

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結 論

經由上述訪談結果，可以歸納出國民小學轉型特色學校過程中校長的領導行為，茲分述如下：

#### 壹、規劃學校發展藍圖，先改善硬體設備，再設計軟體課程。

甲校長行事積極，對學校未來的發展藍圖，早有規劃。到了藍天國小，第一年便致力於藍天國小校舍整建、資訊設備改善與校地產權官司，並與學校同仁改造校園環境，屢次因校地產權、危險教室、資訊設備老舊等問題奔波往返。第一年環境建置完成後，第二年就著手學校本位課程的設計，只要有空，必定參與學校課程發展，凡事親力親為，與同事相處，和善與真誠，時常的鼓勵與讚美，增加老師們的自信心，挖掘老師們的長處，發揮老師們的專長。

#### 貳、凝聚共識，形塑圖文思並茂的學校願景，並落實願景。

甲校長派任於藍天國小後，有感藍天國小過去的願景不夠具體，難以記憶又無法落實，便透過教師晨會，多次與老師們溝通、討論，除修訂外，並賦予學校願景新的教育思潮，配合圖像方式與文字解說，創造一個圖文思並茂的願景。為了能確實落實願景學校，進一步的設計學校本位課程加以落實，並將學校特色課程整理出刊，讓更多人了解藍天國小的學校特色課程。

#### 參、主動拜訪社區人士，取得認同與支持，以獲得資源與經費，在校內導引各項開會議題，讓同仁參與決策。

在人際溝通方面，受訪者皆認同，面對家長們，甲校長盡力去達成社區的期望，進行社區營造。甲校長的理想希望學校是社區的學習中心，社區是學校的學習場地。在學校開設許多的家長成長班，並與社區耆老、村長、家長會長、民間單位、議員等都維持良好關係，取得認同與支持，以獲得經費與資源的挹注。在校內部份，利用教師晨會、課發會、主管會議等，拋出議題，讓學校同仁都有機

會參與討論並提出個人看法，透過多次溝通與腦力激盪，達成最後定論。

#### **肆、定期召開課程發展委員會，逐步建構學校特色課程，進行班級經營與教學視導，並充實教學資源。**

因藍天國小是小校，所以學校教師員額有限，所以，每個老師責無旁貸的皆屬課程發展委員會的當然成員。為了讓課發會有效率的運用並產出，訂定時間表，定期召開的課發會，可以討論設計課程上所遇到的問題，透過腦力激盪，提供建議，一方面，老師們可以互相觀摩成品，以彼此激勵。此外，甲校長提到作為一個校長必須是一位好的教學視導者，能找出教師們在班級經營、教學上的問題，並提供老師們充足的教學設備與環境，以提升教學品質。

#### **伍、校長兼重個人與學校成員的專業發展，並鼓勵教師們多參與競賽與各類研習，歡迎團體參訪，互相觀摩學習。**

在專業發展的領導上，甲校長兼重個人與學校成員的專業發展，也是學校成員專業發展的楷模。在學校領導方面，除研究所進修增進專業知能外，又擔任北區觀察指導員，再加上平日廣泛的閱讀，轉化為學校轉型經營的有效策略。在學校教師們的專業發展上，鼓勵教師們多參與教案設計比賽，配合學校特色發展，在學校廣開各類研習，提供學校同仁資訊與閱讀教育能力的培訓。甲校長也會利用教師晨會等時間，提供最新的資訊，並歡迎大學研究團體參訪，提供意見與回饋，讓老師們有進步與成長的空間。

#### **陸、致力於學校同仁與家長觀念的溝通，顧及學生基本能力的提昇。**

因藍天國小為鄉下地區，教師的文化刺激不足，本位主義又過重，加上甲校長在學校轉型工作的推動上，較為積極。因此，轉型期間，需不停與老師們溝通觀念。在家長方面，則是因家長觀念傳統，認為學校發展特色的理念固然是好，學生也因此變得較為活潑，但家長們所重視的仍是學生成績的表現，希望能提升

學生基本能力。學校轉型期間，有不同的想法與聲音，而後甲校長才放慢腳步，重視學生基本能力提升。

## **柒、積極承辦活動，爭取外部資源，並與媒體保持良好互動，行銷學校。**

甲校長相當擅長公共行銷，與媒體維持良好關係，並主動整理好學校成果資料，提供給媒體記者，提升了藍天國小的知名度。此外，礙於學校小而經費不足，甲校長便積極承辦桃園縣教育處的各项活動，一方面引進資源與經費，另一方面，積極行銷藍天國小，但相對的，也增加了學校老師們的額外負擔，讓老師們的工作壓力又提高不少。

## **第二節 建議**

### **壹、對教育行政機關的建議**

#### **一、增加小校員額編制標準人數，減輕教師的教學與行政負擔。**

依據受訪者的回答，因小校緣故，教師人數編制少。因此，每個老師都必須兼任行政，工作負擔沉重，再加上學校實施轉型，更是雪上加霜，在承辦活動時，常人手不足，若教育行政機關在可能的範圍內，增加小學校員額編制標準的人數，應能減輕教師們行政的負擔，讓老師們能更充裕的時間專注於教學工作上。

#### **二、挹注經費，協助小校的特色發展。**

學校實施轉型，發展特色，成為目前的趨勢。整理訪談結果，甲校長與受訪者皆認為小校經費補助不多，當學校轉型過程，不管是硬體或軟體提升上，所需要的花費，必定仰賴校長的外部關係來爭取經費與資源與承辦上級活動、參與教育部特色學校比賽等方式申請補助，俗話說：「巧婦難為無米之炊」。所以，若能對進行轉型的學校，提供經費補助，對學校轉型經營而言，是莫大的幫助。

### **三、成立特色學校推動小組，整合相關資源，發揮教育效能。**

教育行政機關的行政作為是影響學校推動特色發展的重要因素。應能成立推動特色學校發展委員會，邀請學者專家級學校代表共同負責計畫之研擬、推動、評鑑及諮詢之事宜，鼓勵學校結盟，組成特色群組學校，整合資源分享成果，提升整體效能。

### **四、持續辦理特色學校選拔，並建立評鑑機制，嚴謹遴選，以提供楷模學習的典範。**

教育行政機關應持續每年編列預算，並參酌各方意見與研究報告檢討評選標準，嚴謹遴選特色學校，建立楷模典範，激勵其他學校追求效法。並且，特色學校的經營應能確保教育本質及追求永續發展，要確認特色課程的設計是否能顧及學生的正常學習及品質，切不可只求表面熱鬧，指為吸引參訪的人數，而剝奪了學生的受教權。

## **貳、對小學現職校長的建議**

### **一、提昇校長領導方面的專業知能。**

校長對學校轉型特色學校與學校創新經營的理念與態度，關係到學校的績效。因此，應主動積極進修與研習，掌握教育脈動，提升領導方面的專業知能，建立優質團隊，發揮專業影響力，帶領特色學校發展的活力與生機。

### **二、發展學校特色，能考量學生的學習，並充份與家長溝通，獲得家長的認同。**

學校發展特色，需與學校本位課程結合，融入於平日教學中，提升學生的能力，並藉由學校本位課程實施，增進學生對地方的認識與向心力。根據受訪者的回答，甲校長對學校本位課程發展，不餘遺力，但因藍天國小屬鄉下地區，家長們的觀念傳統，若相較都市裡的學校來說，或許對學校的特色發展接受度較高，

但學校轉型，除了提升學校知名度、增進地方對學校的認同等，僅是學校轉型的手段而非目的，最終的目的，仍需考量學生的學習成效，思索學生主科學習表現等基本能力的提升。

### 三、引進校外專業團隊或申請專案方式，促進教師專業發展。

根據訪談結果所得，主任提及校長積極推動學校轉型的同時，部分老師因專業知能不足，備感壓力或無所適從，雖然校長利用週三進修時間，廣開各類研習，充實教師們的專業知能，不過，專業能力的培育非一昭一夕，需長時間才有所成效。若能引進校外專業團隊，長期指導學校教師，或申請專案，引進資源，一方面提升了教師專業能力，另一方面在學生學習上，同等受惠。

### 四、廣納志工與社區力量，協助學校事務的推展。

藍天國小隔代教養情況眾多，參與學校活動人數並不多，擔任學校志工更是寥寥可數，僅幾位較熱心服務的家長，所以在學校發展轉型期間，校長常引進桃園縣志工聯盟人力資源。若校長能廣納社區志工與家長的力量，那麼學校事務的推展，將事半功倍。

## 參、對未來研究的建議

### 一、研究範圍

本研究為個案研究，僅建構學校轉型經營過程中，一位校長領導行為的內涵，因此，未來的後續研究可就多位榮獲教育部特色小學的學校校長為對象，以及將研究範圍擴至其他地區或全國，深入探討學校轉型期間，校長應有的學校領導作為，並以更寬裕的時間進行深入的觀察與訪談，進行更詳實的研究，彌補現有文獻的不足。

### 二、研究方法

本研究的研究方法主要為訪談法，關於後續研究，不管是單一個案或多重個案的比較，可加上觀察紀錄，或是針對家長或是學生學習表現合併採用量化研

究，可使研究結果較具意義。

### 三、研究主題

可針對臺灣進行轉型的小學，以問卷方式，進行學校轉型內涵的調查，以校長、老師為施測對象，了解學校轉型之現況，遭遇的困境與阻力、轉型的策略與成效。

