



# 不一樣的勇氣

李志軒 臺南市仙草實驗小學校長

教育可以不用那麼嚴肅，換個角度或許就可以看到不一樣的風景。這攸關每個人處世的思維，以及看待困境的態度，當然也和成長的環境以及學習經驗息息相關。於是，身為一位校長，在教育界擁有較高的能見度，在社群媒體上有更大的影響力，可以提供一些創意的想法與見解，攪動教育界固著保守的思維。特別是這幾年在偏鄉小校推動轉型及領導力提升的過程中，筆者試著打破現有的框架，朝著美好的想像前進，這一路來，與夥伴們共同成就了許多不可能的任務。

## 一、突破框架，改制實驗學校

「勇敢跟別人不一樣」這件事帶給筆者很多高峰經驗，有具體的目標與信念後，才能擁有勇氣，以及堅持的力量，努力製造出差異。於是，我們改變了偏鄉小校的宿命，透過與教師、家長們不斷地辯證與溝通，著手教學形態與領導人思維的改變，我們讓一所百年老校華麗轉身，成為一所追求品格力、文化力、學習力的實驗小學。2021年仙草國小正式改制實驗學校，成為全臺灣第一所公辦公營的 KIST (KIPP-Inspired School in Taiwan, KIPP 理念學校在臺灣) 小學。透過 KIST 的支持系統，我們共同設定學校願景與目標，研擬達標的戰略行動，透過共識營、領導人工坊、健全的師培制度，以及持續性的 PDCA 模式，確定同行的夥伴方向一致，讓打群架的理念落地成真。

因為相信，所以實現。五年前這一所僅剩 19 位學生的學校，如今已經往 40 人大關邁進，人數倍數成長。我們在這塊窮鄉僻壤的土地，竟也走出一條屬於教育的康莊大道。

## 二、發展課程架構，實現教學創新

「勇敢跟別人不一樣」，我們的教學著重在創新，引進媒體素養的課程，結合問題導向式學習，讓孩子透過鏡頭、藉由媒體影像，看到自己跟別人不一樣的地方。

筆者一直認為學校的課程發展與電影的拍攝有異曲同工之妙。因此，把教案想像成劇本，教學是演技，社區是場景，師生是演員，而校長則是擔任導演的角色。透過眾人的通力合作、相互接應，才能把這一齣電影演繹得感人肺腑，叫好又叫座。

筆者深信，偏鄉只是空間位置的偏鄉，而不該是學習資源與師資條件缺乏的偏鄉。於是帶著我們的教師和學生，從地方創生出發，思考真實的問題情境，例如疫情期間，關子嶺觀光餐旅業受到嚴重衝擊，學生們透過直播課程，發起搶救地方產業的公民運動，藉由採訪、播報以及戲劇演出的方式為社區發聲，引起極大的迴響。

我們用創意的手法、電影的視角，來演繹我們對教育美好的想像。此方案最終拿到教學卓越金質獎的殊榮，我們看到的是師生的改變，以及自信心的增長，同時也鼓動了教學創新的風潮。我們開心的不只是獲獎，而是對創意的堅持，以及那股無比樂觀的勇氣。

## 三、化劣勢為優勢，逆向思考提升競爭力

筆者從自己的天賦使命出發，期許成為一個用創意打破舊有框架、開發新道路的人，而最大的願景就是可以呼朋引伴，一起走在這條新的道路上。過程中難免會遇到事與願違的挫敗，也曾迷惘失落，例如我們改制實驗學校時，與地方產生了誤解與衝突，畢竟有些根深蒂固的文化會排斥所有的改變。我們也轉念正向積極，專注於溝通與理解，透過不斷地對話，用他們聽得懂的語言，以故事用影像的方式述說，最終得到認同與支持。

此外，仙草本校與關嶺分校位於不同的校區，獨特的本、分校形態也是校務推動上很大的困境。本、分校存在空間與距離的侷限，行政溝通與協調困難，造成教師與行政人員間關係的疏離和行政僵化。相關資

源需雙倍配置，形成重複與扞格。於是過去這一年半載，我們基於本、分校跨校區的現況，利用遠端視訊、網路媒體等工具，針對行政運作、教師增能、課程發展、資源共享、學生互動等五大面向進行優化試驗。諸如每週本、分校共同召開的教師晨會，共同決議學校重大事務；跨校線上共課模式的開發，本、分校整合上課讓教師有較大的發揮空間，刺激學生的學習動機，提升學習競爭力；擴大學校空間效益，本著「一校雙校區」的概念，將社區的特色與課程結合，包括地區性特色環境、產業文化、自然生態資源，提供多元及豐富的課程發展素材，營造出具有特色的學校。

#### 四、從自我到他人，系統化的運作與推進

身為校長，對筆者而言，是一項自我覺察的歷程，同時關注到自己的核心價值。教育職涯有許多的困境需要去突破和改變，筆者有熱情與信念願意承擔。

筆者在仙草實驗小學建立了勇於創新、不怕失敗的團隊組織文化（如圖1），無論是在弱勢孩子的學習扶助，還是課程活動的安排設計，筆者深知身為一位教師，一群教師們的教師，一群家長們的教師，每一次的互動，都是思維上的對話與提升，即使再微小也是前進，最終將形成文化，成為一個系統。



■ 圖1 核心團隊是推動組織前進的最大動能

五年來，我們用新的方法創造學校的價值與意義，克服了外界的質

疑，以及內在的自我懷疑。我們深知夢想沒有捷徑，也不該走捷徑。於是用信念支持夥伴同行，如今才能走到這個里程碑。筆者允諾，筆者和這群默默在偏鄉服務的教師夥伴們會彼此鼓舞打氣（如圖 2），努力達成肩負的使命，持續在偏鄉展現對教育的熱血與光采。



圖 2 透過圍圈對話有效凝聚團隊共識