

國立勤益科技大學

企業管理學系

碩士在職專班論文

建構私立小學經營策略概念架構

-以台中地區為例

Constructing a Conceptual Framework of
Administrative Strategies for Private Elementary
Schools in Taichung Area

研究生： 劉漢崙

指導教授：林水順 博士

莊英慎 博士

中華民國九十九年六月

建構私立小學經營策略概念架構-以台中地區為例

Constructing a Conceptual Framework of Administrative Strategies

for Private Elementary Schools in Taichung Area

研究生：劉漢喆

Student : Han-Tu Liu

指導教授：林水順

Advisor : Shui-Shun Lin

莊英慎

Advisor : Ying-Shen Juang



國立勤益科技大學

企業管理學系

碩士在職專班論文

A Thesis

Submitted to Department of Business Administration

College of Management

National Chin-Yi University of Technology

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master

in

Management

June, 2010

Taichung, Taiwan, Republic of China

中華民國 九十九年六月

國立勤益科技大學

博碩士論文全文上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在國立勤益科技大學
企業管理系_____組 98 學年度第二學期取得碩士學位之論文。

論文題目：建構私立小學經營策略概念架構-以台中地區為例
指導教授：林水順, 莊英慎

■ 同意

本人具有著作權之論文全文資料，非專屬、無償授予本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或數位化等各種方式重製與利用，提供讀者基於著作權法合理使用範圍內之線上檢索、閱覽、下載及列印。

論文全文上載網路公開之範圍及時間：

校內區域網路	■ 中華民國 101 年 7 月 9 日公開
校外網際網路	■ 中華民國 101 年 7 月 9 日公開

授權人：劉漢昌

簽名：劉漢昌

中華民國 99 年 7 月 10 日

國家圖書館 博碩士論文電子檔案上網授權書

本授權書所授權之論文為授權人在國立勤益科技大學企業管理系 98 學年度第二學期取得碩士學位之論文。

論文題目：建構私立小學經營策略概念架構-以台中地區為例
指導教授：林水順, 莊英慎

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

上列論文為授權人向經濟部智慧財產局申請專利之附件或相關文件之一（專利申請案號：_____），請於 年 月 日後再將上列論文公開或上載網路。

因上列論文尚未正式對外發表，請於 年 月 日後再將上列論文公開或上載網路。

授權人：劉漢昌

親筆簽名及蓋章：劉漢昌  民國99年7月10日

電話：_____ 傳真：_____
聯絡地址：台中縣太平市新福路66巷36弄35號
E-Mail：121476328@yahoo.com.tw

國立勤益科技大學
研究所碩士在職專班
論文口試委員會審定書

本校 企業管理系 碩士在職專班 劉漢崙 君

所提論文：建構私立小學經營策略概念架構

-以台中地區為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員：

周少堯

邱創鈞

莊英德

林水順

指導教授：

林水順、莊英德

系主任：

企業管理系主任 李安樂

中華民國九十九年 六 月

建構私立小學經營策略概念架構-以台中地區為例

學生：劉漢崙

指導教授：林水順博士

莊英慎博士

國立勤益科技大學企業管理系碩士班

摘要

台灣近年少子化的社會現象，導致小學班級數及小一新生就學人數年年下降，學校面臨招生不足的困境，教師超額問題也因此日益嚴重，使得學校的經營產生巨大的衝擊。反觀部分私立小學以其優異的經營策略，不但無招生不足的問題，學生人數甚有增加現象，加上教育選擇權的訂定，家長教育自主意識抬頭，都使得學校經營必須面對教育市場化的挑戰。

本研究之目的在於歸納國內私立小學經營現況，並分析影響私立小學經營策略的因素，建構私立小學的經營管理策略概念模式及命題。本研究以台中地區經營績效優異私立小學為研究對象，透過與校長深度訪談及文件分析之方法，進行經營策略分析。

本研究將私立小學經營策略歸納成四構面共24項策略。研究發現，私立小學學校行政領導策略包含：『強化本位課程特色，提升學校競爭能力』、『勇於嘗試改變，鼓勵成員創新』、『強化會議功能，走向集體領導模式』等共九項；私立小學教師專業發展策略包含：『引導教師專業發展，促進教學品質提升』、『重視實務與分享，鼓勵教師進修研究』、『促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體』等共五項；私立小學校園環境規劃策略包含：『依據教學特色，規劃校園環境』、『徵詢專家學者專業意見，重視學生學習需求』、『提供完善資訊設備，建立E化校園』等共四項；以及私立小學多元公共關係策略包含：『以辦學績效吸引家長教育選擇』、『顧客導向經營，重視家長反應』、『運用各種管道向家長進行校務宣傳』等共六項。

關鍵字：私立小學、經營策略

Constructing a Conceptual Framework of Administrative Strategies
for Private Elementary Schools in Taichung Area

Student : Han-Tu Liu

Advisors : Dr. Shui-Shun Lin
Dr. Ying-Shen Juang

Department of Business Administration
National Chin-Yi University of Technology

ABSTRACT

The social phenomenon of few-children tendency has caused decline both in class numbers and attendance rate of the first grade in elementary schools. The problem of surplus teacher is getting worse. Operation of many schools has been largely impacted. In contrast, partial private schools do not have such problems due to superior operation strategies. They have no problem in pupil sources. With the regulation of school choice, and the rising of self-consciousness of parents, the challenge of educational marketization for schools is deriving.

The objectives of this study are threefolds: (1) to generalize the operational state of private schools, (2) to analyze the factors affecting school operation, and (3) to construct a conceptual model of operation strategies. Subjects of this study are superior private elementary schools located in Taichung area. Through in-depth interview with each school principal and approach of documentation analysis, operational strategies were formed.

This study generalized totally twenty four strategies and categorized in four groups. The finding shows that administrative leadership strategies of private elementary schools consists of nine strategies, such as strengthening curriculum design to promote school competitive advantage, daring to make changes to encourage innovation for faculty members, and enhancing the function of meetings to develop collective leadership. A total of five strategies is formed in the aspect of developing teaching professionals, for instance, orientating teachers' professional development to promote

teaching quality, strengthening practice and sharing to encourage advanced studies, and enhancing speciality dialogue for teachers to participate in skill-growing groups. For the aspect of campus environmental planning of private elementary schools, four strategies were formed, such as planning campus environment in terms of teaching characteristics, seeking counsel for professional views from specialists to value learning requirement of pupils, and providing solid information facility to construct computerized campus. There are six items in total for public relation strategies of private elementary schools, such as attracting parents' attention with outstanding school reputation, stressing parents' responses for customer-oriented operation, and communicating with parents via a wide variety of channels.

Keywords: Private Elementary School, Administrative Strategies



誌 謝

兩年研究所的求學生活中，隨著論文的完成即將畫下句點。歷經家庭、工作、學業三頭燒的痛苦，讓我常常問自己「後不後悔？」，答案總是「不後悔，因為放棄了這次學習機會，未來將會更後悔。」，因此咬緊牙根繼續往前衝。

一路走來，最要感謝的是林水順博士及莊英慎博士的啟發及不厭其煩的建議與修正，使資質駑鈍的我得以領略求學問之趣味，並使論文得以順利付梓。感謝口試委員嶺東科技大學周少凱博士及大葉大學邱創鈞博士對於論文內容提供許多寶貴意見與匡正之處，使得本論文得以更臻嚴謹、完善。

感謝這二年來授課的老師李安悌主任、林麗嬌博士、侯國隆博士、邱文志博士、翁國亮博士、黃士嘉博士、魏鶴欽博士及蕭仁傑博士，在每一門課的指導，讓我感受到也看到了企業管理這座大森林。另外要感謝勤益 EMBA 的同學們思涵、俊明、建瑩、光杰、昌煉、清山與惠君的加油打氣，能與你們一起學習實在是一件快樂的事。

感謝我的岳父母無怨的協助照顧兩個小孩，尤其是在我入學時，夫妻倆同時都在進修，忙於事業與學業之間，在生活起居上更是給予無限幫忙。另外還要對家裡兩位可愛的寶貝女兒說聲抱歉，因為爸爸的忙碌，常讓你們找不到爸爸，就算在家也無法陪伴你們玩樂，無法享受全家人在一起的幸福；因為爸爸的忙碌，無法仔細聆聽你們的話語、分享你們的學習感受。另外，更要感謝的是內人潔棧，雖然第一年我們同時在進修，但你仍安排好了小孩及家裡的大小事物，讓我能全心在事業與課業間衝刺，隔年妳完成了學業，更是全力的支持我，讓我無後顧之憂。

最後，對每一個幫助過我的教授、同事、同學致上深深的謝意，僅以此論文獻給所有關心我的人。

目 錄

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
誌 謝.....	IV
目 錄.....	V
表 目 錄.....	VIII
圖 目 錄.....	IX
一、緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究方法.....	3
1.4 研究步驟.....	4
1.5 論文架構.....	5
二、文獻探討.....	6
2.1 影響國內學生人數的社會變遷因素.....	6
2.1.1 國內學齡人口的改變.....	6
2.1.2 國內家長學校選擇權的演進.....	12
2.1.3 國內私立小學的沿革與現況.....	17
2.1.4 社會變遷對學校的衝擊.....	19
2.2 因應社會變遷的學校經營策略.....	21
2.2.1 學校經營策略之意涵.....	21
2.2.2 學校經營策略之內涵.....	22
2.3 質性研究理論.....	36
2.3.1 質化研究的意義.....	36
2.3.2 深度訪談法.....	37
三、研究設計與實施.....	39
3.1 研究對象.....	39
3.2 資料的蒐集與分析.....	40
3.2.1 研究資料的蒐集.....	40
3.2.2 研究資料的分析.....	41
3.3 研究的嚴謹度.....	41
3.4 研究倫理.....	41
3.4.1 研究專業.....	42

3.4.2 研究對象.....	42
四、研究結果.....	43
4.1 經營策略概念模式.....	43
4.2 學校行政領導策略.....	44
4.2.1 強化會議功能，走向集體領導模式.....	44
4.2.2 建立典範學習與回饋機制，促進品質管理.....	45
4.2.3 勇於嘗試改變，鼓勵成員創新.....	46
4.2.4 多元溝通化解反彈及衝突，積極汰除不適任教師.....	47
4.2.5 鼓勵成員自我表現，促進教師增權賦能.....	48
4.2.6 跟隨學校願景，凝聚教學共識.....	49
4.2.7 形塑優良組織文化，促進成員積極投入.....	50
4.2.8 以顧客導向，尊重家長選擇權.....	51
4.2.9 強化本位課程特色，提升學校競爭能力.....	52
4.3 教師專業發展策略.....	53
4.3.1 引導教師專業發展，促進教學品質提升.....	53
4.3.2 重視實務與分享，鼓勵教師進修研究.....	55
4.3.3 結合資訊規劃課程，進行資訊融入教學.....	57
4.3.4 建立分享文化，增加知識資產價值.....	58
4.3.5 促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體.....	59
4.4 校園環境規劃策略.....	60
4.4.1 依據教學特色，規劃校園環境.....	60
4.4.2 徵詢專家學者專業意見，重視學習設施需求.....	61
4.4.3 善用校園規劃，發揮境教功能.....	63
4.4.4 提供完善資訊設備，建立E化校園.....	64
4.5 多元公共關係策略.....	66
4.5.1 顧客導向經營，重視家長反應.....	66
4.5.2 適時獎勵、關懷學校成員.....	66
4.5.3 設置專職人員，建立人人公關觀念.....	67
4.5.4 經費自足，堅守教育本質.....	68
4.5.5 運用各種管道向家長進行校務宣傳.....	69
4.5.6 以辦學績效吸引家長教育選擇.....	70
4.6 經營策略重要性之分析.....	71
5.1 結論.....	74

5.1.1 行政領導策略.....	74
5.1.2 教師專業發展策略.....	75
5.1.3 校園環境規劃策略.....	77
5.1.4 公共關係策略.....	77
5.2 建議.....	79
5.2.1 對公立學校經營策略的建議.....	79
5.2.2 對後續相關研究的建議.....	80
參考文獻.....	82
附錄一.....	90
附錄二.....	92



表目錄

表 2-1 我國歷年人口總數、年增加、自然增加、出生、死亡數及其比率.....	8
表 2-2 歷年學齡人口數（88-97年度）.....	10
表 2-3 國民小學97學年度~108學年度學生數推估.....	11
表 2-4 未來學齡人口結構.....	12
表 2-5 民國88-98學年度私立小學校數、班級數、學生數統計表	18
表 2-6 學校經營策略相關文獻指標.....	24
表 2-7 學校經營策略相關文獻指標分類.....	25
表 2-8 學校經營策略相關文獻在本研究之分類.....	26
表 3-1 訪談之私立小學基本資料.....	39
表 3-2 受訪者提供之文件.....	40
表 4-1 經營策略之重要次序.....	72



圖目錄

圖 1-1 研究步驟.....	4
圖 1-2 論文架構.....	5
圖 2-1 台閩地區出生人數及出生率.....	7
圖 2-2 未來人口轉型趨勢（依中推計）.....	9
圖 4-1 私立小學經營策略概念模式.....	43



一、緒論

1.1 研究背景與動機

由於台灣多年來實施家庭計畫，加上家庭經濟壓力增加、社會價值觀改變、晚婚晚育的社會趨勢，以及因高科技發達所造成的影響（鍾俊文，民93），形成近年來台灣地區新生兒出生數，除民國89年（龍年效應）外，新生兒出生數從民國86年的326,002人，至民國96年的204,414人，呈現逐漸緩慢減少趨勢。民國97年新生兒出生數更首度跌破20萬人，只剩198,733人，新生兒出生數較96年減少2.8%，而粗出生率也只有8.6%，較10年前已降低3.8個百分點（內政部，民98）。台灣未來將面臨人口零成長甚至負成長的情況，面對新生兒出生數減少的少子化現象，將導致學校面臨招生不足的困境，對於學校的經營將產生巨大的衝擊（教育部，民93）。

現今台灣地區家庭人口減少，學童缺乏人際互動的機會，更因家人寵愛，在人格發展上產生許多的偏差行為，導致許多現代年輕夫妻不敢多生，甚至不生小孩的社會現象，造成現今新生兒出生率節節下降。而此種少子化趨勢，造成許多學校招生不足，班級數隨之減少，剩餘的閒置設施形成浪費，學校教育資源亦隨之縮減，學生人數過少的學校更面臨裁併或廢校的危機，接連導致教師供需失調所產生的教師超額問題，而教師超額問題更是年年無法解決（張庭憲，民94），此等問題，將隨就學人數逐年遞減而日益嚴重。

我國國民小學班級數從93學年度的63,447班，逐步降為95學年度的62,011班、97學年度的60,623班，小一的新生人數亦從93學年度的289,782人，降為95學年度的286,123人、至97學年度的242,656人（教育部，民98），班級數及小一新生就學人數年年下降，使得各個學校莫不努力經營，以期提升學校教學績效吸引學生入學，然而在少子化的大環境下，學校經營困難重重。然而在此惡劣經營環境下，私立小學的班級數卻是逆勢成長，從93學年度的709班，逐漸上升到95學年度的760班、97學年度的852班，小一的新生人數亦從93學年度的4,825人，增為95學年度的5,086人，至97學年度因高雄市減少一間私立小學，造成私立小學總人數減少4人為5,082人。但整體而言，私立小學學生人數仍呈現逐年成長趨勢（教育部，民98），此種與公立小學學生人數、班級數狀況南轅北轍的現象，著實值得深入探討。

此外，不只少子化造成公立小學經營困難，加上國內對教育改革的期盼，更促使許多民間及行政院教育改革審議委員會等，提出對國內教育改革的主張，另外行政院教改會在教改總諮議報告書與教育基本法中，皆提出家長教育選擇權的

論點。教育的市場化，使得許多家長教育自主意識抬頭，有了教改會的支持，加上教育基本法的法源依據，家長為使孩子能進入理想學校就讀，不惜在學區內購屋遷戶籍，或是透過各種管道、關係將戶籍登記在他人住處。「親子天下」雜誌於2008年曾進行「家長選校大調查」，結果顯示大部分的家長都曾為孩子選校而煩惱，而社經地位越高的家長，選擇孩子就讀學區外學校的比例也越高，以往被認為只有富裕人家才讀得起的私立小學，也成為重視教育中產階級家長的新選擇。

私立小學新生入學人數年年增長現象，無疑值得公立小學的省思與學習。「親子天下」雜誌2008對家長進行的調查顯示，「學校對品格教育的重視程度」、「交通及接送便利性」、「環境與設備」等三項，為家長替孩子選校最重視的項目。另外，商業週刊所報導的百大特色小學中，獲選學校並無以學生學力成績成為獲選的原因，而是因學校經營獨具特色入選（劉佩修，民98）。

鑒於社會與教育環境的快速變遷，學生在校成績的表現已非家長替孩子選校的最優先考量因素。面對教育市場化的挑戰，學校的經營必須適時轉型，透過詳細的規劃，建構確切的方向及目標，發展有效經營模式，結合內部優勢及外在機會，善用核心資源，以因應教育環境改變及提升自身競爭能力，達成學校經營績效與目標（戰寶華，民96）。在少子化及社會變遷的大環境下，私立校學透過其獨有的經營策略及模式，讓學校發展逆勢成長，就學人數年年增加。本研究期望藉由探討私立小學經營模式，深入分析私立學校經營策略，在社會結構變遷的環境下，能為公立小學經營帶來不同的啟發，開創出另一面教育的藍海。

1.2 研究目的

本研究的主要目的，在透過深入探究台中縣市私立小學經營模式及策略。透過文獻分析探討國內人口變遷現象、國內學校家長教育選擇權之演進，並分析因應社會變遷學校經營策略之相關文獻記載，以作為資料蒐集與分析的依據；並透過文獻之分析及與私立小學校長的深度訪談中，探究私立小學在少子化現象中，學生人數及班級數逆勢成長的因素；其次，透過與私立小學校長的訪談及實地的觀察中，進一步分析私立小學經營策略，並提出私立小學經營策略的描述；最後，對在變遷之社會環境下，公立小學學校經營所需考量的因素及策略提出建議與未來研究的方向。

具體而言本研究之目的為：

- 一、歸納整理國內私立小學的經營現況。
- 二、分析影響私立小學經營策略的因素。

三、建構私立小學的經營管理策略概念模式及命題。

1.3 研究方法

本研究採用質化研究中一般性訪談導引取徑方法，並依據研究目的，設計半結構式「私立小學經營策略之研究訪談大綱」，期望透過對經營良好之私立學校校長的深度訪談，以分析及探討私立學校在學校經營策略：學校領導策略、教師專業發展策略、校園環境規劃策略、學校公共關係策略的特色與模式，並配合文獻資料的探索，及多元管道的相關資料蒐集，進行資料的研判、探究與解析，最後提出結論與建議。期望透過質化的深入研究，能分析私立小學在社會變遷之環境結構中，其逆勢成長的學校經營模式及脈絡。



1.4 研究步驟

本研究採取質化的個案研究，期望透過文獻的蒐集及與研究對象的深入訪談，將取得的相關資料進行分析歸納。研究步驟如下：

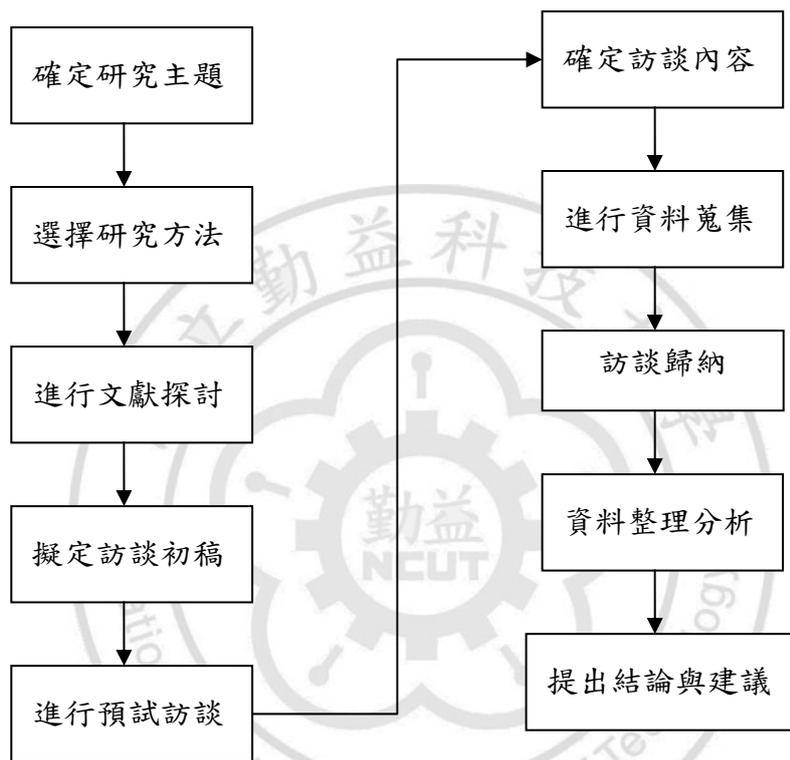


圖 1-1 研究步驟

1.5 論文架構

本文共分五章節。第一章敘述本研究之研究背景與動機、研究目的、研究方法、研究步驟等面向。第二章收集與分析相關文獻，探討影響國內學生人數減少的變遷因素，並分析針對社會的變遷因素，學校因應之經營策略。第三章擬定出編輯訪談綱要、界定訪談學校條件，邀請符合條件私立小學校長進行訪談，將訪談結果整理編輯於第四章中，建構出私立小學的經營管理策略概念模式及命題，並在第五章中提出小學經營策略之建議。本論文之架構如圖1-2：

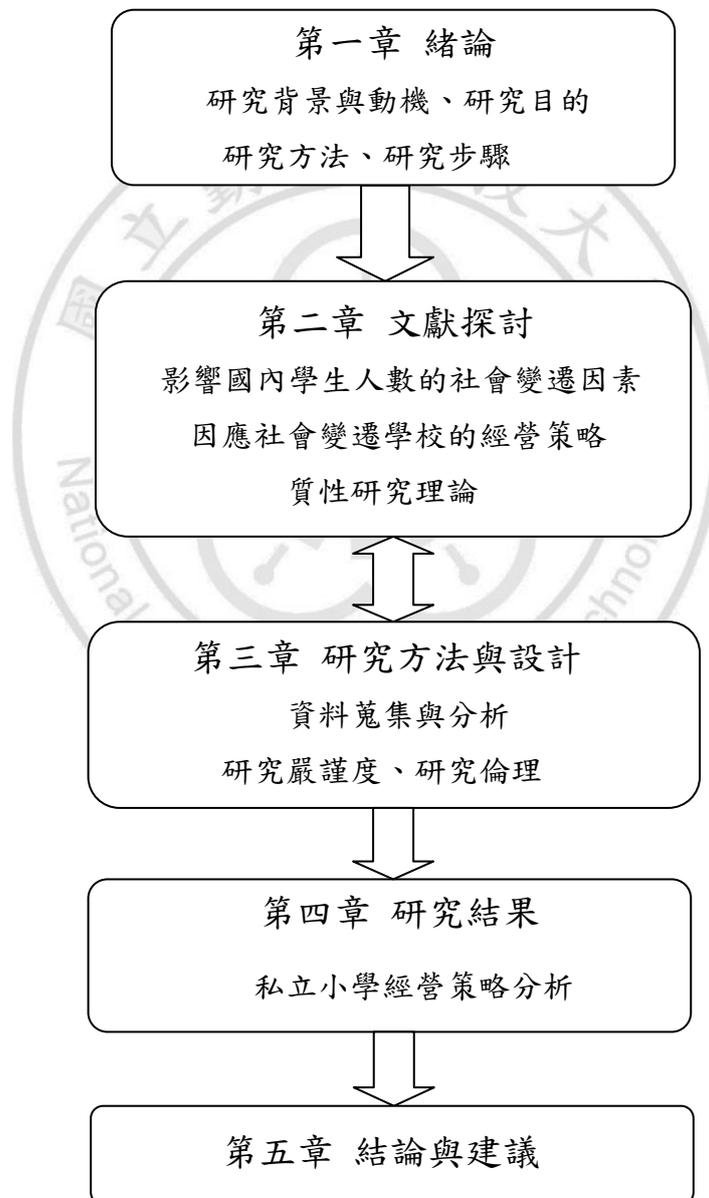


圖 1-2 論文架構

二、文獻探討

隨著時代演進，社會文化不斷的改變及創新，組織為求延續及發展，必須順應社會改變而發展出因應策略。學校亦屬社會組織中的一環，學校組織的發展無法隔絕於社會之外，因此社會環境的改變，將使得學校原本的經營模式產生重大的變革。

近年來台灣經濟環境的不景氣，加上少子化的現象，造成學童人數的減少，應使得原本高學費的私立小學在招生上產生極大的衝擊，然而從教育部統計處的資料卻顯示，私立小學在經濟不景氣與少子化的社會環境變遷下，招生人數卻是逐年增加，顯示私立小學之學校經營策略不但因應社會變遷，吸引許多學生及家長選擇就讀，更能成為公立學校組織改造與創新之標竿。

本研究旨在分析台中縣市私立小學在少子化現象下，學生人數卻逆勢成長的學校經營策略。因此擬分別就新生就學人數不足的背景因素、因應社會變遷私立小學學校經營策略，與私立學校經營之實證研究進行文獻探討，以期藉由理論的探討、相關研究的分析及概念釐清，以助益本研究之進行。

2.1 影響國內學生人數的社會變遷因素

本節擬從探討國內學齡人口的改變、國內學校選擇權的演進、國內私立小學的興起等三項影響學校招生人數的社會變遷因素，並探究其變遷之背景、現況及相關因素，並探討其對國民小學學校經營之衝擊與影響。

2.1.1 國內學齡人口的改變

近十幾年來，由於國內人口結構快速的改變，少子化的社會現象，對學校教育的發展與經營產生了極大的衝擊與改變。依據內政部戶政司的資料顯示，國內出生人口數，因民國89年(2000)龍年效應而有增加外，出生人數從民國90年(2001)的 305,312 人，年年逐漸遞減為民國96年(2007)的 204,414 人，至民國97年(2008)出生人口數更跌破20萬人為 198,733 人，出生人口下降的速度，比經建會(民98)中華民國臺灣97年至145年人口推計（中推計：政策目標），須至民國107年方跌破20萬人的下降速度更加迅速。出生人口的逐步減少，將促使學校招生人數不足，進而影響教育資源的運用效益。

1. 台灣地區「少子化」現象分析

現今社會教育水平提升，晚婚現象日益普遍，已造成生育人數呈現下滑趨勢。行政院經建會（民97）中華民國臺灣97年至145年人口推計資料顯示，初婚婦女年齡延後及育齡婦女有偶率已有下降之現象，可預期未來婦女有效生育期間將更為縮短，加上近年來我國婦女生育第一胎年齡延後，而且願意生二胎以上者持續減少，造成未來婦女總生育率將呈逐年遞減趨勢，並且從歷年我國育齡婦女完成生育率呈明顯下降趨勢來看，台灣地區已有逐漸形成少子化的現象。

根據內政部（民98）97年嬰兒出生狀況統計指出，97年出生嬰兒計19萬8,733人，較96年20萬4,414人減少2.8%，粗出生率8.6 ‰，較96年粗出生率減少了0.3‰，而較10前已下降了3.8‰。如圖 2-1 所顯示台灣地區新生兒出生率自民國75年起除兩次龍年效應外，已呈獻出逐年遞減的趨勢。



圖 2-1 台灣地區出生人數及出生率

資料來源：台灣地區出生人數及出生率。教育部統計處，2009/5/12取自：
http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview76.xls

再從內政部戶政司（民98）歷年人口總數、年增加、自然增加、出生、死亡數及其比率自民國46年到97年資料顯示出（如表2-1），台灣地區自民國89年後，歷年人口自然增加率已顯現出迅速下降之現象。

表 2-1 我國歷年人口總數、年增加、自然增加、出生、死亡數及其比率

民國	年底人口總數	人口年增加率(‰)	自然增加		出生		死亡	
			人口數	自然增加率(‰)	人口數	粗出生率(‰)	人口數	粗死亡率(‰)
46	9,748,526	—	—	—	—	—	—	—
55	13,065,473	28.9	348,023	27.0	418,327	32.5	70,304	5.5
60	15,073,216	21.6	311,412	20.9	382,797	25.7	71,385	4.8
65	16,579,737	22.0	348,090	21.2	425,125	25.9	77,035	4.7
70	8,193,955	18.4	326,877	18.1	414,069	23.0	87,192	4.8
75	19,509,082	10.1	214,173	11.0	309,230	15.9	95,057	4.9
80	20,605,831	10.0	215,648	10.5	321,932	15.7	106,284	5.2
85	21,525,433	7.9	203,056	9.5	325,545	15.2	122,489	5.7
86	21,742,815	10.1	205,002	9.5	326,002	15.1	121,000	5.6
87	21,928,591	8.5	148,270	6.8	271,450	12.4	123,180	5.6
88	22,092,387	7.5	157,548	7.2	283,661	12.9	126,113	5.7
89	22,276,672	8.3	179,354	8.1	305,312	13.8	125,958	5.7
90	22,405,568	5.8	132,707	5.9	260,354	11.7	127,647	5.7
91	22,520,776	5.1	118,894	5.3	247,530	11.0	128,636	5.7
92	22,604,550	3.7	96,269	4.3	227,070	10.1	130,801	5.8
93	22,689,122	3.7	81,327	3.6	216,419	9.6	135,092	6.0
94	22,770,383	3.6	66,456	2.9	205,854	9.1	139,398	6.1
95	22,876,527	4.7	68,620	3.0	204,459	9.0	135,839	6.0
96	22,958,360	3.6	63,303	2.8	204,414	8.9	141,111	6.2
97	23,037,031	3.4	55,109	2.4	198,733	8.6	143,624	6.3

資料來源：我國歷年（民國46年至97年）人口總數、年增加、自然增加、出生、死亡數及其比率，內政部戶政司，2009/5/12取自：

<http://www.ris.gov.tw/ch4/static/yhs109700.xls>

而在未來人口的推計中，根據行政院經建會（民97）中華民國台灣97年至145年人口推計資料指出，臺灣地區總生育率自民國73年起即開始低於維持穩定人口

結構之2.1人之替代水準，再加上近年來總生育率仍持續下滑，總人口成長預計將於民國113年由正成長轉為負成長（圖2-2）。我國未來人口負成長將是不可避免之趨勢。

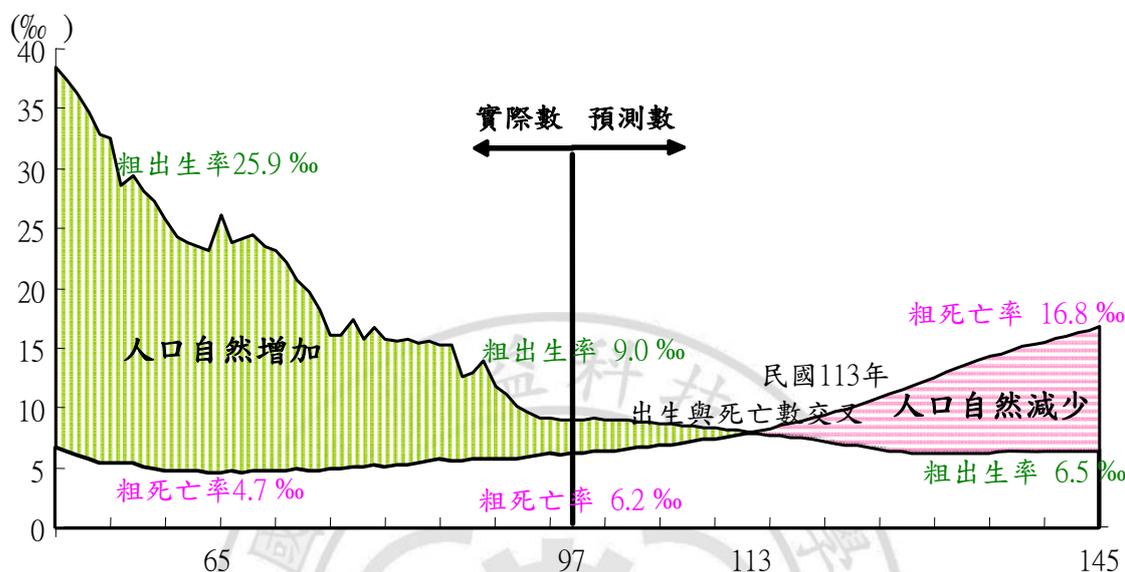


圖 2-2 未來人口轉型趨勢（依中推計：政策目標）

資料來源：中華民國臺灣97年至145年人口推計，行政院經建會，2009/6/7

取自：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000455>

鐘俊文（民93）研究指出，台灣地區新生兒人數減少的原因有五：（一）家庭計畫實施加速了出生率的下降；（二）社會經濟萎縮，家庭所得降低，加上都市化的結果，養育子女的經費需求大增，在經濟的考量下促使許多家庭不願多生，甚至不生下一代；（三）由於現代社會亂象，使得許多人認為「養兒」不再是「防老」，加上現今養育子女成本極高，不只無法「防老」，更是重大的經濟及精神負擔；（四）科技文明發達，電腦與網路的普及造成不正常的兩性關係，而醫學的發達使得不生育及墮胎日益普及化；（五）教育水平的提升，教育年限普遍拉長，因此造成男女適婚年齡大幅拉高，使得女性生育年限縮短，甚至不願生育，將造成出生人數下降。施宜煌（民97）亦指出，台灣地區少子化社會現象成因如下：（一）「養兒防老」觀念式微；（二）女性主義抬頭；（三）優質的優生觀念；（四）政府鼓勵生育政策誘因不足；（五）養育子女經費過高；（六）家庭及社會觀念改變，養育下一代觀念式微。因此在經濟發展的轉變及社會家庭價值觀念的轉換下，使得台灣逐漸步入少子化的社會現象。

2.台灣學齡人口數量的轉變

依據教育部(民98)「歷年單齡人口數、學齡人口數(63~97年度)」的資料顯示，從民國88學年度到97學年度國民小學在學學生人數，從195萬5,695人下降到168萬2,797人，共減少了27萬2,898人，下降13.9% (如表2-2)。

表 2-2 歷年學齡人口數 (88-97年度)

民國	幼稚教育 3~5歲	國小教育 6~11歲	國中教育 12~14歲	高級中等教 育15~17歲	高等教育 18~21歲
88	969,717	1,955,695	948,956	1,134,307	1,614,230
89	971,387	1,936,968	951,969	1,075,976	1,609,050
90	914,261	1,950,457	961,629	1,000,637	1,571,901
91	874,216	1,937,300	987,060	945,641	1,532,737
92	856,546	1,940,484	963,693	948,330	1,462,675
93	846,130	1,887,027	973,188	957,965	1,367,716
94	809,663	1,843,489	964,802	983,879	1,302,414
95	730,819	1,826,824	968,634	961,550	1,280,830
96	692,164	1,759,057	972,584	971,478	1,254,395
97	654,179	1,682,797	968,553	963,101	1,288,994

資料來源：研究者整理自歷年單齡人口數、學齡人口數(63~97年度)，教育部統計處，2009/6/13取自

http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/people_age.xls

教育部(民98)針對未來國小學生人數推估顯示，小一新生人數將從97學年度的24萬3,299人，以每年下降的趨勢，減至103學年度的19萬4,799人，預計將減少小一新生人數4萬8,500人，下降比率達19.9%之多(如表2-3)。而行政院經建會(民97)更在「中華民國臺灣97年至145年人口推計」報告中指出，依據入學年齡人口數之中推計估計，民國125年、135年、145年6歲人數，將由97年24萬60,000人分別下降為17萬5,000人、14萬3,000人及13萬8,000人，較目前減少28.8%、41.8%、43.9%；而國民小學6-11歲人數，國、高中青少年12-17歲人數、大學青年18-21歲人數，在未來10年較目前將分別下降26.9%、29.5%及8.7%，而未來20年則較目前將分別下降29.9%、36.5%及36.6%，預估至民國145年國小、國中、高中及大學在學人數較目前更將分別減少一半以上(如圖2-4)。而學齡人口佔總人口比

例亦將由民國97年的21%，逐年降至民國145年為11%。未來台灣地區學齡人口將逐年呈現遞減趨勢。

表 2-3 國民小學97學年度~108學年度學生數推估

學年度	學生數計	一年級	二年級	三年級	四年級	五年級	六年級
97	1,676,813	243,299	274,903	285,418	271,350	288,110	313,733
98	1,591,898	230,667	242,906	274,545	285,001	270,992	287,787
99	1,517,917	215,577	230,294	242,589	274,143	284,626	270,688
100	1,455,178	209,633	215,228	229,994	242,235	273,781	284,307
101	1,371,952	202,662	209,294	214,948	229,658	241,916	273,474
102	1,296,632	199,642	202,334	209,021	214,634	229,356	241,645
103	1,248,354	194,799	199,319	202,070	208,716	214,351	229,099
104	194,484	199,059	201,774	208,441	214,110
105	194,231	198,768	201,508	208,208
106	193,948	198,506	201,282
107	193,693	198,284
108	193,476

資料來源：國民中小學歷年暨 97~111 學年度學生數推估，教育部，
2009/6/13取自 http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview47.xls

表 2-4 未來學齡人口結構

民國	學齡人口（千人）			學齡人口佔總人口（%）		
	6-11歲	12-17歲	18-21歲	6-11歲	12-17歲	18-21歲
97	1,678	1,926	1,284	7.3	8.4	5.6
102	1,303	1,751	1,285	5.6	7.5	5.5
107	1,226	1,356	1,172	5.2	5.7	5.0
112	1,219	1,225	893	5.1	5.1	3.8
117	1,175	1,223	813	4.9	5.1	3.4
125	1,090	1,154	801	4.7	4.9	3.4
135	896	1,017	735	4.1	4.6	3.3
145	833	849	605	4.1	4.2	3.0

資料來源：中華民國臺灣97年至145年人口推計，行政院經建會，2009/6/7
 取自：<http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0000455>

由於社會型態及國人家庭觀念的改變，台灣當前無可避免的，將面臨少子化所帶來的人口結構轉變，國內國民小學教育生態已深受少子化現象的衝擊，人口結構改變將深深影響教育政策的發展，如何轉而在質方面再度提升，才能形成學校教育的轉機，再造學校教育新契機。

2.1.2 國內家長學校選擇權的演進

1. 學校選擇權的定義

「學校選擇權」(School Choice) 的概念來源自1950年代，美國經濟學者佛利曼 (Milton Friedman) 提出應透過自由市場的競爭原則，在教育的體制內提供家長教育券 (Voucher)，成為其為子女選擇就讀學校的費用，以促使公立學校改進教育品質低劣的問題 (吳清山、林天祐，民94)。有關「學校選擇權」此一概念的相關英文字有 Educational Choice、School Choice、Parental Choice、Family Choice、Parental Choice of School、Educational Choice of Parents 等。以表面的字義而言，School Choice 應譯為學校選擇權 (黃信君，民89)。但國內學者翻譯不一，如吳青山、黃久芬、林天祐等學者，將 School Choice 譯為「學校選擇權」；而張德銳 (民87) 認為 School Choice 可譯為「教育選擇權」或「學校選擇權」。

吳清山、林天祐 (民94) 提出教育選擇權應包括政府、學校教師、家長和學生的權力運作，但是目前大都所談的「教育選擇權」，仍以家長選擇學校的自由

與權利為主；而吳明清（民86）亦指出，教育選擇權在與學校教職員、學生、家長、及社區民眾都有關係，但通常都只談及家長及學生。Raywid（1998）則表示，教育選擇權涵蓋層面眾多，學校、班級、課程、教材，都應該涵蓋在內。依本研究所須，將依吳清山、林天祐（民94）所提出之定義，將「教育選擇權」定義為較狹義的家長及學生選擇學校的權利。

2. 國內學校選擇權的相關法令

根據我國「國民教育法」之規定，國民教育階段的學齡兒童，都必須強迫接受教育。學童及學童家長或監護人，並沒有選擇接受或不接受學校教育的權利或自由。又依據「強迫入學條例」更是明確訂定，適齡學童除了殘障、疾病或異常，並經公立醫療機構證明，得以暫緩入學，或是經當地強迫入學委員會同意後，得在家自行教育。除以上兩種情形以外，適齡學童一律入學，若經勸告無效，將收到書面警告或處以罰鍰，直到學童入學為止。

而在學童選擇入學的學校方面，依「國民教育法施行細則」規定，國民教育階段的學齡兒童及兒童的家長或監護人，在公立學校的選擇上，僅能選擇其所在學區的公立學校。而公立學校之外，可以選擇就讀僅在其居住縣市境內的私立國民中小學。此乃根據「修正私立國民中學，私立國民小學及私立幼稚園招生注意事項」之規定，私立國中小招生採大學區之方式，以縣市為範圍，由學齡兒童新生自由報名登記。

教育自由化已是未來趨勢，市場導向的教育改革是無法避免的潮流，再加上國內民間教改團體改革的呼聲。民國84年教育部在「中華民國教育報告書—邁向21世紀的教育願景」中指出，「自由是尊重市場調節機能，減少不必要的干預；多元是提供各種不同的方式以供選擇，自由與民主是現代教育趨勢，積極建立各項諮詢服務系統充分提供資訊，提供學生家長、社會人士瞭解事實作為選擇參考等方向」，報告書中亦提出實施教育券的想法。另外民國83年由行政院成立「教育改革審議委員會」專責推動教育改革工作，至85年提出「教育改革總諮議報告書」作為未來我國教育發展藍圖，內容強調教育鬆綁、保障學習權、家長教育權及教師專業發展的理念，並促進「教育基本法」的制定及推動，已建立完整的教育體制（吳育偉，民91）。

88年2月「國民教育法」修訂完成並公佈實施，第四條明白指出「國民教育，以由政府辦理為原則，並鼓勵私人興辦。國民小學及國民中學，由直轄市或縣（市）政府依據人口、交通、社區、文化環境、行政區域及學校分布形，劃分學區，分區設置。前項國民小學及國民中學，得委由私人辦理，其辦法由直轄市或縣（市）

政府定之。為保障學生學習權，國民教育階段得辦理非學校型態之實驗教育，其辦法由直轄市或縣（市）政府定之。」。由修訂後的條文可看出，國民教育已從政府壟斷辦理，改成鼓勵私人辦學，提供了家長選擇私立學校的機會，而民間參與興辦學校，將能顯現不同於公立學校經營特色，家長可從公私立學校中選擇符合理想的特色學校就讀，並且在教學的實施上更突破以往制式化的教育制度，允許實驗方式的非學校型態教育，提供家長更多樣化不同型態學校教育方式選擇，另外學區的制定上更由以往行政學區擴展為彈性學區，提供學生及家長更多學校選擇的機會（陳明印，民 88）。吳育偉（民 91）亦指出，我國家長學校選擇權在實踐上雖然仍有不少困難，但由於國民教育法的修改，促使我國國民教育在制度上的改變，對於未來家長學校選擇權的實踐上將有極大的助益。

被形容為「教育憲法」的教育基本法，於 88 年 6 月由總統公佈實施。第一條即開宗明義闡明，教育基本法是為了保障人民學習及受教育之權利，確立我國未來教育方針，以健全教育體制。接著第二條亦規定為實現教育目的，國家、教育機構、教師、父母應負協助之責任。而第八條亦指出學生之學習權及受教育權，國家應予保障。國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。未來國內家長學校選擇權的推行，將因教育基本法的制定而更具法源依據，在執行上將能更加快腳步（楊巧玲，民 90）。

雖然家長學校選擇權執行上有「教育基本法」為法源依據，然而卻因「國民教育法」第四條亦規定，國民中小學之學校分佈須依學區分區設置，造成學生根據戶籍所在地學校選擇就讀，但往往住家學區內只有一間學校，在強迫入學及沒有選擇的情況下，家長毫無「選擇」，唯一可「選擇」的也只有在教育行政人員通融的情況下以越區就讀方式，讓學校選擇權的「實踐」上，取決於部分「有辦法」的家長上。而「教育基本法」第八條雖闡明國民教育階段，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。內容提供了家長為子女選擇受教育方式、內容權利，然而條文中亦規定須「依法律」的原則，使得家長在學校選擇權的執行上雖於法有據，但要真正全面落實執行仍有相當的落差，仍須盡快訂出相關學校選擇配套措施才行（劉世閔、吳育偉，民 92）。

3. 家長學校選擇權考量之因素

目前我國推動學校選擇權的做法有以下幾種：（1）強制式的學校選擇：學生依學區劃分就讀分發學校，但學生可選擇就讀學費較高，而政府不予補助的私立

學校；(2) 大學區制：比照私立學校採大學區制，台北市 80 學年度開始指定指南、平等、溪山、湖田、湖山、泉源、大屯、洲美等八所小型學校試辦田園教學實驗，期望透過發展學校教育特色及大學區的入學方式，吸引學生就讀，增加家長教育選擇權的機會；(3) 共同學區制：將歸屬單一國小學區改為兩校共同學區，以促進學生及家長教育選擇權，台北市自 90 學年度起，已規劃數個行政區的國中小學試辦共同學區；(4) 自由學區：家長如不願學童進入學區學校就讀者，為了替學童選擇校譽及學習效果良好的學校就讀，往往以遷移戶口的方式來選擇其理想的學校就讀。為使家長及學童能依意願選擇理想學校就讀，各縣教育局處目前已試辦「自由學區」制的入學方式，以促使學校素質的提升，促進學校創新改革；(5) 教育券：教育部自 89 學年度開始，依「發放幼兒教育券方案」，針對就讀已立案之私立幼稚園、托兒所之五歲幼兒，每人每學年一萬元，分兩學期發放。而臺北市、高雄市、及凍省前的台灣省，亦曾針對就讀私立高中職學生發放教育券或教育代金，除可縮短政府補助公私立學校教育差距，更提供家長實踐學校選擇權的機會；(6) 在家自行教育：於戶籍學區之學校或依實驗教育所屬學區，由家長選擇入籍學校，學童須與一般學生一樣，於入學前辦理註冊取得學籍，除學科在家自行教育外，其餘科目仍要到學校上課；(7) 非學校型態實驗教育：民國八十八年新修訂之國民教育法規定，國民教育階段得辦理非學校型態之實驗教育，終於使得多年來體制外的實驗性質學校取得法源依據，使家長的學校選擇權的內容更加多元。我國目前實驗學校，體制內有台北縣的開放小學、田園小學等，體制外的有雅歌小學、森林小學等；(8) 公辦民營：為政府設立學校，委由民間團體經營，它與公立學校和私立學校之經營型態不太相同；可視為介於半公半私的一種學校組織。目前公辦民營學校有宜蘭頭城人文中小學、宜蘭冬山慈心華德福小學、新竹北埔大坪國小，不僅提供多元的學校選擇，更將教育資源活化運用；(9) 小型學校優質轉型：結合當地文化、資源、環境，發展出符合學生及家長需求的課程，以課程的特色做出市場區隔，讓教育更加多元化，也為家長帶來各種多元的學校選擇空間。目前雲林縣樟湖國小的植物彩妝新體驗、草嶺國小的「走讀草嶺」與繪本文化，華南國小的咖啡課程、林內成功國小的「戀戀茶香情」、口湖過港國小的「我們都是一家人」等多元文化課程活動，都是小型學校轉型優質計畫（張茂源、王昇泰、吳金香，民 97）。

張炳煌（民 87）曾針對台灣地區公私立國中學生家長進行調查，結果指出家長為子女選擇學校的情形早已存在，且有利於高社經地位、居住都會區家長。而「親子天下」於 2008 年家長選校大調查亦調查出，超過八成的家長曾為了幫子女

選擇學校而苦惱，有七成以上家長考慮學區外學校，有五成家長曾為子女選擇理想學校而遷戶籍，且年收入越高的家長，跨學區就讀的比例也越高。

而在家長選擇學校的因素上，楊巧玲（民 90）根據三所不同性質學校研究指出，不同性質學校的家長，選擇子女就讀學校的考量因素亦不同，會選擇體制外小學家長，往往是因體制內學校不信任與不滿意，認為體制外學校才能提供人性化及正常化的學習環境；選擇體制內私立小學家長則認為，私立學校有較好的傳統及聲譽、管理嚴謹教學用心、師資優秀設備佳、同儕家庭背景相似且離家不遠；而選擇體制內公立小學的家長，主要因為居住在學校學區內、學校離家近子女上學方便、環境單純子女不容易變壞。

另外，周生民（民 91）研究指出，家長為其子女選擇越區就讀主要考量因素，則會因家長教育程度而有差異。家長教育程度為「國中以下」者，其為子女選擇越區就讀主要考量因素依序為：（1）學校教師的素質；（2）學校的校風及傳統；（3）為未來升學做準備；（4）學校的辦學特色；（5）學校的設備與環境；（6）交通或接送子女方便性。家長教育程度為「高中職」者，其為子女選擇越區就讀主要考量因素依序為：（1）學校教師的素質；（2）學校的校風及傳統；（3）學校的辦學特色；（4）交通或接送子女方便性。家長教育程度為「專科及大學」者，其為子女選擇越區就讀主要考量因素依序為：（1）學校的校風及傳統；（2）學校教師的素質；（3）交通或接送子女方便性；（4）學校的辦學特色。家長教育程度為「研究所以上」者，其為子女選擇越區就讀主要考量因素依序為：（1）學校的校風及傳統；（2）學校的辦學特色；（3）交通或接送子女方便性；（4）學校教師的素質。

王秋晴（民 91）針對國小家長為子女選校考量因素進行研究，結果指出，家長會考量的前十項依序為：子女學習的快樂程度（91.0%）、交通或接送子女的方便性（85.4%）、學校教師的素質（84.7%）、學校的教學品質（82.1%）、學校的設備與環境（81.9%）、學校校園的安全性（81.1%）、學校的辦學特色（78.9%）、校長的辦學理念（64.5%）、學校的課程安排（94.3%）、學校的管教方式（60.0%），以上各項因素皆達六成以上受訪家長認同，為其選校時的重要參考依據。

而陳昌熙（民 95）亦針對國小家長選校考量因素研究，歸納為：（1）接送便利因素：包含接送方便、學生走路上下學方便及安全性；（2）學校運作、教學效能因素：包含教師教學、校務運作、校長風格、學校設備新舊及學校發展特色；（3）學區環境考量：「近朱者赤，近墨者黑」，良好的家庭教育，可以減少學區環境的負面影響，降低孩子被其他孩子不良行為影響的機率；（4）家長的特殊考量：他人提供的意見、越區就讀又不想欠人情借戶籍遷移、學校建物新舊等。

親子天下雜誌於 2008 年，針對家長心中理想的好學校做調查，結果顯示家長為子女選校最為重視的前三項分別是「學校對品德教育的重視程度」、「交通及接送便利性」、「環境與設備」。

綜合以上的研究，國內家長為子女選校會因家長教育程度、社經地位而有所不同，而在考量因素上，因各個學者在研究的名詞上略有不同，但可歸納為以下幾項：學校教師的素質、交通或接送子女方便性、學校的辦學特色、學校的設備與環境、學校的校風及傳統等因素。

2.1.3 國內私立小學的沿革與現況

1. 私立小學的概念與沿革

我國國民教育法第二條闡明，凡六歲至十五歲之國民，應受國民教育；第三條指出，國民教育分為二階段：前六年為國民小學教育；後三年為國民中學教育；第四條明白指出，國民教育，以由政府辦理為原則，並鼓勵私人興辦，國民小學及國民中學，得委由私人辦理，其辦法由直轄市或縣（市）政府定之。而維基百科（民 98）則將私立學校定義為，非由地方政府或者國家政府管理，全部或者部分依靠學生的學費來維持學校經營而非公共資金，並校方有權自主選擇生源的學校。而鍾政諺（民 93）則認為，私立學校是指由私人興辦的學校稱之。因此私立小學可定義為：私人興辦的學校，並以自主選擇方式招收 6 至 12 歲學童就讀，學校經營經費以學生所繳學費為主要來源。

台灣地區私人辦學，最早可追溯自荷、西時期，西方教會為進行傳教而建立學校，而至明鄭時期的私人講學，清朝時代的私塾等私人辦學型態，對於私人興學，一直至日本統治時期才完成相關規範（鍾政諺，民 93）。民國 86 年政府訂定「鼓勵新設私立學校處理要點」，鼓勵私人新設私立學校（黃雅鳳，民 90）。而 88 年「國民教育法」第四條規定：國民教育，以由政府辦理為原則，並鼓勵私人興辦。88 年「教育基本法」亦指出，人民有依教育目的興學之自由；政府對於私人及民間團體興辦教育事業，應依法令提供必要之協助或經費補助，並依法進行財務監督。而我國憲法第 167 條，亦規定針對國內私人經營之教育事業成績優良者，應予以獎勵或補助。

進年來由於經濟不景氣，加上私立小學收費較高，不易吸引家長送子女就讀，且國民小學教育市場已達飽和狀況，而國民小學教育又屬於義務教務及免費教育，對於私立小學的經營將形更加困難。

2.私立小學的現況分析

依據教育部（民 99）國小概況表顯示，台灣地區 98 學年度私立國民小學共有 37 間，台北市有 10 間私立小學，台灣省有 27 間私立小學；在班級數，台灣地區共有 879 班，台北市有 269 班，台灣省有 584 班，高雄市在兩所私立高中附設實驗國小下，亦有 26 班；在學生數，台灣地區共有 30,035 位學生，台北市有 10,358 位學生，台灣省有 19,105 位學生，高雄市亦有學生 572 位學生。由數據來看，雖然私立小學與公立小學相比，不管在學校數、班級數或學生數都顯得微量。但從表 2-5 卻可看出，這十年來在台灣地區，私立小學在經營上不斷成長，尤其是在班級數上持續增加，而在學生人數上，自 90 學年度起更是不斷增加，雖然 97 年比 96 年少 114 位學生，但從教育部國小概況表(84~98 學年度)的資料可發現，97 年因高雄市的一私立小學廢校，而造成高雄市私立小學生數，從 96 年的 1340 人減少為 544 人，但整體而言，相較於公立小學的學生數年年下滑，私立小學學生數卻是持續的在成長。

表 2-5 民國88-98學年度私立小學校數、班級數、學生數統計表

學年度	私立小學校數	私立小學班級數	私立小學學生數
88	23	527	22,235
89	25	546	22,166
90	25	554	21,344
91	30	638	23,391
92	29	650	24,269
93	35	709	26,347
94	36	734	27,407
95	36	760	28,204
96	38	844	30,031
97	37	859	29,917
98	37	879	30,035

資料來源修改自：教育部（民99）。國小概況表(84~98 學年度)。教育部統計處，2010/5/11取自http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/e.xls

分析台灣近年來社會人口結構的變化、學校選擇權的實施、私立學校的崛起，造成了公立小學年年招生不足，產生了超額教師及閒置教室增加等狀況，雖然最

主要的原因在於少子化現象，造成公立小學新生入學人數年年下降，然而反觀私立小學，同樣在少子化的社會現象下，其學校經營卻是能讓學生人數逆勢成長，私立小學的學校經營的確值得公立小學參考仿效。

2.1.4 社會變遷對學校的衝擊

由於人口結構的變化及學校選擇權的興起，加上私立學校的強力競爭，對於公立學校而言，將面臨很大的競爭壓力，學校如果缺乏競爭力，學校能招收的學生勢必越來越少，最後將面臨被迫關門的命運。在面臨「市場化」的教育趨勢下，學校必須提升學生學習成效、展現學校績效，以提升學校之競爭力，為「教育市場」帶來正面之意義。因此，社會變遷對學校的經營可能是一種危機，但也可能是一種契機，讓學校人員有危機感，反而有利於學校長遠的發展（何金針，民92）。

茲將學者對人口結構的變化、學校選擇權興起與私立學校的競爭，對公立小學經營產生的衝擊歸納如下：

1. 學校生態的轉變

教育市場開放後，勢必衝擊原本安定的教師工作生態，引發教師反彈，因此，應逐漸引導教師對新政策的認同感，並促使教師提昇工作能力，以確保工作機會。教師平時之進修與專業成長，應迎合時代潮流之專業技能，以提升教師競爭力（蔡姿娟，民92）。另外，教育市場化亦衝擊到學校的管理型態，公立學校結構屬於科層體制，其組織運作模式不同於自由市場中企業的運作機制，而這種管理型態的轉變，正是學校領導者與管理人員所急需調適的（劉仲成，民93）。

2. 顧客導向的招生壓力

就教育市場而言，有了學校選擇權，家長能自由地選擇就讀的學校，各校不得不努力辦學並發展特色，努力吸引「顧客」。而由於透過市場機制的運作，才能夠充分地檢驗學校辦學績效，家長亦能充分掌握學校辦學資訊。學校選擇權，促使學校必須提供更好的產品及服務，來滿足學生、家長的需求（蕭進賢，民92）。不可避免的，學校選擇權將使學校面臨招生的壓力，因為學生人數將直接影響到學校可以獲得經費補助的多寡，關係著學校的存廢（劉仲成，民93）。

3.家長角色的轉變

學校、家長和學生、教師之間的關係已不同於以往；學生與家長成為消費者，教師是課程領導者，校長是促進者，而家長也是教育的合夥人。學校組織必須了解家長的需求，並適切調整學校組織結構運作方式，因此與家長建立夥伴關係是很重要的一環。此外，教育選擇權亦強調學生、家長對學校事務參與之精神，家長對於其所選擇與認同的學校，參與度將可望增高。因此，家長不只是消費者，更是學校教育事務的參與者（蔡姿娟，民92）。

4.師資供需市場失衡

由於學齡人口降低，將造成學校減班、教師供需失衡，不只阻斷教師的新陳代謝，供需亦嚴重失調，超額問題年年發生，已影響了教育品質的提升。因此，師資供需宜兼顧總體與結構性師資供需，以避免造成師資短缺或過剩，進而影響教育品質或增加社會成本（范熾文，民93）。

5.城鄉教育差異

受到工業化、人口向都市大量集中的現象，台灣地區形成北、中、南三大都會區，在都會區中學生，不只享有較多的教育經費，亦掌握較多教育資訊，造成城鄉教育差異。整體而言，城鄉人口空間分布不均的現象一直存在，隨著時間的演進，其空間分布的型態也不斷改變中，形成人口分佈極不平均（范熾文，民93）。

6.學校閒置教室逐漸增加

在山地、工商業不甚發達，與生活、就學、就醫之條件不理想地區，居民大幅遷出，相對的，在學學生數亦會隨之減少，致使學校空餘教室增加。而一些老舊學校亦因附近有新設學校，面臨學生大量流失與減班，致使學校空餘教室也跟隨增加。如不能有效利用閒置教室任其荒廢，實是教育資源之浪費（范熾文，民93）。

7.越區就讀造成教育資源分配不均

家長為使子女能就讀更符合理想之學校，經常越區就學，產生原本學區就學人口外流，而越區就讀之學校就學人口激增，導致教育資源分配不均（范熾文，民93）。

8.教育本質的迷失

在全球化、市場化、教育產業化下，教育受到相當的衝擊與影響，在兼顧教育經濟效益、教育政策與法令時，仍應不忘教育的本質與目的，回歸人的啟蒙、發展，以避免流於教育成果的「商品化」、「庸俗化」（何金針，民92）。教育市場化並非鼓勵達爾文式的弱肉強食競爭，而是在於建立互為良性的競爭（蔡姿娟，民92）。

以往學校居教育主導地位，家長與學生必須配合政策，然而，教育環境的改變，學校不再是有權力的上層，而是教育服務的提供者，學校必須對家長、學生、甚至社會大眾負有績效責任。因此，學校本身如何因應，在學校經營上採取哪些適當的策略，是重要且值得深入探究的課題。

2.2 因應社會變遷的學校經營策略

2.2.1 學校經營策略之意涵

蔡培村（民87）指出學校經營是以管理理論與技術為基礎，因應學校需求與願景，協調學校成員間互助合作，以創造學校之價值，其目標在於「達成計畫、組織、人事、領導、評鑑、及發展等六項行政功能，以維持學校組織的運作程序，並進而提升學校效能」。其類型可分為傳統類型與現代類型兩種，傳統型對於校務的發展採較為封閉保守的方式，其主要任務是達成學校傳統目標、教育部的政策與指示，雖能確保一定的學校品質與績效，但對於外在社會環境的迅速變遷，在應變上將明顯不足；現代型則不同以往的「事務性」靜態管理（如教務、訓導、總務與人事管理），逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營方式（如強調資源分配、資訊管理、人際關係），不只能適應社會變遷、亦能自我革新成長。

吳清山（民80）認為，學校經營乃是學校機關依據教育原則，運用有效的科學方法，對於學校內的人、事、物、財等業務，做最妥善的處理，以促進教育進步、達成教育目標。江文雄（民85）亦指出，學校經營乃是校長領導全校師生，遵循一定的準則，適當有效地處理學校學校中的人、事、物等各項業務，以發揮教學與輔導效果，達成教育目標的歷程。林新發（民87）則主張以更寬廣的空間來營造學校行政與學校事務的推展，以提高學校價值與效能，達成預期之教育目

標。學校效能改革運動，自1970年代盛行以參與管理為目標，主張學校相關人員應具有更多決策權，除可增加人員之責任績效外，更可使學校整體運作有更高的效能與產出（Leithwood & Menzies, 1998）。以上學者定義，不但再次強調學校經營終究是為達到教育目標為目的，亦指出了學校價值在學校經營中的重要性。

張慶勳（民88）則認為學校經營意指學校經營者採用管理學的知識與技術，整合學校成員之人力，透過行政程序以及運用各種資源與策略，達成學校教育目標，並且能增進學校效能、促進學校組織的變革與發展，以因應社會變遷與學校需求。蔡進雄（民93）也認為隨著社會環境的變遷，學校再也不能漠視外在環境的變化，應主動因應外在環境的改變，進而善加利用學校之內部與外部資源，以提升學校的辦學績效。以上定義考慮到為了順應社會的變遷、衡量到學校的需求，亦將「變革」這個現代組織的一大要務納入學校經營的範疇中。

2.2.2 學校經營策略之內涵

Odden 與 Wohlstetter (1995) 歸納出六個有效學校本位管理的策略：分散權力 (Disperse Power)、強調專業發展 (Stress Professional Development)、資訊傳播 (Disseminate Information)、選對校長 (Select the Right Principal)、具有願景 (Have a Vision)、獎勵成就 (Reward Accomplishment)，經由完成願景，積極地重新建構課程與教學，整體的重新設計學校組織，而非僅是改變學校治理而已。

江文雄（民85）則指出，追求卓越、提升品質，是學校經營的具體目標，欲達成此一目標，必須依循以下九項經營策略：（一）在辦學過程中抱持理想與抱負，深切了解與體認教育的目標，釐訂明確而具體的校務發展計畫，並落實執行；（二）擴大參與管理，提高各種行政決定之合理性；（三）力行高倡導、高關懷的民主領導方式，營造組織的和諧氣氛；（四）善用溝通，重視協調，激勵教師士氣，發揮團隊精神；（五）重建學校文化與校園倫理，採行人性化的訓輔措施，並致力學校環境改善；（六）要使學校管理制度化、系統化、科學化，遵循成本效益原則落實管制考核工作；（七）要重視課程教學創新、在職進修、終身學習，以提升教師素質；（八）要以領導取代管理，勇於授權，發揮影響力量；（九）要強化學校與家庭連繫，做好公共關係，運用社會資源以支援學校發展。

另外，學者林新發從以下四方面，說明學校經營策略（轉引自陳薇萱，民97）：（一）學校領導方面：領導重視理念層次的溝通，經由領導行為而提昇組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，增進組織成員對組織領導者的向心力。因此，教育組織的領導者，應透過其人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成

員；（二）行政管理方面：包括學校本位管理、知識管理、組織學習等；（三）專業發展方面：美國專業發展學校 (Professional Development Schools)，是中小學與師資培育機構合作的師資培育革新策略。其結合了教師職前與在職的專業培訓以及教育研究，對於創新教學的實驗、教育專業的發展，提供了一個新的典範；（四）課程教學方面：應鼓勵教師多進行創新教學，如從事建構教學、多元智慧教學等教學創新實驗。

吳清山和林天佑（民92）則指出學校經營的內涵為：（一）技術運用：教學、評量、資源運用等改變；（二）產品產出：教師教具、教師著作、學生作品等生產；（三）服務層面：行政服務、社區服務、家長服務等改變；（四）流程進行：行政單位業務處理程序，開會流程等改變；（五）活動規劃：開學典禮、校慶、運動會、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行、畢業典禮等突破。（六）特色營造：型塑學校獨特文化、發展學校特色等。林天佑於 2004 年更進一步指出，學校經營包括行政與教學兩大領域，具體的內涵包括組織與行政、課程與教學、環境與設備、家長與社區。湯蔓嫻（民93）研究指出學校經營策略可歸納為：人員成長、教學改進、課程發展、行政管理、教學環境及設備改善、公共關係等六大類。而陳薇萱（民97）則認為，學校經營管理涵蓋了校務的整體，包含了行政管理、學生學習、教師教學、公共關係、資源整合、環境營造、活動展能與專業成長等各層面。

中華創意發展協會（民97）認為學校經營策略，包含：（一）行政管理革新：加強行政效率與品質，提升組織績效。（二）課程與教學領導：建構有利教師進行創意課程與教學之平臺或活動。（三）學生多元展能：推動學生課內、外活動，發展學生多元才能。（四）校園環境美化：規劃校園環境，通暢學生學習動機與品質。（五）社會與環境資源運用：建立良好公共關係，引入社會與環境資源，提升學習效益。以此五大部分作為其「全國學校經營創新獎」的構面及內涵。

臺北市政府教育局（民93）出版「北市優質學校經營手冊」，為落實「優質學校教育指標」，手冊中將優質學校經營策略共分八大項：行政領導管理、課程發展、教師教學、學生學習、資源統整、校園營造、專業發展、學校文化等。而台中市九十五學年度校務評鑑指標包含：學校組織與行政運作、校園環境與資源運用、教師專業與課程教學、教育推展與學校特色。另外、高雄市立國民小學學校評鑑實施要點（民91）中，舉列出學校經營的評鑑項目包含：理念與目標、行政管理、人力資源發展、課程發展、學習活動、資源運用、家長參與、社區發展、回饋與改善等九項。

學校經營的層面相當廣泛，本研究將各縣市及專家學者所定義之指標加以彙

整，如表2-6所示，並依其指標內容與特性進行分類，因相關文獻指標甚為相似，本研究將其歸納為組織願景與理想、學校行政領導、教師專業發展、資訊傳播、多元公共關係、校園環境規劃、學校文化與倫理等七大構面，如表2-7所示。

而組織願景與理想、資訊傳播及學校文化與倫理雖較少有學者提出，但為避免本研究學校經營策略內容有所疏漏，加上組織願景與理想的訂定及學校文化與倫理的形塑，皆透過學校行政訂定與塑造，固本研究將組織願景與理想及學校文化與倫理兩項構面，納入學校行政領導構面進行研究；而資訊傳播則須藉由校園E化環境的設置，本研究亦將資訊傳播構面納入校園環境規劃構面研究，以使本研究內容更為充實及全面性。

表 2-6 學校經營策略相關文獻指標

文獻	學者研究內容
Odden & Wohlstetter (1995)	分散權力、強調專業發展、資訊傳播、選對校長、具有願景、獎勵成就
江文雄 (民85)	理想與抱負，釐訂校務發展計畫、擴大參與管理，提高行政決定之合理性、民主領導方式，營造組織和諧氣氛、善用溝通激勵士氣，發揮團隊精神、重建學校文化與校園倫理，致力學校環境改善、學校管理落實管制考核、重視課程教學創新，提升教師素質、領導取代管理，勇於授權、做好公共關係，運用社會資源支援學校發展
林新發 (民87)	學校領導、行政管理、專業發展、課程教學
高雄市立國民小學學校評鑑實施要點 (民91)	理念與目標、行政管理、人力資源發展、課程發展、學習活動、資源運用、家長參與、社區發展、回饋與改善
吳清山和林天佑 (民92)	技術運用、產品產出、服務層面、流程進行、活動規劃、特色營造
林天祐 (民93)	組織與行政、課程與教學、家長與社區、環境與設備
湯蔓嫻 (民93)	人員成長、教學改進、課程發展、行政管理、教學環境及設備改善、公共關係
臺北市政府教育局 (民93)	行政領導管理、課程發展、教師教學、學生學習、資源統整、校園營造、專業發展、學校文化
陳薇萱 (民97)	行政管理、學生學習、教師教學、公共關係、資源整合、環境營造、活動展能、專業成長
中華創意發展協會 (民97)	行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境美化、社會與環境資源運用

表 2-7 學校經營策略相關文獻指標分類

構面 文獻	組織願景 與理想	學校行政 領導	教師專業 發展	資訊傳播	多元公共 關係	校園環境 規劃	學校文化 與倫理
Odden & Wohlstetter (1995)	具有願景	分散權力、選對校長	強調專業發展	資訊傳播	獎勵成就		
江文雄 (民85)	理想與抱負	擴大參與、民主領導、溝通協調、勇於授權	課程教學創新、在職進修		公共關係	學校環境改善	學校文化與倫理
林新發 (民87)		學校領導、行政管理	專業發展、課程教學				
高雄市立國民小學學校評鑑實施要點 (民91)	理念與目標	行政管理	人力資源發展、課程發展、學習活動		資源運用、家長參與、社區發展、回饋與改善		
吳清山和林天佑 (民92)	特色營造	流程進行	技術運用、產品產出、活動規劃		服務層面		
林天祐 (民93)		組織與行政	課程與教學		家長與社區	環境與設備	
湯蔓姍 (民93)		行政管理	人員成長、教學改進、課程發展		公共關係	教學環境、設備改善	
臺北市政府教育局 (民93)		行政領導管理	課程發展、教師教學、學生學習、專業發展		資源統整	校園營造	學校文化
陳薇萱 (民97)		行政管理、資源整合、活動展能	專業成長、學生學習、教師教學		公共關係	環境營造	
中華創意發展協會 (民97)		行政革新、課程與教學領導	學生多元展能		社會與環境資源運用	校園環境美化	

表 2-8 學校經營策略相關文獻在本研究之分類

構面 文獻	學校行政領導	教師專業發展	多元公共關係	校園環境規劃
Odden & Wohlstetter (1995)	具有願景、分散權力、選對校長	強調專業發展	獎勵成就、資訊傳播	
江文雄 (民85)	理想與抱負、擴大參與、民主領導、溝通協調、勇於授權、學校文化與倫理	課程教學創新、在職進修	公共關係	學校環境改善
林新發 (民87)	學校領導、行政管理	專業發展、課程教學		
高雄市立國民小學學校評鑑實施要點 (民91)	理念與目標、行政管理	人力資源發展、課程發展、學習活動	資源運用、家長參與、社區發展、回饋與改善	
吳清山和林天佑 (民92)	特色營造、流程進行	技術運用、產品產出、活動規劃	服務層面	
林天祐 (民93)	組織與行政	課程與教學	家長與社區	環境與設備
湯蔓嫻 (民93)	行政管理	人員成長、教學改進、課程發展	公共關係	教學環境、設備改善
臺北市政府教育局 (民93)	行政領導管理、學校文化	課程發展、教師教學、學生學習、專業發展	資源統整	校園營造
陳薇萱 (民97)	行政管理、資源整合、活動展能	專業成長、學生學習、教師教學	公共關係	環境營造
中華創意發展協會 (民97)	行政革新、課程與教學領導	學生多元展能	社會與環境資源運用	校園環境美化

透過歸納與整理，本研究將學校經營策略歸納為學校行政領導、教師專業發展、校園環境規劃、多元公共關係四個構面（如表2-8），並綜合學者論述，將學校經營策略分述如下：

1. 學校行政領導策略

由於各個學者對學校領導所持角度不同，所提出的策略也不同，本研究根據鄭燕祥（民92）提出的結構領導、人性領導、政治領導、文化領導、教育領導等，學校行政領導的五個面向，並綜合其他學者主張，分述如下：

(1) 結構領導

張明輝（民94）認為學校行政經驗如何有效傳承，近年來已成為一項相當重要的課題，將學校行政工作的內容及實際運作的流程如能儲存於電腦之中，則將會降低人事異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續順暢維持正常運作。

張茂源（民93）則主張在民主、開放、多元的社會環境，面對家長不同的要求，加上行政機關的種種規定與限制，學校必須隨著時代的脈動與顧客的需求，以顧客的滿意度為優先考量，加強與顧客的互動，建立顧客導向的學校品質文化，以樹立口碑。

Henderson 與 Hawthorne（2000）則強調，學校領導者應從民主的角度著眼，發揮深入人心的影響力，促進革新。周武昌（民93）則指出面對社會變遷，學校須發展成為一個不斷革新與發展的組織，學校管理不再是一成不變的模式，應視為是動態發展的過程，能彈性適應與適度調適環境，並能從內外環境持續吸收養分的永續發展機制，經由有機典範的學校管理架構，將有助於現代多元複雜社會的生存與發展。

(2) 人性領導

學校組織要進行變革時，教師除要捨棄已習慣的工作內容與觀念外，還要適應新建立的新工作內容，將導致教師抗拒組織的變革形成衝突（范熾文，民93）。然而衝突也會帶來組織的重整機會，透過組織溝通，統整成員意見並建立共識，以形成團結一致的力量，將有助於組織運作效能的提昇，學校行政運作必須掌握有效的組織溝通原則及方式，促使成員積極投入團體中，以提昇學校組織效能，因此正確有效溝通及引導，將可使組織充滿新生命與活力，避免組織的老化與僵化（林水木，民93）。

Robbins（2003）從互動的觀點認為，將衝突全視為好的或全是為壞的是不當的，某些衝突可以幫助團體達成目標並增進團體績效，這些是良性衝突（Functional Conflict）。而相反的，有些衝突會妨害績效，就是惡性衝突（Dysfunctional Conflict）。

張茂源（民93）指出在訊息傳播快速的 e 世代與高呼教育鬆綁之下，傳統權威管理模式已不符時代所需，取而代之的是充分授權、發揮專業、全體成員參與的學校管理方式，學校經營者應善用各種正式、非正式組織的溝通管道，了解各類顧客（學生、教師、家長、社會大眾）的需求，集合團體之力，創造永續發展的校園環境。

在當前學校組織環境下，學校行政領導強調與成員共同塑造願景，彼此間建立平權互惠的共生關係，藉由團隊的建立，充分的授權與激發部屬的潛能，促進

組織目標的達成（蔡進雄，民93）。

因此面對組織變革時，學校行政必須適時溝通、引導組織成員，降低其心理的不安，增強成員正向積極的情緒，使衝突與危機具有正向意義，以凝聚推動組織變革的力量（范熾文，民93）。

（3）政治領導

林水木（民93）認為，授權增能（empowerment）乃是一種授予權力以增加其能力的重要觀念，強調參與式的管理方式，以提升組織成員的自我效能，增進自我對組織的承諾，達成組織運作目標。領導者要想發揮權力的極致作用，必須進行合理的權力分配與轉移，授權增能即在於透過合理的權力轉移，使組織權力能有效的運作，提升領導力之層次。在目前學校組織環境下，校長應將權力下放，鼓舞每位成員成為學校的領航人，充分的授權與激發部屬的潛能，促進組織目標的達成（蔡進雄，民93）。

另外參與決策是一個積極提昇教師服務士氣的方式，可促進教師與學校生命共同體的凝聚，透過共同參與決定方式，使教師對於學校發展願景提供多元思考的意見，有助於多元社會下理性思維的相互探討，更是學校整體力量結合的重要策略（林水木，民93）。而學校亦可透過充分授權與激勵酬賞的策略，鼓勵學校成員針對未來的發展、教學、研究及推廣等各方面的改進，提出具體創意行動方案，塑造變革與學習型組織文化（廖春文，民93）。

張明輝（民93）指出學校行政必須加強授權，減少其對例行事務的關注，應將大部分時間專注於具有特色之學校行政或教學事務的推展。

（4）文化領導

組織願景是每位組織成員共享一致的信念、目標，學校領導者在與學校成員共塑願景時，應重視創造一個有利改變的學校氣氛，教育組織其組織文化容易趨向穩定及保守，為增進教育組織的活力促進組織革新，形塑組織創新經營的文化，並影響組織成員均能擁有創新理念，帶動整體組織的變革與進步，則是組織變革領導者的重要任務（張明輝，民94）。

張茂源（民93）指出，創新是推動知識經濟與學校永續經營的動力，為因應教育市場高度競爭和快速變遷，學校應不斷突破創新，以謀求學校競爭之優勢。而顏秀如、張明輝（民94）更詳細指出組織創新不僅強調個人的創造力，也著重組織團隊的創意，不僅重視創新，更關心創新的應用、發展與經營，因此學校創新經營的運作，包含了個人與團隊的創意、創新活動的展現，以及追求組織永續

發展的創新經營，學校創新經營的運作乃包含創意、創新活動與創新經營實施等，三個不同概念與階段，透過不斷修正改進並持續進行之結合。

雖然創新才能開創無限可能，但要表現優越而且持久，則須成員有團隊精神並能自治自律。因此，學校領導者除了形塑創新組織文化，亦應發揮道德領導的特質，能做出正確的道德選擇，進一步形成專業社群的輿論與規範，發揮替代領導的功能，促使成員表現優異且持久（張明輝，民94）。

（5）教育領導

蔡進雄（民93）指出隨著家長選擇權及教育市場化，社會大眾對學校品質的期許越來越高，學校領導者為促使教師專業能力之發展，應基於共生共榮及夥伴關係，時時扮演鼓舞者的角色，以啟發教師的專業能力。

吳清山（民80）認為一所沒有品質和績效的學校，將很難得到家長的認同，學校必須將經營成效展現在家長們的面前，並經得起大家的檢驗。因此，透過網路科技的應用，建立學習者、教學者的檔案，並共同整合投入繼續學習，善用新的活動系統以發揮相乘效果，產生持久的優勢（張茂源，民93）。

在多元的社會環境，面對家長的不同要求、政府機關的種種規定，學校領導者須確實掌握時代的脈動與顧客的需求，加強與顧客的互動，建立以顧客導向的學校品質文化，以樹立學校口碑（張茂源，民93）。

2. 教師專業發展策略

Robbins (2003)指出現代組織所規劃之生涯發展計畫，是要協助員工持續的精進各種技術與能力。在教育市場開放後，教師工作生態勢必不在安定，學校教師對新政策的抗拒就是組織革新的阻力，因此，學校應逐漸引導教師心理上的認同，了解教師的想法與態度，鼓勵教師進修與專業成長，提供迎合時代潮流之專業知能，協助教師提升自己競爭力，以確保教師工作機會及提昇工作能力（蔡姿娟，民92）。而 Ferraiolo et al. (2004)也認為教師們的態度其實影響學校選擇權的成功與否，學校選擇權的成功受全體老師特質及他們對競爭的了解所影響。

教育部自九十五學年度起推動「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，希望協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質。將教師專業發展區分為：課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神與態度等四項內容（潘慧玲，民98）。本研究綜合教師專業發展評鑑四項內容及其他學者主張，將教師專業發展策略分述如下：

(1) 組織團隊，建立學習社群

李俊湖（民98）認為，教師常被視為個人自主的教育工作人員，教學過程經常孤軍奮鬥，造成教師心理孤立的現象，以致於對教育工作逐失去意義感，這對教師專業發展有其不良的影響，因此，透過學校的合作文化塑造，建立合作團隊的組織，教師可以分享理念、交互研討教材及協同計畫，除了能開拓教師專業成長的新視野外，也能改善教師孤立的現象。而 Harris 與 Young（2000）在研究英國與加拿大的學校改善計畫時也發現，兩個學校改善計畫的最大共同點，在於他們均能夠促進校內教師合作，並促使專業學習成長社群的形成。

林政宏（民93）也指出學校應致力發展教師彼此間的合作，鼓勵學校教學團隊參與討論與分享，營造積極互動與合作自主的組織氣氛，以利學校本位專業成長的體現。因此進修活動的規劃上，在兼顧學生的利益和課程的需下，要回歸到學校及教師本位，以學校與教師的實際需求為專業成長的內涵，再透過教師同儕合作、專業對話，擴大進修研習的功能和成效。

郭木山（民94）則認為學校行政主管人員，宜規劃運用「同儕教練」(peer coaching)或「同儕視導」(peer supervision)的方式，安排資深且優良之教師同仁輔導新進教師，以協助新進教師教學專業方面的成長，彼此支援教師專業成長所需的資源和做法，促使教師們能經由相互觀摩與學習，進一步學習對方在教學專業發展方面的經驗，而學校當鼓勵「團隊學習」理念，激發校內教師組成教學學習社群或成長團體，藉由同伴的互相激勵，促進分享提昇專業。

(2) 改變進修型態，鼓勵教師進行行動研究

在教育改革要求之下，教師面對各種團體不斷挑戰壓力下，教師專業成長已無法規避（甄曉蘭，民92）。李俊湖（民98）指出，過去國內教師進修偏重於演講方式的研習，對於教師自我教學理論發展與建構功效有限，九年一貫課程實施後，喚醒教師的主動性，使得教師能不斷自我學習改進教學，教師依據其個人主客觀因素，自我發展教學決定的專業判斷，逐漸建構其專業能力。

Ncniff 與 Whitehead（1996）認為，自1980年代起行動研究已成教師自我探究普遍採用的方法，行動研究目的在減少理論與實際間差距，給予教師更多權力及責任，以教師就是研究者的角度，來自我探索研究，改進教學實務，因此，對教師發展與教學專業能力提升，有顯著效果。

郭木山（民94）亦認為，教師應養成教學反省的習慣，藉由教學社群反省教學，並形成教師的反省批判和討論文化，鼓勵教師秉持「教師即研究者」的理念，協同同仁在教學中進行「教室觀察」，從事教學課程的「行動研究」，一方面可

以發掘自身教學及課程實際問題或困難，另一方面則藉由教學的實踐及研究的過程，提昇教師自我的專業知能。

甄曉蘭(民92)亦指出，教師專業知識需要透過教學實踐來予以檢驗與強化，教師若願意批判反省其教學實踐，必能對其專業知識與轉化行動有更敏銳的覺察，不時澄清價值、探索新的觀點與做法，其專業知能將可獲得持續的成長。

(3) 運用資訊，拓展課程內涵

王如哲(民91)認為，現今資訊化的社會，仍有許多教師依然是科技文盲，未來必須強化學校教育人員的資訊科技之應用能力，透過教育訓練，培養教師和學生的資訊科技能力相當重要。

張素貞(民93)指出，當前資訊網路的暢通，教師可藉由相關網站，如學習加油站、教育部教學資源網、國科會數位典藏金銀島等網站，搜尋與教學內容相關的知識並加以探究，或透過協同教學的討論和對話而有所省思和觸發，以達到專業分享的目標，進而了解更多元的學習內涵，從容面對課程變革。

李俊湖(民98)亦指出，教師必須及早學習網路的概念與蒐集資訊的技能，教師除了可透過網路蒐集教學資源外，更可以透過網路作為資訊提供與分享者，彼此分享教學經驗與心得；甚至利用虛擬教室作為未來的教育方式之一，如此，教師可以透過網路教學的形式，使用網路教學系統來指導學生，以突破時間與空間的距離與限制。

(4) 建構知識管理系統，擴大教師研究成效

張明輝(民91)認為，教師專業知識管理系統的建置，能提供教師們彼此觀摩與學習，激發出教師在教學專業領域知識的創新動力，進一步開發創新的教學資源。教師參與進修活動之後，經常有研究心得或成果，學校應將教師的研究成果彙整發表，除了展現專業發展的成就，亦有助於知識分享與散播(吳清山，民94)。

張明輝(民91)更進一步提出，如能將教師的研究成果結合網路資訊科技，將建置的教學資訊庫透過網路傳輸，除可提供教師群之應用與分享外，更可發揮教師專業成長知識管理系統的功能。郭木山(民94)亦指出，今日資訊時代強調科技運用，在融合「知識管理」理念，學校應建立教師分享平台或網路資源轉換，相互分享、應用、轉化，增進教學知識的流通，發揮知識管理的效能。

今日資訊科技發達的時代，可透過電腦資訊網路開發教學資源，並互相交流運用，如能藉由電腦網路形成專業社群，促進專業對話，將教師教學研究的經驗

和心得做更有系統的管理和交流，定能加速教師專業成長和發展(林政宏，民93)。

(5) 形塑教師專業發展文化

顏國梁(民98)認為，教師是發展中的個體，即使受過職前師資培訓成為合格教師，仍須持續的學習與成長，提升自己的專業知能及專業地位，以獲得社會大眾對教師專業的肯定。

Odden 與 Wohlstetter(1995)研究指出，教師專業發展成功的學校，教師能從分享各種教學與課程方法中獲益，許多教師會被專業合作學習的氣氛鼓舞與激勵。而要落實教師專業成長，自然必須從學校本位專業文化發展著手，形塑一個能充分展現專業精神和素養的學習文化，進一步使學校成為一個教育的專業社群和學習型組織(林政宏，民93)。

郭木山(民94)認為形塑學校為學習型組織，須規劃多元、參與的學校本位教師發展活動，並能落實改變教師心智習性，強化教學實踐能力，才能提昇教師的專業能力和教學品質，並提高其專業地位和形象，而自發性的成長團體或自我閱讀，皆是充實自己本職學能的良機，尤以進修動機源於自身的需求與興趣，更能促進進修的動力與專注，進而提昇專業能力及自我形象。

3.校園環境規劃策略

Lidsky(民91)認為，校園最終是教育任務和教育哲學的一種展現，校園環境能顯露出學生是如何學習、學習什麼以及在那裡學習，其目的是在服務所有的學生、使學習環境充滿探索的樂趣以及提供學科的一些新方向。

本研究綜合學者對校園環境規劃策略主張，將校園環境規劃策略歸納如下：

(1) 追求創新設計，重視學生需求

校園規劃不僅要考慮建築實體的創新，更也要注重使用者「學生」的需求，其意涵除了建築實體的週期循環外，更需透過對教育主體者的學習和生活需求上的關注，達到教育過程和校園文化演進兩個層面的創新與保存，更是以教育理念、建築條件、校園環境與空間需求為基礎，結合社區、建築專業人員、教職員及學生的需求，將校園空間做合理性配置及連貫的歷程(葉國維，民88)。

游春生(民90)針對宜蘭縣某國中校園更新規劃使用後評估之探討，對校園規劃的建議如下：(1)為使各項設施能充分使用，應重視班級教室位置分配；(2)教室使用率最高者，應優先充實內部設備，以滿足師生上課所需；(3)學校應經常舉辦團體活動，以增加各項設施的使用機率；(4)應將學校設備的使用方式及

功能向師生說明；（5）學校各項工程之規劃設計應擴大參與面；（6）學校應宣導校園空間的複合性使用的概念；（7）學校應增加開放使用校舍空間的時間。

張景添（民96）亦認為，校園是教育任務和教育哲學的一種展現，校園環境能顯露出學生是如何學習、學習什麼以及在那裡學習，因此，教育內涵是校園規劃的主要設計理念，優質學校環境的規劃需以孩子為主要設計考量，並注重其適切性安全性原則。

（2）融入教育內涵，發揮境教功能

吳易凌（民90）指出，學校環境是兒童學習也是建構基礎知識的場所，除了課堂上老師的授課外，校園環境對學童行為的潛移默化之影響也不容忽視，因此校園規劃之初，應透過長遠的計畫，創造一個優質的校園，讓學生在自由而富有創意的空間裡培養他們的情操。而師生參與式的校園規劃，能夠促進師生對學校產生歸屬與認同，使得校園中處處充滿教學資源及境教的功能，進而影響師生互動關係帶動教學活動的改變，也使得孩子可以從遊戲中獲得學習機會。

楊明、王國義（民96）認為，校園規劃強調以人為本，充分考慮學童的精神感受，構築能滿足師生需求，並能激發創造的場所，因此在設計上，應強調環境對學童的教化與倫理作用。盧姝如（民95）亦認為，校園空間的規畫與設計，不僅在創造空間被利用的最大價值，更重要的是如何在空間的設計上，配合學校的人文藝術特質，設計具有引導式功能的學習環境。

（3）尊重建築專業，以學校需求為依歸

湯志民（民92）認為，目前臺灣學校建築是建築師的建築，不是學校的建築；學校都是由建築師展現他的建築設計，甚至是教育或辦學理念，學校人員反而退居幕後，希望建築師或有關單位全權代勞，蓋好後交給學校即可，事實上，學校人員和建築師在學校建築的規劃和設計階段上，互有不同責任及角色，從建築的觀點，建築師較重視建築物理、生理和地理環境的界面，如建築設施的造形、色彩、通風、採光、衛生等，這是建築師的建築設計問題，學校雖非主導仍應關切；從學校的觀點，學校人員較重視哲理、心理和管理環境的界面，如學校建築的教育目標、課程設計、教學方法、教職員生和社區的使用需求，這是學校的行政管理、教學運用和生活空間設計問題，建築師只能依學校的建築需求設計，而不能幫學校決定建築需求。

張景添（民96）亦認為，校園規劃的運作，應採影響及涉及人員的參與式運作，不再一味任由建築師規劃，建築師必須依學校的建築需求設計，學校人員應

為學校建築規劃的主體。

4.多元公共關係策略

林志成（民90）認為，學校公共關係是開放社會系統中，追求卓越行政的重要策略，學校越積極推展公共關係，教師、家長與社區民眾對學校措施的看法也越一致且正向，更有助於學校爭取社區大眾的了解與支持。謝文全（民91）更進一步指出，學校公共關係若以學校為主體，則其對象便是學校以外的社會民眾；若以學校行政人員為主體，則其對象除社會大眾外，尚包括校內其他成員，如行政人員，教師，職員、工友、學生等。蔡東利（民93）亦認為，學校公共關係的範圍包括學校內外公共關係兩部分：（一）內部公共關係：包括教師個人公關、學校處室公關及學校組織公關等三種；（二）外部公共關係：包括對社區、企業、政府官員及民意代表及大眾傳播等。

本研究綜合學者對學校公共關係主張，將學校公共關係策略歸納如下：

（1）堅守教育本質，建立正確學校公關觀念

林志成（民90）認為辦學品質好、績效高就是學校最好公關，學校公關是讓大眾了解學校辦學理念與績效，進而支持教師教學與學校辦學的行銷利器與策略工具。家長送子女到學校讀書，就是期望其子女能獲得良好的教養，學校若能把學校教育辦成功，就能滿足家長對學校的期望，當然能贏得社區人士的好感、信任與尊重（謝文全，民91）。蔡東利（民93）研究認為，推展學校公共關係的積極程度與學校效能的表現有顯著正相關，高公關學校相對有高學校效能表現，因此，學校宜加強溝通教職員工正確理念，建立推展學校公關人人有責的觀念，使學校成員都能發揮影響力，為學校做好公共關係。

（2）加強溝通知能，建置專責人員

林志成（民90）認為，學校應辦理公關相關研習，俾促使成員能覺知學校公關的重要性，並藉以提昇學校成員公關專業知能，且學校若能指定公關專責人員，並給予其進修機會，相信必能有效推展學校公關事物，強化學校平時公關及新聞發佈技巧，有效化解學校危機。

蔡東利（民93）亦認為目前國民小學公共關係實施現況，尚未能達到學校人員與學生、家長所期望之目標，因必須透過教師多元進修管道，舉辦溝通或公關訓練課程，以充實教師公共關係專業知能，而且學校為推展公共關係建置專責單位或人員確有其必要性，國民小學皆編制有危機處理小組及緊急聯絡網，這本是

學校公關功能一部份，因此可將危機處理小組納入公關機制，可避免疊床架屋浪費資源的情況。

(3) 建立與校外良好關係，爭取社區支持

Glatthorn (1999) 主張校長應該建立與上層友好的關係，獲悉資源來源的管道，才能有助於學校的相關事務的推展。因此校長的角色任務是具備管理、計畫、領導的能力，維持成員士氣與發展，建立良好公共關係，監督成員表現，負起績效責任。

林志成 (民90) 認為學校應藉由各種教育活動，主動提供學校訊息、藉以爭取社區支持。而台北市教育局 (民93) 出版的「精緻教育--臺北市優質學校經營手冊」中亦指出，「家長多元參與學校教育」是教育未來的潮流，學校暢通多元參與管道，可使家長對教育更加深刻瞭解，進而獲得更多的家庭、社區及社會力量的支持，有效化解教育過程中來自家長或社會上的壓力與阻力，並能引進豐富的社區教育資源，增進學校教育效能。

謝文全 (民91) 亦認為學校應透過社區調查、親師座談、參加社區活動、實地接觸等多元方式，增加對社區的瞭解，另外，也可透過開放學校場地、辦理社區活動等方式，為社區提供人力、物力資源，使社區與學校有榮辱與共的一體關係，而社區所蘊含的豐富的資源，學校亦應適時加以運用，不但可以彌補本身資源的欠缺，而且可以加強學校與社區之間的互動，使得教育內容更為生活化、實用化。

(4) 形塑優質學校形象，擅用媒體宣傳

蔡東利 (民93) 認為營造組織和諧氣氛，才是落實校內公共關係最佳策略。台北市教育局 (民93) 出版的「精緻教育--臺北市優質學校經營手冊」中則認為，要讓學校內外系統平衡運作、組織成員獲得最大的成就感與認同感，才能達溫馨和諧的學校文化。因此，學校應認為透過大眾傳播、出版學校刊物、親師聯絡簿溝通、設立諮詢專線、舉辦說明會、邀社區人士參加學校活動等方式，讓社區更瞭解學校，以建立良好公共關係 (謝文全，民91)。

蔡東利 (民93) 亦指出隨著教育環境快速變革，各種教育新政策的推行，使得家長及社會對學校存疑其適切性，因此，學校應善用各種傳播媒體宣傳，做好公共行銷策略，讓民眾了解學校新措施，並將實施績效宣導週知，努力維護學校優質形象，以獲得外界的認同與支持。

2.3 質性研究理論

2.3.1 質化研究的意義

質性研究與量化研究之不同，在於質性研究者能夠讓受訪者詳細的說出他所經歷的事情，並引導其方向 (Slavin, 1992)。丹曾 (N. Denzin) 和林肯 (Y. Lincoln) (1994) 認為，質的研究受到許多不同思想、理論及方法的影響，具有多重面和多種焦點的特色，是一個跨學科、超學科、甚至是反學科的研究領域。Chiang (1996) 則認為質的研究是指不基於預設的固定程序，而由研究者自行發展一套合理化策略，以組織、安排、建構和評鑑所需研究材料，以達成研究目的的研究方法。

陳向明 (民96) 指出，質性研究是以研究者本身作為研究工具，在自然的情境下採用多種資料蒐集方式，對社會現象進行整體的探索，使用歸納法分析資料和形成理論，透過與研究對象互動，對其行為和意義進行建構，以獲得解釋性理解的一種活動。Wilson (1977) 亦認為，質性研究者可讓自己先融入到研究對象的自然情境中，細心觀察和體會研究對象的思想觀念和情感，以便充分掌握研究對象行為之外顯的和蘊涵的意義。歐用生 (民81) 亦認為質性研究為研究者進入被研究者的情境中，企圖從被研究者的角度發現其信念、價值、觀點與動機，詮釋行為的意義以解開「黑箱」的迷霧。Merriam (1998) 亦提出，質性研究能協助研究者進行深入的研究，研究者必須親臨現場，接近對象、走進情境、地點和機構，去觀察其真實的環境脈絡，採用歸納性的研究策略，從觀察與田野中獲得直覺了解。

陳蜜桃、方德隆 (民85) 認為質的探討之研究方法，大抵是採用民族誌 (Ethnography)，類似人類學家在原始部落或族群中的田野研究 (Field Study) 參與觀察，也會使用晤談，甚至用一些測驗來蒐集資料，以描述其生活方式。劉明龍 (民92) 更進一步指出，質性研究即在深入了解人、事、時、地、物之間的密切關係，藉以了解行為者的社會價值、信仰、禮儀、號誌，以及心理方面的情緒反應，是應用觀察方法在選定的處所實地蒐集資料，對社會行為進行定性分析的一種研究方式。

Bogdan 與 Biklen (1982) 提出教育質化研究具有五項特徵：(一) 研究者是主要研究工具，「自然情境」為資料的直接來源；(二) 質化研究注重描述；(三) 質化研究關切過程，而不是結果或產品；(四) 質化研究傾向於歸納地分析他們的資料；(五) 「意義」是質化研究者基本關切所在。

質化研究是一個反覆的過程：從閱讀、資料註解(Reading 和 Annotating)、分類、連結、結合、證實、解釋，最後作出詮釋，分析過程中的程序強調的是交互影響、互相依賴 (Dey, 1993)。

2.3.2 深度訪談法

胡幼慧 (民89) 研究指出質化研究適合對關於個人、團體及組織的狀況與現象進行探究，並能蒐集研究對象的觀點。一般而言，質化研究對發生事件所處的背景會特別關注，適合小樣本的深入研究 (施正屏譯，民97)。而且探究事實的質化研究方式，將有助於了解新穎而複雜的管理問題 (蔡敦浩、陳可杰，民91)。

蔡純姿 (民93) 指出，學校經營往往受限於學校本身現有條件，學校的經營與規劃必須考量學校成員與學校組織的優劣勢條件，配合整體的創新計畫與安排，發展出一套適合於個別學校之獨特經營模式。因此，想要深入了解研究的對象，並且聚焦於研究事物，以便對事件的發展脈絡做客觀的描述，須有許多的訪談觀察、親身參與及資料的分析 (陳薇萱，民97)。

質性研究中的深度訪談，將訪談過程視為交談事件(Speech Events)，強調訪問者與受訪者雙方，共同進行意義建構(Joint Construction of Meaning)的過程 (Mishler, 1986)。李茂能 (民91) 亦認為，在深度訪談研究的過程中，研究者必須儘可能的了解所欲探討的事件或現象，透過更多親自參與，從訪談觀察與文件分析，深入了解研究的事物上，客觀的描述事件的發展脈絡。

因此，深度訪談為一種非結構式 (Unstructured Interviews)的訪談，意即研究者事先準備訪談大綱(Interview Guideline)，但僅有主題(Theme)，並非具體且特定的一套問題，也不需以特定用語和次序進行提問，在此架構下，訪談者可在訪談過程中向受訪者自由提出相關問題 (胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，民91)。Kvale (1996) 更指出，深度訪談的最終目的，在於從訪談者的訪談內容中抽絲剝繭，得到最重要的精華或是探索出概略的概念性結構，以挖掘出訪談者內心中被壓抑已久的想法。

黃文卿、林晏州 (民87) 將深度訪談分為三種：(一)非正式的會話訪談 (Information Conversation Interview)，指開放式、無結構性的訪談，在雙方互動的過程中，讓問題自然的顯現。(二)一般性訪談導引取徑 (General Interview Guide Approach)，為半結構性訪談，由訪談者提供一組綱要論題，引發訪談情緒，使其自由的在有限時間內探索、調查與詢問。(三) 標準化開放式訪談 (Standard Open-Ended Interview)，為結構式訪談，在訪談前，所有需要詢問的問題均被撰

寫出，並小心的考量每一問題的字組，再於訪談中適當的提出問題。

潘淑滿（民93）認為深度訪談的特色在於有目的的談話、平等的互動關係、雙向交流的過程及積極傾聽等。陳薇萱（民97）亦認為深度訪談並非「訪問者」去挖掘「受訪者」已經存在於其個人腦海中的想法與情緒，而是透過雙方互動的過程，共同去經歷、選取與感染，經由此過程所重新建構的意見與情緒，因此深度訪談的所得是「受」、「訪」雙方經由持續的互動所共同營造出來的。



三、研究設計與實施

3.1 研究對象

本研究係以我國私立國民小學作為研究母群體，以「合目的性取樣」(purposeful sampling)方式，預計抽取五所經營績效優異之學校，以作為本研究之研究對象，以探討經營績效優異私立小學之實務做法。由於研究時間與人力的限制，本研究遂以台中地區私立小學為抽樣對象，針對其中五所私立小學進行訪談，採用深入訪談與文件分析等方法蒐集資料，將訪談的資料加以記錄、歸納整理後，進行描述、分析與詮釋，以探討私立小學在社會變遷的大環境下，其規劃之因應策略與相關影響因素。

學校經營好壞雖有多方面指標評量，但最實際且顯而易見的，即是學生人數的增減，學校經營績效良好，自然就會吸引學生就讀。依據教育部84~97學年度國小概況表(民98)顯示，台中縣97學年度學生人數124200人，較96學年度學生人數129712人減少了4.3%；台中市97學年度學生人數91083人，較96學年度學生人數95546人減少了4.7%。因此，台中縣市97學年度學生人數較96學年度減少4%以上，故本文在研究對象之私立小學選擇上，以台中地區私立小學97學年度學生人數較96學年度減少4%以內者，作為邀請訪談之研究對象。

學校事務多屬校長職權範圍，校長位居學校系統中最高職位者，校長不僅代表學校，更為學校經營管理者，全權綜理校務職責，背負辦學成敗之完全責任，故本研究在蒐集學校經營策略的前提下，訪談對象皆為私立小學校長，以期能對各校經營策略能有深入剖析。表 3-1 為訪談之私立小學基本資料。

表3-1 訪談之私立小學基本資料

學校代碼	受訪者職稱	受訪者性別	班級數	學生數	98學年度較97學年度學生增減比率(%)
S1	校長	女	16	336	+15 %
S2	校長	男	6	122	+3 %
S3	校長	男	18	739	+1 %
S4	校長	男	25	780	+3 %
S5	校長	女	24	735	0 %

資料來源：本研究整理

3.2 資料的蒐集與分析

本研究之進行主要以私立小學校長為研究對象，研究方法採訪談法為主，文件分析法為輔，以分析私立小學經營策略。

3.2.1 研究資料的蒐集

本研究依據研究目的及文獻探討所探究之學校經營策略，擬定訪談大綱，並經台中縣三所鄉鎮公立中心小學校長修正後，製定訪談大綱（附錄一），並對台中地區經營績效優良私立小學校長徵詢受訪談意願，對願意接受訪談之私立小學校長進行正式訪談，並在訪談之前送達訪談大綱，以使受訪校長能了解訪談焦點及準備。本研究是以半結構式的正式訪談方式，根據所製定的訪談大綱，採一對一個別方式進行訪談，而訪談過程皆於獲得受訪者同意後進行錄音，並於訪談後轉製成訪談逐字稿，作成書面資料，以作為訪談資料分析的依據。

而本研究除透過訪談取得受訪學校相關資料外，亦進行文件資料分析，資料來源為受訪私立小學校長所提供，由研究者將收集的資料配合研究架構及目的，加以整理、分析，形成研究資料，以驗證及補充訪談的資料，協助真實情境狀況的理解。表3-2為受訪私立小學校長於訪談後所提供的相關資料。

表3-2 受訪者提供之文件

編號	文件名稱	資料來源
1	5號刊	S1校長
2	2007.12月刊	S1校長
3	教師教學研究專輯	S3校長
4	第27期校刊	S3校長
5	第25期校刊	S3校長
6	品格專刊 81~83 期	S5校長
7	雙月刊 22、24、25期	S5校長
8	學校簡介	S5校長
9	「芬蘭式兒童技能教養法」讀書心得彙編	S5校長
10	「晨讀十分鐘」讀書心得彙編	S5校長

註：S1至S5為進行訪談之私立小學代碼

資料來源：本研究整理

3.2.2 研究資料的分析

本研究將訪談的資料轉譯成逐字稿後寄送受訪者校對，並將訪談及蒐集的相關文件資料，根據問題層面加以分類、歸納與整理分析，並進行分類編號。本研究訪談編碼方式係按邀訪先後次序，將五所受訪學校分別以S1、S2至S5為代碼；受訪校長分別以P1、P2至P5為代碼，訪談資料呈現以加上受訪者代碼及訪談日期，如S1校長訪談資料之編碼為S1P1-20091203。

本文將每次訪談透過錄音，製作逐字稿，不加入主觀臆測及個人意見，注意保密與資料轉錄的正確性，並於資料轉譯成逐字稿後送予受訪者校正。於詮釋資料時，以受訪者觀點及相關資訊，建立關係，連接意義，排列順序，歸納可能性，透過研究者的整理以及受訪者的回饋修正，使詮釋與歸納能真實反映現況。

3.3 研究的嚴謹度

質性研究的信度與效度，為質性研究諸多討論之處。本研究為提升研究的嚴謹度，對於邀訪學校條件清楚界定，而訪談收集資料前，先將訪談大綱與三所鄉鎮公立中心小學校長討論，以確認收集資料能確實反映出所要探討的目的。

於訪談前徵求邀訪研究對象同意，使用錄音方式將訪談內容錄音，並將錄音內容整理成逐字稿，以真實反應研究情境，而相關書面資料亦經受訪者同意後帶回，以比對訪談逐字稿內容。且以誠信原則向受訪者說明研究目的，與受訪者形成良好互動關係，以增加資料收集之真實性。

完成訪談逐字稿後，請受訪者檢核資料與紀錄，以驗證研究者所描述內容符合受訪者原意，避免偏誤，訪談逐字稿內容則根據意義加以編號分類，建立分析資料結構，以便日後追蹤審查及增加研究的正確性。

而資料分析時為避免過度推論，直接引用原始訪談及文件資料進行，並於結果描述時，避免研究者主觀因素影響資料描述的客觀性。

3.4 研究倫理

研究倫理係指進行研究時必須遵守的行為規範，其包含自願、保密、公正合理、公平回饋原則等。學術研究是一種專業行為，從事學術研究時研究倫理是必須具備的涵養以及必須遵守的人際規定。本研究為質性訪談調查，以訪談及文件分析方法蒐集相關資料，因此須獲得受訪者的充分信任以取得真實資料，因此，

本研究為避免損及受訪者權益，所採取的研究倫理具體措施如下：

3.4.1 研究專業

1. 確保受訪對象的相關資料真實性，審慎蒐集與處理，以適當方法分析資料。
2. 訪談資料的呈現避免有與受訪學校或受訪者個人身份相連結的線索，一律以匿名方式呈現。
3. 不論研究結果是否符合研究者所期待，研究結果歸納，以真實方式闡述結果，不做與事實不合的詮釋或揣測。
4. 當研究的專業追求與受訪者的權益衝突時，以受訪者為優先考量。

3.4.2 研究對象

1. 在開始訪談前，向受訪者詳細說明研究目的及性質，使受訪者明白本研究不做任何價值判斷，消除受訪者防備心態。
2. 在訪談進行前，先向受訪者說明本研究性質、進行方式、能否錄音、資料處理及保密方式及其權利，如：可拒絕回答某些問題等。
3. 訪談紀錄整理後，將訪談紀錄逐字稿交予受訪者，由受訪者校對修正，確定訪談紀錄資料無誤，始得將資料引用於本研究上。

四、研究結果

本章根據受訪校長訪談內容及其提供相關參考文件，歸納分析出至少三位校長認同與採用之學校經營策略，並將之概化描述成一策略命題，用以呈現績效優異私立小學之經營策略。

4.1 經營策略概念模式

私立小學經營策略以達成學校願景、實現教學理念為宗旨，因此，學校願景及教學理念引導了學校行政領導策略、教師專業發展策略及校園環境規劃策略的擬定及實施，以促使學校教學目標之達成。而教師專業發展及校園環境規劃兩項策略，則需藉由學校行政領導的推動來執行及完成，透過良善的教師專業發展及校園環境規劃，將促使學校公共關係更為穩固，好的學校公共關係將吸引更多家長與學生的認同與支持，使得學校招生不虞得以永續經營，以實現學校願景及理念。圖4-1為私立小學經營策略概念模式。

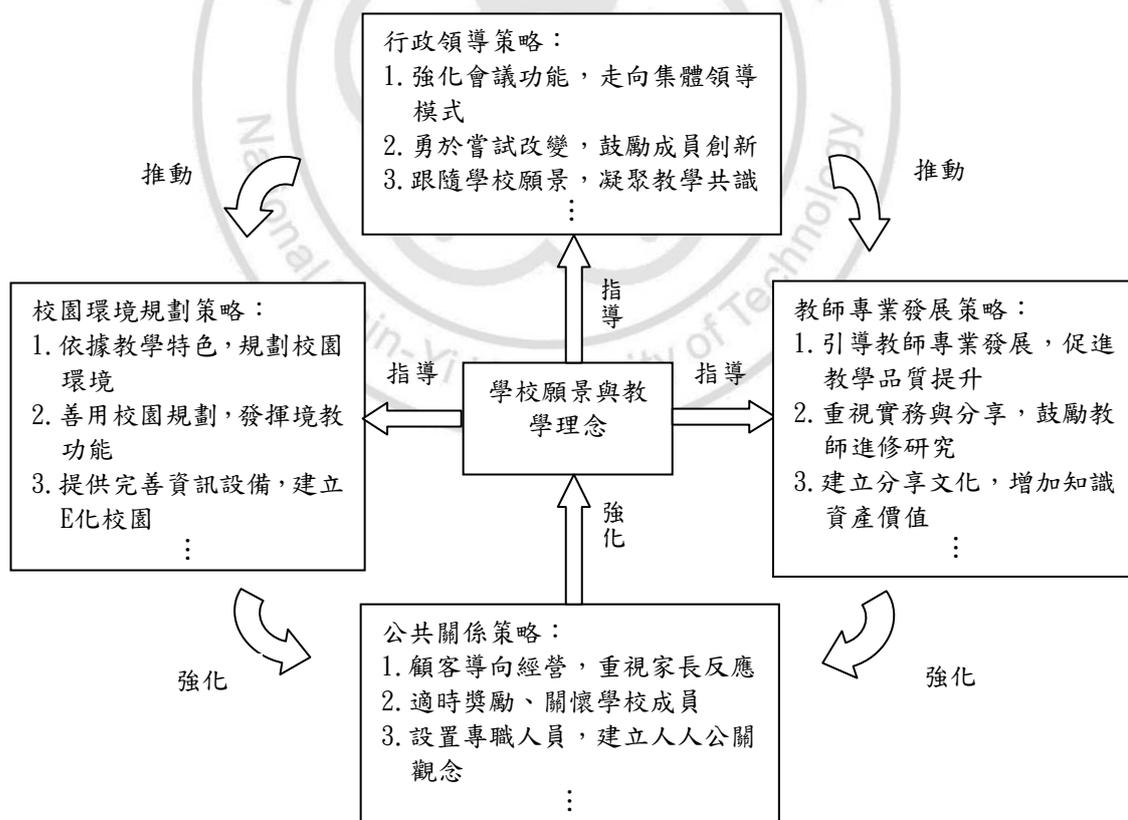


圖 4-1 私立小學經營策略概念模式

資料來源：本研究整理

4.2 學校行政領導策略

4.2.1 強化會議功能，走向集體領導模式

學校在校務的推行上，除了例行性工作外，新的教學活動或是行政決議，往往會透過小組或行政會議進行研討與協調，在會議過程中不但是校長及資深行政人員的經驗交流、傳承，更能透過會議中的討論取得多方意見，以確保行政領導品質。

『每個禮拜會有一個時間跟處室主任組長做行政會報，那每一週也會有教師週報。』(S1P1-20091202)

『我們有教師會議在治校，所以是由老師共同在決定這個學校的教學、行政，相關的事物都是透過教師會議，那我們有個核心小組，核心小組是由這個學校的長老，或者是資深或者過去曾經扮演過主管角色的人員所組成，那他在出任這個核心小組的成員，一定是來自部門老師的教師會議的代表，就會加入這個小組。所以那個核心小組就是決策這個學校百分之二十的事，那百分之二十的事情是什麼呢？就是重大的人事、重大的預算和重大學校發展。』

『我覺得它（學校）的層級是在三層，就是教師會議，然後核心小組才到學校的創辦人或者是校長，那百分之百其實我都希望他們自己能決定，不得已才會到我這邊（決定），所以核心小組也是老師，是他們選出來的啊！』(S2P2-20091204)

『我們每一週都有初次會報，每一個月有行政擴大會報，那每一個禮拜一都有主任會報，都會把相關的問題都在主任會報的當中提出來討論，提出來檢討。』
(S3P3-20100112)

『我們通常是都會有主管會報啦，主管會報已經從校長、主任到組長都參與了，然後其他時候每個禮拜裡頭，一定都會有跟老師開會的時間，這一些（教學）活動一定都會拿出來談嘛，那老師如果有意見也都會去修改啊！』
(S4P4-20100113)

『我們每一個各處組的行政，就都要有一個計劃，開學的時候，我們就經常每一個禮拜五，就會開行政會議。』

『我們每一個禮拜一早上，七點半就開始開教師晨會，教師晨會的時候，我們就跟老師們做報告，就是說你（行政單位）要推展哪些的，我們在禮拜五開行政會議後，我們就是很快的用書面資料傳給全校老師，禮拜一開會的時候主任們做再一些補充。』（S5P5-20100126）

4.2.2 建立典範學習與回饋機制，促進品質管理

學校的成員經常透過小組互相討論分享，或者是會議激盪的過程中，新進或資淺人員不但能吸取資深人員的經驗與知能，更能從中進行「標竿學習」，使得學校成員本身不但能持續成長，更因學校成員的成長，使得校務推行品質能不斷提升。

『因為我們每個禮拜四早上都會跟他們開會，就是行政會報，在行政會報的部分，就現有的這些人手，其實我都有在做傳承，但是新老師擔任助理的部分，那個就是類似你說的那個部分（經驗傳承）。』

『（學校老師）都很年輕沒有經驗，所以開會我都在做傳承的工作，連班級經營怎麼樣做，我都在教老師，這個都要傳承。』（S1P1-20091202）

『本校做事的原則就是不管是新進還是進來兩年、三年、五年，我們培訓的方式大概有一些所謂資深的教師成為主管，他當然可以傳承一些學校的理念或者是一些教育的價值。』（S2P2-20091204）

『有些年輕比較有能力的，我們直接提升他為主任，那你當校長的，就要把這些經驗，辦學的這些經驗，跟處室主任跟老師之間互動，來做經驗傳承，校長來指導他們做這樣的一個（經驗）銜接。』

『每一個老師都要辦觀摩教學，那麼有相關的人員進去看，包括所有的行政人員，包括相關的教師就看這位老師的（教學），外語的教學也好，還有本國語言，中文的教學也好，都要做一個教學（觀摩），來管控老師教學的品質，那麼在學生（學習部分），另外管控老師的教學，我們可以從學習評量，還有作業簿的抽查，我們作業簿的抽查相當的詳盡，一本一本的翻來做教學品質的管控。』（S3P3-20100112）

『我們平常都會不斷的在開會溝通，所以辦事，都是一個步驟一個步驟的，從規

劃然後拿出來探討，都不是只是業務承辦人自己擬一擬然後就算（決議）了，絕對不是這樣子，任何一件事情一定都會拿到主管會報來，然後一次、兩次這樣子不斷的再討論，再改進，所以在質的方面，除了他本人的一些想法外，自然會融合更多其他（人員）的一個想法。』

『像我們運動的佈置好了，他們美術老師那邊就會先提企劃案出來，然後大家不斷的看、不斷的討論，有意見的馬上表達，那你在這裡（會議）可以把問題退回去，就是大家會他，你再集合大家集思廣益看看，再去做修正，再拿出來，再修正，所以其實已經從形成，到上面（校長）的都OK了。』（S4P4-20100113）

『有時候我也會進去、走進教室，我坐下來看老師們教學，然後我會跟老師們討論，因為校長不是只有做行政而已，一定要做教學課程的研討。』（S5P5-20100126）

4.2.3 勇於嘗試改變，鼓勵成員創新

教育並非是一成不變的事業，隨著社會環境及觀念改變，教師必須隨著時代腳步，透過多元管道的刺激，老師的教學方式、教學活動都必須有所創新，如此才能符合現今家長求好、求新、求變的教育期望。

『你一定要不斷的供給老師很多東西參考，（老師）才会有源源不絕的創意出來，然後再加上每個禮拜的（教學）研討，所以就會慢慢的研發出自己東西（教材、教法）出來。』（S1P1-20091202）

『我們更希望有更多的創新，其實，每一次不管是活動或各方面來講，我們都會希望有更新的點子出來，辦活動都是會注意這種效果，不會像公立學校有時候比較難推。』

『他們（教師）有想要做（創新），其實我們都會鼓勵，所以才會說剛剛提到的，不斷會有一些創新的東西產出，所以這兩者應該去推，互有關係嘛，基本我們就是允許他們能夠有很多的自足空間。』（S4P4-20100113）

『我們是追求創新，因為私立學校，你不創新，你沒有辦法生存，所以要不斷的尋求改變，不管在教學的方法、教學的方式、還有整個的環境啦、我們就是不斷的創新。』（S5P5-20100126）

4.2.4 多元溝通化解反彈及衝突，積極汰除不適任教師

私立小學為使校務能順利推行，每一個計畫執行之前都須先經過溝通與協調，在溝通過程中所有人皆能充分表達意見，進而形成會議共識並確實執行，而對於無法配合學校活動進行的教師，則透過學校內機制進行汰換處理。

『在私立學校，你（教師）只要行政上、教學上不肯配合的話，有可能來年聘書就拿不到了，所以私立學校的老師可能也會考慮到這一點，所以目前為止我們學校的老師做甚麼都配合。』（S1P1-20091202）

『我們學校有個蠻清晰的教育信念，你（教師）現在堅持的東西是不是跟我們的信念、願景、學校想走的（方向）是不是相合的，如果你是相合而眾人皆錯，那我們應該去會談，好好的談一談這個事情，為什麼會眾人皆錯而你獨對呢？那你如果獨對，有可能發生只有你在這件事情上想得最透徹，但眾人都都不透徹，所以你就提出異議，那你提出異議後核心小組就會去評斷，如果他提出這個觀點，其實才是真正符合本校精神，符合本校教育要走的路，那為什麼其他人都反對他，或者是說在這件事情上想不通，那核心小組就要出面去做溝通，把新的論點跟新的觀點提出來跟這群人（教師會議代表）交換（意見）。』

『本身學校所開這樣的（研習）課程會影響到他（教師）的薪資，會影響他個人專業的能力，影響到他的收入，然後也會影響到他未來是不是應該要被續聘。』（S2P2-20091204）

『我們一般的（溝通）管道就是正式溝通跟非正式溝通的管道，正式溝通的管道裡面，大部分它是在每週二，都有一個所有導師的工作會報，在這個會議當中除了行政報告以外，會議中會徵求所有老師的意見。老師提出意見管道，除了在工作會報以外，每一個群組（年級）都有學年會議，而且我們要求學年會議中，導師所提出來的問題，初次必需要做回答，那這次做了回答以後，如果萬一還是有所問題的話，我們會在導師會報的時候再提出來說明，甚至於個別的去找學年主任溝通。』

『私立學校是很少有衝突啦，不太可能有，大部分都是行政推怎麼做，就是按規定來做，行政做了老師就跟著做，老師也比較不會（反彈），因為私立學校跟公立學校不同的地方就是，它（教師任期）是聘任的，你可以你就來（任教），不可以把你 fire 掉。』（S3P3-20100112）

『學校這邊就是盡量大家能夠開會（討論校務），然後找出一個共識，就不會有類似那種衝突或是不愉快的經驗。』（S4P4-20100113）

『我要做任何事情，我會先用 power point 或什麼，我會先跟老師溝通，像我明天我就要告訴他們，我們這個（學習）社群，我們要怎麼去推，為什麼要推？推的必要是什麼？會怎麼樣？我們要事先溝通，因為你（行政）不溝通，老師們會覺得你為什麼要這麼做。』

『我們學校有考核，我們比較機動，如果說你（教師）沒有達到該有的標準，我可能就 fire 掉（教師）。』（S5P5-20100126）

4.2.5 鼓勵成員自我表現，促進教師增權賦能

校長及主任不是透過考試或校內自辦評選機制選出，大部份是由董事會或創辦人自公立學校的退休校長及主任中，遴選辦學績優者將其聘任進入私立小學擔任行政要職，因此私立小學教師比較沒有擔任行政職務的升遷機會，但校長、主任往往會透過學校各項活動的規劃及進行，藉以觀察教師專業能力，以作為未來職務調整的參考，並且提供教師充分的發展空間，鼓勵教師展現教育活動企劃能力。

『他（教師）自己覺得自己可以去做行政，那就會出來做行政，他們（教師會議）就會自己開會決定，誰出來做行政，誰要來做行政的工作或做甚麼樣的工作，由他們自己來選擇商量決定。』

『如果他們去做錯誤的決定，我事後知道，我事後才發現那個事情是錯的，那我應該做的事情就是把核心小組找來，告訴他們說，我為什麼決定這樣的事情是錯的，然後他們這五個人，他們這幾個人就會知道他們自己做了錯誤的決定，那怎麼去善後，或怎麼去調整，但是對他們來講是重大的學習，這是一個學習的機會，你沒有讓他有犯錯的機會其實他是沒有學習的機會。』（S1P1-20091202）

『授權主任去發揮他自己的能力，如果他在執行上有一點缺失的話，我才去指導，告知他怎麼樣來處理，以累積他的經驗。』（S3P3-20100112）

『因為私校人事會盡量精簡的，那麼盡量精簡之下，其實真正的教師兼行政人員是不多，他們（教師）只要能勝任的話，就會調整職位。基本上就是說，一方

面我們要提昇老師的教學知能，另外一方面也是要提昇組織效能，當然以前缺組長、主任，我們也是會一再的要求（補足行政人員），或透過不斷的辦活動、不斷的精進，當然他們一定要有能力，有能力時就是直接調整職位。』

『所有東西他們都可以提出他們的看法、做法，所以授權方面，其實是給他們很大的空間，說真的，他們都可以自己想要做什麼，他們都可以來做說明，反而我們是喜歡他們能夠有所作為，我們怕的是怠惰在那裡這樣子。』
(S4P4-20100113)

『我會先跟他們談我要做些什麼，主任你來帶，但是主任在執行的時候，我還是會從旁去了解。』(S5P5-20100126)

4.2.6 跟隨學校願景，凝聚教學共識

學校願景的建立，皆於創校時就已經由創辦人擬定確立，因此教學的規劃則在既定願景的前提下進行，為讓全體教師能確實瞭解學校願景，往往需透過校長的說明與溝通，進而凝聚教學共識確認教學方向，共同朝著實現願景而努力。

『我要讓全體同仁了解這個學校的辦學理念，我一定要帶著老師一起努力，所以我一定找機會以 powerpoint 說明學校願景，讓全校的老師都了解這個學校辦學理念是怎麼樣，他的取向是怎麼樣。』

『我會讓所有同仁了解整個學校的辦學理念，然後取得共識，取得共識以後大家才会有向心力。』(S1P1-20091202)

『剛開始創校的時候就有一些理念，但這些理念的鞏固跟周全卻是來自於一個團體，從我開始跟幾個教育夥伴創校開始，就有一些教育理念，但這些教育理念可能有假設，它揭示了百分之八十辦學價值，那後面可能有百分之二十或者百分之三十在不同的時間，以不等的比例補充進來，那些補充進來的辦學價值是來自於後來的加入者，或者是來自於我們的指導顧問或者是來自於指導教授，學校老師也參與，這個願景必須共塑，很難是只有某一個人他的意志或者是所謂他的信念、信仰。』(S2P2-20091204)

『我們的校訓，主要的願景就是精緻教學、全能教育、世界觀點，那這三大願景過去已經形成，那因為我們這是一個雙語的學校，當然它的教學要有外師，ESL

老師來做教學以外，中文的部分，也不能夠讓它有所遺忘掉，所以一班都有三個老師，雙頭並進，來做一個精緻的教學，而我們也非常重視品德教育，品德教育就是培養全能教育的一個最根基，因為常常有雙語的教學，所以學生的英語基礎紮根得相當的深，因此在假期或者現在（學期中）會跟外國做一個交流，擴充學生的世界觀。」（S3P3-20100112）

『學校創校的時候，其實已經由創辦人這邊整個就把辦學方向給定下來了，就是往這一個方向在走，那當然，整個成員其實也就是認同這樣子的一個方向，然後老師們認同這些目標，自然的他就會進來（應徵），一起來努力。』（S4P4-20100113）

『我們這個學校的願景，在我還沒來之前，他們（學校）就已經定好了，之前的校長就已經和全校所有同仁有磨合過，我是覺得還（願景與現況）滿契合的。』（S5P5-20100126）

4.2.7 形塑優良組織文化，促進成員積極投入

學校的組織文化容易影響教師教學心態與表現，好的組織文化可促進教師持續進步，進而提升學校效能，因此，校長為塑造好的組織文化經常透過引導及溝通，促使教師有正向的工作態度，對教學能夠用心，對學生能夠付出。

『理念的實踐就會引導老師的向心力跟凝聚力，這個絕對都會有關係，所以這個跟甚麼有關係？領導！我都親自陪著老師在做練習，星期三的部分也是親自陪著，英語的部分，星期一早上也是親自陪著教授和老師對話，所以校長本身要是沒有去 touch 這一塊的話，你說要老師做到甚麼樣的程度，說真的，那個就不能怪老師了，只要校長帶著親自在做，帶著在研習成長的話，我相信其實老師都很肯定。』

『我都是自己先做，我要求老師打卡，我校長也打卡給老師看，招生季節我要求主任假日輪流來導覽家長，我自己排第一，一般校長很少跟著主任、老師去輪這種東西，我都是自己排在最前面。』

『你（校長）自己沒做到怎麼要求老師，不能只出個嘴，校長也要做，讓大家看到校長在做，所以連老師都這樣回答我：校長你自己做得那麼認真耶，你都最早來，都做給我們看，我們怎麼可以不做。老師都這樣回答』（S1P1-20091202）

『他們（教師）需要清楚他們為什麼在這哩，他們要清楚這個學校共同的願景，以及我們為什麼在文化上做這樣的耕耘，有了這一部分的文化主體的認清，並讓自己主體澄清，他（教師）才有辦法參與教師會議有所貢獻。』

『他（教師）的不理想（不稱職）應該是跟群體有關，因為是你們（教師會議）共同推他或同意他出來，所以如果那個人沒辦法把一件事做好，那你們全部的人就是沒有把事情做好，是整個團體的事情，不單是一個團體的事。』
(S2P2-20091204)

『家長會在（教師指導學生）參與各種比賽獲得優秀成績的時候，我們都訂有獎勵的制度，那譬如說怎麼樣來獎勵老師啦，怎麼樣就各方面來執行啦！』
(S3P3-20100112)

『我們學校這邊的做法大部分都是很能夠鼓勵老師，也會用獎勵的這部分，以鼓勵老師們對學校有一些新的投入跟多用一點心在學校這方面，所以學校這邊能夠獎勵的其實滿大量（多項）的。』(S4P4-20100113)

『我來（就任）的時候，我就跟老師們做了大概兩三個小時的理念分享，我就告訴老師們，因為過去曾經有一陣子，我還沒來之前，因為少子化，而且是一下子（減少），當時台中市的私立學校很多，像普霖斯頓啦、葳格啦、慎齋啦，那時候就一直紛紛的興起，所以面臨到一個學生（招生）不足的現象，所以我那時候來（就任），大概全校只有六百八十幾個學生，因此我就跟他們（教師）講，我們要往上提昇，或是往下沉淪，這就看你們（教學表現）。我就跟他們講到一些企業式的計劃，就是顧客導向呀什麼這樣，我就跟他們這樣講，後來他們這三個小時談完以後，他們就知道方向（願景）在哪裡。』(S5P5-20100126)

4.2.8 以顧客導向，尊重家長選擇權

由於學校招生採自由學區制，為期學生家長選校使其子女入學就讀，學校將學生及家長視為消費者，對於家長的意見及反應相當重視，尤其在學生導師的安排上家長更是關心，而導師的教學成效已視同產品，家長如不滿意其子女導師帶班方式或教學方法，亦可提出要求選擇更換班級。

『學期結束的時候，如果人數許可的話，（學生）可以轉班，就是讓家長有選擇，

同年級可以轉班，以他（班級）的人數二十八個人最多為限，家長為什麼會不選擇你（的班級）會選擇他（的班級），（家長選班）給老師一個激勵，當然有的人會說對老師是一個傷害，但是在這個競爭的時代就是如此。」
(S3P3-20100112)

『有時候，在行政立場我們都還不敢說要老師走人（辭職），但是家長他會逼教學績效差的老師走人（辭職），就這樣子呀！』(S4P4-20100113)

『家長的要求很高，有時候光是一篇作文裡一句評語評錯、評得讓家長不滿意，馬上到我（校長）這邊（反應），馬上要求轉班，你（校長）不給我（小孩）轉班我（小）就轉學。』(S5P5-20100126)

4.2.9 強化本位課程特色，提升學校競爭能力

學校的競爭力來自於家長對學校教育的認同，每一間學校都有吸引家長的學校本位課程特色，透過學校本位課程的研發與強化，塑造學校教學特色，藉以區隔其它私立學校教學，提升學校競爭力。

『很多家長來參觀，把孩子送到這裡來，其實很多是衝著這個學校的品格教育，因為我們學校做全面的、有系統的、有組織的推動，而不是像一般學校有的老師比較重視，有的老師比較不重視。除了一個品格（教育）以外，還有一個就是藝術與人文教育，他（家長）這樣不用另外送（學生）去才藝班，他假若覺得團體課不夠，他還要個別學習，他還可以來報名（個別學習），我們再安排老師做個別學習，那個就要另外收錢。而且我們國語的教法，數學的教法，社會、自然教法，都不是一般學校的傳統教學方式，這個都是為什麼很多教授很肯定這樣的教學方式。』(S1P1-20091202)

『我們在做的事情是在建立屬於華人教育的一個基地，然後它可以面向國際，可以跟西方對話，我們這裡不是一個復古守舊、保守傳統的學校，相反的我們是前衛獨特的現代學校，所以我們不復古、不守舊、不保守、不傳統，我想別人如果跟我們之間，我們跟別人之間，最大的差異，或者是所謂的競爭優勢，就是我們學校的教育理念與實踐有一個非常獨特的自我定位，而它（學校）的定位是定位在整個（教育）市場上你找不到第二個（學校），我們的教育是獨特

的，我們的型態是獨特的，我們的意義是獨特的，它本身就是一個很好的市場定位，它有最好的市場區隔，他擁有市場最佳的競爭力。』(S2P2-20091204)

『我們(學校)競爭力比較優勢的地方，第一個就是外語能力相當的強，從劍橋英檢上來講，大部分(學生)幾乎通過率都百分之百。我們又有特色課程，包括從一年級開始就有閱讀作文，有專任教師專門在教閱讀作文，另外還有一個自然科學的教師，還有一個社會領域的教師，他們會再做一個特色(教學)，還有數學領域的，做一個加深加廣的課程，每一個禮拜都會排有兩節課，做(課程)加深加廣，家長他就會做比較，學生的學習成效如何，將來的畢業以後他的成績怎麼樣，來做學習效果比較，所以我們的整個一個吸引力，就是讓家長能信任。』(S3P3-20100112)

『我們有半天是全外語(教學)，外語是外語的環境，中文(教學)是中文的環境，我們外語區整個就是英文區，所以環境是相當獨立，因為裡頭(英語區)有外師、有ESL老師，整個都是用英文在上課，包括環境佈置，整個都是外語，以我們而言，這個是一開始就定位定得很清楚的，包括像自然課，在中文這邊有中文的自然課程，在英文部分有外師，每個禮四有兩堂的自然課，那是純粹用英文在上課，所以這部分是我們學校和其他私立小學比較不一樣。』(S4P4-20100113)

『我們的語文(教育)一向是很強項的，而且我們用的書(與他校)是不一樣的，我們是板研版的，板橋研習會用的那個板研版的那一套，我們閱讀，小學生一年級，第一年進來他要讀兩百本以上的那個(讀物)，所以我們在閱讀國語文能力的提昇，我們是非常非常重視，其實數學方面我們也滿強調的，像我們都會加一些額外的補充，然後再來就是我們給孩子很多元的學習。』(S5P5-20100126)

4.3 教師專業發展策略

4.3.1 引導教師專業發展，促進教學品質提升

由於現今家長學經歷已提升許多，加上教育環境的改變，教師已無法再以傳統的方式、守舊的觀念持續進行教學，而九年一貫課程的推行，更是對教育環境

產生重大改變，因此不管是學校安排或是教師自願，教師專業的成長與發展須持續不斷進行。

『老師教師專業評鑑部分，因為這個學校重視藝術人文、重視品格，所以我會要老師在藝術人文的部分自己也要有所修為，我要求老師一年當中看了幾場歌劇，欣賞了幾場藝術表演或者看了幾本書，從中最少寫出兩篇兩百個字以內的心得。』

『(新進)老師一錄取，第二天來報到以後，我就安排老鳥(資深教師)跟他們對話，專業對話不是一次最少會有三次四次，很多老鳥(資深教師)我沒有指定他帶(經驗傳承)，他還會主動去告訴他(新進教師)。』

『新進老師我都告訴他，以後你在上課的時候，你不要奇怪校長為什麼站在你的(教室)後門，或者走進你的教室在看你上課，我都先告訴老師，我會走進班級是要發現你班級的問題，要來協助你趕快進入狀況，所以我要做(實施)以前，我都要先跟老師講，所以老師才會說校長進來(教室)是正常的，不是我針對他個人，要有心理準備。』(S1P1-20091202)

『我們(學校)會安排課程，一個長期連續的課程讓老師去做選擇(參加)，(研習結束)可以取得學校的認證』(S2P2-20091204)

『我們(學校)就是採取鼓勵，這個(教師專業發展)也不是增加他的工作量，它(教師專業發展)只是說你三個好友自己做教室觀察，你來看我(教學)哪一個部分，我引起動機的部分有哪些缺失，你們兩個來跟我看(入班觀察)，下一次來看我的教學方法、我提問的方式，用這種的方式告訴老師不必增加自己壓力，提昇自己教學能力就好。』(S3P3-20100112)

『其實我們也是相當重視這一塊(教師專業發展)，因為像我們以後就一直要提昇老師的教學效率，所以只要跟這個(教師專業發展)有關的他們都應該去做，像前面講的那一些教師的(成長)團體，其實都是屬於這一方面專業發展正向的關係，不管是你的教學心得分享，還是一些教學效能的提昇。』(S4P4-20100113)

『(校長)要入班觀察之前會跟他們(教師)做短暫的溝通，溝通完以後就進去看，看完以後再找他們過來，跟他們做溝通，你(教師)的班級經營，教學的

方式有沒有什麼更好的方式，這種入班觀察方式老師們可以接受，因為我們不是把它（入班觀察）當成考核，或者是一個什麼評鑑，我們只是私下告訴他，你必須要怎麼樣做會更好，然後（教師）同儕入班觀察，同儕這樣互相觀摩的時候，會告訴他（觀察教師）說，我們去觀摩別人，自己也會成長。』
(S5P5-20100126)

4.3.2 重視實務與分享，鼓勵教師進修研究

學校為使辦學理念及特色能充分實現，必須促使教師在教學專業上持續成長，因此在辦理教師校內進修時，皆以教學實務的研討與分享為主，並鼓勵教師進行行動研究，除了學校自辦研習進修外，學校亦鼓勵教師校外進修，有些學校甚至允許教師比照公立學校讓教師公假外出進修。

『週三（研習）是規定的，週一的英文（研習）也是規定的，而品格教育（研習）這個就沒有規定，這個就是開放的，剛剛那兩樣是堅持一定要，然後週一品格這個就是開放的，你沒課你願意來你就來，你不願意來那就不用。』

『老師週三的研習都是潘教授來帶（指導），我們是每一科都輪流帶（指導），（教授）先講理論，然後實務的部分就請教務主任現場說，下個禮拜潘教授來看你（教師）的哪一科教學，下禮拜一或禮拜二主任就會去現場錄影，一整節的錄影，然後星期三下午一點半大家在視聽教室以大螢幕放出來，全體老師一起分享，分享完了，不講優點，開始批判（笑），因為為了節省時間，你（教師）講優點沒有用啊！優點大家都知道啊！就是不准講優點。』

『我們學校的教學理念是全能教育品格為先，所以我剛來的第一年，就馬上成立了品格教育的行動研究小組，請了一位王教授（擔任指導）。』

『我們現在週三的研習，老師有一個、有兩個、有三個、有四個，都組成小組在做行動研究，而且小組有不同領域的行動研究。』

『像老師有時候會出去（校外）研習 這些我們都開放，除非碰到學校有重要活動或重要研習。』

『我有開放（研究所進修），開放的時間是晚上或寒暑假，週末都可以，所以我們目前有老師在研究所進修，就是利用週末參加週末班或寒暑假班。』

『老師們有時候願意自費（研習），只要是他要自費還是利用寒暑假，他自己要去研習還是什麼，我就是答應。』(S1P1-20091202)

『對於所有的人要學的東西，最重要的是根據他的興趣去選擇每一年做（進修）一件事（課程），學校會安排符合我們學校文化與課程的六門課或八門課，讓老師來選（進修）。』

『老師從各式各樣的大學或是社會的教育機構獲得各種學習（訊息），這些訊息他們會提出他們個人進修的計畫或安排，學校會給他們支持。』

『我們認為自己內部的工作（學校本位課程）都練功練不好，所以可能（先）學茶道、學古琴、學劍道，學其他的文化課程，因為工作（學校本位課程）還有很多很多要做，如果一個老師把那些事都已經熟練了，或者是說他已經有所體會了，他要再去外面（進修）再去學一點其他的東西，其實學校是很支持的，如果老師同時兩邊都在學，我也是支持的。』（S2P2-20091204）

『老師的進修本來就是要的，與其教師教學上的來做一個專業的發展，總比你週三就專門請人家（講師）來演講，那個有的老師會覺得沒什麼意義。我們學校每一個月有一週的禮拜六必需要有半天進修活動，整個（全校教師）都要來這裡研習，假日會使老師的假日那個（休息）時間上的縮短，因此有時候我們就會兩個月辦一整天的研習，那就聘請一些（講師），讓比較需要的老師提昇老師專業知能。』

『大部分老師的（校外）進修最多只能夠假日，沒有辦法用上課時間，因為不可能用上課時間當讓你去進修，大部分都是假日，但是假日的時候，也有困難，因為我們假日常常在辦學校活動，你（教師）不能參與的話，如果是因為自己進修或者去做其他活動，那你（教師）一次沒有參加就要扣款一千塊錢，所以老師在進修上就會有所阻礙，但是我們也是跟人事協調，提供老師一個變通方式，學校辦的活動，如果老師因為進修不能來，那麼他就可以利用假日或者其他的时间來做值班做一個補救。』

『平常就要做觀摩教學，那你（教師）只是在進行教師專業發展的時候，你自己再做進修，自己做社團社群的討論，自己做教室的觀察，改進自己教學的缺點。』（S3P3-20100112）

『該參加的（研習）都一定會參加，另外一個就是說，其實我們的要求會比較直接，就像我剛剛在講的，因為提昇老師的數學能力，我們真的就是現場發考試卷給老師，寫一寫上去解題，你（教師）寫出來（就知道）會寫不會寫。』

『研究所（進修），私立學校可能比較沒有那個時間，他們（教師）在學校時間都整天排得滿滿的，除非他是去上假日班的，但是目前來講這一方面是不多見

啦，但也不是沒有。』(S4P4-20100113)

『我們老師們進修的時間非常的少，只有週三、禮拜六，還有寒暑假，有時候用專書研讀，比較正式的就是請教授過來，以面對面方式來談(專業對話)，之前我會要求他們(教師)談完以後要寫心得回饋，後來他們就(反應)太累了，後來我就規定，如果有事你沒來(專業對話)的人，我們有全程錄影，你要看錄影帶，然後要寫心得。』

『(教師)研究所進修還滿多的，他們利用假日、晚上，還有現在我們也容許他(教師)就是有兩個半天的進修假時間去進修。』(S5P5-20100126)

4.3.3 結合資訊規劃課程，進行資訊融入教學

學校會購置相當多的資訊器材與設備，鼓勵教師進行資訊融入教學。除班級教室內皆會建置電腦與教學投影機，以供老師利用多媒體進行教學外，亦可透過資訊教師協助，或利用網際網路蒐集教學資源，以期能有更多元的教學方式及更好的教學成效。

『我們教務主任(資訊能力)很好，他常常會找很好的(教學)網站，搜尋到就馬上會把訊息告訴我們老師，像方案教學或很多什麼網站，(研習)現場馬上做超連結，網站資料馬上就出來，所以這種東西(網站資料)我們老師是隨時在用的，至於像品格教育的部份，在輔導室主任這邊，我們也購買了很多的錄影帶影片、光碟片，放在輔導室裡面，他(教師)隨時要用都可以隨時去拿。』(S1P1-20091202)

『我們(學校)有自己的(網路)專線，他(教師)可以到平台上去分享跟抓資料，也可以到外面去抓資料。』

『我並不反對老師運用電腦連結投影機進行教學，介紹幾個我們無法說得盡的畫面，比方說我播放一支十分鐘的影片，或者我投影打出蝴蝶的四種圖形，(資訊融入教學)我並不反對。』(S2P2-20091204)

『一般我們都會鼓勵我們老師教學的時候，多利用資訊融入教學，因為現在的教具製做比較少了，所以班級的級任老師，至少你(教師)教學媒體的運用，融入你(教師)的教學裡面，你(教師)應該要重視，因為我們最近在辦老師的

教學運用資訊融入教學，用資訊的方式在進行教學，因為我們都有特別的資訊老師，只要他（教師）有什麼困難，資訊的老師直接就進入班級來協助老師。』
(S3P3-20100112)

『他們（教師）的課程都會有（資訊融入教學），大部分的資訊融入教學都是用現有的那些單槍跟電腦、攝影機、相機設備來做進行，這部分應該都不會有什麼問題，甚至於如果你（教師）需要的話，都還有人才可以支援。』
(S4P4-20100113)

『我們（學校）都全部都幫他（教師）準備好，班班有單槍、班班有電腦，他如果覺得說他這一節課，他有這個需要，他就自己來（資訊融入教學），我們沒有一定強迫，其實並非說每一節課都這樣，他覺得這一個節我用某一種方式會比較好，他們就自己來運用，教美術啦、自然啦、級任老師，他們覺得有需求、有必要、效果會更好，他就自己來，因為東西（資訊器材）都全部幫他們掛好好的，他們自己會 control。』(S5P5-20100126)

4.3.4 建立分享文化，增加知識資產價值

校內網路資訊平台的建立，可供負責管理平台的教師或校內其他教師，將自己製作的E化教學資料或搜尋到的網路教學資源，上傳至該資訊平台分享，透過平台的教學資訊分享，可供其他教師上網瀏覽或下載參考使用，促進知識管理。

『學校有建立一個教學資源平臺，我們教務主任和輔導主任、資訊組長會進行一些網路資料的收集，我們也有請王教授來帶老師做一些網站的連結，英文部也有另外英文部的一個數位平台，老師上課有需要就去抓（教學資料）。』
(S1P1-20091202)

『在我們（學校）的內部我們有教師討論的資訊平台，可以把自己的教案或是設計的東西，分享丟（上傳）到那個資訊平台上，把他們的知識跟心得感想，在那個資訊平台中分享。』(S2P2-20091204)

『我們有一個FTP的平台，進入FTP後就會有一個公共公用台（平台），公用台（平台）裡面有什麼資料，老師都可從那邊去抓（下載）資料出來，老師自己

也可以把它（資料）丟（上傳）進去。』（S3P3-20100112）

『我們都有一個共同資訊平台，每個人都有一個共用資訊平台，你（教師）可以進去裡頭找資料，像我們平常出考題，就可以直接丟（上傳）考題上去，然後學生的成績、學生的表現等種種資料，都可以一直上去（上傳），像我剛剛show 給你（研究者）看的那一些，像剛剛那一章（資料夾）只是一個，那另外還有滿多的，譬如說他們的影片啦、他們的東西（教學資料），其實都會在上面（共用資訊平台）。』（S4P4-20100113）

『我們現在有 e 化檔案，e 化檔案老師必須把資料建（上傳）進去，建（上傳）到 e 化檔案，每一個老師你的教學資料，像學習單啦，還有你的其它資料，我們都要放在 e 化檔案裡頭，那個 e 化檔案就是（校內）老師自己看，我們不對外公開。』

『會有少數的老師他不願意（分享交資料），但是我們會告訴他，你丟（上傳資料）出去，你也可以從別人那邊得到，尤其是，以後上課的時候，就知道孩子的舊（學習）經驗是在哪裡。』（S5P5-20100126）

4.3.5 促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體

教師的教學知能需要不斷的成長與進步，除了經由校內外的研習及研究所進修外，亦可透過教師學習社群的參與，或者教師團體專業的相互對話，藉由教師專業對話中吸收教學新知，促進教師自我的專業成長。因此，學校非常鼓勵教師參加校內外教學成長團體。

『我把它（學習社群）分成好幾個小組，每個小組比如說：這個禮拜我們兩個是第一組的，我們這個禮拜一定要有東西 e-mail 給教授（審閱），教授指導我們這個（品德教育）教學情形，所以我們這學期在做的品格教育是教學現場的紀實。』

『這個禮拜輪到我們兩個，我們兩個一定有這個東西（教學資料）e-mail 給教授，那教授會看，看一看再 e-mail 回來，然後在下一個禮拜他（教授）來的時候，就會拿（教學資料）出來在跟大家分享，後大家做一些批判跟修正。』

『我們是這種學術對話專業，會先給主題讓老師實實在在去討論，是真正在討論主題的，我把那個風氣（專業對話）建立起來，老師的小休息室就搬一兩張桌

子幾張小椅子，他們(教師)就一個小團體五六個老師就可以坐下來專業對話。」
(S1P1-20091202)

『這個教師會議他們擁有非常高的決策權，所以他們彼此要去尊重，他們擁有這個權利，那他們也要去學會傾聽別人的聲音，所以你會看見別人在哪個地方的思考，在哪个地方好像比我還行，在哪个地方可能比我做得還要好，那麼會彼此教導，彼此學習形成一個成長團體，其實我更相信他們的成長團體是來自於他們自己這個團體。』(S2P2-20091204)

『我們的教師專業發展採取比較新的做法，就是你(教師)自己認為自己哪些必須要加強的部份，你(教師)自己形成一個小的社群，比如說三、五位在語文領域或者哪一個領域，那這個小社群你們可以自己去研究，你們自己就可以做教師觀察，你們自己來做，做自己的教學改進，(學校)有這樣的一個研究的社群。』

『將來我們會再用年段的方式，不用學年的方式，譬如說有中文的時間都是哪幾天，那我們擇一天這個中年段的，或者高年段的，我們來形成一個讀書會，用這種方式，這樣(參加)人員才夠。』(S3P3-20100112)

『我們目前(教師學習社群)是採用自願的方式，現在這個學習社群，我打算下個學期再推，現在我也是讓他們慢慢的(發展)，我不要硬性規定(參加)，那你們(教師)推(推薦教師)出來大家分享，然後大家會覺得說這樣很好，那就會慢慢跟進，(教師學習社群)盡量不用很強迫的方式。』

『老師們是自己覺得有必要，就三、五個，他(教師)覺得自己在閱讀這個區塊或是在語文教學這個區塊或是在作文這個區塊，我(教師)希望大家有一個team 來共同來研討，他們(教師)就趣味相投的，或是比較能夠談得來的，他們自己就去形成這個(教師學習社群)，那既然現在已經有，我就把它再擴大一點，我把這個社群再推廣一點，然後慢慢大家應該會跟進。』(S5P5-20100126)

4.4 校園環境規劃策略

4.4.1 依據教學特色，規劃校園環境

教育內涵是校園規劃的主要設計理念，學校的校園環境規劃是以當初創校的

理念與遠景為依歸，校園的規劃設計不管是整體校園環境分配亦或個別校舍的興建內容，皆以實現學校本身教學理念及特色為目標。

『(創校)理念已經想好了，課程也規劃好了，完全就是按照這個(創校理念)，教室要做為什麼教室，教室空間規劃就是朝那個方向進行，比如說我們剛剛不是說我們重視藝術人文，所以我這個學校視覺藝術教室大概是公立學校的三間大，我們學生個別琴房就有做一些簡單的隔音設備，我們音樂教室也有做簡單的隔音設。』(S1P1-20091202)

『先有教育的理想，先有教育的一個完整的圖像，那因為你有這樣一個教育的圖像，有一個人類發展的圖像，你根據這樣的圖像再去描繪你的校園。』

『在人為的城市裡蓋建築物，它要跟環境融合，在都市環境中去蓋一棟建築物，要跟左鄰右舍整個環境中做一個融合，我到每一個地方蓋一棟建築物我都希望它是隱晦的，它是消失的，”人”才是建築的主體。』(S2P2-20091204)

『校園的整個規劃特色就是，它每一個層樓都有一個英語的專科教室，他們(學生)的英文專科教室，所以學生在學習方面會比較方便一點。』(S3P3-20100112)

『我們樓上四樓，樓下兩樓，(校園)區隔就是左邊全部都中文，右邊全部都是外語，所以這種區隔就是這間學校分兩邊，中文科、外語科，另外我們地下室還有游泳池，所以就變成動、靜(教學區)方面都分很清楚，中外(語言區)也都分很清楚。』(S4P4-20100113)

『我是想說在藝能科，藝能科的設備要足夠，我目前專科教室不夠，以後我如果這兩棟校舍建好，我在ESR這個區塊，我在圖書方面、我在藝文的這方面，我(教室)就會很足夠。還有學校有四班音樂增能班，校舍完成後就全部移到那邊去，(音樂增能班)上課就不會干擾到別的班級，因為他們(音樂增能班)經常要歌唱，有時候要發表，所以移過去，校園這樣就非常整體。』(S5P5-20100126)

4.4.2 徵詢專家學者專業意見，重視學習設施需求

校園規劃與硬體建設皆須滿足學生的活動及需求，但由於學校教職員工對建

築設備及空間規劃皆為外行或專業知識不足，因此為使校園教學環境能真正滿足學生上課的需求，校學規劃常透過專家學者的協助與建議，以期建設出符合學生學習需求的校園。

『當初在規劃的時候，就是要剛開始畫設計圖的時候，就請好幾個專家，有舞蹈專家、戲劇專家、音樂專家，這些人就是當初籌辦學校時候的教學顧問，而且都是留英、美、澳地利什麼的一堆，陶藝教室也是找全國陶藝理事會的理事長，都是找這些專家學者來跟建築師對話，然後告訴他（建築師）音樂教室要設計什麼，地板要什麼，然後陶藝教室裡面的設備要什麼，就是這樣設計出來，規劃出來的，所以都非常好。』

『視覺藝術教室裡所有孩子使用的紙張、顏料、水彩筆、橡皮擦、美工刀等等，什麼東西都是開架式的，然後有連號，上課你（學生）空著手來。學校整個規劃上就是這個教室功用在哪裡，他（建築師）要把它（教室）規劃的很好。』
(S1P1-20091202)

『最近我們要蓋新的學校，我又邀請這些藝術家來繼續幫我們做其中的一棟書院。』

『國小 6~12 歲這個階段，他最想長（發展）出來的是情感，所以這個時候充滿想像，然後長（發展）出更多的情感，所以這時候我們根據孩子的想像力跟情感，我最需要提供的是什麼樣的環境跟設備，能夠讓他的想像力，讓他的情感在這裡得到舒解、得到學習、得到鞏固。』 (S2P2-20091204)

『我知道創辦人、建築師（創校初期）他們還去參觀很多學校，他們參觀很多很好的學校，所以才做（規劃）了這樣子的校園設計，所以一開始有用心（規劃校園）嘛。』 (S4P4-20100113)

『我跟老師說：各人有各人的分工，你們（教師）就把課程弄好，把學生教好，那至於建築啦、或是環境的這些方面，你們（教師）不需要去（笑）操心，我當然不是專家，但是我會找專家過來規劃。』

『（校園規劃）也是有所取捨，我們還是以孩子的活動及需求為重，綠美化只是，在他們（學生）的活動空間以外有足夠的空間，我們再來做，我們不會說希望做得很美，然後他們（學生）空間少，孩子會叫（抗議）。』 (S5P5-20100126)

4.4.3 善用校園規劃，發揮境教功能

學生的學習效果可透過校園環境規劃達成加倍效果，而且學生的學習不是只有在課本或在教室內進行，亦可經由校園整體環境氛圍的製造，在潛移默化中促使學生學習。而校園區域環境富有創意的空間設計，對於培養學生的情操亦相當有成效。

『學校發展藝術，藝術能夠讓家長一進來看到就是視覺藝術，所以學校的裝置藝術也好或是牆面上的佈置也好，都是學生的作品。學校有板塊教室，我們是全國唯一有木工教室的小學，所以我們小一進來（入學）就要學會鋸東西、黏東西、敲鐵釘，通通都要學會，所以我們的孩子不是只有讀書這一塊（方面），我們的孩子（學生）將來絕對不是生活的白痴，他在家裡都很喜歡 DIY 的。』

『包括我們的品格教育，我們在一樓和地下室之間有個西班牙廣場，就是半戶外的一個小演奏場所，我們幾乎每個月都在那裡欣賞（表演），包括劇場紙風車、南天宮劇團、極至舞蹈。上個學期末我們請一個藝術老師在黑盒子劇場做藝術欣賞兩個小時，我們孩子可以一坐，坐兩個小時，想上廁所自己安靜的離開再進來。』（S1P1-20091202）

『我們的孩子可能從幼稚園讀到高中畢業也還沒看到它（書院）蓋好，再帶著他的孩子回來我們學校就讀，可能會遇到蓋好，所以他們（學生）會經過三代人，看到那一棟書院落成，這個時候可能我也不在（學校），不過不重要，重要的是，這一群孩子他們這三代人都經歷了一堂課，這堂課就是人生要成就一件事不可能是去想三年、五年、十年，你可能會去想二十年、三十年、甚至五十年、一百年。』

『我們盡量把整個環境做到隱，盡量做到比較生態、比較原形，要給孩子越是原形，越是原創，越是生態、自然的，在孩子內化以後的東西才可以再轉換成另外一次的創新和開始。所以我們整個的環境塑造是在給孩子一個原形原塑，進而可在這個原形原塑環境之中，他（學生）比較有原創性跟開創性，那他（學生）也比較有能力去建構出不一樣的知識，所以應該說這個環境是有善於真正的生長，整個塑造就是要提供有善的、自我實現跟自我完成的空間，（校園規劃）比較強調原形原塑本質性的探討工作上。』（S2P2-20091204）

『我們另外一區整個就是英語區，環境是相當獨立，而且外語的部分是完全說

外語，裡頭不准講中文，裡頭有外師、有ESL老師，整個（教學區）都是用英文在上課，包括環境佈置都是外語。』

『整個學校的各種設備材料來講，我們設備的質感都很好，就是讓他們（學生）習慣在一種比較高品質的生活環境，提供一個最好的環境設備，讓你（學生）要去愛惜它，培養學生做一種很高品質的展現。』（S4P4-20100113）

『我也在這個新校舍弄（規劃）一座太陽能，也是藉這個機會能夠讓孩子去學習，去怎麼節能減碳，現在我們一直在推節能減碳，我們希望讓孩子們從這個小地方，比如說，要關燈啦、冷氣到幾度的時候就不能去開呀，另外我們每一間廁所都會有衛生紙，我們要怎麼樣節約使用啦，因為每一張衛生紙所用到的樹，都室砍伐而來，或是什麼方面呀。』

『孩子們他就在這個美的環境內，形塑他們不同的性格，早上、課餘播放音樂，是希望他們聽到美的音樂，然後看到的是美的東西，希望孩子在這個環境裡頭能夠去潛移默化。』

『因為我們很重視品格教育，我們的孩子一定要工作，一定要打掃，我們是覺得這個灑掃應對進退是孩子們的第一步、首要的，所以我們孩子們不會有驕氣。』（S5P5-20100126）

4.4.4 提供完善資訊設備，建立E化校園

為強化學校各方面效率，及校園資料庫E化的建立，學校積極購置資訊相關器材，透過充分的資訊設備配置及校園網際網路的建置，不僅協助行政人員業務推行及強化宣導效率外，更藉由完善的E化校園環境，促進教學創新，而學校並透過學校網站呈現辦學理念及教學特色與成果，家長與學校或班級導師亦可利用網頁留言或 e-mail 信件方式，進行親師溝通及意見表達。

『對內有一個數位平臺，比如說教務處規定幾月幾號要丟出（上傳）什麼東西（資料），大家通通都要丟到那裡（數位平臺）去，你隨時都可以上去（上網瀏覽）看，我也可以上去看，你沒有這個（上傳資料）我也看不到，所以我就不需要主任印 download 紙本給我，因為環保時代，也不用每次都印給我。』

『我們（學校）每個學期寒暑假，我都要看老師有沒有在按照時間之內把課程教學計畫寫（上傳資訊平台）好，我只要點（選）上去就看得到的 可知道誰出來誰還沒有出來。』

『第一年教室裡面，老師都有一台電腦了，所以老師在處理成績或處理什麼都沒有問題，第二年、第三年，我就建議董事會，教學的這個部份一定要每一年增加一些資源，充實設備，就這樣（資訊設備）慢慢出來。』（S1P1-20091202）

『我們（學校）有自己的（網路）專線，他（教師）可以到平台上去分享跟抓資料，也可以到外面去抓資料。』（S2P2-20091204）

『我們有專門資訊的老師，有三位人員專門在做這樣（資訊）的支援，從我們的網站上可以看得出來我們的資訊內容相當的豐富。』

『學校也都是盡量在（資訊）硬體上，能夠供應就供應老師，像今年我們就花了將近有六十萬，大概六十萬到八十萬，進行整個資訊全部更新。』（S3P3-20100112）

『（資訊）設備每間（教室）有，我們在（添購資訊）設備方面來講，我們砸錢（添購）其實都沒有問題。』

『總務處最近才買了一臺四萬多塊的數位相機，老師有需要都可以借用，甚至於如果你需要的話，都還有人才可以支援。』（S4P4-20100113）

『之前我們（學校）網頁的設計這一點做得還不夠，所以我還要借重大學這一方面，來幫我們學校網頁再弄（架設）好，而老師們在班網也經常會跟家長們做一些溝通，像那時候H1N1的時候，停課的時間，我們老師幾乎都借用班網跟家長做溝通。』

『有時候家長不是很滿意，他就會藉著這個（網路）留言，就會跟我們（聯絡），我們也是藉這個跟他溝通，那家長有時候有任何事情他也會寫 e-mail 給我，或是給主任或是給老師，還有我們現在就是公文電子化，我們現在正積極在做。』

『我一直想要請大學教授幫我們學校網站把它弄好一點，我們的（班級）網頁是老師們認真完成，所以我每一學期都有老師的班網的競賽，網頁競賽，我還排名次。』

『有時候我們有什麼事情，我們就直接用（學校網站）網路公布這樣，想說用無紙的，不要用紙張。』（S5P5-20100126）

4.5 多元公共關係策略

4.5.1 顧客導向經營，重視家長反應

私立小學在招生上屬自由學區制，在自由市場機制下，學校的生存取決於學生家長的選擇，學校相當重視家長的反應及需求，不只對家長提出的疑問及建議須快速回應，對學生的照顧情形更為家長所在意，因此必須讓家長感受到學校的用心及禮遇，進而對學校感到滿意，學校才能永續的經營。

『你找不到這麼透明（校園開放）的學校 我們為家長建設了兩層的地下停車場所以家長是隨時都可以送東西進來給學生，學校是完全透明（開放），因為他（家長）來接孩子或送孩子來可以把車停在地下室，然後人坐電梯上來直接到教室去。』（S1P1-20091202）

『私立學校要進行的行銷最重要的是給家長的滿足，家長的需求，跟家長的方便性，那很重要，譬如說家長的需求，家長需要的是什麼東西，你（學校）在行銷上要怎麼樣讓家長感覺到受到了禮遇。』（S3P3-20100112）

『萬一剛好今天上學的時候在下雨，我們是不會讓孩子淋到雨的，我們會做到這樣子，從孩子打開車門，我們的老師已經撐傘就直接把他帶進學校哩，其實這個小動作可以讓家長感受到學校對孩子的用心照顧。』（S4P4-20100113）

『我們只要讓家長安心、放心，把我們（學校）的形象弄好、塑造好，家長信任我們，我們就夠了。』（S5P5-20100126）

4.5.2 適時獎勵、關懷學校成員

學校不只重視家長，對於校內成員亦會適時適宜的規劃成員福利，透過各種不同的方式表達對成員的關心，使學校成員在對學校投入及付出時，能及時感受到學校的重視，進而對學校產生歸屬感。

『我曾經買過現榨飲料讓大家挑，而且我都告訴他們就挑50塊以上的，然後也有請過老師吃紅豆餅，大概就是我跟主任偶爾會跟老師撒嬌（慰勞）一下，

因為我們也都知道老師很辛苦，我們就會藉理由或藉機會，如一個活動辦完了，或者是一個事件結束了，大家真的是忙完了，我們就會藉機會感謝老師配合。』(S1P1-20091202)

『內部的行銷就是跟老師之間互動的情形，關係的良好，跟了解老師的需求，這是內部的行銷部分，關懷老師這種部分都應該要做到。』(S3P3-20100112)

『我們也是有教師自強活動，那都是董事會編經費。』(S4P4-20100113)

『把內部教師（關係）這方面整個弄好，只要跟老師做充分溝通，你關心他、你關懷他，很多時候以同理心去感受，你同理他的立場，其實老師們也滿理解的，他不會說去故意去那個（反對），另外我們有一個教聯會，所有的聯誼活動都是由這個教聯會來處理。』(S5P5-20100126)

4.5.3 設置專職人員，建立人人公關觀念

為能招收足夠的學生數，學校設置有負責公關人員從事學校行銷、招生等公關活動，而教學現場是學校公關的第一線，教師教學評價好，自然獲得家長的認同，家長有口碑就會幫學校宣傳。因此，學校公關活動的執行並非只有專責人員進行，學校成員人人都在進行學校公關。

『教務處會兩個禮拜抽查一次聯絡簿，抽查好了，他會看只要家長有一些行政部門的意見或者教學方面的意見，是老師沒辦法（回應），那是政策性的，老師沒辦法處理的，他會馬上拷貝一份給我，我就馬上交代下去，這是英文部的給英文，這是訓導的給訓導，然後我們會去追蹤。』(S1P1-20091202)

『我們家長都會一對一、或者小組式的來參加我們的座談會，學校參加的人員有時候是我們的老師、主任，或者是行政人員，但他們大部份也會邀我能夠跟他們有一段時間的談話，利用創辦人利用學校的執行長來跟他們談一談這學校的理念和辦學。』

『基本上他們（教職員）必須具備這種（溝通）能力，可以跟家長做溝通者，然後做為解說者，這個是一定要的。』(S2P2-20091204)

『我們學校特別設一個家長服務處，設置有一個主任跟一個職員，他的工作不用做教學工作，就是做家長服務』。

『我常常也跟老師講說：家長送這過來，那也許因為小孩子比較低，年紀比較弱小，一年級，那坐車不方便，我們當導護就在車旁，順便他沒有辦法來提他的書包，你過去幫他提上來，把門關起來。』（S3P3-20100112）

『其實是每一個人（教師）都是都是在做公關，包括你老師你若給人家教學教得很好，家長就有口碑啦，他就會幫你宣傳吶，所以其實老師都是（公關），我在想所有教學工作現場的人應該都是最重要的第一線，那如果額外彙整的可能都是註冊組長啦。』（S4P4-20100113）

『我們有兩位（主任）是做比較負責公關的部分，像我們在平面媒體的行銷啦，還有對記者方面的這些我們會有專人負責，然後呢，像如果說要出去招生什麼，這個主任們要去負責。』

『我們老師在學期初開班親會，我要老師把他經營的特色、經營的方式，用power point非常清楚的跟家長交代，還有我們老師也經常會跟家長，有的時候班網啦什麼，跟家長做溝通，如果溝通好的話，家長信任你就OK。』（S5P5-20100126）

4.5.4 經費自足，堅守教育本質

私立學校很少能獲得政府的補助，甚至是沒有，因此在校務經費上完全自足，相關經費需求由學校董事會審核支持，因此可免除許多外界的影響，學校教育完全自主不受干擾。

『在私立學校這一點公關的部分幾乎就很少，因為我們沒有拿政府的一毛錢，所以這一個部分，公關的部分幾乎就比較不用花時間，就是對外的公關，因為比較不用去爭取一些經費，所以所有的時間都是在校內，有更多的時間跟老師一起成長、學習。』

『那時候（創校）還有很多設備都跟公立學校一樣，一開始而已，不可能什麼東西都有，第二年我就建議董事會要裝（資訊設備）……，第二年、第三年，我就會建議董事會，這個教學的部份一定要每一年增加一些資源，充實設備。』（S1P1-20091202）

『老師所提出來的這個設備所提出來的，我們都會有定期的改善，我們會提董事會，譬如說我們這一次的，譬如說我們的這一這一個學期我們的整個電腦我們更新，就是我們提出來跟董事會講說電腦已經相當的陳舊了，必需要改善，那就看他（董事會），可以可以改善就整個整個全部改善。』（S3P3-20100112）

『我們沒有拿政府的經費呀，所以就比較不用跑那一部分（公關），我們不會像公立學校說，因為你要跟人家要經費來幹什麼，經常就要跟他們有一些關係，這我們是比較沒有這一部分。』（S4P4-20100113）

『每一年到三月，我們要編列預算，我們現在的金額編列預算，然後要董事會這邊通過，他認為說OK你們可以做，我們就可以做。』

『公立學校的時候（辦活動），都是有沒有民意代表啦、什麼什麼什麼，我們在這裡（私立小學）不一樣，我運動會的時候，我不發請帖給他們，像我這次辦這麼大的活動，我也沒有給他們，因為我覺得政治跟教育是兩碼子的事情。』（S5P5-20100126）

4.5.5 運用各種管道向家長進行校務宣傳

私立小學的學生來源不定，為使學校能夠招收足夠的學生以維持校務運作，學校平常會透過網站或辦理活動等各種方式，將辦學理念及教學特色與教學成果展現出來，並且在每年新生報到時期，更會辦理許多新生說明會以吸引家長選校就讀。

『我們會辦非常小，大概差不多三、五個座談會，可以近距離的看到父母跟孩子可以直接對話。然後我們談到最後兩個小時之後，可能他會再花第二次時間再帶孩子來跟老師再相談，他對於這樣的教育理念還有沒有什麼憂心之處，有沒有什麼不解之處，然後再來做選擇（入學否）。』

『我們透過學校或我們的基金會跟電台合作推動共同節目，透過電台不斷的傳遞美的聲音跟思想，不斷透過電台跟一群外在我們不認識的或認識的人在溝通，然後以上節目是由我們道合實驗學校或道合教育基金會贊助，接受我們表達一種觀點那我們大部份透過這種觀點跟方式來跟大眾聯繫，另外一個就是跟國美術館跟德國威察博物館跟一些像這樣子的一些社會教育單位共同策劃或者主辦、協辦，各式各樣的具有開創性的，然後讓社會大眾能夠去參與，這也是我們溝

通的管道。另外一個就是說這個村子的家長本身就是志工，這一群志工也會有他們自己的社群，這些社群會因為他們而被帶到我們這個村子（學校）來參與節慶、生活與美學，我們有不同的慶典，所以這些社群會帶他們的朋友參與慶典這也算是一種管道，然後再來的話就是可能配合一些參訪，因為這個學校其實有蠻多體制內體制外國內國外，很多人來我們學校參觀。』（S2P2-20091204）

『校外的都是用網站的方式，我們學校的網站隨時會更新，我們定期的都有電子週刊，兩個月都有雙月刊，那每一個月都有note的資訊，所有的家長在我們的網站都有（瀏覽）報導主題。』

『新生我們辦理招生說明會，像我們最近就在辦招生，辦招生的時候就是我們自己內部嚴格幼稚園的升小一的說明會，那我們會再定點的地方，譬如說我們自己去拜訪所有幼稚園去發DM啦，那比較比較高級社區的部分，我們會進去裡面辦說明會。』（S3P3-20100112）

『有時候要做一些手冊啦，還是單張啦，甚至於外頭我們有廣告，我們也是要打廣告的，我們有的會在車廂，有的甚至於到時候可能會在電視，有的時候會在收音機。』（S4P4-20100113）

『有透過平面媒體在做一些公關的活動，還有就是發DM啦，有時候我們會夾報，發一些我們的DM，另外在我們學校開說明會，三月份，我們會開一場，四月份大概開一場至兩場，我們大概會開兩場至三場。』（S5P5-20100126）

4.5.6 以辦學績效吸引家長教育選擇

教學績效是學校最重要的行銷，家長為小孩選擇就讀學校其第一優先考量者，仍是以學校教學績效為先。學校教學有效能自然就會有口碑，再透過家長的口耳相傳及推薦，就能吸引學生家長對教育的選擇。

『口碑出去了人家就會過來，我們完全不做行銷，完全是靠家長口碑的，這個你自己很清楚需要時間，課程教學本來就是要時間，要時間家長才看得出來。』（S1P1）

『要建立一個品牌或者是要建立一個定位，他絕對不是一時一刻，他是一種長時

間的累積，對所謂的做行銷做公關，用公關做行銷，這個概念最好是回到你的核心價值，回到你的學校的核心價值跟意義去探尋。』(S2P2-20091204)

『因為成績，你再怎麼廣告，你的成績，你的網站的成績、你的這個全民英檢、你的英文能力、你升私中的能力，這個就是最終的就是成績啦，你沒有那樣的成績，倒是很難吸引到那個（家長），那因為大家所有的內部設備內容大部分是差不多，最後就是培養出來的學生他的成效如何，學習成就如何，家長比較重視這一端。』(S3P3-20100112)

『教師直接的教學效能、效果、成效你們如果去展現呀？這個是最直接呀，因為剩下的有什麼比賽成績啦、做什麼啦，那個我們現在說歸說啦，那個如果是別人的孩子得到的成績又不是你自己的孩子，你最多只也知道，這間學校這所學校是有在努力啦！』(S4P4-20100113)

『口碑是最重要，家長的口耳相傳很重要，而且家長有時候，他如果對你（教師）不信任的話，他在下面就會發酵（散撥），這個是很可怕的。』(S5P5-20100126)

4.6 經營策略重要性之分析

為分析私立小學四構面中各經營策略之重要次序，本研究以問卷調查法，針對原受訪者提供問卷（附錄二），共發出5份問卷回收4份，依受訪者在各項策略所填次序，次序為1者為最重要之經營策略分數最低，進行加總與平均，所得結果如表4-1所示。

表 4-1 經營策略之重要次序

學校行政領導策略	平均	次序
9.強化本位課程特色，提升學校競爭能力	1.00	1
3.勇於嘗試改變，鼓勵成員創新	2.75	2
1.強化會議功能，走向集體領導模式	3.00	3
8.以顧客導向，尊重家長選擇權	3.75	4
2.建立典範學習與回饋機制，促進品質管理	4.75	5
6.跟隨學校願景，凝聚教學共識	6.50	6
5.鼓勵成員自我表現，促進教師增權賦能	7.00	7
4.多元溝通化解反彈及衝突，積極汰除不適任教師	7.50	8
7.形塑優良組織文化，促進成員積極投	8.75	9
教師專業發展策略	平均	次序
1.引導教師專業發展，促進教學品質提升	1.25	1
2.重視實務與分享，鼓勵教師進修研究	2.00	2
5.促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體	3.00	3
4.建立分享文化，增加知識資產價值	4.00	4
3.結合資訊規劃課程，進行資訊融入教學	4.75	5
校園環境規劃策略	平均	次序
1.依據教學特色，規劃校園環境	1.25	1
2.徵詢專家學者專業意見，重視學習設施需求	2.00	2
4.提供完善資訊設備，建立E化校園	3.25	3
3.善用校園規劃，發揮境教功能	3.50	4
多元公共關係策略	平均	次序
6.以辦學績效吸引家長教育選擇	1.75	1
1.顧客導向經營，重視家長反應	2.25	2
5.運用各種管道向家長進行校務宣傳	2.75	3
3.設置專職人員，建立人人公關觀念	3.75	4
2.適時獎勵、關懷學校成員	5.00	5
4.經費自足，堅守教育本質	5.50	6

由表4-1之平均數可以得知，私立小學校長認為學校行政領導策略中最重要前三項，依序為強化本位課程特色，提升學校競爭能力、勇於嘗試改變，鼓勵成員

創新及強化會議功能，走向集體領導模式。

教師專業發展策略中最重要前三項，依序為引導教師專業發展，促進教學品質提升、重視實務與分享，鼓勵教師進修研究及促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體。

校園環境規劃策略中最重要前三項，依序為依據教學特色，規劃校園環境、徵詢專家學者專業意見，重視學習設施需求及提供完善資訊設備，建立E化校園。

多元公共關係策略中最重要前三項，依序為以辦學績效吸引家長教育選擇、顧客導向經營，重視家長反應及運用各種管道向家長進行校務宣傳。



五、結論與建議

5.1 結論

本研究旨在分析私立小學經營策略，透過對私立小學校長之深入訪談，經訪談記錄比對及分析，歸納出私立小學共四構面24項經營策略，使得校務經營績效卓越，並建立私立小學經營策略命題，以提供公立小學在學校經營管理實務及學術研究之參考。

5.1.1 行政領導策略

依據研究結果，經營績效優異私立小學的學校經營辦學理念與願景，皆在創校規劃時即已訂定完成，學校在達成辦學理念及願景目標下，十分鼓勵教師發揮創意，以創新的方式達成教學目標，並透過會議的召開，進行充分的意見溝通及經驗傳承，促進校務品質的管理與提升，而在學校成員能力的培養上，更是藉由活動的規劃及舉辦上，充分授權對使教師能增權賦能，加上資訊設備的積極設置，強化了學校行政效能及教學特色，同時對不適任教師的迅速處理，提升了私立小學的競爭力。依據研究結果，私立小學行政領導策略如下：

1. 強化會議功能，走向集體領導模式

學校的行政已不再是一人決策，校務的決策會藉由各式會議的召開，在會議中透過眾人的討論而形成共識，並以會議中的共識成為決策，做為校務推行的依據。

2. 建立典範學習與回饋機制，促進品質管理

學校進行各項會議或活動時，皆會安排學校資深成員與資淺成員彼此互動，讓資深成員提出意見及分享自己的經驗，而資淺人員則能從中學習到經驗，更能從討論中立即獲得意見回饋，使校務推行品質能持續提升。

3. 勇於嘗試改變，鼓勵成員創新

學校要能持續經營就要有所改變及創新，不只行政事務推行要有創新的作為，教師的教學觀念及教學教法也必須跟著社會環境的改變而創新求變，以使學校不被社會所淘汰。

4. 多元溝通化解反彈及衝突，積極汰除不適任教師

為使校務推行能減少阻礙，私立小學經常透過各項會議及管道進行溝通，使成員能充分瞭解校務並化解疑慮，並對於無法勝任或不配合校務推行教師，則透過學校內機制進行汰換以使校務順利推行。

5. 鼓勵成員自我表現，促進教師增權賦能

為進行學校人才培育，私立小學鼓勵教師辦理各項教學活動，透過活動的規劃與進行促進成員的增權賦能，使教師的教學能量能逐漸累積，並從中栽培未來學校的行政人員及重要幹部。

6. 跟隨學校願景，凝聚教學共識

校長經常利用各種場合向教師說明、傳達學校辦學願景，使教師能充分了解學校辦學方向，透過教師對學校辦學理念的認同，進而形成教學共識，使全校教師能朝著共同的方向而努力。

7. 形塑優良組織文化，促進成員積極投入

校長為使學校教師有正向的教學態度及思考，會利用各種機會向教師傳達正向觀念，促使教師發展出優良組織文化，進而認同學校教育理念，共同為學校及教育付出。

8. 以顧客導向，尊重家長選擇權

學校將家長當作是教育的消費者，學校的教學則是產品，不但重視家長對學校教育方式或方法的意見，對於學生照顧層面的服務更是用心，並且賦予家長為其子女選班級或換班級的權利。

9. 強化本位課程特色，提升學校競爭能力

學校為了能夠在教育市場上競爭，除了構思教育的「藍海策略」規劃學校本位課程與其他學校作區隔外，對於本位課程的發展與創新更是不遺餘力，以期強化學校教學特色，創造學校競爭力。

5.1.2 教師專業發展策略

根據研究結果，經營績效優異私立小學校長相當重視教師教學能力的提升，

學校的教育願景與理念必須透過教師的優異教學方能實現，而教師教學良窳則端視教師是否有高度的教學效能，因此私立小學校長除固定時間安排教師集體進修研習外，亦支持教師依自我教學需求參加校外進修活動，而校內除研習外，更鼓勵教師在課餘時間或在學校另行安排時間下參加教師成長團體，期望透過學校固定安排的進修外，更盼望教師在自我成長動力的趨使，依照自我教學專長及教學領域選擇成長團體，透過同質性高同儕的專業對話及互動，促使教師教學專業發展，進而提升學生學習成效，達成學校願景及理念的實現。根據研究結果，私立小學教師專業發展策略如下：

1. 引導教師專業發展，促進教學品質提升

社會環境改變，家長對學校、學生對老師的要求也隨著不同，教師必須隨時自我要求、自我成長，因此透過學校多元化引導，促使教師自我專業成長，進而達成提升教師教學品質目的。

2. 重視實務與分享，鼓勵教師進修研究

為使教師教學觀念及教學技能提升，私立小學經常辦理研習以使教師獲取教學新知，而研習內容多為教學現場實務探討、教學經驗分享，以確實貼切教師教學進修需求，並且鼓勵教師進行教學研究或透過多元管道進修成長。

3. 結合資訊規劃課程，進行資訊融入教學

私立小學積極進行資訊融入教學推廣，除了完善的資訊設備設置，加上多媒體輔助教材的運用及網際網路的普及，使得教學能藉由網路充沛的教學資源，以及生動活潑多媒體的輔助，不僅提升學生學習興趣，更促進學生學習成效。

4. 建立分享文化，增加知識資產價值

私立小學鼓勵教師將自己的教學資源與校內其他教師分享，教師教學不再是孤軍奮鬥，為使教學資源能獲得最大的運用，學校皆建置教學資源分享的資訊平台，供所有教師分享或下載教學資源，大大減少了教師教學準備負擔。

5. 促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體

學校教師成長管道並不限於參加研習或者上課進修，教師之間相互對話討論亦是一種教學專業成長契機，教師團體中資深教師對資淺教師教學經驗的傳承，以及專長教師專業技能的分享，都能促使教師專業成長，因此，私立小學鼓勵教

師間進行專業對話，支持教師參加成長團體，以期教師專業持續提升與精進。

5.1.3 校園環境規劃策略

校園規劃設計目的在於能輔助教學，使教師在教學上能獲得充分的支持，訪談結果發現，經營績效優異私立小學在進行校園規劃時，會依據創校時的教育願景及所要呈現的教學特色，做相關的妥適規劃與設計，使得校園區域的配置或是校舍內的室內設計，都能貼切於教學需求並輔助教學，且透過整體校園氛圍的製作或校園角落的精心安排，使學生能在精心塑造的校園環境下，深受校園環境影響進而達到境教效果。從訪談結果發現，私立小學校園環境規劃策略如下：

1. 依據教學特色，規劃校園環境

教學是學校最主要的活動也是最終的目標，校園規劃也是以達成教學目的為準則，因此校園環境的規劃不只要讓學生有舒適的學習環境，更要能輔助教學達成學校教育目標。

2. 徵詢專家學者專業意見，重視學生學習需求

教師的專業在教學，因此在校園規劃及設計上，私立小學相當倚重外界的專家學者，透過專家學者的協助，提供校園規劃意見，並依專家學者意見建設出真正滿足學生學習需求的環境。

3. 善用校園規劃，發揮境教功能

學生一天之中待在學校的時間相當長，校園環境氛圍將時時影響學生學習，為能使學生的學習有加乘效果，學校在校園規劃上相當重視校園環境教育功能，藉由校園境教功能的發揮，以輔助學生的學習及情操的培養。

4. 提供完善資訊設備，建立E化校園

學校教育為能跟隨時代的快速變遷，除建置校園網際網路隨時擷取新資訊外，更建構完整的校園資訊設備，期望透過E化校園建置，使得校務的推行更快速、公開且方便，也能讓家長更認識學校、認同學校。

5.1.4 公共關係策略

依據分析結果，經營績效優異私立小學校長認為，私立小學校長本身並不需要應付外界的應酬及廣結善緣，校長最重要的角色在帶領學校成員共同為達成學校願景而努力，在經費需求上，只要學校經營的好，學生的學習有成效，家長自然就會受到辦學成效的吸引而選擇讓其子女就讀，而學校經營所需的經費就可以從新生入學及源源不絕的轉學生中，獲得充分的經費支援。因此，私立小學經費並非受教育機關補助，所以不會受到教育機關太多的管制或相關繁雜行政程序干擾教學，更不是求助於外界支援，因此可以避免因募款或申請經費補助而受到外界的不當干預，也因為私立小學沒有外來的種種限制或干預，在教學上更能堅持教育本質，一切以教學為依歸，充分發揮學校教育功能。從分析結果發現，私立小學公共關係策略如下：

1. 顧客導向經營，重視家長反應

私立小學招生完全依賴家長對學校的認同，學校教學必須要能讓家長認同並吸引家長，任何使家長不滿意的教學或服務，都將使得家長辦理其子女轉學，選擇他校入學就讀，家長及學生就如同消費顧客，學校必須要有好的教學成效及完善的學生照護，才能有源源不絕的學生選校就讀。

2. 適時獎勵、關懷學校成員

學校辦學成功與否端賴教師的教學，私立小學為使教師能對教學積極付出與貢獻，學校經常會透過正式或非正式管道，時時關懷協助教師，對教師的努力及貢獻表達感謝並適時提出獎勵，展現出學校對教師的重視。

3. 設置專職人員，建立人人公關觀念

私立小學重視家長意見亦關懷教師，在校內外的公共關係方面皆有安排固定人員統籌辦理，然而學校是一體，教師更是最直接面對家長的人員，家長對老師教學滿意才是最佳的學校公關活動，每一位教師都是學校的公關人員。

4. 經費自足，堅守教育本質

私立小學的經費絕大部分來自學生繳費，由於沒有接受外界補助，學校辦學更能符合創校教育理念，透過教育的自主，不但能貫徹學校辦學理念、實現學校願景，更能不受外界影響，秉持著教育根本進行教學活動。

5. 運用各種管道向家長進行校務宣傳

對學校越瞭解家長才能安心讓其子女入學就讀，為使家長充分瞭解學校辦學理念與成效，私立小學經常利用各項機會向學生家長說明及傳達，以使學生家長能更認識學校，進而能深受學校吸引，促成家長教育選擇的目的。

6. 以辦學績效吸引家長教育選擇

學校要吸引家長及學生必須要有好的教育口碑，而好的教育口碑則來自於學校的辦學績效，優異的辦學績效，不但能增加學校的知名度，更能吸引家長對學校產生興趣與瞭解，進而達成學校選擇的目的。

5.2 建議

根據本文研究結論，針對公立小學經營策略及後續研究提出以下建議。

5.2.1 對公立學校經營策略的建議

1. 持續本位課程發展，促進家長教育選擇

學校發展的本位課程特色是家長選校考量的主要因素之一，本位課程發展要有成效必須長時間推行，不因校長的更換，或者學校專長教師的調動缺乏師資，而改變學校發展特色，以免造成之前已投入發展本位課程資源的浪費，以及學校特色發展不連貫等不利因素，使得學校沒有吸引家長選擇的誘因。因此，學校應延續最初本位課程的發展內容，使學校辦學特色能延續以獲得家長認同，促使家長願意為其子女選擇就讀。

2. 積極處理不適任教師，避免形成不良組織文化

教師是學校教學活動的執行者，當學校教師產生不適任情形，或者不配合學校相關活動辦理時，學校應透過校內機制對於不適任或不配合教師進行輔導甚至解聘，避免不適任教師繼續留校教學，使得其他教師仿效不當行為，造成對其他教師產生不良影響，甚至形成不當團體，進而導致影響教師教學士氣，形成不良組織文化，阻礙校務發展。

3. 鼓勵教師資源分享，增加教學資源經濟效益

學校教師為促進教學成效，經常花費許多時間、人力，透過各種管道取得教學資源，來提升學生學習成效，為使教師辛苦收集的教學資料能更廣泛的利用，

以發揮最大的經濟效益，學校應建立一套教學資源分享平台，供教師分享教學資源，透過教師合作充實平台內教學資源，不但能使教學資源多元化，促進教學內容更充實，亦減少教師蒐集教學資源的負擔，使教師能有更多的時間研發教材、創新教學。

4. 依據學校本位課程，積極辦理相關進修活動

學校本位課程發展不但能建立學校特色，完成教育目標，更能吸引家長認同提升學校競爭力，而學校本位課程教學品質的良窳，端賴教師教學能力是否足夠，為促進本位課程品質管理，學校應經常舉辦學校本位課程教師進修活動，促使教師在本位課程教學技能的提升，使學校本位課程發展能達到預期目標，建立學校特色。

5. 進行學校形象管理，爭取家長認同

學校發展公共關係時，應避免各處室個自進行形成學校資源浪費，因此，在學校努力辦學的同時，除需要有專責人員將學校辦學方針、各項特色、教學成效、優勢校園環境進行公關管理，以充分提供給家長及社會大眾瞭解外，學校的公共關係更需要所有成員一起努力，提供家長高品質的服務，有禮貌的態度，建立優良的學校公共關係。

5.2.2 對後續相關研究的建議

1. 研究對象

本研究訪談私立小學之校長，多數是由公立學校退休轉任，學校經營策略可能受到任職於公立小學時之思考模式影響，因此建議後續研究以非公立學校校長轉任為研究對象。另外，本研究訪談學校未擴及其它地區，在研究結果的推論只能以台中地區為例，建議後續研究可擴大研究範圍。

2. 研究方法

本研究以深度訪談為主，文件資料分析為輔，建議後續研究進入經營績效優異私立校學實施參與觀察，除實際觀察紀錄校長作為，更可加入親師生對校長學校經營層面的描述，以更了解校長經營策略實施之效果。

3. 研究內容

本研究著重於校長對學校相關經營層面之策略分析，在研究結果的推論上，僅能就校長經營層面分析，無法全面呈現經營績效優異學校學生數成長全貌，建議後續研究可加入該校家長選校的變項，以取得家長及校長對學校經營策略的分析。



參考文獻

- 內政部統計處，內政統計通報98年第六週(97嬰兒出生狀況統計)，內政部統計處，2009/6/9取自<http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/list.htm>，民國九十八年。
- 王秋晴，台南市國民小學實施家長學校選擇權意見之調查研究，國立台南師範學院碩士論文（未出版），民國九十一年。
- 中華創意發展協會，InnoSchool 2008全國學校經營創新獎創新內涵，中華創意發展協會，2009/8/31取自<http://ncmail.pcsh.tpc.edu.tw/~tpcedu/document/InnoSchool%202008.doc>，民國九十七年。
- 王如哲，知識經濟時代的學校競爭力，台灣教育，613，11-19，民國九十一年。
- 台北市教育局，精緻教育--臺北市優質學校經營手冊，台北市教育局，2009/9/26取自http://web.tiec.tp.edu.tw/otiec/studybooks/catalog/upload_file/172-124.pdf，民國九十三年。
- 行政院經濟建設委員會，中華民國臺灣97年至145年人口推計，行政院經濟建設委員會，2009/6/7取自<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000455>，民國九十八年。
- 江文雄，學校經營概念與策略，技術及職業教育，35，11-15 頁，民國八十五年。
- 吳清山、林天祐，創新經營，教育資料與研究，53，134-135，民國九十二年。
- 吳清山、林天祐，教育選擇權，2009/6/17取自<http://w2.nioerar.edu.tw/basis3/16/gj19.htm>，民國九十四年。
- 吳育偉，家長教育選擇權之研究—以花蓮縣為例，慈濟大學教育研究所碩士論文（未出版），民國九十一年。
- 吳清山，學校行政，心理出版社，台北，民國八十年。
- 吳明清，選擇與控制：學校教育改革的理念爭議，現代教育論壇（二），43-52，民國八十六年。
- 吳清山，優質學校課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵及實踐策略分析，教師天地，134，21-31，民國九十四年。
- 吳淑芬，國民小學經營學校特色之研究，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文（未出版），民國九十五年。
- 吳易凌，從新校園運動探討教學空間規劃與環境教學之研究—以台中縣土牛國小為例，國立臺灣師範大學環境教育研究所碩士論文（未出版），民國九十年。
- 何金針，學校行政理論與實務。幼獅，台北，民國九十二年。

- 李茂能，教育研究（一）量化教育研究，學富，台北，民國九十一年。
- 李俊湖，九年一貫課程與教師專業發展策略，2009/9/18取自
http://content.edu.tw/primary/society/ks_ck/nine/n5.htm，民國九十八年。
- 林新發，從學校經營的觀點談如何促進教育品質的提升，中等教育，49(4)，3-6，民國八十七年。
- 林志成，學校公關之迷思困境暨其推動策略，學校行政，11，4-13，民國九十年。
- 林天祐，學校經營品質管理策略，教師天地，128，23-29頁，民國九十三年。
- 林水木，學校行政領導之權力管理與運用，學校行政雙月刊，31，20-45，民國九十三年。
- 林政宏，學校組織變革中促進教師專業成長的可行策略，教育資料與研究，61，70-76，民國九十三年。
- 周武昌，後現代主義及其對學校管理的啟示，研習資訊，21(2)，88-95，民國九十三年。
- 周生民，台南市國小學童越區就讀及其相關之研究，國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版），民國九十一年。
- 施正屏主譯，企業研究法，學富文化事業有限公司，台北市，民國九十七年。
- 施宜煌，少子化趨勢下台灣幼兒教育的因應之道，研習資訊，25(4)期，105-110，民國九十七年。
- 范熾文，台灣地區人口變化對國民教育的衝擊與因應：以少子化現象分析為例，國立花蓮師院初等教育學系暨行政與領導研究所舉辦之「人口結構變遷對教育發展之影響」研討會手冊，花蓮縣，民國九十三年。
- 范熾文，學校組織變革的策略與做法：知識經濟觀點，載於台中師院主辦：現代教育論壇（50-56），民國九十三年。
- 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，研究方法：步驟化學習指南，學富文化事業有限公司，台北市，民國九十一年。
- 胡幼慧，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，巨流圖書公司，台北，民國八十九年。
- 高雄市，高雄市立國民小學學校評鑑實施要點，2009/8/13 取自
<http://boe.kh.edu.tw/downloadedu.do?actionType=downloadF&file.id=27075>，民國九十六年。
- 教育部教研會，人口結構變遷對教育資源發展之影響。教育部，台北市，民國九十三年。

- 教育部，台閩地區出生人數及出生率，教育部統計處，2009/5/12取自
http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview76.xls，民國九十八年。
- 教育部，歷年單齡人口數、學齡人口數（63~97年度），教育部統計處，2009/6/13
取自http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/people_age.xls，民國九十八年。
- 教育部，國民中小學歷年暨 97~111 學年度學生數推估，教育部統計處，
2009/6/13取自http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview47.xls，民國九十八年。
- 教育部，國小概況表（84~98學年度），教育部統計處，2010/5/11取自
http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/e.xls，民國九十九年。
- 陳珮雯、林玉珮，品格，家長選校最在乎的事，親子天下，2009/4/9取自
<http://parenting.cw.com.tw/web/docDetail.do?docId=1006>，民國九十七年。
- 陳薇萱，台北縣市國民小學領導卓越校長學校經營管理策略之研究，淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文（未出版），民國九十七年。
- 陳明印，從教育行政的觀點看國民教育法的精神及內涵，國民教育，39(6)，25-36，
民國八十八年。
- 陳昌熙，家長選擇學校之研究-以兩所國小為例，國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版），民國九十五年。
- 陳蜜桃、方德隆，教育研究，麗文文化事業公司，高雄，民國八十五年。
- 陳向明，社會科學質的研究，五南圖書出版公司，台北，民國九十六年。
- 郭木山，學校本位教師專業發展之意涵與實踐，教育資料與研究，62，108-117，
民國九十四年。
- 張景添，學校經營策略之個案研究—以台南市一所學生從下降到回升的學校為例，國立台南大學教育經營管理研究所碩士論文（未出版），民國九十六年。
- 張德瑞，教育選擇權對教育機會均等的影響，教育資料與研究，21，1-7，民國八十七年。
- 張明輝，優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化，教師天地，134，9-20。
台北市教師研習中心，台北，民國九十四年。
- 張明輝，從後現代的觀點看學校校長的關鍵能力，發表於國立教育資料館主辦、
台北市立師範學院承辦：「現代教育論壇—從後現代看校長核心能力的轉變」，2009/8/15 取自
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/postmordenprincipalabilities.pdf>，民國九十三年。

- 張明輝，知識經濟時代促進教師專業成長的學校行政理念與措施，發表於澳門大學「二十一世紀教師的專業成長」學術研討會(91.05.18-19)，澳門大學，澳門，2009/9/18 取自
[http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical\(schooladmin\)-19.htm](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical(schooladmin)-19.htm)，民國九十一年。
- 張庭憲，少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道，學校行政雙月刊，36，87-93，民國九十四年。
- 張炳煌，國中家長學校選擇權之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文(未出版)，民國八十七年。
- 張茂源、王昇泰、吳金香，交出不一樣的台灣囡仔—兼論家長教育選擇權，學校行政雙月刊，54，193-204，民國九十七年。
- 張茂源，談 e 世代學校組織的運作策略，研習資訊，21(5)，110-116，民國九十三年。
- 張慶勳，學校經營企業化之挑戰與展望，國教天地，132，71-76 頁，民國八十八年。
- 張素貞，課程變革與教師專業成長，研習資訊，21(2)，63-72，民國九十三年。
- 游春生，校園更新規劃設計過程中使用者用後評估之探討—以頭城國中為例，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)，民國九十年。
- 曾素秋，【教學研究室】少子化時代下的老師該怎麼做？--談少子化社會對我國教師專業發展之影響，朝陽科技大學交與學電子報第13期，2009/4/11取自
http://ctl.cyut.edu.tw/chinese/05_news/03_epaper.php?EID=20，民國九十八年。
- 黃文卿、林晏州，深度訪談之理論與技巧：以陽明山國家公園遊園專車推動為例，國家公園學報，18，2，民國八十七年。
- 黃信君，彰化縣國小學生家長對學校選擇權的認知極其相關因素之研究，國立台中師範學院國民教育所碩士論文(未出版)，民國八十九年。
- 黃雅鳳，體檢私立學校體質，師友月刊，408，10-13，民國九十年。
- 湯蔓嫻，花蓮縣小型學校校長學校經營策略及相關因素之探討，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)，民國九十三年。
- 湯志民，優質學校環境規劃與問題探析，臺北市立師範學院初等教育學刊，14，49-82，民國九十二年。
- 葉國維，宜蘭縣國民中小學校園建築更新發展及參與過程之研究，私立中原大學室內設計學系碩士論文(未出版)，民國八十八年。

- 楊巧玲，教育基本法有關人民學習權及受教權規定之分析，教育政策論壇，4(2)，1-24，民國九十年。
- 楊明、王國義，當代中小學校園規劃建設的理念與實踐—以瀋陽渾南朝鮮族學校規劃建築設計為例，瀋陽建築大學學報(社會科學版)，9(3)，266-268，民國九十六年。
- 甄曉蘭，中小學教師的專業成長，國立台灣師範大學主辦：教育人員專業發展學術研討會，11-22，國立台灣師範大學，台北，民國九十二年。
- 廖春文，學校組織變革發展整合模式之探討，教育政策論壇，7(2)，131-166，民國九十三年。
- 維基百科，私立學校，2009/8/15 引自
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E7%A7%81%E7%AB%8B%E5%AD%B8%E6%A0%A1>，民國九十八年。
- 臺北市教育局，精緻教育--臺北市優質學校經營手冊，2009/8/13 引自
http://web.tiec.tp.edu.tw/otiec/studybooks/catalog/upload_file/172-124.pdf，民國九十三年。
- 潘慧玲，高級中等以下學校教師專業發展評鑑指標，教師專業發展評鑑資源網，2009/9/18取自http://www.ntnu.edu.tw/fp/teacher/0701_04.htm，民國九十八年。
- 潘淑滿，質性研究—理論與應用，心理出版社，台北，民國九十二年。
- 蔡敦浩、陳可杰，質化研究在管理研究上的應用---三個個案的說明，商管科技季刊，第三卷，第一期，43-55，民國九十一年。
- 蔡姿娟，學校選擇權在教育市場化下對義務教育的衝擊，教育資料與研究，52，55-61，民國九十二年。
- 蔡培村，學校經營與管理。麗文文化，高雄，民國八十七年。
- 蔡政良，校務的評鑑與實務，2009/8/31取自
http://www.dxes.tc.edu.tw/dxeshtml/9yr/9yr_i/9yr_g_4.ppt，民國九十一年。
- 蔡進雄，學校行政領導與教師專業發展，研習資訊 21(1)，55-59，民國九十三年。
- 蔡東利，國民小學落實學校公共關係可行策略，研習資訊，21(2)，73-81，民國九十三年。
- 蔡純姿，學校經營創新模式與衡量指標建構之研究，國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文(未出版)，民國九十三年。
- 劉仲成，教育市場化下學校經營的策略，教育資料與研究，57，45-49，民國九十三年。

- 劉世閔、吳育偉，家長教育選擇權：教育公平與績效的雙刃劍，嘉義大學國民教育研究所學報，12，19-4，民國九十二年。
- 劉明龍，經營困難私立高中職學校校務運作改善策略之研究，彰化師院大學工業教育學系碩士論文（未出版），民國九十二年。
- 劉佩修，百大特色小學，商業週刊，1109-1116，民國九十八年。
- 歐用生，質的研究。師大書苑，台北，民國八十一年。
- 鄭燕祥，教育領導與改革新範式，高等教育，台北，民國九十二年。
- 戰寶華，學校經營策略規劃分析，學校行政雙月刊，52，1-19，民國九十六年。
- 盧姝如，創造校園閒置空間的新價值—談英國劍橋大學的空間利用，師友月刊，464，11-17，民國九十五年。
- 鍾俊文，少子化、人口老化及人口減少的成因、衝擊與對策，台灣經濟論壇，2（6），11-46，民國九十三年。
- 鍾巧如，少子化趨勢下台灣國民小學學校經營規模調整評估，學校行政雙月刊，44，187-204，民國九十五年。
- 鍾政諺，我國教育基本法之實施與檢討，國立台灣師範大學政治學研究所碩士論文（未出版），民國九十三年。
- 謝文全，學校行政，五南圖書出版公司，臺北，民國九十一年。
- 蕭進賢，英美學校選擇權政策之比較研究，國立暨南國際大學比較教育研究所碩士論文（未出版），民國九十二年。
- 顏秀如、張明輝（2005），學校創新經營的意涵與實施計畫，中等教育，56（3），28-52，民國九十四年。
- 顏國梁，從教師發展導向論實施教師評鑑的策略，國立台北教育大學教師評鑑資訊網，2009/9/20取自
<http://elab.ntue.edu.tw/eva/e/2/從教師專業發展導向論實施教師評鑑策略.pdf>，民國九十八年。
- 羅正，淺論家長教育選擇權，教育趨勢報導，第十四期，2009/4/11取自
<http://www.exam-point.com.tw/htm/EDU/0014/a/a1.pdf>，民國九十四年。
- Bogdan, RC, & Biklen, SK., Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Chiang, T. S., A Comparative Study of the Relationships Between Ideology : Education and the National Curriculum in Wales and Taiwan, With Special Reference to Junior School and Some Exemplification from Texts Used in Language Teaching, Unpublished Ph. D. Thesis, University of Wales, U. K,

- 1996.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage, 1994.
- Dey, I., Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists, London: Routledge, 14-16, 219-268, 1993.
- Ferraiolo, K., Hess, F., Maranto, R. & Milliman, S., Teachers' Attitudes and the Success of School Choice [Abstract], *The Policy Studies Journal*, 32(2), 209, 2004.
- Glatthorn, A. A., The Principal as a Curriculum Leader: Shaping What Is Taught and Tested, CA: Corwin, 1999.
- Henderson, J. G., and Hawthorne, R. D., Transformative Curriculum Leadership, 2nd ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.
- Harris, A. & Young, J., Comparing School Improvement Programmes in England and Canada, *School Leadership & Management*, 20 (1), 31-42, 2000.
- Kvale, S., Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing, London: Sage Publications, 1996.
- Leithwood, K., & Menzies, T., A Review of Research Concerning the Implementation of Site-based Management, *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (3), 233–285, 1998.
- Lidsky, A. J., A Perspective on Campus Planning, *New Directions for Higher Education*, 119, 69–76, 2002.
- Merrian, S. B., Qualitative Research and Case Study Applications in Education, San Francisco: Jossey–Bass, 1998 .
- Mishler, E. G., Research Interviewing: Context and Narrative, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986.
- Ncniff, J., Lomax, P., & Whitehead, J., You and Your Action Research Project, New York, NY: Routledge, 1996.
- Odden, E. & Wohlstetter, P., Making School-based Management work, *Educational Leadership*, 52 (5), 32–36, 1995.
- Raywid, M. A , Excellence and Choice: Friends or Foes? Urban Review, 19 (1), 39, 1998.
- Robbins, S. P., Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Slavin, R. E., Research Methods in Education, Boston: Allyn & Bacon, 1992.

Wilson, S., The use of Ethnographic Techniques in Educational Research, Review of Educational Research, 47 (1), 245–265, 1977.



「私立小學經營策略分析」訪談大綱

校長日安：

貴校在校長您的領導下，教學成效卓越，雖然面臨少子化招生不易的情況，卻是獲得貴校家長的支持與讚揚，使貴校在招生上突破困境。

後學目前任職於公立國小，並就讀於勤益科技大學企業管理研究所，因深感私立小學經營成效之優異，而對私立小學經營策略產生興趣，在本所林水順博士的指導下，進行「建構私立小學經營策略概念架構」之研究。本訪談資料僅供學術研究參考，絕對恪守研究倫理，您對本研究的協助及貢獻無限感激。

敬祝

道安

勤益科技大學企業管理研究所

研究生：劉漢曷

指導教授：林水順博士

莊英慎博士

- 一、 請問擔任校長職務已有幾年？在貴校服務多少年？
- 二、 請問校長選擇到貴校服務的原因為何？
- 三、 請問貴校行政領導策略（方式）為何？
 - （一）在組織結構領導上的具體做法？
 1. 在行政業務推動及經驗傳承方面
 2. 在行政領導及教學品質管理方面
 3. 在鼓勵創新方面
 - （二）在成員溝通上的具體做法？
 1. 組織的衝突為何？如何處理？
 2. 成員是否參與決策？
 - （三）在成員增權賦能上的具體做法？
 1. 如何規劃成員增權賦能？
 2. 如何引導成員積極投入學校？
 - （四）在組織願景上的具體做法
 1. 學校願景為何？
 2. 成員是否參與願景塑造？
 3. 組織文化為何？
 4. 校內有哪些教師團體？
 - （五）提升學校競爭力的具體做法？
 1. 學校的競爭力為何？如何提升？（學校的競爭優勢與機會為何？如何修正劣勢與威脅）
 2. 如校有何特色？如何形成與維持？

3. 學校資訊運用方面有哪些？如何引導運用在教學上？

四、 請問貴校教師專業發展策略（方式）為何？

- (一) 如何組成團隊社群？運作方式為何？
- (二) 教師進修意願為何？大多採取何種方式？
- (三) 資訊融入教學的推行與方式為何？
- (四) 有無知是管理系統？如何運作？
- (五) 教師專業發展的文化如何建立？成效如何？

五、 請問貴校在校園環境規劃策略（方式）為何？

- (一) 校園規劃特色為何？
- (二) 創新與學生需求如何達成平衡？
- (三) 如何使校園環境發揮境教功能？

六、 請問貴校在公共關係策略（方式）為何？

- (一) 學校公共關係對象有哪些？
- (二) 學校有哪些成員在進行公關相關事務？
- (三) 有限的經費下如何滿足教師的教學需求與家長的要求？
- (四) 貴校透過哪些方式進行公關活動？最有效的公關方式為何？

七、 您認為對學校經營影響最大的因素為何？

八、 對於今日內容校長要再補充之處？

【非常感謝校長的協助及幫忙】

附錄二

校長信安：

感謝校長先前在「學校經營策略」的研究訪談過程中，對本研究的協助及幫忙，透過對私立學校校長的訪談中，將訪談的內容共整理出四大構面24項經營策略。

為使研究內容更為嚴謹及周延，並了解各經營策略的重要次序，懇請校長再次填寫本問卷，本研究對您的協助及貢獻，深表感激。

敬祝

道安

勤益科技大學企業管理研究所

研究生：劉漢崙

指導教授：林水順博士

莊英慎博士

一、行政領導策略

*填寫說明：在下列之經營策略上，請個自評定其在校學校經營上之重要性，最重要的請填入阿拉伯數字「1」，次要的請填入阿拉伯數字「2」，以下類推，依其次序填入數字。感謝校長的協助！

經營策略	次序
強化會議功能，走向集體領導模式	
建立典範學習與回饋機制，促進品質管理	
勇於嘗試改變，鼓勵成員創新	
多元溝通化解反彈及衝突，積極汰除不適任教師	
鼓勵成員自我表現，促進教師增權賦能	
跟隨學校願景，凝聚教學共識	
形塑優良組織文化，促進成員積極投入	
以顧客導向，尊重家長選擇權	
強化本位課程特色，提升學校競爭能力	

二、教師專業發展策略

*填寫說明：在下列之經營策略上，請個自評定其在校學校經營上之重要性，最重要的請填入阿拉伯數字「1」，次要的請填入阿拉伯數字「2」，以下類推，依其次序填入數字。感謝校長的協助！

經營策略	次序
引導教師專業發展，促進教學品質提升	
重視實務與分享，鼓勵教師進修研究	
結合資訊規劃課程，進行資訊融入教學	
建立分享文化，增加知識資產價值	
促進專業對話，鼓勵教師參加成長團體	

三、校園環境規劃策略

*填寫說明：在下列之經營策略上，請個自評定其在校學校經營上之重要性，最重要的請填入阿拉伯數字「1」，次要的請填入阿拉伯數字「2」，以下類推，依其次序填入數字。感謝校長的協助！

經營策略	次序
依據教學特色，規劃校園環境	
徵詢專家學者專業意見，重視學習設施需求	
善用校園規劃，發揮境教功能	
提供完善資訊設備，建立E化校園	

四、公共關係策略

*填寫說明：在下列之經營策略上，請個自評定其在校學校經營上之重要性，最重要的請填入阿拉伯數字「1」，次要的請填入阿拉伯數字「2」，以下類推，依其次序填入數字。感謝校長的協助！

經營策略	次序
顧客導向經營，重視家長反應	
適時獎勵、關懷學校成員	
設置專職人員，建立人人公關觀念	
經費自足，堅守教育本質	
運用各種管道向家長進行校務宣傳	
以辦學績效吸引家長教育選擇	

