

特色辦學永續經營

蕭佳純 國立臺南大學教育學系副教授

少子化所產生的教育問題已逐漸浮現，學校校長及各級相關首長應先系統分析其形成原因，以創新經營之策略，強化辦學績效，善用社會資源，塑造學校特色，協助社區發展，以增加學校競爭優勢，吸引外來人口就讀，減低少子化的衝擊。而且，創新求變是 21 世紀領導者必須具備的基本條件，領導者須有不斷創新才不會被時代的潮流吞噬。

近年來，出生率低落的情形是許多國家開始面臨的問題，少子化現象已成為全球化的趨勢。臺灣是全球先進國家爭「少子化」速度最快的國家之一，對國家整體發展而言，少子化是一個為題的起點，伴隨而來的經濟發展問題、教育問題、人口老化問題等等都會接踵而來。但是，少子化現象對於臺灣教育的發展究竟是危機還是轉機？筆者與多數人持不同的看法！人口結構變遷對社會與經濟發展的挑戰是嚴峻的，但亦非全然是危機，誠如德國 Rheinland-Pfalz' s 主席 Kurt Beck 所言：我們必須分析由人口快速變遷所產生之挑戰與機會，找出適當行動步驟，以創造一個肯定與希望之未來。

雖然少子化現象延伸了若干問題，但若從不同層面來看，似乎也產生了一些契機。例如，可能讓成人人口品質提升，尤其在教育與文化各種層面。因為，未來的成人即目前的兒童，由於家庭子女人數少，父母更加重視教育，因此未來世代的平均人口素質應比前世代更高，形成一個高度文明的社會。再者，週休二日讓工時縮短、休閒時間增長，若未來一個家庭平均只生一位子女，一個小孩由六個大人照顧的情形將隨處可見，育兒負擔減輕，付出時間成本降低，成人自己可以應用時間則相對增加。這可能造成成人教育市場、休閒市場的擴大等等。

轉型與經營 學校未來挑戰

在眾多契機中「學校的轉型與經營」是未來學校首先必須面臨的挑戰。依據 92 學年度教育部調查資料統計，各縣市計有國民中小學廢校或併校 100 餘所。近年來，裁併校情形雖已趨緩，但因班級數減少，校園的閒置空間似乎越來越多。一般而言，針對閒置校區處理方式大致歸為三類：一、閒置空間再利用：約略有納入區域整體規劃、民間基金會租用、作為社區資源教室、成立地震教育博物館及公園等公視。二、地上物拆除後，依土地產權分類，分別予以歸還原地主。三、少數校區因所在區位具遭受自然災害潛在危險性，經鑑定宜予封閉，不再使用。以下，就讓我們來談談如何妥善利用學校內的閒置空間來建立特色。

妥善開發閒置校舍及師資

因新生兒減半，出現產能閒置、人力過剩現象，例如，校舍與師資閒置的情形就是。所以，學校可以普遍辦理課後輔導，讓上班婦女無後顧之憂，以消化目前中小學設備、人力過剩的問題。小學也可利用公辦民營的方式附設幼兒園，為上班族及中低收入戶提供托嬰服務。另外，各中小學閒置空間，可讓民間團體舉辦社區大學、在職教育及老人教育等活動，如此善加整合教育資源，不但可以改善學校財務狀況，更可發揮整體教育效能。

原設於偏遠地區之學校校園空間，因居民遷移致使學生過少，將其併至本校或廢校，形成閒置校園空間。如能將土地透過適當的規劃與經營，積極且充分有效地再利用，可以創造或延續地盡其利、物盡其用的意義，不但對地球環保有所助益，並可增進政府資產利用之效能。同時，此一空間再利用的作法亦可有效地擷節政府部門開發硬體設施的經費；如能充分結合原有空間、地方產業及當地自然暨人文特色，發揮活絡空間效益，除可延續當地經濟及文化命脈，更可開創社區嶄新面貌，甚至可發展出符合當地需求的特色課程。

推動特色七大困境

然而，在學校推動特色課程的過程中，常會碰到下列困境：一、教師本身專業能力不足，未必具備地方產業課程化的能力；二、資料蒐集不易，需專家協助；三、授課時間不足，教師必須花費較多時間在類似課程的創發和活動推動；四、排擠教師教學備課時間，影響班級教學的效能，耽誤其他課程；五、缺乏教學資源查閱平台；六、教師蒐集資料費時；戶外教學活動易受天候影響；七、教師在推展特色學校課程方案時，課程方案執行與教師專長結構息息相關，因此教材組織、設計、實施等都必須教師親自執行，對部分教師在課程統整知能不足，又缺乏與他，協同合作的工作者而言，將很難達成課程目標。

所以，校長首要可充分授與教師工作自主性，以及充實個人知識累積的能力，使所有教師可盡其所能地在工作上發揮個人特長，保有工作彈性之外，更應提醒教師將創新過程中的所有知識加以整理歸納後累積、儲存起來。除此之外，可藉由資深行政人員的豐富實務經驗，將這些經驗加以傳承，提供全體教職員工行政諮詢及交流的機會，讓學校的教職員工分享彼此的專業知識與工作經驗。因此，學校應該致力發展創新的組織文化，營造良好的組織氣氛，讓知識的學習、交流、傳授以至於創新，能夠在學校的組織當中成為一種常態。

此外，因為資源整合創新對創新經營的影響最大，進一步觀察目前許多學校正面臨招生、資源不足、行銷等各方面的經營困境，資源整合創新正可提供這些學校在突破困境上一個很好的起點。學校可尋求鄰近資源如國中小、社教館、社區活動中心甚至是其他社大、大學的合作，集結眾人力量，由資源整合開始著手，配合知識管理能力與創新氣氛的營造，相信可為學校創新締造一個好的願景。

策略發展重點學校 交流互惠

培養健全國民是每一所學校基本教育目標，除此之外，地方政府應成立各種類型的重點學校，如某一單項體育重點學校，音樂、美術或語言學校，讓各校擁有不同特色，而非各校自行發展，許多國小經由觀摩標竿學習造成特色重疊，國中除了升學外幾乎毫無特色，政府財源無法有效率及效能的配置，甚至造成資源錯置，實屬可惜。因此建議政府對於未來進行學校合併方案時，必須具備以下策略：

- 一、周詳的計畫：學校的合併方案應包含確認學校的需求，確定近程、中程、長程計畫，建立評鑑標準，規畫並執行程序。此外，應避免出現不符合經濟效益與負面的合併效果。
- 二、明確的溝通：溝通的對象除了學生與家長之外，應包含社區民眾，尤其在鄉村，學校是生活與文化的一部份，更是民眾生活的重心。因此，讓他們知道合併的目的、進度以及未來展望是必要的。
- 三、社區的參與：社區民眾的參與是爭取社區民眾支持的最好方法，社區參與同時可以使民眾的討論協商，以及學校的營運狀態獲得最大的助益。

另外，除了併校方式之外，亦可考慮採用策略聯盟方式，例如締結姊妹校，共享學校資源，增強學校的競爭優勢；例如甲學校有優秀的棒球教練，而乙學校確擁有設備一流的棒球場地，則兩校即可採用策略聯盟方式，共同合作。因為採用策略聯盟方式，可將不同學校的各項資源予以統整，讓學生享用更好的資源；並且可以將不同特色、專長的學校予以交流互惠，使學校更能朝多元發展，因應學生的多元化與個別差異。最重要的，採用策略聯盟，可以使教育效能在相互支援下發揮。如此，可減少人力、物力浪費、拓展師生視野、促進教師研發能力、提供學生學習機會、增加學校優勢競爭力。

團隊協力方能開創新局

少子化所產生的教育問題已逐漸浮現，學校校長及各級相關首長應先系統分析其形成原因，以創新經營之策略，強化辦學績效，善用社會資源，塑造學校特色，協助社區發展，以增加學校競爭優勢，吸引外來人口就讀，減低少子化的衝擊。

創新求變是 21 世紀領導者必須具備的基本條件，領導者須有不斷創新才不會被時代的潮流吞噬；因此，特色學校方案的轉型落實亟需領導者的創新教育思維，將創意、創價理念轉化為特色學校轉型發展的具體教育作為。學校要成功轉型為特色學校，教育團隊的認同投入是非常重要的，因為從計畫的規畫申請、方案執行落實、教學課程的融入及交流活動的辦理，都需要大量人力的投入，學校團隊願意積極配合學校轉型方案的執行落實，便能克服轉型過程遭遇的困境，將教育困境轉化為教育場域的可能性。

除此之外，學校教育場域環境的學習資源有限，社區教育資源是無窮的，帶學生走出學校與教室，整合善用社區多元豐富的資源；親身探索體驗，方能引導社區轉化為學校的另一個教學場域，將學生置於真實的社會情境與文化脈絡中，特色學校的經營將更具發展空間。所以，學校教育人員應自我增能，強化課程發展與教學創新知能，熱情投入特色學校方案的推動與執行，積極配合學校特色轉型。

學校應立足在本位課程基礎之上，加深加廣特色課程學習，透過特色課程，提升學生自主學習力，並加強家庭、社區與學校的合作，積極整合社會多元資源，加強社區營造工作，協助特色學校優質轉型，以求在這一波衝擊中站穩腳步，進而永續發展。