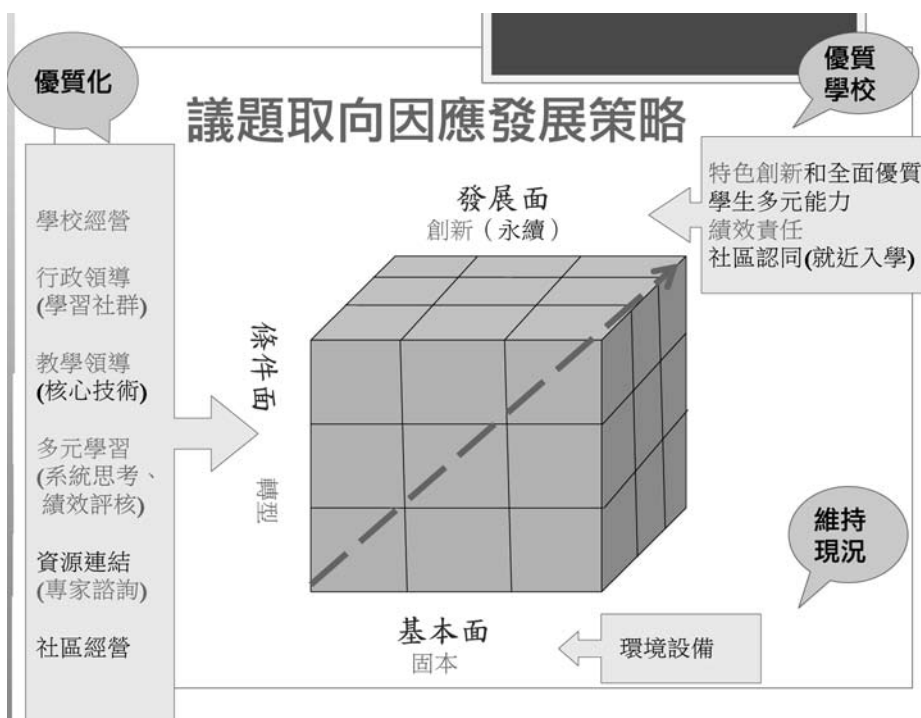


學校面臨減班的因應策略

組員：方紅櫻、林錫恩、林茂興、張隆慶、周志強、趙坤川



壹、緒論：以「在地就學」，思索減班危機

「情感動人之處，不在兩人相互深情的凝視，而在彼此往相同的目標前進」！對一般人而言，學校只是地圖上的名詞，但只要肯用心經營，就可以明顯感覺到，它是你我嚮往的有機生命體。面對減班的壓力，重點不在「班級數」、「學校數」，而在「學生受教權」！只要用心，學校社區親師生一家親，圓滿悅樂新世界，讓能讓學生感受成功經驗。

探究個案之特色與觀點，分析出解決之問題策略，導出學校可能發展之走向與力度。校長領導氣度、學校行政效能、教師教學態度、家長支持度、學生學習風氣等，更是環環相扣之關鍵，校長在解決問題之分析上，更是需要集思廣益，全盤思考與分析，期能帶動整體學校之效能，達解決問題之目的。歸納思索，個案解決問題之六大面向：

- (一) 需求面：結合成員個人需求，擴展提升至組織發展需求層次。
- (二) 行政面：掌握較育價值與校務發展願景、逐步精進特色轉型。
- (三) 教師面：策勵專業社群、互動分享、專業發展、深耕教學。
- (四) 課程面：研發區域課程、結合在地特色發展本位課程。
- (五) 社區面：配合社區活動，活化空間，尋求互利共生。
- (六) 行銷面：透過親師生、校友、社區民眾及媒體宣傳績效。

貳、案例情境探討：（化名）

一、案例「希望國小」情境：

希望國小位於市區，逐年減班中的學校。在還沒有面臨少子化問題前，該校鄰近學區幾乎增班或是維持原有規模，唯獨該校年年減班。

因鄰近新校設立，校舍相對老舊，教師年齡層老化，減班造成年輕教師一一被超額。希望國小面臨這種現象，卻沒有改變的企圖心，歷任校長大都是等待退休，少子化趨勢之下，各校面臨逐年減班之下，該校招生壓力越來越大，面臨改造並提升績效的困境。

校長遴選時，某校長辦學風格佳，有意願到希望國小擔任校長，獲校內家長、教師企盼，學校改變契機出現。

二、案例「成功國小」情境：

成功國小是6班小型學校，校內教師個人意識高漲，部分在地資深教師倚老賣老，行政配合度低且愛說風涼話，造成校內工作勞逸不均，組織氣氛不佳，家長對學校失

去信心，學齡兒童逐年流失，在少子化的今日招生狀況是雪上加霜；面臨嚴重的招生與經營困境！

參、問題分析探討：（化名）

一、「希望國小」減班因素分析：

（一）學生學習：

學生來源大都是勞工階層家庭，或無穩定收入之家庭或是隔代教養之家庭，無法吸引高社經家庭子女就讀。招生花招百出，小校生存空間小。

（二）教師專業：

教師長期未流動，師資結構趨老化。部分教師心態安逸，致教學鬆散，部分教師積極敬業但教學型態保守。年輕教師可能被超額，無法長期投入學校經營

（三）地理環境：

磁吸效應，學區緊鄰新興郊區，家長就近接送子女就讀郊區新校。學校附近沒有方便的安親托育與才藝班，影響家長安排課外學習。原學區新設學校，標榜新校舍、年輕師資、雙語教學

（四）空間設備：

大型學校與弱勢小校同樣需要教育經費奧援，小校能爭取到的經費更少，校園建築老舊待更新。班級數減少，導致學校空間設備閒置荒廢，教學設備卻未能適時補充。

（五）學校文化：

原先吸引家長的特色不再唯一、學生欠缺多元學習管道。學校與社區家長連結互動不佳，缺乏共生共榮夥伴關係。家長參與家長會意願低落，使弱勢小校更顯捉襟見肘。少子化下因家長過度保護子女，造成家庭與學校的管教問題。

二、「成功國小」減班因素分析：

（一）學生學習：

家長針對校園環境、設備與校風評價等，基於教育選擇權紛紛遷轉他校，致學校由12班降減為6班。人口結構改變，社區就業機會不足謀職不易且高齡化嚴重，青壯人口外移，學齡兒童自然減少

（二）教師專業：

教師長期未流動，沒有教育活水注入，但減班後進年輕教師遭超額，師資結構趨老化，心態安逸致教學鬆散不積極，敬業但教學型態保守。老師與社會脈動連結不足，無法掌握社會與教育潮流趨勢缺乏創新能量。行政職位沒有輪動、

各處室各行其是，行政本位固著缺乏集體合作共識

(三) 地理環境：

學區位居偏鄉農村，家長就近接送子女就讀週邊城鎮小學。學區內沒有方便的安親托育與才藝班，影響家長安排課外學習。學區所在縣立國中辦學績效與名聲不如市區國中，影響畢業後就讀國中選擇。鄰校磁吸效應－學區緊鄰大學校，家長接送子女就讀大學校方便

(四) 空間設備：

教室設備老舊，資訊數位程度不足。收納空間匱乏不足，影響教學與行政作業運作。

(五) 學校文化：

學校沒有特色、學生欠缺多元學習管道。校內氣氛不佳，行政與教師長期對立。消極封閉的學校經營團隊，致使家長無法接受及諒解。教師專業形象未獲家長認同，學校與社區家長連結互動不佳，缺乏共生共榮夥伴關係。

肆、成功經驗案例：（化名）

一、新北市人文國小經驗探討

(一) 畢業班級 3 班，新生班級 2 班，雖有減班情形，但屬少子化之正常現象。

(二) 推動 E 化創新學校課程，改變家長對於設備老舊之刻板印象。

(三) 目前穩定維持各年級兩班狀況。

(四) 爭取拆除老舊校舍經費，爭取校園空間活化機會，以防震補強校舍之經費，以一千三百多萬的經費挹注，將漏水嚴重的教室拆除，校園空間藉機改變，校園由封閉改變風貌為寬敞開放，社區人士讚譽有加。

(五) 申請深度閱讀、藝術深耕課程、E 化創新教學等專案計畫，積極建立學校特色

(六) 校本課程與彈性課程、綜合活動課程結合，開辦班級社團、學校特色社團。

(七) 成功爭取到愛的書庫設置。使學校以最少的經費，獲得更多的圖書資源，有助於學校行銷。

(八) 申請政府或民間公益團體對於弱勢家庭午餐、書籍費補助，並開辦攜手計畫等課後免費照顧班，申請教育優先區辦理醒獅直笛特色社團，讓家長放心將孩子交給學校。與大專院校大手攜小手計畫，辦理免費假期營隊，讓弱勢家庭子女可以參加活動

(九) 推動校務 E 化，鼓勵師生踴躍參加校內外競賽，如閱讀磐石獎、資訊融入教學典範、活化校園特色學校。

二、彰化縣創新國小經驗探討

- (一) 學生回流，每年穩定轉進學生約 10 人（含認同跨區就讀者），維持 100~105 人之間。
- (二) 學校團隊向心力增強，進行課程與專業精進，目前榮獲教育部攜手計畫訪視特優學校、全縣六年級樂樂棒球冠軍。
- (三) 目前與社區關係良好，甫辦理 45 週年社區暨學校校慶運動會、開設社區數位中心、社區閱讀中心，家長認同學校各項作為，參與志工意願及關心學校程度增溫。

三、臺南市卓越國小經驗探討

- (一) 知人善任，校長遴任優秀行政人員及新進教師，並調整職務改善組織氣氛，由渙散到和諧。
- (二) 設置仁愛基金，將募集社會資源開立專戶並納入公庫管理徵信，以戶為單位到行庫開立帳戶，將特定補助對象獎補助學金直接匯入學生帳戶，由學校保管存摺家長保管印章，逢學生繳交各項代辦經費由學生提出需求填寫申請書到農會領取需繳交之費用。
- (三) 開辦課後照顧，學區家長因為務農及工作，有課後托育的需求，為兼顧學生學業基本能力，學校服膺家長需求，成效良好。
- (四) 校長經常到社區走訪，與地方仕紳居民建立良好之互動關係，發展並深化原有特色「扯鈴隊」，將資源集中推動，並運用教育優先區、社區生活營、2688 等經費聘請舞蹈教師，將扯鈴技術與藝術結合提升層次，女子組在臺南市成績獨占鰲頭，獲各機關單位邀請表演，大大提升學校能見度。
- (五) 地毯式的家庭訪問，新學年度規劃地毯式家庭訪問，用週三進修時間由級任教師親自拜訪每位學生家庭，徹底了解學生家庭結構與背景，以利班級經營及輔導依據。
- (六) 學生回流，國小部學生從 89 人回升到 96 人，幼兒園從 11 人增加為 24 人。

四、臺南市公義國小經驗探討

- (一) 96、97、98、99、100 年教育部健康促進績優學校。深化課程與教學深耕活動，獎勵多元學習展能。
- (二) 加入資訊融入教學伙伴學校，提升教師資訊教學能力。
- (三) 發展多元社團活動免費提供學生適性探索，成立桌球、羽球等運動性社團；直笛、合唱、鼓術等藝文性社團，其中桌球、羽球、鼓術屢在原臺南縣比賽獲得佳績。

- (四) 強化學校教育本質，鼓勵教師個案認輔工作 - 榮獲原臺南縣輔導績優學校
- (五) 爭取老舊校舍改建，將舊校舍改建成現代化教學大樓，並善用各項計畫修繕學校各項設施。

伍、解決策略分析

一、行政經營：

- (一) 調整自由學區，讓認同學校理念的家長來就讀。
- (二) 因應學校規模，爭取經費補助。建立特色，增加學校行銷機會。
- (三) 照顧弱勢家庭，多元學習機會，創造多元價值，營造教育亮點。
- (四) 激勵與關懷員工，獲得社區認同。

二、教學經營：

- (一) 活化創新教學，辦理教師教學觀摩、創新教學行動研究工作坊、輔導團到校輔導，教師讀書會，教師專業發展研習等，提升教師教學專業能力。
- (二) 學校總體課程須結合學校特色、社區資源、本土課程發展，鼓勵教師採用資訊融入教學，發展特色課程，成為學校亮點。
- (三) 多元展能學習、弱勢學生照顧，開設多元社團，提供免費或公益學習機會，從體育、音樂、美術、科學、自然、語文等各面向能力開展。課後安親班、攜手計畫開設課後輔導班、課後照顧等。
- (四) 績優師生獎勵、提升教師專業，鼓勵優秀學生參加校內外比賽及品學績優正向發展，設立獎學金，榮譽制度獎勵辦法，設立師生獎勵金，鼓勵教師參賽或指導學生參賽。
- (五) 申辦教師專業發展評鑑、成立教師專業學習社群、運用教師精進教學計畫等；培育教師專業發展評鑑初階進階輔導教師等。

三、社區經營：

- (一) 鏈結社區營造，資源永續發展，辦理大型才藝發表活動、組織志工團、引進彩虹故事媽媽、慈濟大愛媽媽、成人基本教育、參與社區集會活動表演、社區關懷、社區環境保護、走入社區行銷、外籍配偶成長班、英語班、電腦班、親子共讀社區閱讀中心等。
- (二) 加強家長會運作，引進社會資源。強化家長會組織正面功能、建立完整家長能力資源庫、成立校友會、設立學校專線及信箱暢通聯繫管道、強化班親會組織促進親師緊密溝通、異業結盟等。

陸、未解決的問題

一、少子化問題：

- (一) 人口結構變遷，直接影響到學生來源。
- (二) 許多偏遠小校，開始走向減班或學校裁撤的命運
- (三) 教師缺額及工作機會減少，造成教師超額問題
- (四) 學校空間設備閒置荒廢，形成城鄉差距的教育問題
- (五) 家長過度保護子女，造成家庭與學校的管教問題

二、學區制問題：

- (一) 把同學區之國中辦學績效納入選校考量，選擇附近學校就讀。
- (二) 學區制妨礙教育選擇權，有礙服務品質與辦學校率的提升。申請為自由學區，吸引認同學校理念者，將孩子送來就讀，但要儘量避免成為鄰近學校弱勢學生收容站。
- (三) 位於都市或是新興社區的學校，學生數往往過多；鄉下或交通不便學校，除非辦學獨到，否則難逃學生數減少，減班超額的命運。

三、地理位置問題：

- (一) 位於縣市交界學校，家長普遍認為市區學校教育資源豐富，文化刺激較多，而將子弟送往市區學校越區就讀。
- (二) 學區內學校數多，造成學生數不足時，產生搶學生的不良風氣。
- (三) 社區的環境因素優劣影響家長選校之意願。家長愈來愈重視學生的學習環境，原來不認為是影響就學因素的條件一一浮現，地理位置不佳的學校學生逐漸流失。

四、傳統意識根深柢固：

- (一) 大校教學成果普遍較為亮麗，學校資源也比較多，望子成龍望女成鳳的觀念，導致家長傾向於將孩子送往大型學校就讀。
- (二) 多數家長仍認為教育是學校的事，孩子的行為或是學習若有問題，都歸因於學校辦學不力、教學不用心、環境設備不如他校，因而將學生轉學。
- (三) 雖然學校已有多元化學習課程，但是學科至上的觀念仍左右家長選校標準，將學生升學考試成績作為選校指標。

五、校務發展計畫的延續：

- (一) 每位校長的人際關係不同，相對影響學校資源的爭取與整合

- (二) 目前學校領導者快速更迭的情形日益普遍，造成學校的優質文化傳統、重要的校務經營計畫、學校行政措施因而變動
- (三) 校長領導策略影響整體校務發展延續之順利與否
- (四) 校務計畫的擬定過於理想崇高化，可能已不符時代變動潮流

柒、行動研究省思與建議

一、面臨減班的因應策略的思考模式：

探究個案之特色與觀點，分析出解決之問題策略，導出學校可能發展之走向與力度。校長領導氣度、學校行政效能、教師教學態度、家長支持度、學生學習風氣等，更是環環相扣之關鍵，校長在解決問題之分析上，更是需要集思廣益，全盤思考與分析，期能帶動整體學校之效能，達解決問題之目的。歸納思索，個案解決問題之六大面向：

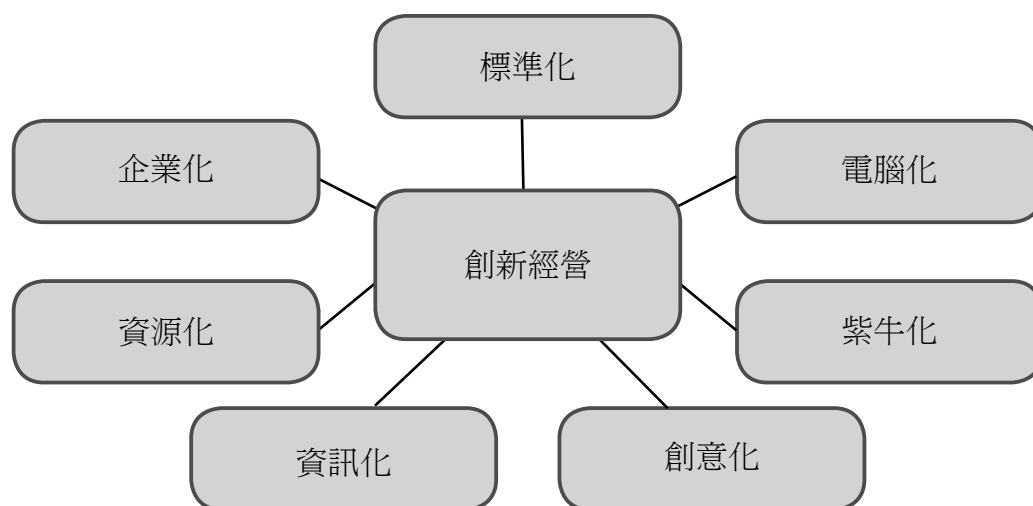
- (一) 需求面：結合成員個人需求，擴展提升至組織發展需求層次。
- (二) 行政面：掌握較育價值與校務發展願景、逐步精進特色轉型。
- (三) 教師面：策勵專業社群、互動分享、專業發展、深耕教學。
- (四) 課程面：研發區域課程、結合在地特色發展本位課程。
- (五) 社區面：配合社區活動，活化空間，尋求互利共生。
- (六) 行銷面：透過親師生、校友、社區民眾及媒體宣傳績效。

二、減班因應的創新思考面向

- (一) 標準化：當學校人員調動或工作輪替時，使學校行政工作無法持續維持正常運作，學校行政的經驗傳承問題須獲得完善的解決。將學校行政工作的內容及實際運作的流程標準化，可望有效降低人事異動所帶來的不便，充分發揮知識管理的功能。
- (二) 電腦化：網路科技在行政事務的運用日趨普遍，例如：學籍管理系統、成績管理系統、電子公文交換系統、學校網站系統等，可使學校行政效能大幅提升。例：以電子交換系統來收發文，是與教育主管機關及其他學校進行行政溝通最有效且省時的方式。
- (三) 紫牛化：「紫牛」(Purple Cow) 是創新的概念、思惟與行動，可以使產品「卓越非凡」(remarkable)，顯著而引人注目。類似的理論有「貓熊理論」，學校應結合行政人員專才，配合學校既有特色與資源進一步結合當地社區及產業特色，以創造出各校獨有的行政紫牛或是貓熊。
- (四) 創意化：創意點子是創新的活水源頭，也是創新的動力，沒有創意點子，

創新將流於空談，不切實際。學校應積極鼓勵成員勇於接受創意思考課程，提昇創意的接受度，發展創意想法，並將創意落實，以改變學校舊有的行政文化。

- (五) 資訊化：資訊時代的來臨，使得新知識或資訊隨手可得，然而單一資訊無法因應瞬息萬變的社會，唯有透過轉換才能有效運用。如何將靜態的知識汲取，有效地表現在解決問題及適應環境的實際層面上，使其成為一種動態的行為。學校應培養行政人員「資訊再資訊化」的觀念與技能，建立正確的資訊運用態度，也就是應著重於如何蒐集資訊、運用資訊、轉化資訊，及如何創造資訊
- (六) 資源化：學校組織在結構上龐大而複雜，且行政及教學設備繁多，加上專業教師的學術研究，對於各項資源的使用頻繁，難免造成資源的浪費。如何有效利用及控制資源的浪費，為學校行政創新不可或缺的一環。
- (七) 企業化：學校在行政管理哲學方面，引進企業界諸多的理念與技術，如學習型組織、目標管理 MBO、全面品質管理 TQM 等，以增加學校行政管理效率並提高學生的服務滿意度。此等企業經營管理方式，已成為學校行政革新時的重要管理原則



三、少子化趨勢偏遠學校經營之挑戰與回應：

- (一) 運用論述理論以分析問題內涵：校長要有撰寫校務發展計畫的能力，培養說服及論述技巧，形成政策議題，研擬適當的經營策略。諸如：部分學校因部落偏遠，學生交通困難，若一味裁併校，學生之安全授課權益將受到影響。
- (二) 建立校務發展計畫溝通機制：讓學校成為複合式社區文教養護服務中心，發

揮學校功能，也是學校、社區、政府三贏的做法。校長勤於深入社區，走訪學生家庭，廣反徵詢學區家長及地方民意，為學校經營發展找到出路，避免閉門造車，關起門來辦學。

- (三) 爭取經費補助以創造優質環境：爭取課後輔導，改善老舊校舍，申辦教育部藝文深耕計畫、教師主動申請教師專業發展評鑑，並獲校務會議過，落實教師專業的積極做法。
- (四) 打破學區制度以擴充學生來源：因地制宜改成自由學區，或因地制宜改成住宿型學校，一則活化閒置空間，二則可以讓都市過於擁擠的家長有選擇偏遠地區學校給孩子就讀的選擇權。
- (五) 強化課程統整以提升基本能力：並非辦學有特色是錯的，但孩子們沒有基礎能力，學校是沒有資格談特色的。特色課程應該以社團活動呈現就可以了，過度強調孩子快樂學習，缺乏適當壓力，基礎不好，到高年級要學就來不及了。
- (六) 發展特色課程以符合學生需要：成立特色課程發展小組，調查社區文化與環境，研發特色課程。透過課發會檢討課程執行之優劣。
- (七) 落實資訊教育以弭平數位落差：推動資訊融入教學，透過數位學習打破學習的時空藩籬，對偏遠地區學生，更加重要。
- (八) 改進測驗技巧已充分照顧弱勢：讓孩子對自己的生活與學習環境有感覺，透過五官有敏銳的觀察力，提升學習的行動力。
- (九) 建置輔導網路以充實照顧弱勢：單親及隔代教養摠題嚴重，經濟不景氣家長失業在家，可能產生酗酒家暴的問題，通報機制及輔導網路必須迅速建置。
- (十) 理解偏遠學校的社區文化：首先應解決小型學校現存之不利因素，化解學校裁併阻力。
- (十一) 重視家長意見鼓勵參與校務：支持家長教育參與選擇。從訪談中可以看出家長對教育的關心與支持。
- (十二) 辦理回流教育以協助學校轉型：規劃終身學習活動，補校成人識字班、社區大學、遊學村、訓練基地等。
- (十三) 推動策略聯盟以提升教師專業：適當的策略聯對減少人力物力消費，拓展師生視野，促進教師研發能力，提供學生學習機會及強化學習競爭力均有助益。
- (十四) 活化校園空間激發創意教學：校園再利用的機能帶給社區新希望與新活力，給予社區一個在再生的契機，活化校園空間可以保障學生受教權益，打造藍海特色課程，彰顯偏遠學校存在的價值。讓老師對自己的教學有熱忱與

信心，透過課程的研發與設計，彰顯專業的執行力。

(十五) 重視教育績效以提高讀書風氣：掌握經營的策略，穩健精進，調整自己及老師心態，兢兢業業創造學習機會。

(十六) 善用行銷策略以建立辦學信心：辦理教學成果展覽會、統整架設教育網路系統及創意活動發表，讓學校成為奇異吸引子，讓顧客能方便比較以滿足其資訊需求，主動與家長溝通理念，並使學生樂於學習，提升學校形象。經營特色學校或課程，應該只是附屬，基礎課程本質才是最重要的。多做行銷宣傳，建立家長信心，不用擔心少子化的問題。

捌、結語與精進

校長要「實踐自己的生命，創造學校的歷史」；讓孩子以社區為植土，透過專業課程教學，浸潤環境薰陶，落實「以計畫推動改革、以組織凝聚力量、以資源支持運作、以專業作為依歸」。有效整合社會資源，提昇課程與教學績效，讓學生得以適性發展，彰顯教育的意義與價值。

事在人為！培育人才是學校經營的關鍵：您若不想做，會找到一個藉口！您若想做，會找到一種方法！寬度的視野：洞察先機，瞻望未來。正確的觀念：堅定信念，進退有據。充足的能力：積極作為，充沛熱忱！

「個案研究」就研究上而言，是以整體的社會單位為對象，這對象可能是個人、家庭、社會團體、社區，這對象是具有代表性的，藉由對已選定的個案進行仔細地資料蒐集與分析，以期從中獲致結論。有創意的學校經營，可從學校結構的調整著手，精鍊成員的人際互動，改善學校的微觀政治學，由文化意義的展現加以努力，校長以身作則，創意思考。適時扮演追隨者的角色，領導創意的同仁，避免創意革新之迷思。