

少子女化衝擊下偏遠小校經營策略之研究 —以新北市一所國小爲例

黃家裕、洪國維、方俊欽、歐德孝、陳玟杏、陳貞蓉、曾玉杏、李盈潔

摘要

個案學校爲一所新北市濱海偏遠小校，成立於民國 54 年，學生人數曾多達 200 餘人，後因地方產業沒落、人口外移，學生人數逐漸減少，至民國 80 年代，人數已減至 100 人以下。

歷年來學校進行多項策略與作法，亦獲得無數獎項，積極展現辦學績效。95-98 學年度間學生人數雖微幅增加，但因核四停建、近海漁業資源枯竭，社區重要產業的九孔養殖業不再似往年興盛。100 學年度後學生人數降至 50 人以下，並逐年減少，至 104 學年度爲 27 人。104 學年度新北市政府要求 50 人以下學校需訂定小型學校轉型計畫，以 4 年爲期，若未能有效增加學生人數，恐有裁併廢校危機。

分析本研究個案學校歷年策略無法提升學生人數因素如下：

- 一、學校位處交通要道旁，路況複雜及安全性，影響外地家長通車就學之意願。
- 二、學校交通車無法載送分班以外學生，難以成爲吸引外地學生優勢。
- 三、學校學區預估學齡人口數不多，鄰近亦無人口成長可能。
- 四、學校無提供住宿，難以解決外地學生住宿問題。

經分析個案學校當前策略問題，提供未來發展策略及具體作法如下：

- 一、爭取設立新北市英速魔法學院。
- 二、與 A 國小策略聯盟，或兩校合併。
- 三、申請學校型態實驗教育。

關鍵字：少子女化、偏遠小校、經營策略

少子女化衝擊下偏遠小校經營策略之研究

—以新北市一所國小爲例

壹、緒論

一、問題緣起與動機

近年來，受國內少子女化現象影響，國民教育階段學齡人口數不斷下降（如表 1），自 96 學年度 28 萬 1,304 人減少至 105 學年度 17 萬 9,932 人（預估），減少 10 萬 1,372 人，減幅達 36%。（國民教育階段學生人數預測分析報告（104-119 學年度），教育部）

表 1 適齡學童入學人口暨國中小學生數實際統計及推估值

年度	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
學生數 (人)	281,304	247,442	234,726	219,766	213,830	206,985	204,269	203,861	197,208	179,932

個案學校為一所新北市濱海偏遠小校，成立於民國 54 年，學生人數曾多達 200 餘人，後因地方產業沒落、人口外移，學生人數逐漸減少，至民國 80 年代，人數已減至 100 人以下。

95-98 學年度間學生人數雖微幅增加，但因核四停建、近海漁業資源枯竭，加以原本為本地重要產業的九孔養殖業不再似往年興盛，影響居民生計，致年輕人口外移謀生，部份雖將孩子留在本地就讀，但也導致社區人口老化、隔代教養家庭日益增加。99 學年度後，學生人數逐年減少，整體而言，學生人數仍呈現減多於增的趨勢。

其次，新北市政府於 104 學年度要求 50 人以下學校需訂定小型學校轉型計畫，以 4 年為期，由學校自定轉型計畫目標，107 學年度將檢視目標達成情形。依個案學校自定轉型發展計畫目標之一，即為「學生能逐年增加，至 50 人以上。」若未能有效增加學生人數，恐有裁併廢校危機。

近年來國人觀光休閒意識抬頭，至本地從事潛水、浮潛、攀岩、生態旅遊等海洋休閒遊客日益增加，本地觀光相關產業日益興盛，居民從事相關工作比例也逐年提升，就業機會增加。此外，交通部觀光局有意於社區內設立攀岩教育中心，計畫規劃社區為攀岩遊憩區，為社區發展另一契機。

期能透過本研究分析個案學校目前策略與學生人數無法增加之因素，提出

未來可能轉型策略及作法，做為個案學校未來發展之參考。

二、研究目的與問題

本研究以提升學生人數之目標為前提，去瞭解個案學校當前策略與具體做法，分析當前策略於增加學生人數之效益及困難，並嘗試提出可能解決策略。故本研究之研究目的及問題如下：

（一）研究目的

1. 瞭解個案學校目前發展策略與具體作法。
2. 分析個案學校目前發展策略遭遇之困難。
3. 探討個案學校目前發展困境之解決策略。

（二）研究問題

1. 個案學校目前發展策略與具體作法為何。
2. 個案學校目前發展策略遭遇之困難為何。
3. 個案學校目前發展困境可能之解決策略為何。

三、研究方法與資料蒐集

本研究主要是探討個案學校學生人數 50 人以下之 101 學年度後學校所採取之經營策略，及 104 學年度訂定小型學校轉型計畫擬定之未來經營策略。

本研究採用個案研究法。透過訪談現任校長、主任、教師、家長會長等，以瞭解個案學校採行策略，並蒐集相關文件資料進行分析。訪談對象包括：現任校長 1 人、現任主任 2 人、現任教師 2 人、現任家長會長 1 人。訪談對象擇定原因：現任校長任期自 101 學年度迄今。1 人 87 學年度迄今，另 1 人 101 學年度迄今。教師 2 人 100 學年度迄今，家長會長 99 學年度參與家長委員會至今。訪談對象直接參與規劃學校近年經營策略並實際執行。

文件資料蒐集則以個案學校自 101 學年度起相關行事曆、媒體報導、新聞稿、文宣品、出版品等資料為主進行分析，並收集 97 學年度起學校重要事件資料，以瞭解學校歷年經營策略演變。

四、名詞解釋

（一）少子女化

近年來，社會的發展與國人觀念的轉變，晚婚、不婚及不育等情形日趨增加。依表二，我國人口總生育率，從民國 70 年 2.455，至 73 年，已降至低於 2.1 人的替代水準。75 年到 86 年之間，總生育率平均維持在 1.75 人左右。至 95 年跌至 1.115 人，成為所謂「超低生育率國家」。99 年再降至 0.895 人，101

年雖回升至 1.265 人，102 再降至 1.065。顯示我國總生育率逐年下降，且遠低於 2.1 人替代水準已下，少子女化現象嚴重。

表 2 我國人口總生育率

單位：‰

民國	70	75	80	85	90	95	96	97	98	99	100	101	102	103
總生育率 (%)	2.455	1.68	1.72	1.76	1.40	1.115	1.100	1.050	1.030	0.895	1.065	1.265	1.065	1.165

資料來源：內政部「中華民國人口統計年刊」。

(二) 偏遠小校

依教育部《一般地區公立高級中等以下學校教師商借至偏遠離島地區學校服務實施要點》定義，偏遠地區學校，指各級主管教育行政機關依偏遠或特殊地區學校校長暨教師資格標準認定之公立高級中等以下偏遠學校。

本研究之研究對象為新北市一所國小，故所稱偏遠小校，擬依列入新北市每年公布之「新北市立國民中小學偏遠地區學校名單」，並符合新北市政府教育局 103 年 11 月 11 日公佈之「新北市公立國民中小學小型學校轉型發展實施要點」所稱小型學校定義：（一）本市除烏來區外之國民中小學，其全校學生人數於當年度在五十人以下。或（二）本市烏來區之國民中小學，其全校學生人數於當年度在二十人以下者。

貳、文獻探討

臺灣近二十年來出生率陡降，少子女化的問題日趨嚴重，造成勞動力減少，對國家長遠發展產生負面影響。影響的產業首當其衝的為教育界，因學齡人數減少而產生的連動教育問題層面廣，對學校經營策略產生重大影響，以下對少子女化趨勢及學校因應之經營策略分述之：

一、少子女化影響國民小學學生人數

(一) 國民小學學生人數趨勢

近二十年來臺灣人口粗出生率逐年降低，從內政部戶政司公佈的資料（表 3）所示，民國 87 年人數驟降 5 萬 6,099 人，民國 97 年至 100 年人數皆未突破 20 萬人；99 年逢生肖虎年，出生人口數創新低紀錄 16 萬 6,473 人；101 年適逢生肖龍年，出生人口數達 23 萬多人，但隨即下降，近二年則維持在 21 萬多人。顯示近十年每年的出生人口數約為 20 萬上下，無法大幅提升。

表 3 臺灣人口歷年粗出生率及人口數

出生年	總計	男	女	粗出生率
民國 86 年	324,980	169,422	155,558	15.02
民國 87 年	268,881	140,063	128,818	12.31
民國 88 年	284,073	148,456	135,617	12.91
民國 89 年	307,200	160,529	146,671	13.85
民國 90 年	257,866	134,310	123,556	11.54
民國 91 年	246,758	129,141	117,617	10.99
民國 92 年	227,447	119,218	108,229	10.08
民國 93 年	217,685	114,349	103,336	9.61
民國 94 年	206,465	107,697	98,768	9.08
民國 95 年	205,720	107,578	98,142	9.01
民國 96 年	203,711	106,570	97,141	8.89
民國 97 年	196,486	102,768	93,718	8.54
民國 98 年	192,133	99,948	92,185	8.33
民國 99 年	166,473	86,804	79,669	7.19
民國 100 年	198,348	102,948	95,400	8.55
民國 101 年	234,599	121,485	113,114	10.08
民國 102 年	194,939	101,132	93,807	8.35
民國 103 年	211,399	109,268	102,131	9.03
民國 104 年	213,093	110,801	102,292	9.08

資料來源：內政部戶政司（2016）。歷年人口統計資料—B 出生及死亡。

<http://www.ris.gov.tw/346>

另教育部統計處公布之「國小一年級新生預測人數」（如表 4）可知除 105 學年度外，未來國民小學每學年新生人數約為 18 萬至 21 萬之間，只有減少的可能，無法大幅成長，故學校要如何在少子女化的現象下因應各種教育現象，甚至是學校的存廢，在在都與學校經營策略有密切關係。

表 4 我國國小一年級新生預測人數

學年度	104	105	106	107	108	109	110	111	112
新生數 (人)	192,524	175,529	183,289	215,512	212,270	193,891	205,427	201,825	198,589

資料來源：教育部統計處（2016）。重要教育統計資訊。

<http://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=002F646AFF7F5492&cs=1EA96E4785E6838F>

（二）新北市因應小型學校轉型措施

少子女化的現象在每個縣市皆然，以新北市為例，自 95 學年度起國民小學學生人數約年減一萬多人，但學校數並未減少，顯見部分學校班級數或人數驟減，新北市教育局於 103 年 11 月 11 日公布之「新北市公立國民中小學型校轉發展實施要點」定義「小型學校」為新北市除烏來區外之學生人數低於 50 人之國民中小學；隨後以公函要求小型學校訂定為期四年之轉型發展計畫，將於 107 學年度檢討。

表 5 新北市國民小學校數及學生人數

學年度	國民小學校數	國民小學學生人數
95	210	294,317
96	209	286,275
97	210	273,037
98	209	259,493
99	210	248,308
100	212	238,483
101	213	225,234
102	214	213,641
103	214	207,301
104	213	201,970

資料來源：教育部統計處（2016）。重要教育統計資訊。

<http://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=002F646AFF7F5492&cs=1EA96E4785E6838F>

二、因應少子女化之學校經營策略

學校是教育人才的場所，所有作為需以教育本質為出發點、以學生為中

心，教師、行政人員及領導者—校長的存在皆是因為學生的教育需求。當少女化現象致使學生人數減少時，加上教育思潮的變化、家長對學校的期待更多元，皆讓學校經營策略樣貌更為豐富，期待在營造優質學習環境後，讓家長對學校產生認同感，成為學校經營的正向循環。

以下為學校面對少女化情況下常採取的經營策略：

（一）凝聚組織共識與型塑學校願景

少女化現象對學校所產生危機是全體教職員工皆能感受的，校長身為學校領導者除了訂定具體可行的校務發展目標外，更應透過充分的溝通與學校成員凝聚共識及型塑學校願景（張貴琪，2011），讓每個人心中都清楚了解學校未來的發展目標與方向，才能推動學校各項新作為。

（二）建立優質行政團隊與創新管理

學校同仁凝聚共識與願景後，領導者應透過創新管理的技巧建立優質行政團隊以為發展的後盾，除了運用日新月異的資訊科技系統讓行政流程更為簡化與有效率，亦重視教師與行政團隊的溝通與合作（陳凱群，2011），落實行政支援教學之理念，朝共同目標邁進。

（三）精進教師教學能力與專業知能

少女化趨勢下，孩子生得少、個個都是寶，家長教養態度與教育概念多樣化，對教師班級經營與教學造成影響，教師的教學能力與專業知能需時時提升，依據孩子的個別差異讓教學方式與樣態更多元、引導孩子投入學習（葉采頻，2000；羅芬芳，2012；涂玉盈，2015），簡言之即「有效教學」，讓家長對教師與學校放心、有信任感與向心力。

（四）發展學校特色課程與創新教學

學校樣貌要具備特殊性，最基礎的作為即發展特色課程與創新教學（葉采頻，2010；呂秀珍，2012；林育瑄，2013；朱彩玲，2014）。學校可因地制宜，根據所處地區的自然生態、人文特色、風土民情、校園閒置空間…等個性，結合學校願景發展特色課程，除了讓孩子認識與認同自身生活環境，並增加與家長及社區的互動，讓大家看見學校在基礎課程外的課程與教學創新，以此建立學校特色與教學口碑。

（五）活化校園閒置空間與創新營造

搭配特色課程活化校園閒置空間，展現學校特色課程成果；亦可與社區或社教機構合作辦理課程或活動，除可充分利用閒置空間，與社區合作時可增加學校認同感，可適時爭取外部資源挹注（蔡榮哲，2007；陳凱群，2011）。另整修舊建築時以創新、活潑與實用的觀念創造空間的美感，讓校園動線分明、有朝氣，讓在學校的人透過美的空間建築產生對學校的認同感與榮譽感。

(六) 發展策略聯盟與引進外部資源

學校可與鄰近小學、國中、高中或大學成立策略聯盟與引進外部資源，透過交流活動了解他校特色，觸發自身發展；並可統整與活用各校資源，互補不足之處，以提升效能（蔡榮哲，2007；張貴琪，2011）。透過交流活動提升教師與學生視野，合作發展學校特色，活用人力與物力資源。

(七) 建立家長及社區之認同與參與

家長教育意識抬頭的氛圍下，教師應做好親師溝通，讓家長認同教師班級經營與教學理念，和家長建立良好關係，進而認同學校（葉采頻，2010）。除此之外，學校應與社區發展協會、社區團體及地方民意代表建立良好關係，多邀請他們到學校參加活動，讓他們了解學校特色，藉此引進外部資源挹注學校。

(八) 行銷學校特色與建立學校品牌

學校除對外建立良好公共關係外，要重視行銷策略的規劃與執行，運用廣告、媒體、報章雜誌與網路媒介對外彰顯學校特色（蔡榮哲，2007；陳凱群，2011；林育瑄，2013），讓社區民眾與社會大眾對學校了解學校努力的成果與特色，更能建立學校口碑與品牌；甚至可與社區結合發展在地光觀特色、產業發展，吸引外來人口。

少子女化既已是不可逆的趨勢，學校領導者應審酌自身優勢、劣勢與特色採取多元策略經營學校，讓學校「被看見、被記住」，以吸引學生就讀，讓學校能永續存在。

參、個案案例說明

一、學校基本資料

學校基本資料包含學校環境分析及現況說明二部份。學校環境分析包括：學校近五年總人口數、學區未來五年學齡人口、社區發展型態、臨近學校之公共設施資源、學生及教職員工數等五項資料。學校現況說明則依人、事、時、地、物說明個案學校現況。學校環境分析如下：

(一) 學區近五年總人口數

年度	100	101	102	103	104
人數	1196	1188	1179	1178	1169

(二) 學區未來五年的學齡人口

學年度	104	105	106	107	108	109
人數	4	3	4	3	4	3

（三）社區發展型態

個案學校所在的社區為一小型漁村聚落，居民主要從事捕魚、養殖、浮潛、潛水等相關行業，或至鄰近臺電核四廠工作，全力支持學校教育活動，是學校辦學的好夥伴。本社區多數居民仍以漁撈維生，以往多交由中盤商販賣，獲利微薄。未來計畫與學校附設貢寮數位機會中心合作，透過網路平台直接販售客製化魚貨給消費者，讓從事漁業的居民能有更好的收入，為未來社區發展契機。

近年來國人觀光休閒意識抬頭，至本地從事潛水、浮潛、攀岩、生態旅遊等海洋休閒遊客日益增加，本地觀光相關產業日益興盛，居民從事相關工作比例也逐年提升，成為未來社區另一產業契機。

（四）臨近學校之公共設施資源：鄰近公共資源豐富

1. 交通部觀光局東北角暨宜蘭海岸國家風景區管理處：於東北角海岸建置豐富海洋休閒遊樂與教育設施。其中龍洞灣海洋公園更是個案學校與新北市辦理海洋教育及海洋體驗課程重要基地。
2. 國立海洋科技博物館：距離個案學校僅約 20 公里，為個案學校辦理海洋教育重要場域及合作對象。
3. 國立臺灣海洋大學：個案學校為新北市海洋教育資源中心，海洋大學附設臺灣海洋教育資源中心，且為個案學校申請大學協助偏鄉小學之指導學校，故與海洋大學在海洋教育及其他領域課程與教學，互動密切。

（五）學生及教職員工數：（104 學年度）

1. 國小學生 27 人、幼兒園 8 人。
2. 編制教員：現行編制內教員有 17 人（校長 1 人，兼任主任 3 人，兼任組長 2 人，導師 6 人，科（專）任 3 人，幼兒園教師 2 人）。
3. 編制職員工：護理人員 1 人、幹事 1 人，工友 1 人，總計 3 人。
4. 約聘僱及臨時人員（含警衛）：3 人。

二、案例現況分析

以下依人、事、時、地、物說明個案學校現況。

（一）人、時

個案學校成立於民國 54 年，位於新北市貢寮區。學生人數最多曾多達 200 餘人。至民國 80 年代，人數已減至 100 人以下。95 至 98 學年度間學生人數雖略有增加，但 99 學年度後，學生人數逐年減少，至 104 學年度僅餘 27 人。

學年度	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
學生數	71	65	61	52	55	51	52	56	58	51	47	43	37	29	27
增 減		-6	-4	-9	+3	-4	+1	+4	+2	-7	-4	-4	-6	-8	-2

(資料來源：研究者自行整理)

個案學校學區未來數年預估學齡人口數僅數人，且鄰近學校，亦多出現學生數減少、減班情形，部份學校亦為 50 人以下偏遠小校，無法提供學生來源。

(二) 事

歷任校長運用多元策略，經營學校特色，績效卓著，如：

1. 民國 87 年創辦全國首創海洋畢業典禮，吸引中外媒體報導，已成為學校亮點。
2. 96 年教育部活化校園空間及發展特色學校特優。
3. 96 年度獲教育部推展體育有功學校。(全國六所之一)
4. 97 年度新北市教學卓越獎國小組特優。
5. 97 年度教育部教學卓越獎銀質獎。
6. 97 年(2008)於該校成立新北市海洋教育資源中心，負責海洋教育推廣。
7. 98 年獲商業週刊全國百大特色學校。
8. 102 年度新北市卓越學校 - 學生學習面向。
9. 102 年成立教育部貢寮數位機會中心，提供社區居民資訊教育課程，提供社區產業數位支援。
10. 104 年全國推動海洋教育成果評比第一名。

(三) 地

學校對外主要交通要道為臺 2 線濱海公路。距離最近公車站約 800 公尺，每個小時一班車。距離最近的火車站約 15 公里。最近市鎮為新北市瑞芳區，約 15 公里，至基隆市約 25 公里。

交通要道路況複雜，為砂石車、聯結車等大型車輛來往要道。另臺二線每逢大雨、颱風，經常發生落石坍方情形。交通路況之安全性，亦是影響外地家長通車就學之重要因素。

(四) 物：學校相關措施與問題

1. 交通車接送：市府補助一部租賃交通車，做為分班學生接送。
2. 學雜費及相關獎學金等費用補助：學校位於台電電廠周邊區域，每學期國小補助學雜費 5000 元，幼兒園補助 10,000 元。學校亦爭取或申

- 請校外單位獎學金補助，學童就學幾乎無需費用。
3. 擴大學區：民國 93 學年開放為自由學區，範圍涵括全新北市。
 4. 擴展學校角色及功能：
 - (1) 97 年度成立為新北市海洋教育資源中心。
 - (2) 102 年成立教育部貢寮數位機會中心。
 5. 學校目前無學生宿舍，無法提供外地學生住宿。

肆、問題分析

本研究之個案為新北市某一所偏遠地區小學，在訪談該校現任校長、行政人員、教師與家長會會長後，經本組討論後歸納該校目前困境分為表層問題與深層問題，分析結果如下：

一、表層問題

(一) 學區內學齡人口稀少

根據個案學校於 104 學年度提報新北市教育局之「小型學校轉型發展實施計畫」內容，該校學區內近五年之總人口數幾無增加，甚有緩慢減少的趨勢；學區未來五年之學齡人口極少，顯示學生來源若僅為學區內，依據「新北市公立國民中小學型校轉發展實施要點」規定，該校學生總人數未來五年內勢必仍無法超過 50 人。

(二) 學區外學生就讀稀少

個案學校為該市偏遠小學，民國 93 學年度改為自由學區，學生入學毋須遷移戶籍，但原學區外學生就讀人數不多。

二、深層問題

學生人數減少肇因於學區內學齡人口少、學區外學生就讀稀少，惟背後有更深層的原因導致此現象：

(一) 產業沒落，人口凋零

個案學校社區位處邊居海灣內，居民多年來主要從事捕魚、養殖漁業的工作。但隨著近海資源枯竭、養殖業受病菌影響而欠收，居民收入大不如前，故年輕人向外發展謀生，社區凋零老化嚴重。

近年來浮潛、潛水風氣漸盛，部分居民從事浮潛相關行業。惟能賴此謀生之人口少，亦有季節限制，無法支撐更多家庭之生計。

(二) 核四停建，人口外移

個案學校鄰近臺灣電力公司核能發電四號廠，過往施工期間因人力需求，

有外移人口遷入社區，部分學齡人口來自於此；但自從核四廠宣布停建後，人口又離開社區，學生亦因此轉出。

（三）交通便利，但路況危險

學校對外主要交通要道為臺 2 線濱海公路，位於約 85.5 公里處。距離最近公車站約 800 公尺，每小時一班車。若自行開車，至瑞芳市區約 20 分鐘，基隆市約 40 分鐘，交通堪稱便利。但實際走查後發現因鄰近漁貨、中油碼頭，路上大型車輛如油罐車、貨車或砂石車橫行，交通狀況危險，是影響家長讓學生跨區就讀意願的重要因素。

（四）少子女化與社區、人口老化現象

隨著時代演進、社會結構改變、傳統的家庭觀念較淡薄，結婚年齡提高、生育意願降低，少子女化現象在臺灣已近二十年，目前尚無太大變化；加上社區人口老化，雙重因素造成學齡人口數極少，學校學生數亦少。

學校表層與深層問題多為目前學校能力無法解決，若從學校經營與行銷特色及建立品牌著手，發揮教育目的與本質，才有機會異軍突起、吸引更多學生。



個案學校校園風景畫



個案學校佳績



訪談個案學校校長



本組組員至個案學校參訪

伍、解決策略分析

小型學校因應少子女化，個案學校提出四年期轉型計畫，另本組亦提出創新策略以供參考，希望解決少子女化導致之裁併校問題。

一、個案學校現行轉型策略

104 年 9 月個案學校依「新北市公立國民中小學小型學校轉型發展實施要點」提送「新北市貢寮區個案學校國民小學轉型發展實施計畫」七項轉型發展主軸及其實施策略如下：

項次	項目	實施策略	行動計畫	備註
一	課程與教學成效	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 精進本校教師專業自編課程機制。 ➢ 善用社區地方各項專業教學資源。 ➢ 結合教育局處各式多元課程規劃。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 藝文深耕課程。 ◆ 綜合自編課程。 ◆ 數學亮點學校計畫。 ◆ 大學協助偏鄉課程與教學計畫。 ◆ 補救教學課程。 ◆ 可食地景計畫。 ◆ 新北市實驗課程。 ◆ 跨年級教學計畫。 ◆ 學習共同體先導學校計畫。 	
二	學生學習表現	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 扎根學童基本學力基礎。 ➢ 活化學生各式學習資源。 ➢ 建置行動學習空間。 ➢ 開創翻轉教室環境。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 五年級學力檢測。 ◆ 補救教學檢測。 ◆ 社區路跑與民俗體育。 ◆ 東北角教會英語社團。 ◆ 三大家族童軍課程。 ◆ 提升英語會話課程（GENE 讓你變菁英）。 ◆ 南天扶輪社捐贈智慧教室。 ◆ 中和高中借用平版電腦。 ◆ 創客教育。 ◆ 環保小局長學生自治。 ◆ 認輔制度 - 智慧美德勇氣三大家族。 	

項次	項目	實施策略	行動計畫	備註
三	教師專業發展	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 落實教師社群對話機制。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 跨年級方案 - 領域社群研討。 ◆ 學共先導學校 - 共同備課小組。 ◆ 教師學習社群 - 綜合自編課程。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 請益專業教授引領課程。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 數學亮點學校計畫 - 黃敏晃教授。 ◆ 大學協助偏鄉計畫 - 許育彰教授。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 發展校本特色課程。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 大學協助偏鄉計畫 - 紙本化山海四季體驗課程。 ◆ 藝文深耕計畫 - 藝術家駐校發展和美海藝創作課程。 ◆ 實驗課程與社團 - 精進和美海洋音樂之多元藝文課程。 	
四	活化校園空間	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 營造低碳有機校園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 低碳校園申請計畫。 ◆ 可食地景設置計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 規畫創意學習校園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 創客學習設備與環境建置計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建立安心認證學園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 安全校園規劃計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 建置數位雲端校園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 資訊教育發展計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 打造海洋領航校園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海洋體驗系列課程發展計畫。 ◆ 新北市海洋運動、休閒與體驗課程中心建置計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 善用本地人文自然資源。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新北市 104 年度海洋教育方案計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 型塑體驗探索校園。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 到東北角 FUN 暑假山海夏令營實施計畫。 	
		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 擴大辦學成效，形塑學校亮點。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 年度海洋教育資源中心維運計畫。 ◆ 年度教育部及教育局區域性水域體驗計畫。 ◆ 年度貢寮數位機會中心營運計畫。 	

項次	項目	實施策略	行動計畫	備註
五	家長與社區參與	➢強化家長參與。	◆邀請家長與社區參與學校轉型計畫訂定，並與社區總體營造相結合。	
		➢建立社區與學校生命共同體。	◆圖書館開放社區共享實施計畫。 ◆貢寮數位機會中心場地設備管理辦法。	
		➢提振地方產業發展。	◆貢寮數位機會中心營運計畫。	
		➢提升學校與社區命運共同體意識。	◆社區老人探訪計畫。 ◆年度學校與社區運動會計畫。 ◆年度學校與社區畢業典禮計畫。	
		➢積極爭取校外資源。	◆爭取校外公私立個人或團體補助計畫。	
		➢善用校友資源。	◆校友會營運計畫。	
		➢成立三大學院。	◆家族輔導計畫。	
六	學校特色發展	➢新北市海洋教育學習基地。 ➢新北市雲端遠距行動學校。 ➢新北市多元國際體驗課程。		

二、創新策略

(一) 運用新北市教育政策 - 英速魔法學院

1. 英速魔法學院簡介

(1) 實施方式

新北市政府教育局為有效培養學童未來的國際競爭力、縮短城鄉差距及社經地位差異所造成的英語程度落差，於97年9月首創全國浸潤式（immersion）的英語學習體驗學校—新北市英速魔法學院（New Taipei City English Wonderland），目前共有乾華、闊瀨、光復、興福、龍埔五個校區校區，可提供新北市五年級學生約計2萬8千人次，以宿營方式進行3天2夜的英語營隊體驗課程，授課方式由外籍專業教師進行英語體驗教學，目的在於讓學童英語口語表達與生活自理能力更加倍，以培養孩子學習英語的興趣與信心，進而奠定日後語言學習的基礎。

(2) 服務對象

服務對象為新北市公立國小五年級在學學生，由學校統一報名，並以班級為單位，全班一同參加，費用由新北市政府教育局全額支付。

(3) 分布區域

英速魔法學院設置地點分別為石門、林口、三峽、中和、坪林五個區，如圖 1，由圖中可看出，新北市的東北角區域（包括學生人數眾多的汐止）並未有英速魔法學院之設置。

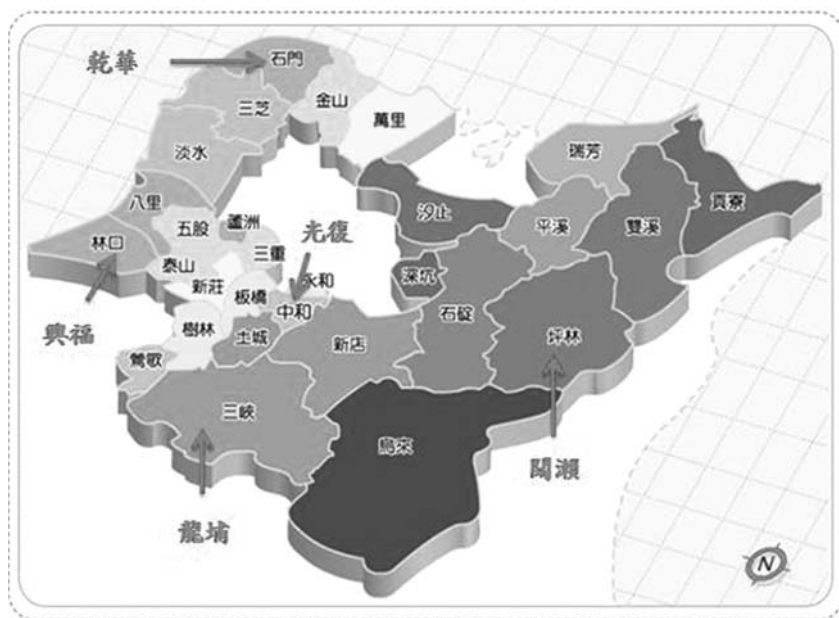


圖 1 新北市英速魔法學院分布圖

2. 新北市東北角地區缺乏英速魔法學院，造成該地區學生需至較遠之院區進行體驗課程，因此建議教育局將個案學校分班校區，以海洋特色為主題，撥款新建校舍及宿舍，作為新北市第六個英速魔法學院，除了解決目前英速魔法學院容納量不足之問題，並可引進全市學生到校學習，增加地方活力。

(二) 個案學校與 A 國小策略聯盟或合併

1. 個案學校位於東北角，目前學生人數約 27 人，而鄰近之 A 國小學生

人數約 20 人。個案學校與 A 國小距離過近，且因海洋教育特色雷同，對學區學生吸引力不足，對外地學生又容易產生競爭，若兩校學生持續減少，恐都會面臨裁併校之危機，因此以合作代替競爭，兩校學生總數加上海洋特色吸引學區外學生就讀，學生總人數估計可達 50 人。將是一條更可行之道路。

2. 與 A 國小策略聯盟或合併，資源共享，學校可保留特色及校區，並可適時提供社區使用，如禮堂、電腦教室、英語課程等。
3. 個案學校的班級學生人數增加，每班人數可從四、五人增加至八人，有利於合作學習及教師多元教學方法的實施，且學校維持一定規模，發展學生多元社團及團隊將更具效益，對學生學習更具成效。

陸、問題檢討

從與個案學校相關人員訪談的資料中，可看出對上述策略所導致待解決問題，另本組所提出之創新策略，亦可能衍生部分問題，茲分述如下：

一、翻轉社區所隱藏的市場平衡遭受破壞

個案學校所在的社區居民主要從事漁撈維生，以往多交由中盤商販賣，獲利微薄。在翻轉社區的實施策略中，計畫與學校附設貢寮數位機會中心合作，利用網路平台直接販售客製化魚貨給消費者，然學校存在之目的應為學生的學習為依歸，學校若因介入居民與中盤商之間的市場販售，而造成市場的供需失衡狀況，是否造成另一風暴。另小型學校人力在本不充足的情況下又要支援社區網路平台架設、社區居民數位教育等工作，是否會造成老師工作量的增加而影響教學，亦是另一思考的層面。又漁獲的冷凍設備、文創包裝等是否符合網路銷售之需求也是本策略所須深思之問題。

二、申請實驗教育學校的挑戰

從 103 年 11 月教育實驗三法通過立法。可預期實驗教育下的各種教與學將呈現多種不同風貌，對於偏鄉地區為其帶來另類發展的可能性。然涉及公辦公營的相關規定尚不完整訂定的情況下，申請實驗教育學校，應考慮以下所衍生的問題：

（一）法源依據尚未周延完備

目前通過的公辦公營實驗教育，尚有諸多辦理有賴各主管機關訂定。形成各校在辦理學校公辦公營實驗教育無前例可依循。

（二）教師的認同與專業知能待強化

如何讓教師認同、願意留下來並願意投入實驗教育的創新變革行動，是一項極大的挑戰。再者，實驗教育並非實驗，教育的對象是人，如何確保實驗教育的導入與執行，維持並實現辦學的初衷，在學生身上看到學習成果等，都和教師的專業與素質息息相關，因此，如何持續為教師專業培力也須納入考量。

（三）社區家長教育選擇權

目前大部分家長仍以成績為第一關心要點，若學區中仍有少數不認同、不願選擇實驗教育的家長，這些家長教育選擇權，該如何保障？

三、與其他學校合併

每所學校均不願被裁併，若以整併方式辦理，究竟是誰整併誰？學校校名應以何者命名？該縣市在英速魔法學院的需求為何？其主導權均不在學校的手上，故與他校合併之方案應為地方教育主管機關的權責。而學校可努力之處就是讓縣市政府評估本個案學校係有繼續留存價值之校。

柒、結論與反思

一、學區學齡人數減少及鄰近區域亦無學生來源：

個案學校學生數無法增加，主因學區預估學齡人口數僅數人，鄰近週邊無都會區，附近學校出現學生數減少、減班情形，許多學校亦為 50 人以下偏遠小校。

二、交通因素為許多家長學生放棄就讀因素，包括：

（一）交通不便且要道路況複雜：

許多外地家長對學校各方面皆表示滿意，但受限學校偏遠、交通不便，且學校位於臺 2 線濱海公路，為砂石車、聯結車等大型車輛來往宜花東與基隆、北部都會區必經要道。另臺二線每逢大雨、颱風，經常發生落石坍方情形。交通路況之安全性，是影響外地家長通車就學之重要因素。

（二）學校雖擁有交通車，但用途受限：

僅能載送分班學生至本校上課，無法載送分班以外學生，難以成為吸引外地學生優勢。

三、學校無提供住宿，無法解決外地學生住宿問題：

部份外地家長考慮學生住校或學校週邊，但因學校無學生宿舍，週邊亦極少供租賃屋舍，難以解決外地學生住宿問題。

四、特色課程及教學績效卓著，及學雜費減免及獎學金仍無法吸引外地家長選擇就讀：

學校歷年相關課程及教學獲獎無數，如教育部教學卓越獎、商業週刊全國百大特色學校及教育部活化校園空間及發展特色學校特優等，仍無法有效吸引外地學生就讀。

五、擴展學校角色及功能，對吸引外地學生成效有限：

個案學校雖於 97 年度成立為新北市海洋教育資源中心，及 102 年成立教育部貢寮數位機會中心，但學生人數並未顯著增加，未來是否因此能免於裁併廢校，則有待觀察。

捌、建議

一、持續發展特色課程及教學，增進學生多元能力

個案學校海洋教育特色明顯，應結合社區組織，擴展學校影響力與吸引力，並持續提升教師專業知能，打造教學團隊，凸顯優勢以「啟動孩子的潛能」為特色，吸引外地家長眼光。

二、爭取設立新北市英速魔法學院

依據本組分析得知，新北市東北角地區缺乏英速魔法學院，造成該地區學生需至較遠之院區進行體驗課程，因此建議教育局規劃個案學校分班作為新北市英速魔法學院，以海洋特色為主題，撥款新建校舍及宿舍，作為新北市第六個英速魔法學院，除了解決目前英速魔法學院容納量不足之問題，並可引進全市學生到校學習，增加地方活力。

三、與 A 國小策略聯盟，或兩校合併

個案學校與 A 國小距離近，學區及學生來源重疊，且因海洋教育特色雷同，對學區學生吸引力不足，對外地學生又容易產生競爭，若兩校學生持續減少，恐都會面臨裁併校之危機，因此以合作代替競爭，將是更可行之道。

四、申請學校型態實驗教育

學校型態的實驗教育申請，學校可重新檢視發展的發現，同時也創造新商機，不論是公辦民營或者公辦公營，這都能為個案學校帶來改變的契機，這也可能是因應小子女化的解決管道之一。

參考文獻

- 國民教育階段學生人數預測分析報告（104-119 學年度），教育部，p.7。「中華民國人口統計年刊」，內政部。
- 內政部戶政司（2016）。歷年人口統計資料—B 出生及死亡。tp://www.ris.gov.tw/346。
- 教育部統計處（2016）。重要教育統計資訊。http://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=002F646AFF7F5492&cs=1EA96E4785E6838F。
- 教育部統計處（2016）。重要教育統計資訊。http://depart.moe.edu.tw/ED4500/cp.aspx?n=002F646AFF7F5492&cs=1EA96E4785E6838F。
- 張貴琪（2011）。少子化現象下學校因應策略之研究—以新北市公立國民小學為例。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。
- 陳凱群（2011）。少子化之學校經營策略研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士班碩士論文。
- 葉采頻（2009）。國民小學面對少子化衝擊與因應策略之個案研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士班碩士論文。
- 羅芬芳（2012）。少子化下國民義務教育組織行銷運作模式之實證研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
- 涂玉盈（2015）。少子化對國小教育的影響與因應之研究。國立嘉義大學師範學院教育學系碩士論文。
- 呂秀珍（2012）。臺中市公立小學在少子化之衝擊下永續經營策略研究。私立大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 林育瑄（2013）。少子化現象下臺中市國民中學校務經營之探討。私立逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 朱彩玲（2014）。少子化現象下學校創新經營策略之研究—以縣市合併後臺中市國民小學為例。南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究所碩士論文。
- 蔡榮哲（2007）。國小校長知覺少子化現象對學校衝擊及其學校經營因應態度之研究。天主教輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 新北市貢寮區和美國民小學（2015）新北市貢寮區和美國民小學轉型發展實施計畫。
- 林元婷（2010）。偏遠小校的再生策略之個案研究—以希望國小為例。國立政治大學教育學系哲學組碩士論文，未出版。台北。

許如菁（2015）。談實驗教育三法及其在公立學校實現之可能與挑戰。教師天地，197，p.34-40。