

校長如何展現學校教育的亮點，挽回流失的學生

組員：曾敬棠、戴雲卿、陳良圖、湯智仁、黃莉雯、劉坤山

壹、問題情境

- 一、甲校為七班小學，學生數約 125 人。100 學年度新生學生人數由預估的 20 人驟降至 9 人，前一年戶政統計數字在籍約 30 人，當年度鄉公所發送新生名冊剩 14 人，目前能掌握到的實際報到人數可能只剩 9 人，101 學年度新生入學人數將面對新的挑戰。
- 二、值此危急存亡之際，學校啟動各項教師專業成長，希望提昇教師教學專業能力，以老師本身的專業能力及教學品質贏得家長肯定，願意將學生送至學校就讀，甚至能吸引已到外校就讀之學生回流。
- 三、目前學校推動的多項計畫與行動包含：
 - (一) 參與教師專業發展評鑑
 - (二) 辦理教師精進教學計畫及專業社群
 - (三) 積極參加縣府指定研習及各項競賽
 - (四) 辦理各種法規、議題宣導
 - (五) 校長、主任、教師一起參與之全校性教學觀摩
 - (六) 學校教學團隊推動（閱讀、英語、健體）
 - (七) 辦理社區閱讀中心
 - (八) 申請英語教學模組計畫
 - (九) 辦理影片、影音製作研習，並產出各班影音檔案，發送至所有家長、學生及新生家中
 - (十) 利用平面、電子媒體、網路、門首積極行銷學校辦學績效
 - (十一) 至書局、補習班、新生家中、鄉立幼兒園發送學校 DM
- 四、從上列項目可以發現，甲校以有限的人力願意投入各項專案計畫與競賽，顯示教師團隊的配合度佳，各項成績也顯示學校教師專業能力在水準之上。然而，各項績優表現卻拉不回逐年下降的新生就讀率，究竟家長的需求是什麼？學校面臨怎樣的潛在危機？存在哪些發展的威脅點？

貳、問題分析

- 一、學校每年學區的戶政單位冊報應入學人數均約 30 人，但實際入學人數確是太少，家長將孩子送到學校，除了「學區」這個因素，是否有其他價值或誘因存在？（準此，該校亦同時辦理夜光天使、課後照顧、攜手計畫等專案，但是否只吸引弱勢學生？）
- 二、為何家長總認為小型學校之學生較沒有競爭力？何謂競爭力？
- 三、學校在各項考評訪視屢獲佳績，教師在各項教案競賽頻頻獲獎，校長常透過報紙、電子媒體行銷學校辦學績效，並積極協辦縣府多項工作爭取資源挹注，教師與行政表現如此亮眼，為何無法將之轉化為學生之學習成就表現？
- 四、校長到校一年多，走訪會長、地方人士、家長次數少，與前任校長作風差異甚大（前任校長逐一走訪地方仕紳與歷任會長），是否造成地方支持學校力量減低？
- 五、校區環境幽美，大小約 2.5 公頃，花木扶疏，綠樹成蔭，為自然生態齊全的美麗校園，為何仍無法有效吸引學生前來就讀？

參、解決策略分析

本組透過文獻蒐集，彙整組員學校運作經驗，並參酌他校成功經營案例，擬定本研究解決策略如下：

- 一、瞭解家長對孩子的期望
- 二、提升學校的附加價值
- 三、增加校長與社區互動情形
- 四、深化課程發展與有效教學
- 五、提升真正具有品質的教師專業教學能力
- 六、轉化校園生態發展優勢為學校特色

根據上述策略擬定具體作法如下：

《學校組織面》

- 一、發揮校長領導影響力，形塑正向優質學校文化：
 - 明確的學校教育目標
 - 開明的決策領導
 - 發揮關懷倫理，涵蘊成員間支持氛圍，消弭組織異化氣象。

二、發展校園生態優勢轉化為學校特色：

結合在地資源與學校教師專長，發展學校特色課程。

積極尋找與大專院校合作機會，大手牽小手，尋找學校發展機會點。

三、提升學校的附加價值：

爭取承辦縣市級活動機會，挹注校務發展經費。

將社區活動課程化，賦予教育意義，塑造學校與社區共榮的願景。

四、加強與社區之互動：

融入在地特色，規劃社區及家長能支援或參與的活動，爭取認同，進行內部行銷。

五、進行學校行銷，積極聯繫媒體報導學校績優表現，增加學校曝光機會。

(一) 收錄學校每一個成果活動，即時放置於校網，或利用社區活動時公開播放。

(二) 每月固定發親師通訊，讓家長了解學校行事與活動成果

(三) 主動邀請幼兒園師生蒞校參觀。

(四) 每月辦理一特色活動（如：母親節感恩、聖誕節慶祝活動），邀請家長和社區參加，適時展現學生學習成果。

《社區家長面》

一、瞭解一般家長對孩子的期望：

(一) 透過班親會、電話訪談加強親師溝通。

(二) 善用家長會、村里民大會掌握家長的想法。

二、了解家長對學校辦學的看法：

(一) 設計學校辦學問卷，家長填寫後交回者學生可獲獎勵。

(二) 辦理社區同樂會，活動中發放學校辦學問卷，配合問卷回收辦理摸彩活動。

三、強化校長與家長及社區互動情形：

(一) 學校重大活動邀請社區團體共同參與。

(二) 校長積極參與社區重大慶典活動或聚會。

(三) 校長積極走訪社區村里長或重要關鍵人物。

四、學校走出去，社區走進來：

(一) 進行社區走讀、社區地圖繪製，建立社區資源庫。

(二) 結合學校、社區文化、產業特色，建置學校本位、特色課程。

- (三) 開放學校場館、空間，辦理社區學習課程（電腦班、樂齡班、新移民學習班），提供社區民眾學習場域。
- (四) 以社區為中心，建構學校與社區共存共榮社區總體營造及文化體系。
- (五) 調查家長專長（可先由家長委員開始），邀請家長擔任活動講師，增加家長榮耀感，同時更了解學校作為。

《教師面》

一、課程與教學的深化與有效教學：

- (一) 提升教師指導學生進行專題研究、科展指導的能力。
- (二) 深耕教師的課程發展及創新教學能力

二、強化教師社群運作，鼓勵參與教師專業發展評鑑：

- (一) 透過教師社群研討，提出改善教學品質之有效策略。
- (二) 培養校內課程與教學評鑑之專長教師，改善教學品質。
- (三) 評鑑結果作為校務改進及教師獎勵之依據。

三、進行評鑑檢核，保障學生學習品質：

- (一) 實施學生學習評鑑，檢測教學與學習成果。
- (二) 評鑑方式以多元、專業、科學化為原則，並兼顧形成性與總結性的評鑑。

《學生面》

一、增加學齡學生就讀的誘因：

- (一) 學年度開始就要持續拜訪社區或附近幼兒園，建立良好互動關係。
- (二) 拜訪社區內在本校就讀及潛在學齡學生，提供獎學金或就讀誘因。
- (三) 追蹤畢業生在國中表現，統計本校學生考上私校或資優班人數及比例並公告（如：給家長的一封信）。

二、提高學生表現的亮點，增加家長榮耀：

- (一) 訓練學生在語文競賽或其他競賽中有比較好的表現。
- (二) 邀請績優表現學生家長到校接受公開表揚，或由校長親自打電話恭賀。

三、辦理多元活動，提供學生適性展能，體驗高峰經驗：

- (一) 辦理多元社團，提供學生發展潛能機會。
- (二) 進行體驗、探索式課程，深化課程學習。
- (三) 統整學生學習活動，培養國民生活中必備的基本能力。

肆、成功經驗

一、新北市文山區直潭國小（以許德田校長任職期間為例）：

※ 學校簡介：

直潭國小成立於民國 50 年，至今已邁入半世紀，學區內新生受少子化影響逐年下降，加上臨近私立康橋小學成立，每年吸收大部份華城里的學生，約佔學區新生人數的七成，學校面臨減班的危機，更造成學校經營極大的警訊與威脅。然危機即轉機，近年，學校積極建立教育專業品牌與友善校園環境營造，自 98 年度學生人數回升，年年增班，終於在 100 學年度學生班級數回升到 12 班，學生人數 232 人；幼稚園 1 班，學生人數 30 人；每班教師編制為 1.7 人，教師編制 22 人。新生與轉學生跨學區就讀人數明顯增加。

學年度	人數	人數增減
96	182	0
97	145	-37
98	176	+31
99	219	+43
100	233	+14

※ 經營特色：『課程活動化，活動課程化』的體驗式教學

全校課程分成三大課程：學習領域課程、探索主題課程（含：旅行課程、綠生活課程、人文課程）、社團選修課程；開課教師從校長到行政、教師、職工，每週進行 3 小時社團課程，均為無償義務授課。

二、新北市瑞芳區瑞柑國小（以林文生校長 87 學年 -93 學年任職期間為例）：

※ 學校簡介：

學校成立於 1963 年，目前已經有 49 年的歷史，學校成立的時候正值台灣煤礦最發達時期，學生人數最多曾經達到 500 人以上。隨著煤礦停止開採，人口外移，加上本校只有柑坪里一個學區，學生人數最少的時候，曾經接近 100 人。現在學生有回流，每年均有約 30% 以上的外地學生就讀。

學年度	人數	人數增減
87	132	0
88	137	+5
89	140	+3
90	141	+1
91	163	+22
92	148	-15
93	142	-6

※ 經營特色：

- (一) 創造學校的魅力：校園生態化，生態資源化，成為課程發展的沃土：學校擁有美好的生態資源，這裡有 15 種蛙、30 種以上的蝴蝶、3 種以上的螢火蟲，100 種以上的昆蟲。這是最好的教材，牠們對於學生吸引力，遠超過書本上的文字和圖片。因此，教育資源在城鄉之間沒有落差，只是不同而已。
- (二) 以資訊科技當作學生學習的橋樑，結合資訊科技與生態，建立以生態為主題的統整課程：資訊科技是外在經驗與內在經驗最好的橋樑，我們必須把外在經驗經過轉化（數位轉化），才可以成為內在思考的符號（symbol），成為真正學習的能力。
- (三) 生態統整課程能結合各科領域的能力指標，處理經驗導向活動與學科知識之間的聯結，培養學生高層次的思考能力，亦即：特色學校的活動能“課程化”。

三、台南市大內鄉大內國小頭社分校：

※ 學校簡介：

大內鄉頭社國小因學生數減少，被降為大內國小頭社分校，分校朝生態方面發展特色，如今學生已有 90 多人

※ 經營特色：

「學校雖然較偏遠，但我們的特色是小而美」頭社分校主任蔡文華說，除了教導學童扯鈴等民俗技藝，並開闢「開心農場」，指導小朋友種蔬菜。學生陳詠霖說，「學種菜很有趣，看著農場蔬菜從發芽到長出綠葉的過程，很有成就感」。面臨少子化壓力，頭社分校打造特色，走自己的路，吸引學生上門，也避免小校遭到裁併的命運。

伍、未解決問題

一、學校領導者與社區家長的互動及關係未能有效改善：

- (一) 校長白天公務繁忙，且晚間亦有部分時段在大學兼課，拜訪社區家長時間受限，缺乏闡述、行銷學校機會。
- (二) 校長與家長會互動不多，未能積極主動爭取家長會協助校務之推展。
- (三) 學校主任（教導主任、總務主任）亦未能有效協助校長積極參與社區各項活動，引進社區文化財（家長會、義工隊），並發揮學校行銷之功能。

二、校長未能解決行政與教師互動不佳的現象：

- (一) 校長過度重視行政人員意見，對教師所表達的意見比較難以認同。

- (二) 學校行政方常將教師意見視為「雜音」，彼此欠缺有效溝通。
- (三) 校長未能有效處理行政人員與教師溝通不良情形。
- (四) 各項業務推動流於表面形式，欠缺教育意義及價值。
- (五) 行政人員對其他教師尊重不足，未能發揮友善校園功能。
- (六) 行政人員形成次級文化團體並刻意排擠其他老師。

陸、行動研究及討論

一、如何破除家長對於大型學校較具競爭力的觀念？

- (一) 根據《國民小學全球化現況與學校競爭力關係之研究》(賴炫光、呂錘卿，2009)顯示：中型學校的學校競爭力優於大型以及小型學校；小型偏遠學校由於面臨少子化的衝擊，管理階層無不想盡辦法提升自己學校的經營績效，所以，相對於大型學校而言，小型學校競爭力相對可觀。因此，學校規模並非影響學校競爭力的決定因素。
- (二) 要破除家長對“大學校較具競爭力”的迷思，仍有賴教師展現對學生的積極關照。偏鄉小學因班級學生人數較少，教師可以照護到每一個學生的需要，亦較能實現“因材施教”的理想。因此，教師若能把握機會，積極主動與家長進行親師溝通，與家長分享學生的學習狀況，並瞭解學生在家中的生活細節，將有助於家長感受學校教師的用心，修正對偏鄉學校不具競爭力的刻板印象。
- (三) 偏鄉小學因家長人數較少，地域因素造成人與人之間互動密切，因此，“菜市場效應”將是影響學校口碑好壞的關鍵力量。校長應勤於拜訪地方關鍵人物，主動宣傳學校辦學績效，並傳達學校與地方共生共榮的永續發展重要性。透過“口耳相傳”，將能形塑學校正面形象，讓家長安心，社區同心。

二、如何凝聚學校成員之向心力並提升學校組織之團體動力？

李新鄉(2002)指出學校領導者必須先由最簡單的表象層面著手，經由點點滴滴的日積月累，由“量”的累積帶動全面“質”的提升與改變；靠理性、感性、耐性與真誠的溝通，讓學校組織成員能充分體認社會的趨勢，進而為求學校組織的永續發展而共同努力。校長身為學校領導者，得以下列作為提升學校團體動力：

- (一) 校長應明確說明學校願景，並願意承擔應有之責任。
- (二) 校長應多運用讚美和鼓勵同仁，使校內佈滿和諧正向氣氛，如：主動為教職員辦理慶生會，請同仁對慶生主角做優點大轟炸，贈送全體讚美簽名卡片等。
- (三) 工作分配勞役均衡，適才適所，重視每一個教職員的才能。
- (四) 校長應無“是非耳”，往事莫提，積極促成同仁工作整合。

(五) 校務會議結合文康活動，以溫馨形式辦理具有意義的活動。

提問與回饋

1. 校長作風差異會影響學校，最後分析結論時是否可對照上去，怎樣作風產生什麼影響？
2. 小校發展學校特色團隊是否真的能增加招生人數？
3. 生入學人數驟降（20 降到 9 人），最後把提升招生人數相關工作都加在老師身上，會不會導致學生不會來，連老師也轉走了？
4. 建議教師得獎教案可進行教學觀摩及到各校分享，提升教師專業能力。
5. 建議頒獎可請家長頒獎或合照，增加獎勵人數，讓其為普遍性，大家都強調曾亞妮比賽榮耀，都沒去強調她的捐助社會幫助事蹟。
6. 建議可提供學生交通車接送（家長需求），以增加學校附加價值
7. 建議把學校亮點、目前成果，利用刊物寄給校友，讓校友對學校的歸屬感，願意讓子弟就讀本校。
8. 有些學校老師沒有危機感，覺得愈少小孩愈好教，建議可適時給予危機意識，另承辦縣府工作是快速增加曝光及行銷方式，但要妥善運用且勿本末倒置，要秉持良心，確保教育品質。

參考文獻

- 國民小學經營績效之研究－以平衡計分卡觀點（詹碧珠、吳福源）
- 偏遠小校發展社區關係與組織文化之優勢：以一所國中為例（陳幸仁、王雅玄，2007，校長為女性）
- 你有「第四名的孩子」嗎？ --- 從「第四名的孩子」談學生自信心的問題（王文靜，商業周刊 第 1109 期，2009.02.23）
- 偏鄉小學 競爭力不輸人 中央社／2010.12.18
- 國民小學全球化現況與學校競爭力關係之研究（賴炫光、呂錘卿，2009）
- 談「少子化」時代之學校應有行銷策（太平國小總務主任 陳啟明）
- 面臨少子化壓力，許多學校打造特色，走自己的路，吸引學生上門，也避免小校遭到裁併的命運。【2010/06/02 聯合報】
- 美國磁性學校計畫與中小學學校教育革新（張明輝）
- 特色學校的爭論及其再概念化的契機台北縣崇德國小林文生【北縣教育·中華民國九十八年十二月·第六十九期·】
- 如何建構課程發展的機制 - 瑞柑國小學校本位課程發展經驗（瑞柑國小校長林文生）
- 電腦先生與青蛙小姐的舞宴 -- 台北縣瑞柑國小轉化數位落差為數位機會的成功案例（林文生，現代教育論壇，p378-380）
- 李新鄉（2002）。探索學校組織的運轉手－學校文化的內涵與研究。教育研究月刊，95，31-41。