

國立教育研究院籌備處
第 106 期國小校長儲訓班專題研究彙編

國民小學學校特色發展之研究

指導教授：朱麟華 博士

組 員：溫文龍 王瓊慈 謝淑媒

李素金 湯慧屏 林秀香

施琇瑩

國民小學學校特色發展之研究

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

資訊科技日新月異，傳播速度倍增於以往，相對地家長對教育的訊息特別關注，造成家長的教育選擇權觀念大開，對於孩子所就讀學校要求日愈殷切；另一方面經濟成長緩慢，財政日愈艱困，給予學校的補助日愈緊縮，加上少子化、人口結構老化的趨勢，學校資源有限，競爭卻日益激烈。

學校受到整體外在大環境變遷的影響，以及家長參與教育的覺知，學校必須因應此一趨勢，積極匯聚各種資源，發展出學校特色，馮朝霖（2002）曾說：「另類乃演化的催化，差異為創新的資產」，在現有的教育制度下，國民小學人事、經費、預算、課程全部在中央法規及地方政府的制式管理下，學校欲追求創新、差異化等策略，發展學校特色，不失為在同中求異、提升競爭力的捷徑。

教育品質的提升不只是量增加，更應注重質的提升，近年來在「九年一貫課程」教育改革趨勢下，鼓勵學校研發、編輯學校本位課程與鄉土教材，學校因所在地區人力、物力、財力等資源不同，逐漸產生出學校或地區間的殊異，教育理論也從精緻教育、教學創新，以至追求卓越，再到最近的「藍海策略」，儘管語彙不同，無一不與學校發展特色有異曲同工之妙，因此，學校教育品質的提升，與學校創新經營特色息息相關，對於學校的特色有如企業經營的品牌或形象，其重要性不言可喻。因此學校如何發展特色為本研究的動機之一。

在教學現場，研究者在國民小學服務期間，偶有家長質疑學校的作為，諸如活動太少、沒有活力；活動太多、佔用讀書時間，對學生升學沒有幫助…，譬如舞龍舞獅、宋江陣，其爭議不斷，甚至國樂、直排輪都遭致非議，益增學校行政人員困擾，可謂吃力不討好，以致發展特色亦須家長認同與支持。因此學校發展特色在教育現場發生之難題及其解決之道—其歷程、策略、資源的發現，為本研究的動機之二。

本研究擬選取不同縣市的特色學校作為研究對象，希望透過文獻分析、深度訪談現場中相關人物，進一步了解其學校發展特色的因素與策略，並加以比較。瞭解發展學校特色之相關因素，及在學校發展特色的過程中，對學校經營有何影響。

職是之故，本研究擬選三所特色學校，作為研究對象，透過文獻分析、深度訪談現場中相關人物，進一步了解其學校發展特色的因素與策略。探討學校發展特色的較佳模式，期望提供未來在學校發展特色的經營之參考，是本研究的最終目的。

第二節 研究問題

本研究欲探討不同型態的學校發展教育特色時，其起源及所受到社區、家長、民眾及地方資源之影響程度及資源互動情形；以並比較學校發展的教育特色對學生、社區、家長、民眾的影響。

職是之故，本研究欲探討之問題如下：

- 一、瞭解學校發展特色的歷程
- 二、分析學校特色發展所遭遇的障礙及克服方法
- 三、探討學校特色對學校的影響

第三節 重要名詞釋義

一、國民小學：指提供六歲至十二歲學童義務教育之場域。

二、發展：凡事物之推動有其先後程序，猶如個體之成長依序漸進，本研究指開展事務獨特優異的地方。

三、學校特色：指學校長期投注課程、人力、物力在某一事物之教學，學校學生習得之知識技能或態度，並與其他學校不同，而普遍受家長認同之處。

第四節 研究方法與步驟

本研究立意選取嘉義縣、雲林縣、台北縣等三所國民小學作為個案，以質的研究方法，配合蒐集相關資料文件，進行分析，再以訪談該校發展特色參與者，對象包括現任校長、主任，以了解學校發展特色經營，關於經費、師資、課程、教材…等社區資源，在發展過程中，對學校發展特色的經營有何影響。

本研究資料從文件、訪談交叉比對，訪談對象為負責推動學校特色之行政人員，以深入了解教育現場執行現象，本研究因囿於時間及場域，擬以學校發展特色經營過程書面文件佐證，以提高本研究之效度。

第五節 研究限制

本研究聚焦於特色推動過程為課題，從特色之起源受學校與社區特殊情境及文化之影響，而呈現其獨特性，故本研究結果僅供參考，所得結論類推性恐因區域及其相關因素之不同而不同。

第二章 文獻探討—發展學校特色的意義與理論基礎

第一節 發展學校特色的意義

「發展」一詞，依據國語活用辭典之義，係指事物由小到大，由簡到繁，由低級到高級，由舊質到新質的運動變化過程；另一義為組織規模之擴大進展。（周何、邱德修，2004），而三民大辭典則解釋為「個體身心在生命史中所產生之由簡而繁、由粗而細、由分立而整合的連續性蛻變歷程（三民書局，1985）。學者張芳全則彙整其義，認為發展原指有機體的成長歷程，後隨著社會變遷，逐漸延伸至社會的演變（張芳全，1999）。在學習型組織中，學校被視為一有機體，其發展所需之關鍵因素包含師資、學生、經費、空間、建築等，是否充分發展，得視「學生學業成就、行政團隊績效、人力資源運用與學校展望」等為指標。

從詞性觀點分析的 Flecher，認為「發展」是價值中性的名詞，隱含著特質的成長。在這種看法下，人類與其他個體能力一樣，擁有在社會中實現潛能的機會，但是必須優先考慮教育發展的歷程（張芳全，1999）。另一方面從轉型的歷程來看，在發展過程中所有的成長及變遷，都是以達到現代化為目標，中間的歷程是複雜的、長期的、系統的、全球性的及階段的（陳秉章、陳信木，1988）。此種觀點，對照於現行學校組織的性質，甚為契合。因此，學生在學校所學習的成果，包含學校所展現的特色，對於學生成長、現代化、提升競爭力，都是不可或缺之元素。

綜上所述，發展一詞涵義，在學者的看法中，認為有目標、一定歷程，具有延續性且不間斷的有機體或社會組織，均可稱為發展。而發展的過程可能存在於個體的、社會的、個體與個體、個體與社會之間，因此，在發展過程中，教育對於個體的影響，是開啓人類潛能的本質之所在。

在教育改革的聲浪中，發展學校特色已成為耳熟能詳的口號，也是各界認同的目標和策略。一般說來，發展學校特色可以激發學校教育同仁的創意，也可以強化學校教育同仁對學校的承諾，更可以藉此塑建全校的共同願景，故從學校組織經營的角度來看，發展學校特色乃是學校組織發展的最佳策略，也是學校行政領導的有效手段。因此，如致力學校特色的發展，應有助於提昇學校教育的活力（吳明清，2004）。而對於學校特色的定義，吳明清、何福田二位學者認為是學校中的任何人、事、物，可能是校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、學生表現、學習計畫、家長參與等各種不同的標的（吳明清；何福田，2004）。據此，本研究選定三所國民小學發展特色作為探討對象，藉由訪談資料，整理出各校發展特色的規準如下：

- 一、學校特色能展現獨特的用心與創意。
- 二、學校特色須符合五育均衡發展教育目標。
- 三、學校特色必須具備與眾不同的優異品質。
- 四、學校特色能反映教育機會均等、學生最大利益等社會正義。

五、學校特色是學校資源的成本效益、學生學習成就水準、教育目標的實現。

六、學校特色要符合學生需要。

由上列之規準得知，發展學校特色是以學校投入的各項條件（師資、課程、教學…）加以規劃，以凸顯出其優勢特色，並以激發師生潛能，激化學校教育品質，因此可說是有目的、有計畫的教學的活動，此項觀點從吳明清的看法得到印證。

第二節 發展學校特色的理論基礎

一、提升學校競爭力

學校發展特色能夠成爲被認同的目標與策略，究竟其魅力何在？其實早在 1970 年，美國就已針對學生的高缺席率及高退學率，出現以特色吸引學生以及允許跨學區就讀的「磁性學校」（magnet school）。這些學校並無學區與入學條件的限制，完全以學生學習興趣爲考量，安排特殊專長學科學習機會，如音樂、戲劇、電腦、科學及視覺藝術等等。依據「一九六五年中小學教育法案第三章」（Title III of the Elementary and Secondary Education Act of 1965）的相關規定，凡是磁性學校學生之基本學科能力和就業技能的學習成就（U.S. Department of Education, 1994a），均需予以強化。此外，美國聯邦教育部也訂定一項「磁性學校實施方案」（Magnet Schools Assistance Program, MSAP）配套措施，提供磁性學校經費支援，並遏止公立學校對少數族裔學生的隔離。

到了 1996 年，柯林頓總統在美國的國情咨文中，明文宣告廿一世紀重要課題—推動終身學習。施政方針以提升人力素質、適應局勢變遷爲主軸，此一國情咨文的發布，明確的指出教育政策必須考慮社會國家需求與市場機制。因此，想要提升學校競爭力，發展學校特色是一項不錯的選擇。

二、建立親師合作關係

劉慶仁引述美國 1994 年「目標兩千年教育法」的教育改革法案，提到將國家教育目標增列「師資培育與專業進修」、「父母參與」兩項。由於家長來自於社區，具有社區公民與學生家長雙重身份；他們的參與，一則代表家庭對於子女教育的關心，一則爲參與學校及社區公共事務的意識的提升，學校從以往的封閉經營型態，逐漸納入外來的資源與力量，而家長參與的方式與型態，以「夥伴關係爲」最佳。而學校對於新的趨勢，亦應以夥伴關係與家長密切互動，內容包括家長對學校事務的參與、資訊透明化、資源分享等。（劉慶仁，2000）

三、學校本位管理

張素貞引述相關資料，認爲自 1970 年代末期，學校本位管理逐漸受到重視，1988 年英國在教育改革法案中，採用「地方學校管理」制度；而美國在 1989 年即已有 75% 的州立法規成立「學校中心管理的審議會」。（張素貞，1998）隨著學校本位管理的授權，發展具有代表性的學校特色，自然應運而生。此外，劉慶仁在美國的教育發展變革的觀察中，發現學校教育的「選擇權」，開放了學生選擇學校、教育券、開放註冊、家庭教育

等等受教方式，這樣的開放與招生競爭，促使公立學校產生變革，但也間接招致了學習商品化之批評。（劉慶仁，2000）

我國國民中小學採學區制，學校教育選擇雖然有著諸多限制，但是每年爲了讓孩子擠身明星學校，或資源較佳學校而遷動戶口者，多得不勝枚舉。因此，開放學校選擇權、發展學校特色，以提升學生競爭力，勢必成爲未來發展趨勢。

第三章 研究方法與設計

本研究採質性研究法，旨在探究國民小學學特色發展的歷程。本研究先就學校特色發展等相關研究進行文獻探討，進而對三位國小教師進行訪談和文本分析，藉由訪談內容以瞭解國民小學發展學校特色的看法及作法。

第一節 研究設計與策略

本研究旨在探究已獲肯定之國民小學，本研究屬應用性研究之類型，採用立意取樣之標準抽樣，訪談學校負責推動特色發展之行政人員，並參考學校參與發表之記錄，將學校推動特色之過程作一統整。

本研究所採用的研究策略如下：

一、深度訪談

本研究採用重點式的訪談，研究者事先想好訪談的題目，因涉及行政推動部分，配合開放式的訪談爲研究者訪問相關的事實、以及個案對於某些事件的觀察與看法等；此次研究採開放式與重點式兩種訪談一起進行。在研究參與者陳述的過程中，僅就陳述中之重要關鍵做紀錄，研究者不打斷及做價值性的判斷。

二、文件蒐集

文件具有對事實佐證與發掘新問題的功能。本研究將進行文件資料的搜集項目如：學校實施特色教學的計畫方案、教師教學的教案、以及分享心得，學校研習及表演記錄等，以獲得對於訪談資訊的佐證。

第二節 研究實地

本研究受訪學校分別爲嘉義、雲林、台北縣市各一所學校，其基本資料如下：

表 1 學校基本資料表

| 學校所在地 | 班級數 | 學生數 | 特色項目 | 其他說明 |
|--------|-----|-----|------|--|
| 嘉義縣某國小 | 18 | 600 | 國樂 | 學校有八十六年歷史，位於省轄市邊陲，因學校教師有音樂專長，九十二年在校長之大力鼓吹及奔走下，成立國樂團。 |

| | | | | |
|-----------|----|------|-------|--|
| 雲林縣某國小 | 6 | 63 | 茶園及茶道 | 該校位於雲林縣林內鄉，原列為第一階段併校之學校。該校因學區家長大都屬茶農，據以發展該項特色，而成為優質學校轉型成功，目前該校提倡茶道，並結合社區資源及配合農會推廣觀光茶園，學生展演茶道，擺脫偏遠學校窘境，為學生找出自信，並推廣當地產業。 |
| 台北縣三峽鎮某國小 | 33 | 1100 | 藍染 | 該校成立時間迄今 8 年，在規劃校舍時即考慮特色發展需求，設有染坊栽植區，故在自然而然的情形下，將地方的傳統產業納入學生的學習課程，進而成為校發展之特色。 |

第三節 研究參與者

依據研究目的，為了解形成學校特色之形成歷程、如何克服所遇到的障礙，以及探討對學校影響之相關因素等目的，研究的參與者是該校之特色推動相關人員，且實際參與建構過程者。

基於以上條件，本研究共選擇三名適合的行政人員參與此次的研究，其在背景分述如表 2：

表 2 個案背景分析表

| 研究參與者 | 參與時間 | 擔任職務 | 其他說明 |
|-----------|------|-------|---|
| 甲（男） A | 4 | 代理校長 | 學校特色之主要執行者，為配合學校本位課程之發展，結合地方產業，因而規劃以茶道為主的學習課程。 |
| 乙（男） B | 4 | 教師兼主任 | 負責學生學習教學及團隊表演事宜，擔任表演指揮工作，過去亦曾在他校推動國樂社團經驗。 |
| 丙（男） C | 5 | 教師兼主任 | 負責學校特色主要教學工作，含括教師研習、學生課程、校外團體教學及義工培訓等，是學特色之主要推動者。 |

研究者的背景與訓練

研究者本身為 106 期國民小學校長儲訓班學員，對於如何經營學校特色的議題有極大的興趣，於儲訓期間為瞭解國民小學發展特色之方式及途徑，訪談學員中特色學校之有經驗同儕，而訪談者本身也是一項研究工具，在研究的過程中所蒐集到的資料，透過研究者的詮釋，形成對學校發展特色之理解。

第四節 資料蒐集方法

本研究採用深度訪談及文本分析做為資料蒐集的方法，其所使用工具詳述如下：

一、深度訪談

透過詳細描述事情發生的經過的訪談，並且綜合不同觀點，以探討訪談內容的背後意義。本訪談採用半結構式訪談的方式，由研究者先訂下訪談大綱，根據談話的進度適當追問和修正問題。結構式訪談則有具體的訪談問題，但沒有預設的答案格式。本研究在訪談進行之前擬定訪談大綱，根據訪談大綱對受訪者進行訪談的工作，並根據受訪者的回答內容，隨時調整問題的順序及訪談內容，訪談時間約 30 至 60 分鐘。將所蒐集之文件資料整理分析，訪談過程製作逐字稿，並加以分類、編碼，歸納分析後，進行本研究之描述與詮釋。

二、訪談大綱

依據研究目的而擬出「國民小學發展學校特色之訪談大綱」，其訪談內容主要分為三個部分：1.學校特色發展的歷程 2.學校特色發展的障礙及克服方法 3.學校特色對學校發展的影響。訪談大綱內容如下表 3：

表 3 訪談大綱

| 研究目的 | 訪談問題 |
|-----------------------|---|
| 一、瞭解學校發展特色的歷程 | 1. 貴校選擇哪一項作為學校發展特色？ 2. 當初是在什麼背景的情況下發展這一項特色？ 3. 學校對學校發展特色開始規劃時設下的願景（目的），或對此發展特色的期望是什麼？ 4. 貴校發展特色需要的資源有哪些？ 5. 貴校學校發展特色的發展歷程？ 6. 貴校學校特色目前運作的現況（方式—活動的時間）？ |
| 二、分析學校特色發展所遭遇的障礙及克服方法 | 1. 學校特色發展至今是否面臨困境？ 2. 學校特色在發展過程中曾經遭遇哪些困難？（人力、物力、財力、組織、資源） 3. 學校怎麼克服所遭遇的困難？ 4. 針對這些困難與困境，學校因應的方法或策略是什麼？ |
| 三、探討學校特色對學校的影響 | 1. 學校發展特色所獲致之成果或成就有哪些？ 2. 師生在學校發展特色中的收穫是什麼？ 3. 學校發展特色對學生有何影響？ 4. 社區對於學校發展特色認知如何？ 5. 這項特色未來的展望如何？ 6. 您自己對學校發展特色有什麼建議或心得？ 7. 對於國民小學學校發展特色有何建議？ |

本研究文字分析以 A1101、B1101、C1101 等方式編碼，例第一位回答第一題第一個問題的第一句話編碼為 A1101，第二句為 A1102…等，餘類推。

第四章 討論與發現

學校特色的形成絕非一朝一夕可以完成，也非一人可以獨撐大局，有完善的規劃才能減少發展過程中所遭遇的阻礙，大多數的學校特色都是整合地方資源，在人力及物力上有充分的支援力量，如能周全的就人力、物力、空間、時間、及成果展示充分規劃，不但能使學校特色持續發展，也能成為學校最有力的行銷。訪談分析如下：

第一節 討論

一、學校發展特色的歷程

(一) 學校發展特色的背景

從訪談中可以了解，學校在發展特色有其背景因素，三位受訪者表示：

A1201 當初是因為配合九年一貫教育課程本位發展，而選擇茶道做發展特色。因為學校附近都是茶園，家長百分之八十都是茶農。

B1201 結合教師專長及社區資源。

B1202 學區本有由社區家長組訓之北管樂團，成員泰半為本校學生，適逢本校新進訓導主任具備國樂專長，指導國樂團多年，曾擔任……老師。

B1501 學校國樂團於 2004 八月在何校長多方奔走下，獲地方人士及家長會認同並大力協助。

C2201 其實最主要是我們這個里的里長，他也是工作室成員，他本身對文化的熱愛，在推動過程中他會給一些意見。

通常發展特色是透過社區資源及學校本身具有的師資為基礎。經由文獻探討發現與吳明清所提學校特色發展可說是有目的、有計畫的教學的活動，不管是從教學、社區資源等方面著手，都需要有所規劃。

(二) 學校對學校發展特色的期望

學校是學生學習的場所，教學是有目的的活動，學校發展特色自然有所期待，經訪談發現：

A1301 讓學生瞭解茶園及社區產物的特色。

A1302 使學生體認茶農的辛苦。

A1303 讓學生本位課程中從茶葉的栽植茶樹的生長，到製作過程的認知，進而瞭解茶道的精神及相關禮儀認知。

B1301 配合兒童性向差異，開發多元智慧，啟發學生群、性及藝術氣息。

B1302 結合教師專長，發展學校教育特色。

C1303 主要我們是希望透過這個課程，讓孩子知道三峽傳統藍染的重鎮。

學校推動特色希望達到的目有二，一是要透過孩子的經驗讓孩子認識故鄉，主要是和鄉土教育結合；二是因為教師具備某項的能力。

(三) 學校發展特色需要的資源

A1401 軟體部份，也就是師資，邀請當地社區協會專業人士，指導學生茶道的相關禮儀及基知能。另外就是茶具，如茶壺、茶巾、茶杯、聞香杯等。

B1401 外聘教師、校內協助指導教師。

B1402 大型樂器採購經費約一百萬元。外聘師資鐘點費。練習教室，大型舞台。

C1401 我們的發展當然要有好的空間，校舍已經作規劃；那也要一些人力的資源，在開始有一些社區人力的支援，在做這些課程時須要一些材料、原料是須要花一些錢。

發展特色不外乎人力、物力，財力之支援，尤以學校並非營利事業單位，要尋求資源的挹注，必須依賴校長有計畫的規劃及推動。

(四) 學校發展特色的歷程

A1501 茶道就是從茶葉的生長開使，讓學生實際到茶園觀察，另外家長配合對於茶樹生長的習性及查樹栽種常識的協助與指導。

A1502 另外就是茶道的展演，邀請茶道協會的人到學校實際指導，並利用彈性課程的一堂課做教學觀模。

C1501 一開始是接受三峽文史工作者建議，那我們是有一些想法，它是保留地方文化的方法。

C3202 嗯！我個人認為就是大人對於傳統的記憶，會有一些認識，我也比較在意，學生在這樣的過程裡面，知道這個是三峽地區曾經發展過的，他們有這樣的學習，也有這樣的概念，甚至有一些孩子日後想要從這邊做發展，也有一個憑藉。

B1501 校國樂團於2004年八月在何校長多方奔走下，獲地方人士及家長會認同並大力協助。

C3306 就會變成對傳統的一個文化會有很深的了解嗎？這個我也會覺得保留下來。

C3203 那個一開始的過程裡面，事實上是由外而內，當然，我們開始會跟老師說，這是一個很重要的東西，這也是一個學校很大的特色，其實要發展這樣的特色是很好的。

B1505 95 年參加全縣音樂比賽獲優等佳績。現有團員 90 人。

學校特色學校特色的發展需要長時間的經營，才能逐漸展現成果，最能以學校特色的發展結合與融入學校課程。

社區的資源是學校發展的最有力推手，學校特色的發展需要有人力、物力、財力的支援，尤其是家長支持，才能長久經營。

學校特色最大的成效在於能變化學生氣質，增加學校行銷效能。所以能展現良好的成績例如比賽成績優異，才能普獲家長認同。

(五) 學校發展特色的運作方式及現況

A1601 利用彈性課程的時間，如每個星期一堂課做教學觀模等。

B1601 每週星期二、四早上 7：30—8：30 星期三下午 13：30—15：30 練習。

C1601 目前都以我為主，不是其他人不能幫忙，也有一些其他的教師的幫忙，偶而的工作大概沒問題，如果是長期，就會…。

C1604 校內學生的課程，原則上課程規劃教學還是老師來上，老師有時候不熟，那我會在旁協助。

C1603 我們也會辦一些志工的研習。

C2301 財力的部分我們會辦一些其他學校的活動。

學校特色的發展須要極大的人力資源，如果能大量培植師資，也比較能去除一旦教師離開之後傳承的疑慮，訪談結果顯示是因為學校本身推動特色師資及時間、成果展示、經費之獲取會形成特色延續與否之障礙。

面對學校特色發展過程所遭遇的困難，發現除了師資，還有經費，但是以 C 校而言，因早期空間規劃得宜，加上對外開班，在經費上反而能自給自足，只是工作分量上適度調整，減輕老師的負擔，則能克服學校特色發展所遭遇之困難。

二、學校特色發展所遭遇的障礙及克服方法

就訪談的內容分析如下：

(一) 學校特色在發展過程中曾經遭遇之困難

發展學校特色所遭遇到的困難最主要在於人力的缺乏，除了專業的教師人力不足，也是棘手的問題，發展的過程若有人來參觀，學校必須接待，也會造成困擾：

A2101 因是小學校所以人力物力都很困難，就人力來說，因為學校老師對茶葉、茶道並不是很專長。

B2101 外聘師資不易。

C2101 像花在準備的時間很多，還有接太多外面的班，所以我們有在減少接太多外面的班。

在物力方面也是困難所在。

B2102 設備欠區，找不到練習場地，樂器無地方存放。

在財力的支援上，也是學校費神之處，至於行政的支援上，因學校文化不同而有差異。

A2102 因為茶具的購買需要經費，而政府補助並不足夠，這是第二個困難。

B2103 採購大型樂器，外聘師資鐘點費不足。

B2104 學校行政有時無法有力支援。

綜合以上困難，發展學校特色的實務上三所學校都面臨人力的困境，包含發展課程教師專業人力、外聘師資有時因學校所處之地缺乏師資，造成聘請不易。當學校特色發展到一定水準，參訪的團體必定增加，這時學校也必須面對參訪時，負責人員必須兼顧校內行政教學與接待工作，造成負擔。再則財力也是經常面對的難題，學校在採購和鐘點費方面會出現困難。至於物力與行政支援則是學校文化而異。

(二) 學校怎麼克服所遭遇的困難

A2201 人力部份向外尋求支援。

A2202 財力部份經由家長會的協助及農會的補助，來協助困難。

B2202 善用社區資源，爭取家長及社區支持。

C2202 目規劃還是老師來上。

C2203 還有志工的協助。

綜合以上可知，學校特色推動過程若遇阻礙大多向外尋求支援：如家長會及社會資源，與社區取得共識並獲得支持。對內則是加強處室溝通與協調，教師教學排課問題，訴之學校發展特色願景之共識，由有興趣的教師參與。

(三) 學校特色發展至今面臨困境

A2301 難免會碰到家長的質疑。

B2301 大型樂器採購不易，無法擴充樂團編制。

B2302 校內指導教師額外增加課務繁重，每人每週等於增加六堂課。

C2301 主要是人的部分。

C2303 很多學校在做特色到最後都變成方便行銷。

大部分學校發展困境不外乎財力及物力，還有家長、社會大眾觀感等；另外學校特色並非能使每個學生精熟該項技能，會令家長質疑；而師生負擔都加重，行銷過度也形成行政困擾。

(四) 針對這些困難與困境，學校因應的方法或策略

A2401 第一就是儘量和家長溝通，不要讓家長對學生課業及學校特色發展，質疑下去。

B2401 向上級爭取經費。

B2402 建議視為行政工作一環，參與教師減少其他行政工作分配。

C2401 我們有考慮就是課程的部分，想辦法訂定一些課程。

學校因應特色推展困境的方法是和家長溝通，向上級爭取經費，及減輕教師負擔等策略著手。

學校特色發展面臨的最大挑戰是長期的師資投入及財力的挹注，雖然學校可以爭取社會資源支持，但是要穩定的發展學校特色仍要培養更多的教師投入，並鼓勵教師培養第二專長，成爲一個教學團隊以減輕個別教師的負擔；經費部分如果特色能成爲生財工具，對特色之發展則更能持續不墜。

三、學校特色對學校的影響

(一) 學校發展特色所獲致之成果或成就

學校發展特色，經過一段努力之後，爲學校帶來一些成果或成就，使學校對特色的發展有更進一步的認同，並提供學校未來持續發展的動力，三位受訪者表示：

A3101 學校特色的發展使得在小校裁併聲浪中通過轉型優質學校。

A3102 另外透過配合農會展演到外縣市展演，增加了自信心。

B3101 啟發學生群性及藝術氣息，改變學校校風。

B3102 拉近家長與學校關係，建立比以往更優質溝通管道。

B3103 對外比賽成績卓越，提升辦學績效，深獲家長認同。

C3101 獲得的一些成果？那成果就是學校的行銷部份，是比較容易有著力的地方，…這對於一個學校的行銷，尤其是新學校的行銷，確實是快又有效的方式。

根據訪談的結果發現，學校發展特色所獲致之成果或成就中，有透過特色的發展讓學校在裁併校的聲浪中通過轉型優質學校，啟發學生群性的氣息，改變校風，拉近家長或學校關係，建立更優質的溝通管道，提升了辦學績效，並獲致家長認同，更可能對學校的行銷而言是一大助力。而根據劉慶仁（2000）在美國的教育發展變革的觀察中，發現學校教育的「選擇權」，開放了學生選擇學校、教育券、開放註冊、家庭教育等等受教方式，這樣的開放與招生競爭，促使公立學校產生變革，但也間接招致了學習商品化之批評。

(二) 師生在學校發展特色中的收穫

學校教育的主體是學生，灌溉者是教師，當學校發展特色的過程中，讓教師和學生得到許多收穫，依三位受訪者表示：

A3201 老師從中學到把社區特色融入九年一貫課程及本位課程當中，形成一個完整的總體課程。並進而學會了使用協同教學的技巧。

A3202 學校因學生數少，每個學生都有展演的機會，這是給學生最大的鼓勵。

B3201 學生：提升藝術氣息及音樂之專業素養。

B3202 教師：1 第二專長獲得。2 獲得寶貴的協同教學經驗。

C3201 跟別的學校不一樣？

C3202 嗯！…，我也比較在意，學生在這樣的過程裡面，知道這個是三峽地區曾經發展過的，他們有這樣的學習，也有這樣的概念，甚至有一些孩子日後想要從這邊做發展，也有一個憑藉。…我覺得我們對於畢業生這個畢業走秀的安排，其實就是結合他們的學習後，做一個集大成的方式，在做一個展現。這個展現就是讓孩子勇於表達自己。我覺得那個比這個染布都還要重要，這樣的方式，讓他覺得我這個走秀有機會，那個走秀的機會，其實可以讓他們展現勇於表達的部份。

C3203 老師的部份呢？其實這個地方是我覺得一直在思考的。我剛講完，那個一開始的過程裡面，事實上是由外而內，當然，我們開始會跟老師說，這是一個很重要的東西，這也是一個學校很大的特色，其實要發展這樣的特色是很好的，但是也不是每個老師一開始就有這樣的想法，這是比較累、比較麻煩，就是要發展藍染，這件事情並不是如此。……事實上，它在培養老師的部份會有一點困難。

根據訪談的結果發現，師生在學校發展特色中的收穫，對教師而言，在教學上獲得了協同教學的寶貴經驗，透過不斷的充實，更獲致第二專長的機會。對學生而言，學生有展演的機會，提升藝術氣息及音樂之專業素養，更進一步的發現是提供孩子肯定自我的機會。

(三) 學校發展特色對學生之影響

學校發展特色，受到影響的是學生，在不同的特色發展上，會帶給學生不同的影響，依三位受訪者表示：

A3301 因為每個學生都有展演的機會，這是給學生最大的肯定。

A3302 另外因為和外界的接觸，使他們對於應對進退及氣度上有更好的表現。

B3301 提升學生群性及藝術氣息，獲得音樂之專業素養。

B3302 獲得參加大型展演經驗。

B3303 增進人際關係。

C3301 我們在畢業典禮的時候，會辦一個比較大的活動，去把它做一個整理。……事實上我們學校在另外部份也發展得很好，就是我們社團也很多。所以孩

子不一定要在這邊學到東西，別的地方也可以學到。

根據訪談的結果發現，學校發展特色對學生的影響，是提供學生擴展視野與外界接觸的機會，透過不一樣的接觸，也增進人際互動的能力，但除了學校的學習機會之外，學生也可能在畢業之後也會有機會接觸到類似的經驗。

(四) 社區對於學校發展特色之認知

學校發展特色，學生來自於社區的一份子，了解社區和家長的認知態度，也是學校發展特色應了解的部份，依三位受訪者表示：

A3401 社區發展協會因和學校長期配合，很是支持。

A3402 另外家長也持肯定的態度，學校如有困難也會協助。

A3403 然而如果活動太多，家長也會擔心課程及教學。

B3401 肯定學校辦學績效。

B3402 知道學校近期推展重點。…不是學校在推動只有唯一的一個力量。

C3401 其實我剛剛說，這是從社區出來的，不過，這也是社區的少數人。許多學校在發展特色，不是學校所有的家長都認為你需要這樣的特色。…所以其實他們這樣，也並不是所有的人，而是少數的人。但是，這是發展學校特色一個很好的立基點。

根據訪談的結果發現，社區對於學校發展特色認知，大都抱持配合與支持的態度的，也肯定學校的辦學績效，了解學校推展的重點。但家長也會擔心，當活動太多時，也會影響學校的課程與教學。而學校對於新的趨勢，亦應以夥伴關係與家長密切互動，內容包括家長對學校事務的參與、資訊透明化、資源分享等。（劉慶仁，2000）

(五) 學校特色未來的展望

學校特色的發展，可提供學生多元的學習，當發展有了成果之後，對特色未來持續努力的基礎或理由而言，了解發展特色的展望是有其必要性的，依三位受訪者表示：

A3501 希望這個特色能一直傳承下去。

A3502 因為縣府及農會都希望把社區發展成觀光茶園，訓練學生成為小小的解說員。

B3501 爭取經費，擴大樂團編制。

B3502 提升樂團專業程度，建立為學校長久特色。

C3501 引進社區的資源進來，去做這樣的指導。其實，這也是可行的。那，原本也有這樣的契機，…所以你對自己學校發展的特色的一個心得在「人」的這個部份？我覺得，我們還沒有辦法，讓學生都感覺到很強烈的部份。就是因為我們沒有辦法在課程裡面安排到更多時數，也沒有做到更多的部份。…你要讓孩子做到很精緻，那教學者就要很強，…

根據訪談的結果發現，對於發展這項特色未來的展望中，希望特色能夠傳承下去，並有更多的經費支持來源，更重要的是要有願意投入的「人」，亦即師資的來源，也是展望中重要的部份。一般說來，發展學校特色可以激發學校教育同仁的創意，也可以強化學校教育同仁對學校的承諾，更可以藉此塑建全校的共同願景，故從學校組織經營的角度來看，發展學校特色乃是學校組織發展的最佳策略，也是學校行政領導的有效手段。因此，如致力學校特色的發展，應有助於提昇學校教育的活力。（吳明清，2004）

(六) 對學校發展特色之建議或心得

學校發展特色的歷程中，透過持續性的參與，參與人的建議與心得是對發展特色具有參考性的指標，依三位受訪者表示：

A3601 因為學校特色課程在以前老師傳承下已發展得相當具績效，所以希望未來也能繼續傳承下去。

A3602 學生因展演或多或少影響到教學，這是必須去做思考及切割的。

B3601 樂團為一有型之實際組織，透過實際的運作加強行政溝通與協調。

B3602 建立各處室溝通機制，互相協助，共同為願景努力。

C3601 事實上我們的特色有融入在課程裡面，那在我的想法，師資就是一個比較重要的部分，…那如果只是發展社團性的一個，我的師資可能就不需要量這麼大，或許，這個就不是他們的困擾。

C3602 因為我們的特色發展，是融入在我們的校本課程裡面，既然是校本課程就是學生應該都上得到，…去處理，它也會像排課一樣問題，從那個課程抽出來的問題。…抽出來變科任有沒有給學校建議？

C3604 我有建議過啦！…課程怎麼樣安排在教務處，所以做事比較不容易做。

根據訪談的結果發現，受訪者對學校發展特色的建議或心得，當特色發展的相當具績效時，希望未來也能繼續傳承下去。但須進一步思考的部分是學生因發展特色或多或少影響到教學，對於課程的安排須有進一步調整方式。還有建立各處室溝通機制，互相協助，使發展過程中減少阻力。（張芳全，1999）另一方面從轉型的歷程來看，在發展過程中所有的成長及變遷，都是以達到現代化為目標，中間的歷程是複雜的、長期的、系統的、全球性的及階段的。（陳秉章及陳信木，1988），此種觀點，對照於現行學校組織的性質，甚為契合。因此，學生在學校所學習的成果，包含學校所展現的特色，對於學生成長、現代化、提升競爭力，都是不可或缺之元素。

(七) 對於國民小學學校發展特色之建議

學校發展特色，不管推動的歷程與方式如何，為達到成效，總有一些期許或建議，作為日後之參考改進之道，依三位受訪者表示：

A3701 就是能跟社區儘量結合可以得到多方面的協助。

A3702 儘量結合課程發展，這樣不致於增加教師太多的工作。

A3703 給予學生不同的發展機會，使他們都能適性的發展。

B3701 發展學校特色應從學校內部推起。

B3702 透過某項學校特色建立過程可以強化學校與社區互動，社區廣大的資源得以協助學校，創造雙贏。……先從一些有興趣的老師開始。

C3701 那有一些認知的問題，所以如果好做的話，我可以從老師去上，…那我個人會傾向，我並不傾向每個老師都一定要把這個東西學得很好！…因為單獨栽培這幾個老師比較快，可以，如果說要從全體推，我不知道要從那裡著力？每個老師你都應該要會呀！

張芳全（1999）在學習型組織中，學校被視為一有機體，其發展所需之關鍵因素包含師資、學生、經費、空間、建築等，是否充分發展，得視「學生學業成就、行政團隊績效、人力資源運用與學校展望等為指標。根據訪談的結果發現，受訪者對於國民小學學校發展特色之建議，能盡量結合社區，強化學校和社區的互動，可以得到多方面的協助；另外結合課程發展，這樣不致於增加教師太多的工作；給予學生不同的發展機會，使他們都能適興的發展；師資部分可以先從一些有興趣的老師開始，由內部開始推展。

第二節 發現

- 一、完善計畫，啓於慎始——學校發展特色成功之鑰。
- 二、培植人才，開拓財源——克服學校特色發展的障礙。
- 三、自助人助，永續經營——持續發展學校特色的關鍵。

第五章 結論與建議

第一節 結論

綜合以上訪談資料發現，學校發展特色的應注意：

一、要有完善計畫，計畫應考量人力、物力、財力，及時間，空間規劃等條件，並顧及納入學生學習課程。

二、學校發展特色的步驟應從納入正式課程著手，並善加規劃課餘學習時間；引進社區師資及增置員額教師以彌補師資空缺；平時多加規劃學生展示學校特色活動，從小小的成功帶動更多的成功，並藉以行銷學校特色。

三、學校長期推動學校特色所需經費除了爭取社會資源外，應朝開源節流方向著手，以

達經費自主，降低影響學校特色發展的阻礙。

展望三所學校推動學校特色所獲致之成果中，有透過特色的發展讓學校在裁併校的聲浪中通過轉型優質學校，啟發學生群性的氣息，改變校風，拉近家長或學校關係，建立更優質的溝通管道，提升了辦學績效，並獲致家長認同，更可能對學校的行銷而言是一大助力。師生在學校發展特色中的收穫，對教師而言，在教學上獲得了協同教學的寶貴經驗，透過不斷的充實，更獲致第二專長的機會。對學生而言，學生有展演的機會，提升藝術氣息及音樂之專業素養，更進一步的發現是提供孩子肯定自我的機會，是為發展學校特色的榜樣。

第二節 建議

針對上述獲致研究成果，擬提供下列建議：

一、對學校的建議

校長應考量學校各項優勢條件，審慎擬訂學校發展之特色計畫，而其考量之面向如：

(一) 審慎考量學校條件，有計畫發展學校特色：

發展特色是透過社區資源及學校本身具有的師資為基礎。

(二) 配合九年一貫教育改革「鬆綁」原則，學校本位課程的經營，發展學校特色：

當特色發展的相當具績效並希望未來也能繼續傳承下去時，須進一步小心處理因發展特色影響到教學，對於課程的安排須有進一部調整方式，另外結合課程發展，這樣不致於增加教師太多的工作。

(三) 學校特色發展應取得內部之共識：

師資部分可以先從一些有興趣的老師開始，由內部開始推展並建立各處室溝通機制，互相協助，使發展過程中減少阻力。

(四) 結合社區，強化學校和社區的互動，可以得到多方面的協助：

能盡量結合社區，強化學校和社區的互動，不但可以得到多方面的協助，亦有助於學校特色的長期發展。

(五) 特色要以學生的學習為優先考量，不要流於表面功夫，以免遭致家長質疑：

給予學生不同的發展機會，使他們都能適性的發展，學校發展特色對學生的影響，是提供學生擴展視野與外界接觸的機會，透過不一樣的接觸，也增進人際互動的能力。

(六) 善用學校特色行銷，獲致更多的認同與助力

學校特色具活化課程、突顯學校本位課程之效，具有識別作用，如能透過策略性行銷，較能顯現學校的差異性，讓家長易於瞭解學校之辦學方向。

二、對主管教育行政單位建議

(一) 寬列經費，扶植學校發展特色。

學校特色發展普遍遭遇的難題是經費不足，使得主事者無以為繼，若能設置辦法，固定的補助發展特色經費，採申請方式，一則加以評鑑，一則提昇教育經費使用績效，使學生能發揮學習特色。

(二) 多關社區資源與學校互動管道。

教育可透過的參與呈現蓬勃的朝氣，主管教育行政單位可結合更多的單位，引進校園，協助發展特色，例如與文化局合作，引進駐校藝術家，發展藝文領域特色課程等。

(三) 獎勵學校發展特色，以活化學校教育。

每年就學校展現之特色課程進行評比，績效卓著者，提供各項獎勵，以激勵學校及教師繼續奉獻，促進學校願景的實現，教師專業發展，激發學生潛能，提昇學校效能的目標。

參考文獻

三民書局（1985）。**大辭典**。

何福田（2004）。學校特色與自我行銷。**研習資訊**，21:6，民93.12，頁1-6。

吳明清（2003）。知變、應變、求變：教改政策的行銷與因應策略。**台灣教育**620，民92.04期，頁2-12。

周何、邱德修（2004）。**國語活用辭典**。三版。

張芳全（1999）。亞洲國家與美國間留學生互動因素之探索。**教育與心理研究**22期（下），民88.12，頁213-250。

張素貞（1998）。學校本位管理在小學之實施。**教育資料與研究**22期，民87.05，頁16-19。

陳秉章、陳信木譯（1990）。**價值社會學桂冠圖書**。08.01。

馮朝霖（2002）。橫繫理性與網化思維。**通識教育**9卷1期，民91.03，頁1-20。

劉慶仁（2000）。服務學習與教育改革。**教師天地**104期，民89.02，頁16-21。

謝文豪（2004）。學校變革領導教育。**研究月刊**119期，民93.03，頁66-79。