

偏鄉地區教育困境 及偏鄉校長領導實踐之建議

高天龍

摘要

偏鄉地區的教育品質一直是被關注的焦點，而偏鄉地區校長領導攸關學校的發展與教育品質的提昇。本文旨在探討偏鄉地區國小校長領導實踐。首先探討偏鄉地區遭遇之教育困境，其次分析校長風格與成功校長的領導特徵，最後就偏鄉校長領導實務提出以下建議：

- 1、積極爭取各式教育補助計畫，落實推動教育政策；
- 2、轉型學校經營策略，發展精緻創新特色；
- 3、加強溝通師生觀念，型塑學校未來願景；
- 4、採取策略聯盟方式，增強學校競爭優勢；
- 5、善加整合教育資源，發揮整體教育效能。

因此，型塑優質的學校組織文化，必須由校長領導實踐脈絡相承，活用校長具有的專家權、魅力權與法職權，掌握各種有力情境，適時發揮領導功能，畢竟教育沒有重新再來的機會，希冀以來偏遠學校服務為志業，戮力開創偏遠學校教育幸福價值的出口。

關鍵詞：偏鄉教育、校長領導風格、校長領導實踐

壹、前言

教育部在2011年公佈的《中華民國教育報告書－黃金十年百年樹人》，有教育政策白皮書的性質，對我國教育未來的發展有重要的影響（謝文全，2013）。而這些政策圍繞著精緻、創新、公義、永續四大主軸發展，其目的在達成新世紀、新教育、新承諾三大願景（教育部，2011）。

十二年國教上路，偏鄉學童面臨更嚴重的學習落差，對於偏遠地區孩子的第一印象「文化刺激不利，生活經驗不足」，父母務農靠天吃飯、或者靠打零工，每天辛苦工作只圖溫飽，回到家也無力指導課業，而此在偏遠地區屬正常家庭結構，但單親、隔代教養的家庭結構呢？這些孩子的未來怎麼辦呢？身為偏鄉教育工作者的校長、主任及教師深信持續地接受教育是改善貧窮循環鑰匙的不二法門，因此時常在學校開辦課後的教育活動，但要孩子課後來上課真的很難，這是身處此環境的教育工作者一致的心聲，原本想透過家庭的力量讓孩子來參與學校課後的教育活動，即使學校成員一家一家的拜訪及說明，但成效不彰無法貫策執行，因為偏鄉大多父母總認為解決當前家裡的需要及困境才是父母們所關心的，學生課後不是協助家裡的農事或零工，就是在家處理家務，功課似乎只留在學校的時間完成。

在全球化競爭的時代要如何關注偏鄉地區的教育品質是身為偏鄉校長的辦學焦點，而身處偏鄉地區校長，校長的正向領導攸關學校的發展與教育品質的提昇。因此，面對十二年國教唯有校長領導組織成員重視偏鄉教育問題，才能開發偏遠地區學生的潛能，提升未來競爭力並達成不放棄每個孩子的教育目標。

貳、偏鄉地區教育困境

偏鄉教育的成敗關鍵，多半取決於校長領導及教師的專業能力。在教學情境中，教師是一位專業的領導者，不僅能夠精熟必備能力，而且也能適時的運用這些能力，以提高其教學效能，所以，身處偏鄉校長要善用專業領導力，適時給予教師支持與協助，提升教師教學素養效促使教學品質更為卓越精緻，以達成教育目標。

根據中國信託慈善基金會與兒福聯盟共同合作，於2013年1月21日發佈的「偏鄉弱勢兒童學習貧窮調查」發現，偏鄉老師認為54%偏鄉家庭對於孩子的教育投資很少，七成二偏鄉弱勢學童家中教育資源不足，沒有書桌、字典、參考書……，七成平常沒補習、五成沒有學才藝，三成完全沒有參與過藝文活動，除了經濟上的投資外，51%的偏鄉家庭沒有能力看顧孩子的課業，對於孩子的教育也提供很少的支持，也難怪三成偏鄉弱勢學童不在意自己的功課，24.8%不想升學。

為解決上述問題身為教育工作者，尤其校長必須先了解以下偏鄉教育的困境：

一、偏鄉學校教育資源問題

許多研究顯示，偏遠地區學校因規模小不符經濟成本效應（陳麗珠、陳憶分，1995；Friedkin & Necochea, 1988；Haller & Monk, 1988）我國的教育資源分配，存在著城鄉差異，直轄市的資源往往比一般縣市豐富，而不同縣市間又有所差異，縣內學校因班級數差距，經費直接影響學校能否擴充許多軟、硬體設備；但往往偏遠地區的小校設備老舊不堪使用，卻遲遲等不到經費汰舊換新，導致學生無法在良好的環境下有品質的學習。

二、偏鄉學校師資問題

偏遠地區由於交通不便、生活機能不佳，原本教師任職意願就不高。而政府分發的公費生或甄試錄取之教師，大多非在地人，對學校與社區的認同度較低，又加上學校規模小，地處偏遠教師必須兼任行政工作增加教師負擔，造成了教師流動率相當頻繁。學校師資結構不穩定，學生常須適應不同老師的教學方法，也間接影響其學習成效。



三、偏鄉地區家庭背景問題

學校的存廢幾乎與社區存廢劃上等號，偏鄉學校與在地社區形成生命共同體（Hampel, 2002; Wooltorton, 2004），父母的職業、經濟狀況的差異會影響子女之受教機會。偏遠地區有許多家庭經濟狀況並不佳，對孩子的教育並未投入太多精神加上隔代教養及單親家庭的問題，親師之間較少聯繫溝通，孩子回家後在課業、生活上缺乏照顧，影響其身心發展。

四、偏鄉學生資訊刺激問題

偏遠地區由於家庭經濟困頓，資訊媒體設備缺乏，學生較難獲得最新的教育資訊，也無法像市區的孩子常接觸到最新的媒體訊息。在這知識急遽擴增的時代，資訊更新的相當快速，偏遠地區的學生難以跟上時代的腳步，造成城鄉的差距越來越擴大。

學校是學生發展的關鍵；是啓迪學生開發潛能，創造機會的場域。吳清山表示：城鄉教育有落差，偏鄉地區老師流動率太高，整天換老師，學生學習也不穩定，加上藝能科老師少，偏鄉很多有美術、運動、表演天分的孩子，沒有啓發，也無法表現。

參、校長領導風格與成功校長的領導特徵

一、校長領導風格類型

領導是一種歷程，強調在團體或組織文化中，領導者影響部屬的互動過程（謝文全，2002）。依據本文文獻探討歸類國小校長之領導風格有人和型、民主開放型與人性關懷型等正向領導風格。本研究之「校長領導風格」採張慶勳（2004）的定義：意指學校領導者受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入學校組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。



我們無法說校長之領導風格是固定哪一種類型，校長之領導風格，植基於個人先天之人格特質，並受後天教育與環境之影響，孕育出校長之教育與辦學理念，然因學校是一個開放的社會化系統，學校情境隨著學校組織文化、人員氣氛的變化而改變。因此，張慶勳(2004)將國小校長實際的領導風格類型歸納為：

1. 公共關係取向：政治型、人和型、象牙塔型。
2. 權力運用取向：民主開放型、放任型、威權管理型。
3. 任務－關懷取向：工作任務型、人性關懷型。綜觀各學者研究調查發現校長實際的領導風格，歸納出領導風格類型與領導行為內涵如下表，就校長領導風格來省思偏鄉教育的影響層面：

領導風格層面	公共關係取向	權力運用取向	任務-關懷取向
行政	注重校內組織氣氛的和諧，處事圓融，少與人衝突	充分溝通協調，與同仁積極互動，尊重同仁的意見	要求同仁工作完美零缺點
教師	忙於校外公關，較忽視校內教師教學	主動引導及培養教師自動自發的精神	校長關懷及關心教師，並提供適時的物質和精神之鼓勵與支援
社區家長	善於與社區、家長、同仁溝通善	喜歡事事掌權，以展示其威權。	校長主動關懷及關心家長及社區

表一：參考整理自 張慶勳(2004)國小校長領導風格與行為之研究

(一)、公共關係取向

1. 政治型：校長較忙於校外公關，無法聚焦在教育領導，對偏鄉教育的核心任務無法集中。
2. 人和型：校長注重校內組織氣氛的和諧並少與人衝突，反思對偏鄉教育的推動較為緩慢。

3. 象牙塔型：校長不善於與社區、家長、同仁溝通且互動關係欠佳，在偏鄉學校是教育中心，不能只求學校發展而是要落實家校共同推動發展的使命。

(二)、權力運用取向

1. 民主開放型：校長能以身作則，主動引導溝通協調並尊重同仁的意見，透過群策群力可將偏鄉教育的落實與推動由組織成員一同達成。
2. 放任型：校長對校務的發展沒有周延的計畫與願景，無法正向積極的珍視偏鄉學校教育的未來。
3. 威權管理型：校長喜歡下指導棋，以展示其威權，若只有命令而無關心偏鄉學校的組織成員，組織內部會產生較多負面的聲音。

(三)、任務－關懷取向

1. 工作任務型：校長要求同仁工作完美零缺點，如期完成交辦工作，不能馬虎，也要視偏鄉教育同仁是否有其勝任能力。
2. 人性關懷型：校長關懷及關心同仁，並提供適時的鼓勵與支持，透過完善的激勵配套，偏鄉教育工作者會為教育奉獻，成就偏鄉教育。

依據上述類型分析期望服務於偏遠地區的校長接受偏遠在地文化，將其教育理念與熱誠，融入學校組織文化及在地社區特色，不要以服務偏遠學校來為未來成就個人事業的踏板，更不希望將偏遠學校當自己實踐教育理念的實驗場所，而貿然的將偏遠學校學生的受教權當賭注，畢竟教育沒有重新再來的機會，希冀以來偏遠學校服務為志業，戮力開創偏遠學校教育幸福價值的出口。

二、成功校長的領導特徵

校長工作極為繁瑣，千頭萬緒的工作迫使校長必須制定優先順序。戲法人人會變，變法卻人人不同。同樣學校由不同的校長治理，其成果卻有可能天淵之別。營造優質的組織文化與績效，必須仰賴有效能的校長。校長表現出的心態與行為會形成特殊的領導風格(秦夢群，2013)。

在臺灣有效能校長研究部份，林明地(2002)調查嘉義市國民中小學好校長的特徵：1. 強調技術管理與藝術性領導2. 具備良好人格特質：負責盡職、誠懇、關懷、清廉、以身作則3. 態度樂觀、積極、利於接受變革4. 具備特殊才能或推展特定才藝5. 善於人際溝通、互動6. 掌握關鍵、知所進退7. 示範、帶動學習8. 投注夠多的時間9. 善於發揮領導功能、績效卓越且得到認同。

綜上所述，服務於偏鄉地區的校長，必須於在任期間有效的具備以下特徵：

1. 建立偏鄉教育願景與信念
2. 發展短中長程戰略計畫與執行策略
3. 信任及融入學校組織強化溝通並授權成員
4. 以持續追求專業知識建構學習型組織團隊
5. 通權達變對偏鄉教育工作有所承諾、謀最大利益及幸福。

肆、對偏鄉地區校長實踐之建議

校長為一校之長，擔負學校發展成敗之重責，其重要性可見一斑。換言之，唯有提升校長專業知能，展現校長卓越領導作為，始能促進學校發展（楊振昇，2012）。根據文獻探討發現現職校長之領導風格類型以人和型、民主開放型、人性關懷型居多，但校長實際的領導風格仍同時兼顧各種不同取向與層面之環境，並隨著不同階段而有不同領導焦點及領導策略。因此，校長之領導風格在實際上具有多元取向，而不是固定的或單一模式的，而校長領導實踐具體作為如下以解決教育困境：

一、積極爭取各式教育補助計畫，落實推動教育政策、以補家庭教育之功效：申請「教育優先區計畫」、「補救教學計畫」、「改善偏鄉地區資訊設備」、「大學師生史懷哲計畫」等，透過專案計畫申請，提升學生的基本能力，彌補因家庭環境的落差導致不公不義的現象。

二、轉型學校經營策略，發展精緻創新特色，以提升偏鄉教育品質：教育資源的運用必須由量的擴充轉為質的提升，尤其在質的方面力求精進，有效結合學校與社區，積極溝通協調，擬定創新經營策略，形成特色學校，落實民主參與，研擬解決策略，訂定發展目標，如此轉型學校經營策略，發展創新經營特色，將是永續發展的契機。

三、加強溝通師生觀念，型塑學校未來願景：學校不是孤立的，不是封閉的，外在的社會環境，常常會影響到學校各方面，若要發揮學校教育之功能，則必須巧用溝通，做好溝通，使學校、家庭、社區觀念獲得統整，讓學校成為社區的中心。

四、透過策略聯盟方式辦學，改善學生文化刺激問題、增強學校競爭優勢：採取策略聯盟在偏鄉教育實踐上有其必要性與迫切性，其優點有下列三項：

1. 資源統整：將不同學校的各項資源予以統整，讓學生享受更佳的教育條件。
2. 多元發展：策略聯盟將不同特色、專長的學校予以交流互惠，使學校更能朝多元發展，因

應學生的個別差異與多元特色。

3. 效能提升：個別學校在教育資源貧乏之下，採行策略聯盟，使教育效能能在相互支援下發揮。如此，可減少人力、物力浪費、拓展師生視野、促進教師研發能力、提供學生學習機會，促進教育機會均等，增加學校優勢競爭力。

五、善加整合教育資源，發揮整體教育效能，改善偏鄉學校資源問題：提供教育空間，讓民間團體舉辦社區大學，在職教育及老人教育等活動，如此善加整合教育資源，不但可以改善學校財務狀況，更可發揮整體教育效能。

自1967年開始校長的領導從校長兼教師、一般管理者、專業與科學管理者、行政領導者，轉變到今日的課程與教學領導者與學校創新領導的實踐者。國小校長的領導職責已經從過去傳統單一的行政領導，轉變為學校行政、課程、教學三者兼具的領導，必須在學校教學與課程上提供教師與學生必要的協助與輔導，以提高教師教學品質與學生學習之效果。

伍、結語

教育必須持續發展與精進，才能提供學生優質的學習環境（吳清山，2011）。不管校長的領導風格屬於那一型，應以兼容並蓄的領導方式，由愛出發打造滿足家長及學生需求的顧客導向策略，以權變領導方式帶領偏遠地區教育，走出文化不利、刺激不足的影響因素，積極打造適合偏鄉教育發展的教育新藍圖。學校是具有科層化與專業化的正式組織，是一開放的、動力的系統，校長必須統合學校內外部資源，在兼顧教師專業自主、學生受教權與家長教育選擇權的前提下，依其理念辦好教育；常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。因此校長的正向領導，就有營造優質的教育環境，有優質的教育環境自能形成校園良好的人文氣氛，所以要型塑優質的學校組織文化，必須由校長領導實踐脈絡相承，活用校長具有的專家權、魅力權與法職權，掌握各種有力情境，適時發揮領導功能，畢竟教育沒有重新再來的機會，希冀以來偏遠學校服務為志業，戮力開創偏遠學校教育幸福價值的出口。



參考文獻

- 吳清山（2011）。學校革新研究。台北：高等教育。
- 秦夢群（2013）。教育領導理論與應用。台北：五南。
- 教育部（2011）。中華民國教育報告書。台北：作者。
- 張慶勳（1996）。學校組織行為。台北：五南。
- 張慶勳（2004）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20 期，1~38。
- 陳麗珠、陳憶分（1995）。小型學校合併的成本效益分析。教育學刊，11，73-106。
- 楊振昇（2012）。教育組織變革與學校發展研究。台北：五南。
- 謝文全（2002）。學校管理與領導。台北：紅葉。
- 謝文全（2013）。教育行政學。台北：高等教育。
- Friedkin, N.E., & Necochea, J. (1988). School Size and performance: A Contingency perspective. Educational Evaluation and Policy Analysis, 10 (3), 237-249
- Haller, E., & Monk, D. (1988). New reforms, old reforms, and the consolidation of small rural schools. Educational Administration Quarterly, 24, 470-483.
- Hampel, R.L. (2002). The long road to small schools. Phi Delta Kappan, 83, 357-363
- Julio, J. Rotemberg & Garth Saloner (1993). Leadership Style and Incentives. Management Science, 39(11), 1299-1318.
- Wooltorton, S. (2004). Local sustainability at school: A political reorientation. Local Environment, 9 (6), 595-609.