

# 校長如何經營多元社團的發展

組員：陳新昌、陳雅君、王錦裕、蔡坤良、呂志忠

## 壹、議題界定

學校社團活動是營造多元、自由探索的學習環境，並在教師專業的教學設計下，家長充分配合與支持中，養成學生主動學習的態度，激發潛能，找出學生的優勢智慧，培養自信心，獲得成就感，提高學生競爭力達到自我實現的目標，以完成教育使命。

## 貳、問題分析

- 一、學校發展多元社團活動成功案例。
- 二、學校發展多元社團活動遭遇之阻礙或困境。
- 三、綜合分析歸納多元社團之困境之解決策略。

## 參、理論背景

### 一、多元智能理論

是由美國“哈佛大學”哈佛大學教育研究院心理發展學家“心理發展學家哈沃德·加德納”1983年提出。加德納從研究腦部受創傷的病人發覺到他們在學習能力上的差異，從而提出本理論。傳統上，學校一直只強調學生在邏輯—數學和語文兩方面的發展。但這並不是人類智能的全部。不同的人會有不同的智能組合，例如：建築師及雕塑家的空間感（空間智能）比較強、運動員和芭蕾舞者的體力（肢體運作智能）較強、公關的人際智能較強、作家的內省智能較強等。根據“哈沃德·加德納”加德納的理論，學校在發展學生各方面智能的同時，必須留意每一個學生只會在某一、兩方面的智能特別突出；而當學生未能在其他方面追上進度時，不要讓學生因此而受到責罰。加德納認為過去對智力的定義過於狹窄，未能正確反映一個人的真實能力。他認為，人的智力應該是一個量度他的解題能力的指標。根據這個定義，他在心智的架構》（*Frames of Mind*, Gardner, 1983）這本書裡提出，人類的智能至少可以分成七個範疇（後來增加至八個）：

語文（Verbal / Linguistic）

邏輯（Logical / Mathematical）

空間 (Visual / Spatial)  
肢體運作 (Bodily / Kinesthetic)  
音樂 (Musical / Rhythmic)  
人際 (Inter-personal / Social)  
內省 (Intrapersonal / Introspective)  
自然探索 (Naturalist)

加德納在 1999 年補充，內容如下：

(一) 語文智能：

包括口頭語言運用及文字書寫的能力，把句法、音韻學、語義學、語言實用學結合並運用自如。這類人在學習時是用語言及文字來思考，喜歡文字遊戲、閱讀、討論和寫作。

(二) 邏輯數學智能：

從事與數字有關工作的人特別需要這種有效運用數字和推理的智能。他們學習時靠推理來進行思考，喜歡提出問題並執行實驗以尋求答案，尋找事物的規律及邏輯順序，對科學的新發展有興趣。即使他人的言談及行為也成了他們尋找邏輯缺陷的好地方，對可被測量、歸類、分析的事物比較容易接受。

(三) 空間智能：

空間智能強的人對色彩、線條、形狀、形式、空間及它們之間關係的敏感性很高，能準確地感覺視覺空間，並把所知覺到的表現出來。這類人在學習時是用意象及圖像來思考的。可以劃分為形象的空間智能和抽象的間智能兩種能力。形象的空間智能為畫家的特長。抽象的空間智能為幾何學家特長。建築學家形象和抽象的空間智能都擅長。

(四) 肢體運作智能：

善於運用整個身體來表達想法和感覺，以及運用雙手靈巧地生產或改造事物的能力。這類人很難長時間坐著不動，喜歡動手建造東西，喜歡戶外活動，與人談話時常用手勢或其他肢體語言。他們學習時是透過身體感覺來思考。

(五) 音樂智能：

音樂智能強的人能察覺、辨別、改變和表達音樂，對節奏、音調、旋律或音色較具敏感性。在學習時是透過節奏旋律來思考。

#### (六) 人際智能：

這類人對人的臉部表情、聲音和動作較具敏感性，能察覺並區分他人的情緒、意向、動機及感覺。他們比較喜歡參與團體性質的活動，較願意找別人幫忙或教人如何做事，在人群中才感到舒服自在。他們通常是團體中的領導者，靠他人的回饋來思考。

#### (七) 內省智能：

內省智能強的人能自我瞭解，意識到自己內在情緒、意向、動機、脾氣和欲求，以及自律、自知和自尊的能力。他們會從各種回饋管道中瞭解自己的優劣，常靜思以規劃自己的人生目標，愛獨處，以深入自我的方式來思考。內省智能可以劃分兩個長層次：事件層次和價值層次。事件層次的內省指向對於事件成敗的總結。價值層次的內省將事件的成敗和價值觀聯繫起來自審。

#### (八) 自然探索智能：

能認識植物、動物和其他自然環境（如雲和石頭）的能力。自然智能強的人，在打獵、耕作、生物科學上的表現較為突出。自然探索智能應當進一步歸結為探索智能。包括對於社會的探索和對於自然的探索兩個方面。

## 二、學校本位管理（School-Based Management, SBM）

### （一）學校本位管理的意義

學校本位管理（School-Based Management, SBM）係美國 1980 年代學校改革運動中最普遍的策略之一，強調學校為教育決策最基本的單位。美國學校行政人員協會（American Association of School Administrators）、全國小學校長協會（National Association of Elementary School Principals）和全國中學校長協會（National Association of Secondary School Principals）於 1988 年共同指出「學校本位管理」具有下列各項優點：（Kanthleen, 1988）

1. 正式認可在學校任職的教育人員從事有關教學改進的決定。
2. 提供教職員以及社區人士參與決定的機會。
3. 能提高教師的士氣。
4. 學校本位管理強調學校決定的績效責任。
5. 學校本位管理配合學校發展教育目標並予以經費和指導的支援。
6. 學校本位管理能有效培育學校各層級的領導者。
7. 學校本位管理能增進溝通的質與量，並能增進各校的行政彈性，以配合學生的學習需要，引發學生更多的創意。

## （二）學校本位管理的主要內涵

學校本位管理之實際運作過程中，由於有「學校本位管理委員會」(School-Based Management Council) 的設置，教師、家長、社區成員和學生間的溝通機會也大為增加，然而各校之委員會的權責也不一，有些學校的委員會可以決定經費、人事及課程等事項；而有些學校的委員會卻僅能對校長提供類似的建議，或僅能從事募款及遴選教科書等事宜。(Oswald, 1995) 學校本位管理要能夠有效的執行，校長必須妥為運用團體決定的方式，教職員有參與之事實才能有其正面的回應，也較能配合學校教育目標的達成並有利於觀念的創新。

在學校本位管理的具體作法方面，學區辦公室 (District Office) 僅決定全學區所需之總預算，其餘則依各校學生人數將預算分配給各校，由各校自行決定支用項目；其中學區負責購置費、貸款及統一項目之設備，而各校則有權決定其人事費、個別學校教學設備費、消耗器材及維護費之支用。而且學校當年度所剩餘之預算也可以保留至第二年或流用至經費不足的項目，此種方式有助於各校發展長期計畫及提升行政效能。(Lindelow & Heyderickx, 1989)

然而，採取學校本位管理的學校由於採取參與決定的方式，通常也會衍生一些挫折的情形，例如行政效率可能比原來的決策方式為低，因為學校本位管理委員會的成員必須花費時間投入計畫的研訂及預算的編製等方面，更必須接受有關預算編制業務的講習或訓練，但並非所有的委員均願意花時間投入，因此，其成效自然也會受到影響。

總之，學校本位管理其運作焦點集中在授權 (empowerment) 及參與決定 (share decisionmaking)，惟其理念及作法卻充分表達出「以學校為主體」的行政運作模式，期能配合學校教育目標的達成。

## （三）學校本位管理的具體作法

以我國的情況而言，近年來有關學校本位管理的改革，包括學校行政運作、課程與教學、選擇與管教學生、經費與人事等各項內涵，至其具體作法，則如下述：(張明輝，民 86：20-22)

### 1. 行政運作的自主：

受到教育鬆綁理念的影響，教育行政機關也逐漸授權讓各級學校具有校務發展的自主空間。如建立大學校長遴選制度、鼓勵各大學自籌校務運作基金、取消大學共同必修科目、中小學課程增加校定科目及選修科目、中小學教科書由各校自行選用等。

### 2. 課程與教學的自主：

大學校院的課程教育部已完全開放由各校自主決定；專科學校新課程也保留總學分數的百分之四十讓各校自行規劃設計；高中職課程也增加校定科目供各校

發展辦學特色；國民中小學新課程標準也增加選修課程。因此，各級學校在課程方面，特別是選修課程的開設也增加了不少彈性自主的空間。

其次，在教學方面，教師在教師會積極維護教師教學專業自主權的前提下，亦將獲得更多教學事務的自主權，而未來各級學校「教師聘約準則」也將規範有關教師任教專長和授課時數的安排，教師在與教學有關的事務上也將或得進一步的尊重。

另外，有關教學評量及學生作業的方式，也將更為強調教師的自主決定，未來有關學生評量的方式也會呈現多元化的局面，更加突顯教師在教學專業方面的自主權，此亦為學校自主改革中的重要內涵。

### 3. 選擇與管教學生的自主：

近年來在各級學校的入學方式上也有許多新的措施，如大學校院的推薦入學措施、二專及高職的保送甄試、免試登記入學、高中多元入學方案等，均是強調增加學校在選擇學生的自主性，而未來的發展趨勢也應是增加學校在遴選學生過程中的自主性。

其次，有關學生管教方面，教育部在擬訂「教師輔導與管教學生辦法」時，即已考量區域差異性及社會多元化的趨勢，將學生管教方式交由地方政府決定，而各地方政府或地方教育行政機關則有可能進一步授權各校針對實際需要，就辦法中所列之各種管教方式，自行決定管教方式，此即學校自主改革的具體作法。

### 4. 經費與人事的自主：

過去公立學校的經費完全來自政府預算，其支用項目也有一定的限制，缺乏彈性自主的空間，而未來公立學校自籌校務運作基金之後，在自籌經費的支用方面則具有較多的彈性，諸如支用項目的彈性、經費的勻支與流用、剩餘經費的保留等均會較公務預算更具彈性，而各校在掌控與支用經費時，也會增加不少的自主性。

在人事方面，由於教師法規定各校教師的進用必須透過教評會的審議，各校未來在教師人事方面將獲得主導的地位，學校對於教師的聘任也更能發揮自主性。惟有關教育行政機關原有之教師甄選及遷調作業將如何修正，以維持教育人事的超然與公正並能顧及學校自主改革的良性互動，則有待教育行政機關與學校雙方的進一步協商與整合。



### 三、皮德斯（R.S.Peters）的教育的規準（Education Criteria）

教育可視為一種活動，一個過程，既需結果，過程也需耕耘，而教育內容應有其規準；教學的規準（Criteria）可以提供教學者衡鑑自己教學內容與品質。規準是亦可用來判別教育境界，分辨教育、非教育和反教育的主要依據。

（一）教育是一種『工作—成效（A Task-achievement Concept）』概念所謂『工作—成效』概念有三個意涵。

1. 活動中，活動者是有意識的，了解自己正在進行的活動。
2. 該活動必定持續進行一段時間，而不至於在彈指間完成。
3. 活動具有成效。

從教育是『工作—成效』的觀點出發，可以清楚了解為什麼師資的養成，必須以願教、能教、又會教的傳道，授業，解惑者為目標。

（二）教育的規準

觀念分析學派英國教育哲學家 R.S.Peters 在他《倫理學與教育》一書中認為教育之規準簡言之有三，為合價值性、合認知性、合自願性，是一種真善美的規準，分析如下：

1. 合價值性（Worthwhileness）：

教育一種價值傳遞與創造的活動，教育必須符合一切正面的價值活動才有意義，不能違反社會善良風俗。教育活動內涵不管如何複雜分化，都應該是有價值的活動，就常識觀點而言，是有意義的、合理的、適切的、可欲的；就價值論觀點而言，是內在的、非工具性的及普通性的價值。例：教導學生「偷竊能夠滿足個人慾望，所以偷竊是必要的行為」、「教學生吞鴨蛋比賽」上述教導內容較可能違反合價值性規準；「教育的出發點必須是善良的，是助人向上、向善的歷程，不能教人去偷」；教育是一種價值傳遞與創造的活動，教導學生參加社區消除髒亂活動最具有教育價值；如果在學校裡教導學生窺探他人隱私，與社會規範相悖離，不符合「合價值性」教學規準。

2. 合認知性（Cognitiveness）：

高教育價值的教學活動，教人證據充足的知識；次一等的教人證據不足的信念；又次一等的教人誤導證據的偏見；最低列的是教人毫無證據的迷性。也就是說，教育的認知活動必須以知識的教授為目的，而不是把信念誤認為知識，而毫無分別的要學生接受，如果把信念誤認為知識，會造成似是而非的認知，損害教育的真確性。另一方面，合乎認知性必須考慮學生的身心發展與知識的難易安排，也就是要顧及學生的認知發展結構與知識的結構，才能真正達到有

效的教育，即所謂『真』的規準。

認為教育內容應該是有組織有系統的真知或原理原則，一項教育活動應該讓受教者理解內容，認知的活動旨在求真辨認事實，不僅在事實的正確認知，對認知的原理原則要能洞察與瞭解，才能獲得完整的知識，而非零碎的記憶、死背硬記和背誦。

例：我們在教學中對於成語語詞的正確用法的教學內容；在學校中有「地理」課程而不教風水、有「化學」課程而不教煉丹術、有「天文」課程而不教紫微斗數；張老師進行教學活動時，一定讓學生清楚瞭解事情的來龍去脈，並期望學生能因此養成有一分證據便說一分話的態度；教師教學時，一時無法回答學生所提出的問題，就在事後查明再告訴學生，這樣的教育方式符合合認知性的教育規準；「教育旨在求真，辨認事實，應該是是非非，絕不可以非是是非」；研究方法的選擇，不僅應知其然，且能知其所以然。

### 3. 合自願性（Voluntariness）：

有了合價值性和合認知性的教育內涵，還要有合自願性的教學藝術，整個教育活動才能畫上完美的句點。因為，教學活動除了要顧及學習者的身心發展歷程之外，更重要的是要尊重學習者的自由意志，要讓學習者願意學習，樂於學習，而不是在威脅、強制、灌輸之下學習，即所謂『美』的規準。

例：體育老師上游泳課時同意讓遇到生理期及生病的同學免下水；教師在課堂上宣揚自己的宗教信仰，並強制學生配合進行相關的活動，此舉最不符合自願性教育規準；「你可以把一匹馬拉到河邊，但你卻不能強迫牠喝水」，這是指在教學上，唯有激發學生的合自願性動機才能有效提昇教育成果。

## 肆、研究動機

1. 了解學校目前多元社團活動之實施及發展現況。
2. 調查學校多元社團發展遭遇之阻礙或困境。
3. 蒐集學員發展多元社團之成功經驗。
4. 歸納發展多元社團活動之可行策略。

## 伍、學員學校案例分享

### 案例一：屏東縣○○國小發展多元社團活動經驗

#### 一、背景概述：

○○國小是一所不「山」不「市」的六班小學，學生人數僅 80 餘人，根據教育優

先區指標學生調查，弱勢學生高達 53%，多數家庭功能不彰，經濟狀況不佳，學生鮮少有機會參加才藝班之課後學習。馮校長到任後，為拓展學生多元學習，解決家長課後照顧問題及發展學校特色，增加非學習領域節數二節來實施多元社團活動。

社團種類及參加對象：

- (一) 跆拳道社：各年級學生均可參加
- (二) 英語會話社：中年級學生
- (三) 熱門音樂社：中、高年級學生
- (四) 桌球社：中、高年級學生
- (五) 旗鼓社：中、高年級學生

在經費來源方面可分為幾各面向：

- (一) 教育部教育優先區發展學校特色計畫
- (二) 熱心人士捐款。而在師資上結合校內教師及外聘教師。

在實施五年後成效頗為顯著：

- (一) 跆拳道品勢運動為全校學生必須修習之課程，歷年在縣運、中小學聯運甚至全國比賽均有佳績，亦有學生考取體育實驗中學，已成為最具代表性之社團。
- (二) 熱門音樂社由自組樂團之校內老師擔任指導，爵士鼓、電吉他、貝斯均難不倒學生，鄉內活動常獲邀演出。
- (三) 旗鼓社融合太鼓及旗隊，力與美的結合，演出均獲好評。
- (四) 英語會話社：以英語歌曲導入，偏鄉學生英文也能朗朗上口。
- (五) 桌球社：培養學生運動技能及習慣，鍛鍊健康體魄。
- (六) 增加留校時間，解決學生課後照顧問題。
- (七) 提供學生表演舞台，增進學生之榮譽感及合作態度。

二、經營困境：

- (一) 經費：家長經濟狀況不佳，小校經費不足，以申請計畫型之經費及向學校顧問募捐為主。
- (二) 師資：欠缺校內專長教師，校外師資難尋。
- (三) 行銷：家長以智育為主觀念掛帥，推動學生社團活動阻力不小。

案例二：台南市○○國小發展多元社團活動經驗

一、背景概述：



台南市○○國小班級數 36 班，學生人數約 1200 人，自 97 學年度起由學務處開始規劃經營多元社團，包含校隊社團和課後才藝社團。校隊社團有桌球、躲避球、籃球、田徑、高爾夫球、太鼓、合唱、直笛；課後社團有陶笛、古箏、太鼓、烏克麗麗、心算、速讀、圍棋、繪畫、紙黏土、科學遊戲、魔術、書法、游泳、籃球、律動等。

## 二、實施成效：

1. 籃球社團女生組參加台南縣籃球聯賽曾獲得第二名佳績。
2. 太鼓隊自成立以來對外比賽不僅榮獲佳績，同時獲邀表演，除了打開學校知名度，同時亦吸引學生參加該社團。
3. 古箏社團，經過 3 年的努力，終於開花結果，參加人數由原本 5 人，增至為 15 人，並參加市傳統音樂比賽獲佳績。
4. 高爾夫球社團甫成立，參加市賽即獲擊遠競賽中年級女生組第一、二名和團體組冠軍。
5. 桌球社團由三、四年級開始招生訓練，經過二年的指導，在學生五、六年級時對外參賽，亦有佳績呈現。
6. 陶笛隊由三年級開始成軍，學生有興趣，且家長支持度高，學生持續拜師，並於考上嘉義陶笛樂團，不僅常獲邀對外表演，還曾至日本、香港巡迴演出，現階段目標是考上街頭藝人證照。

## 三、經營困境：

### （一）社團師資：能力不足

1. 籃球隊有甲乙兩教練，其中甲教練雖有熱誠，但教導的技能、態度及學生的常規管控不佳；乙教練能力佳，且深得學生喜愛和信任，但卻於上學期末堅決辭去教練，使籃球隊面臨解散的境遇。
2. 田徑隊的教練，由於本身是體衛組長，以拿獎不易，未能長期訓練，除非比賽快到了，才訓練之，成效自然不佳，學生學習意願低。

### （二）社團經費：家長會支援

1. 為了使太鼓隊成形，取得家長會的支持經費贊助，初期免學費，但為了使學生珍惜得來不易之資源，開始酌收學費，部份學生退出。
2. 學校有部份聲音出現：為何用家長會的錢來支援少數學生的活動，且均在學務處，有不公之處。

### （三）社團延續性：永續經營

1. 當社團團員畢業後，又得重新訓練新成員，需耐得住寂寞，教練有時會有低潮

期。

2. 當學生接受一或二年的長期指導，正是對外比賽或表演的好手時，家長或導師卻以功課退步或加強課業為由，禁止學生繼續參加社團，有時令團隊無法順利出賽，對教練亦是重創。
3. 學生原本中年級參加的校隊型社團，一升上高年級旋即退出，因為班級導師不准參加，喪失學生培養多元能力的機會。

### 案例三：台南市永康區○○國小發展多元社團活動經驗

#### 一、背景概述：

台南市永康區某校拔河隊曾多次獲得全國賽二、三、四名佳績。太鼓、合唱、直笛、巧固隊多次榮獲區賽前三名。開學之初，學校拔河隊指導教師向學務主任尋求協助招收新隊員，因為自從畢業班學生畢業之後，拔河隊人數驟減，而校內不論是巧固球隊、合唱、直笛、太鼓校隊，蓬勃發展，各個團隊爭相招收學生，間接影響拔河隊招生，而家長支持意願並不高，部份女生家長甚至反對學生參加拔河隊，因為擔心小女生的細緻小手會變粗。而主任請體衛組長在教師晨會及朝會加強宣導招生，同時私下一一敦請高年級導師協助宣導招生，效果仍然有限，拔河隊指導教師對學務主任表達出學校拔河隊的未來的發展前途堪憂。

另外太鼓校隊雖然委聘校外教練指導，因為常常參與對外比賽及表演活動，平時動用二位教師協助訓練，其中一位教師調校後，學校其它教師並不願意擔任支援協助教師，其理由是不願意承擔比賽及訓練的壓力，而另外一位教師也常常抱怨太鼓隊參賽及表演太多，訓練影響級務發展，同時又要管理太鼓隊經費，實在吃不消。

直笛、合唱團目前學校委聘校外支援教師擔任指導教師，支援教師曾經多次向學校表示，競賽壓力過大且學生管理不易，晨間及平時練習時間過長，打算另謀他校兼課。本校巧固球隊目前由體衛組長與一位教師於晨間組訓，目前也面臨招生不易現象。

#### 二、經營困境：

學校即將舉行 50 年校慶，校長告訴學務主任，學校除了晨間校隊及樂團外希望能增加課後社團活動，以提倡正當休閒活動，活化學生多元學習，拓展學生多元智慧，將來更有可能朝向多元校隊方向發展，學務主任為貫徹校長理念，規劃多項動靜態活動，由學生自費，聘請校外專長教師開立了包含跆拳道、國術、熱舞、扯鈴、溜冰、陶笛、小提琴等社團，經過一學期之後，陶笛因為人數少而停招，而其它社團只有小提琴與跆拳道超過 20 人，其它社團維持 10 人左右，全校 800 位學生如何推展多元社團，考驗學校智慧。

## 案例四：高雄市○○國小發展多元社團活動經驗

### 一、背景概述：

○○國小國樂團成立於民國九十二年，國樂團草創時即由家長主動成立後援會，繳交費用及人力協助載送及搬運樂器供表演及比賽之用，後援會對社團來說是一大助力。曾多次獲得市賽第一名，並奪得全國賽代表隊，全國賽優等第二、三、四名佳績。

雖然遴聘校外老師指導，因為常常參與對外比賽及當地廟會表演，擔任管理老師的許姓教師必須在假日練習的時間，到校協助解決外聘教師的問題及管理練習學生的秩序，學校其它教師並不願意擔任協助教師，其理由是不願意及太忙了，有時級任老師也抱怨訓練會影響級務。

去年本來有一位音樂教師剛好調入，對教評會委員表達願意協助國樂團之發展，可是在學期中卻表明在星期六、日學生練習時沒辦法到校協助管理，因此管理老師多次向學校表示，競賽壓力過大且學生管理不易，晨間及平時練習時間過長。

### 二、經營困境：

九十八學年度期末，許姓教師向輔導主任，表示要請調他校，無法再擔任國樂團管理老師，打算請調至外縣市，校內無人願意接任國樂團管理老師。

消息傳出當學年度樂團人數驟減，學校購買之大型樂器都只能閒置在樂器室，而家長支持意願也不高，部份家長甚至要求學生退出國樂團，即使朝會加強宣導招生，同時私下請高年級老師協助宣導，效果仍然有限，故校長表達對國樂團未來的發展表示擔憂。

## 陸、問題現況與困境

### 一、多元社團經營現況

#### 1. 獲計畫經費補助而成立

如：教育部補助棒球隊及柔道隊、民俗技藝團隊、高爾夫社團等。

#### 2. 社團發展目標確立

發展成為學校特色、全校普遍推廣、菁英推廣、任務社團、課後社團、技藝社團等。

#### 3. 結合在地文化特質

配合在地文化與特色，發展成為具有在地風華的學校特色。

#### 4. 發展具有延續性與傳承性

整合相關資源和支援，整體長遠規劃發展成為學校具有長遠發展與傳承性的社團。

## 二、多元社團經營困境

### 1. 運動社團招生不易：

運動技藝團隊需要從小培育，需要投入長期的時間與精力，再加上國中後無法銜接造成中斷，以致造成招生困難。

### 2. 專業師資因區域環境因素聘任不易：

技藝社團通常需要借重專業師資，然而部分學校因為地域及地理位置關係，會造成師資聘請不易。

### 3. 教師兼任管理工作繁重以致意願低落：

部分社團對外比賽時需要管理人員協助行政事務，造成行政人員的額外負擔，以致影響推廣的意願。

### 4. 課業壓力繁重及重智主義觀念偏差：

重智觀點根深蒂固，再加上班級課務繁重，影響學生參與社團的意願。

### 5. 社團因人而異、因任期而變：

學校社團經常因為制度及人事的改變而改變，無法形成學校具有傳承和特色的社團。

## 柒、問題分析

一、校內專長師資不足。

二、缺乏長期發展計畫，無法擘畫社團及校隊發展願景。

三、導師不喜歡學生參加校隊，以免影響導師班級經營及學生學習。

四、家長及後援會功能不彰顯。

五、團隊指導老師面對資源不足、行政繁雜、教學進度壓力，推展團務經常力不從心。

六、家長擔心影響課業學習，不贊成學生參加校隊。

七、計畫經費無長期補助，無法永續留住團隊專業教練及教師。

## 捌、成功經驗

一、特色社團參與校內技藝社團展演

二、參與校外技藝社團展演

三、參與各式競賽或比賽

四、依○○國小國樂團經驗發現：校長邀集熱心的家長擔任召集人，由該家長主動邀請家長成立後援會，繳交費用、協助樂器載送與搬運，因為會長熱心國樂，出錢、出力、出車子並解決社團面臨的家長協調問題，所以後援會對社團來說是一大助力。在高雄市頗富盛名，比賽中可以見到其身影並命名為海嘯，致使國樂團成績

蒸蒸日上榮獲高雄市國樂比賽大團及絲竹樂集料冠軍。

- 五、依○○國小國樂團經驗發現：後援會熱心的家長常到校幫忙老師，並繳交會費協助國樂團的發展，校長也支持團隊，如有多餘可減課之機會，社團管理老師優先減課，並有熱心的家長協助團務減輕老師負擔，練習時間在非正課時段且與班級老師聯繫好，學生功課不受影響，令老師帶團得心應手。
- 六、○○國小體衛組長兼任學校籃球隊教練，平時非常重視團隊生活紀律與生活教育，同時為了培養種子球隊，長期擔任義務課輔教師，深獲家長認同，家長非持支時子女參加校隊。
- 七、新北市某國小校長為了永續經營優質社團，不斷向外開拓資源，強外後援會功能，同時宣導使用者付費觀念，參與社團學生自付費用，有效解決社團經費不足問題，留住優質教練提昇學習品質。

## 玖、解決策略（與問題分析相對應）

- 一、推展教師專業學習社群，精進教師專業成長，增進教師多元能力。鼓勵教師進修學位參與認證學習課程，學習第二專長。辦理教師多元動靜態增能產出研習。
- 二、規劃長期社團及校隊發展計畫，擘畫社團及校隊發展願景。
- 三、加強團指導教練與級任教師溝通練習時間，強化校隊學生生活常規及紀律管理級任教師。
- 四、邀請熱心家長成立團隊後援會。
- 五、應用激勵策略，配合減課。
- 六、行銷策略：社團發表、重大活動發表轉化家長觀念。
- 七、倡導使用者付費觀年，並積極引進校外資源支援社團發展。

## 拾、未解決的問題

- 一、校內組織人員編制不夠。
- 二、社區差異性大，家長觀念待溝通，許多家長希望學校免費提供學生學習社團及校隊學習，部份家長並不贊成學生參加校隊，擔心影響課業學習。
- 三、時常因為經費短促，無法永續留住團隊專業教練及教師。