

## 小型學校經營策略關鍵成功因素之個案研究-以花蓮縣某國小為例

邱子瑜

### 摘要

本研究旨在探討小型學校如何克服被整併的危機，積極尋找學校特色，藉由校長的帶領之下，定位學校經營走向，結合偏鄉小校的在地文化，找出學校特色與學校亮點，讓學校能夠逆境中求生存，與其它小型學校作出區隔，從這一波整併的危機中全身而退。研究者以立意取樣方式，以花蓮縣一間小型小學校長為研究的目標對象，主要的研究方法為半結構式深度訪談，另以文件分析法為輔來進行資料的蒐集，作為訪談的佐證資料。本研究得到下列幾項結論：一、影響個案學校經營因素與學生人數變化有關；二、建立團隊運作模式，可以激發成員潛能，發揮組織最大效益；三、親師合作，教育成效加乘，家長願意為學校整體發展而努力，有助學校永續發展；四、注重經營策略，強化對外宣傳，打開學校知名度。

**關鍵字：**小型學校、學校經營、關鍵成功因素

## **A case study on a Small school under Management Strategies of Key Success Factors: in Hualien Elementary School**

**Tzu-Yu Chiu**

### **Abstract**

This study was designed to investigate the small schools and how to overcome the crisis of being whole, actively looking for school characteristics, be under the leadership of the principal, school management orientation toward combining partial small rural school in the local culture, to identify school characteristics and school highlights so that schools can survive adversity, to make segmentation and other small schools, this whole wave and get out of the crisis. Researchers purposive sampling approach to Hualien County elementary school principal for a small target audience research, the main research methods for semi-structured in-depth interviews, analysis, supplemented by separate document to collect data as interviews supporting information . The study was following several conclusions: First, the impact of case management school-related factors and changes in the number of students; two, team mode of operation, can inspire potential members to play the maximum benefit organization; three, parents and teachers collaborate, educate synergistic effect, parents are willing to work hard for the overall development of the school, helps schools to sustainable development; four, focusing the business strategy, strengthen outreach, open schools visibility.

**Keywords:** small school, school management, key success factor

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

臺灣的生育率下降，人口結構出現的少子化型態，已是目前不可忽視的社會現象，對整個社會、經濟、家庭、文化將產生深遠影響，也將影響未來學校經營的走向。由於時代變遷，形成多元價值，加上社會經濟、政治、教育等問題不斷，人口少子化的現象，已是近年來的發展趨勢。此一發展趨勢對目前的教育規劃，如小班小校、班級師資的員額配置以及生師比的標準等等，將有相當大的衝擊。

臺灣少子化問題嚴重，陷教育產業於嚴重危機中。根據內政部統計，台灣幼兒出生率，2010 年（虎年）為 7.21%，2011 年為 8.48%，2012 年（龍年）為 9.86%，是全世界最低的出生率。105 學年度（民 87 出生）將比現在 101 學年度（2013 年）少 51488 人，110 學年度（民 92 出生）將比現在 101 學年度少 95868 人，117 學年度（民 99 出生）將比現 101 學年度少 156052 人，亦即學生人數僅剩現今（2013 年）之 1/2。如此看來，學生人數逐年遞減問題嚴重，學校在學生來源嚴重不足的情況下，生源不足，教育規模變小、經營困難，學校面臨併校或廢校，學校空間閒置、成為蚊子館，教師超額嚴重、面臨失業，城鄉教育資源落差變大，當是教育經營困難可以預見的嚴肅課題（郭添財，2013）。

鐘巧如（2006）指出目前全國許多國民小學面臨學生人數減少的困境，並導致學校減班及教師超額的問題產生。根據 2006 年教育部的統計調查數據指出，全國共有 535 所中小學人數在百人以下，在各縣市裡，百人以下小型學校數量最多的前三名，分別是南投縣、嘉義縣以及花蓮縣，這些地區的學校面臨減班危機最為嚴重。

以花蓮縣為例，人口呈現負成長，教育處長陳玉明表示，全縣一百零三所公立國小，學生人數在一百人以下占七成，學生人數不到五十人的有卅八所，有十二所學校學生人數在卅人以下。為此，花蓮縣政府訂定「花蓮縣小型學校整合發展實施辦法」（2013），縣內國民中小學當學年度學生人數（不含附設幼兒園及特教班）在五十人以下者，依該辦法辦理「整合為分校或分班」或「分校、分班併入本校」；分校、分班人數不足十五人，但經評估後屬特殊性指標地區，得不予裁校（何國豐，2013）。

花蓮縣因境內多山、地形狹長、地理景觀特殊、族群多元，全縣約有一半的人口聚集在花蓮市以及吉安鄉，其餘地區因受限於環境及交通的不便而散居各地，因此，位處偏遠的地區，「小型學校」的比例相對較高（湯蔓嫻，2004）。由上述可知，小型學校的存在是普遍的現象，其現況值得深入探討及研究。

個案學校靠近花蓮港，是花蓮較早的聚落地區，昔日由於捕魚業盛行，故曾繁華一時，

居民也以出海捕魚為主；如今社會變遷，目前居民多數從事工、商、漁業，是花蓮市較為貧瘠的社區之一。學區雖然涵蓋四里，但因社區老舊人口外流嚴重空屋率多，再加上公共用地廣闊，故學生來源有限。現有國小部六班，附設幼稚園乙班，學生的總人數為 81 人。面對先天環境的不允許，勢必定位屬於自己學校的特色，以利學校的發展。因此，本研究將進一步瞭解個案學校的特色及發展，此為研究動機之一。

面對少子化可能衝擊各級學校的存廢，身為學校校長，應對社會變化具有一定的敏感度，瞭解其對學校教育發展的衝擊，研擬妥善的因應措施，針對學校現況發展一套經營策略，帶領學校人員一同面對困境。然而經營策略之產生，非一朝一夕即成，已隱藏於校長長期的經營信念與願景之中。因此，深入探討教育現場中，影響校長作為之各種因素，以瞭解校長之學校經營策略，此為研究動機之二。

此個案學校屬於典型的小型學校，班級數為六班以下、總人數在百人以下，面對整併的壓力，學校必須結合周遭有利的資源、發展在地特色，並推動各種特色課程，來免除整併的危機。個案學校雖為典型的小型學校，過去全校人數接近整併的標準，但在個案校長上任後的帶領下，與師生一同努力，結合偏鄉小校的在地文化，找出學校特色與學校亮點，讓學校能夠逆境中求生存，與其它小型學校作出區隔，從這一波整併的危機中全身而退，人數也穩定成長至今。因此，本研究想深入探討個案學校如何克服整併危機，發展學校特色讓學校永續經營的成功關鍵，此為研究動機之三。

## 二、研究目的

基於上述動機，本研究之目的如下：

- (一) 瞭解個案學校發展現況。
- (二) 探討個案學校校長學校經營策略。
- (三) 探討個案學校校長學校經營之關鍵成功因素。

依據上述研究目的，本研究所欲探討問題如下：

- (一) 小型學校的發展現況為何？
- (二) 小型學校校長之學校行政領導策略、學校公共關係策略為何？
- (三) 小型學校校長學校經營之成功關鍵有那些因素？

## 三、名詞釋義

### (一) 小型學校

小型學校指規模較小的學校，學校規模是指一所學校的班級數或學生人數。在本研究中指花蓮縣公立國民小學普通班總班級數為六個班級以下、總人數為百人以下的學校；已接近「花蓮縣小型學校整合發展實施辦法」之人數，但尚未達整併標準者，稱之。

## （二）學校經營策略

學校經營策略是指學校的整體運作，運用管理學的理念與技術，因應社會的變遷、學校的需求發展，整合學校人力與資源，透過行政程序以及相關策略，創造學校特有價值，以增進教育效能，達成教育目標的一種組織行為。

而在學校經營內涵上，本研究之學校經營策略係指：學校行政領導策略、學校公共關係策略等兩項。

## （三）關鍵成功因素

關鍵成功因素（Key Success Factors；KSF 或 Critical Success Factors；CSF）一詞，早期的名詞定義依照各學者的研究領域或探討對象、主題而有所不同，自 1979 年以後，無論在名詞的使用上或意義上卻有趨於一致的現象。

本研究將關鍵成功因素定義為：任何一個組織要成功經營，保持競爭力與成長，所必須要具備與掌握的幾項重要因素，倘若不能，就無法達成目標與招致失敗。

# 貳、文獻探討

## 一、小型學校整併

### （一）小型學校

小型學校指規模較小的學校，學校規模是指一所學校的班級數或學生人數。目前對於「小型學校」規模大小的界定因研究者之定義不同而有很大的差距，目前還沒有統一的劃分界線，在本研究之定義誠如前述名詞釋義。

### （二）學校整併

依據「花蓮縣小型學校整合發展實施辦法」（2013）所規定之實施對象，界定本研究所稱之「學校整併」。本辦法之實施方案如下：

#### 1、整合為分校或分班

（1）全校學生人數五十（含）人以下且依據花蓮縣小型學校發展評估指標（評估後，分數在十五分以下者，優先整合為鄰近學校之分校或分班（或鄰近之兩校逕行整併）。

（2）整合為分校或分班後，原有學生均於原校區上課。

#### 2、分校、分班併入本校

（1）整合為分校或分班後，若全校學生人數不足十五人，分校或分班將予併入本校。

(2) 原分校(分班)學生至本校上課，由本府編列經費補助該校學生上下學之交通費，或提供交通車接送。

3、分校、分班人數不足十五人但經評估後屬特殊性指標地區，得不予裁校。

## 二、學校經營策略

### (一) 學校經營策略之內涵

「經營」與「管理」兩個術語，經常被視為同義詞使用，在英文上亦同譯為 *mangement*，「經營」表示外部性或整體性之組織運作現象；「管理」則表示內部性或細節性之組織運作現象(蔡培村，1998)，並認為學校經營是指學校的全面整體運作，其意義可分為以下兩類：

- 1、傳統的學校經營類型：對於學校事務採取較為保守與封閉態度，其主要任務是達成學校傳統目標與教育部的政策與指示，雖能確保一定的學校品質與績效，但面對外在環境迅速變遷，恐是保守有餘，開創不足。
- 2、現代的學校經營類型：現代的學校經營已由過去的「事務性」靜態管理(如教務、訓導、總務與人事管理)，逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營方式(如強調資源分配、資訊管理、人際關係)，成為能適應社會變遷、能自我成長的有機體。

林天祐(1997)亦具體指出現代學校經營內涵，是由五個運作層面組織而成：

- 1、運作的目標：運作目標是學校經營的指針與方向，運作目標是以學校教育願景(Education Visions)為依據，而學校教育願景是指由學校依據政府政策、學校條件以及社會的期望，塑造而成的學校教育目標。
- 2、運作的主體：運作主體是指推動及執行學校整體運作的人員，包括校長、教職員、學生、以及家長代表，皆是學校經營的主要動力。
- 3、運作的內容：運作內容包括行政與教學兩大領域。行政的領域包括學校、教師、學生及家長事務；教學的領域包括教學設計、教學實施、教學內容以及教學成果等項目。
- 4、運作的過程：運作過程包括書面運作、行政會議、以及行政活動。這些運作過程，均包括正式的以及非正式的活動。
- 5、運作的評估：運作評估是指學校本身，對學校整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑，包括目標、主體、內容、過程以及結果的評估五個部分。

綜合上述，學校的經營運作，是學校領導者經由目標、主體、內容、過程及評估這五項層面去著手思考，運用管理技術，協調學校成員(包含社區家長)互助與促進其合作，因應社會變遷、學校需求與教育目標，以促進學校的成長與發展。

## （二）學校經營之相關策略

林天祐（2004）更進一步指出，學校經營包括行政與教學兩大領域，其內涵應包括組織及行政、課程與教學、環境與設備、家長與社區。

為了因應社會的變遷，須兼顧各個層面，學校經營策略可分為下列四項：

### 1、學校行政領導策略

Nahavandi（2000）指出：領導者需能鼓舞人心、有魅力、助成員發展有關教育的使命、價值和規範。領導者必須引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標。全球化時代來臨，學校經營成功與否，關鍵落在校長領導能力上，領導者必須跳脫舊有的框架，整合出新的思潮與方法，引導、帶領團隊人員一同成長。

### 2、教師專業發展策略

師資培育多元化後，導致中小學師資大幅增加，流浪教師的情況越來越多，為社會關注的焦點，然而，伴隨少子化的影響，學生人數驟減，「超額教師」的問題浮上檯面，使教師供需失衡的問題越來越嚴重（邱玉玲，2009）。为了提高學校教育成效，開始重視教師的專業發展，要求教師須參與進修與專業成長活動，是提升教師專業能力與競爭力的方法之一。

### 3、學校環境規劃策略

校園環境之規劃呈現學校辦學理念、願景，而校園規劃之良窳也關係著教育目標的達成，教育功能的發揮，影響學生學習意願、師生互動行為和學校效能。學校建築所建構的校園環境，若具有優良的整體特質，良好的校園規劃，更能激勵學生的學習興趣，使學校成為支持學習的場所。

### 4、學校公共關係策略

學校的公共關係可分為「對內」-與組織成員間之互動，及「對外」-家長、社區人士之關係，領導者必須思考如何帶領組織成員營造良好的組織氣氛，以提升學校效能，若學校能夠妥善經營公共關係，與家長、社區人士、媒體等結合，匯集更多的人力與資源，將有助於學校提升行政與教學效能和達成教學目標。

綜合上述，學校經營策略必須以管理的理論為基礎，配合學校的目標及運作模式，方能相輔相成，藉此提升學校的效能，共同創造學校的價值。

## 三、小型學校和學校經營之相關研究

為瞭解小型學校的現況，以及在學校經營策略上的運用，透過「全國博碩士論文資訊網」、「中文期刊篇目索引影像系統」、「airitiLibrary 華藝線上圖書館」、及「思博網」的查詢結果，國內針對小型學校和學校經營策略聯集的研究共有 5 篇，查詢結果與本研究之相關研究其實

並不多，以花蓮地區為主的文獻也與本研究的方向不同，尤其在 2013 年「花蓮縣小型學校整合發展實施辦法」實施，縣內面臨更嚴峻的挑戰下，進行本研究可瞭解現有的時空情勢，有重要的學術價值，針對與本研究相關論文茲說明如下：

(1) 許筱婉 (2010) 研究旨在探討國民小學小型學校經營成效、知識領導、學校組織文化與教師工作投入之關係。採用問卷調查，以台灣本島國小校長、教師為研究對象。(2) 邱玉玲 (2009) 研究旨在探討屏東縣小型學校的學校經營策略，瞭解個案學校學生數從不足百人到突破百人的背景，探究個案學校之學校經營策略，並根據研究結果對學校經營策略提出相關建議。本研究採深度訪談為主，參與觀察、文件分析為輔，透過上述三種方式進行蒐集學校經營策略資料，來探討小型學校經營的策略。(3) 鄭福妹 (2006) 研究旨在探討參與臺北縣 92 學年度「特色學校方案」之 18 所偏遠地區小型學校轉型為「特色學校」的創新經營策略。依據研究結果提出具體建議，供教育行政機關、校長及偏遠地區小型學校轉型經營之參考。本研究採用問卷調查法、實地訪談法並輔以文件分析法。(4) 張早 (2005) 研究依小型學校合併經營的四個構面，以及第二層級合計 16 項評估指標，進行學者訪談專家問卷，運用層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱 AHP) 進行資料分析、計算權重與一致性檢定，建構完成小型學校合併經營評估指標的權重架構。(5) 湯蔓嫻 (2004) 研究旨在探討小型學校校長之學校經營策略及其相關因素，研究者以立意取樣方式選取服務於花蓮地區的四位小型學校校長作為研究對象，主要的研究方法為半結構式的深度訪談，探詢受訪校長在其學校經營過程中所採取的學校的學校經營策略為何。

表 2-1

小型學校和學校經營之相關研究整理表

| 研究者<br>(年代)   | 研究主題                             | 小型學校經營策略                                                                                                                                                             |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 湯蔓嫻<br>(2004) | 花蓮縣小型學校校長學校經營策略及相關因素之探討          | 人員成長、教學改進、課程發展、行政管理、教學環境及設備改善及公共關係。                                                                                                                                  |
| 張早<br>(2005)  | 模糊理論應用於小型學校合併經營之研究               | 提升學生學習成效、維護偏遠地區和弱勢族群兒童的受教權。                                                                                                                                          |
| 鄭福妹<br>(2006) | 偏遠地區小型學校創新經營之研究－以臺北縣特色學校方案參與國小為例 | 1、學校行政凝聚共識組織經營團隊。<br>2、採取異業結盟策略、重視專業對話、辦理觀摩交流活動。<br>3、進行共同學習，改善心智模式；編製學習資料，規劃學習護照；訂定激勵措施，推動臨床視導；接待教育團體，協助專題研究。<br>4、邀請社區參與、與外界建立良好關係。<br>5、強化學校網頁內容、改善軟硬體設施、資訊科技課程化。 |

(續下頁)

| 研究者<br>(年代)   | 研究主題                   | 小型學校經營策略                                                                 |
|---------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 邱玉玲<br>(2009) | 屏東縣小型學校經營策略之研究—以榮榮國小為例 | 1、以教育為目標的學校環境規劃，有助於學生學習。<br>2、注重行銷策略，打開學校知名度。                            |
| 許筱婉<br>(2010) | 國民小學小型學校經營成效及相關影響因素之研究 | 1、知識領導、學校組織文化與教師工作投入對學校經營成效有直接影響。<br>2、知識領導透過學校組織文化、教師工作投入的間接效果影響學校經營成效。 |

資料來源：研究者自行整理

研究者搜集過往的研究文獻發現，關於小型學校的研究內容大多偏向小型學校如何經營發展或面臨整併時的因應策略，但與本研究最為相關的文獻只有前述五篇，而本研究目的是探討小型學校面臨學校整併時，如何運用學校經營策略克服困境，並抽取出其中的成功因素，在方法採取個案研究，以求深入瞭解經營者的信念與成功策略，但搜尋結果只有兩篇同樣為個案研究，而這兩篇的研究地區分別位於較為弱勢的東部與南部小學，研究數量極為不足。其中一篇研究雖與本研究的研究地區-花蓮相同，惟其研究時間為 2004 年，歷經十年，當時的趨勢已與現今大有不同，因此本研究具有重要的學術價值，期能透過研究深入探討。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究策略

吳明清（2005）曾提出量的研究重廣度，質的研究重深度；量的研究強調數量的分析，質的研究強調內在的解釋；量的研究提示群體的普遍特徵，質的研究說明研究對象的獨特條件。潘淑滿（2003）則認為質的研究是在自然的情境之下，研究者與研究對象互動，利用各種不同的資料收集方法，來深入且全面的了解現象與行為。

本研究的研究對象為一所小型學校，因地處偏遠，社區資源不足，故學生來源有限。在校長的經營策略下開始轉變，結合偏鄉小校的在地文化，找出學校特色與學校亮點，讓學校能夠逆境中求生存，建立了優良的典範，並獲得許多績優獎項。故本研究計畫採取個案研究，以了解個案學校在學校經營這方面的特定現象或特殊事件，如同潘淑滿（2003）所提出「本質型個案研究」主要目的不是發展出理論的建構，而是深入了解研究現象的本質，較適合運用於特定現象或特殊事件之了解。

### 二、研究者角色

研究者在質性研究過程中是重要的研究工具，研究者必須閱讀文獻、蒐集資料、將資料

進行編碼、進而分析及詮釋資料，因此，研究者須具備研究過程中的各種能力，這些能力是隨時且同時彼此交互運用的。

深入訪談中，研究者為研究是否能成功之重要關鍵，研究者的能力、態度與技巧，深深影響著研究的進行，因此，當研究者以本身為研究工具，嘗試深入了解受訪者的內心觀感時，須時時提醒自己必須嚴謹的控制訪談過程，以使受訪者的觀感、經驗能夠獲得完整而真實的呈現。

### 三、研究對象

根據研究的目的與方法，為蒐集有效及豐富的訪談資料，本研究擬針對弱勢地區的花蓮縣小型小學為研究的目標對象，選取一所學校來瞭解當其面臨少子化的教育趨勢下，學校該如何運用各種經營策略，來提升學生學習成效與學校績效，創造學校良好願景。本研究之研究對象為個案學校校長，此研究對象重視學生的多元發展，及學校發展的有利條件，結合周遭有利的資源、發展在地特色，並推動各種特色課程，來免除整併的危機，帶領學校邁向永續經營，因此，本研究向此研究對象進行深度的訪談。

### 四、資料蒐集方法

學者陳向明（2002）指出質性研究「研究者本人作為研究工具」，在自然情境下採用訪談、觀察、文件分析、實物等方式對社會現象進行探究行為，並使用歸納、分析資料以形成一套理論。質性研究需要豐富、多元、完整的資料，才可以作為研究分析的基礎，提高研究的信度與效度。本節主要說明資料蒐集的過程與處理的方法，從訪談、文件資料蒐集等方面來加以討論。

#### （一）訪談

本研究採用半結構式訪談法，訪談發展特色學校的相關人員，與受訪者進行面對面的訪談。除了瞭解個案學校發展特色學校的始末，同時也藉由訪談過程蒐集資料，以補充文件資料之不足，並與相關文獻相互印證。

在訪談過程中，為使受訪者回答之資訊符合本研究的目的，訪談者先與受訪者溝通研究目的，以利蒐集有用的資料。每一次訪談過程皆於取得受訪者同意後進行錄音，以免遺漏寶貴的資料，並在當天逐字轉譯訪談內容。若當天無法完成轉譯，則將訪談重點加以整理，以作為下次訪談的參考。

此外，所有訪談過程中，每進行到一個段落或者是探問出一個可以接受的結果時，研究者將歸結先前受訪者的回答內容，依自己的解讀再一次詢問受訪者所說的意思是否為自己所理解的結論，以讓受訪者獲得澄清證明的機會，確保訪談內容的正確性，同時針對受訪者不

願意錄音，或研究者承諾其絕不在本研究中呈現的部分內容，研究者亦將都遵循彼此之約定。

#### 1、訪談對象

本研究之訪談對象為個案學校校長、教師、行政人員、家長以及社區代表，採用立意取樣的方式，徵求受訪者同意，向以上研究對象進行深度的訪談。

#### 2、訪談地點

為避免造成受訪者的困擾，訪談地點基本上以受訪者方便為考量的觀點，訪談地點為所在的行政辦公室、教室或受訪者指定的場所。

#### 3、訪談時間

為避免造成受訪者的困擾，每次訪談前先受訪者聯繫，約定訪談的時間，每次訪談以 1 個小時為限，若超過 1 個小時，如訪談對象願意繼續進行訪談則尊重其意願。

### （二）文件資料

本研究透過文件資料蒐集，作為訪談的輔助工具，除了可以補充訪談資料的不足，也能利用相關文件來檢驗被研究者在訪談時所說的話是否相符，以佐證本研究訪談資料的真實性，也可提高研究的效度。本研究蒐集文件有：個案學校 SWOT 分析表、學校課程計畫、活動過程照片及影片等。

## 五、資料整理與分析

黃瑞琴（2001）認為質性研究中，資料蒐集與資料分析應同步進行，資料蒐集與資料分析並不是一個接續而下的流程，資料蒐集時已不是在進行機械式的紀錄，而必須同時分析和解釋資料；資料分析時又可能引發新的問題，再到現場蒐集更多的資料，接著再作更多的紀錄和分析。

資料的整理與分析是同時進行的，資料的整理必須方便分析，而任何一個整理又都受制於一個分析體系，它們互相來回循環（陳向明，2002）。因此，如何將觀察、訪談和所蒐集的文件資料，做有系統的整理和客觀的分析，是非常重要的。本節主要以資料整理與編碼及資料分析這兩部分加以討論。

### （一）資料整理與編碼

個案研究的資料若沒有適當的編碼，資料容易變成複雜沒有系統脈絡，不容易分析，藉由資料的編碼，讓大量複雜的資料可以有有效的序列，讓日後資料的讀取與分析可以順利進行（黃瑞琴，2001）。在本研究中把所有資料蒐集，做一系列的編碼，如表 3-1 研究資料編碼一覽表，將所有研究資料有系統分類整理，以利資料分析。

表 3-1

研究資料編碼一覽表

| 資料收集來源 | 代號 | 資料收集來源        | 代號 |
|--------|----|---------------|----|
| 校長     | 校  | 個案學校 SWOT 分析表 | 一  |
| 訪談資料   | 訪  | 學校課程計畫        | 二  |
| 文件資料   | 文  | 活動過程照片        | 三  |
|        |    | 活動過程影片        | 四  |

資料來源：研究者自行整理

為了區分資料蒐集的時間，研究者利用六碼數字來表示，例如：一零五年五月二十日，則日期編碼為 1050520，將資料做有系統的時間序列編碼。在每一份研究資料中，先列出資料蒐集的編碼，接著說明資料蒐集的時間，以做為一個完整的編碼。舉例如下：

表 3-2

研究資料編碼意義解釋舉例表

| 資料意義                             | 編碼         |
|----------------------------------|------------|
| 校長在 105 年 05 月 25 日的訪談資料         | 校訪 1050525 |
| 在 105 年 04 月 30 日蒐集個案學校 SWOT 分析表 | 文一 1050430 |
| 在 105 年 05 月 03 日蒐集到學校課程計畫       | 文二 1050503 |

資料來源：研究者自行整理

## （二）資料分析

潘淑滿（2009）提出量化研究的資料分析強調將變項概念化，資料分析架構在資料收集與分析前就已建構完成；而質性研究的資料分析卻是一種概念化過程，通常資料分析與資料收集同時進行，研究者一邊收集資料，也一邊同時進行資料概念化的過程，因此研究者在蒐集個案學校相關資料時，分別以資料蒐集的時間與資料蒐集來源進行編碼和整理，資料整理與分析過程如下：

### 1、原始資料的記錄與整理

在個案學校的各種資料收集時，常受到時間的限制而無法完整詳細的收集紀錄，因此研究者以錄音機錄下訪談資料，且轉譯成為逐字稿，若在整理的過程有不夠明白的地方，則再與相關人員再次訪談了解清楚，最後將蒐集到訪談資料依時間、對象及方式來進行編碼和整理。

### 2、研究議題的發展與分析

在資料分析的過程，研究者可以運用編碼登錄的方式，逐步將概念發展成主軸概念的理論建構方式，將資料進行概念化分析（潘淑滿，2003）。研究者要仔細分析訪談

等相關資料，並同時對照其他相關文獻及理論，來逐步整理歸納出個案學校發展特色學校的情境脈絡。

## 六、研究結果之信效度

潘淑滿(2003)認為質性研究者，都必須要透過對研究的內在與外在信度的檢驗與評估，才能確定研究結果是值得信賴的；另一方面研究者可透過研究過程所蒐集到的資料之真實程度，及研究者對研究現象之經驗與感受，透過厚實描述與詮釋的過程達到的真實性程度，來評定研究的效度。以下就是本研究提高信效度所採用的作法，詳述如下：

### (一) 三角驗證

#### 1、不同資料來源

在相同的資料蒐集方法中，驗證不同資料來源的一致性。

#### 2、不同資料蒐集方法

利用不同的資料蒐集方法來驗證不同研究資料的一致性。例如：將蒐集到的訪談紀錄及個案學校經營策略的相關文件，來對照資料間的一致性。

#### 3、不同時間及場域

利用不同的時間、地點來做資料蒐集，並詳細記錄，來交叉驗證參與人員在發展特色學校的觀點及作法。

### (二) 尋求回饋

研究者將訪談資料轉譯為逐字稿後，交給受訪者親自審視，若研究者轉譯錯誤或受訪者認為必須再補充說明之處，請受訪者給予回饋。當研究者在整理分析資料過程中，若有疑問或相關問題時，會主動詢問相關人員給予研究者回饋，讓資料蒐集可以更加完整清楚。

### (三) 厚實描述

針對研究對象與個案學校的詳細描述。例如：研究方法的歷程、個案學校的歷史脈絡、個案學校特色課程等，以提供資料驗證的參考。

## 七、研究流程

本研究流程經確認動機與目的、文獻的相關回顧後，於研究中，進行訪談與相關文件資料的蒐集，最後在撰寫研究結果與建議。茲將本研究進行之研究流程圖示如下（圖 3-1）：

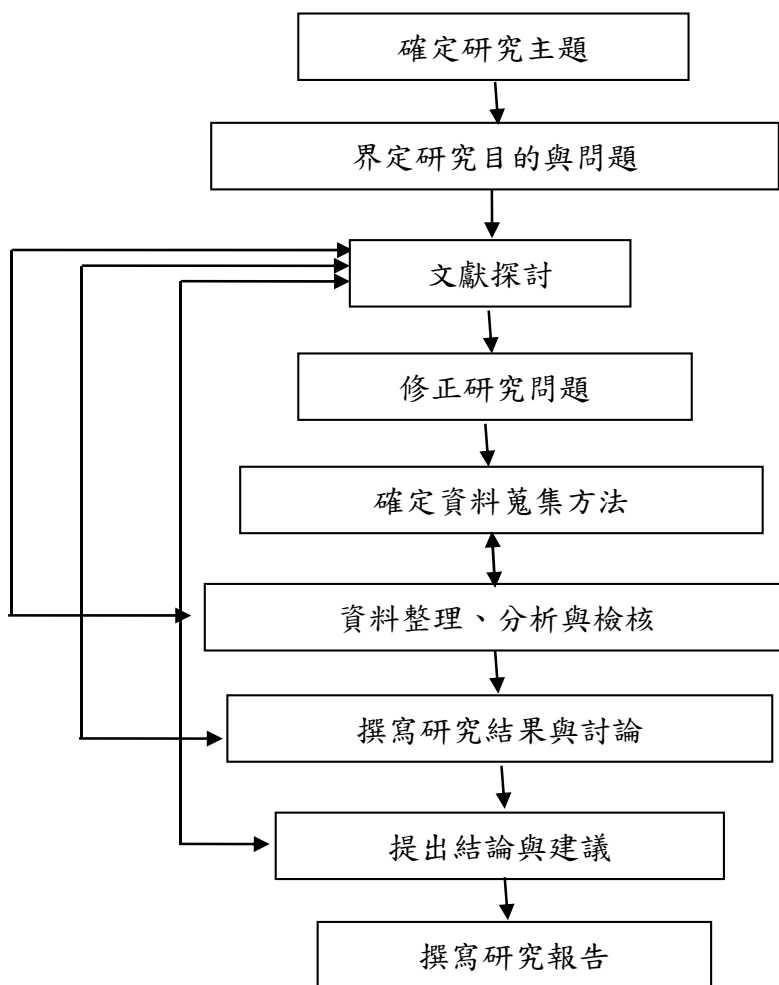


圖 3-1 研究流程圖

## 肆、研究結果與分析

### 一、個案學校發展現況之分析

#### (一) 個案學校學生人數下降之原因

個案學校九十五至九十九年期間，全校學生人數差不多六十幾個上下，新生人數一般都是十個左右，以下探究個案學校學生人數下降之因素。

##### 1、受到鄰近學校影響

個案學校屬於小型學校，雖地處花蓮市，卻位在郊外的社區小學，生活機能不比都市學校便利，與他校比較之下相對弱勢，因外在因素影響，家長選擇將學生轉至鄰近的學校就讀，學生人數自然流失。

有的小朋友會跑到樂樂國小就讀，這跟一些生活圈有關，在都市方便的生活圈人數多，像我們這種在郊外的社區小學，位在生活中圈外，人數本來就會少。(校訪 1050520)

## 2、學區學齡學生稀少

學區雖然涵蓋四里，但因社區老舊人口外流嚴重空屋率多，社區內多為老年人，學齡學生逐漸減少，再加上公共用地廣闊，故學生來源有限。

因為學區裡面人不多，且老化，所以沒有小孩子，像我們學區內有沒有學齡學生，所以學生數自然就會少。(校訪 1050520)

## 3、推新課程成效不彰

九十九年時，個案學校已面臨裁併危機，為了免於危機，學校推動海洋教育，希望整合地理優勢，以海洋教育來吸引其他學區的學生就讀，期能增加學生就讀人數，免於被裁併之困境。

面臨裁撤學校老師們也很緊張，在我去以前，學校怕被裁撤，他們一直在推海洋教育，希望以海洋教育來吸引其他學區的學生，也推得很認真。(校訪 1050520)

雖然個案學校為教育部的海洋中心學校，也經常辦理跨校的研習與體驗活動，但海洋教育的特色不夠鮮明，其餘學校就算沒有此地理優勢，也能夠將海洋教育融入課程之中，因此，鮮少家長會為了海洋教育特地將學生轉來就讀。

其實很少人會為了海洋教育越區來讀北濱國小，海洋教育這個其他學校多多少少也可以做到一些，那這樣特色就會差太多了。雖然是教育部的海洋中心學校，也常辦跨校的研習、體驗，但很少家長會為了這個原因把小朋友特地轉過來就讀。(校訪 1050520)

## (二) 個案學校學生人數回升之原因

個案學校自九十九年起，開始推動社團以及規劃活動，逐漸發展出屬於學校的特色，更受邀至夏威夷表演，因此聲名大噪，吸引許多家長將小孩越區就讀，一〇三年全校學生人數終於增至破百。

### 1、推動「烏克蘭麗麗」特色課程

校長有鑑於海洋教育推動成效並不明顯，轉而尋找其他能夠作為學校特色的課程，因緣際會之下，接觸烏克蘭麗麗這項樂器，簡單易學獲得學生喜愛，學生不僅能藉由音樂陶冶心性，若有興趣更能成為一技之長、學以致用，一舉兩得。

在烏克蘭麗麗的部分就不一樣了，因為烏克蘭麗麗技能可以當飯吃，如果你真的有天份或有興趣，可以拿來當職業，將來還可以轉吉他或是可以成為名家。(校訪 1050520)

### 2、學校本身受到家長肯定

打開知名度之後，學生來了才是一大考驗，學校除了特色課程以外，基本學科仍須重視，老師必須注重學生課業學習狀況。而教育不單單只是老師及學校的責任，家

長的配合才是主要關鍵。

對學校老師的要求和輔導、整個家長的配合，教育不只有老師、學校的問題，還有家長的問題。(校訪 1050520)

為了獲得家長的支持與配合，校長的信念為「將家長拉進教育裡」，利用電子通訊軟體-LINE，將家長加入 LINE 的群組中，透過此平台，家長可以隨時得知第一手訊息以及在裡面提出、討論問題，讓家長可以了解孩子在學校的學習狀況，家長不僅能參與到教學，更能了解學校的經營方式；藉由此方式，學校也能獲得家長的支持與肯定，願意將孩子送來就讀。

現在學校的型態把家長拉進來，家長參與到教學，甚至是學校的經營，我當時的理想就是這樣，把家長拉進來教育裡面。(校訪 1050520)

### 3、結合社區共同塑造形象

學校成為社區的特色發展中心，烏克蘭麗麗成為整個社區的特色，個案學校與社區相互合作，社區成立烏克蘭麗麗公園，學生參與活動表演，有利於社區發展；而社區人士若想學習烏克蘭麗麗，學校也採取開放、歡迎的態度，讓社區的每一份子皆有學習的權利。透過相互合作的方式，不僅打響學校的知名度，更能促進社區發展，共同塑造屬於社區的形象標誌。

烏克蘭麗麗形成學校的特色，社區也以烏克蘭麗麗做為形象標誌，甚至成立烏克蘭麗麗公園，我們會參與活動表演，他們願意的話也可以來學校學。(校訪 1050520)

## 二、學校行政領導策略

### (一) 建立學校團隊

小型學校經常會面臨到組織編制、工作協調層面上的問題，行政人員不足的情況下，老師必須兼任行政職，人員如何安排才能足以處理學校例行性的行政業務或辦理活動，這是學校必須面臨的課題。

校長採取分組輪流制，全校共有十名教師，兩人一組分配到以下五組-教導主任、總務主任、訓導組長、教學組長、出納，因為小型學校沒有專任出納的人員，因此學校必須自己兼任。假如 A 今年當導師，兩年後就當行政，B 就可以休息當導師，每兩年輪流一次，如此一來比較沒有不願意擔任行政職或導師的情況。

老師們都會輪流支援，因為都待十年以上，行政工作大都輪過，然後我採取分組輪流的方式，全校分成六組，兩人一組夥伴制，這有一個好處，就是專任一項工作，可以輪流做，而不是要輪五個項目。(校訪 1050525)

分組輪流制可能會出現一個問題：兩年輪一次，會不會造成老師不熟悉業務，無法有效率的達成目標？個案學校採取夥伴制，夥伴之間皆須對相關業務有一定的了解，當其中一人無法處理時，可以詢問另一個人，請對方協助幫忙，如此一來，學校不必擔心兩年一次的輪調會使教師難以進入軌道，夥伴之間相互合作、溝通協調，能夠縮短職務適應時間，學校的老師較願意接受行政工作。

我們採取夥伴制，所以在項目上兩個都必須要熟悉相關業務，如果當今天有問題了，A無法處理，還可以詢問B，讓B協助他，這樣的方式讓我們學校的老師比較願意接受行政工作。（校訪 1050525）

## （二）發展學校特色

個案學校除了透過烏克蘭麗來發展學校特色外，也積極規劃其它項目，例如：創意書法及海洋教育，其中創意書法較為特別，由家長推薦，認為適合學生學習。創意書法屬於把文字變成圖畫的型態，它有兩個層次，一個是入門，就像小孩子剛開始學書法，一筆一畫，將字變成畫，字裡面有圖畫，像是魚、龍...可以引起學生興趣；第二種是進階的，書法名家發揮創意，將文字和圖融合一起，造出另一種形象和突破。雖然個案學校屬於小型學校，但仍運用各種資源發展出學校特色，為學校打開知名度。

創意書法還有海洋教育，我們的創藝書法特色讓總統夫人特定南下花蓮來觀看呢。就像我常說：「學校很小，可是我們上課的範圍很大！」因為我們擁有的資源很多。（校訪 1050525）

## 三、學校公共關係策略

### （一）學校內部文化

教育是良心事業，是一種責任感、使命感與榮譽感，教師教學態度尤其重要，若教師教學認真，都願意付出，學生自然而然也會受到影響，願意認真上課。個案學校賦予教師責任，希望每位教師都能身體力行，上課不僅只有學生必須參與，教師也能融入課堂之中，與學生一同學習，全校師生一起上課，不但能夠督促彼此，提升學習成效；也能增進師生之間的情感，以利教師管理學生。藉此方式，能夠讓學校成員擁有歸屬感與認同感。

我們在上社團課的時候，我本身和學校老師也會跟著下去學，全校師生一起上課，有老師會管理學生秩序，上起課來也會比較認真。（校訪 1050525）

### （二）學校與家長關係經營策略

親師溝通是學校經營重要的一環，「親師合作，教育成效加乘」，學校透過各種管道與家長互動，分享學生學習時的點滴。因資訊發達，個案學校架設網站，老師將學生練習及表演

時的影片錄下來，並將歌譜、指法及影片放置在學校網站中，讓老師、家長及學生回家後也能透過網路及影片學習。

家長透過網路平台即可得知孩子在校的學習狀況，藉由此種方式，可以促進親子關係，也能使師生關係更加融洽。學校成員認真負責，因此博得家長認同；學校與家長間的良性互動與溝通，使家長對於學校未來的發展抱持樂觀的態度。

因為資訊發達，老師、家人都可以上網學習，這樣可以帶動風潮、促進親子關係、學校師生關係更加和諧。(校訪 1050525)

#### 四、校長學校經營之關鍵成功因素

##### (一) 學校配合學生管理

個案學校推動烏克蘭麗麗為何成功有兩個關鍵，第一個成功關鍵因素是要有好的老師，老師願意花時間心力教導學生，學生自然也願意學習，但是光靠老師能力很好、很強並沒有用，還需要學校的配合度。

學校老師必須配合管理學生，因社團老師畢竟沒有與學生朝夕相處，較無法了解學生的學習狀況，難以立即判斷與處理；另外，學生也有可能因為不是學校老師，而不聽社團老師的指示或管教，因此，學校的配合度顯得格外重要。

個案學校選擇指派老師至社團時間管理學生，抑或與學生一同學習，不僅可以了解學生的學習狀況、碰到問題時立即處理，也能增進師生之間的互動與情感。

學校老師需要配合學生管理，因為社團老師是沒有辦法管理學生的，所以這是一個很重要的點，學校一定要派老師或是老師跟學生一起學，這樣才可以達到效果，我覺得這是一個非常關鍵的點。(校訪 1050528)

##### (二) 學校社團選擇性多

個案學校成立許多社團，提供學生多元的學習資源，學生能夠藉由社團的課程，學習到許多寶貴的知識與技能，選擇性多，學生的學習動機與興趣也會加強；同時，多元且豐富的學習環境，也能吸引家長的注意，願意將孩子送來就讀。

最主要的是社團很多，可以學到東西很多，選擇性多。(校訪 1050528)

校長認為：社團的課程規劃是一種經營策略，而不是僅僅交差了事。藉由社團活動可以提升學生的學習興趣，並透過向外發表，打響學校知名度，讓社區、家長、社會大眾都能夠重新認識這所學校，給予新的評價。

我想把社團的東西帶進學校經營裡面，是一種經營策略，而不是交差了事！(校訪 1050528)

### （三）運用不同行銷策略

為了讓大眾能夠屏除過去對學校的認知與看法，必須運用各種行銷策略，走出校園、讓大眾都能重新認識學校，因此，校長積極爭取各種表演機會，讓學生有機會站在台上為學校爭光。校長主動要求縣長獎頒獎典禮的開幕表演，此場合除了縣長、各校校長、受獎的學生與家長皆會出席，藉由此表演，能夠讓許多人直接認識台上學生代表何間學校，為學校打響知名度，此效果比起利用其它方法來的直接、有效。

最成功的行銷是我主動要求縣長獎頒獎典禮的開幕表演，因為縣長獎算是花蓮縣全縣的重要場合，縣長和各校的校長都會到，受獎學生和家長也一定會到，那個知名度一打下去，效果會比利用其它方法來的有效。（校訪 1050528）

校長也與記者打好關係，請記者為學校多發一些新聞，讓大眾能夠看見學校。只要有表演的活動校長就會通知記者，有時學校會自己寫稿及提供照片，這樣的方式，會讓記者比較願意幫學校在報紙上刊登，較容易將學校的活動與消息告訴所有的人，增加學校的曝光率與知名度。

那段時間有位記者常常跑學校，我們只要有表演就會通知他，甚至有時候我們會自己寫稿和提供照片，只要他幫我們發出去即可。（校訪 1050528）

除了積極爭取表演機會與藉由媒體增加曝光率，校長更舉辦一年一度的音樂發表會，讓更多民眾都能藉由音樂饗宴認識學校，打破小型學校無法走出校園、只能坐以待斃面對整併或裁併的危機。

我們每一年都會定期在每年四月的第二個禮拜六的下午三點，舉辦「春之頌」音樂發表會，已經連續辦了三年了。（校訪 1050528）

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）影響個案學校經營因素與學生人數變化有關

個案學校學生人數下降受到鄰近學校的影響，在現今交通便利的情形下，家長「西瓜偎大邊」的群眾心理作祟下，幫孩子選擇了鄰近大型學校就讀。而學區學齡學生逐年減少，學區內可招生人數逐年下降，也造成學生人數的變化。

個案學校在校長用心經營及教師認真教學與付出下，備受家長的肯定；推動「烏克蘭麗麗」特色課程，並與社區相互合作，讓學校成為社區的特色發展中心，烏克蘭麗麗成為整個社區的特色，不僅打響學校的知名度，更能促進社區發展，共同塑造屬於社區的形象標誌。因此，

學生人數的回升，並且突破百人，最主要與學校領導者有關，常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」並非空穴來風。

## （二）建立團隊運作模式，可以激發成員潛能，發揮組織最大效益

校長採取分組輪流制，將行政職務分組，並實施夥伴制度，兩人一組、每隔兩年進行職務輪調一次，藉由團隊運作模式，可以減少老師兼任行政職的壓力，透過與夥伴之間的互助合作、溝通協調，能夠縮短職務適應時間，學校的老師較願意接受行政工作，藉此激發成員潛能，發揮組織最大效益。

## （三）親師合作，教育成效加乘，家長願意為學校整體發展而努力，有助學校永續發展

親師溝通是學校經營重要的一環，「親師合作，教育成效加乘」，藉由此種方式，不僅能促進親子關係，也能使師生關係更加融洽。為了獲得家長的支持與配合，校長的信念為「將家長拉進教育裡」，利用網路平台，家長可以隨時得知第一手訊息並且在裡面提出、討論問題，讓家長可以了解孩子在學校的學習狀況，家長不僅能參與到教學，更能了解學校的經營方式。學校成員認真負責，因此博得家長認同；學校與家長間的良性互動與溝通，使家長對於學校未來的發展抱持樂觀的態度，願意參與並共同為學校發展努力，相輔相成，有助於學校永續發展。

## （四）注重經營策略，強化對外宣傳，打開學校知名度

校長積極爭取各種表演的機會，讓民眾能夠藉由表演活動重新認識學校；校長也與記者打好關係，只要有表演的活動校長就會通知記者，有時學校會甚至會主動寫稿及提供照片，請記者為學校多發一些新聞，透過媒體替學校做行銷或是宣傳，增加學校的曝光率與知名度。校長積極對外宣傳，努力展現學校經營成效，打開學校知名度，改變大眾對於小型學校的觀感，給予正面肯定的評價，家長也願意讓孩子留在學校，甚至越區就讀。由此可見，校長的學校經營策略是成功的，帶領學校扭轉劣勢，克服整併危機，發展學校特色讓學校永續經營的成功關鍵。

# 二、建議

## （一）對學校經營策略之建議

### 1、學校在尋求永續時，應避免教育商品化

在講究市場化、市場導向的設施與發展時，我們應同時考慮教育的本質，以避免流於教育成果的「商品化」，學校應明白校務推動的主軸是教育，在校務推動與發展特色課程時，應考量老師的教學對學生的學習有無幫助。教育機構「投資」的成果不

同於一般市場商品可以簡單、立即的呈現出來，因此，學校在尋求永續時，應避免商品化，以符合師生需求。

## 2、研擬校舍發展計劃、活用現有空間

小型學校校舍常有老舊、空間不足問題，由於所需經費龐大，學校可研擬校舍發展及改善計劃，呈請上級補助。並維修目前可用空間，提升教學設備，全面活用學校空間，供全校師生使用，以提升教學效能。

## (二) 對未來研究之建議

### 1、繼續深入小型學校組織情境之研究

本研究之資料蒐集已訪談為主，輔以文件分析。惟環境知覺之歷程複雜，學校經營所涉對象多元，藉彙整分析訪談資料瞭解校長辦學時所面臨的問題及所採策略，恐有未遑處。倘能深入學校情境，採參與觀察方式，可體現校長之辦學經驗。

### 2、利用不同方法深入剖析

本研究係以深度訪談方式蒐集研究所需資料，後續應可以不同研究方法，如問卷調查法、俗民誌研究法等，蒐集更多事實，並深入剖析小型學校之經營，當更能反映小校之現況。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 何國豐（西元2013年6月3日）。假日專題：議員關切少子化影響全縣公立國小7成不足百人。  
更生日報。西元2013年6月3日，取自：  
[http://www.ksnews.com.tw/newsdetail.php?n\\_id=0000416876&level2\\_id=101](http://www.ksnews.com.tw/newsdetail.php?n_id=0000416876&level2_id=101)
- 吳明清（2005）。教育研究－基本觀念與方法分析。台北市：五南。
- 林天祐（1997）。學校經營與教育品質。教育資料與研究，19，28-32。
- 林天祐（2004）。學校經營品質管理策略。教育天地，128，23-29。
- 花蓮縣小型學校整合發展實施辦法（西元2013年1月28日）。
- 邱玉玲（2009）。屏東縣小型學校經營策略之研究－以榮榮國小為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 張早（2005）。模糊理論應用於小型學校合併經營之研究。大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化縣。
- 許筱婉（2010）。國民小學小型學校經營成效及相關影響因素之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 郭添財（2013）。台灣少子化陷教育產業於危機中。西元2013年7月1日，取自：  
<http://www.npf.org.tw/post/1/12419>
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 湯蔓嫻（2004）。花蓮縣小型學校校長學校經營策略及相關因素之探討。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 黃瑞琴（2001）。質的教育研究方法。台北市：心理。
- 潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。台北市：心理。
- 潘淑滿（2009）。質性研究－理論與應用。台北市：心理。
- 蔡培村（1998）。學校經營與管理。高雄市：麗文文化。
- 鄭福妹（2006）。偏遠地區小型學校創新經營之研究－以臺北縣特色學校方案參國小為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

### 貳、西文部分

- Drucher, P. (2010). *The frontiers of management*. New York: Perseus Distribution Press.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2th ed.). Glendale, AZ: Arizona State University West.