

壹、緒論

從教育部（2011a）的統計資料顯示，我國六班以下的小學共有908所，約占全國所有小學校數的34%；人數一百人以下的小學數亦高達706所，比率占約27%（教育部，2011b）。而隨著少子化、地方縣市政府財務吃緊的現實條件下，越來越多的這類小型學校勢必面臨更大的被整併、裁撤的壓力。Carlson與Buttram（2004）指出：小校整併儘管是立意良善，但面對實際的偏遠交通不便、學校與社區的政治性反應問題，這種政策並不是唯一能提供偏遠地區優質教育的作法。2007年起，雲林縣政府針對縣府所屬小學學生數不及100人的小型學校，訂頒了小型學校轉型優質計畫，其目的就在排除裁撤小校的激進性作法，激勵學校活化課程教學活動，提高學生學習品質，期使小校能重現生機。

任何的改革政策都是富含合理化與正當化的訴求，但教育變革政策規劃與執行間需要無縫的接軌，改革政策的美意良法，都必須藉由學校教育現場的實施，才能體現改革的成效。不論是來自於學校主事者的心態或學校現實環境的因素使然，當學校出現「上有政策，下有對策」的現象，意味著政策意圖之實現情形將大打折扣。霍秉坤、甘國臻與陳健生（2010）研究發現學校政策制訂者對新課程的軟、硬性質有不同理解；而且他們基於這些理解，決定課程的取向。因此，政策制訂者與現場教育人士對於偏鄉學校如何轉型成功的知覺，實有待關注。畢竟，教育政策規劃與頒布後，到教育現場的實施，其間有賴於學校人員的詮釋、理解或轉化。在學校課程發展過程中，校長、中層管理人員、教師等扮演非常重要的角色（Klein, 1991；Marsh & Willis, 2007）。

按學校變革的策略形式，一般可區分為：由上而下策略（top-down strategies）及由下而上策略（bottom-up strategies）兩種。前者是由中央或教育行政主管當局所策動的變革，變革驅動的來源是上級的新政策。後者則是由學校內部所發起，當學校成員感知面臨的問題，個別教師或伙伴彼此互相鼓舞，開展新的變革。然而學校文化傾向保守，學校通常是維持性組織，要自行促動新觀念與新行動實屬少見。Louis與Dently（1988）就提出的一個以關注學校條件，以學校為焦點的中間往上變革策略（middle-up strategy），認為成功有效的學校本位變革，需要學校教師具備相關資訊的理解，並將之轉化為計畫，且能彼此分享交互激勵。

導向以學校為本的偏鄉學校改革政策，似乎成爲一股潮流。1997年，美國國會通過爲期三年的學校全面改革方案（Comprehensive School Reform Demonstration, CSR），一些績效不彰或偏鄉的學校被鼓勵踴躍申請這項經費補助，申請通過的學校每年至少可以獲得5萬美元補助，以實施有研究基礎的學校改進方案。這項CSR方案是長期性的、學校可以彈性自主選擇適合的模式，並有外部的專家提供協助（Carlson & Buttram, 2004）。就雲林縣的偏鄉小型學校的變革政策而言，縣府僅是訂出計畫的大原則與方向，實際轉型計畫的開展，仍需要靠學校本身的策略規劃。改進偏鄉小型學校的政策意旨如何藉由學校的對策而體現，實有待關注。過去學校組織變革的研究偏重組織層次的分析，以學校組織變革的內容、重點及策略爲探討重點，而忽略個人層次的觀點，以致難以理解教師對於組織變革的感受、知覺及關注（孫志麟、陳建銘，2007）。因此，本研究乃以雲林縣政府所推展的小學優質轉型計畫政策爲例，關注偏鄉學校變革政策在學校內部是如

何被詮釋、操作與評價。以了解學校人員對政策的理解是否與政策設計者的意圖相應；又學校如何實際執行政策方案，其相關的影響因素為何，以及政策實施後的改變情形與認同度為何。

貳、文獻探討

一、偏鄉學校的主體性變革

由於地域條件、經濟、文化及生源有限等交錯性因素，一些偏鄉地區的學校能見度甚低，學校發展狀況也容易成為教育界的暗角。吳清山與林天祐（2009）指出：由於受到地理位置的影響，偏遠地區的居民有學習動機相對較弱，人口結構相對老化、文化刺激相對不足、社會風氣較為封閉、日常生活勢比較貧困等諸多不利教育推動之狀況，政府雖然對偏遠地區教育投入相當大的資源，諸如：教育優先區、攜手計畫---課後扶助、離島地區計畫、縮短城鄉落差數位計畫等等。然而，提振偏遠地區學校教育品質，除了政府的資源投入、由中央頒訂政策外，更需要新的思維與策略。

Carlson與Buttram (2004) 認為小校整併儘管是立意良善，但面對實際的偏遠交通不便、學校與社區的政治性反應問題，這種政策並不是唯一能提供偏遠地區優質教育的作法。即便是居住在都會區以外的孩童，不應接受次級教育的待遇 (Bryant, 2010)。Miller與Hans (2010) 對美國教育部針對薄弱學校 (low performing school) 所提出邁向頂峰方案(race to the top)的批評中指出：偏鄉學校有其獨特性的情境，需要獨特性的解決方案；城市取向的改革政策，並不適用於偏鄉學區，應該讓偏鄉學校有更大的空間發展自己的改進計畫。

二、偏鄉學校的振興條件與影響因素

Watt (2002) 應用企業革新的概念，指出學校變革的因素包括：組織的人力資源；鼓勵興革的文化；組織的結構與運作過程及領導者的能量等四者。

Smallwood (2003) 研究一所偏遠小學轉型成功的個案後發現有助於學校成功發展的因素有：學校成員關注於教學；親、師與校長之間的溝通與合作；班級規模在20人以下；興辦各種鼓勵方案；家長積極的參與及學生認輔制度 (mentoring program)；校內氣氛和諧，教師被以專業人員看待，學生能感受到被關懷與支持。

日本學校教育改革的學者佐藤學，在長期實際到校研究並參與之後，曾表示學校是頑固的組織，學校改革無法立竿見影，學校改革的障礙常常是組織成員心理傾向保守、激發動力不足所導致 (李季湄，2003)。林元婷 (2010) 的研究也發現：學校實施再生策略是受到是政府部門、家長與社區、校長、教師等四方關係人的因素所交互影響。

上述有關的觀點，符應了Christopher與McDonald (2002) 所指：薄弱學校的改進無法一蹴可幾，需要長期持續的努力，除了經費資源以外，還要專業人力，更需要時間，也需要穩定的政策來支持學校改進。偏鄉學校的改革，除了要有理念、方向外，更需要結合各方力量與各項配套措施。學校要蛻變有成的關鍵因素繫於「人」的能力與作為。校長領導功能的發揮，教師的積極參與，兩者扮演驅動角色。而專注學生學習成就是改