

東海大學行政管理暨政策學系研究所
碩士論文

指導教授：項 靖 博士

公私立小學因應少子化趨勢策略之研究
—以學校行銷與經營角度探討

研究生：王珮玲 撰

中華民國一〇五年一月

謝誌

終於來到構思謝誌的時刻，真是一個美好的終於，得來不易，五味雜陳於心。首先，必須感謝最敬愛的指導老師—項靖教授沒有放棄我這樣麻煩的學生，每當自我放逐的意念悄悄萌芽時，收到老師的 mail 都能讓人精神為之一振。每次與老師討論結束，頓覺眼前一片光明、渾身充滿力量，而老師的叮嚀總是語重心長，讓我常常為自己的不足感到羞愧。此外，亦十分感激老師給予我擔任研究助理的機會，在這段期間開闊了眼界、增長了見聞，是非常難得且寶貴的學習經驗。永遠記得老師研究室裡悠揚的古典樂聲，安撫了緊張的情緒，不知不覺中養成了聽古典樂薰陶氣質的習慣（以一個小粉絲追隨偶像行為的心態），在此也要謝謝 Bach、Chopin 與 Vivaldi 等偉大的音樂家們，創造無數好聽的古典樂，陪伴研究生度過每個焦躁與低潮，幫助沉澱心靈並找回思緒。

謝謝東海大學行政系每位教導過我的老師們，您們兢兢業業於教學、研究的專業與熱忱讓學生們受益良多，在這裡我感受到大家庭的氛圍，老師們總是把學生當作孩子般付出關懷，我想，一輩子都會謹記老師們所傳達的人生哲理與正確的處事態度，期望未來的自己擁有機會與能力去分享這份被照顧的感動！感謝擔任本次論文口試委員的林淑馨老師與陳秋政老師，有兩位傑出學者用心地指點迷津，是學生莫大的榮幸！讓我有機會去反省以前未曾發現的細節與問題，雖然因為時間關係沒有將老師們詳細的建議完美地詮釋與發揮，但因有您們不遺餘力、鉅細靡遺地提供專業意見，讓論文有更充實、更完整的可能，非常感激！也謝謝系辦兩位學姊熱心與耐心地提供許多協助，有您們的細心提點讓事情變得簡單有條理，很難想像沒有您們的系辦會是什麼樣的風景，感謝您！

此外，很謝謝這段期間不吝賜予我許多資源的貴人，尤其是范科長，雖然素未謀面卻願意提供我珍貴且實質面的協助，非常感謝您！謝謝曾經受訪的許校長，您的專業以及在學校經營上的耕耘讓我印象深刻，感謝您對於小論文的訪談提供協助！謝謝桂香阿姨，每當我需要協助的時刻，您總是不遺餘力地替我想方設法，也時常關心論文進展並給予鼓勵，是我完成論文重要的動力來源之一。老實說，常常在訪談的當下有熱淚盈眶的衝動，為了訪談過程順利只能將盈滿的感動壓抑在心底，因為在受訪者們身上感受到領導者為教育界付出的實質努力，以及各位

校長及主任溫暖的教育愛，沒有您們提供教育現場的專業經驗和豐富資訊，就沒有這篇論文付梓的可能。在撰寫論文碰到撞牆期時，腦海總會浮現校長們及主任受訪時熱情的眼神，都是鼓勵我堅持走到最後的重要能量！在您們身上學習到書本不會有的道理，不知這樣的成果是否能夠充分表達您們辛苦治校的理念，哪怕只有一半也好，希望不會辜負您們的期望。非常感謝受訪者們的鼎力協助，並在此對您們致上最崇高的敬意！

然而，在研究所生涯中，最重要的支持莫過於同學間的革命情感，有你／妳們的陪伴與互相扶持，提供枯燥生活中成長的養分，我會永遠記得我們共同打拼奮鬥的點點滴滴，以及一路走來笑笑鬧鬧的開心回憶，珍藏這份得來不易的友情。謝謝項前看齊的好夥伴們，效率達人晶晶，總是像小太陽一樣散播歡樂散播愛，在妳身上學習到正面積極的態度，也謝謝妳總是樂於分享生活中的美好事物；萬能的攔住你蘭助理韻綺，謝謝妳總像小秘書一樣提醒我許多待辦事項，又像小天使一樣給予我許多幫助與關心，常讓我感動不已，有妳在總是讓人很放心！還有最照顧我的好姊姊盈君，謝謝妳總是二話不說拔刀相助，在妳的陪伴下完成許多不可能的任務，也豐富了原本無趣的生活，捨不得我們的清晨健身兼食早時光。

謝謝系上提供研究生的專屬空間，最後趕論文的時期，每天不是在研究室或圖書館，就是在前往研究室或圖書館的路上，雖然這個過程非常無趣、孤獨，內心也常有快抓狂的想法，但撐過之後再回頭，就能輕鬆咀嚼辛苦奮鬥的回憶，畢竟學生生涯的純粹與工作的複雜壓力是無法相比的，這段單純努力的時光，值得好好收藏、一再回味。在念研究所的過程中，體驗了許多以前不曾擁有的事物；嘗試了以前沒有過的想法；碰到了以前認為不可能接觸到的人事物。說起來很抽象，但我相信，人生沒有用不到的經歷；要試著相信，一切都是最好的安排！

最後，感謝無法時常見面卻能互相關心的好朋友：Ora、Bella、Tina、Julie、Harper、Orange 及 Amy 姐姐等。最感謝莫過於此生的最愛－親愛的家人，沒有之一，無可取代，沒有你們的支持、包容與鼓勵，就不會有現在的我，只能時時提醒自己持續精進的腳步，在將來的某天實現給你們更好生活的承諾。

珮玲 謹誌

中華民國 105 年 4 月 8 日

摘要

根據主計處統計，我國 2010 年的總生育率為 0.895，即育齡婦女一生所哺育的兒女已不到一人，遠低於 WHO 認定的人口替代水準 2.1 人，名列全球低生育率國家之首。然少子化趨勢使得小學生源減少，加上近來因教育政策的不確定性，私立小學受到家長青睞，教育市場化的概念逐漸擴散至公立學校，面對教育環境的改變，學校不僅要注重整體經營效能的提升，更應思考如何行銷學校理念與特色。本研究旨在探討目前我國公私立小學因應少子化趨勢所提出的學校經營與行銷策略、執行現況與困難點。鑑於過往研究較少著墨於公私立小學在因應策略上的比較，也未能突顯城鄉差距的經營窘境，故本研究以既有理論為基礎，依照研究目的與問題，採深度訪談法，並以立意取樣篩選高雄市與台中市不同背景與規模之 8 所公私立小學，試圖整理出一套適合遵循的因應策略，期能彌補過往研究之不足，提供其他學校做參考。根據研究結果，綜合歸納以下結論：

- 1、公私立小學因應少子化趨勢所採取之學校行銷策略可分為外部、內部與互動行銷等三個層面，而外部行銷可細分為實體與虛擬行銷管道；內部行銷可細分為正式與非正式溝通管道；互動行銷可細分為建立學校口碑形象與經營公共關係。
- 2、公私立小學因應少子化趨勢所採取之學校經營策略可分為行政管理、教師教學與班級配置，以及閒置空間與設備活化等三個層面，而行政管理策略可細分為學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟以及教師員額管控；教師教學與班級配置策略可細分為教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育、小班教學精緻化、以及發展學校本位學程；閒置空間與設備活化策略可細分為結合外部資源做閒置空間的重新規劃、依據內部需求做閒置教室與設備的再利用、以及根據現況做預防性的未來規劃。
- 3、依各校狀況不同，整理出 12 種公私立小學執行少子化策略的現況；困難與解決方式則包含行政管理策略的 8 個構面、專業化師資培育策略的 2 個構面及班級經營與課程設計策略的 2 個構面。

最後，依研究發現與結論，對教育主管機關、學校經營者及未來研究者提出建議。

關鍵字：少子化、學校行銷、學校經營、因應策略、國民小學、私立小學

目 次

目 次.....	i
圖 目 次.....	v
表 目 次.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	6
第三節 研究範圍與研究對象.....	8
第四節 研究流程.....	9
第二章 文獻檢閱.....	11
第一節 少子化現況與趨勢成因.....	11
第二節 少子化對我國小學學校經營之影響.....	15
第三節 少子化下學校經營策略之探討.....	21
第四節 學校行銷相關理論.....	23
第五節 少子化下學校行銷策略之探討.....	28
第六節 相關實證研究成果分析.....	34
第三章 研究設計與方法.....	53
第一節 研究架構.....	53
第二節 研究問題及其說明.....	55
第三節 研究方法.....	60

第四節 訪談設計.....	63
第四章 研究結果與發現	69
第一節 學校行銷之因應策略	69
第二節 學校經營之因應策略	106
第三節 因應策略之執行現況與困境	165
第四節 研究發現與討論	183
第五章 研究結論與建議	191
第一節 研究問題之回答	191
第二節 研究結論.....	217
第三節 研究建議.....	224
第四節 研究限制與後續研究建議	228
參考文獻.....	233
附錄.....	241
附錄一：訪談題綱.....	241
附錄二：訪談逐字稿（一）	242
附錄三：訪談逐字稿（二）	268
附錄四：訪談逐字稿（三）	282
附錄六：訪談逐字稿（四）	295
附錄七：訪談逐字稿（五）	309
附錄八：訪談逐字稿（六）	320

附錄九：訪談逐字稿（七）329

圖目次

圖 1-1：我國近 32 年總生育率折線圖（1983 年～2014 年）	3
圖 1-2：研究流程圖	10
圖 2-1：我國近 30 年初婚年齡雙折線圖（1985 年～2014 年）	14
圖 2-2：服務金三角	28
圖 3-1：研究架構圖	55

表 目 次

表 1-1：我國近 32 年總生育率敘述統計表（1983 年～2014 年）	3
表 2-1：我國近 30 年初婚年齡敘述統計表（1985 年～2014 年）	14
表 2-2：我國近十年小學概況統計表	17
表 2-3：我國小學因應少子化之學校經營策略相關實證研究	35
表 2-4：我國小學因應少子化之學校行銷策略相關實證研究	44
表 3-1：研究方法	60
表 3-2：訪談對象狀況表	64
表 3-3：訪談提綱轉換表	64
表 5-1：公私立小學因應少子化趨勢之外部行銷策略	192
表 5-2：公私立小學因應少子化趨勢之內部行銷策略	193
表 5-3：公私立小學因應少子化趨勢之互動行銷策略	195
表 5-4：公私立小學因應少子化趨勢之行政管理策略	198
表 5-5：公私立小學因應少子化趨勢之教師教學及班級配置策略	206
表 5-6：公私立小學因應少子化趨勢之閒置空間與設備活化策略	212

第一章 緒論

本研究旨在檢視目前小學在面臨少子化趨勢造成招生困境時，所提出學校行銷與經營方面之相關因應策略，及執行策略時的現況與困難點，並以台中市與高雄市八所不同背景、不同規模的公私立小學為研究對象，進行深入訪談，探討領導者在行銷與經營方面的因應策略，進而根據研究發現與研究結論，提出學校在面臨少子化趨勢時的建議作為，以供他校參考。本章包含研究背景與研究動機、研究目的與研究問題、研究範圍與研究對象以及研究流程等四小節，分述如下：

第一節 研究背景與研究動機

本節研究背景從宏觀的角度探究少子化衝擊範圍開始，再由數據與圖表瞭解我國少子化的發展趨勢，最後著重聚焦少子化衝擊對我國社會及教育界的影響。進而從研究背景產生研究動機，提出對於我國國民小學因應少子化衝擊採取若干因應對策等相關疑問。

壹、研究背景

近幾年來，由於總生育率減少與人口結構轉型，世界各國產生少子化及人口高齡化等人口議題，包含日本、德國、義大利與法國等先進國家都曾面臨少子化的衝擊。相較前述已開發國家，台灣則是在最短時間內發生少子化速度最快的地區，變化之迅速甚至超乎政府相關部門的意料之外。此外，伴隨人口出生率與死亡率明顯下降所呈現出的「少子化」與「老齡化」現象已逐漸引起社會各界普遍重視，雖經政府著手制定鼓勵生育的相關辦法，生育率卻持續下滑。主計處統計，台灣 2010 年的總生育率為 0.895，名列全球低生育率國家之首，亦即台灣育齡婦女一生所哺育的兒女已不到一人。高齡化及少子化社會的現象，將導致未來勞動力短缺與產能下降、國家稅收緊縮及競爭力不足等負面現象，對國家未來發展與福利政策的制定方針皆有深遠影響。

根據內政部（2013）統計報告指出，2013年1月至7月出生嬰兒共計11萬6,441人，較2012年同期減少6.4%。按各月別觀察，除1月增加43.7%外，2月至7月均見減少，顯示生育熱潮已漸消退，內政部仍將持續推動各項鼓勵婚育措施，俾提高國人生育意願。總生育率代表每千名育齡婦女生小孩的總數，倘若總生育率小於2，即代表該地區低於人口置換水準，親人逝世後子女再替代上去，長此以往總人口數將逐年減少。我國生育率在1984年以前大於2以上，1985年開始已經降至2以下，而2007年已經低到1.1，代表每對夫妻只生出1.1個小孩，在基本數為2的標準之下，我國人口數在可預見的將來恐怕只會愈來愈少。

本研究根據內政部戶政司最近期所公布的統計數據製成下頁表1-1與圖1-1，¹由表1-1可知，我國近32年來總生育率之平均數為1.495（人），標準差為0.346，搭配圖1-1則清楚顯示台灣總生育率下降幅度如溜滑梯般，從1983年的2.17（人），一路下滑至2010年的歷史新低0.895（人）。此外，我國出生人口受傳統習俗生肖偏好影響，呈現以12年為一週期的變化，逢龍年激增、虎年驟降，長期則呈減少趨勢。除1988年、2000年及2012年因為傳統觀念引發短暫的龍年寶寶生育熱潮外，其餘各年皆呈現疲弱不振的生育數字。我國婦女總生育率低於大部分工業先進國家，尾隨日本、韓國進入少子化社會，且速度更快，已是不折不扣的超低生育率國家之一。

¹全國人口統計資料－生命統計。取自：中華民國統計資訊網（專業人士），<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15409&CtNode=3622&mp=4>，檢視日期：2015年11月29日。

表 1-1：我國近 32 年總生育率敘述統計表（1983 年～2014 年）

總生育率（人）	平均數	中間值	標準差	變異數	最小值	最大值	個數
	1.495	1.618	0.346	0.120	0.895	2.17	32

資料來源：本研究根據內政部戶政司公布數據自製。

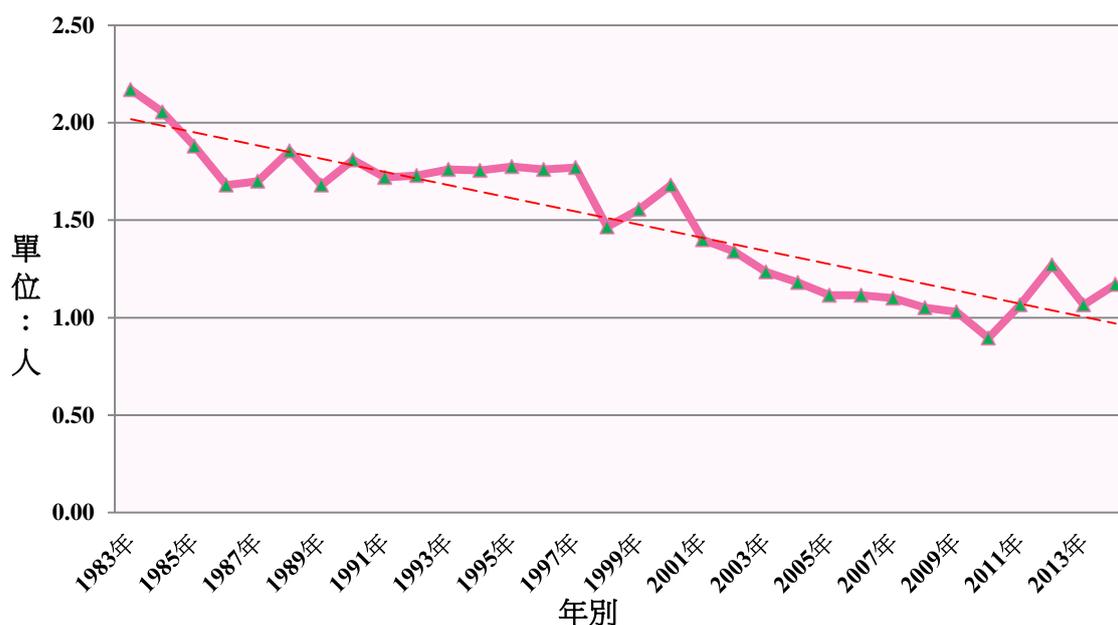


圖 1-1：我國近 32 年總生育率折線圖（1983 年～2014 年）

資料來源：本研究根據內政部戶政司公布數據自繪。

1960 年代，每個家庭平均有五位孩子；1980 年代時減半，兩個至三個居多；進入二十一世紀，再減半。近二十五年之間，總生育率幾乎下降一半。目前，一個國家平均只有一個孩子，獨生子女為主流的現象非常明顯。根據調查預測數據顯示，2024 年，人口將進入零成長時代，嬰兒出生數與死亡人數同為 19 萬人，總人口開始步向衰退（張志成 譯，2008）。彭杏珠（2009）亦指出，2024 年，剛好是千禧寶寶滿 24 歲，處於應該初步入社會的年代。然而，迎接他們進入職場的，卻是最後一批戰後嬰兒潮（1945～1964 年）大量的退休人口。

人口減少首先衝擊的就是勞動市場，在人口成長受到限制下，當勞動供給減少，勞動成本就會上升。假使產業結構不變，勞動生產力降低，將不利於產業競爭。其次，隨著納稅人口比例降低，政府財政收入減少的情況下，則會排擠社會福利支出，進而使人民生活水準下降。第三，過去的社會基礎建設閒置浪費，最明顯的就是嬰幼兒相關產業，像是婦產科、小兒科、托嬰、托兒所過剩的問題；接下來，學生數減少，就會造成各級學校、師資及教學設備的閒置與浪費；甚或消費人口減少導致食、衣、住、行產業的緊縮。第四，GDP 成長停滯，高齡化社會消費支出與投資機會雙雙減少，失去成長動力，將更難以擺脫停滯局面。鍾俊文（2010）認為，少子化現象使得教育界首當其衝，各級學校不得不以減班因應入不敷出的人事費，偏遠地區的鄉鎮小學甚至也面臨廢校的命運。少子化也造成其他問題，包括人口減少將導致國家勞動力人口隨之遞減；此外，低生育率將導致國家人口高齡化，相對地，國家必須在老年津貼與年金支付上，承擔更多社會經費成本。另外，隨著全球經濟環境惡化，教養小孩的經濟負擔沉重，使得年輕人對結婚生子裹足不前、敬而遠之，也同時助長少子化現象。

人口為國家基本要素之一，其組成、素質、分布、發展及遷徙都攸關國家的發展與社會福祉。二十世紀前半葉，學者專家們憂心人口爆炸將帶來世界大災難，甚至預測地球將進入「只剩下供人站立空間、野生環境被破壞、自然資源消耗殆盡」的恐怖時代。世事難料，短短數年，人口生育率與結構產生巨大轉變，多數國家擔憂的不再是人滿為患的問題，而是少子化、高齡化所帶來的新衝擊。孩子是個人、家庭、國家乃至世界希望之所繫，身處少子化嚴重衝擊的台灣公民，更需要對養兒育女這件重要的人生功課，有更強的同理心。政府不那麼可靠，國家可能瓦解，但家庭無限循環的生命力，絕對超過政府的耕耘效率(彭杏珠, 2009)。

貳、研究動機

「少子化」和「老齡化」的結果必然為社會帶來不同的需求與衝擊。「少子化」將首先反映在學齡人口的遞減上，進而衝擊到教育事業的發展。其次，亦可

能反映在勞動力不足及高齡化傾向。至於「老齡化」現象勢必會增加退休養老和老年醫療照護需求，進而影響社會福利支出的整體負擔結構。事實上，經濟人口的負荷必會加重，未來人民的工作型態亦有調整的必要與可能。此外，與日俱增的「國際移民」除將重組我國社會面貌，發展更豐富之多元文化外，亦可能影響其總體國際競爭力。總之，前述各項人口結構變遷涉及政策層面至廣，舉凡教育、醫療、社會福利、勞工、移民與財政均與之相關，必須納入整體考量，方足建構完整周延之人口政策，此為本文研究動機之一。

然而，少子化影響的層面甚廣，教育體系首當其衝。沒有新生兒將導致幼兒園倒閉，小學減班或合併，接連影響到高中及大學，學校招生不足的後果除了轉型就是關門大吉，而教師缺額減招則會產生流浪教師的問題。無論是鼓勵生育或是老人長照措施等經費來源皆仰仗國家社會福利的預算編列，這些預算背後則需要稅收作支撐。當工作人口越來越減少而導致國家收入不足時，諸多政策將陷入窒礙難行之困境，更衍生出許多經濟、社會問題，進而變成一種惡性循環。所以身為台灣社會公民的一份子，理當正視當前少子化所帶來的衝擊，為了國家永續發展，必須從教育體系徹底檢討找出相應解決之道，營造優質學習環境，讓培育國家幼苗受到重視，從而改善出生率低的問題，此為本文研究動機之二。

再則，國民教育的基石為國民小學階段，為使國民教育永續經營以解決我國面臨少子化衝擊所衍生的種種問題，各國民小學必須全體合作備戰。此外，由於國民小學是現代許多家長拉長培育國家幼苗戰線的起跑點，促使家長對於學校的遴選相較以往更加謹慎且積極，因此，如何在僧（學校）多粥（入學新生）少的情況下打造屬於國民小學自身的藍海以成功搶食吃緊的新生大餅？以及，小學的經營與行銷策略將何去何從？皆決定校務是否能維持穩定發展的關鍵，也是本文的研究重點所在與研究動機之三。

基於以上問題意識，本研究將從學校行銷與經營的角度深度探討國民小學面臨少子化衝擊所採取的因應策略，藉由研究高雄市國民小學受少子化衝擊程度，進而檢視各校提出之因應方案與執行狀況，期能產生概括性的認知及加深對此一

現象的了解，並由各校解決方案檢討出適合統一遵循的策略，以供其他縣市的學校仿效與學習。

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

少子化是許多先進國家的頭痛難題，然而身處台灣，我國出生率之低，早已是眾所周知的社會問題。由於工商業的迅速發展，我國的社會及人口結構急遽變遷，個人思想及價值觀更受到歐美文化的影響，導致國人婚姻觀念、生育態度與行為及家庭制度產生重大的改變，對國家社會經濟發展造成莫大的衝擊。截至 2014 年 6 月底，我國 65 歲以上老年人口占總人口比例 11.75% 之事實不啻已使台灣擠身聯合國「老齡化社會」之林；且每一婦女平均 0.895（2010 年）之總生育率除低於東南亞近鄰之日本（1）、南韓（1.2）、與新加坡（1.2）外，更低於美國（2.0）、法國（1.9）、英國（1.6）、加拿大（1.6）、瑞典（1.5）和德國（1.4）等先進國家。

我國生育率的持續下降固然反映了 1970~1980 年代「家庭計畫政策」的成功，然此一態勢亦將加速人口老化的速度。事實上，專家們預估，2020 年時，我國 65 歲以上老人人口比例將超過 16%；2022 年之後，總人口將愈趨減少。另一方面，除人口結構之內部變化外，對台灣地區言，因全球化而益形普遍之國際或區域間移民亦衝擊其人口組成。在工作力量抬頭、家庭價值式微的氛圍下，生育被經濟市場拿來衡量，生兒育女普遍被認為是高成本低效益的一項投資。最近分別有大學和中學因為招生不足而積欠教師薪資的新聞，引起社會關注學校退場機制的問題。其實需要通盤檢討的，不只是大學和高中，受到少子化衝擊最大的中小學，反而因為沒有發不出薪水問題，沒有受到應有重視（盛治仁，2013）。

然而，人口是一切的根本，在少子化趨勢下，學校招生不足及運作困難等問題將接踵而至。而少子化的衝擊亦使得教育組織面臨如何提升競爭力的挑戰，為追求卓越與提升教育品質，紛紛研究引進企業經營理念及行銷的可行性。杜正勝（2005：3）認為若教育要進入市場機制，教育趨勢則必須套用在經濟學供需法則的大架構下觀察，因此需要產生結構性的分析。

承前所述，及基於研究背景與動機，本研究主要目的在探究我國國民小學採取哪些學校行銷與經營策略以因應少子化衝擊。具體而言，研究目的如下：

- 一、了解公私立小學運用學校行銷與經營策略的執行現況。
- 二、了解公私立小學運用學校行銷與經營策略的執行困難與限制。
- 三、試圖統整一套適合遵循的策略，期能提供其他縣市公私立小學參考，並依照各校狀況適度調整，促進學校標竿學習，以順利解決少子化趨勢所造成的招生及經營管理等問題。

基於上述研究目的，本研究透過探討我國民小學實務現況，期能以實證分析獲致綜合策略運用內容與結果，並透過整理產生共通性策略，最後歸納成研究結論、提出建議。

貳、研究問題

少子化現象產生的各種危機，不僅影響整個社會的價值觀以及國家經濟發展，更使得各級學校面臨招生來源不足的問題，而國民小學首當其衝且最能感受到生存競爭的嚴重壓力。本節根據研究動機與目的產生的問題意識，分別提出主要研究問題與細目研究問題兩部分。由主要研究問題的呈現充分反映研究主題，再根據相關文獻檢閱將主要研究問題欲探討的研究概念拆解成八個細目研究問題，期能使主要研究問題獲得更細緻、更具體的回答，以利解決本研究疑問，進而透過分析產生結論與建議。

一、主要研究問題

公私立小學面臨少子化趨勢主要採取哪些學校行銷與經營策略以解決招生困難等問題？

二、細目研究問題

- (一) 公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何外部行銷策略？
- (二) 公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何內部行銷策略？
- (三) 公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何互動行銷策略？
- (四) 公私立小學面臨少子化趨勢而招生困難在行政管理層面有何經營策略？
- (五) 公私立小學面臨少子化趨勢在教師教學及班級配置層面有何經營策略？
- (六) 公私立小學面臨少子化趨勢在閒置空間與設備活化層面有何經營策略？
- (七) 公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應策略現況為何？
- (八) 公私立小學執行行銷及經營策略時遭遇過哪些困難？如何解決？

第三節 研究範圍與研究對象

少子化現象乃世界潮流之所趨，我國教育界現正面臨嚴峻挑戰。本文主要研究範圍在於瞭解少子化現象對於 2010 年 12 月 25 日市縣合併後之台中市與高雄市公私立小學造成衝擊與影響，並以學校行銷及經營的角度深入探討各小學採取若干因應策略，期能經過系統性整理與分析，歸納出適合遵循之共通策略，最後試圖提出有效建議以達成研究貢獻性。

本文以台中市與高雄市小學作為主要研究對象，擬以立意取樣法選取共八位公私立小學校長作為訪談對象，計畫利用半結構式訪談法與受訪者進行深入訪談，藉由討論少子化趨勢對公私立小學產生之衝擊，借助小學校長之專業背景探討台中市與高雄市公私立小學營運現況及相關配套措施，進一步獲取實務資訊，並比較不同行政區的公私立小學在背景互異的情況下是否確實存在實務經驗上的差異？期能有效回應研究問題之核心並透過訪談結果分析與比較提出可利用之建議、幫助學校突破經營管理上之困境。

第四節 研究流程

本研究首先構思研究動機，待確立研究主題後進行相關文獻蒐集，藉由文獻檢閱產生問題意識，進而列出研究問題並完成研究設計。研究設計的內容包含選取研究方法與研究工具，以及研究架構圖的繪製。在篩選研究範圍與訪談對象後擬定訪談大綱，經過實地訪談再進行資料分析，最後歸納結論並撰寫研究建議。

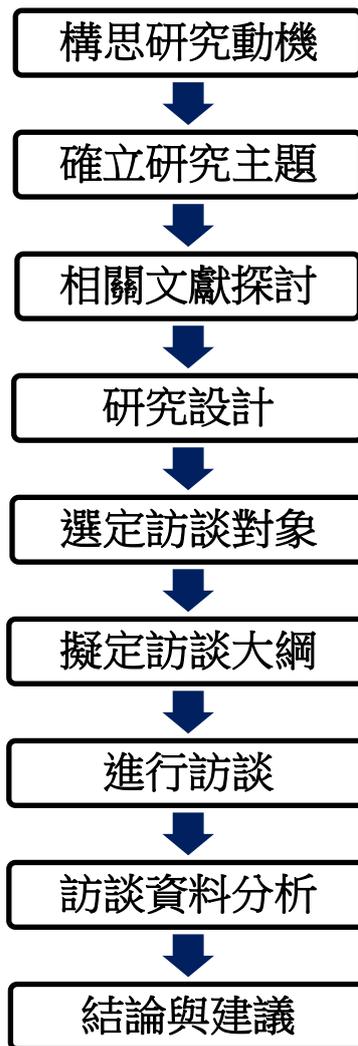


圖 1-2：研究流程圖

資料來源：本研究自繪。

第二章 文獻檢閱

以下引用過去重要相關文獻，旨在探究少子化對國民教育影響與學校經營策略，以茲作為本研究之立論基礎。共分為六節，第一節為少子化現況與趨勢成因；第二、三節為少子化趨勢衍生之教育問題，以及對我國小學學校經營之影響與因應策略探討；第四節整理學校行銷相關理論；第五節為少子化下學校行銷策略之探討；第六節則針對我國小學因應少子化策略之相關實證研究做統整，並歸納出對本研究之啟示。

第一節 少子化現況與趨勢成因

依據世界衛生組織的認定，一個國家的育齡婦女總生育率（即每位婦女一生中所生育的子女數）應該維持在 2.1 以上的人口置換水準，才能維持人口自然的替代。若每名婦女的生育子女數降至 2.0 以下，即是少子化。我國生育率自 2007 年起成為世界第一，促使總統正式宣告解決少子化問題必須提升至國家安全層級。以下分別從少子化現況及趨勢成因來探討這個全球頭痛難題。

壹、少子化現況

少子化首先出現徵兆為婦女生育率降低，少子化現象產生勢必影響 15 歲以上的人口結構，進而影響勞動力下降（于宗先、王金利，2009）。故受少子化影響甚鉅之國家莫不積極鼓勵其國家育齡婦女生育，以減少少子化帶來之衝擊。生育率之降低原先為歐美工業先進國家普遍面臨之人口危機，然而近年來亞洲區域的新興工業國家，如臺灣、新加坡及韓國等亦面臨生育率下降之問題產生（楊佩蓉、張瑞雄，2008）。影響我國人口成長之因素主要為除出生率與死亡率之外，另一項因素為自然增加率，及出生與死亡之差額，根據內政部戶政司（2013）的總生育率圖所示，我國總生育率於 1980 年代仍高於人口替代水準，總生育率雖呈現下降趨勢，但尚未出現少子化，惟 1990 年代則總生育率降至 1.81 人，低於

人口替代水準，可知我國至此進入「少子化時代」。行政院主計處（2011）表示，我國出生率於 2000 年 1.7 人降至 2009 年 1.03 人，已明顯低於 OECD 各國。雖然 2012 年龍年小幅成長至 1.27，仍然低於世界平均水準。「少子化時代」來臨對我國社會各個層面帶來影響，其對教育層面影響更不容小覷。

貳、少子化趨勢成因

臺灣人口結構變遷主要為少子化、高齡化與異質化，其中尤以少子化影響教育發展甚鉅，少子化現象亦成為全球化趨勢之一。Harbison 與 Robinson（2002）指出已開發國家少子化成因多為其國家已經邁向工業化社會，生產結構逐漸改變及其技術自動化影響，人力需求相對則減少，故以孩童作為勞動力之需求則逐漸下降。

由於工商業的迅速發展，我國的社會及人口結構急遽變遷，個人思想及價值觀更受到歐美文化的影響，導致國人婚姻觀念、生育態度與行為及家庭制度產生重大的改變，對國家社會經濟發展造成莫大的衝擊（王巽賢，2011）。歸納臺灣少子化現象形成因素如下（莫藜藜、賴珮玲，2004；蔡宏政，2007；朱敬一、李誠、呂寶靜、林季平、章英華、陳肇男、曾瑞鈴、楊文山，2011）：

一、台灣人口政策影響生育率下降

在戰後臺灣人口政策的發展歷史中可發現，以節育為家庭計畫之核心，其佔人口政策轉折的關鍵性地位；家庭計畫扭轉國人生育觀念，將有助「民族繁衍」之生育點轉變為「生太多不利於國家發展」，家庭計畫徹底推行則使台灣的生育率「加速」下跌，低生育率對台灣社會與經濟衝擊性也隨之更強（蔡宏政，2007）。家庭計畫的推行加速了臺灣人口生育率的下降，臺灣的社會觀念由「多子多孫多福氣」轉為「兩個孩子恰恰好」的想法，因此，多數家庭趨向選擇生育一個或二個來用心栽培，每個家庭的子女數一旦逐漸減少，少子化便是必然的現象。

二、總生育率降低

1977 年至 1986 年間，臺灣似進入已開發國家之「人口後轉型期」，婦女總生育率維持在 1.75 人左右，死亡率則維持在 4.9 ‰至 5.6 ‰左右，之後更超越已開發國家，進入「超低生育期」，即婦女總生育率降至 1.3 人水準以下，至 2010 年婦女總生育率更降至 1 以下，我國儼然已成為「超低生育率國家」之一（中央研究院，2011）。

三、兩性婚育年齡逐漸延後

由於教育年限普遍拉長，使現今女性受高等教育的機會提升，女性在學歷與工作上的能力都不輸男性。因此，造成女性結婚年齡大幅延後，女性適合生育年限因而縮短，且在觀念上傳統的婚姻對於現代女性已不再適用，追求獨立及自由為現代女性所標榜，使得頂客族增加，造成生育率下降。本研究根據內政部戶政司全球資訊網最近期所公布我國近 30 年（1985 年～2014 年）人口統計數據做成表 2-1 及圖 2-1，²由以上得知，1985 年新郎平均初婚年齡為 28.4 歲，至 2014 年提高為 32.1 歲；在相同比較區間內，新娘平均初婚年齡則由 24.9 歲提高為 29.9 歲，直逼 30 大關。而在近 30 年的區間中，男性與女性初婚年齡各分別向後大幅遞延約 4 年與 5 年，足以顯現國人普遍日趨晚婚的現象。此外，1985 年兩性結婚平均年齡相差 3.5 歲，至 2014 年兩性平均結婚年齡差距則縮短為 2.2 歲，兩性平均結婚年齡均延後且男、女初婚年齡差距拉近，顯示出女性生育年齡亦有隨之延後的趨勢。

² 歷年全國人口統計資料。取自：內政部戶政司全球資訊網，http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346，檢視日期：2015 年 11 月 29 日。

表 2-1：我國近 30 年初婚年齡敘述統計表（1985 年～2014 年）

類別 \ 項目	平均數	中間值	標準差	變異數	最小值	最大值
初婚年齡（男）	30.30	30.35	1.13	1.27	28.4	32.1
初婚年齡（女）	27.24	27.15	1.48	2.19	24.9	29.9

資料來源：本研究根據內政部戶政司公布統計數據自製。

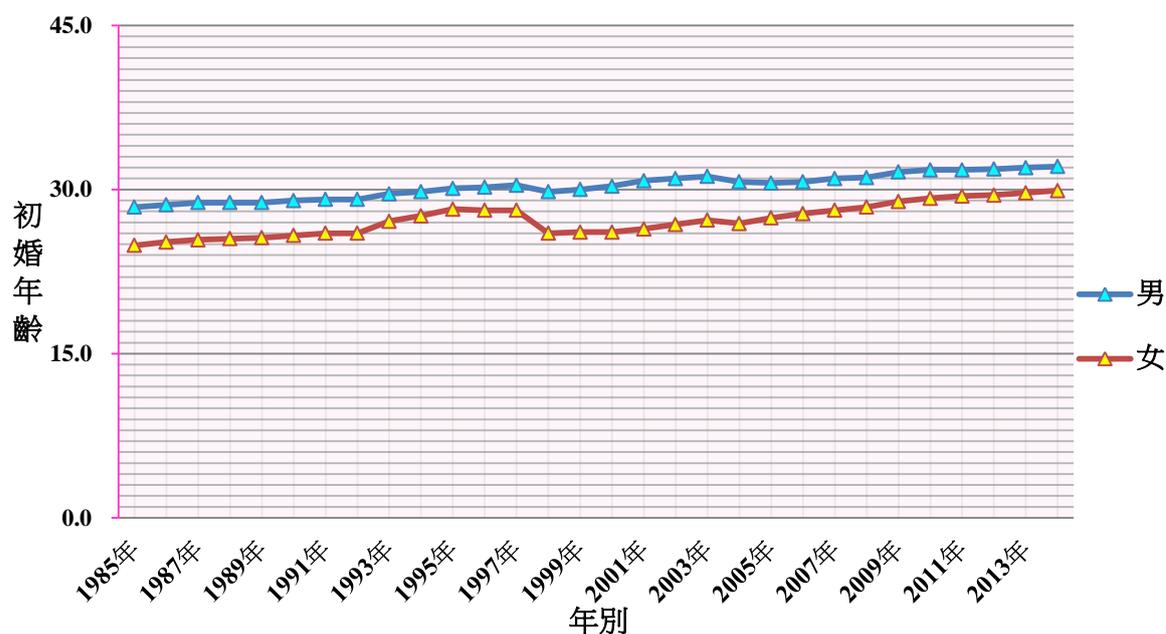


圖 2-1：我國近 30 年初婚年齡雙折線圖（1985 年～2014 年）

資料來源：本研究根據內政部戶政司公布統計數據自繪。

低薪和高房價是影響國人晚婚的關鍵問題，年輕人普遍低薪，一旦到了適婚年齡，要考量的條件增加，再加上現代女性自主意識抬頭，都是影響國人恐婚、晚婚或以不生育為結婚前提的原因。王巽賢（2011）指出，晚婚遲育直接導致婦女生育期的縮短，並可能間接影響生育數量與生活品質。現今台灣地區育齡婦女的有偶率與總出生率，已降至世界最低水準，這必然會對社會、經濟、政治以及教育等各層面帶來極為巨大的衝擊。

四、經濟負擔壓力增加與雙薪家庭的型態

當人口越都市化後，父母傾向將所得投資於子女身上，其花費大於從子女身上得到的價值，子女之經濟價值則相對下降；又由於全球化趨勢影響，人才競爭更為激烈，台灣社會父母普遍皆有「望子成龍、望女成鳳」之心態，希望給予兒女最好的教育資源，造成育兒費用節節攀升，所以多數家庭在經濟因素考量下，傾向選擇生育一或兩個子女或不生育子女，來減輕家庭經濟負擔，如此一來，每戶家庭子女數逐漸減少，少子化現象則因應而生（莫藜藜、賴珮玲，2004）。

第二節 少子化對我國小學學校經營之影響

少子化時代來臨，我國教育系統上至高等教育下至幼稚教育皆受其影響，學校組織亦面臨轉型經營之需要。黃怡雯（2006）指出少子化第一個衝擊的是學校教育。由於學童減少，目前幼稚園及中小學以普遍有招生不足現象，將來大專院校也會發生同樣問題，學校勢將成為艱困產業，教師工作機會隨之減少。吳清山（1991）認為學校經營乃為學校機關依據教育之原則，有效運用科學方法，對於學校組織內之人、事、物、財等業務，做最妥善之處理，以促進教育進步，並達成教育目標之歷程。蔡培村、孫國華（1998）指出學校經營是運用管理的理論與技術做基礎，以因應學校經營需求及目標，並協調學校組織成員間互助與合作，以創造學校的價值和功能。

然而，少子化對學校經營是危機，也是轉機，學者專家針對少子化對學校經營影響分別有不同層面之剖析，故研究者以學者林天祐界定學校經營所包含之行政及教學領域做更詳細之畫分，將少子化對學校經營之影響分為行政管理、教師教學及學生學習、校園環境及設備層面做說明（宋秋儀，2011；吳清山、林天祐，2005；蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009）：

壹、行政管理層面

一、正面影響—小班小校達成

我國政府為減輕少子化對學校影響，於 1998 年推動「87 學年度國小一年級班級人數學生人數降為 35 人」之政策，2006 年通過「五年精緻國民教育方案」，至 96 學年度起國民小學逐年調降一年級班級學生人數，96 學年度每班降為 32 人，此後逐年減低一人，至 100 學年度每班 29 人。少子化後我國國民小學平均每班人數由 90 學年度的 30.48 人逐年降低，至 100 學年度國小平均每班人數約為 25.11 人（教育部統計處，2012）。吳清山、林天祐（2005）則認為少子化對教育正面影響為有助於國民教育降低班級人數政策之達成，及促使中小學邁向精緻化教育。

二、負面影響

（一）學校招生不足，各級學校面臨生存危機

由於出生率下降造成學齡人口的銳減，每年入學學生數也不斷下降，依據教育部統計數據彙整如下頁表 2-2 顯示，94 學年度國小一年級新生入學人數為 1,831,873 人，至 103 學年度國小新生人數遽減至 1,252,706 人，足足減少將近 60 萬人，反觀國小學校數目從 94 學年度 2,655 間，至 103 學年度仍有 2,644 間，中間甚至不只一次增加。近十年來，我國國小新生驟減約 30%，但學校數目卻沒有相對減少，導致學校面臨生存危機（減班或裁併），各校招生競爭將會愈來愈激烈。此外，教師數量並未等比例隨著學生數減少，生師比相較以往降低三分之一，加上存在多年的流浪教師問題，教師聘僱的去留亦將成為學校的一大考驗。

表 2-2：我國近十年小學概況統計表

學年度	學生數	教師數	生師比	班生比	學校數
94	1,831,873	101,662	18.02	29.25	2,655
95	1,798,393	100,692	17.86	29.00	2,651
96	1,754,095	101,360	17.31	28.45	2,651
97	1,677,439	100,206	16.74	27.67	2,654
98	1,593,398	99,155	16.07	26.78	2,658
99	1,519,746	99,562	15.26	25.91	2,661
100	1,457,004	98,559	14.78	25.13	2,659
101	1,373,366	97,466	14.09	24.35	2,657
102	1,297,120	97,436	13.31	23.74	2,650
103	1,252,706	98,613	12.70	23.39	2,644

資料來源：本研究整理自教育部統計數據。

（二）學校經營成本提高，教育經費來源不足

蕭佳純、董旭英、黃宗顯（2009）指出少子化現象將導致小班小校政策的執行，而目前國中小的教育經費是依照學生人數而補助，當學生人數減少時教育經費將隨之縮減，少子化恐對國民教育之經費不足狀況造成雪上加霜之效應。此外，在少子化趨勢的影響之下，學生來源不足已造成學校規模變小及教育經費短缺，學校經營如何增加教育經費及自籌財源，以維持教育品質，勢必對學校經營團隊帶來相當艱困之考驗（徐明珠，2006）。

（三）偏鄉小型學校面臨生源不繼，加劇城鄉失衡

少子化衝擊使城鄉失衡的問題更形嚴重，從整體出生人口數急遽減少的趨勢可知，適齡的國小學生人數亦將隨之短少。然而，偏鄉地區因勞動人力大量流失，致使偏遠小型學校面臨生源不繼的情況，加上學區內程度較佳的學生不願留鄉就讀，以此不斷惡性循環之下，造成學生人數加速驟降；而學齡人口集中都市化的情況，更使小型學校的經營倍加艱辛（蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009）。

（四）師資人力供需失調，超額教師問題浮現

少子化現象嚴重衝擊我國教育體系，由於學齡人口減少，學校面臨減班。邱瓊平（2004）指出，各縣市的減班，造成超額教師的問題，這些超額教師必須透過縣市內外介聘過程轉任他校教育教職，這對於學校教師的工作穩定度勢必造成影響。王瑞堦（2008）更指出學齡人口劇減及教師數增加，讓教育市場呈現飽和狀態，正式教師名額驟減，師資培育生與流浪教師則是缺乏機會成為正式教師，只好每年報考代課教師或是另闢跑道。縣市政府擔心逐年減班的問題擴大，允許各校實施缺額控管，將教師實際缺額得以用控管缺額的名義，聘請代課老師，但這也礙於教育品質之提升（蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009）。

貳、教師教學及學生學習層面

一、正面影響—提升教學品質

班級人數減少後，教師在作業與考卷批改、家庭訪問及學生資料填寫等各方面等例行性工作亦隨之減少，則可能花更多時間在教學及課程設計準備上（牟中原，1995）。此外，在教師供過於求的情況下，學校可透過自由競爭機制選擇更好的老師，亦促進教師願意改變保守穩定心態，轉而以積極創新求變來取得學校的肯定及家長的認同（宋秋儀，2011）。

二、負面影響

（一）學生異質化，教學及班級經營技巧面臨挑戰

隔代教養、獨生子女及新台灣子女皆增多，且 M 型化社會亦間接使學生學習表現呈現雙峰現象，形成教育 M 型化，學生學習落差增大。然而少子化下，由於小孩生得少，直昇機父母與怪獸家長增多，因家長過分關注小孩表現，干涉教師教學及學校運作，親師溝通頻繁也增加溝通困難度。小班教學風潮形成，教

師教學技巧及班級經營技巧面臨考驗，教師為免於淘汰，及因應學生個別差異，應精進專業知能與輔導知能。

（二）缺乏人際互動，學生人格特質亦偏頗

學生數減少，缺乏人際互動關係，對人格養成與正常發展較為不利，進而影響家庭、學校及社會。張憲庭（2005）指出，由於學生在學校缺乏人際互動，人格發展亦產生偏頗，影響其在學校接受管教之態度及待人處事之教養，更甚者影響將來健康社會之運作。

（三）家長過度保護，學生生活教育訓練不足

家庭孩子少，獲家長寵愛，造成挫折忍受力低、抗壓性不足，讓學校對於學生輔導與管教問題頭痛不已（張世旺，2009）。鄭毓霖（2004）指出因少子化現象促使父母過度保護小孩，當小孩在生活中嘗試錯誤時，父母立即介入干預，無形中剝奪小孩獨立自主之學習機會，再者，由於考量安全問題，在小孩成長過程中，使挫折磨練機會無形消失，造成小孩意志力及挑戰自我目標態度略顯不足。

參、校園環境及設備層面

新生兒遞減問題直接衝擊校園，全台閒置教室大量出現，根據統計，目前有 2 萬多間空教室，五都以高雄市最多，而排名第 4 的台中市也有 2,098 間閒置教室。偏遠鄉鎮的情形更嚴重，而都市衍生的教育問題包括外籍新娘、隔代教養、單親家庭等，皆需要付出更多關心與課後輔導。議員遂催促市府釋出「蚊子教室」，供財團法人、宗教團體或幼托業者以租借形式重新規劃再利用。教育局長亦表示

會做通盤規劃，促成校園閒置空間活化再利用，也讓退休教師有機會回歸杏壇，持續為弱勢兒盡一份心力。³

一、正面影響－學校整合現有資源

少子化下，學齡人口減少，學校產生閒置教室與閒置設備，若學校能順應少子化影響，有效利用校內現有閒置教室或設備，如結合社區資源引進校內，將學校特有課程設計、活動辦理能力、軟硬體設施相結合，可充分到資源活化目標（張世旺，2009）。透過建立符合經濟效益之學校規模及班級規模，將有助學校之運用，更進一步有利於促進行政運作，則可提高學生學習品質及學校人員士氣。此外，彭富源（2009）亦指出，若能在減班的同時妥善規劃閒置教室再利用的配套措施，即可藉學生人數減少的減班機會，積極改善教學環境與學習空間，則少子化便能轉為提升教育品質的良機。

二、負面影響－資源浪費與資源分配不均

以經濟效益觀點而言，老舊校舍浪費是一種投資浪費，無形中導致教育投資使用率偏低；且閒置教室不使用，但其固定支出如保養維修費卻仍必須由學校支付，則當學生人數漸減，學校閒置空間將越來越多，可能形成教育經費及資源無形浪費以及校園安全死角等問題（范毅軍，2009）。而近年少子化影響之下，地方政府在教育資源配置方面並未隨著學生人數及學校校數之變動情形做妥善適宜之調整，以致於出現師資人力供給過多、閒置教室、或資源分配不均的情況產生。然而，學校規模縮小，讓校園環境重新做整體規劃，將校內既有人力、物力重整後做資源再分配，可使資源做更高效率使用。隨著減班的現象，閒置教室或空間增多，如何重新規劃，引進外部資源支援或策略聯盟以活化校園是值得學校領導者深思的問題（張世旺，2009）。

³郝雪卿（2011年9月23日）。中市閒置教室多 議員籲多利用。檢視日期：2014年10月30日。
取自：中央社新聞網 <http://www.cna.com.tw/news/alog/201109230177-1.aspx>。

肆、小結

少子化現象的發生導致學齡人口降低，對國民教育發展所帶來之衝擊，如國民教育資源將因少子化而過剩且城鄉間的教育資源分配不均、現職教師將成為超額調動教師，甚至有失業之可能性、儲備教師找不到教師缺額變成流浪教師、偏遠或小型學校可能面臨廢校併校的命運以及獨生子女輔導管教等問題。面對這些問題實有賴政府教育主管機關提出少子化之教育相關政策與配套措施來因應。然而，對於學校而言，少子化是危機，但也可能是學校經營與發展的新契機。

第三節 少子化下學校經營策略之探討

黃宗顯（2004）認為學校創新經營可以視為經營一所學校時在理念思考、方案規劃、策略實踐等所創造出的有別於學校自己以往或他校已有的各種新作為。人口結構與國家經濟發展、人力資源規劃息息相關，面對國家未來發展，相關調節少子化現象之政策因應而生。然而，面對國民教育少子化現象，國民教育實務領域能否將之轉化成新的契機與轉機，將決定負面因素的影響程度（王瑞堦，2012）。以下提出面對少子化現象國民教育階段學校於實務面的可能作法，分別以「行政管理」、「教師教學及班級經營」、「閒置空間及設備活化」等因應措施說明之（范毅軍，2009；張憲庭，2005；蕭佳純、董旭英、黃宗顯，2009）：

壹、行政管理因應措施

一、經費開源節流

在學校數減少下，小型學校及受少子化影響之學校，學校經營則更形艱鉅，轉型經營及整合教育資源則成為必然，學校經營應妥善運用各項資源，以促進教育資源合理分配。徐明珠（2006）指出，學校應導入企業化經營的概念，重視消

費者需求，以追求更高的效益，如透過幼兒教育、職業訓練及與社區學院結合，或舉辦藝文活動等，皆可為學校增闢額外財源，提高辦學品質及效益。另外，可透過校內各項節約措施，節省水電費支出，並爭取相關經費設置節能設施，減少教育經費支出。

二、組織再造，創造績效

在少子化影響之下，學校環境、學校行政、教師需求、學生人數及家長參與之態度皆與以往不同，學校可透過組織調整再造，針對組織設計原則予以重新思考，並重新檢視組織之目的、運作及結構等問題，來進行組織經營理念之轉變、結構重組或重構，以及對作業流程重組與重新設計，以適應社會環境變遷及提升組織績效之過程（謝文全，2007）。少子化下學校經營面臨組織重組之需求，以達到人力有效利用。

貳、教學及班級因應措施

一、小班教學精緻化、鼓勵教師專業成長

由於我國國民小學少子化速度太快，小班教學已無需刻意推動，然而，教育人員不應將班級人數減少視為必然之結果，而應該積極思考教學方面之調整及如何精進之措施，學校方面可透過舉辦研習或說明會，使教師了解少子化問題及其嚴重性，激發教師的危機意識，使教師們為小班教學做好準備（范毅軍，2009）。

二、發展學校本位學程

劉仲成（2004）指出學校可藉由 SWOT 分析，找出學校的優劣勢、機會及威脅點，透過此方式瞭解學校所在環境中有何吸引人之處及特點，由此找出學校可發展之特色教學，研擬正確之經營策略。少子化下，學校教師亦可針對學校特色，發展學校本位學程，以促進學生對學校之瞭解與認同感，在發展學校本位課程之際，亦須考量地區文化之特色，形成學校獨有之特色，避免與他校特色重疊。

參、閒置空間及設備活化因應措施

一、活用閒置校舍與空間

徐明珠（2006）指出，少子化下所造成之校舍空間閒置，學校應就空餘的教室重新規劃，做「最少限制、最大應用」，並應有重新思維，考量「學校教育願景」、「師資的交流」、「教學內容的規劃」、「社區文化的塑造」、「教育資源的分配」，以及非正式教育的相輔相成，重新詮釋校園的空間和設計，形塑新的校園氛圍。

二、場地出租，增加學校經費收入

張憲庭（2005）提出閒置空間可提供民間團體舉辦社區大學，在職及老人進修活動，不只可改善學校財務狀況，為學校增加收入，更可發揮教育整體效能。由此可知，學校閒置空間及設備亦可成為增加收入之來源。

肆、小結

本節藉由探討學者專家針對少子化下學校經營策略提出國民教育階段學校於實務面的可能作法，分別整理成「行政管理」、「教師教學及班級經營」、「閒置空間及設備活化」等三個層面，檢視相關研究論述之因應措施，作為本研究分析之基礎架構，期望透過研究之執行，更深入探討各校不同之因應策略，期能與先前研究結果產生區隔，並試圖由本研究結果補強先前研究之不足。

第四節 學校行銷相關理論

Kotler（1982）認為非營利組織的特性：面對多重群眾、多重目標、產品是無形的服務、大眾的監督。而其中面對多重群眾及大眾的監督，正可說明學校是

需要接受大眾的檢驗的，因此學校的行銷對象當然是要擴及所有可能的對象。也就是說，學校與社區應該要有緊密的關係連結，並且學校的主要顧客家長與學生也是來自於社區，所以學校的行銷應擴及社區、甚至社會，爭取家長、社區、社會的認同感，才是學校行銷的目標。

壹、行銷的意涵

現代行銷的根源可追溯到行銷概念萌芽的 1950 年代，當時行銷多運用於企業和商業機構等營利組織為主，以產品和銷售為導向。但是到了 1969 年，Kotler 和 Levy 發表了擴展行銷概念（Broadening the concept of marketing）一文後，行銷範圍就擴及至非營利組織之中，使行銷理論內涵更加多元與豐富（王居卿、張威龍、陳明杰譯，2003）。

而行銷一詞是「marketing」的中譯名稱，原稱為「市場學」，早期容易和市場（market）混淆，所以後來改稱為「行銷」。從字面上分解為行和銷二字，「行」是推行、輔助；「銷」是買賣雙方的過程、活動；因此「行銷」是指為使買賣雙方的過程更加流暢所採用各種的推行和輔助方法（許長田，1999）。此外，行銷具有「達成個人與組織目標」的功能，即是於動態環境中營造適當情境，引導商品及服務的流動，來滿足目標市場的需求，並透過方案、產品、人員、推廣、形象、價格和通路等策略，來達成個人及組織使命的歷程。翁興利（2004）則將行銷定義為依據環境變化，調查組織內外部顧客之需求，採取顧客導向模式，以滿足顧客需求的一種長期存在互利的溝通關係與交換活動。由上述可知，隨著行銷概念之發展，每個時期對「行銷」的定義不一。本研究綜合各論點將行銷定義為：行銷是將有形的產品及無形的理念或服務，透過創造、定價、促銷以及配銷等活動於市場進行交換的過程，其目的在於滿足顧客需求，以利組織目標的達成。

貳、學校行銷的意涵

Kotler 和 Levy 在 1969 年首先提出將行銷概念運用在非營利組織與學校教育環境，他們認為行銷是一種廣泛的社會活動，其範圍不應只限定於一般商品。張茂源（2004）指出，學校行銷是指學校透過良好的課程、師資、設備及學習資源等的規畫，將學校特色與辦學理念，藉由適當的宣傳方式，使社區和家長了解，並獲得其支持，進而提升學校的競爭力，以滿足社區和家長的需求與社會需要的一種管理過程。而何福田（2005）將學校行銷定義為「學校為達成教育理想，並以社會的長期福祉為目標，運用行銷的理念與策略，將其優勢與願景，透過內部、外部與互動行銷，服務並滿足其特定對象之需求，以提升學校競爭力的社會歷程」。學校必須透過形象塑造與行銷爭取校內人士與校外人士的認同與支持。學校經營和一般企業經營不同，學校經營必須注意到顧客的需求與社會的長期福祉，無法像企業經營著重於追求效率和階段性目標的達成。

邱彥瑄（2005）則認為學校行銷係指將教育視為市場，以行銷觀念應用在教育組織，惟教育組織在應用企業經營理論時，應認清企業組織與學校組織在性質與目標上的差異，始能採取適當的策略，將企業行銷概念落實到教育組織，以提昇學校的競爭力。林仁煥（2008：176-177）提出學校行銷的目的是在動態競爭的環境中，創造傳遞學校經營的新價值；而學校行銷的方式是以內部行銷為基礎進而驅動外部行銷及互動行銷，是一種有別於過去傳統行銷即推銷的行銷概念。何宣甫（2010）認為學校行銷是由學校運用各種環境分析及策略組合來順利達成對交易雙方具有價值的產品交換過程，以滿足學生、家長、以及整體社會的利益。

吳芳宜（2011）提及學校行銷即是將行銷的概念應用在學校經營上，學校善用各種適合的行銷策略，以提昇自身形象，讓學生、家長與社區能夠認同辦學理念的歷程，進而達成學校預期目標。林進丁（2012）則認為學校行銷是學校在確定其目標市場的需求與慾望，透過界定學校使命，進行優劣情勢分析、訂定學校教育目標、願景、永續經營價值，及學校行銷策略和行銷控制等步驟，以人性導

向運用溝通與激勵，凝聚組織內成員共識，增強對組織的承諾及向心力；同時將學校優質條件與績效，透過適當的管路，以創造學校價值與建立學校及家長與學生緊密關係，掌握學生家長回報學校價值的一個過程，以滿足學生、家長及社會大眾之需求，提昇學校整體的教育品質，以達成學校目標。本研究綜合各論點將學校行銷定義為：學校運用行銷概念，根據全校師生、家長以及社區民眾的需求，對於教學活動及行政決策，加以分析、計劃、執行和控制，使內部成員與外部顧客在行銷服務的過程中感到滿意，進而提昇學校績效的完整歷程。

參、學校行銷觀念的發展及演變

既然行銷是一種藉由彼此交換來達成滿足的經濟行動，當然他的觀念與技巧也會隨著環境的不同而有所調整。換言之，在不同時空背景，行銷觀念也有各種不同的發展階段。詳述如下（黃俊英，2004）：

- 一、生產導向：這是在台灣早期而言，學校數量少即使辦學品質不盡理想，依然供不應求，因為消費者沒有太多選擇。
- 二、產品導向：學校特色之間應該具有差異性，此時的顧客已開始注重產品的品質，要求學校要有其特色和差異性的功能，所以學校開始注重較為優良的產品來吸引消費者，而不再以低廉學費為唯一的訴求。這個時期當中，辦學績效是學校的責任，因此品質觀念與要求成為全世界的風潮。
- 三、銷售導向：此時的學校相信若不是對顧客大力的推銷商品，他們是不會主動的來就學的，尤其是私立的技職院校更是如此。因此私立的技職院校必須不斷的宣導以招生。
- 四、市場導向：此種導向和銷售導向有著明顯的不同，學校首先必須先了解市場客戶的需求，再來設計自己的產品以符合大眾的需求，而非一再的推銷自己製造的產品。基於顧客導向與顧客滿意的原則，顧客越來越受到重視，消費者導向的時代於焉來臨。

五、競爭導向：能滿足消費者需求的不只一間學校，學校必須知己知彼，故有競爭導向的觀念產生。學校經營必須注意其他競爭對手的動向，現階段的領先不再成為可以長久倚仗的優勢，換言之，學校的差距越來越小，產品同質性越來越高。

六、策略導向：策略聯盟之基本目的主要在增強企業體本身之競爭優勢或尋求競爭性平衡（吳青松，2006）。若是單由市場需求、學校的競爭等方面來考量，學校仍不足以因應迅速變遷的情境，而處於今日的學校必須開始從單一功能導向轉變為多功能的策略導向。於是有了策略聯盟的概念—沒有永遠的競爭對手，也沒有永遠的合作夥伴。

七、社會行銷導向：由於學校所面臨的對象已不只限於消費者或原來的顧客，舉凡學校所在地的社區民眾、社會公眾、政府或工會團體等，均會對學校經營的成敗發生影響，故學校要作許多社會性的行銷工作。

綜上所述，隨著上述行銷觀念的發展，教育市場已演變成消費者市場，顧客的聲音越來越受到重視，學校無法片面決定產品的方向，於是4P：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷（Promotion），也隨之調整為4C：顧客（Customer）、成本（Cost）、便利（Convenience）、溝通（Communication）。也就是說，過去學校只要按部就班就能招收到學生，把教學工作做好即可，隨著少子化趨勢的來臨，現在則更需要考慮學生及家長的需求，唯有符合顧客需求的產品才有市場。因此學校重視的是如何提昇教育品質、做好成本管理，而通路的目的是將產品傳遞到有需要的人，所以通路的設計必須顧及到顧客的便利度。至於所有的促銷行為，都是和顧客作某種程度的溝通，包括產品的資訊、學校的形象、關心顧客的心意、創新的成就以及回饋的感恩等，最終目的不外乎建立顧客心目中的良好形象，使顧客願意持續消費，進而成為終生顧客。

第五節 少子化下學校行銷策略之探討

企業組織為落實績效結果，經常透過強勢的行銷策略，以滿足內外部人員的需求。學校雖然是非營利組織，不以營利分配為目的，惟其必須面對多重顧客，強調服務的功能以滿足內外部人員的需求，並達成組織目標為鵠的。因此，行銷觀念與做法，應可相當程度的引進於學校機構組織中（吳明清，2003）。然而，服務行銷係指組織或團體為了提供優質與卓越的服務品質，所運用的策略與機制，目的在符應顧客之需求（鄭紹成，2004）。所以會針對不同的服務對象，來運用多元的策略與方法。Thomas（1978）對於服務行銷提出一個清新的架構，並稱此架構為服務行銷架構中的「服務金三角」（轉引自湯堯，2001）。此外，學者Bitner 於 1995 年提出服務三角形理論，來說明服務行銷的關聯與重要性，包含了內部行銷、外部行銷與互動行銷，如圖 2-2 所示。因此茲將學校行銷策略分別以內部行銷、外部行銷與互動行銷詳述如下：

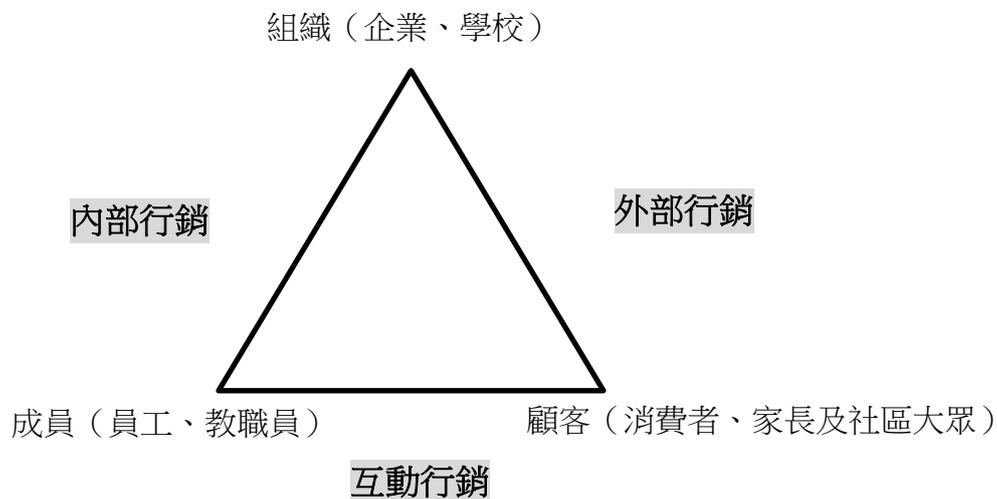


圖 2-2：服務金三角

資料來源：湯堯（2001：313）。

壹、學校行銷之內部行銷策略

在定義上，內部行銷也被眾學者分為人力資源管理策略及行銷策略兩派。就人力資源管理策略面而言，內部行銷是一種人力資源管理活動，透過人才的訓練、發展、激勵等策略來提升員工的滿意及忠誠度，使員工具備顧客導向意識，提升服務的品質。內部行銷其實就是透過人力資源管理的策略，採行行銷的精神，待員工如顧客，提升其工作滿意度、組織承諾與工作能力，最終轉為對顧客服務品質的提升（張裕弘，2009）。

就行銷策略而言，視員工為內部顧客，以向外部顧客宣傳產品的模式應用於內部員工（員工為顧客、工作為產品），提升員工對工作的滿意度，進而轉換為對待外部顧客，達到提升服務品質的目的，惟手法與人力資源管理略有重複。在學校組織方面，內部行銷的對象有教師、行政人員、職工及學生，策略內容包括凝聚成員共識及溝通、給予成員支持鼓勵、充分授權及專業發展、型塑優質校園文化、小班化及全面品質管理等，茲分述如下（張淑貞、楊杏琳，2009；黃怡雯，2007；張裕弘，2009）：

一、給予成員支持鼓勵策略

校長平常可利用走動式管理，主動關懷教職員工生活近況，瞭解並協助解決教職員工工作上的難題。學校安排工作職務方面，應適切考慮到教職員工的專長或能力，使每位成員能夠勝任，以達最佳績效表現；並且定期辦理教職員工聯誼活動，增進同仁間情感交流，塑造愉悅的組織氣氛。

二、凝聚共識及溝通行銷策略

領導者應利用各種機會，闡述其辦學理念，凝聚學校成員的向心力建立共識，塑造優質的學校團隊，建立全校同仁生命共同體的感覺，暢通學校內部溝通管道。領導者應透過各種正式與非正式管道，來瞭解學校成員的問題所在，暢通學校的內部溝通管道，使學校內每一位成員都是學校行銷的一份子。

三、績效責任制與激勵策略

透過增權賦能的觀念，不僅讓成員有權力去發揮所長，更讓他們負起責任，使權責得以相符，再加以監督與評鑑，並適時修正與改善。適度、適時的以財務報酬等方式提供員工良好的財務報償計畫，如利潤分享及員工認股等，或調整薪資、獎金等方式激勵員工，讓其覺得所獲待遇是合理公平，以達到激勵的效果。

四、型塑優質校園文化策略

學校文化會影響學校成員的表現，也會影響學校效能。行政人員應抱持主動積極、友善的服務態度，無論在師資、設備方面追求卓越，型塑優質學校文化將有助於行銷理念的落實。

綜上所述，內部行銷係指組織以主動積極、近似行銷的作為，以及協調整合方式，使員工組成的市場在發展服務意識與顧客導向上，受到激勵。不論採取何種觀點，其目的皆以提升組織服務品質為目的，因此本研究認為內部行銷其實就是透過人力資源管理的策略，採行行銷的精神，待員工如顧客，提升其工作滿意度、組織承諾與工作能力，最終轉為對顧客服務品質的提升。

貳、學校行銷之外部行銷策略

外部行銷乃是學校運用卓越教學績效、完善教學設備、各種媒體宣傳以及舉辦教育活動等策略，以學校外部顧客（家長及社區大眾）為對象，充份展現學校特色，進而獲得大眾肯定。大部分的研究學者都有採行產品、推廣及通路三個策略，其次是使用形象、價格及人員三個策略，而方案、實體設施及服務流程三個策略則較少人使用。因此，本文之學校外部行銷策略包括產品策略、價格策略、形象策略、推廣策略、通路策略（張淑貞、楊杏琳，2009）。

一、產品策略

學校自身的特色，就是最好的行銷，包括學生成就、卓越的教學績效及行政單位優質的服務，良好的環境教育等都是無形的產品。

二、價格策略

價格是指激勵學生優異表現、減免清寒學生之費用和提供價廉物美之服務或產品，在最低教育價格和最高教育品質的雙重考量之下，使學校目標群眾在時間、心理和經濟成本上都覺得物超所值，並感到滿意。

三、形象策略

學校行銷策略之「形象策略」是指：學校透過行銷策略的運作，將願景、目標、文化、校風、辦學績效、發展重點與學校本位課程等，傳達給學校內外部顧客瞭解。希望使其在獲得實質協助與資源下，增進彼此了解，共創親師生三贏的教育場域，以提升並永續經營學校整體的形象。

四、推廣策略

推廣策略係指為有效達成和現有及潛在顧客溝通的目標，宣傳其產品優點所採取的各種活動，因此學校的推廣策略可藉由舉辦多樣化的活動，進行廣告、宣傳或促銷，以顯現學校辦學績效，提升學校效能。

五、通路策略

學校通路涵蓋軟體與硬體兩層面，硬體乃指所提供教育活動地點的便利性、服務普及性、學校空間動線設計的通暢性，教室與校園環境的安全及舒適與否以及教學設備（含電腦）等；軟體方面，包含行政單位對外的溝通、學校與學校、機關間的交流等，而上述的兩種主要面向都會影響參與者及旁觀者對學校的印象與反應。

參、學校行銷之互動行銷策略

互動行銷是全校教職員工與家長、社區人士透過彼此的互動，雙方更加瞭解而建立良好關係的歷程，使大眾對學校服務績效及教育品質深感滿意，進而提升

學校優質形象與良好聲譽。黃義良（2002）指出互動行銷強調的是顧客與員工之間的互動，就學校環境來看，與主要顧客互動最頻繁的是教師；若能善用行銷策略，主動與家長溝通理念，並使學生樂於學習，將可提昇學校的形象，獲得家長與學生的支持與肯定；在少子化的趨勢下學生來源將可形成一枝獨秀的現象。黃怡雯（2007）提出互動行銷方面可採取的策略包括：提供優質的教育服務、掌握優先處理事項、重視顧客滿意度、學校聯盟爭取資源、擴大志工參與校務等策略。

一、提供優質的教育服務策略

學校必須瞭解顧客的需求，提供優質的教育服務。例如：提供學生優質的學習環境與多元的活動，讓學生得以充分學習以適應未來社會；提供教師充分的進修管道，讓教師能夠享有在職進修的機會；提供家長參與校務的空間，讓家長享有瞭解學校發展的權利，學校亦可建置互動式網頁或部落格，作為與教師及家長溝通的互動平臺。

二、掌握優先處理事項策略

學校組織為了有效達成行銷目標，必須掌握顧客的優先事項。例如：教師的權益問題必須優先予以保障，以利教學的正常運作；家長知的權利必須優先提供，讓家長與學校得以溝通順暢。

三、重視顧客滿意度策略

顧客的需求必須隨時掌握，以強化顧客的忠誠度。諸如：協助教師教學及輔導工作，排除阻礙教師教學的各種因素；強化教師班級經營及教學成果行銷之能力，拉近親師生之間的關係；提供多元的教育方式予顧客等，確實做好教學品質的控管，才能進而提昇學校的競爭力，滿足顧客的需求。藉由強化與顧客產生互動機制，以達到提升顧客滿意度、忠誠度與維持度的目的。

四、學校聯盟爭取資源策略

因應少子化，可積極爭取與同質性高之學校締盟；與異質性大之學校合作，吸取各方經驗藉以拓展內外部之資源，進而提升辦學績效。

五、擴大志工參與校務策略

少子化使得每一位學生皆是家長的寶貝，學校可透過開放志工參與校務，增加家長及外界人士對學校的認知，進而認同及支持學校，作為學校辦學の後盾。

綜上所述，外部行銷就是組織與顧客間的行銷關係，也是一般人所熟知之行銷概念；而互動行銷，是指行銷中組織不止對外部顧客從事行銷，還需要使成員與顧客接觸時具備行銷概念。至於內部行銷，則是指組織認同員工的重要性，將工作設計、組織文化、組織願景等的「內部產品」設計後，行銷給這群「內部顧客」，期能透過員工滿意，從而達成顧客滿意，所以成功的外部行銷及互動行銷有賴於成功的內部行銷（Gronroos, 1984）。

自從 Kotler 和 Levy 將行銷概念擴展於非營利機構之後，行銷不再侷限於企業領域中，許多非營利機構也開始運用行銷相關理論，來使其更加蓬勃發展，學校也不例外。林仁煥（2008：176）認為，以教育場域的實務現況而言，學校、家長與社區人士的互動關係便較一般營利服務業的行銷來得複雜，經由學校互動行銷的推展，提昇與顧客之間的互動機制，學校可瞭解顧客需求，為顧客創造價值與優勢，並深化顧客之滿意度與忠誠度，進而造就雙贏的局面。學校在行銷時，運用企業行銷的概念，視服務對象為顧客，顧客包含校內的教職員工以及校外家長、社區人士及教育主管機關等，學校將師生的良好表現和學校現況傳遞給顧客，使他們能瞭解學校，認同學校，進而參與學校。必能增加顧客對學校的向心力，如此再透過大家口耳相傳廣為宣導，對學校優質形象之塑造有莫大助益（徐惠東，2013）。呈上節則從學校行銷的相關定義加以說明，瞭解到學校行銷係指學校運用企業管理領域的行銷理論，目的在於提升學校品質，推廣學校知名度並解決教育現場之相關問題。

肆、小結

本節藉由探討學者專家針對少子化下學校行銷策略提出國民教育階段學校於實務面的可能作法，分別整理成「外部行銷」、「內部行銷」、「互動行銷」等三個層面，檢視相關研究論述之因應措施，作為本研究分析之基礎架構，期望透過研究之執行，更深入探討各校不同之因應策略，期能與先前研究結果產生區隔，並試圖由本研究結果補強先前研究之不足。

第六節 相關實證研究成果分析

少子化的浪潮方興未艾，其影響教育體系甚鉅，首當其衝的即為幼稚教育及國民教育，造成學校在行政管理、經營規模、人員編制、課程與教學方法、教育資源配置及閒置空間與設備重新整合等層面上的困擾。而綜觀目前國內研究情況，探討目前少子化對教育發展衝擊與因應的情形，已累積相當的研究結果與文獻資料，包含從國中小基礎教育方面，上至高等教育如高中職與大學階段等，都有相關的文獻探討。然本研究目的為探討我國公私立小學面對少子化之因應策略，為增加研究方向之正確性與研究內容的完整性，故主要篩選針對小學階段為研究對象，且與本研究具有一定相關程度的其他研究加以探討。本節將相關實證研究分為「學校經營策略」與「學校行銷策略」等兩大方向進行整理，並於最後歸納出對本研究之啟示。

壹、我國小學因應少子化衝擊之學校經營策略相關實證研究

本研究對象為我國公私立小學校長，為奠定本研究之理論基礎，研究者透過「臺灣博碩士論文知識加值系統」，以「少子化」、「因應策略」作為主要關鍵

字，並以「小學」、「學校經營」作為替代關鍵字進行交叉搜尋，選出近十年來 10 篇與本研究主題有直接相關之論文，將其整理如下表 2-3：

表 2-3：我國小學因應少子化之學校經營策略相關實證研究

研究者(年代) ／研究題目	研究方法 ／研究對象	因應策略與研究結果
王婷榆(2014) ／少子化現象 下私立小學校 務經營策略之 研究－以大臺 北為例	文獻分析及 訪談法／9 所台北市私 立小學行政 人員；教師與 家長等	<ol style="list-style-type: none"> 1、在少子化的現象下，私立小學的校務經營策略有顯著優勢，不僅班級人數穩定成長，每班人數也高出公立小學許多。 2、私立小學須符合家長多元需求，如雙語課程及教學品質、延長放學後的在校學習時間、培養學童多元興趣發展、重視品格教育以及發展12年一貫學制等。 3、私立小學對教師專業程度要求較高，提供密集的研修課程，使教師具備活化、創新教學的能力。 4、教師須運用班級經營，建立親師關係。 5、建立學校特色與規畫多元課程、社團，強化學童多方學習與發展；落實雙語課程與情境教學。 6、提供完善的教學設備與舒適安全的環境。 7、善用媒體的曝光率及學習成果的展現。
林美蓮(2013) ／宜蘭縣一所 偏遠國民小學 面對少子女化 現象之經營策 略研究	個案研究法 ／宜蘭縣偏 遠國小前、現 任校長；行政 人員；教師與 家長會長等	<ol style="list-style-type: none"> 1、面對少子女化與社區沒落之因應為：學區策略、交通車接駁、免費的課業輔導與社團、教師教學用心與多項補助措施讓學童受惠等。 2、落實行政支援教學、重視溝通與協調等提昇行政與教學專業品質。 3、學校教師以「用心、行動」給予學童全方位的照顧與關懷，贏得家長的信賴。 4、透過親師溝通管道讓家長與學校搭起友善的橋梁，以達行銷學校。

研究者(年代) ／研究題目	研究方法 ／研究對象	因應策略與研究結果
		5、鼓勵教師多元進修並形塑專業社群，使學生受益。 6、以「多元學習、適性發展、自我實現」，讓學生成長與蛻變。 7、領導者賦予權力，建立團隊運作，提供成員主動、積極、前瞻的正面價值觀。 8、重視學校辦學績效，積極爭取社會資源進駐，逐步累積行銷口碑。
陳嘉慧(2012) ／少子化對臺北市國民小學學校經營影響及策略之個案研究	訪談法及文件分析法／ 台北市個案國小前、現任校長；主任；組長；教師等	1、「行政管理」因應措施主要為爭取經費開源節流、多元化行銷管道、教師人力訂定超額教師辦法及遇缺不補。 2、「教學及班級經營」因應措施主要為輔導理念融入教育、教學及班級經營方式調整、教學輔導資源引入、成立教師專業學習社群持續精進教學。 3、「閒置空間及設備活化」因應措施為閒置空間及設備多元利用、結合社區發展成立A中心及租借學校場地設備增加收入。
余孟甄(2011) ／國民小學發展少子化因應策略之個案研究	層級分析法及焦點座談法／ 個案國小校長、非導師、導師與家長會長等	1、加強品格教育 2、凝聚學校團隊創新共識 3、常與家長溝通教學理念 4、辦理補救教學活動 5、行政人員支援教師需求 6、建立獨特性的學校 7、提供空間辦理教育活動
葉采頻(2010) ／國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究	訪談法及文件分析法／ 台南市個案國小校長、教師、行政人員與家長等	1、以海洋教育及鼓藝隊做為學校特色形塑。 2、多方面爭取經費資源以改善校園環境。 3、運用社區廟宇補助學生學雜費全免吸引學生就讀。 4、舉辦各項活動以提升學生閱讀能力，進而建立學校存在價值。 5、加強學校行銷提升學校知名度。

研究者(年代) ／研究題目	研究方法 ／研究對象	因應策略與研究結果
		<p>6、學校積極對外參賽以獲得教育專業部門認同。</p> <p>7、遭遇的主要困境來自教師抗拒，因應方式為立即溝通、全力協助，以及透過有意願者先實施等策略。</p> <p>8、對大多數跨區就讀的家長們而言，小班精緻教學中「教師對學生用心」是家長選校的首要條件。</p>
石幸真(2009) ／台中縣國民小學因應少子化經營策略之研究	問卷調查法 ／台中縣公立國民小學校長、行政人員與教師等	<p>1、行政經營策略實施程度依序為強化競爭優勢、資源再運用、實施行銷管理、持續創新管理、落實績效管理、推動策略聯盟。</p> <p>2、教學經營策略實施程度依序為重視人際溝通、優質適性教學、小班精緻教學、教師專業成長。</p> <p>3、不同學校規模與學校地區對學校經營策略實施現況沒有差異。</p>
吳坤壘(2007) ／少子化對國民小學教育影響與因應之研究	文獻分析法及訪談法／3所不同學校規模與所在地區屬性之台中縣公立國小校長；教師與家長等	<p>1、降低班級人數、提高教師編制以解決超額教師問題。</p> <p>2、落實小班小校政策，讓學生獲更多照顧與學習資源。</p> <p>3、加強教師專業素養，提升師資品質並吸引學生前來就讀。</p> <p>4、強化家庭教育功能，因應父母對孩子的管教問題。</p> <p>5、閒置教室、設備再利用，配合當地環境與社區資源建立學校特色。</p>
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	個案研究法 ／台南市國小校長；教師兼任行政人員；老師與家長等	<p>1、學校在尋求成長時，應避免教育成果流於商品化，需回歸教育的本質，以尋求學校永續發展。</p> <p>2、注入非變不可的想法，強化與外在變遷的連結，促使教師調整心態，並提升教育觀念、資訊能力與課程設計能力。</p> <p>3、增權賦能與走向集體領導的行政運作方式，使學校經營更加多元，發揮組織最大效益。</p> <p>4、在堅守教育本質的前提下，用心經營與家長關係，並引導家長會為學校整體發展而努力。</p> <p>5、進修形式應考量教師的意願，而實務性分享式進修</p>

研究者(年代) ／研究題目	研究方法 ／研究對象	因應策略與研究結果
		<p>對教師有實質幫助。</p> <p>6、建立良好媒體關係，善用家長會、網路平台、校刊等宣揚學校各項活動與成績，打開學校知名度。</p>
<p>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 應態度之研究</p>	<p>問卷調查法 ／台北縣、 市；桃園縣； 新竹縣、市； 基隆市與宜 蘭縣等北部 七縣市公立 國小校長</p>	<p>1、校長在招生問題上，重視透過行銷達成招生宣傳。</p> <p>2、校長在經費問題上，以節流方式為主。</p> <p>3、校長在教師超額問題上，傾向建立評鑑制度作為教師退場依據。此外，以提高教師編制來減輕教師負擔，提升學習成效，並可解決超額教師問題。</p> <p>4、校長在學校轉型上，傾向與社區產業、文化結合，發展特色課程。</p> <p>5、校長在學生行為管教上，傾向提升家長與教師管教知能，解決學生問題。</p> <p>6、校長在閒置空間應用上，傾向改善學生學習環境，提升學習成效。</p> <p>7、教育事業應有長遠規畫，不應單純以量化為依據，任意縮編、刪減教育方面經費或建設。</p> <p>8、偏遠地區校長知覺少子化衝擊學校行政顯著高於其他地區校長。</p>
<p>陳怡婷(2006) ／人口少子化 對國民小學教 育影響教育發 展影響之研究</p>	<p>半結構式訪 談法／主管 機關人員；人 口與教育領 域專家學者； 國小校長、 教師與家長 代表等</p>	<p>1、改變學校經營方式，重視學校服務品質與對外關係，改變校長領導方式，凝聚組織氣氛，建立學校特色，增加學生來源。</p> <p>2、降低班級人數、增加教師員額編制可解決教師超額問題及提升教育品質。</p> <p>3、落實小班小校理念，學校經營精緻化，學校組織扁平化，學校、家長與社區互動頻繁。</p> <p>3、改變師資培育政策、改善教師退休制度及加速不適任教師之淘汰為師資供需失衡問題之因應策略。</p> <p>4、提升教師自我專業能力，加強教師進修。</p> <p>5、落實小班教學方式，發展適性化教學，重視學生個</p>

研究者(年代) ／研究題目	研究方法 ／研究對象	因應策略與研究結果
		別差異、加強品格教育及團隊合作、親師互動課程，增加學生表現機會。 6、改學校閒置資源再利用，教育資源的重新評估、分配與整合。

資料來源：研究者自行整理。

根據上表 2-3 相關實證研究的歸納整理，分別就研究方法、研究內容、研究對象、研究發現與結果等四個部分做綜合分析。

一、研究方法

近十年來，在少子化衝擊下小學經營因應策略方面的相關實證研究中，陳怡婷（2006）、吳坤壅（2007）、張景添（2007）、葉采頻（2010）、陳嘉慧（2012）、林美蓮（2013）與王婷榆（2014）等七篇研究以質性的研究方法為主，其中，吳坤壅（2007）、葉采頻（2010）、陳嘉慧（2012）與王婷榆（2014）等四篇兼採訪談法與文獻分析法；而蔡榮哲（2007）與石幸真（2009）則是透過問卷調查為主的量化研究方法；質量混合則有余孟甄（2011）採層級分析法及焦點座談法。

二、研究內容

依據上述相關實證研究可知，從 2005 年至 2014 年分別有相關研究陸續出現，陳怡婷（2005）與吳坤壅（2007）的研究內容為少子化對教育發展的影響及因應策略；而除了葉采頻（2010）與陳嘉慧（2012）另外探討少子化對學校產生衝擊與影響外，張景添（2007）、石幸真（2009）、余孟甄（2011）、林美蓮（2013）與王婷榆（2014）等上述相關研究皆有學校針對少子化所提出經營策略或因應策略方面的著墨。其中，陳怡婷（2005）與吳坤壅（2007）著重教育發展面向，故其經營策略涵蓋教育政策面及學校經營層面，而蔡榮哲（2007）則以校長在學校經營因應策略的態度作為研究主題。呈前所述，少子化研究內容的歷史脈絡從探

討教育發展影響逐漸轉向針對學校經營層面，而因應策略亦從涵蓋政策面向的大範圍，聚焦於針對少子化影響學校經營策略之研究。

三、研究對象

在研究對象中，除了蔡榮哲（2007）的研究對象以公立國小校長，以及王婷榆（2014）的研究對象是9所私立小學行政人員、教師與家長外，其他如張景添（2007）、吳坤壘（2007）、石幸真（2009）、葉采頻（2010）、陳嘉慧（2012）與林美蓮（2013）等以上研究的訪談對象皆是公立國小校長、行政人員、教師與家長，其中，陳嘉慧（2012）與林美蓮（2013）的訪談對象包含前、後任校長。而陳怡婷（2005）的訪談對象除了包括以上學校人員外，加入主管機關人員以及人口與教育領域專家學者，使研究資料來源更添多元與完整性。以研究地區而言，林美蓮（2013）是以宜蘭縣一所偏遠小學作為研究對象；石幸真（2009）的問卷發放範圍是針對台中縣公立國民小學的校長、行政人員與教師；而蔡榮哲（2007）則擴大問卷發放範圍至台北縣市、桃園縣、新竹縣市、基隆市與宜蘭縣等北部七縣市的公立國小校長，此外，以訪談法為主的單一研究範圍則有台北市、宜蘭縣、台中縣與台南市等地區，由此可知，少子化影響範圍已逐漸遍及台灣各縣市，而非僅止於特定地區。

四、研究發現與結果

研究者依據相關實證研究所提出的建議或策略，整理出以下小學因應少子化衝擊時的學校經營策略。

（一）行政管理因應措施

1、持續創新經營、重視學校服務品質、強化競爭優勢

陳怡婷（2006）、蔡榮哲（2007）與吳坤壘（2007）等人皆提出降低班級人數、增加教師員額編制可解決教師超額問題及提升教育品質。張景添（2007）與林美蓮（2013）皆指出學校注重辦學績效，積極爭取社會資源進駐，逐步累積行

銷口碑。石幸真（2009）則認為可以透過強化競爭優勢、實施行銷管理、創新管理、績效管理及策略聯盟，余孟甄（2011）提出透過落實績效管理、強化競爭優勢及持續創新管理等作為學校經營之因應策略。陳婷榆（2014）在研究中提及家長普遍對於公立小學的英語教學方式、品質與時數不甚滿意，家長亦擔憂公立小學教師沿用傳統填鴨式教法，且部分私立小學提供延長放學後在校學習時間的服務，可減輕家長負擔，故家長傾向選擇以教學方式多元著稱的私立小學達成在校完全學習的教育目標。

2、結合社區資源，形塑學校特色

蔡榮哲（2007）指出，學校發展特色課程應結合社區產業文化，陳怡婷（2005）、張景添（2007）、吳坤壅（2007）、石幸真（2009）、葉采頻（2010）、余孟甄（2011）等人共同提到學校應發展精緻創新的特色，建立學校與社區的良好公共關係，並配合所屬地理環境，善用社區資源，設計出符合當地需求的學校本位課程，發展對家長具有吸引力的學校特色，以滿足家長不同層面的教育需求，吸引更多學生就讀，以提高學校競爭力。此外，葉采頻（2010）透過個案學校發現，從社區廟宇積極針對面臨學生人數逐年減少危機的學校提供支援並給予學生學雜費全免的補助中，可知社區是出於對學校的認同感與希望學校永續發展的出發點，提供學雜費補助。雖然對部分家長而言不是吸引就讀的主要條件，但對社區內有外流可能或鄰近社區經濟較弱勢的家長而言，即能成為前來此校就讀的誘因，也成為學校獨有的特色之一。

3、教師員額管控

陳怡婷（2006）、蔡榮哲（2007）與吳坤壅（2007）等人皆提出降低班級人數、增加教師員額編制可解決教師超額問題，教育當局更應進一步改善師資培育政策。人口少子化的趨勢影響學生人數減少，班級數亦隨之減少，在現有師資員額編制下，超額教師及儲備教師供過於求的問題將隨著學生人數減少幅度的增大而日益嚴重。班級人數降低不但有利於落實小班教學，提升教育品質，同時可增

加師資需求量；而增加教師員額編制，一方面可使學生獲得較周全的照顧，針對個別差異加以輔導改善，同時減輕教師教學負擔，同樣對教育品質的提升有所助益，另一方面也可擴大教師需求量，解決師資供過於求的問題。

在教師人力資源發展方面，陳怡婷（2006）提到師資的職前訓練可改為在職訓練，且可再修正退休年限與年齡，以增加教師退休的人數並推行教師評鑑與分級制度，提升教師的素質，且大部分受訪者也認為應加速對不適任教師的淘汰機制，避免產生劣幣驅除良幣的現象；蔡榮哲（2007）亦提到校長傾向以建立評鑑制度來解決教師超額問題；吳坤壅（2007）認為目前必須考慮新生人數與退休教師人數，重新評估每年需要的教師數量並緊縮師資培育數量，而不是一味的開放，毫無節制；陳嘉慧（2012）則認為應致力於教師員額管控並訂定超額教師辦法，以減少超額教師產生。

（二）教學及班級因應措施

1、提升教師專業知能與教學品質

吳坤壅（2007）認為少子化後新生入學人數不斷降低，學校若要維持原有的班級數及人數，必須提升整體教師的專業素養，學校才能創造吸引學生就讀的誘因，不管是學校或教師本身都必須求新求變、持續成長，不但可解決教師超額問題，也可讓教師安心任教。陳怡婷（2006）、張景添（2007）、石幸真（2009）與葉采頻（2010）等人亦共同提到提升教師專業素養的重要性，因應人口少子化造成師資需求量減少及學生特性改變，教師需具備更多專業能力與溝通技巧，因此教師應多加進修，努力充實專業能力，以提升競爭優勢。學校也應舉辦教師進修的活動來提昇教師素質，亦可改變進修活動的型態，注重實務分享式的進修。張景添（2007）、陳嘉慧（2012）與林美蓮（2013）等人皆強調建立教師專業社群的重要性，學校領導者應時常鼓勵教師多元進修，以溝通、對話及合作學習的方式進行小組同儕學習，解決教師在教學現場遇到的瓶頸與問題，冀望建立完善多元、專業分享、互動支持的學習系統。

2、小班教學精緻化，發展適性化教學

石幸真（2009）認為少子化趨勢造成學生人數減少，讓學生更有機會發揮獨特，因此可設計讓學生展現自我特性的課程，增加學生表現的機會。並依據學生特性發展適性化教學，同時針對獨生子女的人格特質，在教學上多重視個別差異，加強學生品格教育、團隊合作與親子互動課程。此外，陳怡婷（2006）、吳坤壘（2007）、蔡榮哲（2007）、林美蓮（2013）皆提到由於少子化後班級學生數減少，學校朝精緻教育創新發展，可打造成特色學校，將有利於小班教學模式的落實，教師較能重視學生個別差異，增加師生互動，讓學生能獲得更多照顧，藉由營造人性化的教育空間，享受更多學習資源，以提高學生的學習效率，且教師能有較多時間準備教材及設計課程，有助於教學品質的提升。林美蓮（2013）並指出偏鄉小學為平衡城鄉差距，提供學生適性、多元化的社團學習及參訪體驗活動，以激發學生多元智能，讓學生有學習成就感進而產生自信心。

3、加強親師溝通

葉采頻（2010）認為教師若能在班級人數減少的情況下，投注更多心力於每位學生身上，並充分與家長溝通建立良好的親師關係，對教師教學及學生學習會是雙贏的局面。陳怡婷（2005）、余孟甄（2011）、林美蓮（2013）與王婷榆（2014）認為可強化品格教育、生活教育，增進教師教學，並增進親師溝通與合作，來改善學生學習；吳坤壘（2007）、蔡榮哲（2007）與石幸真（2009）提出應加強師生溝通，一起型塑學校未來願景，且強調由下而上實施學校本位管理，賦予教師更多權限，並鼓勵家長與社區參與合作，了解家長與學生的需求，以幫助其成長，進而吸引學生就讀。張景添（2007）則認為學校與家長關係經營仍須堅守教育的本質，努力將家長會的角色引導到為孩子、為教育的正面方向發展，讓家長會的角色轉變為為學校團體需求而努力，促使家長會樂意協助學校對外宣傳。

（三）閒置空間及設備活化因應措施

陳怡婷（2005）、吳坤壅（2007）、蔡榮哲（2007）、石幸真（2009）與葉采頻（2010）、余孟甄（2011）與陳嘉慧（2012）等人認為少子化有助改善教育資源分配不均等的問題，若能妥善閒置資源與設備規劃再利用，能產生新的契機。多餘設備在評估後可捐給偏鄉小學使用，促進資源流通與分享，或提供社區居民規劃終身學習或供社教機構運用，減少教育資源的浪費。此外，學校亦能利用閒置設備與場地，多舉辦親職講座或親子教育等活動，提供家長學習管道及諮詢場所；以及根據學生學習與學校發展需求作專科教室、室內運動場、特色博物館或外租等。石幸真（2009）則提及國民小學在因應少子化的資源空間再運用策略中，有效利用學校人力資源及教室空間，辦理學生課後輔導；不但可配合上班族家長接送孩子的時間，又可協助輔導課業，減輕家長負擔，實不失為另一種選擇。

貳、我國小學因應少子化衝擊之學校行銷策略相關實證研究

本研究對象為我國公私立小學校長，為奠定本研究之理論基礎，研究者透過「臺灣博碩士論文知識加值系統」，以「少子化」、「因應策略」作為主要關鍵字，並以「小學」、「學校行銷」作為替代關鍵字進行交叉搜尋，發現近年來與本研究主題與研究對象有直接相關之論文屈指可數，將其整理如下表 2-4：

表 2-4：我國小學因應少子化之學校行銷策略相關實證研究

研究者(年代) ／研究題目	研究方法/ 研究對象	因應策略與研究結果
黃世一(2014) ／少子化趨勢 下學校行銷策 略因應之研究 —以板橋區某 國小為例	半結構式訪 談法／新北 市板橋區一 間公立國小 學校成員	<ol style="list-style-type: none"> 1、校舍管理必須有效率，並可藉此融入環保觀念，提供學生環境教育之機會。傳統式校舍規劃只需精心規劃、購買足夠設備，亦能有助於學生學習及教師教學活動。 2、校長須積極關心學校成員、凝聚組織氣氛，讓教師了解學校願景內涵並發展學校本位課程。 3、公開民主的決策模式及透明清楚的行政程序，有助於組織成員徹底了解校務內容與溝通。

研究者(年代) ／研究題目	研究方法／ 研究對象	因應策略與研究結果
		<p>4、學校積極發展課後多元學生社團，能激發學生之成就感，增進家長、學生對學校之向心力。</p> <p>5、發展教師專長能充實教學內涵、豐富學生學習活動，並能促進教職員間的良好關係，有助於工作上的溝通協調。</p> <p>6、妥善經營家長會及志工隊能獲得社區資源挹注並增進學校形象，而社區家長對教育之需求會影響學校發展方向，且影響社區資源支助校園的程度。</p> <p>7、最重要的互動行銷方式是學校、教師及家長之間的互動情形，學校內外部人員藉此互相傳遞消息，建立學校形象。</p>
詹巧郁(2012) ／國小校長知 覺少子化影響 與學校行銷策 略關係之研究	問卷調查法 ／全省 22 縣 市國小校長	<p>1、國小校長學校行銷策略運用情形非常良好，以「外部行銷策略」運用程度最高。</p> <p>2、國小校長知覺少子化影響與學校行銷策略之整體與部分層面間有顯著正相關。其中，「互動行銷策略」與知覺少子化整體影響的相關係數最高；而知覺少子化影響「教學活動」與整體學校行銷策略的相關係數最高。</p> <p>3、國小校長對少子化影響會因校長年資、學校規模、學校位置及學校歷史不同，而有知覺程度上的差異。以少子化整體影響而言，學校規模較大的國小校長知覺程度低於規模較小校長。</p> <p>4、國小校長學校行銷策略的運用因學校位置的不同，而有運用程度上的差異。市區的國小校長整體學校行銷策略、外部行銷策略的運作情形較偏遠地區學校的國小校長良好。</p>
葉可唯(2012) ／臺北市國民	問卷調查法 ／台北市國	1、行政區的差異會影響臺北市國民小學少子女化壓力程度。

研究者(年代) ／研究題目	研究方法／ 研究對象	因應策略與研究結果
小學少子女化 壓力與學校行銷 策略關係之 研究	小主任；組 長；導師與教 師等	<p>2、臺北市國民小學學校行銷策略屬於「中高度」，其中又以「校內人員專業形象策略」知覺最高。</p> <p>3、臺北市國民小學在學校行銷策略上，知覺少子女化壓力程度較高者，其學生學習成效與教育宣傳推廣知覺較高。</p> <p>4、臺北市中、大型學校教師在「學生學習成效策略」與「校內人員專業形象策略」行銷知覺較高；而中型學校在「學校交流連結策略」知覺則高於小型學校之教師；顯示小型學校在學校行銷策略中之弱勢，尚待補強。</p>
簡佳慧(2012) ／少子化趨勢 下的學校形象 形塑與行銷策 略之研究---以 三重區某國小 為例	深 度 訪 談 法、焦點座談 法／新北市 三重區一間 公立國小教 師；行政人員 與家長等	<p>1、內部行銷策略為善用溝通以及鼓勵關懷凝聚組織共識。</p> <p>2、外部行銷之產品策略為呈現學生成就與教師專業形象，及以環境優勢形塑學校特色。</p> <p>3、外部行銷之價格策略為提供優於他校的價格服務，例如自辦營養午餐及協助申請清寒補助等。</p> <p>4、外部行銷之通路策略為利用良好e化網頁及互動設計吸引家長目光。</p> <p>5、互動行銷策略為與社區多項互動，讓教育目標達成一致。</p> <p>6、面對行銷困境，相關人員應發揮團隊精神以克服困難。</p>
劉文欽(2011) ／少子化趨勢 下公立國民小 學學校行銷與 教師工作壓力 之研究－以台 東縣為例	問 卷 調 查 法 ／台東縣國 小校長；主 任；組長及教 師等	<p>1、國民小學人員編制不足，多數尚未設置行銷專門組織，且教師對行銷負責單位的看法不一。</p> <p>2、國民小學對行銷策略認知與實際運作有落差。</p> <p>3、行銷對象以家長、社區民眾、學生與教師為主，媒體功能亦獲重視。</p> <p>4、親師座談會、家庭聯絡簿、教學參觀與成果展示是學校行銷主要方式。</p>

研究者(年代) ／研究題目	研究方法／ 研究對象	因應策略與研究結果
		5、校長及行政支持、整體性規劃與加強行銷觀念是學校行銷成敗關鍵。 6、人員與時間有限、經費不足及缺乏專責單位是學校行銷所面臨困境。 7、多數教師對於少子化的工作壓力不很憂心，且多數人對於超額教師的處理方式並不擔心。

資料來源：研究者自行整理。

根據上表 2-5 相關實證研究的歸納整理，分別就研究方法、研究內容、研究對象、研究發現與結果等四個部分做綜合分析。其中，表 2-4 以小學因應少子化之學校經營策略為研究主題的部分研究內容亦牽涉到學校行銷策略的範疇，為提升歸納相關研究結果的周延程度，故納入此段落之研究結果與發現一併分析。

一、研究方法

近年來，在少子化衝擊下小學行銷因應策略方面的相關實證研究中，簡佳慧(2012)與黃世一(2014)是以質性研究方法的個案研究為主，其中，簡佳慧(2012)兼採訪談法與焦點座談法；而劉文欽(2011)、葉可唯(2012)與詹巧郁(2012)等人則是透過問卷調查為主的量化研究方法。

二、研究內容

依據上述相關實證研究可知，從 2011 年至 2014 年分別有相關研究陸續出現，雖然在 2011 年以前即有以小學學校行銷策略為研究主題的實證研究，但針對少子化趨勢與因應為主題的相關研究則是以劉文欽(2011)的少子化趨勢下公立國民小學學校行銷與教師工作壓力之研究為濫觴，其後是葉可唯(2012)針對臺北市國民小學少子女化壓力與學校行銷策略關係做研究，以及詹巧郁(2012)針對國小校長知覺少子化影響與學校行銷策略關係做研究。而以小學因應少子化趨勢提出具體學校行銷策略為研究主題的則有簡佳慧(2012)少子化趨勢下的學校形

象形塑與行銷策略之研究，及黃世一（2014）少子化趨勢下學校行銷策略因應之研究等共兩篇，其中，簡佳慧（2012）以行銷金三角進行學校行銷策略之分析與歸納，與本研究所採取的分析架構較為相近。

三、研究對象

依據上述相關實證研究可知，研究對象的共同點皆為公立國民小學，除了詹巧郁僅以校長為主要研究對象外，劉文欽（2011）、葉可唯（2012）、簡佳慧（2012）與黃世一（2014）等人皆以校內成員如主任、組長與教師等為主要研究對象，其中，劉文欽（2011）與簡佳慧（2012）分別加入校長與家長為研究對象，以提升研究結果的完整性。此外，以研究地區而言，相較於劉文欽（2011）與葉可唯（2012）的問卷發放範圍侷限於單一行政區，分別為台東縣與臺北市國民小學；詹巧郁（2012）的問卷發放範圍則遍及全國 22 個縣市國民小學；簡佳慧（2012）與黃世一（2014）則同樣為台北市的個案國民小學。

四、研究發現與結果

（一）外部行銷策略

劉文欽（2011）提及行銷對象以家長、社區民眾、學生與教師為主，媒體功能亦獲重視。蔡榮哲（2007）、張景添（2007）及葉采頻（2010）等皆認為，面臨少子化衝擊，學校應該妥善運用行銷策略，並透過選擇最適宜的媒介，以期獲得學校行銷的預定成效。可透過強化對外宣傳工作達成招生目標，並應積極舉辦各項提升學生能力活動與參加對外競賽活動打開學校知名度，獲得家長認同，以吸引學生就讀。簡佳慧（2012）亦於研究發現提及校內成員多贊同以多元管道呈現學生學習成效，例如將學生成績公告於學校網頁，讓家長或社區人士可以清楚查閱；藉由發行校刊或期刊，讓家長了解校長理念、學生表現或學校最新動態；而透過地方或平面媒體，則能以最廣層面行銷學校優勢。詹巧郁（2012）於研究結果指出國小校長學校行銷策略運用情形非常良好，以外部行銷策略層面的運用程度最高。王婷榆（2014）提及私立小學通常設有招生專責部門，負責學校行銷

與活動媒體宣傳等，能有效將學校特色活動與課程向外曝光與宣傳，提升學校形象的塑造。除了利用媒體協助宣傳外，校內定期舉辦成果發表或比賽，讓家長知悉孩子的學習成果，另外也積極參加校外比賽，以提高學校知名度。

（二）內部行銷策略

在我國小學因應少子化趨勢之內部行銷策略的運用上，劉文欽（2011）認為校長及行政支持、整體性規劃與加強行銷觀念是學校行銷成敗關鍵。簡佳慧（2012）提及學校善用多元溝通管道、鼓勵關懷凝聚組織共識，達成內部行銷。溝通管道包含正式與非正式的；定期與不定期的或網路聯結，暢通溝通管道讓成員提供不同思考方向，集思廣益的機制是達成高度共識的必要策略。此外，黃世一（2014）提出公開民主的決策模式及透明清楚的行政程序，有助於組織成員徹底了解校務內容與溝通。且校長須積極關心學校成員、凝聚組織氣氛，讓教師了解學校願景內涵並發展學校本位課程。

（三）互動行銷策略

陳怡婷（2005）認為應重視學校服務品質及對外關係之建立。張景添（2007）與蔡榮哲（2007）皆亦強調學校行銷的重要性。在教育經營市場導向的時代趨勢下，取服務行銷的經營理念，透過學校行銷來宣傳校園特色，學校除了堅守教育本質與學校特色的經營外，也應加強行銷學校的經營成效，以建立學校良好形象，主動透過各種宣傳手法進行行銷，讓家長與社會大眾對學校有更多認同與了解，以提高學校競爭力並增進辦學效能。同樣地，黃世一（2014）的研究亦指出學校應積極發展課後多元學生社團，能激發學生之成就感，並增進家長、學生對學校之向心力。劉文欽（2011）的研究結果顯示親師座談會、家庭聯絡簿、教學參觀與成果展示是學校行銷主要方式。

此外，在與社區互動行銷的策略上，簡佳慧（2012）於研究發現提及，由學校走入社區或引進社區資源進入學校，是推廣學校最快速的行銷策略。應利用家長日面對面溝通機會，傳達校務及班級經營理念，或藉由教學觀摩展現教師專業，

以及學校規劃系統性教學講座、辦理節日活動或社區特色課程活動，讓社區或家長明顯體會辦學理念與用心，皆有助達成行銷目標與教育共識。而加強與家長會成員或志工的互動，亦可達到行銷目的。黃世一(2014)亦認為最重要的是學校、教師及家長之間的互動情形，學校內外部人員藉此互相傳遞消息，若妥善經營家長會及志工隊，有助於獲得社區資源挹注並增進學校形象。而社區家長對教育之需求會影響學校發展方向，以及社區資源支助校園的程度。呈前所述可知，家長扮演學校與社區之間溝通、互動的橋樑，亦是學校在經營公共關係與執行互動行銷的重要關係人。

參、對本研究之啟示

一、研究的必要性

綜觀過往以小學因應少子化趨勢策略為主題之相關實證研究可知，多數研究皆以問卷調查法的方式進行，尤其在學校行銷策略的探討，問卷發放範圍已遍及數個行政區，雖能獲致較巨觀、較全面的分析結果，亦有助於將理論指標化，但學校經營與行銷所牽涉的層面甚廣，不同行政區、不同規模的學校有著不同的地域關係與歷史背景，因此能夠探究的議題其實很廣泛，問卷調查較無法呈現個別行政區的特色與實際運作狀況，且其研究結果較難廣泛地提供各種不同條件的學校具體落實在教學現場。

事實上，誠如石幸真(2009)等採量化問卷調查方式的相關研究，大多在後續研究建議提及，未來若能以質性研究做為輔助，將可獲得更深入、更具體的實務分析，其認為，雖然問卷調查可綜合歸納小學教育人員因應少子化在學校行銷與經營策略實施現況之看法，但卻無法深入了解填答者心中的想法與意見交流。以質性研究輔助量化研究，將可獲得教育人員更完善的意見。本研究有鑑於少子化趨勢對於我國教育之影響十分深遠，而小學又是國民義務教育的起跑點，首當其衝遭遇招生人數不足的困境，站在學校永續經營的角度，小學提出有效因應策略勢在必行，故本研究選取中部與南部兩個不同行政區，並從中篩選發展條件與

背景不同的小學，以質性研究方式進行訪談，希望能夠獲取更多元的實務內涵，再經由分析結果的歸納與整理，與文獻探討的結論對照，探究本研究發現與過往研究中針對少子化提出之因應策略是否吻合，是否有不同以往的獨特策略，試著突顯個別差異性，期能提供更多條件相近的學校參考，並依照各校狀況適度調整，以避免或解決招生人數不足的問題。

二、研究方向與重要性

(一) 突顯城鄉差距

蔡榮哲（2007）使用問卷調查法，以北部七縣市公立國小校長為主要研究對象，於研究發現敘明偏遠地區校長在學校行政層面受到少子化衝擊知覺顯著高於直轄市、省縣轄市與鄉鎮地區。其認為，除了少子化衝擊外，偏遠地區尚受到人口外移影響，裁併校更是偏遠學校、社區所需面對的重大問題。後續研究值得針對偏遠地區受到少子化影響深入研究。此外，林美蓮（2013）雖是針對偏遠學校進行質性研究，雖有助於補足偏遠學校的實務結果，卻僅限於個案內容使用，無法與不同環境條件的市區學校產生呼應與比較；吳坤壅（2007）雖擴大質性研究範圍，以台中縣 3 所不同學校規模與屬性之公立小學作為研究對象，其中包含班級數 40 班以上之市區中大型學校，12~24 班之鄉鎮學校及 6 班以下之偏遠地區小型學校，卻仍未於研究結果呈現三者之間策略運用的差異性。職是之故，本研究期能補足過往研究結果之不足，將都市與偏鄉兩種地域類別列入訪談對象篩選的條件之一，期能發現兩者間差異性並突顯城鄉差距，以提高研究參考價值。

(二) 公私立比較

石幸真（2009）於研究建議裡提出未來之研究倘能擴大調查對象，包含私立國民小學教育人員以及學生家長，確實了解顧客需求，將可獲知更多有效之學校經營策略。此外，王婷榆（2014）亦在研究裡提及國內從 2005 年開始有以少子化現象對公立國小教育提出研究，至目前為止相關文獻不少，但少有針對校務經營策略作深度訪談的質性研究，且國內學者大多以國內小學作為主要研究對象，

針對私立小學作探究者寥寥無幾。雖然王婷榆（2014）針對台北市 9 所小學大範圍地做研究，但並未呈現出不同地區及學校屬性、規模的差異性。考量在十二年國教的不確定大環境下，家長在選校的標準上更加謹慎，且因少子化趨勢的影響，家長對學童教育的要求亦不同以往，本研究遂納入不同行政區、學校規模與屬性的公立與私立小學作為研究對象，期能於訪談結果歸納出進一步的研究發現。

（三）跨縣市質性研究

藉由瀏覽過往相關實證研究可知，在研究方法上，質與量研究失衡，尤其在以小學因應少子化趨勢之學校行銷策略為主題方面，而提升質性研究的深度，才能具體呈現學校策略的完整風貌。此外，採取訪談法的多數研究皆傾向個案研究，然僅分析一所學校較難獲致全面性的結論；訪談所得資料也僅侷限於特定族群，較難拓展其他學校可供參考的範圍。此外，葉可唯（2012）的研究指出行政區的差異會影響台北市國小校內成員的少子化壓力程度，而詹巧郁（2012）的研究亦發現國小校長於學校行銷策略的運用會因學校位置的不同，而有運用程度上的差異。是故，本研究採取跨縣市質性研究的方式，透過不同行政區、不同規模與屬性學校採取不同因應策略之間的比較，試圖尋找其中共同點與差異性，期能藉由研究結果，與過往研究產生對話，並拓寬其他學校可參考運用的範圍。

（四）兩套策略必須相輔相成

蔡榮哲（2007）提及在少子化影響下，招生問題是學校所面臨的重大問題之一。校長應理解學校特色可造成市場區隔，以及建立品牌形象的重要性，因應策略則以發展學校特色課程、與社區加速連結、及配合各種學校行銷手段，一旦學校經營成效獲得社區、家長認同，學區內學生流失的問題解決自不待言，甚至能吸引學區外學生就讀。而林美蓮（2013）亦提及學校為因應少子化趨勢，投入與眾不同的經營模式，化危機為轉機，經營學校特色吸引學生與家長青睞，以達行銷的最大成效。此外，詹巧郁（2012）研究發現國小校長知覺少子化影響在「學校經營」層面與學校行銷策略運用的相關性較高，故國小校長可善用內部、外部

及互動行銷策略來因應學生人數減少的困難，並發展特色課程與創新教學，以解決招生入學、學校轉型與建立學校特色等經營上的需求。

綜上所述，學校經營與學校行銷策略同等重要，若能因校置宜、相輔相成，將能降低少子化對學校的衝擊，並達到永續經營的目標。因此，本研究將以不同所在地、不同背景與不同規模的公私立小學作為研究對象，逐步歸納出各校運用「學校經營」及「學校行銷」方式作為因應策略分析，希冀能作為其他學校制定相關策略時的參考基準，以減少學校經營者可能面臨的困境。

第三章 研究設計與方法

經由前述文獻檢閱章節對於少子化現況、學校行銷與經營策略等重要概念產生基本認知後，本章節將針對各細目研究問題詳細敘述採用何種研究方法。以下分成四個部分：首先，闡釋研究架構；其次，列舉主要研究問題與細目研究問題的重要性，並製成訪談提綱轉換表；再來，對研究方法與工具做描述；最後，對深入訪談之對象選取標準加以說明。

第一節 研究架構

承第一章論述的研究背景與動機可以得知，少子化現象衝擊的層面包括社會、經濟與教育等三大面向，然本研究選定研究主題聚焦探討少子化衝擊對於教育領域的影響。在學生數越來越少的趨勢下，公立學校再也不能坐視不管，首當其衝的國民小學，其所面臨的招生困境必須得到妥善的解決方式，於是學校紛紛起而行動，研擬相關因應措施，本研究將綜合學校行銷與經營兩種角度來探討。

藉由檢閱與統整少子化與學校因應策略等相關文獻後可知，學校在執行經營策略時共可分為行政管理、教師教學與班級經營、閒置空間與設備活化等三大層面；而學校行銷則可透過內部行銷、外部行銷與互動行銷等三個區塊來擬定執行策略。不論是從學校行銷或經營的角度出發，目的只有一個，即是解決少子化對

教育界的衝擊所造成國民小學的招生困境。然而，解決問題的方法從來不只一種，就如同人們看待事情不會只有一種視角，所以即便公私立小學在實務上因為自身考量而只採用其中一種策略，若能夠有效吸引原學區新生回流，都是值得保存的寶貴經驗。據此，本研究以高雄市公私立小學因應少子化衝擊而採取學校行銷與經營策略為基礎架構，詳見下頁圖 3-1 研究架構圖：

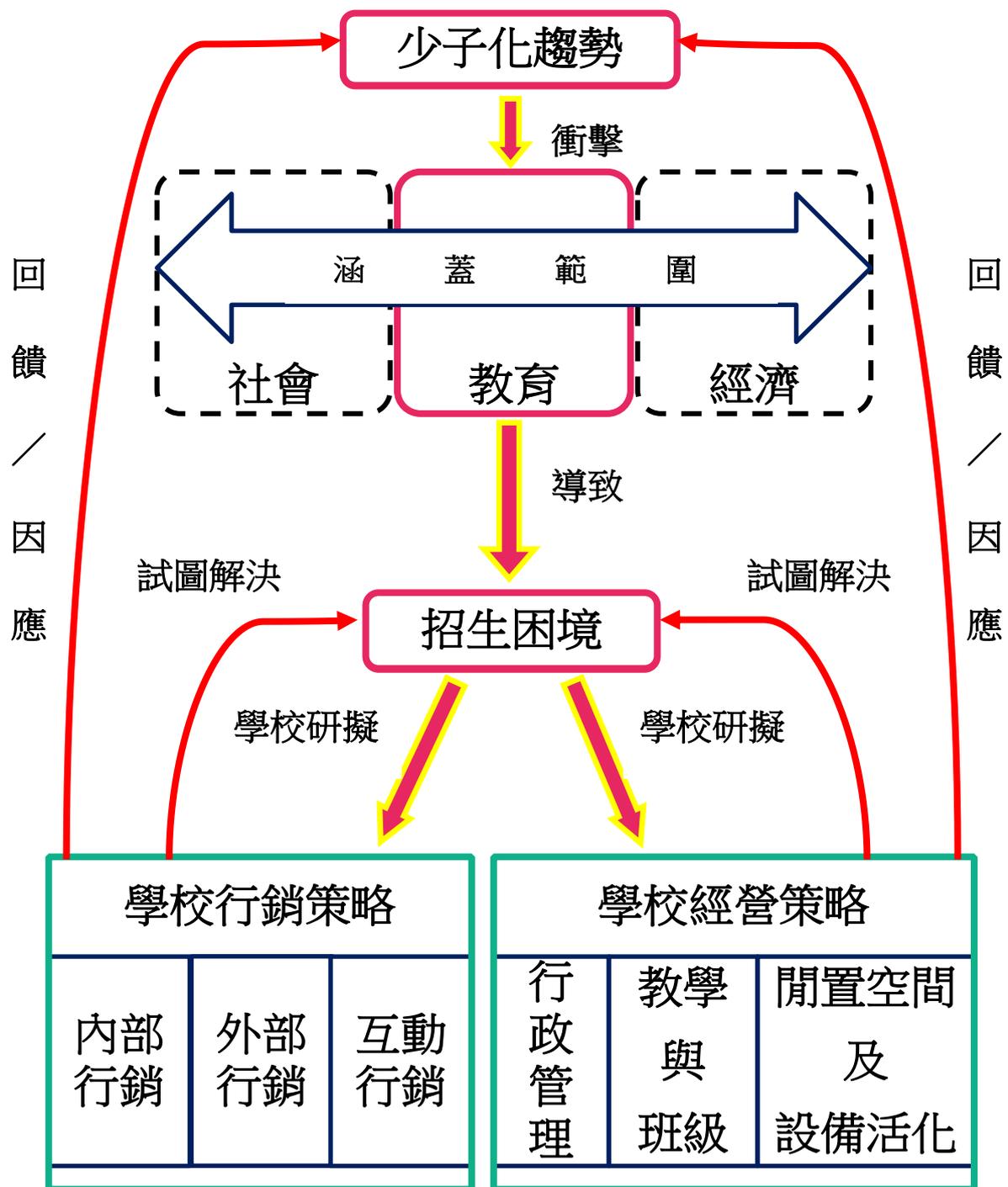


圖 3-1：研究架構圖

資料來源：本研究自繪。

第二節 研究問題及其說明

本節將分別針對主要研究問題與各細目研究問題逐一說明，並解釋問題來源的重要性，期能透過詳細的闡述使問題意識更具體、更清楚呈現，以利後續分析得到有效回應。

壹、主要研究問題

公私立小學面臨少子化趨勢主要採取哪些學校行銷與經營策略以解決招生困難等行政問題？

主要研究問題為本研究主題的延伸。細探少子化此一現象，不啻對國家社會造成負面影響，亦使得勞動力人口減少、經濟成長停滯。我國社會變遷首在人口結構的快速改變，少子化現象衍生學齡人口下降，嚴重衝擊教育體系已是不爭的事實。而國小教育階段是屬全民義務教育，故人口出生率降低會直接影響入學學生數，其對學校班級學生數、學生與教師比率、教師員額及學生人格發展等亦將產生結構性的衝擊。近年來，關於人口變遷議題或針對學校因應少子化衝擊策略的相關研究愈發蓬勃發展，然較缺乏統一性的理論，故研究者在檢閱相關文獻後，試圖梳理出學校行銷與經營兩大探討角度。研究者欲透過實地性的深度訪談，探討公私立小學在這兩大面向所採取的策略有何相同與不同，一方面，希望能從實務經驗萃取寶貴意見，以作為與既有文獻相互呼應的題材，藉由分析與統整研究對象的實際運作狀況來檢視是否有涵蓋不周全之處，另一方面，一併檢視新生入學人數降低導致招生困難的確切原因與是否存在必然關連性。

貳、細目研究問題

一、以學校行銷角度探究少子化對公私立小學產生衝擊之策略

綜合學者張瑛真（2003）和黃義良（2004）的看法，將學校行銷的概念依照外部行銷、內部行銷及互動行銷三層面，分別拆解成細目研究問題第一到第三題，以深入探討個別行銷策略在公私立小學之運用情形。

（一）公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何外部行銷策略？

外部行銷乃是學校運用卓越教學績效、完善教學設備、各種媒體宣傳以及舉辦教育活動等策略，以學校外部顧客為對象，充份展現學校特色，進而獲得大眾肯定。學校外部顧客包括家長、社區、一般大眾及教育主管機關等，少子化衝擊下，每一位學生皆是學校的重要資產，故有必要將學校打造成創意的校園，以吸引學生來就讀。故本題希望藉由探討公私立小學的外部行銷策略，以檢視實務與理論之間的差異性。

（二）公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何內部行銷策略？

內部行銷是以行銷的手法來影響內部成員，將員工視為內部市場，將公司的願景、工作內容、福利等以行銷的手法傳遞給內部員工，其策略不僅能影響員工態度，還能進一步提升工作績效。以學校招生而言，吸引顧客首先一定要從提升家長滿意度或學生學業成就著手，這兩項目標都得從教師著手進行，因為教師正是接觸學生與家長的第一線人員。尤其在教育選擇權意識高漲的今日，社會對教育品質的要求也日益提升，教師的責任與壓力比以往增加許多。透過內部行銷策略提升教師的教學效能，對學校外部行銷的推展應該會有所助益。故本題希望藉由探討公私立小學的內部行銷策略，以檢視實務與理論之間的差異性。

（三）公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何互動行銷策略？

互動行銷是全校教職員工與家長、社區人士透過彼此的互動，雙方更加瞭解而建立良好關係的歷程，使大眾對學校服務績效及教育品質深感滿意，進而提升學校優質形象與良好聲譽。就學校環境來看，與主要顧客互動最頻繁的是教師；若能善用行銷策略，主動與家長溝通理念，並使學生樂於學習，將可提昇學校的

形象，獲得家長與學生的支持與肯定。故本題希望藉由探討公私立小學的互動行銷策略，以檢視實務與理論之間的差異性。

二、以學校經營角度探究少子化對公私立小學產生衝擊之策略

進行文獻檢閱後發現，學者專家針對少子化對學校經營影響分別有不同層面之剖析，據此，研究者以學者林天祐（2004）界定學校經營所包含之行政及教學領域做更詳細之劃分，將學校經營的概念依照行政管理、教學及班級配置、閒置空間與設備活化等三層面，分別拆解成細目研究問題第四到第六題，以深入探討個別經營策略在公私立小學之運用情形。

（一）公私立小學面臨少子化趨勢在行政管理層面有何經營策略？

行政管理為學校經營其中一個部分，而依照既有文獻整理可知，行政管理又可細分為學校內部管理、外部管理及教師人力資源發展等三個實施層面。舉凡學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟以及教師員額管控等等都在討論範圍內，行政管理的設計方向攸關組織的經營與發展，故本題希望藉由探討各公私立小學的行政管理策略，以檢視實務與理論之間的差異性。

（二）公私立小學面臨少子化趨勢在教師教學及班級配置層面有何經營策略？

教師教學及班級配置為學校經營其中一個部分，舉凡小班教學精緻化趨勢、發展學校本位學程、親師溝通以及專業化師資培育等等都在討論範圍內，教師教學及班級配置的內容制定攸關組織的經營與發展，故本題希望藉由探討各公私立小學的教師教學及班級配置策略，以檢視實務與理論之間的差異性。

（三）公私立小學面臨少子化趨勢在閒置空間與設備活化層面有何經營策略？

閒置空間與設備活化為學校經營其中一個部分，舉凡因應內部需求調整使用功能或結合外部資源重新規劃以作為閒置空間與設備的再利用等等都在討論範圍

內，閒置空間與設備活化的規劃與整頓攸關組織經營與發展，故本題希望藉由探討各公私立小學的閒置空間與設備活化策略，以檢視實務與理論間的差異性。

三、基本概況的綜合討論

此部分為探討公私立小學自身狀況的綜合面，主要針對訂定因應策略上的執行現況與推動過程所遭遇困難作討論，以利作為未來發展方向的參考與評估。

(一) 公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應策略的現況為何？

本題探討公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應策略的實際現況為何？希望藉由對基本面的了解去釐清與既有研究成果的出入點，每間公私立小學遭遇少子化衝擊的程度是否類似？是否有產生相當危機意識？訂定策略的出發點為何？執行策略的效果是否在期待中獲得實現？以上皆是研究者欲透過實地訪談得到更具體的回答，惟檢視已發生歷史才能落實鑑往知來的精神。

(二) 公私立小學執行行銷及經營策略時遭遇過哪些困難？如何解決？

各公私立小學因考量自身背景及評估各項優劣勢後制定因校置宜的是用策略，然而可能因作法的選取不精準或各種內外在因素導致無法在預定時程內獲得滿意成效。失敗是最寶貴的經驗，唯有誠實面對困難並檢討可能造成阻礙的原因才能成為未來成功的養分，故本題希望藉由了解各校發生困難的情況與解決方法，供作為未來其他學校的師法對象，也可避免個案學校重蹈覆轍之過程浪費。

第三節 研究方法

依據研究目的，本文首先透過文獻檢閱的方式，對於少子化、學校行銷與學校經營等相關概念進行搜尋與閱讀，並整理歸納出適用於本研究架構的主要概念與定義。其次，藉由耙梳過去相關文獻的既有研究成果，試圖聚焦於我國學校因應少子化衝擊所實施因應策略的狀況為何，並彙整出可能牽涉的範圍與層面，作初步統整與歸納。最後，針對本研究所選定的公私立小學之訪談對象進行深度訪談，各個研究問題之研究方法與其資料蒐集來源如下表 3-1：

表 3-1：研究方法

主要研究問題	細目研究問題	研究方法	蒐集資料來源
公私立小學面臨少子化趨勢主要採取哪些學校行銷與經營策略以解決招生困難等行政問題？	公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何外部行銷策略？	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何內部行銷策略？	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何互動行銷策略	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢在行政管理層面有何經營策略？	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢在教師教學及班級配置層面有何經營策略？	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢在閒置空間與設備活化層面有何經營策略？	文獻分析 深度訪談	1、中英文期刊資料庫 2、公私立小學校長
	公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應策略的現況為何？	深度訪談	公私立小學校長

主要研究問題	細目研究問題	研究方法	蒐集資料來源
	公私立小學執行行銷及經營策略遭遇哪些困難？如何解決？	深度訪談	公私立小學校長

資料來源：本研究自製。

壹、文獻分析法

文獻在社會科學研究中具有相當重要的關鍵地位，對於從事社會科學的研究者而言，如能蒐集豐富的文獻資料，將有助研究者對過去的社會現象、歷史沿革與相關制度的深入了解。文獻分析是指透過系統且客觀的界定、評鑑並綜括證明等方法，以確定過去事件的確實性和結論，並分析現階段所掌握的資料之特質(林淑馨，2010)。文獻分析的主要目的在於瞭解過去、洞察現在與預測未來。

本研究透過國內政府出版品、專書、中英文文獻、研討會與學位論文之閱讀等，來瞭解公私立小學受少子化影響的現況以及以學校行銷及經營角度制定若干因應策略。期能藉由廣泛資料的蒐集與閱讀，建構出適合該研究主題的理論架構基礎及用以解釋該主題的相關背景。

貳、深度訪談法

訪談法具有雙向溝通、受訪者適應性高、提問與回答內容靈活、可臨場隨機應變及外在條件有可控制性等特點。深度訪談並非由訪問者挖掘受訪者既有想法與情感的過程，而是透過雙方互動的過程，互相感染情緒而思考出的意見。

本研究運用深度訪談法的主要目的是去了解受訪者的主觀經驗，藉由面對面的語言交換，以半結構的訪談方式，引發受訪者提供資料或有較大彈性空間表達對某事件的主觀經驗、意見或看法，利用受訪者端蒐集或建構第一手資料，再將

內容整理歸納出訪談對象所面臨之困境與面對挑戰所採行之相關因應策略，以提供相關領域的研究者及教育界先進參考。

綜上所述，透過相關文獻之探討，瞭解少子化對學校經營影響及策略相關實證性研究之結果，本研究訪談大綱之編擬，除依據研究目的及研究問題瞭解欲探討少子化對個案國小學校經營影響及策略之外，亦藉由參閱學者專家觀點、相關研究之結果及同為質性研究訪談大綱之編擬方式，作為本研究訪談大綱之雛型；另外，於研究發現及結果呈現時，研究者亦可透過文獻探討作為檢視本研究資料分析之有利輔助。

第四節 訪談設計

在研究方法上，本研究採取質性研究的方式，就研究問題進行深入探討，並以「立意取樣」作為樣本抽取原則，篩選能夠為研究問題提供最豐富資訊的研究對象。在研究範圍的選取方面，研究者參照石幸真（2009）於研究建議裡提出因應未來縣市合併，更應將不同地區納入研究範圍，甚而擴及全台；並加以探討公私立小學或不同縣市的小學因應少子化經營策略之差異比較，提供各學校更多重要參考策略。並參詹巧郁（2012）研究提及國小校長面對少子化因年資、學校規模、學校位置及歷史不同，有知覺程度上的差異，此外，雖其問卷發放範圍雖然遍及全國 22 個縣市，但對不同地區國小學校行銷策略的差異缺乏深入描繪與比較，再則，研究者歸納小學因應少子化之學校行銷策略相關實證研究可知，大部分研究皆是以北部國小作為研究對象，鑒於我國南北人口分布不均的事實，中、南部少子化現象應比北部來得明顯且快速。故本研究特別鎖定中、南部，並挑選在人口數與教育水平分布具代表性的台中市與高雄市作為主要研究範圍，期能於研究結果呈現不同行政區小學因應少子化策略的差異性，以提高研究價值。另參葉采頻（2010）整合訪談資料與觀察中的校長與教師們互動情形發現，學校整體策略的形成過程仍是以校長為主軸，透過會議拋出議題，讓教師們腦力激盪，再給予建議。故研究者以小學校長作為深入訪談對象，基於本研究目的篩選能提供豐富資訊且具代表性的研究對象。

綜上所述，本研究的研究對象，以立意取樣方式，篩選標準包含「突顯城鄉差距」、「兼採公私立」、「不同行政區」與「不同學校規模」。在研究對象的擇取上，根據上述篩選標準並依研究問題，本研究重點在於以學校行銷及經營的角度來檢視台中市與高雄市公私立小學因應少子化所採取的策略及實施狀況，而經由事前的書面資料蒐集及電話邀請徵求受訪意願，本研究之訪談對象為台中市與高雄市公私立小學校長各 4 名，合計共 8 名，詳如下表 3-2。其中，學校規模的界定標準遵照教育部統計處統計資料中定義小規模學校在國小部分區分 6 班以下與 7-12 班兩類，其餘歸類為大校；偏鄉學校的界定標準分別是以台中市政

府及高雄市政府教育局所公布偏鄉小學名單作為目標擇取範圍。由表 3-2 可知，本研究訪談對象依照篩選標準納入 4 種型態的學校類型，其中包含 3 所公立都會型小學（台中市 2 所、高雄市 1 所）、2 所公立偏鄉型小學（台中市與高雄市各 1 所）、2 所私立都會型小學（台中市與高雄市各 1 所）以及 1 所私立偏鄉型小學（高雄市），並以訪談內容列出各校實際受少子化影響招生情形之狀況於表中。

表 3-2：訪談對象狀況表

訪談編號	職位	所在地	學校類型	校齡／規模	受少子化影響招生情形	訪談時間／地點
CP1	校長	台中市	公立都會型	39 年／大校	逐年減少	2015/05/05 校長室
CP2	校長	台中市	公立偏鄉型	67 年／小校	緩慢成長	2015/04/09 校長室
CP3	校長	台中市	私立都會型	11 年／小校	暫穩定維持	2015/05/01 校長室
CP4	校長	台中市	公立都會型	百年／大校	未來趨勢	2015/04/10 校長室
KP1	校長	高雄市	公立都會型	36 年／大校	短期無影響	2015/04/17 校長室
KP2	校長	高雄市	公立偏鄉型	68 年／小校	急迫壓力	2015/04/20 校長室
KP3	校長	高雄市	私立偏鄉型	11 年／小校	預備隱憂	2015/04/17 校長室
KP4	主任	高雄市	私立都會型	16 年／小校	暫穩定維持	2015/04/22 主任室

資料來源：本研究自製。

本研究依據研究目的、研究問題及相關文獻等資料，設計出訪談題綱，本研究之訪談題綱轉換表如下表 3-3：

表 3-3：訪談提綱轉換表

細目研究問題		概念說明	訪談提綱
主要研究	一、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何外部行銷策略？	少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校透過哪些工具對

	細目研究問題	概念說明	訪談提綱
問題： 我國公私立小學面臨少子化趨勢主要採取哪些學校行銷與經營策略以		<p>所產生的新詞彙。</p> <p>招生困難：招收新生遇困難造成小一班級數逐年降低的現象。</p> <p>外部行銷：乃是學校以外部顧客為對象，充份展現學校特色，進而獲得大眾肯定。</p>	<p>外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？</p>
	<p>二、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何內部行銷策略？</p>	<p>少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。</p> <p>招生困難：招收新生遇困難造成小一班級數逐年降低的現象。</p> <p>內部行銷：是以行銷的手法來影響內部成員，不僅能影響員工態度，還能進一步提升工作績效。</p>	<p>受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長</p> <p>請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？</p>
	<p>三、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何互動行銷策略？</p>	<p>少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。</p> <p>招生困難：招收新生遇困難造成小一班級數逐年降低的現象。</p> <p>互動行銷：全校教職員工與家長、社區人士透過彼此的互動，雙方更加瞭解而建立</p>	<p>受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長</p> <p>請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？</p>

	細目研究問題	概念說明	訪談提綱
解決招生困難等行政問題？	四、公私立小學面臨少子化趨勢在行政管理層面有何經營策略？	良好關係的歷程。 少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。 行政管理：公共機關業務的推行與管理。 經營：謀劃、安排； 經辦管理事業。	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）
	五、公私立小學面臨少子化趨勢在教師教學及班級配置層面有何經營策略？	少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。 教學：教師把知識技能授給學生的過程。 配置：分配布置。 經營：謀劃、安排； 經辦管理事業。	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等） 請問貴校在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢） 請問貴校在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）
	六、公私立小學面臨少子化趨勢在閒置空間與設備活化層面有何經營策略？	少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。 閒置空間：因組織調整後未列入運用規劃的空間。 設備活化：賦予既有	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

	細目研究問題	概念說明	訪談提綱
		設備新任務或定義新功能的過程。 經營：謀劃、安排； 經辦管理事業。	
	七、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應策略的現況為何？	少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？
	八、公私立小學執行行銷及經營策略時遭遇哪些困難？如何解決？	少子化：日本在 1990 年代，對社會 14 歲以下低年齡人口比例不斷減少的人口現象，所產生的新詞彙。 學校行銷：是學校考量本身整體性，運用企業銷售手法，進而擬定適當策略以達成組織目標。 經營：謀劃、安排； 經辦管理事業。	受訪者：台中市／高雄市公私立小學校長 請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？

資料來源：本研究自製。

第四章 研究結果與發現

本章為研究結果與討論，著重於實際訪談資料的歸納與分析，再佐以進入八所小學現場觀察所得以及蒐集各小學相關文件之資料分析三方校正，並與文獻進行交互驗證。根據研究結果，針對研究對象—高雄市公立 K1（都會型）、K2（偏鄉型）小學；高雄市私立 K3、K4 小學；台中市公立 C1（都會型）、C2（偏鄉型）、C4（都會型）小學與台中市私立 C3 小學等，共八所公私立小學進行行銷與經營策略之分析。研究對象的選取方式採立意抽樣，為使研究結果具備一定的信實度，以獲得更宏觀且更具體的實務面資料，除了 K4 小學之訪談對象為國小部主任外，其餘七所小學之訪談對象皆為校長，符合研究對象選取代表性。

本章共分四個小節，前三節為研究者將訪談所得結果依照研究目的與研究問題做分類，第一節以學校行銷角度分析高雄市及台中市各公私立（包含都會與偏鄉）小學因應少子化衝擊之策略；第二節則以經營角度分析高雄市及台中市各公私立（包含都會與偏鄉）小學因應少子化衝擊之策略；第三節藉由受訪者於執行學校行銷及經營策略之困境與解決方式，統整各校概況作一教育現場的綜合分析；第四節則根據前三節所得分析結果，結合第二章相關實證研究的先前文獻檢閱，進一步與本研究結果產生呼應並討論之。

第一節 學校行銷之因應策略

近年來，面對少子化現象與知識快速變動等影響，學校面臨招生不足與經營危機，因此學校須透過適當的行銷，有效發展成具特色的學校。學校行銷是將行銷的觀念用在學校上，藉由學校組織的規劃、整合及執行的工作，讓學校運作更完整。學校行銷的主要對象係針對校內人員與外部顧客，其中，校內人員包含教職員工的內部行銷，而外部顧客，則涵蓋家長、社區大眾和上級教育主管機關等外界人士，學生則兼具內外顧客的雙重性質。學校必須能清楚地了解願景與使命，

執行內外環境分析，然後依據學校背景與特殊性來訂定可行的行銷策略，以提供符合社會需求及學生需求的產品，並用適當的宣傳方式來達到學校行銷的目標。

本節旨在探究公私立小學學校行銷策略，針對八個個案學校為因應少子化衝擊所提出之學校行銷策略做統整，並回應文獻檢閱，將學校行銷策略分為「外部行銷」、「內部行銷」與「互動行銷」等三個層面，並就訪談結果所得之實證資料進行分析。

壹、外部行銷策略

外部行銷係指學校運用行銷組合策略在競爭強烈環境中吸引外部顧客來源，並充分展現學校特色，進而獲得大眾肯定。在少子化趨勢的影響下，家長的教育選擇權意識抬頭，外部行銷的重要性與日俱增，學校開始積極地透過各種行銷工具與宣傳活動來展現學校特色與辦學績效。

一、實體行銷管道

實體行銷工具不外乎是透過電視、電台、報章雜誌與看板等傳統媒介來刊登廣告，或藉由豎立旗幟或懸掛紅布條，以及在校門口裝設跑馬燈等工具來宣傳辦學績效與學生優異表現，是最常見也最廣泛被使用的外部行銷管道。

(一) 跑馬燈、旗幟、紅布條

根據訪談結果可之，大部分的學校在選擇對外行銷工具時，還是以傳統常見的媒介為主，例如台中市區 C1 國小除了使用跑馬燈刊登學校訊息外，因考量跑馬燈一閃而逝的特性，在校門口懸掛紅布條來加強學生績優表現的曝光度，讓路過或進校辦事的民眾或家長都能快速掌握學校最新訊息和學生績優表現，達到外部行銷的宣傳效果。

那學校外圍的部份我們有設置「跑馬燈」，學校有哪些訊息也是跑馬燈公布，比方這個禮拜六是幼兒園要做登記入學，還有我們比賽得到第一

名或特優，跑馬燈也會呈現。考量跑馬燈一閃而逝，我們再來會放「紅布條」，你剛進來也有看到，紅布條雖然是最傳統的做法，但它是最能夠讓關心我們的人去看見，做學生表現績效的呈現。【CP1-1-03】

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小考量學校位置偏遠，且不在人車頻繁經過的主要道路上，故在路口懸掛紅布條。而 K2 國小擁有高雄唯二、全國首創的「典範學習中心暨玩具圖書館」，遂利用紅布條廣告的方式，將學校特色資源公告週知。

學校在路口有貼一個紅布條，上面內容是「典範學習中心暨玩具圖書館在（K2）國小，歡迎參觀」，這是全國首創。典範學習中心在去年落幕，大概全高雄市有兩間。這也是一個行銷，告訴大家我們擁有這樣的資源設備。【KP2-1-02】

此外，高雄市偏鄉 K2 國小亦會在校內外張掛旗幟，將學校提供獎學金補助的消息廣為宣傳，鼓勵優秀或弱勢等符合條件的學生前來就讀。

第四，張掛旗幟。校內外宣傳，告訴大家我們學校擁有許多獎學金。凡是來這裡就讀，不論是優秀或弱勢學生，都可以得到補助。【KP2-1-04】

（二）學校刊物

部分學校是以發行學校刊物作為外部行銷的宣傳管道，藉由發放刊物，除展示學校特色與傳遞校務重要訊息，亦可表達學校的經營理念給顧客，推展良好的公共關係。高雄市偏鄉私立 K3 小學即是以印製精美全彩的雙語「宣傳刊物」作為外部行銷的紙本媒介，在學校固定開放校園日或有外賓來訪時發放。

事實上外部行銷策略，很重要的，我們當然也書面的「宣傳刊物」，然後也有「網路資訊」【KP3-1-01】

而台中市區 C1 國小進展到每年發行校刊，以及每學期發行報紙式的輔導月刊，發行對象不僅止於學生和家長，而是擴大到社區裡的重要人士。目的是為讓學區裡的利害關係人都能獲得學校最新訊息，增加對學校的參與感與認同感，進而達到協助宣傳的效果。

文字的東西像學校的介紹，還有學校每年發行的校刊，還有每個學期都有發行報紙式的輔導月刊，那些針對的對象都是我們的家長，還有我們的家長委員，還有我們社區的里長或民意代表，我們會把這些訊息通通送給他們。【CP1-1-02】

（三）廣告看板

路邊架設廣告看板需要額外斥資，但優點是可以自由選擇人車密集的路段，行銷範圍不侷限於學校週邊或社區，較適合無固定學區劃分的私立學校。高雄市偏鄉 K3 小學即採用廣告看板的外部行銷方式，期望能有效增加學校曝光度。

另外就是我們也有「看板」，高雄有 2 個地方，台南也有。【KP3-1-01】

（四）報章雜誌

透過報章雜誌刊登廣告，可免除地域上的限制，是傳統行銷工具常見的管道之一，鑑於報章雜誌的銷售範圍廣，私立學校也常藉由此項媒介提升學校曝光度，例如高雄市偏鄉 K3 小學即採用這樣的方式。

…，有時也會透過「雜誌或報紙刊登廣告」【KP3-1-04】

除了在報章雜誌上刊登學校廣告，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小使用 DM 夾報的傳統廣告方式，把學校績效呈現在 A4 紙上，方便民眾留存。K2 國小鎖定目標客群，派報範圍除了本身學區以外，更橫跨到隔壁鄰里，希望能夠增加打開學校特色的知名度，吸引附近學區的學童前來就讀。

第一，DM 夾報。把學校績效呈現在 1~2 張 A4 紙上，送至報社請他們夾報，發布地區除了本身學區以外，還橫跨到隔壁鄰里，例如田寮的隔壁是阿蓮和路竹等，都是我們希望吸引前來就讀的目標客群。【KP2-1-01】

此外，高雄市偏鄉 K2 國小會在學校舉辦任何活動之前，事先發新聞稿通知記者，廣邀記者前往採訪，以增加學校活動在大眾媒體上的曝光度。

第三，發新聞稿。我們辦任何活動一定會事先通知記者，學校裡辦了特殊的優良活動，歡迎前來採訪。【KP2-1-03】

別具心裁的台中市區私立 C3 小學，一反傳統私立學校市場導向的營銷手法，在創校初期即利用三大報刊載學校實體課程與教學的報導以提升知名度，展現具體教學理念與運作方式，成功在私立小學競爭激烈的教育市場中脫穎而出。

早期學校剛創立的前幾年，我們有利用學校的課程與教學，刊在報紙上做課程與教學的報導，我們不做廣告的，我們很反對廣告的東西，我們完全用課程與教學的報導來做宣傳，刊在三大報。【CP3-1-01】

這幾年已經幾乎都不用刊這些課程與教學，因為這四、五年來，招生都一下子就滿了，後面還有很多人排隊進不來。【CP3-1-02】

（五）廣播電台

廣播電台與報章雜誌及架設廣告看板有異曲同工之妙，同樣破除地域與曝光對象上的限制，只是廣播電台的行銷範圍更加無遠弗屆，只要透過收音機或手機等通訊設備，甚至是網路電台都能接收頻道，大幅提升民眾接觸到廣告的機率。根據訪談結果可知，高雄市區私立 K4 小學與高雄市偏鄉私立 K3 小學都同樣利用廣播電台做學校形象的宣傳廣告，目的除了打開學校知名度外，亦能讓更多家長有機會熟悉學校特色，增加選校時的參考標的。

每年定期都有，在招生期 12 月到 2 月左右，像今年學生數都很穩定的時候，我們就只有從 Kiss Radio 跟港都電台這兩個廣播頻道做我們的形象宣傳，這一兩年是用這個方式，之前是做過像派報。【KP4-1-02】

有時候我們也會透過收音機，就是「廣播」，…。【KP3-1-04】

（六）多媒體宣傳品

科技日新月異，知識不斷創新，學校行銷的工具也有多元展現創意的趨勢，台中偏遠 C2 小學利用 DVD 記錄學校重要活動與建樹，做成宣傳品分送給新生

家長，即是行銷學校特色的實體展示品，透過真實活動的紀錄可以加深資訊接收者的印象及參與感受。

比方音樂會，會製作全程錄影的 DVD 發給小朋友留念，也可帶回去與親友分享，招生時會製作行銷學校特色的宣傳品，分送至新生家長住處，讓家長了解山區學校如何利用自然資源【CP2-1-01】

二、虛擬行銷管道

(一) 能見度行銷

能見度的擴展也是外部行銷的一種間接管道，學校常透過直接舉辦或間接參與各種活動來宣傳學校特色，力求學校在能見度與知名度上的提升，進而達到間接的行銷效果。能見度行銷的方式通常是潛移默化，屬於較軟性的行銷管道。

1、舉辦大型教育活動

位處人口稠密地區的 K1 小學，乘地利之便，藉由承辦大型教育活動，增加外界主動進入校園的機會。

我們學校承辦不少全市性、大型的教育活動，讓學校的能見度拓展到學校之外。【KP1-1-03】

台中市區 C1 國小甚至利用寒暑假開設網球育樂營的機會，將招生簡章送往鄰近學區，除了招募更多對網球有興趣的孩子參加，也達到宣傳學校特色的效果，順利吸引家長因支持孩子對網球的興趣，轉學到 C1 國小就讀。

當然我們寒暑假也有開網球育樂營，那時我就特別請主任把招生簡章送往西屯區及南屯區的學校，鼓勵他們利用寒、暑假來參加我們的網球育樂營，那時候我都收。這幾年運作下來，就真的有的孩子是從透過參加暑期的網球育樂營從別的學校轉學到我們學校【CP1-1-06】

2、校外參訪

台中市偏鄉 C2 小學申請特色學校連續 4 年得獎，故在「台中市遊學旗艦計畫」的受邀名單內，開啟與其他學校交流、互相參訪的機會。此外，C2 小學也積極規劃國外教育與海外參訪，打開學校知名度的同時提升學校能見度。

在展開台中市遊學旗艦計畫時，我們也是被邀請的學校，就會有他校學生來參訪，我們學校學生也可到外校參訪。因為有這些活動，就會有記者會或上電台機會，這些都是宣傳活動。還有我們學校的國際教育／交流，做得應該比其他學校多，所以我們的宣傳不只國內，也遍及國外。

【CP2-1-02】

3、參與公開活動

透過參與公開活動的機會，可以讓更多人認識學校，C2 小學的校長與人員藉由接受電台訪問與演講邀約，得到更多宣傳學校特色的機會。

我也接受一些演講邀約，我們主任也是，這些都是默默為學校在做行銷。

【CP2-1-03】

4、參與校外競賽

校外競賽的參與者不只學生，也包含學生家長與學校人員等，透過參與校外競賽是充分展現學校強項的最佳方式，也能提升學校特色的能見度，讓家長與學生有更多適性選擇的參考對象。台中市偏鄉 C2 國小利用參與每次校外比賽的機會，順道帶領孩子前往他校參訪、交流並且做宣傳活動，這也不失為提升學校能見度的一種具體實踐。

每次出外比賽，就會帶小朋友到外縣市參訪我們認識的學校，順便做交流。這些都是可以讓孩子學習，順帶做宣傳活動，小朋友會覺得快樂，也讓更多人認識我們學校。【CP2-1-04】

此外，根據校長 CP1 表示，確實有學生家長是透過學校對外發布學生對外參加足球比賽得名的訊息，得知台中市區 C1 國小的學生在足球方面的技能表現優異，考量孩子適性發展，進而帶孩子前來就讀。

一般民眾來講，就會知道學校特色，例如我們足球有得名，就常收到別的學校轉來在教室坐不住的小孩，那真的不是我們去搶學生，而是可能家長特殊的考量，因為孩子愛踢足球、教室坐不住，乾脆來 C1 國小好了，所以我有時會替足球隊教練擔心，都是來一些蹦蹦跳跳的孩子。

【CP1-1-04】

（二）網路行銷

在少子化的趨勢下，讓越來越多學校面臨招生困難的問題，必須想盡各種辦法，吸引學生入學，網路行銷遂成推廣學校的方式。最普遍的方式是利用學校網站來充分介紹學校經營理念、教學方式與學習資源等，讓更家長可以藉此參考並選擇就讀的學校。透過經營「學校網站」以及「網路新聞」的曝光，學校知名度擴散的速度不容小覷，故學校亦不能忽視網路行銷的力量。學校應該透過網路，宣揚學校品牌，以增進社會大眾對學校的認知與了解。此外，經營社群媒體亦能有效結合網路特性與行銷策略，將學校形象、特色與辦學理念傳遞給家長、社會大眾，以提升學校形象，凝聚學校成員共識，滿足顧客需求以獲得支持與認同，並能達成學校教育目標。

1、學校網站

網站是最基本的網路行銷曝光管道，學校網站即累積各種實務面的資訊，包含行政單位每日行事公布與學校的發展等，尤其是學校績優項目，如學生表現或學校獲得的肯定與獎項，都可以即時在學校網站更新最新資訊。

事實上外部行銷策略，很重要的，……然後也有「網路資訊」。**【KP3-1-01】**

2、官方臉書（FaceBook）

臉書是近年來新興的社群媒體，有別於傳統學校網站單向發布資訊的方式，官方臉書是採參與式的行銷方式，能夠讓對學校訊息有興趣的相關人士（如社區居民、校友、家長與學生等）透過自由追蹤學校官方臉書，快速掌握或分享學校最新訊息，甚至直接在平台上產生互動。台中市區 C1 國小即化被動為主動，設置官方臉書平台與追蹤者分享學校最新資訊。

但只有學校網站畢竟是被動式的，要有心找到學校網站才能看到這些東西，現在網路這麼發達，再把學校網站增加一個 FB（FaceBook）的頁面，只要學校更新訊息，就可以通知追蹤者，所以我們這樣化被動為主動去做網路推展。但是我不希望做得太花俏，我只是告訴關心我們學校的人，可能是校友、可能是附近的家長、也可能是附近居民，才會去瞭解，目前為止網路我們是做到這邊。【CP1-1-01】

承前述可知，在學校執行行銷策略時，外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾。學校可以掌握或創造各項有利時機，結合實體與虛擬行銷工具，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動或拜訪地方仕紳等，向外行銷學校的優勢、特點與發展特色。

貳、內部行銷策略

內部行銷是運用行銷的理念，以組織成員為對象，運用溝通與激勵，將組織任務傳達給所有成員，期能凝聚共識，激勵士氣，增強成員對組織的承諾，進而全力投入，創造組織的績效。然而，內部行銷常被視為外部行銷與互動行銷之基石，面對少子化衝擊所造成招生困難的狀況下，更須重視內部行銷的有效推展，必須重視與肯定教職員在組織中的存在價值與重要性，並將學校設計規劃的內部產品，行銷給內部顧客（教職員），先安內才能合力攘外，當內部顧客達到一定滿意度後，必能在外部顧客（家長、學生）滿意度的提升上得到回饋。

一、基本構面

事實上，內部行銷最重要的還是學校裡的教職人員要有清楚的認知。內部行銷通常是經由學校內部運作的例行會議上做宣導，利用教職員共同參與正式會議的機會，由校長及各個部門將學校的經營理念、教育目標、未來計畫、授權分工等重要事項，統一傳達給全校教職人員，直接在會議上互相溝通、討論並建立共識，內部例行集會的舉行亦是凝聚向心力的重要管道。在少子化衝擊的趨勢下，私立學校不得不把招生列為內部行銷的重要宣達事項，讓全體教職員具備共同使命感，目標一致才能並肩合作。

(一) 以示範型領導模式，由經營者喚起內部行銷意識

領導者示範是內部行銷最直接的方式，根據台中市區私立 CP3 小學校長表示，考進私立小學的教師來源大多為公立國小的教師，剛開始新進教師在觀念上已經習慣接收公立國小的模式，但畢竟私立小學的經營理念和方式與公立國小還是有相當程度的落差，所以校長必須親自現身示範，將私立小學的辦學理念及相關作法等，詳細地向所有教師說明，讓老師們能夠清楚學校定位、特色與風格。

老師也是從公小考進來，年輕的就是剛實習完畢，有的可能在公小有一、兩年的代課經驗，所以剛進來他們所接收到的就是公小的模式，不知道這裡的理念，所以我會召集全校老師，由我親自上場，把學校的辦學理念與學校作法告訴所有老師，讓他們清清楚楚學校理念是什麼。

【CP3-2-01】

在創校初始，為能讓學校裡的團體成員上、下一心，通常需要花費較多心力在內部行銷的具體推動及溝通管道的確立，以有效促進內聚力的提升，學校必須積極向教師宣導經營理念，並協助教師共同打造理想中的校園品牌形象。台中市區私立 C3 小學校長即利用各種集會的機會，引進企業管理中「目標管理」理論的精神，並引用故事來提醒教師經營個人與班級品牌形象的重要性，倘若個人品牌形象與班級品牌形象皆能成功營造，就可匯聚成良好的學校品牌形象，這即是以執行內部行銷來輔助貫徹學校終極目標的實際辦法。

我會利用不同集會的機會，像每個禮拜的教師週會，作類似企業管理理念的宣導，因為一般老師沒有具備這個部分，那我使用就是一般企業的「目標管理」，…，比如形象品牌的建立，我會用故事來引導老師知道如何建立老師個人品牌形象、班級的品牌形象，由這些匯聚起來就是學校的品牌形象。因為前幾年是需要時間來培育老師，而且知道 C3 小學的家長也比較少，所以剛開始幾年的招生比較辛苦，【CP3-2-02】

此外，受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，會以拋磚引玉、以身作則的精神，喚起教師們的內部行銷意識，帶領老師發揮教育愛，矯正行為偏差的學童，幫助其回歸常軌。透過親身示範的方式，實踐學校經營理念，希望能感召老師們同心協力為學童的教育付出，並讓學校變得更好。KP2 校長將內部行銷對象包含親、師、生三方面，透過每月定期寫家書的方式傳遞經營理念，刊登在學校網站與學校月刊，善用行銷管道提升能見度與溝通效率，讓教師與家長皆能接收訊息，對學校經營理念產生認同感並凝聚共識。

我自己本身也會示範，以身作則觀察孩子的改變。老師必須發揮教育愛，讓孩子由偏差行為轉為正常。在很多的機會，透過自己親身示範，感召老師們一起同心，讓學校更好。【KP2-2-04】

校長會在每個月定期寫一封家書，透過網路平台分享，這封家書也可放在學校網站或月刊，讓家長也可以看到。內部行銷包含親、師、生這三方面，都可以用面對面、紙本或網路溝通。【KP2-2-02】

（二）利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道

根據過往研究可知，學校應重視教職員工意見，因內部成員滿意度是促進組織推行內部行銷的要素之一。學校經常利用各種集會場合向師生說明校務推展重點，維持雙方溝通管道暢通，使內部成員對於學校各項活動的進行有所瞭解，並透過灌輸具體的行銷概念，讓教職員工瞭解行銷的重要性與認同學校的目標和形象，進而鼓勵內部成員能夠提出建議，以供學校規劃活動之參考。

至於如何傳達理念給全校教職員，每週三我們有個老師的會議，在早上約 40 分鐘。【CP2-2-04】

其實我們學校大概在開會的時候才會特別談到這個區塊，我們的會議就包括每一週星期一、星期四早上固定正式朝會，這時候會講一些學校的事情，但我很少會講很多，都是讓行政人員去講一些我們這週該做的事情，稍微讓大家知道行事曆、行政活動和小朋友的表現、比賽這些…

【CP1-2-01】

第一個是我們平常在制度上建立的，會有個聚會，像最基本的學校每週一次的教職員會議與主管會議。【KP1-2-01】

我們會透過所有的會議，包括校務會議、主管會議、部門會議等等所有會議，我們都會讓老師知道，招生是很重要的事情，沒有學生就沒有老師，所以每一個人都要很清楚知道自己的工作。【KP3-2-06】

就學校作息而言，我們會配合教師晨會，每個禮拜開一次，由全體老師來共商校務，除了工作報告，校長可以利用這個時間去宣導我們即將要進行的一些事項，也是在凝聚大家的共識。第二個是校務會議，一個學校最高的指導會議。在校務會議裡頭，校長是最有時間可以充分地宣導自己的辦學理念。【KP2-2-01】

學校利用各種集會的機會進行內部行銷，而根據集會性質及參與人員的不同，討論內容及傳遞的訊息也會有所區別。根據訪談結果顯示，受訪的台中市偏鄉 C2 國小會利用教師會議，傳達學校理念給全校教職員；台中市區 C1 國小固定利用每週兩天朝會時間，主要讓行政人員去宣佈學校行政庶務及學生比賽成績等；高雄市區 K1 國小則透過制度建立的例行聚會如教職員會議及主管會議，分別宣達不同事項；高雄市偏鄉私立 K3 小學亦透過校務會議、主管會議及部門會議等，傳達招生的重要性給教師，藉此讓教師清楚自己的工作；高雄市立偏鄉 K2 國小利用教師晨會時間，與老師共商校務並凝聚共識，此外，校長透過校內最高指導會議即校務會議，充分向教職員宣傳辦學理念。以上都是多元內部行銷策略中常見的正式溝通管道。

(三) 以走動式領導模式，建立內部行銷的非正式溝通管道

在學校創新經營的過程中，經營者必須充分運用內部行銷的觀念，善用走動管理理念，主動關心並滿足成員個別需求。⁴經營者透過這樣非正式的溝通管道，反而能夠最直接地針對個別問題及狀況，與成員面對面做更深入地瞭解及討論，讓成員在較無壓力的非正式溝通情境下，表現內心真實想法或吐露自身遭遇問題、困難等情況，經營者亦能根據第一手訊息，即時做判斷、調整與改變，是提升成員滿意度並有效達成內部行銷目標的重要關鍵。受訪的台中市區私立小學 CP3 校長會利用教師空堂的機會，邀請教師至校長室，或校長巡堂進入教室的方式，針對個別建議的部分與教師詳談。此外，台中市偏鄉國小 CP2 校長亦會利用巡堂的方式，找尋教師空檔進行非正式溝通。

假如我看到老師有個別性的一些需要再加強的，會利用老師沒課的時間，請老師到校長室來，更多時候是走動式領導，巡堂時看到老師沒課就走進去找他聊。【CP3-2-04】

溝通不只正式，還有非正式管道，有時巡堂看到老師沒課我也會進去跟他聊天，也是另類溝通。【CP2-10-01】

（四）舉辦教育活動職前訓練，落實內部行銷的標準作業流程

為了使學校所舉辦的教育行銷活動符合預期目標、更臻完備，高雄市偏鄉私立 K3 小學遂規畫完整的職前訓練制度，實地帶領老師現場模擬動線、解說內容及應對技巧等，透過縝密的職前訓練除了可以讓重要資訊透過教師確實傳達給家長之外，也能讓活動進行更加流暢與順利。

我們每年都有辦 Open House 教學參觀日的職前訓練，分批帶著老師去學校走一遍，學習做課程解說，模擬家長蒞臨時要如何介紹，分不同年

⁴ 走動管理（management by wandering around，簡稱 MBWA）係指高階主管利用時間經常抽空前往各個辦公室走動，以獲得更豐富、更直接的員工工作問題，並及時瞭解所屬員工工作困境的一種策略。走動管理不是到各個部門走走而已，而是要收蒐集最直接的訊息，以彌補正式溝通管道的不足。上層主管應勤於透過走動管理，蒐集最新訊息，並配合情境做最佳的判斷，以及早發現問題並解決問題。資料來源：吳清山、林天祐（2005）。**教育新詞書**。台北：高等教育文化事業有限公司。

級、校園動態以及活動場所等，都要去做說明，這個是很重要的。

【KP3-2-07】

(五) 激勵成員榮譽心，提升內部團聚力

學校內部行銷是成功的基礎，它是推動學校外部行銷及互動行銷策略之基石，學校要做行銷，必須先將學校的理念與作法行銷給所屬成員，如此方能凝聚內部團聚力。例如台中市區 C1 國小校長為了擴大校內學生對足球的參與度，與教練溝通自己的經營理念，並讓教練有帶隊比賽成績與體育署定期考核個人績效能夠相得益彰的重要認知，果然讓足球順利在校內積極推廣，C1 國小的學生進而組隊參加樂樂足球盃，獲得台中市三個年級組別冠軍的優異成績；高雄市區 K1 國小亦透過優秀教師的表揚儀式，作為內部聯絡感情的機會和管道；而高雄市偏鄉 K2 國小透過激勵轉化的方式凝聚向心力，將學生比賽得獎與教師個人績效做連結，提供記嘉獎與發放獎金的實質回饋。以上方式都能夠建立好的學習循環，激發校內教職員的榮譽心，共同為學校的發展努力耕耘。

因為我們從兩、三年前就把這個概念跟教練談，假如今天 C1 國小變成足球學校，兩位足球教練就會讓大家知道不只球隊帶得棒，連推廣學校也有很好的績效，因為每年體育署都要績效考核，不能說很認真，而是看實際帶隊比賽成績，順便可以在經歷凸顯帶學校班級參加樂樂足球的戰績，這就是豐富的績效，這兩年下來教練也願意配合，我就覺得很棒，就是把優勢發揮更極致。【CP1-1-05】

此外，針對老師優秀表現的表揚儀式，也是我們內部可以做感情聯絡的機會和管道。【KP1-2-02】

我們會用激勵轉化的策略，凝聚向心力。激勵方法例如學校出去比賽得獎，這個績效歸老師，可以記嘉獎，或拿到獎金。【KP2-2-03】

此外，依據台中市區 CP1 校長在受訪時表示，行政人員除了利用召開例行集會的機會宣達例行公事外，還會透過這段時間與所有內部成員分享 C1 國小學

童參與比賽獲獎的消息，藉由公開表揚具體得獎事蹟，來回饋所有帶領、訓練與協助學童參賽的教師們，產生激勵士氣的正向效果。

所以要先鼓勵成員的參與，有得到這些績效，讓老師知道全校每一個團隊的小朋友都表現得很棒，每一個團隊都是有一些老師來協助，那學校和家長會都很重視。我們會用這樣的機會給老師們作一些回饋，來激勵老師們的士氣，讓老師覺得 C1 國小不是只有嘴巴講很優質，是有實際的比賽成績來證明。【CP1-2-02】

透過內部集會公開宣揚學童參賽的獲獎消息，除了提振指導與協助學童參加比賽教師的士氣，形成正向激勵循環外，亦能讓全體內部人員共同分享榮耀與喜悅，自然達到形塑學校良好形象的內部行銷效果，學校內部成員皆能以此為憑據，以口碑行銷的方式向家長及外部顧客廣為宣傳。

當孩子得到更好榮譽，除了肯定孩子也激勵老師士氣外，也可以去宣揚，這是一種循環，不停推出這樣的循環，老師的自信心就會足夠，只要家長問起學校特色，就可以談論很多細節，舉凡學校閱讀有得磐石獎、足球有 3 個冠軍、網球每年都全國名列前茅等等，都講得出來。【CP1-2-03】

（六）實施校務評鑑，匯聚團體共識與向心力

校務評鑑在傳統學校成員的既定印象裡，是繁瑣又不近人情的大工程，一直以來都存在正、反兩方的支持者，認為校務評鑑只是紙上談兵、空有表面功夫、不存在實際評估效益且無助教學專業提升的教務人員大有人在。然而，對學校而言，評鑑的目的乃在改進學校教育、提升教育績效並促進學校發展，以內部行銷的執行面視之，學校藉著校務評鑑建立內部規則的過程，釋放權利拉攏內部成員，並凝聚向心力一致對外，可促進教學環境之改善及教學品質之提升。

其實我們上學期有校務評鑑，雖然是大工程，很多學校聽到校務評鑑都很緊張，但我覺得這是凝聚校內老師共識的方式。【CP2-2-01】

在內部行銷策略方面，我們會利用校務評鑑和特色課程來鼓舞老師和家長，共同來為孩子的多元能力做提升。【CP2-2-03】

根據訪談者台中市偏鄉 C2 國小校長表示，校務評鑑不只是計畫內容的撰寫，必須在班級教學裡有實際作為，並且進一步透過校務評鑑的機會，鼓舞老師與家長共同參與，以利孩子提升其多元能力。

所以在內部行銷方面就會利用比方校務評鑑或特色學校，不只是主任寫計畫而已，是每個班級都要實作。【CP2-2-02】

張裕弘（2009：73）指出，班群之間若能落實分享與互助，教師的教學效能必能相輔相成甚至激盪出更多火花。受訪的台中市偏鄉 C2 國小針對校務評鑑的執行上有兩個主要作為：分別是「開放教室互相觀課」與「製作教師個人教學檔案」；開放教室可以讓同仁藉由實地互相觀課，增進同仁間在教學實務經驗上的交流機會，營造好的學習循環；而製作教師教學檔案雖然是個人在課程上的設計與省思過程，實際上存有隱性互動效果，即教師藉由授課中觀察學生反應而得到回饋，用以調整教學方式或提升補救教學等不間斷的改善過程，目的都是為了提供學生更好的教學品質、拉抬山區學童的基礎學習能力。

我請老師們針對校務評鑑只鎖定兩件事，一個是開放教室，讓同仁們可以互相觀課；接下來是老師可做個人教學檔案，做的過程對老師及學生都有幫助，包含課程設計到每週省思，以及補救教學，其實這些無形中都是在拉抬山區孩子的基礎能力。【CP2-2-05】

二、進階構面

學區劃分代表固定學生來源數，也是公立學校的基本客群，但私立學校沒有固定學生來源的供給，亦沒有政府專案撥付的教育補助款，所以私立學校在經費來源上顯得相對吃緊，其主要收入即為學生學費的收納，而學生人數多寡即代表學費多寡，招生人數直接影響學校收入，進而與教師的薪資掛勾。由訪談結果得知，高雄市區私立 K4 小學教師的薪資從一開始招生面臨瓶頸，比公立學校教師薪資低；到後來學生人數穩定成長，教師領的年終獎金甚至高過公立學校。

大部分（老師）都知道，要多少薪水就自己爭取。所以我會跟老師講，大家都是招生人員、都是老師、都在教育最前線，面對的是家長、是學

生，關係到這群學生的教學品質、教學成效、家長的口碑，若把學生教好，家長信任你，不但學生不流失，還會幫忙介紹學生轉進來，那我們的人數就會慢慢成長，學校就會有更多經費出來，就有能力再提升老師的薪資，我更有力可以幫他們去爭取，所以在這幾年當中，我們的薪資就提升跟公立學校差不多了，甚至我們年終都比公立還要高。【KP4-2-01】

相較於公立學校的固定薪資，雖然有保障，但容易有工作倦怠的情況發生。根據高雄市區私立小學 KP4 主任表示，私立學校就比較不容易遇到這樣的問題，因彈性調整薪資能夠激起員工（私小教師）挑戰（薪資成長）的動力，進而激發教師對教學工作的熱忱，形成一股好的向心力。私立學校的教師清楚學校理念是什麼，也明白自己的目標在哪裡，當被授予的權力範圍放寬，意味著可以自由發展的空間和彈性變多，就會更積極投入教學，並且更願意對學生及家長負責。

所以有這樣的 salary scale 在，就是達到什麼程度可以要求怎麼樣的 income、薪資，老師們知道，我們奮鬥和努力是有目標，把我自己學生帶好，可以得到相同回饋，不像公立學校，怎麼帶好還是那份薪水，我們不一樣，當我們有共識在，就有相同奮鬥目標。【KP4-2-02】

從學校永續經營的角度來看，學校為維持提供穩定的服務品質，由以私立小學而言，學校經費收入乃為學校永續發展之主要支持，是故，經費的開源比起公立小學就顯得更為重要。教育市場裡私校招生績效與教師考評連結的案例時有所聞，私立學校常將招生的重責大任分攤給教師，因教師薪資來源是由學校經費給付，故教師除了教學本務之外，還須面臨招生壓力。高雄市區私立 K4 小學即是採彈性調整薪資的方式，灌輸老師顧好教學品質、創造口碑的重要性，讓老師更有動力對教學工作付出，爭取薪資成長的附加效益，這即是學校透過內部行銷產生正向激勵目標的範例之一。

當然就是每個老師願意付出，把班級帶好、把孩子帶好、把班級經營起來，自然招生就會好，這是我們唯一策略，就是把教育辦好。…，其實我們的客戶就是學生和家長，把這些學生教好，家長就會放心，放心後就會有更多學生進來，這樣而已不複雜。就是讓老師知道，要多少自己努力，因為我們沒有大老闆做後盾，我們就是老闆和員工。【KP4-2-03】

承前述可知，以內部行銷策略凝聚成員的共識是學校行政運作的重要方式，透過一些正式或非正式的多元溝通管道，喚起成員知覺，以凝聚組織革新的共識，並積極落實激勵制度，建立內部向心力、執行力與競爭力，引領學校成員協助組織目標達成，分享學校創新經營願景與理念，進而創造優質的組織文化。

參、互動行銷策略

一般而言，教育組織的互動行銷主要在教職員與家長的互動中進行，經由第一線教育人員的服務與接觸，使家長及來校人士產生好感。以教育組織的實務情況而言，學校與家長、社區人士的互動關係較一般營利服務業的行銷方式來得複雜，因其不但包含傳統的直接接觸，也涵蓋遠距接觸及間接人員接觸，其中更以教師與家長間的互動關係最為頻繁。

一、口碑行銷

家長在行使教育選擇權時，通常會以直接或間接的方式去探詢目標學校是否符合自己的教育理念，被探詢對象可能是正在就讀的學生與家長，或學區內的街坊鄰居等了解學校內部真實情況的人，這時學校建立的口碑就十分重要。口碑也是品牌塑造的一種方式，好的口碑行銷有利於學校品牌的價值提升，進而吸引更多學生前來就讀。高雄市區 K1 國小在少子化衝擊的狀況下，每年仍維持滿班的狀況，不難看出以口耳相傳方式進行互動行銷策略之重要程度。

我們平時做的教學，是最直接的口碑，所有學生及家長都是我們的行銷管道。我想這是最重要也是最直接的資源，會一直源遠流長傳出去，家長朋友的孩子就算不再我們學區裡，可能因為口碑宣傳而想越區來讀我們學校。所以我認為第一個外部行銷的路徑管道是透過一個很扎實的教學，傳遞到我們學生家長、社區甚至到社區外，這是我認為我們的行銷策略。【KP1-1-02】

台中市區私立 C3 小學除在創校初期在報紙刊登課程與教學的報導外，沒有再特別做其他宣傳活動，以塑造學校品牌形象、建立口碑為重心，藉由口耳相傳的方式，吸引認同學校經營理念與特色的家長帶孩子前來就讀。

因為我們不登廣告，完全靠家長口碑出去，這個很重要，因為品牌形象已經建立，所以家長自然把口碑帶出去，目前是用這樣的方式，這個最實在。【CP3-1-03】

家長是學校口碑行銷的主要傳遞媒介，透過家長之間的經驗交流，讓彼此增加對不同學校的特色認知與進行比較，而口碑行銷的對象不侷限於新生，對轉學生而言更是重要的參考來源。高雄市區私立 KP4 小學主任表示，部分轉學生即是仰賴口碑宣傳，轉往 K4 小學就讀。公立學校的新生通常以原學區分配就讀學校，經過一段時間的適應與調整後，家長會依據學生狀況重新評估與選擇，經由參考其他家長的口碑推薦，替孩子轉換至新的學校就讀。

可是轉學生的部分就真的要靠家長的口碑。我們轉學生是針對在學的國小學生，不可能到人家國小裡去招生，所以一定要靠家長之間經驗交流，這樣的口碑宣傳。【KP4-1-05】

吳宗立（2006：19）認為口碑就是人際之間的溝通，亦是非營利機構中最重要之傳播管道。在學校教職員與學生、家長及社區民眾的互動過程中，必須運用互動行銷的技巧，有效地傳達本身專業知能，使對方能感受到良好的服務品質，以獲得信賴，贏得口碑。根據訪談結果，得知形成學校口碑的重要因素包含：

（一）教學品質的良窳

以學校行銷的角度而言，學校若是教育服務的提供者，學生即是顧客，也是最直接的服務接收者。教學品質與效果通常反映在學生的學習狀況與表現上，而維持良好的教學品質是服務提供者（學校、老師）對顧客（學生、家長）負責的基本態度，亦是形成學校口碑的最重要因素。

我們最終目標還是希望把教育辦好，就是包括我們的服務、給家長的信任，讓家長在這邊能夠安心，那學生的學習品質能夠好、學習效率能提高，再來就是品格、人格還有生活教育常規方面，能夠都非常的好，讓家長放心，有口碑出來，自然就會幫我們介紹學生。【KP4-1-04】

高雄市區私立 K4 小學的國小部主任受訪時表示，把教育辦好是最基本的訴求，也是所有行銷策略最重要的核心。透過呈現良好學習績效，可以成功塑造學校品牌形象，轉化為正面的口碑行銷回饋給學校。

（二）教學服務提供者與顧客的互動關係

在少子化的衝擊之下，本來就沒有固定學生來源的私立小學，口碑行銷顯得更為重要，高雄市偏鄉私立 K3 小學即努力建立內部公共關係，例如舉辦學生主導週會活動並邀請家長前來參與，拉近家長與學校的距離，透過實地觀察的方式才能產生最真實的口碑與經驗分享。KP3 校長亦表示，外部行銷的效果有限，主要還是得靠家長對學校的肯定，才能將好的口碑行銷給其他家長。

這樣會讓家長滿意，他就會宣傳，我們學校的學生基本上都是口耳相傳進來的，因為真的要靠外面去做不容易，因為家長肯定，別人來問的時候，就會說『欸，可以試試看！』，那他(家長帶小孩)就會過來。【KP3-2-05】

教師是教育現場第一線人員，也是教學服務主要提供者，因教師與學生、家長、社區的互動關係非常密切，故教師的教學方式與人際關係的維護是構成學校口碑的最直接因素，亦是互動行銷的重要管道，因此，學校常視教師為重要資產。

第一件最重要的，等於是我們學校最重要的資產，就是長久、從 68 年設校到現在以來，學校的老師，是我們最佳的資產。就是在社區與全市裡面，老師是深受學區內家長的賞識與肯定。【KP1-1-01】

然而，影響口碑好壞的關鍵不外乎是平時學校教職員與學生、家長、地方人士等外部顧客的互動過程，一所注重品牌聲望的學校，勢必用心耕耘與顧客維繫良好的人際關係。

（三）教學專業與特色訊息之傳遞

建立良好口碑的方式有很多，最具實質效益的不外乎傳遞與教學專業相關的特色訊息給家長，以學校既有的具體作為與實際經驗為佐證，爭取更多家長產生對學校的正向肯定。舉例而言，高雄市區私立 K4 小學即是將與北京師範大學課程實習合作的訊息傳遞給家長，以學校多元發展的特色形塑專業口碑。

現在是有北京師範大學實習的老師，每年來我們學校取經、實習，他們逐年增加，原本 2 個、3 個，來這邊實習中文課程跟英文課程，大部分都英文課程，家長接收到這樣的訊息，也會覺得好奇，當然這是一個正向的看法，如果有些單位找我們合作，我們也會傳遞這樣的訊息給家長。

【KP4-3-03】

二、公共關係與行銷

公共關係與行銷兩者的意義雖然不同，卻是相輔相成，有非常密切的關係。翁興利（2004）指出，公共關係與行銷已從傳統涇渭分明演變至今日的交互運用狀態，在非營利組織中，公共關係與行銷的區別較為模糊，行銷重視價值交換，而公共關係則著重關係的建立與傳播的實施，皆被視為是建立及鞏固組織與其成員、捐助者及其他目標客群關係的管理功能。然而，學校公共關係乃指學校本於教育目標，有計畫地持續運用各種行銷工具，透過長期的資源投入，藉此對校內外人士作雙向溝通，其可分為內部與外部公共關係。維繫良好的公共關係有助於互動行銷的推展，讓學校內部及外部的相關利害關係人能與學校更緊密的結合，進而成為學校永續經營的支持者與協助者。

（一）內部公共關係

內部公共關係乃指學校教職員與家長、學生的互動關係，學校為維護顧客關係，常舉辦各種教育活動，邀請內部顧客參與，藉由頻繁與顧客交流、互動的過程，了解內部顧客的需求，建立長期、穩固的互信基礎，積極爭取內部顧客支持並培養顧客忠誠度。江滿堂（2005）指出，可透過「家長會」和「班親會」的運

作，適時辦理各式家長說明會；除此之外，學校應積極開發與整合家長人力資源，敦聘學有專精或有特殊專長之家長擔任學校活動或研習營之客座教師，安排相關教育講座及實作活動，易引起學生及家長的共鳴，提升校務推行的順暢度。根據訪談結果，將內部公共關係分為科際整合內部潛在客群與人力資源（如志工及家長會）；以及針對內部顧客所舉辦的校內慶典、課程相關活動與聯誼活動等。

1、內部潛在客群

幼稚園學生是小學一年級招生的基本客源，再加上是校內的附設幼稚園，有地理位置及理念溝通的優勢，在資源交流與整合上相對容易，所以是學校積極鞏固的潛在客群。為了留住附設幼稚園的學生繼續留在原校直升就讀小學，高雄市區私立 K4 小學，將教育活動的行銷對象向下鎖定到附設幼稚園的學生與家長。

也辦過一些活動像英語話劇比賽跟英語唱歌比賽，針對幼稚園的，因為我們的目標是幼稚園的學生，提升我們學校在幼兒園家長之間的能見度。當然就是我們希望他（學生）升小一的時候，他的目標會希望選擇私立學校，把我們設為第一目標，這是我們招生的一個策略啦！【KP4-1-03】

此外，由於幼稚園沒有學區的限制，受訪的台中市偏鄉 C2 國小亦將附設幼稚園視為潛在顧客群的招生經營範圍，並於暑期特別開設正音班的升學銜接課程，希冀藉此提高幼稚園學童直升 C2 國小的附著率。

幼稚園是國小的基礎，不像國小有學區限制，只要設籍台中就可以來讀。我們在七月份放暑假開始就會有正音班，這是期望留住幼稚園小朋友直升我們小學的策略之一。【CP2-9-02】

2、內部人力資源

少子化使得每一位學生皆是家長的寶貝，學校可透過擴大志工參與校務與結合家長會資源等人力與物力的投入，增加家長及外界人士對學校的認知，進而認同及支持學校，作為學校辦學の後盾。江滿堂（2005）即指出，就與家長的內部關係行銷方面，學校可整合家長的人力資源，以獲得共鳴，減少推行各項政策或

課程時的阻力。依據受訪結果顯示，與學校互動頻率較密切的內部人力資源可劃分為家長會及志工團體等兩種類別：

跟我們合作最密切的是家長委員會，還有志工隊。家長委員會就是現在班級的家長選出來所成立的，通常就是會長和幾個重要的副會長、常委，他們跟學校的互動比較密切。【CP1-3-05a】

(1) 家長會

受訪的台中市區 C1 國小擁有健全的家長會資源，協助學校舉辦許多例行性的活動，例如固定舉辦的園遊會與校慶，家長會不只贊助經費，也會提供人力與校內志工隊合作；此外，每年的畢業典禮，家長會甚至設計特別的節目橋段，為全校畢業生留下美好回憶。從訪談結果不難得知，家長會在 C1 國小的校務經營上佔有一席之地，其深入校園、參與學校各種活動的辦理，與學校的互動關係十分密切。家長會因為充分了解學校需求並能適時地提供學校所需資源，故其是學校維繫內部公共關係的重要關係人。

我們的家長會活動非常多，透過他們辦的活動也很多，比方他們會贊助我們辦校慶活動，贊助經費和人員進來。【CP1-3-05b】

家長會會在開學第一週，幫我們辦一個「下課花路米」，…，家長會的任務就是會出一些經費、人力和志工隊合作，為小朋友辦了很多攤位，鎖定童玩、童食，還有一些遊戲。【CP1-3-06】

畢業典禮那天，會開一個獎項叫做「驚奇獎」，就是在畢業前發給每一班作畢業調查、票選。…，比方"卓別林獎"，就是一個家長會辦卓別林出來頒獎。…，算是多元智慧裡找出來，由我們家長會成員扮演角色上去頒獎。家長會統計，做一個祕密名單，在畢典當天當場公布。反而前面頒發的市長獎，大家都沒什麼反應，驚奇獎就變成畢業典禮的高潮。我覺得那就是留在當屆畢業生的共同回憶裡，也是家長會跟我們一起合作去營造出來的。【CP1-3-07】

根據訪談結果顯示，除了台中市區的 C1 國小在兒童節時會與家長會合作辦理兒童園遊會，受訪的高雄市區 K1 國小亦會與家長會共同舉辦兒童嘉年華。

那麼在下學期，我們就會接兒童節，與家長會共同辦理兒童嘉年華。

【KP1-3-04】

(2) 志工團體

受訪的台中市區 C1 國小在內部關係的人力資源上除了擁有健全的家長會之外，還引進專業分工的志工團體。其中，志工群體依照功能分為協助學童安全上下課、規劃人車分流路線的「交通組」；還有專責維護菜圃並帶領學童學習種菜的「園藝組」；以及負責圖書館正常運作如借還服務、書本整理與修補的「圖書組」等三個大組別。志工團體的成員們各司其職，按個人志趣、專長及個人時間配合，全心投入學校重大事項的分工與協助，促成校務穩定且順利地發展。

我們志工很棒，雖然是人車共用的大門，分流卻做得很棒，小朋友的行走路線和規則很清楚，都是志工在幫忙。…，志工會分組，可能看個人興趣和時間，菜圃就有”園藝組”的志工，專門教小朋友種菜，小朋友去上課後就檢查有沒有要補澆水的。…，圖書館每一節下課都要開放，一定要有”圖書組”志工在工作平台看一下，上架或條碼整理，有破損的要補書，輪班可能 2 個人一組，如果不能來就找人替換。【CP1-3-08】

旁邊的菜圃也開始整理，感謝家長會和志工幫忙，假如都靠級任老師帶小朋友就會是巨大工程，由家長會和志工協助分配【CP1-c-01】

此外，CP1 校長表示，學校裡的志工團體充滿人情味，因常年參與校務推動，與學校建立了深厚的感情。此外，志工的組成多是學區內學生的家長，除了協助校內行政庶務的運作，有時也擔任傳播仲介的角色，搭起學校與社區之間互動的溝通橋樑，學校可透過志工，向外傳遞學校訊息，達到行銷學校的功能。是故，志工不但有助於學校校務的推動，更是執行互動行銷時有力的協作團體。

這些志工都是常年的，起碼擔任 10 年以上，有的孩子都已經大學畢業了，他還是覺得是自己走路來習慣做的事。…，有的當阿嬤了還是來做。

覺得志工其實也是台灣人的特色，尤其在我們學校或是（其他）小學的校園裡面，志工群也是很棒的協作團體。【CP1-3-09】

承前所述，可知家長會及志工團體都是學校經營不可或缺的重要參與及協助角色，尤其公立學校經費以及能夠申請的教育補助十分有限，更需家長會與志工團體在人力及物力上的資源挹注。學校若積極整合內部人力資源，即能讓學校發展與特色培養的效益極大化，使得家長會及志工團體等內部資源，可以順利在校務經營的推動及互動行銷的執行上成為支持與動力。

3、校內慶典活動

校內慶典舉凡校慶、運動會、節日慶典等活動，通常針對內部顧客而舉辦，屬於大型的校內教育活動，也是使用頻率高的維繫內部公共關係之互動行銷管道。透過校內慶典活動的舉辦，廣邀教職員、學生與家長共襄盛舉，希冀藉此能凝聚內部顧客（學生與家長）對學校、對班級的向心力，公立學校的內部互動行銷模式主要是偏向此類。台中市區 C1 國小在畢業典禮的舉辦上，是以六年級畢業生為主要邀請對象，就是希望在孩子重要的里程碑上提供畢業生的家長有充分參與學校活動的機會；高雄市區私立 K4 小學也透過母親節或校慶等活動的舉辦，邀請家長前來參加，目的就是希望能夠凝聚家長的向心力，讓家長藉著參與學校活動進而認同學校的教學理念。

我們所謂的教育活動，大概就是跟我們教學有相關的，像母親節、像校慶，當然這些我們會邀請家長一起進來。那我們每個學期，我們很重視就是凝聚家長向心力，我們希望家長認同這個學校、參與這個學校，也能夠喜歡這個學校，【KP4-3-01】

包括畢業典禮，是以六年級畢業生的家長為主，全部都發請柬，希望小朋友在畢業這天，家長都能夠來參加他的畢業典禮，【CP1-3-04】

根據訪談結果可知，台中市區 C1 國小以及高雄市區私立 K4 小學均特別提及在學校辦理校內慶典活動時，重視家長扮演的參與角色，其中，台中市區 C1

國小的家長在校慶園遊會時甚至會與班級共同協力辦理，邀請家長一同感受團聚的合作氣氛，這些都是學校凝聚家長向心力的具體方式。

其實學校在辦教育活動，當然是針對學生。我們學校一整年活動很多，大概有一半是家長可以參與的，比如說運動會。…，我們去年是 40 周年，就辦了運動會加園遊會，…，園遊會的部分是各班家長一起幫忙，就好熱鬧，這樣的活動除了促進家長跟學校互動外，更促進了跟班級老師的互動。如果家長跟班級老師互動良好，就會去肯定老師、肯定學校。

【CP1-3-01】

此外，受訪的高雄市區國小 KP1 校長表示，會在五月份母親節時舉行感恩月的系列活動，除了邀請家長參加感恩奉茶及慶祝茶會之外，會利用舉辦這個主題活動的機會，辦理志工表揚，順道邀請志工家長與熱心的家長委員前來參加，感謝志工及家長們平日對所學校付出的辛勞與貢獻，並藉此維繫與內部顧客的良好互動關係。

五月份是感恩月，有感恩系列活動。…，也感謝我們志工家長不辭辛勞在學校各個角落做服務，所以會有志工表揚活動、慶祝茶會、感恩奉茶，邀請志工家長和熱心的家長委員，雖然是結合母親節，當天也會邀請他們。現在社會比較多元，有時候是父代母職，所以也有可能是爸爸來參與。【KP1-3-06】

4、課程相關活動

(1) 辦理課程說明會

台中市區私立 C3 小學專門針對甫入學之新生家長舉辦課程說明會，由授課老師親自說明，並播放教學實況的錄製影像或利用簡報軟體等工具呈現教學方式，除了能確保家長充分了解 C3 小學的教學理念與策略，亦能有效地拉進家長與老師之間的距離。藉由教師與家長間緊密互動、提問與討論，增加家長對學校的信任感與對教師教學方式的認同感，減少家長因資訊不對稱而節外生枝對教學懷抱錯誤認知的機率，這也是一般學校少有的作法。

我們會辦一、兩場「課程說明會」，與招生說明會不同，每位老師會現身說法，包括錄影、製作 PPT，讓來參加的家長知道我們的教學策略是怎樣，這是一般學校比較做不到的，目前我們不對外做這種說明會，…，是對已經進來的家長做說明會，讓他們瞭解我們的上課方式。…，讓家長知道我們不是傳統灌輸式的教育，而是讓孩子主動探索去發現問題，這樣才能具備解決問題的能力。【CP3-1-04】

(2) 舉辦成果發表週會

高雄市偏鄉私立 K3 小學以學習成果發表的形式舉辦週會，由學生主導整個活動，每個年級依週次輪流籌備，將課程所學融入在週會活動當中，並邀請家長參加。家長透過週會活動除了更加瞭解孩子學習狀況及學校教學方式之外，亦可增加家長進校與職員互動的機會，是具有創意的內部公共關係經營模式。

讓學生按年級辦一個主導週會，假設當週輪到四年級，整個活動都由四年級負責，…，當然導師一定要在裡面去安排。學生把數學、英文、國語、美術與體育等等，全部融入呈現出來，然後有邀請家長來。【KP3-2-03】

家長就會覺得很滿意，因為每個孩子都要上台展示包括當司儀，自己去分配項目，有中文有英文這樣交替，每個同學都要表演很多項目。…，家長就會覺得做中學，融入課程，…，也許導師會從旁協助，可是全部還是由學生在做。【KP3-2-04】

(3) 邀請家長進班觀課

高雄市偏鄉私立 K3 小學會安排固定時間開放教室，讓家長進班觀課，透過實際接觸的方式，近距離瞭解教師教學方式，並觀察學生的學習反應與狀況。透明化的作法，可讓家長獲得最真實的第一手資訊，利於建立親師之間的信任感。

還有安排家長進班觀課，但不是每天，有固定時間。【KP3-2-02】

5、內部顧客交流活動

(1) 親師聯誼餐會

私立小學重視內部公共關係的經營，通常由校方主動發起聯誼活動，維繫與顧客間的感情，教職員與家長的互動也更為密切。高雄市區私立 K4 小學在每學期末舉辦名為「家家一道菜、幸福永遠在」的聯誼餐會，由家長準備菜肴在餐會上與大家分享，增進家長之間的交流頻率，亦拉近家長與教職員間的溝通距離。

我們在每年的、每學期的期末，都會舉辦一個成果發表會，跟一個家長的聯誼餐會。……我們主要是凝聚家長的向心力，跟家長做一個很正向，營造一個很溫馨的互動模式，讓家長認同、喜歡我們學校，這是我們採取的策略。…，我們主要經營對象就是我們學校的家長。【KP4-3-01】

(2) 家長座談會

為了建立與內部顧客的良好關係，就必須創造穩固的互信基礎與透明化的溝通管道，學校教職員與家長之間的互動關係是互動行銷裡最主要的一環，而家長座談會是學校維繫親師關係最常見也是最基本的正式溝通管道，遂成為學校每學期例行規劃的重要活動，教職員會利用家長座談會的時間，向家長宣達學校與班級的重要事項，並且說明教學情形與學生表現等，而家長也能就學生個別狀況或對學校事項的疑問提出討論，藉由這樣面對面實地接觸，不但能增加教職員與老師互相溝通及交流的機會，也能讓家長與家長之間產生密切的瞭解與聯繫。受訪的台中市區 C1 國小就特別針對家長，在每學期開學第三週的週三安排「家長日」，邀請家長進到班級參與親師座談。

還有針對家長的部分，就是我們每個學期都有"家長日"，…，學校的部分就是把那個時間空出來，開學第 3 週的週三不排別的活動，就在學校先辦週三家長日，班級願意的話就週三下午開放給家長進到班級來做親師座談。【CP1-3-02】

家長座談會是學校在執行互動行銷時，維繫內部公共關係的重要管道，而在這樣正式的內部顧客交流活動中，受訪的高雄市區 K1 國小舉辦的方式分為老師與家長之間小規模的班親會，以及學校針對學生家長所召開大規模的全校性家長會等兩種不同性質的活動。小規模的「班親會」適合作個別性的討論，談話內容

可視各班級狀況或學生特性不同做調整而有所區別；大規模的「全校性家長會」則適合傳達全面性及共通性的學校政策、辦學績效、未來展望與校務宣導等等。

什麼時候互動行銷最會發生？比方老師跟家長開的班親會、學校跟家長在所謂的全校性家長會。【KP1-3-01】

(3) 親子教育活動

在少子化的趨勢下，社會愈來愈關注親子教育方面的議題，為了培養未來主人翁擁有良好的品格，家庭教育與學校教育就必須雙管齊下。雖然孩子生得少就更容易受到父母全方位的照顧，但由於現在多以雙薪家庭為主，父母親無暇時刻注意孩子的行為管束，與孩子的關係反而有疏離的傾向，親子教育的問題時常困擾著分身乏術的家長，若學校能夠適時提供協助，將減輕家長不少壓力。故在親子教育方面，台中市區 C1 國小別出心裁地規劃了多元活動，除了針對家長舉行親子教育演講之外，另外還舉辦「星光電影院」，選擇親子教育相關題材的電影，邀請學生及家長在晚上時一同蒞臨學校觀賞，藉此拉近親、師、生之間的距離。

再來是我們舉辦的親子教育活動，就是請家長來聽個親子教育的演講，還有希望說不只有聽講，這幾年都有辦「星光電影院」，選的電影就是請親子一起來觀賞是最棒的，利用晚上親子一起來看電影。【CP1-3-03】

(二) 外部公共關係

積極的學校公共關係是一種有計劃、有系統、有目標的過程，經此過程方能達成學校公共關係的目標，進而協助學校達成教育目標，學校亦可透過經營外部公共關係與社區建立良好互動關係及認同感。吳國基（2005：106）指出，在學校與社區的互動過程中，訊息傳達是重要媒介，要善用各種媒體與「關鍵的溝通人物」對社區的影響力，使之了解學校的脈動。此外，學校亦應掌握時機，提高與社區互動的頻率，如獲悉社區內有關學校之批評及傳聞，必須盡快主動證實或澄清，暢通溝通管道並營造有利的互動情境，始能共同為學校與社區的進步而努力。外部顧客牽涉範圍甚廣，本研究依據訪談結果，分為同業下游的垂直資源與

社區人士的水平資源等兩種類別，都是維繫外部公共關係的重要關係人，學校必須進行垂直資源與水平資源的整合，以利持續推動互動行銷、爭取外部資源並減少學生外流。

1、垂直資源整合與行銷

在顧客導向的現代社會，學校教育活動的規劃，必須以顧客為中心，推出符合需求的活動，方能提高民眾參與的興趣。由於幼稚園學生與家長是小學的潛在顧客群，許多小學與幼稚園藉由同業結盟，做垂直資源整合與行銷，增加與潛在顧客的互動機會。除了公立小學為鞏固原學區學生來源外，尤其私立小學沒有固定學區的學生來源，更需要打破地域限制，擴大同業結盟的範圍，爭取更多學生與家長前往就讀。

(1) 同業結盟以穩固潛在客群

校園參訪也是體驗行銷的一種方式，幼稚園學生與家長透過到小學校園參訪的機會，經實地參與、探查與感受，除增加幼稚園家長與學生對學校特色、環境與教學理念的認識外，亦有助成為潛在客群在未來升學時選擇學校的重要參考。

包括學區裡的幼稚園，平時就有很好的同業結盟，他們會帶小朋友到學校裡參觀，我們也會提供一些生涯上的說明及輔導，有時我們也會受邀到他們幼稚園去。說實在少子化第一個很大的來源從新生開始（幼稚園生升小一），所以我們社區裡的幼稚園跟我們同業結盟，是我們第三種行銷方式。【KP1-1-04】

互訪是同業結盟最常見的行銷手法，以互利互惠的方式讓小學與幼稚園各取所需。高雄市區 K1 國小與台中市區私立 C3 小學，同樣除了邀請幼稚園學生與家長到校參訪外，也會到對方幼稚園去做服務，例如幼小銜接的生涯規劃，藉由到訪幼稚園辦理活動的機會，增加學校品牌的能見度。

我就鼓勵愛彌兒幼兒園與我們兩校之間老師的研習，有時候會做策略聯盟，也會互訪…。再來就是愛彌兒大班的學生在做國小參訪時、需要作

幼小銜接的工作時，他們四個校區我都會邀請來參觀我們學校。…，包括弘光科大的附幼，今年也要求要來參觀，有時候也會幾位家長跟著來，是他們主動要求，因為這幾年我們不必主動對外行銷。【CP3-3-01】

根據台中市區私立 C3 小學校長表示，學校在打出知名度也有了穩固的基本客群之後，開始有其他幼稚園主動接洽、安排參訪校園等事宜。C3 小學外部公共關係的互動行銷策略轉趨防守，反而有選擇同業合作對象的空間。

(2) 主動出擊以開發顧客來源

在新創校時期，因為沒有經驗傳承或口碑宣傳的基礎，吸引顧客的主要方式就必須靠陌生開發。台中市區私立 C3 小學為了讓附近幼稚園家長有認識新設立學校的機會，由校長主動拜訪理念相近的幼稚園，爭取參與園方所舉辦的「幼小銜接家長座談會」，並親自在座談會上向家長介紹學校特色、傳達辦學理念，以增加 C3 小學在幼稚園家長之間的曝光度，期能作為未來家長在替孩子選擇就讀小學時的重要參考依據。

因為我的學校理念是這樣，我要找下游顧客，當然要找學校理念跟我們比較相近的，不可能完完全全相同，我去拜訪他們的園、所長，讓他們認識我，有這樣一所學校。也爭取他們在辦大班的幼小銜接家長座談會的時候，由我們免費去主講，每年會出去參加幾場，關於幼小銜接，由我製作 PPT 去講，慢慢、慢慢學生就進來了。【CP3-3-01】

2、水平資源整合與行銷

外部公共關係的水平資源包括社區公關（如社區居民、機構、教育行政上級機關等）及媒體公關（係指大眾傳播媒體，包含平面媒體、電視媒體、網路等）。透過行銷策略的運用可以了解社區民眾的需求，有助學校外部公共關係的推展。學校外部的公共關係乃是學校為了使外部的人員對學校有更深的瞭解，透過溝通及交流，進而支持學校的作為，以提供學校更多資源。

(1) 與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道

地方重要人士舉凡民意代表、村里長、社區管理委員會、在地營利或非營利組織等等都是學校水平資源整合與行銷的重要管道，除了協助學校宣傳活動之外，也是學校爭取資源的來源（人力、物力、贊助經費）或開源媒介，同時具備單向受惠關係與雙向合作互惠關係，所以與地方重要人士維持良好互動關係是學校成員的要務之一。受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長即表示，對公立小學而言，若僅憑政府給的資源來建設校園，是非常不足的，所以 K2 國小轉而與在地機關如農會、區公所及社區發展協會等合作，且與夥伴學校及民間企業建立合作關係，融入在地文化並強調與在地化價值的結合，讓外部公共關係成為學校吸納外部資源的管道來源。

我們跟太多單位合作，因為一個學校若僅憑政府給的資源是相當不足的，可能只能辦一小部分。既然要強調在地價值與在地結合，一定要與在地機關合作，比如農會和社區發展協會，都是與我們有密切聯絡的。還有夥伴學校、區公所以及民間企業，這些都是我們吸納資源的來源。

【KP2-3-01】

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長也實際舉例說明學校與外部資源的互惠關係，K2 國小因屬偏鄉小學，為了縮短城鄉差距、解決資源不足等問題，相關公益團體就會與偏鄉學校聯絡合作事宜。例如天下雜誌教育基金會的「希望閱讀計畫」與財團法人佛光山的「雲水書車」，皆推廣公益活動，透過合作不但可以為學校引進圖書資源，也能為資源提供者塑造公益形象，在互動行銷的過程中創造互惠互利的效果。

我們當然不只是需求者，也是資源提供者，是互惠的關係。如現在天下雜誌到偏鄉來幫助老師增能閱讀能力，還有佛光山的雲水書車，就是一台車載很多書，一個月到偏鄉一次，讓孩子可以接觸外面的書。跟他們合作，他們會有公益形象，我們學生也可受惠，這就是兩方面的互惠。

【KP2-3-02】

從訪談結果可知，高雄市立偏鄉 K2 國小注重學校與社區之間的連結，在辦理教育活動時，鎖定的服務對象不只校內的學童及家長，還包含未在 K2 國小就

讀的學童與里民。學校成立「成人基本教育班」以及「數位機會中心」，皆是為了提升社區里民的資訊能力與相關技能，除了拉近里民與孩子的溝通距離，也藉由與里民建立外部公共關係，拉近里民與學校之間的距離，而里民藉著使用學校資源的機會，增加接觸學校的頻率，更了解學校特色，進而達到互動行銷的效果。

我們在辦教育活動時的主要針對對象是社區的孩子和學童，以及學童的家庭，甚至沒有在我們學校就讀的孩子，或社區里民，都是我們服務的範圍。成立了「成人基本教育班」，就是服務社區里民。我們的數位機會中心（DOC）晚上開設的電腦課，也是在提升社區里民的資訊能力。父母的能力提升了，回家可以跟孩子互動，關聯性很強。【KP2-3-03】

另外，從訪談結果不難發現，高雄市區 K1 國小在外部公共關係的培養上，十分重視學校與社區之間的互動狀況，尤其是爭取民意代表的支持。民意代表是地方重要人士，在意見傳播上具有一定的代表性，且公眾認同度高，職是之故，擁有民意代表的認同，等同於為學校在社區人力與物力的資源整合上，打下了良好的基礎，也意味著在資源取得上，建立了可靠的網絡關係，其有利於提升學校未來舉辦活動時的順暢程度；以及在募集學校經營與建設所需經費或物品贊助時，能較有效地獲得執行與協助。

再來是與我們社區所謂的民意代表，保持一個良好的互動。若能有比較多民意機關的代表來支持肯定學校，學校相對在辦學理念正向發展，他們也是幫我們做傳達的一個很重要的行銷策略管道。【KP1-1-05】

然而，受訪的高雄市區 K1 國小在執行與社區互動行銷的策略上，是採用辦理社區活動的方式，以及利用運動會與畢業典禮等學校慶典的舉辦，增加校內教職員與社區直接互動的機會。例如高雄市區 K1 國小在五月母親節時，舉辦感恩月系列活動，其中，會帶領學童前往學區內的派出所，共同對執行護童工作的社區警察同仁們表達感謝。藉由辦理此類軟性的活動，能夠傳遞學校理念給社區重要人士，同時與社區維繫良好的互動關係。

跟社區最多的就是用運動會、畢業典禮及辦理社區活動的方式，這是我們所有執行這些業務的同仁們，能夠直接來跟我們顧客端做行銷的最直接方式。【KP1-3-02】

五月份是感恩月，有感恩系列活動，會從感謝社區警察伯伯為小朋友做護童工作，會到派出所去感謝警察同仁們。【KP1-3-05】

此外，根據訪談結果得知，私立小學因為沒有被劃分固定的學區範圍，與社區的互動，比起公立小學相對疏離。私立小學較少有主動參與社區公共事務的機會，頂多藉由舉辦像校慶或運動會這樣對外開放參加的活動，或經由社區公共場域的租借，增加與社區接觸的頻率。因私立小學經營的主要著力點還是置於學校特色的推廣及形塑學校優良形象，公共關係方面較專注於內部顧客關係的維護。

平常學校辦運動會或校慶，也很多人會來參加，這跟社區多少有一些互動，雖然不多，也算是一種行銷。【KP3-3-01】

另外第二個策略就是用辦活動，因為我每一種活動包括學生的畢業典禮，及每一年的校慶和平常的活動，我們都是以主題式的。【CP3-1-05】

我們跟社區互動機會比較少，因為我們沒有固定學區，範圍很大沒有辦法面面俱到，但一般的互動是借場所，例如游泳課一定是在這裡社區的游泳池，那是市政府的B.O.T專案，公辦民營。還有公園，就是跟公所有聯繫，我們學校也曾經認養四年那塊草地，這也是跟社區的互動。

【CP3-3-05】

(2) 積極參與社區公共事務以爭取更多資源

受到少子化衝擊的影響，學校對於行銷工作展現積極執行的態度，強調「全員行銷」的理念，主張行銷並非只是校長或少數行政人員的責任，學校必須鼓勵內部成員走入社區，積極參與社區活動，進而建立學校與社區良善的公共關係。根據訪談結果可知，近年來，學校將訴求訴諸社區及家長，從社區引進資源提供學校所需，尤其是學區內的大型廟宇，因其是社區民眾的信仰中心，重要的民俗活動都緊緊著廟宇，乃為社區文化的精神表徵，故學校成員更須參與其中、互相

合作，以利增加學校爭取內外部資源的機會。從訪談結果可知，台中市立偏鄉 C2 國小十分積極參與社區公共事務，支援在地節慶活動，也爭取學校附近宮廟贊助，建立互動行銷管道並融入學校經營中。

辦理教育活動大多是針對小朋友居多，再來是老師、家長、社區人士。合作單位很多，例如大坑文化協會，或學校附近的聖壽宮，每年都對學校贊助，並參與學校活動。【CP2-3-01】

我們也會跟北區區公所，例如稅務宣導，或特別活動像是大坑槿柑節，我們會去支援。【CP2-3-02】

參與社區公共事務的方式有很多種，除了台中市區 C2 國小外，受訪的高雄市區 K1 國小裡的教師，亦深入接觸社區裡的志工與文化團體，藉由擔任社區大廈管理委員會委員以及教會幹部等角色，作為學校理念的傳播者，提升學校特色向外行銷的機會。

另外一個發展非常普遍的，當然就會有我們的老師擔任社區裡大廈管理委員會的委員，或社區教會的幹部，甚至深入社區裡的志工團體或文化團體，都可以把學校的經營理念透過老師擔任的角色行銷過去，這是屬於比較隱性的互動行銷的方式。【KP1-3-03】

(3) 引進社區資源以形塑學校特色課程

學校結合社區民眾將社區文化與學校活動做連結，讓學生體驗正規課程以外的學習經驗，在活動中實踐並獲得呈現，這些合作的過程會讓社區、學校及家長三者間的關係更加緊密，同時也形塑學校特色。徐明珠（2006）認為學校是社區的「文化中心」，社區是學校的「資源教室」，學校如被撤併，社區將因此失去學校，而缺乏可以凝聚住民的場所，無法做知識的交流與傳遞；學校亦將因為無社區的依附，無法推動資源整合和終身學習的概念。受訪的台中市立偏鄉 C2 國小即倚靠環境優勢，與當地產銷班及花農合作，進而讓 CP2 國小的學童能透過實地參訪社區傳統產業，增加瞭解在地文化的機會，相較於市區學童而言，這的確是珍貴的學習經驗。

另外與社區合作的部分，例如今年學校的特色主題是「文心蘭」，是大坑前三名的農產品，我們會與當地產銷班及花農做結合，帶小朋友去參觀、了解傳統產業。【CP2-3-03】

此外，台中市區 C1 國小與社區內的城鄉發展協會也有密切的互動。為了幫助學童及教師了解並融入社區內的自然生態，遂與協會接洽，除了邀請協會來協助教師做環境教育的研習活動，在奠定一定合作基礎後，教師也利用辦校外教學的機會，借助城鄉發展協會人員的專業來帶領學童、實地探查學校附近溝渠並做生態導覽，將社區視為學校的資源教室，引進社區資源作為學童的鄉土教材，實踐在地化多元教學的目標。學校藉此增加與社區互動的機會，亦讓社區透過參與學校課程協作的過程，進一步認識學校經營及教學理念，建立良好的互動關係。

比較有互動就是黎明社區，有一個叫做「城鄉發展協會」，主軸工作在維護"黎明溝"的生態，找議員、地方人士幫忙抗爭，認為市政府不應該圖利廠商而把溝渠蓋掉。...，學校也跟他們合作，希望在做老師的環境教育研習時，可以來介紹"黎明溝"，不只是環境議題，其實也是我們的鄉土教材，因為就在旁邊啊！老師一定要先認識，才能教孩子愛護環境，這是老師進修一定要學的。老師有了概念後辦校外教學，連絡協會的人，希望能幫小朋友做引導，或直接帶孩子逛一圈再走回來，用看或聽導覽都 OK，這個是我們比較有接觸和合作的、類似社區的團體。【CP1-3-10】

受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，C1 國小為了推廣學童閱讀、型塑閱讀學校的形象，主動與社區內的兩間圖書館合作，例如寒、暑假設計借書單蓋章換摸彩卷的模式，鼓勵學童增加前往合作圖書館借書的次數。藉由引進圖書館的資源，除了提高圖書的使用程度，亦可拓寬學童的閱讀廣度；而透過資源串聯的模式，維繫學校與社區的互動關係，宣傳閱讀校園的特色，達到互利共榮的理想。

因為我們重視閱讀，所以跟南屯區圖書館、還有社區裡面的國資圖黎明分館等這兩個圖書館都有合作關係，鼓勵（學童）可以到自己社區的圖書館去借書，所以就跟這 2 個圖書館合作設計一個單子，只要是 C1 國小的小朋友去借書就蓋章，寒暑假這段期間，單子累積 10 本，就給 1 張摸彩券，兩方（圖書館與學校）就來準備禮物，開學時抽獎，一方面

鼓勵孩子閱讀、一方面給孩子驚喜。我們是主動找他們(圖書館)接洽，就能更落實館、校合作。…，這也顯現我們學校為了推閱讀，除了自己內部的閱讀機制：包含課程、教學與活動，都做好之後就向外拓展，把學校特色推出去，也是跟社區的資源作串聯。【CP1-3-12】

(4) 開放參觀校園以拓展外部公共關係

公立小學常以「無圍牆校園」自居，與社區接觸頻繁且關係十分緊密，透明度較高。受訪的台中市區國小校長 CP1 即表示，學校配合政府政策，主動開放校園，在非上課時間開放作為社區民眾的活動場域，此外，選舉時提供校園空間作為投、開票場所等等，以上都能讓社區民眾藉由實地走訪校園，對學校發展及特色有更深入的了解與認識，以利拓展外部公共關係。

學校在選舉的時候，這裡有 2 個開票區，所以他們會來學校裡面投票，進來學校也會順便觀察學校最近的改變，這樣也不錯啊！…，早上清晨，大概 5 點到 7 點，走路散步的、還有來打網球的民眾很多，到傍晚進來走路的也很多。校園開放就是開放大家進來，沒有特定開放對象，就是給社區民眾運用，這是配合政策，同時也是學校的功能。【CP1-3-11】

在開放校園方面，私立小學有不同的做法。因私立小學沒有隸屬學區限制的緣故，較少有與附近社區互動的機會，故容易產生戒備森嚴的神秘感。為了增加家長認識學校特色的機會，私立小學通常會設立預約制度，由專人陪同參觀校園，並詳細解說學校經營理念、教學方式以及介紹學校資源等等，讓有興趣選擇私立小學的家長可以經由實地探訪，獲得具體且豐富的資訊，做為選校比較的必要參考。以高雄市偏鄉私立 K3 小學為例，會固定在每個學年的第二學期，安排 5 個週日時段作「Open House」，針對校外家長為主、採預約登記制開放校園參觀，透過專業分工與職前訓練，安排老師輪流做接待與課程說明的工作，讓有興趣的家長有直接接觸校園的機會。

我們定期在每個學年的第二學期會有互動 Open House，就是校園參觀，固定會有 5 個禮拜天做校園開放提供參觀。很多家長會事先登記，當天就會來約談或參觀，基本上是以非校內學生的家長為主，…。【KP3-1-02】

學校參觀日，我們會安排老師，5次要來有3次在學校，做接待與說明課程的工作，就是說一定要大家一起來做這件事情。【KP3-2-01】

(5) 舉辦校外座談會以拉近與外部顧客的距離

為增加與未來潛在顧客的互動關係，高雄市偏鄉私立 K3 小學除了對內的直升座談會外，亦針對非本校的學生及家長舉辦「校外座談會」，藉由招生宣傳活動直接與未來潛在顧客面對面，建立良好的外部公共關係也拉近彼此間的距離。

我們還舉辦互動「校外座談會」，…，是在校外座談，除了我們校內學生，還包括對外的學生。【KP3-1-03】

肆、小結

綜合上述之研究結果可知，學校的互動行銷經常採取的策略有：學校與家長會、志工團體等組織，保持良好且密切的關係；主動爭取社會資源，補助不足的經費；積極參與社區活動，建立良好公共關係，利用在地化特色豐富學校資源。此外，完整的互動行銷有待由內向外以及自外而內的良好互動，並能同時鏈結內部與外部行銷的推展，互為奧引，以達整合學校行銷策略之綜效。

第二節 學校經營之因應策略

近年來，為因應教育市場化，學校開始重視消費者或顧客需求的滿足，將原本以「生產者」視角的行銷思維轉變成以「消費者」視角為核心的行銷思維。然有鑑於我國已走向顧客導向的自由化教育，加上少子化趨勢的衝擊與影響，使得許多學校面臨招生不足或減班危機，部分偏遠學校甚至遭逢被裁併的危機，各校莫不積極尋求有效的經營策略，提升效能和競爭力，以確保學校的永續發展與經營。林仁煥（2008：177）認為，學校經營要隨著社會變遷與教育革新有所轉變，

才不會被時代的洪流吞噬。但學校創新經營無論是在行政管理、課程特色及教學績效上均要求創新卓越的品質，皆是複雜且耗時的教育工程，需要充足的資源協助才能持之以恆地進行，以利產生學校創新經營的附加價值與功效。

本節旨在探究公私立小學學校經營策略，針對八個個案學校為因應少子化衝擊所提出之學校經營策略做統整，並回應文獻檢閱，將學校經營策略分為「行政管理」、「教師教學與班級經營」以及「閒置空間與設備活化」等三個層面，並就訪談結果所得之實證資料進行分析。

壹、行政管理層面

學校在因應少子化趨勢時，應積極整合各項資源，豐富教育內涵，支援各項教育活動，發揮更大效益，例如：積極爭取經費更新老舊設備，充實學校軟硬體設施，與其他學校策略聯盟及資源分享等（李聖民，2007：51）。在行政管理方面，學校通常透過本位管理來建立權利共享及共同決策的模式，藉此將學校轉變成一個生命共同體，期許教職員對於任何事件，都能做出最有利於學校的抉擇。本研究結合文獻檢閱並依據訪談結果，將公私立小學因應少子化趨勢所採取的學校經營策略，在行政管理層面中，向下劃分為「學校創新經營」、「經費開源節流」、「與他校策略聯盟」以及「教師員額管控」等四個面向作分析與討論。

一、學校創新經營

學校創新經營乃是學校為提升學校的競爭優勢、滿足學校消費者需求及建立學校的發展特色；以學生學習受教權為核心，以創新為體、經營為用的理念，轉化組織成員價值觀念的改變，進而激盪學校行政、課程、教學的永續經營，是兼顧靜態組織觀點及動態組織發展的歷程（林仁煥，2008：169）。

（一）由下而上創新經營模式，廣納多元專才

根據訪談結果顯示，在縣市合併後，高雄市區 K1 國小的學校經營模式也隨之產生變革，從以往採取由上而下的經營模式，轉變為由下而上的創新經營模式。從前擁有如音樂班、體育班及美術班等特殊專長班級，教學被綁定在行政的組織框架裡，但現今因學校辦學特色的發展與時勢所趨，經營模式產生調整，改為由行政來支援教學，讓教師能在學校現有體制的支持下，擁有足夠的施展空間來發揮所長，使得 K1 國小廣納多元專才的教師群，有助學校特色持續發展。

縣市合併前，K1 國小是原高雄縣最大的學校，最大的特色就是擁有很多特殊班級，例如音樂、體育、美勞以及豐富的學生比賽活動。這幾年因為學校在辦學上的特色發展，以前是由上而下的經營模式，現在是由下而上的經營理念，老師們的教學趨向多元，沒有統一性的規範，變得比較活潑。以前是集中式特色發展，演變到由下而上行政支援教學，在學校的特色上，會以教師的能力專長作為學校發展特色的基礎。…，所以老師專長比較豐富多元，像別的學校可能老師的專長很單一，例如英文，我們學校可以廣納各項專才的老師在學校裡做發揮。【KP1-c-01b】

(二) 全方位實施組織變革，提升成員核心能力

學校在面臨少子化的衝擊時，應當做出調整以因應大環境的變動。受訪的高雄市偏鄉國小校長 KP2 校長表示，在行政管理層面，最重要的即是「組織變革」，因為成員是組織的靈魂所在，必須接納新的知識並因應時局做出改變，才能不被時間的洪流所淘汰。而學校的組織成員包括校長、主任、組長與老師，涵蓋行政與教學人員，若能共同面對組織變革，將有助於提升學校創新經營的效能。根據訪談結果得知，高雄市偏鄉 K2 國小在組織變革的作法上，分為「增強成員核心能力」、「提升組織文化」以及「創新教育科技」等三個部份來進行。

很重要的是組織變革。學校面臨少子化，不能再跟過去一樣，組織指的有校長、主任、組長和老師，每個人有自己分配的工作，要變革。…，這些都是所謂的組織要變革，因為成員是組織靈魂所在，如果觀念及知識沒有改變，一切都是空談。【KP2-4-01】

1、增強成員核心能力

在提升成員核心能力方面，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小除了每週三教師進修，敦請專家前來學校演講之外，也會鼓勵學校成員去參加微軟高峰會議所舉辦的教育論壇，除了吸收成功人士的經營模式，也能與其他教育人士做交流。此外，也鼓勵成員參加校外觀摩如特定工作坊等與教育相關的活動，讓組織成員接觸不同領域的知識，激發創新思考的火花，以增強成員的核心能力，有助於學校特色的持續發展與創新經營。

第一個是提升成員的核心能力，除了週三進修都在校內請專家來演講，還要去外面參加比如微軟高峰會議，每年會在台灣北、中、南各辦一場教育論壇，集合全國教育人士去那邊交流，專題講座是請國外大師。去校外觀摩，例如特定工作坊，一個主任要去參加社區經營工作坊，看成功的社區如何營造。這些都跟教育有關係，有助我們發展學校特色與在地價值。組織變革上的策略，我們會讓成員有機會出去研習。【KP2-4-02】

2、提升組織文化

在提升組織文化方面，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小期許成員除了將文化融入於校園中，還要有創造文化的能力。以實際作為舉例，KP2 校長邀請學校成員一同寫書法，並鼓勵有寫書法習慣的教職員捐出書法作品，作為學校舉辦大型慶典活動時展覽使用，並闢建一個書法教室成為練習與展演的專屬空間。根據訪談結果可知，高雄市偏鄉 K2 國小將學校的文化層次提升後，連帶影響學童起而效尤，亦開始參與學校書法作品展覽的投稿，順利營造校園內的文化氣息。

第二個，我們提升組織文化層面。希望成員在校園裡能夠融入文化，甚至是創造文化。用講的很空洞，實際作為就如我請每位成員來寫書法，每個禮拜四及禮拜五的晨會及導師時間。有持續在寫的就將作品捐出來，用來配合校慶活動，辦一個書畫展，在兩個禮拜前剛完工的書法教室辦理。…文化的氣息就出來了，會有見賢思齊的效果。不只老師，小朋友也會被帶動，這次展覽裡的 23 幅作品就有 2 幅是出自小朋友。【KP2-4-03】

3、創新教育科技

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小在教育科技的創新方面，是建立校內的數位知識平台，提供給全體教師使用，目的在於希望成員之間能夠利用網路工具，即時作知識分享，舉凡教案設計、教學技巧或教材使用等等，以電子檔傳遞到校內知識平台讓所有教師下載的方式，鼓勵所有教師作資源共享。藉由專業經驗公開分享的過程，能夠激發教師發揮更多創意，在個人的教學領域上提升專業技能，形成整體教學品質的提升，對學校創新經營而言，具有相當大的益處。此外，K2 國小為了確保每位教師都擁有使用數位科技工具的能力，特在週三進修時間開設課程作為能力的補足與提升，以貫徹數位溝通與知識共享的理念。

組織變革還談到教育科技創新，我們希望每個成員都會利用數位作溝通，會有一個校內知識平台，供校內老師們使用。知識是被分享的，關於教材教法、教學技巧或教案設計等，都要有電子檔，這個東西不能獨享，可以在平台上和大家分享，讓大家可以擷取及使用。每個人都要有數位科技能力，不會的可以在學校的週三進修課程補足與提升。【KP2-4-04】

(三) 積極申請計畫與爭取外部合作機會，活化學校經營模式

受訪的台中市偏鄉 C2 國小突破偏遠地域的限制，積極地申請計畫，引進豐富的外部資源，活化學校的經營模式，例如透過申請辦理海外華裔青年回國指導暑期英語營的機會，讓學童能夠獲得特別的交流與學習體驗。此外，也與基金會合作，邀請甫從高中畢業的學生，利用進入大學前的暑假，到 C2 國小住一段時間，針對學習有落差的學童，進行一對一補救教學，在學校在不須額外作課程與資源規劃的情況下，不但能造福學習進度落後的學童，也讓準大學生多一個教學實習的經驗。

只要有計畫都會盡量申請，例如申請偏遠學校的語文閱讀測驗，這兩年申請的是「海外華裔青年回國指導暑期英語營」，除了孩子獲益也讓青年獲取教學經驗。以及跟基金會合作「大孩子老師」，就是剛考上高中的大朋友，會在暑假來學校住三個禮拜，白天一對一教學習程度有落差的孩子，今年進入第三年。【CP2-4-01】

(四) 資源善用與整合，打造特色校園

受訪的台中市區國小 CP1 校長在學校創新經營方面，善於整合校內、外資源，藉以打造特色校園。在「生態學校」的建置上，利用校園內所擁有豐富的生態環境，將自然生態融入於校園生活，且設置菜圃與小型動物園，讓學童能夠近距離實作、觀察與學習；在「閱讀學校」的規劃上，引進學區內、校外圖書館的外部資源，將閱讀與課程做結合，徹底推廣閱讀校園的理念，並獲得教育部閱讀磐石獎的肯定；而在「創意學校」的執行上，每年定期舉辦年級的科學創意比賽，由老師帶領學童進行科學實作，導入自然課的專業知識於科學競賽中，激發學童發揮創意、活用知識。綜上所述，跳脫傳統框架是學校創新經營的有利條件，而透過資源整合、建立特色校園，能產生加乘效果，增進學校經營的效能。

整個環境的生態真的很豐富，除了菜圃之外還有小小動物園。…我們已經提升為閱讀校園，也在 102 年得到教育部的閱讀磐石獎，那是全台灣推學校閱讀裡，最 top 的肯定和獎項。除了課本上課之外，有一部分時間是由老師引導做年級的科學創意賽。…激發小朋友的創意，還有科學實作的經驗，讓孩子除了上自然課學習課本所學，也可把課本理念應用在競賽裡。學校特色很多，都是慢慢發展，我不只是生態學校、也是閱讀學校，也可以說是創意學校。【CP1-c-02】

受訪的台中市偏鄉 C2 國小因擁有參賽得獎的特色綠建築，時常有團體前往學校參訪，而考量平時學童需要上課，無法時時跟隨接待與引導，C2 國小遂在校園內建置 QR Code 語音導覽，一方面促進校內師生對學校環境更加認識外，也能將有效地將學校特色傳達給外部顧客。

學校本身是綠建築，得過 6 個大獎，時常有團體來參訪，只要願意來學校參觀我們都會引導，如果是高層就請建築師引導。學校甚至建置「QR Code」，只要用手機掃條碼，就會有小朋友語音導覽。因為有時小朋友在上課無法引導，一方面也讓小朋友及老師更認識學校。【CP2-4-02】

(五) 鼓勵教師創新教學，突顯學校特色

根據受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，創新教學是學校創新教學重要的一環，在高雄市已行之有年，以全國創新教學獎（GreaTeach）為例，高雄日向來是全國創新學校的指標。KP2 校長鼓勵教師做教學領域的行動研究，即是教師以自身教學方式作實驗，將執行效果好的教學策略寫成書表，以小論文或小教案的呈現方式對外投稿，參加全國創新教學的發表，不啻對教師為一劑強心針，亦能藉此突顯學校特色，提升家長對學校教學的認同感，並給予教師正面評價。

在創新經營方面，我們很重要就是把幾個重要特色突顯出來，老師在班上的教學策略有七大領域，假設是專注在語文領域，用了某策略執行效果好，就可以寫成書表去參加全國創新教學發表，對老師是一劑強心針。這都是老師自己做實驗，一個行動研究，幫助老師自我成長，也是創新教學，會吸引家長認同。這在高雄市已行之有年，高雄日向來是全國創新學校的指標，就是全國創新教學獎（GreaTeach），用一個小論文、小教案去發表，通過就有認證，這在創新經營非常重要。【KP2-4-05】

（六）鼓勵學童共同主導活動，活化學習思維

受訪的台中市區私立 C3 小學將學校重要慶典活動的主導權交由學童辦理，包含主題選定與命名等，以全校共同決定喜歡的繪本或兒童文學作為活動背景，再由全校學童完成閱讀後，為活動主題訂定名稱，進而利用如作文課、閱讀課與視覺藝術課等，將活動前置作業與正課教學內容結合，一併進行道具製作與情境布置等工作，由全校同學共同協力來完成，讓學童藉由主導學校活動的機會活化學習思維，亦能透過團隊合作的過程提升群體向心力。

畢業典禮是六年級主導，校慶是全校共同主導，包括選哪一本為背景、主題命名等，就是讓學生自己選出喜歡的一本繪本，或兒童文學，由全校小朋友閱讀完之後命名，所以通通是小朋友。平常要製作這些東西，校慶道具要製作以及情境要布置，通通是利用正課時間，視覺藝術課、作文課、閱讀課來配合，完全是把它課程教學化，跟正課結合。…我們很重視每個孩子都要參與，絕對不是只選幾個孩子來做。【CP3-1-06】

（七）開創免付費才藝學習，培養學童多元展能

1、採免付費社團模式

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小在學校創新經營方面，提供免付費的多元學習管道，在校內成立多達 10 種的才藝社團，利用每週三下午教師進修的時間，讓學童在校園各個角落學習才藝，每個學生約參加 2 個社團。對於偏鄉學習資源短缺的在地學生而言，是很難得的學習機會。相較於其他學校才藝社團採取收費經營的方式，K2 國小在不添加學生額外學費壓力的情況下，秉持教育機會平等原則，以創新經營的方式開設免費才藝社團，希冀培養偏鄉學童多元展能，並藉此降低城鄉差距所造成學習資源分配不平等的問題。

另外創新經營是讓在地的孩子多元展能，所以開設跆拳道、桌球、烏克蘭麗麗、節奏樂、跳鼓、戰鼓、兒童美術、書法、閱讀及小提琴等 10 個社團，在校園裡遍地開花。禮拜三下午老師去進修，小朋友就在校園每個角落學習各種才藝，這就是我們強調的創新經營。別的學校學生參加社團要花錢，甚至到外面報名才藝班，我創新的是完全免費的學習。

【KP2-4-06】

「發揮多元展能」，從小要有很多社團讓小朋友學習，學校有 10 個社團在跑，每個孩子約參加 2 個社團。【KP2-c-01】

2、將藝術人文納入正式課程

受訪的台中市區私立小學 CP3 校長表示，有別於他校學童學習才藝時具有自由選擇權且需另外繳費，而 C3 小學的經營理念不屬於營利性質，為了培養學童的人文素養並養成良好品格，遂將藝術人文與品格教育的教學皆納入在正式課程中，規定所有學童都必須學習，藉由統一學習的方式除了鼓勵學童多元展能之外，亦能促進全體學生在人文素養方面的提升，以達到 C3 小學的辦學目標。

假如要賺錢，我就應該把才藝放在課後交錢請老師來教，不像一般學校有選擇性，參加的人要繳費，我們不是為了營利，所以把藝術人文的教學放在正課裡，規定每個孩子都要學，而不是自由選擇，才能達到辦學理念的目標。每個孩子都一定要具備好品格，有藝術人文的素養，多元

學習的課程都能做到，通通拉到正課裡，包括品格教育也變成正課，而除了正課以外，還融入生活裡跟所有活動裡。【CP3-4-04】

（八）培育特色社團，協助推展公共關係

受訪的台中市偏鄉 C2 國小藉由培育特色社團如非洲舞與非洲鼓，建立學校亮點，於外部單位蒞校參訪時，代表學校作為迎賓的表演節目，有利於協助學校在外部公共關係的經營與推展。此外，C2 國小也積極替學校的特色社團尋找曝光的機會，如對外參加比賽，或接受民間機構的表演邀約，除了作為推廣學校特色的活廣告，亦能培養學童產生榮譽心，習慣在公開場合展現得體的一面。

因為我們學校有兩個特色社團：非洲舞和非洲鼓，通常都是買舞送鼓，或買鼓送舞。因為學校一定要有一些特色，不論是私人單位或公家單位，來參訪才有表演活動可呈現，非洲鼓就是一種迎賓。…非洲舞參加台中市舞蹈比賽也是連續三年代表台中市參加全國比賽，蠻有看頭的。只要民間機構有邀約鼓舞隊都會參加，讓孩子容易喜歡上台。【CP2-1-04b】

（九）以九年一貫課程，有效配置教學資源

受訪的高雄市區私立 K4 小學因屬高中附小，故國小部可與校內國中部及高中部保持資源交流互通的合作關係。創新採取「九年一貫」的教學方式，在英語課程方面，由於劍橋英檢課程是國小部的強項，遂以國小部支援國中部。此外，國小部在國語及數學兩方面，從六年級開始進行國中銜接課程，則由國中部以客座模式派員支援國小部。K4 小學利用校內完整的學制體系，將教學資源做最有效益的規劃與配置，有利學生得到全方位的學習，是一般公立小學沒有的優勢。

跟公立學校不同，比方六年級有升學銜接課程方面的合作，由國中派老師過來支援，主要針對國語跟數學，大概是這樣的客座模式。英文是我們國小部的強項，會派我們老師到國中去上。目前規劃國小到國中有「九年一貫的英語課程」，由國小部負責國中的部分，他們還是有國中英語課程，但堂數沒有那麼多，最主要是劍橋英檢的課程一起上。【KP4-3-04】

（十）規劃創新學制，延展學習空間

受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，為了提供學童更多學習空間與機會，並減輕放暑假時家長的負擔，遂創新學制為三個學期，在暑期規劃 6 至 7 週的時間，與大學生合作進行社團才藝活動，例如魔術營與鄉土踩踏營等，由大學生帶領學童做團康活動，讓大學生增加下鄉服務的經驗值，以及回饋母校的機會。

其實我們學校早已實行三個學期制，只是沒有申請，像暑假天氣熱、家長不見得有空照顧，學校就會規劃 6~7 週的活動。暑假會有大學生來跟我們合作，例如勤益大學合作魔術營，中臺科大有鄉土踩踏營，大學生帶小朋友做團康活動，有的平常是大學社團裡的負責人，寒暑假就回來回饋母校。【CP2-7-03】

（十一）統一延長作息時間，減輕家長負擔

受訪的台中市私立 C3 小學考量到現今社會是以雙薪家庭為主，為了體恤家長下班時間無法銜接上學童的放學時間，遂延長全體學童在校的作息時間到晚間六點半，讓學童能於下午課程結束後，由教師陪同留校吃晚餐，並教導吃餐的禮節，大幅減輕家長的負擔，這是與其他學校不同的地方。

更貼近學生需求的是我們學校作息和他校不一樣，從早上八點到下午五點半課程結束，然後吃晚餐，吃完六點半以前家長帶回去就好了。這是我們考慮到現在雙薪家庭照顧不易，所以會延長孩子在校的作息時間，讓老師陪孩子吃晚餐，指導他們吃餐的禮節。【CP3-4-03】

（十二）加入第二外語課程，培養國際競爭力

隨著國際社會的高變動頻率，逐漸消失的國界使得人口流動也愈發頻繁，受訪的高雄市區私立 K4 小學亦持續調整語言課程的方向與內容，目標除了讓學童將英語學習母語化之外，近期開始加入第二外語－「德語」課程，是其他學校少有的做法，不外乎是為了從小培養學童擁有國際競爭力，必須將語言這項隱形武器掌握得宜，才得以良好發揮，故選擇在知識吸收能力較高的學齡階段，營造無壓力的學習環境，讓學童多接觸外語教學。

其實教育環境一直在動，應該說整個國際社會一直在動，人口流動越來越頻繁、越來越高。…未來朝的方向是讓孩子除了英語變成母語外，再多學習第二個外國語言。所以在暑假期間，首先所要鎖定的就是「德語教學」，希望孩子能在學習力很強且沒有太多事物能分心的這個階段，從小不要當作壓力，能夠再多接觸、學習一種語言。【KP4-c-01】

（十三）開展國際交流機會，提供多元學習管道

受訪的高雄市區 K1 國小採取異業結盟的方式，為學生爭取國際交流的機會。透過基金會、文化協會或教育管理顧問公司等媒介，加速與海外教育單位洽談國際教育串聯事宜的腳步。除了直接可利用的仲介管道外，K1 國小未來也規劃納入家長人脈作為國際交流的墊腳石，協助學校持續運用創新經營模式與世界接軌，拓展更多國際交流的機會，也為學生爭取更豐富的教育資源。

除了同業結盟，還有異業結盟。因為我們到國外去沒有辦法一下子搭載當地的教育單位，所以要透過一些基金會、文化協會及顧問公司做媒介，協助尋找適合對象做國際串聯。企業的合作是可遇不可求，像我們家長有在越南設廠，就會幫我們搭載國際交流的機會，這也是我們下一步異業結盟想拓展的部分。【KP1-4-05】

在國際教育與交流方面，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長，將從前在市區國小推動國際交流的經驗引進台中市偏鄉 C2 國小，起初反彈的聲音很多，認為學生家長的背景有落差，但校長沒有放棄，仍舊與夥伴學校保持良好互動關係，經過長時間的耕耘與成功經驗的積累，C2 國小在國際教育與交流的經營，使知名度逐漸開展，亦獲得校內成員與家長的支持。C2 國小除了提供學童多元的學習管道之外，更積極培訓學童參與英語相關比賽，持續精進外語水平與能力。

創新經營方面還有做國際教育，剛來的時候備受質疑，有人認為現在的學校和以前市區學校相比條件有落差，家長經濟不這麼優渥，國際教育難以執行，但我還是繼續跟日本長野市的豐榮小學合作。…我們學校在國際教育跟國際交流方面還算有點名氣，知道有在經營這塊，還有參與英國文化協會及教育部裡的「IEarn 交流平台」，所以我們現在在培訓小朋友參加英語簡報比賽。【CP2-4-03】

二、經費開源節流

(一) 節流策略

受訪的高雄市區國小 **KP1** 校長表示，經費的節流對於公立學校來講，比較有執行上的限制，原因在於公部門撥款的經費都是固定的，學校會在用途上作效益最大化的利用，很難透過實際作為產生明顯的改變。目前作法只能朝環保教育的方向去宣導節流概念的實踐，舉省水再利用的例子而言，可能為了節省小部分的水費，卻必須先耗費龐大金額去建造節水系統，評估後認為不具有執行效益。

因為學校是非營利機構，說實在節流有一定難處，因為原來經費及公部門預算都是固定的，例如水電及修繕費用，每年也不會剩餘都差不多用完。…節流理念，會傾向於環保，還有教育理念上的實踐，很難在實際行動中實行，因為使用多少就給多少電費，能做的就是屬於環保教育的實踐工作。可能省水再利用，為了減 5 元水費，必須花 50 萬建造潔水設施，比如改水管管線、儲水及淨化系統等。【KP1-4-06】

1、在預算限制內設立優先處理機制

公立學校經費預算的多寡是以班級數為計算基準，然而面臨少子化的衝擊，班級數下降，相對造成經費來源減少，以受訪的台中市區 **C1** 國小而言，必須在教育經費的預算限制下，針對學校基礎建設的維修與維護工作，設立一套優先處理機制，例如校園整潔的維持、常用設備的正常運作以及建築外觀的基本維護等等，以迫切需要為主要的評估條件。

預算是跟著班級數在跑，但是開銷的話，尤其校舍維護，對我們來講是很大，所以盡量從最優先的開始。比如說燈不亮、玻璃破，就優先處理；如果像班級需要的擋鼠板、平面教室等不是立即性的就稍後處理，學校的維護和維修就是以迫切需要為主，照預算內的金額去做。【CP1-4-01】

受訪的高雄市偏鄉 **K2** 國小亦強調將經費花在刀口上，以學生安全作為維修經費的第一優先使用順序。

在學校整體經費掌控上，錢要花在刀口上，第一個優先順序是學生安全。

【KP2-4-08】

2、節約資源以實踐環保教育

受訪的高雄市區 K1 國小雖然沒有另外編列經費預算作大規模節水系統，但有設立管線蒐集 RO 廢水，作為澆花的二次利用，此外，也裝設省水水龍頭，在有限的節能效果下貫徹環保教育的實踐。

目前沒有全面做潔水系統，例如 RO 廢水只有蒐集，管道是另闢做澆花使用，只有設管線而已，但對原來的節源還是有幫助的。接下來是直接立即可做的，比如省水水龍頭，雖然節能效果有限，但我們強調的是教育意義。【KP1-4-07】

受訪的台中市偏鄉 K2 國小在節流策略方面，亦將全校改換省水水龍頭，並安排每班固定值日生負責關燈，節約能源並實踐環保教育。

我們非常強調開源，節流也很必要。我們已經全面換成省水水龍頭，每班也有固定值日生下課負責關電燈。【KP2-4-07】

此外，受訪的台中市偏鄉 C2 國小則是以做綠牆的方式實踐環保，也教學童製作功率計，並由老師持續宣導節流與永續發展的關聯概念。

節流部分是做節約能源，比如做綠牆；教小朋友做實驗，做功率計，透過教導孩子節流觀念，節省地球資源才能永續，老師要在旁不斷叮嚀。

【CP2-4-06】

而受訪的台中市區私立小學 CP3 校長表示，為了達到節約能源的效果，學校會訂定開冷氣的規則，C3 小學亦曾獲教育部選為節能減碳學校。

我的原則就是該花的錢就花，該省的要省，比方冷氣幾度能開、幾點能開等都要訂出辦法，所以學校在 3 年前得到教育部的表揚獎勵，選為節能減碳學校。【CP3-4-05】

3、以品質佳的耐久材攤平採購成本

從訪談結果可知，高雄市偏鄉私立 K3 小學師生比偏高，因面臨少子化衝擊造成招生困難，在收入有限又必須兼顧教學品質的情況下，學校經營的財政負擔可想而知。然而，KP3 校長的經營理念是將品質凌駕於成本之上，其認為固然要採取節流的因應策略，但不能因噎廢食，遂在採購學校設備時，會以品質佳且耐用的列為優先考量的篩選條件，儘管購買價格較高，而藉由延長設備的使用年限，能夠攤平採購成本，對學校而言反而是較有利的選擇。

其實收入很有限，因為學生很少、老師很少，600 個學生，大概 100 個老師、40 個職工，所以師生比 6：1，整個經營上其實負擔很重。採購東西時，會選擇比較堅固耐用、比較好的，也許買得比較貴，但使用年限比較久時，反而是比較划得來的。因應的策略不能因噎廢食，學校整體經營模式比較先進，不管在教學、行政，較多創新作為。品質是放在成本之上，所以很辛苦。【KP3-4-01】

(二) 開源策略

在教育市場化的當今，為了提供更優質的軟、硬體設備與打造更舒適的校園環境，學校必須積極尋求經費的開源管道，讓校務得以順利發展。因少子化的衝擊，在教育經費有限的大環境下，許多學校面臨入不敷出的窘境，尤以仰仗公部門教育經費為主要經費來源的公立學校而言，勢必要做出改變，從以前經費執行者的角色，轉化為經營者的角色，在經費或資源的利用上，必須變得更有彈性，重視資源的開發、規劃及運用，並同時兼顧效率與效能。而學校也會針對校務發展以及考量學生需求，進而依據屬性差異去尋求不同的資源贊助管道。

開源的部份是跟以前學校比較不同，以前的學校視經費的執行者，現在的學校是教育經費的經營者，即是必須具備效率與效能。…，依目前學校開源方式來講，會針對學校發展和學生需求，再依照他們的屬性不同來跟不同單位申請贊助。【KP1-4-11】

1、編制校務發展計畫，向教育主管機關申請經費

以公立小學而言，主要的教育經費來源還是靠教育主管機關提撥，受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，學校重大建設的更新必須跳過預算概念，向教育局或市政府提出經費申請。而 C1 國小每隔一段時間就會編制校務發展計畫，預估未來 3~5 年內，校園內需要更新的重大建設或設施，再將校舍更新或改善案，提至教育主管機關作申請，再由機關准駁，以及排定經費撥付的時程。

一些比較重大的建設，不管是校舍更新或改善案，就要跳過預算的概念，去跟教育局或市政府作申請。我們每 3 至 4 年都有編一個校務發展的計畫，就是預估未來 3 年至 5 年內，學校可能有哪些重大建設或設施需要做更新，都會提到教育局去，時間到的時候，如果有經費就會排給我們。

【CP1-4-02】

2、主動寫計畫以爭取公、私部門經費補助，促使學校經營更加順暢

由於少子化趨勢的衝擊，再加上政府財政困窘等問題，與其等待有限的教育補助，受訪的台中市偏鄉 C2 國小採取主動出擊的方式，鼓勵教師與主任共同努力寫計畫以爭取教育經費，同時掌握公部門與私部門等兩種經費來源管道。實務上的作為如投稿參與教育部的專項評比型計畫，若順利得獎就能夠獲得獎金補助，是學校經營國際教育與交流活動時，重要的經費補助來源之一。

有跟主任溝通，與其等待有限的教育補助，不如主動爭取教育部申請計畫。評比型的計畫都會有錢，例如當時日本學校來時我們寫了教育部國際教育的一個「SIP 計畫」，有得獎，不無小補。…我們努力申請各種計畫，除了公部門也爭取私部門，例如神腦、基金會計畫，鼓勵老師及主任寫計畫爭取經費。【CP2-4-04】

3、邀請家長提供協助，以利校務發展

公立小學因取自公部門發放的教育經費有限，礙於學校固定經費支出所需，以及考量校務創新發展，必須轉而開拓其他資源贊助管道。受訪的高雄市區 K1 國小即透過優秀表現，針對家長會作宣導，鼓勵家長提供小額贊助。此外，K1

國小重視家長職業別的專業性，邀請家長作為顧問，對學校提供贊助，在經費贊助上，企業基金會每月提供定額體育基金贊助體育班；在物力贈與上，開工程材料行的家長會直接捐贈學校所需器材；而在人力協助上，有電器專才的家長會提供學校電器修繕的支援等。從以上家長協助範圍的實際作為可知，學校經營的開源類別不只經費，人力及物力等資源同等重要，而家長是最直接的開源管道。

以前經費來源只有公部門，要拓展各種經費，包括學生家長，例如家長會做適當宣導，也是一個行銷，行銷學校可能要執行的一些工作，然後透過學校一些比較優秀的結果或表現，鼓勵家長做小額贊助。【KP1-4-08】

透過家長顧問的邀請，一些企業願意提供學校對專門經費的贊助，比如每個月固定得到企業基金會提供的定額體育基金贊助，因為該企業專門生產體育器材，所以贊助我們體育班。…，學校修繕也必須花錢，可是我們家長本身就有電器專才，就由他來支援學校，家長職業別的開源其實很重要，可以直接提供學校幫助，做一個資源上的貢獻，不是直接經費上的。像學校單槍壞掉，有家長開資訊工程材料行，就直接捐贈。

【KP1-4-09】

4、整合志工資源，兼顧開源與節流

對學校而言，志工是不可或缺的人力資源，因志工基於對學校的情感，提供多方面的協助，有助於學校經營與校務發展。以高雄市區 K1 國小為例，利用各班志工提供清掃的人力支援，相對為學校省下一筆外包清潔公司的開銷。

人力也是一個資源，不然還要請人來，也是要錢，所以志工人力形同開源。比如我們有些班級有各班志工，願意來整理清掃，學校就省下外包清潔公司的費用，這是一個很大的開源項目。【KP1-4-12】

5、依據學生需求，爭取外部資源贊助

社區的文化慈善團體或企業基金會，擁有完整的資源規劃與贊助計畫，提供多元的贊助項目，是學校開源的重要管道。受訪的高雄市區 K1 國小積極爭取社區贊助，包括針對有心向學且需要經費協助的弱勢學童，申請圓夢計畫，另外也

有民生必需品及午餐費的贊助。學校必須針對各基金會的捐款目的不同，再依據學生需求找尋最適切的贊助管道，充分給予學生需要的鼓勵與協助。

社區裡也有文化慈善會，贊助孩子的圓夢計畫，就是針對比較弱勢、需要被鼓勵的，如果願意在學習方面努力但不夠錢，會鼓勵小朋友設定目標完成夢想。部分單位贊助基本生理上的，比如衣服與午餐費等，與圓夢計畫的來源管道不同。社區裡有慈善基金會，有一些屬於企業，捐款方向都不同，所以要明確知道學校跟學生的所求是什麼，尋找社區資源的來源對象也會不同。【KP1-4-10】

此外，台中市偏鄉 C2 國小也藉由與地方廟宇建立良好的互動關係，獲得廟宇贊助學生制服、舞蹈比賽服裝以及鐘點費等各種經費贊助。

像我們與附近的聖壽宮互動很好，他們會贊助學生制服、非洲舞比賽服裝及全國賽的鐘點費等各種經費。【CP2-4-05】

6、積極到各地募款，以全額支應校內社團開銷

教育經費是以班級數作計算，相較於交通發達、人口密集的都市學校，偏鄉小學因學校規模小，獲得相對少的經費，為維持穩定經營所產生的人事成本與管銷費用等，常揹負相當程度的財務壓力，部分學校甚至面臨財務困窘的情況。然而，考量偏遠學校在地學童的家庭環境與經濟狀況不甚理想，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小，為了實現教育的公平正義，不讓弱勢學童面臨學習資源短缺的問題，遂在校內開設免費的才藝社團，供全校學生擁有自由學習與多元發展的機會。此外，為了全額支應社團開銷如教師鐘點費等經營管理費用，加上高雄市政府的財政狀況無法提供學校足夠支援，K2 國小必須積極地想方設法以籌措財源，由學校成員自行組成團隊到各地募款，一點一滴慢慢累積起來，希冀能讓弱勢學童藉由平等學習的教育機會獲得啟發，進而擁有轉變自身前途的能力。

開源就是我們有積極到各地去募款，老實說現在市政府的財政不足以支應學校，而且越小的學校經費越少。所以幾乎都是靠善心人士來捐款，才能讓我們的社團都免費。都是團隊出去募款來的，三千、五千或一萬、

兩萬慢慢累積起來。社團老師也都是市區請來的，不可能叫人家免費來，頂多打折。完全由學校支應，否則這邊的孩子弱勢到就連繳個補習費都不可能。弱勢的孩子不能這樣就讓他輸在起跑點上，我們教育就是要顧到公平正義。…只能透過教育獲得啟發，讓孩子知道將來要怎麼去改變家庭和命運，否則這裡是沒有前途的。【KP2-4-09】

三、與他校策略聯盟

由於每間學校所擁有的特色課程與資源不盡相同，透過校與校之間策略聯盟，在教育資源的整合上能同時兼顧效率與效能，促使教育資源的使用效益最大化，有助於提供學生接觸多元文化的機會，並拓展專業領域的學習視野。黃怡雯(2007:284)提出，學校經營若要因應少子化，可藉由與同質性高之學校締盟，與異質性大之學校合作，能夠吸取經驗以利爭取內外部資源，進而提升辦學績效。

(一) 跨越學區藩籬，促成資源共享

受訪的高雄市區 K1 國小在學生規模上是高雄市第二大的國小，卻也因為人數多而造成校地不足的問題，相對其他學校，無法盡情發揮校內特色的發展，在上述困難的考量下，K1 國小遂轉而與附近學區的學校做同業結盟，跨越學區的限制，積極拓展校與校之間的交流。例如 K1 國小利用自身的拔河體育班的專業，交換附近學校的國樂班及桌球館等技能與資源，讓學生能夠不受學區限制，與其他學校互相交流，增加體驗多元特色課程的機會。而教育資源透過資源共享的模式，除了讓資源使用發揮最大化的效益之外，也能順利扭轉像 K1 國小這樣因為本身校地小，造成特色課程發展不足的劣勢。

校地小是一個劣勢，所以必須讓其他資源變成優勢。拓展校與校之間的交流，例如我們有拔河班和體育班，附近學校若有國際學生來訪，會順道邀請來我們學校進行拔河體驗。我們學生可以經過有計畫的方式，到社區裡有國樂班的學校，參加國樂展演，是很直接的音樂欣賞方式，社區裡也有桌球發展學校。…，學校資源是可以共享的，因為我們學生人數太多了。透過資源共享方式，教育資源可以獲得有效利用。【KP1-4-02b】

此外，偏鄉小學亦透過資源共享模式，讓教育資源得到最大化的利用。以受訪的高雄市偏鄉 K2 國小而言，考量偏遠地區引進外部資源的不便性，遂透過策略聯盟的方式與其他國小合作，跨越學區的限制，共享學習資源。K2 國小藉由與其他學校共同舉辦教師進修的方式，可產生經費分攤的效果；此外，K2 國小亦將從外部引進的教育資源與附近學校分享，讓他校學生也能享有相同的學習機會。而 K2 國小在高雄市區大學生利用暑期進校服務時，因考量自身學校學生人數不足以實施群性學習，即邀請附近學校的學童一同前來參與，透過與他校合作進行策略聯盟的方式，達成資源共享、互利共榮。

比如教師進修，請講師來鐘點是 800 元~1,600 元，別的學校也是這樣，兩個小學校就合起來辦，一起出鐘點費。還有資源共享，比方我們請到天下文化來這裡開閱讀課，因為從台北只能下來一、兩次，我就分享一半資源給別的學校。或讓別校學生過來一起合作，大學生現在強調服務學校，樹科大、文藻或義守大學的學生來辦夏令營時，我全校 88 個孩子，50~60 個大學生服務五、六年級參加才 20 個孩子太少了，就請隔壁學校孩子一起過來。這些資源共享策略聯盟，都有在運用。【KP2-4-10】

（二）利用城鄉交流，引進山區學習資源

考量都市型學校在山區文化學習上的不足，受訪的高雄市區 K1 國小以學校作為出發點，一層一層逐步向外開發學習資源。積極利用與山區學校做校際交流的機會，縮短取得偏鄉文化資源的距離。在同一行政管轄區的規劃上，是讓學生前往山區學校進行交換學生的課程，也引進山區老師的特色技能來到 K1 國小做交流。此外，更向外推展到其他縣市，例如 KP1 校長曾帶領教職員到南投縣信義鄉的布農族學校實際踏查，除了交換兩校的經營理念外，也可激發 K1 國小的教師在課程內容的豐富度上做調整，以利學生文化視野的開展；而 K1 國小未來也將進一步規劃以營隊的方式，讓學童藉由接觸其他縣市文化資源的機會，在多元文化的學習領域能夠加深且加廣，彌補都市型學校的不足。

我們教育策略聯盟的範圍不僅限學區，是整個高雄市，我們屬於都市型學校，正在搭載學生去讀不同型態的學校，可能是利用「校際交流」方

式。比如城鄉類別的交換學生，6 年級到那馬夏進行 3~5 天的交換學生課程，老師也可以做交流。山上有專長老師對原住民音樂教育很擅長，就可以來我們學校交流，都是未來要做的方式。除了本市之外，去年也跟南投信義鄉的布農族學校，做校長、行政及老師的交流，實際去做踏查，除了交換學校經營理念，老師也可在課程豐富程度做視野開展與內容規劃。進一步會規劃學生跨縣市的學習領域拓展，以夏令營和冬令營的方式，讓小朋友學習他縣市的文化資源。這些策略聯盟都是從學校出發，一層、一層向外發展。【KP1-4-03】

（三）透過校際合作，打造校園亮點

受訪的台中市偏鄉 C2 國小利用與他校作策略聯盟的方式，打造校園亮點，並形塑學校特色。除了與附近的高中作特色學校聯盟，加上該校多為 C2 國小的畢業學生，會回校做志工服務，協助 C2 國小做景觀設計。另外，也利用學區生態環境的優勢資源，與其他學校合作建構「蝴蝶園」。而在國際教育計畫剛開始時，是與市區國小合作，引進 CP2 校長在任時所建立的基礎與經驗，加快 C2 國小建構國際交流管道的速度。

有跟其他學校做策略聯盟，與東山高中做特色學校聯盟。…東山高中孩子比較大，會來幫我們做景觀設計，是我們這裡畢業的學生，等於回母校當志工。國際教育的計畫剛開始是跟惠文國小做策略聯盟，當然是我在惠文國小時就將架構雛型寫好了，來到大坑就是引進經驗。我的作法是 Home Stay，英文程度要夠才能出去交流。【CP2-4-07b】

文化及生態相關的還有中臺科大跟我們合作建構「蝴蝶園」。【CP2-3-04】

（四）引進外部資源，提升學校經營效能

1、協助教務運作

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學利用策略聯盟的機會，與大學建立合作關係，引進大學生入校協助規劃學童放學後等待家長接送的銜接時段，由教授事先溝通

帶領方式，提供 K3 小學學童免付費的課後照護，不但可以讓家長放心，亦增加大學生的教育實習經驗。此外，與其他大學也有教師進修研習的合作關係。

會跟義守及高師大等大學有合作關係，像放學後學生等家長接送的銜接時間，大約一小時，由義守大學應英系的學生來學校帶同學畫畫、打球或閱讀，另外跟高師大有老師的研習進修。大學生來學校是不收錢的，由教授帶來，事先有教學生怎麼帶，不全然像實習，就等於大手牽小手。

【KP3-3-02】

2、互利共榮

根據訪談結果可知，台中市區私立 C3 小學與在地大專學校建立長期且穩定的策略聯盟合作關係，引進專業人士組成教學顧問團隊，聘請教授作為 C3 小學的教學顧問，並利用教授的專業帶領教師進行研修與成長，在各個主題領域如資訊、藝術及品格教育等，透過行動研究的方式促進教學品質的改善與提升。

目前跟其他小學沒有所謂交流活動，大學有。弘光科大教務長是我們教學顧問團隊的成員，每個禮拜會有一個下午來帶老師研修、成長，九年一貫課程、行動研究。另外靜宜大學教授來帶品格教育、作行動研究，最後是研究出以繪本為主的教學方式，繪本以外還有時事議題、社會議題等等。還有嘉義大學教授，在資訊、藝術部份是我們的教學顧問，以上都有固定、長期性的合作。【CP3-3-06】

此外，受訪的台中市區私立 C3 小學亦提供教學現場給有策略聯盟合作關係的大專院校作為進班觀課與實習的場域，或藉由參訪產生交流，大學也固定在寒、暑期進校，以辦理營隊的方式帶領學童學習與成長，增加實習經驗。

像弘光科大在職進修的學生會來參觀包括實習，另外也邀請我們老師去作類似教學分享，因為潘教授在這裡帶領老師成長。王教授也曾帶領學生來參訪、交流，弘光固定在暑假大概會有十幾位實習生進班觀摩，也要給他們機會上場，學校暑假是有固定營隊的，冬天也有。【CP3-3-07】

四、教師員額管控

為了預防少子化衝擊造成減班所帶來教師超額的問題，學校遂在教育局的監督下，啟動教師員額管控的機制，按一定比例成數設定代理教師的人數，以防止因教師正式員額過多致使學校無法吸收的情況產生。在此依據訪談結果，以允許管控及無法管控等兩種情況分別詳述之。

（一）允許管控的情況

教師員額管控是由教育主管機關來主導，但仍視各校學生人數與發展狀況不同，管控的成數也會不同，通常是以學區內的新生兒出生率來推算未來小學的新生入學人數，作為教師員額管控的基準。而高雄市區國小 **KP1** 校長表示，只要做好代理教師人數的管控，就不產生超額教師的資遣問題。而 **K1** 國小本身有作 4~6 年的中期規劃，自行管控成數為 9.5%。

有關教師員額的管控，這是一個全市性的作業。我們確實有做 4~6 年的規劃，管控是做到 9.5%，就是教師退休之後，晉用所謂代理老師。對於學區內的學生數，從現在的 1 歲往後推 6 年會入學的人數，來做教師員額管控。控制代理老師的量，也許就不會發生所謂教師員額超過而必須做不願見到的資遣情形，教師員額管控原則上由教育主管機關主導。

【KP1-4-01】

受訪的高雄市偏鄉國小 **KP2** 校長表示，高雄市目前都是統一由市府作業來管控，通常管控成數是 5%，列為非正式的代理名額，預防將來因少子化衝擊等因素，造成學校再縮編所產生正式教師資遣的問題，政府亦不必支付退休費用。

學校管控不了什麼，現在是全市管控。…怕將來若學校編制再縮小，無法資遣正式名額，只能從這 4 個代課老師這邊去刪減，所以全部都是全市作業統一管控，大概是這樣。通常管控是 5%，無法全部列為正式名額，因為這樣政府就不必支付臨時的人事費及退休費。【KP2-4-11】

受訪的台中市偏鄉 **CP2** 校長表示，因擔心少子化趨勢造成日後減班，而產生教師超額問題，且為了維持學校教學氣氛穩定，教師員額管控措施有實施的必要，須配合政府機制，聘用代理教師作為控管。

老師員額管控還是有做，雖然是小學校，但還是要以防萬一，政府有機制超過 30 人才能增班，會擔心如果一不小心哪個年級不到 30 人，就要減班，所以還是要控管。就算真的減班，老師間也不會傷感情，因為代理老師本來就知道一年一聘。【CP2-4-08】

此外，受訪的台中市區私立小學 CP3 校長表示，按照規定，私小的正式員額皆必須納入公保，但因 C3 小學的教學時間較長，所以教師的聘請人數超出教育部規定的正式編制額度，而超出的部分就只能改納勞保，但名義上一樣是學校裡的正職教師，只是保險種類不同，會在教師就職前就清楚告知，以此方式做為自然的控管。

這幾年政府都有在員額控管，因為少子化的關係，沒辦法聘足老師，一定要留大概 5% 左右。因為我們的教學時間很長，所以聘請的老師人數就比教育部規定的正式編制額度還要多。私小的規定是所有正式員額都要納入公保，假如是兼職、臨時或代理就納入勞保，所以我們有部分老師沒有列在正式員額裡，是納在勞保，但確實是我們的正職教師，只是保險種類不同而已。這樣自然而然就是一種員額控管，老師進來時就有說清楚，才不會有受騙的感覺。【CP3-4-06】

（二）無法管控的情況

以台中市區 C1 國小而言，由於面臨少子化的衝擊，學生人數減少，在減班壓力下，超額教師的狀況隨之產生，教師員額管控成數從原本的 5%，到失去管控的自主性，讓校長感受到超額問題的急迫性。然而，台中市區國小 CP1 校長認為，教師員額的管控，有利於提升學校在師資調配的彈性，例如引進體育專長教師，來填補管控成數的代理教師員額，以幫助學校發展體育項目。

要看教育局願不願意讓我們管控，有時候他（指教育局）會叫我們釋放出名額，以前是保持 5%，現在就已經超額，根本沒有管控的部分。…，目前為止對我們學校來講，管控機制越來越少，是有一點點急迫性，因為我們在減班，一直超額出去，所以自主的掌控性比較少。【CP1-4-02】

我覺得管控對學校來講，會比較有一些些師資調配的彈性，比方現在管控 2 個，全校體育老師很少，幾乎沒有體育專長老師，可能管控名額請 1~2 個有體育專長的老師，來發展學校的體育，這是很棒的。【CP1-4-03】

此外，受訪的台中市區國小 CP1 校長對於教師超額的處理方式，抱持正面的看法，其認為，對某些教師而言，超額制度反而是最有利的機制。藉由超額教師的處理機制，教師能夠獲得優先選擇學校的權利，進而選擇學區內更大的學校，得到更穩定的發展，或選擇離家近的學校等等，讓教師在個人職涯規劃上，發揮更彈性的自主權。不同於以往民眾對於超額教師苦情的刻板印象，對於有職涯規畫需求的教師而言，原校去留不再成為煩惱與阻礙，任教於面臨減班的學校亦不失為一個跳板，教師反而能夠透過超額機制得到學校的優先選擇權。

思考後發現，其實對某些老師來講，超額是最好的機制。比如先從比較偏遠的區調來我們學校，在這裡是年資最淺的老師，碰到超額反而可以調去南屯區最大的學校，那這個跳板不是很好嗎？有時候逆向思考，未嘗不可，以前我還替那些超額教師覺得可憐，被趕來趕去，但結果是到更大的學校、更穩定，對被超額的教師也是一種很好的選項。【CP1-4-04】

因為少子化減班，老師一定要出去嘛，就是所謂超額老師，但其實是一個利多。第一優先選擇開放的學校都很棒，比如可以選擇南屯區更大的學校，到那邊後很久都不會碰到超額情況，有基本保障；也可透過這個超額機會，選擇離家近的學校。並沒有大家想像的苦情，在我們學校的超額老師都可以選到最優先的去，而且都是去更大的學校。【CP1-1-07】

（三）暫不執行管控的情況

受訪的高雄市區私立 K4 小學由於目前受少子化衝擊的程度不大，且考量能力分班需要一定數量的教師，為了堅持教學理念、維持一定的教學品質及配合課程設計的需求，暫時沒有執行教師員額管控的情形產生。

我們教師員額是 2.5，一般公立學校是 1.65，我們的師生比很高，可是在學校經營方面不能墨守成規，要注意到整個社會脈動、國際脈動，再去調整課程。【KP4-4-01】

一到六年級要同時段上課，才有辦法把學生分級數到適合的班級。假如同一時段開 9 個級數，要有 9 個老師，就是為什麼英語老師很多。所以對我們來說，針對少子化在員額的部分沒做什麼管控，因為教學需要，有這樣的堅持，依照實際需要去做。【KP4-5-07】

儘管因少子化衝擊面臨招生困難的窘境，受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學在行政管理層面依然堅持實施品質管理，為了維持教學品質與掌握師資素質，是以正式員工的資格聘僱教師。而 K3 小學創新教學方式為雙導師制，在教師員額需求量的掌握有一套標準，故暫時無法執行教師員額的管控。

教師員額也很難管控啦！基本上聘進來都是正式老師，強調老師的素質。…其實我們班級人數很少，國小班級平均人數大概 16~17 個，採雙導師制。招生困難是很確實，行政管理也很精進要求品質。【KP3-4-03b】

貳、教師教學與班級經營層面

學校為了因應少子化的趨勢，在教師教學與班級經營上勢必也面臨創新和改變，教師教學品質越來越受到家長關注，包含教學方式、專業化師資培育以及發展學校本位學程等，而教師提供良好的教學品質，同時也是對工作、對學生負責的基本表現。學生人數越來越少，教師在班級經營方式就必須針對學生需求與狀況，相應地作出調整，包含小班教學精緻化以及親師通技巧與管道等，而教師若能做好班級經營，對學校整體發展也是一大助益。本研究結合文獻檢閱並依據訪談結果，將公私立小學因應少子化趨勢所採取的學校經營策略，在教師教學與班級經營層面中，向下劃分為「教學方式」、「親師溝通技巧與管道」、「專業化師資培育」、「小班教學精緻化」以及「發展學校本位學程」等五個面向作分析與討論。

一、教學方式

(一) 以在地資源，活化教學方式

受訪的高雄市區 K1 國小，依據高雄市自然風貌的不同，設計相應的本位課程，打破校地狹小的限制，著重於校園圍牆外，開發在地化學習資源，進而活化教師教學方式，改變以往教室學習的傳統印象，帶領學生走出戶外體驗學習。

比方高雄市有山、海、河、港，它的風貌會不同，就會設計適合該層級的本位課程。我們學校雖然校地小，可是一走出圍牆，有非常多的學習資源，所以這會有學校層級的本位課程，這樣的一個教學方式，就不能死守在教室。【KP1-5-02】

此外，受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，因面臨少子化的影響，學校越來越重視將學校經營與在地價值做結合，K2 國小透過與在地小農合作，帶領學童前往參觀各項農產品的種植、採收、後續加工到銷售等整個產銷過程，讓學童對在地特產的製作及銷售方式有更深刻的瞭解與體會。

因面臨少子化，更重視與「在地價值結合」。…與在地小農結合，比如種鳳梨、做日曬麵，讓孩子前往參觀，了解運作過程，像是鳳梨的利用方式，做果醬或其他產品，產品完成就利用網路行銷推廣出去，這就是在地結合。【KP2-c-02b】

（二）以探索學習，豐富教學方式

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學採用「探索教育」的教學理念，由教師鼓勵學童發揮探索學習的精神，勇於在課堂中發問並自主養成主動學習的習慣，而教師在教學時不會馬上提供標準答案，而是讓學童免去傳統抄寫的學習方式，激發學童產生探索未知的興趣，再進一步了解如何運用已知的知識。K3 小學亦開設許多實驗課程與校外教學，讓學童能夠藉由做中學，增加體驗學習的機會。

我們所談的教學方式，最重要的就是「探索教育」、「探索學習」。老師使用探索方法，鼓勵孩子發問、自主主動學習，這是很重要的一種教學方法，不會告訴他答案，他也不用拼命寫答案，而是學會怎麼去運用，讓學生實際做中學。…我們很注重實地考察，實驗課程也是做蠻多的。…一直辦那麼多的校外教學，主要就是讓他有實際體驗，拿著學習單出去學習，也是一種走出去學習的方式。【KP3-5-01b】

(三) 以翻轉教育，實現互動學習方式

面對少子化的衝擊以及新一波翻轉教育的熱潮，改變了師生在教室裡的角色定位，促使教師在教學方式上作出調整。受訪的高雄市區國小 KP1 校長即表示，在班級教學中，教師再也不是知識權威，教師的定位必須從知識守門人與訊息傳遞者，轉型為學生學習過程的設計師與分析師，更是翻轉教育的引導者。而教師授課的方式多元發展，須觀察學生應用知識的能力，視學生的差異化給予協助，甚至鼓勵學生扮演教師的角色，在課堂上勇於表現自己，與同學互相學習。最後，產生班級互動模式的轉變，教師將知識傳遞者的主導權釋放給學生，促進學生同儕之間的互動學習。因為學生可能比老師更具有教會或說服同學的能力，讓學生之間的成長也能成為一種教學相長。

每個老師的教學方式必須做改變，因為有可能在某領域，孩子懂的比老師還多，老師必須要有這樣的概念，所以在班級裡的教學，老師再也不是知識權威。現在這一波談很重要是「翻轉教育」，誰在翻？大家都在翻。老師不再是知識的單一來源或傳達者，而是一個教室裡的教學領導者，領導孩子做不同方式的貢獻，包括很會的教不會的，EQ 很好的帶 EQ 不好的，所以老師的教學方式和管道，未來一定是走向互動式的，教學成果是一個互動結果，不可能還是板擦、粉筆和黑板。【KP1-5-03】

受訪的高雄市私立小學 KP4 主任表示，現今教育走向啟發式與互動式的合作學習模式，以翻轉教育的做法去轉變教師與學生在教學現場演繹的角色。而 K4 小學也因應這股風潮做出實質調整，除了以啟發式教學進行英語課程，也以「學習共同組」的方式帶動中文課程的課堂討論，促進學生同儕之間互相學習，增進吸收度與學習效果。然而，K4 小學對於教師使用的教學方式採取尊重態度，鼓勵教師間彼此開放教室、互相觀摩，若感受到學生對於翻轉教學反應良好時，自然能夠帶動其他老師跟進、效法的意願。

現在整個教育的走向是如此，屬於啟發式與互動式，且是合作學習，比方現在常講的「翻轉教育」、「翻轉教室」，翻轉老師的教法和學生教學。我們也慢慢在轉變，像英語課程屬於啟發式的學習，中文部分很多

老師採取小組討論，所謂「學習共同組」，就是一個共同小組在學習。也鼓勵老師盡量讓學生之間互相學習，因為由老師教給孩子，孩子聽懂可能只有 50%，學生跟學生學習就差很多，所以盡量讓整個學習模式翻轉過來。教得比較久的老師，要多點時間慢慢適應；比較年輕的老師，彈性很大、接受度很高，也是要慢慢去調整。站在尊重老師的立場、不強迫，當他們看到同儕教室起了變化、學生反應很好的時候，自然會跟著改變，我是採取鼓勵方式，讓同事間彼此觀摩。【KP4-5-05】

受訪的台中市區私立 CP3 校長表示，相較於公立小學使用傳統與灌輸性的教學方法，C3 小學自創校開始即使用翻轉教學的理念，強調以學童作為教學現場的本位和主體，教師則是擔任從旁輔導與適時領導的角色。C3 小學的教師在各個科目的教學必須將主導權還給學童，引導學童自主學習，進行知識的延伸，在課堂上鼓勵學童發表，並由同儕共同參與詰問的方式，促使學童擁有互相學習與討論的機會，給予學童足夠的時間與空間去練習思考與組織的方法，亦能透過討論的過程，訓練溝通協調與建立人際關係的技巧。

公小是比較傳統、灌輸性的，而我們強調以兒童為本位和主體，教師是站在輔導、領導的立場。…上課時老師就針對預習的內容開始提問，並且讓孩子發表，也讓其他孩子發問、質疑，所以我們的方式和其他學校完全不同，主角是孩子。C3 小學 11 年前就開始翻轉教育，把權力還給孩子，我們一直強調上課講越多的老師越不會教學，因為沒有給孩子時間與空間去思考、去組織，那是不對的。…教學絕對不是老師用嘴單一式地傳達，而是讓孩子有很多討論的機會。所以在人際關係、溝通協調的部分，小一就開始培養，這個就是好品格之一。【CP3-5-01】

受訪的台中市區國小 CP1 校長亦表示，C1 國小的教師也逐步改為引導式的授課方式，從學生的角度出發，用分組討論的模式進行所謂翻轉教學。但 CP1 校長也強調，不論教師的教學方式是否真的做出調整，學生能夠獲得有效學習才是應該考量的重點，否則只是形式上的改變，無法對學生產生實質幫助。

我也進去班級觀課，大概一半以上的老師都可以學生為主，做問題的教學和討論，其實大部分老師已經開始把整個課程改用引導式的，還有請學生分組的模式，去進行課程學習，這樣已經接近所謂「翻轉教學」的

趨勢，但我覺得最重要的是，老師必須回過頭去想，不管用哪些形式的轉變，或沒有改變也沒關係，小孩能不能真的學到東西，才是最重要的。不在於外觀上的形式翻轉，小朋友的學習、主軸是否掌握？【CP1-5-01】

（四）以適性化教學，逐步達成全人教育

受訪的台中市區 C1 國小是以全人教育作為主要目標，強調適性化的教學方式，透過特色校園的建構，開發學童的潛能，並加以培養。在適性化教學方面，教師擔任重要角色，以運動選手為例，擁有優良先天條件的學童，必須在對的時機遇到願意給予指導的專業教練，才能使潛能獲得啟發。透過有系統的訓練，精進專業技能，以順利開展學童優勢能力，逐步達成全人教育。此外，K2 國小的教學願景即是「成就每位孩子」，不放棄任何學習進度落後的學童，並鼓勵其突破傳統框架，勇於發揮自己的天分。

我們的終極目標是希望成就小朋友成為全人，然後在全人教育裡找到自己的專長，適性、多元智慧裡的優勢能力能夠得到啟發。有的小朋友長得高、長得壯，但若沒有碰到好的運動教練賞識、培養，也沒辦法參加跳高得到全市第二名，或跳遠也得名次等等。孩子有潛能，但要在某個時機點碰到好的老師去發掘，並加以訓練，才能將自身優勢發揮得更好。【CP1-c-03】

基本上的願景就是「成就每位孩子」，就是拉起每位孩子，不要讓落後的孩子放棄學習，天生我材必有用，每個孩子都有自己的天分，讀書或做手工藝將來都成就一片天。【KP2-c-03】

此外，受訪的高雄偏鄉 K2 國小亦強調適性化課程的設計，因考量每個班級裡的學童在學習程度上的區別，故要求每位教師都必須針對班級裡學習進度較落後的學童，設計符合其程度的適性化課程。

要設計適性化的課程，因為一個班級裡的孩子不同差異。有學習進度超前的，也有按照常態分配而言學習較落後的，老師要針對學習較落後的孩子設計適合他的適性化課程，這是我們所要求，希望每個老師都能夠做的。【KP2-7-04】

(五) 以多元評量診斷學習盲點，調整教學方式

近年來，教育越來越注重多元學習與展能，鼓勵個別發展特色，讀書資質的高低無法成為評斷未來發展能力的唯一指標，傳統單一的紙筆測驗模式已不敷使用。為了啟發學童的優勢學習能力，高雄市偏鄉 K2 國小取而代之的是強調「多元評量」的重要性，即透過發現每個孩子不同的優點，去做潛能開發。尤其現在面臨少子化的趨勢，學生人數越來越少，教師更需透過多元評量的方式，詳實地診斷學童的個別學習盲點，並針對學童的學習狀況去調整教學策略，或對學童不足的地方，適時提供補救教學，以提升整體學習效率。

我們強調老師一定要「多元評量」，就是說要重視每個孩子的才能，每個孩子都有他的優點。有的孩子是視覺性、有的是操作性，通通用紙筆測驗只能比較讀書資質的程度，測不出視覺型和操作型的孩子，所以我們才強調要多元評量，去看看每個孩子不同的優勢。其實多元評量是讓老師改變教學策略最好的方法，所以在少子化的時候，每個學生進來，才會知道要轉換什麼策略去做教學，去做學習的診斷，評量小朋友有什麼盲點，老師就要改變教學策略，甚至作補救教學，課後給予補習。

【KP2-5-01】

(六) 落實能力分班，提升學習效能

受訪的高雄市私立 K4 小學在英語課程是採取分級教學的方式，將全校學生以打散年級的方式做能力分班，依照分級測驗結果決定上課級數，所以會出現一個級數裡同時擁有不同年級學生的現象。以能力分班的授課方式，能夠根據學生程度調整課程深淺、難易度，進而給予最適切的教學內容，預防像公立學校班級裡，因學生程度參差不齊所造成學習效能降低的情況產生。

目前只有 9 個班、11 個英文老師，因為我們分級教學，孩子進來一定要做分級測驗，英文級數總共 7 個，依學生能力分在不同班級，有的級數人數過多就開 2 班。…初級以一年級為主，會參雜二、三年級甚至四年級都有可能，不管年級，是依照能力放到適合的班級，這樣做教學品質才會出來，我們也很怕淪為像公立學校的樣子。【KP4-5-09】

(七) 提供補救教學，促成完全學習

為了促使整個班級達到完全學習、不浪費教師教學成果，受訪的台中市偏鄉 C2 國小遂依照學童學習速度調整教學方式，針對程度好的學童，在教學內容上要加深、加廣；對學習速度較慢的學童，提供補救教學。而考量課堂時間有限，無法將補救教學徹底完成，C2 國小引進家長志工與具有研究所學歷的替代役來協助教學，減輕教師負擔。此外，C2 國小要求教師透過個人教學檔案的製作，進行每週反省，根據學生學習狀況去檢視自身教學設計的優劣，以茲調整。

我們的教學方式就是希望老師對好的孩子加深加廣，對學習速度緩慢的孩子做補救教學，才能讓整個班級達到完全學習，老師的教學不要浪費。…每個老師都要做個人教學檔案，每週做省思，看老師課程設計在實際教學後是否讓孩子吸收。因為老師平常要照顧很多學生，補救教學就不是在課堂上及上班時間可以做完的，所以引進家長志工及兩個替代役，替代役也是研究所畢業，如果只是僅供差遣就大材小用，如果他們平常有時間也可以幫忙教孩子，當作以後的準備與練習。【CP2-5-01】

受訪的高雄市區私立 K4 小學重視提供良好的教學品質與完善的課後服務，尤其在學童的課程複習與課後輔導方面，教師會提供補救教學的服務，將課程設計與公立學校做出區隔。

在部頒課程的設計上跟公立學校大同小異，唯一比較不一樣就是我們在小朋友的複習、課輔方面，會做得更周到，包括學業輔導，老師會在補救教學非常強調，就是重視在品質跟服務方面。【KP4-c-02】

為了平衡不同背景的學生在學習能力及語言基礎上的差異，受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學遂分別針對中文與英文兩個部分實施特別補救教學，視學生個別狀況，另外請老師給予適合的能力補強，以促成完全學習。

對於語言上有障礙、外校轉進來英語很差的，就會給他加強英語，我們叫 C.E.A.L;有些國外回來、不會講中文的，我們叫 C.A.L，C 就是 Chinese，E 就是 English，對特教孩子當然就是另外請老師上課。【KP3-7-02】

（八）營造完整學習情境，增進學習效果

根據訪談結果可知，受訪的高雄市區私立 K4 小學規定每日從午餐至下午英語課結束為全英語時間，除了學生之間、學生與英文教師之間只能使用英文溝通之外，教師之間也必須做出示範，以確實樹立英語環境。透過營造完整的學習情境，有助於學童養成自然使用英文進行溝通的習慣，並能有效地增進學習效果。

從吃飯時間 12 點開始到下午英文課結束 3 點 40 分，都是英語時間，學生之間、或跟英文老師只能夠講英文，唯有跟中文老師可以講中文，老師之間也必須用英文，示範給學生看，讓整個英文環境樹立起來，目標是小朋友能在這個時段自然習慣講英文。…同一個時段上課，整個環境去看包括下課小朋友在玩，都是英文，就可以確認他們的英文口說能力一定比其他孩子還要好，就是一個環境能給的影響。【KP4-5-08a】

二、親師溝通技巧與管道

（一）舉辦活動拉近親師溝通的距離

受訪的高雄市區國小 KP1 校長表示，不擔心教師與學生之間的溝通問題，其認為，親師溝通成敗的關鍵因素之一，即是學童能否忠實地將教師所釋放的訊息，有效傳達給家長，而當家長因為背景與教師殊異，導致無法完全認同教師的教育方式時，「班親會」就成為親師溝通最直接也最有效的管道。此外，利用班親會或其他班級活動的運作，亦能增加家長與家長之間面對面溝通的機會，讓同樣身為學生的家長們，較能以同理心的角度互相交換意見與看法，藉由彼此交流的過程，可以加速家長對班級的認同感並對校師產生支持態度。

孩子能不能以有效方式傳遞回去給家長很重要，所以親跟師的溝通其實現在是蠻受到挑戰。老師必須去了解家長對教育的認知是什麼，才有辦法用有效的行銷策略跟技巧去做。…如果也許家長因為工作和成長背景沒辦法很快與老師理念是一致的時候，就要透過孩子或一些活動，比方班親會，透過家長對家長，透過班級活動，比方班級旅遊，拉近心理距離以後，才有辦法建立起溝通的管道。【KP1-5-04】

除了平時聯絡較頻繁使用的親師聯絡簿或與直接家長電話聯繫之外，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小也透過班親會的運作與家長溝通以取得共識。

教師溝通的技巧，我們的管道很多。比方一開學兩個禮拜內要開班親會，平時若有任何問題，老師都會直接透過電話跟家長作聯繫。【KP2-5-02】

受訪的高雄市私立 K4 小學希望與家長之間營造一個溫馨的溝通模式，除了家長與教師間的溝通，也透過舉辦與家長的期末聯誼餐會，表達學校渴望與家長建立正向互動關係的重視程度。

希望營造跟家長的溝通模式是溫馨、正向互動，所以包括辦期末活動都是，不只家長跟老師溝通，我們也希望家長跟學校有一個很正向的互動。【KP4-5-02】

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學利用每學期邀請家長進校參觀由各年級所舉辦主題週會的機會，在會後由主任帶領家長進行座談會，透過家長提出問題、主任提供建議的方式，能夠自然且有效地產生溝通與互動。除了家長座談會之外，也有另外辦理家長說明會。

一學期一到六年級各有一次主題週會，家長一方面參觀孩子的主導週會，接著主任就會跟家長到小會議室裡進行家長座談，談對孩子的學習、行為與家庭生活等等都可以，主任會給很多寶貴意見，家長也會提出很多問題，其實是很自然產生的溝通，又很有效的方法，另外我們也有舉辦家長說明會。【KP3-5-02】

（二）以家庭訪問深入瞭解學童狀況

相較於一般學校教師習慣利用聯絡簿做為與家長溝通的管道，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，寫聯絡簿反而浪費時間，其認為「當面談」才是最有效率的做法。故 C2 國小每學期仍持續進行家庭訪問，由教師親自拜訪學童家長，以觀察學童真實起居環境，去印證學童的整體學習狀況，並在家庭訪問結束後做

詳實記錄，檢視學童是否需要特別關照與協助，找出適當的互動方式。而面談與拜訪最大的優勢，即是能夠取得最直接且有效的溝通以及發掘真實面。

除了家庭訪問、電話溝通，還有面談，比較浪費時間的是寫聯絡簿，當面談是最快的方法。…還是維持每學期的家長訪問，只有親自去孩子的家才能知道是不是真的有學習上問題，因為我們知道其實很多問題是緣自家庭、顯現於學校、惡化於社會，孩子很多問題都是這樣子。所以老師做完訪問要詳實記錄，如有孩子需要特別協助，可以透過家庭訪問得到關心，可能改變他的一生也不一定。【CP2-5-03】

（三）以班級刊物提升家長認同感

考量以口語方式傳達訊息的不足與限制，受訪的高雄市區 K1 國小之教師透過「班刊」或「班訊」的經營，將重要事項如學校活動、課程教學評量、學生作品以及班級經營理念等，詳細刊載於班級刊物並發放給學生家長，除了能夠提高家長接收班級訊息的覆蓋率外，亦能彌補部分無法參與班級活動的家長們，增加瞭解學校及班級事務的訊息接收管道，拉近家長與教師之間的距離，促進班級經營的順暢程度。

老師會經營「班刊」或「班訊」，就是有一個班級的刊物，也許是一張 A3 大小去折，可能一個月發一張，有老師比較有理念有想法的，會把班級經營理念和學校活動，或班上的教學課程評量和學生優秀作品等等刊在上面，然後發回去。那個就是可以讓老師們和家長距離更短，如果班級來做這個效果是最好的，【KP1-5-05】

此外，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小亦透過校刊的發放，作為學校與家長統一溝通的正式管道，希冀提升家長對學校經營及教育理念的認同感。

我們每個月有一次的崇德月語，就是發學校刊物。【KP2-5-03】

（四）以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率

隨著網路及資訊傳播工具愈來愈發達，親師溝通的管道也有多元發展的趨勢，受訪的高雄市區 K1 國小的教師，即透過網路經營班級粉絲頁，以及通訊軟體設立班級群組的方式，打破時間與空間的限制，方便家長及時接收班級訊息，並增加與班級、與教師互動的頻率。

再來一個就是現在有些部分班級會用 LINE 群組，或者班級 FB 和粉絲頁，彈性作互動，所以開展作為班級互動的園地，我想其實蠻重要，但不容易做。畢竟家長不是班級團體，我只知道確是有老師跟家長他們是這樣做。【KP1-5-06】

而受訪的高雄市區私立 K4 小學的教師除了常見的電話及聯絡簿等親師溝通管道之外，亦利用時下流行的免付費手機通訊軟體 Line 來與家長溝通，將真誠的關心傳遞給學生家長。

在親師溝通方面，要說技巧，其實我覺得就是以一個關心，真誠地去跟家長溝通，也跟老師講，可以透過很多管道，例如像電話、聯絡簿，現在很多也用 Line 跟家長溝通。【KP4-5-01】

此外，受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，部分教師會透過時下流行的手機通訊軟體建立班級群組，作為教師與家長溝通的橋樑與媒介。然科技工具日新月異，利用手機通訊軟體，固然能夠跨越時間與空間的限制，拉近人與人之間的距離，但水能載舟、亦能覆舟，科技工具雖然擁有傳統溝通工具無法與之相比的即時性與便利性，使用者在隔著手機屏幕進行溝通時，更須斟酌言詞是否得當，才不致因為無法面對面交談而妄加揣測，產生不必要的隔閡與誤會。

有幾位老師就是用 Line 群組來提供班級訊息，或是當作老師和家長之間的聯繫。我覺得這個也很棒，就是善用科技，只是說如果有時候碰到一、兩個人在群組裡有情緒性發言時，老師就會覺得很難控制，因為畢竟不是面對面，所以科技利器有時還是要斟酌。【CP1-5-02】

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學則是利用電子聯絡簿的網路互動平台與家長建立溝通管道，由教師每天針對學童的學習狀況，向家長做說明，家長也能夠透過平台即時表達意見，建立有效率的親師溝通方式。

我們透過電子聯絡簿，每天都會讓家長知道孩子的學習狀況，家長也會表達意見。【KP3-7-03】

（五）善用溝通技巧建立互信基礎

因應少子化趨勢，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長提出「三好一壞」的親師溝通準則，鼓勵教師在與家長說明學童狀況時，應先正面表列，從好的表現觀察作陳述，再告知可以補強的空間，利用這樣的溝通技巧，能夠讓家長更容易接受老師的建議。此外，CP2 校長亦強調，親師溝通的良好循環，必須由親、師、生三方面共同合作，教師與家長溝通的內容須做到促成課後家長對學童的教育銜接，以利學童發揮潛能。教師亦須與家長保持緊密聯繫，適時地報告學童狀況，讓家長放心，才能與家長在達成良善溝通的共識下，建立互信基礎。

跟家長溝通方面，必須做到課後家長對孩子教導的銜接，一定要學生、家長、老師三方面共同合作，孩子才能夠真正發揮潛能。我常跟老師灌輸與家長溝通是「三好一壞」，要先講孩子優點，最近觀察到哪些進步或好的特質，再告知能夠加強的地方，這就是溝通技巧。我來這邊很少處理老師與家長的衝突。只要孩子有任何不對勁都要跟家長說明，這樣才能讓家長放心，也讓家長知道老師是真正關心孩子。【CP2-5-02】

三、專業化師資培育

Hoy & Miskel (2008) 認為，學校組織中的首要核心概念還是要回歸到教學本身，並以學生的學習效能為發展主軸。因此，教師在進入教學現場後仍需精進自我，充實專業知識，以確保教學品質。此外，由於少子化趨勢的影響，使得家長對教育品質的要求愈來愈高，教師需具備有更好的溝通技巧、專業素養與多項才能，才能獲得家長的信賴。學校在面臨招生壓力時，為了增加競爭優勢，應鼓

勵教師參與進修及研習活動，提升自己的教學與專業能力，讓學校整體的師資素質獲得提升，以建立「教師專業」形象（張馨方，2009：62）。

（一）辦理教師專業發展評鑑

在少子化趨勢之下，家長將孩子視為心中至寶，期盼教師具備足夠專業能力與教學技巧，並有效發揮專業技能來教導其子女。自從教育改革以來，教師專業發展評鑑被用來作為評估教師專業知能的正式管道，透過開放教室以提供教師互相觀課，及製作教學檔案等方式，促使教師教學方法和內容能與時俱進，希冀提升教師的教學效能與學生學習成效。從實行內容可推知，辦理教師專業發展評鑑對專業化師資培育具有領先指標的意義。⁵根據訪談結果可知，台中市區私立 C3 小學重視教學品質的提升，領先其他學校的腳步，從創校初始即納入專業教師發展評鑑的執行理念，並創新成立「教學顧問團隊」，引進由大學教授組成的外部專業資源進入校園，以教師專業發展評鑑的內容為基準，固定時間帶領教師進行教學方法與技巧的研習。以全程錄影的方式公開觀課，由教授提供的專業意見作檢討，進而應用到課堂教學作出修正，形塑教師群學習型組織的特色。此外，C3 小學更鼓勵教師以個人或組成學習小組的形式，在教學現場做行動研究，促使教師透過同儕互相學習的過程，在教學領域創造持續成長的動能。

我們重視教學品質的提升，教育部現在做教師專業評鑑還在試驗階段，我們學校是從 11 年前創校就開始做教師的專業評鑑。【CP3-4-02】

我們有成立「教學顧問團隊」，目前是沒有學校這樣做。這些教授是每一、兩個禮拜固定時間進來帶著老師在作研習與成長，所以這個學校完全是學習型組織，要做的就是觀課、錄下老師整節課的流程，週三進修

⁵ 教師專業發展評鑑，目的是以協助教師專業發展為主的形成性評鑑，有別於教師績效責任導向之評鑑。意即藉由評鑑方式，評估教師教學的優、缺點，然後提供改進方案，以促進教師的專業發展、增進教師專業素養、提升教學品質、增進學生學習成果，進而達成專業發展的目標。資料來源：潘慧玲等（2015）。高級中等以下學校教師專業發展評鑑手冊（2015 年 11 月 14 日修正）。取自：國立臺灣師範大學教育研究中心教師專業發展評鑑資源網，www.ntnu.edu.tw/fp/teacher/tool/Handbook.doc，檢視日期：2015 年 11 月 14 日。

時教授就陪著我們看錄影帶，看完後會做批判與指引，老師就必須作修正，包括與孩子的對話方法。除了觀看老師教課外，鼓勵老師作個別性或學習小組方式進行行動研究，以班級學生作為教學現場，這樣才會促使老師在教學部分更成長、更進步，才能創新。【CP3-4-01a】

受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長認為專業師資的培育就是教育現場，藉由自行辦理教師專業發展評鑑的方式，每學期安排固定時間開放教室，提供教師互相觀摩，並鼓勵教師寫回饋表互相分享。此外，C2 國小建置教學檔案平台，供教師將教學歷程製作成教學檔案，上傳至平台與其他成員共同交流與分享，營造同儕間良好的學習氛圍並激勵教師精進專業技能，以達成專業化師資培育。

除了政府規定的之外，也鼓勵老師站出來分享以及互相開放教室來觀課，另外，我們學校自辦教師專業發展評鑑。【CP2-2-05】

專業師資的培育就是教學現場，剛提到的開放教室，每學期都會排時間讓老師互相觀摩。…希望老師製作教學檔案，為自己的教學歷程記錄走過的痕跡，我也有做各種教學檔案紀錄。我們有教學檔案平台可以讓大家互相分享與交流，例如有老師的專長是生態攝影，學校網站很多照片是他提供，他也是高美溼地的解說員，老師們各個臥虎藏龍。【CP2-5-04a】

也鼓勵老師，觀課寫回饋表，不要求老師寫教案，只會給流程。【CP2-6-01】

（二）由學校提供資源與支援

受訪的高雄市區國小 KP1 校長認為，教師的專業培育屬於國家政策的執行範疇，學校則須擔當激勵催化的角色，提供充足的資源以支援種子教師，再利用教師的教學成果，向外推廣給學校裡的其他教師，形成正向學習循環，讓教師產生持續精進專業的動力。

如果是專業培育，因為它是國家政策，比如說學程中心什麼的，就不再學校範疇。學校範疇是如何激勵這些已經成為學校老師的專業發展，所以我現在以一個校長而言，最大的作法也應該要做的就是去尋找希望及種子的老師，給他們經費（肥料）、支持的水，讓他們茁壯，而且把這樣的教學成果推廣做學校的分享。【KP1-5-07】

受訪的高雄市區私立 K4 小學會利用寒、暑假舉辦 3 天至一個星期的教師研習活動，依照目前教師發展與需求，聘請外部專業人士入校授課。然而，考量學校本身在英語課程的規劃與公立學校有懸殊，遂轉往與辦學理念及教學環境相近的私立教育機構合作，除了進行教師資源互相流通之外，亦針對英文課程的教育方法及策略產生交流。此外，K4 小學強調在英語教學領域的師資優勢與強項，學校裡除了擁有 3 位劍橋英語檢定的口試考官之外，幾乎所有教師都已考取劍橋英語授課資格的 TKT 專業教師認證，可見 K4 小學在英語課程方面的專業化師資培育已臻成熟。

學校其實在寒暑假都會辦大概 3 天到 1 個禮拜的研習，依照目前老師需要的專業，或者老師提出需要什麼研習，聘請老師進來授課。【KP4-5-04】

也跟復臨教育機構合作，他們會派師資，提供教育訓練的課程給我們英文老師，不只是師資方面，英文課程教育方法或教育策略其實會彼此交流。因為我們的英語課程跟公立學校沒辦法搭上線，就是選跟我們教學環境相比較相近的合作。【KP4-5-10】

其實我們劍橋英語課程蠻強的，學校有 3 個劍橋英檢的口官，除了一個還沒去考過之外，其他每個老師都是有 TKT 專業教師認證的英語專業教師，所以國中英語課程支援的部分，我們是採取一貫的英語教學策略，到國中就是跟國小一樣的課程銜接上去。【KP4-3-05】

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學為要求教師在專業領域具備優良程度及表現，規定每位教師於每年必須參加多場研習活動，包含校內、外與出國研習，都是由學校全額做支付，希冀教師將所學實際應用於教學，有效地協助學生培養良好學習能力以及行為約束的管控。此外，為了加強專業化師資的培育，K3 小學會在暑期集結所有教師，針對某項教學方法或輔導技巧，展開為期一周的研習課程。

每個老師每年都必須研習，包括參加校內的研習，很多場，還有校外的、出國的研習，也就是說我們在老師的程度、能力上是要求的，而且全部由學校支付。老師們學成應用在教學上，就會比較好，帶領學生不管在學習或者行為，當然都會比較受約束、比較認真讀書。【KP3-4-02】

專業化師資培育我們做得更多了！會針對某種教學方法，集合老師全部，利用暑假開學前的第二週，也就是八月中旬，替國小老師舉辦一個星期的課程研習，還有教導學生行為的輔導研習活動等等。【KP3-5-03】

受訪的台中市區私立 C3 小學除了由學校從校外聘請教學顧問團隊，定期來精進教師教學技能之外，亦在寒暑假舉辦多場專題講座，不定期邀請相關專業機構或專家學者入校協助專業化師資的培育，活化教學思維。

寒暑假常常辦理專題講座，好幾次邀請包括卡內基、宏達文教基金會等進來學校，還包括國內非常知名帶閱讀的彭老師，來帶學校老師，這是比較不定時請專業人士到學校來。定時的專業人士就是我們固定的教學顧問團隊，包括怎樣帶領特殊孩子，也會請專家進來帶老師。【CP3-5-03】

（三）參與例行性教師研習

例行性的教師研習是較普遍的專業師資培育做法，以受訪的台中市區 C1 國小而言，會利用週三進修時間，以專題形式進行各項主要議題的研習，目的為增進教師在教學及輔導等專業領域的技能。

學校一般的做法都是週三進修，就是會加強老師在教學、輔導、還有特教，有一些主要議題的進修研習，可能是專題的。【CP1-5-03b】

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長認為，時代在改變，教師必須摒棄過去在師範體系學習的教學方式，持續地自我增能、與時俱進，並以能夠協助學童提升適應未來生活的能力為出發點，去改變自身教學方式。此外，專業化師資培育應視個別學校的發展需求做調整，並針對學校本位課程去選擇適當的研習項目，除了每週三的例行性教師進修，亦須配合達到教育局統一規範的研習時數或證照標準，才能取得各種專業科目的教學資格。

對老師而言，必須自我增能、與時俱進，摒棄過去在師範體系的教學方式，時代背景在轉換，應改變教學方式讓孩子能夠適應未來生活。數位科技在進步，老師必須翻轉，每個禮拜都要自我進修，透過學校每個禮拜三下午學生沒課，留在學校作教師進修。【KP2-c-04】

要有學校本位系統的進修，像每週三進修，或教育局規範的研習時數，達到一定程度才能教本土語，或通過中高級的英檢才能教英語等等，這是教育局的統一規範。專業化培育就是現在校內都回到校本，看學校老師缺什麼就往那方面去精進。【KP2-5-04】

受訪的高雄市區私立 K4 小學鼓勵教師參與高雄市教師策略聯盟的週三進修活動，並在校內劃分專業領域，讓老師各自做研討，利用固定進修時間，彼此分享專業與經驗。

高雄市現在有一個教師策略聯盟，就是週三有個進修，我們也鼓勵老師去做這樣的進修，再分領域，各領域的老師作一些研討，分享彼此專業，中文和英文老師在禮拜四，都各有一個他們的進修時間。【KP4-5-03】

受訪的台中市偏鄉 C2 國小注重教師在教育現場利用團隊學習，培養共同成長的能量，以帶動學校整體發展，鼓勵教師組成學習社群，以各教學專業領域或特殊專長做區分，比如以外國籍教師為主的英語社群，共同參與週三教師進修。

希望老師三五好友有個學習社群，攝影也好或鄉土文化。最近有英語社群，我們學校有外師，週一到週三在我們學校。老師雖有基本能力，但在教學現場還是鼓勵老師有教師社群，參加週三進修。【CP2-5-05】

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學除了學校免費提供豐富的研習機會之外，亦鼓勵參加在地政府機關所舉辦的研習活動，以了解當前公部門在專業化師資培育研習的發展趨勢。

就是除了我們自己的，也會派老師參加市政府舉辦的研習。【KP3-5-04】

（四）鼓勵校外進修

受訪的台中市區國小 CP1 校長認為，教師自行參與校外的在職進修，也是專業化師資培育的一環，且 C1 國小多數教師擁有碩士級以上的學歷。

專業化師資的培育，應該是在職進修啦！學校老師自行進修也蠻多的，都是碩士以上。【CP1-5-02】

此外，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小除了每週三教師進修請來專家至校內演講外，也鼓勵教師參加校外進修如微軟高峰會議，是教育論壇性質的活動，希望學校成員能夠將所吸收的成功者經營思維引進校園，以活絡校園經營氣氛，或產生教學方式的變革。

除了週三進修都在校內請專家來演講，還要去外面參加比如微軟高峰會議，微軟經營非常成功，透過執行長分享與傳達經營理念，我們的主任、老師去那邊聽演講，必定受惠。【KP2-4-02】

四、小班教學精緻化

教育資源分配不均的問題一直存在教育環境中，也時常為人所詬病，而小班教學的目的即是讓教師能更細微地關注每位學生，並協助學生多元、適性的發展，改善從前傳統大班教學體制下，學生無法完全受到妥善照顧的缺點。而小班教學即是受精緻教育理念的影響，透過精緻教育理念能讓班級透過各種方法，在追求績效的同時，提高教學附加價值，讓教學更為卓越。是故，小班教學的精神即是在追求卓越的教學，並提高教學品質。此外，受到少子化趨勢的大環境影響，許多學校面臨學生人數減少的情形，再加上家長對教育的要求與日俱增，使得小班教學精緻化的班級經營模式越來越普遍，透過小班教學精緻化在教育現場的執行，能夠增加教師與學生的互動頻率，以提升學生的學習效率，且有助於教育機會均等的理想獲得實現。

（一）提高學童參與感以增加教學互動頻率

1、輪流擔任班級幹部

受訪的台中市區國小 CP1 校長即表示，班級人數降低對教師而言代表壓力來源的減輕，意味著教師能夠提升班級經營的效率，並專注於教學品質的提升。此外，以台中市區 C1 國小目前班級人數的實際班級運作情形來看，是學童進行分組活動與討論分享的最適人數。而有些教師會在小班教學的情況下，藉由輪流擔任班級幹部的方式，讓每個學童都能有領導及參與服務的機會。

假如依教育部規定是 29 算滿班，但我們學校現在平均下來最少都是 25～27 人。所以班級人數降低對老師來講，壓力也降低，就可以更著力在班級經營和教學。小朋友 4 人一組的話，一個班可以分大概 6 組，是很適合讓小朋友做分組活動、討論分享的最佳班級人數，老師們在班級經營上亦會配合學校中心德目，看要遵守哪些規則，去教孩子，有的班級是幹部輪流做，讓每個孩子都有參與服務的機會。【CP1-6-01】

此外，受訪的台中市偏鄉 C2 國小亦借助學童同儕間扶植與管理的力量，增加學童在班級的團體參與感，讓每個學童都有貢獻自身能力、為班級付出的機會，有利於提升整體班級經營的效率。

班級經營部分也希望老師借助小朋友同儕間的扶植與管理，讓小朋友在班上也能貢獻自己能力，不要只重視幾個能力好的孩子，每個孩子都有可以付出的地方。【CP2-6-03】

2、主導課堂發表與討論

在少子化趨勢促成小班教學精緻化的情況下，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長認為，小班教學較有利於班級創新經營，能夠給予學童更周全的照顧。C2 國小十分注重學童的表達能力，強調口才與組織思維的訓練，鼓勵教師在課堂進行時提升學童的學習主導權，引導學童藉由主動探索知識，養成預習與資料查找的習慣。教師亦能透過課堂主題的設計，讓學童參與討論，培養獨立判斷與組織思維的能力，讓學童能夠勇於發表，以訓練口語表達的能力。

我們學校十個班有八個班是小班，每班約 15～16 人，老師可以照顧到每個小朋友，也蠻好經營的。…鼓勵老師在教學現場不要用法以前的方式，都是老師在講，要設計問題讓小朋友討論，試著讓小朋友參與，事先找資料來發表。老師可先預告下次上課主題，讓小朋友查找資料做預習與準備。在課堂上是鼓勵學生主動，因為訓練孩子口才很重要，訓練他講才會動腦去想、去組織。整個課老師必須經過設計，引導小朋友找資料與整理資料，讓孩子勇於發表，是很重要的一部分。【CP2-6-02】

3、強調以學童為本位

在小班教學精緻化的部分，受訪的台中市區私立 C3 小學強調班級經營應以學童為本位，鼓勵學童參與班級事務及學校活動，舉凡訂定班級規範與校慶主題的共同創意發想等等，讓學童能夠充分地表達自己的意見，以提高學童參與感，亦能增加教學互動的頻率。

班級經營強調尊重孩子，開學時會讓孩子小組討論再全體討論，訂製班級規範。甚至每個月品德教育核心價值，比如尊重月，就由每班推舉這一個月對人、對生命最尊重的孩子，包括模範生與藝術小天使，通通是全班推舉，絕不是老師指定。校慶主題也是全校投票、共同發想，在班級經營還有教學，都是以孩子為主角。【CP3-5-02b】

(二) 提供分級補救教學以尊重個別差異

在小班精緻化教學模式的調整方式上，高雄市偏鄉 K2 國小尊重個別能力的差異，強調依能力分班落實補救教學，考量在英語科目有個別程度高低的區別，難以落實統一教學，特地開設課後補救教學，希望能針對每個學童的個別學習能力的差異性，給予適當難易度的內容補強。利用小班教學精緻化的彈性經營理念，依照能力分班實施補救教學，逐步將能力較差的學童帶起來，有助於提升整體學習效能與實力。

在班級經營方面我們強調的是落實個別教學、尊重個別差異，不同的孩子程度不同，無法實施統一教學，一定要作出區隔。為了配合這個，我們還特別把英文落後的學生做「英語 333 達人」的課後補救，在正常英文課程趕不上的，我們做分級分 A、B、C 三個級數教學，這是課後，所以學校募款得到這些經費來做。否則小學畢業連 26 個字母都不會就很慘，所以我們學校要成就每個孩子，把他們都帶起來。【KP2-6-01】

(三) 改變教學模式以增進學習效率

受到少子化趨勢的影響，學童在家庭中更備受家長呵護，教師必須隨之調整教育學生的方式，以利班級經營的順暢維持。受訪的台中市區國小 CP1 校長即

表示，C1 國小的教師在小班教學精緻化方面，會依據學生情況與班級屬性做思考，去調配教學模式，例如透過讀報及閱讀分享等潛移默化的方式，傳遞知識給學童，改變以往口頭宣導的單一教學方式，希望讓學童從文字閱讀或由同儕分享的內容，激發判斷與思考，進而產生認同感，以提高知識吸收的深度與廣度。

比方老師覺得進孩子都很浮動，可能會引導孩子讀一篇報導，讓他們學一些東西。透過閱讀或讀報來分享，就是一種潛移默化，不是直接講應該怎麼做，現在孩子已經不吃這一套了，透過一些比較深入或變化模式，讓孩子去瞭解。所以在班級經營上，老師會更用心去思考班級特別的地方，或是全班的屬性，再去做不同調配。【CP1-6-02】

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學採取雙導師的小班精緻化經營模式，要求教師在教學裡納入行為準則與學習態度的理念，包含 10 種人格特質與 12 種學習態度，並以設計徽章給表現優良的學童配戴作為獎勵的方式，與其他學童產生區別，激發學童產生榮譽感，有利於促進同儕間互相學習，並提升班級經營的效率。

其實採小班制、雙導師，平均大概 16~17 個。強調學習者有 10 種特質，還有 12 種學習態度如要有尊重的態度、要能合作、要能同理心、要有信心、要能有熱忱等，都是我們要求老師在教學或者帶班時讓學生明白。如果老師覺得學生的表現很好，根據 12 種態度，有設計一種徽章可以戴一整天，讓學生很有榮譽感，是一種很實質的鼓勵，讓別人看得到差別，蠻好的，也是班級經營的一環，促進同儕間的學習。【KP3-6-01】

（四）以績效優勢累積學童成功經驗

在小班教學精緻化的班級經營模式上，高雄市偏鄉 K2 國小重視學童從目前學習階段開始累積成功經驗，鼓勵教師帶校內比賽優秀的學童，代表學校到校外參加比賽，讓學童在小學階段多累積成功經驗，進而培養績效優勢，將有利於增進學童在其他領域的學習興趣與效能。

帶孩子出去比賽，強調突出，讓他有成功的經驗。一個孩子在越小的時候有成功經驗，對他往後的學習是無往不利的。只要在校內比賽表現優秀者，就可以代表學校參加校外比賽，這就是績效優勢。【KP2-6-02】

(五) 引進外部資源以促進班級經營效能

少子化的衝擊使得學校班級數下降，教育經費隨之減少，因應小班教學精緻化的趨勢，並考量教育資源的有限性，教師開始尋求學校以外的資源來挹注班級經營。以受訪的台中市區 C1 國小而言，教師結合社區內「感恩基金會的」資源，改變班級經營模式，配合基金會獎金計算規則，與學童共同設立班級成長目標，透過定期檢討的方式，凝聚班級向心力，鼓勵全班一起努力以達成最初約定的目標，最後才能成功獲得基金會的獎學金，再由班級共同決定獎金用途。每個班級運用獎金的方式也不同，除了留作班級活動使用之外，也有公益方面的佈施規劃，例如當作校內弱勢學生助學金的贊助，或捐助其他公益團體等，利用獎金扶助弱勢的作法，有助於學童在公民教育的學習與實踐。

有老師會去「感恩基金會」投申請表，設定班級努力目標，看全班達成率跟當週達成率去算點數，如果都有達成，會發 3,000~5,000 元不等的獎金，讓班級決定要怎麼佈施。前幾年有班級達成目標，部分獎金留著班遊做交通費；部分幫學校種樹；也有班級把錢捐給學校的「教育儲蓄專戶」，像全校的公益基金一樣，當做弱勢學生的助學金；有的直接捐給外面公益團體。就是透過外面基金會辦的活動，跟班級經營結合，先跟孩子約定這學期目標，每週反省，凝聚全班向心力，很棒！【CP1-6-03】

(六) 以情境布置引發學習興趣

受訪的台中市區私立 C3 小學以情境布置實現小班教學精緻化的理念，由教師與學生結合課程，去設計與完成情境教室的布置，以功能劃分教室的區塊與角落，能夠引發學童的學習興趣並多方展現創意。

學校目前做得不錯還有一個其他學校沒做到的就是「情境布置」，不叫班級布置，那只是綠化、美化，情境布置是以布置跟課程結合，是很人性化的。…一區一區隔開，下課學生可以去下棋、看書、玩益智遊戲，由老師和學生一起布置，有閱讀角、科學角、品格角還有益智角等等，這也是我們小班精緻教學的重點。【CP3-6-01】

（七）更新設備以提升教學品質與班級經營效率

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小除了教學方面的精緻化，亦注重教學設備的更新，必須與時俱進，以協助教師提升教學品質及班級經營的效率。

再來是環境設備，比方電子白板，一觸就可以展現多畫面，不像傳統刻板的教學都要寫粉筆。現在都強調設備必須與時俱進，這樣的設備在班級經營裡，方便老師去作教學、去作經營。調整不只小班精緻教學，我們還包含設備。【KP2-6-03】

受訪的台中市區私立 C3 小學在精緻化教學方面，亦重視專科教室設備的充實與更新，希冀能與國際接軌，以提升教學品質與學習效率。

精緻教學還有就是我們教室除了普通教室以外，各專科教室的教學設備不斷在更新與充實，包括裝潢，這樣才有辦法跟國際接軌，我們專科教室的設備幾乎都是國際級的，這是家長講的不是我說的。【CP3-6-02】

五、發展學校本位學程

學校除了透過與家長溝通及互動來提升家長對於學生以及學校事務的關心外，更應該深入社區並引進社區資源，融入在地文化以建立學校特色。為了吸引更多學生前來就讀，就必須突顯學校特色，故發展學校本位學程勢在必行。專注課本學習的時代已成為過去，為了培養學童發揮多元展能，必須先從認識在地文化開始，而學校本位課程的制定範圍也從社區逐步向外拓展到縣市與國家層級，針對選取範圍的差異性，設計不同的本位課程，以增廣學童體驗與見聞。學校本位課程即是在國家訂定基本的層級範圍的課程外，進而針對學校本身開發亮點或所擁有學區內的特殊資源作為出發點來規劃的特色課程。

教學方式的部分，我們現在教師教學一定會有國家訂定課程、縣市層級本位課程與學校層級的校本課程，國家所定的課程就是在台灣地區所有學校都要達到的基本內容和學習程度。【KP1-5-01】

（一）串聯在地資源，提升學校本位課程發展條件

受訪的高雄市區國小 KPI 校長強調以「在地化」作為學校創新經營的核心理念，透過在地化資源串聯的過程，結合內外部人力資源，如學生、家長、社區、教師與校長等，能夠順利克服學校目前面臨校地狹小的劣勢，並強化學校本身擁有的優勢，進而提升學校發展本位課程的條件。

不管是學生的發展，學校的經營理念—「在地化」這三個字很重要。在地化的學生是什麼？在地化的家長是什麼？在地化的社區資源是什麼？在地化的老師是什麼？校長也應該要在地化。才可以用創新經營的方式把這些條件串聯起來，讓優可以更優，劣勢也能獲得提升【KP1-7-01】

（二）融入在地生態，打造特色本位課程

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小，因著名的特殊景點「月世界」緊鄰著學校，擁有得天獨厚的在地生態資源，順勢推出「月世界人文情」的特色校本位課程，依不同年級逐步設計進階課程，從認識基本地理位置、地形特色、形成歷史以及與實際用途的關聯性等等，結合生態資源與地理專業知識，目的在使在地學童藉由實地踏查，能夠徹底認識身處的成長環境有更深刻的體會，是相當珍貴的學習資源，亦是都市學校的學童無法從課堂上獲得的學習機會。

學校一定要發展本位課程。所謂本位，就是本地，自己的東西，跟在地結合產出新的價值。第一個主軸是「月世界人文情」，月世界有非常豐富的生態，所以小學 1~6 年級都有月世界的課程。比方低年級認識地理位置，中年級要認識何謂迷岩、石灰岩、泥火山以及生態有什麼？到高年級就要學會導覽，並知道月世界的前世今生，是怎麼形成的？現在月世界的泥火山可以做什麼用途？那些泥巴可以作泥火山雞，所以這附近才這麼多土雞城，這是本位課程之一。【KP2-7-01】

受訪的台中市偏鄉 C2 國小亦利用學區裡豐富的自然環境與生態資源，打造特色本位課程。以校本位課程而言，依照自然環境裡的特色資源，每年訂定不同主題，與當地產銷班以及花農合作，帶領學童前往參觀以深入了解傳統產業。此外，考量家長對於學童拓展生態領域知識的學習需求，C2 國小更將自然環境與

生態資源融入班級本位課程中，由各班級根據教師專長與學童興趣，設計不同的特色課程，包含食農教育、植物與昆蟲的認識、生態與人物探索等，十分多元。

學校的本位課程就是生態，大坑有三寶：橘子、筍子、文心蘭。例如今年學校的特色主題是「文心蘭」，是大坑前三名的農產品，我們會與當地產銷班及花農做結合，帶小朋友去參觀、了解傳統產業。另外像小黑蚊很多，也會鼓勵學生去研究，了解牠的生活習性。【CP2-7-01、CP2-3-03】

班級本位課程根據老師專長及小朋友興趣，十個班級各自設計特色課程。例如做「與菜共生」、「仙人掌」、「鋤形蟲」等，學校附近很容易找到鋤形蟲。高年級會去走學校附近十條步道，研究生態與人物。我們告訴老師，家長喜歡讓孩子融入生態，就讓他多學習。【CP2-7-02、CP2-2-06】

（三）發展在地化戶外教學，開拓多元學習管道

1、實踐生活教育

受訪的台中市區國小 CP1 校長對於戶外教學的舉辦方式有不同的想法，其認為戶外教學應具實質教學效果，必須捨棄玩樂性質的活動。CP1 校長希望發揮在地性的功能，規劃在地化的戶外教學，讓學童放下課本、走出教室，在具體情境下進行生活教育與常規的實踐，例如透過學習如何坐公車的過程，實際領悟公車禮儀的重要性。不同於以往紙上談兵、口頭傳達的固定學習模式，利用真實情境的教學環境，更能引導學童在生活教育與常規的直接作為與學習。此外，台中市區 C1 國小未來亦規畫各年級實踐在地化戶外教學的學習範圍，希望能從生活周邊出發，透過逐步向外推展的學習體驗，達到在地化多元學習的目標，並以此本位課程發展成為學校特色。

其實我們本位課程也有不同的方向。在戶外教學的部分，我希望下個學年的校外教學不要再去大型的遊樂場，雖然九族文化村可以認識九族，但那畢竟是玩的居多。我希望能夠發揮在地性的功能，比如一、二年級小朋友要先學會搭公車去下一站、或去社區，學會如何使用悠遊卡、如何上車、如何搭乘，以及懂得公車禮儀，可以利用校外教學一一體驗，而不是坐在教室裡告訴小朋友搭公車要注意禮貌、講話不可以太大聲、

要禮讓等，他都知道，可是要如何去實踐？所以校外教學就可以做這個。…起碼把那個模式訂下來，起碼 C1 國小畢業的孩子可以一年級搭過公車、三年級去過科博館，那種校外教學的意義才是很具體、又很真實，對孩子的影響力會比較大。【CP1-7-02】

2、推廣鄉土教育

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小為了推廣鄉土教育，協助學童熟稔在地環境及特色，以單車壯遊的模式作為校本課程，兼顧健康與教育意義，每年與社區區公所體育會聯合辦理，讓六年級的學童實地參與完整活動，獲得單車畢業證書。以利學童能夠透過在地化的戶外活動，增廣見聞並充分認識在地風俗民情。

要做的是「健康活力 Go ! Go ! Go ! 」，因田寮地區地勢崎嶇蜿蜒，在地孩子要培養視野，去看田寮全景。田寮整個區的面積是 92 平方公里，在高雄市算最大的，這麼大的地方要讓孩子有機會走出去。既然是健康活力就要騎單車，在學校推一個「單車壯遊田寮」，這也算我們一個本位課程。每年都會辦，跟社區區公所體育會聯合辦理，六年級要單車騎 15~16 公里環我們田寮區，這樣才能拿到單車畢業證書。【KP2-7-02】

3、拓展學習視野

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 私立小學配合課程所需，每學期辦理 2 次校外教學活動，由教師與學生共同安排聯絡所欲參訪的機構，如美術館及文化中心等，或參觀文化氣息濃厚的傳統聚落，讓學童能夠藉由實地參與在地化的戶外教學，拓展學習視野。

每年級在每學年都會有 4 次戶外教學活動，就是每一學期有 2 次，他們會去聯絡想要參觀的機構，像美術館、科工館或者文化中心等，或去美濃參觀客家文化，都會有這些教育活動，就是校外教學活動，這是老師和學生安排，配合課程出去。【KP3-3-03】

(四) 扎實的訓練課程，厚植英語實力

受訪的高雄市區私立 K4 小學素以雙語教學聞名，故在學校本位課程自然是提供學童扎實的英語課程，KP4 主任表示，因為每天 3 堂英語課的訓練結果，除了培養良好的聽、說、讀、寫能力之外，國小生畢業程度甚至可以到達國、高中。

特色方面是我們的英語教學，家長常常講說來我們學校一個很大的動機是英語課程。小朋友在我們這邊聽、說、讀、寫都很 OK，國小畢業甚至有到國中、高中以上的程度，因為每天都 3 堂英語課程。【KP4-c-03】

（五）利用跨領域教學，培養科際整合能力

1、個人畢業主題研究

受訪的台中市區 C1 國小在學校本位課程的規劃上，指定學校六年級的學童在畢業前，每個人皆須利用一年的時間，完成一篇個人小論文。而個人小論文屬於一個自我興趣主題的探索，學童在小論文執行的過程中，能夠分別透過不同科目與專業領域教師的指導，獲得各種協助與回饋，從小論文的主題發想、網路部落格的建置、主題相關資料的研究方向到資料濃縮與檔案處理等等，都有各科老師專業分工以及協同教學，帶領學童得以獨立思考、多元學習，逐步完成個人作品。C1 國小以跨領域教學方式，設計學校本位學程，藉由各科教學內容與小論文環環相扣的學習過程，希冀培養學童科際整合與解決問題的能力。

全校都參加的本位課程有既定模式，舉個例子，六年級小朋友要利用 1 年的時間做一個畢業生小論文。…讓小朋友去想，先界定主題和研究範圍，是一個思維過程。透過閱讀課老師引導，級任老師也會引導，或領域課如自然科學領域，可以去問老師專業知識、討論研究方向，由老師給出具體回饋，再讓小朋友自己決定。利用作文課，以文章舉例，介紹從網路抓下來的資料如何處理、濃縮到規定字數，到下學期中間考試都結束，就開始把東西組合起來，成為小論文的架構。…把它整理出來，由資訊老師教導轉成 Word 檔，級任老師可能當一次作文成績。變成各個老師分工，塑造小朋友都要做出自己的主題部落格，完成畢業生小論文，這就是一個很特別的課程，也是一個學校的本位和特色。【CP1-7-01】

2、小組主題方案研究

受訪的台中市區私立 C3 小學以開設主題方案課的方式，培養學童活用各領域專業知識的整合技能，由全班共同從學科內涵或結合興趣去尋找靈感，並訂定方案研究的主題，再以分組的方式去執行研究。主題方案研究主要是要培養問題解決的能力，藉由主動探索、尋找資料、反覆驗證、討論修正與再試驗的過程，激發邏輯運用以及創意思考。以研究主題「煮飯高手」為例，從訂定主題的靈感來源、研究階段的鄉野實際踏查，到回歸教室動手做煮飯試驗，最後挑戰替全校師生煮飯作為研究結果的收尾，整個研究過程橫跨國文、自然科學、社會科與自然科等各專業領域的知識運用。全程由學童主導，教師則擔任從旁指引、提示的角色，學童透過研究的執行能夠精進解決問題的技巧，並培養團隊合作的能力。

學校還有主題方案課要做研究，由全班討論出一個有興趣、有疑問的主題，吃的、用的、玩的都有，有自然科學、國語文、社會等等。方案主題最重要是要去發現問題，所以孩子在試驗的過程當中，要主動探索、尋找資料、反覆驗證、討論修正、再試驗。…透過主題方案教學培養孩子主動探索以及很重要的邏輯思考、創意思考，由小組討論促成團隊合作，最後形成解決問題的能力。如"煮飯高手"原來是國文課文〈秋收〉帶給孩子靈感，是孩子真的有疑問和感興趣而討論決定的研究主題，從國文課延伸到自然科學，就是實際煮飯的應用，這就是學科統整。後來孩子們煮飯給全校師生吃，就拿大小相同的碗做調查，又跨足到社會科，調查完需要統計，就是數學科。低年級開 3 堂連續的課，中、高年級 2 堂，因為要常常做討論和試驗，還要做紀錄，他們更喜歡畫圖。【CP3-8-01】

3、規劃探索課程

受訪的高雄市偏鄉私立 K3 小學亦注重跨領域的教學方式，納入數學、社會和自然等共三個科目，每學期規劃 3 大跨領域的主題探索單元，由教師根據主題單元去設計教學方法，讓學童以分組的方式進行學習，有利於培養科際整合的學習能力。

事實上我們的課程很注重跨領域的教學，規劃成跨領域的探索單元，跨數學、社會、自然共 3 種。所以老師們要根據單元去設計教學方法，需要包括數學、社會和自然各那些內容。那探索單元一學期基本上是有 3 大主題單元，其實裡面很多東西，學生是分組學習。【KP3-7-01】

(六) 引進國際志工入校交流，開展國際視野

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小突破地域限制，與世界接軌，引進新加坡、印尼、馬來西亞等國際志工入校交流，由學校提供住宿及接待家庭，以利與學童建立長期互動關係，此外，K2 國小亦透過申請專案計畫，聘請國外實習生到學校任教。以上皆有助於培養學童的國際視野，讓偏鄉學童擁有開放的胸襟，學習多元文化並增進語文能力。

第三個本位是「國際觀」。在這個小地方非常封閉，所以小朋友必須擁有國際觀，並非紙上談兵，我們引進國際志工到學校來，目前為止有新加坡、印尼、馬來西亞，志工利用 5~6 月，甚至 9~12 月，他們的假期跟台灣的學制不太一樣。聘請國際志工到學校來，學校提供住宿及接待家庭，他們就可以在這裡長期跟我們孩子作互動。除了國際志工之外，我們有很多專案計畫可以讓外國人進來，上個月就有愛荷華大學的實習生到學校來任教，這些都是擴展孩子的國際視野。【KP2-7-03】

參、閒置空間與設備活化層面

國內教育由於學齡兒童減少，使教育資源出現剩餘，此時必須重整釋出的教育資源，由量的擴充轉為質的提升，並且更重視兒童的個別發展，促使學校的經營和教育內容更趨向精緻化與多樣化發展，尤其在質的方面力求精進，才是國內教育永續發展的契機（莫藜藜、賴珮玲，2004：57）。然而，在少子化的趨勢之下，因為學生就讀人數的減少，使得校園空間與設備閒置的問題也一一浮現，形成資源浪費的窘境，連帶加重空間及設備養護的成本開銷。因此，學校經營者必須站在學生的立場，尋求解套的方式，以符合學生需求及發展為優先考量，重新評估學校資源的利用價值，善加規劃閒置空間的用途與活化各項設備的使用效益，

並配合多元特色課程的設計與運作，讓閒置空間與設備化劣勢為優勢，以彈性的創新思維打造成為校園的新亮點。

研究結合文獻檢閱並依據訪談結果，將公私立小學因應少子化趨勢所採取的學校經營策略，在閒置空間與設備活化層面中，向下劃分為「結合外部資源做閒置空間的重新規劃」、「依據內部需求做閒置教室與設備的再利用」以及「專業化師資培育根據現況做預防性的未來規劃」等三個面向作分析與討論。

一、結合外部資源做閒置空間的重新規劃

(一) 與基金會合作闢建文化藝廊

在閒置空間的重新規畫方面，台中市區 C1 國小將學校地下室的大倉庫，整理成一個文化藝廊，利用藝廊的展演功能，爭取外部資源進入校園。如這兩年 C1 國小與「廣達文教基金會」合作舉辦「米勒展」及「畢卡索展」等畫展，並藉由舉辦畫展的機會，訓練學童與志工做導覽，讓學童與志工都能從做中學，而擔任導覽的工作除了讓大、小志工協助維護外部公共關係之外，也能從中習得藝術領域的專業知識，相得益彰。C1 國小也利用舉辦畫展的機會，邀請學區附近的小學進到校園做參觀，增加彼此互動的機會，亦能形塑學校文化形象與特色。

對面地下室有一個大倉庫，是連通的 4 間教室，從去年開始就把它整理起來，成為一個藝廊。這 2 年都有接「廣達文教基金會」的畫展，像我們第 1 年是辦"米勒展"，今年剛辦完"畢卡索展"，就是爭取資源進來。因為那是複製原作、原尺寸大小，藉由那樣的展覽去訓練我們的小朋友與志工做導覽，就是有大、小志工導覽，訓練出來，去跟每一個參加畫展的人解釋畫的不管是創作原理、配色或是裡面的涵義、小故事等。我覺得小朋友和大人都很棒，尤其是大人覺得自己成長很多。…，我們還發公文給附近其它 9 個小學，只要坐公車就可以來看，會告訴他們開放時間，所以這個就是空間規劃的其中一種例子。【CP1-8-03】

(二) 牙醫師捐助打造牙醫室

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小接受熱心牙醫師的捐助，將幼兒園的儲藏室改造為牙醫室兼諮商室，讓偏鄉學童也能擁有便利檢查牙齒的權益。

我們把一個幼兒園的儲藏室，改變為牙醫室兼諮商室。…牙醫室結合諮商室，也是外部資源，由非常熱心的一個牙醫師，來幫我們整頓牙醫室，讓牙醫室能夠有模有樣。鄉下孩子看牙醫是不容易的，所以讓牙醫來捐錢給我們，這就是外部的資源。【KP2-8-03】

（三）爭取議員建議款以整頓桌球室

配合學校的特色發展，受訪的高雄市偏鄉 K2 國小藉由請求議員的協助，成功爭取到議員的建議款，用來整頓學校的桌球室，提供給桌球社團使用。而學校也請議員前來參加桌球室的啟用典禮，回饋議員曝光的機會，達到互利效果。

又把一個快倒塌的桌球室重新整頓，所以才有桌球社團。桌球室整頓的經費從哪裡來？就是要透過外部的資源，拜託議員的建議款。高雄市議員每年都有 1,200 萬的建議款，由他建議我們，我們就請議員來開球，因為議員喜歡曝光嘛！讓大家知道議員有在替地方做事，類似這樣一個外部資源的整合。【KP2-8-02】

二、依據內部需求做閒置教室與設備的再利用

（一）回歸科任教室

受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，現階段針對閒置教室的再利用，在白天上課時段就是回歸作科任教室使用，包含音樂、電腦、自然、英語以及藝文等專業科目，都能有專門的教室以利進行各科教學。

目前就是回歸到科任教室使用，科任教室有音樂、電腦本來就是專門，再來就是自然教室，或是英語老師要上課的教室，還有一些藝文教室，但是設備沒有很到位，就是讓班級小朋友來這裡做藝術創作。【CP1-8-02】

（二）挪作課後照護教室

考量家長下班時間無法與學生下課時間做配合，受訪的台中市區 C1 國小遂將閒置空間挪用作為課後照護教室，提供有課後照護需求的學童做為專班教室。

所謂課後照護教室就是小朋友在放學後留下來，有點像學校安親班，是政府的照顧，有的家長可能覺得不需要花那麼多錢去安親班，我們課後照護的小朋友已經有 3 班了，利用閒置空教室來做專班教室。【CP1-8-01】

（三）建置社團教室

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小配合學校特色發展的需求，活化閒置的洗手台空間，改造成為書法教室，提供社團或校內教職員使用。

把一個閒置的洗手台，改變為書法教室。…其實閒置空間不只有閒，幾乎快被人遺忘，我們把它全部整頓為可以利用的空間，這是閒置空間的活化，都是有用處的，配合我們特色在發展。【KP2-8-04】

（四）改造為志工工作室

受訪的台中市偏鄉 C2 國小將閒置的地下室空間改造為志工隊的工作室，由志工利用做為協助學校事務的運作空間，例如手工製做伴手禮，志工也能利用課後時間教學童製作。

地下室也變成志工隊的工作室，可以在那邊做海報，幫忙做一些去日本交流時或貴賓來校參加運動會時送的手工皂、杯墊等，由我們一個工友教志工隊做以及變化，有時志工也會在課後教小朋友做。【CP2-8-02】

（五）整頓為行政辦公室

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，偏鄉小學若存在閒置空間，更容易產生觀感不佳的問題。是故，KP2 校長在就任 K2 國小之後，旋即開始閒置倉庫的重新規劃作業，除了更新老舊工具室之外，亦將家長會辦公室整頓為有實際使用需求的行政辦公室，以提升閒置空間的使用效能。

我一來，發現有幾個地方變成倉庫，倉庫是廢墟的徵兆，在鄉下有閒置空間，給人的感覺非常不好，就像是廢棄、荒廢或讓人以為學校要倒閉了。第一個整頓的是我們的「工具室」，全部做改觀。第二個是家長會辦公室，整頓為人事會計辦公室。【KP2-8-01】

（六）廢棄物的綠美化

受訪的台中市偏鄉 C2 國小充分利用現有空間，在校園內原本危險的角落布置盆栽以提升安全性，以及將建築師事務所參展完的作品拆開布置在校園裡，進行空間美化的處理。此外，在廢棄物處理方面，將損壞被棄置的大魚缸進行綠美化處理，改造成生態養殖與布置的空間，賦予新功能也活化閒置設備。

沒什麼閒置空間，但會充分利用現有空間。比如學校有很多漂亮角落，原本覺得危險，布置盆栽做美化也顧及安全。還有廢棄物處理，如之前漏水的大魚缸，丟掉很可惜，就弄些木削來養鰍形蟲，底下也種些植物，今年花謝了放在下面，學校有枯木也擺在裡面，就算閒置空間再利用。建築師事務所參展後的作品拆開布置在校園裡，也不會浪費。【CP2-8-01】

三、根據現況做預防性的未來規劃

（一）增設幼稚園

受訪的高雄市區國小 KP1 校長認為，雖然現階段 K1 國小暫時不在少子化衝擊的範圍內，但根據學區出生人口，可預知兩年後將減少 30% 的學生數，為了預防屆時面臨閒置空間的問題，已著手在 107 學年度，於校內增設幼稚園，除了減少閒置空間的存在，亦可讓學校經營的目標客群來源向下延伸，從幼稚園家長的顧客關係開始培養。

我們未來在 2 年後，會有 30% 的學生突然不見，那勢必在校園空間上就會多出來。...就學校經營方面的少子化我覺得是教室空間會增加，所以我們在 2 年後預計要開幼稚班，就是會向下延伸。小班制雖然看不見，但減班所影響的就是我們會增設幼兒園，大約在 107 年。【KP1-8-01】

（二）設計情境教室

校園閒置空間的用途有有很多種，良善的空間規劃能夠增進學生學習的效率。以受訪的高雄市區 K1 小為例，雖然目前尚未受到少子化衝擊的明顯影響，但校長已經未雨綢繆，考量學校內沒有專門的語言教室供學生使用，未來將朝精緻教育的方向做規劃，預計以英語村的概念，將閒置空間布置成為情境教室，讓學生能有多元學習的機會，利用每周固定時間使用情境教室進行英語課程的情境學習。而根據 KP1 校長表示，減班之後造成校園空間的使用率降低，在設備組人力不變的情況下，能夠讓設備維護的效率更好。

減班之後是有使用空間減少的情形，設備維護的效率會更好。...比如我們目前沒有專門的語言教室，未來可以做一個類似英語村的語言教室。只要有空間就可以做這樣的情境教室，所以未來學校若執行精緻教育會朝這樣來做，小朋友操場使用的密度也會比較低。【KP1-8-02】

對受訪的高雄市區私立 K4 小學而言，因受少子化衝擊不大，目前沒有閒置空間的問題，但有英語情境教室空間規劃的需求。KP4 主任希望跟學校爭取多一點教室給英文老師，以英語級數分班，個別按照老師的想法去做英語情境教室的設計與布置，目的就是希望學童在進入教室後可以完全地轉換為英語對話模式。

目前規劃是跟學校要多一點教室，給每個老師一個英文教室，由老師的方法去設計英文教室，有個情境的擺設，要做 reading corner 或其他 corner 都 ok，只要有助益到孩子學習我都覺得是很棒的想法，都盡量配合。有英文的情境在，不需要看到像中文課文貼在教室裡，看到的都應該是英文，孩子走進教室就會知道要 Speaking English 【KP4-8-01】

（三）建置多功能教室

受訪的台中市區 C1 國小在閒置教室的再利用方面，做了詳盡且多元的規劃。主要是朝多功能的特色教室發展，除了目前擁有的「海洋教室」，未來預計打造「圖書館的衛星教室」，就是將閒置教室按照圖書的適合年齡層或圖書的功能、種類做空間上的區隔，讓每間教室各別擁有不同的使用目的和學生群，以符合閱

讀校園的經營理念。此外，為了達到運動校園的經營理念，C1 國小亦考慮未來將閒置空間改造成「體育運動中心」，鼓勵學生多元學習與發展。

但是我們閒置空間再利用就是把它化成各個功能的教室。…目前有的教室就是做特色教室，比如我們有一間是「海洋教室」，未來會找幾間作閱讀的衛星教室，就是除了圖書館外，再有幾個是專門讀什麼的，比如專門看漫畫的，或單獨一間是低年級繪本、還有聽故事的教室，設定成「圖書館的衛星教室」。或把閒置教室做成「體育運動中心」，只是現在還沒有那麼多的閒置教室，只是未來思考是這樣。【CP1-8-04】

受訪的高雄市偏鄉私立小學 KP3 校長表示，因 K3 小學屬於高中附設小學，有完整的學制連貫體系，儘管面臨少子化衝擊造成招生困難，為了維持各層級課程需要，目前沒有閒置空間的情況產生。而 KP3 校長認為，未來若有多餘的教室，可以依照學童發展需求及興趣重新評估與調整，安排對學生身心發展有助益的運動項目或藝術方面的空間設計，提供多餘空間給學童利用，培養學童多元展能。

因為有國中和高中，其實都不夠，還一直開拓很多教室。…如果有多餘的教室，可以安排在運動項目、身心發展較好的、或藝術方面來設計，讓孩子更能夠發揮多元智能。如果很喜歡畫畫，正好有多一間可以當美術教室，就拿去畫畫；喜歡運動、體適能的可以放一些墊子，或放乒乓球可以去打球。所以基本上沒有所謂的閒置空間，而是多的空間可以給學生更多的利用，學校只是要多一點人力去安排、去維護。【KP3-7-01】

（四）結合在地特色，形塑校園新亮點

學校除了充分運用社區相關資源外，更應鼓勵社區發展協會及其他志工團體等，協助支援學校創新發展的需求，讓「學校成為社區的文化中心、社區成為學校的資源中心」，進而形塑社區成為學校創新經營的教育園地（林仁煥，2008：185）。受訪的高雄市偏鄉私立小學 KP3 校長表示，假設未來學校真的產生大量閒置空間，可以考慮與社區合作，租借給地方人士作為研習場所或文創中心。甚至可以結合地方特色，由學校免費提供展示空間並互相配合，引進地方文檔、歷

史遺跡或物件，讓學校藉由與在地文化、人士或產業建立夥伴關係，成為社區裡的精神文化堡壘，進而形塑校園新亮點，有利學校特色多元發展。

有閒置空間就可以借給社區或地方人士使用，當成他們的研習場所，或當作文創中心，可以互相結合。……，邀請發展地方特色、結合在地資源，有一些非常特殊的文化，可以免費來利用學校，學校一起配合，跟社區結合成精神文化的堡壘，或把地方的文檔、歷史遺跡與物件，移來學校空間展示地區特色。基本上就是要跟在地能夠結合，不管是地方文化、人士、產業都可以，把在地特色引到學校，成為學校特色，這也是一種方法。【KP3-7-02】

肆、小結

綜合上述之研究結果可知，學校創新經營策略包含實施組織變革、打造多元社團學習、教學資源整合與配置到拓展國際交流機會等；學校注重開源策略多於節流策略；與他校策略聯盟策略包含校際與城鄉交流等；教師員額管控依各校招生狀況有不同因應策略；教師教學與班級經營策略有在地化發展的趨勢，且翻轉教育已受到學校重視；閒置空間與設備活化策略則分為現階段與預防性規劃。

第三節 因應策略之執行現況與困境

對學校而言，少子化趨勢的衝擊與學校間的招生競爭不但是危機，同時也是一種轉機。所以學校行銷與經營的策略運用得當與否，就更彰顯其重要性。本節旨在探究公私立小學因應少子化趨勢，於執行學校行銷與經營策略時的現況為何？是否曾經歷執行困境？以及透過什麼方式解決？本研究根據訪談結果，針對八個個案學校為因應少子化衝擊所提出之學校經營策略做統整，就訪談結果所得之實證資料進行分析，並將研究所得結果對照本研究目的與研究問題歸納整理成「現況分析」以及「執行困境與解決方式」等兩部分。

壹、現況分析

一、順其自然地面對少子化，專注於教育品質，避免為了行銷而行銷

近幾年以來，受訪的台中市區 C1 國小新生人數逐年降低，每年平均減少一個班級的數量，經由接獲通報、核對名冊後才發現是轉往私校就讀，但每年仍有相當數量的他校轉學生補進來，所以不用太憂慮少子化的問題。此外，CP1 校長面對少子化的衝擊，採取順其自然的方式，不以搶學生的心態去作因應，C1 國小的經營理念即是讓更多學校特色得到更好的發揮，且 CP1 校長認為，行銷概念不適合運用在學校發展，只需針對相關人士傳達學校訊息，比如讓家長或社區人士了解學校的表現、改變與建樹。最重要的是，提升每個學生的素質，不論學生多寡，都應該用心經營、維持好的教學品質，避免為了行銷而行銷。

雖然現在國中、小是學區制，但家長有選擇的權利，只要自己運作就可以轉過來、我也歡迎，但不會以搶學生的心態去做這些事，只把學校各種區塊都經營好。就算人數越來越少，也要把每個學生的質做得越來越棒。…少子化雖然是個趨勢，如何因應不必太在意，因為每一年核對新生入學名冊，起碼我們學區流失的孩子都去私校，人數剛好跟別區轉進來的補平。…衝擊要說嚴重可以很嚴重，可是對我不算大衝擊，是外在大趨勢。要好好把學校更好的特色去做更好的發揮，不是為了少子化去做，是為了孩子的教育而做得更好，把目標放在這裡。不管以後會越來越大班或越來越小校，每個孩子的質要先顧好，所以我不會很憂慮這些，不會很在意行銷這一塊。因為我們在學校不太講行銷，而是把學校該有的表現讓別人知道，只對有關係的例如家長、社區人士來給我們肯定，知道學校做了哪些改變和發展。【CP1-1-09】

二、學生人數驟減不只受少子化趨勢的影響，仍須考量其他狀況

受訪的台中市區 C1 國小成立背景與他校較不同的地方在於，不是因應當地就學人口成長所設立，而是專門因應省政府辦公廳南移政策而生，造成 C1 國小擁有特殊的公教學區背景。然而，近三年來，C1 國小遭遇新生人數驟減的問題，究其原因，除了少子化趨勢的衝擊外，尚須考慮學區內面臨都市重劃的影響，導

致住戶遷移的情況產生，使得原本就讀 C1 國小的學生群流失。此外，C1 國小收到私立小學的通報公文後得知，近年來幾乎每年約有一個班級的新生人數流失，原因即是轉往私校就讀。

學校的成立很特別，學區屬於文教區，是專門因應民國 64 年省府辦公廳南移政策而生，進來好幾個部門的公務人員，辦公廳所在黎明新村，旁邊設有員工宿舍，形成黎明社區。學校會成立是因為旁邊有個黎明社區，不是因為台中學生數成長而設立，所以成校時間也很短。【CP1-c-04】

學校這三年存在少子化，可是我們分析過，第一個是因為這邊從我來就開始有重劃，所以原本的住戶全部搬走了。…從去年開始就收到私立小學的公文，告知小一有哪些原本屬於讀我們學校，連結起來剛好 30 個，表示每年都有一班流失。今年可以確認流失的孩子都去讀私校而且都往所謂高級住宅區那邊，總算解了好多年的疑惑，至少知道我們孩子的流向是去私校。【CP1-1-08】

三、少子化趨勢造成教育經費的集中投入，對私立小學是利多因素

受訪的高雄市區私立小學 KP4 主任表示，私立小學最大的任務就是招生，因為沒有國家劃分學區的固定配額，為維持校務永續經營必須積極地使用行銷工具，並在符合部頒課程的基礎上建立學校特色課程，以吸引學生前來就讀。

可能覺得一百七十幾個不多，在私立學校其實已經蠻辛苦，我們從零開始上來，用過不同的宣傳工具。…招生工具都很重要，最大的工具就是把教育辦好，只要教育辦好，都不怕沒有學生。【KP4-1-06】

私立小學最大任務就是招生，…國家沒有配學生給我們，在辦學方面是蠻辛苦。學校在部頒課程要符合教育部要求，在這個基底上創造我們的特色，目前辦學最大特色是我們的英語教學。【KP4-c-05】

此外，受訪的高雄市區私立小學 KP4 校長亦表示，少子化趨勢對私立小學確實存在某些正面影響，原因即現今社會以雙薪家庭為主，在家長收入成長、小孩人數減少的狀況下，投資在孩子身上的教育經費也較為集中。家長較以往更重視孩子的教育規畫，期望也愈來愈高，因應這樣的社會背景與時代潮流，致力於

發展多元學校特色的私立小學就容易成為優先選擇，反之，辦學績效相對不彰的公立小學，就會因為招生人數不足而受到減班的衝擊。近年來，隨著私立小學的經營理念受到愈來愈多家長的肯定，校務愈發蓬勃發展，私立 K4 小學不若從前對各種行銷工具的依賴，僅堅持「把教育辦好」的原則，回歸到教學本質的提升。

其實少子化對我們來說也是一個利多，生 3 個跟生 1 個，投資在孩子身上的經費一定不一樣，教育規劃與對孩子的期望也一定不同。這幾年來私立學校呈現蓬勃發展的狀況，但相對公立學校，某些辦學績效比較不彰的可能就會縮班，現在很多家長是雙薪，很願意把賺的錢投資在孩子身上，是一部分原因，所以近幾年我們在招生策略沒有用很多，績效都不錯。堅守「把教育辦好」的原則，家長認同就會來。【KP4-9-01】

四、專為附設幼稚園辦理暑期升學銜接課程，以提高直升小學附著率

受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，由於幼稚園沒有學區的限制，常被視為國小拓寬招生管道的目標客群之一。是故，C2 國小利用本身擁有附設幼稚園的優勢，於暑期辦理正音班的升學銜接課程，藉此提高幼稚園學童直升國小的附著率，此外，為了增加學生來源數，C2 國小亦接收他校轉介學童。

幼稚園是國小的基礎，不像國小有學區限制，只要設籍台中就可以來讀。我們在七月份放暑假開始就會有正音班，這是期望留住幼稚園小朋友直升我們小學的策略之一，別的國小轉介學生我們都會收。【CP2-9-02】

五、十二年一貫學制與完整教學系統，有利增加家長選校意願

受訪的高雄市偏鄉私立小學 KP3 校長表示，學校經營講求的是建立學校特色，其有利於提升學校行銷工作的執行成效。而 K3 小學即緊密結合學校經營與行銷策略，採取小學、國中、高中一貫的學制，能夠增加家長帶學童前往就讀的意願，再加上現今十二年國教的推展，讓 K3 小學一貫學制的教學系統受到重視，家長除了認為能夠減輕未來選校與升學負擔，教學內容的完整性亦是重要考量。

我們這幾年雖然面對少子化，可是在學校經營跟行銷策略，因為有國中、高中一貫的學制，所以會讓家長覺得把孩子送來就可以讀 12 年，也有

意願。尤其現在推展十二年國教，家長覺得不用太麻煩，讓孩子在這裡也可以學到很多東西，比較完整。…很多出去又回來，就覺得其實在這裡老師看得比較緊，孩子學習成效也不錯。我們在學校經營跟行銷策略其實緊密結合，學校經營一定要有特色，才有可能行銷出去，【KP3-9-01】

六、提供高品質設備與環境，有助延緩因少子化造成招生不足的困境

受訪的高雄市偏鄉私立小學 KP3 校長認為少子化趨勢帶來的不僅僅是負面衝擊，還有正面影響，即因學生數減少，讓每位學童能夠使用的學習空間變大，有益於身心發展，且有利於教師實施班級經營，學童能得到更周延的照顧。此外，KP3 校長強調，學校經營者千萬不能因為學生數減少就不嚴格把關教學與環境品質，必須更要求提供良善的設備以及精緻的教學環境，才能吸引家長帶學童前往就讀的意願，讓學校避免面臨招生不足的困境。

少子化不見得都是弊沒有利，因為學生少，孩子在學校的活動空間變大，對孩子的身心發展會比較好，教室裡面學生變少，老師照顧得會比較多，這也是一種好處。【KP3-7-03】

學生越少，學校的設備就要越好，千萬不要學生少，設備就差一點，這種觀念絕對錯！以學校經營者的態度，就是因為學生少，拿出來的東西就要是好的、精緻、高品質的！家長會願意來這樣的學校。如果說什麼都不對、都不好，那少子化就真的沒有學生了，所以還是要很強調，有好的設備、很精緻的教學環境，這樣學生才會來。【KP3-10-02】

七、以內部行銷作為學校經營困境解決的基礎

在面臨少子化的衝擊之下，受訪的高雄市區國小 KP1 校長認為，學校困境必須先由內部行銷來解決，以作為外部行銷與互動行銷在執行上的有利基礎。然而，內部行銷對於大型學校而言較為困難，不若中小型學校能僅使用單一管道，K1 國小必須善用各種儀式、典範與會議等多元管道，並透過行政與教學核心小組通力合作，才能有效地將學校特色與經營理念傳遞給校內教職員。

我認為學校困境要先由內部行銷來解決，才能有效去做外部和互動行銷。必須知道學校是為了學生、家長和社區而生，才有老師和資源進來，有先後順序，要透過不同的儀式、典範、會議來做內部行銷。【KP1-9-01】

內部行銷最大的重點就是凝聚同仁對校情感，對大型學校也最難。員工數包括約聘僱加總達到 200 個，與中小型學校不同的是我們能透過的管道不能只有單一。…必須善用所有管道，透過行政與教學核心小組，把學校特色或經營理念，傳達到老師與教職員身上。【KP1-2-03】

此外，受訪的台中市區私立小學 CP3 校長亦表示，運用內部行銷策略是解決學校經營困境的重要方式，因私立 C3 小學屬中小型學校，校長重視人性與感情的領導。CP3 校長會利用集會時間，對教師進行培育、宣導及建立正確觀念，更利用走動式領導，讓校內教職員能夠清楚了解學校需要的東西，以及行政事務的詳細作法等，藉由成功營造內聚力，帶動教師以團體形式參與班群合作、協同教學，亦在假日組隊參加外部研習，並於學校舉辦活動時發揮團體動力，以協助提升學校經營的順暢度，有助於學校品牌形象的建立。

最近這五年品牌形象已建立，老師知道學校要什麼，包括做班群的合作、協同教學，還會成群結隊在假日參加外部研習，所以老師的凝聚力已經起來，辦活動時可以看到每次都是老師團隊合作、團體動力的發揮，當然都是我利用老師集會的時候培育、宣導與建立正確的觀念。…更多時候是走動式領導，針對團體性與個別性，這樣才會知道校長要什麼。因為是中小型學校，制度化以外我也很重視人性、感情的領導。【CP3-2-03】

八、結合內部行銷與互動行銷策略，讓學校免於招生困難

不同於以往對於偏鄉學校容易面臨招生困難的認知，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，C2 國小的學生來源包含在地原學區的學生，以及從山下慕名而來的外校轉學生。而過去曾經發生外校學生集體轉學進來的情況，原因除了家長受 C2 國小擁有自然資源與環境的吸引，認為有益於孩子健康生長之外，教師與家長溝通的豐富經驗亦是家長選校的重要考量之一。這些都需要靠口碑行銷，而

從學生數緩步成長的情況可知，C2 國小利用內部行銷支持互動行銷策略的成效受到肯定。

學生來源分兩種：一半是外面慕名而來，一半是在地。慕名而來的孩子通常經濟狀況比較好，因為家長從山下載到山上來要載六年，要有決心及毅力才辦得到，會選擇這樣的環境可能認為比較健康適合孩子，覺得山區小學比較沒有功課壓力，可以讓孩子學很多。…內部流動率不高是我們學校的資產。三年前曾發生他校學生集體轉學來，家長共同覺得老師溝通經驗豐富，也是我們內部行銷策略之一，除了凝聚內部老師的共識外，跟家長溝通也要好、要能合作。【CP2-2-07】

我 100 年來學校是 115 人，現在 158 人，有緩步成長。…效果最好的是口耳相傳，家長覺得學生在學校學到很多，跟老師之間溝通也很好，這樣情況會比較好。【CP2-9-03】

此外，台中市區私立小學 CP3 校長認為，教學目標的達成必須靠教師共同努力，進而建立學校品牌形象，以利口碑行銷的推展。而私立 C3 小學近年來在招生上達成理想，沒有另外特別使用行銷工具，僅透過形象、品牌與口碑的宣傳。

校長的職責就是 push 老師去執行，要實現我們的教學目標—全人教育、品格為先，目前為止就是有實現理想，口碑才有辦法出去。要是沒有實現目標，口碑不可能出來，招生絕對有困難。所以這幾年沒有再特別做行銷，但目前的行銷完全就是靠形象、靠品牌、口碑行銷。【CP3-9-01】

九、由校長帶領團隊合作並提供協助，促使校務評鑑能順利執行

有別於評鑑工作普遍讓一般教師承受許多壓力而產生心裡抗拒，受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，不以強迫方式增加教師額外壓力，會詳細地述明校務評鑑工作的內涵與執行方式，再結合團隊共同合作的力量，促使校務評鑑獲得好的成績。例如 CP2 校長會充分地告知教師如何配合製作教學檔案、觀課實施流程與教學方式等，並運用校長自身人脈，引進外校教師一同學習、成長，此外，校長亦透過親自示範、參與以增加說服力。執行過程中遇到任何問題，是由團隊

共同討論，以學生需求及學校發展為前提去尋找解決的方法，在學校提供完整協助的情況下，讓教職員能夠安心地接受安排並配合評鑑工作的執行。

原以為評鑑會讓大家覺得是很大負擔，是很早就告訴老師該如何做。怎麼配合、怎麼教學、怎麼讓別人觀課、怎麼做教學檔案，老師自己出來分享，因為我在教育圈認識蠻多人，讓外校老師一起進來互相學習，效果不錯，所以校務評鑑成績蠻好的。經過這些讓我發現老師配合度比想像中好很多，也很快進入狀況，通常我不會給老師很大壓力，但我會先講要做什麼？該怎麼做？不會叫別人做但自己沒做。…還是要靠團隊合作，有什麼問題就是大家坐下來一起想怎麼解決，怎麼處理對小朋友最好？對學校發展好？照這個方向去執行。【CP2-10-02】

十、與他校策略聯盟尚須顧及學校所屬行政區的個殊性

受訪的台中市區國小 CP1 校長認為，由於學區屬於都會區的性質，較難擁有可與其他學校產生在地化資源串聯的資本，考量附近學區的學校已各自建立成熟的發展機制，且因班級數多而無暇向外拓展，再加上校風不同，故難以建立策略聯盟的合作關係。然而，雖然沒有實質校務的策略經營，同一行政區的校長們仍保持聯絡以互通有無，利用定期集會與通訊軟體 Line 群組，連結校長與駐區督學，加速問題的討論與解決，提高資訊傳播的效率。

比較少跟他校策略聯盟，因為各校發展都有自己成熟的機制，所以要跟其他學校做策略聯盟，會因校風不同，可能比較難搭起來。因為南屯區屬於都會區，沒有所謂在地特色可以互相串連，加上各自班級數也不少，所以光是自己的校務經營都要全力以赴，但南屯區起碼有 10 個國小，各自經營得蠻好，都有自己的特色，在這個區域裡算是很棒的學校經營模式。雖然沒有策略經營，但起碼我們這 10 個學校的校長，在聯繫上是沒有障礙的，比如每隔 1~2 個月聚會一次，大概瞭解每個學校的狀況，也有 Line 群組，連同駐區督學一起加入，各校的消息就可以互通有無，或是有問題就可以提出、一起討論分享，或督學如果有一些訊息，就會透露給我們知道。【CP1-4-05】

十一、更新情境布置，以提高學習意願並活化校園氛圍

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，偏鄉學校若存在閒置空間，觀感會更為不佳，而校長的經營理念即是讓整個學校的空間重新整理、活化，以改善校園環境的氛圍。在閒置空間的規劃上，K2 國小打造了才藝相關的書法室及增強體適能的桌球室等，希冀藉由更新功能教室的情境布置，提高學童接觸使用與學習的意願，讓空間得到效益最大化的規劃與利用，達成學校經營管理的目標。

最基本的想法是讓學校能夠活起來，而不是死氣沉沉的。…同學看到書法教室很美，就會想來學書法，主動的動機很強；看到桌球室很棒，想到裡面打球，更會想參加外面比賽。效果已經展現，也實現當初規畫。…先把情境佈置好，讓小朋友願意進來，就成功一半。只要願意脫鞋子踏進來、開始願意學，很多策略所產生的效應在慢慢發酵。【KP2-9-01】

十二、申請公部門課後照護計畫，以減輕偏鄉家庭的負擔

受訪的高雄市偏鄉 K2 國小在扶助弱勢方面執行的十分徹底，考量位處偏鄉的學童家庭背景非常弱勢，有許多單親或隔代教養家庭，遂向內政部申請「夜光天使計畫」，提供學童放學後的免費安親、晚餐與生活教育的指導，協助減輕家庭的壓力與負擔。

我們在幫助弱勢這塊非常徹底，讓家長非常感動。這邊孩子弱勢太嚴重，很多單親和隔代教養的家庭。…後來我們辦夜光天使班，跟內政部申請，就是 4 點下課到 5 點學校可以免費安親；5 點到 7 點提供晚餐與生活教育的指導，就是專案的成功，不是競爭型的，提出需求就有。【KP2-10-03b】

貳、執行困境與解決方式

一、行政管理方面

(一) 由校長親自引領行政團隊合作產生創新作為，促成學校特色發展

在引進外部資源方面，受訪的台中市區 C1 國小遇到的瓶頸是行政人員因不熟悉創新活動的辦理而不願意配合，經過 CP1 校長的堅持，將辦展覽需要利用

的場域找出來，再以校長本身職務擁有的裁量權作輔助，去說服行政人員協助辦理。CP1 校長親自引領參與、促成整個計畫，包括持續性地對藝術活動表達關注，以及尋找可能合作的契機，把握對的時機點，並結合行政人員的力量，最終達成發展學校特色的目標。

像我把場域都弄出來，所以廣達《遊於藝》的資源進來。其實我在 5～6 年前就關注廣達文教藝術基金會的展覽，可是 3 年前才達到目標，當時有跟行政人員談，但他們都搖頭，覺得沒概念、沒溝通，或是覺得跟自己以前的屬性完全不搭。從前年我又提，因為真的有空間釋出，可以用我的裁量權花 15 萬去處理，請主任申請，我一定幫忙申請過，因為認識主辦校長，打電話拜託給我們第 1 次機會，這樣時間就到了。…可能有很多理念雖然有機會就釋放，然後關注，但是如果時間點到了就要抓住，然後去執行，這個可以做到。【CP1-8-11】

（二）利用地理位置的優勢並結合校外資源，以彌補校地不足的劣勢

受訪的高雄市區 K1 國小在創校時的班級數較少，但現今由於學生數增加，演變為高雄市第二大規模的小學，接踵而來的即是校地不足的問題。由於校地不足會限制學校特色的發展，K1 國小遂往學校周邊發展，利用所屬行政區的地理優勢，從豐饒的歷史文化與鄉土教育資源出發，到象徵孕育現代文化的國家廳院與文化藝術中心等等，結合豐富的在地化資源，規劃各種學校本位的特色課程，皆能有效彌補校地不足的劣勢。此外，緊鄰 K1 國小學區還設有國中與高中，能夠滿足學生就學生涯的規畫與發展，挾著坐落成熟化學區與社區的優勢，有助於延長 K1 國小面臨少子化趨勢造成招生不足的衝擊年限。

原本設校時班級數少，但現在為高雄市第二大的學校。雖然校地不足是困境，但學校的教學環境發展可以怎麼做？剛好在學校圍牆外的環境都可以為我們所用，比如我們緊鄰一個小型的運動公園與衛武營國家廳院，未來能規劃「一日廳院課程」，低年級孩子常有半天課，上學整理好東西後就可以走過去，不到五分鐘的路程，可以上自然，再借場館作藝術人文的室內學習，等於學區就是學校的，社區會學校化。…我們學區在高中以下的生涯學習非常足夠，緊鄰著鳳○國中及鳳○高中，有很不錯

的地理優勢。加上從學校往外 5 分鐘的路程，會走入鳳山古城鄉土教育資源，包含鳳山溪、曹公圳、鳳儀書院及大東藝術文化中心等等，來自整個鳳山城的開發，豐富的社區資源就可以搭載進來學校。【KP1-c-02】

（三）建立學校事務的標準作業流程，降低教學與行政的經驗落差

受訪的高雄市區國小 KP1 校長表示，由於學校很大、成員很多，存在行政人員與教師資歷懸殊的問題，在辦理學校事務時容易因為經驗傳承的落差而突顯效率低落的問題。為了促使行政團隊能夠有效地協助教學團隊，並提升學校經營的效能，K1 國小採取建立標準作業流程的方式，雖然在系統建置的初期會有抱怨的聲音，但完成後就能加速學校事務的處理速度，讓行政流程更加透明化。

學校很大，部分老師很資深，反倒行政人員比較年輕，對於學校行政沒有很明確的經驗，老師又很渾沌，有時候需要什麼東西拿不到就會混亂。未來要求一個比較有制度的處理流程，比方在行政網頁要有完整資訊，無論是剛來或資深員工需要請假單時，不需跑各處室。建置是繁瑣的，但實際是簡單，有些東西從無到有雖然比較累，但只要累一遍不要累兩遍。有時他們會覺得以前好像什麼都不用，但現在很難。【KP1-10-01】

（四）提升國際教育的可行性，向校內成員釋疑

受訪的台中市偏鄉國小 CP2 校長表示，以學校發展背景而言，剛開始在校內提出國際教育計畫時確實遇到質疑的聲音，且 C2 國小位處山區，學童的英語程度遠不及校長前任教市區國小的學童，考量家庭背景、語言程度及學習能力的落差，遂改往日本做交流，並且要求家長同行，以減輕學校的責任負擔。CP2 校長透過實際作為持續與教師產生溝通，有效地解除疑慮並讓國際教育順利推廣。

剛開始曾有老師認為做國際教育不太可能，會有一些不同想法，我跟老師說其實很多東西了解之後就不會這麼多疑慮。…都會區小學的家長經濟能力夠，小朋友很多念雙語幼稚園，但來到現在的學校，無法去美國原因除了距離太遠，主要是孩子英語能力不夠好，所以退而求其次去日本純粹做交流，不做 Home Stay，是我在以前學校就建立的友誼，要求家長同行，這樣老師和我不用付這麼大的責任。【CP2-10-03】

（五）積極募款籌措財源，以支應偏鄉學校的經營與創新發展

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，對於小學募款的最大困境即是難以找回校友，因普遍認為國小屬於國民基本教育，大多將錢捐給畢業的大學。K2 國小為了縮短鄉村學童與都市學童在學習資源上的差距，創新辦理免付費社團，而為了支應社團開銷，在教育部不提供補助的情況下，校長必須積極自行籌措財源。而 KP2 校長募款的管道包含地緣關係的廟宇，以及動用教育界固有的人脈。為了爭取廟宇豐富的資源，校長必須用心經營公共關係；此外，亦時常帶領主任走出偏鄉，到外地去宣達教育理念，希冀得到更多捐助款，讓學校的經營與創新發展能夠順利地持續下去。

小學要募款沒有大學方便，在偏鄉小學很大的困難是把校友找回來。但校友認為小學是最基本的國民教育，會把錢捐給大學。比方要弄 9~10 個社團，孩子學得很開心，政府不會給補助，我就要去傷腦筋、要去籌錢。一般募款對象是廟，廟屬於地緣關係，這邊廟很多、資源也多，有時碰到理念不是很合的主委就募不到款，所以我公關要做得好。…。非地緣關係就要動用過去在教育界的人脈，從偏鄉走出去，花時間去跟他們闡述，常常帶著主任去傳達理念，希望對方捐點錢給學校。每一個人發喜、結緣，募款有成功、也有失敗，但我不氣餒，錢不是給我個人，是給全校的小朋友。【KP2-10-01】

（六）透過申請公部門計畫，爭取補助以完善校園創新發展

受訪的高雄市偏鄉國小 KP2 校長表示，比起募款，申請公部門的補助計畫是較有效率去籌措財源的作法，補助的金額是去外面募款的好幾倍。但公部門的計畫是競爭型的，在每個學校都希望有所作為的同時，就會造成僧多粥少的現象產生，根據每個計畫的主題與補助項目不同，由需要的學校寫計畫去申請做評比，成功獲得補助款的學校在年度執行完後，亦須接受效果評鑑，整個過程十分漫長。為了替偏鄉學童爭取更多學習資源，以充分發展多元的特色空間，K2 國小在空屋計畫的申請上已卡關 3 年，校長坦承壓力不小但仍堅持要繼續走下去。

我去募 3,000~5,000 非常辛苦，如果去跟公部門要案子，5 萬、10 萬非常容易。但公部門計劃是競爭型的，高雄市兩百四十幾間學校，像我這樣的小學校五十多間，校長都希望有所做為，不是通通給。拚計畫，看誰寫得好、實踐得好，他會評鑑，在實施完一個年度後，去做報告、分析，看是否達到預期效果，整個過程是漫長的。我覺得非常有壓力，因為競爭型的計畫僧多粥少，空屋計畫已經 3 年都申請不上，沒辦法因為計畫輸人家。一直想給孩子多元豐富、可以發展特色的學習空間，實際上相當有壓力，不容易做到。不能放棄，還要繼續走下去。【KP2-10-02】

(七) 設定爭取福利的共同目標以凝聚向心力，激勵教師付出努力

受訪的高雄市區私立小學 KP4 主任表示，不若公立學校教師普遍存有鐵飯碗的心態，私立小學在教師聘用上存在彈性空間且具有一定約束力。此外，私立小學教師的薪水受到考績與招生狀況的影響，以私立 K4 小學為例，在前幾年招生狀況不佳時，私立小學教師薪水甚至不及公立學校的教師，所以在學校經營方面，私立小學可以爭取福利的做法，合理地要求教師在教學上付出更多努力，透過持續與教師溝通理念並設定全校共同目標，建立一個生命共同體的內聚意識，才能激勵教師共同來為學校打拼。

公立學校會覺得捧國家飯碗，每年領一樣的薪水、照樣晉級；做不好，學校從來沒有人要當壞人開教評會，經過冗長程序 fire 掉不適任老師。公立學校沒有很大的約束力，可是私立學校有很大的彈性包括老師的任用，常給老師一個概念，我們自己是一個團體、一個公司，一樣都是勞方，福利要自己爭取。學生人數少的時候，我們薪水不及公立學校的老師，幾年前招生不好的情況下，學術研究費甚至打到 6 折。傳達給老師的就是只要招生人數好，薪資由我去跟學校、董事會爭取，大家有這樣的共識，但團體中總有 1、2 個不一樣的人…【KP4-2-03】

我覺得不 ok 還要再多的時候，老師會覺得已經可以為什麼還要再做，就要磨合、溝通。要設定一個共同努力的目標才能跨越障礙，否則老師就不願意付出，這也是要跟老師做溝通，有一個目標在、跟老師是一國的，共同往前衝的時候，我的話老師就比較聽得進去。【KP4-10-01】

(八) 致力於建立學校品牌形象，以口碑宣傳抵抗惡意中傷

受訪的台中市區私立小學 CP3 校長表示，在創校初期的確有受到他校的惡意中傷，對外散布不實的謠言，事實上，私立 C3 小學雖然擁有佛教的創設背景、不以營利為目標，但董事會並未插手校務，在教育方面完全由校長作主。CP3 校長重視藝術人文素養與品格培養，致力於建立學校品牌形象，並開放校園讓家長參觀，透過家長之間正向的口碑宣傳與對外推廣，順利弭平惡意中傷的言論。

剛開始的兩、三年，可能是別的學校中傷，說我們是佛教辦的、學校地下室都放骨灰罈，孩子都要吃素和唸經，其實完全都不用。學校董事會很有 sense，宗教歸宗教、教育歸教育，教育部分完全交給校長，沒有宗教課程、也沒有要孩子吃素，我們重視的是藝術人文素養。…因為品牌已經推廣出去了，家長會進來參觀，大部分是聽到家長的口碑，少部分是看我們網站，這幾年就比較沒聽到中傷的言論了。【CP3-10-01】

二、專業化師資培育方面

（一）以催化熱誠、全力協助的方式，突破教師自主專業成長的困境

高雄市區國小 KP1 校長表示，我國目前在專業化師資培育方面存在很大的困境，因學校具有混沌系統的特質，既不像公部門的科層體系一脈相承，亦不屬於企業的利潤導向，且教學與課程無法以行政系統依法行政的標準去遵循，必須以藝術的角度看待，以情感作為優先考量，故難以用單一標準去衡量教師的優劣。不若美國工會對於教師的嚴格要求，我國教育環境無法界定出明確的保優汰劣準則，導致在專業化師資培育方面，形成教師按照個人對教育的熱忱與人格特質而自由發展的現象。面對無法完全實施教師評量的困境，KP1 校長採取催化教師熱誠的方式，積極將教師個人特長領域納入學校經營中，並協助爭取內部資源以支持教師發展，目的就是要讓更多教師感受到創新的教學成果，進而在校內形成正向學習循環，期能提升 K1 國小整體的教學品質。

學校經營跟公部門或企業結合在中間，不全像公部門的科層體系一脈到底；企業則是利潤導向；學校剛好是一個混沌組織，有教學系統和行政系統。行政系統就是依法行政，很清楚；但課程與教學是藝術不是科學，也不是行政，是一個「人」的東西，情感要擺第一。…因為沒辦法用單

一標準去衡量老師優劣，所以行銷管理的困境在於學校系統既不是科層體制，而是一個混沌系統。【KP1-9-03】

坦白講，台灣目前在專業化師資培育有一個非常大的困境。…既走向美國工會的要求，又沒辦法完全把老師秤斤論兩，沒人承認可以完全用學生成績評量老師優劣，但又說不出具體界定標準，沒辦法像美國達不到一些基本就拿不到聘書，所以專業進修成長就完全看老師本身的熱忱和人格特質。…校長的責任就是去搗風加點火，去催化老師的熱忱，就是盡量去搭載老師發展的一些專業，比如這群老師非常有熱忱，需要什麼設備，我們去爭取內部資源，讓教學成果被更多老師看見，形成好的學習影響循環，讓其他老師願意去做嘗試。【KP1-5-08】

（二）透過適時地溝通，降低教師對執行「專業教師發展評鑑」的疑慮

在師資培育政策方面，徐明珠（2006）提出應把關教育學程品質，健全教師資格檢定制度，提高高中以下學校師資學歷，以及強化師範院校與教育學程的專業分工，並透過評鑑機制調整師資培育機構的數量或轉型，同時強化教師專業能力發展，發展教師專業評鑑，實施不適任教師淘汰機制等，以期在優質適量、保優汰劣的前提下，提升師資品質。而吳俊憲（2008：46）亦認為，教師在面對時代變革的趨勢及社會期盼的壓力下，應改變原先排斥或抗拒心態，轉而以積極的態度去瞭解教師專業發展評鑑的推動目的，並藉由參與教師評鑑，瞭解自身具備專業教學知能的程度，以利判斷教學績效或學生學習成效。長此以往，不但有助於促進教師教學專業，亦能進一步促進學校整體革新。

受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，這幾年雖然積極地想讓 C1 國小加入「專業教師發展評鑑」但始終沒有成功，可能的原因就在於教師對此項政策是否會間接影響個人考績存有疑慮，且認為與其處理繁瑣的文書作業，寧可回歸教育本質，專注地將時間與精力投入教學現場。此外，根據 CP1 校長的陳述內容可知，C1 國小確實有觀課與教師專業社群模式的實施，已符合專業教師發展評鑑的執行架構與內涵，且教師提出相關申請文件與表單的內容與教學工作無直接相關，故認為沒有正式加入專業教師發展評鑑的必要性。在不增加教師額外負擔的前提下，

CP1 校長認為，現階段先以提高觀課與教師社群的執行深度為主，例如觀課時間表必須切實安排夥伴教師，或以校長作為代替，促使達到公開課、觀課與議課的目標。CP1 校長亦持續與教師溝通並給予鼓勵，例如由學校支援表單的簡化等，試圖降低教師既存的疑慮。

這幾年積極想加入教育部推的「專業教師發展評鑑」但都沒有成功，因為要先校務會議通過，老師們對這一塊還是有疑慮，怕跟考績掛勾、覺得文書作業太繁瑣，寧可回歸到真實的教學。…例如觀課、教師專業社群模式既然都有做就不需再加入教專，要寫很多文件表單，覺得跟教學沒直接相關，是這幾年教專一些反彈意見。覺得就做得比教專更教專，徹底做公開課，其他學校觀課是列出時間沒人看也沒關係，我說一定要有夥伴教師去看，也可以排我，有空我也會去看，2~3 個夥伴教師會互相觀課和分享，有達到公開課、觀課和議課的目的。假如被教育局長官詢問為什麼只有我們沒參加，就會回應實質上作為，有教師專業社群、公開課時間表和紀錄可以查閱，只是沒有形式上加入動作，但我有儘量鼓勵老師，表單可由學校簡化，都還是要解除老師額外的疑慮，這也反映出其實我們學校的老師真的把著力點放在教學上很多。【CP1-5-04】

受訪的台中市區國小 CP1 校長表示，在執行任何策略或計畫之前，會先充分地向教師傳達理念，再透過實際作為讓教師了解計畫內容、步驟與實施的可行性，待各種外在條件都符合要求時，就能夠順利地執行。比方校長會透過到日本實地參訪的經驗，向教師分享翻轉教學的執行理念與作法，並與教師討論如何運用於教學現場。此外，CP1 校長強調持續與教師產生溝通，述明觀課的真實用意，重點不在檢討教師的教學內容，而是觀察學童在課堂中對於教學方式的反應，是否有達到學習效果，以此解決教師的疑慮。

我們會把一個理念拋出來，比如說翻轉教學、公開課、或是小組討論的模式，都要先講。比方我去日本參觀完，就分享佐藤學教授的課程，分享完討論 4 人分組如何做，去觀課的重點不是看老師表演教學，而是看分組的學生做什麼討論和回應。所以跟老師說不要怕我進去，『我只看你的"學生"。』不管老師用傳統式或最新式教學，我都不 care，只看學

生有沒有在學習當中。就是先把理念拋出來，再去找到對的時間點，比如錢和人都到位了，就可以做到很多事情。【CP1-8-10】

三、班級經營與課程設計方面

(一) 以家長對家長直接交換訊息的方式，減少親師溝通的效率問題

在班級經營方面，受訪的高雄市區國小 KP1 校長提到，由於少子化現象的影響，家長對學校的期望也愈來愈高，會期待學校有更積極的作為。此外，在學校與家長溝通的管道方面，不同於以往垂直的傳遞模式，現今家長已越過班級教師的層級，有問題會選擇直接找校長，顯然有水平化的趨勢。然班級經營為學校經營之本，KP1 校長認為，若能維持班級經營，將有助於提升學校經營的效率，以設定家長頭的方式，由家長與家長直接做溝通，是最有效的訊息交換管道。

學校很特別是校長的溝通管道已經是水平式，雖然我覺得應該是垂直，可是很混沌的是家長還是會直接找校長，不會先透過老師。【KP1-9-02】

家長要的也不是以前那樣，必須很明確且很快，一直期待你更多作為。所以平時班級經營，老師就必須要有一個措施，可以設定家長頭，以家長對家長溝通，會更直接。如果要談學校經營，談更深切一點就是班級經營，基本上如果做得好，學校經營就會事半功倍。【KP1-10-02】

(二) 聘工讀生看顧等接教室以減輕教師負擔，持續溝通以扭轉家長觀念

受訪的高雄市區私立小學 KP4 主任表示，部分家長的心態需要調整，因其認為將孩子送到私立學校、付出高額學費，學習與管教就須由學校全權負責，甚至放學後也要求孩子在等接教室完成功課才願意帶回家。學校體認到輪值導護教師的辛苦，改以時薪方式聘僱大學生來接替做看顧的工作，此外，學校亦透過慢慢與家長溝通理念的方式教育家長，孩子應是合夥事業，家長還是需要付出心力去注意學童的功課與身心狀況，親子關係的角色與功能是學校無法輕易替代的。

一般都會覺得私立學校的家長比較難搞、意見多，…有家長六點後到校不把孩子帶走，站在外面看孩子寫完功課，學校體認到辛苦，為了不讓

導護老師留那麼晚，所以在六點到七點這部分請大學工讀生，以時薪看顧孩子。有些家長的心態覺得花這麼多錢就要讓孩子在學校完成學業、功課，我們就要想辦法調整，需要去教育家長，就算上私立學校也不是由學校負全部責任，家長也需要替孩子負責，在家裡要花親子時間跟孩子一起成長，包括看功課、照顧心理狀況等。學校沒辦法付這麼多責任，孩子是合夥事業，學校跟家長一邊一半，要慢慢費心去溝通。【KP4-10-02】

（三）以實際學習成效，讓家長感受學校在課程設計的嚴謹與用心

受訪的高雄市偏鄉私立小學 KP3 校長表示，起初家長對於學校提出的課程不夠了解而持反對態度，因為不想讓自己的孩子淪為學校的實驗品，怕毀了孩子的前途。但私立 K3 小學在課程設計上其實非常嚴謹，會將國家課綱與國際課綱納入一起比對，並以提升學生學習成效作為出發點，去琢磨課程設計的橫向與縱向發展，在經歷一段時間後，家長在學生對外考試成績看到正向的結果，遂轉變以往存疑的態度，真實感受到學校在課程設計與教學方式的用心。

家長對學校所提出來的課程不夠瞭解、也不願意把孩子當作實驗品，怕結果不理想的話，孩子就完蛋了。可是經過這幾年下來，我們在課程方面是非常嚴謹，會把國家課綱、美國課綱、IB 課綱等放在一起來對，去思考怎麼教對學生的學習會更好？老師就知道學生在學習的橫向及縱向該怎麼學。…其實在蠻用心的情況下，幾年之後，家長看到學生出去考試的成績都不會很差，所以就肯定，回過頭來覺得我們很用心，慢慢就做了一些改變。【KP3-10-01】

參、小結

綜合上述之研究結果可知，受訪的各公私立小學因應少子化趨勢，在運用學校行銷與經營策略的現況，會受各校發展條件與地域背景等因素而有所不同。學生人數驟降不單受少子化趨勢的影響，仍須考量其他狀況，如學區面臨都市重劃的政策因素、社區歷史背景與性質轉變的先天因素以及學區附近私校瓜分學生來源的後天威脅等，皆是導致招生人數減少的直接與間接原因。此外，多數學校皆曾遭逢因校內成員歧見或不願接受變革導致策略推行不順暢的情況，基此，受訪

者皆認同內部行銷的重要性，除了校長親自參與、帶領外，更須持續與教職員溝通理念，並找尋有意願者先行作為示範，以吸引更多成員投入。然大部分受訪者皆認為，不論採取什麼樣的因應策略，皆必須在兼顧教育品質的前提下進行。

第四節 研究發現與討論

本研究以台中市與高雄市公私立小學為研究對象，目的在探討各校因應少子化趨勢之學校行銷與經營策略，為確保研究結果的周延程度，本節綜合第四章前三節之分析結果，與第二章先前文獻檢閱交互參照，產生與本研究結果之間的比較與驗證，作為研究發現之依據，並將研究分析結果按本研究目的與研究問題歸納成：我國公私立小學因應少子化趨勢學校行銷策略之討論；我國公私立小學因應少子化趨勢學校經營策略之討論；以及我國公私立小學因應少子化趨勢執行策略現況與困難之討論等三大面向進行整理與討論，以下分述之。

壹、公私立小學因應少子化趨勢學校行銷策略之討論

依據本研究分析結果可知，我國公私立小學因應少子化趨勢所採取之學校行銷策略可分為外部行銷、內部行銷與互動行銷等三個層面，而外部行銷可分為實體行銷管道與虛擬行銷管道；內部行銷可分為正式溝通管道與非正式溝通管道；互動行銷可分為學校口碑形象的建立與公共關係的經營。

一、外部行銷層面

在外部行銷層面，實體行銷工具不外乎是透過電視、電台、報章雜誌、看板與學校刊物等傳統媒介來刊登廣告，或藉由懸掛紅布條或紅布條，以及在校門口裝設跑馬燈等工具來宣傳辦學績效與學生優異表現，大部分的學校在選擇對外行銷工具時，仍是以傳統常見的傳播媒介為主，與王婷榆(2014)、葉可唯(2012)、

簡佳慧（2012）、劉文欽（2011）、張景添（2007）等相關實證研究相符，皆強調以提升媒體曝光率與展現教學成果與學生學習成效來達成外部行銷。虛擬行銷管道則包含能見度行銷與網路行銷；能見度行銷方面的策略包含「舉辦大型教育活動」、「拓展國內外參訪機會」與「參與校外競賽並對外發布比賽得獎訊息」；網路行銷方面的策略包含「官網宣傳辦學績效」與「社群網站分享最新資訊」，王婷榆（2014）與葉采頻（2010）皆認同積極對外參賽可提高學校能見度，簡佳慧（2012）與張景添（2007）皆提及外部行銷之通路策略為利用網路平台及互動設計吸引家長目光。

二、內部行銷層面

在內部行銷層面，正式溝通管道的策略包含「以示範型領導模式，由經營者喚起內部行銷意識」、「利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道」、「舉辦教育活動職前訓練，落實內部行銷的標準作業流程」、「激勵成員榮譽心，提升內部團聚力」與「實施校務評鑑，匯聚團體共識與向心力」；非正式溝通管道的策略為「以走動式領導模式，建立內部行銷的非正式溝通管道」，與黃世一（2014）、簡佳慧（2012）與劉文欽（2011）等相關實證研究相近，皆認同校長須積極關心學校成員，以凝聚組織氣氛。而張淑貞、楊杏琳（2009：90）亦提及校長平常應利用走動式管理，主動關懷教職員工生活近況，瞭解並協助解決教職員工工作上的難題。可見實施內部行銷策略乃是學校以職員工為對象，給予關懷及支持，並進行有效的激勵與訓練，進而使學校能夠提供令顧客滿意的服務。此外，「將招生成效與教師薪資掛勾」屬進階策略，意即私立小學採彈性調整薪資的方式，灌輸教師顧好教學品質、創造口碑的重要性，讓教師更有動力對教學工作付出，爭取薪資成長的附加效益。這是過往研究未曾提及，亦是公立國小無法並駕齊驅之處，這即是學校透過內部行銷產生正向激勵目標的特殊策略。

三、互動行銷層面

在互動行銷層面，口碑行銷方面的策略建立在「教學品質的良窳」、「教學服務提供者與顧客的互動關係」與「傳遞教學專業與特色訊息」，與林美蓮(2013)的研究相符。公共關係方面的策略是維繫「內部公共關係」與「外部公共關係」，其中，內部公共關係的管道包含內部潛在客群(附設幼稚園)、內部人力資源(家長會與志工隊)、校內慶典活動、課程相關活動與內部顧客交流活動等。外部公共關係的管道則包含垂直資源與水平資源的整合及行銷，垂直資源的整合及行銷對象是幼稚園學生與家長，小學藉由與幼稚園做同業結盟，增加與潛在顧客的互動機會，這是過往研究未曾提及的部分；水平資源的整合及行銷策略則包含大多數公立小學使用的「與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道」、「積極參與社區公共事務以爭取更多資源」與「引進社區資源以形塑學校特色課程」，黃世一(2014)、簡佳慧(2012)與張景添(2007)等相關實證研究相符，皆提及增加學校與社區互動機會的重要性，且黃世一(2014)與簡佳慧(2012)皆認同妥善經營家長會及志工隊能獲得社區資源挹注並增進學校形象，此外，還有私立小學使用的「開放參觀校園以拓展外部公共關係」與「舉辦校外座談會以拉近與外部顧客的距離」策略，過往研究亦未曾提及。

貳、公私立小學因應少子化趨勢學校經營策略之討論

依據本研究分析結果可知，我國公私立小學因應少子化趨勢所採取之學校經營策略可分為行政管理、教師教學與班級配置，以及閒置空間與設備活化等三個層面，而行政管理層面的策略可分為學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟以及教師員額管控；教師教學與班級配置層面的策略可分為教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育、小班教學精緻化、以及發展學校本位學程；閒置空間與設備活化層面的策略可分為結合外部資源做閒置空間的重新規劃、依據內部需求做閒置教室與設備的再利用、以及根據現況做預防性的未來規劃。

一、行政管理層面

在行政管理層面，學校創新經營策略主要包含「由下而上創新經營模式，廣納多元專才」、「資源善用與整合，打造特色校園」、「開創免付費才藝學習，培養學童多元展能」與「統一延長作息時間，減輕家長負擔」等，與簡佳慧(2012)、余孟甄(2011)、葉采頻(2010)、石幸真(2009)、張景添(2007)及陳怡婷(2006)等研究相符，皆強調形塑學校特色的重要性；王婷榆(2014)提及以延長放學後在校學習時間提升服務品質；林美蓮(2013)提及偏鄉小學提供免費的課業輔導與社團；林美蓮(2013)、余孟甄(2011)與張景添(2007)等人皆提及由行政人員支援教師需求。經費開源節流策略主要包含「主動寫計畫以爭取公、私部門經費補助，促使學校經營更加順暢」、「邀請家長提供協助，以利校務發展」、「整合志工資源，兼顧開源與節流」與「依據學生需求，爭取外部資源贊助，與林美蓮(2013)、簡佳慧(2012)與葉采頻(2010)的研究相符，皆提及多方面爭取經費資源與提供補助措施。與他校策略聯盟策略主要包含「跨越學區藩籬，促成資源共享」與「引進外部資源，提升學校經營效能」，是過往研究尚未涉及的策略。教師員額管控策略包含「允許管控的情況」、「無法管控的情況」及「暫不執行管控的情況」等三種情況，主要視行政區政策不同與個別學校狀況不同而產生差異。

二、教師教學與班級配置層面

在教師教學與班級配置層面，教學方式主要策略包含「以翻轉教育，實現互動學習方式」、「提供補救教學，促成完全學習」、「以在地資源，活化教學方式」、「營造完整學習情境，增進學習效果」與「落實能力分班，提升學習效能」等；親師溝通技巧與管道主要策略包含「舉辦活動拉近親師溝通的距離」與「以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率」；專業化師資培育主要策略包含「參與例行性教師研習」、「辦理教師專業發展評鑑」與「鼓勵校外進修」；小班教學精緻化主要策略包含「輪流擔任班級幹部」、「改變教學模式以增進學習效率」與「更新設備以提升教學品質與班級經營效率」等；發展學校本位學程主要策略包含「融入在地生態，打造特色本位課程」、「發展在地化戶外教學，開拓多元學習管道」、

「利用跨領域教學，培養科際整合能力」。與王婷榆（2014）、林美蓮（2013）、簡佳慧（2012）、劉文欽（2011）、余孟甄（2011）、石幸真（2009）、吳坤壅（2007）與張景添（2007）等研究相符，皆提及親師溝通的重要性；王婷榆（2014）、黃世一（2014）、簡佳慧（2012）、林美蓮（2013）、石幸真（2009）與張景添（2007）等人皆提及多元課程、社團與學習策略；石幸真（2009）、吳坤壅（2007）與陳怡婷（2006）等人皆提及小班教學精緻化；林美蓮（2013）、石幸真（2009）與陳怡婷（2006）等人皆提及適性化發展與教學；石幸真（2009）、吳坤壅（2007）、張景添（2007）、林美蓮（2013）、黃世一（2014）與簡佳慧（2012）等人皆提及教師專業化成長；吳坤壅（2007）與林美蓮（2013）皆提及專業教師評鑑；林美蓮（2013）、陳嘉慧（2012）與張景添（2007）皆提及發展教師專業社群。

三、閒置空間與設備活化層面

在閒置空間與設備活化層面，結合外部資源做閒置空間重新規劃之主要策略包含「與基金會合作闢建文化藝廊」與「爭取議員建議款以整頓閒置空間」與「以在地資源，活化教學方式」。依據內部需求做閒置教室與設備再利用之策略主要包含「改造為志工工作室」、「挪作課後照護教室」與「建置社團教室」等。根據現況做預防性未來規劃之策略主要包含「增設幼稚園」、「結合在地特色，形塑校園新亮點」、「設計情境教室」與「建置多功能教室」等，與陳嘉慧（2012）、余孟甄（2011）、石幸真（2009）與吳坤壅（2007）等研究相符。

參、公私立小學因應少子化趨勢執行策略現況與困難解決之

討論

依據本研究分析結果可知，在少子化的知覺與因應方面，學生人數驟減的台中市都會區公立國小認為應順其自然地面對少子化趨勢，專注於教育品質，避免為了行銷而行銷，雖然少子化並不是造成該校招生人數減少的唯一因素，該學區尚面臨都市重劃、原有社區住戶移出的情況，但每年新生仍比預定名單減少約一

個班級的人數，且根據追蹤是流向附近私立小學，故本研究認為該公立國小應重新評估對於少子化衝擊的認知，並應參照其他招生人數穩定學校的成功因素，審慎思考該校學校行銷與經營策略調整的可能性。

此外，台中市都會區國小認為與他校策略聯盟尚須顧及學校所屬行政區的個性，考量附近學區的學校已各自建立成熟的發展機制，且因班級數多而無暇向外拓展，再加上校風不同，故難以建立策略聯盟的合作關係。相較於台中市都會區公立國小的保守作法，招生人數穩定的高雄市都會區公立國小甚至面臨學生數過多、造成校地不足的劣勢，故其利用策略聯盟模式，以自身拔河體育班的專業，交換附近學校的國樂班及桌球館等技能與資源，讓學生能夠不受學區限制，與其他學校互相交流，增加體驗多元特色課程的機會。而教育資源透過資源共享的模式，除了讓資源使用發揮最大化的效益之外，也能順利扭轉因為本身校地小，造成特色課程發展不足的劣勢。

依據本研究分析結果可知，在少子化的困難與解決方面；在行政管理層面，採取「由校長親自引領行政團隊合作產生創新作為，促成學校特色發展」、「利用地理位置的優勢並結合校外資源，以彌補校地不足的劣勢」、「建立學校事務的標準作業流程，降低教學與行政的經驗落差」、「提升國際教育的可行性，向校內成員釋疑」、「積極募款籌措財源，以支應偏鄉學校的經營與創新發展」、「透過申請公部門計畫，爭取補助以完善校園創新發展」、「設定爭取福利的共同目標以凝聚向心力，激勵教師付出努力」以及「致力於建立學校品牌形象，以口碑宣傳抵抗惡意中傷」；在專業化師資培育方面層面，採取「以催化熱誠、全力協助的方式，突破教師自主專業成長的困境」以及「透過適時地溝通，降低教師對執行專業教師發展評鑑的疑慮」；在班級經營與課程設計層面，採取「以家長對家長直接交換訊息的方式，減少親師溝通的效率問題」、「聘工讀生看顧等接教室以減輕教師負擔，持續溝通以扭轉家長觀念」以及「以實際學習成效，讓家長感受學校在課程設計的嚴謹與用心」。而在推行新策略遇到的執行困難上，多以校內成員的抗拒為主，此部分與葉采頻（2010）的研究相符，其認為，應先

了解成員抗拒的因素，找出反彈的原因，再利用溝通過程尋找協力改進的方式，或如同本研究結果分析，部分學校校長會找願意配合的教師先執行，待其他成員看見好的成果就能提高效法意願，以利之後策略的推行能夠更順利。

肆、小結

綜合上述研究發現與討論可知，本研究結果在學校行銷及經營策略與過去相關實證研究大致相符，然而仍有部分策略是過往研究未曾提及的部分；如在內部行銷方面，私立小學採取採彈性調整教師薪資以產生正向激勵效果的特殊策略；在互動行銷方面，公私立小學藉與幼稚園做同業結盟以增加與潛在顧客互動機會的策略，以及私立小學透過開放參觀校園與舉辦校外座談會以拓展外部公共關係之策略；在行政管理之與他校做策略聯盟的學校經營層面，主要包含跨越學區藩籬以促成資源共享，及引進外部資源以提升學校經營效能等策略，以上皆是過往研究未曾涉及的區塊，也是本研究發現的價值所在。期能藉由統整與以往研究不同策略之處，提供給其他學校參考與運用，促進各公私立小學更精進於校務經營及拓展顧客群的開發範圍，並利用校際策略聯盟達成資源共享的目標，除使資源的使用效益最大化，亦有助於形塑學校特色，以提升學校行銷的運營條件。

第五章 研究結論與建議

本研究旨在檢視目前我國公私立小學在面臨少子化趨勢時，所提出的學校經營與行銷策略，以及在執行上述因應策略時的現況與困難點。本章延續第四章深入訪談結果與分析，共分四節，第一節為研究問題之回答，研究者試圖透過第四章實地深入訪談所得之研究結果與分析，回應本研究問題；第二節則為研究結論，即研究者在深度訪談結束後，將錄音內容謄錄文字稿，加以編碼、歸類、分析，整合資料蒐集、現場觀察與訪談結果，進行分析與討論，最後形成結論；進而於第三節彙整研究發現與研究結論，提出可行之相關建議，期能供教育主管機關、小學經營者與相關利害關係人等作參考；最終於第四節針對本研究不足之處，及未來可深入探索之議題進行整理，以提供後續研究者參考與進一步探討。

第一節 研究問題之回答

壹、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何外部行銷策略？

歸納第四章研究結果得知外部行銷策略可分為實體行銷管道與虛擬行銷管道，學校執行外部行銷策略時的主要對象為家長、社區與民眾。學校掌握並創造有利時機，結合實體與虛擬行銷工具，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動或拜訪地方仕紳等，向外行銷學校優勢、特點與發展特色。研究者將公私立小學因應少子化趨勢之外部行銷策略依訪談結果整理如下表 5-1：

表 5-1：公私立小學因應少子化趨勢之外部行銷策略

外部行銷策略			
管道類別 受訪對象	實體行銷管道	虛擬行銷管道	
		能見度行銷	網路行銷
CP1 公立都會型	跑馬燈、紅布條、學校刊物	舉辦大型教育活動、參與校外競賽	官方臉書、學校網站
CP2 公立偏鄉型	多媒體宣傳品	校外參訪、參與公開活動、參與校外競賽	學校網站
CP3 私立都會型	報章雜誌		學校網站
KP1 公立都會型		舉辦大型教育活動	學校網站
KP2 公立偏鄉型	紅布條、旗幟、報章雜誌		學校網站
KP3 私立偏鄉型	學校刊物、廣告看板、報章雜誌、廣播電台		學校網站
KP4 私立都會型	廣播電台		學校網站

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

由表 5-1 可知，實體行銷管道不外乎透過電視、電台、報章雜誌與看板等傳統媒介來刊登廣告，或藉由豎立旗幟或懸掛紅布條，以及在校門口裝設跑馬燈等工具來宣傳辦學績效與學生優異表現，大部分學校在選擇對外行銷工具時，仍是以傳統常見的媒介為主。虛擬行銷管道則包含能見度行銷與網路行銷，在能見度行銷方面，高雄市與台中市市區國小採取舉辦大型教育活動，及台中市偏鄉國小拓展國內外參訪機會，校長與主任亦接受電台訪問與演講邀約，得到更多宣傳學校特色的機會，而台中市國小皆透過學生參與校外競賽並對外發布比賽得獎訊息等方式提升學校特色的能見度；而網路行銷除了各學校利用官網宣傳學校辦學績效與特色之外，台中市區國小亦透過民眾使用度高的社群網站分享最新資訊，讓

對學校訊息有興趣的相關人士（如社區居民、校友、家長與學生等）透過自由追蹤學校官方臉書，快速掌握或分享學校最新訊息，甚至直接在平台上產生互動。

貳、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何內部行銷策略？

歸納第四章研究結果得知內部行銷可分為正式溝通管道與非正式溝通管道，以內部行銷策略凝聚成員的共識是維持學校行政運作順暢的重要方式。大部分學校利用每周例行集會的正式溝通管道，傳達學校經營理念給全校教職員來喚起成員行銷意識，或利用教師晨會時間，與老師共商校務並凝聚共識。研究者將公私立小學因應少子化趨勢之內部行銷策略依訪談結果整理如下表 5-2：

表 5-2：公私立小學因應少子化趨勢之內部行銷策略

管道類別 受訪對象	內部行銷策略
CP1 公立都會型	1、利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道。 2、激勵成員榮譽心，提升內部團聚力。
CP2 公立偏鄉型	1、利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道。 2、以走動式領導模式，建立內部行銷的非正式溝通管道。 3、實施校務評鑑，匯聚團體共識與向心力。
CP3 私立都會型	1、以示範型領導模式，由經營者喚起內部行銷意識。 2、以走動式領導模式，建立內部行銷的非正式溝通管道。
KP1 公立都會型	1、利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道。 2、激勵成員榮譽心，提升內部團聚力。
KP2 公立偏鄉型	1、以示範型領導模式，由經營者喚起內部行銷意識。 2、利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道。 3、激勵成員榮譽心，提升內部團聚力。
KP3 私立偏鄉型	1、利用公開集會的宣達機會，建立內部行銷的正式溝通管道。 2、舉辦教育活動職前訓練，落實內部行銷的標準作業流程。

管道類別	內部行銷策略
受訪對象	
KP4 私立都會型	進階面相－以招生績效彈性調整教師薪資，帶動正向循環。

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

由表 5-2 可知，台中市區私立小學與高雄市偏鄉國小校長皆透過示範型領導的方式親自現身示範，或以校內成員為對象寫家書的方式實現拋磚引玉、以身作則的精神，喚起教師們的內部行銷意識；台中市區私立小學與偏鄉國小校長皆另外透過走動式領導的非正式溝通管道，直接針對個別問題及狀況，與成員面對面做更深入地瞭解及討論；而高雄市偏鄉私立小學採取規劃完整的職前訓練制度，實地帶領老師現場模擬動線、解說內容及應對技巧等，即是為了使學校所舉辦的教育行銷活動符合預期目標、更臻完備；台中市與高雄市國小皆透過積極落實激勵制度，建立內部向心力、執行力與競爭力，激發校內教職員的榮譽心，引領學校成員協助組織目標達成，分享學校創新經營願景與理念，進而創造優質的組織文化；台中市偏鄉國小進一步透過校務評鑑的機會，鼓舞老師與家長共同參與、為學校發展努力耕耘，以提升學童多元能力。

此外，不同於一般公立小學教師的普遍存有鐵飯碗意識，高雄市區私立小學採彈性調整薪資的方式，將招生與成員薪資掛勾，激起員工（私小教師）挑戰（薪資成長）的動力，進而激發教師對教學工作的熱忱，形成一股好的向心力。當教師可以自由發展的空間和彈性變多，就會更積極投入教學，願意對學生及家長負責，藉由灌輸追求教學品質以創造口碑的重要性，讓教師更有動力對教學工作付出，爭取薪資成長的附加效益，是透過內部行銷產生正向激勵循環的範例之一。

參、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難有何互動行銷策略？

歸納第四章研究結果得知互動行銷可分為學校口碑與形象的建立與公共關係的經營，學校公共關係乃指學校本於教育目標，有計畫地持續運用各種行銷工具，透過長期的資源投入，藉此對校內外人士作雙向溝通，可分為內部與外部公共關係。維繫良好的公共關係有助於互動行銷的推展，讓學校內部及外部的相關利害關係人能與學校更緊密的結合，進而成為學校永續經營的支持者與協助者。研究者將公私立小學因應少子化趨勢之互動行銷策略依訪談整理如下表 5-3：

表 5-3：公私立小學因應少子化趨勢之互動行銷策略

互動行銷策略			
受訪對象	管道 口碑 行銷	公共關係與行銷	
		內部公共關係	外部公共關係
CP1 公立都會型		1、內部人力資源（家長會、志工團體） 2、校內慶典活動 3、家長座談會 4、親子教育活動	水平資源整合與行銷（引進社區資源以形塑學校特色課程、開放參觀校園以拓展外部公共關係）
CP2 公立偏鄉型		內部潛在客群	水平資源整合與行銷（積極參與社區公共事務以爭取更多資源、引進社區資源以形塑學校特色課程）
CP3 私立都會型	✓	課程相關活動	1、垂直資源整合與行銷（同業結盟以穩固潛在客群、主動出擊以開發顧客來源） 2、水平資源整合與行銷（與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道）
KP1 公立都會型	✓	1、內部人力資源（家長會）	1、垂直資源整合與行銷（同業結盟以穩固潛在客群）

互動行銷策略			
受訪對象	管道 口碑 行銷	公共關係與行銷	
		內部公共關係	外部公共關係
		2、校內慶典活動 3、家長座談會	2、水平資源整合與行銷（與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道、積極參與社區公共事務以爭取更多資源）
KP2 公立偏鄉型		1、校內慶典活動 2、家長座談會	水平資源整合與行銷（與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道）
KP3 私立偏鄉型	✓	1、家長座談會 2、課程相關活動	水平資源整合與行銷（與地方重要人士維繫良好關係以建立互動行銷管道、開放參觀校園以拓展外部公共關係）
KP4 私立都會型	✓	1、內部潛在客群 2、校內慶典活動 3、課程相關活動	水平資源整合與行銷（開放參觀校園以拓展外部公共關係）

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

由表 5-3 可知，內部公共關係乃指學校教職員與家長、學生的互動關係，學校常舉辦各種教育活動，邀請內部顧客參與，藉由頻繁與顧客交流、互動的過程，了解內部顧客的需求，建立長期、穩固的互信基礎，積極爭取內部顧客支持並培養顧客忠誠度。大部分學校皆透過不同形式的家長座談會作為與家長間最基本的正式溝通管道，不但能增加教職員與老師互相溝通及交流的機會，也能讓家長與家長之間產生密切的瞭解與聯繫。高雄市區私立小學與台中市偏鄉國小皆採取向下培養內部潛在客群的方式，分別針對附設幼稚園辦理活動與升學銜接課程，以提升直升小學的附著率；台中市與高雄市區國小皆引進家長會的人力、物力資源，作為學校辦理活動的重要支援，此外，台中市區國小擁有完整、專業分工的志工小組，協助學校行政的運作順暢度；而台中市區國小、高雄市區國小與私立小學

等皆透過校內慶典活動的舉辦，廣邀教職員、學生與家長共襄盛舉，希冀藉此凝聚內部顧客（學生與家長）對學校、對班級的向心力。

在教育活動辦理方面，台中市區私立小學針對甫入學之新生家長舉辦課程說明會，增加家長對學校的信任感與對教師教學方式的認同感；而高雄市偏鄉私立小學則透過舉辦成果發表週會及邀請家長進班觀課的方式，讓家長瞭解孩子學習狀況及學校教學方式，亦可增加家長進校與職員互動的機會，高雄市區私立小學亦主動發起親師聯誼餐會的活動，拉近家長與教職員間的溝通距離，以上皆是具有創意的內部公共關係經營模式。

外部顧客牽涉範圍甚廣，本研究依據訪談結果，分為同業下游的垂直資源與社區人士的水平資源等兩種類別，都是維繫外部公共關係的重要關係人，學校必須進行垂直資源與水平資源的整合，以利持續推動互動行銷、爭取外部資源並減少學生外流。在垂直資源整合方面，互訪是同業結盟最常見的行銷手法，以互利互惠的方式讓小學與幼稚園各取所需。高雄市區國小與台中市區私立小學同樣除了邀請幼稚園學生與家長到校參訪外，也會到對方幼稚園去做服務，例如幼小銜接的生涯規劃，藉由到訪幼稚園辦理活動的機會，增加學校品牌的能見度。此外，透過行銷策略的運用可以了解社區民眾的需求，有助學校外部公共關係的推展。地方重要人士舉凡民意代表、村里長、社區管理委員會、在地營利或非營利組織等等都是學校水平資源整合與行銷的重要管道，除了協助學校宣傳活動之外，也是學校的開源媒介與爭取資源（人力、物力、贊助經費）的來源，包含單向受惠關係與雙向合作互惠關係，所以與地方重要人士維持良好互動關係是學校成員的要務之一。

高雄市偏鄉國小為了縮短城鄉差距、解決資源不足等問題，與相關公益團體合作，不但可為學校引進圖書資源，也能為資源提供者塑造公益形象，在互動行銷的過程創造互惠互利的效果，學校亦成立「成人基本教育班」以及「數位機會中心」，讓里民藉著使用學校資源的機會，增加接觸學校的頻率，了解學校特色；高雄市區國小在外部公共關係的培養上十分重視學校與社區之間的互動狀況，尤

其是爭取民意代表的支持，亦採用辦理社區活動的方式，以及利用學校慶典的舉辦，增加校內教職員與社區直接互動的機會；台中市偏鄉國小積極參與社區公共事務，支援在地節慶活動，也爭取學校附近宮廟贊助，建立互動行銷管道並融入學校經營中，並倚靠環境優勢，與當地產銷班及花農合作，進而讓學童能透過實地參訪社區傳統產業，增加瞭解在地文化的機會。台中市與高雄市區國小的教師亦深入接觸社區的志工與文化團體，藉由擔任社區大廈管理委員會委員以及教會幹部等角色，作為學校理念的傳播者，提升學校特色向外行銷的機會，此外，台中市區國小亦與社區內的城鄉發展協會建立密切互動關係，將社區視為學校的資源教室，引進社區資源作為學童的鄉土教材，實踐在地化多元教學的目標。

肆、公私立小學面臨少子化趨勢而招生困難在行政管理層面有何經營策略？

歸納第四章研究結果得知行政管理層面可劃分為「學校創新經營」、「經費開源節流」、「與他校策略聯盟」以及「教師員額管控」等四個面向。研究者將公私立小學因應少子化趨勢之行政管理策略依訪談整理如下表 5-4：

表 5-4：公私立小學因應少子化趨勢之行政管理策略

行政管理策略				
類別 受訪對象	學校創新經營	經費開源節流	與他校策略聯盟	教師員額管控
CP1 公立都會型	資源善用與整合，打造特色校園。	節流— 在預算限制內設立優先處理機制。 開源— 編制校務發展計畫，向教育主管機關申請經費。		無法自行管控

行政管理策略				
類別 受訪對象	學校創新經營	經費開源節流	與他校策略聯盟	教師員額管控
CP2 公立偏鄉型	1、資源善用與整合，打造特色校園。 2、培育特色社團，協助推展公共關係； 3、規劃創新學制，延展學習空間； 4、開展國際交流機會，提供多元學習管道。	節流－ 節約資源以實踐環保教育。 開源－ 1、主動寫計畫以爭取公、私部門經費補助，促使學校經營更加順暢； 2、依據學生需求，爭取外部資源贊助。	透過校際合作，打造校園亮點。	允許自行管控
CP3 私立都會型	1、積極申請計畫與爭取外部合作機會，活化學校經營模式； 2、鼓勵學童共同主導活動，活化學習思維； 3、開創免付費才藝學習，培養學童多元展能； 4、統一延長作息時間，減輕家長負擔。	節流－ 節約資源以實踐環保教育。	引進外部資源，提升學校經營效能。	允許自行管控
KP1 公立都會型	1、由下而上創新經營模式，廣納多元專才； 2、開展國際交流機會，提供多元學習管道。	節流－ 節約資源以實踐環保教育。 開源－ 1、邀請家長提供協助，以利校	1、跨越學區藩籬，促成資源共享； 2、利用城鄉交流，引進山區學習資源。	允許自行管控

行政管理策略				
類別 受訪對象	學校創新經營	經費開源節流	與他校策略聯盟	教師員額管控
		務發展； 2、整合志工資源，兼顧開源與節流； 3、依據學生需求，爭取外部資源贊助。		
KP2 公立偏鄉型	1、全方位實施組織變革，提升成員核心能力； 2、鼓勵教師創新教學，突顯學校特色； 3、開創免付費才藝學習，培養學童多元展能。	節流— 1、在預算限制內設立優先處理機制； 2、節約資源以實踐環保教育。 開源— 積極到各地募款，以全額支應校內社團開銷。	跨越學區藩籬，促成資源共享。	允許自行管控
KP3 私立偏鄉型		節流— 以品質佳的耐久材攤平採購成本。	引進外部資源，提升學校經營效能。	暫不執行管控
KP4 私立都會型	1、以九年一貫課程，有效配置教學資源； 2、加入第二外語課程，培養國際競爭力。			暫不執行管控

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

一、學校創新經營策略

高雄市區國小採取「由下而上創新經營模式，廣納多元專才」策略，由行政來支援教學，讓教師能在學校現有體制的支持下，擁有足夠的施展空間來發揮所長，廣納多元專才的教師群，有助學校特色持續發展；採取「開展國際交流機會，提供多元學習管道」策略；為學生爭取國際交流的機會，透過基金會、文化協會或教育管理顧問公司等媒介，加速與海外教育單位洽談國際教育串聯事宜的腳步。高雄市偏鄉國小採取「全方位實施組織變革，提升成員核心能力」策略，在組織變革的作法上，分為增強成員核心能力、提升組織文化及創新教育科技等三個部份來進行；採取「鼓勵教師創新教學，突顯學校特色」策略，鼓勵教師做教學領域的行動研究，將執行效果好的教學策略寫成書表參加全國創新教學的發表，藉此突顯學校特色，提升家長對學校教學的認同感，並給予教師正面評價；採取「開創免付費才藝學習，培養學童多元展能」策略，在不添加學生額外學費壓力的情況下，秉持教育機會平等原則，以創新經營方式開設免費才藝社團，希冀培養偏鄉學童多元展能，藉此降低城鄉差距所造成學習資源分配不平均的問題。高雄市區私立小學採取「以九年一貫課程，有效配置教學資源」策略，由國中部以客座模式派員支援國小部，從六年級開始進行國中銜接課程，利用校內完整的學制體系，將教學資源做最有效益的規劃與配置，有利學生得到全方位學習，是一般公立小學沒有的優勢；採取「加入第二外語課程，培養國際競爭力」策略，目標除了讓學童英語學習母語化之外，並加入第二外語－「德語」課程，是其他學校少有的做法，不外乎是為了從小培養學童運用多元國際語言的競爭力。

台中市偏鄉國小採取「積極申請計畫與爭取外部合作機會，活化學校經營模式」策略，積極地申請計畫，引進豐富的外部資源，讓學童能夠獲得特別的交流與學習體驗，也與基金會合作，引進準大學生入校針對學習有落差的學童，進行一對一補救教學；採取「培育特色社團，協助推展公共關係」策略，培育特色社團如非洲舞與非洲鼓，建立學校亮點，有利於協助學校在外部公共關係的經營與推展；採取「規劃創新學制，延展學習空間」策略，遂創新學制為三個學期，在

暑期與大學生合作進行社團才藝活動，提供學童更多學習空間與機會，並減輕暑假時家長的負擔；採取「開展國際交流機會，提供多元學習管道」策略，除了提供學童多元的學習管道之外，更積極培訓學童參與英語相關比賽，持續精進外語水平與能力。台中市區與偏鄉國小皆採取「資源善用與整合，打造特色校園」策略，前者以生態校園、閱讀校園及創意校園等三種方向結合校內外資源，打造校園特色，後者因擁有參賽得獎的特色綠建築，時常有團體前往學校參訪，校園建置 QR Code 語音導覽，一方面促進校內師生對學校環境更加認識外，也能將學校特色有效傳達給外部顧客。台中市區私立小學採取「鼓勵學童共同主導活動，活化學習思維」策略，讓學童藉由主導學校活動的機會活化學習思維，亦能透過團隊合作的過程提升群體向心力採取「統一延長作息時間，減輕家長負擔」策略，延長全體學童在校的作息時間，於下午課程結束後，由教師陪同留校吃晚餐，並教導用餐禮節，大幅減輕家長負擔，這是與其他學校不同之處。

二、經費開源節流策略

經費的節流對於公立學校而言有執行上的限制，原因在於公部門撥款的經費固定，學校只能在用途上作效益最大化利用，很難透過實際作為產生明顯的改變。目前大部分學校的作法只能朝環保教育的方向去宣導節流概念的實踐，例如高雄市區國小設立管線蒐集 RO 廢水，作為澆花的二次利用；與台中市偏鄉國小皆裝設省水水龍頭；台中市偏鄉國小亦以做綠牆的方式實踐環保；台中市區私立小學曾獲教育部選為節能減碳學校，為了達到節約能源的效果，學校會訂定開冷氣的規則。台中市區國小與高雄市偏鄉國小皆採取「在預算限制內設立優先處理機制」策略，強調將經費花在刀口上，設立一套優先處理機制，例如學生安全、校園整潔的維持、常用設備的正常運作以及建築外觀的基本維護等等，以迫切需要為主要的評估條件。高雄市偏鄉私立小學採取「以品質佳的耐久材攤平採購成本」策略，在採購學校設備時，會以品質佳且耐用列為優先考量的篩選條件，其認為儘管購買價格較高，但若能延長設備的使用年限，能夠攤平採購成本，對學校而言反而是較有利的選擇。

在開源策略方面，因少子化的衝擊，在教育經費有限的制約下，許多學校面臨入不敷出的窘境，尤以仰仗公部門教育經費為主要經費來源的公立學校而言，在經費或資源的利用上，必須變得更有彈性，重視資源的開發、規劃及運用，並同時兼顧效率與效能，學校也會針對校務發展以及考量學生需求，進而依據屬性差異去尋求不同的資源贊助管道。台中市區國小採取「編制校務發展計畫，向教育主管機關申請經費」策略，提出學校重大建設的更新必須跳過預算概念，向教育局或市政府提出經費申請由機關准駁，以及排定經費撥付的時程。台中市偏鄉國小採取「主動寫計畫爭取公、私部門經費補助，促使學校經營更加順暢」策略，鼓勵教師與主任共同努力寫計畫以爭取教育經費，同時掌握公部門與私部門等兩種經費來源管道，減輕學校財務負擔並加速活動推行。

高雄市區國小採取「邀請家長提供協助，以利校務發展」策略，透過優秀表現，針對家長會作宣導，鼓勵家長提供小額贊助，且重視開發家長職業別的專業性，邀請家長作為顧問，對學校提供人力與物力贊助；採取「整合志工資源，兼顧開源與節流」策略，利用各班志工提供清掃的人力支援，為學校省下一筆外包清潔公司的開銷；與台中市偏鄉小學皆採取「依據學生需求，爭取外部資源贊助」策略，針對各基金會捐款目的不同，再依據學生需求找尋最適切的贊助管道，充分給予學生需要的鼓勵與協助，後者藉由與地方廟宇建立良好的互動關係，獲得廟宇贊助學生制服、舞蹈比賽服裝以及鐘點費等各種經費贊助。高雄市偏鄉國小採取「積極到各地募款，以全額支應校內社團開銷」策略，為了實現教育的公平正義，不讓弱勢學童面臨學習資源短缺的問題，遂在校內開設免費的才藝社團，供全校學生擁有自由學習與多元發展的機會，但全額支應社團開銷是一筆額外負擔的經營管理費用，加上高雄市政府的財政狀況無法提供學校足夠支援，必須積極地想方設法籌措財源，由學校成員自行組成團隊到各地募款。

三、與他校策略聯盟策略

台中市偏鄉國小採取「透過校際合作，打造校園亮點」策略，與附近高中作特色學校聯盟，回校做志工服務，協助國小做景觀設計，此外，也利用學區生態

環境的優勢資源，與其他學校合作建構「蝴蝶園」。台中市區私立小學與高雄市偏鄉私立小學皆採取「引進外部資源，提升學校經營效能」策略，前者與在地大專學校建立長期且穩定的策略聯盟合作關係，引進專業人士組成教學顧問團隊，透過行動研究促進教學品質的改善與提升，亦提供教學現場作為進班觀課與實習的場域，或藉由參訪產生交流，大學也固定在寒、暑期進校辦理營隊帶領學童學習與成長，增加實習經驗；後者則與大學建立合作關係，引進大學生入校協助規劃學童放學後等待家長接送的銜接時段。

高雄市區與偏鄉國小皆採取「跨越學區藩籬，促成資源共享」策略，前者因人數多造成校地不足的問題，無法盡情規劃校內特色的發展，遂利用自身拔河體育班的專業，交換附近學校的國樂班及桌球館等技能與資源，讓學生能夠不受學區限制，與其他學校互相交流，增加體驗多元特色課程的機會，並扭轉校地不足的劣勢，後者則考量偏遠地區引進外部資源的不便性，遂透過策略聯盟方式與其他國小合作，邀請附近學校的學童一同前來參與，跨越學區的限制，達成資源共享、互利共榮。高雄市區國小採取「利用城鄉交流，引進山區學習資源」策略，積極利用與山區學校做校際交流的機會，縮短取得偏鄉文化資源的距離，讓學童藉由接觸其他縣市文化資源的機會，在多元文化的學習領域能夠加深且加廣，彌補都市型學校的不足。

四、教師員額管控策略

教師員額管控是由教育主管機關來主導，但仍視各校學生人數與發展狀況不同，管控的成數也會不同，通常是以學區內的新生兒出生率來推算未來小學的新生入學人數，作為教師員額管控的基準。為了預防少子化衝擊造成減班所帶來教師超額的問題，學校遂在教育局的監督下，啟動教師員額管控的機制，按一定比例成數設定代理教師的人數，以防止因教師正式員額過多致使學校無法吸收的情況產生。高雄市區國小目前暫時尚未面臨少子化衝擊的問題，但仍有作 4~6 年的中期規劃，自行管控成數為 9.5%；高雄市偏鄉國小校長表示高雄市目前都是統一由市府作業，通常管控成數是 5% 列為非正式代理名額，預防將來因少子化

衝擊等因素，造成學校再縮編所產生正式教師資遣的問題，政府亦不必支付退休費用；台中市偏鄉國小校長亦表示教師員額管控措施有實施的必要，須配合政府機制，聘用代理教師作為控管；台中市區私立小學教師的聘請人數超出教育部規定的正式編制額度，超出部分就只能改納勞保，但名義上一樣是學校裡的正職教師，只是保險種類不同，會在教師就職前清楚告知，以此方式做為自然控管。此外，台中市區國小由於面臨少子化衝擊、學生人數減少，在減班壓力下，隨之產生超額教師，教師員額管控成數從原本的 5% 到失去管控的自主性，讓校長感受到超額問題的急迫性，而校長認為教師員額的管控有利於提升學校在師資調配的彈性，例如引進體育專長教師來填補管控成數的代理教師員額，以幫助學校發展體育項目，且認為藉由超額教師的處理機制，教師能夠獲得優先選擇學校的權利，在個人職涯規劃上發揮更彈性的自主權。

高雄市偏鄉私立小學創新教學編制為雙導師制，在教師員額需求量的掌握有一套標準，故暫時無法執行教師員額的管控，儘管因少子化衝擊面臨招生困難的窘境，為維持教學品質與掌握師資素質，仍是以正式員工的資格聘僱教師；而高雄市區私立小學目前受少子化影響不明顯，加上課程設計需要一定數量員額的教師，故暫時也沒有執行教師人數管控的狀況。

伍、公私立小學面臨少子化趨勢在教師教學及班級配置層面

有何經營策略？

歸納第四章研究結果得知教師教學與班級經營層面，可劃分為「教學方式」、「親師溝通技巧與管道」、「專業化師資培育」、「小班教學精緻化」以及「發展學校本位學程」等五個面向。

表 5-5：公私立小學因應少子化趨勢之教師教學及班級配置策略

教師教學及班級配置策略					
類別 受訪對象	教學方式	親師溝通技巧與管道	專業化師資培育	小班教學精緻化	發展學校本位學程
CP1 公立都會型	1、以翻轉教育，實現互動學習方式； 2、以適性化教學，逐步達成全人教育。	以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率。	1、參與例行性教師研習； 2、鼓勵校外進修。	1、提高學童參與感以增加教學互動頻率（輪流擔任班級幹部）； 2、改變教學模式以增進學習效率； 3、引進外部資源以促進班級經營效能。	1、發展在地化戶外教學，開拓多元學習管道（實踐生活教育）； 2、利用跨領域教學，培養科際整合能力（個人畢業主題研究）。
CP2 公立偏鄉型	提供補救教學，促成完全學習。	1、以家庭訪問深入瞭解學童狀況； 2、善用溝通技巧建立互信基礎。	1、辦理教師專業發展評鑑； 2、參與例行性教師研習。	提高學童參與感以增加教學互動頻率（輪流擔任班級幹部、主導課堂發表與討論）。	融入在地生態，打造特色本位課程。
CP3 私立都會型	以翻轉教育，實現互動學習方式。		1、辦理教師專業發展評鑑； 2、由學校提供資源與支援。	1、提高學童參與感以增加教學互動頻率（輪流擔任班級幹部、強調以學童為本位）； 2、以情境布置引發學習興趣； 3、更新設備	利用跨領域教學，培養科際整合能力（小組主題方案研究）。

教師教學及班級配置策略					
類別 受訪對象	教學方式	親師溝通技巧與管道	專業化師資培育	小班教學精緻化	發展學校本位學程
				以提升教學品質與班級經營效率。	
KP1 公立都會型	1、以在地資源，活化教學方式； 2、以翻轉教育，實現互動學習方式。	1、舉辦活動拉近親師溝通的距離； 2、以班級刊物提升家長認同感； 3、以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率。	由學校提供資源與支援。		串聯在地資源，提升學校本位課程發展條件。
KP2 公立偏鄉型	1、以在地資源，活化教學方式； 2、以適性化教學，逐步達成全人教育； 3、以多元評量診斷學習盲點，調整教學方式。	1、舉辦活動拉近親師溝通的距離； 2、以班級刊物提升家長認同感。	1、參與例行性教師研習； 2、鼓勵校外進修。	1、提供分級補救教學以尊重個別差異； 2、以績效優勢累積學童成功經驗； 3、更新設備以提升教學品質與班級經營效率。	1、串聯在地資源，提升學校本位課程發展條件； 2、融入在地生態，打造特色本位課程； 3、發展在地化戶外教學，開拓多元學習管道（推廣鄉土教育）； 4、引進國際志工入校交流，開展國際視野。
KP3 私立偏鄉型	1、以探索學習，豐富教學方	1、舉辦活動拉近親師溝通的距	1、由學校提供資源與支援；	改變教學模式以增進學習效率。	1、發展在地化戶外教學，開拓多元學

教師教學及班級配置策略					
類別 受訪對象	教學方式	親師溝通技巧與管道	專業化師資培育	小班教學精緻化	發展學校本位學程
	式； 2、提供補救教學，促成完全學習。	離； 2、以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率。	2、參與例行性教師研習。		習管道（拓展學習視野）； 2、利用跨領域教學，培養科際整合能力（規劃探索課程）。
KP4 私立都會型	1、以翻轉教育，實現互動學習方式； 2、落實能力分班，提升學習效能； 3、提供補救教學，促成完全學習； 4、營造完整學習情境，增進學習效果。	1、舉辦活動拉近親師溝通的距離； 2、以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率。	1、由學校提供資源與支援； 2、參與例行性教師研習。		扎實的訓練課程，厚植英語實力。

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

一、教學方式

台中市區與偏鄉國小、高雄市區國小與私立小學皆採取「以翻轉教育，實現互動學習方式」策略，教師將知識傳遞者的主導權釋放給學生，以「學習共同組」的方式帶動課堂討論，促進學生同儕之間互相學習，增進吸收度與學習效果，給予學童足夠的時間與空間去練習思考與組織的方法，亦能透過討論的過程，訓練

溝通協調與建立人際關係的技巧，並對於教師使用的教學方式採取尊重態度，鼓勵教師間彼此開放教室、互相觀摩，若感受到學生對於翻轉教學反應良好時，自然能夠帶動其他教師效法的意願。而台中市區國小校長亦強調，不論教師的教學方式是否真的做出調整，學生能夠獲得有效學習才是應該考量的重點，否則只是形式上的改變，無法對學生產生實質幫助。台中市區國小與高雄市偏鄉國小皆採取「以適性化教學，逐步達成全人教育」策略，前者以全人教育作為主要目標，強調適性化的教學方式，透過特色校園的建構，開發學童的潛能，並加以培養；後者則要求每位教師都必須針對班級裡學習進度較落後的學童，設計符合其程度的適性化課程。

台中市偏鄉國小、高雄市區與偏鄉私立小學皆採取「提供補救教學，促成完全學習」策略；台中市偏鄉國小依照學童學習速度調整教學方式，針對程度好的學童，在教學內容上要加深、加廣，對學習速度較慢的學童，提供補救教學；高雄市區私立小學重視提供良好的教學品質與完善的課後服務，尤其在學童課後複習與輔導方面，教師會提供補救教學的服務，將課程設計與公立學校做出區隔；高雄市偏鄉私立小學為平衡不同背景的學生在學習能力及語言基礎上的差異，分別針對中文與英文兩個部分實施特別補救教學，視學生個別狀況，另外請老師給予適合的能力補強，以促成完全學習。

高雄市區與偏鄉國小採取「以在地資源，活化教學方式」策略；前者打破校地狹小的限制，著重於校園圍牆外，開發在地化學習資源；後者重視將學校經營與在地價值做結合，讓學童對在地特產的製作及銷售方式有更深刻的瞭解與體會。高雄市偏鄉國小採取「以多元評量診斷學習盲點，調整教學方式」策略，過發現每個孩子不同的優點，去做潛能開發。高雄市區私立小學採取「落實能力分班，提升學習效能」策略，在英語課程採分級教學方式，將全校學生打散年級做能力分班，依照分級測驗結果決定上課級數，預防公立學校班級因學生程度參差不齊所造成學習效能降低的情況產生；而採取「營造完整學習情境，增進學習效果」

策略確實樹立英語環境，透過營造完整的學習情境，有助於學童養成自然使用英文進行溝通的習慣，並能有效增進學習效果。

二、親師溝通技巧與管道

台中市偏鄉國小採取「以家庭訪問深入瞭解學童狀況」策略；高雄市區及偏鄉國小、市區及偏鄉私立小學皆採取「舉辦活動拉近親師溝通的距離」策略；高雄市區及偏鄉國小採取「以班級刊物提升家長認同感」策略；台中市區國小、高雄市區國小、市區與偏鄉私立小學皆採取「以網頁或通訊軟體增加親師互動頻率」策略；台中市偏鄉國小採取「善用溝通技巧建立互信基礎」策略，強調親師溝通的良好循環，必須由親、師、生三方面共同合作，教師與家長溝通內容須做到促成課後家長對學童的教育銜接，以利學童發揮潛能。教師亦須與家長保持緊密聯繫，適時地報告學童狀況，讓家長放心，才能與家長在達成良善溝通的共識下，建立互信基礎。

三、專業化師資培育

大部分的學校皆共同採取「參與例行性教師研習」策略；台中市區私立小學與偏鄉國小皆採取「辦理教師專業發展評鑑」策略；台中市區私立小學、高雄市區國小、市區與偏鄉私立小學皆採取「由學校提供資源與支援」策略；台中市區國小與高雄市偏鄉國小皆採取「鼓勵校外進修」策略。

四、小班教學精緻化

台中市區私立小學、市區與偏鄉國小皆採取「提高學童參與感以增加教學互動頻率」策略；台中市區與偏鄉國小採輪流擔任班級幹部；台中市偏鄉國小採主導課堂發表與討論；台中市區私立小學則強調以學童為本位。高雄市偏鄉國小採取「提供分級補救教學以尊重個別差異」策略、「以績效優勢累積學童成功經驗」策略以及；台中市區國小與高雄市偏鄉私立小學皆採取「改變教學模式以增進學習效率」策略；台中市區國小採取「引進外部資源以促進班級經營效能」策略；

台中市區私立小學採取「以情境布置引發學習興趣」策略；台中市區私立小學與高雄市偏鄉國小皆採取「更新設備以提升教學品質與班級經營效率」策略。

五、發展學校本位學程

高雄市區國小採取「串聯在地資源，提升學校本位課程發展條件」策略；台中市與高雄市偏鄉國小皆採取「融入在地生態，打造特色本位課程」策略；台中市區國小、高雄市偏鄉國小與私立小學皆採取「發展在地化戶外教學，開拓多元學習管道」策略；台中市區國小採實踐生活教育、高雄市偏鄉國小推廣鄉土教育、高雄市偏鄉私立小學採取「拓展學習視野」策略，由教師與學生共同安排聯絡所欲參訪的機構，如美術館及文化中心等，或參觀文化氣息濃厚的傳統聚落，讓學童能夠藉由實地參與在地化的戶外教學，拓展學習視野。高雄市區私立小學採取「扎實的訓練課程，厚植英語實力」策略。台中市區國小、台中市區私立小學與高雄市偏鄉私立小學皆採取「利用跨領域教學，培養科際整合能力」策略；台中市區國小採個人畢業主題研究、台中市區私立小學採小組主題方案研究、高雄市偏鄉私立小學採規劃探索課程。高雄市偏鄉國小採「引進國際志工入校交流，開展國際視野」策略，透過申請專案計畫，聘請國外實習生到學校，有助於培養學童的國際視野，讓偏鄉學童擁有開放的胸襟，學習多元文化並增進語文能力。

陸、公私立小學面臨少子化趨勢在閒置空間與設備活化層面

有何經營策略？

歸納第四章研究結果得知在閒置空間與設備活化層面中，可劃分為「結合外部資源做閒置空間的重新規劃」、「依據內部需求做閒置教室與設備的再利用」以及「專業化師資培育根據現況做預防性的未來規劃」等三個面向。

表 5-6：公私立小學因應少子化趨勢之閒置空間與設備活化策略

閒置空間與設備活化			
類別 受訪對象	結合外部資源做閒置空間的重新規劃	依據內部需求做閒置教室與設備的再利用	根據現況做預防性的未來規劃
CP1 公立都會型	與基金會合作闢建文化藝廊	1、回歸科任教室 2、挪作課後照護教室	建置多功能教室
CP2 公立偏鄉型		1、改造為志工工作室 2、廢棄物的綠美化	
CP3 私立都會型			
KP1 公立都會型			1、增設幼稚園 2、設計情境教室
KP2 公立偏鄉型	1、牙醫師捐助打造牙醫室 2、爭取議員建議款以整頓桌球室	1、建置社團教室 2、整頓為行政辦公室	
KP3 私立偏鄉型			1、建置多功能教室 2、結合在地特色，形塑校園新亮點
KP4 私立都會型			設計情境教室

註：此表乃按訪談題綱下之實際訪談內容整理，僅能呈現訪談當時的學校狀況。

資料來源：本研究整理。

一、結合外部資源做閒置空間的重新規劃

台中市區國小採取「與基金會合作闢建文化藝廊」策略；高雄市偏鄉國小採取「牙醫師捐助打造牙醫室」策略以及「爭取議員建議款以整頓桌球室」策略。

二、依據內部需求做閒置教室與設備的再利用

台中市區國小採取「回歸科任教室」策略、「挪作課後照護教室策略」；台中市偏鄉國小採取「改造為志工工作室」策略以及「廢棄物的綠美化」策略；高雄市偏鄉國小採取「建置社團教室」策略以及「整頓為行政辦公室」策略。

三、根據現況做預防性的未來規劃

高雄市區國小採取「增設幼稚園」規劃；高雄市區國小與私立小學皆規劃「設計情境教室」策略；台中市區國小與高雄市偏鄉私立小學皆規劃「建置多功能教室」策略；高雄市偏鄉私立小學規劃「結合在地特色，形塑校園新亮點」策略，校長表示，假設未來學校真的產生大量閒置空間，可以考慮與社區合作，租借給地方人士作為研習場所或文創中心。甚至可以結合地方特色，由學校免費提供展示空間並互相配合，引進地方文檔、歷史遺跡或物件，讓學校藉由與在地文化、人士或產業建立夥伴關係，成為社區裡的精神文化堡壘，進而形塑校園新亮點，有利學校特色多元發展。

柒、公私立小學面臨少子化趨勢造成招生困難採取相關因應

策略的現況為何？

歸納第四章研究結果得知台中市區國小順其自然地面對少子化，專注於教育品質，避免為了行銷而行銷；且學生人數驟減不只受少子化趨勢的影響，仍須考量其他狀況。校長認為與他校策略聯盟尚須顧及學校所屬行政區的個殊性，考量附近學區的學校已各自建立成熟的發展機制，且因班級數多而無暇向外拓展，再加上校風不同，故難以建立策略聯盟的合作關係。

高雄市區私立小學認為少子化趨勢造成教育經費的集中投入，對私立小學是一項利多因素，近年來，隨著私立小學的經營理念受到愈來愈多家長的肯定，校務愈發蓬勃發展，不若從前對各種行銷工具的依賴，僅堅持「把教育辦好」的原則，回歸到教學本質的提升。台中市偏鄉國小專為附設幼稚園辦理暑期升學銜接課程，以提高直升小學附著率，由於幼稚園沒有學區的限制，常被視為國小拓寬招生管道的目標客群之一。高雄市偏鄉私立小學校長表示十二年一貫學制與完整教學系統，有利增加家長選校意願，一貫學制的教學系統受到重視，家長除了認

為能夠減輕未來選校與升學負擔，教學內容的完整性亦是重要考量；且提供高品質設備與教學環境，有助延緩因少子化造成招生不足的困境。

高雄市區國小校長認為以內部行銷作為學校經營困境解決的基礎，內部行銷對於大型學校而言較為困難，不若中小型學校能僅使用單一管道，必須善用各種儀式、典範與會議等多元管道，並透過行政與教學核心小組通力合作，才能有效地將學校特色與經營理念傳遞給校內教職員。此外，台中市區私立小學校長亦表示運用內部行銷策略是解決學校經營困境的重要方式，因屬中小型學校，校長重視人性與感情的領導。校長會利用集會時間，對教師進行培育、宣導及建立正確觀念，更利用走動式領導，讓校內教職員能夠清楚了解學校行政事務的詳細作法等，藉由成功營造內聚力，帶動教師以團體形式參與班群合作、協同教學，亦在假日組隊參加外部研習，並於學校舉辦活動時發揮團體動力，以協助提升學校經營的順暢度，有助於學校品牌形象的建立。

台中市偏鄉國小結合內部行銷與互動行銷策略，讓學校免於招生困難，教師與家長溝通的豐富經驗亦是家長選校的重要考量之一。這些都需要靠口碑行銷，而從學生數緩步成長的情況可知，利用內部行銷支持互動行銷策略的成效受到肯定。台中市偏鄉國小校長表示由校長帶領團隊合作並提供協助，促使校務評鑑能順利執行，執行過程中遇到任何問題，是由團隊共同討論，以學生需求及學校發展為前提去尋找解決的方法，在學校提供完整協助的情況下，讓教職員能夠安心地接受安排並配合評鑑工作的執行。台中市區私立小學校長亦認為教學目標的達成必須靠教師共同努力，進而建立學校品牌形象，以利口碑行銷的推展。

高雄市偏鄉國小申請公部門課後照護計畫，以減輕偏鄉家庭的負擔。考量位處偏鄉的學童家庭背景非常弱勢，有許多單親或隔代教養家庭，遂向內政部申請「夜光天使計畫」，提供學童放學後的免費安親、晚餐與生活教育的指導，協助減輕家庭的壓力與負擔。

捌、公私立小學執行行銷及經營策略時遭遇哪些困難？如何解決？

一、行政管理方面

在引進外部資源方面，受訪的台中市區國小由校長親自引領行政團隊合作產生創新作為，促成學校特色發展；校長親自引領參與、促成整個計畫，包括持續性地對藝術活動表達關注，以及尋找可能合作的契機，把握對的時機點，並結合行政人員的力量，最終達成發展學校特色的目標。台中市偏鄉國小校長提升國際教育的可行性，向校內成員釋疑；考量家庭背景、語言程度及學習能力的落差，遂改往日本做交流，並且要求家長同行，以減輕學校的責任負擔。校長透過實際作為持續與教師產生溝通，有效地解除疑慮並讓國際教育順利推廣。

高雄市區國小利用地理位置的優勢並結合校外資源，以彌補校地不足的劣勢；利用所屬行政區的地理優勢，從豐饒的歷史文化與鄉土教育資源出發，到象徵孕育現代文化的國家廳院與文化藝術中心等等，結合豐富的在地化資源，規劃各種學校本位的特色課程，皆能有效彌補校地不足的劣勢；並建立學校事務的標準作業流程，降低教學與行政的經驗落差，採取建立標準作業流程的方式，雖然在系統建置的初期會有抱怨的聲音，但完成後就能加速學校事務的處理速度，讓行政流程更加透明化。

高雄市偏鄉國小積極募款籌措財源，以支應偏鄉學校的經營與創新發展；募款的管道包含地緣關係的廟宇，以及動用教育界固有的人脈。為了爭取廟宇豐富的資源，校長必須用心經營公共關係；此外，亦時常帶領主任走出偏鄉，到外地去宣達教育理念，希冀得到更多捐助款，讓學校的經營與創新發展能夠順利地持續下去；並透過申請公部門計畫，爭取補助以完善校園創新發展，比起募款，申請公部門的補助計畫是較有效率去籌措財源的作法，補助的金額是去外面募款的好幾倍，但公部門的計畫是競爭型的，在每個學校都希望有所作為的同時，就會

造成僧多粥少的現象產生。為了替偏鄉學童爭取更多學習資源，以充分發展多元的特色空間，空屋計畫的申請上已卡關 3 年，校長坦承壓力不小但仍堅持要繼續走下去。

高雄市區私立小學設定爭取福利的共同目標以凝聚向心力，激勵教師付出努力；前幾年招生狀況不佳時，私立小學教師薪水甚至不及公立學校的教師，所以在學校經營方面，私立小學可以爭取福利的做法，合理地要求教師在教學上付出更多努力，透過持續與教師溝通理念並設定全校共同目標，建立一個生命共同體的內聚意識，才能激勵教師共同來為學校打拼。台中市區私立小學致力於建立學校品牌形象，以口碑宣傳抵抗惡意中傷；校長重視藝術人文素養與品格培養，致力於建立學校品牌形象，並開放校園讓家長參觀，透過家長之間正向的口碑宣傳與對外推廣，順利弭平惡意中傷的言論。

二、專業化師資培育方面

高雄市區國小以催化熱誠、全力協助的方式，突破教師自主專業成長的困境；積極將教師個人特長領域納入學校經營中，並協助爭取內部資源以支持教師發展，目的就是要讓更多教師感受到創新的教學成果，進而在校內形成正向學習循環，期能提升整體教學品質。

台中市區國小透過適時地溝通，降低教師對執行「專業教師發展評鑑」的疑慮；這幾年雖然積極地想加入「專業教師發展評鑑」但始終沒有成功，可能的原因就在於教師對此項政策是否會間接影響個人考績存有疑慮，且認為與其處理繁瑣的文書作業，寧可回歸教育本質，專注地將時間與精力投入教學現場。在不增加教師額外負擔的前提下，校長認為現階段先以提高觀課與教師社群的執行深度為主，例如觀課時間表必須切實安排夥伴教師，或以校長作為代替，促使達到公開課、觀課與議課的目標。校長亦持續與教師溝通並給予鼓勵，例如由學校支援表單的簡化等，述明觀課的真實用意，重點不在檢討教師的教學內容，而是觀察學童在課堂中對於教學方式的反應，是否有達到學習效果，以解決教師的疑慮。

三、班級經營與課程設計方面

高雄市區國小以家長對家長直接交換訊息的方式，減少親師溝通的效率問題。校長認為，若能維持班級經營，將有助於提升學校經營的效率，以設定家長頭的方式，由家長與家長直接做溝通，是最有效的訊息交換管道。高雄市區私立小學聘工讀生看顧等接教室以減輕教師負擔，持續溝通以扭轉家長觀念。學校亦透過慢慢與家長溝通理念的方式教育家長，孩子應是合夥事業，家長還是需要付出心力去注意學童的功課與身心狀況，親子關係的角色與功能是學校無法輕易替代的。高雄市偏鄉私立小學以實際學習成效，讓家長感受學校在課程設計的嚴謹與用心。在課程設計上其實非常嚴謹，會將國家課綱與國際課綱納入一起比對，並以提升學生學習成效作為出發點，去琢磨課程設計的橫向與縱向發展，在經歷一段時間後，家長在學生對外考試成績看到正向的結果，遂轉變以往存疑的態度，真實感受到學校在課程設計與教學方式的用心。

第二節 研究結論

隨著人口結構變遷、家長選校意識抬頭與學區制度的彈性改變，學校所面臨的競爭壓力將愈來愈高，然基於市場經濟「優勝劣敗」法則，學校若沒有產生相對應的積極作為，在缺乏競爭力的情況下，學生數目越來越少，恐將面臨被迫關門的命運。何金針（2003）認為，在面臨「市場化」的教育趨勢下，學校必須提升學生學習成效、加強多元教育方式與孕育優質的教育本質，並展現辦學績效來應對學校間的良好競爭，以形塑「教育市場」之正面意義，基此，社會變遷則可能不只帶來危機，也可能是一線轉機，提升學校人員的危機意識，反而有利於學校長遠的發展。此外，2013 年全國教育局處長會議中指出，教育部組專案小組

研議讓公私校同步減班或降低班級人數，減緩少子化衝擊。⁶雖然教育部已著手研擬相關策略，但少子化問題仍持續延燒，在教育市場機制下，私立學校會自然淘汰，而公立學校也將面臨減班與教師超額等問題，故積極轉型及建立正面形象的學校，自然會受到家長青睞。本節將整合訪談結果與研究結發現的分析內容，聚焦於公私立小學於因應少子化趨勢所採取策略的異同，濃縮為本研究結論，並呼應研究目的與研究問題，試圖補強過往研究不足之處，以期產生研究貢獻。

壹、在教育政策不確定的大環境下，愈來愈多家長傾向以私立小學作為主要選校考量

在十二年國教制度的不確定教育環境下，為了替孩子把關教學品質與確保穩定升學管道，愈來愈多家長傾向以私立小學作為優先選擇。根據研究分析結果可知，尤其私立高中附設小學提供九年一貫或十二年一貫的完整學制，以系統性的教學課程及跨年級的教學資源流通作為特色課程的規劃，緊密結合學校經營與行銷策略，採取小學、國中、高中一貫的學制，能夠增加家長帶學童前往就讀的意願，再加上現今十二年國教的推展，一貫學制的教學系統受到重視，家長除了認為能夠減輕未來選校與升學負擔，教學內容的完整性亦是重要考量。此外，部分獨立學制的私立小學雖然沒有一貫學制的優勢，因了解目標客群的主要需求，校長坦言家長會迷失是在銜接到國中的部分，認為公立國中素質參差不齊，所以比較想選擇私中，自然而然會考慮到私小，所以另外在高年級加入升學輔導的銜接課程做為吸引家長的策略。

⁶陳智華、廖珮妤（2013年8月17日）。教育部研議 公私校同步減班。檢視日期：2015年12月30日。取自：聯合新聞網 <http://mag.udn.com/mag/edu>。

貳、公立國小常以提升學校能見度的方式實行外部行銷策略

根據研究分析結果可知，公立國小大多利用外部行銷策略中的虛擬行銷工具，亦即能見度行銷策略，積極鼓勵教師帶領學生參加校外競賽並對外發布比賽得獎訊息，或藉由舉辦大型教育活動的機會等，提升學校曝光度與知名度，以利推廣學校特色與教學理念。相對地，受訪的私立學校在對外參加競賽的態度上較為保守，較為專注於學校本身教學品質與學生學習成效的加強。

參、私立小學重視辦學績效與教師素質，因應課程設計需求

不特別執行教師員額管控

根據研究分析結果可知，部分公立國小校長表示，校內教師對於專業教師發展評鑑仍存有疑慮，使得此項政策在校內窒礙難行，而目前我國對於公立國小並沒有強制執行教師評鑑與淘汰機制，亦未明定教師專業成長的詳細規則，導致外界容易產生公立國小教師素質參差不齊的印象，且家長傾向選擇有實施教師專業發展評鑑的學校，對於教師素質較為放心。相對地，私立小學十分重視辦學績效，並強調營造團體合作的良好氛圍，在教師考評的落實上也較公立國小來得徹底，不會有太多感情因素。部分私立小學甚至使用「將招生成效與教師薪資掛勾」的進階內部行銷策略，採彈性調整薪資的方式，灌輸教師顧好教學品質、創造口碑的重要性，激勵教師更有動力對教學工作付出，以爭取薪資成長的附加效益。此外，面對少子化趨勢的教師員額管控問題，公立國小依照所屬行政區不同，由教育部訂定管控成數，而學生人數減少過多的學校則會產生超額教師的問題，即為無法管控的狀況，對此，部分公立國小校長採順其自然的態度，認為超額制度反而有利於教師工作生涯的規畫。私立小學則為因應課程設計需要並維持穩定的教學品質，基本上不特別執行教師員額的管控。

肆、私立小學在執行行銷活動方面有完整配套措施，並藉由定期舉辦成果發表活動展現學生學習成果

私立小學重視顧客需求即家長反應，會定期舉辦成果發表活動向家長展示學生學習成果，並較願意開放教室給家長觀課。公私立小學在開放校園方面的做法不同，私立通常採預約制，公立則配合政府政策是無圍牆校園。此外，私立小學經營管理的制度較公立小學健全，在執行行銷活動方面有完整配套措施與周延的內部行銷計畫，部分私立小學在開放校園參觀日前會針對教師進行職前訓練。

伍、公私立小學在教學創新皆重視補救教學與跨領域學習

近年來，少子化趨勢造成學生人數驟降，學生能夠受到照顧的密度得到提升，使得全人教育的教學理想較以往容易獲得實踐，公私立小學皆愈來愈重視補救教學，只是在實施的方法上不盡相同。公立國小與基金會合作，引進準大學生入校針對學習有落差的學童，進行一對一補救教學，部分學校依照能力分班實施補救教學，尊重學童個別差異，利用小班教學精緻化的經營優勢，有助提升整體學習效能與實力，尤其偏鄉國小更須強調拉抬山區學童的基礎學習能力，提供學生完整的學習資源。而私立小學重視提供良好的教學品質與完善的課後服務，尤其在學童課後複習與輔導方面，教師會提供補救教學的服務，將課程設計與公立學校做出區隔，部分私立小學為平衡不同背景學生在學習能力及語言基礎上的差異，分別針對中文與英文兩個部分實施特別補救教學，視學生個別狀況，另外請老師給予適合的能力補強，以促成完全學習。

此外，因應多變的社會環境，愈來愈多學校開始重視跨領域的學科整合與學習，公私立小學皆採取「利用跨領域教學，培養科際整合能力」策略；部分公立國小採個人畢業主題研究、部分私立小學採小組主題方案研究、或規劃探索課程。

以跨領域教學方式，設計學校本位學程，藉由各科教學內容環環相扣、系統性的學習過程，希冀培養學童科際整合與解決問題的能力。

陸、公私立小學皆將目標客群向下延伸至幼稚園

根據研究分析結果可知，在互動行銷方面，公私立小學藉與幼稚園做同業結盟以增加與潛在顧客互動的機會，這是過往研究未曾提及的部分。因應少子化趨勢造成學生來源減少，為維持學校永續經營，愈來愈多公私立小學將目標客群的培養範圍向下紮根到幼稚園客群的建立。部分擁有附設幼稚園的小學，採取向下培養內部潛在客群的方式，分別針對附設幼稚園辦理活動與升學銜接課程，以提升直升小學的附著率。沒有附設幼稚園的小學，則採取同業結盟的方式整合垂直資源，互訪是最常見的行銷手法，以互利互惠的方式讓小學與幼稚園各取所需。除了公立小學為鞏固原學區學生來源外，尤其私立小學沒有固定學區的學生來源，更需要打破地域限制，擴大同業結盟的範圍，爭取更多學生前往就讀。

柒、部分公立國小積極透過策略聯盟，促成資源流通與共享

根據研究分析結果可知，在行政管理之與他校做策略聯盟的學校經營層面，主要包含跨越學區藩籬以促成資源共享，及引進外部資源以提升學校經營效能等策略，這亦是過往研究未曾提及的部分。公立國小主要採取「跨越學區藩籬，促成資源共享」策略，受訪的高雄市都會區國小因人數多造成校地不足的問題，無法盡情發展學校特色，遂利用自身拔河體育班的專業，交換附近學區的國樂班及桌球館等技能與資源，讓學生能夠不受學區限制，與其他學校互相交流，增加體驗多元特色課程的機會，並扭轉校地不足的劣勢。此外，更利用城鄉校際交流的機會，引進山區學習資源，縮短學童取得偏鄉文化資源的距離，以期在多元文化的學習領域能夠加深、加廣，彌補都市型學生的不足。而偏鄉國小則考量偏遠地區引進外部資源的不便性，遂透過策略聯盟方式與其他國小合作，在辦理教育活動時邀請附近學校的學童前來參與，跨越學區限制，達成資源共享、互利共榮。

然而，台中市公立國小受到少子化趨勢影響學生人數下降的情況較同樣身處都會區的高雄市公立國小來得明顯，但是對於學校之間建立策略聯盟關係的態度卻完全不同。受訪的台中市公立國小校長認為與他校策略聯盟尚須顧及學校所屬行政區的個殊性，考量附近學區的學校已各自建立成熟的發展機制，且各校因班級數多而無暇向外發展合作關係，再加上校風不同，故難以建立策略聯盟策略。

捌、公立國小較私小與社區建立更緊密的互動行銷關係

學校與地區之間的依存關係，與建立學校特色有極高的關聯性，學校時常扮演社區文化及傳統習俗傳遞核心的角色，且學校發展必須與地區共同建構教育圖像，結合在地文化與特色發展學校本位課程。在舉辦教育活動時，若能讓社區居民有參與或協助的機會，學校將能與在地建立更緊密的公共關係。近年來，學校將訴求訴諸社區及家長，從社區引進資源提供學校所需，尤其是學區內的大型廟宇，因其是社區民眾的信仰中心，重要的民俗活動都緊緊著廟宇，乃為社區文化的精神表徵，故學校成員更須參與其中、互相合作，以利增加學校爭取內外部資源的機會。根據研究分析結果可知，公小因有固定學區，常跟社區有互動及活動合作，甚至成為資源需求的拓展來源，不管人脈或錢脈。但學校與外部資源的合作關係不只單一方向，通常是互利共存。

此外，私立小學因為沒有被劃分固定的學區範圍，與社區的互動，比起公立小學相對疏離。私立小學較少有主動參與社區公共事務的機會，頂多藉由舉辦像校慶或運動會這樣少數對外開放參加的活動，或經由社區公共場域的租借，增加與社區接觸的頻率。因私立小學經營的主要著力點還是置於學校特色的推廣及形塑學校優良形象，公共關係方面較專注於內部顧客關係的維護。

玖、公立國小的經費壓力沉重，開源管道亦較私小多元

根據研究分析結果可知，在行政管理的開源策略方面，學校建設的良窳及完整性，經常考驗著領導者的經營智慧，面對招生壓力及校園建設的各種需求，經費的爭取是重要的策略環節之一。畢竟，擁有足夠的經費，校園才有打造亮點的可能。學校要善用內外部各種傳銷管道，有效透過家長會、校友會、教師會或社區發展協會的運作，凝聚全員共識，建構綿密的服務網絡。其中，志工團體是公立國小的特色，擔任協助學校經營的角色，為富有人情味的無酬協作團體。而公立國小的活動經費常需要家長會的贊助，因此十分重視家長會的經營。除此之外，學校應延伸觸角，積極規劃辦理家庭教育、推廣教育或親職教育等社會教育的活動，運用多角化的經營，以服務並滿足多元顧客的需求，同時行銷學校特色，建立學校優質的形象。尤其偏鄉國小在經費拓展上更形艱鉅，時常面臨經費困窘的問題，為實現教育的公平正義，部分國小採取「積極申請計畫與爭取外部合作機會，活化學校經營模式」策略，積極地申請計畫，引進豐富的外部資源，讓學童能夠獲得特別的交流與學習體驗，或由校長帶領行政人員到外地募款，以全額支應社團經營與補救教學的開銷。

拾、部分公私立小學延長在校作息時間，以減輕家長負擔

根據研究分析結果可知，部分私立小學考量現今社會是以雙薪家庭為主，為了體恤家長下班時間無法銜接上學童的放學時間，遂延長全體學童在校的作息時間到晚間六點半，讓學童能於下午課程結束後，由教師陪同留校吃晚餐，並教導吃餐的禮節，大幅減輕家長負擔，這是與其他學校不同的地方，也是能有效吸引家長的策略之一。此外，部分偏鄉國小在扶助弱勢方面執行的十分徹底，因考量位處偏鄉的學童家庭背景非常弱勢，有許多單親或隔代教養家庭，遂向內政部申請「夜光天使計畫」，提供學童放學後的免費安親、晚餐與生活教育的指導，協助減輕家庭的壓力與負擔。

第三節 研究建議

壹、對教育主管機關之建議

一、為顧及教育事業的長遠發展，教育機關應審慎思考經費分配的公允性，不應以量化數據作為單一評估標準

檢閱過往相關實證研究，陳怡婷（2006）提及人口少子化是一個全方位政策整合的議題，政府應預先考量人口數、區域發展狀況等各種相關因素，對整體的教育資源進行重新的評估、分配與整合，透過各處室間的整合，改善資源分配不均的問題。此外，蔡榮哲（2007）亦認為制定教育政策需要長期規畫，雖然少子化情況導致學生數越來越少，部份地區因為如此，甚至被迫裁併校。不過，偏遠地區學生本身所擁有的學習資源已經不足，若因學校遭裁併而改至較市區學校就讀，則可能因其不利學習因素而更形弱勢。而根據本研究結果發現偏遠地區的校長對學校行政受少子化衝擊的知覺程度明顯高於其他地區的校長，對於此問題感受更為強烈。故本研究認為教育事業應有長遠規畫，不應單純以量化為依據，任意縮編、刪減教育方面經費或建設。教育經費的分配須顧及城鄉差距的發展與公平正義，給予偏鄉更多資源供發展。

二、提升小型學校資源，增加競爭力

檢閱過往相關實證研究，詹巧郁（2012）提及國小校長學校行銷策略的運用因學校位置的不同，而有運用程度上的差異。市區的國小校長整體學校行銷策略、外部行銷策略的運作情形較偏遠地區學校的國小校長良好。外部行銷策略重要的對象是家長、社區與大眾，偏遠地區的學生數少，面對的外部顧客不如市區學校多，因此在校長在行銷策略的實施上可能不若市區學校般積極。再加上學校行銷策略的實施、作法及指標的建構較不適用於偏遠學校運作，因此偏遠地區的國小

校長在實際運用上低於市區學校國小校長。在教師職涯部分，少子化現象在偏遠地區應會造成更多減班與廢併校問題，進而對教師職涯造成影響，然而校長的少子化知覺卻是小校與偏遠地區對超額教師問題感受不強，這部分的原因可能是偏遠地區雖然學生人數減少，但已是編制最低班級數（六班），因此不易減班，當然也不減師資員額，再加上校長角色對於超額教師與教師調動等感受較非切身問題，所以小校與偏遠地區對少子化影響教師職涯的知覺程度較低。葉可唯(2012)的研究結果亦提及小型學校在學校行銷策略知覺上均較中、大型學校弱勢。綜上所述，並考量本研究結果發現偏鄉國小的資源貧乏，校長必須親自帶領行政人員到校外募款，或積極參與公部門競爭型計畫的投稿，只為了提升偏鄉學童的基礎能力，並提供更多元的學習機會以縮短城鄉學習資源分配不均的問題。本研究建議教育行政主管機關若能針對小型學校提供更多人力與資源互助模式，將能建立學校經營信心，增進學校行銷策略作為，進而建立小型學校特色，提升其競爭力。

三、規劃超額教師配套措施制度，減輕少子女化衝擊

根據研究結果發現各校面對超額教師的處理方式與面對的態度存在差異性，然少子化趨勢勢必造成學生人數減少，教師的需求量將隨之降低，故本研究建議教育行政主管機關應重視少子化帶給教育現場之衝擊，應做好教師培育政策規劃與教師人力資源管理，並詳細調整與規劃超額教師相關配套措施，如：超額教師工作保障權、超額教師亦可介聘他校事宜等，以實際作為增加教師工作安全感與自信心，減輕少子化帶來之壓力。

貳、對我國小學之建議

一、在確保教育品質的前提下推廣學校行銷

隨著人口生育率逐年降低，學校數量越來越多，家長教育選擇權的法令保障，學校已感受到招生的壓力(私校尤以明顯)學校團隊創新的策略，發展學校優勢，其動力不僅源自於少子化現象，也來自教育市場化的趨向，家長越重視教育，更

加以比較附近的學校的優劣，學校為突顯經營的獨特性，強調學校與他校的差別性，努力舉辦各種活動，讓學校正向的曝光率增加，強化學校在一般大眾心中的正面形象，留住學區內的學生，達成永續經營的目標。因此，學校已經了解行銷管理的重要性，不在躲在象牙塔裡辦教育，紛紛致力於公開學校辦學績效，讓家長及社會了解學校辦學成果，並提升學校形象。而學校要做好行銷管理工作，絕不能閉門造車或土法煉鋼，應該吸取企業界行銷管理的策略，做為學校實施行銷管理的參考，才能使學校行銷收到效果。何金針（2003）亦提到，在全球化、市場化、教育產業化之下，教育受到相當的衝擊與影響，我們必須思索如何以最少教育成本達到最大教育效益。在兼顧教育經濟效益、教育政策與如何因應法令時，仍不忘教育的本質與目的。在講究市場化、市場導向的設施與發展時，我們應同時考慮教育的本質應回歸人的啟蒙、發展，以避免流於教育成果的「商品化」、「庸俗化」。

二、經營公共關係、加強與社區連結，做在地化資源整合以形塑學校特色

隨者全球化時代的來臨，學校已由封閉系統走向開放，與社區共存共榮。學校、家長及社區要運用更多管道，進行雙方的互動對話。學校可透過學校行銷讓學生愛護學校與產生榮譽感，或提升學習動機，並藉由建立學校優良形象和品牌口碑，獲得更多外部資源，讓家長願意信任和協助學校。校長應該充分瞭解行銷概念和技巧，進一步拓展學校的公共關係，並有效運用行銷策略，以提升學校整體競爭力。面對少子化的衝擊，尤以公立學校的教育經費受到影響最大，學校必須改變以往被動態度，多方爭取資源挹注學校正常運作，透過經營外部公共關係，包含營利組織及非營利組織，積極建立與社區之間的連結，引進社區資源並整合在地特色，以形塑校園新亮點與多元學習的特色本位課程、打造優良口碑，才能吸引更多學生前來就讀，解決招生不足的問題。

三、與他校策略聯盟

偏遠地區學校可引進外部資源的不便性，遂透過策略聯盟方式與其他國小合作，邀請附近學校的學童一同前來參與，跨越學區的限制，達成資源共享、互利共榮。而都會型學校則可利用與山區學校做校際交流的機會，縮短取得偏鄉文化資源的距離，讓學童藉由接觸其他縣市文化資源的機會，在多元文化的學習領域能夠加深且加廣，彌補都市學生在文化資源認知學習的不足。

四、延長課後輔導時間，減輕家長負擔

從先前文獻檢閱與訪談結果發現，提供課後輔導的學校，愈來愈受到家長青睞，學校應考量現在社會多以雙薪家庭為主流，若能適時地提供有效協助，例如延長課後輔導時間，請大學生進校看顧學童功課或帶領學童進行學習活動等，將能減輕多數家長的負擔，提升家長帶學童前來學校就讀的意願。

五、因應十二年國教，完善升學課程的銜接功能

教育理論不斷推陳出新，十二年國教開始，家長憂心體制內的學校受限於教育制度，使孩子競爭力降低，於是，將孩子送到體制外學校，。私立學校的教育主旨明顯、特色突出，私校的加入使教育的戰場更加激烈，公立學校要處於不敗之地，著實需要有一番作為。鑒於十二年國教政策的不確定性，且多數家長對於此政策仍不清楚，建議學校可以多舉辦親職講座或升學講座，降低家長不安，也能有助於家長規劃學童教育方針。從先前文獻檢閱與訪談結果發現，在十二年國教推行的不確定大環境下，擁有一貫學制的私立小學愈來愈受到家長歡迎，因家長考量私小系統性的學制與教學，在功課方面也較為嚴格，以及分級外語課程能夠有效達成完全學習的理想。家長為了節省未來選校的煩惱，選擇以高度彈性與創新課程的私立學校來因應不斷變動的教育環境。建議學校若能提供完善的升學銜接課程，與其他學校做出區隔，將能成為吸引家長選校的誘因。

六、全面落實專業教師發展評鑑

檢閱過往相關實證研究，林美蓮（2013）的研究提及校內教師尚未全數加入教師專業發展評鑑，冀望個案國小的教師能兼備具專業力的經師及有執行力的良師。因投入教職工作動輒數十年，而教學工作如果沒有學習新知，學生學習則無趣，教學方式一成不變，容易造成教師教學工作的怠慢與疲憊，建議為師者應保有一顆愉快學習的心態參加教師專業進修，屆時兼具富「教育愛」的人師、具「專業力」的經師及有「執行力」的良師。本研究認為，面臨越來越競爭與市場導向的教育產業，不應一味認為實施小班教學、提高教師編制的方式能夠解決流浪教師的問題，實為治標不治本，因為在學生人數不斷下降的趨勢，小班教學早已勢在必行且行之有年，國家財政也不足以支撐不斷提高的教師員額編制，應比照美國教師工會建立一套評估教師教學品質良窳的標準，全面落實適合我國發展的教師專業發展評鑑，才能在確保教育品質的前提下，有效解決超額教師的困境。

七、深耕內部行銷建立校內成員認同感

根據本研究結果分析可知，各學校在推行學校行銷與經營策略時最常遇到的就是校內成員抗拒的問題，必須透過持續溝通並尋找可行的解套方案，以利策略順利推行。故本研究認為，內部行銷策略是學校經營的根本，也是解決困難的重要方式，經由建立校內的正式與非正式溝通管道，徹底了解每一位成員的想法，並利用公開集會場合進行理念宣導與討論，以期獲得共識與建立標準作業流程，在凝聚團聚力的前提下，建立校內成員認同感，將有助於之後政策的順利推行。

第四節 研究限制與後續研究建議

綜上所述，可了解本研究之重心在探討公私立小學因應少子化趨勢所採取學校行銷與經營策略，然而，如同前文提及，有關學校經營與行銷的事務存在許多複雜層面且因各校狀況不同而不易了解全貌，加上少子化為近年來的新興議題，對於我國教育有愈來愈急迫的壓力，且本於我國教育環境存在許多政策不確定因

素，故本文所提出的結論僅屬暫時性，未來仍有待更多對此議題有興趣的研究者用不同研究方法與研究主題來檢驗本研究所提出的暫時性觀點，以建立更圓融且更具通則性有關學校因應策略的相關理論與模式。有鑑於此，本節主要提出本研究之限制，以及對於後續研究者可延伸探討之處，作為後續研究者之參考。

壹、研究限制

本研究僅對蒐集之資料進行整理、歸納與分析，聚焦研究範圍於台中市與高雄市，有其因地制宜之差異性，故其研究結果並不能作為普遍性之推論，僅能對其他學校作為實務上參考用途，不宜進行過度推論，此為研究限制之一。

再者，因校長屬於學校的領導性靈魂人物，其職掌為學校各項政策的主要決策者，理應熟悉校務經營狀況、策略導向及行政層面相關問題，故本研究依照研究主題及研究問題之所需，選取公私立小學校長代表各學校作為實際訪談對象，不適合通則化為利害關係人對相關政策意見之單一論調。此外，亦須考量個別學校發展狀況不同及無法預測的人為因素，並非所有受訪者皆適用於訪談題綱的固定框架下回答問題，造成訪談內容較難以為實際分析所用，此為研究限制之二。

最後，依據高雄市政府教育局資訊網相關統計數據顯示，高雄市縣合併後市立國小校數計 241 所；而據台中市政府教育局資訊網相關統計數據顯示，台中市縣合併後共計 230 所國民小學。因礙於深度訪談所需時間及經費上的限制，無法做全面性的個別訪談，僅選取其中幾間學校代表作為研究對象，故研究結果不能一概而論，亦無法全盤做通泛性解釋，此為研究限制之三，亦為本研究限制之最。

貳、後續研究建議

一、依照研究主題建立研究對象的篩選標準

為提升研究結果的周延程度，研究者在研究對象的選取上較為多元，包含面臨少子化各種不同狀況的學校，有狀況較為嚴重的，亦有暫時不構成威脅的。而在學校所提的策略上，乃是本於研究問題的設計做統一整理，故對於面臨少子化衝擊較嚴重的學校而言，其所提策略即屬於「攻擊型策略」；而對於目前沒有影響的學校而言，其所提策略則視為「防禦型策略」，皆屬因應措施。因少子化是一個整體教育圈皆必須共同面對的必然趨勢，故即使在目前招生狀況沒有受到明顯影響的學校，其所使用之因應策略仍與少子化趨勢有關，研究者將其定義為有效防禦少子化衝擊的策略，對於其他學校反而更具有學習與參考的價值。遂後續研究者應考量各學校屬性不同而有不同狀況的情形，建議以本研究之研究方法，延續以公私立，或市區與偏遠學校做比較，唯在研究對象的選取尚須界定一套更精確的標準，始能於相同基準下篩選研究對象，俾使研究結果更具代表性。

二、聚焦細部層面作為研究主題的切入點

呈前所述，學校經營與行銷的相關事務存在許多複雜層面，且因各校狀況不同而不易了解全貌，加上少子化為近年來的新興議題，且我國教育環境尚存在許多政策不確定因素，故本文所提出的結論僅屬暫時性，後續研究者可參考本研究模式，聚焦於學校行銷或學校經營的細部構面，作為其研究主題的切入點。可以本研究發現過往研究未曾詳細探討的面向如「私立小學以彈性薪資作為內部行銷的激勵策略」、「公私立小學積極向下整合幼稚園顧客群」與「跨學區策略聯盟增進資源共享」等，或本研究發現私立小學經費壓力的經營難題，以及過往研究較少關注的「專業教師發展評鑑」無法全面落實的問題，並進一步探討「教師員額管控」的問題與檢討「教師評鑑與淘汰規則」等等，若能加入不同角色的利害關係人作為研究對象，可能激盪出不同火花，再者，亦能以不同教育政策面向去探討對學校行銷與經營的影響，期望未來有志之士能拓展不同主題的深入研究。

參考文獻

壹、中文文獻

一、專書

- 于宗先、王金利（2009）。**台灣人口變動與經濟發展**。台北：聯經。
- 王居卿、張威龍、陳明杰（譯）（2003）。**行銷學：原理與觀點**（原著：W. O. Bearden, T. N. Ingram, R. W. LaFarge）。台北：前程企管。
- 行政院主計處（2011）。**2010年社會指標統計年報**。台北：行政院。
- 朱敬一、李誠、呂寶靜、林季平、章英華、陳肇男、曾瑞鈴、楊文山（2011）。**人口政策建議書**。台北：中央研究院。
- 何金針（2003）。**學校行政理論與實務**。台北：幼獅。
- 何宣甫（2010）。**學校行銷策略管理**。台北市：五南。
- 吳清山、林天祐（2005）。**教育新詞書**。台北：高等教育文化事業有限公司。
- 林淑馨（2010）。**質性研究：理論與實務**。台北：巨流。
- 翁興利（2004）。**政策規劃與行銷**。台北：華泰文化。
- 許長田（1999）。**行銷學：競爭、策略、個案**。台北：揚智。
- 湯堯（2001）。**學校經營管理策略：大學經費、募款與行銷**。台北：五南。
- 黃俊英（2004）。**行銷學原理**。台北：華泰文化。
- 監察院（2012）。**我國高等教育因應少子化及國際化相關政策與問題之探討專案調查研究報告**。台北：監察院。
- 蔡培村、孫國華（1998）。**學校經營的基本概念**。高雄：麗文。

鄭紹成（2004）。**行銷學：本土觀點與國際視野**。台北：前程企業。

謝文全（2007）。**教育行政學**。台北：高等教育。

鍾俊文（2010）。**台灣高齡少子化的影響與對策**。台北：台灣經濟新報社。

二、期刊論文

王巽賢（2011）。2060，少子化後的臺灣專訪臺灣大學公共衛生學院孫得雄教授。**健康世界**，（429），37-41。

王瑞堦（2008）。人口結構變遷下我國師資培育現況之分析。**台東大學教育學報**，19，143-182。

王瑞堦（2012）。少子化現象的省思：國民教育品質之契機與轉機。**台灣教育評論月刊**，1（5），44-48。

石幸真、林海清。（2010）。臺中縣國民小學因應少子化經營策略之研究。**文教論壇**，（2），39-60。

牟中原（1995）。中小學小班小校制議題初探，**教改通訊**，（13），17-21。

江滿堂（2005）。行銷策略在推動九年一貫課程的應用。**國教天地**，159，101-106。

杜正勝（2005）。我國高等教育的現況與發展方向。**高教簡訊**，（167），3。

李佳儒（2009）。日本因應少子女化社會對策對台灣之啟示。**社區發展季刊**，（125），256-271。

李聖民（2007）。從組織衰退的觀點談在少子化的時代偏鄉學校應該如何因應——以高雄縣橫山國小為例。**台灣教育**，（648），49-52。

汪忠獻、李坤龍（2009）。淺談少子化趨勢對學校之影響。**南縣國教**，34，14-15。

何金針、唐璽惠（2006）。少子化趨勢對幼稚園經營之衝擊及因應策略。**學校行政雙月刊**，39，242-252。

何福田（2005）。學校行銷的意義與重要性。**研習資訊**，22（1），1-9。

- 宋秋儀（2011）。少子化趨勢對教育影響之分析：臺北市國民中學現況調查。**教育研究期刊**，**209**，97-109。
- 吳芳宜（2011）。淺談學校行銷的具體策略－以屏東縣光春國小為例。**學校行政雙月刊**，（**71**），35-51。
- 吳忠泰（2009）。少子化對我國中等教育的衝擊--「少子化衝擊」v.s.「中等教育的轉機」。**中等教育**，**60**（**1**），20-25。
- 吳明清（2003）。知變應變求變：教改政策的行銷與因應策略。**台灣教育雙月刊**，**620**，2-12。
- 吳俊憲（2008）。試辦教師專業發展評鑑－概念、檢討與改進。**國教之友**，**59**（**3**），39-46。
- 吳清山(1991)。學校效能的評量指標及其研究架構之探討。**教師天地**，**46**，28-33。
- 邱彥瑄（2005）。從教育行銷理論淺談國民中小學之學校經營。**教育趨勢導報**，**13**，1-9。
- 林仁煥（2008）。學校創新經營的金三角行銷策略之探究－以台北縣屈尺國小為例。**學校行政**，**57**，165-190。
- 林進丁（2012）。探討學校行銷概念及其應用於國民中小學知有利因素。**學校行政雙月刊**，（**77**），27-45。
- 高雄市政府教育處（2008）。中華民國 97 年 4 月 17 日，府教學字第 0970091576 號函。
- 徐惠東（2013）。從市場行銷概念談國中小因應少子化之道。**臺灣教育期刊**，**681**，30-34。
- 張茂源（2004）。淺析國民小學的學校自我行銷。**研習資訊**，**21**（**6**），85-89。
- 張世旺（2009）。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。**台灣教育評論月刊**，**1**（**7**），47-54。

- 張裕弘（2009）。行銷，請先從內部做起－淺談以內部行銷策略提升教師教學效能。《學校行政雙月刊》，（64），66-77。
- 張淑貞、楊杏琳（2009）。國民小學學校行銷運作之研究。《學校行政雙月刊》，（64），78-97。
- 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》，36，87-93。
- 張獻庭（2005）。少子化對學校經營之影響與因應策略。《國教新知》，52（3），50-55。
- 張馨方（2009）。少子化趨勢對國民小學的衝擊與因應策略－以一所國小為例。《學校行政雙月刊》，63，47-66。
- 莫藜藜、賴珮玲（2004）。臺灣社會『少子化』與外籍配偶子女的問題初探。《社區發展季刊》，105，55-65。
- 黃怡雯（2006）。面對少子化現象學校行銷的涵義與因應策略。《學校行政雙月刊》。（49）。272-287。
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。《教育研究月刊》，（124），52-58。
- 黃義良（2002）。淺析學校行銷策略適用於中小學的具體作法。《教育資料與研究》，45，112-119。
- 黃義良（2004）。國中小學校行銷執行及其機制等議題探討。《學校行政雙月刊》，34，39-52。
- 彭杏珠（2009）。少子化，少掉的不只是孩子。《遠見雜誌》，（282），124。
- 彭富源（2009）。台灣初等教育改革重點與省思。《教育資料集刊》，41，1-24。
- 劉仲成（2004）。教育市場化下學校經營的策略。《教育資料與研究》，57，45-49。
- 蔡宏政（2007）。台灣人口政策的歷史形構。《台灣社會學刊》，（39），65-106。

蔡銘津（2011）。教育體系的求變與經營。師友月刊，（523），14-19。

鄭毓霖（2004）。少子化現象在教育上的因應之道－「日本經驗」。臺灣教育，630，14-20。

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對策。臺中教育大學學報台灣社會學刊：教育類，23（1），25-47。

薛承泰（2003）。台灣地區人口特質與趨勢：對社會福利政策的幾個啟示。國家政策季刊，2（4），1-22。

三、學位論文

王婷榆（2014）。少子化現象下私立小學校務經營策略之研究-以大臺北為例。臺北市立大學國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士論文，未出版，台北。

石幸真（2009）。台中縣國民小學因應少子化經營策略之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所論文，未出版，台中市。

余孟甄（2011）。國民小學發展少子化因應策略之個案研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。

吳坤壘（2007）。少子化對國民小學教育影響與因應之研究。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東市。

林美蓮（2013）。宜蘭縣一所偏遠國民小學面對少子女化現象之經營策略研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，台東市。

陳怡婷（2006）。人口少子化對國民小學教育發展影響之研究。臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

陳嘉慧（2012）。少子化對臺北市國民小學學校經營影響及策略之個案研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，台北。

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。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。

黃世一(2014)。**少子化趨勢下學校行銷策略因應之研究—以板橋區某國小為例**。元智大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。

詹巧郁(2011)。**國小校長知覺少子化影響與學校行銷策略關係之研究**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義市。

葉可唯(2012)。**臺北市國民小學少子女化壓力與學校行銷策略關係之研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士論文，未出版，台北。

葉采頻(2010)。**國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究**。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。

劉文欽(2011)。**少子化趨勢下公立國民小學學校行銷與教師工作壓力之研究—以台東縣為例**。國立臺東大學教育學系所，未出版，台東市。

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之研究**。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。

簡佳慧(2012)。**少子化趨勢下的學校形象形塑與行銷策略之研究—以三重區某國小為例**。臺北市立教育大學社會學習領域教學碩士學位學程碩士論文，未出版，台北。

四、譯著

黃文玲(譯)(2011)。**少子化衝擊：改變中的勞動、消費、產業結構**(奧村隆一原著)。台北：楓葉社文化。

張志成(譯)(2008)。**少子化：我們社會的災難與危機**(Frank Schirmacher原著)。台北：博雅書屋。

五、研討會論文

范毅軍(2009年11月)。**少子化—學校該健康塑身或是因病消瘦**。論文發表於第八屆教育經營與管理學術研討會。臺南市：國立臺南大學。

陳昭宏、張則剛(2009年5月)。**應用模糊多準則方法分析國民小學優質轉型學校特色評選之研究**。第二十屆國際資訊管理學術研討會，610-619。

楊佩蓉、張瑞雄（2008年5月）。由日本的少子化對策看臺灣的少子化。論文發表於國立中正大學主辦之「新世紀社會保障制度的建構創新：跨時代變遷與跨國比較」國際學術研討會，嘉義縣。

六、研究計畫

徐明珠（2006年4月30日）。少子化時代教育應有的對策與行動。國政研究報告，教文（研）095-003號。臺北市：財團法人國家政策研究基金會。

貳、英文文獻

一、專書

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalistsociety*. New York: Harper Collins.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Boston, Mass: McGraw-Hill Higher Education.

Kotler, P. (1982). *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Chiff, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

二、期刊論文

Gronroos(1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 38.

Harbison, S. F. & Robinson, W. C. (2002). Policy implications of next world demographic transition. *Studies in Family Planning*, 33(1), 37-48.

參、網路等電子化資料

內政部戶政司全球資訊網。歷年全國人口統計資料。取自：
http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346，檢閱日期：2015年11月29日。

吳青松（2006）。策略聯盟之國際發展趨勢。取自：
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa612.htm>，檢閱日期：2015年11月22日。

邱瓊平（2004）。供需失衡- 教育部估計有3萬人成為流浪教師。取自：
<http://www.ettoday.com/2004/10/11/327-1697730.htm>。檢閱日期：2014年9月18日。

郝雪卿（2011）。中市閒置教室多 議員籲多利用。取自：中央社新聞網
<http://www.cna.com.tw/news/alog/201109230177-1.aspx>。檢閱日期：2014年10月30日。

盛治仁（2013）。少子化衝擊 小學的退場機制？取自：
<http://paper.udn.com/udnpaper/PID0030/245933/web/>。檢閱日期：2014年10月17日。

陳智華、廖珮妤（2013）。教育部研議 公私校同步減班。取自：聯合新聞網
<http://mag.udn.com/mag/edu>。檢閱日期：2015年12月30日。

潘慧玲等（2015）。高級中等以下學校教師專業發展評鑑手冊（2015年11月14日修正）。取自：國立臺灣師範大學教育研究中心教師專業發展評鑑資源網，
www.ntnu.edu.tw/fp/teacher/tool/Handbook.doc，檢閱日期：2015年11月14日。

附錄

附錄一：訪談題綱

主題面向	訪談問題大綱
學校概況	A. 請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？ B. 請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數） C. 請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？
學校行銷策略	1、請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？ 2、請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？ 3、請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？
學校經營策略	4、請問貴校在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等） 5、請問貴校在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等） 6、請問貴校在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢） 7、請問貴校在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程） 8、請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？
現況與困難	9、請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？ 10、請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？

附錄二：訪談逐字稿（一）

訪談時間：2015 年 05 月 05 日上午 09 時 50 分～12 時 05 分

訪談地點：台中市南屯區 C1 國小校長室

訪談對象：C1 國小校長

訪談編號：CP1

一、 學校概況

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

CP1-A：我的總年資含教師、行政人員、校長到現在是 34 年，擔任校長年資今年是第 7 年。照現在一班學校的教育生態來看的話，我擔任校長的年紀是比較晚的，因為我是民國 70 年就從師專畢業，所以到民國 83 年進入校園之後，其實我只擔任 3 年單純的級任導師，第 4 年開始就進入到行政。行政部分是因為我前面服務學校的班級數規模較小，反而需要行政人員兼任組長，所以我服務的第 4 年開始就兼任組長，組長的任務也延續了十幾年。因為擔任行政工作，有這個機緣可以考試，如果從兼行政的組長要再往上一層的話就是主任，就需要考試，我也很幸運就直接考上了主任，就留在原校服務。在擔任 3 個處室的主任之後，也是感覺時機成熟、不是有心追求，剛好有個機會去考試，也考上了，就開始擔任校長這個角色，才離開第一個服務的學校。所以其實我在第一個學校含教師、行政和主任的資歷，已經服務了 27 年，才出來擔任校長，所以 C1 國小是我服務的第 2 個學校，也是我擔任校長的第 1 個學校。對我來講，一般跟我一樣年紀的師專生、老師來講的話，我算是比較晚熟的行政人員。因為我沒有特別積極的規劃，而是感覺剛好時機上都成熟了，就去試試看，C1 國小也是我當初遴選校長的唯一選項，因為我本來學校也是在南屯區，所以我比較熟悉這個地區的民意代表、家長需求，比較能夠掌握，所以我唯一的選項就是 C1 國小。動機的話就是順勢而為，從師專畢業、擔任老師對我而言就是理所當然，有沒有很誇大說這是我想追求的天職，一切都水到渠成。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

CPI-B：目前今年 103 學年度，我們的國小班級數是 39 班，我們有附設幼兒園 3 個班級，所以國小部的學生數是一千初、大概 1,030 人。幼兒園的部分因為 3 個班，所以法定人數應該是 90 人，但因為有酌收特殊生，所以實際人數有酌減，大概也是接近 70 人左右。因為我們現在的編制是 1.7，就是 39 班乘以 1.7，就是全部正式編制教職員的人數，所以是 77 人。職員的部分我們目前有 2 個幹事、3 位工友、2 個守衛臨時工，還有會計主任和人事主任、護理師、營養師，這些都屬於正式人員。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

CPI-C：我覺得擔任一個校長、進入一個學校，不應該完全以自己的理念或想發揮的項目為優先，而是要先去觀察這個學校原有的基礎和發展趨勢，再加上自己能夠著力的地方，因為我不是在這間學校擔任老師才擔任校長，就算原本在這間學校之後來擔任校長，那時候學校整個氛圍或是變化已經不一樣了。所以我來這個學校，其實是一個很優質的校園，就是行政系統其實非常完整，行政效率也很高，老師在課堂上教學也非常認真。因為我們這個學區是屬於文教區，之前我們學校為什麼會成立就是因為我們旁邊有個黎明社區，也就是我們說的黎明新村，當初民國 64 年省府從台北南遷，有設 2 個行政區點，就是行政辦公廳處，一個在我們熟悉的中興新村、一個就設在黎明新村，所以進來的是好幾個部門的公務人員，辦公室就在這裡，旁邊設有員工宿舍，形成黎明社區，辦公廳所是在黎明新村。所以 C1 國小就是因應這些，這個學校的成立很特別，不是因為台中學生數成長而設立，C1 國小是專門因民國 64 年省府辦公廳南移政策才因應而生，所以建校時間也很短。因為 64 年辦公廳處已經到位，同年立校，所以當初成立學校的校長也是不簡單，當初就把學校規模設計得很好。

你進來就會發現跟一般小學不同，如果你有去看過其他小學那種進校的感覺，我們是很開闊的，一般小學進校後是被穿堂和建築包圍，是人走進建築物裡，我們學校當初的設計是聚落式，就是一般所說的三合院，當初設了 3 個聚落，形成一個冂字形建築，內部是綠草，冂字形式建築物，就是我們的教室辦公室，冂字形的外圍會設立適合小朋友的遊戲器材。所以當初說 3 個聚落是因為我們國小分為低、中、高三個年段，所以變成說我這區就是 5、6 年級上課，下課可以來聚落中間的草地走走、玩玩，也可以到旁邊玩遊戲器材，那就是適合高年級去玩的。那低

年級就是玩低年級的，人員之間的使用空間是沒有衝突也沒有重疊的，加上往西邊有個大操場、跑道，所以整個校園是很寬廣的，整個校舍的座落是游刃有餘，小朋友或是大人每天來學校心情很幽靜、空氣很清新。所以學校有它先天的條件在這裡，前一任校長的專長在自然科學，也因應學校環境有做生態、很重視生態，所以我們當初有網室的蝴蝶園，現在有新增菜園，就是食農教育，延續以前的基礎，是我的主張。蝴蝶園在現在生態觀念來講，用網室圈養蝴蝶是違反生態的，而且養的蝴蝶品種是好照顧的，我所知道的歷史是第一批養的蝴蝶是大白斑蝶，養起來效果很壯觀，而且牠行動不靈敏，可以讓小朋友就近觀察，是很棒的生物養殖觀察，但若從生態角度來看是違反的，因誤大白斑蝶的棲息地是在蘭嶼，如果把牠養在中部又放生，對大白斑蝶來講不符合生態觀。現在我們將網室留存，但裡面轉型培養蕨類植物，裡面有小水道，有放一些水生植物，對我們來講那邊不是現在倚重的區塊，以前養蝴蝶是一大亮點，很多教育人員包括公教大的學生，因為他們是未來師資，還有其他縣市的學生、輔導團，會來參觀這個點。但現在的觀念已經建立，在外面就可以養蝴蝶，或是就近養柑橘類的、斑蝶類的都 OK，放在盒子裡養，等觀察完畢、羽化成蝶時，在把牠放生，都可以生存，慢慢會有一些調整。旁邊的菜園也開始整理，感謝家長會和志工幫忙，假如都靠級任老師帶小朋友就會是巨大工程，由家長會和志工協助分配，每次徵求 2~3 個自願班級，因為菜園很大，大概像我們桌面這樣大，一組大概 4~6 個人要管這一大片菜園，每天時間到要去澆水、拔草和除蟲，完全沒用農藥，小朋友大概做這些事情，但可以觀察當初不管用苗或種子去栽種的蔬菜，慢慢長大成熟以後就採收，採收後我們也給老師自由選項，看是要全班一起食用，利用某個時間燙燙青菜，或者帶回家與家人分享。

學校特色是很多，就像你看到的生態，都是慢慢發展。有時候生態和環境教育，有些重疊、有些各自影響，所以學校樹木也是一種生態觀念，認識它並照顧它都是小朋友在校園裡要學的，低年級小朋友會被老師帶出來認識，像校長室前面是麵包樹。學校裡就近觀察到的動物也不少，可以在校園看到松鼠，也可以看到喜鵲就在南洋杉上面築巢，有時早上來可以看到黑冠麻鷺就站在草皮上一動也不動，等學生來上課後就陸續飛走了，沒人的時候都是屬於牠的天地，還有都市三俠一麻雀、綠繡眼和白頭翁等等，還有小卷尾，也是很豐富，去年開始在樹上發現五色鳥會來築巢，因為牠的叫聲很特別。整個環境的生態真的是很豐富，

除了菜園之外還有小小動物園，裡面就是有小白兔、還有金雞，大概是這樣子，像小白兔對小朋友來講是最溫和好親近的，就會去動物區微往那邊就近觀察。因為對孩子來講，生態不需要另外加，而是自然而然融入在裡面，只是我們設計活動和課程，讓孩子更深入去了解，也知道自己該有哪些相對應的行動和行為。

你要說一個學校的特色可以往那邊看帆布印刷，那個是我們在兩年前校務評鑑的時候，特別把它標出來說我們目前、只能說目前正在發展、正在著重的特色，可能每年或每兩、三年會做調整，像第 1 年就是"享受閱讀"，因為我們已經把自己提升為閱讀校園，也在 102 年得到教育部的閱讀磐石獎，那已經是在全台灣在推學校閱讀裡面最 TOP 的肯定和獎項，也因為這樣我們就自己定位不只是生態學校，也是閱讀學校。

接下來是小朋友喜歡玩創意，我來之前創意科學就已經在做了，就是從小朋友大概 3、4、5、6 年級的自然課程裡面，除了課本裡面的上課之外，有一部分的時間是由老師引導去做今年的年籍科學創意賽，就像用牛奶盒和冰棒的棒子可以做投石器、用小朋友上課的小方塊可以投石器，怎麼樣做得又準又好？就是前面放個呼拉圈，在呼拉圈裡的才算數，小朋友就要開始研究物理的依據，類似這樣子，它可以當作比方今年三年級的科學創意賽的主題，老師就會利用時間，讓學生在班上進行小組試驗，由班級做初賽，再選出代表隊跟同年級的別班小朋友競賽。從三到六年級起碼 4 年就經歷了 4 種主題的科學創意賽，其實就是激發小朋友的創意，還有科學實作的經驗，讓孩子除了上自然課學習課本所學，也可以把課本裡的理念應用在這項競賽裡，4 年有 4 個主題，這 4 個主題可能包括了一些科學裡面重要的概念，所以我們說的讓孩子也去做這樣創意的實作課程，還有一個是探索生態。

起碼我們那時候是鎖定這樣三個部分，但是學校的特色很多，這也應該是大部分目前，縮小範圍來說，台中市的小學就應該是如此，只是看各校能夠消化多少的項目。我不只是生態學校、也是閱讀學校，也可以說是創意學校，但我更希望追求的是品德學校，德智體群美每一樣都要兼顧，才是完整的全人教育。所以學校的辦學特色是逐步都在架構，那我們的終極目標是希望成就小朋友成為全人，然後在全人教育裡找到自己的專長，就是適性、多元智慧裡的優勢能力能夠得到啟發。像有的小朋友本來就長得高、長得壯，但若沒有碰到好的運動教練賞識、培養，

也沒辦法參加跳高得到全市第二名，或跳遠也得名次等等，就是說孩子有潛能，但要在某個時機點碰到好的老師去發掘、並加以訓練，才能將自身優勢發揮得更好。

所以我覺得整個學校的辦學和理念，即使是環繞大家得普世價值，其實價值都一樣，要看學校當下的氛圍和狀況，如果有這樣的老師一起來做，就可以把某個項目推得很好；如果今天要推閱讀，如果老師都感覺興趣缺缺或不想推、或覺得很簡單、或不知道如何實行、或校長對推動閱讀有概念沒有實際作為，那真的推不起來。要如何讓閱讀在課程裡落實，要剛好碰到時機點，例如有人進來，或有老師願意投入、行政願意配合，特色才會做得比較有聲有色。我在 C1 國小遇到的老師和行政人員大家都很棒，但有時候我要自己踩一下剎車，因為我們要做的事太多，沒辦法一下子全部做出來，因為大家沒有這麼多精力。光是一個閱讀老師們就已經全心全力了，假如還要推品德、推運動，都有，但是要逐步。比如說閱讀，我已經按部就班了，實施過來已經好幾個循環，或是一、兩年下來，三、四年下來已經落入常態了，就繼續追求另外新的東西在進入常態。

所以你說學校未來的發展，我也沒有把它界定得非常高，但我的目標就是一樣，希望讓孩子認識全方位的能力發展，所謂的全人教育。其實全人教育回到我們過去說的，我希望孩子就是德智體群美，在這 5 個項目裡得到學習和發展，都可以這樣。就跟我們今天大家的觀念，學校最好的教育就是教育這樣的人才，只是每一年使用的方式可能不同，比方現在講的是翻轉，希望以學生為主，以前可能是灌輸式，如果孩子天資不錯，教了就真的會。現在的孩子我希望丟給他、讓他自主學習，我們只是從旁協助，或是團體學習、夥伴學習，最後學到的東西才是自己的能力。這是因應時代的潮流，讓孩子透過教育的設計、安排，在環境裡讓孩子得到最好的發展，大概如此。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

CP1-1：第一個是我們有設置學校網站，裡面累積很多實務面，包含行政每天的行事公布，其實我們還在裡面放了很多學校的發展，尤其是學校績優項目，或者說即時的學生表現，或是學校得到那些肯定、獎項，我們都有即時公布。但只有學校網站畢竟是被動式的，要有心找到學校網站才能看到這些東西，現在網路這麼發達，再把學校網站增加一個 FB（Face Book）的頁面，只要學校更新訊息，就可以通知追蹤者，所以我們這樣化被動為主動去做網路推展。但是我不希望做得太花俏，我只是告訴關心我們學校的人，可能是校友、可能是附近的家長、也可能是附近居民，才會去瞭解，目前為止網路我們是做到這邊。

文字的東西像學校的介紹，還有學校每年發行的校刊，還有每個學期都有發行報紙式的輔導月刊，那些針對的對象都是我們的家長，還有我們的家長委員，還有我們社區的里長或民意代表，我們會把這些訊息通通送給他們。

那學校外圍的部份我們又設置跑馬燈，學校有哪些訊息也是跑馬燈公布，比方這個禮拜六是幼兒園要做登記入學，還有我們比賽得到第一名或特優，跑馬燈也會呈現。考量跑馬燈一閃即逝，我們再來會放紅布條，你剛進來也有看到，紅布條雖然是最傳統的做法，但它是最能夠讓關心我們的人去看見，做學生表現績效的呈現。一般民眾來講，就會知道學校特色，例如我們足球有得名，就常收到別的學校轉來在教室坐不住的小孩，那真的不是我們去搶學生，而是可能家長特殊的考量，因為孩子愛踢足球、教室坐不住，干脆來 C1 國小好了，所以我有時會替足球隊教練擔心，都是來一些蹦蹦跳跳的孩子。因為真的也有研究說，孩子只要在運動方面讓他得到發洩，他會在學習上得到平衡，特殊孩子也有一些效果。另外我們還有運動強項是"網球"，我們足球和網球都有專任教練，所謂專任教練就是由體育署招考有專長的人分發駐校、擔任所謂的專任教練，像我們男、女生足球各有一位，網球也有一位，所以他們來到學校，第一個就是選拔優秀學生去訓練很強的校隊出去比賽，第二個是要順便協助學校去推廣，所以現在足球課程在我們學校是很風行的。變成說我們足球隊出去比賽，還有班級足球課融入在體育課，也在校內舉辦排除足球隊員的足球比賽，然後我們也參加樂樂足球賽，就是教育部的想法，排除足球隊員以外其他普通學生的踢足球比賽，每一場5~8分鐘、五個人，還規定三場的人不可以重複，就要15個小朋友去參加這場比賽，這就有達到效果。這次台中市的樂樂足球，就從3、4、5、6年級四組來

比賽，我們就得到全台中市的 3 組冠軍，5、6 年級的冠軍就要去參加全國賽，所以我們有一組五年級的下個禮拜要去屏東參加全國賽。這就是學校有一些特色，我來之前就有了，我只是覺得不應該只訓練精英，應該再把推廣功用再發揮出來，所以我們這些班級的樂樂足球比賽，這些專業教練都要下來幫忙當評審，挑出來專業代表隊後，我就拜託教練幫我認養某個班級，讓他們參加市賽時能夠有優異的表現。這些教練也很高興，因為他們平時很少接觸到普通班級的學生，這次他們就有跟我回應說，覺得小孩子出去比賽亂亂的都差不多，所以他們要教的是策略，不管防守或攻擊的位置，或是 5 個人怎麼打團體賽的概念，給他們一些策略概念，讓孩子學習，就算兩隊實力差不多，有策略的就會比出高下。機會很平均，但我們多了專任教練的優勢，所以我們這次比賽也覺得還不錯，因為我們從兩、三年前就把這個概念跟教練談，假如今天 C1 國小變成足球學校，兩位足球教練就會讓大家知道不只球隊帶得棒、連推廣學校也有很好的績效，因為每年體育署都要績效考核，不能說很認真，而是看實際帶隊比賽成績，順便可以在經歷凸顯帶學校班級參加樂樂足球的戰績，這就是豐富的績效，這兩年下來教練也願意配合，我就覺得很棒，就是把優勢發揮更極致。

像網球我們也有請專任教練來教，因為 1 個人要教 1 隊很累，所以有老師跳下去幫他教，或是從外面聘優質教練來教，可是他們總是要有一些收費，我就說這樣收費不透明、很危險，但他們認為網球是培養個人才能，實力的強弱很明顯，但是實力必須靠時間和金錢堆積，不可能靠教練 1 人 hold 起來，比方有個選手要打個人賽，前幾天要做強力訓練，教練不可能一個人對應付，可能請現在的大專選手、或以前訓練過的年輕選手，讓小朋友在壓力下強力訓練，小朋友可以預先適應比賽難度。但是總要給強力訓練的對象鐘點費、不是免費陪打，我研究之後希望將繳交的訓練費用化暗為明。因為我們的專任教練會看人，可能先去低年級教室看孩子，看手、看身體比例、做簡單動作就可以知道這個孩子的協調力、手腳敏捷力、移動力，挑出來練，我覺得這樣很辛苦，如果押不對寶或家長不支持怎麼辦？所以我們從五、六年前開始推，我先做社團，從幼兒園到六年級都可自由參加，利用早上第一節課之前的晨光時間，以及下課放學後 4 點到 6 點開另一個團，讓家長去選擇。會跟家長說一學期上幾節課，然後按市政府規定的才藝標準收費，再從外面聘教練，等小朋友在社團待上幾年，教練就可以開始看，也可以平常跟外聘教練一起練、去看、再從社團裡挑人出來校隊訓練，所以，一方面我維持社

團運作，公開依照規定收費，相對給外聘教練的錢也持續運作，家長認同之下，挑學生也比較順暢。錢是公開透明、合法，這個模式就建立，教練的選手就會源源不絕，同樣也吸引附近學校的家長幫孩子轉學過來練球，當然是少數幾個。

當然我們寒暑假也有開網球育樂營，那時我就特別請主任把招生簡章送往西屯區及南屯區的學校，鼓勵他們利用寒、暑假來參加我們的網球育樂營，那時候我都收。這幾年運作下來，就真的有的孩子是從透過參加暑期的網球育樂營從別的學校轉學到我們學校，我也鼓勵這樣的家長讓孩子在小學六年裡有個可以常做的運動，也是對健康的投資，同時可以保證孩子六年下來身體絕對健康，如果之後要讀國、高中，也比較有體力拚學業。如果真的打的很棒，也可以當作升學加分的利基，看孩子往哪邊發展，普通發展就是練體力和健康，打得很棒、潛能被發掘出來，就朝所謂的競技選手去栽培，升學考試時也可以加分，看孩子表現。我們就是提供各種機會讓孩子去嘗試，只要孩子的能力和機會結合，就讓他發光發熱，大概是這樣。

我們不搶學生，只把自己學校的各種區塊都經營好，其實家長有選擇的權利。雖然現在國中、國小是學區制，只要透過自己的運作，就可以轉過來、我也歡迎，但我不會以搶學生的心態去做這些事。就算學校的人數越來越少，我們也要把每個學生的質做得越來越棒。所以說，我們學校這三年存在少子化，可是我們分析過，第一個是因為我們這邊有重劃了，所以這邊原本的住戶全部搬走了，等下出去看，從我來就開始重劃了，現在重劃完畢了，開始有一些建案，我預估最快可能兩年蓋完這些房子後就會開始有人入住，因為這個環境跟七期比起來是比七期更優質，因為他建蔽率或是綠地面積都越來越好，在這裡蓋房子是利多，我知道這裡已經有建設公司要蓋 21 層豪華公寓，所以這個學校雖然面臨少子化，但未來學生人數會平衡過來。

我來的第 1 年、第 2 年是 54 班，跟現在差很多，我也跟老師們講，因為少子化減班、老師一定要出去嘛，就是所謂的超額老師，但其實我們這邊超額老師出去，對他們來講也是一個利多，因為可以優先選擇要去哪個學校。第一優先選擇所開放的學校都很棒，比如可以優先選擇南屯區其他更大的學校，到那邊後有很久都不會碰到超額情況，有基本保障；也可以透過這個超額的機會，選擇離家近的學校，可以優先選擇，並沒

有大家想像的苦情，在我們學校的超額老師都可以選到最優先的去，而且都是去更大的學校。只是有些老師覺得自己面臨超額、心情會波動，因為面臨未知，但3年來，我每次看他們選的結果都很棒，所以我會覺得，少子化雖然是個趨勢，如何因應不必太在意，因為我們每一年都是核對新生入學名冊，起碼在我們學區的孩子是沒有流失的，流失的孩子都去私校，流失的人數剛好跟別區轉進來的人數補平。以前我們註冊組就跟我講，覺得奇怪怎麼每年總是有20~30個小朋友沒有來報到，我問這些小朋友去哪裡了？他也不太清楚，可能去別的學校。我心裡就在納悶為什麼要去別的學校，其實我們這附近的學校大家都很優質，一般的家長不會特別想說要選什麼學校讀，而是以接送便利、學校教學風評正常為主，後來我們去年就得到驗證，像去年是因為台北市有小朋友沒有入學、被lose掉，小朋友發生危險，所以我們從去年開始就收到私立小學的公文，告知我們小一的小朋友有哪些原本屬於讀我們學校，我們就把它連結起來，剛好30個。就表示每年都有一般流失，今年可以確認這些流失的孩子都去讀私校，而且都往那一區、市政路再過去、我們所謂的高級住宅區那邊，總算解了好多年的疑惑，至少知道我們孩子的流向是去了私校。而每次流失的人數都跟別的學校轉進來的人數是打平的，我們大概也知道區公所在入學時就會給學校一個名冊，讓我們知道會來讀的是哪些人，大概如此。所以我會覺得這個衝擊，要說嚴重是可以很嚴重，可是說不嚴重對我而言不算大衝擊，這是外在的大趨勢。我們要做的就是好好把學校更好的特色去做更好的發揮，不是為了少子化而去做，而是為了孩子的教育做得更好，把這個目標放在這裡。不管以後會越來越大班或越來越小校，每個孩子的質要先顧好，因為我的概念就是這樣，所以我不會很憂慮這些，不會很在意行銷這一塊。因為我們在學校不太講行銷，而是把學校該有的表現讓別人知道，至於去像路人甲、乙、丙去行銷我覺得不需要，我只對對我們有關係的，例如家長、社區人士來給我們肯定，我會讓你們知道學校做了哪些改變和發展。

（二）內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

CPI-2：其實我們學校大概再開會的時候才會特別談到這個區塊，我們的會議就包括每一週星期一、星期四早上固定正式朝會，這時候會講一些學校的事情，但我很少會講很多，都是讓行政人員去講一些我們這週該做的事

情，稍微讓大家知道行事曆、行政活動和小朋友的表現、比賽這些，讓老師和每一個處室知道小朋友的表現都是很棒的，再來就是鼓勵那些參與的老師。所以要先鼓勵的參與、有得到這些績效，讓老師知道全校每一個團隊的小朋友都表現得很棒，每一個團隊都是有一些老師來協助，那學校和家長會都很重視。我們會用這樣的機會給老師們作一些回饋，來激勵老師們的士氣，讓老師覺得 C1 國小真的很優質，而不是嘴巴講很優質，是有實際的比賽成績來證明，比如足球比賽 4 個組就得了 3 個冠軍，還有小朋友參加舞蹈比賽得全國第一，那個是不管初、複賽之前，我們都有請老師去欣賞，說我們今天開完會提早 10 分鐘結束，去活動中心看他們彩排，現場看完他們隔天就得了全國第一，老師們就會印證說：『對啊，我當時看的時候很感動！第一名當之無愧。』如果下次學校找我幫忙，就算不懂也願意幫忙，就算做雜務也願意參與。因為現在老師們的自我意識很強，有覺得跟教學無關不想涉入，舞蹈比賽和足球比賽就不在教學範圍內，但在我們學校是把這些都完全消除，而是只要大家願意來幫忙都很感謝，這樣也讓老師覺得是良性互動，為了維持學校表現優質和績效，大家應該盡量有機會好好栽培、訓練我們的孩子，讓他們出去比賽得到更好的榮譽。當孩子得到更好榮譽，除了肯定孩子也激勵老師士氣外，也可以去宣揚，這是一種循環，不停推出這樣的循環，老師的自信心就會足夠，只要家長問起學校特色，就可以談論很多細節，舉凡學校閱讀有得磐石獎、足球有 3 個冠軍、網球每年都全國名列前茅等等，都講得出來。動靜皆宜，老師教學每班也都開放觀課，別人就會覺得我們的小朋友文武全才都動起來、老師也很精進。只要是很落實地去做，把這些很棒的作法，行政這邊只是說用一種柔性作法、堅持下去，老師們就會感受得到，也會願意去配合、去接受、去落實。所以沒有一定用特定行銷的講法傳達給老師，而是透過我們實務上大家推的、以及實際表現績效傳遞給老師，這也是一種廣義的內部行銷。

(三) 互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

CP1-3：其實學校在辦教育活動，當然是針對學生。我們學校一整年活動很多，大概有一半是家長可以參與的，比如說運動會，還是堅持在假日，因為有的學校都已經把它回歸到平常日來做，因為他們覺得對學校或隊舉辦的老師、人員來講很累，或是隔天要補假，家長就會抱怨，因為家長要

上班，孩子就放假。所以有這些困擾，舉辦的原因是因為老師不願意假日做，所以很多學校就回歸了，可是我們還是盡量都選擇假日，但也開始思考要彈性一點，可能每三年，或逢 5、逢 10 等裡用假日做比較大的活動，可能逢 10 辦運動會，還辦校慶園遊會，大家辛苦一點。我們去年是 40 周年，就辦了運動會加園遊會，所以老師們會很累，可是因為逢 10 大家都沒話說，就讓家長進來，他們知道是 40 周年就很參與。所以園遊會的部分是各班家長一起幫忙，就好熱鬧，這樣的活動除了促進家長跟學校互動更促進了跟班級老師的互動。如果家長跟班級老師互動良好，就會去肯定老師、肯定學校。還有針對家長的部分，就是我們每個學期都有"家長日"，所謂家長日就是開學第 3 週，這已經是規定，不管是辦晚上或者週三下午的，有班級選假日來做，這 3 種都很彈性。學校的部分就是把那個時間空出來，第 3 周的週三不排別的活動，就在學校先辦週三家長日，班級願意的話就週三下午開放給家長進到班級來做親師座談。去年嘗試是第 1 學期利用晚上，因為之前好幾年就有家長跟我回應說他們要上班，下學期還是回到週三下午，如果一、兩個班級老師有事情，就申請在假日辦，都很 OK。再來是我們舉辦的親子教育活動，就是請家長來聽個親子教育的演講，還有希望說不只有聽講，這幾年都有辦「星光電影院」，選的電影就是請親子一起來觀賞是最棒的，利用晚上親子一起來看電影。其他包括畢業典禮，是以六年級畢業生的家長為主，全部都發請柬，希望小朋友在畢業這天，家長都能夠來參加他的畢業典禮，我們會以家長為主。

跟我們合作最密切的是我們的家長委員會，還有志工隊。家長委員會就是現在班級的家長選出來的所成立的家長委員會，通常就是會長和幾個重要的副會長、常委，他們跟學校的互動比較密切。然後像我們的家長會活動非常的多，透過他們辦得活動也很多，比方他們會贊助我們辦校慶活動，贊助經費和人員進來，舉個例子來講，我們已經做了快 7 年的經驗，家長會會在開學第 1 週，幫我們辦一個「下課花路米」，意思就是那天可能會有 2 節、90 分鐘的時間是不上課的，稱為"大下課"，這可能在以前就有這樣的概念，但我們已經維持了 6 年。每年都會選四月第 1 週的某個星期三早上 2 節或星期二的下午 2 節，因為星期二是全校一到六年級都有上課，這時家長會的任務就是會初一些經費、人力和志工隊合作，為小朋友辦了很多攤位，鎖定童玩、童食，還有一些遊戲。比方童玩的部分，我們早年都有教小朋友滾鐵環，小朋友還有做尢仔標、戳戳樂、打彈珠，很多攤位，還有古早味冰棒，就是洞洞果、口袋冰、

布丁，通通都是媽媽的味道，那天就是小朋友吃的東西可以做兌換，可能只能兌換兩種，沒辦法吃太多，可能準備 5、6 種，但大概只能兌換其中 2 種，兌換卷在班級裡面用抽的。其他玩的地方可以去排隊，所以我們連卡拉 OK 機都推出來、大家去排隊，有些小朋友去操場滾鐵環，一年就這一天，我們稱為「黎明下課花路米」，小朋友都很期待。我每次要開始之前，我就會跟小朋友說這是他們兒童節的禮物，全校一起估算，假設一個人 70 元，全校 1000 個人就要花 7 萬塊，由家長會支付，全數用在花路米這個活動上，這 7 萬塊的禮物任何一個小朋友都可以享受，所以小朋友可以去跟外校的小朋友說自己的兒童節禮物是 7 萬塊，覺得沒有一個學校的小朋友拿到的禮物比我們貴，跟別校小朋友相比這絕對是不一樣的兒童節禮物，以後上國中、高中到大學，想起來都是黎明國小才有的回憶，又會讓孩子覺得很珍貴、很自豪。老師也會以這天當作作文題目，小朋友就寫得很多，假設要交 3 篇作文，前面 2 篇都沒什麼內容和題材，但輪到花路米這一篇內容就非常豐富。家長會就是跟著我們一起來創造孩子想要做的事情，創造孩子在學校學習與生活一個很棒的回憶。

到六年級畢業典禮那天，我們家長會往年也是這樣，也是做了六年，會開一個獎項叫做「驚奇獎」，就是在畢業前發給每一班作畢業調查、票選，家長會共頒 8 個獎，讓每班同學選 8 為適合的得獎人，比如最幽默的人得幽默獎，以前還用代名詞，比方"卓別林獎"，就是有一個家長就會辦卓別林出來頒獎。其實就是告訴小朋友這就是你們選出來的、最適合代表班級的個別人，這些都是在畢業典禮既定獎項如市長獎、議長獎、校長獎裡面不會出現的，那都是以整個六年級成績作排序頒發比較制式的獎，類似獨特性格、表現、讓同學認可的反而沒有。那時我們的家長會長，應該是戴會長那時候提的，會長是 2 年一任，這個活動今年已經第 7 年了，會長們之間很棒、會傳承好的經驗，幽默獎、藝術獎、運動獎，可能最會運動或頭腦最好的、像小柯南那樣，推理能力很好的，類似總共 8 個獎，都是小朋友在日常生活中很棒的特質，幽默獎表示在全班人緣是很棒的，體育很棒的小朋友可能在成績上沒辦法得到制式的獎，可以有讓他另外得獎的機會，可以從這些比較特質，也算是多元智慧裡面找出來，由我們的家長會成員扮演角色上去頒獎。這些獎的名單真的是當場揭曉，因為我們蒐集選票回來，家長會會去統計，做出一個祕密名單、在畢典當天當場公布，因為以成績排序的制式獎項都有列名冊、可以提早知道，像這樣當場知道的獎就叫做驚奇獎，同學會歡呼、

本人也很激動，上台領獎的人也很高興，反而前面頒發的市長獎，大家都沒什麼反應，驚奇獎就變成畢業典禮的高潮。這樣的特別活動無法跟其他在校生分享，因為我們的活動中心太窄了，只能給當屆的畢業生和家長參加，所以無法讓其他學弟、學妹們去看，但我覺得那就是留在當屆畢業生的共同回憶裡—驚奇獎也是黎明國小才有的，所以我就覺得這也是家長會跟我們一起合作去營造出來的。我們志工很棒，他們光是每天早上來，我算很早來、大概7點左右到，但交通組志工都來了，已經開始去擺三角錐和引導工具。因為我們校門口以前就是一個門，人車共用，可是現在經過志工的引導，雖然是人車共用的大門，人車分流卻做得很棒，小朋友的行走路線和規則很清楚，都是志工在幫忙。如果志工有一天誰沒來，馬上就會知道，因為原本負責的區塊會有點亂，這些志工都是長年的，起碼擔任10年以上，有的孩子都已經大學畢業了，他還是覺得是自己走路來習慣做的事，早上八點就會離開，這些很棒，這是屬於交通組。志工會分組，可能看個人的興趣和時間，菜園就有另外一組"園藝組"的志工，專門教小朋友種菜，小朋友去上課後就檢查有沒有要補澆水的，大概如此。還有圖書組的志工也算很大群，因為他們就是我們圖書館如果從上學到放學7節課，他們每一節下課都要開放，小朋友會進去借書、還書、逛一逛再出來，所以一定要有志工在工作平台那邊幫他們看一下，這些都很棒，當小朋友去上課後，志工們就要去整理，可能去上架，或是做條碼整理，有破損的書要補書，就要輪班，可能2個人一組，今天如果不能來就找人替換。這些都是志工，長年累月在做這些事情，孩子在學校時他們會做得很高興，因為孩子會偷偷來看媽媽在做什麼，等孩子畢業後，他們也做習慣了，覺得還是有感情、覺得在這邊工作對她來講很有意義，就會繼續留著做，有的當阿嬤了還是來做。就會覺得志工其實也是台灣人的特色，尤其在我們學校或是小學的校園裡面，志工群也是很棒的協作團體。

跟我們比較有互動的就是黎明社區，因誤他們有一個叫做「城鄉發展協會」，他們的主軸工作就是在維護"黎明溝"的生態。當初我們在重劃的時候可能他們社區那段黎明溝，像我們學校旁邊這邊都已經被填平了，黎明溝是從清朝時代就有的灌溉溝渠，那它的水源就是從水滴那邊的筏子溪過來，是一個人工溝渠，當初的設置目的就是灌溉農田，以前這裡都是農地。可是到現在，因為重劃了，所以黎明溝水還是繼續流，因為它是天然的水，那民間的自辦重劃者，就覺得把溝渠填平可以多出一些可利用的土地面積、增加賣地的利潤，但是人家會抗議說水還是會流，

下面就設箱涵讓它流，可是到黎明社區這一段有 400 公尺，那是靠近社區裡面的，所以他們就開始抗爭，這也是我來這邊之前查新聞才知道的，這個協會就出來抗爭，找議員、地方人士幫忙跟市政府抗爭，認為是政府不應該圖利廠商而把溝渠蓋掉。因為蓋掉之後第 1 個：沒有水流，他們少了這個景觀；第 2 個：少了生態，因為這個溝渠裡面的生態非常豐富，不管是水草類、或是動物類，他們都有提供很多數據出來，所以他們的任務就是做這個工作，他們那時也成功保留這 400 公尺的溝渠。所以到目前為止的重心就是在維護上面的生態，我們學校也跟他們合作，希望老師在作環境教育研習的時候，可以來跟我們介紹"黎明溝"，因為我跟老師說黎明溝不只是環境議題，其實也是我們的鄉土教材，因為就在旁邊啊！那老師一定要先認識，才能教孩子愛護環境，這是老師的進修一定要學的。老師有了這些概念後辦校外教學，就會去連絡那協會的人，希望他們能出來幫小朋友做引導，或者直接帶孩子去逛一圈再走回來，用看的或聽導覽都 OK，這個是我們比較有接觸和合作的、類似社區的團體。

其他社區團體像是我們這附近有 3、4 個里，他們都有發展協會，可是他們協會的發展取向有時候不一樣，不會直接跟學校作一些其他的，我們也不需要跟他們做太多，因為他們也是我們的家長，所以可能他們協會有自己的發展重點、沒有跟學校作很直接的相關。但像我們學區所屬的三義里，每個月不曉得第幾週的環保日，就會掃地掃到學校的走道，有時候假日我們不會在學校看，事後才知道原來里長星期日有來幫我們掃地，就會覺得這也算是很好的互動，只是我們不知道，但其實他們對學校都很關心。像學校在選舉的時候，這裡有 2 個開票區，所以他們會來學校裡面投票，進來學校也會順便觀察學校最近的改變，這樣也不錯啊！有的老人家投票完看一看覺得學校很不錯、以後每天就會來這裡散步，所以配合市長的政策嘛，校園開放，所以早上清晨，大概 5 點到 7 點，走路散步的、還有來打網球的民眾很多，到傍晚進來走路的也很多。校園開放就是開放大家進來，沒有特定開放對象，就是給社區民眾運用，這是配合政策，同時也是學校的功能。

還有一個是圖書館，因為我們重視閱讀，所以我們跟南屯區圖書館、還有我們社區裡面的國資圖黎明分館等這兩個圖書館都有合作關係，都是利用假期的時候，小朋友沒有地方可以借書，來學校借書可能也不方便，但是我們學校還是有一些局部的時間開放的圖書館讓孩子來借、還書，

保持閱讀的習慣。但我們更鼓勵可以到自己社區的圖書館去借書，所以就跟這 2 個圖書館合作設計一個單子，只要是黎明國小的小朋友去借書就幫我蓋章，那個章是由我準備好，比方「黎明假期閱讀趣」，樂"趣"的"趣"，就是館校合作，只要寒暑假這段期間，這個單子累積 10 本，就給 1 張摸彩券，兩方（圖書館與學校）就來準備禮物，開學的時候就來抽獎，一方面鼓勵孩子閱讀、一方面給孩子驚喜。這 2 個圖書館也都很樂意，因為也真的很希望跟學校合作，只是找不出磨合點在哪裡，或是用什麼模式，而我們是主動找他們（社區圖書館）接洽，就能更落實館、校合作。以前是希望來館方希望來學校辦借書證，我就答應，後來接洽過程就發現可以合作的是像太多，像南屯區圖書館就說，在 2 年前文化局給他們一筆經費買新書，是從幼兒到成人都有，很多，但他們的館藏書架不多，所以很煩惱那些書的上架空間有限，我們就建議可以裝成書箱，不一定要同一本，比如小孩子的書、適合一到三年級讀的，就挑 30 本放進去；適合高年級讀的再挑 30 本另外放，就這樣分類。還可以學習「愛的書庫」的模式，找南屯區的學校合作看要不要借，書的流通當然可以，我們學校派個家長用車去載過來，反正很近，看能不能借我們 10 週、或一學期，如果我願意借、跟圖書館申請、一次 3 箱，可能這 3 箱就在學校輪著讀，讀完過一個學期再輪到別的學校，這樣可以解決館藏空間不足的問題，也兼顧到書的流通。如果孩子能夠把 3 箱的書都看完，總共也看了 90 本書，圖書館最後也同意這麼做，已經實施了 2~3 年。這也顯現出我們學校為了推閱讀，除了自己內部的閱讀機制：包含課程、教學與活動，都做好了之後就向外拓展，把學校特色推出去，也是跟社區的資源作串聯。可能還有其他社區資源可以串聯，只是我們還沒發覺到，就先從我們行有餘力的課程推出去，這就很棒。黎明其實是國資圖的分館，其實住在我們黎明社區的小朋友，走路就可以過去那邊寫功課，反而是離他們的家庭居住地是更近的，大概如此。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

（一）行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

CPI-4：創新經營的話我前面已經提過一些了，其實我們都是不斷的在努力，也希望能夠在各個方面找到著力點可以去發揮。

再來經費開源節流的部分，因為我們的預算是跟著班級數在跑，但是開銷的話，尤其是校舍維護，對我們來講是很大，所以我們就盡量從最優先的開始。比如說燈不亮、玻璃破，就優先處理，如果像班級需要的擋鼠板、平面教室等不是立即性的就稍後處理，變成說學校的維護和維修就是以迫切需要為主。一些比較重大的建設就要跳過預算的概念，去跟教育局或市政府作申請，我們每3~4年都有編一個校務發展的計畫，就是預估未來3年~5年內，學校可能有哪些重大建設或設施需要做更新，那個我們都會提到教育局去，時間到的時候，如果有經費就會排給我們。所以就是比較重大的校舍的不管是更新或改善案，剛前面講的是學校基本維護和維修，就只好照預算內的金額去做，就是有一些優先處理的機制，讓學校儘量維持整潔、沒有破的玻璃、沒有不亮的燈等等，大概就這個樣子。

跟他校策略聯盟的部分其實比較少，因為我們各校自己的發展都有自己成熟的機制，所以說要跟其他學校做策略聯盟，會因每個學校校風不同，可能要搭起來是比較難。因為在南屯區來講，屬於都會區了，沒有所謂在地特色可以互相串連，加上各自班級數也不少，所以光是自己的校務經營都要全力以赴，但我們南屯區起碼有10個國小，大家都各自經營得蠻好，都有自己的特色，在這個區域裡算是很棒的學校經營模式，這樣就很好。雖然沒有策略經營，但起碼我們這10個學校的校長，在聯繫上是沒有障礙的，比如我們每隔1~2個月都會聚會一次，大概稍微瞭解每個學校的狀況，我們也跟上科技、也有Line的群組，連同駐區督學一起加入，各校的消息就可以互通有無，或是有一些問題就可以提出、一起討論分享，或是督學那邊如果有一些訊息，就會透露給我們知道。就覺得不必等督學有天來學校突襲、訪視或怎麼樣，那也就不需要了。至少在溝通上是沒有障礙的，不會有時間和空間的限制，即使沒有做形式上的策略聯盟，目前來講是沒有這個必要性，因為我們所知道的策略聯盟一定有它的在地性可以串聯在一起，那我們是沒有存在這些基本條件，但各自學校的發展也都相當好，所以沒有這個狀況。

那教師員額的管控狀況，因為我們在減班，所以自主的掌控性比較少，因為我一直是做超額出去，我沒辦法做管控，所以目前為止對我們來講

是有一點點急迫性。我覺得管控對學校來講，會比較有一些些師資調配的彈性，比方現在管控 2 個，那全校體育老師很少，幾乎沒有體育專長的老師，那我可能管控的 2 個名額就請 1~2 個有體育專長的老師，來發展學校的體育，我覺得這是很棒的。但目前為止對我們學校來講，是這個管控機制越來越少。

（研究者：所以現在只要有教師退休，新教師是以代理為主嗎？）

可是也要看教育局願不願意讓我們管控。有時候他（指教育局）會叫我們釋放出名額，以前是保持 5%，可是我們連 5% 都沒有了，比如我現在就已經超額，根本沒有管控的部分。我思靠後發現其實對某些老師來講，超額對他而言是最好的機制，比如說我先從比較偏遠的曲調動來我們學校，然後在這裡是年資最淺的老師，碰到超額反而可以調去南屯區最大的學校，那這個跳板不是很好嗎？有時候逆向思考，這樣位未嘗不可，以前我還會替那些超額教師覺得很可憐，像被趕過來、趕過去，但結果是到更大的學校、更穩定，對被超額的教師也是一種很好的選項。

（二）教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

CPI-5：第一個教學方式，現在已經開始趨向以學生為主，盡量已經開始把這個理念去跟教師做宣導，我也進去班級觀課，大概一半以上的老師都可以以學生為主，做問題的教學和討論，在觀課的過程裡，其實大部分老師已經開始把整個課程教成用引導式的，還有請學生分組的模式，去進行課程的學習，這樣的方式已經接近所謂的「翻轉教學」的趨勢，但我覺得最重要的是老師必須回過頭去想，不管用那些形式的轉變，或者沒有形式改變也沒關係，小孩能不能真的學到東西，這才是最重要的。不是在於外觀上看到的形式翻轉，小朋友的學習、主軸是否有去掌握？所以教學方式我們已經開始趨向做翻轉的模式了。

那親師溝通技巧和管道的話，第一個"聯絡簿"是他們每天親師溝通的工具，這是一個很好的管道，通常 90%~95% 以上其實聯絡簿的功能都可以發揮，因為就像我說的，每班老師都很重視聯絡簿，我預估大概 9 成以上、大部分的家長都會親自簽名，另外可能 10% 的家長可能就很忙，

或是上夜班、或是單親、或隔代教養，那個就比較難做到徹底。甚至有阿嬤說都看不懂，那個就沒辦法要求，但老師會特別去注意這一塊，只要孩子沒有特別偏頗的行為的話，就很 OK。所以我覺得聯絡簿是很棒，但如果今天孩子在學校有異常的表現，或是受傷什麼的，老師就會在連絡簿註記小孩今天發生什麼事、或是跟同學有衝突、或是走路跌倒，我們就會寫，讓家長知道。當然有時候蝦子受傷比較急切，比如撞倒骨折，就是馬上電話通知，不只級任通知、健康中心也開始運作，看要帶去哪間醫院看，如果家長沒空，看要不要委託學校教師帶去看，可能就要補健保卡之類的這些。所以我覺得溝通管道"電話"也很常用，我知道有的幾位老師就是透過班級的家長座談日之後，提議用一個群組來發布訊息，有幾位老師就是用 Line 群組來提供班級訊息，或是當作老師和家長之間的聯繫。我覺得這個也很棒，就是善用科技，只是說如果有時候碰到 1~2 個人在群組裡有情緒性發言時，老師就會覺得很難控制，因為畢竟不是面對面，所以科技利器有時還是要斟酌。像我的習慣在 Line 群組裡是只看、不發表意見，除非需要特別澄清和表態的、或是發布訊息我才動作，我覺得不要隨便回應，因為很容易有情緒性字眼，所以這些管道都有了，老師也善用得不錯。其實我們學校老師年資最少都 10 年以上，沒有很資淺的老師，所以他們跟家長的應對上都很 OK，除非碰到少數家長跟別人溝通講話的模式不一樣，有些年輕老師就可能容易被激怒，我們都儘量跟老師說『老師是沒有生氣的權利』，就盡量聽，如果覺得很不可思議、或是很難接受，先跟我說，由學校來幫忙溝通、處理，不要跟家長正面衝突，我覺得正面衝突其實吃虧的是老師。

那專業化師資的培育，應該是在職進修啦！學校一般的做法都是週三進修，學校老師自行進修也蠻多的，都是碩士以上。週三進修就是會加強老師在教學、輔導、還有特教，有一些主要議題的進修研習，可能是專題的。再來就是我們這幾年積極想要加入「專業教室發展評鑑」，就是教育部推的，但我們這幾年都沒有加入成功，因為要先經過校務會議通過，那可能老師們會對這一塊還是有疑慮，怕會跟考績掛勾、覺得文書作業太繁瑣，寧可回歸到真實的教學，因為他們可能有同學、同事或朋友在探聽學校是否有參加教專，大概內容在做什麼？聽一聽回來，在開會跟我們發表，覺得跟現在學校裡實行的事情都一樣，例如要觀課、做教師專業社群模式，既然都有做就不需要再加入教專，而且要寫很多文件表單、很繁瑣，覺得跟教學沒有直接相關，這都是教專這幾年來會有一些反彈的意見。老師們這麼一講，我就覺得那我們就做得比教專更教

專，公開課就徹底做，因為老師講其他學校的觀課是列出時間後、沒人來看也沒關係，我說不行、一定要有夥伴教師去看，也可以排我(校長)，有空我也會去看，老師回應說是有的，2~3 個夥伴教師會互相觀課和分享，我覺得這樣就好了，有達到公開課、觀課和議課的目的。實質有做，但形式上還沒掛到教育部的名冊單裡還 OK，這部份當校長的我還可以承受，假如被教育局長官詢問為什麼只有我們學校沒參加，我就會回應實質上的作為，有教師專業社群、也有公開課，有時間表和紀錄可以查閱，只是沒有形式上的申請加入動作，但我有儘量鼓勵老師，表單可以由學校自行簡化，都還是要解除老師額外的疑慮。

(研究者：不要讓老師覺得除了教學之外，還有額外工作。)

對！所以這也反映出其實我們學校的老師真的把著力點放在教學上很多，所以以前我在 3~4 年前聽一個家長說，我也有跟老師講，他們(外部家長、包括補習班)給我們學校老師的評語是 7 個字：勤教、嚴管、功課多！我說勤教、嚴管 OK，”功課多”就會讓我不知如何回應，變成說我們的老師很認真，功課多所以老師也要改很多，我說那何不維持勤教和嚴管，但”功課多”這件事可以再彈性一點，有達到讓小朋友學會就好，有一個機制可以確認就好，不需要一個生字要抄 3 行，如果一個生字抄 1 行、隔天考試有通過就 OK，假如隔天考試沒通過就再加 1 行就好，不要一學生字就練 3 行，類似這樣簡單的例子、不是事實上這樣，只是建議老師調整思維。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？(如：小班教學精緻化趨勢)

CPI-6：有！現在班級人數已經降低了！幾乎都是 25~27 人，假如依教育部規定是 29 算滿班，但我們學校現在平均下來最少都是 25~27 人。所以我覺得第一個，班級人數降低對老師來講，壓力也降低，那他就可以更著力在班級經營和教學。所以我去看公開課的時候，小朋友 4 人一組的話，一個班可以分大概 6 組，是很適合讓小朋友做分組活動、討論分享的一個最佳班級人數，所以老師們在班級經營上會配合，第一個人數少了，配合學校中心德目，看要遵守哪些規則、去教孩子，有的班級是幹部輪流做，讓每個孩子都有參與服務的機會。我覺得有的老師很棒，會讓孩子做日記或週記，作一些類似自己在班級生活的紀錄或回饋、反省。有

些老師會利用讀報，就是把讀報教育引進做班級經營，比方老師覺得進孩子都很浮動，可能會引導孩子讀一篇報導，讓他們學一些東西。可能有些事情不是直接跟孩子講，而是透過閱讀或讀報來分享，就是一種潛移默化，不是直接講應該怎麼做，現在孩子已經不吃這一套了，就是透過一些比較深入或變化模式，讓孩子去瞭解。所以在班級經營上，老師會更用心去思考班級特別的地方，或是全班的屬性，再去做不同調配，我剛說那些方法也很 OK。有的老師會去爭取一個叫「感恩基金會」，去投申請表，設定班級努力目標，配合感恩基金會的點數，會看全班達成率跟當週達成率去算點數，如果都有達成就會發 3,000~5,000 元不等的獎金，這筆獎金可以讓班級決定要怎麼佈施。前幾年有個班級達成目標，有部分獎金留著班級出遊做交通費使用，有部分是留著幫學校種樹，所以有個之前的畢業班級就幫學校種了好幾棵羅漢松，也有的班級會把這筆錢捐給學校的「教育儲蓄專戶」，就像全校的公益基金一樣，是贊助一些學校的弱勢學生的助學金，有的是直接捐助給外面公益團體。就是可以透過外面基金會辦的活動，跟班級經營結合，先跟孩子約定這學期目標、每週反省，凝聚全班向心力，我覺得這個也很棒！有些老師的目標不會外求，就像每天掃地全班一起去掃、每天第一節課前晨光時間全班去跑 2 圈再回來，可以培養班級共同的向心力、無形中改善班級氣氛，大家團體約束力也夠，班級經營會很棒！起碼全班氣氛和諧，上課就很平順，孩子上課就可已投入，下課的衝突和糾紛就比較少。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

CPI-7：我先只說一項，期時我們學校的本位課程很多、很豐富，就像我剛才說的「科學創意競賽」就是落在自然課程，那生態、種菜的部分其實就是落在班級彈性學期，因為是老師個別帶班來的，不是全學年一起做，是落在班級的彈性學習時間，也會回應到生活課程裡面去，這是班級不一樣的地方。可是如果照全校都參加的本位課程來講，我們有既定的模式，我舉個例子，六年級的小朋友有一整年的時間，要做一個畢業生小論文，要利用 1 年的時間去做。那要利用什麼課呢？第一個，利用"資訊課"，在第一節就要學建立部落格，老師就會告訴他們未來畢業小論文就要用部落格去儲存資料、去做篇章分節區塊，比方研究動機、研究目的、研究過程、研究結果、研究結論與研究心得等等，就在部落格左邊分類欄做區分。學會部落格後，在"閱讀課"，老師會依據學生的小論文主題引

領他們去蒐集資料，比方搜尋貓頭鷹，網路有很多資料，就要確認研究範圍，是要介紹單一貓頭鷹？還是介紹一個區域裡的貓頭鷹？是要介紹台灣的貓頭鷹？還是全世界的貓頭鷹？讓小朋友自己去想，就像我們自己做論文一樣，我們會先界定主題和研究範圍，這就是一個思維過程，然後透過閱讀課老師會引導，自己上課的級任老師也會引導，或者在上"領域課"如自然科學領域，可以去問老師專業知識、討論研究方向，由老師給出具體的回饋，再讓小朋友自己決定。這時小朋友自己在網路找到的資料，就會發現研究動機，將找到的資料依相關性放入各個分類夾裡。但要如何將網路資料收斂、凝聚成自己的內容？可能就要透過班級老師利用作文課去教小朋友，以文章做舉例，介紹從網路抓下來成千上萬的資料如何處理、濃縮到規定的字數，這時小朋友就透過班級作文課、由老師來領導，例如可以先劃重點、看字句通不通順、不通順的話要中間要加什麼連結詞、或是分個小段等，小朋友就會開始做了。這就是我們為六年級小朋友設計的，一整年就在做這件事情，等到下學期中間考試都結束了，就開始把東西通通組合起來，成為一篇小論文的架構出來，包含研究主題是什麼？研究動機是什麼？研究目的一、二、三，那針對這一、二、三有哪些研究過程？寫出來，最後研究結果是如何？做這個研究主題的心得在哪裡？就把它整理出來，遊資訊老師教導轉成 Word 檔，就一篇，級任老師可能會當作一次作文成績。變成是各個老師分工，塑造每一個小朋友都要做出自己的主題部落格，可能因應每個孩子學習成就高或低，有的孩子可以洋洋灑灑，但有的小朋友就是連 50 字都湊不成，別人寫 3~5 張，他可能只寫 1 張，但起碼架構都出來了、有模有樣，至於內容就很普通，但是對這樣的孩子來講已經不簡單，那我們就是讓每一個孩子都要完成自己的畢業生小論文，這就是一個很特別的課程，也是一個學校的本位和特色。所以我們這 2 年都拿出去參加教學卓越比賽，但都還辦法得到最好的成績，所以我們一直在改良，因為要回歸到去討論雖然花了一整年，但整個脈絡可能要再往前抓，因為我們看過這 2~3 年孩子的作品統計，從同樣每年的畢業生研究領域比例去回歸到課程分析，瞭解某個領域廣泛被選為研究主題的原因，有可能是某領域的課程比重高，影響學生的習慣認知，所以要去把那個脈絡抓出來，不只是給別人看，而是讓我們老師知道。比方今天在教三年級自然生態時，要想到會影響學生之後六年級畢業小論文的研究方向，這時候應該如何做啟發與引導，讓小朋友屆時能夠具備研究該主題的能力。就變成說其他一到五年級的老師在做的任何課程，要有一個文字化的敘述，老師們

才能有一個依據，可以在教三年級小朋友時就可以引導他對某項主題產生興趣，並提出前人研究作品的經驗，連結我們校內區網就可以點開來看，老師可以介點閱以前畢業生作品，與現有課程內容做連結，就是一種向下紮根與串聯效果。這樣子未來若要拿去作教學卓越的評比，我覺得是更有說服力，因為我們第一次提出來時就被評委反駁全體貫徹實行得確實度，但我們確實有做到，只是要拿出什麼東西讓評委信服？再來評委會問一到六年即整個體系的配套措施？那時我們才恍然大悟，知道我們缺少的是文字敘述的東西，必須要把脈絡抓出來。其實一定會有，孩子今天會選出那樣的主題，一定有受前面一到五年級學習的影響，只是我們要舉出實證，那真的就是我們現在要努力的事情，舉例來講就是這樣。

昨天我才跟老師們談到，其實我們本位課程也有不同的方向。在戶外教學的部分，我希望下個學年的校外教學不要走一、三、五、六、九，就是不要再去大型的遊樂場，雖然九族文化村可以認識九族，但那畢竟是玩的居多。我希望能夠發揮在地性的功能，比如我希望一、二年級小朋友要先學會搭公車去下一站、或去社區，那不用錢，但是學會如何使用悠遊卡、如何上車、如何搭乘，以及懂得公車禮儀，可以利用校外教學一一體驗，而不是坐在教室裡告訴小朋友搭公車要注意禮貌、講話不可以太大聲、要禮讓等，他都知道，可是要如何去實踐？所以我說校外教學就可以做這個，不一定要帶去農場做什麼 D.I.Y，那個家長帶去就可以了，或是如果老師覺得需要可以做成"班遊"去玩。但我覺的校外教學應該讓孩子學會一些東西，所以我昨天才剛跟老師們在談，因為我們週一有開一個會議，就是希望下學期的校外教學是走這種路線，而且我們就很既定像一年級要做到什麼，搭公車去哪裡；二年級也來搭公車，去遠一點的地方；三年級，我希望能去台中市的各個文教館；那五、六年級，我希望能夠公車搭配火車，去隔壁的縣市，這樣就很棒了！光是這樣的校外教學，就是生活，讓孩子很落實，不要再讓遊覽車載孩子去九族文化村，那是餵養課程，因為孩子可能一大早來學校昏昏沉沉就上了遊覽車，然後坐遊覽車又剛好暈車，所以又昏昏沉沉到了九族，然後去玩很刺激的東西回來以後就四肢無力、就說很累，學校準備的餐盒就說不好吃。家長不會來顧慮辦這些活動很辛苦，而是說我們害他們的孩子沒吃飽，今天如果帶孩子作生活實踐，等於孩子自己也在學習當中，而不是餵養式的學習，而是主動學習。自己去搭公車一定會注意所有細節，學會怎麼刷卡、注意禮儀、知道博愛座在哪裡，看到老先生就會馬上讓座、

知道注意講話不會太大聲等，出去這趟回來，至少不會跟父母抱怨吃不飽、穿不好，只會跟家長說自己搭公車的經驗，在學習過程裡看到、聽到不一樣的東西，我覺得這樣子對孩子來講才是所謂校外教學的功能和實用性。今天六年級可以自己去安排，比方今天搭公車到火車站要搭幾號？到火車站怎麼買去集集車站的票？去集集要多少錢？先用網路搜尋，然後去集集要幾分鐘？去了集集要做什麼活動、是租個腳踏車玩還是到旁邊參觀哪個點？要自己上網找，把時間表和路程都排出來，然後大家分組，或者組內分工、每個人負責不一樣的工作，真的有人丟掉了誰來負責聯絡？老師可能每次都站在那個點等大家、或是等電話，我覺得這樣才真正有效。所以，昨天就在談我希望下學期的校外教學，大家都能鎖定到這裡，而且我希望一到六年級很固定，比如五、六年級就是搭公車到火車站坐火車，五年級做一次、六年級坐一次，只是目的地不一樣，每一年目的地不一樣沒關係，可是基本架構就要在這裡。中年級就是要去所有台中市的科館，消防隊、美術館、博物館、科學博物館、或是港區藝術中心，都要去走。比如三年級是在原台中市，四年級就擴大成台中區，或是要跟別的學校做交流，我也很 OK，假如要到博愛國小去參觀，我也很 OK。只是說要不要花那麼多時間，但是我希望，起碼把那個模式既定下來，起碼黎明國小畢業的孩子可以一年即搭過公車、三年級有去過科博館，我覺得那種校外教學的意義才是很具體、又很真實，對孩子的影響力會比較大。12 點要吃飯了，我要請你吃午餐嗎？（研究者：不用不用！怎麼辦...不好意思！）

（三）閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

CPI-8：我很快給你回應好了。設備和處理，第一個，我們是一定有閒置空間，但是我們閒置空間再利用就是把它化成各個功能的教室。比如我有 3 間「課後照護教室」，所謂課後照護教室就是小朋友在放學後留下來，有點像學校安親班，那個是政府的照顧，像有的家長可能覺得不需要花那麼錢去安親班，我們課後照護的小朋友就已經有 3 班了，這 3 班我們就利用 3 間閒置的空教室來作他們的專班教室，那白天、他們放學之前，我們是轉成科任教室。目前有的教室就是做特色教室，比如我們有 1 間

是「海洋教室」，可能未來會找幾間作閱讀的衛星教室，就是除了圖書館外，再有幾個是專門讀什麼的，比如這間教室專門看漫畫的，我們把它設定成「圖書館的衛星教室」，可能單獨一間是低年級繪本、還有聽故事的教室，那可能是未來我們想做的。

或者是把閒置教室做成「體育運動中心」也 OK，只是現在還沒有哪麼多的閒置教室，只是可能未來思考是這樣。

（研究者：所以目前就是設成課後輔導教室？）

目前就是回歸到科任教室使用，所以現在科任教室有音樂、電腦本來就是專門，再來就是自然教室，或是英語老師要上課的教室，還有一些藝文教室，但是設備沒有很到位，就是讓班級小朋友來這裡做藝術創作，大概這樣。我們又把對面地下室有一個大倉庫，是連通的 4 間教室，我們從去年開始就把它整理起來，成為一個藝廊。所以我們這 2 年都有接「廣達文教基金會」的畫展，像我們第 1 年是辦"米勒展"，今年剛辦完"畢卡索展"，就是爭取資源進來，因為那是複製原作、原尺寸大小，那我們藉由那樣的展覽去訓練我們的小朋友做導覽，也訓練志工做導覽，就是有大、小的志工導覽，訓練出來、去跟每一個參加畫展的人解釋畫的不管是創作原理、配色或是裡面的含意、小故事等。我覺得小朋友很棒，大人也很棒，尤其是大人，他們覺得自己的成長很多。

（研究者：所以外面的人也可以來看？）

對、對、可以來登記。我們還發公文給附近其它 9 個小學，只要坐公車就可以來看，會告訴他們開放時間。所以這個就是有一些空間上的規劃，大概這是其中一種例子。

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？（64:21）

CP1-9：我覺得都很 OK 啊！因為可能有一些政策或者要視當時的狀況，要推行事務必需要碰到對的人、還有對的時機，才可以把事情做對。像我說發

展閱讀是因為有幾個老師對閱讀非常有投入，所以我們才可以發展到去爭取教育部的「圖書教師」、讓資源進來，我們才可以進一步去落實課程，也因為這樣的過程，所以我們得到了「閱讀磐石獎」，就是回饋給自己、也可彰顯當時的績效，還有後面的推力。所以現在我們學校每一班都有 1 節專屬的閱讀課，由專任的老師去講如何閱讀，不是像我們小時候由老師通通帶到圖書館就好，那不是，而是真的把它當成課程來教，所以那個也是我們自己編的校本課程、閱讀課程，好多喔！講太多了！

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？（72:19）

CPI-10：就像我說的，真的是找人、找錢，找錢最難啦！但是找人也是要碰時機，所以有時候我們先把概念拋出來沒有關係。比如我說閱讀很重要，那我們先從最簡單的先做，所以我要求老師能不能在星期三早上的晨光時間，作成大家都不要改聯絡簿、不要叫學生寫早修，我們就利用那個早上、40 分鐘的時間，就讓小朋友單純得閱讀，結果這個最簡單的、大家也同意、我們就做，做完後才有後續的東西進來。所以有時候我們會把一個理念拋出來，比如說翻轉教學、公開課、或是小組討論的模式，都要先講出來，比方我去日本參觀完，就跟大家分享佐藤學教授的課程，分享完以後去討論 4 人分組如何做，然後我們去觀課的重點不是去看老師表演教學，而是看老師教學時、分組的學生做了什麼討論和回應。所以我跟老師說不要怕我進去，反而要跟學生說『校長來囉，是要看上課有沒有認真？』這樣老師壓力也不會這麼大，我一直跟老師說『我只看你的"學生"。』，不管老師用傳統式或最新式教學，我都不 care，我只看學生有沒有在學習當中。有些就是先把理念拋出來，再去找到對的時間點，比如錢和人都到位了，那就可以做到很多事情。

所以我覺得自己在這個學校很幸運！因為自己真的想做的事大概都做到了！有點像在寫回憶錄，在我當初參加校長遴選時，遴選委員真的問我：『到了學校，真的想做的是什麼？』我說是"閱讀"，委員也問了很多為什麼，我在考校長時，我的口試官給我的自由題就是這個，我今天來到這裡，就真得做到，已經把閱讀推到這邊。再來我在遴選這間學校時，口試官也問我說：『你覺得在這間學校，自己可以著力的點在哪些地方？』我說"閱讀"和"藝術"。閱讀是很早就達成，那藝術就像我剛說的，我把場域什麼都弄出來了，所以廣達《遊於藝》的資源進來。其實

我在5~6年前就有跟我的行政人員談，但他們都搖頭，覺得沒概念、沒溝通，或是覺得跟自己以前的屬性完全不搭，從前年開始我又再提，因為真的有空間釋出了，就是那個倉庫，我可以用我的裁量權、花15萬去處理，請主任幫我申請，而我一定幫忙申請過，因為主辦的校長我認識，我會打電話拜託給我們學校第1次的機會，這樣時間就到了。可是我5~6年前就在關注廣達文教藝術基金會的展覽，可是我到3年前才達到我的目標，所以變成說，可能當校長、或是當一個最上面的主管，可能我們有一些很多理念，雖然有機會就把它釋放出來，然後去關注，但是，如果時間點到了，我們就要抓住，然後去執行，我覺得這個可以做到。

所以未來我一直鼓勵體育組長，說我要做"體育學校"，全校所有小朋友的體適能都要達到中標以上！像足球已經3個冠軍，再來我希望全校小朋友除了會踢足球、還要會打網球，就是把網球落到平常的體育課，慢慢實現足球和網球所設立的目標，那我們學校後面的等於就很多了！像"閱讀學校"、"生態學校"、"創意學校"、"運動學校"和"品格學校"等等，什麼學校我們都可以做，就這樣子，只是要把時間點抓對，所以校長的觀念必須很清楚，事情都釋放出來，就算沒有得到立即回應也OK，就講，等到有一天時機點到了、機會到了，就可以做出來，再堅持一下就可以做出來，這樣子！

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄三：訪談逐字稿（二）

訪談時間：2015 年 04 月 09 日下午 2 時 40 分～4 時 20 分

訪談地點：台中市北屯區 C2 國小校長室

訪談對象：校長

訪談編號：CP2

一、 學校概況（節錄自校長提供資料）

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

CP2-A：校長資歷 18 年。經營一個精緻化的小型學校。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

CP2-B：教職員人數：教師 17 人、職員 3 人；學生人數：158 人。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

CP2-C：（此部分資料來源為校長提供電子書面資料）

教育理念—教育學生宛若自家小孩；對待老師情同家中手足；

面對家長彷彿多年好友；深入社區巡訪雙贏資源。

（一）全校學生，皆如自家子女

我希望我的孩子有健康的身心、藝術人文的修養、優異的中英文語言能力、良好的學習態度以及比 IQ 更高的 EQ 等。因此我們必需借重教師的專業能力，設計或選擇優良的課程教材，提供優質的教學設備，為孩子埋下多元能力的種子，養成學生良好的生活及運動習慣，培養孩子喜歡閱讀，好奇探索的動機，最重要的是要有能以身作則，循循善誘的師長成為孩子學習的典範。

「一樹蓓蕾莫道是他人子弟，滿園桃李當看作自己兒孫」。希望小學「視如己出」的學校教育帶給孩子一輩子深遠的影響。



(二) 每位同仁，情同家族成員

「家和萬事興」校園氣氛當如家裡一般的溫馨，校長不是權威的象徵，應當是學校的大家長。學校校務透過各項會議協商討論，獲得共識共同遵守。其中有教育理念的堅持，但我始終抱持著「對事不對人」的態度，教育的現場有問題是在所難免，大家腦力激盪共同解決問題，建構溫馨校園。因此規劃教師進修、聯誼活動、班群領域會議、每週一或三同仁教學分享、在校園裡巧遇的話家常、婚喪喜慶的關懷…，在大坑我們擁有如家人般的溫暖支持。

我們透過輕鬆愉快的方式辦理「教師專業發展評鑑」提升我們的專業能力，在大坑家族我們是溫暖的成長著。



(三) 熱心家長，最佳教育夥伴

有家長才有學生，有了學生才有老師，因此學校、老師、家長以及學生是一個共構的生命共同體。學生有受教權，家長有教育選擇權，為孩子選擇來大坑國小就讀的家長在基本的經濟條件及對孩子的關心度，應在水準之上。對於家長的心聲，我始終抱持著「顧客至上」「虛心檢討」以及「良心建議」。新生家長說明會、各班班親會、家長會、志工會議、甚至電話詢問…，我願意傾聽家長的心聲共同解決問題，讓家長瞭解從校長開始，大坑國小的每一位師長都是最佳的教育夥伴。



(四) 社區資源，共構優質學區

大坑國小得地利之便，在群山環繞的大坑風景區內，校園改建以來備受矚目，加上師資基礎優質穩固，社會資源也豐富，學生來源近三年來繼續成長中。在人力的資源上我抱持著「廣結善緣互相幫忙」的理念，做事「謹言慎行」的態度，迄今學校裡的各項活動，社區迴響及回饋更增加我經營學校的信心。另外社區醫療網也為孩子的健康做預防工作，我們也與社區一同開辦一些活動，希望日後有空餘教室時亦能開辦樂齡中心，未來仍秉持初衷努力經營社區人脈與資源，為大坑的教育事業再



創新風貌。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

CP2-1：大概是學校的校內活動，比方音樂會，會製作全程錄影的 DVD 發給小朋友留念，也可帶回去與親友分享，招生時會製作行銷學校特色的宣傳品，分送至新生家長住處，讓家長了解山區學校如何利用自然資源，與市區學校有何不同？我們有小班優勢，最大班才差不多 25~26 人，小班約 15~16 人，老師可以照顧到每個小朋友。另外在特色學校部分，我們也跟教育部申請了四年，四年都有得獎。所以在展開台中市遊學旗艦計畫時，我們也是被邀請的學校，就會有他校學生來參訪，我們學校學生也可到外校參訪。因為有這些活動，就會有記者會或上電台機會，這些都是宣傳活動。還有我們學校的國際教育／交流，做得應該比其他學校多，所以我們的宣傳不只國內，也遍及國外。

我也接受一些演講邀約，我們主任也是，這些都是默默為學校在做行銷。另外，不論是私人單位或公家單位，因為我們學校有兩個特色社團：非洲舞和非洲鼓，通常都是買舞送鼓，或買鼓送舞。因為學校一定要有一些特色，外部單位來參訪才有表演活動可呈現，非洲鼓就是一種迎賓。非洲鼓的特色應該是有十幾年了，從前前任校長創立非洲鼓隊，因為非洲鼓較高所以限定四五年級小朋友參加，前任校長遂成立非洲舞，音樂則是用鼓或人聲，整個結合還需努力。我們的非洲舞參加台中市舞蹈比賽也是連續三年代表台中市參加全國比賽，應該是蠻有看頭的。只要民間機構有邀約鼓舞隊都會參加，讓孩子容易喜歡上台。每次出外比賽，就會帶小朋友到外縣市參訪我們認識的學校，順便做交流。這些都是可以讓孩子學習，順帶做宣傳活動，小朋友會覺得快樂，也讓更多人認識我們學校。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

CP2-2：其實我們上學期有校務評鑑，雖然是大工程，很多學校聽到校務評鑑都很緊張，但我覺得這是凝聚校內老師共識的方式。我請老師們針對校務評鑑只鎖定兩件事，一個是開放教室，讓同仁們可以互相觀課；接下來是老師可做個人教學檔案，做的過程對老師及學生都有幫助，包含課程設計到每週省思，以及補救教學。其實這些無形中都是在拉抬山區孩子的基礎能力，我們這裡的學生來源分兩種，一半是外面慕名而來，一半是在地。慕名而來的孩子通常經濟狀況是比較好的，因為從山下載到山上來，要載六年，家長要有決心及毅力才辦得到。家長會選擇這樣的環境可能認為比較健康適合孩子，覺得山區小學比較沒有功課壓力，可以讓孩子學很多。

我們會朝兩方面進行，根據生態讓孩子學習，入寶山不要空手而回，我們與家長是高度合作，像週三有社團活動，也是全校老師的會議，差不多有一節課的時間，那就由家長來認領。這40分鐘剛好是一節，家長分大概將近十組，有桌遊組、編織組（用織布機教孩子編圍巾、桌墊），還有電腦組裝組，是由一位開電腦公司的爸爸來教，像有孩子在課堂裡看起來像客人、家裡也不喜歡他，但他在電腦組裝裡被發現有空間組合的潛能。

所以在內部行銷方面就會利用比方校務評鑑或特色學校，不只是主任寫計畫而已，是每個班級都要實作。十個班級各自設計特色課程，例如三年級有一班做「與菜共生」；有一班做「仙人掌」；二年級有一班做「鋤形蟲」，因為學校附近很容易找到鋤形蟲；高年級有人回去走學校附近的十條步道，去研究步道的生態與人物。我們告訴老師，家長喜歡讓孩子融入生態，就讓他多學習。

另外我還給家長一個觀念：學習沒有完全快樂的。因為如果過度追求快樂學習，長大就是安樂死，孩子的基本能力一定要顧到，學校小雖小，功課還是要顧到，除非小學畢業就要出國，這樣在小學裡怎麼學習沒關係，會點中文就好，其他出去再念。但是如果是要綁定在台灣念完國中，就會建議家長，適度壓力有助學習，讓家長配合孩子完成功課，一起紓解壓力。我會讓學校同仁跟家長一起，形塑我們是合作團體，像剛說的週三社團活動，家長已經做了快一年，跟學校的關係也越來越緊密。像我們校務評鑑，你在學校看到很美麗角落都是家長跟老師共同做出來的，其實我們沒有花很多錢，大多是資源再利用。像幼稚園前的保

麗龍磚塊，原本是白色的裝電腦的保麗龍，聖誕節時愛心媽媽就把它們切成塊狀像磚疊起來，搭配幼稚園的不鏽鋼門打掉的材料，上面種一些綠色植物，再妝點聖誕飾品，就感覺很聖誕。我們學校有些多的植物，都是家長綠手指，利用一些學校剩下的之前拆掉的麵包石，他們就拿去做一些布置，或是學生桌子壞掉，板子拿起來鋪一點石頭，種一點多的植物。

在內部行銷策略方面，我們會利用校務評鑑和特色課程來鼓舞老師和家長，共同來為孩子的多元能力做提升。我們內部流動力不高，是我們學校的資產。我們曾經有過在三年前發生他校集體轉學來的學生，家長共同覺得老師溝通經驗豐富，這也是我們內部行銷策略之一，除了凝聚內部老師的共識之外，老師跟家長溝通也要好、要能合作。我們跟地方民意代表，像議員、里長也都能適時對學校提出建議，相對也幫我們爭取資源。

至於如何傳達理念給全校教職員，每週三我們有個老師的會議，在早上約 40 分鐘。下午則是老師的進修活動，除了政府規定的之外，我們也鼓勵老師站出來分享以及互相開放教室來觀課。另外我們學校自辦教師專業發展評鑑，我們其中一個主任是講師，也會到其他學校做演講，無形中也是對學校的一種行銷。

(三) 互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

CP2-3：辦理教育活動大多是針對小朋友居多，再來是老師、家長、社區人士。合作單位很多，例如大坑文化協會，或學校附近的聖壽宮，每年都對學校贊助，並參與學校活動。還有佛光山的雲水書坊，等於是一個行動圖書館；國家圖書館的行動圖書館也有到我們這裡。另外我們也會跟北區區公所，例如稅務宣導，或特別活動像是大坑槿柑節，我們會去支援。另外與社區合作的部分，例如今年學校的特色主題是「文心蘭」，是大坑前三名的農產品，我們會與當地產銷班及花農做結合，帶小朋友去參觀、了解傳統產業。與文化及生態相關的例如還有中臺科大有跟我們合作建構「蝴蝶園」，書法老師是我們的退休老師，所以退休老師們也是我們辦理活動時的合作對象。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

CP2-4：在創新經營方面，剛剛有提到，學校裡的非洲舞出去比賽。不一定要拿大獎，在老師教導學習的過程很重要。只要有計畫都會盡量申請，例如申請偏遠學校的語文閱讀測驗，這兩年申請的是「海外華裔青年回國指導暑期英語營」，除了孩子獲益也讓青年獲取教學經驗。以及跟基金會合作「大孩子老師」，就是剛考上高中的大朋友，會在暑假來學校住三個禮拜，白天一對一教學習程度有落差的孩子，今年進入第三年。能源教育方面，我們學校本身是綠建築、特色學校、遊學旗艦計畫。另外，因為我們學校本身建築就得 6 個大獎，所以時常有團體來參訪，只要願意來學校參觀我們都會引導，如果是高層我們就請建築師引導。甚至我們學校有建置「QR Code」，只要用手機掃條碼，就會有小朋友語音導覽。因為有時小朋友在上課無法引導，一方面也讓小朋友及老師更認識學校。

五月份的音樂會每個人都要表演，不敢單獨表演的可以跟班上或跨班級、跨年級合作表演，包括我自己會上台，去年我是找幾個朋友一起表演薩克斯風，我們自己有一個樂團，創新經營就是要讓學校的孩子這六年能不虛此行、滿載而歸。雖然學校小，只要小朋友願意學，我們都會想辦法，像學校去年開始成立的足球隊，小朋友已經踢得如火如荼，我們發現學習足球有助改善在學習情緒上有困難的小朋友。

創新經營方面還有做國際教育，剛來的時候備受質疑，有人認為現在的學校和以前市區學校相比條件有落差，家長經濟不這麼優渥，國際教育難以執行。但我還是繼續跟日本長野市的豐榮小學合作，我們去兩次、他們來一次，今年 11 月他們還會來。其實我們沒有花政府很多錢，透過寫計畫，有跟主任溝通，與其等待有限的教育補助，不如主動爭取教育部申請計畫。評比型的計畫都會有錢，例如當時日本學校來時我們寫了教育部國際教育的一個「SIP 計畫」，有得獎，不無小補。我們學校在國際教育跟國際交流方面還算有點名氣，知道有在經營這塊，還有

參與英國文化協會及教育部裡的「I Earn 交流平台」，所以我們現在在培訓小朋友參加英語簡報比賽。創新經營我們就是全面的照顧小朋友，以菁英式培育優秀孩子，除了一般程度之外的還提供補救教學。如果台灣經濟沒有成長，老師的退休金也會打折。

開源節流方面，我們努力申請各種計畫，除了公部門也爭取私部門，例如神腦、基金會計畫，鼓勵老師及主任寫計畫爭取經費。像我們與附近的聖壽宮互動很好，他們會贊助學生制服、非洲舞比賽服裝及全國賽的鐘點費等各種經費。節流部分我們是做節約能源，比如做綠牆，教小朋友做實驗，做功率計，透過教育教導孩子節流觀念，節省地球資源才能永續，老師要在旁不斷叮嚀。

我們有跟其他學校做策略聯盟，與東山高中做特色學校聯盟，其他合作對象如立人國中、健行國小，甚至到彰化的螺陽國小。策略聯盟有的是學校互訪，有的是像東山高中孩子比較大，會來幫我們做景觀設計，是我們這裡畢業的學生，等於回母校當志工。國際教育的計畫剛開始是跟惠文國小做策略聯盟，當然是我在惠文國小時就將架構雛型寫好了，來到大坑就是引進經驗。我的作法是 Home Stay，英文程度要夠才能出去交流。

老師員額管控我們還是有做，雖然我們是小學校，但還是要以防萬一，政府有機制超過 30 人才能增班，我們會擔心如果一不小心哪個年級不到 30 人，就要減班，所以還是要控管。就算真的減班，老師間也不會傷感情，因為代理老師本來就知道一年一聘。

(二) 教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

CP2-5：在教學方面，我要求老師要教到學生能完全學習，對程度好的要加深加廣，程度差的要補救教學。每個老師都要做個人教學檔案，在裡面每週有做省思，是老師課程設計在實際教學後是否能讓孩子吸收。因為老師平常要照顧很多學生，補救教學就不是在課堂上及上班時間可以做完的，所以我們引進家長志工及兩個替代役，替代役也是研究所畢業，如果只是僅供差遣就大材小用，如果他們平常有時間也可以幫忙教孩子，當作

以後的準備與練習。我自己也是當了老師才發現其他孩子與自己學習的狀況有落差，老師必須想策略讓孩子真的能夠完全學習。所以我們的教學方式就是希望老師對好的孩子加深加廣，對學習速度緩慢的孩子做補救教學，才能讓整個班級達到完全學習，老師的教學不要浪費。

跟家長溝通方面，必須做到課後家長對孩子教導的銜接，一定要學生、家長、老師三方面共同合作，孩子才能夠真正發揮潛能。我常跟老師灌輸與家長溝通是「三好一壞」，要先講孩子優點，最近觀察到孩子哪些進步或好的特質，再告知能夠加強的地方，這就是溝通的技巧，我來這邊也很少處理導老師與家長的衝突。我也是跟老師鼓勵，只要孩子有任何不對勁都要跟家長說明，這樣才能讓家長放心，也讓家長知道老師是真正關心孩子。

我們還是維持每學期的家長訪問，只有親自去孩子的家才能知道是不是真的有學習上問題，因為我們知道其實很多問題是緣自家庭、顯現於學校、惡化於社會，孩子很多問題都是這樣子。所以老師做完訪問要詳實記錄，如有孩子需要特別協助，可以透過家庭訪問得到關心，可能改變他的醫生也不一定。所以我們有家庭訪問，或請老師打個電話 3~5 分鐘給家長，不用一直講孩子不好，孩子好的時候也可以打電話。除了家庭訪問、電話溝通，還有面談，比較浪費時間的是寫聯絡簿，當面談是最快的方法。我們也會辦理親子教育，還有志工，幾乎每天在家裡走動，老師也很習慣，家長志工會站在老師立場、不干預教學。

專業師資的培育就是教學現場，剛提到的開放教室，每個學期都會排時間讓老師互相觀摩，我們也希望老師三五好友有個學習社群，攝影也好或鄉土文化。最近有個英語社群，我們學校有外師，週四、五是在逢甲國小，一、二、三在我們學校。老師雖有基本能力，但在教學現場還是鼓勵老師有教師社群，參加週三進修。市政府也有一些老師的進修活動也是多得不勝枚舉，只要有意願都可以學到很多東西。另外開放教室之外，也希望老師製作教學檔案，做起來是為自己的教學歷程記錄走過的痕跡，我自己也有做各種教學檔案紀錄。我們有個教學檔案平台可以讓大家互相分享與交流，例如有老師的專長是生態攝影，我們學校網站上有很多照片都是他提供的，他也是高美溼地的解說員，老師們各個臥虎藏龍。學校的臉書就是志工隊的副隊長在經營，他照相技術也很好。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

CP2-6：我們學校十個班有八個班是小班，每班約 15~16 人，老師也蠻好經營的。我們也會鼓勵老師，例如觀課會寫回饋表，不會要求老師寫教案，只會給流程。例如在黑板敘明授課主題，並多使用各種教具，例如白板與電腦，沒有限定使用時間，大概透過教學工具呈現教學重點給學生看教學媒體就可以了。老師講話也不用超過一半，要設計問題讓小朋友討論與發表，鼓勵老師在教學現場不要以前的方式，都是老師在講，要試著讓小朋友參與，事先找資料來發表。老師可先預告下次上課主題，讓小朋友查找資料做預習與準備。希望老師在課堂上是鼓勵學生主動，不要都是老師講學生聽，因為我們也覺得訓練孩子口才很重要，訓練他講才會動腦去想、去組織，都要靠老師設計讓孩子勇於發表。整個課老師必須經過設計，引導小朋友找資料與整理資料，是很重要的一部分。

班級經營部分也希望老師借助小朋友同儕間的扶植與管理，讓小朋友在班上也能貢獻自己能力，不要只重視幾個能力好的孩子，每個孩子都有可以付出的地方。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

CP2-7：我們學校的本位課程就是生態，今年主題是文心蘭，去年是整個大坑的生態環境，大坑有三寶：橘子、筍子、文心蘭。另外像小黑蚊很多，也會鼓勵學生去研究小黑蚊，去了解它的生活習性，到現在沒有徹底防治方法，就是穿薄長褲長袖，所以學校沒有制服，只有聖壽宮送的運動服。

在課程規劃設計上我們鼓勵老師共同備課，一個年級就一、兩班，可能安排一、二年級；三、四年級；五、六年級的老師共同備課，因為老師人數也不多，這樣做也有助課程銜接。現在試圖做英語課分級分組教學，其實在去年得海外華裔青年回國上一兩個禮拜就是用分組的方式，因為小朋友在英語的學習上落差比較明顯。未來我有在考慮在國語、數學方面打破年級限制，不然有些小朋友比較聰明，如果沒有加深加廣他在教室裡會無聊；有些小朋友學習比較慢得也會無聊。

我們學校的本位課程有幾種，比方節約能源的本位課程、生態本位課程，另外有非洲舞及非洲鼓課程，是請校外跟校內老師共同合作。班級的本位課程就是根據老師專長以及小朋友興趣設計本位課程，例如三年級的「與菜共生」做得很有創意，老師在朝南的窗邊用水管，15 個人有 15 個洞，採收後就教他們做煎餅，自己種、自己採、自主吃。全校不只一個本位課程，除了平常，寒暑假也會做，因為要配合教育部課綱，很多想法塞不進去，就必須挪到課後做。其實我們學校早已實行三個學期制，只是我們沒有申請，像暑假天氣熱、家長不見得有空照顧，學校就會規劃 6~7 週的活動。暑假會有大學生來跟我們合作，例如勤益大學會來跟我們合作魔術營，中臺科大有鄉土踩踏營，大學生會帶小朋友做團康活動，有的平常是大學社團裡的負責人，寒暑假就回來回饋母校。

(三) 閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

CP2-8：其實我們沒什麼閒置空間，但我們會充分利用現有空間。比如學校有很多漂亮角落，原本覺得危險，就布置盆栽做美化也顧及安全。還有一些廢棄物處理，例如之前漏水的大魚缸，丟掉很可惜，就去弄些木削來養鍬形蟲，底下也種些植物，今年花謝了就放在下面，學校有枯木也擺在裡面，就算閒置空間再利用。像建築師事務所參展後的作品就拆開布置在校園裡，也不會浪費。例外像地下室也變成志工隊的工作室，可以在那邊做海報，幫忙做一些去日本交流時或貴賓來校參加運動會時送的手工皂、杯墊等，由我們一個工友教志工隊做以及變化，有時志工也會在課後教小朋友做。

其實我們學校也有一些請藝術家做，已經超過政府規定的公共藝術比例，學校建築 50 年才可申請重建，我們兩年前重建時有讓小朋友作陶板，是一種以後回校的紀念。這些都是設備和空間的活化，讓小朋友知道為何要這樣布置，像我們有一面 921 的陶板牆，我們學校雖然沒有重創，帶我們有些小朋友的哥哥姊姊是在地震當下往生的，藉由家長口述告訴小朋友，建校時有些委員就要求在學校要有一些 921 的回憶，因為小朋友還小不了解，我們就以講故事回憶的方法傳達，陶板牆取名「地

震過後、快樂生活」，由我們口述、小朋友實作，以上就是空間和設備的活化。我們建築剛整修過，搬進來第三年，很少有建築是兩年內完成又囊括國內外 6 項大獎，當然這其中有提供我們學校的理念意涵跟使用數據給建築師參考。

外部資源的整合就是納入志工，還有跟大學合作。我們學校是綠建築基地，也跟聯合大學做過使用後的評估報告，在國外獲得不錯的評價。

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？

CP2-9：針對少子化衝擊帶來的招生困難，我們主要是挨家挨戶拜訪，也鼓勵學生的親友來校參觀。學校現在開放時間蠻長的，像附近的外國人蠻常來學校，他們喜歡自然環境，不喜歡住公寓，就會住這裡。來學校參觀就會由校內老師用英文解說，有時候是我跟老外做導覽。只要外面有邀請且不影響小朋友上課時間，不管是發 DM 或上電台我們都會出去，或學生親友來，我們都會導覽，也培訓小朋友做小小導覽員。（研究者：校長覺得這些策略有成功抓住學生或吸引外來學生來就讀嗎？）有啊，就像我們幼稚園，是國小的基礎，不像國小有學區限制，只要設籍台中就可以來讀。我們在七月份放暑假開始就會有正音班，這是期望留住幼稚園小朋友直升我們小學的策略之一，別的國小轉介的學生我們都會收。

效果最好的就是口耳相傳，家長覺得學生在學校學到很多，跟老師之間溝通也很好，這樣情況會比較好。其實從別校轉介的也不多，只能靠自己。像我們小朋友曾經去外面踢足球，就有別的學校小朋友跟著轉過來。三年級就有過集體轉學（轉進來），家長跟我表明他們是愛玩的家長，所以想幫孩子找一所可以繼續玩的學校，但我也跟家長說我希望學生是會玩又會念書，這樣比較好。所以我告訴家長，可以帶小朋友去玩，但功課要顧在中上，這樣以後孩子念國中才不會有太大挫折感，因為小學太輕鬆對以後不太好，壓力大家都有，要學會調適，該完成的事還是要做。

實現最初規劃與理想，當然是有啦，我 100 年來這個學校是 115 人，現在是 158 人，有緩步成長。學校因為翻修過所以新又漂亮，也有符合建築師當初的規劃，因為學校原先的教室 35~36 年，舊校舍是分期蓋的，應該是不怎麼好看，所以地方人士認為需要改建。很幸運的，在 98 年時教育部跟教育局合資讓學校在縣市合併之前就重建完成。

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？

CP2-10：我在這裡也四年了。剛開始曾經有老師就會認為學校做國際教育好像不太可能，會有一些不同想法，這都需要靠溝通。我會跟老師說，其實很多東西了解之後就不會疑慮這麼多，做國際教育花的錢，可以問去參加過的家長，像去日本 9 天才花三萬五，那這樣有花很多錢嗎？有增加老師的工作嗎？我現在也不願意帶學生去到美國，第一個，我覺得現在學校的小朋友跟都會區國小的小朋友英文程度有落差，以前惠文學生三千多個，出國需要考試，比方要 10 個，就會有 221 個來報名參加甄選，我就可以在裡面挑到聽說讀寫能力都不錯的。因為環境條件的不同，都會區小學的家長經濟能力夠，小朋友很多從幼稚園就開始念雙語幼稚園。但來到現在的學校，無法去美國原因除了距離太遠，主要還是孩子英語能力不夠好。

所以我退而求其次，就去日本，這也是我在以前學校就建立起的友誼。現在去也只是純粹做交流，不做 Home Stay，要求家長同行，這樣老師和我不用付這麼大的責任。讓家長知道出國旅遊有這樣不同的方式，等於是一個半自助的方式。像今年機票也是家長自己去買，旅行社自己訂，只是到長野時委託預定交流的學校來做規劃。長野市當地政府也很有誠意，有撥補助款，覺得自從 311 海嘯後日本對我們比較友善。英語雖然是最流通的語言，但日語對我們來說也相對比較好學，雖然我們在日文學習上有一點斷層，所以選擇日本做交流。有疑慮的話主要還是靠溝通，大家了解後就不會有疑問。剛開始會要求帶他們出去，後來知道前兩年辦完大家反應很好，就會回過頭要求再帶他們去。我說帶你們出去會被告耶，他們說沒關係會幫忙去溝通，如果不清楚都可以直接來問，了解了就好。

其實在行銷跟經營方面我覺得還不錯，我原本以為校務評鑑會讓大家覺得是一個很大的負擔，我們是很早就告訴老師該如何做：怎麼配合、怎麼教學、怎麼讓別人觀課、怎麼做教學檔案，自己老師出來分享，也找一些朋友來，因為我在教育圈還認識蠻多人，讓外校老師一起進來、互相學習，效果還蠻不錯，所以我們校務評鑑成績蠻好的。經過這些事，讓我發現老師配合度比想像中好很多，老師也很快進入狀況。通常我不會給老師很大壓力，但是我會先講要做什麼？該怎麼做？我不會叫別人做但自己沒做，人家會覺得只許州官放火不許百姓點燈，做了之後有什麼問題都可以提出來一起解決。溝通不只正式，還有非正式管道，有時巡堂看到老師沒課我也會進去跟他聊天，也是另類溝通。我在教育界服務蠻久的，覺得一個人的個性會決定他未來可以到達什麼位置，有很大的關係。校長不必覺得要樣樣精通，畢竟也是一個人，跟大家一樣每天工作 8 小時、一天也是 24 小時，所以不用想說一定要富多大責任，沒那麼厲害，還是要靠團隊合作，有什麼問題就是大家坐下來一起想要怎麼解決，怎麼樣處理是對小朋友最好？對學校發展好？照這個方向去執行，沒有一定誰的意見最好。

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄四：訪談逐字稿（三）

訪談時間：2015 年 05 月 20 日下午 03 時 12 分～04 時 26 分

訪談地點：台中市北屯區私立 C3 小學校長室

訪談對象：校長

訪談編號：CP3

一、學校概況（節錄自校長提供資料）

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

CP3-01：我擔任校長年資 25 年，很久了，會投入行政工作裡其實是一個因緣，要從當班導師講起，我的主管感覺我對班級經營做得很好，而且對教育這一塊真的有發揮專業的熱忱和態度，大概是我運氣很好，一考就上，受訓回來就當主任。當了一年主任之後，這位主管又要我回到原來的學校繼續當主任，所以我又回來，我想我也是感恩他對我的器重，回來以後，當主任後的第一年我在別的學校當教導，那個學校只有 7 班。一年以後，原來任教學校的校長就邀我回原來的學校，我想感恩他對我的器重和提拔，所以我就回去了，接任訓導主任，大約 8~9 年，他（主管）覺得我有能力可以考校長，但是那時候我的孩子還在讀國小，我一直婉拒他的鼓勵，一直到我當主任的第 9 年，他就說我的孩子馬上要升國中，可以放手在你的工作上，我真的壓根都沒想過我真的會走行政這條路，因為我某些時候是保有傳統婦女的美德，還是以家庭為重，因為家裡老公加兩個兒子，怎麼投票我都是輸他們的，我覺得還是安心在家就好，主任的工作我當然也是蠻順利的，還算勝任愉快啦！那時候根本沒想到要考校長，所以主管鼓勵我的時候我覺得很訝異，覺得不用啦這樣就好！但他居然打電話詢問我老公說是不是他反對我考校長，其實是我回去都沒講，後來也是一直鼓勵我，看我平時的行事作為覺得綽綽有餘，直接趕鴨子上架買報名表遞到我眼前，逼著我、載我去報名。最後促使我去報名的原因也是他講一句話，他說就當作測試自己的能力，我衝著這句話就想說去試試看，後來真的考上，就去 10 週的職前訓練，到台北國家教育研究院，受訓完真的就分發了，所以很快，完全沒有心理準備。不過可能因為自己一路走來，自己認真負責的態度，加上老師蠻配合我的，所以一向覺得自己運氣

很好，因為有善的因緣。這是大概我的心歷路程啦，一當就是 25 年，一部分時間在公小，55 歲專案退休後休息了 9 個月，這邊的董事會邀請我過來，所以就一直到現在，在這所學校已經十多年快十一年了。只是真的喜歡小孩，尤其這個年齡都當阿嬤了，所以每天來看著小孩自己都高興，因為工作都很忙，教育是良心事業嘛！要做是永遠做不完的，會覺得日子過的真的很充實，一天一天很快就過去了，你看剛剛近來我在輔導一個小朋友，那是我自己的興趣，孩子有需要我幫忙我就主動跟老師講，由我來輔導。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

CP3-02：目前學生人數大概 310 個，正職員工人數有 41 個，另外有兼職的很多。這個學校重視藝術人文，所以在藝術人文的部分我們有一、二十個藝術老師，東海大學美術系林文海主任我也認識，我們學校壁畫是他主導設計的，妳現在這裡看不到。因為年資長，所以人脈認識就會多。早期我在公小是在台中縣，一直到公立學校退休才到台中市來，現在都已經合併叫台中市啦。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

CP3-03：學校的辦學宗旨是「全人發展、品格為先」，所以開宗明義就是非常重視多元能力、多元智慧的開發，因為在國小階段，小朋友的性向和興趣未明，這時要讓孩子去探索，在探索中，包括家長與學校，可以去發現孩子的興趣和專長在哪裡，所以國小和幼稚園一樣人生的這個階段是一個探索期。品格為先就是越高學歷的如果沒有道德觀念的話，危害社會是更大的，今天報紙一看到兩個高醫的學生情殺、兩個都死了，所以妳看，兩個高學歷、高智商，因為高智慧犯法，還去毀屍，製造火燒廚房，還有以前清大那個女生用王水要銷聲匿跡，所以越高學歷的越高智慧，犯罪就越厲害。我們學校很重視品格，主要是培養孩子成為尊重、負責、慈悲的世界公民，這是我們的願景。當然除了學校宗旨之外，辦學的願景是希望孩子能夠獲得扎實的知識，能夠主動探索、自主學習，能有解決問題的能力。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

CP3-1：對外推廣大概有 2 個。第一個就是早期學校剛創立的前幾年，我們有利用學校的課程與教學，刊在報紙上做課程與教學的報導，我們不做廣告的，我們很反對廣告的東西，我們完全用課程與教學的報導來做宣傳，刊載三大報，這是創校的前幾年。另外第二個策略就是用辦活動，因為我每一種活動包括學生的畢業典禮，包括每一年的校慶和平常的活動，我們都是以主題式的，比如說每一年的校慶跟畢業典禮，就是讓學生找自己喜歡的繪本，或是兒童文學，自己選出來一本，全校的小朋友閱讀。閱讀完之後，由全校小朋友命名，所以我們畢業典禮是六年級主導的，校慶是全校共同主導的，包括選哪一本為背景、主題命名等，通通是小朋友。平常要製作這些東西，作文課要配合，閱讀課要配合，校慶道具要製作，情境要布置，通通是利用正課時間，視覺藝術課、作文課、閱讀課來配合，完全是把它課程教學化，跟正課結合，還有一個特點，就是所舉辦的活動通通跟品格教育掛勾，完全融在課程與教學，就是與我們的辦學宗旨扣在一起，然後是不著痕跡的，孩子就這樣日積月累、潛移默化地培養出他藝術與人文的素養以及好品格。培養扎實的知識、主動探索、創意思考與解決問題的能力，就是在所有的課程與教學跟活動裡面，日積月累培養出來。我們很重視每個孩子都要參與，絕對不是只選幾個孩子來做。

這幾年已經幾乎都不用刊這些課程與教學，因為這四、五年來，招生都一下子就滿了，後面會有很多人排隊進不來。完全靠口碑行銷了，因為我們不登廣告，完全靠家長口碑出去，這個很重要，因為品牌形象已經建立，所以家長自然把口碑帶出去，目前是用這樣的方式，這個最實在。

在招生時我們會辦一、兩場「課程說明會」，這個一般學校比較沒有，與招生說明會不同，每位老師會現身說法，包括錄影、製作 PPT，讓來參加的家長知道我們的教學策略是怎樣，這是一般學校比較做不到的，目前我們不對外做這種說明會，是已經招生完畢了，對已經進來的家長做說明會，讓他們瞭解我們的上課方式，國語、數學、社會、自然科個是怎麼教，讓家長知道我們不是傳統灌輸式的教育，而是讓孩子主動探索去發現問題，這樣才能具備解決問題的能力，所以是不一樣的。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

CP3-2：剛開始的時候，老師也是從公小考進來，年輕的就是剛實習完畢，有的可能在公小有一、兩年的代課經驗，所以剛進來他們所接收到的就是公小的模式，不知道這裡的理念，所以我會召集全校老師，由我親自上場，把學校的辦學理念與學校作法告訴所有老師，讓他們清清楚楚學校理念是什麼。

我會利用不同集會的機會，像每個禮拜的教師週會，我會作類似企業管理理念的宣導，因為一般老師沒有具備這個部分，那我使用就是一般企業的「目標管理」，這個老師不懂，比如品牌形象的建立，我會用故事來引導老師知道如何建立老師個人品牌形象、班級的品牌形象，由這些匯聚起來就是學校的品牌形象。因為前幾年是需要時間來培育老師，而且知道慎齋小學的家長也比較少，所以剛開始幾年的招生比較辛苦，但最近這五年來，品牌形象已經建立，老師已經知道學校要的是什麼，所以凝聚力就起來，包括他們（指老師）會做班群的合作教學、協同教學，還會成群結隊在假日參加外部研習，所以老師的凝聚力已經起來，學校在辦活動時可以看到每次都是老師團隊的合作，這種團體動力的發揮，當然都是我利用老師集會的時候培育、宣導與建立正確的觀念。

另外，假如我看到老師有個別性的一些需要再加強的，會利用老師沒課的時間，請老師到校長室來，更多時候是走動式領導，巡堂時看到老師沒課就走進去找他聊。所以就是針對團體性與個別性的都有，包括行政室接電話的小姐我都要教，教她怎麼接電話，包括警衛，通通要教，這是對內的部分，這樣他們才會知道校長要什麼東西。因為是中小型學校，除了制度化以外，我很重視人性、感情的領導。

(三) 互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

CP3-3：當然我們的下游就是幼兒園的學生和家長，所以我們的對象就是幼兒園。在剛創校的那幾年，還需要出去招生，其實只有校長出去，其他不用出去，只有一位熟悉的人開車陪著我去拜訪幾所幼兒園，幾所而已。因為

我的學校理念是這樣，我要找下游顧客，當然要找學校理念跟我們比較相近的不可能完完全全相同，我去拜訪他們的園、所長，讓他們認識我，有這樣一所學校。也爭取他們在辦大班的幼小銜接家長座談會的時候，由我們免費去主講，每年會出去參加幾場，關於幼小銜接，由我製作 PPT 去講。慢慢、慢慢學生就進來了，另外家長的部分就像我剛剛講的，有舉辦家長說明會，我們有 PO 在網上，前幾年會刊課程與教學在三大報，會在結尾附上課程說明會的時間，有看到的家長，包括中班和大班家長就會來參與課程說明會，了解學校的辦學理念。

另外我固定會合作的單位是愛彌兒幼兒園，因為愛彌兒的創辦人是我們學校的執行長，當初這個學校在創辦時，是高秀華老師來協助我們董事會來協助規劃，我就鼓勵愛彌兒幼兒園與我們兩校之間老師的研習，有時候會做策略聯盟，也會互訪，他們來參觀我們學校，我們也會過去參觀他們。再來就是愛彌兒大班的學生在作國小參訪時，需要作幼小銜接的工作，需要參觀時，他們四個校區我都會邀請來參觀我們學校。之前合作的還有一、兩所，包括弘光科大的附幼，今年也要求要來參觀，有時候也會幾位家長跟著來，是他們主動要求，因為這幾年我們不必主動對外行銷。還有一所東區的，但我忘記名字，目前就是以愛彌兒和弘光科大附幼為主。

目前跟其他小學沒有所謂交流活動，大學有。像弘光科大目前的教務長潘世尊博士，是我們教學顧問團隊的成員，每個禮拜會有一個下午來帶老師研修、成長，九年一貫課程、行動研究。另外還有靜宜大學的王經國教授，來帶我們品格教育、作行動研究，最後是研究出以繪本為主的教學方式，當然不會是完全以繪本，繪本以外還有時事議題、社會議題等等都有。另外還有嘉義大學的葉靜怡教授，在資訊部份是我們的教學顧問，還有藝術的，我們學校網站都有，以上都有固定、長期性的合作。他們也會來參觀，像弘光科大有在職進修的學生會來參觀包括實習，有在職進修的實習也會來，另外也會邀請我們老師去作類似教學分享，因為潘教授在這裡帶領我們老師成長。王經國教授也曾經帶領學生來參訪、交流，弘光比較多一點，也固定在暑假大概會有十幾位實習生會來進班觀摩，也要給他們機會上場，學校暑假是有固定營隊的，冬天也有，弘光學生是固定暑假會來，有時一個梯次、有時兩個梯次。還有其他學校申請，但因為我們很忙，所以大部分是婉拒。

我們跟社區互動機會比較少，因為我們沒有固定學區，範圍很大沒有辦法面面俱到，但一般的互動是借場所，例如游泳課一定是在這裡社區的游泳池，那是市政府的 B.O.T 專案，公辦民營。還有公園，就是跟公所有聯繫，我們學校也曾經認養四年那塊草地，這也是跟社區的互動。曉明中學也會邀請我們到校演講品格教育。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

CP3-4：我們在經營管理策略第一個是我們有成立「教學顧問團隊」，目前是沒有學校這樣做。這些教授是每一、兩個禮拜固定時間進來帶著老師在作研習與成長，所以這個學校完全是學習型組織，我們所要做的就是觀課、錄下老師整節課的流程，週三進修時教授就陪這我們看錄影帶，看完後會做批判與指引，老師就必須作修正，包括如何與孩子的對話、方法，提出質疑跟批判後作修正。比如看完某位老師的國語科，隔一個月左右，換看數學課，每一科都看。除了觀看老師教課外，還作行動研究，我們鼓勵老師作個別性或 2~3 個人以學習小組方式進行行動研究，以學校班級學生作為教學現場，這樣才會促使老師在教學部分更成長、更進步，才能創新。

另外像現在國內推動很流行的閱讀策略，其實在我們學校是好幾年前就開始做了；近兩年國內流行日本佐藤學的「翻轉教育」，我們一創校就在做；還有前兩、三年教育部推動的「合作學習」，我們也是一開始就推動，所以我們是走在時代的尖端。靠著這塊課程與教學當作我們的品牌形象，這是跟其他學校不同的。因為我們學校走的不是市場導向，從 11 年前開始，現在是第 11 年，完全不花俏，回歸教育的本質，就在課程與教學。今天學校要賺錢、符合市場需求，就是辦雙語，這絕對賺錢，這個學校是佛教團體，目的不在營利，所以走的是低調、踏實、強調品格，所以我們不做廣告、也反對廣告，更反對把學生當作機器、訓練參加比賽。當然也不是不參加比賽，我告訴老師要順其自然，不要刻意去訓練孩子，等到覺得時機成熟，我就支持他們出去，是本著這樣。但要

有一點很重要，所有孩子參與的機會是平均的，不可以為了參加比賽，去訓練某幾個學生而已，這是我所反對的。所以我們就是利用課程與教學，完全是翻轉傳統的教學方式、不使用灌輸式，完全是自己創新的方法和策略、辦學理念去吸引家長。

再來，我們重視教學品質的提升，教育部現在還在做教師專業評鑑，還在試驗階段，我們學校是從 11 年前創校就開始做教師的專業評鑑。那時專業評鑑的東西從哪裡來？我就到教育部去要，他們正在研擬，其實已經研擬好了，只是還不敢推出，那時我就去要，要回來些改成符合我這裡需求的東西，包括我們重視品格教育，這是一種人文素養，所以我們課設計成多元豐富的課程來吸引家長，這也是我們因應少子化的策略。所以以這三點來講，到目前為止就沒有受到少子化的衝擊，反而這五年來，招收反而順利。剛開始是我們不刊廣告，別人也不知道有這所學校，坦白講。現在因為策略成功、口碑傳達出去了，雖然我們不是市場導向，但是招生對我們來講就是還算順利。

到目前為止認同這些理念的家長，已經人口越來越多，其實家長會迷失是在銜接到國中那一塊，因為他們怕去公立國中，素質參差不齊、怕孩子被帶壞，所以他們比較想選擇私中，自然而然會考慮到私小，進來的家長就是會考慮到以後讓孩子考私中。所以學校當然還是有因應的策略，在高年級就要加入升學輔導的部分，這是第四個吸引家長的策略，就是說我們在五年級的時候，除了課本之外，我們還要延伸到要去考私中的那一部分，也算升學輔導。

更貼近學生需求的是第五點，我們學校作息和他校不一樣，我們從早上八點一直到下午五點半整個課程結束，然後吃晚餐，吃完晚餐六點半以前家長來帶回去就好了，所以生活作息也跟一般家長不同。這是我們考慮到現在雙薪家庭照顧不易，所以會延長孩子在校的作息時間，讓老師陪孩子吃晚餐、指導他們吃餐的禮節。

在當初當然小班教學的策略算其中一種，但因為現在公小也都是 30 個以下，所以現在小班教學已經無法變成口號，剛開始我們一班 28 位學生，但現在已經不是，所以不強調了。

經費開源節流在像我們這樣不是以營利為目標的學校，開源的部份我們不那麼重視，收費只有註冊費收一次，因為我們強調全人發展，所以我

把很多本位課程、校本課程，就是除了教育部規定的舊九年一貫課程以外，我們自己研發的課程，有很多很多。在這些課程裡，假如我要賺錢的話，我就應該把才藝放在課後交錢請老師來教，但我們不是這樣，因為我們不是為了營利，所以我們把這些藝術人文的教學，就放在正課裡面，是每個孩子都要學，而不是自由選擇。不像一般學校是有選擇性，參加的人要繳費，我們學校不是，我們規定每個孩子都要上，才能達到辦學理念的目標。因為每個孩子都一定要具備好品格，有這樣藝術人文的素養，有多元學習的課程都能做到，所以我們就通通把它拉到正課裡面，包括品格教育課，我們也變成正課，而除了正課以外，我們還融入所有人的生活裡，跟所有的活動裡面。所以在開源部分就比較沒有那麼重要，對這個學校而言。至於節流的部分，我的原則就是該花的錢就花，該省的要省，比方冷氣幾度能開、幾點能開等都要訂出辦法，所以學校在3年前得到教育部的表揚獎勵，選為節能減碳學校。所以該花則花、當省則省，大概任何事情就是這樣。

策略聯盟就像剛提到的教學顧問，類似研修，我們就主要跟愛彌兒做老師的交流和研修。

教師員額的管控是一定要的，以前我在公小政府就有規定，像這幾年政府都有在員額控管，因為少子化的關係，沒辦法聘足老師，一定要留大概5%左右。以我們學校而言，不用刻意去控管就一定會很自然的控管，因為我們的教學時間很長，所以我們聘請老師的人數就比教育部規定的正式編制額度還要多，所以我們有部分老師沒有辦法列入教育局的正式編制老師，但他是我們的正式員工，只是保險種類不同而已，因為私小的規定是所有正式員額都要納入公保，假如是兼職、臨時或代理就是納入勞保，所以我們一錠是有部分老師是納在勞保的部分，那部分就是沒有列在正式員額裡，但確實是我們學校的正職教師。我們用這樣子自然而然就是一種員額控管，老師自己知道，進來就有說清楚，才不會有受騙的感覺。

(二) 教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

CP3-5：其實這個是跟前面是有一點重疊的，比方教學方式我剛說的就是聘請教學顧問的團隊帶老師進來做各科教學的研究與教學方法的翻轉，這個部分我們與一般公小不同，公小是比較傳統，就是比較灌輸性的，而我們是以兒童為本位和主體，這點必須要強調，教師其實是站在輔導、領導的立場，主角是小朋友。比如我們教國語課，教孩子預習的方法，一年級上學期還沒教，從下學期剛開始教一、兩個方法，先教他讀課本，讀完課本後把課文主旨畫出來，因為一年級認識的國字很少，就是用畫的，願意用寫的就寫出來，不願意寫就用畫的，進階就學習分辨課文架構共分幾個段落，都會了之後開始練習理解每一段落的意思是什麼，就是瞭解課文的文體類別與各段的大意。逐步學習更多的內涵，比如架構都懂了就開始沒學過的生字、不懂的語詞，由老師教查字典的方法，學會之後就筆記下來，這些都會之後就教怎麼找優美的詞句，最後教孩子從文章內容思考對課文作者的質疑，培養孩子批判思考的能力。剛開始老師會做學習單，一項一項慢慢教，到三年級開始就有一本空白預習本，因為在孩子腦中已經有預習的藍圖，就讓他開始自主學習，預習後寫下本課大意、文體、分幾段、段的大意、生字及語詞查找並註記、欣賞哪些優美的詞句，再來對作者有什麼疑問要釐清等等就形成預習本，進一步可以針對課文內容上網查資料作補充，國語科的預習是像這樣。上課時老師就針對預習的內容開始提問，並且讓孩子發表，也讓其他孩子發問、質疑，所以我們的方式和其他學校完全不同，主角是孩子。所以我說翻轉教育在慎齋是11年前就開始，把權力還給孩子，我們一直強調上課講越多的老師越不會教學，因為沒有給孩子時間與空間去思考、去組織，那是不對的。社會科我們也教孩子如何整理課文，如何分類、組織與歸納，就是用概念構圖、用魚骨圖或樹狀圖去表達。自然課是學生自己設計，實驗器材自己找，再由小組討論，溝通協調一個方式出來，然後每一組派人上台發表，所以每一組孩子從小一開始，任何一科的教學，絕對不是老師用嘴單一式地傳達，而是讓孩子有很多討論的機會。所以在人際關係、溝通協調的部分，在小一我們就開始在培養，這個就是好品格之一，每一科都是這樣，與一般既定的想法是不一樣的，所以我們是用這種策略。

那班級經營剛開始的時候，因為用小組，會真的比較不好經營。尤其小一剛進來，孩子還小、主觀意識很強，如果意見沒有被採納很容易不高興，必須慢慢磨、慢慢溝通協調、慢慢帶，只有小一第一學期進來孩子比較有爭執，小一下學期就少掉一半的爭執，小二上學期又少掉一半，

慢慢到三年級以上幾乎就很少有孩子會爭執。老師的班級經營就是強調尊重孩子，所以剛開學的時候就會讓孩子自己小組討論再全體討論，自己定製班級規範，由學生討論規範。甚至每個月的品德教育核心價值，比如說尊重月，就由每班推舉這個月以來，班上對人、對生命最尊重的孩子，包括模範生與藝術小天使，通通是全班推舉，絕對不是老師指定。包括剛講的校慶主題也是全校投票、全校共同發想，所以我們真的都是尊重小孩、以孩子為本位，所以在班級經營還有教學的部分，都是以孩子為主角。

那專業化師資培育就像我講的，每個禮拜都有教學顧問進來帶老師這樣子。

親師溝通的技巧與管道我們常常會辦理專題講座，在寒暑假的時候我們常常辦。包括卡內基、宏達文教基金會等，都好幾次被我們邀請進來，還有包括一個國內非常知名帶閱讀的彭家正老師，我們會請進來帶學校的老師，這是比較不定時請專業人士到學校來。定時的專業人士就是我們固定的教學顧問團隊，包括怎樣代領特殊孩子，也會請專家進來帶老師。我們老師目前的變動率很少，除非他結了婚，非得要離開不可，不然幾乎很穩定，因為在這裡也比較有家庭化的氣氛，大家和睦相處，真的是很友善的一個校園，所以我們老師的凝聚力是蠻強的。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

CP3-6：其實在 11 年前我們開始招生的時候，我們是一班 28 個人，後來因為最近這五年雖然少子化，但學校口碑已經出去了，要進來的人太多，所以我們變成 29 人，後來又不夠，這兩年都變成 30 人。所以我現在沒辦法去強調小班，因為現在公小他們的人數都在 30 人以下，但是私小是可以到達 52 個人，而現在私小已經沒有人敢那麼大規模。因為坦白講，如果要做精緻教學，人數太多沒辦法徹底執行，30 人以下要做精緻教學是比較 OK 的，所以我們還是維持在 30 人。以我們學校狀況如果要做精緻教學，我們學校目前做得不錯還有一個其他學校沒做到得原因，就是「情境布置」，我們不叫班級布置，那只是綠化、美化，情境布置就是以布置跟課程結合，而且我們的布置是很人性化的，像很多班級會買小圓桌、小椅子、地毯，一區一區隔開，下課學生可以去下棋、去看書、去玩益

智遊戲，由老師和學生起布置，有閱讀角、科學角、品格角還有益智角等等，這也是我們小班精緻教學的重點。這個精緻教學還有一個，就是我們教室除了普通教室以外，各專科教室我們的教學設備不斷在更新與充實，包括裝潢，這樣才有辦法跟國際接軌，我們專科教室的設備幾乎都是國際級的，這是家長講的不是我說的。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

CP3-7：本位課程是有的，我等下一張舊的日課表給妳就知道了，妳會發現很多是一般學校沒有的。這個要寫很多，我另外給妳。

（三）閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

CP3-8：以目前來講，我們沒有閒置空間，每間教室都有用途。因為我們的孩子跟大學生一樣，是跑教室的，我們從小一進來就跑教室，除了自己老師的課是在班級上以外，其他的英文課、社會課、自然課、閱讀課和閩南語課等任何社群課，全部都要跑教室，我們跟歐美很相像。

我們學校還有主題方案課要做研究，從低年級、中年級到高年級，由全班討論出一個有興趣、有疑問的主題去做研究。高年級可能是一個小組一個主題去研究，就像你們研究所一樣，是有主題的研究，針對研究要自己主動探索、尋找資料、反覆驗證，從失敗中發現問題，再去討論、修正問題，方案主題最重要是要去發現問題，才能夠方案的研究，所以孩子在試驗的過程當中，要去發現問題、討論修正、再試驗，我等下給妳一本校刊，裡面有方案教學的課程紀事，妳就會發現那是真的在做主題研究。主題都是由學生自己感興趣的，所以有吃的、用的、玩的什麼都有，有自然科學、國語文、社會等等都有。而且每個主題有可能 cover 到...我舉個例子：以前二年級有班級做"煮飯高手"，就要討論米哪裡來，也訂好研究過程，老師帶著他們到稻田去觀察稻子，每週去看稻子成長的過程，發現稻子開的是小白花，原本老師也不知道，學生也會去觸摸稻子，老師再進一步尋求家長看有沒有人鄉下有房子可以讓孩子去割稻，

整個過程就這樣去 round, round 到最後還請到家長的阿公是農夫在種稻，就帶去稻田割稻，並幫我們安排碾米廠，去觀察稻子怎麼變成米。再來就是實際煮飯，我們要家長不能告訴孩子怎麼煮飯，讓孩子自己上網搜尋怎麼煮飯，各組孩子米與水的比例不同，煮完後各組互相吃、互相嘗試與評鑑，才發現一杯水加一杯米的口感最好，飯有熟也有彈性，前後嘗試多次才發現黃金比例。老師從旁提問與引導，讓學生討論出正確的煮飯工具，最後決定用康寧的透明鍋子，經過多次試驗，從不會控制火候煮到燒焦到後來會辨認米飯煮熟的現象。透過這樣主題方案教學培養孩子主動探索以及很重要的邏輯思考、創意思考，由小組討論促成團隊合作，最後形成解決問題的能力。"煮飯高手"這個主題原來是國文課文〈秋收〉帶給孩子靈感，所以都是孩子真的有疑問和感興趣而自己討論決定的研究主題，從國文課延伸到自然科學，就是實際煮飯的應用，這就是學科的統整。後來孩子們找一個中午煮飯給全校師生吃，老師繼續拋出問題：如何知道需要多少飯？學生就拿大小相同的碗全校做調查，這又跨足到社會科，之後調查完需要統計，就是數學科。但他們也不知道一杯米可以煮幾碗飯，就去廚房採訪煮飯阿姨和叔叔，然後計算需要的米和水量，又是數學的應用。所以我們從小一進來就用這樣的課程在培養孩子，將來他們去讀大學和研究所都沒問題，其實歐美學校很多做這種主題研究的東西，就我所知，中部幾個縣市沒有學校做這樣的事情。

(研究者：特別開一堂課嗎？)

不只，低年級開三堂連續的課，中、高年級兩堂，因為要常常做討論和試驗，還要做紀錄，他們更喜歡畫圖。所以我剛講的，為什麼要以課程與教學去吸引家長，這就是創新的東西，別的學校沒有，所以我們不是市場導向的學校，但仍有吸引家長的原因，就在課程與教學、品德教育、藝術人文還有教學方法根本上的差異。你看雙語學校有很明白的行銷策略、市場導向就在迎合家長，但我們學校完全沒有商業氣息，這很難得。所以妳找對人了！

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？

CP3-9：完全有符合當初規劃。因為學校一開始就不是營利，也還沒想到少子化的問題，但是因為我的理念就是這樣，就跟著理念走。校長的職責是什麼？就是 push 老師去執行，要實現到我們的教學目標，就是全人教育、品格為先，所以到目前為止，就是有實現理想，口碑才有辦法出去。我要是沒有實現目標，口碑不可能出來，招生絕對有困難，所以這幾年沒有再特別做行銷，但目前的行銷完全就是靠形象、靠品牌、口碑行銷。

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？

CP3-10：有，在剛開始的兩、三年，就會有可能是別的學校的中傷，說我們學校是佛教辦的、學校地下室都是放骨灰罈，孩子去都要吃素和唸經，其實完全都不用。這個學校的董事會很有 sense，宗教歸宗教、教育歸教育，完全在教育的部分就交給校長，沒有宗教課程、也沒有要孩子吃素，但如果孩子要吃素也 OK，廚房也會準備，吃素的孩子畢竟少，三百多個孩子裡才一、二十個而已，其他都吃葷，沒有宗教課程也不用唸經。我們重視的是藝術人文素養，所以孩子的氣質，家長給我的回饋就是說，我們的孩子出去跟別的學校孩子站在一起，就是我們的氣質就是不一樣的，因為那是長期性藝術人文的薰陶，所以那個素養是看得到的。

（研究者：所以校長在校內推行的策略都很順利、沒有遇到障礙，反而是校外會有一些攻訐？）

是！但這幾年沒有了！因為品牌已經推廣出去了，因為家長會進來參觀，就大部分是聽到家長的口碑，少部分是看我們的網站，所以就沒有行銷問題，這幾年就比較沒聽到中傷的言論了。我們學校老師和我都不必出去招生，只有剛開始的兩、三年需要走到幼稚園，再來就是幼稚園進來參觀等等，現在就很順。我們的老師已不用 cover 行政工作，專心在講學上。

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄六：訪談逐字稿（四）

訪談時間：2015 年 04 月 17 日上午 9 時 30 分～11 時 00 分

訪談地點：高雄市鳳山區 K1 國小校長室

訪談對象：校長

訪談編號：KP1

一、學校概況

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

KP1-A：擔任校長年資 2 年。投入校長這份工作的動機是從最初主任 14 年工作經驗中獲得啟發，來自當時長官們（校長）的經驗傳承，加上本身樂於助人的人格特質，發現在學校工作上願意主動有熱情，有幸之前行政工作時獲得長官提攜，成就我投入校長工作的領域。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

KP1-B：目前學校班級數是 85 班，全部都是小學部；教職員在編制內的約 165 位；學生目前約是 2450 人。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

KP1-C：學校成立於民國 68 年，當時校地是以 12 班做規畫，班級數最多時達 99 班。雖然這幾年面臨少子化，但因學校位處鳳山的住宅密集區域，第二個，縣市合併後成為整個大高雄的地理中心，所以我們這個學區的班級數受少子化的影響比較小。

再來有關於學校特色，縣市合併前，新甲國小是原高雄縣鳳山市最大的學校，最大的特色就是擁有很多特殊班級，例如音樂、體育、美勞以及豐富的學生比賽活動。這幾年因為學校在辦學上的特色發展，以前是由上而下的經營模式，現在是由下而上的經營理念，老師們的教學趨向多元，沒有統一性的規範，變得比較活潑。學校從以前是集中式的特色發展，演變到由下而上行政支援教學這樣的一個影響，所以在學校的特色上，會以教師的能力專長作為學校發展特色的基礎。第二個部分，

會結合學校的地理區位，學校所屬學區，擁有豐富鄉土資源，這是學校的第二個辦學特色所在。第三個，結合孩子、家長與社區的條件。就這三個而言，因為我們屬於大型學校，所以老師專長比較豐富多元，像別的學校可能老師的專長很單一，例如英文，帶我們學校可以廣納各項專才的老師在學校裡做發揮。

目前我們學校在國際學生的交流上算開端，有兩個方式，一個是走向資訊電子化，就是網路國際交流；第二個是實際踏查，到國外交流訪問，或國外來學校訪問，所以國際教育會是我們學校未來的發展方向。

第二個部分是我們原有的特殊班級-「體育拔河班」，雖然在全學校 85 班只佔了 2 個班級，但因為這 2 個班級在訓練過程中常常是全校可見的，都在大操場上練習，小朋友都看得到一個有紀律、有目標、有專長的學習，是一個努力過程的結果，所以對學校學生學習精神的影響是非常重要的。

第三個是有關於我們學校地理中心所發展出來的，我剛有先談到，原本設校時班級數是少的，但現在儼然成為高雄市第二大的學校。所以老師們有這樣的思考，雖然不足的校地是困境，但這個學校可以發展的教學環境可以怎麼做？剛好在學校圍牆外的環境都可以為我們所用，比如我們緊鄰一個小型的運動公園與衛武營國家廳院，未來就能規劃「一日廳院課程」，如果低年級孩子常常有半天課，上學整理好東西後就可以走過去，不到五分鐘的路程，我們就可以上自然，再借場館作藝術人文的室內學習，等於學區就是學校的，社區會學校化。

關於第三個，我們所屬區位讓學生在生涯發展上有很不錯的地理優勢，就是我們緊鄰著我們學區的鳳甲國中及鳳新高中，如果有機會，再蓋個大學會更完整。原則上在高中以下，我們這個學區，以學校這樣的區位而言，學生的生涯學習是非常足夠的。再加上從學校往外走路 5 分鐘的路程，會走入我們鳳山古城這樣的一個鄉土教育資源，包含鳳山溪、曹公圳、鳳儀書院及大東藝術文化中心等等，來自整個鳳山城的開發，還有現在的發展，這樣豐富的社區資源就可以整個搭載進來學校。所以未來學校可能會有一個規劃，5 分鐘路程或車程各可以有哪些學習資源？甚或 5 天以內的設計，可以搭載我們的戶外教學，本位化的戶外教學，未來會成為我們學校發展非常重要的特色。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

KP1-1：第一件最重要的，等於是我們學校最重要的資產，就是長久、從 68 年設校到現在以來，學校的老師，是我們最佳的資產。就是在社區與全市裡面，老師是深受學區內家長的賞識與肯定。所以我們在外部行銷上，其實是我們平時作的教學，這是最直接的口碑，所有的學生及家長都是我們外部行銷的管道。我想這是最重要也是最直接的資源，會一直源源流長傳出去，家長朋友的孩子就算不再我們學區裡，可能因為口碑宣傳而想越區來讀我們學校。所以我認為第一個外部行銷的路徑管道是透過一個很扎實的教學，傳遞到我們學生家長、社區甚至到社區外，這是我認為我們的行銷策略。

第二個是能見度行銷。我們學校承辦不少全市性、大型的教育活動，讓學校的能見度拓展到學校之外，這是我認為我們外部行銷的兩大主軸。

至於比較小型可以做得到的，包括學區裡的幼稚園，平時就有很好的同業結盟，他們會帶小朋友到學校裡參觀，我們也會提供一些生涯上的說明及輔導，有時我們也會受邀到他們幼稚園去。說實在少子化第一個很大的來源從新生開始（一年級），所以我們社區裡的幼稚園跟我們同業結盟，是我們第三種外部行銷的方式。

再來是與我們社區所謂的民意代表，保持一個良好的互動。若能有比較多民意機關的代表來支持肯定學校，學校相對在辦學理念正向發展，他們也是幫我們做傳達的一個很重要的行銷策略管道。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

KP1-2：內部行銷最大的重點就是要凝聚校內同仁對校情感，對大型學校而言也最難。我們員工數包括約聘僱，加總會達到 200 個。與中小型學校不同

的是，我們能透過的管道不能只有單一，可能要用多種方式。第一個是我們平常在制度上建立的，會有個聚會，像最基本的學校每週一次的教職員會議與主管會議。還有定期由學校舉辦的教師進修，定期舉辦的聯誼活動包含校外參觀和定期訪問，這是第一個。包括非正式的就是同仁間的婚喪喜慶，或是同仁間的戶外邀約，比方休閒、運動與旅遊，這都是明顯可見的。

此外，針對老師優秀表現的表揚儀式，也是我們內部可以做感情聯絡的機會和管道。先說管道是因為有管道才能傳達理念，所以就管道而言，所有行政的行政人員和教學核心小組人員，才有辦法把學校的行政與教學的理念傳達給所有同仁。所以我們必須善用所有不同管道，透過行政與教學核心小組，把學校的特色或經營理念，傳達到老師與教職員身上。內部行銷可以說是雜，比較混沌一點，不見得用什麼方式可以達成什麼效果，但就大學校而言，不能只有單一方式，必須要有很多方式來進行。

(三) 互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

KP1-3：互動行銷的部分大概就是我的內部同仁對我所謂定位的叫顧客端，學校說實在並非營利團體，稍微聚焦的話，第一個顧客端就是學生；第二個就是家長；也許學校在社區有做一些服務的話，半隱性的就是社區。什麼時候互動行銷最會發生？比方老師跟家長開的班親會、學校跟家長在所謂的全校性家長會。跟社區最多的就是用運動會、畢業典禮及辦理社區活動的方式，這是我們所有執行這些業務的同仁們，能夠直接來跟我們顧客端做行銷的最直接方式。如果是老師對學生最直接的方式就是教學，以學校對學生最直接的就是活動，比如一些課間活動，宣導我們是非常愛孩子的，期待小朋友的身體跟老師一樣好，這樣的理念透過互動行銷的方式帶下去。

另外一個發展非常普遍的，當然就會有我們的老師擔任社區裡大廈管理委員會的委員，或社區教會的幹部，甚至深入社區裡的志工團體或文化團體，都可以把學校的經營理念透過老師擔任的角色行銷過去，這是屬於比較隱性的互動行銷的方式。

(研究者：學校有比較大型的教育活動嗎？)

大概就是配合所謂的節慶活動，最多最明顯的就是校慶和運動會。再配合期末，因為學校緊鄰衛武營，會舉辦衛武營活動。那麼在下學期，我們就會接兒童節，與家長會共同辦理兒童嘉年華。五月份是感恩月，有感恩系列活動，會從感謝社區警察伯伯為小朋友做護童工作，會到派出所去感謝警察同仁們。也感謝我們志工家長不辭辛勞在學校各個角落做服務，所以會有志工表揚活動、慶祝茶會、感恩奉茶，會邀請志工家長和熱心的家長委員，當然，雖然是結合母親節，當天也會邀請他們。現在社會比較多元，有時候是父代母職，所以也有可能是爸爸來參與。再來是學生畢業典禮活動，往往會凌駕 9 月份的教師節，因為通常孩子到畢業的時候，對老師感謝的氛圍會比較強烈一點，我們倒認為 9 月的教師節比角沒有感覺，所以會一併在學生的畢業活動期間，會舉辦謝師恩，並協助孩子做生涯發展規劃與性向探討。會在畢業季之前跟孩子重新談生涯規劃，因為可能經過小學 6 年的學習之後，孩子可能對於自己學習的亮點、性向方面，比方語文、數理、體育、藝術或音樂等等，可能會有一些比較明顯可見的發展方向。很難說啦，學無止境，到 70 歲都可以再接觸不同方向的學習材料。但在壯年以前的學習生涯與學校生活，畢竟還是希望結合學生的學習興趣與性向做發展，或許會對孩子的發展更有幫助。所以他們在小學畢業之前，可能會去回顧，回想自己有哪些比較專長的能力，這些都是在畢業季之前會跟孩子來談的。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？(如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等)

KP1-4：我從比較明確的部分說起，有關教師員額的管控，這是一個全市性的作業。我們學校確實有做 4~6 年的規劃，我們的管控是做到 9.5%，就是教師退休之後，進用所謂代理老師，對於學區內的學生數，從現在的 1 歲往後推 6 年會入學的人數，來做教師員額管控。控制代理老師的量，也許就不會發生所謂教師員額超過而必須做下一步的不願見到的資遣情形，教師員額管控原則上由教育主管機關主導。

第二個部分是策略聯盟，基本上我們校地很小，我們學校比美濃區所有學校的學生加總再多 1,000 人，我們學校將近 2,000 人。校地小是一個劣勢，所以必須讓其他資源變成優勢，拓展校與校之間的交流，例如我們學校有拔河班和體育班，附近學校若有國際學生來訪，會順道邀請來我們學校進行拔河體驗。相對我們學校的學生，可以經過有計畫的方式，到社區裡有國樂班的學校，參加國樂展演，這是一個很直接的音樂欣賞方式。社區裡也有桌球發展學校。學校的資源是可以共享的，不用每個學校都設游泳池，但別的學校泳池也沒辦法借我們，因為我們學生人數太多了。透過資源共享方式，教育資源可以獲得有效利用。我們教育策略聯盟的範圍不僅限在學區，會是整個高雄市，比如我們學校屬於都市型學校，現在正在搭載我們學生可以去讀不同型態的學校，可能方式就是利用「校際交流」，比如城鄉類別的交換學生。6 年級的學生會到那馬夏進行 3~5 天的交換學生課程，老師也可以做一個交流，比如山上可能有專長老師，對於原住民的音樂教育很擅長，就可以來我們學校交流，這都是我們未來要做的方式。除了本市之外，去年也跟南投信義鄉的布農族學校，作校長、行政及老師的交流，實際去做踏查。踏查的意義除了交換學校經營理念，老師也可在課程豐富程度做視野開展與內容規劃，再進一步就會規劃學生跨縣市的學習領域拓展，可能以夏令營和冬令營的方式，去讓小朋友做他縣市的文化資源學習。所以這些策略聯盟都是從學校出發，一層一層向外發展，像今年我們一些學生有國際交流，到新加坡小學遊學，而且是直接入校入班，為期一個禮拜，這當然有限於因為家長需要自費，所以人數不多。我們會由近距離到遠距離、短時間到長時間的方式，來開展策略聯盟的點。這樣可以看到除了同業結盟，還有異業結盟，因為我們到國外去沒有辦法一下子搭載當地的教育單位，所以要透過一些基金會、文化協會及顧問公司做媒介，協助尋找適合對象做國際串聯。企業的合作是可遇不可求，像我們家長有在越南設廠，就會幫我們搭載國際交流的機會，這也是我們下一步異業結盟想拓展的部分。目前比較快的是基金會和教育管理顧問公司，這是比較直接，未來會再連上家長資源。

經費開源節流來講，因為學校是非營利機構，說實在節流有一定難處，因為原來經費及公部門預算都是固定的，例如水電及修繕費用，每年也不會剩餘都差不多用完。另外要搭載的節流理念，會傾向於環保，還有教育理念上的實踐，很難在實際行動中實行，因為使用多少就給多少電費，能做的就是屬於環保教育的實踐工作。可能省水再利用，為了減 5 元水

費，必須花 50 萬建造潔水設施，比如改水管管線、儲水及淨化系統等。目前沒有全面做潔水系統，例如 RO 廢水只有蒐集，管道是另闢做澆花使用，只有設管線而已，但對原來的節源還是有幫助的。接下來是直接立即可做的，比如省水水龍頭，雖然節能效果有限，但我們強調的是教育意義。

開源的部份是跟以前學校比較不同，以前的學校視經費的執行者，現在的學校是教育經費的經營者，即是必須具備效率與效能，效率就是一件原本要花 5 天完成的事情，用 3 天就達到目標。效能又更上位一點，比方我原本要花 5 元買一隻水壺，現在花 3 元就能買到且功能更佳的水壺，不但可儲水還有保溫功能。所以在功能上提升，在執行時間上的效率也提升，省錢的效能也提升。所以我認為在開源的部分，我們現在要走向教育經費的經營者，所以就要看效率跟效能，談到這樣要開源的時候，如果我把同樣事情發揮更大，也是開源。對於以前經費來源只有公部門，可能要拓展各種經費，包括學生家長，例如家長會會做適當宣導，也是一個行銷，行銷學校可能要執行的一些工作，然後透過學校一些比較優秀的結果或表現，鼓勵家長做小額贊助。第二個是透過家長顧問的邀請，針對一些企業願意提供學校對專門經費的贊助，比如我們的體育班，每個月固定得到企業基金會提供的定額體育基金贊助，因為該企業專門生產體育器材，所以贊助我們體育班。我們社區裡也有文化慈善會，贊助孩子的圓夢計畫，就是一些比較弱勢，針對需要被鼓勵的，如果願意在學習方面努力但不夠錢，會鼓勵小朋友設定目標完成夢想。當然還有另外一些單位贊助的是基本的生理上的，比如衣服與午餐費等，與圓夢計畫的來源管道不同。所以社區裡有一些慈善基金會，有一些屬於企業的，捐款方向都不同，所以我們要明確知道學校跟學生的所求是什麼，尋找的社區資源的來源對象也會不同。目前因為學校年紀不大，差不多三十幾年，目前來講還要依靠校友回來大筆贊助目前是不可能的，是比較弱勢的地方，跟百年學校已經功成身就不一樣。所以依目前學校開源方式來講，會針對學校發展和學生需求，再依照他們的屬性不同來跟不同單位申請贊助。當然除了錢之外，學校修繕也必須花錢，可是我們學校假設家長本身就有電器專才，就由他來支援學校，由家長職業別的開源其實很重要，可以直接提供學校幫助，做一個資源上的貢獻，不是直接經費上的。像有時學校單槍壞掉，有家長是開資訊工程材料行，就直接做一個捐贈。這些是我們可以直接可以看到的贊助金錢、物品或出動人力，人力也事一個資源，不然還要請人來，也是要錢，所以志工人力行同開

源。假設我們有些班級有各班志工，願意來整理清掃，學校就省下外包清潔公司的費用，這是一個很大的開源項目。

(二) 教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

KPI-5：第一個在教學方式的部分，我們現在教師教學一定會有國家訂定課程、縣市層級本位課程與學校層級的校本課程，國家所定的課程就是在台灣地區所有學校都要達到的基本內容和學習程度，這是第一個。第二個因為各縣市，比方高雄市有山、海、河、港，它的風貌會不同，就會設計適合該層級的本位課程。我們學校雖然校地小，可是一走出圍牆，有非常多的學習資源，所以這會有學校層級的本位課程，這樣的一個教學方式，就不能死守在教室。會有兩個風貌產生，一個是世界走進來，所以未來學校老師們搭載資訊的硬體跟軟體的教學方式，世界就走進來，因為我們的學生可以透過英文視訊課程，與國外學生做交流，所以未來資訊的硬體與軟體的運用，是相當重要的。所以老師可以直接帶手機去上課，對於教學工具的媒體、硬體、載具，乃至於教育工學的使用，就顯得很重要，可以知道可利用的教學材料在哪裡，再輸出給學生，除了硬體之外，要改變教學方式。第二個就是說，從國家或縣市或學校層級出發的概念，每個老師的教學方式必須做改變，因為老師再也不是知識的傳達者，他必須是一個知識的互動者，因為有可能在某領域，孩子懂的比老師還多，老師必須要有這樣的概念，所以在班級裡的教學，老師再也不是知識權威。我們現在這一波談很重要是「翻轉教育」，誰在翻？大家都在翻。也就是老師不再是知識的單一來源者或傳達者，而是一個教室裡的教學領導者，領導孩子做不同方式的貢獻，包括很會的教不會的，EQ 很好的帶 EQ 不好的，所以這部分來講，老師的教學方式和管道，未來一定是走向互動式的，所以教學成果是一個互動的結果，不可能還是一個板擦、粉筆和一塊黑板。

親師溝通的管道和技巧我坦白講這是一個非常大的課題。親師溝通已經幾乎成為現在老師跟孩子一個極度重要的課題與能力。孩子跟老師的互動我覺得不難，可是，孩子能不能以有效方式去傳遞回去給家長我覺得很重要，所以親跟師的溝通其實來講現在是蠻受到挑戰，因為我們的家

長對學校的教育期待落差很大，所以我們的老師必須去了解家長對教育的認知是什麼，要去掌握這個東西，才有辦法用有效的行銷策略跟技巧去做。比方要做直接溝通還是間接溝通？直接溝通就是家長在教育的想法上跟老師是貼近的，就可以直接交流，但另一方面，如果也許家長因為他的工作和成長背景可能沒辦法很快與老師理念是一致的時候，可能就要透過孩子或一些活動，比方班親會，透過家長對家長，透過班級活動，比方有班級的旅遊，拉近心理距離以後，才有辦法建立起溝通的管道。所以其實坦白講，如果以學校裡校長的角色看老師們的親師溝通技巧會不會一樣，我只能講一個比較制式的，比方班級裡會互動到的，一定會進行的就是固定開會一班親會，第二個就是老師會經營「班刊」或「班訊」，就是有一個班級的刊物，也許是一張 A3 大小去折，可能是一個月發一張，有老師比較有理念有想法的，會把班級經營理念和學校活動，或班上的教學課程評量和學生優秀作品等等刊在上面，然後發回去。那個就是可以讓老師們和家長距離更短，如果班級來做這個效果是最好的，當然可以透過紙張的方式或班級網頁，讓家長除了透過孩子口述以外，還可以進一步知道班級有哪些事發生和老師的教學想法是什麼，也許可以邀請家長一起互動編輯刊物。再來一個就是現在有些部分班級會用 LINE 群組，或者班級 FB 和粉絲頁，彈性作互動，所以可能去開展一個班級作為互動的園地，我想其實是蠻重要，但不容易做。畢竟家長不是班級團體，我只知道確是有老師跟家長他們是這樣做。

再來是專業化師資培育，坦白講，我認為台灣現在目前有一個非常大的困境在。往好的想，現在台灣教師在專業化進修的自由度是非常高的，自由度方面就是交給老師，因為目前來講還沒有很多規定或限制。比如說下學期要擔任低年級老師，在國外就必須進修 6~8 歲兒童的生理心理發展等等專業訓練課程；假如擔任的是高年級老師，就是進修 10~12 歲的專業課程，會不會不一樣？當然不一樣！國外可能某些部份要求都是很高的，也有要求度很低的，比方芬蘭，完全沒有什麼評鑑，可是他們的基礎教育、國家的國民義務教育做得非常好，因為他們老師規定要碩士以上，碩士以上在台灣是幾乎快要普遍了，但是他們的老師非常在乎且珍惜，老師的社會地位很高，所以他們不需要去規範老師。可能不能這樣比較啦，只能說意會上，比方像教會的牧師，有一定的地位，就好像在部落裡的長老，長老哪需要接受評鑑，就是因為你的知識和名望受到一定的尊重才有這樣的身分，芬蘭的老師的確有這樣的地位，甚至社區裡要決定事情會跑來找老師，問可不可以。因為他們老師的知識和

名望是非常夠的，所以他們不需要被評鑑。但是在我們亞洲國家，甚至在美國，有很典型的，教師是董事會或者地方委員會聘任的，像日本是地方委員會，他們比較嚴格就是聘任制，如果沒有能力把孩子教到某一個程度，來年是接不到聘書的，所以比較像企業經營，老師接受薪資就必須達到要求的標準。現在台灣就是比較特別，我們既走向美國工會的要求，可是我們又沒辦法完全把老師秤斤論兩，沒有人承認可以完全用班上學生成績來評量老師優劣，但又說不出具體的界定標準在哪，沒辦法像美國就是一些基本達不到就拿不到聘書，所以我們老師的專業進修成長就完全看那位老師本身的熱忱和人格特質。當然我必須要說，校長還是要負責任，因為校長去激發老師的正向熱忱還是很重要的，如果老師每天都聽到校長談規定和逞罰，我想完全就是沒有熱忱的想法，遵守法律是最低的限度和應盡義務，這個無庸置疑，但如果去催化老師的熱忱，還是學校比較重要的地方。所以我現在就是會盡量去搭載我們老師發展的一些專業，就是比如說明明這群老師就是非常有熱忱，校長的責任就是去搨風加點火，他們需要什麼樣的設備，我們去爭取內部資源，讓這樣的教學成果被更多老師看見，形成好的學習影響循環，讓其他老師願意去做嘗試。針對校長而言，必須去尋找所謂希望與種子的老師，並且澆水與施肥，讓他茁壯，讓其他人了解這樣的可行性。所以我認為目前師資培育的話坦白講，學校的做法必須要很積極去照做，但是如果是專業培育，因為它是國家政策，比如說學程中心什麼的，就不再學校範疇。學校範疇是如何激勵這些已經成為學校老師的專業發展，所以我現在以一個校長而言，最大的作法也應該要做的就是去尋找希望及種子的老師，給他們經費（肥料）、支持的水，讓他們茁壯，而且把這樣的教學成果推廣做學校的分享。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

KP1-6：在班級經營比較薄弱的班級，他們會邀請家長跟孩子一同參加戶外教學，甚至於會在假期裡辦親子旅遊，這不是全校都在做，會因著老師不同，班級經營方式就不一樣。甚至還有班級的家長，可能在暑假 2 輛遊覽車就出門，2 天 1 夜或 1 天 1 夜等等。所以學校經營上我想就是透過教師進修和一些不同的管道去跟老師們談。班級經營跟以前真的是不太一樣，它也要真的有「經營」這 2 個字，就像學校經營，班級也需要經營，不可能是單純的上下班而已。

少子化的衝擊時在對我們學校目前來講，因為到今年還在增班，所以這個議題對我們學校事實上影響程度很小，但是我剛有說過，老師們不會直接面臨到，因為員額有控管。但是事實上，全台灣面臨少子化是一個事實，所以我們未來在 2 年後，會有 30% 的學生突然不見，那勢必在校園空間上就會多出來。小班教學的精緻化趨勢我們很難看得到，減班是減班級數而不是減班級裡的人。假設我們現在是 14 個班級共 420 個孩子，那未來減成 300 個孩子，除以 30 人一班總共剩 10 班，雖然減了 4 班但每班的孩子還是 30 人。看不到小班的狀況，只有減班的狀況。那在山上的學校是原本 28 人，但現在少子化，少一半剩 14 個人，那還是 1 班。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

KP1-7：所以我認為不管是學生的發展，學校的經營理念—「在地化」這三個字很重要。在地化的學生是什麼？在地化的家長是什麼？在地化的社區資源是什麼？在地化的老師是什麼？校長也應該要在地化。那這樣你才可以用所謂的創新經營的方式把這些條件串聯起來，讓優可以更優，劣勢也能獲得提升，這是我個人認為，我的創新經營一定是從在地化發展，很重要啦。你不能說我是都市的學校卻要教小朋友打獵，打獵是多元文化，是你必須從自己出發後去學會如何尊重不同文化，所以你也只能只有教都市文化，從哪裡出發很重要。學習結合不同視野和素材，這是我覺得的焦點和重心。

（三）閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

KP1-8：但就學校經營方面的少子化我覺得是教室空間會增加，所以我們在 2 年後預計要開幼稚班，就是會向下延伸。小班制雖然看不見，但減班所影響的就是我們會增設幼兒園，大約在 107 年。因為減班之後我們是有使用空間減少的情形，設備維護的效率會更好，因為同樣一個設備組，本來要維護 85 班，未來只要維護 60 班，維護的效率會更好，這是讓設備更精緻使用。空間上未來小朋友所屬的專用教室會增加，比如我們目前

沒有專門的語言教室，未來可以做一個類似英語村的語言教室。比如裡面佈置成飛機的座位艙，假設設定第 4 節到下午第 1 節讓小朋友坐在飛機裡面，用全英語去運作，有教室才有辦法做，可能吃飛機餐，學習怎麼去 order。不一定要到英語村去，只要有空間就可以做這樣的情境教室，所以未來學校若執行精緻教育會朝這樣來做，小朋友操場使用的密度也會比較低。

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？（64:21）

KPI-9：其實坦白講，我在這個學校擔任校長滿 2 年，比較實際的層面就是現在的校長是任期制，以前我對任期制持反對的看法，因為我覺得 4 年說實在，第 1 年只能做校況瞭解，運用舊有的經營模式，一定要 round 過一年才會知道實際情況，這麼 round 一定有原來的背景狀況，不管是好或壞。好的話就是學校那麼大所以才要用這種辦理活動的方式，假設我們學校的畢業典禮，去年畢業生 450 人，跟別的學校可能只有 3 個畢業生的辦理方式就會不同，所以剛來這個學校第 1 年的校長都是遵循傳統。第 2 年做微調，就是改變第 1 年分析過後覺得需要直接做改善的地方；第 3 年一定要做建置，原本沒有的都要建置上去，好的要保留，不好的維修之後都要在第 3 年建置完成，該有什麼樣 e 化的電子檔案都要建立。比如現在台北最夯的 SOP，而且我還是要強調是在地化的 SOP，因為整個政府部門只能訂一個輪廓，可是遇到大型學校、小型學校、山上、都市、海邊或鄉村不同，一個颱風來了，山上的學校 2 點就準備在疏散，甚至中午，不可能下大雨發生土石流了才來疏散，可能提早半天。都市不是，有風有雨才能疏散，所以狀況不一樣。所以在制度建立上，第 1~2 年都已經微修了，第 3 年就一定要走到這個地步。第 4 年要做一個總檢討，總檢討完還沒結束，回到我剛的前提是，之前我會覺得說，學校的經營 4 年對一個校長來說，可能任期到了就要面臨遴選調任的問題，那我們才剛開始把東西做好而已，比如校本課程和情境教室，好不容易很不錯的理想做法已經跟老師們和家長都溝通好了，正開始要執行的時候就要換校長，以前覺得這樣不對也不好。只是後來我發現，也的確任期到了，如果做得好，老師或家長或同仁也會希望你留下來，如果做不好，4 年殘害學校也夠了。

所以我覺得一個校長的理念真的是非常重要，因為如果你沒有一個真真實實的教育理念，只是在做一個代表人物而已，只是代表學校對外的頭臉人物，這樣而已。所以校長的理念除了要能動以外，校長的熱忱和教育理念同等重要，我覺得行銷的現況來講，學校的經營跟公部門或企業剛好結合在中間，不完全像公部門，公部門的科層體系是一脈到底；企業則是利潤導向；學校剛好是一個渾沌組織，它會有教學系統和行政系統。行政系統就是依法行政，很清楚；但課程與教學是藝術不是科學，也不是行政，是一個人的東西，情感要擺第一。因為老師有教育愛才會擔任這個工作，不是因為錢比公務人員多，這樣很可怕，老師與公務員不同的地方就是需要有教育的愛。選擇當教書匠或教師專門人員，所有的親師溝通問題都在這裡產生，所以以前教員與教師不同，所以老師的熱忱和教育愛非常重要，雖然會有很多衝突，因為沒辦法用單一標準去衡量老師的優劣，所以行銷管理的困境在於學校系統，既不是科層體制，而是一個混沌系統，有這樣的困境在。那我覺得解決的方式其實還是要 case by case，就是說我們能夠就學校兩大系統而言，我還是要把教育的理念和經營願景放到最少，應該強調的是在地化，是我出發的最重要考量。我必須知道這個學校是為了學生、家長和社區而生，那我們才有老師和資源進來，這有先後順序，要透過不同的學校的儀式、典範、會議來做內部行銷。所以我認為學校的困境要先由內部行銷來解決，才有辦法有效去做外部和互動行銷，這是我個人看法。所以我覺得學校裡面，看起來科層的話，校長下來就是主任，要很了解，可是主任了解不見得老師了解，變成說一個學校裡面很特別，校長的溝通管道已經是水平式，雖然我覺得應該是垂直的，可是很混沌的地方是，家長還是會直接找校長，不會先透過老師，所以我認為在制度上應該要做到垂直化，在情感上是放射狀，針對個別事情的確是放射狀，就行政工作上的確是垂直狀。

相關策略的執行，我會認為從校長治校的教育理念出發，是在最上層，然後產生一個願景，然後會產生一些面向或策略，然後最重要是必須先做內部行銷。透過我現在做的一些儀式、典範和表彰制度的建立，我想內部行銷應該要去傳達這些理想，然後才有辦法再去做互動行銷和對外行銷，我個人看法是這樣的策略。

至於最初規劃的實現，我認為是有朝那個方向，因為我現在執行 2 年，接下來是第 3 年。我覺得走到的情況，第 2 年到現在的完成度大概 60~70%，大概 2 年的進度。

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？（72:19）

KP1-10：坦白說我來到這個學校，學校很大，部分老師也很資深，反倒是行政人員比較年輕，他們對於學校的行政沒有很明確的經驗，老師又很渾沌，有時候需要什麼東西拿不到就會混亂，但不會很亂，原本也是亂中有序。只是未來要求的是一個比較更有制度的處理流程，比方在行政網頁要有完整的資訊，無論是剛來或資深的員工需要請假單時，不需要跑各處室，建置是繁瑣的，但實際上是簡單的。我的理想大概我們是希望這個暑假整理完，到我任期第3年就已經差不多了，我很期待。我們有些東西從無到有雖然感覺是比較累，但有些事情只要累一遍不要累兩遍。有時他們會覺得說，以前好像什麼都不用，但現在很難，我們家長所要的也不是以前那樣，必須很明確且很快，一直期待你更多作為。像學生有一些，突然來了5個發燒，到底要不要停課？一停課之後家長就會了解一連串後續動作，為何停課？停幾天？這幾天功課嗎？回來要補課嗎？當要跟家長講補課的同時這些東西一併都要出來。所以平時班級經營，老師就必須要有一個措施，可以設定家長頭，以家長對家長溝通，會更直接。如果要談學校經營，談更深切一點就是班級經營，如果做得好，那基本上學校經營就會事半功倍。有些事情是教育主關機關層級的事，他們必須把總量管制做好，像我們學校而言，還是多了一班出來，照理說我們學區人數假設12班，但快要新生報到時就會有人越區，但事實上應該由公部門做總量管制。假設現在104年1歲的小孩，就是110年要讀書的小孩，我這時就可以開始預測，由出生年去抓人數和班級數，由預估人數去設總量管制。這2年各社區在轉，它還是訂這樣的數字，因為縱使我學校沒有減班，但旁邊的學校減班，其他學校校舍這麼大，設備也好、老師也在那裏，但現在學校空了，學生跑來我這裡，老師也是減來我這裡，造成其他學校資源浪費，所以我們應該是說，這附近有4個學校，如果我是10班，假設那時調查他校各是5班固定，我們若有增班就必須往他校分配，才不會有校舍閒置的問題，大概是這樣。

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄七：訪談逐字稿（五）

訪談時間：2015 年 04 月 20 日上午 10 時 00 分～11 時 20 分

訪談地點：高雄市田寮區 K2 國小校長室

訪談對象：校長

訪談編號：KP2

一、學校概況

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

KP2-A：校長年資 7 年。發揮教育愛，實現教育理想。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

KP2-B：6 班以下小學校（一個年級 1 班），學生數 88 人（加幼兒園 108 人），教職員正式 19 人、約僱加其他 7 人共 26 人。3 位約僱包含內政部火炬計畫、教育部夜光天使計畫及數位機會中心（DOC）各一人。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

KP2-C：因面臨少子化，更重視與「在地價值結合」。「發揮多元展能」，從小要有很多社團讓小朋友學習，學校有 10 個社團在跑，每個孩子約參加 2 個社團。與在地小農結合，比如種鳳梨、做日曬麵，讓孩子前往參觀，了解運作過程，像是鳳梨的利用方式，做果醬或其他產品，產品完成就利用網路行銷推廣出去，這就是在地結合。基本上的願景就是「成就每位孩子」，就是拉起每位孩子，不要讓落後的孩子放棄學習，天生我材必有用，每個孩子都有自己的天分，讀書或做手工藝將來都成就一片天。

對老師而言，必須自我增能、與時俱進，摒棄過去在師範體系的教學方式，時代背景在轉換，應改變教學方式讓孩子能夠適應未來生活。數位科技在進步，老師必須翻轉，每個禮拜都要自我進修，透過學校每個禮拜三下午學生沒課，留在學校作教師進修。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

KP2-1：第一，DM 夾報。把學校績效呈現在 1~2 張 A4 紙上，送至報社請他們夾報，發布地區除了本身學區以外，還橫跨到隔壁鄰里，例如田寮的隔壁是阿蓮和路竹等，都是我們希望吸引前來就讀的目標客群。

第二，貼紅布條。學校在路口有貼一個紅布條，上面內容是「典範學習中心暨玩具圖書館在崇德國小，歡迎參觀」，這是全國首創。典範學習中心在去年落幕，大概全高雄市有兩間，就是我們跟新興國小。這也是一個行銷，告訴大家我們擁有這樣的資源設備。

第三，發新聞稿。我們辦任何活動一定會事先通知記者，學校裡辦了特殊的優良活動，歡迎前來採訪。

第四，張掛旗幟。校內外宣傳，告訴大家我們學校擁有許多獎學金。凡是來這裡就讀，不論是優秀或弱勢學生，都可以得到補助。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

KP2-2：大概可以分一些方式，就學校作息而言，我們會配合教師晨會，每個禮拜開一次，時間是禮拜一早上 7:50~8:30，由全體老師來共商校務，除了工作報告，校長可以利用這個時間去宣導我們即將要進行的一些事項，也是在凝聚大家的共識。

第二個是校務會議，一個學校最高的指導會議。在校務會議裡頭，校長是最有時間可以充分地宣導自己的辦學理念。

第三個是我們學校的網路平台，校長會在每個月定期寫一封家書，透過網路平台分享，這封家書也可放在學校網站或每個月的月刊，讓家長也可以看到。內部行銷包含親、師、生這三方面，都可以用面對面、紙本或網路溝通。

我們會用激勵轉化的策略，凝聚向心力。激勵方法例如學校出去比賽得獎，這個績效歸老師，可以記嘉獎，或拿到獎金。我自己本身也會示範，以身作則觀察孩子的改變。老師必須發揮教育愛，讓孩子由偏差行為轉為正常。在很多的機會，透過自己親身示範，感召老師們一起同心，讓學校更好。

(三) 互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

KP2-3：我們跟太多單位合作，因為一個學校若僅憑政府給的資源是相當不足的，可能只能辦一小部分。既然要強調在地價值與在地結合，一定要與在地機關合作，比如農會和社區發展協會，都是與我們有密切聯絡的。還有夥伴學校、區公所以及民間企業，這些都是我們吸納資源的來源。我們當然不只是需求者，也是資源提供者，是互惠的關係。如現在天下雜誌到偏鄉來幫助老師增能閱讀能力，還有佛光山的雲水書車，是一個公益性質，就是一台車載很多書，一個月到偏鄉一次，讓孩子可以接觸外面的書。跟他們合作，他們會有公益形象，我們學生也可受惠，這就是兩方面的互惠。

所以我們在辦教育活動時的駐要針對對象是社區的孩子和學童，以及學童的家庭，甚至沒有在我們學校就讀的孩子，或社區里民，都是我們服務的範圍。所以我們也成立了「成人基本教育班」，就是服務社區里民。我們的數位機會中心（DOC）晚上開設的電腦課，也是在提升社區里民的資訊能力。父母的能力提升了，回家可以跟孩子互動，關聯性很強。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

KP2-4：很重要的就是組織變革。學校面臨少子化，不能再跟過去一樣，組織指的有校長、主任、組長和老師，每個人有自己分配的工作，要變革。變革的方式第一個是提升成員的核心能力，除了週三進修都在校內請專家來演講，這還不夠，還要去外面參加比如微軟高峰會議，每年會在台灣北、中、南各辦一場教育論壇，集合全國教育人士去那邊交流，專題講座是請國外大師。我們知道微軟經營非常成功，透過他們執行長分享與傳達經營理念，我們的主任、老師去那邊聽演講，必定受惠。還要去校外觀摩，例如特定工作坊，最近我們主任參加完一個叫作旅行小志工的工作坊，另一個主任要去參加社區經營工作坊，看成功的社區如何營造。這些都跟教育有關係，也有助我們發展學校特色與在地價值。這是組織變革上的策略，我們會讓成員有機會出去研習。

第二個，我們提升組織文化層面。我們希望成員在校園裡能夠融入文化，甚至是創造文化。用講的很空洞，實際作為就如我請每位成員來寫書法，每個禮拜四禮拜五的晨會及導師時間，大家來寫。有持續在寫的就將作品捐出來，我們用來配合學校校慶活動來辦一個書畫展，在我們兩個禮拜前剛完工的書法教室辦理。在我登高一呼後，有的老師真的提供自己的作品，學校幫忙裱褙，準備在下周慶祝母親節活動時展覽。文化的氣息就出來了，會有見賢思齊的效果。不只老師，小朋友也會被帶動，這次展覽裡的 23 幅作品就有 2 幅是出自小朋友。

組織變革還談到教育科技創新，我們希望每個成員都會利用數位來作溝通，會有一個校內知識平台，供校內老師們使用。知識是被分享的，關於教材教法、教學技巧或教案設計等，都要有電子檔，這個東西不能獨享，可以在平台上和大家分享，讓大家可以去擷取及使用。每個人都要有數位科技能力，不會的可以在學校的週三進修課程補足與提升。這些都是所謂的組織要變革，因為成員是組織靈魂所在，如果觀念及知識沒有改變，一切都是空談。

在創新經營方面，我們很重要就是把幾個重要特色突顯出來，大概分親、師、生三方面。老師的部分，要有創新教學，老師在班上的教學策略，如果這一套教得好，我們有七大領域，假設是專注在語文領域，用了某策略執行效果好，就可以寫成書表去參加全國創新教學發表，對老師是一劑強心針。這都是老師自己做實驗，一個行動的研究，這會幫助老師自我成長，也是創新教學，會吸引家長認同。這在高雄市已行之

有年，高雄市向來是全國創新學校的指標，就是全國創新教學獎（GreaTeach），是用一個小論文／小教案去發表，發表通過就有認證，這在創新經營非常重要。學校的創新叫 InnoSchool，就是學校某個角落的創新，也可以發表。

另外的創新經營我們覺得是讓在地的孩子多元展能，所以我們開設 10 個社團。如跆拳道、桌球、烏克蘭麗麗、節奏樂、跳鼓、戰鼓、兒童美術、書法、閱讀及小提琴等，這 10 個社團在校園裡面遍地開花。所以每個禮拜三下午老師去進修，小朋友就在校園每個角落學習各種才藝，這就是我們強調的創新經營。而且完全都是免費的，別的學校學生參加社團要花錢，甚至到外面交前報名才藝班，所以我創新的是完全免費的學習。

第二個是經費的開源節流，我們非常強調開源，節流也很必要。我們已經全面換成省水水龍頭，每班也有固定值日生下課負責關電燈。在學校整體經費掌控上，錢要花在刀口上，第一個優先順序是學生安全。像今早老師報告水池的木頭會翻落，主任就找人馬上過來看，判斷只是小維修不須翻新，也是一種節流。

開源就是我們有積極到各地去募款，老實說現在市政府的財政不足以支應學校，而且越小的學校經費越少。所以我們幾乎都是靠善心人士來捐款，才能讓我們的社團都免費，完全都是團隊出去募款來的，三千、五千或一萬、兩萬慢慢累積起來。社團老師也都是市區請來的，不可能叫人家免費來，頂多打折。像跆拳道在市區要 2,600 元，在我們這邊就是 1,600 元，完全由學校來支應，否則這邊的孩子弱勢到就連繳個補習費都不可能。他們有一半是中低與低收入戶，學校有一半大約 42 位是新移民子女，你知道新移民就是父親的經濟不太好的，所以娶了新移民進來。所以我這裡是教育部教育優先區的重要學校，申請教育優先區的經費都會下來。但是弱勢的孩子不能這樣就讓他輸在起跑點上，我們教育就是要顧到公平正義，特別是身為學校的領導人，看到透過教育可以改變他們的家庭環境、可以讓他們的命運翻轉，這個力量自古以來都是這樣，教育是很重要的。要不然他不可能買樂透去翻轉，只能透過教育獲得啟發，讓孩子知道將來要怎麼去改變家庭和命運，否則這裡是沒有前途的。

另外，和他校做策略聯盟是一定的。比如這裡的教師進修，我們請講師來鐘點是 800 元~1,600 元，別的小學校也是這樣，於是，我們兩個小學校就合起來辦，一起出鐘點費。還有資源共享，比方我們請到天下文化要來這裡開關閱讀課，因為天下從台北下來只能來一、兩次，這個資源我就分享一半給別的學校。或讓別校學生過來我們學校一起合作，辦夏令營的時候，我們請樹科大、文藻或義守大學的學生來，大學生現在強調服務學校，一進來就有 50~60 位，這個數量服務我全校 88 個孩子，五、六年級參加才 20 個，50~60 個大學生服務 20 個孩子太少了，我就請隔壁學校的孩子一起過來。這些都是資源共享策略聯盟，我們都有在運用。

再來是教師員額管控，學校管控不了什麼，現在是全市管控，現在員額按照編制，6 個班乘以 1.65 將近 10，所以給我們 10 個正式老師名額。剛剛有說我們是 19 位正式員額，除了 10 位是教師員額，還有 1 個會計、2 個幹事、2 個工友，剩下 4 個是代課老師，原本應該是正式，但因為管控所以只是代理。怕將來若學校編制再縮小，無法資遣正式名額，只能從這 4 個代課老師這邊去刪減，所以全部都是全市作業統一管控，大概是這樣。通常管控是 5%，無法全部列為正式名額，因為這樣政府就不必支付臨時的人事費及退休費。

(二) 教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

KP2-5：在教師教學方面，我們強調老師一定要「多元評量」，就是說要重視每個孩子的才能，每個孩子都有他的優點。透過紙筆測驗只能比較讀書資質的程度，然而，有的孩子是視覺性、有的是操作性，通通用紙筆測不出視覺型和操作型的孩子，所以我們才強調要多元評量，去看看每個孩子不同的優勢。所以在少子化的時候，每個學生進來，都要當成寶。因為在多元評量的時候，才會知道要轉換什麼策略去做教學，去做學習的診斷。其實多元評量是讓老師改變教學策略最好的方法，透過診斷評量，診斷小朋友有什麼盲點，為什麼某方面做不好，原來才發現有 ADHD，就是注意力不集中的過動症因素之一，老師就要請家長帶去用藥。從多

元評量裡去診斷孩子有什麼毛病，老師就要改變教學策略，甚至作補救教學，課後給予補習。

教師溝通的技巧，我們的管道很多。比方一開學兩個禮拜內要開班親會，平常有親師聯絡簿，我們每個月有一次的崇德月語，就是發學校刊物。平時若有任何問題，老師都會直接透過電話跟家長作聯繫。

專業化師資培育方面，這是一定的，所有老師要有教師證，除此之外還是要有學校本位系統的進修。像我剛說的每週三進修，或校外研習，或教育局所規範的研習時數，達到一定程度才能交本土語，或通過中高級的英檢才能教英語等等，這是教育局的統一規範。專業化培育就是現在校內都回到校本，看學校老師缺什麼就往那方面去精進。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

KP2-6：在班級經營方面我們強調的是落實個別教學、尊重個別差異，不同的孩子程度不同，無法實施統一教學，一定要作出區隔。為了配合這個，我們還特別把英文落後的學生作「英語 333 達人」的課後補救，在正常英文課程趕不上的，我們做分級分 A、B、C 三個級數教學，這是課後，所以學校募款得到這些經費來做。否則小學畢業連 26 個字母都不會就很慘，所以我們學校要成就每個孩子，把他們都帶起來。

接下來是績效優勢，帶孩子出去比賽，強調突出，讓他有成功的經驗。一個孩子在越小的時候有成功的經驗，這對他往後的學習是無往不利的。只要在校內比賽表現優秀者，就可以代表學校參加校外比賽，這就是績效優勢。

再來是環境設備，比方電子白板，現在是一觸就可以展現多畫面，不像過去一個傳統刻板的教學都要寫粉筆。現在都強調設備必須與時俱進，這樣的設備在班級經營裡頭，會方便老師去作教學、去作經營。這樣的調整不只小班精緻教學，我們還包含設備。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

KP2-7：學校一定要發展本位課程。所謂本位，就是本地，自己的東西，跟在地結合、產出新的價值。我們整個課程架構裏頭有三個主軸，第一個主軸是「月世界人文情」，月世界有非常豐富的生態，所以小學1~6年級都有月世界的課程。比方低年級認識地理位置，中年級要認識何謂迷岩、石灰岩、泥火山以及生態有什麼？到高年級就要學會導覽，並知道月世界的前世今生，是怎麼形成的？現在月世界的泥火山可以做什麼用途？那些泥巴可以作泥火山雞，所以這附近才這麼多土雞城，這是本位課程之一。

第二個我們要做的是「健康活力 Go!Go!Go!」，因田寮地區地勢崎嶇蜿蜒，在地孩子要培養一個視野，去看田寮的全景。田寮整個區的面積是92平方公里，在高雄市裡面算是最大的，這麼大的地方要讓孩子有機會走出去。既然是健康活力就要騎單車，在學校也推一個「單車壯遊田寮」，這也算我們一個本位課程。所以每到6年級，每年都會辦，跟社區區公所體育會聯合辦理，要單車走15~16公里環我們田寮區，這樣才能拿到單車畢業證書。

第三個本位是「國際觀」。在這個小地方非常封閉，所以小朋友必須擁有國際觀，而國際觀並非紙上談兵，我們引進國際志工到學校來，目前為止有新加坡、印尼、馬來西亞，這些國際志工利用5~6月，甚至9~12月，他們的假期跟我們台灣的學制不太一樣。當這些國際志工聘請到學校來，學校提供住宿及接待家庭，他們就可以在這裡長期跟我們孩子作互動。除了國際志工之外，我們有很多專案計畫可以讓外國人進來，上個月就有愛荷華大學的實習生到學校來任教，這些都是擴展孩子的國際視野。

然後要設計適性化的課程，因為一個班級裡的孩子不同差異。有學習進度超前的，也有按照常態分配而言學習較落後的，老師要針對學習較落後的孩子設計適合他的適性化課程，這是我們所要求，希望每個老師都能夠做的。

(三) 閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

KP2-8：都有跟內外部需求與資源做整合，這非常重要。在鄉下有閒置空間，給人的感覺非常不好，就像是廢棄、荒廢或讓人以為學校要倒閉了。所以我一來，發現有幾個地方變成倉庫，倉庫是廢墟的徵兆，所以我們整頓了4個倉庫。第一個整頓的是我們的「工具室」，我們把工具室全部做一個改觀。第二個是家長會辦公室，整頓為人事會計辦公室。再來，把一個閒置的洗手台，改變為書法教室。還有，我們把一個幼兒園的儲藏室，改變為牙醫室兼諮商室。又把一個快倒塌的桌球室重新整頓，所以才有桌球社團。其實閒置空間不只有閒。幾乎快被人遺忘，我們把它全部整頓為都可以利用的空間，這是閒置空間的活化，都是有用處的，配合我們特色在發展。

在結合外部資源整合的部分，像桌球室整頓的經費從哪裡來？就是要透過外部的資源，拜託議員的建議款。高雄市議員每年都有1,200萬的建議款，由他建議我們，我們就請議員來開球，因為議員喜歡曝光嘛！讓大家知道議員有在替地方做事，類似這樣一個外部資源的整合。再來包括牙醫室，結合諮商室，也是外部資源，由非常熱心的一個牙醫師，來幫我們整頓牙醫室，讓牙醫室能夠有模有樣。鄉下孩子看牙醫室不容易的，所以讓牙醫來捐錢給我們，這就是外部的資源。

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？

KP2-9：當然有實現當初的規劃和理想，因為我的一個最基本的想法是，讓學校能夠活起來。而不是死氣沉沉的，每一間都好像是黑暗的廂房，所有東西都堆到那邊去。現在我們已經打開潘朵拉的盒子，魔法就跑出來。所以漸漸我們就會看到效果產生，同學會看到書法教室很美，就會想來學書法，主動的動機很強，效果就會產生。小朋友也會看到桌球室很棒，想到裡面打球，更會想參加外面比賽。效果已經展現，也實現我們當初的規畫。（研究者：我覺得校長在這方面下了很多苦心，也靠著時間累

積才能看到效果。) 這個效果還沒有很明顯，目前是有一、兩個小朋友看到新整頓的社團教室很心動想參加，對啊，只有願意寫書法的才能進來，閒雜人等不能進來。我們要把情境佈置好，讓小朋友願意進來，就成功一半。只要願意脫鞋子踏進到這個東西、開始願意學，所以很多策略所產生的效應在慢慢發酵。

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？

KP2-10：我們有兩個困難，一個是募款。在大學裡你們有很多都是所謂五億五百年，政府的補助是非常足夠的，還有，你們的校友也是遍及海內外，這些能出去的校友幾乎也都是經濟能力不差的，因為是大學嘛。那你想想看小學，小學要募款沒有大學這麼方便，而且大學有一定支應。在偏鄉小學很大的困難是，要把校友找回來，校友已經唸到大學，會把錢捐給大學，不會給小學，因為他認為是最基本的國民教育。這是我們的最大困難，可是政府不會補助給你。比方我要弄9個~10個社團，孩子學得很開心，我就要去傷腦筋、要去籌錢。我們一般募款對象是廟，這邊的廟很多，廟的資源也多，那就要看主委，所以我的公關要做得好。公關做得好就是廟的神明生日的時候，我可能要親自去送個花，或者主委私人有婚喪喜慶，我都要參加或致意。但是有時漏掉就不見得，或有時碰到理念不是很合的主委，就募不到款。有時我會找一些非地緣關係的，像廟屬於地緣關係，非地緣關係就要動用我過去在教育界的一些人脈，他們不致這裡人，是別的地區的，我們就要去跟他們闡述，就會花我一些時間，從偏鄉走出去。帶著我的主任去傳達理念，希望對方捐點錢給學校，像這個情形常常都有。我的募款有成功、也有失敗，但我不氣餒，因為我覺得每一個人發喜、結緣，錢不是給我個人，是給全校的小朋友。

第二個困難是專案的計畫。我們要跟公部門去要很多的計畫案，我去募個3,000~5,000是非常辛苦的，如果是去跟公部門要個案子，5萬、10萬是非常容易的。但所有公部門計畫是競爭型的，不是你寫就有，每個人都想要，全高雄市兩百四十幾間學校，像我這樣的小學校有50多間，每個校長都是希望有所做為，50幾間學校不是通通給。不是你要就給，只給3間的話怎麼辦？大家來拚計畫，看誰寫得好、看誰實踐得好。寫完計畫後拿到的錢，也不是這樣花下去就好，這樣就請個最會寫的就好。不是的，他會評鑑你，就是在實施完一個年度執行完了之後，要去做報

告、去做分析，看是否達到預期效果等等，整個過程是漫長的。在這個部分我覺得非常有壓力，因為競爭型的計畫是僧多粥少，我剛剛說的，50 個學校只能有 3 個名額，如果這個計畫沒申請到，我們就再申請下一個計畫。有哪些計畫呢？比如說老師的成長計畫，比如說學生的教室設備計畫，或比如整個學校環境的空屋計畫，如果某塊地的灰塵很多，我如果想綠化，要種草放石頭，弄漂亮一點，才有學生願意進來。可是空屋計畫已經申請 3 年都申請不上，因為我們的計畫輸人家，沒有辦法。所以一直想給這邊孩子多元豐富、可以發展特色的學習空間，實際上我們是相當有壓力的，也不容易做得到。但是也不能放棄，還是要繼續走下去。

還有一點就是說，我們一直在協助弱勢，因為這邊孩子弱勢太嚴重了，很多單親和隔代教養的家庭。那這樣的孩子，回到家以後，他的越南媽媽可能受不了我們這樣的環境，就離家出走了，3 孩子就剩爸爸在撐，但爸爸又要上班，就交給爺爺奶奶。奶奶中風、爺爺身體狀況不好，可是他還要負責孩子的接送，後來我就說，我們來辦個夜光天使班，跟內政部申請的，就是說 4 點下課到 5 點，學校可以免費安親。5 點到 7 點，我們提供晚餐，也提供生活教育的指導，就是我們專案的成功。這就不是競爭型的，是有需求提出來就有的。我們在幫助弱勢這塊是非常徹底的，讓很多家長非常感動。我們這期刊物，就是夜光天使專刊，可以讓你參考。

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄八：訪談逐字稿（六）

訪談時間：2015 年 04 月 17 日下午 2 時 26 分～3 時 14 分

訪談地點：高雄市偏鄉私立 K3 小學會議室

訪談對象：校長

訪談編號：KP3

一、學校概況（節錄自校長提供資料）

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

KP3-01：我其實是民國 80 年就擔任校長，所以照理說校長這份工作做了 24 年。那我進到這個學校今年是第 5 年。進入學校服務的動機基本上是熱愛教育，事實上我在擔任校長之前我一直在做行政工作，做過教務主任、輔導主任還有秘書。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

KP3-02：學校本身是一所高中，所以我們屬於教育部國教署負責的高中，可是我們學校有附設國中部與附設國小部，所以教職員的人數，基本上，我應該是說全校教職員有 140 人，學生人數有 600 位。那國小部呢，目前是 180 位，國小老師目前是 30 位，國小的師生比大概 6：1。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

KP3-03：事實上我們學校不只是辦一所私立學校，而是我們是辦一個國際學校，本身是有國際課程的架構在裡面。經營理念最大範圍來講就是適性教育，讓世界更美好，這是我們的一個經營的理念，當然讓學生要認真讀書和追求國際文憑這些都有的。學校未來發展的規劃就是我們申請 IB 國際課程，同時我們現在也在申請 CIS 認證，是國際學校聯盟組織，我們要申請成會員。所以在學校整個方向，我們是比較趕上世界潮流，跟國際接軌，這些是確實在做的。經營理念就是把每一個學生教好，推動學生學習的概念，而且是主動學習和自我探索，這很重要。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

KP3-1：事實上外部行銷策略，很重要的，我們當然也書面的「宣傳刊物」，然後也有「網路資訊」，另外就是我們也有「看板」，高雄有 2 個地方，台南也有。我們定期在每個學年的第二學期會有 Open House，就是校園參觀，固定會有 5 個禮拜天做校園開放提供參觀。很多家長會事先登記，當天就會來約談或參觀，基本上是以非校內學生的家長為主，他們也許是透過書面、網路或其他管道得知資訊。基本上，外部行銷部分，我們還舉辦「校外座談會」，也有舉辦「直升家長座談會」，就是國小畢業直升國中部，或國中畢業直升高中部，是在校外座談，除了我們校內學生，還包括對外的學生，共 2 種。有時候我們也會透過收音機，就是「廣播」，有時也會透過「雜誌或報紙刊登廣告」。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

KP3-2：事實上，內部行銷最重要的還是自己學校的教職人員要有認知。我們會透過所有的會議，包括校務會議、主管會議、部門會議等等所有會議，我們都會讓老師知道，招生是很重要的事情，沒有學生就沒有老師，所以每一個人都要很清楚知道自己的工作。我剛剛說的，我們會有學校參觀日，我們會安排老師，5 次要 3 次在學校，做接待與說明課程的工作，就是說一定要大家一起來做這件事情。另外就是我們老師要怎麼去凝聚這個力量，基本上，我們每一年都有辦 Open House 教學參觀日前的職前訓練，我們會分批帶著老師去學校走一遍，學習做課程解說，模擬家長蒞臨時要如何介紹，分不同年級、校園動態以及活動場所等，都要去做說明，這個是很重要的。另外，我們校內的內部行銷還包括跟家長的親師座談會與班級座談會，還有安排家長進班觀課，但不是每天，有固定時間。還有像我們週會也是讓學生按年級去辦一個主導週會，假設當週輪到四年級，就整個活動都由四年級負責，他們自己去辦一場週會，當然導師一定要在裡面去安排。學生怎麼呈現週會呢？他們會把所學的數學、英文、國語、美術與體育等等，全部融入呈現出來，然後有邀請家長來。比方現在下面學生是一到六年級，可是下次表演是二年級主導，那他可能會請大家猜謎語或猜成語，等於有獎徵答，他們就會去做設計。

假如要呈現美術，他們就會把原來在教室的畫畫作品事先錄影好，然後跟同學講一番話，這中間當然有穿插唱歌或跳舞，還有體育呈現像翻筋斗等墊上運動等等，所以他們的主題週會都非常精采。這個讓家長就會覺得很滿意，因為每個孩子都要上台展示包括當司儀，自己去分配項目，有中文有英文這樣交替，每個同學都要表演很多項目。所以在這個部分，家長就會覺得做中學，事實上這也是一種內部行銷，融入課程，也許老師有從旁協助，大部分還是讓學生主導整個活動，也許老師有從旁協助，大部分還是讓學生主導整個活動，也許導師會從旁協助，可是全部還是由學生在做。（研究者：這也是翻轉教育的一種嗎？）應該是，因為這樣會讓家長滿意，他就會宣傳，我們學校的學生基本上都是口耳相傳進來的，因為真的要靠外面去做不容易，因為家長肯定，別人來問的時候，就會說『欸，可以試試看』，那他（家長帶小孩）就會過來。

（三）互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

KP3-3：事實上我們辦理教育活動是針對所有學生，我們每一學年、每一年級都會有4次的戶外教學活動，也就是說每一學期會有2次，那他們就會去聯絡想要參觀的機構，像美術館、科工館或者文化中心等，或者去美濃參觀客家文化，都會有這些教育活動，就是校外教學活動，這是老師和學生安排，配合課程出去。另外，我們會跟義守大學及高師大等大學，有一些合作的關係，像我們放學後學生等家長接送的銜接時間，大約一小時，就由義守大學應英系的學生來學校帶同學，看要畫畫、打球還是要閱讀什麼的，另外跟高師大有老師的研習進修。大學生來學校是不收錢的，是由教授帶來，事先有教學生要怎麼帶，有點像實習，可又不全然像，就是等於大手牽小手。平常學校辦運動會或校慶，也很多人會來參加，這跟社區多少有一些互動，雖然不多，也算是一種行銷。也有一些偏鄉小學的學生到我們小學進班上課、進班活動，從這兩年開始，（研究者：比較短期的交換？）就1天，早上八點半他們車子到，就跟我們一起上課，由我們老師上，他們老師在旁幫忙，下午就帶他們去活動這樣子。（研究者：學生之間會有交流？）應該都有。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

KP3-4：學校在行政管理這個層面當然是一定要有因應管理的策略啦！那因應的策略也不能因噎廢食，我們學校整體的經營模式都比較先進，比較多創新作為，不管在教學也好、行政也好，都比較多。

那開源節流，我們其實收入也很有限，因為學生很少、老師很少，600個學生，我們大概100個老師、40個職工，所以師生比6:1，所以這種師生比在我們整個經營上其實負擔很重。有些你怎麼節流？你一定要付出啊！所以我們在採購東西的時候，我們都要採購比較堅固耐用、比較昂貴的、價格比較高的、比較好的、可以使用的年限比較久的，我們採取的策略，這也是一種，我也許買得會比較貴一點，可是我可以用的年限比較久的時候，反而是比較划得來的。（研究者：眼光比較長遠）對！對！

教師員額管控也很難管控啦！基本上我們聘進來的都是正式老師，老師的素質上我們是強調的。而且我們每個老師每一年都必須研習，包括參加我們自己校內的研習，很多場，還有校外的、出國的研習，也就是說我們在老師的程度、能力上，我們是要求的，而且全部是由學校來支付。老師們學了以後，應用在教學上，就會比較好，帶領學生不管在學習或者行為，學生當然都會比較受約束、比較認真讀書。所以事實上，反而是比較正確的方法。如果你說我們少聘老師，其實我們學校班級人數很少，國小的班級平均人數大概16~17個，可是我們是採雙導師制。（研究者：一個中文、一個英文？）對！

所以招生困難是很確實的，我們在行政管理也是很精進要求品質。（研究者：雖然說成本很高，可是相對品質也要維持？）我們品質是放在成本之上。我們是高中附設小學部，跟義守大學完全沒有關係，可是我們會去借用場地，但在行政上沒有關係、金錢也不交流，沒有支援關係，所以我們是很辛苦的。

(二) 教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

KP3-5：事實上，我們所談的教學方式，最重要的就是「探索教育」、「探索學習」。老師使用探索方法，鼓勵孩子發問、鼓勵孩子主動學習、鼓勵孩子自主學習，我們這是很重要的一種教學方法，我們不會告訴他答案，他也不用拼命寫答案，而是學會怎麼去運用。不會直接告訴孩子這是鍋子，會先告訴孩子用途，比方可以煮飯、可以放在瓦斯爐上，還可以煮湯等等，讓他自己去假設這個東西是什麼？那麼可以做這些事情的，叫做鍋子，煮飯的叫飯鍋，讓學生實際做中學，去探索，其實現在講的所謂翻轉，其實我們一直都叫探索。那還有就是我們一直辦那麼多的校外教學，主要也就是讓他有實際的體驗、學習，出去拿著學習單去學習，這也是一種走出去學習的方式。

那親師溝通技巧與管道，我們常常會為一些重要的事情找家長來談，那現在也常用主題週會，一學期一到六年級各有一次，那要請家長。家長來了以後，在一小時週會結束後到小會議室裡，跟家長座談，看看家長有沒有意見，因為家長等於一方面參觀了孩子的主導週會，接著主任就會跟家長去談對孩子的學習、行為與家庭生活等等都可以談，主任會給很多寶貴的意見，家長也會提出很多的問題，這其實是很自然產生的溝通，又能夠很有效的的方法，另外我們也有舉辦家長說明會。

那專業化師資培育這個我們做得更多了！我們會針對某種教學方法，把老師全部集合，尤其在暑假，我們會利用暑假開學前的第二週，也就是八月中旬，我們會替國小老師舉辦一個星期的課程研習，還有教導學生行為的輔導研習活動等等。當然，我們也會派老師參與高雄的研習，就是除了我們自己的，也會派老師參加市政府舉辦的研習。

另外，在課程教學，我們很注重實地考察，還有一種就是實驗課程我們也是做得蠻多的。另外就是資訊課程，我們每間教室都有電子白板，教室本身就是資訊化的，那也有那種實體的投影機等，都蠻進步的，老師在教室裡就可以操作，還有就是學生的分組學習方法，來帶動他們學習的能力。這就等於是把班級經營和教學都涵蓋在裡面了。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

KP3-6：班級經營呢，我們其實採小班制、雙導師，小班平均大概 16~17 個這樣，我們強調學習者有 10 種特質，譬如說，會思考的、會反思的、勇於冒險的、會尊重他人的等等還有 12 種學習者態度，這都是我們在老師教學或者在帶班時要求老師去讓學生明白，學習者要有什麼態度？要有尊重的態度、要能夠合作、要能夠同理心、要有信心、要能夠有熱忱等很多種，12 個，我回頭給妳。那我們也給學生一些鼓勵，如果說學生的表現，老師覺得很好，我們有設計一種徽章，就是說根據他的 12 種態度，老師看他的表現，覺得他可以跟別人互相合作、幫助他人，就會給他一個合作的徽章，讓他可以戴一整天；如果他對人很熱忱、很主動幫忙，就會給他一個很熱忱的徽章，讓學生很有榮譽感。這種也是一種很實質的鼓勵，讓別人看得到差別，蠻好的，這也是班級經營的一環，促進同儕間的學習。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

KP3-7：事實上我們的課程，很重要就是跨領域的教學是很注重的，而且我們規劃成探索單元，他是跨領域的，跨數學、社會、自然共 3 種。所以老師們要根據他們的單元去設計教學方法，需要包括數學、社會和自然各那些內容？那我們探索單元一學期基本上是有 3 大主題單元，其實裡面是很多東西的，學生是分組學習。那對於語言上有障礙的，外校轉進來英語很差的，我們就會給他加強英語，我們叫 C.E.A.L，那有些國外回來的、不會講中文的，我們叫 C.A.L，C 就是 CHINESE，E 就是 ENGLISH，我們就是另外請老師上課，當然對特教孩子就是另外特教上課。所以我們這個很著重在實質的學期，減少抄寫的方式，考試也不多，也不排列名次，自己跟自己比較。家長每天都會知道孩子的學習狀況，我們透過電子聯絡簿，每天都會讓家長知道孩子的學習狀況，家長也會表達意見，（研究者：所以跟家長溝通是透過 e 化？），事實上很多家長會來接小孩，也會跟家長談，因為我們學生不多，（研究者：所以每一個都照顧得到），是這樣。

（三）閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

KP3-8：基本上，少子化不見得都是弊沒有利，事實上，少子化也是有利，為什麼？因為學生少，孩子在學校的活動空間變大，這個對孩子的身心發展會比較好，教室裡面學生變少了，老師照顧得會比較多，這也是一種好處。所謂閒置就看你有沒有去用它，你不用它即使學生很多還是會閒置，你若用它的話不管學生多少都還在用，只是用的範圍比較大。我是覺得如果有多餘的教室，盡量可以安排學生在運動項目、或者在身心發展比較好的、或者在藝術方面的空間來設計，讓孩子能夠更發揮多元智能，如果她很喜欢畫畫正好有一間很好可以當美術教室，以前都沒有，現在有多餘就可以拿去畫畫，或他喜歡運動、體適能的可以放一些墊子，或放乒乓球可以去打球，所以基本上沒有所謂的閒置空間，而是多的空間裡面，可以給學生更多的去利用，那學校只是要多一點人力去安排、去維護。（所以是有一些多功能教室？）我們因為有國中有高中，其實我們教室都不夠，那我們還一直開拓很多的教室，我們也有一間專科教室，叫做創意教育中心，所以你如果有機會去看，你就會覺得我們教室設計很好，我待會找個人帶你去看看。不管它的天花板、不管它的燈飾、它的壁紙、它的顏色、它的公布欄、它的櫥櫃、它的擺設，每一間都不一樣。（研究者：有主題的？）對！根據主題去設計，所以我們的創意，就是讓孩子近來這個地方會有一些想法，等於情境教學啦，閒置空間其實可以做更有效的情境安排，給學生去發揮他的創意，可以做這些。當然你說我學校都已經生存不下去了，有閒置空間就可以借給社區，如果說整個社區根本沒小孩，包括公立學校也是這樣，已經沒有什麼學生了，真的有多餘很多的教室，我們就可以跟地方人士，借給他們使用，可以當成他們的研習場所，或者當作一個文創中心，可以跟他們互相結合，就是說，我們學校是沒有這個情形，可是如果是真的已經少子化造成多的空間，我們可以邀請發展地方在地的一些特色，這個都可以去做。或者結合外部資源做整合，如果說真的沒有小朋友，結合外部資源，以結合在地資源，有一些非常特殊的文化，可以免費讓他在學校來利用。或者我們這個地方種植一些很特殊的植栽，也可以在學校一起配合，把學校跟社區結合成為社區精神文化的堡壘這樣子，就有一些特殊的，例如布袋戲很興盛，也可以在學校擺一些布袋戲的資料，或者把地方的一些文檔、一些歷史遺跡或物件，可以移來學校一個空間展示地區特色，這也是可以

的，基本上就是要跟在地能夠結合，不管是地方文化、人士、產業都可以，就是把在地特色引到學校來，也成為學校特色，這也是一種方法。

四、教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？（64:21）

KP3-9：應該要說以學校是否有實現最初規劃與理想，應該是有啦。本來學校你也不可能讓它一下子進步太快，總是一步一步來，那我們學校成立小學10年、成立高中7年，那現在高中生是最多的，那國小生也不算少啦，就是以我們自己來評估是180個。所以我們這幾年雖然是面對少子化，可是在學校經營跟行銷策略，因為也有國中、高中這樣子的一個一貫的學制，所以也會讓家長覺得，把孩子送來，也許我就可以讀12年，他也有意願，尤其現在推展12年國教，他（家長）會覺得我不用太麻煩，讓孩子在這裡也可以學到很多東西，比較完整。所以我們還有些家長把孩子轉出去以後又轉回來，還不少，因為他擔心也許在這樣的學習環境會不會跟外面的學校脫節，或擔心外面學校教的東西會比我們學校來的多，可是很多出去又回來，就覺得其實在我們這裡，老師看得也比較緊，那他們（孩子）學習成效也不錯。所以我們在整個學校經營跟行銷策略其實這兩個是緊密結合，那你學校經營一定要有特色，才有可能行銷出去，你如果學校沒有特色，就很難去行銷，學校特色就必須自己去思考說到底要走什麼路，我們當時並沒有只走私立學校、私立考大學的學校，我們學生還都是要考大學，但我們不只是拚大學而已，還讓他們學習很多，以這幾年看家長反映，肯定是夠的、還不錯！

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？

KP3-10：困難絕對是有啦！因為家長對學校所提出來的課程，他們的不夠瞭解、也不願意把孩子當作實驗品，怕說如果不是很理想的話，他的孩子就完蛋了。可是經過這幾年這樣下來，我們自己在課程這方面是非常嚴謹，我們會把自己國家課綱、還有美國課綱、還有把IB課綱等，就是我們會把一些國際的課綱，把它放在一起來對，去思考要怎麼教對學生的學習會更好？大概我們有這樣子的一種模式以後呢，老師就知道學生在學

習的橫向以及縱向該怎麼去學。也就是說，當我在學語文，那跟數理有什麼關係？那我在讀數學，小一到小六之間的連貫是怎麼做？其實我們在一塊是蠻用心的，所以在這種情況之下，幾年之後呢，家長就看到學生出去考試的成績都不會很差，所以家長就肯定，回過頭來就覺得我們很用心，慢慢、慢慢就做了一些改變。當然我們看怎麼獲得解決（少子化的招生問題），最重要還是發展學校特色，我們是比較強調國際視野、國際教育，就是放眼世界、立足台灣。基本上是這樣，你不能把台灣忘掉，所以我們除了教國語，我們還教閩南語，甚至還有客語文化的介紹、認識，就是我們本土一定要顧。可是在語言學習、國際視野這塊，我們也很注重，基本上是這樣子。

當然你說遇到的問題，我們也會碰到經費不足，所以還好有董事會可以支援，因為學校剛創辦，難免會有這些問題。（研究者：而且辦學成效是需要時間累積才能看得出來）對沒錯！（研究者：那現在就是證明這樣是對的）不敢說對，至少不是錯的。還有什麼問題要問？（研究者：所以校長您覺得義大小學的目標客群是在哪裡？）我們其實沒有學區，因為私立學校本來就沒有學區，你說我們要走到幼兒園或哪個小學去招生，招不到、不知道！所以比較多的都是大家口耳相傳，以及借助網路宣傳等等。（研究者：沒有一定說要針對誰？）很難！（研究者：所以這是私立小學和公立小學不一樣的地方？）對！但大家面臨的問題都一樣，因為少子化就是沒有孩子，這個是找不到的，沒有小孩就是沒有小孩。（研究者：而且現在學生越來越少，但學校還是維持這些數目，就變成大家會搶）學生越少，學校的設備就要越好，千萬不要說，反正學生少了，設備就差一點沒關係，這種觀念絕對錯！如果以一個學校經營者的態度，就是因為學生少，我端出來的牛肉、我拿出來的東西，就要是好的、就是精緻的、就是高品質的！家長就會覺得，這樣的學校，我願意來。如果說什麼都不對、都不好，那少子化沒有學生，就真的都沒有了，所以還是要很強調，要有好的設備、要很精緻的教學環境，這樣學生才會來。

-----訪談到這裡結束，謝謝校長！-----

附錄九：訪談逐字稿（七）

訪談時間：2015 年 04 月 22 日上午 09 時 28 分～10 時 27 分

訪談地點：高雄市區私立 K4 小學主任辦公室

訪談對象：國小部主任

訪談編號：KP4

一、學校概況

研究者：請問您擔任校長的年資？投入學校服務的動機？

KP4-01：其實我一直都很喜歡小孩子，就算在校園裏頭小朋友都常常過來跟妳抱抱，因為就是喜歡才會想做這份工作。國小的工作真的要有很大的熱忱，因為細節很多未必是專業，這考驗耐心跟愛心，還有對教學的熱忱。

研究者：請問貴校的學校規模？（教職員人數、學生人數）

KP4-02：我們就目前我跟妳提供的資料是只有小學部，因為我們有高中職業類科、國小跟幼稚園，那我現在談的就是我們國小這個階段。我們國小現在教職員工含外師共 25 位，總共大概是 178 位學生。

研究者：請問貴校的辦學特色為何？有何經營理念或未來發展方向的規劃？

KP4-03：其實我們在學校裏頭，私立小學最大的任務就是招生，不同於公立小學會有固定的學區和學生來源，所以整個大高雄甚至再外擴出去，都是我們的招生範圍。國家並沒有配學生給我們，所以我們在辦學方面是蠻辛苦的，所以要有我們的特色在。我們在學校的部分，因為要符合教育部的規定，所以我們在部頒課程是要符合教育部的要求，在這個基底上面，還要創造我們的特色。那目前的話，我們大概在辦學上最大的特色是我們的英語教學，一般來說，在部頒課程的設計上跟公立學校大同小異，唯一比較不一樣就是我們在小朋友的複習、課輔方面，會做得更周到，包括他的學業輔導方面，老師會在補救教學方面非常強調，就是重視在品質跟服務方面。就特色方面是我們的英語教學，家長常常講說來我們學校一個很大的動機是英語課程，我們的英語課程就是讓小朋友，

每天 3 堂課的英語課程，小朋友在我們這邊，他聽、說、讀、寫都很 OK，國小畢業甚至有到國中、高中以上的程度，因為每天都 3 堂課。一般學校會告訴家長，讓小朋友有一個純外語的環境，全部聘請外國人教學，但我們這麼多年實驗下來，不強調外師教學，我們是以中籍與外籍老師搭配，因為中籍老師能夠在小朋友的課業、督導方面，做得比較細緻、周到，那外師在學生口條 speaking 能夠給小朋友一個最好的示範，所以我們是中外老師一起教學，效果是比一般的好。

經營理念方面，我們一直在學校裡面推「333 教育」，所謂 333 就是三品、三心、三力，我們一直強調就是這個。三品就是品格、品質跟品味；三心就是細心、貼心跟同理心；三力我們強調的很重要，就是閱讀力、學習力跟輸出力。這是我們融入在課程裡的教育理念，我們希望我們的孩子都有這三方面的能力，就是三心、三品、三力，我們就說是「333 教育」。

其實教育環境一直在動，應該說整個國際社會一直在動，其實我們的人流動越來越頻繁、越來越高，可能以前住在台灣就好，現在可能很多的旅力會寫希望工作地點是在台灣、大陸跟哪裡？我們感受到這個變化，所以從這學期開始、從暑假開始，我們未來朝的方向是讓孩子除了讓英語變成母語之外，再多第二個外國語言學習。所以在暑假期間，我們首先所要鎖定的就是「德語教學」，我們也希望孩子能在學習力很強的這個階段，而且沒有太多事物能分心的這個階段，能夠再多接觸語言，讓他在從小不要當作一個壓力，讓他能夠再多學習一種語言。（研究者：為什麼是德語而不是法語？）其實你知道現在整個國際除了英語是國際語言，現在國際社會裏頭歐盟是一個很強勢的團體，其實他主導國際上主導一個很大的經濟，那在歐盟裏頭，我們說其實西班牙語也是很大的語系，因為當時西班牙本身到國外去建立殖民地的時候，他們其實遍布很廣，所以西班牙也是我們考慮一個地方，那德語在歐盟算是一個領導的國家，講德語的國家也很多，我們其實鎖定這兩個，後來我們討論的結果是先以德語為主。我們其實以後還會再去拓展，希望讓孩子有不同的接觸。那法語本身是很浪漫的語言，可是僅止於浪漫，我們還是從實際面，法語其實也很棒。法語和西語最普遍，但我們討論過後，一致認為德國是漸漸在國際社會出頭的國家，他發言、出現的機率越來越多，所以我們才會鎖定在德語。

二、以「學校行銷」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

(一) 外部行銷

研究者：請問貴校透過哪些工具對外推廣學校特色？大致上有哪些宣傳活動？

KP4-1：其實我們私立學校就像我剛再重新講，我在我們學校已經快 10 年，那從我們學校人很少開始這樣慢慢上來，可能妳覺得一百七十幾個不多，可是在私立學校其實已經蠻辛苦了，那我們曾經有從零開始這樣上來，用過不同的宣傳工具。那包括我們每年定期都有，在招生期 12 月到 2 月左右，像今年學生數都很穩定的時候，我們就只有打形象廣告，從廣播電台，Kiss Radio 跟港都電台這兩個廣播頻道做我們的形象宣傳，這一兩年是用這個方式。之前是做過像派報，也辦過一些活動像比方說英語話劇比賽跟英語唱歌比賽，針對幼稚園的，因為我們的目標是幼稚園的學生，提升我們學校在幼兒園家長之間的能見度。

(研究者：所以主要目標客群是在幼稚園，希望能留住他們) 對對對！當然就是說我們希望他以後來，升小一的時候，他的目標會希望選擇私立學校，把我們設為第一目標，這是我們招生的一個策略啦！那其實我常常在講，招生這些工具都很重要，可是招生最大的工具就是把教育辦好，只要教育辦好，都不怕沒有學生，就變成打的是一種形象廣告，有一些新手爸爸、新手媽媽他不一定知道還有我們這樣的學校可以去做選擇，他或許看學區去選擇原本的學校，不曉得還有哪些私立學校可以選擇，所以我們在(廣播)頻道裏頭，會把我們的特色簡介給家長，讓家長知道還有另外的選擇。但是我們最終目標還是希望把教育辦好，就是包括我們的服務、給家長的信任，讓家長在這邊能夠安心，那學生的學習品質能夠好、學習效率能提高，再來就是品格、人格還有生活教育常規方面，能夠都非常的好，讓家長放心，有口碑出來，自然就會幫我們介紹學生。所以其實在轉學生的部分，我剛講的那些都針對升一年級的新生，可是轉學生的部分就真的要靠家長的口碑。我們轉學生是針對在學的國小學生，不可能到人家國小裡去招生，所以一定要靠家長之間經驗交流，這樣的口碑宣傳。

(研究生：而且還要面對高雄其他私立小學的競爭) 要！妳所知道的高雄私立小學 3 間都在這附近，都是 5 分鐘的車程。另外，比較遠的義大容

群跟我們就不一樣，跟 KAS 美國小學所針對的家長客群會比較相似，還有馬禮遜 (Morrison) 在仁武那邊，這 3 所學校比較針對 Study Aboard，他們的小朋友主要是培養到國外去升學。我們附近這 3 間就是在本地、在台灣裏頭升學的小孩，我們是不同的孩子，教育目標是不一樣的。(研究者：那要怎麼樣去面對跟這 2 間比較近的競爭?) 其實妳知道這幾間，我們這幾年來都滿額，也沒有什麼面對不面對，就像我剛重新再講就是，我就把我的教育辦好，家長自然會有選擇，那大家面臨環境不同、大家教學內容不同、大家的學費都不同，那家長就選擇適合且付得起的學費，覺得 OK 的環境、喜歡的課程，就這樣子。所以我們都不同，想中華藝校雖然說也是部頒課程都相同，但他們在藝術課程方面比較多，明誠的學費就比較高，他們是天主教學校，他們的英語課程教學方式跟我們也很不一樣，所以大家各自有不同做法在，吸引不同的家長。但是我知道，我們的招生數大家都滿班，這 3 間在 2 月底就全部都滿了，所以也不需要去面對他們的競爭，大家各做各的。我們私底下跟對方主任也都有小小交情，不會當作敵我，大家彼此會合作、交流資訊，這是很好的互動。(研究者：就共同把目標放在公立學校) 哈哈！對對對！我們(附近 3 間學校) 不會互相攻擊，對彼此都沒好處，也不會當競爭對象，因為我們大家做的都不一樣。

(二) 內部行銷

研究者：請問貴校如何傳達行銷理念給全校教職人員，以增進全校凝聚力？

KP4-2：其實我們一般來講，公立學校會覺得捧的是國家的飯碗，反正做好做不好，做好，也是每年領一樣的薪水、照樣晉級；做不好，其實學校沒有人要當壞人，出來開教評會選不適任老師，出經過冗長程序把你 fire 掉，甚至走法律途徑，在公立學校當中，從來沒有人會這麼做。所以公立學校沒有很大的約束力，可是在私立學校裏頭，他有很大的彈性，包括老師的任用，我們在這個部分，我常給老師一個概念，我們自己是一個團體、是一個公司，雖然我們都是勞方，比方我們國小部，我是主任，可是我跟他們一樣都是勞方，我們要的福利要自己爭取。學生人數少的時候，我們薪水不及公立學校的老師，教師敘薪其實有薪給方式、有本俸額、有學術研究費，我們學校甚至在幾年前招生不好的情況下，甚至學術研究費還打到 6 折，這樣的薪水雖然比外面二十幾 K 起薪高很多很多，但會覺得其實打 6 折也少很多。所以傳達給老師的就是，只要招生人數

好，我們的薪資由我去跟學校、去跟董事會爭取，所以大家有這樣的共識，雖然不是全部，團體當中總有 1、2 個不一樣的人，我應該這麼講，但大部分都知道，要多少薪水就自己爭取。所以我會跟老師講，大家都是招生人員、都是老師、都在教育最前線，面對的是家長、是學生，關係到這群學生的教學品質、教學成效、家長的口碑，若把學生教好，家長信任你，不但學生不流失，還會幫忙介紹學生轉進來，那我們的人數就會慢慢成長，學校就會有更多經費出來，就有能力再提升老師的薪資，我更有力可以幫他們去爭取，所以在這幾年當中，我們的薪資就提升跟公立學校差不多了，甚至我們年終都比公立還要高。所以這樣的 Salary Scale 在，就是達到什麼程度可以要求怎麼樣的 income、薪資，老師們知道，我們奮鬥和努力是有目標，把我自己學生帶好，可以得到相同回饋，不像公立學校，怎麼帶好還是那份薪水，我們不一樣，當我們有共識在，就有相同奮鬥目標。當然就是每個老師願意付出，把班級帶好、把孩子帶好、把班級經營起來，自然招生就會好，這是我們唯一策略，就是把教育辦好，其實教育很簡單，不用做 marketing 或市場調查，其實我們的客戶就是學生和家長，把這些學生教好，家長就會放心，放心後就會有更多學生進來，這樣而已不複雜。就是讓老師知道，要多少自己努力，因為我們沒有大老闆做後盾，我們就是老闆和員工，要多少自己來。

（三）互動行銷

研究者：請問貴校在辦理教育活動時，大多針對哪些對象？與哪些單位合作呢？

KP4-3：我們其實好像不多耶。我們所謂的教育活動，大概就是跟我們教學有相關的，像母親節、像校慶，當然這些我們會邀請家長一起進來。那我們每個學期，我們很重視就是凝聚家長向心力，我們希望家長認同這個學校、參與這個學校，也能夠喜歡這個學校，我們在每年的、每學期的期末，都會舉辦一個成果發表會，跟一個家長的聯誼餐會。我們的聯誼餐會定名為「家家一道菜、幸福永遠在」，我們不準備餐給家長，因為讓他們來吃現成的沒有特別感覺，都會事先告訴家長，每個人都準備一道菜，比方一年 A 班的家長一起分享，假設 25 個家庭就 25 道菜，大家就是站著，一邊吃、一邊聊天，這樣的活動，每學期都會辦，也辦了好幾年了，家長都還蠻喜歡這個活動。我們主要是凝聚家長的向心力，跟家長做一個很正向，營造一個很溫馨的互動模式，讓家長認同、喜歡我們

學校，這是我們採取的策略。我們沒有跟其他什麼單位合作什麼東西，我們主要經營對象就是我們學校的家長。

（研究者：那有跟社區或是外面的學校合作嗎？）沒有耶。我們現在是有北京師範大學實習的老師，每年來我們學校取經、實習，他們逐年增加，原本 2 個、3 個，來這邊實習中文課程跟英文課程，大部分都英文課程，家長接收到這樣的訊息，也會覺得好奇，當然這是一個正向的看法，如果有些單位找我們合作，我們也會傳遞這樣的訊息給家長。

（研究者：那會跟自己的國高中部做交流嗎？）有啊！其實我們的國中跟國小性質其實很相近，我們很多的學生是會直升到國中去，你也知道國中、國小，大部分的家長會選擇讀公立的，那讀私立的很多是因為他有特殊的狀況，或者對教育有特殊的理念和需求，讀私立學校的家長也都是這樣，他對教育有不同的看法、有不同的要求。當然經濟水平就是要付得起，因為這邊小孩所花的每一分錢都是家長負擔，不像公立學校雜費有國家補助，我們跟公立學校就會有不同，比方說我們六年級會有課程方面的合作，例如六年級得升學銜接課程，就會由國中老師派人過來上，主要針對國語跟數學，那英文是我們國小部的強項，我們會派我們的老師到國中去上。那甚至目前規劃國小到國中有「九年一貫的英語課程」，其實我們學校的英語課程蠻強的，你知道劍橋英檢課程，我們學校就有 3 個劍橋英檢的口官在，那劍橋英檢有 TKT 的專業教師認證，除了一個還沒去考過之外，其他每個老師都是 TKT 的英語專業教師，所以國中英語課程支援的部分，我們是採取一貫的英語教學策略，到國中就是跟國小一樣的課程銜接上去。到國中我們打算到 FCE 的課程，等同全民英檢中級、中高級以上，其實就蠻高了，我們的國中課程就由他們派人支援，從六年級開始上，大概是這樣的客座模式。英語課程就是採一貫策略，由國小部負責國中的部分，但國中他們還是有國中英語課程，但堂數沒有那麼多，最主要就是我們這些劍橋英檢的課程一起上。高中部分只有從去年是從高中部的一年級開始辦，可是職業類科很久以前就沒了，因為職業類科的學生群跟國小、國中、高中的學生群是不一樣的，那我剛講的英語課程就不含職業類科，只包含國小、國中、高中。

三、以「學校經營管理」角度探究少子化對我國小學產生衝擊之策略

（一）行政管理

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在行政管理層面有何具體因應策略？（如：學校創新經營、經費開源節流、與他校策略聯盟及教師員額管控等）

KP4-4：現在目前來說，少子化對我們學校是沒有衝擊的，我比較難跟你回答這個問題。但就我們在因應少子化，我們不能自滿沒有衝擊就不去因應，其實還是有隱憂在。所以說在開源節流、與他校策略結盟及教師員額管控都沒有。我們的教師員額是 2.5，一般的公立學校是 1.65，我們的師生比很高，可是我們在學校的經營方面，其實我們很用心、不能墨守成規，就現在目前來說，我們要注意到整個社會的脈動、國際的脈動，再去調整我們的課程。所以就是剛有提到就是，我們再加入第三國語言，我們趁孩子在這個階段，為了以後會有需要，目前先給他有這樣的能力在，以往我們在學語言，現在在英語的部分，我們努力的目標是希望把他扎實到漸漸像母語一般，雖然沒有辦法馬上達到，但是一個教育目標，我們希望孩子在英語的部分漸漸是跟中文是一樣的，我們再加入其他的語言進去，讓他在跟人溝通的工具方面能夠更多。因為以後的國際公民，其實 1 種語言、2 種語言都不算多，我們董事長會 5 種語言，但他有自己的事業在，可以到處跑。我們更希望語言對孩子是一種工具，一個能夠運用很嫻熟的工具，讓他有魚竿釣魚，他以後才能去攝取知識、拿到很好的工作，這是我們的一個目標啦。

（二）教師教學與班級經營

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在教師教學方面有何調整方式？（如：教學方式、親師溝通技巧與管道、專業化師資培育等）

KP4-5：我們在少子化的部分，我剛也講的，我們也沒辦法不重視少子化的衝擊，可是我們能夠因應的，大概就是把我們的教育辦好，包括親師溝通、讓家長放心，這也是一環—我們的服務品質，以及我們教育的品質要提升出來，所以其實我們在親師溝通方面，妳要說技巧，其實我覺得就是以一個關心，真誠地去跟家長溝通，我也跟老師講，可以透過很多管道，例如像電話、聯絡簿，現在很多也用 line 跟家長溝通，當然家長也知道什麼時候可以打擾老師，什麼時候不要。我們希望營造跟家長的溝通模式是溫馨的、正向互動的，所以包括我們辦期末活動都是，不只家長跟老師溝通，我們也希望家長跟學校有一個很正向的互動。那我們師資的部分，除了一定要是專業師資高雄市現在有一個教師策略聯盟，就是周

三有個進修，那我們也鼓勵老師去做這樣的進修。老師再分領域，各領域的老師作一些研討，彼此分享彼此的專業，中文老師和英文老師在禮拜四，都各有一個時間是他們的進修時間，那我們學校其實在寒暑假，我們都會辦大概3天到1個禮拜的研習，依照目前老師需要的專業、或者老師提出需要什麼研習，我們聘請老師進來授課，大概是這樣的模式。

（研究者：現在小朋友越來越少，那在教學的方式上有什麼樣的調整？）
其實有！其實不能說只有我們學校，我沒有到其他學校去看過，但我相信因為現在整個教育的走向是如此，比較屬於是啟發式的、比較互動式的，而且是比較合作學習的，比方現在常講的「翻轉教育」、「翻轉教室」，翻轉老師的教法和學生教學其實都有，我們學校也慢慢在轉變，其實都要做調整。比較多的像英語課程就屬於啟發式的學習，中文的部分，我們很多老師是採取小組討論。所謂「學習共同組」，就是學習共同體，一個共同小組在學習，我也鼓勵老師盡量讓學生之間互相學習，因為由老師教給孩子，孩子聽懂可能只有50%，那學生跟學生學習就差很多，所以我們也盡量讓整個學習模式翻轉過來。老師之間也慢慢在適應，有些教得比較久的老師，要多點時間；有些比較年輕的老師，彈性就很大、接受度就很高，也是要慢慢去調整，也是站在尊重老師的立場、不強迫，當他們看到同儕教室起了變化、學生反應很好的時候，自然慢慢會跟著改變，我是採取鼓勵的方式，讓同事間彼此觀摩。（研究者：是透過開會讓老師互相分享？）我們其實會有老師很喜歡去接受新的東西，會在週三去參加很多進修，就會接觸到很多資訊、把很多資訊帶回來，比方說我們每個學年都會有一次的開會，教育局會針對個個學校的校長去開會，那像國小校長開會的部分，就是由我們國小部的主任去參加，去看教育局一些新的政令、教育方法和改變會佈達下來，我們也會把這樣的訊息帶給我們老師、鼓勵老師去做。我們本身也跟復臨教育機構合作，他們也會派師資，會提供教育訓練的課程給我們英文老師，我們的英文課程就是有一些教育方法或教育策略其實會彼此交流。因為我們的英語課程跟公立學校其實是沒辦法搭上線的，所以我們合作對象大概就是跟復臨他們合作，我們不只是師資方面有交流，在教學方法和教學策略方面都會有交流。就是選跟我們教學環境相比比較相近的合作，公立學校可能到三年級才開始，現在有向下延伸到一、二年級，有些學校有申請教育經費核准，但因為我們本身的英語教學不像一般的學校，一般學校的英語教學可能是就原班級的學生，由英文老師來上課、一個禮拜上兩天，可是其實孩子在一年級跟在五年級，同儕比方說這30個小

孩子當中，他們有多少的差異性？是沒有被考慮進去的。其實一年級當中，有些在幼稚園時讀的是國際美語學校、或半美學校、或半天外語老師學校、或公幼，英語能力是不一樣的，差別很大。可是你要把他們全部放在一起的時候，老師沒辦法教，一般學校在設計、在抓課程的時候，通常都是以低一點點開始教，可是有可能 70% 的孩子都不適合了，但有 10% 覺得好難，只有 20% 覺得還 OK，這樣的教學沒有辦法滿足所有孩子的需求，到高年級會差異更大，可是我們的現實環境，公立學校只能做到這樣子。但我們學校的英語教學，我們可以做的不只是這樣子，我就說我們現在目前只有 9 個班、11 個英文老師，因為我們分級教學，等於說孩子一進來，一定要做分級測驗，我們學校的英文級數總共有 7 個級數，依照學生能力分在不同班級，有的級數人數過多就會開 2 班，我們如果說分級數的話，一到六年級就等於要同時段上課，才有辦法把學生分到適合他的班級，如果六年級跟五年級不同時段，不可能為單一年級開 3、4 個班，但我可以為全校開 9 個、10 個級數都沒問題，假如同一時段開 9 個級數，就要有 9 個老師在上面，就是為什麼我們英語老師很多。所以對我們來說，針對少子化在員額的部分沒有做什麼管控，因為我們的教學需要，我們有這樣的堅持，還是依照實際需要去做。

還有家長很喜歡的一點是，我們下午第一、二、三節是英文課，所以我們從吃飯時間 12 點開始到下午英文課結束 3 點 40 分，都是我們的英語時間，所謂英語時間就是學生只能夠跟英文老師講英文，學生之間也只能講英文，唯有跟中文老師可以講中文，老師跟老師之間也必須要用英文講，就是示範給學生看，讓整個英文環境能夠樹立起來，小朋友在這個時段當中能夠自然習慣講英文，這是我們的目標。所以我們員額很多，我們整個教師比是 2.5，就是在這裡。我們的英語能力分級是根據劍橋英語分級名稱，第一級是兒童級（starters、movers、flyers），像我們就分 starters A、starters B、movers A、movers B、flyers A、flyers B，這樣就 6 個，再加上 K1、K2、P1、P2，總共 10 個班，就是這樣的分級。像我們最初級是 starters，甚至有三年級的學生，但那個都是轉學生，從外面轉進來，他可能都沒辦法，因為一般我們的三年級，是到 flyers 第三級，可是外面一進來，雖然家長說都有在補習，但怎麼測試的結果還是只有在我們的初級。所以我們初級當中，以一年級為主，會參雜二、三年級甚至四年級都有可能，我們不管年級，是依照能力放到適合的班級，這樣做教學品質才會出來，我們也很怕淪為像公立學校的樣子，這就不是我們要的，也不是家長要的。同一個時段在上課，整個環境看的包括

下課小朋友在玩，都是英文，就可以確認他們的英文口說能力一定比其他孩子（相較於公立）還要好，有的孩子只有上課跟老師講英文，可能有時候對話用中文，如果在講英文機會比較少的情況下，要要求口說能力好是不太可能的，就是一個環境能給的影響。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在班級經營方面有何調整方式？（如：小班教學精緻化趨勢）

KP4-6：我們最高就 25 個小朋友一班，沒有什麼調整，本來就很小班，一直都是精緻化教學的方向。

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在課程規劃與設計上有何調整內容？（如：發展學校本位學程）

KP4-7：我們是以"英文"作為學校本位課程，在規劃與設計方面，就是本著這樣的原則在走，但就是會有部分一直在微調，基本架構是不變的，剛也講了很多了。

（三）閒置空間與設備活化

研究者：請問貴校因應少子化衝擊在閒置空間與設備方面有何處理方式？（如：閒置空間與設備重新規劃再利用）是否根據內部需求做調整或結合外部資源做整合？

KP4-8：我們空間有限，因為我們是逐年增班，所以反而是一直在找空間、跟學校要求多一點的教室，沒有這方面問題。最近這幾年來，我們教室都不太夠用，所以學校允諾我們，要把中間這棟給我們（小學部使用），就慢慢來。

研究者：那針對爭取到的空間您有什麼規劃嗎？

我有一個想法，我想把中文教室跟英文教室分開，因為我們現在中文教室跟英文教室是合併在一起的，我這一個班級可能是一年 A 班的教室，可能在英語課的時段，因為全校一起上英文，所以規劃比方說 starters A 的英語教室，在教室擺設與設計，既要兼顧中文，就沒辦法有完整的英文情境在。我希望有多一點空間，希望規劃的是英文的空間，給每個老師一個英文教室，由老師的方法去設計英文教室，有個情境的擺設，要做

reading corner 或其他什麼樣的 corner 我都 ok，依照老師的方式和想法去擺設，只要有助益到孩子的學習我都覺得是很棒的想法，我也都盡量配合。所以如果有多一點的空間，目前跟學校的規劃是要多一點教室，比方下面一層樓全部都是英文教室，有英文的情境在，孩子到裡面，不需要看到像中文課文貼在教室裡面，他們看到的都應該是英文，孩子走進教室就會知道要 speaking English，類似像這樣子。

四、 教育現場執行概況之綜合討論

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的現況及效果為何？是否實現最初的規劃與理想？（64:21）

KP4-9：其實 ok，有。那我們其實行銷策略方面當然就是說，都如預期、都 ok，可能是環境的關係，其實少子化對家長、對我們來說也是一個利多，因為假如生 3 個，跟生 1 個，投資在孩子身上的經費一定會不一樣，那對教育的規劃與對孩子的期望也一定不同，不同的同時就有不同的規劃。這幾年來，私立學校是呈現蓬勃發展的狀況，但相對公立學校，某些辦學績效比較不彰的，可能就會縮班，這也是一個原因。現在很多家長是雙薪，可是他們很願意把所賺的錢投資在孩子身上，這也是一部分原因，所以近幾年來我們在招生策略沒有用很多，就平平順順地招生，績效也都不錯。我們只要堅守一個原則就是「把教育辦好」，這樣就好了，家長認同就會來。

研究者：請問貴校執行學校經營及行銷策略的過程曾遭遇哪些困難？透過什麼方式獲得解決？（72:19）

KP4-10：跟老師與家長的溝通都曾經有困難。先從老師提起，比如今天原本只願意花 30 分鐘做到 50% 覺得 ok，但我要求花 50 分鐘做到 90% 才達到要求，老師會覺得已經可以了為麼還要再做，但我覺得不 ok 還要再多的時候，就是要磨合、要溝通。還有就是我們要設定一個共同目標，才能跨越那樣的障礙，否則，如果沒有一個努力的目標時，老師就不願意付出，這也是我們要跟老師做溝通，有一個目標在、跟老師是一國的，共同往前衝的時候，我的話老師就比較聽得進去。

私立學校的家長，一般都會覺得比較難搞、意見比較多，其實很多家長是理性的，但有某部分的家長就會很討厭的就是，不管是什麼狀況，就會說"我花那麼多錢，我當然希望要更好"，把這樣的話掛在嘴邊。我打個比方，我們的課到五點二十，有導護老師與等接教室，讓孩子在裡面寫功課，那其他老師就先回去，因為從早上七點半開始上班到下午的五點半、五點四十，其實中間沒辦法休息，包括中間吃飯跟孩子吃飯、睡覺跟孩子睡覺，所以總共 11 個鐘頭，很辛苦，所以我告訴老師六點前就要回家、不要留校，因為那已經是無效工作時段了。可是我們家長會跟我問為什麼孩子在等接教室的寫功課狀況沒有老師看顧，我跟家長說那已經是下班時間，老師也很累，讓他們回家休息，導護老師只有一個沒辦法顧全部，就讓孩子乖乖在那邊寫功課，孩子如果不認真、不乖可以告訴我，我再私下請老師溝通、家長在家也要跟孩子溝通，整個去溝通。甚至有的家長六點後到學校也不把孩子帶走，站在外面看孩子寫完功課，說孩子回家不會寫，但這樣導護老師就沒辦法回家，要到六點半、甚至七點，學校有體認到這個辛苦，所以在六點過後，為了不讓導護老師留那麼晚，就請大學的工讀生，接六點到七點這部分，以時薪看顧孩子，大概十幾個小孩，是沒有問題的。只是有些家長是這樣的心態，覺得孩子要在學校完成所有功課，花這麼多錢就要讓孩子在學校完成學業，我們就要想辦法調整，需要我們去教育家長，告訴他們就算上私立學校也不是由學校負全部責任，家長也需要替孩子負責，在家裡要花親子時間跟孩子一起成長，包括看功課、照顧心理狀況等都需要，學校沒辦法付這麼多責任，孩子是我們合夥事業，學校跟家長一邊一半，家長的一半學校使不上力、要靠自己，這是我們要慢慢費心去溝通。還有一個比較傷腦筋的，一年級最明顯，有些第一個孩子，父母跟得緊，在學校孩子被碰到就會打電話給老師，甚至有時候家長跟家長會槓起來，我們就要調解很久，家長可以透過溝通去改變觀念，通常到開學後第二個月、最晚到第二個學期，大部分都適應下來。還有小朋友每天回去哭，哭的原因不是因為不喜歡學校，而是因為老師今天只有稱在別人很棒沒有稱讚他，我們說要給孩子愛的教育、鼓勵和正向輔導，很多家長明白這點，但被濫用了，很多孩子只願意聽好聽的話，覺得自己很棒沒有被鼓勵到。大概是這樣。

-----訪談到這裡結束，謝謝主任！-----

