

國民中學面臨減班趨勢之因應策略

輔導校長：黃柄權校長、羅麗惠校長

組員：郭偉志、李育昌、王柏仁、鄭光佑、馬文一、吳松林、張壯隆、施宏遠
邱凡珊、吳蕙如、吳舒靜、鄭秋梅、許芸梅

壹、緒論

本章共分兩個小節，第一節主要說明本研究之動機與目的，第二節則針對本研究之研究架構進行說明。

一、研究動機與目的

「十年樹木，百年樹人」，傳統上一般認為教育具有文化傳承以及引導社會持續發展的功能，更進一步從實際質面來看，教育能成為是影響學生畢業後就業的重要因素之一，同時也決定將來社會地位高低的重要關鍵，因此，教育也是社會向上流動的主要途徑（deMarrais&LeCompte,2007）。隨著台灣持續發展，在教育政策上的改革及努力伴隨著經濟起飛，在發展的每一階段都呈現出有著相對不同的面貌。包括為提高整體國家競爭力及國民教育水準，從於 1968 年起所頒布實施的九年國教政策；自 1990 年起隨著政治的開放之後，人民期望的「校園結構改造」與「教育體制鬆綁」的呼聲也同時達到高峰。各項教改措施，包括小班小校、高中職社區化、廣設高中、大學，達到人人有書念之願景；以及近年來為落實均衡城鄉教育差距所訂立的教育優先區計畫、攜手計畫、夜光天使計畫；為協助營造學生品德教育以及導正行為偏差的友善校園、社區生活營計畫等相關教育政策.....皆為此濫觴。制度的改革與政策的推動讓台灣的教育發展逐漸趨於良善。雖然，在潮流及現行的教育體制下，但許多一些潛藏已久的問題已逐漸發酵。

許多學者進行的研究指出：在台灣，教育機會均等只是一個理想，地域間不平衡發展所導致教育機會不均.....等現象，已成為趨勢。偏遠地區因為文化不利以及教育資源分配的不合理而有發展遲滯的現象（蔡敏玲、瞿海源，1992）。另外，少子女化時代的來臨，也直接導致台灣出生率的持續降低、以及學齡人口逐年遞減的主要原因。學齡人口的減少，造成各級學校被迫大量減班，不僅校舍閒置，教師超額問題也將惡化。教育部統計處資料顯示民國 100 年全台灣國小一年級學童入學數相較於民國 95 年減少了 65,412 人，並推估民國 105 年後還會繼續減少 35,508 人。因為出生率降低導致學校新生入學人數減少，除了影響教師超額問題，更重要的是學校經營的態度與方式

也同時受到了考驗，從家長面向來看，「家長選擇權」此一觀念逐漸普及也導致了學生的流向。在望子成龍，望女成鳳的期待下，如何依據學校特色、學校環境、經營方針等特性為子女選擇最有利的學習環境成為家長相當重視的課題。

故本組以探討偏遠學校個案，並藉此討論其他不同類型學校對於減班之因應策略，而後透過彙整並歸納其共通性，以供大家探討。

二、研究架構

(一) 本個案研討的研究架構如下表：

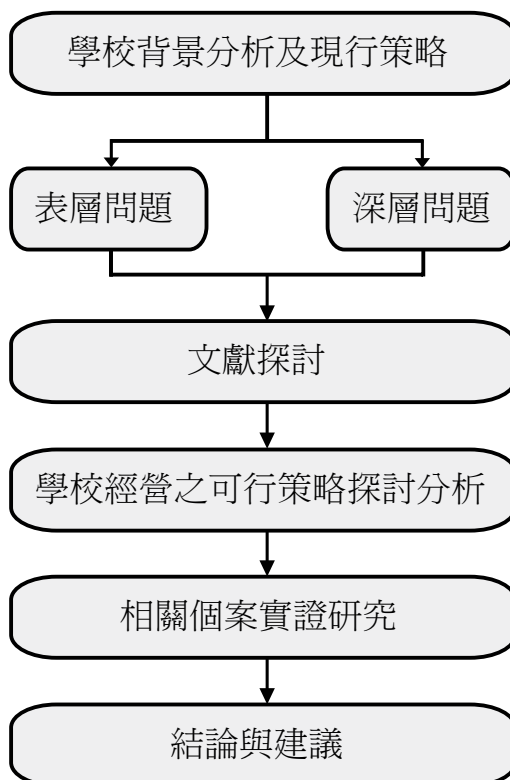


圖1研究架構圖

(二) 本組研究進度表如下：

表 1 研究進度表

| 上課時間 | 進度報告 | 課程討論及工作 |
|------|----------------------------------|------------------------|
| 第一週 | 討論找出恰當的個案議題。 | 歸納問題群組、案例描述找出議題。 |
| 第二週 | 報告問題之人、事、時、地、物之情境分析，找出代表性問題形成議題。 | 表面及深層問題分析，並提出初步探導解決策略。 |
| 第三週 | 報告相關案例之表面及深層問題分析，並探討其解決策略是否恰當。 | 進行文獻探討，尋求更有效之策略。 |
| 第四週 | 將理論轉化，提出問題之適當解決策略，並探討其恰當性。 | 產生新問題，提出較佳且可實施之解決策略。 |
| 第五週 | 報告可能形成的新問題並提出較佳且可實施之解決策略。 | 整理資料撰寫研究報告，並提出反思及回饋。 |
| 第六週 | 研究發表，請指導教授給予建議。 | 修正小組報告。 |

(三) 小組成員分工：

表 2 小組成員分工表

| 小組分工 | 學號 | 姓名 | 工作內容 |
|------|-----|-----|-------------------------------|
| 組長 | 014 | 馬文一 | 1. 專題個案學校訪談 2. 統整第二、三章書面報告 |
| 資料蒐集 | 002 | 郭偉志 | 1. 彙整成功案例學校資料 2. 統整第六章書面報告 |
| | 023 | 施宏遠 | 1. 尋找討論後所需資料 2. 尋找成功學校案例資料 |
| | 020 | 張壯隆 | 1. 尋找成功學校案例資料 2. 第五、六章簡報製作 |
| 資料統整 | 013 | 鄭光佑 | 1. 統整第一、四章書面報告 2. 尋找文獻探討資料 |
| | 005 | 李育昌 | 1. 第二、三章簡報製作 2. 完整書面報告校對 |
| | 011 | 王柏仁 | 1. 第四章簡報製作 2. 第四章簡報人員 |
| | 017 | 吳松林 | 1. 第五、六章簡報製作 2. 彙整完整簡報內容 |
| | 032 | 吳舒靜 | 1. 統整第五章書面報告 2. 成功案例學校訪談 |
| | 035 | 鄭秋梅 | 1. 統整第五章書面報告 2. 成功案例學校訪談 |

| | | | |
|------|-----|-----|-----------------------------|
| 報告人員 | 026 | 邱凡珊 | 1. 第一、二章簡報人員 2. 成功案例學校訪談 |
| | 029 | 吳蕙如 | 1. 第三章簡報人員 2. 彙整完整書面報告 |
| | 040 | 許芸梅 | 1. 完整個案簡報人員 2. 修正完整書面報告 |

貳、個案簡介暨策略說明

本章主要區分為兩個小節說明，第一節針對本研究之個案進行簡介，第二節為個案學校因應減班所採取之策略及成效說明。

一、個案簡介

(一) 學校背景

1. 地理位置：個案位於台南市海邊，地勢低窪、偶有洪災，為教育部核定之偏遠學校。
2. 交通：本區因人口較為稀少，學校距站牌 5km 以上，往市區之公車班次少於 4 班。
3. 產業：因天氣及地理因素，土地大多為旱田，農事以雜作為主。台 17 線以西地帶，因土地鹽份重，產業以魚塢為主，接近海岸地帶則多為荒棄之鹽田。本區居民大多前往鄰近工業區就業，導致社區人口流失、社區發展停滯。

(二) 個案學校分析

1. 師資及設備問題：
 - (1) 位處偏遠、師資流動率高、兼任職務繁重。
 - (2) 班級數少，學習資源短絀。
2. 學校內部因素：經濟困境導致文化及學習弱勢，學習弱勢學生比例高。
3. 學生成就表現：學生成就表現低落，符合教育優先區補助標準。
4. 學校招生現況：緊鄰私校及市區學校，家長對升學率的迷思導致學齡人口流失。

表 3 個案學校民國 91 年 -100 年招生現況表

| 學年度 | 普通班 | | |
|-----|-----|-----|--------|
| | 班級 | 學生 | 學生變動比率 |
| 91 | 9 | 247 | -8.1% |
| 92 | 8 | 227 | |

| 學年度 | 普通班 | | |
|-----|-----|-----|--------|
| | 班級 | 學生 | 學生變動比率 |
| 93 | 7 | 195 | -14.1% |
| 94 | 6 | 177 | -10.2% |
| 95 | 6 | 149 | -15.8% |
| 96 | 6 | 166 | +11.4% |
| 97 | 6 | 167 | +0.6% |
| 98 | 6 | 187 | +11.4% |
| 99 | 6 | 169 | -9.6% |
| 100 | 6 | 165 | -2.4% |

二、個案學校策略說明

個案學校鑒於減班問題，因此於 94 年開始進行變革，所提出的策略及成效敘述如下：

(一) 學校因應策略

1. 爭取經費改善學校環境及設備，並對外界資源進行募款積極向教育當局提出計畫申請經費，改善校園環境及硬體設備。主動爭取外界資源，向地方企業及校友進行募款，以開設學生獎助學金。
2. 提供高額獎學金或獎品吸引學生就讀向地區公所申請補助，贈送入學新生每人一部腳踏車，提供高額獎學金（最高兩萬元）以吸引學生就讀。
3. 開設課後輔導及夜間晚自習開設課業輔導及補救教學以提高學校升學率。學校於晚上開設晚自習，提供學生良好讀書環境。
4. 開設學生社團發展學校特色依照學校及社區條件發展學校特色，發展學校體育、推行學生閱讀運動、開設扯鈴社團.....等，以發展學生多元智能。
5. 校長以身作則，將子女送進學校就讀校長對學校有信心，將子女送進學校就讀，並於三年後畢業順利進入理想高中。
6. 到國小應屆畢業生家中進行拜訪校長同主任到學區國小應屆畢業生家中進行拜訪，宣導辦學理念，尋求家長支持。
7. 與國小家長會聯誼增加與國小學生家長的互動，校長定期與學區國小校長及家長會長聚會，進行意見交流。

(二) 成效結果

在學校開始變革前兩年，學校學生數還是持續下降。雖然到國小應屆畢業生家中及國小家長會進行理念宣導，但是家長多處於觀望態度，仍習慣將子弟送往市區學校

或私立學校就讀。兩年後學生數開始呈現正成長，獎學金及課業輔導使得注重學生成績的家長進入個案學校。另外發展學校特色，吸引各類專長學生選擇個案學校就讀，學校班級數近年已趨向穩定，但仍有減班危機。本組希望藉由對個案學校的探討，分析出學校減班的問題，並提供可能解決的策略，進而建議個案學校如何解決減班問題，甚至讓學校班級數逆勢上升。也期望將這些策略，提供給其他學校進行參考，讓學校的效能有所提升。

參、問題認定與說明

本章主要針對個案學校減班之表層問題及深層問題的認定及說明，共分兩節進行分析。

一、表層問題學校減班可能的表層問題，分敘如下：

(一) 少子女化的衝擊

行政院主計處統計 1980 至 2009 台灣 1 歲新生兒的數量自每年四十萬人以上一路下降至不到二十萬人，台灣地區出生率的下降，少子女化的現象直接衝擊學校入學的人數。

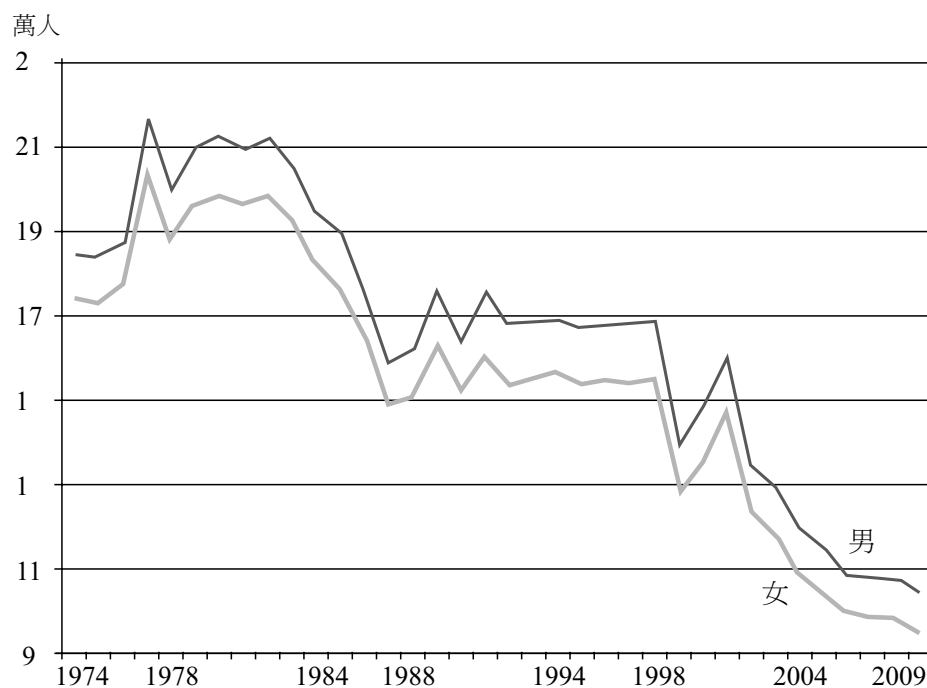


圖2 1974至2009年台灣1歲新生兒的數量變化圖

資料來源：主計處個案國中新生年度對人數關係圖

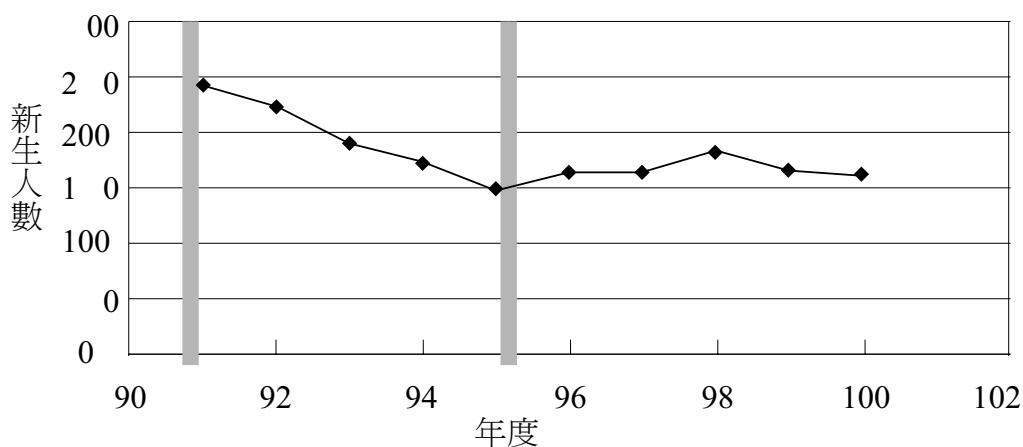


圖3個案國中新生年度對人數關係圖

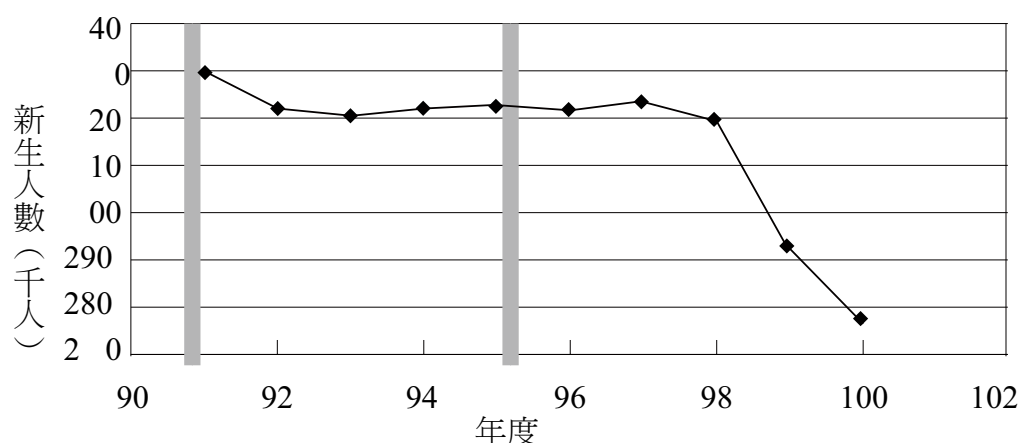


圖4全國國中新生年度對人數關係圖

唯個案國中人數主要下降區間為民國 91 至 95 年，此時全國新生人數尚屬穩定，少子女化的效應尚未大幅發酵，由此可假定少子女化並非引起個案學校新生人數驟減及減班的主要原因。

(二) 家長選擇權：家長選擇他們認為較好的學校父母在考慮子女最佳利益的情形下，要設法為子女選擇最合適的教育環境，基於其發展的需求考量，都市地區的家庭紛紛竭盡所能將子女送往明星學校。偏遠山區經濟能力中上的家庭，則將子女送到競爭力高、教育資源充足的都市學校，偏遠小校經營困境就此而生。

(三) 社區認同度低

社區家長對學校的認同度低，原因有以下幾點：

1. 校舍老舊。
2. 教學設備老舊無經費更新或汰換。

3. 師資老化，缺乏活力。
4. 學生生活常規欠佳。
5. 學校與社區互動不足。

二、深層問題

其他學校減班的深層問題探討如下：

- (一) 學校偏遠及人口外移，組織動力不足，缺乏競爭氣氛導致學生表現及升學率差偏遠地區大多是小型學校，家長社經地位低，學生文化刺激不足，家長為了獲得更多教育資源，導致學區學生紛紛出走，使得弱勢學生教育競爭力始終居於劣勢。
- (二) 師資流動率高、代課老師多，導致教學品質不穩定；另外因為小校正式師資員額不足，加重工作負擔在學生來源減少壓力下，教師員額勢必受到影響，但是一般例行性的行政工作卻仍須比照一般都會大型學校，亦即小校教師必須同時承擔過多的行政工作，無法專心教學。
- (三) 面臨他校的競爭：市區學校、私立學校少子女化的問題不僅僅出現在偏鄉小校，其他學校也會面臨相同的問題。為因應學校可能產生的減班的危機，常會跨學區招生，派專車至其他學區接送學生，使得小校減班的問題更為嚴峻。
- (四) 學生數不足，經費減少，無力更新設備及建物因為學生人數下降，政府補助的經費亦隨之降低，學校缺乏資源更新設備及建物，造成老舊設備無法即時汰換更新，影響學生學習品質。

肆、文獻探討

本章共分三個小節，第一節為學校變革的理論基礎，第二節針對偏遠學校創新經營與變革領導進行分析，第三節則討論偏遠學校的問題與挑戰。茲分述如下。

一、學校變革的理論基礎

隨著資訊時代的來臨，外在環境的劇烈變動深深的撼動了傳統的組織結構，為了符合時代因應變遷以面對嚴峻的外來挑戰，無不努力尋求改變或是從組織內部進行「組織再造」。因此「學校組織變革」將成為未來學校教育發展的重要課題。

(一) 學校組織變革的意涵

Hammer&Champy(1993)認為所謂組織變革是去對企業運作流程重新檢視與設計，以提升組織的經營績效。Ettlie&Reza(1982)則認為變革是組織存續的本質，一種新的生產方式、處理程序以及組織型態，其目的即是為有效因應日趨激烈的競爭環境及對

顧客提供更好的服務。某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，也許有利於組織，也許不利於組織。而針對這種變化做有效率的控制與管理，就是組織變革的內涵。事實上，組織變革的涵義非常廣泛，凡是意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之（吳定等，2005，頁 8-9）。

Patterson(1997)認為組織變革可分為系統變革(systemicchange)、計畫變革(programchange)與事件變革(eventchange)。系統變革改變整個組織之架構、規範及權力結構；計畫變革係改變學校的計畫或方案；事件變革則僅在成員的日常生活事件中做改變，他認為組織變革最有效的乃在於系統變革；Lewin在1940年代末期提出了變革模型理論，他認為變革的過程由解凍、改變、再凍三個階段所組成(Cummings,Thomas,&Huse,1989)，所謂變革指的就是從內部打破組織的平衡狀態，也就是解凍，當完成解凍，就可以針對組織本身做改變及革新，但僅僅加入變革這個因子並不能確保組織狀況的持續性，新的狀態需要加以再凍結，讓組織狀態穩定下來。另外吳金香（2000）也就此議題亦提出相似的看法，她認為組織變革最有效的方式是改變組織文化，她更進一步提出組織變革有四項步驟：分析現存文化、體驗新文化、修正現存文化並實施新文化、維持新文化。與變革模型理論兩相對照之下我們發現在組織解凍的也同時進行著分析現存文化的分析，而改變的狀態下亦包含著體驗新文化、修正舊文化以及實施新文化的意涵，最後的再凍模式也就是維持住改變後的新形態，完成組織變革新模式。在國內其他研究方面，柯恩（2005/2006）認為學校組織變革成功的步驟可分為以下三方面：

1. 營造變革氣氛

- (1) 升高危機意識：學校變革領導人需要為變革營造迫切感來強化組織成員的變革動機。
- (2) 建立指導變革團隊：尋找富有熱忱且能全力以赴的行政領導團隊。
- (3) 提出適當遠景：學校需創造明確並能實現的未來藍圖。

2. 推動整個組織投入

- (1) 溝通變革願景：學校變革領導人必須確實傳達變革訊息，以營造學校實現遠景所必要學校組織成員的信任、支持與承諾。
- (2) 移除變革障礙：學校變革領導人在這個階段必須發展、整合新計畫與設計，並找出缺乏效率的原因，以解決實現願景時遇到的障礙。
- (3) 創造快速戰果：學校領導人必須有明顯、即時的成果，來證明變革績效，重新激發學校組織成員的迫切感及動機再強化。

3. 執行與維持變革

- (1) 鞏固戰果再接再厲：要確保學校變革小組持之以恆、監督作業、評估進度。
- (2) 深植學校文化：學校變革領導人必須肯定、獎勵新行為，並以身作則，讓新行為深植學校組織中。

吳清山（2003）則認為學校組織變革有著以下幾種不同的意涵：

1. 行政與組織變革

學校變革通常涉及管理方式的改變、組織結構的調整，也涉及權力的轉移，其變革乃為了提升行政效率。

2. 課程與教學變革

課程必須隨著社會發展而不斷更新，教學亦是如此；課程與教學都是學校教育的重心，為提供學生有效學習，變革是必要的。

3. 規章與制度變革

法治社會依法行政成為施政的重要準則，學校組織變革都會涉及管理方式的改變，而這些變革是為了符應社會發展、教育潮流和民眾需求。

4. 觀念與文化變革

學校組織變革除了有形的變革外，無形的觀念與文化的變革亦相當重要，亦為學校組織變革不可或缺的一部分。有效的執行組織變革策略其中一個要點為診斷組織需要，因應變革實際需要而執行策略往往可以帶來事半功倍的效果，下段說明我們將討論學校組織變革發生的需求及動機。

（二）學校組織變革發生的原因

1. 張明輝（2006）就學校組織變革的原因提出了以下幾點看法：

- (1) 政府單位的教育改革政策往往帶動著教育組織的變革，教育行政機關為因應教育改革需求，勢必採取各項因應策略。
- (2) 為精簡人力或經費而實施組織再造，亦為教育組織變革的原因之一。
- (3) 當教育行政機關推動教育實驗計畫或方案時，亦會影響教育組織變革。
- (4) 教育法令的訂定或修正，亦影響學校組織的變革。校教師會」及「教師評審委員會」，即屬於因為教育法令的公布或修正而影響組織變革。

2. 吳清山（2004a）認為學校本身亦承受著內外壓力的交替施壓，在外在壓力部分包括了：

- (1) 政治變動的壓力，政權轉移後的新政府推動各項教育改革以振新氣象。
- (2) 低迷的經濟環境帶來的壓力將嚴重影響著教育資源的供給匱乏。
- (3) 科技變遷帶來的資訊進步深深影響著學校行政與教學的改變。
- (4) 從「教育基本法」的制定以及「國民教育法」的修正，我們可以看出教育法

令是隨著社會變遷而隨時調整並因應的。

- (5) 教育市場的供需失調造成供過於求的社會問題，如目前儲訓教師人數已達五萬人，但市場上現職教師缺額卻無法容納。

而內在壓力則有著：

- (1) 學校內部運作結構改變：目前學校結構已由過去學校行政人員與教師主導轉變為學校行政人員、教師、及家長三足鼎立的結構。
- (2) 教學革新與日俱進：如資訊融入教學或新教學方法的應用與創新。
- (3) 因應人力資源整合，學校各處室、部門進行組織再造及調整。
- (4) 學校文化的轉變：開放、重個人自由及發展的文化取代了原本保守、重倫常及紀律的學校文化。

(三) 學校組織變革的時機掌握

變革的適當時機究竟為何？有以下幾個判斷基準（毛治國，1995）：1. 人事調整：例如單位主管調撥上任之際。2. 危機發生：例如預期的危機或已發生的危機。3. 體制外改革的刺激：例如森林小學、毛毛蟲學苑的教育實驗等。4. 新政推行之際：例如政府有新的政策或措施頒佈實施等。此外，從內部行政執行層面來看，組織變革的適當時機，亦可由下列四個特徵來判定（陳義勝，1984；謝文全，1993）：1. 政策的形成過於緩慢，以致無法把握良機，或經常發生錯誤的決策。2. 主管與部屬常因意見溝通不良，以致造成許多嚴重的後果。3. 組織的主要功能無法發揮或缺乏效率。4. 缺乏創新措施，例如教學方法或課程內容未曾更新。

(四) 學校組織變革所遭遇的阻力分析

從 Robbins（1998）的觀點看來，深究抗拒組織變革發展的因素來源，大致上可分為個人及組織兩部分，來自個人的抗拒包括習慣不易改變、經濟因素的不確定性、對於未知的恐懼等；而組織的抗拒則包括固有結構的慣性、對於專業層面的威脅、在權力結構上的威脅及資源分配的威脅等。Ansoff&McDonnell（1990）也曾將抗拒的原因歸納成兩類：1. 行為抗拒：指個人或群體在變革時，其文化和地位遭受到威脅，而產生主動對抗的自然反應。2. 系統抗拒：指變革時所需之新策略或能力配適失當，或是新能力發展落後於策略發展之後，而產生一種消極被動的反應。Kotter&Schlesinger（1990）也認為組織內成員狹隘的自我利益觀點、對變革缺乏信任感、評估方

向的角度差異以及對變革欠缺容忍力都會成為影響變革的抗力因素。對學校而言，學校組織變革能促使學校行政運作順暢無阻，進一步來說就是具有活化學校行政的功能，進而提昇學校整體組織效能。但是不可否認的，學校在推動組織變革的過程中仍

然無法避免遇到阻力（吳明清，1998；吳清山，2004b；黃哲彬，2007）：

1. 學校成員缺乏組織變革的能力及動力

學校成員容易被舊有心智模式所框架住，教育工作相對較具穩定性，安逸的心態造成學校成員專業成長動力不足。

2. 僵化的法令規章以及教育制度

無論是依法變革或自發性的變革，都因為相關的法令限制而顯得處處受縛。長期以來僵化的教育體制，使得學校缺乏自主彈性來解決經營上的困境。

3. 政經環境的不利影響

各種因素影響校務運作的狀態下，如政治勢力的介入影響學校人力安排、大環境價值觀混淆造成校園暴力行為劇增、經濟環境惡劣導致學校資源短缺不足，諸如此類的影響因素之下，使得學校組織變革推動更加趨於劣勢。

4. 組織結構的特性

學校進行的活動，由於缺乏明確的評鑑標準，執行單位亦甚少要求所謂的回饋與修正機制，因此使得難以衡量變革成效。

5. 資源的不足與不均

學校所分配的資源一旦不足或不均，發展即受到一定程度的限制，組織變革成效自然受到限制。

（五）小結

瞭解學校組織變革的意涵，明白為什麼需要變革，以及確實的掌握變革時機後，發現阻力並加以克服，確定方向，配合有系統、有條理的方式來進行變革。

二、學校創新經營分析

（一）何謂學校創新經營

創新 (innovation)，就英文字義而言，有改變或引進新事物的意涵（吳清山，2004c）；Mohr（1969）認為將新的手段或目的成功地引介並運用於情境中，即為「創新」。吳清山教授將其定義為「在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務，產品或工作辦法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。」其他學者則認為學校創新經營為學校為滿足成員需求、維持競爭力與提升品質，而在組織內外部的經營作法上進行改變與創新（秦夢群、濮世緯，2006）。也有看法認為學校創新經營是指學校打破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境的劣勢為優勢，創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程

(湯志明, 2005)。學校創新經營除了是理念的倡導外, 更是一種實踐行動的智慧; 經由具體的方案規劃與策略實踐作為來創造出不同於學校過往的各種新作為 (吳清山, 2004c; Bossidy&Charan, 2002)。

(二) 學校創新經營的理論探討

1. 學習型組織

透過個人學習, 組織才能學習, 所以個人學習乃為組織學習的基礎 (Senge, 1990; Grant, 1996)。Mill & Friesen (1992) 則認為組織學習可以經由幾種方式達成:

- (1) 透過個人學習之組成。
- (2) 將知識系統化為有條理、有系統的方法。
- (3) 兼併其他組織等等。

除此之外, 在眾多組織學習理論裡, 彼得·聖吉所倡導的學習型組織概念, 『第五項修練』中提出五項修練包括:

- (1) 系統思考。
- (2) 自我超越。
- (3) 心智模式。
- (4) 建立共同願景。
- (5) 團隊學習。

國內學者曾為學習型組織下定義: 組織能夠不斷學習並運用系統思考模式來嘗試各種不同的問題解決方案, 進而擴充強化個人知識與經驗並改變整體組織行為 (吳清山、林天祐, 1997)。

2. 知識經濟

「知識經濟」一詞是由經濟合作發展組織 (OECD) 首創, 並且將其定義是「以知識資源的擁有、配置、產生和使用, 為最重要生產因素的經濟型態。」朱敬一 (2002) 提出以下幾個方式來因應知識經濟時代的衝擊, 經研究者整理後發現與學校創新經營層面有俱多相契合之處:

- (1) 掌握先機: 在所有人尚未察覺的時候發現需求, 掌握發展先機, 找出經營上的新藍海。
- (2) 新知識或新科技往往能改變傳統產業的競爭模式: 其實在學校經營上也是如此, 當大家拘泥於傳統學業成績導向埋首於課業上的競爭時, 利用多元思維的思考找出個別學校的優勢特色所在並加以強化。
- (3) 對資訊反應速度與觀念的改變: 由於網際網路的發達, 也強化了資訊傳播的速度, 學校創新經營變革勢必也需即時調整避免被淘汰。

3. 組織創新理論

而從組織創新理論來看，研究組織在創新的過程中一定會涉及到變革，而這個變革可能是漸進式改變，也可能是激進式改變（吳清山，2005）資料來源：學校創新經營方案之建構。

（三）從學校創新經營的發展層面來看

國內學者將學校創新經營概括為以下幾個層面（秦夢群、濮世緯，2006；黃哲彬、洪湘婷，2005）。

1. 行政管理創新

學校組織再造指的就是轉化組織根本的價值觀並針對學校內部權力的重新分配，建立學校運作的新機制，轉化學校新的經營型態，以提高學校組織的適應力和效能並藉以改變學校的傳統運作方式，提升學校的品質與績效（黃哲彬，2003）。

2. 課程教學創新

所謂教學創新意謂引進新的教學觀念、方法或工具，使學生不僅學到知識，也學到方法、技巧，以及相關的態度、觀念（林生傳，1998）。

3. 外部關係創新

辦教育不只是學校內部的事，影響層面甚至包括社區、家庭與相關社會組織。一方面致力於學校內部發展成長，一方面強化連結外界關係並爭取資源，對於學校經營成效具有加乘的作用。

4. 學生活動創新

學生為學校主體，學生表現等同於學校經營成效最客觀的實證。也成為學校創新經營層面不可忽略的部分。

5. 校園環境創新

利用有限的資源，規畫出最經濟的學校空間配置與軟硬體設備，務使最經濟的經費達到最有效之運用，結合學校特色發展來布置校園環境，達到校園永續經營的目標。

另外，林志成與林仁煥（2008）也認為學校經營須落實（1）學校組織成員間的溝通與授能，務以強化其系統思考及課程研發能力；（2）開啟專業對話，激勵成員能求新求變以創造優質的學校文化；（3）建立學校特色品牌以建立創新價值；（4）鼓勵學校間彼此策略聯盟、或與企業間的異業結盟以及資源共享；（5）持續推動計畫並爭取資源以協助學校永續經營等策略，將少子女化造成的危機轉而為學校創新活化的動力。

（四）如何落實學校創新經營

針對領導者如何落實學校創新經營的作法，研究者彙集眾家學者的觀點提出以下看法（吳清山，2004c；范熾文，2005；顏士程，2005；周玉霜，2006；阮翊峰，2009）：

1. 確實提出學校發展願景。
2. 營造能因應創新變革的行政組織團隊。
3. 注重異質性意見，進行組織文化更新
4. 尋求社會資源，增加學校能量。
5. 善用績效評估，定期檢驗成果。
6. 延續組織創新動力，完成永續經營目標。

學校領導者以及組織內同仁協力為了學校創新改造而努力，提供組織重生的願景並達成永續經營的目標。改變的力量足以牽一髮而動全身，學校創新經營的能量成了社區組織再生的契機。

（五）小結

在過去保守的年代很少正視學校創新的課題，「害怕改變」幾乎是一致的口徑。綜言之，學校投資「創新管理」也就是對穩定未來願景所作的投資。特別是處於裁併危機中的偏遠小校，學校創新經營的確有機會成為其由黑翻紅的關鍵籌碼。

三、偏遠小型學校的問題與挑戰

內政部的偏遠地區是指「人口密度低於全國人口密度 1/5 之鄉（鎮市），或距離直轄市、縣（市）政府所在地（7）5 公里以上之離島」。黃怡雯（2008）認為偏遠地區大多位於山上、交通不便、資訊及物資較缺乏、文化貧瘠、人口趨於老化、生活條件貧乏，大多數經濟、政治、文化及教育較平地地區或一般地區有差異。研究者將整理後資料提出定義如下：偏遠地區除了為地理條件位處交通不便外，亦為文化刺激缺乏、經濟低所得人口及弱勢家庭比例偏高之地區。

（一）偏遠小型學校面臨的困境分析

鄭同僚在 2008 年提出偏遠地區小學再生之研究報告中指出偏遠小校面臨了 1. 學生人數急劇遞減。2. 弱勢學生比例偏高。3. 家庭教育功能不彰。4. 原住民學生學科學習成效與自信心，低於非原住民學生。5. 人事異動頻繁。6. 不同區域學校文化生態與自然資源歧異性極大。7. 社會資源的分配不均與未獲善用等七大困境，造成偏遠學校經營不易著力（鄭同僚，2008），在面臨家長選擇權意識高漲的今天，招生績效備受考驗。本研究則另從外在環境因素及學生組成兩面向來加以分析。

1. 從外在環境因素分析

少子女化是指生育率下降，造成幼年人口逐漸減少的現象，經建會 2006 年推估台灣人口成長在未來 10 到 15 年間可能跨過零成長的交叉點，甚至進入人口負成長的時代。2011 年教育部統計處的統計資料顯示 100 學年度國小新生入學人數為 209,948 人、國中新生入學人數為 271,085 人，預估 115 學年度國小新生入學人數將萎縮至 154,389 人，國中則為 161,888 人，合計減少約三成五的新生數。此外，家長選擇權議題發酵亦出現莫大影響；行政院教育改革審議委員會（1996）在「教育改革總諮議報告書」中建議父母在考慮兒童最佳利益的情形下，選擇適合其子女教育型態的權利應予保障。

由於這些小型學校大多座落於偏遠地區，學生的家庭背景較為不利，家長社經地位低，無法提供足夠的教育資源導致學區學生紛紛出走，而在學生源減少的壓力下，教師員額勢必受到影響，但是一般例行性的行政工作卻仍須比照一般都會大型學校，也就是說小校教師必須兼任沉重的行政工作，無法專心教學。（任晟蓀，1996；陳進成，1997；陳麗珠、陳憶芬，1995；秦秀蘭，2001）；徐易男（2005）更認為除了地理位置上的交通不便及生活機能不足外、因為教師人數少導致行政工作繁重、進修不易等因素都是導致偏遠學校教師流動率高的原因。當學校規模小、校長及教師流動率高間接影響到代課教師的受聘比率也較高，在學生管理上亦容易陷入不穩定的窘境。另外家庭功能失調的影響導致學生學習意願相對低落，自然學習效果不彰，學習表現低落導致升學意願不高，生涯發展亦受影響（吳清山、林天佑，2009）。

2. 從學生組成因素分析

行政院青輔會（2005）。在 2005 年版的青少年白皮書綱領中提到形成弱勢族群的原因主要包括社會因素、家庭因素、個人因素等。

（1）社會因素

其中來自社會因素的弱勢指的是社會環境因素導致的學習不利，包括（1）教育機會失衡：如都會區與偏遠地區間的教育資源不均；（2）社區環境不利：如高犯罪地區、學齡人口快速流失區、嚴重失業區等。

（2）家庭因素

家庭因素的弱勢則是因為家庭經濟、結構、文化等因素導致的學習不利，包括（1）經濟能力低落（中低收入戶、失業家庭等）；（2）家庭型態特殊（暴力家庭、父母雙亡、流動家庭等）；（3）社會適應不良（原住民家庭、移民家庭、外籍父母等）。

（3）個人因素

至於個人因素的弱勢，則是因為個人特質或經驗導致的學習不利，如（1）特質特異（例如：性別認同異於常人者）；（2）特殊經驗（中輟生、服刑返校學生等）。

國內學者洪麗瑜（2001）也將弱勢學生定位為環境不利因素所導致的弱勢，包括單親、隔代教養、低收入戶、原住民、受虐兒等。同樣的，謝明燕（2006）亦指出弱勢學生應包括原住民、低收入戶、隔代教養、單親家庭及新移民的孩子等。吳清山（2010）認為弱勢學生與低社經地位具有密切關係，而由於經濟弱勢缺乏足夠的文化刺激而成為學習弱勢。而偏遠學校裡學生原生家庭的經濟環境則因為地理區域的特殊性多屬不利，再加上教育資源分配不均而造成城鄉間的學生學習差距更為明顯，使得弱勢學生教育競爭力始終居於劣勢（邱玉玲，2006；Monk&Haller,1993）。國內相關研究亦顯示偏遠地區的學校在弱勢學生比例偏高的情形下，對於學生學習成效有著一定的影響（洪麗瑜，2001）。

（二）偏遠地區學校面臨的挑戰

1. 來自政府的奧援

在如此不利的狀況下，教育主管機關針對弱勢教育現況也特別提出了一些改善的作法，包括教育優先區、攜手計劃、夜光天使、教育儲蓄戶等弱勢照護方案。課後扶助計畫有如一場及時雨，提供即時的課後學業輔導以協助提升學生學業成就。政府的弱勢照護計畫從大方向來看，無庸置疑目標正確並且有其一定的成效。各地區環境殊異，所面臨的問題也非簡單幾個面向便能完全囊括，在計畫擬定及經費支應上不一定能實際符合現況（廖鳴鳳，1996）；其次，計畫需求學校數量眾多以及面對教育經費的逐年刪減，計劃核准之經費有限而且核撥時限太慢，如果要持續性的改善學校現況，在執行現實面上有一定的困難性需克服（黃佳凌，2004）。如何針對個別學校特性充分發揮政府補助弱勢教育照護的執行成效，在現階段也成為了偏遠學校力圖轉型的挑戰之一。

2. 如何從危機找出藍海

偏遠小校其實面臨相當多的問題和困境。如何從危機中發現轉機進而找出藍海策略，也許是更洽當的作法。以下就幾個面向來加以討論：

（1）轉型特色化學校

鄭同僚（2008）建議有關單位應確立（1）以主體價值為基本理念的偏鄉小學政策並以立法為長程目標。（2）視偏鄉學校的多元功能，以跨部會合作方式推動偏鄉小學發展計劃。另外，古德曼的迷你學校教育理念認為偏遠地區的小型學校應落實開放教育活化教學、發展學校特色及本位課程、提倡領導者

的領導素質、增進教師福利與進修管道、促進各校進行策略聯盟、落實學校進行本位經營與管理等（陳鴻賢，2003）。

而其中，雲林縣政府率先透過小型學校轉型優質教育計畫落實整合教育資源、學校社區化、社區學校化、從本質上改善並實質保障偏遠地區弱勢學童的學習權益等教育目標，即是以相當細膩的手法一方面克服小校裁併的危機。從相關文獻中我們發現，無論國內外學者或相關公務部門對於位處偏遠地區的小型學校出現了一套統合的共識，面臨舊有升學主義的箝制，教師高流動率，教育資源分配不均，小規模的學校已無法依循舊有經營模式與大型學校相抗衡，唯有藉著充分運用相關資源，轉型並發展成特色學校，找出偏遠小學校的新藍海方為途徑。（秦夢群、濮世緯，2006；吳淑芬，2006；林志成、林仁煥，2008；顏士程，2005）

（2）轉型優質化學校

優質教育是一種過程，前教育部長吳清基在2003年台北市政府教育局的施政報告書上提到優質教育乃為提供學生適性發展與發揮潛能的學習環境，提供公平正義的教育機會，創造豐富多元的教育活動以及提倡潛移默化的教育過程（張明輝，2005）。優質學校的推動，不僅是因應國際化的政策取向，也是奠定國家競爭力必定的方向，為未來教育發展和改革之趨勢（吳清基，2005），其重要性更受到專家學者的肯定（吳清山，2005；張明輝，2005；洪秀熒，2007）。

台北市政府在2004年編印的優質學校經營手冊內指出教育指標之意義是作為評估教育運作之預期結果的具體項目及描述教育系統重要特徵的具體事項，優質學校指標的發展與建立，以「輸入—過程—輸出」系統模式作思考，從學校行政領導開始，透過學校全員參與運作，形塑學校文化，進而達到經營優質學校之目標。透過適時適地的領導模式在行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化等過程要件發酵，最後達成優質學校的目的。

彙整上述資料並整理出優質學校的評選標準大致如下：

- ①行政管理與組織文化。
- ②教師教學與學生學習。
- ③學校內外資源統整。
- ④教師社群專業發展。
- ⑤校園軟硬體環境營造。
- ⑥學生總體表現狀況。

當學習弱勢學校藉由轉型特色學校或是進而成為優質學校之同時，透過這樣的評選機制也許更能清楚努力的方向及依據，協助偏遠學校的耕耘發展並達成願景。

（三）小結

偏遠小校長年處於主流文化所認為的劣勢環境中，於是，有能力的家庭將小孩子送出去較優勢的環境希冀獲得更完備的教育環境，弱勢家庭的小孩子才留在當地就讀，這樣的故事一幕幕在台灣各處偏遠地區上演。

伍、研究成果與發現

本章共分兩個小節，第一節依據上述相關文獻探討，針對學校經營可行策略進行探討，第二節針對與個案類似之學校進行訪談，並呈現訪談之個案學校背景及實施策略，並與第一節之可行策略進行歸納，期能找出面臨減班趨勢學校之可行策略。第一節針對學校經營之可行策略探討

一、針對學校經營之可行策略探討

策略一：調整師資結構，增進教師教學效能

- （一）以控管員額來聘請專長教師，減少校內教師授課壓力。
- （二）小校尋找適當共聘師資，落實師資共聘制度。
- （三）精進教師教學能力，成立教師專業社群。

策略二：利用獎勵制度留住學生

- （一）設立多種獎勵辦法，如：入學獎學金、競賽獎學金、科展獎學金、課輔免費、體育班營養金、升學獎助金、各項獎助學金的申請（人少機會多）。
- （二）免雜費（各項代收代辦費）

策略三：學校團隊積極辦理各項活動，營造學校亮點

（一）積極辦理各項活動

1. 增加曝光度，成就教師與學生，如：教師團隊競賽、精進教學計畫的申請。
2. 爭取上級單位經費，如：各項補助計畫的申請、以良好執行率換取各項資源的挹入。
3. 與社區形成夥伴，增加認同感；協助社區辦理各項活動，增進學校與社區的良好關係，如：鄉運會、學區運動會、民俗活動的參與。

（二）積極爭取公私部門的資源與經費，透過妥善整合與應用，兼顧發展學校的軟硬體

設施以及提升學生的就學品質，在資源運用上發揮最大成效。

策略四：招生策略的應用

- (一) 蒐集學區小學畢業學生名冊。
- (二) 動員全校教師電訪。
- (三) 校長、主任、行政團隊家訪。
- (四) 至學區國小入班宣導招生事項。

策略五：強化成績

- (一) 加強課後輔導，實行補救教學：晚自習、假日輔導。
- (二) 推動全校閱讀運動，改善學生讀書習慣。
- (三) 培訓多元智能，提升學生競賽成績：科展、語文競賽、技藝競賽、體育競賽、英檢.....。

策略六：加強品德教育，營造友善環境

- (一) 落實學生常規管理。
- (二) 推行禮貌、整潔、服裝儀容、午餐禮儀等活動。
- (三) 形塑正向學習楷模，推選各類模範學生：孝親楷模、模範生、總統教育獎。
- (四) 加強教師班級經營能力。

策略七：學校閒置空間活化，成為社區文化、遊憩中心

- (一) 承辦社區活動，提高社區居民進入校園意願。
- (二) 配合社區居民生活習慣，逐步改善校園硬體設施，提高使用意願。
- (三) 營造乾淨、安全、人性化的校園，落實綠美化環境。

策略八：發展學校特色，依學校及社區條件發展學校特色

- (一) 學科特色：自然科學研究社、機器人社團、英語村、閱讀學校、國際交流學校、遊學學校。
- (二) 藝能特色：管樂班、音樂班、美術班、舞蹈班、體育班、基層訓練站、民俗技藝。
- (三) 學校總體營造特色：綠色學校、生態農園、安全學校、健康促進學校.....。

二、相關個案實徵研究

本小節呈現的訪談內容為另外四個個案學校面臨減班時所施行之因應策略，針對個案學校的背景、施行策略來進行說明。

(一) 個案背景分析

1. 彰化縣竹塘國中

彰化縣竹塘國中位於竹塘鄉，民國 51 年創校至今，所在社區為一典型的農業鄉，學區本身是一個農業小鎮，百分之八十五均為農戶，因為工商產業數量不多，居民多以務農或打零工為主，加上青壯年齡人口外流嚴重，與一般農業地區同樣面臨人口外移至都市的情況。人文方面偏重宗教與年齡層較高者的各種活動，學生流失至鄰近公立國中與私立國中，導致班級數下降，民國 91 年時全校班級數為 17 班。

2. 彰化縣二水國中

位於二水鄉源泉村，於民國 50 年奉准籌設，民國 57 年 7 月改制為國民中學，全校合計十八班九百餘人，教職員計四十六人；因濁水溪水淺多砂石，並無任何舟楫之利，且為山地與平原交會處區，面臨人口外移至都市的情況。目前學校現況規模 9 班外加資源班 1 班，教師編制 21 人，學校離市區 4 公里，社區對學校辦學極不認同，學生多往市區學校就讀。

3. 桃園縣文昌國中

文昌國中座落於桃園市民生路，是一所 53 年悠久歷史的學校，文昌國中在舊市區，腹地太小，發展受限，且因學區劃分的關係加上原有學區被周邊三所新國中瓜分，曾經一度面臨減班的危機，教育局在 93 年就檢討廢校，自 94 學年度起成為「自由學區」，依然無法吸引學生回流，只招收到 2 班，學生人數銳減。

校長宋慶璋上任後，帶著師生力爭上游，正所謂危機就是轉機，為了吸引更多學生來文昌國中就讀，推出國際英文村，克服各種困難籌措經費，開始打造一個新面貌的文昌。一、二年級加起來有 28 班（自由學區），校長信心滿滿向家長保證校園「三沒」，「沒有霸凌、沒有染髮、沒有菸蒂」，大家都以文昌為榮。

文昌國中辦學深受肯定，在學區僅剩 2~3 班之際，少子女化現象明顯，卻逆勢上揚增班，近 85% 學生都來自於學區外，此非常態。根本解決之道是學區重劃分，返還文昌基本盤學生數。但是附近新設學校均有減班趨勢，歸還不易。而縣府廣設國中造成區域失衡，文昌卻僅有 2~3 班實力，對於未來發展恐有嚴重突然驟降減班之虞，文昌命脈岌岌可危。目前榮景是奇蹟，隨時有崩盤可能。

4. 臺南市東原國中

東山區以面積而論，為前台南縣第三大鄉，地域遼闊。由平原仰望於東，峰巒聳立、群山環峙，為一封閉盆地，向西瞭望，是一開放之平原；住民務農為主，對外交通不便，以致嚴重影響本鄉國中就學率，乃於民國五十七年五月間向台南縣議會提案，建議設立東山國中東原分部。

台南市東原國中位處偏遠山區，目前有 124 位學生。連續兩年增班，其原因是讓本地學生獲得良善的照顧，更吸引外地弱勢家庭學生慕名而來。讓每個孩子在自己專長領域全心全力的付出，也分別獲得許多獎項。

(二) 個案策略分析

1. 彰化縣竹塘國中

- (1) 整建校舍，重新建構校園空間，改善校園景觀，利用空間規畫有效管理學生行為。
- (2) 爭取經費興建教師宿舍，減少教師流動率；經驗傳承，提升教師班級經營及教學能力，穩定教師品質；參與教師專業發展評鑑，精進教師專業能力。
- (3) 主動接觸社區，參與社區各項活動，將學校辦學理念傳遞至社區中，爭取社區認同感。
- (4) 發展學校經營願景，建構學校經營模式，提升學校教學品質、提升學生生活常規及學習態度。
- (5) 運用藍海策略，在同中求異，嚴格要求學生常規（禮貌運動、服儀整齊、不燙、不染），營造友善校園空間，落實巡堂制度，掌握學生出缺席狀況，生活常規提升，學習效率自然良善。
- (6) 建立學校品牌特色，極力發展閱讀運動及品格教育，並配合社區資源發展學校本位課程，學校團隊全心投入，為學生的學習努力開設晚自習班、補救教學，教師視生如子。

2. 彰化縣二水國中

了解地方與社區，了解地方對學校看法，掌握社區的資源與學校優弱勢進行 SWOT 分析，探究學校的優勢及機會點。改變校內學習氛圍與改變教師想法；建立教學核心團隊，擬定各項學校亮點方案，由核心團隊進行策劃與執行。重視教學細節及學生生活常規，以創新教學內容提升學生學習動機，增加學習成效。透過成果發表、記者會、各種媒體行銷學校的亮點方案以提高社區認同度。發展學校特色課程，激勵核心團隊教師，透過學生學習成果來行銷學校形象。規劃整建校園，改善資訊設備。辦理教師專業發展評鑑，提升教師專業知能，利用彈性課程時間，開設學生特色社團，提供其適性發展機會。

3. 桃園縣文昌國中

設置國際英語村，成為特色學校。利用校內閒置空間作整體設計規劃，情境主題包括銀行、海關、餐廳等等，設計國際英語村最大的用意在於讓學生在生活中即能在真實情境中學習英語。學校聘請多達 8 位外籍英文教師，在校園內創造全英

語學習環境。外籍教師與中籍教師進行協同教學，中籍教師負責正規的英語課程，外籍教師則是加強學生的會話能力。家長會擬定優秀學生獎勵辦法，發放獎學金以資鼓勵。設置樂活運動站，提供的課程規劃有：體育課程、英語村營隊活動以及課後的社區活動。

4. 臺南市東原國中

東原國中實施的有效策略如下：

- (1) 利用獎學金吸引學生，再以特色留住學生：國小畢業生前三名頒發入學獎金；提供儲金制度，將依據學生背景所申請之獎助學金存在學生自己的儲金簿，便於隨時用在自己的就學所需，而非拿回家零用，也藉此訓練學生的金錢管理能力。
- (2) 協助市府辦理活動以爭取經費改善學校環境及設備：辦理教育優先區、社區生活營、夜光天使、新移民影展、交通安全手冊編印、攜手計劃、國中籃球訓練營、基層選手訓練站、重點發展體育計劃；承辦相關比賽，如：高爾夫球系列賽事、籃球系列賽事。
- (3) 觀察社區了解社區需求與期望：加強社區聯繫，參加社區各項活動，勤跑學區各活動中心、發展協會，確實發掘社區看法及聲音；隨時與學區國小作友善聯繫，彼此支援活動，作有效連結。
- (4) 強化成績：開設晚自習及周六輔導，引進國泰人壽、南山人壽等慈善基金會協助弱勢學生課輔費；與都市大校策略聯盟以同步競爭力並吸引家長認同。
- (5) 加強班級經營，落實學生常規管理：嚴格要求學生生活常規（不准攜帶手機、遵守上課規範、定期服儀檢查）；嚴格落實巡堂制度，並即時處理學生違規事件。
- (6) 成為社區的遊憩中心：申請風雨球場建置，除了因應學校集會需求也提供社區雨天休憩場所；建置校園蝴蝶館，培育山區蝴蝶生態以及校園導覽志工。
- (7) 發展學校特色：配合住宿環境，強化宿舍管理規範及夜讀制度，吸引外地弱勢生住校，發展弱勢照護功能；發展體育班，提供籃球（與台南市籃協策略結盟）、跆拳道（協同鄰近學校訓練）、舉重（與台南市舉重協會策略結盟）、高爾夫（鄰近高爾夫球場）等專長修習，找出學生發展亮點；發展技藝專長，結合社區發展協會發展烘焙（農產麵包、手工餅乾）、咖啡（東山咖啡）、園藝（花果茶）；利用藝術深耕計畫聘任紀錄片導演指導學生紀錄學校成長。

(三) 個案策略分析對應表

| 策略 | | 竹塘國中 | 二水國中 | 文昌國中 | 東原國中 |
|----|---------------------|------|------|------|------|
| 一 | 調整師資結構，增進教師教學效能 | √ | √ | √ | |
| 二 | 利用獎勵制度留住學生 | | | √ | √ |
| 三 | 加強品德教育，營造友善環境 | √ | √ | √ | √ |
| 四 | 強化成績，提升學生學習動機 | | | √ | |
| 五 | 招生策略的應用 | √ | | | √ |
| 六 | 學校團隊積極辦理各項活動，營造學校亮點 | √ | √ | √ | √ |
| 七 | 成為社區的遊憩中心 | | √ | | √ |
| 八 | 發展學校特色 | √ | √ | √ | √ |

陸、結論與建議

本研究之個案背景屬偏遠學區，交通不便，居民原以務農為主。受整體大環境的變遷，居民多往周邊工業區發展，導致社區人口流失，班級數逐年下降，校舍及設備老舊、師資年齡偏高等因素，導致兼任行政職務繁重；再者，學生的生活常規及品德教育未能受社區家長認同，家長選擇將學生送往鄰近學校就讀，個案學校本身也針對各項劣勢及威脅進行表層及深層的分析，提出相對的解決策略，雖有部分學生回流，為提升社區家長對學校的期望，期透過本研究協助個案學校具有較佳的優勢，提升學校整體的競爭力，以下針對學校經營之可行策略及探討相關個案實證研究的結果作出結論與建議。

一、結論

當明白為何需要變革，以及確實掌握變革時機後，透過有系統、有條理的方式來進行變革，組織才能從舊型態轉變成新的型態。其實，學校因應時代變遷需要不斷的調整才能生存，而在偏遠地區的小型學校更由於弱勢學生比例偏高、教育資源相對缺乏，對症下藥方能創造學校經營與學生學習的績效雙贏，突顯現階段學校擬定策略的重要性。經上述研究發現提出以下結論：

(一) 張明輝（2006）提出以下幾個策略供作參考：

1. 營造教育組織成為學習組織。
2. 加強組織溝通降低變革阻力。
3. 採取計畫性及漸進的變革模式。
4. 型塑創新經營的組織文化。
5. 實施組織變革績效評估。

需透過上述的方式解決偏鄉學校減班問題。

- (二) 創新管理即代表幫助組織及成員獲得創新的知識與能力，在這詭譎多變的環境中增加自身競爭籌碼，避免被淘汰最重要的利器，更是確保學校未來的進步及發展動力並提升學校競爭力。特別是處於裁併危機中的偏遠小校，學校的創新經營有機會成為將來由黑翻紅的關鍵籌碼。
- (三) 長期以來偏遠地區居民認為自己生長在劣勢環境中，於是，有能力的家庭將小孩子送至較具優勢的公私校就讀，僅弱勢家庭的小孩子才留在當地。偏遠小校發展屬於自己的特色與資源，引導變革方向並提供策略，以及個案成功經驗分享協助學校完成轉型，讓小校重生。
- (四) 調整師資結構，控管員額聘請所需專長教師或以共聘方式，減少教師壓力。另成立教師專業社群，增進教師教學效能。
- (五) 訂定各項獎勵辦法（入學獎學金、競賽獎學金、科展獎學金、課輔免費、體育班營養金、升學獎助金.....等），吸引學區內學生就近入學。
- (六) 學校團隊積極辦理各項活動，增加曝光率，並申請各項專案補助計畫，以良好執行率換取各項資源的挹入，補助經費透過妥善整合與應用，改善學校的軟硬體設施，提升學生的就學品質，爭取社區家長的認同。
- (七) 擬訂補救教學方案，利用課後輔導、晚自習及假日輔導，加強學生課業，培養學生閱讀習慣；並發展學生多元智能，提升學生各項競賽成績，提高升學率。
- (八) 落實品德教育、營造優質學習環境，重視學生常規管理，推行禮貌、整潔、服裝儀容、午餐禮儀、推選各類模範生.....等活動，形塑正向學習楷模。
- (九) 協辦社區各項藝文活動，逐步改善校園硬體設施，營造優質的校園空間，落實綠美化，並配合社區居民生活習慣，開放校園，增加居民使用意願，促進社區與學校良好互動關係。
- (十) 重視學校本位課程及社區營造，透過各領域教學活動，發展特色課程；舉辦學校與社區聯誼活動，建立學校及社區良好互動關係以增加曝光率。

二、建議

本研究主要提供研究成果，供日後學校經營之參考，蒐集文獻及其他成功個案，進行分析、歸納與結論，並提出以下建議：

- (一) 學校行政面
 1. 營造學習型組織，強化組織溝通，建立共同願景，形塑創新的組織文化，實施組織變革，建立績效評估制度。
 2. 學校積極辦理各項活動，增加曝光率，爭取各項專案補助計畫，改善學校軟硬

體設施，以提升學生學習品質。

3. 協辦社區各項藝文活動，開放校園空間，維持社區與學校良好互動。
4. 規劃校園環境，活化閒置空間，發展學校特色，加強整體行銷，再創無限生機。

（二）教師專業面

1. 調整師資結構，與鄰校共聘領域專長教師，減少教師壓力。
2. 成立教師專業社群，增進教師教學效能。
3. 透過領域教學會議研發特色課程，發展學校本位課程。
4. 鼓勵教師充實自我，提供專業成長機會，精進教師專業知能，確保學校發展動力，提升學校競爭力。

（三）學生教育面

1. 提供各項獎勵辦法，鼓勵學區內學生就近入學。
2. 擬訂補救教學方案，加強學生課業輔導，培養學生閱讀習慣；發展學生多元智能，提升各項競賽成績及升學率。
3. 重視學生常規，落實品德教育，推行生活禮儀，形塑正向楷模。
4. 暢通親師溝通管道，共同陪伴孩子學習，發展學生優勢潛能。

參考文獻

- 毛治國（1995）。組織發展與革新：實證經驗之歸納。組織變革與發展之策略及實務,3-9, 台北：長江人力資源研究發展中心。
- 任晟蓀（1996）。從學校行政編制論國小小班小校的規劃。國教之聲，29（4），34-42。
- 朱敬一（2002）。建構知識經濟時代台灣的全球布局。全球高峰論壇會第一場。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。教育改革總諮議報告書，臺北：行政院。
- 吳定、鄭勝分、李盈盈，（2005），組織發展應用技術，台北：智勝。
- 吳明清（1998）。學校教育改革的趨向與課題。教育資料與研究，22，1-7。
- 吳金香（2000）。學校組織行為與管理。臺北：五南。
- 吳清山（2003）。知識經濟與教育發展。台北：師大書苑。
- 吳清山（2004a）。學校行政研究。台北：高等教育。
- 吳清山（2004b）。學校行政（五版）。臺北市：心理出版社。
- 吳清山（2004c）。學校組織創新經營與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山（2005）。學校創新經營方案之建構（頁7）。中等教育，56（3）。
- 吳清山（2010）。關懷弱勢族群教育實現教育公平正義。師苑鐸聲，27，1-2。

- 吳清山、林天祐（1997）。組織變革。教育資料與研究，18，62。
- 吳清山、林天祐（2009）。偏鄉教育。教育資料與研究，90，177-178。
- 吳淑芬（2006）。國民小學經營學校特色之研究。未出版之碩士論文，國立台南大學教育經營與管理研究所，台南。
- 吳清基（2005）。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景。優質學校，6-17。臺北：北市教研中心。
- 阮翊峰（2009）。組織創新觀點運用於學校經營策略之探究。學校行政雙月刊，61，96-116。
- 周玉霜（2006）。藍海策略模式活化學校創新經營。學校行政，46，220-232。
- 林生傳（1998）。建構主義的教學評析。課程與教學，1（3），1-13。
- 林志成、林仁煥（2008）。增能創價、策略聯盟與特色學校經營。學校行政雙月刊，58，1-20。
- 邱玉玲（2006）。裁不裁併大有關係。師友，470，40-43。
- 青輔會（2005）。青少年政策白皮書綱領。台北：青輔會。
- 洪秀熒（2007）。優質學校教育指標在學校行政上的啟示。學校行政雙月刊，52，63-78。
- 洪儷瑜（2001）。義務教育階段之弱勢學生的補救教育之調查研究。師大學報，46，45-65。
- 范熾文（2006）。學校創新管理的內涵與實施途徑。2006年台灣教育學術研討會論文集（頁158~174）。花蓮：花蓮教育大學。
- 唐·柯恩（2006）。變革領導—實踐企業變革關鍵的8個步驟。（楊函譯）。台北：天下文化。（原著出版年：2005）
- 徐易男（2005）。小型學校整併之可行性分析——以高雄縣為例。學校行政，37，182-195。
- 秦秀蘭（2001，5月24日）。裁併小校和小班教學的迷思。國語日報，第13版。
- 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。
- 張明輝（2005）。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。教師天地，134，18-29
- 張明輝（2006）。教育組織變革。載於謝文全（主編），教育行政學—理論與案例，253-285。台北：五南。
- 陳進成（1997）。談偏遠地區國小教師的教學輔導與進修。研習資訊，14（3），57-63。
- 陳義勝（1984）。組織行為，台北：華泰書局。
- 陳鴻賢（2003）。偏遠地區學校的發展與展望—古德曼的迷你學校。教育資料與研究，53，55-60。
- 陳麗珠、陳憶芬（1995）。小型學校合併的成本效益分析。教育學刊，11，73-106。
- 湯志民（2005）。優質學校營造之實踐—以政大附中為例。教師天地，139，12-19。
- 黃佳凌（2004）。教育優先區計畫國民小學學習弱勢學生學習輔導之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 黃怡雯（2008）。偏遠地區國中學生基測成績之探究。學校行政雙月刊，58，60-75。
- 黃哲彬（2003）。學校組織再造在學校行政之衝擊與因應。教育資料與研究，54，111-116。

- 黃哲彬 (2007)。論學校組織變革及其在學校行政上之啟示。《學校行政》，51，54-71。
- 黃哲彬、洪湘婷 (2005)。創新管理與學校創新經營。《教育經營與管理研究集刊》，1，211~232。
- 廖鳴鳳 (1997)。教育優先區計畫實施現況調查研究 --- 以花蓮縣為例。國立花蓮師範學院國民教育研究所，碩士論文，未出版。
- 蔡淑鈴、瞿海源 (1992)。台灣教育階層化的變遷，國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，2 (1)，98-118。
- 鄭同僚 (2008)。偏遠小學再生之研究計畫 (計畫編號：PG9607-0031)。台北：教育部國民教育司。
- 謝文全 (1993)。教育行政——理論與實務，台北：文景出版社。
- 謝明燕 (2006)。都會地區弱勢學生的學習與生活輔導—以台北市公立國小為例。《現代教育論壇》，15，557-566。
- 顏士程 (2005)。學校經營如何突破精進。《學校行政雙月刊》，37，162-170。
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*, N. Y. : Prentice-hall, 403-429.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting thing done*. New York: Crown.
- Cummings, T. G., & Huse E. F. (1989). *Organization Development and Change*, St.Paul, Minn, West.
- deMarrais, K. B., & Lecompte, M. D. (1999).(3rd edition) *The way schools work: a sociological analysis of education*. N. Y.: Longman.
- Ettlie, J. E., & Reza, D. (1982) . *Organizational Policy and Innovation among Suppliers to the Food Processing Sector*. *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation – a manifesto for business revolution*, Haper Business, New York.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1990). *Choosing strategies for change*. In H. L. Tosi(Ed.), *Organization behavior and management: A contingency approach*. Boston:PWS-KENT.
- L. Mohr.(1969). *Determinants of Innovation in Organisations*, *American Political Science Review*, 63,111-126.
- Mills, D. Q., & Friesen, B. (1992). *The Learning Organization*, *European Management Journal*, Jun, 146-156.

- Monk, D. H., & Haller, E. J. (1993). Predictors of high school academic course offerings: The role of school size. *American Educational Research Journal*, 30(1), 3-21.
- Patterson, J. (1997). *Coming Clean about Organizational Change: Leadership in the Real World*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.