

國立政治大學教育學系哲學組碩士論文

指導教授：鄭同僚博士

偏遠小校的再生策略之個案研究
——以希望國小為例



研究生：林元婷

中華民國 99 年 06 月

謝 誌

論文總算完成，回想這一路來的書寫過程，無疑是一趟重新面對自身與轉變自身的旅程，猶如春蟬破繭前的作繭自縛，在文獻與文本行字間的析理，層層堆疊確也越漸清晰，終於在論文書寫告一段落的當下，擘劃出春蟬鳴鳴的圓滿喜悅，這過程是艱辛的、是需要勇氣的；然而相對地所蘊釀出來的涓滴結果卻也是深刻且芬芳，俗話說：如人飲水、冷暖自知，對我而言這是一趟神奇歷險，探索著他人與自身的交疊、更像是玩一場野蠻遊戲，體會出當開始擲骰的同時，唯有勇於面對才是結束遊戲的最佳秘訣。

其次，論文的完成真的需要感謝許多人的協助與成就，感謝指導教授鄭同僚老師的耐心與體諒，總給我最大的支持，感謝詹志禹老師與陳珮英老師提供我在論文上的意見與提醒，使我的論文更為完整，感謝馮朝霖老師、王素芸老師、李春芳老師、陳木金老師、廖美雪老師、李延祥老師的鼓勵，讓我有更大的勇氣堅持下去，還有這一路來陪伴著我的瓊文學姐、素君、滿玉學姐、婉婷、匡時、遠智、慧娟、志恆學長、心妮、筱君、巧青、美雪、美綺、鈺琪、傅于、慈蓉、碧瑜、姿瑩、幸芳、鳳詩、雪蘋、姍姍、芳儀、昕峰…等族繁不及備載，因為有你們的陪伴與關心，讓我在這趟旅途中不顯孤單，當然還有希望國小的校長、主任、老師、家長與學生，如果沒有他們敞開心胸對我的歡迎與接納，我想就無法成就本篇論文的完成。

最後我要感謝的是我最親愛的家人，因為有你們做為我堅強的後盾，讓我在一次又一次的挫折中越挫越勇，總之，在論文完成之際，我真心的對著我的師長、我的朋友以及我親愛的家人說，讓你們擔心了，也很謝謝你們的陪伴，最終我想將此成果與榮耀與你們共享，在歷經奇幻歷險的我的歸來，卻也有如「回首向來蕭瑟處，也無風雨也無情」之感，學海無涯，此篇論文看似結束，卻也是另一段旅程的開始，我這麼的期許著。

載於政大 99.08.11

摘要

本研究旨在了解偏遠小校面臨整併危機時所實施的再生策略、遭遇的困境與其解決之道，因此乃選擇一所積極尋求再生的某小學進行個案研究，透過實地觀察、訪談與文件分析等方式，瞭解個案學校實際實施情形，並進而探尋置落於現今整併政策下，偏遠小校實施再生策略所展現的意義。本研究結果如下：

- 一、個案學校所實施的再生策略大致分為三層次，即：(一)以「回歸教育本質、展現辦學特色與績效」為再生策略的核心；(二)以「建立雙語特色學校、實施課後輔導」為再生策略的發展主軸；(三)以「學校走出去、資源引進來」為再生策略的手段，幫助主軸策略順利實施。
- 二、個案學校實施再生策略之影響因素有四面向並交互影響，即：(一)「官方部門」：政治承諾與整併政策方向，影響政策穩定性與再生策略之實施；(二)「家長與社區」：家長對保留學校的決心與對學校特色的認同，左右校方辦學態度與再生策略實施方向；(三)「校長」：校長危機感、校長辦學理念與其領導作風，影響再生策略之推動；(四)「教師」：教師的專長與興趣、教師參與意願，影響再生策略之實施成效與永續。
- 三、個案學校實施再生策略遭遇之困難與解決之道：(一)整併政策與學校再生策略有人去政息之慮，對此學校積極建立制度與組織文化，以增加再生策略的穩定性；(二)提供家長資源取捨間不易拿捏，因此學校提高篩選的嚴謹度並對學生、家長進行機會教育，以維護補助的品質；(三)偏遠地區學校本身的限制，因此學校向上級反應並增加與他校合作的機會。
- 四、個案學校實施再生策略之意義：(一)體現在地草根的意志與限制(二)解構中心，開展學校發展的多元視野；(三)重新省思教育部門齊頭式政策與消極角色。

由上述研究結果，針對三部分提出本研究建議如下：

- 一、行政部門而言：(一)應扮演積極角色，規劃長期偏遠小校發展方向與配套，並立法保障以保持政策的穩定性；(二)針對整併政策進行全面性研究。
- 二、個案學校而言：(一)雙向溝通、建立共識；(二)轉型為「理念型學校」或複合式的「英語村」模式，提供東部地區英語學習據點；(三)引進農會人力、物力資源，賦權地方以增加再生動能。
- 三、民間團體而言：(一)協助方式需切合學校所需；(二)提供學生多元表現與體驗的機會。

關鍵詞：整併政策、偏遠地區小型學校、策略

Abstract

The research aims to understand what problems remote small schools in Taiwan face and how they can resolve the problems by carrying out regeneration strategies. The selected case study is a remote elementary school in Hualien County. Through collected data from observation, interview, and document analyses, we not only understand the actual implementation of the regeneration strategy of Case School, but also realize the meanings of regeneration strategies under the threat of merger in Taiwan. The main findings of the study include as follows :

1. There are three levels of the regeneration strategies of Case School : 1) “According to the essence of education” and ”lighting the specialist and performance up” is the core ; 2) “Showing the specialties by building a bilingual school” and “providing homework counseling” is the main ; 3) “Out of the wall” and “ bringing in the resources” is the means.
2. There are four factors that have influence on the strategy : 1) Government affect policy stability ; 2) Parents & Community ; 3) Principal ; 4) Teacher. Factors interact each other to affect policy stability, attitude, the direction and implementation of the regeneration strategy.
3. There are two difficult situations, and following strategies may overcome them : 1) It’s difficult to keep the merge policy and the strategies sustainable, so the principal establishes a system and organizational culture to enhance stability ; 2) Due to the limit of the remote school, principal should report to the executive authority and increase the opportunity to cooperate with other schools.
4. There are three meanings of the regeneration strategies : 1) Express the willpower and the limitation of the local place ; 2) Deconstruct the center explore the pluralism and possibilities of school development. ; 3) Rethink the negative role of the government.

According to the results of this research, three suggestions were proposed as follows :

1. Case School : 1)Two-way communication& Consensus-building ; 2) Transform to the Charter School or the model of English Village ; 3) Bring in the resources of Famers’ Association to empower the local vitality.
2. Administration : 1) Be a positive role to plan the direction of the long-term development of remote small schools and set laws to maintain the stability of the policies ; 2) Carry on comprehensive researches.
3. The public : 1) Correspond to the needs of remote small schools ; 2) Give various opportunities to let students show themselves off.

Key : merger polity, small school in remote area, strategy

目 錄

第一章 緒論

第一節 研究動機	01
第二節 研究目的與問題	03
第三節 名詞釋義	03

第二章 文獻探討

第一節 我國偏遠小校整併政策	04
第二節 偏遠小校的再生策略	09

第三章 研究設計與實施

第一節 研究方法與流程	28
第二節 研究設計	30
第三節 資料整理與分析	37
第四節 研究倫理	39
第五節 研究限制	39

第四章 研究結果分析與討論

第一節 希望國小實施的再生策略	40
第二節 希望國小實施再生策略的影響因素	75
第三節 希望國小實施再生策略所遭遇的困境與解決之道	90
第四節 希望國小實施再生策略所展現之意義	103

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論	106
第二節 研究建議	112
後 記	116

參考文獻	118
------	-----

附錄

附錄一	124
附錄二	129

表 次

表 1-1 教育部精緻國教發展方案之就學人數預測表	01
表 2-1 我國偏遠小校整併政策之大事年表	06
表 2-2 小校裁併政策之意見表	08
表 2-3 國內偏遠小校面對整併危機時的再生策略之相關研究	17
表 3-1 希望國小近二年得獎與表演紀錄	33
表 3-2 受訪者基本資料	35
表 4-1 教育志工活動流程表	61

圖 2-1 Hoy & Miskel 的社會系統模式圖	22
圖 3-1 研究實施流程圖	29
圖 4-1 希望國小實施的再生策略圖	74
圖 4-2 影響希望國小實施再生策略的因素圖	89

第一章 緒論

第一節 研究動機

…一次偶然的偏遠小學之旅，繞著彎彎曲曲的山路隨著高度越來越高，人煙越漸稀少，路標更是搞不清，就這麼從這山頭到那山頭之間，來來回回繞了兩三趟，才結束了迷宮似的探尋，沿路有著頁岩狀的高聳大石，巍巍佇立，片片堆疊卻傾斜的厲害，繞著大石驅車而行，小心翼翼、聚精會神，人在此時此地顯得渺小異常。懷抱著敬畏，路過一處坍方地，車身抖動的讓人感到不安，然而讓我困惑的是，對於沒了學校而必須每天往返這兩山頭之間的孩子們而言，是否已然習以為常？…（觀 A1-960320）

過去幾十年來，政府廣設學校，在國民教育階段推行「一村一校」政策，為提升國民素質提供最佳發展平台，特別對偏遠地區小型學校而言，學校教育乘載著社區人士對其子女的盼望，更是社區精神文化的凝聚中心，以及擺脫弱勢困境的最有可能途徑（吳煥烘、徐明和，2006；潘清富，2004）。

然而近年台灣產業以及人口結構的改變，工業化與都市化所產生的拉力作用，使得鄉村勞動人口大量流失¹，形成了農漁村與偏遠地區學童數日減，而都市中大型學校卻需嚴格控管學生數的兩極現象。其次，國人生育率下降，「少子化」現象使得屆齡入學學童數逐年減少²（如表 1-1）：

表 1-1 教育部精緻國教發展方案之就學人數預測表（學年/國民教育階段學生總人數）

91 學年	92 學年	93 學年	94 學年	95 學年	96 學年	97 學年	98 學年	99 學年	100 學年
319,068	314,901	289,155	272,412	298,590	273,455	249,842	233,705	221,324	195,323

資料來源：教育部網站（2006）。

在依「學生數」來分配教育經費與人力的制度下，偏遠小校資源相對減少，不利學校經營（張憲庭，2005），其次，少子化現象也不符學校規模經濟（徐易男，2005），因此偏遠地區學校在面臨人口流失及教育經濟越發不效益的考量下，

¹ 據 91 年內政部主計處的調查指出，就業者外流率以雲林縣、嘉義縣、臺東縣及花蓮縣等都市化程度較低的縣市外流比率最高，均在 10% 以上。

² 內政部戶政司推估相較於 95 學年度，100 學年度的學生數將減少 10 萬人。

不得不也如同企業組織般，有其「關門大吉」的危機。

對於偏遠小校面臨生存危機，從開放社會系統理論觀之，教育組織猶如有機體般，需不斷與外部環境進行交流以維持組織平衡發展，當外部環境改變時，則有賴學校組織採取必要的因應策略，才能化危機為轉機（Miskel & Hoy，2008）。因此，在這一波整併浪潮的衝擊，為求偏遠小校永續生存，探討其所採取的再生策略實有必要。

研究者在一次偶然的機緣下，參與了有關偏遠小校議題的相關研究，如同本文開端之引文所述，重新思考置落於偏遠地區教育價值的同時，也開啓我對偏遠小校再生的期待，接觸多所偏遠小校之際，其中又以「希望³國小」以「雙語特色學校」著實令研究者深感好奇，因為，查閱有關我國現階段偏遠小校實施再生策略之情形，大致以發展「主題特色學校」與「英語村」兩者為主，並又以前者為大宗，主張發展學校特色課程，提高教育品質以吸引學生到校就讀，而就學校所發展的特色課程而言，依研究分析指出，普遍具有採取「偏遠小校」本有在地優勢，以發展「自然生態」或「人文藝術」特色課程為最多；選擇基本學科—英語為發展特色之學校為少的現象（鄭福妹，2004；鄭同僚等，2008）。因此，以雙語特色發展的「希望國小」在此波轉型與再生的浪潮中無疑具有其獨特性意義。

據此，研究者考量其獨特性、全球化與國際化潮流以及近年「希望國小」學生數確實增加、對外比賽成績亮眼等因素，故而，以探討「希望國小」其所實施的再生策略、所遭遇的困難與解決之道等實施過程，深入勾勒屬於「希望雙語學校」的教育面貌，探尋偏遠小校實施再生策略所展現的意義，以供往後偏遠小校實施再生策略更多可能性的選擇。

³ 「希望國小」是匿名，基於研究倫理之要求，為保護學校與當事人之隱私，故而將學校與其相關人地事物等，改以他名指稱。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

依據研究動機，本研究目的有三：

- 一、了解現階段個案學校的再生策略。
- 二、分析現階段個案學校實施再生策略的困境與其解決之道。
- 三、探討現階段個案學校實施再生策略之意義。

貳、研究問題

- 一、現階段個案學校實施的再生策略為何？
- 二、現階段影響個案學校再生策略實施的因素為何？
- 三、現階段個案學校實施再生策略的困境為何？其解決之道又為何？
- 四、現階段個案學校實施再生策略之意義為何？

第三節 名詞釋義

一、偏遠小校

本研究所稱「偏遠小校」，即：「學校具相對弱勢地區特點，文化與經濟資源不足，人口外流嚴重而有廢併校之虞，需發展特色、提升教育經營品質的學校者稱之」。

二、再生策略

本研究所稱「再生策略」，是採鄭同僚等（2008）研究之所指，即：「學校採取有別以往的經營方式，以創造學校經營的良性變革（change），廣義含有轉型、重生與創新經營策略等之謂」。

第一章 文獻探討

第一節 我國偏遠小校整併政策

壹、偏遠小校整併政策之沿革

「學校整併」(school consolidation 或 school merger) 依據Nelson(1985)解釋係指：教育當局因教育與經濟的考量，將兩所或兩所以上學校合併成一所學校（轉引劉恩綺，2006）。形式上，張國輝（2005）認為我國學校整併大致包含有「凍結學校組織員額」與「學校調整裁併」兩種，前者僅就學校內部組織編制作調整；後者則影響一所學校的存廢（包含分班與分校）。

我國小校整併政策沿革而言，如下表 2 - 1 所示，始自1987年五月台灣省教育廳頒布「小規模學校合併處理原則」，中間歷經1994年召開「台灣省小規模學校辦學規模檢討會」修正併校原則、1996年「迷你小學合併計畫」實施，因地方人士與中央經費補助⁴考量，始終雷聲大雨點小；直至2000年「教育經費編列與管理法」⁵通過後，裁併校態度轉趨積極（簡三郎，2007）。

2004年監察院報告，基於有限資源之整合、分配與運用，建議各縣市整併學生數一百人以下的小型學校，期以節省將近51億元的人事經費（陳啓榮，2005）。行政院主計處在中央補助地方教育補助經費中，增列一項廢併校補助項目，形同火上加油，2005年將近有500餘所學生數100人以下小校面臨裁併校危機。

2005年因媒體揭露而引發社會議論，致使政府當局積極回應。2006年國教司召開「小型學校轉型發展會議」以重新思考小校可能發展的方向，裁併政策發展至今，根據鄭同僚、詹志禹、黃秉德、李天健、陳振淦、周珮綺（2008）研究分析，2007年有近五成校長認為各縣市政策是以「保留和發展學校特色」為主，

⁴ 以往中央統籌分配款之地方教育補助款是以「各縣市中小學學校數」為補助依據。

⁵ 地方教育補助另有計畫標準與給與方式，「學校數」已非教育經費補助的基準。

在實際裁併學校數也有趨緩⁶之勢，裁併政策方向已改變，願意提供偏遠小校學校經營更多再生的時間與空間。

2008年高雄縣教師會決議向議會與縣府遊說訂定「小校永續發展自治條例」，鼓勵小型學校發展特色，評估小校永續發展可能（莊舒仲，2008）。2010年關心偏遠地區學校教育的學者們共同提出「偏遠地區學校振興條例草案」，希望藉「特別法」地位，就學校變更、裁併、組織、人事、經費與運作等做特別規定，共21條（附錄二），落實憲法第159條、第163條與教育基本法第5條第一項之規定，振興偏遠地區學校，促進其教育、社會與文化功能發展，保障教育機會均等之立意（詹志禹，2010a），據此可知，對於偏遠地區學校教育發展政策的關注乃從消極的排除轉而積極以法律做特別保障。



⁶ 95 學年 26 所，96 學年降至 6 所

表 2-1 我國偏遠小校整併政策之大事年表

時間	裁併政策名稱/內涵
1987年	省教育廳提「小規模學校合併處理原則」 1. 學生數:三班以下/學生數50人以下/有減少之趨勢。 2. 交通:不住校/步行時間一小時內/安全無虞/採自由學區。
1994年	省教育廳召開「台灣省小規模學校辦學規模檢討會」 1. 擴增適用對象:平地小校學生數30-40人間,亦列入考量。 2. 併校原則:2或3校合併/每班人數不超過40人。 3. 可選阻力小者先試辦/原校地規劃為社教中心。
1996年	迷你小學合併計畫 開源節流,計於1998年前以每年併5校的進度整併15所小校。
2000年	「教育經費編列與管理法」通過 地方政府「學校數」非中央經費補助的基準。
2004年	一、監察院「教育部所屬預算分配結構檢討報告書」 建議各縣市整併學生數一百人以下學校,可省近51億元的人事經費。 二、行政院主計處在補助地方教育經費,增列「廢併校補助項目」 凡有裁併(班)者,獲得連續三年的補助,每併一班第一年補助60萬,每併一校則可獲得120萬,逐年降低補助比例。 三、教育部回應監察院報告 1. 重申廢併政策由地方政府主導立場,但應以「學生學習權」為優先考量。 2. 配套措施:取得師生、社區家長共識/交通安全/閒置空間活化功能。
2005年	教育部召開「國民中小學最適規模與轉型策略會議」 重申「維護學生受教權」為整併首要考量,並應綜合考量「所在位置的教育資源分佈」、「學生就學方便性」、「班級組成」、「文化刺激」、「社區發展」與「經濟效益」等因素。
2006年	教育部公布「小型學校發展評估指標」 1. 「一般性指標 ⁷ 」:學校的一般性條件,評分越低者裁併。 2. 「特殊性指標」:不宜整併之因素,有四: (1) 該鄉鎮只有一所小學(100%) (2) 原住民地區學校(100%) (3) 到鄰近學校交通上有重大安全疑慮者,如:經土石流危險區(100%)。 (4) 其他。
2007年	教育部提「三年活化校園空間總體規劃方案」 期望能建立永續、科技與特色學校、遊學等多元校園風貌。
2008年	高雄縣教師會決議游說訂定「小校永續發展自治條例」
2010年	學者專家提出「偏遠地區學校振興條例草案」(進行中)

資料來源:整理自黃俊傑(2008);林孟儀、林妙玲(2006);莊舒仲(2008);詹志禹(2010a)。

⁷ 一般性指標:學生數、學生數趨勢、社區結構、距公立學校里程、與鄰近學校間有無公共交通工具、校齡、整合後學校是否需再增建教室及充實設備、小校大部分教室屋齡、原校區用途、社區對學校的依賴度及其他等十項條件。

貳、偏遠小校整併政策所引發的爭議

一、對整併指標的爭議

2006年教育部公布「小型學校發展評估指標」(表2-1)，目的在提供地方政府更周全且具客觀的整併參考依據，但直至目前為止，絕多數縣市政府仍以「學生數」為主要參考依據(黃俊傑，2007；鄭同僚等，2008)；然即便是參考「小校發展評估指標」為整併校依據，其中「特殊性指標」清楚明確；但「一般性指標」不論在評估、評分上，大多只參照物理條件，缺乏對社區特質、校園文化和師生特質的細緻評估(王慧蘭，2006)；其次，也欠缺教育經費、價值判斷與政治權力運作等評估指標(吳振福，2007)。

因此，現階段整併政策參考指標內涵欠缺完整，僅限於「學生數」或「物理條件」上的評估，缺乏價值性的考量，也引來對整併指標客觀性的質疑。

二、支持或反對整併政策立場上的爭議

整併政策的實施，普遍對偏遠小校產生正面與負面影響(吳煥烘、吳明和，2006；吳政達等，2004；邱玉玲，2006；徐易男，2005；陳啓榮，2006；曾南薰，2004；劉文通，2007；劉恩綺，2006；Andrews，1974)，分述如下：

就正面效益而言，包含有：(一)整併校後學生人數增加，降低學生單位成本，符合經濟效益；(二)增加學生同儕互動機會，並可提供學習楷模認同，提高學生學習競爭力；(三)增加教師員額配置，減輕工作負擔；(四)原學校閒置空間可重新規劃再利用以發揮其效益。

就負面影響而言，則有：(一)須交通接送，增加學生交通安全疑慮；(二)衝擊社區生存與文化保存，加速社區人口外流；(三)影響原教師工作條件；(四)閒置校園成治安死角。

上述整併政策所造成正面效益與負面影響，也引發支持與反對裁併政策的兩

面立場，對於支持整併之立場，主要基於「教育經濟效益與學習效益」觀點，主張能更有效地運用教育資源並提高教育效能，如：吳政達等（2004）；但對於反對整併者，則基於「教育正義」觀點出發，傾向關注整併政策所帶來的負面影響，擴及對社區發展、教職員工工作與裁併過程中的程序正義問題考量，如：曾南薰（2004）、黃俊傑（2008）。王慧蘭（2006）綜合各家整理如表 2-2：

表 2-2 小校裁併政策之意見表

	支持小校廢併	反對小校廢併
主要理由	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生數少，團體學習刺激少，不利群性發展與學習。 2. 學校部分校舍老舊，學習資源不足。 3. 不符合教育投資成本效益。 4. 不利九年一貫課程教學。 5. 偏遠小校教師流動率高、工作多。 6. 可用交通車或補助費方式解決裁併校後學生交通問題。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生數少，教師可因材施教。 2. 恐有交通安全、生活適應的問題。 3. 學校成為分校或分班後，將走向廢校。 4. 學校是社區文化象徵，其自然生態與鄉土民情應尊重與保留，裁併政策使社區文化保存與發展受衝擊，廢校形同廢村。 5. 裁併小校政策與先前教育優先區計畫或支持貧窮教育發展者有所衝突。 6. 人口流失是社會資源分配的政治問題。 7. 裁併校配套措施未能清楚提出或清楚與地方人數溝通。 8. 原教職工作條件受影響。

資料來源：王慧蘭（2006）

三、整併政策立場的反省

對於上述各有其言之成理的主張，無論是經濟與價格或正義與價值立場（洪若審，2007），兩者看似對立無解；但進一步思考小校存在與否的關鍵，主要卻是在「學校經營品質與績效」考量，因為家長與社會各界人士關心的是學校教學品質與學生競爭力（陳憶芬，2003；蘇龍輝，2006），學校會面臨整併危機，主要在缺乏特色，有待變革所致（吳振福，2007），其次，偏遠小校存廢不僅是教育問題，更擴及國土均衡發展面向的思考（詹志禹，2010b）。因此，為跳脫整併政策二元對立，應改採「在地化教育」思維，從學校的轉型與再生策略之實施，開展二元共榮的和解空間（鄭同僚等，2008），重新如何提高偏遠小校經營品質與績效，並滿足國土均衡發展利益才是面對此波整併政策下的關鍵立場。

第二節 偏遠小校的再生策略

壹、偏遠小校

一、定義

「偏遠」一詞具有相對比較的意義，以地理位置而言應是相對偏離「中心」概念，亦含有「不利」的貶意（鄭同僚等，2008）。就「偏遠小校」而言，依教育優先區計畫指標之一所稱，指：「離島或偏遠交通不便學校，普遍有年輕人大量外流、文化不利、家庭多為單親或是隔代教養，導致孩童難有良好照顧，需採取積極性措施，以維持教育機會均等與教育正義的相對弱勢地區學校者」；吳振福(2007)認為偏遠小校並不僅限於離島或山區者，範圍擴及平地與都市的小校，採相對地理位置概念，指：「在相對缺乏特色與人口外流嚴重的小學，有廢併危機者」。其次，伊甸基金會公益創投案稱「偏遠小校」是「2007年有廢併校或降至分校分班之虞，但有潛力發展為特色小學、提升教育品質學校者稱之」。

綜合上述，本研究認為「偏遠小校」概念是相對的，主要指：「學校具相對弱勢地區特點，文化與經濟資源不足，人口外流嚴重而有廢併校之虞，需發展特色、提升教育經營品質的學校者稱之」。

二、偏遠地區小型學校經營的優劣勢

依據文獻，偏遠地區學校有其特有的經營條件(林彩盆，2003；徐易男，2005；邱玉玲，2006；陳幸仁、王雅玄，2007；陳啓榮，2006；湯蔓俐，2004；張國輝，2005；劉恩綺，2006；蘇清泉，2004；Hampel，2002)，本研究將優劣勢分述之：

(一) 偏遠小校經營優勢

1. 偏遠小校與社區間的關係緊密，學校是社區的「心(heart)」與「靈魂(soul)」。
2. 小校因人數少，反而容易營造團體學習文化、成員之間互動佳、機動性強，較能形塑正向的社會關係，形塑社群感。

- 3.師生之間互動頻繁，教師較能關注每個學生，有助學生身心健全發展。
- 4.偏遠地區有其獨特的自然與人文資源。

(二) 偏遠小校經營劣勢

- 1.學生來自弱勢家庭比例高，學生家長社經地位偏低，經濟、人力、社會與文化資本普遍不利，來自家庭的資源與照顧不足，影響學生受教權與教育機會均等。
- 2.因學生人數少，不利群性學習，其次，學生欠缺競爭氣氛，學科能力有明顯的城鄉差距。
- 3.學校經費拮据、硬體設備不足，教育資源分配不合理。
- 4.小校編制員額不多⁸，使得教師皆需身兼數職，工作負擔大，影響教育品質。
- 5.偏遠小校因地處偏遠，生活機能不佳、對外進修不便，導致教師流動率高，學校儼然是「新兵訓練」中心，教師不易對學校產生高度承諾感與認同感。

綜合上述，本研究認為偏遠小校經營不論是外在環境或學校本身，就偏遠小校經營的優勢而言，歸納出兩項有利的經營條件：

- 1.關係緊密互動頻繁，機動性強。
- 2.獨特文化與自然資源。

其次，就偏遠小校經營的劣勢而言，歸納有三項不利的經營條件：

- 1.有形的人力與物力資源不足。
- 2.無形的文化刺激不足。
- 3.學生學科能力有待提升。

⁸ 現行國中小教師員額編制係依教育部 1999 年修正之「國民小學與國民中學員額編制標準」規定，各校除校長 1 人以外，每班置教師 1.5 人為原則，未達 9 班者，得增至教師一人」據推算 6 班以下小校成員大致為 10 人，須負擔與都是地區相當之學校事務，因此小校成員工作負荷量大。

貳、偏遠小校的再生策略

一、定義

爲了解決學校生存危機，各學者專家以不同觀點提出解決策略，如：以「教育品質」觀點稱之（葉連祺，2007）、以「學校創新經營」觀點（林新發，2009）、以「學校轉型經營」（郭雄軍，2007；劉文通，2007），研究論文更多以「因應策略」稱之，其無外乎強調：組織爲求永續發展，而積極尋求任何促進組織內外改變的可能作爲。對此，本研究主要採行鄭同僚等（2008）以「再生策略」稱之，廣義含有學校轉型、重生與創新經營策略等意涵，係指：「學校採取有別以往的經營方式，以創造學校經營的良性變革（change）之謂」。

二、模式

偏遠小校在面臨組織衰退危機時，須重新開展偏遠小校存在價值，以保持學校競爭力與永續生存（李聖民，2007）。現階段討論偏遠小校所實施的轉型與再生策略之相關文獻，大致從藍海策略的價值創新（黃麗美、郭雄軍，2007；郭雄軍，2007）論之與學校創新經營（林新發，2009；黃彥超，2006）等面向加以開展，其再生策略的實施皆需符合教育規準，不能脫離「堅守教育本質」與「課程改革」此兩學校教育存在的價值核心（曾俊凱，2006；張景添，2007；劉文通，2007），鄭同僚等（2008）研究歸結現階段偏遠小校再生策略主要是立基於「鄉土在地化教育」，並提出「回歸教育本質」、「創新經營與特色課程」、「生活與學業能力的提升」等三項再生策略之實施。

歐用生等（2000）研究指出有近八成五以上教育相關人員贊成偏遠小校重新思考學校發展定位並提出偏遠小校三項辦學模式，即：（一）公辦民營模式；（二）學校改造模式⁹；（三）學校整併模式。然而據郭秀玉（2008）、蘇龍輝（2006）

⁹ 學校改造模式又分爲：（一）改變學校體質：如：提供私人辦理實驗學校、轉型成回歸主流之融合教育班、招收中輟生之中途學校與改設成學生住宿型學校等。（二）增強功能：如：營造為「特色學校」、改設自由

研究指出，家長與教育相關人員不主張「學校整併」，以「與其他學校資源合作與共享」為主，因此，本研究認為洪若審（2007）提出學校轉型模式較為適用，並參照巫有鎰（2004）、陳鴻賢（2003）、郭雄軍（2007）、楊雅惠（2006）、鄭同僚等（2007）文，歸結學校實施再生策略模式有二，即：

（一）學校內部轉型：

1. 體制內經營學校特色，轉型為體制內的「特色學校」。
2. 體制外的公辦民營，轉型為「理念型學校」。

（二）學校外部整合：

1. 採行「跨區聯盟」，轉型為「雙子星學校」或「聯合學校」。
2. 異業結盟，與社區產業結合，建立「觀光遊學」。
3. 附加式經營或擴大學區：學校附設社區文教養護服務中心、附設英語村、擴大學區，善用閒置空間，以增強學校功能。

三、實務推動情形

（一）日本

日本也曾於 1980 年代左右進行學校整併，但 1990 年代後發現學校裁併政策並不利地方農村經濟發展與地方文化培育功能，因此於 2000 年後，積極鼓勵偏遠學校採用「山村留學制度」、「小規模特學校」與地方進行「社區總體營造」、設置「偏遠地區教育研究中心」以創造可供都會區的教育發展範例，如：社區學校示範、小班人際關係發展與教學示範等（玉井康之，2009），再者更透過中央立法以保障偏遠小校學生的受教權，如：保障教師教學穩定性、課程發展不受文科省限制、與交通和產業一同納入一般財源，思考如何將環保、地方生態與觀光做結合等，讓小校與社區都有活化的可能（胡慕情，2009）。2002 年文部科學省相繼提出「教育改革彩虹計劃」、「全國兒童計劃」

學區學校、增加為城鄉交流資源中心與觀光遊學之辦理。

等具體施行政策，歸納有七大項，即：1.鼓勵紮根於地方之學校再造；2.促進活用地方素材與地方資源的課程創新；3.促進地方環境教育；4.促進生活體驗與自然體驗學習；5.促進農作等勤勞體驗學習；6.促進高齡者接觸以及義工活動；7.培養親密人際關係與促進心靈教育（詹志禹，2010b）。

據此，日本偏遠小校再生策略乃一併思考「社區再生」的可行性，強調「紮根地方」的重要，並以偏遠小校之優勢條件著手，從豐富自然與人文資源以發展「體驗學習課程」、從人際關係密切以發展「心靈教育」，重新開展偏遠小校存在之價值。

（二）台灣

台北縣 2003 年起推動「特色學校方案」，發展「場域課程—創意教學—體驗學習」的經營模式，其辦學模式有五，即：（鄭福妹，2004）

- 1.開辦「假期學校」：規劃「遊學」課程以促進學生互訪學習。
- 2.遊學資源中心：提供各校教學交流與觀摩學習的平台。
- 3.締結姊妹校：增進和都市學校學生間交流。
- 4.場域實驗學校：結合民間團體，試辦教育產業。
- 5.文化節慶之旅：依據地方節慶舉辦營隊活動。

雲林縣政府以「優質化」、「特色化」與「多元化」現代教育目標，提「雲林縣小型學校轉型優質計畫」，發展學校特色，進行優質轉型三階段：

- 1.優質轉型學校發展出的特色有「遊學課程學校」、「多元文化融合學校」、「自然特色學校」、「茶園暨生態小學」等。
- 2.優質轉型學校也朝著「策略聯盟」或「發展學校特色」來努力。
- 3.學校藉由優質轉型，提升學校創新經營以獲得家長認同。

教育部在 2004 年推行全國 100 條遊學路線與 100 所特色學校的「在地遊學 Discovery Formosa」方案，各校規劃遊學課程，全面推動「旅遊新概念；學

習新主張」的創意教育，展現多元學習樣貌（劉佩修，2009）。

2007 年提出「教育部補助國民中小學活化校園空間暨推動特色學校計畫」，利用在地特色與人文特質發展特色課程，並以在地產業、地方文史工作室與民間業者等進行異業結盟，形成「品牌特色學校」。其實施重點：

- 1.運用空間資源和社區專業人士，規劃「在地化特色課程」平台。
- 2.提供學生體驗學習處所，進行城鄉交流。
- 3.規劃不同課程的風貌與教學型態，實施真實情境的校外教學。

綜合上述實務推動情形，現階段台灣偏遠小校再生策略，主要是以學校內部轉型為「主題特色學校」並兼採學校與外部產業整合的遊學模式，著重於「場域課程—創意教學—體驗學習」的在地化教育，其次是學校採附加式增設「英語村」者為最多。考量篇幅故另以下面第四小節接續說明之。

四、我國現階段偏遠小校主要實施的再生策略

（一）主題特色學校

1.意義

林志成、林仁煥（2008）認為「特色學校」係：「透過增能創價與策略聯盟，經由閒置空間的活化、人員觀念的活化、課程教學的活化與學生學習的活化，使教育活化而能散發更大活力，創造學校教育新價值」。

林進山（2006）指出「特色學校」係為：「學校就辦學的教育願景，掌握學校人力和物力資源的優勢，結合校內教學課程和社區資源，充分發揮學校優質的正向教育，其內涵涵蓋卓越的校長領導風格、精緻的課程設計、創意的教學方式、優質的生態環境、前瞻的綜合領域、創新的評量方式等，並能啓迪學生欣賞和發表能力，達成學校預定的辦學績效，以彰顯學校的特色」。

據此，「主題特色學校」就消極意義而言，是「偏遠小校為避免面臨廢併校

所採取的經營策略」；就積極意義而言，則是指「各校充分運用資源，掌握學校人力與物力之優勢，發展當地文化及多元發展，以達成學校永續經營的目標」（張憲庭，2006）。無不強調掌握「場域課程－創意教學－體驗學習」的「在地化教育」為主要發展策略。

2.主題特色課程的類型

特色學校不能偏離教育願景與目標，所有的活動都要結合課程，最終在激發學生學習動機與能力（林進山 2006）。據此，就主題特色課程的類型而言，鄭福妹（2004）分析台北縣特色學校發展類型，大致分為：（1）自然生態；（2）人文文化；（3）藝術；（4）產業類（異業結盟）等四類，並以自然生態所佔比例為最高。

其次，鄭同僚等（2008）研究歸納現階段偏遠小校的創新發展方向，大致有六類：（1）自然生態與生命教育（發揚偏遠地區自然生態優勢）；（2）藝術人文教育（彌補偏遠地區的劣勢）；（3）體驗遊學（結合學校與社區資源）；（4）生活教育；（5）課程教學品質提升；（6）其他（寄宿學校、藝術家駐校等）。

再者，2009年商業週刊 1109 期對教育部所選出的百大特色小學進行報導，據研究者分析此百大特色學校之學校特色課程，以自然生態課程為最多，藝術與人文文化為第二，兩者總共約占有七成，其次是發展英語特色教學，培養語文力和國際觀，以及數學等學科能力為特色課程，僅占三成。

綜合上述，歸納現階段我國主題特色課程的類型，普遍採以發展「在地自然生態環境」與「人文藝術」為最多，主張善用偏遠小校之優勢以進行特色發展；對於選擇相對弱勢的基本學科為特色課程之學校者較少。

（二）英語村

韓國 2004 年在首爾安山和坡村建置的全英語情境體驗學校，聘請外籍教師

擔任情境導師，讓學習者猶如身處外國的對話語境中，如：機場、餐廳、醫院、飯店等，藉自然學習第二外語，以提高學生國際競爭力，其次，韓國臨津閣小學是首爾的一所英語實驗小學，建立「校內英語村」，利用校內空間規劃日常主題生活情境，學生即可在校內體驗英語村活動。

我國在 2004 年國內也陸續在桃園建置國際英語村¹⁰、高雄市、高雄縣與屏東縣等地建置英語村，期能建構生活化課程，進駐專業合格外語老師，透過一日或假日、寒暑假遊學方案，讓學生不用出國也能學習英語（林新發，2009）。據陳錦芬、黃三吉（2007）研究認為採行浸入式、情境式雙語教學不但不影響雙語學習者本身母語的發展，還有效地建立學習者第二語言的紮實語言知識（含口語能力、句子及段落理解能力、音素辨識能力）、數學、科學學科等思考能力和培養學習者對多元文化的理解力與包容力。

對於偏遠小校因學生數減少所閒置的教室無疑深具啓示，偏遠小校可於校內佈置主題情境，增加學生英語學習資源外，更可藉校際間的策略聯盟，轉型英語村，老校得以新生，也呼應全球化浪潮的到來。

¹⁰ 2006 年與民間團體合作，逐步建置文昌村、中壢村與快樂村。

參、偏遠小校再生策略之教育相關研究

本研究在國家圖書館的全國博碩士論文網與政治大學圖書館網頁，以「偏遠地區」、「小型學校」、「偏遠小校」、「偏遠學校」等關鍵字搜尋與此次整併危機有關的學校再生經營研究（扣除學校合併7篇），計17篇，如下表2—3：

表 2-3 國內偏遠小校面對整併危機時的再生策略之相關研究

類別	研究者 (年次)	研究題目	研究目的	研究方法	研究對象	
學校再生策略之實施	林仁煥 (2009)	台灣地區特色學校經營現況、困境和因應策略	了解國內現今特色學校經營現況	問卷調查法、訪談法	參與教育部2007、2008年「補助中小活化空間利用暨發展特色學校方案」之158所特色學校的校長、承辦主任共18人	
	鄭同僚等 (2008)	偏遠地區小學再生之研究	了解目前教育人員對裁併小校的看法態度與因應策略與期再生歷程	文獻分析法、問卷調查法、焦點座談與深度訪談法	25縣市教育局與全省偏遠小校835所、伊甸公益創投案之12所學校	
	蔡榮哲 (2007)	國小校長知覺少子化現象對學校衝擊及其學校經營因應態度研究	了解不同背景校長對少子化知覺與因應的態度	問卷調查法	北部七縣市的公立國小校長	
	曾坤輝 (2006)	北縣「特色學校」課程發展之研究-偏小的危機與轉機	了解課程發展的關鍵因素	問卷調查法、訪談法	台北縣公立國小教師與行政人員	
	鄭福妹 (2004)	偏遠地區小型學校創新經營之研究-以台北縣特色學校方案參與國小為例	探討台北縣實施「特色學校方案」的創新經營策略	問卷調查法、實地訪談法、文件分析法	18所參與特色學校方案的學校校長、台北縣教育局與學校相關人員	
	歐用生等 (2000)	台北縣偏遠地區小型學校發展定位之研究	了解偏遠小校發展定位	問卷調查法、訪談法、專家座談	28所台北縣學校人員與地方人士、教專家等	
	質性研究法（個案研究法、行動研究法）	黃雅玲 (2008)	小型學校面臨裁併危機之個案研究	了解偏遠小校相關人員面對整併危機所持態度與因應	個案研究（文件分析、深度訪談與觀察法）	雲林縣偏遠小學之校長、主任、教師與社區家長
		李總本 (2008)	小型學校行銷策略解決學校裁併危機之行動	了解小型學校行銷策略組合與實施過程	行動研究法、觀察法、文件分析法與訪談法	榮華國小校長、學校人員與社區家長
		張景添 (2007)	學校經營策略之個案研究-以台南市一所學生數從下降到回升的學校為例	了解學校的經營策略與其因素	個案研究法、深度訪談、文件分析、參與觀察	台南市最早實施自由學區學校之一的一所國小校長、教師兼任行政人員、專任教師與家長

表 2-3 國內偏遠小校面對整併危機時的再生策略之相關研究（續）

類別	研究者 (年次)	研究題目	研究目的	研究方法	研究對象	
學校再生策略之實施	質性研究法（個案研究法、行動研究法）	吳秀全 (2007)	少子化趨勢下小型偏遠學校經營研究	了解自由學區計畫下，面對少子化壓力的偏遠小校的經營運作與發展	個案研究法 (訪談法、觀察法)	台中市逢甲國小的校長、教師、家長、社區人士、有關的市府教育主管
		劉恩綺 (2006)	國民小學辦理遊學活動對校內師生之個案研究	探討遊學課成對校內師生的影響	個案研究法 訪談法、參與觀察與文件分析	花蓮一所國小之校長、教師
		洪文政 (2006)	學校行銷策略運用於偏遠地區國民中學招生之策略	了解國中偏遠地區校長的行銷策略	個案研究法 訪談法、文獻分析法	學區內3所國小、台東縣8所國中校長
		蔡麗鳳 (2005)	偏遠地區小型學校發展生態課程之個案研究	了解偏遠地區小型學校發展生態課程的歷程、影響因素	個案研究法 觀察法、訪談法與文件分析法	建安國小的校長、主任、級任教師、實習教師、家長、校友與學生
		張國輝 (2004)	小型學校面臨整併的反應與因應策略之個案研究	了解小校面臨整併的反應與策略	個案研究法 參與觀察、訪談法與文件分析	一所面臨整併的國小校長
		湯蔓嫻 (2004)	花蓮縣小校校長學校經營策略及相關因素之探討	探討小型學校校長學校經營策略與相關因素	立意取樣的半結構式訪談法	4位花蓮地區小型學校校長
		林彩盆 (2003)	台東縣偏遠地區國中校長學校經營困境與轉機	了解教育變革下的偏遠地區學校的學校經營策略	訪談法	台東縣6位國中偏遠地區校長
決策因素	量化研究	郭秀玉 (2007)	以分析層級法探究雲林縣小型學校發展策略	影響小校發展策略之因素的相對因素與優劣勢	問卷調查法 層級分析法	參與雲林縣學校發展歷程的校長、教師、家長與縣政府人員

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，本研究將其分成研究主題、研究方法與研究發現等三部分述之：

一、研究主題

國內偏遠小校再生策略之相關研究主題，主要分兩部分：(一) 再生策略之實施；(二) 再生策略決策歷程因素之分析，其中以前者篇數為最多（16篇）並分六類研究主題，即：1.就「特色學校」經營之研究；2.就「特色課程」之研究；

3.就「遊學」之研究；4.就「教育行銷」之研究；5.就「學校發展定位」之研究；6.就「學校因應策略」之研究等，又以第六類為最多。後者僅有一篇有關「策略決策歷程因素」之研究，目的在探討影響小校發展策略的因素。

二、研究方法

整體而言，探討偏遠小校再生策略之實施所採的研究法，近九成採質性研究之「個案研究法」，其次，教育部研究專案，如：鄭同僚等（2008）、歐用生等（2000）和針對政策計畫方案之研究，如：林仁煥（2009）、鄭福妹（2006），兩者則兼採「量化與質性研究方法」，包括問卷調查法及訪談法、專家焦點座談等。再者，就「策略決策歷程因素」之研究，則採量化（層級分析法，AHP）研究法，權重分析影響再生策略決策之因素。對此，欲探討偏遠小校再生策略之實施，普遍認為以微觀、具脈絡化之「個案研究法」以深入分析為適用，即使是採行量化問卷調查的研究案，最終也會以訪談法輔之。

三、研究發現

本研究之研究發現，依偏遠小校的「再生策略之實施」與「其所遭遇的實施困境」兩部分，分述之：

（一）再生策略之實施

不同研究者將偏遠小校的再生策略分成不同面向進行討論，其最多是依學校校務經營評鑑指標分類，而本研究參酌各研究分類將偏遠小校實施再生策略之研究發現分成四面向：

1.就校長領導與管理面向

偏遠小校整併政策使得學校任務面向增加。就校長領導而言，張國輝（2004）研究認為校長領導需採「關係導向」，活用轉型與互易領導以提高再生策略實施的成效。再者，林仁煥（2009）、鄭福妹（2004）、張景添（2007）主張校長

領導需「建立多元的溝通管道」，以獲得教師與家長的認同與支持，因為建立共識有助學校之轉型。

就行政管理而言，學校再生策略之實施在使學校運作正常化並提升教學品質為目的（林彩盆，2003；湯蔓俐，2004），因此鄭福妹（2004）主張建立特色學校的「SOP 標準化專業流程」，以專業分工來提高品質，並提倡「學校活動故事化、資料文本化、行政作品化」的三化取向。其次，李總本（2008）提5P（產品、價格、通路、推廣與人員）策略，強調產品課程優質化、價格具市場區隔化、通路多元化、推廣積極與人員專業化。

2. 就課程與教學面向

歸納曾坤輝（2007）、蔡榮哲（2007）、鄭同僚（2008）、鄭福妹（2004）之研究發現指出：學校再生策略以「課程轉型」為主，傾向結合社區產業、文化等以發展特色課程，藉以開展「在地化教育」，張國輝（2004）並特別提及課業輔導也應依社區需求而設計，例如：針對學生課後輔導部分加強。足見再生策略普遍有「課程社區化」的意涵。

3. 就學校文化而言

洪文政（2006）視學校經營具教育行銷意涵，分成「內部行銷」、「外部行銷」與「互動行銷」等三面向，目的在提供有形和無形的價值性服務，其中又應以「提高內部成員素質與績效」的內部行銷為偏遠地區再生策略首要目標。

對此，鄭福妹（2004）主張學校成員可藉共同學習改變心智模式，轉型為「學習型組織文化」，強調建立分享的學校文化，有助發展教師專業，蔡麗鳳（2004）研究發現：個案學校主要採「建立教師知識交流平台」因應策略，確實明顯有助教師專業能力的提升，張景添（2007）研究結果亦同。

4. 就外部關係面向

學校爲了增加資源並改善社區經濟、提高家長職能，因此積極與校外人士建立關係（林彩盆，2003；湯蔓俐，2004）。張國輝（2004）、洪文政（2006）研究認爲學校也要進行「外部行銷」與「互動行銷」，對外建立公共關係並增加校內外人員互動，積極建立學校形象，吸引學生就讀，鄭福妹（2004）提出「走出去、請進來」策略，主張對外進行社區關懷，引進社區教師資源。

（二）實施再生策略所遭遇的困境

鄭同僚等（2008）分三大類，即：1.人力資源質與量不足：校內教師人力與素質不足、流動率高、配合意願低；校外則社區培力不易，欠缺專業人力與人力支援；2.溝通協調不佳：欠缺溝通的時間很難獲得認同；3.行政制度的僵化：行政負擔相對負荷大，欠缺彈性、政策方向不確定、創新發展知識體系不足與缺乏支持與鼓勵的制度設計。

黃雅玲（2008）研究指出學校因應策略實施上的困境有六：1.學校特色不易尋找；2.校長任期制；3.家長參與度不高；4.教師專業能力不足；5.教師工作負荷大；6.經費不足。

曾坤輝（2006）指出台北縣特色學校之困境：1.教師執行人力與課程規劃時間不足；2.專案行政經費有限；3.缺乏專家指導與評鑑機制。

蔡麗鳳（2004）生態課程發展的困境：1.人力不足；2.時間不夠；3.教師工作負荷壓力大；4.參與度不一；5.社區的態度。

鄭福妹（2004）遭遇的困難：1.人力不足；2.經費不足；3.能力不足；4.交通不便；5.認知差距，需溝通與建立共識、認同。

綜合上述，現階段偏遠小校在實施再生策略時所遭遇的困難有七：

- 1.特色找尋不易；
- 2.認知差距有待建立共識，如：學校成員與社區家長的態度；
- 3.校內與校外人力資源質與量的不足；
- 4.行政經費不足；
- 5.交通不便；
- 6.制度本身設計限制，如：校長任期制、欠缺創新知識體系的支援與鼓勵設計；
- 7.政策方向不確定等，影響學校再生策略的實施與運作。

肆、影響偏遠小校再生策略實施的因素

Hoy & Miskel (2008) 以開放的社會系統模式分析學校組織運作，提出一個動態的「輸入—轉換—輸出」歷程，強調學校各內部與外部因素的交互影響，因此，在影響行政決定歷程因素之考量上，可分為二層面：

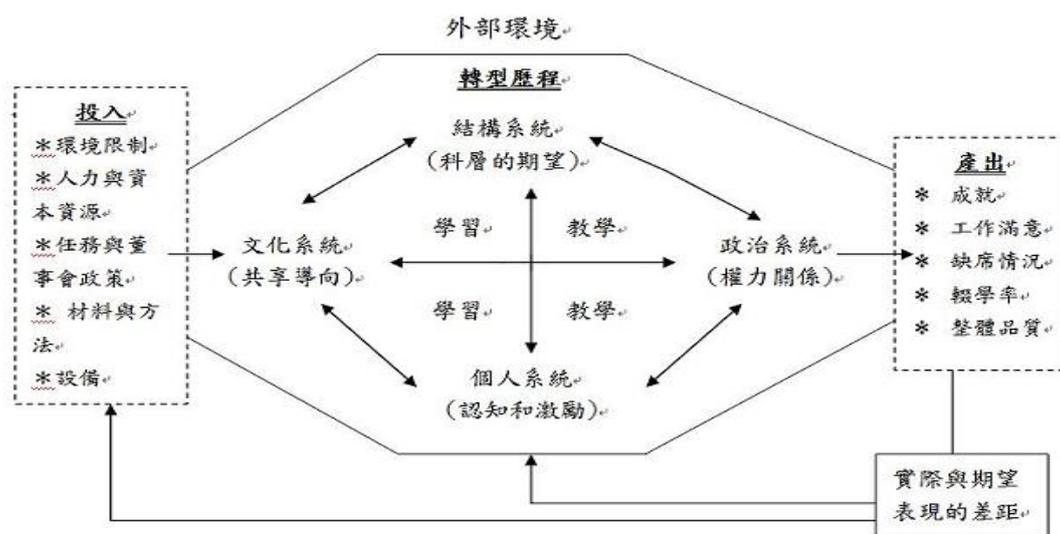


圖 2-1 Hoy & Miskel 的社會系統模式

(一) 學校組織外部層面：

1. 廣泛的環境因素：

學校所處的社會脈絡，諸如：政治、經濟、人口、技術、地理、文化、社會價值觀與相關法令等因素，對學校影響雖非立即；但學生學習成效卻受外部社會環境因素深遠，是學校不可忽視的因素 (Hoy & Tarter, 2004)。

2. 特定的環境因素：

和學校利益有關的構成份子和持有者，諸如：家長、社區人士、教育主管單位等，對學校影響立即且直接。李鴻章、王揚智 (2005) 從組織變革觀點進一步指出影響學校行政決策的外部關鍵人物，即：(1) 學校組織的上級機關；(2) 家長與家長會；(3) 學校所在的社區人士；(4) 畢業校友；(5) 相同類型學校；

(6) 法人團體、利益團體或公益民間團體；(7) 大眾傳播媒體；(8) 專家學者；(9) 法令與政策制定者，如：立委、縣市議員等九類。

3.外部資源稀少程度的因素：

當外部某項資源稀少時，會影響學校採更積極方法，進而影響行政決策。

4.外部結構組織結構化程度的因素：

當外部組織結構化程度越高，學校會採取順從的作為。例如：教育主管機關屬高度結構化組織，學校面對教育當局普遍在作決策時採行「順從」態度，此與周郁翔（2008）研究結果相同。

5.環境的不確定程度的因素：

環境不確定程度與學校控制程度呈正比，故也會影響學校行政決策。

(二) 學校組織內部層面

1.結構因素 (Structure)：

學校組織的「正式」層面，即：組織的每個「職位」具有不同「角色」(role)，如：校長、主任、教師等。每個角色被賦予不同法定「期望」，引導成員依其期望作出理性決定，因此成員部分決定行為是受到結構因素所影響。對校長而言，主要在利用組織結構的正式化與集中化以提高組織運作績效為主要考量 (Hoy & Tarter, 2004)。

2.個人因素 (Individual)：

學校組織的「人」層面，如：個人的動機、個人信念、個人目的與對工作的認知，會影響個人專業權威的展現。

3.文化因素 (Culture)：

學校組織的「集體」層面，如：組織成員間共享的價值、對組織的認同感 (identity) 與歸屬感，具非正式權威，仍可影響行政決定策運作，Hoy & Tarter

(2004)指出:教師群體效能與學校教學品質之間成正比。吳文珊、吳宗立(2008)發現:專業性與凝聚性文化對行政決策具有相當的影響力,其次,偏遠地區學校教師在凝聚性文化與回饋活動上的知覺較強。

4.政治因素 (Politic):

學校組織的「非正式」層面,意即:組織中非正式組織,為顧及自身利益所展現反抗行爲,有著分裂與衝突危機,而影響行政組織決定歷程之運作。

林仁煥(2009)發現特色學校要成功轉型,最重要的關鍵因素在於:(1)社區需有多元豐富的資源,以提供學校發展的廣度;(2)教育人員需具備資源敏銳度與專業,以發展學校特色的深度;(3)學校共識的凝聚才能展現能量;(4)學校需有優質團隊才能展現績效;(5)領導者自身的創新思維;(6)資金經費的持續挹注才能永續經營。

蔡麗鳳(2004)分析影響生態特色課程決策與實施的因素有:(1)資源,包括自然資源、專家顧問、校內人力與校外經費;(2)教師參與的意願與認同,其又涉及教師本身的專長與興趣、教師的控制感;(3)家長與社區對學校的支持度;(4)政策的方案支持。其中又特別強調「社區文化」與「家長教育期望」的影響甚深。

簡良平、詹曉蘭(2001)分析影響校本課程實施的因素有:

(1)就大社會環境因素:包含有政策改變匆促、人去政息之弊、說明不足與行政體制的限制,使得各級單位支援不足,影響學校實施運作。

(2)學校系統因素:A.學校組織結構:科層體制使得教師長期處於被動配合角色,不利推動實施策略;B.學校的生態條件:學校現況的評估有助發展與實施策略;C.學校的領導類型;D.學校的支援系統;E.學校的專業文化。

伍、現階段偏遠小校英語學習與教學之研究

英語能力在台灣是一個象徵性資本，社會透過各種獎懲機制，如：學位、社會地位、財富等，使英語能力成為關係個人社會流動的重要符號與資本(鄭向峰，2007)。

一、偏遠地區學生英語學習之研究

根據教育部委託「國立師範大學英語系」進行「國中學生基本學力測驗英語雙峰現象」研究案，其研究發現(張武昌、周中天、陳純音、葉錫南、林正昌、許月貴，2003)：

- (一) 英語成績雙峰分布有地域性不同，低分組多來自都市化程度低的學生，特別在花東屏等偏遠地區學生英語成績，分數群普遍呈正偏態分布。
- (二) 成績表現和家庭、社區資源有關，其資源分配不均所造成關係甚大。

蘇清泉(2004)研究指出影響偏遠地區英語教學文化不利因素：

- (一) 經濟資本：偏遠地區家長財務資本較差，無法給孩子較多英語學習機會。
- (二) 社會資本：偏遠地區隔代教養、單親及外籍配偶子女多，家長較不關注於孩子課業，親師互動較少，不利於學童英語學習。
- (三) 人力資本：偏遠山區家長教育程度不高，無法協助孩子學習英語。
- (四) 文化資本：偏遠地區父母工作時間長，與小孩相處時間少，教育期望也較低，造成英語學習成效低落。
- (五) 偏遠地區英語學習環境文化刺激貧乏，學童的英語學習成效較低落。

其次，就師資而言，偏遠地區英語師資短缺，因交通不便、工作壓力大與缺乏進修及研習管道等因素，使得英語師資流動率高(林惠如，2006；蘇清泉，2004)，其次，偏遠地區具合格且受過專業訓練的英語師資相對不足，教師素質也會影響學生學習英語的成效(張雅卿，2004)。

就學生學習英語機會而言，張雅卿(2004)研究發現：新竹市區授課時間顯

著多於偏遠地區，學校辦理英語推廣活動的種類與頻率高於偏遠地區國小。蘇清泉（2004）發現偏遠地區的學童除了上課外，幾乎沒有機會接觸英語學習活動，而現行英語節數每週只有兩節課，對偏遠地區學童英語學習助益不大，相對地都市地區尚有英語補習班，以增加學生學習的機會。

從上述可知，偏遠地區的英語學習普遍有「城鄉差距」的問題，不論在有形或無形的資本上，偏遠地區在學習英語的條件與資源相對較不利。

二、偏遠地區英語教學之研究

林惠如（2006）與蘇清泉（2004）研究發現：現今面對英語教學，教師普遍所需面對的問題是「學生缺乏英語學習意願」，對此如何提高學生學習英語動機是首要之務。對於提高學生英語學習動機的相關研究，大致可分二部分討論，即：

（一）針對英語教學方法

張雅卿（2004）研究發現：新竹偏遠地區國小英語偏重採用重覆誦練習、代換練習與動作問答的「聽說教學法」。

莊嘉琳（2002）指出國小英語老師認為較有效的教學策略為：1.舉辦英語文化節慶活動；2.英文兒歌教唱；3.英語故事教學。誠如趙玉芳（2008）研究發現：英語教學效能與使用多元智慧之間成正相關，並又以使用音樂智慧結合英語教學的學習成效最高。其次，張綉華（2007）研究發現：使用英語說故事教學確實可以提升學生學習動機與學習成效，幫助學生有效地學習英語，鄭仁燦（2009）以電子白板作實驗，研究發現實驗組與對照組之間相比，其學習成效並沒有顯著差異，但實驗組自身在學習成效與動機上有顯著差異，足見結合資訊媒體進行英語教學也可提高學生英語學習動機。據此可知，現階段英語教學方法無不主張結合多元智慧與資訊設備，提供學生多元化的英語學習以提高學習動機。

（二）則是針對英語教學內容而言，大致分為三部分探討：

1.以英語文化作為教學內容：

陳佩姣（2007）研究指出：大專院校英語專任教師認為，藉由英語文化融入英語學習，可提高英語口說能力外也能提高英語學習動機，並可增加國際間的了解，莊嘉琳（2002）針對國小英語教師研究結果亦同，並指出現階段以教授：（1）節慶；（2）兒童文學；（3）招呼方式等為主要採用的文化主題。

2.採「浸入式教學」：

「浸入式教學」主要是將學習者放置社會脈絡和真實情境中，藉由情境體驗生活化的英語環境，來提高英語能力與學習動機，對此陳錦芬、黃三吉（2007）針對韓國英語村案例，分析主題情境教學，藉營造英語的日常對話情境，幫助學生學習並體驗外國文化，幫助學生作情境連結，其次施宛直（2008）針對國內桃園國際英語村實施進行分析，研究發現：其主題情境的教學使學生能藉對話與模仿中提升語言溝通能力，但英語能力學習成效受到自身英語能力與教師課程設計的影響甚深，且須長期持續進行。

3.以「在地生活」為英語學習課程：

基於社會學習理論的鷹架作用來提供學生日常生活的英語能力，嚴億婷（2007）研究指出：以學生先備知能出發，提供與其在地生活有關的英語課程，確實能明顯提升學生英語能力、學習動機與興趣，對此，何惠雯（2009）研究亦同，並發現透過鄉土英語教學能獲得學生英語學習的正面肯定外，也能增進鄉土文化的認知與對自身文化的認同意識。

綜合上述，英語教學內容之相關研究，著重於讓學生對文化的體驗與學習，不論是英語文化或當地文化之間的連結，如陳佩姣（2007）所言：語言學習的本身即是文化學習，除可提高英語學習動機與能力外，也能增進多元文化的了解，其次，英語教學內容著重於採用日常生活情境用語，強調學習者能於生活中增加活用英語的機會，以提高學生學習英語的動機。

第二章 研究設計與實施

第一節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究目的主要在探討有廢併校危機的偏遠小校所實施再生策略之歷程與其現象背後所展現的意義。對此，張景添（2007）針對學校經營策略面向指出，每所學校皆有其獨特的組織文化與經營環境，因此經營策略須立基於學校獨特的文化脈絡下實施，而個案研究因為有充裕詳實的資料、涵蓋範圍廣泛且又能深入脈絡情境，因此能提供相當深入的文化脈絡探究。

林佩璇（2000）指出「個案研究」是在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，以了解他的獨特性及複雜性，強調特定情境脈絡、活動過程以及個案行動背後所展現的獨特意涵。

其次，蔡麗鳳（2004）歸納個案研究之特徵，即：

- （一）個案研究的興趣在了解過程，而非結果；在了解脈絡，而非一特定變項。
- （二）個案研究強調整體性、多元資料、經驗理解、獨特性、啟發性等。
- （三）個案研究的問題主要著重於在自然情境下，探討研究現象、事件或行為當下「如何（how）」或「為何（why）」發生。
- （四）個案研究的焦點是置於特定的事實狀況來研究對象，在自然情境中做深度研究，並從研究個案參與者的內部觀點來了解狀況。

據此，基於本研究目的之關懷，乃採質性研究的「個案研究法」，希望藉由實際進入個案學校自然情境中，採集多元資料，在其獨特的文化脈絡下，了解實施再生策略的過程，探討現象當下如何或為何發生，並藉此整全性地理解這波廢併危機下，偏遠小校所展現行動之意義。

貳、研究流程

本研究流程大致分為八階段，即：一、初步收集相關資料以勾勒研究問題與目的；二、著手閱讀相關文獻；三、確認研究主題與研究問題；四、進行研究方法選擇與設計，確定研究個案；五、進入研究現場收集資料；六、整理資料並進行分析；七、歸納結論並提出建議；八、撰寫研究報告並完成修訂，研究過程中不斷與文獻進行對話，如圖 3—1：

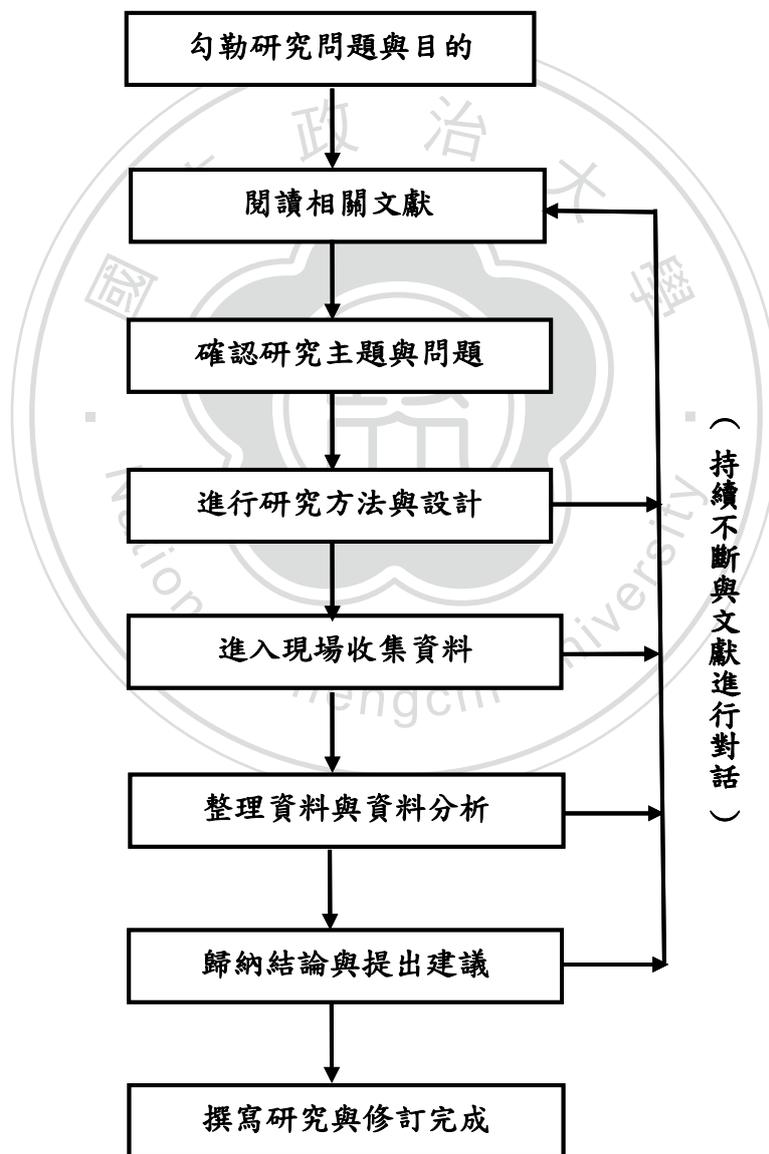


圖 3-1 研究實施流程圖

第二節 研究設計

壹、研究對象之選取

本研究選取以發展「雙語特色」的「希望國小」，作為探討偏遠小校實施再生策略的個案學校。「希望國小」於 95 年面臨廢併危機，歷經 4 年的積極轉型，成功建立雙語辦學的口碑，吸引當地與外地學生入學就讀，相對對於多數以發展在地自然生態與藝術人文為經營基調的偏遠小校而言，無疑具有其殊異性，據此，本研究乃選取「希望小學」做為本研究的個案，藉以提供偏遠小校實施再生策略更多可能經營的面向。

貳、研究對象之簡介

一、學校沿革與地理脈絡

「希望國小」最早在民國 36 年以國民學校的「分班」形式所創立，民國 38 年變為「分校」，直至民國 45 年才正式成為一所「獨立學校」，榮景時學校每年級有三班，每班有四、五十個學生之多；然直至民國 95 年，全校學生數僅剩 41 位，成為此次小校廢併的可能對象，幸而民國 96 年鄰近的 00 國小¹¹，在兼顧政治承諾與學生學習品質考量下，選擇與「希望國小」實施兩校合班上課，人數才由 41 位增加至 55 位學生，經近四年實施再生與轉型至今（99 年），因積極展現雙語特色與辦學績效（如下表 3-1），深獲肯定，人數至今增至 81 人，計新年度六年級畢業 7 人，新生入學至少 10 人，新年度學生數可望增加，暫時解除廢校危機。

其次，就地理脈絡而言，「希望國小」位於台灣東部的小村莊，搭自強號列

¹¹ 00 國小因村內青壯人口外流與少子化因素，使全校學校數於 96 學年只剩四班 12 位學生，全校教職員工鑒學校走向凋零而為自身前途感到憂心，無心教學，影響學童學習品質，對此，雖社區家長基於對校情感而不願廢校，但基於學生受教權考量，最終與縣府協商折衷採「兩校合併上課」方式，00 國小學生搭交通車至希望國小就讀，但保留原國小學籍，待 00 國小滿 30 人時即可復校。（文-A9）

車從台北市出發最快也要花 6 小時以上的車程，列車班次每天不超過三班，沒有公車到達，通常需交通工具代步才能到達「希望國小」。誠如研究者的觀察筆記所載：…歷經約莫六個小時以上的光景，我在一個令人期待卻陌生的小站下了車，沒有來來往來的熙攘聲，整個車站只有我跟站長兩人，他看到我趕緊從售票口走出來幫我收票並笑著對我說：「抱歉，慢了點，你是今天唯一的乘客，沒看過你，是渡假志工嗎？」我笑著回應：「算是，希望國小，這裡好安靜喔！」，站長笑著回答：「你也知道這裡一天班次不多，最多三班車會到，沒甚麼人，因為人少，所以我負責整個車站的事務，全包，校長兼撞鐘（台），現在最常遇到的是渡假志工，每周都會有人來。」，我問道：「如果要去希望國小要怎麼去？」，「那裏沒有公車，如果沒人來接你，只有搭計程車，在外面就有。」（觀 A-990224）。

居民有九成以上務農為主，屬第一級產業，大部分種植稻米、番茄，少部分飼養放山雞或打零工等工作，收入普遍不高，經濟條件普遍不足，因此，人口外流嚴重，這裡少有外地人前來，只有希望國小的渡假志工為當地人所熟知，…上了車，說明去處後，那女計程車司機問道：「你是渡假志工嗎？你怎麼自己來呢？通常都有兩到三個人來。」，「我來做研究的，第二次來。」我回（觀 A-990224）。…一路上和女司機閒聊，他約莫 60 歲以上的年紀，胸前趴著一個五歲的小孩，那小孩不吵不鬧地看著我，我逗弄著他一邊說：「他好乖喔，不吵不鬧，跟你很親。」，「他是我帶大的，我媳婦出去吃頭路（台），這裡沒甚麼工作做，只有種田，很多年輕人都出去找工作，小孩總要有人顧，他就跟著我跑計程車，也比較可以同時兼顧，沒辦法。」老奶奶說著，語氣似乎透露著無奈，一陣沉默…（觀 A-990224）

學校校門口處只有一間小雜貨店，其餘皆是住家，因此要到市區採買東西，誠如在一次訪談結束後的對談：…離開時 老師還熱心的問我：有沒有交通工具 因為這邊沒有吃的 要自己開車到市區去買吃的 學校老師要不自己煮 就是到外面吃 校長也是 通常附近的家長會拿飯菜 請校長吃 要不就吃中午留下來的飯菜 熱一熱再吃…（觀 A-990226）。

到市區其機車約莫 15-20 分鐘路程，不算太遠，市區並不大，商家沿著一條約莫 5-10 分鐘即可走完的馬路開發，…馬路旁的房子，大致有一間魚具店、三間早餐店、一間麵攤、農會、警察局、一攤水果攤、一間麵包店、一間雜貨店兼賣文具、兩間傳統飲料攤、一間不知名的賣場、一間傳統市場…等，這是最熱鬧的地方、鎮上的中心…（觀 A-990224），多為傳統店鋪，僅有一間 7-11 便利商店較具有「現代化」指標，也是研究者半個月研究生活的衣食父母，還依稀記得剛到時，那位女性計程車司機這麼熱心的對我說著：…「去希望國小搭計程車還算快，二十分鐘差不多可以到，但是走路就累了，那要不要先帶你去採買東西？那邊沒有在賣東西，通常渡假志工都會騎腳踏車來鎮上採買，順便到鎮上晃晃，要不要我先帶你去 7-11 買東西？」那女司機說著…（觀 A-990224）。

學生家長由於務農居多，學經歷不高，就族群而言，以客家最多，其次閩南，最後是原住民，外籍配偶所生的學生比例約有 50%，…這裡的母語是客語 剛剛中午與村裡的爺爺和奶奶閒聊 他說以前這裡原住民很多 其次是苗栗來的客家人 最後才是閩南人來這裡種田或種菸草謀生 他也是如此 現在年輕人都出去工作了 原住民也去台北做工比較多 我們這邊都是務農 工作機會不多 雖然說 他們是客家人 但是因為要和農會合作 所以 也要跟其他閩南人互動 所以基本上三種語言多少都會說 特別是閩南語 為了討生活還是要會講…（觀 A-990225）。

二、學校經營願景與理念

學校經營願景是「LOVE 學田」，分別代表「學習（L）」、「機會（O）」、「生命力（V）」、「環境（E）」，就學習（L）而言，秉持天天學習、有效學習與終生學習的精神，培養學生具有帶著走的能力，藉由知識學習展現競爭力；就機會（O）而言，善用資源以創造學生有形與無形的學習機會，在雙語的培育下開展國際視野；以生命力（V）而言，利用教師與校長普遍年輕化之優勢，展現校園活力，並強調課程教學的多元化、活潑化，展現學生的活力與自信；以環境（E）而言，

藉由社區踏查，除深植環保教育外，也藉由了解地方文史與自然生態，培養學生愛鄉愛土的情懷。其次，校長辦學理念則是推行五善，即：存好心（Think the good）、說好話（Speak the good）、做好事（Do the good）、讀好書（Read the good）、學好樣（Follow the good）。

表 3-1 希望國小近二年得獎與表演紀錄

得獎與表演紀錄項目	性質
98 年全國兒童舞蹈比賽	動態表演
98 學年度 00 縣英語動態競賽讀者劇場項目	英語 / 動態表演
98 年稻草人解說比賽	雙語 / 動態表演
98 年稻草人創作賽	雙語 / 動態表演
97 學年度 00 縣英語讀者劇場比賽	英語 / 動態表演
97 年生命教育徵文比賽影片類	中文 / 靜態
97 年防火宣導漫畫比賽	美術 / 靜態
97 年國際同濟會台灣總會兒童才藝比賽	多語 / 演說
97/2 參加創造力成果展	雙語 / 動態表演

資料來源：希望國小學校網站公告

肆、資料的蒐集

質性研究主要在研究自然的情境，以研究者本身為研究工具，為免扭曲複雜的社會現實，因此，觀察法、訪談法與文件分析法為質性研究資料收集的主要技巧（歐用生，1999），據此，本研究採此三種收集資料方法，分述如下：

一、觀察法

觀察法（Observational survey）係指「在自然情境下或控制情境下，針對某既定目的，對現象或個體進行有系統的客觀性解釋者稱之」。就觀察法類型與實施而言，本研究採用自然觀察法，又稱「田野調查」，在自然情境下進行田野記錄，觀察進行過程中為使採集更有效率，採隨行自我口頭錄音與拍照，並於事後進行隨行筆記紀錄與研究者自省紀錄。就觀察進行的時間而言，研究者對個案學校主要分二次進行觀察，目的在做為訪談資料的佐證，以求在多面向檢證過程中獲得更如實中肯的結果，即：

- （一）96年3月27日初次至個案學校探訪，目的在了解校園環境與學校進行再生策略之實施情形。
- （二）99年2月24日至3月10日為期半個月入校觀察。

二、訪談法

訪談法係指「以面對面方式向受訪者提問，藉雙方互動與討論過程，了解受訪者對問題想法與態度的方法。」，其目的在發展存在於他者心中的經驗、意見、感受和知識等訊息，以提供研究直接引述之資料（李奉儒、吳芝儀譯，1995），其訪談類型有三：1.結構式訪談；2.半結構式訪談；3.非結構式訪談。

對此，本研究的訪談結構是採「半結構式訪談」，研究者根據研究問題預先擬定訪談大綱（附錄一），使受訪者有所依循，研究者在逐一回答過程中會適時追問以釐清問題，以提供受訪者彈性表達的機會。就訪談過程而言，研究者基於研究倫理，會再次說明訪談目的與實施規則並試圖建立友善與信任的關係，其

次，為免造成引導受訪者回答之疑慮，研究者乃秉持傾聽與適時澄清的原則，並鼓勵被訪者回答、擴充答案，以進一步獲得資料。

再者，就訪談對象選擇而言，研究者採「滾雪球方式」，經由訪談過程中發現參與個案學校事務的相關人士，委由受訪者推薦下位受訪者，以此類推採集受訪對象，於時間考量和對問題認識達飽和程度為止而停止。對此，本研究主要受訪者有校長一名、主任 2 名、教師 5 名、家長 2 名、相關人士 1 名，共計 11 名，資料如表 3-2：

表 3-2 受訪者基本資料

受訪者	受訪者資料	選擇規準
校長 (A)	初任校長，同時兼任兩所小型學校校長，平日住學校宿舍。	個案學校的主要經營者。
主任 (B)	在個案學校有 5 年年資，歷經兩任校長，現擔任學校教導主任職務，家住 00 市，每天花一小時車程上班。	擔任學校主要行政工作。
	原在 00 國小擔任總務主任，在個案學校有 3 年年資，亦擔任總務主任職務，平日住學校宿舍。	擔任學校主要行政工作。
老師 (C)	正式老師，在個案學校年資僅半年，現擔任五年級導師，平日住學校宿舍。	擔任教學工作，班上有多位學校倚重的學生。
	英語專長代課老師，在個案學校年資 3 年，現擔任四年級導師，平日住學校宿舍。	擔任教學工作並因英語專長與校長有頻繁的接觸，參與學校事務較深。
	英語專長正式老師，在個案學校年資 5 年，經歷兩任校長，現擔任六年級導師，平日住學校宿舍。	擔任教學工作並因英語專長與校長有頻繁的接觸，參與學校事務較深。
	正式老師，在個案學校年資 4 年(與校長同期)，現擔任二年級導師，住家裡。	擔任教學工作，在地人。
	正式老師，在個案學校年資 9 年，現擔任一年級導師。	擔任教學工作，在地人。
家長 (D)	現職家長會長，長期擔任家長委員，有 0 名子女就讀個案學校，務農，在地人，也是個案學校的校友。	擔任學校家長會長，參與學校事務甚深，對決策學校事務具相當影響力。
	學生家長，一名子女就讀 0 年級，曾擔任學校故事媽媽，並參與舞蹈比賽的編舞。	樂於參與學校事務並提供協助。
相關人士 (E)	負責農會產業業務推廣。	與學校有合作關係。

三、文件分析法

「文件分析法」係指「透過對文件內容的系統性與客觀的分析，以探求文件背後意義的方法。」(王文科、王智弘，2006)，歐用生(1999)認為是一種準觀察工具，通常用於追蹤或試探性研究，以補充其他方法(觀察法或訪談法)之不足，其次，文件可勾勒研究對象背後的情境脈絡，為社會情境的一部分。就文件的種類而言，大致分為四類，即：(一)正式文件¹²；(二)私人文件¹³；(三)數量紀錄¹⁴；(四)問卷。

本研究所使用的文件大致為前三類，即：

(一) 正式文件 (A)：

1.00 基金會申請計畫書；2.00 基金會第一階段執行資料；3.00 基金會成果發表會議書面資料及其報告錄音文字檔；4.學校日課表；5.教師教材用書；6.學校網頁資料等。

(二) 私人文件 (B)：

1.校長網路公開信；2.渡假志工日記。

(三) 數量紀錄 (C)：

1.每年學生人數表；2.學校參與活動與得獎紀錄等。

¹² 正式文件:如檔案、法規、紀錄、教科書、報章雜誌、考卷、日課表、學校教材等。

¹³ 私人文件:如:個人自傳、日記、遊記、信函等。

¹⁴ 數量記錄:如:統計調查資料、出缺席紀錄、成績、入學率、升學率等。

第三節 資料整理與分析

壹、資料整理與分析

一、資料轉錄

在訪談過程中為求內容詳實，研究者在事先徵求受訪者同意後，會將各次錄音檔內容轉謄為逐字的文字稿，反覆聽錄音檔以校對錯誤與疏漏，並於內容有疑惑之處求證於當事人，以求忠於當事人之本意。

二、資料整理

為保護受訪者的隱私權以及增加資料呈現的明確與方便性考量，所以本研究就觀察資料（觀）、文件資料（文）與受訪者文字檔（訪）進行編號代碼，如下：

就觀察資料而言，以「觀」字代之，繼依「隨行觀察筆記與照片」與「自省筆記」分別以「A」和「B」代之，最後則是「年、月、日」，例如：採用第二次隨行觀察筆記的99年2月24日，則以「觀 A2-990224」表示，以此類推。

就文件資料而言，以「文」字代之，繼依「正式文件」、「私人文件」與「數量紀錄」分別以「A」、「B」、「C」代之，例如：採用00基金會申請計畫書，則以「文-A1」表示，以此類推。

就訪談文字檔而言，以「訪」字代之，其次，由於基於保護受訪者之隱私，避免對號入座，因此繼依成員屬性「校長」、「老師」、「家長」與「相關人士」分別以「A」、「B」、「C」、「D」、「E」代之，最後則是行號編碼阿拉伯數字，成員細部編碼與上述受訪者資料順序無關，例如：採用某位老師的文字稿中第168行文字，則以「訪 C-168」表示，以此類推。

三、資料分析

質的資料分析基本上是一種歸納過程（inductive analysis），先將資料組織成爲類別（categories），再找出諸類別間的組型（patterns）或關係（relationship），

藉由組型間概念的分析而得研究理解或發展成基礎理論（王文科，2000）。

因此，本研究之資料分析過程為：（一）將收集到的資料逐句逐段的分解，並依其意義對其命名而形成類別；（二）將被切割的各類別再次類聚成數個組型或概念，以說明各類別間的連動過程與組型之間的關係；（三）藉由組型概念間的相互關係進而形成一個解釋結構，回扣至研究目的。

貳、確保研究品質

王文科（2000）以「可靠性」（credibility）來定義質性研究的信效度研究標準，並指出量化與質性研究有的對信、效度不同的定義。

林佩璇（2000）引用 Lincoln&Guba（1985）提出質性研究品質判准¹⁵，進而提出維持品質的方法策略，據此，本研究乃參酌林佩璇（2000）、王文科（2000）、歐用生（1999）等文，採取以下策略以確保研究品質，即：

- 一、使用「三角測量法」，收集不同的資料來源（報章、官方文件等），訪談不同的人員（如：教師、行政人員、社區人士等），及採用不同收集資料的方法（如：訪談、觀察、非正式討論等），將所得資料交相分析檢核與印證。
- 二、研究者本身即是研究工具，然研究過程中容易受到「研究者偏誤¹⁶」與「研究者期望」所限，影響研究的客觀性與可信性，因此，研究者於研究過程中乃不斷對自身「視角」進行反省與檢核，如：寫自省筆記、尋找「白烏鴉」。
- 三、對情境脈絡進行豐富的描述，以提高對個案學校相關重點與主題的掌握。
- 四、研究者利用參與由同儕間所成立的論文小組研討會之研討機會，幫助自身澄清概念、進行問題檢核等，以提高自身的研究策略與品質。

¹⁵ 質性研究的可靠性判准：1. 內在效度（可信）；2. 外在效度（遷移）；3. 內在信度（可靠）；4. 外在信度（一致）

¹⁶ 研究者偏誤：研究者因自身的背景條件，故而僅以自身視角觀看、陳述與分析現象。
研究者期望：研究者已有自身預設的結果，僅試圖尋找相關之例證而已。

第四節 研究倫理

質性研究的研究對象為「人」，因此在研究時須注意有關倫理的問題，諸如：被研究者身分保密以避免受到傷害、尊重被研究者以獲取支持、訂立合作契約並依約行事、應忠於資料以避免扭曲事實等（歐用生，1999）。

據此，研究者會在研究前進行說明與溝通，以尊重其自願性，其次，在訪談的過程中與受訪者建立信任與友善的關係，在分析與解釋資料時，以嚴謹態度來檢視自身與資料之間對話過程，希望能儘量符合公正與合理之要求，並於撰寫研究報告時，採取匿名的方式表徵，以保障受訪者的隱私權。

第五節 研究限制

一、研究者自身的限制

由於研究對象地處偏遠，交通不便，使得研究者在人力與物力受限之際，無法對個案學校進行重複的長時間觀察，因此分析資料以收集到的文件與訪談語料為主，而僅以觀察時的隨行筆記與自省筆記為輔。

二、研究時間的限制

本研究時間以一年（98 學年度）為限，故僅就一年內收集到的資料進行分析，對於學校後續之發展則有賴後續研究加以追蹤。

三、研究推論的限制

本研究採用質性研究之個案分析，其所著重研究對象的獨特性，強調對脈絡環境的重視，因此研究結果不宜直接類推至其他學校。

第四章 研究結果分析與討論

本章依據研究目的、研究問題與研究所獲得的資料，將研究結果分成四節進行分析討論，即：第一節探討希望國小實施再生策略之現況；第二節分析影響希望國小再生策略實施的因素；第三節討論希望國小現階段實施再生策略所遭遇的困境與其解決之道；第四節探討希望國小實施再生策略所展現之意義。

第一節 希望國小實施的再生策略

壹、希望國小以「回歸教育本質，展現辦學特色」為再生策略的核心

一、回歸教育本質，是學校實施再生策略的核心精神

過去希望國小學生與社區家長受文化刺激與資源不足因素所限，往往對學校與其自身信心不足，也加速當地人口的流失，因此對於校長而言，學校實施再生策略之目的與其說是幫助學校再生，不如說是幫助學生、學校甚至社區重建其自我認同、展現自信，誠如其所言：…就要想盡辦法營造一個他們樂於學習的情境出來 然後看著孩子站在台上 那麼大方的秀出自己 不再畏畏縮縮的覺得自己是個偏遠地區的…好像甚麼比賽都不如人 我剛來希望國小時 覺得是一個對自己完全沒信心的一個學校…(訪 A-663-665)。

對此，希望國小再生策略之實施，在提供一個「陶養 (Bildung)」的情境，回歸教育本質，藉多元觸媒讓學生「體驗學習」，進而激發學生學習潛能，誠如學生的分享：…只知道自已剛開始解說時，因為害怕而在發抖，可是，說著說著，感覺其實也沒多恐怖，反而很好玩，因為越說越順，時間慢慢的過去了…陪著遊客體驗及解說，要花掉一個下午的時間，我累得差點睡著，可是想想能學到這麼多課外知識，又可以展現自己解說的專長，感到既開心又有些自豪…(文-A8)，以此最終讓學生與家長看到「希望 (hope)」，重建其主體性。

二、展現辦學特色、提高學生學習成效，是現今學校存廢與否的核心關鍵

從台南縣各界人士以「提高學生學習成效與否」為合併首要指標（蘇龍輝，2007），以及山地小校家長因「教學品質、提升競爭力」因素而支持廢校（陳憶芬，1993）等研究發現可知，「學校辦學品質與績效」是學校存在與否的主要關鍵，對此本研究分析希望國小也有相同情形，即使提供優惠措施（如：交通車接送），倘若家長對學校辦學沒信心，則仍無法吸引學生入學就讀，例如：…96 學年度開始 00 國小的到希望國小來讀 那 00 的學生可以選其他的學校就讀 但是來希望國小就讀有交通專車接送 因為他的補助專案只有來希望國小 但是一開始有一些家長對希望國小對教學比較沒信心 他們還是選擇去其他學校就讀…(訪 A-127-130)。

相對地，倘若學校能展現辦學特色、提升辦學績效，偏遠小校也可克服交通問題，有效吸引外地學生就讀與原學區學生回流就讀（湯蔓俐，2004），…漸漸的在 97 年度的時候 98 學年度的時候 00 國小的學生幾乎都回流了…如果是第一個孩子的話 通常他們現在就會第一個選希望國小 那以前的話就會為了教學品質而接送自己的孩子送去其他學校就讀…(訪 A-130-135)，其次希望國小在成功展現辦學特色與績效之後，除吸引原學區學生回流外，也成功吸引學區外學生前來就讀，不受交通因素所限制，…聽說 00(外縣市)那邊來的家長說這邊的老師教的不錯 所以大家就…也是英語的關係 還有校長的關係 校長帶得不錯 有比較多的福利…這幾年來聽說這幾個老師很好 聽風聲啦 那六年級還轉進來 00 還轉進來…(訪 D-16-17)。

綜合上述，以往偏遠地區學校受到經營不利條件影響，(如：有形的人力與物力資源不足、無形的文化刺激不足等)，使得學生學習成效普遍不佳，學校招生每況愈下（詹曉蘭，2007），而今在現階段裁併政策仍以「學生數」為主要參考依據之際（鄭同僚等，2008），若要吸引學生就讀以保組織生存，據本研究分析：希望國小實施的再生策略，最終仍需把握「展現

辦學特色與績效」與「回歸教育本質」之兩者為其策略實施的核心與判準。

貳、希望國小以「雙語特色學校、課業輔導」為再生策略的體（主軸）

一、雙語特色學校

學校為展現辦學特色，希望藉由轉型為「體制內特色學校」，開展藍海，吸引學生就讀，在考量學校本有師資資源與市場區隔性，故而以傳統基本學科能力—英語為主要發展特色，誠如校長所言：…我們學校就有四個可以教英文 在我們學校來說我們師資是蠻占便宜的 所以我想說那我們就來發展英文為什麼 因為我在考慮要拉住學生教學一定要有特色…(訪 A-157-159)。

據此，其雙語特色建立與實施主要分成兩大部分，即：(一) 建立全校性雙語特色制度；(二) 針對精英學生所實施的「雙語小小解說員」，分述：

(一)全校性雙語特色制度

雙語特色制度主要在「課程與教學」和「師資人力」上的創新變革，就課程與教學方面，掌握三大原則，即：日常雙語情境、循序漸進和不斷練習原則；就師資人力上，則以全員參與原則為主，消極要求教師配合並積極專業賦權（empowerment）等策略實施，詳細說明如下：

1. 課程與教學

(1) 第一原則：建構日常生活的雙語情境原則

據英語教學文獻歸納可知，為提高學生英語學習能力與動機，採行「浸入式教學」，將學習者放置在社會真實的情境脈絡中，藉日常生活語境的練習，有助提高學習英語能力與動機（陳錦芬、黃三吉，2007；施宛直，2008；嚴億婷，2007），因此推行全校性英語制度，首要在營造一個讓學生在生活

中習慣使用英語的情境，大致分為兩階段：

階段一：以日常生活例行用語為先

學校主要是從學生的日常生活中常使用的字彙開始教起，從「集合整隊」，接著是學生「打招呼」用語，其次是每個學生「取英語名字」，最後則強調老師「廣播」時日常例行性用語以雙語方式陳述，例如：...早上打掃時間就要用英文來講 now is time to clean the campus. 現在是打掃校園的時間 例行性的全部都要用英文講 因為小朋友已經聽習慣了 所以你把中文拿掉小朋友也知道在甚麼時間要做甚麼事情 也就可以知道那英文是甚麼意思...(訪 A-181-183)。

其次，運用現行學校校園定點標示需以雙語布置之規定，...接著要訓練小朋友是學校的每個定點(經常集合的地點) Grade.1 一年級教室 hall way 就是川堂 讓他們聽習慣 asameble in the hall way 就是到川堂集合...然後也讓他們聽習慣 principal office 校長室、liberary 圖書館等...(訪 A-184-187)，讓學生聽懂並了解校內各定點位置的英語單字。

階段二：教師教學例行用語，也以雙語進行

在學生已漸習慣英語日常生活情境後，進而要求教師於教室內以及教學時使用雙語陳述，...我覺得英文要活用 就要用在日常生活當中 那緊接著就要用在教室裡面用了 教室裡面用譬如說叫他們拿出鉛筆 拿出擦子 尺 課本...我就要求老師說...(訪 A-211-212)，其中又特別是平常比較常講到的、例行性的單字或句型會要求老師在課堂間使用雙語教學，...校長他會希望老師在課間多用一些課堂上英語簡單的例如說 stand up , sit down, open your book , 一些指令性的, 簡單的指令性動作, 讓小朋友習慣生活中有英文...(訪 C-53-55)。

誠如研究者的觀察筆記所載，本研究發現希望國小自 96 學年度推行

約有三年的時間，學生與老師們普遍已習慣用英文名字稱呼彼此，…在跟 00 老師拿資料時 剛好要上課了 小朋友陸續回班上 問了一下小朋友 他們都知道彼此的英文名字 甚至用英文名字稱呼彼此…老師也會用英文稱呼學生 學生也有反應(觀 A2-99301)，學生和老師也建立一套用英語集合與道別的應對模式，…今天下午放學集合 當導護老師交代完畢後 小朋友們整齊劃一的用英文說起立 立正敬禮 還有對彼此和對老師用英文說再見 老師也用英文回說再見之後大家就陸續分隊離開 那小朋友們的回答也太順了吧 應對之間之流暢 似乎已到不假思索…(觀 A2-99302)。

其次，在日常生活情境中，希望國小學生相較他校學生而言，更為習慣使用英語，如同老師所言：…現在小朋友已經非常習慣了…像之前有一健康檢查 要帶去 00 國小就會跟其他學校統一用中文講 起立、立正、蹲下等指令 我就看到我們小朋友有點反應不過來 因為他們已經習慣英文的指令了 就學校學生對英文的習慣度會比別校的小朋友來的大..(訪 C-65-69)。

(2) 第二原則：英語量採循序漸進、日積月累原則

A. 「先英後中→全英」循序漸進累積英語量

偏遠地區英語教學普遍受限於學生英語程度而多使用中文進行教學(張雅卿，2004；蘇清泉，2004)，據此學校為建構日常生活情境中所使用的英語量，以採日積月累、漸進的螺旋式教學為主，…一開始廣播剛開始會有中文跟英文夾雜，現在已經都是英文廣播，每個階段大約半學期，而且小朋友的適應能力都很強…(訪 B-23-24)。

就學習順序上，對新的單字或字詞，一開始會以「先英語、後中文」做陳述，直到約莫半學期後，學生大致已經了解此英語單字或字詞時，就省略中文直接以「英文」陳述，再增加學習新的英語單字或字詞，以此類推，

逐漸累積英語量，誠如校長所言：…小朋友都會去抓 keyword 去聽 剛開始都會聽不懂 那你後面都要講中文 但隔一陣子之後 我就會提醒老師說 哪些單字已經最近經常在講了 就不用講中文了 就類似這樣都是日積月累的慢慢累積出來的…(訪 A-209-211)。

B. 教學內容逐漸加深加廣，教學方法多元化

就學習內容上，學校也依學生英語程度逐步加深加廣，其次林惠如（2006）研究指出：現今英語教學教師共同遭遇的問題就是「學生缺乏英語學習動機」，因此，提高英語學習動機為教師首要之務。

趙玉芳（2008）研究發現：多元智慧與英語教學效能成正相關，特別以音樂智慧的英語學習成效最高、鄭仁燦（2009）指出使用互動式電子白板教學，能提高學生學習動機，有助學生正向學習成就，因此為提高學生學習英語動機與成效，希望國小乃採取多元的教學法，如：從簡單的兒歌到老歌歌唱方式，並配合多媒體的運用，引進互動式白板與遠距教學等媒體設備等，…我發覺我們小朋友其實可以學老歌了 像是 country road …就小朋友他們程度越來越好 可以學的也就越廣 全校都參加 但是沒有配合一些動作 所以這學期我希望老師能配合一些動作 因為有動作才有活動…(訪 A-543-545)，…電子白板像我們上英文也是用電子白板 英文課也是 我是聽學校老師說學校有互動式的電子白板 英文教學比較常用…(訪 B-46-48)，主要學校是希望以多元的教學方式與設備，來有效提高學生英語學習動機與成效。

(3) 第三原則：不斷練習與增加接觸英語機會原則

蘇清泉（2004）指出學童在英語學習成效上有明顯的城鄉差距，其產生的主要原因是都市孩子有較多接觸英語學習的機會，尤其是參加坊間美語補習；相對偏遠地區學生平常幾乎沒有機會接觸英語學習活動，若僅依賴

現行英語節數每週兩節課，實不利英語學習（張雅卿，2004）。

因此，學校善用小校師生互動密切的優勢並提供學生不斷練習與接觸英語的機會，如：廣播儘量使用英語，增加聽英語的機會、擴增有關英語學習的課程，除三到六年級每週有三堂「正式英語課程」外，還利用「校本課程」、「彈性教學」與「史懷哲英語老師」時間進行英語教學（文-A4），其次校長也會利用放學時間教學並複習英語，校長這麼說著：…除了一般英語課程外 還利用我們的校本課程時間 還有我們的彈性課程 還有我們每天放學時間都有校長的英文教學時間 我只要有在學校 我每天都一定會教小朋友這些 keyword 老師們也就在後面學 在後面聽…(訪 A-195-197)。

其次，學校善用導護與導師時間，每天7：30～8：00的「晨間導護時間」，進行全校靜態英語說故事活動以及每週三和五的「導師時間」，進行動態的英語歌唱活動，藉由動、靜態活動，增加學生接觸英語的多樣性，…我們現在是看LIVEABC 導護老師教小朋友 就是在早上7點半到8點全校…然後像我們禮拜3和禮拜5 英文老師8點到8點半由英語專長老師輪流負責教小朋友唱英文歌…(訪 B-45-46)。

2. 師資人力

高新建（2000）指出不論創新計畫由誰發動，要讓發起人以外的成員也能全心參與，必須確保他們在過程中能感受到控制權與擁有感，並在過程中負有責任，因此，希望國小的再生策略，採行「全員參與原則」，有助再生策略之推動，…之後既然要做日常的 也就其他老師要要求一起 全校要進行雙語…(訪 A-179-180)，學校消極要求教師配合外，也積極鼓勵老師在專業上提升，目的在形塑英語學習的組織文化，以提升雙語特色學校的整體教學品質。

(1) 消極地要求全體成員配合

A. 全校老師採雙語方式廣播

校長事先提供例行性廣播範例以供老師參照練習，並要求老師在廣播時依「先英文後中文→全英文」原則進行廣播，營造全校日常生活雙語情境，…校長他會要求老師全部用英語進行廣播，一開始是實行雙語廣播，先講一遍英文然後再用中文翻譯，第二年開始就直接全部用英文來講了 老師方面廣播就照著單子念…(訪 C-50-51)，其廣播的範例用語內容主要限定在平常性與一般性用語，事先由外籍老師擬定，…老師要廣播的時候一些比較平常性 一般的一些廣播用語或是一些比較平常會用到的 那時候 0 校長都已經請外籍老師幫忙翻譯成英文，請大家回去要練習廣播要用英文，除非比較特殊的不然都還是用英文廣播 例如：升旗 到哪裡集合，連校護說刷牙時間拿漱口水有時候也會用英文…(訪 C-55-58)。

B. 校長排班，要求導護老師進行晨間英語教學

爲了讓全校老師能一同與學生學習英語，學校利用晨間時間讓執導護週的老師擔任英語教學老師，…每個老師每學期會輪當導護老師二次 就要教全校小朋友英文 當導護老師那一週每一天都要帶小朋友讀英文 內容大都是利用電腦軟體或雜誌上的英文句子 校長這活動是會增加老師的壓力 但是ok的 不會覺得很大的壓力。…(訪 C9-81)，校長會在學期初擬好新學期各老師所需教導的英語範圍與教材，藉由晨間教學時間增加師生間學習英語的機會，…這學期用哪一套教材都已經是講好了 然後每個老師都很清楚說哪一周輪到她當導護的時候要講哪些內容 他其實都有編排好的…(訪 C-177-179)。

C. 上課教學時，要求老師營造英語情境

爲營造日常生活雙語情境，老師也被要求在教學時，其例行性用語儘量

使用雙語陳述，例如：打開書本、拿鉛筆擦子、使用英語名字稱呼彼此等，…
校長希望每位老師，上課就能隨機的教導一些日常用語的英文，並不會苛求老師
要有很好的程度…(訪 C-41-42)。

D.每週校務會議時間，進行英語小考測驗

校長要求老師在每週在開校務會議前，進行英語單字與句型的小考測驗，由校長選擇英檢中級教材，內容屬日常生活用語（文-A5），老師輪流當主考官，希望藉同儕共學以提升老師英語專業能力，並形塑英語學習的組織文化，對此，校長表示：…有很多老師只會寫不會說 所以你要當主考官 出題去考人家 我們有固定的範圍 已經快兩年了吧那一個禮拜才考一次 我覺得進度有點慢 可是你要慢慢等老師起來 我們還要複習舊的 譬如說我們考到第十單元時 我們會回頭再考一二單元…（訪 A-518-521），每周小考是全體成員參加的，學校教師也知道此舉是因學校要建立雙語特色所實施的制度之一，學校對教師英語能力上提升的期待普遍為教師所知，…我想這也算是學校的一個特色吧 連替代役也要考 校長就會在現場而且考完之後要交換改改成績 校長還會收回來看 就會看你做錯的有沒有更正 我覺得校長的用意是希望老師多讀書 因為光口頭提倡可能實際成效不高 因為我們學校是以雙語為特色 所以用這個方式 老師也會進步 學校在這方面的運作也會進步…(訪 C-162-17-)。

(2) 積極鼓勵教師專業上的提升

教師是教學關鍵人物，其對詮釋與具體實踐課程的能力，與特色課程實施成功與否關係甚大（簡良平、詹曉蘭，2001），因此啓發教師自主研發知能，賦權（Empowerment）教師以展現教師專業，使特色學校能永續且自主的運作發展。

A.鼓勵進修與研習

爲了提高師資品質，校長鼓勵教師不論在英語能力及其在自身專業領域上繼續進修，如：英檢考試、研究所等，老師說：…校長都會額外發獎金 1000 元，校長也會鼓勵老師去研習，像是之前教育專業的研習，校長希望每個人報名參加，我個人方面是很願意接受…(訪 C-83-85)。

B.鼓勵善用學校現有英語資源

學校現有豐富的英語軟、硬體資源，校長願意且鼓勵教師善加利用，以提升其專業能力，誠如校長所言：…那後來我們就更一步的我們老師要學更多的英文 因為我們有外籍老師(BEN) 我就鼓勵老師多多說 你碰到外籍老師你就勇敢說 錯了也沒關係…那他們最怕的是外籍老師跟他們啲啲啲啲…總之 我是鼓勵老師多多跟外籍老師講英文 因為難得有這樣外籍老師這樣的資源…(訪 A-221-228)。

C.積極鼓勵教師參與教師專業評鑑

學校鼓勵教師積極參與教師專業發展評鑑，一方面是時勢所趨，另一方面則藉由參照專家建議，增進自身教學上的專業，目的無不在藉由同儕間的督促與學習，形塑組織共同專業成長文化，以提升教學品質，誠如其中一位老師說：…我們是有在推教師專業評鑑 目前是自願參加 我們學校是有參加 就那是”自願” 就同事之間互評 互相交流 行政單位的”積極鼓勵” 像我就有進過 00 老師班 00 老師也有進過我們班 或者其他老師 在上學期的時候 有攝影 我們有留檔案 我們覺得有小壓力…(訪 C-80-85)。

(二) 農會雙語小小解說員

1. 緣起

(1) 「雙語小小解說員」起於學校自辦雙語遊學

爲了減少人口外流，避免學校因人數不足而裁併，學校乃參考其他先行學校的再生策略，設計雙語特色遊學課程，希望藉由結合社區資源，一同振興地方產業經濟（文-A1）；然而，實際推行成效有效，因此，現今雙語遊學課程以校內學員爲優先，…目前沒有校外學生做遊學課程反正還是繼續跟00基金會申請繼續做 做雙語遊學課程 所以小朋友在遊學的時候是要講雙語的…像我們有做小書 上學期作的是小書製作 小書裡面介紹這邊是放山雞 有中文有英文 然後照片這樣子 英文是校長和英文老師教的 還有做肉圓的…還有做導覽手冊…所以遊學課程還是有在做 只是重點是放在雙語 用各種管道放入雙語…(訪 B-76-84)，其主要目的在利用各種管道結合雙語，並同時讓校內學生了解地方的自然與人文，增加與地方情感的連結與認同，以回扣至「回歸教育本質」核心。

(2) 「雙語小小解說員」轉而與農會進行策略聯盟

由於學校自辦雙語遊學成效不彰，再加上人力支援不足的因素，因此如同上述之情形，學校自辦雙語遊學的課程僅限於校內學生實施，但對外仍有「雙語小小解說員」的活動進行，其緣起主要是於97年，學校參與農會農村推廣部四健會所舉辦的稻草人編織比賽，希望國小的小小解說員以雙語介紹的方式讓人印象深刻，也開啓雙方互惠的合作模式，…我們的遊學就跟農會做配合 農會他有一個旅遊部推廣部 有花海祭就不同季節有推出不同的旅遊活動 所以只要不耽誤到小朋友上課的 我們就會去支援 通常在禮拜六 日或者是寒暑假去支援 我們不管對象是誰 就用雙語 那遊客也大為驚訝說 你們是哪間

學校的?! 趁此打響我們的名號!因為一台遊覽車的人有差不多四五十人 其次 也可以藉此讓小朋友有表現的機會…(訪 A-224-229)。

現在與希望國小合作農會單位，主要即是在進行農業推廣的業務，…中華民國四健協會，在農委會底下，讓鄉下的小朋友更了解自己生活週遭的事情，培養像『鄉村青年』一樣，讓小朋友產生對地方的認同。中華民國四健協會舉辦很多活動，活動的形式不一樣，都會跟學校配合。…(訪 C-124-126)，對此，此次雙方的合作方式，一方面農會進行農村體驗觀光課程的規劃，並提供希望國小學生免費體驗農村體驗課程；相對地，學校則需訓練雙語小小解說員，以雙語或多語的方式為 00 鄉各社區觀光景點做介紹，甚至代表 00 鄉農會參與全省農會的表演活動，據此，「雙語小小解說員」對農會而言，無疑是展現屬於 00 農會觀光推廣的特色與推廣成效；對學校而言更是行銷學校雙語特色的有利機會，且可結合校內遊學課程，讓學生體驗在地自然與人文風光，減輕人力的負擔。

2. 「農會雙語小小解說員」的篩選標準

(1) 解說員是學校的精英份子

農會雙語小小解說員無疑是學校的形象大使，學生本身需具有相當的學科能力，老師這麼說著：…基本上會被選來作訓練的小朋友 他們的功課校長都會要求 就等於他們是學校的模範 會被選上算是一種榮耀 因為英文還算是一個學科 所以其實他的英文能力跟平常的學業能力是有相關的 所以這幾個小朋友也剛好在我們班也是前三名…(訪 C-51-54)，因此，擔任雙語小小解說員需是品學兼優的精英份子，是學生模範與學校榮耀的象徵。

(2) 解說員需不影響其正常學業學習為優先考量

學生需在不影響正常學業成績情況下，才能擔任農會雙語小小解說員，

才不至於本末倒置，誠如校長的考量：…功課都不寫就不會被選為小小解說員…有時他們會為了背稿子而忘記寫功課 我覺得這樣不好 會耽誤他們基本的學習的話 如果連續三次我就絕對不會叫他們加入…(訪 A-277-278)，畢竟農會雙語小小解說員一方面在行銷學校特色，另外也在形塑學生學習標竿，再生策略最終仍需回歸教育本質，以學生學習為主體(劉文通、鄭福妹，2007)。

(3) 解說員需有健康的體型

解說員直接面對外部群眾，對外代表學校形象外，也需顧及學生自尊，因此學校對於學生體型上也有篩選，太胖的學生必須接受減肥訓練，誠如校長的考量：…問題是站出去就開始笑 這社會還是以貌取人的 我覺得反而對孩子是另一種的傷害 他都還沒開始解說 私下就有人笑 即使在校內 就有校內小朋友私下在嘲笑…(訪 A-305-307)。

(4) 解說員需具有扯鈴的十項基本功

解說員在解說時需耗費相當體力，因此，學生需在平常藉由練習扯鈴來增加自身體能，其次，也可展現學校本身的動態特色—「扯鈴」，並增加解說員表演的多元樣態，…我們要有健康的形象 體能要夠 所以都要學會扯鈴的基本功(十幾招)我才會帶他們出場 扯鈴有跟小小解說員又再度做結合 那他們都要做練習那他們在解說時也是可以增加表演 又可以增加健康體能與形象…(訪 A-309-311)。

3. 雙語小小解說員的訓練過程

解說員的訓練主要由校長全權負責，校長利用平日的午休時間親身加強學生英語能力，…把他們叫到校長室 因為校長可能有時候也是針對一個比賽或一個活動 他會針對一個活動做訓練 但就算沒有比賽他可能想到要加強哪一部分 校長就會特別在那個時間做加強…(訪 C-29-31)，目的在扎好學生英語基礎，當

有解說活動時，就會先請英語老師和外籍老師先行將農會所提供的中文解說稿翻譯成英文，再由校長親自教導雙語（多語）解說訓練，訓練過程大致分三階段：

（1）練習前

A. 提供學生體驗與觀摩的機會

農會或校長在訓練解說員前，都會提供學生體驗課程或實地觀摩解說示範，如：…Principal 帶著我們幾位小小解說員去 00 的古角厝，我們真的看到很多青條花蜂…雖然 00 遊客中心的伯伯告訴我們，青條花蜂不會咬人，但親眼看見一大群的時候，心裡還是毛毛的，我上網查了一下資料，才更清楚認識青條花蜂，牠的身體是以黑色為主…(文-A8)，除了實地參訪外，也會拿實物提供學生接觸、聞，嘗或帶學生實地到產銷現場，實地觀摩賣場行銷情形，如此可以幫助解說員能更深切體認所要介紹的事物，並可藉此觀察解說員的學習情形，…他大概會選一二十個學生去參加體驗課程 當要表演 解說或比賽時再從裡面挑 在過程中我們也會幫忙觀察哪幾個小朋友比較適合 哪幾個比較認真學習 哪幾個台風比較穩 給些意見…(訪 E-54-56)，對於學生而言，實地觀察與體驗確實有助習得知識並進行解說，…當校長和 00 阿姨提醒我們米麩是用有機糙米做成時，我才想起前陣子校長在校長室親自示範米麩沖泡食用的方式…(文-A8)。

B. 確定表演劇本內容

對於解說與表演內容編排，學校會提供學生們自行討論，才由校長做最後定奪，誠如解說員的網誌分享：…我們的劇本一直在改 然後大家很有自己的想法 又一直在出奇怪的意見 我們大家笑翻了 但後來校長說不能再開玩笑了 所以大家在討論後，定了八分鐘的版本…(文-A6)，其次也會事先了解解說對象

來決定此次解說的語言，因為先前有些觀光客是老奶奶、老爺爺，大多聽不懂英文，倘若用英語解說則反而造成遊客的困擾，對此也使得解說員須從雙語轉而變成多語學習，諸如：客語、閩南語、粵語。

(2) 練習過程中

A. 同儕學習

校長帶領全體學生就內容逐一解釋，之後即進行同儕間相互指導與學習，如：由資深解說員帶領資淺解說員、本身很會講台語的孩子，教其他學生學台語等。

B. 善用錄音設備

校長會預先將內容解說進行錄音，方便解說員隨時利用時間參照學習。

C. 小考測驗

為檢核學生對解說內容的精熟與理解程度，校長會逐一對解說員進行小考，諸如：對內容大意理解程度、單字意思等，藉此進行補救教學。

D. 實地訓練

利用暑假期間進行一連串實地解說訓練，原則以兩人搭配解說，也有多人進行，除雙語解說外也包含手勢動作的訓練。

E. 表演前需不斷練習，直至精熟為止

解說員除利用中午午休時間練習外，當有正式表演或解說活動時，也會利用放學時間不斷進行練習，光榮背後隱含著辛勤的努力，誠如一位資深的雙語小小解說員在網誌的分享所言：…我今天晚上在教 Nina 如何把台詞說慢的時候，不小心用很平的音調在教她，結果越教越糟，我看她臉色有點蒼白，很緊張，心裡有點難過，後來，大家練到有點沙啞，決定明天早上早點到學校再

練，因為大家今晚都太累了，很擔心到明天要正式表演時，反而沒聲音，說不出話來…(文-A6)。

(3) 雙語表演後

A. 召開檢討會

在解說活動完後，校長會召開檢討會，針對解說活動的情形與注意事項等，再做一次澄清說明，解說員間也會討論原因並提出建議。

B. 解說員也會在部落格上留言

解說員會在其部落格留言，不論是對解說活動的心得分享，或者對活動提出想法與建議，無形中培養學生獨立思考的能力，也可見到學生對雙語解說活動的用心與重視，誠如網誌上小小解說員的分享：…昨天在 00 宮解說時 雖然我們用了四種不同的語言來解說 中間也用一些喜劇的方式來表演 可是效果並沒有想像那麼好 原因可能有幾種 第一 我們有些地方說得有點快 第二 觀眾很多是年紀大的人 第三 很多人聽不懂英文和廣東版 第四 我們說的台語有些不是那麼的標準 還有 我們看了別人的表演後 發現在那種場合應該要用熱鬧有音樂的方式表演會比較好 所以 我建議下次用舞蹈的方式來跳有關米的舞 可以吸引更多的人…(文-A6)。

4. 雙語小小解說員的實施效益

(1) 學生認識家鄉自然與人文特色，對地方產生認同

老師面對雙語小小解說員的看法：…我覺得讓學校跟社區做一個更好的結合 讓小朋友他其實知道的或生活的這個地方 會更了解在地的文化 就是也有農會的人幫你作導覽 讓你親身去體驗 我覺得蠻棒的 基本上這樣的活動都是全校老師都要參加 基本上大家都要去 特別是導師…(訪 C-64-67)，肯定學校藉由

不斷提供多元化語文學習及社區踏查機會，讓學生參與體驗與解說活動，除可提升語文能力，也藉此了解家鄉各項有機農產業品及文化特色，培養對地方認同情感，如：何惠雯（2009）研究發現：提供學生鄉土英語課程的學習，確實增加對鄉土的認知並有助提高對本土的意識。

(2) 結合休閒產業，振興地方經濟產業

為振興地方農業經濟產業，乃結合地方休閒產業推廣，希望藉由雙語小小解說員為特色，吸引觀光人潮以帶動地方錢潮，農會專責這麼說著他的期待：…我們希望把他整合之後 把他串連 就是回歸到很傳統的農村旅遊 讓遊客除了到民宿 也能來農村這邊 我們把休閒農業套到整個休閒產業 振興產業經濟 那因為我們常接待的人很多是親職互動的 我想說其實能夠讓我們小朋友能夠站在前面介紹自己的家鄉 介紹自己的產業 是很特別的…(訪 E-24-27)，就國土規劃而言可避免農村凋敝；相對地，也使得偏遠小校不至於因人數不足而面臨裁併危機。

(3) 提升學生學科能力

A. 「農村體驗課程」，有利學生社會與自然學科之學習

提供體驗課程，讓學生以大地為知識，向萬物做朋友，藉由在地知識與書本內容做連結，有利於社會與自然學科之學習遷移，誠如農會專責這麼說著：…我就發現其實你現在念的東西都是媽媽平常在介紹在做的東西 自然無非是生態 動植物類 還有生活周遭看到的東西…像我們培養小小解說員時 一開始就會讓他們了解這裡的環境 動植物開始 像是為什麼 000 就只有這三種動植物？為什麼 00 的溪水和 00 的長得不一樣？…我說社會、自然儘量不要用背的 儘量用體驗的…(訪 E-57-64)，其次，也娓娓道出他對雙語解說員活動的主要用意：…主要的目的是希望他們能深刻的體驗他們所解說的課程…帶動他們對地方

人文的深入認識 也無形中給他們自然和社會的課程 對 00 也比較深入了解…像森林小學 蠻多學校團體的 大學小學都有 我想其他地方的學校都想體驗 更何況你在地的 這是最基本的 也是活生生的教材吧…(訪 E-94-103)。

B. 以「雙語」做為解說特色，提升英語甚至多語的學科語文能力

嚴億婷(2007)研究指出雙語鄉土教學，確實能明顯提高學生英語學習能力與動機、興趣，何惠雯(2009)研究亦同，因此學校利用學生擔任雙語小小解說員，額外學習英語知識與增加練習英語的機會，有助提升學生英語或多語的能力，誠如其中一位解說員的網誌分享：…就這樣一年兩年過去了 我們也比其他同學更會說英文 就算遇到外國人也比較不會那麼害怕了 當小小解說員真的是一件非常開心的事…(文-A6)。

(4) 提高對校的榮譽感，提供學生學習楷模

由於雙語小小解說員表現優異，無疑是學校的榮耀，對校內而言，雙語小小解說員具有品學兼優、榮耀的象徵，成為學校學生學習的楷模，無形中也培養其對學校的向心力。對此一位希望國小快畢業的小小解說員這麼說著：…雖然，練習時很辛苦，不過也是值得的，因為用中英文雙語解說是很難的任務，而且能上電視播出，內心感到十分喜悅，如今，我已經六年級快畢業了，但我希望可以繼續解說下去，讓希望國小更有榮耀更有面子。…(文-A6)，其次雙語小小解說員也提供校內學生一個學習的楷模與願景，藉此提高學生學習的動機，…我們有努力型小小解說員 他的功課普普 只是中等 可是他是我們小小解說員的強棒…(訪 A-270-272)

(5) 展現自信，提升應對進退與口說表達能力

增加學生面對外界的機會，有助提升應對進退與口說表達能力，學生展現對自我的肯定並勇於面對人群，學生學習如何面對壓力，學習在人群中

能妥善處理壓力與人際互動，其中一位解說員就這麼描述著：…現在回想起來，當時心裡充滿了恐怖與不安！就像參加校外比賽一樣，擔心到睡不著覺，不過，經歷過三四十人的場面後，現在終於比較敢在許多人面前解說，真的很難想像，自己真的可以做到吔！…(文-A6)。

其次，就研究者的觀察筆記中所載：…其中有兩位小小解說員 00 和 00 當我問到有關解說員的事情時 那孩子的聲音就會比較肯定 語調變高 也會點頭 他覺得可以認識許多小朋友 跟不同人說話 旁邊的小朋友就會對我說：他們很厲害 到了下午又遇見其中一位 00 他們就會主動跑來跟我說 他現在在做甚麼 他說校長要他減肥 他正要練扯鈴還有跑步才行…(觀 A-990225)。

雙語小小解說員對學生人際互動上的學習成效，也獲得社區相關人士的肯定，他這麼說著：…其實 00 國小學生表現不差 跟他們相處他們有比較羞澀 然後經過訓練之後都有改變 比較有台風 比較沒那麼羞澀 帶他們去參加其他農會的四健會會員 他們也可以輕鬆的跟他們互動 可以跟其他學校學生互動…(訪 E-110-113)。再者，面對孩子的改變，家長更是對學校充滿感謝，研究者在訪談過程中，家長就曾對我點著頭，微笑對我說：…他還不錯啦 要感謝他啦 要不然我的小孩都很害羞 以前要是沒有看過人都很害羞 不敢講話 以前看到的人很少 現在一直出去 表演 練練膽量 去給他見見外面的場面 很多人的場面…(訪 D-129-131)。

(6) 成功行銷學校辦學特色與績效

藉由雙語小小解說員管道，成功行銷學校雙語特色，獲得外界對學校辦學成效的肯定，校長這麼描述著行銷希望國小形象的企圖：…小小解說員要出場 花鮮亮麗背後是要付出心血的 所以他也是我們希望國小的驕傲 站出去的第一要身材好 第二要乾乾淨淨 第三要有禮貌 第四又會扯鈴 對學校有極大的加分 他們都不敢相信鄉下學校可以培育出這樣的孩子…(訪 A-315-317)，其實

結果也如同農會專員的陳述般，肯定其行銷希望國小雙語口碑的成功，確實打響名號：…他現在雙語做的不錯 至少我們全省的農會都知道希望國小 在做雙語解說員 我覺得我很光榮的是我們的上級長官都會說 你看我們 00 的小小解說員…(訪 E-176-178)。

(7) 學生獲得有形與無形的獎勵

農會提供有形或無形的解說獎勵，以表示對學生與家長的肯定與回饋，現階段的獎勵方式如農會專責所言：…給禮券 大概 300-500 元 有時候給獎品 直接請學校買獎品 學校比較知道他們的需求 有讓家長知道其實是有回饋的 無形與有形都有 但並不是對價關係 像我們帶他們去體驗 遊客是要繳錢的 他們不用…讓他們有機會兩天一夜出去玩 主要是對家長和孩子們的肯定…(訪 E-94-96)，據此，對於農會的獎勵，學生這麼說著：…經過多次的練習後，我就不再畏懼了。不但被大家誇獎羨慕，有時還可以賺到解說費唷！真是一舉數得。…(文-A6)，可見對學生而言確實也具有一定程度的吸引力。

(8) 對其他學校有引領作用

希望國小的雙語小小解說員表現優異，也帶動其他學校以雙語或多語進行解說風潮，農會專責就曾對當地學校間的改變做一描述：…連續這幾年稻草人創意競賽他們(希望國小)是走雙語 故事和表現方式都有受到關注 也連帶影響其他學校 現在許多學校也都是雙語 有的是國語英語 有的是客語英文 有的則是原住民語英文…(訪 E-39-41)，由此可知希望國小確實無形中掀起一波雙語解說與表演風潮，甚至儼然變成農會培育雙語解說員的種子學校，…希望由希望國小小小解說員來帶動影響其他的小朋友 像是小朋友來參訪讓希望國小的解說員來解說 讓其他小朋友做觀摩…(訪 E-88-89)。

二、課後輔導

(一) 學生課後輔導由「渡假志工」承接

偏遠小校的學生家長普遍學經歷不高，無力解答學生課後作業問題。例如：英語教學成效不利，受到家長人力資本¹⁷與財務資本影響甚深（蘇清泉，2004），黃詒晏（2007）、張雅卿（2004）也指出偏遠地區教師在英語教學上「缺乏家長能力支持」困擾比例很高，因此學生課後作業對教師或家長雙方而言，無疑皆是項困擾，希望國小也有相同的問題困擾著學校與家長，如同校長所言：…我們這邊 97%是農民 所以老實說他們以前的成績也並不是非常好 如果非常好的大概就在外面發展 要不然就是沒有錢繼續升學 所以學歷不高 要他們教小朋友 難 …第一家長也搞不清楚學校是怎麼教的 第二是越到高年級家長也就越跟不上了 再加上學校發展英文 他們更插不上手…(訪 A-352-356)。

對此，為解決學生課後作業的困擾，學校採以參與 00 教育基金會所舉辦的「渡假志工」方案以提供學生課後輔導的服務，由 00 教育基金會篩選高中職畢以上學歷、具志工經驗的教育志工，學校提供食宿與交通工具等，志工可利用早上學生上課時間，自行安排遊玩行程，享受社區人文與自然的田園渡假風光；相對地，志工在晚上 7：00~9：00 需在校，進行為期一週課後輔導與志工專長分享活動（如下表 4-1）。

學校自 94 學年度開始實施渡假志工制度，適用全校學生，對家長在面對學生課後作業上幫助很多，其中一位家長就描述著有渡假志工對自身所帶來的轉變：…就哭阿！就是哭了以後 我們才煩惱 就是現在五年級數學很難 回來不會我也不知道怎麼辦（小朋友：問志工老師）…所以說有志工老師也是很好 不會就去問志工老師 這樣也好 回來我大概看一下大概是怎樣 以後就會

¹⁷ 人力資本：偏遠山區家長的教育程度不高，在學習英語過程中無法提供協助；財務資本：偏遠地區家長財務資本較差，沒辦法提供孩子較多的英語學習機會。

懂 我的學歷是沒有很高…(訪 D-84-88)。

其次，對學校而言，渡假志工確實提高學生作業完成率，減輕老師在輔導學生課業上的壓力，…“度假志工”這 idea 是 00 的 idea 是在我來之前就有的…只是中間有些因素停掉了 我們老師才猛然驚覺少了志工的幫忙 他們負擔增加很大(催功課)…(訪 A-357-360)。

表 4-1 志工活動流程表

	一	二	三	四	五	六	
0700-0800		享用早餐!迎接美好的一天!				午前退房 / 感謝參與!	
0800-1200		社區體驗、戶外旅遊					
1200-1300		午餐					
1300-1600	1400-1600 報到	戶外 體驗	志工陪伴 分享時間 (1-6 年級)	13:00-17:00	課後輔導 一二年級		課後輔導 一二年級
1600-1640	分工		田園風光				
1640-1840	課程準備及享用晚餐			1700-1840	課程準備及享用晚餐		
1900-2100	※ 夜間輔導 1、協助小朋友完成回家功課(為主); 2、輔助陪伴學員。 ※ 生活經驗分享說故事、遊戲休閒活動等						
2100-	田園美夢養足精神						

資料來源: 00 基金會網站

(二) 渡假志工能增加學生文化刺激

偏遠地區學校學生所接受到的外部刺激較少，不利培養學生學習競爭力，俗話說：「讀萬卷書，行萬里路」，因此為使學生能增廣見聞，偏遠地區學校通常會利用校外教學或姊妹校等方式與外界進行互動交流；然而卻也增添不少花費，對原本經費不足的學校來說，無疑是雪上加霜，因此為增加學生與外界接觸的機會，倒不如反向思考，採用「專業引進來」策略手段(容後述)，藉由讓學生面對每週不同的志工以及每週星期三的志工專

長分享時間，提供學生更多不同的人際互動，並增廣其視野，…我說度假志工的主要是要擴大小朋友的見聞 因為志工會分享他們的生活經驗 分享他們的旅遊經驗 00 有所謂的志工專長時間 教他們摺紙 玩飛盤 變魔術 電影 還有廣告專長的 就教他們廣告怎麼弄出來的等等…(訪 A-425-427)。

其次，學校也希望就由渡假志工提供學生學習的楷模，如同其中一位老師對渡假志工角色的期待：…我覺得志工他的出發點是來跟學生相處 分享專長 所以可以讓學生看到形形色色不同的人 其實小朋友在求學階段他們也是在摸索 他們跟這些人相處的話 像之前有 00 企業 小朋友就會想說我將來也要當董事長 做甚麼樣的事情…其實也可以幫助學生找學習的楷模…(訪 C-248-252)。

渡假志工制度於希望國小推行了將近 4 年，渡假志工已是希望國小甚至是當地居民文化的一部分了，由於幾乎是每週換一批志工，對學生、學校人員、家長甚至當地而言，面對不同志工老師是他們生活的一部分，誠如研究者觀察筆記中所載：…「志工老師 好」這是我在校園裡最常聽到的一句話 學生每每遇見我 總是笑着對我說 哪怕是匆匆地從我身旁瞥過 也不免丟下一句 「志工老師 好」我對老師說：「哇!這邊的孩子都會禮貌跟我說好」老師回答道：「我們有特別教學生要記得跟志工老師問好 志工來這邊對孩子都很好 有時候他們會沒大沒小 不懂珍惜志工的東西 擔心會寵壞他們 所以校長 老師有特別教他們這一塊 要感恩志工老師 不能沒大沒小 現在學生都不太怕志工老師 現在不太怕生」說到不怕生 這邊的孩子讓我覺得我好像理所當然的是志工老師 會主動跟我講話 問我從哪裡來 跟我說他正在做甚麼 這一切互動好像很自然…(觀 A2-99225)。

(三) 渡假志工與希望國小建立深厚的情誼

渡假志工在與學生相處過程中，除對各個學生特質多所了解與關心外，也對學校保有深厚的感情，從志工筆記(文-B2)中可以看到志工為校

長熱忱所感動、可以看到志工對孩子的叮嚀、對後進志工在教學與生活上的建議，甚至對渡假志工功能與偏遠教育的討論與省思等，渡假志工讓更多人深切關心並支持偏遠小學教育的未來，無形中也成為希望國小學校經營的後盾，誠如志工筆記中一位渡假志工所期勉：…親愛的志工夥伴 不論今天你是甚麼想法心情來的 我只能說 沒有所謂最好的做法 但只要能幫老師分憂解勞 就是最好的貢獻了 無需太在意是否沒能改善孩子的價值觀 或是沒有能讓那孩子得到正確答案 或者完成作業…問題很多 解決的方法也很多 只要有更多人參與其中 這才是關鍵 …(文-B2)。

「渡假志工」是來「渡假」？或者來「當志工」？無論其抱著何種期待來學校，但總是為雙方開啓更多學習與體驗的可貴經驗，甚至為彼此建立深厚的情誼，對於學校而言，有的僅是滿滿的感謝，…其實渡假志工真正能玩的時間就一二和六日 星期三四五都下午一點鐘就開始 晚上回到宿舍九點多 跟其他志工聊一下小朋友的狀況 準備明天要用的東西 其實他們遊玩的時間很少 來這邊真的是要花錢花精力 渡假志工 真的是要有愛心 現在回鍋志工越來越多 我覺得他們看到我很晚進來 我覺得很感恩的是跟他們在聊當中 他們都知道我很累 他們都知道回來其實是來幫我們的忙 有幾個成為好朋友 有些他們真的純粹來當志工 純粹來看小朋友…(訪 A-405-412)。

參、希望國小以「學校走出去、資源引進來」為再生策略的用（手段）

希望國小所實施的再生策略據上述可知，是以「建立雙語特色學校」與「課後輔導」兩者為主要的實施主軸；然而俗話說：「巧婦難為無米之炊」，無論何者之推動，實有賴手段策略提供進一步的支撐才行，據本研究之分析，對於偏遠學校資源上本已不足的經營困境下，希望國小乃採取積極對外建立良好公共關係與實施招生行銷的「走出去策略」，讓希望國小的主軸策略—「雙語特色與課後輔導」得以被看到、被認同，也因為被看到、被知道，使得學校藉由各種管道讓「資源走進來」，得以獲得足以支撐主軸策略推動時所需要的資源，誠如校長所言：…

「其實台灣這社會是充滿愛的 只要你讓他們知道你想做的事情 讓他們認同 他們就會支持你」校長這麼對我說著，說著他對這社會充滿信心 充滿感謝 語氣肯定的對我說著…(觀 A-990225)，以下本研究係就「學校走出去」、「資源引進來」的希望國小的手段策略分述如下：

一、「學校走出去」策略

(一) 建立良好公共關係

1.學校和上級單位建立良好溝通與合作關係，有助上級提出切合實際之政策。

教育當局與學校之間是上下科層的隸屬關係，因此，如何保持學校與上級單位暢通的溝通管道甚是必要，…校長都會跟縣長、處長保持關係友好也會參與飯局…(訪 B-48)，校長必須扮演著溝通橋樑，適時地將學校實際運作情形與難處讓上級知道，有助上級擬出更切合實際的政策，甚至可取得有利資源；相對地，也幫助學校人員與地方人士更快了解上級政策，並有效提出因應之道。

2.學校與家長、社區人士營造良性互動關係，有助形塑「生命共同體」意象，藉以凝聚共識、展現動能。

(1) 藉由學校家長會，延伸認識地方重要人士

學校與家長會建立良好的互動關係，除每學期定期兩次開會外，也會辦理親師聯誼等活動，增加彼此了解與溝通的機會，…因為我們每次開校務會議時 家長會長都會參予 所以目前我們學校想要推行的一些怎麼樣的策略 家長會長都會知道 那他也蠻盡力去配合學校去作一些事情…(訪 C-122-124)。

其次，由於地方小、人口少，因此能擔任家長會的委員普遍也是地方意見領袖，…00 村很團結 對希望國小有很深的感情 所以你結合了這邊家長主要的人力 就等於結合這邊社區主要的人力 因為有一些身分地位的人 才會當家長委員 那已經畢業的家長委員就變成學校的榮譽顧問 所以就藉此也就認識社區的人 那他們有些當了村長 當了社區理事長 村民代表 類似這樣…(訪 A-552-556)，因此，學校藉由家長會歷任委員從中穿針引線，使可延伸認識地方的重要人士，並參與社區活動以建立認同，此與湯蔓俐（2004）研究相同。

(2) 深入了解學生家庭，拉近學校與家長的距離

校長會親身做家庭訪問，深入了解學生家庭狀況，與家長建立良好互動關係，…我覺得校長交際能力也蠻重要 跟社區家長建立良好關係 跟社區的互動 校長還做的不錯 像 0 校長是他會到每個學生家去拜訪 他都知道小朋友的學習狀況…(訪 B-221-222)，並且，試圖解決學生家長的困難，…他跟這邊小朋友家庭狀況多少有了解 像我們學校之前需要客語老師或擴大就業 可以申請特別人力 那我校長就一定找村子裡 家裡可能經濟狀況需要幫助 讓我們小朋友的爸爸讓他們來上客語課這樣子 或者擴大就業人力缺額 就讓失業的媽媽過來 至少會了解小朋友狀況 也願意幫忙 給機會…(訪 C-109-114)，學校積極為學生家長解決難題，無形中也拉近了彼此間的距離，因為，雙方並不僅是「學校—家長」的權利義務關係，更多了層分憂解勞的朋友、夥伴關係。

(3) 辦理親師活動，增加學校與家長間互動機會

學校會辦理親子活動，除增加家長與學校的互動機會外，也藉此將學校近況與政策向家長說明，取得認同與支持，例如：…學校有辦親子活動 像推閱讀 那是利用夜間或星期六上午 就邀請家長帶小朋友一起過來 他是自由的 對全校 發自願單 是一個長期活動…就是有這個活動 我想透過這活動 家長對學校的教學品質比較有信心…(訪 C-147-148)，透過家長實際參與活動以提高對學校教學品質的信心。

(二) 招生策略

1. 拜訪學區內新生入學的家長，行銷辦學理念

學校為有效留住社區內學生到校就讀，通常會利用新生入學前，由家長會長與學生導師陪同，拜訪學區內新生家長，…小一要招生要入學，就會去調戶口資料看有哪些學生要入學，就會有導師一間一間去拜訪，有時候會找家長會長一起去拜訪…(訪 B-53-54)，其目的在藉由實地拜訪，拉近學校與家長之關係並行銷辦學理念與特色，使家長對學校辦學有信心，願意讓其子女入校就讀，…像學校招生 他可能就是會運用他的一些人脈 幫我們作招生的活動 可能就是會帶校長去多認識一些其他人 就跟家裡面有子女的家長接觸 介紹學校的特色…(訪 C-124-125)。

2. 提供經濟誘因

偏遠地區學校家長經濟上通常較弱勢，對於每學期學生的學費或雜費等支出，無形是項負擔，因此，學校以「提供經濟協助」(如：學雜費減免、獎助學金、制服免費、提供工作機會等)為行銷手段，…我們校長有讓家長知道說來這邊讀書 小朋友讀書的錢不用擔心 他有明示暗示 來讀我們學校不用擔心 校車不用擔心阿…(訪 C-141-142)，希望藉由解決家長經濟負擔，減輕

生活壓力，增強家長對選讀學校的經濟上的誘因，誠如教師對學校招生行銷的觀察，…家長不必然因為雙語來 其實校長除了雙語 比較我們看得到的 其實在私下的 因為這邊家長他的經濟上比較弱勢的 那我們校長比較有積極幫小朋友爭取經費 我覺得這可能也是家長考量的點 就覺得說可能我的小朋友來這邊讀書 我不需要擔心錢 讓家長沒有煩惱…(訪 C-122-124)。

其次，從與家長訪談的觀察筆記中也提及，…訪談過程中 家長會長提到幼稚園可能因為人數不夠面臨明年廢掉的無奈 話鋒一轉 我隨即問起 學校要如何吸引學生就讀 才剛問完 他劈頭回說：「那很簡單 你只要跟家長說有錢 不用擔心錢的問題 那就可以了 這校長很好 他很會找錢 以前我們要擔心錢 現在不用 很好 繼續努力…」他說話時語調上揚 說話很肯定 好像這是一件不需思索的問題 他覺得很有效 這話讓我有點啞口無言 無從反駁 這是個現實的問題…(觀 A-990227)，經濟誘因或許對都市地區或者經濟條件佳的家長而言，並非首要考量；但對於將對弱勢地區的學童而言，無疑是項具吸引力的條件。

3. 展現辦學績效，擦亮「雙語品牌」，吸引學生主動來校就讀

學生數流失除了少子化因素所影響外，如上述有關再生策略核心之探討所言，偏遠地區學校辦學品質與績效不彰才是學校生存與否最根本問題，因此有效提高學校辦學特色與績效，才能確實吸引學生入學就讀，據此，學校採以積極參與校外比賽與表演活動的方式，以增加外部能見度為招生手段，…跟之前的校長比較不同 確實也讓希望國小能見度變高 知道希望國小的英文不錯 縣內每年會辦全縣的英文比賽 校長就很積極訓練小朋友 第一年參加的時候就打敗市區第二大間學校而讓學校一炮成名 所以英文比賽就會固定參加…(訪 B-49-51)，目的在將「雙語特色」深植人心，建立學校「雙語口碑」，展現辦學績效，…校長這方面做的最好 把希望國小行銷出去 像一些活動、比賽 鼓勵小朋友去表現 校長都會親力親為 親自訓練學生 校長這方面有把成績做出來 在外面都聽到大家覺得希望國小蠻有名的 負面的就比較少聽到 大

家對希望國小的印象都是好的 大家講到希望國小就會想到英文…(訪 C-86-89)。

對此，學校在成功展現辦學特色與績效之同時，也無形中行銷「雙語口碑」，除有效避免學區內學生外流外，…00 村也漸漸的認同了小孩子來到希望國小就讀，並且認為希望國小辦得比較好…(訪 C-112-113) (學區內)，也成功吸引其他學區關心孩子教育的家長主動前來就讀，…我們雙語真的做的不錯 有很多 00 的或是 00 市區的都會來我們學校讀 就是 00 來幾個 00 還幾個 學校目前有多少人 80 個 (加上國幼班 10 個) 大概 00 有來 4~5 個 發展英文不錯 因為這邊的家長「甲好道修報(台)」就都會去講大家覺得不錯 就會來這邊讀了 基本上我們不用自己去找人…(訪 B-187-189) (其他學區)」，達到外部行銷目的。

二、「資源引進來」策略

偏遠小校處於經濟與文化條件不利的地方，不論是軟硬體皆不利學校經營發展，以英語教學為例，偏遠地區英語師資短缺且流動率高(林惠如，2006；蘇清泉，2004)，具合格且受過專業訓練的英語師資較城市地區也相對不足(張雅卿，2004)，其次，教學資源設備仍待充實(黃詒晏，2007)，再加上發展特色學校實施再生策略所需的額外資源，面對資源缺乏的窘境，使得校長必須鼓起勇氣對外爭取資源，此種情形對於位於偏遠地區的希望國小而言，也面臨相同學校經營上的不利條件，因此為了幫助學校主軸策略的有效實施，學校校長就需對外爭取資源以茲為用，…社區家長沒有甚麼金錢的援助 都要靠學校募款 我剛開始的時候就學著以前老校長的作法 就厚著臉皮拿著你的一些願景 計畫 去找有名的一些機構 之後反而慢慢找到一些小型企業比較多 就要鼓起勇氣走出去 找資源是校長的事情…(訪 A-564-566)。

如今，在歷經四年的努力，希望國小在資源上相較其他學校算是充裕的，誠如學校老師這麼說著：…我覺得我們校長蠻能爭取資源 像電子白板 觸碰式螢幕 我們學校有三個 或者我們學校行政人員很會申請 聽一些學校說 我

們學校硬體”很不錯”像我們現在每一班都有投影機 螢幕 甚至我們現在申請到新的電腦 所以每一班如果需要可以多裝一台電腦給小朋友用 我們現在有個 e 化專科教室 我們學校老師都要學怎麼用電子白板 有經費都會徵詢老師需要…(訪 C-357-361)，其中又以經費方面，學校已可獨立自主的維持策略運作，…「現在要用多少決定權在我身上」校長說著 特別在「決定權在我身上」這句話 他挺起身體 眼睛睜大 像是深呼吸般的看著我說著 我在他眼中看到自豪…(觀 A-990225)，從這段觀察筆記中的話，道出學校在引進資源的策略是成功的，據此，茲就其分述之：

(一) 媒介

1. 善用「網路通路」，快速傳播學校訊息

校長對外起筆「募二手鞋、手錶、畢旅費」與「感謝信」的網路公開信，藉此傳遞學校的辦學理念與所面臨的困境，引來廣大社會迴響，除了獲得豐富的經費與物資外，無形中也提高學校知名度，例如：…校長他有寫一封信給他的同學 那信的內容是寫說 我們這邊的小朋友沒有錢去畢業旅行 鞋子手錶是另外的 校長的同學就轉發出去 轉發出去就一大堆人知道這一方面的訊息 起初已經湊到了大概 9 萬塊 陸陸續續還是有人一直捐 捐的太可怕了 已經到了 100 萬…(訪 B-168-171) (募物資、錢)。

2. 接受「媒體報導」，行銷學校辦學特色

透過多間電視媒體的訪問與採訪，行銷學校特色，校長這麼說道：…小朋友能夠上電視表演 對家長來說沒有人會反對的 所以我們學校在這一塊(媒體)就蠻有名聲的! 「偏遠地區有雙語小小解說員 在日常生活落實英語教學 度假志工」等特色 有些志工就是來看這一塊的發展 他們有些是想真的來親眼看是怎麼一回事…(訪 A-325-328) (募人)，無形中也建立學校與媒體間的良

善關係。

其次，在接受媒體採訪同時，也可增加學生親身體驗媒體的機會，擴展其視野，例如：…像那時候的 0000 某明星有來 好像 000 也有來 還有他們攝影團隊 來做採訪 因為我們這邊的小朋友 像我們這邊沒有麥當勞 只有市區才有 還有小朋友也根本沒吃過西餐 所以他們攝影團隊就想說 提供就是學校可以自己做的 又讓小朋友可以體驗到吃西餐的感覺 會跟學校密切接觸 再加上我們跟攝影團隊的密切接觸 看到攝影機 看到某明星本人 小朋友都很興奮 覺得這對小朋友來說是很大體驗…(訪 C-105-109) (無形體驗機會)。

(二) 民間公益團體 / 財團法人 (農會)

學校積極申請公益團體相關活動，原則上以「申請經費」為主，取得有形與無形的資源甚多，如：申請經濟學習補助與籃球社團經費補助，…這學期有申請了 19 位小朋友 就家裡比較弱勢 家裡環境不好 一個月是一千塊 一學期六千 可以運用在學生的學習或日常用品 很彈性的 對小朋友蠻有幫助的 還有申請籃球社團經費 放學時我會帶小朋友去打球 小朋友還蠻喜愛的…(訪 B-124-127) (募錢)、申請雙語遊學課程經費等，其中又以 00 教育基金會合作關係最密切，參與「外籍英語教師計畫」與「渡假志工」制度。

就前者而言，提供雙語學校所需的外籍師資，無形中也增加學生文化刺激的機會，誠如校長所說：…000 英語計畫很難得 他一個學校配四節課 希望國小是每星期一早上四節課 他是附近的學校輪流去上課 所以他上完之後 我們就負責把外籍老師送到其他間國小…課程是協同教學 跟我們的英語老師合作 因為他們只會講英文 所以需要我們英語老師進行口譯 內容是我們在掌握 教學進度都是由我們來填…只要有外籍老師 我一律都申請 (雖然學校要負責接送) 因為第一 小朋友就不怕看到外國人…(訪 A-229-239) (募英語師資人

力/無形的文化刺激)，其次，就後者而言，如上述再生策略主軸之探討可知，偏遠地區因受到文化條件不利因素，致使學生有課後輔導之需求，而渡假志工則可解決此問題，對學校幫助甚大，基金會猶如認養學校般，並支援學校其他事務之開銷，…00 願意接收這一塊 我就很感恩他們 因為這算是認養一個學校 像志工宿舍維修 水電費 腳踏車費等 甚至小朋友參與的一些活動也支持 所以都是要花費…(訪 A-367-369)…00 有專門這渡假志工的專門負責人 他們負責篩選…其實 00 在做這一塊是蠻有心的…(訪 A-436-439) (募錢/人)。

再者，學校針對雙語遊學部分，跟 00 農會農業推廣部進行策略聯盟，學校派學生參與解說農村觀光活動；而農會提供學校參與農村體驗課程，讓學生有機會認識自身鄉土，且解說員可領得獎助金，除行銷希望國小雙語特色外，也彌補先前學校自辦遊學失利的缺憾，也免除教師進行遊學課程設計上的人力負擔，誠如農會專員所言：…他(希望國小)的校長很支持 很投入 甚至會釋出他的時間 利用課外時間去教學 他大概會選一二十個學生去參加體驗課程 當要表演 解說或比賽時再從裡面挑 在過程中我們也會幫忙觀察哪幾個小朋友比較適合 哪幾個比較認真學習 哪幾個台風比較穩 給些意見 我們的用意就是希望能讓孩子對家鄉有所認識 我覺得這是最基本的…(訪 E-253-257) (募課程/人力/錢/無形的鄉土學習)，在合作過程中建立合作模式，也在合作之中建立互惠共享的關係。

(三) 民間企業團體

學校主要合作的企業組織，多以「理念相符」的小型企業為主，校長在分享募款的經驗時，就這麼說著：…一定要走出去 真的是要跟你的教育理念能夠match的 或是深信你的為人的 剛開始辦學人家都不認識你 所以剛開始的都是小額的 那大額捐款就要等到企業相信你 一些小型企業…(訪

A-574-576) (募錢)，民間企業團體普遍提供學校物資與經費，其次也有民間企業團體願意提供人力上的支援，如：認養渡假志工，…那 00 企業他們企業來認養我們六梯次的志工 第一他們有經驗 第二是他們很熱絡 經驗累積跟孩子很熟悉 所以只要他們來還有幾個特定的回鍋志工來的 那幾週小朋友就會很多 很熱鬧 學生是為了看志工老師而來 不是為了寫功課…(訪 A-392-396) (募人/無形的文化刺激)。

對於現今學校經費不缺乏的希望國小而言，更進一步思考民間團體對學校的意義時，卻道出「無形的力量更大且深刻」，提供學生不同的文化刺激與體驗，…提供讓孩子展現的平台 例如：00 企業的尾牙秀 他們會捐款並且在尾牙的時候 提供我們學校學生去表演 學生可以到 00 看大場面 還可以拿紅包 可以感受到人家企業 提供學習楷模 像 00 基金會提供學生去美國表演讓孩子有多元的視野 體驗…(訪 A-99-101) (文化刺激)。…我覺得民間團體可以儘量提供給孩子蠻多不同的經驗體驗是蠻重要的 我覺得這會遠比金錢帶給他們的經驗更加深刻…(訪 C-115-116) (文化刺激)，此外也是學校在實施轉型與再生的過程中的陪伴者、鼓勵者與支持者，無形的友情更是無價。

(四) 公部門

學校會儘量向公部門提出計畫申請以取得資源，例如：…很多活動是由學校提出計畫跟縣府申請 如果學校活動多的話 教學也看得到 家長也看得到…(訪 B-161-62) (募錢)，其次，利用 2688 專案 (教師專長增置員額) 來增加英語專長教師、教師專業評鑑等，藉以獲得所需的人力、經費與設備，總之，學校在面對公部門申請資源態度上是積極的，…教育處有甚麼可以申請就儘量申請 依公告公文看學校有沒有這方面的需求 再跟校長討論討論完再申請 每年都有 3 項需求 教育處都會公告 針對學校的需要修繕來提出申請 像我第一個就提大理石步道 都坑洞小朋友走路或跑步跌倒受傷是真的蠻

嚴重的…(訪 B-119-122) (募錢)。

(五) 在地社區

偏遠地區本有其當地豐富的自然與人文資源，誠如遊學課程之實施，當解說員在體驗農村課程與進行解說活動時，無疑是取材於當地的豐富資源為教材，「與大地為知識，和花草做朋友」，…他們在做稻草人作品或產業解說的時候基本上就必須要對家鄉環境 人文有了解 才有辦法做深入融入說故事 介紹時會較深刻…(訪 E-47-48) (自然、人文資源)。其次，學生家長也會提供學校人力上的協助，…我們只有出力啦!出錢也是沒辦法出力像編稻草人 我們就出力 外面請不到的…(訪 D-62-63) (募人)。

綜合上述，本研究認為希望國小實施的再生策略是具有層次的，擴展並析理鄭同僚等（2008）研究所提的再生策略，而更進一步地將希望國小實施再生策略的現況歸納分成三部分述之，即：

（一）學校實施再生策略在扣緊「回歸教育本質、展現辦學特色與績效」兩大核心，以積極回應廢併政策的學生數指標與社會大眾對學校經營品質提升的期待。偏遠小校過去因長期的資源分配不均、城鄉差距所帶來的教育正義問題，常使得當地對其自身充滿否定，在辦學品質上的低落確實也是不爭的事實，對此，學校再生策略最終是要達成教育之「陶養」目的，重建其主體性，因此，「回歸教育本質」是再生策略實施的核心精神與最終判準，其次，面對外部官方部門的教育政策影響，「學生數」仍是學校實施再生策略所需面對的問題，據研究分析發現：展現辦學績效與特色，獲得家長對學校的認同與支持，才能真正吸引學生入學就讀，因此，學校再生策略需以「展現辦學特色與績效」為其核心目標。

（二）為回應再生策略的兩大核心，學校的再生策略是以「建立雙語特色學

第二節 影響希望國小再生策略實施的因素

據本研究分析，影響希望國小再生策略實施之因素，大致分四大部分來探討，即：官方、家長與社區、校長、教師等四大面向。

壹、官方部門面向

「學校外部特定環境因素」是影響學校行政決策的重要因素，特別是外部資源越顯稀少、外部結構化程度越高以及外部情境越不確定時，學校組織受其影響甚大，特別是學校組織本是鮮明的科層組織，官方上級單位對下級學校單位無疑具有重大影響，其中本研究分析又以「政治承諾」和「學生人數指標」兩因素，是影響希望國小再生策略實施的重要因素。

一、政治承諾

地方政治人物在為獲得眾多選票支持的勝選考量下，承諾在其任內只要地方任何一人反對，就不會進行廢校，足見地方政府主事者的立場影響學校保留與否甚深；但雖降低廢併的立即性危機，但也因是政治承諾，具有人去政息的疑慮（簡良平、詹曉蘭，2001），...老縣長當初在任內說不會裁併任何一個學校...要廢併最主要要看縣長 新的縣長就會有另外的政策...(訪 B-9-16)，此種人亡政息的不確定性，使得地方家長與學校對於廢併校危機感仍然存在，學校轉型與再生迫在眉睫。

二、「學生人數」仍是主要參考指標

雖然學校沒有立即廢併校危機，但從地方政府整併校的優惠補助動作以及國幼班 0 年未達 11 人就會被廢的政策中可知，地方政府仍以減少財政支出的「教育經濟效益」考量為主，因此「學生人數」還是社區家長與學校所需面對的問題，此與鄭同僚等（2008）、黃俊傑（2007）研究結果相同，

其次也左右社區家長對學校未來發展的預期與保留學校的態度，如同校長在描述當時當地廢併校情形時，各社區的態度中可見其端倪：…00 村是看未來我生不出孩子 那 00 村是被迫…前者他們比較有資源 他們有山泉水 風景也蠻美的 但後者好像沒有甚麼 那時候併的時候 有 200 萬給社區 就是教育部給 200 萬 地方政府相對也要給 200 萬 地方政府當然也願意 因為它可以省薪水 一所學校有 6 個班 有 9 個老師 人事經費就省了…(訪 A-25-30)。

從社會系統理論觀之，當外部組織結構化程度越高者，系統則越只能採取順從策略 (Hoy&Miskel, 2008)，以教育主管機關對於學校而言，屬高度的上下科層關係，結構化程度甚高，因此學校面對教育主管機關的政策也僅能採行「順從」的態度，是故，「吸引學生入學就讀、增加學校人數」以符合教育政策要求，成為學校再生策略實施的首要目標，重新思考顧客導向、市場導向的學校經營模式。

貳、家長與社區面向

「家長與社區對保留學校的決心」和「家長對學校特色的認同與支持」兩因素，是影響學校實施再生策略的重要影響因素。

一、家長與社區對保留學校的決心和期許

(一) 促使學校形成一股轉型再生的辦學壓力

家長與社區對保留學校的決心，會影響家長參與學校事務的程度，例如：家長利用家長委員會議，要求學校展現辦學績效，監督學校的功能轉強，誠如校長所言：…家長會凝聚力很強 他們出席率很高 高達 9 成 甚至 9 成五以上 以前我剛開始來時 甚至 100% 因為他開始在叮你 叮你這所學校…(訪 A-557-559)；相對地，面對家長的積極態度，也讓學校很清楚地意

識到自己的角色與責任—「要有教學品質上的保證，學校至少不能在任內毀掉」，否則將難保不會有被撤換或被責難的窘境，無形中也形成一股學校轉型再生的辦學壓力，誠如校長在陳述當時初任時家長會開會的情景：…家長委員他們就說 他們第一個就會盯校長的教學 校長的管理 因為他們完全不想希望國小被廢掉 而且他們算就希望村而言 村民們 應該說家長們對我的期許是說只要是希望村的 他們一定都把他們拉住 不讓他去讀其他學校 一定讀希望國小 但是校長一定要有基本的教學品質上的保證 至少不能輸上一任校長 因為以前都沒有 30 人以下過 那之後在我任內 所以這對我有相當大的壓力 家長對我的期許就是不能在我任內毀掉那樣…(訪 A-141-145)。

(二) 願意提供學校必要協助，是推動校務的後盾

1. 對外支持學校的決定

偏遠地區學校通常是社區的精神象徵，社區人士對學校具有深厚的歸屬感，像生命共同體般，自然不願意看到學校走向關閉一途(Woodlorton, 2004; Hampel, 2002)，因此只要學校辦學績效良好，家長普遍支持學校決定，並解決學校在推動校務時的困境，是學校穩定的力量，…通常家長會 你只要辦學 ok 他絕對是保護學校的 除非那老師連校長都覺得不 ok 所以家長這資源 應該是在我推動校務時候 他們是我後很大的後盾 “橋事情”像老師出事情 而我不適合出面時 家長會出面 這有穩定的力量在 老師們教學比較安心…(訪 A-561-563)。

2. 在能力範圍下，提供學校人力所需

家長願意提供學校所需的人力協助，樂於參加學校活動，例如：校內例行活動，…我們都有甚麼活動 如果可以就儘量參加 …那時候學校很多媽媽去參加活動 只要有活動就去 像慶生會 …幾個月的壽星一起辦 蛋糕用班費 家長出錢…(訪 D-28-30)，與校外比賽表演，家長願意在能力範圍內提供學

校人力上的協助，…我們只有出力啦！出錢也是沒辦法 出力像編稻草人 我們就出力 外面請不到的 出錢的 你也知道校長很厲害…我們就負責出力就好了 學校要我們做甚麼就做這樣 「學校是我們的阿！我們有學生在那裡阿！」…(訪 D-62-67)等。

二、家長對學校特色發展的認同與支持

家長與社區的態度是學校特色推動順利與否的關鍵（蔡麗鳳，2004），甚至左右學校未來特色發展的方向（黃雅玲，2008）。

（一）家長因雙語特色涉及學生競爭力而表支持

在台灣英語能力本身是個具有轉化權力關係的象徵性資本，人們透過它獲得學位、地位與財富，是向上社會流動的重要資本之一（鄭向峰，2007），雙語學習無疑是學生競爭力的象徵，因此，特別在相對英語教學資源較少的偏遠地區學校，學校要發展雙語，家長自是表示肯定與支持，誠如家長所言：…他教的方式比較不一樣 以前都很少有那雙語課程…現在學校的特色就是雙語 教英文 應該是很重要 現在出門不會英語會被人家笑 我也不知道他們學得怎樣 他們都沒有讀給我聽 有啦 校長教一些英文 碰到就要講英文會話 可以接受 以前我們就沒有學到英文所以沒有辦法碰到外國人 學校有外籍老師 我們(大人)學習能力沒有那麼強 沒有那個記憶了 要換他們了…(訪 D-56-59)。

（二）家長與社區居民因對社區發展的消極態度，對學校意圖發展遊學不表支持

學校原先也打算參考其他先行學校所實施的策略，規劃一系列的遊學課程（文-A1），希望藉此能帶動地方經濟，共創雙贏局面；但實施結果不盡理想，對此，家長會長表示：…帶動地方經濟這個沒有那麼簡單 學校也不夠力啦 除非你學校要比較特別一點 就好像觀光地區 …我們這邊留不住 我

們這邊純粹種田 年輕人他們不要做 可以做農田的體驗 認養給他做 但00有了米都差不多 問題是比賽 冠軍我們沒有得過…(訪 D-211-213)。…目前來看是不會 這邊都是以農維生 所以他們也不會想要去改變 這邊長大的小孩子應該都是去外地工作…(訪 B-266)。

家長與社區居民普遍認為社區本身沒有較獨特的自然資源、沒有足夠的人力與人才等限制，其次學校想推動遊學，涉及地方的利益分配與派系整合，倘若地方人士態度冷漠，則學校顯得孤掌難鳴。其原因本研究將於第三節再生策略實施所遭遇困難中進一步分析。

參、學校經營者（校長）面向

「校長的危機意識」、「校長辦學理念與辦學方向」、「校長領導作風」等因素，是學校實施再生策略的重要影響因素。

一、校長的危機意識

（一）校長先前經驗與廢併政策，產生危機感

誠如校長的自述：…其實心裡蠻恐慌的 因為從來沒有接觸過這麼迷你的小學 以前都在都會區長大 也在都會區教書 只有前面一兩年在綠島 但班級一班也有 13 人 所以看到一個班只有兩個人的 真的是令人難以置信 然後又看到 00 國小這所學校是只出不進 只有畢業生沒有新生…那時候三年一任 所以在想說會不會就在我任內結束了!所以那時候其實蠻恐慌的…那我對我自己的期許也是不能在我任內毀掉…(訪 A-70-78)。

（二）校長面對家長期許所感受到的辦學壓力

校長感受到家長對學校辦學的期待，以及展現辦學績效的迫切性，

誠如校長對當時自身的期許：...如果我的教學品質一樣也是跟 00 的那種程度的話 那希望村的村民也就一定會對希望國小沒有信心 那一定!都是這樣子的! 那我也跟家長委員開會的時候講到的 他們說如果教學品質很差的話 他們也會考慮不要把孩子在希望國小讀 但是家長委員他們就說 他們第一個就會盯校長的教學 校長的管理 因為他們完全不想被廢掉...(訪 A-138-142)。

二、校長辦學理念與學校發展方向

據本研究分析影響希望國小再生策略決策因素與鄭同僚等(2008)研究結果相同，最主要是受到「校長自身專長與興趣」主觀因素影響，如同校長所言：...我本身對英語也很有興趣 所以我們師資本身就已經很堅強了 有兩個是英語專長 再加上有兩個對英語”超”有興趣 雖然我們都不是英語專長...那我們學校就有四個可以教英文 在我們學校來說我們師資是蠻占便宜的 所以我想說那我們就來發展英文...(訪 A-153-157) (校長自身專長與興趣)。

其次，...現在小校校長有互相聯絡互相分享 也可以說互相挖東西 看怎麼學聽別人的做法 參考用 前車之鑑...(訪 A-652-6533) (參考先行學校)，...前任校長精華的地方你就把他留下來 讀經的部分我就將他改變 因為他之前是雙語讀經 不能普遍應用 我就將他改...(訪 A-628-629) (檢視過去學校發展)，足見校長也受到「參考其他先行學校的做法」與「檢視過去學校發展」兩因素影響。推論其原因在課程特色的選擇，受到決策者其「先前經驗」的主觀因素影響所致，往往會與已有教學經驗做連結，並在既有基礎上加強其功能(簡良平、詹曉蘭，2001)。

據此可知，希望國小發展方向基本上受到校長主觀因素的主導；相對地，社區與教師對於學校發展方向參與僅基於從屬關係的被動服從，不利課程發展的自主運作，學校特色人去政息的疑慮。

三、校長的領導作風

張國輝（2004）研究指出：校長領導採「關係導向」，活用轉型與互易領導，可提高再生策略實施的成效。據此，本研究針對希望國小校長領導作風分為「轉型領導」與「交易領導」兩面向述之：

（一）善用轉型領導

1. 校長是經營理念宣導者

希望國小的經營願景主要源自校長自身的經營理念，非由學校團體成員所共同討論而得；然學校成員幾乎都很清楚校長的經營理念，在研究者訪談過程中都能清楚說出學校經營願景與重心，並且指出校長會利用開會時間或者跟小朋友講話的放學時間時一再叮嚀，誠如受訪者所提：...我們的願景是 LOVE 每個單字有分別表不同意義 還有推另一個存好心 說好事 學好樣 讀好書 說好話這些是校長的理念，大部份會實際融入在學生生活上 會利用全校集合的時候教導學生，也會要求提醒老師要做到...（訪 B-16-17）以及...我們校長有講 這是校長的願景 有傳達給同事 其實我們開會通常比較多的是訊息的傳達 如果有需要討論的時候 是會有...（訪 C-80-81），從此描述可以知道學校成員很清楚地知道學校願景，但卻也指出願景形成是校長自身所提的，非經營成員或其他成員所共同形塑出來的結果，學校成員角色是被動的。

2. 校長是行動先行者

誠如老師所言：...我們校長的作風就是 如果他想要去做 他就會自己親身投入去做 不會只是出一張嘴 我覺得我們校長他會真的就親身投入做...（訪 C-155-156），校長對要求老師的事情，總是身先士卒，親自積極投入，老師因感受到校長帶領的熱忱與堅持，而提高參與配合的意願，如：校內老師參與教師專業評鑑，校長本身也投入參與實地教學觀摩、提倡校園英語廣播，校長自己帶頭講英語，甚至負責訓練雙語小小解說員等。

周春玉(2006)研究指出：校長親身參與教學活動，可以建立「信任權威」，有助教學推動與信任文化之建立，也有助提高學校效能(Tarter & Hoy, 2004)。希望國小老師是這麼描述的：…她是很行動派的 看她在做 其實老師都會跟著做 有很大影響 氣氛也不一樣 畢竟跟之前的同事 感覺整個氣氛有在改變 剛開始進來的時候 同事之間比較沒有那麼融洽 現在大家就會跟著做(訪 C-53-55)，對於希望國小校長的親身投入，可取得成員之信任與參與意願，並有助提高學校運作效能，足見領導著作風影響再生策略實施甚深。

3. 校長是關係的催化者

校長善於溝通協調，有助建立人際情感的信任、尊重與承諾的夥伴關係，以凝聚團隊士氣。誠如受訪者所言：…我們校長如果他遇到或看到甚麼問題 他會提出來跟大家討論這樣 我覺得這會影響凝聚力 因為校長蠻開明的 而且他也會把他所遇到的事情或看到的情況就是跟老師說 老師自然而然也會跟校長作反應 不會跟校長之間產生距離感 我覺因為溝通方面良好 所以覺得校長的觀念如果是可推行的 我們就很願意去配合 英文科是 ok…(訪 C-156-161)，…通常校長很多想法 他會將他的想法說出來 就會問老師 老師會盡量配合 如果不行的話 老師也會提出來 校長如果認為也不妥的話 也就作罷…(訪 C-310-312) …校長跟老師的關係很好，是合作的夥伴，比較像同事，不像是長官跟下屬…(訪 C-93)，從其所言可知學校成員感受到校長與其彼此關係像平行的夥伴；對家長而言，校長是熱情的、體貼的、像媽媽一樣，當家長與學校建立良性互動之際，也增進家長對學校的認同感(湯蔓俐, 2004)，…搏感情”我自己也是覺得蠻重要的 像我有時後看到家長會辭窮 你不知道要跟他們聊甚麼 可是我們校長就有辦法東聊西扯…(訪 B-226-227)。

4. 校長是學習文化的激勵者

學校教師間常有著認同平庸化、忠於同仁的文化，不利學校變革與再

生實施（周淑卿，2000），即使是有心參與變革的老師也礙於組織消極文化而僅獨善其身（湯蔓俐，2004）。因此為化解此抗拒因素，校長必須激發教師內在動力，形塑教師專業文化，提升其自主參與的意願（簡良平、詹曉蘭，2001）。

據此希望國小校長藉「同儕壓力」及「教師尊嚴」兩面向來推動學校成員進行組織變革，型塑學校學習型文化，積極鼓勵成員爭取專業提升的平台，如：教師專業評鑑等，以激發成員自尊與自我實現的內在需求動機與榮譽感，誠如校長所描述的：…剛開始的時候 我在晨會時 我都會說：在巡堂時 我發現誰誰誰表現的很好 我不講誰表現不好 都講誰表現好的 這樣大家都會有壓力 大家就會想說是誰阿 已經通過 principal 的名單了 那我還沒被說那是不是還沒通過 principal 那我還要繼續加油 他們自己有時候會主動來跟我說 principal 我有講喔 你可以問班上小朋友…(訪 A-216-220)（同儕壓力），並且校長也會對老師心戰喊話：…連小朋友都會講的時候 老師不會講就說不過去了 當誰都不想輸誰的時候 那大家就開始慢慢往前往上推進…(訪 A-204-205)（教師尊嚴）。

（二）配合交易領導

1. 校長清楚說明原則，切實執行

…我帶領這是先嚴後鬆 我先警告 說出我生氣的紅線 一犯我就生氣 慢慢相處過後也就比較清楚我的界線 因為大家都很熟了…(訪 A-497-498)。

2. 積極的例外管理

檢視成員是否達到所設之標準，積極介入並修正，校長這麼說著：…我就要求老師說 如果我巡堂沒有聽到用”雙語” 我剛開始我是用鼓勵的方式請他們多講 慢慢的我就說 如果我巡堂時發現老師沒用雙語說時 那我站在後面 然後會教

老師怎麼講…(訪 A-213-214)。

3. 因利勢導、利益交換策略

校長會顧及教師本身利益，滿足低階層次的需求動機，如：未來就業市場的考量、未來教師專業要求、讓自己的專業被看見等教師本身利益，以說服教師參與教師專業發展評鑑，誠如教師所言：…校長是鼓勵我們積極參與教師發展評鑑 他是說將來會比較有保障 他不但是可以提升你的資格之外也對你教學能力上蠻有幫助的…(訪 C-143-145)，另外一個老師也這麼說著：…我們校長一直提醒我們說 希望藉這次我們每個老師可以累積自己的資料 原因是因為校長他自己去預測或有一些資訊說 之後可能會全步實施 連結教師評鑑分級制 所以我們校長是以這樣子的理由 希望我們及早去累積一些資料…(訪 C-85-88)。

其次，校長會適度地提供獎金鼓勵成員積極進修，也提及藉由教專活動的參與，幫助學校取得所需資源，…可以申請一些講師來學校講解教專的內容 還有可以買一些設備 攝影機 照相機等等 可以錄當天教學的情況 就變成說反正這勢在必行 那現在還有經費就可以用 先 RUN 看看…今年還有還是會繼續申請 目前還有資源可以拿 你做這個可以(教專) 讓別人看到你的專業…(訪 B-112-117)。

肆、教師面向

教師是教學的關鍵人物，關係學校課程實施的成功與否，據分析教師面向中的「教師專長與興趣」、「教師參與意願」是影響學校再生策略實施的因素。

一、教師專長與興趣

對於希望國小在推動雙語特色時，校長在考量與發展雙語特色學校

時，則檢視現行學校具英語專長師資資源，以確保人力的穩定性，因為倘若學校特色沒有足夠的師資人力予以支持，則發展特色將無以為繼（黃雅玲 2008；蔡麗鳳，2004）。

其次「教師本身的專長與興趣」也會影響其參與的程度（如：分配工作）與教學品質，特別在偏遠地區英語教學方面，教師素質較城市者不佳，影響其英語教學法，也降低偏遠地區學生英語學習的成效（張雅卿，2004；林惠如，2006；蘇清泉，2004）。

對此，就希望國小在推動雙語特色時確實也面臨因受限於師資專長而致工作分配不均的問題，如同老師這麼說著：...其實在英語方面 我覺得不是每個老師都能夠勝任 那我們校長他本身 他英文能力是很強的 我在想校長他沒有分派下去的主要原因就是老師的雙語能力 老師雙語能力也是能不能交辦出去的關鍵...（訪 C-66-70），其次，老師專長也會造成實施英語教學的品質上不一的情形，例如：不具英語專長的老師，受限其專業，因此在課堂上並不常使用雙語進行教學，誠如研究者的觀察筆記中所載：...剛剛跟 00 老師訪談問到有觀校長要求上課說英語教學的問題 看他有點吞吐的說著 他說他覺得他的英語能力不強 其實 或許一些簡單的起立做下 或許可以講 但假如是更進一步的英語 他覺得有困難 還好校長給他的壓力還不算大...（觀 A-990301）。

二、教師參與意願

（一）教師自身專長與興趣，影響其參與意願

「教師參與意願」因素除受校長領導作風的影響外，也受「教師自身專業與興趣」因素影響（蔡麗鳳，2005；簡良平、詹曉蘭，2000）。就希望國小而言，如下述英語專長老師與非英語專長老師比較可知：前者普遍願意並配合學校特色活動，如同具英語專長的老師這麼說著：...他其實是會

勾選 很明確 好像高中老師 所以大家已經習慣了 壓力相對不會那麼大 可是像有的剛來的老師就還不是很習慣 我們有的老師剛開始會哇哇叫阿 現在已經習慣了…(訪 C-315-317)…我覺得學校的老師配合很高，校長要求的東西老師幾乎都做得得到…(訪 C-110-111)；相對地，後者因自覺本身不具英語專長，會覺得是額外的負擔，增加工作壓力，降低參與的意願，就有老師委婉的表示著對每週小考的看法：…我會覺得自己年紀還是繼續讀英文很累，而且還是每個禮拜考英文 如果能不要就不要…(訪 C-66-67)。

(二) 教師流動需求，也會影響其參與意願

偏遠小校普遍有教師流動率高，學校人員不易對組織產生高度承諾的經營困境（陳幸仁、王雅玄，2007），現今廢併政策無疑是雪上加霜，因為教師面對廢併校後的教師超編問題，各個人心惶惶，教師流動需求提高，也降低投入參與偏遠小校再生策略實施的意願，如吳振福（2007）研究指出：教師感知廢併政策所帶來的衝擊是全面的，往往產生不確定感或抗拒變革的行為，使得教師對於校長實施變革的接受度降低，誠如校長的觀察：…就我的觀察 因為老師面臨學生只出不進 心裡面有極大的恐慌與其那樣不如趕快調校 所以也就沒有甚麼教學品質上的可以要求…(訪 A-93-94)，其次，老師也這麼說著：…雖然教學很用心有提升，但只要想到會擔心裁併 教學品質可能會下降…(訪 B-64)。

(三) 教師的擁有感與控制權，也會影響教師參與的意願與配合度

分析希望國小各教師與主任對雙語制度永續運作的期待，本研究發現：教師普遍願意繼續參與全校性雙語制度運作，如：導護教英語、廣播英語等；然對參與雙語小小解說員訓練的意願，則持保留態度。

兩者態度迥異，本研究認為其差異在於全校性雙語制度的師資人

力，採「全員參與原則」，教師在策略實施過程中，皆被要求或鼓勵擔負部分教英語、說英語與學英語責任；但雙語小小解說員訓練全由校長承擔，教師甚少參與，因此本研究認為「教師實際參與感」也會影響教師參與意願，如蔡麗鳳（2005）研究指出：「教師擁有感與控制權」是影響教師願意參與發展生態本位課程的關鍵，因此要提高教師參與意願，就必須讓每個成員在策略實施過程中，實際參與並擔負責任，讓教師對實施策略具有擁有感、參與感才行。

綜合上述，本研究分析出四大面向的影響因素，其彼此之間形成相互拉扯與抗衡的動態模式，進而影響希望國小再生策略的目標、發展方向（主軸）、成效與其永續性發展，茲就此分述之：

一、就影響再生策略實施的目標而言，其主要是受到「官方政策」因素影響所致，由於學校與官方部門屬上下階層關係，學校基於下屬執行政策的角色，僅得就上級單位之政策採取順從策略，據上述之研究分析可知，「學生數」仍然是官方政策的主要參照指標，因此，學校為免裁併，「學生數」成為學校擬定再生策略目標的重要參考指標，意即：如何吸引學生入學就讀以達到政策所要求的學生數門檻，是學校再生策略實施的最終目標。

二、就影響再生策略的發展方向（主軸）而言，則主要受到「家長社區」與「校長」因素的交互影響所致，誠如上述所分析，學校的主軸再生策略—「發展雙語特色」，主要是受校長主觀因素所主導，基於校長的專長興趣、校長參酌先行學校以及考量學校自身發展條件等，因此主要決策者即是校長，但除了學校經營者（校長）影響再生策略發展方向外，也受到家長與社區因素所左右，形成制衡之態勢。

以學校發展雙語特色來說，雙語能力無疑於現今國際化、全球化脈絡下一項重要的象徵性資本，有助提高學生競爭力，據此普遍獲得家長與社區的認同與對辦學的期待，因此對於學校要求，普遍願意提供協助；然而對於學校自辦觀光遊學的部分，家長與社區並不表支持，也致使學校最後轉而尋求外部單位的合作。其次，學生家長普遍學識背景較低，對於學生課後作業常感無力輔導，也使得學校推動渡假志工制度的實施，藉以解決學生課後輔導的問題。

三、就影響再生策略的成效而言，則主要受到「家長與社區」、「校長」與「教師」等因素的交互影響所致，誠如上述分析，家長與社區人士對於保留學校的決心無形中會對學校產生一股強大的辦學壓力，使得校長為回應期許而需有其危機感，也對此提高學校實施再生策略的動機，其次家長與社會的支持也成為校長辦學的最大後盾，沒有後顧之憂。

再者，校長自身的領導作風是此次影響學校再生策略實施成功的重要關鍵因素，對外有效建立關係並引進實施再生策略所需之資源，對內則靈活運用轉型領導與互易領導，藉由溝通、鼓勵與要求，成為教師的先行者、合作夥伴與共同學習者，有助提高教師參與實施再生策略的意願，進而形塑學校雙語學習的組織文化與雙語制度的建立。

如同上述研究分析，「教師參與意願」是學校再生策略成效的重要影響因素，因為教師即是第一線的教育工作者，教師參與意願越高則效能越高，對此又涉及教師本身的專業、流動需求與實際參與程度（控制權），皆是校長在實施再生策略時所需處理的教師問題，對此，就希望國小而言，學校所欲推動的雙語特色學校的主軸策略，為提高教師參與意願，校長一方面採取全員參與原則，藉由溝通與參與決策過程，以增加教師的擁有感，形塑雙語場域的文化外，另一方面由上述可知，教師本身的專業能力也會影響其參與意願，因此提升教師本身英語專業能力，也可相對地提高教師參與的意願，對此，校長會要求全校教師配合英語小考或鼓勵參與教師專業評鑑，來提升教師本身英語的專業能力，藉由增加其榮耀

感，並適時提供實質的獎勵措施，以「同儕學習壓力」與「教師尊嚴」來提高教師的配合意願。總之，影響希望國小再生策略時施的成效，確實受到家長社區、校長與教師三者因素的相輔相成，也是學校的鐵三角、生命共同體。

四、就影響再生策略的永續性而言，主要受到「官方部門」、「家長與社區」、「校長」和「教師」的影響，誠如上述討論所言，官方部門的政治承諾，亦受人亡政息的影響，使得官方政策充滿著不確定性，也增加學校再生策略發展的不穩定，例如：官方部門拉高國幼班的辦學門檻（提高學生數指標），則打亂了希望國小原先擬定的發展策略，讓家長與社區人士和學校方面都有著無所適從之感。

其次，校長任期制與教師流動需求，使得學校主要推動再生策略實施的推手，因流動而增加維持學校雙語特色制度的困難，再者，外部環境的人力與物力上的援助，也因非法令規定而受到外部因素影響甚大，對於資源獲得的不穩定無疑也衝擊學校實施再生策略的永續。以下係就本研究分析所得影響希望國小實施再生策略的因素，提出如圖 4-2，以勾勒此四大面向因素的動態影響：

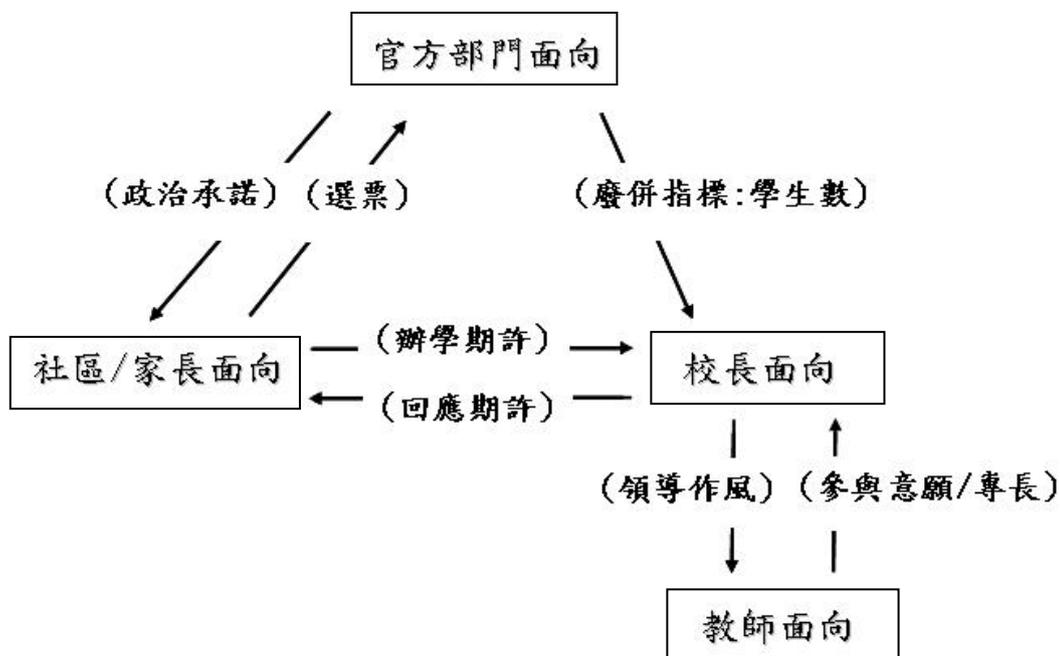


圖 4-2 影響希望國小實施再生策略的因素

第三節 希望國小實施再生策略所遇之困境與解決之道

壹、希望國小實施再生策略的困境

一、延續性問題

(一) 廢併政策的不確定性，使得學校發展無所適從

廢併政策屬地方政府之職權，其發展方向常受到政治人物主張而有所不同，有人去政息之弊（簡良平、詹曉蘭，2001），增加其不確定性，使學校與家長難以遵循，不利對校進行整體規劃，甚至造成資源的浪費，其政策方向的不確定與不穩定性，會使學校無所適從，不利學校經營創新與發展（鄭同僚等，2008），對希望國小而言，原先規劃發展國幼班，學校還因此申請經費對國幼班教室進行整修，孰不知在已將完工之際，教育處卻重新訂定學生數標準，使得學校面臨國幼班有可能因人數不足而被廢的窘境，除打亂學校原先既定的發展規劃外，無疑也造成另一層資源的浪費，...要廢併最主要要看縣長 新的縣長就會有另外的政策 國小部分是還不知道 但國幼班就知道只要兩年不滿 00 個學生就要廢併 今年我們學校就很危險...（訪 B-810）。

(二) 全校性雙語特色制度之永續，恐有人去政息之疑慮

1. 校長因任期制調動，增加學校經營的不穩定性

從上節研究發現：希望國小雙語特色主要決策因素是「校長的專長與興趣」以及再生策略實施（如：雙語特色學校、雙語小小解說員的建立與推動）等面向可知，校長是希望國小實施再生策略的主要靈魂人物，教師與家長普遍基於配合的角色。

對此，倘若校長因任期制¹⁸（六年任期）而調離希望國小，則學校發展主軸與實施手段恐有人去政息之慮。

即使老師們願意繼續支持雙語制度的運作（如：導護的晨間故事時間、廣播日常用語等已建立的制度），但學校雙語特色制度是否延續仍受到下任校長的支持與作風的影響甚深，因此，如何在校長離開後還能使學校再生策略持續運作，無疑是一項挑戰，誠如老師這麼說著：…我覺的雙語會吸引學生 可是畢竟我覺得學校特色是學校領導人讓整個學校運作那萬一有一天校長調到新學校 那另外一個校長可能又不太一樣了 假若他不想發展雙語 而想發展其他特色 而這特色假若沒有發展的那樣好 我覺得前任校長跟這任校長作風就不同 雖然前任校長也是推展英語 但是就沒有像這位校長那麼積極與投入…(訪 C-29-33)。…如果校長被調離之後，雙語就未必做得下去，因為新任調來的校長也要支持才能堅持下去…(訪 C-70-72)。

2. 教師流動率高，不易維持既有已建立的制度

偏遠地區普遍有教師流動率高的困境，特別是英語師資，研究發現偏遠地區英語代課老師再任職的意願低（林惠如，2006；蘇清泉，2004），就學田國小教師而言，除在地人外，不論是主任或教師都有流動的需求，影響教師參與再生策略實施的意願，也使原先已建立的雙語的運作制度不易維持，誠如校長所言：…現在老師不易調動 雖然心都在浮動 但真能調走的不多 大家都在賭運氣 留下來也不會心不甘情不願 但是 心還是浮在那邊 這是全國的偏遠地區問題 除非他家就在這邊 難!...(訪 A-592-594)。

二、雙語小小解說員傳承，有待制度之建立

¹⁸國教法於民國 88 年將國中小校長「派任制」改為「聘任制」，藉由校長遴選以落實校園民主、擴大參與、去除官弊與校園活化等目的，但卻也使得學校經營與發展因校長任期制而增加其不穩定性（黃雅玲，2008）。

(一) 學校人數少，雙語解說員的選擇性相對較少，有斷層現象。

誠如第一節所言，雙語小小解說員所需的條件之一就是需具有一定程度的學科能力，對此面對學生人數少的希望國小來說，選擇性相對較少，誠如老師所憂心的：…因為學生人數那麼少 能選的就是那幾位 所以參加比賽的人就是那幾位 所以學生的壓力可能也蠻大的 所以也會擔心傳承的問題 再加上之前參加比賽成績蠻理想的 所以會形成壓力 學校其實會有壓力在於之前的光環 就之前表現那麼好 會擔心成績退步不如以往 雖然出發點想讓學生有磨練的經驗 但其實連帶有另外的榮譽壓力…(訪 C-216-220)…我的小小解說員的主力在四五年級這一塊 培訓就是三四年級 我現在甚至找到一二年級去了 …因為三年級只有七個人 形成一個斷層 又說要健康形象的 他們班不是太瘦就是太胖(四位) 有一個是可以但他有氣喘…(訪 A-301-313)。

(二) 雙語小小解說員之培訓，有待制度建立以保永續

校長是雙語小小解說員的主要經營者，且擔任雙語解說員的訓練者需有一定程度的英語能力，也與下任校長與學校教師的意願與能否勝任培訓工作有關，如同老師這麼說：…其實我覺得校長他在主導有一個很大原因就是其實在英語方面 我覺得不是每個老師都能夠勝任 那我們校長他本身他英文能力是很強的 我在想校長他沒有分派下去的主要原因就是老師的雙語能力 老師雙語能力也是能不能交辦出去的關鍵…(訪 C-63-70)，因此欲降低此不確定性，必須思考如何建立一套培育制度，以傳承雙語小小解說員特色，成為學校必須面對的課題。

三、學校夜間課後輔導，恐因人力不足而斷炊

(一) 學校沒有額外正式人力，陪伴渡假志工：

由於偏遠小校家長普遍學經歷背景與社經地位較低，因此，為彌補家

長在課業指導能力上不足，學校乃採「資源引進來」策略，藉由與 00 基金會合作，建立「渡假志工」制度，藉由校外志工人力，提供學生夜間課業輔導機會；但如校長所憂心，現階段學校並沒有正式的員額編制陪伴志工，全由校長一間扛起和志工“搏感情”，壓縮校長休息時間，也可能因下任校長不支持而斷炊，校長就這麼說著：…現在比較麻煩的是 以前我們有個替代役專門處理渡假志工 因為志工是每週換一批 所以他們幾乎是每週都要適應 那志工星期一 一進來就要有人環境介紹 可是後來替代役退伍之後就沒有專門人去承擔這件事情 那後來替代役因為銜接的關係 所以我後來就自己親自去陪志工 這也是目前渡假志工的困難點 …因為學校必須派出人力去陪渡假志工晚上這一段 而且是沒有鐘點費的 義務性的…(訪 A-371-375)。

(二) 渡假志工人力的穩定性問題

由於渡假志工屬自願性質，全由校外人士自行向 00 基金會報名，其不確定性甚高，例如：整體大環境經濟不好，也會降低擔任志工的意願與機會（文-A6），學校無法於期初確保新學期學生課後輔導的時間，對此也影響學生課後輔導機會的穩定性，…原來以前每週都還有人願意來當渡假志工（約前後 16 梯次 30 多人），出錢出力，但這學期只來了四梯次 10 個人，因為 實因我們沒錢去登報找媒體報導…很多志工因為工作難請假，且物價上揚，加上薪資沒調或縮減，所以他們也常心有餘而力不足（文-A1）。

(三) 校內老師工作時間長，重賞之下不見得有勇夫

教育部現推「夜光天使計畫」，額外提供鐘點費給校內老師，對一定弱勢條件的學生進行夜間課後輔導；然而，現階段承接夜光天使計畫的老師們而言，皆認為一天工作將近 12 小時，體力與精力無法負荷，因此，「夜光天使計畫」也因沒有人力支援而停止，誠如其中一位老師無奈地說著：…去年跟 00 有接夜光天使 有時候工作一天 12 小時 很累 我覺得當老師是很勞心

的工作 蠻需要休息的時間的…所以這學期應該是不會再接了…(訪 C-355-356)。

四、偏遠地區本身條件的限制，仍有待學校克服

(一) 教師專業進修機會受到交通與工作量等因素影響而減少

由於偏遠小校本處偏遠且交通不便地區，再加上小型學校教師除教學外，多肩負行政工作，降低教師參與專業進修的機會，就如老師無奈的說著：…其實有很多研習我們同仁都還蠻願意去參加的 可是真的是交通太遠了 車程耗費了太多的時間和人力的 雖然校長還蠻鼓勵我們去參加研習的 但是勢必又要調課…(訪 C-201-203)，其次對於教師專業進修機會的壓縮，也使得教師流動需求增加，…我是真的蠻想調走的 因為其實我覺得小校加上偏遠地方你無論在學習或進修都會有一定程度的限制 因為大部分研習都在市區 但從我們學校到 00 縣市至少至少都要兩個半小時 那加上來回就要花到四個多小時 一天也就花掉大半的時間 其實是想多到外面去看看參加研習 而且再加上我們又是小校 然後我們找代課不是那麼容易 可能某位老師請假 其他老師就要幫忙 工作量就會比較重…(訪 C-172-177)。

(二) 行政開會需長途跋涉，費錢、費時

由於希望國小地處南端，校內人員每每開會，則需耗費相當長的交通往返時間以及交通費，並增加學校在人力與物力運用上的困境，…我們這些在偏遠地區的學校，一個月都要跑一、兩趟 00 市，從學校到 00 市開車差不多要兩個小時左右，一些機關都在北部，因此十分的麻煩。每次開會，都要請假一整天，交通真不方便(訪 C-98-1-2)。如同湯蔓俐（2004）研究發現：學校之經費支出因地域不同而有異，因此建議應將此情形反映上級機關以協助解決。

五、專業知識體系不足

學校原先自行發展觀光遊學，希望藉由與社區合作增加當地財源，並進行社區總體營造，但實施成效不佳，對此，從學校自身與社區家長分析觀光遊學的失敗原因，無外乎有三：1.交通不便；2.人力不足；3.社區相較其他地區並沒有很多且突出的特色景點等因素所造成，特別是第三點因素，其影響地方人士對學校辦理觀光遊學持保留態度，也讓學校在設計遊學路線上感到困擾，校長就這麼說著：…雖然不斷的有國語日報記者 有聯合報記者 有自由時報記者 還有更生日報 東方報記者 不斷的幫我們去打廣告 可是我們真的是位在東半區的…因為其他跟我們一樣 一片都是稻田 他跟我們的生態其實也差不多 所以我們學校有的他們學校也有的差不多…(文 A3-1077-1079)，其次，家長會長也認為學校社區特色不足而對自辦遊學不表樂觀：…帶動地方經濟這個沒有那麼簡單 學校也不夠力啦 除非你學校要比較特別一點 就好像觀光地區…像米我們也沒得冠軍 我們沒有得過…(訪 D-212-214)

然而，從 00 基金會專門委員對希望國小觀光遊學的建議中所言：…參觀了幾項學校所安排的課程 讓我有種大雜燴的感覺 多樣之中卻看不出所謂希望國小的特色 串珠手工藝 家政課都可以玩 似乎不足以說服我來這裡玩?在會議中建議是否能從挖掘希望社區歷史 生命故事出發 配合當地產業 讓旅遊者能了解體驗這裡的風土 進而產生感情 像皮雕製作 如果做Kitty 那還不如將其發展成希望社區手冊 讓他們自己做封面 內頁可以讓遊客填空 填寫社區耆老的故事等 成為旅遊者這趟希望社區之旅的紀實…(觀 A1-960324)，以及農會負責辦理社區總體營造的人員對社區總體營造觀光的看法：…他們不懂這個領域 因為他們從來都沒做過 因為你就是要找比較傳統 可以永續的 而且聚點不需要多 也不必全部限在這裡 甚至有些遊學課程可安排在鄰近社區 只要有兩三個社區 跟鄰近社區串起來 只要說明之間的不同就好了…不一定要多 主要是參雜著知識上的學習 有一到兩堂耆老可以說故事 校內課程也可 還有外籍配偶的外地餐點等等…我是覺

得說他們自己領域不夠 就對社區比較沒有信心 主導的人也比較不關心…(訪 E-162-168)。

對此，綜合上述兩者所言可知，學校在辦理雙語觀光遊學，無論在觀念與具體手段上等多所誤解，例如：希望村地區人士認為地區景點與產業跟其他地區沒兩樣；但實際上要做的是將社區景點帶入地方文化，使產品故事化，訴說屬於希望社區的生命故事，或者希望社區人士認為觀光定點不足，不易規劃遊學路線；但實際上專家們認為，觀光景點的定點不見得限於地區內，也可納入其他地區景點做整體規劃等。

因此本研究認為希望國小辦理觀光遊學失敗的最根本原因，在於學校與社區人士的專業知識體系不足所致，也迫使學校再生策略限縮於雙語特色學校，而自辦遊學課程也就限於校內學生使用。

六、學校提供家長資源的尺度，取捨拿捏不易

(一) 提供過多資源，反有不勞而獲之心

偏遠地區學生家長普遍較經濟弱勢，無論是食衣住行各方面對學生學習與生活多所影響，因此，學校積極對外爭取經費與資源（如：獎助學金、民間企業物資捐助等），以解決家長經濟困境，目的在讓學生能安心學習；然而，提供過多協助反而容易造成學生與家長不懂珍惜或投機的心態，失去本有的良善美意，如：…之前有些孩子比較貧困沒有吃早餐 我還特別請別人煮早餐 可是後來發現家長會依賴早餐這一塊 原本煮的都不煮了 這樣會失去家庭功能 不好…(訪 A-344-346)。

(二) 提供過多協助，反而失去家長對學生學習的責任心

為解決家長課業輔導能力不足的困境，學校引進渡假志工以協助學生

學習；但卻也造成家長過度依賴學校的問題，失去家庭本有教育的功能，此情形普遍為學校教師所擔憂：…家長也過於依賴老師的幫助，白天就依賴導師，晚上就依賴志工老師的協助…(訪 C-122)，對此學校也開始重新思考對家長資源提供當更謹慎，…有時候我們適時的把一些責任丟還給家長 其實也是刺激家長陪孩子成長…之前我也是在隔壁的學校 學校也這麼小 他們沒有這種 沒有把學生留到這麼晚 你會感覺到其實有幾個家長是有在指導小朋友指導功課的 因為他得帶空白的功課回家寫 但這邊的孩子只帶功課回家簽名 因為他在這邊已經寫完了 他覺得老師怎麼樣都好 其實他就沒陪小孩成長 那他也就沒責任去督促小孩…(訪 C-177-182)。



貳、學田國小實施再生策略遭遇困境的解決之道

一、就雙語特色制度永續性而言

(一) 選任具有相同學校經營理念的校長

學校辦學特色常受到校長任期調動而更迭（蔡麗鳳，2004），對此，可從反向思考校長培訓與改變其選任制度，選任具有相同學校經營理念的校長為佳，誠如校長所言：…應該是在跟之後的校長說 你要到那所學校前 應該要先讓校長知道那學校的特色 而你的專長等讓他決定是不是要去那學校 還有前任校長的特色真的是好的嗎 你也要去思考這一塊 我覺得之前在校長受訓的時候 都一直灌輸給我們自己要有自己的辦學理念 那你要不要尊重前人的辦學理念呢？這是很矛盾的地方…(訪 A-624-528)。

(二) 現今教師流動不易，短期間可提高雙語制度運作的穩定性

現今受到教師市場飽和影響，使得教師集體調動不易，因此，增加雙語制度運作的穩定性；然而如何提高教師參予的意願仍是一大課題，…在四五年前 我們學校老師幾乎一半以上都離開了 那時候校長也是新的 老師也幾乎都是新的 沒辦法 大家都有自己的難處 還是會想離開 現在的話 是有申請 但不容易請調 我想這對師資穩定有幫助 但是 就我而言 我家人還是會希望我請調到離家比較近的學校…(訪 B-127-130)。

二、就雙語小小解說員傳承而言

(一) 建立「母雞帶小雞」制度

誠如其中一位解說員的網誌留言：…說心裡不緊張是騙人的 但和 00 在一起 心裡就有些安全感 因為 00 姐姐表情總是很鎮定 而且我們兩個在解說錢

都會互相打氣加油…(文-A6)，現階段希望國小的解決之道是希望建立母雞帶小雞制度，藉由資深小小解說員帶領資淺的學生一同接受解說員訓練，進行同儕學習，以形塑學長姐經驗傳承文化，因此，當進一步思考「如何教導舊生帶領新生」進行英語學習與解說表現，希望藉由學生傳承來減輕校長調任的衝擊，使得雙語小小解說員特色得以永續，校長就這麼說著：…在小小解說員 我想到一個辦法就資深的來帶資淺的 因為資深的他完全會背稿子了 後來發現一個盲點 就小朋友後來會講的很快速 像外國人一樣 很多音是連音過去 因為他們已經背的太流利了 他忘了當初我是怎麼教他們一個字一個字的 那新來的同學連念到哪裡都不知道 所以我發現 我新的課題是怎樣訓練小朋友去帶新的 這叫永續經營的概念 就算我之後不在 新的校長如果沒有英語專長 也可這麼辦…(訪 A-280-285)。

(二) 引進農會人員分擔訓練與陪伴工作

由於現階段雙語小小解說員主要是與當地農會進行合作，目的在共同推廣當地的觀光景點與特產，為增加學生對解說事物的了解與提升解說品質，農會負責人員與學校校長已形成相當的默契與分工，學校只需訓練英語講演的部分即可，其餘部分則由農會人員負責（如：帶領解說員體驗農村體驗課程、提供中文解說稿、解說表演訓練與帶領進行解說等），誠如農會專員所描述的：…就是大家都是在學習 我也在旁邊我也會適度給予支援 我們還有額外做訓練 像我就會擔任解說員給他們看 告訴他們…(訪 E-92-93)。

三、就夜間課輔的人力不足問題而言

(一) 訓練學生提供渡假志工必要之協助

為減輕校長擔負志工陪伴的角色，校長會訓練家住鄰近的學生，適

時提供渡假志工必要協助，諸如：維持秩序、告知學生安全的注意事項等，…那晚上就請我的大特助 Jay(小朋友)去幫忙維持秩序 大特助不在還有其他的小特助輪流 所以特助也是我另外再訓練的 跟他們講說要怎麼注意學生安全 要怎麼去求救…(訪 A-387-390)。

(二) 重新定位渡假志工角色，將課輔責任回歸家長

學校引進渡假志工制度，最初是希望能分擔家長課業輔導能力上的不足；然對於校長面臨人力不足所產生制度永續的疑慮，以及教師對渡假志工弱化家長擔負教育責任的擔憂，在重新思考提供資源補助拿捏之際，乃進一步重新定位渡假志工角色，從原先「課業輔導老師」轉為「提供文化刺激者」的角色，誠如校長這麼說著：…我都會跟老師說 我們要隨時有心理準備 渡假志工如果慢慢漸少當中 那老師要回歸去思考怎麼樣督促孩子去完成回家功課 要將志工角色放在增廣小孩子見聞 接觸外面的人 還不再是”伴讀” 一定要將這責任回歸到自己的身上…(訪 A-427-430)，目的在期使家長與校方具有共同擔負學生教育的共識與責任。

四、就偏遠地區本身的限制而言

(一) 爭取外部資源進駐，增加教師專業進修機會

為增加教師專業進修的機會，學校會爭取教學輔導人員來學校進行指導的機會（如：參加教師專業評鑑，就會有輔導教師來學校進行指導），其次，行政單位與同仁間願意支援相關業務，並也向上級機關反應，期使教師研習據點能就近、場次能增多，以克服偏遠小校交通偏遠的限制，…希望有輔導團願意在學校鄰近定點開研習 可以讓人願意一起作交流 一起成長 我覺得這樣子也不錯 輔導團的地點要多一點 有固定的聚會點…(訪 C-208-210)。

(二) 行政開會採共乘方式以減少交通費開銷

對於因地理區位差異所造成的交通不便，學校已向上級機關反應，建議能增加開會地點，或者採行視訊會議方式進行，減少空間上的限制，而目前則採人員共乘以減少交通費方式居多，對此校長這麼說著：…我每次都花兩個小時去開會，沿路還可以接一些校長共乘，所以我在想那視訊會議如何？這樣就不會這樣浪費時間…我想之後如果視訊能普遍一點，若大家一開始見了幾次面後就用視訊會議來交換意見我覺得也蠻不錯的…(文-A3)。

五、就提供家長資源尺度上的拿捏而言

(一) 觀念上的叮嚀，展現教育蘊意

學校會適時對學生進行機會教育，讓他們懷有感恩與回饋之心，誠如老師所說：…慢慢發現有些小朋友拿多了這些東西之後 就不會有同理心 不會想要知福惜福 不會想要去珍惜 所以校長都會一直跟他們說 你現在拿到的東西是你將來有能力你也要回饋社會 去幫助像你一樣需要幫助的人 不要把現在拿到的東西視為是理所當然的…(訪 C-101-104)。

其次，就家長而言，利用班親會、親職教育活動等機會，讓父母了解教育其子女、指導與關心他完成學校課業等是他們的責任，並讓他們了解回饋社會的道理，不過就老師所言可知，有時學校仍需實地進行家庭訪問才能達到溝通的效果，…我覺得這可能是家長需要再教育的地方 其實我們學校也有定期辦像親職教育 但會參加的家長也就是那幾個 那會想改善想進步的也就是那幾個 可能需要老師親身作家訪 作溝通才能改善吧…(訪 C-274-277)。

(二) 嚴謹篩選補助對象，錢花在刀口上

為確保補助經費能用在真正所需要的地方，學校乃提高篩選補助對

象的嚴謹度，以不負社會的良善美意，例如：原先全校提供早餐政策，改成需要的學生給予早餐替代金的方式進行、獎助學金每一學期會重新評估學生家庭狀況、受補助學生應有適度的責任，以提醒學生「天下沒有不勞而獲」的道理。



第四節 希望國小實施再生策略所展現的意義

壹、回歸教育本質，開展屬於希望國小自身的藍海視野

偏遠地區學校普遍有文化刺激不足與資源條件不利等發展困境，因此，希望國小以「學校走出去、資源引進來」手段策略，彌補學校與社區資源不足的困境，就文化刺激不足而言，引進「渡假志工制度」，提供學生課後輔導服務，增加學生文化刺激的機會，並進一步善用本有英語師資條件，發展「雙語特色」，對此，學校的再生策略除消極彌補學生基本學科能力外，更積極地反將以往相對弱勢的英語基本學科，轉化為學校特色，對於其他以生態自然發展的偏遠小校而言，反而開展出「別人有的我有、別人沒有的我卻有」的藍海價值。

貳、打破固有心智模式，看到學校發展更多可能性

這一波廢併校行動雖帶來學校與社區生存危機，但也因這波危機感激起學校與社會各界對偏遠小校經營的關心，重新思考偏遠小校教育的何去何從，對於希望國小所實施的再生策略而言，教育人員與外部人士一同參與與摸索的過程中，形塑出屬於學校自身的面貌，無形中也接受了一場「打破固有的心智模式」的洗禮，看到學校多元發展的可能性，受訪者就這麼分享著：…我覺得學校發展有很多可能性，因為有廢併這個問題，可以跟社區結合，學校就會為了這個議題作改變（訪B-85-86）。

參、體現在地草根的意志與限制

從希望國小再生策略的影響因素分析中可知，家長與社區居民對

保留學校的決心，足以對學校形成一股變革壓力，迫使校長必須有一番積極作為才行，誠如校長所言：…會讓很多校長有危機感 費盡心思 那也是轉機 所以如果你下一道指令廢併時 那這社區如果不願意他的學校被廢 他當然就會 push 這校長再往前進…(訪 A-643-645)；相對地，只要有利於學校學生的活動與作為時，家長也會積極予以支持（如：幫忙編織稻草人、陪伴學生出外比賽與表演、面對外部人士對學校的挑戰，家長會幫忙調解、陪校長招生等），無形中社區家長成為學校再生變革過程中具強而有力的動力，家長們是學校的後盾，也從中體現在地人不願學校被廢、希望保留學校的決心，體現生命共同體之意志。其次，學校積極作為所展現出來的理念與決心，獲得不少外部資源的挹注與肯定。

然而，學校再生策略之實施也看到了在地本有的限制，也影響學校再生策略的運作與方向，例如：渡假志工制度為了彌補在地家長本有的學識上的不足外，對於以發展英語特色的學校而言，家長所能提供的英語協助甚是有限，對於學生學習英語成效上無疑是一憾事等，其次，從學校自辦觀光遊學成效不佳，也可了解當地知識體系不足的困境，有待進一步予之賦權。

肆、省思教育部門齊頭式政策與消極角色

偏遠地區基於教育機會均等的積極理想，理應獲得更多關注與資源；然而從以「學生數」做為資源分配與裁併校依據的齊頭式政策，經濟效益仍是教育部門一大考量，其次，簡良平、詹曉蘭（2001）指出：學校在發展校本課程時，因缺乏各層級單位的支援，使得學校感覺必須單打獨鬥，對此情形學田國小也面臨此項經營困境，即使現今教育當局鼓勵學校再生，但從學田以「學校走出去、資源引進來」的

手段策略中可知，學校發展再生策略需要自己找資源以尋求支持，據此，教育當局「要馬兒好，又要馬兒不吃草」的消極角色，當如何在相對弱勢的群體中實現其社會正義？

伍、看到民間支持力量，角色積極

從各民間團體與媒體對學校無論在人力與物力上的支持，使得學校實施再生策略順利推動之餘，也讓偏遠地區學校知道他們並不孤單，…謝謝他們 鄉下地方真的是靠天吃飯 家長經濟真的不是很穩定 真的很感謝民間團體 給我們的小朋友很大的捐助…(訪 B-251-252)，由此可以看到並感受到民間團體支持的力量與對社會人文的關懷，更為甚者民間團體反而彌補了教育部門消極的角色。



第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

壹、希望國小實施的再生策略

一、學校再生策略扣緊「回歸教育本質、展現辦學特色與績效」兩大策略核心

無論是何種再生策略的實施，最終核心精神仍需回歸教育本質，以學生學習為主，啟發學習動機、提高自信心與競爭力，才不至於本末倒置。

其次，學生學習成效、學校辦學品質，是家長與社會人士考量合併校的首要因素，因此，學校要吸引學生就讀以保永續經營，其所實施的再生策略，最終都需展現辦學特色、提高學生學習成效才行。

二、學校以「建立雙語特色學校、實施課後輔導」為兩大主軸策略

學校採取「體制內特色小學」為其再生策略，建立「雙語特色學校」，增強學生語文基礎學科能力，反而與其他普遍發展生態或人文為特色的學校做有效的區隔，其次，實施「夜間課輔」，彌補家庭在課業指導的不足等兩大再生策略主軸，提升學生競爭力、展現辦學特色與績效。

就「雙語特色學校」而言，又分建立「全校性雙語特色制度」與「農會雙語小小解說員」兩面向，前者採掌握「日常雙語情境原則」、「循序漸進、日積月累」、「不斷練習」與「全員參與」等四大原則，進行課程與教學與師資人力上的創新變革；後者則與農會聯盟合作，尋求互惠雙贏，學校藉農會平台，以雙語小小解說員來行銷學校雙語特色，並使學生獲得在地農村體驗課程與接觸人群的機會，展現榮耀與自信；相對地，農會也因雙語小小解說員達到培養鄉村學子對在地認同與鄉土關懷的目地，扎根於當地，並開展新一波以「雙語小小解說員」為特色的觀光特點，最終期使雙方互惠合作帶動

地方經濟，以求社區總體永續發展。

三、學校以「學校走出去、資源引進來」為兩大手段策略

學校雖以「建立雙語特色學校、提供課業輔導」為兩大主軸策略，但無不需要資源（人力、物力、資金等）予以支持，猶如一輛車需要石油提供能量，車子才能發動，真正發揮交通工具的功能，因此，兩大主軸策略即便良善，猶如賓士轎車，也仍需充足的資源當做動能，才能有助學校順利推行。

因此，為使在相對資源不利的偏遠小校獲得所需動能，乃以「學校走出去、資源引進來」作為兩大手段，藉走出圍牆，建立良好公共關係，增加學校能見度，其次，引進校外人力（英語師資、志工等）、物力（英語軟硬體設備）與資金等資源，藉由建立雙方互惠合作關係，增加學校自主運作空間，有助主軸策略順利實施。

貳、希望國小實施再生策略之影響因素

學校再生策略的實施運作受到四面向因素的交相影響，即：

一、官方部門面向

影響希望國小再生策略實施的官方因素有二，即：「政治承諾」與「以學生數的廢併政策」兩者，就「政治承諾」而言，在民主時代官方部門受到人民選票的授權與監督，需回應社會期待，地方政治人物為獲得眾多選票支持的勝選考量下，承諾在其任內只要地方任何一人反對，就不會進行廢校，因此，「政治承諾」成為學校廢併的緊急煞車器，但危機暫除卻仍伺機而動，家長對廢校的危機感仍在，轉型與再生迫在眉睫。

就「學生數仍是主要廢併的指標」而言，官方部門是學校的上級單位，學校主要在執行上級政策並受成效監督，現今上級單位的廢併政策仍以「學

生人數」為準，因此，為回應上級政策，「吸引學生入學就讀」成為學校再生策略實施的首要目標，也左右家長對社區發展的預期與廢併校的態度。

二、家長與社區面向

社區與家長面向的影響因素有二，即：「家長與社區對保留學校的決心與期許」、「家長對學校特色的認同與支持」兩者，就前者因素而言，家長面對官方廢併政策的壓力，其護校的決心會對學校產生辦學壓力，迫使學校需積極進行再生，並支持學校展現辦學績效；其次，學校所實施的再生策略，也會受到後者因素的影響，左右其辦學的方向與實施的成功與否，例如：家長考量學生競爭力，支持學校雙語特色發展；但對學校意圖發展觀光遊學的作法，態度消極。

三、學校經營者（校長）面向

本研究發現希望國小實施再生策略的主要推手即是校長，是影響再生策略成功實施的關鍵，其有三個因素，即：「校長的危機意識」、「校長辦學理念與學校發展方向」、「校長領導作風」。

就「校長的危機意識」而言，校長深切感受到社區家長對保留學校的決心與對其辦學成效的期待，在「學校不能毀在我手上」的使命下，展現積極辦學態度與決心。

就「校長辦學理念與學校發展方向」而言，影響學校雙語特色的主要決策因素是「校長自身專長與興趣」，社區與教師對於學校發展方向參與機會較少，實不利再生策略的團體運作，也引來學校特色恐因人去政息的疑慮。

就「校長的領導作風」而言，校長善用轉型領導並配合交易領導權變用之，用熱忱與堅持的態度感動同仁與校外人士、用溝通協調與親力親為的作風，建立人際信任與合作的伙伴關係，並培養老師的榮譽感，激發成員更

高層次內在動機以進型轉型領導，其次，校長也採積極例外管理、因利勢導策略進行交易領導，在校長的權變領導下，確實獲得學校校內與校外人士的認同與配合，降低校長主觀決策學校發展方向所帶來的負面衝擊，有助再生策略的順利推動。

四、教師面向

教師面向的影響因素有「教師專長與興趣」和「教師參與意願」兩個。

就「教師專長與興趣」而言，其是影響學校特色方向的重要考量因素，倘若學校特色沒有足夠的師資人力予以支持，則發展特色將無以為繼，也影響教師參與再生策略的程度與意願。

就「教師參與意願」影響因素而言，因教師本有的流動需求與廢併政策的超編隱憂，雖普遍認同學校發展，但也確實影響參與學校再生策略的熱忱與態度，降低教師參與的意願。

參、希望國小實施再生策略時，其所遭遇的困境與解決之道

學校實施再生策略所面臨的困境與其解決之道，本研究歸納有四：

一、延續性問題

其一，就廢併政策而言，其發展方向常受到政治人物主張而有所不同，增加其不確定性，使學校與家長難以依循，不利對校進行整體規劃，甚至造成資源的浪費。其二，就學校辦學特色而言，學校雙語特色制度與雙語小小解說員之永續，恐因校長任期調動或教師流動，有人去政息之慮。

現階段的解決之道是校長在任期內，積極形塑雙語學習的組織文化，將雙語特色予以制度化，健全英語學習的軟硬體設備與師資人力，其次，藉由同儕學習，建立「母雞帶小雞」的經驗傳承制度與文化，最後則希望能選

任具相同理念與背景的校長，願意支持並持續推動。

二、學校夜間課後輔導，恐因人力不足而斷炊

為彌補家長在課業指導能力上的不足，學校乃與 00 基金會合作，建立「渡假志工」制度，藉由校外志工人力，提供學生夜間課業輔導機會，但學校並沒有正式編制員額來陪伴志工，現今全由校長獨撐大樑，其次，志工屬自願性質，來源穩定性不易掌握，故學校夜間課輔恐因人力不足而斷炊。

現階段的解決之道訓練家住鄰近的學生擔任特助，以適時提供志工必要的協助，其次，重新定位渡假志工角色，將課輔責任回歸至家長與老師，降低渡假志工在課後輔導的角色比。

三、偏遠地區學校本身的限制

由於學校地處偏遠，對外交通不便，再加上學校人員工作負荷量大，因此往往降低教師專業進修的意願與機會，其次，行政開會也因交通往返，耗時耗錢。

現階段解決之道是同仁間相互業務上的支援，積極爭取校外資源進校指導，並向上級機關反應，爭取鄰近地區增設研習據點，其次，普遍採共乘方式，減少交通經費的支出。

四、專業知識體系不足

學校原先自行發展觀光遊學，希望藉由與社區合作增加當地財源，並進行社區總體營造，但實施成效不佳，據此本研究綜合農會負責辦理社區總體營造的人員與 00 基金會的專門委員們的建議等發現：希望國小觀光遊學失敗的原因來自於學校與社區人士對觀光遊學與社區總體營造的誤解，也凸顯出此次學校辦理觀光遊學失敗最根本原因，在於專業知識體系不足所致。

五、提供家長資源，取捨間的拿捏

學校積極對外爭取經費與資源，諸如：獎助學金、民間企業物資捐助等，以解決家長經濟困境，目的在讓學生能安心學習；然而，給太多反而容易造成學生與家長不懂珍惜或投機的心態，其次，學校引進渡假志工予以協助學生學習，卻也造成家長過度依賴學校的問題，因此，如何適切地運用資源，以學校回應協助家長的良善美意，分寸間的拿捏需要智慧。

現階段解決之道是學校利用機會對學生與家長在觀念上進行教育，除心懷感恩之外，也擔負回饋的責任，其次，提高補助篩選的嚴謹度，確保資源用在真正所需要的地方。

肆、學校實施再生策略之意義

一、看到學校發展更多的可能性

這波廢併校危機激起學校與社會各界民間團體對偏遠小校生存與經營的關心，學校實施再生策略展現創新變革，「打破固有的心智模式」以展現學校動能，除試圖解決影響教育機會不均等的不利因素外，更積極從後現代「解構中心」、「打破邊緣」立場出發，開展屬於自身的藍海，重塑偏遠小校角色定位與存在價值，在多元變異中反而體現學校發展的多元視野，有助教育系統的創造演化，承如狄更斯雙城記所言：這是個黑暗的時代，也是個光明的時代，是危機，也是再生的契機。

二、省思教育部門齊頭式政策與消極角色

偏遠地區基於教育機會均等的積極理想，理應獲得更多關注與資源，然而從以「學生數」做為資源分配與裁併校依據的齊頭式政策，其缺乏支持與鼓勵的制度設計，反使學校經營更加不利（鄭同僚等，2008；曾坤輝，

2006)，其次，即便教育當局提倡轉型、鼓勵學校再生，但發展學校特色、實施再生策略都需要學校自己額外尋找資源，諸如：人力質量不足、經費不足等學校實施策略的困難，皆必須自行克服（黃雅玲；2008；蔡麗鳳，2004），教育當局「要馬兒好，又要馬兒不吃草」的消極角色，當如何在相對弱勢的群體中實現其教育正義？

第二節 研究建議

走筆至此，本研究係針對希望國小、行政部門與民間團體三面向，提出廢併政策下，偏遠地區小型學校實施再生策略的相關建議，以展望未來：

壹、就希望國小而言

一、「雙向溝通以建立共識」有助學校再生策略之實施

從影響再生策略實施的外部與內部因素分析中可知，在外部因素方面，本研究發現：家長與社區對學校再生策略的認同與否，會影響學校策略之推動，如：家長和地方人士對學校推動觀光遊學的態度保留，雖說是因彼此專業知識不足所致，但也因雙方認知不同、共識不足，使得學校孤掌難鳴。

其次，從學校內部因素方面，本研究發現：學校雙語特色發展主要受到「校長自身專長與興趣」的主觀因素影響，及策略推動者主要在校長自身，大多是單向溝通，教師處於被動配合的角色居多，也引來人去政息的疑慮。

對此，爲了有效提高再生策略實施的效能，本研究建議再生策略之實施前，無論是外部或內部都應建立多元、雙向的溝通管道，藉由成員的共同決策歷程以凝聚共識，讓參與再生策略的成員皆能有參與感，而有效提高參與意願與集體效能。

二、「雙語特色學校」可轉型為「體制外的理念型學校」或「東部英語村」據點

現今雖已建立學校雙語品牌並成功獲得辦學肯定，有效吸引學區外學生就讀，但仍受限體制內校長任期與教師流動的問題，學校雙語特色制度恐人去政息，實是可惜。對此，本研究認為學校與社區家長對觀光遊學意願不高的情況下，則建議由公部門主導進行企業認養，結合志同道合之士，將之轉型為「具實驗性質的雙語特色學校」，有助發展多元的英語教學環境。

其次，學校也可採複合式發展，參酌韓國與國內西部英語村之實施情形，轉型為東部具代表性的「英語村」據點。

三、結合農會資源，賦權地方人士以謀社區再生

對於希望國小辦理觀光遊學成效不理想的原因，本研究發現主要在於學校與社區在專業知識不足所致，周恩綺（2006）研究指出：學校辦理遊學需引進外部專家人力資源以提供協助，因此學校倘若能引進外部專家人力資源協助，例如：參與農會所承辦的社區總體營造的培訓課程與專案，使其具有規劃遊學課程的能力、加強定點說故事能力、硬體設施的更新等，相信藉由改變在地人的「心智模式」，進行專業「賦權」（empowerment），或許在學校、社區與農會三方合作下，共同營造出屬於自身的在地文化特色與遊學模式，無疑也是再生的契機，是故學校採觀光遊學以進行社區總體營造的初衷仍是可行。

四、建構完整的一二三級經濟體系

希望國小家長以務農為主，為積極彌補經濟不利與人口流失，第一級產業除可轉型為精緻農業外，也可結合觀光遊學，深耕第三級休閒產業，其次，現階段國家工研院與企業團體正積極著手「綠能產業—第二代生質燃料」研發，採用廢稻桿、稻梗為原料，經水解與發酵制成「纖維素酒精」，以往稻草普遍被當成廢料將之燒毀，不免造成空氣污染，因此，若能將廢稻草再

利用，與工研院或企業團體進行聯盟合作，提供為現階段研究與發展中心之用，或固定原料的支援地，企業對學校與社區進行認養，提供所需人力與物力等，在兼顧環保同時也擴增第二級產業在地發展的可能性，進而建構完整的一二三級經濟體系。

貳、就行政部門而言

行政部門應扮演積極整合的角色，以實踐社會正義的理想，分述之：

一、從國土均衡觀點，規劃長期偏遠小校發展方向與配套，並將其法制化

本研究發現：希望國小的再生策略實施受到外部官方因素的影響（如：政治人物承諾）而致學校無所適從，也造成人心惶惶，其次，因為城鄉之間皆有其獨特的文化脈絡與表徵，特別在相對弱勢的偏遠地區，其規準一體適用無疑加劇社會的不正義，為使國土均衡發展，國內關心偏遠學校教育的專家學者提出「偏遠地區學校振興條例草案」，正辦理多場公聽會以凝聚共識（詹志禹，2010b），據此，本研究建議行政部門應予之正視，並明確規劃偏遠小校發展方向與配套，並將之法制化，積極提供師資人力與資金、物力，以提高學校經營的有利條件，協助學校與地方整體產業發展。

二、額外提供偏遠地區學生師資公費名額

偏遠地區學校長期有教師流動率高的經營困境，影響學校辦學品質，即便是對教師提供額外的優惠措施，仍然無法解決教師身在曹魏心在漢的問題，就希望國小在實施再生策略時也遭遇到此一困境。

對此，本研究建議不妨基於偏遠地區特別發展之基礎，與大學繁星計畫機制相結合，額外提供偏遠地區學校學生師資公費名額，藉由培育在地學生，使其學成回故里貢獻所長、獻身教育，除可基於對當地的情感認同，減少教師流動、提高師資與教學品質的穩定外，也可藉此提升當地人才素質。

三、進行相關全面性研究

教育政策推行前需有更全面相關研究，也使教育人員有所適從，例如：廢併校後學生學習競爭力真能提升？資源如何運用？有效性又為何？倘若沒有相關實證性研究支持，實難說服大眾。

參、就民間團體而言

一、除稟持社會責任之心外，在協助的方法上也能更切合學校所需

根據本研究發現：除校長本身外，「社區家長對保存學校的決心與認同」、「師資人力與意願」也是影響希望國小再生策略實施的因素，故而本研究建議民間團體在審核學校申請計畫或評鑑實施成果時，不只就書面報告來評估發展的可能性或直接提供資金援助，尚可針對社區與師資團體做深入訪談，提高教育援助的嚴謹度。

二、建議提供學生多元表現與體驗的機會

本研究發現希望國小實施再生策略最終無外乎回歸教育本質，增加學生學習品質與體驗的機會，以建立其自信與認同，對此，建議民間團體除提供學校經費支持外，也可提供多元的表現平台，增加偏遠地區學生展現學習成果與體驗學習的機會。

後記

論文書寫至今已告尾聲，然而腦中仍然迴盪著令我莫名難忘的隻字片語，…這裡是我們的家！我們的家在這裡啊！” …我有說啊 但是沒辦法啦 如果是用學生數算 那有甚麼辦法 就生不出來啊 …說了也沒用啊! …腦中畫面中的家長是那樣的急切、那樣大聲疾呼的對我說著，生怕我沒聽到、沒聽清楚似的，眼中泛著淚光、眼眶泛紅的看著我，說完就低著頭一陣沉默，似乎對我控訴著他無力抵抗企圖摧毀他家園的掠奪者所感到的無奈，那無聲的沉默，透露來自當地、來自底層最悲微的希望—保護讓他們安身立命的家。

…「現在要用多少決定權在我身上」校長說著 特別在「決定權在我身上」這句話 他挺起身體 眼睛睜大 像是深呼吸般的看著我說著 我在他眼中看到自豪…(觀 A-990225)，校長是那樣自豪、那樣的大聲歡呼，生怕我沒看到、沒看清楚似的，眼中閃著光亮、下巴微抬的看著我，說完就挺直腰一抹微笑，似乎對我宣示著他重返榮耀所感到的自信，那挺直腰的微笑，透露來自教育工作者最基本的價值—保護讓他具有獅子般高貴的尊嚴不被踐踏。

因為曾幾何時，教育工作者需要積極地向外界募款，只爲了能持續實施他所勾勒的教育經營藍圖，每每想起校長與其他老師們的每一天，可說是無比的充實，早上六點多就在校園裡迎接早到的學生、七點半開始每天英語教學時間、平時批閱公文與校內開會、參與校外開會、面對外部的團體、中午要培訓雙語小小解說員、下課時間要監督練習比賽的學生、放學前英語教學時間、和老師一同參與英語小考、和老師一同參加教師專業評鑑、晚上帶渡假志工進行學生課業輔導、晚上九點多才進校長宿舍，陪伴渡假志工並處理其生活起居事務等，常常聊到晚上一、兩點…，隔天又生龍活虎的六點多起床，日復一日地像個陀螺似的打轉，學生盯他吃中餐、盯他吃水果、幫他跑腿拿東西，願意當他的小跟班、學生家長晚上端飯菜讓校長有晚餐吃、渡假

志工感動他的付出也願意試時提供人力協助，以全力相挺這一位累翻了的校長，即便校內老師也願意支持，仍可感受到學校教育工作者在堅持實踐過程的孤單。

重新省思偏遠小校廢併政策與其實施再生策略所面臨的難題，如同薩伊德在東方主義一文中所指：...「東」、「西」方的概念，是人製造出來的地理及文化實體，這個理念有其歷史、思想源流及想像空間。換句話說：東方的意義乃存在於西方，同時也是為了西方而出現，並被賦予其現實...，維科（Vico）曾言：「人們創造了自己的歷史」，不論是東方或西方這觀念都是人所創造出來的。薩伊德所指陳的東方主義，即指一個人在面對他人社會時，所做的一種意義性建構，藉由對他者的建構，進而形塑對自身圖像的想像與認同，因此，誰成爲了那論述聲稱的主要權力者，誰即可掌握形塑他者圖像，決定給棒子或給蘿蔔的「主導者」，在這不平等的交流之中，他者僅能扮演「沈默」的角色，甚至也接受了對其自身的論述與看待，因此，由上述偏遠小校家長的控訴以及校長與教師的陀螺意象，對於官方政策與社會的「經濟效益」、「資本市場」與「升學主義」的主要權力與價值的宣稱者，位於軸心的都市與主流價值，無疑加劇扭曲偏遠地區的他者想像—落後、教育經濟效益不佳的圖像，成爲了廢併政策的有力說帖。

然而，偏遠小校真是如此？從本研究實施再生策略中藉由藍海策略的實施，得以重新建構屬於偏遠小校的辦學經營地景，學校積極地跳脫東方主義式的制約，也具有重新思考教育正義與價值的問題，希望國小正努力著實施其再生策略，以展現地方在地的意志，我想這一次的再生運動，倒不如說是一場「教育的正名運動」吧！教育你的名，不應只是「市場」、不應是「老闆與顧客」、「上司與下屬」而已，教育你的名，應是情義相挺的「夥伴」、應是「尊嚴」、應是給人「希望」。

參考文獻

中文部分

- 王文科、王智弘（2006）。**教育研究法**。台北：五南。
- 王慧蘭（2006）。國民小學小校裁併政策之初探。載於王慧蘭主編，**批判的教育論述與轉化實踐：全球資本主義、女性主義與後殖民**（頁 123-156）。台北：心理。
- 王文科（2000）。**質的教育研究法**。台北：師大書苑。
- 王志宏、王淑燕、莊雅仲等（1999）。**東方主義**（Edward W.Saidy 著）。立緒出版。
- 玉井康之 周珮綺譯（2009 年 3 月）。日本偏地教育的現況與課題—以學校統合問題為主。鄭同僚（主持人），**日本偏遠地區教育現況與課題**，異境、異意與新局—偏遠小學轉型與再生國際學術研討會，國立政治大學。
- 李聖民（2007）。從組織衰退的觀點談在少子化時代偏遠學校應該如何因應—以高雄縣橫山國小為例。**台灣教育雙月刊**，648，頁 49-52。
- 李鴻章、王揚智（2005）。組織外部關鍵人物對學校組織變革影響與因應策略。**研習資訊**，22（4），頁 83-91。
- 吳振福（2007）。國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度之研究—以屏東裁併政策為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 吳煥烘、徐明和（2006）。策略領導在國民小學小型學學校裁併議題上之啓示。**教師之友**，47（2），頁 57-72。
- 吳政達、蕭霖（2004）。國民中小學學校最適規模與轉型策略之評估。教育部委託專案研究報告。台北：教育部。
- 邱玉玲（2006）。裁不裁併大有關係。**師友**，470，頁 40-43。
- 洪若審（2007）。以價值和價格來看小校裁併問題。**師說**，199，頁 4-8。
- 楊瑪利（2007）。你的小學還在嗎？。**遠見雜誌**，243，頁 20。
- 周郁翔（2008）。組織回應外部環境的策略：台灣定期航運個案研究。私立屏東

- 商業科技研究所碩士論文，未出版。
- 周淑卿（2000）。面對統整課程與教學的教師文化。載於中華民國課程與教學學會主編，**課程統整與教學**（頁 231- 252）。台北：揚智。
- 胡慕情（民 98 年 5 月 4 日）。偏遠小校發展系列 1：留住偏小不簡單。**台灣立報**，第六版。
- 徐文濤、鄭福妹（2006）。台北縣特色學校方案。**北縣教育**，57，頁 28-31。
- 徐易男（2005）。小型學校整併之可行性分析—以高雄縣為例。**學校行政**，37，頁 182-195。
- 林新發（2009）。學校創新經營的理論基礎與實務運作。**國民教育**，49（3），頁 1-8。
- 林進山（2006）。特色學校的教育建構與應用—以平溪國小為例。**北縣教育**，57，頁 17-20。
- 林惠如（2006）。雲林縣偏遠地區國中英語教育問題與因應策略之個案研究。私立銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林孟儀、林妙玲（2006）。我的學校不見了一上學好難。**遠見雜誌**，243，頁 152。
- 林彩盆（2003）。臺東縣偏遠地區國中校長學校經營困境與轉機。國立台東教育大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林天佑（2002）。APA 格式第五版。**教育資料與研究**，44，頁 102-120。
- 林佩璇（2000）。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所主編，**質的研究方法**（頁 239-259）。台北：麗文文化。
- 莊舒仲（97 年 12 月 6 日）。遊說高縣府會 催生小校條例。**國語日報**，第一版。
- 莊嘉琳（2002）。國小英語教師對英美文化教學之意見調查研究。國立台北師範學院兒童英語教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳佩姣（2007）。英語文化融入英語教學：大學院校教師觀點之探討。私立中原大學應用外語研究所碩士論文，未出版。
- 陳錦芬、黃三吉（2007）。臺北市英語村建置的理念、考量與規劃重點：參考韓

- 國英語村經驗**。臺北市政府教育局委託專案研究報告：臺北市 96 年度國民小學國際交流參訪報告書。
- 陳幸仁、王雅玄（2007）。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。**台東大學教育學報**，18（2），頁 1-30。
- 陳啓榮（2006）。裁併小班小校教育議題之分析。**台灣教育**，638，頁 38-41。
- 陳啓榮（2005）。台灣國民小學的迫切危機與解決策略。**南縣國教**，19，頁 46-47。
- 陳憶芬（1993）。**山地小型國民小學合併之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版。
- 趙玉芳（2008）。**台中市國民小學教師使用多元智慧於英語教學效能之研究**。私立中台科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版。
- 楊雅惠（2006）。迷你學校未來的春天。**北縣教育**，57，頁 69-70。
- 黃俊傑（2008）。小校整併政策芻議。**學校行政雙月刊**，56，頁 155-169。
- 黃俊傑（2007）。從藍海策略看小校裁併問題。**師說**，199，頁 13-15。
- 黃詒晏（2007）。**偏遠地區弱勢學生非正式英語教學之行動研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文。
- 黃彥超（2006）。從學校創新經營談特色學校。**南投文教**，25，頁 50-53。
- 高新建（2000）。建構學校本位課程發展的推展情境。**初等教育學刊**，8，頁 135-160。
- 吳振福（2007）。**國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度之研究—以屏東裁併政策為例**。國立屏東教育大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 教育部（2006）。**教育部精緻國民教育發展方案**。檢索日期：2007 年 8 月，取自：
<http://140.122.83.236/document/5.doc>。
- 張景添（2007）。**學校經營策略之個案研究-以台北市一所學生數從下降到回升的學校為例**。國立台南教育大學教育經營與政策研究所碩士論文，未出版。
- 張綉華（2007）。**說故事教學對信勢國小六年級學生英語學習動機之研究**。私立玄奘大學外國語文學研究所碩士論文，未出版。

- 張國輝（2005）。**小型學校面臨整併的反應與因應策略之個案研究**。國立台南教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。
- 張憲庭（2005）。**少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道**。**學校行政雙月刊**，36，頁 87-93。
- 張雅卿（2004）。**國小英語教學城鄉差距之研究-以新竹地區為例**。國立新竹教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 張武昌、周中天、陳純音、葉錫南、林正昌、許月貴（2003）。**國民中學基本學力測驗英語雙峰現象暨改進措施研究**。教育部委託專案研究報告。台北市：教育部。
- 施宛直（2008）。**一個創新英語教學方案之個案研究-以桃園國際英語村為例**。國立台北教育大學教育事業創新經營研究所在職專班碩士論文，未出版。
- 歐用生（1999）。**質的研究**。台北：師大師苑。
- 郭雄軍（2007）。**創擬學校與知識藍海—檢視教育的量化與質感**。**品質月刊**，19，頁 19-22。
- 曾俊凱（2006）。**平凡中的創新與用心-台北縣特色學校之實踐與省思**。**北縣教育**，57，頁 52-54。
- 曾坤輝（2006）。**台北縣「特色學校」課程發展之研究—偏遠小學的危機或轉機**。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版。
- 湯蔓俐（2004）。**花蓮縣小型學校校長學校經營策略及相關因素之探討**。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 詹志禹（2010a）。**偏遠地區學校振興條例草案—990518 修訂版**。檢索日期：2010年5月，引自：
<http://tw.myblog.yahoo.com/openminded-challenger/article?mid=554&next=547&l=f&fid=8>.
- 詹志禹（2010b）。**偏遠地區學校振興條例草案—徵求你的意見（1）**。檢索日期：2010年5月，引自：

<http://tw.myblog.yahoo.com/openminded-challenger/article?mid=547&prev=549&next=546>.

潘清富 (2004)。小型學校裁併實施成效之分析—以高雄縣為例。《現代教育論壇》，11，頁 27-34。

簡三郎 (2007)。國民小學小校裁併評估指標—以雲林縣為例。國立台北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。

簡良平、甄曉蘭 (2001)。學校自主發展課程之相關因素分析。《教育研究集刊》，46，頁 43-80。

劉文通 (2007 年 1 月 22 日)。學生人數少，不利學習。《國語日報》，第十三版。

劉佩修 (2009)。百大特色小學。《商業週刊》，1109，頁 50-122。

劉創任 (2006)。極東之星—台北縣福連國小特色學校。《北縣教育》，57，頁 64-68。

劉恩綺 (2006)。面臨裁併的小型學校之教學與學習的特殊性與裁併意見之探討。

檢索日期 2009 年 11 月，取自：

http://faculty.ndhu.edu.tw/~idoed/95file/02_b07.PDF。

鄭同僚、詹志禹、黃秉德、李天健、陳振淦、周珮綺 (2008)。偏遠地區小學再生之研究成果報告 (編號：PG9607-0031)。台北：教育部 (國民教育司)。

鄭同僚 (民 96 年 1 月 22 日)。看見機會，尋找轉型契機。《國語日報》，第十三版。

鄭向峰 (2007)。我國實施國小英語教學的社會意義之研究。私立南華教育社會學所碩士論文，未出版。

黃麗美、郭雄軍 (2007)。創意遊學與文化行銷之研究—以台北縣漁光國小為例。《研考雙月刊》，31 (2)，頁 98-111。

黃彥超 (2006)。從學校創新經營談特色學校。《南投文教》，25，頁 50-53。

蘇清泉 (2004)。偏遠地區文化不利因素對國小實施英語教學之影響—以中部三所學校為例。私立南華大學教育社會所碩士論文，未出版。

蔡麗鳳 (2004)。偏遠地區小型學校生態課程之個案研究。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版。

- 蘇龍輝 (2007)。台南縣小型國民小學合併意見之調查研究。國立台南大學教育經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 嚴億婷 (2007)。社會文化學習論在英語教學應用之個案研究。私立南台科技大學應用英語研究所碩士論文，未出版。
- Patton,M.Q. (2008)。教育研究與評鑑 (第三版) (李奉儒、吳芝儀譯)。嘉義市：濤石文化出版。(原著出版年：2002 年)。
- Hoy,W.K & Miskel,C.G. (2003)。教育行政學：理論、研究與實際 (第三版) (林明地等譯)。高雄市：麗文文化出版。(原著出版年：2001 年)。

英文部分

- Andrews,R.L & Eismann,D.A. (1974). The environmental impact of closures.*Washington,DC :Department of Health,Education and Welfare*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED112521).
- Hampel,R.L. (2002). The long road to small schools.*Phi Delta Kappan*,83,357-363.
- Hoy,W.K & Miskel,C.G. (2008). *Educational Administration : Theory,Research,and Practice*(8th ed).New York : McGraw-Hill.
- Hoy,W.K. & Tarter,C.J. (2004). A system approach to quality in elementary schools : a theoretical and empirical analysis.*Journal of Educational Administration*,42.
- Woodlorton,S. (2004). Local sustainability at school : A political reorientation.*Local Environment*,9(6),595-609.

附錄

附錄一：訪談稿

【校長訪談稿】

- 一、論文題目：偏遠小校的再生策略之個案研究
- 二、研究目的：探討偏遠小校面臨此次廢併危機，為使偏遠小學得以再生與永續經營，所實施的再生策略。
- 三、本研究所用「再生策略」之定義，採鄭同僚等(2008)所稱，係指：「學校以有別於過去的方式進行學校經營(含軟硬體設施、課程與活動等)，採取廣義的包含有轉型、重生、創新等策略，以創造學校經營上的良性變革者之謂。」
- 四、本研究訪談進行，基於研究需要，原則上採取「錄音」方式；倘若進行過程中不願意留下紀錄，得以隨時告知，並基於研究倫理隱私權之保護，研究者會採取匿名方式呈現。

總之，很謝謝您願意接受訪談，願意提供我最大協助，研究者銘感於心，再次致上最深感謝，如有任何想法或建議，煩請不吝指教，謝謝！

五、訪談大綱內容如下：

1. 請校長描述一下從學校面臨廢併危機時的情形，到進行轉型直至現今的過程。
(例如：校長有特別提到現不採遊學 改以雙語學校 可否交代其轉折歷程，其次，聽校長您提及現今遊學是交給其他單位辦理 是哪單位?雙方有無合作機制或默契?)
2. 現今校長學校經營的願景與重心為何?
3. 現階段學校實施的再生策略為何?如何進行?
(試從行政管理、課程與教學、師資人力、硬體環境、學校外公共關係與招生策略面向，例如：如何打造雙語學校呢?就師資而言，學校教師流動率高嗎?當維持師資品質呢?又當使教師配合呢?.....)
4. 現階段學校有哪些資源可運用?學校善用哪些資源來創造有形與無形的學習機會?如何統整資源源?
(例如：網站上有提及渡假志工和英語救貧計畫等 其主要目的為何?學校如何運作?)
5. 現階段學校實施時所遭遇到的困難?
6. 學校現階段的解決之道為何?
7. 您覺得一所學校得以永續，其關鍵因素為何?
8. 您覺得影響雙語學校順利推動與否的關鍵因素有哪些?
9. 學校現階段還有被廢併的危機嗎?
(如果有，原因為何?；如果沒有，原因為何?)
10. 對於此次偏遠小校廢併危機所展現的意義為何?
11. 對於公部門、民間團體(非營利組織與企業組織)等的呼籲與期待為何?

【主任訪談稿】

- 一、論文題目：偏遠小校的再生策略之個案研究
- 二、研究目的：探討偏遠小校面臨此次廢併危機，為使偏遠小學得以再生與永續經營，所實施的再生策略。
- 三、本研究所用「再生策略」之定義，採鄭同僚等(2008)所稱，係指：「學校以有別於過去的方式進行學校經營(含軟硬體設施、課程與活動等)，採取廣義的包含有轉型、重生、創新等策略，以創造學校經營上的良性變革者之謂。」
- 四、本研究訪談進行，基於研究需要，原則上採取「錄音」方式；倘若進行過程中不願意留下紀錄，得以隨時告知，並基於研究倫理隱私權之保護，研究者會採取匿名方式呈現。

總之，很謝謝您願意接受訪談，願意提供我最大協助，研究者銘感於心，再次致上最深感謝，如有任何想法或建議，煩請不吝指教，謝謝！

五、訪談大綱內容如下：

1. 請主任描述一下從學校面臨廢併危機時的情形，到進行轉型至現今參與過程。
2. 現今貴校的學校經營願景與重心為何？
3. 就主任您的了解，現階段學校實施的再生策略為何？如何進行？
(從行政管理、課程與教學、師資人力、硬體環境、學校外公共關係與招生策略面向)
4. 在這一波學校轉型過程中，就主任您實際所參與的業務有哪些？
5. 在推動業務的過程中 所遇到的困難為何？其解決之道？
6. 您覺得現階段學校實施再生策略所遭遇到的困難為何？
7. 您覺得一所學校得以永續，其關鍵因素為何？
8. 你覺得影響雙語學校推動順利與否的關鍵因素有哪些？
9. 您認為現階段學校有無廢併危機？(原因)
9. 俗話說：好還可以更好！你覺得現階段學校接下來怎麼做，可以更好？
10. 對於此次學校因應廢併危機所展現的行動，您認為其意義為何？
11. 對於公部門、民間團體(非營利組織與企業組織)等的呼籲與期待為何？

【老師訪談稿】

- 一、論文題目：偏遠小校的再生策略之個案研究
- 二、研究目的：探討偏遠小校面臨此次廢併危機，為使偏遠小學得以再生與永續經營，所實施的再生策略。
- 三、本研究所用「再生策略」之定義，採鄭同僚等(2008)所稱，係指：「學校以有別於過去的方式進行學校經營(含軟硬體設施、課程與活動等)，採取廣義的包含有轉型、重生、創新等策略，以創造學校經營上的良性變革者之謂。」
- 四、本研究訪談進行，基於研究需要，原則上採取「錄音」方式；倘若進行過程中不願意留下紀錄，得以隨時告知，並基於研究倫理隱私權之保護，研究者會採取匿名方式呈現。

總之，很謝謝您願意接受訪談，願意提供我最大協助，研究者銘感於心，再次致上最深感謝，如有任何想法或建議，煩請不吝指教，謝謝！

五、訪談大綱內容如下：

1. 請老師描述從學校面臨廢併危機時的情形，到進行轉型至現今您的參與過程。
2. 現今貴校的學校經營願景與重心為何？
3. 就老師您的了解，現階段學校實施的再生策略為何？如何進行？
(試從行政管理、課程與教學、師資人力、硬體環境、學校外公共關係與招生策略面向)
4. 在這一波學校轉型過程中，就老師您實際所參與的工作有哪些？
5. 在參與的過程中，您覺得您本身與學校的轉變為何？
6. 在參與過程中所遇到的難題為何？又學校提供哪些支持？
6. 您覺得現階段學校實施再生策略所遭遇到的困難為何？
7. 您覺得一所學校得以永續，其關鍵因素為何？
8. 你覺得影響雙語學校推動順利與否的關鍵因素有哪些？
9. 您認為現階段學校有無廢併危機？(原因)
9. 俗話說：好還可以更好！你覺得現階段學校接下來怎麼做，可以更好？
10. 對於此次學校因應廢併危機所展現的行動，您認為其意義為何？
11. 對於公部門、民間團體(非營利組織與企業組織)等的呼籲與期待為何？

【家長訪談稿】

- 一、論文題目：偏遠小校的再生策略之個案研究
- 二、研究目的：探討偏遠小校面臨此次廢併危機，為使偏遠小學得以再生與永續經營，所實施的再生策略。
- 三、本研究所用「再生策略」之定義，採鄭同僚等(2008)所稱，係指：「學校以有別於過去的方式進行學校經營(含軟硬體設施、課程與活動等)，採取廣義的包含有轉型、重生、創新等策略，以創造學校經營上的良性變革者之謂。」
- 四、本研究訪談進行，基於研究需要，原則上採取「錄音」方式；倘若進行過程中不願意留下紀錄，得以隨時告知，並基於研究倫理隱私權之保護，研究者會採取匿名方式呈現。

總之，很謝謝您願意接受訪談，願意提供我最大協助，研究者銘感於心，再次致上最深感謝，如有任何想法或建議，煩請不吝指教，謝謝！

五、訪談大綱內容如下：

1. 您的孩子現在就讀幾年級？當初是甚麼原因來希望國小就讀？
2. 您覺得你的孩子在學校裡的表現如何？你的孩子有參與哪些學校活動呢？
3. 你知道希望國小在做雙語教學嗎？你覺得你的孩子有改變嗎？改變甚麼？
4. 這幾年 你覺得學校有變嗎？變得如何？
4. 您對學校有何期待？對老師想說甚麼？對校長或其他學校人員有想說甚麼嗎？
5. 您覺得學校有無需要改進的地方？
6. 您知道之前學校有可能被廢校嗎？您會擔心學校被廢嗎？(原因)
7. 如果學校需要你的幫忙 你覺得你可以且願意提供甚麼樣的幫忙？

【社區相關人士訪談稿】

- 一、論文題目：偏遠小校的再生策略之個案研究
- 二、研究目的：探討偏遠小校面臨此次廢併危機，為使偏遠小學得以再生與永續經營，所實施的再生策略。
- 三、本研究所用「再生策略」之定義，採鄭同僚等(2008)所稱，係指：「學校以有別於過去的方式進行學校經營(含軟硬體設施、課程與活動等)，採取廣義的包含有轉型、重生、創新等策略，以創造學校經營上的良性變革者之謂。」
- 四、本研究訪談進行，基於研究需要，原則上採取「錄音」方式；倘若進行過程中不願意留下紀錄，得以隨時告知，並基於研究倫理隱私權之保護，研究者會採取匿名方式呈現。

總之，很謝謝您願意接受訪談，願意提供我最大協助，研究者銘感於心，再次致上最深感謝，如有任何想法或建議，煩請不吝指教，謝謝！

五、訪談大綱內容如下：

訪談目的：想了解農會這邊與希望國小之間的合作關係

1. 請您說明一下 希望國小參與了農會哪些活動？參與過程？與其表現如何？
2. 先前希望國小開展的遊學課程 其實情形與困境為何？最後沒了 您認為有哪些原因？
3. 你知道希望國小先前有被廢校的危機嗎？您贊成希望國小被廢嗎？
4. 您覺得現在的希望國小跟以前比起來有不一樣嗎？有何不同呢？
5. 您覺得一所學校要永續 其關鍵因素為何？
6. 就社區總體營造而言 有無可能是為學校永續的契機？您認為農會這邊可扮演甚麼角色？以及可以提供甚麼樣的協助呢？

附錄二：偏遠地區學校振興條例草案（20100518 版）

原 條 文	
第一條	為落實憲法第一五九條、第一六三條及教育基本法第五條第一項之規定，振興偏遠地區學校，促進其教育、社會與文化功能之發展，並保障教育機會之均等，特制定本條例。
第二條	本法所稱主管機關，在中央為教育部，在直轄市、縣（市）為直轄市、縣（市）政府。
第三條	偏遠地區學校之設置、變更、裁併，及其組織、人事、經費與運作等事項，依本條例之規定，本條例未規定者，適用其他法律之規定。
第四條	<p>本條例用辭定義如下：</p> <p>一 偏遠地區，指離島、山地鄉及其他有下列情形之一之交通不便地區： （一）無公共交通工具到達。（二）距離公共交通工具站牌，達三公里以上。（三）公共交通工具到該地區每天少於四班次者。</p> <p>二 偏遠地區學校：指經直轄市、縣（市）主管機關依偏遠或特殊地區學校校長暨教師資格標準核定有案之偏遠地區及特殊偏遠地區學校。</p> <p>三 學校：指高級中等以下學校及幼兒園。</p> <p>四 學校之裁併：指將學校裁撤廢校或併入其他學校成為分校或分班。</p> <p>五 社區：指村、里之行政區域內，基於族群、文化或經濟因素，形成共同生活關係及共同體意識之家戶聚集地區。</p>
第五條	偏遠地區之學校設置、變更及裁併，應考量學生之受教育權利及當地住民之社會及文化需要。
第六條	<p>為保障偏遠地區學齡兒童受教育權益，偏遠地區有學齡兒童五人以上未滿三十人之村、里或社區，距最近公立國民小學或國民中學五公里以上，且無公共交通工具可達者，應設置以教學為主要功能之社區學校，得不受國民中小學設備基準及國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則之限制。</p> <p>前項偏遠地區有學齡兒童一人以上未滿五人者，應派遣教師赴該村、里或社區授課、安排交通工具協助就學，或安排住校。</p>
第七條	<p>偏遠地區之學校有下列情形之一者，不得裁撤或合併為其他學校之分校或分班：</p> <p>一 該鄉（鎮、市）只有一所同級學校。</p> <p>二 原住民地區學校。</p> <p>三 到鄰近學校交通有重大安全顧慮。</p> <p>四 距鄰近同級公立學校五公里以上，且其間無公共交通工具。</p> <p>五 社區對學校之依賴度高，且無其他公立教育、文化設施者。</p>
第八條	<p>偏遠地區學校之組織、人事、經費及運作得依下列規定為特別之處理：</p> <p>一 學校之行政組織得依需要彈性設置。</p> <p>二 教師編制應提高至每班至少二人，必要時得設置跨校巡迴教師。</p> <p>三 校長之遴選程序，由直轄市、縣（市）主管機關依實際需要另行訂定，報中央主管機關備查。</p> <p>四 校長之任期四年，辦學績效卓著，經評鑑優良者，得不受連任次數之限制。</p>

<p>五 學校教師人事費用，由中央主管機關負擔二分之一。</p> <p>六 辦理學校型態實驗教育或辦理具有創新特色之教育實驗。</p> <p>七 委託私人辦理。</p>
<p>第九條</p> <p>偏遠地區學校必要時得結合該地區其他自治行政、教育文化、衛生環保、社會福利、社區營造、災害防救之單位或機關（構）合併設置，其空間、人員及資源應相互支援、集中運用。</p>
<p>第十條</p> <p>偏遠地區學校必要時應提供住宿設施，供教職員工生住宿，其設施、設備及相關費用，由中央主管機關負擔二分之一。</p> <p>前項住宿設施之提供得採取下列方式為之：</p> <p>一 興建宿舍。二 安排寄宿家庭。三 租借民間房舍。</p>
<p>第十一條</p> <p>直轄市、縣（市）主管機關應簡化偏遠地區學校之行政流程、降低學校行政負擔，必要時其行政業務得指定學校集中辦理。</p>
<p>第十二條</p> <p>偏遠地區學校應對學生實施課後補救教學及安親照顧。</p> <p>偏遠地區學校學生課後補救教學及安親照顧經費由中央主管機關全額負擔。</p>
<p>第十三條</p> <p>偏遠地區國民小學及國民中學之招生，得不受學區及行政區域之限制。</p> <p>偏遠地區學校得採十二年一貫學制，免試升學。</p>
<p>第十四條</p> <p>中央主管機關應編列預算，設置偏遠地區學校教育研究發展基金，以進行偏遠地區學校之調查、研究，並作為獎勵、補助偏遠地區學校發展之用。</p>
<p>第十五條</p> <p>中央主管機關應鼓勵偏遠地區學校提升教學品質、發展特色課程或進行教育實驗，其辦理成效卓著者，應給予獎勵，並定期以成果發表或發行專刊等方式加以推廣。</p>
<p>第十六條</p> <p>直轄市、縣（市）主管機關應加強規劃辦理針對偏遠地區學校教師實施之進修與輔導，其經費由中央主管機關全額補助之。</p>
<p>第十七條</p> <p>中央主管機關為提升偏遠地區之教育水準，應協助直轄市、縣（市）主管機關與大學合作設置偏遠地區學校區域教育資源中心，並得委託學術研究機構、學校、團體或個人，進行對偏遠地區學校之調查、研究，或對偏遠地區學校教師提供專業輔導。</p> <p>前項偏遠地區學校區域教育資源中心，應對偏遠地區學校提供學校經營、教學及行政支援。</p>
<p>第十八條</p> <p>自願服務偏遠地區學校之校長及教師，應給予特別獎勵及福利，其辦法由中央主管機關定之。</p>
<p>第十九條</p> <p>偏遠地區學校校長、教師之資格、待遇及住居等相關事項之辦法，由中央主管機關定之。</p>
<p>第二十條</p> <p>本條例施行細則由中央主管機關定之。</p>
<p>第二十一條</p> <p>本條例自公布日施行。</p>

資料來源：詹志禹（2010a）。