

變革領導理念在校務經營的應用與實踐 —以某國小為例

陳新平

桃園縣中平國民小學校長

鄭亦修

桃園縣中平國民小學總務主任

趙廣林

桃園縣中平國民小學教務主任

變革領導理念在校務經營的應用與實踐 －以某國小為例

摘 要

面對「知識經濟」時代的來臨，最重要的就是改革和創新，因此傳統的教學方式和學校經營勢必也要跟著改變。本文個案國小，在經營初期有相當的困境，例如：校舍老舊，課程缺乏統整性、普遍性、特色化、差異化。此次個案的變革起源來自「危機意識」，透過個案案例的問題分析以及策略解決分析，並以組織變革管理的觀點來探討在多元文化環境與少子化危機中，推動學校品牌與創新經營可能遭遇的問題，以及可能的解決方案。研究結果發現，領導者以「願景變革」作為引導，並藉由制度、結構、人員變革與不斷地溝通、參與和創新，提升組織效能，成功使學校轉型蛻變。本研究透過理論與實務的整合，建構學校創新與永續經營之方向，期能提供他校作為參考。

關鍵字：創新經營、組織變革、特色學校

變革領導理念在校務經營的應用與實踐 －以某國小為例

壹、緒論

一、學校背景

本案例位於中壢、平鎮交界，這是校名的由來，同時也是許多客家饒平鄉親生長學習的地方，校齡 57 年，校舍老舊，98 年蒙教育部撥款整建，讓學校蛻變，打造桃園饒平的家鄉。我們以向日葵花為學校願景圖像，共創「陽光、希望、新中平」圖文思願景（簡稱 SHNCP），透過「中流砥柱」計畫，培育「平衡發展」的新世紀兒童。目前有 52 個普通班 1 個特教班，學生 1385 人，是一所「不山不市」的小學，家長以工人、農人居多，又因鄰近國際兒童村、庫房眷村、陸光眷村，單親、外配、隔代教養及原住民人口約佔全校三分之一，家長 M 型化，社經水準呈雙峰現象，亟需透過「特色學校」、「明日學校」、「組織變革」、「教學卓越」、「創新經營」、「企業管理」、「社區營造計畫」之推動，給孩子優質的學習環境，提升學生學習成效。

二、緣起－從個人理念出發，開啓生命價值

Naisbitt (1982) 於大趨勢一書中提及多元選擇為未來社會的十大趨勢之一，此趨勢發展正彰顯派典 (paradigm) 的變革，此從新文化、新實體 (new realities)、離散結構 (dissipative structure)、混沌繁華 (Thriving on Chaos)、矛盾年代 (The Age of Paradox) 等不同概念與形式可見一斑。在倍速變革的多元社會裡，領導者宜透過喚起危機意識、建立變革願景、組成變革團隊、計畫設計、實施、推廣等變革領導行動，改變「抗拒變革、無意願學習」的心智模式及既存現況 (the status quo)，以產生根本性的變革引領群倫，以創造組織最大效益。校長變革領導對學校效能及教師創新教學具有預測力，動態能力會干擾校長變革領導對學校經營績效的影響效果，校長的動態能力、變革領導對學校經營的重要性不言可喻 (李政穎，2012；林志成、鍾宜欣，2013；許琪雅，2012；楊千慧，2012；鍾美月，2012；Bennis &

Nanus, 1997)。

「教育是生命影響生命的工程，生命感動生命的志業」，用生命點燃熱情，用熱情照亮校園，以創造教育的高峰經驗。爲了「成就每一個孩子」，領導者特別重視「人文、科技」並進的教育，希望打造創新校園，以發揮生命的最大價值。

已有五十多年校齡的學校，面臨整建與重建的兩難抉擇，並有多項沉痾亟待解決，經教學團隊、地方仕紳討論，考量學生學習、教師教學、學校安全需求，決定優先以整建方式解決學校漏水、燠熱問題。當時，補助款尚未到位，於是提出「與其坐著等待，不如主動出擊」口號，號召親師爲教室粉刷油漆，逐步開啓新紀元，同時與中央大學合作啓動「明日學校」計畫方案，成功移轉「學與教」典範，讓臺灣教育向前走。

三、研究目的

(一) 了解教育的本質：學生是學習主體、學校是社區的學習中心、社區是學校的教室，鼓動教師成爲專業社群，厚植學生基本能力，培育具有競爭力的學生。

1. 爲了達到這個目的，「以學生爲中心」，爲學生設計適性的課程，讓學生可以從生活中學習，生生爲人才、師師是良師、時時都學習、萬物皆素材、處處可學習。
2. 學生是學習的主角，鼓勵適性啓發、順性揚才。
3. 培植有效能的教師，正向思考，善用比馬龍效應、活化教學方法、提供適性教材、落實多元評量。
4. 培訓有效率的行政，以服務爲導向，運用企業理念、資訊科技、知識管理與資源整合，協助每位老師運用教學資源，營造優質學習情境，豐富學生經驗，開創師生無限可能。
5. 培養有理念的家長，鼓勵家長積極參與校務，以真誠服務、和諧參與的精神協助學校。
6. 培力有共識的社區，勤於走訪社區，拜訪地方仕紳，與耆老深度訪談，溝通經營理念，凝聚社區共識，啓動社區再造。

（二）確立教育的目標方針

1. 形塑圖文思並陳的共同願景：以陽光希望為教育願景培育中流砥柱平衡發展的新世紀學童為目標。
2. 訂立短中、長程發展目標：從特色學校、創新經營、明日學校、教學卓越，其目標自紮根本土，到厚植核心能力，同時培養具有擴展國際視野的新世紀學童為目標。

貳、文獻探討

一、學校組織變革之定義

將組織變革的方式運用在學校經營上，即為學校組織變革。學校為了因應時代的變遷，當受到內外環境因素衝擊時，為達成教育目標、解決學校教育問題，因而對學校進行調整或改變，使學校更有效率地發揮預期功能。由於學校是一個開放系統，為了維持系統保持一個均衡的狀態，進行組織變革是必要的。以本研究的個案案例來說，就是希望以組織變革管理的觀點來探討在多元文化環境與少子化危機中，推動學校品牌與創新經營可能遭遇的問題，以及可能的解決方案。

Kushman（1992）提出教師是學校的核心人物，教師是否認同學校、願意奉獻心力、努力工作，是學校績效的重要條件。因此，教師對於學校事務的推動如能積極主動參與和執行，與學校有共同的信念，齊力推動學校革新，應能達成良好績效；而學生是學校最直接的口碑，藉此影響社區及家長來提升學校成長的力量。Robbins（2005）指出變革的結果也許會讓組織變得更好，也許會讓組織變得更糟，但是如果沒有變革，組織就不能有所成長及改進。吳清山與林天祐（1997）認為學校組織也是社會組織中的一種，因此也必須隨著環境變動而有所調整，進行有計畫性的變革，才能引領整個社會變革。范熾文（2008）也曾經指出，學校組織變革係指當學校組織受到內、外在環境因素的衝擊時，採取計劃性發展過程，透過結構、技術與人員變革方法，達到學校組織生存與發展。

Hanson（2003）指出學校組織變革係改變學校組織內部成員或單位的行為、結構、程序、目的、或產出的歷程。Stich（2008）也認為學校組織變革

係指學校受外部或內部的影響，導致計畫或非計畫性的調整措施，或學校成員對學校內部情境的改變，以促使學校能更有效的達成學校教育目標。Gordon & Patterson（2007）覺得學校組織變革的結果會改變學校的發展目標；人員心智態度，調整學校課程設計與教學活動，使學生的學習過程發揮更大的效能，同時經營管理與運作方式上的改變，以促進學校文化上的改造。學校組織變革的結果會使教育現場產生某些改變，甚至深入組織文化；而組織文化也會影響組織持續的變革。

蔡進雄（2007）指出，學校組織變革係指學校組織爲了因應內部及外部環境的改變，以求適應環境所進行的各種新的改變，進而提升教育品質與學校效能。孫志麟、陳建銘（2007）認爲學校組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需求，有計劃地從事組織中個人、團體或組織層面的改革，以維持組織系統的均衡，進而達到學校組織生存與發展之歷程。Greenlinger（2008）指出，當學校面對各項困境時必須採取變革策略以追求生存，變革的核心就是改變和創新，而改變與創新的落實與執行，來自於有效的變革策略。Stich（2008）學校組織變革係指學校受外部或內部的影響，導致計畫或非計畫性的調整措施，或學校成員對學校內部情境的改變，以促使學校能更有效的達成學校教育目標。徐明和（2010）認爲學校組織變革就是學校爲了因應內部與外部環境條件的變遷，追求學校的生存適應與未來發展，進行組織願景目標發展的建立，內部人員心智模式與態度能力的改進，學校經營運作內涵的調整，運作技術與流程的整合，結果產出與成效評估等各種改變與調整的歷程，目的是爲了展現學校效能，達成教育目標，提升教育品質，培養學生帶得走的能力。

在本研究中，由於個案案例是一所「亟待提升」的中大型學校，不僅在硬體設施方面需要進行改造，更重要的是活化教學、進行課程實踐，並將本土課程與特色課程融合與推廣，這是一個相當具有挑戰性的學校組織變革任務。

二、學校組織變革之內涵

由於社會變遷快速，企業組織在競爭激烈的環境下，紛紛尋求組織變革的途徑，以確保組織的生存與發展。儘管學校組織與企業組織在組織特性與功能上有不少差異，但學校組織屬於社會組織的一種，也會受到組織內外環

境的影響，這也促使許多學校組織紛紛進行變革。

Stich（2008）認為學校組織變革可以發展的策略與內涵，包括：學校成員建立信任的關係、應建構組織清楚的願景與發展方向、要培養組織成員專門知識與技能、發展適合溝通協調的機制、持續地重視組織文化、將變革策略進行系統整合，以促進變革的成功。Gordon & Patterson（2007）認為學校組織變革必須藉由「學校的願景與目標的變革」、「致力成員心智模式」、「學校課程規劃與教學活動安排」和「調整學校的制度規範與權責分工」等策略達成。孫志麟與陳建銘（2007）認為學校組織變革的範圍涵蓋目標、組織、人事、預算、課程、教學、評鑑等領域，必須採取整全的視角來分析，才能進行整體的系統改革，以促進組織的發展與健康。吳清山與林天祐（2003）指出學校組織變革的內涵，可以包括四個範疇：行政與組織變革、課程與教學變革、規章與制度變革及觀念與文化變革。

徐國樹（2008）指出學校組織變革可以分為四個層面，包括：1. 組織結構的變革，針對組織結構的基本要素，以及組織的整體設計所進行的改變，係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。2. 組織成員與文化的變革。所謂組織成員與文化的變革，是指員工態度、技能及知識基礎的改變，企圖用一套新的價值或信念體系來替代舊有的價值或信念體系，改變所共有的價值觀、信念、習慣與基本行為，主要目的在提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。3. 科技發展的變革，是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括：機械化、電腦化等所帶動的學校組織變革。4. 工作流程變革的變革，是針對工作的內容、生產方法、程序及步驟所進行的變革。

Stich（2008）認為學校組織變革有四類，包括：共同願景變革、人員變革、技術變革及結構變革。顏士程（2007）也認為學校組織變革內含目標變革、結構變革、技術變革及人員調整等四層面。李明來（2008）指出學校組織變革包括學校組織結構的調整、學校領導權力重新分配，學校課程發展與教師的教學行為，組織文化的形塑等各層面及其相互關係。徐明和（2010）則認為學校組織變革包括願景變革、人員變革、運作變革及結構變革等。Robbins（2005）則強調組織變革包括五項內涵：結構、文化、科技、物理

情境及成員。Greenlinger（2008）指出，當學校遇變革時，應採取以下措施因應，以順利達成學校組織變革：學校的願景與目標、致力成員的心智模式、學校課程規劃與教學活動安排、調整學校的制度規範與權責分工等。Hanson（2003）認為變革應有下列四種內涵：工作、結構、技術、人員。

參酌前述之整理，可將組織變革分為「願景變革」、「人員變革」、「制度變革」與「結構變革」等四個層面，茲說明如下：

- （一）願景變革：係指根據學校與社區的屬性，組織成員共同探討變革的方向，彼此之間互助且有共識，建立學校共同的願景及目標，減少抗拒變革，以引導組織成員達成既定的目標。
- （二）人員變革：係指組織成員能改變個人固有的心智模式及態度，能以新的思維提升自我更新能力，能以有容乃大的精神接納不同的建議，以培養創新作為與團隊合作的觀念，增加自己的能力。Senge（1990）認為，所謂「學習組織」（learning organization）乃為組織中的個體能不斷地交互學習，以完整地解決組織問題，並促使教育人員心悅誠服的對問題解決方案接納，同時也因對「思考力量」（idea power）的尊重，創意的思維能不斷的擴散於組織，以使整個組織成為學習的文化，組織不斷注入活水，學校或教育行政組織在成員的相互學習中，更新組織傳統，達到組織發展的目的；Senge 亦指出，有效學習型領導能夠激發組織成員加強學習，延伸這種學習型領導將激發學校組織成員之間的相互學習，產生校長、老師與學生彼此良性溝通機制，而形成整個學校的學習氣氛與文化，稱之為學習型組織（Senge，1990；郭昭佑、陳美如，1995）。
- （三）制度變革：係指學校行政運作更趨民主化及彈性化；教師專業自主權漸受重視，讓教師在教學課程規劃及活動的安排上能依需求設計；學校教學輔助運用的多元化，藉以提升學生學習成效及學校效益
- （四）結構變革：係指學校組織結構不同於傳統的由上而下管理，強調組織結構的扁平化及權責分工，增加橫向溝通的機會，減少組織縱向的衝突，增進彼此間的溝通及協調互動性，使得組織執行各項事務更有系統與效率。

學校組織變革是爲了因應內外環境的快速變遷，爲了提升學校績效及競爭力，以求學校持續生存及永續發展所採取的主要策略。學校組織變革的內涵應該包括與成員共創學校的願景，以達成組織既定目標；組織成員能改變固有的心智模式與態度，提升自我更新能力，以培養創新作爲與團隊合作的觀念，增加自己的能力；行政運作更具彈性，重視教師專業自主權，提升學校及學生效能；組織成員權責分工，使學校執行各項事務更有系統與效率。在本研究中，個案案例以願景變革當作起點，並配合結構變革、制度變革、以及人員變革，在變革過程中積極面對可能遭遇的問題，並給予許多創新經營的作法。

參、個案案例說明

轉變的學校面臨下列各種的困境：

- 一、成立於民國 44 年 9 月 1 日，距今校齡將近 58 年，校舍老舊經鑑定爲危險教室。
- 二、學區家長以工、農居多，又因鄰近國際兒童村（專收容全國家庭功能失調機構，再轉介到本校就讀）、庫房眷村、陸光眷村，單親、外配、隔代教養及原住民人口 429 位，佔全校 29%，家長M型化，社經水準呈雙峰現象，亟待轉型蛻變。
- 三、教師缺乏對話經驗，徒有年輕、活力卻無用武之地；對於課程發展較缺乏系統規劃能力，同仁間互動較少，本位主義色彩濃厚；教師未能體諒行政艱辛，行政也不會體恤老師，對學校公部門事務冷漠，停留在自己的班級王國中。
- 四、學生背景知識貧乏，文化刺激不足外，還缺乏良好的閱讀習慣、態度與方法。
- 五、學校缺乏亮點特色，師生自我認同度低，對學校的向心力有待提升。
- 六、官司纏訟，人員對立，影響學校氣氛。
- 七、社區人士未重視饒平客家特色，布馬文化失傳，許家老屋面臨拆除命運，只有少數零星具有先見之明的耆老擔憂文化式微。

肆、問題分析

一、表層問題

- (一) 一所「亟待提升」的中大型學校。
- (二) 教學團隊對課程發展概念模糊，徒有年輕、活力卻無用武之地。
- (三) 弱勢學生佔全校 1/3，家長社經水準呈 M 型化。
- (四) 地理位置居於劣勢，雖地方蘊藏豐富的資源，卻從未開發。

二、深層問題

- (一) 在轉型的過程中，我們開始反思，發現只有硬體工程整建，是不足的，必須搭配課程實踐，如何深入落實課程對多數教師而言是項挑戰。
- (二) 如何永續傳承學校的文化與價值，將本土課程與特色課程融合並進並推廣，讓學校教師們能自主傳承課程的精神與革新，是持續要努力的方向與道路。

伍、解決策略分析

一、預防階段

在經營初期有相當的困境，例如校舍老舊，課程缺乏統整性、普遍性、特色化及差異化。

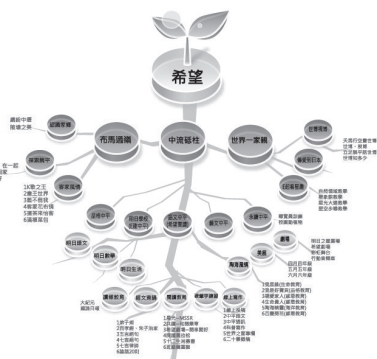
- (一) 在進入這所學校服務前，要事先充分搜集學校資料，例如校誌、校刊和網站等，研究學校歷史及文化脈絡，並針對老師及學生困境提出解決策略。
- (二) 在用心思考下，以價值服務引領老師，用熱忱與真誠來感動家長。
- (三) 從環境美化出發，結合學程、工程與課程，發展特色課程，在溫馨和諧的氣氛下，凝聚人員共識。

二、處理階段

- (一) 願景變革策略—訂定「中流砥柱計畫」，培育平衡發展的新世紀兒童。

透過腦力激盪術、創造力 635 法則，凝聚共識，擴展原本一朵成為五朵來形塑向日葵花願景圖像，發展「饒平鄉土情、中流砥柱、世界一家親」三

大課程主軸，培育「中流砥柱、平衡發展」的新世紀兒童。其中，中流砥柱課程以「科技」、「語文」、「本土」、「藝文」、「品格」為五大目標，且以「科技」為提升競爭力的利器；運用雲端科技網路學習，建構「明日學校」，以協助孩子面對未來，培育具有競爭力的下一代。



(二) 制度變革策略－實施團體動力的變革領導

學校創新經營乃是創新與經營的結合體，以「創新」為體，以「經營」為用，發揮學校教育功能。在學校環境的場域中，採用創意點子，轉化在對學生服務、學校的經營創新、建置學校識別系統、社區文創產品及工作方法的過程，同時成立多樣化的經營學習團隊，配合「饒平鄉土情、世界一家親、中流砥柱課程」，落實多元教育目標，增進學生學習效能。

在提升制度變革策略方面有：

1. 電腦檔案規格化

透過行政會議討論達成行政承諾，首先規範行政檔案命名規格（西元年－月日－行政處組－活動名稱－關鍵字）。例如：2012-0107－資訊組－輝哥慶生會－慶生。

2. 建構 FTP 平臺、電子聯絡簿

為達成無紙評鑑目標，依評鑑指標建構 FTP 平臺，分校務、教務、

訓導、總務、輔導發展建置電子資料夾，再分項建立次目錄，此外還設置行政、導師、文件、來賓等專區，落實 E 化平臺功能，並執行考核；建置電子聯絡簿，溝通親師觀念。

3. 建置影音相片資料庫

爲讓親師生家長了解學校校務經營，行銷經營績效，設置影音相片資料庫，資料庫內可上傳媒體報導影音及活動照片，提供師生欣賞。

4. E 化溝通管理

運用 E-MAIL 進行網路溝通，首先建構全校社群聯絡網，依年級及行政處室建立群組，再即時發送訊息聯絡，簡化會議流程，達成溝通目的；此外在校網首頁設置最新消息與公告欄，公告會議決議內容及政策宣導，落實 E 化溝通並掌握時效。

（三）結構變革策略－立足九年一貫課程從中尋找亮點，發展特色課程

強調組織結構的扁平化及權責分工，增加橫向溝通的機會，由教師們透過課發會的橫向溝通來尋找亮點，奠基於一般領域課程之上來發展特色課程，結合九年一貫各領域實施饒平鄉土情課程、三大主軸課程與特色課程，增加課程間彼此的溝通及協調互動性，兼顧課程的統整性與效率。訂定中流砥柱計畫、短中長程計畫，其中以「語文」爲紮根工作，藉語文教育來深耕，提升競爭力，結合議題時事推動世界一家親課程。從「鄉土閱讀－饒平導覽」，到「外文閱讀－世界一家親」，以「希望閱讀」爲主軸紮根，培養新世紀兒童，藉「明日學校」領域課程推動「明日閱讀」、「明日語文」與「明日數學」厚植師生實力，培育具有競爭力的下一代。

（四）人員變革策略

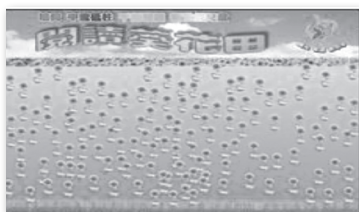
1. 教師賦權增能：與中央大學合作辦理「明日學校」教師培訓，從 98 學年度起規劃專業課程，舉辦數位學習講座。並到中央大學網路學習研究所進修，現今參與人員涵蓋一、二、四、六年級全體級任教師、科任教師及行政人員等。
2. 辦理海外教育參訪：帶領本校一、二、三年級級任教師及行政人員等遠赴香港、新加坡參與國際研討會，與學者交流，並參訪當地學校資訊融入教學實施情形。



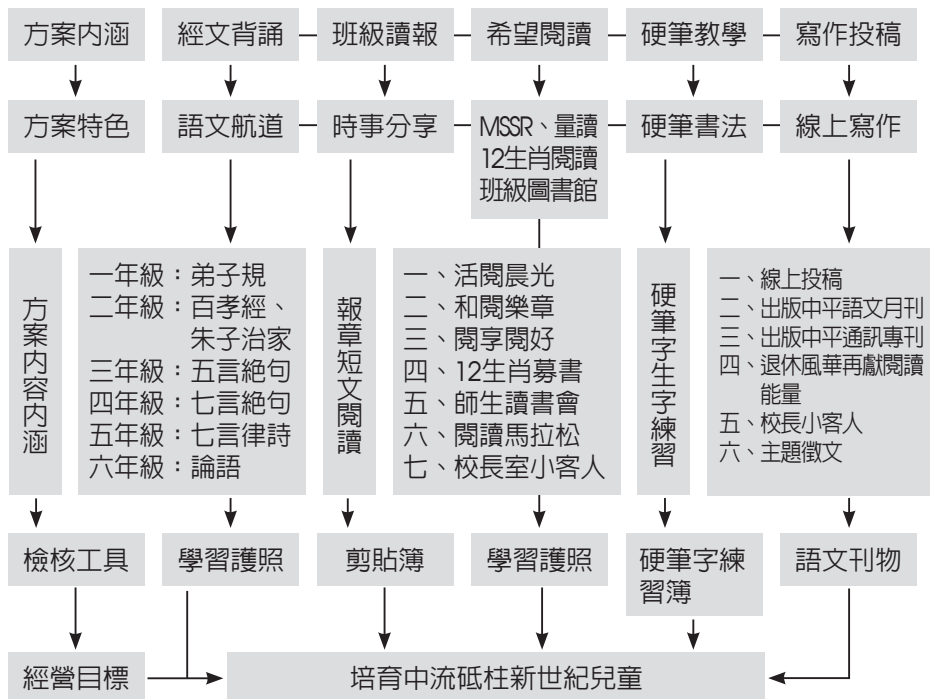
建置閱讀網站
設置線上投稿專區



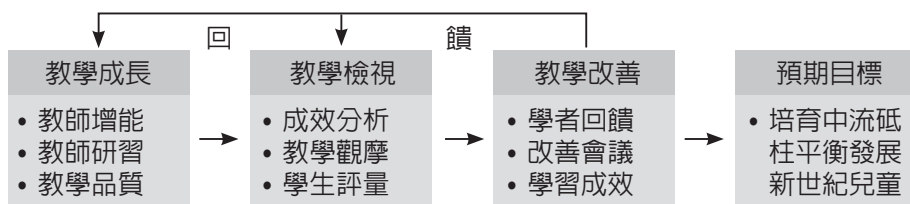
運用退休老師編輯
每月出刊中平語文



訂立閱讀馬拉松
建置閱讀葵花田



3. 教學行動研究成果分享：全校共同參與教師專業團隊教學行動研究成果分享，並禮聘專家學者提供回饋與建議。
4. 辦理縣內外參訪遊學：參訪臺北市北投國小、新北市雲海國小、有木國小等學校，進行標竿學習。規劃遊學課程、設計遊學路線，提供外縣市參訪藉參訪培訓團隊，組訓志工團隊與工作小組。
5. 結合佐藤學之學習共同體概念，建構親師學習共同體，同儕學習共同體，學生學習共同體，讓老師成為學習專家，透過專業對話分享，組織家長工作小組，辦理共識營讀書會等，增進家長參與，凝聚「親師方舟」學習共同體主題。
6. 建構專業學群：一學年一學群，一處室一團隊，將單打獨鬥教室內本位的教師領導擴展成為以學年為單位的專業學群，同年級共同實施課程研發、專業對談與觀課分享的廣義教師領導，不同年級擔任不同主題的團隊，帶動整個學年及其他學年的專業成長。



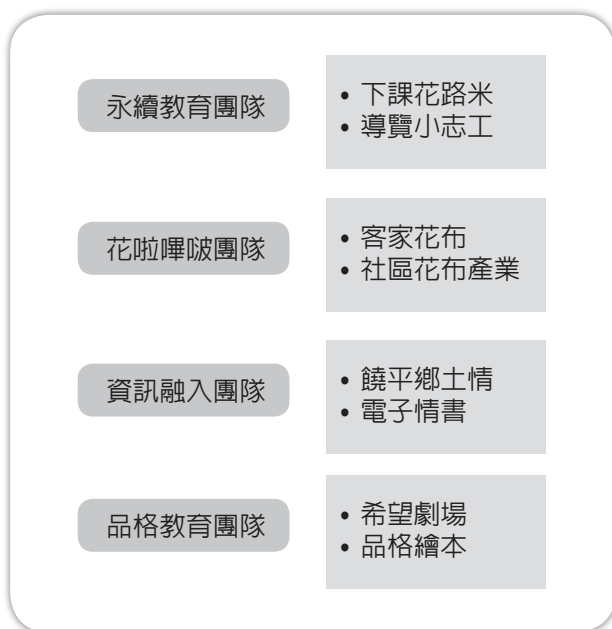
資訊融入教學改善會議
邀請中原大學皮世明、中
央大學鄭年亨博士學會



明日學校教學檢視
邀請中央大學陳德懷教授
蒞校指導



花啦嗶啵教學改善會議
邀請林文虎理事長蒞校指
導



三、後續階段

- (一) 我們將四年發展的課程統整為「布馬過嶺、傳承客家」四大主軸特色課程，其設計理念係以學生是學習的主角、社區是學習的教室，首先每週四下午進行課程研發，發揮每月一次的課發會功能，循序漸進、系統規劃發展橫向、縱向連結的校本課程，融入各領域、分年級實施，年年檢討修正落實課程評鑑，提升學生學習成效。
- (二) 我們每年為學生編纂自編教材，從社區「饒平的家鄉文化學習手冊」到學校「二十景學習手冊」、及「校園植物導覽手冊」，最後設計檢核機制「學生學習護照」落實課程實踐與評鑑，深化課程與教學；此外自 2010 年起為老師出版創新經營獎與創意教學獎專輯，推動明日學校，透過雲端學習，活化課程教法，讓學生適性學習，說服家長落實多元評量，透過外部專家進行課程與校務評鑑，強化學校課程發展。

	97學年度	98學年度	99學年度	100學年度	課程 內涵
	悠遊綠野仙蹤	走讀饒平家鄉	玩味客家風情	深耕花啦哩破	
一年級	畫遊家鄉 【生活1、彈性9】	中平大家庭 【生活1、彈性7】	K歌之王 【綜合1、語文1、彈性2】	遊賞客家 【語文1、綜合2、彈性2】	領域 暨 學習 節數
二年級	情話家鄉 【生活2、彈性9】	有拜有保庇 【綜合2、彈性4】	童王世界 【健體4、語文1、數學2】	畫我布馬 【生活5、彈性3】	
三年級	電子情書 【社會3、資訊2、語文3】	當我們「童」在一起 【社會1、彈性4、語文2】	藍不倒我 【藝文2、社會1、彈性3】	花布拼貼 【數學1、綜合2、彈性3】	
四年級	寫意家鄉 【語文2、藝文3】	「許」我一個「家」 【社會3、彈性2、藝文3】	客家花布情 【藝文2、彈性3】	舞動布馬 【藝文4、健體2】	
五年級	報報家鄉 【社會3、資訊2】	「郵」你真好 【社會3、彈性7】	搗茶來怡客 【社會2、彈性2】	玩味名牌 【藝文4、彈性5】	
六年級	導覽家鄉 【社會2、彈性10】	與太空有約 【自然2、數學3、彈性4】	滿福菜包 【社會2、彈性1】	創意布馬偶 【藝文2、彈性7】	
課程橫向、縱向連結、融入各領域、分年級實施，年年檢討修正					

（三）結合工程、課程與學程策略—打造二十景

為配合教學需求積極營造優質學習情境，將工程、課程、學程相結合，以客家饒平土樓為形，結合世界一家親課程打造世界之窗，同時利用教育部老舊校舍整建，將客家元素灰瓦、紅磚與白牆融入建築特色，以願景命名向陽樓、中平樓、迎曦樓與饒平館，並採色層管理，統整課程學程與工程。

（四）規劃多元社團策略，讓學生多元學習多元展能

規劃多元社團，辦理學生學習活動與成果發表、校外教學活動，鼓勵學生參加各類活動，辦理學生補救教學（弱勢扶助、攜手計畫等）。

（五）資源整合策略，整合社區資源

1. 訂定社區學習體系計畫，進行社區總體營造，用真情打動老師，用熱忱感染家長及社區。

2. 以課程主軸整合社區資源，與鄰近大學策略聯盟，例如：中央大學光電所太空遙測所、元智大學客家童玩、中原大學資訊系等等，資訊融入悠遊綠野仙蹤。

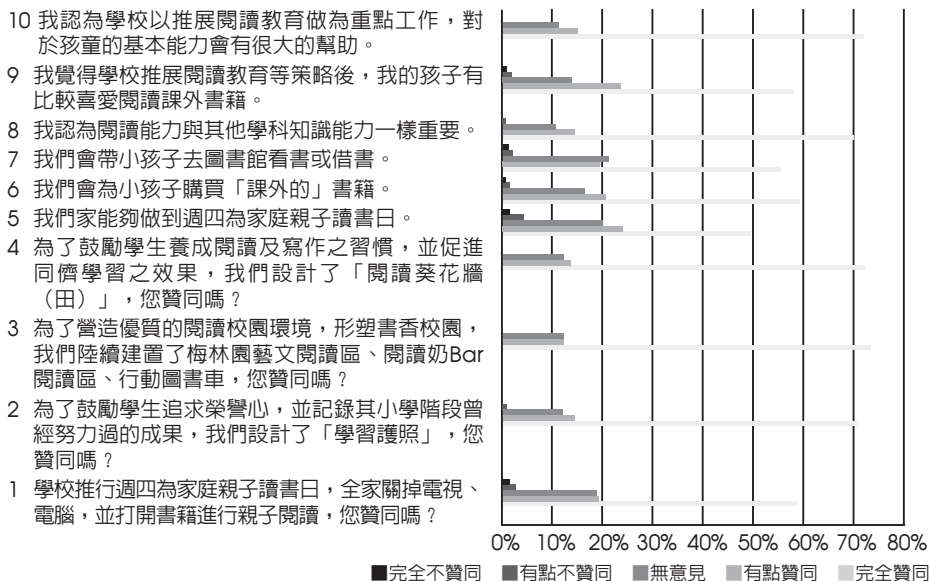
課程主軸	策略聯盟單位
悠遊綠野仙蹤	桃園縣政府教育局、荒野保護協會、中壢市公所、平鎮市公所、楊梅市公所、中原大學
走讀饒平家鄉	荒野保護協會、過嶺社區發展協會、過嶺里辦公室、雙連里辦公室、雙榮里辦公室、新榮里辦公室、高榮里辦公室、福明宮、桃園郵件處理中心、陳家祠堂、邱家祠堂、南方莊園、中央大學、電信研究所、許家老屋
玩味客家風情	桃園縣志工聯盟、桃園縣客家事務局、活力農場、天臺山擂茶推廣中心
深耕花啦嗶啵	花想堂工作室、客委會、文化局、過嶺社區發展協會、南方莊園、桃園縣客家事務局

（六）師生高峰經驗策略

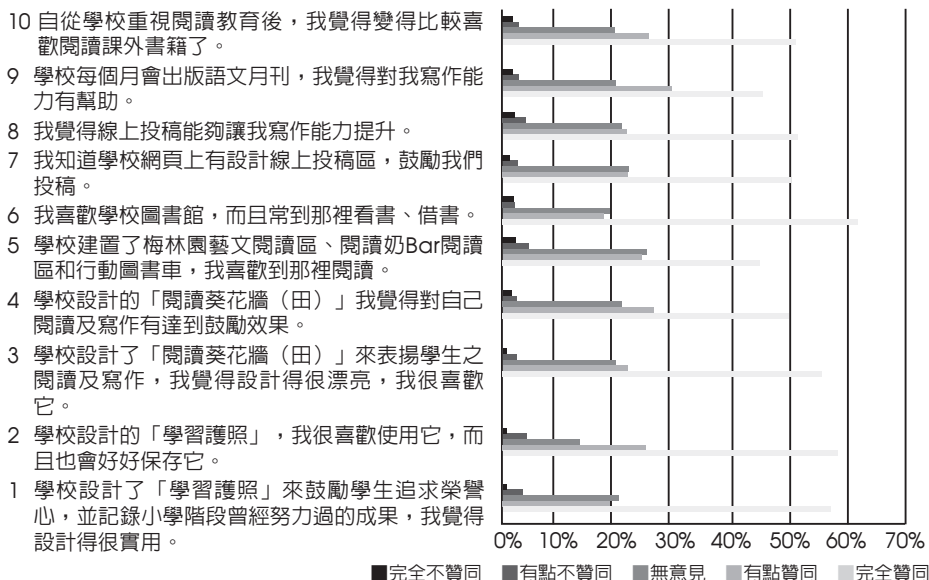
透過多元學習讓學習多元展能，遴聘優秀人才，提升教師教學能力，鼓勵活化教法，成就每個學生。

透過以上的變革策略運用，教師真正成為變革中的主角與參與者，教師對於學校變革能從認同願景進而接受轉變陣痛，並從蛻變中期待結果與未來，教師為變革策略的獲益者而非被動者，因此在各項轉變中教師對於變革所帶來的成果是感到愉悅與期待的，這樣的結果也正面影響學生的學習與多元的展能，舉例在閱讀教育推動方面，家長、學生對於學校的滿意度也給予極高評價，成為親、師、生三贏的局面。

家長滿意度調查



學生滿意度調查



陸、校務經營績效

一、學生績效

學年度	項目	成績
97	第四屆全國客語生活學校北區成果觀摩賽「口說藝術類」	特優
97	全國創意偶戲比賽投影組	優等
97	第一屆敏盛盃少棒賽	亞軍
97	全國學生棒球聯賽	第五名
97	桃園縣第 49 屆國中小科學展覽	第一名
98	澎湖縣菊島盃全國少棒錦標賽	第五名
98	第二屆敏盛盃棒球錦標賽	第二名
98	第五屆客語生活學校北區觀摩賽【口說藝術組】	優等
98	桃園縣學生音樂比賽【國樂室內絲竹樂】	優等
98	全國學生創意偶戲比賽	優等
98	學生投稿國語日報文章榮獲刊登	15 篇
98	小桃子樂園網路藝文創作榮獲佳作以上達	14 篇
99	桃園代表隊全國棒球比賽（代表我國參加第 6 屆亞洲少棒錦標賽）	冠軍
99	關懷盃全國少棒錦標賽	亞軍
99	敏盛盃全國少棒錦標賽	第一名
99	全國國小棒球運動聯賽硬式組	第六名
100	第七屆客語生活學校全國總決賽【客家歌謠中年級組】	第五名
100	第 7 屆全國客語生活學校成果觀摩賽北區初賽國小【中年級組客語歌唱表演類】	特優
100	第 7 屆全國客語生活學校成果觀摩賽北區初賽國小【高年級及國中組客語口說藝術類】	優等
100	第十八屆關懷盃全國三級棒球錦標賽少棒組	第五名
100	全國學生創意偶戲比賽【現代偶戲類 綜合偶戲組】國小組	甲等
100	全國音樂比賽	優等
101	臺灣區電腦化運動競技大賽【國小組自走車撞球比賽 A 組賽】	第四、六名
101	第八屆客語生活學校全國總決賽【歌唱表演類中年級組】	第四名

(續下頁)

學年度	項目	成績
101	第 8 屆全國客語生活學校成果觀摩賽北區初賽【歌唱表演類中年級組】	特優
101	網路競賽晉級桃園縣	決賽
101	中壢市國語文競賽【團體獎】	第三名
101	桃園縣科展比賽（進入全國賽）	第一名
102	謝國城盃少棒	全國冠軍

二、教師績效

學年度	項目	成績
97	羅紫云老師榮獲 97 年度推動本土語言教學評鑑客家語組績優教學支援人員	
98	桃園縣教師正向管教績優教育人員表揚，林君玲、楊若晨老師獲得獎狀乙紙。	
99	韓國麗水舉辦之世界盃溜冰錦標賽【公路 20000 公尺】張德琳老師	第六名
101	全民運動會直排輪曲棍球賽全國賽張德琳老師	第一名

三、學校績效

學年度	項目	成績
100	InnoSchool-KDP 2011 全國學校經營創新及 GreaTeach-KDP 2011 全國創意教學競賽	4 項優等 4 項甲等
101	InnoSchool-KDP 2012 全國學校經營創新及 GreaTeach-KDP 2012 全國創意教學競賽	6 項優等、 3 項甲等、 1 項佳作
101	通過桃園縣「本土教育、語文教育、資訊教育」三項	特色認證
101	教育部教學卓越獎	金質獎
101	國際網界博覽會	白金獎
102	98、99、100、101 年教育部特色學校計畫特優榮獲教育部	標竿學校

(續下頁)

學年度	項目	成績
102	InnoSchool-KDP 2012 全國學校經營創新及	1 標竿、
	GreaTeach-KDP 2012 全國創意教學競賽	2 特優、 1 優等、1 甲等
102	威廉波特少棒錦標賽	亞太區冠軍

柒、問題檢討

一、可能形成的新問題

- (一) 教師偶有不能適應這樣工作量而申請調校：因為明日學校的推動，教學型態明顯轉變，產生老師傳統教學與創新教學的心理矛盾，必須改變教師觀念，活化教法，將雲端學習定位為與時俱進，成效卓著的學習模式，真正落實適性多元的教育理念。
- (二) 課程重複的問題：「布馬過嶺」特色課程逐年發展，初期佔了一些領域學習時間，並且有重複現象，但是經過課程核心團隊的研究改進，課程發展委員會的課程評鑑修正後，逐年回歸融入領域學習課程，以及彈性學習節數、綜合課程內實施，以解決未來將形成的原因。
- (三) 老師心態問題：教師普遍心態，仍以傳統教學為主，「一本書一份習作教材，交完即可」，還有以應付校長及家長心態，尚未能真正以孩子學習為著眼點，真正為孩子建構學習優質的軟硬體學習環境，教師的教學方法與態度極待轉變。
- (四) 經費上會有衝擊問題：由於發展特色課程、明日學校，都需要大量的經費，無論是老舊校舍整建，以及課程開發以及特色情境的建置，都需要大量的經費投資，才能讓學校蛻變成爲一所兼具人文、科技的創新校園。
- (五) 時間上有衝擊：依據課程綱要各領域學習節數都有一定，如何能在有限時間內實施特色校本課程以及活化明日學校教學方法，是當前最大課題。

二、新問題的可能之解決策略

- (一) 堅定信念改變觀念：與中央大學合作策略聯盟，引進國科會等外部資源，鼓勵老師集體到中央大學進修學分，協助學校教師改變觀念，運用平台筆電當成教學輔具，提升教學效能。
- (二) 用理念引導老師：提出「與其坐著等待不如主動出擊」、「什麼都能等教育不能等」以及「每個孩子都是學校的寶貝、國家的棟樑」、「親師生學習共同體」等理念，感便親師生家長以及社區的觀念，共同打造教育願景。
- (三) 用團隊克服困難：落實組織變革，推動一處室一團隊、一學年一學群，成功地凝聚共識團隊共同合作解決困境，克服困難。
- (四) 參與式決策：透過多元參與方式，相關利害關係人的多元決策模式，共同為學校提出建言參與學校決策。
- (五) 滾動式會議：透過各項會議，公開會議內容釐清家長疑慮，增進家長共識，以主管會議、教師夕會、學年會議、領域會議、課程發展會議、家長會議、志工團會議及校務會議，不斷滾動進行。
- (六) 誠意溝通：遭遇問題困境，以誠心感動親師生，用誠意溝通化解危機，讓危機變為轉機。
- (七) 校長成功不必在我：校長以身作則落實變革領導，讓人員、技術、組織、願景產生改變，無怨無悔地付出，感動親師生，主動為學生、為學校服務，功勞歸於團隊，成功不必在校長身上，才是成功的變革領導。

捌、結論、反思與建議

本文校務經營案例說明教育工作者的宏大使命，沒有人知道今天播下的種子哪一天會成為花樹滿天；而作為一位領導者，其影響更是深遠，必須對學生、對家長社區及教師，甚至對社會國家負責。個案在團隊歷年努力中獲得了不少回饋，一路走來雖然艱辛卻有長足的成長，尤其對於客家事務的了解與深耕，更讓團隊深切體認到，教育工作必須對歷史文化負責；更進一步精緻客家文化，成功恢復了布馬陣等傳統技藝，提供學生多元展能機會，同時成為國科會項下中央大學「明日學校」專案的結盟學校，幫助親師生成長。

「教育是百年樹人的志業」，其成效無法一蹴可幾，只能靠日積月累地澆灌與深耕。唯有以學生為中心，以教學為核心，以人文為理念，以優質為目標，創新課程與教學，推動社區營造，進行校際交流並與國際接軌，才能激發孩子追求人生的真、善、美、聖，成為一位真正的「全人」。

前瞻學校未來發展，專家學者（林志成主編，2011；林志成、田育昆，2011）對本校發展特色學校的前瞻建議如下：

一、永續推動創新經營、環境資源、文化傳承、課程發展與服務分享

- （一）永續創新經營－永續傳唱特色創新的經營理念和核心價值。
- （二）永續環境資源－珍愛在地化環境資源，發揮環境美學功能。
- （三）永續文化傳承－讓特色文化傳承，陪伴孩子樂效學習成長。
- （四）永續課程發展－深耕特色課程與教學，持續對話分享精進。
- （五）永續服務分享－透過服務學習與分享，擴大學校的影響力。

二、加強課程、教學與學習評鑑，深耕社區營造，落實推動策略聯盟

未來，教學團隊可加強課程、教學與學習評鑑，持續深耕課程，以學生為學習主角，將社區當作天然教室，從生活中學習，落實「教育即生活」的教育理念。

其次，「教育是百年樹人的志業」，教育的成效並非一蹴可幾，只能靠日積月累辛勤地澆灌；未來，教學團隊宜深耕社區營造，落實社區學習理念，特別是「傳藝之星－布馬過嶺」課程方案，是教學團隊一點一滴辛苦的結晶，當持續推動，落實「疼惜土地，深耕文化」理念，以弭平文化斷層，傳承客家文化，創新美食、花布、藝文產業，再現客庄風華。

最後，宜思考如何落實推動策略聯盟，使有限的教育資源共享，發揮最大的資源運用效益；使教育夥伴之間互惠互利，彼此共好共榮，同時讓有心推動特色學校策略聯盟者能有取法學習的標竿。

三、深耕本土全球的適性多維課程，打造優質教師社群與學習型文化

持續推動課程深化，深耕本土全球的適性多維課程，使布馬傳藝課程，能兼具傳統技術、現代藝術與未來文創力的品牌課程，使教師樂效教學、學

生樂效學習。

其次，學校宜繼續打造 SuperPower 教師專業學習社群，使教師教學能不斷創化，使教師不但能擅講述、善解釋、妙示範、巧啓發，教學更系統化、精熟化、深廣化與適性化；同時，透過各種多元的特色團隊與特色活動，深耕能力為本的五感學習，使學生能有更多元適性學習的機會與舞臺，持續打造學習優化的學校文化。

身為領導者，要思考的不是領導的技術層面，也不僅僅是藝術問題，更是信念問題。唯有用生命點燃熱情之火，才能號召更多人投入及關注，本校的成功案例可提供其他學校在一般行政與教學上的領導策略參考，而在特色課程與社區發展部分則須因地制宜，配合各校不同的條件與資源來發展富有各校特色的課程，希望本校的故事能帶給其他學校規劃成功經營的參考。

參考文獻

- 吳清山、林天祐（1997）。教育名詞－組織變革。教育資料與研究，**18**，62。
- 吳清山、林天祐（2003）。創新經營。教育資料與研究，**53**，134-135。
- 林志成（主編）（2011）。特色學校理論、實務與案例。臺北市：高等教育。
- 林志成、田育昆（2011）。學校特色概念及研究之省思與前瞻。教育行政研究，**1**(2)，121-152。
- 林志成、鍾宜欣（2013）。教育生態變遷下的學校文化創新暨因應對策。載於學校行政研究學會主編《2013年學校組織生態變遷與文化發展研討會手冊》，頁32-55。高雄市。
- 李明來（2008）。國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版。
- 李政穎（2012）。國民小學校長變革領導與學校經營績效之研究－以動態能力為干擾變項。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版。
- 范熾文（2008）。學校經營與管理－概念、理論與實務。臺北市：麗文文化。
- 孫志麟、陳建銘（2007）。學校組織變革中的教師關注：發展階段與類型分析。師大學報，**52**(1)，159-180。
- 徐明和（2010）。雲林縣小學組織變革、策略管理與優質教育關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 徐國樹（2008）。公立高級職業學校組織變革與校長變革領導對學校經營策略研究。國立臺灣師範大學工業教育學系博士論文，未出版。
- 許琪雅（2012）。臺北市國民小學校長變革領導與教師教學創新關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士論文，未出版。
- 郭昭佑、陳美如（1995）。一個發展性的概念－學習型組織對教育行政領導的啓示。研習資訊，**12**(6)，60-63。
- 楊千慧（2012）。國民小學小型學校校長變革領導與學校效能關係之研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，未出版。
- 蔡進雄（2007）。校長如何有效領導促進學校變革。教師之友，**48**(3)，59-68。

鍾美月（2012）。國小校長變革領導行為與學校行政效能關係之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版。

顏士程（2007）。國民小學組織變革、校長權力基礎運用與學校效能關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所博士論文，未出版。

Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper-Collins.

Gordon, J., & Patterson, J. A. (2007). "It's what we've always been doing." Exploring tensions between school culture and change. *Journal of Educational Change*, 9(1)17-35.

Greenlinger, K. (2008). *Successful organizational change in a large, complex, government organization from the provider's perspective*. Unpublished doctoral dissertation, Pepperdine University, U.S.A.

Hanson, E, M. (2003). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher work-place commitment: A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.

Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of management-essential concepts and applications* (International ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

Stich, E. B. K. (2008). *Elements of successful community college organizational change: A meta-ethnographic analysis*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University School of Education, U.S.A.