

教育、文化與產業三位一體的學校治理： 以創新實驗教育為取向

張慶勳

國立屏東大學教育行政研究所教授

一、前言

學校的核心價值在精進教師教學品質與提升學生學習成效，為達成此一目標，從學校經營、學校文化、校長領導、課程與教學、學生學習、學校環境、行政系統等各面向，構成一整體性的學校治理體系。雖然不同階段與類別的學校教育各有其個殊的教育目標與學校治理策略，但學校教育聚焦在教與學的核心價值是相通的。

學校治理以確保教師教學與學生學習品質為核心目標，是一具有綜觀性、夥伴參與的協商與合作的決策分享持續性互動過程（張慶勳，2018）。而校長領導以教育哲思為根源，以綜觀全局的學校治理角度切入，進而啟動領導動能，以確保教與學品質，是校長領導與治理學校的思維與行動之焦點。

在學校治理過程中，以學校歷史發展與文化為脈絡背景，連結在地文化與產業特色，是學校與家長、社區互動，發展學校特色的有力根基。學校在教師教學、課程規劃與設計、學生的體驗學習都與地方文化與產業發展相互連結，構成「學校教育-在地文化-產業發展」的教學、學習與連結網絡。

本研究以立意取樣方法，選取地方政府結合民間慈善基金會援助建設立於原住民部落的一所國民小學及其校長為研究個案，此係研究者對研究個案所進行的持續性與延伸之研究（張慶勳，2016）。本研究採用訪談法與文件分析法，探討個案學校從創校之始，以理念學校（charter school）的經營（註：此理念學校係以「特許學校」的思維與行動為切入），發展至推動實驗教育的脈動過程中，有關「學校教育-在地文化-產業發展」三位一體、相互連結的學校治理。

據此，本文依序從以下的架構予以探討。

二、以全面性思維與行動治理學校

個案校長在學校創設之初，「依循著縣府『長期、穩定、專業、服務』的設校定位，以理念學校的思維切入，提出『提升基本學力、建構部落學歷、文化回應教學與支援部落文化產業』四大特許任務的辦學理念，進而發展學校整體課程」（Vuvu，IN，20181119）。在這過程中「也同時涉入教育、文化和產業等面向，在教育本務之外也關懷在地永續發展，視為一體三面的全面性學校治理」

（Vuvu，IN，20181118）。此外，經由學校教師和部落教師(如耆老、協同教學者、也含蓋所有與這場教育實踐相關的合夥人)，共同從課程發展與專業成長面向聚焦於特許的四大任務，而期能 1.建構一套完整的部落知識體系；2.發展部落課程；3.部落學歷認證；4.實作體驗課程（陳世聰，2016，頁 209-212）。

依此一脈絡，個案學校即「透過總體課程規劃，結合九年一貫課程與民族教育（部落知識體系）的「雙軌學歷」課程，研發以實踐力行為導向的「校園實作」（五動山林）課程，而做總體課程規劃（Vuvu，IN，20181210）。「期能讓孩子在有限的時空中透過更多人與人、人與土地、人與社區的互動，而提升學習的成效，以實踐再實踐來穩定孩子的正向表現，讓好行為成為好態度，好態度再有更積極主動的好行為」（Vuvu，IN，20181210）。

據此，個案校長以其辦學理念，結合所有學校教師、家長、社區部落，以及地方教育行政機構、利害關係人等，以整體性思維與行動的綜觀性學校治理。將教育、文化和產業視為一體三面，而試圖達成理念學校的特許任務。

三、以教育哲思導引學校辦學方向

個案校長強調教育哲思是導引辦學方向與起動領導策略的根源。個案校長以其所秉持的明確行動哲學觀（如進步哲學、自然哲學、孔孟學說、基督精神），以及文化觀、課程觀，並融合學校創建的背景發展脈絡，思考與反思學校如何成為一處教育理想學園，讓孩子在教育與生活之間，在文化與教學之間，能相互融合，而培養具有身心靈合一的孩子（張慶勳，2016，頁 31）。亦即是，個案校長以形而上的教育哲思導引辦學方向與起動領導策略，進而實踐學校是一處教育理想學園的願景。

四、以學生為中心的教師專業成長

教育、文化與產業一體三面的專業成長係以學生為中心，透過學生學習體驗的教學與學習，達成師生共學共好與專業成長。個案校長強調從創校開始以真誠領導旨在贏得校內外教師與社區部落的信任，並提升學校內外部夥伴們的向心力；接著以願景領導以形成學校願景的共識及確定未來發展的方針；再運用教導型領導以確保學校師生能有正確的作為，並能予以具體實踐；而運用轉化領導以活化師生心智，並研發教材；最後則在創新改革的學校文化基石上，以班級本位教師領導建置學習社群，落實專業自主，達成有效教學與學習的目標（陳世聰，2015，頁 25；2016，頁 205-208）。這些領導策略的運用是以學生為中心的專業成長模式，也是教育、文化與產業三位一體的專業成長過程（陳世聰，2016，頁 208）。

五、以連結在地與學校文化為脈絡

在學校草創期，個案校長進入社區，與社區部落、各界及家長互動，說明辦學理念與學校發展願景，以真誠領導試圖感動社區的夥伴們。因而可邀得在地仕紳和菁英貢獻智慧、參與學校課程的研討，進而形成共識和學校願景（陳世聰，2016，頁 207）。

其後，學校教師共組教學與課程社群，進入部落蒐集在地文史資料，並與部落耆老、家長共同研討課程內容與教材。同時也以文化回應教學的理念，使得課程教學與文化產業有密切連結。例如，許多課程是在藝匠家屋進行，學生的服務學習也包含導覽員的訓練與協助部落農特產行銷的資訊網頁能力的學習。這些學習都和產業息息相關（Vuvu，IN，20181118）。

整體而言，個案校長將學校發展與在地文化相連結，透過學校教師與社區部落耆英、耆老，共同研發課程教材內容，並請耆老與家長以協同教學方式，亦即是，以文化象徵意義融入教學，協助學生學習在地文化與產業的內涵。

六、以學生學習體驗融入在地文化

個案校長強調辦學係以學生為中心的學習與成長，每位學生都是獨立自主的個體，透過社區部落的協助，協同教學的實施，以學生學習體驗融入在地文化與產業，是學校辦學的重點策略之一。例如，每班級都需認養一處耕地（心靈耕地）、小小部落會議、班級自治與小家制度（民主教育課程）、公共藝術實作、部落產品行銷、古謠傳唱等的服務學習課程，都是讓學生從實際體驗中，反思學習，培養他們從小負起小國民的責任。經由這些非正式課程，不僅將文化象徵意義融入教學，也使學生從學習過程中融入在地文化（Vuvu，IN，20181118）。

七、以創新實驗教育達成特許任務

為實踐支援協助部落產業發展的任務，個案學校除了在校園環境佈置主題化、觀光化，以及提供訪客多元文化學習資源，並藉此強化緊臨操場的產發中心的競爭力外，更結合學校社區的三個部落，與台糖長榮酒店共組禮納里永久屋基地產業發展策略聯盟，密切聯結學校與部落之教育、文化和產業，將文化課程實踐漸進拉入部落，鼓勵社區發展 DIY 工坊與家屋教室，以協助部落健全產業發展之整備，支持部落文化旅遊動線運作擴及新舊部落（張慶勳，2016，頁 58）。

同時，個案學校也從理念學校到推動學校型態的實驗教育過程中，透過屏東縣禮納里永久屋基地部落產業發展策略聯盟、特色遊學、教育部推動的原住民重點學校新校園運動等作為（Vuvu，DO，20181104），而進一步彰顯了學校發展與文化創意產業之間的關係。

八、運作困境與未來的規劃與作為

個案校長認為，「教育本質在於啟發學生的潛能，本來就是學校教育長久以來極具挑戰與努力的焦點；再加上這所學校學生多屬家庭社經地位低且是弱勢者，而古老部落又有文化傳承的想望，因此其面對的任務和議題更多、更艱難」（Vuvu，IN，20181210）。雖然「透過在地產業的參與讓文化、生計與教育有更多的結合，讓教育有更多協作的力量，可以產生更多的助力。然而學校規模與人力、學科領域師資結構、現有專任教師教學慣性與熱忱、文化教師的教學專業、家長成長與協作度、社區既有的權力結構等條件限制下，教育、文化與產業一體的學校治理，在深度和密度上還是有諸多努力的空間（Vuvu，IN，20181210）。

個案校長進一步指出，「然而也由於學校發展的方向正確與校內外公眾的肯定，這樣的治理模式是可行且具持續實踐的價值的（Vuvu，IN，20181210）。在未來的規劃與作為方面，他提出「未來學校在專業成長上會讓學校與教師更加理解文化的深層意義，使教師更加領略教育、文化和產業三者共生的關係；對教學歷程效能提升更加著力，以強化學習者在地實踐力行的表現；在社區方面，會與在地領袖進行更積極的對話，尋求建構學生有更健康的學習空間和活動。最終回歸學校『許一處教育理想學園』之願景，以良好的生活文化提升學生的全人成長（Vuvu，IN，20181210）。

九、結語

不論是從理念學校到創新實驗教育學校的過程中，個案校長以其教育哲思導引學校發展方向以及啟動領導動能。校長以全面性的教育哲思，透過學校內外的利害關係人與夥伴參與關係，以持續性的協商互動及共同參與決策治理校務，成就以形而上的教育哲思、誠於中的專業素養，以及運用形而下領導策略的穩健領導風格。

個案學校在以教育、文化與產業三位一體的全面性校務發展過程中，係以學生的主體學習為核心，以教師專業成長為發展，且強調以社區部落及親師生共學共好的教學與學習為導向，以學生學習體驗融入在地文化與產業，並以創新實驗教育持續達成特許任務，而能共構一教育、文化產業三位一體的理想教育學園，最終能實踐學校教育願景。

誠如個案校長所指出，該校學生家長係屬於低社經地位與弱勢者，且受制於古老部落文化傳承的想望，以及將面對不斷而來的艱難任務和議題。雖然透過在地教育、文化與產業的結合，以及政府機構、民間團體與教育的協力合作，但因受限於學校規模與人力、學科領域師資結構、現有專任教師教學慣性與熱忱、文化教師的教學專業、家長成長與協作度、社區既有的權力結構等條件的影響，以教育、文化與產業一體的學校治理，在深度和密度上仍有諸多努力的空間。

據此，個案校長提出，該校在未來的規劃與作為方面，將著力於教師的專業成長與讓教師更加理解文化的深層意義，使教師更加領略教育、文化和產業三者共生的關係；提升教師對教學歷程效能的著力，強化學生在地實踐力行的表現；在社區方面，與在地領袖進行更積極的對話，尋求建構學生有更健康的學習空間和活動。最終回歸學校「許一處教育理想學園」之願景。相信這些作將有助於學校效能的提升與精進。

參考文獻

- 屏東縣長榮百合國小（2013）。屏東縣禮納里永久屋基地部落產業發展策略聯盟補助申請計畫書。
- 屏東縣長榮百合國小（2018a）。107學年度推動偏鄉國民中小學特色遊學實施計畫。
- 屏東縣長榮百合國小（2018b）。教育部國民及學前署補助原住民重點學校新校園運動計畫第一階段成果報告。
- 張慶勳（2016）。校長領導的反思與實踐：一所小學創設、經營與發展的個案研究（IV）。行政院國家科學委員會專題研究計畫。（計畫執行期程：2015.08.01至 2016.07.31）。（計畫編號：MOST 104-2410-H-153 -009）
- 張慶勳（2018）。學校治理建構以核心素養為導向校本課程的理念與行動。（投稿中）
- 陳世聰（2015）。專業自主的最後一哩路：班級本位教師領導。教育研究月刊，256，25-38。10.3966/168063602015080256003
- 陳世聰（2016）。教育、文化與產業三位一體的專業成長模式：實踐與反思。收錄於劉暉、張慶勳主編。兩岸教育政策評論（第二輯）。（頁202-214）。北京：社會科學文獻出版社。

備註：本研究感謝個案校長予以確定文本內容，並提供學校最新發展脈動與文本資料，使本文所述具有真實性與可靠性。