


國立政治大學教育學系碩士論文

指導教授：鄭同僚博士



走進雲霧與滄海的家：
新北市欽賢國中十年創新經營策略分析

研究生：張亞文撰

中華民國一〇七年七月

謝誌

論文的完成，是一條艱辛又漫長的路途，其中我幾度放棄，支撐我完成的力量，來自於幾位受訪校長、老師對學校的熱情與訪談間對學校滿滿的愛意，讓我在一度放棄後又重新拾起筆，開始撰寫學校的故事。曾經在跟指導老師的通信中，我如此寫道：「即使我的論文無法完成，也希望老師能抽空看看這間學校努力的故事。」終於，我把故事寫完了，感謝欽賢國中所有師長的協助，沒有你們對學校的滿腔熱情與愛意，我真的沒有動力完成。

感謝鄭老師原諒我的拖延症，直到最後都願意付出耐心看完我的論文。

感謝詹老師、林老師願意在炎炎夏日到校當我的論文口試委員，並且給予許多實惠有用的建議與修改意見。

感謝教育系關助教六年間給與我大大小小的關懷與幫助，所有的行政助力都來自於你，沒有你，我無法如此順利。

最後，謝謝六年間與我一起創造神話的我的神話們，六年的碩士生涯，起於我們的團聚，終於我們的紀念週年，真好。

寫於神話小書齋 2018 年 7 月

中文摘要

本研究目的為藉由學校歷史的資料蒐集及歷任校長、資深教師的訪談，了解並探討近十年來偏遠地區學校面對學生人數下降，學校所採取的策略以及創新經營的過程。

本研究訪談經歷學校十年變遷的三位校長、四位老師，共同描述回憶學校的變遷歷程以及創新經營過程，研究出其創新經營策略。根據研究結果發現，偏遠地區學校的創新經營策略應可包含下列幾項建議：

- 一、基本校務策略應包含實施零中輟、零介聘、零負擔與學校政策補足家庭功能等。
- 二、創新經營策略應包含積極爭取外部資源、走入社區關懷社區、多元進路輔導以及品德教育與口碑宣傳等策略。

根據上述研究結論，本研究提出具體建議，以供教育主管機關、國民中學校長以及未來研究者參考。

關鍵字：創新經營、國民中學

英文摘要

The purpose of this study is to understand and explore the decline in the number of students, the strategies adopted by schools and the process of innovative management in schools in remote areas over the past decade, through data collection in school history and interviews with principals and senior teachers.

In this interview, the three principals and four teachers who have experienced the ten-year change of the school jointly describe the change course of the school and the innovative business process, and researched its innovative business strategy. According to the research results, the innovative business strategies of schools in remote areas should include the following recommendations:

First, the basic schooling strategy should include the implementation of no students leaving, no teachers leaving, no extra costing and supplement family functions.

Second, the innovative business strategy should include strategies for actively seeking external resources, entering the community care community, multi-channel counseling, and moral education and word-of-mouth publicity.

Based on the above research conclusions, this study proposes specific recommendations for the education authorities, national middle school principals, and future researchers.

Keywords: innovative management, junior high school

目次

目次.....	i
表次.....	iii
圖次.....	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究設計.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 偏遠地區學校政策發展與創新經營思維.....	6
第二節 偏遠地區學校行政管理創新思維.....	16
第三節 偏遠地區學校課程與教學創新思維.....	19
第四節 偏遠地區學校資源運用創新思維.....	24
第五節 東亞偏遠地區學校創新思維.....	27
第三章 研究方法.....	31
第一節 研究過程與方法.....	31
第二節 研究設計與實施.....	34

第三節 走進雲霧與滄海的家-校史與現況.....	38
第四章 探雲訪霧尋滄海-十年變遷.....	45
第一節 行政整頓期.....	45
第二節 多元入學輔導期.....	52
第三節 基礎教育與深耕發展.....	57
第五章 學校創新發展策略討論.....	60
第一節 學校行政管理創新策略.....	60
第二節 課程與教學創新策略.....	66
第三節 學校資源運用創新策略.....	73
第六章 結論與建議.....	81
參考文獻.....	86
中英文文獻.....	86
韓文文獻.....	95

表次

表 1-1 105 學年度各級學校學生數及小規模學校校數.....	3
表 2-1 策略聯盟成效.....	10
表 2-1 策略聯盟問題.....	10
表 2-3 學校創新經營模式之分類.....	14
表 2-4 學校行政創新具體策略.....	18
表 2-5 課程與教學創新具體策略.....	20
表 3-1 Goodness&Walker 的生命史三層面.....	33
表 3-2 校長訪談資料表.....	35
表 3-3 教師訪談資料表.....	35
表 3-4 訪談大綱.....	36
表 3-5 瑞芳區欽賢國中 105 學區及學生數統計.....	40
表 3-6 民國 60 年-95 年欽賢國中學生數統計.....	43
表 3-7 民國 96 年-106 年欽賢國中學生數統計.....	44

圖次

圖 1-1 103 年偏遠地區國民中小學校數.....	4
圖 2-1 實驗教育學生人數.....	23
圖 3-1 資料蒐集過程與循環.....	37
圖 3-2 瑞芳區鄰里圖.....	40
圖 3-3 民國 60-95 年欽賢國中人數變化圖.....	43
圖 3-4 民國 96-106 年欽賢國中人數變化圖.....	44



第一章 緒論

舉目環山、雲霧飄渺，四時美景、盡收眼底，一座新北市海拔最高的學校，隨著地區產業的大起大落，在建校的四十餘年間，經歷了校園朗朗讀書聲，熱鬧非凡的二十幾個班千餘位學生，至今溫馨小巧，但讀書聲仍不絕於耳的六個班百位學生，這所國中見證了該地區的興盛與衰落，如今也與社區居民們共同在對抗艱難的環境，拒絕讓這「悲情城市」裡的孩子連讀書也要行百里路。

第一節 研究背景與動機

2008年冬季，因緣際會，我有機會跟著一起做偏鄉服務的師長們到欽賢國中與孩子們一起歡度聖誕節，當天，學校的校長告訴我們學校的歷史，告訴我們學生人數變少的無奈，也告訴我們孩子需要更多的更好的教育環境。2016年，正在計畫碩士論文的我，無意中與欽賢國中的老師取得聯繫，記得老師告訴我學校的孩子變多了，這讓我感到十分的開心，心想：人數變多，代表學校不用關門，山上濱海的孩子就不用更遠的國中念書了，真好。於是我想跟著欽賢的腳步，一起探索一間偏遠地區，面對少子化問題的學校，要怎麼跟大環境對抗，為了孩子守住學校，守住社區的唯一一間國中，這是論文的源頭，也是我好奇心的起點。

社會價值觀的改變，目前台灣的社會型態，少子化與都市化的程度越來越高，偏遠地區學校規模逐漸變小，面臨著「裁校」與「併校」的壓力。肖龍井(2011)指出因應少子化的趨勢，台灣小校經營策略因規模經濟考量，正循序漸進利用「裁校」、「併校」或「廢校」等方式進行學校布局調整，石人炳(2004)也曾提出生育率下降、鄉村人口往都市遷移，造成偏鄉地區學生數減少，所以調整學校布局成為政策上較易產生的選擇。由學校資源應用的整體性、學校人力分工與專業化、學校課程多樣性、學校師生間交互影響等方面看來，小型學校有其特殊條件優勢，但也有許多無法克服的劣勢(肖龍井，2011)，但從受教權與教育平等方面考量，似乎又與政策背道而馳(石人炳，2004)，另外一方面，對家長和孩子來說，

到達學校的方便性，似乎又比政策上的經濟考量更重要。

台灣的偏遠地區學校目前所遭遇到的問題，除了鄉村人口數降低，少子化之外(這在都市學校也有發生)，更重要的應該是偏遠地區學校交通不便與學生向外流失的問題，交通不便將會影響到師資的穩定性、家長參與學校事務的機會、學生參與課外活動與同儕的互動機會也較少(Arnold,Gaddy,&Dean，2004，引自陳聖謨，2013)，師資的不穩定將會影響到學生的學習，並且因為偏遠地區地處不便，生活供給上自然也沒有都市學校快速方便，因此正式教師的尋找變得更為困難(Willams，2003)，目前政府的解決方式，包含透過離島偏遠地區交通薪資加給以及增加公費生的名額，其他社會公益機構如 TFT (TEACH FOR TAIWAN)，也透過募集以及師訓的方式，為偏遠地區學校提供良好的師資，為偏遠地區教育盡一份心力。

目前台灣地區偏遠學校數依據教育部 106 學年度之統計共為 1127 間，其中國中 241 間、國小 886 間，出生率下降及都市化程度上升直接造成小校比率上升，而其中位處偏遠地區，偏遠地區國中小學校規模 50 人以下之小校從 95 學年度的 146 所增加到 105 學年度 406 所，10 年來增加 1.8 倍，占全國校數比率自 5.5% 逐年升至 15.4%，各縣市國小學生少於 50 人之校數比率在 3 成以上者有 7 個縣市，以連江縣 62.5% (5 所) 最高，澎湖縣 54.1% (20 所) 次之，再次為花蓮縣 40.8% (42 所)、南投縣 39.3% (55 所)，多為偏遠地區學校。¹，偏遠小校的困境與難處與交通、教職員招募、社區人數與環境背景有極大的相關性，如何突破這些困境，維持學校依存成為這些偏遠地區小校共同的課題。

根據教育部統計處資料顯示，由於出生率下降以及都市化程度上升，造成小校比率生高，國小學生少於 50 人之學校，自 95 學年 146 所逐年增至 105 學年 406 所，10 年來增加 1.8 倍，占全國校數比率自 5.5% 逐年升至 15.4%；各縣市國小學生少於 50 人之校數比率在 3 成以上者有 7 個縣市，以連江縣 62.5% (5 所) 最高，

¹依據教育部 106 年 5 月公告之「105 學年度各級教育統計概況分析」統計。

澎湖縣 54.1% (20 所) 次之，再次為花蓮縣 40.8% (42 所)、南投縣 39.3% (55 所)，多為偏遠地區學校。國中學生少於 100 人之學校，105 學年占比為 9.5%，較 10 年前提高 2.8 個百分點²。從前只會發生在偏遠地區小校的「裁校」、「併校」或「廢校」政策，因為這個原因在非偏遠地區也會發生，如果能擺脫只有大校有學習效果，屏除只有大校才能維持教育投資報酬、經濟效益，脫離只有大校的課程多樣性較豐富等想法，從教育平等以及受教權的角度思考，或許借鏡偏遠小校的興衰過程、教育經驗以及經營策略，我們可以一窺少子化下百人小校的價值與意義，找出新的發展與契機。

單位：萬人；所；%

學年	學生數 總計 ①	小規模學校校數						小規模學校校數				
		幼兒園	國小	1 年級	國中	高級中 等學校	大專 校院	國小 50 人以下	比率	國中 100 人 以下	比率	
95	555.2	46.7	179.8	28.6	95.2	89.6	131.4	146	5.5	49	6.7	
100	510.2	43.1	145.7	20.9	87.3	89.9	135.2	222	8.3	57	7.7	
103	472.9	44.4	125.3	19.8	80.3	81.9	134.0	340	12.9	60	8.1	
104	461.6	46.2	121.4	19.2	74.8	79.2	133.2	374	14.2	64	8.7	
105	450.4	49.3	117.4	17.5	68.7	77.6	130.9	406	15.4	70	9.5	
較上學 年增減	實數	-11.2	3.1	-4.0	-1.7	-6.1	-1.6	-2.3	32.0	1.2	6.0	0.8
	%	-2.4	6.6	-3.3	-8.8	-8.1	-2.0	-1.7	8.6		9.4	

說明：學生數總計及幼兒園欄位 100 學年及以前均加計內政部主管之托兒所資料。
備註：①含宗教研修學院、空大及大專進修學校。

表 1-1：105 學年度各級學校學生數及小規模學校校數

資料來源：教育部

²依據教育部 106 年 5 月公告之「105 學年度各級教育統計概況分析」統計。

第二節 研究目的

偏遠地區學校的存在不僅限於臺灣，其實各國皆有，根據聯合國(2001)的統計 1970 年代 63%的人居住在偏遠地區，但到 2015 年，降為 45.4%，發展中國家有 51%、工業化國家有 21%的人住在偏遠地區，顯示偏遠地區人口仍然居多。以臺灣的偏遠地區國中小數量來看，即使在非偏遠地區縣市，仍然有 30%以上的學校是偏遠學校，更遑論臺東縣、金馬等偏遠地區，全臺更有 1100 所以上的偏遠地區中小學，其中更有 25%的學校，學生數小於 50 人，偏遠地區學校的經營與價值更顯得重要。我們企望能透過百人小校的興衰、教育經驗與經營策略勾勒出另一種學校發展的過程，為偏遠地區小校所歷經的變遷進行紀錄，並成為其他學校的借鏡與參考。

總言之，本研究的研究目的為：藉由學校歷史的資料蒐集及歷任校長、資深教師的訪談，了解並探討近十年來偏遠地區³學校面對學生人數下降，學校所採取的策略以及創新經營的過程。

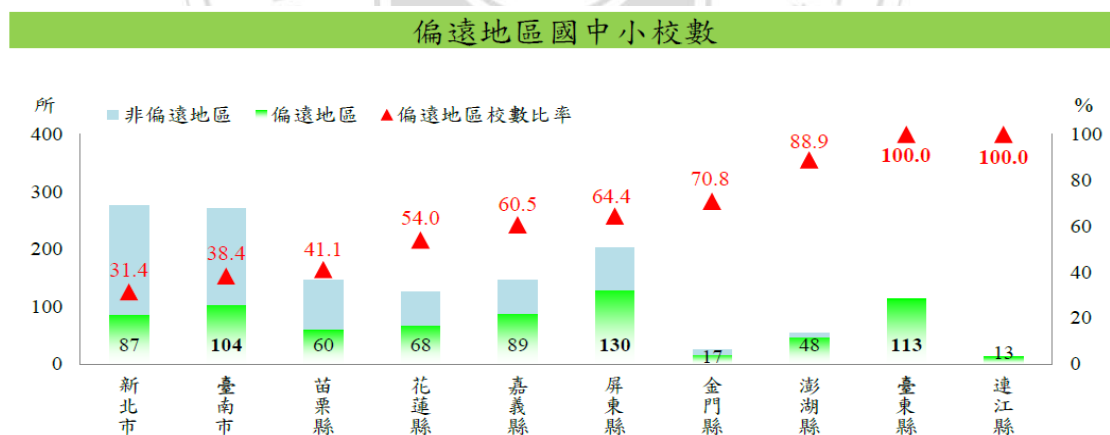


圖 1-1：103 年偏遠地區國民中小學校數

資料來源：教育部統計處

³偏遠地區為按照內政部定義為人口密度低於全國平均人口密度五分之一之鄉（鎮、市），或距離直轄市、縣（市）政府所在地 7.5 公里以上之離島，目前共計 65 鄉鎮內。偏遠地區學校為偏遠地區 65 鄉鎮內所轄之國中小學校，可依據教育部提供之偏遠地區國中小名錄為偏遠地區學校之定義。

第三節 研究設計

依上述之研究動機設計研究步驟，首先擬定與研究相關之問題並蒐集相關文獻與研究，根據文獻建立理論架構，並配合一次實際訪談之結果分析，設計正式訪談問題，最後進行個案訪談與結果分析。

本研究為達成研究目的，採取文件分析與生命史研究中的深度訪談為研究方法，進行資料之蒐集與分析，茲分別說明如下：

- 一、文件分析法：本研究透過蒐集個案學校校史資料、個案學校計畫資料、校友資料以及對資深教師、校長訪談的紀錄文件，配合彙整我國及各國關於偏遠地區學校小校發展的行政策略以及研究文獻，進行分析比較以及參酌。
- 二、生命史研究訪談：本研究採正式訪談形式，以半結構式進行訪談，提問不設限於預設題目上，根據受訪者的回答，做深入探究。訪談對象為個案學校老師，以了解個案學校發展政策，以及面對學生人數減少所因應的策略。

第二章 文獻探討

本研究之文獻探討配合研究目的發展，為了瞭解偏遠地區學校在學生人數下降之下所採取的學校教育政策以及找尋學校永續經營方法，首先必須針對偏遠地區學校發展之政策有所討論，配合東亞各國之偏遠地區學校發展策略，我們能更了解在國際的潮流下，偏遠地區學校政策的發展。接下來針對偏遠地區學校創新經營思維進行文獻探討，本文獻探討結構為：第一節討論偏遠地區學校政策發展與創新經營思維，了解偏遠地區學校的政策發展以及學校經營的創新思維政策，第二節到第五節針對不同面向的創新思維政策進行分析以及文獻梳理，了解每個面向創新思維的具體措施以及內涵，第六節藉由教育情境相仿的東亞地區，針對偏遠地區學校創新思維的措施以提供借鏡以及參酌。

第一節 偏遠地區學校政策發展與創新經營思維

隨著社會價值觀的改變，目前臺灣的社會型態，少子化與都市化的程度越來越高，偏遠地區學校規模逐漸變小，偏遠地區學校逐漸轉型發展成小校生存，隨著學校規模的不同，針對偏遠地區學校發展的政策也日漸改變。目前臺灣教育經費的規劃與教師數分配是依照學生的數目為基礎進行教育經費與資源分配，從學校資源利用完整性與師生比的角度出發，偏遠地區小校當然有其教育優勢，但也有其不可避面的缺點：偏遠地區學校在人口流失與少子化的影響下，教育經費與資源相對減少，不利於學校經營與補充軟硬體設施，師資人力也相當吃緊(2011，肖龍井)。

對於臺灣偏遠地區學校的教育政策，隨著偏鄉學校的發展狀況與所面臨到的問題，從一味進行裁併，進而進行因應公平性進行補助，乃至發展主動鼓勵偏遠地區學校發展特色教學，循序漸進開創新策略，肯定偏遠地區學校發展，本節便針對邊遠地區學校的政策推進及其先後順序做分析與討論，接著透過學校創新策略的整理，了解學校創新政策的實際面向有哪些。

壹、偏遠地區學校政策發展

一、裁併政策

臺灣偏遠地區的學校政策發展自 1987 年起，教育廳頒布「小規模學校合併處理原則」後，便開始討論偏遠地區小校的存廢問題與整併問題 (2010, 林元婷)。臺灣於 1994 年開始教育優先區計畫，政府已經注意到偏遠地區學校教育發展失衡的問題，因此予以專款補助並協助其課程發展，營造合適的教育條件(2008, 鄭同僚、詹志禹等)。曾南薰(2004)指出 1999 年「教育基本法」實施，該法第 5 條規定各級政府合理分配及運用教育資源，並對偏遠及特殊地區之教育優先予以補助，並為落實此教育經費的編列規範，2000 年更施行「教育經費編列與管理法」，合理保障原住民、身心障礙者以及其他弱勢族群之教育經費。

偏遠地區的學校政策早期多以整併為主要策略，近年則多了策略聯盟或特色學校等發展模式，為偏遠地區學校的生存開展了新的路。

教育當局因經濟和政治上的考量，將學校廢除或將兩所、兩所以上的學校合併成一間學校即為「學校裁併」，由於偏遠地區學校因為學生數目不足或地方教育經費不足等影響，許多偏遠地區學校經常面臨裁併上的困擾。以下就臺灣學校裁併之背景以及策略進行分析與討論：

在學校裁併研究中，楊朝祥(2001)曾指出 1995 年台灣省教育廳曾推動過學校裁併計畫，當時卻因為當地區民反對聲浪不斷，因此中途而廢，3 年後，嘉義縣以經費以及增加學生競爭力等因素，進行了九所偏遠地區學校的裁併引發反裁併風波(曾南薰，2004)。支持裁併偏遠地區小校的立論，大多著眼於教育經費以及資源分配不均上，教育經費的來源有二：軟硬體由中央支出，人事費由地方政府負擔，根據監察院(2007)所公布之研究統計，92 學年度為止，全國各縣市國中、國小偏遠小校的師生比為 1:6(全國平均則為 1:18)，每位學生每年所耗費的人事經費為 14 萬(全國平均則為 10 萬)⁴，因此當時的監察院委員認為，基於資源整合以

⁴ 依據教育部統計處 105 年 4 月公告之「104 年各級教育統計概況分析」

及節省經費之考量，應該要積極裁併偏遠地區校規模學校，以節省每年高達 51 億的經費支出。另外，依據當前統計數據來看至 104 學年度為止，全國各縣市國中、國小偏遠小校的師生比為 1:8(全國平均則為 1:14)，其中教學年資未滿 5 年者占 28.3%，長期代理教師比率為 17.1%，年齡未滿 30 歲之教師比率為 12.8%，較非偏遠地區分別高出 10.9 個、5.4 個及 4.7 個百分點，顯示偏遠地區教師屬於非正職、年輕及資淺者相對較多，隱含師資流動率高，偏遠地區教職員住宿需求較高，104 學年國中小教職員宿舍計有 4,529 間，占全國 6 成 6，平均每校 4.1 間，以地處離島之連江縣 12.5 間最多，其次為南投縣 9.9 間，資料顯示偏遠地區學校的經費除了人事成本外，尚需負擔教師的教職員宿舍，這也為縮減經費造成一定程度的困難。學校裁併的策略分為以下幾種：

1. 本校改為分校：將原來小校改為鄰近學校的分校，以共享教學資源與部分科任教師。
2. 分校改為分班：將分校班級改為本校的其中一班，共享教學資源外，不用另外負擔行政人事費用。
3. 本校裁併：將本校直接併入鄰近學校，裁撤原有的本校。
4. 分校裁併：將分校直接併入本校，裁撤原有的分校。
5. 分班裁併：將分班學生整併回本校班級上課，裁撤原有的分班。

教育部於 2007 年針對小校裁併擬訂出相關之評估指標，針對符合特殊性指標之小校，學校不宜進行整合裁併，其相關特殊性指標包含：該鄉鎮只有一所小學、原住民地區學校(100%)、到鄰近學校有重大安全顧慮，如土石流危險區或其他。小校經裁併後，部分校區可重新規劃為不同建地，轉型利用，目前相關應用有：

1. 文化傳承：轉型為文化技藝展演中心如部落文化中心、雕刻陶藝體驗中心等
2. 非文教機構
3. 鄉鎮公所發展規劃

4. 民間旅遊
5. 教育場所

二、策略聯盟

學校策略聯盟包括學校與學校間及其人員間的組合(陳聖謨, 2013), 其概念來自於企業界, 指兩個或兩個以上的獨立組織, 為達成目標以及追求成長、解決問題, 以技術分享、交換或整合資源與共同研發等方式, 合作發展以增加組織之永續性(侯典谷, 2013), 施祐吉(2005)認為學校策略聯盟能將資源進行分享與共同合作, 具有聯盟內合作, 聯盟外因應競爭的關係。學校策略聯盟也能降低目前偏遠地區學校的教育支出, 目前適用於學校策略聯盟的模式可分為以下三種 (秦夢群、黃麗容, 2007) :

1. 垂直型：國民中學若受限於資源匱乏，可與國小、高中職、大專院校等甚至國外學校建立合作計畫，共享學習資源以及學術交流。
2. 水平型：國民中學與國民中學建立夥伴關係，透過聯盟機制進行校際分工，共享教育資源。
3. 跨業聯盟：在政府與學校財政匱乏之際，學校向外尋求資源諸如社區、企業、基金會等，補充學校資源不足。

學校策略聯盟的具體效益可包含(引自林志誠、林仁換, 2008) :

1. 發揮資源的最大效益：經由合作截長補短，互惠分享，提升彼此能量，發揮有限資源的最大效益。Jones(2009)對英格蘭偏遠地區小校所作的研究指出策略聯盟對偏遠地區小校更有助益，若有共同理念，其運作較能成功。
2. 激勵成員的精進成長：透過策略聯盟組織間成員共同參與分享，學習他人經驗或專長，達到相互學習的效果，增進專業知能，能激勵成員間成長與學習。
3. 提升學校競爭能力與課程執行能力：偏遠地區小校在人力資源不足的狀態下與鄉進學校結盟，形成跨校際的策略聯盟，並將課程分工合作成果

共享(施祐吉, 2005), 據此提升學校競爭力, 保持競爭又是, 並創造學校價值。

4. 建立學校優質形象：融合聯盟學校教師文化、領導者管理形象、學校傳統藉此建立學校專業圖像與形象。

侯典谷(2013)研究桃園市復興區兩所偏遠地區國小的策略聯盟計畫, 其研究內容即展現兩間學校經過磨合後, 策略聯盟所展現出來的成效與問題如下表：

1. 策略聯盟成效

表 2-1 策略聯盟成效

策略聯盟成效	主要內容
行政	化解學校裁併壓力 整合行政人力, 工作負擔減少
課程	專業師資整合, 拓展課程提升學習興趣 合班上課, 學生同儕互動增加競爭力提升 協同教學增進學生輔導與生活照顧
環境資源	資源整合與共享, 有效節約經費支出, 發揮資源效益 整合教育資源, 發揮經濟效益改善學習環境

資料來源：侯典谷論文資料

2. 策略聯盟問題

表 2-2 策略聯盟問題

策略聯盟問題	主要內容
學校目標與願景	兩校成員對聯盟願景、方針發展輪廓不明, 難以理解 教師參與度不高, 共識不足
行政權責	行政處室大幅調整欠缺經驗, 導致權責不清、聯繫不足而衍生推諉工作, 或欠缺行政支援協調性
課程規劃	系統性不足, 缺乏橫向與縱向連貫, 難以呈現整體架構

資料來源：侯典谷論文資料

由上述研究可知，以策略聯盟為偏遠地區學校創新經營的思考策略，除了看到其正面效益外，更應該正視實務上之運作問題，諸如：學校成員的認同、學校規畫策略聯盟的能力，教師對策略聯盟的共識以及學校間文化、需求的磨合(秦夢群、黃麗容，2007)。

三、補償性教育政策

美國偏鄉教育均等合作小組於其高品質教育系統基礎原則中指出，政府有責任提供學校及學生必需的資源及支持性的服務確保剝削消除，並使每個孩子都能受到教育品質及支持性服務，幫助其開發潛能(Malhoit，2005)。Bryan(2010)認為，偏遠地區學校應該得到足夠的關照，偏遠地區學校的學生應該得到他們應該得到的，因此政府開始思考除了學校整併之外的其他偏遠地區學校策略。

補償性教育政策係指利用積極性的差別補助策略，針對偏遠地區資源缺乏文化不利地區的學校，提供專案補助計畫，使每位學生能擁有公平與均等的資源照顧，落實社會公義價值(陳聖謨，2013)，針對臺灣主要的補償性教育政策，目前主要實施的有教育優先區計畫、攜手計畫、課後照顧服務方案與夜光天使點燈專案計畫(陳聖謨，2013)。

1. 教育優先區計畫：教育優先區計畫最早於 1994 年由臺灣省政府教育廳試辦，此計畫原型參考英國教育優先區計畫，透過訂定指標，補助歸屬於教育優先區之學校(陳聖謨，2013)，由於試辦效果得到肯定，於 1996 年起開始擴大辦理，教育優先區補助項目中與偏遠地區學校相關之項目包含：原住民及離島地區學生學習輔導、修繕離島或偏遠地區師生宿舍、開辦國小附設幼稚園、補助交通不便學校交通車、發展原住民教育文化特色及充實設備器材、充實學校基本教學設備、充實學童午餐設施及整修學校社區化活動場所等(陳聖謨，2013)。
2. 攜手計畫：根據「教育部攜手計畫標準作業流程」中指出，某些偏遠地

區學校學生因為文化不利或經濟不利等因素，學習成就或學習動機較低，因此教育部為縮短國中小學習成就低落學生之學習落差，於 2006 年推動攜手計畫課後扶助方案，受輔導對象為：

- i. 原住民學生、新住民人士子女、身心障礙人士子女、身心障礙學生、中低收入家庭及免納所得稅之農工漁民子女。
 - ii. 在學學習成績低落需要補救者：都會地區班級成績為後 20%、非都會地區班級成績為後 35%。
3. 課後照顧服務方案：教育部國民及學前教育署自 2003 年 8 月 1 日起依據「兒童及少年福利法」第十九條第三項規定辦理國小兒童課後照顧服務(教育部，106)，2006 年 6 月 4 日起改依「兒童課後照顧服務班與中心設立及管理辦法」辦理國小兒童課後照顧班，於條文中增修保障低收入戶、身心障礙以及原住民學童等弱勢學生權益之條文。課後照顧服務辦理以家庭作業寫作、團康與體能活動及生活照顧為主，且八成以上家長對課後照顧服務方案感到滿意(邱乾國，2009)。
4. 夜光天使點燈專案計畫：教育部於 2008 年起推動「夜光天使點燈專案計畫」，起辦理目的緣於學校「課後照顧服務方案」只提供到晚上 6 點，但許多弱勢家庭及偏遠地區學校學生於晚間家中仍乏人照顧，為避免孩子在外流連，造成身心發展與安全之隱憂，因此鼓勵地方政府結合在地社會資源共同協助照顧這群兒童與少年的學習權益與身心發展，配合晚餐照顧，學生在九點以前都能夠在配合夜光天使計畫空間(包含國小教室、圖書館、各縣市登記立案之民間社團、文教基金會、宗教團體提供之場地)中，由教師或志工陪伴完成家庭作業、溫書、閱讀、看影片等活動。(教育部，2008)

貳、偏遠地區學校創新經營思維

傳統上對偏遠地區小校的發展限制大，加上教育政策以裁併為主，很容易在

少子化的影響下，犧牲了這些小校的生存權利，進而犧牲住在偏遠地區的學生權利，因此，近年來教育學者及政策專家們致力於研究與發展偏遠地區小校的生存之法，除了以廢除學校的廢地活用之外，學校招生以及教育上的創新思維、跳脫以往框架的地方教育特色，更成為偏遠地區小校再生的有利條件。透過了解臺灣偏遠地區學校政策發展的創新思維，我們將能更加鮮活地討論偏遠地區地方小校的生存難處。

在討論偏遠地區學校不同的創新經營模式之前，我們必須先行針對學校的創新經營進行討論，了解學校創新經營的思維又有哪些？從過往的研究來看，學校創新經營模式之分類方式，可分類成以下表格：

表 2-3：學校創新經營模式之分類

研究者	年度	學校創新經營模式層面
吳清山	2004	觀念、行政、教學、課程、學習、環境
濮世緯	2004	行政管理、課程教學、知識分享、外部關係、資訊科技
顏秀如 張明輝	2005	觀念創新、組織運作創新、環境創新
林新發等	2006	行政管理、課程教學、社會資源、校園環境、學生活動、資訊運用
林筱瑩	2006	行政管理、課程與教學、學生活動、教師專業發展、社會資源統整、校園環境創造
徐瑞霞	2006	行政管理、課程教學、學生活動、組織氣氛、資源運用
秦夢群 濮世緯	2006	行政管理、課程教學、外部關係、學生活動、校園環境
湯志民	2006	觀念、行政、課程、教學、文化、活動、環境、特色
李芳真	2007	行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化

黃懿嬌	2007	行政管理、課程教學、知識分享、外部關係、資訊科技
中華創意 發展協會	2008	行政管理、課程與教學、學生多元展能、校園環境美化、社會與環境資源應用
黃怡真	2008	行政管理、教學課程、學生活動、校園環境、資源設備
廖傳結	2008	行政管理、課程教學、學生活動、校園環境、公共關係
鄭志隆	2008	行政管理、課程教學、知識管理、校園環境規劃、資源運用
賴振權	2008	行政管理、課程教學、活動展能、校園環境、公共關係
張哲源	2009	行政管理、課程教學、知能創新、活動成果、資源應用
吳舒婷	2009	行政管理、課程與教學、學生表現、校園環境、資源運用
李健慧	2010	行政運作、教學行為、學生展能、環境資源、社區資源
謝傳崇	2011	行政服務、課程教學、學生表現、環境設備、資源運用
沈珮緹	2012	行政管理、課程教學、學生活動、校園活化、資源活用
黃健翔 吳清山	2012	行政管理、課程教學、資源運用、學生活動、校園營造、組織氣氛
濮世偉 黃貞裕	2012	行政管理、課程教學、學生學習、教師精進、外部關係
藍逸展	2013	行政管理、課程教學、學生展能、校園環境、資源運用
許惟翔	2015	行政運作、課程教學、學生活動、校園營造、資源運用
鄭玟玟	2015	學校管理、課程教學、資源運用、學校特色
張韶蘭 黃靖文	2016	行政管理、課程教學、組織氣氛、資源運用
魏文欽	2016	行政領導、課程教學、特色發展、環境資源
賴建功	2017	行政管理、教學專業、環境設備、組織氣氛

資料來源：吳舒婷、沈珮緹論文資料及研究者自行整理

從以上研究整理，我們可以發現多數學校創新經營模式與思維大同小異，整理表中與行政體系相關的經營模式包含觀念、行政、行政管理、組織創新管理、

組織氣氛、行政領導、學校管理、特色發展等，其他與課程教學相關的包含有課程教學、學生活動、知識分享及學生展能等等，其他種類包含環境資源、環境設備、資源應用、外部關係、社區資源以及公共關係等包含學校以及外界資源的應用，根據以上統整，學校具體的經營模式不外乎行政、課程發展與資源應用等方面進行創新策略的發展，因此研究者接下來以行政管理之創新思維、課程與教學之創新思維、學校資源運用之創新思維為主，分節將針對各種不同的創新思維政策進行討論。



第二節 偏遠地區學校行政管理創新思維

學校組織因為內在外在環境改變，進行學校組織策略管理、人際溝通、資源運用等運作模式，鼓勵學校成員主動參與學校活動與決定，提升學校校能的創新管理模式稱之為「學校行政創新」(林新發，2003)。林虹妙(2004)則認為學校行政創新為學校推動各項校務計畫，協助教師改善教學、肯定教師的經營策略。台北市優質學校指標則將學校行政管理、e化及品質管理、績效管理作為學校行政管理優質學校的標準。王欣蘭(2009)則將行政管理創新定義為學校行政經由協助成員創新的想法與做法，提供運用創新技術的空間，藉以推動創新領導與管理知識的行政經營策略。吳清山(2005)認為學校創新經營可界定為在學校中，採用創意點子轉化到學校的服務、產品或工作方法過程，發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。濮世緯(2004)則認為學校行政管理是創新的首要層面，領導著的態度深深影響組織創新，由此可見學校行政創新的重要。

偏遠地區學校因其獨特性的情境，需要獨特的解決方案以及空間來發展自己的改進計畫(Miller&Hans，2010)，目前世界各地的偏遠地區學校都面臨著少子化以及學生學習成就下降的問題(Im，2009)，每個學校的改進計畫，若能由政府提供相關資源以及政策申請，由上而下的改進計畫，將能實施得更为順利，臺灣偏遠地區學校在行政政策面，跳脫以往合併、整併、裁併的模式，透過鼓勵學校轉型，讓更多偏遠地區學校能進行再生，不再受裁併壓力影響，能將教育回歸最原始的目標，中華創意發展協會(2008)年將學校創意經營獎之行政管理革新組獲獎的定義發展為以下內涵：加強行政與效率品質、提升組織績效、具體作為如增進學校校務基金、促進資源共享、提升經營成效；促進學校永續發展等內容。

學校行政創新的實體做法有許多種，以下便根據研究整理出學校行政創新經營的實踐策略：

表 2-4：學校行政創新具體策略

研究者	年度	學校行政創新具體策略
陳今珍	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 型塑校園文化、辦理校園內、校際間活動 2. 業務工作建檔與分享 3. 建立行政輪調與甄選制度
林筱瑩	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政管理資訊化、標準化 2. 行政人力培訓、規劃、考核 3. 建置知識管理系統、調整組織架構
林詩雁	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. 簡化行政事務 2. 建立教師專業檔案
黃秋孿	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善用科技 2. 充分授權
吳清山	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立學校人才庫，善用學校人力資源 2. 觀摩標竿學校經營，激發革新動力 3. 鼓勵成員提出創意作為校務推動參考
黃哲彬 洪湘婷	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動學校組織再造，形塑智慧型組織 2. 打造人際互動引擎，加速學校創新成長 3. 建構學校創新文化，維繫學校創新管理成效
鄭崇趁	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提升開會品質與效率 2. 落實分層負責及績效責任 3. 設置建言獎，鼓勵創意
張明輝	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每學期規劃推動行政創新措施 2. 維持學校組織彈性編組，成立任務型團隊或自主型團隊 支援授權行政 3. 培育有創新之能的主管並營造激發創新的辦公風氣

王如哲	2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建構學習型學校 2. 強化學校無形資產的知識管理 3. 善用模擬計畫提升學校未來應變能力 4. 建置電子化學習環境
謝淑雲	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. 講求行政服務支援教學活動 2. 整合人力資源提高工作績效 3. 注重因勢利導堅持永續創新

資料來源：研究者自行整理

除了學校政策創新之外，配合政府計畫進行學校行政上或營運上的改革，也是學校行政創新的另一種模式，目前臺灣具代表性的地方政府扶植偏遠地區小校轉型政策為優質學校計畫，優質學校計畫於 2006 年 3 月在雲林縣通過，依據教育基本法第 13 條—政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提昇教育品質，促進教育發展於 2006 年 11 月擬定實施辦法。其計畫目標為：

- 一、強化行政領導績效管理，有效支援教學，以實踐學校行政目標。
- 二、落實教育機會均等，建立優質學校發展模式，以開創學校新風貌。
- 三、建立教師專業發展機制，促進教師專業對話，提昇教師專業素養。
- 四、進行校際策略聯盟，分享學校特色課程，加強資源整合交流功能。
- 五、推動友善校園與健康管理措施，建構溫馨校園，增進師生健康。
- 六、積極重視學生受教權益，落實多元能力學習，提高學生基本素質。
- 七、規劃整合學校課程，運用多元評量模式，協助學生自我學習成長。
- 八、增進學校與社區關係，進行環境生活體驗，發揮社區教室新功能。
- 九、配合縣府重大政策，改善教學環境，提升雲林教育的能見度。

雲林縣優質學校計畫之實施對象為：學生人數為 100 人以下之偏遠地區學校本校、分校或分班。

第三節 偏遠地區學校課程與教學創新思維

偏遠地區學校因地區以及教育環境關係，其課程與教學若能夠更多的利用課程計畫翻新、教學方式改革，配合學生的學習狀況、成就、人數、學校的特質進行課程與教學的創新經營，能為學校帶來發展，本節先就課程與教學的創新思維進行定義梳理，並於其後討論現行的課程教學創新思維方案。

林新發(2003)認為教學創新是指引進新的教學技術、方法、觀念，使學生不斷能透過積極正向的學習氛圍進行學習。濮世緯(2003)及徐瑞霞(2006)則認為課程教學創新是指教師蒐集運用並改進教學與評量，鼓勵學生以不同方式解題，提供學生多樣化的活動與機會。沈珮緹(2012)則認為課程與教學創新是指學校教師運用創意蒐集研發新的教材、教法與評量，建構有利學生的課程與教學平台，提升自身專業能力與學生學習成就。李芳茹(2007)認為教學創新是指教師運用創意教學，學校實施多種創新經營作法，是學校教育獲得成效。余嘉淇(2010)則認為課程創新是指學校能積極推動校務創新，進行教學領導，使教師發揮創意進行教學並於行政面支持產生創新課程與教學，引發學生學習興趣、幫助學生有效學習。

課程與教學的具體做法有許多種，以下便根據研究整理出課程與教學創新經營的實踐策略：

表 2-5：課程與教學創新具體策略

研究者	年度	學校行政創新具體策略
中華創意發展協會	2006	1. 推動知識管理、建構知識分享機制與激勵措施 2. 建立鼓勵教師進修的機制 3. 建立行動研究及檔案歷程
吳清山	2004	型塑學校為學習型組織，塑造學習文化
鄭崇趁	2006	1. 倡導教師參與行動研究 2. 鼓勵教師進行知識管理並建立個人知識網頁 3. 開發多元教育資源進行資源整合

		<ol style="list-style-type: none"> 4. 發表學校特色課程與教學展現創新經營賣點 5. 推展教師及學生能力護照
張明輝	2006	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓勵教師採取多元創新教學與評量方法 2. 強化創新知識管理，有效儲存分類與應用
林詩雁	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元評量，跳脫紙筆測驗 2. 結合社區資源，提供生活體驗
林筱瑩	2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. 應用新媒體科技進行教學 2. 建立教學資源網、成立教學資源中心 3. 研發學校特色課程
黃秋鑾	2008	<ol style="list-style-type: none"> 1. 借重教師強項領域 2. 提升學生競爭力
陳今珍	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題式教學 2. 外語實境教學 3. 評量方式改變，如合作學習模式、表達能力評量、實境操作評量等

資料來源：研究者自行整理

學校教育課程學習的創新經營除了從學校師長、體制內課程中進行改革，偏遠地區學校因經費及人力的關係，部分學校也會引進外部協助，透過不同的機關或不同計畫給予不同的教學方式，讓孩子能有更多學習上嶄新的經驗，以下便藉針對偏遠地區學校所設計課程教學革新計劃，進行介紹與討論。

壹、特色學校發展計畫

Caldwell 和 Spinks (1998) 認為目前世界的教育改革有三大進程：持續不斷的關注學生的學習成果、將學校變成知識型社會 (knowledge-based society)，最後則是學校自主經營制度的建立。因此，教育部於 2004 年在《教育政策白皮書》中提出認識臺灣、走讀臺灣、發展學校特色的政策，於是鄉土教學、地區特色融

入學校課程開始進行(張進成, 2012), 教育法令鬆綁使學校本位管理的空間擴大, 政府希望透過此舉, 讓每所學校都能經營出學校特色提升學校教育品質, 並協助學生的學習成就提昇, 發展多元能力(吳淑芬, 2006)。幾年後, 2007年, 教育部提出「教育部補助國民中小學活化校園空間推動特色學校計畫」, 2009年臺灣遠見雜誌以「百大特色小學」為主題, 實際走訪台灣各大國中小, 選出其中最具特色的學校出版, 其中便有32間為100人以下的迷你小學, 因此地方本位教育開始興盛, 也成為偏遠地區學校轉型的另一種創新思維, 特色學校係指學校充分運用自身及社區資源, 考量教育目標、學生多元能力、秉持公平正義的原則、永續經營發展的原則, 打造學校品牌, 透過與他校策略聯盟等經營策略, 發展出具有在地文化性、創意特殊性、教育價值性及市場競爭性的特色課程(張進成, 2012), 田亮(2006)認為所謂特色係指學校在發展的過程中形成獨特的文化或特別之處, 其基本意涵是一所學校根據其自身條件加上外在資源採取最佳辦學模式和教學方式的呈現(引自張進成, 2012)。郭雄軍(2007)利用「長尾理論」(The Long Tail)描述偏遠地區學校在教育上發揮本身的特色, 能夠利用策略經營創造學校特色, 吸引學生就讀, 不同教學特色以及偏遠地區學校環境能發展出不同的學校特色創新經營, 臺灣特色學校的創新經營多以區域環境為主, 比較有特色的學校如: 三峽有木國小、高雄大華國小、桃園介壽國中等特色學校發展案例。

一、三峽有木國小

新北市三峽鎮有木國小則為近期發展環境教育生態教學特色學校的新主角, 該校於民國91年起正式試辦特色學校遊學課程, 進行螢火蟲等環境教育營隊與生態教學, 近年更發展校區租借露營場地與魚菜共生系統, 成為生態教學的名校, 2015年校內92名學生, 有七成為跨區就讀, 獨特的生態環境與設備是吸引孩子就讀的最大因素, 本學年度就讀人數上升至104人。另一種特色發展便是當地文化, 諸如客家文化、原住民文化、閩南文化等等, 當地學校以該地獨特的文化氣氛, 進行學校特色的改造。

二、高雄大華國小

在特色學校口號呼響之前，高雄縣大華國小便以發展英語專業，成為當地知名特色學校，大華國小於民國 53 年創校，其時校內班級數約為 18 個班，但在民國 70-80 年代，學生開始逐漸減少，由 18 個班減少到 10 個班，學校為了增進入學率，以姊妹校及發展英語教育作為特色，進行語言教學的強化，並於 80 年代後，順利提升學生人數，將原有的 10 個班級擴張為 28 個班級（李月霞，2002）。

三、桃園介壽國中

許多偏遠地區學校原住民學生人數眾多，多以發展原住民藝術特色或音樂、體育、族語文化為主，桃園市復興區介壽國中為桃園市泰雅族原住民重點學校，泰雅文化之傳承為其校園特色，104 學年度泰雅族語檢定 90% 通過，目前設有森巴鼓隊、射箭隊等音樂體育活動，並發展泰雅傳統手工藝課程，每年則會透過到區內各國小舉辦招生說明會將學生留在山上。

四、花蓮西寶國小

西寶國小原來是花蓮縣秀林鄉富世國小分校，主要學生來源為開拓中橫老榮民的孩子與當地的太魯閣族孩子及其後代，因所在的特殊地理位置與擁有多元的文化背景，適合推展教育實驗及開放教育的教學變革，86 年將西寶分校提升為「西寶實驗小學」，以此作為花蓮縣教育改革的起點。將「森林小學」的實驗教育由體制外的民間興辦轉移成體制內的政府辦理，透過建築的營造及課程的引導，使學生成為學習的主人、主動的學習者。學校每班限額 12 人，除了落實大自然為教室的森林小學基本理念外，也提供露營者預約露營，體會大自然。

貳、網路學習的創新與效果

輔仁大學台灣偏鄉教育關懷中心自民國 97 年起承接教育部辦理之「偏遠地區中小學網路課業輔導計畫」，於台灣各地區偏遠學校或部落學校透過網路連線模式進行夜間課業輔導，輔導內容配合學校課程進度，利用網路平台，透過書寫、

對話、上網搜尋資料等模式，讓大學生為偏遠地區學校國中以及國小學生提供國文、英文、數學等科目的一對一輔導課程。透過新科技的發展，突破偏遠地區學校老師行政與教學的限制，為偏遠地區學校的學生學習增加新的窗口，也能避免學校遭受裁併或整併，並藉由此方式吸引學生入校。

參、實驗教育的創新與效果

根據 105 學年教育部各級教育統計概況顯示，為鼓勵教育創新，103 年通過實驗教育三法後，參與實驗教育學生快速增加，105 學年非學校型態實驗教育學生人數，高級中等學校有 658 人次，較 100 學年 78 人次，成長 7.4 倍最多，國中從 636 人增至 1,015 人；國小從 937 人增至 3,183 人，占總學生比率增至 0.27%，105 學年公辦民營實驗教育學生人數 1,620 人，包括國小 974 人、國中 551 人、高級中等學校 95 人。各縣市小規模學校為避免遭裁、併校，積極鼓勵小型學校轉型實驗教育，實驗教育實施兩年已有 40 校通過計畫審核，學生人數從 780 人增至 3,285 人，成長超過 3 倍，顯示實驗教育正蓬勃發展中。混齡教學為其中一種偏遠地區學校轉型為實驗教育之創新思維，偏遠地區學校學生數偏少，又沒有足夠經費多請老師，師生比以及正式教師比例太低，導致課程與教學受到影響，透過混齡編班，減少班級導師及科任老師的人員編制，不僅能善用人力資源，更能避免因經費不足、班級人員不足而遭到裁撤或裁併的命運，台中縣豐山實驗學校於 2 年前進行全校混齡教學策略，2 年至今，透過全校老師的努力，不但在學校開辦國中部，免去孩子遠走山路念國中的煩惱，更因實施混齡教學，吸引山下的孩子轉學上山就讀，免去學校裁併的風險。

學年	非學校型態實驗教育學生人數						105 學年	公辦民營實驗教育	學校型態實驗教育
	國小	占學生數比率	國中	占學生數比率	高級中等學校	占學生數比率			
100	937	0.06	636	0.07	78	0.01	學生人數合計	1,620	3,285
103	1,907	0.15	641	0.08	275	0.03	國小	974	2,564
104	2,408	0.20	857	0.11	432	0.05	國中	551	693
105	3,183	0.27	1,015	0.15	658	0.08	高級中等學校	95	28

說明：實驗教育相關資料來自本部國教署，公辦民營實驗教育係指公立學校委託私人辦理實驗教育。

圖2-1：實驗教育學生人數

資料來源：教育部 105 學年各級教育統計概況

第四節 偏遠地區學校資源運用創新思維

學校資源可分為學校內部與學校外部資源，過去學者並沒有刻意加以區分，僅從其運用方式與目的地加以闡述(鮑慧門，2013)，透過統整學校資源的分類，我們可以更加釐清面對手上所擁有的學校資源，偏遠地區學校的創新思維突破點可以從何處著手，從何處改變，游麗芬(1993)指出學校資源包含硬體設備與學校人員，鄒瑞良(1993)則指出學校資源可分為物理、人力、文獻三種，李建興(1995)則將學校資源分為地的資源、教育活動、文化資源，邱婉麗(2002)將學校資源分類成物力、人力、財力、活動(文化)資源以及知識資源，據此，我們可以將學校資源的種類統整出人、事、物三類(張碩玲，2001)。透過學校資源的幫助，偏遠地區學校的發展將會更順暢，經費問題也能得到充分的協助，蔡純姿(2005)年研究指出得到「創新經營獎」的學校通常都積極開發屬於學校外部的社會資源，學校創新需要相關資源的提供與支持方能實踐(張奕華、顏弘欽等，2008)，鮑慧門(2013)研究指出，學校外部社會資源的分類大致上可分為：人力資源創新經營、組織團體資源創新經營、環境資源創新經營、財力資源創新經營，面對偏遠地區學校經費短缺問題，學校外部資源的挹注助益更大，由此出發，我們可以分析偏遠地區學校利用各類外部資源的創新經營思維，對學校的協助與造成的效益。

壹、人力資源創新經營

人力資源可以包含學校校長、老師、行政人員、學生、學生家長、地方熱心人士、村里鄰長、社區發展協會理事長等人士(張碩玲，2001；鮑慧門，2013)，新竹縣關西鎮玉山國小，因當地產業沒落、人口外移，入校學生資源漸少，99學年度全校僅剩 28 人，100 學年度新生更為 0 人，使學校列入裁併名單，學校存續岌岌可危，經由校長以及老師的努力，實施高品質的教學、多元化的課程並積極拓展運用社會資源，使學校扭轉劣勢，至 102 學年度為止，全校人數已達 50 人以上，其中包含當地居民 21 人以及外地轉入學生 31 人(引自陳聖謨，2013)，

關西國小校長透過改變學校的老師、設計學校的課程，利用學校已有的人力資源將學校的劣勢轉換成優勢，成功吸引更多學生來學校就讀，克服當地少子化以及學生人數減少的不良因素，透過老師改善教學品質、社區配合多元化課程發展、校長行政組織的領導能力，舒緩學校裁併的壓力，並提升學校學習風氣。

貳、組織團體資源創新經營

對於學校而言，組織團體的資源創新，可以包括社會上的社團（例如：獅子會、扶輪社）、宗教團體（如：佛光會、慈濟功德會）、漁會、農會、社區發展協會、工商業團體、基金會以及一些社會營利機構等(鮑慧門，2013)。組織團體，甚至是社區對學校的幫助，可以促進學校社區化、社區學校化，增加彼此的認同，拓展學生多元學習經驗(張碩玲，2001)，並能培養學生愛家鄉的精神，協助學校達成教育的目標(池易釧，2002)，將社區資源帶到學校，能增強對鄉土的關懷，了解故鄉的風土民情(邱婉麗，2003)，這些組織團體通常能夠提供學校許多經費，尤其現今宗教團體對於學校教育相當重視，且有龐大的志工群對於學校在辦理各項教學活動或方案，均願意幫忙投入大量之志工協助(鮑慧門，2013)。新光國小司馬庫斯分校為社區共同營造的最好案例，司馬庫斯社區透過教會募款、家長參與等方式，向教育局積極表達司馬庫斯需要設立學校之意願，最後成為新光國小之分部，讓部落學童能避免 4 小時的山路顛簸，在自己的社區中快樂學習，並成為新竹縣原住民重點學校之一，更發展遊學活動，讓遊客能參觀原住民山居小學，了解學校辦學特色與理念。

參、環境資源與財力資源創新經營

環境資源的創新經營，包括文獻古蹟（如古物、典籍、舊相片、手稿等）以及各機關團體的場地和設備（各地區之文化館、公園、其他公共建築物）、地方刊物及出版品、風景特定區及遊樂設施等。環境資源創新經營對於學校教學活動有極大助益，不論是融入教學議題或是鄉土人文風貌的解說，均可以突顯學校特色。

對於學校而言，財力資源即是金錢的捐贈、贊助。此類的創新經營亦可以透過公共義賣、勸募方式獲得。由於目前教育經費預算制度已轉變為學校自主性為主。出租學校禮堂、地下停車場、球館等有效善用學校既有之設施，對於社會財力獲得已逐漸成為趨勢。



第五節 東亞偏遠地區學校創新思維

時代快速發展，國際間交流平凡，教育政策之制訂與參照透過鄰近國家間的經驗參照與發展亦可成為相關借鏡，為我國制定教育政策時的參考。全世界處於偏遠地區的學校都在面臨學生日益減少，以及學習成就日益下降的問題，這也成為偏遠地區加速減少的主要原因(Im, 2009)，事實上，國外許多學者也針對偏遠地區學校的運作提出建議，Miller&Hans(2010)曾經提出偏遠地區學校有其獨特性，需要獨特性的解決方案，城市取向的改進政策並不實用，應該偏遠地區學校擁有更大的空間發展自己的計劃，Darling-Hammond(1997)也表示學校的運作不應標準化，應該要能符合個別需求。

台灣鄰近的東亞國家，因為文化與經濟發展相似，即使國情不同，仍然比西方國家更具參考價值與意義，因此經由彙整與分析東亞國家對偏遠地區學校政策的創新思維，亦能提供臺灣目前之參照。

壹、日本的偏遠地區學校創新思維

日本為亞洲首先面對少子化跟高齡化的國家之一，加上農村地區人口外移，偏遠地區人口不足的情況亦十分嚴重，1998年日本中央教育審議會提出教育必須活用社區力量，重視家庭與自然體驗，1999年日本終身學習審議委員會亦於會中提出應生活、自然體驗對孩童心靈教育的重要性，2000年日本教育課程審議會提出包含綜合性學習以及體驗活動的新教育課程，直至2002年4月實施後，日本文部科學審也提出一連串與地方學校再造與地方課程體驗、農村生活體驗等相關重要政策，於是，偏遠小學的存在成為了地方上實施這些政策的重要核心，實際上，日本也透過幾種方法進行偏遠地區小校政策的創新思維：

一、發展特色課程：利用自然、環境、農林漁業進行地方產業與生產活動的學習可成與學習計畫，並發展作為短期農業、農村的體驗場所，透過學校活動與教育課程提高與地方居民之間的關係，傳統地方產業也得以進行推廣與傳

承。

二、小規模特許學校制度：1997 年日本文部省頒布學區彈性化通知，人口流失嚴重地區可以開始招募學區以外學生，不再有過去學區限制，多數因輟學或希望學的都市兒童，或都會區家長希望孩子環境中成長的孩童，皆因特許學校制度而取得偏遠地區學校的人學資格。特學校配導入日本的目的很簡單，小型學校可以避免被裁併，也能多樣化實施混齡教學，吸收在都會區有適應困難的學生，也能使學生多體驗活動式教育。

三、山村留學：近年來因都市化問題嚴重，許多學生無法接觸到大自然環境，於是產生自都市轉學到農村地區的「山村留學」制度，山村留學制度可分為三種：居住於山村留學的寄宿機構、委託給農民寄養、親子一起移居，山村留學除了可幫助農村學校增加學生人數外，當地農村也因為人口數增加，增加稅收和教育補助員額。

四、校舍變身地方文化中心：偏遠地區的地方活化性除了教育面外，社會教育、文化、經濟等也甚有影響，將校舍改建為地方文化中心，結合教育資源變身成地方上大人、小孩都能盡情享用的地點，互相交換學習心得與文化、進行展覽、圖書介紹等，都對地方再造以及偏遠地區活化有重大效果。

貳、韓國的偏遠地區學校創新思維

韓國自 1950 年代起推動地方義務教育，1960，1970 年代進行國民再建教育、新村運動⁵等推動農村地方社會的開發與學校教育全面化政策(引自김경민, 2005)，加上 1967 年，韓國希望將教育普及至偏遠地區島嶼，於是制訂「島嶼篇地教育振興法」，韓國偏遠地區農村教育開始興盛，但隨著工業化與都市化發展，農村地方社會開始分布小規模學校，農村人口由 1965 年的 55%持續下降至 1990 年的 15%，2001 年只剩下 8.3%，由於人口急速變動，農村學校開始空洞化

⁵ 新村運動：韓國自 1971 年起，為改善城市與農村水平差距帶來的人扣、社會、教育問題，由政府指導，帶領農村人民進行教育、經濟、文化等各項改革

(김경민, 2005)。為了讓韓國偏遠地區農村、漁村廢棄學校得到更好的使用，韓國於 1999 年提出了「為促進廢校財產活用的特別法」，讓許多未使用的廢校財產因此而被活用，從 1979 年至 1999 年 4 月廢校未活用率為 34.3%(廢校數 452 間中 155 間未活用)，到 1999 年實施特別法後，至 2004 年 12 為止，廢校未活用率降低至 18%(廢校數 474 間中 85 間未活用)(김호성, 2006)。廢校的活用方法包括(引自鄭同僚、詹志禹等, 2008)：

1. 學生露營場或教育場地
2. 企業的職業訓練場地
3. 出租給農業組織或農民團體
4. 讓不動產信託公司信託管理

從 1982~2003 年，韓國地方政府在中央支持下，除了進行學校整併之外，韓國教育當局同時也推展提高農村教育品質的措施，開始個別農村學校教育環境改善的工作，除修建體育場館、教室冷暖與資訊設備之外，更提供校車，並發展農學校(引自陳聖謨, 2013)。

此外，為維持農村、漁村的持續發展，韓國於 2004 年推動相關的特別法，尋求「小而美的學校」以及「與地方社會融合的學校」，並於 2006 年提出相關政策(김호성, 2006)：

- 一、中央裁併推動計畫團體的組織與營運：進行學校裁併的相關作業以及跨部門合作的支援對策與相關方案
- 二、地方教育部門與市政部門的合作體制：透過教育以及市政合作，規劃地方小規模學校的再規制化、並樹立地區發展計畫
- 三、多元模式開發與綜合投資：推動自小學到高中統合營運的地方學校，將農漁村學校當作地區複合生活文化中心經營規劃，使學校成為地方不可或缺的中心，提供財政支援學校活動以及學習活動，並改善教職員福利設施。
- 四、離島地區維持小規模學校，積極支援學校建造與校園發展。

參、中國的偏遠地區學校創新思維

中國偏遠地區或農村義務教育為三級辦學制度，村辦小學、鄉辦初中、縣辦高中(羅銀利，2006)，方便地方學生就進入學，穩定九年義務教育的開辦，但受一胎化政策影響，就學人口逐年下降，三級辦學制度便產生缺失，諸如學校規模過小難以形成規模經濟、布局分散導致投資分散難以改辦學條件、師資需求量增加導致人力資本浪費(石人炳，2004)。1990 年代後期，中國展開中小學布局調整，從 1990-2001 年，中學裁併 6458 間、小學裁併 274799 間。

中國大陸地域廣闊，人口疏密程度不均衡，該如何縮減城鄉學習差距以及解決學校整併問題，是中國大陸教育政策的重點，根據 21 世紀教育沙龍(2006)年會議討論中所提出之中國大陸偏遠地區學校創新思維方案，可分成以下幾點(引自鄭同僚、詹志禹等，2008)：

- 一、建設整合：農村學校的規劃應與新農村建設進行整合
- 二、長期保留、扶持教學點：教學點是為適應中國中西部特殊地形所存在的教學單位，在農村義務教育中佔有很重的比例，因此因該長期扶持教學點，除了在已裁併的廢棄校舍中考慮民辦教師配合社區文化建設一起再利用，建立社區文化與學習點，讓教學點能白天進行教學，晚上進行社區文化活動外，更應該於專業的師資培訓機構中，投入更多偏遠地區師資培訓機會，或提供師資流動方案，解決偏遠地區教學點師資不足或師資不專業的問題。

第三章 研究方法

本研究目的為瞭解偏遠地區學校的興衰過程、環境變遷、學校的態度以及因應策略的過程，必須瞭解學校人、事、時、地、物的變化，因此研究設計為利用一間偏遠地區學校，了解其學校興衰、學校政策，以及學校師生對學校的態度等資料探索以及整合、訪談、進行研究，一探偏遠地區學校面對存續問題的真實面貌，透過實際走訪學校，增進研究的信實度。

為了深入探索學校治學、行政與教學策略、校長領導風格如何提升學校營運、教師教學方法，教育環境與社會變遷對學校興衰的影響，本研究採取質性研究，利用生命史中深度訪談的研究方法輔以文件分析，深入訪談歷任校長、學校師長，因本研究研究主體為一學校的改變的動態過程，是一流動的社會網絡情境外，透過訪談以其個人經驗與主觀詮釋，回到當時脈絡中，使用更多的理解、探索、觀察與歸納了解一個國中興衰過程的影響因素與意義。

第一節 研究過程與方法

壹、生命史研究

生命史研究屬於傳記研究的一種研究方法，生命史敘述是將個人看待自己的方式與態度、個人生活情境、事過境遷之後對所處世界所持的特定觀點加以呈現(李月霞，2002)，其包含了三個重要的部分：個人或團體的生命故事、所面臨的社會與文化背景、以及這些經驗與背景的順序性；19世紀，人類學家開始用生命史研究不同的文化，到了1930年代，人類學家及社會學家利用大量收集個人的「生命史」及「傳記」資料，研究並了解當時的社會及文化現象(丁興祥、倪鳴香，2008)，受到理性科學的影響，生命研究從一度被大量的量化，直至1970年代，其敘述性、脈絡性、歷史性的研究價值再度受到重視，而重新受到注意(王麗雲、梁福鎮，2000)。

貳、生命史研究的特性

共有四點：主觀與互為主體性、提供過程性資料、了解個體與共存時期的歷史與社會脈絡的影響、資料的珍貴性，以下針對其特性進行說明(引自李月霞，2002)。

- 一、主觀與互為主體性：Kohli(1981)認為生命史的長處在於重視個人的主觀性，強調個人主體觀點在生命的重要性。生命史的目的在探究研究對象對生活事件的經驗與知覺，尋找與發現意義的架構，如何被生活事件影響及採取何種適應策略(黃政傑，1996)，訪談過程中研究對象身為主體詮釋這些事件，而研究者針對研究對象的詮釋做再詮釋，其產生的訪談結果某部分來說其實正是研究者與被研究者的互動過程(林芳玫，1996)。
- 二、提供過程性資料：生命史的研究方式為訪談對象重組生命事件後如同說故事般娓娓道出其整體故事(林芳玫，1996)，這些過程都能說明生命事件發展的內部機制，有時甚至能挑戰研究者事先提出的假設，修正理論基礎，開展新的研究領域或議題(王麗雲，2000)。
- 三、了解個體與共存時期的歷史與社會脈絡的影響：Antikainen 認為，研究對象在述說生命史時，也在個人會歷史脈絡中同時分析自我。特定的社會因素對個體的生命事件在當時所處的社會脈絡下，影響了人的決策與看法(王明珂，1996)，因此將個人歷史與社會歷史脈絡中，了解彼此如何互動，是生命史研究的另一特色(王麗雲，2000)，也是其價值所在。
- 四、資料的珍貴性：生命史透過個人經驗與故事的敘說，展現出官方文獻或歷史資料少見的資訊，而這些資料也成為重建歷史的重要材料，使研究內容更為豐富(王明珂，1996)。

生命史研究有著個案研究的特性，它提供了欲研究的團體或個人一個發聲的機會(熊同鑫，2001)，生命史的研究除了關注研究對象現在的想法外，也關心過往的經驗與歷程(Bertaux，1981。引自熊同鑫，2001)。Goodness&Walker(1991b)將

生命史分成三個層次，分別是個人層面、團體或集體的歷史研究及關係層面的歷史。生命史在文化或社會變遷上的記敘述說著關係變遷對個人或團體的影響以及面對這些變遷的適應策略(Goodness&Walker，1991b)，對於學校而言，一個學校的變遷過程，正是該地區社會小型縮影，若將生命史的研究方式擴及至學校研究上，將可以延伸探討學校的生命史，亦及學校與其所處環境、與自身存在意義的交互作用下，發展出的學校經驗與社區互動方式，這也就是 Goodness&Walker(1991b)在生命史三層面中所提及的關係層面(表三之一)。學校生命史的研究價值便在於，除了能保存一所學校的歷史，更能在學校場域中，看到社區的縮影，進而理解其發展，教育的內涵與實施，與環境的變遷息息相關，一所學校的生命史，將敘說其生命歷程，學校中的人事物，代表社區的每一個故事，最終，我們想得到的，便是能透過偏遠地區學校的經營策略與發展，成為偏遠地區學校存在的力量與支持，讓每所偏遠地區學校能永續發展。

表 3-1：Goodness&Walker 的生命史三層面

三個層面	個人	團體或集體	關係
研究內容	個人生命的插曲或經驗	教育弱勢團體如：女性、同性戀等	文化或社會變遷對個人或團體的影響以及面對這些變遷的適應策略

資料來源：研究者整理

參、文件分析

李富美(1998)曾指出，文件是歷史的軌跡，從文件裡探究過去，能讓我們了解過去的情境脈絡，有助於問題的發展和重建(引自徐瑛英，2009)，在職的研究中，不僅資料整理和分析不能作為兩個截然分開的階段(陳向明，2002)，而且整理時兩者作為一個整體，能產生交互作用。本研究在研究期間，為了和訪談內容交叉驗證，需進一步購過現場訪查、行政文件等資料進行記錄，並依照研究問題進行分析。

第二節 研究設計與實施

本研究選用質化研究中深度訪談法為主要研究方法，搭配學校活動的參與觀察，透過訪談了解該校在歷史變遷、環境改變與時代的演進下，透過那些方式進行學校的再造，利用那些手段避免學校的廢止並進行學校再生。深度訪談法首先以立意取樣，接著利用滾雪球抽樣的方式通過介紹，進行該校校長以及老師的採訪，透過自身經驗的說明，了解學校演進的過程。

本研究學校選定為立意取樣，透過研究者之前工作合作過的偏遠地區學校，選取其中學生人數興衰落差最大的欽賢國中作為研究對象，因研究者事前已與該校老師有過工作接觸，因此進行訪談與實地走訪學校進行資料蒐集等建立研究信任基礎的工程便不需要花費許多時間。

壹、校長訪談名單

欽賢國中自民國 97 年起學校人數逐漸回升，至民國 106 年止學校人數突破 100 人，此期間歷經三位校長，故本研究將三位校長列為訪談對象，透過三位校長主觀述說，了解 10 年間學校學生成長的經驗與學校生命如何延續。

表 3-2：校長訪談資料表

受訪者背景資料		
訪談記錄編號	校長姓名	校長背景簡介
P-1	周校長	第十二任校長。任期自 97 年 8 月-100 年 7 月校長，任期內致力於調整學校行政發展、任內學生人數下降趨勢停止，並開始逐漸回升。
P-2	向校長	第十三任校長。任期自 100 年 8 月到 101 年 7 月校長，任期內致力於開創學生多元入學管道，培養學生第二專長，提升學校升學率。

P-3	游校長	第十四任校長。任期自 101 年 8 月-106 年 8 月校長，任內致力於學生課業發展，學生上下學與積極辦理參訪，學校人數於其任內回升突破 100 人。
-----	-----	---

貳、教師訪談名單

教師訪談對象規準為資深教師並歷經 97 年-106 年三位校長任內為原則，目前除黃易心老師之外，其餘三位都仍在欽賢國中任職，透過四位資深教職師長的述說，我們可以瞭解當時三位校長當時辦學政策，並深入討論第一線教職人員的實施狀態，進行深入剖析。

表 3-3：教師訪談資料表

受訪者背景資料		
訪談記錄編號	校長姓名	校長背景簡介
T-1	陳老師	自 97 年入校至今已達 10 年，曾擔任教務主任、班導等職，對於學校的行政政策十分了解，任內也申請許多教育部計畫，幫助學生學習。
T-2	林老師	目前為該校分部主任，於 91 年入校至今，已達 17 年。曾任輔導主任、導師等職務。對於學校歷史、校務推展十分熟悉，對學校有濃濃的感情。
T-3	黃老師	入校時間自民國 90 年至民國 105 年，為該校 90-104 年教師，曾經擔任過該校分部主任、總務主任、教導主任以及班導等職務，目前已離校。擔任行政期間與校長有政策相左情形。
T-4	阮老師	目前為該校輔導處主任，入校約 8 年。於向校長任內開始擔任輔導處主任至今，對於學校輔導校務推展十分熟悉。

參、訪談大綱

本研究使用於蒐集資料的調查工具，深度訪談部分使用「開放式訪談」，旨在透過受訪者了解學校的歷史演進，該校的經營策略、面對大環境改變，學校的困境、對策、態度以及老師、校長、家長對學校活動參與情形。參與觀察部分透過田野筆記與紀錄校內活動探討學校目前經營策略與校長、老師、家長參與情形。

表 3-4：訪談大綱

訪談目的：了解學校的歷史演進、學校的經營策略、學校的困境與對策、老師、校長、家長的參與情形	
	主要問題
背景資料	學校型態、學生家庭的背景特性？
學校的經營策略	校長對學校的經營策略與發展計畫？ 行政上的要求 課程上的改變
學校的困境與對策	學校如何提升學生人數？

肆、資料蒐集與處理

資料蒐集的工作是連續不間斷的過程，在過程中要持續提出問題、蒐集與分析資料，並使其成為一固定的循環(許傳德，1999。)進行深度訪談時，應向受訪者清楚說明本研究之研究目的與訪談目的，在訪談中透過傾聽、開放的角度進行訪談研究，並加以適時追問首訪者訪談內容，以期訪談內容的確實性。訪談前應先徵求受訪者同意進行錄音，並在訪談後隨即利用逐字句的文字稿進行記錄，確保記錄能忠實呈現受訪者的訪談內容。實施步驟如下：

1. 依據訪談大綱發問並適時補以筆記。
2. 訪談時進行錄音，以求內容的確實性與忠於原本，並建立逐字稿當成訪談紀錄。將訪談資料加以分析與詮釋。

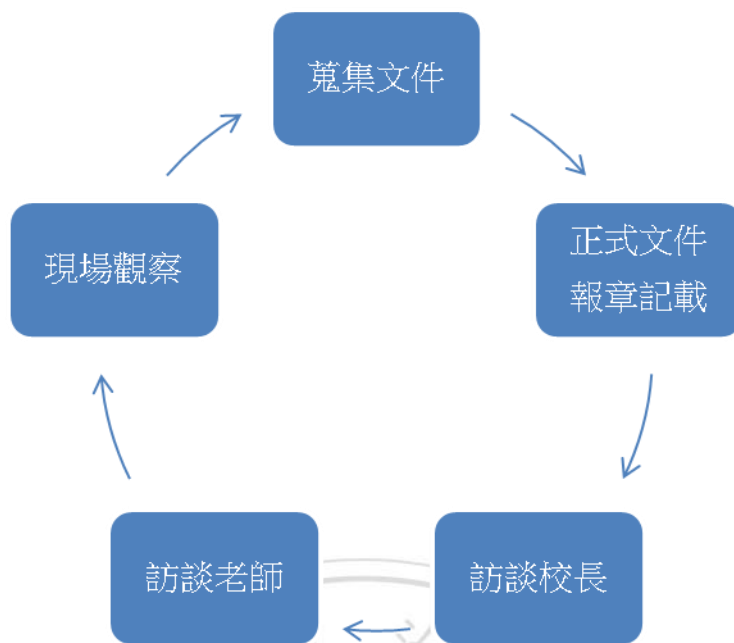


圖 3-1：資料蒐集過程與循環

為了了解欽賢國中資資料與發展現況，進行訪談前，研究者先閱讀過學校的校史以及校刊，由於研究者於 97-98 年期間拜訪過欽賢國中多次，並與學校師長討論過學校的發展狀況，並藉由此為知識背景擬定訪談的方向與目標。本研究在採訪過程中，研究者先向受訪者說明論文立意，並經由受訪者同意可以錄音後開始詢問訪談大綱的主要問題，訪談過程中研究者拋出問題後便讓受訪者自行進行其主觀經驗的敘說，並請將不同的資料進行交互檢驗以及驗證。

本研究分析的方式是藉由訪談到的內容以及所蒐集到的文件、數據，以歷任校長為分界點，透過教師的回憶、文件資料的展現以及數據的檢驗，逐層分析歷屆校長任內當時學校的狀況、校長對學校的施為，並透過校長與老師的觀點交叉比對是否有相同或歧異之處，深入了解學校的發展過程。

本研究所蒐集的資料，已獲得受訪者同意呈現資料以真實校名呈現，而受訪的校長、老師僅以姓名呈現。訪談錄音與筆記在訪談後轉成文字稿，以校長任內時期為分類，再以學校校務政策為輔排列討論。在蒐集資料的同時，比對資料內容，並將資料概念化程為主題，得到結論。

第三節 走進雲霧與滄海的家-校史與現況

欽賢國中位於新北市九份瑞芳區霧山上，北望雞籠山、俯瞰陰陽海，陰陽海處則有鼻頭分校與本校遙遙相望，山上山下景色美不勝收。

民國 56 年 4 月，蘇清波於競選縣長時提出增設國中之政見，當時考量九份礦業發展，遷入居民多，但地形三面環山、一面臨海，交通多有不便，當時瑞芳區內僅有一所國中，影響了國小畢業生的升學率，為貫徹當時九年國民教育精神，故提出增設國中，提升偏鄉地區教育文水準的政策。

民國 56 年 5 月，瑞芳鎮民代表會提議設立瑞芳第二國中，並由縣議員組成促進委員會，並取得台陽礦業公司董事長顏欽賢先生同意提供 8000 坪山坡地為校址，成立欽賢國中。創校初期，校舍仍在興建中，故向九份國小商借校舍，至民國 59 年 11 月遷入目前校址上課。

九份霧山地勢崎嶇，常遇下雨山區泥濘，學生上課之路相對艱苦危險，從金瓜石到學校要在雨霧中步行 10 公里路程，民國 60 年春天，透過一連串公路探勘，公路局決定拓寬欽賢國中山下隔頂與土地廟的迴車場，並透過基隆客運之協助，學生已可透過客運抵達半山腰，上學之路的困擾降低不少。

鼻頭分部原為私立時雨中學開辦，當時的鼻頭漁港交通不便，難以到達，學生上課之路更是遙遠，故而於該地設立分部，讓孩子能在不用離家太遠得地方找到學校念書。民國 58 年，鼻頭分部正式納入欽賢國中接管，第一屆畢業生，鼻頭分部學生 20 名，民國 59 年，校內各項工程漸趨完善、漸具規模，於該年 11 月 9 日舉行落成典禮，正式宣告成立。

民國 60 年，本部暨鼻頭分部共 20 班師生千餘人，民國 61 年，共招生 24 個班，師生 1100 餘名。四十幾年來歷經 14 位前輩校長，承先啟後，充實教學設備，提升教育品質，但瑞芳山區氣候殊異，風雨淒迷，雲霧漫漫，本部校舍高踞山巔，鼻頭分部學生交通不便，海風寒意不絕，濱海公路碎石不斷，教師往返本分部校區極為不便，教學極為艱辛。60 年代末期，臺灣礦業蕭條沒落，瑞芳區金瓜石、

九份居民原本 3 萬餘人口，居民陸續遷移尋找工作機會，人口迄今不足 3 千人。校內榮景不再，至今本部 3 個班，鼻頭分部 3 個班，學生人數約 110 名。

看到欽賢國中近五十年校史，可探知山上與海邊的孩子一路以來學習的路有多不容易，從建校舍開始至今大災小禍不斷，如今更面臨瑞芳區住民向外遷徙工作，區內少子化、高齡化、新住民、低收入戶多的問題，致使教學工作更為艱辛，少子化導致學生人數直線下降，瑞芳區兩所公立國中招生艱困；高齡化讓隔代教養家庭多，新住民因九份觀光事業展逐漸移入，於當地居住生子，讓新住民家庭數量增加，與學生家長溝通更需時間。

透過瑞芳區鄰里圖(圖三之一)、國中學區一覽表(表三之三)，我們可以研究欽賢國中在瑞芳區的學生招生人數，探知欽賢國中在學生招生上的難處。欽賢國中學區共有九份、瓜山、鼻頭、濂洞、瑞濱等 5 所國小，其中瑞濱國小為自由學區，九份、瓜山國小為本部學區，鼻頭、濂洞國小為分部學區，各國小畢業人數人數以 104 年為例(表三之三)，九份國小 11 人(入欽賢國中本部)，瓜山國小 8 人(入欽賢國中本部)，濂洞國小 4 人(入欽賢國中鼻頭分部)，鼻頭國小 3 人(入欽賢國中鼻頭分部)，預計欽賢國中 105 學年度入學學生應有 26 人，自由學區瑞濱國小畢業學生 36 人入學，共計 52 人次，105 年度欽賢國中實際入學人數本部 20 人，分布 15 人，共計 35 人次，其中尚包含遠從基隆、瑞芳等山下自由學區轉來的學生。

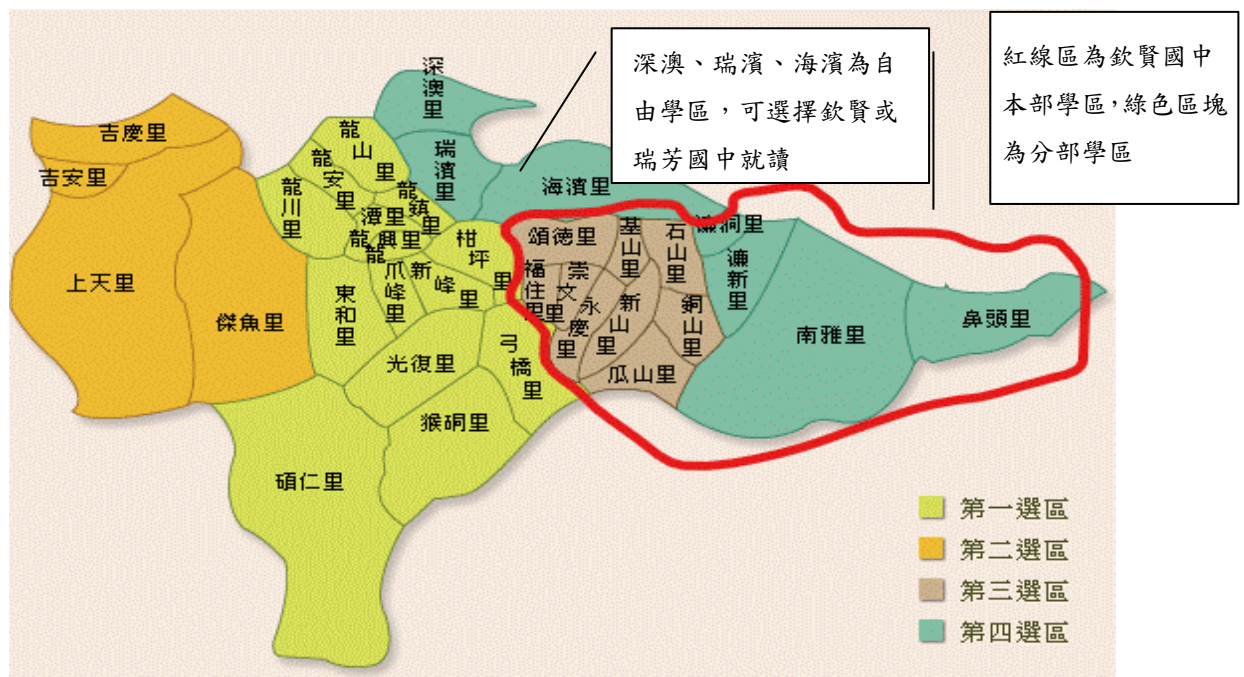


圖 3-2 瑞芳區鄰里圖

資料來源：瑞芳區公所

表 3-5 瑞芳區欽賢國中 105 學區及學生數統計

學校名稱	學區範圍	該學區國小	105 學年度國一
欽賢國中	原學區	九份	11
		瓜山	8
		鼻頭	3
		濂洞	4
	自由學區	瑞濱	36
		猴硐	4
		瑞柑	13
		吉慶	53
		瑞亭	9
		瑞芳	209
	義方	53	

資料來源：新北市教育局

壹、草創期的艱辛

九年國民義務教育實施的第二年，早期創辦欽賢國中時，當時的老師是這樣說的：

「當時校舍才剛開始蓋而已，一開始學生都是寄在九份國小，那時候九份真的很下雨，那一年我記得作風颳，中秋節的時候一直下雨下到過年，風很大，真的很不方便。」（引自欽賢國中 40 周年校刊，鄭陸英女士）

「那時候常常還要去鼻頭校區，要先走路到水南洞然後再坐船過去，依過去就要在那邊過夜，隔天一早再回來，有時候下西北雨，淋得全身都濕了，人家都笑說是用游泳回來的嗎？」（引自欽賢國中 40 周年校刊，鄭陸英女士）

草創初期，校舍在整建中，早年交通不便，往來九份本部與分部困難，加上氣候多變，欽賢國中的辦理與管理更顯得艱辛，但給予孩子學習的權利，不讓孩子走更遠的路上學，原是當時在瑞芳區辦理第二間國中的宗旨，即使花時間整建校舍、花時間在交通往返，也要給孩子受教育的機會與權利。

「在鼻頭分部的生活，到鼻頭之前，除了船之外，唯一的交通工具就是我們的腳…那時濱海公路尚未開築，每次從樹林的家要返校，中午出發，往往要到日落才能抵達，山路崎嶇不平、夏天擔心路邊龜殼花、青竹絲，冬天太陽下山得早又擔心鬼魅現身，但為了到達自己夢想之地，得靠自己的堅持，一步一腳印…」（引自欽賢國中 40 周年校刊，黃桂淑老師）

「初到鼻頭看到校舍，既簡陋又單薄，只有三間，每間 2/3 隔來當教室，剩下的 1/3，一間當辦公室、一間當男老師宿舍兼餐廳、一間給女老師住宿，房外隔成一個小型員生合作社，在教室邊接著用一間木頭蓋一間廚房兼浴室，而茅房則和鼻頭國小共用，生活著實有許多不方便和不安全(教室外要撒石灰否則毒蛇會鑽進來)…」（引自欽賢國中 40 周年校刊，黃桂淑老師）

「當時為了解決金瓜石、水南洞的學生來讀書的問題，希望能爭取到公車通車，但是隔頂那個彎角太死了，車子轉不過來，所以就去找台陽要地建迴車

場…」(引自欽賢國中 40 周年校刊，鄭陸英女士)

「當時大家經濟狀況都不好，老師、學生都一樣，57 年義務教育開始，只有瑞芳國中註冊費要一千多塊，很多人念不起，58 年欽賢國中成立之後，註冊費也降到三百多元，所以九分的人都來念欽賢，但是就算三百多還是有很多人繳不出錢，就沒有來讀，當時教務主任還有學校教職員就想辦法湊錢，讓學生可以免費來讀，還會幫學生買制服跟學校用品，幫助很多學生…」

(引自欽賢國中 40 周年校刊，陳裕維先生、鄭陸英女士)

「說到楊校長，當時為了鼓勵不來念書的孩子，還答應家長每個月要給一包米，家長才讓小孩子來上學。」(引自欽賢國中 40 周年校刊，陳裕維先生、鄭陸英女士)

貳、從興盛至凋零

「...這個學校這裡本來以前金礦的時候，很多人來這裡掏金、挖礦，那時候大家都好日子過，所以人很多，那人很多這個老闆喔，這個台陽的這個老闆，顏欽賢先生，這個董事長，他也是算是人家喔，就算日本人經營金礦是虧的啦，到最後，明明有金子、黃金都有虧，但這個老闆他腦袋好，設置一個辦，結果賺了大錢，人家這個人也不藏私，這個董事長人家是有遠見的人，他這麼多子弟，礦工子弟，我要回饋他們，我要報答這些、這些這麼多人幫我工作，讓我賺錢，他想到，他想到，不是給你錢，你的子弟要讀書，要讓他讀書，所以他就很積極，他就很願意，願意說好，我來蓋個臨時礦工子弟的學校，所以就把這一大片、很大片的，本來要蓋再更偏遠的地方耶，四腳亭那個平地的地方，土地給他蓋，結果、結果那邊的土地不知道什麼原因，好像跟他講說，這裡人喔，這裡比較不方便啦，後來他選擇，對，這裡比較不方便，才更需要，現地蓋學校，所以我們學校就用他的名字，欽賢...」(P-3,550-560)

民國 40、50 年代，金九地區礦業興盛，居民大量遷入，讓瑞芳區學生人數增加，因為看到金九地區學生的需求，所以創辦欽賢國中，民國 60 年，欽賢國

中本部及鼻頭分部共招生 20 個班，師生千餘人，民國 61 年，共招生 24 個班，師生 1100 餘名，無奈好景不常，金九地區礦產漸少，礦業領頭台陽於民國六十年正式結束瑞芳金礦之開採，導致礦業人口大量外流，九份成為純粹以居住為主的聚落，民國 70 年代開始，欽賢國中學生人數逐漸減少，幸好當時九份地區因一部「悲情城市」電影成為觀光熱門景點，每年畢業生人數仍可維持在百餘人，直至 80 年代開始，學校每一屆的畢業生人數皆不足百人。

表 3-6 民國 60 年-95 年欽賢國中學生數統計

學年度	人數	學年度	人數	學年度	人數	學年度	人數
60	882	69	732	78	385	87	109
61	896	70	732	79	335	88	117
62	823	71	748	80	288	89	125
63	732	72	658	81	227	90	114
64	713	73	578	82	191	91	117
65	715	74	480	83	171	92	102
66	750	75	421	84	155	93	89
67	735	76	394	85	136	94	81
68	705	77	383	86	118	95	71

資料來源：欽賢國中

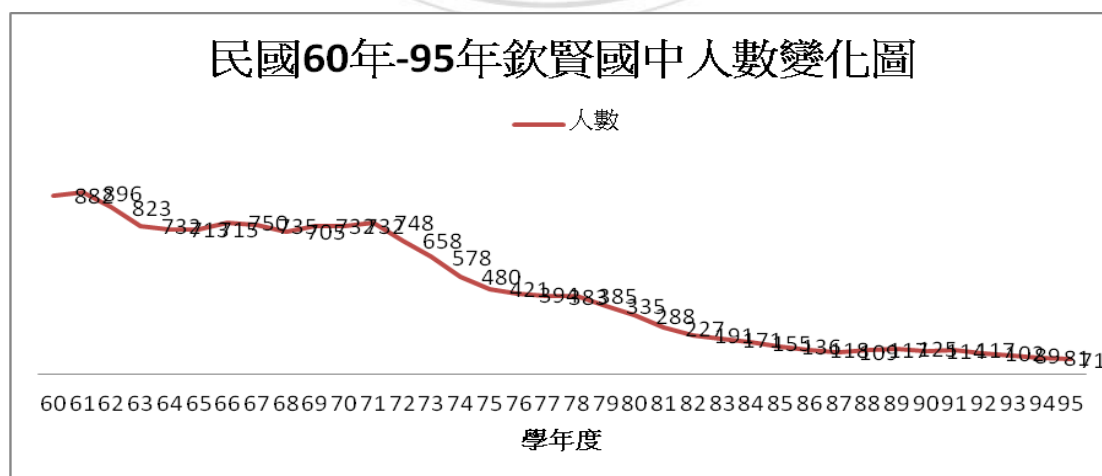


圖 3-3 民國 60-95 年欽賢國中人數變化圖

資料來源：欽賢國中

參、從凋零到微笑

民國 97 年，欽賢國中人數創新低，欽賢本部及鼻頭分布學生人數全員不足 70 人次，所幸行到水窮處，坐看雲起時，民國 97 年新校長到任後，欽賢國中的低迷入學率終於停止，從民國 97 年起至民國 106 年，每年學生入學率都節節上升，更自 105 年開始突破 100 人，讓學校的發展又更近了一步。

表 3-7 民國 96-106 年欽賢國中學生數統計

學年度	人數	學年度	人數	學年度	人數	學年度	人數
96	67	99	74	102	87	105	112
97	63	100	73	103	87	106	112
98	74	101	84	104	88		

資料來源：欽賢國中

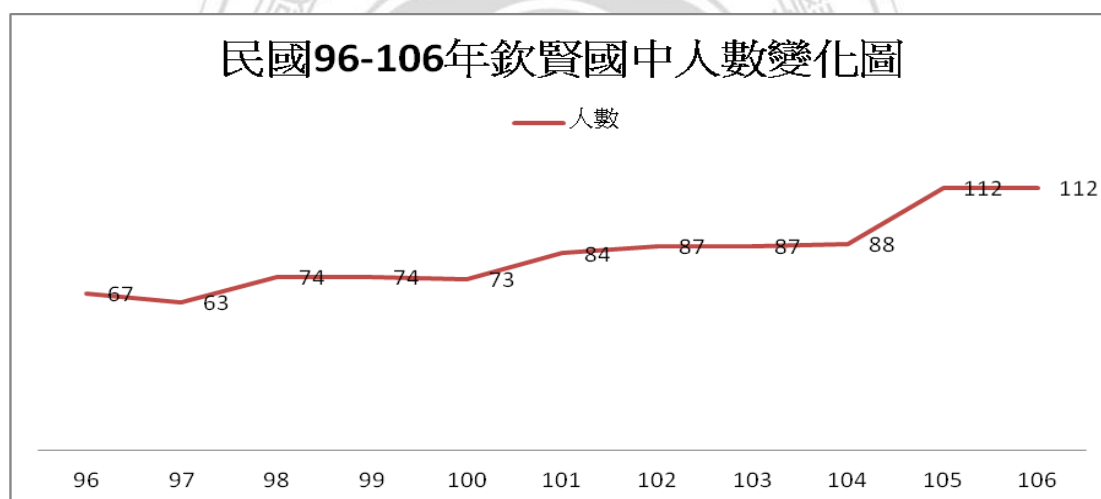


圖 3-4 民國 96-106 年欽賢國中人數變化圖

資料來源：欽賢國中

第四章 探雲訪霧尋滄海-十年變遷

「守得雲開見明月」是研究者今年到欽賢國中，看見學校人數增長破百的第一個念頭，終於，一間有歷史、有故事的學校，開始被九份當地居民看見，開始被重視，開始有人願意留在山上念書，欽賢國中學生人數持續下降的問題，在民國 96 年-105 年間，歷經三位校長歷時十年，總算看見一波停止減少向上攀升的風景，經由訪談，研究者聽見欽賢國中近十年的努力，也聽見欽賢國中的難處與困境，從訪談中，我們可以抽絲剝繭，透過幾位學校行政、教學現場人員的分享與回憶，更深入的討論與窺探欽賢國中在面對少子化與偏鄉就學人數減少之下，學校教職人員以及校長的措施與態度。本章分節以三位校長的任期為主線，輔以四位資深教職員的述說為輔，盼能透過當時的情境脈絡，敘寫出一所學校努力、認真打拼的故事。

第一節 行政整頓期

「...因為周仁尹校長之前曾經有一任校長，是一個比較有爭議的校長，而且他那時候他事後後來會離開學校我這邊都直接講喔，其實就是被教育局強迫退休，因為他在學校的領導有很大的問題，所以下面的老師都很反彈他就是了，那其實你要知道一個校長對學校的影響非常大，尤其是這麼小的學校，對壓那，你如果恩領導你的領導統御有問題，那整個學校行政就會有問題，那這種東西其實影響到也會反映在你的招生的狀況上面，所以學生人數就一直下降一直下降到非常少的情況...」(T-3,43-49)

「...我們欽賢曾經在以前，這也是我進來後人家跟我講的，就是某位前任校長，可能跟社區關係沒那麼好，所以才會導致欽賢學子大量流失...」(T-1,519-521)

周校長初到欽賢，剛好是欽賢國中最低潮的時期，與社區家長間關係不好、學校不受社區家長的支持、學校行政有問題，連學生人數也在逐年下降，到達開校以來的最低點，對於一位初來乍到走馬上任的新任校長來說，無疑是最難過的

一關，面臨這樣的校園，周校長透過行政操作讓學校穩定，讓家長放心。

「...所以當時 97 年是我們谷底翻身的時候，我們周校長那時候就是很有心的想要經營社區，然後因為他是教育博士嘛他有一些理念跟一些想法，我們很多東西想都從他當時延續到現在都在做的，那周校長他的待人處事或會很多東西也受家長的肯定，所以我們那時候從本部十幾分布三十幾大概 40 多人的時候，一路從 97 年慢慢再往上爬...」(T-1,523-527)

周校長從網路上看到畢業學生的發言，覺得學校辦學不能等，想讓學校恢復往日榮譽感，於是跟學校老師一起，從零開始將欽賢國中的校務行政、課程設計、課後照顧輔導分別一一做出設計與努力，期待讓學校更好。

「...剛去欽賢阿，站在那個九份的運動場從跑道這一頭看不到另外一頭。因為茅草比人還高，所以很多校友在那個網路上留言，就是都以為欽賢已經廢校了，這個是我們到欽賢的第一個印象。所以看了校那個校友這些留言，我們也有一些感慨啦，所以希望能夠把這個學校能夠恢復它的一些往日的一些一些光榮感啦...」(P-1,3-6)

周校長的行政整頓，可分為三方面下手：

「...我把它總結就是在欽賢三年就是有三個零，第一個就是零中輟。第二個就是老師零介聘，沒有人調動。第三個就是三餐零負擔。這個二零教育。這個是別的校長可能沒有的經驗，不過其實也不容易。...」(P-1,165-167)

周校長的二零教育：零中輟是學生課業輔導的發展，零介聘是學校行政校務的積極作為，三餐零負擔是為了社區弱勢家庭的照顧，以下將這二零教育細分為校務行政、課程規劃、輔導與社區參與幾部分，細細描繪出這最艱難的三年要如何谷底反身，讓欽賢國中慢慢進步，免於被廢校的命運，並能延續學校的歷史。

壹、校務行政

由於前一位校長沒有妥善規畫安排，周校長接任時，學校的校務是混亂的，老師的輪調、社區家長的不信任也很嚴重，因此校長上課第一天，遴選教師時，

校長便決定要讓這間學校的老師在他任內不要有調動，穩定學校人員，面對新進教師，校長問了一句話：「你會待在這裡多久？」

「…當時周校長我們考上以後周校長說他個別問喔，他說你想當甚麼，我說喔導師吧，他說好就讓你當導師，然後就說那你想要待多久，我說一輩子吧，他就說倒也不用到一輩子，但至少要待三年好嗎？我說沒問題…」(T-1,819-822)

當時進學校共有五位新進人員，五位舊的教師，共十位老師沒有人具有主任資格，因此校長在進校的第一年便借調三位具有年資的主任到校協助行政作業，讓學校的行政流暢順利，不用讓人擔心，便能放手在其他部分進行改善，97年新進學校的五位教師以及舊的五位教師，校長都要求他們在他任期內待滿，不要離開學校，並且以身作則，從校長到老師，幾乎全校職員都住在宿舍裡，將學校營造出家的概念，培養教職人員的凝聚力，以及對校的向心力。

「…因為那時候的老師，幾乎全校老師都住校。包括校長本身我也都住在學校。所以對於學生的照顧其實都非常的直接。其實不用說每一個老師每天留，但是事實上每個老師每天都在學校。所以他只要有任何有問題，老師都會願意啊去幫助他。那種及時的就可以解決這些問題。…」(P-1,75-78)

「…住在學校其實就像一家人一樣。其實那種家庭的感覺是很強烈的。所以老師幾乎沒有人在我任內都沒有人調動。大家都願意一起努力做一件有意義的事情。…」(P-1,80-81)

安定學校內部為周校長上任的第一步，其後方能專心致力於學校專業與社區經營，使得欽賢國中能更上一層樓。

貳、課業輔導與社區參與

對小校來說，社區的支持比甚麼都重要，特別是在社區少子化的狀況下，有了社區的信任當後盾，進校的人數獲得保障，有基數，就不用太擔心學校廢校的問題，因此如何獲得社區的支持，變成了周校長上任後的第二個課題，為了能讓社區家長放心學校辦學，必須從輔導與社區參與方面下手，因此校長選擇讓學校

多方參與教育部課業輔導補助計畫，如數位學辦、點燈計畫，並透過社區回饋獨居老人、為社區募捐、取得餐點補助等方式，多重管道讓家長放心把孩子交給學校。

一、課業輔導計畫

「…我們推這個叫做晚上的點燈計畫。老師都不計酬勞，是完全沒有酬勞，就留下來陪讀啊，陪學生做晚自習啊。就給他們指導功課。讓學生能夠在有老師陪伴指導之下，他可以很專心地去準備他的升學考試。所以這樣也…也減輕家長很大的負擔，他不用跑到基隆啊或瑞芳去補習啊，所以他慢慢地…學生的能力又提升了，有老師的陪伴嘛，…」(P-1,13-17)

「…我們也推了很多策略聯盟嘛，包括我們有跟師範大學有做那個史懷哲計畫。還有中原大學也有史懷哲，就來帶動，利用暑假來學校帶科學營啊，帶一些營隊，然後包括我們參加教育部當年的這個叫遠距課輔。後來改成數位學伴嘛。所以利用數位學伴有補助一些電腦設備啦，跟大學生做一些透過遠距的方式來學習。學生又有接觸那個資訊…」(P-1,24-29)

「…大學生做互動，你看這個遠距課輔計畫也很好，他會安排那個相見歡嘛。包括到銘傳啊，或到輔大啊，去做一些認識啊，讓學生也可以去離開這個偏鄉，到那個都市去開開眼界嘛。然後也會邀請這些遠距課輔的這些大學生到學校來跟他們見面，也會給他們帶來一些信心啦。…」(P-1,34-37)

「…不只是這樣，我們還跟那個什麼珍古德基金會啊，合作。…也會把這種國際的對生態環保的議題也帶進來。所以雖然偏遠學校但它並不寂寞。因為我們把外界或國際的這些資源都能夠帶進來，讓這個學生不會在偏遠說學習受到限制。…」(P-1,43-46)

透過點燈計畫、數位學伴計畫以及與各大學、基金會的營隊，讓孩子的課業得到照顧與輔導，慢慢地提升學習意願，又能透過陪伴，讓孩子產生信心，不會因為地處偏遠，讓學習受到限制。校長希望能營造一個為孩子全心付出，讓孩子有家庭感的學校，老師不只是老師，更是家人，食宿都在一起，

對學校行政來說，除了行政團隊之間感情緊密，能夠即時溝通外，對孩子的助益也不少，讓孩子把學校當成家，把老師當成家人，也能夠給予偏遠地區孩子更多照顧，補足家庭功能的不足。

「…另外就是我們不放棄每個學生啊，我們在那邊服務三年啊，就是零中輟。沒有學生因為家庭因素啊或是學習因素而輟學，所以這個其實也不容易啊。因為學生都能夠感受到學生對他們…就老師對他們的那種很…很滿滿的愛。…」(P-1,145-147)

二、社區回饋

「…學生去做服務學習啊，所以我們在…在做國中有所謂的這個技藝課程嘛。我們就會把技藝課程做的像麵包啊、西點啊，這些烘焙的產品，然後跟當地的里長合作，去關心這個叫獨居老人。就把我們做好的新鮮的比如說麵包啦或是餅乾，去關心獨居老人…」(P-1,47-50)

「…透過愛心宅急便，送到學生家裡去嘛。然後送到學生家裡去，學生很多都是隔代教養嘛，他的阿公阿嬤看到校長跟老師來了，他就會很感動。慢慢的他也愈來愈能夠連鄰居都看到我們這種愛心宅急便的這種做法，都會覺得說，欽賢不錯喔。對啊，連那個街坊鄰居…因為你走在九份的那種階梯那種小徑上，一定要一步一腳印才走得到嘛。啊不只是學生的家庭受到我們關心。連鄰居也都看到我們對這個欽賢的學生的那種關懷的那種的教育的愛。所以他們也會感動，所謂這個學校對在地的學生確實很用心。所以他的慢慢的他的信心就會回來了。包括學生會進來啦，…」(P-1,150-157)

校長透過社區回饋服務，除了讓孩子學習施比受更有福之外，也讓孩子體會給予的快樂，讓孩子明白他們擁有的愛也能帶給他人溫暖，更能樂於分享，社區回饋對學校運作來說是大大的加分，透過與社區互動、社區參與，街訪鄰居能夠看到孩子正向的成長，也看到學校對在地的關懷，更看到學校師生對社區的付出與努力，能夠正面對學校達到宣傳招生的作用，當附近有小孩要進入國中就讀書，鄰里間便會給予正向回饋與建議，讓學校慢慢與社

區接軌，讓鄰里街訪對學校慢慢恢復信心，使得學校的校譽能逐漸恢復。

「…有講經營社區關係也是滿重要的，你社區關係好，社區的家長認同你這個校長，然後他也覺得這個學校的感覺是不錯的，他們比較願意把小孩送進來，尤其在他比如說他 97 學年開始當校長，可能從 98 開始，對就會慢慢的學生越來越多…」(T-3,69-72)

「…他就會、他就跟我們講，他說你要懂得有沒有，去包裝，然後把你們做的有沒有，讓人家看到，對，後面我說真的啦，人數會越來越多，這是起步，人家才知道你們在、你們有在做事，你們有在成長，你們有在找到你們自己的特色在哪裡，…」(T-2,80-82)

校長帶著老師們默默耕耘一年之後，學校的人數開始出現回升，也透過宣傳，讓社區的人看到學校的認真辦學與成長，最終人數越來越多。

三、三餐零負擔

「…又牽涉到那個晚餐的問題嘛。所以我剛好那一年也很幸運，就是有個科技公司。那來認養我們學校的午餐啊…所以全校學生吃飯都免費。然後我們就利用這筆錢，也把晚餐也煮好了。所以他午餐也免費，晚餐又免費，然後又有老師指導他。所以幾乎等於是我們這個學生的三餐我們都照顧到了。所以家長也對學校愈來愈有信心，所以本來像什麼連猴硐國小啊，那個瑞濱國小啊，學生來了，學生愈來愈多。…」(P-1,17-22)

校長利用科技公司補助中餐的活動，計算了孩子們用餐的經費，將晚上點燈計畫留下來輔導的孩子們晚餐一併處理，不濫用資源，更充分將資源的效益發揮到最大質，讓學校內弱勢家庭的孩子不用擔心晚餐，也能一起參加輔導，讓課業輔導不分你我，讓家長更放心。

「…我們還會去主打一些我們的福利好，我們的早餐不用錢午餐不用錢…」(T-1,557-558)

三餐零負擔也成為了學校對外招生的其中一項吸引條件，針對九份瑞芳地區的弱勢家庭，這樣的學校福利讓很多家庭都能不用擔心孩子的用餐以及

餐費，因此成為了金九地區招生的優勢。



第二節 多元入學輔導期

周校長任期三年滿期後，由向校長接任，由於向校長的專業是輔導，前一任學校也是輔導主任出身，因此對於學生升學入學輔導、品德陶育方面更加注重，並大膽起用在地主任，讓學校行政在地化，對社區經營深耕、對學生入學輔導更加注重，唯一可惜的是，向校長任期滿一年後，便因為身體因素無法續任。

「…向校長也很認真，從那個一來以後，因為他是女校長，像我們這邊的第二任女校長也是相當相當的認真…」(T-2,84-85)

「…向校長我相信如果他真的是那個時候有沒有，沒有這方面身體健康的問題，他留下來，我相信對這邊應該也是非常非常的有貢獻，因為他很肯做，而且他從頭到尾有沒有，就像我們剛剛說的，你在、你可以看得出來就是很清廉，他不會隨便去收人家的禮物，或是什麼有的沒的…」(T-2,88-91)

向校長初任，便寫了校長的一封信給家長，告訴家長學校發展的願景與對學生的期待，向家長表達出學校對孩子的教育理念與對孩子未來的期待，並告訴家長學校師長會用愛與陪伴來輔導孩子在國中階段的成長。

「…欽賢思齊，成功學習是我們的願景嘛，對不對，但是思齊是什麼意思？就是說我們希望學生能夠自省，像美的人生觀，好的價值觀，好的行為學習。那成功學習就是要養成好的學習態度、習慣這些，能夠有效，能夠終生。這大概就是說我們給家長的信心都是很簡單，你就是做好這兩件事，我們要帶學生就是這樣，就是這兩個。那這就是我的理念，假設你可以用得到，這就是我的理念。愛跟陪伴，這是今天有講的。…」(P-2,382-387)

對於學校的教育發展，也完全不因為自己是小學校或偏鄉學校而有所失或不舉辦，向校長覺得人在偏鄉就應蓋讓孩子看到更多、做得更多，該做就要做，不可因為是偏鄉而讓學校校務發展以及學生活動受到限制。

「…我會覺得說各處室該有的活動，就要辦，不能懶惰，就是要辦。你不能說因為我們學校少，我們學生比較少，或者是說我們學生是偏鄉，我們學生不是

那麼的…那個，你就把這些活動都弄掉，應該要更多。還有那些反霸凌的一些宣導，毒品的喔！連那個防災演練，你看像我們那種那麼小的學校也是在做。…還有，因為我們學校沒有游泳池，但是我們會借瑞芳高工的游泳池，我們是有游泳課的。那該有的游泳之前的宣導也都有，就說那時候我會覺得，你不能因為我們是偏鄉，我們是比較弱勢的學生，那些都免掉了，不行，就該做的都做。…」(P-2,239-246)

在這一年中，向校長的努力，可以從學生的升學率與社區回饋的紀錄中看到，以下便將校長的校務發展策略分成幾點探討：

壹、學生多元輔導

由於向校長的理念是愛與陪伴，加上本身的專業使然，讓校長與輔導處室的聯繫更加緊密，輔上任便啟用在地教師升等主任，希望能給學生更多幫助。

「…因為你要有積極的輔導主任，那可是這位主任是…等於說是在地的主任，那當年如果以其他校長的想法，他可能不要用這樣的主任，他會用外面的主任…可是當年我就說，我們就用在地的，就用在地的，那可是事實證明，他真的很棒…」(P-2,340-344)

透過與輔導室主任的合作，校長在學生的生活輔導上、入學輔導上以及心理輔導上下了許多功夫，為在前三年校務行政已然扎根的欽賢國中注入更多活力，也帶出更多社區學童就讀的動力。

一、生活輔導

「…我剛剛講嘛，愛與陪伴，但是就是說，我們還是希望塑造我們的小孩子，雖然…我覺得這點蠻好的，雖然我們是弱勢的小孩，但弱勢小孩也可以手心往下去給別人，而不是說…因為有時候，我們這邊的孩子，別人給的關懷很多，給的獎學金，給的物質都還蠻多的，可問題是，你是不是也可以學習手心往下給別人，所以我們輔導處，還有鳳鈴主任這邊，這鳳鈴主任嘛，他們也辦了很多的活動，我覺得跟這個部分，就是你也可以去關懷別人，你

也學習去關懷別人，這也需要學習…」(P-2,129-134)

不只是得到，還要學會付出，學習關懷，因此技藝班課程結束後的糕點會送去社區給獨居老人，靠山靠海的學校特色，也讓校長發起淨山淨灘的社區活動，希望能透過維護社區環境，讓孩子學習山上海邊資源的珍貴。此外，面對弱勢家庭的學生，申請參加攜手計畫、維持原本周校長任內參加的數位學辦計畫，讓孩子下課後能有陪伴他們寫作業、讀書與說話。

「…其實我們大部分的孩子，都是…你說家庭環境真的很不錯的不會念我們學校，在地的，他們會唸時雨，這是很現實的問題，所以通常會到我們學生來唸大部分都是這樣的孩子，所以你說我們學校沒有陪伴，他們去哪裡，他們去哪裡，你說三四點下課，學生他回到家，家裡冷冷清清，都可能隔代教養，爸爸媽媽也不在啊，都去城市工作了，家裡只剩阿公阿嬤，他不會的功課誰教他，阿公阿嬤也不會啊!…」(P-2,169-174)

二、入學輔導

入學輔導可以分成兩部分說明，其一為小學入國中的招生宣導部分，載周校長任內累積的社區信任感，學校與社區連接更強，向校長便利用這樣的連結，請輔導主任帶著學校老師一一拜訪附近國小，進行招生說明，讓更多孩子與家長知道欽賢國中，能夠將欽賢國中納入國中入學清單中。

「…我覺得還有一個就是說，假設學生能夠願意念我們學校，我覺得輔導處和分部那邊，功不可沒是他們很積極到國小去招生。…」(P-2,162-164)

「…對外宣導就是說一家一家去這樣子，對，不然的話，那時候只是剛起步，那時候只是先穩定內部，還有一些相關的活動，那還有一些就是校慶的時候，盡量能夠請家長，還有那時候的技藝班…」(T-2,108-110)

其二，國中升學輔導，國中升學輔導部分，利用 97 年就開辦的技藝班完整的發揮效用，從 100 年開始陸續增開技職學群，讓學校學生都參加技藝班，並且透過不同的升學進路，幫助孩子能順利升學，技藝班學生在向校長任內達成百分之百的公立入學成果，也成為吸引附近家長讓孩子入學的條件

之一。

「…當然還有我們那屆…變成所有學生都考上公立的之後，也稍微有一點誘因。…」(P -2,166-167)

「…輔導處功不可沒，因為他的那個技藝管道，你剛…我剛給你看的另外那張，他有好幾個管道，四個管道可以進去。你這個管道沒去，你下一個管道又可以去，下一個…第三個沒去，第四個又可以去。所以後來變成他一關一關放榜以後，我們的學校…我們的學生都上去了…」(P -2,332-335)

「…假設這個百分之百的國立升學率，有一點點幫助的話，輔導處功不可沒，對不對?…」(P -2,344-345)

三、心理輔導

向校長透過之前在其他學校任教時累積的人脈資源，以及與瑞芳高工的合作，為學校的孩子設置專業的心理輔導處遇，補足 97 年資源班廢除後，心理輔導資源不足的問題。

「…那個時候我們還有去那個瑞芳高工，因為…瑞芳國中它有社工師。所以我…我那時候任內也有找心理師…精神科醫師到我們瑞芳來…到我們學校來。就是有一些孩子需要比方吃那個妥瑞氏啊、或是那個注意力缺陷啊那個 ADHD。那種孩子，我們有請精神科醫師，然後因為剛好瑞芳國中它有一個駐校的社工師。所以大概有一些孩子的個案，它可能需要一些處遇，比方說他可能不是只有學校老師，他有社工師的介入，他有精神科醫師的幫忙，還有去看診的都有。…」(T-2,216-221)

貳、社區參與與特色課程

向校長任內的社區參與計畫延續周校長的理念，從淨山開始、社區清掃服務、照顧社區獨居老人，寒冬送暖活動如捐款、舊物品交換、送愛心物資、寫感恩卡，孝親感恩月活動如寫卡片、畫海報、宣導活動等。

「…你怎麼知道他音樂美術沒有這方面的天分。是不是？我需要老師給我…

美感的教育，我覺得他這樣生命豐富一點。或生命多采多姿…」(P-2,204-205)

「…我覺得我的小孩我的學生需要唱唱歌，有一些音樂陶養，聽聽…甚至聽聽歌劇都可以。…」(P-2,199-200)

與山城美館結合製作不一鼓，成立不一鼓社團，讓學生能夠登台表演，激發孩子的成就感，鼓勵學生參加絲竹樂社團，從中學習藝術與音樂美感。並透過與金九社區陶藝家：「不一鼓」發明人許居福老師合作傳承，進行不一鼓製作的社區特色課程，將社區參與與特色課程融合。



第三節 基礎教育與深耕發展

101 年，向校長因為身體健康問題提早卸任校長，其後由游校長接任，自 101 年起到 106 年為止，游校長在欽賢續任 2 屆，在欽賢的歲月最多，也發展出更多欽賢不同的面貌。前四年的社區參與與在地深耕，讓學生人數從 97 年的 63 人增加至 101 的 84 人，並且持續增加中，101 年游校長接手後，到目前為止學校人數已突破百人，最大的創新突破是在於行政經費與教學計畫增加。

首先，游校長上任這一屆，努力申請校車經費，讓孩子能有校車接送免去偏遠地區學校交通不便的困擾，金九地區的孩子就更能考慮上山念書了。

「…有一年，我就當時想說晚上學生如果回去有公車、免費公車可以回去更好，早上如果有專車來，因為我看學生來，有些時候褲管都濕掉了，所以就跟佩玉主任兩個就積極的喔，跟教育局申請，就教育部還教育局申請，就教育優先區申請…」(P-3,65-68)

在我們的訪談中，所有老師們也都不約而同提到：校車的增置是學校近年發展最大的關鍵因素。

「…算是近三年吧，游校長這一屆的時候，那時候不知道突然為什麼，他之前我們申請都不給我們錢喔，對，後面到那個游校長的時候，他就給我們這樣的經費，所以我們現在有專車，其實你剛剛講說人數會那個稍微增加，其實我覺得專車也功不可沒，對，而且他公車我真的覺得服務到家，完全不用繳費的，都是直接到、從瑞芳那邊的，那個那叫慈祐宮還是什麼開始開，對，就沿路一直上來…」(T-2,557-565)

「…現在的學生呀，我們都是租基隆客運的巴士…住瑞芳的從瑞芳開，住猴硐的開進猴硐接，所以我們那台校車就變成從瑞芳到猴硐開到金瓜石九份…」

「…那這樣子小朋友人數有變多嗎?因為校車…」

「…有，有這是絕對一定的…」(T-1,104-111)

「…我們近幾年都有那個學生專車，這也是一個很重要的因素，對就是學生

專車然後因為妳也知道東北角幾乎有半年以上的時間都在下雨，所以我們有了學生專車之後很多瑞芳鎮上的學生都上來我們學校念…這樣也增加了不少學生，因為這個，這個就是完全可以從數據上來看的，之前不可能會有瑞芳國小畢業的學生上來念，然後就從有交通車之後，就是陸續都有瑞芳鎮上的學生上來唸…」

(T-3,127-136)

其次，努力爭取經費贊助學校活動與夜間學生留校輔導自習，使弱勢家庭學生念欽賢國中完全不需要花費，另外還能有獎學金補助，也大大增加學生入校的機率。

「…我們在宣傳，高中成績優異不是我們唯一主打，我們還會去主打一些我們的福利好，我們的早餐不用錢午餐不用錢我們的夜自習不用錢，我們的第八節不用錢，我們搭車不用錢校外教學不用錢，樣樣都不用錢，那這時候就可以吸引到另外一個層面的家長就是經濟上比較有困難的家長，對那如果他的小孩是就是會讀書，阿經濟條件不好，那她更適合來讀我們學校，因為它會得到很優渥的獎學金，我們每次段考第一名都 1000 塊，恩第二名 800 第三名 600，那有人讀三年下來，其實領得獎學金都比他繳得學費還多，我們學費只會有 5.600 塊，就是書籍費，那有一些人他每學期領得又不只段考的獎學金，還有來自各個地方的獎學金…」(T-1,557-565)

「…我們會有一些比較多的像遠距教學這種，這叫所謂的課後照顧，這個課程對於學校的運作，或者對學生人數的增長其實也是有幫助的…」(T-3,127-136)

「…當時有一個念頭啦，就說一定要辦理晚自習，把學生留下來…這樣有這個念頭喔，我們大概、我剛來 9 月多我就召集了，就開始留下來晚自習了…」

(P-3,29-40)

「…學生都從這個時候開始，因為他感受到學校辦理晚自習，學生留在這邊，寫功課不會可以有老師可以問，所以就…第 2 年招生就多了一些了喔，多了一些，分部沒甚麼變啦，本部啦，就這樣逐年、逐年漸漸多起來…」(P-3,63-65)

游校長的個人執教經驗時間較長，行政運作上也受到自己幼時學習經驗的影

響，對於學生的成績輔導比較在意。

「…我們校長有這個想法，我們校長是覺得，如果我們有機會出建中北一女或出考到前面比較好得學校，對，家長就紅布條亮出來大家一定會都送來…」

(T-1,548-550)

校長想要成績做出口碑，打好基礎教育為校務行政方針，入校以來希望透過輔導學生，讓學校孩子成績有所進展，升學率變好之後，進而讓入校學生數增加。

「…我早期來喔，學生模擬考、模擬考就知道了啦，模擬考就知道考得好壞，B++都很少，現在有喔，有 A 的喔，國文有 A 的喔，英文有 A 的喔，數學有 A 的喔…本部、分部這裡有很多 A，去年、往年沒有…」(P-3,533-540)

「…我就是一直爭取老師，所以我都級任老師少，所以我們跟佩玉主任也很合作，什麼訪問教師啦，教學換宿老師，增置教師，志工啦，像我們有教學換宿老師，有願意的、退休的來、來幫忙，人多喔，栽培這些小孩…」(P-3,574-576)

「…找好的老師來，多一點來，學生各式各樣的老師，這樣才有，這樣學生才會學得完整…」(P-3,585-586)

「…現在就是當然啦，繼續我們既有的福利要、要繼續，就是學生表現要好，學生表現好有好的成績出來，這個很快，小地方很快就傳出去了…時雨，時雨他不請自來，要進去還要考試，你看看，就是因為人家他那個打響了，招牌做出來了，那我們如果有 1、2 個很傑出的學生把他拱上去，把他拱上去。那…學生也會不請自來…」(P-3,653-659)

另外校長對於教師在教學面的執行與輔導責任也比較注重，因此近幾年學校申請的教育部補助計畫也都側重學習導向為主。

第五章 學校創新發展策略討論

本文主要探討討論一間偏遠地區學校，如何打破面臨廢校的僵局，在教學課程、行政、以及學校經營方面透過與以往不同的創新策略，第四章我們整理了10年來三位校長對學校的行政施為，不過一個學校的運作，除了校長對學校的運營方針外，整間學校教學團隊的齊心也是學校發展的一大助力，接下來，我們將從學校10年的運營方針以及創意策略為主要面向，探討欽賢國中在教學課程、行政、以及資源等面向中如何開展出與眾不同的另一條路，恢復往日學校的鮮活生氣，讓金九地區校園再度充滿孩子的歡笑學習聲。

第一節 學校行政管理創新策略

學校行政創新策略本就學校組織、組織氣氛、行政管理、提升經營成效等面向進行討論，根據訪談，我們可以歸納出三任校長在學校行政施為方面分為幾個面向，分別為行政人力培訓、透過互動活動形塑校園文化、善用電子教學科技以及利用行政計畫支援教學活動等，以下將逐項分析與討論。

壹、行政人力培訓

林筱瑩(2005)提出學校行政具體發展策略中包含對行政人力的培訓，吳清山(2004)也提出建立學校人才庫，善用學校人才為行政創新發展的作為。民國97年周校長上任前，欽賢國中面臨史無前例的學生人數低潮期，社區家長也不讓孩子進學校就讀，學校校內有能力兼任主任的老師為零，周校長的就任有著無比的考驗，因此，校長借調了三位有主任經驗的老師，打算透過老手培育新手，並利用借調的這一年將學校校務步入正軌，第二年起，學校便開始慢慢有學校老師去考主任職，慢慢接手學校行政發展。

「…因為你要有積極的輔導主任，…等於說是在地的主任，我們就用在地的，就用在地的，那…可是事實證明，他真的很棒，真的很棒…」(P-2,340-344)

「…我覺得我們游校長也有用心在栽培老師，那寶明那時候，不知道 99 還 100 他就考上了，然後就成為了欽賢近年來第一個具主任資格的人，再來鳳林，對鳳林，就是游文言校長來 101 年他就推薦他去甄選主任他就上了，接著 102 年換如君，就是甄選主任上了，他們 3 個就 3 個人了嘛，那後來到我 103 學年度的時候我就自己用考的就考上了正式主任…或許我們可以穩健的原因是在於校長找的主任對欽賢的認同度跟付出其實都很多…」(T-1,879-888)

利用學校人才，擴充學校人才庫，學校從原本的 0 變成擁有 4 位具有主任職的行政人員，並透過發展不同專才，給予學校最全面的支援與協助。

貳、透過互動活動形塑校園文化

建立常態性的太鼓和不一鼓社以及絲竹樂團，孩子們學習到平常無法接觸的樂器，透過音樂社團彌補學校先天教職員額在音樂方面的短缺，不定期的校外參訪活動也成為學生外出交流，學習新知的方式。

參、善用電子教學科技

欽賢國中從民國 97 年起便申請參加網路學伴課業輔導計畫，至今日仍然持續，學校一開始希望透過新奇設備，讓孩子可以對學習開啟興趣，後來發現一對一教學雖然對孩子的成績沒有穩定性或顯而立見的幫助，卻能讓孩子多了一個訴說心情、對話的對象，增加孩子與外界的交流，每學期舉辦的見面活動也能讓孩子在其中獲得受到關心，多走出自己社區的機會。

「…那種陪伴是你無可比擬的，你不見得在那兩個小時你教會他什麼，不見得喔，因為他的吸收力本來就有限，可是你想想看，那兩小時你給他的溫暖，還有他可能免於他去做其他不好的事情，或學壞了，好很多，那個價值是沒有辦法去…所以我覺得很好，所以不要去想說，我做這個計畫我的學生那個突飛猛進，要考上那個什麼建中…」(P-2,10-14)

肆、行政計畫支援教學活動

這部分欽賢國中可以分為軟體與硬體作分析，硬體部分為學校的整體設備與

建物，軟體部分為學校的教學課程。

一、校舍改建與翻修

欽賢國中至今設立已近 50 個年頭，氣候的潮濕加速校舍的毀壞，老舊的校舍也開始破敗，長滿茅草的運動場，沒有學生跑跑跳跳，反而入住許多蛇蟲鼠蟻，校長們與行政人員合力開始向教育部、教育局申請經費，小到廁所漏水、屋頂整修、重新修整磁磚牆面，大至整修圖書館、修建英語情境教室等，都是為了讓學生的學習環境有更好的發展，不要讓孩子覺得學校老舊，設備危險，決定要讓欽賢變得更美，也讓孩子有更安全的學習環境。

「…硬體的改善。我們把本來就是茅草比人還高的整個運動場，我們都把它重新翻修過，讓學生有一個可以去舒展身心的運動場所。然後像一些…一些學校的那種…在東北角啊漏水啊這些問題，我們也把它克服了。所以就是基本上要讓一個安全的學習環境。…」(P-1,142-145)

「…再來是整修阿，這個修屋頂啦，那個廁所老舊，這個改一改，對這個環境有幫助，校長已經在這兩年已經、我已經申請到英語情境教室，這個還不錯…這裡潮溼，喜歡下雨，所以一定要有斜屋頂，才不會長很多那個青苔…」(P-3,503-508)

「…我來就是因為看到這個學校有點落後，有一些就要求總務處寫計畫、申請，蓋斜屋頂，這裡很潮濕嗎，能改的，有錢的就把他、以前我們、以前早期如果你來過你知道，我們那個地板是很滑，用磁磚，磁磚是下雨，我交接的時候我的長輩好幾個都差點跌倒，那天剛好颱風前夕，所以我來就給他換，什麼可以換的…」(P-3,117-121)

二、各類教學計畫申請

偏遠地區學校的問題，不只是因為少子化與城鄉差距的關係，學生人數不足，學生人數不足也連帶影響到教職員編制的數量，許多老師都必須要兼任數科課程，並且擔任行政職，藝能科教師的編制更為不足，大大的影響了學生學習各種科目的權利。在偏遠地區學校教書的老師，通常都會需要一人

當多人用，除了行政事務外，也可能需要兼任其他科目老師或是晚間還需要留下來負責晚自習，但對老師來說，工作時數過長，往往也可能會讓自己的體力消耗過多或是讓自己的身體健康亮起紅燈。

「…我有跟他說，我們找一些瑞芳的老師，做那個共聘嘛，我要音樂老師來彈彈鋼琴給小朋友唱唱歌，他就跟我說不行…」(P-2,195-196)

「…偏鄉老師可能幾乎要有這樣的認知，那沒有這樣認知的人他其實會配課配得很痛苦，那痛苦之下就要自己去轉換跟調整，那也許如果待了夠久了以後其實我比較不怕面對挑戰…」(T-1,382-384)

為了讓磨損耗損的情形減緩，也為了讓小孩下課有地方去、有事情做，學校特地向教育部申請許多計畫，讓學校能夠在師資以及教學設計上推陳出新、不斷幫助孩子學習，得到更多學習上的樂趣與陪伴，在師資方面，學校明白自己在師資方面有所短缺，利用教學換宿以及訪問教師以及增置教師計畫，增加短缺的課程教師。

1. 教學換宿計畫

「…我們 104 學年度就是一年多前的時候，我們跟著做的時候我們是先申請國英數自為主，一開始是這樣想，然後藝文科也有想要，那後來呢我們藝文科的部分留得比較久，就是直笛團，那國英數的當時的老師壓…」

(T-1,47-50)

「…像我們有教學換宿老師，有願意的、退休的來、來幫忙，人多喔，栽培這些小孩就變成，像我們有一個音樂老師，固定禮拜四都會來，他以前是中平國中的音樂，師大音樂系的退休老師，帶、帶那個音樂團的喔，那個弦樂團，他來這邊，他剛好是我貢寮的同事啦，…」(P-3,576-579)

學校申請教學換宿計畫，利用其中的科目包含國文、英文、數學、音樂等，利用國教署教學換宿計畫，透過鹿樂平台為媒介，面試多位申請教師，彼此媒合後，國教署會配合補給修繕教師宿舍的經費，讓退休的老師、想當志工的老師到欽賢國中來協助教學，欽賢國中所申請的科目為國文，主要教

導孩子讀字、閱讀，協助整理圖書館資料與訂閱，英文、數學以及音樂科。透過每年的媒合盡力維持學校的師資資源的充足。

2. 訪問教師計畫

「…我 106 確定我提的是視覺，就是美術，因為我們學校沒有美術，不是表藝，我們美術因為保明走了，我們沒有美術老師，…105 申請童軍就是我們沒有童軍老師，這部分學生上這個課，是沒有辦法學到很有知識的內容的，所以我們才會決定申請童軍，那童軍的課程架構建置了，所以就決定明年度換畫畫的就是視覺藝術，視覺藝術也不限畫畫，就是視覺藝術，那就決定提這個部分那我們受訪學校我們確定我們要申請了，那我們就把這資料送去教育局，只有偏鄉學校可以當受訪學校，這時候就要等待…」(T-1,286-301)

透過訪問教師計畫，邀請正式擁有教師證的老師來學校工作一年，建置學校短缺類科的課程架構，欽賢國中最缺乏的便是藝能科，因此邀請有經驗的童軍老師，在一年的過程中，建置課程架構、添置課程專業用具，並透過視導跟班的模式，讓原本學校的老師可以一起備課，一年過後，即使訪望教師離開學校，學校還是有有能力上課的老師，維護學生的學習權益。

訪問教師的要求比較嚴格，一定要各縣市教學輔導團的老師，或是得到過 SUPER 教師的老師，因此在媒合上也比教學換宿的老師來得辛苦，也更需要運氣，畢竟偏鄉地區不是每個老師都願意來，即使願意到偏鄉，訪問教師也需要考量住宿、適應性的問題。

3. 教育部增置教師

「…那時候我們就決定要申請地理的增置專長，所以我們有多外加一個人手叫增置專長教師，這也是教育部另外給錢，然後我們才能夠有 15 個老師來上兩校區的課，就很多東西充滿著計劃充滿著錢去建構出來的…」

(T-1,425-427)

學校的教師人數是依據學生數而定，而所有兼行政以及班導的老師配課都有一定的節數，當時學校社會科只有一位老師，主專長是歷史，又兼任班

導，一周配課超過 18 節，負擔太重，於是利用教育部的增置教師計畫，申請一名地理科的增置教師，減輕社會科老師負擔，也能增加行政人力。



第二節 課程與教學創新策略

學校課程與教學創新策略利用學校內部人員，經由設計課程、創新教學策略幫助學生學習，其過程不只包含學生的精進也包含教職人員的自我提升，許多偏遠地區小校也是經由創新課程與教學發展提升學校價值，獲得家長認可，幫助學校面臨廢校或併校的處境，經由訪談整理，欽賢國中所採取的課程與教學發展創新策略可分為以下幾項，鼓勵教師進修、開發多元教育資源與特色課程、結合社區資源提供生活體驗以及品德推廣等項，下面將逐項分析與討論。

壹、鼓勵教師進修

從民國 97 年起至今，學校對於老師的專業訓練沒有隨便，10 年前開始推廣教師專業發展，增廣老師的專業技能，透過教師專業社群，配合學校地理架構以及環境，設計相關親環境教育課程。

「…我們去的第一年我們就開始推動教師專業發展評鑑嘛。所以我們連續三年老師都有參加。幾乎每個老師都有得到那個專業評鑑的認證。所以在教師專業上是沒問題的。而且我們也還有推所謂的教師社群。讓讓本分部老師可以互相交流啊。包括去觀課啊，去做教學視導。讓做一些提升嘛。所以教師專業我們也會到外面去做參訪嘛。包括瑞芳區本身也會辦研討會啊。就讓各校老師去去做分享。所以不是…我們不是把門關起來自己校內做教師成長，還是要跟外界做互動。包括像師大教授他們也經常來來為我們做專題啊做工作坊啊。其實對老師來講都很有幫助啊。…」(P-1,254-261)

「…我們學校的老師因為雖然流動大，可是有有一些同仁還是都滿用心在經營我們學校的所以我們做教師專業發展評鑑跟教師專業社群，其實從 97 學年度提出來討論 98 年一直做到現在，都還在做就算教專轉型，可是我們還是有繼續做教專這件事，那教專就搭配一個教專社群，教專社群雖然招集人是我那我就會想說環境教育壓或者是我主要申請環境教育是我知道我們這附近有很多人文故

事或有很多很棒的地理環境地質是可以讓我們的同仁更加認識，阿如果有機會同仁認識了願意分享給學生也可以，那所以我們作環境教育也做滿多年這樣子…」(T-1,274-281)

教師專業社群與校專業發展計畫，校長鼓勵老師積極進修發展自己的專長，並且透過專業社群研討會等活動進行校內、校外相互交流，更增加在地環境與文史課程的規劃，讓老師能更進一步認識金九地區的環境與歷史，在上課中積極將相關知識融入課程中，使教科書內容更貼近生活與社區。認識附近人文地理風貌，以及了解地質環境，學校教職人員能更理解學校社區環境也更能夠設計更多相關的在地課程讓孩子可以學習。

貳、開發多元教育資源與多元升學管道

學校設計技藝課程，開設多種專業職能，邀請附近高工高商教師開設課程，頒發修習證書，跨大學生升學出路，選擇權利，除了高中之外也配合學生需求輔導進入職業課程，幫助學生進行生涯規劃。欽賢國中因為地理環境因素，許多孩子畢業後，常常留在家裡接手家裡原本的工作，本部靠山邊的孩子，許多人家裡都是在九份開店，分部靠海邊的孩子許多人都是接手家中的漁業，因此多數學生都是以高職為主要升學考量，學校看到孩子的就業需求，因此在高職技藝班的訓練上特別自費辦理四個專業學群，讓孩子能夠有專業師資在學校接受教育與訓練，為孩子的升學之路增加機會。

「…欽賢國中有一個特點就是所有國三學生都參加技藝班，這在其他學校是比較看不到的，這是我們的特色…」(T-2,419-420)

「…我你的技藝班課程如何，你的升學管道有沒有讓很多資訊一直去幫助孩子說，他用什麼樣的管道可以進到最好的選擇…」(P-2,20-22)

「…我會覺得說真的是喔，而且這邊的小朋友你說不會念書，可是很會做事，他的不會念書，他是只是不喜歡去念國英數，但是並不表示說他的專業科目或是說你今天叫他去養蝦，或是養魚，這些他不喜歡，實際操作的課程他相當喜

歡，只是差別就是說如果要以正常的考試管道，我告訴你，他考不過人家，所以我們這邊，為什麼你說有四個職群、幾個職群，那時候在考慮就是說，越多職群加分的分數越多，而且我們學校是自辦式的，不是給其他的學校上，自辦式的很辛苦喔，自辦式的就是你自己要去找師資，有沒有，你自己要去算老師的鐘點費…」(T-1,425-427)

「…其實我們學校還有一個特色喔，很大的特色，我們的那個技職教育做得很好，學生比較不喜歡念書的，他性向比較沒那個，就建議他去讀那個技職班、技職班，利用技職，現在政府很重視技職教育，都保送到公立的高職繼續讀，讀得都很不錯…」(P-3,682-685)

欽賢國中目前的技職教育訓練，七、八年級學生進行海事教育、九年級本部、分部學生全部都要參加四個職業體系的職群訓練，分別包含：電機電子、設計、餐飲、食品等，邀請專業老師到校進行課程教學或者帶學生到鄰近高工、高商上課，透過學校的培育與協助，幫助學生經由技職學程進入公立高職求學。

欽賢國中努力開設技職課程除了因為學生的家庭環境背景因素之外，也因為學生若單純利用考試進入技職管道，將會有些孩子面臨分數較差，沒有公立高職可念的困境，而讓家中經濟環境更加困窘，不如透過學校開設課程，利用正式入學管道讓學生能沒有經濟困擾的進入公立高職求學。學校努力用心開辦技職教育的成果，也在 101 年開花，自 101 年起，所有實用技能班的學生高職錄取率為 100%，102 年更達成全校入學公立高中職的成果，也因此增加了學校招生的宣傳效果。

參、設計學校特色課程

學校配合在地特點，開設特色課程，進行金九山區文史課程以及特色藝術課程，進行藝術與人文計畫，海邊進行漂流木藝術課程，山上開設釘畫課程，邀請九份有名藝術家開設課程為孩子進行美術教育，同時也補足美術教師缺額。

「…美術的部分怎麼補其實我們有一個案子叫藝術與人文深耕計畫，這個也

做幾年了也是 98 年開始做，可是那時候的藝文深耕本來是做漂流木的故鄉，有印象嗎？就很多木頭然後去做出作品，那後來現在專漂流木故鄉是海邊那邊痲美館的一個老師教，那後來呢我們決定在九份山區找一個特色，就找了釘畫…」

(T-1,431-435)

肆、結合社區資源提供生活體驗

透過淨灘、淨山活動讓學生學習珍惜自己的家園，孩子也在一次次的淨灘活動中感受到環境對生活的影響。除此之外，金九地區外移人口多，居住在當地的老人比例業逐漸升高，因此學校也每年都進行關懷獨居老人的活動，技藝班孩子平時製作烘焙的麵包點心都會在課後送分送給社區享用，為獨居老人募資到的過冬物品，每年都會經由配合去獨居老人家裡打掃清潔環境一起送到家裡。學校除了享受社區提供的課程資源之外，也教學生反饋給社會，讓孩子不只學習接受也明白付出和關懷的重要性。

「…淨灘過程中，去年學生經由喊：「保險套、消防隊水管、地毯、公路反光板、鋼筋、瓦斯桶、鋼筋…，那種東西怎麼會出現在這裡？難怪我爸捕不到魚！…」，今年轉變成：「老師！這次的垃圾少很多耶！保特瓶、浮球、針筒還有那些奇奇怪怪的東西…都變少了！」（引自 100 年 9 月 17 日欽賢國中淨灘新聞稿）

「…社區中的獨居老人，平均都是八、九十歲以上高齡的老阿嬤及老阿公，有行動不便的、有靠釣魚維生的。其中微笑阿嬤興奮地說：「學校真有心，這年嚨唔來喔！來來來…嚨進來厝仔坐（台語）！阿嬤笑呵呵的，始終滿心歡喜…」（引自 100 年 10 月 4 日欽賢國中社區服務新聞稿）

伍、建立家訪機制

家庭教育對學生的影響是非常重要的，對直接接觸老師與學生的家長來說，行政作業是否到位、硬體設備是否改善，更重要的是家長是否能夠了解學校的規劃，配合學校的活動以及支持學校，欽賢國中學區弱勢家庭比例很高，隔代家庭

之外新移民家庭比例也不低，學校需要讓家長了解學校狀況並且進行配合，老師也需要清楚的了解每一個孩子家裡的狀況，才能在學校給予最適度的協助以及府島，因此學校便設計了全面的家訪的措施。

經由一個家庭一個家庭的接觸，班級導師更能夠在開學前就先了解掌握班級學生訊息：那些學生是隔代教養、那些孩子是新住民家庭、那些孩子需要申請經費補助，孩子的個性如何、爸媽對孩子的教育理念如何、孩子學習的態度又是如何，當班級導師能夠透過家訪提前了解學生家庭狀況以及個性，就能提前為孩子設計課程，設計班級規則，透過家訪也能夠提前讓家長與孩子認識老師，安心入學，剛入學的孩子，在不熟悉的環境中，適應也是需要克服的問題，家訪機制能夠讓孩子縮短適應時間，提前熟悉老師。

「…我從 92 年正式了以後開始，剛開始我們只是用電話晤談，就是你要那個了解學生、了解什麼，我們沒有挨家挨戶去喔，曾幾何時，我覺得應該也是 97 年開始的，有沒有，開始，我們後面去每一個，就是來、每一個我們開始要求導師，有沒有，我們在開學的前三周，通常開學第三周我們有所謂的家長日，那我們一定會在家長日之前本、分部的那個導師們，連著輔導處，輔導處的相關人員，主任也好，或是輔導老師也好，有沒有，還有導師，我們就開始去挨家挨戶做家訪…」(T-3,291-296)

「…你第一步就是家訪，就是跟家長建立關係，然後他也知道說你們有在做事，那你有一些相關的結合輔導處還有那個教導、教導處都有辦一些相關的研習，就來講座，那他們就願意來，對，所以後面的話，我們都是盡量是辦在他們下班時間，晚上，或者是現在像如君主任都還是規劃在禮拜六，假日，都有，都有，就是方便…」(T-3,301-311)

透過家訪，家長、學生與學校關係連結更加緊密，對於學校的活動參與意願也會提升，推展學校活動以及宣傳學校也會更加有幫助。

陸、落實品德教育推廣

學校在課程與教學外堅持品德的陶育，偏鄉小校的好處就是學生與老師之間的聯繫比較緊密，對於品德教育的部分也會比較落實，孩子如果行為有偏差也會比較容易導正。我們在訪談的過程中，不少校長和老師也都有提起學校在品德教育方面的努力。

「…我會覺得就是課後照顧跟學生的品德教育這一塊，對壓，這樣我們才會，因為事實已經證明了，我們是靠這個學生人數才會增加，並不是有考上板中壓，北一女建中學生人數才增加…」(T-2,224-227)

「…這幾年來其實我們學生，因為我們制服在瑞芳區跟瑞芳國中就不一樣嘛，我真的有耳聞過說「瑞芳區的家長覺得我們學校學生看起來就比較乖一點，我覺得光是這一句話就夠了，不要說我們多優秀還怎麼樣，看起來比較乖一點，我覺得這個看起來比較乖一點，需要多少多少努力才能造成這一點的印象，但是你只要很輕鬆地不去努力，他馬上就破滅，所以這個部分，我覺得至少我當主任的時候是著力最多的啦…」(T-2,274-280)

「…有些在外面被霸凌的，喔，他一聽到有人介紹，就不管多遠都會來，基隆啦、四腳亭、碇內啦，都會來，他們來這邊確實受到很好的照顧，不會再被霸凌，因為坦白講他們一班大概也 20 個左右啦，這樣 20 個左右，大家情誼都很好，因為人少，一個班在這裡，另一個班在分部，分開，所以比較不會有什麼爭吵、爭議，那如果有爭議老師一下子也看得到，誰臉色不對，就知道小朋友有爭執…」(P-3,129-134)

「…知道說老師、看到老師們的付出，就是比如說做口碑的，他就會幫你找學生，好的也有，壞的也有，就例如這個樣子，也有那種，我就說了，如果你那時候都不去宣導，都不去做家訪，都不去怎麼樣，三年畢業有沒有，他有可能家長都沒有來過學校 1 次的那你說有沒有改變，我覺得有，我真的覺得有，跟、跟後面的一些招生人數有沒有相關，我也覺得絕對有正相關…」(T-3,492-498)

學校的經營不只是靠表面的宣傳與建物的改善，在教育上，如果沒有真正好的課程內涵和學校辦學品質，學校的經營也不會長久，十年前，十年後，學校透過不斷改善建構自己的特別課程，透過所有教師一起努力家訪關心學生，透過為孩子建立補充多元化的職業課程，透過不斷提升老師自我教學專長，在十年間將課程與教學持續變化持續，希望能打造一個適合孩子的學校。



第三節 學校資源運用創新策略

學校資源運用的部分，可以分作人力資源、環境資源與財力資源部分進行討論，良好的資源整合以及創意運作，也能為學校的經營帶來新氣象與新的面向，下面將逐項分析與討論。

壹、人力資源創新經營

張碩玲(2001)及鮑慧門(2013)曾經指出，人力資源應用的範圍，不只是學校老師，更包含附近社區人員、地方熱心人士、學生家長及鄰里村長等。欽賢國中善用鄰里人力資源，透過資源結合學校活動擴大學校的知名度與打好風評基石，使學校能夠透過這些資源持續建立學生來源，獲得十年支援。欽賢國中的人力資源應用可分為主要三種對象：學校師長、鄰里長、退休志工與家長會成員。

- 一、學校師長：除了上一節提到的教師專業發展與教師專業社群計畫之外，教職員整合利用暑假時間進行家訪以及課後輔導學生都是學校將教師課程責任之外多賦予的功能。
- 二、鄰里長：學校所進行的獨居老人關懷，學校孩子在社區家庭的狀況都需要鄰里長的配合與支援，因此每年也都與鄰里合作，透過鄰里長給的資訊進行關懷教育課程。
- 三、退休志工：入校訪談時，學校除了行政人員之外，校長是還有一位志工進行打掃校園、整理環境清潔等服務，探聽後才知道是附近居民退休志願到學校服務。

「…剛才那一位是家境經濟上比較沒那麼好，但是他願意奉獻時間來做志工，以前他們從來沒有志工耶，來了一個，第一個，第一個以後我就慢慢看看有沒有載第二個、再來第三個，越來看有沒有越多，就我感覺在這邊也做得也…」(P-3,124-126)
- 四、家長會成員：學校的經營需要家長一起支持與維繫，長久的發展更需

要鄰近家長的背書，特別是在學生來源不足的狀況下，欽賢國中為自由學區的特色，如果家長支持會有更大的發展，反之將難以生存。在周校長以及游校長任內，便發生了兩次與當地小學的家長會長有關係，所產生的學生入校事件，不但拓展了學校入學的國小，也顯現出家長信任、居民安心對學校的重要性。第一次為周校長任內，校長本人與我們口述了這個有趣的緣分：

「…我記得第二年瑞濱來了二十七個人，幾乎是我們全校…全部的一半了。其實是因為我們那一年，我去的第一年的會長。他本身就是瑞濱人。因為他覺得說，我們老師都很用心啊，很認真，不管本部或分部的老師，都會願意…願意留下來陪學生。我覺得這是一個好事情啊。所以那個家長也對我們很肯定。所以他會回去社區，他就會…人家如果問的時候，就會說欽賢很好。所以這個就是會牽涉到這個叫做家長的影響力。他在…在他的生活的社區，他就會替學校宣導。…」(P-1,225-217)

第二次發生在游校長任內，也是因為機緣巧合認識了家長會長，獲取了信任與認同，產生了影響，游校長是這樣說的：

「…八斗國小有一個家長會長，他女兒本來讀時雨，時雨讀一讀之後，身體不好常常感冒，可能水土不服，他爸爸知道可能壓力太大，他爸爸就瑞芳、雙溪，這附近八斗看看，選我們學校，說這間小學校，學生看起來都很天真，好啦，在這裡讀，壓力不要那麼大…那個家長親自來拜訪我，小孩就轉過來，今年要畢業，就是我們的會長，所以從那時候起八斗國小就陸陸續續有小孩來，就不少個小孩來，今年也有 2、3 個來，他們都跨區就讀，我們就收進來…」(P-3,249-265)

貳、環境資源創新經營

環境資源的創新經營部分除了善用學校環境之外，如果能利用周遭環境資源發展出更多對學校有益的對策，對學校的經營更有益。欽賢國中的環境資源創新

策略可分為交通車、附近國小以及教育部文宣等方面來說明。

- 一、交通車：欽賢國中的本部人數在九份地區礦業蕭條之後，開始逐漸比分部少，其中一個理由最大的便是往本部路上的斜坡，濕滑的斜坡與路邊為數不少的墳墓區，以及天黑之後沒有燈光的斜坡路，沒有公車站牌在附近，下了公車之後要走 10-15 分鐘的毫無人煙的上山之路讓家人擔心、常常下雨的山上，滑倒的風險與安全性、下完雨的山邊，草叢邊常常出沒的蛇群等也是家長擔心的危險因子，於是學校利用與基隆客運合作的機會，申請教育優先區的補助相關經費，不足的部分則透過每年募款所得慢慢加開天數，最後研擬上下客開車時間表以及出車條款，開發上下學的交通列車，增加學生入學的興趣及安全保障。

「…我就當時想說晚上學生如果回去有公車、免費公車可以回去更好，早上如果有專車來，因為我看學生來，有些時候褲管都濕掉了…」
(P-3,66-67)

「…地方上會傳，他說這個校長為學生想喔，為我們地方的子弟想，怕我們腳濕，晚上下雨怕有蛇…」(P-3,77-78)

交通車加開之後，許多山下的孩子開始上山念書了，這讓學校的老師們感到驚奇，於是開始將交通車發展成不只開學的時候才有，連寒暑假的輔導時間都會加開交通車，並且增加路線，使得更多基隆金瓜石九份瑞芳地區孩子受惠，上下學交通車的接送阻斷了學校讓人擔憂的入學之路，因此也開始有人願意搭車上山就讀；而欽賢國中分部，也因為濱海地區發展交通觀光，因此有政府提供的免付費接駁車在濱海公路來回接駁觀光客，孩子得益於此，不需要擔心交通便利性。

- 二、附近國小宣傳：從 97 年起至 100 年開始全面實施，欽賢國中採用到金九學區的所有小學，一間一間進行招生說明的方式進行宣傳活動，宣傳時間除了配合校長參與各個國小畢業典禮之外，也有配合各個國小的校慶以及家長座談會時間，到場參加。前幾年(97-100)的宣傳以鄰近學區

為重，後來因為有前項交通車的配合，學校可以把眼界放開，市場看廣，因此越走越遠，路越走越寬，更多金九瑞芳基隆的學生知道這所學校，讓學校的招生市場變廣變大。

「…第一年的時候，只是、那時候只是投石問路，…開始對外招生，應該是我們有去拜訪，應該是相關的資料，真正有去的時候，是從如君接，那時候開始對外宣導就是說一家一家去這樣子，對，不然的話，那時候只是剛起步，那時候只是先穩定內部，還有一些相關的活動，那還有一些就是校慶的時候，盡量能夠請家長…」(T-3,100-110)

「…去小學端招生，只是我們招生以前比較會鎖定像周校長他可能會鎖定通常會來我們學校的…」(T-1,129-130)

「…我們會很積極的去國小招生，然後恩比如說我們可能會給一些誘因…」(T-2,63-64)

「…後來因為我們發現整個市場要看更廣一點的時候，我們的招生列車就開到了八斗國小，基隆的八斗國小，然後瑞芳這條線，瑞小在很多年前就有去了，這個校長游校長的時候就有去瑞小，那瑞小附近的瑞柑義芳猴硐就是全部都去宣傳，因為有宣傳就有機會…」(T-1,132-136)

「…之後我們積極的在開發學生源，所以我們還多了5所學校，瑞芳國小、義方國小，然後猴硐、瑞柑，還有一個在基隆的八斗…」(T-4,358-360)

三、宣傳文宣：透過教育部公告系統、招生文宣的製作以及寫新聞稿分享給在的宣傳，學校利用許多不同的宣傳管道，建立學校的傳播機制與公關機制，讓學校的經營更加多元化。

「…因為我92年來到這個學校，92年的時候，其實那個…那一屆的校長，其實他比較悶悶的做，他不會很在意說今天要不要有像我們的那個新北市教育局，不是有所謂的教育公告，是我們可以自己發消息的…事實上之前的那些校長都沒有、都沒有很特別要求這樣子事情，

那周校長來了以後，周校長很積極，周校長他會教我們怎麼寫新聞稿，怎麼寫，他自己就會幫我們想那個 title 是什麼，那他來了以後，其實說真的啦，他有很多活動，是從他自己…他這邊開始慢慢建立起來的…」

(T-3,49-52)

參、財力資源創新經營

「…我們還會去主打一些我們的福利好，我們的早餐不用錢午餐不用錢我們的夜自習不用錢，我們的第八節不用錢，我們搭車不用錢校外教學不用錢，樣樣都不用錢，那這時候就可以吸引到另外一個層面的家長就是經濟上比較有困難的家長，對那如果他的小孩是就是會讀書，阿經濟條件不好，那他更適合來讀我們學校，因為它會得到很優渥的獎學金，我們每次段考第一名都 1000 塊，第二名 800 第三名 600，那有人讀三年下來，其實領得獎學金都比他繳得學費還多，我們學費只會有 5、600 塊，就是書籍費，那有一些人他每學期領得又不只段考的獎學金，還有來自各個地方的獎學金…」(T-1,557-565)

欽賢國中的學生組成，其實有多數為弱勢家庭，隔代教養或是低收入家庭，因此學校也需要為孩子爭取更多相關的福利以及保障孩子們就讀的權益，除了政府補助之外，許多民間在地人士、私人公司以及基金會也都給予學校很多協助，學校的財力資源經營手段及應用方式，以下由財政來源為分類進行分析。

- 一、民間在地人士：學校除了有民間在地人士從當地長大，秉持著想回饋鄉里的心，常常贊助學校活動、餐費之外，財源不足之餘也時常跟附近宮廟善心人士進行募款活動。

「…我們就是去跟附近的隔頂停車場跟附近的宮廟跟善心人士募款，來補一整年下來的不足…」(T-1,156-157)

- 二、私人公司：學校常常收到善心公司或企業主打練畫來說要贊助學校活動或是支援孩子念書，善款也需要實際作為應用在孩子身上，所以學校將這些財源分流成三種方式反饋給孩子。

1. 晚自習與教科書：私人公司透過社會回饋，要求學校將錢給孩子用在讀書學習以及買教課書方面，連辦理晚自習也願意支援。

「…有一天我就在這裡接到一通電話，就有一個那個上市公司的…他也不問說你要怎麼辦，他就說要多少錢，我就說一學期喔，本部 9 萬、分部 9 萬，因為兩個部都要辦，一學期 18 萬啦，一年 36 萬，他很好玩，校長我讓你比較好做，我給你 50 萬，就這樣，你就用在這裡沒關係…」

(P-3,42-50)

「…他還有交代，你不要拿去辦什麼活動，育樂營活動什麼的，這要給小孩念書用的，要請老師晚上晚自習，還是要給老師買測驗卷讓小孩讀都沒關係，…她說教育是給小孩翻身最好的機會，她說所以我願意這個錢，校長你讓他們讀書喔，看以後能不能改變命運，…」(P-3,162-169)

2. 包辦學生三餐：學校早餐有公司贊助，營養午餐由廚房統一煮，中餐時間熱騰騰又營養的午餐便會上桌，讓學校老師跟學生一起用餐，營養午餐的費用，也是由外界人士贊助。此外，學生都會留下來念書與晚自習或參加線上課程，因此學校利用營養午餐多餘的錢來煮晚餐，讓晚上留下輔導的孩子能無後顧之憂，不用擔心自己的吃飯問題，家長也不用費心多為孩子張羅晚餐，多花晚餐錢。

「…上市公司的老闆還是總經理來這裡看，這裡小孩怎麼這麼少，大家怎麼都瘦瘦的，吃不飽營養不良，他大發慈悲，好啦，我們公司給你補助營養午餐，全部都不用錢，他一年大概花了 40 幾萬、42 萬左右，只有老師、校長吃飯要錢，其他學生不管你家裡家境好壞，全部免費，這個福利好…」(P-3,88-91)

「…又牽涉到那個晚餐的問題嘛。所以我剛好那一年也很幸運，就是有個科技公司。那來認養我們學校的午餐啊…所以全校學生吃飯都免費。然後我們就利用這筆錢，也把晚餐也煮好了。所以他午餐也免費，晚餐又免費，然後又有老師指導他。所以幾乎等於是我們這個學生的三

餐我們都照顧到了。所以家長也對學校愈來愈有信心，所以本來像什麼連猴硐國小啊，那個瑞濱國小啊，學生來了，學生愈來愈多。…」

(P-1,17-22)

3. 辦理國小學童聯歡活動與營養午餐贊助：與國小的密切配合以及國小學生對學校的認知度對學校招生有很大的影響，因此學校透過各種不同的管道，如贊助國小學生營養午餐、舉辦聖誕節晚會讓國小學生來參加等，讓國小學生熟悉欽賢國中，對欽賢國中感到熟悉，喜歡這間學校是對國小學生招生的重點，每年推陳出新的招生方式，也逐漸讓各個國小的學生願意來欽賢報到。

「…比如說我們分部鄰近有一間叫濂洞國小。他們的午餐就是由我們供應的。我們供應他們午餐啊，所以他吃了我們的午餐之後，就會覺得說因為我們養他們嘛，那他就要回饋給我們就，所以他們對於學校就會有一些感情。對啊，所以就是一種互惠啦。對於以後國小有什麼需要，我們也可以去支援他們啊。還要讓讓那個國小的那種那種家長跟老師對對學校有一些了解嘛。他才會願意把孩子留下來啊。…」

(P-1,199-209)

「…我們辦了一個聖誕感恩餐會，然後在聖誕節的時候每一班上台表演邀請所有學區的國小，是老師募得的那一筆錢然後去聘找那個車子，出車子然後開車開到小學去，把他們六年級的畢業生全部載到欽賢國中的大禮堂，對然後就由我們欽賢國中各班，不是都準備好英文歌曲了嗎？就表演給他們看，然後還有發糖果壓，獎品壓就弄得一個很歡樂的聖誕晚會，而且又是英文歌曲比賽，然後就那時候，當場就有一位因為他們國小學生有時候會陪小朋友一起來，那其中有一位是學區某國小的家長會長，對他就說哇欽賢國中真的很好，他明年就要讓他的小孩念，他是某國小的家長會長，那在他來之前我們學校已經兩三年還是三四年都沒有某國小的學生來唸，然後在那之後某國小的學生就進來

了…」(T-2,110-126)

「…辦那個耶誕感恩音樂會，然後就把它展示出來給附近的小學，他們每年都知道我會辦耶誕活動，然後每年可能就是例如 10 月 9 月我就把計畫給他然後看是哪一天，然後請他們幫我們邀請劇團，有一年是口琴，去年是台北木偶劇，那今年就是剛辦完的是如果兒童劇團…」(T-1,461-468)

4. 學校助學獎學金：獎學金由地方人士提供，為了鼓勵孩子讀書，給孩子每次段考分發獎學金，除了班上前幾名有獎學金以外，讀書進步的孩子也會有進步獎。

「…我們當地的那個…有一個很傑出的企業家，營建廠，那個營造業的建設公司有兩間的老闆，然後他大力支持，那就每個月月考，每次月考都發大量獎學金，辦什麼活動也都拿錢…」(P-3,92-97)

第六章 結論與建議

欽賢國中從民國 97 年起至今，不斷努力的發展學校，10 個年頭中，風雨飄搖，始終屹立在九份山頭，守住九份學生唯一的中學。10 年間的校長政策與領導發展，深深影響著學校的風格，綜觀所有發展的歷程，97~100 年，周校長透過明確的校務行政以及宣傳手法，讓學校在九份的名聲趨於正向，100~101 年向校長啟動技職教育學群，明確設立不放棄每個孩子，輔導每位孩子進路的目標，101~106 年努力擴充學校師資與資源，經過三位校長以及全校老師的共同努力，讓欽賢國中從 97 年的 63 為學生，增加到 106 年的 112 為學生，面對少子化，九份人口流失的困境，學校藉由最大的努力充實自己的價值，吸引學生入校就讀，讓學校免於裁併。

一間偏遠地區學校的發展，結合了校長的教務政策與領導效能、老師的全力配合與積極正面的教學輔導，更需要社區的支持，但其中，最關鍵的仍是偏鄉地區學生不足的困境，少子化造成學生人數變少，不管多努力的吸收學生入校，從欽賢國中 10 年來的發展現況以及經驗來看，我們可以看見偏遠地區校校發展的問題仍然來自於師資不足以及裁併危機，如果教育政策不變，對待偏遠地區學校的政策，依然是以裁併為主，不願意經營或改變教學策略與發展，學校的經營仍然難以持續。

根據欽賢國中 10 年間的發展，我們可以經由分析提出對偏遠地區國小的創新策略經營建議，並將其研究發現提供給未來偏遠地區小校經營參考：

壹、基本校務策略

- 一、零中輟：零中輟的內涵分為兩個向度，其一，進行課業輔導的陪伴，讓孩子能夠在有師長或輔導人員的陪伴下完成學習作業或進行課業複習活動，降低孩子對學習的恐懼感，願意到學校學習。其二，對於學校常常請假以及缺課的孩子進行生活輔導以及介入，讓孩子都能留在學

校，孩子願意留在學校，我們就有機會讓孩子找到自己喜歡的事情做並且進行課內課外的學習活動。

二、零介聘：降低師資流動率，透過校長與老師的溝通與合作，讓老師願意留任校內，以欽賢國中為例，校長任內盡心盡力經營每位老師，讓其三年任內師資流動率為零，校務穩定、教學穩定，讓學生以及家長不用隨時隨地要學著適應與配合不同的老師風格。

三、零負擔：偏遠地區多數家庭功能不足，家庭經濟功能較低，因此學校若能透過各界援助，或透過申請教育經費降低學生家庭負擔三餐、教科書、晚自習以及參考書的費用，能吸引更多弱勢學生入校就讀，安心學習。

四、生活與課業輔導補足家庭功能：綜合以上三項所述，零負擔零中輟均為補足家庭功能不足的部分，若學校能分擔一部分照顧與教養以及經濟功能，能夠偏遠地區學校的學生創造更多安心安全的就學環境，進而吸引更多學生入校就讀。

貳、多元創新策略

一、積極爭取外部資源：藉由欽賢國中的案例，我們可以發現學校若能積極爭取開發外部資源，創造更多辦學財源，讓學校能應用的資源更加多元，便能幫助學生更多。爭取外部資源的通路可包含以下幾種：

1. 原鄉企業與在地業主：在地人在地情，從小在當地長大的居民更願意為了家鄉學校捐助更多經費。
2. 當地宗教團體：宗教團體背後都有業主以及香客贊助，而宗教團體通常也更樂於將多餘的經費捐作教育用途，幫助需要的孩子。
3. 各類計畫合作基金會：申請參加教育部各類計畫經費贊助或是透過各類教育部計畫的執行過程中，結識各大企業基金會，在需要的時候，各大企業基金會都能予以支援。

4. 民意代表經費支援：各縣市鄉鎮議員與立法委員辦公室均有經費分配，若能提早與民意代表辦公室接觸以及討論，也有機會獲得需要的經費補助以及支援。

以欽賢國中為例，學校積極利用外部資源發展三餐零負擔、夜自習、夜光天使計劃、寒暑假志工輔導、交通車以及獎助學金等面向，幫助學校校務經營。

- 二、走入社區、關懷社區：擴大學校學習圈，藉由學習知識網絡的概念，將學生的學習與社區活動進行配合，走入社區，獲得社區支援與後援，透過關懷社區以及校本課程，讓學校與社區關係密不可分，增加社區對學校信任感，降低學生轉區就讀的可能性。

- 三、多元進路輔導：多元進路輔導可分為三面向，其一，增加學生升學進路，讓學生的升學之路不是只有高中，更增加公立高職的技藝課程開發，吸引學生就讀，學校的升學率若上升，對學校爭取學生入學業有能更加有公信力。其二，利用資源配合成立音樂社團、美術特色課程等增加音樂課程、美術課程等平時師資不足的藝能科目。最後，配合心理輔導與社工師資源，建立完善的心理輔導機制。

- 四、品德教育與口碑宣傳：對於居住人口原本就稀少的偏遠地區學校而言，若能吸引到跨區就讀的學生入學，對學校的學生人數壓力能有很大的減緩，跨區就讀學生的入學有賴於學校的口碑宣傳。以欽賢國中為例，口碑宣傳的方式可包含以下幾種：

1. 善用小校優勢，進行品德基礎教育，培養學生單純善良個性，建立小校師生關係良善與親密優勢。
2. 透過參加鄰近國小親師座談會、學校日、畢業典禮廣邀鄉鎮議員、鄉鎮長以及各校家長會長到校參加活動，拉近彼此關係。
3. 透過地方報紙、教育部(局)網站進行學校活動宣傳。
4. 贊助國小活動，若無法進行財政面贊助，學校的特色社團、學生以

及教職人員也可以身體力行進行活動服務，增加學校在國小曝光率，吸引學生就讀。

最後，對於行政機關的政策建議為：減少偏遠地區行政公文負擔量，政府部門電子公文封案分送給相關人員，降低因為「全選」發送的電子公文而行政人員每天需要檢查上百封行政文件的困擾。





參考文獻

中英文文獻

- Bryant, J.A. (2010). Dismantling rural stereotypes. *Education Leadership*. Retrieved from <http://brainard18blog.blogspot.com/2015/02/dismantling-rural-stereotypes.html>
- Kohli, M. (1981). *Biography: Account, Text, and Method*. in Bertaux, D. (ed.), *Biography and Society*, 59-75, CA: Sage
- Malhiot, G.C (2005). Providing Rural Students with a High Quality Education: The Rural Perspective on the Concept of Educational Adequacy. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED497989.pdf>.
- Miller, L. C., & Hansen, M. (2010). Rural schools need realistic improvement models. Retrieved from <http://www.urban.org/url.cfm?ID=901342>
- Williams, D. T. (2010). *The rural solution: How community schools can reinvigorate rural education*. Washington, DC. Retrieved from http://www.ruraledu.org/user_uploads/file/The_Rural_Solution.pdf.
- 丁興祥、倪鳴香(2008)。生命史及心理傳記：接續與開展。應用心理研究，(39)，13-16。
- 王一梅(2011)。新北市國民小學運用與分享資源之研究。國立台北教育大學教育經營與管理系碩士論文，未出版。台北。
- 王欣蘭(2008)。台北縣特色學校校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版。台北。
- 王環鈴、王文科、王智弘(2011)。學校分布式領導與創新經營之研究：以台中市國民小學為例。彰化師大教育學報，(20)，1-20。
- 付靜、吳云勇(2016)。台湾地区小学阶段混龄教学的发展现状。新教育时代电子杂志(学生版)，2016(37)，112-112。

- 古秀英(2008)。台中縣國民小學小型學校整併意見之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所，未出版。台北。
- 田芳華(1998)。自傳記憶與事件—生命史調查之應用與前瞻。調查研究，(6)，5-38。
- 石人炳(2004)。用科學發展觀指導中小學校布局調整。中國教育學刊，(7)，1-3。
- 石人炳(2004)。國外關於學校布局調整的研究及啟示。比較教育研究，2004(12)，35-39。
- 石碧玉(2010)。桃園縣國民小學學校創新經營與學校組織文化關係之研究，未出版。台北。
- 何俊毅(2010)。政策論證模式分析小型學校整併政策之研究：以南投縣為例。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版。南投。
- 何惠麗、曾俊德(2016)。國民小學推展特色學校之研究。學校行政雙月刊。(106)，178-198。
- 何憶如(2003)。桃園縣新屋國小校史之研究(1905-2003)。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 余嘉淇(2010)。苗栗縣國民小學少子化現象下學校經營策略與成效之研究—以近三年入學新生人口成長數為成效指標。台東大學教育學系學校行政碩士專班碩士論文，未出版。台東。
- 吳玉瑩(2009)。從講堂到禮堂-台北縣深坑國民小學百年校史之研究。台北市立教育大學歷史與地理學系碩士論文，未出版。台北。
- 吳枝坤(2005)。宜蘭縣蘇澳國小百年發展史之研究(1900~2005)。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。花蓮。
- 吳金香、張茂源、王昇泰(2008)。開啟學校經營新契機—策略聯盟。學校行政，(56)，170-184。
- 吳政達(2006)。少子化趨勢下國民中小學學校經營規模政策之研究。教育政策論壇，9(1)，23-41

- 吳美慧（2007）。小型國民小學家長面臨學校整併認知之研究-以台東縣為例。國立台東大學教育行政系所碩士論文，未出版。台東。
- 吳浚碩（2006）。藍海策略對學校創新經營的省思。台灣教育，(642)，48-50。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山（2016）。教育名詞－混齡教學。教育脈動，(8)，161-161。
- 吳舒婷（2009）。國民中學創新經營策略之研究—以臺灣北部縣市為例。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 吳煥烘、黃振恭（2007）。創新經營的理念在學校行政領導上的應用。教師之友，48(1)，101-112。
- 李月霞（2002）。大華春秋——一所學校生命史之研究。臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版。台東。
- 李白玉（2009）。臺北市國民小學教育人員對學校整併的認知研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所學校行政碩士班碩士論文，未出版。台北。
- 李秉穆（2003）。屏東縣里港國小百年發展史之研究（1900~2003）。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。花蓮。
- 李芳茹(2004)。桃竹苗四縣市國民小學創新經營與學校效能相關之研究。國立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文，未出版。新竹。
- 沈珮緹（2012）。國民小學校長創新經營之研究—以新北市五所學校為例。國立台北教育大學教育學苑教育經營與管理學系碩士論文，未出版。台北。
- 肖龍井(2011)。台湾人口少子化背景下小型学校整并策略及启示。寧波大學學報，33(3)，78-82
- 周双银、夏茂林(2015)。农村中小学布局调整中存在的问题及对策思考。教育导刊，(3)，21-24。
- 周玉霜（2006）。藍海策略模式活化學校創新經營。學校行政，(46)，220-232。
- 周相伶（2006）。最甜蜜的學校—糖廠小學的故事。南華大學教育社會學研究所碩士

- 論文，未出版。花蓮。
- 林仁煥(2008)。學校創新經營的金三角行銷策略之探究—以台北縣屈尺國小為例。學校行政，(57)，165-190。
- 林志成(2010)。臺灣地區特色學校之發展現況及未來展望。學校行政雙月刊。(66)，1-19。
- 林志成(2016)。臺灣地區特色學校計畫的省思與前瞻。教育行政論壇。8(1)，45-59。
- 林志成、林仁煥(2008)。策略聯盟與特色學校經營。學校行政雙月刊，(58)，1-20。
- 林佳銘(2009)。小校裁併政策下的出路-以雲林縣轉型優質計畫為例。國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林和春(2014)。全方位推動學校創新經營。台灣教育，(687)，2-8。
- 林欣毅、鄭章華、廖素嫻(2016)。混齡教學於國中小階段之實施方式與支持措施—多重個案探究。教育實踐與研究，29(2)，1-31。
- 林彥佑(2017)。特偏學校語文混齡教學。師友月刊，(595)，44-48。
- 林虹妙(2005)。臺北市高職學校創新經營之調查研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林新發(2003)。郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究。國科會專題研究成果報告。台北：中華民國行政院國家科學委員會。
- 林煥民(2008)。知識管理在學校創新經營之應用。學校行政，(54)，73-93。
- 林麗君(2007)。地方本位教育課程設計之探討-以泰雅民族植物為例。國立東華大學自然資源與環境學系碩士論文。未出版，花蓮。
- 邱台山(2003)。桃園縣內壢國民小學發展史(1940-2001)。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版。新竹。
- 邱孝文(2013)。雲林縣地方教育特色與特色學校。中等教育，64(4)，187-194。
- 阿城遊記(2010)。創造山中傳奇的坪林國小漁光校區。取自
<http://blog.xuite.net/yan9436/blog/128879133-創造山中傳奇的坪林國小漁光校區>

- 侯典谷(2013)。桃園縣偏遠地區小學應用學校策略聯盟進行學校轉型發展之個案研究。國立台北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 施祐吉(2005)。學校策略聯盟與合併之比較。台灣教育，(636)，38-42。
- 施祐吉(2005)。學校策略聯盟與合併之比較。台灣教育，(636)，38-42。
- 范熾文、周昌柏(2006)。學校經營需要創新的思維與行動。師友月刊，(472)，43-47。
- 孫俊國(2010)。桃園縣國民小學創新經營與學校效能關係之研究。中原大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 徐瑛英(2009)。結合民間資源發展學校特色之研究—以桃園縣乙所國民中小學為例。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版。台北。
- 徐瑞霞(2005)。臺北縣校長領導行為與學校創新經營之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。未出版。台北
- 秦夢群、黃麗容(2007)。學校實施策略聯盟之研究與展望。台灣教育，(647)，44-50。
- 秦夢群、黃麗容(2007)。學校實施策略聯盟之研究與展望。台灣教育，(647)，44-50。
- 高美燦(2011)。澎湖縣國民小學學校創新經營之研究。國立台北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 商永齡(2007)。學校創新經營之困境與省思。教育學術彙刊，1(2)，41-56。
- 張仁家、黃佳淇(2010)。從學校創新經營的視角論有效提昇學校行政服務之品質。學校行政，(66)，155-168。
- 張安蕎(2015年4月14日)。這學校太好玩！有木國小推動特色遊學。自由時報，取自 <http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1287218>
- 張舜傑(2001)。天主教私立若瑟國小學校發展史之研究(1960-2001)。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。花蓮。
- 張進誠(2012)。百大特色學校創新經營成效之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文。未出版，南投。
- 張碩玲(2001)。台北市國民小學與社區資源共享之研究。國立政治大學教育學系碩

- 士論文。未出版。台北
- 張臺隆(2017)。偏鄉學校推動跨年級教學的省思。臺灣教育評論月刊, 6(1), 177-182。
- 張韶蘭、黃靖文(2016)。國民小學創新經營與學校效能關係之探討－學校行銷之調節效果。教育研究學報, 50(1), 43-65。
- 教育部(2009)。教育部夜光天使專案計畫。取自 <https://www.edu.tw>
- 教育部(2011)。教育部數位學伴線上課業輔導計畫。取自 <https://etutor.moe.gov.tw/zh/>
- 教育部(2011)。教育部攜手計畫。取自 <https://priori.moe.gov.tw/download/100SOP.pdf>
- 教育部(2014)。國民中小學特色學校推動成果報告。取自 <https://www.edu.tw>
- 梁福鎮(2003)。傳記研究方法之探究。教育科學期刊, 3(2), 1- 27。
- 許家驊(2017)。臺灣偏鄉教育政策之師資穩定效益可能性評估及其涵意省思。臺灣教育評論月刊, 6(9), 06-11
- 許惟翔(2015)。高雄市特偏地區國小創新經營對學校效能影響之研究：以知識管理為中介變項。元培學報, (22), 59-73。
- 許雅芬(2010)。戰後臺北市老松國民小學校史研究。台北市立教育大學歷史與地理學系碩士論文, 未出版。台北。
- 郭家好(2009)。國民小學創新經營策略之研究---以臺灣北部三縣市為例。國立台北教育大學教育政策與課程研究所碩士論文, 未出版。台北。
- 陳又菁、謝文英(2015)雲林縣國小轉型優質計畫教師認同度與實施成效之研究。雲林國教, (66), 1-6。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 陳怡美(2013)。苗栗縣小型學校整併之研究。國立新竹教育大學教育行政碩士學位班在職進修專班碩士論文, 未出版。新竹。
- 陳郁汝(2007)。後現代社會的校長反思領導力－三位校長學校創新經營的故事傳奇。學校行政, (47), 67-91。
- 陳聖謨(2013)。偏鄉學校發展：議題與研究。台北市：華騰全球數位文化。

- 陳嘉雯(2013)。我國國民教育階段學校整併之推估研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。台北。
- 陳銘珍(2007)。宜蘭縣宜蘭國民小學學校發展史之研究(1918-2007)。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版。花蓮。
- 陳瓊雲(2010)。臺北市國民小學整併指標建構之研究-激勵保健學派的觀點。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 陳麗惠(2007)。我國特色學校品牌管理與品牌行銷策略之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文。未出版，南投。
- 曾美惠(2005)。高級中等學校整併策略之研究-以中部五縣市為例。亞洲大學經營管理研究所碩士論文，未出版。台中。
- 曾南熏(2004)。小型學校整併必要性之探討。現代教育論壇，11，19-26。
- 曾煥鵬、林志成(2011)。治理觀點對學校創新經營的啟示。學校行政，(76)，147-166。
- 游惠音(2016)。從「學校型態實驗教育實施條例」談公立國民小學轉型與創新經營的策略。學校行政，(102)，161-174。
- 馮朝霖(2001)。質性研究方法的參照推論-傳記研究之案例分析。應用心理研究，(12)，25-48。
- 黃信洋、馬藹萱(2011)。向左走，向右走：從生命史探討教育及職業選擇之發展曲線與社會影響。社會科學論叢，5(1)，139-200。
- 黃政傑(1996)。強化教改藍圖的整合工程。師友月刊，(344)，14-18。
- 黃聖紘(2005)。窮孩子低成就？家庭貧窮對子女教育成就與生涯選擇的影響。國立台灣大學社會工作研究所碩士論文。未出版。台北
- 楊朝祥(2011)。國中小組織再造再創教育奇蹟。國家論壇，1(8)，頁158-161。
- 葉日陞(2005)。國立花蓮高級中學學校發展史之研究(1936~2002)。國立東華大學教育研究所學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版。花蓮。
- 廖文吉(2009)。藍海策略在學校特色創新經營之比較分析個案研究—以台東縣 S

- 國小為例。國立台東大學教育學系學校行政在職專班碩士論文，未出版。台東。
- 熊同鑫(2001)。窺、潰、饋：我與生命史研究相遇的心靈起伏。應用心理研究，(12)，107-131。
- 裴源（1976）。被忽略的學校資源單元。師友月刊，(107)，32-32。
- 劉陳衡（2010）。發展學校特色與創新經營關係之研究－以百大特色小學基隆市和平國小為例。國立台北教育大學教育學院教育管理與政策研究所碩士論文，未出版。台北。
- 劉菊珍（2008）。臺北縣偏遠小型學校整併評估指標及配套措施之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 潘淑琦（2016）。跨越偏鄉教育紅海困境－從非主學科跨年級混齡教學開始。學校行政，(106)，9-26。
- 潘淑琦(2018)。跨越偏鄉教育的孤寂。學校行政雙月刊，(115)，223-249。
- 蔡安繕（2015）。學校創新經營：以溪崑國中雲世代教學工作坊為例。學校行政，(100)，127-145。
- 蔡純姿(2005)。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文。未出版。新竹。
- 蔡晨雨、台灣政治大學教育研究所、台灣政治大學教育研究所,台灣,台北 999079（2017）。台灣另類學校教育之研究——以台灣全人中學為例。教育科學論壇，2017(13)，34-38。
- 蔣衛平（2004）。關於學校資源的思考。旅遊職業教育與研究，(37)，14-15。
- 鄭友訓(2001)。特色學校詮釋。中國教育學刊，(6)，21-23。
- 鄭同僚、詹志禹、黃秉德、李天健、陳振淦、周珮綺(2008)。偏遠地區校學生之研究成果報告。教育部委託之專題研究成果報告(編號：PG9607-0031)
- 鄭玟玟（2015）。國小校長領導閱讀教學與學校創新經營之關係。育達科大學報，(41)，81-108。

- 戰寶華、陳惠珍(2017)。實驗教育三法翻轉偏鄉之省思。臺灣教育評論月刊，6(9)，59-65
- 蕭佳純、崔念祖(2011)。國民小學教師組織公民行為與學校創新經營關係之研究—以學習型學校為調節變項。嘉大教育研究學刊，(27)，81-112。
- 賴連功(2017)。新北市國小教師組織學習與學校創新經營之研究。教育脈動，(9)，44-66。
- 賴韻如(2010)。戰後桃園縣南勢國民小學校史研究。台北市立教育大學歷史與地理學系碩士論文，未出版。台北。
- 鮑慧門(2013)。學校創新經營之探究—社會資源創新經營之探討。學校行政，(86)，179-198。
- 濮世偉、黃貞裕(2012)。國民中學初任校長學校創新經營之困境與因應。學校行政，(82)，20-46。
- 謝傳崇、黃瑞真、謝宜君(2016)。國民中學校長翻轉領導與學校創新經營相關之研究。學校行政，(104)，135-159。
- 謝傳崇、蕭輝勳(2011)。國民中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。中等教育，62(1)，50-70。
- 鍾環如(2003)。台東縣電光國民小學校史。臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版。台東。
- 簡至悅(2015)。嘉義縣小型國民小學混齡教學實施現況之研究。國立嘉義師範學院教育學系研究所碩士論文，未出版。嘉義。
- 藍逸展(2013)。新北市國民小學校長玩性特質與學校創新經營之研究。國立台北教育大學教育學院教育管理與政策研究所碩士論文，未出版。台北。
- 顏永進(2016)。從人力資源確保談學校行政運作的危機與轉機。經營管理學刊，(11)，19-29。
- 顏童文(2007)。優質學校創新經營的理念與策略。學校行政，(47)，92-112。

魏士欽(2017)。從創新經營談偏鄉學校的發展策略。臺灣教育評論月刊,6(2),59-62。

嚴家俊(2009)。國小教師對學校面臨整併認知之研究-以台東縣某國小為例。國立台東大學教育行政系所碩士論文,未出版。台北。

韓文文獻

徐康燁(1997)。小規模學校廢校財產活用方向的相關探索研究。成均館大學教育大學院碩士論文。韓國。

金潤玉(2004)。小規模學校廢校財產活用方向探索的相關研究。嶺南大學行政大學院碩士論文。韓國

金景民(2005)。農村教育政策的問題分析與改善方案的相關研究。韓南大學社會文化科學大學院碩士論文。韓國

金鎬聖(2006)。為促進廢校財產運用的特別法之改善方向研究-以促進廢校財產運用的特別為法的修訂為中心。韓國國立師範大學教育政策大學院碩士論文。韓國。