

新北市校長管理閒置校舍之挑戰與因應研究

摘要

因應少子女化趨勢許多學校逐步配合中央政策，針對學生人數漸減所增加的校園閒置空間，進行活化再利用的規劃。然而因裁併校而產生之閒置校舍各縣市政府多委由偏鄉或初任校長代為管理，因閒置校舍多位處管理學校之外，且幾乎已無經費投注於閒置校舍的情況下，縣市政府是否了解代為管理學校的校長對閒置校舍活化的態度及處境？身為代為管理者的校長如何規劃活化模式，並爭取相關資源？因此本研究希望以質性紮根研究的深度訪談及文件分析，將代為管理的校長簡稱為管理者，深度關懷與探討國中小學廢併校後閒置校舍活化議題管理者所面臨的挑戰與因應，以及採取經營模式與應對策略，並針對管理者面對活化議題深入分析。以提供管理者閒置校舍媒合其他機關、民間團體承租利用之決策建議，以及閒置校舍活化再利用之策略建議，並有利於公部門政策未來推廣之參考運用。

關鍵字：、校園閒置空間、校園活化、校園閒置空間再利用

第壹章 緒論

壹、研究背景與動機

教育部於 2007 年開始提出「活化校園空間總體計畫」，提出了為期 3 年（2007~2010 年）的活化校園空間總體規劃方案，預計投入近 7 億元經費補助 1,000 校，提供資源支持各縣市在特色學校課程規劃及閒置空間多元運用方面，以因應少子女化及人口結構改變、學生流失等現象，期望能從校園永續、健康活力、數位科技以及提供特色遊學活動等不同面向，營造一個學習、健康、數位、永續且具特色的新時代國中小校園。因而從中央到地方縣市政府歷年來據此透過多元活化再利用的各項計畫與政策，給予閒置空間更多未來與可能。

因應少子女化後班級人數國民小學部分，自 96 學年度起一年級以 32 人編班，逐年降低 1 人，至 100 學年度降至每班 29 人；國民中學部分，自 98 學年度起一年級以 34 人編班，逐年降低 1 人，至 102 學年度降至每班 30 人，如學校尚有空餘教室其活化再利用的活化項目可規劃為：社區大學、幼兒園增班、英速魔法學院、多元學習情境語文故事屋、樂齡中心、公共親子中心、公共托育中心、非營利幼兒園…等不一而足的規劃方向，因空餘教室皆在本校內，學校原有的行政人力及課程規劃對於活化策略及成效皆較能掌握，而相對因裁併校而產生之閒置校舍各縣市政府多委由鄰近學校或併入之學校代為管理。因閒置校舍多位處管理學校之外，且幾乎已無經費投注於閒置校舍，而校園雖以學生為主體，行政人員及教職員、家長、志工…等組成，活化功能卻被要求更為多元化，因此管理學校對閒置校舍活化的態度及作為殊值探討，此為本文研究動機之一

本文如以學校校長所面臨的挑戰與因應在教育現場將有各式議題，學術上有不少以閒置空間作探討，研究者 2020 年 01 月 12 日以「教育」、「閒置空間再利用」關鍵詞在台灣博碩論文加值系統網檢索時發現竟有高達 1155 篇論文論述之多，探析其聚類時可以發現其分析結果，分別為再利用、閒置空間再利用、閒置空間、文化創意產業、公私協力、層級分析法、文化資產、地方文化館、校園閒置空間、模糊德爾非法等十類，究其閒置空間活化之研究，皆與活化用途別相關。再從論文發表時間自 1999 年篇數為 1，到 2014 年篇數最高達到 104 篇，迄今每年仍有為數甚多針對閒置空間如何活化的議題發表論述；然筆者處於教育現場，當所有活化的議題都著重在活化用途別時，對於早期校園空間屬於單純的師生學習環境利用，隨著各界對閒置校園空間活化思維的改變與期待，學校漸從封閉空間轉為開放，校園功能被外界希望多元化共享的「學校社區化」，廢併校後閒置校舍活化管理學校面臨所衍生經營管理的挑戰更甚以往，做為學術研究應就「人」即管理學校校長的處境進行關懷與了解，此為本文研究動機之二。

新北市在 2010 年 12 月 25 日由台北縣升格為直轄市後，轄內公立國中小校

數超過 300 所，少子女化衝擊所帶來的閒置校區及空餘教室現象，2017 年中、小學閒置教室即高達 1733 間，已活化教室數為 1438 間，活化比例為 85.26%，閒置校舍則達 16 處之多，皆已全部活化完成。閒置校舍的維護管理目前仍多委由鄰近學校就近管理，中央及各界對閒置空間活化議題愈注重，管理學校承擔的壓力就越重。在初任校長多分發至偏鄉情況下面臨校舍活化法令的限制、相關單位的意見分歧以及對外活化策略的不確定的這些挑戰，在人力與經費俱匱乏的情況下，作為管理學校校長的校長如何省思目前的活化模式，並做好爭取資源相關的準備？。此為本文研究動機之三。

閒置校舍活化樣態多元，為盡教育、文化與社會之功能，各管理學校皆需於活化目地與社區存共榮的概念深耕規劃，校舍活化的議題更需殫盡心力規劃，這些附加的業務並非純然是教育業務 更多的時候是需要跟相關單位溝通協調以取得活化認同，因此從地方政府裁併校後閒置校舍處理決策，委託學校之管理模式以及後續採取活化措施之成效檢核，對於整個政策擴散成果的檢視，幾乎都是管理學校校長所需承擔，這些由下而上執行的基層心聲，能否與中央由上而下的政策中銜接落實永續？也是值得探究的方向

貳、研究目的與待答問題

本研究關注的焦點為國中小學廢併校後閒置校舍活化管理者面臨的挑戰與變化，其中核心的研究主題，便是管理學校校長面對閒置校舍活化處理因應之道與效能展現。因此本研究的目的包含下列幾項：

- 一、探討閒置校舍活化對管理學校經營的影響與挑戰。
- 二、提供閒置校舍媒合其他機關、民間團體承租利用之決策建議。
- 三、提供管理學校閒置校舍活化再利用之策略建議，並有利於公部門政策未來推廣之參考運用。

少子女化現象在臺灣教育發展上是危機也是轉機，少子女化雖然產生新一波的校舍閒置空間，然教育當局或管理學校若能透過審慎分析，發現學校在地獨有的特色文化，再造校園空間及多元教育的新風貌與新價值，使能滿足不同使用者的需求，提供不同的服務，有效活化運用資產空間及各種創新策略來創造效益，則能實現卓越教育永續發展的最終目標。Miles & Huberman (1994)指出，研究問題過多，會造成難以看出資料間浮現的關係，不易統整出研究發現。而多個案研究必須讓參與者了解每個問題及其重要性，問題必須具體明確，方能進行跨個案比較。故本研究透過與新北市管理閒置校舍之六位校長以紮根研究、文件分析及觀察，從教學現場蒐集與分析資料，基於研究目的，並謹慎考量研究焦點，本研究欲探討的待答問題如下：

- (一)新北市政府及學校等各機關、部門，對於當前國中小學閒置校舍有哪些策略？

(二)歷經多年閒置校舍活化，目前成效及未來轉型之可行性評估？

(三)了解學校校長對閒置校舍活化管理層面面臨哪些問題與困境，如何突破？

參、研究意義

本研究企圖探討閒置校舍活化管理學校校長所面臨的挑戰與因應，以及採取經營模式與應對策略，並針對管理學校面對的活化議題深入分析。考量校長為閒置校舍活化的重要關鍵人物，面對法令及學校需求與困境，最能體會活化議題在各方矚目下經營校務的衝擊與挑戰，因此研究以訪談校長作為主要資料蒐集方式，將訪談校長所管理的閒置校舍現況及活化模式、營運後的機能與國外案例相互對應，就活化方向提出思考另一種跳脫可能。本研究的重要性在於從管理學校實際現況尋求因應活化的經營策略與模式，以作為活化政策對於教育人員的檢討與精進參考，也針對現今已浮現的活化問題，整理出管理學校的困境與並提出問題解決的相關建議。

研究不只是對於「外在」現象的瞭解，它也反映了我們的先前理解；同時它讓我們反省我們原來是怎樣看世界的。本研究著眼的並非普遍性的現象調查，而是個殊性的脈絡分析，從不同脈絡中進行多個案的比較，歸納出紮根實徵資料的結論，並盡力擴展研究的廣度，重視參與對象的潛在想法與意涵，特別是管理學校校長經營閒置校舍心理運作層次的意義面、價值面及情感面，了解活化業務實際運作的多樣與複雜性，同時就所得資料作深度聚斂，獲取建立模式與理論的可能。綜上所述，本研究含括理論與實踐等面向之意義，除對於學術論述甚多的活化模式給予肯定，並補充以人文之關懷，期待人文思維與實務的結合運用，藉由管理學校校長表現出活化成效與意義彰顯研究價值與重要性。

肆、研究限制

本研究採質性研究，以立意抽樣選擇具代表性的校長進行訪談，基於時間、空間與人力的限制，無法將所有校園閒置校舍活化面向校長、其他管理者或執行者皆找到研究參與者，取樣時，期待能涵括活化現場的變異性，但實際的結果呈現，仍必須在不同學校脈絡下解讀其意涵，無法類推於每個閒置校舍活化現場。

其次，研究者身處教育現場，訪談的對象為校長，雖然一再重申學術倫理，但在訪談過程中若涉及執行力及學校文化不為人知的一面，校長就其身分考量，可能在某些實際運作的談論上有所保留，或是針對表述加以修飾。而本研究的主題設定在學校校長，因此閒置校舍相關活化之人員的想法，無法呈現在研究中與校長想法作對照，此為本研究的另一限制。

第貳章 文獻探討

壹、閒置校舍活化之意義與價值

一、校園閒置空間(Vacant School Space) 之意涵

傅朝卿(2001)指出空間閒置即為不再使用或沒有機能，然而造成這種情況的因素卻不只一項。有些是原使用者已不存在或者是所有權人已經放棄之真正的閒置空間，然而有些卻是管理不當的空間。文化部自 2001 年起，便積極推動「閒置空間再利用」之計畫，研擬試辦閒置空間再利用實施要點中；其中，閒置空間係指依法指定為古蹟、登錄為歷史建築或未經指定之舊有閒置之建物或空間，在在結構安全無虞之下，仍具有可再利用以推展文化藝術價值者。

目前針對校園閒置空間的定義，以湯志民(2008)將校園閒置空間(vacant school space)定義的最完整，係指校舍(包括古蹟、歷史建築、紀念建築、舊建築和新建築)、庭園、運動場地和附屬設施，因使用人數減少、規劃設計不當、管理使用不當、建築法令限制、維護經費不足和年久失修等，致全部或局部的空間與設施有多餘、使用效能不彰或長期未能運用之狀況。若只是無經費充實，暫作其他用途之校園空間與設施，則非為校園閒置空間。要言之，閒置空間係閒置、廢棄、少用、未用或不用之場域空間；閒置空間也有可能係空間功能不彰或管理不當所致，惟仍具有可再利用價值之空間。

二、閒置空間活化之意義價值

少子女化使校園內產生大量的閒置空間，閒置空間可分為閒置校區與空餘教室兩部分，以基本校園安全維護管理或以經濟觀點來看，舊有校舍的荒廢及剩餘空間的閒置不但是治安的疑慮、投資的浪費，也是效率效能及效益偏低的問題，因此各地方縣市政府利用校園既有閒置空間等教育公共財，發揮校園空間價值，配合在地特色資源與人文特質，並依據各縣市、各學校特殊條件與需求，規劃多樣性的教育功能，尋求學校存在的永續價值與新生命力之「校園活化」精神；同時，擴大學校空間效益，結合地區性特色環境、產業文化、山川景觀、自然生態及人文遺產等資源，提供優質化、多元化及豐富化的課程發展素材，以期逐步發展成特色學校。教育部國民及學前教育署 2018 年調查各直轄市、縣(市)政府整併遷校後所遺留之校舍計 265 校，其中已活化 236 校，其中全國優良案例共有 76 校新北市即佔了 12 校之多，目前尚待使用以及列管規劃有 29 校。依目前校舍活化用途類別有：文教區(佔 19.33%)、觀光休閒(佔 36.97%)、社福機構(佔 2.52%)、機關團體使用/學校自行維護(佔 31.09%)、土地歸還/拆除(佔 10.08%)(教育部，2018)。

因此積極建構「校園活化」對台灣教育未來的意義，有以下兩點：

(一)透過「校園活化」方案的推動，未來台灣的學校校園，不論是在城市或鄉村，都將陸續展現建築之美、資訊融入、數位閱讀、節能環保、特色經營、

健康活力、終身學習成果，期望能各方面用心努力的經營下，開創一個「空間無限、學習無限」的校園新動力。

(二)促進台灣各地角落的學校，呈現課程在地化的風貌；讓課程平台跨越學校圍牆，應用社區特性、社教場館、休閒場域、文史資訊、生態環境等，發展出學校的不同特色風格，並以走讀遊學的方式，體驗生活文化和驗證書本知識。(邱乾國, 2009)

簡言之，校園空間活化是一種再生的行動，凝聚學校互動關係人的共識，空間活化宜把握永續經營(Sustainability)、生態環境(Ecology)、教育本質(Education)、發展運用(Development)等深耕播耕(SEED)之原則，以校園永續發展為理念，人與空間的互動為基礎，學生的學習為考量，運用創新的空間設計概念與多元規劃技術，將空間重新改造、塑造或革新，達到空間機能再生目的，並適時融入學校本位課程活動，以展現空間優質境教功能，重新塑造校園空間新價值，賦予校園空間新生命力的歷程。

貳、新北市國民中小學廢併校後閒置校舍經營管理情形

新北市境內目前因少子女化廢(併)校共 16 所分班或分校，座落於瑞芳、平溪、雙溪、貢寮、汐止、萬里、三芝、金山、淡水、石碇等行政區偏遠山地或臨海區，閒置校區交通狀況不便。目前 16 所學校經管廢(併)校校舍狀況主體結構雖無安全顧慮，但已逾使用年限，老舊屋況不佳如屋頂漏水，鋼筋裸露等情況。在教育資源提供有學生使用校園下，活化再生利用方向可分為學校自行配合經管學校校務及教學規劃或提供民間團體借用等低度活化利用，以達成資源共享與節省管理維護公帑目的。

新北市就分校或分班編列人事費，由管理學校聘任警衛進行校園安全管理，重新將現有廢併小校進行轉型及再生策略，在堅守學校存在價值的教育本質前提下，以外部整合的方式，採異業結盟方式納入民間資源，積極予以活化，於 2011 年訂定「新北市校園空間多元活化實施計畫」，擬定學校空間資源活化轉型及再生策略。並於 2012 年發布訂定之「新北市公立高級中等以下學校校園場地開放使用要點」鼓勵本市各校校園場地開放，以教育文化功能的再利用方式進行活化，並符合各校區土地管制規定，由經管學校與借用單位原則每年訂定借用契約，依各校訂定校園場地開放要點收取租金(行政規費)，借用單位投入活化資源。

活化類型現況如下：

一、改制為中途學校：貢寮區澳底國小豐珠分班改制為豐珠國中小，108 學年度再度改制為豐珠中學。

二、開辦公辦民營學校：

(一)烏來區烏來國小信賢分班改制為新北市烏來區信賢種籽親子實驗國民小學。

(二)98 年提供萬里區大坪國小溪底分班供民間申請，開平青年發展基金會提出申請，101 學年度正式開辦。

三、設置童軍營地：新店區龜山國小龜山營地。

四、設立英速魔法學院：閒置空間活化運用，再生空間學習效能，如坪林國小闊瀨校區於 99 年 3 月 17 日開幕運作，提供全市國小學生平日英語遊學學習及寒暑假英語營隊。

五、民間借用：異業結合資源整合，促進生態永續發展

(一)平溪區農會借用平溪國小東勢分班作為平溪區生態教育農業會館。

(二)三和國小兩湖分班與合家歡協會以建教合作方式進行假日學校及兩湖地區深度遊學計畫。

(三)北港國小八連分班與汐止市社會關懷協會合作辦理汐止市社區文化園區。

(四)三芝國小陽住分班由當地藝術家彭光均借用為工作室，並提供學校藝術與人文教學。

(五)雙溪民俗文化推廣協會以建教合作方式借用雙溪國小三港分班教室，作為鄉土教學資源中心。

(六)農民組合協會以建教合作方式借用猴硐國小舊校區教室，成立「猴硐農學院」辦理鄉土體驗教育。

六、公部門規劃使用：

(一)文化局以行政契約方式借用乾華國小草里分班辦理「阿里荖藝術空間」。

(二)北港國小烘內分班與汐止區公所 99 年 6 月開始合作辦理社區教室。

(三)天生國小舊校區與淡水區公所以代為管理方式合作發展鄉土教室暨社區居民活動場域。

七、資源整合發展生態永續發展與藝術學習中心：

瑞芳國小結合板橋社區大學及地方鄉土藝文人士，運用藝術介入空間理念，爭取文建會補助，營造融合地方生態與人文景致的郊村生活美學空間。

參、新北市整併(廢棄)學校再利用實例

一、新北市石碇區雲海國小閒置校舍永安分校

永安國小民國 59 年改為「雲海國小永安分校」，86 年改為「雲海國小永安分班」，學生全部由校車接送至校本部上課。學生家長職業多為種茶為主，另以雜工為輔。

學校位置:該校地位於新北市石碇區永安里北宜路六段直潭巷 1 號，在翡翠水庫集水區邊，距離公車站牌約 4 公里。交通極為不便，車輛無法直接抵達該校區。校地面積約為 0.3397 公頃。產權分別有:國有、市有及私有土地、另有 4 筆市有土地在使用區分上屬「水庫保護區」及「保安保護區」用地。

現況概述

室內空間:辦公室 1 間、教室 6 間及綜合教室 1 間，均有財產登錄卡但無建照、使照和所有權狀。一樓教室是民國 60 年建造，二樓為學生活動中心是鐵皮屋頂，於民國 78 年建造，民國 93 年縣府無償撥用二樓活動中心提供石碇區公所永安里民活動中心，提供里民會議、聯誼、投開票的場所。

室外場所:綜合球場一座、簡易遊樂設施一座、中央研究院地震研究所設置地震監測儀一組。水電供應:是簡易山泉水設施，水電供應正常。

困境:現有校舍潮濕、牆壁滲水、木製地板腐爛，須修繕嚴重的漏水問題，但因位於水源保護區，尚須依台北水源特定區相關規定辦理。

		
永安分校有室外簡易型綜合球場	永安分校二樓現在作為永安里民活動中心，由石碇區公所協助管理維護，提供當地社區居民會議、投開票等使用。	
		
永安分校早期由農業局在校區內設置水資源教室設施，現今設施已年久失修，不再使用。		永安分校現況。

二、三和國民小學兩湖分班

三和國小兩湖分班位於大屯山系竹子山麓，距離本校 4.5 公里，與朱銘美術館及金寶山為鄰。存有空間及建物一校地約 0.21 公頃，現教室 5 間、廚房 1 間、籃球場一座、廣場一區。校舍及場地老舊，有兩間嚴重漏水。民國 94 年分班裁廢，兩湖里學生搭乘校車到本校上課。而兩湖里居民約有 500 名左右，社區發展停頓，居民多以零工為生，耕地多數休耕。

現況概述

自民國 98 年起為活化閒置校區，與社團法人合家歡協會簽訂借用契約，102 學年度起由「社團法人中華民國合家歡協會」、「財團法人台灣生態發展基金會」共同承租，主要服務對象為新住民、老人、家庭主婦、學童（單親、隔代教養等為重點）、青少年。活化兩湖廢校作為社區接待中心、家庭教育中心、有機自然農法推廣中心、志工交流中心，並規劃發展成為兩湖親子樂活園區。

結合地理環境、社區資源、引入外部資源，以「金山倡議」為主軸，含括「生態-生物多樣性」、「生活-環境永續共生」、「生產-環境友善在地產業」，發展該分班為兩湖暨金山地區成為生態及藝術的深度遊學中心，建立兩湖校園成為培育假日志工的研習訓練基地，推動兩湖分校成為自然／有機農法交流中心。

		
正門運動場	下操場兩間教室背面	兩間教室正面
		
上方教室及廚房	周圍道路	分校正門

三、平溪國小東勢分班

分班於 94 年廢校，平溪國民小學東勢分班，自民國 95 年 2 月 1 日農會即承租，依「台北縣立各級學校校園場所開放實施要點」等相關規定租予平溪鄉農會作為平溪鄉教育生態農業會館，96 年 1 月 1 日動工，96 年 5 月開始營運，97 年開始穩定經營迄今。農會以兼具生態及農業教育功能的休閒據點為規畫依據，充分利用地方資源，讓參與生態體驗民眾能在古樸的校園中，倘佯在大自然的懷抱裡，遠離塵囂。

現況概述

平溪鄉農會有償租用作為平溪鄉農會東勢生態教育會館，建構兼具生態及農業教育功能的休閒據點。

		
分班會館大門	親子住宿房	團體房
		
教室走廊	操場亦可提供露營活動	提供多樣活動供民眾參加

四、新北市童訓中心龜山營地

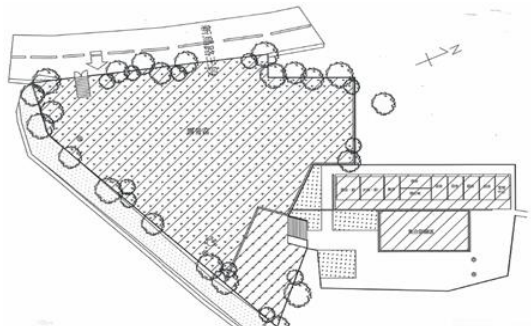
位於新店往烏來山區的龜山國小，前身為民國 43 年成立「屈尺國校龜山分班」，民國 49 年獨立建校，校地依山傍水、位於南、北勢溪匯流之處，是百年來漢人拓墾，殖產開發與族群關係史探討的印證所在。由向天湖鳥瞰學校附近地形，形似烏龜，故名龜山，校地於龜山之尾端，四周青山環抱，自然景致良好。

舊有校舍重新改建時，原址於民國 85 年由台北縣政府負責規劃成立『台北縣政府龜山營地』，並經由台北縣政府核定，交由龜山國小管理，提供各學校機關團體租借，辦理各項戶外營隊及童軍活動。

現況概述

舊校地部份作為新店市立托兒所龜山分所使用，另有教職員宿舍，目前有一位年過 90 歲的退休教師，現仍居住於此。因舊校地鄰河濱公園、景觀良好，適於做戶外活動使用，原有教室已改建為上下兩層的統鋪，可容納學生團體舉辦活動住宿之用。

雖校舍興建年代較久，略顯老舊，但評估目前作為童軍營地使用狀況穩定，未大量改變原有空間結構，資源充分善用，屬良好活化再生使用方案。

	
里山食農，親子搭帳露營	營地示意圖
	
童訓營地	童訓營地

五、天生國民小學舊校舍

天生國小舊校舍原本久未使用且殘破不堪，經淡水區公所補助經費整修，民國 100 年 4 月驗收完工，透過整體美化規劃與整修，舊校區煥然一新。舊校區經管理學校（天生國小）與淡水區公所簽訂委託管理契約進行活化，以委託管理方式合作發展沙崙里里民中心及鄉土課程教室，空間規劃為「天生國小校史室」、「汪天生紀念館」與「油車里活動中心」，供社區民眾及天生國小學生『校本課程—汪天生傳』上課使用。

現況概述：油車里辦公處

淡水區天山國小舊校舍，經淡水區公所提撥 580 萬元整建後，現委託區公所管理。校舍活化整修後設鄉土教室 1 間、校史室 1 間、廚房 1 間、油車里辦公室 1 間、里民活動中心 1 間、廁所 1 間、室外景觀花園 1 座、廣場 1 個、其餘未整修教室 3 間，已有松年大學日語班、樂活大學歌唱班、體驗教育、社區國標舞、油車里里民活動等豐富多元資源注入。

淡水區公所與天生國小簽訂委託管理契約，進行天生國小舊校區的場地活化使用，以委託管理方式合作發展鄉土教室暨社區居民（油車里）活動場域，在社區居民、區公所、里辦公室與校方共同努力下，辦理許多活動，如銀髮俱樂部、社區老人共餐據點、環保志工據點及油車里里民活動中心，成績斐然。

		
設置黃金資源回收站，協助社區居民資源回收	設置社區老人共餐據點	銀髮俱樂部，推動樂齡終身學習
		
入口意象	操場意象	廊道設計

六、新北市石門區乾華國小草里分班/分校

現況概述：

目前委託文化局提供藝文團體(迷工造物社)作為辦公室、活動排練使用，或藝術中心等用途，透過迷工造物社深厚之文化底蘊，將草里分班改造成阿里荖藝文展覽、教學及觀光之場域。草里分班經由迷工造物社空間活化再利用之專業經營後，發揮了藝文深耕的效果，展現了社區藝文活動之生命力，將藝文深耕於石門地區，成為當地的文化資產，同時也凝聚了社區共識，發揮社區營造與社會教育及產業活絡之功能。

草里分班借給迷工造物社乃一年一簽，內含校舍五間。活化草里分班之策略及具體作法可歸納為：1. 提供學校辦理教學、研習及參觀導覽活動。2. 利用展覽場地推動藝文深耕教育活動，提升社區生活美學。3. 舉辦金山、石門區國中小學生陶藝及漂流木藝學習活動。4. 配合「交通部北觀處」及「新北市觀光局」行銷北海岸美景觀光業務。5. 提供新興藝術家作品展覽、分享及休憩輕食之場所。6. 推動民眾美感教育及文創經濟，提升社區居民就業機會及相關產業活動。7. 協助學校及社區辦理各種公益活動。

		
位於偏鄉之草里分班	提供迷工造物社(藝文團體)作為辦公室	提供藝文團體作為藝品展示中心
		
展覽深厚文化意涵之陶藝作品	提供各校校外教學藝文課程	提升閒置桌椅之價值

綜上，將新北境內校舍活化再利用的實例其營運後的機能以及再利用的模式，彙整表如 2-1。

表 2-1 新北市境內整併(廢棄)學校再利用的案例

案 例 名 稱	營運後的機能	再利用模式
雲海國小	二樓活動中心提供石碇區公所永安里民活動中心	公部門使用
三和國民小學兩湖分班	團法人中華民國合家歡協會與財團法人台灣生態工法發展基金會承租，主要服務對象為新住民、老人、家庭主婦、學童（單親、隔代教養等為重點）、青少年、兩湖里里民。	兩湖廢校作為社區接待中心、家庭教育中心、有機自然農法推廣中心、志工交流中心，並規劃發展成為兩湖親子樂活園區。
平溪國小東勢分班	由平溪農會承租轉型為假日學校及教育生態農業會館平溪區農會為能充分利用地方資源，建構兼具生態及農業教育功能的休閒據點	生態與農業教育休閒會館
新北市童訓中心龜山營地	市府原址規劃成立『台北縣政府龜山營地』，並交由龜山國小管理	童訓中心龜山營地
天生國民小學	淡水區公所與天生國小簽訂委託管理契約，進行天生國小舊校區的場地活化使用，以委託管理方式合作發展鄉土教室暨社區居民（油車里）活動場域	委託管理方式合作發展鄉土教室暨社區居民（油車里）活動場域
乾華國小草里分校	借由迷宮造物社辦理「阿里荖藝術空間」	異業合作 藝術空間

資料來源：教育部「校園空間活化再生資源網」，本研究整理製表

肆、國外整併(廢棄)學校再利用的案例

就新北市的活化案例中可以發現，有少數為異業結合的民間借用，再利用模式以及運用的機能仍多屬教育層面及公部門的規劃，如何可以跳脫原有框架與社區更緊密結合，本研究也參採國外相關活化案例，試圖於閒置校舍活化思考面向中有更多創新可能性。

一、日本原宿之丘

原有校名:東京都原宿國中

位於東京都鬧區的原宿國中，因少子女化的緣故，在 199 年廢校，1998 年決定要改建。1999 年 7 月重新開張使用。

原宿國中為當地最老的初中，當地居民多為該校校友，為了能保存校友與居民的社區記憶，做出了能兼顧社會福祉與居民交流功能的計畫，並考量日本的高齡化社會現況，形成一兼具老人看護與社區活動交流資源中心。

現況概述:

學校整建經費，總共花費四億五千萬日幣進行改裝，國家及東京都補助 5700 萬日幣，其他由區政府出。

每年的營運費用 5,000 萬日幣。其中有兩個管理員。在養老設施部分，每年花費 8,700 萬日幣。其中八個正式工作人員，六個兼職，以及六個具有護士執照的非常勤職員。社區中心部分有三個工作人員，每年人事費用 1500 萬日幣。現在每年使用人口，活動中心部分，一年二萬人次。老人個案部分，因個案的費用不同，但居民自付保險的 10%。但目前一樓一天收四十位。

硬體外觀幾乎維持不變，以保留社區的記憶。舊建物內部則依據老人照顧及其生活起居的需求，改裝包括電梯、無障礙設施、安裝防滑安全鋪面與衛浴設備等等；增加包括服務人員行政事務所需的準備室、會議室等等。

		
入口處的交誼廳	入口接待台	電梯出口處

二、日本水元小學校

興建於大正 14 年(1925)的水元小學校，從創校一直到昭和 57(1982)年，校舍共計使用了六十年。該校舍之建築特色為，建材以美國進口的松木建造而成，其建築形式亦為和洋折衷式。

由於東京都內僅留下這座大正時期的木造校舍，昭和 58 年學校要改建為新校舍時，葛飾區役所將其移築至現地（原有校舍旁），以設置教育資料館的方式進行文化財保存工作，也構成另一種閒置校舍活化再生模式。

現況概述

內部陳設除了製作再現當時上課景象的蠟像、該校的歷史照片與文物（例如課鐘）外，主要為陳列自明治時期，教育相關文物，例如教科書、教具、作業練習本、當時的玩具，亦陳列當時日常的生活用品。

該校二次大戰期間，昭和 17(1942)年 4 月 17 日美軍首次向日本本土進行空襲時，學校中走廊遭到 B-25 飛機攻擊，該子彈殘跡目前亦陳列館中。

		
資料館入口	入口說明牌	教學用具陳列
		
教室作為展示陳列空間	教室外走廊亦作為展示空間	教室建築連廊與小庭

三、日本京都市學校歷史博物館

原校名:開智小學校

京都地區最早具現代學區制概念的小學之一：開智小學校，在 1992 年因人口減少而廢校後，由於該校在日本的國民教育發展史上極具意義，故當廢校後，將學校轉型為京都「學校歷史博物館」，對全國徵集與國民學校教育相關的各種文物，包含教科書、文獻資料、教材教育等，共募集了一萬多件文物。此外，由於京都地區傳統工藝發達，歷屆校友中優秀的藝術家與工藝匠師也將其作品捐給母校，共約 2000 件，這些豐富的文物構成了學校歷史博物館的誕生，也成為日本獨特的閒置校園活化再生案。

現況概述：

將原本閒置的學校，轉型成為京都地區學校發展歷史相關文物的收集、保存、展示的社會教育機構，除了常設展外，也定期舉辦各種特展。

目前經營的主體為「京都市生涯學習振興財團」，從歷史最悠久的小學轉型為社會教育機構，博物館除鼓勵京都市內中小學生校外教學集體參訪可免費參觀，並安排專業導覽外，也規劃各種與京都傳統技藝文化相關的教育活動，例如漢字教育、書道、京繡（日本刺繡）教學等等活動，充分展現出學校與博物館之間巧妙的結合與再生。

	
博物館旁住家	博物館入口
	
博物館區內建築	展示室入口

四、美國皮爾斯社區中心

2000 年六月美國歷史維護國民信託發現美國有許多鄰里小學結束使用，多數學校在空置後未被出售，部份仍作為其他教育用途。

這個皮爾斯社區中心由一個非營利組織經營，經營社區中心的經費來源是由皮爾斯基金支付，經營人力主要靠義工的支持。但另一方面社區中心本身亦利用學校硬體資源營利，社區中心以提供多種休閒娛樂設施並以此收費作為營業成本，社區中心以學校硬體規畫，針對青少年提供游泳課程、學前教室、聯合體育活動課程等，另外針對社區也有提供有氧課程開設、減重課程…等，針對高齡者也有規畫舞蹈、打牌等活動，扮演類似日托機構機能。

現況概述

皮爾斯社區中心的經營團隊將空間改造成多功能用途的設施，包括原有的運動中心、室內體育館、室內體育場、游泳池，並將部份教室改裝為電腦教室及宴會空間，並對外收費開放，所得收入納入社區中心的營運。

皮爾斯社區中心的例子適用在尚有一定規模的社區或聚落，才有足夠可作為義工的來源，作為推動社區中心的重要角色，包括推動校舍的保存、提供機構經營穩定且持續的輔助等，同時社區中心的經營機制採部分營利，部份作為社會服務設施的機制，互補盈虧。



幼兒日托活動故事屋



老人日托活動

資料來源：「Pearce Community Center」 facebook



課後安親活動



親子活動

五、美國印第安納波里第三公立小學

這個由英格塢社區發展協會（Englewood Community Development Corp.）主導活化的小學位於印第安納洲的印第安納波里（Indianapolis, Indiana），小學建於1905年、1979年廢校，這個小學是美國最早推動「新鮮空氣」校園的小學，具有美國小學發展過程的歷史意義，目前是作為有多重收益公寓社區。

學校在1984～2009年本來是被政府作為安置婦女及兒童，2009年後這棟建築就移轉給社區發展協會經營，琉克立霞·摩特小學（Lucretia Mott School）也曾像美國其他小學在廢校後將校舍出售給私人開發商，再由開發商改裝成公寓或旅館獲取利益，但社區發展協會不斷說服其他居民。

社區認為所謂的健康社區或富有的社區應該是鄰里間的互相支援，才能創造所謂多樣的、不同利益的（mixed-income）、多功能的（mixed-use）的「健康」社區，所以對部分的住戶而言，「健康的社區」就是再「發展」（developed）社區，但另一部份的人卻認為這不是唯一的方式，並極力勸阻住戶簽署租約，同時社區也希望住戶（residents）提出真正能改善社區的建議。

現況概述

曾評估作幾種用途，這個團體希望把一樓當作非營利組織團體的辦公室，但發現無法獲得足夠的收益，所以社區團體選擇另外提供居住的功能，同時附近的居民也可有償得使用運動場及公共設施，也增加經營團隊的收益。

原學校作為居住單元也必須通過都市規劃審查同意，使用都市規劃單位原則上允許下同意學校作公寓使用，但有附加條件，包括不能拆除建物、經營者（the owner）同時必須與教堂取得同意可使用教堂的停車空間，保留校園內的樹的協議改裝規劃為公寓的學校大致區分成一般居住單位（market rate units）低於正常收入者的居住單位（low to moderate income units）及部分單元提供給經診斷具有精神疾病且無家可歸的個人或家庭。

			
校園外觀(1)	校園外觀(2)	舊時上課情形	校園外觀(3)

六、新加坡 Geylang 古老工作室

古老工作室是新加坡政府公辦的藝術工作室，學校廢校後先經公部門評估，完成內部修繕並增添應有設備後，才讓藝術家進駐，是由公部門主導空間再利用。使用者自付 10% 租金，其餘 90% 租金由國家藝術發展局補助，藝術家支付的租金低於市價的一半，同時受到政府的管理。

現況概述

工作室的每一個藝術工作室組成一〔租戶管理委員會〕，聘兼職人員管理，各自負擔水電費、分配的稅金、維修基金，每年定一次合約，可續約三年。

藝術家的義務：每年舉辦一年一度的聯展，並對外界公開工作室的活動。「古老工作室」內有 34 個工作室，是新加坡最早以視覺藝術為主軸的藝術工作室，新加坡政府透過遴選藝術家的方式配置不同背景的藝術家，包括媒材、年紀、教育背景等，避免藝術家集中於特定階層。



展覽活動現況

綜上，將國外校舍活化再利用的實例其營運後的機能以及再利用的模式，彙整表如 2-2。

表 2-2 國外整併(廢棄)學校再利用的案例

案 例 名 稱	營運後的機能	再利用模式
日本原宿之丘	兼顧社會福祉與居民交流功能的計畫，並考量日本的高齡化社會現況，形成一兼具老人看護與社區活動交流資源中心。	兼具老人看護與社區活動交流資源中心
日本水元小學校	設置教育資料館的方式進行文化財保存工作	葛飾區教育資料館
日本京都市學校歷史博物館	將學校轉型為京都「學校歷史博物館」，對全國徵集與國民學校教育相關的各種文物，包含教科書、文獻資料、教材教育等	學校歷史博物館
美國皮爾斯社區中心	由一個非營利組織經營，經營社區中心的經費來源是由皮爾斯基金支付，經營人力主要靠義工的支持。社區中心本身亦利用學校硬體資源營利，社區中心以提供多種休閒娛樂設施並以此收費作為營業成本	社區中心的經營機制採部分營利，部份作為社會服務設施的機制，互補盈虧。
美國印第安納波里第三公立小學	目前是作為有多重收益公寓社區。由英格塢社區發展協會配合規劃團隊，同時附近的居民也可有償得使用運動場及公共設施，也增加經營團隊的收益。	多重收益公寓社區
新加坡 Geylang 古老工作室	古老工作室是新加坡政府公辦的藝術工作室，學校廢校後先經公部門評估，完成內部修繕並增添應有設備後，才讓藝術家進駐，是由公部門主導空間再利用。	藝術創作與展示中心

資料來源：教育部「校園空間活化再生資源網」，本研究整理製表

將整併或廢校之間置校園進行有效的活動利用，也是一種教育體系釋出的資源產品，主產品是在具體土地房舍，副產品是在地自然環境和特色文化，比如與鄰近的資源連結，可以獲得更多產品的選擇性，價值判斷會讓消費者作出選擇，讓功成身退的整併或廢校之間置校園，展現第二春的風采（蔡叔玲，2011）。因此綜整表 2-1 及表 2-2 所列新北市境內與國外再利用案例模式，歸納如下表 2-3

表 2-3 再利用模式歸納

再利用模式	案例
生態永續發展與藝術學習中心	美國 Public School 122、新加坡 Geylang 古老工作室、乾華國小草里分校
歷史保存	雲海國小、日本水元小學校、日本京都市學校歷史博物館
老人養護中心	日本原宿之丘
自然生態體驗園區	新北市平溪國小東勢分班
特色遊學園	三和國小兩湖分班
社區公益共存	美國皮爾斯社區中心、美國印第安納波里第三公立小學、天生國小
設置童軍營地	龜山國小童訓中心

小結：這些活化案例，可歸結結論如下：

從因應少子女化及社會高齡化趨勢，世界各國無不針對校園或一般公有設施閒置空間提出政策性及因應性之活化措施，而教育部自 2003 年起由上而下積極推動各方案計畫，期望帶動地方政府積極規劃縣市內閒置校園的活化與再利用來看，如 2003 年的「國民中小學閒置校舍活化再利用示範計畫」、2007 年則提出「活化校園空間總體規劃方案」，其中包含「社區終身學習中心」（運用校園閒置教室設置高齡者、新移民學習中心或玩具工坊）、「樂活運動站」（利用校園閒置空間設立學校與社區共用）、「偏鄉學校數位機會中心」（結合軟硬體設施設置）、「營造永續節源新基地」（閒置空間改造專案補助）、「國民中小學活化校園空間與發展特色學校」五個子計畫、2008 年「精緻國教基礎設施建設計畫作業要點」，在「善用教育資源，充分發揮空間使用價值」之目的下，每年補助 100 所學校發展特色學校及閒置校舍空間活化利用。然而各縣市少子女化情形並不相同，城鄉亦有差距，在推展再利用之同時，了解各縣市的閒置校舍現況及經營對策，可做為相互借鏡，亦助於日後政策及實際推展（教育部，2007，2008）。

從教育部不同時期的計畫可看出，閒置空間的利用乃期待各校結合具特色的自然資源與人文環境，配合學校脈絡、社區文化設計出本位課程活動，將少子女化產生的硬體空間運用問題，融入教學當中，使校園空間規劃成為學習的一部分，因而校園營造不光是硬體上的再利用，也提供學生多元學習的機會。由此可知臺灣學校因應少子女化的空間閒置，已有從上而下的校園改造主軸持續進行，重要的是各校如何挹注心力在其中，主動迎接空間閒置的挑戰，視其為學校經營的著力方向，也從國外活化的案例中也可發現閒置空間再利用的模式已更趨向社區共榮共存的依附，對於當地文化、歷史情感的型塑與保存，托幼扶老社會機構、文創產業以及生態維護幾乎都能環扣兼顧，也有利於縣市在閒置校舍活化時更有寬廣的經營觀。

第參章 研究設計

本研究探討校園閒置校舍活化管理學校校長面臨的挑戰與因應，不同閒置空間產生原因及脈絡皆有不同，閒置校舍與管理學校情境脈絡中所引導出的學校作為，是研究關注之處，透過管理學校校長的經驗與觀點，了解學校面對閒置校舍所採取的因應策略，以及所遭遇的困難、挑戰、衝擊與啟示。基於研究強調的個殊經驗、學校實際場景、經營運作的互動性等，本研究採用質性研究方法，並以紮根理論(grounded theory)作為資料蒐集與分析方式，立意取樣新北市六所活化案例學校經營現況與校長的看法作為研究分析資料，希冀從分析過程中發展或建立屬於由下而上校舍閒置活化經營理論。

壹、 研究方法

紮根理論研究法(grounded theory)最初是由 Barney Glaser 和 Anselm Strauss 在 1960 年代發展出來的，然而這二位學者對紮根理論研究法的理論基礎卻少有著墨，Glaser 和 Strauss 等學者認為社會學的研究應置於理論的發展而不是在測試或證實既有的理論，他們主張在理論和資料契合之前是沒有多少知識發展空間的 (Glaser & Strauss, 1967)。這也是他們發展紮根理論研究法的主要原因。Glaser 和 Strauss 出版第一本有關紮根理論研究法的專著之前，他們已共同在 1965 年出版了“*Awareness of Dying*”，這本書可以說是紮根理論研究法的起源。Glaser 和 Strauss 在 1967 年出版了「*The Discovery of Grounded Theory*」詳細解釋了此一研究方法。雖然 Glaser 和 Strauss 都是社會學者，但是他們的知識背景並不相同。Strauss 在芝加哥大學求學時受到 Mead 和 Blumer 的互動理論中，有關寫作方式(屬質性研究)的強烈影響，而 Glaser 則是在哥倫比亞大學接受歸納性量性社會學的訓練 (Eaves, 2001; Rennie, 1998)。Strauss 認為自然或田野調查法需要著重於人對他們所處社會的了解並作一描述，而 Glaser 認為在質性研究方法中重要的是需有系統性的資料收集及分析過程(即系統性譯碼步驟; Eaves, 2001)。Glaser 和 Strauss 在發展紮根理論研究法時都帶入他們個人的觀點。Strauss 和他的同儕 Corbin 認為歸納及演繹(inductive and deductive)均同時發生在紮根理論分析的過程當中，然而 Glaser 主張紮根理論是單純歸納的過程，是去發展理論而不是去證實理論 (Rennie, 1998)。

Strauss 與 Corbin 認為紮根理論是從資料開始進而建立理論，並且經由歸納與演繹的循環，二者交替運行，直到把所蒐集到的龐大原始資料縮減、轉化、抽象化成為概念以致形成理論。也就是將發現理論與驗證理論的工作同時來進行。甚至在紮根理論研究中為形成理論，研究者有許多的假說驗證和決策擬定，是在一種非正式、隱晦的方式下形成的(徐宗國, 1997: 3)。因紮根理論研究法的目標，是要去建立能忠實反映社會現象的理論(徐宗國, 1997: 26)。因此，紮根理論研究方法的概念著重在於結合歸納與演繹，並持續的使用比較與分析的方法。因為這是基於一種信念，即立基於社會實體的資料中所建立的理論，

是一種有力的工具，可以用以理解外在世界，並發展可容對此外在世界稍做控制的行動策略（徐宗國：1997：9）。

紮根理論研究法最重要的部分乃在於重視研究策略的採行，而紮根理論的策略是一種運用系統化的程序，針對某一現象來發展並歸納式地導引出紮根理論的一種質性研究方法。因此就其採行重要策略主要在重視「創意（新）」、資料的分析技術，茲分述如下：

一、重視創意（新）

創意是紮新理論研究方法中一個重要的部分，因為紮根理論研究法的一些程序會迫使研究者自假定（assumptions）中釋放，而能由老舊資料中建立出新秩序。此一方法的「創意」部分，則表現在研究者有能力把所搜集到的資料經過概念化的過程予以命名；能自由聯想出一些足以令人深思的問題，以及能善用比較來幫助研究有新發現。

二、關注資料分析

紮根理論的研究法十分重視及關注資料分析部分，其分析是由三種主要的譯碼過程所組成：開放性譯碼、主軸譯碼及選擇性譯碼，使得原始資料逐漸概念化、範疇化，再對原始資料的交叉檢驗與驗證，使得理論可以確實的建立，以下就此三種主要的譯碼程序先做一簡略的介紹，其進一步闡述將在介紹紮根理論實施程序時再做說明。

1. 開放性譯碼

開放性譯碼是將資料分解、檢視、比較、概念化，和範疇化的一種過程。首先將原始資料經由分析、比較與檢視，分解成獨立事故、念頭等各個現象，再賦予個別可以代表這些現象的名字，此為概念化。為減少概念的數量，同樣藉由分析，比較與檢視的步驟，將看似同一現象的概念聚攏成一類，這過程即稱為範疇化（胡幼慧主編，1996）。開發一個範疇（category），首先要開發它的屬性（properties），再從屬性中區分出面向（dimensions）來。屬性是一個範疇的諸多特質或特徵，而面向則代表一個性質在一個連續系統上所有的不同位置，開放性譯碼不但幫助我們發現範疇，也協助我們確認這些範疇的屬性和面向。詳如圖一開放性譯碼歷程：

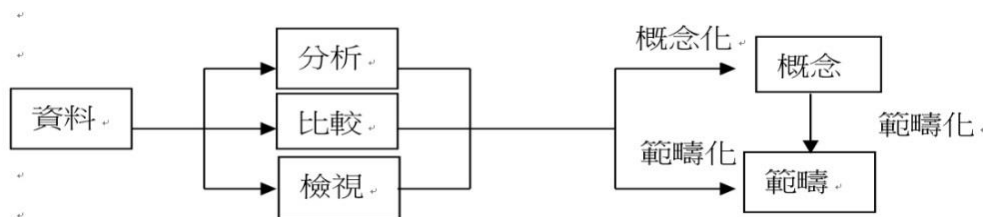


圖 3-1：開放性譯碼歷程

2. 主軸譯碼

所謂的主軸譯碼，就是研究者藉由譯碼典範（coding paradigm），依照所分析現象的條件、脈絡、行動／互動的策略和結果把各範疇間聯繫起來，於是資料又被組合到一起的過程。而這些條件、脈絡、行動的策略和結果的這些範疇（現象），都是與同一現象有關，故稱它們為副範疇（subcategories）。在主軸譯碼時，藉聯繫每一個範疇和譯碼典範裡的單元而把範疇充分發展。並藉典範模型中標明諸如因果條件、現象、脈絡、中介條件（intervening conditions）、行動或互動策略以及結果，彼此間的關係，此一譯碼典範模型簡化如圖二。十分重要的是在主軸譯碼時，其重點乃是要在屬性和面向以外，對所譯碼的一個範疇獲知的更多、更精準（徐宗國，1997：109-131）。

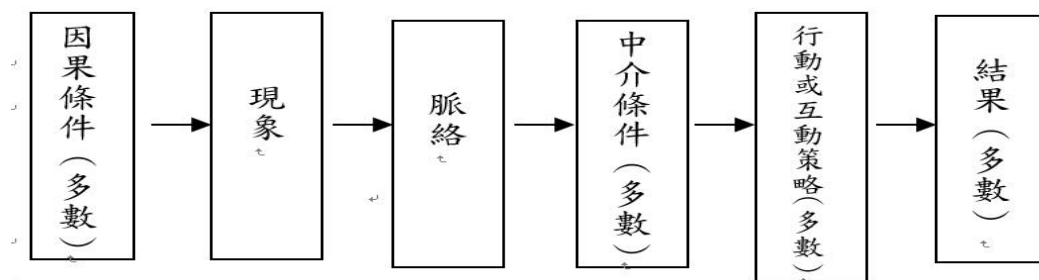


圖 3-2：主軸譯碼典範簡化模型

3. 選擇性譯碼

選擇性譯碼其主要工作是選擇核心範疇，把它有系統地和他範疇予以聯繫，驗證其間的關係，並把概念化尚未發展全備的範疇補充整齊的過程（胡幼慧主編，1996）。因此，選擇性譯碼是統整和進一步精鍊理論的歷程，就統整工作而言，所有的範疇是以一個核心的解釋性概念組織起來的。接著就組織起來的核心解釋性概念可勾勒出理論架構，此一理論可藉由和原始資料對照比較，或是呈現給參與者並請他們提供回饋來驗證（吳芝儀、廖梅花，2002：167）。

貳、研究參與者

質性研究通常針對研究內容尋找特定的場景和人物，以立意抽樣（purposeful sampling）進行研究參與者的選擇，立意抽樣的邏輯及效力，是為了挑選資料豐富的個案作深度研究，即個案含有大量關乎研究目的重要問題的資訊（Patton, 2002）。立意抽樣至少包含四種可能目的，第一是希望所選擇的對象具有「代表性」或是「典範」，使抽樣得到的結果足以代表一般成員。第二個是具最大變異性，所得結果足以代表各種不同的變異範圍，第三是選擇的樣本刻意用來測試所研究或正形成的理論，使用極端的個案。第四是為了比較不同場景或受訪者（Maxwell, 1996）。因立意抽樣的方法多種，每一種方法並非相互排斥，需依研究的需要進行選擇，也有必要整合多種抽樣方法於不同階段採用。

研究者目前仍在教育行政機關現場，對於閒置校舍活化業務條件與限制、資源與分配、學校與教育行政機關等方面有初步性的瞭解，也期望能建構出校園閒置校舍管理學校校長所面臨的挑戰與因應其真實的樣貌，故本研究選取新北市有管理閒置校舍之校長作為研究參與者。

根據新北市閒置校舍活化統計資料，有分為學校自行活化及契約委外等共有 16 處閒置校舍皆已活化。活化策略可分為：中途學校、公辦民營學校、提供民間借用、發展生態永續發展與藝術學習中心及公私部門跨域資源整合等面向。因此本研究之研究參與者條件如下：

一、依活化面向(民間借用、自辦活化童軍營地中心、公部門規劃等綜合面)等面向立意焦點訪談校長共 6 人，研究參與者如表 3-1。

二、能配合訪談事務並有意願分享其活化經驗者。

本研究設定資料蒐集的範圍為新北市公立小學，焦點是小學校長，資料的主要來源是針對校長的訪談以及校長所任職學校的相關文件。在訪談部分，將透過對研究參與者每次 1 小時左右的訪問累積資料進行分析；文件部分則藉由教育局及教育部近年匯報之相關成果資料，比對訪談內容。

在此基本條件下，本研究初步設定新北市管理閒置校舍之國小校長作為研究參與者，這樣的設定是如少子女化趨勢對國小影響最為明顯，廢裁併校多屬偏鄉地區，閒置校舍的管理者多為偏鄉小校校長兼任，除了原學校的經營管理外，對於目前校舍活化的議題更需殫盡心力規劃，這些附加的業務並非純然是教育業務，更多的時候是需要跟相關單位溝通協調以取得活化認同，在時間與人力有限的情況下，無法全部皆進行訪談，因此以活化樣態為主進行立意抽樣，另外也參考了校長資歷，這是因為不同校長年資的研究參與者，對初次接觸的議題想法也不盡相同，據此在 16 處閒置校舍活化學校中立意取樣 6 位校長，並針對這 6 位校長所管理的閒置校舍作為文獻探討中的案例分析。

為求在研究進行當下能確實反映出管理閒置校舍之現況，選取現職且實際活化經驗為研究參與者。通過他們的反饋和分析，試圖了解學校管理閒置校舍所面臨的挑戰以因應後續的變化。若訪談過後發現資料尚未飽和，或資料仍有待澄清，即視需要持續進行資料的蒐集，直至資料飽和為止。針對研究參與者分別依訪談順序給予 A~F 的代號，研究參與者基本資料表如 3-1：

3-1 研究參與者基本資料表

代號	任職學校	管理校地	性別	是否初任	學校規模/學生人數
A	雲海國小	雲海國小永安分班	男	否	6 班/29
B	三和國	三和國小兩湖分班	男	是	6 班/52

	小				
C	天生國小	天生國小舊校區	男	是	20 班/473
D	平溪國小	平溪國小東勢分班	男	是	7 班/55
E	龜山國小	龜山國小龜山營地	男	是	6 班/62
F	乾華國小	乾華國小草里分校	女	是	6 班/30

參、 研究架構與程序

本研究的進行從資料的蒐集、檢視、分析、編碼、概念化、範疇化等步驟，逐步形成奠基於資料的理論，並非為了驗證已形成的假設，而是透過觀察、訪談、資料分析及文獻閱讀不斷交錯進行，成螺旋型向上攀升的過程（林本炫，2006），讓紮根理論的資料在研究設計過程中慢慢顯現。

因此本研究設計的架構，以概括性的方向規劃，保留研究過程中適時修正的空間，針對研究目的與問題，規劃初步的資料蒐集範圍，蒐集資料的方式以訪談為主，相關學校文件為輔，資料分析則包含訪談、文件與相關文獻的交互檢驗與理論化。依據閒置校舍活化需求探析少子女化趨勢影響、閒置校舍之運用、成效及未來轉型、管理問題與困境等形成動機後，針對管理閒置學校校長活化策略與經營觀探究重點如下：

一、了解外顯環境挑戰因素

二、釐清領導者內在因素

三、面對校舍活化的因應

四、經營目標

本研究以此四方面作為研究核心，最後得出管理閒置校舍學校活化策略與經營觀，研究架構如圖 3- 3 所示：

管理閒置校舍學校活化策略與經營觀模型

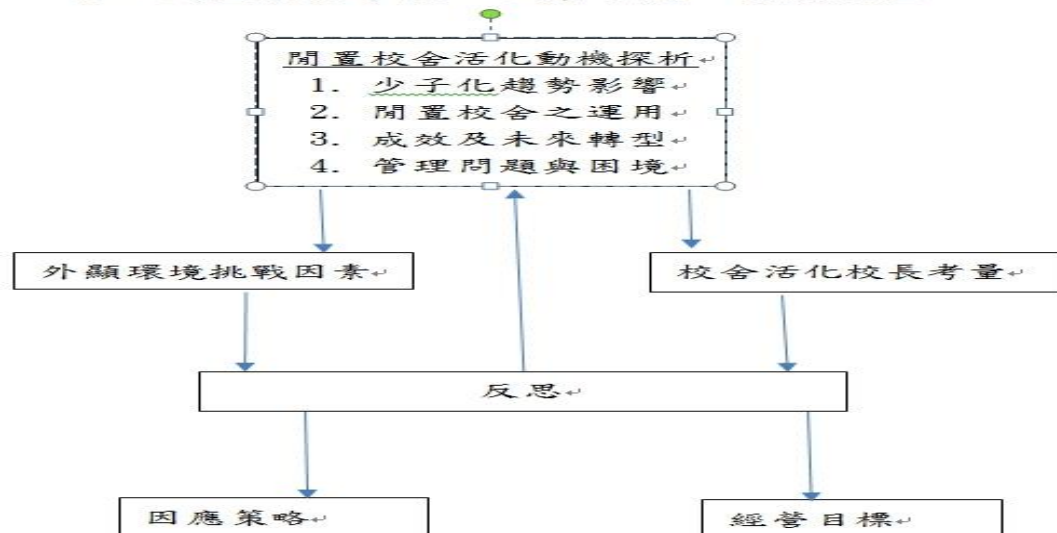


圖 3-3 研究架構

透過研究者所進行的半結構式訪談收集數據，依據 Strauss 和 Corbin (1998)將文獻分為技術性文獻與非技術文獻，前者為學術或專業領域的論文或報告，後者像是傳記、日誌、文件等足以補充訪談實際觀察的資料。技術性文獻可提供資料比較與第二手資料的來源，同時可以促進研究者的理論觸覺，形成初步觀察和訪談的起點，激發出新的研究問題，進一步提供理論抽樣的情境，適度作為研究的佐證。本研究即以實務性文獻及學校相關作為研究開端，作為後續形成訪談題綱的前導概念 (Strauss & Corbin, 1990)。

為了更多地了解學校管理者經歷其角色困難的方式，並發現他們的問題與地方政府要求活化的績效模式，有閒置校舍管理者希望能被討論他們的角色，他們的困境，以及他們在學校管理者角色中經歷的變化。

預估在這 6 次的訪談討論，研究人員將集中討論佔據大多數校長管理閒置校舍時間和精力的挑戰和困境，特別是新接任該校的校長，以及這些挑戰和困境的變化。而採訪的目標主要是聽取關於工作挑戰的“第一線資料”。

所有焦點訪談均使用標準的問題協議，並根據 Krueger 和 Casey (2000) 推薦的方法進行。**考量訪談的核心問題是：**

- 您接任這所學校面臨閒置校舍管理遇到的主要問題和挑戰是什麼？
- 您是初任校長(管理者)嗎?面臨的問題和挑戰依現在的角色您覺得是否可以處理？
- 您有尋求哪方面的資源協助？您要如何準備以善盡監督管理的工作？

- 您會提出什麼樣的建議來改善閒置校舍的活化可能？
- 如果目前裁併校不是目標，閒置校舍活化的方向您會有什麼新的建議？

資料蒐集與資料分析是一起進行的過程，分析的同時再回到文獻探討，也從文獻中再進入現場蒐集資料。三者是彼此互動、同時進行的循環，一方面彼此印證檢驗所得資料，另一方面三者的相互對應更能顯現資料不足之處，針對不足處更多的著力，因此研究是一個來來回回資料蒐集與分析的過程，逐步將所得的資料概念化，在概念化中發現類別並進行分類，進而聚攏成範疇，發展出主軸，直到理論飽和為止。研究最終的目的為要建立理論，從對個案的特定性轉向更一般性(Strauss & Corbin, 1998)，因此本研究的流程(圖 3-4)，從擬定主題、文獻探討、題綱設計與修正、資料蒐集到資料分析，最後產出研究理論模型。



圖 3-4 研究流程

肆、管理閒置校舍學校活化策略與經營觀模型

管理閒置校舍學校活化策略與經營觀模型(圖 3-3)說明了少子女化趨勢、閒置校舍運用、成效及未來轉型、管理問題與困境將使管理學校面臨外在壓力、活化困境，也反映出管理學校之校長內在個人因素、角色認知與身為校長的內在驅力，透過反思的結果影響了因應策略以及經營觀。此外本模型呈現，管理閒置校舍之校長在完全線性的過程中對於外在環境的挑戰因素，期待有突破改革的空間，如此將可影響因應策略與經營觀，透過全校師生辦理的過程反思可獲得學校、社區對閒置校舍活化的情感面、價值面與意義面。

管理閒置校舍學校活化策略與經營觀模型(圖 3-5)是從參與者描述了他們身為管理閒置校舍的校長角色，針對時代趨勢以及管理過程中的經歷中所描述呈現的動機探析。本模型據此說明了參與者對校舍閒置活化外顯環境挑戰因素或校長本身對於活化議題的內在考量。特別是與他們的個人因素、內在驅力與角色認知相關，據參與校長表示，每個活化經驗都為他們提供了不同體驗，換句話說無論是因應策略或經營目標都隨著經驗的累積而更加具體，因為參與者獲得了全校凝聚的力量與嶄新的創價經驗，更能協助他們對校園與社區共好共榮全面的溝通協調。

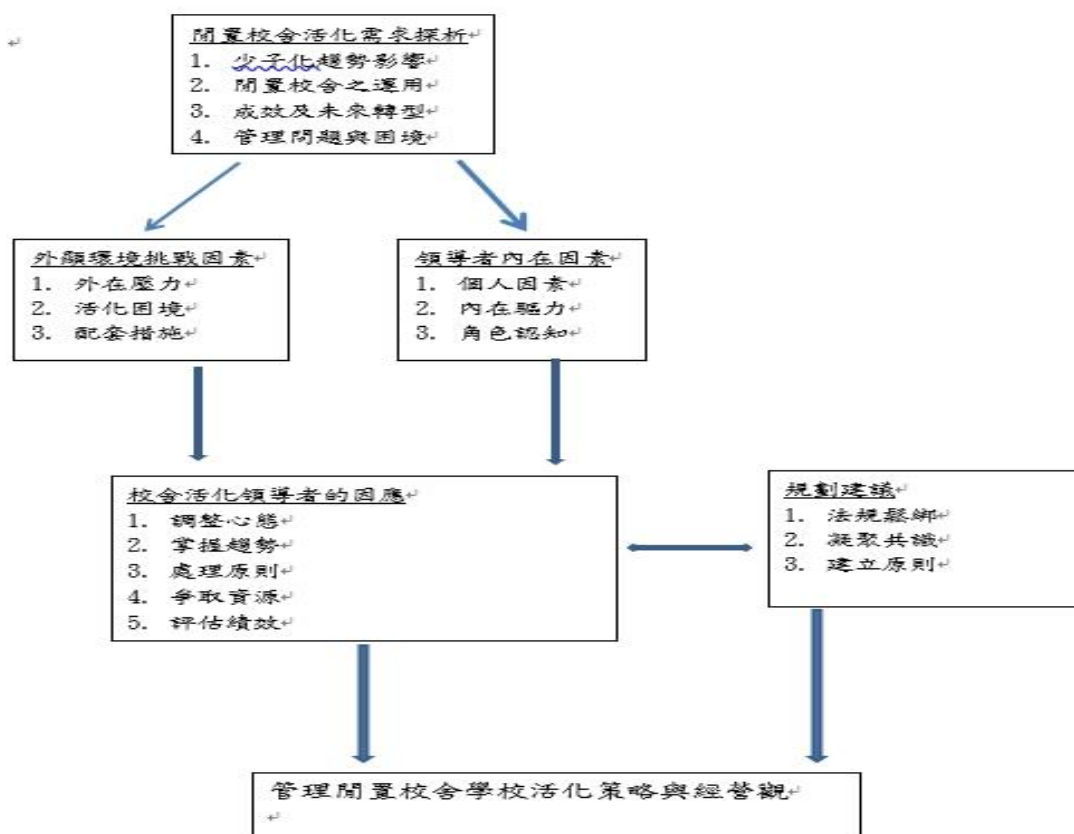


圖 3-5 管理閒置校舍學校活化策略與經營觀模型

伍、資料蒐集與分析

研究者透過訪談進行資料蒐集，每次訪談皆徵求研究參與者的同意進行錄音，訪談結束後隨即謄錄逐字稿。逐字稿謄寫完，先請研究參與者進行檢核與回饋，確認逐字稿內容有無需要修正之處，並請研究參與者提供關於訪談的建議或補充，待研究參與者確認檢核後的逐字稿後，研究者才開始資料分析的工作。基於研究倫理，資料分析乃依據研究參與者修正後的版本進行，所有研究參與者刪去或修改之處，皆不會列入資料分析之中。

資料蒐集之後便開始進行資料分析，本研究選擇紮根理論的資料處理方式，其編碼過程便涵括組織資料、建立範疇、檢驗理解等程序，可作為研究分析資料的實用方式。Strauss 和 Corbin (1998)定義編碼是一種分解資料，將其概念化進而分類重組的過程，具系統性與創造性，主要包含三種編碼方式：開放性編碼、主軸編碼與選擇性編碼。Strauss 和 Corbin (1998)特別提醒，編碼不是為了獲得一些條件、行動互動或結果的詞彙，而是為了解釋與理解現象，因此針對所得訪談資料所呈現出的挑戰與因應措施，透過主軸編碼發展出主要概念並聯結不同類別。本研究的結果將以此架構內涵，呈現出紮根理論的模型。

精練理論有三項主要工作：檢視架構的內在一致性、確認是否存在邏輯的缺陷、充實或修剪類別並驗證架構。換言之，找出管理閒置校舍的故事線，以此組織不同的概念範疇，發展出理論架構，並重覆檢核架構所呈現的資料，使

之具有可信度、真實度與足以成為理論的精密度。為充實範疇，分析過程隨時需要回到資料蒐集階段補足所需資料，直到如 Strauss 和 Corbin 所言，再也沒有新的屬性或面向從資料中浮現，且分析結果能解釋大部分的可能變異性，即理論飽和(theoretical saturation) 為止。基本上三種編碼在研究過程中交互來回使用，並非明確劃分運用階段。

本研究的編碼過程，依循紮根理論方法，從逐字稿進行概念命名開始，再將不同概念聚集成範疇，範疇間不斷地發展關係，逐步累積成次範疇、主範疇，持續統整和精鍊之後，浮現出核心範疇與故事線，以下以範例舉隅進行說明。

首先針對逐字稿逐行抓取概念，並進行命名，命名有時是直接由逐字稿語彙中擷取，像是「閒置校舍定位」；有時是以較表面字義層次更高的名字命名，例「探循閒置校舍的脈絡」以「閒置校舍與社區的結合度」命名，如表 3-2 所述。

表 3-2 訪談記錄範例：

訪談大綱	(一)校長訪談逐字稿	編碼命名
校長您好 您是我的第一個訪談者，本次訪談的內容是有關於新北市國中小學廢併校後閒置校舍活化管理者面臨的挑戰與變化，請問校長對於訪談內容及過程您同意錄音嗎？	了解 可以	
很多新北市閒置校舍的活化多屬於外租或借用，我知道貴校是學校自己本身在作相關的活化，許多工作幾乎都是校長跟主任在親力親為，所以我想了解校長在您接任這所學校面臨閒置校舍管理遇到的主要問題和挑戰是什麼？	遇到的問題大概就是說，那個閒置校舍的定位也就是說他到底未來如何的運用或者定位在這一個部分可能要有所思索或去看他的來龍去脈這是第一個問題，第二個問題挑戰就是通常那個閒置校舍都會跟社區緊密的連結在一起，有時候會有校地產權的問題，或是當初是人家捐的問題，那…這個部分如果要處理就必須跟地方人士做很好的溝通跟互動，否則就會面臨到很大的困難部分。	閒置校舍的定位 探循閒置校舍的脈絡 閒置校舍與社區的結合度 與地方人士的溝通

那您當初在接這個學校的時候就知道這個狀況嗎？	不知道，這個狀況接了之後就慢慢了解，慢慢發現….	交接前不知到此狀況
------------------------	--------------------------	-----------

在每份逐字稿皆完成命名之後，將不同命名放置於相同概念之下，使概念從命名中清晰浮現，為將不同訪談逐字稿相同意涵的命名聚集起來，產生不同的次概念，進而形成更大的概念。彙集編碼命名時進行編號，「1-2」編號代表的意思為第 1 位訪談者的第 2 頁紀錄，以方便後續發展範疇時，能再回頭確認逐字稿內容，清楚編碼命名時訪談的前後脈絡，避免作出錯誤歸類。

在開放性編碼的聚斂過程，一開始的命名具有極大的彈性空間，不受限制且盡力開展範疇，藉由命名的概念化，可以不斷顯現出概念的特質，當同樣的特質一再出現，這些對現象的相同指涉得以串連起來，逐漸聚攏成同一個概念，也逐漸從概念中發現不同的面向，相同面向的概念再聚集，發展出更大的觀念。研究者試圖以心智圖 X-MIND 軟體將各種概念繪製成心智圖，範例如圖 3-6 編碼

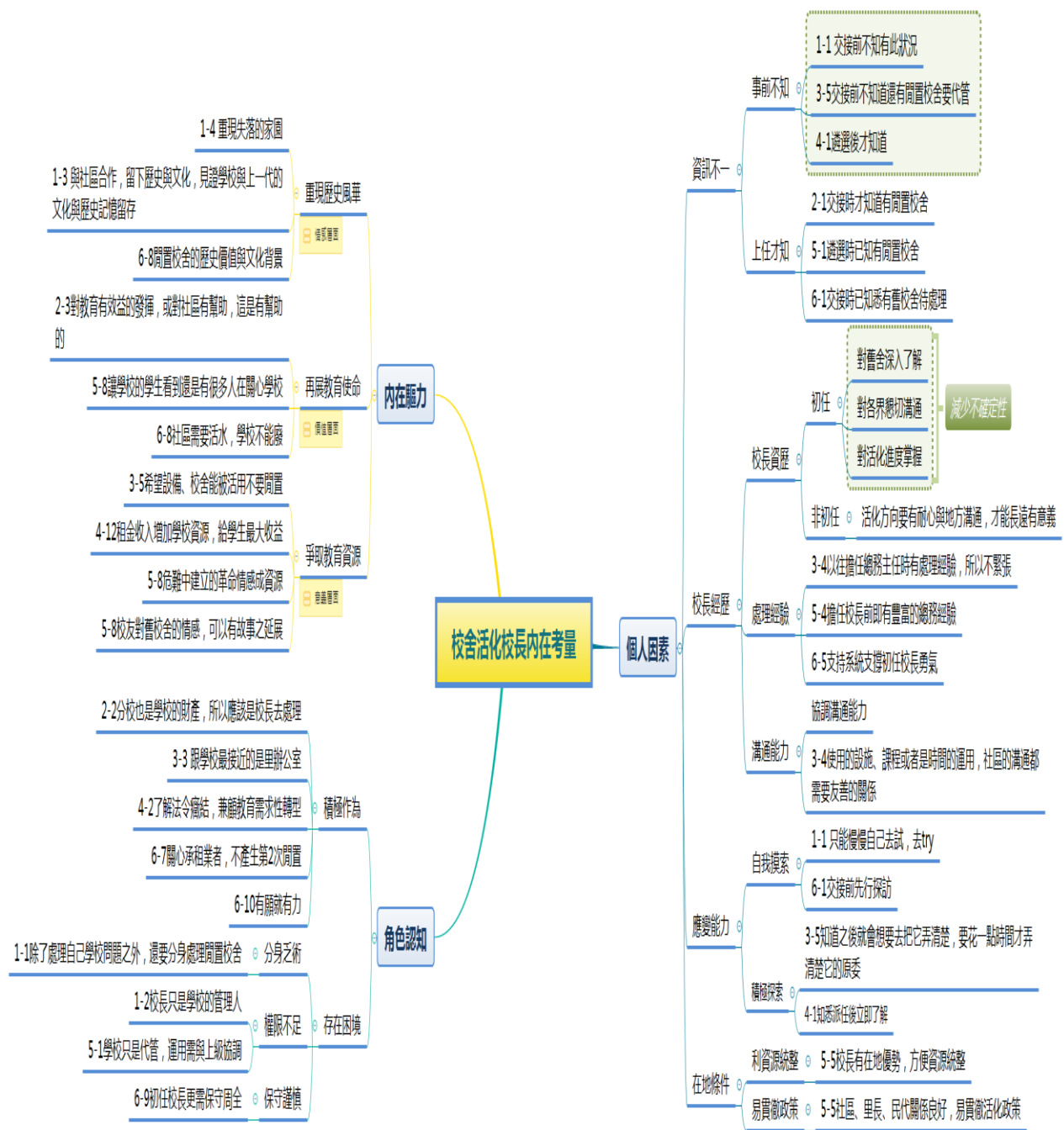


圖 3-6 心智圖編碼

陸、研究倫理探討

研究參與者的倫理問題，首先表現在訪談上，Patton (2002)整理出幾個有關訪談的倫理議題：承諾與相互性(promises and reciprocity)、風險評估(risk assessment)、保密(confidentiality)、知情同意(informed consent)、資料的取用與擁有(data access and ownership)、訪談者的心理健康(interviewer mental health)、忠告(advice)等。

思考上述幾個議題，本研究在過程中採取必要的策略，包含：

- 一、實施訪談前先行徵得研究參與者同意；
- 二、為避免重要資料流失，採用錄音亦徵詢研究參與者同意；
- 三、研究計畫中對研究參與者採取匿名方式處理；
- 四、逐字稿完成後同意受訪提出修刪，並簽名認可，私人活化單位亦同；
- 五、研究計畫完成後，將公佈於新北市教育局相關網路平台以供下載。
- 六、本研究強調研究者與研究參與者之間平等研究關係。

第肆章 研究資料分析

針對 6 位研究參與者的訪談結果，在探析閒置校舍活化需求後研究者以紮根理論法進行分析，並以心智圖繪製開放編碼、主軸編碼與選擇性編碼後，可以發現，無論是初任校長或已有經驗的連任、轉任校長，面對閒置校舍的管理都是勇於任事勤於溝通，但外顯環境的各殊性，不全然能將經驗次次套用，面臨各種不同外顯因素的挑戰，如何釐清並深化校長內在的活化考量，並能將其策辦因應之道，經由內省回饋後成為給中央、地方及相關單位活化經營建議，茲分述如下。

壹、外顯環境挑戰因素

閒置校舍仍屬公共財，因社會變遷後，各界需求亦增多元(如長照供餐、幼兒照顧、文創產業…)校舍如何活化備受各界矚目，而管理閒置校舍者又多屬鄰近學校或具淵源的本校，一般也多屬偏鄉小校，經訪談的 6 位管理校長中，僅有一位是有第二任校長經驗的轉任校長，其餘五位都是初任校長，面對閒置校舍的管理，實務上所遭遇的外顯環境挑戰因素可分：

一、外在壓力

(一)上級要求

因應少子女化潮流，城鄉人口結構變遷，對偏遠地區學生人數遞減之學校、校區、分校、分班進行整併等措施，所遺留之校舍空間，為有效執行閒置校舍再利用，從中央到地方都制定許多活化政策，監察院、各縣市的審計單位更不定時控管各縣市活化的成效，期能發揮公共資產之效益。因此校長面對閒置校舍政策的規範與要求，無論有無經驗都須全力以赴。

(二)外力介入

因社會之變遷，少子女化也伴隨高齡社會的趨勢，當學校校舍亦為公共之資產考量下，小校整併所遺留下來的校舍，也有不同活化的策略，對於受訪的校長們來說，沿襲舊有的活化模式仍是目前較多的樣態，但仍產生不少外力的介入與困擾，如與社區或里辦公室合作，借用里辦公室的里長則希望可以擴大更多免費可用的空間：「當初里長就有講說，是不是可以把大一點的空間讓給他們，因為他們以前只有一間教室，因為里長那邊是無償借用的(2-3)」，或是：「另外一種人就是里長，那區域性有好幾個里長，我們目前是學校最近的里來去使用他，當作里辦公室，其他的鄰有三個里，另外各里的里長，聽以前的校長說他們頗有微詞，為什麼學校獨厚他們，那當然這是地區性的關係，他就最鄰近阿，倒是只是說說這樣(3-7)」。

另外就校舍活化部分，雖由學校管理，但也因校舍面積方正格局適當，市府各單位也有意參與，如：「因為他是市府，所以變成市府下面的局，教育局、

文化局，他們就認為說，我是不是可以有這個機會能夠來把他 Take over，接收回來這樣，才會有一點僵，但實際上他就是在市府的管轄。(6-7)」，也因為閒置校舍活化面向多元，也就容易產生如：「這個地方到底是教育局還是文化局，只要市府下面任何局處，看到你這裡有盈餘空間，就會想要來參與其中，會有這個風險、衝突在(6-8)。」

而承租出去的活化案例，則面臨到不少的陳情案件，如：「空間使用的過程當中，所謂的陳情案就會有，他們就會覺得這個空間都讓老年人使用，但這些都不是國小原來的用途，為什麼沒有讓小朋友用..(3-6)」，或是周遭居民覺得被影響而陳請：「就是鄰居的農地，其實這個水，排水系統，離左鄰右舍，其中有一位就是一直不斷的陳情，這就是我必須要去面臨處理的，也就是他說這個咖啡廳，所以有排水髒阿什麼的，沒有處理好，致使他的農作物沒有辦法長出來，或者是說，有不符合一些規定這樣，那針對這對事情，他有 1999 或者是跟議員都有陳情...(6-5)。」

面對這些外界關注或陳請案件，皆須校長彎低身段，堅持教育理念不斷溝通與協調，如受訪校長所說：「承租單位本身也要低調，才不會引起外界側目(6-8)」，而校長本身則需有正念去承擔，如：「閒置校舍管理不絕對是負擔(4-13)，面對處理校舍活化才能有更多可能。」

(三)人力匱乏

閒置校舍多由小校管理，因此人力以及志工的運用相對重要，學校事務繁多，幾乎都是校長與總務主任負責此項業務，沒有多餘人力可資運用，活化相對受限，如：「以現在班級數跟人力的運用上面，當然沒有辦法再有多餘人力去把這個舊校區管理跟維護，甚至是說社區要去使用的時候，我們有沒有人力可以去做管理，因此在現在的人力上面，會去跟這個舊校區的管理有相關的..(3-4)。」，實際情況就是閒置空間產生後，就要有人去管理，那人力的需求其實都會因為空間越多，人力需求就越大，對校長來說當發生閒置空間後，很多校舍、教室如果沒有足夠的人力維護管理便只能封閉無法活化。受訪者懇切地表示：

就算今天你把一個空間弄出來好了，那也會閒置阿，沒有人可以管理，那特別是偏鄉小校，特別是希望會有家長或是志工，但偏鄉小的困難，我們也是存在這個問題啊，家長們他們在偏鄉，他需要工作，每一天一大早就離開了，志工這件事情在偏鄉小校是很少很少的，他頂多就是阿公阿嬤，只有阿公阿嬤，那年紀大了也不可能來做志工，學校裡面的所有的空間的人力，除了老師，行政人員之外，他就是剛剛有講的，家長阿志工之類，那這邊這樣的人力不多，因為他們都去工作，現實的狀況就是這樣，招募志工的偏鄉沒辦法。(3-8)

其中活化項目如果是特地目的的空間，更需要專業的人員協處，如童軍營訓中心，同時也面臨專業人力不足的窘境：

其他各校，他們來借用的時候，我們比較大的困擾就是，我們沒有辦法有太多的資源或者是能力來支持他們，換句話說，我們的校舍在這邊，可以供他們使用，可是他們的一些活動設計，可能就是要各校自己來(5-6)

(四)資源有限

校舍建築、校園空間與設施，皆須經常性的維護。一般而言，學校的維護經費都不足夠，且學校人力、時間都受限，僅能單純的提供場地，無法發揮原設置場地的特色與目的。而校舍老舊，滲漏水、壁癌、潮濕、悶熱、交通不便等情況，僅編列少許經費維護整修，也往往乏人問津，加上閒置校區多位處偏鄉，志工招募困難，有學校便因應出：

來借用以後，有部分的團體他能夠盡量做回饋，那就像剛剛提到的說，大部分的童軍學校來借我們目前是不收費，可是我們後來討論的一個機制就是說，希望來借的，你來借一天，大概也可以類似服務半個小時，那你借兩天就服務一小時，就是因為我們現在可用的經費，收支的經費減少了，那希望這個地方能夠幫這個營地，做一些管理維護。
~(5-10)

二、活化困境

承載外在的許多壓力，面對活化的議題其實仍存許多困境待克服，才能讓現場的領導者及管理者政策規劃與落實時能更周全，對於參與訪談的校長，提供了下列的面向待思考。

(一)意見難以整合：

原捐贈地主及後代對閒置後用途看法與主張影響後續處理之方法與策略，校長表示：「社區有想要運用，當與我們這邊的主張想法不一樣的時候，這可能是最大的障礙(1-6)。」

(二)瓶頸難以處理：

裁併校讓分班經營更顯困難，因為人口越來越少，偏鄉地方的使用也會比較難以租借的出去(2-4)，而非教育用途社區有意見，如受訪校長陳述他想另類活化時當地仕紳的態度：「他們說這塊地是他們捐地，當作為教育用途使用，後來沒有學生了，那如果說學校要把它出租給外面，甚至外面的人有一點點的營

利行為，非教育用途的話，我在想這樣可能社區會有很意見，畢竟以前是做教育用途，為什麼現在不是，他們是不是會主張說要收回去，就是已經跟當時後捐地旨意不同，是不是可以收回去，那學校這個地上權也難做一個部分，但是這些到底適法性如何還有待釐清(1-4)」，也因承租單位的活化條件被規範必須跟教育活動相關時，相對也侷限活化的經營觀。

(三)環境難以改變：

校舍牆面壁癌嚴重、設備老舊、交通不便，導致維修成本高，而教育局在沒有學生的情況下不太可能有經費補助，因此有受訪校長表示：「平常比較少在使用，那只有在假日的時候，他們有在辦活動，才會有人來做一些管理跟維護這樣，所以其實外表看起來感覺是已經比較破舊的教室，學校也沒有這個經費去做一個修復(2-2)。」

(四)法規難以突破：

1、法規限制

法規的限制尤多，有些學校的舊校舍位於山坡地，開發受到管制(1-5)，有些則是建築因早期未持有使用執照，之後想維護整修發生無法申請執行的困擾，終將面臨不堪用甚至閒置的窘態；有些學校因校地產權不清，如早先捐地興學者，未將捐贈土地全部過戶，後世子孫經過幾代之後便釐不清，或得不到想要的補償金，就避不見面或置之不理，致學校無完整的校地產權，其地上物的校舍建築想整修都產生困難，都是讓活化面臨許多考驗與困難。

依《教育部年度國民中小學整併後校園活化再利用輔導計畫》為發揮校園永續利用之價值，再利用策略以教育與文化列為優先活化用途，但也因此讓活化受限：

近期里長就希望在這個空間做一個魚菜共生的餐廳，那這個魚菜共生要去建置的時候，他會希望學校可以同意他做這件事情，那這跟之前契約書的關係，因為他是代管，因此在使用的時候，學校的角色當然是希望促成，那可能遇到的問題就是，可能會對於可不可以這件事情的法規，還要再去了解，因為地上物的興建程度，是需要去申請的(3-4) 法規難以突破

而倘若學校確定無使用用途，擬移撥給相關單位時，面臨的是另一個法規的規範，如《新北市市有財產產籍管理要點》第十九條規定略以：「各機關辦理市有財產報廢或報損者，應填製財產毀損報廢單，循規定程序報准後，填製財產減損單註銷產籍。前項市有財產為建築物及土地改良物者，應於拆除完竣後

再辦理註銷產籍」。如此也造成部分學校移撥時需要拆除舊有校舍，校舍卻又是無使用執照，如又遇到了土地重劃的問題，以致問題更難解決。如受訪校長陳述他所面臨的狀況以及面對法規流程的不確定性是比較擔憂的。：

四間職務宿舍沒有整建，以至於說我們在這移撥的過程當中，也造成說這個職務宿舍他需要做，後續的處理，那後去的處理就是報拆，那報拆在 105 年的時候經過議會同意，我們有報拆，不過當時因為同意報拆的但書，有一條就是希望經由報拆必須要經過市地重劃的利益分配，要先去估算好，然後才能去做報拆，市地重劃，移撥有困難(3-3)

2、授權程度

無論學校用地是私人捐贈、國有或市有，或甚而有私人未徵收、價購等情況，只要為學校用地，新北市管理者便多為學校代管，但學校皆為一般行政管理與維護，並無對土地或校舍有任何處分權，當有閒置校舍需要活化時，地方政府授權的程度，也會讓管理學校運用策略時受到限制，學校動輒請示用途，如受訪校長在受訪時即表示：「局裡長官就說那本來就是學校用地，所以後來包括我們學校自己在用這個閒置校舍的時候，就比較大膽放心(5-2)」，也有的校長感嘆權限可能不足以處理：

因為校長是這個學校的管理人，但是如果跟地方合作，他的權限可能不足以處理，可能要市府高層，或是跨部會的來做協助跟討論，可能是文化層面、可能是社會層面，可能是民政單位或是城鄉部分，那已經不是只有處理閒置校舍的一個簡單考量，他可能是有關係到整個未來的社區地運用部分。(1-3)

3、租金處分

為加強新北市各級學校開源節流之意願，促進各校在財務經營管理，提升整體資源運用效益，讓預算有較大運用彈性空間，各校皆已成立校務基金。實務上各校在場管維護、校務發展上常面臨經常門、資本門普遍不敷使用的情況下，如何開源節流便是對校長的另一種挑戰，而閒置校舍的租金收入，由租借單位繳交租金，負擔基本維護(2-2)也是一種學校得以「收支對列」的運用模式之一。

租金收益可以增加學校的資源，但若市府以特定政策推動活化，基於教育之推廣性，租借單位如同為學校或公務機關便不會收取場地租借費用，如此將讓管理學校面臨租金收入銳減，同時也產生人力管理的困難，受訪校長認為收費可降低但要酌收，管理維護設施的永續性才會比較高，同時不收費將導致鄰

近或知悉的使用性高，而不全是需要的人(5-13)。

另外也因閒置校舍老舊、設備欠缺經費維修，多由承租者簡易修繕，所以租金非常便宜，因受限活化目的，所活化項目也多為文創工作者或教育用途，因此租金調漲不易(4-9)。

4、土地產權問題

偏鄉校舍，依當時的時空背景下許多學校的土地、產權都非學校或市府所有，還有校長表示：「東勢分校產權土地公所擁有(4-1)」，或是當地仕紳所捐，或為國有地但尚未移撥：

舊校地是捐贈的，當時我們**國小是有當地仕紳，把那塊地捐出來，拿來建學校，當中學校的籌設，土地的使用，搭配當時的時空背景，所以當時有部分土地的所有權是在國有財產局，對，土地是國有財產局的。
(3-3)

產權不清的問題，造成學校地上物的校舍建築想整修都會有困難，活化層面增加了校舍安全疑慮、租借困難以及維護等窘境。

(五)承租期限難以承諾

任何閒置空間或是再投資的轉營運，都會希望能夠看到一個中長程的發展，但依新北市立各級學校餘裕教室活化實施要點，受限只能是一年一簽，也就是說當承租者想再去做更多的投資、轉型或中長期的營運，因為無法預估未來所以對投資改善環境或活化項目策略都會怯步不前，所以他變成只能是一種短期的~看不到未來，僅能短期資金的投助或短期改善(6-7)，而學校則年年在評估擔心：「之後要不要再續租，他們的使用情形怎麼樣，年度續租不確定(2-1)」。

租借的學校以及承借者都希望能有長期的承諾 (6-8) 。

(六)政策難符需求

有校長坦言閒置校舍活化項目未來的轉型有困難。因為工程施作及維管都是問題 (4-1)，而對整建之舊校舍報拆也產生困擾，導致相關政策進退兩難：

報拆前一定要估好，因為是拆掉，接下來要重劃，要重劃他就有使用的利益，那這個利益要算出來，…以至於說學校目前必須要等待，整個市地重劃完備了，然後我們才能去做拆除，..接下來什麼時候才會重劃作業完畢，我們還不知道…。(3-3)

三、配套措施

校舍活化面臨了外顯活化壓力與執行困境，其配套措施是否有完整考量，能讓壓力舒緩或困境得以突破？受訪校長提出了許多意見。

(一)範圍不同，活化方式也殊異

新北市的餘裕空間包含兩部份，即：閒置校區、餘裕教室。閒置校區多坐落於偏遠交通不便的地方，統計全市共有 16 所分班或分校，其再利用方式為，以教育文化功能的再利用進行活化，主要類型包括：改制為中途學校、開辦公辦民營學校、設置童軍營地、設立英速魔法學院、提供民間借用、作為鄉土教學資源中心等全面活化方式。

有關餘裕教室再利用方面，則是提供社區大學借用、配合幼兒園增班、成立兒童玩具圖書館中心、設立公共托育中心、設立公共親子中心、辦理多元學習情境語文故事屋及設立非營立幼兒園等。像是，新莊區昌平國小利用餘裕教室開設公共托育中心，這也是新北市第一所設置在國小餘裕教室空間的公立托育中心，以公辦民營方式由台灣國際嬰幼兒發展協會經營，辦理托育服務及社區親子服務，如親職講座、親子活動、公益活動、親子諮詢等，甚受地方稱讚。

目前管理閒置校舍學校也將現有學校校區的空間(本校)，另外一個是舊校舍區來分作處理，並且建議：「學校的空間都會區或偏鄉的差異性很大，都會區閒置空間可以當作場地租借，偏鄉閒置空間讓公共的使用可以提高(3-9)。」

(二)盤點風險評估

許多閒置校舍位址本身就存在天然災害的高潛勢區，如：「有一些地方有那個土石崩落的部分….(4-1)」；或是因地勢低窪：「場地曾淹水，防洪設施需考量(5-11)」，校舍老舊無學生的情況下，都不再做耐震係數之評估，遑論有經費再予建物補強，因此建物本身的耐震力在台灣地震頻仍的情況下，危險係數也跟著增高，另外閒置校舍多屬偏僻，安全治安問題也須關注。

因此如何做好風險評估是非常重要的，如受訪校長表示：「風險評估第一個盤點需求，第二個留意相關的校舍危險性，第三社區運用計畫，第四尋求教育局或是其他市府各處室的協助(1-4)。」

(三)溝通協調，尋求最大公約數

來自地方主張，如果跟學校的處理方法不一樣，可能就會造成關係的緊張。而且借用單位在管理的教育理念上也未必與學校相符(5-2)，但因為學校是管理者，在他使用的各項設施、課程，或者是時間的運用，還有社區的關係，這些都是學校必須要去了解的，那也希望在友善的關係之下，可以在合於法規之內，讓這個空間的活化可以更好。(3-4)

(四)活化模式，兼顧理想與現實

閒置校舍有其歷史價值與文化背景，如何與社區共存共榮，活化的模式就不能僵化，轉型要先合法-再看合理-是否兼顧教育(4-2)，目前各閒置校舍活化模式，幾乎都是同一個單位承租，或是同一種活化樣態與模式，但受訪校長認為，能夠跟地方社區做結合，讓教育能在閒置空間上發揮到最大，覺得是更好的一種方式。

貳、校舍活化校長考量

孟子離婁上篇提到，「徒善不足以為政，徒法不能以自行」，說明再好的初衷善念，再完備的法律制度，如果沒有堅定的實踐決心，缺乏貫徹到底的執行力，則終將走向失敗一途。因此必須回歸到人的關懷與思維，才具有有效的執行力。

一、個人因素

(一)資訊不一

在訪談六位校長中，訪談者皆詢問在遴選後或上任前是否已知悉除本校外還有閒置校舍待管理？其中有4位校長表示，遴選後或交接前才知道有閒置校舍，事先就已知悉的只有2位，對於資訊獲知不一，每校狀況不同經驗難以類推，有校長反應：「感覺就是..除了辦理自己學校校務以外，還要另外分身去處理這個問題比較耗心力，比較累一點，而且未來怎麼處理也沒有可以依循，沒有以往的方式就要慢慢自己去試，去try出來..(1-1)」，或是樂觀的面對：「接的時候，就已經有人在使用了，那也都做很好的使用，其實沒有太大的問題(2-1)」，但基本上每個校長在知悉後，都是立即進行了解，如：「當我去知道我要派任到這個學校的時候，事實上我有去把學校裡面所有的公文都去看過(4-1)」。

(二)校長經歷：

為減少閒置校舍處理的不確定性，初任校長多朝向舊校舍當地的文化與歷史脈絡做了解，並與當地各界懇切溝通後，進而對活化進度有所掌握；而有校長經驗的轉任校長，則針對活化方向，希望能更具長遠意義性，所以耐心地尋求各界共識與地方社區共存共榮作規劃而努力。

有校長承認：「我是初任，其實是經驗不足，但實際上，我都有感受到後面強大的支持系統的支持力量...(6-5)」，事實上在訪談中發現多數初任校長有擔任過總務主任者，自認具有豐富的總務經驗，因此面對處理閒置校舍比較有想法，也比較不緊張。

(三)應變能力

面對閒置校舍活化的多元議題與挑戰，校長更需具備良好的溝通與協調能

力，才能即時因應處理各種突發狀況。如對於陳請人的情緒性陳請，有校長即坦言，與市府保持溝通，使陳請案件透明化，並與民代明確溝通，避免更多外力的介入，讓事件本身可以單純處理，才能與陳請人可以理性溝通對話和平解決爭議。

各校閒置空間產生原因不一，但每個需要面對處理的校長，有的自我摸索：「知道之後就會想要去把它弄清楚，要花一點時間才能弄清楚他的原委，為什麼現在是這樣子。」，有的則積極探究：「閒置空間不要閒在那邊，設備要能運用，有舊校區就要去處理，要去經營(3-5)。」

(四)在地條件

閒置校舍活化，除了校長本身條件外，如有在地優勢，了解社區與學校文化淵源與歷史脈絡，則更有利於資源爭取及統整，有校長認為：「其實我有部分的優勢，第一個就是，我本身就住在這裡，那學校也在這裡，所以有一個在地的優勢，然後再來就是，管理舊的校舍其實基本上，如果以主任層級的業務來講，大概會是比較偏向總務處，那我當主任的年資有八年是總務主任，所以大概就工程的一個管理維護，或是跟社區公共關係這個部分，基本上應該沒有太大的問題，再加上因為是在地，所以包括里長系統原來的，原來服務學校的那個里長系統也支援，那比如說議員民意代表這邊，其實跟我原來在服務學校跟現在服務學校，基本上幾乎沒有隔閡。(5-5)」，因社區關係、里長、民代關係良好，易於貫徹活化政策。

二、角色認知

(一)積極作為

在訪談過程中，所有的校長對閒置校舍的管理都願意承擔與維護，尤其在教育效益發揮與社區共榮，校長認為：「其實我覺得這個是一個歷史的演進，以前就是有學生需要那樣的環境在那邊就讀，所以我很願意來做這樣的管理跟維護，只是說怎麼樣讓他比較有效益做一個對教育的發揮，或者是對社區的一個幫助，我覺得這樣是比較重要，至於說是不是該我管理或是說管理起來會有什麼問題，我覺得倒是還好。(2-4)」

也因對角色認知的承擔，許多受訪校長都有積極作為如：「因為分班也屬於學校的財產，所以應該是校長去處理這樣的事情，那當然，能夠跟地方上社區上，可以做一個結合，讓分班的教育發揮到最大，我覺得是更好的。(2-3)」，另外了解法令限制癥結，兼顧教育需求性思考轉型的可行性，對於承租業者，主動關心，不產生第2次的閒置，更是校長「有願就有力」的努力面向。

(二)擔心隱憂

但事實上，校長的角色也存有內在的困境，有校長就表示分身乏術：「除了

辦理自己學校校務以外，還要另外分身處理閒置校舍..(1-1)」，處理閒置校舍耗神沒經驗，再加上權限不足，認為校長只是學校的管理者，運用等都需要上級核備許可(1-2, 5-1)，尤其對初任校長而言，心態將更趨謹慎保守，有校長認為：「畢竟是初任校長，說真的我還是很多事情要更保守一點，周全的想好才可以往前一步..(6-9)。」

三、內在驅力

對地方而言，一所學校所乘載的不只是當地區民的集體記憶，也可能是社區向心力的來源；閒置校舍的活化可以成為地方空間再利用的契機，而不是引發政府與人民對立的導火線。因此在每個受訪者的校長身上，可以發現隱蘊於內的活化驅力。

(一)重現歷史風華

重現歷史風華，也是重展在地情感。A 校長在面對閒置校舍整理時發現，原來的閒置校舍原始就是一個失落的村莊，分校跟社區緊密，而且是在翡翠水庫淹沒之後之前的歷史跟文化，那時生活在這邊的人、孩子都是有歷史記憶的，這就是歷史文化，至少要留下這樣的歷史跟文化，那是一個文化場域，應該要尋求跟社區的合作，因為社區這些人畢竟他們都是上一代到現在，都是見證的當時歷史之一的學校，可以共同做地方共生或是社區營造的基地：「學校他之所以存在於這個社區裡面，或這個區域裡面，必定有他過去的一個來龍去脈一個價值，一個歷史價值以及文化社區的一個價值在...(6-8)」，老舊校舍的回憶，讓歷史有故事溫度，將校友對舊校舍的情感，把故事一直延展下去。

(二)再展教育使命

再展教育使命，便是活化價值實踐。受訪的校長普遍認為，對教育有效益的發揮或對社區有幫助，對學生學習有深一層的意義，便是做對的事。社區需要活水，所以不能輕易廢校，也必須讓學校的學生以及社區人士看到還是有很多人在關心學校，為學校而努力(2-3, 5-8, 6-8)。

(三)爭取教育資源

爭取教育資源，落實分配正義意義。有校長認為閒置空間的多元活化如：「魚菜共生，雨水回收，還有就是整個有一大塊由里長跟社區民眾共同去經營的資源，那像這些都可以讓環境可以更好，相對的對於學校來講的話，雖然我們是讓里來使用，不過我們小朋友也因為這樣的良性循環，我們可以去那邊看魚菜共生，然後可以去看雨水回收系統，甚至它著重的能源，我們去看食農教育，像這幾塊再加上因為有老人共餐，小朋友也會因為這件事情，除了環境的改變之外，也可以知道說跟社區老人之間的一種，所謂的代間的教育，會去了解，那這個在其他地區或其他學校，沒有可能這麼做，或許這是一個滿好的作法(3-6)。」

四、反思

受訪校長對於閒置校舍的挑戰因素來自於外顯環境與內在自我考量所獲得的反思。事實上，有些校長認為經由實務經驗可以獲得更多的因應策略和面對各種挑戰之後，由內在反思更多的活化可能。例如，一位受訪校長希望能對社區有貢獻，利用閒置空間創造就業機會，以留住居民及學生，校長表示，

未來，我思考是我想如果去再給他進一步的轉型，因為所有特色的空間，如果你沒有去跟地方共存共榮的話，事實上，人口外移他並不會回來，如果人口外移這個地方有增加一些就業機會的話，那人口自然回來，那學校的學生的減少的速度，可能會變得比較緩和一點….(4-2)

對於一些受訪的校長來說，他們的活化動機內在使命感與教育大環境許多因素相關，包括學校與社區的休戚與共，和教育深耕的延續性。一位受訪校長語重心長的說：「考量這個**區，他是一個比較偏向農業的，或是他是一個比較老人社區的，我是覺得應該讓活水能夠挹注到這個區域裡面，那學校就是不能夠廢，他必須要存在，他必須要有一些些新的亮點轉型去發揮他的邊際效應，..」另一個校長則說到：「我要再次強調一點，我比較希望做的任何教育一定不可以關起門來辦教育，一定要讓社區共存共榮，這樣社區才会有感，有感之後這些人願意留下來，孩子自然就會留在這裡。(4-2)」

其它受訪校長描述了他們經過反思所帶來的新見解：「如果教育局他們有一些就是相關的計畫可以讓我們去依循當然是很好，因為學校如果要另外再做一個經營的計畫，可能會花比較多的時間、人力，不過相對的如果學校自己做的話，可能可以發揮的空間比較大一點(2-4)。」另一位受訪校長進一步解釋：「你看學校，學生就是 31 位，但是我們有這麼大 2.745 公頃，這樣的一個場域，又這麼好山好水，風景很好的情況之下，我也很想看看未來有沒有一個可能性就是說，能夠去結合在地的觀光，比如說現在有很多的這個叫做 camping, camping 就是露營區，那露營區附近有一些景點，那如果學校也能夠合法的或比較有一點依據的，有些支持的在假日，或者是周末，然後就可以開放或轉型成他是一個露營區，就是一個有法可管就對了，然後呢，可以結合一些點，去做一些套裝旅遊軟體的，跟學校課程的一些遊學課程的一個結合，我覺得那會是未來轉型的一個新亮點在..(6-8)」。另一個校長則對於營造社區特色景點以製造居民更多就業機會以留住學生有更深的期待：「以我們今年百周年的校慶活動，我們會去做一個裝置藝術，去融入到平溪這個地方的人文還有自然景觀，就是去做一個裝置藝術，因為這個地方你要讓社區共存共榮，你必須要有一個特色的景點營造，當外部的遊客來的時候，他只要在這邊多停留一個小時，他可能就需要去買飲料喝，可能就需要去那個吃東西，也就是說來平溪的遊客，不只是說逛天燈…，又可以認識平溪的自然之美，遊客來之後，這些現有的家長，他們的工作機會增加了，..如果回來，孩子就跟著回來。(4-3)」

第五章 結論與建議

無論這些管理閒置校舍的受訪者最初如何得知需要管理的校舍情況或管理模式，受訪校長所描述類似的心路歷程，隨內在考量因素的釐清與對話討論後，針對校舍活化提供了相關因應策略的經營觀。這些策略也符合了閒置校舍活化的公共意義與價值性目標。

壹、 結論

一、心態調整

許多受訪校長對於閒置校舍管理，已逐漸形成四種心態：

- 1、天助自助者：，如”有願就有力(6-10)”、
- 2、校地非私有：”不要有割地賠款的心態(3-5)”、
- 3、經驗可活用：”母校本身也有閒置空間，可以有兩套系統運作(6-2)、
- 4、資源可統整：”上課時間社團化使用，非上課時間透過社區活化運用(3-7)。

受訪校長普遍表示面對少子女化趨勢，都有自覺在偏鄉如有裁併校的可能時，無論是對學生學習、老師安置或校舍規劃都需要提前預作準備，校長認為：「在偏鄉，或者是可能會裁併校的條件之下，他們這個社區共有的這塊，有沒有可能提前去預作準備，像說跟鄉公所，就是跟鄉鎮公所能夠先去了解說有沒有這樣的空間需求，那學校本身在空間運用上面的心態可能要調整就是，學生人數再少的時候，應該要讓空間更活化，並不是把它好像割地賠款這樣，而是看的到這個空間可以使用，空間有使用比較好，因為它都有維護，那有維護就會想維護得更好..(3-8)」。社區有使用也能形成良性循環下，就不可以自己關起門來辦教育，而是經驗可活用，透過學校租借方式的活用，非上課時段以社區或友善機構的志工模式協助，讓資源可以更加統整運用。

二、處理原則

(一)社區關係

學校與社區關係緊密，由學校自行管理的部分，基於地方需要有校長訂出了初步原則：「在比較偏鄉郊區，那他們有時候會想要去那邊辦喜宴，剛開始會有類似這樣的壓力，後來我們整建完後，就訂了一個內規，跟里長那邊提到說，這種方式，一年大概就是一次兩次，廟會，剛好旁邊有個土地公廟，就只有廟會我們同意，那其他私人的婚喪喜慶，我們就拒絕借用這樣(5-4)。」，而有的閒置校舍則直接委由區公所管理，如：「舊校舍都已經非常的老舊，因此當時有跟淡水鎮公所申請，應該是五百多萬，來做宿舍的整修，不過當時整修的方向它是可以使用在教學，一方面也是可以跟社區來共用，因為當時經費是來自於淡水鎮公所，所以後來使用狀態是跟淡水區公所來共同來經營這塊舊校區的

校舍(3-1)。」，甚至有些是無償供作里民活動中心，在處理原則上學校只能默許區公所或里長的使用模式。

(二)溝通協調

校舍如何活化，地方人士的看法與主張也會影響學校處理的方法與策略，因此事前的溝通協調變得非常重要，如A校長所述：「閒置校舍都會跟社區緊密的連結在一起，有時候會有校地產權的問題，或是當初是人家捐的問題，那…這個部分如果要處理就必須跟地方人士做很好的溝通跟互動，否則就會面臨到很大的困難部分(1-1)。」

(三)爭取資源

為使活化目的順利圓滿，因而也有利於設備更新、人力支持、經費補助以及回饋機制的建立等資源的爭取，受訪校長分享了利用溝通協調的機會，爭取到民間團體、企業等單位資源的贊助：「民間團體，扶持我們的小朋友，變成童幼社，那這個在運用那個場地或是我們在推童軍的時候，他每年至少會挹注兩萬塊的一個基本經費….(5-8)」。

(四)跳脫框架

由於閒置校舍大多校舍本身條件不佳、交通不便，法規限制多，需能跟教育活動相關，或與學校教育功能結合(6-3)，因此即使租金便宜，也不一定能順利招租，因此學校跟有意願承租的單位，如能跳脫原本設限，回歸教育本質思考：「有願意承租的單位，如果是跟教育活動有相關的話，那樣子是最好的，那來到**國小分班，其實目前承租的單位，雖然不是完全的跟教育有關係的單位，可是他們做的一些活動，比如說戶外教育的活動，還有食農教育的活動，我覺得跟學生學習有關係，所以如果能朝這樣的方向去做一些活化再利用的話，我覺得是還不錯的..(2-2)。」

(五)管理距離

閒置校舍位址與本校的距離，學校的管理與運用都會受其影響，校長建議：「管理上因為舊校區，鄰近學校不到一公里，所以我們使用的頻率就非常高，如果是鄰近一兩公里內的，我覺得我們這樣本校分校一個警衛安排的模式大概可以參考，但是如果有的閒置校舍離學校很遠，要用學校的人力來管理運用，我覺得那個限制會比較大，可以嘗試比如說委外經營的方式，比如社區活動中心、樂齡中心，或新北市在地樂活，比如說老人共餐，或者是辦一些公益團體，那甚至說是不是各區都可以有營地這個概念，是不是也朝這個角度來做一些思考?... (5-12)」

三、凝聚共識

要凝聚共識規劃閒置校舍之活化方式，需考量在地文化環境資料（例如人

口結構、產業經濟、生態環境、藝文資源等等)的掌握，因此在活化主體需求或目的產生無法契合共識的情況下，提出的經營內容將無法創生最大的效益。因此受訪校長們都承認：活化方向要有耐心與地方溝通，才能長遠有意義，而少子女化及高齡化的兩極消長，讓閒置校舍為「公共財」的議題再次被審視：「只要市府下面任何局處，看到你這裡有盈餘空間，就會想要來參與其中，會有這個風險、衝突在..(6-8)。」，跨教育本質的規劃如文化、社政、民政以及城鄉規劃都需要市府高層跨局處協處，也才能覈實將共識凝聚後的政策作一個資源的提供者及行政的整合者。

四、法規鬆綁

少子女化或是產業改變致廠移員工離等因素讓許多偏鄉學校成為分校、分班，最後回到本校，而讓分校成為閒置校舍。這幾乎是許多閒置校舍產生的趨勢走向，也是政府必須提早積極研擬對策因應，許多受訪者都認為法令規範需要想辦法解套，必須跳脫純以教育觀點的活化方式：「其實公共性不要只限於教育層面，可思考與社區之歷史文化脈絡相連，不需侷限於教育...(1-3, 2-3)」，閒置校舍的管理必須通盤檢討在地需求以及檢視並保障校舍應有的耐震安全係數，放寬法令的限制，並從企業的觀點看活化真正的績效，而不拘泥在教育或文化的公部門心態。

對於法規鬆綁受訪者認為：「問題也是人造成的，所以人一定有辦法可以去解決，所以如果尋求上級長官的協助，或是透過召開相關會議，在好的架構底下，尋求解套的方式...我想各單位應該很樂觀其成看到這個地方可以再展生機(4-12)。」，在合法的允許之下，去做合理的調整或變更，才能創造學校與社區的再生與永續發展。

因應空間閒置的問題，相關法令、對策也宜與時俱進、符合時代社會所需；例如土地管制、稅捐營業、簽約或使用年限、民宿管理、產權撥用管理等法令，均有待檢討與鬆綁，如此才能突破既有束縛，促成更多合作成功的可能性。

貳、 建議

閒置校舍活化再利用不僅可以再創空間之多元功能、推動學校社區化之永續經營、創造新的使用空間經驗外，並且可以提高政府財產及資源之利用效能、增進政府各部門之協調機制，其所產生的邊際效益，絕非僅止於經濟、教育、藝術或文化層面，而是整體社會價值的提升。綜此，對於閒置校舍管理必須更具高度視野，以教育為基底理念型塑，社區翻轉永續共榮為目地整體規劃，並能創意創價管理的活化經營觀。

一、理念型塑

(一) 學校特色

校舍皆具有整體教育環境型塑的基底，因此在活化時需能配合學校經營模式再創特色為宜，如童軍營地的規劃，配合校校有童軍政策，閒置校舍規劃為童軍活動中心，再轉化為學校特色，或是借力使力以民間異業結合模式，將承租者的資源化為學校發展的另一個特色。

(二)多元轉型

有校長建議，活化因地制宜，不需僵化成固定模式，反而更要思考各種多元的可行性。偏鄉的閒置校舍活化成果，可以與其他學校或機關多些交流機會；在社區特色營造部分，委由區公所管理也是一個可以思考的方式，因為區公所不僅可以針對各年齡層有社區課程進行，也能帶動當地成年人持續進駐及為幼兒、老年人提供休閒空間或文化場域，在開放民間租用部分，也可如宜蘭幾米公園引進各種異業資源，溶入人文自然景觀，營造裝置藝術景點，讓活化也能成為一種產業，人才可以回歸鄉里。

(三)生態永續

生態永續發展，是大自然最珍重的資產，因此學校規劃活化時，從師生到家長的在地認知與運用規劃，都必須有教育本質的紮根與落實。在規劃時，應全員共同參與，凝聚校園空間活化共識；也趁此翻轉學校保守文化，構築校園空間優質意象；結合本位課程內涵，發揮校園空間潛在價值與多樣功能；並建立生態永續經營理念，讓閒置校舍也能營造空間美學，而管理學校併能發展特色學校計畫，也讓特色學校的發展邁入新的里程碑。

(四)另類教育

活化的相關規劃與設施如生態教室、雨水回收等，能讓學生共同參與，不僅能對生態、環境有更深的體悟，同時也能凝聚全校的向心力。在學生學習上更可規劃如戶外教育、食農教育、特色遊學、設置各地的童軍營地、露營營地、轉型成住宿型學校等，藉由加強推廣對舊校舍的認知及使用頻率，會強化情感的認知。也有學校便將校史室設在代管的校舍內。而教育可以藉由閒置空間由民間借用的模式做異業結合，讓教育觸角更延伸，也培養孩子帶的走的能力。

二、永續共榮

校舍活化必須要能掌握教育永續與活化目地，帶領學生走進社區提供學生一個實作的服務學習機會及展演的舞台，也讓社區融入了校園，建立與共存共榮的永續目標。這必須要有二個層次的規劃：

(一)社區有感

由於再利用的校舍，大部分仍是偏鄉的文化活動中心，因此在規劃補助閒置校舍再利用時，無論著眼點於學校自我規劃活用、公部門使用或民間借用，都應該考慮社區的需求，以及如何吸引社區民眾參與。換句話說，這項政策的

推展，應該重視活化的主體性，考慮社區的觀感與鼓勵居民參與。

理想的閒置校舍再利用，政府宜提供機會，激發民間的參與活力與創造力，鼓勵民間主動租用、創建特色、創增效益。活化成果讓社區有感，人才願意進駐居民願意留下，也才能減少城鄉的差距。

(二)社區共好

學校與社區要共好，必須資源能共享，由學校或公部門主導的活化策略如：環境教育、魚菜共生食農教育、雨水回收系統、托育中心、幼兒園增班、樂齡中心以及在地樂活等面向，都是可以跟社區需求緊密結合，而失落村莊的社造基地也是社會教育的一環，由社區主導和維護共同打造社區總體營造基地辦理特色遊學等；而委由區公所或里辦公室管理，規劃成當地的里民活動中心、老人共餐、帶動當地成年人及老年人的成長的終身學習基地或資源回收等，資源共享社區共榮才能在偏鄉中學校與社區建立唇齒相依的永續發展。

校園閒置空間再利用學校應打破固步自封的思維，不應再侷限校內教師、學生的需求，也應該開放給社區居民共同使用才能加強學校與社區鏈結，同時更能共促學校與社區夥伴關係的永續發展。

三、創意創價管理

閒置校設活化概念是好的，然而如何讓這個「活化再利用」不再次的浪費社會資源、閒置空間再一次的落入「二度閒置」，空間的經營管理是非常重要的課題。空間的再生最後成敗關鍵在於「經營管理」的績效，這也是爭取支持，得到永續經營基礎條件的關鍵所在。校長應以觀念創新及價值創增為中心，研究建議可以有二個層面思考：

(一)型塑地方特色與願景

許多偏鄉有自己的生態特色或歷史文化故事，因此如何發展地方特色併將其研伸成產業經營，如平溪天燈是學校與地方的特色，能否創造國際性的活動以帶動周遭產業的興盛，或創立自我品牌，設計套裝遊學課程，吸引更多人才與資源進而永續發展？這需要以系統的思考與宏觀的視野看問題，專注於大局而非表象的華麗數字外，應以觀念創新及價值創增為中心，釐清本身優勢與價值觀念，建立新價值曲線，透過觀念創新，找到突破困境的點子、策略與方法，開創新的願景與格局，再以願景趨動願諾，進而產生願力；並以大格局為美好的結局奠基，以創新的態度決定發展的高度。

(二)發展創意異業之結盟

教育可以藉由閒置空間活化的異業結合，有效減低學校管理負擔，也能以創意經營激發學校及社區民眾的教育需求，擴增教育市場疆界與服務疆域，擴大教育服務的層面與利基。學校應以全新的經營理念、創意的模式及經營策略，

以創意引領活化議題，創造新價值，如以 BOT 的方式讓民間單位經營觀光景點、露營地規劃、實驗學校或長照中心、文創園區或公共住宅等，或以 OT 方式轉移經營活化，如藝文展區、生態導覽等模式。

因絕大多數活化方式為機關或團體使用，但礙於一年一簽或是其他原因，不敢進駐或投入較多金額。政府相關單位宜加速法令鬆綁，使公私部門及非營利組織突破既有束縛，方能促成更多合作成功的可能性。

叁、未來研究與建議

選擇樣本數有限可能是本研究的最大限制，因為取樣的學校校長可能會展示出的想法與規劃與沒有被訪談者會反映出不同的結果，研究者無法確定模型是否會以另一種模式產生？也因是以新北市為例，其他縣市閒置校舍管理的校長是否會有不一樣的結果？這項研究是以管理閒置校舍的校長(人的面向)所面臨活化外顯環境與校長本身個人內在因素等挑戰，並進而透過反思而提供了因應策略與建議，而人的多變與多樣性，也可讓未來研究擴展我們的發現。

具體而言，其他研究者應可考慮實務管理者的各殊性以及研究的新方法。如，這項研究的參與者是管理學校的校長，但還有現場管理者、民間借用者、社區受益者以及實務規劃者，如能周全訪談對於活化策略與經營觀模型對不同的活化規劃會更能適用。此外，還需要進行量化研究，以更多面向了解活化策略的背後思維與真正成效，而不是淪為統計數字的迷思。

參考文獻：

一、英文文獻

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.

Plummer-D'Amato, P. (2008). Focus group methodology Part 1: Considerations for design. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 15(2), 69-73.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.

Rennie, D. L. (1998). Grounded theory methodology: The pressing need for a coherent logic of justification. *Theory & Psychology*, 8(1), 101-119.

二、中文文獻

邱乾國. (2009). 校園空間活化的展望—兼談教育部教育政策發展.

吳芝儀, & 廖梅花. (2002). 質性研究入門. 濤石文化出版社, 台北市.

徐宗國. (1997). 質性研究概論 (原作者: Anselm Strauss & Juliet Corbin). 臺北市: 巨流圖書有限公司

傅朝卿. (2001). 台灣閒置空間再利用理論建構, 2001 推動閒置空間再利用國際研討會.

湯志民. (2008). 校園閒置空間再利用之探析. *校園建築與運動空間活化再利用* (第 3-63 頁). 臺北市: 國立教育資料館.

蔡叔玲, (2011)。校園活化再利用之產品模式與案例分析—以南投縣光明國小為例

教育部國民教育司(2008)。研擬國民中小學整併處理原則。2008 年 9 月 29 日, 取自

http://www.edu.tw/EJE/news.aspx?news_sn=2011&pages=1&site_content_sn=4414

台灣博碩士論文知識加值系統(2020)。”校園閒置空間”搜尋 2020 年 01 月 12 日

取自：

<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=ii73HW/search#re>

sult

<http://www.rootlaw.com.tw/LawArticle.aspx?LawID=B020040001006700-1050202>

~新北市市有財產產籍管理要點