

中小學校最適規模經營問題之探討

林海清

中臺科技大學講座教授

臺灣教育政策與評鑑學會理事長

一、前言

面對人口零成長造成少子化現象，國民教育階段受到的影響至巨且大。由於人口結構失衡：幼兒減少，老年人口大幅成長，人口日趨老化，使得青壯年人口負擔加重。學校面臨招生不足必須減班的困境，受到衝擊的中小學校必須面臨整併甚至廢校問題，造成學校資源閒置的窘境。

社會變遷快速，思維觀念逐漸改變，以往重視學歷的升學主義現象受到就業市場的衝擊，不得不調整到以能力及核心素養為主軸。十二年國民基本教育的實施，即是基於解決此一問題推出的政策。而國際局勢瞬時變化快速無比，國內九合一選舉之後的政局改變，社會媒體效應反映民眾的多元看法與需求。臺灣新移民子女入學人數逐年增加，隨之產生教養與輔導問題；青壯年人口比例逐年下降，導致勞動力供給不足，影響經濟生產力……等顯示對教育巨大的衝擊。

在當前城鄉差異與都市化現象下，許多偏遠地區的小型學校規模日漸萎縮，就學人口愈來愈少，人口外移嚴重。而這些小型學校學生的家庭社經地位多屬不利，家長參與校務的程度亦不佳，社區支援不足，教育資源與都市地區相較下更趨弱勢。對小型學校教師而言，全校教師人數少，又必須兼任多項的行政工作，再加上

教師生活不便、進修機會不多、成就感不高等因素，使得教師流動率居高不下，偏遠學校常成「新手教師訓練中心」；而學生就學時同儕互動則顯不足、班級與同學競爭力不高。在種種因素衡量之下，以及在「少子化」與政府財政困窘之境，要達到具規模經濟的學校便成了決策者考量之重點，隨之而來的小型學校的整併更成了各級政府積極推動的政策。

二、學校規模與經營品質

晚近學校經營規模日益成為各國政策規劃中廣受關注的一個議題。20世紀80年代後，西方更多學者開始轉向學校規模的實證研究。他們的研究主要圍繞學校規模如何影響學生、教師和學校組織等問題展開。從研究的文獻資料看，目前關於學校規模的實證研究主要有三種研究方法，即費用相關的方法、社會生態學的方法、學校聚焦的方法。經過檢視分析發現，傾向於支援發展較小規模的學校，認為小規模學校更利於完善學生學習行為、教師行為以及學校組織結構。學校較適經營規模具有規模經濟效應，從教育規模經濟的角度而言，學校規模過大或過小，都並非是最適的經營規模（林文達，1975；林淑貞，1979；吳炳銅，1994；葉子超，1996；郭添財，1996；陳賢舜，2000；鄧明星，2006；蔡志榮，2003；吳政達，2005）。

投資於教育，就是投資未來。教育被視為一種產業（education as an industry），就是因為它融合了服務的消費、人才培育的投資與研發動能的生產性特質，因此教育既是一種產業，便牽涉到投資與產出之問題，為了將教育資源做有效運用，以獲得最大教育產出，就必須透過適當的經營規模才能達成。否則，學校規模過大或過小都會導致資源的浪費，如，當學校規模過大時，行政溝通與協調困難，易造成學校教師與行政人員間關係的疏離和行政僵化（陳麗珠、陳憶芬，1995）。而對於規模過小之學校，除了不符經濟效益之考量外，也不利學生群性的發展與學習，並且學校教師常須兼任行政工作與擔任較多科目的教學，造成教師負擔過重（張鈿富與吳柏林，1996；Meier, 1995）。

在少子化之趨勢下，許多學校規模快速萎縮，適切調整學校經營規模，使教育經費的投資獲得最佳的產出效果，實是當務之急。國內針對此議題所做的實證研究結果不盡相同，除了上述之原因外，大多數的研究，如吳炳銅（1994）、Williams（1990）等人之研究，僅以成本的觀點進行探討，忽略了學校效能的重要性；而有些雖考量了學校經營品質因素，但是在進行統計分析時，忽略指標間共線性（multicollinearity）問題的處理，因而影響其研究結果的正確性（郭添財，1996；陳麗珠、陳憶芬，1995）。

回顧日本文部省曾於一九八七年提出教育改革計劃，內含「過大規模學校之適正化」，計劃在一九九一年把

超過三十班以上規模過大之學校全數縮減至三十班以下，且為了使這項計劃能夠持續進行，還將「過大規模學校解消學校用地取得費補助制度」延長到一九九六年以適應緩衝。同時也由於學校經營規模的觀點在於兼顧學校運作效能、學生表現、學校經營成本等因素而受到高度的重視。

探討學校經營規模的概念主要是根據經濟學上規模經濟（economics of scale）的理論而來，認為學校規模經濟是以單位成本來計算教育資源的投入，而以學生數計算之產出，則學生在學人數以一定的比例增加，而單位學生成本卻未下降，即為「學校規模經濟」；反之，如果學生人數增加的比例小於單位學生成本增加的比例便是「學校規模不經濟」（diseconomies of scale in school）。換言之，學校最適經營規模，是指學校可以將教育資源充分且適當的運用，不致衍生人際關係疏離及行政僵化的最適經營規模學生數。學者為了決定最適經營規模，多以經濟學平均成本與規模經濟為理論基礎，設計理論模型，利用迴歸方法，找到一個學生平均成本最低的經營規模，作為調整規模的參照點（林文達，1991；Williams, 1990）。

論述中關於教育成本通常分為固定成本及變動經常成本，固定成本以學校土地、建築及設備等固定成本為主，通常固定不變，學生人數增加比例永遠大於學生單位成本增加比例。當學生人數不斷增加，單位資本成本也不斷減少，一定會出現「學校規模經濟效果」。學校經營的變動成本即是

經常預算中的人事成本，以人事費支出及教學有關支出為主，其中人事費支出的教師薪資有資源整體性及不可分割性；教學有關支出在經常成本中所占比例小，對於規模經濟效果影響小，利用學生單位平均經常成本與學生人數做分析，因此，以學生單位平均經常成本與學生數來調適學校最適經營模式，成為以往作為最適規模的論點。

學校經營規模類型論述不一，從學校經營的立場衡視其資源運用有其整體性與不可分割性，當學校規模過小時，許多資源均無法獲得充分的運用，單位學生所分擔的成本，必然偏高，惟有學校規模逐漸擴大、學生人數增加、投入的資源獲較充分有效地運用之後，學生單位成本才能相對降低，產生規模經濟的效果。

另一方面認為學校人力的分工與專業化，在學校規模擴大後，常會增加許多行政事務和法規以提高行政效率，不免會加增行政人員與專業教師協調的複雜度。學校規模擴增，由於教師編制員額增加，此時教師在聘請方面較有彈性，較能依不同課程需要，延聘各科專長教師。此外學生人數增多，使學校為適應不同學生的興趣與需求必須提供更多類型的課程。適應學生資質差異，在課程上作更多的分化。提供更多類型的課程與活動。

從教育社會學的立場認為師生及其他成員間交互的影響受學校的社會結構與學生教育成就有關。認為學校成員間，包括教師、行政人員、學生

等有社會交互作用存在，這種交互作用的品質，決定學校教育的成效至大。亦即在學校社會結構中，如果各領域交互作用情形良好，則良好的教學及學習氣氛將因之提升。

如果學生在學人數以一定比例增加，學生單位成本卻相對以低於該比例減少，甚至發生遞增現象，便是「學校規模不經濟」(diseconomies of scale in school)(林文達，1991)。當學生人數不斷增加，單位資本成本也不斷減少會出現「學校規模經濟」效果。準此論述學校經常成本增加比例小於學生人數所增加的比例時，單位平均經常成本將因學生人數增加而下降；相反地，經常成本增加比例大於學生人數所增加的比例時，單位平均經常成本將因學生人數的增加而上升。

基於十二年國教之實施有其政策考量的必要性，國民教育法施行細則第二條指出：國民小學及國民中學之設置以不超過四十八班為原則。學校規模過大者，直轄市、縣（市）政府應增設學校，重劃學區；交通不便、偏遠地區或情況特殊之地區，直轄市、縣（市）政府視實際需要與學習成效，選擇採取下列措施：（一）設置分校或分班。（二）依強迫入學條例第十四條規定提供膳宿設備。（三）提供上下學所需之交通工具或補助其交通費。因此在人口密集的地方以及山區偏遠之處，都急需因應情境作檢視與調整規劃。

若以市場化觀點而論，如何提高教育資源的使用效率及維持學校適度

發展，對於學生學習成效、教師流動率過大、學校組織氣氛、教育成效、教育資源的合理分配與學校規模經濟與否，應可由進退場中兼顧成本效益與公平正義觀點，對於規模不經濟的學校進行廢併之探討，以舒緩教育資源不適切之浪費，並確保學校與教學品質之維持，塵囂雲上。

因此衡量學校經營的「最適當規模」(the optimal scale) 就增加變化與彈性。因為規模太小，不能充分運用資源，造成相當高的單位學生成本，所謂「不規模經濟」效果；而規模過大則可能衍生不良的「規模效應」，如行政體系僵化冷漠等現象，故如何找到一折衷點，降低教育成本，能培養出優質(excellent)的學生，兼顧「教育經濟效率」(Economical Efficiency)的改進，和「教育成果效率」(Educational Efficiency)的改善，學校經營的「最適當規模」應考慮到辦學的成本效益，包括「直接成本」，亦即所有學生所支付的成本，如人事費、行政事務費、學校建築設備及土地購置費等，以及「間接成本」，如精神成本、機會成本及其他非教育機構因教育之特別支付，但由於間接成本，不易以貨幣衡量，故一般計算單位學生成本僅以直接成本之範疇，以支付於學校的有關人、事、物所需經費，除以學生數，即為單位學生成本。綜合前述「教育規模經濟」之理論發現，為求達到學生單位成本之降低，學校仍應增加學生數以達到資源充分使用之效率，亦即儘量提高資源使用率。針對於適度發展規模型則應及時增加固定投資，擴充班級，維持學校

適度發展；對於規模過大發展者更應訂出合理的內部資源分配以避免教育資源的閒置。

三、變動時代的學校經營策略

教育是導引社會進步的主要動力，也是勞力密集的服務型產業，需要大量的人力資源投入，其中又以教師最為重要，因此學校成本中以人事費用為大宗。由於政府分配各校年度經費預算係以班級為單位，每一班核定給予一個基本數額，其中大部分為員額編制內教師人事費，所以各校的「每班平均分攤經費」數額差異落差不大，而是學校規模造成各校年度總預算的差異，學校班級數愈多，年度總經費預算就愈多。然而，各校內每班的學生人數卻不盡一致，計算或比較各校的「每生平均分攤經費」時，就會發現校際的差異很大。

在少子化趨勢下，每年入學的學生人數持續減少，勢必對學校之經營成本造成衝擊。由於學校的經營成效不能僅從成本的角度考量，亦應兼顧到經營效能，因此研究「教育成本」與「學校績效」的綜合考量，期能在規模經濟下找出學校之「最適經營規模」成為當前國民教育的重要議題。

在教育最適規模的經營研究中，除了探討學校經營規模大小與成本的關係外，應同時考量影響學校經營的品質因素(Hess, & Others.1978; Sabulao, & Hickrod, 1970)。譬如：師生比，平均班級學生數、教師學歷、合格師資百分比、活化教學的翻轉力

等，來反應學校的經營品質，否則僅靠學校成本指標是無法反映出學校的整體經營績效。

學校經營的成效必須檢視三個指標，包括效能（effectiveness）效率（efficiency）與滿意度（Satisfaction）；效率指的是投入的資源和產出的成果的關聯度，關聯度越高，效率越高；而效能指的是對預期目標達成的程度。從經濟學的概念而言，效能是資源運用的結果；而效率是產出與輸入資源間的比值。Peter Drucker (1963)認為效率就是把事情做對（Do the thing right）；而效能就是做正確的事情（Do the right thing）。效率和效能不應偏廢，學校經營須兼重組織目標的達成與組織成員的需求滿足。

滿意度是個人心理感到愉悅或失望的程度，源自於其對產品或服務的期望。若學校所提供服務不如預期的期望，將感到不滿意；如果學校效能與服務符合期望，則將感到滿意。家長的滿意度影響到家長與社區對學校的支持與參與熱誠；教職員工的服務滿意度影響到成員對學校的凝聚力與工作的投入和奉獻的意願力；而學生學習的滿意度，則關係到學生學習的成效與流失率。

近年來學校經營績效評估日益受到重視，在經營績效的研究中，強調學校組織資源運用的結果之外，亦注重資源輸入與產出的比值，希望以最低成本獲得最大產出。家長對學校的期望是家長（消費者）接受學校服務前的期望與需要；而家長的滿意度則

是家長由自己原先對學校的期望與跟學校的實際運作中對於其所經歷的情境或生活經驗做價值判斷後，所產生個人主觀的知覺、情感及態度的反應。

當今面極具變遷社會，學校經營這除了解學校經營的教育生態，尋求最視經營規模外，最終要的事應有積極的經營策略與模式，才能發揮教育的功能與使命。

四、變動時代的中小學教育翻轉

教育即在尋求最適人發展與生存的模式，俾發揮人類生活的意義與目的並創造宇宙繼起的生命與價值。因此無論是營造最適經營模式或追求具有卓越品質的辦學績效，就必須尋求翻轉教育與創新管理。

翻轉教育（Flipped Education），是最近國內許多縣市積極推動「學教翻轉、以學定教」的教學改革，意在以學生學習為核心，由課堂教學、校務經營，而校園文化，建立一個人人認真學習的共同體。在傳統的班級教學中，學生會依照教師所準備教學內容（例如：教科書或教學講義……等）和教學進度學習，然後教師進行學習評量，了解其學習效果；而翻轉課堂重視「個別學習」的教學模式，則與傳統班級「一體適用」教學不同，可說是顛覆傳統教學模式。不只重視學生興趣、能力、需求等心理特質，並且以學生的生活世界為場域、學生的直接經驗為起點，逐漸導引學生進行主動與積極學習的各項課程與教學的改革理念。

所謂創新管理係指組織領導者除應先有其創意的理念，更應積極建置各種有助於創新的環境，進而塑造創新、優越的組織文化，才能夠提昇組織整體競爭優勢。尤其在後科層體制下，均須創造組織的價值創新，亦即透過創新，活化組織，強化組織競爭力。

學校經營透過創新管理，不但有助於組織及成員產出創造性的知識外，也才能發揮學校翻轉教育功能，並致力於各項校務運作及革新發展。諸如：(一)建立有限資源的分配、申請、決定方式；(二)整合組織布局，建立有效且具成員參與的決定方式；(三)建立創意衝突的解決機制。建制無宰制的溝通對話平臺，讓資訊充分流通，使學校成員瞭解學校目前作為及策略。學校在推動各項創新或革新政策時，學校領導者可透過說明會或座談會等方式，說明學校政策外，同時透過這雙向溝通管道方式，瞭解學校成員之意見；建立以顧客（學生、家長、社區）為中心的理念與經營架構，才能凝聚學校成員的團隊共識；落實全面品質管理（total quality management, TQM）針對顧客的需求與期待，做為一種全面性及整合性的途徑，促使組織管理者及成員不斷改進流程、產品與服務。全面品質管理的實施除了使組織在績效、生產力、獲利能力上有長足的進步。促進學校組織全體成員共同參與，包括學校教師、家長及學生等。

重視社會媒體效應（Social Media Effect），運用大數據（Big Data）的方

法論，探討在學校組織中有效創造知識的影響因素，同時考量到社會媒體在整個創造知識行為的影響。包括消費者對時間偏好性、情境性、與時間可觸性與動機因素等。考量提昇創新性、互動性影響等。探討學校組織中有效經營的影響因素，同時考量到媒體在整個創造知識行為的影響。運用知識創造的行為、知識創造的意圖、知識創造的態度、知識創造的主觀規範、與知識創造的感知行為控制。再考量提昇創新性、互動性影響，以促進學校經營品質的提升。

五、結語

學校規模經濟確實存在，為了不浪費教育資源的投資，達到最佳之經濟效益，對學校規模的大小進行調整，確有其必要性，但即使是規模「最小」之學校，亦能擁有良好的辦學績效。準此顯示政府相關單位在進行學校整併之決策時，不能只從「教育成本」單方面做考量，亦應兼顧「學校效能」，從生態的觀點，學校外部之學生家長或社區人士亦是衡量學校存在的重要指標才不致有失偏頗，失去學校教育的意義與本質。

學校創新經營成為轉型發展的關鍵，如漁光國小、大鞍國小等均為面臨廢校困境中，開創新局，教育資源的如何有效運用與因應人口成長趨勢，宜依據地區特性與學校類型，建構符應學校合併之適用指標或設置國民小學編制表，對規模過小學校廢存問題，針對區域性或個案的學校進行研究以深入探討作為日後規準之制

定。

對於學校的經費補助，針對大型學校以降低平均班級學生數、師生比例與人事費佔經常支出百分比，增加每生平均佔用校地面積、每生平均佔有建築設備面積及每生平均享有未被建築設施所佔用之空間面積等為重點；小型學校則以運用經費補助，結合教師員額比例編制、對餐飲、交通、圖書等補助。對於學校的經費補助，除建築設備之硬體方面外，更應積極地透過軟體方面經費補助的手段；調整經費支出方式，學校單位學生平均經常成本愈高，並不一定就能保證教學品質的提昇；因為，其主要原因乃是在於人事費的增加之上；而與教學有實際直接影響的教學事務費支出所佔比例卻極少。應對於過於密集的學校於鄰近學區中設立新校，於偏遠地區如交通路線規劃、教師員額之調配、餐飲費補助或免費以吸引家長讓學子到校就讀。

教育當局宜擬訂中、長期的發展計畫，逐步調整學校經營規模至最適經營規模範圍，確保在相同的教育經費投入下，藉由適切調整學校經營規模，以使教育資源獲得有效的運用，而獲致較佳的教育產出效果。積極解決小型學校現存的不利因素；化解學校合併的阻力，可採階段進程，融入當地社區文化，由分校、分班先行，如家長對於學子需離家上課可藉由交通車、餐飲費、學雜費之減輕，教師可藉由彈性編班教學等策略，原校舍可供社區民眾運用或結合當地產業特色，建立特色產業與品牌課程進行假

日教學觀摩等活動或結合當地社區文化，如設立外籍配偶學習課程，以使資源有效利用。

創造有利的教育規模效應，鼓勵創意領導、提高教師工作滿意、鼓勵師生人際互重，並強調學生參與機會，以提昇教育品質。運用地方生活圈概念，進行學校資源再利用，結合地方生活圈概念，可以讓荒廢學校的再利用，並於都市外圍設置田園住宿學校，透過區域計畫土地變更編定的方式，增設學校用地；結合當地生活文化與特性進行鄰近校園教學戶外觀摩，活絡學校組織氣氛。

運用策略合作共同經營構想之願景，市區或郊區較小型規模之學校，可因交通因素（便捷、距離近）數所小型學校合併經營，如和較近之中型學校合併經營午餐業務，技術上之層面，可由行政協商解決，找出最佳，最適當的分工合作模式，或由家長會採 B.O.T 方式經營，達到中型規模之經營規模效應；藉由此種經營模式以減少人事費用支出與教學成效之提升、校地的在利用與成本效應之提升。許多瀕臨廢校、招生不足的學校，當中運用了組織再造的理念與想法，從面臨危機、溝通變革願景與運用新策略深植學校組織文化，藉由創新經營發揮學校的預期功能。

參考文獻

- 吳炳銅（1994）。**臺北縣國民小學最適經營規模之研究**。未出版之碩士論文，國立臺北師範學院，臺北。

- 吳政達（2005）。少子化趨勢下國民中小學學校經營規模政策之研究。*教育政策論壇*，9（1），23-41。
- 林文達（1975）。當前國民中學經營的策略。*人與社會*，3（5），34-40。
- 林文達（1991）。*教育經濟學*。臺北：三民書局。
- 林淑貞（1979）。臺北市國民中學經營規模之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學，臺北。
- 郭添財（1996）。臺灣省國民小學規模經濟之研究：學校與班級最適規模之衡量。未出版之博士論文，國立政治大學，臺北。
- 陳麗珠、陳憶芬（1995）小型學校合併的成本效益分析。*教育學刊*，11，73-106。
- 陳賢舜（2000）。南投縣小型國民小學合併之研究。未出版之碩士論文，國立暨南大學，南投。
- 張鈿富與吳柏林（1996）。臺灣地區中小學在學人數結構改變之探討。*國立編譯館刊*，25（2），247-261。
- 葉子超（1996）。澎湖縣國民小學小型學校合併之研究。未出版之碩士論文，國立嘉義師範學院，嘉義。
- 鄧明星（2006）。花蓮縣國民小學規模過小學校合班併校研究。未出版之碩士論文，國立東華大學，花蓮。
- 蔡志榮（2003）。從經濟觀點探討國民小學最適經營規模之研究－以嘉義縣為例。未出版之碩士論文，國立臺南師範學院，臺南。
- Hess, F., & Others. (1978). *School size and its effects on achievement and other Educational issues*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 158 392)
- Meier, D. W. (1995). Small schools, big results. *The American School Board Journal*, 182(7), 37-40.
- Sabulao, C. M., & Hickrod, G. A. (1970). *Optimum size of school districts relative to Selected costs*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting 55th, New York. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 047 377)
- Williams, D. T. (1990). *The dimensions of education: Recent research on school size, Working paper series*. Clemson, SC: The Storm Thurmond Institute. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 347 006)

論國民中小學大校之經營問題與解決策略

林良慶

臺中教育大學教育系兼任助理教授

一、前言

近些年國人都暢談「少子化」，教育現場從幼兒園到大學院校，都受到這波少子化衝擊而影響學校經營，然而在義務教育階段之中小學校內卻有學生數呈雙峰現象，有學校學生數少到一班一或二位，也有學生數多到校舍沒有專科教室可供教學使用，中小學校內甚至還有一個班級超過教室規劃之空間量體情況，形成教室只剩單一出入口。然正值我們談論少子化的衝擊時刻，似乎都只關切到每班人數過少併校課題，對於每校學生人數過多衍生之問題反而忽略了。

本文探討國民中小學大校之經營問題，就是對中小學校規模過大問題的重視，尤其是校內各項教學與行政作為，都會因規模過大而產生辦學上及學生學習上諸多問題。就實務上，研究者發現相關問題，分述如下：

二、探討大校之經營問題

有關學校規模如何區分大、小學校呢？首先從我國《國民教育法施行細則》第 2 條規定：「國民小學及國民中學之設置以四十八班為原則，學校規模過大者，直轄市、縣（市）政府視實際增設學校，重劃學區」。

又從行政院主計總處（2014）編印之縣（市）地方總預算編製作業手

冊內容，有關各國民中小學校首長特別費之額度係以班級數 48 班為分屬不同額度，亦可了解大校學生人數以超過 48 班以上為之大校。

那中小學校最適規模為何？學者湯志民（1992）研究指出，日本中小學校以 600—900 人為標準。郭添財（1997）也引學者黃政傑看法表示，國內理想的國小以全校 500 至 600 名學生最適當，每個班級人數約為 35 人左右。吳政達（2008）也指出，學校最適規模之人數可分為中學與小學兩部分，中學人數以 500~900 人為最適學校規模；小學則以 300~500 人較為適當。賴志峰（2012）也研究發現，超過 1000 人的學校常被歸類為大型學校。

因此，從學者的研究發現及國內教育法規的規定，不難看出學校規模超過 48 班以上者就屬大校規模。故本研究探討之大校以每校超過 2000 人或 60 班以上之學校為之。依教育部（2014）國民中小學校概況統計資料顯示，全國學校內 61 班以上之中小學校共計 232 所，如表 1。

表 1 國民中小學校數大校總數

階段別	校數	61 班以上學校數	備註
國民中學	92		分佈 16 縣市
國民小學	140		分佈 12 縣市

資料來源：教育部國民中小學校概況統計

本研究為探究大校產生的經營問題，研究者依學校內配置之處室逐一探討，說明如下：

（一）教務部分

1. 排課涉及層面廣教務處壓力大問題

大家都清楚學校規模大，相對教師編制數也多，課務的安排呈現複雜，也因課務安排涉及專科教室(如自然、英語、電腦等)配置，及學年共同時間安排、彈性課程規劃等等情況，都是學校大校排課時需考慮因素，使得學校教學組工作壓力相對較大，教師們較不願意兼任教學組長職務。

2. 代理、代課教師流動頻繁易生管理問題

目前各縣市政府教育局(處)控管所屬國民中小學校代理教師員額，都會朝向大校控管較多、小校盡量給予專任教師足額配置之措施，形成大校有一定量的代理、代課教師存在。

另外，在教師扣稅減授節數政策下，大校也多出一定數量的節數沒有教師授課，使得學校需大量介聘代理、代課教師協助授課。

上述兩現象都讓大校充斥著代理、代課教師，人員管理更形複雜。

3. 教師間行政溝通不易問題

學校規模過大者對學校內教育人

員進行教學視導工作因班級數多，較不易落實教學視導，且班級數多，每日教師請公、事、病假比例也高，學校需經常找尋代課教師投入教學，使教育同仁面對面溝通的機會相對少。

另學校內各行政會議也會因教師人數多而採代表制，讓相關會議決定事項較無法有效轉達，且譚光鼎（2014）也指出，大型學校組織內也較易形成次級團體，專業領導不易。

4. 教師易疏於教學專業成長問題

目前縣（市）政府教育局（處），都會指定區域內大型學校為中心學校，負責各項教育政策的轉達與落實，使大校扮演區域內各學校和教育局(處)溝通之學校。諸如各項競賽、表演、會議召開處所擇定、參訪、評鑑等等都選定大校，使大校內之教育人員一時間甚為忙碌，而漸漸忽略各項辦學方向如校務發展計畫檢討、教學專業成長等。

（二）學務部分

1. 偶發事件多易生校安問題

學校規模過大者，校內學生數多，使得校園內的各項設施使用都需更加注意安全性。再則因學校規模大，校園內因應意外事故處理，健康中心之工作量亦會增加，相關危機處理之案件也層出不窮，又因家長意見多，親師衝突機會也大增，校園安全管理需更多人力。

2. 學生參與校內競賽活動機會相對少的問題

校慶日各項校內競賽操作，在小型學校每生都能參與各項競賽，反觀在大校一項競賽，都需先有預賽淘汰，校慶當日就是決賽，每生不可能有相關競賽經驗，對學生學習上仍有不利之處。

3. 師與師、師與生關係較為淡薄問題

大校教師動輒百位以上編制，教師間認識不易，教師與學生更是如此，彼此情感淡薄，教師間只對同年級或同領域教師熟識，級任和科任若辦公處所離遠些更不易接觸，且全校二千人以上，師生關係較為淡薄甚至難以認識。

(三) 總務部分

1. 設備使用、維護頻繁問題

大校之相關設備設施使用機會高，相對之下損壞情形也高，各項設施設備需經常維護，才足以讓校務正常推動。

2. 班級配置編排難度較高問題

大校面對各年級的班級排編不易，尤其是校內教師們對學年能否集中、教室樓層安排及校內有新、舊教室配置的公平性等人為複雜層面，都考驗總務人員對廳舍配置編排能力。

3. 學生數多採購程序繁瑣問題

校內學生數多，代辦事項金額也高，相關採購程序皆需採公開招標，手續較繁瑣，諸如校外教學、服裝、畢業紀念冊、校刊、餐盒等，大校因人數多，收取金額相對高，因而都需採以公開招標方式採購，少有議價情況。總務人員的工作量無形中變繁變多。

4. 校園場域空間不足問題

校園內教職員人數多，停車空間需求大，學生使用校園空間易受壓縮，且需大量植栽讓校園空氣更清新，這都是大校較會面臨校園場域空間不足問題。

(四) 輔導部分

1. 接受輔導之學生數增多問題

教師單日輔導量能有限，大校內因學生數多，相對高風險家庭、兒少保護個案、隔代教養、單親子女、新住民子女等需受輔導人數多，都會影響學校經營管理。

2. 團輔室、諮商室、資料儲存空間不足問題

大校服務學生數多，相對做團輔室、諮商室空間會有不足情況產生。另一方面因輔導資料建置量大，耗費過多時間整理與保管，也使校園空間不足現象浮現，因此大校易受校舍空間不足困擾。

3. 學生情緒焦躁浮動問題

大校學生情緒較會浮動，尤其是每日下課時更為明顯，因而也比較會有意外事故或學生間糾紛發生，對學校輔導工作都是一大考驗。

4. 學生家庭問題多考驗教師專業問題

大校學生問題多，背後衍生係家長問題，弱勢學生、需輔導學生、特教生等人數也會增多。若教師關懷學生敏感度低，易造成師生衝突，進而影響校務，所以教師在大校內的班級經營策略需有別於小校。

三、解決大校經營問題之策略

從上述分析學校各處室面對大校之經營問題後，研究者從法制面、財政面、編制面、管理面、專業面等面向提出相關解決策略如下：

(一) 法制面

為使規模過大之中小學校行政工作量能有所減輕，從法制層面可朝增修「國民教育法」，賦予一定班級數或學生數之學校設副校長。另總務主任一職得由職員出任等法源依據。讓大校內有副校長協助校長辦學，總務採購工作由精熟法令人員執行，行政效率較易提高。

另大校內配置之技工、工友數也一併檢討，尤其大校內之設施因學生數多，相對物品維修機會亦會增加，充實足夠的人力有必要性，因而相關之行政命令亦一併檢討。

所以，為有效解決大校經營問題，從法制面可著手修法或行政機關修行政規章，讓大校內之職務職稱有別於小校，有利學校運作順暢。

(二) 財政面

學校經費編列，直轄市、縣（市）政府會以學生數多寡計算業務費數額。然近年來有因少子化問題，使大校學生數有下降些，但仍是 60 班以上規模。惟預算經費編列卻易受學生數減少而減少數額情況。實務上學校仍會將閒置教室闢為專科教室、教師研究場域或會議室，因此，校內固定經費支出改變不大。所以，從財政面來解決大校經營問題，不宜就學生數一減少，就立即經費緊縮，以免影響辦學。

另一方面，也適時檢討當大校承接很多教育局（處）交辦或委辦事項，各項經費補助到校時，宜有效控管經費使用，以免產生浪費經費情事。

(三) 編制面

從上述學校內各處室面對大校帶來之問題發現，不外乎是行政人員編制員額少、代理代課教師多、空間量體不足、教師間專業成長受限等因素困擾學校經營。面對這現象，研究者建議從法制面改變，諸如學校超過 2000 名學生或 60 班以上者，處室間應能設置副組長編制或小學端給予公務員編制人力擔任庶務或總務工作，讓大校能妥適解決校務經營困境。

另外，針對中小學校超過 100 班以上或 3000 名學生者，得設一名學術副校長，協助校長推動教師專業成長事宜，以免學校規模過大，校長控制幅度也大之情況下，而疏忽教師們的專業成長。另譚光鼎（2014）也指出，在較大型學校裡，老師們因各信念、專業背景不同易形成次級團體。所以，專責專人襄助校長處理教師專業成長有討論空間。

（四）管理面

面對大校，校長、主任需採走動管理策略，經常性的在校園內走動，尤其是與教師間保持一定良性互動。目前大校未減班情況，易發生設備不足，一旦減班嚴重又會遇到空間、設備閒置課題。這相關問題能否提早預測發現，校長、主任辦學更需採走動管理方式，適時掌握校園氛圍，即早因應變化。

（五）專業面

大校校內師生多，衍生問題複

雜，尤其是輔導知能提升有迫切性，學校應有計畫性的增強教師輔導知能。方法上可從社群成立到鼓勵薦送教師修習輔導學分，達專長註記目標，讓大校內之教師輔導技術與知能強化，有助解決多元家庭問題和學生學習困境。

四、結語

綜上所述，從大校經營問題及解決策略分析，研究者彙整兩者間之對照如表 2。顯示，大校問題是繼大家都熱烈討論少子化課題，同時並存的一個教育現象，值得省思。尤其大校的經營和規模過小學校一般，都怕教師專業、熱忱不足而使學校經營產生困頓。

為使困境有效消彌，適時投入人力、經費、空間場域，讓大校內之學生也能受到適切的教育品質，也讓大校內教師兼行政工作人員壓力減輕些，更讓學校同仁教學專業適時關注，共同努力經營學校。

表 2 大校經營問題與解決策略對照分析表

大校經營問題	解決策略	解決問題 策略分類	備註
排課涉及層面廣教務處壓力大問題		法制面、編制面	
代理、代課教師流動頻繁易生管理問題		編制面、管理面	
教師間行政溝通不易問題		管理面	
教師易疏於教學專業成長問題		法制面、專業面、管理面	
偶發事件多易生校安問題		編制面、管理面	
學生參與校內競賽活動機會少的問題		專業面	
師與師、師與生關係較為淡薄問題		管理面、專業面	
設備使用、維護頻繁問題		管理面、財政面	

班級配置編排難度較高問題	管理面	
學生數多採購程序繁瑣問題	管理面、財政面	
校園場域空間不足問題	管理面	
接受輔導之學生數增多問題	專業面	
團輔室、諮商室、資料儲存空間不足問題	管理面、專業面	
學生情緒焦躁浮動問題	管理面	
學生家庭問題多考驗教師專業問題	管理面、專業面	

參考文獻

- 行政院主計總處（2014）。**縣（市）地方總預算編製作業手冊**。臺北：主計總處。
- 吳政達（2008）。**教育政策分析-概念、方法與應用**。臺北：高等。
- 郭添財（1997）。**教育規模經濟**。臺北：漢風。
- 教育部（2014）。**國民中小學校概況統計**。臺北：教育部。
- 湯志民（1992）。**學校建築與校園規劃**。臺北：五南。
- 譚光鼎（2014）。**教育社會學**。臺北：學富。
- 賴志峰（2012）。都市大型國民小學重建領導經驗之個案研究。**教育研究與發展期刊**，8（3），頁31-60。



國民中小學大型學校經營困境與解決之道

邢芷瑄

國立臺中教育大學教育行政管理在職專班研究生

江志正

國立臺中教育大學教育兼任副教授

一、前言

教育是永續經營的人文事業，雖然少子化日趨嚴重，受教人數銳減，但社會大眾在社經背景提升及生養數較少的情形下，對教育的關注度有增無減，因而學校與教師也要面對著更大的有形與無形的壓力。尤其，當前是一個追求高績效的時代，學校如何好好經營以提升品質成為眾所關注的議題，需加以關切。學校經營係對學校之人、事、物等做最有效的規劃與運用，以實踐學校教育目的，當中包括著因應環境變化的領導功能及處理複雜事務的管理功能，實踐難度頗高。

以國民教育階段來看，因擔負著基本義務教育的實踐，故任務目標相仿，因而在努力方向及制度措施上也有共同性，學校在經營上有著整體的思考與規劃，原則上在實際作法與面對問題上大同小異，因此總是被同等看待。但不可否認的，學校經營在實踐過程中會受到許多因素影響，其中學校規模大小涉及結構文化及人事，所產生的問題與狀況也不一，頗值得關注。在臺灣，因地形變化大且地窄人稠並集中聚集於都會地區，故屬普及教育的國民教育階段，不但造成了小型學校與大規模學校間人數差距懸殊的狀況外，且也讓小型學校及大規模學校校數所佔總體校數的比率皆不低，形成同為國民教育，但背景狀況

不一且經營實踐難度有異的景象。基本上，小型學校大多地處偏遠，校內人員少，同仁們溝通協調容易，互動較多且相處和諧；在面對環境氛圍上也相對單純，在校務經營上難度不高，主要需費心的大致是在文化資源上的挹注及學生的學習提升上。反觀，大規模學校大多位於都會區，不但校內人數眾多，所面對的環境氛圍也較複雜，在一個高知識水平及鼓勵親師參與的情形下，其運作難度高了許多，要能發揮效能獲致教育目標，的確得花費心思。

基於前述，大規模學校在經營上到底有什麼樣的困境與挑戰，頗值得探究。本文旨在探究國民教育階段大規模學校經營的困境，並試著提出解決策略作法供參。以下茲先略述學校經營適切規模，接著再論述大型學校經營困境，最後提出解決之道供參。

二、學校規模與學校經營

在國內研究中，單以學校規模較大之大校為對象的研究相當少，唯在許多學校的實證研究中，學校規模常被列為是其中一個重要背景變項，並考驗其與學校運作之相關變項的差異狀況，由此可以了解，學校規模應是眾多教育研究者認定的影響學校經營的重要因素之一，且在實證研究過後有許多結果是支持著此種觀點。因而

學校規模與學校經營是有著關聯，也值得了解最適經營規模以供參酌。

張世旺（2012）即曾指出，就學校行政而言，學校最適規模根據學區狀況與行政組織編制規定，現為 32 班的學校，維持四處室主任編制，然如以減輕行政負擔的角度思考，最終應以 25 班為學校的最適規模。由此可以看出，為求運作適切有效，學校組織宜健全，即處室組別編制等皆需考量，而此以目前現制來看，又與學校規模中小有關，故也有一定考量。唯整體來看，超過 32 班以上或許都不見得是適切規模，而較理想係以 25 班為思考。

有關國外部分，吳政達（2006）在其研究中曾舉國外研究狀況，提出 Howley 與 Friedkin 和 Necochea 的研究結果發現，較大型的學校與學區，對資源較困乏的社區是較有價值的；而 Eberts、Kehoe 和 Stone 研究則發現，學校過大易受政策與行政操作之影響，而導致負面的學生成就；Evans 和 Geisel 研究小學最適規模，發現學生人數為 300-500 人時，具有規模經濟的現

象；Andrews、Duncombe 和 Yinger 之研究結果呈現出，當小學最適規模人數為 300-500 人，中學最適規模人數為 600-900 人時，較符合經濟效益。由此可知，在不同規模學校形態下，各有其優劣，學校規模較大，有其在資源上的優勢，唯在運作及政策執行上則會受到影響，故學校經營以建立適宜的規模以助共益學校資源的整體運用，並健全行政運作及提高士氣，以真正提升學生學習成效。

綜合前述，以人數來看，國小適切規模應在 12 至 18 班左右，而國中則在 20 至 30 班左右。表 1 為國內國民中小學學校規模統計，從中可以看出，我國在 97-102 學年度間，國中及國小班級數超過 18 班及 30 班的約都佔全體校數近半。如果再考量規模較大學校因校內人數眾多，故其在近半校數中的受教學生總數所佔總體學生數比率應更高。因此，在理解學校規模攸關學校經營，且國內不適經營之大規模學校數又如此之多，在尚無法有效降低班級數的情況下，思考其經營困境及尋求因應之道確有需求及急迫性，以能好好帶動國內教育發展。

表 1 97~102 學年度國民中、小學依學校規模校數統計

學年別	班級數組別	國中		國小		國中		國小		國中		國小	
		總計	國立	直轄市立	縣市立	私立							
102 學年	6 班以下	100	935	0	0	26	215	64	715	10	5		
	7~12 班	115	443	0	1	35	137	79	299	1	6		
	13~24	144	496	0	1	56	209	86	270	2	16		
	25~36 班	134	330	0	4	63	177	68	140	3	8		
	37~48 班	81	173	0	2	47	100	34	69	-	2		
	49 班以上	164	273	0	0	103	188	60	85	1	0		

	總計	738	2,650	0	9	330	1,026	391	1,578	17	37
101 學年	6 班以下	99	926	0	0	26	214	64	706	9	6
	7~12 班	113	439	0	1	34	129	78	304	1	5
	13~24	149	472	0	1	58	193	89	164	2	14
	25~36 班	134	342	0	5	62	187	68	141	4	9
	37~48 班	82	173	0	2	48	100	34	69	-	2
	49 班以上	163	291	0	0	103	201	60	87	1	0
	總計	740	2,657	0	9	330	1,026	393	1,586	17	36
100 學年	6 班以下	103	912	0	0	27	209	68	699	8	4
	7~12 班	115	430	0	1	36	122	78	302	1	5
	13~24	141	472	0	1	55	190	84	266	2	15
	25~36 班	135	350	0	5	59	185	72	150	4	10
	37~48 班	82	193	0	2	50	102	32	87	0	2
	49 班以上	166	302	0	0	104	217	61	95	1	0
	總計	742	2,659	0	9	331	1,025	395	1,589	16	36
99 學年	6 班以下	102	909	0	0	0	9	95	894	7	6
	7~12 班	116	427	0	1	10	12	104	411	2	3
	13~24	137	469	0	1	15	49	120	403	2	16
	25~36 班	137	337	0	5	23	59	110	261	4	12
	37~48 班	78	210	0	2	11	37	67	169	0	2
	49 班以上	170	309	0	0	35	63	134	246	1	0
	總計	740	2,661	0	9	94	229	630	2,384	16	39
98 學年	6 班以下	101	893	0	0	0	9	93	880	8	4
	7~12 班	115	441	0	1	9	13	105	424	1	3
	13~24	134	456	0	1	16	42	115	396	3	17
	25~36 班	135	331	0	5	21	59	110	256	4	11
	37~48 班	83	222	0	2	12	39	71	179	0	2
	49 班以上	172	315	0	0	36	67	135	248	1	0
	總計	740	2,658	0	9	94	229	629	2,383	17	37
97 學年	6 班以下	98	880	0	0	0	10	91	867	7	3
	7~12 班	116	425	0	1	9	10	104	409	3	5
	13~24	139	473	0	1	17	41	119	414	3	17
	25~36 班	132	321	0	5	20	56	108	250	4	10
	37~48 班	83	228	0	2	12	42	71	182	0	2
	49 班以上	172	327	0	0	36	70	135	257	1	0
	總計	740	2,654	0	9	94	229	628	2,379	18	37

資料來源：學生數為 0 者及附設國小部不列入本表校數統計。本表由作者參考教育部統計處自行彙整。取自：<https://stats.moe.gov.tw/result.aspx?qno=NQA2AA2>

三、國民中小學大型學校經營困境與難題

李國賢在 2005 年時提出，學校規模過大或過小均會產生問題，規模過小的學校無法有規模經濟的產生，造成單位投資成本過高，而規模過大的學校可能因組織龐大，成員眾多，造成組織效能低落的情況（引自劉炳輝、林敬欽、黃拓榮、洪美珠、簡炎輝、曹春金，2014）。以國內目前大規模學校偏多的狀況，就實務觀察中可發現，主要的經營的困境與難題約略有以下幾點：

（一）校務溝通需耗時較長且效果不佳

溝通是組織中的血液，如果無法順暢溝通則會影響組織運作，進而影響健康及生存。在大規模學校推動校務的過程中，由於教師的人數眾多，所擔任職務也不相同（或擔任行政工作、導師、專任教師），彼此因職責或領域有所區分，在各自忙碌且在時間有限下進行溝通著實較為困難。另外，也因學校規模較大，校舍多且分布廣，老師的辦公處室大多分處不同空間，又容易產生不同的氛圍與文化，甚至也會因職務不同會有各自立場上的考量，故在校務推動上，溝通通常需要花費相當長的時間，甚至在進行溝通時，也會有其他看法的產生，使得溝通進行較不易順遂，相對的也影響整體運作效率。

（二）同仁意見整合較困難且共識不易

組織的可貴在於有著共有的目標

並齊力前進，共同開創，因此，共識的建立與方針的確立對學校發展過程中如何以協力前行而言至為重要。在大規模學校中，因人多嘴雜意見多，因此在進行意見交流及討論時，較不易取得共識，甚至會有意見紛歧的狀況發生，往往會造成拖延且不易整合的狀況，大大影響學校發展。有時即使是配合上級執行的政策和措施時，也可能因意見難整合而讓執行效果大打折扣，這些都是相對於中小型學校不利的地方。尤其，當前是一個學校本位管理的時代，在參與雜而難整合建立共識的情形下，學校發展是值得憂慮的。

（三）政策方案推動易遲滯且窒礙難行

張鈞惠（2004）研究指出，小型學校的學校人員在學校資訊科技的運用及整體上組織變革態度上高於中型與大型學校的學校人員。而小型學校（12 班以下）的學校人員在組織承諾上亦高於中型以上的學校人員。由此可知，規模為大型學校者，在政策改變推動以及校長領導所遇到的困難與阻礙會比中、小型學校來的多。再者，相較於大型或中型學校擁有眾多處室彼此互動較少，所以小型學校的學校人員較能與學校共同成長。在無論直向、橫向溝通管道上，大型學校進行起來著實較中、小型學校來的困難，甚至常會有「上有政策，下有對策」以及「以不變應萬變」的處理態度產生，使得許多新政策在推動上往往只有表面績效，過不久就又打回原形的情形發生，無法產生真正實質的改變。因而容易造成許多政策方案在大

規模學校中不易推動，可能不是方案不好或不成功，而是根本沒有真正實踐過。

(四) 非正式組織發展蓬勃且易成阻力

人際互動是人的基本需求，且人際網絡要真正發揮實質功能，在人數不多的情形下才易深入且交心。在大規模學校中，因人數眾多，在正式組織互動中無法完全滿足的人際需求則會形成小團體或非正式組織，此種狀況除了可滿足個人的情緒出口與人際需求外，但也可能造成負面影響，值得關注。在大規模學校中，老師私下也會因不同職務、辦公室以及依領域、科目、個人興趣與私人交情，產生許多不同的小群體，且這些群體間有著內聚力，如缺乏相互的溝通與協調機會，容易造成學校大團體中常有不同聲音、意見紛歧，甚至是對立的狀況，而若未處理妥當將會形成非正式組織發展削弱減化正式組織功能的現象，也將是一大隱憂。

(五) 同事情誼行禮如儀較難交心互信

互信是人際間的黏著劑，在一個高度競爭的社會氛圍中，任何團體要求得發展與勝出，自我的內聚黏著必不可少，學校也唯有在此種條件狀況下才能展現高度士氣與績效。由於大型學校裡老師人數眾多，所處的職位角色以及辦公處皆不同，而辦公室文化也會因職務責任、立場不同等差異，而會有不同的文化，因此較無法像小型學校的人數較少，大家就像生活在同一屋簷下的家人，將學校當作

自己家一樣，願意為學校付出。因此，在大規模學校中，教師同事間情誼較為淡薄，大部分僅維持表面的禮儀，此種狀況不會損及平常運作，唯在要變革及突破發展上則會形成阻礙。就以筆者個人經驗，中、小型學校教師間的互動真的明顯較大型學校的熱絡許多，同事間的聯誼活動不少，平時間都能互相鼓勵與支持，常能噓寒問暖的像一家人，更會主動關心與幫忙彼此，這情形在大型學校真的較為少見。

(六) 結構文化束縛限制增加變革難度

處於一個變革時代中，唯有不斷變革創新才能生存永續，這是眾所認同的真理。大型學校往往都是已發展一段時日有著光榮傳統，或因屬都會區且具特色而有吸引力所致，因而有著既有的結構文化氛圍或發展脈絡，此在發展過程中有其優勢，唯在因應變化上是否能加以突破及調整，則仍有待考驗。換句話說，當前重視變革的氛圍中，校長在大規模學校的變革領導是很難找到施力點，再加上大規模學校因大都處都會區，教師流動少，成員年齡有可能較大，思想或較為傳統刻板且不樂創新，此種因固有結構文化束縛或久任其職而較困著的思維，往往會造成溝通困難及變革的阻力。

(七) 組織慣性及惰性影響行政執行力

績效來自執行力，而執行力往往需克服組織的慣性與惰性才能完成。在大型學校中，為求職務上的穩定常

會出現久任組長的情況，因職務從事多年沒有變動，故大多因循依例，甚至因工作業務量日多，對於許多推行的政策，有其應付的方式，對於他人之建議也無積極改善的行動，甚至產生有就好的消極心態。即使進行職務調整，也可能在忙碌的工作中為求順暢運作，也大多蕭規曹隨，一切因循以往固有作法，故有著較強的組織慣性與惰性，影響執行力。因而大規模學校有如大象般，穩重有餘，但活動力受限中，各種發展會漸制度僵化而形成慣性與惰性，影響著組織行政執行力。

(八) 家長參與及干預影響學校運作

大型學校的學生數眾多，在管理上，因學生家長社經背景差異大且又鼓勵家長參與的情形下，造成高社經且有能力的家長在與介入學校的情形較多，且在校務參與過程中甚至不知不覺運用權勢影響著相關事務的推展，此狀況往往造成一些緊張衝突或不公狀況，也頗值得關注。因為，在都會地區，高社經背景家長對孩子關心，且無所不用其極，在自我價值期許下參與，此種狀況往往會過度而干預，不但造成教師莫大的壓力，也會形成教育不公的狀況。甚至，有些家長對學校或教師不滿時，常會訴諸媒體，此對學校、教師以及孩子都是一大傷害，也干擾了學校的運作與發展。

四、大規模學校經營困境的解決之道

在面臨如此多的環境變遷以及政

策變動下，大型學校在校長領導與經營上應從多方思考與調整。**Hutchings**指出校長必須積極的與學校同仁進行對話，並藉由共同合作的過程來完成教學目標（引自梁金都，2012）。此種觀點頗符合當前對學校經營要由傳統保守封閉走向現代民主開放的趨向，也和社會要由過去的「事務性」靜態管理（如教務、訓導、總務與人事管理）逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營方式（如強調資源分配、資訊管理、人際關係）相符合。據此，乃針對前述大規模學校經營困境試提出解決之道以供參考。

(一) 慎選校長並給予支持以發揮功能

校長之於學校，就如總統之於國家，是精神領袖的表徵，也是方向的引領，更是會影響的形象與永續經營的關鍵。所以，一所學校如果沒有一位「合適」的校長，就好像一個軍隊少了優秀的將軍，缺乏引領，終將散亂不整而趨於潰敗。而所謂「合適」即是適才適所。對大規模學校而言，因其所處氛圍的複雜度較高，故除了需具備校長資格條件及相關教學領導知能外，在領導方面的的實務經驗與運作能力更是不可免。因為，學生的學習成長不可重來，不宜以試驗練習的方式來讓學生成長冒著風險。因此，大型學校其運作複雜度遠遠超過中小型學校，若能由有實務帶領學校經驗者來加以面對，應較能游刃有餘且勝任。近來常聽聞有許多超大型學校係由初任校長承擔，此種狀況易讓正面臨自我存活關鍵期的初任校長陷入險境，也不利學校的運作與發展。

此外，接任大型學校後，在校務經營上較為複雜且有許多需費心著力處，因而校長亟需有一些有力持續的支持與支援，才能得以持續並發揮功能。因此，對於大型學校宜慎選有實務經驗者擔任，並能夠給予足夠持續的支持系統，以助其發揮功能。

（二）協助建立持續改善機制帶動學校發展

在一個追求績效的時代氛圍中，能確保品質提升及持續改善的作法即建立持續改善機制，以引導組織在 PDCA 的循環中自我精進及不斷提升。因此，如何協助大規模學校建立持續改善機制，以帶動學校發展甚為重要。以當前學校事務而言，可以朝以下兩方面加以思考：首先是要健全各項會議並以此為主軸來理性論辯及追蹤落實校務實踐。換句話說，為求校務能持續運作，宜重視會議溝通及強化重要會議（如校務會議、課程發展委員會、行政會議等）之管考（即將決議事項列於下次會議之決議事項執行情形報告，並討論解除列管或繼續列管，以管控相關事項的推動實踐），以利形成適當機制促使學校校務之延續貫徹推動。其次為利於校務溝通推展與執行，宜思考就校務運作部分就例行性、經常性、重要性等業務建立起作業流程或 SOP 等之資料，以利溝通及未來業務傳承，發揮綜效。

（三）鼓勵校際交流及增加互動與經驗傳承

劉玉珍(2005)研究指出學校的組

織學習情況愈好，教師效能感愈佳，學校教師間的情感也會愈好，而組織學習情形也愈良好。由此可以看出大型學校若為學習型組織時，是可以有效提升效能。對於有著慣性與結構文化束縛的大型學校來說，增加一些交流互動並激盪省思與經驗傳承，或可紓解結構性束縛及僵化限制，朝向學校學習組織邁進。有關此部分的可行作法茲列如下：

1. 增加校際間交流與學習

增加視野與交流，可以激盪省思及成長。因此，在一個資訊流通且交通便捷的氛圍中，學校可鼓勵及帶動校際交流，透過策略聯盟或依教師不同的領域、需求與不足之處，合作舉辦多元課程的研習，一起研討，甚至到不同學校進行參訪，藉由多種新資訊的提供方式，來激發教師新的想法，與燃起新的活力與熱情。

2. 強化職務的傳承與創新

鼓勵教師擔任不同職務，或建立職務輪調制度，以期同仁能更了解不同職務之立場，能有不同角度的思維，使得溝通能更有效能。另外，在職務變動時能建立傳承交接與經驗分享，以讓各項工作能有傳承並擁有自我觀點與活力，來落實執行且帶動學校變革。

3. 舉辦親師聯誼促進交流

學校除既定之親師活動外，也可增辦父母成長營等親師交流活動，或辦理學生讀書會等，鼓勵親師交流及

倡導家長協助學生學習之事務性活動，增加交流及對學生的關心，建立良好的親師互動關係，保持良性的溝通，給予家長心靈正向的支持，促進交流，在和諧的氛圍下參與學生學習，以發揮親師間合作最大的效能。

4. 強化教師交流促進共識

大規模學校內之非正式團體如能有更多的交流機會，將更有利凝結及建立共識，因此在忙碌的校務過程中，學校如能不定期舉辦校內間的聯誼活動，如藝文、旅遊、運動活動，並鼓勵教師組隊對外多參加各種校際間的活動競賽，可以增加同事間的合作機會與情誼，也有利建立共識，以共同的目標來一起努力。

5. 成立專業社群分享經驗

社群有利凝聚與省思提升，因此，大規模學校更宜推動專業學習社群，促教師定期進行專業社群的對話與研修習，進行成長活動，從中學習合作、創新與反思，再經過教學經驗的分享，討論出不同的教學模式與方法，讓彼此的專業知能可不斷的增進。

6. 舉辦增能研習激盪思維

勇於嘗試新的事物、接受新的想法與觀點，藉此提升領域的專業，讓教師藉由研習方式吸取經驗提高個人視野，以了解自身不足，藉此機會學習並精進。融合現代新思維而有創新的作法，對於不同領域的研習，都能樂於參與，增加自身的知能，有助於協助學生學習。

五、結語

學校經營主要有賴行政領導之運作（校長領導），以現實社會狀況來看，當前重點在於校長如何激發教師服務熱忱，滿足學校成員成就需求，以達成學校的教育目標與願景。而在學校教育組織中，要做到此種狀況，許多人性及公平的問題會被質疑及思考，也影響著運作，因此，學校經營及學校領導會隨著組織規模大小及事情複雜度而有不同的狀況。大規模學校除面對生活空間擁擠等物質環境條件不利狀況外，最大的挑戰即是在組織運作上的溝通與變革問題，本文從此角度出發，以實務為基，提出八點大規模學校經營面對的困境與問題，並提出幾點建議供參。此外，最重要的是，對於大型學校所面臨的困境與問題，必須要能以永續的思維進行細水長流的推動，才是符合整體社會及學生學習的最大利益。

參考文獻

- 吳政達（2006）。少子化趨勢下的國民中小學學校規模政策之研究。*教育政策論壇*，9（1），23-40。
- 張鈞惠（2006）。國民小學學校人員之組織變革態度與組織承諾之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 教育部統計處（2014年12月15日）。取自：
<https://stats.moe.gov.tw/result.aspx?qno=NQA2AA2>

- 張世旺（2012）。少子化的教育政策因應—論國民中小學校長對少子化知覺及學校經營策略—以苗栗縣為例。臺灣教育評論月刊，1（7），47-54。
- 梁金都（2012）。學校集體智慧概念對校長領導的啟示。教育研究月刊，213，5-17。
- 劉炳輝、林敬欽、黃拓榮、洪美珠、簡炎輝、曹春金（2014）。國民小學因應少子化現象之研究---子計畫一：行政管理 3。國立教育研究院籌備處。
- 劉玉珍（2005）。國民中學學習組織學習與教師效能感關係之研究。取自：
<http://ccur.lib.ccu.edu.tw/retrieve/9465/093CCU05142015-001.pdf>



國民中小學大校校務問題與對策之探究

賀宏偉

國立暨南大學教育政策與行政學系博士生
南投縣和雅國民小學校長

一、前言

1984 年台灣民間教育團體發起「四一〇教育改革運動」，提出包含：「落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化、制定教育基本法」等四項訴求；「小班小校」成為我國教育改革的重要主軸。1999 年我國教育基本法頒定，其條文第十一條即闡明：「國民基本教育各類學校之編制應以小班小校為原則，透過有教無類、因材施教之理念，致力開發個人潛能，協助個體追求自我實現」。

而我國《國民教育法》亦明定：「國民基本教育實施對象、方式、年限與內容等，在其施行細則第二條第三款亦明白指出國民小學及國民中學之設置，以不超過 48 班為原則；學校規模過大者，直轄市、縣（市）政府應增設學校，重劃學區，以確保學校規模不致過大」；因而國民教育階段內「小班小校」成為學校設置的重要理想發展基準，希冀藉由最適學校經營規模與合宜的班級學生數，發揮學校優質效能，以達成教育的「公平」（equity）、「適切」（relevance）、「卓越」（excellence）之目標。

在少子化的浪潮下，我國國中小學學生總人數從 92 學年度 2,870,285 人，下降至 102 學年度的 2,129,050 人；十年之間國中小學總生員數減少達 741,235 人；造成多數學校面臨急速

減班、教師超額甚而學校裁併等問題；然而依據教育部統計處資料（2014）顯示在 102 學年度全國國中小學卻仍有 232 所大型規模學校存在之現象（班級數超過 61 班），在政府極力推動「小班小校」政策之際，我國存在如此眾多數量之大校，且因學校規模過大在校務經營上伴隨產生諸多如：空間不足、學生管教與學校效能低落等問題，值得進一步關注深究；因此本文旨在簡要探究國民中小學大型學校現況、校務問題，進而提出解決大型學校校務問題的相關對策以供參考。

二、我國國民中小學大型學校現況分析

學校規模為二十世紀最重要的教育改革趨勢之一（Overbay, 2003），因為不論學校規模過大或過小，都會產生不同的問題。吳政達（2006）指出學校最適經營規模（the optimal scale），是指學校可以將教育資源充分且適當的運用，並且不致衍生人際關係疏離及行政僵化的最適經營規模學生數，且建立適宜的規模有助於學校資源的整體運用、健全行政運作、並提高士氣、提升學生學習成效。

依據教育部統計處資料（2014）顯示，102 學年度在國小部分有 140 所學校規模超過 61 班，佔全國國小校數的 5.28%；其中以新北市（51 所）、高

雄市（20 所）、臺中市（17 所）、臺北市（15 所）、桃園縣（13 所）為國小大型學校最多縣市；國中部分有 92 所學校規模超過 61 班，佔全國國中校數的 12.47%，其中以新北市（18 所）、桃園縣（15 所）、高雄市（14 所）、臺中市（12 所）、臺北市（8 所）、為國中大大型學校最多縣市（如表 1）。

美國學者 Meier（1995）曾以美國小學為研究對象，研究結果發現學校最適經營規模之學生人數應為 300-400 人。Andrews、Duncombe 和 Yinger（2002）研究發現當小學最適規模人數為 300-500 人，中學最適規模人數為 600-900 人時，較符合經濟效益。學者吳政達（2006）在探究我國國中小學最適經營規模研究後，提出國民中學人數以 500-900 人為最適學校規模；小學則以 300-500 人數較為適當。

綜上研究對照我國 102 學年度國中小學大型學校現況（學校班級數超過 61 班、學生總人數超過 2000 人），可發現這些大型學校不論是國小或國中，其學校經營規模皆遠高於研究結果所提出國小 500 人、國中 900 人之最適學生數規模標準；而新北市在國小竟有 23.83%、國中 28.12%之學校規模皆大於 61 班，大型學校占其新北市國民中小學的總校數更超過 1/5 之多，成為全國之冠；而桃園市大型國中比率高達 26.32%，亦超過該市國中總校數 1/5 之多。

表 1 各縣市國民中小學大型學校校數與佔該縣市比率（102 學年度）

縣市別	國中大校數	國中大校佔該縣市國中總校數比率(%)	國小大校數	國小大校佔該縣市國小總校數比率(%)
新北市	18	28.12	51	23.83
桃園市	15	26.32	13	6.84
高雄市	14	17.50	20	8.30
臺中市	12	16.67	17	7.26
臺北市	8	12.90	15	9.87
臺南市	6	10.00	9	4.27
彰化市	4	11.11	5	2.86
新竹市	3	23.08	4	12.50
新竹縣	0	0	3	3.53
南投縣	2	6.25	1	0.69
雲林縣	1	3.03	0	0
嘉義縣	1	4.35	0	0
屏東縣	2	5.71	0	0
臺東縣	1	4.55	0	0
嘉義市	2	25.00	0	0
宜蘭縣	2	8.00	1	1.30
花蓮縣	1	4.35	0	0

三、國民中小學大型學校校務問題分析

學者 Eberts、Kehoe 和 Stone（1984）研究發現，當學校規模過大時易受政策與行政操作之影響，而導致負面的學生成就。陳秀才（1985）指出經營規模過大的學校容易產生對學生管教不易、教師的缺乏、學生活動空間不足、校務工作不易推動等問題。再者方吉正（1999）在透過實證研究探討中更提出，規模過大的學校學生學習態度較為負面傾向、學生活動空間較少、學生管教的等困難。因此當學校

規模過大時，行政溝通與協調困難，易造成學校教師與行政人員間關係的疏離和行政僵化（陳麗珠，1995）。

此外郭慶發（2001）在以國民小學學校規模、組織鬆散結合程度與學校效能關係之研究中發現，學校規模低於 24 班者較能展現出「低鬆散高緊密結合」與「組織溝通協調佳」之組織效能；黃崇桓（2008）指出規模過大成長型之學校是指全校班級數三十六班以上，或學生人數 800 人以上，此種規模類型之學校其缺點為行政上的困擾與教師與學生疏離。

綜合上述研究結果分析，並依據筆者服務國教現場之實務觀察，可歸納國民中小學大型學校校務主要問題如下列各面向：

（一）組織成員溝通參與問題

美國社會學家柏萊茲曾說：「機關內如無溝通，便不可能有人際關係。」國中小學大型學校裡組織成員眾多複雜，面對各方多元化意見，不易凝聚整體性共識；當面臨成員各方意見分歧且難以整合之際，易造成學校行政業務推動上之窒礙難行。

部分大型學校會議因組織成員眾多，乃採用行政、教師代表及年級代表制度方式召開會議，因而全面性溝通管道受限，容易流於各持所見、本位思考；因教師缺少參與學校決策機會，導致教育政令宣導推動不易、配合度低，進而產生「會而無議、議而無決、決而無法推行」之窘境，在行

政與教學雙方意見對立中甚而造成嚴重對抗問題產生。

（二）學校非正式組織問題（小團體）

大型學校常面臨各小團體分立、立場各異溝通不易、散播謠言八卦等問題，時常造成組織內成員猜忌對立，進而引發校內人事紛爭；如果加上小團體成員徇私不公，利用行政合法權利，圖利特定成員享受特權，造成校內不公平對待問題，更容易動搖學校組織結構基石，破壞整體和諧氣氛、打擊教師團隊士氣。

此外非正式組織成員也容易產生集體迷失問題，如 2012 年喧騰一時的苗栗縣某國小女教師「七朵花」事件，發生教師集體涉不當管教違法處罰與對立學校行政領導的集體偏差迷失行為，結果造成家長轉學風潮、學校校譽受損及團隊士氣深受打擊。

（三）學校行政工作繁雜問題

大型學校單位組織龐大、業務分工繁雜，容易產生各處室本位主義現象，各司其職卻各行其道之行政關係疏離問題，處室間推托公文工作，導致學校行政效能不彰，進而產生面對校務問題往往無法立即處置與應變之失能現象。

此外大型學校因人力資源充裕，往往時常奉令承接上級交辦各項進修研習、競賽活動，學校行政人員因而疲於奔命，無法適時支援教師教學與專注推動校務工作，這種現象存在現

今許多國中小學大校中；因為學校行政工作業務量多、壓力大、事務雜，往往也使得教師對行政工作望之卻步，人員擔任行政職之意願低落，造成學校行政人員異動頻仍，行政人力流動高、培訓與延續管理不易達成。

(四) 學校規模經營效應問題

「小班小校」政策理念乃是基於在學校適宜規模下，發揮行政效能、落實有效教學，最終能達成因材施教與適性學習之目標。但因學校建置規模如過大之際，在班級數與學生人數相對過多的情形下，將使每生分配的學校資源量減少，校地活動與學習空間相對減縮不敷使用；同時因師生比例較高之因素，易造成師生互動情形不佳、學生同儕競爭性關係、人際關係疏離，進而導致影響學生學習成效等問題產生。

四、國民中小學大型學校校務問題對策

(一) 發揮走動式領導精神、建立多元溝通參與管道

英國管理學家威爾德曾說：「管理者的最基本能力：有效溝通」；新世紀的學校領導者應主動積極地建立多元暢通的溝通管道，透過走動管理（MBWA）搜集校園最直接的訊息，以彌補正式溝通管道的不足、過濾作用以及缺乏完整訊息的缺點；同時為改善組織溝通環境不良、學校溝通媒介不夠多樣化等障礙；可善用資訊科技如學校 Line 群組發送即時訊息，或

Facebook 公開社團交流互動等，以暢通溝通管道、增加成員參與感、滿足感與尊榮感。

學校是學習型組織，除了應激勵成員改變心智模式與自我超越外；在多元參與的時代來臨之際，學校行政廣納建言包容多元聲音，發揮團隊學習效益，建立合宜「校務參與決策機制」，仿效世界咖啡館（The World Cafe）、多邊會談或創意圓桌論壇模式，在尋求團隊合作的協議過程中，激發團隊教育性與創新性，同時亦能增益教師專業能力；在透過團隊智慧集體思考和分析歷程裡做出正確的組織決策，以溝通傾聽來強化團隊向心力，在尊重參與中提升成員組織承諾，進而創造親師生和諧多贏局面。

(二) 運用賦權增能管理技巧、營造和諧共好校園氛圍

「水能載舟，亦能覆舟」，面對大型學校校園內多元小團體，學校領導應親自融入非正式組織，扮演的融合關鍵性角色，在分歧中尋找合作契機，透過參與交流關懷之際瞭解成員的需求與期望，例如：校長可定期辦理師康活動、慶生會及文康茶敘，參與同事間的聯誼聚會、與教師群經營共同話題與興趣、關懷教師日常生活與教學困境等，促使非正式組織成員卸下自我防衛心態、提昇組織參與承諾，並群策群力的為學校組織貢獻個人所長。

學校領導亦可掌握賦權增能之管理技巧，發揮教師領導與分佈式領導

精髓，將組織的權力適度授權非正式組織，使非正式組織與正式組織的權限結合，提升成員自我效能與工作滿意度；在團體合作行政分工下，建立專業對話窗口、提供意見交流平台，觀察與傾聽，理解各團體想法、立場；適時導入教師多元專業學習社群，以轉化小團體之能量來增益創意教學；進而活化優化組織體系，邁向共尊共榮的共好組織，營造出群體和諧之校園氛圍。

(三) 善用科技 e 化行政流程、完善學校延續管理制度

大校面對繁雜的學校行政工作，應全盤檢視行政作業流程，透過建置 e 化平台，減少繁重文書作業，如使用網路意見調查系統、線上填報作業、Google 行事曆、表單數位化等，使行政作業流程清楚化、標準化。

此外更應成立延續管理規劃小組，規劃完善之學校延續管理方案，如業務移交清冊、業務傳承資料庫、行政薪火傳承活動；有效的將組織成員的專業知識轉移、傳承，使組織的行政專業知識螺旋不斷地累積與延續，進而促成行政知識之垂直轉移與水平交流，形塑出樂學樂享的組織文化；同時鼓勵同仁進修培養專長，以打造出學校優質經營人力資源庫，藉助多元化行政教學專才提升學校效能。

(四) 適度承接上級交辦任務、強化行政支援教學功能

「教育的一切措施都是為了學生，行政的一切措施都是為了教學」，大型學校或因行政人力充足、場地設備合宜或承辦活動經驗充足等因素，往往成為教育局處委托承辦各項活動的對象；卻往往造成行政人員額外負擔，學校領導應考量學校行政人力負荷量，適度協處上級交辦活動，來培育行政人員活動組織力。學校行政乃是為了學生學習與支援教學而存在，應而更應透過有效的職責分工發揮高效能，從引領教師專業提升、整合多元教學資源、建立友善輔導機制、及塑造優質學習環境等方面著力，充分發揮行政執行力，行政教學攜手帶好每個學生。

(五) 依法增設新校與重劃學區、落實小班小校政策精神

管理學者 Charles Handy (2002) 在其著作「大象與跳蚤：預見組織與個人的未來」一書中，將龐大的組織形容成笨重的大象，並指出未來組織所面對的重要挑戰乃是維持小而精的模式，結合創新與效率，在精巧靈活與不斷創新中、發展出優質競爭力。國民中小學面對學校規模過大所產生的諸多規模效應問題；未來教育行政機關應積極面對，遵循國民教育法「小班小校」之規範；確保國中小學設置班級數不超過 48 班之原則；以增設新興學校，重劃理想學區等方式，來解決學校規模過大問題，落實小班小校政策精神，發揮「多元化、個別化及適性化」的教育理想，促使學生開展優勢智能、自我實現。

五、結語

「投資教育、就是投資未來」，未來我們面對的是一個知識倍速創新與無國界競爭的時代；教育已成為世界各國提昇國家競爭力的利器，2014 年起我國全面實施十二年國教；希望藉由「提升國中小學教育品質，進而成就每一個孩子，最終達成厚實國家競爭力之目標」；因此高品質的國中小學教育成效，將成為國家未來競爭力的重要基石。

國中小學大型學校之經營，在區域位址、專業師資、行政人力與教學設備等方面，確有其相對優勢之存在；但不可諱言，因學校規模過大所衍生出的「溝通參與、非正式組織、工作繁雜及經營效益」等問題，更是值得相關單位正視因應，以確保優質國中小學教育品質之產出；本文提出「落實走動式領導、推動行政 e 化簡化、完善行政延續管理、運用賦權增能管理、依法落實小班小校」等問題對策看法，提供國中小學大型學校領導者與教育行政機關參考，期許在「行政與教師共好、家長與學校攜手、社會與政府關注下」，使國民中小學大校能突破學校經營困境，進而創新展能、提升品質，達成「成就每一個孩子」的教育夢想與希望。

參考文獻

■ 方吉正（1999）。學校規模在教育品質的效應探討。*教育資料與研究*，27，51-57。

■ 吳政達（2006）。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。*教育政策論壇*，9(1)，1-22。

■ 教育部統計處（2014）。國民中小學校概況統計（102學年度）。取自 <https://stats.moe.gov.tw/files/ebook/basic/102/102basic.htm>

■ 陳秀才（1985）。國民小學規模與教學環境關係之研究。未出版之碩士論文。國立台灣師範大學，臺北市。

■ 陳麗珠（1995）。小班小校的迷失談學校最適經營規模。*教育資料文摘*，213，57-67。

■ 郭慶發（2001）。國民小學學校規模、組織鬆散結合程度與學校效能關係之研究。未出版之碩士論文。國立台北教育大學，新北市。

■ 黃崇桓（2008）。嘉義縣國民小學學校素質因素及學校經營規模與學生學習成就之關係研究。未出版之碩士論文。國立嘉義大學，嘉義縣。

■ 潘東傑譯（2002）。大象與跳蚤—預見組織與個人的未來。台北市：天下文化。

■ Andrews, M., Duncombe, W., & Yinger, J. (2002). Revisiting economies of size in American education: Are we any closer to a consensus? *Economics of Education Review*, 21(3), 245-262.

■ Eberts, R. W., Kehoe, E., & Stone,

J. A. (1984). *The effects of school size on student outcomes*. Eugene, OR: Oregon University.

16,2004,from

<http://www.wcps.net/evaluation-research/reports/2003/0303-schoolsize-litrev.pdf>

■ Overbay, A. (2003). *School size: A review of the literature*. Retrieved July



國民中小學「大校」資訊科技應用之現況與解決策略 —以臺中市 Happy 國小（化名）為例

張臺隆

彰化縣螺陽國小退休校長

臺中教育大學兼任助理教授/教育學博士

張文權

花蓮縣國風國中教師

東華大學兼任助理教授/教育學博士

一、前言

在少子化現象及教育改革的浪潮下，舉國上下對於「少子化」和「小班小校」非常重視，政府也花了龐大的經費，針對這兩個議題，讓規模小的學校之教學設備獲得改善。目前國內仍然存在著兩百多所的中小學「大型學校」（佔有 7% 的比率）（表 1）。這些學校存在著空間使用、資源運用、課務安排的困境。其中資訊科技的應用是資源運用的關鍵，也就是大型學校亟需有效的資訊科技應用，幫助校務行政的推動、教師的教學及學生的學習。本研究採用文獻分析及訪談研究法，先探討大型學校現況及資訊科技應用理論，接著再以一所學校為探討對象，了解在中小學「大型學校」資訊科技應用的現況與解決策略，幫助解決這些學校的困境。

二、國民中小學大型學校現況

本研究為了瞭解國民中小學「大型學校」目前的狀況，特別搜尋教育部統計處的資料，得知國民中小學班級數 61 班以上的學校，從 97 學年度到 102 學年度，有 310 所到 232 所（表 1）；學生數 1800 人以上的學校，從 97 學年度到 102 學年度，有 447 所到 188 所（表 2）。雖然「大型學校」受到少

子化的影響下，學校的規模也逐漸在縮小中，但其所佔總學校的比率也都在 13% 到 7% 之間，可見國民中小學「大型學校」仍然很多。

（一）國民中小學「大型學校」學校數量統計一覽表

表 1 國中小「大型學校」學校數量統計一覽表（61 班以上）

學年度	國小	國中	合計	總校數	百分比
102	140	92	232	3388	6.8%
101	165	94	259	3397	7.6%
100	183	92	275	3401	8.1%
99	184	99	283	3401	8.3%
98	195	107	302	3398	8.9%
97	204	106	310	3394	9.1%

資料來源：（教育部，2014）

表 2 國民中小學「大型學校」學校數量統計一覽表（1801 人以上）

學年度	國小	國中	合計	總校數	百分比
102	95	93	188	3388	5.5%
101	121	102	223	3397	6.6%
100	153	117	270	3401	7.9%
99	182	135	317	3401	9.3%
98	213	143	356	3398	10.5%
97	229	148	447	3394	13.2%

資料來源：（教育部，2014）

（二）國民中小學「大型學校」相關研究現況

本研究為了瞭解國民中小學「大型學校」受到重視的情形，特別檢閱以「大型學校」為議題進行研究的論文數量。研究者以「少子化」和「小班小校」為關鍵詞，在「臺灣碩博士論文知識加值系統」針對論文名稱進行搜尋（截止 2014 年 11 月底止），少子化相關的碩博士論文有 197 篇；小班小校相關的碩博士論文 2 篇；少子化相關的期刊論文 150 篇；小班小校相關的期刊論文 19 篇。以中小學「大型學校」為題目關鍵字，進行搜索，只有碩士論文 1 篇（表 3）。但若以教育部統計處的資料顯示，班級數 61 班以上的中小學全國有兩百多所（表 1），學生數 1801 以上的有也接近兩百所（表 2）。可見，社會上普遍關注「少子化」、「小班小校」，對於中小學「大型學校」的關注顯然比較少，但是這些學校的空間使用、資源運用、課務安排的困境卻仍然存在著。

表 3 國民中小學「大型學校」碩博士、期刊論文統計一覽表

關鍵字	碩博士論文	期刊論文	合計	總篇數	百分比
少子化	197	150	347	369	94.0%
小班小校	2	19	21	369	5.7%
大型學校	1	0	1	369	0.3%
合計	200	169	369	369	100.0%

資料來源：（教育部，2014）

三、資訊科技應用的重要性、向度與相關研究

（一）國民中小學「大型學校」資訊科技應用的重要性

大型學校在資源運用上以資訊科技為主，因為在資訊社會中，人們都希望藉著資訊科技讓學校產生結構化的改變（曾錦達，2014），如美國提出的「帶好每位孩子法案（No Child Left Behind Act, NCLB）」，希望各州的績效責任建立在同一個系統上，提高學生學習成效（Education, 2002）。但 Papert（1993）和 Cuban（2001）的研究，卻發現數位時代中教育組織並沒有結構性的變化，以致於電腦教室並沒有產生預期的效益。顯然地中小學「大型學校」如何有效的應用資訊科技，幫助校務行政、教師教學及學生學習，是個重要課題。

（二）國民中小學「大型學校」資訊科技應用的向度

由於資訊科技具有「多元、不透明及快速變遷性」（Koehler & Mishra, 2008），因而讓資訊科技的應用「學科內容知識」（Pedagogical Content Knowledge, PCK）更複雜、可用性更為多元，Shulman（1987）即指出學科內容知識係為教師綜合、統整、轉換、交融其他學科內容知識、課程知識等不同知識類型而得。張臺隆（2009）也指出資訊科技可運用於教師教學、學生學習、行政領導、行政決定及組織營造等方面，如下所示：

1. 教學與學習方面：運用資訊科技融入教學及利用資訊科技建構知識內在能力之培養（謝佩璘，2001）。如充實數位教材的學習內容、應用資訊科技協助學生學習。

2. 行政領導方面：運用資訊科技進行「知識領導、科技領導」增進行政效率。如建立典範學習的榜樣、建立資訊分享平台、形塑分享的文化與機制、組織知識學習的社群。
3. 行政決定方面：以核心成員為主，藉由資料收集、儲存、分析與運用，以改善組織效能及學生學習效益。如建立資料庫、建立標準作業流程、善用資料回饋機制。
4. 組織營造方面：利用資訊科技形塑學習型組織。如增進「學習再

學習」的能力、進行組織內的對話、規劃成員生涯發展、建立學習型團隊、鼓勵成員系統性思考。

(三) 資訊科技應用與學校規模之相關研究

為了瞭解資訊科技應用與學校規模（大型學校）的關係，研究者以「資訊科技融入教學」為關鍵詞，在「臺灣碩博士論文知識加值系統」針對論文名稱進行搜尋，檢閱論文摘要內，研究結論與學校規模（大型學校）有關之論文（截止 2014 年 12 月底止）。茲就國內相關論文整理如表 4。

表 4 國內有關國民中小學「大型學校」資訊科技之應用碩博士論文摘要表

研究者 (年代)	題目研究	對象研究	方法 研究	研究重點與結果
蔡俊男 (2000)	高雄市國小教師運用資訊設施教學意願之研究	高雄市國小教師	文獻分析 問卷調查	一、任教於四十班以下學校、特殊班級之高雄市國小教師，對運用資訊設施教學意願較高。
邱志忠 (2002)	國小教師運用資訊科技融入學科教學之教學策略研究	高雄市國小教師	文獻分析 問卷調查	一、中小型學校教師，其對運用資訊科技融入學科教學的態度較積極。
姜禮能 (2002)	國小教師對於資訊融入教學之變革關注與相關因素研究	『學習科技卓越計畫』 合作學校國小教師	文獻分析 問卷調查	一、以學校的班級數為變項，在管理關注至在關注分量上達到顯著差異，學校的班級數 31-36 班的變項分數最高。(大型學校為 37 班以上)
張臺隆 (2004)	中部地區國民小學校長資訊素養與實施資訊科技融入教學情形之研究	中部地區國民小學校長	文獻分析 問卷調查	一、中部地區國民小學規模中、大型之學校，實施資訊科技融入教學的情形比較好。(37 班以上為大型學校)
王筱涵 (2004)	台北市國民小學實施資訊科技融入教學之研究	台北市政府教育局資訊室成員及國民小學資訊管理人員與一般教師	訪談法 問卷調查	一、不同規模的台北市國民小學實施資訊科技融入教學在中型與中大型學校較小型與大型學校感到困難。
梁素梅 (2008)	彰化縣國中教師資訊科技融入教學現況之調查研究	彰化縣國中教師	文獻分析 問卷調查	一、大型學校教師則是在教學活動及教學評量上較高。 二、大型學校教師在觀念與態度較高。(大型學校是 49 班以上)
林世恆 (2009)	高雄市國小教師資訊整合設備需求與應用情形之研究	高雄市國小教師	文獻分析 問卷調查	一、中小型學校教師資訊整合設備建置方式符合其需求。 二、小型學校教師認為資訊整合設備需求影響因素符合其現況需求。

資料來源：研究者自行歸納

上述七篇論文中，有四篇論文明確指出大型學校，實施資訊科技融入

教學時，教師的意願較低、態度比較消極、學生學習比較不專注、資訊整合設備比較不符合（林世恆, 2009; 邱志忠, 2002; 姜禮能, 2002; 蔡俊男, 2000）。只有王筱涵（2004）研究發現，實施資訊科技融入教學時，中型與中大型比較小型與大型學校感到困難。另外兩篇，將大型學校的區分為 37 班以上及 49 班以上，不符合本研究定義大型學校為 60 班以上（張臺隆, 2004; 梁素梅, 2008），故不列入考慮。

四、大型學校資源應用存在的困境

（一）中小學「大型學校」校務發展的困境

1. 學校基本資料

- (1) 學校校名：Happy 國小（化名）。建校時間：民國 44 年。
- (2) 學校位置：臺中市。校地面積：2.97 公頃。學校建築呈口字型。
- (3) 班級數：59 班（含幼兒園 3 班）。學生數：1579 人。
- (4) 教師人數：87 人。

2. 學校發展困境

研究者第一階段先分析臺中市 Happy 國小，學校自我評鑑報告書，發現該校校務發展有行政工作、鐘點教師、社會大環境、課程評鑑、教學設備等困境：在行政方面，行政工作複

雜且負擔沉重；在鐘點教師，鐘點代課教師造成校務運作困難；在社會大環境方面，少子化、人口老化影響校務發展；在課程評鑑方面，課程實施缺乏成效評鑑，學校課程評鑑機制尚未建立，教師執行課程評鑑的能力也較缺乏。在教學設備方面，學校設備老舊：部分校舍老舊亟需更新，但是目前只有建物拆除經費，並沒有新建經費。學校光纖網路配線凌亂，與網路電話相互干擾；視聽教室亟需整建；雖然家長會協助增設班級單槍投影、電子白板設備，但是部分班級尚未有該項設備。

為了解決學校發展困境，校長的簡報及學校提供的書面資料中，看到該校自我改善計畫的第一項，就是「善用資訊科技強化知識管理」。可見學校資源運用上最關鍵的是資訊科技（電腦、網路及通訊設備）的運用。

（二）中小學「大型學校」資訊科技應用困境之分析

經過上述書面資料分析後，研究者發現資源運用以資訊科技是最急迫的，於是擬定開放型的訪談大綱，進行第二階段訪談。訪談對象為該校五位成員，第一位是該校校長（A01），第二位是現任家長會長（A02），第三位是該校總務主任（A03），第四位是該校設備組長（A04），第五位是該校資訊組長（A05）。從訪談中發現行政工作、鐘點教師、社會大環境、課程評鑑、教學設備等困境中，以資訊設備最為受訪者關注。

1. 訪問大綱

- (1) 請問您，貴校最迫切的發展困境有哪些？
- (2) 請問您，貴校老師如何應用科技於教學或行政上？
- (3) 請問您，貴校線上維修通報系統的運作如何？
- (4) 請問您，貴校電腦與網路的維修情形如何？

2. 訪問資料分析

(1) 資訊科技設備方面

a. 關鍵字

設備老舊、單槍投影機、電子白板、單槍投影機「燈泡」、光纖網路、網路電話

學校最迫切的發展困境是設備老舊，我們急需班級用的單槍投影機和電子白板，協助教師進行教學（A01）；

學校光纖網路凌亂與網路電話線相互干擾，是學校急需改善的（A03）。

因為學校急需單槍投影機，所以這學期我們家長會提供 17 部單槍投影機，老師和學生都很高興，但是遺憾的是還有七個班級沒有單槍投影機（A02）。

學校目前最大的問題是有些老舊的單槍投影機要更換「燈泡」，因為燈泡很貴，學校沒有經費（A04）。

b. 小結

從關鍵字中，本研究發現學校最大的發展困境是設備老舊，學校急需班級單槍投影機與電子白板，協助教師進行教學。另外幾個問題，是學校的光纖網路凌亂與網路電話線相互干擾；比較老舊的單槍投影機「燈泡」需要更換，費用相當多。由此可見，學校的資訊科技設備是不足的。

(2) 教師資訊科技素養方面

a. 關鍵字

廠商提供的、數位教材、電子書、電腦不能開機、忘記插上電源

學校的老師都有使用廠商提供的數位教材（電子書）進行教學。（A04）。

我們學校班級數多，有關電腦的大小事都要我處理，我實現忙不過來，更過份的，還有一次老師找我處理電腦不能開機的問題，竟然是忘記插上電源。我明年不要做了（A05）。

b. 小結

從關鍵字中，本研究發現，班級教師只是使用書商提供的數位教材及電子書進行教學，另外一般老師連電腦不能開機的基礎問題都無法解決。由此可見，學校教師的資訊科技素養（電腦素養及資訊科技融入教學素養）是不足的。

(3) 學校資訊應用環境資源方面

a. 關鍵字

設備線上維修通報系統、電腦故障、一個人、維修工作負擔沉重

學校「線上維修填報系統」中，分為一般設備維修和電腦維修。一般設備是事物組負責，您看到 9 月份尚未維修的是「電腦故障」，該項業務是屬資訊組長負責的（A03）。

我們學校班級數多，有關電腦的大小事都要我「一個人」處理，雖然損害大一點的有請外面廠商維修，但光是平常基礎維修的事就很多，而且我還要上課，所以「我實在忙不過來」，更過份的，…（A05）。

b. 小結

從關鍵字中，本研究發現學校最大的發展困境是設備老舊，學校急需班級單槍投影機與電子白板，協助教師進行教學。另外幾個問題，是學校的光纖網路凌亂與網路電話線相互干擾；比較老舊的單槍投影機「燈泡」需要更換，費用相當多。由此可見，學校的資訊科技設備是不足的。

(4) 結論

綜合上述分析，本研究發現資源應用的重心在於資訊科技的應用。目前國民中小學大型學校資訊科技應用困境有三個面向，第一個面向是設備、第二個面向是人員、第三個面向是環境：設備方面的困境是單槍投影機不足、電子白板不夠、光纖網路及網路電話線凌亂、老舊的單槍投影機

「燈泡」亟需更換，也就是資訊科技設備不夠；在人員方面，班級的教師不能有效的應用資訊科技融入教學，一般老師對於電腦的素養不足，也就是教師資訊科技素養不足；在環境方面，處室人員之間無法互相支援、造成「線上維修通報系統」缺少管理，難以發揮應有功能，也就是學校資訊應用環境資源不足。

五、資訊科技應用之解決策略與省思

(一) 解決中小學大校資訊科技應用之策略

1. 資訊科技設備的經費補助

縣市政府在政策上應於予重視，編列經費給予補助，充實中小學「大型學校」的資訊科技設備，如單槍投影機、電子白板等，以利教師教學與學生學習。

2. 善用學習社群及線上學習

增進教師的資訊素養，讓老師得以妥當的應用資訊科技融入教學，並且能妥善的應用資訊科技設備。除此之外，更建議應善用現今的線上學習社群資源，鼓勵教師參與網路學習社群，精進教學專業品質。

3. 善用資訊科技強化知識管理

學校宜運用資訊科技工具建立 E 化知識管理制度，例如：學校網站、教師共享檔案伺服器、學務系統、雲端硬碟、教師 blog、網路討論區等工

具，強化行政同仁之檔案分享與知識管理，落實行政工作經驗的傳承與分享，簡化重複性之行政工作，減輕行政負擔，促進友善的學校資訊科技環境。

（二）省思與後續研究

「大型學校」資訊科技應用，有設備、人員及環境的問題，本研究發現設備不足是最大的困境，但因只就一所學校進行研究，不足以看到全部大型學校的問題。何者才是大型學校的關鍵成功因素，有待進一步研究。

參考文獻

- 王筱涵（2004）。台北市國民小學實施資訊科技融入教學之研究（未出版之碩士論文），國立臺北師範學院，臺北市。
- 林世恆（2009）。高雄市國小教師資訊整合設備需求與應用情形之研究（未出版之碩士論文），高雄師範大學，高雄市。
- 邱志忠（2002）。國小教師運用資訊科技融入學科教學之教學策略研究（未出版之碩士論文），國立高雄師大，高雄市。
- 姜禮能（2002）。國小教師對於資訊融入教學之變革關注與相關因素研究（未出版之碩士論文），國立花蓮師範學院，花蓮縣。
- 張臺隆（2009）。資訊素養的意涵與應用。載於彰化師大資訊工程系（主編），**TANET2009臺灣網際網路研討會暨全球IPV6高峰會議論文集**。彰化縣：彰化師大。
- 教育部（2014）。教育統計查詢網。12/01，2014，取自 <https://stats.moe.gov.tw/>
- 梁素梅（2008）。彰化縣國中教師資訊科技融入教學現況之調查研究（未出版之碩士論文），國立臺灣師範大學，彰化縣。
- 曾錦達（2014年10月）。資訊社會中的中小學師資培育與專業發展的知識架構之探究—科技學科教學內容知識的觀點。「與政策對話：師資培育的回顧與前瞻」。教育學術研討會發表之論文，國立臺北教育大學。
- 蔡俊男（2000）。高雄市國小教師運用資訊設施教學意願之研究（未出版之碩士論文），國立高雄師大，高雄市。
- 謝佩璘（2001）。建構知識的資訊素養與網路教學。**2001資訊素養與終身學習社會國際研討會論文集**。臺中市：逢甲大學。
- Cuban, L. (2001). *Oversold and undeused: Computer in the classroom*. Cambridge: Harvard University Press.
- Education, U. S. (2002). *No Child Left Behind Act of 2001*. Retrieved 12/07, 2009, from

<http://www.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/107-110.pdf>

■ Koehler, M. J., & Mishra, P. (2008). Introducing TPACK. In AACTE Committee on Innovation & Technology (Ed.), *Handbook of technological pedagogical content knowledge for educators* (pp. 3-29). New York: NY: Routledge.

■ Papert, S. (1993). *The Children's Machine: Rethinking school in the age of the computer* New York NY:Basic Books.

■ Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-23.



國民小學大型學校可能面對問題之思維與作法

江嘉杰

彰化縣東和國民小學校長

張鴻章

彰化縣螺陽國民小學校長

一、前言

根據記載，我國古代針對不同教育對象分“設為庠序學校以教之：庠者，養也；校者，教也；序者，射也。夏曰校，殷曰序，周曰庠，學則三代共之，皆所以明人倫也。”（「孟子·滕文公上」）。每個學校的設立，各有其重要的教育意義與使命。

近年來，因少子化日益嚴重的現象，造成學校規模的變化，對教育現場產生了重大衝擊（王金國，2012；黃宗顯、劉健慧，2010）。就國民小學的學校規模而言，漸有「大者恆大，小者恆小」M型化的情形發生。學校面臨超額教師、減班、裁併校的情形，時有所聞。大、小不同規模類型的學校，各有其須要面對的教育問題。此種問題的翻轉，也是學校經營者將面臨的新挑戰。

本文特別邀請三位曾經服務於大型學校（超過 60 班），擔任過教師或主任多年的國民小學初任校長（甫任校長，然尚未滿四年之現任校長），就國小大型學校相關實務問題提出其自身的經驗與看法，經歸納整理如下所述。

二、國民小學大型學校形成之因素

國小大型學校形成的因素，自有其個別的脈絡與背景。經三位初任校長的陳述，歸納出以下幾個因素：

（一）地理位置的優勢

大型學校通常位於市中心交通便利人口密集區，或者具有較高的工作機會的地區。此外，有可能是因為新市鎮的開發，而新設立的學校。相對而言，此區域家長社經地位較高，人口較密集。

（二）學校辦學績效優異

學校辦學績效優異：學生人數多，各項的表現優異學生人數相對較多，教師的教學專業深獲肯定，學校行政團隊完整，讓教師可以專心投入教學不用負擔行政相關工作。優良校風的形成，讓百年的大型學校可見（如：即將百年的彰化民生國小，前身即為彰化女子公學校，成立於 1916）。國小大型學校之畢業生，報考國中資優班或私立中學錄取學生數較多，此點亦是家長選擇大校的一種思維。

（三）家長和社區的支持

家長會及班親會的組成具經濟優勢，家長社經地位高且願意投入教育資源，學校辦理學生活動沒有經費考

量的壓力。家長和社區都支持學校，人力資源充沛，志工的招募與組織較容易。

(四) 教育政策的支持

大型學校肩負設立特殊班的任務，或者負責辦理大型縣(級)或全國(級)活動，學校知名度高。例如：設立資優班、音樂班等特殊才能班，辦理全國科展、全國語文競賽等。大型學校更能發揮磁吸效應，讓家長趨之若鶩，爭先恐後想盡辦法擠進該校。

(五) 傳統刻板印象的影響

傳統刻板印象的影響：一般而言，家長認為大型學校學生人數多競爭力較強，對於學生的學習較為有利，對大校的迷思，促使了越區就讀人口倍增。

三、國民小學大型學校之問題分析

上述所探究之國小大型學校形成因素，亦即大型學校的優勢。綜而言之，包括了：學校位處優勢的地理位置、辦學績效優異並發揮磁吸效應、家長和社區的支持財力人力不虞匱乏、教育政策的持續支持、家長傳統的刻板印象，認為大校較具競爭力等。相對而言，大型學校可能面對的問題則包括了，以下幾點：

(一) 每位學生可使用空間相對狹小

學生人數多，相對每人可使用的

活動空間將更為有限。國小階段的學生，多屬於需要大肢體活動的學齡兒童，活動空間的限縮，將使學童安全的維護較有疑慮產生。

(二) 把每個學生帶上來將有困難

大型學校學生 M 型化更為明顯，包括：家庭背景、學業能力、學生才藝等。針對弱勢生的補救教學與優勢生學習的加深加廣，在「拔尖、固本、扶弱」之間取得平衡，落實因材施教，將是教師一大挑戰。

(三) 學校重要關係人 (stakeholder) 多

大型學校不僅學生多、教師多、家長相對也較多，學校必須考慮之層面和中小型規模學校不同。教師權益的兼顧須考量；家長期待與要求須重視；社區的參與與協助須尊重。在重要關係人重多的情形下，要溝通協商取得共識誠屬不易，這也是學校經營者重要的挑戰。此外，大型學校因學生人數多，經費的收支，金額與數量均大，廠商彼此競合的利害關係將更加敏感。

(四) 學校科層體制較明顯

學校規模大，行政科層體制與教師教學專業之間取得平衡，是大型學校的重要任務。學校現場時有耳聞，大型學校常為人詬病的行政作為「推-拖-拉」。把事情推給別人做，遇到事情拖延不辦理，若當事人沒再問就算了，官僚作風易成氣候。如何讓「行政支援教學，教學支持行政」，進而提

升學校整體效能，才是教育的根本。

(五) 承辦過多的上級交辦業務

學校行政團隊的負荷以及各處室的業務承載量有其限制性。近年來，因教師的流動性以及師資的新陳代謝已經停滯一段時間，長期累積的行政工作的壓力以及相對權利義務的變革，也讓學校行政人員漸生「不如歸去」的現象。學校行政人員（主任、組長）難覓，已經成為目前學校的另一挑戰。

四、面對國民小學大型學校問題的作法

針對大型學校所可能面臨的問題，根據本研究所訪問三位初任校長的陳述建議，提出以下幾點作法，供參考：

(一) 凝聚全員共識，發展學校願景

凝聚教職員工的共識，發展出學校的特色。化繁為簡，去蕪存菁，將教師的教學活動與學校特色和願景結合。

(二) 力行學校行政 SOP

建立各項行政事件處理的 SOP，例如：偶突發事件處理、危機管理等。強化各處室的行政服務功能。

(三) 鼓勵教師發展專業學習社群

國小教師的責任較屬於「包班

制」，教師的分科與專長不似國中教師明確。形成不同功能的教師專業團隊，提升教師專業能力，重燃教師教學熱情是當務之急。教師專業學習社群可以促使學校產生一股由下而上（bottom-up）的教育改革動力，促使學校組織變成專業學習型組織，提升學生的學習成效以及改進學校的績效（張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠，2011；Barth,1988；Hord,2004）。

(四) 構築學生多元展能舞臺

國小階段是孩子啟蒙與探索的最佳時機，開展學生多元智能，創造學生高峰經驗。學校若能運用資源，提供學生多元社團的學習機會，成就每一位學生（success for all），將指日可待。

(五) 合作教育夥伴與鏈結社會資源

讓學校每一位重要關係人成為學校的助力與志工，重視溝通與協調，健全家長委員會使成為學校的重要教育夥伴。

五、結語

學校之規模形成與演變有其特殊的背景與脈絡，國民小學大型學校之存在自有其意義性。國民小學組織目前仍屬於 Carlson（1965）所形容的養護型組織（domesticated organization），其生存獲得法律的保障，面對外在環境變遷的反應較為遲緩，然這亦正是危機之所在。如何讓大型學校之功能充分發揮，讓每位孩

子都能適性揚才，避免落入傳統大型學校之窠臼，發揮學校教育的功能，是我們教育現場工作者重要的責任。

參考文獻

- 王金國（2012）。少子化的教育問題與因應。臺灣教育評論月刊，1（5），38-43。
- 張新仁、馮莉雅、潘道仁、王瓊珠（2011）。台灣教師專業學習社群的啟動。教育研究月刊，201，5-27。
- 黃宗顯、劉健慧（2010）。少子化對國民小學的衝擊及其因應策略：香港的經驗與啟示。教育政策論壇，13（2），159-196。
- Barth, R. S.（1988）。School: A

community of leaders. In A. Liberman (Ed.), *Building a professional culture in schools* (pp. 129-147). New York: Teacher College Press.

- Carlson, R.（1965）。Barriers to change in public school. In R. Carlson et al. (Eds.), *Change processes in public schools*. Eugene, OR: Center for the Advanced Study of Educational Administration, University of Oregon.
- Hord, S.（2004）。Professional learning communities: An overview. In Hord S.M. Hord (Eds.) . *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*, (pp. 5-14). New York: NY: Teacher college Press.



中小學學校規模大小之優劣勢評析

謝富榮

臺中市沙鹿區北勢國民小學學務主任

一、前言

儘管目前的教育發展趨勢，是朝向多元精緻的方向前進。且許多學校也因少子化的關係，而逐年縮減規模。然而，不容否認的，仍有部份學校因為人口變化、社區發展、地理位置、升學率、校長領導及學校經營等因素，規模日益擴大(吳昭儀，2011)。在目前大小型學校並立的情況下，學校規模大小有何利弊，對校務經營與學生學習可能產生哪些影響？是本文評析的重點。

二、大校與小校之優劣勢

國內各中小學，同屬於國民義務教育的範疇，理應享有國家相同的資源投入。然而，實際上各校因條件不同，所獲得的教育資源卻有差異。陳怡文(2001)即指出，中小學在經費分配上，各校有不符水平公平的現象存在。吳昭儀(2011)則指出，規模大的學校比小校具有更多的優勢。包括：所分配的教育經費較多，運用上更具彈性；人員編制健全，可以專業分工，人力調度較有彈性；家長資源更為豐富，學校有更多可運用的社會資本；人力資源充足，可以符應不同學生的學習需求等。除了上述，筆者認為，大學校因為學生及班級數多，除了有利選才發展學校特色外，班級和學生之間，透過良善的交流互動，互相競爭，更可豐富學習經驗及提昇學習成效。

雖然大型學校可能有上述的優勢，然而其在校務經營和學校管理上亦可能面臨更大的挑戰。例如，學校規模大，成員人數多，意見容易紛歧，共識較難凝聚。成員可能因異質性高，各自形成小圈圈，進而阻撓校務推動。其次，家長人多，觀念殊異意見多元，可能對學校經營形成壓力。另外，學生數多，輔導管教需求大，訓輔人力較吃緊。再者，學生人數多，校園活動空間相對有限，辦理大型集會或典禮，可能須分批進行。且人數多，隊伍整理需耗費更多時間，因而壓縮活動的時間。最後，大校上下學時間，家長接送的車流量大，交通安全維護也是學校管理上的一個難題。

相對而言，小學校因人員精簡，互動機會較多，情感交流較熱絡，容易整合意見，建立共識，實現共同的教育理想。但小校也可能面臨行政編制不足，工作量大的問題。此外，小校成員單純，思維較一致，容易因創意能量不足而形成組織僵化。最後，在小學校中，學校特色的發展，容易因成員調校或退休而中斷，缺乏延續性。

三、結語

綜合而言，學校規模大小可能會對學校經營運作造成實質影響。過大或太小的學校，有其校務推動的優劣勢。若能維持中等的學校規模，或許可以兼收二者的優點，而排除其缺

點。在目前少子化的趨勢下，學校經營者及教育行政機關，若能積極發展學校特色，並以彈性調整學區等方式，吸納大校的學生至小校就讀，將有助於學校規模的平衡，也更有利於教育的整體發展。

參考文獻

- 吳昭儀（2011）。高雄市國民中學鄰近學校規模差距成因及其教育機會均等意涵之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。未出版。
- 陳怡文（2001）。臺北市國民中小學教育經費分配公平性之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。



數大便是美？談大型學校的困境與因應

梁坤明

新北市立光榮國中校長

一、變遷趨勢

我國面臨少子女化的問題，大多數學校面臨減班的問題，鄉村及偏遠地區學生普遍減少與流失，但是仍有許多都市的中小學規模過大。在以往台北市老松國小及新北市秀朗國小都曾被戲稱為全世界最大的小學，人數都達 11,000 人以上。經過這幾十年的時空轉變與學校的增設，老松國小在本（103）學年只有 25 班，人數不到 700 人，秀朗國小雖然班級數減少了，但仍有 120 幾班的規模，這麼大規模的學校，使學校在運作上產生也存在一些問題。

二、大型學校面臨的困境

中小學學校規模過大，班級數多，學生人數也相對眾多，大型學校面臨許多的困境與問題，其中在行政人力不足、場地相互干擾、人均經費資源較低，以及對教學的瞭解不易等方面上尤其明顯。

（一）行政人力不足

學校的行政編制有一定的基準，以新北市為例，國民小學行政處室及組別，分別以 12 班、13-24 班以及 25 班以上為基準；國民中學行政處室及組別，分別以 6 班、7-12 班以及 13 班以上為基準。從以上可知，在行政處室及組別的編制上，國民小學以 12 班為一計算單位，國民中學以 6 班為一

計算單位。不論國小或國中，只僅有三個級距的區分，實在過於簡略，忽略國民小學及國民中學，超過 36 班及 18 班的學校，佔了非常多數，甚至達到百班以上的學校也所在多有。這樣的級距確實有點簡單，不足以因應班級數過多的學校需求。

學校班級導師及教師依班級數增加，沒有上限，但行政人力卻未能依班級數等比增加，讓行政人員工作負荷重，經常加班，頻頻換人。

（二）場地相互干擾

普通教室屬於學校基本空間，依照班級數安排配置，現在的中小學已不會因教室不足，造成上下午班「二部制」的問題，但是公用的戶外教學空間或是專科教室，則容易因為班級數多，造成彼此教學上的排擠、限縮。有的大型學校學生上體育課還要提早到操場、球場先佔場地，免得體育課時沒有地方可以上課。

除了共用場地互相限縮或爭奪外，校地空間因學生多而造成擁擠、干擾，也產生許多安全上的問題；尤其中小學生的活動量大，行進經常是蹦蹦跳跳，邊走邊跑，碰撞與衝突事件時有所聞，讓校園的意外事件不斷產生。

（三）人均經費資源較低

大型學校的總經費與小型學校比較起來是比較多，但是要維護的處所比較多，需處理的事務也比較多；如果將大型學校的經費除以學生數，則每人平均的經費資源就相對比較少。以購買圖書來說，小型學校買 100 本書籍可以為每位學生增加 1 本的藏書量，2000 名學生的大型學校則需購買 2000 本才可增加 1 本的藏書量，小型學校投入一點經費就可以呈現績效，大型學校看起來花費較多，然經費投入就被眾多人數稀釋，無法明顯呈現效益。

(四) 對教學的瞭解不易

學校行政與教學呈現鬆散連結的組織型態，學校規模愈大鬆散的狀況將愈為明顯，組織龐大則行政作為與教學連結的強度將減弱，相對績效的檢核將更為不易。而班級多、教師眾，教學的績效只能由教師本其教育專業為之，教師若對自我的專業要求高則績效佳，若普遍對自我專業的要求不高，則躲在校園一隅也不易被看見，對教學的瞭解低。

三、大型學校校務處理

大規模的國民中小學在處理學校的事務時，應該要更有一些規劃與安排，學校若能善用資源與利用好的方法，不但可以減低大型學校的問題，更可將教師與學生多變成優勢，發揮其特色。

(一) 增加額外的支援人力

受限於政府經費，在學校內部行政編制與人力無法增加的情形下，只能藉由志工的協助支援，培訓社區志工或學生小志工，處理一些例行或簡單的事務性工作，讓行政人力可以將心力投注在新興的教育事務，辦理更多與教學專業發展有關的活動，或是處理比較棘手的問題。

(二) 建立規則與規範

大型學校師生及家長人數眾多，運作要能大而不亂、忙而有序，需要有周詳的計畫，提供明確的規則與規範來使學校依一定規軌道進行。

中小型學校就如一艘小船，轉變與加速容易，大型學校就如一艘巨輪，必須慢慢轉彎才不會翻船。

(三) 善用電腦與資訊，進行知識管理

大型學校在處理與學生相關的工作上，比起中小型學校更為繁瑣，容易疏失或掛一漏萬的情形產生，有必要借重資訊電腦設備來掌握一些例行的資料與內容，便利於日常事務的處理，也有用於分析、瞭解各班、各生或各師的狀況。利用知識管理來處理校務，讓各種累積的知識或作法可以延續，經驗足以傳承，精益求精。

(四) 善用大型學校的優勢

大型學校教師專長完備，教學上可以比較專業；學生能力多元，選才容易；大型學校絕大多數位於都會地區，家長社經背景普遍較好，行業多

元；志工人力資源豐沛，在這麼多的優勢下，若學校有心要嘗試不同的教學，發展學校的特色，很容易可以在學生個人或團隊的培訓上，產生極佳成績，具有絕佳的競爭力。

四、結語

在企業、銀行甚至政府行政區範圍，有不少利用進行購併、整併的方式來擴展其規模、增加競爭力，強調

大就有力量，大就掌握發言權，重視數大的力量，以大量來佔有市場、並進而在通路、價格及產量上具有關鍵的影響力與主導力。

學校也有類似企業的特性，大型學校透過建立規則、善用人力及進行知識管理，以能發揮大校的優勢，更具競爭力與影響力，朝向大而精緻的目標前進。



酷斯拉國中大校問題之反思

濮世緯

東吳大學師資培育中心助理教授

一、前言

當眾人把目光聚焦在小班裁併廢校的議題，相對而言天平的另一端學校規模過大的問題在當前少子化的趨勢下較未受到矚目。翻開教育部（2012）統計彙編，大型學校規模國中係以 49 班為基準，小規模學校，則以 6 班為標準，按照此一標準，102 學年度六班以下學校全國有 100 所，49 班以上的學校全國有 164 所，占有 738 所的 22.22%，與 98 學年相比，49 班以上學校有 172 所，占了 23.24%，四年之間僅降低 1 個百分點左右，大型國中遞減的數量與比例降幅不多，也就是說全國有五分之一以上的學校是屬於大型規模的國民中學。從數據資料所顯示，102 學年度其中 61 班以上的超大型國中就有 92 所，如以國中平均每班學生人數在 30.9 人計算（新北市則達 31.57 人），全校可能達到 2000 多人之譜！究竟國中階段最適經營規模為何？Lee 與 Smith（1997）、Galletti（1999）與吳政達（2006）均認為學生人數維持在 500-900 之間時較佳。由此觀之，台灣目前國中學校規模過大比例相當高，雖說學校規模之大小，可能與學區人口成長、學校新建與設備新穎、學校辦學成效獲致肯定均有關聯，不過超大型學校規模也衍生出校際之間資源不均，以及在校內學生身心適應、學校管理、適性教學等問題，實值得吾人進一步關注。

二、酷斯拉大校-西瓜效應下校際差異擴大

當前少子化現象造成國中階段學生整體人數逐年遞減，但是校際之間遞減幅度不一，部分大型學校由於區位佳（如在捷運站附近），設有特殊班別（如數理資優班），教育會考與升學表現突出，校外競賽活動屢獲佳績，或在生活常規儀態要求嚴謹等，獲得社區家長與學生肯定，甚至學區外部親生也趨之若鶩，當起現代版孟母三遷（戶籍）！越是額滿學校越想要跨區擠進該校就學，似乎將這些大校（或明星國中）視為前進明星高中的終南捷徑。陳秀才（1985）、方正吉（1999）的研究也證實規模大型學校，教學專門化、課程廣度表現較佳。大校的吸磁效應也推升了「西瓜效應」，大校吸引到更多優質的學生前來就讀，頂著明星國中光環，學生學習起點即已先佔上風，而其家長對教育的關懷與參與比例較高，學生與學校的文化資本亦較豐沛，學校能獲得的經費設備、師資人力、社會資源亦因相關補助多以班級數、學生數為補助基礎而佔盡優勢，在來年學生學習成效的綜合表現又帶來正向循環，吸引更多外部家長「用腳投票」，造成鄰近學校學生人數減少，學生素質降低的連鎖反應，校際之間各項資源的落差逐步擴大，造成校際之間「強者越強，弱者越弱」的循環。若從小西瓜學校的角度觀之，這些大校如同酷斯拉一般龐大，也讓這些小校面臨存亡續絕的保衛

戰，於校務經營方面更需展現自身特色理念，關照學生多元適性學習，並能積極廣納校內外資源，拿出辦學績效，以力爭社區家長與學生支持。

唯小型學校其先天體質不佳，有時連校長都是新手上任，教育當局應以垂直公平之視野，積極提供額外的資源與物力協助，或提出教學特色計畫方案協助調養體質與「轉骨」，若任由小西瓜學校自力更生，獨自面對市場化的競爭與挑戰，要其翻轉突圍難上加難，最後可能只能任其自生自滅，加速淪為弱勢學校之境地，而校際之間的 PK 賽就此勝負底定，卻是教育機會均等與十二年國教校際資源均質化的最大諷刺！吳昭儀（2011）研究即發現高雄市學生有集中少數特定學校之趨勢，主要分佈於人口衰退的市中心，一所學校規模之消長可能與多所學校有關，顯現家長擇校行為越加明顯。郭美秀（2005）則發現規模成長型學校在教育輸入、歷程與結果因素部分具有較佳之優勢。其他都會地區這樣的大校吸磁效應戲碼亦屢見不鮮，在西瓜效應之下校際差異越加擴大。

三、選擇酷斯拉大校就讀之利弊得失

如從個別學生學習角度而言，擠進大校就讀真的是第一首選嗎？俗諺「寧為雞首，無為牛後」，孩子在小型學校中可能獲得更多師長的關注，有更多參與校內外比賽活動之機會，扮演領導者、主導者、自治幹部的機會，在比馬龍效應的牽引下也提升自我期

許與對未來的想像空間。但是換做大型學校情境，可能僅是大池中的小魚，學校人數多，競爭自然大增，在學科、才藝、體能各方面強中自有強中手，雖說多了相互觀摩，同儕激勵之效果，但是個人的特質與潛力，受限於場地空間、群星雲集，個人才華與潛能是否能充分開展不無疑義。尤有甚者，如身處學習低成就者，在這樣的大型學校處境能夠獲致的補救教學與學習關注可能更加稀少。此外，擔任大校的行政同仁常需面對接踵而來有關人員溝通、課務編排、活動聯繫、學生管教與家長投訴等問題，有時一個不小心即可能釀成校園危機，備極辛勞，如要進一步關照每一位學生適性學習，做到差異化教學，翻轉全校學習氛圍，難度更高！另外就學校組織文化之氛圍而言，大校中校長與教師較易成為上下從屬而非同僚，校長只能從事行政，不易進行教學領導（牟中原，1995）。因此大校如何改善學生個別化照顧，關心教師社群連結與專業成長，避免在大校環境無人性化之感受，是需要持續努力之課題。

四、結語：回歸國中最適規模，以小班中校落實適性揚才之理念

最適規模之學校在教育資源統籌運用、師資人力專門化能維持一定的水準，國中階段各領域師資均能聘足，同科老師有更多形塑學習社群之機會，在段考出題、補充教材設計、特色課程之研擬，更能發揮同儕教師協同教學之分工效益。而在全校學生人數適中，學校行政同仁與教師較有

餘力進行精緻化的教學與輔導，關照到學校中少數弱勢低成就的學生，或對於一些特殊專長學生提供更多的教學資源與指導，諸如開設多元社團活動、校隊培訓或科展專題指導等，無形之中師生互動與信任感增加、同儕觀摩學習之中競相成長，更增進對於學校的向心力與認同感！

由酷斯拉大校對於校際資源與受教公平性之傾斜，以及對校內學生整體學習之影響，追本溯源，應讓這些酷斯拉大校逐步瘦身。如需調整現有學校規模，綜合方吉正（1999）、郭添財（1995）、黃服賜（1995）與吳忠泰（1995）之建議，需先依據現有班級數、校地面積估算學校規模適切度，並推估未來幾年入學人口可能之增減情形、土地資源規劃管理全方位思考，最後經由學區重劃、併校或設立新校處理，期間有關人事安排、學生交通、家長意願均需詳加考慮。另外，就當前酷斯拉大校之現況，教育當局亦應針對不同規模學校提供不同補助重點，並逐步調整教育規模至最適經營規模範圍，比如維持 600-900 位左右的學校規模，每班以 30 位國中生計算，全校約計 20-30 班內，也較為符應小班中校規模，兼具均衡各校之資源與發展，確保學生適性揚才理念能具體落實。

參考文獻

- 方吉正（1999）。學校規模在教育品質的效應探討，**教育資料與研究**，27，51-57。
- 牟中原（1995）。中小學小班小校

制議題初探。**教改通訊**，13，17-21。

- 吳忠泰（1995）。學校規模、編制與教育品質的關係。**教改通訊**，13，24-25。

- 吳政達（2006）。少子化趨勢下國民中小學學校經濟規模政策之研究。**教育政策論壇**，9(1)，23-41。

- 吳昭儀（2010）。高雄市國民中學鄰近學校規模差距成因及其教育機會均等意涵之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。

- 教育部（2012）。國民中小學學校規模別統計。台北市：作者。

- 郭美秀（2005）。高雄地區國民小學學校規模變化的相關因素之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版。

- 郭添財（1995）。談學校最適經營規模。**教改通訊**，13，28-30。

- 陳秀才（1985）。國民小學規模與教學環境之關係--台北市國民小學的規模研究。台灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。

- 黃服賜（1995）。從都市規劃觀點探討小班小校化--學生人口成長管理、社區公共設施複合使用與土地資源規劃管理。**教改通訊**，13，27-28。

- Galletti, S. (1999). School size counts. *Education Digest*, 64(9), 15-17.

- Lee, V. E. & Smith, J. B. (1993). *Effects of high school restructuring and size on gains in achievement and*

engagement for early secondary school student. Madison, WI: Wisconsin Center for Education Research.



微觀政治素養在大型學校領導的應用—校長觀點

廖玉枝

臺中市立至善國民中學校長

一、楔子-教育現場抉擇的真實面

近年來教育改革在全球化風潮影響下，變化日遽。臺灣二十年來從催生教改到進行教改，以及持續推動學校組織變革過程中，學校組織權力結構有著劇烈改變。外在環境的學生少子化，是近年受到關注的議題，但是迷你小學校與大學校之間磁吸效應的發酵醞釀是另一個待解決的問題。筆者擔任前一所學校校長的國中學區，共有四所小學，校舍距離皆在一公里至二公里之間，其規模卻有 90 名學生到 1500 名學生的差異。大學校的教職員工人數常常是超過小學校的全校師生人數，學校管理與生態遠較小學校複雜許多。因此近年來，在學校校長遴選時，經驗豐富之資深校長時有寧可選擇小學校，而不願意擔任大學校之校長，由候用校長擔任大校校長的情形屢見不鮮。臺灣時報在 2011 年 6 月 27 日新聞報導臺南市校長遴選情形，「大型國小出缺國小校長遴選如文化、佳里、歸南、大成、協進、大光等等大型學校出缺，教育局卻未能事先協調現任者出任，待第二階段遴選派候用校長能否勝任，令人隱憂，應該有所探討。……臺南市教育局表示大型學校由候用校長出任等等問題，事後都將提出來檢討，相信日後辦理校長遴選將更臻理想。」中國時報在 2014 年 5 月 25 日讀者論壇周祝瑛投書「一位校長養成十分不易，教改後，許多教師視校內各處室行政工作為畏

途，縣市在徵選新任校長時逐漸出現報考員額不足，而考上後的隨即派到大型學校服務。……」在各縣市校長遴選的新聞報導中，此種情形頻仍出現。

二、校長的挑戰與成長

校長為學校校務推動的首席領導者，在各種社會期待下，承受著學校外部政策推動與相關人士壓力，校內內部人際互動相對於小學校複雜，校長所面臨之挑戰也比較大。在教育浪潮的影響下，將微觀政治應用於學校領導的趨勢增多。Lindle（1999）曾說「教育改革政策使得微觀政治研究更加無法避免，而且帶來微觀政治研究的沃土」。Joseph Blase（1991）觀察學校組織中利害關係人之間的權力互動，探討學校組織的微觀政治現象，意指個人和團體使用正式和非正式權力，以期獲得其於組織的目標。校長將微觀政治應用於學校領導思維應思考：面對越是複雜的學校生態，校長越需要具備微觀政治素養；微觀政治應用於學校領導必須權衡情境脈絡，熟悉學校文化與人際互動，並妥為運用微觀政治領導矩陣各類型。諸多學者均倡言教育人員應該培養微觀政治素養以準確解讀組織變動的各種情境及人際脈絡文化影響，以提升組織效能。校長微觀政治素養之培養有助於解決大型學校複雜人際互動的脈絡與文化之察覺力。Kelchtermans & Ballet（2002）認為微觀政治素養必須關

注：知識面、操作面和經驗面。知識面的微觀政治素養就是能正確解讀學校內外的環境變化並且理出其歷程以建構學校組織願景規劃的知識；操作面的微觀政治素養就是指校長能運用有效的政治策略與技巧帶領教師凝聚共識，創造共同期待的學校情境；經驗層面的微觀政治素養則是透過知識及操作的微觀政治素養實踐時，妥善運作而產生正向情緒，領導效能的呈現，進而達成情感滿足。

三、微觀政治素養運用在大型學校領導的建議

觀諸教育政策之相繼推出，在校內組織推動教改政策，亦期待能順利推展。透過微觀政治的研究視角，可以了解大學校的利害關係人之間的政治活動隨之增加，彼此之間為了需求、利益或意識形態的爭論，使得政策推動與學校經營增加許多不確定因素與難度。筆者鑒於以上因素，深度訪談數位就職於中小學大型學校的資深校長同儕以及平日於教育現場之觀察，從微觀政治素養觀點探究大學校經營脈絡。

(一) 認知面的微觀政治領導素養

認知面的微觀政治領導素養可以從「解讀鉅觀脈絡變化」與「解讀組織文化及系統」的認知素養培養。大學校在少子化的衝擊下面臨著非常險峻的經營問題，就是一旦學校面臨外在教改趨向及政策方案影響下，其內部將面臨組織龐大不易改變以符應趨勢以及外部家長選擇的問題。近年

來，因著少子化減班數量大，大學校一旦發生家長選擇權改變或其他因素影響導致減班問題，動輒減少五班或者將近十班的情形都發生著，因此解讀外部環境變化的鉅觀能力將是相對非常重要，如此才能掌握市場自由化鮮明而且現實的變化。其次是對於組織內部文化、人際互動關係與「潛規則」之間的微觀政治素養。學校文化是保守或是能接受變革的？人際之間的互動關係是和諧關懷或是緊繃衝突的？以及在合作與衝突之間，關鍵人物是誰？誰又是真正影響決策者及參與者甚至獲利者。這些組織運作的情境智慧是學校領導者必須具備的互動能力，在相對複雜的大學校的人際互動中，校長更需要具備有能力去認知詮釋以及解讀學校組織內部外部脈絡的素養。

(二) 技能面的微觀政治領導素養

在技能層面的微觀政治素養就是要能運用有效的運用策略及技巧，帶領教師能接納與共同將願景轉化為行動，並且共同創造希望達成的環境與條件。Blasé Anderson (1995) 認為運用的策略可以分為保護型以及影響型的策略，也就是：保護自己的利益或是影響他人改變立場。學者們 (Blasé; Googman; 陳幸仁) 認為從積極的因應策略到消極的回應策略為一光譜現象即連續體現象。校長是學校領導者，適當的因時制宜、因地制宜衡量，必須嘗試著感受與體會在運用不同類型的策略時，能不能與學校內外部的利害關係人達成共識，尤其是能不能和教師站在同一陣線，如何化解在過程

中面對的阻力甚至轉成為助力，共同勾勒學校願景並且實現。Blasé (1999) 研究發現在訪談教師們對於有效能校長領導的策略，包含了積極給予回饋、做領導的榜樣、徵詢意見等都是很好的策略。筆者訪談三位大學校資深校長也發現相同現象與結果，大學校教職員數眾多，更需要積極走動以了解同仁之不同意見以傾聽回饋，並增加校長個人之影響與領導魅力。

(三) 情意面的微觀政治領導素養

Kelchtermans & Ballet (2002) 指出教育人員在面對教改時，若能擁有情意面的微觀政治素養，則容易轉化壓力與挑戰而產生信心與授權賦能。授權與賦能在大學校的行政運作非常重要，源於大學校的領導不同於小學校之一是：每一個處室主任都類似於一個副校長的角，都必須具備校長的高度與格局，才能處理複雜的人事物。因之，大學校校長必須具備相對高度與胸襟，有能力領導學校主任，賦予權力增強其能力；領導校內同仁能時時鼓勵、關懷個別差異、接納不同意見、真誠溝通與關懷部屬，妥適地發揮情意面的微觀政治素養，則能產生影響力，教師同仁會比較能信任校長可以帶領學校迎向外界環境變動的壓力與挑戰。校長能理解與同仁間合作與衝突之間的差異，才能增強彼此的對話，拉近意見的差距與化解衝突。因此校長與同仁之間接觸的頻率、對話及相處都可以為校內的決策與行動建立很好的對話空間。Matthews (2006) 認為同理他人、關懷他人是非常重要的素養內涵。Denzin

(1984) 認為情緒理解是人際之間互為主體的情緒交流過程。校長若能透過分享讓彼此的情緒經驗有意義的交換，則能做出比較精確的情緒理解與較佳的情緒素養，回應他人情緒及管理自我情緒展現正向的社會情緒。

四、校長領導的終極挑戰

「改變」是永遠不變的真理，無論我們如何去詮釋這句話，其中都隱含著學習與成長的必要。Achinstein (2006) 曾言：微觀政治素養是需要學習的，而且可能是終身的挑戰。大型學校校長面臨更多的不確定性與挑戰，學校權力生態的解構與權力的去集中化，校長必須兼顧並且重視校內及校外的公共關係，陳幸仁（2012）強調微觀政治能補充鉅觀政治理論與實務的不足，解析學校內部權力生態與教育政策意圖之調適與妥協情形；鉅觀政治理論與實務的研究必需與學校微觀政治的脈絡緊密的啟承。如何在現今教育政策的變革和校園政治複雜下，勝任大型學校的校長職務？綜合以上專家觀點與教育現場實務觀察與訪談，第一、大型學校校長職前與在職訓練，宜強化其對於複雜人際互動的察覺知能，增進校長對外部環境脈絡與內部文化之理解知能，展現良好微觀政治素養之認知能力。第二、正確解讀學校外部關係、組織的文化與各種變動情境、時空脈絡，增進學校動態能耐，發展出相對應的行動方針策略，增進組織效能。第三、校長宜多勤走，關懷個別教師，知悉組織運作及相關人的背景，以利校長親近融合與尊重信任層面。

面對多變的教育生態，強理解的認知層次，提升運用策略的技能面以及昇華學校領導的情意層次，將領導轉化成為藝術並堅定教育理想的態度是校長永遠的終極修練。

參考文獻

■ 林明地（1999）。重建學校領導的倫理觀念。*教育政策論壇*，2(2)，129-156。

■ 林志成（2004）。校長卓越領導之行動智慧。*學校行政*，33，10-20。

■ 臺灣時報 2011-06-27 新聞
<http://www.twtimes.com.tw/index.php?page=news&nid=177401>

■ 中國時報 2014-05-25 周祝瑛
<http://money.chinatimes.com/news/news-content.aspx?id=20140525000370&cid=1206>

■ 陳幸仁（2005）。從全球化教改風潮論校長的因應策略：Giddens「結構-行動」理論的觀點。*教育政策論壇*，8(2)，143-174。

■ 陳幸仁（2007）。微觀政治學：一個學校行政的新興研究領域。*學校行政與評鑑學刊*，3，67-86。

■ 陳幸仁（2012）。校長微觀政治素養之探討。*教育人力與專業發展*，29(5)，27-37。

■ 陳幸仁（2013）。微觀政治及其在學校領導之應用。*教育學報*，41(1,2)，

1-25。

■ 蔡清田、陳幸仁（2013）。特色學校的課程領導：微觀政治取向。*教育研究月刊*，225，23-38。

■ Achinstein, B. (2006). New teacher and mentor political literacy: Reading, navigating and transforming induction contexts. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 12(2), 123-138.

■ Achinstein, B. (2006). Mentors' organizational and political literacy in negotiating induction contexts. In B. Achinstein & S.Z. Athanases (Eds.), *Mentors in the making: Developing new leaders for new teachers* (pp.136-150). New York: Teachers College Press.

■ Blase, J. & Blasé, J. (1999). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.

■ Denzin, N. (1984). *On understanding emotion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

■ Goodman, J. (1988). The political tactics and teaching strategies of reflective, active preservice teachers. *Elementary School Journal*, 89(1), 23-41.

■ Blase, (ED.) (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation* (pp.161-184).

- Blase, J., & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership: From control to empowerment*. London, England: Cassell.
- Blase, J., & Blase, J. (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138–164.
- Blase, J. (Ed.). (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Newbury Park, CA
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002a). Micropolitical literacy: Reconstructing a neglected dimension in teacher development. *International Journal of Educational Research*, 37(8), 755–767.
- Kelchtermans, G., & Ballet, K. (2002b). The micropolitics of teacher induction: A narrative-biographical study on teacher socialisation. *Teaching and Teacher Education*, 18(1), 105 – 120.
- Lindle, J. C. (1999). What can the study of micropolitics contribute to the practice of leadership in reforming schools? *School Leadership and Management*, 19(2), 171–178.

