

# 家長教育選擇權與國民中學學校創新經營策略之研究

林建成、張明智、徐巧玲、陳韋伊、黃日紅、蘇意媛

## 摘要

校長是學校的領導者，如何提昇學校經營管理能力、建立學校特色，提高家長滿意度，以帶動良好的辦學績效，繼而達到學校永續經營的目標，是校長未來努力的方向，學校創新經營不僅重視「新」意，更強調其價值性。本研究藉由四個案例，分析其共同表層問題極深層問題，以文獻探討的方式，彙整出短期、中期及長期處理策略，並針對教師及校長提出相關建議。本個案研究對學校提出的策略如下：一、短期目標：勤管嚴教、落實友善校園；二、中期目標：發展校本特色課程、帶動學習成效；三、長期目標：營造教師榮譽感、提升教師教學專業。對教師的建議如下：一、找到教師核心的自我價值；二、創造成功的經驗；三、自我激勵與常保熱情；四、調整心態終身學習。對校長的建議如下：一、強化校長專業領導能力；二、體認校長新角色與核心價值；三、反思與創新；四、具有美感領導力。

**關鍵詞：**家長教育選擇權、學校創新經營



# 家長教育選擇權與國民中學學校創新經營策略之研究

## 壹、問題緣起與動機

進步主義大師杜威說：「學校是社會的縮影；學校教育的內涵，要盡量和現實生活相結合。」然而在這種開放的大環境下，教育改革的呼聲風起雲湧，近年來受到少子化的影響及學校系統的演變，學校和社會環境的界線漸行模糊，學校教育和現實社會的融合成為一種時代的趨勢。隨著時代的進步，教育的權力的掌握不斷地更迭，教育的參與不再只是所謂專家的專利，家長對於子女的教育選擇權也隨著這樣的開放腳步逐漸甦醒，目前更因為少子化的影響，不僅都會地區學校班級數日益減少，偏遠地區的小型學校受到的衝擊尤其大，將導致教育投資使用效益偏低，進而產生教育資源浪費的情形。因此，如何提昇學校經營管理能力、建立學校特色，提高家長滿意度，以帶動良好的辦學績效，繼而達到學校永續經營的目標，將是各級學校未來努力的方向。我們的教育已不能再閉門造車，傳統的教育觀念、教學方法、學習型態及學校經營方式勢必有所改變，應力求觀念與組織的革新，並型塑開放與創新的學校文化，學校創新經營不僅重視「新」意，更強調其價值性。也就是說，學校一切創新活動的計畫與發展，並非只是為了標新立異，或是追求一時的流行，而是在於促進教育資源能更有效的運用，進而提昇教育的效能、效率和效果。

### 一、研究目的

- (一) 影響家長教育選擇權之因素探討
- (二) 國民中學創新經營策略分析
- (三) 家長教育選擇權與學校創新經營策略之探討

### 二、名詞解釋

**家長教育選擇權：**家長教育選擇權係指父母或法定監護人於國民義務教育階段，基於子女受教的權益及最大利益，擁有學區選擇的自由，而能自主的選擇符合其孩子性向、興趣及需求的教育型態及教育內容的權利。

**學校創新經營策略：**學校為提昇教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營的動態發展歷程。強

調教育鬆綁、尊重自由民主多元、重視學校辦學特色、教師專業自主、學生學習成果，進而提昇學校教育品質。

## 貳、文獻探討

### 一、家長教育選擇權

#### (一) 家長教育選擇權的意涵

教育基本法第八條第三項中規定：「國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」說明了家長有權為其子女選擇最適合的教育方式與內容。而國內學者對於家長教育選擇權的詮釋如下：

張德銳（2000）認為：家長教育選擇權係指家長根據子女最大福祉，選擇適合其子女受教育的學校與教學品質的一種權利。就內涵而言，是在擴充送子女至學校就讀的自由；就過程而言，是強化教育的鬆綁；就結果而言，是強調學生學習表現及提升學校教育品質。

王欽哲（2005）認為：教育選擇權的內涵包括學校區域、規模類型、班級類別，甚至教育內容的選擇，都有其獨特的主張性。

郭雙平（2008）認為：家長教育選擇權為家長或學生在義務教育階段內，基於子女最佳受教權益之整體性考量，不受學區的限制，有權利選擇公立學校間的自由。

綜上所述，家長教育選擇權係指父母或法定監護人在其子女於國民義務教育階段，基於子女受教的權益，擁有選擇符合其子女性向、興趣及需求的教育型態及教育內容的權利。

#### (二) 國內推動家長教育選擇權之研究

國內近年來針對家長教育選擇權的相關研究如下：

王欽哲（2005）對嘉義市八位家長，利用焦點團體訪談歸納家長選擇公立學校就讀的主要因素有：生活便捷取向、學習成就取向、校舍環境取向、專業師資取向、學校特色取向、輔助資源取向、公共關係取向。

黃福良（2008）針對高雄市轄區內 87 所公立民小學之學生進行抽樣調查，歸納學生越區就讀因素在學校本質面包括：教師與學生的互動良好、學校的上課環境舒適、校長具有專業的教育素養、學校氣氛和諧、學校成員互動良好、行政人員熱心服務且態度良好。

在台東縣部份，陳毅宏（2010）發現影響選擇學校而越區就讀的因素有：課程教學取向方面最重視學生的品格教育、教育理念取向方面最重視學校的校風佳、設備與環境取向最重視學校的環境整潔美觀、專業師資取向最重視教師

的素質、生活便捷取向以接送子女的方便性為首、公共關係取向最重視學校是否具有相當完善的志工制度。

綜合上述相關論文的研究結果發現：不同地區的家長，因為環境因素的影響、地方文化的差異，在行使家長教育選擇權的考慮因素也會有所差異。

## 二、學校創新經營

在高科技時代，組織必須不斷推陳出新以維持市場競爭力。Nonaka 和 Takeuchi 批判傳統的科學知識觀點，認為其容易忽略價值、經驗等無法量化的隱性知識（tacit knowledge），並將之排除在組織規劃與資源的配置之外，卻不知價值與經驗乃是組織生存的重要利器。基於此，兩人即提出組織創新理論。認為組織在創新的過程中，必先學習多方知識。如何將這些知識加以整合，並以此為基礎創造新的知識，是相當重要的過程（引自秦夢群和濮世緯，2006）。

學校為屬於服務性非營利組織（non-profit organization，簡稱 NPO）之一環，如何將組織創新理論應用到學校組織中，讓學校效能提昇、學校政策永續發展，為當前教育領導者的重要課題之一。以下就創新的意義、學校創新經營的層面與內涵、學校創新經營的功能與目的分別說明之：

### （一）創新的意義

吳清山（2004）指出，創新（innovation）一詞，就其英文字義而言，有改變（make change）或引進新事物（introduce new things）。詳細而言可定義為「運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質改進與提升的過程」。

張明輝（無日期）則認為創新必來自創意，來自於個人或組織的創意，或是沿用他人的發明，都是創新的基礎；創新是落實創意的一種過程、行動和結果；創新的目的在提升個人或組織的績效。

「創新」的本身就是一股活力與朝氣，是求其改變現狀後有助於標的更為精緻與卓越。要創新就要跳脫原有思維，並由舊框框中尋求突破，俾利脫殼後改頭換面嶄新再出發（盧延根，2004）。

創新是變革（change）的一種，它是一種新的觀念應用在增進產品、過程或服務效果上。是故，創新涉及到改變，但不是所有的改變都會用到新觀念或產生顯著的改進效果；創新就其範疇而言，亦可歸納為產品創新、製程創新、手法創新等；而就其創新的層次而言，則可區分為突破性創新、明顯性創新和漸進性創新等（吳清山、林天祐，2003）。

Thomas D.Kuczmariski 表示：創新是一種思考信念，而非一連串的行

動。創新更是一種遠見，創新信念是否獨到，只需看你是否能把目光集中在可能的未來，而不光是眼前的表象（引自盧延根，2004）。

張明輝也指出創新是使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程，也係由不同想法、認知及資訊處理與判斷方式的結合而產生（引自秦夢群、濮世緯，2006）。。

綜上所述，創新（innovation）可說是個人或組織跳脫舊思維，將新的想法或觀念落實在產品的推出、製造或行銷手法上，進而提升個人或組織的績效。

## （二）學校創新經營的層面與內涵

創新經營（innovation management）係指一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略（吳清山、林天祐，2003）。

張明輝認為創新管理則是組織領導者，藉由創新環境建置及組織成員參與對話，進而引發組織成員願意突破現狀及接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以激發新思維、新方法，使組織得以永續經營（引自秦夢群和濮世緯，2006）。

學校創新經營不僅是一個理念的倡導，更是一種行動的實踐。透過正確理念的引導，落實在學校環境中，讓學校經營更具績效與特色（吳清山，2004）。學校創新經營可界定為「在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標」（吳清山，無日期）。

濮世緯（2003）認為學校創新經營定義為：學校為滿足學生與家長課程需求、維持內部競爭力並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的策略。創新的層面包括學校行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係以及資訊科技。

盧延根（2004）認為學校創新經營是學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的準則整體運作，跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，以長期投資的方式，尋求經營改善之道，並提出遠見與創新的意念，賡續創造教育佳績為目標。

秦夢群和濮世緯（2006）歸納出學校創新經營有五大層面，茲節列如下：

1. 行政管理創新：行政管理是組織創新的首要層面，而領導者本身的態度深深影響組織創新。學校組織之領導者為校長，其與行政團隊之行事作風必定影響其他成員之創新經營能力。在學校創新經營中，校長如果不能帶頭做起，則必定事倍功半。
2. 課程教學創新：學校為教育的場所，學校課程內容與教師教學方法必須因應時代的改變而求創新。如利用電腦網路資訊科技進行教學創新

行為。電腦網路提供教育一個全新的教學取向，教與學的師生關係由「老師中心」轉變成「師生互為主體」。但創新不能只依賴個人，更需要團隊或組織的創造力。教師也應組成課程教學團隊，彼此分享知識並進行知識管理，將知識提供全體教育成員分享，更進一步形成學習型組織，由知識的傳遞者變成知識的創造者。

3. 外部關係創新：外在環境的渾沌不明是組織創新的條件之一。學校已從封閉組織變成開放組織，與外界環境息息相關。對學校而言，家長、社區與教育改革理念皆會影響到學校的運作，故學校應與外界建立良好互動關係，進而強化學校競爭力。
4. 學生活動創新：學生為學校之重要成員，學校創新經營的層面自不能忽略學生。學校創新經營可以計畫性的培育學生特殊才能，使之成為學校特色之一，並啟發學生多元智慧，增加其自信心。更應創造多元機會讓學生表現其才能，並適時給予鼓勵，讓學生肯定自我。
5. 校園環境創新：校園是學校教育的場所，環境的良窳對於教育的成敗影響甚鉅。學校空間規劃與軟硬體設備更是各項創新活動成敗的關鍵。因此，建置有品質的校園空間，提升教學環境的美感，與具體規劃符合人性化發展，提昇使用的安全性，皆為校園環境創新的重要內容。近來提倡的「綠建築」與「永續經營」也是環境創新的重要依據。

吳清山（2004）認為，學校創新經營的內涵包括：1. 觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態等改變；2. 技術創新：如教學、評量、工作方式、資源運用等改變；3. 產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作、課程設計等產品；4. 服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務等改變；5. 流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序、開會流程等改變；6. 活動創新：如開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、節慶、教學觀摩日、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行、教師進修活動、教師自強活動、家長參予活動等突破；7. 環境創新：如建築物造型的美化與改變、室內設備擺設的調整、環境空間的重新規劃、教學場所與運動場所的佈置等；8. 特色創新：如發展學校特色、形塑學校獨特文化等。

綜上所述，學校創新經營的層面與內涵可分為行政管理及程序、課程教學與評量、公共關係、學生活動、校園環境、學校特色等層面的創新。每一種創新的層面其實都息息相關，換言之，若學校教育人員能為學校願景共同努力，只要有一個創新的觀念或想法，往往激起無數的漣漪而帶動其它技術方面或活動方面等一連串的創新想法與做法，進而提昇學校績效，達成學校教育目標，邁向全新的未來。

### （三）學校創新經營的功能與目的

顏秀如和張明輝（無日期）認為學校創新經營的目的「在達成教育目標，提升組織績效。學校創新經營不僅重視「新」意，更強調其價值性。也就是說，學校一切創新活動的計畫與發展，並非只是為了標新立異，或是追求一時的流行，而是在於促進教育資源能更效的運用，進而提昇教育的效能、效果和效率」。

吳清山（2004）認為學校創新經營的功能有下列五項：

1. 展現教育活力與創意：學校是由教職員工生所組成，是一個有生命力的有機體。基本上，這個有機組織體的人員是很有活力與創意，為必須築基在一個滋潤活力與創意的氛圍下，它不應該是封閉的、保守的、內斂的，而是開放的、進取的、擴散的，此正是學校創新經營的先決條件，人員的活力與創意配合創新經營，猶如紅花配綠葉，相得益彰。因此，學校有機的組織體能夠善用創新經營，更有助於展現教育活力與創意。
2. 豐富教育內涵與活動：傳統學校教育受到升學主義的影響，過於重視智育的學習，產生教育偏頗傾斜現象，致使學生的學習埋沒於書堆之中，窮於應付考不完的試，難以享受讀書的樂趣，這也是學校缺乏創新過於單一化所致。事實上，值此後現代社會，不僅是文化的多元，而且也是思維和價值的多元，學校經營也應朝向多元，因而學校創新經營不是單一面向，而是多面向；不是統一要求，而是百花齊放，多采多姿，自然而然地能夠豐富學生學習的內涵與活動。
3. 確保學校生存與發展：公立學校本身是一個受保護性的組織，所以不易感受生存的危機，其活力要比其他私人機構為差。學校教育面臨越來越激烈的競爭，而且教育行政機構也計畫推動「退場機制」，為了確保學校生存，必須在行政或教學上力求創新，並做好行銷工作，才能立於不敗之地。而學校能夠善用創新經營，不僅有助於行銷策略，而且也可避免學校步入危機之中，因為學校有良好的的社會形象，家長及學生對學校才有信心，學生來源才會繼續不斷，學校也會愈辦愈起色。
4. 引領教育革新與進步：人類社會的發展，面臨到各種天災人禍，都是憑藉人類智慧與創意，提供解決之道，終而化險為夷；同樣地，人類社會的進步，亦是如此，尤其科技高度發展，更是人類智慧與創意高度表現的最好例證。學校猶如一個小型的社會，一直隨著社會發展而不斷調適與更新，因此學校為了追求革新與進步，提供學生優質學習

環境，也需要集合教職員的智慧與創意，從事教學與行政管理的創新，才能讓學校與時俱進，生生不息，永續發展。

5. 促進教育品質與卓越：面對高度競爭的時代，社會大眾對於學校教育品質的要求愈來愈高，學校若是停留在傳統學校經營的方式，勢必難以滿足社會大眾對學校教育品質的要求與期望，屆時學校將面臨招生不足的困境。一所學校能夠採取創新經營，就會思索如何運用有的品質管理策略，致力於品質的改進與提升，並朝向卓越目標邁進，使學校經營的有聲有色，並為社會大眾所肯定。

綜上所述，學校創新經營對學生而言，除了可以培養學生多元智能、啟發多元智慧外，在創意活動中展現的創意與活力，更可激發學生的靈感，讓學生永遠保持靈敏的反應，足以面對未來未知的挑戰。對教師而言，在學生豐富的創意與靈感激勵下，教師也會努力研發更多創意教材與教法，教學品質自然提升，學生各方面的表現自然不在話下。對學校而言，教學品質良好，學生創意無限，辦學績效、教育品質自然提升，即使在人口少子化的趨勢下，也不用擔心學生來源匱乏，可創造學校、教師、家長、學生的多贏局面。

## 參、個案案例說明

### 一、案例 A 校：

A 校於民國 57 創校，為歷史最悠久的學校。該地區居家都分布於舊街，或是山區，同時又位居於台地，因此，對外與其他區域的聯絡與交流是較少，而較為封閉與保守。學生純樸，但地方勢力較為興盛，故也易沾染社會氣息。

民國 87 年，A 校學校原有規模每年約 48 班，當年班級數銳減數班。原因為過去 A 校在生活常規上，給社區居民印象為管教鬆散，在街上看到學生服裝儀容不整、抽煙及打架等流氓行為，升學成效差、在社區內風評不佳。同時，當年該地區也有第二所新學校成立，因此造成學生大量流失，教師連續數年超額。

同年，新校長到任，開始推動各項措施，促進改變：

校務會議喚醒危機共識，全校教師進行學校 SWOT 分析，共思學校願景、實施策略與執行計畫。

學務處、輔導處及導師加強生活教育及校外巡邏，改變家長對學校之印象。對中輟生及弱勢學生，加強輔導。

提升學生學習效能，學習過程及結果，各領域教研會研擬學生增能方案：例如國文科每週詩詞背誦、英語科話劇比賽等，提升學校讀書風氣。

發展學校特色本位課程：研擬科學教育及生命教育短中長程發展計畫。

發展科學教育：結集學校科學教育發展人才，成立自然科學研究社，鼓勵學生透過參與科學展覽，訓練邏輯思維能力，並附加提升升學成效。五年後，成為科學展覽送件及得獎最多之學校。

發展生命教育：借力使力，透過原有校內生命教育教師專業社群，發展生命教育課程，並配合相關生命教育活動及導師聯絡簿，落實生命及品德教育。家長感受孩子行為的改變，肯定學校的辦學。五年後，榮獲生命教育標竿一百學校，教育部教學卓越獎銀質獎，也改變校內教師課程及專業發展風氣。

## 二、案例 B 校：

B 校是一所創校 35 年的都會區中型學校，目前普通班 38 班，資源班 1 班，啟智班 2.33 班，音樂班 3 班，幼稚園 7 班，教職員工人數為 122 人，國中部學生數約 1,282 人。由於社會變遷，學生個體發展受社會大環境惡質文化之影響，但學生性情尚為純樸善良，可塑性高，惟因學業成就表現較不理想，故自信心較低落。學生家長多從事工商業，工作忙碌，無暇配合教育孩子，且單親、失親及隔代教養比例偏高（16%），交通方便學生易越區就讀。家長對學校沒有信心。鄰近私校設備較新、升學亮麗及 2 所完全中學鄰近，且 2 所歷史悠久的明星學校，自由學區就讀比率低，學習成績高者，越區就讀現象明顯，學生來源漸失，逐年減班。

## 三、案例 C 校：

C 學校的故事～踉蹌的步伐

（一）前有狼、後有虎，夾縫中如何求生存？

細說 C 國中的故事，必須從民國 97 年的驚蟄倒帶，區分了他們的過去、現在和未來。C 學校外部環伺的是前方明星光環的教學卓越學校，後方盤據的是總量管制的新設校，只見學區學生背著書包他校去，困境中的 C 學校如何崛起？老幹如何發新枝長嫩芽？校內學生無序、老師無趣、家長無意，校園失落的一角，如何重尋？校園重開機，關鍵樞紐為何？

（二）一根草的重量

屋漏偏逢連夜雨……議長在議會質詢，C 學校 PR 小於 10，達百分之四十以上，又剛逢教師體罰國賠案的發生，學習成效不佳的學測成績，消息一瀉千里，新接校長壓力很大，學校飄來一片烏雲，陰影下的 C 學校減班，學生外流，社區不認同，讓 C 學校蒙上績效不彰的學校，此時，教師流動至都會區新學校，三年內異動了十二位老師。

【學生說著的故事】～學習的苦澀滋味

C 學校，學習成效不佳，雖然學校成立管樂班，但一個學校升學不能只靠管樂班，一個學校好像分成管樂班天龍國的學生，普通班地虎國的差異，管樂班的學生，每次都說那普通班的學生真的很笨，一種高高在上分化學校本來融合的氣氛與和

諧，大部分的學生不學習，讓學校經營難度更高。

【老師說著教學的故事】～教師魂的甦醒

看著似乎有無限潛能的學生們，學校部分老師內心激動的發想及吶喊，「我們一定要把學生帶起來！」學校的困境無法阻隔我們與學生間的羈絆，「自己的學校自己救，重新檢視，從校本課程堅定地出發，從改變自己，把自己最好的可能傳遞給學生，這就是我們建構課程的初心。」細胞幾年都會更新一次，我們也該有新的體質，「忠於自己」重新認識真實自己，也重新認識新世代的學生，匯聚帶領我們那一束光-校內省思啟迪共識「校本課程」！努力擺正自己，向光源靠近。真實的覺醒，促使我們在教學上具有持久動力般的趨使我們向前跑，跑動的過程中，團隊成夥伴相互提攜、提醒著我們，許要不斷的訓練自己、改變自己，進而更提升自己，藉由改變教學思維，不再只靠一隻粉筆教遍天下，而是思考讓教學好有效進而越教越有力，許學生新的未來。我們相信可以讓學生學習的興趣，練出學習的功力，就像教育家葉慈所說：「教育不是注入一桶水，而是點燃一把火」，我們一定可以點燃學生的學習熱情，所以對外索求，只會失去更多；往內出發，才能找到自我。搭著彼此的肩膀，我們堅信著，我們一定可以改變現狀，我們一定可以為自己、學生、為學校多做些什麼。

#### 四、案例 D 校：

D 校是一所位於農工商業混合地區的學校，約十多年歷史，附近有一所明星私中 M 中，D 校與之維持既競爭又合作的夥伴關係，彼此競爭國中生源額，但合作高中職端升學招生事宜。草創時期，校長及教職員工兢兢業業於教育崗位，型塑勤管嚴教學校形象，配合教育局辦理資優班課程，並與社區維持良好關係，加上新穎優美校舍環境的吸引力，深獲學區家長肯定。因此，原本規劃 30 班左右之學校，逐年增班至 40 多班，班級教室不敷使用，因此將原規劃專科教室的部份先行挪用。

直至近二年，新建的專科教室大樓落成啟用，教學設施更臻完善，具招生優勢。但是因教育局對於資優生鑑定及安置方式變革，資優班幾近消失，加上少子化因素，招生優勢漸失。因此，學校有教師超額壓力，藉由參加校務評鑑以檢核校務優缺點，評鑑結果在行政管理、教師教學、學生學習、環境營造等面向榮獲特優或優等肯定，但在課程發展面向僅是通過，顯示 D 校在課程發展面向需多精進努力。加上外在環境變更，十二年國民基本教育課程綱要總綱於 103 年底正式發布，明定自 107 學年起，由各階段學校一年級起逐年實施，實驗教育三法亦同時於 103 年底三讀通過，多元化、特色化的學校型態將陸續出現以供家長選擇。預期鄰近的 M 中將在其原有基礎上，課程將更具多元特色以吸引家長選擇，D 校生存將面臨更嚴峻的挑戰。

因此，D 校是否有明確的課程發展願景、校長主任是否具備課程領導的知能、學校教師對於課綱的理解、課程（含學校本位特色課程）之規劃實施、課程是否反應學生學習需求、學校是否具有課程評鑑及自我改善機制，是十二年國民基本教育能否順利推展的關鍵，亦是學校課程發展是否精進服膺家長期待之關鍵。

## 五、共同表層問題與深層問題（影響家長教育選擇權之因素探討）

### （一）共同表層問題

1. 臨近地區新設學校或私校設置國中部，學生流失，導致教師超額外調。
2. 學生偏差行為問題，導致學校風評不佳。
3. 教師流動性大，升學績效不佳，導致學生流失。
4. 單親、失親及隔代教養比例偏高，家庭教育功能薄弱，學校教育壓力大。
5. 老學校校舍、教學設備老舊，家長印象不佳，導致學生流失。
6. 教師管教不當事件造成學校形象不佳，導致學生流失，教師流動率大。
7. 升學主義掛帥，家長以升學績效為子女選擇就讀學校。

### （二）共同深層問題

1. 教師組織文化已顯疲態，學校內同仁安居樂業，無創新課程，無法吸引家長青睞。
2. 教師工會爭取教師權益，導致行政人員與教師會的衝突與對立，家長觀感不佳。
3. 教師課程發展能力待精進，學生學習成效不彰，導致學生流失。
4. 學校老舊校舍空間規劃、學生動線不夠理想，家長以校舍新舊為子女選擇就讀學校。
5. 教師欠缺課程規劃能力，無法依學生需求設計課程，提升學生學習興趣。
6. 家庭功能欠缺，學生偏差行為多，家長對學校生活管理沒有信心。
7. 教育新思潮，家長教育選擇權的興起。

## 肆、解決策略分析（國民中學學校創新經營策略分析）

### 一、短期處理策略

- （一）召開各領域會議討論 SWOT 分析，找出學校優劣勢，檢核學校願景並提出改善機制。
- （二）落實課程發展委員會功能，強化校長及主任課程領導知能。
- （三）辦理相關研習，提升教師對課綱的理解及課程規劃能力。
- （四）落實品德教育及生命教育，營造友善校園，改善學生偏差行為。
- （五）加強社區巡邏，強化社區公共關係。
- （六）活化教師教學，重視多元智慧，推展適性教學。

## 二、中期處理策略

- (一) 發展教師專業社群，建構學校校本課程。
- (二) 發展適性課程及活動，提升學校學習及讀書風氣。
- (三) 落實學校特色課程實施並檢核學生學習表現以及提出改善措施。
- (四) 建構雙語環境融入國際交流，帶領老師見學，讓世界走進來。
- (五) 善用社區資源經營公共關係，並利用各式管道傳達學校優秀表現給家長或社區。

## 三、長期處理策略

- (一) 深耕學校特色發展，提升親師生認同感。
- (二) 參與教師專業發展評鑑，提升教師教學技巧。
- (三) 帶領教師參加各項競賽，增加教師榮譽感與自信心。

為了孩子的教育與未來發展，四所學校都運用了短中長期的策略，以解決學校面臨的表層問題與深層問題；而每間學校在中長期校務發展的努力下，都有不錯的表現！四所學校目前除了解決學生流失、教師超額的問題外，教師專業能力的成長、學生學習成效的提升等等，均獲得家長及社區的高度認同，躍身為當地的明星學校或總量管制學校，這些成果都是靠學校團隊共同合作、創新經營努力而來。

## 伍、結論與反思

校長是學校經營的掌舵者、領航者，對學校的影響力更是不容小覷，但初到一個學校擔任校長，學校處於低潮期，不管在學校組織文化或氣氛上，都存在不穩定的危機感，學校經營者的策略要能提升團隊氣氛，才能帶動學校產生向上向善的正面能量，綜上所述，可歸納出學校針對學生流失及家長選擇權下，可做的努力策略如下：

### 一、短期目標：勤管嚴教、落實友善校園

國中學生是人生長的狂暴期，也是人格養成的黃金時期，如何讓學生從他律進入到自律，需要學校外塑品德教育的養成。所以每一所學校在教師正向管教輔導的理念下，落實生活管理教育，實現友善校園，逐步地把改變學校學習的氛圍，學生氣質自然改善，社區家長及人士也能感受學校團隊的努力與成長。

## 二、中期目標：發展校本特色課程、帶動學習成效

在升學氣氛濃厚的國中教育中，明星學校常常伴隨的意象就是錄取第一志願的學生人數，或者是錄取公立學校的學生比例，適性輔導在國中生涯教育推展頗具難度，但十二年國教政策中，教學正常化並推動校本特色課程，是幫助學生找到自己未來生涯的最佳途徑。學校有了校本特色課程，帶動學習成長，讓學業成績自然而然成為影子，素養是跨領域的能力，是活的、是能讓生命持續成長的動能。

## 三、長期目標：營造教師榮譽感、提升教師教學專業

老師愛學生、學生愛老師、老師愛學校、學校有愛的老師，一個老師會開心的不是他得多少獎項，而是愛學生愛學校，開心的也不是行政工作做得多辛苦，而是教學能力又往上提升，只有在談論教學專業時才會露出會心的微笑，所以提高教師學校認同感與榮譽感，內部行銷就能產生團隊正向力量，讓學校團隊更好，更認同學校，有夥伴最好，一個人走得快，不如一群人走得有伴更有快樂。

## 陸、建議

### 一、對教師的建議

「煮蛙效應」讓老師在思想保守的學校不知危機之將臨，「蝴蝶效應」讓老師感受不到學校的危機感，教師如何內省而後精進成長，學校如何創新而後破繭而出，我們的研究建議如下：

#### （一）找到教師核心的自我價值

在教育職場中，接踵而來的行政與教學壓力，讓教師忘記身為人師的教育初衷，教師要積極自我價值肯定，重新找回教育初衷，才能帶動學校創新經營成長。

#### （二）創造成功的經驗

教師要主動參與各項競賽、研習，並與校內教師分享心得，除了學生的成功經驗外，也創造了自己成功經驗，走出學校保守的教育環境，面對外在環境的挑戰。

#### （三）自我激勵與常保熱情

教師要形成專業學習社群，自我勉勵、彼此鼓勵與支持，讓教師持續保持對教育的熱忱，不因外在的環境艱困或挫折，而自我設限或逃避事實，持續保

持教育熱忱，莫忘教育初衷。

#### （四）調整心態終身學習

教師是教育下一代的重要關鍵，責任重大，成就每一個孩子需要有良好的態度，教學相長，讓孩子更好，自己也要「終身學習」，以提昇整體教育品質為終極目標。

## 二、對校長的建議

後現代時代、非理性非線性，沒有固定的標準答案，對於國中校長產生重大的衝擊，經營一所面臨困境的學校，壓力難以想像。所以我們期待校長的角色能有所調適及其因應策略：

#### （一）強化校長專業領導能力

學校領導就是做對的事，把對的人放到對的位置，把學校帶領成一所優質學校，但要帶領一群人做對的事，領導角色就要時時增能與調整，教學領導、學習領導、正向領導，都是為了讓學校更好。

#### （二）體認校長新角色與核心價值

質樸、靈秀、謙卑、和諧，與人相處帶人以誠，教育的當為就是教育的本質，做中學、導中學、錯中學、挫中學，校長就要有不屈不撓精神，為教育莫忘初衷，讓生命感動生命。

#### （三）反思與創新

領導者可貴的不是做得有多少，獲得多少獎項肯定，而是反思成為人上人，反思成為自己進步內在的動力，創新讓自己保有活水的力量，有反思有創新就是奠基校長往前進步的動力。

#### （四）具有美感領導力

美學倫理美感教育，深化內在美的吶喊，展現人與人、人與己、人與社會、人與天的美感力，『知』即『德』，德性的美感浸潤校園環境，就是深度的美善校園、美感校園。

## 參考文獻

- 王欽哲（2005）。國民小學家長教育選擇權與學區劃分之研究以嘉義縣市為例。國立中正大學教育研究所未出版碩士論文。
- 吳清山（2004）。學校創新經營的理念與策略。《教師天地》，**128**，30-44。
- 吳清山（無日期）。學校創新經營方案之建構。2006年12月7日，取自 <http://c.yam.com/srh/wsh/r.c?http://163.21.21.131/master/doc/%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E5%89%B5%E6%96%B0%E7%B6%93%E7%87%9F%E6%96%B9%E6%A1%88%E4%B9%8B%E5%BB%BA%E6%A7%8B.pdf>。
- 吳清山、林天祐（2003）。教育名詞—創新經營。《教育資料與研究》，**53**，134-135。
- 秦夢群、濮世緯（2006）。學校創新經營理念與實施之研究。《教育研究與發展期刊》，**2**（3），123-150。
- 張明輝（無日期）。精緻學校經營的理念與策略。2006年12月7日，取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/betternesseducation-1.pdf>。
- 張德銳（2000）。《教育行政研究》。台北市：五南。
- 郭雙平（2008）。台中縣公立國民小學家長為子女選擇就讀因素研究。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所未出版碩士論文。
- 陳毅宏（2010）。台東縣國小學童越區就讀及其相關問題之研究。國立台東大學教育學系文教行政在職專班未出版碩士論文。
- 黃福良（2008）。學生越區就讀因素之探討—以高雄市國民小學為例。樹德科技大學經營管理研究所未出版碩士論文。
- 盧延根（2004）。國民教育階段學校創新經營的限制因素與解決策略之探究。《人文及社會學科教學通訊》，**15**（2），77-83。
- 濮世緯（2003）。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 顏秀如、張明輝（無日期）。學校創新經營的意涵與實施計畫。2006年12月7日，取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/schoolinnovationmanagement.pdf>。
- Hargreaves, A. (2003). Sustainable leadership. In Davies, B. (Ed.) *The essentials of school leadership* (pp. 173-189). Thousand Oaks, CA: Sage.