為主要的關鍵人物還是校長要帶著下去做，如果沒有同樣特質的，在其他學校也沒辦法成功。包括山線海線。

受訪者：對。因為我們有幾個學校，做的比較好的學校，包括像虎尾的光復，然後陳校長，或者是說可能我們比較有特色的公辦民營學校，就是做的比較起來的這些學校，校長特質我覺得是最重要的。那大部分的校長因為就在計劃的上面是不是支持，跟他本身的特質是不是適合，就檯面來看好像要複製還是有一些困難。

訪談者：我知道陳校長他也帶動了很多社會資源到山上，教育處在轉型成功的計劃下，你們怎麼看待整個小校活化的過程？

受訪者：像我剛講的像你真的小型學校，你真的要重新去做一些翻轉，就我剛講的人最重要。

訪談者：人最重要。

受訪者：還有是不是有一些資源，比如說人力的資源，或者財力的資源，還有另外一個就是專家團隊….

訪談者：專家團隊。

受訪者：對，專家團隊的一個引進，也是支持那個學校是不是在他課程設計上面，

跟他在實施的過程當中方向是不是正確，是一個很大的支持點。所以像陳校長為什麼會成功，是因為他背後有一個國教院，國家教育研究院在三峽那邊，他們整個課程團隊的一個支持跟支援，那他有這樣一個的理論在支持實務上面的課程運作。我覺得也是一個滿重要的因素，那當然小校有很多的社會支援引進，在引進之前，那你的團隊沒有做的好，那你基本的一些比如說各領域的課程要有一些很基礎的一個設計，就是你要總是要自己先去做嘛，做了有一些成績出來，大家才能看得到，那你被人家看到你這樣子努力跟團隊有一點成績之後，大家才會願意去投入這樣子的資源來協助你，所以現在應該是大部分縣市包括我們縣很多學校的狀況都是還沒有在基礎那個部分還沒有做的很好。

訪談者：可以把基礎講得更明確嗎？

受訪者：我所謂的基礎就是，那個人的訓練，人的態度是不是有改變，因為我們真是意識到這樣的環境，是不是要有去想办法去讓這個環境能夠改變，如果你的態度真的是有改變，然後你願意去把你的團隊去調整好，或者是協助他們有很多的資源能夠讓它們成長，把你的課程設計能夠完整，就是你這些基礎條件都 OK，你可能才有那個能力去做課程的實驗。

訪談者：那今年我看新聞有一間學校，雲林縣的學校是被裁併掉，合為一校文光國小跟過越國小。

受訪者：過港國小。

訪談者：新聞是寫越耶。

受訪者：過港國小。

訪談者：那可以談一下這兩間學校他們的狀況嗎？

受訪者：因為過港國小他本身人數只有 8 人。

訪談者：只有 8 人。

受訪者：全校只有 8 個人，我們大概 4 個人以下就學生的教學是不太好的。那我們的整併辦法是，採漸進式的讓學校可以自動消失，但是學校它們知道說我們在做整併這個區塊的時候，校長他其實自己有認知，即便他們做的再怎麼努力，學生數還是一直降，校長他才會自己去想說，那是不是有機會提早讓學校就是變成分校，然後提早讓學生讓他們有選擇權，說你要回到本校或你要到其他學校去，所以，這個過程是說其實他依照我們規定來講，他今年還是可以維持學校，只是校長覺得應該要提早讓老師跟學生……

訪談者：去提早適應新環境這樣子。

受訪者：對。

訪談者：所以基本上過港國小，今年原本是可以維持整個學校的運作，然後因為校長的想法是讓老師及學生提早適應新環境。

受訪者：對，提早體認到說，因為他今年如果沒有做這樣的調整的話，新生入學還是只有一人，那一個人老師要怎麼教，學生的學習上面是不是能夠我們想要教的東西，他的學習效果真的有達到，也是校長要幫他去做一些思考的。

訪談者：那另一個問題是，如果當這間學校是在很偏遠的學校，但是學生人數只

有一人，那這位學生怎麼辦？

受訪者：我們有很特殊特編的學校，就是像草嶺就是。

訪談者：草嶺。

受訪者：嗯，他可能離最近的學校有 20~30 公里遠的距離，那他的新生我印象中也只有一個，所以學校做的課程就必須要做一些改變，有一些課程是必須要去做混齡的合班上課，除了那些基本科目之外，有些課勢必須要去做混齡的教學。

訪談者：所以就只能混齡的教學讓小孩子慢慢去學。那因為草嶺、樟湖跟華南我記得他們三校之前是一起做優質轉型計畫，那現在三間學校已經獨立開來了還是他們還是一體的？

受訪者：學校都是獨立作業，但是樟湖的部分我們從去年開始有國中部，所以現在是國中小，那他的校長因為找不到適合的人，所以還是請陳校長兼代，所以樟湖跟華南這兩個學校都是課程是一體的，可以銜接的。

訪談者：那如果之後找到適合的校長，樟湖國中與小學是分開來的嗎？

受訪者：沒有，樟湖就是一個國中小，一個學校。

訪台者：那之後還要找一個校長嗎？

受訪者：這要看我們有沒有適合的人選，因為到目前為止覺得說去年才剛延伸，那他的課程，就是學校還在起步的階段，那一個學校在起步階段你一定要找到一個很適合的人去帶領，那個學校才會起來，所以還是讓陳校長繼續去兼，因為他今年才又續任，所以他可能在學校發展的前五年，可能讓這樣的人去主導，可能這個學校之後的營運跟運作上會比較正常。

訪談者：所以還是看中陳校長他是自己帶著做。

受訪者：嗯，對。其實主要是他的資源夠多，不過你真的要拿到資源之前，自己要先做一些工作。

訪談者：對，一定要做一些成績人家才肯投資。

受訪者：對對。

訪談者：所以華南與樟湖是同樣的學程就對了。

受訪者：對。

訪談者：那這些學校的學生，他直升到國中部畢業後，有其他高中可以做同樣課程的銜接嗎？

受訪者：你說課程的實驗或銜接的部分，因為你國中跟高中這個階段，畢竟還是要考試。

訪談者：對。

受訪者：所以他可能就沒有辦法說，真的由我們這邊去主導，主導說你學校是不是有沒有辦法做這樣的銜接，這個可能是高中就只能取決在高中他看要怎麼發展，但是因為就現在雲林縣的環境，讓學校你能夠很多元的發展，所以你高中願意也跟學校國中小的這樣的合作，他其實是可以去支持他們，去做那方面的發展。但是這部分變成我們雲林縣政府沒有辦法強迫，沒有辦法主導。

訪談者：好，所以縣政府沒辦法主導但可以跟高中去談合作。

受訪者：對。

訪談者：那目前有這塊在談嗎？

受訪者：像我們去年也成立了一個新的實驗高中，那實驗高中就是，跟那個，實驗高中是做華德福教育。

訪談者：華德？

受訪者：華德福，因為是縣立的學校，那我們就是讓現在有在做的國小跟國中，可以跟它們做一些銜接，那另外在麥寮，麥寮高中因為也是縣立的學校，那我們就去請學校支持是不是可以開一些實驗班做華德福，或者做藝術學校，因為我們有的國中是公辦民營的學校，他是發展藝術類的，純粹是藝術的學校，可是他到高中還是有銜接的問題，所以我們就請麥寮高中協助我們開一個實驗班，然後讓這些學生以銜接，那像國中小的潮厝，因為在海線，到古坑這邊真的比較遠，所以他們也是以一個華德福的國中的一個班，原本就跟他們那邊有做一些合作，所以縣政府在可以觸及到的一些範圍，我們都會盡量去協助學校去做一些謀和或者是合作的一些計劃或機制出來，那如果是國立或者是私立學校這部分就比較難去運作。

訪談者：好的，大概是這樣，謝謝您接受我的訪談。

