

The Explore of the Rural School Innovation management and practice of Educational Characteristics.

College of Education National Chengchi University assistant professor of
Experimental Elementary School Principals.Chin-Shan Lin,Ph. D.

E-mail:chinshan@nccu.edu.tw

Abstract

This study was design to explore the concept, innovative operation and problem solving of the Rural School Innovation management and practice of Educational Characteristics. Rural school use the leadership of principal to drive through the school team, molding school brand and create educational valuable be part of the innovation management strategic. So that, the rural school can be practice as a development of sustainable campus.

This study was aimed to explore the connotation of rural school education and innovation management practice characteristics, in order to understand how rural schools through the "build community classrooms", "combining industry-university cooperation," "continue in the local culture," "expand education exchange "," implement innovative curriculum "and" show creativity in teaching "and other innovative strategy. The development of" educational vision for innovation, "" special curriculum innovation "," flip teaching innovation "," activity process innovation "," service skill innovation " and others, extending Rural School Education delicate features and goal to improve teaching quality of teachers, and enrich the connotation of students.

The study will first explore the literature, and the New Taipei City, Yunlin County,

Pingtung County and Taitung County four counties primary school principals were having a focus groups, shaping the interviews outline and the questionnaire. The interviews outline will use to interview with four counties primary school principals and having questionnaire with teachers in four counties.

According to the results of this study, we will propose a pragmatic approach about Rural Schools' innovation management and practice of Educational Characteristics as the conclusions and recommendations of the study.

Keywords: rural education, experimental education, innovation management, educational characteristics

壹、緒論

2015 年經濟合作暨發展組織（OECD）提出國際教育改革的發展趨勢涵蓋「為工作能力做準備」、「促進教學專業評鑑」和「加強弱勢學生的照顧」等三個面向(李月霞，2016)，足見教育發展力求為「學生未來準備」、「教師專業發展」和「教育機會均等」。值此之故，「活化偏鄉」、「創新發展」和「實踐教育」因應而生。

2014 年教育部統計偏鄉國民中小學計有 1127 校，佔全國國民中小學學校數 31.2%，其中 50 人以下學校，佔三分之一。2015 年教育部更訂為「教育創新行動年」，並提出「偏鄉教育創新發展方案」，試圖讓偏鄉學校成為「文化中心」、「知識中心」、「創業中心」，甚至成為「遊學中心」、「特色中心」。同時透過「實踐教育教育創新」、「數位融入虛實共學」、「資源媒合社群互聯」及「看見改變典範分享」四大策略，實施「實驗學校」、「夏日樂學」、「混齡教學」、「特色遊學」、「差異化教學」、「國際學伴」、「數位學伴」、「磨課師」、「親子共學」和「數位學習」(教育部，2015；林騰蛟，2016)，以求「校際交流」、「城鄉共學」、「區域網絡」、「校際聯盟」和大學認養的「攜手計畫」，讓「學校成為社區的文化中心，社區成為學校的資源教室」，以活化偏鄉教育資源，優化偏鄉特色課程和深

化偏鄉創新教學，以達學生創價學習。

2014年11月4日立法院三讀通過實驗教育三法，將實驗教育分為「學校型態」、「非學校型態」和「公辦民營」三種類型。偏鄉學校可透過「學校型態」、或「公辦民營」的實驗教育模式，活化偏鄉教育，發展教育特色。然而「偏鄉學校」(rural school)在當前受到社會結構化、少子化和人口外流的影響，偏鄉學校如何在「經濟效益」和「教育正義」併留爭議下，選擇更符合「教育價值」的新策略(張益勤，2016)，尋求教育發展趨勢的脈絡，謀求學校創新經營，開闢學校特色。是故，偏鄉學校創新經營與實踐發展教育特色，有其重要性和價值性。

一、偏鄉學校創新經營與發展教育特色的重要性

(一)偏鄉學校因應社會結構變化，提升辦學經濟效益。

偏鄉學校受到少子化的影響，學校可藉由「蹲點教師」、「巡迴教師」和「共聘教師」、「師資策略聯盟」及「資源共享計畫」等策略方式，減少資源浪費，促使資源最大化，提升辦學經濟效益。同時，偏鄉學校校長應激勵教職員工工作成(outcome)效和學生學習成就(achievement)，力求整體辦學績效(performance)

(Redding, S. & Walberg, H. J., 2012)。

(二)偏鄉學校能夠活化教學空間，留住師資專業人才。

教師是學校最重要的資產，留住專業人才就能發展學校特色。相對的，把學校空間活化，讓老師有專業教學的教室與空間，就能吸引專才校師設計特色課程，開展特色教學。諸如「3D 列印」、「創造力教學」、「奈米科技教學」、「生態教育創新教學」、「智慧教室創意教學」和、「藝術創作教學」等。

(三)偏鄉學校能夠結合產官學研，開闢教育實驗方案。

偏鄉學校須尋找教育資源，涵蓋人力資源、物力資源、財力資源和組織資源。透過「產-官-學-研」的合作機制，可開闢「英文情境中心」、「華語文情境中心」、「兒童讀經中心」、「創造力實驗中心」、「生態教育會館」、「智慧教室」和

「智多新教室」等發展創新教育的實驗教學方案。

二、偏鄉學校創新經營與發展教育特色的價值性

(一)偏鄉學校創新經營尋求教育核心價值

偏鄉學校須透過創新經營的理念設計、運作模式和困境突破等機制，促使偏鄉學校創新經營，發展教育特色，實踐永續校園發展。以帶好每位孩子做為教育的核心價值，讓每位孩子在「最少的限制」和「最大的發展」的學習情境下，促進孩子最終都能獲得學習成功的經驗。

(二)偏鄉學校發展教育特色形塑教育品牌

偏鄉學校校長須領導學校團隊，發展教育特色，形塑辦學品牌，創造教育價值。使「領導-團隊-特色-品牌-價值」(leadership-team-Characteristic-brand-valuable)成為偏鄉教育再創造價值的發展機制，促進偏鄉學校永續發展。

貳、偏鄉學校創新經營的基本論

偏鄉學校須透過「行政創新經營-老師創意教學-學生創價學習」共同發展學校辦學特色，延續偏鄉學校的教育價值和文化命脈。茲就偏鄉學校的意涵、偏鄉學校相關研究的後設分析及偏鄉學校創新經營的特色實踐，分敘如下。

一、偏鄉學校的意涵

當前科技發達迅速產生社會流動趨勢，促使社會結構改變和鄉村人口外流，加諸少子化的現象，偏鄉地區的學校規模逐漸縮小，使偏鄉學校逐漸增加，喚醒教育主管機關對偏鄉教育的重視，透過「教育實驗」和「發展特色」為未來學校教育做準備。

偏鄉教育(rural education)係指偏遠地區的教育，涵蓋學校教育與非學校教育的現況，一般以義務教育階段學校因交通不便、人口稀少、經濟條件不良等地區的教育現況為主要範圍。偏鄉地區的人民學習動機相對較弱、人口結構相對老化、文化刺激相對不足、社會風氣較為封閉、日常生活較為貧困，不利於教育文化之推動(吳清山、林天祐，2009)。

本研究所稱的「偏鄉學校」是指學校地處偏遠，其地理環境不佳、經濟條件不良、文化刺激薄弱、學校交通不便、學校規模極小、教師流動頗高、學生學習意願不高、學生基本能力不足等狀態下，足以影響學生個體全人發展的學校。

二、偏鄉學校相關研究的後設分析

本研究針對偏鄉教育創新經營與教育特色實踐困境與突破之探討，在創新經營的策略，可透過「建置社區有教室」、「結合產學合作」、「延續在地文化」、「拓展教育交流」、「實施創新課程」和「展現創意教學」等面向。以發展「教育願景創新」、「特色課程創新」、「翻轉教學創新」、「活動流程創新」、「服務技術創新」、「特色產品創新」和「情境規劃創新」等偏鄉教育的實踐內涵。延伸偏鄉教育的精緻特色和卓越目標，以提升教師教學品質，豐富學生學習內涵，以展現優質學校永續發展的教育命脈。在困境與突破面向，可歸歸類為「目標不同」、「領導作為」、「文化差異」、「資源缺乏」、「教師意願」和「人員異動」等六個向度。

(一)目標不同:主管教育機關對偏鄉學校的教育政策較無縝密的規劃，忽而要「小校裁併」，忽而要「實驗教育」，忽而要「創新發展」。同時，學校缺乏長期校務發展計畫，家長對孩子的期望較低，忽視學生學習與適性教育的學習目標導向。

(二)領導作為:偏鄉學校的校長流動率高，任期三到四年，教無法展現集體領導整體帶動的領導作為，發展學校教育特色，形塑優質的辦學績效。

(三)文化差異:偏鄉學校的文化刺激貧乏，城鄉學校文化差異頗大，教師人力素質、教師教學方法和校本課程或特色課程迥異。

(四)資源缺乏:偏鄉學校的教育經費編列不足，科技設施和電腦設備不足，社區資源有限，較難挹注學校的教育需求，形成人力資源、物力資源、財力資源和組織資源嚴重不足。

(五)教師意願:偏鄉學校的教師進修與學習意願積極度不足，係因學校偏遠交通

不便，競爭力不高。同時，主管教育機關較無完整的獎勵機制，在偏鄉學校任教的誘因相對減少。因此，優質教師留在偏鄉學校教學的意願自然不高。

(六)人員異動:偏鄉學校地處偏遠、交不便通、文化不利和學生學習意願低落，學校內的校長老師和公務人員經常流動，致使偏鄉學校人事異動頻繁，學校形成充滿不確定的組織。

偏鄉學校辦學雖有其困境，但可透過「校際聯盟」、「實驗教育」、「創新特色」和「獎勵制度」等策略，激勵校長領導作為、獎勵優質教師創新教學、鼓勵社區家長積極參與，藉以提升學生學習意願，形塑偏鄉特色學校。茲就偏鄉學校實踐教育特色的後設分析，如表一。

表一

偏鄉學校實踐教育特色的後設分析表

研究者(年代)	專題研究	主要論述與結果
潘淑琦(2016)	偏鄉國民小學校長與教師教學思維翻轉之研究	本研究結果發現： 1.校長關懷倡導、實踐力行的領導作為，可提升學校凝聚力及競爭力。 2.尊重接納在地母文化是教師教學思維轉變的序幕。 3.拓展學生學習的視野是教師教學思維轉變的延伸。 4.教師教學思維翻轉展現於多元的教學活動及精進的教師專業社群上。
林天祐(2013)	偏鄉學校的師資課題	本研究結果發現： 1.偏遠地區校長通常都是初任校長，缺乏辦學經驗，易動率高，缺乏長期的校務規劃與執行，無法永續經營與發展校務。 2.地方政府因應少子化所採取的教師總量管制，提高了代課教師的比率，促使教師的流動率過高，影響教學品質 3.家長接受教育較少，忙於生技，無暇參與子女的學習活動，影響學童的學

習意願與能力。

- 呂玟霖 (2013) 淺談偏鄉學校教師人力的困境與突破
- 本研究結果發現：
- 1.教師編制不足，工作負擔沉重。
 - 2.教師流動頻繁，偏鄉學校成為新訓中心。
 - 3.交通距離不便，進修研習意願低。
- 黃彥超 (2013) 偏鄉小校發展之思維：學校特色發展
- 本研究結果發現：
- 1.偏鄉教育的補救措施。
 - 2.教育機會均等的實踐。
 - 3.偏鄉教育創新發展方案。
- 黃建榮(2016) 因應偏鄉小校裁併—實驗教育策略聯盟的可行性
- 本研究結果發現：
- 1.學校策略聯盟。
 - 2.實驗教育方案。
 - 3.發展學校多元特色。
- 牟嘉瑩、楊子嫻(2016) 點亮教育的「心」燈火--偏鄉教育
- 本研究結果發現：
- 偏鄉教育所遭遇的困境面向：
- 1.學生環境方面:偏鄉家庭花在教育的經費較少，弱勢家庭中的教育資源明顯不足，家長忙於工作無暇兼顧孩子的課業，認為學校的課業對未來的生活用處不大。
 - 2.師資流動方面: 偏鄉地區師資流動率大，領域專長教師不足，影響學生受教品質，造成偏鄉的學童，他們的學習會和一般地區的學生落差越大。
 - 3.政府政策方面: 十二年國教的升學制度設計並沒有提供更多機會給有心向學的偏鄉弱勢學童。

資料來源:研究者自行整理

三、偏鄉學校創新經營的特色實踐

本研究旨在探討「偏鄉學校創新經營與教育特色實踐」的理念設計、運作創新和困境突破。偏鄉學校(rural school)的創新經營(innovation management)如何透過校長領導(leadership of principal)帶動學校團隊(school team)，形塑辦學品牌(school brand)，創造教育價值(educational valuable)，促使偏鄉學校創新經營，發展教育特色，實踐永續校園發展(development of sustainable campus)。

本研究的偏鄉學校創新經營與教育特色實踐研究架構圖，如圖一。茲就偏鄉學校背景變項、偏鄉學校創新經營策、偏鄉學校實踐創新特色內涵和偏鄉學校發展教育特色，分敘如下

(一)偏鄉學校背景變項

- 1.學校區域:本研究的學校區域涵蓋新北市、雲林縣、屏東縣和台東縣等北、中、南、東四縣市的偏鄉學校。
- 2.學校文化:本研究的學校文化區分為非常認同、認同、不認同和非常不認同等四個向度。

(二)偏鄉學校創新經營策

本研究所稱的「偏鄉學校創新經營的策略」(Strategies of Rural School Innovative Management)係指偏鄉學校因應教育結構化和社會少子化，透過各項創新經營策略，諸如建置社區有教室、結合產學合作、延續在地文化、拓展教育交流、實施創新課程和展現創意教學等，力求永續發展，發展學校特色。

1.建置社區有教室

- (1)建置社區有教室能夠使教育範圍變廣，學習內涵變深，帶動社區學習氛圍。
- (2)建置社區有教室能夠有利發展地方特色，加強社區與學校的互動。

2.結合產學合作

(1)偏鄉學校創意教學能夠與當地的產業進行合作，發展產學行銷，活絡教育契機。

(2)偏鄉學校能夠結合在地產業特色，發展相關優質課程。

3.延續在地文化

(1)偏鄉學校能夠將在地文化融入課程內，形塑優質的校本課程。

(2)偏鄉學校能夠善用地人力、物力、財力和組織資源，結合生活與文化，以協助延續當地的文化的教育特色。

4.拓展教育交流

(1)偏鄉學校能夠讓校本活動更趨多元化，提升學生學習內涵。

(2)偏鄉學校可以增加校際間的遊學活動，觸發多元互動學習，提升學習效果。

5.實施創新課程

(1)偏鄉學校可以建立本身的校本課程，並融入課綱內容，以發展偏鄉學校的特色課程。

(2)偏鄉學校透過主題式課程、系列式課程和融入式課程，結合生活科技，激發學生自發學習的動力。

6.展現創意教學

(1)偏鄉學校能夠激發教師突破舊思維，開發新的教學技巧，提升教師的教學能力。

(2)偏鄉學校能夠讓教師掌握教育的新趨勢，參與多項翻轉教學活動，並與他校多做交流，以發揮專業的創意能力。

(三)偏鄉學校實踐創新特色內涵

本研究所稱的偏鄉學校創新特色「實踐內涵」(Practice Connotation)係指偏鄉學校為了延續學校文化永續經營，透過各項創新特色的實踐，諸如教育願景創新、特色課程創新、翻轉教學創新、活動流程創新、服務技術創新、特色產品創新以及情境規劃創新等內涵，延伸偏鄉教育的精緻特色和卓越目標，以提升教師教學品質、豐富學生學習內涵，以展現偏鄉學校永續發展的教育命脈。

1.教育願景創新

(1)偏鄉學校的願景創新能促進集體領導及整體帶動，形塑學校的教育核心價值。

(2)偏鄉學校的願景創新能夠展現學校的前瞻特色與校本文化，形塑優質的特色校園。

2.特色課程創新

(1)偏鄉學校教師在特色課程創新能夠設計加深學生對在地文化特色的專注學習，以彰顯特色價值。

(2)偏鄉學校教師在特色課程規劃中能與他校做出有效區隔，設計創見課程。

3.翻轉教學創新

(1)偏鄉學校教師能擅用合作學習、學習共同體、學思達、差異化教學、創客等翻轉教學方式，進行創新教學。

(2)偏鄉學校教師能透過協同創作，創新教學實踐內涵，提升教學品質和學生學習成效。

4.活動流程創新

(1)偏鄉學校辦理各項教育活動，減少制式流程，發展實踐實際內涵，諸如辦理曬書日、國際兒童園遊會、創意廣播電台等。

(2)偏鄉學校教師教學活動以學生為中心，以生活經驗為重心，彈性調整教學活動內容、活動流程，激發學生多元發表。

5.服務技術創新

(1)偏鄉學校可以增設多元服務學習課程活動，發展社區與學校線與保健的服務技術，形塑智慧校園。

(2)偏鄉學校可設置智慧教室，進行3D列印的創客教學，提升學生創見學習。

6.特色產品創新

(1)偏鄉學校增設產學課程，強化創客教學，諸如創造學習產品、3D 列印產

品、藝術創作產品、實際教育產品等。

- (2)偏鄉學校透過行政創新、課程創新、教學創新彼此相互結合，創造資源多元與整合，發展學校實踐教育，展現實踐教學特色成果。

7.情境規劃創新

- (1)偏鄉學校可以透過現有的校園環境、規畫創新空間、情境角落，諸如智多星教室、學習步道、閱讀學習角、文化角落和情意佈置等。
- (2)偏鄉學校學校透過現代科技設備，設計學習情境，提升學生學習效率與學習效果。

(四)偏鄉學校發展教育特色

本研究所稱偏鄉學校的「發展教育特色」(Characteristics of Development Educational)係指偏鄉學校藉由創新特色實踐內涵，展現「拓展學校教育資源」、「活化校園情境空間」、「延伸在地文化特色」、「激勵學生移動學習」、「形塑在地特色課程」以及「發展教師創意教學」等六個面向，開發學校特色。

1.拓展學校教育資源

- (1)偏鄉學校透過開拓多元教育資源整合各項資源，創造資源價值，發展資源特色。
- (2)偏鄉學校能夠結合校內外以及社區資源，發展學校特色，延續優質文化，建立永續校園。

2.活化校園情境空間

- (1)偏鄉學校推動校園空間多重應用，處處都是學習角，各個都是學習場域，活化整體校園的學習情境。
- (2)偏鄉學校善用美學空間、規畫優質情境、活化學習內涵，激發創意情境學習動機。

3.延伸在地文化特色

- (1)偏鄉學校藉由在地文化的校本課程設計，形塑優質的校園文化，傳承教

育文化命脈。

(2)偏鄉學校教育結合在地文化，推廣文化傳承，延續文化特色，諸如美食文化、古蹟文物等。

4.激勵學生移動學習

(1)偏鄉學校推動國際交流，締結姊妹校，體驗不同的文化特性，提升學生適應能力和移動學習能力。

(2)偏鄉學校辦理校際交流、遊學活動，開闊學生視野，學習自主行動，溝通互動和社會參與的核心素養能力。

5.形塑在地特色課程

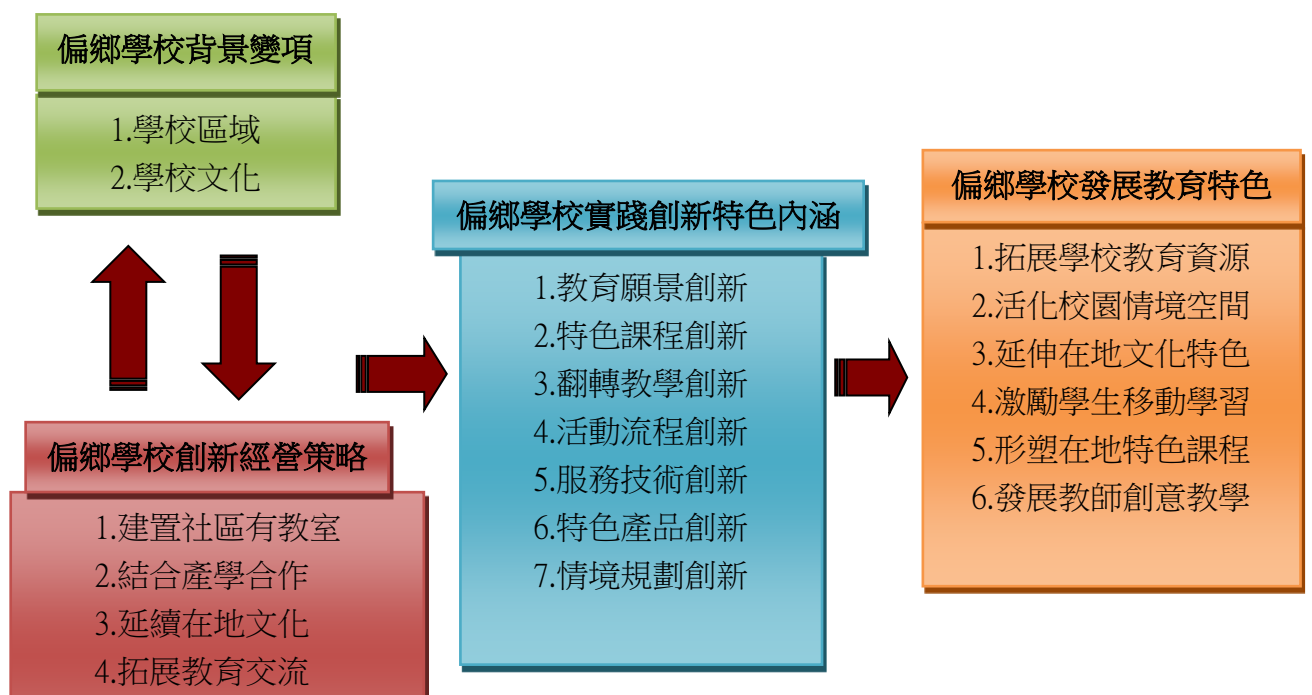
(1)偏鄉學校能將在地課程能活化傳統教材與學習方式，形塑優質偏鄉學校特色。

(2)偏鄉學校藉由社區有教室與產學合作，能促使學校有更多元的校務發展特色。

6.發展教師創意教學

(1)偏鄉學校教師能將社區資源與課程做結合，翻轉傳統教室，發展偏鄉實踐教學模式。

(2)偏鄉學校可透過科技教學設備，參與校際交流與教學觀摩，以建立教師創意教學，學生創價學習。



圖一：偏鄉學校創新經營與教育特色實踐研究架構圖

叁、研究方法

本研究主要透過文獻探討的文件分析、問卷調查及實徵訪談，並加以比較敘述與探究。研究過程將先探討相關文獻，再針對新北市、雲林縣、屏東縣和台東縣等北、中、南、東四縣市的小學校長進行焦點團體，形塑訪談大綱與調查問卷。再依訪談大綱對四縣市校長進行實徵訪談和問卷調查，以「學校區域」和「學校文化」為背景變項，實施分析比較偏鄉教育創新經營與教育特色的差異性。

一、文件分析

文件分析透過文獻探討，將有關偏鄉學校創新經營的論文及期刊，以研究者(年代)、專題研究和主要論述與結果三個面向，針對偏鄉學校實踐教育特色實施後設分析。同時，對其實踐的困境與突破面向，可歸歸類為「目標不同」、「領導作為」、「文化差異」、「資源缺乏」、「教師意願」和「人員異動」等六個向度，進行評估與分析。

二、問卷調查

本研究經新北市、雲林縣、屏東縣和台東縣等北、中、南、東四縣市的小學校長進行焦點團體形成調查問卷。本問卷分成三部分，第一部份：偏鄉學

校創新經營的策略；第二部份：偏鄉學校創新特色的實踐內涵和第三部份：偏鄉學校的教育發展特色。全部發出 100 份問卷，針對偏鄉學校校長實踐發展特色進行調查，回收 82 份，回收率達 82%。

三、實徵訪談

本研究藉由偏鄉學校創新經營與教育特色實踐，就現職偏鄉學校推動創新經營八位中小學校長進行實徵訪談，訪談大綱如下：

- (一)校長您認為在「建置社區有教室」、「結合產學合作」、「延續在地文化」、「拓展教育交流」、「實施創新課程」和「展現創意教學」等六項偏鄉學校創新經營策略，哪一項最具有影響力？
- (二)校長您認為在推動偏鄉學校創新經營的策略，還有哪些具體有效的策略？
- (三)校長您認為在「教育願景創新」、「特色課程創新」、「翻轉教學創新」、「活動流程創新」、「服務技術創新」、「特色產品創新」和「情境規劃創新」等七項偏鄉教育特色實踐內涵，哪一項最具有辦學績效？
- (四)校長您認為還有哪些主要面向，能彰顯偏鄉教育特色實踐的內涵？
- (五)校長您認為在「拓展學校教育資源」、「活化校園情境空間」、「延伸在地文化特色」、「激勵學生移動學習」、「形塑在地特色課程」和「發展教師創意教學」等六個面向，對於實踐偏鄉學校教育，哪一項最具有發展特色？
- (六)校長您認為除了上述六個面向外，還有哪些面向能夠幫助發展偏鄉學校的教育特色？
- (七)校長您認為在「目標不同」、「領導作為」、「文化差異」、「資源缺乏」、「教師意願」和「人員異動」等六個面向，對於偏鄉教育創新經營與教育特色實踐，哪一項最具困難？如何突破與解決？
- (八)校長您認為實踐偏鄉教育創新經營與教育特色，除了上述六個困境面向外，還有遇到哪些困境？如何突破與解決？

肆、研究結果與討論

本研究主要探究偏鄉學校創新經營與教育特色實踐，透過推動偏鄉學校創新經營八位小學校長的實徵訪談，發現校長對偏鄉學校創新經營最具有影響力的策略，涵蓋「建置社區有教室」、「結合產學合作」、「延續在地文化」、「拓展教育交流」、「實施創新課程」和「展現創意教學」等六項。其中「延續在地文化」和「實施創新課程」並列第一，「結合產學合作」和「拓展教育交流」並列第二，如表二。同時發現除了上述六個面向外，其他的有效策略有「提升教師專業能力」、「善用媒體行銷」、「引進社區業師」、「傑出人才回流」、「善用社區資源」、「發展在地特色課程」等。

表二

國民小學校長對偏鄉學校創新經營最具有影響力的策略分析表

	建置社區 有教室	結合產學 合作	延續在地 文化	拓展教育 交流	實施創新 課程	展現創意 教學
A 校長				√		
B 校長			√			
C 校長					√	
D 校長			√			
E 校長					√	
F 校長					√	
G 校長		√				
H 校長			√			
整體	0	1	3	1	3	0

本研究探究偏鄉學校實踐特色最具有辦學績效的內涵，涵蓋「教育願景創新」、「特色課程創新」、「翻轉教學創新」、「活動流程創新」、「服務技術創新」、「特色產品創新」和「情境規劃創新」等七項。其中「特色課程創新」列為第一，「活動流程創新」和「特色產品創新」並列第二，如表三。同時發現除了上述七個面向外，其他能彰顯偏鄉教育實踐特色內涵的有「深化在地文化」、「推動親師合作」、「導入在地人才」、「展現地方文史特色」、「辦理偏鄉教育遊學」等。

表三

國民小學校長對偏鄉學校實踐特色最具有辦學績效的內涵分析表

	教育願景 創新	特色課程 創新	翻轉教學 創新	活動流程 創新	服務技術 創新	特色產品 創新	情境規劃 創新
A 校長		✓					
B 校長				✓			
C 校長		✓					
D 校長		✓					
E 校長						✓	
F 校長		✓					
G 校長		✓					
H 校長		✓					
整體	0	6	0	1	0	1	0

本研究探究偏鄉學校發展教育特色的向度，涵蓋「拓展學校教育資源」、「活化校園情境空間」、「延伸在地文化特色」、「激勵學生移動學習」、「形塑在地特色課程」和「發展教師創意教學」等六個面向。其中「形塑在地特色課程」列為第一，「延伸在地文化特色」列第二，「激勵學生移動學習」列第三，如表四。同時發現除了上述六個面向外，其他能夠幫助發展偏鄉學校的教育特色的有「提升教師課程研發能力」、「激勵社區家長參與」、「整合在地教育資源」、「展現地方文化創新」等。

表四

國民小學校長對偏鄉學校發展教育特色的向度分析表

	拓展學校 教育資源	活化校園 情境空間	延伸在地 文化特色	激勵學生 移動學習	形塑在地 特色課程	發展教師 創意教學
A 校長					✓	
B 校長					✓	
C 校長			✓			
D 校長				✓		
E 校長					✓	
F 校長			✓			
G 校長			✓			
H 校長					✓	

整體	0	0	3	1	4	0
----	---	---	---	---	---	---

本研究探究偏鄉教育創新經營與教育特色實踐的困難向度，涵蓋「目標不同」、「領導作為」、「文化差異」、「資源缺乏」、「教師意願」和「人員異動」等六個面向。其中「人員異動」列為第一，「領導作為」和「教師意願」並列第二，如表五。同時發現除了上述六個困境外，實踐偏鄉教育創新經營與教育特色，其他還有可能遇到「家長的特別期待」、「家長參與學校經營的能力有限」、「少子化與人口外流」、「社會對立本位主義」、「教師對特色課程熟悉度不足」等困境。

對於偏鄉教育創新經營與教育特色實踐，突破困難的方式有

- (一)目標不同:主管教育機關和偏鄉學校要有共同的辦學目標，以「實驗教育方案」、「產官學研合作方案」、「創新發展方案」、「特色遊學方案」，展現偏鄉學校的教育功能。
- (二)領導作為:主管教育機關應建立「卓越校長獎勵制度」，積極鼓勵優質學校校長留在偏鄉學校，推動偏鄉教育，發展教育特色，展現「集體領導整體帶動」的領導作為。同時結合學校教師個人效率(personal efficiency)和學校組織效能(organizational effectiveness)，發揮智慧領導的功效。
- (三)文化差異:偏鄉文化差異極大，可藉由「在地文化」形塑在地課程，發展文化特色，培訓在地文化講師或文化導遊，讓弱勢文化成為優質教育亮點。
- (四)資源缺乏:主管教育機關應加強分配「教育優先區」補助偏鄉學校各項設施，學校透過「產學合作」和「教育計畫」爭取各項資源的湧進，使資源再創造教育價值。
- (五)教師意願:經師易求人師難覓，偏鄉教師多數為代理或剛通過甄試之年輕教師，年年申請縣外介聘，教師穩定性不足，難以投入創新教學。須建置「優質的教學輔導老師制度」，力求發展特色課程和創意教學，使經驗傳承慧命延伸。同時建立「卓越教學獎勵制度」，以激發教師願意開發在地特色課程，以延續學校文化的教育命脈。

(六)人員異動: 偏鄉學校的校長和教師流動率高，使學校的經營策略和特色教學活動無法延續，只能透過知識分享平台或檔案管理方式培訓新人。主管教育機關應建立「偏鄉職務加給、交通費獎勵制度」和「優秀代課教師表現績優經評鑑可晉升為正式老師制度」，以留住優秀的教育人才。

表五

國民小學校長對偏鄉教育創新經營與教育特色實踐困難的向度分析表

	目標不同	領導作為	文化差異	資源缺乏	教師意願	人員異動
A 校長						✓
B 校長						✓
C 校長		✓				
D 校長					✓	
E 校長					✓	
F 校長		✓				
G 校長						✓
H 校長						✓
整體	0	2	0	0	2	4

伍、結論與建議

本研究依實踐偏鄉學校教育的實務經驗、文獻探討、問卷調查與實徵訪談提出以下的結論與建議

一、研究結論

(一)偏鄉學校在學校文化的認同度，在非常認同佔 55.18%，認同佔 43.10%，整體認同度佔 98.28%，足見學校校長對偏鄉學校的認同度極高。偏鄉學校能認同在地文化，延續學校文化的命脈。

- (二)偏鄉學校在創新經營策略的各向度分析，其中「實施創新課程」在問卷與訪談皆列第一；「延續在地文化」在訪談列第一和問卷列第二。足見「實施創新課程」和「延續在地文化」成為偏鄉學校創新經營的重要策略。
- (三)偏鄉學校在實踐創新特色內涵的各向度分析，在訪談部分「特色課程創新」列為第一，「活動流程創新」和「特色產品創新」並列第二；在問卷部分「情境規劃創新」列為第一，「特色課程創新」列第二。足見「特色課程創新」成為偏鄉學校實踐創新特色的重要內涵。
- (四)偏鄉學校在發展教育特色各向度之分析，在訪談部分「形塑在地特色課程」列為第一，「延伸在地文化特色」列第二；在問卷部分「活化校園情境空間」列為第一，「拓展學校教育資源」列第二。足見「拓展學校教育資源」、「活化校園情境空間」、「延伸在地文化特色」和「形塑在地特色課程」等四個向度成為偏鄉學校發展教育特色的重要向度。
- (五)偏鄉學校創新經營實踐教育特色的困難，涵蓋「目標不同」、「領導作為」、「文化差異」、「資源缺乏」、「教師意願」和「人員異動」等六個面向外。還可能遇到「家長的特別期待」、「家長參與校務經營的能力有限」、「少子化與人口外流」、「社會對立本位主義」、「教師對特色課程熟悉度不足」等困境。

二、研究建議

- (一)主管教育機關和偏鄉學校要有共同的辦學目標，以「實驗教育方案」、「產官學研合作方案」、「創新發展方案」、「特色遊學方案」，發展學校特色，展現偏鄉學校的教育功能。
- (二)主管教育機關應建立「卓越校長獎勵制度」和「優質教師獎勵制度」，正向鼓勵留住優秀人才在偏鄉學校服務，推動偏鄉教育，發展在地文化特色，以展現「集體領導整體帶動」的教育作為。
- (三)主管教育機關應加強分配「教育優先區」補助偏鄉學校各項設施，學校透過「產學合作」和「教育計畫」爭取各項教育資源，使資源再創造教育價值。

(四)偏鄉學校可培訓在地文化講師或文化導遊，藉以形塑在地課程，發展文化特色，讓弱勢文化成為優質的教育亮點。

(六)偏鄉學校應建置「優質的教學輔導老師制度」，力求發展特色課程和創意教學，使經驗傳承慧命延伸，延續偏鄉學校文化的教育命脈。

(七)偏鄉學校可透過「偏鄉教育創新發展方案」，實施「國際學伴」、「校際聯盟」、「實驗教育」、「創新特色」、「混齡教學」、「特色遊學」、「差異化教學」、「數位學伴」、「磨課師」、「創客教學」、「親子共學」和「數位學習」等策略，激勵校長領導作為、獎勵優質教師創新教學、鼓勵社區家長積極參與，藉以提升學生學習意願，形塑偏鄉特色學校。

陸、參考文獻

李月霞(2016)。台灣該學的3大國際教改趨勢。天下雜誌偏鄉教育專刊:創新發展偏鄉教育，迎向教育大未來，7-8。

牟嘉瑩、楊子嫻(2016)。點亮教育的[心]燈火—偏鄉教育。臺灣教育評論月刊，5(2)，4-6。

吳清山、林天祐(2009)。教育名詞:偏鄉教育。教育資料與研究雙月刊，177-178。

呂玟霖.(2016)。淺談偏鄉學校教師人力的困境與突破。臺灣教育評論月刊，5(2)，26-28。

林天祐(2012)。偏鄉學校的師資課題。臺灣教育評論月刊，1(3)，25-26。

林騰蛟(2016)。活化偏鄉資源，以創新發展教育大未來。天下雜誌偏鄉教育專刊:創新發展偏鄉教育，迎向教育大未來，3-4。

教育部(2015)。行政院第3439次院會:偏鄉教育創新發展規劃情形報告。2016年9月19日取自:<http://www.slideshare.net/OpenMic1/ss-45731758>

張益勤(2016)。實驗教育，偏鄉小校的新出路。天下雜誌偏鄉教育專刊:創新發展偏鄉教育，迎向教育大未來，6。

黃彥超(2016)。偏鄉小校發展之思維:學校特色發展。臺灣教育評論月刊，5(5)，

38-42。

黃建榮(2016)。因應偏鄉小校裁併-實驗教育策略聯盟的可行性。師友月刊，586，
13-18。

潘淑琦(2016)。偏鄉國民小學校長與教師教學思維翻轉之研究。中華民國學校行政研究學會:學校行政雙月刊，184-210

Redding, S. & Walberg, H. J. (2012) *Promoting Learning in Rural Schools*. Editing:
Lori Thomas, Pam Sheley.