

初任校長從實踐經驗中開拓偏鄉教育之研究

潘淑琦*

摘要

本研究採質性研究方式，以高雄市特偏小校為研究場域，從一位初任校長面臨廢併校的偏鄉小校之體查、經營實踐經驗中，尋求偏鄉教育的作為及新理路。研究結果發現：一、偏鄉小校教育所面對的困境：(一)教育生態不利及家庭弱勢是偏鄉小校凋零的開始；(二)教師的熱忱是偏鄉教育的動力；(三)公部門教育經費匱乏常使偏鄉小校捉襟見肘；(四)校長對教育的作為是偏鄉小校邁向教育新路的基石。二、初任校長對偏鄉小校教育困境的作為：(一)教師教學品質提升是偏鄉教育的保障；(二)多元學習激發學生學習興趣；(三)爭取資源是翻轉偏鄉小校困境的另一路徑；(四)學校績效行銷是偏鄉小校必須之務。研究結論：(一)克服偏鄉小校困境的策略：1.以學生學習為優先；2.教師認同行政支持；3.爭取資源挹注課程；4.行銷學校辦學績效；(二)初任校長從實踐經驗中開創偏鄉小校教育的作為：1.校長的教育理念執行及承諾，是學校轉變及邁向藍海的契機；2.校長秉持「一個學生、一個希望、偏鄉小校，用愛持續、不離不棄」的教育信念；3.校長對於學校團隊教育思維的改變需要給與時間醞釀及磨合。研究建議：(一)偏鄉小校校務營運方向：1.發展特色固然重要，但學生學習需求才是最大考量；2.學習場域的延展與擴展，是偏鄉教育應邁出的腳步；(二)偏鄉初任校長須面對的課題：1.初任校長對偏鄉小校的投入及堅持，對偏鄉小校永續經營是必要的；2.偏鄉教育課題與一般教育議題不盡相同，但可快速累積初任校長實踐經驗及智慧。

關鍵字：偏鄉教育、偏鄉學校、翻轉教育、初任校長

初任校長從實踐經驗中開拓偏鄉教育之研究

* 作者為高雄市杉林區集來國民小學校長

E-mail: ps4chi13@yahoo.com.tw

投稿日期：2017年4月23日；修改日期：2017年5月11日；採用日期：2017年6月29日

壹、前言

教育部將偏遠地區定義為地域位處偏遠且交通狀況不便，或數位學習不利地區；由於地理位置，居民學習動機較薄弱，人口結構也相對老化、文化刺激更不足、社會風氣較為封閉、日常生活比較貧困等諸多不利教育推動之狀況(吳清山、林天祐，2009)，稱為偏遠地區。

臺灣城鄉教育差距逐年擴大，全國大約有 33% 中小學屬於偏鄉學校，因偏鄉人口較都市少，教育問題相對比較容易被政策忽視(詹志禹、吳璧純，2015；江嘉杰，2016)。偏鄉國小廢併校問題是近年來教育熱門話題之一；因此，偏鄉教育最大問題是求生存(張榮輝，2015)；2016 年 7 月 27 日教育部公布「偏遠地區學校振興條例草案」，並於同年 8 月份辦理分區說明會，欲聽取各縣市政府教育局意見，從制度面鬆綁，讓偏遠地區學校的師資、編班、教學、人事及組織等更具彈性運用空間，協助偏遠地區學校振興、再生(公共消息，2016 年 8 月 13 日)；爰此，偏鄉小校所面臨的嚴峻生存問題，不僅是縣市政府教育及財政評估，也是偏鄉小校校長及教師團隊應積極面對及突破的困境，此為研究動機之一。

校長是學校的掌舵者，隨著教育環境快速轉變，校長工作複雜性日益加劇，加上社會大眾對學校品質的要求日益提高，常使資深中小學校長備感壓力，更遑論甫接校務的初任校長(張德瑞，2014)；本研究以一位女性初任校長甫接校務，期待施展教育理想與抱負，經營理想學校圖像；然經驗不足或手挽不夠靈活，必影響其校務經營信心及效果，甚而波及爾後生涯發展與規劃(陳木金，2010)，的確須如履薄冰般謹慎；初任校長面對甚囂塵上廢校問題困擾的偏鄉小校，能及時上手校務並力挽頹勢局勢，的確是有難度；因為，效能好的校長不是與生俱來或一蹴可成，是需要歷經時間培養(胡明根，2016)；再者，初任校長履行職務要求與實踐方面，因前後角色轉變存在很大差異，必須快速從單一領域轉變為全視野，從側重物的管理，轉變為對人的關注，從自我惕勵管理，轉變為團隊激勵管理，從有人負責轉變為第一負責人(黃光艷，2016)；繼而，初任校長從不同規模

學校及角色轉換，必須體察初任學校組織氛圍，分析學校 SWOT，找出學校欲發展的重點，振興起微；重點找對了，學校經營效能自然提升(黃玉梅，2015)，此為研究問題之二。

初任校長因經驗不足，行政認知思考較單純，眼看校務接踵而至，所面臨的挑戰是艱鉅的，如何在短時間強化本身專業知能並解決眼前各項問題(張德瑞，2014)，是必須面對及承擔的課題，唯有投入校務才能深入理解，唯有實踐才能從經驗中轉化智慧，也才能使特偏小校從廢校威脅中，邁向藍海。本研究以一位偏鄉初任校長為例，面對廢校困境偏鄉小校，在經營校務、帶領團隊上所遭遇困境及不斷尋求解決的歷程。

本研究依據研究背景及動機，研究問題如下：

- (一) 探討偏鄉小校教育所面對的困境。
- (二) 探討初任校長面對偏鄉小校教育的作為。

根據研究結果，提出偏鄉教育之路的參考及初任校長對偏鄉小校的實踐經驗及成長。

貳、文獻探討

一、偏鄉小校教育的困境

貧富懸殊城鄉差距是臺灣社會問題，也是教育隱憂；臺灣偏鄉教育問題不僅是城鄉教育資源分配不均、缺少具熱忱的教師(吳寶珍，2016)，偏鄉教育問題也是系統性問題：學校組織與經營待定位、教師流動與專業不足、家長多經濟與文化弱勢(何慧群、永井正武，2016)等多重因素；換言之，偏鄉教育存在著教育經費不足、師資不穩、家庭弱勢、學校教師及領導者對教育思維應翻轉(潘淑琦，2016b)等問題。

臺灣教育資源分配普遍呈現未達公平的現況(呂佳玲、林耀榮，2015)；整體資源補助數量逐漸降低，尤其地方稅收狀況較差的縣市更為嚴重；自 2001 年實

施《教育經費編列與管理法》及 2011 年再度修法，對教育現場帶來不少衝擊(陳麗珠、陳明印，2013)，學校逐漸負起自籌經費責任、增加對競爭型經費及爭取資源的倚賴、行政事務更加繁忙(江嘉杰，2016)；偏鄉與城市的教育不是差距，而是差異(張滌文，2015 年 10 月 1 日)；在教育發展上，城鄉教育水準的差異，是普遍而自然的現象，城市常能得到較多關注與經費分配(陳奎熹，2001)；教育部也每年投入上百億元縮短城鄉教育落差，也有來自中央與地方政府與民間機構的資金挹注，但，弱勢學生的問題一直都未見減緩(陳麗珠，2008)。

偏鄉學校領導者大都努力經營學校，但因社會氛圍及弱勢家庭功能不彰，形成強者越強弱者越弱(吳寶珍，2016)，猶如馬太效應的魔咒般緊扣著；正因偏鄉家庭功能失調、高風險、隔代教樣、中低收比例高，正處青壯年的家長多數到外地工作，孩子有課業問題時無人指導，鄰近也沒有補習班或是家教可找(高毓露，2015)；黃揚明(2013 年 11 月 18 日)於蘋果日報的一則新聞報導提及「臺清交幾無窮孩子」，顯示弱勢學生想獲得好的學習環境及資源，達成其成功的機會，實在比普通家庭辛苦，更遑論和上流菁英一較長短了；因此，學生學習的管道及機會，大多由學校承擔；學校教育是扭轉弱勢學生原生家庭功能不足的機會；學校對偏鄉教育扮演非常重要的角色及功能(潘淑琦，2016 a)。

翻轉偏鄉學校的實踐者，首推教師；比爾蓋茲認為，熱忱的教師是教學成功關鍵，應多思考如何培養優秀教師(吳寶珍，2016)；不少偏鄉學校招考代課教師，甚至進行至十招都沒著落(謝明媛、高毓露、陳昊安，2015)；而「為臺灣而教」創辦人劉安婷曾表示，在偏鄉，梨山採梨工人、蘭嶼潛水師都有可能成為代課教師；因此，留住具教育熱忱的教師，推動缺乏動力的偏鄉孩子，提供認識世界機會，增強其意志力(吳寶珍，2016)，是偏鄉教育的新路及偏鄉孩子的活路；然而，教師結構是偏鄉教育的核心問題之一，正職與代理教師在分工上，常見勞逸分配與權力宰制現象，行政、正職、代理教師的不對等關係，另為無視勞逸分配不均與報酬分配不公，而滋生非教育情感；意即，工作分配及教甄考試的準備時間(何慧群、永井正武，2016)，會影響具熱忱代理教師繼續留下任教的意願；爰此，李家同資政表示，教育沒有捷徑，要從基本做起，發展在地力量，解決師資缺乏

問題，才能讓教育觀念與能力深植當地(高毓露，2015)。

偏鄉孩子從教科書所學習的知識是無法和生活經驗連結；意即，偏鄉教育應是立基於學生母文化，從弱勢關懷，激發學生多元展能出發，藉由學生母文化為橋樑，引導學生邁向成功機會，享受學習的高鋒經驗(潘淑琦，2016a)；而目前風起雲湧的翻轉教育思維，是延續教育改革的浪潮，期待從教師教學觀念的改變，來提升學生的學習成效；而翻轉的成功關鍵，首推教育現場第一線教師，亦即教師應有改變的自覺，才能改變教學方式，學生也才有進步的空間(陳錦鴻，2014)；意即，翻轉教育可說是一種教學觀念的改變，教師依其專業運用各種最適合學生學習的教學策略、模式，來引起學生學習興趣及成效(潘淑琦，2016a)。當老師認為弱勢條件影響孩子學習成效是很重要的因素時，那它就會真的影響；可是當老師找到正確的教學方法時，孩子也會反饋影響社區、家長；故，弱勢學校不是因為弱勢社區所造成，反而是弱勢社區是因為有差的學校存在(曾榮華，2014)，這正呼應教育部所研擬的「偏遠地區學校振興條例草案」的立意，潘文忠教長說：面對來勢洶洶的少子女化現象，特別用振興的角度來思考偏遠地區學校發展及學生受教權益，學校是部落和社區的中心，學校存續攸關社區命脈；這次立法將從制度鬆綁，並強化激勵教師措施，為偏遠學校注入更多活水(王彩鸞，2016年7月27日)；因此，偏鄉教育的成敗，首重教育第一線教師及帶領學校邁向偏鄉教育新路的學校領導者；不管是翻轉、或 design for change，重點都只是提醒現場教師：對學生要從 Can you? 變成 You can!(曾榮華，2014)。

對初任偏鄉校長所面對的挑戰為提振組織氛圍、爭取教育資源、補強弱勢家庭、翻轉教師教學思維(潘淑琦，2016a)等問題，雖受前輩校長提點，學校經營該熄燈號時就順勢而為，但研究者對教育的解讀是，廢併校是地方政府教育政策及財政考量，學校因學生而存在，教育不應因偏鄉而打折，應提供平等受教權益；再者，初任校長也許更能在偏鄉小校展現教育理念及抱負，這也是研究者欲彰顯偏鄉小校教育之路及初任校長從實踐經驗中對教育的承諾。

二、初任校長對偏鄉小校教育之翻轉

偏鄉與都市的小學校長有別，偏鄉小學校長是駐校校長，以綜合型規劃取代嘗試錯誤，都市小學集行政團隊智慧運作，是典型科層體制範式；但偏鄉校長大都駐校或住宿，一則以校長室網際網路為對外聯繫管道，二則整合公私教育資源來進行學校運作(何慧群、永井正武，2016)及提供學生學習機會的最大效益；換言之，偏鄉小學校長必須與社區發展結合，集專業、膽識與學習(何慧群、永井正武，2016)，來為偏鄉教育開拓新路。

為求偏鄉教育新路，校長應從鼓勵教育現場的推手，因為鼓舞老師是社會最高的投報率(李濤，2015)；偏鄉教育求生存的根本能量在於教師，但若把偏鄉教育問題僅歸咎於單一的師資流動頻繁，並不真確，其真正關鍵在於教師對教育的熱忱，教師的熱忱和任教時間不一定相關(吳寶珍 2016)，但熱忱卻是教育成功的基礎；而教師教學專業也是教學成功因素之一；偏鄉資深教師是否承擔與領導，是經營得當的學校指示劑(謝宇程，2015 年 2 月 1 日)；正因如此，資深教師的經驗傳承及引導，是新進教師進入教學實際現場的推進器，也是初任校長迅速了解學校生態及社區特性的助力；善用資深教師的傳承及引導，提供教師揮灑專業的空間，創新偏鄉教育舞台，讓教師不僅是經師、而是良師、學生的永遠老師(潘淑琦，2015)。

再者，學校是以學生為中心，所有的校務經營應以學生需求為主，以培養學生帶得走的能力教育為目標，對不被注意關懷、籠罩於廢併校氛圍的特偏小校，學生學習相對薄弱，研究者認為培養學生能表達、能探究、能合作的能力(賴志峰，2011)是必要的；因此，引導行政團隊爭取學生多元展能計畫，重視學童補救教學及教師有效教學，將校長的幸福感訂於『家長放心，學童開心，教師用心』的信念上。好校長不是天生俱來或一蹴而就的，其需要經歷培養與發展的過程(吳明根，2016)，研究者是初任校長，透過經營學校實踐經驗中，轉化為知識能量，更深入體認即發現偏鄉教育的心路及新路。

綜上所述，研究者自 103 學年度以初任校長身分任職來來國小，在廢校肅瑟氛圍中，期待開創偏鄉小校藍海；因此，透過教師專業學習社群、教師專業成長評鑑，進行學校領導者與教師教學思維翻轉，激勵教師教學精進；藉由提供學生

多元學習機會，拓展學生視野，改變學習方式；並透過網頁、刊物、臉書籍各公開場合，展現學童學習成效，讓家長、社區、學校重要關係者認同並支持校長辦學理念，展現亮點，建立辦學口碑，爭取公部門計劃，引入社會、企業資源；藉由學校經營實踐經驗轉化為智慧，開拓偏鄉小校教育新理路。

參、研究設計與實施

一、研究方法、資料蒐集與處理分析

本研究因研究目的及性質，以質性研究方式進行，透過對談、觀察、文件分析以及研究者省思札記等為資料蒐集方式，並將所蒐集的資料逐筆編碼後加以分析，對照文獻，找出連結呼應，提出研究結論與建議。

(一) 資料編碼與登錄

本研究在與各研究對象對談時，採用速記方式，將資料轉登錄為逐字稿，各對談資料登陸是以時間為序，並以代號表示各研究對象，資料登錄與編碼如表 1 所示：

表 1

資料編碼與登錄

資料類別	資料編碼方式	登錄代號
研究者與教師對話	105 年 3 月 1 日	談 T1-105.03.01
研究者與學生對話	105 年 3 月 1 日	談 S1-105..03.01
研究者與家長對話	105 年 3 月 1 日	談 F1-105.03.01
研究者與學校關係者網路對話	105 年 3 月 1 日	談 L1-105.03.01
教學觀察及文件	105 年 3 月 1 日	觀 O-105.03.01
研究者回應對話	105 年 3 月 1 日	研 P-105.03.01
研究者省思札記	105 年 3 月 1 日	研 M-105.03.01

（二）資料分析方法

本研究將對談資料謄寫與摘要，再將資料加以分類編碼，對應研究目的加以分析，同時將研究對象的對談、實際觀察與相關文獻資料，於蒐集後進行資料的初步編碼工作，以作為研究分析之用。

二、研究場域及對象

本研究場域為座落在高雄市特偏地區的來來國小，本區有 6 所小學，1 所國中，研究場域位居本區最邊陲之處，學區範圍雖廣，但居民人數不多，全校國小學生共 32 位；在近幾年少子化、教育經費拮据下，研究場域一直籠罩在廢校肅瑟氛圍，學生參與校外競賽及多元學習機會少。研究對象包含校內教師、學生(包含畢業生)、家長及學校重要關係者。

三、研究工具、研究者角色及研究信實度

研究者在此質性研究過程中，本身就是重要的研究工具；研究者既是觀察者，也是資料蒐集者及分析者；因少了量化數據支持，為確立研究資料信實度，本研究採取三角交叉驗證法(triangulation)，從文獻探討、對話討論、多元資料來源以及資料比較等驗證，做最真實及深入的探究。

（一）文獻探討的驗證

藉由不斷地與文獻對話、驗證，以對應初任校長對偏鄉教育困境的體認、作為之驗證。

（二）對話討論的驗證

透過與教師、家長、學生及學校關係人對話，釐清偏鄉初任校長在實踐經驗中，對偏鄉教育困境的作為，以獲得驗證。

（三）多元資料來源的驗證

以觀察、對談及研究者省思札記等多重資料蒐集來源，俾利初任校長面對偏

鄉教育困境的作為，有更深入的掌握。

(四) 資料比較的驗證

運用多元的方法蒐集多樣化資料，並將資料持續作比較。將現場觀察，教師、家長、學生和學校關係者的對談及研究者省思札記等，來審視初任校長面對偏鄉教育困境之作為，如與觀察紀錄有出入，再與研究對象直接對話，以澄清疑問。

肆、研究結果

一、偏鄉小校教育所面對的困境

(一) 教育生態不利及家庭弱勢是偏鄉小校凋零的開始

面對整體出生人口減少，適齡國小學生數急遽短少現象，在不同地區呈現不同結果；偏鄉學校學生數加速驟降，在新興都會城鎮卻不斷集中擴增；意即，少子化現象導致學生來源減少，同時也加劇國民學校發展的城鄉失衡(蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009) 現象。

本研究場域個案學校而言，學區三面環山，丘陵地形，楠梓仙溪貫穿其中，雖曾是熱鬧聚落，但少子化、高齡化、多元化(新臺灣之子)等結構性變化，造成經濟弱勢、城鄉落差、教育經費不足、學校設備維護不易、師資供需失衡、同儕互動機會減少、文化刺激不足等問題；換言之，地理環境因素、人口結構化是造成偏鄉教育困境最關鍵因素(陳聖謨，2012)。藉由高雄市戶政系統提供學區學齡人口數推估(如表 2)得知，本學區共有 6 所小學，『高雄市立國民小學 102 學年度學生數及未來六年新生人數』從 103 年至 108 年預估小一新生，未達 100 位，雖然可能因學區調整、共同學區、學生就讀特殊班級、戶口遷移等因素而有誤差；但以 105 學年本行政區的 3 所特偏小學，新生實際報到就讀合計未達 20 位，這並非偏鄉小學不努力辦學，而在少子化現象、社區背景、生活條件及家庭狀況等，無法突破的困境。

表 2

高雄市立國民小學 102 學年度學生數及未來六年新生人數

本區 國小 匿名	102學年度						最近六年預估新生數					
	一	二	三	四	五	六	103 年	104 年	105 年	106 年	107年	108年
	人數						預估新生					
1國小	3	5	6	5	7	12	8	10	13	9	9	6
2國 小	24	22	33	31	32	25	15	17	14	17	19	17
3國 小	8	11	4	12	7	12	6	4	6	7	5	12
4國 小	11	10	14	18	16	16	13	12	8	8	15	8
5國 小	4	6	11	7	17	11	8	5	6	9	10	11
6國 小	13	16	15	27	27	21	18	28	19	30	32	27

本研究場域位於本區最邊陲，也是規模最迷你的學校，緊鄰學校旁的溪流對岸，則是已經廢校多年的學校；鄰近學校為客語區學校，本學區則以閩南語為通用語言；98年八八風災導致部分遷村、少子化及人口結構影響，學生人數多年來都是 32 位左右；學生家庭低收入與中低收入、隔代教養及單親家庭比例甚高，屬經濟弱勢、文化不利地區；也因此，家庭對學生教育不僅無暇顧及，有時亦會產生與學校拉扯情況，間接影響學生學習意願，造成學校承擔家庭教育及學校教育的特殊教育生態；雖然，城鄉教育均衡發展雖然是很大挑戰，但卻是實踐教育公平正義的目標和理想，而教育是促進社會階層流動的重要管道(江嘉杰，2016)，唯有投資在教育，才是真正投資在未來(何慧群，永井正武，2016)。

(二) 教師的熱忱是偏鄉教育的動力

教學成功的關鍵在老師，美國有關師資差異的研究，如用分數衡量，教學成效前 25% 的優秀教師提升學生學習成效卓越，一年內就可以提升 10%，且優秀老師也擅長自我激勵，但這些老師並非資深或具備碩士學位(吳寶珍，2016)；換言之，真正影響教學成效的還是教師的熱忱及自我激勵；本研究場域認真奉獻，具高度熱忱的代理教師，因與正職教師的互動，黯然選擇離開：

我非常喜歡和校長一起為孩子努力，但，○○老師說：你這麼認真，是希望學校明年再續聘你嘛？(談 T4-105.07.07)

我很捨不得校長，如果他們到市區任教，就知道市區的教學情況，行政都在開學前就讓各處室業務上軌道，而不是校長一直帶著做，校長在偏鄉真辛苦(談 T4-105.08.07)

偏鄉地區教師大約分為正式與代理教師，二者比例約 1:1，其中，代理教師得面臨生涯規劃、生計與期約考量，或離職另謀他就、重考學校服務。教師高變動率副作用是學習氛圍變得不確定、教學方式無以銜接、依附經驗影響人際關係發展(Ainsworth,1991；何慧群、永井正武，2016)。代理教師年薪約 10 個月，都期待認真教學，可被原代理學校續聘；換言之，代理教師是偏鄉教育動力之一，本研究場域擁有體育及英語 20 學分班的優秀代理教師曾說：

校長我們都知道你很辛苦想要將學校帶起來，但是，不是所有資深行政都願意跟著校長，我本來不想繼續留下來，但我看到校長對這些學生的努力，我會留下來一起努力…(T6-105.07.07)

偏鄉有不少具熱誠的代理或代課老師，但不全是正職教師，政府可以參酌其任教年資給予專業訓練，經過修習學分、考核，讓未具備教師證之代理代課教師，亦能教學生涯中自我實現，有朝一日成為優秀的合格老師，為偏鄉繼續貢獻心力

(吳寶珍, 2016); 因此, 研究者體認研究場域教育現況, 認為來來國小當務之急是挽留優秀教師、帶領教師翻轉原有教學思維; 同時, 為符應學生學習權益, 105 學年度高雄市政府教育局鼓勵小一新生未達 10 人及全校人數 20-60 人的小校, 進行跨年級教學方案, 期待透過跨年級混齡教學方案, 來翻轉偏鄉小校教學品質, 提升學生學習動機及成效, 實現活化教學的目標(高雄市政府教育局, 2016a); 研究者亦委任具熱忱的代課教師、主任及教師, 進行低、中、高等年段的跨年級體育科混齡教學, 在關懷倡導, 校長以身作則下, 參與混齡教學的代課老師說:

因為本校學生人數少, 在體育科的學習上是不利學生學習的, 所以實施混齡教學可以補足人數上不利的缺失, 並且可以同時達到社會學習之效果, 讓心智成長較成熟者帶領較弱者一起學習…
(T6-105.09.07)

研究者以空降部隊之姿進入校園, 唯有透過溫和漸進方式, 傾聽教師心聲及訊息溝通傳遞, 觀察了解學校既有傳統生態, 並予以尊重(陳嘉玲、林梅琴, 2009), 但堅持認為該堅持的教育理念, 不墨守成規, 重視公平與正義, 承擔學校成敗責任(陳秀玲, 2010); 因此, 研究者藉由走動管理, 傾聽教師心聲, 對於有獨特想法教師, 高關懷、高倡導, 傳遞教育理念, 讓教師接受、認同並支持, 提振組織氛圍、柔性圓融, 學會懂得彎腰, 才聞得到大地的芬芳(賴志峰, 2011)。參與跨年級混齡教學的老師說:

願意參加跨年級混齡教學是因為校長委託, 當然本身也有興趣, 因為學生人數較少, 所以部分科目(藝能、體育)如果能進行混齡教學, 或許比較能進行更多元的教學活動。(T3-105.09.07)

對於無法與學校團隊併步齊趨的教師, 則輔導關懷; 因為, 初任校長要開好頭、起好步, 必須長遠考量從治本開始, 與教師團隊交流理解, 獲得非權力影響

力(劉貴元, 2001), 才能領導團隊, 發展校務, 這都是從實踐經驗中深刻的體悟, 無法從理論、書本中獲得。

(三) 公部門教育經費匱乏常使偏鄉小校捉襟見肘

目前國中小的教育經費是依照學生人數而補助, 現有的教育資源也因為少子化而逐漸減少, 小校可能會裁併校, 學校勢必成為艱困產業(蕭佳純、董旭英、黃宗顯, 2009)。而城市中都會型學校具有地理及傳統上競爭的優勢; 偏遠學校面臨嚴峻的少子化挑戰, 學生人數日益減少, 教育經費補助亦少(江嘉杰, 2016), 教育發展越見侷限。

本研究場域從 98 年 88 風災後, 到 108 年預計小一新生都未超 10 位, 雖表 2 預測有時超過 10 位, 實際上卻會因弱勢家庭生活因素, 報到新生並未達 10 人, 也因人數少, 學校經費常捉襟見肘; 國內各直轄市及縣市的經濟發展與社會結構差異頗大, 位處於山上或海邊、本島或離島, 教育發展因其地域而異, 經費需求與使用優先順序亦不同(江嘉杰, 2016)。爭取競爭型計畫、向民間團體、企業尋求贊助, 是學校積極提供學生基本及多元學習的管道; 另外

因此, 對於捉襟見肘的經費, 來來國小除了行政團隊研擬計畫爭取經費, 研究者亦參加公開活動, 介紹學校, 引入資源, 注入校務發展的活水源頭(賴志峰, 2011)。例如榮獲臺灣期貨交易所『一校一關懷』課程教學資源挹注, 穎葳科技有限公司學童午餐及校外教學贊助, 臺灣全人關懷協會贊助, 正修校友會、獅友會、扶輪社、陽光好地方聯誼會等個社會資源扶助, 不僅讓學童基本的需求無匱乏, 也因經費支援, 讓學童的學習多元並加強偏鄉學童基本學力, 提升補救教學成效; 同時, 也引入實踐大學陳超明教授指導的英語實驗計畫及國際扶輪 3510 地區偏鄉英語數位課輔計畫, 不僅轉換英語學習方式及型態, 讓文化刺激弱、視野侷限的來來國小學童, 借助數位化聯繫之科技, 讓遠在天邊的異國風土民情, 讓英語學習成為有趣又多元的學習(潘淑琦、方文慧、劉文溪, 2016c), 的確非非公部門資源之賜。

(四) 校長對教育的作為是偏鄉小校邁向教育新路的基石

近年來教育生態急速變化，校長有「褫奪公權、屍骨無權」的隱憂，但仍在教育崗位上的校長，只能與時俱進、翻轉其教育思維，才能邁向新世紀的學校行政挽救、創新學校氣象。Mucci(1988)強調教育行政人員必須集中注意力在發展學校氣氛上，將有助於改變及革新學校活動(邱國隆，2000)，來來國小領導者為女性，可能是女性領導者比較容易接受多元的方法來找尋答案，而且也比較能扮演學習者之角色(張慶勳，2008)。從對談中互動中，對新任校長所營造出的和諧、良性的學校組織氣氛感到贊同：

孩子回家說學習很充實，雖然會累，但是很開心的學習，因為看到老師比他們還要認真，所以，一定要更認真(談 F2-104.06.24)

謝謝校長為○○國小的付出，感謝(談 F1-105.09.06)

幸福○○，親師開懷，近悅遠來，適性揚材(談 L1-105.09.10)

校長在學校經營的歷程中，可能從許多跌倒經驗與體驗中學習校長專業知能統整，理解後再將經驗內化、統整，再建構出自己的領導方法(陳木金，2004)，也因此，研究者於偏鄉小校經營上，從建立道德威信開始、進而專業威信並翻轉傳統禁錮的教學理念，來贏得教師的信賴，並激勵教師團隊使教師保持一種持久、穩定的工作積極性(劉貴元，2001)，但重點是初任校長必須以身作則，才能提升教師教學品質，讓教師信服及幸福。

感謝校長貼心地為我們寫計畫、申請改善教師宿舍的設備，我們的冷氣已經超過 16 年，換了新的冷氣、床組及設備…，真的很感謝(談 T2-104.3.24)

因此，研究者帶領團隊從課程計畫，健全課程發展委員會功能及運作，進行研擬校本課程，透過教師專業社群，營造學習型組織，進而研擬與社區生態有關

的校本課程及顛覆不山不市不海特偏鄉小校的海洋環境教育課程；有鑑於偏鄉學生人數少，學生群性、人際互動及團隊合作缺乏，遂研擬非主學科跨年級混齡教學，並逐年增加混齡學習領域；同時進行教師專業發展評鑑，一切教師專業發展都由校長身先士卒，以身作則帶領，讓團隊有歸屬感及向心力，並對學校有所依歸。

二、初任校長對偏鄉小校教育困境的作為

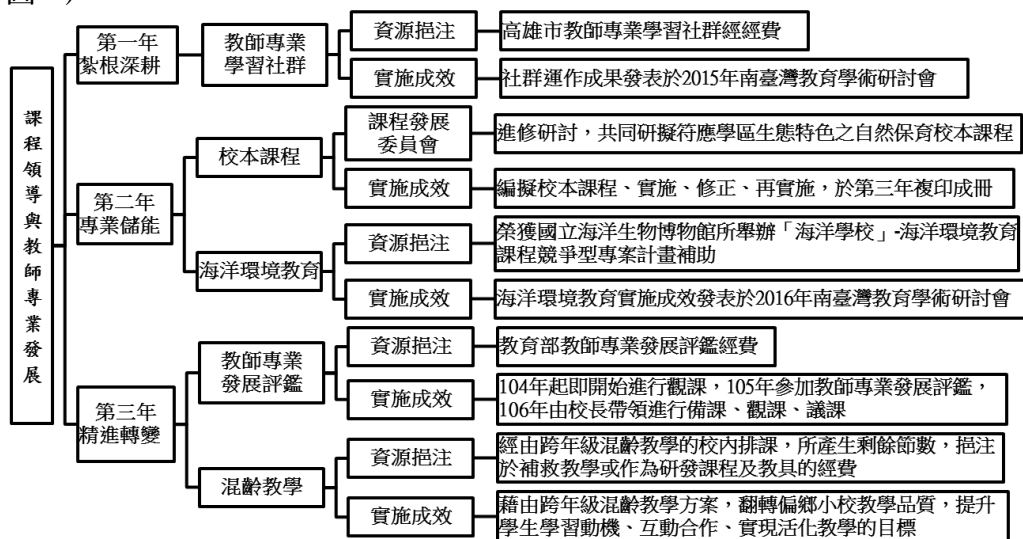
初任校長是學校掌舵者，校長對學校經營理論及策略研究，都是不遑多讓，但理論與實務的落差一直是所有初任校長須面對及克服的難題；再者，他山之石可以參考，但卻不能全數移植，偏鄉初任校長，對不同教育生態，唯有從一步一腳印的教育實踐中，才能因深入而理解偏鄉小校的困境；爰此，本研究透過初任校長體察學校所面對的困境，評估學校組織氛圍及團隊能力，研擬振興學校對策，以學生學習需求為優先，從學習需求著手，循序漸進，在拼湊及摸索(陳木金，2004)的實踐經驗中累積智慧，開創偏鄉教育的新理路。

(一) 教師教學品質提升是偏鄉教育的保障

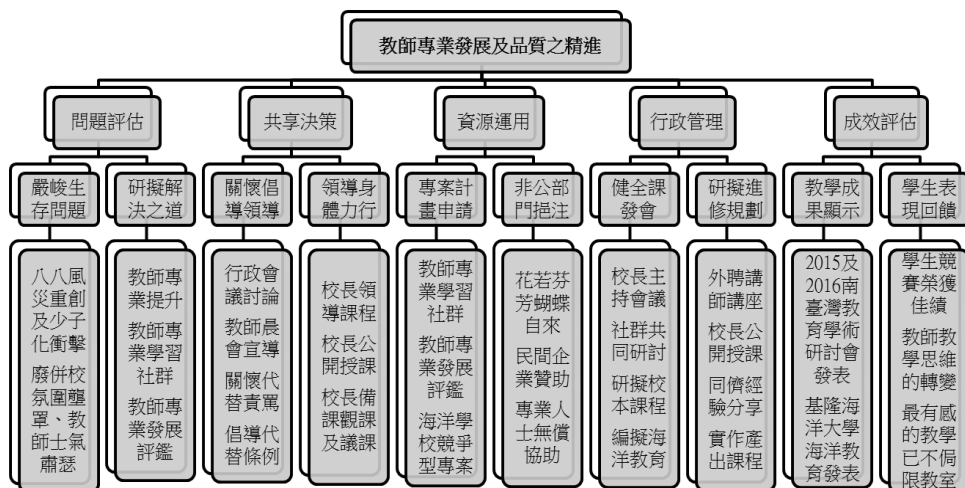
實施義務教育的中小學屬於組織(學校)與顧客(學生、家長)均無選擇權，組織不須為顧客競爭，但卻受法律保護的養護型組織(張瑞村，2017)，雖然近年來因為家長教育選擇權，家長可選擇學生受教育型態、方式，但位居特偏地區、弱勢家庭並多餘心力於教育；因此，學校扮演學生儲備面對未來生活能力的角色；換言之，學校教師是學童學習品質的保證，唯有教師有效教學、提升教師專業素養，才能真正落實於學童的學習。

爰此，研究者從課程領導與教師專業發展著手，首先透過教師專業社群的教師集體合作，產生行動力來促進學校組織學習成效，意即經由教師集體力量，共同關注教學實務的改進(Haslam, 2008；Roberts & Pruitt, 2003)。在藉由社群運作下，腦力激盪、專業對話，以學區生態為主軸，規劃設計課程，加深學生學習的深度與廣度，並將學習場域延伸至社區；繼而進行校本課程與海洋環境教育課程

研擬，在不斷對話構思中，共構具有獨特性的生態保護校本課程及「知海、親海、愛海」的海洋環境教育課程，並提供教師成長與教學創新的支援環境與資源(如圖一)。



圖一 課程領導與教師專業發展



圖二 教師專業發展與品質之精進

隨即由研究者帶領，在不斷的鼓勵下，凝聚團隊信心，以 8 成比例參加，期待透過教師專業評鑑，成立教師專業評鑑小組、進行觀課，互相砥礪、切磋琢磨，以學生學習成效提升為目標的教學精進；雖然屬於末代教師專業發展評鑑的申請，但教師仍全力以赴，致力於專業發展精進(如圖二)；爰此，學習型組織氛圍已建立、教師專業發展的能量儲備，並參加 2017 全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證之學校經營創新類申請。教師說：

我們有做這麼多事？這都是我們同仁做過的？校長把她寫得很清楚、很詳細(談 T7-106.04.06)

我沒有辦法像校長一樣，一心多用，可以同時做這麼多事，有條理的一件一件記錄下來…(談 T1-106.03.15)

凡走過必留下痕跡，這足跡不是在彰顯所做過的事，而是一種行動研究、一種不斷面對問題、評估、解決問題，並不斷精進的歷程，這對任何領導者而言，都是必須也是必要的(研 M-106.04.13)

校長經營學校的 5 個項度之一是教學領導(陳木金, 2004)；而在領導任務中，為團隊創造正面的改變，是最困難也最值得做的事(鄭淑芬譯, 2010)；雖然，領導教師專業成長社群吃力不討好，發展教師專業發展評鑑阻力不小，但這都是為學生受教權益而值得著力及努力的任務；正因如此，提供教師專業發展的機會和保障，是成功校長的領導作為之一(賴志峰, 2011)，也是教師教學思維翻轉契機(潘淑琦, 2015)，更是研究者堅信的教育理念及持續實踐的動力。

(二) 多元學習激發學生學習興趣

『心有多大，舞台就有多大』，來來國小地處特偏，超過三分之二的學生，暑假期間並未離開過學區，更遑論課餘時間學習其他才藝或參與活動；研究者在與行政團隊、課程發展委員會的會議中，研擬出適合學童的多元學習。臺大校長楊泮池說：成績好就是好人才的價值觀需要改變(陳雅慧、張益勤, 2016 年 4 月 1 日)，偏鄉學童的術科無法和都市的菁英學子相提並論(潘淑琦, 2016b)；以下將

102 至 104 學年度有關教學活動之轉變(表 3)，由靜態及教師為主的教學活動，逐漸轉變為多元教學樣貌。

臺灣偏鄉教育問題之一是孩子缺少鼓舞與帶領(吳寶珍，2016)；提供孩子學習的機會及舞台、引導鼓舞學生學習，是學校積極的任務；首先考量偏鄉地處偏鄉、學生家庭弱勢多，學生幾乎無法自費參與校外教學；於此，學校積極自籌經費，103 學年度開始規劃一系列擴展視野、兼具知性及感性的學習之旅，直至 104 學年度擴展向度，將教科書所陳述知識，引領學生親身經歷的高雄市輕軌及捷運體驗之旅、生命教育及祖孫、親職教育的「來得及說再見」影片欣賞知性之旅；亦考量不山不市不海的來來國小，行政團隊遂向國立海洋生物博物館申請「海洋學校」專案計畫，配合校外教學相關的親海之旅，進行「知海、親海、愛海」的課程；繼而充實學習向度，彌補偏鄉弱勢家庭教育資源不足，學生幾乎沒有上過才藝課的窘境，辦理多元育樂營及社團活動，讓學生學習體驗在地文化的跳鼓陣、英語社團、陶笛社團、烏克麗麗學習、獨輪車隊等藝術技能與知識；再者，偏遠地區家境不好的孩子，可能無法得到額外的教育資源，需要有人協助課後輔導，得到最基本的學識(高毓露，2015)。

印度河濱小學校長瑟吉女士說：我們改變教育，孩子改變世界；讓孩子知道自己未來要做什麼，培養具有安居樂業、永續臺灣的人才，才是教育的真正目的(黃建榮，2016)；透過來來團隊的積極規劃及處室合作，提供對外的比賽、展演及參觀，擴展孩子的視野，學生回應：

現在學校好好，我們以前都沒有去外面(異地教學、畢業旅行)，校長那時候怎麼不來…(談 S1-104. 06. 12)

謝謝校長為了讓我們能出去參加競賽，還有校外教學，很努力去募款，我們都很感謝校長，也希望校長要好好照顧自己的身體，以後我們(長大有能力)也會幫助其他的人…(談 S2-105. 04. 13)

我不想要畢業，我想要在學校一直讀下去，我很喜歡校長，…，我也喜歡去外面學習…，(談 S3-106. 04. 12)

表 3

102 至 104 學年度教學活動

學年	102 學年度	103 學年度	104 學年度
校外教學	岡山文化中心之旅	科工館 彩虹村落巡禮 國境之南環境教育	科工館 來得及說再見影片欣賞之旅 高捷及輕軌之旅
社團	陶笛 魔術方塊	跳鼓陣，陶笛，魔術方塊	跳鼓陣，陶笛，健康促進操，英語，獨輪車
育樂營	捏陶 陶笛	寒假 ：： 英語營、奈米科技營 暑假 ：4 周 孝親品德體驗、陶笛、圖像 程式語言設計、手作藝術、 蝶谷巴特、格雷劇場、家事 成長、航空科學、電腦繪 圖、數學	寒假 ：： 獨輪車、手作藝術、蝶谷巴特、心 智圖體驗營 暑假 ：6 周 孝親品德體驗、陶笛、獨輪車、游 泳、閱讀暨作文、烏克蘭麗麗、英語 暨桌遊、數學好好玩
踏查	龍山廟 巡禮	龍山廟禮讚 社區景點遺跡巡禮 愛玩客瘋高雄社區活動 楠梓仙溪之遊	龍山廟禮讚 社區景點遺跡巡禮 楠梓仙溪之遊 集來火山口探索
競賽 展演		區內國中小聯合運動會	區內國中小聯合運動會 高雄市 ：英語讀者劇場競賽、英語 歌唱競賽、日光小林大舞壠歌舞文 化節展演、兒童文化節不斷電列車 鼓陣展演 全國 ：樹專盃獨輪車競賽、孝悌好 兒童徵文賽、災害防救實兵演練、 「愛臺灣瘋高雄節目」展演

研究者教學觀察及文件資料蒐集整理

引導學生積極參加展演活動，如參與「愛玩客瘋高雄」節目演出，介紹家鄉山川自然、傳統文化及生態之美，全校學生表演具閩南特色的創意跳鼓陣；參加

全國性的 221 世界母語日創意概念影片徵選活動，榮獲入選，獲補助至臺北教育部授獎，讓學生享受學習的成功機會及高峰經驗(潘淑琦, 2016b)。當孩子畢業後，老師回憶的說：

我的回憶都在他們五六年級時，也就是校長來之後，在這之前，孩子們就只是偏鄉平淡沒未來的人，校長來了之後，孩子們對自己才有信心，○○會說：我真的贏了都市小孩，大家充滿鬥志！他們不再認為只要留在這裡就好，他們覺得以後可以出去外面學習更多事情…(談 T6-105.08.13)

學習活動並非僅侷限於學生母文化的學習傳承、創新，亦引導學生的學習與國際接軌，104 學年度上學期參加英語讀者劇場比賽，榮獲高雄市偏鄉國民小學特優殊榮(潘淑琦, 2016b)，亦計畫每學期都參加相關英語競賽，努力募集出賽交通費、餐費資金。帶領英語社團教師說：

這應該是我們學校第一次出去參加英語讀者劇場比賽，孩子們很認真，也很感謝校長幫孩子募集經費讓孩子出去參加競賽，並能參觀山山老街風貌，孩子很期待，也很努力練習，所獲的成績是對所有同仁最好的感謝…(談 T6-104.11.13)

學童參與競賽及展演的行銷學校學生學習成果績效活動(表 3)，不僅讓孩子從活動經驗中獲得自信，也擴展孩子視野，見識世界寬廣，只要有能力，就能盡情開展未來，而不是當孩子貿然進入社會，歛羽而歸，再回原社區、原家庭，造成社會階層複製及資源浪費的循環。

(三) 爭取資源挹注是翻轉偏鄉小校困境的另一路徑

偏鄉學校所面臨的不僅是少子化挑戰，隨之而來的學生驟減，以致教育經費補助少的困境(江嘉杰, 2016)；因此，爭取外部資源及申請競爭型計畫，是偏鄉

小校求生存的生態。學校團隊致力於小校翻轉，藉由參與國立海洋生物博物館所舉辦的海洋學校海洋環境教育課程專案競爭型計畫，榮獲全國 8 所入選學校之一，期待將海洋教育學習最大化，繼而申請教育部補助實施戶外教學計劃之「海洋文化教育」結合，藉由「紅毛港文化園區與高雄港區一日遊」之戶外教學活動，進行親海之旅，來來國小在參加競爭型計畫的行政會議上，主任說：

雖然我們不在海邊，但我們學校就在楠梓仙溪畔，我們與山的關係比與水的連結還密切，我們可以試著申請看看…(談 T1-104. 12. 21)

雖然學校經費捉襟見肘，但這種競爭型的計畫不容易申請通過，很感謝教務主任的用心，願意再花時間研擬海洋學校教育專案計畫，因為教務處同時進行小校教育在地翻轉計畫、誠品閱讀計畫、偏鄉閱讀角計畫、閱讀教學計劃…各種申請，真的辛苦主任…(談 P-104. 12. 21)

除了競爭型計畫外，引入民間團體及企業挹注，也是偏鄉小校必要及必須的作為，俗語說：「腳要勤、腰要軟、嘴要甜」，此可為偏鄉校長為尋求資源的寫照。尤其偏鄉初任校長所面對經營公共關係，這不是校長儲訓或教科書上所學，而是必須在短期間，以學校生存及學生學習權益出發的信念，從學校經營的實務現場中，實際經驗，不斷調整，從中學習。

「花若芬芳，蝴蝶自來」，非臨海特偏迷你小校海洋教育，如果閉門造車是無法突破教師海洋專業知識侷限，而中山大學海洋環境與工程畢業的溫文正博士，義務為非臨海學校注入活泉及海洋能量，帶給教師團隊海洋教育新視野，同時獲得師生熱烈的回應並要求加碼再度蒞臨指導。傾聽講座的教師如此說：

專家就是不一樣，溫博士對海洋的看法和我們真的有差別，我和學生一起聽講座及交流互動下，發現海洋教育真的很深很廣…(談 T4-105. 05. 16)

我覺得學生很喜歡溫博士講座，一直舉手回答，我也獲得很多，雖然我不是導師，沒有上海海洋教育的課程，但是真的對海洋有另一種看法…（談 T5-105.5.18）

不諱言，偏鄉地區經濟狀況不佳、就業機會少，正處青壯年的家長多數到外地工作，孩子課業問題無人指導，鄰近也沒補習班或家教，甚至連一間書局都沒有（高毓露，2015）。學校是提供學生多元學習及彌補其家庭不足的重要管道，但這也是團隊進行軟實力的考驗及歷練，唯有學校成員教學思維轉，才能將學習走出校門，也才能敞開心胸，引進外部資源；因此，募款可說是目前偏鄉校長的任務及使命，也因校長的積極作為，在地青年的發心回饋，回鄉義剪協助，對於學校弱勢家庭也提供需求協助，回鄉協助在地青年如此及重要關係者說：

校長，只要你在的學校，我一定挺你，我也會幫忙（談 L11-106.03.23）

讓偏鄉孩子不因為人數少，弱勢，就沒有畢業旅行回憶，這件事我們一定會幫忙，請校長放心（談 L12-106.04.13）

美麗的校長辛苦了，你的努力我們都看到了，校園蛻變的好美，○○有您真好（談 L10-105.12.04）

來來國小的小朋友真的超幸福，○校長，有您真好（談 L9-105.11.25）

（四）學校績效行銷是偏鄉小校必須之務

教育是要面向社會（王宗坤，2016），而非閉門造車，面對新時代的教育，學習並不限縮於校園內，而是可以擴展，並讓學校的重要關係者、家長、社區、社會能看見、清楚學校運作的發展、績效，讓家長知道學校的用心、重要關係者放心，也讓社會種認同偏鄉教育的重要及必要，進而安心；因此，研究者適度的行銷是展現學校運作，讓學校能見度提升，也建立學校努力辦學形象。

來來國小因教育經費拮据，多年來並無校刊出刊，透過民間業界的贊助，於刊物中隨頁刊載贊助者；同時也以活動標誌還感謝贊助者，並於平面及資訊媒體配合刊登；藉由此行銷、口耳相傳、提升學校能見度及教師專業和學生學習成果。他校退休資深教師於臉書上說：

今天早上報紙上刊登了相關訊息，可惜內容翻拍照片不清楚。文字倒是很不錯喔。…(談 L3-105.07.24)

同時，亦將校園出版品參加「105 高雄市校園出版品競賽市競賽」，榮獲佳作，這是 103 年度研究者初至學校的年刊創刊號「翻轉○來」，已至他校任教的代理老師以及前輩校長說：

校園出版品競賽，來來(匿名)獲選佳作喔！恭喜！(談 T4-105.08.02)

真心的編輯群，來來小校，校刊豐富很有水準，讚！(談 L8-105.09.26)

僅有活動及績效學校，並無法獲致師生的強烈認同；因此，學校領導者藉由學術刊物及研討會發表學校成長歷程及學生學習績效，市區主任及至他校任教了老師說：

輔導學分班的同學說，有在海洋大學聽過您介紹不山不市不海的學校(發表於 105 年 6 月 17 日，國立臺灣海洋大學「2016 年海洋教育學術研討會：職前教育與教師進修」)，對您印象深刻。…校長真的很用心的把學校推銷出去了，今後如果有我幫得上忙的地方，千萬別客氣喔！(談 T4-105.08.05)

校長很拚喔，到每個場子都遇見你的發表，看見你們學校的成長

與蛻變…(談 L6-105.08.15)

在多元媒體的社會，訊息傳遞不再僅侷限於平面，學校除了每年的專刊外，亦有學校網頁、臉書等多元化經營，不少校友及對教育用心之士，相繼加入，討論學校需要的協助及需求，有位協助我們 104 學年 5 位畢業生自己拍攝畢業紀念冊的退休波麗士大人於臉書上說：

建議妳不要調到市區當校長，因為妳離開了，這些偏鄉地區的小朋友沒福利了。(談 L4-105.07.22)

透過多元媒體行銷，無論是社區家長、非營利組組、愛心人士，亦有研究者前輩先進的指導及鼓勵肯定，對研究者指導有加大學校長、小學導師、校長前輩，亦肯定、贊同研究者對於學校經營的努力，透過臉書及訊息的支持：

○○的表現讓老師很榮幸有你這個學生，你為了學生及老師的努力，老師很感動，加油，但也要保重身體(談 L1-105.08.05)

○○將○○國小經營的有聲有色，老師(大學退休校長)會找時間去看看你，學校學生一定收穫很多(談 L5-105.08.05)

○校長用心為學生安排多元學習機會，是全校師生的福氣(談 L2-105.08.05)

○校長讓外界看見偏鄉小校的努力，校長與團隊的用心，加油！(談 L7-105.09.07)

學校績效及學習成果行銷，是學校經營的動力及努力，也是校長公共關係的一環，不僅教育需向社區展現學生學習成果及績效，也應向社會負責教的成果，已獲致認同及肯定。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 克服偏鄉小校困境的策略

1. 以學生學習為優先

研究者認為偏鄉小校為求生存而發展學校特色是無庸置疑，但是特色課程或活動是否是學生需求，還是為避免走向廢校困境才展現的辦學績效，都是身為教育者需要深切衡量的，畢竟，學校之所以存在，乃為培養具有帶得走能力及兼具競爭力的未來幼苗；在這需審時度勢的偏鄉教育生態中，更需堅守教育初衷，以學生學習需求為優先考量，才是真正的教育本質，也是偏鄉小校需要真正面對及思索的問題。

2. 教師認同行政支持

偏鄉小校因地理環境之故，交通不便，家庭經濟及功能不似都市家庭，學生教育及教養責任，大都由學校承擔；因此，教師的角色尤其重要。研究者發現初任校長首要之務是帶人帶心，任何有異以往的執行方案，都需要教師認同及行政支持：因此，領導者積極營造正向組織氛圍，以鼓勵代替指令，時間緩衝磨合，以身作則，投入教師專業發展社群，並帶領共同辦理教師專業發展評鑑，讓麻雀雖小但五臟俱全的偏鄉小校重新凝聚向心力及注入活力。

3. 爭取資源挹注課程

巧婦難為無米之炊。偏鄉小校經費是依據學生人數核定，學生人數受限是不可抗拒元素，但學生受教權益卻是不打折；因此，研究者認為偏鄉初任校長應考量學校內、外情境，分析學校 SWOT，以學校為據點，學生學習為本，教師有效教學為依歸，結合公部門、企業、NPO 組織，整合資源，校內成員凝聚共識，共商決議，以多元適性課程，啟發學生的優勢智能，符應馬

斯洛理論，滿足師生基本需求，進而激發師生成長動機。

4.行銷學校辦學績效

教育需要面向社會，教育更需要與時代連結；全球化激烈競爭，少子化強烈影響，即使是偏鄉教育也無法再墨守成規、照本宣科，不再滿足以教授課本上的知識為限，應走出校園疆域，擴展學生學習場域，讓學校重要關係者理解學校的辦學態度，家長、社區看見學生的成長與轉變；同時，亦提升學校的能見度，適度引入適合學生的資源，挹注學生學習的多元項度及廣度，才能許孩子一個不一樣的未來，並形塑優質學校。

(二) 初任校長從實踐經驗中開創偏鄉小校教育的作為

1.校長的教育理念執行及承諾，是學校轉變及邁向藍海的契機

偏鄉學校所面臨的是生存的保衛戰，間接促進教師教學翻轉，研究者認為偏鄉初任校長對教育理念的堅持及對同仁的承諾，是領航學校教育邁進的燈塔，校長對教育的看法，是一種生命詮釋或社會權勢，端視校長的教育理念；校長能以積極開放的心胸，樂於傾聽在地聲音、教師心聲，相信必能融入學校在地文化，更能與社區貼近，也能與同仁同心，為學校的永續經營及學生權益提供最高福祉。

2.校長應秉持「一個學生、一個希望、偏鄉小校，用愛持續、不離不棄」的教育信念

誠如清華大學榮譽教授暨總統府資政李家同隊教育堅持的信念就是「救一個、算一個」(高毓露, 2015); 研究者亦堅持把每一位孩子都帶上來(success for all), 追求「教育機會均等」的理想(江嘉杰, 2016); 對於偏鄉教育, 秉持「一個學生、一個希望、偏鄉小校, 用愛持續、不離不棄」的教育信念, 努力提供孩子學習的機會、用時間陪伴、用愛來相隨, 用生命來感動生命, 是偏鄉學校不能被遺忘的教育信念。

3.校長對於學校團隊教育思維的改變需要給與時間醞釀及磨合

教育是無法躁進, 是百年樹人的工程, 大如國家教育政策, 小如學校班級班規, 都須有一定的進程, 才能達其目標; 對於空降部隊的校長, 校內任

何方案及計畫的執行實施，都需要教師認同、行政支持，才能真正落實並開花結果；因此，偏鄉初任校長應學習遇事沉著冷靜、不躁進、不好大喜功，把握『事情要辦好，原則要堅持』的理念，配合『天時、地利、人和』的情勢，事情才能有所進展，也才能喚起學校成員的感動與投入。

二、建議

(一) 偏鄉小校校務營運方向

1. 發展特色固然重要，但學生學習需求才是最大考量

『小校拚特色，招生沒起色』

少子化現象是社會現況，其危機影響偏鄉小校生存的程度比一般都會學校大；偏鄉之所以為偏鄉，必存在其地理環境、社區特性及家庭結構等因素，但並非每個小校都能有其與鄰近學區不同的特色課程，學校行政及人員也未必能有此氛圍及能力進行學校特色的營造，但唯一不變的原則是，提供學生多元的學習機會，才能讓偏鄉小校重獲春天，因為，小校永續工程做了不一定有轉機，但不做絕對是危機。

2. 學習疆域的延展與擴展，是偏鄉教育應邁出的腳步

『最有感的教學不在教室，而在面對問題的解決中』

持續 20 年的教育改革，無非是希望教育能與時俱進，符合時代需求，培養孩子解決問題、帶得走的能力；因此，偏鄉初任校長應帶領孩子走出偏鄉，跨越學區藩籬，讓禁錮於偏鄉的學童有機會接觸多元的學習型態及內容，讓課本中的知識與其學習能連結，否則，知識將只是文本上的文字，而不是一種能力；讓學童所學的課程內容能應用於解決問題，能成為帶得走的能力，這才是偏鄉小校應提供的教育。

(二) 偏鄉初任校長須面對的課題

1. 初任校長對偏鄉小校的投入及堅持，對偏鄉小校經營是必要的

『深入才知宿命，堅持才能承諾』

「為翻轉而翻轉，卻在原地翻滾」，這是 20 年來教育改革的悲哀；翻轉不是一種口號，而是發自內心的改變，而心念轉變卻是學校成員最難的部分；唯學校領導者深入理解偏鄉教育，才能認同偏鄉校長的宿命，才能堅持對偏鄉教育的使命。正因如此，所有成功優質學校，都是參考的標竿，但卻不是複製的標本；唯有學校領導者因投入而深入，才能理解對偏鄉學校的堅持及承諾，也才能激勵教師教學的翻轉，也才能為小校永續，邁向偏鄉教育新路。

2. 偏鄉教育課題與一般教育議題不盡相同，但可快速累積初任校長實踐經驗及智慧

『行動轉化感動，實踐轉化智慧』

偏鄉學校因地處偏、交通不便，學校校長大都住校或駐校，初任校長對偏鄉小校的經營是屬於全面綜理的，對內激勵安定、對外行銷經營、友善互動、展現績效，初任校長須在短期內熟捻及掌握校務狀況，才能以行動來感動教師，以作為來推動校務，重燃教師對教學的原始悸動，給予老師實質的支持、資源及承諾，初任校長必須將實踐轉化為智慧，才能深入描繪所在偏鄉學校所能做的翻轉及未來能達成的教育藍圖。

參考文獻

中文部分

公共消息(2016 年 8 月 13 日)。辦理偏遠地區學校振興條例草案分區說明會。公共消息，2016 年 8 月 13 日取自

<https://tw.news.yahoo.com/blogs/gov-press/%E8%BE%A6%E7%90%86%E5%81%8F%E9%81%A0%E5%9C%B0%E5%8D%80%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E6%8C%AF%E8%88%88%E6%A2%9D%E4%BE%8B%E8%8D%89%E6%>

A1%88%E5%88%86%E5%8D%80%E8%AA%AA%E6%98%8E%E6%9C%83
-053353027.html

王宗坤(2016)。高雄市105年度學校課程領導—國小校長專業知能培訓講稿。高雄市教育局。

王彩鸞(2016年7月27日)。教育轉型正義 偏遠學校振興條例草案出爐了。

聯合報。2016年8月20日取自<http://udn.com/news/story/6885/1855667>

江嘉杰(2016)。我國城鄉教育均衡發展之挑戰—偏遠地區國小校長的視。臺灣教育評論月刊，5（2），21-25。

呂佳玲、林耀榮（2015）。教育資源分配公平之探討：Rawls正義論觀點。臺灣教育，695，52-54。

吳清山、林天祐(2009)。教育名詞：偏鄉教育。教育資料與研究，90，177-178。

吳寶珍(2016)。為偏鄉小校培育優秀教師。師友月刊，584，20-25。

何慧群、永井正武(2016)。偏鄉小學教育：校長駐校與代理扶正！。臺灣教育評論月刊，5（2），12-20。

李濤(2015年8月27日)。民粹、恐龍家長 李濤：10個老師6個不想幹。中廣新聞網，取自2016年4月13日

<https://tw.news.yahoo.com/%E6%B0%91%E7%B2%B9-%E6%81%90%E9%BE%8D%E5%AE%B6%E9%95%B7-%E6%9D%8E%E6%BF%A4-10%E5%80%8B%E8%80%81%E5%B8%AB%E5%80%8B%E4%B8%8D%E6%83%B3%E5%B9%B9-050531762.html>

邱國隆(2000)。國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

胡明根(2016)。選好、用好、發展好新任校長。江蘇教育(教育管理版)，2，73-75。

高毓露(2015)。深耕偏鄉教育須有完整政策行動。禪天下，118，22-25。

教育部國民及學前教育署(2015)。國民中小學九年一貫課程綱要總綱。2015年9月13日取自http://www.k12ea.gov.tw/ap/sid17_law.aspx

張榮輝(2015)。少子化，學校有對策？裁併不能急。教育人。2015年7月26日

取自第一版及第二版。

張慶勳總審定(2008)。組織文化與領導。臺北：五南。

張灝文(2015年9月1日)。偏鄉孩子更需要有品質的教學。親子天下專特刊，1期。
2016年3月3日取自

<http://www.parenting.com.tw/article/5068442-%E6%9B%BE%E4%B8%96%E6%9D%B0%EF%BC%9A%E5%81%8F%E9%84%89%E5%AD%A9%E5%AD%90%E6%9B%B4%E9%9C%80%E8%A6%81%E6%9C%89%E5%93%81%E8%B3%AA%E7%9A%84%E6%95%99%E5%AD%B8/>

陳木金(2004)。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識讀復活。第六次教育論壇—從後現代看校長專業能力。國立教育資料館。

陳木金(2010)。師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用。『2010 新紀元的教育行政發展學術研討會』論文集。臺北市立教育大學。

陳秀玲(2010)。一位女性初任校長領導信念的形塑因素與實踐困境之研究。臺中教育大學學報，24(1)，155-176。

陳奎熹(2001)。教育社會學導論。臺北：師大書苑。

陳雅慧、張益勤(2015年4月1日)。臺大校長楊泮池：我們很怕把學生教笨。親子天下，28。2016年7月27日取自

<https://flipedu.parenting.com.tw/information-detail?id=1088>

陳聖謨(2012)。偏鄉人口結構變化與小學教育發展關係：以雲林縣濱海鄉鎮為例。教育資料與研究，106，23-56。

陳嘉玲、林梅琴(2009)。初任校長學校變革領導作為之個案研究。臺東大學教育學報，20(2)，63-90。

陳錦鴻(2014)。翻轉教育成功的關鍵。臺灣教育，688，45-46。

陳麗珠(2008)。弱勢學生照顧政策之檢討與改進。教育研究月刊，172，5-16。

陳麗珠、陳明印(2013)。我國教育財政政策之變革與展望。臺灣教育，681，2-12。

張德瑞(2014)。認知教練在初任校長導入輔導之應用。臺灣教育評論月刊，3(4)，47-51。

- 曾榮華(2014)。偏鄉與翻轉教育省思。臺灣教育評論月刊，3(11)，56。
- 黃玉梅(2015)。淺談校長的工作重點與策略。小作家選刊(教學交流)，2，172。
- 黃建榮(2016)。高雄市105年度學校課程領導—國小校長專業知能培訓講稿。高雄市教育局。
- 黃揚明(2013年11月18日)。蘋果調查：國立大學門檻高 弱勢生僅0.4% 臺清交「幾無窮孩子」。蘋果日報。2014年11月18日取自
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131118/35445323/>
- 詹志禹、吳璧純(2015)。偏鄉教育創新發展。教育研究月刊，258，29-41。
- 潘文忠(1997)。國民中學組織結構與教師士氣關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 潘淑琦(2015)。以教師專業學習社群的組織學習方式來提升教學品質之研究—以一所特偏迷你小校為例。2015年南臺灣教育學術研討會。高雄市教育局。
- 潘淑琦(2016a)。偏鄉國民小學校長與教師教學思維翻轉之研究。學校行政雙月刊，104，184-210。
- 潘淑琦(2016b)。從實踐經驗中開拓偏鄉教育之路—以初任校長為例。2016年「點亮新世代教育」學術研討會暨第35屆課程與教學論壇。國立嘉義大學教育學系暨研究所。
- 潘淑琦、方文慧、劉文溪(2016c)。翻轉偏鄉教育新視野的數位化教學方式—以國際扶輪3510七地區偏鄉英語數位化課輔計畫為例。第23屆華夏園丁大聯歡教育論壇。武漢。
- 賴志峰(2011)。邁向卓越——位成功校長的領導作為。教育資料與研究雙月刊，101，1-30。
- 鄭淑芬(譯)(2010)。領導之道：為所有人創造正面改變。(Dalai Lama & L. van den Muyzenberg 原著)。臺北市：時報文化。
- 蕭佳純、董旭英、黃宗顯(2009)。少子化現象對國小教育發展之影響及其因應策略。臺中教育大學學報，23(1)，25-47。
- 劉光豔(2016)。角色轉換與適應前後新任校長差異的研究。教育教學論壇，32，

83 – 84。

劉貴元(2001)。新任校長要做好三篇文章。大連教育學院學報，4，62-63。

謝宇程(2015年2月1日)。如何挑選經營得當的好學校？小心！教學評鑑可能是反指標。商業周刊。2015年9月13日取自

<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=10971>

謝明媛、高毓露、陳昊安(2015)。救救偏鄉孩子－教育百年大計不能犧牲偏鄉。禪天下，16-17

外文部分

Ainsworth, M. D. S.(1991).Attachments and other affectional bonds across the life cycle. In C. M. Parkes, J. Stevenson-Hinde & P. Marris(eds.).*Attachment across the life cycle*(pp.33-51). London: Routledge.

Haslam, M. B. (2008). *Maryland Teacher Professional Development Evaluation Guide*. [http://www.mdk12.org/share/pdf/Maryland Teacher Professional Development Evaluation Guide.pdf](http://www.mdk12.org/share/pdf/Maryland%20Teacher%20Professional%20Development%20Evaluation%20Guide.pdf)

Mucci, J. D. (1988). *Assessing the organizational development need of a regional vocation school through the measurement of school climate and innovation*. Unpublished doctoral dissertation. The University Louisville, KY.

Roberts, M. S., & Pruitt Z. E. (2003). *School as professional learning communities : Collaborative & activities and strategies for professional development*. Thousand Oaks, California: Corwin Press Inc.

The study of a new principal developed rural education from his practical experience

Shu-Chi Pan

Abstract

This study used qualitative research methods, taking a Kaohsiung's rural school as the research field, and seeking the action and new way for rural education from a new principal's detection and practical experience of facing a rural school will be abolished. The results discovered: 1. The predicament of rural school education: (1) The unfavorable educational ecology and family vulnerable is the beginning of rural school to be withered. (2) Teacher's enthusiasm can actuate the rural education. (3) The lack of public department's educational funds often caused rural school operating difficulties. (4) The principal's action is the cornerstone of the rural school towards a new path of education. 2. The new principal's actions for the predicament of rural school education. (1) Improving teaching quality will safeguard the rural education. (2) The multiple learning can encourage student's interest in learning. (3) Seeking resources is another way to flip the predicament of rural school. (4) Marketing school performance is necessary for rural school. Conclusions: 1. The strategies of conquering the predicament of rural school: (1) Taking student's learning as a priority. (2) Teachers can identify administrative support. (3) Striving resources to support courses. (4) Marketing school performance. 2. The actions of a new principal developed rural education from his practical experience: (1) The implementation and

commitment of principal's educational ideas, it's the opportunity to be transform and advance of a school.

(2) Principal should remain the educational belief of “a student, a hope, by love to maintain the operations of rural school, and never abandon. (3) Principal changed the school team's educational thinking, it's the need to give time to ferment and running-in. Recommendations for research:1.The rural school business direction: (1) Developing characteristics is important, but student's learning needs is the biggest consideration. (2) The extension and expansion of the learning field is the step that should be taken for partial education. 2. The new principal in rural school must face the subjects: (1) The new principal's input and persistence is necessary to sustainable management of rural school. (2) Although the rural education subjects were different from the general education issues, but they can quickly accumulate the new principal's experience and wisdom.

Keyword: rural education, rural school, flipped education, new principal.

* principal of Jilai Elementary School, Shanlin Dist. Kaohsiung City

E-mail: ps4chi13@yahoo.com.tw