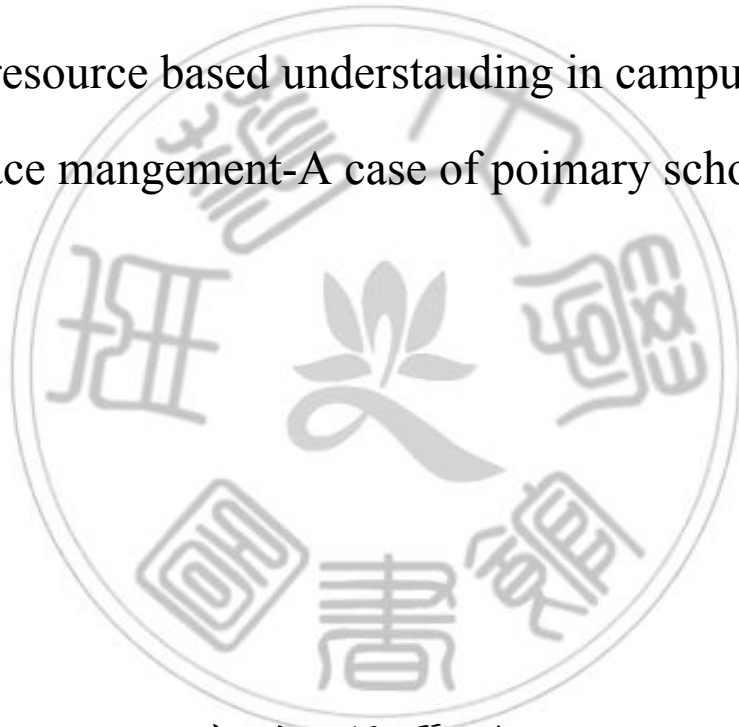


南 華 大 學  
美學與視覺藝術學系碩士班  
碩士論文

以資源基礎理論探究國小校園藝文展場之管理

A resource based understanding in campus art  
space mangement-A case of poimary schools



研 究 生 楊 麗 雅

指 導 教 授 謝 榮 峰 博 士

中 華 民 國 99 年 6 月 30 日

南 華 大 學  
美學與視覺藝術學系碩士班  
碩 士 學 位 論 文

以資源基礎理論探究國小校園藝文展場之管理  
A resource based understanding in campus  
art space management-A case of primary Schools

研究生： 程麗雅

經考試合格特此證明

口試委員： 謝榮華  
黃淑真  
羅雪蓉

指導教授： 謝榮華

系主任(所長)： 羅雪蓉

口試日期：中華民國 九十九 年 六 月 七 日

## 致謝

讀研究所是一場奇妙的境遇！一路走來始終有著「有你真好」的感動。「你」是家人、是同學、是同事；是南華大學美藝學系的所長、師長、怡茜助教；是擔任口考委員的羅雪容所長、黃淑基教授；更是擔任指導教授的謝榮峰博士。

從打算報考兒童文學研究所，轉了一個念頭之後，就往美學與視覺藝術學系。脫離大學生涯十多年後，重返學生身分（在職生應該只能勉強算半個學生），時空的不同，學習的方式也迥異於十多年前，讓自己讀研究所的這段日子格外戰戰兢兢。但清楚自己的定位，更珍惜不同的學習經驗。

讀研究所這二年來，往返彰化大林之間，感謝有同學一起共乘，分擔通車的辛苦；也多了彼此分享學習課程的心得，交換研究方法；學校同事時時加油打氣，並協助處理級務，點點滴滴匯聚成讓自己前進的動力。

最讓自己心中的大石放下的是：恩師謝榮峰博士允諾擔任指導教授。從那時起，舉凡研討會、發表學報論文，謝榮峰老師便相隨在旁叮嚀：鼓勵參與學報研討會；協助確定研究方向、研究架構、以及採取何種理論、觀點。在進行訪談時，謝榮峰老師不斷的關注要掌握研究以及編寫的進度，諄諄引導，極具耐心的反覆檢討與修改論文，終至完成。感謝口試委員羅雪容所長，總是一句：「沒問題，不用擔心，你一定做得到」的關懷與鼓勵；黃淑基教授字斟句酌的修正與建議；師長們齊力的協助與指導，使本論文益臻完善。

在進行研究的過程中，不斷有著到「遇到貴人」的驚奇與幸運。個案中的學校校長、主任、駐校藝術家、藝文專任老師都是在首次連絡時就立即答應受訪，提供寶貴看法和資料。膽怯的心如浴在送暖的春風中，乘著這股暖流抵達目的。

最後感謝父親，在我上課的夜晚總是亮著一盞燈等門；感懷母親，在天上守護著我的平安；家人在旁的默默支持。也要告訴庭華：我們做到了！在新的學習歷程，是自我期許的謙卑！

楊麗雅 謹於彰化 99年6月

## 摘要

民國九十五年文建會計畫以四年時間推動台灣生活美學運動。其中「提升民眾美學素養」內容之一為「學生美術館計畫」，提供全國國中小學提出申請學生美術館的計畫。國內有不少重視藝術教育學習的學校，或參與藝術與人文深耕深耕計畫；以及因少子化產生校園閒置空間，欲活化閒置空間的學校，藉此計劃陸續在校園設置學生美術館、校園展場。校園展場發揮展覽教育、鑑賞教育功能、培養學生參與作品展覽活動的能力。

本研究從學生美術館申請計畫、社區藝術教育資源、藝術教育理論、資源基礎理論作為文獻分析；採取質性研究，以深度訪談的方法，探討國小學校學生美術館設置及經營展場的資源，學校因應校內各項資源的採取對應措施之相關研究。

本研究以資源基礎理論，分析個案學校經營校園展場的資源基礎，了解其校園展場的核心資源。本研究之實証研究步驟如下：

- (一)建立樣本學校：從校園設置展場之後，仍在每學期持續有展覽活動的學校為研究樣本。
- (二)設計訪談大綱進行深度訪談及實地觀察。
- (三)根據訪談內容分析整理歸納個案校園展場的資源基礎以及核心資源基礎。

研究結果獲致以下幾點結論：

- (一)個案設置校園展場的經營資源包括了資產與專長能力兩大類，個案能善加利用屬於自己學校的核心資源，使其成功的發揮校園展場的功能；以及尋找策略，補強不足的經營資源。
- (二)校園展場設置的經營受到核心資源的影響。
- (三)個案校園展場設置，因所擁有之核心資源不同而有所差異，對校園展場經營與永續經營中所扮演的角色與重要性亦不同。

(四)教育是百年樹人的使命，學校都有屬於自己設置展場的核心資源，能充分掌握，經營並非難事。每個學校都能為學生藝術教育深耕設置常態性經營的展場。

最後依據研究結論，研究者分別提出之建議

(一)國小學校的成員提出：建立管理模式、善用社區資源、形塑學習型組織文化、建立校群策略聯盟等四點建議。

(二)政府單位：政策的推行應給予持續性的關注；未來閒置空間增多，能結合社區資源，建立「一校一館」，推動校園藝術。

(三)對後續研究者的建議：多層面探討學校組織文化，擴大樣本，輔以量化研究，印證本研究所得之經營展場核心資源類項。

關鍵字：校園展場、學生美術館、資源基礎理論

## **Abstract**

The Council of Cultural Affairs started to promote the four-year Taiwan Aesthetic Movement in 2006. Student art museum program is a part of Enhancing Aesthetics and Literacy Initiative that targets at domestic junior high schools and elementary schools. While some schools chose to focus on art and humanity curricula, others chose to utilize inactive campus space for exhibition purpose in facing the decreasing student enrollment.

The study adopts a qualitative research to explore the establishment of the campus exhibit space and the resources for such operation in the elementary schools. The literature review includes campus art space, community art education, art education and resource-based theory. The most important purpose of the study is to examine resources used in such development. Data is primarily collected through in-depth interview. The research procedures are as follows:

1. Sampling: A sampling criterion is based on the schools which continuously held exhibition activities in each semester after the establishment of campus art exhibition space.
2. Interviews: Design of interview outline and proceed with in-depth interviewing and field observation from case to case.
3. Data Analysis: Develop analyses for the resources in campus exhibition space programs case-wise and across cases.

The results of the study are as the followings:

1. The operational resources of the schools which set up campus exhibit spaces included two categories: asset and expertise capacity. Those schools which employed their own core resources developed the function of the campus exhibition successfully, and utilized the strategies to strengthen their

inadequate operation resources.

2. The operation of campus exhibition space is affected by core resources.
3. The establishment of the campus exhibition space owed to different core resources which in turn reflected on different dimensions of operation.
4. There is heterogeneity in core resources among the research samples. Every school should discover its own distinctive resources for such development.

Keyword: campus exhibition , student museum of art , resource-based theory

## 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	1
<b>第一節 研究背景</b> .....	1
<b>第二節 研究動機與目的</b> .....	4
一、研究動機.....	4
二、研究目的.....	6
三、研究問題.....	7
<b>第三節 研究範圍</b> .....	7
一、研究範圍.....	7
<b>第四節 名詞釋義</b> .....	7
一、美術館.....	7
二、校園藝文展場.....	8
三、學生美術館.....	8
<b>第二章 文獻探討</b> .....	10
<b>第一節 藝術教育與美術館教育</b> .....	10
一、藝術教育的內涵.....	10
二、美術館教育與展覽的教育.....	13
三、美術館兒童教育的重要性.....	18
<b>第二節 社區藝術教育資源</b> .....	21
一、社區資源的意涵.....	21
二、學校教育與社區資源.....	22
三、學校藝術教育與社區資源.....	25
<b>第三節 資源基礎理論</b> .....	31
一、資源基礎理論概說.....	32
二、資源基礎理論（RBT）的發展.....	32
三、資源的定義與核心.....	35
四、資源的分類.....	38
五、小結.....	43
<b>第三章 研究方法</b> .....	44
<b>第一節 研究架構與流程</b> .....	44
一、研究架構.....	44
二、研究流程.....	45
<b>第二節 研究方法</b> .....	47



一、個案研究法.....	47
二、訪談方式.....	48
第三節 資料蒐集.....	50
一、深度訪談資料.....	50
二、相關次級資料.....	51
三、訪談記錄的謄寫、檢核、分類、分析.....	51
四、訪談筆記的謄寫.....	52
五、資料分析.....	52
第四節 研究對象.....	53
<b>第四章 研究個案背景</b> .....	<b>54</b>
第一節 仁美國小設置學生美術館簡介.....	54
一、學校沿革與概況.....	54
二、設置學生美術館的緣起.....	54
三、成立至今學生美術館策展情形.....	55
第二節 久安國小設置學生美術館簡介.....	55
一、學校沿革與現況.....	56
二、設置學生美術館的緣起.....	56
三、成立至今學生美術館策展情形.....	57
第三節 忠孝國小設置學生美術館簡介.....	58
一、學校沿革與現況.....	58
二、學生美術館設置的緣起.....	58
三、成立至今學生美術館策展情形.....	59
第四節 太平國小設置學生美術館簡介.....	60
一、學校沿革與現況.....	60
二、設置學生美術館的緣起.....	61
三、成立至今學生美術館策展情形.....	63
第五節 僑信國小設置學生美術館簡介.....	64
一、學校沿革與現況.....	64
二、設置學生美術館的緣起.....	65
三、成立至今學生美術館策展情形.....	66
<b>第五章 研究結果與分析</b> .....	<b>67</b>
第一節 個案設置學生美術館之基礎資源探討.....	68
一、仁美國小設置學生美術館之資源基礎探討.....	68
二、久安國小設置學生美術館之資源基礎探討.....	76
三、忠孝國小設置學生美術館之資源基礎探討.....	84
四、太平國小設置學生美術館之資源基礎探討.....	92
第二節 個案設置學生美術館之因素分析.....	105
一、設置校園展場的共同關鍵因素分析.....	105

二、文建會的學生美術館計劃推波助瀾.....	107
三、設置學生美術館獨特性資源因素分析.....	107
第三節 國小校園設置與美術館經營展場的資源探討.....	108
一、設置學生美術館或校園展場的資源類項分析.....	108
二、研究個案設置展場核心資源.....	114
第四節 小結.....	118
<b>第六章 結論與建議</b> .....	122
第一節 研究結果.....	122
一、本研究個案設置展場的核心資源分析結果.....	122
二、個案設置校園展場相同的核心資源.....	123
三、建構屬於自己的優勢資源.....	124
第二節 研究限制.....	124
第三節 研究建議.....	125
一、對國小學校成員之建議.....	125
二、對政府單位的建議.....	125
三、對後續研究者的建議.....	126
<b>參考文獻</b> .....	127

## 表目錄

表 2-1	資源基礎理論相關論述彙整表.....	34
表 2-2	資源基礎定義彙整表.....	35
表 2-3	核心資源之分類與意義.....	41
表 3-1	研究文獻採用之資源基礎理論研究架構.....	44
表 3-2	論文研究流程圖.....	46
表 3-3	訪談個案簡介.....	53
表 4-1	仁美國小 96 年~99 年展覽活動.....	55
表 4-2	久安國小 96 年~99 年展覽活動.....	57
表 4-3	忠孝國小 96 年~99 年展覽活動.....	59
表 4-4	太平國小 96 年~99 年展覽活動.....	63
表 4-5	僑信國小 96 年~99 年展覽活動.....	66
表 5-1	資源類項.....	67
表 5-2	仁美國小學生美術館工作職掌團隊一覽表.....	73
表 5-3	仁美國小行政支援工作分配一覽表.....	73
表 5-4	忠孝國小學生美術館工作職掌一覽表.....	89
表 5-5	太平國小學生美術館工作職掌一覽表.....	96
表 5-6	太平國小推動藝術教育課程.....	98
表 5-7	僑信國小學生美術館工作職掌團隊一覽表.....	103
表 5-8	研究個案設置展場的獨特性與轉屬性資源.....	108
表 5-9	仁美國小設置校園展場之核心資源分析.....	114
表 5-10	久安國小設置校園展場之核心資源分.....	115
表 5-11	忠孝國小設置校園展場之核心資源分析.....	116
表 5-12	太平國小設置校園展場之核心資源分析.....	117
表 5-13	僑信國小設置校園展場之核心資源分析.....	118
表 5-14	個案設置校園展場之資源類項總表.....	119

## 圖目錄

圖 5-1	美術館的講台與佈告欄.....	69
圖 5-2	活動式展示作品的看板.....	69
圖 5-3	藝術故事劇場 有視聽設備.....	69
圖 5-4	圖書角擺放藝術類的圖書.....	69
圖 5-5	原本陶藝教室改為第二展場.....	69
圖 5-6	第二展場展示學生創作.....	69
圖 5-7	公共藝術 生命的樂章圖.....	70
圖 5-8	公共藝術「我在雲裡」.....	70
圖 5-9	公共藝術「有影歡喜」.....	70
圖 5-10	從幼稚園搬回來的再利用桌椅圖.....	71
圖 5-11	小朋友在美術館參觀，完成學習單.....	76
圖 5-12	久安美術館牆面是可拆式的木板.....	77
圖 5-13	張敬爺爺作品館.....	78
圖 5-14	張敬爺爺作品陳列.....	78
圖 5-15	名家美術館的雅致別有風味.....	78
圖 5-16	陳陽春贈送久安國小的畫作.....	79
圖 5-17	名家美術館的館藏作品.....	79
圖 5-18	廖惠雯老師的超輕土雕塑作品.....	79
圖 5-19	曾川洋老師的素描作品.....	79
圖 5-20	忠孝國小藝林樓.....	84
圖 5-21	美術館展場空間.....	85
圖 5-22	美術館服務台.....	85
圖 5-23	一樓學生個展場地.....	85
圖 5-24	走廊展示立體作品櫥窗.....	85
圖 5-25	小朋友創作的時空牆.....	86
圖 5-26	中廊的圖騰.....	87
圖 5-27	大樓馬賽克壁畫.....	87
圖 5-28	廊柱的馬賽克壁畫.....	87
圖 5-29	美術館展覽的宣傳布條.....	91
圖 5-30	民俗技藝大師施順榮師生.....	91
圖 5-31	綠化展場前的走廊.....	92
圖 5-32	學生美術館內部空間.....	92
圖 5-33	樓梯邊的牆面裝置展示空間.....	93
圖 5-34	樓梯轉角立體作品櫥窗.....	93
圖 5-35 ~ 5-40	太平國小 碑林 與拓碑教學看板.....	94
圖 5-41	僑信國小學生美術館入口.....	99
圖 5-42	牆面作內外區隔地板有停止線標示.....	100

圖 5-43 掛畫的牆面和藝術類叢書書櫃.....	100
圖 5-44 入口處的展示牆.....	101
圖 5-45 展場的空間.....	101

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

民國九十五年文建會計畫以四年時間推動台灣生活美學運動。籌劃多時的「台灣生活美學運動計畫」，內容分為「創造藝術環境」、「提升民眾美學素養」及「培育藝術人才」三大面向，共擬定 6 項子計畫。其中「提升民眾美學素養」內容之一為「學生美術館計畫」，提供全國國中小學提出申請學生美術館的計畫。計畫通過審核，即獲得補助款設置學生美術館。從 95 年 12 月到 96 年，申請此計畫獲准設立學生美術館的國民小學，陸陸續續完成工程，在校園中設置美術館。此一時期，全國共計約 34 所小學，實現在校園中設置「美術館」、「藝術村」的理想，讓學生能接觸美術館，學習美術館教育活動，讓藝術與人文學習領域的學習活動完備。

美術館的教育活動在近十年漸漸受到注意。過去，學校很少把美術館、博物館參觀當作學習活動，讓學生欣賞藝術創作的展覽教育學習機會並不多。就博物館的教育意涵而言，博物館、美術館學習基本上具有以下三種基本特質：(一) 博物館學習著重「自我導向學習」：沒有特定的教師，於自由的場域中進行自我的學習。(二) 博物館學習講求「實物學習」：強化與物件直接的觀察與互動。(三) 博物館學習強調「經驗學習」：重視身歷其境，親身體驗，經由經驗獲得知識或行為上的改變歷程（張淵舜，2002）。

傳統的國中小美術教學，老師大都以課本進行教學，著重在技巧的訓練，很少有機會到美術館進行藝術與人文相關的教學活動，使得國中小學的學生在美術館學習顯得缺乏。許多學校的學生的美術館經驗，是因為學校安排了美術館參觀的校外教學活動。而這類的教學活動，也只是驚鴻一瞥的印象。設置在都會地區的美術館，對偏鄉地區的學生而言是更遙遠。許多文化不利因素，使得他們缺乏參觀美術館、藝術展覽的生活與學習經驗，美術館對他們而言，不論是在心理或是實際上都是相當有距離的。如何平衡藝術與人文學習領域的鑑賞活動？多數學

校因為校舍空間不足，時間管理人力與能力方面有限，沒有適當的展示館，一般不外乎就是利用校園中的走廊、穿堂、樓梯間的公佈欄做為學生作品的展示區，僅藉以營造情境教育學習。但這種展示較為自由閒散，也因沒有明顯特定主題，學生大多當作學校佈置裝飾，容易忽視，遑論鑑賞。

台中縣國民小學在民國 81 年起鼓勵學校在校園中設置「學府藝廊」。這幾年，台中縣的中小學在此基礎上，能夠在學校透過展覽型態，為學生策劃展覽或參展活動，提供另一種學習方式。民國 88 年文建會亦提出了「行動美術館」計畫，讓偏鄉地區的學童能有機會能有「美術館」經驗的教育學習。近幾年，校園因重新規劃或增建，部分老舊校舍閒置。以及近年受到少子化的影響，許多學校招生不足，班級數降低，而產生閒置校舍。不少學校因此利用這樣的閒置校舍規劃為藝術展場，權充為學校的展場。現今學校能利用閒置空間或是整合專科教室，設置藝文展場，或學生美術館，比過去張貼在川堂的公佈欄展示，更接近正規美術館的定義，更具展覽的特質。

文建會推動的「學生美術館」計畫，有別於校園中的特殊藝術階級的「美術班」，希望藝術與人文回歸一般的藝術教育，成為與社區的交流平台，扎根藝術教育。這項計畫結合各地縣市政府，運用閒置的空間營造藝術場域；將「校園藝術」、「社區生活」與「學校課程」結合起來，並提供學生參與接觸校外展演活動的機會，加入校外藝術家經驗，讓學生廣泛學習，達成藝術教育永續發展的目標。文建會這項計劃的目標有：

- (一) 營造美術的「策劃」、「展覽」、「教學」、「鑑賞」、「典藏」的相關藝術場域，於校園內提供適宜親子親近、樂於接觸藝術的環境空間，促進學生對美術館的積極認識，培養藝術潛力人才。
- (二) 藉由美術館之規劃與營運，將「校園藝術」、「社區藝術」與「學校課程」自然結合，融入學校本位課程，結合民眾參與學校的藝術課程活動，凝聚對學校向心力與認同感，達成藝術教育永續發展的目標。

校園展場、學生美術館的設置是令人期待的藝術學習空間，如能萌芽茁壯，是能彌補學校在藝術與人文學習領域，長久以來較偏重技能學習而忽略賞學習的缺失。甚且提供偏鄉的學童機會，或以校際策聯盟的方式，就附近設置展場的學校參觀，得以獲得展覽觀賞、學習的經驗。國立歷史博物館助理研究員辛治寧（1997）<sup>1</sup>等人皆曾提出類似的概念：博物館或美術館的教育之所以不同於學校教育，最重要的特質是在於提供實物讓學習者直接的經由對物件的觀察、互動與體驗，激發學習者的好奇心、想像力等，講求直接經驗的學習效果。

民國九十年全面實施九年一貫課程，揭櫫現階段國民教育的目標，在透過人與自己，人與社會、人與自然等人性化、生活化、適性化、統整化與現代化的學習領域教育活動，達到十項能力指標。教育政策推展「創新教學，九年一貫」，發展多元學習方式。七大領域的藝術與人文領域之綱要明訂：「藝術與人文」即為「藝術學習與人文素養，是經由藝術陶冶、涵育人文素養的藝術學習課程。」本學習領域包含視覺藝術、音樂、表演藝術等方面的學習，以培養學生藝術知能，鼓勵其積極參與活動，提升藝術鑑賞能力，陶冶生活情趣，並以啟發藝術潛能與人格健全發展為目的。經由藝術的創造、表現、發表、演出、欣賞及審美，使人能夠感受自己知道什麼，知道自己感受什麼，而獲得直覺的知識，建立價值及觀念，產生思想，同時，抒發情感，疏通壓力，發現自我，肯定自我，而人類精神文化更得到創造發揮的機會和承先啟後的發展（教育部，民 90）<sup>2</sup>。

藝術源自生活，也融入生活，生活是一切文化滋長的泉源，因此藝術教育應該提供學生機會，探索生活環境中的人事與景觀；觀賞與議論環境中各類藝術品、器物及自然景物；運用感官、知覺和情感，辨識藝術的特質，建構意義、了解時代文化、社會、生活與藝術的關係；也要提供學生親身參與探究各類藝術的表現技巧，鼓勵學生依據個人經驗及想像，發展創作靈感，再加以推敲和練習，

---

<sup>1</sup> 辛治寧（1997）在國立歷史博物館學報，發表教育學習單於博物館教育之運用所提到博物館的教育意涵。

<sup>2</sup> 教育部頒訂國民中小學九年一貫課程綱要，藝術與人文學習領域的綱要，訂定中小學藝術與人文教育應發展之學習目標。



學習創作發表，回歸創造力及生活中的感動。

「創意」、「美學」、「愛與關懷」的能力，是未來人才勝出最大關鍵，是唯一不受城鄉差距影響的。而這些能力是可以從藝術欣賞中激發培養的，只要給學童多一點與藝術接觸的機會，就有更多啟發的可能。獲知國小校園陸續完成學生美術館，的確感到欣喜。但任何政策、計畫的推動重在永續經營才能深化。因此，不管是學校整合校舍自籌經費設置校園展場；或是提出計畫獲得經費補助設置校園展場；結合資源，永續經營才是教育政策的發展的成功契機。

綜合以上，研究者歸納本研究的背景為以下：

- (一) 學校在藝術育人文課程的教育活動，漸漸重視應用美術館的資源進行教學活動。學校開始關注美術館教學活動的意義。加上近年來因為少子化造成學校班級數降低或是環境變遷因素，而產生的閒置空間，部分學校陸續在校園中設置類美術館的學生美術館。
- (二) 文建會「台灣生活美學運動計畫」推行，全國有將近 34 所國民小學因申請而設置學生美術館。
- (三) 學校美術館已然設置完成，但可供國民小學參考如何應用資源經營校園展場的文獻不仍足。

## 第二節 研究動機與目的

### 一、研究動機

95 年，研究者從基隆市介調回彰化縣溪州鄉小學任教。基隆市是個鄰近台北的邊陲都會，之於北市、高市，她並不是個藝文活動薈萃之地。但相較於彰化溪州鄉，又略勝一籌。基隆市除了有文化中心的展演場所，經常有展出活動之外，又因基隆鄰近台北市，前往台北市交通方便，台北擁有的藝文機構、展演活動，基隆市民也能就近共享。舉凡台北市的美術館、歷史博物館、中正紀念堂等舉辦的展演，由於地緣便利，基隆市民也能就近共襄盛舉。都會區的家長也較重視孩子的多元教育，因此也經常幫小孩安排參觀展覽活動，讓孩子有更多機會接觸藝

文活動。所以當地國小的學生，對美術館、博物館的參觀機會與學習經驗就增加許多。

返鄉二年，研究者深覺偏鄉地區的小學參與藝文活動資源不足的困境。以研究者服務的小學為例，本校的學生參觀美術館的經驗微乎其微。學校的校外教學，不見得一定會安排美術館參觀；住家離美術館太遠；家長不認為美術館參觀在學習上有必需性。因此部分的小朋友讀完六年小學教育，並沒有參觀美術館的經驗。95年~97年，本校獲得台積電的美育之旅計畫補助，終於讓六年級的學生踏進故宮博物院的殿堂，體驗不同的藝術學習活動。然而這樣的活動並非是常態性。即使師長們認同美術館教育的學習意義，但礙於種種不便因素，也只能量力而為。學校行政單位與教師是否在上適逢這幾年少子化的現象，或因環境變動，國小校園陸陸續續產生了閒置空間。而這些閒置空間，是否有學校將之改建為藝文展場？

校園是個教育場所，校園中所建構的環境，是屬於隱藏性的教育空間，影響學生的學習方式、價值觀念、態度的地方。學校建築不僅是一個遮風避雨、傳授知識的地方，更具有發人深省，陶冶身心、涵養性情的文化環境(賈馥茗，1969)。二十一世紀，世界各國都在進行重大的、全面的教育改革，而課程即是改革中最重要的一環，影響教育和課程改革的重要因素之一，是對後現代社會的思考和因應。台灣受到國際的影響變遷的極為快速，不斷的向民主化、自由化、多元化邁進。藝術與人文為九年一貫課程七大學習領域之一，其內容包含音樂、視覺藝術、表演藝術等方面的學習，以陶冶學生對藝文的興趣與喜好，並能積極的參與各項藝文活動，藉以提昇感受力、想像力、創造力等藝術能力與素養。能夠在校園中設置藝文展場或是學生美術館，讓藝術教育有更多層面的學習。

獲知文建會推動台灣生活美學運動，提供經費，讓國民中小學申請設置學生美術館的計畫，許多國民小學因此而設置學生美術館，研究者認為，學生美術館成為校園中學習環境的一部分，這對學生在鑑賞、策展方面的學習是相當可貴的學習經驗，也能彌補學生在美術館經驗不足的狀況。讓研究者產生動機，想針對

「校園展場、學生美術館的經營策略」研究。但是當我詢問 Z 國小該學校學生美術館的經營情形，學校主任很尷尬的回答：他們學校雖然設置了學生美術館，不過因為管理與執行上有困難，所以並沒有推動一年後並沒有特別規劃再繼續推動策展或學習的活動，大部份時間是只是放置一些學生作品。讓研究者聽了覺得遺憾，這也是最令人憂心與不樂見的結果。

研究者在小學任教十幾年，兼任行政工作已有五年，明白學校發展計畫，若沒有各方面的評估，往往會出現無疾而終的窘境。讓原本的美意黯然退場。但也有不少學校雖受限於各項資源學校能克服困難，卻能順利的推行學生美術館，或由學校自行籌措經費，設置校園藝文展場。尤其部分學校是位處於文化不利的偏鄉地區，如此的設置正可以平衡偏鄉地區的學童獲得展場的學習經驗，讓藝術教育能夠有更豐富更多層次的學習。於是經過與指導教授討論之後，將研究計畫改為「以資源基礎觀點探討國小校園藝文展場之發展」，希望從管理經營策略的理論，了解學生美術館可以如何因應各項資源的剩餘與不足，讓展場得以永續經營。

因此本研究嘗試用策略管理學中的基礎資源理論，探究學校主事者如何評估與運用學校擁有之資源進行經營管理。本研究的動機乃是要分析校園設置展場的資源基礎之優劣勢，其經營管理的具體可行之模式，提供設置展場的學校或想發展藝文展場的學校，能獲得永續經營之模式。

## 二、研究目的

基於上述的研究動機，本研究旨在調查分析個案中所提出之資源策略，歸納方法，提供各學校在規劃與經營校園展場之參考。其具體的目的如下：

- (一) 調查個案設置與經營校園展場或學生美術館設置之資源基礎。
- (二) 了解個案運用資源優勢在校園展場中進行展覽活動實施狀況。
- (三) 分析學生美術館在校園中具體可行之模式。
- (四) 根據研究結果，提出具體建議，提供相關單位、學校實施相關活動之參考。

### 三、研究問題

根據上述研究目的，本研究所設定的待答問題有以下幾項：

- (一) 學校設置校園展場、學生美術館的資源基礎是什麼？
- (二) 國小校園展場、學生美術館如何利用學校現有資源進行策展活動？
- (三) 經營校園展場、學生美術館所面臨的困境是什麼？如何解決資源不足的問題？改變經營的策略？
- (四) 學生美術館能夠永續經營之具體可行的方式是什麼？

### 第三節 研究範圍

#### 一、研究範圍

- (一) 本研究範圍：以中部地區為主，共有四所國小，北部地區有一所。
- (二) 研究對象：校園中已有設置藝文展場的國民小學，或是參與申請文建會計畫而設置學生美術館的國民小學。目前仍有定期舉辦展覽之國民小學。受訪者為個案學校申請計劃之利害關係人，如：校長、承辦計畫之處室主任、老師、社區相關人士（家長委員、駐校藝術家、學校義工）。

### 第四節 名詞釋義

#### 一、美術館

美術館是博物館多種型態之一。博物館（Museum）的定義：1974年，國際博物館協會（International Council of Museums，簡稱ICOM），於博物館會議中討論，予以博物館較完整的定義，並於1986年決定此定義而沿用至今；2001年ICOM於歷年大會中修改博物館定義，修正後與1974年沿用的版本大致相同，定義內容為：博物館乃為社會發展服務為宗旨之非營利性、對外開放的常設機構，以研究、教育及娛樂為目的，且對人類及其環境的物質見證從事蒐集、保存、研究、傳播及展覽。1984年大英國協（United Kingdom）博物館協會（The

museumAssociation) 則將博物館定義為：博物館係為一所為了公眾利益而進行收集、抄錄、保存展覽及闡釋物質證據及相關資訊的機構（劉婉珍譯，1992）。美國博物館協會（ American Association of Museums ， 簡稱AAM），則定義為：一個有組織、非營利性的永久機構，特別是為了教育或美學的目的而存在，配置有專業館員。它擁有並利用、負責照顧實體文物，與對大眾定期舉辦展覽（陳國寧譯，1993）。

美術館就是收藏具體物件中具有藝術美的價值的藝術創作品；如繪畫、攝影、雕塑、家具、珠寶、織品、原始藝術等，保存展示各式各樣具歷史價值藝術品的地方。通常他設置在一個定點位置，從事收藏作品、陳列作品的工作，提供民眾直接接觸藝術與人文的場所。美術館以典藏品角度來說，美術館指的通常是以蒐藏美術品為主的博物館。美術館（ Art Museum）指的則是：對有關美的價值之具體藝術創作品，從事蒐集、保存、展示、研究且定期對外開放，提供民眾作學術研究、教育、休閒娛樂之永久性常設機構。」

## 二、校園藝文展場

本研究所提的校園藝文展場，是指學校在校園中，設置藝文作品的展示空間。其設置的用意與用途類似美術館的性質，主要是提供學生藝術人文學習活動，學生作品展覽，提供校內策展活動空間或是藝文表演場地，部份也做為保存學生作品、學校相關文物。跟一般傳統在走廊、穿堂的公佈欄展示作品的定義有所區別。

## 三、學生美術館

本文的學生美術館是指行政院文化建設委員會補助直轄市及縣市政府推動「學生美術館」實施計畫中的營造美術的「策劃」、「展覽」、「教學」、「鑑賞」、「典藏」的相關藝術場域，於校園內提供適宜親子親近、樂於接觸藝術的環境空間，促進學生對美術館的積極認識，培養藝術潛力人才。藉由美術館之規劃與營運，將「校園藝術」、「社區藝術」與「學校課程」自然結合，融入學校本位課程，結合民眾參與學校的藝術課程活動，凝聚對學校向心力與認同感，達

成藝術教育永續發展的目標。部分學校根據學校特色，並沒有以學生美術館命名，而是以「藝術村」「藝文館」等稱之。

## 第二章 文獻探討

為達成本研究之目的，本章將就相關文獻進行回顧與探討。所探討相關聯的主題包括：美術館與藝術教育、社區藝術教育資源、資源基礎理論。第一節是探討藝術教育與美術館教育；第二節社區教育資源；第三節資源基礎理論的內涵。

### 第一節 藝術教育與美術館教育

我國的國民教育一向強調五育並重，但是美育卻因為升學主義而被邊緣化。隨著多元教育的發展，適才適性教育，傳統的美勞教育因而改為藝術與人文學習領域，擺脫過去強調技能學習。美學與創造力日漸受到學者、社會的肯定，藝術教育也隨之受到重視。

#### 一、藝術教育的內涵

過去我國的美術教育受到升學主義的影響，較注重創作的。1965年以後的美術教育，受到藝術潮流的，從以學科為取向的美術教育擴大到鑑賞教學。

藝術教育理論早期分為以兒童為中心和藝術學科取向兩類。前者強調兒童身心發展的階段特質，重視兒童在創造的過程中自我表現、個性創性的價值。但是因尊重兒童主體性的成長，卻忽視了藝術教育的內容中屬於藝術專門的知能；而後者則認為應把藝術當作一門學科來教授，它強調的是藝術學科結構之嚴謹性，於是藝術教育的內容不但重視技術表現的層面，更將美術史、藝術批評、美學等屬於藝術本質性的內容認知、價值分析一起納入其中，以突顯藝術學科的地位。

現代的藝術教育思潮發展，不再以上述這兩者為取向，轉而重視建構具有統整性、全面性的藝術教育。一方面重視地方文化、社區文化，以培養自我認同、社區認同的情懷；另一方面也需要因應當代諸如網際網路、電影電視等傳播媒體所帶來大量的影音科技所傳播的視覺的影響。現代人所須具備的是一種思考能力、批判能力與詮釋訊息的能力，是一種對於日常美學經驗（*everyday aesthetic experiences*）的詮釋與理解的能力。

台灣從戰後至今受到西方藝術教育思潮的影響很深，歷來教育部也隨著時代的潮流演變，調整藝術教育課程的綱要：

- (一) 戰後光復初期至民國57年的課程標準—因為受到建國影響，呈現實用主義、職業取向的藝術教育。
- (二) 民57年—教育部公佈實施九年國民義務教育，開始注意到兒童身心發展特質以及兒童創造性表現。而在藝術教育課程標準方面，認為小學階段應在勞作美術等團體活動中，充實設備，加強實施，以作為未來就業之準備。
- (三) 民國64年—真正落實造型教育與創造取向兒童中心的藝術教育思潮，課程標準明顯跳脫與職業有關的內容，而且已能注重兒童的身心發展歷程，並輔導各階段兒童的藝術活動，並透過造型的創作與鑑賞活動，啟發兒童的想像、思考能力、陶冶情操，再從這次的教材綱要的說明內容中，發現透過許多藝術媒材，例如線畫、彩畫、貼畫、版畫、水墨畫、雕塑等的應用與製作，藉此讓兒童善用工具、表現自己的意象，並培養兒童欣賞環境事物之美感經驗。
- (四) 82年—包含藝術學科取向中藝術創作、美學、藝術史、藝術批評的四大藝術領域，可由美勞科課程標準「表現、審美與生活實踐」來看出兩者的應對關係；其中，審美領域的教材綱要說明內容則包括有美感認知、欣賞與鑑賞等面向，且在審美教學的指導則重視學生對藝術作品的描述、分析、解釋與價值判斷，這正是採用藝術批評的審美教學過程。
- (五) 九年一貫課程暫行綱要中「藝術與人文」領域的設立，包括有視覺藝術、藝術，在暫行綱要的課程目標主軸有三：「探索與創作」、「審美與思辨」、「文化與理解」；而在最新公佈的課程目標則訂為：「探索與表現」、「審美與理解」、「實踐與應用」，主要都在於期望藝術的教學內容不再只有動手創作美勞而已，而應培養學生對藝術的參與、感受，並重視藝術在文化脈絡中的意義與價值，並將所學的藝術知能應用於日常生活中(吳爵汝、郭男先，2004)。



現今國民教育實施九年一貫課程，七大學習領域之一的藝術與人文學習領域基本理念：「藝術與人文」即為「藝術學習與人文素養，是經由藝術陶冶，涵育人文素養的藝術學習課程。」本學習領域包含視覺藝術、音樂、表演藝術等方面的學習，以培養學生藝術知能，鼓勵其積極參與藝文活動，提升藝術鑑賞能力，陶冶生活情趣，並以啟發藝術潛能與人格健全發展為目的。

藝術是人類文化的結晶，也是生活的重心之一，更是完整教育不可缺少的一環。藝術以其專門的術語，傳達無可言喻的訊息，提供非語文的溝通形式，進而提升人們的直覺、推理、聯想與想像的創意思考能力，使人們分享源自生活的思想與情感，並從中獲得知識，建立價值觀。所有的人都需要學習藝術的語言，以領會生命的意義和各族群文化的情趣。

透過廣泛而全面的藝術教育，使兒童和青少年在參與音樂、舞蹈、戲劇演出、視覺藝術等活動中，學習創作和表達其觀念與情感，分析、瞭解、批評、反省其作品所涵蓋的感受與經驗所象徵的意義，進而認識藝術作品的文化背景與意涵。並使藝術學習能夠促進、連結與整合其他學習領域的學習。現今的藝術教育已逐漸脫離技術本位及精緻藝術所主導的教學模式與限制，而邁入以更自主、開放、彈性的全方位藝術學習。

藝術源於生活，也融入生活，生活是一切文化滋長的泉源，因此藝術教育應該提供學生機會探索生活環境中的人事與景物；觀賞與談論環境中各類藝術品、器物及自然景物；運用感官、知覺和情感，辨識藝術的特質，建構意義；訪問藝術工作者；瞭解時代、文化、社會、生活與藝術的關係，提供學生親身參與探究各類藝術的表現技巧，鼓勵他們依據個人經驗及想像，發展創作靈感，再加以推敲和練習，學習創作發表，豐富生活與心靈。跨世紀教育改革的精神，在於重視人的生命自身，並以生活為中心，建立人我之間與環境之諧和發展，此正是均衡科技文明與藝術人文的全面、多元及統整的肇始。「藝術與人文」學習領域，能建立學生基本藝文素養，傳承與創新藝術，培養文明且有素養的文化公民，開創並發展珍貴的人類文化資產。

九年一貫的藝術與人文領域課程目標如下：

- 1.探索與表現：使每位學生能自我探索，覺知環境與個人的關係，運用媒材與形式，從事藝術表現，以豐富生活與心靈。
- 2.審美與理解：使每位學生能透過審美與鑑賞活動，體認各種藝術價值、風格及其文化脈絡，並熱忱參與多元文化的藝術活動。
- 3.實踐與應用：使每位學生能理解藝術與生活的關連，透過藝術活動增強對環境的知覺，認識多元藝術行業、珍視藝術文物與作品、尊重與瞭解藝術創作，並能身體力行實踐於生活中。

藝術教育開展人類創造的智慧、美感的覺知、視覺的詩情。它不再是過去以技能為教育取向的學習，而是要能感知美、欣賞美、鑑賞美，讓每個學童將來能成為實在的生活藝術家。

## 二、美術館教育與展覽的教育

### (一) 美術館的意涵

要知道學生美術館，要先釐清美術館的意義。基本上，美術館是博物館多種型態之一。是保存展示各式各樣具歷史價值藝術品的地方。通常他設置在一個定點位置，從事收藏作品、陳列作品的工作，提供民眾直接接觸藝術與人文的場所。

以博物館的立場而言，博物館教育即是博物館欲達成提供公眾教育服務使命的最佳途徑與媒介。從博物館的教育角色來詮釋博物館教育的內涵，加州柏克萊大學教授格布納(Graburn)曾指出博物館可以滿足人類的三種需求：一為尊貴的經驗；其次為社交的場所；三為教育的功能(蘇瑜琪，1998)。而在博物館的教育功能上，格布納則是認為博物館提供比學校更廣泛、持久的教育。此外，對於博物館教育的相關原則，胡柏-格林希爾強調「關聯性」(劉和義譯，1987)的重視，認為博物館教育必須關聯博物館本身、觀眾、及館內實物，且有教育的關聯性，讓學習者感到自信與勝任，最重要的是，博物館教育必須有最高的品質。

美術館係為藝術類博物館(Art Museum)。古德(G. B. Goode)<sup>3</sup>在其1895年的「博物館管理原則」一書中曾指出，美術館與其他博物館不同之處在於：「科學或歷史性博物館的展示品是一種標本或證據，所重視的是一個實驗或闡釋的過程，其附帶的說明資料往往比展品重要；而美術館係以美術品為主，所附帶的資料和說明則為解釋美術品，是為了幫助觀眾欣賞美術品而存在。」美術館的發展源起於希臘時代的學術殿堂，於文藝復興時期轉為私人奇珍收藏的場所，直至十九世紀始開放普羅大眾參觀欣賞。而美術館即是具有博物館之典藏、研究、保存、教育等功能，並著重收藏品在美術史與美學上的價值。換言之，美術館係一提供藝術真品為主要教學資源的學習環境，其教學特質迥異於其他類博物館及社會教育機構（劉婉珍，1997a）。

前自然科學博物館館長漢寶德、國立歷史博物館助理研究員辛治寧等人皆曾提出類似的概念：博物館或美術館的教育之所以不同於學校教育，最重要的特質是在於提供實物讓學習者直接的經由對物件的觀察、互動與體驗，激發學習者的好奇心、想像力等，講求直接經驗的學習效果。

在過去的一世紀，美術教育在各國的國民教育中有長足的發展。現代的人比從前有較豐富的藝術常識。美術館參觀的人數逐年增加，已然是一般人教育性休閒活動的據點（凱莉·費德門、王士樵，2003）。藝術與人文課程目標之一，強調學童審美與鑑賞能力的學習，美術館教育也隨之受到學校的受到重視。

陳欽育（1991）在其「普遍設立學校博物館的重要性」文中論述：學校博物館，係指小學、中學以至大學、研究所等各級學校，在校內實施「實物教學」的一個教育及展示場所，它必須具有各類的藏品作為施教的內容。上述的藏品，是指廣義的收藏品而言，包括死的、活的動植物等皆包括在內。然而，並非每個學校皆有完整的蒐藏，各級學校應以相互觀摩、外借交流等方式，互通有無；或向

---

<sup>3</sup>古德(G. B. Goode) 1895年時為美國首都華盛頓的國立博物館的研究員，古德是個頗具遠見的博物館學家，在他有關博物館的論文中有如下的卓見：「傳統博物館應該摒棄陳舊的經營觀念，重新整頓改革，從原來那種老骨董貯存所的角色，轉換成新思潮的孕育者。未來的博物館必須與圖書館、實驗室鼎足而立，成為大學教育設施的一環，尤其是在大城市裏，博物館應該和圖書館合作，成為啟蒙社會大眾的重要機構。」

各有關的博物館外借特定主題的藏品、複製品、模型、圖片、幻燈片等教材，以彌補學校博物館藏品的不足，使每一個博物館各自的功能與特色，發揮到極致，也使各級學校的教育，達到最佳的教學效果。

陳欽育揭櫫設立學校博物館的優點如下：

- 1.理論與實物配合，相得益彰。
- 2.培養學生的審美觀及變化氣質。
- 3.激發學生見賢思齊及培養其榮譽感和上進心。
- 4.扮演社區文教中心與社會利器功能。

## （二）美術館教育功能

美術館的學習是不拘形式、非連續性的，更不是大量知識的累積，它可貴的在提供臨場感的刺激與共鳴（張芷芸 2004）。美術館多元化內容，它可以補充學校藝術教育的不足，發揮魚幫水、水幫魚的功效。學校提供的是既定的體系、課程與學習空間；美術館不同於學校的是它提供的是非正式（informal）的學習經驗，美術館教學體系下的課程，具有許多獨特的靈活變化空間，這是美術館教育的契機。

美術館的主要功能是：

- 1.舉辦美術展覽
- 2.研究美術學術
- 3.典藏美術作品
- 4.推廣美術教育。

美術館的教育經驗與價值：

- 1.展現美術原作精神，激發創作與美術學習：

美術館豐富的原作收藏與研究結果，是促成一般認知與審美成長的基礎。

利用美術館資源建立，建立批判性審美能力的技巧，正是當今美術館教育的精神。

- 2.促進心智成長：

美術品是可以閱讀的，參與觀眾可以激發創作者情感表現及拓展認知領域，藉著欣賞活動可以提升視覺感受力、美感與心智的成長。

### 3.社會化促成：

在珍貴、精緻的藝術品陳列場所蘊釀優雅氛圍，提供一個極佳的社交休閒場所，從對藝術品的愛護到不同價值觀的了解與尊重，提供一個愉快而博雅的、兼具認知與休閒場所。

### 4.尊重不同價值觀：

藝術貴在獨創性，他具備特有的時代背景要素與審美上的或是文化上的價值觀，認識風格殊異的作品，包容不同的美感經驗，是尊重不同價值觀的體現。

### 5.彌補學校之不足，提供非正式學習的場域：

提供沒有學習壓力與實現的環境，增加學習興趣，彌補正式學制內強制學習的弊病與壓力。

### 6.具有自導學習價值：

美術館提供非指導式的學習環境，沒有強迫灌輸，而是自我啟發誘導，可以提供主動性學習價值。

### 7.加強美感的敏銳度：

美術館有大量原作，觀眾可以從視覺的、觸覺的、感覺的接觸，親身感受複製品無法取代的創作過程，可以增加對美感的敏銳性。

美國加州柏克萊分校人類學教授 Nelson H.Hgraburn 曾經提到：美術館可以滿足人類三個訴求：

#### 1.尊貴的經驗：

接觸美術作品所獲得的美感經驗，可以產生精神尊貴的永恆感、滿足感與尊嚴感。

#### 2.社交的場所：

對某些觀眾而言，到美術館的動機，社交可能參觀作品來得重要，增進家人

情感或友誼，互通生活訊息對們而言是非常重要的，因此除了作品之外，美術館的空間除視覺美感外，還必須是舒適的。

### 3.教育功能：

美術館是以其作品使觀眾產生意義的地方。不同的觀眾與作品價值內涵。觀眾在美術館內自由觀看、自由思考，並以他們自己熟悉的知識來解讀作品或由導覽人員來引導，其實具有終身學習意涵。

美術館教育最終的目的在於藉由藝術的學習，喚起人們對美的好奇、激發內在自然的、豐富的表現能力之外、也能從藝術創作中，感受到真實的生命動力的反映、進而對生命更加珍惜，並啟發人性中的善良<sup>4</sup>。

對本研究中的校園展場或學生美術館而言，帶給學童最大的功能在於Nelson H.Hgraburn所提到的教育功能。學校的展場或美術館的策展，大部分的檔期是以校內學生作品展覽，許多學生因此獲得協助老師策展的經驗，也有機會讓自己的作品展示出來。這對學童的學習經驗是莫大鼓勵，伴隨著成就感而來的是他們的興趣與信心會增強。

#### （三）展覽的教育意義

展覽藝術作品是美術館的核心任務，藝術教育者是藝術的傳遞者，引領學生解讀藝術的內涵，深入藝術品、自己與他人的生命。

展覽學生的作品可以歸納出下列的意義：1.更有成就感的結果呈現方式，期待展出和創作互成良性循環。2.可以相互觀摩並學習更多元的表現和內涵，而促使教學的方式與內容更豐富。3.作品本身與學生或家長、老師之間的距離拉近，易於描述、分析與詮釋。因此，就展示學童作品之功能而言，展覽即有不可忽略的教育意義。

過去學校展覽在校園的教育意義可歸納如下：1.就資源而言，提供實物的學習，豐富鑑賞的教材。2.就個人的學習而言，校園展覽除了鼓勵與增強學童的學

---

<sup>4</sup> 行動美術館（三）（1999）八十八年度台灣美術館 outreach 活動記錄

習之外，可以提供多元智慧的學習經驗，締造激發「內在動機」為學習而學習的機會。3.就環境而言，校園展覽提供學童一個熟悉的學習環境，在了解學生學習發展的教師引導之下，能夠更專心的參觀與學習。4.就與社區的關聯而言，校園展覽提供一個類似「社區藝文中心」的展示空間，提供交流與分享的機會。

展覽之功能主要有：1.展示學童作品；2.幫助學生建構鑑賞的能力；3.配合學校的藝術與人文（美勞）課程；4.學習參觀的禮儀；5.讓藝術融於生活，成為生活的一種習慣。6.鼓勵學童參與創作，激發創作；7.透過展覽的規劃，連結行政、老師之間的合作態度；8.透過展覽的展出同時提升社區人士的藝術鑑賞能力，並認識校園藝術與人文教育的特色。

在學校設置美術館、校園展場，能將藝術教育的理論與實務做對照，能讓學童學習做一個創作者，也是一個鑑賞者，甚至是一個藝廊的經營者，可見校園展覽仍然值得為兒童、為社區而經營。

劉婉珍（1997a）在其研究中提出，可從影響教育實務發展的教育環境、學習者、教師、主題內容等四大環節，輔以說明美術館教育的特質。美術館係一個以藝術品作為教學媒介，且具自由開放教學氣氛的教育環境。整體而言，美術館教育活動是以非教化、趣味性的實物學習呈現，不僅讓學童因觀賞注意力的集中而對學習過程、相關知識，留下深刻印象，同時也彌補、解決了學校教育往往因經費不足，而僅能依賴文字、圖片的教學困境。換言之，美術館教育不若學校教育的有限學科規範，因而得以廣泛運用館藏資源，以配合各學科領域規劃學習活動，同時，不侷限於特定的教學策略與學習方式；此外，由於提供學習者直接面對實物進行鑑賞，甚至可觸摸作品的真實體驗，也得以讓學習者存留深切、持久的學習記憶；而美術館教育若要確實展現教育意義的功能，最重要的即便是規劃教育活動時，即應重視美術館、觀眾、實物、學習方式等彼此間的相關與連結，掌握得宜，即能為大眾提供優質的美術館教育活動（李霜青 2007）。

### 三、美術館兒童教育的重要性

對於兒童來說，遊戲是一種學習、活動、適應、或是生活，是發自兒童內在

動機、主動參與、且無固定模式的外顯行為。西方教育學家如柯美紐斯(J. A. Comenius)、盧梭(J. J. Rousseau)、裴斯塔洛齊(J. Pestalozzi)、福祿貝爾(F. Frobel)等所持之教育發展史觀點，皆反對以嚴厲的訓練及強迫的填鴨式記憶，作為兒童教育的主體，而強調要以遊戲為兒童學習的媒介，讓他們透過遊戲來學習（郭靜晃譯，1992）。依據心理學家皮亞傑(J. Piaget)及維古斯基(Vygotsky)的研究皆指出，遊戲不只可反映兒童的認知行為，更能夠直接促進兒童的認知發展；麥克菲(J. K. Mcfee)認為，推及至藝術學習的意涵上，「藝術」被視為一項完整的溝通系。

另外，對於兒童觀眾參與博物館學習特質，彼特曼-格林斯(B. Pitman-Gelles)亦指出，國小兒童在參觀博物館時，多顯現以下學習特性：對7-11歲的兒童來說，參觀博物館之前，在教室進行參觀準備活動，具有重要的意義；從皮亞傑的階段觀點來看，因為兒童可以將先前所經驗過的，與他們現在正在進行的事作直接的關連。此外，9-12歲的兒童可以處理抽象概念，及發展那些未曾經驗的概念。在此階段，經由身體的操縱和參與來學習仍是很重要的(Pitman-Gelles, 1981)。

藝術被視為一種完整的溝通系統，能豐富兒童的世界（廖敦如，1997）。因此，應用在美術教育方面，及早學習藝術與藉由遊戲和非正式學習來體驗，對兒童的發展非常重要(Dittscheidt-Bartolosch, 1999)。

自80年代起，法國各美術館就已意識到其肩負的教育任務，並且開始注意到展覽中相關的兒童教學活動之規劃，據法國文化部研究與展望處(Le Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture)的調查指出，幼時參觀過美術館且留下愉快經驗者，較有可能成為日後美術館的常客（劉俊蘭，1996）。國內學者研究（郭禎祥等，1996；曾媚珍、張淵舜，2000）亦曾提及，美術館教育活動應為兒童成形中的美術概念奠定良好基礎，以培養日後對美術館的喜愛與瞭解。胡柏-格林希爾(1994b)曾指出，美術館教育是終身教育是一終身的學習活動。換言之，美術館不僅對社會教育扮演著極重要的角色，對於兒童的藝術教育學習，亦是深具奠基紮根的影響力量。



美術館的兒童教育實為學校美術教育的延伸，以及美感鑑賞的養成教育。長久以來，西方教育發展史即對兒童教育有相當的重視與實施。十九世紀末，以兒童為本位的教育思潮影響美國，促使兒童教育開始受到美國社會的重視。有感於兒童觀眾之學習特質與需求不同於成人，博物館事業則將焦點集中於兒童觀眾，因此兒童博物館遂因應當代社會所需而發展出現。布魯克林兒童博物館(Brooklyn Children Museum)成立於1899年，為美國第一個兒童專屬的博物館，此博物館即是受到當代教育學家杜威(J. Dewey)主張的「經驗中學習」，及蒙特梭利(Maria Montessori)所強調的觀察、動手直接學習經驗的重要影響所導引。在二十世紀初，波士頓兒童博物館(Boston Children Museum)、印第安那波里士兒童博物館(Indianapolis Children Museum)亦相繼於1913年、1925年成立。隨著皮亞傑(J. Piaget)的認知發展理論於1960年風行於美國社會之後，美國的兒童博物館迅速發展於1960年代後期。足以顯見，美國重視兒童美育的培養由學校做起。

整體而言，美術館教育扮演著觀眾與藝術品溝通對話的橋樑，透過美術館教育活動的參與，觀眾能夠塑造個人的美感經驗與文化敏銳度，進而提昇對藝術作品的鑑賞能力。過去美術館的角色定位即是強調對文化遺產的保存、研究與藝術品展示原則。今日，分享知識、發展詮釋經驗與提供相關資訊，給日益增加的美術館觀眾，漸成為許多美術館的優先要務(Brian, 1999)。觀眾與美術館之間的互動關係遂反映在美術館教育的發展層面。美術館係一社會教育機構，其教育對象即是廣泛的社會大眾，所以，美術館實應重視每位觀眾以不同的方式學習。尼古拉斯(R. Nicholas)認為，美術館應將觀眾視為一塊巨石，孩童與成人應以不同的方式琢磨(Nicholas, 1999)。

即使學校教育一向強調德、智、體、群、美五育並重的教育目標，然而國內外研究(Bjarne, 1997; 林曼麗, 1999)皆提及：學校的美術教育是比較不受重視的邊陲科目。此外，日籍學者上野浩道(H. Ueno)亦指出，過去美術館觀念對於學校藝術教育而言，僅限為美術教育一環中的鑑賞教育及校外教學(Ueno, 1999)。因此，在逐年重視推展美術館與學校、社區之互動趨勢下，足以顯見，美術館兒

童教育對於兒童觀眾而言，即具有延伸學校教育及培養個人文化素養的重要性。

## 第二節 社區藝術教育資源

教育部在發表廿一世紀教育願景的報告書中，揭櫫追求教育的人本化、民主化、多元化、科技化、國際化。聯合國教科文組織在西元 1965 年提倡終身教育，把社區變成終身教育的校園。我國也隨著教育潮流的演變，學校不在是教育學習的唯一場所，而是強調社區文化的重要性，使得家庭、學校與社區之間的關係更加密切。「學校社區化，社區學校化」，社區與學校成了教育相輔相成的夥伴。學校不再關起門來辦理教育，而是與家長和充裕的社區資源互相結合，讓學生與社區人士皆能獲得全面性、生活性、全人性、終身性的學習型社會。

### 一、社區資源的意涵

有關社區資源的內涵，教育部重編國語辭典編委會(民 70)所編的國語辭典對社區資源(**community resources**)有兩種定義：一是「社區內能加以利用的人力、財力、設備及處理問題的能力等」；另一為「凡社區內可以動員，並有助於完成社區目標的一切力量都是社區資源。其中包括有形的物質資源和無形的精神資源兩種」。三民書局大辭典編纂委員會(民 74)所編輯的大辭典對社區資源的解釋為「包括人力、財力、設備、處理問題的能力四項，是促進社區發展的動力。」《牛津英文辭典》(**The Oxford English Dictionary**)對資源有較為詳細的解釋：(1)當需要時可待運用的資產或物質；(2)援助；(3)困難或緊急時可採用的行動和步驟；(4)處理困難的能力(**James, 1989**)。張新松(民 72)認為，社區資源是指社區內一切可供運用的資源和各方面的力量，包括有形的物產資源和無形的精神資源，而就學校而言，社區資源指的是可供學校教學實施所需的一切材料、力量、場所和活動(張碩玲，民 90)。將社區資源定義為社區內可供運用的一切資源，包括有形和無形、天然和人為的資源，這些可提供社區、社區居民所需的協助，有助於社區活動和社區發展，而就學校而言，更增添另一項功能，即促進教育目標的達成。綜合言之，社區資源係指「社區中可協助學校達成教育目標的已開發或未開發的

物質、機構、活動或人力資源。」至於社區資源的種類，學者從不同觀點而有不同的分類方式。大部分學者將之分為人力資源、物力資源、財力資源、組織資源、文獻資源、文化資源等。茲以（林振春，民 89）為例說明社會資源的分類如下：

#### 1.人力資源

人力資源指的是有助於營造者用來協助社區解決問題或滿足其需求的個人。

#### 2.物力資源

物力資源是指有助於營造者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的物質。

#### 3.財力資源

財力資源指的是有助於營造者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的金錢。

#### 4.組織資源

組織資源指的是有助於營造者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的機構和組織。

#### 5.文獻古蹟資源

文獻古蹟資源指的是有助於營造者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的文獻古蹟資料。

#### 6.自然環境資源

自然環境資源指的是有助於營造者用來協助社區解決其問題或滿足其需求的自然景觀和環境。

本研究「社區教學資源」是指社區資源中可用來增進教學活動的資源，這些資源包括：社區中的人力、物力、組織等有形及無形資源。其中人力資源包括社區中家長、社會賢達、傑出校友、特殊才能者、專業人士、民意代表、文史工作者等；組織資源包括社區內之公私立團體組織及其提供的服務等，這些團體組織有社區發展協會、宗教團體、學術團體、社區團體、政治團體、工商機構、醫療院所等。

## 二、學校教育與社區資源

運用社區資源的理論以開放系統理論、實用主義理論、情境教學理論、社會

重建主義為主。開放系統注重組織與外在環境間的關係，學校系統不斷從外在環境獲得各種投入，經過系統轉換過程而產生，並輸出予環境，與外在環境保持動態的關係（吳清山，民 93）。就學校而言，學校的運作會受到社會經濟、政治、宗教等文化的影響，因此，學校可視為一種開放系統，主要系統和次要系統循環運作，並與外在環境進行交互作用（秦夢群，民 86）。

Goldring 和 Rallin(1993)認為今日學校已成為「動態學校」(dynamic school) 受到內外之技術、經濟、社會、政治、與文化變遷的壓力，必須採取類似「以學校為基礎的管理」、「全面品質管理」等重視內外成員意見的革新管理方式，以追求高度表現、優良品質、與持續改善 (continuous improvement) 等目標。學校雖然具有獨立的社會組織型態，卻非孤立的組織，外在社會組織影響學校各方面的措施，學校本身無法單獨完成自己的目標，更無法與其他社會機構或團體組織脫離關係（李建興，民 73）。學校與社區處在開放系統當中，學校與社區應不該獨占各自的資源，而應該相互開放，以獲得一加一大於二的效果。教師教學也必須秉持開放系統的精神與社區環境互動，將社區資源融入教學中，使學生從參與、體驗、分享中學習。

社區教育資源是指本地社區和鄰近社區中，一切可提升教育品質的人力、物力、自然和組織等資源。社區教育資源概略分為四大類：人力資源：包括社區領袖、地方熱心人士、教育行政體系人員、退休人員、各項專業人員和學生家長等。物力資源：社區內各機關團體的場地和設備，地方報紙及相關刊物、有形的文物古蹟、技藝設施、風景特定區及遊樂設施。自然資源：包括山川、地形地質、天文水文、氣候物產、動植物、礦物等，凡是受自然因素影響或天然存在的都包括在自然資源領域之中。組織資源：涵蓋社區內的機關團體及其他有形的組織，例如：宗教團體、社會團體（獅子會、青商會、主婦聯盟）、漁會、農會、體育衛生促進會、教育會、社區發展協會....等。

隨著近年來社會不斷的轉型，學校與社區的關係，不僅在地理上相互連結，從歷史的淵源來看，也是相互依賴的（徐薇，1999）。學校與社區兩者對學童的

成長，有著深遠的意義與影響；在小學階段，學童漸漸由家庭為主的生活轉到社區為主的生活，其遊戲的空間主要在社區中，在社區的學習經驗，能幫助理解在學校有關的學習，而在學校中有關社區之學習，也能擴展到學童們的遊戲空間。如此，學童們接觸社區的自然現象或社會現象，漸漸可培養自己的生活概念（黃乾全，1990）。

社區本身就是一個豐富的學習領域，社區的自然、社會、藝術與文化資源就是學習的最佳教材，社區的耆老與專業人士也可以成為學校的教師。學校雖為施行教育的主要場所，然而並非唯一的場所，因此我們必須使社會組織充分發揮教育的作用，並使之與學校教育相配合（孫邦政，1994）。九年一貫課程改革強調以學生生活經驗為主，學校運用社區資源進行教學，學童容易有直接的經驗與體驗，來進行學習活動，正好符合九年一貫課程的教育目標。以下針對學生、教師、學校、課程與社區，探討社區資源的教育價值（徐薇，1999）：

1. 對學生而言
  - a. 社區資源可以擴展學生的學習領域。
  - b. 社區資源可以激發學生的學習興趣。
  - c. 社區資源可以培養學生關懷、熱愛鄉土的情懷。
2. 對教師而言
  - a. 社區資源可以彌補教師才能的不足。
  - b. 社區資源可以減輕教師的負擔。
  - c. 社區資源可以促進教師的專業成長。
3. 對學校而言
  - a. 協助學校解決問題
    - (a) 解決人力問題。
    - (b) 教學場地的提供。
    - (c) 教材或經費的提供。
  - b. 利用當地資源發展學校特色

4. 對課程而言
  - a. 課程連結校內教學與校外生活。
  - b. 實踐經驗與活動的課程。
5. 對社區而言
  - a. 使社區擁有參與教育的機會。
  - b. 引導社區改進。

在教學內容上，結合社區資源的教學活動較無時間、空間的限制，教師得以彈性運用當地教學資源，擴大學習的領域與豐富學習的內容；在教學方法上，隨著所結合社區資源的不同而採行不同的教學方法與策略，也更能激起學生學習的動機與興趣（蔡文斌，1998）。社區資源所具有的價值與意義，明顯是不可忽視的，因此學校利用社區資源，可以發揮以下的功能（游家政，1997）：

1. 充實課程內涵，擴大學習領域。
2. 獲得直接經驗，增進教學效果。
3. 培養學習方法與解決問題能力。
4. 激發社區意識，培養鄉土情懷。
5. 促進學校發展，建立學校特色。
6. 改進社區生活，引導社區發展。

學校應能善用社區資源，發揮教育功能、以達成教育目標，並使社區經由教化的功能與學校的配合得以發展，這種合作關係，值得學校與社區推動推廣。學習的面向是多元的，非僅在教室內產生。孩子們要學習的不只是書本上的知識，更需要的是對生活周遭人事物的深入瞭解。當教育不再狹隘的被界定為教室內書本上的知識傳授，它的可能性將更加寬闊。將社區資源融入學校教育，可使學生的學習管道，從狹隘的校園空間放大到社區，感受更豐沛的學習資源，進而讓學生在分享社區資源。

### 三、學校藝術教育與社區資源

在這個多元開放的社會中，學校藝術教育需要更多的社區資源的加入，豐富

藝術教育的內涵。因此，學校藝術教育逐漸向社區開放，以社區每天接觸的藝術為價值判斷的題材，尋求地方藝術家支援藝術課程，使社區人士也能與學校做雙向交流溝通，參與學校教育，提昇教育的品質（蕭玉煌，1996）。藝術教育之課程內容，不必再侷限於傳統的題材，而要融入生活題材，擷取與學生生活相關之內容，然後逐漸擴充至其他思考層面。學校本位課程鼓勵各校發展符合學生、學校或地方等特殊需要的課程方案，除了學校成員並邀請校外社區人士參與課程發展，由此可見學校教育社區化的理念。而學校藝術教育當然也在此趨勢下，結合社區資源，並考量學生的需求，從而發展出學校的特色。

在國內亦有小學邀請社區藝術家進駐校園內，指導學生藝術創作的案例。除了聘請社區藝術家蒞校指導外，還大量開放社區義工進入校園內，支持整個兒童美術館的導覽工作、藝術創作的教學活動，讓社區資源與人士進入校園內，共同提昇全校的藝術涵養。

綜合上述之探討，得知社區內的資源與學校教育息息相關，學校為社區的生活中心，而社區為學校取材的重要來源；社區與學校之間，若能善加應用，可以成為彼此的創造性資源。將藝術與社區結合的社區取向藝術教育，以學生的生活為重心，強調生活周遭社區文化之特色，關懷社區，以多元文化的觀點，從認識社區進而擴展到愛國家，以至整個世界，是本土化與國際化兼顧的教育。

#### （一）藝術教育與社區的關係

藝術是文化生活中重要的一環，藝術代表民主多元的社會所需要的一種了解模式，我們需要的不是科學而是藝術，這種了解模式對所有的學科也有莫大的價值。藝術也是人類的共通語言，唯有透過藝術教育，才能真正讓人了解彼此、尊重、包容彼此，讓人類的文化普遍的具有多面的關懷與包容力（郭禎祥，1999）。可知藝術不只是人類文化的資產，而且透過藝術品，更可增進人與人之間的溝通。美國藝術教育家艾斯納曾指出，藝術教育的價值在於：藝術能提供獨特的視覺境界，藝術能增進美的感受，藝術具有傳達、維繫與開拓精神領域三功能（郭禎祥，1991）。

王秀雄提出藝術教育的功能在於：透過藝術教育作用，把兒童培養成真正有人性的人；藉由藝術的陶冶，能舒緩工商社會的緊張、冷漠，使自己的感情得以抒發；藉由美術的觀察，使學生更真切的認識並瞭解我們所居住的世界；藉欣賞美術來豐潤吾人的精神生活領域，以達成完美健全之人格；使學生懂得利用美感去選擇美的事物；利用美術的和諧性促進社會的和諧發展；藉美術，美化吾人的生活環境、調整生活的步調，以養成全民皆為生活的藝術家；開發創造性的潛能；疏導青少年時期學生的挫折、反抗，及功課的壓力等。由上述學者之論述可知，藝術教育具有多種功能，除了有助於陶冶身心，與審美能力的培養外，又能增進人們彼此間的溝通與瞭解。因此藉由藝術的觀察，能使學生更真切的認識並瞭解我們所居住的環境，而透過藝術教育不但可以美化社區生活環境，亦可使社區更和諧，促進人與人之間的情感交流（王秀雄，1986）。

## （二）藝術教育社區化

藝術教育的價值與功能亦和社區息息相關，郭禎祥（1993）強調藝術教育對於社會和學校能夠：1. 建立社區和學校有力的合作關係。2. 對於整個社區的創造性生活有所貢獻。3. 建立團隊精神，以及在多元環境中的共享經驗。4. 善用社區與學校，彼此成為對方的創造性資源。透過藝術教育和社區結合，可提供有利的社區發展機會。

近年來美國已有不少藝術教育社區化的成功案例，例如：密蘇里州春泉市透過企業與教育的合作，集合各級學校、老師、行政人員、社區人士和藝術工作者，共同找出契合點，設計出理想的藝術教學方案。「將藝術帶出學校、進駐社區」是該計畫的關鍵點，其計畫步驟為：1. 確認企業、社區和教育的共同需求；2. 針對老師和社會人士初步的藝術訓練以設計藝術教育課程；3. 訂定藝術教育方案與課程計畫以符合公共政策理念；4. 執行課程計畫的同時也辦理社區或學校藝文活動以促進發展（陳榮瑞，2002）。此外，國內亦有採取社區取向來進行藝術統整設計者。孫嘉姘（2001）、陳建伶（2003）即以美國「Kwanzaa Playground」的「玉米田」公共藝術為對象，引導學生依學習單的引導問題分組討論，以了解



公共藝術的設計理念、對社區居民的意義及功能，藉由藝術品的社會與歷史意義，了解社區認同與藝術品之間的關係。次而，他們回歸至學生自己的社區，探尋社區中的公共藝術、社區藝術家創作有關社區的藝術品等，透過尋找自己社區之公共藝術，關懷自己的社區與珍惜地方文化資源。最終，則鼓勵學生發揮獨立思考能力，嘗試創作社區公共藝術模型或思考社區重建工作等。這些例子，則是透過藝術活動，了解社區與建立自我認同的台灣本土實例（李雅婷，2002）。藝術教育社區化，可使學生從參與社區的藝術活動中，進而培養創造力及勇於實驗的精神，豐富藝術方面的知識和提昇審美能力，亦可補充學校及社區藝術課程之不足，因此在美國社會中，甚至有將藝術教育是為社區發展的同義字。藝術的美感經驗可以串連起生活環境的種種圖像思維，讓所有的問題能從視覺意識開始思考；藝術教育除了美學上的功能外，更有社會性的功能：藝術教育的表現結合生活、社區、社會的場域，將自己對居住的環境作橫向的擴張發展，用關懷社區的人事物為藍本，對社區資源、人文面貌、在地活動作縱向的串連，將使自己對生活的價值與互動上，有更深刻的理解與掌握。

兒童是社區的一分子，日常生活皆和社區息息相關。舉凡社區的景觀、文化、環境...等，皆影響了兒童。從社區中取材，讓學生有熟悉感，可增加學生的學習興趣，增進自己對居住社區的了解，起而認同社區，愛護社區。D. Marshalek（1989）曾以居住的生活環境為題材發展課程，從藝術史、藝術批評、美感形式及藝術作品的角度來探討，認為教師可以從生活中取材，提供更多的案例，以提高藝術教育的價值地位。Clark & Zimmerman（2000）認為社區取向的藝術有助於學生對其居住的社區有更多的了解與認識。Hamblen 指出學生應該多研究住在他們社區或在社區工作的藝術家，他們所呈現出來的藝術可能和學生會有較多的關聯（Ulbricht, 1998）。London（1994）也指出讓學生走到戶外，和當地環境做一接觸，有助於學生了解及認識到當地的環境。Christine & Stuhr（2001）認為老師和學生也可以利用社區的支持，就主要概念或基本問題選擇研究的內容，也就是有關社會、政治、經濟等議題、主題或問題等等做探討以上學者言論皆顯

示藝術可以走入社區，取材於生活，而非與生活脫節，生活的社區即是一個很好的素材，以當地資源為題材，提供學生更為寬廣的藝術學習空間。而社區取向的藝術教育觀強調尊重學生個人之背景與能力，並將這些視為藝術課程發展的基礎（轉引自李雅婷，2002）。

社區取向藝術課程具有三大特點：

- 1.就課程內容而言，是以社區中所有與藝術相關的人、事、物、風俗文化、環境景觀為範圍，可以包括社區之建築、大眾媒體、景觀設計、意識型態、社會問題等。
- 2.整合社區人力和物資資源，邀請社區藝術家、民俗技藝家或其他生活藝術從業人員來校示範，或請學生家長參與課程規劃與教學過程；
- 3.就教學目標而言，應注重老師與學生一起參與認識與推動社區文化特色和藝術概念的形成（陳箐繡，2000）。

誠如林曼麗（2000）所言，二十一世紀台灣視覺藝術教育的新動向應是藉著美術的行為與活動，以人為主體探索人與生存環境的種種關聯，並透過藝術教育中探索分析綜合的種種過程，達到人與環境統合共有的境界。

### （三）多元文化教育的理念

多元文化教育策略（The multicultural education approach）開始於 1960 年代末期，而於 1970 年代蓬勃發展起來。促使這種主張興起之原因有三：一是民權運動（The civil rights movement）趨於成熟與完善；二是學校教科書（school textbooks）受到批評性的分材；三是立於缺點導向（deficiency orientation）的假設重新受到評估。Dewey（1956）曾指出，民主社會的教育制度，必須能夠培養個人發自內心的關切社會關係、思想自制和習慣，以促成社會的轉變但不導致混亂。多元文化的教育就是這樣的教育，從個人出發，陶養個人在多元的社會中與他人和諧共存。學校必須擔負協助個人的責任，幫助社會上的每一份子學習如何生存於一個轉變中的多元社會和世界。要達此目標，學校所提供的教育和環境就必須培養個人對於不同的文化更加敏感、更加了解。透過多元文化教育的過程，

個人得以接觸到我國社會世界不同的文化。包括種族、宗教、語言、性別的差異，經濟條件、生活方式的不同，肢體及心理的障礙，不同的年齡層等等。

藝術是人類共通的語言，在此多元文化的前提下，教育的重點便在於「尊重」與「分享」，唯有透過藝術的教育，才能真正的讓人了解彼此、尊重彼此，讓人類文化在普遍化的主流趨勢中，猶能擁有多面向的關照與包容。就此而言，兼顧多元文化的藝術教育在課程內容的安排上，應以本土與跨文化為重點，先掌握人類在藝術表現上的共通性，異中求同，以此為基礎再深入探討各個文化藝術表現的獨特性，以增進學生對自身文化的了解並培養學生對其他文化的接納與尊重（郭禎祥，1998）。

多元文化藝術課程的目標在於保存文化的多樣性，尊重不同的生活方式，因此，多元文化可以與社區本位的藝術教育相結合。其內涵應以社區中的學校核心文化為基礎，以多元文化為觀點來教導藝術，培養學生以包容、欣賞的態度認識各元文化，更能夠使學校和社區中個人與文化的多樣性受到尊重，也有助於各文化群體了解彼此的異同，故為本研究課程設計之主題之一，讓學習走出教室，並關心且解決真實生活中的當前社會議題。

#### （四）社區本位藝術教育的內涵

社區本位藝教育觀念隨著多元文化藝術教育的倡導，追求文化和藝術的多元角度觀與彼此了解與尊重，更嘗試深入了解區域性藝術文化與生活的脈絡相連之關係( Stuhr , 1995 )。社區本位藝術教育的意義是什麼？Chalmers 認為藝術教育有必要引導學生了解他們的生活環境、社區價值和文化傳統特色，並對社區發展與重建過程有所反應。學生應有機會認識藝術如何強化社區功能和如何形塑社區特色，也就是學生和社區做合適的互動（轉引自陳箐繡，2001）。

Blandy & Congdon ( 1987 ) 認為民主模式的藝術概念是建立在教育者與學生一起參與社區為本位的對話，朝著共同定義藝術概念的方向前進。M.Huffman ( 1988 ) 認為藉助實際教學活動的規劃，帶領學生到學校會區去研究整理都市的藝術系統，並安排學生與社區當地的各行各業的人談論藝術相關議題。Blandy

(1992) 藝術課程中有必要引導學生與社區合適的互動，了解社區之軟硬體結構、符號溝通系統、社交模式、社區價值、藝術文化傳統和所有藝術觀定義、議題等重要環節，必要時得涵蓋對社區軟硬體系統的教育商業行為、祭奠儀式、環境特色、公共設施、農作節令配合、實用觀念和一般文化性活動。Stuhr et al.主張以批判眼光審視生活週遭的文化脈絡關係，營造老師與學生與社區間合作互動的藝術環境，以及將社會議題融入藝術欣賞與創作活動中，培養學生分析與反省的能力，進而思考改進之道。Zimmerman (2001) 的課程設計兼顧學生家庭與學校的文化，鼓勵學生積極參與自我學習，也鼓勵家長、學生與藝術家和社區共同投入，致力於了解藝術對社區的影響，及對其他社區藝術、全球各地文化的關聯性（轉引自陳箐繡，2001）。

綜合上述，學生與社區合適的互動，是藝術教育課程的重要環節。早在八十年代初期，藝術教育學者郭禎祥便清楚說到：「藝術教育的目標應當基於藝術本身的獨特功能與價值。但目標是為人所定的，而人是生活在環境裡。因此，任何有關目標的陳述若沒有考慮人與地的因素，就會淪為陳腔濫調與玄虛之詞。」(郭禎祥，1991)。藝術源於生活，也融入生活，生活是一切文化滋長的泉源。後現代主義的來臨，帶給文化、社會及藝術教育極大的衝擊，人類的思想產生很大的改變，在後現代強調觀念的時空中，藝術教育應提供學生機會，探索生活環境中的人事與景物；觀賞與談論環境中各類藝術品、器物及自景物；運用感官、知覺和情感，辨識藝術的特質，建構個人美學觀；鼓勵他們依據自己的經驗及想像，發展創作靈感，再推敲和練習，學習創作發表與表現，豐富生活和心靈。

### 第三節 資源基礎理論

過去校園行政和企業管理不會放在一起討論。但是隨著教學日益講求創新與永續經營，企業的管理策略經營模式，逐漸受到學校行政的採用。學校推動新政策或是課程發展措施，如果沒有足夠的「資源」為基礎或是不懂得如何運用校內的「資源」，在推動上不但會阻礙重重，通常也很快就會走入歷史。在校園設置

展場或美術館，提升學童在藝術與人文方面有更多層面的接觸與體驗，讓藝術教育有更多元化的學習。相關單位設置學生美術館，期盼這美好的藝術種子能深耕與結果，而不是曇花一現，成為在校園中另類「蚊子館」。能將資源適切的發揮功效是永續經營的成功因素。故本研究用產業經營的資源基礎理論來探討，分析校園如何掌握內部的優勢資源，強化弱勢資源，讓校園展場能順利而持久經營，確實達到設置與發揮藝術教育的目的。

### 一、資源基礎理論概說

企業管資源基礎理論是在80年代由策略管理學者提出，主要是針對產業提出管理策略與獲利條件而發展出來理論。其後被廣泛的運用在企業界，一直到現在都被企業視為管理策略的重要理論。它的內涵是強調以公司內省觀點來探究公司競爭優勢的取得，這和產業組織經濟學注重以外部環境來當作主要考量的觀點有所差別。

根據許多策略研究（曾盛杰，1999），針對策略理論的發展，大致可以分成「產業結構論」與「資源基礎論」兩個主要的論點：產業結構論是由組織外部往內部推論的邏輯，即有效配合外在環境變化的趨勢，適當調整企業本身的營運範疇。其特徵在於強調「環境」，尤其是「產業環境」，對於策略或績效的影響效率，大致可以Porter（1980）的論點為代表；資源基礎論則是一個強調內部分析的策略理論，為由內向外的策略思考邏輯，即持續建構及運用本身的經營條件，以對抗外在環境的變化，主要特徵在於強調資源分析對公司經營與未來發展的重要性（陳錦輝，2001）。

### 二、資源基礎理論（RBT）的發展

80年代時期，策略管理的分析重點放在產業結構與競爭位置的觀點，注重企業外部的環境分析，探究機會與威脅，然後分析企業本身的優勢、劣勢，以建構企業的策略。自90年代開始，部分學者開始將策略分析重心轉移到企業內部。因為資訊科技及全球化的帶動，公司對於外在環境的動態分析與掌控更加困難，資源基礎理論也因此受到策略管學界的重視，轉而發現公司內部的資源與能力反而

較能為公司管理、掌控。依此，更適合當作企業策略方向擬定時之參考依據。例如Wernerfelt (1984)根據Penrose(1959)年所提倡的企業成長理論為基礎，探討資源基礎觀點對於策略分析之價值。他提出企業可利用資源位置障礙(resource position barrier)及資源-產品矩陣來進行策略分析。他指出企業運用特殊資源生產有效益的產品以獲取利潤，因此企業的主要任務為創造與把握資源的優勢，使其所擁有的資源為其他企業無法直接或間接取得（轉引自李佳純，2001）。

資源基礎的由觀點進而發展成為一個理論，可追溯至：

1957年Selznick最早提出RBV 觀念，他提出組織的獨特能力。

1959年Penrose賦於RBV經濟學上之理論基礎，可以說是這個理論的先驅。Penrose在其企業的成長理論(The theory of the Growth of the Firm)一書中提到，企業為了獲取利潤，不只要擁有優越的資源，更要有效的利用這些資源的獨特能力(distinctive competence)。

1984年，策略學者Wernerfelt則延續Penrose的論點，在其「企業的資源基礎觀點」一文中，首先提出資源基礎觀點(resource-based view; RBV)一詞，並指出以「資源觀點」取代「產品觀點」來分析企業，認為企業藉由資源的妥善利用，並在管理上強化資源效率，使企業得以儲存並累積其他競爭者所無法擁有資源優勢，而形成企業長久且持續的競爭優勢。

1986年，學者Barney則繼續延伸Wernerfelt所提出的觀點。他認為由於不同的企業對於不同的策略資源，所產生的未來價值並不相同。企業的經濟績效不僅來自產品市場的競爭，也因為企業內部不同的資源所產生。企業進行策略選擇應分析本身所具備獨特的技術與能力。也就是企業所掌握的資源不盡相同，且這些資源無法輕易在企業間移轉，產業中的廠商彼此是異質性，而此異質性是可以長期存在。故廠商可以經由本身資源和能力的累積和培養，製造長期的競爭優勢。

1989年，Aaker指企業的重點在於仔細辨識企業資源，並適當的導引至策略。

1990年，Prahalad & Hamel認為：企業過去以策略事業單位(strategic business unit)為主體的策略分析工具，已不再適用於今日的競爭環境，而核心能力(Core

Competence) 的觀念則能整合組織整體的優勢資源，進而建立長期的競爭優勢，他們提出企業必需擁有核心能力 (Core Competence) 才能創造出核心產品。

經過以上學者陸續提出資源基礎觀點，可知企業必須認清核心能力是企業最主要的資產與資源。

1991年，Grant是最先以資源基礎理論(resource-based theory, RBT) 來替代資源基礎觀點(resource-based view ; RBV)的學者，他強調資源與能力才是企業生存充分和必要的條件，也是長期競爭的基礎。環境則是非充分與非必要的條件此提出後。此一理論提出後，受到學者熱烈的興趣與討論，終於讓RBT由一個觀點發展為理論，奠定資源基礎理論在學術研究的地位。

表2-1 資源基礎理論相關論述彙整表

年代	學者	核心思想
1982	Lippman & Rumelt	模糊性可有效地阻礙模仿，以產生較佳的績效。
1984	Wernerfelt	以資源替代產品的思考角度，對於企業更加有益，尤其是針對企業的成長。
1985	Porter	當優勢具有難以模仿的障礙，且能抗拒競爭者的腐蝕時，為持久的競爭優勢。
1986	Barney	要素（策略性資源）市場的不完全競爭，使企業能在產品市場建立持久的競爭優勢。
1990	Grant	具有資源模仿障礙、因果關係模糊、不完全移轉性與資源複製障礙特性的資源，能使廠商在產品市場維持競爭優勢。
1990	Prahalad & Hamel	企業短期的競爭力來自最終產品，但長期而言，競爭力的強弱端視公司的核心能力。
1991	Collies	核心能力來自一組不可逆的資源，是相對於競爭者的特有優勢，也是創造公司利潤的來源。
1992	Hall	持久的競爭優勢來自相關能力差異化的持有，其來源為無形資產。
1994	吳思華	經營是持久而執著的努力，惟有不斷的累積資源，才能打造不敗的組織能耐。
1995	司徒達賢	以資源為焦點時，企業的策略思考邏輯，首先應重新觀察組織資源，以不同的角度、組合與用途，重新評估與檢討

		企業資源的存量，並以此為策略與行為的參考。
1998	Collis & Montgomery	資源是策略的實體內容，也就是維持競爭優勢的基本要素。企業選擇策略必須受其目前所有資源的存量以及其所獲得或蓄積新資源的速度所限制。

（本資料引用陳錦輝論文2001）

### 三、資源的定義與核心

對於企業而言，資源指的究竟是什麼？此一問題是資源基礎觀點的首要問題。擁護資源基礎觀點的專業或學者均相信：資源不同，就有所不同的優勢，因為每家公司各擁有其獨特的有形資產、無形資產以及組織能力。由於公司的資產和能力往往無法短期間蓄積的，一家公司選擇策略必須受其目前所有資源的存量以及其所獲得或蓄積新資源的速度所限制；換言之，資源是策略的實體內容，也就是維持競爭優勢的基本要素。資源的分類，學者分別提出不同的看法如下：

1986年，Coyne則以「擁有」(having)與「使用」(doing)兩類能力來描述組織資源。所謂的擁有能力是：地位上指過去行動的結果，不僅有競爭優勢且具有防禦性地位功能；法則上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權；所謂的使用能力是在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員（如供應商、配銷商）。Barney在結合了多位學者的論點將公司資源的定義為：「在公司之控制下，可以協助公司建構並執行策略，以提昇公司之效率與效能的一切事物，包括了公司所具有全部資產、能力、組織流程、公司屬性、資訊及知識。」

表2-2 資源基礎定義彙整表

學者	年代	定義
Coyne	1986	Coyne 則以「擁有」(having)與「使用」(doing)兩類能力來描述組織資源。所謂的擁有能力是：地位上指過去行動的結果，不僅有競爭優勢且具有防禦性地位功能；法則上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權；所謂的使用能力是在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員（如供應商、配銷商）。



Leonard-Barton	1992	核心資源為單一、獨特、不易模仿，而優於競爭的資源運用與技術。
Amit and Schoemaker	1993	定義：「企業的資源是企業所擁有且能控制的生產要素之總和，藉由一群企業資產的轉換與利用，企業可完成最終財貨與勞務的提供」。認為其中包含可交易的 Know-How、才物或實體資產、及人力資源等。
Hamel & Prahalad	1993	提出資源延伸與槓桿概念，強調企業產生競爭優勢的關鍵並不是資源的多寡，而是運用資源的能力；企業應能辨認並建構本身的核心能力，已形成延伸其策略意圖與策略架構。
高淑芬	1993	策略性資產是一組稀少專屬難以模仿的資產與能力，其為公司、維持或保護競爭優勢的來源。
司徒達賢	1994	核心資源必須具有使競爭者看不懂、買不到、學不來的特性，若企業擁有這些資源優勢，並化為組織整體智慧或行動，且能存於組織內的記憶與程序中，則必能成為企業長期競爭優勢的來源。
De Leo	1994	是一種獨特且可以持續維持競爭力的資源或能力，而不受產業結構的影響。
Tampoe	1994	是一種技術或管理子系統集合科技、流程、資源以傳遞產品和服務，且具有稀少性及專屬性的資源能力。
吳思華	1994	核心資源內涵其實非常多，如：特殊技術，專業能力等都可能成為核心資源。
林晉寬	1994	核心資源是能達成企業使命，改進其效率與效能，調適組織環境改變，並且與組織決策及行為有重要關聯的重要工具。
Collis & Montgomery	1995	核心資源並不是把內部所具有的能力進行評估，做得最好就叫做核心資源。核心能力是要比競爭對手做得更好，而且為市場所需才能稱之。
吳思華	1996	將核心資源定義為：在攸關企業勝敗的營運範疇中，企業所擁有足已形成獨特競爭能力之有形或無形資產，以及專屬於組織或個人能力。
林榮春	1997	核心資源具有獨特性、專屬性、模糊性等三種特性來檢視掌握的資源是否具有策略意義。故其為建構策源性資源的基本指標，亦是企業應遵循之原則。
鄭建雄	1998	核心資源能使企業達到較佳的效率、品質、創新、或顧客反應因而建立低成本或差異化的優勢。擁有獨特競爭能力的企業有差異化優勢，收取超額的價格；或具有遠低於競爭對手的成本優勢，能夠獲得高於產業平均水準的利潤。

Collis & Montgomery	1998	資源是策略的實體內容，也就是維持競爭優勢的基本要素。企業選擇策略必須受其目前所有資源的存量以及其所獲得或蓄積新資源的速度所限制。
---------------------	------	--

(本表參考胡浩軒論文 2004 彙整)

其各隨著管理範疇的演進與討論對象的不同，學者們對於資源一詞的定義、概念與分類各有分歧。企業內部擁有獨特的資源及能力，不但提供企業策略的基本方向，而且也是企業利潤的主要來源。企業藉由組織內部資源與能力的培養和累積，形成長期及持續性的競爭優勢，因此資源和能力可以作為公司長期策略基礎與策略性思考的重點(Wernerfelt, 1984; Grant, 1991)。Barney (1991)認為資源是否具有持久競爭優勢，應具備下列特性：具有價值、稀少性、無法完全模仿及不可替代性。Grant (1991)主張產生競爭優勢的資源，應該具備「持久能力」與「專屬能力」兩大特性，並以此形成公司的資源／能力指標，以做為公司長期策略的基本方向與公司主要利潤之來源。資源基礎理論(RBT)之核心理論，傳承了策略管理思想，例如其核心觀念之一「異質性資源」，乃是從 Selznick(1957)、Chandler(1962,1977)、Ansoff(1965)、Barnard(1970)、Andrew(1971)等策略管理學者所提出的「獨特能力」而來。Hoskisson (1999)更認為 Barnard 於 1938 年在其管理者的功能(The functions of the executive)一書中，透過管理功能與流程的觀點來探討公司組織及其運作機制，更開啟策略管理研究之大門。因此 Hoskisson 將過去四十年來策略管理之研究方向大致可分為四個時期，分別是早期發展 (early development) 時期(1960's)、產業組織經濟學 (industrial organization economics) 時期(1970's)、組織經濟學 (organizational economics) 時期(1980's)，以及資源基礎理論 (resource-based theory; RBT) 時期(1990's)。策略管理研究進入 90 年代資源基礎觀點 (RVB) 時期，其內涵著重於「以公司內省的觀點來探討公司競爭優勢的取得」，有別於產業組織經濟學以外部環境為主要考量的觀點。

國內學者司徒達賢 (1994) 認為企業產生與提升競爭優勢的方法有三：包括

將單純競爭優勢多樣化與複雜化、將少數個人所擁有的條件化為組織整體智慧與行動、以及創造別人看不懂、學不來、買不到的競爭優勢。

#### 四、資源的分類

策略管理學者將企業資源的類項做以下的分類：

##### (一) Wernerfelt (1989) 以資源的產能作為分類條件：

###### 1. 固定資產 (fixed assets)：

長期下產能固定，並沒有多餘的產能，對於策略的制定沒有多大的意義。  
如廠房設備、機器設備等。

###### 2. 藍圖 (blueprint)：

範圍廣泛，產能不受限，在策略制定上扮演重要角色。如專利權、商標、品牌以及商譽等等。

###### 3. 文化 (culture)：

短期產能受限制，長期則不受限制。組織文化可由內部發展和增強，但成員卻無法攜攜或複製。

##### (二) Barney (1991) 將資源分為三類：

###### 1. 實體資本資源 (physical capital resource)：

企業所使用的實體技術、廠房與設備、地理位置與原物料取得等。

###### 2. 人力資本資源 (human capital resource)：

企業內部員工的訓練、經驗、判斷力、智能、關係及員工和管理者個人的見識和動察力。

###### 3. 組織資本資源 (organization capital resource)：

組織的正式職權系統、正式與非正式的官化程序、控制協調系統及組織內外的非正式關係與團體。

##### (三) Collis (1991) 將資源分為三類

###### 1. 核心能力 (core competence)：

企業的核心能力來自一組不可逆的資源，為相對於競爭者的公司所特

有的專屬優勢，也是創造公司利潤的來源，特別是在協調與同的產業技術和科技整合上的能力。

2.組織能力（organizational capability）：

運用管理能力改善公司效率與效能的能力。如鼓勵創新、集體學習及資訊與技術移轉的能力。

3.管理傳承（administrative heritage）：

為企業策略選擇的限制，包括有形資產（土地、廠房、設備等）及無形資產（領導風格、公司文化歷史紀錄等）。

（四）Chatterjee & Wernerfelt（1991）將資源分為三類：

- 1.實體資源：有固定產能特徵的資源，具有較低的彈性，如廠房及機器設備。
- 2.無形資源：品牌及創新能力，具有中等的彈性。
- 3.財務資源：內部資源與外部資源，較不具彈性。

（五）Verdin & Williamson（1992）將資源區分為五種：

- 1.投入資源：原物料、產能、機器設備、信譽、與供應商之關係。
- 2.序資源：研發能力、技術知識、員工的生產經驗。
- 3.通路資產：配銷網路、代理經銷商的忠誠度、市場佔有率。
- 4.顧客資源：公司信譽、商品信譽及印象、顧客忠誠度、品牌知悉度、售後服務網路。
- 5.一般性資源：人力資源、財務資源、資訊科技系統、市場知識、與政府關係。

（六）Miller & Shamsie（1996）以資源不可模仿的角度將資源分為二大類：

1.財產基礎資源：

公司合法擁有的資源，包含財務資本、實質資源、人力資源等。所有者（owner）對於這些資源享有清楚的財產權，所有者有權力去使用這些資源，且任何人不能在未經所有者同意下取走資源。藉由財產的權

利（如專利權、契約與所有權益契約），財產基礎資源得以受到法律的保護。

## 2.知識基礎資源：

公司無形的專業能力（know-how）及技能。因為知識基礎資源具有模糊性及知識與資訊的阻礙，他人無法輕易的複製或模仿。然而知識的阻礙對資源而言，並非是完善的保護，由於知識基礎資源的模仿是不受法律保護的，所以競爭者仍是有可能發展相似的知識及才能。

（七）吳思華（1996）歸納多位學者的看法，將資源區分成資產和能力：

- 1.資產：企業所擁有或可控制的要素存在，可再分為有形資產和無形資產。
- 2.能力：企業建構或配置資源的能力，可再區分為組織能力與個人能力兩部分。

（八）Collis & Montgomery（1997）視每家公司為有形資產、無形資產以及組織能力三大類資源的異質組合：

### 1.有形資產：

是最容易被評價且通常是唯一顯示在公司資產負債表的資源。包括不動產、生產設備及原料等，雖然有形資產可能是公司策略所必要的，但因有形資產標準性的本質，使其很少成為競爭優勢的來源。

### 2.無形資產：

包括公司的聲譽、品牌、文化、科技知識、專利權與商標，以及累積的學習與經驗。這些資產在競爭優勢（或競爭劣勢）及公司價值中常扮演著重要的角色。無形資產也具有使用後不消耗的特性，甚且如果審慎的應用，有些無形資產甚且能隨著使用不減損反而增長。正應此一原因，其能提供多角化擴展的價值基礎。

### 3.組織能力：

不似有形或無形資產的輸入要素，其為資產、人力及組織由輸入轉換成

產出之過程的複雜組合。應用於公司實際的生產技術，這些組織常規控制著公司各種活動效率，而使得組織能力能成為競爭優勢的一種來源。此組織能力能夠使公司以和競爭對手使用相同的輸入要素而在產製過程中以較高效率或較佳品質轉換成產品或服務。組織能力包括一組描述效率與效能的能力－更快、更能回應、更高品質等等，而這些能力可在公司產品發展、行銷以至生產的任何活動中發現。(林柏志，2005)

(九) Grant建議將資源分為財務資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽及組織性資源。

表2-3 資源類項分類表

學者	年代	資源類項
Ansoff	1965	一般管理與財務能力、行銷能力、研究發展能力。
Stevenson	1978	組織能力、科技能力、財務資源、行銷能力、人事資源。
Hoffer & Schendel	1978	財務、實體、人力資源、科技、組織。
Porter	1980	產品、研究發展、作業能力、財務/成本、配銷、一般管理、行銷/銷售、組織能力。
Hitt & Ireland	1985	一般管理、工程/研發能力、生產/作業、行銷能力、公共關係、人事資源、財務。
Coyne	1986	能力、資產。
Hall	1987	資產與能力。
Wernerfelt	1989	固定資產、藍圖、文化。
Chatterjee & Sugita	1990	有形資源、無形資源、財務資源。
Chatterjee & Wernerfelt	1991	實體資源、無形資源、財務資源。
Grant	1991	財務資源、實體資源、人力資源、技術資源、商譽及組織資源等
Barney	1991	實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源。
Black & Boal	1994	封閉資源與系統資源。
Collis	1991	核心能力、組織能力、行政傳統。
Verdin & Willianson	1992	顧客資產、通路資產、投入資產、程序資產、一般性資產。

Leonard-Barton	1992	員工知識與技術、技術系統、管理系統、價值與規範。
HallAmit & Schoemaker	1992 1993	資產、能力。
高淑芬	1993	有形資產、無形資產、能力。
Markides et al.	1994	顧客、通路、投入、程序、與市場知識。
吳思華	1994	有形資產、無形資產、個人能力、組織能力。
林晉寬	1994	實體資產、無形資產、財務資產、個人能力、組織能力。
Collis & Montgomery	1995	實體的、無形的、組織能力。
Hitt et al.	1995	有形資源、無形資源。
Grant	1995	有形資源、無形資源、人力資源。
蔡進發	1996	有形資產、無形資產、員工能力、組織能力。
方威尊	1997	有形資產、無形資產、個人專長能力、組織專長能力。
Mansour Javidan	1998	資源、能力、必要能力、核心能力。
Libert et al.	2000	實體資產、財務資產、員工及供應商資產、客戶資產、組織資產。
黃營杉等	2000	有形資產、無形資產、組織能耐。
方至民	2000	有形資產、無形資產、人力資源、經營能力。

(本表引用胡浩軒論文)

本研究則以吳思華歸納國外多位學者的看法，將資源分為資產和能力；和參考林晉寬、吳思華以及國外學者的論點，將資源分為：屬於組織擁有的資產類項，包括實體資產、無形資產、財務資產；組織執行能力類項，包括個人能力與組織能力的觀點為架構做分析。

經由上述相關文獻回顧，資源基礎理論彌補了傳統產業理論的不足，成為企業為維持及創造競爭優勢的一種新的思考邏輯；企業必須先了解自己擁有什麼、缺乏什麼，才能進一步適時掌握外在環境的機會來規避風險，因此，企業為了維持競爭優勢，必須先自我檢視是否有足夠的資源與能力，對於不足的部份，也就是資源缺口，需設法加以填補；也就是企業會辨識自身的資源缺口，並依資源本身的特性，設法加以補充、擴增，以建立並維持持久的競爭優勢。

根據上述文獻探討，雖然不同學者對組織重要或核心資源或許有不同的定義或名詞解釋，然而企業擁有上述資源的最終目的，無非是維持及創造企業之競爭

優勢。而如何檢視企業本身資源的特性，研究以資源基礎觀念的學者大多可以接受Barney(1991)所提出的四項特性：有價值性(value)、稀少性(rareness)、不可模仿性(inimitability)以及不可替代性(non-substitutability)等。

## 五、小結

企業擁有較優越資源（策略性資源、核心資源），便能帶來競爭優勢，不過近期資源基礎理論研究學者卻認為：企業擁有資源能力的豐富程度，未必保證能讓企業高枕無憂，企業持續享有競爭領導地位的關鍵，除了較優越資源外，面對外部環境不斷變動，企業採行的資源管理與運用策略便具有舉足輕重的角色。在高度動態的環境中，企業不能只檢視擁有多少的資源庫存，更重要的是企業要用什麼方式，來創造累積更多的能量，如何用有效的方式再生能量，為企業創造持續性的競爭優勢。資源與其運用策略間，存在一定的概念，傳統資源與策略之間所存在的關係，是由配適（fit）觀念主導，經營者在規劃經營策略時，所思考的重點是運用本身所擁有的資源能力，使其能與市場的機會相配適。

在本研究的深度訪談中，會針對在國小設置學生美術館或校園展場的學校，各學校擁有之資源，進行辨識與分類，釐清各校最有利之資源，以及如何整合資源，提出經營校園展場的策略。



### 第三章 研究方法

本章內容為研究方法的說明。共分為五節：研究架構與流程、研究方法、資料蒐集、研究對象、小結。

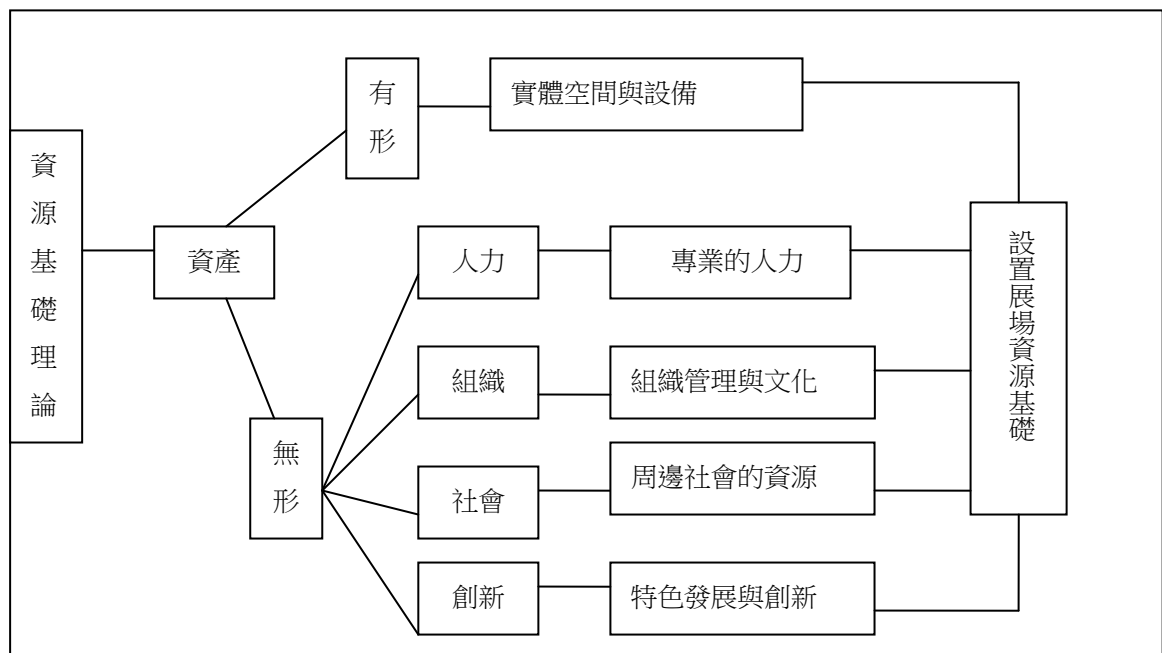
#### 第一節 研究架構與流程

本研究採取質性方法研究，重點是探討國小學校學生美術館設置及經營展場的資源，學校因應校內各項資源的採取對應措施之相關研究，主要是強調學校內部的硬體設備、財務狀況、人力、人力專長、組織能力，藉以能發揮優勢，使得校園展場、學生美術館能持續經營。

##### 一、研究架構

有關於資源基礎部份，本研究是參考 Barney 的實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源；以及吳思華的資產與能力為研究架構。Barney 的實體資本資源可以對應吳思華的資產方面；Barney 的人力資本資源、組織資本資源則是對應吳思華所謂的能力方面。藉由文獻探討整理出本研究的研究架構，如表：

表3-1 本研究採取之資源基礎理論研究架構



(本表為研究者整理)

## 二、研究流程

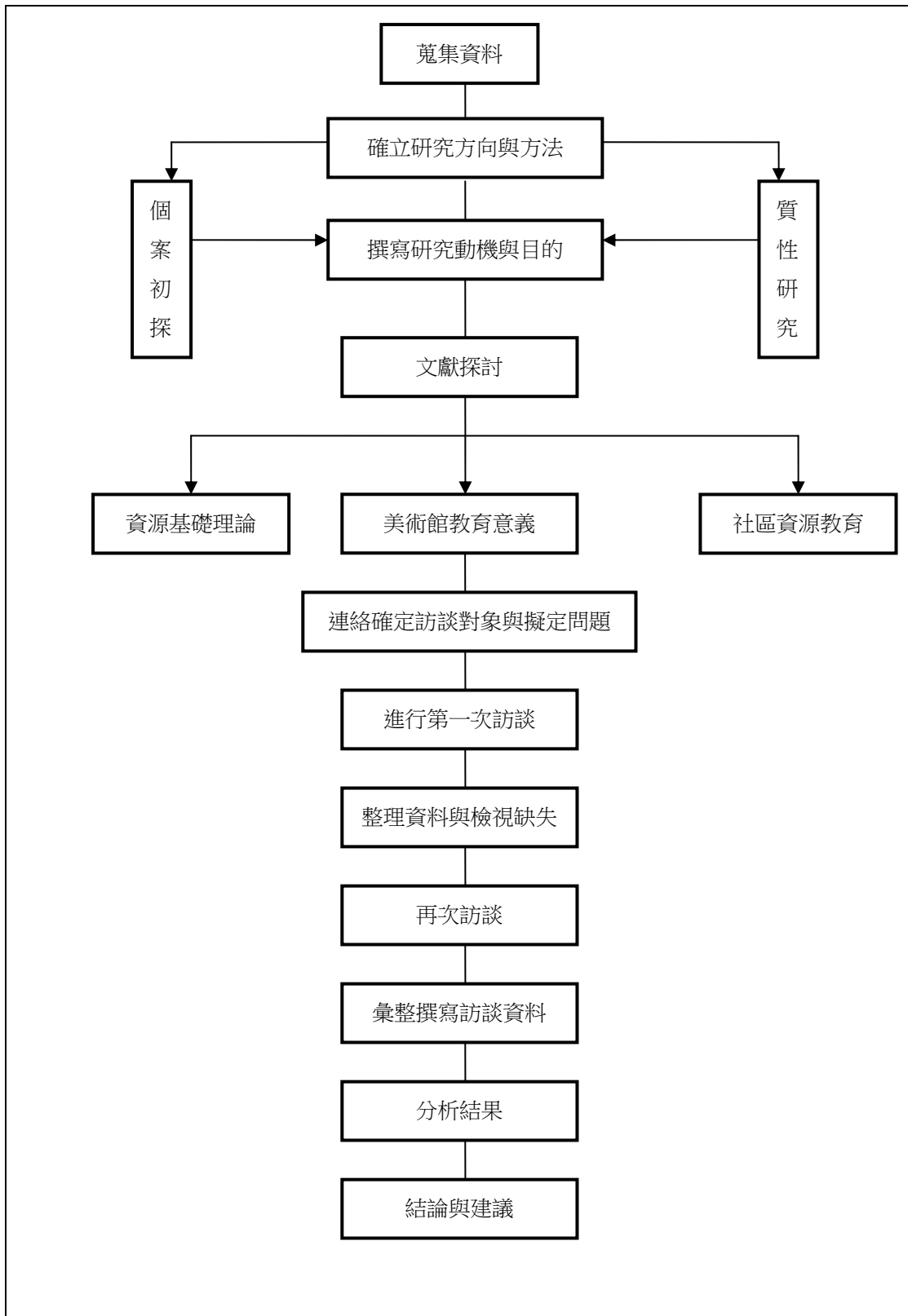
在擬定研究題目之初，研究者即以鄰近學校進行初探，經過拜訪與意見交流後，認為研究者設定之研究題目可以繼續進行，和指導教授討論研究問題，就著手聯絡與了解訪談之個案，以及閱覽相關文獻。在研讀相關文獻後，擬定所要探究之問題大綱，並進行初步訪談。這期間陸續和指導教授研討進行時遇到之問題，並與主要報導人<sup>5</sup>做意見上的交流，期盼在指導中與意見交流中，能使本研究更確定可行性與順利進行。確認有五個以上類型不盡相同之學校接受訪談時，就研擬訪問大綱，研究方法也塵埃落定。同時開始規劃了研究流程。

研究流程如表3-2：

---

<sup>5</sup>主要報導人的定義：田野調查的主角我們稱之為主要報導人。在研究調查進行的階段，研究者會針對調查目的或項目，設定調查的取樣對象，我們統稱為報導人，而其中主要的取樣對象就稱之為主要報導人(key informants)。本論文的所提之主要報導人為五個個案學校中，直接參與策劃學生美術館設置的學校人員。

表 3-2 研究流程



(本表為研究者設計)

## 第二節 研究方法

本研究是採用質的研究，質的方法乃藉由觀察、訪談和文獻分析等，來發現人們行、知、思考、感覺些甚麼的方式。質的分析資料，一般來自於實地工作（fieldwork），或稱田野研究（field study）。田野研究法收集質化資料使用的方法有參與觀察法、直接觀察法、個案研究法及深度訪談法等，本研究主要是多個案研究，採用深度訪談、輔以直接參觀，文獻分析方法，並將訪談結果作內容整理分析，歸納出校園展場的資源基礎及擁用經營策略。

### 一、個案研究法

Yin（1989）個案研究法是一個蒐集、組織和分析資料的特殊方式，目的在於獲取對每個研究個案的綜合的、系統的和深度的資訊(吳芝儀，李奉儒，1998)。Yin 對個案研究提供了一個較為「技術性」的定義，認為個案研究或是一種實證性(empirical)調查法，可用於：(1)調查一個現實生活中的現存現象；(2)當現存現象和因果關係之間的界線不是非常明顯時；(3)當個案中有多方面的證據性資料來源可供運用時；因此，一般認為個案研究法是深入解析特定事件形成過程(How)和原因(Why)的理想方法。個案資料為研究者所能掌握，關於每個個案的所有資訊，其來源包括所有的訪談資料、直接或參與觀察的資料、文件、檔案紀錄及實體作品(physicalartifacts)(Yin,1980)，每種資料來源皆個有其優點與限制，因此研究者必須因此研究者必須配合研究之目的，充分運用各項資料，並將之加以編輯、刪減，使各部份相互連結，架構出個案的整體性與獨特性。

此外，個案研究較少注重少數事件、狀況或其交互關係的完整脈絡分析，其所著重的為對實際問題進行詳細地分析，因此對於提供問題的解決、評估，以及策略的制定有相當的用處。由於個案的實際細節使資訊的來源更多元化，研究者也可因而避免遺漏重要的資訊，並使證據得到更充分地確認(Cooper & Emory, 1995)。

## 二、訪談方式

本研究是主要是透過訪談來建立資料。

關於質性研究的方法可分為深度訪談法、焦點群體訪談法、口述史研究法、行動研究法、個案研究法、參與觀察法與德菲法等等。（潘淑滿，2003）歸納質性研究的訪談法之特色：

### 1.有目的的談話：

質性研究的訪談與一般閒談或談話不同，它是研究者根據某一特定研究目的，所進行的語言與非語言的溝通過程，透過溝通過程來收集相關資料，以便探究研究的現象或行動之意義。

### 2.雙向交流過程：

訪談是訪談者與受訪者根據某一特定議題，進行語言與非語言的雙向交流的過程；在訪談過程中，訪談者與受訪者透過不斷的互動，共同建構出對研究現象或行動意義的詮釋。

### 3.平等的互動關係：

質性研究的訪談工作大多是在一種自然情境中進行，與助人工作的會談最大的不同是：質性研究者與受訪者的關係是建立在一種平等的基礎。由於訪問者並不具有決定受訪者權益的權力，所以在整個訪談過程中，受訪者可以根據個人意願決定接受或不接受訪談，同時也可以根據自由意願決定表露的程度。

### 4.彈性的原則：

質性研究的訪談工作非常重視彈性原則，強調研究者在整個訪談過程中，必須根據訪談的實際狀況，對訪談的問題、形式或地點做彈性調整。

### 5.積極的傾聽：

當研究者透過訪談方式來進資料收集的過程，聽就比說來得更為重要。所謂「聽」就是「傾聽」，傾聽是指研究找積極的融入受訪者的經驗中，感同身受的同理受訪者的感覺。對質性研究而言，訪問者在訪問過程所提的問題，一

來只是一種引導談話的潤滑劑，二來則是要幫助訪問者能夠深入了解受訪者的社會文化背景，絕對不是為了獲取答案而提問題，反而是用心的傾聽受訪者在談話過程中，到底說了什麼內容及如何表達才是訪問者應該關心的重點。社會科學研究習慣將訪談法依據訪談問題設計的嚴謹度劃分為三種類型：

1.結構式的訪談（structured interview）：

研究者在訪談過程，運用一系列預先設定的結構式的問題，進行資料收集的工作。結構式的訪談主要是建立在受訪者在訪談過程，接受類似的問題情境之刺激，使得研究者所收集的資料不會太偏離主題（Babbie, 1995；Tutty, M.L., Rothery, M., Grinnell, R. M. 1996）。

2.無結構式的訪談（unstructured interview）：

在訪談的問題無須預先設定結構式的大綱。無結構式的訪談較重視如何在自然情境中，瞭解複雜現象或行為背後的意義（Fontana & Frey, 1998）。當研究者對於受訪者的生活形態、宗教信仰、種族文化或習俗等不熟悉，或想進一步瞭解受訪者的認知與態度時，無結構式的訪談可說是一種頗為合適的資料收集方法（Douglas, 1985；Tutty et al., 1996；Berg, 1998）。

3.半結構式的訪談：

研究者須事先擬定訪談的大綱，不過在實際進行訪談時不必依據大綱的順序，是一種介於結構式與非結構式訪談之間的資料收集方法。通常，訪談者可以依據實際的狀況，對於訪談問題做彈性的調整（Berg, 1998）。半結構式訪談的優點為（Tutty et al., 1996）：對特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料收集工作；當受訪者在訪談過程受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗；當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式。

Neuman (1997) 指出：「質性研究是一種避免數字、重視社會事實的詮釋，最具代表性的質性研究方法就是深度訪談。」本研究即採用深度訪談法，經由對校園展場、學生美術館的設置原因與資源進行了解與蒐集研究資料。並且考慮研

究者和大部分個案中的主要受訪人彼此陌生，為了讓主要受訪人自主自在的、較不受拘束，降低防備心、開放的出自內心的做表述，以免影響主要受訪人的思緒，也避免令研究者因強制性的限制主要受訪者做單一性的回應問題，而使主要受訪人談因為在意針對問題的回答，反而缺乏深入性；但又不希望訪談因為沒有主題而像聊天般鬆散而冗長，故決定訪談時採用半結構式訪，所以於訪談前即已事先告知主要受訪者，對相關問題的回答不必局限於問題本身，以達到深入的效果。為使訪談的信度與效度更加準確，對關鍵性的議題會作交叉檢核，以求其內容之確定與一致性，並避免言語解碼的偏差。

### 第三節 資料蒐集

本研究資料收集之方式，主要透過相關的深度訪談及相關次級資料。

#### 一、深度訪談資料

Patton (1990) 指開放性訪談的質化研究有三種方式：

1. 「非正式的會話訪談」(informal conversational interview)，屬於沒有計劃、非正式的訪談方式。
2. 「一般性訪談導引法」(general interview guide approach)，為一般的訪談方法，具有引導性取向。
3. 「標準化開放式訪談」(standardized open-ended interview)，為一種標準的開放式訪談。

本研究的訪談偏向採取一般性訪談導引法，雖然所有質化訪談都是開放式的訪談，而且允許受訪者以自己習慣的用語表達自己的觀點。但沒有計劃性的非正式的訪談亦使人產生任意的感覺，且有時亦使訪談偏離主題、不易掌握訪談重點。一般性訪談導引法為具引導性的訪問，可以提供較為結構的方式、卻仍能維持相當程度的彈性。其訪談包括一組提綱挈領的論題，而這組論題應係在訪談之前，即與每位反應者共同探索而得，列在綱要中的論題，不必依照任何特殊的次

序，而且用來引發反應者的問題之實際字組亦無需預先決定。訪談引導只單純作為訪談期間的基本清單，以確定所有關連的主題均已被涵括其中。訪談引導是一系列用來在訪談進行中探索的問題或論題，藉由涵括相同的題材，以確保從許多人身上取得相同的資訊。訪談引導提供主題或話題範圍，在訪談期間訪談者可以自由地探索、調查和詢問問題，以闡明該特殊的話題，由於訪談引導事先限定了所要探索的論題，有助於使對於許多不同的人所作的訪談能更有系統且更具綜合性，而其所導引的詳細程度，取決於研究者所能夠事先明確界定重要論

## 二、相關次級資料

藉由資料蒐集、整理與研究議題相關的書籍、期刊、論文及檔案資料，並詳細加以閱覽，並逐步分析、探討並作為本研究之立論依據。此外亦可從文獻中探究本地區或其他地區過去的情境脈絡，藉以檢核主要報導人所述的內容，俾有助於問題的發現與探討。

雖然跟主要報導人並不陌生，但基於尊重，研究中開始第一次的互動，即親自造訪各主要報導人，除了談談主要報導人自己本身目前的工作概況及工作情形外，並希望取得主要報導人同意研究者訪談的意願，藉由在公務間的互動及私人情誼來拉進兩者間的距離，俾取得信任，並得以緩緩拉開研究者與主要報導人之間的話題。可能是屬性密切，彼此之間談到切身的問題，是更能讓研究者與主要報導人體驗與感受上來得深切，且頗能讓研究者與主要報導人產生默契，在互動的過程中，主要報導人的感覺與形容，就更增進了人際關係的建立了。

## 三、訪談記錄的謄寫、檢核、分類、分析

進行訪談前均與主要報導人事先約好時間、地點，找一個比較清靜的地方做一訪談，由主要報導人選定，訪談次數預計為1—3次，訪談時間為民國97年11月開始至99年1月底止，由於讓主要報導人有相當自主及開放的談話空間，所以訪談時間需時頗長，與每位主要報導人進行訪談之時間約一個半小時至兩個半小時，在長時間的訪談中，訪談之前均告知主要報導人訪談的內容需要錄音，以確保內容的完整性，訪談內容不外流，以保障主要報導人(尤其現職人員)，讓其



安心的接受訪談，訪談時以先擬定好的訪談大綱逐條進行(均稍加說明意義)，在訪談中，主要報導人的表述，有些會延伸出不在原訪談內容的範圍，研究者會傾聽其表述，並視其符合研究議題的程度及需要，做為延伸訪談的大綱，並列入探討的內容，並作為下次訪談其他主要報導人之題目。其中有一位主要報導人不願意或錄音有困難時，

#### 四、訪談筆記的謄寫

本研究係以訪談為研究資料內容之主要來源，其原始資料，即是受訪者實際上所感受及表達的話，如果疏失未適時補捉住受訪者的實際語彙，無論使用何種訪談型態，一切終將落空，故為求得資料記錄上之真切，均賴錄音機的輔助及逐字稿的再核對；透過錄音反復及立即追溯，訪談後即儘速著手進行訪談記錄的謄寫，在記錄表中記下受訪者、受訪時間、受訪地點、受訪內容、受訪者如何應對、行為舉止的觀察等，分析時，若情況和資料都很明顯，作者即可能洞察，否則即需再推敲，否則將容易失去其真切性。

#### 五、資料分析

本研究係對不同受訪者回答，由錄音內容(部份未錄音，)轉為記錄的詳細謄寫，由對不同主要受訪者對同一之問題加以檢核、分類、進行歸納、統整之後，比對蒐集的資料及實施現況加以進行內容及歸納性分析。內容分析（**content analysis**）不但是對訪談資料內部的主要題組進行確認、也將之分類，並對訪談資料和實際觀察的內容進行歸納。在歸納後將之轉為歸納性之分析結果，也就是分析結果是各個主題和範疇均來自於現有文獻、各主要受訪人、及實際觀察等各方面資料的總結均加以歸納。所以歸納及分析是由資料形成的，而不是在資料的蒐集之前就加上去的；故可對各個面向、脈絡、情境作一比較、統整與聯繫，並從其中發現事情的意義與訊息。

#### 第四節 研究對象

本研究要探討「以資源基礎理論探討國小校園藝文展場」。在研究的對象的選擇主要是校園中有設置美術館或展場的國小。經過研究者實際走訪了解狀況、蒐集相關資訊，兼顧不同類型的國小，並考慮研究者能力所及，本研究選定了五所校園中有設置藝文展場，目前每學期都還有展覽活動的國小做為研究對象。這五個研究對象如表：

表3-3 訪談個案簡介

學校名稱	縣市別	規模	地理環境	美術班	學生美術館成立時間
仁美國小	台中市	48班以上 大型學校	市區	無	民國96年
久安國小	雲林縣	12 班以下 小型學校	郊區	無	民國96年
忠孝國小	彰化縣	48班以上 大型學校	市區	有	民國96年
太平國小	基隆市	12 班以下 小型學校	郊區	無	民國96年
僑信國小	彰化縣	48班以上 大型學校	市區	有	民國96年

(本表為研究者整理)

研究者實地走訪這五所學校，訪談參與展場計畫的相關人士。針對訪談的結果分析，進一步提出個案中經營展場的資源與策略。

## 第四章 研究個案背景

本研究顧及不同類型或區域的小學，有不同的資源。為了能讓研究結果更為客觀，所以本研究採取多個研究個案來探討。本章節為五個案的簡介，以及設置學生美術館的源起。

### 第一節 仁美國小設置學生美術館簡介

有台中市北屯最美的國小之稱的仁美國小名不虛傳。揉合創意與設計感的校舍，曾獲得2008國家卓越建築獎首獎卓越獎，清清楚楚的告訴參訪者：她是個充滿藝術與人文的學校。仁美國小的三寶－在校門口二件余燈銓的公共藝術作品，以及校內駐校藝術家謝棟樑老師的公共藝術作品，立體鮮明強化了仁美國小藝術與人文的丰采，實至名歸。

#### 一、學校沿革與概況

仁美國小位於台中市北屯區，是個新設立的小學。當初設置是因為政府小班小校政策及學區內學子逐漸增加，在教育部經費的補助及胡志強市長和市府團隊積極籌措財源下，建造完成。於民國九十三年一月七日經市府核定成立，積極籌劃，民國九十四年八月正式招生。目前班級數有53班，學生人數1600人左右。

#### 二、設置學生美術館的緣起

研究者訪談仁美國小負責籌劃、申請學生美術館計畫的謝婉妮老師，目前也是學生美術館的館長。她提到：仁美國小的教學特色是發展是「游藝仁美」，藝術與人文教育是學校的發展特色。仁美國小在蓋校舍時，就規劃了一間美術教室，提供給學生上美術課用。另外還有一間陶藝教室。學校規劃這兩間專科教室就是藝術技能教育所用，可見學校對發展藝術教育很重視。謝婉妮老師說，學校原本就有設置展場，刊板，固定讓展示小朋友的作品。當初文建會的學生美術館計劃公告時，謝婉妮老師認為學校可以寫計畫申請看看，爭取經費擴充更完善的設備，使「游藝仁美」更名符其實。

謝婉妮老師笑著說：

我們學校是有老師自動要寫計畫書，不是由上而下拜託老師寫喔！學校行政單位聽到老師自己要跳出來寫，沒有道理不同意。所以我就和教務處主任討論細節，寫好計畫送出去申請。台中市就只有我們一所獲准成立。

(981019)

當研究者訪談謝老師時謝老師很慎重的準備簡報講述給研究者了解，並且將所有展場活動的資料、活動設計、簡報陳列在桌上提供研究者參考。從此可以了解仁美國小原本就有展場的基本資源，如：展場空間、專業人力，只是為了更充實設備，才申請學生美術館經費，讓整個展場更符合美術館的規格，藉由正名、完善的設備來提升它的重要性與落實教學。

### 三、成立至今學生美術館策展情形

表 4-1 仁美國小 96 年~99 年展覽活動

年度	展覽活動名稱	展出內容
96	師生藝文展	全校學生藝術與人文創作展
97	寒假作業展	全校學生
97	世界繪本插畫巡迴展	研揚文教基金會繪本插畫作品展
97	台灣樸素藝術之美	研揚文教基金會
98	2009 向大師挖寶米勒巡迴特展	廣達文教基金會
98	仁美社團成果展	全校學生
99	寒假作業作品展	全校學生
99	中年級藝術學習成果展	三、四年級學生學生
99	全國聯想創意畫得獎作品展	台中縣立文化中心

(本表為研究者整理)

## 第二節 久安國小設置學生美術館簡介

往斗六市的郊區，眼前的景觀逐漸呈現和市區不同的農村型態，幽靜純樸。初次來到此地，聚落不算密集的地方，很難和「美術館」連結在一起。然而走入久安國小，就會明白：當初文建會的學生美術館計畫，雲林縣政府文化局全縣

只核定久安國小一所設置。久安國小得天獨厚，享有赫赫有名大師級藝術家支持，以及多位在地藝術工作者的資源，久安國小濃濃的藝術特色在師長和在地藝術家的推動下，打造屬於久安國小的人文氣息。

### 一、學校沿革與現況

久安國小位於雲林縣斗六市郊區的久安社區。目前學生 150 人。學校成立於民國 48 年，已經有 50 年的歷史。家長大部份是務農為主，小朋友生活環境單純，校風純樸。十年前，學校在前任校長的推動下，學校即在校園中悄悄播下藝術與人文的種子。一直到楊松田校長就任後，學校藝術教育蔚然成形，致力結合社區資源，落實深耕。

### 二、設置學生美術館的緣起

久安國小的藝術淵源與資源，成就了久安國小獨特的藝術風采。久安學區位在有九老爺之稱的久安社區，廟與瑰麗設計與自然景觀純樸多樣。這樣一個純樸的農村，還居住一位國寶級的藝術家—張敬。張敬是在地的國寶級景觀雕刻藝術大師，師承楊英風，與朱銘同門。

現任校長楊松田校長提到：在當時校長--李榮輝先生的邀請下，駐校藝術家--曾川洋先生，走入久安校園，在學校裡免費指導小朋友畫畫。前任校長洪淑女女士的持續支持下，將久安學子的美術之夢，一步步踏實的點燃。楊校長於 95 年 8 月接任校長，發覺久安國小過去五年來，師長的營造，駐校藝術家的進駐紮根與推動，將「校園藝術」、「社區藝術」與「學校課程」相結合成為本校的特色，楊校長說：

長久那麼多在推動畫畫，對學生，多多少少，不要說他是一個頂尖學生。我們不是在推精英制度，而是在落實全面學生都有這個的涵養。

(981119)

於是將藝術與人文領域做為本校的本位課程。楊校長就開始整理場地，將堆滿老舊或廢棄課桌椅的教具室，清除整理一番，成為一間小小的作品展示中心。這時剛好文建會推出學生美術館的計畫，於是楊校長就與學校主任、老師討論

後，請主任與老師寫寫看。楊校長說：

計畫寫了以後，當然自己沒有一個 idea，沒有想法，也不行。所以後來就去找張敬，在寫的時候不知道要寫什麼，因為人家是大師級，這種場面看多了，我不認識他，以前沒有校長去拜訪過他，他就是社區的人喔！我去找他，他就答應。他就跟我講一些，我跟他互動了一天，我們就把計畫完成，然後就送文建會，這個案當時雲林縣有 10 個學校在爭取，後來只有我們學校得到。後來文建會這個案子就沒有了，停了之後我們還是繼續做。(981119)

文建會的學生美術館經過學者專家實地查訪，全國中小學僅 34 所學校獲選補助，而雲林縣只有久安國小上榜。楊校長秉持著「用多一點心，教室就在天地之間；多留一點意，課程就在生活中」的教育理念結合親、師、生與社區人士積極的參與學校藝術課程，凝聚本校親師生及社區對學校向心力與認同感，想讓「美哉九老爺，藝術在久安」的藝術教學永續發展，以帶動地方教育的進步。

### 三、成立至今學生美術館策展情形

表 4-2 久安國小 96 年~99 年展覽活動

年次	展覽活動名稱	展出內容
97	本校 1~6 年級的藝術人文課程作品展	全校學生藝術與人文創作展
97	母親的結婚照	配合母親節的展出學生的媽媽所提供的結婚照
97	世界會本插畫巡迴展	研揚文教基金會繪本插畫作品展
98	雲林社區大學斗六教學中心—久安分班(親子游於藝繪畫班)作品展	社區大學的繪畫班學員作品展
98	2009 年雲林縣 228 紀念繪畫比賽優勝作品展	全縣繪畫作品展
98	久安國小 48 周年校慶藝術家聯展	張敬、曾川洋、沈耿香、廖惠雯、林靜宜莊興業等十位藝術家聯展
98	小小藝術家聯展 暨 2009 台灣西瓜節創意繪畫比賽前三名優勝作品展	全縣西瓜節創意繪畫比賽
98	雲林科技大學 2009 年推廣班師生作品聯	雲科大推廣班師生創作聯展

	展	
98	中年級班級閱讀展覽	中年級閱讀學習單成果展
98	低年級及幼稚園班級閱讀展覽	低年級和幼稚園閱讀學習單成果展
99	高年級班級閱讀展覽』 久安國小『教師陶藝初體驗』展覽	高年級閱讀學習單成果展 老師陶藝研習展
99	久安國小 98 學年度第二學期 久安國小『寒假作業』展覽	全校學生作品

(本表研究者整理)

### 第三節 忠孝國小設置學生美術館簡介

位於彰化市西郊的忠孝國小，乍看校舍，跟一般都會型的國小一樣，幾棟大樓矗立，並沒有特殊造型景觀設計。第一個令人想到的，不過就是班級數多、學生多、活動空間少的印象。但走進坐落在操場西邊的藝林樓，儼然就是一棟美術館規模。以小學而言，能如此的豪氣的展場，正因為它有足夠經營展場的優勢。

#### 一、學校沿革與現況

忠孝國小成立於民國 73 年，設立時間不長。由於位在新開發的社區，新興社區房子大量增建，學齡兒童增加，以及學校辦學成績良好，獲得家長的支持，班級數快速增加。從民國 73 年的 7 個班級到目前共有 63 班，學生人數 2100 人左右。學校於民國 81 年奉准成立美術實驗班，至今每年從三年級到六年級有各有一班美術班，藝術與人文教育也成為忠孝國小主要發展特色之一。

#### 二、學生美術館設置的緣起

研究者訪問忠孝國小陳標松主任，當初忠孝國小基於什麼原因，申請文建會學生美術館的計畫。

陳主任很自得的說明：

當初彰化縣文化局是主動來告知本校：文建會有學生美術館計劃要實施要我們提出申請。政府單位要推行計劃，都是行文到各學校，學校再視情況決定要不要申請。然而學生美術館計劃卻是文化局主動告知我們，要我們提出申請，這應該說文化局了解：要經營學生美術館，硬軟體設

備資源一定要充足，否則較難永續經營。資源不夠的學校，應該都不願意貿然申請。我們學校成立藝林樓原本就有規劃展覽空間。(981210)

忠孝國小於民國 92 年經彰化縣政府教育局鼎力爭取經費，獲得教育部補助，以藝術人文涵詠科學為規劃特色，增建新校舍—藝林樓。藝林樓以藝術創作之本質，用藝術涵詠生態為主軸的有生命建築體，尤具藝術性、公共性，讓美術班的學生能在完善的環境中接受藝術與視覺教育。然而藝林樓硬體設施完工之後，相關配套措施及軟體設施仍相當缺乏，美術班學生及其他學生在有了良好的上課及創作環境之後，卻沒有一個適當之展覽表演的空間，親、師、生每每僅能運用巧思，尋找展覽之空間及機會。忠孝國小既有良好的藝術教育環境、優秀的美術教育人才及具美術潛能之學生，實應將其藝術教育之功能再發揮得淋漓盡致，設立學生美術館，提供師生一個良好的展演空間，深化藝術人文教育；同時，也讓學生美術館，可以為彰化地區提供一個良好的展覽表演空間，期能帶動學校臨近地區藝術人文氣息，更期許學生美術館能成為地區藝術人文的推廣中心，讓藝術融入地區人們的生活中，以藝術美化生活，以藝術生活美化人生。

學校經過各行政部門及相關計畫老師討論後，提出計畫獲准成立。因此忠孝國小整個藝林樓更符合視覺與藝術教育功能的大樓。

### 三、成立至今學生美術館策展情形

由於忠孝國小有二個展場。一樓的個展館，有美術班經常性的個展或雙人聯展，展覽的次數很多，所以本表只介紹二樓學生美術館的展覽活動。

表 4-3 忠孝國小 96 年~99 年展覽活動

年度	展覽活動名稱	展出內容
95	校慶暨藝林樓落成剪綵典禮 --- 歷屆優秀作品展	歷屆美術班學生優良作品展
96	學生美術館開館五校聯展	縣內五所國小作品聯展
96	美術班畢業美展 ---- 忠孝兒童美術館	美術班學生作品展
97	林錦河先生 ----- 蓮與荷的對話	林錦河先生作品個展
97	恣意、繽紛三人展	詹秋燕、馮慧中女士、孫楨文醫師西畫作品聯展



97	中日書道交流首展	中日書法作品展
97	中日學生書法觀摩交流展暨師生展	忠孝國小和日本東京書道學會聯展
97	崇晉書道協會聯展	崇晉書道
97	日本台東書道聯盟公募展	書道聯盟
98	駐校藝術家雙人展	
98	四美陳彥霖作品	學生陳彥霖個展
98	六年級聯合習作展開幕式	六年級學生作品聯展
99	國際書道交流展	日本東京書道學會和忠孝國小師生

(本表研究者整理)

#### 第四節 太平國小設置學生美術館簡介

在基隆地標公園附近，離市區較遠的太平國小，鬧中取靜，彷彿是基隆市另一處藝術桃花源。拾級而上的山坡，逐步踏往藝術的小天地。校舍的外牆即以仿作蒙德里安的色塊彩繪，似乎在告訴訪校者，太平國小藝術就從這裡開始。藝術也在這一方天地，海闊天空的展開。

##### 一、學校沿革與現況

太平國小位於基隆市中山區太平段的山坡上，基隆火車站後方。校地面積約有二萬四千餘平方公尺，於民國 57 年建校。自 70 年代起，因中青代人口外流，學校由剛創校時的 36 班規模逐漸減班，至今只剩幼稚園一班，小學部六班。目前學生數僅有 60 人，真可謂「地廣人稀」。

居高臨下的太平國小校舍依山而建，校舍為一字形的建築。站在二樓走廊向前遠眺，即可鳥瞰整個基隆市景。前方的基隆港、對山的中正公園巍峨的觀音像、以及來來往往川流不息的港都市貌，皆可盡收眼底。擁有這樣寬闊的視野、廣大的校地，使得整個校園景觀顯的幽靜而寬敞，雖然在市區卻遠離塵囂、無車馬喧雜，不但上下學方便，更能與社會脈動相互聯繫。由於本校學區屬於大碼頭區，文化刺激薄弱。加上屬於舊社區，居民外移到新社區，以及少子化影響，班級數降為六班。太平國小為因應少子化，所以改變教學策略，統整小班教學精神、開放教育，建立學生輔導新體制、學習型學校與發展學校本位之課程。期盼能有效

引導兒童全人發展，以迎接「樂觀」、「進取」、「活力」、「創新」的嶄新人生。

## 二、設置學生美術館的緣起

太平國小是基隆市唯一一所具有美術館功能的學校，是目前的校長魏川淵的初任學校。魏校長與研究者是舊同事，深知魏校長向來就是個充滿行動力的領導者。訪談中魏校長提到：學校特色的展現，一直是初任校長以及班級人數少的學校所面臨的問題。如何審視學校資源，匯聚親師生的意見，凝聚家庭、社區、學校的力量，展現藍海創意策略，共同開創小校的春天，呈現小校的特色、拿出足以傲人的競爭實力，是這段日子以來，擔任初任校長省思的議題。魏校長希望能開發小校的競爭力，也希望學生不要被邊緣化。

95 年暑假，在尤雪娥退休校長的帶領下，一群基隆市國小校長聚集商討申請國家藝術基金會--藝教於樂 II 的計畫。藝教於樂 II 的申請計畫雖未獲通過，但卻促成之後提出太平國小太平藝術村申請計畫的念頭。

太平國小歷年來在執行教育政策：開放教育、小班教學精神計畫、九年一貫課程等的推動下，「太平碑林」一直是學校長期經營耕耘的特色；而書法教學也在本校課程發展的經營下，成為本校特色課程；再加上近年來學校師資結構藝術與人文領域專長教師，用心於太平藝文領域教學，蔚然成風；在少子化的情況中，教室空間的創意替代方案經營下，且為適時回應同仁學校缺少作品展示空間的聲音，因此於民國 94 年底清除儲藏室為一空曠的空間。在諸多因素的匯聚之下，我們提出了建構「太平藝術村」的方案，來試圖透過學生美術館的建置，企圖統整學校、社區的教育資源，在教學方案的推動進行中，逐一建構起太平藝術村的氛圍與環境。所以早在文建會學生美術館的申請計畫之前，學校已有設置展場—「太平藝廊」。

為了擴充學生藝術學習的機會，涵養藝術氣息，提升學生創造、探索、想像、審美、思辨及增進文化理解的機會，落實藝術與人文素養指標，自 95 年底太平國小接獲文化局轉來行政院文化建設委員會學生美術館的申請公文，基於「全民美育、藝術紮根」文化政策，發展兒童藝術教育之課程；以「社區為根基、校園

為場域、課程為鷹架」，營造藝術部落之氛圍；以「策劃」、「展覽」、「教學」、「鑑賞」、「典藏」為教育手段，促進國人從小接觸美術欣賞與表現的機會和環境，進而透過親子參與藝術活動，帶動社區藝術欣賞之人文素養，提昇藝文欣賞人口等之理念，在國藝會藝教於樂 II 方案的思維以及基礎下，太平國小團隊就積極擬定申請計畫，嘗試以建構太平藝術村具有下列三項特色：

- (一) 活化閒置教室，系統整合串聯校園設施，營造藝術空間。
- (二) 選擇社區主題，逐步探查體驗家鄉角落，創造藝術部落。
- (三) 架構校園課程，對話實踐省思累積感動，豐富藝教內涵。

希冀透過申請學生美術館，活化教室空間，結合學校本位課程「書法拓碑教育」、「舞獅隊」及「直笛樂隊」，並以「策劃」、「展覽」、「教學」、「鑑賞」、「典藏」的教學流程，讓兒童在活動、創作、展品、導覽中學習，激發兒童對藝術的認識及興趣。更進一步促使學校將社區資源納入，使其社區學校化、學校社區化，打造極具藝術村價值之美術館學校。

學校當時六年級導師鄭鴻哲老師並且參與基隆市初審報告，這麼說：

本人至基隆任教之初，或許是本人專長的關係，與同仁聊天時談到現今基隆文化美術發展是否蓬勃，同仁總是覺得有待努力的空間，事實上，基隆本地人出了很多台灣現代藝術的藝家，例如於暖暖區經營礦業畫家倪蔣懷，不只自身是大老闆也是藝術家，對於贊助台灣現代藝術的發展重要的團體-「七星畫壇」有莫大的貢獻，因但是為隨著基隆港的吞吐量不如以往，基隆腹地稀少的限制，整體經濟發展有限，藝文發展也跟著減弱，因此為了讓本校學生能有更好的學習機會，並結合本校藝術人文課程，故萌生了兒童美術館的想法，也成為基隆唯一成立在地兒童美術館的第一所學校。(980920)

在有心人士凝聚共同的思維，一起努力，太平國小的學生美術館終於落成，在基隆校園樹立典範，深耕藝術教育。

### 三、成立至今學生美術館策展情形

太平國小從成立太平藝術村，到改為學生美術館，每一學期學校都會有固定的展覽檔期。展覽包括校外人士，以及學校的學生作品。到目前為止，學校已舉辦的展覽如表：

表 4-4 太平國小 96 年~99 年展覽活動

年度	展覽活動名稱	展出內容
95	基隆攝影協會	34 幅攝影作品
95	春暉教育學生藝文競賽展	春暉教育宣導
95	校史攝影回顧展走入太平，感受榮耀	太平國小校史展
95	太平國小畢業美展	譚之帆老師畢業班導師及六年級學生 共同展出作品展
96	生態關懷系列	瑪陵國小鈎形蟲標本展
96	「咱ㄟ鄉土，咱ㄟ情」魅力人物寫生	品味基隆市樸素畫家在這塊土地上的 心情故事
96	「尺幅千里江山任遨遊」	蔡文玉國畫展
96	畢業美展	鄭鴻哲老師畢業班
96	春暉教育彩繪標語作品展	春暉教育宣導
96	台北市立美術館書寫之美教育展	台北市立美術館
96	行政院文建會學生美術館太平藝術村揭牌	街頭藝人表演、傳統藝術文物展示及現場製作
97	財團法人研揚文教基金會	走入繪本的藝想世界展
97	文建會學生美術館成果展	駐校藝術家王傑老師指導學生之教學 成果及學生創作展
97	陽明 2006 年國際徵圖優秀作品展	國際徵圖組 優秀作品展金牌 9 幅銀牌 20 幅銅牌 30 幅優秀作品
97	社區藝術家系列首展 盧進攝影展	本校第七屆校友王淑華老師策展
97	四十週年校慶特展	展出太平國小四十周年校慶特展
97	畢業美展	國小部第 39 屆 幼稚園第 11 屆 尹誠老師幼稚園程桂芳園長
97	台灣樸素藝術之美	研揚文教基金會發現
97	後現代書法展	書法家陳承富
98	三月王傑個展--基隆圖畫簿	結合教育處 98 年度藝術與人文校外教

		學活動，由王傑老師與本校教師分：幼稚園低中高年段進行協同教學活動
98	我的感動相本	曾正信西藏攝影展 攝影用不同的角度看世界，本次攝影展結合本校推動健康促進學校活動
98	我的悠靜世界-	林漢樓篆隸特展，本期邀請展出，不僅受到社區廣大迴響，更有助於教師融入書法教學及學生增進書法書寫能力。
98	譚之帆畢業班畢業美展	由本校極具藝術素養之譚之帆老師指導。
98	向大師挖寶米勒驚豔田園之美特展	廣達文教基金會游於藝向大師挖寶米勒巡迴展
98	我的鄉村天地林榮	油畫家林榮台灣農村油畫展。
98	多元化藝術展	本次展出本校女性員工的多元作品展
98	筆情墨趣陳銘鏡書法墨韻創作展	書法名家陳銘鏡老師，親自導覽作品並結合本校推動書法拓碑教學

(本表為太平國小提供)

### 第五節 僑信國小設置學生美術館簡介

就在彰化地方法院隔壁的僑信國小，用藝術來柔和都市型態的剛硬。四週環繞的校舍，街道來來往往的車輛，50年的校舍，第一眼印象，並不覺得有何特別吸引人之處。然而在校舍的地下室，一間校園美術館悄悄的滋長，孕育著藝術小幼苗。

#### 一、學校沿革與現況

彰化縣員林鎮僑信國民小學成立於民國 49 年 8 月 1 日，是由「八、七水災」時僑胞及各界水災救濟金剩餘款所興建的一所小學，所以特別以「僑」字開頭用來感念當時華僑及各界出錢辦學的貢獻。

僑信國小位於員林鎮市區，交通方便，與員林地方法院相鄰。附近國中小學區集中，屬於文教區，文藝薈萃。目前班級數規模為 58 班，屬於大型學校。僑信國小發展美術才藝為學校特色，其中從三年級到六年級各有一班美術班。另外有啟智班一班，資源班一班及幼稚園一班。教師人數現有 93 名，職員 4 人，工

友 2 人，護士 1 名，學生人數共 1742 人。

## 二、設置學生美術館的緣起

研究者訪問當初參與文建會學生美術館計畫的輔導室陳志成主任，以及美術班老師，目前也是輔導室資料組長的楊雅芬老師，提到當初申請計畫的緣由。

向來支持藝術教育的僑信國小的校長接到公文，並與相關行政人員及相關老師商議，配合學校的美術班發展，認為學校若有小型美術館，學校美術教學的硬體設備更為完善，將有助益於藝術與人文教學。過去學校展示學生作品，是利用廊道、公佈欄……。學生作品較多的時候，就在活動中心佈置刊板展出。雖然學校在 91 年設置「僑信藝廊」，設備簡易。藉此次申請經費補助設置藝文展場，能讓學生有更合適的作品展示場地，也能增加學生的鑑賞活動、展覽教育。於是詢問相關處室主任及美術班老師的意願，之後就評估空間的可行性。

陳主任說：

要規劃美術館一定要先評估學校的校舍是否有空間可以當為展覽場地，再考慮其他設備要如何添置。空間應該是最大的問題。學校有設置學生美術館的需求，文建會補助的經費並不是很充裕，不可能蓋新館場，對學校而言，蓋新校舍是大工程，一般不會因為要設置一個美術展覽空間而大費周章。學校討論後，認為我們學校的地下會議室空間很大，平常沒有什麼特別用途，初步的空間有了就開始著手寫計畫。(981230)

學校任何的教學計畫推動，一定要老師的參與才能順利進行。所以要顧慮老師想法。僑信國小因為有美術特殊才藝班，學校將美術班歸在在輔導室管理，所以輔導室理當成了主導學生美術館的策劃事宜。陳主任會同其他行政處室，尤其是美術班的楊雅芬老師能願意配合參與計畫進行，協助規劃管理展場。在地利、人和的條件許可下，又對學校藝術與人文的發展有更好的提升，學校就順理成章成立了美術館。

### 三、成立至今學生美術館策展情形

表 4-5 僑信國小 96 年~99 年展覽活動

年度	展覽活動名稱	展出內容
96	僑信 2007 藝術起飛	「僑信 2007 藝術起飛」系列活動之一，「僑信之美」徵件比賽作品。
96	96 年青少年詩畫創作巡迴展	彰化縣文化局舉辦之創作展
96	色彩魔法師-馬諦斯特展	馬諦斯複製畫展覽、導覽課程、馬諦斯藝術與人文課程設計、主題學習(砂畫、立體拼圖、拼拼湊湊)
97	胡金治拼布研習社師生聯展	邀請社區拼布研習社展出拼布創作展
97	環保創意展	訓導處辦理環保教育活動「廢棄物再利用立體創意比賽」
97	暑假作業展	全校性暑假作業成果展
97	走入繪本的藝想世界-世界繪本巡迴展(研揚文教基金會)	繪本插畫展及繪本展
98	「點」的創意展	親職教育講座的成果展
98	「線·現·獻」美術班校友聯展	邀請第一屆至第五屆(大學生)美術班畢業校友聯展
99	美術班畢業展暨頂新寫生比賽作品展	美術畢業班成果展及頂新和德園寫生比賽得獎作品展
99	99 年寒假參觀梵谷展學生習作展	五年級美術班參觀梵谷展練習作品展
99	民生國小美術作品展	民生國小參加學生美術比賽的送件作品及美術課作品
99	書法名家展	邀請彰化縣 8 位書法家舉行聯展，並舉辦兩場演講及現場揮毫示範，配合展覽進行書法史介紹及書法欣賞課程。

(本表僑信國小楊雅芬老師提供)

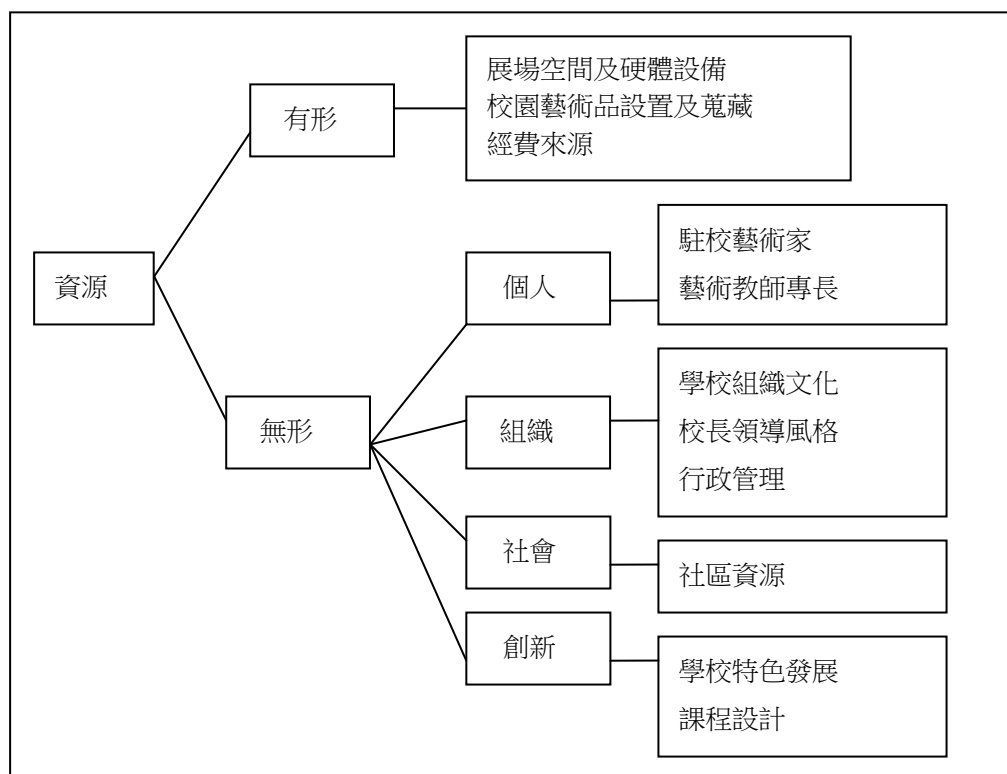
## 第五章 研究結果與分析

本章以第四章之設置校園展場並有持續舉辦展覽的五個個案學校，進行訪談、參與觀察、實地研究所獲得的資料，以及其他相關次級資料，並且依本研究參考吳思華等人之資源基礎理論（RBT），將設置展場的資源分為：有形資產和無形資產，如表5-1進行分析。

在分析的過程中發現：在校園設置學生美術館的國小，有相同資源類項和相異資源類項。例如：展場空間及硬體設備為相同資源基礎；不同資源基礎為：部分學校原本就發展美術班，則有更充足的資源支援，然而並不夠成設置展場的決定性關鍵因素。分析結果發現：學校的主事者能掌握學校中的核心資源發展，研擬策略補強不足的資源，設置校園展場並能永續經營並非難事。

本章就以本研究採取之資源類項為標準、分析所得之結果，分成以下四節進行討論：個案設置學生美術館之基礎資源探討；設置學生美術館之關鍵因素分析；國小校園設置與經營展場的資源探討；五個個案間的資源統整，進行探究。

表5-1 資源類項



（本表為研究者整理）



## 第一節 個案設置學生美術館之基礎資源探討

### 一、仁美國小設置學生美術館之資源基礎探討

#### (一) 有形資產

##### 1. 展場空間和硬體設備

仁美國小的美，由校門口開始延展。建築物表現流線與現代感，矗立在眼前；門口的公共藝術作品：「有影歡喜」、「我在雲裡」，表現小學生上學的童趣，令人有會心一笑的親切。一步一驚喜，往校內走進，就看到另一棟校舍的牆面公共藝術作品「生命的樂章」，活潑生動的動物圖騰飛翔在大樓的牆面。在學校側門，原本用來當作美術班教室，也就是現在的學生美術館，則表現她的藝術多樣性：色彩繽紛、裝置活潑、人文涵養、巧思多變。這間令人感到活潑生動藝術空間，其巧思則來自於現在是仁美國小美術館館長的謝婉妮老師。仁美國小學生美術館很寬敞，共有 73 坪，許多的裝置設計都是出自謝婉妮老師的巧手。美術館有兩個門，正門面對崇德路，面對正門的是一個半圓型的，牆上有一面看板。凡是展覽開幕時，這裡可以當致詞的講台，後面的看板可以張貼活動字樣，感覺很正式。平常又可以展示立體作品，張貼平面作品，這個設計很靈巧。正門左側內，是藝術故事劇場，鋪設地板，以及裝置視聽投影器材，小朋友可以做在這裡用多媒體來上課；靠近側門的地方也是以木板鋪設成一處閱讀角，擺放藝術類叢書；中間空曠的場地，則會因活動需要而放置刊板。這種移動式的刊板，可以彈性調整空間，整個展場的設計是以學生為主體，以活潑明亮為訴求，有別於一般展場的古典寧靜。原本用來做陶藝教室的空間，目前改為第二展區，是一個長方形的空間，一覽無遺。放置長桌，可以擺放更多的立體作品。這兩個展場以一個廊道相通，如同有一館、二館的區分。



圖 5-1 美術館的講台與佈告欄<sup>6</sup>



圖 5-2 活動式展示作品的看板



圖 5-3 藝術故事劇場 有視聽設備



圖 5-4 圖書角擺放藝術類的圖書



圖 5-5 原本陶藝教室改為第二展場



圖 5-6 第二展場展示學生創作

## 2. 校園藝術品設置及蒐藏

仁美國小的藝術品，就是校園中的三大公共藝術。這三大公共藝術，儼然就

<sup>6</sup> 圖 5-1~圖 5-6、P71 圖 5-10，p76 圖 5-11 為研究者所拍攝。

是仁美國小的地標，成了仁美國小的活宣傳，具有代表性的藝術品。也是學校藝術與人文學習領域的活教材，透過這些作品，讓學生了解藝術創作的過程，雕塑的方法、作者的理念，結合生學習情境，學習藝術欣賞。由於仁美國小這三件頗具知名的校園公共藝術作品，也提升了仁美國小藝術教育的重視的程度和名氣。



圖5-7 公共藝術 生命的樂章<sup>7</sup>



圖5-8 公共藝術「我在雲裡」



圖5-9公共藝術「有影歡喜」

### 3.經費來源

仁美國小在申請學生美術館時獲得補助款 50 萬。謝婉妮老師指著館內許多

<sup>7</sup> 圖 5-7~圖 5-9 為網站資料。

陳設，都是他利用別人汰舊的物品，一些價格低廉的物品自己製作的裝飾品。

她說：

你看這些桌子，這是有一間幼稚園不要汰舊的桌子，我就請愛心媽媽幫忙拿回學校，不用花到錢。這些桌子很好用，平常可以讓小朋友上畫圖課的課桌椅，展示時桌子拆開可以排成流線型，展示立體平面作品都很方便。（981016）



圖 5-10 從幼稚園搬回來的再利用桌椅

當時研究者對謝婉妮老師的印象，覺得她比較很像是手工藝品設計家。仁美國小美術館很多裝置的小創意，都是由她親手完成。她認為學校如果有的空間，其實要完成一間可以佈展的館場，並不需要花什麼錢。當時文建會的 50 萬，她依照規定部分用在設備方面，其餘的是活動費支出，真正展場硬體設備其實只要依經費多寡來裝置就行。展場的空間是否足夠才是設置展場的主要因素。有了合適的空間，則降低了經費的顧慮。由上述兩點，得以發現，仁美國小在設置展場的資產類項－硬體設備和經費，都是足夠的。

## （二）無形資產

### 1.人力

#### （1）駐校藝術家

仁美國小的校園公共藝術是由全國知名藝術家謝棟樑、余燈銓先生所完成。



這兩位藝術家經常配合本校藝術與人文的活動，到學校來進行藝術教學活動。

另外陶藝藝術家王俊杰先生、劉美英老師也是本校邀請來支援藝術家學的駐校藝術家。

## (2) 藝術專長教師

仁美國小擔任藝術與人文老師都是本科系畢業，其中美術館館長，也是參與籌劃美術館計劃的謝婉妮老師，畢業於新竹教育大學美勞教育學系畢業，具有十多年豐富兒童美術教育經驗，曾擔任台中市國教輔導團藝術與人文領域輔導員，表現優異，現在擔任仁美國小藝術與人文課程專任老師，以及學校本位課程推動小組組員。另外，邱惠緞老師為朝陽科技大學視覺傳達設計研究所畢業。楊家真老師為台中藝術大學美勞教育學系，以上兩位都是本校藝術與人文本位課程推動小組的組員。

從謝婉妮老師的投入美術館以及訴說參與計畫執行的過程，多研年的教學經驗與專業，不管是策展、佈展對她而言都是駕輕就熟的事。研究者訪問仁美國小時，正好是五年級作品展，以及第二展覽區有社團活動的成果作品展，正是謝婉妮老師和學校同仁協同策劃，整個展場熱鬧繽紛的展示著小朋友的學習成果。謝老師指著館內的各項陳設裝置，告訴研究者佈展與陳列的概念，以她多年參與輔導團工作的經歷，對展場的事務游刃有餘。

## 2.組織

### (1) 校長領導風格

目前擔任仁美國小邱校長以具有親和力而資深豐富的行政經歷，帶領行政部門，將權責適度的交給各行政同仁，採取參與而不過度干預。她認為行政同仁與老師都具有自己的專長，能將自己的專長發揮出來，是值得鼓勵的事。站在校長的立場，任何對學校對學生的學習有幫助的，她都很支持。行政部門如有任何意見，都可以藉由開會提出來溝通。校長會依各意見來整合。

### (2) 行政管理

仁美國小在設置學生美術館時，就以清楚的規畫美術館的工作職責。謝婉妮老師目前則擔任美術館的館長，主要負責策展籌備工作。計畫上請各處室後，就依照工作的執掌進行。規劃完整的人力編制，讓仁美國小能有發揮行政資源，確實能掌握管理的成效。

表 5-2 仁美國小學生美術館工作職掌團隊一覽表

職稱	姓名	職掌
計畫主持人	校長	計畫總策劃、督導藝術與人文教學之實施
總召集人	教務主任	計畫推動、行政協調、展覽活動協調
總幹事	教學組長	計畫申請推動、教材資源管理
組員	總務主任	行政協助、經費核銷、採購事宜
組員	設備組長	軟硬體維護、設備保管借用
組員	資訊組長	專屬網站建置、活動攝影

(本表研究者整理)

表 5-3 仁美國小行政支援工作分配一覽表

職稱	姓名	職掌
計畫主持人	校長	計畫總策劃、督導藝術與人文教學之實施
總召集人	教務主任	計畫推動、行政協調、展覽活動協調
總幹事	教學組長	計畫申請推動、教材資源管理
組員	總務主任	行政協助、經費核銷、採購事宜
組員	設備組長	軟硬體維護、設備保管借用
組員	資訊組長	專屬網站建置、活動攝影

(本表為研究者整理)

### (3) 學校組織文化

仁美國小是一所新成立的學校，充滿年輕氣息。學校的老師年齡層較年輕。由於學校屬於都會型，面對家長的需求，老師的教學態度較為戰戰兢兢。老師的教學壓力較大，對於學校其他事務的推動，採取被動式的配合。也就是學校如果推展活動，會依照上級的行事安排配合，少數會積極參與。所以主導美術館活動

的策劃，原則上會依照盡量不打擾老師的教學進度，盡量將所有的課程安排好，包括學習單等，如此老師參與的意願便提高。

### 3.社會

#### (1) 社區資源

仁美有個相當投入而且資源豐富的謝婉妮老師。藉由謝婉妮老師的推動，讓仁美國小有充分的社區資源。仁美國小與國立美術館合作，利用國美館的資源，引導小朋友鑑賞教育學習。仁美國小是個新興社區，住宅密集，交通動線方便。學校透過徵求家長，成立愛心媽媽義工服務隊。這些愛媽接受過藝術故事劇場的培訓課程，目前配合學生美術館的推展，擔任藝術故事劇場的志工。申請企業贊助，友達基金會、研揚文教基金。以策略研聯盟方式和附近縣市的學校進行藝術與人文的作品交流展。學校附近靠近四張犁公園，四張犁早期是農村，轉型為都市生活。公園的設計以農村為主題。裡面有牛的雕塑，另外還有文昌廟的廟宇建築，讓小朋友就地取材欣賞藝術創作。

### 4.創新

#### (1) 學校特色發展

仁美國小校名取自論語「里仁為美」，以傳統文化為內涵，揉合充滿現代藝術的建築，以及知名的公共藝術作品，學校因此發展出三大的經營特色：「里仁為美」、「人文學風」、「藝術生活」。這三大特色，都是以藝術為主軸。學校就以藝文老師及教務處為核心，全體教師為主體所組成的課程設計教學團隊，以及多位藝術家組成顧問團協助教學，共同發展仁美國小學校本位課程為教學目標。成員包含美勞、音樂、資訊等專長教師，教學年資均逾十年以上。以「校園建築美學」及「校園公共藝術」為出發，進行課程設計與創意教學的整合。仁美國小並沒有特別成立美術班，藝術是普及教育而非菁英教育，讓學生「游藝仁美」，是其辦學理念。整個仁美國小環境的塑造，很自然的營造出藝術的學習環境，也讓仁美國小在藝術教育落實推展。

## (2) 課程設計

仁美國小配合「游藝仁美」的教學理念，設計一本結合閱讀與藝術活動的學習護照。小朋友依據護照的內容，完成學習歷程。以校園公共藝術為主軸，仁美國小發展一套縱向級銜接藝術與人文課程。學校的公共藝術「生命的樂章」，牆面的設計構想以培育莘莘學子快樂成長、展翅高飛為創作理念。本作品以六種吉祥物：蝸牛、小瓢蟲、夏蟬、獨角仙、金魚和蝴蝶依序代表六個年級的學生，象徵其學習的過程和性格，並搭以太陽造型，象徵學習的活力和教澤廣被，配上五條曲線，象徵音樂的五線譜在風和日麗下跳躍著悅耳的旋律，和六種吉祥物（六個年級的學生）共舞著生命的樂章。圖上長方形造型「石階」，象徵學習的努力過程、力爭上游，和人往高處爬之意義。三棵樹為「森林」，象徵仁美國小森林小學之意象和重視自然環境的教育。每一種動物代表一個學年，發展出認識自己學年吉祥物的藝術與人文學習課程，藉此讓學生認識校園中的公共藝術作品的意義。另外校門口的兩件校園公共藝術：「有影歡喜」、「我在雲裡」，學校會搭配藝術與人文活動，讓學生以自己的肢體來模仿作品的樣態，相當逗趣；也讓學習以模型學習雕塑。此外每月定期推出「每月一畫」活動，從藝術家的生平、藝術作品，以「說故事活動」方式，讓學生親近藝術、喜愛藝術，並透過生動活潑之遊戲活動設計—「探索活動」、「創作活動」、「徵畫活動」，使學童藉著視覺、聽覺、觸覺與動覺的活動，從參與中體驗藝術，學習基本的藝術概念。

謝婉妮老師說，配合美術館的展覽活動，美術館會設計學習單，讓小朋友在看展完之後，能做體驗省思與感想的學習。





圖5-11 小朋友看展並完成學習單

## 二、久安國小設置學生美術館之資源基礎探討

### (一) 有形資產

#### 1. 展場空間與硬體設備

久安國小全校只有8班，卻是雲林縣內開「館」最多的學校。學校目前有四個館：「學生美術館」、「閱讀館」、「張敬爺爺作品館」、「名家藝術館」，另外還有特別為駐校藝術家設置一間工作室。

配合學校發展藝術深耕特色，以及駐校藝術家到校指導學生畫畫，在尚未申請學生美術館計畫特之前，就已經著手整理學校可利用空間，規劃場地做為展場用途。學校清除原來放置廢棄物的教具室，做為作品展示中心。申請學生美術館計劃時，是以這間展示中心做為展場使用，但張敬老師認為二樓的視聽教室，比較適合當做學生美術館，所以最後就利用視聽教室建置學生美術館。楊校長認為後來以視聽教室來當美術館是個很理想的地方，主要是整體的空間感很寬敞，原本就有視聽設備，也不需要大費周章的整修，因此可以節省不少經費。除此，視聽教室符合多功能的用途：可以當會議室，或是研習活動地點。楊校長一邊介紹一邊問研究者有沒有看出東邊的展示牆面有什麼「玄機」？

楊校長很得意的展示他的巧思：

你看這面牆有什麼特別（視聽教室東邊的展示牆面，本來是透明窗戶，後來改做美術館，楊校長加裝活動的木板作成展示牆）？其實這面牆是木板

做的，它可以拆下來的。一個校長的執著，但以後的校長、老師不一定要做。人家這間本來就是視聽教室，萬一以後的校長不喜歡，想要做回原來的視聽教室，可是要開燈開冷氣，他只要把木板拆下來就回復原來的視聽教室。木板還可以做其他用途，不會浪費。（981119）



圖5-12 久安美術館<sup>8</sup>

整合音樂教室、自然教室，成為「張敬爺爺作品館」；裡面都是張敬大師的作品，二樓教室另有一間的「名家藝術館」，這間展場彷彿在幽靜的角落中孤芳自賞。拱形的玄關，迴旋式佈展設計，反倒有優雅寧靜的美。楊校長認為：學校如果沒有閒置空間，其實用點心思將現有的空間整合「瘦身」，騰出展場空間就不成問題。

另外，樓梯間的轉角、電腦教室的廊道，楊校長也與同仁們也設計出許多可以展示作品的空間。久安國小校園各角落都有學生、老師的藝術作品外，校園裡處處可欣賞到名家的作品：包括雕刻大師張敬、畫家陳陽春、莊興榮、蔣青融等，不算大都會區的小學校，卻擁有如此陣容的藝術家，校園與藝術熱情共舞，不得不令人羨慕久安國小的學童。

---

<sup>8</sup> 圖 5-12 為研究者所拍攝，本面作品展示牆是採取活動是木板設計，可拆除。



圖 5-13 張敬爺爺作品館<sup>9</sup>



圖 5-14 陳列張敬爺爺作品



圖 5-15 名家藝術館的雅致別有風味

## 2、校園藝術品設置與蒐藏

小小的久安國小卻有價值達百萬的藝術收藏品。當初張敬老師在久安國小學生美術館開幕揭牌時，就捐出他的七件作品。後來又陸陸續續捐出，目前總共有 34 件作品，收藏在張敬爺爺紀念館。另外在久安國小的「名家藝術館」，莊興業老師贈 6 件作品、林亞頤老師贈 3 件作品及駐校藝術家曾川洋、廖惠雯老師的超輕土、紙黏土等作品長期借展，於簡易藝術展覽中心成立「名家藝術館」還有一幅「水彩畫大師」—陳陽春的作品；這樣可觀的藝術作品收藏在學校，不但成為學校的「校園之寶」，也成為久安國小學生鑑賞學習的教材。

<sup>9</sup> P78 圖 5-13~5-15，p79 圖 5-16~5-19 為研究者拍攝。



圖 5-16 陳陽春贈送久安國小的畫作



圖 5-17 名家藝術館的館藏作品



圖5-18 廖惠雯老師的超輕土雕塑作品



圖 5-19 曾川洋老師的素描作品

### 3.經費來源

楊校長認為錢不是問題，沒有做就沒有機會，做什麼事只要有心去做，其實不用花什麼錢。當初久安國小申請設置學生美術館時，獲得文建會的補助 50 萬。楊校長說：學校有許多的裝置都是以再利用的觀念出發。比如哪個單位不要用的看板、準備汰舊的桌椅，校長會找同仁一起去搬回，經過裝修，就成為可以擺置用品。然後就是配合撰寫一些計劃，爭取經費的補助。

楊校長說：

你走出一個特色，人家就會幫助你。以前我幫教育處的一些科長寫計畫。後來反而是其他科室，我不熟的，來要我寫計畫。寫完計畫他們就會

多給我一些經費。(981119)

校長利用一些申請計劃的額外補助經費添加設備，以及因為走出特色，獲得社區人士的贊助。例如「張敬爺爺作品館」，就是因為校長親自登門造訪張敬老師結緣，張敬老師捐贈館內設備，和作品。閱讀館也是由社區人士，節省其母親喪葬費捐款整修。如同楊校長所言：「你走出一個特色，人家就會幫助你。」「錢不是問題。」

## (二) 無形資產

### 1.人力

#### (1) 駐校藝術家

催生久安國小的美術館的幕後功臣，是久安國小駐校藝術家曾川洋先生。楊校長說，當初他來久安國小時，看到曾川洋老師默默為學生付出，不計酬勞的教小朋友畫畫，心裡很感動。楊松田說，校方曾想替曾川洋爭取車馬費或鐘點費，都被他婉拒。十年來免費教久安社區學童畫圖，若以坊間兒童學美術收費計算，曾川洋已經幫社區家長省下約二百多萬元才藝費。

三十八歲的曾川洋，從小就愛塗鴉，受限於家境，以及就讀的小學沒有專業美術老師，一直到唸雲林國中遇到美術老師劉曉燈，才開始學習正統美術，高職就讀美術工藝科，畢業後進入南陽畫室向畫家楊德峻學畫。民國八十九年，當時的校長李榮輝知道社區人士曾川洋，具備美術專長，就邀請他擔任學校美術活動評審。後來學校成立美術社團，聘任他擔任指導老師，但在久安社區長大的曾川洋，知道當地家長大都務農，沒有多餘的錢讓孩子補習美術，主動向校長說願意免費教學。楊松田校長表示，曾老師主要指導小朋友畫兒童畫、水彩及素描，學畫目的是要啟發孩子們的創造力，而不是要每個人畫的圖、形式都一樣，他不採填鴨式教學，而採因材施教方式，給孩子們很大的揮灑空間，讓他們發揮天馬行空的創意。創作完成後，曾川洋還會請小朋友一一說明作品，每個孩子都很喜歡上美術課。楊松田表示，除了平常上課時間外，曾川洋擔心暑假孩子在家無聊，

多年來，他連暑假也一樣到校上課，上課天數、時間都比平日還長。曾川洋說，只要社區、學校有需要，他會繼續教下去，因為他就是熱愛繪畫。目前學校也騰出一個小空間，做為曾川洋老師的工作室。為久安國小增添教學人力與專業能力。

## (2) 藝術專長教師

由於久安國小的教師員額編制少，目前只有一位美術教育科系畢業的老師。又因為學校職務上的安排有困難，所以該位藝術專長教師也被分擔任級任老師，沒有專任老師教授藝術與人文課程。在藝術專長教師這方面，較為不足。不過長年的駐校藝術家曾川洋先生，幾乎已成為學校的成員，展覽的顧問，可以弭補學校藝術教育師資的不足，以及增加佈展的人力。九十八學年度，申請增置教師的機會，為學校爭取一名藝術與人文教師，協助今年的藝術推廣活動。

## 2.組織

### (1) 校長領導風格

在研訪談中可以發現久安國小楊校長，是個喜歡動腦動手做的領導者。學校許多的花草都是楊校長親自去苗圃載回來栽植。

駐校藝術家曾川洋說：

你要是假日來學校，也會遇到楊校長，因為他經常利用週末來學校處理公事。(981119)

楊校長屬於行動型的領導人物。他說小學校有些老師要兼任行政工作，大家都很忙，他能自己動手做的，就會自己做。

楊校長說：

我不會去勉強老師做什麼。我覺得對學生的學習有幫助，那我們就去做，老師看我在做，他們也會慢慢的跟著做。(981119)

楊校長是屬於任務關懷型的校長，對老師不會權威要求，老師覺得負擔大，校長就自己來做。他只是覺得：做什麼對學生有幫助，那就去做。

### (2) 行政管理

久安國小是個八班的小校，人員編制有校長、2個主任、10老師、以及1個



增置教師、2688支援教師。對於展場的經營的確有人力上的不足。不過楊校長是個行動派的領導者，他深知學校有多位老師是教學兼行政工作，工作已經很忙，因此有些展覽的工作，他會親自參與。不過在九十八學年度各學校可以申請增置專長教師，久安國小就申請一位藝術與人文教師，配合安排學校發展藝術活動。久安國小特地以藝術與人文深耕計劃的經費，設置藝術教育組長。該位組長以減課方式，協助學校藝術展覽或是藝術活動計劃的工作。

### (3) 學校組織文化

楊校長說：

我們學校的老師很可愛喔。今年六月時，新生要入學報到，我們老師，我沒有要求他們這麼做喔，他們自然主動利用週三下午去新生家做家庭訪問，（因為少子化擔心學生留流失，老師親自家訪鼓勵學生來久安國小就讀）；今天下午他們也主動聯合幾個班級辦體育活動。我們的總務主任（總務主任剛好到校長室找校長洽公）也是去年碩士畢業。她很認真設計綜合領域教案獲獎，是很優秀的主任。學校的老師都很認真，很投入教學。像你剛才在美術館看到的閱讀學習作品，就是一年級級任老師，有一天她問我那些紙箱可不可以給她。她就拿去設計成作品，很有創意。（981119）

研究者趁此訪問學校的總務主任，她表示：

學校老師都很用心，大家都配合。小學校要辦活動，人力不足，老師會覺得工作負擔較大，不過大家都努力。很多事都是校長親自在做，校長最辛苦。今天原本要接受你訪問，但請假去看病的教導主任也很用心。學校老師真的都很努力。（981119）

校長展現他努力於推展學校願景與特色，學校教師人員不多，方便溝通與統合意見，加上老師年齡層相近，相處容易，學校推展活動老師也能站在學校的立場，配合協助執行，難免因為工作量多而會疲憊，但多數老師能體諒小校經營的困境，支持學校的安排，同仁能合諧共處。

### 3.社會

#### (1) 社區資源

久安國小能成為雲林縣藝術與人文深耕發展學校，主要的動力，就是久安社區豐富的藝術資源。久安社區是個典型的南部農業社區，居民以農業為主。但是在這純樸的社區，卻是有多位藝術工作者居住在此地。有雕刻大師張敬老師；在地畫家曾川洋先生；紙黏土創作藝術家廖惠雯；學校陸續邀請這些藝術家到學校展覽，配合活動解說作品理念、指導學生創作。另外雲林科技大學每一年都會和久安國小舉行聯展。虎尾科技大學莊興業老師也經常支援久安國小的藝術與人文活動。從自己學校的社區擴大到雲林縣內的範圍，並有研揚文教基金會的世界繪本插畫巡迴展，注入學生美術館更多的資源。

### 4.創新

#### (1) 學校特色發展

久安國小在豐富的社區藝術資源環繞，以及十年前的前任校長帶領駐校藝術家進駐校園開始，逐漸走向發展藝術與人文的特色。其後的歷任校長的努力、現任校長的擴展與扎根，能夠讓小型的學校成為雲林縣藝術深耕的指標性學校。到95年楊校長來繼續推動藝術教育，帶進裝置藝術，校園環境處處可看到小朋友創作的裝置藝術。久安國小並且承辦雲林縣教育處文化局活動—「久安小藝人成長營」。在暑假三天的活動營，帶領來自全縣報名參加的學生，走進社區、體驗藝術與人文的課程。

#### (2) 課程設計

久安國小的推動學生美術館，以及藝術與人文深耕計劃、閱讀計劃，學校會在每一年校慶的時候，推展名家創作與現場教學；各班的裝置藝術創作；暑假辦理小藝人藝術活動營。另外常態性的活動有：曾川洋老師的美術社團指導，以及配合語文活動的閱讀成果創作欣賞。



### 三、忠孝國小設置學生美術館之資源基礎探討

#### (一) 有形資產

##### 1. 展場空間與硬體設備

忠孝國小在民國 81 年核定成立美術實驗班。從三年級每一年招收一班美術班學生。92 年經過縣政府爭取經費，做為美術班學生上課用教室的藝林樓落成。



圖 5-20 忠孝國小藝林樓<sup>10</sup>

美術班四個班均在專為藝術教育學習而設計之藝林樓上課，除了使用 4 間做為班級教室外，另有 4 間美術專科教室供藝術學習、創作之用。另外一樓有一間陳列室，這間陳列室為小型展場，學生開個展或雙人聯展之類，可以申請這間展場；學生美術館則設在二樓，約 25 坪面積。這裡的空間大，除了牆面的掛勾可以吊掛數十幅作品，可以放置多面看板，增加作品陳列的空間；或是櫃子、臺座，提供展示立體作品；並有投影機設備一套。空間上也能容納較多的參觀群眾。一般正式的開幕茶會都在這裡。

陳標松主任引以為傲的提到：

藝林樓本來就有展場空間，以及二、三百個畫框，我們的畫框還畫可以借給外校。場地的硬體設備都有。雖然文建會的補助款並不多，但是對我們來說是沒有問題，因為我們本來就有場地和基本設備。彰化縣內的國小，應該沒有哪間學校能像我們這樣的一棟美術大樓。沒有這些硬體設備的學校，要做校園展場不容易。像最近我們的學生美術館修繕整個空調的設計，

<sup>10</sup> 圖 5-20，p85 圖 5-21~5-24，p86 圖 5-25，p87 圖 5-26~圖 5-28，p91 圖 5-29~5-30 為研究者拍攝。

嵌燈照明也是比照台中美術館的模式設計，吊掛和空間都很理想，已經不輸給國立美術館的規格，甚至比彰化縣文化中心的藝廊更理想。(981210)



圖 5-21 美術館展場空間



圖 5-22 美術館服務台



圖 5-23 一樓學生個展場地



圖 5-24 走廊展示立體作品櫥窗

## 2.校園藝術品設置與蒐藏

忠孝國小除了有大型馬賽克的壁畫，以及廊柱的馬賽克壁畫，形成校園公共藝術作品之外，在兩年前，美術班應屆畢業生，在校外參觀學習，創作磚雕。學生將作品帶回學校，學校也特地選定合適的地方將這些磚雕鑲在圍牆上。構成學校另一處藝術品。以小朋友的觀點，以及另類媒材的藝術創作，讓全校的生師生有更多的藝術體驗與學習理念，這個牆叫做「時空牆」。



圖 5-25 小朋友創作的時空牆

小朋友過了十年之後就變成大朋友了，再過十年又變成了老朋友……。

這牆上的點點滴滴，會讓你感觸很深，回到過去的時空，回到當時的陽光下…。雖然有限的牆暫時無法將 172 塊小小作品完全鑲上去，剩下的我們繼續找空間、經費。如果可能；更希望在校園四周留下更多造型藝術裝置，留下許許多多美好的時光歲月。<sup>11</sup>

### 3. 經費來源

當時文建會補助 30 萬設置學生美術館，如果要重新整修空間，一定不夠。政府的補助的經費規定：一部份是本門，一部分是活動費用。30 萬只有一半是展場設備用。如果沒有現有的展場空間，這樣的經費要做個新展場是有困難的。忠孝國小藝林樓原本就有設置展場，大部分的設備其實都有，經費的多寡不會影響能不能成立展場。獲准成立學生美術館計劃後，家長會費提撥 20 萬補助；另外募款 20 萬，加上文建會 30 萬，學校將原本展場的再做硬體的擴充或補強設備，如修繕照明、空調。陳主任表示：

經費在我們學校不會有太大問題。校外人士來本校辦展，會自己負擔或處理作品保險，學校不太需要動用到什麼經費。有一些展出是企業贊助。

---

<sup>11</sup> 摘自忠孝美術班網部落格的序言。

本校學生作品展，只要佈展就可以，也不需要什麼經費。而且我們。美術班有家長後援會（美委會），學校有任何需要，美委會會協助。家長會也有固定的家長會費，配合學校活動來規劃經費，經費是一定足夠。



圖 5-26 中廊的圖騰



圖 5-27 大樓馬賽克壁畫



圖 5-28 廊柱的馬賽克壁畫

## （二）無形資產

### 1.人力

#### （1）駐校藝術家

曾陸續邀請陳文彬及蔡錫和兩位藝術家，擔任駐校藝術家，不定期在校內美術館展出畫作，並為校內學生及社區人士開辦藝術講座，為社區文化藝術的提升注入一股新的活力。此外，更邀請他們擔任學校美術館諮詢委員一職，借重他們在藝術上的成就，讓美術館的運作更扎實。陳主任表示：校長、老師們都或多或

少有些認識的藝術家創作者的資源，透過彼此的聯繫，就能為學校邀請他們來展覽作品，或是參與教學活動，增加學校的藝術資源。駐校藝術家為能呈現另一種藝術學習的風貌。

## (2) 藝術專長教師

本校美術班共有 8 名專職教師，4 位級任教師，均為各師範學院特殊教育系資優組畢業生，對資優學生心理發展能有效掌握，除日常課業學習之外，對啟發學生更有著獨特的作為，培養學生自尊、自重、接納自己並欣賞他人成就、於生活中培養人際處理及自我規劃的能力，透過開放性兼具創造力的學習模式，厚植基礎學能，使學生在平時課業之外更能樂於美術教育的學習。另 4 位是學有專精的美術術科教師，個個臥虎藏龍，皆具十年以之教學經驗，擅長觀念引導、啟發學生創作能量，同時也兼具藝術家身份，擁有寬闊國際視野、國際藝術交流經驗，融合傳統與現代元素持續創作、突破，舉辦展覽頗獲各界好評。另外學校還有多位老師是擔任非美術班學生的藝術與人文課程的老師，也都是具有專業素養。

忠孝國小的學生美術館策展與管理工作由輔導室主任統籌，美術班四位專任老師分成兩組，輪流管理展場與佈展事宜。訪談中了解：陳主任對忠孝國小負責策展的美術專任老師的專業素養稱讚有加，個個都很優秀。美術班學生每年都有畢業美展與學生聯展、個展的活動。這些展覽是由四位美術專任老師來執行，多年的經驗以及他們的學養，在策展的場地與活動進行的規劃與都是經驗純熟。平常這些場地的維護與管理都分配，各司其職，所以沒有管理上的困難。

## 2.組織

### (1) 校長領導風格

忠孝國小的陳校長本身相當重視藝術與人文的發展。擔任校長資歷久，累積了豐富的人脈與社會資源，幽默親切，信任部屬能力，民主與關懷的領導風格，忠孝國小的同仁能維持校園的倫理風範，各盡本分，校風良好。與對於決策性的校務推動，他會聽取各處室主任的想法，再依行政程序完成。

## (2) 行政管理

忠孝國小美術館的營運人力配置為館長、副館長各一人，另設諮詢委員提供業務發展之諮詢及學生作品典藏之審議。另依實際需要，以任務編組方式設置公關推廣組、展覽組、典藏組、圖書資訊組、總務組。各單位組織架構表如下：

表5-4 忠孝國小學生美術館工作職掌一覽表

職稱	姓名	職掌
館長	由美術班發展委員會之家長推選一人	綜理美術館業務
副館長	由美術班發展委員會之家長推選一人	襄助館長
顧問團	由校長、各處室主任、美術班級任教師、術科教師及駐校藝術家組成	提供業務發展之諮詢及學生作品典藏
公關推廣組	由美術班發展委員會之家長組成	掌理公關業務推展、展覽活動之推廣、展場之接待服務及解說。
展覽組	由美術班發展委員會之家長組成。	掌理美術作品展覽，班際、校際作品交流，展場佈置美工設及活動攝影。
典藏組	由美術班發展委員會之家長組成。	掌理學生美術作品之徵集、蒐藏，分類登記，資料建立，整理裱裝，維護保存。
圖書資訊組	由美術班發展委員會之家長組成。	掌理美術班圖書資料之蒐集、整理陳列、借閱服務，諮詢服務及資訊業務。
總務組	由美術班發展委員會之家長組成。	掌理文書、印信、事務、出納、財產管理。

(研究者整理)

陳主任說：

學校各處室的行政工作，執掌項目都會清楚擬定。一般國小的特殊班級大都劃分在輔導室，由輔導室處理一切事務。我們的學生美術館也是隸屬輔導室業務，美術館的業務理所當然就由輔導室來管理，策展由美術班的專任老師負責。所以任何一個人來接輔導室主任時，就必須了解要連同接下美術館的工作。這樣清楚的工作職掌，學校不用去擔心美術館的管理會沒



人做，或者是換了校長就停擺。我們學校不會有因為「改朝換代」而無法推展。在永續經營方面沒有什麼問題。(981210)

忠孝國小的行政組組織依章程規定辦理，各處室的工作會協調。學校有大型活動，如展覽開幕茶會，各處室的主任一定會到場參加。

### (3) 學校組織文化

忠孝國小是因新社區之故，近幾年學校班級數擴大。學校成員老中青三代，都具有在地性，組織認同感比較強烈。資深老師能帶領中青代，將好的校風傳承。都會型學校，老師有來自家長會做教學比較的壓力，無形中會促進老師教學上的認真與投入。大型學校有各種表達意見的組織正，如：校務會議、課程發展委員會、教師會、學年組織。陳主任說：

大家有意見，在校務會議的時候要講出來，尊重大家的想法。如果是大家表決同意了，就是這樣，個人如果還有意見就提出他自己想要做的方案來表決嘛！不過我們學校的老師都很明理，校務會議通過的事，就去配合。

(981210)

## 3. 社會

### (1) 社區資源

忠孝國小位於彰化市，家長社經地位如同常態分配一般，組成份子較多元，發展有較多的可塑性。家長對學校的支持度都很正向。學校的社區環境如同新興社區一般，主要是住宅和商家，附近並沒有什麼較特殊的景觀、藝術資源可以發展相關課程。不過忠孝國小位於彰化市，文化發展的中心，交通便利，所以許多人文匯聚發展，容易取得藝術活動的資源。比如：在彰化市藝術創作人才很多，有許多專業的或是業餘的藝術創作者。大家彼此都會交流，引薦。邀請他們來做藝術教學或是策展，所以忠孝國小的社區資源，並不侷限於學區內，而是整個彰化市區。另外，也會和本縣的彰安國中、僑信國小做策略聯盟的交流，學校陸續聘請紙雕老師王禎文老師，為學生做紙雕創作教學；陶藝李淳雄先生指導陶藝創

作；王功蚵藝創作余季老師，為學生介紹如何讓蚵殼再生，及創作具環保概念的蚵殼創作，讓學生體悟到藝術的多樣性，且獲益良多。每一年更透過美術班家長的策劃與經費贊助，固定舉辦一檔中日書道交流展，擴展到海外交流與視野。更有不同行業的家長資源，比如：有從事海報布條製作的家長，自願免費提供製作展覽宣傳的掛布。



圖 5-29 美術館的掛布，展覽的宣傳布條為家長免費贊助製作



圖 5-30 民俗技藝大師施順榮師生獅頭宮燈展

#### 4.社會

##### (1) 學校特色發展

民國 81 年彰化縣還沒有一所美術班國小成立美術實驗班。當時許多家長及地方人士希望能有學校成立美術班，讓有美術才能或對藝術創作有興趣的子弟，做專門的能力養成。在他們的大力奔走之下，政府及學校當然極力配合，忠孝國小在此努力下成立了美術班。因此忠孝國小很自然就會發展藝術與人文方面的特色。學校的特色發展當然會對美術館的經營有所助力。這是魚幫水、水幫魚的效果。學校會成立美術館是因為學校有美術班推動藝術教育，需求展場；但也因為有美術班累積的各種資源，讓美術館的經營就更加豐富多元。陳主任說：

我們學校的教學特色和其他學校類似，主要還是看行政及老師的想法，願意努力就有不一樣的地方，而且隨時變動中。像目前本校主要在提升學生藝術欣賞及創作的環境。(981210)

美術班的家長成立了美委會，在人力與經費上都會支援學校；因為藝術教育



的交流，邀請的藝術工作者、藝術家、策略聯盟的學校、或是企業單位，開拓了公關與人脈。

## (2) 課程設計

忠孝國小因為有成立美術班，以培養優秀藝術人才，讓有藝術興趣或才能的學生更獲得專門的教學，美術班的學生一套完整的課程安排。不過並沒有針對全校性（包含普通班學生）的藝術學習規範課程。學校是以多元發展、統整方式考慮課程的安排。不過配合美術館的展覽活動，老師們都會帶領學生來欣賞作品，或是配合展覽發展學習單，讓小朋友能有更深度的做鑑賞學習。

## 四、太平國小設置學生美術館之資源基礎探討

### (一) 有形資產

#### 1. 展場空間與硬體設備

籌劃學生美術館，最主要是要有合適的空間。如果要籌建新校舍來設置，以補助款的經費，顯然有所差距，難以完成。近年來因為少子化減班因素，太平國小正好有閒置之教室空間，魏校長與同仁商議後，覺得可以善用閒置空間再利用的觀念，因此有了很適當的展場空間，也就是太平藝廊。太平國小就以原先太平藝廊為主場，另外，除當初運用文建會補助款項購置畫框、懸掛線之外，亦運用本校預算購置相關展場硬體設備；加上曾獲台北市立美術館的贈送汰舊卻堪用之硬體設備，簡單而樸實的展場雛型就建置完成。



圖 5-31 綠化展場前的走廊



圖 5-32 學生美術館內部空間



圖 5-33 樓梯邊的牆面裝置展示空間



圖 5-34 樓梯轉角立體作品櫥窗<sup>12</sup>

## 2.校園藝術品設置與蒐藏

最能代表太平國小的特色和藝術的設備，莫過於「太平碑林」。位於太平國小教學大樓三樓教室外走廊的「太平碑林」，在民國 90 年由當時林秀容校長，為發展學校書法教育，向台電協和發電廠爭取經費，委託花蓮縣碑刻名家林森輝先生雕刻完成。碑林提供寶貴的歷代書家作品、集句共計 48 塊。從甲骨文、金文、小篆、簡帛文字、隸書、行書、草書、楷書，各類字體俱備；年代橫跨商代到民初；收錄名家之廣，涵蓋王羲之、歐陽詢、顏真卿、蘇軾、黃庭堅、褚遂良、柳公權、趙孟頫、文徵明、董其昌、鄭燮、黃易、王福庵、鄧石如、陳鴻嘉、于右任等方家。林語堂曾說：「中國書法的地位很重要，它是訓練抽象的氣韻與輪廓的基本藝術，它提供給中國人基本的審美觀。」雖說這些碑林不是真跡，但在教學上，卻是一個大寶庫！更是太平永續經營的優質文化之所繫。碑林、書法的廣續經營，是無庸置疑的。獨一無二的太平碑林成了太平國小鎮校之寶。

<sup>12</sup> p 圖 5-31~5-32，p93 圖 5-33~5-34，P94 圖 5-35~5-40 為研究者拍攝。

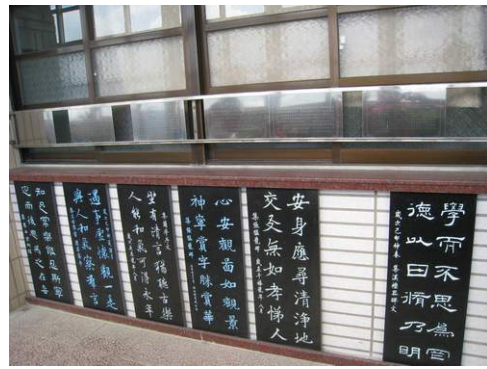


圖 5-35 ~ 5-40 太平國小 碑林 與拓碑教學看板

### 3.經費來源

太平國小申請文建會學生美術館計畫獲得 20 萬硬體設施使用；另外自籌經費大約 5 萬元。整個展場硬體設備初步完成。日後策展時的經費來源學校本預算支應，如：家長會、社區團體、區公所補助。有些策展其實不需要經費，例如獲得研揚文教基金會、廣達文教基金會的贊助辦理巡迴展覽；有些到校展出藝術家，熱情免收費用贊助本校推動藝術教育活動，這些其實無須耗費多少經費。學

校本著經費許可下來規劃策展。目前基於上述原則，尚堪運作順暢。

## （二）無形資產

### 1.人力

#### （1）駐校藝術家

從西班牙留學返鄉服務的王傑先生，藝術造詣深厚。民國96年學校請他擔任駐校藝術家。他本著服務家鄉的心，不計酬勞的指導太平國小小朋友的畫作，為太平國小在藝術教學人力與專業上注入新血。駐校藝術家有別於學校老師的教學角度與態度來指導小朋友，有時候學校老師不免因為政策需求，要配合一些活動而影響教學，但駐校藝術家則為專一投入教學指導，的確可以讓小朋友有更深度的學習。

#### （2）藝術專長教師

太平國小編制內的教師員額一共有九位。其中有一位主任，為國北教育大學美勞教育系畢業，正在國北教大藝文所 EMBA 碩士班進修中，負責美術館策展活動的主要關係人，此藝術與人文教育、展場規劃的能力均屬一流。還有兩名藝術教育科系專長教師。除此之外，教職員工在藝術創作上，有多人擁有專長：護士（油畫）、工友（油畫）、教師（書法）。在六班的小型學校，有這樣的藝術與人文領域的師資是足夠。

### 2.組織

#### （1）校長領導風格

目前擔任太平國小的魏校長，雖然是初任校長，但由於務實而積極行事風格，容易感動與他共事的同事，只好捲起袖子和他一起打拼。魏校長對教育充滿理念，秉著勤奮的特質，凡事親力親為，積極開發社會資源的能力，學校的許多展覽都是他親自邀約，不得不令人佩服。也因此和他共事的同仁多少都會有工作上的壓力。不過魏校長為人客氣和善，很重視人才，所以會盡量暢通彼此之間溝通與對話的管道，並強調團隊的成果，而非個人的成就。同仁可以感受到校長對

他們的尊重。

## (2) 行政管理

對於六班的小校而言，人員少，學校的任何政策、活動的推展，幾乎都要全體總動員。太平國小整個團隊，對於藝廊的經營，校長是總召集人，活動規劃，目前已有小組：包含譚之帆主任、總務處曾仁宏主任、以及教學組長鄧婷尹老師、以及學校蔡淑芳小姐共同協助。如果要投入更多的人力，其他的老師都會參與協助。

表 5-5 太平國小學生美術館工作職掌一覽表

職稱	姓名	現職／學經歷
諮詢顧問	尤雪娥校長	教育部新課程標準總綱美勞科、鄉土教學活動修定委員曾任省教育廳國教輔導團國小美勞科輔導員台灣師範大學教育研究所、省北師專美勞組
	林炎旦院長	國立台北教育大學人文藝術學院院長
策劃	魏川淵校長	國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士 曾任基隆市政府教育局 93 學年度課程督學 基隆市國語文競賽演講比賽第一名
協同支援	社區里長	中山里、安平里、新建里、安民里
	社區理事長	中山社區、安平社區、新建社區、安民社區
	家長會	會長、副會長、常務委員
	義工團隊	顧問、團長、義工團隊
藝術與人文學習 領域小組	譚之帆主任	國立台北教育大學藝術文化創意產業 EMBA、國立台北師範學院美勞教育系畢業、太平藝廊畢業美展策展、太平藝廊教師美展參展基隆市太平國民小學
	戴裕昌老師	台北市立教育大學教育行政研究所碩士、全市國語文競賽作文、書法比賽第一名、太平碑林教育解說導覽
	尹 誠老師	華梵大學建築系研究所在職專班太平藝廊校史回顧攝影展策展
	教學團隊	太平國小教學團隊 語文專長、攝影專長
	教學藝術家	駐校藝術家

(本表為太平國小提供)

太平國小由校長領軍帶領太平行政團隊，透過各處室行政會議，宣導藝術與人文指標，增進行政人員對藝術與人文素養指標理解。



### (3) 學校組織文化

太平國小是個六班的學校，教師一共九位，連同校長和代課教師總共十一位，部分教師須兼行政工作，如主任、組長，所以大多數教師，感受到課程教學時數的限制，再者，對於藝文領域的陌生，造成藝廊在經營上，落實到課程與教學層面的落差。教師以不希望耽誤學生正常課程為理由，在參與策展這個部份顯然需要努力再與教師進行對話。魏校長很重視團隊的對話與溝通，學校策劃活動，太平國小的老師基本上都能體諒學校的立場，儘可能配合。

## 3. 社會

### (1) 社區資源

以校內現有人力與能力，要經營管理展場，的確很吃力，所以很需要整合社區各方資源或企業認養，及健全推廣運作規劃、自籌財源的規劃。陽明海洋文化藝術館、文化局、港務局、台電協和發電廠，皆為學校鄰近之機構，不論在人力及財力的資源上，藉由活動的邀請，經由了解、請益、支援、合作來達成。另外，運用文建會經費，聘請駐校藝術家-王傑老師指導學生。申請教育部教育優先區發展學校特色—書法教學，先後邀請陳承富老師、郭偉煌老師到校指導學生，學校主動積極參與計畫申請並獲得研揚文教基金會、廣達文教基金會、陽明海洋文化基金會之贊助辦理展覽。

## 4. 創新

### (1) 學校特色發展

太平國小並沒有特別為發展為美術特殊才能而成立美術班級。然而從 90 年設置碑林，歷任校長傳承耕耘，重視藝術與人文的教學，延續藝術深耕的教學理念，藝術與人文領域漸漸成為太平國小的教學特色。學校的書法碑林拓碑教學在基隆市建立獨一無二的教學活動。

### (2) 課程設計

在太平國小藝術與人文學習領域小組召集教師，擬定藝術村總體課程計

畫，結合「學校美術館」、「學校本位課程」，發展具有特色藝術村之學習課程。同時，低年級於生活課程、中、高年級於藝術與人文課程中，落實藝術與人文素養指標。太平藝術村除了結合空間及美術館以外，更透過課程與活動，提供每位學童表現、展演與欣賞。每學年初，便著手規劃學生藝術活動，除了教師平日教學活動，更積極透過學校本位課程與願景發展，推動學校藝術課程，提升孩子的藝術素養，除了辦理太平藝術季活動之外，更提供學生上台表演、盡情展現自我與學習觀摩的機會，形塑學校藝術文化。

茲將本校推動藝術教育之特色如下表：

表 5-6 太平國小推動藝術教育課程

項目	內容
畢業美展	透過參與畢業創作，提升學生發揮創造力
大師對話	邀請藝術團體及藝術家蒞校為學童分享經驗及教學演出，從多元的活動中，豐富學生學習內容，拉近學童與藝術之間距離，而同儕之間也能互相學習與鼓勵。
成果發表會	學期末舉辦成果發表會，學生自己策畫、演出。
藝術性社團	成立藝術社團，提供學生其他藝術學習的機會，給予學生展現藝術才華機會。
參與藝術推廣活動	本校長年參與基隆市藝術活動，如協辦陽明海運兒童藝術節活動、陽明海洋全國寫生比賽評審學校等。
拓碑學習課程	在教學樓三樓更有一條碑林步道，學生先在老師的引導下認識碑及中國文字之後，在學習拓碑，以收學習之效。
參與社區藝術活動	本校舞獅團長期在專業老師訓練下，頗具盛名，經常被社區邀請演出。

(本表研究者整理)

## 五、僑信國小設置學生美術館之資源基礎探討

### (一) 有形資產

#### 1. 展場空間與硬體設備

僑信國小原有一間教室做為僑信藝廊，展示作品用。為了可以融合表演、視

覺、音樂的空間，所以申請學生美術館時，就以靠近學校側門的地下會議室來當做館場。僑信國小校舍建築為「」字型四樓建築（含地下樓），地下會議室很寬敞，是一般國小教室的兩間大，兩旁有窗戶採光，可以節省照明。學校當初評估以地下室來整修，原因是需要動用的經費較少，因為學校目前並沒有。學生美術館的計劃通過後，就著手開始整修場地。由楊雅芬老師著手規劃整個展場的設計圖，再請工人來裝修。



圖 5-41 僑信國小學生美術館入口<sup>13</sup>

整間美術館的地板是用木板鋪設。一進美術館，入口右側用木板隔起一道牆，形成小小迴廊的感覺，牆面可以展示平面作品。進入主場，左側有一排書櫃，是用來擺放藝術類的圖書，以及可以展示立體作品。右側與後方是牆面，都裝設吊掛，可以展示平面作品。前方設置二十公分高的舞台，上面裝有軌道裝設布幕，並且架設固定的單槍投影機與螢幕，讓老師有更多元化的表演，可以提供表演藝術教學，展演，資訊融入藝術教學活動，是個很理想的地方。

楊雅芬老師說：

上課時，這個小舞台是讓學生來進行表演藝術。比如說：介紹「蒙娜麗莎」的微笑時，就讓小朋友拿著空心的畫框，每個人上台表演一下自己的蒙娜麗莎的微笑，藝術融入表演。有些老師上課的時候會讓小朋友圍

<sup>13</sup> 圖 5-41，p100 圖 5-42~5-43，p101 圖 5-44~5-45 為研究者拍攝。



裡坐在舞台上，以說故事的方式來上藝術與人文課程。小朋友跟老師對這的設計都很喜歡，還蠻愛來這裡上課的。(981230)

燈光照明是依照一般展場的設計，並且有空調設備，地板上清楚的畫出參觀的停止線，小朋友都學習參觀展覽應該注意的規矩，養成良好參觀展覽的禮貌。小型美術館所需的硬體基本元素這裡都有，僑信美術館就成為員林鎮另一處小型藝廊。過去僑信國小會洽借永靖鄉頂新藝廊展出。學校有自己的展場，美術班的聯展或個展就可以直接在校內展出。

陳主任說：

一般人會以為地下室較為潮濕，對木板地板或是作品而言都會損壞。不過三年多來，都維持得很好，因為這間地下室的通風良好，加上中部氣候穩定不是多雨地區，所以並沒有潮濕現象。現在老師常會喜歡來這裡上課。尤其是低年級的老師，會將小朋友帶來這裡上綜合課、生活課的表演、或或閱讀課；輔導室的小團輔活動、學校的研習活動、社區媽媽的座談會...，這裡成為學校辦活動的另一個選擇空間。(981230)

幽靜的地下室，成為一處可以細細品嚐藝術的天地，別有洞天。



圖 5-42 牆面作內外區隔  
地板有停止線標示



圖 5-43 掛畫的牆面和藝術類叢書書櫃



圖5-44 入口處的展示牆



圖 5-45 展場的空間

## 2.校園藝術品設置與蒐藏

僑信國小的校園藝術品設置並不多。目前只有少數幾件放在學生美術館的美術班畢業校友捐贈的雕塑作品。

## 3.經費來源

僑信國小設置展場的經費來源，除了文建會學生美術館計劃的補助款 50 萬、僑信國小家長會補助經費 30 萬、僑信國小家長會補助經費和美術班聯誼會共同募款 20 萬、現任校長捐贈 10 萬，完成了整個學生美術館的建置。

陳主任提到：

展場的主要設備都做好，接下來的策展費用其實不多。以校內的展覽活動而言，只要將作品佈置好，是不需要花費什麼錢。如果要印製宣傳海報或邀請函，這些小額支出，可以由學校的活動經費支應，這不成問題。邀請校外的人士展出，比較重要的是作品要不要保險部分？我們會視情況決定。像「線現限」的這次展覽，作品就有保險，保險用費不多，學校就能撥出經費支付。家長會這邊也都很支持啦。依學校的人脈以及家長會、美術班家長會，要募一些小額經費都是 OK 的。

(981230)

僑信國小為班級數規模大的學校，家長會的組織健全，家長會的活動費運用不受項目的限制，舉凡學校要舉辦活動而經費不足，通常透過家長會的同意，請

家長會支援，問題也能迎刃而解。學校也會依目前學校所能支用的經費再評估計畫的實施方式，經費支出太大，則以簡便方式策展，一樣可以有展出活動。其次參展的藝術家也會互相提供奧援，解決經費不足的狀況。大抵上都能依照既定的檔期安排進行策展。

## （二）無形資產：

### 1.人力

#### （1）駐校藝術家

僑信國小目前並沒有駐校藝術家進駐。

#### （2）藝術專長教師

僑信國小目前有 5 位美術相關科系畢業的老師，其中有四位為碩士學歷，具備藝術專長知能與學養。這幾位老師擔任美術班教學工作，以及協助策展工作。藝術專長的素養以及多年的教學經驗，能夠在藝術與人文的課程上發揮，不管在創作、鑑賞、佈展的規劃都能勝任。學生美術館的室內設計樣式，就是由楊雅芬老師規劃。陳主任說：

整個場地的設計圖是雅芬老師所設計，幫我們省下室內設計費，然後請裝潢工人動工。設計的構想很不錯吧！（981230）

僑信國小多年的美術班教學經驗，也讓學校的美術老師從經驗中累積專業的能力，教學相長，對於課程的安排以及展覽活動的支援，都是不成問題的。

### 2.組織

#### （1）校長領導風格

僑信國小陳校長行政資歷豐富，對於學校事務推展相當重視，甚至能拋磚引玉。與學校老師與行政主管能有效溝通，並信任各處室的能力。領導方式為專業型與信任型。各處室發揮自主能力，各司其職。以不干預老師的教學自主權利為原則。本身具有校長的威信，能掌理良好的學校運作。

楊雅芬老師說：

校長本身也是兒童美術專家，只是剛到僑信，遇到美術問題全權交由輔導室處理，他總是說這方面我們是專家我們處理就好。(990523)

## (2) 行政管理

僑信國小美術館的行政事務是跟著美術班劃分在輔導室。由輔導室主任、資專業素養深厚，是館場主要的籌備者；輔導室陳志成主任擔任行政職多年，經驗豐富，而且人脈廣，在行政管理與協調工作都是掌握得宜；美術專任老師隸屬輔導室，就組織而言容易聚會溝通。每一次的策展活動，能擬定計劃，依照職掌來進行自己負責之工作，多次經驗累積，資源與經驗更充足，在管理上並不會困難。

表 5-7 僑信國小學生美術館工作職掌團隊一覽表

職稱	姓名	職掌
館長	現任校長	綜理美術館業務
副館長	美術班家長聯誼會會長	協助館長
顧問團	各處室主任 彰化縣藝術與人文輔導團 彰化縣美術教師協會	提供業務發展推廣之諮詢，並整合社區資源推動學生美術館的營運。
圖書諮詢組	教務處及志工家長	圖書借閱、
藝術志工	志工家長	協助活動解說
藝術小志工	接受培訓的學生	培養解說能力
展覽組教育推廣組	輔導室及美術班教師	策劃展覽事宜
公關行銷組	總務處及美術班教師	經費核銷、宣傳展覽活動、連絡

(本表為研究者整理)

## (3) 學校組織文化

僑信國小屬於穩定的老校。學校成員都具有在地性，組織認同感比較強烈。學校成員的態度較保守溫和。屬於市區學校，有來自家長會做教學比較的壓力，老師都相對的戰戰兢兢。學校在推動活動，大部分成員都能配合執行，即便有不同的意見，但大型學校有各種表達意見的組織，如：課程發展委員會、教師會、各學年組織等，讓行政與老師有溝通的管道。

### 3.社會

#### (1) 社區資源

僑信國小地處員林鎮的交通要道，商業與住家密集，文教鼎盛。鎮內發展美術班的國高中都有。本校的美術班教學行之多年，所以長期與明倫國中美術班、員林高中美術班、崇實高工設計科、大葉大學以及永靖頂新文教基金會等機關互相交流。員林鎮又是屬於都市型態，人文發展良好，有不少的在地藝術家，學校也能透過管道請在地的藝術家來學校支援，或是和縣內或外縣市學校的國小以策略聯盟方式，互相在藝術教學上觀摩、聯展，加上已畢業的學長姐，有不少是往美術專長上發展，他們也會回來支援，所以社區的藝術資源並不少。

### 4.創新

#### (1) 學校特色發展

僑信國小在民國 84 年成立美術班，每年招收一班三年級的學生。至今已經有 10 屆畢業生。由於發展美術班，僑信國小的藝術與人文教學便成為學校發展的另一特色，而成為學校特色。每一年僑信國小都會舉辦學生畢業美展，所以學校早在 91 年就成立僑信藝廊，提供校內師生展演的空間，此外也與員林鎮的明倫國中美術班舉辦作品交流展，結合社區資源，不定時邀請社區藝術家舉行個展。有這些的展出經驗為先備基礎，學校設置校園展場、發展校園展場活動與展場教育駕輕就熟。也因為特色教學建立知名度，累積人脈與資源，所以不乏展覽作品，讓僑信國小成立美術館之後，能順利推行展覽活動。

#### (2) 課程設計

僑信國小成立美術班多年，在藝術與人文的課程主要是針對美術班的美術養成教育有一定的課程進度安排。學校也配合美術館活動的安排而設計課程。例如：書法名家聯展就舉辦系列活動：「書法之美」藝術講座：邀請參展藝術家介紹書法的演變及現場揮毫示範，引導學生欣賞線條之美；藝術學習：印製「書法之美」講義，介紹書法史的演進及欣賞文字之美；藝術體驗：「書法之美對對碰」，認識

書法各種書寫體「線條之美」，利用沙盤讓學生直接用手指臨摹字體，感受線條的走向與字形結構；「蘭亭集序」絹印：學生可自行將「蘭亭集序」部分精采文字印製在衣服或紙張上留念。「我猜我猜我猜猜」有獎徵答：美術館入口展示五個甲骨文字猜一猜個是什麼字。參觀完書法展的學生可以獲得答案卷一張，將正確答案書寫後投入摸彩箱中，答案正確的可參加期末摸彩活動。增加小朋友參觀的樂趣。

## 第二節 個案設置學生美術館之因素分析

學校經營類似美術館規模的展場，不同於以往只是張貼在校園中廊或是教室後面的公佈欄，在藝術教育的學習上，有更深入的啟發作用，是值得學校去推展。學校願意投入心力設置校園展場，可從以下幾點來探討。

### 一、設置校園展場的共同關鍵因素分析

本研究的個案設置校園展場的因素，由研究資料中歸納以下五個共同的關鍵因素。

#### （一）展場的空間與硬體設備

有閒置空間才可以設置展場。仁美國小整合原本的美術教室當做展場，以及原本要做陶藝教室，其後因故停辦的工作室當做二館。久安國小整合校園可利用的空間，分別有三個展示館。其中「張敬爺爺」紀念館為固定展示張敬老師的作品；「名家藝術館」為社區藝術人士捐贈的作品展示館；學生美術館整合視聽教室的多功能展場。忠孝國小原本就有在美術教育大樓—藝林樓設置兩個展場。太平國小利用三樓空出的教室設置。僑信國小利用閒置的地下室整修。

#### （二）經費來源—申請文建會學生美術館的計畫補助

本研究的五個個案，雖然都是在文建會的學生美術館計畫之前，就已經設置校園展場，但是都屬於陽春型的展示場。這次利用申請文建會計畫補助的經費，擴充設備，讓校園展場更具規模。同時也因為計畫的核准，使得他們有展現成果的使命感，促使學校更積極邀請校外藝術工作者或藝術家，或是校內規劃策展活

動，在藝術鑑賞的教學活動更為注重。尤其是爭取國家級單位的補助，突顯了本展場的重要性，讓展場發揮它應有的效益，永續經營。展場的硬體充實了，接下來都是小額度的費用。例如：作品保險，這個部份要看作者需不需要。如果是校內學生作品展，通常就沒有保險。宣傳DM、掛條、看板。這些費用都不高，學校可以支應。

### （三）學校特色發展

學校發展本位課程，學校特色，帶動學校的課程的經營理念。學校以發展藝術與人文為特色，自然會重視整個校園藝術環境的營造、推動藝術與人文領域課程方面加深加廣學習與接觸。校園藝術與人文相關性的設備與活動，也就更能突顯學校在這方面的特色，尤其是過去國小校園從未有過設置美術館。特別是像忠孝國小、僑信國小這類成立有美術班國小，設置美術館，無形中提升學校在美術教育上的地位，更讓人覺得既是推動藝術教育，更應當有展場讓小朋友舉辦展覽的經驗與學習。學校特色發展成了設置展場的一個重要因素。

### （四）社區資源

近年的教育改革趨勢之一為學校本位課程。學校積極與社區互動，將拓展藝術教育的多元性、建立學習者、學校美育、社區資源三者之間「人」與「環境」合作理念。學校展場能有社區資源的參與，將顯得更活絡。在這五個研究個案中，展覽的檔期相當充實，有許多是邀請社區藝文人士到學校展出。忠孝國小每年還有一檔遠自日本作品來展出的「中日書道交流展」。太平國小校長經常親自邀請社區人士來學校展覽作品，讓學生透過作品關心社區人事物。久安國小有駐校藝術家駐校指導學生創作，深耕藝術教育，也平衡學校藝術專長教師不足的困境。社區人士的參與也提升社區關懷學校的動力。

### （五）行政管理

配合學生美術館的設置，學校擬訂一套健全的工作執掌分配，明確的安排管理人員。學校的管理適當，權責清楚是團隊行動的依據，有法可循，讓主要的管理者，可以了解有哪資源、人力可以互相支援、協調與調度。任何人都不喜歡接

下工作之後，時間一久，容易淪為「孤軍奮鬥」，最後誰也不想去接下這個任務。因此有明確的行政組織，職掌工作能明白的規劃，一個團隊的力量能展現出來，能具誠一股向心力，對於長期推動的校務工作能就能持續的經營運作。

## 二、文建會的學生美術館計劃推波助瀾

在民國95年文建會的學生美術館計劃之前，有許多國小校園，配合多元學習，藝術校園的營造，已有發展校園展場的趨勢。甚至因應校園閒置空間，也有許多主事者重視校園藝術活動的學習，遂將這些閒置空間規劃為學生藝術教室，或是作品展覽區。

一般而言，學校最高的裁示單位是校長。其次是相關業務的主任、組長，比如教務主任、輔導主任。當他們有意願發展校務計劃，通常會上達校長，請益相關人員達成共識，如此一來，有了發展動機，再評估各項條件，才有設置校園展場的可能性。大多數的老師，秉持教學為原則的態度，不會主動向學校建議學校設置類似美術館這種方式的展場活動計畫。若不是行政主管對學校推展校務的規劃，重視充實更完備的軟、硬體設備，加強學生學習藝術與人文領域欣賞能力與內涵的養成，或是教授藝術與人文領域的老師願意主動協助規劃展場，許多學校仍會依循傳統式的展示方法，簡單的方式，例如利用校園公佈欄、走廊牆面張貼作品，就算有陳列展示作品活動與或是營造鑑賞學習的環境。雖然文建會學生美術館計劃，僅短短的推行兩年，卻有拋磚引玉的功效，促使更多的學校重視且發展更為完備的校園展場，增加學生策展、看展的藝術活動的學習，讓校園展場成為一種校園常態的教學活動設置。

## 三、設置學生美術館獨特性資源因素分析

研究中的個案設置校園展場的，除了有以上相同的資源因素促成，也有屬於自己獨特資源，使其能更加順利的設置展場，妥善經營與管理而能持續進行展覽活動。茲將五個個案的獨特性與專屬性資源整理如表：



表5-8 研究個案設置展場的獨特性與專屬性資源

學校名稱	設置展場的獨特性與專屬性資源
仁美國小	校園藝術品設置與蒐藏：校園公共藝術
	課程設計：利用校園公共藝術作品發展年級吉祥物，以及雕塑課程的認識。
	藝術專長教師：多位專長教師。
久安國小	校園藝術品設置與蒐藏：社區藝術家借展或贈與作品、張敬的雕刻作品。
	駐校藝術家：已經駐校教學有十年之久的曾川洋先生。
	校長領導風格：親自帶領規劃經營，擴展地方參與。
忠孝國小	美術班：作品豐富、美術班家長委會參與
	藝術教師專長：多位美術專長教師
	社區資源：日本書道學會交流展
太平國小	校園藝術品設置與蒐藏：太平書法碑林。
	課程發展：配合各種藝術學習課程法展特色
	校長領導風格：親自帶領規劃經營，擴展地方參與。
僑信國小	美術班：作品豐富、美術班家長委會參與
	藝術專長教師：多位美術專長教師
	課程發展：配合展期規劃藝術學習活動

(本表為研究者整理)

### 第三節 國小校園設置與美術館經營展場的資源探討

本節就國小校園設置與經營展場的資源之分析，主要是從核心資源的觀點探討資源彼此之間的關係。參考本文第二章文獻探討中所歸納出的資源特性來進行分類，進而由個案訪談資料的分析與整理，針對資源的類項彙整出結果，歸納出設置展場具備的資源基礎。

#### 一、設置學生美術館或校園展場的資源類項分析

##### (一) 展場空間和硬體設備

要經營美術館，當然要有「館」，有沒有合適的場地發展是重點。一般而言學校不會為了設置美術館而新建校舍、大興土木。在經費與人力方面都不符合效益。學校每年的經費有限，鮮少有經費設置「美術館」。有現成的閒置空間等於

是「臨門一腳」的功夫，既有空間，則設置展場就顯的簡單多了，也能活用閒置校舍。本研究這五個個案，學校都有閒置空間、教室可以運用為展場。一開始，是以簡易的設備佈置，從學校老師、小朋友的作品開始策展。到了文建會的學生美術館計劃實施後，利用補助經費，增添展場所需的設備，並正式定名為學生美術館，擴大為社區地方人士參與的設展活動。以忠孝國小的規模而言，不少地方藝術家，主動接洽借用場地展覽，每一年還定期舉辦中日書道交流展，日本學生、書道協會人士來參加。久安國小校長、以及僑信國小主任也都表示，要先整理場地，有空間大的場地才能經營像「館」的規模。五個個案除了太平國小的展場坪數略微小了一點，其他四個個案的展場都是相當寬敞，以國小校園而論算是頗具規模，足以建立口碑，吸引校外人士來借用場地策展。

## （二）校園藝術品設置與蒐藏

學校的藝術品收藏，公共藝術都是很好的藝術教學資源。也是學校帶不走的資產。近年來的校舍重建規定總工程費用的10%要用在公共藝術工程。因此近十年來興建或重建的學校，校內都有校園公共藝術作品。這些藝術品成為學校學習藝術創作的活教材。也有些學校受校外人士、或是校友捐贈歷史文物、創作藝術品，陳列在校園，這些作品能成為學校的鑑賞教學教材。

久安國小的楊校長感性的說：

藝術品是學校重要的資產，它甚至比校舍更可貴。也許有一天久安國小被地震震垮了，大家會去搶救的，除了生命，就是張敬爺爺的作品。因為它代表的是藝術的價值。(981119)

## （三）經費來源

學校的教學設施、校舍建設、計畫推動，需要經費的挹注。通常經費要編列預算經過相關單位核准。除非有計畫的實施，目前國小並沒有所謂設置展場的經費。有些學校想實現在校園設置展示館的構想、或是行政人員，便會撰寫相關計畫，獲取補助；或是透過家長會、地方企業、人士等募款方式來取得。

在本研究的個案中，有三個個案對於是否有經費的來源，認為不是影響的主

因。以久安國小楊校長的理念而言，他認為「人」才是推動計劃的主要原因，「錢不是問題」。仁美國小的謝老師也認為：展覽的經費其實並不大。主要原因是主事者要不要動動腦筋。學校也可以充分申請地方及中央教育行政機關或其他單位所提供的各種計劃，獲得不同來源的補助經費，加以整合運用。

#### （四）駐校藝術家

由於早年國小教育是屬於通才教育，加上藝術教育被邊緣化，藝術與人文專長師資普遍不足。近年來推行學校本位課程，讓學校重視社區的資源，不少學校引進駐校藝術家駐校指導小朋友，補強美術師資不足的困境。學校教師的課程須注重關聯性和課程發展，有時較難以發揮自己的專長。駐校藝術家則不受課程的限制，所以能自由傳授專業的學養。藝術家走進校園，與師生、民眾交流互動，分享參與其創作經驗的豐碩果實。讓學生有機會接觸不同形式之藝術家，分享瞭解其創作理念、歷程，從而獲得藝術觀念的啟發，發掘學生的藝術潛能與興趣。駐校藝術家對學生的藝術學習發展有重要的作用，他可以幫助學生發展創造力、想像力、審美能力等素質。在學生能在不同領域的藝術專長下，見識與接觸更多的創作風格，幫助老師提升教學效果。

#### （五）藝術專長教師

教師的基本要求，除了有學理的背景，更須要有專業的教學經驗累積。這裡提到的藝術專長教師是和一般教師做區別。藝術教育是屬於特殊專長的教學，其所具備的專業能力包含：藝術生產能力、藝術歷史能力、藝術批評能力、美學鑑賞，並能在各種媒材發揮教學，指導學生創作的的能力。但是國內不少國小校園因為員額編制等問題，缺乏藝術專長師資；一般的教師對於非自己專長的事務參與力會降低。校園設置展場如有充足的藝術專長教師，則能有效率的發揮在藝術方面的專業能力，規劃校園策展活動，在能力類項可以強化學校的核心資源。

#### （六）校長領導風格

領導風格意指組織領導者受其社會文化、組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。亦即

領導風格是領導者在組織文化情境脈絡中認知與行為的綜合表徵。國小校長實際的領導風格類型：一、公共關係取向：政治型、人和型、象牙塔型；二、權力運用取向：民主開放型、放任型、威權管理型；三、任務－關懷取向：工作任務型、人性關懷型。教師所期望的校長領導風格類型主要包含：一、工作任務目標取向；二、人際合作團隊關係取向；三、專業領導發展取向。張慶勳（2006）校長的領導風格會影響到學校成員的向心力。校長的領導能獲得學校成員的支持，學校成員投入推動校務工作則容易達成共識，組織能力則能有效發揮。本研究個案中的校長在領導方面皆能獲取同仁認同，有效傳達校務理念，達成共識。

### （七）行政管理

學校行政管理就是藉由透過卓越的管理歷程-包括進行周延的計畫、審慎的決定、適宜的組織、良好的溝通協調、有效的領導和士氣激勵、適切的評鑑與研究革新的持續活動歷程，有效整合學校內外與社區的人力、腦力、物力、財力、和其他所有資源，使各項教務、訓導、總務、人事、公共關係等學校教學以外的行政事務能夠順暢的推動，而且能夠因為學校行政的卓越與績效、和適時的支援、協助、引導、服務教師教學，進而有助益於提昇教師教學的品質，終能促進學校教育目標的達成。（李玉惠，民 88）。學校計畫的推展，最後還是需要「人」來執行時。國民小學有時會遇到教師異動的情形，避免執行計劃因為老師或行政人員調動而停擺，一套完整的行政管理，彈性靈活應用新的管理策略，是很重要的資源。例如忠孝國小就是考慮到行政職務會有異動情形，所以美術館的管理組織清楚明白的規劃妥善。

### （八）學校組織文化

文化是指一群人生活的方式，是一套信念系統、價值觀、規範體系，一種生活方式。學校組織文化可以說是學校組織的「人格」，它係指學校組織成員為了達成教育目標而形成的有機體，藉成員與職位權責交互作用，也就是組織目標與價值觀、制度結構、領導作為的交互影響作用之下，激勵專業興趣、形成組織認同、發展關係、塑造價值觀的運作與實踐結果。

學校組織文化，影響學校效能，有效能的學校文化，就容易達成教學目標。

#### （九）社區資源

教育思維的改變，社區意識覺醒學校教育也開始提倡如何與社區文化相結合，也成為教育界普遍的共識之一，主張運用社區資源、向社區學習以及學校與社區資源共享。

社區取向藝術教育課程發展，與社區資源、社區特質相結合，並與社區進行互動合作，藉由學校與社區相互聯繫，以增進學校與社區的互動，進而推動社區資源與學校資源的互享。讓學校與地方成為教學上的新夥伴，師生和社區均互蒙其利。由「社區走入學校」的學習藝術方式，例如邀請社區藝術家進入校園指導小朋友創作技巧；在學校展覽作品，為小朋友解說創作理念；教師透過與藝術家的互動和協助，以協同合作方式規劃課程；結合基金會、企業機構的贊助，豐富了校園藝術的多樣性，校園展場也成為和社區互動的管道。在本研究的五個個案，都有將社區資源引進學校。這也使學生美術館更加活絡，每學期都能配合檔期安排展覽，讓展場能持續經營，降低成為「蚊子館」的疑慮。

#### （十）課程設計

普拉特（Pratt, 1980）指出課程設計強調精確性的設計觀念，它是指課程設計者從事的一切活動（轉引自黃政傑，民 80）。課程計畫就是指課程規劃人員，根據社會文化價值、學科知識與學生興趣，對課程目標、內容、方法、活動與評鑑等因素所做的一系列選擇、組織、安排之規劃。此種觀點強調課程設計人員的責任，經由他們仔細選擇組織安排課程的各種要素，提供學生優良的學習機會，以幫助學生獲得繼續性、順序性及統整的學習經驗。從課程改革探討教師專業的理論與實務。

#### （十一）學校發展特色

以學校為本位的課程規劃是九年一貫課程實施教育改革中，建立學校發展特色、結合社區資源與發揮教師專業自主的重要議題。發展學校特色可以激發學校教育同仁的創意，也可以強化學校教育同仁對學校的承諾，更可以藉此塑造學校

的共同願景，從學校組織經營的角度來看，發展學校特色是學校組織發展的最佳策略，也是學校行政領導的有效手段。有不少學校發展特色，而產生「磁性學校」，吸引跨學區就讀的學生。以忠孝國小和僑信國小而言，因有美術班的設置，所以有學生為了讀美術班而轉學區就讀的現象。

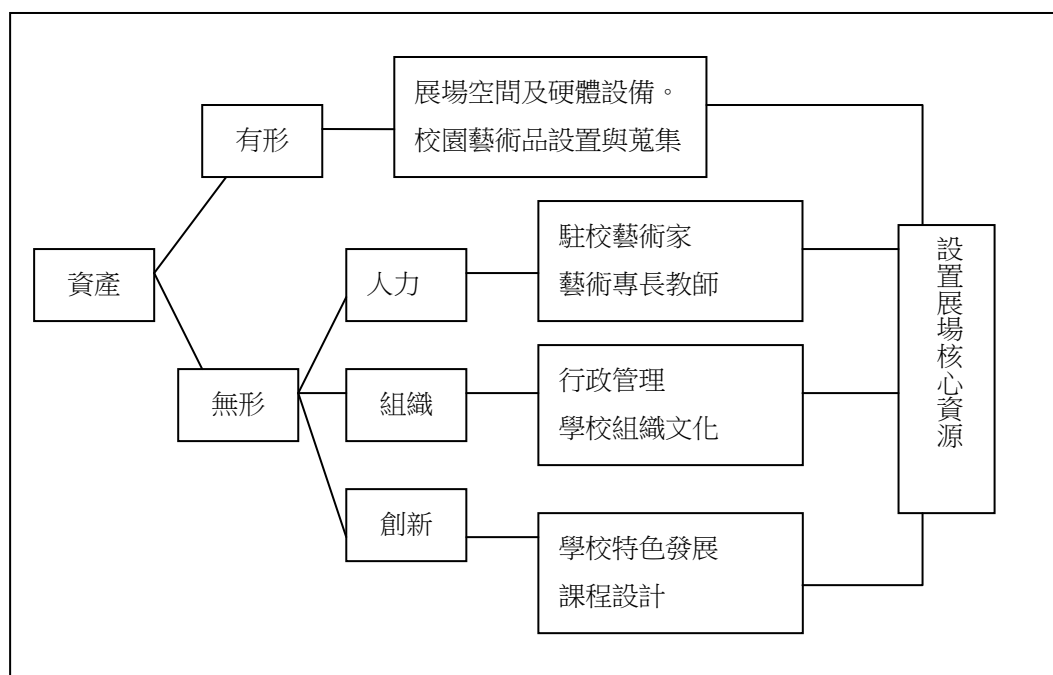
本研究的五個個案，都是以藝術與人文為學校願景，發展特色。在藝術與人文的領域長期耕耘，重視藝術與人文的教學與課程設計。學校以藝術與人文發展特色，會要求此方面的教學內涵與設備能夠更完備，展場教育與鑑賞教育就是藝術與人文重要的課程。所以有些學校早在文建會的美術館之前，就已經有設置展場的構想，或是已經設置展場進行策展、鑑賞的教學活動了。學校特色的發展影響學校的推展計劃的趨向與速度。以太平國小而言，深知小校經營美術館，在人力上會有支援不足的困境，且仍秉持傳承學校藝術特色的精神，設置美術館引進更多元的藝術資源。

## 二、研究個案設置展場核心資源

### (一) 仁美國小

仁美國小設置展場的優勢資源：展場空間與硬體設備、校園藝術品設置與蒐藏、藝術專長教師、學校特色發展、課程設計。這些資源包含了獨特性、模糊性、專屬性。其核心資源分析表如下：

表 5-9 仁美國小設置校園展場之核心資源分析



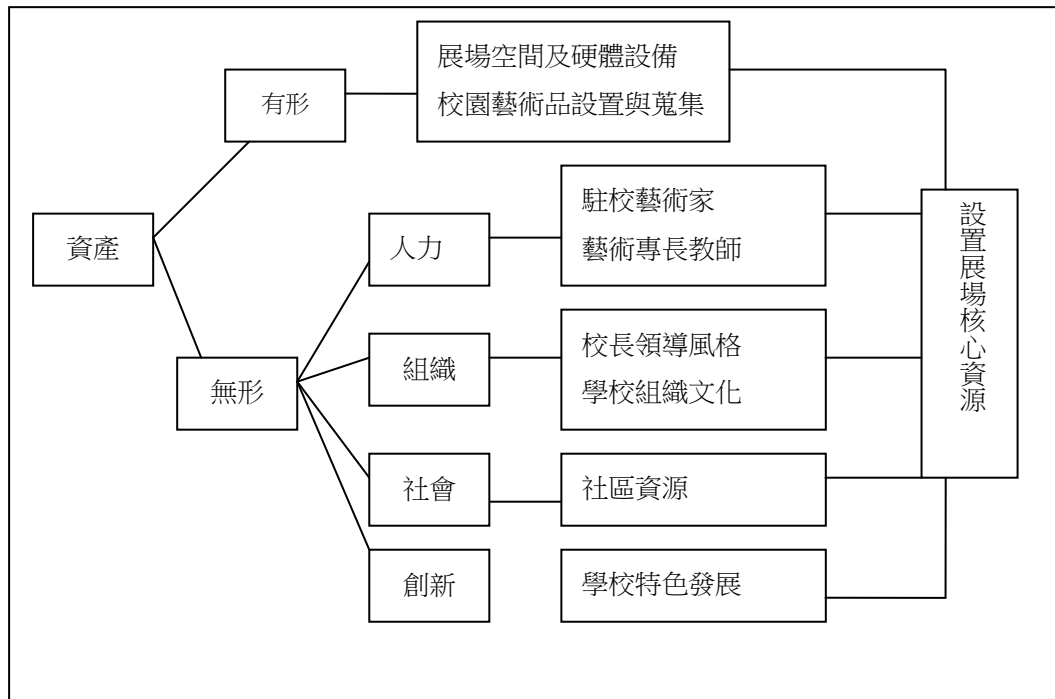
(本表為研究者整理)

在設置校園展場的核心資源，可以發現：仁美國小經營校園展場的核心資源如上表所示。仁美國小創校的遠景是以藝術與人文為發展主軸，在建築校舍時已充分考量設置展場的場地。再透過組織團隊的行政管理，策展活動的推手－藝術與人文專長教師謝婉妮老師，規劃能力與豐富的教學設計，讓仁美國小的美術館持續順利經營。

## (二) 久安國小

久安國小設置展場的優勢資源：展場空間及硬體設備、校園藝術品設置與蒐藏、駐校藝術家、學校特色發展、社區資源。這幾項資源包含了獨特性、模糊性、專屬性。其核心資源分析表如下：

表 5-10 久安國小設置校園展場之核心資源分析



(本表為研究者整理)

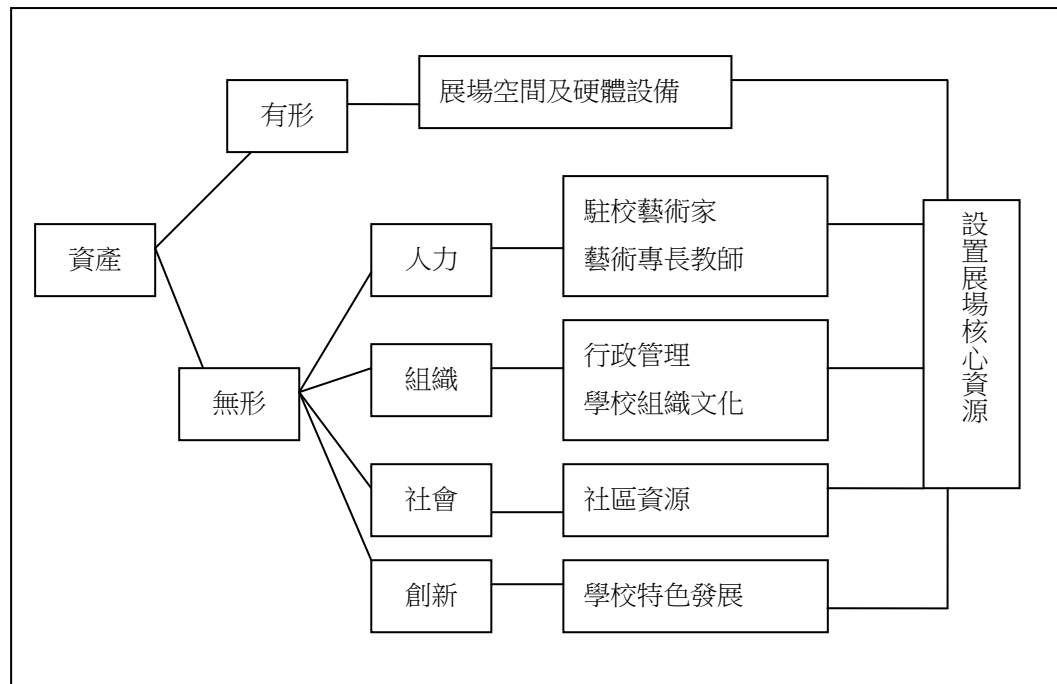
在設置校園展場的核心資源，以本文分析可了解：久安國小經營校園展場的核心資源是主要是來自校園內在與外在的核心資源，分屬於有形和無形資產的配合。學校長期耕耘藝術與人文，發展學校特色。歷屆校長的理念傳承，社區資源以及駐校藝術家的推動，尤其是張敬大師的作品，點亮整個久安國小藝術的地位；校長的行動領導，學校組織文化和諧，成員配合支持行政業務，達成共識，讓久安國小的校園展場能繼續受到重視而經營。



### (三) 忠孝國小

忠孝國小設置展場的優勢資源：展場硬體設備、組織文化、學校特色、課程發展、學校行政領導與管理、藝術專長教師、管理與策展能力。這些資源包含了獨特性、模糊性、專屬性。其核心資源分析表如下：

表 5-11 忠孝國小設置校園展場之核心資源分析



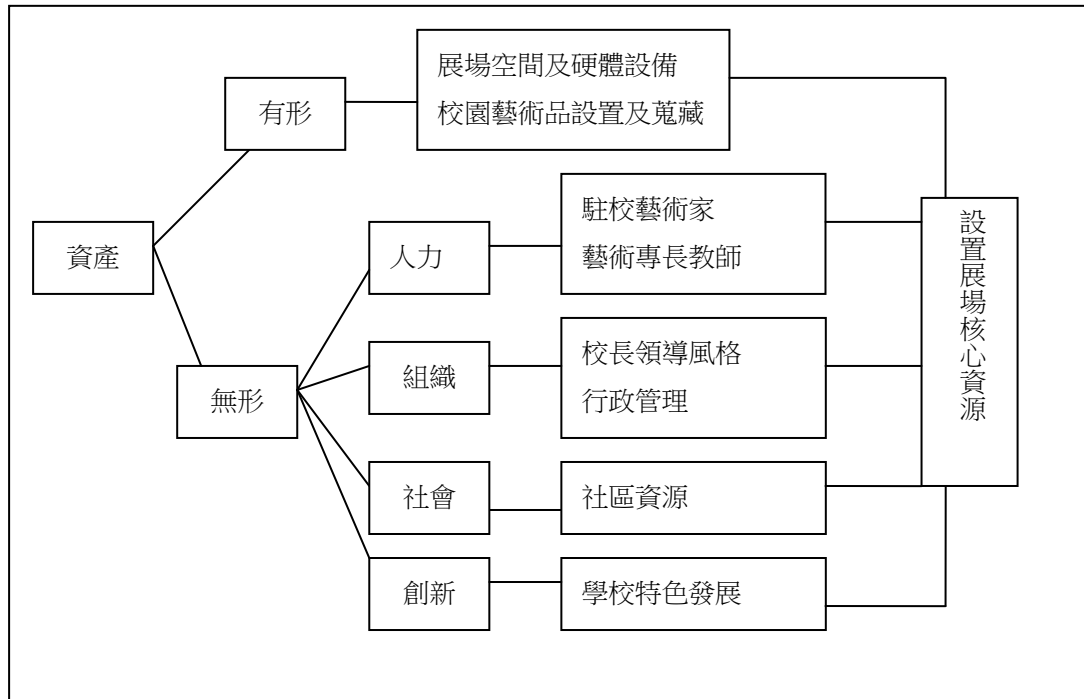
(本表為研究者整理)

在設置校園展場的核心資源，以本文分析可了解：忠孝國小經營校園展場的核心資源是主要是來自校園內在與外在的核心資源，分屬於資產和能力的配合。學校的美術班成立已久，成為學校特色；家長委員會和社區資源、行政管理制度健全，學校組織文化氣氛良好，成員能配合支持行政事務，互動良善，達成共識，藝術專長教師的投入協助策劃，讓忠孝國小的美術館不僅在縣內發光，也拓展至海外交流。

#### (四) 太平國小

太平國小設置展場的優勢資源：展場空間及硬體設備、校園藝術品設置及蒐藏、學校特色發展、課程設計、藝術專長教師。這些資源具備了獨特性、模糊性、專屬性。其核心資源分析表如下：

表 5-12 太平國小設置校園展場之核心資源分析



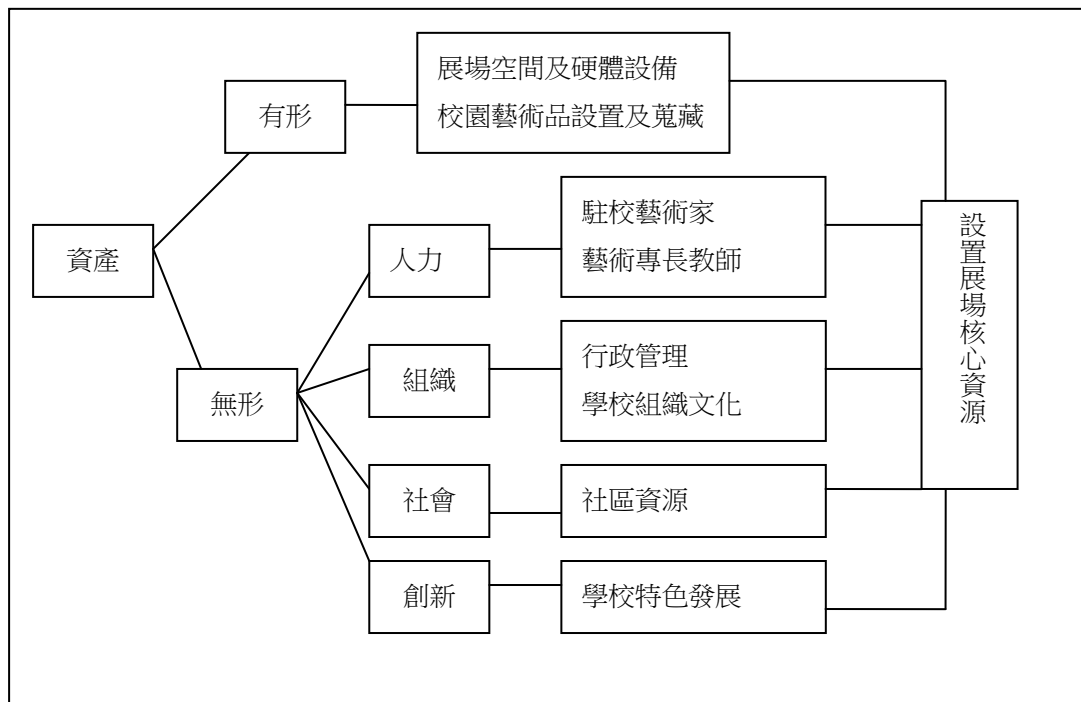
(本表為研究者整理)

在設置校園展場的核心資源，以本文分析可以了解：太平國小經營校園展場的核心資源主要是來自校園內在與外在的核心資源，分屬於有形和無形資產的配合。學校長期深耕藝術與人文教學；學校發展特色；歷屆校長的理念傳承；以學校藝術品（書法碑林）為主軸的課設計程；善於開發社區資源；校長領導風格建立健全的組織行政管理體系。讓太平國小發揮「小而美」的感動。

### (五) 僑信國小

僑信國小設置展場的優勢資源：展場空間與硬體設備、藝術專長教師、學校發展特色、社區資源、學校組織文化。這些資源包含了獨特性、模糊性、專屬性。其核心資源分析表如下：

表 5-13 僑信國小設置校園展場之核心資源分析



(本表為研究者整理)

在設置校園展場的核心資源，以本文分析可了解：僑信國小經營校園展場的核心資源主要是來自校園內在與外在的資源，分屬於有形和無形資產的配合。學校的美術班成立已久，成為學校特色；家長委員會和社區資源、行政管理制度健全，學校組織文化互動良善，老師能配合支持行政，藝術專長教師的投入協助策劃，讓僑信國小的校園展場溫馨的在校園中慢慢滋長。

### 第四節 小結

上述五個個案設置校園展場的所運用的資源，在本節做一歸納，如表5-15。雖然訪談學校只是舉例說明，但希望透過這五個個案不同的成功因素作為分享，期盼未來其他學校想要設置校園展場時，本研究論文可以提供參考，參酌個案社

置長展場的經驗，互相交流看法、意見。美的欣賞從小學開始培養，藝術的鑑賞活動在小學開始播種。

表5-14 個案設置校園展場之資源類項總表

資源類項			學校名稱				
			仁美國小	久安國小	忠孝國小	太平國小	僑信國小
資產	有形資產	展場空間與硬體設備	空間寬敞 展示設備齊全、空調、燈光照明、視聽設備。	三個寬敞展場空間、 空調、燈光照 明、視聽設 備。	大小兩個展 場及廊道。空 調、燈光照 明、視聽設 備。	一間教室的 空間。樓梯間 廊道、 燈光照明。	地下室 50 坪 展場、視聽器 材、燈光照 明。
		經費來源	文建會補助 自籌經費，家 長會支援。	文建會補 助、撰寫計畫 尋求經費，社 區人士募款。	文建會補助 自籌經費，社 區人士家長 會募款。	文建會補助 自籌經費	文建會補助 自籌經費，社 區人士，家長 會募款。
		校園藝術品設置與蒐藏	校園公共藝 術、校舍獨的 建築風格。	張敬雕刻家 捐贈作品、社 區藝術創作 家捐贈贈紙 黏土作品、油 畫、水墨畫作 品。	日本書道學 會書法作 品、歷屆畢業 生的磚牆創 作、校園馬賽 克公共藝術。	書法碑林	畢業校友捐 贈的雕塑作 品，但不多。
	駐校藝術家	沒有長駐學 校，但會配合 學校安排課 程到校教學。	畫家曾川 洋，長年駐校 指導學生。	非長駐學 校，但會配合 學校安排課 程到校教學。	畫家王傑 配合課程計 畫駐校指導。	目前沒有	

無形資產	教師藝術專長	具有多位藝術專長教師，由美術館館長主持策展。	學校只有一位美教系老師。由同儕觀摩學習方式策展。	具有多位藝術專長教師，由美術班老師輪流主持策展。	具有多位藝術專長教師，學校團隊協同策展。	具有多位藝術專長教師，輔導室資料組長協同策展。
	校長領導風格	校長參與決策，信任與關懷。重視溝通，行政單位各司其職負責計畫與執行。	校長有較多的裁量權。但尊重。老師的想法，以鼓勵方式帶動老師一同參與。	校長參與決策，重視溝通。行政單位各司其職負責計畫與執行。	關懷與行動領導。重視溝通，盡量能讓老師都覺得活動的合理。也鼓勵老師表達自己的想法。	校長參與決策，重視溝通。行政單位各司其職負責計畫與執行。
	行政管理	完整規劃的行政工作職掌與美術館組織表。	由專案計畫申一位藝術教育組長協助管理。	完整規劃的行政工作職掌與美術館組織表。	完整規劃的行政工作職掌與美術館組織表。	完整規劃的行政工作職掌與美術館組織表。
	學校組織文化	教師成員年輕，服從性較高。學校以相關的配套措施，減輕成員的工作負擔，讓成員樂於參與配合。	中青代教師，能體諒學校，成員有危機感，能主動行銷學校、配合活動推展學校特色。	老中青三代，容易產生不同的意見，以組織章程、課程發展委員會、教師會來解決不同的訴求。學校成員能配合領導。	中青代教師，能體諒學校，成員有危機感，能主動行銷學校、配合活動推展學校特色	老中青三代，容易產生不同的意見，以組織章程、課程發展委員會、教師會來解決不同的訴求。學校成員能配合領導。
	社區資源	藝術家顧，社區藝術家，企業文教機，愛心媽媽，四張犁公園。	社區藝術，雲林科技大學，虎尾科技大學，久安社區廟宇。	社區藝術，美術班家長委員會，策略聯盟學、東京書道學校	藝術家顧，社區藝術家，企業文教機構、愛心媽媽	策略聯盟方式結合他校。大葉大學、名倫國中、崇實高中、企業文教機構

	學校特色發展	游於藝，發展藝術與人文為學校特色。	「美哉九老爺、藝術在久安」，藝術與人文為學校發展特色。	美術班、藝術與人文為學校特色。	藝術與人文實現太平藝術村	美術班、藝術與人文為學校特色。
	課程設計	配合藝術與人文本位課程發展規劃完整	配合藝術與人文本位課程發展規劃完整	美術班級的美術教育養成，普通班級配合美術館活動，完成欣賞活動、學習單完成。	配合藝術與人文本位課程發展規劃、校慶時各班發展裝置藝術課程	美術班級的美術教育養成，普通班級配合美術館活動，完成欣賞活動、學習單完成。

(本表為研究者整理)

## 第六章 結論與建議

本研究從資源基礎理論的觀點進行研究，企業管資源基礎理論是在 80 年代由策略管理學者提出，主要是針對產業提出管理策略與獲利條件而發展出來理論。運用特殊資源生產有效益的產品以獲取利潤，因此企業的主要任務為創造與把握資源的優勢。本研究是採取吳思華（1996）歸納多位學者的看法而將資源區的分類方式，將資源分成資產和能力兩部分：資產—企業所擁有或可控制的要素存在，可再分為有形資產和無形資產。能力—企業建構或配置資源的能力，可再區分為組織能力與個人能力兩部分。以探討校園展場的設置與經營，分析校園的各項資源，有效的整合各校自己所具備的資源，設置與經營展場。研究中以仁美國小、久安國小、忠孝國小、太平國小、僑信國小五個個案，採取文獻探討、實地觀察、深度訪談等研究方法，分析個案在校園社置展場的資源。綜合前面章節的分析，本章將分別說明本次研究所獲得的重要結果與意義，在此提出結論與建議。

### 第一節 研究結果

設置「學生美術館」給人的感覺是要「花錢」、「花人力」。經過研究者訪談資料分析：本研究五個個案當中，有兩個是屬於小型學校，這五個個案有三所學校本身並沒有成立美術班。這表示，並非大型學校或是美術班學校才有條件成立類似美術館方式的校園展場。偏鄉小校一樣可以利用核心資源，發展屬於自己學校風格的校園展場。

在訪談的過程中發現，隨著時代的潮流改變，學校不再只因循傳統的教育思維單純的傳教授業。現在的學校現況重視校園硬體設備、公共藝術，營造藝術氛圍，行銷學校特色，讓社區認同學校。設置校園展場成為學校的發展願景。

#### 一、本研究個案設置展場的核心資源分析結果

本文以深度訪談、實地觀察研究整理本研究的五個個案，設置展場的相同資源，以及各校自己本身所擁有的獨特性、或專屬性資源。

仁美國小的核心資源分別是：展場空間與硬體設備、校園藝術品設置與蒐藏、藝術專長教師、學校特色發展、課程設計。久安國小的核心資源是：展場空間與硬體設備、學校藝術收藏品、學校發展特色、組織文化、駐校藝術家、校長領導風格。忠孝國小的核心資源是：展場空間與硬體設備、學校發展特色、社區資源、藝術專長教師、行政管理。太平國小的核心資源是：學校發展特色、課程發展、社區資源、校長領導風格、藝術專長教師。僑信國小的核心資源是：展場空間與硬體設備、學校發展特色、社區資源、藝術專長教師、行政管理。

## 二、個案設置校園展場相同的核心資源

### （一）展場空間與設備

校園中有現有或閒置的空間，能成就設置類美術館規模的展場。部分學校就算有意願設置展場，但沒有多餘的校舍可以挪用。有足夠的空間，不僅達到「館」的規模，也讓設置展場的困難度降到最低，減少經費的籌用、解決興建工程的困擾。擁有現成的空間可以使用，無異是設置展場的核心資源。近年來因為少子化的影響，不少學校產生閒置空間，閒置空間再利用的觀念逐漸在校園中受到重視。

### （二）學校特色發展

學校特色發展的構成和展場空間與設備資源，有相輔相成的效果。學校特色可視為一種創新性的展現，其發展目標為「追求卓越、提升品質」。推動學校特色過程中，必須強調高品質的教育產出，重視教育實施內容的附加價值與教學活動的過程績效，講求呈現過程、方法或實施技巧（張明輝，2004）。以藝術與人文為特色的學校，在軟、硬體教學設備自然會偏重在藝術教育方面。鑑賞教育是重要的藝術學習課程之一，配合學校現有的空間，與學校特色發展的願景結合，能積極的促使學校整合資源，發展更符合完整的藝術教育課程的學習。設置「美術館」進一步將藝術教育設備提昇到「精緻」化的階段。

### （三）人力與組織的推動

計畫的推動與執行，主要在「人」。本研究的五個個案都有計劃的「推手」。有的是領導者本身積極發展校園展場的願景，參與籌措計畫；有的是主任、老師



的主動參與規劃展場。當人力與組織之間形成共識，權責劃分清楚，領導者能信任與支持參與展場計畫的團隊；執行展場計畫的團隊能建立一套制度周全的管理模式，發揮工作效能，展場的運作就能依一定的程序安排展期，順利的推行。

### 三、建構屬於自己的優勢資源

每個學校所在的環境不同，學校組織文化也會有所差異。每個學校的優勢資源當然也所不同。在這五個個案中，各校的優勢資源不盡相同，但卻都能掌握自己的獨特性與專屬性資源，例如：借重豐富的社區資源；跨校策略聯盟、引進企業贊助策展；以學校的校園藝術品設置與蒐藏發展課程；鼓勵藝術專長教師的參與。這些獨特性或專屬性資源，成為經營展場最可貴與最大效用的優勢，讓校園展場得以永續經營，成為提升校園藝術教育的另一個重要教學場所。

## 第二節 研究限制

本研究採個案分析、深度訪談及直接觀察法，故整個研究中尚有下列難以克服之處：

- (一) 由於學生美術館計畫是近三年才發展起來，相關文獻不足。申請獲准設置學生美術館學校分布全國，因個人能力、時間有限，只能盡自己能力所及之地區學校為研究對象，選取樣本的多樣性不足。
- (二) 核心資源之概念簡明易懂，但核心資源之內涵卻因範圍廣泛難以明確定義。又因為是本研究探討校園而非企業，針對校園的資源內涵，並無像企業管理有充足的文獻可以參酌。雖然研究者在本身在校園服務，以觀察、研究學校行政、組織文化等文獻來考究歸納，整合多位學者觀點，深入了解校園的各種資源，並以訪談的方式分析，但仍無法避免可能遺漏現象。
- (三) 由於本研究採個案研究，研究方式以深度訪談為主，訪談是面對面的言語交談而獲得受訪者經驗、知識及主觀看法，訪談所獲得的資料可能是片段或適度隱瞞的情況，故受限於訪談對象之配合意願和開放程度。因此，將會影響本研究的分析結果。

### 第三節 研究建議

對於本研究中所發現的問題與重要結果，經檢討後，分別提出對後續研究的建議，以供未來研究參考。

#### 一、對國小學校成員之建議

- (一) 許多老師總不免擔心學校設置展場的工作，會增加老師的教學負擔，影響正常教學時數，對學校推展的活動，通常並沒有太多支持的意願。經過本研究發現，設置展場只是「起頭難」，當課程、管理模式建立之後，接下來的工作就水到渠成。「一沙一世界」，一個館也可以凝聚學習無限空間與未來。認為未來少子化的現象，校園中陸續產生閒置空間。用一些心力為學生創造一個美的空間與思維，是值得學校所有成員去努力的願景。
- (二) 善加利用社區資源，讓「社區有學校」、「學校有社區」。學校能有效開發社區的人力，物力，能彌補校園中不足的資源。如經費、策展活動人力、藝術家支援。開發社區資源是現今學校領導者的重要事務，校長或行政人員應該要建立社區與學校的藝術交流橋樑，也為學區居民營造另一個看展的地方，並藉此更了解學校推動學生學習的用心。
- (三) 形塑學習型的學校組織文化：我們可以這麼說：展場是沒生命的，因為有「人」去經營，所以讓它展現各種生命的千姿百態。展場的管理要有「專長」教師，專長可以駕輕就熟，施展長才。但目前學校仍有藝術與人文師資不足的狀況，教師通常認為去做不屬於自己的專業領域的工作，會倍感壓力。所以學校應該鼓勵與營造教師參與藝術相關課程的學習，或藉由同儕觀摩學習，研習進修，培養管理展場的能力。
- (四) 建立策略聯盟的校群關係：以區域性的校群聯盟方式，互相建立交流管道，讓專長師資可以採取公假借調方式支援；校與校之間的藝術品可以互相借展；社區的藝術資源也可以廣被各校，建立資源庫，彼此共享。

#### 二、對政府單位的建議

- (一) 政府對於所推行的計畫，不要因為「改朝換代」、或是經費不足、理念無

法銜接等因素，讓計畫政策卻無法貫徹，資源無法挹注，主管機關無法輔導與協助，學校覺得「前進無路、後退無步」的窘境。相關單位應該主動鼓勵與協助學校，要求各學校共同組成以地區或特性性質的群組學校，協助發展企業或機構進行異業結盟，促使學校永續成長。在硬體的設備上，以教育經費預算逐年增置學校所必要之設備。

- (二) 未來少子化的現象，目前相關單位已陸續在清查各級學校的產生閒置空間的狀況。政府單位能適時輔導各校有閒置空間再利用的觀念，配合每個學校發展的學校特色，以資源基礎理論來發展，在最符合經濟效益，發揮學習效果，能持續推動「一校一館」，或是「一區一館」(區域性聯盟)的計畫。透過社區公所，了解當地士紳藝文資源，社區的傳統民俗技藝文物、作品，鼓勵社區的藝術家進駐校園，作品捐贈或長期借展方式，讓學生在便利的環境中，有展覽作品、策展經驗、鑑賞的常態學習機會。

### 三、對後續研究者的建議

- (一) 本研究所尋求的設置校園展場的資源，在範圍上包括資產與能力兩類，研究個案的資源大部份在落在資產類核心資源上。不過教育首重在「人」，也就是學校的成員(校長、行政人員、教職員、家長)。教師是第一線人員，教師想法，往往能影響學校的政策是否順利合諧推動。學校的組織文化形態，後續研究者可深入的探討。
- (二) 本研究僅以五個個案學校來進行資源基礎概念下設置校園展場之探討與推導，在推導過程中已獲得初步的結果，對於將來研究者而言，可將本文所提出經營成功關鍵因素進行大樣本的調查研究，以印證本文所整理出經營成功關鍵因素。
- (三) 學校設置展場最期待的當然是能拓展學生的藝術與人文學習視野；在鑑賞與策展能力能提升，從作品展覽當中肯定自我；也讓社區的民眾走入學校，帶動社區對藝文活動的參與機會。後續研究可以朝此方面發展研究議題。

## 參考文獻

### 一、中文部份

#### (一) 圖書

- 三民書局大辭典編纂委員會，大辭典（台北：三民民 74）。
- 王文科，教育研究法（臺北：五南，2002）。
- 方至民，企業競爭優勢（台北：前程企業，2000）。
- 李建興、白秀雄，現代社會學（台北：五南，民 73）。
- 吳思華，產業政策與企業策略（台北：中國經濟企業研究，1988）。
- 吳思華，策略九說（台北：麥田出版社，1996）。
- 吳清山，學校行政（台北：心理，民 93）。
- 林振春，營造新家園（台北：光寶文教，民 89）。
- 林曼麗，台灣視覺藝術教育研究（臺北：雄師，2000）。
- 黃政傑，課程設計（台北：東華，民 80）
- 黃鈺琴，美術館魅力-21 世紀初美術館教育經驗分享（台北：藝術家，2006）
- 孫邦政，教育概論（台北：台灣商務印書館（股）公司，1994）。
- 秦夢群，教育行政（台北：五南，民 86）。
- 教育部，藝術教育法（台北：教育部，1997）
- 教育部，重編國語辭典（台北：教育部，民 70）。
- 教育部，重編國語辭典（台北：教育部，民 70）。
- 張慶勳，學校組織文化與領導（台北：五南圖書公司，2006）
- 郭禎祥，當前我國國民美術教育新趨勢（台北：國立台灣師範大學中等教育輔導委員會，1993）。
- 湯志民，學校建築與校園規劃（台北：五南圖書公司，2006）。
- 黃光男，博物館能量（臺北：藝術家，2003）。
- 潘淑滿，質性理論與應用（台北：心理 2003）。
- 劉婉珍，美術館教育理念與實務（臺北：南天書局，2002）。

- 蕭玉煌，社區學校化（台北：心理出版社，1996）
- Babbie E.著，(1995). 李美華譯，社會科學研究方法（臺北：時英出版1998）。
- Eisner,E.W.著，郭禎祥譯，視覺藝術的教育（台北市：文景書局1991）。
- James E. Johnson，郭靜晃譯。兒童遊戲-遊戲發展的理論與實務（台北：揚智，1992）
- James, A. H. (1989). The Oxford English Dictionary.
- W. Lawrence Neuman（1997），著朱柔若譯，社會研究方法 --- 質化與量化取向（台北：揚智文化，2000）。
- Patton, M. Q.,吳芝儀、李奉儒譯，質的評鑑與研究（台北：桂冠圖書，1995）
- Yin R. K.，尚榮安譯，個案研究法(臺北市：弘智文化，2001)
- (二) 期刊論文
- 王春展，「情境學習理論及其在國小教育的應用」，國教學報 8 期（1996）：  
53-71
- 李玉惠，「二十一世紀的學校行政管理」，教育行政論壇第五次研討會會議手冊(民  
88)：187-205。
- 李雅婷，「論藝術統整新思維」，教育研究資訊 10 卷，5 期（2002）： 67-85。
- 李佳純，「以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素—以「ePaper 電子報聯盟」為例」，傳播與管理研究 1 卷，1 期（2001）：93-120。
- 辛治寧，「教育學習單於博物館教育之運用」，國立歷史博物館學報 5 期（1997）：  
123。
- 吳爵汝、郭男先，「藝術教育新理念」，教育資料與研究，58（2004）：57-64。
- 侯嘉政、陳國龍、張宏榮，「核心資源與先發優勢之實證研究」，資源基礎觀點管  
理實務與理論研究 2 卷，2 期(Journal of Management Practices and Principles)
- 陳欽育，「普遍設立學校博物館的重要性」，台灣美術 2 卷 12 期（1991）：67-74
- 陳慧娟，「情境學習理論的理想與現實」，教育資料與研究，25 期(1998)： 47-55。
- 陳菁繡，「走入社區環境的藝術課程：嘉義布袋海的聯想」，美育116期（2000）：

18-25。

郭禎祥, A. M. Kindler & B. Darras, 「幼童對美術館的初始概念：跨文化研究」,

美育78期, (1996): 41-53。

郭禎祥, 「二十一世紀藝術教育的展望」, 美育 106 期 (1999): 1-9

張芷芸, 「美術館與兒童的藝術對話」, 美育 146 期 (2004): 71-81。

張繼文, 「結合社區文化的視覺文化教學」, 屏東師院學報 22 期 (2005): 356-404

黃乾全, 學校環境教育之探討, 教育研究雙月刊 15 期 (1990): 22-26。

黃俊英、陳世穎, 「市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點」, 運籌研究集刊 3

期 (2003): 43-60

湯志民, 「學校空間趨向之探究—e 世紀的校園新貌」, 中華民國學校建築研究學

會刊 (2007): 7-34

湯志民, 「優質學校校園營造的指標及其意涵」 (台北市：臺北市教師研習中心,

2007)。

賈馥茗, 「學校建築的陶冶作用」, 教與學 1 卷, 3 期 (1996): 11-13

游家政, 「社區資源在教學上的應用」, 國教園地 59 期 (1997): 63-69。

劉婉珍, 「美術館的展覽教育—無聲的對話與溝通」, 博物館學季刊 1 卷, 11 期,

(1997a): 63。

劉俊蘭, 「教室外的美術課—法國美術館中的教學活動」, 美育73期 (民85):

53-56。

凱莉.費德門、王士樵, 「當代美術教育的發展與改革」, 美育 132 期 (2003):

58-64

Hooper-Greenhill, E., 劉和義譯, 「博物館教育的一些基本原則與課題」, 博物館

學季刊 1 卷, 3 期 (1987): 9-16

Roger Miles 著, 陳盈芊譯, 「展示學習」, 博物館學季刊 2 卷, 11 期 (1997):

41-44。

### (三) 雜誌

教育特刊,「美的學習」,天下雜誌,2001年。

### (四) 會議或研討會論文集

王秀雄,「社教機構(美術館)美術鑑賞教育的理論與實際研究」,台灣省加強社會美術欣賞教育學術研討會論文集(台中市:台灣省立美術館,1993)

司徒達賢,「資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討」,行政院國家科學委員會專題研究計畫報告(1997年)。

林曼麗,「二十一世紀台灣視覺藝術教育新趨勢,藝術.人文.新契機」,視覺藝術教育課程改革論文集(2000)

陳箐繡,「藝術教育課程統整與社區環境脈絡探討」,社區/文化與藝術教育國際學術研討會(2001)

曾媚珍,張淵舜,「高雄市立美術館觀眾研究與教育推廣資源教室設計之理念與實踐」,中小學藝術教學設計研討會論文集(台北市:藝術館,2000)

廖敦如,「新世紀藝術教育思潮的展望—兼介一個館校合作的案例」,中小學一般藝術教育師資培育學務與實際研討會論文集(2001)

Dittscheidt-Bartolosch, R. (1999). Art education and communication in the Sprengel Museum Hannover "Kunst-Spiel" a program of thinking space, play and interaction. 第一屆美術館教育國際學術研討會論文集。(台北市:台北市立美術館): pp.99-103.

Nicholas, R. (1999). Practical Issues in Art Museum Education. 第一屆美術館教育國際學術研討會論文集。(台北市:台北市立美術館): pp.105-109.

### (五) 博碩士論文

方威尊,「休閒農業經營關鍵成功因素之研究—核心資源觀點」(碩士論文,台灣大學,1997)

王美惠,「展覽活動在藝術與人文教學應用之研究—以台中縣國民小學學府藝廊為例」(碩士論文,新竹師院學院,2001)

- 林晉寬，「從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係」(博士論文，政治大學，1995)
- 林芳平，「國立台灣省立美術館「行動美術館」課程設計與執行個案之研究」，(碩士論文，彰化師範大學，2000)
- 胡浩軒，「從資源基礎理論探討苗栗縣休閒農業之競爭優勢」，(碩士論文，育達商業技術學院，2004)
- 胡明月，「公司資源與競爭策略關係之研究－以高雄地區在地公關顧問公司為例」(碩士論文，中山大學，2001)
- 高千雅，「美術館教育展覽之研究 以 2008 北美館「記憶：穿梭在指間」教育展為例」(碩士論文，台北教育大學，2009)
- 徐薇，「台北縣國民小學教師運用社區教學資源之調查研究」，(碩士論文，花蓮師範學院，1999)
- 孫嘉奴，九年一貫藝術與人文學習領域課程統整之研究，(碩士論文，台灣師範大學, 2001)
- 莊尚平，「資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探」(碩士論文，台灣科技大學，1998)
- 陳錦輝，「應用資源基礎論探討經營策略與競爭優勢：以高雄港為例」，(碩士論文，中山大學，2001)
- 陳榮瑞，「社區取向藝術教育統整課程設計研究－以台北市北投地區公共藝術為例」，(碩士論文，彰化師範大學，2002)
- 陳建伶，「以視覺藝術為核心之統整課程設計與實施之行動研究－以基隆市東信國小及信義國小為例」(碩士論文，彰化師範大學，2003)。
- 張碩玲，「台北市國民小學與社區資源共享之研究」，(碩士論文，政治大學，1992)
- 張新松，「國民中學利用社區資源的途徑」，(碩士論文，台灣師範大學所，1983)
- 曾盛杰，「事業部經營策略變遷之研究－高雄大型建商為例」，(博士論文，中山大學，1999)。



廖敦如，「美術館兒童教育活動之理論與實務」（碩士論文，台灣師範大學，1987）  
蔡文斌，「國小實施「鄉土教學活動」之合作行動研究—以結合新港鄉舍區資源  
為例」，（碩士論文，嘉義師範學院，1998）。

蘇瑜琪，「博物館與國小教學互動之研究—以台北市區博物館為例」，（碩士論文，  
台灣師範大學，1998）

#### （六）網站

藝鼠—藝術教育論壇，李霜青，「美國與法國各美術館教育現況」藝術教育在美  
術館中的實踐，（2007年12月份活動記錄）

[http://gane.ntue.edu.tw/art\\_portal/images/artmouse/](http://gane.ntue.edu.tw/art_portal/images/artmouse/)

現代科學博物館的起源與歷史

<http://163.20.22.161/Science/content/1988/00010217/0003.htm>

傅斌暉，美術館教育的意義

[www.dhjh.tp.edu.tw/tank/art\\_education/museums/art\\_museum\\_ed.htm](http://www.dhjh.tp.edu.tw/tank/art_education/museums/art_museum_ed.htm)

#### 二、西文部份

Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." *Management Science* vol.42, pp.1231-1241.

Barney, J. B., Firm. (1991). Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120

Blandy, D. & Congdon, K. G. (1987). *Art in a democracy*. (Eds.). New York: Teachers College, Columbia University.

Berg, B. L. ,1998, "Qualitative Research Methods for the Social Science", Boston: Allyn and Bacon.

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18, 32-41.

Collis, D. J. and C. A. Montgomery. (1995). Competing on Resource Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73:118-128

- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage-What It Is, What It Isn't, *Business Horizons*, 29:171-174
- Cooper, Donald R. & C. William Emory, 1995, *Business Research Method*, Fifth Edition, Richard D. Irwin Inc., Chicago.
- Clark G. & Zimmerman (2000). Greater understanding of the local community: a community-based art education program for rural schools. *Art Education*, 53(2), 33-39.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science, In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135
- Hooper-Greenhill, E. (1994b). *Museum and Their Visitors*. London: Routledge.
- Klein, D., Briggs, M., & Huffman, P. (1988). *Mother-Infant Communication Project: Facilitating caregiver infant interaction*. Los Angeles: California State University, Division of Special Education.
- Nancy, R. S. (1983). *Experience and Art*. New York: Teachers College Press. 139
- Pitman-Gelles, B. (1981). *Museums Magic and Children: Youth Education in Museum*. In Bannerman, C. & Kendall, A. (eds.). Washington, D. C: Association of Science-Technology Centers.
- Penrose, E. T., (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons.
- Sturhr, P. L. (1995). Social reconstructionist multicultural art curriculum design: Using the Powwow as an example. In R. Neperud (Ed.), *Context, content, and community in art education*. New York: Teachers College Press.
- Tutty, M. L., Rothery, M., and Grinnell, R. M. (eds.) , 1996 , "Qualitative Research for

Social Workers”, London: Allyn and Bacon.

Ueno, H. (1999). The formation of communities: The role of the art museum and schools. 1st International symposium on art museum education. Taipei: Taipei Fine Arts Museum. pp 19-21.