

空間活化之意義價值、省思與創新策略

林志成¹、田育昆²

壹、緒論

根據財政部國庫署(2012)所公布的最新資料顯示,截至101年11月底止,中央政府1年以上債務未償餘額4兆8,745億元,短期債務未償餘額1,850億元;平均每人負擔債務21.7萬元。而近年來,政府興建之各項重大公共建設,如機場、文化館、碼頭、停車場設施、觀光遊憩、社福設施、體育館等公共設置閒置設置情形嚴重,屢遭媒體諷為「蚊子場館」(黃錦堂、謝麗秋,2009)。值此國家財政困難之際,各級政府機關宜充分並有效運用有限之資源,配合引進民間之靈活創意及龐大資金,活化館舍功能、活絡國家經濟,為地方政府挹注財源,並提高館舍使用效益。

少子化使「蚊子場館」問題,更形嚴重;少子化除使超額教師增加外,最明顯的就是校園內產生大量的閒置空間,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投資的浪費,也是效率效能及效益偏低的問題,亟待正視與解決;而且,空餘教室雖閒置雖不用,其固定的保養、維修費用卻仍必須持續支出,不但造成政府財政負擔,更容易衍生許多校園安全問題。以臺北市為例,2012年中、小學閒置教室即高達432間。然而,若能活用整併裁撤之學校空間或受到少子化衝擊形成的閒置空間,使其滿足不同使用者的需求,提供不同的服務,則能再造校園空間及多元教育的新風貌與新價值(林志成主編,2011;彭杏珠,2009;范毅軍,2009;陳今儀,2009;曾雅慧,2011;楊瑞蓮,2010;萬新知,2005;劉榮,2012;Tso,2009)。

目前公部門已有不少單位活化運用資產空間來創造效益的寶貴經驗。例如:林務局(2012)將下楫國小分校廢用後改建成東石生態館,將臺糖的舊倉庫建設成觀海樓;退輔會辦公大樓會議室,開放外界申請辦理教育訓練;部分學校運動場地館舍,提供周邊看臺讓廠商做廣告,美化環境、活絡氣氛,同時收租金;故

¹新竹教育大學教育學系教授

²新竹教育大學博士生

宮院區內的晶華餐飲中心，依促參法規定招商興建營運，開工前收取開發權利金、每年按營業總額 5%收取經營權利金外，並收取土地租金；中壢市公所與中原國小以合作共構方式，委託民間機構經營，達成公有資產最佳化經營，提升公有停車場的整體服務品質，無形中更提升學校資產的效益（林務局，2012；徐谷楨，2010；劉愛生，2011）。

處於廿一世紀高度競爭的時代裡，為提升學校教育的品質和競爭力，全品質的教育愈來愈重要，其中，環境空間的境教不但是重要的一環，更是重要的潛在課程。湯志民（2012）即指出未來校園會愈來愈重視造型、美感、增能、活化、再利用的規劃，惟需注意校園閒置空間再利用要妥適規劃運用，避免再開置。

教育部推動之「校園整併後活化方案」，目前已漸具成效；依據各縣市最新調查資料統計：因整併校後空餘校舍計有 203 校，經輔導校園多元活化再利用者計有 155 校，目前尚待活化利用以及列管規劃者有 48 校，依五大校舍活化用途類別有：文教區（佔 11.82%）、觀光休閒（佔 5.17%）、社福機構（佔 2.46%）、機關團體使用/學校自行維護（佔 57.38%）、土地歸還/拆除（佔 23.15%），這些學校也在教育部的輔導下積極活化中，期望達到「全活化，零空餘」之目標(林志成等，2012)。

要言之，少子化不但是臺灣教育發展上的危機亦是轉機，少子化雖然可能產生新一波的校舍閒置空間，然而若能透過 SWOTS 審慎分析，發現學校在地獨有的特色文化，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。

貳、空間活化之意義價值與省思

一、空間閒置之意涵及活化之意義價值

(一)空間閒置之意涵

傅朝卿（2001）指出空間閒置即沒有使用或沒有機能，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。

湯志民（2002）指出學校是一個生活空間，空間是以人為中心，從過去到現在，學校空間受到外在大環境的變遷，必須對空間規劃各要素：使用者(user)、時間(time)和空間(space)和行為(behavior)等重新考量，能夠以使用者在其時空環境下的行為需求為依歸。

廖慧萍（2003）則將閒置空間定義為具有歷史文化意義而廢棄不用之空間或原空間目前使用功能不彰，但可以有更積極之使用方式者。

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)空間活化之意義價值

空間不但是一種語言、活動場域、人際互動場域，也是滿足人類心理需求、展現人文藝術與文化價值與心理認同；閒置空間活化，具有多重之意義價值。

盧維禎（2008）認為活化是一種行動，化建築物之被動為主動，空間若是想要再生，必須經由某種活化之行動，以再利用來達成。也就是說運用新的空間設計與規劃的技術，重新塑造舊空間以滿足新需求，並利用藝文活動活化空間生命，促使校園空間能夠達到最大限度的利用，發揮空間最大之價值，營造無死角之校園空間。

湯為國（2008）則指出校園空間活化在於出奇制勝及廢物利用，以創意規劃校園，將原本劣質的性質或特徵轉換，朝相反的方向去思考，改作其他用途來呈現，不同於過去或現存的功能；除以直接建築技巧轉向改變功能之外，尚可用其他方向來改變，形成相異於過去或現存的功能，將不堪使用、無人使用、不好使用的空間轉化，以提升其實用價值。

劉侑承（2009）提及校園空間活化是一種在地化、草根性的活動或行為，依據學校特殊條件與需求，學校成員配合在地特色資源與人文特質，透過多樣性的教育功能利用方式，規劃利用既有閒置校舍或校園空間，以突破校園空間利用的限制，充分發揮校園空間價值，尋求學校存在的永續價值與新生命力。

林志成（2010）也強調校園空間活化應以人及教育本質為核心，透過空間功

能活化、強化、多元化及創意化，讓校園處處是學具、時時可學習，使學校成為培養創意、展現創價的溫床；利用綠化、美化、彩化及藝術化，使校園變成能永續發展、具有文化藝術美感的美善環境；透過樂學化、課程化及價值化，使學校成為開放的校園及多元智能發展的樂效學園；透過現代化、統整化與E化，使學校成為高效學習的資科學園；透過人性化與友善化，營造溫馨、安全、舒適、性別平等、友善及無礙障的校園；透過轉型轉化、社區化與合作化，使學校成為具有特色的社區公園或學習中心。

閒置空間再利用不僅可以再創空間之多元功能、建立公眾參與機制活化文化資產、推動藝術文化之永續經營、創造新的文化使用空間經驗外，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。目前國內的閒置空間，除大多再利用為展演空間或藝文活動之場所之外，閒置空間的轉化活用應該還有許多的可能性。學校空間與一般公共空間在性質與目的上有所不同，討論學校的閒置空間要如何運用時，宜回歸教育的本質，從教育的角度出發以探討再利用的方向（邱上嘉、莊玟琦、管倖生，2010；張嘉原，2006）。

要言之，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。

二、空間活化之省思

(一)空間活化發展脈絡的省思

根據工程會（2012）活化閒置公共設施執行情形統計資料顯示，截至 2012 年 9 月底，列管閒置設施案件計 163 件；其中 148 件已達活化標準，活化達成率為 90.79%。同時，工程會亦向行政院提報 53 處「孑孓館」，意即正處於規劃時期，但未來很可能成為「蚊子館」的工程。黃錦堂與謝麗秋（2009）認為許多蚊

子場館的產生，出於行政學上之專業與財政收支規劃之失真，而更根本原因是出於政治上的「成長機器」的開發主義，而這是臺灣威權轉型以來的中央與地方間之政治結盟與動員方式。姚瑞中（2010）則指出充斥全國的「閒置公共建設」，其形成的原因複雜，部分原因是政治人物亂開競選支票、中央與地方政府決策不當且好大喜功、喜追求世界第一或遠東最大規模、預估使用率過於樂觀、規畫設計不當或不符民眾使用需求、設施地處偏僻且交通不便，以及後續興建、修復或營運經費不足等因素所造成，導致設施完成後使用率偏低或完全閒置情況，這種因為政治、選舉、擴大內需或試圖拉近城鄉差距所興建的「蚊子館」遍布全國，至今仍方興未艾。黃心萍（2011）也認為「蚊子館」（或「子子館」）的成因，主要包括時代因素和政治因素兩大成因。

雖然校舍教室閒置是社會公共資源浪費，然大部分的學校對於閒置教室及空間的處理方式，多採「暫不使用」但「以後可能會用」的保守態度，若教育主管單位與學校未能及時規劃，讓現有的校園空間好好再利用，將使少子化後的校園更缺乏生氣與效率，此乃未考慮成本效益績效，也不符永續經營主流思維（林秀鳳，2010；高翠霞、莊潔、范靜芬，2008；高翠霞、蔡崇建、莊潔，2011）。

閒置空間再利用具有提升整體社會價值之特性，校園閒置空間再利用即是一種積極的作為，能讓建築物的生命週期得以延續下去，其範圍包含對多餘、使用功能不彰或長期未能運用之校地、校舍、庭園、運動場地和附屬設施等，增加或改變其原有空間與設施的用途，或重新組構使其原有功能得以延續，並在機能與建物之間適當調適的歷程（邱上嘉、莊玟琦、管倖生，2010；湯志民，2008）。

高翠霞（2011）曾經針對全國各縣市進行調查，其研究發現：校園閒置空間再利用有助於學校永續經營，並能增強社區關係。

要言之，閒置空間形成的原因複雜，有可能是源於使用方式及需求的空間隨著都市機能的擴張及使用上的改變，亦有可能是政治(策)因素、或少子化等時代因素所造成。若能鑑往知今、記取前車之鑑，則能減少閒置空間的產生；同時，若能經過適度評估，重組或增加原有空間及設施的用途，並活化再利用，使其功能獲得延續，將能整體提升其價值。

(二)空間活化法令政策與策略的省思

教育部自 2003 年起積極推動各項方案計畫來促進校園閒置空間的再利用：

如 2003 年的「國民中小學閒置校舍活化再利用示範計畫」，補助「宜蘭縣蓬萊國小東澳分校」、「嘉義縣中山國小石碇分校」與「桃園縣奎輝國小嘎色鬧分校」，使其分別轉型為「海釣、遊艇的海上休閒活動新據點」、「童軍露營中心」及「自然中心」；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；而 2008 年公布之「精緻國教基礎設施建設計畫作業要點」中，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。顯示教育部欲以從上而下的方案計畫推行，帶動地方政府積極規劃縣市內閒置校園的活化與再利用。然而各縣市少子化情形並不相同，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（高翠霞 2011；教育部，2007，2008；湯志民，2008）。

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。

又如：東京都原宿國中，因少子化的緣故，在 1997 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（林志成等，2012）。

未來，政府可尋覓適當地點設置「樂齡學習中心」，比照一般學校上下學時間，規畫可安排適合身心發展的課程。師資可外聘或由這些長者中學有專長的人分別出任。此外，可與醫院結合配置醫師輪流駐診，或由退休醫師擔任志工。若要更周延，中午或傍晚還可由學校（政府）協助供餐（廖裕德，2012；鄭毓霖，2004）。如此，不但可以減輕高齡化、少子化所帶來的衝擊，也能有效讓閒置空間獲得再利用。

各縣市政府為迎接教育挑戰、營造學校特色、提高教育品質，推動了一系列的特色學校相關方案。2003 年新北市（臺北縣）政府即開始推動偏遠地區的特

色學校方案計畫，許多論文也以臺北縣特色學校為對象進行研究。2004 年新竹縣推動「百座燈塔學校亮起來計畫」；2005 年臺北市公布「臺北市優質學校評選及獎勵要點」；2006 年雲林縣推動「優質化、特色化、多元化」的小型學校轉型優質計畫；2007 年桃園縣研擬「國民中小學學校特色認證與獎勵計畫」。同年，教育部開始推動「國民中小學活化校園空間暨發展特色學校方案」計畫。2009 年，親子天下雜誌蒐集 300 特色學校，商業周刊評選全國百大特色學校。新北市(臺北縣)政府頒訂邁向卓越學校認證及獎勵實施計畫；2010 年，日月潭特色遊學圈正式啟航；2011 年，彰化縣推展邁向品牌學校認證及獎勵計畫，新竹縣啟動典範學校認證及獎勵實施計畫，國家教育研究也辦理全國理念學校高峰論壇與特色學校遊學成果發表會。2012 年底教育部發布 102 年推動國民中小學營造空間美學暨發展特色學校計畫，也讓特色學校的發展邁入新的里程碑（林志成主編，2012；郭雄軍 2010）。

范信賢（2010）認為臺灣的特色學校發展在近幾年蔚為話題，也鬆動了傳統學校教育的樣貌。在這種氛圍裡，一味地往前衝而不思索其目的與價值，可能只會造成一窩蜂的模仿效應或淺碟化的表象改革。

事實上，特色學校並非偏遠小校或國小的專利，也非侷限於自然或鄉土特色；特色學校不等同於特長學校、明星學校或高標準學校；在創建特色學校的過程中，必須植基於教育本質，結合學校自身特點，創造出學校的獨特個性與卓越品味。有一些學校的管理者將特色學校和學校特色兩個概念等同起來，因此出現一系列的認識誤區與迷思，致實踐操作曝露為特色而特色或煙火式特色等淺薄無序的亂象（林志成主編，2011；金薇薇 2012；陳小平 2012；傅國亮，2009）。

林志成與田育昆（2012）即曾經針對特色學校法令政策與相關策略提出省思，其中包含：政策法制化、觀念點化、空間活化、課程深化、教學轉化、學習優化、領導催化、資源創化及評鑑進化等策略。

要言之，在少子化衝擊下，學校應該在設備、資源過剩的情境下，重新建立有自我特色的教育。假若能加速鬆綁相關法令，使公私部門能妥善利用學校空餘教室或閒置空間，不只可減少空間維護的支出，而且還可能因利用這些空間，賦予學校新風貌，開闢另一項新的途徑。其次，若能善用並不斷省思相關策略，則能有效推進特色學校發展，主其事者尤其要透過領導催化和評鑑進化不斷的批判、省思與對話，達成空間活化及永續的使用與發展。

參、空間活化運用之創新策略與具體作法

林志成、童鳳嬌(2006)曾提出因應少子化挑戰，學校經營應有的對應策略，頗值參考：第一、翻新價值理念，強調創意、創新與創價，建立優質學校口碑特色；第二、推動三品、四生、樂活教育，發展創新、卓越、有效與精緻的教學；第三、落實整合相關方案工作與資源，以發揮綜效的功能；第四、加強創意企畫，研議追求卓越轉型方案，加速組織再造；第五、權變運用策略領導、卓越領導、趨勢領導、文化領導與創意領導等多元領導的模式；第六、創造藍海、綠地與紫牛學校，善用體驗、網路、金三角等行銷術；第七、建立並善用評鑑機制，提升教育品質，落實有教無類、因材施教；第八、鼓勵公辦民營、官民合作與資源共享，加強策略聯盟與分享機制；第九、確認互動夥伴關係，善用相關資源，以提升家長效能與教育品質；第十、寬籌教育經費，研擬周延政策與配套制度，以創新作為面對挑戰。

茲進一步針對校園閒置空間活化運用之創新策略與具體作法，綜合學者專家所見(吳清山, 2010; 林志成、田育昆, 2012; 林志成主編, 2011; 湯志民, 2012; Hassel, 2011; Jackson & Marriott, 2012; Khalifa, 2012; Mangin, 2007; Peck & Reitzug, 2012)，提出建議如下：

一、善用參與整合、策略聯盟等多元策略

漢寶德與劉新圓(2008)根據用途以及實施的對象與方式，將再利用分為既有功能、公辦公營、公辦民營以及委外經營四項。

有關校園空間活化，主要的具體策略如下(林志成主編, 2011)：(一) 考量學生學習需求，創新校園空間互動意涵；(二) 強調全員共同參與，凝聚校園空間活化共識；(三) 翻轉學校保守文化，展現園空間創意巧思；(四) 結合本位課程內涵，發揮校園空間潛在價值；(五) 善用多元活化素材；構築校園空間優質意象；(六) 結合在地文化特性，發展校園空間特色品牌；(七) 爭取多元教育資源，型塑校園空間多樣功效；(八) 善用永續經營理念，建立校園空間發展機制。

要言之，閒置空間經營的理念與方向，主要包括以下兩點(林志成主編, 2011; 漢寶德與劉新圓, 2008)：

(一)釐清閒置空間再利用目標，進行全盤系統規劃

閒置空間不應該為了再利用而再利用，而應該有明確的方向。公家單位暫時廢棄或閒置的空間，如何建設與運作必須重新有一個完整而全盤的規劃與考量；惟為避免對文化資產保存造成衝擊與傷害，應該釐清閒置空間再利用與古蹟活化的分野；若為古蹟的再利用，則必須禁止委外經營，以避免遭受破壞。

(二)整合公私部門，鼓勵策略聯盟，強化民眾參與

由於再利用的空間，大部分都是全民的財產，政府在補助閒置空間再利用時，無論著眼點是藝文展演，或定位為生活文化館，都應該考慮民眾的需求，以及如何吸引民眾參與。換句話說，這項政策的推展，應該重視民眾的主體性，考慮一般民眾的參與。

其次，目前的閒置空間再利用政策，都是政府補助。雖然大多數都傾向委外經營，但文化活動經費也是由政府支付。換言之，它並沒有真的節省文化支出的功能。理想的閒置空間再利用，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。

例如，社團法人彰化縣愛鄰社會福利協會於 2008 年整建路上國小代管之新街國小校地，成立晨陽學園，成為國內廢校興辦住宿型中輟學園的首例。晨陽學園成立後原新街國小使用率大幅提升，全年僅有三個禮拜的寒暑假無人使用，場地使用率達 94%，平均使用人次 12384 人次/年。又如財團法人休休文教基金會於 2011 年成立附設慈霖教學園區，並與高雄市杉林區閒置的木梓國小合作，簽約租用 9 年，作為培育慈霖學園孩童理想場域。

再如林務局（2012）將廢用後之下楫國小分校發展成鰲鼓濕地森林園區東石自然生態展示館，自 2012 年 11 月開館，截至 12 月 1 日遊客人數累計達 1 萬人；將臺糖的舊倉庫建設成觀海樓；目前，林務局正積極規劃香林國小舊校地做為特色攤販活化使用，希望能達成攤販、休閒觀光與環境教育等多贏的結果。

(三)擴增閒置空間活化類型，提供已活化參考案例

校園活化再生利用，主要有下列幾種活化類型（林志成等，2012）：

1.改制為中途學校

為特定學生設置中途安置之家，由政府教育部門編列經費支應自辦或委託辦理，轉換成特定功能性質之學校。例如：貢寮區原澳底國小經管豐珠分班改制為市立豐珠國民中小學、彰化縣晨陽學園（原新街國小）、雲林縣早期療育中心（原過港分校）等。

2.作為教育實驗性質公辦民營場所

引進民間辦學之理念與資源，利用閒置校園和校舍，建置一所體制外之實驗學校、另類學校或理念學校。例如：（1）烏來國民中小學經管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。（2）萬里區大坪國小經管溪底分班，因土地建物產權清楚，而將其該分班提供私立學校申辦經營。

3.設置童軍營地，提供體驗學習及休閒運動教育場地

善用空間或整修閒置空間為童軍營地，可提供學生進行體驗學習及民眾從事休閒運動教育場地，一般民眾亦可以公道價格申請露營活動；如新店區龜山國小舊校區規劃作為童軍及休閒教育活動之營地。又如：臺中市政府教育局之新龍崗營地與中正露營區，彰化縣政府教育局之清水岩營地，格致國中之格致童軍營地，頭城國中之探索教育營地，南投縣仁愛國中之奇萊山露營地，瑞竹國中之瑞竹童軍營地，武營國小之武塔營地，臺北市政府建設局之貴子坑營地與碧山營地，新北市童軍會之闊瀨營地，基隆市童軍會之暖東營地，苗栗縣童軍理事會之福星山營地，臺南市童軍會珊瑚潭童軍營地，宜蘭縣政府建設局之武荖坑營地，花東縱谷國家風景區管理處之鯉魚潭營地，屏東縣政府教育局之賽嘉營地。

4.辦理特色遊學中心(學校)或英速魔法學院

由教育部門、其他公務機關或民間團體，運用在地化之特色環境資源，打造經營成為一所無固定學籍之走讀遊學方式之學習場域。例如：坪林區坪林國小經管闊瀨校區開闢作為英語教學之用，設立闊瀨英速魔法學校（原闊瀨國小）。又如：交通部觀光局日月潭風景管理處－日月潭特色遊學中心(原光明國小)、平溪農會－東勢遊學中心（原東勢國小）。

5.學校與民間建教合作或合作經營

學校與民間建教合作或合作經營，以活用閒置校舍空間，例如：（1）平溪區平溪國小與平溪農會建教合作，在該校經管東勢分班辦理假日學校與農業生態教育會館。（2）金山區三和國小與合家歡協會建教合作，在該校經管兩湖分班共同辦理假日學校與兩湖社區深度遊學中心。（3）汐止區北港國小經管八連分班與汐止區社會關懷協會合作辦理汐止區社區文化園區。

6.當地藝術創作中心或鄉土教學資源中心

美國 Public School 122 為多媒體實驗小劇場，它位於紐約曼哈頓島下東城的熱鬧地帶，是早期利用閒置空間作為藝術創作場域的案例，1979 年知名編舞家 Charles Moulton，開始利用此一廢棄空間作為排練展演的場地。1980 年，PS122 製作了一系列的座談、表演、課程和排練的節目，來籌款改善和整建場地，改善作為「可用的」表演空間，並逐年逐步發展至今，是先透過民間團體策動的藝術空間活化案例。Public School 122 共有五個團體共用五層樓的空間，其所在建築屬 PS122 社區所管，一樓也作為社區兒童中心，由市政府分別與五個團體訂定

租約，並自行負擔場地的整修費用，一直到 1997 年 PS122 地主變成市府文化局後，文化局才收一元的象徵租金，成為另一種政府文化協助的形式。

提供當地藝術家創作之場所，進行藝術創作與作品儲存、展示空間，打造在地藝術創作的基地或鄉土教學資源中心。例如：花蓮縣太巴塢東富分校藝術村，又如：

(1) 三芝區三芝國小經管陽住分班，由當地雕塑藝術家彭光鈞作為工作室，並提供學校藝術與人文課程教學。(2) 雙溪區雙溪國小經管三港分班，由雙溪民俗文化推廣協會作為鄉土教學推展中心並辦理教育部數位機會中心。

7.公部門規劃使用或共同合作經營

學校閒置空間可提供其他公部門規劃使用，例如：(1) 新北市政府文化局以行政契約方式借用石門區乾華國小經管草里分班辦理皇冠海岸流行音樂藝術中心。(2) 汐止區北港國小經管烘內分班與汐止區公所合作辦理社區教室。(3) 淡水區天生國小舊校區土地及建物，由淡水區公所以委託管理方式合作發展鄉土教室暨社區居民活動場所。(4) 以在地特色產業文化為訴求，建立特色文化園區。(5) 其他：社區集合點、緊急避難所、集會所、活動場所等。

8.發展地方觀光

日本神戶北野小學校因受少子化與 1995 年阪神大地震的雙重影響，學校於 1996 年關閉。神戶市政府利用已關閉之學校硬體建築，改建為「北野工房社區」，校園操場改為進入異人館區之大型遊覽車停車場，減少進入古蹟區的車輛，誘導旅客以步行方式參觀各異人館特色建築。北野工房自從設置以來，每年參觀人數高達七十五萬人次，帶動異人館區的商業活動，對地震後的經濟與產業振興有正面效用，形成絕佳的歷史校園空間活化的案例（林志成等，2012）。

新北市猴硐國小舊校區雖已由管理學校-猴硐國小與臺灣農民組合協會簽約辦理猴硐生態教育園區，設置生態教學農場、社區圖書館；未來，新北市政府觀

光旅遊局可整體系統評估地方發展觀光之可行性，將瑞芳區猴硐國小舊校區納入猴硐煤礦博物園區整體規劃。

9.社區學習中心或樂齡學習中心

由社會福利單位或社區民間單位，接手經營社區型之活動場域，結合成人教育和社會教育之需求，成為大眾或老人樂齡學習之場域。

10.遊憩驛站中心或自然環境中心

運用當地之休閒旅遊設施和景點，成立遊憩驛站之服務中心。例如：三山國家公園獅山遊客中心（原新竹縣獅山國小）。獅山國小於 1986 年廢校併入峨嵋國小，2001 年叁山國家風景區管理處成立，將「獅頭山國家風景區」全區納入管轄範圍同時重塑廢棄之獅山國小為「獅頭山遊客服務中心」。而教師宿舍亦改建為「歇心茶樓」，保留原有斜屋頂且盡量使用自然質感之建材，以保持客族文化特有之古樸感覺，推廣茶香文化之任務。原有舊教室及衛生室亦以客家簡樸之精神配合遊客之需要，再塑為遊客服務中心及生態教室。其次，也可由地方政府、學術單位或民間單位，充分利用既有之自然環境條件，經營成為一所自然生態之學習場域。

二、活用創意創新、創進創用與創價管理策略

(一)以創意理念及創新作為，活用空間，提高效益

陳今儀（2009）建議學校經營者應定期檢視校園內容易產生閒置的空間，並應加強管理維護，以避免閒置，再利用後應與課程結合，賦予教育意義，規劃方式可朝運動休閒空間或創新其他功能方向；若開放作為社區共享空間，可規劃作為終身教育或文化藝術之用途，並應主動尋求人力及經費資源協助。而教育主管機關應重視校園閒置空間問題，辦理相關研習及宣導，訂定獎勵措施及相關政策推動，並持續編列經費。

高翠霞（2011）指出閒置校舍對社區而言是重要資源，當校園閒置空間再利用議題浮現，學校行政人員已不能採取過往「修道院式學校」的決策途徑，必須考量社區需求，才能符合後現代社會尊重多元與思維重建的精神。

例如桃園縣中壢國小將少子化所產生的剩餘空間資源活化利用，設置全國第一所正式運作的國際英語村，讓外籍英語教師進駐，實施遊學方案，每年度提供 10000 人次以上的在地英語遊學機會。除了一日的遊學活動，也提供寒、暑假住宿型營隊。此外，中壢國小也結合了永續校園的資源，以「潤仔壢環境教育中心」申請並通過環境教育設施場所認證。至今已提供 5000 人次以上環境教育四小時學習課程，並辦理 2 梯次環境教育夏令營。國際英語村以及環境教育中心的設置讓這所 110 年老校創新情境體驗空間，發揮最大效益，便是一個最佳例證。

(二)妙用藍海、紫牛、白地及綠色永續等創發策略

藍海策略的三大重點如下(林志成，2005.10.31)：(1)以觀念創新及價值創增為中心；(2)以需求開創與疆界擴增為重心；(3)以策略翻新及經營創新為核心；強調透過觀念的創新與價值的革新（value innovation），創造全新的格局、嶄新的風貌與創增的價值。教育藍海即透過創新的教育思維和不斷翻新的教育行動，突破包袱窠臼，開創教育的藍海。

紫牛策略係一種強調獨特性與特色的創意行銷術；白地策略則係一種針對未知空白的領域，進行未來式的創思策略；綠色永續則強調透過創意作為，追求綠色永續經營。

教育界如何善用各種創意策略以開創新局呢？以下從六個途徑(策略、方法)，簡述作法如下(林志成，2005；林志成主編，2011)：

第一，教育人員面對問題時，除仍應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，釐清基本假定(basic assumption)與價值觀念，建立新價值曲線（New Value curve），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。

第二，以創意經營校務與學區事務，激發家長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。教育人應以全新的經營理念、創意的模式及藍色海洋策略，經營行政、課程、教學與學校相關事務，以創意引領革新的風潮，創造重大新價值，使校務日新又新、持續領先，創意遊學

計畫即是一個良好的案例。

第三，強調策略創新，重視策略性行動（strategic move）與策略優序，依正確的方向(do the right thing)與優序，有效推動各項策略與方案(do the thing right)。如學校一切作為在以提高學生學習成效為優先前提下，透過創意行政、創意團隊、創意課程、創意教學等，使學校展現創意成效。

第四，能以前瞻未來的遠見，妥擬超越現有需求並開創新需求的周全計畫與行動方案，透過高專業、高溝通、高能量、高品質，提高教育的品質。例如以周全的計畫，善用志工及各種資源，在晚上及假日開放公有資源，試辦受益者酌收費用的新型館舍應用模式。

第五，以開放系統的思維，勇於創新嘗試的態度，改變不當的歸因或因循苟且的心智模式(mental set)，俾克服資源有限導致意興闌珊的動機，化解抗拒改變的政治壓力，突破本位主義，避免「煮蛙效應」(the parable of the boiled frog)般日漸麻木不仁，而能以敏銳的感覺，不斷自我超越，並擺脫以不變應萬變的舊思維。創新變革時，領導者可採用引爆點領導法(tipping point leadership)，即領導者能敏於時勢，而能因勢順勢、識勢借勢、轉勢造勢，在關鍵的時空裡，引爆創新變革的議題，以喚醒同仁的主體覺知，使其瞭解創新策略的必要性與可行性，進而能夠用低廉的有形成本、社會成本與機會成本，贏得員工支持，克服各種障礙，讓組織有限的資源能投入創新的教育藍海世界之中。

第六，把執行與管考納入重要策略，透過管考力提高執行力：加強人員、策略和經營等核心流程的創新，培養追根究柢、自我管理、創新務實及有效執行的組織氣氛與文化，透過實際的執行與後續的持續修正，有效達到預計的教育願景與目標。

李斌、謝瑋莉與謝旻儒（2009）的研究指出國內推動閒置空間再利用的歷程相當短，「再利用」概念是好的，然而如何讓這個「再利用」不再一次的浪費社會資源、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。

高翠霞（2011）針對研究發現所提出建議：在學校行政方面，校園閒置空間的活化再利用是學校轉型與永續經營的契機，建議校園閒置空間再利用應打破固步自封的思維，不應侷限校內教師、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，同時也能促進高齡者身心健康，更能共促學校與社區夥伴關係的永續發展。

例如青輔會為提升閒置館舍運用率，連續四年舉辦青年滅飛創意大賽，透過空間利用創意規劃，消滅蚊子館的惡名，賦予館舍新生。未來，主要管理維護機

關宜主動加強行銷，替閒置校舍宣傳廣告，讓有需要的組織、團體或個人能夠來使用閒置校舍。

三、加速法令鬆綁，強化配套措施使物盡其用

(一)加速法令鬆綁，有效突破土地使用等各種束縛

目前閒置空間活化再利用面臨不少的問題，例如：申請者擬增加作為民宿用途在土地管制、稅捐營業以及民宿管理辦法有其可行性及適法性問題；其次，部分由民間單位執行之活化校舍，可能因為經費及人力問題，而逐漸降低使用次數，甚至停止活化使用。再次，部分館舍因土地及建物之年代久遠，且產權不一，造成撥用及管理上之困難。

湯志民（2012）指出未來校園會大量反映複合化特質，亦即學校建築營運會愈來愈重視省錢、有效、多功能、開放校園環境的規劃，此一以「經濟」為核心思考的學校建築，將使學校朝向社區學校、社區中心、終身學習大步邁進。學校的空間除了為學生的學習場所外，也能與其他單位共同使用，其營運模式可能與政府單位或社區進行合作。

如 2010 年乾華國小變更北海岸風景特定區主要計畫(學校用地)【國小二】為學校用地【國小二兼供文教社教使用】，文化局委由迷工造物社經營草里分校。北海岸藝術家章格銘老師進駐草里分校，成立阿里荖藝文中心，安排藝文活動展演事宜，同時德佈咖啡進駐成為北海岸藝術家交流平臺。

如南投縣光明國小-特色遊學中心，是全國第一個以廢棄校園打造的特色遊學中心，成功結合觀光局資源，有效推展校外教學及休閒教育，並提供跨組織合作模式典範。又如乾華國小於 2009 年與文化局簽訂無償借用之行政契約。

要言之，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。

(二)巧用經常門經費，以提升資本門整體建設效能

姚瑞中（2011）指出臺灣並不缺乏更多的公共空間，反而是過多的常民空間稀釋了專業性空間產生的可能，形成了財政上巨大負擔還是其次，專業人才無法盡展所長才是問題核心。例如「資本門」（有形資產）通常就佔去百分之七、八十的預算，只餘少數的「經常門」（軟體開銷）運用，不足處須向有關單位申請補助，在只補助部分經費的潛規則之下，往往導致常態性業務縮編或觸礁，許多低度使用的館舍就是這樣形成的，是否應建立退場機制，逐步提升有口皆碑的績優館舍（有專業形象、具研究開發能力、不以參訪人數為唯一考量依據）營運資源，也許是條亡羊補牢的途徑。

要言之，許多地方文化館或部分學校館舍在開幕後，經常因為缺乏專業人員與內容，造成空有硬體設施，卻乏人管理的窘境。因此，有關單位在補助的同時，應甚重考量除資本門外，更重要的是經常門及後續的營運，才不致於造成無人使用或使用率過低的閒置公共設施。

(三)強化溝通、行政簡化、獎勵活化等配套措施

相關單位宜強化溝通，建立並發揮閒置校舍溝通平臺的功能；同時，推動行政工作簡化、明訂招商委外經營辦法及獎勵活化要點等相關配套措施。

學校設施若已達使用年限，或為危險地區，應盡快拆除，並歸還產權；同時，依校地實際使用狀況，進行地目變更；也可將產權撥用給想使用的鄉鎮區公所，讓其做管理，並提供居民使用；或與里長、社區發展協會等合作，營造當地的特色空間或活動中心，提供社區平時的使用。當然也可與文化部門結合，活化在地文化特色，提供藝術家進駐等相關資源。

肆、結論

政府部門過去習慣以「加法」概念投資興建公共建設，以都會區人口增加新設校為例，其鄰近往往有其他原有學校，但新設校後造成原有學校生源流失，反倒造成大量的閒置空間產生，若能以「用法」概念來思考，將原有學校校舍進行修整，從上、中、下游進行審慎審議、嚴格控管並落實退場機制，將有限資源作

積極運用，則能讓這些負資產轉變為正面能量。對於閒置浪費之不可逆性已造成的情形，目前政府除了竭盡能力完成活化措施之外，最主要之挽救措施，仍在於避免此種情形再度發生或減少其發生的機率。

本文強調空間活化宜把握永續(Sustainability)、生態(Ecology)、教育(Education)、展用(Development)等深耕播耕(SEED)之原則，並針對空間活化運用之創新策略與具體作法提出前瞻建議與想法，其中包括：一、善用多元參與、整合策盟等空間活化策略；二、活用創意創新、創進創用與創價管理策略；三、加速法令鬆綁，強化配套措施等策略，使地盡其利、物盡其用。

參考文獻

- 吳清山(2010)。特色學校的三化理念。國家教育研究院電子報。2012. 12.1 取自 <http://epaper.naer.edu.tw/>
- 李斌、謝瑋莉、謝旻儒(2009)。應用模糊分析層級程序法於閒置空間再利用為文化園區之經營成功關鍵因素分析。文化事業與管理研究，3，45-63。
- 林志成(2005.10.31)。藍海策略的重點與啟示。桃園縣政府教育局電子報第1期。2005.10.31 擷取自 http://game.tyc.edu.tw/e_paper/
- 林志成(2010)。特色學校經營活化的尋思、迷思與省思。教育研究月刊，198，32-43。
- 林志成、田育昆(2012)。兩岸特色學校發展的省思與前瞻。載於海峽兩岸教育政策論壇會議手冊(頁107-126)，北京市。
- 林志成、童鳳嬌(2006)。少子化挑戰下的學校文化經營策略。竹縣文教，33，1-10。
- 林志成主編(2011)。特色學校理論、實務與案例。臺北市：高等教育。
- 林志成等(2012)。教育部「國民中小學整併後校園活化再利用專案計畫」期中成果報告書。
- 林秀鳳(2009)。中部四縣市國民小學減班後校園閒置空間再利用之調查研究(未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 林務局(2012)。各相關網頁資料。
- 邱上嘉、莊玟琦、管倖生(2010)。亞歷山大模式語言運用於閒置空間再利用之研究。中華民國建築學會建築學報，71，1-25。
- 金薇薇(2012)。試述特色學校創建應釐清的幾個基本概念。黑龍江教育學院學報，31(1)，1-4。

- 姚瑞中 (2010)。海市蜃樓：臺灣閒置公共設施抽樣踏查。臺北市：田園城市。
- 姚瑞中 (2011)。海市蜃樓 II：臺灣閒置公共設施抽樣踏查。臺北市：田園城市。
- 范信賢 (2010)。特色學校的課程發展。教育研究月刊，198，55-62。
- 范毅軍 (2009)。少子化—學校該健康塑身或是因病消瘦。論文發表於第八屆教育經營與管理學術研討會 (頁 3-1~18)。臺南市：國立臺南大學。
- 徐谷楨 (2010)。政府活化公用資產關財源效益佳。取自 <http://edn.udn.com/article/view.jsp?aid=331545&cid=7>
- 財政部國庫署 (2012)。國債訊息。2012.12.5 取自 <http://www.mof.gov.tw/ct.asp?xItem=69839&ctNode=2365&mp=1>
- 高翠霞 (2011)。支持社區永續發展之自然及環境教育資源設施的發展研究整合型計畫(III)---社會變遷中學校轉型與社區永續發展規劃研究-從閒置空間活化再利用角度探討。行政院國家科學委員會研究報告 (NSC99-2511-S133-004)。
- 高翠霞、莊潔、范靜芬 (2008 年 11 月)。蚊子教室怎麼辦？—從永續發展教育的角度看校園閒置空間再利用。王順美 (主持)，2008 環境教育研討會。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 高翠霞、蔡崇建、莊潔 (2011)。臺灣國民小學學校閒置空間現況、問題與對策。教育資料集刊，49，31-68。
- 國民教育司 (2009)。生命再起-教育部致力推動活化國中小廢校後閒置校舍。2012.12.2 取自 http://epaper.edu.tw/news.aspx?news_sn=2224
- 張詩欣 (2008)。國民小學校園閒置空間永續發展評估指標之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 張嘉原 (2006)。學校閒置空間再利用之初探。載於林山太等 (主編)，友善校園規劃與經營 (頁 222-235)。臺北市：國立教育資料館。
- 郭雄軍 (2010)。日月潭特色聯盟遊學圈的故事。國立體育大學休閒產業經營研究所碩士論文。
- 陳小平 (2012)。特色學校特在哪裡。教育測量與評價，3，63-64。
- 陳今儀 (2009)。臺北縣國民小學校園閒置空間再利用之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 傅國亮 (2009)。每一所學校都是潛在的特色學校—關於特色學校的七點認識。人民教育，3，20-22。
- 傅朝卿 (2001)。臺灣閒置空間再利用理論建構。載於 2001 推動閒置空間再利用國際研討會會議手冊，行政院文化建設委會，臺北市。

- 彭杏珠 (2009)。消失的主人翁競爭力。**遠見**，**282**，106-121。
- 曾雅慧 (2011)。少子化與校園閒置空間再利用之探討。**學校行政**，**74**，213-228。
- 湯志民 (2002)。學校空間革新的規畫。載於潘慧玲(主編)，**學校革新理念與實踐**(頁 279-330)。臺北市：學富。
- 湯志民 (2008)。校園剩餘或閒置空間再利用之探析。載於中華民國學校建築研究學會主編，**校園建築與運動空間活化再利用**(頁 3-63)。臺北市：中華民國學校建築研究學會。
- 湯志民 (2012)。未來校園規劃的趨勢與發展。載於海峽兩岸教育政策論壇會議手冊 (頁 73-106)，北京市。
- 湯為國 (2008)。臺灣地區國小校園閒置空間活化與再利用之政策分析與案例探討。載於中華民國學校建築研究學會舉辦之「**校園建築與運動空間活化再利用**」研討會論文集(頁 434-447)，臺北市。
- 黃心萍 (2011)。拆不勝拆的蚊子館。2012.12.7 取自
<http://www.npf.org.tw/post/1/9883>
- 黃錦堂、謝麗秋 (2009)。蚊子館問題之檢視----以停車場之建設為例。2012.12.2 取自 <http://www.npf.org.tw/post/1/6547>
- 楊瑞蓮 (2010)。新北市市立國民小學閒置空間再利用型式與成效之研究-以七所學校為例 (未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 萬新知 (2005)。閒置校舍再利用之研究。載於中華民國學校建築研究學會 (主編)，**學校建築：現代化 VS. 國際化** (頁 181-197)。臺北市：中華民國學校建築研究學會。
- 廖裕德 (2012)。教育現場—老人學校。2012.12.3 取自
<http://news.chinatimes.com/domestic/11050615/112012110100251.html>
- 廖慧萍 (2003)。公有閒置空間再利用評估模式之研究 (未出版之碩士論文)。朝陽科技大學，臺中市。
- 漢寶德、劉新圓 (2008)。閒置空間再利用政策之檢討。2012.11.27 取自
<http://www.npf.org.tw/post/2/4332>
- 劉侑承 (2009)。優質校園設施規劃研究：以校園活化政策為例。載於中華民國學校建築研究學會舉辦之「**學校建築研究：校園建築優質化**」研討會論文集 (頁 286-298)，臺北市。
- 劉愛生 (2011)。中原國小校地妙用地上操場地下停車場。2012.12.7 取自
http://mag.udn.com/mag/campus/storypage.jsp?f_ART_ID=354787#ixzz2F6QgD6np
- 劉榮 (2012)。《少子化效應》國中小逐年減班 **433** 教室養蚊。2012.11.25 取自

<http://tw.news.yahoo.com/%E5%B0%91%E5%AD%90%E5%8C%96%E6%95%88%E6%87%89-%E5%9C%8B%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E9%80%90%E5%B9%B4%E6%B8%9B%E7%8F%AD-433%E6%95%99%E5%AE%A4%E9%A4%8A%E8%9A%8A-202416110.html>

潘鴻志 (2012)。活化蚊子館成效逾 9 成。2012.11.25 取自

<http://tw.news.yahoo.com/%E6%B4%BB%E5%8C%96%E8%9A%8A%E5%AD%90%E9%A4%A8%E6%88%90%E6%95%88%E9%80%BE9%E6%88%90-151835739.html>

鄭毓霖 (2004)。少子化現象在教育上的因應之道－「日本經驗」。臺灣教育, 630, 14-20。

盧維禎 (2008)。學校閒置空間的再利用－以臺南縣竹門國小為例。載於中華民國學校建築研究學會舉辦之「校園建築與運動空間活化再利用」研討會論文集(頁 448-457), 臺北市。

Hassel, K. (2011). Flexible classroom furniture. *American School & University*, 84(2), 18-20.

Jackson, K. M. & Marriott, C. (2012). The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 230-258.

Khalifa, M. (2012). A Re-New-ed Paradigm in Successful Urban School Leadership: Principal as Community Leader. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 424-467.

Mangin, M. M. (2007). Facilitating Elementary Principals' Support for Instructional Teacher Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(3), 319-357.

Peck, C. & Reitzug, U. C. (2012). How Existing Business Management Concepts Become School Leadership Fashions. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 347-381.

Tso, N. (2009, December 7). Why Has Taiwan's Birthrate Dropped So Low? *Time World*. Retrieved from <http://world.time.com/>