

以資源基礎觀點探討國小校園藝文展場之發展

The Study on the school Art exhibition of the development From Resource-Based Perspective

楊麗雅 Li-Ya Yang

摘要

美育的技能知性學習，需要輔以藝術氛圍的感性欣賞。

本研究的主要目的是以資源基礎觀點，展覽教育理論，情境學習理論，對國小校園利用閒置空間、特定空間設置藝文展場，或是獲得文建會補助設置學生美術館，學校擁有發展之資源、運作策略，以及展覽活動現況、進行深入分析探討。本研究採取質性研究法，研究者將蒐集的相關文獻資料、加上深度訪談個案之利害關係人資料、結構式問答及觀察資料，經由對資料的分析與討論，歸納出藝文展場的設置，著重在行政決策與課程的規劃，則校園藝文展場、學生美術館在校園中可以常態推展經營。

最後將研究歷程整理分析，提出結果與建議，提供學校、相關單位人士做為後續研究之依據。

關鍵詞：資源基礎、藝文展場、學生美術館

Abstract

The skills aesthetic knowledge learning, needs to be supported in the art of emotional atmosphere appreciate.

The study of the main purpose is in-depth analysis and discussion resource-based perspective, the exhibition educational theory, and scenes in theory, to study elementary school idle space, specific space for arts exhibition space. Or is the CCA benefit students Museum of Art of the various resources, School ownership of the development of resources, operational strategies, and the exhibition status as well as now. The study law take quality research. Researchers will be collected by the relevant documentation, interviewing interested people. Structure quiz and observation information by the information analysis and discussion. To generalize the school Art exhibition viable business strategy, The administrative decision-making and the curriculum planning, The exhibition, students Art Museum in the campus that could be normal to business.

At last, I will provide my suggestions based on my investigation to the related members as the basis of following research.

Keyword : Resource based、Art exhibition、Students Museum of Art



一、前言

「國小校園學校有美術館喔！」這不是教育宣傳，而是已經實施的政策。

民國九十六年文建會計畫以四年文建會以四年時間推動生活美學。籌畫多時的「台灣生活美學運動計畫」，內容分爲「創造藝術環境」、「提升民眾美學素養」及「培育藝術人才」三大面向，共擬定 6 項子計畫。其中「提升民眾美學素養」內容之一爲「學生美術館計畫」。

文建會推動的「學生美術館」計畫，有別於校園中的特殊藝術階級的「美術班」，希望回歸一般的藝術教育，成爲與社區的交流平台，扎根藝術教育。這項計畫結合各地縣市政府，運用閒置的空間營造藝術場域；將「校園藝術」、「社區生活」與「學校課程」結合起來，並提供學生參與接觸校外展演活動的機會，加入校外藝術家經驗，讓學生廣泛學習，達成藝術教育永續發展的目標。

更早之前，台中縣國民小學在民國八十一年起在校園中設置「學府藝廊」，這幾年台中縣的中小學在此基礎上，能夠在學校透過展覽型態，爲學生策劃展覽或參展活動，提供另一種學習方式。民國八十六年至八十九年，國立台灣美術館推行「行動美術館」教育專案，在全省偏遠地區、文化不利地區的小學進行館外推廣服務。讓學童體驗美術館活動。

以過去的小學教育學習，學童能有機會接觸美術館、博物館、參觀藝術展覽的實境教育學習機會並不多。終其小學六年，或許只藉由一兩次校外教學，得以接觸藝術展覽參觀學習的機會。對於偏鄉地區的學童而言，更因爲家長的社經地位與教育認知、與交通不便等因素，難得有參觀美術館、藝術展覽的生活經驗。展覽教育對他們而言是不足的。

藝術源自生活，也融入生活，生活是一切文化滋長的泉源，因此藝術教育應該提供學生機會，探索生活環境中的人事與景觀；觀賞與議論環境中各類藝術品、器物及自然景物；運用感官、知覺和情感，辨識藝術的特質；建構意義、了解時代文化、社會、生活與藝術的關係；也要提供學生親身參與探究各類藝術的表現技巧，鼓勵學生依據個人經驗及想像，發展創作靈感，再加以推敲和練習，學習創作發表，回歸創造力及生活中的感動。

近年教育政策推行「創新教學九年一貫」，發展多元學習方式。七大領域之藝術與人文領域之綱要明訂：「藝術與人文」即爲「藝術學習與人文素養，是經由藝術陶冶、涵育人文素養的藝術學習課程。」本學習領域包含視覺藝術、音樂、表演藝術等方面的學習，以培養學生藝術知能，鼓勵其積極參與活動，提升藝術鑑賞能力，陶冶生活情趣，並以啓發藝術潛能與人格健全發展爲目的。經由藝術的創造、表現、發表、演出、欣賞及審美，使人能夠知道自己知道什麼，知道自己感受什麼，而獲得直覺的知識，建立價值及觀念，產生思想。同時，抒發情感，疏通壓力，發現自我，肯定自我，而人類精神文化更得到創造發揮的機會和承先啓後的發展。¹

以往，校園中大都以走廊、川堂、樓梯間的公佈欄做爲學生作品的展示區，營造情境教育學習。但這種展示較爲自由閒散，也因沒有明顯特定主題，學生大多當作學校佈

¹教育部國民中小學九年一貫課程綱要藝術與人文學習領域。



置裝飾。現今學校能利用閒置空間或是整合專科教室，設置藝文展場，或學生美術館，比過去張貼在川堂的公佈欄展示，接近正規美術館的定義，更具展覽的特質。

「創意」、「美學」、「愛與關懷」的能力，才是未來人才勝出最大關鍵，是唯一不受城鄉差距影響的，而這些能力是可以從藝術欣賞中激發培養的，只要給他多一點與藝術接觸的機會，就有更多啓發的可能。我們不願見到台灣的孩子因為外在環境，有了欣賞藝術的級距，我們不願見到鄉村的孩子，因為城鄉差距，喪失欣賞藝術表演的權利。

國小校園展場、學生美術館的設置，是令人驚艷的藝術陶冶，如能萌芽與茁壯，尤其是偏鄉地區學校能設置，在以校際策聯盟的方式，提供學童參觀附近學校的藝文展場，得以獲得展覽觀賞、學習的經驗。

二、研究動機與目的

(一)研究動機

校園是個教育場所，校園中所建構的「境教」，是屬於隱藏性的教育空間，影響學生的學習方式、價值觀念、態度的地方。學校建築不僅是一個遮風避雨、傳授知識的地方，更具有發人深省，陶冶身心、涵養性情的文化環境（賈馥茗，民58）¹。

藝術與人文為九年一貫課程七大學習領域之一，其內容包含音樂、視覺藝術、表演藝術等方面的學習，以陶冶學生對藝文的興趣與喜好，並能積極的參與各項藝文活動，藉以提昇感受力、想像力、創造力等藝術能力與素養。能夠在校園中設置藝文展場或是學生美術館，讓學生不只有一次機會，而是有經常性的機會參展、看展、策展，獲得展覽經驗，親近美感的教育，更多元化的學習。

以學校有限的人力、財務、校長任期等因素，在甚至缺乏專業師資的狀況，學校能克服困難，成功的推展學生美術館或校園藝文展場，尤其在文化弱勢的偏鄉地區，提供學童認識與體驗展場的學習經驗，讓藝術教育能夠有更豐富更多辭次的學習。其次面臨少子化的衝擊，不少學校面臨學生人數降低的減班裁併學校的壓力。學校如能配合藝文展場，發展學校本位課程或特色課程，獲得社區與家長的肯定，也能為學校發展特色再造新的契機與活力。

學校教育是永續經營、百年大計。本研究的動機即在探討以產業管理觀點來研究校園展場永續經營的資源與策略。學校主事者如何開發運用學校現有之資源，建構持久性的經營模式與優勢。

(二)研究目的

基於上述的研究動機，本研究旨在調查分析個案中所提出之資料策略，歸納方法，提供各教育行政主管單位參考。其具體的目的如下：

- 1、調查個案設置校園展場或學生美術館設置之資源
- 2、了解個案在校園展場中進行展覽活動實施狀況
- 3、探討學生美術館在校園中具體經營之策略
- 4、根據研究結果，提出具體建議，提供相關單位、學校實施相關活動之參考。

¹賈馥茗，民58，學校建築的陶冶作用。教與學3（1），11-13。

三、文獻初探

(一)文建會台灣生活美學運動計畫意涵

二十年來的台灣社會經濟活動熱絡、物質文明高度發展，民眾自我意識抬頭，聽音樂會、進美術館、劇場的人數增加，但現實人際關係卻又淡漠疏離，互不信任，每個人追求生活品味，反而忽略社群生活中美感經驗的分享與交流。今日台灣社會所呈現的文化展演常呈跳躍式與浮面式，缺乏扎實的社會底盤，也與大眾生活脫節。

如何營造良好的文化與生活環境，是各文化機關責無旁貸的事。文建會當前首要之務就是「以人為本，從『心』做起」，落實民眾的生活美學。最近計劃在原有的公民美學與社區營造計劃之外，結合教育部，在中小學校園推動「學生美術館」，期望文化扎根，從「小」做起。

台灣中小學不乏美術、音樂、舞蹈等特殊才藝班，也培育許多具藝術天份的學生，不過，久而久之，容易形成校園中的特殊藝術階級，一般無「才藝」的學生少有正常接觸藝術的管道。「學生美術館」就是回歸一般藝術教育，在沒有壓力，沒有特別升學「目標」的環境下，讓學生有自由自在、動手玩藝術的空間。

中小學的「學生美術館」不套用當代美術館的規模與營運模式，也不興建新的硬體建築，而是根據校園環境，利用原有空間，做為藝術課程（如藝術與人文）實踐的場域，目的不在訓練未來的藝術家，而是作為學校美育的一部份。「學生美術館」在學校老師與校外藝術家輔導下，「館務」營運與策展、創作與典藏、研究，皆以學生為主體，鼓勵學生發揮創意、分享成果，並可與社區建立交流平台，甚至策劃地方文化的展覽活動。

愛美原是人类天性，也是一種本能，無論男女老少、富貧貴賤，皆有屬於自己的美感經驗，即使鄉野老嫗也知道「紅水，黑大扮」、「三分前場七分後場」。今日的台灣社會不聞此道久矣，許多人的審美系統隱晦不明，因而落得庸俗粗鄙。文建會現階段最大的責任就是恢復民眾對生活美學的信心，並從學童做起，從小培養其藝術鑑賞力與想像力，進而影響家長、社區，共同以虔敬的心，把美感投射到日常生活與地方公共事務（邱坤良，2006）。¹

(二)資源基礎觀點與資源基礎理論

1、資源基礎觀點與資源基礎理論的演變及內容

資源基礎理論受到策略管學界的重視主要是因為在資訊科技及全球化的帶動，公司對於外在環境的動態分析與掌控更加困難，公司內部的資源與能力反而較能為公司管理、掌控。依此更適合當作企業策略方向擬定時之參考依據。資源基礎理論亦充分的解釋兩個在策略管理學的問題：「為何各公司間是彼此不同？」，「為何有些公司可以領先同業並持續競爭？」

資源基礎理論(RBT)之核心理論，傳承了策略管理思想，例如其核心觀念之一「異質性資源」，乃是從 Selznick(1957)、Chandler(1962,1977)、Ansoff(1965)、Barnard(1970)、Andrew(1971)等策略管理學者所提出的「獨特能力」而來。

Hoskisson (1999) 更認為 Barnard 於 1938 年在其管理者的功能(The functions of the executive)一書中，透過管理功能與流程的觀點來探討公司組織及其運作機制，更開啓策

¹邱坤良，2006，前行政院文建會主委。於自由時報 發表「文化扎根 從小做起」。



略管理研究之大門。因此 Hoskisson 將過去四十年來策略管理之研究方向大致可分為四個時期，分別是早期發展 (early development) 時期(1960's)、產業組織經濟學 (industrial organization economics) 時期(1970's)、組織經濟學 (organizational economics) 時期(1980's)，以及資源基礎理論 (resource-based theory; RBT) 時期(1990's)。策略管理研究進入九 0 年代資源基礎觀點 (RVB) 時期，其內涵著重於「以公司內省的觀點來探討公司競爭優勢的取得」，有別於產業組織經濟學以外部環境為主要考量的觀點。

最早提出 RVB 觀念是 1957 年 Selznick 提出組織的獨特能力。1959 年 Penrose 賦於 RVB 經濟學上的理論基礎。Penrose 在其企業的成長理論(The theory of the growth of the firm)一書中提到，企業為獲取利潤，不僅要擁有擁有優越的資源，更要有效的利用這皆資源的獨特能力(distinctive competence)。1984 年，策略學者 Wernerfelt 則延續 Penrose 的論點，在其「企業的資源基礎觀點」一文中，首先提出資源基礎觀點(resource-based view; RBV) 一詞，並指出以「資源觀點」來取代「產品觀點」來分析企業，認為企業藉由資源的妥善利用，並在管理上強化資源效率，使企業得以儲存並累積其他競爭者所無法擁有資源優勢，而形成企業長久且持續的競爭優勢。

1991 年，Grant 則是首先以資源基礎理論(resource-based theory, RBT) 來取代資源基礎觀點(resource-based view; RBV)的學者，RVB 終於由一個觀點發展為理論，奠定此理論在學術研究的地位。1986 年，學者 Barney 則繼續延伸 Wernerfelt 所提出的觀點，認為由於不同的企業對於不同的策略資源所產生的未來價值並不相同，企業的經濟績效不僅來自產品市場的競爭，亦因為企業內部不同的資源所產生，企業進行策略選擇實應分析本身所具備獨特的技術與能力。

2、資源的定義與分類

對於企業的資源的分類，學者分別提出不同的看法如下：1986 年，Coyne 則以「擁有」(having)與「使用」(doing)兩類能力來描述組織資源。所謂的擁有能力是地位上指過去行動的結果，不僅有競爭優勢且具有防禦性地位功能；法則上則包含法律實體的所有權，如智慧財產權；所謂的使用能力是在功能上包含來自知識、技術、員工經驗與其他業務相關人員（如供應商、配銷商）；Barney 在結合了各個學者（Daft、Learned、Christensen、Andrew、Guth、Porter）的論點將公司資源的定義為：「在公司之控制下，可以協助公司建構並執行策略，以提昇公司之效率與效能的一切事物，包括了公司所具有全部資產、能力、組織流程、公司屬性、資訊及知識。」Grant 建議將資源分為財務資源、實體資源、人力資源、技術性資源、商譽及組織性資源。Barney 則將資源分為實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源。吳思華歸納 Barney、Coyne、Hall 等多位學者的看法將資源分為資產和能力。林晉寬則參考 Barney、Collins、吳思華等學者，將資源分為屬於組織擁有的資產類項，包括實體資產、無形資產、財務資產；組織執行能力類項，包括個人能力與組織能力。

本研究則以吳思華和林晉寬的觀點為架構做分析。

(三)展覽教育與情境學習

展覽在校園裡的教育意義上提供了實物的學習，豐富鑑賞的教材，並提供多元智慧的學習經驗，締造為學習而學習的機會。亦提供學童一個熟悉的學習環境，增加交流與分享的機會。展覽可以幫助學生建構鑑賞的能力，配合學校的藝術與人文課程做相關發



展，鼓勵學童參與創作，激發想像力。藉其中學習參觀的禮儀，讓藝術融於生活，成為生活的一種習慣。透過展覽的規劃，連結行政、老師之間的合作態度，相對也提高了藝術教育的附加價值。¹(王美惠，2001)

由此觀之，美展對於藝術教育的功能，在於提供學生學習的多元機制與更大空間。藉由藝術展品，讓學生從觀察、組合、分析、溝通之中，更理解藝術的精神內涵。並透過感官的刺激與豐富的感受，讓學生實際沉浸藝術創作的環境氛圍，增進創造與想像能力，深入諦聽藝術創作者的心神理念，培育學生更敏銳、更具關懷的人文思維。

引導學生學習觀察，欣賞事物，將對孩子的學習產生不同的刺激與影響。讓小朋友沉浸在美術館或美術展覽的氛圍之中，由視覺感官到大腦的聯結，乃至於雙手的創作，以及心靈的進化與感動，都可藉由實際的情境，讓學生感受美的風情樣貌，培育深刻的人文素養。

艾斯納(E.W.Eisner)認為美術能力不是自然發展的結果，而是教育的結果，強調從美術的本質去探求教學的價值。美術教育除了具有文化傳承、啟發智識、充分發展人格及培養健全身心的教育意義，此意義包含了感官的感受與理性的辨別，象徵符號的認識、了解、意會與詮釋，心象的形成與意象的再創，及純熟的運用這些媒介以適當的方式傳達意念。艾斯納更進一步提出：「我認為如果藝術教育要增加效果，藝術教育家(包括所有教藝術的人)就不應忽視學校的一般文化，因為它是學校教育最強有力的部份。」透過美術的教育，創造力的培養是可行的，它能啟發孩子對多元化問題思考的解決能力。「美感能力」的培養，是本科無法被取代的獨有功能，它能豐富孩子精神的素養，使生命的意義超越物質世界的侷限。「視覺感知能力」的建立是可貴的，它能幫助孩子學習一套解釋圖像符號的方法，進而使孩子能成為人類文化遺產的繼承者和維護者。(郭禎祥譯，1991)。²

情境學習理論始於 1989 年 Brown、Colline、Duguid 三人對情境認知 (situated cognition) 與情境學習 (situated learning) 的討論。基本觀點在於「學習」本身乃是透過社會活動來達成，知識意義的形成乃植基於整個學習活動本身，並非單純只以個別認知的角度來解釋學習行為的發生 (王春展，民 85)。³

情境學習理論的重要意涵：

- 1、強調學習情境的重要性：人類的知識的形成及行動受到所處社會文化及情境影響，因此無法將其與真實情境抽離。
- 2、重視主動探索操作與經驗學習：情境學習理論強調學習者必須在學習情境中，透過主動探索與經驗，以便有效學習知識。藉由學習者主動的操作探索的經驗形成的知識，才能有效運用於實際問題的解決。
- 3、強調學習活動的真實純正性：學習者只有在真實的活動中學習並使用其所學的知識技能，學習者才能真正瞭解所學知識的意義和價值，成為其實際問題解決的工具。
- 4、重視學習互動參與和分享：透過學習小組的合作，由教師扮演學習的協助者，提供學習「鷹架」引導學習者作主動參與式的學習。

¹王美惠，2001，新竹師院美勞教育研究所論文，展覽活動在藝術與人文教學應用之研究－以台中縣國民小學學府藝廊為例。

²郭禎祥譯，1991。原著 Elliot W Eisner 1972 藝術視覺的教育

³王春展，民 85。情境學習理論及其在國小教育的應用。國教學報，8 期，53-71 頁。



- 5、重視學習者從邊緣參與到核心參與的涵化學習過程：如同以往職業學習的「師徒制」，學習的過程最好從環境中耳濡目染到接受參與，日積月累中學習專業的知識、技能及倫理規範。
- 6、提倡認知學徒制的教學模式：情境學習理論的精神沿襲自師徒制，學上可由教學內容、方法、教材安排、教學社會學四方面來安排，尤其是教學環境的營造，要全面性的協調發展。

情境學習的目的在建構有意義的知識。因此教師若想要激發學生的多項潛能，應為學生營造一個適合的學習情境，讓學生在潛移默化中學習，引發學習的興趣，建構自己的知識概念。落實校園美感情境教育參觀展場空間的藝術品，提供學童最直接面對與接觸的機會，陶冶兒童的藝術感。同時也在教育學童如何愛護與正確欣賞藝術品的教學過程中，培養學童正確的審美態度。

四、研究方法

本研究主要是採取質性研究方法，以訪談和文件分析為主。為尋求更多資訊，隨著問題發展的深入了解，亦採取「半結構式訪談」。訪問對象為個案之校長及相關行政人員、教師。研究方法如下：

(一)文獻資料蒐集：

- 1、網路與媒體資料
- 2、文建會與教育部相關會議計畫書
- 3、相關論文、校方記錄。

(二)訪談記錄：

以開放方式進行對談，主要以本案行政人員、承辦活動人員為訪談對象，以了解校園展場的發展的狀況。

(三)現場觀察：

實地拜訪個案研究之空間場域，進行現地直接觀察與記錄。

(四)資料整理分析：

以觀察所得之文字及影像記錄等資料式進行分析結果與理論之比較，作為探討之課題。

(五)結論：

將上述研究資料加以彙整，提出建議，作為研究後的具體回饋。

五、個案介紹

本研究的取樣，將學校規模、城鄉環境、學校背景考慮在內，這四所學校分別有中小型規模、市區和郊區、學校有無成立美術班，就不同背景的環境，如何掌握其資源來推展學校藝文展場。

(一)忠孝國小

彰化市忠孝國小位於市區，以美術班為學校發展特色，學校規模 66 班大型學校。早年率全縣風氣之先，把學校藝林樓一樓的兩間閒置教室改造成藝文展覽室，鼓勵學生辦個展，與同學分享美麗的作品，讓學生下課後能到展覽室欣賞畫作，培養藝術氣質。



不過，藝文展覽室使用功能侷限在靜態展覽，辦展又以美術班學生為主，無法全面提升校園藝術教育。2006年，忠孝國小申請文建會「閒置空間再利用推動之校園美術館」補助。將藝林樓規劃成美術館，學生不必跑遠門就可直接在自己的學校接受藝術薰染；規劃舉辦跨縣市、跨國的校外交流展，讓美術館名聲散播到各地校園。

此次爭取「校園美術館」計畫經費，獲得三十萬元補助。再加上，該校美術班發展委員會勸募籌措三十萬元，總計六十萬元，充實硬體設備。館內有展示空間可掛50幅4開作品，有一座立體作品展板、閱讀書架、書櫃，義工工作區，儲藏室、視訊裝備，提供校內及校外藝術人文相關工作的展陳、鑑賞、解說等等美術活動。藝林樓搖身一變成爲一座多功能用途的校園美術館。

忠孝國小成立美術班，有充實的師資陣容。從開幕時，即以縣內五個小學的美術班聯展。此後陸續規劃校內學生辦個展或聯展，也舉辦多次校外藝術家的聯展或個展。如：崇登書道協會展、恣意繽紛三人展、孫楨文醫師展、中日師生書法交流展等。部分並有現場作品導覽，堪比市立美術館的模式。美術館還舉辦校外交流展，讓學生作品走出該校校園，進入他校陳列。

目前忠孝國小的美術館擔任美術教師的黏信敏老師負責管理。由於美術班的學生不虞作品展出；美術班發展委員會有足夠的人力支援；又因位於彰化市區，藝術資源豐富，容易獲得文化界人士共襄勝舉，成功的建立範例。未來軟體部分的運作將成爲永續經營的關鍵，希望透過由美術班專業或業餘創作的家長引銜展出，拓展到社區駐鄉藝術家、藝術家、校際、跨縣市、跨國等等願景。

(二)久安國小

雲林縣久安國小，位於郊區，一個約200位學生規模9班的小型學校。原本校園內並沒有閒置空間。校方把原本三間專科教室：音樂教室、美勞教室的空間整合，合爲一間，便多出二間的教室做展覽館。校園各角落都有學生、老師的藝術作品外。至今成立四個館，有學生美術館、久安悅讀館、張敬爺爺作品館、名家藝術館，校園裡處處可欣賞到名家的作品，包括雕刻大師張敬、畫家陳陽春、莊興榮、蔣青融等，不算大都會區的小學校，卻擁有如此陣容的藝術家，校園與藝術熱情共舞，不得不令人羨慕久安的學童。

民國90年駐校藝術家--曾川洋先生，在當時校長--李榮輝先生的邀請下，走入久安校園，及前任校長洪淑女女士的持續支持下，將久安學子的美術之夢，一步步踏實的點燃。95年八月接任本校校長以來，秉持著「用多一點心，教室就在天地之間；多留一點意，課程就在生活中」的教育理念，發覺五年來，駐校藝術家的進駐紮根與推動，將「校園藝術」、「社區藝術」與「學校課程」相結合是本校的特色，於是將藝術與人文領域做爲本校的本位課程，結合親、師、生與社區人士積極的參與學校藝術課程，凝聚本校親師生及社區對學校向心力與認同感，想讓「美哉九老爺，藝術在久安」的藝術教學永續發展，以帶動地方教育的進步。

老師努力指導，加上藝術作品的感染，久安的學童從欣賞到創作，呈現豐富成果。廢棄光碟片、雨傘都是創作媒材。楊松田校長指出：四個館中，學生美術館爲文建會補助；悅讀館、張敬爺爺作品館是社區人士熱心贊助；名家藝術館則是學校利用各種活動



結束留下的資源成立。學生在藝術家作品薰陶下，生活、學習變得更有創「藝」。在地藝術家的資源豐富，成就久安國小的藝術；社區能熱心參與校務，讓學校有人力與經費支援；學校的團隊共識，在教學活動上指導小朋友表現藝術創作的動機。久安國小的啓發：小學校也能完成大藝術！

(三)炎峰國小

草屯市炎峰國小，位於市區，60班大型學校。申請文建會補助設立國小學生美術館。該校藝文師資陣容堅強，藝文教育、社團推動積極，又能與當地的國立工藝研究所、九九峰藝術村及草鞋墩文教協會等機構結合，成爲學生美術館的優勢。

炎峰國小利用現有校舍空間，加以設計爲藝文展覽、教學的環境。在校內行政大樓、科任大樓及活動中心設置影音圖書區、典藏室、展覽室、藝術研習教室、表演藝術教室及藝術教育演講廳等。爲充分發揮軟、硬體的效益，該校也會組成美術館行政團隊，並安排家長義工配合，全力推動美術館的運作，當地藝術工作者與學生互動，更能結合社區資源發展藝文教育。學校擁有三名美術專任教師，而具有美術專長的教師更高達九位，屬於師資陣容堅強的團隊。該校積極推廣藝術教育，美術社團與美術活動，中、高年級藝術與人文教學有專任美術教師，學校也規劃兒童課後才藝及寒暑假短期美術才藝班，提昇學童們藝術與人文的學習。

在師生們共同努力下，師生們利用教室走廊的寬敞牆壁空間，合力彩繪創作，藉著模仿國際藝術大師畢卡索等名家的作品，老師也趁機指導學童學習構圖、用色及比例的技巧，而教室內外更四處可見到學生們創作的作品吊掛其上。

校長吳光勳指出：本校向來以美術教育爲發展特色。原本校園就像座畫廊，經常展示著學生作品。美術老師透過啓發引導式的教學，更提供學生自由揮灑的空間，藉著美術館經費補助，將可讓校園的藝術環境設施更爲完善充實。

未來將不定期舉辦學生美展、駐校藝術家特展、館際交流展等活動，讓學生能展現作品成果外，也得以與外界交流互動；此外也會加強藝術教育工作，充實藝術圖書、網路資訊及媒體教學等內容。

(四)太平國小

當我看到我的舊同事—太平國小魏川淵校長如此用心去實現規畫一個展場，爲孩子打造一個藝術村，提供學生生活美感經驗，心中除了感動還是感動。

太平國小位於基隆市老舊社區之邊陲學校，是個不到一百人的六班小校。學校沒有發展美術班，但卻有悠久的藝術教育環境。走廊上成排的書法名家碑林，是太平國小的鎮校之寶。碑林是前校長林秀容，推展書法教育爲學校本位課程，向台電協和發電廠爭取經費設置。碑林中的書帖都是一代名家的墨寶，包括宋代蘇東坡的寒食帖、清代鄭板橋的難得糊塗、于右任的心經標準草書帖等，十分珍貴。太平國小以積極推展書法教育，校園走廊精心蒐藏歷代書法名家的碑林，爲師生教學典範。

96年在魏川淵校長積極努力下，爭取到文建會的補助經費，獲得設立學生美術館—「太平藝術村」。校長魏川淵說，校方陸續引進多元的藝術展品，成爲師生和社區民眾最方便欣賞的藝術展示空間。由教室整修裝的太平藝術村展場，採取國立故宮博物院宋徽宗著名的瘦金體書法作品「詩帖」放大圖案，搭配原有的太平碑林及清明上河圖一隅，



呈現趕集的藝文趣味。魏川淵校長說，太平國小整修太平藝術村的場地，同時推動校園藝術化的主題，結合校園的整體情境，設置校門口陶板畫、教室走廊碑林和樓層指示牌，讓師生感受到學校的用心。文建會推動學生美術館的目的，在於提升全民藝術素養，希望太平國小的藝術村，除了提供學生展場教育，更希望成為推動社區全民藝術最佳的平臺。

魏川淵校長是我的舊同事。具有令人讚賞的行政規劃能力，以及領導風格。凡有他的地方，週遭的人總是會被他溫和動人的口才，充滿堅定的熱忱所吸引，於是不知不覺跟著他的腳步動，一個深具執行力的團隊因然而成。他總是客氣的說：「我有很棒的工作團隊。」老師的教育熱忱，是經營展場最堅強的資源。負責的主任、老師能獨立邀展、策展，在藝術教學方面發揮專長。太平國小是個小團隊，卻是能發揮大功能。

當然魏校長藉用他的人脈與誠意，親自出馬，邀請藝術家或文教基金會到學校開各展或主題展，也請藝術家王傑進駐學校教學。太平國小的藝術展覽，一期一期的完成展出，學生在充滿藝術氣息的环境下享受美的經驗。

太平國小這兩年除了學生的畢業展、作業展；共計有曾正信老師西藏攝影展、王傑個展--基隆圖畫簿、清風吹書香--陳承富老師後現代書法展、盧進攝影展、發現台灣樸素藝術之美、陽明 2006 年國際徵圖優秀作品展.....。在前教導主任鄭鴻哲老師、以及現任教導主任譚之帆老師的帶領下，指導學生以蒙德里安的畫作《構成 A》為圖案，彩繪學校的圍牆。簡單亮麗的圖案中，感受陽光的燦爛。有美的欣賞，也有親自體驗創作，藝術與人文教育甚為完備。

「藝術不遠，它就在我們生活的周遭；美術館不遠，它就在社區裡」魏川淵校長帶領師生向藝術村前進，為師生開拓多元的藝術的視野。

六、研究分析與討論

本節將本次研究的主要結論彙整如下表：

個案	資源基礎分析				
	資產類項			組織執行能力	
	實體資產	無形資產	財務資產	個人能力	組織能力
忠孝國小	*設備完善現成教室空間足以整合發展。	*學校發展美術教育多年經驗豐富 *師資充足 *位於市區藝文活動活絡。 *家長成立後援會。 *老師參與的熱忱。	*申請文建會經費補助 *家長後援會。 *學校行政經費。	*專任美術老師具有素養，指導畫作、解說作品、策展能力。	*輔導室行政規劃。 *美術教師團隊常態性策劃活動與執行



久安國小	*利用原有展覽館擴充完成。	*歷屆校長理念相近，延續傳承與發展。 *發展學校義工家長協助。 *在地藝術家資源豐富*老師參與的熱忱。	*申請文建會經費補助 *協辦教育處策劃活動申請經費。 *家長會支援。 *社區團體經費支援。	*擔任藝文課老師充實自己的專業能力，發展藝文課程。 *校長的行政領導與執行能力。 *駐校藝術家專業教學	*各處室依職掌分配策展工作。 *學校教師配合活動教學。
炎峰國小	*原有設備完善，有充足的空間利用。	*發展美術教育為學校特色，成立美術特教班。 *師資充足 *鄰近草屯工藝研究所*在地藝術家資源豐富	*申請文建會經費補助 *家長會支援。 *學校行政經費。	*專任美術老師，具有素養，指導畫作、解說作品、策展能力。	*輔導室行政規劃。 *美術教師團隊常態性策劃活動與執行。
太平國小	*利用舊有展示空間修建。	*一脈傳承書法教育為根基 *發展藝術與人文學校本位課程 *駐校藝術家。 *畢業校友與義工家長。	*申請文建會經費補助 *協辦教育處策劃活動申請經費。 *家長會支援。 *學校行政經費。	*擔任藝文課老師充實自己的專業能力，發展藝文課程 *校長具有行政領導與執行能力，統籌規劃策展活動。 *駐校藝術家專業教學	*各處室依職掌分配策展工作。 *學校教師配合活動教學。

表 1-1 個案校園展場所具備之資源基礎

(一)研究結果

學校行政主管會以學校的課程發展，考慮是否以特定空間設置藝文展場。以忠孝、炎峰國小而言，學校成立多年的美術班，藝文教育為學校發展特色，設置展場讓該校藝文教育環境更為完備。也因有專業的美術老師專職策劃，人力足夠，學校相對容易執行活動。即使校內人事異動，藝文展場仍能保持常態經營。久安國小也是以藝術教育為學校發展重點，不過在師資人力方面不及前二者。但憑著向來和社區有良好互動，藉由在地藝術家的參與，彌補不足。太平國小在資源與人力組織方面相對弱勢，但是校長展現



行政領導與執行能力，帶動校內老師的參與、尋求外在團體支援，一樣表現出色。當資源被開發或充分發揮，能成就展場的經營。

本次研究結果歸納：

1、校園發展藝文展場的關鍵資源-組織執行能力：

個案中，忠孝、炎峰國小展場的經營關鍵資源，為資源類項與組織執行能力；久安國小展場的的關鍵資源為資源類項的無形資源，以及組織執行能力的個人能力；太平國小展場的關鍵資源為組織執行能力。本研究發現：這四所學校的關鍵資源都有「組織執行能力」這一項。依此推論：組織執行能力是設置展場的主要關鍵資源。

個案中的校園藝文展場沒有委外經營，一切由現有師資來協助管理。如此一來是在老師既有的職務增加額外工作。為了保持心智上的健康，避免遭受太大的衝擊，大多數的教師及學校行政人員，通常會盡量維持穩定不變，保持各項例行活動，或採取已經相當有效的常規和習慣性做法。¹所有校長也認為：學校不是校長的，要推行一個計畫，一定要全校同仁達成共識。校長是任期制，在學校多則八年，少則四年。但是有些教師是當地人，不少是終身在此校。老師的參與動機是重要「無形資源」，才能讓組織執行力運作正常，展場永續經營。學校的主事者要發揮行政領導能力，說服老師的參與；並能協調各處室的工作執掌，發揮管理與執行效率，展場活動就能順利推展。

2、其他資源的部份：

- (1)實體資產：由於時空變遷、少子化減班，學校有閒置空間，或是將專任教室整合，產生空間設置展場。
- (2)財務資產：一開始整修硬體設備需要較大經費，此時可配合相關單位擬計劃申請補助。後續的展覽活動，並不需要有太大經費，學校可動用經費支出，家長會支援、社區人士捐助、校友會贊助完成，解決財務問題。
- (3)無形資產：學校長期發展藝術與人文課程為特色，有歷史傳承；有學生家長後援會支援；駐校藝術家的參與；藝術與人文師資充足；透過邀約、校際交流、校內學生平日上課所完成的作品，作品來源足夠。號召義工家長的協助，充實人力。
- (4)個人能力：學校不乏藝術與人文的專業教師，具有策展的素養。缺乏師資的學校，透過在地藝術家的支援，教師在職教育、研習活動，學習相關方面的能力，補其不足。

七、結論與建議

能為校園改變風貌，為學童拓展藝術視野與藝術教育環境，是從事教育者與家長都欣然樂見的成果。尤其當無用的閒置空間能化腐朽為神奇，能注入新的生命力而活化，甚至成為學校地標、學校行銷的重要特色，建立永續的觀念與價值。

本文依據訪問研究分析提出相關的結論與建議：

- (一)展覽並不是正式課程之一，但透過教務行政人員規劃課程納入學校行事，使老師能配合行事推動，展場參觀活動融入課程。一旦成為課程的一部分，老師的配合相對提升。學童的作品，就是展場最佳的資源。校園將規劃藝術展場之學校，能以教師與學童的想法為出發點，邀請教師學童共同參與空間創作，參與認同感提升。

¹高新建，學校本位課程發展得成功因素：綜合分析。



- (二)開發在地藝術家的資源：擴展藝術家人脈，尋求當藝術家資源，建立良好互動關係。在地藝術家與社區資源豐富，社區與學校互動良好，能建立展場的提高展場運作與永續經營。學校承辦單位應勤於誠以邀請在地藝術家，甚至外地藝術家的參與。
- (三)行政主管要充分展現發揮組織執行能力，成立工作團隊，展場有專門的管理人，越能順利的運作。學校應舉辦展場管理課程等相關的研習活動、或提供學習資訊，培養教師的專業能力。
- (四)並結合鄰近學校，以策略聯盟方式進行，建立互惠平台、資源分享、交流經驗，展場能更活絡運用，能讓更多學童有學習、欣賞的機會，。

參考文獻

(a) 書目

- 1、莊尚平，「資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探」，（臺北：台灣科技大學工業管理研究所碩士論文，1998）
- 2、湯志民，「學校建築與校園規劃」，（臺北：五南圖書公司，2006）
- 3、劉婉珍，「美術館教育理念與實務」，（台北：南天書局，2002）

(b) 期刊文章

- 1、天下雜誌，「教育特刊 美的學習」，（天下文化，2001）
- 2、王美惠，「展覽活動在藝術與人文教學應用之研究－以台中縣國民小學學府藝廊為例」，（新竹師院學院美勞教育研究所論文，2001）
- 3、王春展，「情境學習理論及其在國小教育的應用」，（國教學報，8期，1996）53-71
- 4、侯嘉政，陳國龍，張宏榮，「核心資源與先發優勢之實證研究：資源基礎觀點 管理實務與理論研究」（Journal of Management Practices and Principles 第二卷 第二期，2008）23-57
- 5、黃俊英，陳世穎，「市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點」，（運籌研究集刊第三期，開南管理學院，2003）43-60
- 6、湯志民，「學校空間趨向之探究－e世紀的校園新貌」，（中華民國學校建築研究學會主編，2007）7-34
- 7、湯志民，「優質學校校園營造的指標及其意涵」，（臺北市：臺北市教師研習中心，2007）

(c) 網路

- 1、林平，藝術展覽的價值和空間的關係，（上網日期：2008年11月22日）
<http://www2.thu.edu.tw/~fineart/upfiles/tecfile01143090838.doc>
- 2、教育部，藝術與人文領域綱要，（上網日期：2008年12月20日）http://www.edu.tw/files/site_content/B0055/
- 3、教育部年度行動研究成果報告台南縣漚汪國小蝴蝶生態及教學應用，2002，
http://140.117.11.91/Education_periodical/move/4_91.htm，（上網日期：2008年12月20日）
- 4、傅斌暉，「美術館教育的意義」，2002，（上網日期：2008年11月22日）
http://www.ntnu.edu.tw/art/art_education/art_museum_ed.htm

