

面對 AI 新世代公立小學中型學校經營困境與因應策略

黃國峯

臺南市學甲國小校長
國立高雄師範大學教育系博士生

一、前言

臺灣的國民小學依照類型可粗分為一般、非山非市、偏遠學校，按照班級數可區分為大型中型、小型學校。本文聚焦在中型學校探討，班級數大多為 13 至 24 班，學生數 300 至 600 人。行政編制明顯比六班小校稍多，介於三處五組至四處七組之間，但又未若大校般充足，在教育體系中佔有關鍵地位，兼具制度規模與彈性創新。然而，隨著少子化、教育政策多元化及行政負擔加重，中型學校逐漸陷入「資源有限、任務繁重」的經營困境。在面臨少子化學生驟降的危機下，以個人服務經驗分析，中型學校稍有不慎很容易在六至十年之間驟降為六班小校，面臨的挑戰與超額壓力更容易被放大。面對學校規模呈現 M 型化現象，選擇小校的彈性與活力或師資條件完備與資源豐富具競爭力的大校，中型學校就如同新名詞「非山非市」而出現尷尬的局面。

最近三年資訊科技最爆發的議題，莫過於 ChatGPT 的開發，推出至今短短二年的時間，全稱聊天產生預訓練轉換器（Chat Generative Pre-trained Transformer）OpenAI 開發的人工智慧聊天機器人程式（2022 年 11 月 30 日推出），已對教學現場產出巨大的衝擊。中型學校在教學層面上常常會因為師資結構固著而降低動力與熱情，再加上後進先出的減班超額的默契，如何接受與善用 AI 等新科技，成為學校經營的新課題。然而以校長資歷來看，通常要有一定年資才能遴選上中型學校，再加上教師團隊年齡偏長，或短時間出現退休潮而大幅度換血，產生青黃不接的窘境，或面臨特色小校的競爭，往往會衍生出中型學校的經營困境。

二、面臨小校優勢競爭生源

筆者年資 30 年，自教師至校長共經歷過 10 所學校，有 12 年服務於中型學校。4 年在 25 班以上的大校，其中有 14 年服務於 12 班以下的小校。曾經擔任 2 所小校的校長，自 2015 年通過「偏遠地區學校教育發展條例」之後，許多小校引起各界的關注，挹注更多的資源。

（一）固定經費挹注

教育部於 2016 年隨即頒布「國民及學前教育署補助國民小學及國民中學活化教學與多元學習作業要點」其中的各項計畫，如子計畫三協助偏遠地區學校發展課程與教師專業支持及子；計畫四協助偏遠地區學校發展學生自主學習、

多元試探活動，鼓勵偏遠地區學校依校本課程需求，規劃促進全體學生多元試探、自主學習之課程，並可結合校外學習場域進行戶外教育課程。以及每三年 200 萬經常門與資本門經費的定期補助。以上都是中型學校無法獲得的固定資源。

（二）午餐經費挹注

「偏鄉學校精進午餐方案」旨在提升偏鄉學校學童的午餐品質，同時透過中央廚房計畫，提供「每人每餐食材成本達 62 元」的經費補助，以採購更豐富、在地、當季的食材。此方案透過四個策略，包含補助餐費差額、興建中央廚房、成立食材聯合採購聯盟以及統籌人力運送，來解決偏鄉學校在食材費用和專業廚務人員上的困境，並透過精進菜單、提升廚藝，讓學童吃到更美味、營養均衡的餐點。加上中央廚房政策，多數偏鄉小校不必自備午餐，委由中大型學校供餐，以上每年增加對小校的補助經費，這也是中型學校未能享受到福利。

（三）鄰近市區小校異軍突起

小型學校若地理位置鄰近市區，遴選一位有衝勁辦學有理念的校長，開發出具有特色的校訂課程，引入外部資源如 tft（為臺灣而教）的年輕人，這些教學新戰力普遍具有高度熱情。若這些小校善用各項資源，增加學習時數及課後照顧、辦學理念吸引家長的青睞，很容易吸納一批有理念的父母將孩子送往小校就讀（Berends, 2015）。

反觀中型學校，往往多為百年老校，位於舊市鎮上，早已歷經戰後嬰兒潮，動輒 2,000 人的規模，因人口外移及文化依附，社區強勢的期待與歷史限制，使得校務政策推動上有其困難。另外，在教學與行政的專業上亦出現斷層現象，年輕教師雖有補入但仍屬少數，教師與行政輪動性不高，較難換位思考。加上政策配套缺位，中央與地方政策未能「以中型學校特殊性量身訂做」，評鑑與補助制度未能調整，實則為中型學校另一個困境。

三、中型學校現況分析

本文旨在探討中型學校面臨的主要挑戰與困境，提出因應策略以作為政策與學校治理之參考。面對少子化浪潮與學校規模日益縮小的挑戰，除非有高科技廠進駐等議題，帶來外來人口的挹注。否則約莫三、四里的學區，即使有為數不少的人口數，仍然難逃減生、減班、少師的趨勢。然而，學校若能善用規模適中、社區連結緊密、教師穩定等特性，發展出深具人情與創新的經營模式，展現出獨特的教育活力與在地文化價值，在生員的穩定上仍大有可為。以下就中型小校的經營優勢、劣勢進行分析，作為教育政策與校務發展的重要參考。

（一）優勢分析

1. 組織適中精簡、決策彈性高。師生關係緊密、教學照顧周全。
2. 校園環境自然、學習場域多元寬廣。社區連結強、文化紮根深、家長會支持度大。
3. 教師團隊穩定、凝聚力高，社團指導能力強。創新實驗潛力高，校訂課程發展空間大。

（二）困境分析

1. 行政運作困境：政策任務繁多但人力不足、校長與主任壓力沉重、制度規模尷尬，需兼顧教育局指標與校內創新，應付各項稽核與評鑑，工作強度高。
2. 教師專業人力困境：教師流動率低、兼任行政比例高、專業成長時間受限、專長師資短缺。
3. 課程與教學困境：政策導向過強，缺乏延續性與自主性。課程整合困難，評鑑壓力導向常流於文件作業，教師時間被行政任務稀釋，課堂創新受限。
4. 學生發展與輔導困境：弱勢與中產家庭並存，學習落差與行為問題並行。輔導教師與心理師人數有限。紀律事件與輿論風險提升，情緒困擾與同儕壓力增加。
5. 家長與社區互動困境：家長期望高、校務爭議易被放大、溝通成本高。
6. 學校發展定位困境：不如小校靈活，也不若大校資源充足。為求穩定運作，改革意願低，導致學校定位無法與時俱進。

四、因應策略與建議

（一）傳統思維

建立區域行政支援中心，協助中型校分擔專案與行政任務。強化教師專業共學平臺，促進教師穩定與專業成長。政策補助應考量學校規模差異，避免「一體適用」造成中層壓力。積極發展校本特色課程，建立學校品牌定位。提升家校溝通機制，建立互信與合作夥伴關係。健全家長會與校友會組織功能。

（二）資源整合

新的學校經營哲學觀，引入地方創生概念，讓社區關係從參與者到共創者，學校成為文化與永續的行動基地，從傳授知識啟發到塑造智慧與品格，讓教師達到共學哲學的導向課程。將師資、校舍、央廚、體育館等各項教育設備投資，可透過適度整合資源，重新導入類似實驗型態，預設國小部總班級數 24 班、每班 24 人、每年級 4 班、每班 2 師、4 處 11 組的編制，讓中型學校反轉為最適規模的學校量體。

（三）申請其他專案計畫

除了各縣市政府教育主管機關的例行性計畫之外，亦可以向其他公私部門單位尋求資源協助：

1. 公部門

舉例曾經申請過的計畫有：內政部國土署行人通學步道改善計畫、教育部綠籬計畫、教育部美感與設計課程創新計畫、環保局綠牆計畫、教育部補助各級公私立學校「建構智慧化氣候友善校園先導型計畫」、都發局好望角計畫…等。

2. 私部門

慈濟傳播人文志業基金會靜思閱讀書軒設置、各大學 USR 計畫、天下文化教育基金會：閱讀推動計畫、臺積電文教基金會：希望閱讀科普講座、公共電視基金會《閱讀書房》合作專案、公共電視小導演大夢想專案計畫、遠見·天下文化事業群閱讀伙伴計畫、廣達文教基金會《游於藝》計畫、紙風車文教基金會：校園藝術文化巡演…等。

（四）導入 AI 五環融合的校務經營策略：科技立身，人文立心，美學立行

AI 時代五環整合模型為核心，融合科技、雙語、生命、環境與情緒安全教育，促進全人發展。重塑教育的內容、形式與價值，但教育的本質仍是「培育能安身立命、創造幸福的人」。AI 素養與創新應用全球視野與文化理解，校務實踐方向從行政管理，進化到智慧決策。

AI 是智慧革命，而教育必須是靈魂革命。國民小學若能在科技與人文、美學與文化之間取得平衡，就能培養出能思考、感恩、創造與愛的孩子。未來的教育不僅是知識傳遞，更是文化與品格的創造工程。唯有「以 AI 開啟智慧，以生命點亮人心，以美學滋養情感，以文化延續根脈」，教育才能在 AI 浪潮中成為照亮人類未來的光（朱晉杰、2024）。

五、結語

中型學校在教育體系中具有承上啟下的重要功能，但面臨行政壓力、人力不足與定位模糊等結構性困境。唯有透過政策調整、行政支援與專業共學，方能在穩定中尋求創新，使中型學校持續發揮教育中堅的角色。

邱彰（2025）在世紀新聞社專欄中指出，輝達董事長黃仁勳先生曾在哈佛大學演講時提到說：「當 AI 接手所有標準化的工作後，人類剩下的價值，就是去處理那些，定義不清楚的工作。他說：「策略不只是選擇，要做什麼；更要選擇，不做什麼。這就是最高級的品味。在 AI 能幫你生成，一萬種方案的時代，不再是你多會「做」，而是你多會「選」。對照現行教育現場面對 AI 衝擊時，要如何調整與帶領親師生，透過學校經營策略的改變思維，將「選擇」的主導權還給教師與學生。

未來十年，國民小學校務經營的挑戰不在於是否導入 AI，而在於如何讓科技服務人性、讓智慧彰顯善與美。學校經營的新使命是：以 AI 為翼、以文化為根、以生命為光，帶領學校邁向「智慧、倫理、美感、永續」的新教育典範。

參考文獻

- 朱晉杰（2024）。攜手 AI 共創教育真善美新時代。師友雙月刊，644，42-45。
- 邱彰（2025）。未來，聰明會越來越不值錢！～輝達黃仁勳。取自 https://www.centurynews.com.tw/news_content.php?id=24074
- 偏遠地區學校教育發展條例（2015）。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070073>
- 教育部（2016）。「國民及學前教育署補助國民小學及國民中學活化教學與多元學習作業要點」。取自 <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL001529>
- Berends, M.(2015). Sociology and school choice: What we know after two decades of charter schools. *Annual Review of Sociology*, 41, 159-180.

