

# 學校經營策略之個案研究 —以新北市 M 國小爲例

---

蔡麗華

新北市教育局輔導員

張美鳳

新北市教育局輔導員

蔡錦柳

新北市成福國民小學教師

陳玉芳

新北市北新國民小學教務主任

林愛玲

新北市教育局輔導員

羅智殷

新北市教育局輔導員

吳文成

宜蘭縣育才國民小學教師兼總務主任

游榮魁

宜蘭縣黎明國民小學教師兼教務主任

江立強

宜蘭縣順安國民小學教師兼任總務主任



# 學校經營策略之個案研究 －以新北市 M 國小為例

## 摘 要

經濟壓力的沉重負擔、托育環境與制度尚未健全以及傳統倫理價值觀的改變等因素，導致多數的年輕人不願意生兒育女，「少子化」的趨勢已經成為現今臺灣社會最嚴峻的考驗之一。「少子化」的問題不僅對家庭、社會、經濟等產生了深遠的影響，更牽引著未來學校經營的脈動，學校必須面對每年新生入學人數降低，班級數減少，教師員額編制及行政團隊人力的縮減，進而衍生的教師超額、教育資源短絀及閒置空間等問題，學校的經營較過去更為艱困。

面對「少子化」、教育市場化、家長積極行使教育選擇權等之衝擊，學校如何因應這波時代潮流，捨棄過去傳統、被動的經營理念，重新建立適切的經營架構，適時宣揚學校特色與理念，讓社區家長與學生均能瞭解、認同學校之辦學理念，並以具體、積極的行動展現對學校的支持，成為學校經營者所需正視的重要課題。

本研究之個案學校 M 國小為一所擁有九十多年歷史的老學校，受到此波「少子化」的衝擊，再加上鄰近公私立小學的競爭，部分家長讓孩子到其他縣市越區就讀，學齡人口嚴重流失。95 學年度 W 校長上任，感於學校當前的困境，訂下上任後第一個校務經營的目標：至少把學齡人口找回來，班級數重新回到原來的 13 班。自此，W 校長開始帶領學校團隊思考與執行學校經營策略，邁向現代的學校經營之路，希望藉此轉變學校的命運。M 國小採取現代的學校經營策略後，極力展現學校辦學特色與教學成果，成功吸引學齡學童回流就讀並且年年增班，截至 100 學年度止，學生數已經從 241 人回到 286 人，班級數也從 12 班升為 16 班，不但獲得全國百大特色學校，也獲得教育部、教育局無數的獎項，成為各地學校參訪取經的標竿學校。

本研究藉由文獻探討、訪談行政人員、教師、家長及學生，深入探討個

案學校在面對「少子化」、教育市場化，家長選擇權等之衝擊下，所進行之學校經營策略，以作為未來學校經營之參考。

**關鍵字：**少子化、教育市場化、家長選擇權、學校經營策略

# 學校經營策略之個案研究 －以新北市 M 國小為例

## 壹、緒論

### 一、問題緣起與動機

依照我國現行的法令規定「公立國民小學及國民中學，由直轄市或縣（市）政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布情形，劃分學區，分區設置；其學區劃分原則及分發入學規定，由直轄市、縣（市）政府定之」，國中小學童應依縣市政府劃定的學區入學就讀；但我國的法令同時也賦予家長教育選擇權，根據教育基本法第八條第三項：「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，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」亦即家長有權為其子女選擇非學區內的公立學校就讀，家長的教育選擇權已對現今的教育生態造成了極大的衝擊。

經濟壓力的沉重負擔、托育環境與制度尚未健全以及傳統倫理價值觀的改變等因素，導致多數的年輕人不願意生兒育女，「少子化」的趨勢已經成為現今臺灣社會最嚴峻的考驗之一。「少子化」的問題不僅對家庭、社會、經濟等產生了深遠的影響，更牽引著未來學校經營的脈動，學校必須面對每年新生入學人數降低，班級數減少，教師員額編制及行政團隊人力的縮減，進而衍生的教師超額、教育資源短絀及閒置空間等問題，學校的經營較過去更為艱困。

面對「少子化」、教育市場化、家長積極行使教育選擇權等之衝擊，學校如何因應這波時代潮流，捨棄過去傳統、被動的經營理念，重新建立適切的經營架構，適時宣揚學校特色與理念，讓社區家長與學生均能瞭解、認同學校之辦學理念，並以具體、積極的行動展現對學校的支持，成為學校經營者所需正視的重要課題。個案學校 M 國小為一所擁有九十多年歷史的老學校，受到此波「少子化」的衝擊，再加上鄰近公私立小學的競爭，部分家長讓孩子到其他縣市越區就讀，學齡人口嚴重流失。95 學年度該校學生人數

由 94 學年度的 268 人減為 241 人，班級數從 13 班降為 12 班，是歷年來班級數最低的一年，行政處室也由原來的 3 處 8 組縮減為 2 處 2 組，教師的員額數由 21 人減為 18 人，工友超額 1 人，各種校務經營的問題與困境隨著學生人數的降低接踵而來，M 國小如何面對與因應，此為研究動機一。

95 學年度 W 校長上任，感於學校當前的困境，訂下上任後第一個校務經營的目標：至少把學齡人口找回來，班級數重新回到原來的 13 班。自此，W 校長開始帶領學校團隊思考與執行學校經營策略，邁向現代的學校經營之路，希望藉此轉變學校的命運。現代的學校經營是指學校的整體運作，領導者能評估社會的變遷、學校的需求發展，整合學校人力與資源，透過行政程序及相關策略，創造學校特有的價值，以增進教育效能，達成教育目標的一種組織行為（馮惠君，2011）。M 國小採取現代的學校經營策略後，極力展現學校辦學特色與教學成果，成功吸引學齡學童回流就讀並且年年增班，截至 100 學年度止，學生數已經從 241 人回到 286 人，班級數也從 12 班升為 16 班，不但獲得全國百大特色學校，也獲得教育部、教育局無數的獎項，成為各地學校參訪取經的標竿學校。是以，本研究深入探討個案學校如何面對「少子化」、教育市場化，家長選擇權等之衝擊，規劃與執行多元學校經營策略，形塑學校特色，化解減班超額的壓力，此為本研究之動機二。

## 二、研究目的

隨著「全球化」、「少子化」與「教育市場化」趨勢的來臨，學校經營正面臨前所未有的嚴峻競爭與挑戰；以往學校關起門來努力辦學的時代已經走入歷史，現代的學校領導者需敏於時代的挑戰與考驗，除了秉持過去認真辦學、提升辦學績效的理念外，更要採用有效的學校經營策略，藉以贏得社區、家長與學生的肯定與認同，除了願意讓孩子到學校就讀外，更願意成為學校經營的伙伴，將是未來學校校務永續發展的重要方向。基於學校經營面臨的挑戰，本研究以新北市 M 國小為例，研究目的如下：

- (一) 瞭解 M 國小校務發展的歷程與困境
- (二) 瞭解 M 國小運用學校經營策略與方法
- (三) 依據研究結果提供其他學校之參考

### 三、名詞解釋

學校經營策略 (school management strategy)

學校經營策略係指領導者依據外在環境與學校需求發展，整合學校內外部資源，透過行政程序及相關策略，創造學校特有的價值，以達成教育目標的學校整體運作行為。學校經營策略多元，本研究之學校經營策略內涵分為學校行政領導、教師專業發展、校園環境規劃及學校公共關係等四項。

### 貳、文獻探討

全球化的競爭態勢與少子化的現象，使得學校經營與管理也遭逢前所未有的挑戰，如何改進學校經營與管理，提升學校效能，已經成為教育先進國家推動學校革新政策的重要訴求。本節旨在透過文獻的收集與評析，歸納整理學校經營策略之相關概念及理論，藉由相關概念之釐清與相關研究之討論，以建構本研究的理論基礎。

#### 一、學校經營之意義與內涵

學校經營是指學校的經營管理者運用管理學的知識與技術，整合學校內外資源，發展多元策略，透過行政程序，提高學校的價值與效能，以達成學校的目標。學校經營是學校的全面性運作，也是學校行政的核心。馮惠君（2011）將學校經營型態分為傳統的學校經營及現代的學校經營兩類，傳統的學校經營類型對於學校事務採取較為保守及封閉的態度，主要依據學校傳統目標及教育主管機關之政策來執行學校任務，如此作法固然較能確保學校品質及績效，但在面對迅速多變的環境，開創性略顯不足；現代的學校經營類型，則是強調由過去的事務性靜態管理，轉為人際、資源、技術等動態經營方式，以成為適應社會變遷，自我成長的有機體。Peter Senge（1990）強調未來為唯一持久的競爭優勢就是比對手學習更快，且在複雜多變的世界中，組織必須持續保持不斷的學習才能適應變局，因應各種挑戰（郭進隆譯，1994；Senge，1990）。

近年來，隨著教育政策與法令規章的更迭，學校組織也面臨到前所未有的高度競爭壓力，學校辦學品質除受到眾人關注之外，學校績效責任 (school accountability) 實施之良窳，是影響學校經營成敗的重要因素之一。是以，

學校領導者除將企業管理理論應用於學校經營中，更重要的是要能不斷致力於創新，俾臻於無可取代之鵠的，而這也成爲目前學校經營管理之重要課題。然學校創新經營（school innovative management），不僅是一種理念的倡導，也是一種行動的實踐，如何找到校務經營內涵進而具體實踐，始爲提升校務經營效能之關鍵。蔡純姿（2005）認爲學校創新經營是學校爲了因應社會環境變遷與教育改革的需求，以新的思維、新的技術與新的服務，增進學生學習成就與學校辦學績效，進而提高學校競爭力，進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作爲的動態歷程。張明輝（2003）認爲學校創新管理的內涵，包括教師創意教學策略、學生創意活動展能、校園規劃及校園美化、創新社會資源運用、建構知識管理系統及學校行政管理創新等。因此，學校創新經營的內涵乃結合「組織創新」與「學校經營」的理念所形成，涵蓋校務運作的整體層面，乃學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容涵括行政管理與教學實施，遍及學校經營與管理之技術、產品、服務、流程與活動。

如從教育實務現場檢視，每年由教育部指導，中華創意發展學會與國立臺灣師範大學主辦之「全國學校經營創新獎」，將辦理類組分爲行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境美化，及社會與環境資源應用等五組。在行政管理革新組中強調校務基金的募集策略、學校人力物力之整合、危機管理及品質管理等面向；在課程與教學領導組中特別提到知識管理與分享、教師進修機制及教師行動研究等面向；在學生多元展能組中則注重學生特殊才能的培育、提供學生多元的表現機會、彈性適性的獎勵措施及學生社團組織的健全發展；校園環境美化組之工作重點則在於學校軟硬體設備的經濟性、安全性、人性化、美感以及是否具備環境教育之功能；最後在社會與環境資源應用組中，則強調學校與社區的資源交流以及家長參與學校教育之情形。

綜合以上學者的看法，學校經營之內涵可歸納爲學校行政領導、教師專業發展、校園環境規劃及學校公共關係等四個層面，以下簡要說明如下：

#### （一）學校行政領導

學校行政領導是指學校經營管理者依據教育目標及法令，帶領學校內成

員，就學校整體事務進行經營與管理，以達到既訂的目標與績效的動態歷程（秦夢群，2007）。行政管理是組織創新的首要層面，秦夢群（2004）認為面對現代的社會價值特性，教育組織需要時刻分析與思考，以配合新的教育思潮與後現代的轉換，領導者需跳脫舊的思維，去除原有的經營框架，以新的思維和視角，建構新的領導行為，強化領導願景的永續性。校長是學校的靈魂人物，是學校前行的領航者，更是形塑學校文化的導引者，校長本身的态度深深影響組織創新，尤其在全球化教育競爭的年代，過去傳統的學校經營模式已受到嚴重挑戰，如何分析內外環境優劣勢，帶領團隊制定學校願景，開拓資源，規劃特色課程活動，運用策略，領導學校建立專業優質的品牌口碑，提升學校的競爭優勢，贏得多數學校利害關係人的認同，始能達成學校永續經營發展的使命，開創新型態學校教育典範。

學校之經營猶如一個交響樂團，校長是指揮，學校的行政團隊及教師團隊皆是專業的樂手，各司其職，不僅要求個人最佳表現，亦須與其他同儕共同合作，始能合奏出一曲曲動人的樂章。因此一位有效能的領導者，應思考如何運用組織中各種力量，營造和諧工作氣氛，以發揮行政組織最大的績效。

## （二）教師專業發展

教師專業發展是教師為了改進其教學知識和技能，其最終目標在改進學生的學習成果。教師「專業發展」(professional development)與「專業成長」(professional growth)多數時候用語同義，在相關文獻中常交替使用。教師專業發展的一項基本假設是：教師職業是一種專業性工作，教師是持續發展的個體，透過持續性專業學習與探究的歷程，進而不斷提升其專業表現與水準（饒見維，2003）。Duke（1990）認為教師專業發展不只是知識的獲得，更是一種動態學習的歷程，藉以對工作環境的了解，並強化教師教學自我反思的能力。透過教師專業對話、課程發展、同儕視導和行動研究等五種專業成長模式，促進其專業發展和專業成長（鍾靜、沈書宇、黃美玲，2008）。教師專業發展功能在於增進個人的表現，改進無效能的教學行為，教師專業發展可以透過正式學習方式－如工作坊、研討會、在職訓練等；也可藉由非正式學習結構－如行動研究、同儕教練、同儕對話、自我研究和解決教學問題等，激發教師教學士氣，提升教師教學能力，深化教師教學意願，並給予老師增權賦能。

### （三）學校環境規劃

校園為教育最主要之場所，吳清山（馮惠君，2011）認為校園環境規劃呈現學校的辦學理念和願景，校園規劃之良窳關係著教育目標的達成，教育功能的發揮，影響學生學習意願，師生互動行為和學校效能，良好的環境規劃可以發揮「境教」的功能。此外，為使各項創新活動順利進行，規劃學校空間與軟硬體設備符合經濟性，利用有限的經費達最大的效用實屬必要。此外，建置有品質的校園空間，以提升教學環境的美感，與具體規劃符合人性化發展，提升使用的安全性，皆為校園環境創新之重要內容。

### （四）學校公共關係

學校公共關係在一門探討增進學校與其公眾間如何建立和諧關係的學問（林彥志，2010）。良好的公共關係為透過計畫性的、善意的多元傳播媒體，提升學校成員對教育價值的正向態度，強化內部成員或外在公眾與學校產生相互影響和雙向對等溝通，以協助學校有效推動方案或服務。學校公共關係之範疇可分為學校內部和學校外部兩個部分，前者指校內教職員工、學生、行政人員等；後者指學生家長、校友、社區人士、教育行政機關、政府機構、民間組織、新聞媒體等，大部分學校公共關係多指向學校的外部公共關係。因此學校公共關係經營之目的，主要在促進學校和公眾之間的了解，強化溝通，以獲得家長、社區、大眾的支持、協助與合作，增進彼此之利益。

## 二、形成學校經營策略

1950年代「策略」開始出現於企業管理領域，策略使企業管理者得以聚焦，將資源有效運用，提升管理成效，策略協助組織評估與掌握內外環境，強化執行力，並將組織帶往更為有利的生存條件。因此策略是一種思考，在了解自身的體質、環境發展狀態後，提出行動方向及內涵；策略也具有理想性和價值性，是構思組織將往何處去？為何而去的選擇（吳思華，2003；吳明清，2008；林瑞昌，2011）。

近年來，策略的概念與方法之應用已經擴及學校，學校是教育的場所，人才培育之地，學校經營運用「策略」，有助於學校經營創新和成效的提升，對於學校的經營來說，策略的作用代表學校辦學及教育投資重點的選擇，並在學校所處的內外環境中，選擇與創造自己未來的生存與發展空間，同時

有助於教育理念及學校行政、課程設計、教學方法的經營發展步調一致，發揮創新經營的加乘效果（湯志民，2009）。不同經營策略將使學校效能產生差異，如何構思與執行策略也已成爲學校經營者的重要工作，尤其每一所學校的資源、條件皆不同，學校應依據學校的特性、資源及條件，規劃最適當的行政管理與課程教學策略。

林瑞昌（2011）認爲策略具有四個特性：長程性的目標、價值性的選擇、脈絡中的發展、配適性的行動。策略是爲了長期的目標，也就是說策略應該要能幫助組織超越現狀，朝理想的目標前進；一個組織所能形成的策略很多，許多的策略都可以達成組織理想，但並非所有的策略都會被施行，其中的關鍵在於選擇，策略的選擇是一種價值性的選擇。策略需要在脈絡中持續思考，在獨特的脈絡中才能顯示策略的意義與特質。因此在策略發展、決定及實施的過程中，要從整體脈絡中不斷反思，以形塑該組織獨特的策略發展模式。策略經過分析思考後訂定，能導引出組織行動的前後連貫性，這樣的連貫性建立在組織的目標及內外環境的配適度上。

卓越的經營策略構思，能夠勾勒出理想的學校發展藍圖，引導學校發展方向，尤其在資源有限、競爭激烈時，學校經營者應盱衡全局，採取適當的經營策略，才能引導學校在激烈競爭的環境中立於不敗之地，並朝向卓越教育邁進。馮惠君（2011）認爲學校透過實施創新經營策略，將使學校在資源的應用上更具彈性，同時提升學校的自主性，因而更能妥善的規畫各項教育革新方案，充分發揮學校教育的本質與功能。

### 三、分析學校經營策略

策略分析是指策略規劃人以策略思維模式分析企業內部環境與外部環境各項因素，分析環境的資源、組織的資源、文化與核心價值，以深刻了解組織的定位（湯志民，2009）。策略分析有許多方法，常用的方法包括：Potter的五力分析、價值鏈分析、平衡計分卡、SWOT分析等，以下僅以學校常用的SWOT分析進行說明。

SWOT分析是在既定的內部優勢與劣勢，外部的機會與威脅的比較下，開發一系列的策略方案，或選擇未來應追求的策略；SWOT分析的主要目的，在於創造組織的經營模式，促使資源與潛能可以和環境的需求以最佳的

方式相配合。學校進行 SWOT 分析時，要把握下列要領（林天祐，2002）：

1. S（有利條件）分析：即在找出達成某一目標時，學校內部重要的有利條件，包括最大優勢和最好的表現；
2. W（不利條件）分析：即在找出達成某一目標時，學校內部的最大弱點，以及表現最差的部分；
3. O（外在機會）分析：即在分析達成某一目標時，未來的相關發展趨勢與潮流，以及政府的政策等不是操之在學校手中但必須加以體察、因應的外在因素；
4. T（外在威脅）分析：即在分析達成某一目標時，學區環境所帶來的限制和社會環境發展可能帶來的衝擊等學校必須面對的外在條件；
5. 要因分析：將各種條件中最具關鍵的項目找出來，以作為發展策略的依據。接著，策略的形成與選擇，林天祐（2002）認為有二個過程：1. 思考可能的策略：在確定某一目標的內在有利、不利條件以及外在機會、威脅之後，可針對每一條件，提出可能的策略，再歸納整理出幾個策略；2. 選擇適切可行的策略：前一步驟可能的策略，逐一分析其適切性、可行性和接受性；適切性是指策略是否切合目標的需要，可行性是指在能力和經費上是否可行，接受性是指學校教職員和家長接受度的高低，並據以對每一策略做綜合分析和判斷，以選擇最適切可行的策略。

每個組織的環境特性皆不同，策略發展的歷程與內涵也會有所差異，同一個組織在面對不同層次的議題，策略思考方式及層面也會有所不同，策略必需從整體發展的脈絡思考，在脈絡中才能顯示策略的意義和特質（林瑞昌，2011）。

#### 四、掌握策略管理的歷程

策略管理是指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織的目標的過程（吳清山、林天祐，2003）。方志民和鍾憲瑞（2006）指出策略管理思想的演化，自 1950 年代起可以歸納為四個階段：第一階段是：預算規劃；第二階段：預算為基礎的規劃；第三階段是策略規劃；第四階段為策略管理。其中策略規劃階段是指策略的擬定加入了更多的概念和分析技巧，以求取競爭優勢，在策略的擬定過程中，也將許多財務以外的變數納入考量，例如總體經濟、社會的分析；第四階段的策略管理，著重於讓整個企業從上到下充分了解策

略變革的必要性，整個企業也必須調整競爭策略，以因應市場及競爭的改變，同時必須不斷改變其所在市場的遊戲規則，創造產業的未來，以取得較佳的績效。湯志民（2011）認為完整的策略管理可以有五個步驟：

（一）界定組織願景、任務與目標：

釐清、選擇與確定組織的願景、任務和目標，做為未來努力的方向。

（二）環境分析：

分析組織內外部的競爭環境，以確認機會和威脅，也分析組織內部的營運環境，了解組織的優勢和劣勢，常用的分析方法是 SWOT，有些人將 SWOT 視為策略分析的核心，透過 SWOT 擬訂計畫和執行策略的依據。

（三）策略形成：

策略是組織資源分配之整合與協調的型態，是根據組織所設定的願景任務目標，組織外部環境及內部環境評估，來尋求可能的方案，並進行策略選擇。選擇組織優勢上的策略，可修正組織的劣勢，並利用外部機會、對抗外部威脅。選定策略方案後，便要進一步發展成配套的策略體系，包括總體策略、事業策略與功能策略，此為策略管理的重要骨幹，將可匯聚為可行的經營模式。

（四）策略執行：

根據所形成的策略，交付相關單位和人員執行，執行是明確的步驟，用以實踐目標與規劃，為方案提供明確的決策，同時組織需發展一套相對應的組織變革計畫來調整結構、人員、文化和體制，以配合所要執行的策略任務。

（五）成效評估：

檢視實施的結果與績效複查，就組織願景、任務、目標及執行的情形，進行通盤的檢討，以了解策略執行成效，作為未來修正目標或調整計畫之參考。

本節首先針對學校經營之意義與內涵進行探究，歸納得出本研究將要探討的學校經營內涵；並以學校經營策略的意義、內涵及重要性為基礎，探討面對變遷的環境，學校經營策略形成的脈絡及內容，最後再探討策略管理的歷程以確實掌握策略執行的成效及強調動態修正的必要性。

## 參、個案案例說明

### 一、學校簡介：

新北市八里區 M 國小位於觀音山麓。八里區自古就是凱達格蘭人居住的大本營，這兒有豐富的文化、自然美景，可以俯瞰淡水河，眺望大屯山、七星山，更可以將淡水的夜色盡收眼底，M 國小就位於這個重要位置。

M 國小成立於民國 11 年 3 月 29 日，迄今已有 91 年歷史，雖屬小型學校，卻擁有 3.2 公頃的校地面積，對學生而言，每個學生能夠享受到的單位面積遠大於都市的小朋友，也比鄰近的國小有更大的活動空間，因此學童在這個環境下成長，能夠自由自在的體驗大自然的生活，時常可以在校園內有驚奇的發現，能夠學習各項傳統技能，是一所深具特色與未來發展的學校。

### 二、學校基本資料：

本研究所探討之學校基本資料有，93-100 學年學生及教職員工人數概況及學校現況分析（SWOTS 分析），如表 1 及表 2 所示：

表 1 93-100 學年學生及教職員工人數概況

學年度 或歲數	名稱 班級 人數	學生 數	編制 教師	教師 平均 年齡	合格 教師	代 (理) 課 教 師	2688 教師	美術 增置 教師	組織 再造	活化 課程 增置 人數	短工 或專 業臨 時人 力	教職 員工 數
93	14	308	21	39	16	4	1	0	2	0	0	26
94	13	268	20	39	18	1	1	0	2	0	0	26
95	12	241	18	39	16	1	1	0	2	0	0	24
96	13	261	19	39	16	2	1	0	2	0	0	27
97	13	267	22	38	17	4	1	0	2	3	2	30
98	13	268	22	38	17	4	1	1	2	3	3	31
99	14	274	24	38	17	6	1	0	2	3	1	30
100	16	286	28	38	17	10	1	0	2	3	1	34

表 2 M 國小學校現況分析 (SWOTS 分析)

分析向度	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S(行動策略)
地理環境	◎都會邊緣，鬧中取靜，依山傍水，景色宜人，自然資源較市區多，學生擁有清新、空氣佳的學習環境	◎位處山坡地，腹地小，發展不易 ◎人口結構朝老化發展	◎世外桃源般的純樸學習樂園，有山有水，蘊藏豐富的自然教學資源 ◎臺北商港、淡江大橋、64 快速道路興建完成後可吸引大批觀光人潮	◎公共設施不足，西濱公路車多、速度又快，學生行路安全備受威脅 ◎學校邊坡滑動，具有潛在威脅	◎加強交通安全宣導及自身保護教學 ◎建構綠色校園，發展學校特色 ◎做好水土保持工作，廣植綠色植物
學校規模	◎全校目前有 13 班，規模適中，班級人數在 35 人以內，適合發展小班教學	◎員額編制少，正式合格老師大多須兼辦行政工作，又兼級任，工作量大 ◎校舍老舊，更新不易	◎快速道路開闢及八里左岸的經營，帶來商機，學生人數有回流機會	◎劃分四鄰的學生至大崁國小，對學校發展影響甚鉅 ◎緊鄰臺北市，部份學生越區就讀臺北市學校以及鄰近私立聖心小學就讀	◎積極建立學校特色，吸引學區人口回流 ◎爭取成為特色學校，並成為自由校區
硬體設備	◎電腦教室設備完善 ◎校園綠化美化成效佳，各項軟硬體設施齊全	◎無室內體育場或風雨操場，教室老舊 ◎校區雖大但多為山區，坡度大，發展受限	◎爭取教育部、縣教育局、鄉市代表經費補助款，充實教學活動設備 ◎爭取民間社團捐助，充實學校軟硬體設備	◎腹地小、操場小，室內體育館興建不易 ◎學生缺乏一開闊平坦的遊戲場 ◎操場破損嚴重，建物漏水，樑柱鋼筋外露，須快速搭建斜屋頂以及鋼樑補強	◎協調各班級利用分散小球場 ◎開闢學校山坡地，設置多功能鍛鍊場

(續下頁)

分析向度	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S(行動策略)
教師資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎年輕化、充滿活力與創意，具教育熱忱</li> <li>◎自我成長意願高，主動關懷學生</li> <li>◎教師自動積極，磨合力極佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎流動率較高</li> <li>◎年輕，教學及班級經營、輔導經驗有待加強</li> <li>◎教師人力不足，兼辦行政工作份量極重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎提供教學觀摩，辦理教師進修以提升教師教學輔導專業知能</li> <li>◎善用資訊媒體，提供老師教學資源</li> <li>◎行政人員主動支援，協助老師各項需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎教師流動率較高，青黃不接，行政工作多，無充裕時間從事研究與發展的教學準備</li> <li>◎學習型組織塑建困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎隨機鼓勵教師多進修、多研究</li> <li>◎獎勵教師報考研究所</li> <li>◎出版教師研究專著</li> </ul>
行政人員	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎積極主動支援教學，溝通良好，情感和睦，深具民主作風</li> <li>◎吃苦耐勞，承受度高，全力支持教學、幫助老師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎人員編制不足，事多人少，組長兼導師佔多數，行政、教學無法兼顧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎推展行政電腦化，提升工作效率</li> <li>◎專才專用，發揮行政績效</li> <li>◎志工支援意願強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎員額編制少，主任授課時數多，組長大多身兼導師，人力明顯不足，行政、教學無法兼顧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎在人員編制不足的情況下，爭取家長、社區人力資源協助</li> <li>◎申請替代役人員支援</li> <li>◎爭取 2688 人力資源</li> </ul>
學生	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎生活純樸，周遭污染誘惑少</li> <li>◎天真、活潑、開朗</li> <li>◎學習動機強</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎文化刺激少，視野不夠開闊</li> <li>◎課業缺乏家長督促、指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎建立電腦教學網路，拓展學生學習領域，鼓勵學生參加網界博覽會</li> <li>◎以大臺北文化據點，進行校外教學，增廣見聞，善用本鄉自然資源，進行體驗式教學</li> <li>◎發展文化特色技藝團隊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎單親家庭、隔代教養家庭漸多，學生學習習慣被動，生活教育缺乏</li> <li>◎新住民學生增加，學習成效降低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎辦理親職教育及親子活動</li> <li>◎發展多元社團活動，建立學生信心，啓發學生多元智慧</li> <li>◎與淡江大學建立伙伴關係，申請大學生社區服務，指導學生課業</li> <li>◎申請教育優先區經費，輔導學生生活課業</li> </ul>

(續下頁)

分析向度	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)	S(行動策略)
家長	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎家長職業以從事工、商、農及自由業居多</li> <li>◎背景單純善良，人情味濃厚，配合度高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎教育程度不高，親職教育知能不足，對孩子課業關心程度不夠</li> <li>◎親子之間關係較疏離</li> <li>◎部分學生隔代教養，家長聯絡不易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎家長會支持學校各項建設與活動</li> <li>◎家長協助學校人力，積極參與各項活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎單親、隔代教養家庭漸多</li> <li>◎參與親職教育、自我成長課程意願不高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎透過家長會功能，鼓勵家長多參加學校活動</li> <li>◎辦理家長日、懇親會、園遊會促進親師互動</li> <li>◎建立家長參與學校活動</li> </ul>
社區參與	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎家長會對校務工作熱烈支持</li> <li>◎學區志工媽媽積極主動協助交通導護、圖書館等工作</li> <li>◎與學校和睦相處，配合度高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎尚未形成社區總體營造概念</li> <li>◎社區有教室資源待開發</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎努力辦好學校，爭取認同與支持</li> <li>◎辦理社教活動，提升社區文化成長</li> <li>◎運用社區資源人士，協助校務推展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎家長參與熱忱雖夠，但部分觀念不易導正</li> <li>◎社區有力人士工作繁忙，無法撥空參與校務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎透過家長會功能，鼓勵家長多參加學校活動</li> <li>◎塑建社區總體營造契機</li> </ul>
地方資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎鄉公所及代表會充分支援校務推動</li> <li>◎觀音山、八仙樂園、渡船頭等帶來人潮</li> <li>◎自然資源豐富</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎文化資源、社教建設顯不足，大眾運輸系統不足，對外交通不易</li> <li>◎資源缺乏整合系統</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎觀光、農業、休閒的開發機會發展空間大</li> <li>◎綠色資源豐富，適合營造綠建築校園</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎文化建設欠缺</li> <li>◎觀音山濫墾、濫葬嚴重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎結合 18 條藝術與人文學習步道規劃，建立學校資源與地方資源結合</li> <li>◎與十三行博物館建立館校合作模式</li> </ul>

### 三、問題情境：

W 校長於民國 95 年遴派至 M 國小服務，剛好遇上 M 國小班級數 12 班，是 M 國小有史以來班級數最低的一年，造成人事縮編，包括工友超額 1 人，行政從 3 處 8 組變成 2 處 2 組，老師的總額由 21 人減為 18 人，「少子化」是其中因素之一，學齡人口流失也是原因之一，M 國小面臨在地環境的競爭，左邊有新的學校，右邊是私立小學，甚至有些家長在鄰近縣市工作，

於是學生選擇到鄰近學校就讀。因此，大家就會有危機感，如果持續減班下去，會有超額教師問題，正因為大家有了如此共識，所謂「危機就是轉機」，所以，W 校長一上任，學校就立下第一個目標：就是至少把學齡人口找回來。如果都找回來，至少可以穩定的 13 班以上，這是學校轉變源頭的開始。

## 肆、問題分析

學校屬於開放的生態系統，學校經營靠著與內、外部等要素的交換來運作，因此，學校行政領導除了要關注學校組織的內部環境外，也應對組織的外在環境有所瞭解（Hoy & Miskel, 2008）。本研究就外部因素（少子化、教育選擇權、地理環境因素）及內部因素（校舍及軟硬體設施因素、人員因素、資源因素、教師專業及課程因素、學校品牌及學校的凝聚力）分析 M 小學在 95 學年學校經營之困境。

### 一、外部因素

#### （一）少子化的衝擊：

根據內政部戶政司 98 年 7 月統計資料顯示，民國 80 年到 86 年間，每年出生人口均能維持在 32 萬人以上，但至民國 87 年後出生人數急遽遞減，至民國 100 年僅有十九萬八千人。少子化現象產生的各種危機，不僅影響整個社會的價值觀以及國家經濟的發展，更使得各縣市的各級學校面臨招生來源不足，感受到生存競爭的嚴重壓力，尤其首當其衝的國民小學，陸續也將造成國民中學、高中及大專院校將有招生不足的情形產生。

由表 1 可得知，本研究個案 M 小學每學年的學生人數，從 93 學年度逐年減少，至 95 學年度來到最低點，班級數也從原本的 13 班降為 12 班，造成學校教師的人心惶惶，更不利於學校的發展與經營。

#### （二）教育選擇權的高漲：

在「教育鬆綁」的教育改革理念下，家長教育選擇權越來越受到重視，甚至在「教育基本法」中明訂並保障其權利，在這樣的思潮下，M 小學也因學區內的家長，透過各種不同的選擇（附近學校、及私立小學），造成學生人數的流失，最終造成學校減班，甚至裁併組，由 3 處 8 組合併為 2 處 2 組。

### （三）地理環境因素：

M 小學處於淡水河附近，後有觀音山，地理位置得天獨厚，具有豐富的自然資源。學區內本來就有學齡人口不足的情形下，因鄰近有 A 校的設校及 B 小學的威脅，更有另一側 C 校的私立小學也虎視眈眈，在三校的夾擊下，自然造成各校相互競爭及相互影響的情形產生，學校容易受到各種因素的影響而造成學生的流失。另一主因為該學校與北市的距離及車程不遠，父母也可能因為自身的工作關係，將本區的學齡學生帶往北市的學校就讀。學校雖然物產豐富，但因學校身處山坡，腹地較為狹小，發展自然不易，連當地的人口也呈現老化的現象，青壯年區帶的人口也較為不足，家長的有效資源當然也就較少，因此也嚴重影響學校的競爭力。在地區諸多因素的干擾下，學校有逐年減班超額的壓力，造成學校人心不安，更不利於學校的各項經營及管理。

## 二、內部面向

### （一）表層問題

#### 1. 校舍及軟硬體設施因素

M 小學因設校已有 91 年的歷史，老舊的校舍成為學校招生的不利因素之一，學校目前也無大型的室內活動場所（活動中心、風雨操場），教室的設備不足，嚴重影響學生的學習權益，教室內的輔助教學的電子媒體設備也頗為欠缺，加上學校處於山坡地，師生及家長的進出相當不便，造成師生及家長的怨言，這些不利因素造成學校在經營及競爭上莫大的壓力。

#### 2. 人員因素（行政、教師、學生及家長）

- （1）行政方面：由於學校規模縮減，學校教師員額編制減少，造成主任及組長的工作量過大，只能先求有再求好，學校長期處於應付各項行政工作，欠缺創新作為及策略，亦無其他心力策劃教師的專業成長需求，推動學校特色的發展，無形中造成學校的整體競爭力逐漸下滑。
- （2）教師方面：M 小學從 93 學年度開始，學生人數呈線性的遞減趨勢，又加上學校的教師普遍較為年輕，教師流動率也高，因

此，對於班級的經營及親師的互動經驗較為欠缺，面對學生等諸多問題（學業、衝突、霸凌、人際互動等）也缺乏輔導的經驗，造成學生及家長的部分反彈，大大地影響學校的整體經營績效。

由於學校的規模所致（2處2組），所有的級任教師除了需應付學生的學習需外，又要應付自身的專業成長，還得兼辦部分的行政工作，常常心有餘而力不足，造成學校的發展越來越不利。

- (3) 家長方面：M小學屬於較偏遠的區域，家長的社經背景及學歷程度較為不足，人口也呈現老化的趨勢，無法提供學生課業的指導與督促的職責，連帶影響學生額外的學習刺激，也間接影響學生的整體表現。

由於傳統觀念及與學校互動程度不高，家長支援學校的程度自然也不足，因此學校引進家長的人力支援程度當然也不夠，更無法與都市型的學校相提並論，也造成M小學經營上的莫大壓力。

- (4) 學生方面：學生多來自單親家庭及隔代教養家庭，文化刺激較少。

### 3. 資源因素：

M小學處於文化資源及社教建設略為不足的區域，社區本身的功能發展也尚未完善，協助學校的資源當然也有限，社區人士的觀念尚未發展至社區總體營造的概念及想法，無法創造雙贏的共享局面。由於社區與學校間缺乏完善的統整架構體系，不能將雙方的優勢做加乘的效果，造成學校營運上的困境，也無法突顯自己的特點所在。

### 4. 教師專業及課程因素：

教師是課程的靈魂，課程再豐富、再完整，沒有專業的教師也無法有效實踐課程，在M小學中，教師們會參與學校所規劃的教師進修，但是缺乏團隊共同發展的專業共享目標，無法檢視自我的不足之處，進而針對自我的教學方法、教學的創新、課程的研發、教材的選編等進行更專業的精進與提升。

## （二）深層問題

### 1. 學校的品牌因素

昔日的 M 小學未樹立學校的特色與品牌，學校的表現也中規中矩的，在少子化及教育市場化的浪潮下，M 小學面臨到前所未有的挑戰，因為品牌的樹立，是學校競爭力的重要條件。

## 2. 學校的凝聚力

學校的構成要素包括：校園、建築、行政、教師、學生、家長及社區等，這些要項要能運行的流暢，主要取決「人」的因素，如何聯繫各單位的關係，協調且順暢的運作，建立對內、外的良好的關係，是一門知識，更是一門藝術。但 M 小學整體的組織關係較為鬆散，沒有共同的具體努力的目標，互動的頻率不高，學校的發展動能自然有限，因為缺少共同的信念，學校的認同感也過於薄弱，因此，無法對學校盡心盡力的奉獻。所以，透過共同願景的討論、核心價值的訂定及規劃學校未來發展的方向，並訂出短、中、長期的校務實施計畫，讓校內的同仁有發展的目標與策略，以學校的興亡為己任，藉由討論凝聚彼此的共識，拉進彼此的距離。

## 伍、解決策略分析

由於各校的地理環境、家長社區背景、教師專長等條件不盡相同，因此學校在面臨少子化、教育市場自由化以及家長教育選擇權所採取學校經營策略自不相同，各有巧妙獨到的地方。本研究以學校行政領導、教師專業發展、學校環境規劃、學校公共關係四個面向探討 M 小學學校經營策略：

### 一、學校行政領導

#### (一) 確立辦學願景，建立學校的辦學品牌

1. 學校團隊在原有的基礎上，與所有的同仁共同討論未來學校經營方針：
  - (1) 以「童玩夢工廠－給孩子一個快樂的童年」為辦學主軸精神。
  - (2) 以「健康、感恩、樂群、上進」為學校願景。
  - (3) 以塑建 M 國小成為「營造學生快樂學習的樂園，教師專業成長的園地，社區總體營造的中心」為學校經營目標。
2. 主動承辦教育局活動、參與各項評鑑，當評鑑有獲得成績，就能主動吸引學生回流甚至是吸引學區外的學生就讀。雖然學校活動多，

但老師們不會覺得很忙，因為老師認為閒著也是閒著，不如來動一動，同儕間感情很好，會幫助校長接辦活動，對學生而言有展演的舞台也是一種肯定。

## （二）行政主導、老師提供意見

行政是火車頭，由 W 校長帶領設計遊戲或棋盤、童玩，藉此認識新北市的溼地、文化、風土民情……等，把它設計在棋盤中，或有各式各樣的遊戲，結合在課程裡面，老師可於正式課程運用，過程中老師會參與提供意見或畫圖，配合度高。

雖然是由行政主導但是老師認為 W 校長領導是民主式的，如果老師有意願他就會鼓勵你，所以很多老師都願意發展自己的專業，因為跟著 W 校長可以學習很多，現在有些老師還會到他校當講師，所以 W 校長的領導是很棒的。

而家長認為 W 校長的領導造就了學校是良幣驅逐劣幣的文化，校長會幫助老師找到專長激起熱情，也有些老師不能適應這樣的學校氛圍，不適應的老師就選擇離開。

## （三）申請自由學區

當學校績效出現後，開始申請特色學校及自由學區，讓認同學校辦學品牌的學生可以不必遷戶口，就可以來學校就讀，可以增加學生人數，讓就讀學生不侷限在原學校的學區內學生。

W 校長申請自由學區的條件是善用機會，因為在新北市第一年辦理全國特色學校時，學校幫忙協助規劃場地，發現還有一個攤位沒有學校擺設，於是要求新北市政府讓學校擺設，我們運用多元策略擺一個受到其他縣市青睞的攤位，也就以特色學校的條件申請自由學區。老師也認同申請自由學區的做法，因為在少子化的情況之下，學校卻不斷增班。

## 二、教師專業發展

學校、老師、學生有了卓越的績效，必然建立學校的口碑及招牌，為了建立卓越的績效，因此 M 小學採取了下列的措施：

1. 發掘教師第二專長：社團活動一開始會外聘專家指導，並由校內老

師在旁協助，無形中校內老師也跟著學會各項技藝，藉此培養老師的第二專長，習得工夫後，鼓勵對外參加表演或競賽增加自信心，讓老師能更有動力持續指導學生。W 校長認為將自己會的東西教給老師，給老師舞台，讓老師有信心，產生在地認同感，即使未來自己調動離開這所學校，只要新校長願意將舞台留給教師及學生，任何方法均可留在學校。

2. 推展多元化的社團活動：包含皮影戲、手偶戲、陀螺、陶笛、少林棍、手工藝、獨輪車、溜溜球、射箭、美術等各種社團，學生可以自由參加選擇，並都有機會來參加這些活動，發展多元智慧，並代表學校對外參加各項比賽表演，培養榮譽心與獲得學習成就感。雖然學校社團多元，參觀來賓及團體眾多，老師及學生均表示並不會影響到學生課業上的學習，因為學校將社團練習的時間規劃在中午及社團時間，若有來賓蒞臨時，以 10 時 20 分的大下課來表演，不會因表演而影響課程。
3. 強調多元能力的發展：強調閱讀、英語及資訊能力的培養，因喜歡閱讀，就會主動學習，學校館藏書達 2 萬 7000 多冊，小朋友多閱讀，語文能力一定會增進，而資訊是一個重要的學習工具，能讓學生具有主動尋求解決問題的管道以獲得各項資訊的重要能力，另主動參與試辦新北市活化英語計畫，讓學生接觸更多元化的英語課程，加強英語能力與國際接軌。
4. 成立「玩具魔法學院」嘉惠全新北市學生：這個計畫不僅造福 M 校的孩子，新北市各個地方的小朋友都可以主動報名參加，未來還計畫辦理夏令營、冬令營、玩具營，甚至提供住宿，嘉惠更多學生能來體驗玩具魔法，藉機辦理行銷經營學校。

### 三、校園環境規劃

#### (一) 整合社區環境各項資源，共同參與學校環境規劃

1. 學校社區共同參與學校特色課程設計：學校是火車頭，由校長帶領老師、社區民衆一起規劃，共同設計遊戲、棋盤或童玩等，讓學童從遊戲中認識新北市的溼地生態、文化、風土民情……等，把它設

計在棋盤中，或有各式各樣的遊戲，結合在課程裡面，老師可於正式課程運用，社區民衆也會提供意見或共同參與畫圖，彼此相互支援，腦力激盪，學校與社區結合教育共同體。

2. 取材於社區大自然當中：包括利用颱風後行文去撈漂流木，辦理全市的漂流木創作比賽，之後，將漂流木做成各種裝置藝術，不僅協助清理環境並能美化校園與社區一舉兩得，另外將寶特瓶蓋或光碟片，透過老師課程教導進行校園與社區環境布置；學校附近擁有觀音山石，現在雖然禁採，但是地方社區上有許多大理石切割廠，將切割下來的廢材，拼貼於學校原已剝落的牆面上，也藉此將地方文化產業特色融入到學校建物中，或對學校建置園藝景觀造景及公共藝術作品，將學校及社區做總體規劃營造。

## （二）利用校園環境，結合課程多元經營學校特色

1. 創新教學方案：發展特色課程，強調多元智慧發展，將課程融入在遊戲當中，讓小朋友可以在快樂中學習成長，例如：小精靈多功能榮譽卡、學校特色經營撲克牌、益智闖關遊戲學校簡介、嵐停閣建置、棋盤與棋桌規劃、種子步道、昆蟲標本製作、玩具列車、募書與圖書館閱讀榮譽角、童玩夢工廠等。
2. 發掘亮點行銷策略：邀請記者及報章雜誌報導，積極行銷學校特色，更藉此吸引學區外家長的青睞，主動讓孩子前來就讀。學校善用經營策略尋找亮點，針對學校的背景、教師的專長、社區居民生活環境，形塑學校未來發展的願景，建立屬於學校且與眾不同的特色，同時發揮創意經營學校，勇於突破現況及困境，最後再妥善運用學校現有資源，並結合社區及其他民間資源，積極發展學校特色。例如：出版繪本故事、小米蟲通訊 1-6 期、童年童年 DIY 書籍、鬼屋廁所變成藝術廁所、漂流木裝置藝術、廢棄大理石再利用……等，不斷地尋找學校新亮點並透過行銷，打響學校的知名度，吸引媒體的目光及社區家長的認同。
3. 校園空間活化再生：爲了建構處處可學習的境教環境，善用校園每一個閒置空間，例如：將閒置教室變身為童玩館、甘樂館等，其他

可利用空間發展成射箭場、攀岩場、大地遊戲區等，舊有牆面設置裝置藝術及版畫等，讓每一個角落都充分活化，並獲教育部活化空間評比，96、97年連續2年績優。有家長認為W校長在進行空間活化時盡量保留著原來的樣貌，因為他發現很多校友會回到學校找尋舊時的回憶，W校長希望學校空間的建構，讓校友回來時有情感的寄託。

#### 四、學校公共關係

##### (一) 整合多元資源組成策略聯盟，創造教育無限可能

因應少子化的趨勢及多元化社會的變遷，學校須爭取更多的經費與資源，並透過組成策略聯盟的方式，進而提升辦學績效。

1. 爭取各項補助經費及民間機構捐助：除了爭取教育部、教育局及區公所等公部門的補助經費外，有了績效與成果，申請民間機構的捐助也較容易達成，包括獲得國泰金控、扶輪社的贊助，也與其他民間機構辦理活動共創雙贏。
2. 申請國際交流－彩虹學校：透過國際交流提供孩子舞台增加自信心，包含到前往大陸、香港等地交流，從中獲得成就感，雖然功課不是最好，但有其他多元智慧發展的活動，可以讓孩子找到屬於他的舞台，也獲得家長的肯定。
3. 有效彙集多元資源實施館校策略聯盟，擴展學生學習鄉土情懷與國際視野。

(1) 親：家長會、八里鄉家長協會、導護志工協會、大新莊區家長協會、志工協會。

師：民俗專家－張福里、李榮堂、賴椿森

文史專家－李平、林一宏

打石專家－楊麟德、陳進祥、李進福、李明龍

空間藝術專家－李青榕

社區：十三行博物館、林家花園、M社區發展協會、龍形社區發展協會、永續環境教育中心、垃圾處理場、三重中央

獅子會。

民間：昇龍石材行、長立石材行、宏昌石材行。

公部門：新北市政府、八里區公所、八里五校聯盟。

(2) 館校合作：十三行博物館、林家花園、環教中心。

(3) 校際結盟：共 14 所小學。

a. 陀螺聯盟：桃園縣美華國小、嘉義縣溪口國小。

b. 姐妹校結盟：屏東縣北葉國小、賽嘉國小。

c. 藝文特色學校結盟：新北市積穗國小、坪林國小。

d. 北宜特色學校策略聯盟：野柳國小、五寮國小、中角國小、大坪國小、大進國小、湖山國小、五塔國小、羅東國小。

(4) 國際交流

a. 獲評選為新北市國際交流「彩虹學校」。

b. 97、98 年與香港聖三一堂小學以及南京石鼓路小學互訪交流，並建立策略聯盟關係。

(二) 善用各項媒體資源，建立學校品牌經營網絡

運用多元的管道行銷經營，塑造學校優質形象，並透過平面報章雜誌與電子媒體的報導，爭取家長及社區的認同，並透過多元、廣泛的行銷管道，深入每個人心中，來爭取更多教育資源。

1. 學校品牌的建立：經營特殊優良（新聞）事蹟：四年多來，平面報導多達 200 則以上，電視媒體亦多達 5、60 則，多元行銷學校辦學及學生學習績效。

2. 出版 M 叢書：小米蟲通訊 1-6 期、童年童年 DIY、認識我的家鄉、童玩夢工廠、樂齡手札、童玩與我、2008 北宜特色學校策略聯盟書刊、線條之美、臺北縣 VS. 南京市兒童版畫聯展專輯、踢毽子教學手冊等 18 冊。

## 五、辦學績效與成果

M 小學透過上述的學校經營策略之後，產生二大效果，茲敘述如下：

(一) 成功吸引學齡學童回流

在全國各校減班的聲浪中，M 國小從 95 學年度 12 班 240 人，成功吸引學生就讀回到現今 100 學年度的 16 班 286 人。

(二) 承辦活動及榮獲獎項無數

經由各項改變的策略實施，成功凝聚教師的向心力與專業能力的提升並建立學生的自信心與光榮感。M 國小近四年團隊成就如下：

1. 2007 年臺北縣特色學校（67 所之一）
2. 2008、2009 年臺北縣活化課程試辦學校
3. 2008、2009 年臺北縣藝術與人文素養指標評鑑「特優學校」（6 所之一）
4. 2009 年臺北縣試辦卓越學校指標架構學校
5. 2009 年臺北縣英速魔法學院籌辦學校之一
6. 2008、2009 年臺北縣藝術與人文深耕計畫學校（26 所之一）
7. 2009 年臺北縣海洋教育藍星學校（20 所之一）
8. 臺北縣九十七學年度閱讀衛星計畫學校
9. 臺北縣九十七學年度全國語文競賽籌辦學校之一
10. 2009 年 2 月商業週刊評選百大特色學校並獲拍紀錄片
11. 2009 年 3 月臺北縣國際遊學－彩虹學校（7 所之一）
12. 2009 年 4 月臺北縣玩具圖書館暨物流中心（5 所之一）
13. 2009 年 10 月榮獲臺北縣推動原住民教育有功學校
14. 2009 年 10 月榮獲臺北縣藝術與人文素養指標特優學校
15. 2009 年 12 月榮獲全國創意遊學經營優等獎
16. 2006~2010 年連續四年總承辦臺北縣學生美展
17. 2006~2009 年連續三年承辦臺北縣彩繪花燈比賽
18. 2006~2010 年連續四年承辦藝術饗宴系列活動
19. 2006~2010 年連續四年協辦全縣模範生表揚活動
20. 2009 年承辦臺北縣圖書館暨工坊博覽會

21. 2010 年臺北縣邁向卓越學校「資源整合」向度認證
22. 2010 年臺北縣邁向卓越學校「環境營造」向度認證
23. 2010 年教育部藝文素養指標學校評鑑「課程與教學」標竿學校
24. 2010 年行政院環保署全國「環保有功學校」特優
25. 2011 年第二屆遠見雜誌「環境英雄獎」
26. 2011 年行政院國家永續發展獎

## 陸、問題檢討與建議

學校在面臨少子化的現象，班級數萎縮，學生人數銳減，而現今的家長比往常更加投入孩子的學習，更加重視教育選擇權，而學校為永續經營、穩定學生來源，必須設法尋求各種策略建立學校聲譽，經營學校特色，需更加重視學校行銷的推展及其成效。以下章節將以 M 小學在經營策略的四大面向：學校行政領導、教師專業發展、校園環境規劃及學校公共關係中，提出檢討與建議，以供學校往後經營之參考。

### 一、學校行政領導

M 小學在面臨校園民主化、整體環境改變之際，能有效形塑治校願景，建立辦學品牌，由行政指導、全體親、師、生共同參與討論，展現不錯的辦學績效及招生人數上的成長。為了維持學校永續經營及有效運作下，研究者提出以下幾點建議：

#### (一) 落實學校本位管理

學校行政運作已由傳統以行政人員及教師為中心，改以學生及家長之需求為中心。決策模式也由過去的由上而下轉變成由下而上。學校的經營管理不再是昔日的以上級行政機關為中心的模式，而強調的是學校本位的管理。M 小學建立了學校經營願景目標，但是如果能再加強內部人員的意見上達管道，將可加強彼此的溝通與了解學校發展的方向與目標，亦有助於減少各項活動推行時可能面臨的抱怨與阻力。

#### (二) 建立長遠機制

校長是學校的靈魂人物，也是領航掌舵者。一位有效能的校長能帶領師

生共塑願景及目標，發展學校特色，營造和諧氣氛，提升經營績效。以 M 國小的 W 校長而言，經營得相當成功，但將來隨著校長任期結束而導致校長異動後，學校的經營策略與願景目標是否會因而隨著調整改變？學校原本發展出的特色課程、活動能否持續發光發熱？能否維持優異的治校績效？能否建立一個可長久的穩定機制，不因校長等主管的異動而影響學校經營的永續發展？這是值得我們去關注的議題。

## 二、教師專業發展

品質是一個組織或機構能否永續經營與保持競爭力的關鍵因素，社會大眾始終要求學校提供更好的產品服務。而學校經營的品質最主要就是學童的學習成效，學校教師如何提供教學品質，成為優良的教師就更顯重要。M 小學的老師目前多能配合學校所規劃的活動精進教學及成長，諸如：學習第二專長、擔任多元社團指導老師、強化閱讀、英語及資訊能力的培養等。但是在發展此類特色課程的活動之餘，研究者有幾項建議如下所列：

### (一) 回歸教育本質，注重學童基本能力學習成效

我們必須思考在眾多的延伸學習社團活動之餘，是否因而排擠到其他學科的正常所需的學習時間呢？同時必須回歸到學校經營最主要的顧客－學生、家長、社會大眾的需求，也就是學習的本質，學生基本能力的確保，藉由適當的基本能力檢測以及輔以客製化的補救教學策略，讓孩子能在穩當的基礎下進行更多元化的學習活動。

### (二) 多元社團特色課程的永續經營

M 小學的辦學主軸精神是「童玩夢工廠－給孩子一個快樂的童年」。學校雖然只有 200 餘位學童，但是在成功經營下卻擁有數十個多元社團學習活動。在未來面對這些社團或課程的經營時有兩個面向提需要特別注意：

1. 特色社團課程的師資來源有相當部分依賴外聘，如何能夠有持續的經費挹注讓社團能持續有效地經營？
2. 如何讓校內老師能更積極投入自學並承接起這些社團的指導工作？有待學校在往後持續努力的方向。
3. 社團的多元固然重要，但是品質的精緻度更是能否永續經營的關鍵。如何開發出更多元、更有益學童學習的社團或課程，才是能持

續吸引學生家長的肯定與支持，提昇至 M 小學的就讀率。

### (三) 鼓勵教師專業成長 減輕教師行政負擔

培養五育均衡發展的學生是我們教育人員的共同目標，因此我們必須隨時反省自己的專業表現，致力於專業成長，方能妥善因應一連串的教育改革，提升學校效能與效率，爭取顧客（家長）的瞭解與認同。同時校內教職員工在面對學校辦理的諸多社團或特色課程活動而衍生出的行政工作及額外負擔是否會造成教師們的不勝負荷，而影響教學品質，均值得我們深入瞭解及關心。

## 三、校園環境規劃

學校應熟悉整體校園內、外環境條件之優劣勢，並由校長率領學校行政團隊及專業教師爭取人力、物力、財力資源。雖然 M 小學的先天環境不佳，位於山坡地上，造成各種高度落差的地面，但學校教育人員能運用智慧與巧思轉化劣勢為優勢，妥善運用社區環境資源，進行校園綠美化景觀造景及公共藝術作品等，並善用校園的每一個角落，結合地形地物規劃設計出最適合的教學環境，充分活化閒置空間，發揮境教功效，結合課程教學活動，營造學校特色。

校園環境之規劃呈現學校辦學理念及願景。M 小學在有限的環境空間中設置各項步道、展覽室、學習角落等。但基於創造更優質的學習環境，建議學校能積極爭取校園環境的改善，以更符合親師生之需求及期待，相關說明如下：

### (一) 學校缺乏大型室內活動空間

對於 M 小學所位於的地理位置，經常必須面對風雨的來襲，建議學校能積極向上級單位爭取經費或結合民間機構合作、贊助等方式籌資來新建風雨操場或大型室內場館，以利於學校各項學生學習活動之辦理，提昇教與學的品質。

### (二) 爭取經費或募款改善校舍硬體設施

M 小學位處近海多風多雨的環境，教室的硬體設備較易鏽蝕風化受損，且大多已使用數十年之久，亟需上級單位的補助經費以利修繕。學校具有良

好的軟硬體設施，方能提供優質的學習環境，也有助於提昇學校的就學率（陳慧玲，1992）

#### 四、學校公共關係

在民主開放的社會，教師面臨各項輔導管教問題，經常須接受家長及社會大眾因觀點不同的挑戰，導致雙方關係不和諧，造成教師士氣低落。因此學校需運用各項策略使家長信任學校，協助學校並與社會公眾建立良好的公共關係。

以 M 小學而言，學校不論在爭取各項補助經費與民間機構捐助上均有不錯的成效。同時也充分利用社區資源，實施館校策略聯盟並積極推展國際交流，拓展學生的學習視野。研究者針對此項提出幾點建議供參：

##### （一）建立為社區化的中心學校

運用社區資源，共享共用學校設施，建立交流的平台，由「點」延長至「線」擴大至「面」，邀請社區民衆的參與，爭取家長的認同及其子女的就讀意願。

（二）學校的行銷經營必須接觸學生、家長、教職員、社區人士、地方政府等（彭曉瑩，2000）。因此應更積極運用經營行銷的作為，以行銷的策略將辦學的特色和績效，包含課程、教學、師資、設備、多元社團等資訊充分傳達給家長，獲得肯定並爭取學生的入學就讀。

#### 柒、結論

本章依據第六章的分析與討論，了解個案學校學生人數增減的因素，以及其經營型態改變因素，並從經營策略的四大面向：學校行政領導、教師專業發展、校園環境規劃及學校公共關係中，提出檢討與建議，再依文獻分析、訪談結果及文件資料，歸納出以下結論，以提供學校實施經營策略與學術研究的參考：

##### 一、落實學校本位管理經營

個案學校領導者甫上任，即面臨學校減班困境，積極與全校老師共同對話尋找解決策略，確認首要目標為：「找回學生，維持 13 班規模」。並領導

個案學校建立學校經營願景目標，以「童玩夢工廠—給孩子一個快樂的童年」為辦學主軸精神，並架構「健康、感恩、樂群、上進」學校願景，成功形塑 M 國小成為「營造學生快樂學習的樂園，教師專業成長的園地，社區總體營造的中心」的學校經營目標。

領導者有效激勵學校成員共同形塑學校願景並集思廣益可行方案，分權賦能落實績效責任，並積極申請專案引進資源提升教師專業成長，實施知識管理增進知識分享與再利用，厚植學校發展基礎，有效落實學校本位管理。

個案學校雖然地理環境劣勢是山坡地多，500 公尺以內沒有住家，家長社經地位低，但學校會去思索如何將學校變成好玩的地方，吸引學生帶領家長走進學校，進而認同學校，成為學校的資源後盾。學校也思索著雖然行政負擔重，如何讓老師樂於接受，所以就創造機會給老師，要名給名，要利給利。例如：讓老師到外面當講師，又有名有利，所以他們都有能力接任教育局大活動，也由此產生成就感、尊榮感。

## 二、建構學校長遠發展機制

個案學校領導者是學校的靈魂人物和領航掌舵者，有效帶領親師生共同形塑學校願景及目標，發展學校特色，營造和諧氣氛，提升經營績效。個案學校領導者並重視人才培育傳承，99 學年個案學校 B 主任甄選錄取候用校長派任 G 校，將個案學校經營策略靈活應用於 G 校，有效提升 G 校環境營造，深獲 G 校師生肯定。個案學校領導者相當重視行銷與知識管理，積極經營學校網頁，具體呈現辦學成果；出版成果專輯刊物，行銷學校特色課程；未來學校因應領導者任期屆滿更換，應建立知識管理與經驗傳承，以期持續發光發熱，維持優異治校績效，建立長久穩定機制，確保學校永續發展。

至於個案學校的經營模式適合在哪種類型學校？W 校長認為這不是學校類型的問題，而是精神的複製而非類型的複製，這所學校經營的精神是：學生快樂的兒童樂園、教師專業成長的營地、社區精神文化的堡壘。校長只是將自己會的東西教給老師，給老師舞台，讓老師有信心，產生在地認同感，當校長調校後，只要新校長願意將舞台留給教師及學生，任何方法均可留在學校，不會隨著校長的離去而中斷，因為這是該學校的特色而非校長的特色。

### 三、深耕教師專業發展潛能

個案學校以「兒童快樂成長的學習樂園、教師專業成長的園地、社區總體營造的中心」為努力的目標，近年來個案學校教師榮獲多項課程計畫及競賽、學生學習成果、特色課程發表、出版多本教師專業著作、個案學校成果叢書，呈現具體的教師專業發展績效，贏得社區大眾對學校的肯定與信賴；個案學校試辦「教師專業發展評鑑」、實施教學視導、同儕視導、教室觀察等重視教學品質；承辦多項市級重要競賽及試辦學校，展現教師極高的服務熱忱並開發教師專業潛能，開展教師第二專長與增進專業自信。

### 四、重視學生基本能力素養

個案學校重視學生基本能力素養，落實教學正常化，推廣閱讀教育，辦理補救教學課後扶助，推展品德教育，建立學生正確道德觀念；個案學校重視學生多元智慧，落實學校「童玩夢工廠－給孩子一個快樂的童年」辦學主軸，開設多元學習社團，發展「一校一特色、一師一專長、一生一技」，學生能踴躍參加學校辦理的各項藝文活動，出版多樣性學生學習成果專輯。「小米蟲通訊」、「童年童年 DIY」、「認識我的家鄉」、「童玩夢工廠」、「樂齡手札」、「童玩與我」、「2008 北宜特色學校策略聯盟書刊」、「皮影戲教學手冊」、「線條之美到細膩之美」、「集體創作 VS 故事步道」、「飛舞的蝴蝶－踢毬子教學手冊」……等。

學校特色的營造除了不影響學生課堂上的學習之外，學校也不斷地落實「遊戲學習」的概念，不強調學科上的排名，希望自己和自已比，不和別人做比較，遊戲有助於學習，由學校的檢測分數中可看出學生的學習在該區學校中也名列前茅。

### 五、美化校園活化閒置空間

個案學校位於山坡地上，高度落差明顯，但學校能運用智慧與巧思轉化劣勢為優勢，妥善運用社區環境資源，進行校園綠美化景觀造景及公共藝術作品等，並善用校園的每一個角落，結合地形地物規劃設計出最適合的教學環境，充分活化閒置空間，發揮境教功效，建置「嵐停閣」、「校史文物館」、「甘樂館」、「童玩館」、「玩具圖書館」、「英語情境教室」、「竹文物館」、「樂

活館」、「思源平臺」、「棋藝步道」、「玩具列車」、「閱讀區」、「遊學宿舍」、「攀岩場」、「大地遊戲場」、「石雕花園」、「魔法樹屋」、「彩虹吊橋」、「瞭望臺」、「談心室」、「小米蟲咖啡屋」、「體能鍛鍊區」……等，建構潛在課程，閒置空間創意再活化。

## 六、善用資源協助改善校園

個案學校結合學校特色、八里打石產業與生態資源，建置石雕區、植栽區、觀察區、體驗區、探索區、益智區等教學活動場域。結合當地藝術家，成為志工進行校園環境美化。蒐集廢棄與閒置物品活化利用，豐富校史館與學校空間規劃。進行時間、空間與活動重整，推動晨間活動、特色社團與一校一藝、一人多技之體驗體能活動。改善學校室內外場地設施，便利學生與社區民衆活動使用，如籃球場、遊戲場、樂活館，禮堂，風雨走廊等。利用學校空間地形與漂流木，建置探索體驗平台、樹屋與吊橋等。活用校外設施資源，推動獨木舟、自行車、游泳等活動體驗課程。整理修復生態池（含雨水回收及水循環，植栽水生植物，並結合當地觀音山石物產特色規劃建置石雕花園之教育學習情境。）結合志工及家長會，營造樹屋、賞蝶步道、欣賞自然生態平台、吊橋、實驗農園等多樣學習空間。運用漂流木及學生藝術課程陶藝創作，美化校園及建置學習欣賞情境。

## 七、多元觸角經營公共關係

個案學校積極爭取議員、鄉公所、民意代表、社區資源、公部門各項補助、募集校務發展基金、參與教育局各項試辦計畫，改善及豐富學生學習環境，推動產學聯盟、重視媒體行銷、塑建良好社區關係、強化家長會與志工大隊功能，以主動多元觸角積極經營公共關係，並辦理「國際遊學彩虹學校」、「玩具魔法學院」有效擴展學校知名度，校園閒置空間營造，成為社區學習中心與民衆休閒場所。

## 八、積極開發特色亮點行銷

個案學校近年來積極開發多樣性學校特色課程與特色活動，主動提供媒體採訪報導校園特色新聞並達成行銷學校創意教學，互蒙其利。學校網頁亦以國際遊學為主軸，呈現「休閒左岸 EASY GO」、「墓仔埔也敢去」、「觀音

山石在八里」、「奇岩打石歌」及「旋轉的蜂鳥」等八里特色文化，並簡介辦學的特色和績效，以學生各項能力建構學習為主軸，特技陀螺、皮影戲、剪紙藝術、溜溜球、陶笛、直排輪、少林棍、鄉土棋藝、網界博覽會、種子步道與昆蟲世界、小精靈多功能榮譽卡……等多元社團活動，將學校經營成爲「孩子們快樂成長的樂園，教師專業發展的園地、社區總體的營造中心」，成功塑造出「童玩夢工廠」吸引每一個孩子都喜愛上學，建立自信心，並發展出個人的專長。

## 參考文獻

- 中華創意發展協會（2006）。InnoSchool2006全國學校經營創新獎。2006年8月10日，取自<http://teach.eje.edu.tw/prodev/100/elementary100.htm>。
- 林天祐（2002）。校務發展策略與SWOT分析。課程與教學通訊，11，4-11。
- 林進山（2011）。國民中小學特色學校經營策略、品牌形塑與辦學績效關係之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版。
- 林彥志（2010）。國民小學校長經營學校公共關係之為關政治現象研究。國立臺中教育大學教育學系博士論文，未出版。
- 林瑞昌（2011）。邁向優質學校－創校初期學校經營策略之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版。
- 馮惠君（2011）。學校經營策略個案研究－以花蓮縣一所私立高中為例。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版。
- 秦夢群（2007）。學校行政。臺北：五南。
- 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（2013）。學校經營之新議題。2013年4月1日，取自<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/newissuesofschoolmanagement.pdf>
- 張明輝（2003）。卓越校長的關鍵力。載於臺北市教師研習中心主編之「九十二年度學校行政人員專業發展：精緻學校經營研習班手冊」（頁37-43），臺北。
- 郭進隆譯，Senge, P. M. 原著（1994）。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。臺北：天下遠見。
- 湯志民（2009）。學校的策略管理。國教之友，60(4)，3-15。
- 蔡純姿（2013）。創新經營在教育現場的實踐：以inno school創新經營績優學校為例。2013年4月1日，取自<http://web.nutn.edu.tw/gac760/New/art/01/06.doc>。

饒見維（2003）。*教師專業發展：理論與實務*。臺北市：五南。

Duke, D.L. (1990). Setting goals for professional development. *Educational Leadership*, 47(8), 71-76.