

少子女化情境中的小校經營策略之研究 —以宜蘭縣一所偏遠小學為例

梁金盛、林美蓮

摘 要

本研究以宜蘭縣一所國民小學為研究對象，採用訪談、資料蒐集等方式，研究參與者共六位；藉以了解個案學校面對少子女化現象之所採取的經營策略。綜合訪談結果提出下列結論：

- 一、個案學校學生人數因受到少子女化影響及個案學校社區沒落、與鄰近學校相互競爭等環境因素影響而逐年減少。
- 二、個案學校對「招生不足擔心被裁併校危機」、「校園環境設備不足，經費爭取困難」與「班級中學生數太少，缺乏競爭力」等因素有所知覺。
- 三、個案學校面對少子女化與社區沒落之因應為：「學區策略」、「交通車接駁」、「免費的課業輔導與社團」、「教師教學的用心」與「多項的補助措施讓學童受惠」等五項因應措施。
- 四、以「多元學習、適性發展」，發展學生多元智能。

關鍵字：少子女化、小型偏遠學校、學校經營策略

少子女化情境中的小校經營策略之研究 —以宜蘭縣一所偏遠小學為例

壹、緒論

近卅年來台灣地區的新生兒出生人口不斷減縮，導致學齡兒童逐漸減少，對偏遠地區小型學校的衝擊更是雪上加霜，甚至面臨裁併危機（劉文通，2009）。各縣市政府面對這種現象必須採取因應措施，而在直接執行機構的學校也將因措施的實施而受影響，重要的是學校的因應措施，將會直接反映在學校的發展上，個案學校係宜蘭縣的偏遠地區國民小學，學生生源逐漸減少，經學校教職員工及家長們多年的努力，已呈現難得的成果，值得推薦。

一、少子化已影響到宜蘭縣的國民小學教育發展

宜蘭縣政府從 2006~2008 年頒布分班分校審查要點，將 48 人以下改為分校，30 人以下為分班，另於 2009 年起，規定每班新生人數不得低於 5 人，一校未滿 4 班則列為裁併對象（宜蘭縣政府，2006；2007；2008a；2008b；2011a）。這些分班分校的審查要點，使得小班小校的領導者更需要有與眾不同的經營模式，才能突破少子女化所帶來的危機。

本研究對象是一所偏遠小學，班級數 6 班，學生人數少於 100 人，如果學生人數再減少則可能面臨裁併的命運。因此個案學校這些年歷經學校校長、教師及社區家長共同努力之下，使得學生人數日益增加，不但受家長肯定，且免除廢校危機，值得研究其原因。

二、研究目的

- （一）瞭解少子女化現象對個案學校帶來的影響。
- （二）探究少子女化現象下個案學校所採取的因應策略。

貳、少子女化及主管機關的政策影響小型學校教育的發展走向

少子女化是一種社會現象，對各行各業都難免產生一定程度的影響，就教育而言，最直接的部分就是學生來源，其次是學校的規模及其他相關事項，如學校數、班級數、教師數等等。另在教育主管機關部分也可能因學生數的多寡決定學校的發展方向，以下即對少子女化影響國民小學學生來源的情形及宜蘭縣面對少子女化所採取的措施分述之：

一、少子女化影響國民小學學生來源的情形

少子女化趨勢嚴重衝擊到我國國民教育體系，造成學齡人口逐年漸減，近年來國小新生逐年降低，從表 1 顯示：我國 2000 學年度小一入學新生為 32 萬 743 人，2014 學年度小一入學新生為 19 萬 8,206 人，在這 14 年內學生人數足足減少 12 萬 2,537 人。另，教育部統計處預估至 2030 年，其國小新生人數約為 18 萬 3,844 人，從 2014 至 2030 年來看小一新生數會再減少 1 萬 4,362 人，由此可看出少子女化趨勢日益嚴重。

表 1 國民小學歷年學生數暨 104~119 學年度未來推估

學年度	國 民 小 學						
	學生數計	1 年級	2 年級	3 年級	4 年級	5 年級	6 年級
84	1,971,439	320,745	320,460	308,095	312,703	348,402	361,034
89	1,925,981	320,743	323,046	318,090	319,514	326,734	317,854
94	1,831,873	272,482	289,145	314,816	319,085	318,024	318,321
99	1,519,746	214,638	230,027	242,778	275,073	285,589	271,641
100	1,457,004	208,843	214,680	230,038	242,697	275,045	285,701
101	1,373,366	201,869	208,809	214,692	230,001	242,778	275,217
102	1,297,120	198,820	201,826	208,888	214,687	230,015	242,884
103	1,252,706	198,206	198,867	201,901	208,918	214,754	230,060
104	1,215,110	192,524	198,138	198,893	201,848	208,892	214,815
109	1,172,657	193,891	212,165	215,440	183,186	175,469	192,506
114	1,186,706	192,115	195,263	198,514	201,687	205,289	193,838
119	1,123,429	183,844	184,833	185,928	187,305	189,468	192,051

資料來源：教育部統計處（2015a）。重要教育統計資訊。

取自 https://stats.moe.gov.tw/files/important/OVERVIEW_M10.XLS/2015/05/29

二、宜蘭縣對少子女化所採取的教育措施

少子女化已是我國的普遍現象，但對教育的影響於各縣市仍有其差異，而採取的因對措施也會不同，以下即就宜蘭縣的部分說明如下：

（一）宜蘭縣少子女化的教育概況分析

從表 2 可以看出：宜蘭縣 2013 學年度共有 77 所縣立國民小學，班級數部分從 2001 學年度至 2013 學年度由 1,413 班減至 1,207 班，減少了 206 班，學生人數由 40,142 人降為 24,969 人，減少了 15,173 人，教師人數由 2,257 人降至 2,161 人，減少 96 人，（教育部統計處，2015b）。

表 2 宜蘭縣國民小學 90-100 學年度教育概況（單位：所/班/人）

學年別	校數	班級數	學生數	教師數
（2001）90 學年度	74	1,413	40,142	2,257
（2002）91 學年度	76	1,432	39,920	2,328
（2003）92 學年度	76	1,443	39,760	2,316
（2004）93 學年度	76	1,438	38,979	2,299
（2005）94 學年度	76	1,398	37,523	2,290
（2006）95 學年度	74	1,366	36,448	2,236
（2007）96 學年度	74	1,356	35,209	2,246
（2008）97 學年度	75	1,320	33,260	2,232
（2009）98 學年度	75	1,302	31,371	2,200
（2010）99 學年度	75	1,287	29,728	2,183
（2011）100 學年度	77	1,278	28,357	2,086
（2012）101 學年度	77	1,250	26,615	2,136
（2013）102 學年度	77	1,207	24,969	2,161

資料來源：教育部統計處（2015b）。國中國小教育統計查詢。取自 <https://stats.moe.gov.tw/result.aspx?qno=NQA0AA2/2015/05/29>

(二) 宜蘭縣因應少女化採行的教育措施

少子女化嚴重影響整個教育機構，衝擊最大者不外乎小班小校，因此宜蘭縣政府接連訂定國民小學分班、分校審查及員額配置要點，（宜蘭縣政府公函，2006；2007；2008a；2008b；2011a；2011b），其重點如下：

1. 目的：（1）有效整合教育資源；（2）增進學生同儕關係，提高學習效果；（3）精簡小型學校建制，減少行政負擔。
2. 實施原則：調整分校、分班須兼顧學生學習，精簡後，以隸屬鄰近學校為原則。
3. 分班、分校及併廢校裁量基準之實施辦法說明，如表3所示：

表3 2006年-2011年宜蘭縣國民小學分班、分校及併廢校裁量基準

修訂時間	實施辦法說明
2006.3	1. 分校：以每年7月1日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿48人者。 2. 分班：以每年7月1日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿30人者。 3. 成班：自2006學年度起，每班新生人數不得低於8人，未滿8人者採隔年招生。 4. 停辦：1至6年級總班級數未達4班者，學校予以停辦。
2007.7	1. 分校：以每年7月1日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿48人者。 2. 分班：以每年7月1日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿30人者。 3. 成班：自2006學年度起，每班新生人數不得低於8人，未滿8人者採隔年招生，隔年招生之班級人數亦應達8人始得成班。當學年度因新生招生未滿8人採隔年招生之學生，得不受強迫入學之規定，惟次學年度新生仍不滿8人未能成班時，前學年度未入學之學生，應受強迫入學規定，至臨近學校就讀，並依本要點第九點規定補助交通費。 4. 停辦：1至6年級總班級數未達4班者，學校予以停辦。

修訂時間	實施辦法說明
2008.3	1. 分校：以每年 7 月 1 日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿 48 人者。 2. 分班：以每年 7 月 1 日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿 30 人者。 3. 成班：自 2006 學年度起，每班新生人數不得低於 8 人，未滿 8 人者採隔年招生，隔年招生之班級人數亦應達 8 人始得成班。當學年度因新生招生未滿 8 人採隔年招生之學生，得不受強迫入學之規定，惟次學年度新生仍不滿 8 人未能成班時，前學年度未入學之學生，應受強迫入學規定，至臨近學校就讀，並依本要點第九點規定補助交通費。 4. 本縣大同鄉及南澳鄉等原住民鄉鎮學校，每班新生人數不得低於 5 人，未滿 5 人者採隔年招生，隔年招生之班級人數亦應達 5 人始得成班。當學年度因新生招生未滿 5 人採隔年招生之學生得不受強迫入學之規定，惟次學年度新生仍不滿 5 人未能成班時，前學年度未入學之學生應受強迫入學規定，至臨近學校就讀，並依本要點第九點規定補助交通費。 5. 停辦：1 至 6 年級總班級數未達 4 班者，學校予以停辦。
2008.9	1. 分校：以每年 7 月 1 日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿 48 人者。 2. 分班：以每年 7 月 1 日清查核定後為計算基準，該學年度學校學生數未滿 30 人者。 3. 成班：自 2009 學年度起，每班新生人數不得低於 5 人，未滿 5 人者採隔年招生，隔年招生之班級人數亦應達 5 人始得成班。當學年度因新生招生未滿 5 人採隔年招生之學生，得不受強迫入學之規定，惟次學年度新生仍不滿 5 人未能成班時，前學年度未入學之學生，應受強迫入學規定，至臨近學校就讀，並依本要點第九點規定補助交通費。 4. 停辦：1 至 6 年級總班級數未達四班者，學校予以停辦。

修訂時間	實施辦法說明
2011.8	1. 分校或併校計畫：當學年度全校學生人數（不含幼稚園）在 45（含）人以下。 2. 分班或併校計畫：當學年度全校學生人數（不含幼稚園）在 30（含）人以下。 3. 併校或廢校計畫：當學年度全校班級數未達 4 班（不含幼稚園）。 4. 分校、分班之調整以轉隸鄰近學校為原則。 5. 每班新生人數不得低於 5 人，未滿 5 人者採隔年招生，隔年招生之班級人數亦應達 5 人始得成班。當學年度因新生招生未滿 5 人採隔年招生之學生，得至鄰近學校讀或選擇延緩入學，不受強迫入學之規定，惟次學年度新生仍不滿 5 人未能成班時，前學年度未入學之學生，應受強迫入學規定，至臨近學校就讀，並依本要點第十八點規定補助交通費。

資料來源：研究者自行整理

由表 3 顯示，少子女化確實影響至偏鄉小班小校，從規定中可看出，從 2006 至 2008 年起每班新生人數不得低於 8 人，但從 2009 年起改為每班新生人數不得低於 5 人，至於特偏地區的小校則不在此限。另，分校及分班的準則以未滿 48 人者列為分校；未滿 30 人者列為分班；併校及廢校裁量基準則以當學年度學生人數未達 45 人者提報為分校或併校計畫；學生人數未達 30 人者提報為分班或併校計畫；學校班級數未達 4 班者學校予以停辦或者列為廢校。可知，小班小校的領導者更需要規劃出與眾不同的經營模式，並落實執行才能突破少子女化危機。

參、研究方法與資料蒐集及處理

本研究主要是探究宜蘭縣個案學校自 2006 年到 2012 年期間學校採取哪些經營策略，使得學生數逐漸回升的成功因素。研究者採個案研究法，

訪談對象包括個案學校前後任校長、教師代表及家長會會長等，目的是欲了解個案學校校長其具體做法及經營策略，進行訪談及資料的蒐集。

研究參與者共六位：前任與現任校長共 2 位、組長（科任教師）1 位、導師 2 位、家長會長 1 位，進行正式訪談。受訪教師及組長的選取則以在校年資資深為優先考量，因而在受訪者中無選擇處室主任，而以組長為優先之緣故；受訪家長選取則考量任期兩屆的家長會長，因其長期參與及支持學校的發展。

此研究將以代碼方式呈現參與此個案學校之成員（如表 4）：

表4 個案學校個別成員之背景整理

序號	代碼	職務	於本校服務時間	性別	學歷
1	P1	退休校長	13年	男	文學院研究所
2	P2	現任校長	6年	男	教育學院研究所
3	T1	科任教師(組長)	11年	女	教育學院研究所
4	T2	級任導師	16年	女	教育學院研究所
5	T3	級任導師	11年	女	文學院研究所
6	C1	家長會長	8年	男	高職職業學校

一、相關文件蒐集

爲了增加研究資料的周延性，及提高對研究問題的解釋，研究者也廣泛地收集相關文件資料，包括學校 95 學年度至 100 學年度（2006~2012）學生人數資料、學校行事曆、學校剪報資料、學校出版資料、學校文宣資料等。以利了解影響個案學校學生數提升的因素及學校經營策略，並做為訪談的佐證資料。

二、分類與編碼

本研究將依不同的資料來源、資料獲得日期等標上關鍵字後，進行初步的分類，接著再將各類資料按照自己設定之編碼符號進行編碼，並據此

進行更進一步之分類，以便在不同類別及不同資料中進行比較，除了在之後資料詮釋之檢核與引用時，也能避免遺失資料，並確保與原始情境間的關聯，也可協助研究者發展理論的概念。有關訪談資料編碼處理情形說明如表 5：

表5 訪談資料編碼的分類項目及意義說明：

項次	編碼	意義說明
1	P11020101	102 年 1 月 1 日 P1 校長訪談資料
2	P21020105	102 年 1 月 5 日 P2 校長訪談資料
3	T11020103	102 年 1 月 3 日 T1 組長訪談資料
4	T21020109	102 年 1 月 9 日 T2 教師訪談資料
5	T31020113	102 年 1 月 13 日 T3 教師訪談資料
6	C11020204	102 年 2 月 4 日 C1 家長訪談資料

肆、研究結果與討論

本部分著重於實際訪談資料的分析、歸納，再佐以觀察及蒐集個案國小相關文件之資料分析三方校正，結果分述如下：

一、少子女化使個案學校的學生來源受到衝擊

本部分著重在個案學校近幾年學生人數變化的原因分析，再分析少子女化現象對個案學校的影響，最後再探討個案學校面對少子女化現象與社區沒落之因應方式。

（一）個案學校學生人數變化之情形

根據個案學校教導處註冊組提供 90 學年度(2001)至 100 學年度(2012)學生人數一覽表（表 6）。

表6 個案學校90~100學年度學生人數一覽表

學年度	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
人 數	50	54	59	64	62	65	63	69	75	72	78

資料來源：由個案學校註冊組提供，研究者自行整理。

從表 6 顯示，個案學校除 90、91、92 學年度的學生人數略為下降，其餘學年度均呈現正成長趨勢，依據訪談顯示出個案學生人數變化之原因為二：一則為少子女化現象造成個案學校學生人數逐年減少；二則為學校內憂外患的環境因素--社區沒落、與鄰近學校相互競爭，學生人數減少，茲分述如下：

(二) 少子女化造成個案學校學生人數逐年減少

在訪談過程中，首先先瞭解個案學校從 90 學年度（2001）至 100 學年度（2012）學生人數變化情形，由於學區內之居民大多從事採礦及其相關行業，但因石礦產業沒落，在 1995 年學生人數一度降到只有 48 人，在近 5 幾年內又漸漸回升，而對於學生人數變化的原因，受訪者認為少子女化的影響是其中一個因素。如 P1 校長說到社區沒落及人口出生率下降使得學校班級人數減少情形（P11020101）：

另外，P2 校長提到縣內十年前是 200 多人的「仁類學校」，那現在是成了八十多，七十多甚至六十多人的「勇類學校」，至於個案學校的影響是大環境的變化，大家不敢生小孩而影響出生率（P21020105）。

關於「仁類學校」與「勇類學校」是以學校學生人數做分類標準，由於各縣市規定不一，因此 P2 校長提到「仁類學校」意思是指七班至十二班的中型學校；至於「勇類學校」則是指六班以下的小型學校。顯示出受整個大環境的變化，使得宜蘭縣少子女化情形日益嚴重之緣故。而 T2 老師亦提及少子女化會讓 M 型社會更明顯，也影響到個案學校（T21020109）。

研究者進一步求證個案學校因少子女化現象確實造成個案學校學生人數逐年減少，由數據資料顯示從 89 至 100 年個案學校學區內人口出生數逐年漸減（如表 7）。該學區人口出生數 89 年為 12 人，至 100 年為 4 人，呈逐年減少的趨勢，11 年內學區人口出生數差距為 8 人，顯示出個案學校學生入學人數的變化確實受到少子女化影響或因社區產業沒落，人口外移等因素，使得個案學校學區內出生人口數驟減。

表7 89-100年個案學校學區內人口出生數一覽表

年 度	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
出生數	12	11	10	9	7	9	8	7	7	6	6	4

資料來源：宜蘭縣民政處戶政資訊網與蘇澳鎮戶政事務所提供，研究者自行整理。

另外，研究者也提供相關個案學校共同學區與自由學區的人口出生數之數據佐證（如表 8、9），其最主要是想驗證個案學校受整個大環境的變化，使得學區內少子女化情形日益嚴重之緣故。數據資料顯示共同學區及自由學區的人口出生數確實驟減，共同學區人口出生數 11 年來下滑 15 人；自由學區人口出生數 11 年來，人口出生數驟減 114 人差距甚大。其佐證資料驗證出，個案學校確實受少子女化之影響。

表8 89-100年個案學校共同學區人口出生數一覽表

年 度	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
出生數	24	22	20	18	14	16	18	12	11	10	21	9

資料來源：宜蘭縣民政處戶政資訊網與當地戶政事務所提供，研究者自行整理。

表9 89-100年個案學校自由學區人口出生數一覽表

年 度	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
出生數	195	171	163	156	137	162	127	112	107	105	122	81

資料來源：宜蘭縣民政處戶政資訊網與當地戶政事務所提供，研究者自行整理。

資料顯示個案學校學生入學人數的變化原因即是受到整體大環境的影響，出生率降低，造成少子女化情形，使得個案學校學區內入學生人數驟減。

(三) 學校內憂外患的環境因素—社區沒落與鄰近學校相互競爭，學生人數減少

個案學校除了大環境與少子女化現象的影響外，另外學校內憂外患的環境因素：內憂則是個案學校地處偏遠，面臨社區凋零、人口外移、招生不足與學區問題等等；外患則是個案學校與鄰近學校距離不到三公里，兩校相互競爭之下，相對著學校學生人數逐年下降。個案學校位於邊陲地區，地屬偏遠，因地方石礦產業沒落、年輕人口外移，連帶著學生人數也直線下降，只剩下老人住這裡（P11020101）、（P21020105）。C1 家長也說到社區凋零、人口外移、招生不足、與鄰近學校距離近，兩校相互競爭之下，相對著學校學生人數逐年下降（C11020204）。

從訪談稿整理中可以明顯得知，受訪者對於學生人數變化的最大原因認為是個案學校所屬社區因產業沒落，使得社區人口外移嚴重，人口比例又以老年化人口佔較多數，另加上與鄰近學校距離不到三公里，兩校相互競爭之下，相對著學校學生人數逐年下降。在這些種種不利的因素下，入學人數便逐年減少。

二、少子女化現象對個案學校的影響

少子女化現象對個案學校的影響，分析後其因素為三：一、招生不足擔心被裁併校的危機；二、校園環境設備不足，經費爭取困難；三、班級中學生數太少，缺乏競爭力，茲分別說明如下。

（一）招生不足擔心被裁併校的危機

當少子女化影響至學校時，學校經營最直接的影響即是學校招生不足的問題，甚至有裁併校及超額的危機。兩任校長為學校的一校之長，對於招生的壓力自然首當其衝，因此從訪談中得知兩任校長及教師的感受特別深刻。校長與教師皆提及剛到個案學校時，學生人數大約四、五十人，感覺個案學校隨時要被廢校一樣。其中 P1 校長指出因為少子女化的問題及人口都市化，往外集中，當時曾與會長積極解決招生問題，另 T3 教師思考學校改變經營方式，不讓學生數繼續往下滑的傾向而導致被廢校之實（P11020101）。

C1 家長也說到社區凋零、人口外移、招生不足、與鄰近學校距離近，兩校相互競爭之下，相對著學校學生人數逐年下降（C11020204）。

從上述得知學生人數減少造成裁併校的危機，使得個案學校校長及教師皆有深切的危機感。另社區民眾與家長們也擔心學校因為人數過少面臨裁併校危機，因此社區家長則藉由多次的會議，想盡辦法為學校找出生存之道。

（二）校園環境設備不足，經費爭取困難

學生人數減少後，另一項直接影響到的就是經費問題。可從受訪者回答中可發現，針對經費與學校設備等方面，前後任校長，對此部分有較多的看法，認為因為學校業務的關係，在 P1 校長受訪時就指出學校的設備有限，多次申請風雨教室都無法通過，可能因為學校學生人數少，所給的經費就少（P11020101）。可知，小型偏遠學校因學生人數少，經費爭取得

來不易，皆希望能好好經營出學校特色，以吸引更多人的關注，進而影響各項經費的爭取。

（三）班級中學生數太少，缺乏競爭力

面臨少子女化的衝擊，經營小校確實不易，因班級中的學生人數逐漸減少時，皆須面對家長擔憂競爭力的問題，以及同儕間無法發揮其相互影響的作用。可從訪談校長、教師及家長中得知此種憂慮。其中 P2 校長（P21020105）、和 T3（T31020113）教師曾去拜訪家長時，家長則當面說學生數少則會影響孩子競爭力，有些家長會將學生送到鎮上去就讀。另外，C1 家長會長（C11020204）也說到曾和幾位家長聊天，有些家長就會認為讀這裡，學生人數少因而衍生出擔憂問題。

從三位訪談者得知，個案學校的家長對於學校學生的競爭力問題為選擇學校的第一個考量因素，因此少子女化使得入學學生少，競爭力不足，學區內或學區外的家長皆擔憂競爭力問題，更造成學校學生人數越來越少，形成了一種惡性循環。而個案學校的因應方式，是利用於學校親師座談會與班親會時與家長溝通，並說明小校有其教學優勢，並從許多老師的作為與事實，協助信任學校的教師團隊，希望降低家長憂慮之心。

三、個案學校面對少子女化與社區沒落之因應

小型學校面對少子女化及社區凋零，學校經營者必須比一般人更具洞察力，要發掘問題之所在，並能夠在適當時機點做對的事情，因此個案學校在面對少子女化的趨勢，與社區沒落後所能成功的吸引招收學生的因應方式為：（一）爭取有利的經營條件（二）學區策略（共同、自由學區與大學區）對學校學生人數的助益；（三）交通車接駁之成效；（四）免費的課業輔導與社團；（五）教師教學的用心，給予學童全方位的照顧與關懷；（六）多項的補助措施讓學童受惠。茲分述如下。

（一）爭取有利的經營條件

個案學校前任校長及里長於民國 87 年開始至 93 年則陸續努力爭取三校共同學區與自由學區，其主要目的是希望個案學校勿凋零，因此想盡辦法以解決人口外移，沒落社區，依現有學區制度，無法拓展學生來源，因此前任校長、社區的里長及家長皆積極的爭取有利的經營條件。如 P1 校長訪談中提及民國 87 年首先爭取兩校共同學區的由來（P11020101）。

另外，P1 校長則再爭取甲國小、乙國小、丙國小三校共同自由學區（其中丙國小為個案學校），會議中也說明三校各自保留一個里還是歸原來學區，其餘是打破學區制度，家長可以自由選擇就讀，但還是最後卻是「胎死腹中」（P11020101）。

從訪談及文件資料中得知，個案學校的前任校長與社區里長及家長皆積極、努力的爭取共同學區與自由學區，其中共同學區的爭取（文 01）於民國 89（2000）年 12 月爭取乙地區與個案學校為共同學區，另外，民 90（2001）年 12 月再爭取三校採共同自由學區，但未通過；爾後，又於民 92（2003）年申請三校的共同自由學區，並於民 93（2004）年 3 月正式實施（文 02）。如此漫長時間的爭取，從中可看出學校領導者的毅力，最後確實讓個案學校得以平穩的存活下來。

P1 校長又提到 2003 年三校同意試辦自由學區，因個案學校「自由學區」的催生是重要的轉捩點，自由學區就是延續共同學區的概念而來的（P11020101）。

訪談稿整理中可以明顯得知，個案學校「自由學區」的催生是重要的轉捩點，前任校長、社區里長及當時的家長會長皆努力為個案學校及社區學生數著想，因此歷經 6 年努力爭取三校的共同自由學區、而自由學區就是延續共同學區的概念而來的。在當時是此地區最早推出（文 02）三校共同自由學區，也是宜蘭縣內最早實施的地區，這是非常重要的轉變。由於學區爭取是歷經多年才成功，但個案學校的前任校長努力積極的參與，

從訪談當中得知個案學校遇到許多困難，這困難的確讓當時的校長、主任及社區家長擔憂不少，但最後確實讓個案學校能平安生存下來，造就至今學生人數來源的關鍵之一。

（二）學區策略（共同學區、自由學區與大學區）對學校學生人數的助益

個案學校在 2001 年 12 月爭取採行共同學區，在 2003 年申請自由學區，於 2004 年施行；在 2010 年申請並實施大學區。而實施學區策略確實讓個案學校學生人數逐年上升趨勢（P11020101）、（P21020105）。

研究者從訪談中得知前任校長一而再，再而三的努力爭取共同學區與自由學區，使得學生人數逐漸上升，以至於發揮個案學校招生策略之一。緊接著 P2 校長於 96 學年度上任後，也陸續推出社團方案，並於 98 學年度（2009）開始向縣府申請試辦大學區，緊接著於 99 學年度（2010）個案學校又再度申請試辦大學區 2 年，主要是受少子女化及社區沒落產業外移影響，個案學生都跑到都市就讀，小型學校很可能面臨減班或裁併校問題。因此藉由「大學區」來穩固學生來源，打破學區限制吸引學生就讀，希望發展學校特色，吸引學區外學生就讀。

T1 組長說這個學區策略是很好的，對我們學校的優勢比較多，這樣我們招生的觸角就可以擴展到更廣的地區（T11020103）。

T2 與 T3 教師認為學校會申辦自由學區與大學區是必然的趨勢，也認同自由學區、大學區對我們偏遠小校來講是有利的，因為我們學區內的孩子慢慢再減少（T21020104）、（T31020113）。

C1 家長也說到：「在民國 95 學年度學校學生數約 60 幾個，當時外來學生幾乎是一半喔！也是要靠共同學區、自由學區及大學區的成功因素，現在更多學生…。」（C11020204）。

訪談者皆認同共同學區、自由學區與大學區等對學校是助力不是阻力，它確實影響個案學校學生人數。另外，研究者蒐集 90-100 學年個案學校 1-6 年級學區內與非學區內學生人數統計數據資料加以佐證，從表

10 中顯示個案學校學區內學生數逐年驟減；至於 1-6 年級非學區內學生數有逐年漸增之趨勢，10 年中學生人數增加了 46 人。

表10 90-100學年個案學校1-6年級學區內與非學區內學生人數統計一覽表

學年度	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
學區內 1-6 年級人數	43	40	38	35	30	28	25	26	26	27	25
非學區內 1-6 年級人數	7	14	21	29	32	37	38	43	49	45	53

資料來源：由個案學校教務組提供，研究者自行整理。

（三）交通車接駁之成效

由於個案學校在 92 學年度於家長會決議租賃交通車載送學童，能體貼為家長設想，設置交通車之原因，確實讓個案學校學生人數逐年上升趨勢（P11020101），個案學校校長皆認為學校位於鎮的邊陲地區，交通不便，因此以家長會名義提供交通車協助，認為交通車的策略功不可沒，另外家長會補助部分車資，也讓許多家長受惠（P21020105）。

此外，學校的設置交通車，一方面可以為家長解決長路途接送之苦，另一方面吸引很多雙薪家長願意讓孩子到校就讀（T11020103），交通車策略讓家長看出學校的貼心（T31020113），家長感受在心中。C1 家長也說到學校設置交通車真是太好了（C11020204）。

依據個案學校 92-100 學年度學生搭車人數統計（如表 11），由數據資料顯示個案學校從 92 學年度學生搭車數為 22 人，至 100 學年度達到 52 人，顯示出「交通車接駁之成效」確實帶給個案學校極為龐大的效益，以解決個案學校生源問題。

表11 個案學校92-100學年度學生搭車人數統計一覽表

學年度	92	93	94	95	96	97	98	99	100
搭車數	22	25	28	30	39	41	45	50	52

資料來源：由個案學校活動組提供，研究者自行整理。

偏遠學校設置交通車主要是解決學校生源問題，這是一個很好的優勢。但學校家長會除了每個月要給予司機薪資之外，還補助搭車學生部分車資，且從非原學區來就讀的學生日益增多，相對的交通車的趟數必然增加，因而使得家長會在支付資金上恐難負荷，這是日後必須解決的問題。

（四）免費的安親課輔與社團

個案學校兩任校長皆深入了解學校面對少子女化及社區凋零的情況下，皆知曉個案學校必須生存就得在經營上做不一樣的特色，因此 P1 校長於 92 年（2003）起實施交通車方案後，緊接著實施免費的安親課輔與社團，只因剛開始交通車接送學生只有早、晚兩班車接送，無中午載送，看到搭車學生留校後，導師又自願協助輔導學生課業，最後因而成立免費課業輔導之念頭。

另，P2 校長於 96 學年度（2007）接任後也沿用前任校長的策略，繼而又補足週三下午時段的社團部分。至於社團經費來源是向社福團體機構申請補助，例如：申請紅十字會，科技公司，兒福…，研究者之一曾任主任、組長一職，也幫忙寫計劃並實施規畫社團部分，剛開始實施是兩個社團，現在已成立四個社團。這項策略確實征服家長的心，使得家長讚揚個案學校的用心，更加信任學校的作為，是項策略想必為個案學校特色優勢所在（P11020101）。

T1 和 T2 教師皆認為前任校長時就有中、低年級一、五下午的課後安親，現任校長後更擴大為週三下午以社團為主，讓學生學習更寬廣，認為免費社團及課業輔導是個賣點與優勢（T11020103），能吸引到很多家庭把學生送來（T21020109）。個案學校要開拓更多更吸引家長的點，讓學

生願意就讀（C11020204）。

（五）多項的補助措施讓學童受惠

資料顯示補助學生交通車、課業輔導、社團及學童的獎助學金等等，這些多項的補助措施，受惠於學童，也因這項優勢，使得學生人數逐年漸增（P21020105）。

T1 組長及 T2 教師及 C1 家長都感同身受學校多項補助使得學生人數增加，另外對於弱勢家庭學生更能受到多項優會的補助（T11020103）、（T21020109）、（C11020204）。

伍、結論與建議

本研究針對個案學校，以訪談為主，文件資料分析與研究者觀察為輔進行研究。透過研究以了解個案國小在少子女化現象下學校所採取的經營策略。

一、結論

（一）個案學校學生人數因受到少子女化影響及個案學校社區沒落、與鄰近學校相互競爭等環境因素影響而逐年減少

個案學校學生入學人數變化原因即是受到整體大環境的影響，出生率降低，造成少子女化情形；其次，是個案學校所屬社區因產業沒落，使得社區人口外移嚴重，再者，與鄰近學校距離不到三公里，兩校相互競爭之下，學生入學人數便逐年減少。

（二）個案學校對「招生不足擔心被裁併校危機」、「校園環境設備不足，經費爭取困難」與「班級中學生數太少，缺乏競爭力」等因素有所知覺

個案學校校長、教師們及社區民眾等因地處偏遠，導致學生人數減少深怕面臨裁併校的危機，都期望改變經營模式。其次，「校園環境設備不

足」，個案學校希望能好好經營出學校特色，以吸引更多人的關注。再者，學區內或學區外的家長皆擔憂「競爭力問題」確實列為第一個考量因素，皆紛紛轉至大校就讀，形成一種惡性循環，必須採取因應措施。

（三）個案學校面對少子女化與社區沒落之因應為：「學區策略」、「交通車接駁」、「免費的課業輔導與社團」、「教師教學的用心」與「多項的補助措施讓學童發展多元智能」等五項因應措施

個案學校在面對少子女化與社區沒落之因應方式計有爭取學區政策的調整；其次則解決地處偏遠，家長不願長途接送學生上下學之問題，但交通車費用的支付乃一隱憂；再者個案學校教師教學的用心，讓學生獲得更多的關懷與照護；最後是免費的課業輔導與社團及多項的補助措施讓學童受惠，而這些因應的策略，確實成功的擲獲社區及跨區就讀的家長的心，使得個案學校近幾年學生人數逐年漸增的趨勢。

此外，個案學校地處偏遠，文化不利，為平衡城鄉差距，學校提出「多元學習、適性發展」辦學理念下，學校提供學生多元化的社團學習及多元參訪體驗活動，以激發學生多元智能，讓學生有學習成就感進而產生自信心。

二、建議

針對研究結論提出以下建議：

（一）運用不同經營模式，經營學校特色吸引學生家長青睞，以達行銷的最大成效

個案國小因少子女化及社區凋零後而導致險些面臨廢校問題，學校兩任領導者將個案學校化「危機」為「轉機」。前任校長先爭取學區策略、開辦交通車載送學生及課業輔導，繼任校長積極對外宣傳並爭取社會資源進駐學校，使得學校開辦免費的安親課輔與多元學習社團、參訪體驗活動及學童獎助學金等等，吸引學生家長青睞，讓學童受惠，也為少子女化現

象下投入一個與眾不同的經營模式，成功的行銷學校。

（二）學校經營者適時面對挑戰、反省檢視問題所在，為學校塑造求新求變的新氣象

個案學校經營者能深入瞭解個案學校面對的種種問題，以積極的行動熱忱，並能反省檢視問題所在。個案學校經營確實不易，學校領導者在學校經營上要有異於常人的洞察力，迎向挑戰，時時反省檢視問題所在，把阻力化為助力，才能達成「逆轉勝」的局面，為學校塑造求新求變的新氣象，樹立個案學校經營卓越的成效。

（三）學校經營者提供的免費措施宜設法朝能永續經營的方向發展

個案學校為爭取學生到學校就讀，提供免費交通車、免費課輔與社團、及免費校外參訪體驗活動與獎助學金等措施，確實能夠吸引學童來校就讀，但上述優惠措施的經費來源有由家長會支付者，亦有由社福團體贊助者，為能永續經營，學校經營者宜能夠思考讓有利於學校的措施或活動得以持續辦理。

參考文獻

- 宜蘭縣政府 (2011b)。宜蘭縣國民中小學核定班級數學生數暨學校整合轉型作業要點，80，14-18。取自
<http://www.e-land.gov.tw/public/Data/191616582571.pdf>。
- 宜蘭縣政府 (2011a)。宜蘭縣國民中小學學區劃分暨新生分發作業實施要點，80，14-18。取自
<http://www.e-land.gov.tw/public/Data/191616582571.pdf>。
- 宜蘭縣政府 (2006)。宜蘭縣國民小學分校、分班審查及員額配置要點。
宜蘭縣：宜蘭縣政府教育處。
- 宜蘭縣政府 (2007)。宜蘭縣國民小學分校、分班審查及員額配置要點。
宜蘭縣：宜蘭縣政府教育處。
- 宜蘭縣政府 (2008a)。宜蘭縣國民小學分校、分班審查及員額配置要點。
宜蘭縣：宜蘭縣政府教育處。
- 宜蘭縣政府 (2008b)。宜蘭縣國民小學分校、分班審查及員額配置要點。
宜蘭縣：宜蘭縣政府教育處。
- 教育部統計處 (2015a)。國中小一年級新生預測人數 100 學年至 115 學年。
- 教育部統計處 (2015b)。重要教育統計資訊。取自
http://140.111.34.54/statistics/content.aspx?site_content_sn=8956
- 劉文通 (2009)。少子化趨勢偏遠學校經營之挑戰與回應。社會科學學報，16。

