

## 中國大陸偏鄉學校創新經營之個案研究

何俊青

國立臺東大學教育學系教授

### 一、前言

教育「機會」常常與「地理」因素有密不可分的關係，偏鄉在教育福利、產業發展等原本基礎就不如其他地區（Miller, 2012）。中國大陸當前農村人口和學齡兒童不斷減少，農村小規模學校和微型班級大量出現，引發城鄉學校辦學規模兩極化的問題（范先佐，2014）。

偏鄉學校近年來所面臨的壓力加劇，因此學校經營也如同一般企業，必須瞭解內外環境的急速變化、不斷更新建立競爭優勢，才能永續存在；秦夢群與濮世緯（2006）定義學校創新經營為「學校為滿足成員之需求、維持競爭力與提升品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的作為」。

偏遠小校面臨生存危機，需不斷與外部環境進行交流以維持組織平衡發展，採取必要的創新經營策略，才能化危機為轉機（Hoy & Miskel, 2008）。研究者於2016年至中國大陸蒐集農村小規模學校資料時，多位教育先進談起CW中學的故事，所談之事與研究者過去與中國各級學校交流的經驗完全不同。本研究擬探索的個案是一個體制內學校實施創新經營的案例，因所研究之個案在中國，考量其政治、制度及社會的特殊性，基於研究倫理予以化名為CW中學。CW中學是一所位於中國大陸西南地區需要繞過二十四道彎的山路才能到達的偏遠學校，雖是鄉村學校，卻有三分之二的生源來自城裡（賀迎春、王藝錠，2016），是中國上萬普通寄宿制初中中的一所，但它是一所登上中國央視（CCTV）、許多網紅口中「學生倒數第一進、正數第一出」的學校（中國評論通訊社，2016）。

研究方法採用個案研究，蒐集資料主要採用文件分析（針對該校已出版或未出版的相關檔案，包括百度與實體的出版品、活動記錄等）與訪談（對個案組織L校長及Y班主任，於2019年04月13日與5月20日利用微信通話各進行約一小時的訪談）。

### 二、個案學校的背景脈絡

CW中學於1958年9月創立，是一所公辦中學。學校地處農村，位於山頂之上。這所山區偏鄉學校交通不便，學生要走二至三個小時的路才能到學校，過去十餘年面臨著嚴重的生源與專業教師的流失，一度面臨撤併的危機。2003年之前CW中學在裁併壓力下，L校長（化名）抱著一定要把學校留下的目標，讓所有行政人員、教師、學生、家長參與校務，L校長與二位副校長全部在第一線上課

並擔任班主任（導師），十多年來堅持課堂改革，目前藉助翻轉教室的力量，重塑農村學校教育（愛米教學雲，2016）。

### 三、個案學校校長的經營理念

現任 L 校長本身是中學物理一級教師，在農村學校工作 20 多年，把 CW 中學這所曾經面臨撤併的農村弱校帶向海內外。L 校長持續多年課程改革，以徹底的互聯網（網路）教學模式及教學組織管理方式受外界肯定。根據研究者對農村教育學者及工作者的訪談、L 校長的自述及相關檔案資料的論述，L 校長主要教育理念包括：

#### （一）運用網路科技立即行動

L 校長認為「應試教育束縛人，互聯網教育解放人」，中國大陸之「應試教育」即臺灣所謂之「升學主義」，L 校長認為未來教育應順應網路原住民（從小就生長在網路環境的世代），網路將改造傳統課堂，在未來時代裡，擁有獨特創新能力的教師和學生將成為最終的贏家。L 校長有幾句名言，如：「課改沒有終點，一直在路上」、「找到出口的方式，就是一路走到底，這之中可能彎彎曲曲，但是所有的這些曲折與磨難都是值得的」。因 L 校長認為，要敢於嘗試錯誤，如其所謂「挖井需出水、決堤需引流」，課改出現的問題必須立即行動加以解決。

#### （二）以學生為主體，重建教育價值觀

L 校長認為教學應以「學生為主體」，讓學生成為學習的主人，教師是學生學習的引導者而非主導者，教師應完成觀念的轉變，包括：(1)由教學論轉化為學習論；(2)由知識結構轉化為認知結構；(3)由教材轉化為課程；(4)由教書匠轉化為教育家型教師。這些是撐起未來學校的支柱，教師群體中真正有創新的人畢竟是少數，普通人從教育的一點點小事做起，逐漸積累到最後做到創新。

### 四、個案學校課程與教學改革的策略

#### （一）網路直播說課與觀課

CW 中學的 CCTalk 課堂向全中國直播，CC 課堂是「滬江網」旗下的開放互動教學平臺，為師生們提供即時互動的教學體驗。依中國評論通訊社（2016）的報導，面向全國的直播課每堂約有 400-800 人同時線上收聽，學校師生、家長和外省教師能即時互動，在 CW 的網頁中常見許多老師在觀課後發表的閱讀、反思與成長。

2016年底，研究者加入CW中學微信群聊，看到貼出的就是：「停課不停學」，然後有滬江網的公益項目「互加計劃」令人稱奇。請注意，這是在2020年新冠肺炎疫情開始前，CW中學就已利用滬江網開始做遠距教學。再引一段那一座城（2016）的報導：

這群初中生的體育課，再傳統不過：根據老師的指示，做做遊戲，鍛鍊身體。但仔細觀察後可見，其實他們的背上都貼著寫有不同化學元素或化合物的名牌。這場遊戲的規則，並非設法撕掉對方的名牌，而是根據剛剛習得的化學知識，抓住能夠配成相應化學方程式的同學，用時最短的正確組合獲勝。

## （二）以小老師為主體的合作學習

分組合作學習模式下，「小老師」像老師一樣在黑板面前講解也帶領同學，參與備課也演練教學並不斷修正。小老師來自初二和初三，暑假時初一學生入學後，一系列的培訓都是由幾十個學生分到各班去帶初一的學生。CW中學把所有的任務都交給小老師，老師對「小老師」的負責內容進行劃分，讓他們自己進行內容設計也上交實作方案，學生承接專案，教師是支持者協助制訂計畫。

## （三）發展在地、實作取向的科學教育

L 校長認為應該打破學校邊界而非設置圍牆，應充分挖掘本地資源融入教學，田野、戶外、家庭、網路、學校與操場，無處不是課程場域。學校資源不缺，缺的是問題，該校另一句名言是「能實驗的不演示，能演示的不視頻，能視頻的則不口授，能主題學習的不進教室」，重動手體驗，解決實際問題。

## （四）透過教學創新翻轉課堂

CW中學上課時學生人手一個IPAD，通過登錄「愛米教學雲」搜索資料進行課前預習，並將成果展示在黑板，小老師負責講課，老師在課堂上引導和補充，並通過愛米平臺對學生的學習進行指導和監控。該校同時開展「預習報告課」和「複習報告課」來翻轉教室，「預習報告課」通常利用自習課時間進行，按照預習、展示、檢測、回饋四個步驟展開；「複習報告課」是為了提高複習效果而設計，各組把相關知識和學習心得寫在教室前後左右四個大黑板上，學生輪流在黑板前當「小老師」，聽者也無需固定面朝前方，同學們互相提問辯論。

#### (五) 從行動中不斷修正與學習

2010年CW中學課程開始改革後，曾出現課堂亂、問題多以及老師累等問題，改革後雖然多了交流討論，但也增加了孩子聊天與躁動的一面。但L校長與老師們認為，這是必經之路，只要堅持本心，就一定會找到解決的方法，如課堂亂的時候就要把小組的凝聚力做好，小組長領導能力培養好，如L校長的名言：「有些摸著石頭過河的味道，現在互聯網為學校提供了新的發展機遇和平臺」。

#### (六) 個案學校組織環境與文化再造的策略。

CW中學現在已經沒有政教處、教導處、總務處等，只有「學習中心」負責關注教師角色、課程模式和學習方式的再造，對課堂提供強有力的支援；及「環境中心」關注學校合作、協作與學校物質、行為及協作制度的內化。再造組織文化之前，CW中學先進行的是網路基礎設施（以平板手機提高效率）、班級組織管理（班導師扮演多重角色）、教學價值鏈（教學資源共用）、課堂流程（不同的課需要再造流程）等的建構與再造。

如CW中學設計打破傳統「面向正前方」的固定座位朝向，建置可讓學生輪流展示的課堂稱為「旋轉課堂」。因教室的四面都有黑板，學生可以四處走動但是不影響學習，這是物理的旋轉；知識是學生講解而不是老師，這是生師地位的旋轉；黑板上綜合語文、數學等跨領域知識，這是知識上的旋轉，是CW中學初期課程改革的基本模式。

#### (七) 個案學校教師專業成長的策略

CW中學的教師組織學生為教學主體，但老師必須更明確指導學生課程目標、合作探究、預期問題及解決方式，這些都需要老師備課更充分。另「CW種子」微信群，連結北京的教育非營利組織(Nonprofit Organization, NPO)，針對課程設計與專家可隨時討論，全國各地的老師都可以走進CW中學的真實課堂，如2017年12月，CW中學L校長在「未來中國教育創新年會」分享一所鄉村學校的互聯網辦學模式，現場分別連線國內外的兩位教育專家進行互動交流。

#### (八) 個案學校創新經營的實施成效

##### 1. 教師減輕負擔

依據CW中學教師張森林（2018）的看法，在同事們的相互影響下，教師們雖然採用互聯網教學，每天做相同甚至更多的事，還要面向全國進行網課、參加

互動社群活動等，卻不覺得勞累，主要是許多作業都交給資訊化平臺，效率還很高。

## 2. 學生學會自主學習

課堂上學生自主展示並分組討論，彼此合作交流，學生不只在課堂上學會了知識，又培養了自主學習的習慣。

## 3. 學生提升自信心

雖然整體CW中學學生的學業成績從剛開始全區的倒數前進到全區第一名，但一位訪談者分享一位學生的成功經歷，他從新生培訓起就開始建立信心，再以小老師的身份參加第二年的培訓，並且在自己培訓新生時以同理心和新生溝通交流，經過一年的學習鍛煉轉變為小講師。

## 五、結論與省思

中國大陸的「應試教育」（升學主義）長期以來透過高考（大學聯考）、中考（高中聯考）桎梏學生的身心已久，相對於到處可見模仿河北衡水中學的「軍事化管理模式」（楊東平，2015），難得中國能有一所學校走向以學生為主體的教育。CW中學從2003年起，先是被困境推著走，在學習其他地方的教育改革方法後回來囫圇吞棗，結果是教學品質下降引起老師對課程改革反感，之後再反思調整，最終創設出與網路結合的模式，讓學生開始實現無邊界的學習。

教師的轉變更是巨大，教師在教學過程中是助教、是教練、是朋友、是導師，將學習方法傳授給學生，促進學生思維的拓展與延伸，這些都對臺灣偏鄉學校教育的發展有積極的借鑑作用。

另我們得承認CW模式在中國能夠成功，與它的社會背景有關。如以學生為主體這件事，這所學校有句口號是「讓老師成為背景，讓學生成為風景」（張森林，2018），以小老師為主體的合作學習很符合中國社會的現實狀況，因為以共產黨為主體的中國社會原本就是「菁英領導」（黃信豪，2020），這不僅在學校如此，在社會及政府機構的運作也是如此。因此CW中學號稱是以「學生為中心」，事實上課程實施上仍是以「教師」主導及「菁英學生」為主，不容易做到「差異化」且顧及中下學生的個別差異。

再者，偏鄉學校本身缺乏資源，倚靠網路是資源缺乏下的最優解方（鐘曉流、宋述強、焦麗珍，2013）；又資助CW中學的滬江網是私人企業，沒有太多的法規限制。臺灣的學校不可能依樣畫葫蘆，如果在臺灣推行可能會遭遇體制或法規

的阻力，極可能橘逾淮成枳，別的不說，光是抗拒改變的專任教師就可能讓此模式走不下去了，其實臺灣現在有些學校推動實驗教育也遇到類似的問題。但我們也的確看到了另一種可能，亦即經由無遠弗屆的網路，讓偏鄉與都市學校近若比鄰，讓課程經由環境的翻轉跨領域重構，讓教師的角色從教導者變為輔導者，讓少數學生協助學習的進程，並藉此不斷實踐提升素養，用習得知識解決實際問題。

### 參考文獻

- 中國評論通訊社（2016）。代替填鴨教學，中國部分學校開始創新方法。2016年8月10日，取自 <http://hk.crntt.com/crn-webapp/touch/detail.jsp?coluid=59&kindid=0&docid=104345292>
- 那一座城（2016）。別笑！這群騷年的數理化真是體育老師教的。2016年12月5日，取自 <http://www.yidianzixun.com/article/OEKOepdE>。
- 范先佐（2014）。城鎮化背景下縣域義務教育發展問題與策略—基於4個省（自治區）部分縣市的調研。《華中師範大學學報（人文社會科學版）》，53(4)，139-146。
- 秦夢群、濮世緯（2006）。學校創新經營理念與實施之研究。《教育研究與發展期刊》，2(3)，123-150。
- 張森林（2018）。向"未來學校"出發—教育的詩意與遠方。2018年7月26日取自 <https://www.jianshu.com/p/514fa8fd8a96>
- 楊東平（2015）。警惕"超級中學"的擴張。《當代教育家》，2015(3)，77。
- 愛米教學雲（2016）。鄉村教育變革的力量來自草根。2016年12月26日取自 [https://mp.weixin.qq.com/s/cJG5\\_OzpNzapWgQ1j3ZRiA](https://mp.weixin.qq.com/s/cJG5_OzpNzapWgQ1j3ZRiA)。
- Miller, L. C. (2012). Situating the rural teacher labor market in the broader context: A descriptive analysis of the market dynamics in New York state. *Journal of Research in Rural Education*, 27(13), 1-31.

