

南 華 大 學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩士論文

少子化現象下學校創新經營策略之研究—

以縣市合併後台中市國民小學為例

Research on the Strategies of Innovation Management under Low

Birth Rate Phenomenon --

Cases Study of Elementary Schools after the Merger of Taichung

City and Taichung County

研 究 生：朱彩玲

指導教授：胡聲平 博士

中華民國 103 年 4 月 23 日

南 華 大 學
國際暨大陸事務學系公共政策研究所
碩 士 學 位 論 文

少子化現象下學校創新經營策略之研究-----
以縣市合併後台中市國民小學為例

研究生：朱彩玲

經考試合格特此證明

口試委員：蔡榮祥

胡榮平

張子陽

指導教授：胡榮平

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 103 年 4 月 23 日

摘要

本研究旨在探討少子化現象下，學校如何改變成為家長與學生信賴和支持的首選？故以台中市增班、減班的中心學校為例，進行學校策略分析。

少子化動搖國本、影響經濟發展，是近年來全球的熱門話題，在少子化的現象下，面臨第一線的國小教育，如何形塑學校的正面形象？如何讓學校永續經營？如何維持學校人心安定？如何提升教學品質？如何讓孩子接受最適性的教育？

本研究選擇周遭環境比較相近的各區的中心學校，針對增、減班學校經營策略進行分析，探討在少子化現象下，學校如何能在校長及行政團隊的領導下，有效發揮教育效能，發展學校特色，以創新的經營策略讓學校在一片減班聲浪中，至少能保有學區內家長的支持，讓學校班級數不至於有太多變動，甚至自由學區的家長也能看見學校的亮點。學校質的提升，讓家長不必追求名校、學校沒有減班造成的負面影響。

本研究以下列五個面向進行學校策略分析，包括：一、組織團隊管理創新；二、課程教學創新；三、校園環境營造創新；四、學生活動及展能創新；五、資源整合創新。

本研究發現，面對少子化，學校需要的，是更積極營造屬於學生的地方，將學校還給學生。學校引導學生學習，必須從組織內部開始改造，改變外部環境給家長的印象，進而改變以往的學校學習模式，活化教學，創造出屬於學校的特色。學校更應善用媒體行銷，讓家長更容易看見學校的多元教學和創新經營。

關鍵字：少子化、創新經營、學校特色、中心學校、資源整合、學區

Abstract

This study aimed to explore how schools were transformed into a trustworthy and supportive system for both parents and students under the phenomenon of low birth rate. Schools with extending classes and reducing classes had been chosen to be examples in the study to analyze administrative strategies in each school.

Recently, the low birth rate, which affected the development of a country and its economy, has become a hot issue worldwide. Elementary school education was considered as the frontier under this phenomenon; therefore, the following questions would be worth being tackled. How did schools construct positive image? How did schools keep sustainable development? How did schools maintain an atmosphere which the faculty there felt reassured? How to upgrade teaching quality? How to give kids the most adaptive education?

Schools with similar backgrounds were selected to be the target schools. By analyzing their strategies, under the leading of principals and administrative teams, schools could demonstrate the efficacy of education and developed the unique feature of each school. With proper management strategies, schools could overcome the whelm of low birth rate and at least maintained parents support from the school district to keep class reducing under control and even have parents from free school district to see the spotlight of each school. With the advance of school quality, parents wouldn't go for famous schools and schools didn't have to deal with the negative influences of class reduction.

The study focuses on analyzing the following five aspects:(1) The innovation of team organization.(2) The innovation of curriculum and teaching.(3) The innovation of developing campus environment.(4) The innovation of students' activities and creativities.(5) The innovation of resources integration.

Here were the findings. To deal with the issue of low birth rate, the school authority should manage campus more actively and have students feel the ownership of the campus. In the aspect of guiding students' learning, school should rebuild the organization and shift the impression of parents in order to transform the learning mode into a new atmosphere, which activated teaching and created the features of each school. Also, media marketing should be well used to make parents see and understand multiple teaching and innovation management of every school.

Keyword: low birth rate, innovation management,school feature, center school, resources integration, school district

目 錄

摘要.....	i
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表目次.....	viii
圖目次.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 名詞解釋.....	4
第三節 研究方法與架構.....	4
第四節 研究限制及預期成果.....	6
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 少子化問題衝擊現況.....	9
第二節 學校經營策略探討.....	13
第三節 少子化現象與學校經營策略.....	19
第四節 小結.....	29
第三章 學生人數逆勢成長學校之分析.....	31
第一節 學校概況.....	31

第二節	學校辦學相關策略.....	34
第三節	學生數增加之策略分析.....	42
第四節	小結.....	54
第四章	學生人數下滑學校之分析.....	65
第一節	學校概況.....	65
第二節	學校辦學相關策略.....	68
第三節	學校之策略分析.....	74
第四節	小結.....	81
第五章	結論.....	89
第一節	研究發現.....	89
第二節	策略建議.....	95
參考文獻	97
一、	專書.....	97
二、	期刊論文.....	98
三、	學位論文.....	100
四、	網際網路.....	101
附錄一、	增班學校訪談大綱.....	105
附錄二、	減班學校訪談大綱.....	117

表 目 次

表 2-1	2001 年至 2012 年人口粗出生率統計資料	10
表 2-2	中華民國 2012 年至 2030 年人口推計報告	11
表 2-3	傳統型學校與創新學校之比較	15
表 2-4	學者專家對學校經營相關論述	16
表 2-5	2008 年至 2012 年高中職升學率	21
表 2-6	學校因應少子化策略相關研究	23
表 3-1	100 學年度至 101 學年度台中市增班最多之五所小學	31
表 3-2	霧峰國小概況	31
表 3-3	大雅國小概況	32
表 3-4	清水國小概況	33
表 3-5	外埔國小概況	33
表 3-6	各東勢國小概況	34
表 3-7	各增班學校組織團隊管理創新	54
表 3-8	各增班學校課程教學創新	56
表 3-9	各增班學校環境營造創新	57
表 3-10	各增班學校學生展能創新	60
表 3-11	各增班學校資源整合創新	61
表 4-1	100 學年度至 101 學年度台中市減班較多學校	65

表 4-2	豐原國小學校概況	65
表 4-3	烏日國小學校概況	66
表 4-4	西屯國小學校概況	66
表 4-5	南屯國小學校概況	67
表 4-6	潭子國小學校概況	67
表 4-7	減班學校組織團隊管理創新	81
表 4-8	減班學校課程教學創新	82
表 4-9	減班學校校園環境營造創新	83
表 4-10	減班學校學生活動及展能創新	85
表 4-11	減班學校資源整合創新	86
表 5-1	增、減班學校組織團隊管理比較表	90
表 5-2	增、減班學校課程教學比較表	91
表 5-3	增、減班學校環境營造比較表	92
表 5-4	增、減班學校學生展能活動比較表	93
表 5-5	增、減班學校資源整合比較表	94

圖目次

圖 1-1 論文研究流程圖	6
圖 2-1 策略金三角	13



第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、 研究動機

2013 年，新聞標題斗大的字「在全球景氣一片低迷下，少子化成為已開發國家及開發中國家的夢魘。」高出生率的歐洲，現在雖然有出生率 2% 支撐，但未來預估至 2050 年的出生率，仍然會下降至 1.7~1.8 之間，人口結構重新洗牌，平均十個年輕人必須照顧 10 位老年人，社會成本增加，因此各國不斷在尋求未來的解決之道。¹

鄰近台灣的日本，少子化現象早已開始，高齡化的社會問題也已產生，1990 年已到達 9.9%，其後更不斷上升，至 2008 年達到 20.5%，截至 2005 年，年齡 65 歲的老年人口數，已經占日本全國人口的 20.1%，也因此使得泡沫經濟狀況更雪上加霜，預估 2025 年達到 27.1%，2035 年更增至 31.8%，人口結構的改變，對國家的財政、社會結構、經濟結構造成相當大的負面影響。²

台灣人口為數 2300 萬人，人口密度達每平方公里 637 人。台灣少子化現象與老年人口快速增加，台灣社會同時面臨『少子化』和『老人化』等兩大嚴苛的挑戰，進而衝擊到台灣的社會結構，例如：勞動人口減少、經濟停滯、社會福利支出增加、稅收減少等，對整體社會、經濟、家庭、文化的影響深遠，在影響社會結構之前，最先受到衝擊的是幼兒教育，不過，幼兒教育機構大部分為私營企業，會因為人口結構改變而自然淘汰；其次受到衝擊的就是國小教育。

近幾年生活消費指數連年攀升，生活大不易，台灣的生育率不斷下降，成為全球生育率最低的國家，情況仍繼續惡化並不斷快速下滑，甚至即將降至 1% 以下，如此低的生育率，在人口老化、競爭力降低、政府的財政負擔增重、經濟負成長之前，國小學校更是在第一線感受到少子化的威脅，減班、併校、廢校在近

¹「中華民國 2012 年至 2060 年人口推計報告」，經建會人力規劃處，www.cepd.gov.tw，瀏覽日期 2014 年 3 月 2 日。

²蔡玉時，「日本因應高齡化國民年金制度改革對我國之啟示」，*經濟研究*，第九期，頁 91-123。

幾年內不斷增加，學校招生不足問題日益嚴重。教育部 2012 年統計，因少子化衝擊，30 年內將有 147 所學校被迫廢校或併校。這些學校多在偏鄉，因當地教育資源有限，優勢家庭將小孩送往城市、甚或舉家遷離，當地學校招生數不足時，為減少教育資源浪費，只得忍痛廢校。³

民國 99 年(2010 年)台中縣市合併之後，都市化現象更促使鄉村偏遠地區人口外移，年輕人口向都市移動，都會型學校較感受不到因為少子化帶來的超額和減班危機，甚至在減少班級人數及增加教師員額編制雙重利多下，班級數不減反增的情形也有；位處市區邊緣的學校，家長因工作之便、相信都市學校較有競爭力、都市學校學生素質較高等等緣故，將孩子送往都會學校，使邊緣地區提早面臨年年減班的危機，甚至廢校的危機；非都會地區學校，因工作人口向外流動，這幾年甚至減班、超額、併校時有所聞。南投縣信義鄉的神木國小，這學期只剩下 5 個學生，已經確定 2013 年走入歷史；而新竹縣關西的太平國小，全校只有 21 個學生，縣府給予他們兩年緩衝期，讓家長及學校設法安置學生，再進行廢校。這兩所學校不是特例，而只是少子化洪流下的先行者。

台中市(含原台中縣)國民小學從 2002(九十一學年度)學生數 242078 人，班級數 7552 班，到 2012 年(一百零一學年度)學生數 162130 人，班級數為 6665 班，⁴銳減 887 班。雖然在縣市合併後，提高教師員額編制，以每班 1.55 位老師的編制下，台中市仍須減少 1375 位教師。

近幾年，教育部提倡一校一特色，無非是鼓勵學校經營出學校特色，面對愈來愈競爭的社會，重新思考學校經營的理念與方向，並因應社會脈動和時代潮流調整經營策略。商業週刊也曾走訪全台兩千六百多所公立小學，從中選出台灣百大特色小學，⁵這些學校在制式的教育體制下，從硬體與軟體設備上，找出超越分數的競爭力，積極爭取學生，這無非是學校最好的行銷策略。

³ 2/9 偏鄉學校發展特色，能否拯救廢校危機？ - 路仁教授談教育 - udn 部落格，<http://blog.udn.com/mybook678/4867548>，瀏覽日期 2014/1/24。

⁴ 臺中市政府教育局公務作業，學生人數統計，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014/4/24。

⁵ 商業週刊，百大特色小學，http://bw.businessweekly.com.tw/event/2009/school/about_cover.php，瀏覽日期 2014/4/24。

過去的學校只在制式的環境中，被動地接收來自學區的新生，公立學校無須對外招生，只需發下通知，接收來報到的學生，通報失聯未到校的新生。現今的學校不再只是被動接收學生，更應該改變學校的既定印象，形塑學校正面形象，將學校特色深植家長心中，老師也不再是坐在學校裡等學生前來報到，更要積極協助學校，營造正面、積極形象。各校應推展學校的政策，期望在正面的宣傳下，讓家長能將的孩子送進學校就讀，甚至，學區外的家長也能認同學校，學校的經營策略就更顯重要了。

二十世紀，公共行政界開始了一股新風潮——向企業學習。⁶師法企業界的行銷，將政策猶如商品一般，經由行銷策略，以顧客為導向，服務民眾。學校在少子化的風潮下，開始積極向顧客，即家長和學生，推銷學校的優勢特色。學校的行政策略有別於一般企業，如何在政策面上做出對家長及學生都有利的策略，使學校在現行情形之下，仍不被減班、併校？所以，面對前所未有的少子化洪流，除了主政單位教育部須有相關措施，各個學校主管人員更應該兢兢業業，維持學校人心安定，各個層級由上至下、由左至右，橫向及縱向的聯繫目標一致，齊心才能讓學校永續經營。當然，校內團結一致的策略，固然是對外策略的第一步，但是如何型塑學校的正面形象，需要更精準的、依照各校的特色來經營。

學校提供的是服務的、無形的、無價的商品，政策影響的形象也不是一朝一夕，所以長期的願景、和短期的計畫、學校內部積極配合才能促使學校的正面形象提升。學校並非商業場所，在制定策略的同時必須兼顧到各階層的觀感——學生、家長、甚至安親班都是顧客，面面俱到、樹立形象相形重要。

二、 研究目的

在少子化的現象下，私立學校無所不用其極，想盡辦法招生，各種教學法應運而生，例如華得福教育的磊川中小學、福智教育園區，還有高級雙語學校薇閣、華盛頓等。在條件越來越嚴苛下，公立學要要如何立於不敗之地，讓家長放

⁶許立一，「新公共管理的省思：以黑堡觀點為基礎」，*公共行政學報*，第六期(民國 91 年 3 月)，頁 35。

心、安心的把孩子送進校園？如何形塑學校的正面形象，使家長牽著孩子的手入學？縣市合併後，都市化越來越嚴重，偏鄉學校如何讓學校永續經營？如何讓學校同仁一致團結，提升教學品質？如何讓孩子接受最適性的教育？這些，是各個學校現今相當重要的課題。如何讓學校形象往前邁進，教學品質卓越？家長願意走進學校？學生願意留在學校？將是國小各個學校面臨的最大的難題，本研究期盼在減班聲浪中，提供中心學校的有效策略，給予減班學校參考。

第二節 名詞解釋

- 一、**少子化**：指生育率下降，幼年人口減少之現象。
- 二、**創新經營**：創新經營是創新與經營的結合，力求突破現狀，發展特色，提升學效能，以發展學校特色，達成學校教育目標。
- 三、**學校特色**：學校依據學區環境特色、學校成員專長、時代需求等，可展現出獨特性、提升學校效能的高品質教育風貌。
- 四、**中心學校**：與各鄉鎮市區同名之學校，常為該區域歷史最悠久的學校。
- 五、**資源整合**：集結不同的資源，重新統合，提升學校效能，並增加學校能見度。
- 六、**學區**：指國民教育階段招收學齡兒童的居住範圍，即所謂的人學學區。⁷

第三節 研究方法與架構

一、研究方法

本研究旨在研究台中市少子化下有效的學校經營策略，本研究將以各台中市各區的中心學校為研究對象。各區的中心學校通常位於各區中心，地理環境及人口條件都較為類似，影響人口的變項相對減少，較容易比較學校策略所造成的影響，再以增減班最多的學校進行研究，有別於只進行一所學校或抽樣學校做問

⁷吳清山、林天祐，**教育小辭書**，初版(台北市：五南出版社，2009年2月)，頁180-181。

卷的研究。

先行蒐集台中市各區域行政中心學校，例如：清水區以清水國小為對象；沙鹿區以沙鹿國小為對象。取得 100 學年至 101 學年增加學生總數增加最多與學生總數減少最多之學校資料，分別為：增班學校大雅國小、清水國小、外埔國小、霧峰國小、東勢國小；減班學校：南屯國小、潭子國小、西屯國小、豐原國小、烏日國小。

向各校蒐集下列資料：

- (一) 學校校務計畫，校務計畫中有詳細的各項活動內容、實施計畫。
- (二) 校內研習資訊：其中包含教師進修的內容及型態。
- (三) 學校各行政處室的學期活動計畫。
- (四) 半問卷式訪談：訪問各校校長或教務主任，分析學校優勢，了解學校經營理念及未來發展。

依據學校相關資料，分析增班、減班學校實施各項策略之有效策略，即大部分增班學校實施之策略，減班學校並未實施或較少實施之策略，從中取得成功經驗。

二、研究架構

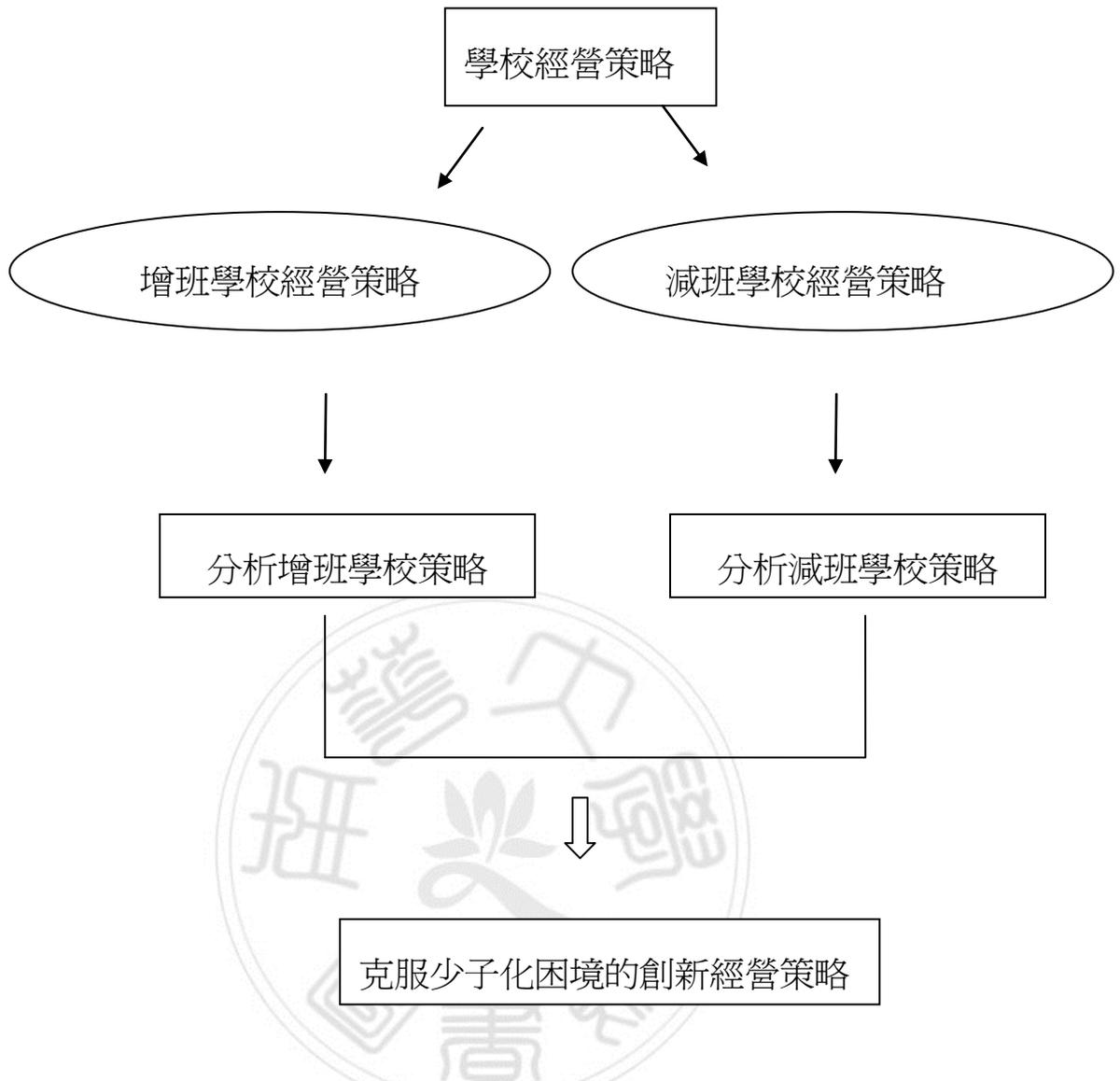


圖 1-1 論文研究流程圖

資料來源：作者自行繪製

第四節 研究限制及預期成果

一、研究限制

國民小學有學區制，學生來源相對固定，有些新興社區，學校班級數不減反增；強調雙語教學的少數學校，學生來源也不必擔憂；本研究取樣考慮到這些外在因素影響大，所以，以台中市各區的中心學校為研究對象。中心學校通常位於各區的行政中心位置，往往是各區都市化最佳區域，人口變化較為穩定。且多

為各區內歷史較悠久，風評較優的學校，因為接近市中心，反而成為都市化下的寵兒。所以，相較於其他類型學校，選擇各區的中心學校，變因較少、大環境較為類似，都市化及邊緣化等影響學生數的因素降至最低。

二、預期結果

在資訊交流發達的時代，家長為求孩子能進入心中最理想的學校，無所不用其極打聽，能增班或不減班的學校，勢必是在校務行政各方面，有吸引家長及學生選擇就讀的因素。

本研究期望獲得學校在因應少子化現象下，施行那些策略對於維持學校穩定最有利？減班學校是否可以參考相關策略來挽回劣勢？更期望獲得學校在有限的資源內，運用的有效策略，創造最大的優勢，取得家長和學生的青睞！



第二章 文獻回顧

本章針對少子化現況及相關研究進行資料探討，第一節說明目前少子化問題衝擊現況；第二節說明少子化對於社會及教育的衝擊；第三節說明學校經營理論與策略。

第一節 少子化問題衝擊現況

台灣早期因為居民多以務農為主，加上中國人的多子多孫多福氣的觀念，從民國 36 年粗出生率為 38.3%，一路攀升到民國 40 年的 49.97% 為最高峰。¹現今台灣人口已超越 2300 萬人，山多地狹，平地人口密度每平方公里更達 639 人以上，是全球第二名，可見居住空間更形狹小。²

由表 2-1 可看出人口持續下降速度，過去台灣社會曾經喊出「三二一」，「每隔三年生一個、二個孩子恰恰好、一個孩子不嫌少」，³希望能降低新生兒出生率，2004 年，粗出生率降至 9.56‰，首度跌破 10 以下。

2010 年，粗出生率更降至 7.21‰，醫療進步，使平均餘命增加，總人口數持續上升，顯示老年人口不斷增加，使人口老化速度遠遠超過其他國家。2012 年粗出生率較 2011 年略為上升，因正值中國傳統龍年，受到生育龍子龍女觀念的影響而提高。少子化現象，雖然是已開發及開發中國家共同的普遍現象，但是，台灣的少子化速度嚴重影響社會環境的變遷。少子化與高齡化的趨勢，將讓台灣提前耗盡「人口紅利」，⁴面臨人口負成長的挑戰，而且人口負成長的速度居世界之冠，主要原因與結婚年齡提高及離婚率高、生育子女意願降低、工

¹內政部戶政司人口統計資料，
http://www.ris.gov.tw/zh_TW/web/guest;jsessionid=AAF367B643D395DE13253C2C940D1B8B，瀏覽日期 2013 年 10 月 14 日。

²行政院主計處統計資料
<http://140.109.120.173/stat/%E4%B8%BB%E8%A8%88%E8%99%95.htm>，瀏覽日期 2013 年 10 月 14 日。

³1964 年 7 月政府推行「家庭計畫」的口號。

⁴「人口紅利」指的是在一個時期內生育率迅速下降，少兒與老年撫養負擔均相對較輕，總人口中勞動適齡人口比重上升，從而在老年人口比例達到較高水平之前，形成一個勞動力資源相對比較豐富，對經濟發展十分有利的黃金時期。

作環境改變、生活成本增加有絕對關係。⁵

表 2-1 2001 年至 2012 年人口粗出生率統計資料

年分	年底人口總數	年增加 率‰	出生人口數	粗出生率‰
2001 年	22,405,568	5.79	260,354	11.65
2002 年	22,520,776	5.14	247,530	11.02
2003 年	22,604,550	3.72	227,070	10.06
2004 年	22,689,122	3.74	216,419	9.56
2005 年	22,770,383	3.58	205,854	9.06
2006 年	22,876,527	4.66	204,459	8.96
2007 年	22,958,360	3.58	204,414	8.92
2008 年	23,037,031	3.43	198,733	8.64
2009 年	23,119,772	3.59	191,310	8.29
2010 年	23,162,123	1.83	166,886	7.21
2011 年	23,224,912	2.71	196,627	8.48
2012 年	23,315,822	3.91	229,481	9.86

資料來源：內政部戶政司人口統計資料 http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346

從 2012 年至 2060 年人口推計報告中發現(表 2-2)，台灣人口在未來會呈現較穩定的狀況，但是，此穩定狀況並無法減少人口老化及少子化的現象，因為生育率仍不及 2.1，人口並沒有穩定的替代率，新生兒持續減少，總人口數沒有明顯減少。

⁵孫德雄，「台灣人口的少子化與高齡化的衝擊與因應措施」，*健康世界*，(2010 年 3 月)，頁 77-78

表 2-2 中華民國 2012 年至 2030 年人口推計報告

未來人口數、兩性比例、總生育率						
西元	民國	年底總人口	男	女	兩性比例	總生育率
		(千人)	(千人)	(千人)	(女性=100)	(人)
2012	101	23,318	11,675	11,643	100.3	1.24
2013	102	23,381	11,689	11,692	100.0	1.09
2014	103	23,429	11,696	11,733	99.7	1.05
2015	104	23,470	11,700	11,769	99.4	1.04
2016	105	23,507	11,703	11,804	99.2	1.06
2017	106	23,540	11,705	11,836	98.9	1.08
2018	107	23,569	11,704	11,865	98.6	1.10
2019	108	23,594	11,702	11,891	98.4	1.11
2020	109	23,614	11,699	11,915	98.2	1.13
2021	110	23,631	11,694	11,937	98.0	1.15
2022	111	23,644	11,687	11,956	97.8	1.17
2023	112	23,652	11,680	11,973	97.6	1.19
2024	113	23,656	11,670	11,986	97.4	1.20
2025	114	23,656	11,658	11,998	97.2	1.22
2026	115	23,651	11,645	12,006	97.0	1.24
2027	116	23,641	11,629	12,012	96.8	1.25
2028	117	23,625	11,610	12,014	96.6	1.26
2029	118	23,601	11,588	12,013	96.5	1.27
2030	119	23,569	11,562	12,007	96.3	1.28

資料來源：行政院經濟建設委員會，中華民國 2012 年至 2030 年人口推計，101 年 8

月，www.cepd.gov.tw，瀏覽日期 2013 年 10 月 14 日。

台灣少子化趨勢日益嚴重，中央政府積極提供讓民眾願意生育的誘因，包括發放育嬰留職停薪津貼研訂《兒童教育及照顧法》(草案)、推行「青年安心成家方案」、開辦「保母托育管理與托育費用補助實施計畫」、辦理「幼兒教育券」、「扶持 5 歲幼兒教育計畫」、「托育費用補助實施計畫」、「原住民幼兒托教補助」及「中低收入家庭幼童托教補助」多項教育補助措施、推動多元非營利形態之國小學童課後照顧措施、健全收出養制度以確保收養兒童少年之權益、健全兒童及少年保護體系、改善研究所以上高等教育生活環境以提高求學與結婚生育的相容性等等。⁶

除了中央政府之外，地方政府也提出各項補助，發放生育補助津貼，目的都是協助減輕養兒育女的沉重負擔，提高生育意願。政府鼓勵生育措施都屬於短期補助，但是教養小孩須數十年的時間與金錢，因此這些措施對提高民眾生產意願的幫助有限。

台灣在短短幾年內，成為人口老化速度最高的國家，少子化的趨勢帶來的社會經濟、社會結構改變，已漸漸成形。雖有中央政府政策支持、各縣市政令的協助，大環境生活不容易，生育率直直落，在人口密度居全球第二的台灣來說，未嘗不是件好事。優勝劣敗下，優秀的學校團隊勢必能脫穎而出，而受惠最多者，就是辛辛學子們，和辛苦為子女奔走尋找學校的家長。

人口出生率下降是事實，學生急速減少也是事實，減少並非只是危機，如果能因而建立良好的社會制度、改善教育和生活設施、發展適合新人口結構的產業，進而提升人口的品質與生產力，讓台灣成為一個小而美的國度，人人可以享有自由而尊嚴的生活，這個來自人口革命的衝擊，正是一個必須掌握的轉機。⁷

⁶人口政策及統計分析，[行政院全球資訊網](http://www.ey.gov.tw/cp.aspx?n=C125B2AA66170D11)，

<http://www.ey.gov.tw/cp.aspx?n=C125B2AA66170D11>，瀏覽日期 2013 年 12 月 1 日。

⁷柴松林，人口革命——台灣人口轉型的危險與機會，**T&D 飛訊**，第 66 期(2008 年 2 月)，頁 1-10。

第二節 學校經營策略探討

策略規劃程序主要包括分析、選擇、執行以及管控等四項步驟：

「分析」為對內、外部相關環境做詳細評量與研究，判斷發展機會、威脅以及資源分佈優劣情勢；「選擇」為根據評估分析擬定一連串發展策略，選擇最適合組織的策略；「執行」為選定發展策略後，組織根據計畫調整組織結構與資源配置，使經營策略有效實施；「管控」為組織策略按照計畫實施後，在預定期限內應作出成果考核，並加以判斷策略的預期成果與實際成效之差異，再做出修正調整以符合組織目標。⁸

策略管理的基本概念，以下圖 2-1 的策略金三角來呈現。金三角各為目標、內部資源及外部環境。⁹

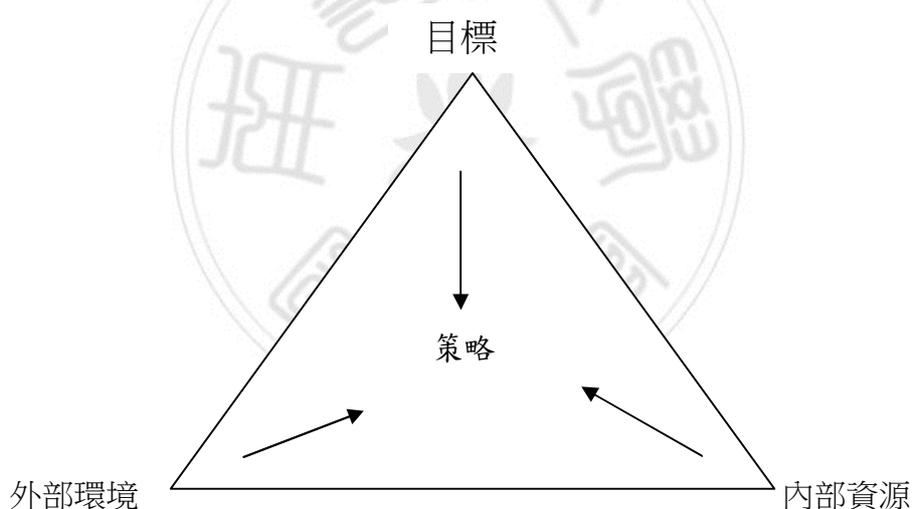


圖 2-1 策略金三角

資料來源：湯堯，**學校管理經營策略**，五南出版社，2001 年 1 月，頁 276

學校團隊需充分了解內部要達成的目標，配合學校的外部環境，可以利用學區附近的公共設施、自然資源及人文環境，和學校內部的資源，例如老師的專長、學校的特色活動、校隊等，制定有利學校發展特色的策略。

21 世紀的知識經濟體制強調「重質」而非「重量」，未來的世界將以「文化」、

⁸戰寶華，「學校經營策略之規劃分析」，**學校行政雙月刊**，第 52 期(2007 年 11 月)，頁 1-19。

⁹湯堯，**學校管理經營策略**，初版，(台北市：五南出版社，2001 年 1 月)，頁 276。

「創新」、「品格價值」作為競爭主軸。¹⁰ 2014年(103學年度)將開始的十二年國教，藉由高中職的優質化與均質化，使教育環境更優質。十二年國教最大的差別在高中職，但是這些看似和國小教育沒有直接相關的政策，其實正逐漸影響家長選擇心中選擇優質學校的標準，一所優質的學校，才能帶學生跳脫學業成績的桎梏，重新省思以人為本的教育。學校的經營，除了跟著制度前進，更必須走在改革前端，由上而下改變教育思維，讓家長、學生了解創新的思維、優良的品格，才是有價值的學習。

近年來出生人數驟減，嚴重影響到國小教育，教育部逐年降低人數計畫，學生數從1998年每班降低為35人，至2010年每班學生29人，¹¹減少班級人數的速度仍不敵出生率降低的速度，減班、併校、廢校危機四起。教育部積極推動學校發展特色，2009年，親子天下公布全台300所特色學校，商業週刊也評選出百大特色小學，其中許多小型學校因為面臨廢校的命運而成功轉型為特色小學，行政團隊先改善學校的「內耗」，讓學校團隊能積極團結一致發展學校特色，導入企業經營的理念，使得學生回流，甚至吸引學區外的家長和學生成為學校一員。

如果將教育視為一種產品，產品的設計，應該符合顧客的需求，以滿足顧客需要為目標。企業界的商品看得見，可以讓消費者決定商品的好壞。學校教育的商品是無形的，在短期內無法看出商品的優劣，只能運用外在優勢例如改善學校環境、辦理活動、異業結盟等方式，配合內部資源，朝著目標前進。

在發展學校特色之前，須先了解學校內部資源並參考社區附近的外部環境，發展最適合的學校特色。計畫進行之前，行政團隊先改善學校同仁之間的反對聲浪，讓學校團隊能積極團結一致發展學校特色，導入企業經營的理念，使得學區人口回流，甚至吸引學區外的家長和學生成為學校一員。

許多學校學生數流失迅速，減少班級人數策略的確使須多學校免於減班的威

¹⁰周祝瑛，*台灣教育怎麼辦？*，初版(台北市：心理出版社，2008年)，頁203-257。

¹¹教育部部史，*國民小學班級人數調降方案*，2012年12月25日公布。

脅。從不同角度來看，少子化造成的影響，如：降低班級人數、學校學生減少、超額教師產生、學校的不安定感，但是危機也是轉機，也是改善教育設施、提升教育品質、呈現各校優質教育的最好時機；教育可朝向由「量的縮減」，到「質的提高」的方向改變。

面對教育環境，學校必須要改革，以更積極的態度來面對。國小教育要教出來的學生，必須面對未來十~二十年後的世界，教育應該更具創新的思維，更有前瞻性、應積極展現與眾不同的特色，在藍海中創造出特有的風格，建立自己的品牌。¹²有作為的團隊，展現出開放、彈性、積極、革新、多樣化的團隊氣氛(表 2-3)，讓學校團隊保持上進的心，才能教導學生面對不一樣的世界。

表 2-3 傳統型學校與創新學校之比較

	傳統型學校	創新型學校
組織型態	封閉	開放
組織結構	僵化	彈性
組織文化	保守	革新
人員思維	單一	多元
專業發展	普通	熱絡
師生地位	上下	平等
變革態度	消極	積極
績效表現	普通	卓越

資料來源：吳清山，**學校創新經營理論與策略**，高等教育文化事業有限公司，頁 5

近年來有許多專家學者對學校經營提出建議，學者專家指出：在少子化的現象下，學校不應該坐以待斃，應該積極尋求學生來源，帶進創新經營的商業概念，型塑學校特色，創造學校獨特的品牌形象，積極經營屬於學校的特色。¹³

專家學者對學校經營理論諸多發表的著作或於期刊之文章，以下就相關學者資料做一整理：

¹²金偉燦、莫伯尼，**藍海策略－開創無人競爭的全新市場**，(台北市：天下文化，2006年3月5日)。

¹³吳清山，**學校行政研究**，(台北市：高等教育文化事業，2004年)，頁 26-38。

表 2-4 學者專家對學校經營相關論述

作者	篇名(書名)	論述摘要	主要論點
林天佑 ¹⁴ 2009	學校特色發展的概念與理論	學校發展特色基於學校本位主義，進行學校組織變革，創造出有效能的學校。	一、 給予學校彈性自主、特色發展的空間。 二、 注入學校特色發展的動力，學校持續改進與創新。 三、 學校整體表現有顯著績效，為特色發展的基礎。
吳清山 ¹⁵ 2010	教育改革與教育發展	一、 人性化的學校行政領導。 二、 增進教師效能，增進學校校能。 三、 重塑學校文化，提升校園倫理。	一、 領導者兼具宏觀思維，以專業領導部屬、聆聽意見。 二、 有效能的學校可以提供最佳的學習機會。 三、 學校文化再造，發揚人性光明面、引導師生重新定位彼此的角色。
蘇銘勳 ¹⁶ 2010	少子化衝擊下國民小學的經營策略	學校經營三要素： 一、 學校本位管理。 二、 學校本位課程。 三、 學校行銷。	學校經營策略的具體作法： 一、 成立基金會，有效支援學校所需。 二、 學校自主評鑑，列入調動與超額參考。 三、 學校應重視教師在教學上的專業意見，建立互信平台。

¹⁴林天佑，「學校特色發展的概念與理論」，*教師天地*，第 152 期(2009 年 2 月)，頁 8-13。

¹⁵吳清山，*教育改革與教育發展*，初版(台北縣：Airiti Press Inc.，2010 年 7 月)，頁 28-35。

¹⁶蘇銘勳，少子化衝擊下國民小學的經營策略，*雲林國教*，第 56 期(2110 年)，頁 28-36。

			<p>四、 學校規畫以學生為主的教育計劃，適應學生個別差異。</p> <p>五、 教師與家長共同研發教材，規劃具有在地色彩的課程。</p> <p>六、 學校提供獎學金吸引學生。</p> <p>七、 定期舉辦活動，增加家長與社區人士參與學校事務的機會。</p>
許筱君 林政逸 ¹⁷ 2011	學校行銷策略對學校公共關係推展之應用	<p>一、 學校行銷與公共關係之相關分析。</p> <p>二、 學校行銷策略於學校公共關係推展之應用。</p>	<p>一、 建立學校品牌知名度，並達成學校社區化，社區學校化之目標。</p> <p>二、 強調建立關係行銷，與消費者關係、社區企業關係、家長關係三方面。</p> <p>三、 強調主題行銷，活用媒體曝光率，形成置入式行銷。</p> <p>四、 落實體驗行銷，重視服務行銷。</p> <p>五、 發展以消費者為中心的經營模式，建立客服中心，形成由下而上的政策決定制度。</p>
蔡清田 陳幸仁 ¹⁸ 2013	特色學校的課程領導：微觀政治取向	<p>一、 特色學校的緣起與萌發。</p> <p>二、 推動特色學校的必要性。</p> <p>三、 特色學校的微</p>	<p>一、 少子化對教育的衝擊。</p> <p>二、 「新公共管理」(new public management)的思潮，台灣教育當局也逐漸採用。</p> <p>三、 教育市場化思潮與新公共管理相輔</p>

¹⁷許筱君、林政逸，「校行銷策略對學校公共關係推展之應用」，**台中教育大學學報**，第 25 期第一卷(2011 年)，頁 121-137。

¹⁸蔡清田、陳幸仁，特色學校的課程領導：微觀政治取向，**教育時論**，第 225 期(2013 年 1 月)，頁 23-35。

		觀政治研究取向。	相成。 四、基於正義與關懷的教育理念。 五、需權衡學校組織情境，已妥善運用適切的微觀政治領導取向。
吳清山 ¹⁹ 黃建祥 2012	台灣近十年學校創新經營研究之分析與展望；以期刊與學位論文為主	整理研究近十年來176篇期刊及學位論文，進行剖析，以探究我國學校創新經營之現況。	一、研究主題偏重某些研究變相及影響因素。 二、研究數量與國際趨勢及重要政策改革有密切關係。 三、研究對象集中在國中小，其他研究對象明顯不足。 四、研究方法多採單一言，缺乏研究方法與典範應用的多元性。 五、研究偏向研究變項與現況之理解，創新理論的應用與解釋不足。
賴志峰 ²⁰ 2010	學校辦學特色形塑之內涵與作法	從教師文化、不同領導模式的觀點，探究學校辦學特色的形塑，歸納學校特色的作法。	一、校長發揮課程領導的功能，開創以學生為學習中心的辦學特色。 二、每年建立一項學校發展重點特色。 三、激勵教師提升能力，建立持續進步與成長的教學團隊。 四、以博物館畫作為校園規劃的目標，提供最佳學習環境。 五、建構投入與創意特質的行政團隊，引領校務進步與發展。

¹⁹吳清山、黃建祥，「台灣近十年創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文主」，**教育研究發展期刊**，第8卷第三期(2012年9月)，頁1-30。

²⁰賴志峰，學校辦學特色形塑內涵與做法，**教育時論月刊**，(2010年10月)，頁43-53。

			六、 兼顧縱向與橫向傑出的學生成就表現，創造多樣化的辦學特色。
秦夢群 吳毅然 ²¹ 2010	打造優質 化學校— 優質化學 校之經營 與管理策 略	學校以學習為出發點，透過行政與管理策略，使學校內外軟硬體資源得到妥適有效的分配和應用，達成學校願景及教育理想。	一、 知識管理以提高組織因應外在環境變化能耐。 二、 學習型組織使成員透過交互學習，完整解決組織問題。 三、 E 化管理節省人力、時間、空間和經費成本。 四、 永續經營持續組織的活力與適應力。 五、 績效管理使組織之成員在具體目標下形式有依歸及責任。 六、 道德領導引導成員以道德行為處理事務。 七、 公共關係改善學校和社區既有的關係與學校形象。

資料來源：作者自行彙整。

第三節 少子化現象與學校經營策略

台灣新生兒從 1996 年以來，從每年三十餘萬名，銳減至 2011 年十九萬六千人，出生率由 15.2% 降至 8.8%，²²少子化情形衍生出的社會經濟等問題影響迫在眉睫。

台中市(含改制前台中縣)於近十年內也銳減 887 班，許多專家學者在多年前就開始警告，位於受影響第一線的國小教育，教育相關單位及學校應該及早為少

²¹秦夢群、吳毅然，優質化學校之經營與管理策略，*研究月刊*，第 192 期(2010 年 4 月)，頁 5-17。

²²內政部戶政司人口統計資料，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>，瀏覽日期 2013 年 10 月 18 日。

子化採取因應策。公立學校如果不能隨時代需求而有所調整，課程與教學仍然以傳統僵化的方式因應瞬息萬變的時代，可能也會在這一波少子風暴中無法避免重大衝擊。²³

一、少子化現象下的正面優勢

(一)學生數減少，落實小班教學：

教育部的逐年減少班級數計畫，於 2007 年(96 學年度)起實施「國民小學班級學生人數調降方案」，國小一年級自 2007 年(96 學年度)起以 32 人編班，逐年降低 1 人，至 2010 年(99 學年度)降至每班 29 人。另外國小全校未達 9 班，學生 51 人以上小校，增置教師員額 1 人。2008 年，國小生師比為 16.7：1，2012 年生師比為 13.99：1。²⁴小班教學使學生更受到關注，針對學生個別需求給予最大的協助。

(二)校園活化，活動空間增加，學習空間更寬闊：

學生數減少，使校舍的利用更加彈性，學校可規劃更多學習空間。休閒空間、教室空間也都顯得寬廣。例如高雄市鼓岩國小，利用閒置空間，規劃生態園區、長幼學習中心等，校園內處處可見學習角落。

(三)學生、家長對學校活動參與率增加。

少子化現象下，每個孩子都是寶貝，父母、爺奶恨不得 24 小時盯著孩子，直升機父母越來越多，參與學校事務的機會也相對提高。²⁵全國家長聯盟在 2010 年舉辦「家長參與教育行動指南手冊」導讀，及「優質家長會指標」導讀，讓家長更清楚參與教育的目的和分際。²⁶

²³羅綸新，「台灣少子化現象對高等教育之衝擊與挑戰」，**教育資料與研究**，第 74 期(2007 年)，頁 133-150。

²⁴教育部綜合規劃司，

<http://www.edu.tw/pages/list1.aspx?Node=3818&Type=1&Index=2&WID=45a6f039-fcaf-44f-e-830e-50882aab1121>，瀏覽日期 2013 年 10 月 18 日。

²⁵「直升機父母」(helicopter parents)，是指「過度介入」與「過度焦慮」的父母。他們像極了直升機，在孩子上空盤旋，無時無刻守望孩子的一舉一動。

²⁶全國家長團體聯盟 NAPO，<http://www.napo.org.tw/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 24 日。

(四)教育資源增加，提升學習效果：

在班級減少的情形下，同樣的資源可以用在少數的班級，相對的，每位學生獲取的資源相對增加。有效提高學生學習興趣，增加學學效果。

(五)升學壓力減少，升學率大大提升：

1994 年教改團體「四一 0 教改行動聯盟」提出制定教育基本法、落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化四大訴求。1995 年全國高中職總共有 409 所，大學院校有 137 所；至 2012 年全國高中職達 495 所，大專院校有 162 所。²⁷升學管道增加，升學率大大增加，十二年國教之後，升高中職的比率將再攀升。

表 2-5 2008 年至 2012 年高中職升學率

年度	國中畢業升學率	高中職畢業升學率
2008 年	95.38	85.905
2009 年	97.63	86.235
2010 年	98.15	87.44
2011 年	97.67	88.29
2012 年	99.15	89.13

資料來源：教育部統計處，教育統計查詢網，<https://stats.moe.gov.tw/qframe.aspx?qno=MwAxA2>，

瀏覽日期 2013 年 10 月 14 日。

二、少子化帶來的負面衝擊

(一) 減班、超額教師的問題造成學校人事不安定。

學生數減少，各校制定超額教師辦法，學校人是處於不安定狀態，工作環境改變，教師的行政工作年年變，除了帶班級外，還須面對不一

²⁷周祝瑛，**台灣教育怎麼辦？**，初版(台北市：心理出版社，2008 年 4 月)，頁 115-156。

樣的行政工作；超額老師何去何從？學校行政、人事處於不安定狀。

(二) 學校規模變小，經費來源相對減少：

教育部訂定「教育經費編列與管理法」中指出：

行政院教育經費基準委員會應衡酌各地區人口數、學生數、公、私立學校與其他教育機構之層級、類別、規模、所在位置、教育品質指標、學生單位成本或其他影響教育成本之因素，研訂教育經費計算基準，據以計算各級政府年度教育經費基本需求，並參照各級政府財政能力，計算各級政府應分擔數額，報請行政院核定之。學生數減少，相對的經費也減少，不利學校辦理各項活動。

(三) 學校閒置空間增加，資源浪費：

根據 2011 年教育部空間活化再生資源網統計，台中市閒置空間，改為行政處室或其他用途的有 1321 間。²⁸班級數減少，空教室增加，學校如果沒有善加利用，將成為校園死角，學生安全堪慮。

(四) 學校面臨併校或裁撤：

學校面臨裁撤或併校，少數學生必須到更遠的學校就讀，學校人事也必須以超額方式到別處工作。教育部因應城鄉人口結構變遷，針對偏遠地區學生人數遞減的學校、校區、分校、分班進行整併措施，訂定「教育部年度國民中小學整併後校園活化再利用輔導計畫」²⁹，延續學校另類文化功能。

(五) 學校人員減少，行政負荷大增：

國小教師員額在 2013 年增為每班 1.6 名，班級數越少的學校，人員也越少，行政工作沒有減少，每位教師分配到的行政工作增加，級任導師兼任行政職務的情形更加嚴重。

(六) 被填塞的教育，非自主性的學習：

²⁸教育部校園空間活化再生資源網，<http://revival.moe.edu.tw>，瀏覽日期 2013 年 10 月 16 日。

²⁹同註 28

孩子生得少，導致家人的關注點只能集中在少數孩子的身上，擔心孩子輸在起跑點上，父母產生了集體焦慮，一出生就啟動競爭機制，性向測驗、智力測驗、才藝班、安親班，還有各種檢定。家長花錢、孩子的生活忙碌，學習被填塞，缺乏獨立發展與生活能力學習。³⁰

(七) 年年減班，寒蟬效應：

家長質疑學校是否辦學不利，對學校產生不信任感，使招生更雪上加霜。

三、學校因應策略相關研究

傳統學校的經營，學生來源不虞匱乏，學校經費由政府支出，不需要另外籌措經費，學校的經營不像一般企業，需要注重行銷，但是，隨著少子化現象的問題越來越嚴重，家長的選擇權就越來越多，學校逐漸面臨招生的壓力，許多學校紛紛推出優勢策略，讓家長了解學校辦學績效，加以提升學校形象。³¹

表 2-6 學校因應少子化策略相關研究

作者	題目	研究形式	結論
陳怡婷 ³² 2005	少子化對國民小學教育發展影響之研究	深度訪談 (十位訪談對象)	一、了解人口變化情形，定期追蹤及評估。 二、學校整併之規劃。 三、師資培育課程多元化。 四、學校閒置空間再利用。

³⁰李雪莉，「別當直升機父母」，*天下雜誌*，368期，
<http://magazine.sina.com/bg/cwgroup/20070401/2007-04-03/ba31510.html>，瀏覽日期 2013 年 10 月 16 日。

³¹吳清山，*學校行政研究*，初版(台北市：高等教育文化事業，2004年)。

³²陳怡婷，*人口少子化對國民小學教育發展影響之研究*，(臺北市：台北市立教育大學國民教育研究所，2005年)。

			<p>五、 整體教育資源重新分配，改善資源不均。</p> <p>六、 降低學生數，提高教師員額。</p> <p>七、 重視學校行銷，建立學校特色。</p> <p>八、 重視個別化教學及品格教育。</p> <p>九、 加強教師專業能力，加強教師進修。</p>
石幸真 ³³ 2008	台中縣國小因應 少子化經營策略 之研究	問卷調查法 採立意抽樣	<p>一、 國民小學因應少子化現象行政經營策略實施程度最高為「強化競爭優勢」。</p> <p>二、 國民小學因應少子化現象教學經營策略實施程度最高為「重視人際溝通」。</p> <p>三、 行政經營策略與教學經營策略微正相關。</p> <p>四、 不同背景變項教育人員，對學校經營策略實施現況有部分差異。</p> <p>五、 不同學校規模與學校地區對學校經營策略實施現況沒有差異。</p>
葉采蘋 ³⁴ 2009	國民小學面對少 子化衝擊與因應 策略之個案研究	個案訪談 文件分析、觀 察	<p>一、 少子化對個案同時產生了正負面衝突，負面包括：招生不足導致裁併校危機、校軟硬體及環境的經費爭取困難、學生太少，對外競賽組</p>

³³石幸真，台中縣國民小學因應少子化經營策略之研究，(台中市：中臺科技大學文教事業經營研究所，2008年)。

³⁴葉采蘋，國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究，(台南市：國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士班，2009年)。

			<p>成隊伍或校外教學不利執行、教師身兼行政導致工作量增加、學生數太少，競爭力不足；正面衝擊為：小班小校的精緻化教學、學生皆能獲得自我發揮的機會。</p> <p>二、因應少子化衝擊推行項目：社區廟宇補助學生學雜費、加強學校行銷、學校特色形塑、學校積極對外參賽、舉辦各項提升學生能力的活動、多方爭取經費資源。</p> <p>三、策略之形成過程偏向以校長為主，團體決策為輔的形成模式。</p> <p>四、推動過程中，遭遇困境主要來自教師抗拒，其因應方式為立即溝通、全力協助，透過有意願者先實施。</p> <p>五、個案學校因應策略之實施包含學生人數提升與穩定、學生學習成效全面提升、爭取外部經費、學校知名度提升與提升校內外認同感。</p> <p>六、小班精緻教學中，教師對學生的用心才是家長選擇學校的首要條件；學校內部實施的各校策略，就是家長選擇留在學區內就學的考量因素。</p>
--	--	--	--

<p>余孟甄³⁵ 2011</p>	<p>國民小學發展少 子化因應策略之 個案研究</p>	<p>文獻探討歸 納、層級分析 法、焦點團體 座談法</p>	<p>一、教師面對少子化尤其應重視多元創新，評估整體狀況，選擇所需之策略準則。</p> <p>二、有無兼任導師的不同教師角色身分，對於因應策略準則之選用看法上有部分差異。</p> <p>三、個案學校教師能從參發展歷程中，提升校務參與之共識，有助學校校務發展。</p> <p>四、以科學方式進行分析之決策模式較傳統決策方式佳。</p>
<p>高德全³⁶ 2012</p>	<p>從少子化現象分 析台灣國民教育 發展趨勢—以台 中市立國民中學 為例</p>	<p>文件分析、訪 談法</p>	<p>一、台中市各國民中學平均人數隨著新生入學人數逐年下降，除新興地區學校外，多數地區學校受到減班的影響。</p> <p>二、台中市國民中學未來教育發展趨勢為精緻教育、學校行銷、企業化經營意識抬頭、教師評鑑與師資培育評鑑的實施、完全中學設置。</p> <p>三、面對少子化的因應策略為：活化校園空間、發展多元與適性教學、建立教師專業成長制度、實施策略聯盟與發展特色學校。</p>

³⁵余孟甄，國民小學發展少子化因應策略之個案研究，(東華大學教育行政與管理學系碩士班論文，2011年)。

³⁶高德全，從少子化現象分析臺灣國民教育發展趨勢—以臺中市立國民中學為例，(南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究，2012年)。

<p>蕭佳純、 董旭英、 黃宗顯³⁷ 2009</p>	<p>少子化現象對國 小教育發展之影 響及其因應對策</p>	<p>文獻分析與 探討現況</p>	<p>一、少子化對國民小學教育的衝擊：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 學生來源減少，加劇城鄉差距。 2. 影響親師互動，不利實施群性教學。 3. 小班小校教學教育資源隨之縮減。 4. 師資培育過剩。 5. 閒置空間、校舍增加。 6. 學校經營方式改變。 <p>二、建議因應對策：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 班級人數應以最適環境為考量。 2. 裁併學校轉型或開發為特色學校。 3. 鼓勵教師轉型為成人教育教師。 4. 閒置空間委託民間以 BOT 方式轉型營運。 5. 調整學校經營模式，提升競爭力。
--	--	-----------------------	---

資料來源：作者自行彙整。

由表得知，在這些實證研究中，陳怡婷、高德全、葉采頻以深度訪談方式進行質性研究；余孟甄、葉采頻以一所學校為例，進行質性研究；石幸真則以問卷調查方式進行；蕭佳純、董旭英、黃宗顯則是針對現況進行文獻分析探討。

研究者依據這些研究，在少子化情形下，歸納學校因應策略，得到以下結論：

- (一) 少子化現象日益嚴重，學生來源日益減少，各校幾乎受到影響，都市化使偏鄉學校招生情形更加嚴重。
- (二) 少子化使學校閒置空間增加，活化校園空間。
- (三) 善用小班精緻教學，發展多元精緻教學。
- (四) 提升學校效能，型塑學校特色。

³⁷蕭佳純、董旭英、黃宗顯，「少子化現象對國小教育發展之影響及其因應對策」，**台中教育大學學報：教育類**，第 23 期第一卷(2009 年)，頁 25-47。

- (五) 實施策略聯盟，同業、異業結盟。
- (六) 爭取經費，舉辦活動，強化優勢提升學校知名度。
- (七) 重視個別化教學，重視品格教育，提升學生生活教育。
- (八) 提升校內外人士對學校的認同感。

其中，石幸珍提到不同規模的學校和地區，學校策略並無相同。學校策略端看學校行政單位規劃的情形來做，規模和地區都不是變因，所以本研究以台中市的中心學校為樣本，無關學校規模大小。

葉彩蘋研究中提到學校政策實施最大的阻力來自老師，必須溝通，並以有意願的老師先開始，但是，學校策略朝著學校的願景前進，如果學校內部不能全力配合為學校而言，願景只是空談。所以，就一所學校的研究並不足以代表各校的情況，所以，未來進行的研究，將學校行政團隊領導視為重點項目之一。

在學者研究中，學校環境對於教育的影響很大。³⁸先改變學校環境，才能改變心境。這些研究中，在學校環境部分只提到閒置空間的利用，並未提出實際到校參訪時，學校環境上的優缺點，也是可惜之處。

再者，這些結論多以一所學校訪談，或多所學校問卷調查，雖然陳怡婷的研究以十位專業人員為訪談對象，從主管機關、專家學者、家長代表、學校校長到教學現場的教師，在實務上，並沒有針對增、減班的學校做相關分析，在取樣的依據上，也許有值得再思考的空間。分析一所學校並不能帶來全面性的結論，訪談所獲得的資料，也僅侷限在某一特定族群。問卷的進行雖經過統計與分析，但是，並沒有針對增、減班的情形作適當的討論，獲得增班之優勢條件。

本研究將針對增、減班較多的學校進行策略分析，為避免資料解讀偏頗，先行設計半結構式問卷，並詳細整理各校資料後，到校訪談各校的校長或是教務主任，使資料分析結果更臻完善。

³⁸吳清山，**教育改革與教育發展**，初版(台北縣：Airiti Press Inc.，2010年7月)。

第四節 小結

學校的策略，必須跟著時代潮流，強調「重質」而非「重量」，教導出學生帶著走的能力，創新來跟上世界潮流，未來的世界將以「文化」、「創新」、「品格價值」作為競爭主軸。少子化帶來的影響，強烈衝擊學校生態，許多學校處於都市化邊緣，不得不減班、併校的命運，雖然小班、減班帶來的正面思維，仍不敵負面衝擊帶來的影響。

2013 年全國教育局處長會議中指出，³⁹教育部組專案小組，研議讓公私校同步減班或降低班級人數，減緩少子化衝擊。雖然教育部開始研擬策略，但是少子化問題仍舊繼續延燒，私立學校會自然淘汰，公立學校面臨的減班、超額問題，所以積極轉型、建立正面形象的學校，自然受到家長的青睞。

教育理論不斷推陳出新，十二年國教開始，家長憂心體制內的學校受限於教育制度，使孩子競爭力降低，於是，將孩子送到體制外學校，這些學校有些以教育方式著稱，例如華得福教育的磊川中小學；有些以學習表現著稱，例如薇閣、華盛頓中小學；有些以生活表現為優先教育著稱，例如福智教育園區。私立學校的教育主旨明顯、特色突出，私校的加入使教育的戰場更加激烈，公立學校要處於不敗之地，著實需要有一番作為。

處於區域中心，與區域名稱相同之學校(稱為中心學校)，是該區學校中歷史最久的學校，人口數在各區域中相對穩定，所以學校經營策略較易影響增減班情形，人口流動率較少，甚至家長也是這些學校的校友，老師也許是自己以前的導師，於是放心將孩子交給熟悉的學校和老師。但是，隨著教育觀念改變，老學校沒有進步，隨之而起的新興學校，新校舍、新老師、新作為，年輕的家長相信新學校有新氣象，例如豐原區葫蘆墩國小，1997 年成立之後，新校舍、雙語教學、正面新聞不斷，家長趨之若鶩，學區外的家長也想盡辦法遷戶籍到學區內，學校

³⁹2013 年 8 月 17 日，聯合報，

http://mag.udn.com/mag/edu/storypage.jsp?f_ART_ID=472105#ixzz2cBtrp2kH，瀏覽日期 2013 年 11 月 2 日。

必須實施總量管制，控管學生總數，以免校舍不敷使用。鄰近學校如豐原國小，減班情形相對嚴重。

學校團隊創新的策略，發展學校優勢，其動力不僅源自於少子化現象，也來自教育市場化的趨向，家長越重視教育，更加以比較附近的學校的優劣，學校為凸顯經營的獨特性，強調學校與他校的差別性，努力舉辦各種活動，讓學校正向的曝光率增加，強化學校在一般大眾心中的正面形象，留住學區內的學生，達成永續經營的目標。

台中市大雅國小原為大雅區的中心學校，相鄰學區的三和國小及大明國小，近年來外聘師資、強化美語教學，以雙語教學成就稱霸大雅地區，大雅國小原本跟隨潮流進行雙語教學、聘請外師進駐，但是，新生入學人數仍年年減少，強化美語教學的成效不彰，學區內的學生不見減少，但新生班級數卻有減無增，因此，范校長於 2011 年 2 月由新興國小轉到大雅國小後，開始積極拓展美語以外的學校特色，鼓勵老師以體驗式教學引導學生，以佐藤學所提出的學習革命進行學校課程、活動改革。新生入學名單由行政人員分組，進行未來新生家庭訪問，親自到新生家庭拜訪。於是 2012 年 9 月招生，學生回流顯著。在各校積極爭取學生的情況下，相信能帶給各校更多創意使學校能維持原班級數，至少能留住學區內的新生，使學校招生情形不致惡化。

在近幾年的的研究中，多以量化研究為主，質與量的研究嚴重失衡，提升質性研究的深度，才能呈現學校策略的完整風貌。

針對學校經營策略研究者，多以一所學校或多所學校進行分析，無法比較出增、減班學校的優劣勢，研究者將針對合併後之台中市 229 所學校進行選擇，以 101 學年度減班最多的五所學校，及增班最多的五所學校進行深入訪談，並分析在招生策略、學校特色上之優劣，所得結果將更具說服力。

第三章 學生人數逆勢成長學校之分析

本研究旨在了解各中心學校的學校政策，以表 3-1 台中市國民小學於 2012 年(101 學年度)班級數增加之中心學校前五所，¹進行學校策略說明。第一節說明學校概況；第二節說明學校策略；第三節分析學校策略；第四節進行本章結論。

表 3-1 100 學年度至 101 學年度台中市增班最多之五所小學

	霧峰國小	大雅國小	清水國小	外埔國小	東勢國小
100 學年度 班級數	46 班	59 班	63 班	37 班	40 班
101 學年度 班級數	47 班	63 班	68 班	39 班	41 班

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/student>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

第一節 學校概況

作者實際走訪校園，拜訪學校行政人員，就校園的特色加以描述。

一、霧峰國小：

表 3-2 霧峰國小概況

校地面積	成立時間	正式教 職員工	班級數	藝才班	學生數
3·238 公頃	民國前 14 年 (1897 年)	94 人	47 班	3~6 年級各 一班	1265 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 20 日。

¹台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 9 月 6 日走訪霧峰國小，校園有一座造型特殊的圖書館，坐落在正中央。樓梯有各式不同的彩繪，有海洋世界、田野風景，走廊上掛著學生參賽作品和美術課的作品。

除了一般教室及專科教室外，特別的有一間廣播室，利用早修、午餐學習及撥放音樂。最特別的服務項目是有一間上下學等候室，讓早到校的學生在這裡休息，也讓家長來不及接的孩子，在等候室裡等候家長。

二、大雅國小：

表 3-3 大雅國小概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3.811 公頃	民國前 12 年 (1899 年)	94 人	64 班	3~6 年級各一班	1676 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 20 日。

作者於 2013 年 9 月 13 日走訪大雅國小。校門口掛著大大的看板「探索體驗教育，歡迎一年級新生」，說明學校進行以佐藤學的學習革命為依據的探索教育。校舍的建築分數棟，不同於其他學校有中央操場或球場，操場球場另設於校舍旁邊，上課或練球不干擾教室上課班級。球場上方有個巨大鐵架，是在烈日下可以遮陽用的遮陽罩。

校舍中間的空間，以木棧道設計成走道，設有許多座椅，供學生下課遊憩。走廊上沒有冗物，洗手台鑲嵌於教室旁，行走時沒有障礙物。和農委會林務局在校舍後方共同設置生態池，其中種植多樣植物。另設置廚餘回收中心，為學校環保教育的場所。

三、清水國小

表 3-4 清水國小概況

校地面積	成立時間	正式教職 員工	班級數	藝才班	學生數
3·802 公頃	民國前 10 年(西元 1897 年)	140 人	72 班	3~6 年級 各一班	1891 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 20 日。

作者於 2013 年 11 月 1 日走訪清水國小，校園中，日式建築是最大特色，大門口就是制式圓環，兩旁綠樹挺立，U 型校舍簡單俐落，教室前的長廊拱門建築，為一大特色。校園曾經拍攝過微電影的古蹟校舍為最大特色。古蹟教室主體兩側，另外新蓋了兩座禮堂，所有建築物都有走廊連接，既不怕風雨，也使學習步道更完整。大門不開放，進出由兩側側門，既可以分散人潮，也可以使交通更順暢。

四、外埔國小

表 3-5 外埔國小概況

校地面積	成立時間	正式教 職員工	班級數	藝才班	學生數
3·703 公頃	民國 7 年(年西 元 1918 年)	71 人	39 班	無	990 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 20 日。

作者於 2013 年 10 月 18 日走訪外埔國小，校園依山坡而建，校區分前後兩部分。前方為教室、行政區，後面是綜合教室及運動場。連接的階梯旁是種植物的水生池。校舍部分，利用中央川堂布置成圖書角介紹新書。校長室前有班級的作品展覽，布置校園。運動場和綜合教室為學生動態活動的場所，位於校舍後方，和前棟教學大樓有高低落差，場地寬闊，學生活動時不會干擾到上課的學生。

五、東勢國小

表 3—6 東勢國小概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
2·975 公頃	民國前 14 年(西元 1897 年)	84 人	41 班	3~6 年級各一班	1108 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2013 年 10 月 20 日。

作者於 2013 年 10 月 11 日走訪東勢國小，校門口空間寬闊，校園在經過九二一地震後，由慈濟團體協助興建，於民國 91 年落成。進校園後諾大的前庭，兩旁的休憩空間，中間有一小型水池，校舍壯觀、宏偉，運動場位於校門右側，方便民眾使用，使上體育課嘈雜的聲音不至於打擾在教室上課的學生。四周設有太陽能的照明燈。

樂隊練習場地分屬建築物兩旁，有個別練習室還有綜合練習室。國樂、弦樂各據一地，不會互相干擾。練習室外的走廊，比教室外的空間更大，還有休憩用的椅子，可供演奏時觀眾的座位。

第二節 學校辦學相關策略

一、霧峰國小：

學校位於交流道附近，交通方便，相對增加學生上下學交通安全問題。鄰近光復中小學實施英語教學，吸引許多學生、家長，因此，霧峰國小也必須積極發展與眾不同的學校特色。

學校的改革由行政規劃，從上而下，周郡禾主任提到：「2013 年開始的校務評鑑觀課活動，學校在 2007 年就已經開始，先從行政人員開始接受老師前往觀課，再來，每位老師必須接受被觀課及觀課活動，增進教師教學知能，也展現學校團結改革的目標。」²

²作者於 2013 年 9 月 6 日訪問霧峰國小周郡禾主任。

(一) 校內活動：³

1. 晨光閱讀：利用每天晨間進行閱讀活動。
2. 週三母語日：每周三辦理母語活動，鼓勵學生開口說母語。
3. 亮點人物選拔：每月選出班級中特殊表現的學生，進行表揚活動，鼓勵正向行為。
4. 學府藝廊展覽：展出師生作品，為常態性展覽。
5. 午安！寶貝：班級學生輪流和校長共進午餐。
6. 多元性社團：國樂團、直笛團、打擊樂團、田徑、扯鈴、國樂團、打擊樂團、直笛團、合唱團、舞蹈團等社團。
7. 小荳荳信箱：學生可以匿名將煩惱或心事以信件方式投入信箱，並在校刊中回答。
8. 故事媽媽說故事：利用晨讀時間或教師開會時間，請故事媽媽進教室說故事。
9. 班級幹部訓練：訓練班級幹部，並讓學生主持學生會議，實施學生自治活動。
10. 讀經小秀才選拔：每學年依照選定的教材，進行一次小秀才選拔。
11. 學期打掃廁所優良班級選拔：表揚打掃廁所優良班級。

(二) 對外活動：

1. 辦理補校課程：提供新住民及不識字民眾學習語言及文字。
2. 愛心服務掃街：提供學生服務的機會。
3. 淨山公益活動：帶領學生健行並進行淨山活動。
4. 外籍配偶生活輔導：以講座、活動方式辦理。
5. 外籍及大陸配偶子女教育輔導。
6. 聖誕愛集「ㄉㄛˊ」送愛到頂庄國小：利用聖誕節慶，募集物資到偏鄉學

³霧峰國小網站 <http://163.17.124.5/>、101 學年校務計畫、校刊。

校。

7. 要您好看--美髮師義剪：商請志工協助義剪活動。
8. 父母親職教育活動—優質父母成長讀書會。
9. 星光電影院：利用校園播放電影，觀眾不拘。
10. 品德說故事比賽：舉行品德故事比賽，進行品德教育。

（三）教師進修活動：

1. 書法研習。
2. 與老師有約：每個月由校長和老師進行面對面的溝通。

二、大雅國小：

大雅國小附近有大明國小、六寶國小皆以雙語教學著稱，家長趨之若鶩，大雅國小發展美語，卻無法讓學區家長認同，部分家長仍遷移戶口到其他學校就讀，學生不斷流失。這兩所雙語學校，瓜分大雅國小的學生。2011年范校長到任後，不再以美語教學為宣傳口號，以佐藤學的探索教育為主，希望打造出學校與眾不同的特色，強調每個孩子都可以從學習中找到樂趣。⁴學區學生漸漸回流，雖然面對少子現象，仍然能保有穩定的新生數。

（一）校內活動：⁵

1. 新生入學活動：過勇氣橋、敲元氣鑼。
2. 利用廚房廢油製作環保肥皂。
3. 愛心服讀經教育：讀經小秀才選拔。

（二）對外活動：

1. 成立二手玩具圖書館：由全校師生捐贈二手玩具，提供師生及校外人士借閱。

⁴范校長在台中教育大學兼課，擔任教育實習課程講師，2013年9月1日訪問范校長時，數度提到佐藤學，學校以佐藤學的「體驗學習」讓學生以操作為主的學習。教師則以「學習共同體」理念進行專業發展。

⁵霧峰國小網站 <http://163.17.124.5/>、101 學年校務計畫、校刊。

2. 二手玩具送偏鄉：成立二手玩具圖書館，多餘的玩具送到偏鄉國小。
3. 夢想騎飛：六年級學生必須騎完潭雅神自行車道，⁶通過認證。
4. 學期末學生社團成果發表：各社團於期末發表學習成果。
5. 教師節活動：配合教師節，進行敬師祭孔典禮。
6. 台灣交響樂團：邀請台灣交響樂團蒞校藝術歸鄉演奏。
7. 故宮動漫嘉年華：和故宮合作，邀請動漫活動車到校駐點，並邀請鄰近學校前往觀賞。
8. 親子共學探索體驗成長營：利用假日辦理親子共同體驗成長營。
9. 國樂團赴港交流：學校國樂團受邀到香港參訪。
10. 配合明道中學送物資到泰北：和明道中學合作，協助募集物資送到泰北地區。
11. 舉辦游泳錦標賽：利用附近游泳池辦理游泳賽，檢視游泳教學成果。
12. 新生家訪：由行政人員逐一家訪或電訪下一學年度新生。
13. 放學接送易條通：放學路隊設計到校內，減少家長接送困擾。
14. 掃街服務：每學期舉辦掃街活動，清掃附近社區。

(三) 教師進修活動：

1. 悲傷失落輔導研習。
2. 成立教師專業社群。
3. 行政會議移師戶外：假校外遊憩場所舉辦團體活動。
4. 校務會議以活動增進教師互動：校務會議中進行各項團康活動，增加成員互動及互信。
5. 教師社群成果發表：利用周三及課餘時間進行教師專業社群發展，並於學期末舉辦社群成果。

⁶潭雅神自行車道(即潭雅神綠園道)由臺灣鐵路管理局神岡線鐵路改建的自行車專用道，全長13公里。

三、清水國小：

清水國小學區幅員廣大，陸續設立分校後，學區漸漸縮小，學生人數卻沒有減少。各校超額教師不斷增加，清水國小近年來班級數增加。清水區區中心逐漸西移，老化社區使新生減少許多，未來五年資料顯示將嚴重減班，⁷鄰近學校學區新生人數有增無減，學校需要積極向外宣傳。

(一) 校內活動：⁸

1. 圖書館箱書輪展：由家長會提供 100 箱書籍，供各班校內借閱共讀。
2. 「我是閱讀家」閱讀成果：學生閱讀完寫下閱讀心得，展現成果。
3. 班級閱讀力競賽：每個月統計各班閱讀數量，進行表揚活動。
4. 兒童節踏查活動：以郊遊模式在兒童週帶學生到戶外進行活動。⁹
5. 教師節禮讚活動：，含敬師卡製作、敬師活動。
6. 自製午餐教育影片於午餐時間觀看。
7. 校園古蹟巡禮：每個年級不同主題進行校園古蹟教學。

(二) 對外活動：

1. 廣達文教基金會：游於藝米勒畫展。
2. 閃亮大台中：特色遊學，邀請台中市各級學校前來參觀，提供不同活動內容。¹⁰
3. 企業返鄉：王品戴水獎學金每學期提供 5000 元獎助金給予需要的學生。
4. 歷史博物館：行動博物館駐校為期數周。
5. 由清水攝影學會協助辦理校園攝影展，並於港區藝術中心展出。
6. 雲水書坊行動圖書館：由佛光山提供行動圖書車，定期到校供學生借閱

⁷台中市清水區戶政事務所人口預估數量統計資料。

⁸清水國小網站，www.cses.tc.edu.tw、101 學年校務計畫之資料彙整。

⁹台中市政府訂定兒童節那一週為兒童週，建議辦理各項活動，不以制式課程上課。

¹⁰102 年閃亮大台中特色遊學計畫以九所學校為遊學基地，包含北屯區文昌國小、南區國光國小、北屯區大坑國小、大甲區文昌國小、清水區清水國小、龍井區龍港國小、神岡區豐洲國小、霧峰區桐林國小、和平區博愛國小，發展各校特色課程，讓外校學生實地參訪學習。

書籍。

7. 宏達電基金會贊助外師駐校，每周一堂全美語課程。

(三) 教師進修活動：

1. 成立教師學習社群。
2. 前往高美濕地進行鄉土教學及海洋教育。
3. 辦理新進人員訓練講座，請學校行政人員協助新進教師熟悉學校運作。
4. 琉璃藝術彩繪配合藝術與人文課程，針對 1 至 6 年級進行課程規劃。
5. 發行清小教師專業電子期刊。

四、外埔國小：

外埔區地處台中市較偏遠地區，近年來大型遊樂園興建，聯外道路開通，使交通更為方便。外埔國小處於外埔市區中心，鄰近學區家長希望學生能到更有競爭力的學校就讀，外埔國小是首選。102 學年(2012 年)為了學生上學安全，學區重新劃分，吳校長說：「預估未來幾年，重劃學區後的學區外學生，陸續畢業，學生將逐年減少。學校要更有作為，才能保有優勢。」¹¹

(一) 校內活動：¹²

1. 閱讀起步走到班級說故事：由志工媽媽到各班說故事。
2. 愛的書庫共讀：由學校向愛的書庫借箱書，各班級輪流閱讀。
3. 課間舞：每日利用第二節和第三節下課時間進行課間舞活動。
4. 牙醫到校檢查牙齒：商請附近牙醫師定期到校協助學童檢查牙齒。
5. 圖書借閱排行榜：圖書室定期更新學生借閱書籍數量，設置排行榜。
6. 榮譽獎狀制度：學校訂定共同獎勵積分制度，最高榮譽獲得榮譽獎狀。
7. 小書蟲心得寫作頒獎：學校鼓勵書寫閱讀心得，表現優良者定期獎勵。
8. 好書報馬仔：定期舉辦，由學生上台介紹自己喜歡的書籍。

¹¹外埔國小吳永芳校長以新規劃的學校學區圖，估計流失學生。

¹²外埔國小網站 www.wpes.tc.edu.tw、101 學年校務計畫、校刊之資料。

9. 遴選圖書館小義工協助圖書室的管理。
10. 由各班學生每月選出一名品德之星，接受表揚。

(二) 對外活動：

1. 辦理中秋團圓親子共讀活動。
2. 與感恩基金會合作，邀請 3Q 達仁生命鬥士蒞校演講。
3. 定期出版兔博士輔導通訊，協助學校宣導校務及各項宣導工作。
4. 外埔藝廊，以班級為單位，展出每位學生作品，不限素材。
5. 單親(失親)家庭親子工作坊，製作藝術品活動。
6. 與創世基金會共同辦理捐發票活動。
7. 利用外埔走廊辦理多元評量闖關活動。
8. 利用圖書館開幕典禮進行聖誕音樂會，邀請地方人士參加。
9. 配合創世基金會歲末活動---「愛老人愛團圓零錢」募集活動。

(三) 教師進修活動：

1. 辦理上班族壓力調適講座。
2. 配合學校廣閱讀，辦理閱讀推廣研習。

五、東勢國小：

東勢國小的學區有三個里，近年來新生兒人數呈現個位數，學生大部分來自共同學區¹³。吳校長從老師、主任、校長，共經歷過八所學校，協助辦理許多活動，校長說：「以『人』為出發點思考事情，讓感動深植人心。」¹⁴首重與學校成員的互動。校舍建築採慈濟的灰色系列，校園雕塑藝術品保存完好。重建時以學校需求為主，所以弦樂團及國樂團有各自的團練室和分練教室，設在建築物兩側，團練室外面設有休憩座位。

¹³各縣市教育局依據人口、交通、學校位置、社區文化、政策考量等因素，規劃某些里鄰為兩所(或以上)學校的「共同學區」，家長與學生可以根據意願，在限定內的幾所學校進行選擇。

¹⁴作者於 2013 年 10 月 11 日拜訪吳校長。

(一) 校內活動：

1. 體育競賽：大隊接力、拔河、躲避球大賽等。
2. 辦理健康操觀摩，全校師生參加。
3. 利用假日辦理英語生活營，讓學生體驗英語生活環境。
4. 語文競賽：英語說故事比賽、客語比賽、國語文比賽等。
5. 定期更新圖書館熱門借閱書排行榜。
6. 辦理科學嘉年華，進行科學遊戲及實驗。
7. 辦理樂活生命，自殺防治講座。
8. 定期出刊東小通訊，內容涵蓋學校大小事。
9. 制訂全校性的榮譽制度，鼓勵老師以榮譽制度獎勵學生，達到標準的學生給予獎勵。
10. 製作菸害鬼屋，辦理菸害防制宣導。
11. 辦理英語認證活動。
12. 鼓勵老師指導學生參加科展。
13. 一年級生暑假舉辦正音班補救教學。

(二) 對外活動：

1. 歷史博物館巡迴列車蒞校駐點。
2. 舉辦教師甲蟲收藏展。
3. 河南省鄭州市生命教育輔導團參訪學校。
4. 國樂團應邀參加臺中市教育局舉辦的績優團隊藝術展演、苗栗客家藝術節等活動。
5. 利用東豐自行車道舉辦兒童節健走。
6. 參與客家電視／奧林 P 克節目錄影。
7. 舉辦每屆畢業音樂班音樂展、畢業生美展。
8. 邀請紙風車劇團演出。

9. 上學、放學路口請義工及女警協助。
10. 匯集各處室特色，編製招生文宣。
11. 附設補校，提供新住民及失學民眾就讀。
12. 承辦台中市模範兒童表揚活動。

(三) 教師進修活動：

1. 建立教師群組，包含客語、攝影、自然科學等群組。
2. 客語教學卓越團隊自編客語教材，且無償提供需要的學校教學使用。
3. 環境教育研習，實地走訪大甲溪生態。
4. 走訪烏大龍(烏日、大甲、龍井)地區健體教學資源探索。
5. 辦理教師自殺防治宣導。
6. 辦理教師生日慶生活動，包含生日祝福、蛋糕等。

第三節 學生數增加之策略分析

在教育逐漸市場化下，家長可以選擇的學校更多元，教育機構更應加強發展學校特色來吸引學生、家長。商業行銷，是以有形的商品吸引顧客，獲得合理的利潤；學校的行銷，則以學生的學習成就和教學效能為產品。所以，學校應該要滿足學習者求知的需求和洞悉學校對社會的使命與責任。¹⁵國小雖有學區制，家長選擇機會看似較少，但是，仍有許多家長在「不想輸在起跑點上」的思維下，將孩子送到學區外、心目中的「好」學校就讀。

這些中心學校要如何改變舊有思維，給家長煥然一新的風貌？校長有任期制，四年為一期，老師沒有任期制，可以在任教學校直到退休，現在老師調動情形減少下，學校裡往往有許多經驗豐富的老師，新校長如何領導學校，改變學校的學習態度和風氣？面對學生來源減少的問題，行政團隊要如何因應？沒有戰戰兢兢經營，學生流失是必然現象。

在資料蒐集及訪談過程中，發現增班這五所學校在這些年，辦理許多不同

¹⁵湯堯，**學校經營管理策略**，(台北市：五南出版社，90年1月)，頁243-245。

活動，以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面學校所做進行的策略。

一、霧峰國小：

學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

- 1、與老師有約：校長與教師的專業對談，希望透過與老師的對談，了解老師與學生的需求，教學上遇到的困難。
- 2、書法研習：利用週三時間進行書法研習，配合台中市教育局推行的書法教育，讓老師提升專業知能。

(二) 課程教學創新

- 1、陶藝課程依年段設計不同課程內容。
- 2、多元性社團，引導學生適性發展。
- 3、班級幹訓練，仿高中、大學社團方式，提升學生幹部對工作認識，提升榮譽心。
- 4、愛心服務掃街、公益淨山活動，指導學生灑掃，維護良好社區關係，提升居民對學校觀感。
- 5、設立藝才班，三到六年級共 4 班。成功吸引學區外的學生前來就讀。
- 6、辦理補校活動，成人教育及外配教育，提升家長對學校認同感。

(三) 校園環境營造創新

- 1、校舍新穎，環境整潔。
- 2、學府藝廊：美化校園外，還給學生呈現作品的空間，給予學生更多鼓勵。
- 3、白色半圓球狀的圖書館，挺立在校園正中間。

- 4、校園環境分為行政區、教學區、運動區、停車區等，動靜分明的建築設計，以空間營造學習的氛圍。
- 5、上下學學生等候室：太早到校或家長無法準時前來的學生，可以有室內空間休憩、寫字、閱讀。
- 6、每月訂定環境檢視重點項目，公告確實完成。

(四) 學生活動及展能創新：

- 1、亮點人物選拔：由學生自治組織選出，並以網路新聞稿方式呈現。
- 2、校長與學生幹部共進午餐，直接聆聽學生需求。
- 3、學期打掃廁所優良班級選拔，不限制班級數。
- 4、亮點班級提升獎勵優秀班級。

(五) 資源整合創新

- 1、發行小荳荳校刊，學校大小事公布在校刊上，讓家長能知道學校最新行事級學校對外比賽成果。
- 2、E化管理，各處室級學校重要行事皆已公布在校務布告欄，每周行事重點提醒。
- 3、星光電影院，將學校變成電影院，讓學生和家長一起在夜晚進入校園，感受不一樣的校園。
- 4、美髮師義剪，提供學校弱勢小孩免費剪髮的機會。
- 5、生命教育之聖誕愛集「ㄈㄛ」送愛啟航：募集物資送到黃竹國小、頂庄國小、東埔國小。

學校行事透明，除了既定的行事曆外，每星期各處室有重點計畫，並明列在網頁上，讓學校師生可以依據各處室規畫進行學校活動。學校的活動，讓學生能充分發揮所長；學校環境精緻、優質，體貼每位學生，因應家長需求而設立的安全措施，包括動靜分離的區隔空間、上下學學生安全等候室、因應活動斷層帶而設立的耐震建築等等；活動創意多元，生活品德教育、社團活動等，並兼顧學

生藝術教育，陶藝課程學生的成果作品，充滿校園的角落。公益活動部分，讓學生掃街、淨山、送愛到偏鄉，讓學生親身體驗的活動，使學生更珍惜自己的生活。重視學生個人的獨特性，所以，每個學生在校園內都有自己的作品；重視學生生活教育，所以除了亮點班級外，還有廁所打掃乾淨班級也給予表揚。

二、大雅國小

大雅國小校長有很多想法新鮮的想法，有些活動根據當時狀況，並非校務計畫內的活動，所以，團隊組織的協調力和行動力更顯重要。學校機動調整活動內容，配合時事或環境來改變。學校角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

- 1、行政會議：將行政會議移到農場舉行，以團體信任遊戲凝聚行政間的團結力量。
- 2、悲傷失落輔導研習：教師是高風險的行業，經常遇到學生或家長的指責，悲傷與失落情緒及需要專業協助，此研習在其他學校不常見。
- 3、開會時間縮短，強調有效能的開會。將重點放在教職員間的互動，舉辦教職員的活動。
- 4、新生家訪：學校於四月拿到新生名單後，分配行政人員一一電訪，必要時進行家訪。

(二) 課程教學創新

- 1、讀經教育：讀經小秀才選拔。
- 2、三年級開始，成立藝才班，吸引學區外的學生前來就讀。
- 3、課程以探索教育為主軸，以全校性活動帶領師生進行探索教育，進而教師在班級實行。
- 4、社團多元，於課後供家長及學生選擇，並利用假日及假期辦理各項育樂

營。

(三) 校園環境營造創新

- 1、放學接送易條龍：放學路隊移到校內，以單行道規劃，學生既安全，也不必在校外受風吹日曬。
- 2、校長室位於會議室旁，開放老師、學生進出。陳設許多藝術作品，也供老師教學用，培養學生藝術鑑賞能力。

(四) 學生活動及展能創新：

- 1、夢想騎飛：單車挑戰認證。利用當地的自行車道，進行單車挑戰。
- 2、愛心服務掃街：學生著制服打掃，對學生而言是相當重要的服務活動，對學校而言，除了和社區建立良好的關係外，更樹立學校正面形象。
- 3、淨山運動：由校長領軍，帶全校師生，手持打掃用具，進行淨山活動，成功塑造學校正面形象。
- 4、故宮動漫嘉年華：與歷史博物館合作，將故宮動漫帶至校園內，訓練學生擔任志工，藉此吸引家長及鄰近學區師生、家長前來參觀。
- 5、老人陪讀課程：到養老院陪爺爺奶奶下棋、唱歌。
- 6、親子共學探索體驗成長營。
- 7、募集二手玩具送偏鄉：教學生愛物惜物，並學會關心他人。
- 8、教師節活動：尊師敬孔典禮。
- 9、台灣交響樂團：商請台交藝術歸鄉演奏，形塑氣質校園。

(五) 資源整合創新：

- 1、教師社群成果發表：教師於學期初依興趣組織社群，在學期末成果發表。
- 2、學期末學生社團成果發表。
- 3、新生入學：勇氣橋、元氣鑼，站在夢想的起跑點----快樂學習。符合校長理念：探索教育玩出好品格、玩出反思能力。
- 4、玩具圖書館：募集二手玩具，成立圖書館，學生可以借，也可以在圖書館

裡玩。

范校長在台中教育大學兼課，上的是教育實習課程，在校園內把理論和實務結合。每個活動以「動手做」為主，從行政團隊開始，行政會議移師到休閒農場進行體驗學習。老師的會議也移師戶外，讓老師體驗動手做的樂趣，營造學校成員合作的氛圍，使學校推行活動更容易。

校園大環境因應社區進行改造，由於校門口外即市場和商家，放學時常見學生、家長與車爭道，所以將放學路隊移到校內，家長不必擔心來往車輛危及學童安全，學校也易於安置較晚回家的學生。

另外，大雅國小上媒體版面的機率相對較高。范校長積極對外尋求合作對象，例如和圖書館合作的二手玩具圖書館。只要有較大型的活動，媒體自動前來採訪，並且增加大雅國小在家長心中的正面形象。

三、 清水國小

清水國小的古蹟教室保存完善，曾多次入鏡，有行銷台中市觀光及祖孫情的影片取景，還有學校自行製作微電影。校園紅色建築保存完善。學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

（一） 組織團隊管理創新：

- 1、 教師學習社群：教師分別於不同領域利用週三進修時間進行社群對話，精進教學內涵。
- 2、 新進人員訓練講座：包括新進教師、代理、代課教師，在學期開學前進行訓練講座，說明學校行事重點及提醒注意與教師相關法令。

（二） 課程教學創新

- 1、 藝術與人文：琉璃藝術彩繪。
- 2、 開辦成人教育，讓外籍家長及失學民眾可以進修。
- 3、 閱讀系列：

- (1) 圖書館箱書輪展：由家長會逐年採購箱書，目前已達一百多箱，供各班借閱共讀。
 - (2) 「我是閱讀家」閱讀成果：以書面形式每月統計閱讀數量，並於學生朝會公開表揚。
 - (3) 班級閱讀力競賽：除了個人的「我是閱讀家」的表揚之外，還有團體閱讀力的競賽，於每學期末進行統計、頒獎。
 - (4) 幫書找到家：整理圖書室的書籍，由小志工幫忙把書歸位，藉此教育學生愛書惜書。
- 4、每週三個中午有自製午餐教育影片。
 - 5、校園古蹟巡禮：設計完整課程，每個年級不同主題進行校園古蹟教學。
 - 6、閃亮大台中活動特色遊學結合學校古蹟教室及高美濕地，設計一天的課程，成為大台中地區學校遊學建議點。
- (三) 校園環境營造創新
- 1、早期老師宿舍將進行改建，成為清水旅遊中心。
 - 2、保持百年風貌，因以古蹟教室著稱，所以校園內少見大興土木，校舍多以修繕為主，並且以不影響古蹟、維持古蹟完善、讓師生能持續使用古蹟教室為前提進行修繕。
- (四) 學生活動及展能創新：
- 1、桌球隊、躲避球隊比賽成績亮眼，媒體爭相報導。
 - 2、兒童節踏查活動：兒童節到社區進行踏查活動，認識社區文化。
- (五) 資源整合創新：
- 1、製作微電影、影片取景。
 - 2、清小教師專業電子期刊。
 - 3、廣達文教基金會——「游於藝--米勒畫展」：訓練小志工負責導覽，並請附近小學師生前來參觀、辦理闖關活動。

- 4、企業返鄉——「王品戴水獎學金」：由王品集團提供，全校各班有一個名額，獎助金高達 5000 元。
- 5、歷史博物館——「行動博物館」：訓練小志工，且展覽期間開放校園至 17：00，鄰近學區的家長、學生都可以前來參觀。
- 6、清水攝影學會——「攝影展」：以學校為主題，進行校園攝影展，並舉辦比賽，在社群網站宣傳。
- 7、雲水書坊行動圖書館：由佛光山創始的行動圖書館，每個月到校一次，讓學生感受不一樣的閱讀。
- 8、宏達電基金會——「外師駐校」：由宏達基金會提供，外師駐校，全校各班每周有一次外師課程，讓學生體驗不同的文化素養。

黃校長於 2013 年榮獲師鐸獎，更加提升清水國小的名聲。並積極爭取活動辦理，善用學校古蹟辦理主題活動，其中出借校園拍攝形象廣告、公益廣告及微電影等。2013 年獲選為「閃亮大台中十大遊學特色學校」之一，也因此設計了一連串的課程，包括古蹟參訪、海洋教育等，讓台中市國中小前來辦理遊學活動。

多元性的社團及校隊，尤其以桌球隊和躲避球隊更是屢建佳績。桌球隊除了校隊之外，另有社團讓所有學生都能體驗桌球樂趣；躲避球隊連年獲得全國前三名，不須教練費用的校隊，由老師自行訓練。

學校的古蹟教學結合環保議題，設計一到六年級完整課程。其次，百年學校的校慶，結合清水當地社團，辦理校園攝影比賽，並在社群網站上推廣，成功行銷。雖然面臨社區老化危機，仍然是年年增班的學校。

四、外埔國小

校園有十多年歷史，近年陸續修繕，學校將與體育場相鄰的舊校舍改成室內活動空間，讓學生有室內體能課程，校區的動靜區域規劃完善，上課不會互相干擾，在兩棟建築物中間有庭園式的休憩空間，一方面可供學生下課使用。學校角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、

課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

（一） 組織團隊管理創新：

- 1、教師進修活動多元：含閱讀素養、生命教育、壓力調適等。

（二） 課程教學創新

1、閱讀推廣：

- （1）閱讀起步走，志工到班級說故事。
 - （2）愛的書庫共讀箱書：鼓勵班級借閱愛的書庫書籍。¹⁶
 - （3）圖書借閱排行榜。
 - （4）小書蟲心得寫作。
 - （5）好書報馬仔，由學生介紹圖書。
 - （6）遴選圖書室小志工，維護圖書室整齊與借還書事務。
- 2、課間舞：每天利用二十分鐘下課時間實施課間舞，讓學生能到外面好好活動。

（三） 校園環境營造創新

- 1、校長室前設有學府藝廊，每月更換不同類型作品，提升學生的榮譽感。
- 2、校園中走廊設置圖書角落，及新書介紹，由志工定期更新作品，拉近學生與書的距離。
- 3、圖書室安排在校園中間的空間，方便學生借閱。
- 4、偏僻的校舍設置學生體能訓練室，規劃室內體育活動。
- 5、操場與校舍相隔距離大，有數公尺的高低落差。

（四） 學生活動及展能創新

- 1、圖書室開幕聖誕音樂會：由學校學生擔綱表演，邀請來賓、家長同樂。
- 2、中秋團圓共讀好書：在中秋佳節不烤肉，而是學生和家長共讀一本書，拉近親子距離。

¹⁶愛的書庫是由財團法人閱讀基金會於 2006 年成立，提供海內外閱讀團體借閱整箱書籍。

3、外埔藝廊，以班級為單位，展出每位學生作品，不限素材。

(五) 資源整合創新：

1、兔博士輔導通訊專刊：刊載學校活動及榮譽榜。

2、3Q達仁生命鬥士巡迴演講。

3、榮譽卡制度：由學校共同制定榮譽卡制度，全校適用，學生需要獎勵時，依照制度獎勵。

4、配合創世基金會歲末活動---愛老人愛團圓零錢募集活動。

外埔地區地處台中市較偏遠地區，除外埔國小之外，其餘學校規模較小，並無新興國小或較有特色的學校相競爭。一般家長有大學校的迷思，外埔國小佔盡地利與人和，除了大環境的人口流失及少子化外，並沒有其他減班的因素。

學校除了運動會及畢業典禮外，沒有大型活動，閱讀活動是由圖書志工媽媽主導辦理，藝廊活動由自願班級展出作品，愛老人、愛團圓活動自由參加，活動雖然較少，但是自發性活動使校園動起來。

五、東勢國小

校長認為帶領學校，最重要的是文化形塑，執行應由高階主管開始，透過領導技巧的發揮，並將報酬與績效有效連結，以執行力作為組織成員獎懲及升遷的依據，則自然能改變組織文化，使執行力深入組織文化的核心。處理事情時，以人為出發點，才能感動、深植。還有，時時提醒自己「莫忘初衷」才能帶領團隊朝目標前進。¹⁷學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

¹⁷同註 14。

- 1、 亮點班級選拔：由老師及行政團隊共同選出每月的亮點班級，不限班級數。
- 2、 掌握教師的基本資料，適時關懷，利用 E - m a i l 、手機 A p p 等。
- 3、 教師生日時，校長準備禮物親自送到班級。
- 4、 校長掌握辦學理念，全方位推動，爭取老師支持，帶領全校老師進行各項活動。
- 5、 成立客語教學團隊，榮獲教育部教學卓越團隊。
- 6、 建立教師群組：教師依興趣分組，有意願者申請教育部教學卓越團隊。

(二) 課程教學創新

- 1、 推動客語教學：由退休老師自願擔綱，推動客語教材研發、客語教學研發，並辦理各項研習及比賽活動。
- 2、 指導學生參加科展：由行政團隊找具專長老師，協助指導學生參加科展。
- 3、 英語教學：
 - (1) 英語生活營：寒暑假聘外師教學，學校英語教師協助。
 - (2) 英語說故事比賽：各年級舉辦初選，再由優秀選手代表學校參加比賽。
 - (3) 班級英語認證活動：學年共同編製英語認證教材，於各班進行英語認證，通過者給予獎勵。
- 4、 體育活動：每個月不同活動，讓學生充滿活力。
 - (1) 健康操觀摩賽：各年級利用課間操時間練習健康操，再進行比賽，達到運動效果。
 - (2) 躲避球大賽：中高年級進行比賽。
 - (3) 拔河比賽。
 - (4) 大隊接力。
- 5、 菸害防制：製作菸害鬼屋，讓學生體驗菸害＝毒害。
- 6、 閱讀：

(1) 書香列車：利用家長會捐贈的箱書，進行全班共讀活動。

(2) 圖書館熱門借閱圖書排行榜：每月舉行排行榜，學生借閱率提升。

7、全校榮譽制度：統整學校所有獎勵，每個月頒獎。免去每個活動都給予獎勵的困擾，也使獎勵活動舉辦的更盛大。

8、一年級暑假正音班補救教學：即將升二年級暑假，由學校老師協助開設正音班，讓有需要的學生進行補救教學。

9、科學嘉年華：設立攤位，進行科學實驗。

10、立附設補校，讓新住民家長及家中失學者可以學習。

(三) 校園環境營造創新

1、校園新穎，有慈濟的一貫的色調，與人莊嚴肅穆的感覺。

2、中央走道兩旁牆壁有學生設計的大壁畫，色彩鮮艷，充滿童趣，為莊嚴的校園增添活潑感。

3、校園內有數座裝置藝術，代表不同意義。

4、學校有國樂藝才班、弦樂社團，分別在校園左右兩側，互不干擾。另外設有個別練習室及團練室，是其他校園少有的空間。

(四) 學生活動及展能創新：

1、兒童節健走活動：利用東豐自行車道，在兒童節舉辦健走活動，沿途都是商家與學區，達到宣導又健身的效果。

2、教師甲蟲收集展：藉由老師的蒐集興趣，讓學生了解甲蟲生態及環境保護的重要。

3、河南省鄭州市生命教育輔導團參訪。

(五) 資源整合創新：

1、匯集各處室特色文宣進行招生宣傳。

2、上學、放學路口請義工及女警協助交通指揮。

3、烏大龍地區健體教學資源探索。台中市推動烏日、龍井、大雅地區專車一

日遊活動，學校搭順風車，進行健體教學資源探索。

- 4、環境教育自編教材——大甲溪生態歷險記。
- 5、申請紙風車劇團演出。
- 6、辦理台中市模範兒童表揚。
- 7、歷史博物館巡迴列車：訓練學生擔任志工，開放校園讓校外人士前來欣賞文物。
- 8、國樂團應邀參加台中市績優團隊藝術表演、苗栗客家文化節等活動。

東勢國小注重學生的活動，活動多元，國樂、管樂隊對外比賽屢獲佳績；對於有才能的老師，校長極力邀請協助指導學生，以前成績不佳的國語文及客語、英語各項語文競賽，在 2013 年榮獲佳績。

第四節 小結

每個學校的地理位置皆處市區中心，或離市中心不遠的地方，這些學校人口流失較少，大環境相類似。以下就分析結果進行結論：

一、組織團隊管理創新：

每個學校都有不同的校園文化，走進校園感受到的氛圍皆不相同。組織團隊管理創新，才能展現積極正面的氛圍，也是學校創新的動力。以下就各校組織團隊創新經營進行分析：

表 3-7 各增班學校組織團隊管理創新

	霧峰國小	大雅國小	清水國小	外埔國小	東勢國小	備註
行政團隊有共識，以支援教學為主，協助教師進行各項活動。	V	V	V	V	V	社團、活動皆由行政人員協助活動進行。

校務計畫詳盡整合列於網站或書面，學期活動依計畫進行。	V	V	V	V	V	學校行事詳列於校務計畫。網站資料豐富，便於查閱。
校長及行政人員發現問題積極協調，積極與家長溝通學校事務	V			V	V	霧峰國小：團隊態度積極，主動協助家長處理問題。 大雅國小：主動發現問題並找出解決方式。 東勢國小：積極協調團隊間帶領社團、對外競賽師資不足問題、國樂團、弦樂隊家長不和問題。
組織計畫詳盡，明定各單位執掌	V	V	V	V	V	各校校務計畫詳列職掌及各委員會組織。

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

學校團隊的計畫和組織在上一個學期結束前都將進行調整，在開學之初皆已定位。學校行政團隊協助溝通學校事務，主動溝通協調，並明列行政執掌，讓學校校務順利運作。

二、課程教學創新

學校課程多以教育部相關規定辦理，各校自行加入相關議題，形成各年級課程。

以下就各校課程教學創新進行分析：

表 3-8 各增班學校課程教學創新

	霧 峰 國 小	大 雅 國 小	清 水 國 小	外 埔 國 小	東 勢 國 小	備註
重視品格教育，舉辦相關活動。	V	V	V	V	V	
積極規劃各項閱讀活動 展現閱讀成果。	V	V	V	V	V	
成立藝才班		V	V		V	三年級起，成立藝才班。
成立學校特色課程，並編製從一到六年級的完整課程	V		V		V	霧峰國小：陶藝課程 清水國小：古蹟課程、琉璃彩繪課程、午餐教育教材 東勢國小：自編客語教材

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

國小九年一貫新課程於 2001 年實施後，¹⁸幾年來，發現學生語文程度落後，各校開始推行閱讀教育，教育部推閱讀磐石獎，獎勵推行有功學校。¹⁹五所學校也進行閱讀教育，訂定各種獎勵制度，鼓勵學生閱讀。另外這五所學校皆重視品德養成教育，設計不同的課程，深植教育。

部分學校將自編課程融入教學，成為學校特色。這些教學可以利用融入課程，例如藝術課程；也可以利用每周兩節的彈性課程。如果學校將規畫一系列深化課程，全校學生畢業前至少學會一項特殊才能。

藝才班的成立，是影響增班的重要關鍵，但是，藝才班的條件並非每個學校都能達成。上述五所學校中，其中四所皆成立藝才班，音樂性社團在學校已有相

¹⁸國民教育社群網站，http://teach.eje.edu.tw/nologin_index/index.php，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

¹⁹教育部閱讀磐石獎實施計畫，<http://www.digimagic.com.tw/reading2013/a2.html>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

當時的歷史，學校早已形成風氣，外聘師資及學校師資都不虞匱乏，外埔國小因地處偏鄉，學習樂器的學生也相對較少，學校於是成立直笛隊，但無成立藝才班。

藝才班吸引有條件的學生前來就讀，為接送方便，家中其他兄弟姊妹也會因此轉學就讀，每年固定增加一個班級，為增班提供相當大的貢獻。

三、環境營造創新

這五所學校接有數十年甚至百年的歷史，校地也差不多有三公頃，校舍的規劃，大部分無法更改，霧峰國小與東勢國小因為 921 地震損，由慈濟協助興建時，已規劃好學校需要的空間，其餘三所學校，則以早期規畫好的校舍藍圖，再加以整建或增加人性化、美化的設施。以下就各校環境營造創新進行分析：

表 3-9 各增班學校環境營造創新

	霧峰國小	大雅國小	清水國小	外埔國小	東勢國小	
校舍具特色，外觀整潔有朝氣	V	V	V	V	V	霧峰國小及東勢國小於 921 後重新興建，維持慈濟一貫的肅穆與莊嚴。 大雅國小：校舍整潔、圍牆重新整修。 清水國小：為維持校園古蹟外觀，編列經費維護，以古蹟教室為特色。 外埔國小：圍牆重新翻修。

校園動靜分明，集中屬性。	V	V	V	V	<p>霧峰國小：室內學習區與室外學習區分開。</p> <p>大雅國小：球場與操場集中於校園一側，不干擾教學。</p> <p>外埔國小：校舍集中，操場位於校舍另一端</p> <p>東勢國小：音樂性團練室設於建物兩旁，團練時聲音外擴，不會影響上課班級；操場位於校舍另一端。</p>
運用多元素材建置校園，提供學生美的學習	V	V	V	V	<p>霧峰國小：學生陶藝作品及美術作品充滿校園；校舍莊嚴肅穆；圖書館造型獨特。</p> <p>清水國小：古蹟學校。</p> <p>大雅國小：設置木製休閒座椅；學生美術作品至於走廊；校長室內外皆是達摩像及書法作品。</p> <p>外埔國小：走廊上以各班學生作品裝飾；中央穿堂設置美麗的讀書角。</p> <p>東勢國小：校舍莊嚴肅穆，雕塑作品置於校園內；樂隊團練室外側走廊寬闊，設置休憩座椅。</p>
校園建置可休憩空間	V	V	V	V	<p>霧峰國小：校園設置座椅供休憩，。</p> <p>大雅國小：建築物間格空間，皆設置造型原木座椅，</p>

					和涼亭。 清水國小：教室和圍牆間規劃花園走道，設置涼亭。 外埔國小：兩棟校舍間設置座椅、種植樹木，置水生植物池。 東勢國小：設置造型椅子。
特別規劃學生上下學動線	V	V		V	霧峰國小：設置學生上下學等候室。 大雅國小：接送易條通 外埔國小：將家長接送隊分散置側門。

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

學校是學生學習的場所，學校環境在潛移默化中，影響學生美的審視，透過學校團隊積極的安排，學生在自然的環境中，擁有對美的欣賞力，感受到正面積極的學習態度。這五所學校校園精緻、整齊。校園中的動線流暢，提供許多休憩空間，學生作品也是校園布置的一部分。其中，霧峰國小、東勢國小因為校舍設計有許多大面積的牆面，學校利用牆面，設計活潑的大圖，增添校園活潑與動感。此外，霧峰、東勢、大雅也利用樓梯間的牆面，設計主題進行彩繪，校園顯得活潑充滿童趣。

四、學生活動展能創新

隨著十二年國教的腳步，家長越來越重視學校活動，希望學校能給予學生更多探索自我的活動。所以，學校的社團蓬勃發展，每個學校的社團皆多達十幾個，靜態的如書法、圍棋等；動態社團更多元，有直排輪、籃球、桌球、羽球等等，這些付費社團並不是每個家長都有能力負擔，所以，學校也因應本身環境條件，組織校隊，由學校教職員自願帶領不另收費。這些校隊，在學校的積極訓練下，成為學校特色，積極爭取對外比賽機會，讓學生能有不一樣的體驗、擁有另一項

專長。以下就各校學生展能造創新進行分析：

表 3-10 各增班學校學生展能創新

	霧 峰 國 小	大 雅 國 小	清 水 國 小	外 埔 國 小	東 勢 國 小	
學校成立校隊，積極對外比賽或爭取演出機會	V	V	V		V	霧峰國小：排球隊。 大雅國小：排球隊、游泳隊、國樂團。 清水國小：桌球隊、躲避球隊、國樂團。 東勢國小：國樂隊、弦樂隊。
多元社團、多元學習	V	V	V	V	V	各校擁有靜態、動態社團十多個，可供學生選擇自己有興趣的項目學習。
成立學生志工團隊			V	V	V	清水國小：學生自治隊、圖書小志工。 外埔國小：圖書館小志工。 東勢國小：學生自治隊。
學校帶領進行公益活動	V	V		V		霧峰國小：淨山活動、聖誕愛集合、掃街服務。 大雅國小：淨山活動、送物資到泰北、老人陪讀課程。 外埔國小：愛老人愛團圓。

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

學生在課程外的活動中，可以找到自己的興趣，獲得成就感，所以各校的活動很多。有特殊才能的學生可以展現自己的長才，對外比賽獲得成就，如霧峰國

小、清水國小、大雅國小及東勢國小的校隊，對外比賽經常囊括全市前三名。近年來志工教育也成為學生應該學習的活動，各校辦理體驗活動或志工服務，讓學生體驗服務教育。

五、資源整合創新

學校內的教育是否成功，可以從學校辦理活動的情形略知一、二。辦理活動時，外賓及家長前來參加，學生的表現，不啻是學校最好的行銷。活動辦理成功，需要學校組織團隊合作，也是檢視團隊組織是否完善的機會。

和校外資源合作，共同創造新的活動，使學生有展現實力的舞台，讓家長更認同學校，創新的活動也使學生有共同努力的目標，提升學生素質。以下就各校資源整合創新進行分析：

表 3-11 各增班學校資源整合創新

	霧 峰 國 小	大 雅 國 小	清 水 國 小	外 埔 國 小	東 勢 國 小	
積極邀請社團到校演出，並開放校園邀請社區人士參加。	V	V	V		V	霧峰國小：星光電影院 大雅國小：台灣交響樂團 藝術歸鄉演奏、故宮動漫嘉年華。 清水國小：歷史博物館－行動博物館、廣達文教－游於藝米勒特展、宏達電－外師駐校、佛光山－雲水書車。 東勢國小：歷史博物館－行動博物館、星光電影院、紙風車劇團。

學生對外活動結合校外資源	V	V	V	V	<p>霧峰國小：淨山活動、掃街服務、聖誕愛集合。</p> <p>大雅國小： 夢想騎飛、成立二手玩具圖書館、老人陪讀課程、送物資到泰北、行政會議、校務會議。</p> <p>清水國小：海洋教育。</p> <p>東勢國小：參與電視台奧林P克錄影、上下學路口請義工及女警協助、大甲溪生態研習、烏大龍健體教學資源探索。</p>
與媒體人保持良好互動，學校正面曝光度也相對增加		V	V	V	<p>大雅國小：活動經常上地區新聞。</p> <p>清水國小：拍攝微電影、提供場地拍公益影片、經常因古蹟、校隊登上平面媒體。</p> <p>東勢國小：多次登上奇摩新聞版面。</p>
辦理新生家訪活動 ²⁰		V		V	<p>每個學校都會針對未到校報到的新生進行家訪或電訪，這裡指學校在得知新生名單後特別進行的家訪。</p> <p>大雅國小：分配行政人員親自到家裡做家庭訪問。</p> <p>東勢國小：分配將擔任一年級導師進行電訪。</p>

²⁰每個學校都會針對未到校報到的新生進行家訪或電訪，這裡指學校在得知新生名單後特別進行的家訪。

針對招生特色宣傳		V	V		V 大雅國小：編製大型看板。 清水國小：編製大型看板。 東勢國小：編製大型看板、 各處室提出特色編製招生 文宣。
----------	--	---	---	--	---

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

這些學校辦理活動，讓學校變活潑，學生學習到更多書本以外的事物；和校外社團結合辦理活動，使活動參與的人更多，也讓學生、家長參與率更高，還可以吸引附近民眾前來，對學校產生正面的宣傳效果。

部分學校對招生進行特別的宣傳，各校製作大型看板放置於校門口、圍牆或附近大路口，清水國小以學生動照片當海報，家長也覺得榮耀。大雅國小和東勢國小針對新生進行家訪及電訪，這幾年大雅國小新生數維持穩定，學區家長逐漸回流。

東勢國小新聞出現於平面媒體、網路媒體；大雅國小的新聞出現於報導家鄉新聞的媒體，清水國小出借場地拍攝影片，場景曾出現在公益微電影中，²¹各大媒體皆出現相關新聞。

²¹公益微電影：阿秋的眼淚，<https://www.youtube.com/watch?v=gOKiOFnh5vY>，瀏覽日期 2014 年 1 月 20 日。

公益微電影：戀戀祖孫情，<https://www.youtube.com/watch?v=1BMOJZGSze0>，瀏覽日期 2014 年 1 月 20 日。

第四章 學生人數下滑學校之分析

本研究旨在了解各中心學校的學校政策，以表 4-1 台中市立國民小學於 2012 年(101 學年度)班級數減少較多之中心學校前五所，進行學校策略說明。第一節說明學校概況；第二節說明學校策略；第三節分析學校策略；第四節進行本章結論。

表 4-1 100 學年度至 101 學年度台中市減班較多學校

	豐原國小	烏日國小	西屯國小	南屯國小	潭子國小
100 學年度 班級數	31 班	33 班	53 班	48 班	48 班
101 學年度 班級數	29 班	31 班	51 班	44 班	45 班

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/school/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

第一節 學校概況

下列五所中心學校，在 100 學年度(2012 年 9 月)至 101 學年度(2012 年 9 月)的班級數減少二至五班。以下就五所學校的校務及學校概況進行分析。

一、豐原國小：

表 4-2 豐原國小學校概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3·328 公頃	民國前 18 年 (1896 年)	79 人	25 班	無	743 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 12 月 13 日走訪烏日國小校園，位於豐原市區中心的國小，緊鄰社區，校地面積和其他學校相差無幾，多年前學生數較多，教室也多，且為原台中縣幼稚園與特殊班的資源中心，建築物讓校園綠地減少。

二、烏日國小：

表 4-3 烏日國小學校概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3.615 公頃	民國 4 年 (1915 年)	60 人	31 班	無	817 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 11 月 29 日走訪烏日國小校園，園區整潔草木修剪整齊，雖是百年老校，整理得井然有序。校舍分處操場的兩邊，期間設立松園和梅園，休閒座椅、動物雕塑品等。

三、西屯國小：

表 4-4 西屯國小學校概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3.395 公頃	民國前 9 年 (1902 年)	99 人	48 班	無	1238 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 11 月 11 日走訪西屯國小校園，學校圍牆正在整建中，校園角落堆放許多廢棄已久的課桌椅。校園右側就是生態池，四周放置簡單長椅供學生休憩。校園後方是操場和蝴蝶園。

四、南屯國小：

表 4-5 南屯國小學校概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3·353 公頃	民國前 14 年 (1897 年)	91 人	41 班	無	1048 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 11 月 11 日走訪南屯國小校園，新建完成的圍牆上的書法名家作品及中央穿堂兩旁掛著名家書法作品，展現出南屯國小書法教學的特色。

學校另一項亮點展現在校內的裝置藝術上，只要是牆壁，都可以看到以往學生的陶藝作品，每一屆呈現在一個角落或一面牆。學校的班級數減少之後，充分利用各個空間，設立攀岩教室、樂活教室、長青教室(成人教育)、水果室、書法教室、民俗體育室、快樂種子教室等等。

五、潭子國小：

表 4-6 潭子國小學校概況

校地面積	成立時間	正式教職員工	班級數	藝才班	學生數
3·427 公頃	民國前 2 年 (1909 年)	95 人	43 班	無	1182 人

資料來源：台中市教育局，<http://www.tc.edu.tw/>，瀏覽日期 2014 年 4 月 20 日。

作者於 2013 年 12 月 20 日走訪南屯國小校園，校舍老舊有歷史，新建的體育館在校門右邊。蝴蝶裝置藝術在校園各個角落，校園中各種不同的蝴蝶馬賽克藝術品陳列，蝴蝶生態館位於操場附近。校園、走廊上都是蟲食植物。

第二節 學校辦學相關策略

一、豐原國小：

豐原國小位於豐原市中心，學區涵蓋豐原市區，學區人口數為數不少。與學校圍牆相隔三米就是社區，與社區相隔近，學校上下課鐘聲、廣播播報聲音，也是社區噪音來源，需要和社區保持良好關係。

(一) 校內活動：¹

1. 晨讀活動：利用第一節上課前的時間進行晨間閱讀活動。
2. 書香滿校園：實施閱讀認證活動，紀錄學生閱讀情形，並適時給予表揚。
3. 美語課程實施公開測驗，依學生程度分組教學。
4. 每班一節外師全美語教學。
5. 班際籃球賽。
6. 提供新生字典、高年級生辭典，每生一冊。
7. 校長到班級和學生面對面聊天，每兩周一次。
8. 多元社團。
9. 童伴閱讀系列活動：贈書、繪畫、心得寫作等活動。
10. 辦理跳蚤市場。

(二) 對外活動：

1. 辦理全縣特殊教育心理評量研習，並設置特殊教育資源中心。
2. 國樂團經常應邀表演。
3. 出版校刊虹橋心語。
4. 辦理六年級體驗營，讓學生體驗戶外生活。
5. 利用東豐自行車道辦理路跑。

(三) 教師進修活動：

¹豐原國小網站，<http://www.fyes.tc.edu.tw/>、及 2013 年 12 月 13 日訪談資料。

1. 情感教育研習。
2. 班級經營研習。
3. 綠色消費研習。

二、烏日國小

烏日國小近年持續減班，99 學年度到 101 學年共減三班，²林校長於 101 學年到任後，展開一連串改革活動，並走進社區與社區關係良好，於 102 學年保持 31 班，不再繼續減班。雖然烏日國小是減班學校，但林校長到任後辦理許多活動，可以成為學校策略成功之參考。³

(一) 校內活動：

1. 黃色風暴：由全校師生共同排出象徵愛與和平的黃色小鴨。
2. 語文嘉年華：訂定各項學藝競賽，每個學生都必須參加一項，不得重複。
3. 商請學生家長協助獨輪車教學，並成立社團對外比賽及表演。
4. 多元社團。
5. 公開表揚七大領域表現優秀學生。⁴
6. 每個月辦理徵文、徵畫比賽，並集結成冊。
7. 由高年級協助中低年級，進行大手牽小手補救教學活動。
8. 家長會贈與每班一份國語日報。
9. 利用學校空間設立開心農場。
10. 設立植物園，種植各種常見植物，進行自然科教學。

(二) 對外活動：

1. 校慶美展—機器人大展：配合校慶師生以機器人為主題製作不同機器人展示。

²台中市教育局 99 學年度至 102 學年度學校概況，<http://www.tc.edu.tw/school/list>，瀏覽日期 2014 年 4 月 25 日。

³烏日國小網站 <http://www.wres.tc.edu.tw/schoolweb/>、101 學年度校務計畫。

⁴教育部實施九年一貫課程，將國小學程的課程分七大領域，包含：語文、健康與體育、社會、藝術與人文、自然與生活科技、數學、綜合活動。

2. 學生義剪服務：商請學校志工協助弱勢學生義剪。
3. 直笛隊應邀表演。
4. 獨輪車隊比賽屢次獲獎，具獨特性。
5. 舉辦社區音樂會讓學生展現表演才能。

(三) 教師進修活動：

1. 提升教師多元評量理念與應用知能研習：要求老師改變題型。例如國語科須有 5~10 分回饋性題目。
2. 書法教育教材教法研習。
3. 學年教師群定期與校長有約活動。

三. 西屯國小

該校連續三年每年減少大約三班⁵，教務莊主任說：「面對學生流失、家長不信任、老師不穩定的情況，學校行政壓力相當大。」⁶校園中校舍老舊，校園圍牆正進行城鄉風貌整建。

(一) 校內活動：⁷

1. 彩虹愛家課程：家庭教育課程。
2. 愛心麵包發放：發放愛心麵包給需要的學生。
3. 教師節「敬師奉茶」活動。
4. 開心農場種菜趣：利用學校閒置角落提供學生種菜。
5. 冬至搓湯圓：配合節慶舉辦搓湯圓活動。
6. 蝴蝶園生態教學。
7. 每學年有陶藝課程，作品融入校園裝置。
8. 街頭藝人秀：利用彩虹階梯，於節慶及下課期間讓學生表演。
9. 建置交通安全學習步道，提供交通安全教育。

⁵同註 2。

⁶作者於 2013 年 11 月 11 日走訪西屯國小，拜訪教務莊主任。

⁷西屯國小網站，<http://www.stes.tc.edu.tw/modules/aboutstes/vision.php#A>、101 學年度校務計畫。

10. 成立台語社團：古錐囡子。比賽之外經常應邀表演。

(二) 對外活動：

1. 每年結合港區藝術中心進行藝廊作品展。
2. 商請專業醫師定期接受教師諮商。
3. 退休教師協助晨光補救教學活動。
4. 舉辦多元文化新年活動，讓學生體驗不同文化特色。

(三) 教師進修活動：

1. 獲國科會補助，辦理節能減碳工作坊，設置回收水再利用設施。
2. 成立特教專業社群工作坊。

四. 南屯國小

學校圍牆新整建完成，商請名家題詩。學校推動書法教育，在學校中央穿堂上也高掛巨幅書法名家作品。教務主任張主任說：「校長強調『活動就在生活中』所以積極辦理各項活動讓每個學生都可以擁有專長，並不特別設立藝才班。」⁸所以學校社團多元豐富。

(一) 校內活動：⁹

1. 校長小貴賓，邀請有特殊表現的學生到校長室當貴賓。
2. 環保小尖兵，訓練學生處理垃圾分類、宣導環保。
3. 定期舉辦閱讀筆記徵文競賽，鼓勵學生參加。
4. 利用社團時間辦理社團招生說明會。其中辦理社團育樂營：輕艇、書法、桌球、羽球．．．等等。
5. 配合學校重點發展，辦理大墩盃書法展。
6. 辦理一年級新生如廁衛生教育。
7. 師生自製動力船進行比賽。

⁸作者於 2013 年 11 月 11 日訪問南屯國小教務主任。

⁹南屯國小網站，<http://140.128.205.9/>、101 學年度校務計畫。

8. 配合課程自製水火箭，進行課程延伸活動。
9. 成立犁頭店羽球小聯盟，邀請家長共同參與練習及比賽。
10. 舉辦科學教育園遊會。
11. 成立體重控制班，每天運動及飲食控制。

(二) 對外活動：

1. 中一中魔術社蒞校表演。
2. 教師節舉辦敬師音樂會。
3. 犁頭店雅集舉辦各項美展。
4. 規劃一至六年級陶板課程，並將學生作品鑲嵌於校園角落，製成陶板牆。
5. 辦理跳蚤市場。
6. 歲末舉辦春聯揮毫，邀請書法名家協助春聯揮毫，並進行春聯教學。
7. 收集二手制服給需要的學生再利用。
8. 成立舞龍舞獅社團，於學校活動及社區慶祝活動時表演。
9. 學校直笛團赴外校展演。
10. 每年教師節文昌公廟舉辦敬師典禮，全校師生前往觀禮。
11. 於南屯游泳池、日月潭等公共場所進行輕艇育樂營。

(三) 教師進修活動：

1. 教師於成績評量前後實施試題難易分析。
2. 配合學校書法教育，進行甲骨文書法研習。

五、潭子國小

學校充滿著大大小小的蝴蝶裝置藝術，可利用的牆面都是蝴蝶生態介紹。主題課程明顯。校園中種植許多蟲食植物。¹⁰

¹⁰研究者於 2013 年 12 月 20 日拜訪潭子國小教務黃志勇主任。

(一) 校內活動：¹¹

1. 『傳愛課輔班』及『行道會生活課輔班』之弱勢學生課後安置
2. 配合品德教育核心價值每周一故事。
3. 科普閱讀：
 - (1) 舉辦網路徵文：配合校刊出刊。
 - (2) 實施閱讀認證，鼓勵學生閱讀。
 - (3) 配合電子書包，採購電子書供師生方便閱讀。¹²
 - (4) 家長會購箱書，提供各班級閱讀。
 - (5) 與作者有約活動，邀請作家到校演講。
 - (6) 六年級學生編排話劇或以表演方式呈現閱讀成果。
4. 校園特色：建立QR code。
5. 一至六年級蝴蝶生態完整課程，進行生命教育。

(二) 對外活動：

2. 發行校刊叮嚀話語。
3. 大開劇團蒞校表演。
4. 教育廣播電台訪問愛眼運動。
5. 大陸貴州教育參訪團、上海金山教育局、溫州市教育訪問團、尼泊爾國際學校等團體蒞校參訪。
6. 矽品公司贊助紙風車劇團表演。

(三) 教師進修活動：

1. 成立蝴蝶生態教學團隊，編排相關課程。
2. 成立電子書包教學團隊，推動電子書包相關課程。
3. 成立閱讀教學團隊，協助閱讀成果呈現。

¹¹潭子國小網站，<http://www.tzps.tc.edu.tw/>、101 學年度潭子國小校務計畫、潭子國小宣傳摺頁。

¹²教育部「電子書包實驗教學試辦學校暨輔導計畫」。

第三節 學校之策略分析

以下分析上述五所學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所進行的策略：

一、豐原國小：

豐原國小腹地雖然和其他學校差不多，設有幼稚園教育資源中心和特殊教育資源中心，建築物較多。從 2010 年至 2013 年學校減少 11 班，¹³學生數減少許多，閒置空間增多，社團、專科教室，甚至攜手計畫班都有獨立教室可以使用。學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

辦理活動經驗豐富，學校行事依照行事曆，依循往例。

(二) 課程教學創新

1、美語課程實施公開測驗，採分級上課。

2、閱讀小學士每月公開頒獎表揚。

(三) 校園環境營造創新

1、由於減班的關係，近年來將空教室安排為課後托育班、專任教室等，充分利用。

(四) 學生活動及展能創新：

1、多元社團。

2、書香滿校園：閱讀認證。

3、跳蚤市場。

¹³同註 2。

(五) 資源整合創新：

- 1、廣達文教基金會：游於藝米勒畫展。
- 2、童伴閱讀系列活動：贈書、繪畫、心得寫作等活動。
- 3、校友贊助學生範圍廣泛：全美語外師教學課程、段考前五名給予獎勵、對外比賽獎勵、提供新生字典、辭典、每年提撥 20 萬元獎學金給需要的學生。
- 4、利用東豐自行車道辦理路跑賽。
- 5、國樂團經常應邀展演。
- 6、校刊：虹橋心語。

豐原國小最特別的是校友支持的力量，包括提供字辭典、獎學金、美語教學等，項目繁多。其次，美語分級教學是最重要的特色。

二、烏日國小：

烏日國小在校長到任一年後，學校班級數維持，校長勤走社區，和家長們維持良好互動有直接關係。校長室掛著教師節活動「畫我老師」的作品，富童趣的圖放在校長室供來賓欣賞。校園角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

- 1、教師群定期與校長有約活動。
- 2、特別的孩子由校長及輔導室協助家訪。
- 3、校長每天電話關心受傷或生病回家的學生(查校護每天紀錄)。
- 4、校長每天走訪社區。

(二) 課程教學創新：

- 1、每班每天一份國語日報。

2、考試改變教學，改變考試題型，至少有 5~10 分回饋題。

(三) 校園環境營造創新：

1、設有開心農場、蝴蝶園。

(四) 學生活動及展能創新：

1、舉辦直笛班際比賽。

2、全校共同製作「愛與和平小鴨圖像」。

3、獨輪車社團。

4、語文嘉年華：朗讀、作文、字音字形、書法，含國語、台語。

5、敬師活動：畫我老師話我老師(繪畫和作文)優秀作品貼於校長室。

6、大手牽小手補救教學活動。

7、公開表揚七大領域表現優秀學生。

8、每月辦理徵文比賽。

9、閱讀國語日報。

10、校慶辦理機器人大展。

(五) 資源整合創新：

1、參與世界環境組織種子學校——與明道中學合作。

2、直笛隊經常在社區活動時表演。

在教學方面，老師改變評量題型，促使家長改變對分數的看法。學生部分，舉辦多元活動，學生可以選擇參加，但不能不參加，表揚七大領域優秀學生改變家長對成績的看法。強調學校的獨特性，請家長協助成立獨輪車社團，參加校外比賽。

三、西屯國小：

西屯區有十四所小學，家長選擇性高，近三年來，每年減班二到三班。¹⁴

¹⁴同註 2

學校閩南語社團行之有年，經常對外演出；教師專業社群取得國科會補助，進行節能減碳工作坊已多年。這兩項是西屯國小最大的特色。學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

- 1、特教專業社群工作坊、節能減碳工作坊、閱讀工作坊。
- 2、醫師專業心理輔導。
- 3、科任教師負責協助社團活動。

(二) 課程教學創新

- 1、蝴蝶園生態教學。
- 2、陶藝教學。
- 3、退休教師協助進行補救教學。
- 4、成績評量試題難易度分析。

(三) 校園環境營造創新

- 1、設彩虹階梯表演場。
- 2、利用回收水設置水生池。
- 3、設置交通安全學習步道。

(四) 學生活動及展能創新：

- 1、台語社團社團：古錐囡子。
- 2、多元性社團。
- 3、街頭藝人秀才藝。
- 4、多元文化新年活動。

(五) 資源整合創新：

- 1、港區藝術中心協助藝廊展出。

- 2、 外聘專業志工、醫師(昕情診所)駐校，提供輔導學生及老師諮商。
- 3、 台語社團經常對外演出。

學校節能減碳活動和台語社團行之多年，已融入學校生活的一部分。學校最特別的是結合港區藝術中心在學校藝廊展出作品，是創新的作法；再者，學校重視導師的職責，所以社團皆由科任教師擔任指導老師；心理醫師駐校諮商，讓學校老師有輔導困難時可以有支持管道。

四、 南屯國小：

因位於南屯熱鬧的街道上，建物佔據大部分的空間。校園還有一座文昌公廟，每年廟會長達數星期。新建置的校門圍牆、學校穿堂、走廊皆有陶藝教學成果，或書法名家作品鑲嵌在牆上。學校的環境優雅，角落間擺設學生作品，牆上有著色彩豐富的壁畫。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所進行的策略：

(一) 組織團隊管理創新：

- 1、 設立教師陶藝、攝影社群。

(二) 課程教學創新：

- 1、 學校特色課程書法及陶藝，各年段進行不同程度、計畫性教學，並將學生作品全數展示。
- 2、 一年級如廁衛教。
- 3、 成績評量試題難易度分析。
- 4、 書法教學每周一節。

(三) 校園環境營造創新：

- 1、 圍牆設置碑文牆，將名師大作呈現在學校圍牆上。
- 2、 中央穿堂兩側放置名師書法作品。
- 3、 校門圍牆、學校穿堂、走廊皆有陶藝教學成果，或書法名家作品鑲嵌在

牆上，走廊天花板以 12 星座裝飾。

4、 利用閒置空間設置學校社團所需要的空間。

(四) 學生活動及展能創新：

- 1、 多元性社團，其中輕艇隊為近年發展重點。
- 2、 學期初舉辦社團招生說明會，提升學生參加意願。
- 3、 學期末舉辦社團發表會，學生發表學習成果。
- 4、 校長小貴賓：邀請表現優秀的學生到校長室當貴賓。
- 5、 科學教育園遊會。
- 6、 閱讀筆記徵文。
- 7、 敬師音樂會。

(五) 資源整合創新：

- 1、 校刊馨園和家長進行校務宣導。
- 2、 社團設置後援會，由家長協助社團經費及帶領學生比賽。
- 3、 直笛團赴偏鄉表演。
- 4、 一中魔術社到校表演。
- 5、 每年協助文昌宮廟舉行教師節敬師活動。
- 6、 利用日月潭、南屯游泳池進行輕艇隊育樂營。
- 7、 邀請書法家春聯現場揮毫。

學校特色課程鮮明，除了行之有年的書法教育和陶板教學之外，社團多元，其中輕艇社經常辦理營隊活動，利用南屯游泳池，或日月潭辦理兩天以上的團練。學校的社團經常應邀表演，例如：幼稚園的太鼓社、舞獅團配合廟會節慶參加活動。各社團也成立家長後援會，例如羽球社、足球社、桌球社等，於比賽或練習時請家長協助。

五、 潭子國小：

潭子國小的蝴蝶主題課程由欣園基金會贊助，從 2008 年起邁向第四年，學

校也設計一系列課程，成為生命教育的藍本。以下分析學校在組織團隊管理、課程教學、校園環境營造、學生展能活動、資源整合等方面所做進行的策略：

（一）組織團隊管理創新：

- 1、配合教師意願及專長，設立工作坊。
- 2、蝴蝶園教學由教師主導自願辦理，行政協助。

（二）課程教學創新

- 1、生命教育：蝴蝶生態教育一至六年級設置不同課程，完整學習蝴蝶生態教育。
- 2、電子書包實驗學校。
- 3、科普閱讀：網路徵文、閱讀認證、採購電子書、箱書導讀、閱讀成果發表，項目多元。
- 4、傳愛課輔班及行道會生活課輔班協助弱勢學生課後安置。

（三）校園環境營造創新

- 1、蝴蝶相關設施：設置蝴蝶園、種植蝴蝶食用植物、校園充滿大大小小蝴蝶裝置藝術及生態簡介、校園設置QR code，可隨時查詢植物、蝴蝶等資訊。
- 2、設置開心菜園。

（四）學生活動及展能創新：

- 1、多元社團。
- 2、畢業生閱讀成果展。

（五）資源整合創新：

- 1、與大開劇團合作到校表演。
- 2、矽品公司贊助紙風車劇團表演。
- 3、上海、貴州、天津等教育局蒞校參訪。

4、欣園基金會贈送學生毛毛蟲進行生命教育。

5、志工人數多達 100 多人，協助學校推動閱讀、生命教育等課程。

學校的主題課程行之有年，校園主題鮮明，以蝴蝶教育為主，並以蝴蝶裝置藝術當主題裝置校園。潭子國小是台中市電子書包試辦學校之一，所以校園的設備除了可以讓學生行動上網之外，設置 QR code 讓學習無所不在。

第四節 小結

一、組織團隊管理創新：

這五所學校大都依循往例進行，傾向維持現狀，策略上較為保守。

表 4-7 減班學校組織團隊管理創新

	豐 原 國 小	烏 日 國 小	西 屯 國 小	南 屯 國 小	潭 子 國 小	備註
行政團隊有共識，以支援教學為主，協助教師進行各項活動。		V	V			烏日國小：親師有衝突由行政接手處理、校長每天打電話關心受傷返家的學生。 西屯國小：社團由科任老師擔任指導。
校務計畫詳盡整合列於網站或書面，學期活動依計畫進行。	V	V	V	V	V	學校皆有完整的校務計畫。
校長及行政人員發現問題積極協調，積極與家長溝通學校事務		V				烏日國小：主動前往社區和家長互動、重視與教師的對話溝通。

組織計畫詳盡，明定各單位執掌	V	V	V	V	V	
----------------	---	---	---	---	---	--

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

這些學校在組織方面，依循以往經驗。

二、課程教學創新

課程教學創新可以帶動學校成員活絡，十二年國教實施後，家長漸漸改變觀念，學習不再是以智育為主，學校創新課程，在招生封面更具優勢。

表 4-8 減班學校課程教學創新

	豐原國小	烏日國小	西屯國小	南屯國小	潭子國小	備註
重視品格教育，舉辦相關活動，讓品格教育深入學生生活中。		V				烏日國小：公開表揚七大領域表現優秀學生。
閱讀深耕：積極規劃各項閱讀活動，讓學生利用各種管道閱讀，並展現閱讀成果	V	V		V	V	豐原國小：書香滿校園、提供每生字辭典。 烏日國小：語文嘉年華、每班一份國語日報。 南屯國小：閱讀筆記徵文。 潭子國小：科普閱讀，內容包括：網路徵文、閱讀認證、採購電子書、香書導讀、與作者有約、戲劇表演結合閱讀內容。

成立藝才班						學校皆無成立藝才班。
成立學校特色課程，並編製從一到六年級的完整課程				V	V	南屯國小：書法課程、陶藝教學。 潭子國小：蝴蝶生態教學(生命教育)、科普閱讀。

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

閱讀教育和品格教育是現在教育兩大主流。潭子國小深化閱讀課程，舉辦多元化的活動，並將閱讀帶入戲劇中，尤其結合與作者有約活動，讓學生更了解作者寫書的過程，閱讀課程完整。至於品格教育，各校沒有特別規劃活動。

各校特色課程須完整規劃，才能使學生有效學習。例如南屯國小陶藝課程，規劃一到六年級主題陶藝課程，到六年級時，將畢業班作品鑲嵌在學校某個角落，此舉已有數十年歷史，對畢業生而言，是學習的成果，也是最具價值的紀念。

三、校園環境營造創新

百年老校，校舍的規畫在建校之初都已經有藍圖，老舊校舍最為困擾的問題是校舍維護，至少將環境整理得井然有序，顯示出學校生活教育落實執行。其中，南屯國小剛完成圍牆重建，西屯國小正在施工。

表 4-9 減班學校校園環境營造創新

	豐原國小	烏日國小	西屯國小	南屯國小	潭子國小	
校園規劃動靜分明，屬性集中。	V	V	V	V	V	
特別規劃上下學動線						無特殊規劃

校舍具特色，外觀整潔有朝氣		V		V	V	<p>烏日國小：設置松、竹、梅園整體井然有序。</p> <p>南屯國小：全新圍牆整建、校內圍牆鑲嵌學生陶藝作品、牆壁空間有大師書法作品、走廊天花板畫有十二星座。</p> <p>潭子國小：校園充滿蝴蝶裝置藝術。</p>
運用多元素材建置校園，提供學生美的學習		V	V	V	V	<p>烏日國小：設有多尊藝術雕像、松竹梅園不同主題小花園、休憩涼亭。</p> <p>西屯國小：校園設置大象雕塑汲水器、孔子塑像等雕塑品、水生植物池。</p> <p>南屯國小：名家及學生書法作品、歷屆畢業生陶藝作品鑲嵌、孔子塑像。</p> <p>潭子國小：大型蝴蝶雕塑品</p>
校園建置可休憩空間		V	V	V	V	<p>烏日國小：操場旁設有小花園、涼亭等。</p> <p>西屯國小：設鐵製座椅。</p> <p>南屯國小：設圖書角。</p> <p>潭子國小：設有涼亭、階梯座位。</p>

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

校舍雖然老舊，烏日國小校長堅持要有明亮的教室，所以老樹也要修剪大

枝葉，草皮維持整齊，讓舊校舍展現活力的校園。校園的休憩空間給人放鬆自在的感覺，各校都有規劃。各校在學校上下學並無特別的規畫，上下學時間對於附近交通影響甚鉅。

四、 學生活動及展能創新：

各校都有多元型的社團，需要費用的社團並非家長都可以負擔，學校如果有校隊或社團，由學校老師免費的帶領，家長很樂意讓學生參加，如果能對外比賽更能讓學生一展長才。公益活動能幫助孩子體諒別人、學會感恩，學校如果能帶領學生從事公益活動，在品德教育將會更成功。

表 4-10 減班學校學生活動及展能創新

	豐 原 國 小	烏 日 國 小	西 屯 國 小	南 屯 國 小	潭 子 國 小	
學校成立校隊，積極對外比賽或爭取演出機會	V	V	V	V	V	豐原國小：國樂團 烏日國小：獨輪車隊、直笛隊 西屯國小：台語社團 南屯國小：羽球小聯盟、舞龍舞獅隊、直笛隊 潭子國小：拔河隊
多元社團、多元學習	V	V	V	V	V	
成立學生志工團隊						無
學校帶領進行公益活動						無

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

多元社團可以使學生找到自己的興趣及專長，各校都有相當多元的社團活動。學校幾乎都有特別的校隊，經常代表學校對外比賽或表演。在從事公益活動

及學生志工組織方面是這些學校較缺乏的。

五、資源整合創新：

學校結合校外資源舉辦活動，可以使學校正面形象更加鮮明。學校內部整合對於招生也很重要，各處室整合使新生家長對學校有更多認識，給外界積極爭取學生的形象。

表 4-11 減班學校資源整合創新

	豐 原 國 小	烏 日 國 小	西 屯 國 小	南 屯 國 小	潭 子 國 小	
積極邀請社團到校演出，並開放校園邀請社區人士參加。		V	V	V	V	烏日國小：社區音樂會。 西屯國小：港區藝術中心協助展出。 南屯國小：書藝聯璧、犁頭店雅集。 潭子國小：與作者有約、九歌兒童劇。
學生對外活動結合校外資源	V			V		豐原國小：路跑賽於東豐自行車道舉行。 南屯國小：文昌公廟、南屯游泳池、日月潭。
與媒體人保持良好互動					V	潭子國小：接受教育廣播電台訪問。
辦理新生家訪活動						無
針對招生特色宣傳						無

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

在資源整合方面，潭子國小辦理活動許多相關活動，其中閱讀成果展現方式多元，有別於其他學校。



第五章 結論

在研究過程中發現，少子化影響國小現況非常嚴重，本章對本研究提出研究發現及建議。

第一節 研究發現

學校策略的必要條件，在學校組織團隊管理方面，校務計畫需要詳盡整合列於網站或書面、學期活動依計畫進行組織計畫詳盡，明定各單位執掌。在課程教學的必要條件需要積極規劃各項閱讀活動，讓學生利用各種管道閱讀並展現閱讀成果、學校課程多元，使學生能多方面接觸不一樣的活動，摸索出自己的喜好和專長。在環境營造方面，校園規劃需動靜分明，學生活動與上課場域分開、學校環境整潔、規劃休憩空間、利用學生作品裝置校園。在學生活動展能方面，學校可以成立校隊，積極對外比賽或爭取演出機會、多元社團。在資源整合方面，可以積極邀請社團到校演出，並開放校園邀請社區人士參加。

以下就增、減班學校組織團隊管理、課程教學、環境營造、學生活動展能、學校資源整合五方面進行整理比較：

一、組織團隊管理方面

學校組織於教育主管單位明定，各校組織計畫詳盡。以下就學校組織進行比較：

表 5-1 增、減班學校組織團隊管理比較表

細目	增班學校數	說明
	減班學校數	
行政團隊有共識，以支援教學為主，協助教師進行各項活動。	5	霧峰、大雅、清水、東勢、外埔學生活動由行政協助帶領，教師帶領班級學生。
	2	烏日：重視親師溝通、行政團隊與家長溝通皆有紀錄。 西屯：明定科任教師帶領社團。
校務計畫詳盡整合列於網站或書面，學期活動依計畫進行。	5	各校皆有詳細的校務計畫。
	5	各校詳列校務計畫。但網站資料有限。
校長及行政人員發現問題積極協調，積極與家長溝通學校事務。	3	霧峰、大雅、東勢行政人員態度積極，主動發現問題並解決。
	1	烏日校長勤訪社區拉近與家長距離。
組織計畫詳盡，明定各單位執掌。	5	各校皆依上級規定，訂定各項組織計畫，明定執掌。
	5	

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

學校組織計畫，通常依照上級規定實施，學校通常依循往例進行各項活動，就以上分析歸納有效策略為：

- (一) 行政團隊有共識，以支援教學為主，協助教師進行各項活動。
- (二) 校長及行政人員發現問題積極協調，積極與家長溝通學校事務。

二、課程教學方面：

課程教學攸關學生學習成效，以下就品格教育、成立藝才班、閱讀教育及學校特色課程進行比較：

表 5-2 增、減班學校課程教學比較表

細目	增班學校數	說明
	減班學校數	
重視品格教育，舉辦相關活動，讓品格教育深入學生生活中。	5	霧峰、大雅、清水、東勢、外埔除了融入課程之外，品格教育活動多元。
	1	烏日國小表揚七大領域優秀學生，並不侷限在品格活動。
成立藝才班。	3	大雅、清水、東勢藝才班的成立，使三年級以上多一班。
	0	
閱讀深耕：積極規劃各項閱讀活動，讓學生利用各種管道閱讀，並展現閱讀成果。	5	各校積極推動閱讀，並辦理各項活動讓學生樂在閱讀。
	4	
成立學校特色課程，並編製從一到六年級的完整課程。	3	霧峰、清水、東勢的特色課程是藝術課程。
	2	南屯國小為藝術課程，潭子國小為生命教育課程（蝴蝶生態）。

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

就教學課程方面，分析歸納有效策略為：

- (一) 重視品格教育，舉辦相關活動，讓品格教育深入學生生活中。
- (二) 成立藝才班：三到六年級藝才班的成立，是絕對吸引學區外家長的因素，也是增班的保證。

三、環境營造方面：

校園環境給人的第一印象很重要。學校井然有序，顯示學校充滿動力，生活教育做得好。以下就學校校舍、校園裝置藝術、休憩空間及上下學動線規畫方

面進行比較：

表 5—3 增、減班學校環境營造比較表

細目	增班學校數	說明
	減班學校數	
校舍具特色，外觀整潔有朝氣	4	東勢與霧峰為新建校舍。 清水國小為古蹟學校。 大雅：經常更換門口鷹架看板。
	1	南屯：剛完成圍牆整建。
校園規劃動靜分明，集中屬性。	4	校園規劃多以動靜分開為原則
	5	
運用多元素材建置校園，提供學生美的學習	5	學校利用許多不同素材及學生作品進行校園美化。
	1	南屯國小的校門口剛經整修，走廊、圍牆中廊牆上大師書法作品及學生作品。
校園建置可休憩空間	5	各校都重視休閒空間，以涼亭、涼椅等建置休閒空間。
	5	
特別規劃學生上下學動線	3	學校有特別的規劃，提供家長及附近民眾安全的交通環境。
	0	

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

就以上分析歸納有效策略為：

- (一) 運用多元素材建置校園，在校園的角落、學生經常走動的走道都可以規劃，尤其是利用學生作品成為校園裝置之一，並維持整潔美觀。
- (二) 特別規劃學生上下學的路線，或是給予學生貼心的空間，讓家長放心。

四、學生展能活動方面：

學校教育應以學生為主，適應學生個別差異。學校活動多元，讓學生可以

選擇自己想要學習的活動參加，學習到書本以外的才能。以下就學生比賽表演機會、多元社團、志工服務、公益活動方面進行比較：

表 5-4 增、減班學校學生展能活動比較表

細目	增班學校數	說明
	減班學校數	
學校成立校隊，積極對外比賽或爭取演出機會	4	大雅、清水、東勢學校設有藝才班，霧峰有國樂隊，學生經常比賽或應邀演出。
	4	學校校隊經常對外比賽。豐原國小有國樂團；西屯國小有台語社團、南屯國小輕艇隊。烏日國小獨輪車隊參加比賽、應邀表演。
多元社團、多元學習	5	每個學校都有多達十多個社團。
	5	
成立學生志工團隊	4	霧峰、清水、東勢、外埔學生志工協助校內圖書館、秩序維持等工作。
	0	
學校帶領進行公益活動	4	霧峰、東勢、大雅：帶領學生淨山、掃街等活動，關心周遭的人事物。 外埔：捐發票、零錢募集活動等。
	0	

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

就以上分析歸納有效策略為：

- (一) 成立學生志工團隊。
- (二) 學校帶領進行公益活動。

五、資源整合方面：

資源整合是以學校內部特色結合外部資源，宣傳學校有效方式。以下就社團活動、結合校外資源、媒體運用、新生家訪、宣導特色等方面進行比較：

表 5-5 增、減班學校資源整合比較表

細目	增班學校數	說明
	減班學校數	
積極邀請社團到校演出，並開放校園邀請社區人士參加。	5	霧峰、大雅、清水、東勢、外埔：協商校外社團辦理劇場、電影、音樂會
	3	西屯國小：結合港區藝術中心辦理藝文展覽。烏日國小：社區音樂會。潭子國小校外參訪團體較多。
辦理新生家訪活動	1	大雅：新生名單出爐後，分配行政人員家訪。
	0	
學生對外活動結合校外資源	4	霧峰：淨山活動、掃街活動、送愛到偏鄉。大雅：夢想騎飛、掃街活動。清水：閃亮大台中、古蹟巡禮。東勢：參加電視節目錄影、藝術節活動。
	2	烏日：利用校外資源如游泳池訓練輕艇隊、游泳隊等。南屯國小協助文昌公廟辦敬師活動。
與媒體人保持良好互動，學校正面曝光度也相對增加	3	大雅、東勢、清水媒體曝光率較高，記者會主動前來訪問活動內容。清水國小拍攝微電影，出借場地給公益團體拍攝微電影。
	1	潭子國小接受電台訪問。
針對招生特色宣傳	3	大雅、清水、東勢將學校特色做一整理，並進行宣傳。
	0	

資料來源：參考學校網站、校刊、校務計畫、訪談資料整理

資源整合部分是最容易讓家長看見學校動起來的活動。學校辦理活動請校

外團體、家長走進校園，讓學生感受不同於教室的教育。就以上分析歸納有效策略為：

- (一) 學生對外活動結合校外資源。
- (二) 與媒體人保持良好互動，學校正面曝光度也相對增加。
- (三) 針對招生進行特色宣傳。

第二節 策略建議

學校經營不易，要成為每位家長心目中的好學校更難。一校之長必須先得教職員的支持，減少學校內耗，再掌握教職員的專長，和學校附近的資源做一整合，發展出學校的特色，並加以宣傳。以下就研究結果，創新經營策略的建議如下：

一、 學校組織：

- (一) 學校創新經營需構築在發展特色，從經營策略的金三角來看，¹校長的領導應從學校內部資源、外部環境，配合校長的理念做一整合，發展學校創新策略。
- (二) 學校校長應掌握理念，建立平等的和諧關係，也是創新型學校的特色之一。²

二、 課程教學

- (一) 建立學校人才庫，善用學校人力資源，展現展現多元教育。
- (二) 重視品格教育，舉辦各項活動深耕品德教育。
- (三) 成立藝才班，藝才班的成立，是學校增班的保證，也可以為學校特色之一，成為學校對外交流的媒介。

三、 學習環境：

- (一) 學校校園環境維護第一要務。校園環境是家長對生活教育的檢視。舊校舍

¹湯堯，**學校管理經營策略**，初版(台北市：五南出版社，2001年1月)，頁276。

²吳清山，**學校創新經營理論與策略**，教師天地，頁30-44。

在全校的共同努力下，也可以有新的風貌，展現學校的活力。

- (二) 運用多元素材及學生作品建置校園，在校園的角落、學生經常走動的走道都可以規劃。校園環境配合學校特色課程，在校園中呈現不同的素材的裝置藝術，讓校園呈現不同風貌有別於其他學校，展現特色。
- (三) 特別規劃學生上下學的路線，或是給予學生貼心的等候空間。各校規畫安全的上學路線，可以讓學生多運動之外，家長可以放心孩子行的安全，也盡快疏散放學人潮，及學校周邊車流。

四、學生活動：

- (一) 辦理富教育內涵的活動，學校有別於一般團體，是一個學習的場所。學生在活動中在學習，活動需富有教育意涵。
- (二) 志工教育是未來社會必要的活動，學校帶領參加公益活動或活動配合公益活動進行，讓學生有更多體驗，讓學生學會照顧別人，也能更珍惜擁有的事物。

五、對外宣傳行銷：

- (一) 和媒體正向互動，媒體需要新聞，學校需要宣傳。學校並沒有多餘的經費來宣傳，利用媒體是最好的管道。
- (二) 結合校外媒體進行活動。學校的活動如果只侷限校內，學生接觸的事物太狹隘。讓學校活動結合校外社團或教育以外的單位來進行，擴展學生的視野，增廣見聞。
- (三) 辦理新生家訪，宣傳招生特色，讓家長了解學校辦學的理念和學校特色，可以吸引家長的認同，增加到校就讀的意願。

面對少子化，學校需要的，是更積極營造適合學生學習的場所，讓學生有能力適應未來的社會，學習帶得走的能力，將學校還給學生。學校引導學生學習，必須從組織內部開始改造，改變外部環境給家長的印象，進而改變以往的學校學習模式，創造出屬於學校的特色，讓家長看見學校的改變和積極的態度。

參考文獻

一、專書

- 吳清山，**有效能的學校**，初版(台北市：國立教育資料館，1997年)。
- 吳清山，**學校行政研究**，初版(台北市：高等教育文化事業，2004年)。
- 吳清山，**教育改革與教育發展**，初版(台北縣：Airiti Press Inc.，2010年7月)。
- 宋鎮照，**社會學**，初版(台北市：五南出版社，1997年)。
- 佐藤學，**學習的革命—從教室出發的改革**，第一版(台北市：親子天下雜誌股份有限公司，2012年4月)。
- 周祝瑛，**台灣教育怎麼辦？**，初版(台北市：心理出版社，2008年4月)。
- 林天佑，**教育行政革新**，初版(台北市：心理出版社，2000年)。
- 邱錦昌，**教育視導與學校效能**，初版第一刷(台北市：元照出版社，2001年)。
- 金偉燦、莫伯尼，**藍海策略—開創無人競爭的全新市場**，(台北市：天下文化，2006年3月5日)。
- 鴻文柔，「全球化對教育的衝擊」，**面對未來挑戰的教育發展**，初版(台北市：學富文化事業有限公司，2009年)，頁95-126。
- 張鈿富，**教育政策分析**，初版(台北市：五南出版社，1996年)。
- 湯堯，**學校經營管理策略**，初版(台北市：五南出版社，2001年)。
- 黃嘉莉，「台灣少子化對教育層面的衝擊與因應」，**面對未來挑戰的教育發展**，初版(台北市：學富文化事業有限公司，2009年)，頁127-154。
- 蘇永明，「面對未來的教育發展：緒論」，**面對未來挑戰的教育發展**，初版(台北

市：學富文化事業有限公司，2009年)，頁 1-12。

二、 期刊論文

吳元芬，「誰是明日教師？」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 60-63。

吳清山，「解嚴以後教育改革運動之探討」，**教育資料集刊**，第 23 期(1998 年月)，頁 261-276。

吳清山、黃建祥，「台灣近十年創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文主」，**教育研究發展期刊**，第 8 卷第三期(2012 年 9 月)，頁 1-30。

吳清山，學校創新經營理念與策略，**教師天地**，第 128 期，2004 年，頁 30-44。

李瑞金、林鑫柔，「從當前全球老齡核心議題探討我國老人福利法」，**社區發展季刊**，第 123 期(97 年 9 月)，頁 60-61。

林天佑，「學校特色發展的概念與理論」，**教師天地**，第 152 期(2009 年 2 月)。

林國輝，「造就不一樣的學習教室」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 68-71。

林新發，「將危機變契機」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 15-19。

洪湘婷，「淺談教育政策分析」，**教育趨勢報導**，第 12 期(2001 年 1 月)，頁 1-8。

紀金山，「少子化的結構緊縮與教育政策因應的行動想像」，**台灣教育評論月刊**，第 1 卷第五期，頁 8-14。

孫德雄，「台灣人口的少子化與高齡化的衝擊與因應措施」，**健康世界**，第 10 期(2010 年 3 月)，頁 77-78。

柴松林，「人口革命——台灣人口轉型的危險與機會」，**T&D 飛訊**，第 66 期(2008 年 2 月)，頁 1-10。

秦夢群、黃麗容，學校實施策略聯盟之展望，**台灣教育**，第 647 期(2007 年 10 月)，

頁 23-29。

秦夢群、吳毅然，優質化學校之經營與管理策略，**研究月刊**，第 192 期(2010 年 4 月)。

許筱君、林政逸，「校行銷策略對學校公共關係推展之應用」，**台中教育大學學報**，第 25 期第一卷(2011 年)，頁 121-137。

郭添財，「少子女化危機 V.S 教育創新策略」，**師友月刊**，第 552 期，(2013 年 6 月)，頁 9-14。

陳柏州，「好學校不會沒市場」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 8。

黃建祥、吳清山，「台灣近十年學校創新經營研究之分析與展望；以期刊與學位論文為主」，**教育研究與發展期刊**，第八卷第三期(2012 年 9 月)，頁 1-30。

黃建榮，「營造小而美的幸福校園」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 30-34。

黃政傑，「學習共同體風起雲湧」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 1-4。

蔡祈賢，「標竿學習及其在政府部門的實施」，**T&D 飛訊**，第 129 期(100 年 1 月 16 日)，頁 1-50。

蔡清田、陳幸仁，「特色學校的課程領導：微觀政治取向」，**教育研究月刊**，第 225 期(2013 年 1 月)，頁 23-35。

戰寶華，「學校經營策略之規劃分析」，**學校行政雙月刊**，第 52 期(2007 年 11 月)，頁 1-19

蕭佳純、董旭英、黃宗顯，「少子化現象對國小教育發展之影響及其因應對策」，**台中教育大學學報：教育類**，第 23 期第一卷(2009 年)，頁 25-47。

蕭佳純，「特色辦學 永續經營」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 20-24。

蕭英勵，「學校創意整合行銷」，**師友月刊**，第 551 期(2013 年 5 月)，頁 78-82。

賴志峰，「學校辦學特色形塑之內涵與作法」，**教育研究月刊**，第 198 期(2010 年 10 月)，頁 43-53。

謝傳崇，「小班化教育新思維」，**師友月刊**，第 552 期(2013 年 6 月)，頁 41-45。

羅綸新，「台灣少子化現象對高等教育之衝擊與挑戰」，**教育資料與研究**，第 74 期(2007 年)，頁 133-150。

蘇銘勳，少子化衝擊下國民小學的經營策略，**雲林國教**，第 56 期(2110 年)。

莊佩倩，創造校園空間的新價值—營造具美感教育功能的學校環境，**教師天地**，第 153 期(97 年 4 月)，頁 65-68。

汪靜明，學校環境教育的理念與原理，**環境教育季刊**，第 43 期(2000 年)，頁 18-34。

三、學位論文

陳怡婷，人口少子化對國民小學教育發展影響之研究，(臺北市：台北市立教育大學國民教育研究所，2005 年)。

吳昆霖，國小教師對少子化效應觀點之研究—以三重市某國小為例，(臺北市：台北市立教育大學科學教育研究所，2006 年)。

蔡榮哲，國小校長知覺少子化現象對學校衝擊及其學校經營因應態度之研究，(台北市，輔仁大學教育領導與發展研究所，2006 年)。

黃慶豐，因應少子化趨勢下，幼稚園的營運模式及策略之研究，(嘉義：義守大學管理研究所碩士班，2005 年)。

吳秀全，少子化趨勢下小型偏遠學校經營之研究---以台中市逢甲國小為例，(台中市：中臺科技大學文教事業經營研究所，2007 年)。

石幸真，**台中縣國民小學因應少子化經營策略之研究**，(台中市：中臺科技大學
文教事業經營研究所，2008年)。

葉采頻，**國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究**，(台南市：國立臺南
大學教育經營與管理研究所碩士班，2009年)。

詹巧郁，**國小校長知覺少子化影響與學校行銷策略關係之研究**，(嘉義：國立中
正大學教育學研究所，2010年)。

高德全，**從少子化現象分析臺灣國民教育發展趨勢—以臺中市立國民中學為例**，
(嘉義：南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究，2012年)。

陳盈材，**我國國民小學教育鬆綁之現況探討—以校長觀點為例**，(台南大學教育
經營與管理研究所，2006年)。

余孟甄，**國民小學發展少子化因應策略之個案研究**，(東華大學教育行政與管理
學系碩士班論文，2011年)。

四、網際網路

偏鄉學校發展特色，能否拯救廢校危機？路仁教授談教育，

<http://blog.udn.com/mybook678/4867548>，瀏覽日期 2013 年 3 月 2 日。

中華民國 2012 年至 2060 年人口推計報告，**經建會人力規劃處**

www.cepd.gov.tw，瀏覽日期 2012 年 3 月 2 日。

學生人數統計，**101 年臺中市政府教育局公務作業**，<http://www.tc.edu.tw/>。

中華民國台灣 97 年 145 年人口推計報告，2008，**行政院經濟建設委員會**，

http://www.cepd.gov.tw/att/0000455/0000455_14.pdf，瀏覽日期 2013 年 3 月 22
日。

人口統計資料，**內政部戶政司**，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>，瀏覽日期 2013

年 5 月 23 日。

中央廣播電台，**台灣財經**，http://news.rti.org.tw/index_newsContent.aspx?nid=233081，
2010 年 2 月 19 日，瀏覽日期 2013 年 7 月 21 日。

商業週刊，**百大特色小學**，

http://bw.businessweekly.com.tw/event/2009/school/about_cover.php，瀏覽日期
2013 年 3 月 4 日。

全國家長團體聯盟 NAPO，<http://www.napo.org.tw/>，瀏覽日期 2013 年 8 月 21 日。

「全球第 70 億人口，菲律賓誕生」，**今日新聞**，2011 年 10 月 31 日。

<http://www.nownews.com/2011/10/31/11490-2753613.htm>，瀏覽日期 2013 年 8 月 21
日。

「多元入學」，**中華民國教育部部史**，<http://history.moe.gov.tw/policy.asp?id=3>，瀏
覽日期 2013 年 8 月 21 日。

張明輝，「**精緻學校經營的理念與策略**」，

<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/betternesseducation-1.pdf>，瀏覽日期 2013
年 8 月 23 日。

李雪莉，「別當直升機父母」，**天下雜誌**，第 368 期(2007 年 3 月 28 日)，

<http://magazine.sina.com/bg/cwgroup/20070401/2007-04-03/ba31510.html>，瀏覽日
期 2013 年 8 月 24 日。

教育部校園空間活化再生資源網，<http://revival.moe.edu.tw>，瀏覽日期 2013 年 8 月
24 日。

郭至楨、張毅民，「獨家專訪暨南大學李家同」，**中時電子報**，

<http://forums.chinatimes.com/report/people/950804/QA.htm>，瀏覽日期 2013 年 10
月 23 日。

林彥佑，對未來教育的省思，**教師專業發展電子報**

<http://www1.inservice.edu.tw/EPaper/ep2/indexView.aspx?EID=411>，瀏覽日期
2013年10月23日。

薛雅慈，九年一貫課程Grade 1-9 Curriculum，**台灣大百科全書**，2012年1月4
日，<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=100427>，瀏覽日期2013年11
月3日。

十二年國民教育網站，<http://12basic.edu.tw/Detail.php?LevelNo=43>，瀏覽日期2013
年11月12日。

徐明珠，「未來黃金十年，職場與教育趨勢之研究」，**國政研究報告**，2011年4
月13日，<http://www.npf.org.tw/post/2/9020>，瀏覽日期2013年11月12日。

陳星貝，「不可小覷少子化對台灣教育的衝擊」，**國政研究報告**，2012年11月
29日 <http://www.npf.org.tw/post/2/11696>，瀏覽日期2013年11月3日。

彭幸珠，「少子化，少掉的不只是孩子」，**遠見雜誌**，第282期，2009年12月
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_15635_7.html，瀏覽日期2013年11月14
日。

孫德雄，「台灣少子女化的前因後果」，**社區發展季刊**，第125期，98年6月，
頁44-55，<http://sowf.moi.gov.tw/19/quarterly/data/125/125-4.pdf>，瀏覽日期2013
年11月14日。

黃漢華，老化速度全球最快台灣亮警訊 生育率比日本低！台灣人口警訊十年
後，我們會開始擔心集體破產，**遠見雜誌**，第248期，2007年2月，
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_12781.html，瀏覽日期2013年11月23日。

蔡佑駿，少子化衝擊！年輕勞動力短缺 台灣八年後步上破產之路，**北美智權報**，
(2012年5月6日)，
http://www.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Editorial，瀏覽日期
2013年11月23日。

郭添財，「台灣少子化陷教育產業於危機中」，**國政研究報告**，2013 年 7 月 1 日，<http://www.npf.org.tw/post/1/12419>，瀏覽日期 2013 年 11 月 3 日。

李家同，「我對 12 年國教的 16 點看法與 7 疑慮」，**Ettoday 論壇新聞**，<http://www.ettoday.net/news/20120516/46686.htm#ixzz2ewvEWB97>，瀏覽日期 2013 年 12 月 1 日。



附錄一、增班學校訪談大綱：

一、霧峰國小

受訪者：周主任郡禾(以下簡稱周主任)

受訪時間：2013年9月6日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

周主任答：學校的陶藝課程是依照每個年級不同程度設計的一連貫課程。

學校社團多元，期末有社團發表，讓孩子有表演的空間，這些是學校近年來推動的方向。

問題二、近幾年，學校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

周主任答：學校這幾年強調學生的閱讀能力及品格教育能力，所以，學校舉辦的閱讀活動相當多元。學校重視品格教育，輔導室辦理生命教育，內容多元，其中有說故事比賽，比較特別。還有學期末表揚打掃廁所班級，讓打掃廁所成為榮譽，不再抗拒打掃。另外，「愛集合」活動讓孩子將家中物資捐獻出來，送到偏鄉小學。各班級還有亮點人物選拔，讓孩子有學習的對象。

問題三、您認為貴校在硬體設備的最大特色在哪裡？

周主任答：學校因為是九二一後由慈濟協助興建，在規劃上已經將學校的需要都列入，所以在樂團需求或是行政需求上都已經規劃完善。中央圖書館是原本就有的設施，是學校的心臟，也是推動閱讀的標竿。另外規劃學生接送室，是給家長無法按時接送孩子時，且在學校警衛值勤的時間內，提供孩子一個安全的地方可以休息，在各校應該不容易見到的設施。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

周主任答：學校的新措施當然是來自學校老師，不過平時就跟老師打好關係，巡堂發現老師的優點，而不是巡老師的缺點，有適當的溝通協調，反彈聲浪就減少。

學校之前推動課室觀察，有部分老師也有意見，經重複說明，老師也不會有反彈，只要出發點是為學生、為老師好，行政全力支持與配合，相信老師也會贊同行政，而非對立。2013年開始的校務評鑑觀課活動，學校在2007年就已經開始，先從行政人員開始接受老師前往觀課，再來，每位老師必須接受被觀課及觀課活動，增進教師教學知能，也展現學校團結改革的目標。這次校務評鑑所提的課室觀察活動，在本校已經實施多年，老師也習以為常，成為每學年的常態性活動。

問題五、您認為在近幾年影響貴校新生入學的原因有哪些？

周主任答：主要是鄰近新興學校推展英語教學，吸引學區家長及學生。其次，學校鄰近大馬路，交通雖然方便，卻也增加家長接送，或學童上下學的危險。

問題六、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

周主任答：學校有送愛大集合活動，募集物資送到偏鄉小學。之前辦理星光電影院活動，參加人數眾多。邀請社團的活動較少，學校活動大都以學生活動為主。

問題八、貴校空間利用上最大特色是什麼？

周主任答：目前學校沒有閒置空間，校園內最大的賣點是校園中央的圖書館，像一顆心臟鎮住整個學校，白色建築象徵學校孩子的純真，維修方面也要多費心就是。

校舍主體在九二一時損壞，由慈濟協助興建，當時就有完善的規劃，學校的社團活動空間也在設計內，因為整體感覺較為單調，所以增加走廊、樓梯的壁畫設計。

二、 大雅國小

受訪者：范國樑校長（以下簡稱范校長）

受訪時間：2013年9月13日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

范校長答：在到任後，教學方面推行佐藤學的探索體驗學習，以看得到、聽得到、做得到為學習的根基。學生性向多元發展，包括國樂、排球、籃球、桌球、游泳

等等，在縣市比賽的成績也相當優異，家長也很認同。設立學生的舞台，讓學生有舞台可以展現自己的才華。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

范校長答：學生的探索體驗教育，讓學生做了就了解。這觀念，先從老師觀念著手。學校的學習都以探索為主，例如畢業班的炊事活動、生活體驗營、六年級 25 公里單車挑戰活動等。玩具圖書館也回收以前的舊玩具，讓孩子惜福愛物，也體驗爸爸、爺爺時代的老玩具。培訓小小志工為故宮動漫展解說。老師方面辦理演講活動，主講體驗教學，讓老師能透過遊戲了解學生特質。

問題三、貴校在硬體設施近年來改變的部分在哪裡？

范校長答：學校為了學生安全，需要安裝監視器，校長親自拿長鏡頭相機當起狗仔，拍攝校內情形，爭取得到監視器的經費。再來，操場上學生上課烈日高照，所以爭取經費將中庭上空架設一個可以伸縮遮陽罩。未來，希望校園內有更多可以讓學生休憩的部分，可以做為藝術表演、下課休閒之用。還有，運用得來速的想法，花費六十萬，建立接送一條通，將接送隊帶進校園內，不在校外接送，學生安全，家長放心。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

范校長答：每個學校推行活度最大的阻力應該都差不多，不是老師就是家長。尤其是老師，是為學校的內耗，如果校內沒有共識，學校很難推行各項活動，甚至推行之後也是應付了事，所以，剛任學校校長之時，先跟主任溝通。在 101 學年度也辦理擴大行政會議，請各個行政人員排除萬難，兩天一夜，到南元休閒農場進行團康活動，不以教條式的理論，進行團康活動，凝聚行政人員的內部共識。學校教師自強活動，則移師到日月潭進行自力造筏，讓教師有共同的奮鬥經驗，凝聚團體的向心力。

家長方面，只要是對學生有利的、以學生為主體的活動，都能讓家長認同。

問題五、您認為在近幾年影響貴校新生入學的原因有哪些？

范校長答：少子化是原因，但不是原罪。到任後兩年的時間，學生漸漸回流。今年（102年）有位退休教師在餐會上很感性地說：能夠讓學校處在不挨打的局面真的很開心！我想，從減少學校內耗，到學校同仁的認同，需要有一定的時間，而也要學校有向心力才行，當反對的聲浪漸漸消失後，學校要推行各項活動就容易了。家長很如應就會發現學校的改變，進而支持學校。

學校校門口是廣告最好的地方，所以，將大大的鷹架放在校門口，寫著：探索教育。家長一目了然，這是最簡單的廣告。其次，吸引媒體的注意，活動要夠精彩、夠有趣，記者就會前來採訪，這就是最省錢的行銷。

再者，收到新生名單之後，行人員開始分組，一人大約分配十二位左右的學生，逐一進行家庭訪問，由行政人員親自到家訪問，家長拒絕的通常很少，如果家長不在，會以電話訪問。

問題六、您認為近幾年貴校班級數改變的因素，除了降低班級人數外，還有沒有那些因素？

范校長答：學校二年級升三年級可以成立音樂班，這是必然的增班因素。而這一年來，學校的改變，也是家長可以看得見的，除上面提到的行銷之外，學校老師的努力，學生可以多元發展，也是家長選擇的因素。在未來幾年，還有可能減班，但是，我們努力讓學區內的學生回流，減班情形應該會減少。

問題七、是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

范校長答：學校一直強調從做中學，所以，結合大雅圖書館改建、玩具圖書館成立、搭建鷹架廣告、故宮動漫嘉年華等。這些單位也幫助學校把訊息傳遞出去。這些活動吸引媒體關注，所以，也有當地媒體及平面媒體報導。

問題八、學校空間利用特色，或如何利用閒置空間？

范校長答：學校基本上沒有閒置空間，但是在校園規劃方面，建立學生休憩場所很重要，所以，校園內設立木棧道、休憩椅，讓學生下課時除了打球以外還有其他選擇。校園後方建立水生生態池，放養各種適合校園的魚類、植物，可供教學用，也可以遊憩用。

校園兩棟重要建築物之間，設有遮陽帳，讓學生在夏天也不至於曝曬過多紫外線。學校空間美化很重要，所以在各個樓梯的牆壁也規畫各種不同主題的圖，讓學生時時都有美的概念、美的想法。校長室本身也開放老師、學生利用，尤其個人蒐集的各種達摩雕像，足以讓老師上欣賞美的教育課程。

三、 清水國小

受訪者：蔡文龍（教務主任，以下簡稱蔡教務）、蕭光澤（學務主任，以下簡稱蕭學務）

受訪時間：2013 年 11 月 1 日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

蔡教務答：學校最大的特色應該是以百年古蹟著稱，最近台中市選出九大遊學學校，敝校就是其中之一。並結合港區藝術中心、高美濕地、燈塔等，有五所學校前來參訪。

蕭學務答：學校躲避球隊代表台灣到香港比賽，剛（2013 年 11 月 1 日）獲得冠軍消息的，這也是學校特色之一。學校躲避球隊連續三年取得代表權，今年成績最佳。另外，桌球隊也屢獲佳績，也是學校有歷史的校隊。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

蔡教務答：學校的重點除了學校校隊之外，未來每個學生的閱讀能力是競爭關鍵，所以，在閱讀方面積極推動。家長會補助十多萬添購箱書，每箱書多達三十冊，各班級推行閱讀計畫時可以多加利用，不必讓學生在下課十分鐘在校園奔波借書。學校也推行各種閱讀活動，例如 K 書王，每月統計借書人次，並頒獎。

蕭學務答：學校的社團多達十六種社團，校隊更高達二十六隊，依照學生程度分 A、B 隊，鼓勵學生多多參與，並且為未來的多元入學鋪路，讓學生發覺自己的專長，如果加入校隊還可以展現自己的能力，增加自信，在比賽過程中學習更多。

問題三、您認為貴校在硬體設備最大特色及需要加強的部分在哪裡？

蕭學務答：學校的教室以 U 型設計，這是清水百年歷史的古蹟，經過一次又一次

次的整修，現在仍是學生教室，能在古蹟上課的學生，是很幸福的。硬體設備都在這幾年重新整修，目前，並沒有需要再加強的部分。學校的空間目前達到飽和，雖然科任教室也不夠用，但因未來五年內，班級數可能會下降，所以也不會再大興土木興建教室。

不過，以前的校長、老師宿舍最近收回，下個月（2013年12月）開始整修，校長宿舍改為清水旅遊中心，老師宿舍則改建為教室，但仍保留原有古蹟樣貌。這是近年來最大的改變。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

蔡教務答：越有歷史的學校，就有越大的包袱，穩定和不願改變使學校一成不變。學校既定的運動會、畢業典禮等，老師當然配合，但是新政策，例如閱讀箱書活動，老師不一定願意配合，但是溝通與協調，讓老師看見其他班級的實施成效，就會起而效之，漸進式的溝通與協調使老師願意配合。

問題五、您認為在近幾年影響貴校新生入學的原因有哪些？

蔡教務答：敝校近年新生入學大約十一班，學區外的學生占三分之一，加上二升三有一班藝才班，吸引清水區附近學習音樂的學生前來就讀，這兩年學生人數堪稱穩定。

學區內的學生到外校就讀的比例很小，外學區前來就讀的因素和清水國中有絕大關係。清水區雖然有三所國中，但是，清海及清泉國中地處偏遠，而且校風並不好，清水區大部分家長希望可以到清水國中就讀，所以，只要讀本校的學生，可以直升清水國中，這是很大的吸引力。

其次，交通便利也是因素之一，這裡公車方便，又鄰近特一號道路，山上的學生前來就讀很方便，不必家長接送。不過，未來五年內，因為社區老化，人口飽和，新興社區外移等因素，學生數將呈現下降趨勢。

問題六、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

蔡教務答：學校因位於市區，盡量提供資訊給清水區學生，去年（2012年）曾經和

歷史博物館協辦行動博物館展覽；這次校慶，清水攝影學會合辦古蹟校舍攝影展；最近和王品集團戴勝益董事的企業返鄉計畫合作提供清寒學生王品戴水獎助金；佛光山雲水書車每個月到校推動閱讀；和高美溼地發展協會共同推動海洋教育。宏達電基金會這個學期（102 學年度）補助經費，聘請外師與清小的孩子互動，使孩子零距離的接觸英語，自然而然的學習英語。

四、 外埔國小

受訪人：吳永芳校長（以下簡稱吳校長）

受訪時間：2013 年 10 月 18 日

問題一、您認為貴校學校的亮點是那些？

吳校長答：學校要能發展特色，首先學校必須要有人才，學校裡的老師各個人才濟濟，老師有才，學生就能跟著老師的腳步。所以，最大的亮點就是老師很有才。學校這幾年來推動學校志工團體協助圖書室重整、閱讀角成立、使學校的閱讀活動動起來。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？做了哪些活動？

吳校長答：學生能力首重品德，其次是閱讀。品德方面，活動融入在各重大活動中，如新生座談會、畢業典禮、母親節活動、運動會週等等。閱讀方面，老師的部分請外師前來演講，舉辦研習活動，老師、志工都來參與。圖書志工擔任大部分活動策畫、圖書角落、閱讀排行榜、到班級說故事、閱讀起步走等等。還有圖書室由校園的角落搬到校園中心的教室，讓學生借閱書籍方便，借閱量自然提升。

問題三、您認為貴校在設備需要加強的部分在哪裡？

吳校長答：學校的基本防水防漏，由教育部的四年改建計畫經費補助。其次，因為學校地勢高低起伏較大，運動場上容納人數較少，看台的興建，使辦活動時可以容納更多家長參與。再者，圖書室的設備充實，讓學生可以有更多閱讀的經驗。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

吳校長答：較有歷史的學校，通常背負的包袱也較多。初任本校校長時，最難改變的應該是學校的氛圍處理。必須維持原有的校園文化，又想改變，讓學校更活躍，和主任溝通，和老師溝通。面對衝突時，不急著改變老師的想法，讓他們慢慢體會、慢慢跟上腳步。例如校長室前的藝廊，並不會強迫各班一定要貼上作品，當有班級開始展示作品後，老師會選擇是否跟進，學生和家長也會給老師建議，藝廊的作品就可以定期更換了。

更重要的是，要先有學校願景，目標明確，才能利用各種場合宣導，時間也是重要因素，讓時間來改變同仁的想法和做法。對立的意見，需要數次溝通，讓雙方觀念逐漸有共識。

問題五、您認為近幾年貴校班級數變動的因素，除了降低班級人數外，還有沒有那些因素？

吳校長答：少子化是必然因素，102 學年度附近學區重新劃分，所以學生有部分流失，不過，學生仍然維持一定數量。預估未來幾年，重劃學區後的學區外學生，陸續畢業，學生將逐年減少。學校要更有作為，才能保有優勢。學校舉辦活動，例如明華園、新五洲等團體前來表演，在媒體前的曝光率大增記者也會多關注學校的活動，這些正向的免費廣告，使學區家長願意繼續留下來。學校沒有針對學生數辦理什麼特別活動，當然學校努力發展特色，讓學校更能吸引家長。

其次，中心學校是先天的優點，附近的學校都是規模較小的學校，相較之下，外埔國小位於市中心，先天條件較優。

問題六、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

吳校長答：目前沒有異業結盟的打算。不過，請藝術團體前來表演是一個方向，可以提升學校師生素養，提高學校能見度。

問題七、貴校空間利用特色為何？閒置空間如何利用？

吳校長答：學校的建築大概都十年以上了，沒有什麼特色，不過，學校盡量將閒置空間做規劃，學校後方較為偏遠一點的地方，規劃了綜合活動教室，裡面規畫了視聽教室、樂活教室，除了上課時可以使用之外，也可以成為獎勵學生的地方，

學生利用早午休時間，拿獎勵卡來換取到樂活教室運動。

五、東勢國小

受訪人：吳錦森校長（以下簡稱吳校長）

受訪時間：2013 年 10 月 11 日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

吳校長答：學校的國樂團和管弦樂團已經有相當歷史。學校成立 115 年，管絃樂團成立近 50 年，由原本的兒童管弦樂團，改成弦樂團。國樂團成立三十年的時間。這兩個樂團小有名氣，經常受邀演出。

去年，開始召集學校老師協助國語文競賽指導，成績也很好。另外，客語是在地語言，有老師長期指導，雖然退休了，但是編寫的教材、對外比賽指導，還是由他和學校新生代老師共同推動。團隊發揚客語文化，曾獲得教學卓越團隊佳作獎。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

吳校長答：國小學生應該是一生學習生涯中，可以快樂學習各項技能、功課壓力最小的階段。到任之初，學校重點只有兩個樂團，兩班學生 50 幾位，相對全校學生，能加入樂團的人最多只有 1/6，加上學區外的學生也可以加入國樂班和音樂藝術才能班，所以學校其他學生能接觸到這兩社團的人更少了。所以，這一年來增加了 8 個社團，由學校老師擔任教練或外聘師資，如有外聘師資皆由學校老師協助管理。

因位處東勢區中心，家長不免強調學生學習成效，但是學生參加社團的人數和上學年相較之下增加許多。學生需要舞台，多元的社團讓他們可以找到自己的興趣及專長。除了多元學習之外，還強調健康的身體，所以每學年舉辦健康操比賽、大隊接力、路跑賽等。

問題三、您認為貴校在設備需要加強的部分在哪裡？

吳校長答：因為東勢國小在九二一大地震過後，由慈濟協助興建，民國九十一年

完工落成，至今十餘年，校舍部分規劃的很好，並依據學校需求興建。國樂練習室及弦樂練習室分置於校舍兩旁，在硬體建設上沒有較大的改變。

目前操場跑道改建維護也是請慈濟協助。原本連接兩棟校舍的走廊，重新改為風雨節能文化走廊，校舍屋頂採用雲田瓦，成為特色。學校平日因為開放校外社團至晚上九點，有讀經班、舞蹈班、成人教育班....等等，操場上運動的人也不少，所以，家長集資加設太陽能燈，讓操場的利用到晚上。

問題四、您認為貴校推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

吳校長答：以『人』為出發點思考事情，讓感動深植人心。家長和老師。所以，新接校長之時，先熟背學校每位老師的姓名、生日，老師生日時送上祝福，家長會正贈小蛋糕，這是最基本的事，並訂定關懷教職員工要點。其次，學校推亮點班級時，經常受到老師質疑，沒有被表揚的就是爛班級嗎？所以經常利用晨會時、行政會議時，和老師們溝通，亮點班級是表揚特別突出的班級，我們只看好的，哪來的爛班級？邀集各年級老師、科任、特教老師分批與校長座談。

對老師的質疑，我們盡量溝通，做到公平、公正和公開。公平：校長、主任、老師請假一視同仁，訂定代理制度，校長公出一小時也需要代理人簽章。公正：例如亮點班級的選拔，由五個處室（含校長）一起來評定，包括整潔、秩序、參與活動情形...等等，每個月討論，只要過半數同意，則為亮點班級。公開：學校所有行事曆公開、每兩周召開行政會議的結果公布校務布告欄、建立教師群組訊息傳達快速、重視教師意見並建立 E _ M A I L 群組，訊息即時公開，不會透過二手資訊造成不信任與猜忌。

家長方面：初任時，兩個樂團是對立的，家長開會經常吵架，為了經費、練團時間、比賽成績落差....，什麼都吵。後來，開會協調溝通，家長會並不屬於單一樂團所有，經費、時間都必須一致。半年過後，家長互相鼓勵和支持，沒有彼此競爭。對於老師和家長的溝通都一樣，只要站在學生的立場，從小地方著手，從好處著眼，就會有不一樣的感動。

問題五、您認為在近幾年影響貴校新生入學的原因有哪些？

吳校長答：學校二升三年級有國樂藝才班，所以班級數增加是必然的。新生的部分，學校的學區有三個里，近年來出生人數甚至只有個位數，在外圍有較大範圍的自由學區，大部分學生來自自由學區，還有少數來自其他學區。

才藝班當然是重要因素，不過去年（2012 年）學校各項對外比賽屢獲佳績，以前不曾參加的國語文競賽也有亮眼成績，在家長心中應該有加分。其次，多元的社團也是重點。家長發現學校的改變，學校重視每個學生，讓每個學生能依照興趣學習不一樣的專長。除了各校都有的運動會、戶外教學外，還邀請外面的團體前來演出，吸引許多東勢區的家長走進校園，認識東勢國小，也有加分效果。

問題六、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟活動？

吳校長答：學校並沒有特別做行銷活動，校門口有藝才班的招生看板外，學校的活動吸引大量的家長、學生前來觀看。活動辦理有：星光電影院（馬達加斯加 3）、夏日電影院（少年 Pi）、科學活動嘉年華、紙風車劇團蒞校演出、全國客語生活學校成果觀摩總決賽等等。家長會也是學校策略的行銷單位之一。多元社團也是異業結盟之一。

問題七、貴校空間利用特色為何？如何利用閒置空間？

吳校長答：慈濟興建的校舍除了要求要有慈濟的標誌外，其他牆面都是以灰色系為主，沒有特別圖案。所以將大面積的牆面，如校門進來主建築物兩側，設計色彩豐富的幾何圖形，增添學校的活潑氣息。每個樓梯也畫上色彩鮮豔，快樂活潑的春天，讓校園生色不少。

圖書室增加圖書志工，協助整理書籍並計畫增加圖書至 30000 冊。圖書室另外規劃出客家圖書專區，以傳統客家花色布以垂吊來區隔，成為學校特色。

問題八、校長走過八所學校，在累積這麼多經驗後，您認為治校最大的要點是什麼？

吳校長答：文化形塑最重要。策略是及時的，會被取代，文化是深植人心的，有不可取代性，進到學校內，一切都是正面的，這樣的文化才能長久。執行應由高

階主管開始，透過領導技巧的發揮，並將報酬與績效有效連結，以執行力作為組織成員獎懲及升遷的依據，則自然能改變組織文化，使執行力深入組織文化的核心。

以「人」為出發點思考事情，讓感動深植人心。每一個學校，都有很多人才，可是，大部分的人才都隱沒在班級裡，不願意站出來。如何讓學校的人員每個展現自己最大的優點，這是最重要的。認同的人越多，想法就越容易實現，人與人的互動才是最重要的。

其次「莫忘初衷」，當時初任老師時的想法是什麼？當時初任主任時的想法是什麼？當時初任校長想做的是什麼事？我們經常會被現實的環境帶走，忘了原本的想法。所以堅持初衷，才能達成目標。



附錄二、減班學校訪談大綱：

一、 豐原國小

受訪人：陳校長淑楚（以下簡稱陳校長）

訪問時間：2013 年 12 月 13 日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

陳校長答：學校的國樂社是很有歷史的，也在比賽中屢獲佳績，也常應邀表演。再來，學校校友對學校相當支持，包括：設立助學基金，每年一百萬，讓學校聘請外師教學；另外還有一位沈姓校友，支持學校提升學生基本能力，每年提供二十萬贈送學生每人兩本字辭典，且獎勵班級前五學生提供獎學金。

學校還有另一項特色是別的學校比較不願意實施的---英語分級教學。先行測驗學生程度再分級上課。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

陳校長答：英語能力是最大的特色。所以有外師進駐，每星期每班一節課，並且分級上課。

問題三、您認為貴校在硬體設備需要加強的部分在哪裡？

陳校長答：校舍老舊，是沒有辦法改變的事，近期改善了操場的綠美化，校園變得整齊多了。校舍可以舊，但校園不可以亂。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

陳校長答：學校的同事大都是非常有經驗的老師，學校本身是特教資源中心，也是幼教資源中心，所以經常舉辦研習或是收件活動，老師對於辦活動這類的事情早已駕輕就熟，不需要特別溝通。近來最大的困難應該是美語分級教學，家長的不諒解，需要學校行政團隊在開會時苦口婆心的重複說明分組的用意。

問題五、您認為近幾年貴校班級數變動的因素，除了降低班級人數外，還有沒有那些因素？

陳校長答：學校班級數減少嚴重，校區人口老化是一大原因，其次就讀國中也是一大因素，附近學區國中是豐原國中，但是近年來豐南國中和豐東國中設有資優班及藝才班等，吸引不少家長、學生就讀。另外，新興的葫蘆墩國小也使學生數流失不少。

問題六、貴校位置就在社區中心，與社區只有三米之隔，會不會有家長因為這樣有許多抱怨？

陳校長答：其實和社區維持良好關係很重要，所以我們也盡量配合社區人士的作息，盡量降低音量，維持社區安寧。社區曾經抱怨學校國樂社於星期六、日練習，干擾睡眠，國樂社因此調整練習時間，以免影響中午休息。

問題七、是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

陳校長答：學校在這部分進行的比較少，廣達游於藝曾前來展覽，還有就是有團體邀請國樂社團前往表演。

問題八、學校空間利用特色，或如何利用閒置空間？

陳校長答：學校都是老舊校舍，發展空間有限，近年來從 40 多班降至 25 班，多餘的空間，設為專科教室外，課後照顧班、社團活動，尤其是國樂社團利用了不少空教室。學校在室外設了一座攀岩牆，那裏是學生下課時的最愛。

二、 烏日國小

受訪人：林校長秋發（以下簡稱林校長）

受訪時間：2013 年 11 月 29 日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

林校長答：學校組織獨輪車隊讓學童對運動產生興趣，全校學生百分之九十以上都會騎，不只組隊參加比賽屢獲佳績，也是全校學生最愛的運動。

還有，有學生一定有老師，有老師一定有校長，校長在上班時間隨時都在學校支援老師。學校每個角落都是亮點，放眼望去，校舍雖然不算新穎，但是環境整齊，讓人看見學校每個單位都用心經營。校園角落有小菜園，在學校已經行之

有年，學生得意自己種菜的成果，老師也很樂意指導學生。

直笛隊全國優勝，全校都會吹，這也是學校亮點之一。學校不成就菁英，希望每個學生能參與學校活動，熱鬧多元的校園才是國小校園應該呈現的景象。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？做了哪些活動？

林校長答：學校不成就菁英，獨輪車、直笛、參加語文競賽不是少數人的專利，是每個學生都能參與的。

提升學生的語文能力，從班級開始，舉辦語文嘉年華，項目眾多，有國、台、英、客語，也包含聽說讀寫各方面，每位學生都可以參與，家長也來參觀。學生的閱讀能力一定要的，所以每班都訂閱國語日報，從報紙上知道大小事，也提升學生語文能力。

要強調學生健康一定要運動，獨輪車讓學生對運動產生興趣，可以自己騎、團體玩花式，都很有趣。音樂素養也很重要，全校每位學生都會吹直笛，對直笛有興趣的，參加直笛隊，附近廟會、大型活動等，學校的直笛隊經常應邀演出。

問題三、您認為貴校在校園部分的優勢在哪裡？

林校長答：101 學年度剛來的時候，大刀闊斧將樹枝大力修剪，環境大改造，讓校園整齊，運動場及球場重新整修，學校不像以往雜亂，其他部分並不需要做修改。另外，松、梅、竹園重新整頓後，學生很喜歡去玩，重新發現三個小園區的優點。校門近來右側的「真誠園」，是很有歷史的校石，從犁頭分校就有的，放校門口時時提醒孩子們真誠對待他人。

操場中間的草地也是很好利用的，看到上面那隻小鴨的圖嗎？既然黃色小鴨不來台中，那我們就自己排，孩子們很開心，不過，當時畫這隻小鴨也是不簡單，是浩大的工程。

問題四、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？校長如何克服？

林校長答：老學校總是很難推動，很難改變。這是害怕改變。不過，一次一次的溝通，只要是為了學生好，老師沒有不願配合的道理，所有事情校長帶頭做，老

師有事情，行政人員立即給予協助。

每天，校長坐鎮在校長室、巡視校園，每個角落都可以看到校長，有任何需要，隨時協助。

問題五、身為校長，如何讓家長安心送學生到貴校，而不是到台中市最大的九德國小？

林校長答：校長室全校最閒的人，所以，有些瑣事校長來做就可以，例如：學生受傷家長帶回的名單隨時掌握，並打電話關心，不需要老師掛心；每天早上校長第一個到校，在校門口、各個上學路上跟家長志工打招呼，在學區附近走一圈再回到校園。

學區附近的家長對校長很熟悉，因為每星期都從家門口走過很多次，當然放心把孩子交給最熟悉的學校。

問題六、您認為近幾年貴校班級變動的因素，除了降低班級人數外，還有沒有那些因素？

林校長答：其實，九德國小吸引了許多學生家長，不過，學校在我到任這一年多來，班級數並沒有減少，之前的確是處於劣勢，減班情形嚴重。

這一年多來，學校辦理的活動，都歡迎家長前來參與，語文嘉年華、千人黃色小鴨、教師節接力畫我老師活動等等，我們做，家長都在看，讓他們感受到學校的用心、看見老師們的努力、學校的改變。

對於沒有減班，我並不敢居功，是學校團隊認真經營的結果。

問題七、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

林校長答：學校基本上並沒有和其他單位進行活動，不過之前因為明道中學有些老樹要移植，協商之後送到敝校，並和綠色環境組織共同合作，成為綠色環境組織的種子學校，學校的綠美化、開心農場等，都可以擁有來自組織的資源可以利用。

問題八、貴校空間利用特色，或如何利用閒置空間？

林校長答：學校大門口進來就有一顆鎮校之石「真誠石」讓孩子可以看見真誠是

很重要的事情。另外，學校的樹木都有一定年紀，雜枝也多，所以平時的修剪一定要做到，而且不可以遮住校設，讓人看見整齊的校園；學校後側有梅竹園，各有各的特色，還有從明道中學移植來的老榕樹們，讓校園增添綠意。

三、西屯國小

受訪者：莊主任嘉琳（以下簡稱莊主任）

受訪時間：2013年11月11日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

莊主任答：一、學校針對節能減碳研發課程，爭取國科會補助，學校設置節能減碳裝置，包含水生植物池、太陽能發電裝置等。

二、學校台語社團「古錐囡仔」小有名氣，經常應邀演出。

三、師生藝術展每年結合藝術單位進行展覽。

四、學校設有開心農場，提供師生種菜。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？做了哪些活動？

莊主任答：學校並沒有特別的強調學生能力，希望學生多元發展，開放許多社團供學生選擇。

問題三、您認為貴校在推行新措施時，學校方面如何減低老師的反彈聲浪？

莊主任答：學校同事都很配合學校的活動，如果是上級指示的工作，則出示公文，通常以和緩的態度請老師幫忙，大都沒有困難。學校社團由科任老師兼任，老師負責帶好班級學生，減少老師的額外工作，對於學校活動，只要是有益學生的事情，老師沒有意見。

問題四、您認為在近幾年影響學生人數的主要原因有哪些？

莊主任答：近年來學校減班情形嚴重，原因大概有幾項：

一、附近重劃區的房價太高，年輕家長無力負擔，附近學區人口老化，新生人數就相對減少。

二、附近新興學校較多，校舍新穎，吸引家長和學生。西屯區就有十四所小學，

各校距離很近，現在學生幾乎都由家長接送，到學校的距離不是問題。

三、學校外觀老舊，家長第一印象就不好。

問題五、面對嚴重流失學生的情形，貴校做那些努力？

莊主任答：面對學生流失、家長不信任、老師不穩定的情況，學校行政壓力相當大。今年開始校舍拉皮，讓百年老校呈現新外觀，給家長印象較佳。

二、學校圍籬重新設計，新圍牆是生態綠廊工程，以西屯國小一直引以為傲的環保節能減碳一致。

三、爭取國科會補助，學校水生池以回收水再循環利用，警衛室上方還設置太陽能發電板，學校硬體設備以節能、綠能、環保為前提。

四、今年成立幼兒園，希望可以有利於招生。

問題七、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

莊主任答：藝廊的師生聯展每年邀請不同單位合展，今年和港區藝術中心合作。心源基金會補助三年 100 萬配合輔導社工師、醫生進駐校園進行師生輔導。

問題八、學校空間利用特色，或如何利用閒置空間？

莊主任答：今年將教室重新調整，多餘教室除了科任教室外，設立幼兒園。

四、 南屯國小

受訪人：張主任建聰（以下簡稱張主任）

受訪時間：2013 年 11 月 11 日

問題一、您認為貴校的亮點是那些？

張主任答：學校最大量點在校門旁的圍牆上，那些名家書法大概沒有學校有的，有些大學社團也會來做研究。其次是陶藝，歷屆學生的陶藝作品，就鑲嵌在各個角落，形成校園藝術裝置的一部分，這部分吸引歷屆校友來參與學校活動。還有一項是輕艇，學校附近有南屯游泳池，輕艇隊在那裏集訓，最近到日月潭辦理育樂營。學校的輕艇隊獲獎無數。舞獅團也經常應邀表演，還有幼稚班有太鼓社團。

還有羽球隊、桌球隊、足球隊等等，除了學校集訓、育樂營之外，也設有家

長後援會，家長主動參與學校校隊，包括比賽、經費等等。

問題二、近幾年，貴校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

張主任答：校長很強調：活動就在生活中。所以，學校的亮點活動並不是局限於優秀人員。書法是長期以來的重點發展項目，老師的書法研習不可少，學生每周一次的書法課程，並設有書法教室，不定期請名家揮毫。陶藝方面則從一年級開始就有不同的課程規劃，到畢業前夕，將每個學生作品鑲嵌在牆上，或走廊、或樓梯，只要可以鑲嵌的空間都有作品。

問題三、您認為貴校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

張主任答：老師的反彈多來自不了解活動內容或時間緊迫準備不及，其實學校推行的活動老師都很配合，學期初已規劃好所有活動，也先告知老師須要準備什麼，可以事先做好課程安排。每星期兩次晨會時間可以討論，學年會議紀錄所提的事情，行政也全力支持。

老師只要帶好班級，做好班級經營，行政和科任承擔所有教室外的活動。在老師選擇科任或導師的同時，清楚說明科任必須在不減課的情況下兼任社團指導老師，所有社團和育樂營都由行政和科任分攤，導師的反彈聲浪就會降到最低。

問題四、您認為貴校在近幾年影響學生數的原因有哪些？

張主任答：校長強調『活動就在生活中』所以積極辦理各項活動讓每個學生都可以擁有專長，並不特別設立藝才班。

第一、這幾年鄰近新學校成立，學區重新劃分。

第二、附近是台中十二期重劃區，雖已重劃但是人口尚未遷入。

第三、學校鄰近廟宇，每年農曆三到六月連續三個月的時間有歌仔戲和布袋戲，學校附近很熱鬧，有些家長嫌環境不佳。順帶一提的是學校在那段期間會有一些短期的轉學生，他們跟著爸媽來工作，學籍遷過來，等家長工作結束再遷回去。

問題五、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

張主任答：學校直笛隊到偏鄉做校際參訪交流、嶺東科技大學話劇表演、中山醫

學院協助辦理科學育樂營、中一中魔術社表演，每年文昌公會邀請師生前往觀禮等等。這些之外，陶藝老師吳威德每星期前來教課。

問題六、學校空間利用特色，或如何利用閒置空間？

張主任答：學校目前並沒有閒置空間，所有空間都利用到。例如前面所提的陶藝作品鑲嵌，還有書法作品，校園隨處可見。

因減班所產生的空教室全部移做科任教室、或設計成教師研究室、長青教室、攀岩教室、樂活教室、書法教室、陶藝教室、水果室、打掃用品室等等。所以有許多其他學校沒有的專任教室。

五、 潭子國小

受訪人：黃主任志勇（以下簡稱黃主任）

受訪時間：2013 年 12 月 20 日

問題一、您認為這所學校的亮點是那些？

黃主任答：蝴蝶生態是近幾年一直在推的項目，從蝴蝶教育衍生出來的藝術教育、生命教育、語文教育等，課程深化而且內化。

還有，科普閱讀也推很多年了，所以有一系列的閱讀活動，包括配合電子書包試辦採購電子書；箱書導讀，學校家長會每年贊助班級箱書已達兩百多冊；與作者有約，邀請作家到校與學生面對面交流；還有結合藝術表演，在學生畢業前以藝術表演方式將書中的故事展現出來。這些活動已經行之有年。

問題二、近幾年，學校特別強調學生哪方面的能力？學校做了哪些活動？

黃主任答：其實，學校亮點也是這幾年一直強調的能力。科普閱讀是近期最強調的活動，閱讀才能深化孩子的能力，所以結合電子書包和購置電子書，讓孩子在閱讀方面能更有興趣。閱讀成為生活的一部分後，到六年級畢業前，讓孩子們自己編出兒童劇，將書中的故事演出來，成為國小閱讀學習的重點。

問題三、您認為這所學校在設備需要加強的部分在哪裡？

黃主任答：因為是老校，較附近學校早興建，所以學校的建築也比較老舊，主要

建築可見斑駁的外牆，學校也盡量將老舊建築增添新意。

問題四、您認為學校在推行新措施時，最大的阻力是來自哪方面？學校方面如何克服？

黃主任答：老學校總有些流傳已久的歷史，成員較難注入新血，不過，跟老師建立好關係，推行新措施時，先跟老師溝通，利用巡堂時間和老師討論，而不是去批判老師，尊重老師，順著老師的專長來推行新措施，由下而上的策略，老師不會有反彈的聲浪。

校園看到的菜園、蝴蝶裝置藝術等，都是老師帶領學生完成，行政提供資源。前幾天有老師提出下學期要做工作坊，希望行政提供時間給老師們，那當然全力配合，包括周三下午的時間、經費等等。

問題五、您認為近幾年影響貴校新生入學的原因有哪些？

黃主任答：少子化是主因。附近新興學校東寶、潭陽國小，也因為校舍新穎，前去就讀的學生較多。

問題六、貴校是否有策略行銷聯盟，或是異業結盟？

黃主任答：在這部分較少，三年前新園公司贊助蝴蝶館成立，所以開始一系列蝴蝶課程。不過，前來參訪的學校倒是不少，這幾年包括尼泊爾的中小學、上海教育局、貴州、天津等教育局都來參訪過。還有矽品公司贊助紙風車劇團前來表演及國立台灣交響樂團前來表演，長期贊助的就沒有。

問題七、學校課程深化部分做得很徹底，是否是依照學校願景來實施？

黃主任答：學校四願景：行動學習、數位應用、科普知識、生命價值。從這四項願景，衍生出來的課程分兩大主軸，即蝴蝶課程和閱讀課程。這部分在學校行之有年，各年級有不同課程配合，以達成學校願景。校園內所見到的蝴蝶裝置藝術都是老師親自帶領學生完成的。

問題八、貴校在空間利用上有無特殊規畫？

黃主任答：目前學校多餘空間多做科任教室用。校園以蝴蝶生態優先考慮，所以種植許多蝴蝶食用植物，這也是教材之一，另外規劃菜園，無毒農業，孩子們細

心照顧，雖然被蟲吃掉不少，不過，還是有一些可以讓學生帶回家或是班上煮火鍋。校園的裝置藝術皆以蝴蝶作為主題，所以，除了在校園飛舞的蝴蝶之外，固定的裝置藝術也是蝴蝶，廁所等可以利用的空間也都是有關蝴蝶和毛毛蟲的生態介紹。

