

第一章 緒論

因修習研究所的『質性研究方法』課程，研究者首次接觸關於小校的相關議題，修習期間至偏遠小校現場進行兩次的田野調查，在該校訪談內容的整理，瞭解小校在近年來少子化、人口外移、廢併校門檻限制的外部因素與教師行政負擔、學生家庭環境複雜、教師流動率高等內部因素交互作用下，學校人員對學校經營、課程上必須有變革、創新的覺知。更在一次偶然下，閱讀了由遠見雜誌出刊的《我的學校不見了-上學好難》一系列廢併校的相關報導，加上參加學校舉辦多場關於小校議題的研習與研討會，這些多重機緣的交錯，對小校議題研究產生興趣，也因此開始了研究小校議題之路。

本章節首先探討小校整併、裁撤與轉型的進程與因素，對近幾年來小校整併、轉型的時空背景有概括性的了解，進而延伸本研究的動機所在，以下第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為名詞釋義，第四節為研究方法與步驟，第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

近年來，面臨少子化的壓力，學校生存競爭的壓力越來越大，超額教師是各校難以避免的殘酷現實，研究者在擔任教職第三年時，也免不了在少子化的衝擊下，成為了超額教師，眼見學校面臨新生招生不足的沉重壓力，在新生報到當天，運用附贈禮品等方式吸引跨學區就讀的學生，來湊足開班的最低門檻限制，但最後仍不抵少子化效應的衝擊，逐年遞減為每年級只剩兩個班級。

近來研究報告指出，少子化是全球先進國家的共同現象，美國每一位婦女平均生育數為兩人，法國為一點一九人，日本為一點三人，但臺灣是全球先進國家少子化現象速度最快的國家，生育數由一九五〇年的五人，降低到二〇〇五年的一點一八人(楊惠芳、陳玉珊，2007)。教育部統計結果，國小學生人數逐年下降，

九十八學年度(2009 年)是一百五十九萬一千八百九十八人，預估到一百學年度(2011 年)降為一百四十五萬五千一百七十八人(教育部統計處，2009)，這些生育數、學生人數等數據的堆積與呈現，明顯的指出「少子化效應」持續擴大，相對也直接影響到學校的經營與存廢的衝擊與危機。

目前受到關注的小校整併議題，其實最早是開始於 1995 年臺灣省教育廳為配合省政府改善財政結構加強開源節流提出全省《迷你小學合併計畫》，希望能在八十七學年度(1998 年)前，以每年合併五校的進度裁併十五所小型學校。而後，教育部為推行九年一貫國民中小學課程，使協同教學順利進行，宣佈全國各縣市將從九十學年度(2001 年)二月開始的新學期展開迷你中小學裁併計畫。教育部指出學校太小不利協同教學、合作教學、無法發展『學校本位課程』、為減輕教師行政負擔等理由，進行六班以下、或全校人數不及五十人的小型學校裁併的動作(林孟儀、林妙玲，2006)。

近年來，為了因應學齡人口減少，若偏遠地區因學生人數太少，基於成本因素或學生學習成效之考量而需要廢校或併校；2004 年，監察院完成一份《教育部所屬預算分配結構之檢討》報告書，基於經費考量，建議教育部應行文各縣市政府，裁併百人以下的小校，以節省這些迷你小學預估每年高達 51 億元的人事經費，鼓勵各縣市政府廢併校，並明列『凡有裁併校(班)者，每併一班，第一年補助 60 萬元；每併一校，第一年補助 120 萬元。連續補助三年，第二年及第三年補助額度各為第一年的三分之二及三分之一』(林孟儀、林妙玲，2006)。

地方財政困難實屬事實，各縣政府在擲節開支的情況下，陸續進行小校的整併，這股整併的浪潮中，也出現不少的反對聲浪，除了不能接受官方以財政因素作為整併的考量外(張國輝，2005)，也擔憂整併後許多負面的漣漪效應，例如學生受教權的保障、校舍的閒置荒廢、在地文化傳承與保存等問題，尤其是偏遠社區的小校，更是扮演社區文化傳承與保存的中心。因此，小校裁撤在其財政緊縮、困窘的考量，是否同時也應保障家長、學生的權利；尊重、保存地域的文化與差異性。因此，在整併的過程中，又該如何兼顧財政與受教權。

小校固有其不足之處，學校規模太小，學生的單位成本較高；教師數目少，每個老師的教學及行政負擔較為沉重；學生人數太少，學生的互動不多，同儕學習的競爭力不足(葉子超，1995)。但楊朝祥也認為，『在小班小校的環境裡，由於教師有更多的時間和精力重視每個學生，學生的個別差異能得到更多的注意，因而「把每個學生帶上來」的目標可以達成』(楊朝祥，2001)。因此，在廢併校的浪潮下，充斥正反不同的意見，在其結構面下，存在著許多的兩難與困境。

直至 2003 年 8 月，臺北縣首先推動的《偏遠特色學校》，有鑑於偏遠小學學生人數逐年遞減，於 92 學年度以遴選 18 所擁有優越人文、自然條件的偏遠小學試辦，朝『特色學校』發展，以活化偏遠地區小型學校之發展，充分利用社區與學校有利資源條件發展特色課程，92 學年度有 18 所小學參與，93 學年度加入 20 所小學，共計 38 所特色學校利用平常日、週休二日或寒暑假，規劃辦理一日、兩日或多日之特色課程，課程以遊學模式、主題模式、體驗模式、或營隊模式等多元方式呈現(鄭福妹，2006)。小校轉型的策略與方向如下：第一、發展特色學校，如海洋學校、生態學校，藝術學校、體育學校，第二、遊學中心，如戶外教學中心、自然教育中心、環境教育中心，第三、社區服務中心，如融合老人服務、職業培訓、醫療照護、產業合作、觀光休閒、社區營造及兒童教育，成為複合式社區文教養護服務中心，讓學校、社區、地方產業三者更緊密結合，增加校園永續經營的機會(陳木城，2007)。臺灣的特色小學除了生態環境為主的特色外，也有愈來愈多學校結合當地的人文特色進行發展。因應大環境的改變，充分運用人文、自然資源條件，替偏遠學校發展出最佳方案，為偏遠地區小型學校面臨『廢校』、『併校』之命運尋找生機。在郭雄軍校長、前建安國小陳木城校長的號召下，籌設「臺灣創意遊學聯盟」，採取異業結盟方式，串連有特色的偏遠小學，推動全臺灣三百萬個中小學生的遊學產業(郭雄軍、蔡天民、方茂林、江百川，2007)。因此，多位國內教育學者指出，小校有著各種多元存在形式與可能性。

教育部也為協助各縣市發展小型學校特色，將提供補助經費，由小校提案申請，兩年內預定補助五十至一百所小型學校，並加速五十所學校空間有效運用。

雲林縣政府推動的小校轉型優質計畫，讓小校分階段提出特色轉型計畫；遠見雜誌和伊甸社會福利基金會 2006 年 9 月起成立「偏遠小學」創投基金，盼募集一千萬元，供四至十所偏遠迷你小學成活化典範，並期待政府重視偏遠小學學童受教權。綜上所述，研究者認為探索小校的轉型，有其意義與價值，透過小校轉型經營，找出小校的價值及特色，活化原本僵化的學校生態，邁向特色學校，用特色來提升學生的競爭力；遊學模式的推展，可促進城鄉交流，增加學童交流與互動的機會，找回學生學習的動機與自信；更可促進『學校社區化、社區學校化』的實踐，找回新生命力；教育的多元化，提供家長更多的選擇機會；以及重視體驗、操作、主體經驗的品牌課程的落實，發揮及扮演催化教育演化的重要角色；教師們追求專業成長，塑造教師專業文化。

貳、研究動機

綜上所述，小校已從存與廢的二元思維中，找到第三條出路，思索著「小校轉型」的必要性，尋求學校特色，發展為特色小學，成為面對大環境變遷下，小校不得不為的趨勢。商業周刊日前報導臺灣特色小學越來越多的原因，除了社會觀念的改變、課程鬆綁的呼聲下，另一個原因是少子化讓許多學校備感壓力，有些偏遠地區小學申請為開放校區，絞盡腦汁發展特色，吸引學生跨學區就讀，有些小學雖維持學區制，卻也擔心學區內孩子被其他學校吸走，也要發展特色，以留住學區內孩子(劉佩修，2009a)，這些原因讓臺灣特色小學風華漸茂，也造成了特色學校的濫觴。

反思教育當局拋出一個風向球，以經費緊縮、招生不足做為裁併學校的考量，而後受到輿論壓力轉變為獎勵學校發展特色，以遊學聞名的漁光國小為例，最後仍因學生人數過少的問題，成為坪林國小分校，以永續經營的角度來看，發展特色未必與永續經營成正比。想起研究者曾參與小校議題的研討會中，以《一所轉型過程的小學》為題發表，並多次訪談個案學校校長，校長在訪談過程中，述說了學校轉型的策略與方法、校長的理念與願景，學校如何辦理遊學等活動，但研

究者對於學校轉型特色學校，仍有些疑惑，如同當天一位學校正進行轉型的國中老師提問，她認為「學校轉型只不過是人去政息、曇花一現？」、「學校轉型，表面看似風光，但老師們的配合度？」，以及學校轉型不停遭受的批判「學校轉型，每個學生是真正加強了能力？」、「學校轉型就能永續經營？」…等，似乎在學校轉型特色學校過程中，校長的角色、教師的參與、學生能力的提升、學校的永續發展，都是不容忽視的重要因素。所謂「有什麼樣的校長就有什麼樣的學校」，校長就像一艘船的船長，必須帶領著學校前進，而不是在學校轉型的潮流下，載浮載沉。

鄭福妹(2006)在偏遠地區小型學校創新經營之研究中指出，在偏遠地區小型學校欲成功轉型為特色學校的關鍵因素，在行政管理方面，校長必須具備正確的辦學理念，活動前建立全員共識，覓妥充足人力，組織優質行政團隊並建立良好的運作模式。在課程教學方面，必須結合地方特色，開發融入校本課程的特色課程，課程的內涵與品質，必須獲得老師及家長的價值認同，以方便本校學生學習在地知識，也能吸引都會區師生前來體驗，促成城鄉交流。在外部關係方面，必須充分結合社區資源，發展學校特色，善用媒體報導，行銷教育成果；爭取縣府支援，辦理敘獎鼓勵參與者，獲得經費補助充實教學設施。因此，為應付外在環境的衝擊及內在環境的需求，以求學校組織的穩定與發展，需要學校成員的通力合作，考驗領導者與教師團隊的應變能力。此外，許多的文獻支持校長的領導行為與學校效能及教師工作滿意度有高度的正向影響(張柏紳，2006；吳明雄，2001；蔡進雄，2000)。廖春文(1995)認為一個成功的變革領導者角色，在領導變革的過程之中，其必須是團隊建立者、願望領航者、願景領導者、溝通協調者、價值創造者及文化形塑者。目前臺灣地區國民小學校長具有「高度」的變革領導作為，代表校長普遍感受到社會對學校的期待，已有具體的作為，改變學校各項教育措施，符應社會環境對學校變革的需求(吳昌期，2006；詹淑珍，2006)。

綜上所述，小型學校欲轉型成功，校長扮演非常重要的角色之一，考驗校長的領導、學校經營及行銷等能力，也由此可見，校長領導行為必須因應大環境的

變遷而轉變，而現階段的研究中，雖可得知校長在小校轉型特色學校的重要性，但未見以轉型特色學校過程中的小校校長為個案，深入瞭解校長之領導作為。因此，本研究目的是希望瞭解轉型特色學校過程中，校長領導行為之實踐。

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

綜合以上的研究背景及動機，探討小校面臨轉型，校長的領導行為是有其重要意義與價值的。本研究以任職於桃園縣藍天國小(化名)的甲校長(化名)為例，深入探討小校校長於學校轉型特色學校過程中的實際領導經驗，透過研究者與甲校長及學校、社區成員的訪談、對話，取得校長領導行為的資料，了解校長在領導方面的經驗、困境與優勢，因此，本研究目的為探討轉型特色學校過程中，校長領導行為之實踐。

貳、研究問題

本研究欲了解一間面臨重大轉型的學校，校長該具有哪些的領導行為？本研究的研究問題為探討轉型特色學校過程中，校長領導行為如何實踐？

第三節 名詞釋義

壹、轉型

本研究的轉型(transformation)定義為「組織的模式受到外在環境變遷的壓力或組織在發展階段遇到成長瓶頸，領導者所自覺的生存威脅，因而謀求生存發展、突破現狀，以回應外在環境的不確定性，透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的模式」。

貳、校長領導行為

本研究的校長領導行為(principal's leadership behaviors)，是指校長以學校領

導者的身分，在「關懷倡導」、「願景理念」、「人際溝通」、「課程教學」、「專業成長」、「公共行銷」六個層面，運用其專業知能與職權，影響或指引學校全體成員，使其了解工作的任務與方法，並團結合作，致力於達成學校願景與教育目標之行為表現。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究的主旨在了解小校轉型特色學校過程中的校長領導行為，雖然校長領導行為於國內的研究已佔多數，但多以量化問卷調查取得，探究校長領導行為與學校效能、教師效能、組織文化、工作滿意度等的關係，較缺乏以質性研究方法了解人們之個別的經驗與感受，也未見以轉型特色學校過程中的小校校長為研究對象，深入瞭解校長之領導作為。校長領導行為，並非僅止於表面的溝通觀念現象，在轉型經營過程的領導歷程與所處情境脈絡都會影響其行為的建構，因此，必須透過訪談了解其詳細的脈絡與細節。

質性研究者的目標是對人類行為和經驗的更加理解，所以尋求掌握人們建構其意義的歷程，並描述這些意義是什麼(李奉儒譯，2001)。質性研究是一產生描述性資料的研究，以文字的方式呈現資料，最初是用於人類學的領域，藉以瞭解人們語言和行為的現場工作(黃瑞琴，1991)。質性研究之長處主要是得自於它的歸納性取向，它著眼於特別的情況或人物，而且它強調文字而非數字，特別適用於幾種研究目的：瞭解意義、瞭解特定情境、界定未預期的現象及影響，並為後者歸納出新的理論、瞭解歷程等(高熏芳、林盈助、王向葵譯，2006)。質性研究的目標在於從田野資料中逐步分析，歸納而發現有意義的組型或更進一步建立理論，而非急於檢驗既有的理論或假設(胡幼慧，1996)。在自然情境中，與研究對象有直接接觸、面對面的交往，以瞭解事件發生和發展的全過程(陳向明，2002)。相對於量化重視測量、計算、分析的關注焦點有所不同，故研究者認為

本研究選擇質性研究方法較為合適。

質性研究含有多種研究方法，依據 Stake(引自吳芝儀、李奉儒譯，1995)所言，個案研究能夠對正在進行的事件提供有效的描繪，以及較佳的基礎已做個人之理解。此外，任何個案研究多涉及描述性、探索性、與解釋性目標，所以瞭解研究對象重複發生的生活現象(life cycle)，或該現象的重要部分，進行深入探究與分析，以解釋或描述探索足以影響變遷諸因素的互動情形(王文科、王智弘，2006)。因此，就本研究的性質與目的，採用質性研究的個案研究法進行研究。

貳、研究步驟

本研究的研究步驟如下：

- 一、確定研究主題與範圍：首先進行初步的文獻探討，蒐集有關轉型經營及校長領導行為的相關文獻，再確定研究的主題與範圍，並擬定研究計畫與流程。
- 二、蒐集與整理文獻：廣泛蒐集相關文獻，加以分析並歸納整理，以作為本研究的理論依據。
- 三、擬定訪談大綱並進入現場訪談：根據文獻探討的資料擬定訪談大綱，並據以寫成逐字稿。
- 四、逐字稿謄寫與分析討論：將訪談內容轉錄成逐字稿，加以歸納分析討論之。
- 五、提出研究結果與建議：根據文獻探討結果與訪談結果的發現，提出來研究的結論與建議。
- 六、研究報告的撰寫。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究將研究焦點置於校長於學校轉型特色學校過程中的領導行為，因此，本研究以「甲校長於藍天國小擔任校長期間，學校進行轉型特色學校過程中的領導行為」為主要研究範圍。

貳、研究限制

一、研究方法

本研究以訪談法、文件分析進行，僅致力於建構一位研究對象的整體圖像，惟因受限於時間與人力等因素，無法對其他更多數的國小校長做更完整鉅觀的研究及了解。

二、研究主題

本研究因牽涉學校成員對校長領導行為之看法等敏感問題，可能使受訪者在接受訪談時因防衛心態而有所保留，或因受訪者個人主觀認知、情緒、態度等內在因素之差異，造成研究結果中存在誤差，使真實性受到影響。



