

美和科技大學企業管理系經營管理碩士班

碩士論文

美和科技大學
偏鄉國民小學招生困境與因應策略之
研究-以屏東縣 A 國小為例



學位論文
指導教授：莊荏惠 博士

研究生：林詩亞 撰

中 華 民 國 一 ○ 六 年 五 月

美和科技大學

論文口試委員會審定書

本校 企業管理系經營管理碩士班 林詩亞 君

論文題目：偏鄉國民小學招生困境與因應策略之研究-

以屏東縣 A 國小為例

A Study on the Enrollment Difficulties and Coping

Strategies: A Case Study of A Remote Elementary

School in Pingtung County

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：

鄭國枝

(召集人)

鍾毓熙

莊花惠

指導教授：

莊花惠

系主任：

李賢達

中華民國 106 年 05 月 05 日

謝 詞

時光荏苒，兩年的碩士求學生涯即將結束，然回想起每週六從恆春地區奔波約 70 公里至學校上課、再搭客運回高雄的日子；為了寫報告而熬夜的那段日子，以及為了寫論文而每天早上五點起床的日子，以及週六中午與教授共進午餐、討論論文的日子等，這些回憶仍歷歷在目。

這一路走來，要感謝的人太多了！感謝一開始就強力支持我在職進修的爸爸、媽媽，以及弟弟等家人，因為有你們一路的支持與協助，我才能順利完成學位。接著，要感謝依柔、迦楨、靖玉、懿薇、譚駿等枋山班的各位同學，謝謝你們一路的陪伴與互相打氣，使我在求學的過程不孤單，尤其是依柔與文瑛，謝謝你們的便車接送，解決我交通上的不便。再來，要感謝祿姆平常願意延長時間照顧小孩，使我有更充裕的時間完成論文、讓我修課更無後顧之憂。最後，要感謝這兩年來鍾紹熙教授、曾國鴻教授、莊荏惠教授、葉榮椿教授、李賢達教授、宋競賢教授以及劉明修教授等諸位教授的用心指導與傾囊相授，使我獲益良多，尤其是我的指導教授荏惠教授，感謝您總是耐心地為我解惑，並適時地給我鼓勵與建議，才能使我在撰寫論文時，能有效率地完成每一章節，真的由衷地謝謝您！除此之外，還有感謝口試委員鍾紹熙教授及鄭國枝教授提供的建議，使我有改進的方向，讓我的論文能更臻完善，謝謝你們！

在此與各位分享學位完成的喜悅，再次感謝大家一路的鼓勵與協助，謝謝大家！

林詩亞 謹誌

中華民國一〇六年五月六日

偏鄉國民小學招生困境與因應策略之研究— 以屏東縣 A 國小為例

中文摘要

由於少子化的衝擊，學生數及班級數減少之情形，在偏鄉國民小學教育中更顯嚴峻，故本研究旨在研究屏東縣偏遠地區 A 國小所面臨的招生困境以其突破困境之因應策略。

本研究透過文獻分析法與深度訪談法蒐集資料，以屏東縣 A 國小為個案，採立意抽樣法選擇訪談對象後，以訪談大綱進行訪談，所獲訪談資料係運用「主題分析法」進行歸納，信度則以「三角驗證法」進行考驗。由分析者三角驗證結果得出次主題編碼信度為 0.908，子題編碼信度為 0.896，皆大於 0.7，可見，編碼歸類的信度良好。

根據研究結果，綜合歸納出以下結論：

一、偏鄉國民小學的招生困境

- (一) 學生數減少，導致班級數減少
- (二) 原有學生會轉學至有特色的鄰近他校

二、偏鄉國民小學招生困境之可能成因

- (一) 鄰近他校有發展特色課程或校隊，以及提供特別照顧與補助
- (二) 鄉鎮資源不均，鄰近鎮上的生活機能與學校整體競爭力皆較佳
- (三) 鄰近大校有成功的學校行銷推廣策略，締造高品質學校形象
- (四) 教師身兼多職，易產生教學倦怠，導致教師留任意願低

三、招生困境對學校經營之影響

- (一) 行政處室縮編，兼行政導師工作負荷大

(二) 分校面臨裁併危機，教師備感超額壓力

四、偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略

(一) 成立體育班發展學校體育特色，突顯學校特色差異

(二) 積極申請經費及計畫，彌補教育資源城鄉差距

(三) 增進教師專業成長，透過活化教學提升學生學習成效

(四) 設計在地化課程及多元社團，創造學校課程獨特性

(五) 開設課後安親輔導班並提供補助，減輕家長經濟負擔

(六) 強化學校優勢並善用口碑行銷，提高學校知名度

(七) 加強行政團隊的溝通與協調，增加行政效率

最後根據上述結論，對 A 國小與後續研究者提出相關的建議。



關鍵詞：偏遠地區、招生困境、因應策略

A Study on the Enrollment Difficulties and Coping Strategies—A Case of Remote Elementary School in Pingtung County

ABSTRACT

Due to the decline of birthrate, the number of students and classes have reduced. This situation is more critical in remote elementary schools. Therefore, this study aims to look into the enrollment difficulties and coping strategies of a remote elementary school in Pingtung County.

Taking Pingtung County A elementary school as a case example, literature review and in-depth interview are used to gather information; the purposive sampling method is used to select interviewees, and the interview outline is used for interview. Based on the Thematic Analysis, themes, subthemes and subtopics are induced from qualitative data. Triangulation of data sources, analyst triangulation and multi-method triangulation are used to set up reliability and validity. According to the results of the computed formula, the subthemes coding reliability of the two coders is 0.908; the subtopics coding reliability of the two coders is 0.896, indicating that all the coding reliability classification are good.

Based on the results of this case study, the main findings are as follows:

1. The enrollment difficulties of remote A elementary school

- (1) Students and Classes has been reduced recently.
- (2) Students transfer to other featured schools.

2. The causes of enrollment difficulties

- (1) Schools in the neighborhood develop features and varsities.

- (2) Rural and urban differences in education and life function influence the school choices of parents
- (3) Schools in the neighborhood have successful educational marketing strategies.
- (4) Teachers wearing different hats are prone to experience job burnout and thus have less willing to stay.

3. The influences of enrollment difficulties on the case school

- (1) Establish PE class to distinguish school features
- (2) Apply for more grants and funds to make up for the rural and urban differences in education
- (3) Enhance teacher professional growth to improve student learning effectiveness
- (4) Design localized curriculum to create competitiveness and uniqueness
- (5) Implement after-school care classes to reduce parents' economic burden
- (6) Strengthen school advantage and word-of-mouth marketing to improve visibility
- (7) Strengthen school administrative communication to increase administrative efficiency

At last, recommendations regarding the case school and the future studies were proposed based on conclusions mentioned above.

Keywords: Remote Elementary School, Enrollment Difficulties, Coping Strategies

偏鄉國民小學招生困境與因應策略之研究

以屏東縣 A 國小為例

目 次

中文摘要	I
ABSTRACT	III
目 次	V
表 次	VII
圖 次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與研究問題	3
第三節 研究範圍與限制	3
第四節 名詞解釋	4
第二章 文獻探討	7
第一節 少子化下國民小學的招生困境	7
第二節 A 國小的經營現況	16
第三節 學校招生困境與因應策略之相關研究	24
第三章 研究設計與實施	37
第一節 研究方法	37
第二節 研究對象	38
第三節 研究工具與信效度	40
第四節 資料整理與分析	42

第四章 研究結果與分析	45
第一節 偏鄉國民小學的招生困境與成因	45
第二節 招生困境對學校經營之影響	52
第三節 偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略	55
第五章 結論與建議	66
第一節 結論	66
第二節 管理意涵	70
第三節 建議	71
參考文獻	74
附錄一：訪談大綱	82
附錄二：研究者的主題分析	83
附錄三：第二分析員主題分析	99
附錄四：共同主題分析	114
附錄五：次主題與子題同意度及編碼信度	127

美和科技大學



學位論文

表 次

表 2-1 世界總和生育率的歷史與預測（1950 年—2050 年）	8
表 2-2 屏東縣 102-105 年度出生率(%)分布情形	11
表 2-3 屏東縣 96-104 學年度國小學生數	12
表 2-4 國民小學班級學生人數調降方案	13
表 2-5 屏東縣 95-104 學年度國小班級數	14
表 2-6 A 本校 101 學年度至 105 學年度學生人數	17
表 2-7 B 校區 101 學年度至 105 學年度學生人數	18
表 2-8 C 校區 101 學年度至 105 上學期學生人數	18
表 2-9 D 校區 101 學年度至 105 上學期學生人數	19
表 2-10 少子化下教育體系的招生因應策略文獻	24
表 2-11 招生因應策略之相關研究領域彙整表	32
表 2-12 招生因應策略之相關研究方法彙整表	33
表 3-2 訪談時間與地點	39

圖 次

圖 2-1 世界總和生育率的歷史與預測（1950 年—2050 年）	9
圖 2-2 屏東縣 96-104 學年度國小學生數變動曲線圖	13
圖 2-3 屏東縣 96-104 學年度國小班級數變動曲線圖	15
圖 2-4 A 國小 101 學年度至 105 上學期學生數變動曲線圖	19



偏鄉國民小學招生困境與因應策略之研究——以屏東縣 A 國小為例

第一章 緒論

本研究期能透過對屏東縣偏遠地區國民小學之行政人員，包含校長、主任，與兼行政導師的深度訪談，以及學校招生策略的相關文件分析，來了解目前屏東縣偏遠地區國民小學的招生現況與所面臨的招生困境，以及在面對招生困境時，學校擬定了哪些因應策略來改善問題、解決問題，進而歸納出偏遠地區國民小學的招生困境與因應策略。本章共分為四節，依序為：研究背景與動機、研究目的與待答問題、研究範圍與限制，最後為名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

由於少子化的影響，台灣國民小學的學生數年年減少。根據教育部統計處（2015）對國小人數推估的結果顯示，103 學年全體國小在學學生總數為 125.3 萬人，預計至 119 學年時，國小學生總數將減為 112.3 萬人，共減少 13 萬人，或 10.3%。研究者任教的偏鄉國小，也躲不過少子化浪潮的波及，任教國小的某一分校，在近三年內，就有兩年沒有小一新生的招生窘境，因此，在未來可能又招收不到小一新生，以及在行政管理及人力資源等的經營成本效益考量下，此分校將併入本校的風聲不斷。而除了此分校，其他的校區也皆面臨學生數減少，甚至減班、行政處室

縮編的情形。因此，偏遠地區國民小學應如何面對學生數減少，甚至沒有新生等的招生困境，乃為本研究動機之一。

自 2003 年以降，國內學者對少子化影響下的招生策略研究，多以高中職及大專院校為研究對象。研究者如以「偏鄉國小招生困境」幾個字為關鍵字在「臺灣博碩士論文知識加值系統」上搜尋，資料數竟為零；如以「偏鄉國小招生策略」為關鍵字，則僅有一篇以宜蘭縣偏鄉小學為例的未公開碩士論文，可見，國內目前對於少子化對「偏遠地區國民小學」所帶來的招生困境及其因應策略之相關研究，還有待補強，乃為本研究動機之二。

此外，值得一提的是，在研究者參閱的眾多少子化對學校經營影響的文獻當中，不論是研究台北地區、雲林地區、台南地區，亦或是花蓮偏遠地區的個案小學，皆尚無一篇提及因減班現象導致學校「行政處室縮編」的案例，而為了避免再降低行政處室的縮編，個案學校特成立「體育班」以因應，故本研究個案之「特殊行政編制」有其差異性及價值性，有其提出研究之必要。因此，研究者欲根據研究結果提出建議，作為偏遠地區國民小學以及後續研究者之參考。此為本研究動機之三。

研究者由於在屏東縣偏遠地區的一所國小任教，在任教的四年中，經歷了學校因學生數減少而減班、行政處室縮編、一年級無新生，以及許多兼行政教師服務時間一到即調走的情形，導致兼行政教師調動率極高，嚴重影響學校的行政與教學品質。可見，少子化的影響，對偏鄉國民小學而言，更顯嚴峻，且國內學者對偏遠地區國小之招生困境與有效的因應策略之研究不足，故研究者欲進一步了解偏遠地區一所國民小學之招生困境與其因應策略，提供有關單位及後續研究者作為參考。

第二節 研究目的與研究問題

基於上述研究背景與動機，本研究旨在探討偏鄉地區國民小學少子化現象所帶來的招生困境，以及因應策略的制定。其研究目的與研究問題如下：

一、研究目的

- (一) 了解屏東縣偏遠地區個案小學所面臨之招生困境。
- (二) 探討屏東縣偏遠地區個案小學改善招生困境之因應策略。
- (三) 根據研究結果，提供建議作為其他地區偏鄉國民小學之參考。

二、研究問題

本研究根據上述研究目的，提出以下五個研究問題：

- (一) 偏遠地區國民小學面臨的招生困境與成因為何？
- (二) 偏遠地區國民小學面臨之招生困境對學校之具體影響為何？
- (三) 偏遠地區國民小學擬定哪些因應策略以解決其招生困境？
- (四) 偏遠地區國民小學得以突破招生困境之關鍵為何？
- (五) 偏遠地區國民小學突破招生困境之可行方向為何？

第三節 研究範圍與限制

此節將說明本研究之研究範圍與研究限制，如下所示：

一、研究範圍

(一) 研究地區

本研究之個案學校位於屏東縣一偏遠地區，距離屏東縣政府 84.9 公里之特殊偏遠地區國民小學，個案學校另有三間分校，皆為本研究之研究場域。

(二) 研究對象

研究對象係以個案學校之校長、分校主任一位、以及兼行政的導師一位為研究對象，以探討個案學校的招生困境及其因應策略。

二、研究限制

(一) 研究方法的限制

本研究採質性研究之個案研究法來進行，並以深度訪談以及文件分析方式來蒐集資料，訪談的品質可能由於受訪者對訪談問題的認知及認識有限，或是訪談資料的樣本取得不足等，影響訪談資料取得的完整性，故無法將結果推論至其他學校。

(二) 研究結果的限制

因本研究的研究地區為屏東縣一特殊偏遠地區之國民小學，可能由於當地族群組成以及地區文化等的不同，具有獨特性，造成研究結果產生地域性差異。因此，研究結果無法推論至全國性偏鄉小學的招生困境與問題。

第四節 名詞解釋

本研究所要探究的重要名詞包括偏遠地區學校、招生困境與因應策略三個重要名詞，茲將其概念型定義及操作型定義界定如下，以便研究者討論、分析：

一、偏遠地區學校

依據「偏遠或特殊地區學校校長暨教師資格標準」第 2 條及「師資培育法施行細則」第 8 條規定，偏遠地區國中小學校係由各直轄市、縣(市)政府秉權責認定後（常見係以每年檢討調整一次為原則），列表層轉教育部核定或核備，並得視實際需要予以調整。實務上，大部分縣(市)政府尚依學校之交通狀況、地理環境等條件，再於其中區分出特偏地區學校(教育部統計處，2015)。

此外，教育部統計處網站公布之「104 學年偏遠地區國民中小學名錄」指出，屏東縣偏遠(含特殊偏遠)國小共有 109 所，其中偏遠有 86 所，特殊偏遠國小有 23 所(教育部統計處，2015)。本研究所要探討的偏遠地區國小係指屏東縣的特殊偏遠國小。

「屏東縣政府各級學校類型區分原則」(2011) 指出，只要符合以下四個條件之一者，就屬於特殊偏遠地區國小，其條件分別為：本縣琉球鄉各級學校、校址距離本府六十公里以上、校址位處海拔五百公尺以上，以及連續山路十公里以上。

本研究之個案國小本校校址和屏東縣政府的距離為 84.9 公里，超過 60 公里以上，符合上述條件之第三點，因此，個案國小隸屬於屏東縣特殊偏遠地區學校。

二、招生困境

本研究所指的「招生困境」，乃指在少子化影響下，對於屏東縣特殊偏遠地區國民小學所帶來的種種負面衝擊，包含學生數減少導致減班、小校裁併問題、行政處室縮編問題、原學區學生外流問題等。

三、因應策略

本研究所指之因應策略，係指偏遠地區國民小學，面對少子化所帶來之招生困境，所提出的相關措施與作為，藉由學校重要行政人員的討論擬定，在學校行政經營、特色校隊及課程、教師專業發展等方面上，提出有所目的性之解決策略，並藉著由上而下、內外併行之實施方式，達到招生績效，以及提升家長對學校的信賴與支持之策略。



第二章 文獻探討

本章分為三節，第一節旨在探討少子化下國民小學的招生困境；第二節則在了解 A 國小的概況；第三節則為招生策略相關論文的整理，茲討論如下：

第一節 少子化下國民小學的招生困境

此小節，共分為兩部分，第一部分研究者將介紹少子化的涵義，以及世界和台灣的總和生育率，第二部分則為屏東縣近年的出生率、學生數，以及班級數的變化，茲討論如下：

一、少子化的意涵

少子化現象為目前大多數國家所面臨的問題，且其有越來越嚴重的趨勢。「少子化」意謂著生育率的下降（國家政策研究基金會，2000）。而衡量少子化的嚴重性，最常用的指標為育齡婦女總生育率(Total fertility rate, TFR)，意指婦女一生中所生育子女的總數，一般而言，總和生育率至少要達到 2.1，才能完成人口的世代更替（維基百科，2015）。而台灣國家發展委員會（2017）對總生育率的定義為：平均每位婦女一生中所生育之子女數，國際間評量及相互比較之生育率即是以總生育率為標準。簡而言之，少子化的定義可總結為：「一個國家的育齡婦女平均生育率低於 2.1 人以下，低於人口維持水準，新生人數逐漸減少的現象」（轉引自余孟甄，2011）。

表 2-1 為 1950 年至 2050 年世界總和生育率的歷史與預測（維基百科，2012）。由表可知，世界的總和生育率逐年下降，1950-1995 的總生

育率有 4.97 人，然而，至 2015-2020 年間，總生育率降至 2.45 人，足足減少了一半，新生人口數不斷減少，將對國家的教育、經濟及社會等，有深遠的影響，實令人擔憂，如以對教育的衝擊為例，《遠見雜誌》第 282 期撰文者彭杏珠(2009)指出：「少子化如同教育界的土石流一波波而來，勢頭愈來愈強。而首當其衝的就是教育機構。」

表 2-1 世界總和生育率的歷史與預測（1950 年—2050 年）

世界總和生育率的歷史與預測（1950 年—2050 年，中估）			
年間	TFR	年間	TFR
1950-1955	4.97	2000-2005	2.60
1955-1960	4.91	2005-2010	2.53
1960-1965	5.02	2010-2015	2.50
1965-1970	4.85	2015-2020	2.45
1970-1975	4.44	2020-2025	2.41
1975-1980	3.85	2025-2030	2.37
1980-1985	3.60	2030-2035	2.34
1985-1990	3.45	2035-2040	2.31
1990-1995	3.04	2040-2045	2.27
1995-2000	2.73	2045-2050	2.24

資料來源：維基百科（2012）

研究者依表 2-1 的資料，繪製成 1950 年至 2050 年世界總和生育率的歷史與預測折線圖，如下圖 2-1 所示：

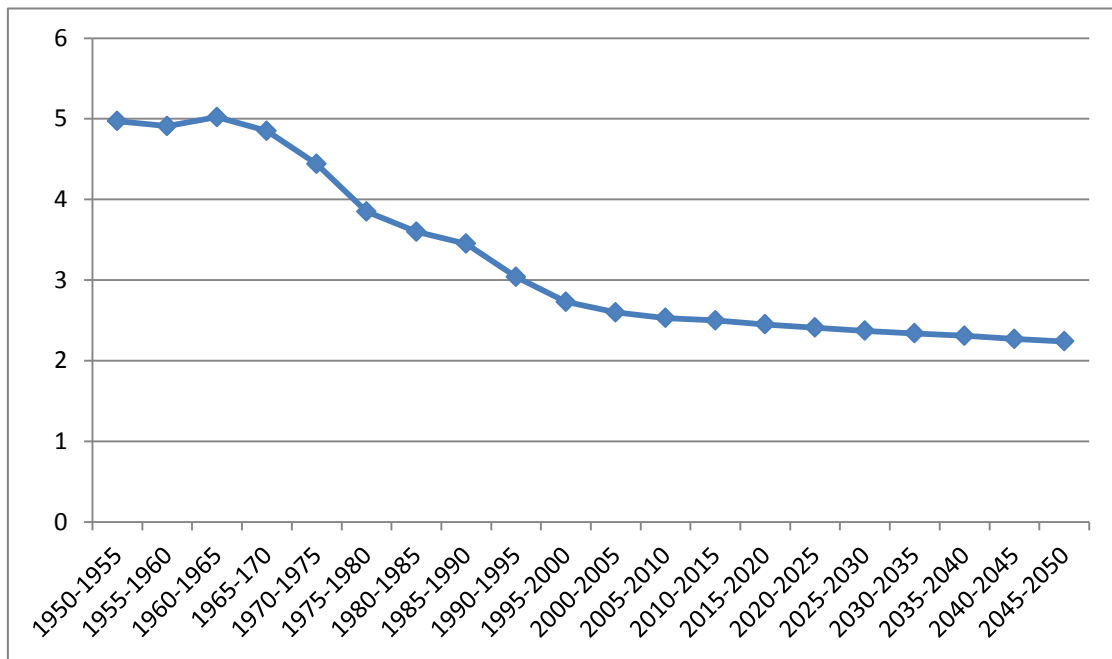


圖 2-1 世界總和生育率的歷史與預測（1950 年—2050 年）

資料來源：研究者自行繪製

由圖 2-1 可得知，1960-1965 年至 1995-2000 年的世界總和生育率下降的幅度較大，而 2000 年後的世界總和生育率下降的幅度雖然較小，都在 2-3 左右，但仍是逐年減少。

反觀台灣的近況，根據天下雜誌第 434 期（2011）的報導指出，依據美國人口資料局統計，台灣的總生育率降至 1，為全球倒數第一。雖然，國家發展委員會通過的中華民國人口推估（2016）資料顯示，在近兩年，台灣的總生育率回升至 1.2，但如要維持人口結構穩定，台灣要達總生育率 2.1 的水準，或是達到世界總和生育率的平均，仍有進步的空間。台灣的總生育率維持在 1 上下，可見，台灣少子化的趨勢仍然不變。

另外，根據台灣國家發展委員會（2017）的資料指出，台灣自 1984 年時，總生育率就低於 2.1 人，2003 年總生育率更降至 1.3 人以下之超低生育率水準。台灣的總生育率遠低於世界的總生育率，不但影響未來總人口將轉為負成長，亦使人口結構趨於老年化。再者，值得一提的是，根據遠見雜誌（2009）的報導指出，如果總生育率還是未提高，到 2025

年時，台灣的死亡數將超過出生數，台灣少子化的嚴重性及急迫性可見一斑。

綜上可知，少子化已為近年來全球的趨勢，且不論是全球，還是台灣，出生率都有減少的情形。而出生率低，將直接影響學生數的下降，學生數少，班級數就會減少，對各級學校而言，招生的方式與學校的經營方式，就須面臨轉型與改變。

二、屏東縣國小學童數與班級數近況分析

少子化的現況下，連帶地影響學童的數量，由於研究者研究的地區為屏東縣的 A 鄉，茲將簡略分析屏東縣近年的出生率、學生數與 A 地區相關的變化。

(一) 屏東縣近年的出生率

根據內政部統計處(2016)的「生命統計」定義，出生率(Crude Birth Rate, CBR)指每年、每一千人當中的新生人口數(‰)，可用來衡量某一特定時間及地區的人口生育多寡。2016 年台灣各縣市的平均出生率，以連江縣的 8.91‰最高、桃園市 8.15‰次之、新竹市 7.73‰居第三，而屏東縣 4.42‰的出生率為台灣倒數第二，最後一名為嘉義縣 4.13‰(內政部統計處，2016)，可見，屏東縣少子化的問題應受到重視。

屏東縣由於地理環境關係，南北狹長，有 1 個縣轄市、另有潮州鎮、東港鎮及恆春鎮 3 個鎮，以及萬丹鄉、長治鄉、麟洛鄉等 29 個鄉。根據屏東縣政府民政處(2017)的資料可得知，各鄉鎮 102 年度至 105 年度的出生率分布情形(表 2-2)，由表可知，屏東縣 102 年度出生率最高的為泰武鄉(14.32‰)，最低的是車城鄉(3.39‰)；103 年度出生率最高的為獅子鄉(12.63‰)，最低的是佳冬鄉(3.87‰)；104 年度出生率最高的

鄉為泰武鄉（13.90‰），最低的為佳冬鄉（4.58‰）；105 年度出生率最高的鄉為獅子鄉（12.66‰），最低的為高樹鄉（4.00‰）。

表 2-2 屏東縣 102-105 年度出生率(‰)分布情形

鄉鎮市別/年度	102	103	104	105
屏東縣	5.90	6.32	6.24	6.12
屏東市	4.87	5.37	5.28	5.36
潮州鎮	6.05	4.13	5.34	4.83
東港鎮	4.03	6.44	6.87	6.70
恆春鎮	7.21	8.56	8.94	9.47
萬丹鄉	6.21	6.37	5.65	5.87
長治鄉	5.27	6.34	6.82	5.29
麟洛鄉	5.57	4.95	4.79	4.83
九如鄉	6.00	6.33	6.33	5.98
里港鄉	10.31	12.49	12.78	12.18
鹽埔鄉	7.26	7.51	6.49	7.80
高樹鄉	3.72	4.61	4.77	4.00
萬巒鄉	4.70	4.71	6.53	6.72
內埔鄉	5.18	5.27	4.85	4.80
竹田鄉	4.52	5.57	5.16	4.41
新埤鄉	6.69	5.08	5.82	4.80
枋寮鄉	5.34	5.16	5.57	4.48
新園鄉	5.53	6.91	5.93	5.37
崁頂鄉	3.90	6.71	5.47	5.55
林邊鄉	5.27	5.67	5.51	7.04
南州鄉	3.84	5.42	4.75	5.72
佳冬鄉	5.52	3.87	4.58	4.29
琉球鄉	6.68	9.17	6.83	6.98
車城鄉	3.39	4.61	6.10	5.21
滿州鄉	6.84	6.52	6.95	5.05
枋山鄉	5.16	7.64	5.27	6.26
(山)三地門鄉	10.07	10.55	10.20	9.76
(山)霧台鄉	8.88	7.53	6.80	11.49
(山)瑪家鄉	13.50	12.18	11.72	9.60
(山)泰武鄉	14.32	11.13	13.90	11.83
(山)來義鄉	8.91	12.06	9.99	10.89

(山)春日鄉	11.81	11.56	12.20	10.35
(山)獅子鄉	11.92	12.63	10.53	12.66
(山)牡丹鄉	10.43	9.33	7.48	9.77

資料來源：屏東縣政府民政處（2017）

然筆者欲探討的偏鄉地區為屏東縣恆春地區，此範圍包含恆春鎮、車城鄉、滿州鄉，以及牡丹鄉四個鄉鎮。根據表 2-2 的數據顯示，車城鄉 102 年度至 104 年度的出生率皆為恆春地區四個鄉鎮中最低者，105 年度時才小贏滿州鄉 0.16‰，為恆春地區倒數第二。

綜合上述，車城鄉近年的新生人口數可說是恆春地區中最少的，可想而知，其少子化現象為該地區最為嚴重者，造成該地區小學學童人數漸少，招生不易，與鄰近學校間招生競爭激烈，因此，學校的生存也遭受影響。

(二) 屏東縣近年國小學童數與班級數分析

依據教育部統計處（2016）的資料，屏東縣 96 學年度至 104 學年度的國小學生人數如表 2-3。屏東縣（公、私立小學人數）96 學年度時，國小學童數有 63,541 人，到了 104 學年度，學生數減少為 39,629 人，八年內，學生數就減少了 23,912 人，依此數字來預估，未來 10 年，屏東縣國小學童數將減少 29,890 人，如此的衝擊，國小減班、裁併校與教師超額等的情形將更為嚴重。

表 2-3 屏東縣 96-104 學年度國小學生數

學年度	班級數
96	63,541
97	60,543
98	55,989
99	52,668
100	51,910
101	48,116
102	44,667
103	42,042

104	39,629
-----	--------

資料來源：教育部統計處（2016）

根據表 2-3，研究者自行將屏東縣 96 學年度至 104 學年度的國小學生人數整理成圖 2-2 屏東縣 96-104 學年度國小學生數變動曲線圖。

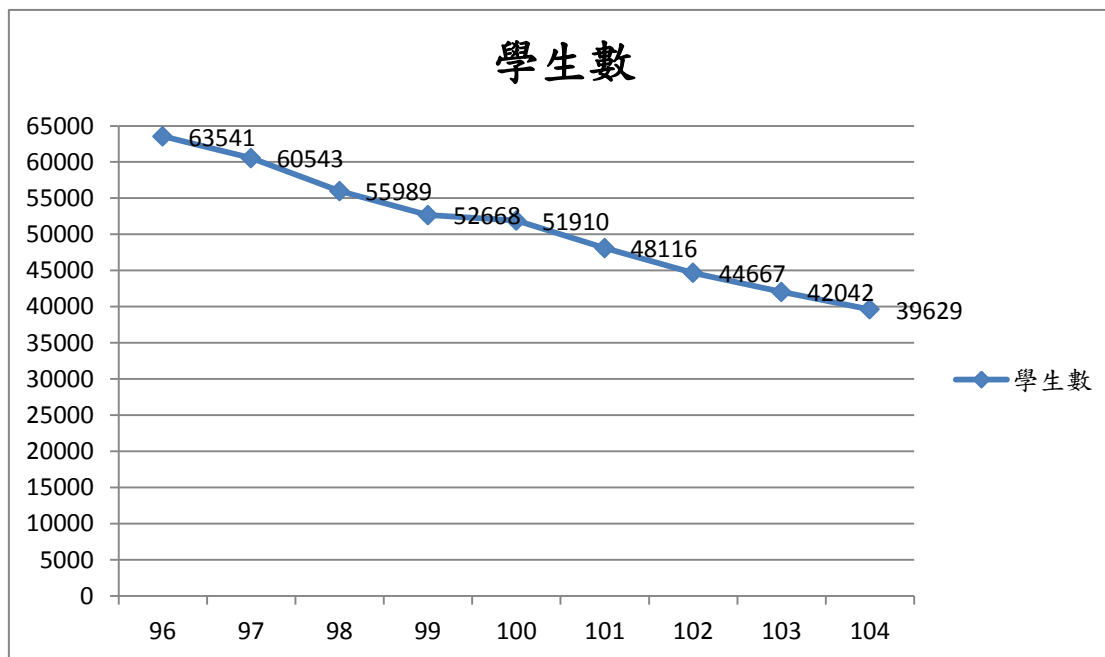


圖 2-2 屏東縣 96-104 學年度國小學生數變動曲線圖（研究者繪製）

資料來源：教育部統計處（2016）

由圖 2-2 可得知，屏東縣 99 至 100 學年度學童數的減少幅度較小，但整體而言，國小學生數依然逐年向下遞減，少子化的情形並不樂觀。學生數減少，造成學校減班的現象已司空見慣，根據教育部的班級編制規定表（表 2-4），現今國小的班級學生數已從 98 學年度前的 35 人，降至 104 學年度後的 29 人（教育部，2016）。

表 2-4 國民小學班級學生人數調降方案

學年度	各年級每班人數（單位：人）					
	1 年級	2 年級	3 年級	4 年級	5 年級	6 年級
98	30	31	32	35	35	35
99	29	30	31	32	35	35
100	29	29	30	31	32	35
101	29	29	29	30	31	32
102	29	29	29	29	30	31

103	29	29	29	29	29	30
104 以後	29	29	29	29	29	29

資料來源：教育部法規（2016）

屏東縣少子化現象，也連帶地反映在幼兒園、國小、國中、高中的班級數，乃至於大學的校數上。以屏東縣 95 學年度至 104 學年度國民小學班級數（表 2-5）為例，95 學年度時，共有 2521 個班級，經過 10 年，104 學年度只剩 1996 個班級，跌破 2000 班，其中，以 100 學年度到 101 學年度的班級數減少的幅度最大，共減了 76 個班級，而 96 學年度至 97 學年度次之，減少了 70 個班級（屏東縣政府教育處，2017）。

表 2-5 屏東縣 95-104 學年度國小班級數（研究者繪製）

學年度	班級數
95	2,521
96	2,465
97	2,395
98	2,343
99	2,289
100	2,245
101	2,169
102	2,100
103	2,035
104	1,996

資料來源：屏東縣政府教育處（2017）

根據表 2-5 的資料，研究者另自行繪製成屏東縣 95-104 學年度國小班級數變動曲線圖，如圖 2-3 所示：

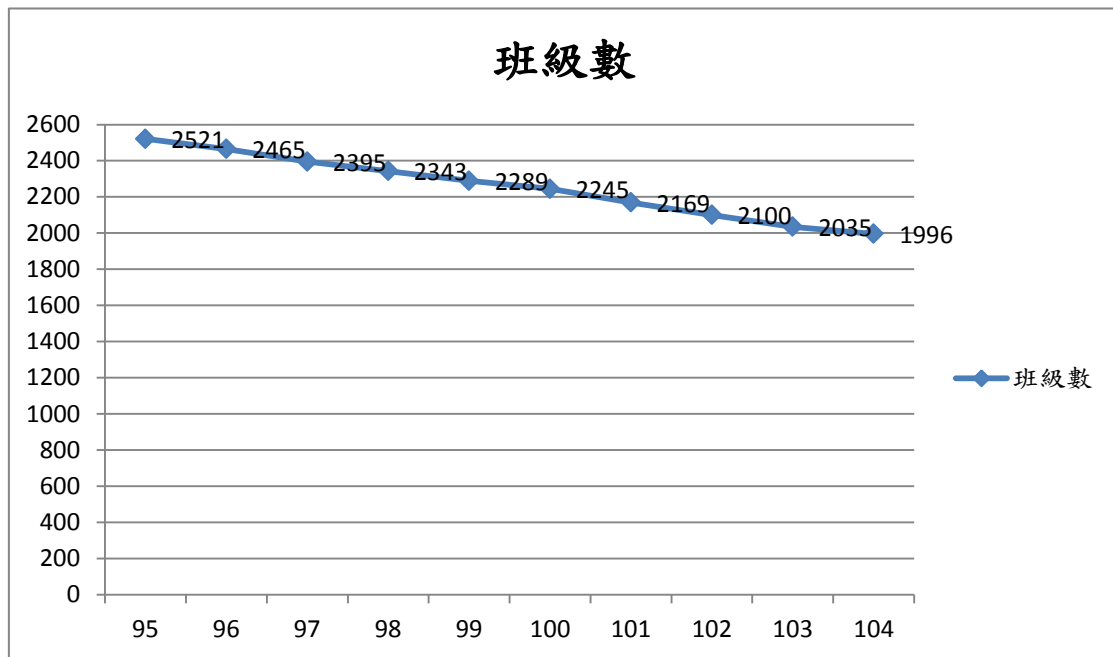


圖 2-3 屏東縣 96-104 學年度國小班級數變動曲線圖（研究者繪製）

資料來源：屏東縣政府教育處（2017）

由圖 2-3 可知，屏東縣國小班級數亦逐年減少，鄭姿蓉（2015）指出，此現象延伸出的學校招生壓力、超額教師問題、教育資源縮減等的問題，將無可避免。

綜上所述，屏東縣的學生數及班級數逐年減少已成趨勢，然而，對偏鄉小校而言，跟教育資源與教育經費都較有優勢的都市國小相比，學校的招生壓力可能更為明顯，小班、小校的情況將更顯嚴峻。

三、小結

少子化現象已為全世界所關注的問題，而台灣的出生率在世界的排名每況愈下，出生率下降，學生數不足，勢必影響各級學校的運作與生存，造成中小學教師超額、學校資源閒置，學校將遭裁廢校、獨生子女增多、學生缺乏人際互動而影響人格發展等，這些都是必須嚴肅面對的現象（轉引自林文樹，2013）。

屏東縣車城鄉的出生率在屏東縣鄉鎮中的排名屬中後段，但在恆春地區中，出生率的排名是最低的，可想而知，少子化現象對車城鄉所造

成的影響將更深遠，因此，更須擬訂有效的因應策略，減少少子化對該地區的衝擊。

第二節 A 國小的經營現況

屏東縣 A 國小為屏東縣特殊偏遠學校之一，歷史悠久，本校創立於日治時代明治 34 年（西元 1901 年），已有 117 年的歷史。特別的是，A 國小另有三個分校區，根據屏東縣教育處（2016）的資料統計，屏東縣公私立小學共有 171 所，有分校的國小共有 14 所，其中，只有 A 國小有三間分校。A 本校位於福興村；B 校區位於溫泉村；C 校區位於保力村，與 B 國小同於民國 93 年設為分校；D 校區則位於埔墘村，於民國 94 年設為分校。

學生是教育的主體，而家庭是學生最初受教的地方，家庭的結構與家長的教育程度、社經地位高低等，對學生的學習，以及家長的選校因素而言，有深遠的影響（蕭惠蘭，2003）。另外，史美瑤（2012）指出教師為學生的「助學者」。教師教學以「學生」為中心，並適時提供學習鷹架，幫助學生學習。因此，茲將分成學生人數、學生家庭背景，以及教師人力資源現況三部分，以說明 A 國小的現況，最後，說明 A 國小的招生困境，如下所示：

一、學生數與班級數

由於近年來少子化的影響，105 學年度 A 國小學童人數與過去的五年相比，有逐年下降的趨勢。根據屏東縣學務管理系統（2016）的資料指出，A 本校 101 學年度時，學童人數為 299 人，到 105 學年度，學童

人數減少為 226 人，五年內學童人數就少了原本的四分之一（詳見表 2-6）。

表 2-6 A 本校 101 學年度至 105 學年度學生人數

學年度 年級	A 本校						
	一	二	三	四	五	六	總人數
101	29	41	46	46	65	72	299
102	42	29	42	44	47	66	270
103	35	39	31	42	47	48	243
104	29	39	41	32	45	45	231
105	32	29	39	42	33	51	226

資料來源：屏東縣學務系統（2017）

由表 2-6 可得知，目前 A 校區學生數最少的年級為二年級的 29 人，依照上述提及的教育部頒布的班級編制表（2016）規定，二年級因此僅有一班。而事實上，103 學年度時，一年級還有兩班，但 104 學年度時，因一年級只招收到 29 人，只能編一班，故 A 本校的總班級數減為 11 班，然而，因減了一班，卻大大的影響 A 國小的行政處室編制，此部分將在下個重點說明。

而表 2-7 為 B 校區的學生數，其中以 104 學年度至 105 學年度的學生數減少幅度最大，共少了 15 個學生。究其因，B 校區的學生大部分為原住民籍，其中有一些原住民學童轉到他校，並加入他校的棒球隊，導致溫泉校區的學生數減少。

一般而言，原住民兒童在球類運動上的表現比非原住民兒童的表現還要突出（吳思嚴，2009）。可見，B 分校的家長在選校考量上，以能發揮原住民兒童的專長與興趣為主，因此，研究者認為，學校在特色發展及招生策略上，也可參考不同的族群文化，做適當的改變與調整。

表 2-7 B 校區 101 學年度至 105 學年度學生人數

校區 年級 學年度	B 分校						總人數
	一	二	三	四	五	六	
101	10	7	8	9	9	8	51
102	12	10	6	9	9	9	55
103	14	11	9	6	7	10	57
104	5	13	13	9	6	7	53
105	4	4	10	9	7	4	38

資料來源：屏東縣學務系統（2017）

C 校區為四校中，學童數最少的校區，其學生數變化如表 2-8 所示。

由表可知，105 學年度上學期的學生人數僅為 101 學年度的二分之一，嚴重的是，103 學年度及 105 學年度皆無小一新生，導致 C 校區目前只有 4 個班級，四年級學童數最多，僅有 7 人，其他年級均為 5 人，假設，明年六年級畢業，一年級新生又招生不足，連續兩年班級數未滿四班，屆時，C 校區將面臨併入本校的危機（屏東縣公立國民中小學設置及整併辦法第四條，2013），C 校區的存廢乃岌岌可危。

表 2-8 C 校區 101 學年度至 105 上學期學生人數

校區 年級 學年度	C 分校						總人數
	一	二	三	四	五	六	
101	6	7	5	10	4	15	47
102	7	5	5	4	10	4	35
103	0	7	5	5	4	10	31
104	5	0	7	5	5	4	26
105	0	5	0	7	5	5	22

資料來源：屏東縣學務系統（2017）

而表 2-9 為 D 校區的學生數統計表。D 校區為分校中，學生數最多者，目前全校共有 53 人，然如從表中的數據可得知，學生數也是年年下降，雖然目前尚無併校或廢校，或是學生轉至他校加入校隊的問題，然如學生數年年減少，幾年過後，也有可能面臨招無學生的窘境。

表 2-9 D 校區 101 學年度至 105 上學期學生人數

校區 年級 學年度	D 分校						
	一	二	三	四	五	六	總人數
101	14	11	8	13	9	15	70
102	7	14	11	8	12	9	61
103	8	6	16	12	9	12	63
104	6	7	5	15	11	9	53
105	9	6	7	5	15	11	53

資料來源：屏東縣學務系統（2017）

另外，為更了解 A 地區學生數的變化，研究者將表 2-6 至表 2-9 的數據另製成折線圖，如圖 2-4 所示，以供比較。

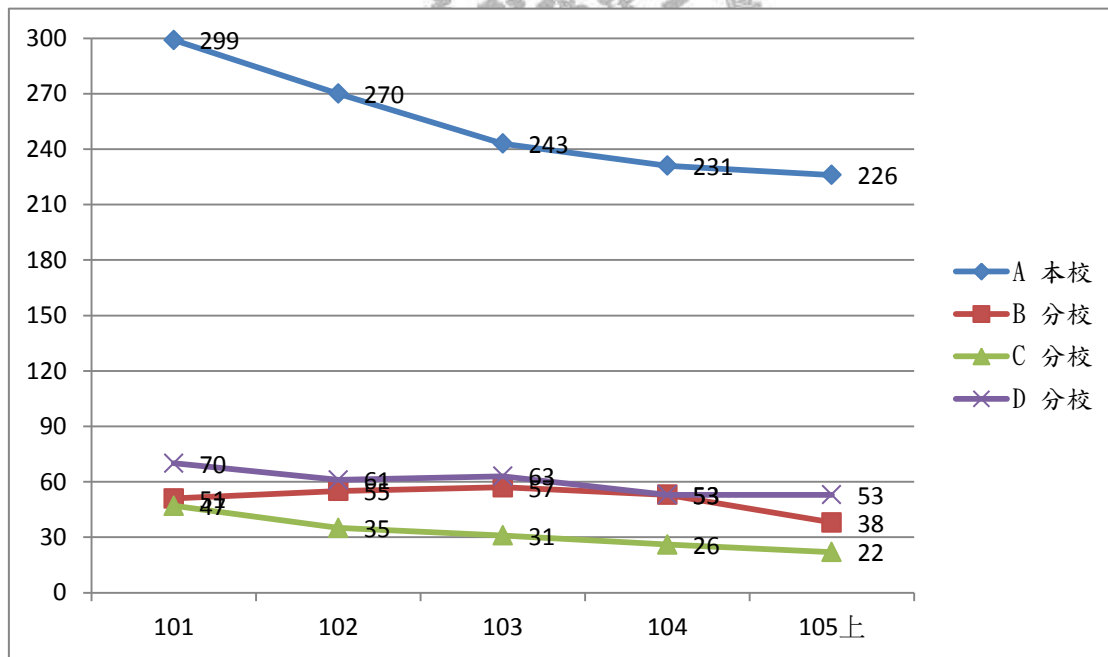


圖 2-4 A 國小 101 學年度至 105 上學期學生數變動曲線圖（研究者繪製）

資料來源：屏東縣學務系統（2017）

根據圖 2-4 的折線可得知，A 校區 101 至 103 學年度的學童數減少幅度最大，之後逐年遞減，而其他三間分校學生數也是逐年遞減，而以保力校區的情形最為嚴重，105 學年度和 101 學年度的學生數相比，共少了 25 人，是三分校中減少最多者。

綜合上述，A 國小不論是本校，亦或是分校，近五年內的學童數與班級數皆有減少的趨勢，除了少子化的因素外，尚有學區內的學童，轉至鄰近校區的問題，因而導致學生數減少，使 A 國小面臨減班的窘境。

二、學生家庭背景

偏遠地區由於路途遙遠、交通便利性低、工作機會有限、高失業率，再加上文化刺激不足，導致學童家長大多屬低教育程度、低社經階層的人民。有些家長為了養家餬口，到市區工作，因而產生隔代教養、單親，或父母一方離異又再婚等家庭功能失調的問題。也有研究指出，偏遠地區學童家庭多數家庭支援不足，或家庭功能不健全，舉凡單親家庭、隔代教養家庭，以及新住民比例高、低收入戶家庭比例高等（王麗雲、甄曉蘭，2007）。因此，偏遠地區家長在經濟、社會、文化上和都會區的家長相比，屬相對弱勢（劉瑜鈞，2010）。

據統計，A 國小在經濟、社會及文化上屬弱勢的學童共有 201 位，其中，屬經濟及文化弱勢的學童居多。依據屏東縣學務管理系統（2016）的數據顯示，A 國小（含分校）11 位學生來自重組家庭，15 位學生來自於隔代教養家庭，65 位學生來自於低收入戶家庭，另外，有 40 位原住民族學生，以排灣族為主，以及 70 位學生為外籍及大陸配偶的子女。值得注意的是，以上五類學童中，就有 31 位具有雙重身分，在經濟、社會及文化上皆不利的情況下，對於學童的學習與生活品質等必有長遠的影響。

為此，教育部推動「教育優先區計畫」，其計畫中明確指出：將「照顧學習弱勢族群學生」之議題，納入教育優先區計畫考量，國內部分文化資源不足地區及學習弱勢族群學生的教育問題更應受到重視。而計畫的六項指標中，有兩項與弱勢族群學生相關，分別為原住民學生比率偏

高之學校，以及低收入戶、隔代教養、單（寄）親家庭、親子年齡差距過大、新住民子女之學生比率偏高之學校。

由於 A 國小弱勢學童裡以低收入戶學童，以及新住民配偶子女為主，茲將就低收入戶以及新住民家庭作簡略分析：

（一）低收入戶

依據衛生福利部社會救助及社工司所公告的低收入戶資格審核標準（2016）指出，屏東縣平均所得（每人每月）低於 11,448 元、動產限額（存款加投資等），每人每月 7 萬 5000 元，以及不動產限額（每戶）350 萬元者，符合低收入戶的資格。

另外，根據衛生福利部統計處（2016）的資料顯示，屏東縣車城鄉的低收入戶數為 184 戶，共計 388 人，比鄰近的枋山鄉、牡丹鄉，以及滿州鄉的戶數還多。由此數據可知，A 國小多數學童的家庭在經濟上較弱勢，如果學童家長忙於掙錢養家，學童的生活及教育疏於照顧，那麼，將對學童的生理、心理等各面向造成深遠的影響。

（二）新住民家庭

本文所指新住民家庭，是指學童母親為來自大陸或是東南亞國家，例如越南、印尼、柬埔寨、泰國、菲律賓等國家的新住民女性，其來台與國人通婚所組成的家庭，稱之為「新住民家庭」，其所生子女，稱為新住民子女。

依據中華民國內政部移民署的資料統計（2016），屏東縣新住民子女就讀國小的統計數為 5482 人，其中以越南籍學童最多。此外，屏東縣政府民政處新住民人口數統計（2016）指出，車城鄉的新住民人口數共為 286 人，也以越南人居多，且比鄰近的枋山鄉、牡丹鄉，以及滿州鄉的新住民數還多。

新住民女性來台大多與低社經的男性通婚，再加上離鄉背井到台灣生活，在文化的適應上與語言的溝通上就會有一定的困難度，如果，還要背負子女的教養責任與家庭的經濟重任，對他們而言，實是一大挑戰。如又是屬單親或重組家庭，在經濟、社會及文化上皆弱勢的他們，實需要我們在政策、學校及教師等層面，提供適當的輔助（劉瑜鈞，2010）。

綜合上述，A 國小的學童家長多為低教育程度或低社經背景，而家長的教育及社經背景會大大影響其選校的想法。根據趙淑芬（2009）的研究發現，「低學歷家長對子女的教育期望較高」，因而在選校時，重視教師的專業與學校辦學的績效；而由於 A 地區為觀光地區，許多家長忙於工作掙錢，無暇接送孩子上下學，「接送及課後安置方便」成為家長選校的重要準則（許鈺莉，2011）。因此，對於弱勢家庭的學生及家長而言，學校的地理位置、學生課後照顧的安排以及教師的專業與教學成效，成了家長的重要選校因素，也是能否順利招生之關鍵，除了地理位置為不可抗力因素，校方對家長的其他選校需求實不可忽略。

三、教師概況

A 國小（含分校）共有 45 位編制內教師，具有教師資格證書並通過教師甄試的正式老師共有 30 位。如依校區區分，A 本校有 21 位正式教師；D 分校有 4 位正式教師；C 分校有 3 位正式教師；B 分校最少，只有 2 位正式老師。而代理教師方面，A 本校及 C 分校各有 2 位；D 分校有 4 位；而 B 校區最多，有 5 位代理教師。而其他的領域專長課程，諸如本土語言課程、體育課、音樂課及美勞課等，多是聘請鐘點教師授課，究其原因，偏鄉具有專長資格的教師少之又少。

綜合上述，A 國小的代理教師及鐘點教師或代課教師比例高，郭雙平（2005）及王欽哲（2008）的研究發現，「教師的素質與專業」是影響

家長教育選擇的重要因素。因此，正式教師及專長師資嚴重短缺，可能為學校的教學品質及學生的學習埋下一大隱憂，因而影響家長選校的動因，影響學校的招生率。

四、A 國小的經營困境

少子化現象造成的學生數、班級數減少，將對學校的行政編制、教師的員額數、裁併校等造成負面衝擊（黃秀文，2015）。此外，筆者參考張貴琪（2011）在其研究中，將各學者對學生數減少，進而造成國民小學的困境整理如以下五點：學校面臨裁併或廢校、教師面臨供需失調、教育資源縮減以及教室閒置、教育經費短少，經費得來不易，最後還有學生缺乏較多的同儕互動等。

而處在屏東縣偏遠地區的 A 國小也不例外，其目前的經營困境，除了班級數減少外，如以教師人力資源方面為例，其經營困境為：正式教師及專長教師短缺，且教師流動率高，恐難得學生及家長信任，進而影響招生，學生年年面臨適應新教師的問題，將阻礙學生的學習與受教權，此點對於選校謹小慎微的家長而言，是一重要的選校考量，可見，教師流動率高為偏鄉小學棘手的經營困境之一，也是影響學校招生的因素之一，須謹慎處理。而其他的經營困境以及與招生困境相關的問題，研究者將在第四章研究結果與分析中，以訪談法及文件分析法來進行更深入的探討。

五、小節

綜上所述，A 國小不論是本校，亦或是分校，近年的學生數皆有年年減少的趨勢，且學童多來自於弱勢家庭，主要以低收入戶以及新住民家庭為主；而教師方面，代理教師多、合格的專長教師不足，且教師流

動率高，恐影響學生的學習心理與學習品質等，上述皆為 A 國小的經營現況與困境。

第三節 學校招生困境與因應策略之相關研究

研究者如以「偏鄉國小招生困境」幾個字為關鍵字，在「臺灣博碩士論文知識加值系統」上搜尋，資料數竟為零；如以「偏鄉國小招生策略」為關鍵字，僅有一篇未公開之碩士論文，可見，目前對於少子化對「偏鄉小學」所帶來的招生困境之相關研究，還有待補強。然而，如以「招生策略」以及「少子化因應策略」為搜尋的關鍵字，歷年來則有許多相關的研究。茲將整理與教育體系，包含從國小至大專院校的學校教育，及補教教育相關的招生因應策略文獻，共有 19 篇，依年代先後排列，如表 2-10 所示：

表 2-10 少子化下教育體系的招生因應策略文獻

研究者 (年代)	研究主題	研究對象與 研究方法	研究發現
蔡芳嘉 (2003)	私立學校招生策略之行動研究---以國際商工為例	私立國際商工 問卷調查法 實地觀察法	1. 私立學校如要永續經營，結合社區資源、發展特色吸引學生就讀是必要必須努力的目標 2. 職業學校的發展應配合政府教育政策，淘汰不合時宜的職業類科是必要作法 3. 學校特色的發展，有賴全校所有教職員工生的共同配合與推動。經營者如能釋出善意，先求校內人事穩定和諧，建立互信，才能使招生工作止跌回升
詹麗玲	幼稚園經營	彰化地區之公	1. 彰化縣幼稚園減班情形佔半數以上

(2007)	面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例	私立幼稚園 問卷調查法	2. 大單元教學法為目前幼稚園最普遍採用的教學型態 3. 幼稚園負責規劃園所及班務之職務者大多具有幼教背景 4. 不同教學型態的幼稚園在「互動行銷策略」、「外部行銷策略」、「內部行銷策略」、「發展學校特色策略」、「化解校內政治角力策略」、「超越學校間競爭策略」上有顯著差異 5. 不同幼教學歷經營者在「互動行銷策略」及「發展學校特色策略」上有顯著差異 6. 不同收費在幼稚園經營策略的「互動行銷」、「發展學校特色策略」、「超越學校間競爭」均達顯著差異 7. 幼稚園經營策略的「行銷策略」、「藍海策略」與幼稚園少子化因應策略具有正相關
姚建斌 (2008)	策略矩陣在技職校院招生策略之運用	南部一所私立大學之大學部管理學院 個案研究法 訪談法	1. 在市場導向機制下，開發市場擬定招生策略時，將焦點集中為需求面創新價值的思維邏輯，將改變原本的競爭疆界 2. 招募市場的網絡關係經營中，以「和夥伴共創新價值」共同創造利潤的觀點，提供滿足需求的完整解決方案，形成具專屬及彈性的「價值鏈」體系 3. 整合校系特色及產學人力發展需求，樹立一個清晰可辨的良好品牌形象，增加對品質的信任及提升參與價值，進而影響招募對象的擇校意願，不僅可招募到適合的學生，亦助於確立產學合作中的地位，強化長期發展的承諾
高冀瑋 (2008)	私立大學招生策略之個案研究：從競	一所私立大學 個案研究法	1. 私立大學招生不足的問題相對地影響教育經費不足的效應。應要擴大教育經費的來源，並提升教育經費

爭策略觀點分析		的運用效率，以確保大學永續經營 2. 良好招生策略的實施，有助於學校特色的建立，能提升教育品質，應盡速充實招生專責單位與實施行銷的人員 3. 校園參觀等行銷方法都是學生選擇學校的影響因素，所以對於行銷人員的敬業精神及服務態度，都應好好指導，以建立正確觀念及專業素質 4. 私立大學應該集中人力與資源，追求重點發展，也就是「單點突破」策略，要選擇自身具備發展優勢以及未來關鍵產業，建立重點研究，也就是樹立不易模仿的獨特性，打響知名度，形成招生的競爭優勢。 5. 招生策略應該以彰顯學校特色為主 6. 私立大學教育發展應該以追求教學品質為目標	
賴沛琳 (2010)	系統思考應用在「問題解決分析」上之研究-以大學招生策略之推動與執行為例	保羅大學 個案研究法 訪談法	影響招生策略之推動與執行的五項原因： 1. 招生策略績效評估機制尚未建立 2. 招生危機意識不足 3. 招生單位組織層級過低 4. 相關配合單位間溝通不良 5. 與同級大學彼此相互比較落點百分比之態為跳脫
李鴻祥 (2010)	少子化對宜蘭縣國民小學教育的影響及因應策略之研究	宜蘭縣 45 所公立國小之校長、行政人員、教師及家長 問卷調查法	1. 宜蘭縣少子化情況嚴重，國民小學學生數明顯逐年降低 2. 宜蘭縣國民小學教育人員及家長不受背景因素影響都明顯感受少子化產生教師超額所帶來的壓力 3. 在人力資源運用方面，學校善用各種資源，建立不適任教師退場機制，解決人力資源不足的問題 4. 在教學改變方面，宜蘭縣國小教育人員及家長對於教師在教學改變方

			向持認同的態度
			5. 在親師生互動方面，少子化促使新師生互動更緊密
			6. 在家長社區參與方面，引進社區資源、與社區合作是學校因應少子化衝擊的策略之一
			7. 在閒置教室再利用方面，以改善教學為優先，其次是社區利用，最後是公益團體使用
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	個案學校校長 個案研究法 訪談法 文件分析法	1. 少子化現象對個案國小同時產生了正負面的衝擊，其中負面衝擊為「招生不足導致裁併校的危機」、「校園軟硬體與環境的經費爭取困難」、「學生太少，對外競賽組隊或校外教學等不利執行」、「教師身兼行政導致工作量增加」與「班級中學生數太少，競爭力不足」等五項衝擊 2. 個案國小為因應少子化衝擊，推行「社區廟宇補助學生學雜費」、「加強學校行銷」、「學校特色型塑」、「學校積極對外參賽」、「舉辦各項提升學生能力活動」、「多方面爭取經費資源」等六項因應策略 3. 個案國小因應策略之形成過程偏向以校長為主，團體決策為輔的策略形成模式 4. 個案學校為因應少子化衝擊所推動策略的過程中，遭遇的主要困境來自教師抗拒，其因應方式為立即溝通、全力協助，以及透過有願意者先實施等策略 5. 個案學校因應策略之實施成效包含學生數提升與穩定、學生學習成效提升、爭取到外部經費、學校知名度提升與提升校內外認同感等五方面 6. 對大多數跨區就讀的家長們而言，

			小班精緻教學中，教師對學生的用心是家長選擇學校的首要條件；另外，對學區內的家長們來說，學校內部實施的各項策略就是家長選擇留在社區內就學的考量因素
余孟甄 (2011)	國民小學發展 少子化因應 策略之個案 研究	花蓮市區一所 六班的小型學 校	1. 個案學校可以順利產出優先選用之少子化因應策略構面準則，包含加強品格教育、辦理補救教學活動、行政人員支援教師需求等 2. 根據選出的少子化因應策略準則與權重，得以建構個案學校適用的自我檢核表 3. 有無兼導師的不同角色身分，對於因應策略的準則之選用看法上有部分差異 4. 個案學校教師能從參與發展歷程中提升校務參與之共識，有助個案學校校務之推展 5. 以科學方式進行分析之決策模式較傳統決策方式為佳 6. 策略蒐集、排序、層級分析、凝聚共識、檢核表應用等此發展歷程對其他學校發展少子化因應策略具有參考的價值
張鎬穎 (2011)	臺中市國民 小學面對少 子化衝擊與 因應策略之 研究	臺中市 57 所 公立國民小學 620 位教師	1. 臺中市國民小學教師同意少子化對學校各層面造成衝擊且有中高程度的知覺 2. 臺中市國民小學教師同意學校對少子化造成的衝擊應採取因應策略且有中高程度的知覺 3. 部分不同背景變項之國民小學教師對於少子化帶給學校衝擊的知覺有顯著差異 4. 部分不同背景變項之國民小學教師對於少子化衝擊下採行因應策略的知覺有顯著差異 5. 少子化對國民小學造成的衝擊與學

校採行之因應策略呈現正相關			
張文曦 (2011)	私立大學招生策略之研究-以輔英科技大學為例	私立輔英科技大學 個案研究法 訪談法	輔英科技大學在招生上的困境有三： 1. 資源配置、人力、經費產生問題 2. 執行不足、經費不足 3. 互動行銷部分仍為非常少數
張貴琪 (2011)	少子化現象下學校因應策略之研究-以新北市公立國民小學為例	新北市公立國民小學之校長、兼任行政之教師、未兼任行政之教師 問卷調查法	1. 國民小學因應少子化行政經營政策實施程度最高為「強化競爭優勢」；教學經營策略實施程度最高為「教師專業成長」 2. 不同學校規模以及不同學校地區之教育人員對學校經營策略實施現況有部分差異 3. 不同性別、年資、職務之國小教育人員在教學策略的實施程度上有部分差異 4. 國小少子化程度與學校經營策略應該作為程度無相關且無因果關係 5. 國小少子化程度與學校經營策略實施作為程度有部分負相關及因果關係 6. 國小少子化程度與教師教學策略應該作為程度有部分正相關及因果關係 7. 國小少子化程度與教師教學策略實際作為程度無相關且無因果關係
洪文政 (2006)	學校行銷策略運用於偏遠地區國民中學招生之探討	台東縣國民中學校長 訪談法 文件分析法	1. 偏遠地區學校較市區學校更需運用學校行銷策略 2. 偏遠地區學校應先加強內部行銷，凝聚內部共識，產生良好溝通氣氛，善用獎懲，建立學校特色，產生內部績效，再進行外部行銷，參與社區活動，認清行銷對象，並善用媒體宣傳 3. 可以提升升學率與養成良好生活教育，作為提升學校辦學績效的指標
王建竣	新設私立大	私立大學之校	1. 個案學校的招生狀況不

(2012)	學因應少子化問題的招生策略研究—以中部一所大學為例	長、教務長與系主任 個案研究法 訪談法 文件分析法	佳且面臨高休退學率。 2. 目前個案學校的招生策略有利未來發展。
陳祚民 (2012)	少子化的招生策略-以私立T大學為例	嘉義地區一所私立大學之內 部成員與學生 個案研究法 訪談法 文件分析法	1. 學校的聲望是學校在招生上最大的競爭優勢 2. 校長的領導與學校的經營管理、招生績效、未來發展息息相關 3. 學校位置差異與周遭環境之便利性，具有無法取代之優勢 4. 增強產學合作與就業輔導，就學即就業，畢業即上手，朝向增加學生實質就業機會方面努力，形成未來優勢 5. 強化招生組織與經費，積極聘用或培訓招生專業人才，深耕學校行銷，提升學校形象與知名度，進而提升學校競爭力，為有效之招生策略
林素杏 (2013)	招生策略對國中生選校考量之探討—以嘉義縣國中生為例	嘉義縣國三學生 問卷調查法	1. 在學校招生行銷策略中，以「通路層面」認知程度最高，且以「高中職學校的專業教室設備充足，可供學生學習或認證」之題項排序第一 2. 在招生行銷策略的運用上，宜藉由高中端主辦的升學說明會，為國三學生做說明介紹及排疑解惑，並善用各校網路訊息，由高中職端主動設計提供，如此將有利於達到學校招生行銷的目的
張欣琪 (2013)	連鎖加盟兒童補教業招生策略之研究-以桃園區連鎖加盟K.C.教育機	K.C 連鎖加盟教育機構之桃園地區班主任 訪談法	1. 分校運用連鎖加盟的招生策略，提升招生狀況建立品牌形象 2. 地區性不同，各分校招生方式之差異分析，特色招生是各分校積極規劃之重點 3. 內部行銷招生—員工教育訓練定期

	構為例		安排招生行銷課程，提升內部人員招生能力及專業素養 4. 外部行銷招生—連鎖加盟總部規劃招生行銷策略：文宣策略、活動策略、產品與價格策略、通路與推廣策略、教育訓練策略等資源利用 5. 互動行銷招生—結合社區優惠招生，家長口碑宣傳、親師雙向溝通，都能認同教學達成互動行銷之效果
涂玉盈 (2015)	少子化對國小教育的影響與因應之研究	兩所國民小學的校長 訪談法 文件分析法	1. 少子化對國小教育的影響是多方面的，有學生人數減少、班級數減少、小校愈來愈多、超額教師問題嚴重、代課教師增多、學校經營挑戰多等 2. 政府因應少子化的方法是規劃廢併校政策及逐年降低班級人數和提高編制員額。地方政府因應少子化的方法有實施廢併校政策、廢併校與轉型優質並行、實施轉型優質、不廢併學校，各縣市實行方法不同。地方政府因應少子化政策可改變學校的編制，超額教師可放寬活用 3. 少子化對第一線國小教育的因應之道有學校轉型取代廢併、發展學校特色、培養教師多元專長、提高學生學習績效、提供更多的服務 4. 小校有存在的價值
劉志芬 (2015)	少子化下學校品牌形塑與招生促進策略之研究—以某公立高職為例	某公立高職之校長、學校行政主管、科主任、競爭學校之行政主管 個案研究法 訪談法 文件分析法	1. 為定位學校品牌必須發展各科特色課程 2. 學校品牌須突顯各科品牌特色 3. 形塑具市場競爭力之學校品牌為品牌形塑策略 4. 少子化造成高職學校招生不足 5. 面對招生不足學校可採「提升辦學績效」、「鼓勵就近入學」、「積極與國中端接觸互動」、「行銷學校與科辦學特色」作為招生促進策略

			6. 建立「差異化學校品牌」、「善用社區、校友等資源」以形塑學校品牌，會影響招生促進策略
			7. 採「提升教學品質」、「凝聚內部力量」促進招生，對學校品牌形塑有正面影響。
青幹大 (2016)	從大學選擇 因素來探討 招生策略之 成效	國立高雄第一 科技大學招生 組與大學生 問卷調查法 訪談法	1. 學生選大學的時候，透過高中的資料認識大學 2. 重視高中職老師的意見，並透過網站瞭解學校資訊 3. 對大學招生來說，提供各高中職的學校資料與網路行銷 有一定程度效果。

資料來源：研究者自行整理

根據表 2-10 之相關研究，茲將就研究領域、研究方法及研究結果三方面做以下之整理與討論：

一、研究領域

茲將表 2-10 和教育體系相關的招生因應策略論文資料，另依「研究領域」來分類，可整理出如表 2-11 的結果：

表 2-11 招生因應策略之相關研究領域彙整表

研究領域	相關研究	合計
國立科技大學	青幹大 (2016)	1
私立大專院校	姚建斌 (2008)、高冀瑋 (2008)、賴沛琳 (2010)、張文曦 (2011)、陳祚民 (2012)、王建竣 (2012)	6
公立高職	劉志芬 (2015)	1
私立高職	蔡芳嘉 (2003)	1
國民中學	洪文政 (2006)、林素杏 (2013)	2
公立國民小學	李鴻祥 (2010)、葉采頻 (2010)、余孟甄 (2011)、張鎬穎 (2011)、張貴琪 (2011)、涂玉盈 (2015)	6
幼稚園	詹麗玲 (2007)	1
補教業	張欣琪 (2013)	1

資料來源：研究者自行整理

從表 2-11 的分析可得知，少子化現象不論是對補教業，從幼兒園至高等教育都有影響，因此，皆有相關的研究。其中，專家學者針對公立國民小學，以及私立大專院校的研究明顯較多。值得注意的是，在國中小招生困境的因應策略中，國民中學部分僅有洪文政（2006）一篇以「偏遠地區」的學校為研究領域與研究對象，在國民小學的部分，則尚無以「偏鄉小校」為研究領域的論文，故本研究以面臨併校危機及行政處室縮編之偏鄉國民小學為對象，來探討其招生困境與因應策略之情形，因此，本研究在研究主題與研究對象上，具有其研究的價值。

二、研究方法

茲將表 2-10 和教育體系相關的招生因應策略論文資料，另依「研究方法」來分類，可整理出如表 2-12 的結果：

表 2-12 招生因應策略之相關研究方法彙整表

研究方法	相關研究	合計
訪談法	姚建斌（2008）、賴沛琳（2010）、葉采頻（2010）、余孟甄（2011）、張文曦（2011）、洪文政（2006）、王建竣（2012）、陳祚民（2012）、張欣琪（2013）、涂玉盈（2015）、劉志芬（2015）、青幹大（2016）	12
文件分析法	姚建斌（2008）、高冀瑋（2008）、賴沛琳（2010）、葉采頻（2010）、余孟甄（2011）、洪文政（2006）、王建竣（2012）、陳祚民（2012）、涂玉盈（2015）、劉志芬（2015）	10
個案研究法	姚建斌（2008）、高冀瑋（2008）、賴沛琳（2010）、葉采頻（2010）、余孟甄（2011）、張文曦（2011）、王建竣（2012）、陳祚民（2012）、劉志芬（2015）	9
問卷調查法	蔡芳嘉（2003）、詹麗玲（2007）、李鴻祥（2010）、張鎬穎（2011）、張貴琪（2011）、林素杏（2013）、青幹大（2016）	7
實地觀察法	蔡芳嘉（2003）	1

資料來源：研究者自行整理

由上表可知，國內學者在進行「招生因應策略」研究時，最常使用的研究方法為「訪談法」，其次為「文件分析法」，「個案研究法」則排名

第三。整體而言，多採用「質性研究」來進行探討。如將研究領域縮小至國小部分來看，訪談及問卷調查的方法各半。而本研究為深入了解偏遠地區國民小學的招生困境，以訪談法進行，期能提供有效的因應策略，幫助偏鄉國民小學解決其招生困境。

三、研究結果

茲將表 2-10 和教育體系相關的招生因應策略論文資料，另依「研究結果」來分類，因本研究的研究範圍以國民小學為主，茲將焦點聚集在國民小學部分，並分為招生困境與因應策略兩部分說明，結果如下：

（一）招生困境

1. 李鴻祥（2010）在其研究中指出少子化情況愈趨嚴重，學生數明顯年年減少、教師超額壓力大，以及學校教室閒置等困境。
2. 葉采頻（2010）在其研究中發現學生招生不足產生裁併校的危機、校園環境與軟硬體設備的經費爭取不易，以及學生數少，不易組隊對外競賽或進行校外教學等困境。
3. 涂玉盈（2015）在其研究中則指出代課教師變多、學生數及班級數明顯減少，以及教師面臨超額問題與超額壓力等。

（二）因應策略

根據上述的影響，在因應策略上，國內學者提出了以下做法：

1. 李鴻祥（2010）在其研究中發現，學校應建立不適任教師退場機制，解決人力資源不足的問題；另外，學校應引進社區資源、與社區合作，以因應少子化衝擊。
2. 葉采頻（2010）在其個案研究中，指出個案國小為因應少子化衝擊所採取的策略有六：「社區廟宇補助學生學雜費」、「加強學校行銷」、「學

校特色型塑」、「學校積極對外參賽」、「舉辦各項提升學生能力活動」、「多方面爭取經費資源」等。

3. 余孟甄（2011）在其對花蓮市區一所小型學校所做的研究中發現，「加強品格教育」、「辦理補救教學活動」以及「行政人員支援教師需求」為個案學校的因應策略。
4. 張貴琪（2011）在其研究則指出，「強化競爭優勢」與進行「教師專業成長」為因應少子化策略中，實施程度最高者。
5. 涂玉盈（2015）則指出，學校轉型取代廢併、發展學校特色、培養教師多元專長、提高學生學習績效、提供更多的服務等為主要的因應策略。

綜合上述，少子化現象對學生、教師、學校行政等均有其負面的影響，其中，裁併校及減班對學校的經營帶來的後續影響更大，也因各個國民小學地理位置、民情、社區文化的不同等，而有其特殊的因應方法，但大部分的相同點都有「強化學校的競爭優勢」，以及「發展學校特色」等（葉采頻，2010；張貴琪，2011；涂玉盈，2015），可見行銷學校，讓大家看見學校的亮點，是有效的招生策略與方法。

四、小節

近年來在少子化下，招生策略的相關研究，以對國民小學及私立大專院校的研究較多，高中職及幼兒園的相關研究則較少，研究方式多以質性研究中的「訪談法」進行。此外，國內學者們也不約而同地認為，有效增強招生率的方式是加強教師的專業能力（張貴琪，2011；涂玉盈 2015）、提高學生的學習成效與能力（葉采頻，2010；涂玉盈 2015），以及強化學校的特色與強項（葉采頻，2010；張貴琪，2011；涂玉盈，2015）

等。簡而言之，如能強化家長及社區對學校及教師的認同與信任感，並建立優良的學校形象，才能使學校不在併校、減班的巨浪中載浮載沉。



第三章 研究設計與實施

本章共分成四節，第一節為研究方法；第二節為研究對象；第三節為研究工具與信效度；第四節為資料整理與分析。

第一節 研究方法

廣義而言，研究方法可分為量化與質化兩種，量化研究嘗試精確地測量某些事物，而質化研究的目標則是深度理解狀況（Donald R. Cooper; Pamela S. Schindler 著，古永嘉、楊雪蘭譯，2017）。在國內的「招生因應策略」研究中，最常使用的研究方法為「個案研究法」、「訪談法」及「問卷調查法」。而本研究使用之研究方法與資料蒐集方法如下：

一、採用個案研究法

本研究採用結合質性研究法的個案研究法為研究策略。個案研究法有彈性，又強調研究主題的前後脈絡，可獲得深刻的理解，有時又稱為深描（Donald R. Cooper; Pamela S. Schindler 著，古永嘉、楊雪蘭譯，2017）。故研究者欲透過個案研究歷程，了解偏遠地區國民小學面臨之招生困境，與尋求能改善招生困境之因應策略，進而有效地提出建議，提升偏鄉地區國小的招生現況。

二、資料蒐集方法

（一）個別深度訪談（individual depth interview, IDI）

本研究根據研究的性質與目的，採個別深度訪談法來進行研究。研究者藉由一對一、面對面的方式，向 A 國小之校長、主任，以及兼行政

導師共三位提問。在訪談的過程中，藉由彼此的互動，共同思考個案學校之招生困境，與其因應策略。

（二）半結構性訪談 (semistructured interview)

本研究採非結構、半控制的訪談方式進行，也就是所謂的半結構性訪談，又稱為「焦點訪談」。半結構性訪談兼具結構性訪談與非結構性訪談之優點，重點在明瞭受訪者的看法，引導受訪者針對研究主題進行深入陳述（管偉生，2010）。因此，本研究依文獻探討及研究目的先草擬訪談大綱，並與指導教授討論、進行訪談問題之修改，以作為半結構化訪談的依據。

（三）文件分析法 (document analysis)

文件分析法，亦稱為文獻分析法。本研究從臺灣博碩士論文知識加值系統上整理與本研究相關之文獻，再輔以訪談之逐字稿，以及政府部門及個案學校所提供之資料與數據，蒐集更深入及更廣泛的資料，來進行分析與探討。

第二節 研究對象

一、訪談對象的取樣方法

本研究採用質性研究中的立意抽樣(purposive sampling)，亦稱判斷抽樣，根據謝邦昌(2003)的上課簡報中所示，其主要有以下兩大特點：

- （一）研究者根據其專業知識及經驗，主觀地選取其認為有代表性的對象來進行研究。
- （二）立意抽樣適用於母體之構成個體極不相同，且樣本數又很小的情況。

由於本研究欲探討 A 個案國小之招生困境與因應策略，因此，訪談對象乃選擇個案國小校長一位、個案分校國小主任一位，以及在 A 國小兼行政之導師一位，此三位研究對象皆在偏遠地區國民小學教學至少 10 年，因此，不管在權責上及職務上，對個案學校都有一定程度的了解，也是與招生問題最直接也最相關的人物，因此，為本研究之訪談對象。

二、訪談對象篩選標準

本研究訪談對象篩選標準如下：

- (一) 擔任過屏東縣偏遠地區國民小學主任至少 2 年以上經驗者
- (二) 擔任過屏東縣偏遠地區國民小學教師兼行政至少 10 年以上者

三、訪談對象的背景資料

本研究訪談對象有 3 位教職員，分別以代號 P、D、T 表示，其中，P 為現任個案學校校長；D 為現任個案學校分校主任；T 為現任個案學校兼行政的導師。訪談對象資料簡述如表 3-1 所示：

表 3-1 訪談對象資料簡述

代號	訪談對象	性別	年齡	偏遠地區國民小學服務經歷	工作服務年資
P	校長	女	46	105 學年度個案學校校長 87~104 學年度偏遠地區國民小學教務主任及總務主任	21 年
D	分校主任	女	41	103~105 學年度個案學校分校主任 90~102 學年度個案學校導師	15 年
T	兼行政導師	男	36	94~105 學年度個案學校體育組長兼高年級導師	11 年

資料來源：研究者自行整理

四、訪談時間與地點

本研究訪談時間與地點如表 3-2 所示：

表 3-2 訪談時間與地點

代號	訪談時間	訪談地點
P	106 年 3 月 31 日 15:20-16:05	校長室

D	106 年 3 月 29 日 15:20-15:55	分校辦公室
T	106 年 3 月 27 日 14:10-14:35	教室

第三節 研究工具與信效度

在進行質性研究時，研究者本身也是主要的研究工具。另外，為達成本研究目的，研究者蒐集並閱讀與招生相關之文獻，以及擬定訪談大綱，以錄音筆對受訪者進行訪談，而之後訪談資料也須要有信、效度上的驗證。因此，本研究之研究工具與信效度分述如下：

一、研究者

在質性研究中，研究者不僅須蒐集、整理資料，也須對資料進行意義上的闡述，因此質性研究強調，研究者即為研究工具。研究者本身於個案國小服務4年，對於個案學校目前所面臨的招生困境有深刻的體悟，例如減班之現象、不成班之窘境，以及學校處室縮編等。因此，希望在研究的過程中，能找出良好的因應策略與解決方法。

二、訪談大綱

本研究以招生困境與其因應策略為主軸，採取半結構深度的個人訪談法。為避免訪談內容有所遺漏或偏誤，因此，研究者草擬訪談大綱，並向指導教授請益，修正後共有六題，如下所示：

- （一）依您在國小服務的行政經歷，您認為 A 國小面臨哪些招生困境？
- （二）承上，除了少子化的影響外，您覺得這些招生困境造成的可能因素為何？
- （三）針對上述所提及之招生困境，您認為此招生困境對學校的具體影響為何？學校會如何因應呢？
- （四）請問目前學校有無擬定因應策略來突破招生困境？若有，請問策

略為何？成效好不好？有無執行困難？

（五）承上，請問在執行這些招生策略時，要把握的關鍵執行因素為何？

（六）請問您的服務經歷為何？服務年資為何？

三、訪談的信度與效度

（一）訪談的信度

本研究之訪談運用「三角驗證法」，以檢視本研究之信度，茲說明如下：

1. 「研究方法」的三角校正

在訪談過程中，研究者以錄音筆錄音，並在訪談過程中進行重點記錄，訪談結束後，立即將錄音內容打成逐字稿。除了訪談的文本外，研究者另蒐集國內學者的文獻、政府機構提供的資料等，以檢驗資料的一致性與真實性。

2. 「資料來源」的三角校正

研究者將與錄音檔比對無誤的逐字稿交由受訪者檢視，請受訪者確認文本與其想法、意見一致，確認研究者沒有過度偏頗或斷章取義。

3. 「分析者」的三角校正

研究者將訪談時的錄音檔以及逐字稿交由另一分析者來檢視，看分析與歸納出來的結果是否有異同。之後，第一分析員，即本研究者，以及第二分析員一同進行討論，進而歸納出文本的子題與次主題的命名、類別，再計算兩者間的編碼信度。兩人之質性分析的子題信度求法如下（歐用生，1991）：

（1）相互同意度（Pi）

$$\text{相互同意度 (Pi)} = \frac{2M}{N_1 + N_2} \quad M: \text{兩人完全同意的數目；}$$

N_1 ：第一分析員應有的同意數目； N_2 ：第二分析員應有的同意數目

(2) 平均相互同意度 (P)

$$\text{平均相互同意度 (P)} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{N} \quad N: \text{相互比較的次數 (此時 } N=1)$$

(3) 編碼的信度

$$\text{信度} = \frac{np}{1 + [(n-1)P]} \quad n: \text{分析員人數}$$

本研究分析員一同意次主題共 6 個，分析員二同意次主題共 6 個，二位完全同意者有 5 個；分析員一同意子題共 17 個，分析員二同意子題共 15 個，二位完全同意者有 13 個。根據公式計算結果，二位分析員的次主題相互同意度為 0.833，次主題編碼的信度為 0.908；二位分析員的子題相互同意度為 0.812，子題編碼的信度為 0.896 (如附錄五)，信度皆大於 0.7，可見，編碼歸類的信度良好。

(二) 訪談的效度

1. 本研究之訪談大綱即經由研究者與指導教授不斷地討論、修改而成的，以建立訪談大綱之內容效度。
2. 將逐字稿內容和蒐集來的文件或文獻相互比對，以確認資料的準確度及效度。
3. 研究者須避免主觀的經驗及想法，要忠實且客觀地呈現訪談內容。
4. 於訪談時，須清楚向受訪者說明本研究之目的、方法，以增進受訪者對訪談題目的了解，幫助受訪者正確回答研究者欲了解的問題。

第四節 資料整理與分析

一、資料來源整理

本研究為了解偏鄉國民小學的招生困境與其因應策略，採取訪談法與文件分析法來研究。其資料來源，分為初級資料以及次級資料，如下說明：

（一）初級資料

本研究採質性研究法，以個人深度訪談方式來蒐集資料，以訪談大綱所擬的題目為基礎，來訪問三位受訪者。訪談內容包括個案學校目前所遇到的招生困境，以及造成這些困境的原因，校方是否有擬訂招生策略，以及在執行這些策略時有無遇到困難等問題，以訪談時的紀錄以及逐字稿來分析、探討個案學校的招生困境與因應策略。

（二）次級資料

次級資料係指與個案學校相關的資料，其來源包含國內學者們的文獻、教育期刊與專書、網路上的報章雜誌，如天下雜誌等，以及屏東縣政府、教育局等政府相關單位的研究數據與報告等。

二、資料編碼分析

在與三位受訪者訪談過後，研究者須趁記憶猶新時，將訪談時所作的筆記以及錄音檔，打成逐字稿。在整理的同時，除了須反覆聆聽錄音內容，以確定逐字稿的正確性之外，亦須將不同的資料內容，進行有意義、有系統性的編碼，例如，將同質性之敘述句加以歸納，形成同一主題或概念。此外，也須找出每個關鍵字與概念之間的連結，以便後續資料的分析、檢索。

（一）訪談文本的語意摘要

在逐字打完訪談文本後，研究者須反覆閱讀文本，將與研究主題相關的重點，用螢光筆畫起來，或是用粗體標記，以便要點的整理與歸納。

如遇訪談結果不盡相符時，要持保留的態度，分析其造成差異的原因，或是分析其異同，以便後續的討論。

（二）訪談文本的引用編碼

本研究的文本，即逐字稿，主要是依受訪者代碼以及訪談時間加以編碼。格式為「受訪者代碼-受訪日期-文本的流水號」，流水號指受訪者回答的次序。如「P-0331-03」即為3月31日訪談個案學校校長第三個流水號之文本。



第四章 研究結果與分析

本章共分為四節，第一節為偏鄉國民小學的招生困境與成因，第二節為招生困境對學校經營之具體影響，第三節為偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略，茲分述如下：

第一節 偏鄉國民小學的招生困境與成因

一、偏鄉國民小學的招生困境

(一) 學生數減少，導致班級數減少

少子化現象已為世界的趨勢，台灣各縣市無一不倖免，學生數減少、班級數減少已為常態，但對於偏鄉教育的影響更是嚴重。受訪者說：

我們的問題其實就是少子化導致學生數減少，班級數也減少了。

(D-0329-06)

我們現在目前最大的招生困境在於學生數變少，每年的生育率都明顯下降，我從民國 94 年就到這裡教書到現在，班級人數由最多 34 人遞減到目前的 12 人，而且我都是在本校，分校人數更是淒慘，尤以 C 分校最為嚴重，全校人數加起來才 22 人，所以在少子化的趨勢下，我們學校面臨招生困難的嚴峻考驗。(T-0327-01)

因學生數減少，所以班級數也就減少，我去年是六年級的導師，去年六年級有三班，今年就減少了一班，變成兩班。(T-0327-02)

統整上述訪談內容得知，A 國小因學生數減少，班級數也面臨減少的問題。本研究受訪者的上述觀點與李鴻祥(2011)的研究相近。李鴻祥(2011)指出，宜蘭縣少子化情況嚴重，國民小學有學生數明顯逐年降低、班級數減少的問題。可見，宜蘭縣和屏東縣國民小學皆有學生數減少、減班的問題。

(二) 原有學生會轉學至有特色的鄰近他校

除了少子化的影響外，現今教育市場化，許多學校為吸引家長及學生，紛紛推出特色課程，以符合不同學生及家長的需求，因此，學生跨學區就讀、轉學至具有特色課程或校隊的學校，也成為個案學校招生困境之一。受訪者提到：

我們的問題其實就是少子化導致學生數減少，班級數也減少了，學區內的學生會轉到恆春就讀，大概就是這些。(D-0329-06)

我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大坪國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿及交通，是一大誘因。(P-0331-01)

學生轉學至恆春鄰近他校的問題，據我所知，105 學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要加入大坪國小的棒球隊，因此轉到那裡。(T-0327-03)

整合以上受訪者看法，本研究受訪者的上述觀點和楊馥綺(2012)所見略同。楊馥綺(2012)對台中市國小家長選校決策考量因素的研究發現，「學校有良好校風」、「學校教師素質良好」、「學校能將特色課程融

入教學與生活中」以及「學生各方面發展均衡，具競爭力」為家長最重視的選校考量因素。

研究者認為，現今教育市場化，如學校具有特色課程或社團，能提升學生的學習興趣，進而提升學生的能力與競爭力，將成為家長或學生選校的重要考量之一。

二、偏鄉國民小學招生困境之可能成因

根據訪談結果，造成 A 國小招生困境之可能因素有四，茲說明如下：

（一）鄰近他校有發展特色課程或校隊，以及提供特別照顧與補助

學校發展特色課程，以及提供額外的服務，能創造教育產品差異化，贏得消費者的支持與肯定，成為教育潮流的趨勢之一。受訪者說：

除了恆春和僑勇有午餐全減免的優勢，我知道在核三廠鄰近的國小，也有很多核三廠提供的的補助，這些都是這裡沒有的。 (P-0331-03)

學生轉學至恆春鄰近他校的問題，據我所知，105 學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要加入大坪國小的棒球隊，因此轉到那裡。(T-0327-03)

有一些六班的小校為了解決招生困境，學校發展體育項目，例如鄰近的大坪國小就發展棒球，請來專業的棒球教練來教學，而且還有規劃宿舍，讓學生可以星期一到星期五住在宿舍統一管理，家長可以不用每天接送，也不用擔心孩子晚上會亂跑，這是一大誘因。(T-0327-08)

綜合上述受訪者的說法，A 國小鄰近學校有「美術班」、「棒球隊」，另外還有提供額外的服務，如宿舍、交通車，以及午餐及學雜費的減免

等，創造其招生的優勢。上述受訪者的見解與高誌傑（2007）與周含嬪（2016）的研究雷同。高誌傑（2007）的研究指出，「發展學校特色產品，引起教育市場共鳴與認同，能促使學生選擇該校就讀」。另外，周含嬪（2016）的研究發現，對於中低收入戶的家庭而言，「學校加強獎助學金」的策略，能收到最佳的招生效果。

因此，研究者認為，鄰近他校的特色課程與額外的減免、獎助學金、甚至是交通車和宿舍的提供，著實能吸引 A 國小的學生前往就讀，造成學區內的學生流失，此一困境成因不可不慎。

（二）鄉鎮資源不均，鄰近鎮上的生活機能與學校整體競爭力皆較佳

國內除了貧富差異甚大，還存有鄉鎮財力及教育資源差距的問題，學校資源、師資問題、學生的文化刺激等，皆是家長所重視的。受訪者說：

這裡可以從事的工作機會較恆春鎮少，有不少的家長工作地點在恆春或是墾丁，上下班時順道載送孩子也方便，因此即使住在這裡，也會以恆春鎮內的小學為考慮。(D-0329-01)

恆春鎮上的安親班、才藝班也比較多，如果學生在安親班寫完作業，接著就可以去補繪畫、鋼琴或英文等，安親班或補習班相對這裡來說多很多，能照顧孩子的時間也較長，如果家長需八九點才能下班，孩子至少有地方去，不會像這裡的安親班，可能六七點就得去接小孩了，如果沒辦法去接小孩，孩子下課後回家沒人照顧，就會在外面遊蕩。那就是一個問題。(P-0331-01)

因為普遍上還是有大校的迷思:所謂的迷思是指大校的學生比較多、競爭力就比較大，資源較多、經費也較足、老師教得比較好，因此認為恆春的大校不管是在學校的軟硬體設備上，同儕間的互動上，老師的教學上，學生的多元智能發展上等，都比這裡好。(P-0331-04)

恆春及僑勇國小的班級數和學生數皆較多，資源也多，有較多學業上的競爭優勢。(T-0327-08)

綜合上述，A 國小家長因鎮上的工作機會多、生活機能佳，以及鎮上學校的教育資源較豐富、學生有較多的學習典範與競爭，因而將學童轉至鎮上的小學。本研究的上述結果與侯辰穎(2012)類似。侯辰穎(2012)對城鄉差距的研究結果指出，不同地區城鄉差距在「教育經費」、「教育資源」、「教學設備」、「課程設計」上皆有顯著差異，不同地區城鄉學校學生在「主動學習」上，也有顯著差異，都市化地區及都市化學校的資源與競爭力皆較佳。因此，多數的家長會較傾向於都市化的學習環境與學校。

(三) 鄰近大校有成功的學校行銷推廣策略，締造高品質學校形象

整合學校特色及社區資源，彰顯學校教學成果，對學校的外部行銷有實質的助益。因此，增加學校的知名度，亦能增加消費者選讀意願。受訪者說：

恆春和僑勇國小這兩間國小的校長都很會行銷學校，他們常常帶學生出去參加活動或參賽，學校也常常承辦許多活動，也因此學校的曝光率很高，也常常申請大型計畫，增加學校的知名度，因此，對某些家長

來說，恆春和僑勇這兩間大校比我們還要來的有名、教學上也比我們這裡有更多成果的展現。(P-0331-03)

統整上述受訪者的說法，學校多承辦大型活動，結合學校內外資源，以推廣學校，是增加學校名氣的策略之一。本研究受訪者上述觀點和周好謙（2013）不謀而合。周好謙（2013）的研究發現，「主動承辦校外大型活動，增加學校知名度」為有效的學校外部行銷作為。

研究者認為，承辦大型活動或計畫，藉此展現學校的教學效能與多元專業，能增加學校的曝光率與名聲，有助學校品牌形象的提升、獲得消費者信賴。

（四）教師身兼多職，易產生教學倦怠，導致留任意願低

偏鄉專業師資匱乏、教師調動率又高，已為偏鄉教育的困境之一。如教師因工作壓力，因而產生教學倦怠，將大大影響其行政及教學的服務品質，以及家長對學校的觀感。受訪者說：

最大的困境就是「師資」。我們無法掌握來到偏鄉的老師能待多久？
(D-0329-11)

這裡的代課老師、代理老師很多，老師常常又調動，因此在行政的交接上當然容易有斷層，在執行上會比較沒有效率！（P-0331-22）

學校及老師大部分都身兼「家庭照顧」的功能，但學生已越來越難教，再加上行政量大，要行政又要教學，又要充當家長的功能，學校教師大部分都不是本地人，所以回家不方便，交通費又高，我想都是造成偏鄉教師流動率高的原因。年年都有教師要調動，師資不穩定，如果我

是這裡的家長，看到老師顧行政，無心顧小孩，又年年要換導師，當然會想將小孩轉至更好的學校。(T-0329-10)

彙整以上受訪者說法，偏鄉教師身兼多職，工作繁多，易影響教師的服務品質、學校的專業形象，以及教師的留任意願，進而影響學校行銷與招生。本研究受訪者上述觀點與周玉娟（2011）、廖芳敏（2011）、江忠鵬（2012）、陳顥如（2013）以及陳美莉（2014）的研究發現一致。周玉娟（2011）指出，少子化下，學校的師資結構及品質難經營，造成學校困擾及家長擔憂。廖芳敏（2011）的研究認為偏遠地區小型學校由於教師調動率高，「人力」為推動學校行銷的主要困境；江忠鵬（2012）發現，偏遠地區國小有「人員編制不足與教師流動率高的問題」及「專業師資缺乏難以招募」的問題；陳顥如（2013）指出「行政人員工作繁重，無暇兼顧學校行銷」為學校行銷面臨的主要困境；陳美莉（2014）則指出，屏東縣國小教師產生教學倦怠的主要原因為「與教學不相干的業務太多」、「家長無法配合指導課與行為管教」，以及「學生愈來愈難教」等。

研究者認為，影響偏鄉教師調動的因素有交通因素、家庭因素、工作壓力等。教師的調動率高，容易對學童的學習與心理成長有負面的影響，也將影響教師及學校的形象，此點對無法照料學童的家長以及重視教師形象的家長而言，是重要的選校考量。由此可知，教師流動率高對學校的招生影響不容小覷。

第二節 招生困境對學校經營之影響

一、行政處室縮編，兼行政導師工作負荷大

適當的行政處室及教師員額編制能使學校行政的推動更事半功倍，使教師教學更如魚得水。一旦處室縮編，將對學校兼行政的導師產生莫大的負荷。受訪者說：

全校班級數未達到一定的班級數，影響最大的就是行政處室的編制，因此這幾年學校常會因「三處室七組長」和「三處四組」以及「分校三位主任」之間的編制而擔憂。因為教育處給我們的處室編制是以本校的班級數來給，而非以整個四間校區班級數來合計，所以本校班級數減少對於兼任行政處室的同仁無形中是加重其業務量，因為本校行政處室也需要彙整各分校的行政業務。(D-0329-07)

最直接的就是影響我們的行政編制與教師的員額配置嘛！如果依本校 11 班的規模，我們只能有二處二組的編制，但因為我們還有三間分校，政府決定給我們目前三處四組的編制，如果少子化現象持續、原本應該就讀這裡的孩子又轉出，很怕再減一班的情況下，我們的行政編制又將面臨改變，兼任行政組長的導師就會很辛苦。(P-0331-07)

因班級數減少，導致我們的行政處室縮編的問題。這個影響就非常大。我們的學校很特別，另有三間分校，今年加起來總共有 27 班，然後這兩年因為本校減班成 11 班，我們原本有 7 個組長，現在只剩下 4 個組長，如果依照 27 班的規模，我們應該要有 4 處 12 組的編制才對，但事實上，依照規定只能算本校的班級數，分校不能算，我們目前的行政編

制就減為 3 處 4 組，行政縮編，但卻等同於要處理 4 間學校的行政工作，真的會讓兼行政的導師壓力很大。(T-0327-03)

統整上述訪談內容得知，個案學校目前行政編制為三處四組，且三位訪談者一致認為兼行政教師的工作繁重、壓力大。然本研究結果在行政編制上和屏東縣政府（101）教學字第 1010028792 號函（2012）的行政組織編制規定不相符。

依據屏東縣政府（101）教學字第 1010028792 號函（2012）的行政組織編制規定，有關「規模大小」係以「本校」之班級數，分校班級不列入計算，本校班級數 12 班以下者，設 2 處 2 組；13 班至 24 班者，設 3 處 7 組；25 班以上者，設 4 處 12 組。目前 A 國小本校共有 11 班，含分校的總班級數共 27 班。然因 A 國小境況特殊，為維持學校行政的運作與推動，學校行文政府繼續讓 A 國小維持 104 學年度 3 處 4 組的行政編制（屏東縣政府教學字第 10523297700 號函，2016）。

另外，在兼行政教師壓力大方面，本研究受訪者的上述觀點與陳美莉（2015）的研究一致。陳美莉（2015）指出，屏東縣國小教師因與教學不相關的業務太多，工作負荷高，而對教學產生倦怠感，因而有調動或離職的念頭。

綜合上述，如個案學校本校班級數未突破 12 班，其行政編制將會不增反減，將對個案國小兼行政教師的身心有負面影響，進而影響學校行政及教學的推動與品質。對此，研究者認為，有良好的行政組織與團隊，才能協助學校建立友善的學習環境；有良好情緒的教師，才能樂於教學、專業精進，並輔助學生自我學習與探索等，可見行政組織與教師員額的編制對於一個學校的經營與教學極其重要，不可輕忽。

二、分校面臨裁併危機、教師備感超額壓力

教師員額編制與學校的班級數息息相關，如減班情形持續，學校需要的教師員額數就會變少，教師將面臨超額壓力，受訪者說：

像 C 分校現在全校才 22 個人，幾年後可能就會併入本校，如果沒有併到本校，可能就會變成「混齡教學」。以我 C 分校來說好了，如依目前的師生比，還可以有四導師一分校主任的編制，如果變成混齡教學，師生比不同，C 分校可能只需 3 個老師，那多的那兩位老師就會面臨超額的危機，是否會被超額就是一大壓力來源，所以不論是兼行政的導師，或是可能被超額的老師，都會有很大的壓力。(P-0331-07)

超額教師只是早晚的問題，因為我們的學生數真的在減少。
(P-0331-09)

彙整上述受訪者的說法，個案 C 分校由於目前全校才四班，共 22 人，正面臨併入本校及教師超額的危機。本研究上述受訪者見地與周玉娟（2011）、涂玉盈（2015）與陳美莉（2015）的研究相近。周玉娟（2011）指出，學校有招生及減班的壓力，導致教師有超額及精進自我專業的壓力。涂玉盈（2015）認為，少子化對國小教育的影響有班級數減少、小校愈多、超額教師問題嚴重、代課教師增多、教師教學壓力大等。陳美莉（2015）的研究則發現，屏東縣小學教師對於減班超額壓力的感受非常明顯。

統整上述招生困境對個案學校的影響主要有行政處室縮編、兼行政教師工作壓力大，以及班級數減少，導致裁併校與超額教師的危機。本研究上述結果與葉采頻（2010）及何黃欽（2014）的研究結果大致相同，

可見，在少子化的影響下，台南市及花蓮縣偏鄉地區小學與屏東縣偏鄉地區小學學校都面臨了類似的困境。

然值得一提的是，「行政處室縮編」是上述研究中所未提及的，研究者推論，可能由於個案學校境況特殊，有三間分校，也是屏東縣唯一有三間分校的小學，因此，學生數及班級數減少，導致個案學校行政編制的改變，直接影響到了學校的行政運行與教師的教學，使教師們在行政工作上的負面感受極深，是其他研究所未見的。

第三節 偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略

一、成立體育班發展學校體育特色，突顯學校特色差異

為降低少子化對國民小學招生的衝擊，開發特色課程或校隊，吸引學生的青睞與家長的認同，已成為近來國民小學行銷學校、強化招生的一大策略。受訪者說：

本校成立了體育班，各項競賽中，我們的孩子表現也都很優秀，這也會吸引鄰近學校的學生來就讀。(D-0329-15)

在前幾任校長及老師的努力下，我們成立了桌球隊與游泳隊，我們也有田徑及十人十一腳，在體育競賽上，不論是縣賽或聯運，我們可說是赫赫有名，而這就是我們的優勢，是鄰近他校所沒有成立的社團或校隊。這就是我們與眾不同的地方。(P-0331-13)

像學校的游泳隊和桌球隊一定都會帶去參加屏東縣運或屏東聯運，而且每次出去比賽都會有優秀的成績，使鄰近的小學，甚至是屏東市的小學對我們偏鄉小學另眼相看。比賽的佳績，我們會做成紅布條，掛在校門口，或是公布在跑馬燈上，提升學校的知名度與口碑，希望也能讓社區家長提升對我們的信任與認同。(T-0327-17)

其實剛剛講的游泳隊和桌球隊就是一大特色，因為都是恆春地區其他國小沒有的，後來因為學生數變少、減班的關係，我們特別成立了體育班，體育班的學生都是游泳隊和桌球隊的學生，希望能因為增加一班，本校湊到 12 班，保持原本的行政編制。我想，校隊就是學校的特色之一。(T-0327-20)

彙整以上訪談內容，三位受訪者一致認為發展學校體育特色、突顯學校特色差異化，以及積極對外參賽爭取佳績、創造學校優勢，能強化學校的外部行銷。上述受訪者看法與葉采頻（2010）及涂玉盈（2015）相同。葉采頻（2010）認為「加強學校行銷」、「學校特色型塑」、「學校積極對外參賽」、「舉辦各項提升學生能力活動」為有效因應策略。涂玉盈（2015）則指出，面對少子化學校招生的因應之道有發展學校特色及提高學生學習績效等。

研究者認為，A 國小之游泳隊與桌球隊為恆春地區特有的校隊，且訓練有素、屢屢得名，著實能凸顯 A 國小的優勢、建立優良學校品牌形象，進而贏得家長們的認同與肯定。

然而，在發展學校體育特色時，最重要的執行關鍵為擁有足夠的經費或補助，才能有助於提高學生對外參賽為校爭取榮耀的機會，強化學校的知名度與能見度。受訪者提到：

經費也是關鍵，如果我們要帶隊出去比賽，學生吃的、住的，還有交通費，其實是一大障礙，常常我們想帶隊出去比賽時，都要先考慮經費夠不夠，如果不夠，就要想辦法去爭取經費，才能出去比賽，為學校也會學生爭取好的成績。(T-0327-28)

有足夠的經費或補助，才能減輕學生的負擔，或是我們帶隊比賽時，才能讓我們能比較安心地帶孩子比賽。(T-0327-32)

統整上述受訪者之觀點，足夠的經費與經費挹注，有助學生學習及生活品質的提升，更是教師能帶隊參加校外競賽的重要關鍵。本研究上述受訪者看法與郭乃禎（2011）相似。郭乃禎（2011）指出，學校缺乏推動學校行銷策略的經費預算為執行學校行銷策略時最大的困境。

研究者認為，對於偏遠地區的國民小學而言，足夠的經費有助學校辦學績效的提升、強化學校的競爭力；對於低收入戶的家庭而言，足夠的獎學金與補助，能符合家長的需求、提高學生的就讀率。可見，足夠的經費預算與補助能為突破學校招生困境之關鍵。

二、積極申請經費及計畫，彌補教育資源城鄉差距

積極申請經費與執行大型計畫，能改善城鄉差距帶來的教育資源不足及專業師資匱乏的情形。受訪者說：

我們行政端常爭取一些額外的經費或計畫來補足偏鄉文化或師資不足的窘境，如：教育優先區、藝術深耕計畫、客語生活學校、教師社群等。(D-0329-15)

其實我們有加入一些大型的計畫，像是「空間美學」、「藝術深耕」、「城鄉共學」等等。(P-0331-15)

整合以上受訪者的回答，多方申請經費補助與大型計畫，能提升偏鄉教育的品質，進而提升學生的人文素養與多元才能。本研究的上述觀點與何黃欽（2014）類似。何黃欽（2014）指出，拓展經費來源為突破學校經營困境具體策略之一。因此，學校應多方爭取經費及計畫，以提升學生的學習成就、縮小教育的城鄉差距。

三、 增進教師專業成長，透過活化教學提升學生學習成效

教師如能依學生的學習類型，使用多元的教學法與教學媒材，並藉由教師本身的專業，設計生活化、融入時事議題的課程，能引起學生學習動機，使學生樂於學習，進而使知識有效內化，有利教學成果的展現。受訪者說：

如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法，使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校。！（P-0331-16）

我希望我們的老師及學生都能具備「科技」的能力，我指的不光只是會操作電腦、玩平板，而是會運用「科技」的精神，學會如何解決問題、培養研究性的思考模式，我也希望能引進「創客」，培養孩子動手做、帶的走的能力，但這些都是我覺得這裡小孩所欠缺的。如何運用資訊來授課或是解決問題，也是一種老師所要具備的能力。(P-0331-17)

綜合上述受訪者說法，教師要進行自我專業成長，提升教師本身的專業與素養、進而提高教師的教學與課程設計能力，能增進學生的學習品質，使家長相信教師的專業與能力。本研究上述受訪者見解與張貴琪（2011）、涂玉盈（2015）的研究不謀而合。張貴琪（2011）指出，國民小學因應少子化行政經營策略實施程度最高為「教師專業成長」。涂玉盈（2015）認為，面對少子化學校招生的因應之道有發展學校特色、培養教師多元專長、提高學生學習績效等。

研究者認為，教師須擁有開放的胸襟、接受創新的教育思維；與時俱進、適時與教育的潮流接軌，為教師該有的教學態度與能力。因此，在教學上多點心思與巧思，活化教學，能使學生專心、有效學習，進而贏得家長及社區的肯定。

四、 設計「在地化」課程及多元社團，創造學校課程獨特性

教育市場化下，多元以及在地化的課程設計已成為消費者爭相比較與期待的商品之一，因此，提供優質且具有差異性的課程供消費者選擇，以符合消費者需求，能使學校獲得更多的支持。受訪者說：

開設多元性的社團來讓孩子有多面向的學習，如：十鼓、桌球、游泳、相聲、月琴、舞蹈、閱讀、烏克蘭麗麗等等，讓孩子開發不同潛能。(D-0329-09)

我希望能在「課程上」做改變，除了能「動」的多樣性社團，我希望在課程上能創造我們國小的差異性及優勢。(P-0331-15)

我希望我們的課程能夠結合在地特色、在地化、生活化，我希望我們這裡的孩子都能當這裡的小小解說員，當有外賓或是客人來訪時，能

自在且流暢地講出家鄉特色，而不是對自己的家鄉一無所知。因此，我希望各科目都能做個統整，結合在地的特色。(P-0331-16)

整合以上受訪者的回答，設計具有在地特色的課程內容，除了能充實學生學習的深度及廣度、提高學生競爭力外，還能增加學校的吸引力。本研究的上述觀點與何黃欽（2014）及游榮魁（2016）的看法相近。何黃欽（2014）發現，創造一系列特色課程，能突破學校經營困境。游榮魁（2016）則指出，打造特色學校品牌、結合地方特色發展課程；提升學校競爭力、凸顯學校價值及創造差異，為有效的學校行銷產品策略。

研究者認為，如何在大同小異中，創造具有辨別度的大異，是學校行銷產品策略中，值得深思的課題，而特色課程的設計與教學活動，需要專業的師資、設備或教具，如有足夠的經費支持，方能成就學校課程的多元性與獨特性，提升消費者的滿意度與認同。

五、開設課後安親輔導班並提供補助，減輕家長的經濟負擔

弱勢家庭與學生在生活上及課業上更需要學校的協助與關懷，因此，提供額外的補助與照顧，有利增進特定消費族群的消費意願，進而提高學校的就讀率。受訪者說：

我們有向福安宮等申請，所以學生有午餐減免，也有學業優秀的獎學金。我們這裡的學生有一半是低收入戶，所以這些減免或是獎學金對學生或家長而言很重要。(T-0327-22)

本校和分校都有補救教學，學生四點放學開始上到四點五十分，有些認真的老師甚至經過家長同意後，會留學生到晚上八九點，因為這裡的家長大部分都是低學歷及低社經的家庭，上班晚晚回家，或是孩子回

到家就忘記要寫作業和複習，或是家長本身無法教導學生寫作業等，所以學校如果有這些課後服務，家長就會比較放心讓學生在這裡就讀。當然，就是老師要辛苦一點啦！(T-0327-24)

綜合以上說法，本研究上述受訪者見地與葉采頻（2010）及涂玉盈（2015）相似。葉采頻（2010）指出，學校「提供更多的服務」為少子化學校招生的因應之道。涂玉盈（2015）指出，推行「社區廟宇補助學生學雜費」與「多方面爭取經費資源」等策略，能降低少子化的影響。

因此，對於中低收入戶的家庭或學生，如學校能提供課後照顧與他校沒有之經濟上的補助，減輕家長的擔憂及負擔，著實能成為一大招生誘因，吸引消費者前往就讀。

六、強化學校優勢並善用口碑行銷，提高學校知名度

口碑行銷為重要的行銷策略之一，強化學校的競爭優勢與品質，能獲得家長們的關注與薦舉，使學校優良名聲在街坊鄰居、親朋好友間廣為流傳。受訪者說：

要以學校的劣勢來轉化成優勢，如：位置偏僻但相對的校園教學環境就比較安靜，適合學生學習。人數少競爭力不夠但學生實際操作機會變多，且課堂教師關注力也較多，讓孩子還能有更多的學習空間，且因為小班教學，學生練習或實際操作的機會更多更久。(D-0329-16)

從「學生」做起，學生就是我們行銷學校的活廣告。但要把學生教好，首先，要有好的老師、認真的老師，也要有好的行政團隊，還有校長的領導風格也很重要。學生離開學校，在外面，就是我們老師以及學

校的代言人，學生言行舉止的好壞、散發出來的氣質，以及對外參賽的態度與成就等，都能代表學校、代表老師。(P-0331-11)

小孩在學校及在校外都有不錯的成績，回到家後，家長看了高興，覺得小孩有成就、教師及學校夠用心，就會推薦自己的親朋好友來就讀，甚至是別的學區的學生來我們學校就讀，這就成功了。而小孩優秀的表現，反映出學校良好的課程設計、教師的用心教學、行政團隊的努力等，這都是環環相扣的。(P-0331-13)

統整上述訪談內容，突顯學校優勢，並善用家長、社區人士間的口耳相傳，使學校卓越的教學成果聲名遠播，以提高學校的品牌知名度。本研究上述受訪者觀點與張貴琪（2011）及賴欣妍（2015）一致。張貴琪（2011）發現，國民小學因應少子化行政經營策略實施程度最高為「強化競爭優勢」。另外，賴欣妍（2015）指出，學校的口碑是藉由所有就讀的學生與家長共同創造，並在街坊鄰居間流傳，使之成為家長擇校時的重要依據。

研究者認為，藉由消費者與其親朋好友間的訊息交流，將學校優勢與卓越的教學成果分享出去，有助提升家長對學校的肯定，進而提高其對學校的品牌忠誠度。因此，善加利用口耳相傳的影響，有助突破招生困境。

而如何增強口碑行銷對學校的正面影響，最重要的執行關鍵為強化學生的學習動機與表現，以「學生」為依歸。受訪者提到：

要以「學生」為中心，我們應該把時間和精神著力在孩子自我發展和探索興趣潛能的方向，因為這裡的孩子外出機會少，看的事物和文化刺激非常少。(D-0329-12)

學生，所有的計畫或決定的形成，都要以孩子為中心。孩子有成長，表現好，教師就會有成就感，因而產生更多的「動能」，更多的熱忱，在行政端，就會做的更有效率，學校有好的成績，家長就會更支持，家長就會將自己的小孩送到車城，或建議親朋好友的小孩就讀車城，這是一個接一個，是環環相扣的，所以我覺得孩子是最重要的，必須從孩子做起，孩子就是我們的廣告、代言人。所以，最重要的執行因素就是，以孩子為依歸。(P-0331-21)

統整上述受訪者觀點，學校的一切活動皆須以學生為依歸，學生為學校品牌的中心、學生為學校行銷成功的關鍵代言人。本研究上述受訪者說法與江忠鵬（2012）及陳昭成（2015）一致。江忠鵬（2012）指出，個案校長認為，在教學、資源爭取與運用上皆應「回歸教育主體—學生」。陳昭成（2015）則指出，學校與家長皆認為，學生是一個很重要的宣傳媒介，學校的特色可以透過學生去宣傳。

研究者認為，學生在外的表現是校外人士對學校的第一印象，學生的優良表現，有助提升學校的品牌形象與價值；學生的負面表現，有損學校及教師之用心，因此，學生的言行易影響家長及社區對學校的評價，學生的表現對學校形象之正負面影響不可不慎！

七、加強行政團隊的溝通與協調，增加行政效率

教師行政工作壓力著實影響學校的行政與教學的品質，因此，適當分配行政工作、並加強正向的溝通模式，有助增加教師留任的意願。受訪者說：

在行政上，只能拜託和商請老師們在行政業務上多加協力，共體時艱，以增強行政的品質與一些大型計劃的進行。(D-0329-09)

行政工作方面，我知道兼行政的導師工作量會比較大，壓力也會比較大，因此，目前有將一些行政工作分給分校幫忙。我希望教師、行政組長、主任以及校長間都能溝通、對話，這樣不論是橫向或縱向的溝通才會順暢，也希望藉由溝通的過程，能在行政團隊間激盪出更適合我們的招生策略，大家互相幫忙，行政與教學要互相體恤，共體時艱。(P-0331-19)

統整上述受訪者說法，在行政工作上適當分工，商請老師共體時艱，能減輕兼行政導師之工作負荷。本研究上述受訪者說法與高博文(2012)、江忠鵬(2012)及游榮魁(2016)雷同。高博文(2012)指出行政工作負荷對於教師教學品質具有預測力：行政工作負荷愈高，教師教學品質愈低。江忠鵬(2012)指出，透過理念的傳達與期盼同仁的共體時艱，來因應教師流動率高、行政工作壓力的問題。游榮魁(2016)則指出，校內人員要妥善分工，以及「教師教學」才是學校課程的核心，為有效的學校行銷人員策略。

因此，研究者認為，適當分配行政工作能提高組織目標的達成、增加成員向心力，並藉由正向溝通與鼓勵，才能使組織成員有意願繼續留任的可能。

而執行此項策略的成功關鍵，受訪者認為須增加教師福利，或是增強教師對學校及在地文化的認同感，以改善教師的高流動率。受訪者說：

我們沒有很扎實的師資來跟家長大聲說出我們深具競爭力，這是事實也是很殘忍的現狀。所以有專業及穩定的師資很重要。(D-0329-13)

教師流動率高當然對學生的學習和身心發展都有不好的影響，年年都要適應新教師的教學風格，等適應了，又要換老師了，因此，家長對學校及教師的信任可能會有所影響，就直接影響了家長的選校意願啦！如何因應的話，校方可能要增強教師對學校的認同感，老師才不會輕易的想調動。現在屏東縣就有補助偏鄉老師交通費，希望能解決偏鄉教師調動率高的問題。除了交通費，如果學校沒有宿舍，偏鄉教師在偏鄉任教，「住」也是一個問題，一個花費，所以也要提供住宿。如何留住偏鄉教師，我想政府相關部門可能要再好好研擬。(T-0329-13)

彙整上述受訪者之看法，提供足夠的激勵與保健因素，以擁有穩定及專業的師資，為執行此項策略的關鍵。本研究上述受訪者見解與吳淑玲（2016）一致。吳淑玲（2016）指出，堅強的師資陣容是學校經營管理成功的重要關鍵。

綜合上述，研究者認為，強化偏遠地區教師留任誘因，例如提供偏遠地區加給、交通補助、宿舍等，或是增強教師對學校及在地文化的連結與認同，以增加教師留任意願，提高偏鄉地區師資的專業性與穩定性，為學校經營與教學的品質把關，才能重新燃起消費者的購買慾望、降低學生外流的可能。

第五章 結論與建議

本章主要是將深度個人訪談的結果歸納成結論，並依此提供具體建議，以供 A 國小及後續研究者在偏遠地區國民小學招生困境與招生策略議題上之參考。故研究者將本章分為二節，第一節為結論，第二節為建議，茲分述如下：

第一節 結論

一、偏鄉國民小學的招生困境

（一）學生數減少，導致班級數減少

由於少子化帶來的影響，偏鄉地區新生兒的出生率極低。學生數減少，班級數亦跟著減少。受訪者提到，其學生數一班最多曾有 34 人，現已降至一班 12 人；其任教年級原有三個班，現已減至兩個班，更有分校三年內有兩次招無一年級新生的窘境。可見，少子化情形對偏鄉地區國民小學的影響更為嚴重。

（二）原有學生會轉學至有特色的鄰近他校

除了學生數減少，學生外流至鄰近鎮上具有特色的他校，也為 A 國小招生困境之一。本研究受訪者提到，A 國小的部分學生主要都是轉至具有「美術班」及「棒球校隊」這兩間學校就讀，且後者還有提供交通車及住宿的服務。因此，部分學生會跨區選擇具有特色的他校就讀，造成 A 國小學生的流失。

二、偏鄉國民小學招生困境之可能成因

（一）鄰近他校有發展特色課程或校隊，以及提供特別照顧與補助

學校發展特有的課程或是特色的社團與校隊較能做到市場區隔，創造其招生優勢。因此，對於低收入戶的家長，以及忙於生計的家長而言，具有較多學業競爭力的學校，以及提供較多其他服務的學校，諸如提供學雜費及午餐費的減免、學生統一住宿管理及交通車接送的學校，較能幫助家長減輕其經濟上的負擔與管教上的壓力，進而增加家長的選校意願。

（二）鄉鎮資源不均，鄰近鎮上的生活機能與學校整體競爭力皆較佳

臺灣城鄉資源的差距日益嚴重，由於都市化地區的工作機會多，因此，人口多往市區集中，家長也因而將孩子一同帶至工作地區附近的學校就讀，造成鄉村學童外移。此外，教育資源不均，也體現在偏鄉教育上，因此，都市化地區的小學整體的競爭力較高，較受家長們的青睞。

（三）鄰近大校有成功的學校行銷推廣策略，締造高品質學校形象

根據本研究受訪者表示，鄰近鎮上大校常承辦許多大型活動及執行許多大型計畫，並透過活動的承辦，展現平時教學的優良成果，另結合當地文化資源，將在地文化特色發揚光大，深受當地家長喜愛與信賴，因此，其優質、專業的學校形象，深植於家長心中，創造其不可取代性。

（四）教師身兼多職，易產生教學倦怠，導致教師留任意願低

A 國小近年來因減班的情形加劇，導致其行政處室縮編，兼行政教師除了要處理班級事務，還要處理本校及分校的行政業務，造成教師教學倦怠、無心於教學。此外，沉重的工作壓力使兼行政教師的留任意願低，也間接導致教師的高流動率。因此，教師的穩定性及教學品質不禁令家長堪憂，而影響家長的選校意願。

三、招生困境對學校經營之影響

（一）行政處室縮編，兼行政導師工作負荷大

依據屏東縣政府（101）教學字第 1010028792 號函的行政組織編制規定，有關「規模大小」係以「本校」之班級數，分校班級不列入計算，本校班級數 12 班以下者，設 2 處 2 組；13 班至 24 班者，設 3 處 7 組；25 班以上者，設 4 處 12 組。前年，由於 A 國小本校班級數由 12 班減為 11 班，其行政編制由三處七組，減為三處四組，雖然只減少一班，卻少了三個組長，因此，對兼行政的導師而言，工作負荷壓力大，有礙學校招生策略的形成與推動、更無益提升行政及教學的品質。

（二）分校面臨裁併危機，教師備感超額壓力

A 國小的三間分校學生數都有逐年降低的情形，其中 C 分校，近三年內已有兩次招無新生的窘境，全校人數目前只剩 22 人，因此，正面臨併入本校的可能，教師們備感超額壓力，學生也為可能併校的情形擔憂。

四、偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略

（一）成立體育班發展學校體育特色，突顯學校特色差異

A 國小前年因本校減少一班，行政處室因而縮編，少了三個組長，因此，特成立體育班，除了期能降低因減班對行政編制帶來的負面影響，亦期盼結合在外屢創佳績的游泳隊、桌球隊及田徑隊，發展學校體育特色，吸引他校學生前來就讀，創造 A 國小體育特色在屏東縣偏遠地區國小中的不可取代性。

（二）積極申請經費及計畫，彌補教育資源城鄉差距

為彌補偏鄉學童在城鄉文化、教育、師資、設備上等的差距，學校積極對外申請相關經費與計畫，諸如「空間美學」、「藝術深耕」、「城鄉共學」、「教育優先區」等，以提供多元的課程內容與豐富學童的視野，提高學生及學校的整體競爭力。

（三）增進教師專業成長，透過活化教學提升學生學習成效

教師要與時俱進，適時進行自我專業成長，並能以開放的心胸，迎接創新的教育思維，以提升教師本身的教學與課程設計能力。在科技無所不在的時代，A 國小受訪者期許教師要勇於挑戰新的教學法與使用新的教學媒材，並要具備「資訊」的使用能力，方有助活化教學與提高學生學習成效，進而贏得家長及社區的肯定。

（四）設計在地化課程及多元社團，創造學校課程獨特性

在現今教育市場化下，多元及在地化的課程設計已成為家長爭相比較與期待的產品之一，因此，提供優質且多樣性的課程內容供不同學習類型的學生選擇，能啟發學生的學習潛能，亦能使在地文化深植校園，強化課程與他校的區隔，使學校獲得更多的認同與支持。

（五）開設課後安親輔導班並提供補助，減輕家長經濟負擔

A 國小有一半以上的學生來自於中低收入戶家庭，因此，學校提供學業優良獎學金、午餐減免及課後照顧等服務，有利減輕家長的經濟負擔，進而提高家長的選校意願，改善學校的招生困境。

（六）強化學校優勢並善用口碑行銷，提高學校知名度

口碑行銷為重要的行銷策略之一，強化學校的競爭優勢與教學品質，能獲得家長們的關注與薦舉，使學校優良名聲在街坊鄰居、親朋好友間廣為流傳。另外，本研究受訪者表示，加強學生的優良表現，一切以學生為依歸，為影響口碑行銷的重要關鍵。學生即學校的形象代言人，增加學生的優良表現，有益樹立學校良好口碑。

（七）加強行政團隊的溝通與協調，增加行政效率

重視組織間的溝通為人力資源管理中最基礎也最為重要的一個環節，因此，加強行政團隊及教師間的溝通，有助提高組織目標的達成、增加

成員向心力，並藉由正向溝通與鼓勵，滿足教師情感需求，降低兼行政教師的工作壓力，亦有利增加行政人員執行的效率。

第二節 管理意涵

「管理」係指一個組織對於其擁有的資源，進行一系列的規劃與領導等，以利組織目標的執行與達成。本研究根據深入訪談內容、資料的整理與分析，以及研究結論，得出以下重要管理意涵：

對於一間學校的經營而言，行政管理的範疇就比較廣泛。根據本研究結論可得知，A 國小由於行政處室縮編，因此，行政組長的效能與執行的效率更顯重要。此外，兼行政教師與非行政教師間應多進行知識的分享與經驗的交流，才能互相體恤、幫助彼此在行政與教學專業職能上的增長。另外，由於 A 國小兼行政教師的工作負荷大，因此，A 國小的教師流動率高，因學校及政府無提供更誘人的福利制度等，導致教師留任意願低，如能提供加薪、宿舍、兼行政的專業認證鼓勵等激勵保健因素，相信在留住偏鄉教師人力方面會更有效果。本研究受訪者皆一致認為，專業且穩定的師資為偏鄉國民小學經營成功的重要關鍵之一。因此，學校及有關單位應審慎研擬偏鄉教師待遇的制度及其可行性，方能守住偏鄉教師的專業與品質。最後，如能加強學校行銷策略，善用網路媒體的影響力，請學校相關人員認真經營學校粉絲專頁，或是 Youtube 及 Line 等社群媒體，將學校卓越的教學成果發揚光大，提升學校的品牌知名度與社區家長對學校的滿意度，使校方與家長皆能互相受益，亦為學校行政管理的重要方針。以上為本研究得出在學校經營以及人力資源管理上的管理意涵。

第三節 建議

本節根據上述之結論及未來進一步之研究，提出以下建議，以供參考。

一、對本研究結論之建議

（一）積極運用行銷策略，展現學校辦學成果

學校應依環境位置、在地文化、社區資源等，擬定屬於學校特有的行銷策略，如在行銷推廣策略方面，由於現今家長多有使用智慧型手機，可善加利用網路媒體或社群網站，將學校優質的辦學成果與學生優良表現公布於臉書上，讓大家一同見證學校卓越的辦學能力，贏得家長信賴與支持。

（二）設法突破學校劣勢，積極發揚學校亮點

根據本研究受訪者表示，學校人數少、班級數少，競爭力較低，為其劣勢之一。因此，設法突破學校劣勢，並增強學校的優勢，使家長們看到學校的亮點，可翻轉家長們迷思。本研究受訪者提及，小班小校、人數少，學生在實際操作練習的時間較多、教師給予個別指導的時間也較長，因此，更能引進新的教學思維，諸如「創客」、「城鄉共學」、可結合在地文化之「藝術深耕」課程等，學生能學得更精實、更深刻，讓新的教育潮流在偏鄉小學扎根，成為學校的一大亮點。

（三）持續尋求經費補助，協助弱勢學生學習

根據受訪者指出，A 國小有一半以上是中低收入戶學生，因此，持續申請相關補助及經費，除了能提升學生學習品質、減輕家長經濟負擔，更能贏得家長的支持，降低學生外流的可能。另外，如有足夠的經費為

後盾，學校在承辦活動，或是要帶學生對外參賽時，也能減輕教師對外募款的壓力，成就孩子表現的可能。

（四）鼓勵教師多方精進，加強教學專業職能

事實上，由於交通問題等因素，偏鄉教師要增進自我專長的機會實為不易，然為避免超額教師的危機，以及因應少子化下的教學轉變，教師多方精進、增進自我專業成長，已成為因應教育潮流的不二法門。學校應加強教師進修的研習內容供教師增能、教師也應適時利用週末及寒暑假的時間，參加校外研習課程，才能加強自己在教學與行政方面的能力，增加教師自我的不可取代性。

（五）暢通教師溝通管道，共創行政教學雙贏

有效溝通能增加人與人之間的情誼、增進組織目標的達成。因此，行政端應提供適當的溝通管道與壓力抒發管道，多方聆聽教師的意見，雙方能虛心請教、表達內心的想法，一同對行政及教學進行檢討，才能有效提升行政與教學的品質，共創雙贏之局面。

（六）適當分配行政工作，減輕行政教師壓力

由於 A 國小境況特殊，有三間分校，因此在行政編制上為三處四組之特殊編制，行政同仁等於要處理四間學校的行政業務，再加上許多的評鑑與訪視，實讓兼行政人員有苦難言。學校應適當將一些行政工作分配給其他教師，請非兼行政的教師共體時艱、協力完成，以減輕兼行政教師的工作量與壓力，亦能使組織氣氛與同仁感情更融洽、友善。

二、對未來研究之建議

（一）研究範圍可擴及至其他縣市之偏遠地區國小

就研究範圍而言，本研究只以屏東縣某一特殊偏遠地區為範圍，恐過於狹小，因此，未來可將研究範圍擴及至其他縣市之偏遠地區國民小學，以進行更深入的研究與探討。

（二）研究對象可擴及鄰近地區同樣面臨招生困境之小學

本研究以屏東縣某偏鄉地區之 A 國小校長、分校主任及兼行政教師為對象，調查 A 國小內部人員的看法，未能分析學校外部人員，如社區家長的意見，以及同為偏鄉地區之其他國民小學境況之差異。因此，未來可將研究對象擴及社區家長和鄰近同有招生困境之學校，比較其看法及境況的不同，以更深入瞭解偏鄉國民小學的招生困境及其因應策略。

（三）研究方法可增加量性研究法

本研究採深度訪談法，因訪談對象為 A 國小校長、面臨裁併之分校主任一位，以及在 A 國小兼行政教師一位，無法得知其他偏鄉國民小學教師的觀點。建議可採行量性研究法，以問卷調查的方式獲得大部分偏鄉教師的見地，呈現不同教師對本研究問題的意見。

參考文獻

一、中文部分

- 王麗雲、甄曉蘭（2007）。臺灣偏遠地區教育機會均等政策模式之分析與反省。教育資料集刊，36 輯，25-46（NSC94-2413-H003-028）。
- 王建竣（2012）。新設私立大學因應少子化問題的招生策略研究-以中部一所大學為例（未出版之碩士論文）。私立明道大學，彰化縣。
- 內政部統計處（2016）。嬰兒出生狀況統計。2016 年 12 月 10 日，取自：
http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=11152&page=1
- 中華民國內政部移民署資料統計（2016）。新住民各月統計資料。2016 年 12 月 29 日，取自：
<https://www.immigration.gov.tw/lp.asp?ctNode=29699&CtUnit=16434&BaseDSD=7&mp=1>
- 王欽哲（2005）。國民小學家長教育選擇權與學區劃分之研究—以嘉義縣市為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 古永嘉、楊雪蘭（譯）（2017）。Donald R. Cooper; Pamela S. Schindler 著。企業研究方法。臺北市：華泰文化。
- 史美瑤（2012）。21 世紀的教學：以「學生學習為中心」的教師發展。2016 年 12 月 15 日，取自：
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2012/03/01/5570.aspx>
- 江忠鵬（2012）。高雄市偏遠地區國小初任校長的行政困境與倫理兩難問題之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 余孟甄（2011）。國民小學發展少子化因應策略之研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 吳思嚴（2009）。臺灣原住民兒童動作協調能力分析（未出版之碩士論

文)。國立台灣體育大學，台中市。

李鴻祥(2010)。少子化對宜蘭縣國民小學教育的影響及因應策略之研究(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。

何黃欽(2014)。花蓮縣偏遠地區國民小學經營困境與改進策略之研究(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。

吳美華(2009)。屏東縣減班之國民小學學校組織氣氛與教師工作壓力關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。

吳結利(2008)。偏遠地區國民中學減緩學生外流之策略研究--以南投縣閃亮國中為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。

周玉娟(2011)。少子化下減班超額學校經營策略之研究-以改制直轄市前之臺中市為例(未出版之碩士論文)。國立台中教育大學，台中市。

吳淑玲(2016)。偏遠國民小學特色經營管理之研究—以新北市雙峰國小為例(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。

林文樹(2013)。國內外少子女化教育因應政策之比較分析研究結案報告。2016年11月30日，取自：

<http://www.naer.edu.tw/ezfiles/0/1000/img/49/173244822.pdf>

林素杏(2013)。招生策略對國中生選校考量之探討—以嘉義縣國中生為例(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。

洪文政(2006)。學校行銷策略運用於偏遠地區國民中學招生之探討(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。

周玉娟(2011)。少子化下減班超額學校經營策略之研究-以改制直轄市前之臺中市為例(未出版之碩士論文)。國立台中教育大學，台中市。

- 周好謙（2013）。一所私立小學學校行銷策略之個案研究（未出版之碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 周含嬪（2016）。學校品牌形象與學生選校因素之研究—以花蓮私立大專院校為例（未出版之碩士論文）。大漢技術學院，花蓮縣。
- 青幹大（2016）。從大學選擇因素來探討招生策略之成效（未出版之碩士論文）。國立高雄第一科技大學，高雄市。
- 侯辰穎（2012）。城鄉差距對國小自然科學教學之影響性研究-以嘉義縣市為例（未出版之碩士論文）。中華大學，新竹市。
- 范瑞祝（2001）。國民小學階段實施家長教育選擇權之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹師範學院，新竹市。
- 屏東縣政府法規查詢系統（2011）。屏東縣政府所屬各級學校類型區分原則。2016年12月27日，取自：
<http://ptlaw.pthg.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL000085&KeyWordHL=&StyleType=2>
- 屏東縣學務管理系統（2016）。A 國小歷年學生數統計。2016年12月27日，取自：<http://sfs4.ptc.edu.tw/index.php>
- 屏東政府教育處（2016）。學校基本資料。2016年12月27日，取自：
http://www.ptc.edu.tw/ptc_user/school_list
- 屏東縣政府主管法規查詢系統（2016）。屏東縣公立國民中小學設置及整併辦法。2016年12月27日，取自：
<http://ptlaw.pthg.gov.tw/NewsContent.aspx?id=315>
- 屏東縣政府主管法規查詢系統（2016）。國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則。2017年1月3日，取自：
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008932>
- 屏東縣政府教育處（2012）。屏東縣國民小學行政組織編制規定。屏東

縣（101）教學字第 1010028792 號函。

屏東縣政府教育處（2016）。屏東縣國民小學行政組織編制規定。屏東

縣（105）教學字第 10523297700 號函。

屏東縣政府教育處（2017）。屏東縣 95-104 學年度國小班級數。2016

年 12 月 29 日，取自：

<http://www.wtps.ptc.edu.tw/files/14-1013-10183,r195-1.php>

屏東縣政府民政處（2016）。屏東縣各縣鎮市新住民人口數。2016 年

12 月 29 日，取自：

<http://www.pthg.gov.tw/plancab/cp.aspx?n=EA01A381F204F203>

姚建斌（2008）。策略矩陣在技職校院招生策略之運用（未出版之碩士

論文）。樹德科技大學，高雄市。

財團法人國家政策研究基金會（2000）。少子化、高齡化 Q&A。取自：

<http://www.npf.org.tw/13/8108?County=%25E9%2587%2591%25E9%2596%2580%25E7%25B8%25A3&site=>

涂玉盈（2014）。少子化對國小教育的影響與因應之研究（未出版之碩

士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。

高冀瑋（2008）。私立大學招生策略之個案研究：從競爭策略觀點分析（未

出版之碩士論文）。開南大學，桃園市。

高誌傑（2007）。學校行銷策略對學生選校考量因素影響之研究——以基

隆市私立高中職校為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，

臺北市。

高博文（2010）。雲林縣國小教師行政工作負荷與教學品質之研究（未

出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

孫寶璟（2016）。代理教師工作壓力、情緒耗竭與離職傾向關係之研究

（未出版之碩士論文）。國立高雄應用科技大學，高雄市。

- 張文曦（2011）。私立大學招生策略之研究-以輔英科技大學為例（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 張欣琪（2014）。連鎖加盟兒童補教業招生策略之研究-以桃園區連鎖加盟 K.C.教育機構為例（未出版之碩士論文）。私立元智大學，桃園市。
- 郭雙平（2008）。台中縣公立國民小學家長為子女選擇就讀學校因素研究（未出版之碩士論文）。天主教輔仁大學，新北市。
- 許鈺莉（2011）。國小教師對子女之選校準則研究（未出版之碩士論文）。康寧大學，台北市。
- 張鎬穎（2011）。臺中市國民小學面對少子化衝擊與因應策略之研究（未出版之碩士論文）。明道大學，彰化縣。
- 郭乃禎（2011）。臺中市國民小學教師對學校行銷策略認知與學校認同度之研究（未出版之碩士論文）。中臺科技大學，台中市。
- 張貴琪（2011）。少子化現象下學校因應策略之研究-以新北市公立國民小學為例（未出版之碩士論文）。玄奘大學，新竹市。
- 陳祚民（2012）。少子化的招生策略-以私立 T 大學為例（未出版之碩士論文）。逢甲大學，台中市。
- 陳顥如（2013）。新北市三鶯區國民中學學校行銷策略之研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳美莉（2014）。屏東縣國小教師減班超額壓力與教學倦怠關係之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東大學，屏東市。
- 陳昭成（2015）。臺中市國民小學亮點學校行銷策略之研究（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。
- 國家發展委員會經濟辭典（2017）。總生育率。2017 年 1 月 12 日，取

自：

http://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=01B17A05A9374683&sms=32ADE0CD4006BBE5&s=2D7C191B0671B176

國家發展委員會人口與人力推估（2016）。**中華民國人口推估（105-150年）**。2017年1月12日，取自：

http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72

偏遠地區國中小地理資訊查詢系統（2015）。**偏遠地區學校之認定方式**。

2016年10月31日，取自：<http://stats.moe.gov.tw/remotegis/>

教育部統計處（2015）。**國小人數推估**。2017年1月12日，取自：

<https://stats.moe.gov.tw/>

教育部統計處（2016）。**96-104學年度國小學生數**。2017年1月12日，

取自：<https://stats.moe.gov.tw/>

屏東縣政府民政處（2017）。**屏東縣各鄉鎮出生率統計**。2017年1月12日，取自：<http://www.pthg.gov.tw/plancab/Default.aspx>

教育部主管法規查詢系統（2016）。**國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則**。2017年1月12日，取自：

<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008932>

游榮魁（2016）。**宜蘭縣國民小學特色學校行銷策略之研究**（未出版之碩士論文）。佛光大學，宜蘭縣。

黃秀文（2015）。**少子化對國小教育的影響與因應之研究**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學師範學院教育學系碩士論文，嘉義市。

彭杏珠（2009）。**少子化，少掉的不只是孩子**。遠見雜誌網。2016年12月24日，取自：https://www.gvm.com.tw/Boardcontent_15635.html

楊馥綺（2012）。**臺中市私立國民小學家長選校決策考量因素之研究**（未出版之碩士論文）。中臺科技大學，台中市。

- 詹麗玲（2007）。**幼稚園經營面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例**（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。
- 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**（未出版之碩士論文）。國立臺南大學，台南市。
- 廖芳敏（2011）。**偏遠地區小型學校教育困境與學校行銷策略關係之探討**（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。
- 維基百科（2015）。**總和生育率**。2016 年 12 月 12 日，取自：
<http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2012/03/01/5570.aspx>
- 維基百科（2012）。**世界生育率**。2016 年 12 月 12 日，取自：
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%80%BB%E5%92%8C%E7%94%9F%E8%82%B2%E7%8E%87>
- 管倖生（2010）。**設計研究方法**。台中市：全華圖書出版
- 趙淑芬（2009）。**國民小學學生學業成就、家長教育期望與選校行為關係之研究**（未出版之碩士論文）。逢甲大學，台中市。
- 劉志芬（2015）。**少子化下學校品牌形塑與招生促進策略之研究—以某公立高職為例**（未出版之碩士論文）。私立美和科技大學，屏東縣。
- 劉瑜鈞（2010）。**台灣教育中經濟弱勢的教育問題與政策之探討**。網路社會學通訊期刊。2017 年 1 月 1 日，取自：
<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/84/84-25.htm>
- 鄭姿蓉（2015）。**少子化趨勢下的學校行銷策略**。臺灣教育評論月刊。2016 年 12 月 24 日，取自：
<http://www.ater.org.tw/commentmonth.html>
- 蔡芳嘉（2003）。**私立學校招生策略之行動研究——以國際商工為例**（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。
- 衛生福利部統計處（2016）。**低收入戶統計**。2016 年 12 月 31 日，取自：

<http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/>

衛生福利部社會救助及社工司（2016）。低收入戶資格審核標準。2016

年 12 月 31 日，取自：<http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/>

賴建宇（2011）。台灣人生育率，全球倒數第一。天下雜誌網。2011

年 4 月 13 日，取自：

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000931#sthash.235ZxI3M.dpuf>

歐用生（1991）。教育研究法。台北：師大書院。

賴欣妍（2015）。共同學區家長選校過程之探討—以台中市國小為例（未

出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。

賴沛琳（2010）。系統思考應用在「問題解決分析」上之研究-以大學招

生策略之推動與執行為例（未出版之碩士論文）。私立逢甲大學，

台中市。

蕭惠蘭（2003）。高中女生性別意識、教育期望、科學成就對升大學選

擇科系之影響研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰

化市。

附 錄 一：訪談大綱

- 一、依您在國小服務的行政經歷，您認為 A 國小面臨哪些招生困境？
- 二、承上，除了少子化的影響外，您覺得這些招生困境造成的可能因素為何？
- 三、針對上述所提及之招生困境，您認為此招生困境對學校的具體影響為何？學校會如何因應呢？
- 四、請問目前學校有無擬定因應策略來突破招生困境？若有，請問策略為何？成效好不好？有無執行困難？
- 五、承上，請問在執行這些招生策略時，要把握的關鍵執行因素為何？
- 六、請問您的服務經歷與服務年資為何？



附 錄 二：研究者的主題分析

次主題	子題與子題的編碼	文本分析與子題編碼的歸屬	文本編碼
偏鄉國民小學的招生困境	1. 學生數減少導致班級數減少 (D-0329-06、T-0327-01、T-0327-02)	我們的問題其實就是 <u>少子化導致學生數減少，班級數也減少了，學區內的學生會轉到恆春就讀</u> ，大概就是這些。(1-1)	D-0329-06
		我們現在目前最大的招生困境在於 <u>學生數變少</u> ，每年的生育率都明顯下降， <u>我從民國 94 年就到這裡教書到現在，班級人數由最多 34 人遞減到目前的 12 人</u> ，而且我都是在本校，分校人數更是淒慘，尤以保力分校最為嚴重，全校人數加起來 22 人，所以在少子化的趨勢下，我們學校面臨招生困難的嚴峻考驗。(1-2)	T-0327-01
		因學生數減少，所以班級數也就減少，我去年是六年級的導師， <u>去年六年級有三班，今年就減少了一班，變成兩班</u> 。(1-3)	T-0327-02
	2. 原有學生會轉至有特色的鄰近他校 (D-0329-06、T-0327-03)	我們的問題其實就是少子化導致 <u>學生數減少，班級數也減少了，學區內的學生會轉到恆春就讀</u> ，大概就是這些。(2-1)	D-0329-06
		<u>我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大坪國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿及交通，是一大誘因</u> 。(2-2)	P-0331-01
		我想，應該還有 <u>學生轉學至恆春鄰近他校的問題</u> ，據我所知，105 學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要加入大坪國小的棒球隊，因此轉到那裡。(2-3)	T-0327-03
除了少子化的影響，偏鄉	1. 鄰近他校有發展特色課程或校隊，以及提供特	我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大坪國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿	P-0331-01

國民小學 招生困境 之成因	別照顧與補助 (P-0331-01、 T-0327-08、 P-0331-02、 P-0331-03)	<u>及交通，是一大誘因。</u> (1-1)	
		<u>有一些六班的小校為了解決招生困境，學校發展體育項目，例如鄰近的大坪國小就發展棒球，請來專業的棒球教練來教學，而且還有規劃宿舍，讓學生可以星期一到星期五住在宿舍統一管理，家長可以不用每天接送，也不用擔心孩子晚上會亂跑，這是一大誘因。</u> (1-2)	T-0327-08
		<u>就讀恆春及僑勇國小的學生午餐費恆春鎮全額補助，這是一個很大的誘因。</u> (1-3)	P-0331-02
		<u>鎮和鄉的財源和經費還是有差異！除了恆春和僑勇有午餐全減免的優勢，我知道在核三廠鄰近的國小，也有很多核三廠提供的的補助，這些都是這裡沒有的。</u> (1-4)	P-0331-03
	2. 鄉鎮資源不均， 鄰近鎮上的生活 機能與學校整體 競爭力皆較佳 (D-0329-01、 D-0329-02、 D-0329-04、 P-0331-01、 P-0331-03、 P-0331-04、 P-0331-05、 T-0327-08)	<u>恆春國小每個年級都有五班，而且還有美術班，對家長而言，美術班感覺就是「資優班」，相較之下，我們這裡的小孩在學業上的競爭就比較少，因學生數少，孩子跟孩子間的互動也會變少，這些都是家長在意的，也是家長們的「迷思」。</u> (1-5)	P-0331-03
		<u>這裡可以從事的工作機會較恆春鎮少，有不少的家長工作地點在恆春或是墾丁，上下班時順道載送孩子也方便，因此即使住在這裡，也會以恆春鎮內的小學為考慮。</u> (2-1)	D-0329-01
		<u>因恆春鎮上有較多間的安親班和才藝班可供選擇，可提供對於低年級只上半天課，放學後無人照顧的方便選擇。而且也有音樂教室、舞蹈教室、幼兒美語、兒童畫室等多樣性專才的才藝班，相較於車城僅有簡易的安親班或是學校提供的課後照顧來說，課後的選擇較具多樣性。</u> (2-2)	D-0329-02

		<u>家長在恆春或墾丁工作，因此將小孩轉至恆春鎮就讀。(2-3)</u>	D-0329-04
		<u>恆春鎮上的安親班、才藝班也比較多，如果學生在安親班寫完作業，接著就可以去補繪畫、鋼琴或英文等，安親班或補習班相對車城來說多很多，能照顧孩子的時間也較長，如果家長需八九點才能下班，孩子至少有地方去，不會像這裡的安親班，可能六七點就得去接小孩了，如果沒辦法去接小孩，孩子下課後回家沒人照顧，就會在外面遊蕩。那就是一個問題。(2-4)</u>	P-0331-01
		<u>鎮和鄉的財源和經費還是有差異！除了恆春和僑勇有午餐全減免的優勢，我知道在核三廠鄰近的國小，也有很多核三廠提供的的補助，這些都是這裡沒有的。(2-5)</u>	P-0331-03
		<u>恆春國小每個年級都有五班，而且還有美術班，對家長而言，美術班感覺就是「資優班」，相較之下，我們這裡的小孩在學業上的競爭就比較少，因學生數少，孩子跟孩子間的互動也會變少，這些都是家長在意的，也是家長們的「迷思」。(2-6)</u>	P-0331-03
		<u>很多明明就住在這裡的小孩，父母有一方是恆春人，就會將小孩的戶籍轉至恆春，家長寧願將小孩轉至恆春就讀。(2-7)</u>	P-0331-03
		<u>我們有一些社經地位較高的家長，都在海生館工作，父母都是碩博士的，大部分也都住在後灣，後灣到這裡及恆春的距離其實差不多，但這些高社經地位的家長也選擇將小孩送至恆春就讀。(2-8)</u>	P-0331-04
		<u>因為普遍上還是有大校的迷思：所謂的迷思是指大校的學生比較多、競爭</u>	P-0331-04

		<u>力就比較大，資源較多、經費也較足、老師教得比較好，因此認為恆春的大校不管是在學校的軟硬體設備上，同儕間的互動上，老師的教學上，學生的多元智能發展上等，都比這裡好。(2-9)</u>	
		<u>高社經家長由於剛剛提到的那些考量，所以不會把小孩送來我們這裡；低社經的家長也因工作關係，而將小孩轉至恆春，雖然不是大多數的家長，我們還是有很多在地的家長很支持我們，畢竟這裡也是他們的母校，但少了即使只是個位數的學生，對我們目前的招生狀況而言，的確是影響很大。(2-10)</u>	P-0331-05
		<u>恆春及僑勇國小的班級數和學生數皆較多、資源也多，有較多學業上的競爭優勢。(2-11)</u>	T-0327-08
	3. 鄰近大校曝光率高，有成功的學校行銷策略 (P-0331-03)	還有就是恆春和僑勇國小這兩間國小的校長都很會行銷學校，他們常常帶學生出去參加活動或參賽，學校也常常承辦許多活動，也因此學校的曝光率就很高，也常常申請大型計畫，增加學校的知名度，因此，對某些家長來說，恆春和僑勇這兩間大校比我們還要來的有名、教學上也比我們這裡有更多成果的展現。(3-1)	P-0331-03
	4. 教師流動率高、代課教師多，且教師身兼多職，影響行政效率及教學的品質 (D-0329-11、D-0329-13、P-0331-22、T-0329-06、	<u>最大的困境就是「師資」。我們無法掌握來到偏鄉的老師能待多久？就算是正式老師或是公費分發來的老師，通常都是服務期滿時間到就又調回原先的家鄉，我們連基本的師資來源都這麼不確定，行政端這裡也常處於每年或是隔年就換人，這樣如何設計永續課程？(4-1)</u>	D-0329-11
		<u>我們沒有很扎實的師資來跟家長大</u>	D-0329-13

	T-0329-10、 T-0329-11)	<u>聲說出我們深具競爭力，這是事實也是很殘忍的現狀。(4-2)</u>	
		<u>我們的行政常常是由新手教師、年輕的老師來接，很多比較有經驗的老師反而會拒絕接行政，再加上這裡的代課老師、代理老師很多，老師常常又調動，因此在行政的交接上當然容易有斷層，在執行上會比較沒有效率！(4-3)</u>	P-0331-22
		<u>我想就是教師的流動率太高，就有學生一到六年級都是不同導師的經驗。這裡的教師流動率太高，可能這裡真的比較偏鄉，大部分的老師都是任期一到，就會申請調校。而且偏鄉的師資也比較不足，有很多的代理老師及代課老師，這都是一年一聘的，像我們學校之前就有位代課老師，才上兩個月，就突然不教、離職了，學校就得馬上招聘新教師，而且偏鄉大部分的代課老師都只是大學畢業，且沒有教師證的，如果家長知道了，當然會擔心老師的教學能力或班級經營能力。一年過後，學生可能又要重新適應一批新老師，這點對學生的學習與心理發展真的很不好，可能也會影響招生。如果別的學生師資穩定、有熱情、能力又強，重視孩子教育的家長，當然就會將學生轉到別的學校阿！(4-4)</u>	T-0329-06
		<u>學校及老師大部分都身兼「家庭照顧」的功能，但學生已越來越難教，再加上行政量大，要行政又要教學，又要充當家長的功能，學校教師大部分都不是本地人，所以回家不方便，交通費又高，我想都是造成偏鄉教師流動率高的原因。年年都有教師要調動，師資不穩定，如果我是這裡的家</u>	T-0329-10

		<u>長，看到老師顧行政，無心顧小孩，又年年要換導師，當然會想將小孩轉至更好的學校。(4-5)</u>	
		<u>行政被迫由三處室七組改變為三處室四組，少了五個組長，但事情卻沒因此變少，很多老師在得知此訊息後，都在 104 學年度提出調動，就是要避開 105 學年度行政落在自己身上的重擔，也因此我覺得這是少子化影響最直接的困境，想必 105 這個學年度勢必還會再出現一波調動潮。(4-6)</u>	T-0329-11
偏鄉國民小學招生困境對學校經營的具體影響	1. 行政處室縮編，導致兼行政導師工作負荷大，影響教學品質及行政效率 (D-0329-07、D-0329-08、P-0331-07、T-0327-04、T-0327-10)	<u>全校班級數未達到一定的班級數，影響最大的就是行政處室的編制，因此這幾年學校常會因「三處室七組長」和「三處四組」以及「分校三位主任」之間的編制而擔憂。因為教育處給我們的處室編制是以本校的班級數來給，而非以整個四間校區班級數來合計，所以本校班級數減少對於兼任行政處室的同仁無形中是加重其業務量，因為本校行政處室也需要彙整各分校的行政業務。(1-1)</u>	D-0329-07
		<u>以保力分校來說，我們目前只剩四班，沒有一和三年級，因此學校只有四位導師和一位分校主任，雖是一間分校，可是要配合的行政和教學工作仍然要按部就班，所以每位導師都要兼任數樣行政工作，以減輕本校行政組長的工作量。(1-2)</u>	D-0329-08
		<u>最直接的就是影響我們的行政編制與教師的員額配置嘛！如果依本校 11 班的規模，我們只能有二處四組的編制，但因為我們還有三間分校，政府決定給我們目前三處四組的編制，如果少子化現象持續、原本應該就讀這裡的孩子又轉出，很怕再減一</u>	P-0331-07

		班的情況下，我們的行政編制又將面臨改變， <u>兼任行政組長的導師就會很辛苦。</u> (1-3)	
		<u>因班級數減少，導致我們的行政處室縮編的問題。這個影響就非常大。我們的學校很特別，另有三間分校，今年加起來總共有 27 班，然後這兩年因為本校減班成 11 班，我們原本有 7 個組長，現在只剩下 4 個組長，如果依照 27 班的規模，我們應該要有 4 處 12 組的編制才對，但事實上，依照規定只能算本校的班級數，分校不能算，我們目前的行政編制就減為 3 處 4 組，行政縮編，但卻等同於要處理 4 間學校的行政工作，真的會讓兼行政的導師壓力很大。</u> (1-4)	T-0327-04
		<u>很多老師因為不想接行政，再加上服務年限已到，所以選擇調校。</u> (1-5)	T-0327-10
	2. 分校面臨併入本校或改變經營方式的危機、教師因而有超額壓力 (P-0331-07、P-0331-09)	<u>像保力現在全校才 22 個人，幾年後可能就會併入本校，如果沒有併到本校，可能就會變成「混齡教學」。</u> 以我們保力分校來說好了， <u>如依目前的師生比，還可以有四導師一分校主任的編制，如果變成混齡教學，師生比不同，保力分校可能只需 3 個老師，那多的那兩位老師就會面臨超額的危機，是否會被超額就是一大壓力來源，所以不論是兼行政的導師，或是可能被超額的老師，都會有很大的壓力。</u> (2-1)	P-0331-07
		<u>超額教師只是早晚的問題，因為我們的學生數真的在減少。</u> (2-2)	P-0331-09
偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略	1. 成立體育班，並積極參加體育競賽，發展學校體育特色，以強化學校外部行銷	屏東縣近來積極推動體育專長教學，讓喜愛運動的孩子能有更好的學習環境，因此 <u>本校也成立了體育班，各項競賽中，我們的孩子表現也都很優秀，這也會吸引鄰近學校的學生來</u>	D-0329-15

	(D-0329-15、 P-0331-13、 T-0327-17、 T-0327-20)	<u>就讀。(1-1)</u>	
		<u>在前幾任校長及老師的努力下，我們成立了桌球隊與游泳隊，我們也有田徑及十人十一腳，在體育競賽上，不論是縣賽或聯運，我們可說是赫赫有名，而這就是我們的優勢，是鄰近他校所沒有成立的社團或校隊。這就是我們與眾不同的地方。(1-2)</u>	P-0331-13
		<u>像學校的游泳隊和桌球隊一定都會帶去參加屏東縣運或屏東聯運，而且每次出去比賽都會有優秀的成績，使鄰近的小學，甚至是屏東市的小學對我們偏鄉小學另眼相看。比賽的佳績，我們會做成紅布條，掛在校門口，或是公布在跑馬燈上，提升學校的知名度與口碑，希望也能讓社區家長提升對我們的信任與認同。除了掛紅布條，還有跑馬燈，因為現在很多人都有在看臉書的習慣，所以我們也有請資訊老師幫忙經營學校的臉書，我們會將四個校區的訊息、榮譽榜、或是比賽等的活動照片 PO 在臉書上，家長都看的到，有些家長也會回應，也可藉由這樣的方式建立良好的學校與家長們的互動。(1-3)</u>	T-0327-17
		<u>其實剛剛講的游泳隊和桌球隊就是一大特色，因為都是恆春地區其他國小沒有的，後來因為學生數變少、減班的關係，我們特別成立了體育班，體育班的學生都是游泳隊和桌球隊的學生，希望能因為增加一班，本校湊到 12 班，保持原本的行政編制。我想，校隊就是學校的特色之一。(1-4)</u>	T-0327-20
	2. 積極申請經費及計畫、設計多元的學習內容及社	<u>開設多元性的社團來讓孩子有多面向的學習，如：十鼓、桌球、游泳、相聲、月琴、舞蹈、閱讀、烏克蘭麗</u>	D-0329-09

	團活動，創造學校課程的獨特性提升整體競爭力 (D-0329-09、D-0329-15、P-0331-15、P-0331-16)	等等，讓孩子開發不同潛能。(2-1)	
		<u>我們行政端常爭取一些額外的經費或計畫來補足偏鄉文化或師資不足的窘境，如：教育優先區、藝術深耕計畫、客語生活學校、教師社群等。</u> (2-2)	D-0329-15
		<u>其實我們有加入一些大型的計畫，像是「空間美學」、「藝術深耕」、「城鄉共學」等。我希望我們的孩子能有「美感教育」，能兼具人文、體貼及關懷，因此，我希望能在「課程上」做改變，除了能「動」的多樣性社團，我希望在課程上能創造我們國小的差異性及優勢。</u> (2-3)	P-0331-15
		<u>我希望我們的課程能夠結合在地特色、在地化、生活化，我希望我們這裡的孩子都能當這裡的小小解說員，當有外賓或是客人來訪時，能自在且流暢地講出家鄉特色，而不是對自己的家鄉一無所知。因此，我希望各科目都能做個統整，結合在地的特色。</u> (2-4)	P-0331-16
	3. 增進教師專業成長與改變教師教學方式，使孩子能具備該有的能力及素養 (P-0331-16、P-0331-17)	<u>如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力</u> ，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法， <u>使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！</u> (3-1)	P-0331-16
		<u>我希望我們的老師及學生都能具備「科技」的能力</u> ，我指的不光只是會操作電腦、玩平板，而是會運用「科技」的精神，學會如何解決問題、培養研究性的思考模式，我也希望能引進「創客」，培養孩子動手做、帶的	P-0331-17

		<u>走的能力</u> ，但這些都是我覺得這裡小孩所欠缺的。 <u>如何運用資訊來授課或是解決問題，也是一種老師所要具備的能力</u> 。(3-2)	
4. 提供課後照顧與輔導、爭取學生補助，以減輕家長及學生的經濟負擔 (D-0329-14、T-0327-22、T-0327-23、T-0327-24)		<u>我們可以以「小班教學」、「愛心」、「陪伴」、「離家近」這幾點來成為我們招生的誘因，因為這裡的家庭缺乏的就是引導和陪伴。對孩子來說，老師不只是具有教師的身分，更成為半個家人的感覺</u> 。(4-1)	D-0329-14
		<u>我們有向福安宮等申請，所以學生有午餐減免，也有學業優秀的獎學金。我們這裡的學生有一半是低收入戶，所以這些減免或是獎學金對學生或家長而言很重要</u> 。(4-2)	T-0327-22
		<u>我們有一半以上的學生是中低收入戶的家庭，如果學校有補助，家長當然會想選擇有補助的那間學校就讀啊！</u> (4-3)	T-0327-23
		<u>本校和分校都有補救教學，學生四點放學開始上到四點五十分，有些認真的老師甚至經過家長同意後，會留學生到晚上八九點，因為這裡的家長大部分都是低學歷及低社經的家庭，上班晚回家，或是孩子回到家就忘記要寫作業和複習，或是家長本身無法教導學生寫作業等，所以學校如果有這些課後服務，家長就會比較放心讓學生在這裡就讀。當然，就是老師要辛苦一點啦！</u> (4-4)	T-0327-24
5. 強化學校優勢並善用口碑行銷，提高學校的知名度 (D-0329-16、P-0331-11、P-0331-13)		<u>要以學校的劣勢來轉化成優勢，如：位置偏僻但相對的校園教學環境就比較安靜，適合學生學習。人數少競爭力不夠但學生實際操作機會變多，且課堂教師關注力也較多，讓孩子還能有更多的學習空間，且因為小班教學，學生練習或實際操作的機會</u>	D-0329-16

		<u>更多更久。(5-1)</u>	
		<u>「學生」做起，學生就是我們行銷學校的活廣告。</u> 但要把學生教好，首先，要有好的老師、認真的老師，也要有好的行政團隊，還有校長的領導風格也很重要。學生離開學校，在外面，就是我們老師以及學校的代言人，學生言行舉止的好壞、散發出來的氣質，以及對外參賽的態度與成就等，都能代表學校、代表老師。(5-2)	P-0331-11
		<u>小孩在學校及在校外都有不錯的成績，回到家後，家長看了高興，覺得小孩有成就、教師及學校夠用心，就會推薦車城的親朋好友就讀車城，甚至是別的學區的學生來我們學校就讀，這就成功了。</u> 而小孩優秀的表現，反映出學校良好的課程設計、教師的用心教學、行政團隊的努力等，這都是環環相扣的。(5-3)	P-0331-13
	6. 分配教師行政工作並加強行政與教學間的溝通，以降低教師調動率，強化行政及教學的品質 (D-0329-09、P-0331-19、T-0327-05、T-0327-12、T-0327-15、T-0327-27)	在行政上，只能拜託和商請老師們在行政業務上多加協力，共體時艱，以增強行政的品質與一些大型計劃的進行。(6-1)	D-0329-09
		行政工作方面， <u>我知道兼行政的導師工作量會比較大，壓力也會比較大，因此，目前有將一些行政工作分給分校幫忙。我希望教師、行政組長、主任以及校長間都能溝通、對話，這樣不論是橫向或縱向的溝通才會順暢，也希望藉由溝通的過程，能在行政團隊間激盪出更適合我們的招生策略，大家互相幫忙，行政與教學要互相體恤，共體時艱。</u> (6-2)	P-0331-19

		策略的擬定可能就是要上級才能決定，但執行的部分現在只變成 4 組長， <u>所有行政工作都是主任和這四位組長分擔的話，在執行招生策略上可能就會沒有效率，甚至沒有效果，所以我覺得，要把行政工作平均分配是很重要的。</u> (6-3)	T-0327-05
		<u>105 學年度有將一些工作分給分校的老師們做，不再是本校的行政組長獨攬工作。</u> 例如溫泉分校有負責家庭教育方面的工作、保力分校的老師有負責午餐部分的工作等。(6-4)	T-0327-12
		<u>目前學校要突破招生困境我覺得唯一的辦法就是要控制教師流動率，能將每年的教師流動率控制在一定的人數以內，我想這樣或多或少可以改善家長對於教學上的質疑，進而放心讓孩子在這裡就讀。</u> 我剛有講，曾經就有家長氣憤表示，自己的孩子在這裡從小一到小六換了六個老師，每個學年度都要適應新的老師，而這樣的例子在分校更是嚴重，甚至有一個學年換了三個導師，也導致該班轉學率非常高。(6-5)	T-0327-15
		<u>我覺得要把握的最主要關鍵在於減輕導師行政壓力，平均分配行政工作，不要將行政工作集中於在某部分的同仁身上，如果還是維持這樣不變的行政分配，一定會導致每年調動時間一到，又是一波新的全體大逃亡，這樣不但會造成行政的傳承與交接斷層，更造成接行政同仁的莫大壓力，進而影響教學，甚至造成家長對學校有辦學不力的疑慮，最終，不但老師出走，學生也出走。</u> (6-6)	T-0327-27

偏鄉國民小學突破招生困境之關鍵	1. 增加教師福利及增強教師的認同感，進而強化在地文化的滲入、降低教師調動率 (D-0329-13、T-0329-13)	<u>我們沒有很扎實的師資來跟家長大聲說出我們深具競爭力，這是事實也是很殘忍的現狀。所以有專業及穩定的師資很重要。</u> (1-1)	D-0329-13
		教師流動率高當然對學生的學習和身心發展都有不好的影響，年年都要適應新教師的教學風格，等適應了，又要換老師了，因此， <u>家長對學校及教師的信任可能會有所影響，就直接影響了家長的選校意願啦！</u> 如何因應的話， <u>校方可能要增強教師對學校的認同感，老師才不會輕易的想調動。</u> 現在屏東縣就有補助偏鄉老師交通費，希望能解決偏鄉教師調動率高的問題，但目前的狀況看來，補助偏鄉教師交通費，似乎不是一個很大的誘因，因為 <u>除了交通費，如果學校沒有宿舍，偏鄉教師在偏鄉任教，「住」也是一個問題</u> ，一個花費，所以也要提供住宿。如何留住偏鄉教師，我想政府相關部門可能要再好好研擬。(1-2)	T-0329-13
		嗯……這個部分，可能就是讓老師有 <u>教學上的成就感</u> ，或是 <u>提供住宿</u> 等，可能大概是這樣！(1-3)	T-0329-14
	2. 能提供足夠的經費與補助，幫助學生對外參賽或學習 (T-0327-28、T-0327-32)	<u>經費也是關鍵，如果我們要帶隊出去比賽，學生吃的、住的，還有交通費，其實是一大障礙，常常我們想帶隊出去比賽時，都要先考慮經費夠不夠，如果不夠，就要想辦法去爭取經費，才能出去比賽，為學校也會學生爭取好的成績。</u> (2-1)	T-0327-28
		<u>上級長官或是組長願意幫忙爭取一些單位或機構的經費，才能有經費來幫助中低收入戶的孩子。有足夠的經費或補助，才能減輕學生的負擔，或是我們帶隊比賽時，才能讓我們能比</u>	T-0327-32

		<u>較安心地帶孩子比賽。(2-2)</u>	
3. 以「學生」為中心的課程設計與教學方式，並將在地文化融入教材，強化學校的課程差異性及優勢 (D-0329-12、P-0331-11、P-0331-16、P-0331-17、P-0331-19、P-0331-21、P-0331-23、T-0329-30)		<u>要以「學生」為中心，我們應該把時間和精神著力在孩子自我發展和探索興趣潛能的方向，因為這裡的孩子外出機會少，看的事物和文化刺激非常少，家長假日也甚少帶孩子到城市內，孩子放學後和放假就是往學校跑，學校早已成為肩負起一半的家庭照顧功能了。因為村莊內的家庭結構很不齊全，低收、中低收、隔代教養、新住民家庭、單親家庭原住民的比例高達九成之多，學校辦理的活動或是講座，家長參與度甚低，因為家裡的長輩多是祖父母，即使有父母的家庭，也忙於生計。(3-1)</u>	D-0329-12
		<u>從「學生」做起，學生就是我們的活廣告。但要把學生教好，首先，要有好的老師、認真的老師，也要有好的行政團隊，還有校長的領導風格也很重要。學生離開學校，在外面，就是我們老師以及學校的代言人，學生言行舉止的好壞、散發出來的氣質，以及對外參賽的態度與成就等，都能代表學校、代表老師。(3-2)</u>	P-0331-11
		<u>而如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法，使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！(3-3)</u>	P-0331-16
		<u>隨著時代的轉變，老師不能一直使用以前的教學方式，或是以前的班級經營模式，應該要隨時更新及改進自己的教學法，才能引起學生的學習動</u>	P-0331-17

		<u>機、幫助學生學得更有效率。(3-4)</u>	
		<u>最重要的當然就是守住學生，吸引學生留下來，而不是轉至鄰近他校，可以的話，最好還能吸引他校的學生前來就讀，這樣，行政編制的影響才不會很大。(3-5)</u>	P-0331-19
		<u>學生，所有的計畫或決定的形成，都要以孩子為中心。孩子有成長，表現好，教師就會有成就感，因而產生更多的「動能」，更多的熱忱，在行政端，就會做的更有效率，學校有好的成績，家長就會更支持，家長就會將自己的小孩送到車城，或建議親朋好友的小孩就讀車城，這是一個接一個，是環環相扣的，所以我覺得孩子是最重要的，必須從孩子做起，孩子就是我們的廣告、代言人。身為校長，也是母親，我希望我們的孩子成為什麼樣的人，我們就必須先成為那樣的人，所以，最重要的執行因素就是，以孩子為依歸。(3-6)</u>	P-0331-21
		<u>當然會有啊！課程上的改變就需要有「願意改變」的老師，如果教師自己本身對這塊土地的了解、知識不足，要怎麼將在地的特色，或是剛剛所講的「美感教育」融入教材。之後，我想推「資訊」，老師如果本身排斥使用「科技」的方式、「科技」的精神來上課、編寫教材，又如何教學生使用「科技」的精神來解決問題？這樣在這裡推「創客」也沒有用。我們學校的教室設備很好，像我們有電子白板，但真正會使用電子白板上課的老師很少。所以老師本身願不願意改變，這就是執行的困難點。能不能讓孩子具備 107 學年要推的核心素養，教師本身自己就要先了解，現在</u>	P-0331-23

		<u>不能再用過去的教學方式、備課的方式來上課，這樣就會有問題！(3-7)</u>	
		<u>我覺得要先從教師開始，這裡的老師幾乎都是外地人，如果沒有先了解這裡的環境特色、在地文化等，怎能去教小朋友認識自己的社區及環境呢？又怎能設計課程，幫助學生認識自己的家鄉呢？</u> 所以這部分，我覺得老師的知識背景很重要。(3-8)	T-0329-30



附錄三：第二分析員主題分析

次主題	子題與子題的編碼	文本分析與子題編碼的歸屬	文本編碼
偏鄉小學 所面臨招 生困境	1. 人口減少而造成 的減班現象 (T-0327-01、 T-0327-02、 P-0331-01)	<u>我們現在目前最大的招生困境在於人口數過少，每年的生育率都明顯下降，我從民國 94 年就到車城教書到現在，班級人數由最多 34 人遞減到目前的 12 人，而且我都是在本校，分校人數更是淒慘。</u> (1-1)	T-0327-01
		<u>因學生數減少，所以班級數也就減少，因我去年是六年級的導師，去年六年級有三班，今年就減少了一班。</u> (1-2)	T-0327-02
		<u>因為 C 分校有兩年沒有新生，在我們透過戶籍資料、追蹤未來人口後，才發現我們的招生問題真的很嚴重。除了因少子化造成的減班現象，這已經是大環境的現象，可能無法改變，現在對我們來說，一個學生都是寶，例如，原本一般 30 人，如再多一人變 31 個人，就能變成兩班。</u> (1-3)	P-0331-01
	2. 學生外流至他校 的現象 (T-0327-03、 P-0331-01)	<u>我想，應該還有學生轉學至恆春鄰近他校的問題，據我所知，105 學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要加入大平國小的棒球隊，因此轉到那裡。</u> (2-1)	T-0327-03
		<u>我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大平國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿及交通，是一大誘因。會轉到恆春或僑勇的，大多是因為家長工作的地方多在恆春及墾丁，下班後便於接送。</u> (2-2)	P-0331-01
偏鄉小學 面臨招生 困境之可 能原因	1. 鄰近學區誘因： 生活機能較佳， 而有較多的工作 機會與較多元的 選擇性，再加上 其學生補助較多	<u>加上交通的因素，相較之下恆春的交通又更方便，反而會讓我們的家長有較高的意願將孩子送往選擇性較多的恆春，而恆春的家長則不會想將孩子送來只有單一選項的這裡。</u> (1-1)	T-0327-08
		<u>這裡可以從事的工作機會較恆春鎮少，有不少的家長工作地點在恆春或是墾丁，上下班時順道載送孩子也方</u>	D-0329-01

	(T-0327-08、 D-0329-01、 D-0329-02、 D-0329-10、 P-0331-01、 P-0331-02、 P-0331-03、 P-0331-05)	便，因此會以恆春鎮內的小學為考慮。(1-2)	
		<u>恆春鎮內選擇性多，因恆春鎮上有較多間的安親班和才藝班可供選擇，可提供對於低年級只上半天課，放學後無人照顧的方便選擇。而且也有音樂教室、舞蹈教室、幼兒美語、兒童畫室等多樣性專才的才藝班，相較於車城僅有簡易的安親班或是學校提供的課後照顧來說，課後的選擇較具多樣性。(1-3)</u>	D-0329-02
		<u>有的孩子因家長工作關係早已經在別的地區(如潮州、屏東、高雄等等)就讀幼兒園，要回來的機率根本微乎其微，只是因出生地在這裡尚未遷出，因此名單還在校區內。(1-4)</u>	D-0329-10
		<u>會轉到恆春或僑勇的，大多是因為家長工作的地方多在恆春及墾丁，下班後便於接送，除此之外，恆春鎮上的安親班、才藝班也比較多，如果學生在安親班寫完作業，接著就可以去補繪畫、鋼琴或英文等，安親班或補習班相對車城來說多很多，能照顧孩子的時間也較長，如果家長需八九點才能下班，孩子至少有地方去，不會像這裡的安親班，可能六七點就得去接小孩了，如果沒辦法去接小孩，孩子下課後回家沒人照顧，就會在外面遊蕩。那就是一個問題。(1-5)</u>	P-0331-01
		<u>對啊！除了恆春有比較多的安親班及才藝班，就讀恆春及僑勇國小的學生午餐費恆春鎮全額補助，這是一個很大的誘因。(1-6)</u>	P-0331-02
		<u>鎮和鄉的財源和經費還是有差異！除了恆春和僑勇有午餐全減免的優勢，我知道在核三廠鄰近的國小，也有很多核三廠提供的的補助，這些都是這裡沒有的。(1-7)</u>	P-0331-03
		<u>低社經的家長也因工作關係，而將小孩轉至恆春。(1-8)</u>	P-0331-05
	2. 鄰近他校有發展特色、提供補助	據我所知， <u>105學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要</u>	T-0327-03

	與宿舍等。 (T-0327-03、 T-0329-08、 P-0337-01)	加入大平國小的棒球隊，因此轉到那裡。(2-1)	
		<u>鄰近的恆春鎮，還有恆春與僑勇兩所大校等，學校的選擇性比較多，例如恆春國小有美術班。再說，除了這兩間國小外，有一些六班的小校為了解決招生困境，學校發展體育項目，例如鄰近的大平國小就發展棒球，請來專業的棒球教練來教學，而且還有規劃宿舍，讓學生可以星期一到星期五住在宿舍統一管理，家長可以不用每天接送，也不用擔心孩子晚上會亂跑，這是一大誘因。</u> (2-2)	T-0329-08
		<u>我發現我們有許多學生轉到大平國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿及交通，是一大誘因。</u> (2-3)	P-0337-01
	3. 鄰近大校行銷力強、曝光率高，以及家長的大校迷思 (T-0329-08、 P-0331-03、 P-0331-04)	對他們而言，恆春及僑勇國小的班級數和學生數皆較多，有較多學業上的競爭優勢，傳統而言，家長畢竟還是都會看小孩的學業成績會比較小孩的分數。(3-1)	T-0329-08
		<u>還有就是恆春和僑勇國小這兩間國小的校長都很會行銷學校，他們常常帶學生出去參加活動或參賽，學校也常常承辦許多活動，也因此學校的曝光率就很高，也常常申請大型計畫，增加學校的知名度，因此，對某些家長來說，恆春和僑勇這兩間大校比我們還要來的有名、教學上也比我們這裡有更多成果的展現。</u> (3-2)	P-0331-03
		像我們有一些社經地位較高的家長，都在海生館工作，父母都是碩博士的，大部分也都住在後灣，後灣到這裡及恆春的距離其實差不多，但這些高社經地位的家長也選擇將小孩送至恆春就讀，因為普遍上還是有大校的迷思： <u>所謂的迷思是指大校的學生比較多、競爭力就比較大，資源較多、經費也較足、老師教得比較好，因此認為恆春的大校不管是在學校的軟硬體設備上，同儕間的互動上，老師的教學上，學生的多元智能發展</u>	P-0331-04

		<u>上等，都比這裡好，因此，都將小孩送至恆春就讀。(3-3)</u>	
4. 教師流動大，師資不足，且教師工作負荷大，影響教學品質 (T-0327-04、T-0327-06、T-0327-10、D-0329-11、D-0329-13、P-0331-08)		<u>當導師的熱情被磨滅，想當然爾教學的品質就會受影響，老師如果無法用心備課、上課，學生如何能學得好？家長看在眼裡，可能就會想讓學生轉學到其他的國小，當然會影響招生啊！(4-1)</u>	T-0327-04
		<u>教師方面的話，我想就是教師的流動率太高，我以前的學生就有一到六年級都是不同導師的經驗。這裡的教師流動率太高，可能這裡真的比較偏鄉，大部分的老師都是任期一到，就會申請調校。而且偏鄉的師資也比較不足，有很多的代理老師及代課老師，這都是一年一聘的，像我們學校之前就有位代課老師，才上兩個月，就突然不教、離職了，學校就得馬上招聘新教師，而且偏鄉大部分的代課老師都只是大學畢業，且沒有教師證的，如果家長知道了，當然會擔心老師的教學能力或班級經營能力。一年過後，學生可能又要重新適應一批新老師，這點對學生的學習與心理發展真的很不好，可能也會影響招生。如果別的學生師資穩定、有熱情、能力又強，重視孩子教育的家長，當然就會將學生轉到別的學校阿！(4-2)</u>	T-0327-06

		我剛有講到，因為學生數減少，導致減班，本校只剩 11 個班級，在我們行文請求政府相關部門後，政府後來只核定我們 3 處 4 組，<u>造成本校教師兼行政的老師，壓力很大，很多因為不想接行政，再加上任期已到，所以選擇調校。</u>而且說實在的，這裡的家長賦予老師很大的責任！很多家長因為工作忙碌，沒時間陪伴小孩寫作業、注意學生的品行等，因此，<u>學校及老師大部分都身兼「家庭照顧」的功能，但學生已越來越難教，再加上行政量大，要行政又要教學，又要充當家長的功能，學校教師大部分都不是本地人，所以回家不方便，交通費又高，我想都是造成偏鄉教師流動率高的原因。</u>年年都有教師要調動，師資不穩定，如果我是這裡的家長，看到老師顧行政，無心顧小孩，又年年要換導師，當然會想將小孩轉至更好的學校。(4-3)	T-0327-10
		<u>最大的困境就是「師資」。我們無法掌握來到偏鄉的老師能待多久？就算是正式老師或是公費分發來的老師，通常都是服務期滿時間到就又調回原先的家鄉，我們連基本的師資來源都這麼不確定，行政端這裡也常處於每年或是隔年就換人，這樣如何設計永續課程？</u>課程的設計和帶領與實際操作及檢討都無法完善，因此只有美好的想法，卻只能礙於無奈的現實而作罷。(4-4)	D-0329-11
		<u>我們沒有很扎實的師資來跟家長大聲說出我們深具競爭力，這是事實也是很殘忍的現狀。</u>(4-5)	D-0329-13
		<u>而且我們的行政人員都很年輕，其實老實說偏鄉的老師調動率很高，常常服務年限一到就都調走了。</u>(4-6)	P-0331-08

偏鄉小學 面臨招生 困境之具 體影響	1. 教師員額配置縮減與行政縮編，導致教師行政負荷變大而影響效率 (T-0327-04、D-0329-07、D-0329-08、P-0331-07、P-0331-08、P-0331-22)	<u>行政方面的話，就是因班級數減少，導致我們的行政處室縮編的問題。這個影響就非常</u> 大。我們的學校很特別，另有三間分校，今年加起來總共有 27 班，然後這兩年因為本校減班成 11 班，我們原本有 7 個組長，現在只剩下 4 個組長，如果依照 27 班的規模，我們應該要有 4 處 12 組的編制才對，但事實上，依照規定只能算本校的班級數，分校不能算，我們目前的行政編制就減為 3 處 4 組， <u>行政縮編，但卻等同於要處理 4 間學校的行政工作，真的會讓兼行政的導師壓力很大，就像我，當高年級導師兼體育組長 11 年了，真的覺得教學的熱情會被行政工作磨滅。(1-1)</u>	T-0327-04
		<u>行政處室編制：全校班級數未達到一定的班級數，影響最大的就是行政處室的編制</u> ，因此這幾年學校常會因「三處室七組長」和「三處四組」以及「分校三位主任」之間的編制而擔憂。因為教育處給我們的處室編制是以本校的班級數來給，而非以整個四間校區班級數來合計， <u>所以本校班級數減少對於兼任行政處室的同仁無形中是加重其業務量，因為本校行政處室也需要彙整各分校的行政業務。(1-2)</u>	D-0329-07
		教師編制，以保力分校來說，我們目前只剩四班，沒有一和三年級，因此學校只有四位導師和一位分校主任，雖是一間分校，可是要配合的行政和教學工作仍然要按部就班， <u>所以每位導師都要兼任數樣行政工作。(1-3)</u>	D-0329-08
		<u>最直接的就是影響我們的行政編制與教師的員額配置嘛！</u> 如果依本校 11 班的規模，我們只能有二處四組的編制，但因為我們還有三間分校，政府決定給我們目前三處四組的編制， <u>如果少子化現象持續、原本應該就讀這裡的孩子又轉出，很怕再減一</u>	P-0331-07

		<u>班的情況下，我們的行政編制又將面臨改變，兼任行政組長的導師就會很辛苦。(1-4)</u>	
		<u>會阿！行政縮編代表我們能幫忙處理行政的人力變少了，但事情還是一樣的多，如果我們想申請一些計畫，或承辦一些活動，人力資源相對而言變少，執行起來多少會比較辛苦，就需要大家的幫忙。而且我們的行政人員都很年輕，其實老實說偏鄉的老師調動率很高，常常服務年限一到就都調走了，資深的老師又不願意接行政，所以，原本可能執行一半的計畫，最後又是另一個新的行政人員接手，因此我們在行政上也常面臨交接、傳承的問題，但我們無法限制老師不能調動，因此，行政工作的交接是個問題，就有老師接行政是要從頭自己摸索，真的會比較辛苦！(1-5)</u>	P-0331-08
		<u>當然有啊！我們的行政常常是由新手教師、年輕的老師來接，很多比較有經驗的老師反而會拒絕接行政，再加上這裡的代課老師、代理老師很多，老師常常又調動，因此在行政的交接上當然容易有斷層，在執行上會比較沒有效率！(1-6)</u>	P-0331-22
	2. 併校與混齡教學趨勢而教師面臨被超額危機 (P-0331-07、P-0331-09)	<u>還有，分校人數都比較少，像保力現在全校才 22 個人，幾年後可能就會併入本校，如果沒有併到本校，可能就會變成「混齡教學」。以我們保力分校來說好了，如依目前的師生比，還可以有四導師一分校主任的編制，如果變成混齡教學，師生比不同，保力分校可能只需 3 個老師，那多的那兩位老師就會面臨超額的危機，是否會被超額就是一大壓力來源，所以不論是兼行政的導師，或是可能被超額的老師，都會有很大的壓力。(2-1)</u>	P-0331-07
		<u>對，超額教師只是早晚的問題，因為我們的學生數真的在減少。(2-2)</u>	P-0331-09
偏鄉小學	1. 分配教師行政工	我想，多少還是會有影響吧！策略的	T-0327-05

突破招生困境之策略	作留住教師並加強溝通，以達行政與教學配合，進而能精進教學(T-0327-05、T-0327-12、T-0327-15、T-0327-27、D-0329-09、P-0331-19、P-0331-16)	擬定可能是要上級才能決定，但執行的部分現在只變成4組長， <u>所有行政工作都是主任和這四位組長分擔的話，在執行招生策略上可能就會沒有效率，甚至沒有效果，所以我覺得，要把行政工作平均分配是很重要的。</u> (1-1)	
		有，就這個學年度才開始。 <u>105學年度有將一些工作分給分校的老師們做，不再是本校的行政組長獨攬工作。例如溫泉分校有負責家庭教育方面的工作、保力分校的老師有負責午餐部分的工作等。</u> (1-2)	T-0327-12
		<u>目前學校要突破招生困境我覺得唯一的辦法就是要控制教師流動率，能將每年的教師流動率控制在一定的人數以內，我想這樣或多或少可以改善家長對於教學上的質疑，進而放心讓孩子在這裡就讀。</u> 我剛有講，曾經就有家長氣憤表示，自己的孩子在這裡從小一到小六換了六個老師，每個學年度都要適應新的老師，而這樣的例子在分校更是嚴重，甚至有一個學年換了三個導師，也導致該班轉學率非常高。(1-3)	T-0327-15
		<u>我覺得要把握的最主要關鍵在於減輕導師行政壓力，平均分配行政工作，不要將行政工作集中於在某部分的同仁身上，如果還是維持這樣不變的行政分配，一定會導致每年調動時間一到，又是一波新的全體大逃亡，這樣不但會造成行政的傳承與交接斷層，更造成接行政同仁的莫大壓力，進而影響教學，甚至造成家長對學校有辦學不力的疑慮，最終，不但老師出走，學生也出走……。</u> (1-4)	T-0327-27
		<u>在行政上，只能拜託和商請老師們在行政業務上多加協力，共體時艱。</u> (1-5)	D-0329-09

		而在行政工作方面，我知道兼行政的導師工作量會比較大，壓力也會比較大，因此，目前有將一些行政工作分給分校幫忙。我希望教師、行政組長、主任以及校長間都能溝通、對話，這樣不論是橫向或縱向的溝通才會順暢，也希望藉由溝通的過程，能在行政團隊間激盪出更適合我們的招生策略，大家互相幫忙，行政與教學要互相體恤，共體時艱。(1-6)	P-0331-19
		而如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法，使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！(1-7)	P-0331-16
	2. 強化學生優秀表現之曝光率以加強外部行銷 (T-0327-17、P-0331-13)	噢！有啊！像學校的游泳隊和桌球隊一定都會帶去參加屏東縣運或屏東聯運，而且每次出去比賽都會有優秀的成績，使鄰近的小學，甚至是屏東市的小學對我們偏鄉小學另眼相看。比賽的佳績，我們會做成紅布條，掛在校門口，或是公布在跑馬等上，提升學校的知名度與口碑，希望也能讓社區家長提升對我們的信任與認同。除了掛紅布條，還有跑馬燈，因為現在很多人都有在看臉書的習慣，所以我們也有請資訊老師幫忙經營學校的臉書，我們會將四個校區的訊息、榮譽榜、或是比賽等的活動照片 PO 在臉書上，家長都看的到，有些家長也會回應，也可藉由這樣的方式建立良好的學校與家長們的互動。(2-1)	T-0327-17
		小孩在學校及在校外都有不錯的成績，回到家後，家長看了高興，覺得小孩有成就、教師及學校夠用心，就會推薦車城的親朋好友就讀車城，甚至是別的學區的學生來我們學校就	P-0331-13

		讀，這就成功了。而小孩優秀的表現，反映出學校良好的課程設計、教師的用心教學、行政團隊的努力等，這都是環環相扣的。真的很感謝願意為孩子付出、認真訓練學生參賽的老師們。(2-2)	
3. 爭取計畫與經費，以結合在地文化與資源發展多樣化特色課程與社團，進而培養學生多元能力(T-0327-20、T-0327-21、T-0327-28、D-0329-09、D-0329-15、P-0331-13、P-0331-15、P-0331-16、P-0331-17)		發展學校特色的話嘛…… <u>其實剛剛講的游泳隊和桌球隊就是一大特色，因為都是恆春地區其他國小沒有的，後來因為學生數變少、減班的關係，我們特別成立了體育班，體育班的學生都是游泳隊和桌球隊的學生，希望能因為增加一班，本校湊到12班，保持原本的行政編制。我想，校隊就是學校的特色之一。(3-1)</u>	T-0327-20
		<u>有啊！因為我們靠海，所以課程有結合許多海洋教育課程。另外，這裡盛產洋蔥、鴨蛋，還有著名景點像四重溪溫泉和福安宮等，還有落山風，所以有些課程的融入或編寫上就會在地化，生活化。(3-2)</u>	T-0327-21
		<u>另外，經費也很重要，如果我們要帶隊出去比賽，學生吃的、住的，還有交通費，其實是一大障礙，常常我們想帶隊出去比賽時，都要先考慮經費夠不夠，如果不夠，就要想辦法去爭取經費，才能出去比賽，為學校也會學生爭取好的成績。(3-3)</u>	T-0327-28
		<u>開設多元性的社團來讓孩子有多面向的學習，如：十鼓、桌球、游泳、相聲、月琴、舞蹈、閱讀、烏克麗麗等等，讓孩子開發不同潛能。(3-4)</u>	D-0329-09
		<u>我們行政端常爭取一些額外的經費或計劃來補足偏鄉文化或師資不足的窘境。(3-5)</u>	D-0329-15
		<u>我來這裡後，發現我們的孩子很有運動風，整個校園瀰漫著「愛運動」的動能，我希望車城的孩子要「健康」，這個健康指不論是心理的，或是生理的，我要我們的孩子很「健康」。在前幾任校長及老師的努力下，我們成立了桌球隊與游泳隊，我們也有田徑</u>	P-0331-13

		<u>及十人十一腳，在體育競賽上，不論是縣賽或聯運，我們可說是赫赫有名，而這就是我們的優勢，是鄰近他校所沒有成立的社團或校隊。這就是我們與眾不同的地方。(3-6)</u>	
		<u>其實我們有加入一些大型的計畫，像是「空間美學」、「藝術深耕」、「城鄉共學」等。我希望我們的孩子能有「美感教育」，能兼具人文、體貼及關懷，因此，我希望能在「課程上」做改變，除了能「動」的多樣性社團，我希望在課程上能創造我們國小的差異性及優勢。(3-7)</u>	P-0331-15
		<u>對，我希望我們的課程能夠結合在地特色、在地化、生活化，我希望我們這裡的孩子都能當這裡的小小解說員，當有外賓或是客人來訪時，能自在且流暢地講出家鄉特色，而不是對自己的家鄉一無所知。(3-8)</u>	P-0331-16
		<u>我希望我們的小孩也要能熟悉民謠，不是只是知道「思想起」這首歌而已，我想強調的是民謠的「語文」及「音樂」，如何用字及押韻、有韻律等，也是屬於「美感」的培養。另外，我希望我們的老師及學生都能具備「科技」的能力，我指的不光只是會操作電腦、玩平板，而是會運用「科技」的精神，學會如何解決問題、培養研究性的思考模式，我也希望能引進「創客」，培養孩子動手做、帶的走的能力，但這些都是我覺得這裡小孩所欠缺的。如何運用資訊來授課或是解決問題，也是一種老師所要具備的能力。其實我們國小的教學設備比恆春鎮上的大校設備好太多了，我們有電子白板，但恆春鎮上的大校都沒有，但我發現，其實很少老師在用，實在是很可惜。(3-9)</u>	P-0331-17
	4. 爭取學生補助及增加學生福利與更多照顧 (T-0327-22、	<u>有啊！我們有向福安宮等申請，所以學生有午餐減免，也有學業優秀的獎學金。我們這裡的學生有一半是低收入戶，所以這些減免或是獎學金對學</u>	T-0327-22

	T-0327-24、 T-0327-32、 D-0329-14)	<u>生或家長而言很重要。(4-1)</u>	
		<u>有啊！本校和分校都有補救教學，學生四點放學開始上到四點五十分，有些認真的老師甚至經過家長同意後，會留學生到晚上八九點，因為這裡的家長大部分都是低學歷及低社經的家庭，上班晚晚回家，或是孩子回到家就忘記要寫作業和複習，或是家長本身無法教導學生寫作業等，所以學校如果有這些課後服務，家長就會比較放心讓學生在這裡就讀。當然，就是老師要辛苦一點啦！(4-2)</u>	T-0327-24
		<u>上級長官或是組長願意幫忙爭取一些單位或機構的經費，才能有經費來幫助中低收入戶的孩子。有足夠的經費或補助，才能減輕學生的負擔，或是我們帶隊比賽時，才能讓我們能比較安心地帶孩子比賽。(4-3)</u>	T-0327-32
		<u>但我們可以以「小班教學」、「愛心」、「陪伴」、「離家近」的這幾點來成為我們招生的誘因，因為這裡的家庭缺乏的就是引導和陪伴，所以很多孩子入學前的先備條件和生活自理真的很不足，以我們小班教學的模式下，老師看顧引導一定比一班學生 20 幾人來得周全，老師幾乎全天候的在校園內教書、和陪孩子打球運動、繪畫、上音樂課跳舞，對孩子來說，老師不只具有教師的身分，更成為半個家人的感覺。(4-4)</u>	D-0329-14
偏鄉小學 執行招生 策略之關 鍵因素	1. 加強教師福利， 使教師更願意全 心投入偏鄉小 學，穩定師資 (T-0327-13、 T-0327-14)	<u>如何因應的話，校方可能要增強教師對學校的認同感，老師才不會輕易的想調動。現在屏東縣就有補助偏鄉老師交通費，希望能解決偏鄉教師調動率高的問題，但目前的狀況看來，補助偏鄉教師交通費，似乎不是一個很大的誘因，因為除了交通費，如果學校沒有宿舍，偏鄉教師在偏鄉任教，「住」也是一個問題，一個花費，如何留住偏鄉教師，我想政府相關部門可能要再好好研擬。(1-1)</u>	T-0327-13
		<u>嗯……這個部分，可能就是讓老師有</u>	T-0327-14

		<u>教學上的成就感，或是提供住宿等，可能大概是這樣！(1-2)</u>	
2. 強化在地文化的滲入與對學生的了解，以增強教師效能 (T-0327-30、D-0329-12、D-0329-16、P-0331-16、P-0331-17、P-0331-23)		<u>我覺得要先從教師開始，這裡的老師幾乎都是外地人，如果沒有先了解這裡的環境特色、在地文化等，怎能去教小朋友認識自己的社區及環境呢？又怎能設計課程，幫助學生認識自己的家鄉呢？所以這部分，我覺得老師的知識背景很重要。(2-1)</u>	T-0327-30
		<u>我們應該把時間和精神著力在孩子自我發展和探索興趣潛能的方向，因為這裡的孩子外出機會少，看的事物和文化刺激非常少，家長假日也甚少帶孩子到城市內，孩子放學後和放假就是往學校跑，學校早已成為肩負起一半的家庭照顧功能了。因為村莊內的家庭結構很不齊全，低收、中低收、隔代教養、新住民家庭、單親家庭原住民的比例高達九成之多，學校辦理的活動或是講座，家長參與度甚低，因為家裡的長輩多是祖父母，即使有父母的家庭，也忙於生計。(2-2)</u>	D-0329-12
		<u>要以學校的劣勢來轉化成優勢，如：位置偏僻但相對的校園教學環境就比較安靜，適合學生學習。人數少競爭力不夠但學生實際操作機會變多，且課堂教師關注力也較多，讓孩子還能有更多的學習空間，且因為小班教學，學生練習或實際操作的機會更多更久。(2-3)</u>	D-0329-16
		<u>而如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法，使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！(2-4)</u>	P-0331-16
		<u>隨著時代的轉變，老師不能一直使用以前的教學方式，或是以前的班級經營模式，應該要隨時更新及改進自己</u>	P-0331-17

		<u>的教學法，才能引起學生的學習動機、幫助學生學得更有效率。(2-5)</u> <u>當然會有啊！課程上的改變就需要有「願意改變」的老師，如果教師自己本身對這塊土地的了解、知識不足，要怎麼將在地的特色，或是剛剛所講的「美感教育」融入教材。之後，我想推「資訊」，老師如果本身排斥使用「科技」的方式、「科技」的精神來上課、編寫教材，又如何教學生使用「科技」的精神來解決問題？這樣在這裡推「創客」也沒有用。我們學校的教室設備很好，像我們有電子白板，但真正會使用電子白板上課的老師很少。所以老師本身願不願意改變，這就是執行的困難點。能不能讓孩子具備 107 學年要推的核心素養，教師本身自己就要先了解，現在不能再用過去的教學方式、備課的方式來上課，這樣就會有問題！(2-6)</u>	P-0331-23
3. 課程和教學皆以學生為中心，以學生為依歸 (P-0331-10、P-0331-11、P-0331-19、P-0331-21)		<u>我覺得要先守住、把握住我們應該有的學生，這才是最重要的。(3-1)</u>	P-0331-10
		<u>從「學生」做起，學生就是我們行銷學校的活廣告。但要把學生教好，首先，要有好的老師、認真的老師，也要有好的行政團隊，還有校長的領導風格也很重要。學生離開學校，在外面，就是我們老師以及學校的代言人，學生言行舉止的好壞、散發出來的氣質，以及對外參賽的態度與成就等，都能代表學校、代表老師。(3-2)</u>	P-0331-11
		<u>最重要的當然就是守住學生，吸引學生留下來，而不是轉至鄰近他校，可以的話，最好還能吸引他校的學生前來就讀，這樣，行政編制的影響才不會很大。(3-3)</u>	P-0331-19
		<u>學生，所有的計畫或決定的形成，都要以孩子為中心。孩子有成長，表現好，教師就會有成就感，因而產生更多的「動能」，更多的熱忱，在行政端，就會做的更有效率，學校有好的成績，家長就會更支持，家長就會將</u>	P-0331-21

		自己的小孩送到車城，或建議親朋好友的小孩就讀車城，這是一個接一個，是環環相扣的，<u>所以我覺得孩子是最重要的，必須從孩子做起，孩子就是我們的廣告、代言人。身為校長，也是母親，我希望我們的孩子成為什麼樣的人，我們就必須先成為那樣的人，所以，最重要的執行因素就是，以孩子為依歸。</u>(3-4)	
--	--	--	--



附錄四：共同主題分析

次主題	子題與子題的編碼	文本分析與子題編碼的歸屬	文本編碼
偏鄉國民小學的招生困境	1. 學生數減少導致班級數減少 (D-0329-06、T-0327-01、T-0327-02)	我們的問題其實就是 <u>少子化導致學生數減少，班級數也減少了，學區內的學生會轉到恆春就讀</u> ，大概就是這些。(1-1)	D-0329-06
		我們現在目前最大的招生困境在於 <u>學生數變少</u> ，每年的生育率都明顯下降， <u>我從民國 94 年就到這裡教書到現在，班級人數由最多 34 人遞減到目前的 12 人</u> ，而且我都是在本校，分校人數更是淒慘，尤以保力分校最為嚴重，全校人數加起來 22 人，所以在少子化的趨勢下，我們學校面臨招生困難的嚴峻考驗。(1-2)	T-0327-01
		因學生數減少，所以班級數也就減少，我去年是六年級的導師， <u>去年六年級有三班，今年就減少了一班，變成兩班</u> 。(1-3)	T-0327-02
	2. 原有學生會轉至有特色的鄰近他校 (D-0329-06、T-0327-03)	我們的問題其實就是少子化導致 <u>學生數減少，班級數也減少了，學區內的學生會轉到恆春就讀</u> ，大概就是這些。(2-1)	D-0329-06
		<u>我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大坪國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿及交通，是一大誘因</u> 。(2-2)	P-0331-01
		我想，應該還有 <u>學生轉學至恆春鄰近他校的問題</u> ，據我所知，105 學年度就有幾位學生轉到恆春國小的美術班，以及因為要加入大坪國小的棒球隊，因此轉到那裡。(2-3)	T-0327-03
除了少子化的影響，偏鄉	1. 鄰近他校有發展特色課程或校隊，以及提供特	我發現我們有許多學生轉到恆春或僑勇這兩間大校，以及大坪國小，因為他們的棒球隊很有名，有提供住宿	P-0331-01

國民小學 招生困境 之成因	別照顧與補助 (P-0331-01、 T-0327-08)	<u>及交通，是一大誘因。</u> (1-1)	
		有一些六班的小校為了解決招生困境，學校發展體育項目，例如 <u>鄰近的大坪國小就發展棒球，請來專業的棒球教練來教學，而且還有規劃宿舍，讓學生可以星期一到星期五住在宿舍統一管理，家長可以不用每天接送，也不用擔心孩子晚上會亂跑，這是一大誘因。</u> (1-2)	T-0327-08
	2. 鄉鎮資源不均， 鄰近鎮上的生活 機能與學校整體 競爭力皆較佳 (D-0329-01、 D-0329-02、 P-0331-01、 P-0331-03、 P-0331-05、 T-0327-08)	<u>這裡可以從事的工作機會較恆春鎮少，有不少的家長工作地點在恆春或是墾丁，上下班時順道載送孩子也方便，因此即使住在這裡，也會以恆春鎮內的小學為考慮。</u> (2-1)	D-0329-01
		因恆春鎮上有較多間的安親班和才藝班可供選擇，可提供對於低年級只上半天課，放學後無人照顧的方便選擇。而且也有音樂教室、舞蹈教室、 <u>幼兒美語、兒童畫室等多樣性專才的才藝班</u> ，相較於車城僅有簡易的安親班或是學校提供的課後照顧來說，課後的選擇較具多樣性。(2-2)	D-0329-02
		<u>恆春鎮上的安親班、才藝班也比較多</u> ，如果學生在安親班寫完作業，接著就可以去補繪畫、鋼琴或英文等，安親班或補習班相對車城來說多很多，能照顧孩子的時間也較長， <u>如果家長需八九點才能下班，孩子至少有地方去</u> ，不會像這裡的安親班，可能六七點就得去接小孩了，如果沒辦法去接小孩，孩子下課後回家沒人照顧，就會在外面遊蕩。那就是一個問題。(2-3)	P-0331-01

		<u>鎮和鄉的財源和經費還是有差異！除了恆春和僑勇有午餐全減免的優勢，我知道在核三廠鄰近的國小，也有很多核三廠提供的補助，這些都是這裡沒有的。(2-4)</u>	P-0331-03
		<u>恆春國小每個年級都有五班，而且還有美術班，對家長而言，美術班感覺就是「資優班」，相較之下，我們這裡的小孩在學業上的競爭就比較少，因學生數少，孩子跟孩子間的互動也會變少，這些都是家長在意的，也是家長們的「迷思」。(2-5)</u>	P-0331-03
		<u>高社經家長由於剛剛提到的那些考量，所以不會把小孩送來我們這裡；低社經的家長也因工作關係，而將小孩轉至恆春，雖然不是大多數的家長，我們還是有很多在地的家長很支持我們，畢竟這裡也是他們的母校，但少了即使只是個位數的學生，對我們目前的招生狀況而言，的確是影響很大。(2-6)</u>	P-0331-05
		<u>恆春及僑勇國小的班級數和學生數皆較多、資源也多，有較多學業上的競爭優勢。(2-7)</u>	T-0327-08
	3. 鄰近大校曝光率高，有成功的學校行銷策略 (P-0331-03)	<u>還有就是恆春和僑勇國小這兩間國小的校長都很會行銷學校，他們常常帶學生出去參加活動或參賽，學校也常常承辦許多活動，也因此學校的曝光率就很高，也常常申請大型計畫，增加學校的知名度，因此，對某些家長來說，恆春和僑勇這兩間大校比我們還要來的有名、教學上也比我們這裡有更多成果的展現。(3-1)</u>	P-0331-03
	4. 教師流動率高、代課教師多，且	<u>最大的困境就是「師資」。我們無法掌握來到偏鄉的老師能待多久？就</u>	D-0329-11

	教師身兼多職， 影響行政效率及 教學的品質 (D-0329-11、 D-0329-13、 T-0329-06、 T-0329-10、 T-0329-11)	算是正式老師或是公費分發來的老師，通常都是服務期滿時間到就又調回原先的家鄉，我們連基本的師資來源都這麼不確定，行政端這裡也常處於每年或是隔年就換人，這樣如何設計永續課程？(4-1)	
		<u>我們沒有很扎實的師資來跟家長大聲說出我們深具競爭力，這是事實也是很殘忍的現狀。</u> (4-2)	D-0329-13
		<u>我想就是教師的流動率太高，就有學生一到六年級都是不同導師的經驗。</u> 這裡的教師流動率太高，可能這裡真的比較偏鄉，大部分的老師都是任期一到，就會申請調校。而且偏鄉的師資也比較不足，有很多的代理老師及代課老師，這都是一年一聘的，像我們學校之前就有位代課老師，才上兩個月，就突然不教、離職了，學校就得馬上招聘新教師，而且偏鄉大部分的代課老師都只是大學畢業，且沒有教師證的，如果家長知道了，當然會擔心老師的教學能力或班級經營能力。一年過後，學生可能又要重新適應一批新老師，這點對學生的學習與心理發展真的很不好，可能也會影響招生。如果別的學生師資穩定、有熱情、能力又強，重視孩子教育的家長，當然就會將學生轉到別的學校阿！(4-4)	T-0329-06
		<u>學校及老師大部分都身兼「家庭照顧」的功能，但學生已越來越難教，再加上行政量大，要行政又要教學，又要充當家長的功能，學校教師大部分都不是本地人，所以回家不方便，交通費又高，我想都是造成偏鄉教師流動率高的原因。年年都有教師要調動，師資不穩定，如果我是這裡的家</u>	T-0329-10

		<u>長，看到老師顧行政，無心顧小孩，又年年要換導師，當然會想將小孩轉至更好的學校。(4-5)</u>	
		<u>行政被迫由三處室七組改變為三處室四組，少了五個組長，但事情卻沒因此變少，很多老師在得知此訊息後，都在 104 學年度提出調動，就是要避開 105 學年度行政落在自己身上的重擔，也因此我覺得這是少子化影響最直接的困境，想必 105 這個學年度勢必還會再出現一波調動潮。(4-6)</u>	T-0329-11
偏鄉國民小學招生困境對學校經營的具體影響	1. 行政處室縮編，導致兼行政導師工作負荷大，影響教學品質及行政效率 (D-0329-07、D-0329-08、P-0331-07、T-0327-04)	<u>全校班級數未達到一定的班級數，影響最大的就是行政處室的編制，因此這幾年學校常會因「三處室七組長」和「三處四組」以及「分校三位主任」之間的編制而擔憂。因為教育處給我們的處室編制是以本校的班級數來給，而非以整個四間校區班級數來合計，所以本校班級數減少對於兼任行政處室的同仁無形中是加重其業務量，因為本校行政處室也需要彙整各分校的行政業務。(1-1)</u>	D-0329-07
		<u>以保力分校來說，我們目前只剩四班，沒有一和三年級，因此學校只有四位導師和一位分校主任，雖是一間分校，可是要配合的行政和教學工作仍然要按部就班，所以每位導師都要兼任數樣行政工作，以減輕本校行政組長的工作量。(1-2)</u>	D-0329-08
		<u>最直接的就是影響我們的行政編制與教師的員額配置嘛！如果依本校 11 班的規模，我們只能有二處四組的編制，但因為我們還有三間分校，政府決定給我們目前三處四組的編制，如果少子化現象持續、原本應該就讀這裡的孩子又轉出，很怕再減一</u>	P-0331-07

		班的情況下，我們的行政編制又將面臨改變， <u>兼任行政組長的導師就會很辛苦。</u> (1-3)	
		<u>因班級數減少，導致我們的行政處室縮編的問題。這個影響就非常大。我們的學校很特別，另有三間分校，今年加起來總共有 27 班，然後這兩年因為本校減班成 11 班，我們原本有 7 個組長，現在只剩下 4 個組長，如果依照 27 班的規模，我們應該要有 4 處 12 組的編制才對，但事實上，依照規定只能算本校的班級數，分校不能算，我們目前的行政編制就減為 3 處 4 組，行政縮編，但卻等同於要處理 4 間學校的行政工作，真的會讓兼行政的導師壓力很大。</u> (1-4)	T-0327-04
	2. 分校面臨併入本校或改變經營方式的危機、教師因而有超額壓力 (P-0331-07、P-0331-09)	<u>像保力現在全校才 22 個人，幾年後可能就會併入本校，如果沒有併到本校，可能就會變成「混齡教學」。</u> 以我們保力分校來說好了，如依目前的師生比，還可以有四導師一分校主任的編制，如果變成混齡教學，師生比不同，保力分校可能只需 3 個老師， <u>那多的那兩位老師就會面臨超額的危機，是否會被超額就是一大壓力來源，所以不論是兼行政的導師，或是可能被超額的老師，都會有很大的壓力。</u> (2-1)	P-0331-07
		<u>超額教師只是早晚的問題，因為我們的學生數真的在減少。</u> (2-2)	P-0331-09
	偏鄉國民小學突破招生困境之因應策略	1. 成立體育班，並積極參加體育競賽，發展學校體育特色，以強化學校外部行銷 (P-0331-13、T-0327-17)	P-0331-13
		在前幾任校長及老師的努力下，我們 <u>成立了桌球隊與游泳隊，我們也有田徑及十人十一腳，在體育競賽上，不論是縣賽或聯運，我們可說是赫赫有名，而這就是我們的優勢，是鄰近他校所沒有成立的社團或校隊。這就是我們與眾不同的地方。</u> (1-1)	

		<u>像學校的游泳隊和桌球隊一定都會帶去參加屏東縣運或屏東聯運，而且每次出去比賽都會有優秀的成績，使鄰近的小學，甚至是屏東市的小學對我們偏鄉小學另眼相看。</u>比賽的佳績，我們會做成紅布條，掛在校門口，或是公布在跑馬燈上，提升學校的知名度與口碑，希望也能讓社區家長提升對我們的信任與認同。除了掛紅布條，還有跑馬燈，因為現在很多人都有在看臉書的習慣，所以我們也有請資訊老師幫忙經營學校的臉書，我們會將四個校區的訊息、榮譽榜、或是比賽等的活動照片 PO 在臉書上，家長都看的到，有些家長也會回應，也可藉由這樣的方式建立良好的學校與家長們的互動。(1-2)	T-0327-17
2. 積極申請經費及計畫、設計多元的學習內容及社團活動，創造學校課程的獨特性提升整體競爭力(D-0329-09、D-0329-15、P-0331-15、P-0331-16)		<u>開設多元性的社團來讓孩子有多面向的學習</u>，如：十鼓、桌球、游泳、相聲、月琴、舞蹈、閱讀、烏克蘭麗麗等等，讓孩子開發不同潛能。(2-1)	D-0329-09
		<u>我們行政端常爭取一些額外的經費或計畫來補足偏鄉文化或師資不足的窘境</u>，如：<u>教育優先區、藝術深耕計畫、客語生活學校、教師社群</u>等。(2-2)	D-0329-15
		<u>其實我們有加入一些大型的計畫，像是「空間美學」、「藝術深耕」、「城鄉共學」等。</u>我希望我們的孩子能有「美感教育」，能兼具人文、體貼及關懷，因此，<u>我希望能在「課程上」做改變，除了能「動」的多樣性社團，我希望在課程上能創造我們國小的差異性及優勢。</u>(2-3)	P-0331-15
		<u>我希望我們的課程能夠結合在地特色、在地化、生活化</u>，我希望我們這裡的孩子都能當這裡的小小解說	P-0331-16

		員，當有外賓或是客人來訪時，能自在且流暢地講出家鄉特色，而不是對自己的家鄉一無所知。因此， <u>我希望各科目都能做個統整，結合在地的特色。</u> (2-4)	
3. 增進教師專業成長與改變教師教學方式，使孩子能具備該有的能力及素養 (P-0331-16、P-0331-17)		<u>如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力</u> ，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法， <u>使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！</u> (3-1)	P-0331-16
		<u>我希望我們的老師及學生都能具備「科技」的能力</u> ，我指的不光只是會操作電腦、玩平板，而是 <u>會運用「科技」的精神，學會如何解決問題、培養研究性的思考模式，我也希望能引進「創客」，培養孩子動手做、帶走的</u> 能力，但這些都是我覺得這裡小孩所欠缺的。 <u>如何運用資訊來授課或是解決問題，也是一種老師所要具備的能力。</u> (3-2)	P-0331-17
4. 提供課後照顧與輔導、爭取學生補助，以減輕家長及學生的經濟負擔 (D-0329-14、T-0327-22、T-0327-24)		<u>我們可以以「小班教學」、「愛心」、「陪伴」、「離家近」這幾點來成為我們招生的誘因，因為這裡的家庭缺乏的就是引導和陪伴。對孩子來說，老師不只是具有教師的身分，更成為半個家人的感覺。</u> (4-1)	D-0329-14
		<u>我們有向福安宮等申請，所以學生有午餐減免，也有學業優秀的獎學金。我們這裡的學生有一半是低收入戶，所以這些減免或是獎學金對學生或家長而言很重要。</u> (4-2)	T-0327-22
		<u>我們有一半以上的學生是中低收入戶的家庭，如果學校有補助，家長當</u>	T-0327-23

		<u>然會想選擇有補助的那間學校就讀啊！(4-3)</u>	
		<u>本校和分校都有補救教學，學生四點放學開始上到四點五十分，有些認真的老師甚至經過家長同意後，會留學生到晚上八九點，因為這裡的家長大部分都是低學歷及低社經的家庭，上班晚晚回家，或是孩子回到家就忘記要寫作業和複習，或是家長本身無法教導學生寫作業等，所以學校如果有這些課後服務，家長就會比較放心讓學生在這裡就讀。當然，就是老師要辛苦一點啦！(4-4)</u>	T-0327-24
	5. 強化學校優勢並善用口碑行銷，提高學校的知名度 (D-0329-16、P-0331-13)	<u>要以學校的劣勢來轉化成優勢，如：位置偏僻但相對的校園教學環境就比較安靜，適合學生學習。人數少競爭力不夠但學生實際操作機會變多，且課堂教師關注力也較多，讓孩子還能有更多的學習空間，且因為小班教學，學生練習或實際操作的機會更多更久。(5-1)</u>	D-0329-16
		<u>小孩在學校及在校外都有不錯的成績，回到家後，家長看了高興，覺得小孩有成就、教師及學校夠用心，就會推薦車城的親朋好友就讀車城，甚至是別的學區的學生來我們學校就讀，這就成功了。而小孩優秀的表現，反映出學校良好的課程設計、教師的用心教學、行政團隊的努力等，這都是環環相扣的。(5-2)</u>	P-0331-13
	6. 分配教師行政工作並加強行政與教學間的溝通，以降低教師調動	在行政上，只能拜託和商請老師們在行政業務上多加協力，共體時艱，以增強行政的品質與一些大型計劃的進行。(6-1)	D-0329-09

	率，強化行政及教學的品質 (D-0329-09、P-0331-19、T-0327-05、T-0327-12、T-0327-15、T-0327-27)	行政工作方面， <u>我知道兼行政的導師工作量會比較大，壓力也會比較大，因此，目前有將一些行政工作分給分校幫忙。我希望教師、行政組長、主任以及校長間都能溝通、對話，這樣不論是橫向或縱向的溝通才會順暢，也希望藉由溝通的過程，能在行政團隊間激盪出更適合我們的招生策略，大家互相幫忙，行政與教學要互相體恤，共體時艱。</u> (6-2)	P-0331-19
		策略的擬定可能是要上級才能決定，但執行的部分現在只變成 4 組長， <u>所有行政工作都是主任和這四位組長分擔的話，在執行招生策略上可能就會沒有效率，甚至沒有效果，所以我覺得，要把行政工作平均分配是很重要的。</u> (6-3)	T-0327-05
		<u>105 學年度有將一些工作分給分校的老師們做，不再是本校的行政組長獨攬工作。</u> 例如溫泉分校有負責家庭教育方面的工作、保力分校的老師有負責午餐部分的工作等。(6-4)	T-0327-12
		<u>目前學校要突破招生困境我覺得唯一的辦法就是要控制教師流動率，能將每年的教師流動率控制在一定的人數以內，我想這樣或多或少可以改善家長對於教學上的質疑，進而放心讓孩子在這裡就讀。</u> 我剛有講，曾經就有家長氣憤表示，自己的孩子在這裡從小一到小六換了六個老師，每個學年度都要適應新的老師，而這樣的例子在分校更是嚴重，甚至有一個學年換了三個導師，也導致該班轉學率非常高。(6-5)	T-0327-15

		<u>我覺得要把握的最主要關鍵在於減輕導師行政壓力，平均分配行政工作，不要將行政工作集中於在某部分的同仁身上，如果還是維持這樣不變的行政分配，一定會導致每年調動時間一到，又是一波新的全體大逃亡，這樣不但會造成行政的傳承與交接斷層，更造成接行政同仁的莫大壓力，進而影響教學，甚至造成家長對學校有辦學不力的疑慮，最終，不但老師出走，學生也出走。(6-6)</u>	T-0327-27
偏鄉國民小學突破招生困境之關鍵	1. 增加教師福利及增強教師的認同感，進而強化在地文化的滲入、降低教師調動率 (T-0329-13)	教師流動率高當然對學生的學習和身心發展都有不好的影響，年年都要適應新教師的教學風格，等適應了，又要換老師了，因此， <u>家長對學校及教師的信任可能會有所影響，就直接影響了家長的選校意願啦！</u> 如何因應的話， <u>校方可能要增強教師對學校的認同感，老師才不會輕易的想調動。</u> 現在屏東縣就有補助偏鄉老師交通費，希望能解決偏鄉教師調動率高的問題，但目前的狀況看來，補助偏鄉教師交通費，似乎不是一個很大的誘因，因為 <u>除了交通費，如果學校沒有宿舍，偏鄉教師在偏鄉任教，「住」也是一個問題</u> ，一個花費，所以也要提供住宿。如何留住偏鄉教師，我想政府相關部門可能要再好好研擬。(1-1)	T-0329-13
	2. 以「學生」為中心的課程設計與教學方式，並將在地文化融入教材，強化學校的課程差異性及優勢 (D-0329-12、	<u>要以「學生」為中心，我們應該把時間和精神著力在孩子自我發展和探索興趣潛能的方向，因為這裡的孩子外出機會少，看的事物和文化刺激非常少</u> ，家長假日也甚少帶孩子到城市內，孩子放學後和放假就是往學校跑，學校早已成為肩負起一半的家庭照顧功能了。因為村莊內的家庭結構	D-0329-12

	P-0331-11、 P-0331-16、 P-0331-17、 P-0331-19、 P-0331-21、 P-0331-23、 T-0329-30)	很不齊全，低收、中低收、隔代教養、新住民家庭、單親家庭原住民的比例高達九成之多，學校辦理的活動或是講座，家長參與度甚低，因為家裡的長輩多是祖父母，即使有父母的家庭，也忙於生計。(2-1)	
		<u>從「學生」做起，學生就是我們的活廣告。但要把學生教好，首先，要有好的老師、認真的老師，也要有好的行政團隊，還有校長的領導風格也很重要。</u> 學生離開學校，在外面，就是我們老師以及學校的代言人，學生言行舉止的好壞、散發出來的氣質，以及對外參賽的態度與成就等，都能代表學校、代表老師。(2-2)	P-0331-11
		<u>而如何在課程上做改變，編寫適當的教材，最重要的就是老師的能力，所以，在這部分，老師們要願意一起成長，也要對這裡有相當的了解，才能將課程統整，用適當的教材與教法，使每位孩子，變身成這裡的導覽員、能在學校內外行銷學校，就像剛剛講的，學生就是老師及學校的代言人，是行銷學校的好廣告！</u> (2-3)	P-0331-16
		<u>隨著時代的轉變，老師不能一直使用以前的教學方式，或是以前的班級經營模式，應該要隨時更新及改進自己的教學法，才能引起學生的學習動機、幫助學生學得更有效率。</u> (2-4)	P-0331-17
		<u>最重要的當然就是守住學生，吸引學生留下來，而不是轉至鄰近他校，可以的話，最好還能吸引他校的學生前來就讀，這樣，行政編制的影響才不會很大。</u> (2-5)	P-0331-19
		<u>學生，所有的計畫或決定的形成，都要以孩子為中心。孩子有成長，表現好，教師就會有成就感，因而產生更</u>	P-0331-21

		<u>多的「動能」，更多的熱忱，在行政端，就會做的更有效率，學校有好的成績，家長就會更支持，家長就會將自己的小孩送到車城，或建議親朋好友的小孩就讀車城，這是一個接一個，是環環相扣的，所以我覺得孩子是最重要的，必須從孩子做起，孩子就是我們的廣告、代言人。身為校長，也是母親，我希望我們的孩子成為什麼樣的人，我們就必須先成為那樣的人，所以，最重要的執行因素就是，<u>以孩子為依歸</u>。(2-6)</u>	
		<u>當然會有啊！課程上的改變就需要有「願意改變」的老師，如果教師自己本身對這塊土地的了解、知識不足，要怎麼將在地的特色，或是剛剛所講的「美感教育」融入教材。之後，我想推「資訊」，老師如果本身排斥使用「科技」的方式、「科技」的精神來上課、編寫教材，又如何教學生使用「科技」的精神來解決問題？這樣在這裡推「創客」也沒有用。我們學校的教室設備很好，像我們有電子白板，但真正會使用電子白板上課的老師很少。<u>所以老師本身願不願意改變，這就是執行的困難點。能不能讓孩子具備 107 學年要推的核心素養，教師本身自己就要先了解，現在不能再用過去的教學方式、備課的方式來上課，這樣就會有問題！</u>(2-7)</u>	P-0331-23
		<u>我覺得要先從教師開始，這裡的老師幾乎都是外地人，如果沒有先了解這裡的環境特色、在地文化等，怎能去教小朋友認識自己的社區及環境呢？又怎能設計課程，幫助學生認識自己的家鄉呢？</u>所以這部分，我覺得老師的知識背景很重要。(2-8)	T-0329-30

附錄五：次主題與子題同意度及編碼信度

次主題同意度及編碼信度

次主題的編碼數		相同次主題 的編碼數	Pi 值(相互 同意度)	P(平均相互 同意度)	編碼信度
分析員一	分析員二				
6	6	5	0.833	0.833	0.908

子題同意度及編碼信度

子題的編碼數		相同子題的 編碼數	Pi 值(相互 同意度)	P(平均相互 同意度)	編碼信度
分析員一	分析員二				
17	15	13	0.812	0.812	0.896