

第二章 文獻探討

本章依據研究動機與目的，共分三節來探討創校經驗內涵之相關文獻，以作為本研究之學理依據。各節內容依序為學校建築規劃與營繕工程之內涵、校長行政領導與學校組織文化之關係、學校行銷管理及學校與社區之互動。

第一節 學校建築規劃與營繕工程之內涵

學校建築工程不同於其他公共工程之處，在於學校建築營繕工程，不只是關係全校師生之安全，而且關係著教學的成敗。學校建築學者蔡保田（1979）曾經指出，學校是一個教育場所，其建築物應具有教而化之的功能，因此學校建築的計畫、設計與施工等，均須深思熟慮；凡學校建築的布置、造型、命名、需要與使用等，都值得研究，這些細節都會直接影響教育功能的發揮。

壹、學校建築規劃的歷程

「學校建築」一詞是由英文 “school buildings” 翻譯而來。在一些教育行政和學校建築專書上常出現的同義字有「教育設施」(educational facilities) 或「教育建築」(educational buildings, educational architecture)，在環境心理學中與學校建築同義且最常用的則是「學校物質環境」(the physical environment of the school)，「物質的教育設施」(the physical education facility) 或「物質的學習環境」(the physical learning environment, the physical environment in learning) (湯志民，2000)。「學校建築」一詞的界定，各家說法不盡相同，綜合國內專家學者（吳清山，1992；吳順發，1993；林春宏，1990；林逸青，2003；林萬義，1986a；林勤敏，1986；郭紹儀，1973；黃耀榮，1990；湯志民，2000；蔡保田，1986）有關學校建築的定義，研究者認為學校建築是提供學校師生及其他相關人士活動、學習和教學，實踐教育計劃的活

動場所，包括校舍、校園、運動場及配合校舍、校園和運動場使其功能更完備之各項建築與設備等附屬設施。

一、學校建築規劃的內涵

學校建築可以說建築是因應校園生活的需求，配合實際的教學活動以及考量人性化的理念，藉由對週遭的自然與人文環境改變，所做的人為空間的調整與創作下的產物（林海清、王友煌、蔡淑貞、江季真，2001）。湯志民（2000）在論述學校建築規劃涵義的概念模式（如圖 2-1）時指出：學校建築規劃係以教育理念、學校環境和建築條件為基礎，以人、空間、時間和經費為基本向度，使校地、校舍、校園、運動場與附屬設施的配置設計能整體連貫之歷程。

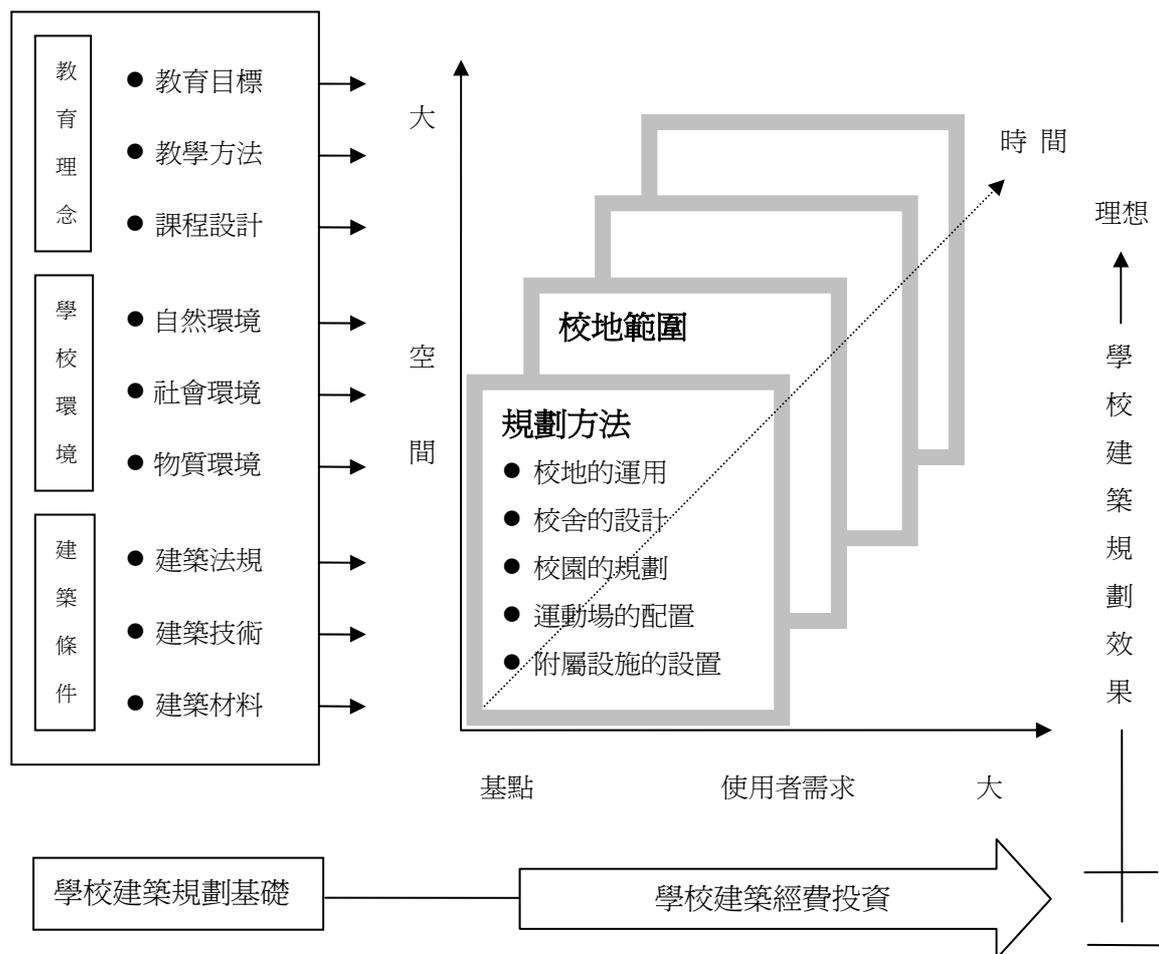


圖 2-1 學校建築規劃涵義的概念模式

資料來源：學校建築與校園規劃（頁 16），湯志民，2006，臺北市：五南。

學校環境的良窳影響學生與教師的健康、工作、休閒、情感、場所感（a sense of place）與歸屬感，若學校環境運作良好，學生將較有生氣且學習表現也較佳。此外，學校是一個百年互存的空間，一個學校的發展，很多人在裡面成長、學習、建立制度，也在裡面影響整個空間的建置，所以我們可以看的出來，一個學校的發展，其實和很多人都有密切的關係（湯志民，2004）。

林萬義(1986b)在《國民小學學校建築評鑑之理論與實際》一書中指出國民小學建築應具備有下述八項特質：

- （一）適當的校地環境。
- （二）校舍校園運動場(活動場地)的配置。
- （三）教學區應涵蓋普通教室、專門學科教學空間、教學資源(含室內及室外場地)、教學輔導室、教學輔助器材等。
- （四）活動區應包括運動場、禮堂、體育館、游泳池、兒童遊戲場地、活動中心、交誼活動室、休憩室等。
- （五）行政區應包括教師及職員辦公室、校長室、工友室、會議室等。
- （六）衛生保健區應包括保健室、廁所、學校清潔維護設備等。
- （七）餐飲區應包括餐廳、廚房、合作社(福利社)等。
- （八）其它類建築如學校建築設備維護室、儲藏室、車輛停放場、嬰兒室、幼稚園等。

湯志民（2000）指出學校建築規劃係以教育理念、學校環境和建築條件為基礎，以人、空間、時間和經費為基本向度，使校地、校舍、校園、運動場與附屬設施的配置設計能整體連貫之歷程，學校建築規劃的涵義可包括三方面：

（一）在規劃的內涵上，係以校地的運用、校舍的設計、校園的規劃、運動場的配置及其附屬設施的設置等為範圍，分別為：

1. 校地的運用：校地的選擇利用與分配，應就其面積、形狀、地質、地勢、氣候、學生增減、校地取得、出入、排水、附近交通、地價、座落位置、自然

環境與社會環境等整體配合規劃。

2. 校舍的設計：校舍設計應從其種類、數量、空間、造型、方位、形式、配置、色彩、採光、噪音、通風、內部設備及衛生安全設施等方面著手。
3. 校園的規劃：校園的規劃應包括分區、綠化美化(如樹木的栽種、綠草的鋪植、花壇的設計、綠籬的種植、園路、橋、水池、亭臺、綠廊、園桌、教材園的設置等)及校園的管理與維護等。
4. 運動場的配置：應包括田徑場設施(如跑道的規劃、田賽位置分配、田徑場排水澆水系統)、球場的設置(如籃球、排球、足球、棒球、壘球、手球、羽球與網球場等)、體育館和游泳池的建築與設備等。
5. 附屬設施的位置：如校門圍牆、傳達室、走廊、樓梯、地下室、廁所、停車場等附屬設施與興建，以及課桌椅、粉筆板、圖書、視聽、飲水和消防設備等附屬設備的充實改善，均為配合校地、校舍、校園、運動場等規劃設計之重要參考項目。

(二) 在教育理念與環境上，應符合教育目標、教學方法和課程設計的需求，融合學校自然、社會和物質環境的脈動。

(三) 在規劃向度上，包含人、空間、時間和經費等基本要素。

謝文全(1997)認為校園規劃的實質內容，包羅萬象，主要可區分為六項，茲略述如下：

(一) 學校的校址，決定了學校環境的大半，不可不謹慎從事選擇。理想的校地應符合：1.位置適中；2.交通便利；3.環境適宜；4.有發展性；5.產權清楚。

(二) 校園包括校舍、運動場與庭園三大部分。這三大部分所佔的面積及方位，應有適當的分配。就面積分配而言，校舍宜約佔校地面積十分之二，運動場約佔十分之三，而庭園(包括各種道路)約佔十分之五。

(三) 從教學使用功能而言，一般可分為教學區、行政區、運動遊戲區、生活區(如廚房、餐廳、宿舍、合作社等)。

(四) 從使用時產生噪音之有無為準而區分為寧靜區、動態區及中性區。

(五) 校舍排列形式可概分為開放式與封閉式兩類，每類之下又可細分為數型。開放式的基本形式有I、L、U、T、E、F、H、Y等。其優點是易於擴充、噪音干擾小、通風良好、採光佳、視野開闊；其缺點為佔地大、聯絡不易、建築經費多、管理不便。封閉式的基本形式有○、□、日等。其優點是佔地小、聯絡及管理方便、建築經費較省；其缺點則為不易擴充、噪音干擾大、部分採光差、視野閉塞。

(六) 校舍的方位配置（或稱朝向），關係著採光、防熱、通風、避雨、防沙、遮陰等功能，因此校園規劃時必須顧及並做合理的選定。方位的選定，須視當地的地形、地勢、氣候、季風、花木栽植和未來擴展情形而定。

(七) 景觀設計是對校園美化上的設計，期使校園內各部分設施相互和諧，與校外景觀也能協和，營造出良好的視覺感受。景觀設計所用的原則，主要為統一、變化、重複、漸變、均衡、比例、調和、簡明及完整等九項。景觀設計的具體手法則為造型、色彩、空間配置、藝術品佈置及綠化等方面的運用。

(八) 校園規劃除了上面七項之外，尚有許多項目要考慮，例如地質補強、交通動線、通風採光、排水設施、無障礙空間等。

優質學校環境係指學校建築所建構的校園環境，具有優良的整體特質，其各項設施能夠符應或超越使用者的教育、生活和學習的需求（湯志民，2003）。楊清芬、陳永興、曾旭正和林志成（2000）即從優質學校環境的觀點認為優質的校園應達成以下目標：

(一) 教育的空間：考量教學的形態與內容，提供必要的教學環境。

(二) 生活的場所：由於學生、老師長時間的學校生活需求，對學校環境的發展提供舒適、便利及開放的空間環境。

(三) 人性化的學校：舒服、安全、方便的校園配置，亦即動線安排符合師生需求、景觀設計適宜，以擴展學習環境；在較柔軟的空間裡培養良性人際關係、發揮教育養成、健全人格之功能。

(四) 社區的關係：考量立地環境與地區結構，共同分擔區域內的使用需求，

具有區域據點機能。

綜合上述，研究者認為學校建築在規劃設計上應特別注意其教育性、整體性、功能性、陶冶性及社會性，茲分析如下：

（一）教育性：學校內的建築物是實施教學活動的場所，應考量教學的形態與內容，提供必要的教學環境，同時兼顧教育目標、教學方法和課程設計的需求。

（二）整體性：校區內除了各種建築物要相互和諧外，建築物本身也要講求設計，更需要注意其線條，色彩之調和等。

（三）功能性：學校建築是屬於工程科學的一項，除了展現造型藝術外，也應考慮其舒適、安全、方便，動線安排符合師生需求、景觀設計適宜，以擴展學習環境。

（四）陶冶性：學校建築物應不只是磚瓦之堆積而已，實質上它更具有境教的功能。

（五）社會性：學校建築應考量融入社區整體營造，兼顧社區使用之需求，達到與社區資源共享之目的。

二、學校建築規劃歷程

學校建築規劃歷程是學校建築配置設計具體步驟的整體程序，基本上學校建築規劃是一個綜合性的創造歷程，也是一個複雜的歷程，其間涉及許多複雜的變項，難有成規可依循。Kowalski 在《規劃和管理學校設施》（*Planning and Managing School Facilities*）一書中提出學校設施規劃的系統模式（如圖 2-2）。此一歷程包含哲學（philosophy）與需求（needs）二項主要因素，哲學包含價值觀和信念，價值觀有三項重要的層面：（1）情感的層面，係與伴隨理想的情緒有關；（2）行為的層面，重點在公開和隱蔽的行動；（3）認知的層面，將浮現的情境、目標和人加以統整（引自湯志民，2006）。

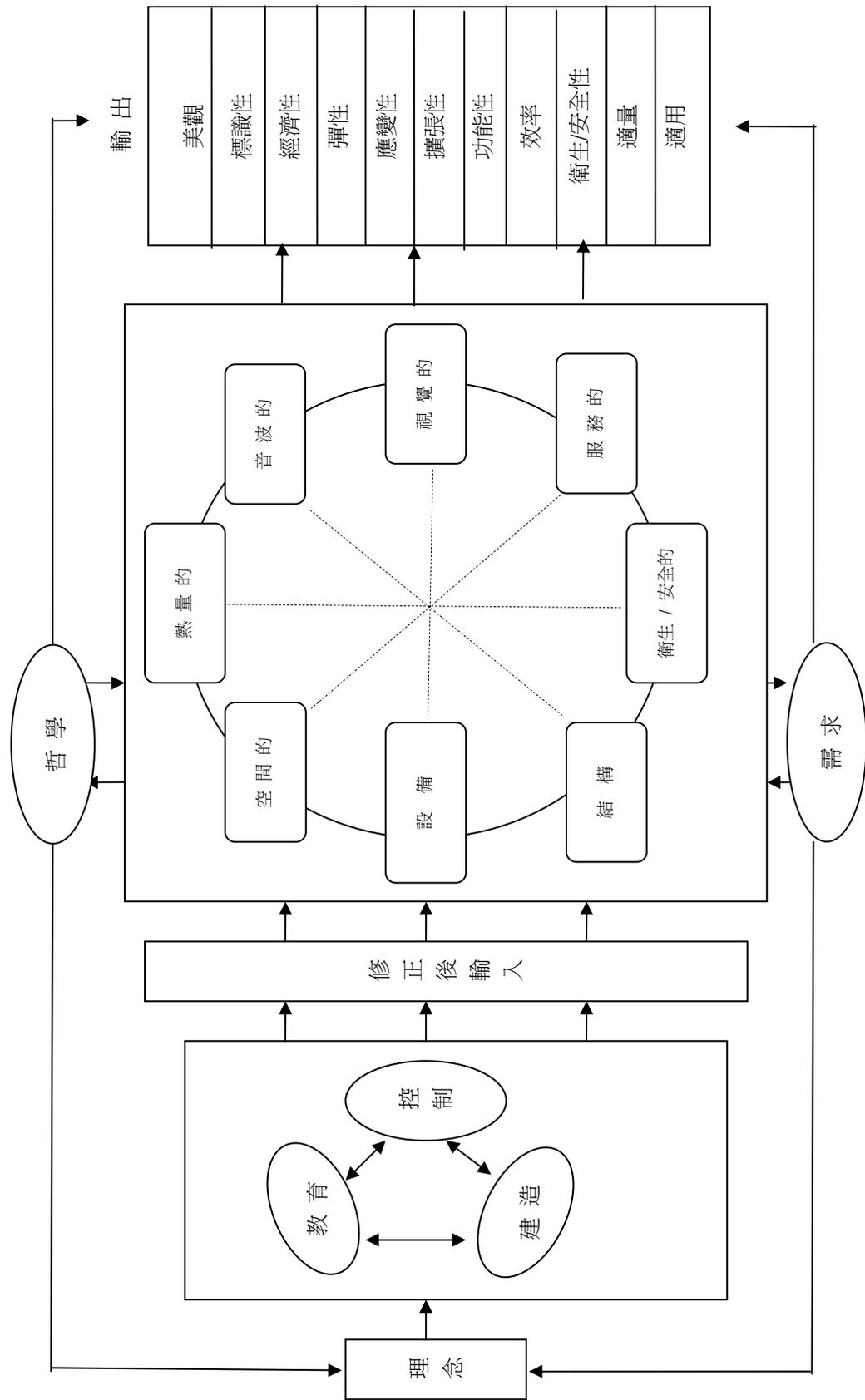


圖 2-2 學校設施規劃的系統模式

資料來源：學校建築與建築規劃（頁 32），湯志民，2006，臺北市：五南。

茲整理專家學者及臺灣省中小學學校規劃步驟、臺北市新設國民小學規劃流程、國立政大附中學校建築規劃流程及桃園縣福豐國中校園整體規劃設計程序流程等如下，以供參考。

林萬義(1986) 指出學校建築有關規劃設計的過程為：（一）舉行學校調查；（二）擬定教育計畫；（三）從事校地選擇；（四）描繪建築計畫。

黃志賢(2000)指出新設校的規劃設計階段的過程如下：

（一）了解新設校的情況：籌設新的學校，首先要了解新設校的學區及鄰近學校學區狀態，以了解學生人數概況，做為設校規模的依據。

（二）清查新設校的產權：要清查新設校的產權，可至當地的地政事務所申請地籍圖及土地登記簿，以了解校地狀況及所有權的歸屬。如果產權清楚，無地上物及其他建物，可隨時興闢土木。

（三）籌組設校規劃小組：成立設校規劃小組，展開先期的設校籌備規劃工作，研擬預定設校規模，商討設校規劃需求，確定校園規劃原則及設校目標，探討相關學區調整方案，安排設校計劃工作進度。設校規劃小組成員包括主任委員一人，由縣長擔任之。副主任委員、委員及顧問若干人，由地方首長、學區碩彥及對學校建校有經驗及熱心教育人士等擔任之。

（四）徵圖、評圖及修圖：依據設校規劃小組多次籌備會議的結論，完成新建學校規劃配置及第一期工程公開徵求設計圖應徵須知，透過公告，公開甄選設計藍圖，訂定截止收件日。同時邀請包含縣府長官、學者教授、地方仕紳及具經驗之校長組成審圖委員會，透過展示公開評審，確定設校藍圖。再由得標建築師進行規劃設計，約於一個半月內完成草圖，經歷設校規劃小組及建築師多次研討修圖後，完成設計書圖。

蔡保田（1998）指出，學校建築興建中有關規劃設計的程序，分為下列階段：

（一）調查學校的需要：其項目包括1. 社區人口移動、現有和將來學生數、

課程內容和教學方式；2. 現有校地的面積、形狀、土質、地勢、氣候和環境；3. 現有校舍的面積、安全、衛生和舒適情形；4. 現有校舍須修繕、遷移、擴充和增加設備情形；5. 需遷建或新設學校，其時間、地點及規模。

（二）提出教育計畫：完整的教育計劃說明書應說明，教育的功能、目的、課程設計與教學活動需要，校舍的數量、形式、配置、面積、色彩、採光、音響、樓層高度、地板承载力、經費以及分期興建和必要的設備。

（三）擬定建築計畫：繪製一份包含教育計劃所列的各種校舍和設備的設計圖，並將所需之各種建築材料詳細估算，提出施工說明書及施工圖。

謝文全（2003）指出，學校建築規劃設計的流程如下：

（一）選定規劃設計人員

在進行規劃設計之前，應選定規劃設計的人員，然後再委託該人員進行規劃設計。工程之規劃設計，可函請政府公共工程單位為之，亦可委託建築師負責，一般以委託建築師設計為原則。建築師人選之決定，校方可逕行選定一位，亦可公開招募多位建築師比圖（亦稱競圖），從中擇優選定之。以比圖方式決定建築師，不只符合公開公平的行政原則，而且較能選到優秀的建築師及規劃設計，其缺點則較費時費力，故通常適用於規模較大的工程。採比圖方式時，學校最好成立比圖評審委員會（或小組）負責評審工作，委員的成員除校內相關人員，例如校長、總務主任、教師代表外，尚可包括校外專家學者，包括學校建築方面的學者專家、有經驗的其他學校校長或主任、具有建築及教育背景的家長代表等。建築師選定之後，學校應和建築師訂定委託契約書，以作為規範雙方權利義務的依據。有關委託契約書的內容，主管機關通常訂有範例供參考。

（二）進行規劃設計

工程之規劃設計通常分為兩階段進行，前階段為勘測規劃，後階段為正式設計，茲分述如下：

(1) 勘測規劃階段之工作，包括察勘建築基地及製作規劃圖說兩項。建築師接受學校委託之後，根據校方所提供的地籍圖進行規劃，並親赴該建築地址詳細察勘地勢、鄰近情況、公用事業設備、都市計劃等情形，作為規劃之參考。建築基地察勘之後，建築師再根據校方之需求與意見，擬定初步規劃圖及簡略說明書，並徵求校方之同意。初步規劃圖包括必要之配置圖、平面圖及外型圖等。簡略說明書包括構造方式、材料種類、設備概要及工程概算等。

(2) 規劃圖說經校方同意並報經主管機關審定後，建築師即進行正式設計。正式設計之內容，除相關法規所規定之外，並包括下列事項：1. 配置圖；2. 建築物平面圖、立面圖、剖面圖、一般設計圖；3. 施工細部設計圖，並註明用料之規格(包括特殊建材之國家標準編號、必要之補充註明如材質、尺寸、強度等)；4. 結構設計圖及結構計算書；5. 給排水、電氣、瓦斯等設備圖；高壓動力電氣部分應有專業技師簽證；6. 裝修表；7. 施工規範說明書及特殊材料施工規範；8. 施工預算書、詳細表、單價分析表、工程數量計算書(包括設計預算書詳表所列各施工項目列表計算數量)。建築師在辦理上列正式設計圖說時，必須符合建築法令規定及校方使用需要與規劃意見，每一項每一細節均須考慮週全，做到詳細確實。設計完成後並須向校方作詳盡之報告，經校方同意並依規定報請主管機關審定後再定案。

羅醒亞及公共工程委員會提出學校建築規劃設計之執行步驟大致分為下列階段(引自吳桂陽，1994)：

(一) 可行性研究：以事前調查、評估及初步規劃設計為主，包括：1. 調查及分析業主意向之計劃，在技術上及經濟上實施之可行性，並作生態及環境影響之評估工作；2. 檢討及研訂初步規劃設計書送請業主和主管機構裁定是否進行工程發包計劃。

(二) 細部規劃設計及設計原則：以經業主和主管機構核定之原則進行細部調查和設計工作，包括：1. 工程測量、地質調查、用地調查及基地細部調查；2. 計算及編製設計預算書。

臺灣省國民中小學校園規劃設計主要有成立校園規劃小組、調查分析、訂定計畫、進行施工營建及評鑑等步驟（如圖 2-3），茲說明如下：

（一）成立校園規劃小組：學校聘請專家學者、建築師、景觀設計師、工程師、社區人士、家長等共同組成校園規劃小組，集思廣益，以做好校園規劃工作。

（二）調查與分析：影響校園規劃的各種因素都須作周詳的調查與分析，以了解學校的需要，並做為各項規劃的依據。

一般調查與分析的旨在於瞭解：1. 是否充分瞭解教育目標；2. 學區內學齡人口現況及未來趨勢，預估未來班級數規模；3. 校舍建築使用機能及管理方式；4. 教學活動空間需求等等。

調查與分析項目應包括1. 基地現況分析；2. 課程分析；3. 學校規模分析；4. 預算分析；5. 空間分析；6. 機能分析；7. 美學分析；8. 動線分析；9. 結構分析；10. 造型分析；11. 施工分析；12. 建材分析等等（湯志民，2000）。

（三）訂定計畫：校園規劃小組根據各項調查分析結果，經過通盤考慮而設計學校規劃藍圖，計畫內容除包括短、中、長程學校整體發展計畫外，尚需包含校園空間配置、校舍建築、學校庭園綠化美化、學校庭園改善、及短中長程校舍分期修建計畫、校舍增改建等細部計畫，再配合所需經費，繪製各種構圖，呈報主管機關核定，使計畫有所遵循而不流於形式或任意改變。

（四）進行施工營建：根據校園規劃藍圖及訂定計畫，依法辦理設計招標，並交由營造工程人員依照規定，按圖施工（何昕家、黃世孟，2006；葉國維，1998）。其中在招標、訂約時，還應特別注意政府採購法及相關法令規定。政府採購法的旨在建立政府採購制度，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能以確保採購品質。公立學校辦理採購時，舉凡招標、決標、履約管理、驗收、異議及申訴及罰則，都必須依照採購法的規定辦理。

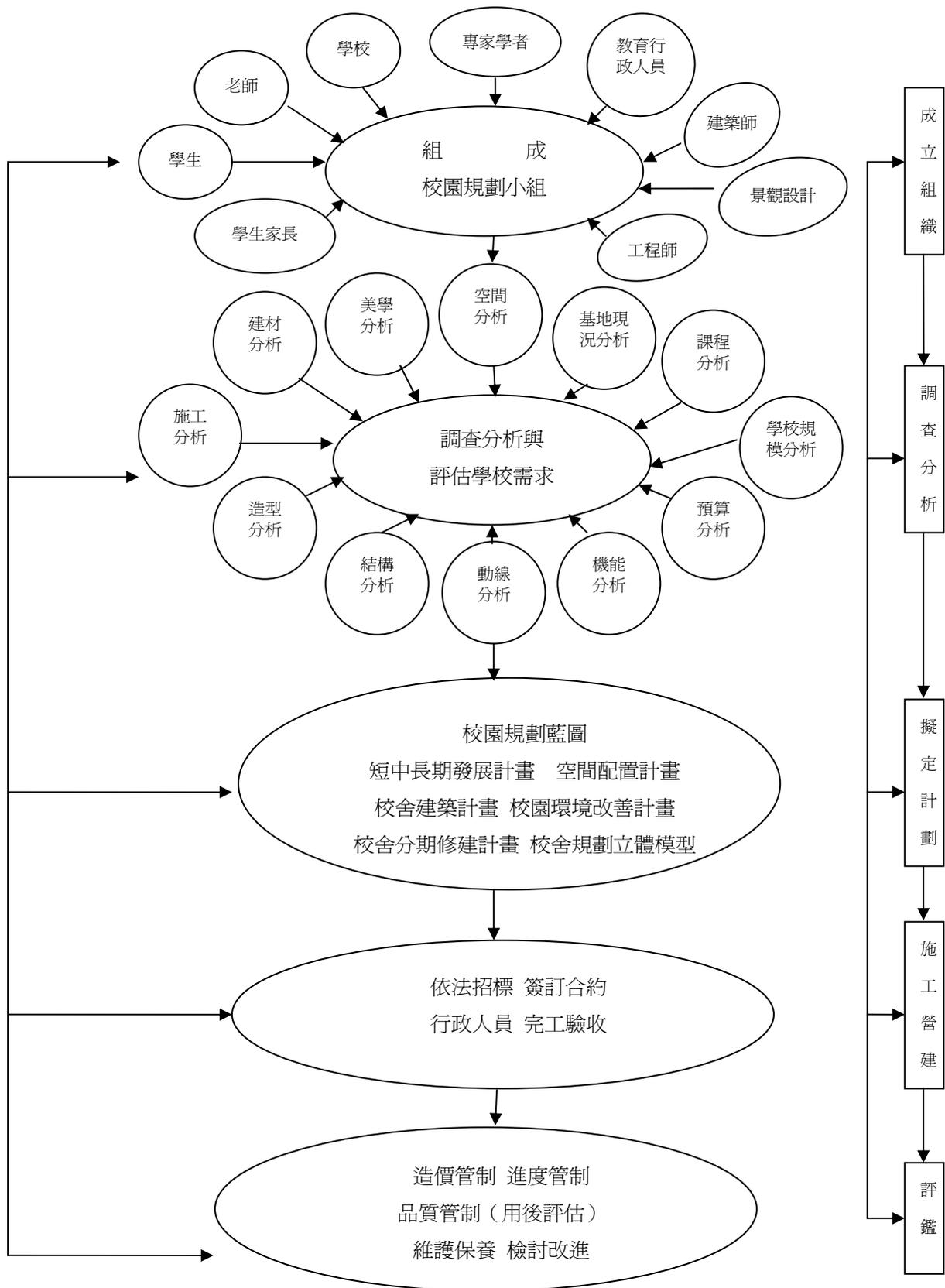


圖 2-3 臺灣省國民中小學校園規劃設計流程圖

資料來源：國民中小學校園規劃（頁 12），臺灣省政府教育廳，1991，臺中縣：作者。

(五) 評鑑：控制學校建築品質最直接有效的步驟，即是評鑑。評鑑應是一個動態的歷程，評鑑內容至少應包括規劃小組的組織分工是否健全；校舍配置是否適切；校園空間質量及相互關係是否恰當；校舍造價是否合理；營造商是否充分瞭解設計理念而按圖施工；建築材料是否真實；是否符合施工進度；驗收過程是否慎重與確實；完工後是否能作好保養工作等等。持續而嚴密的評鑑工作，才是創造理想校園的最佳保證。

臺北市國民小學新設學校，其建築規劃大致由都市計劃出發，依學校規劃評估委員會指導單位之建議，就教育目的和組織管理、建築規範和土地使用分區管制最大容量，提出學校建築設計綱要，然後參觀各校學校建築及文獻並訪問建築師和教育專家，再就學校發展（設校目標、校地、鄰近國小規模、學校人文及自然景觀）作一分析，據以研擬學校發展規模、分區使用規劃和分期發展，最後再提出學校規劃報告，其學校建築規劃流程，詳如圖 2-4。

國立政大附中新設校時，由規劃緣由及背景出發，擬定規劃主題及架構，如圖 2-5所示，茲摘要說明其校園整體規劃流程如下：

(一) 確立規劃主題及架構並對設校基本條件再確認：包括基地地形測量確認界址、地基重劃前後狀況比對、基地地形測量、地質鑽探、斷層與地基關係確認等等。

(二) 學校特色建構與學校定位：包括聘任籌備處主任，成立建校推動委員會，與政治大學、臺北市政府、木柵二期重劃區、附近社區、山坡地基地環境等建立合宜的關係等等。此外應召開學者專家座談會，進行設校理念研討，以廣納建言，收集思廣益之效。

(三) 文獻回顧及相關面向研究：包括山坡地開發實務、教育理念實踐、校務發展與教育需求、教育與工程科技發展等等。

(四) 教育需求與校園活動模擬，並釐清教育需求與空間連結相關課題：包

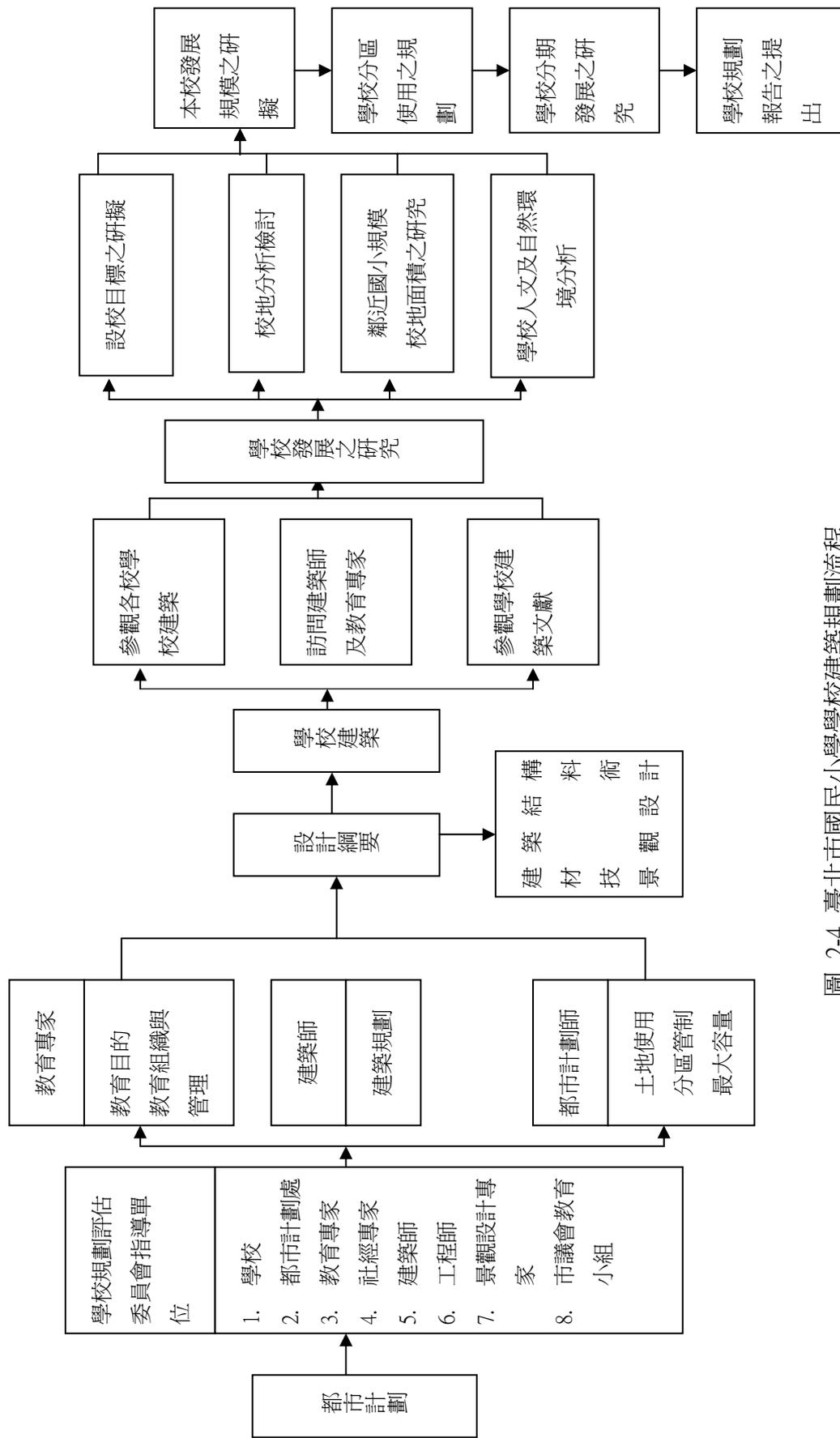


圖 2-4 臺北市國民小學學校建築規劃流程

資料來源：學校建築與建築規劃（頁 38），湯志民，2006，臺北市：五南。

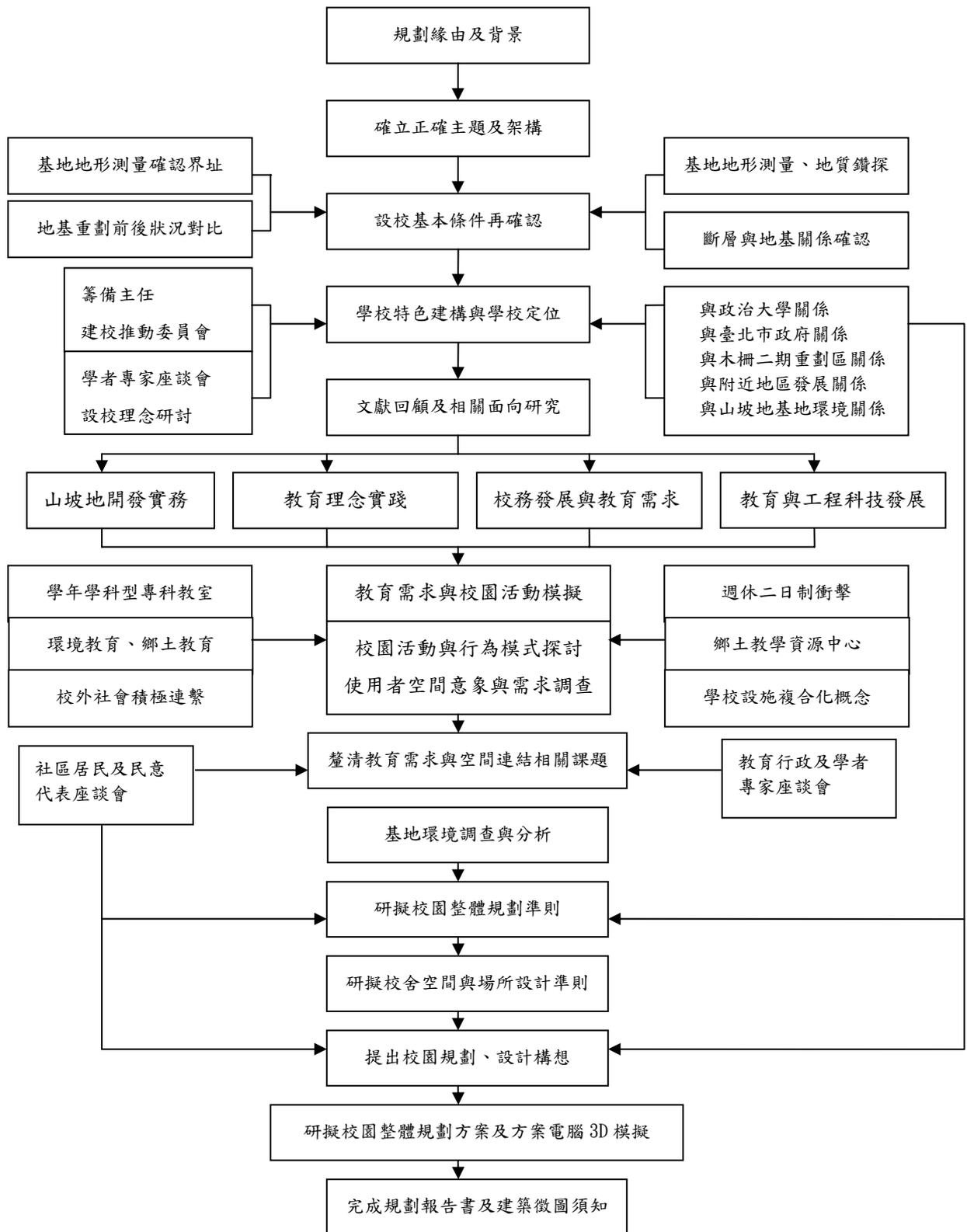


圖 2-5 國立政治大學附屬高級中學校園整體規劃流程圖

資料來源：國立政治大學附屬高級中學校園整體規劃研究（頁 16），曾漢珍、湯志民，1998，臺北市：政治大學。

括規劃設計學年學科型專科教室、將環境教育與鄉土教育融入學校建築規劃設計中、和學校外社會積極連結互動、因應週休二日制的衝擊、設立鄉土教學資源中心、融合學校設施複合化概念以善用資源、辦理社區居民及民意代表座談會、教育行政及學者專家座談會，使大家對新學校產生認同感。

(五) 提出規劃報告書：最後再對基地環境調查與分析、確立校園空間需求與形式、研擬校園整體規劃準則、研擬校舍空間與場所設計準則、提出校園規劃計構想、研擬校園整體規劃方案及方案電腦3D模擬、完成規劃報告書及建築徵圖須知。

桃園縣新設學校福豐國中的校園整體規劃設計流程，大致如圖 2-6 所示：

(一) 組成規劃設計小組：成員包括1.建築專業人員，有設計師、建築師、工程師等；2.教育專業人員，有行政人員、專家學者等；3.學校專業人員，有行政人員、教師等；4.學區家長。

(二) 調查分析與評估學校需求：包括各項資料分析，基地現況分析、空間分析、美學分析、建材分析、施工分析、造型分析、結構分析、機能分析、學校規模分析、預算分析、勤課分析及課程分析等等。

(三) 擬定校園規劃設計藍圖：其中內容包含短中長程發展計劃、空間配置計劃、機能組織計劃、校舍建築計劃、校園環境改善計劃、校舍分期修繕規劃設計、校舍規劃設計及立體模型等等。

(四) 依法招標：包括甄選建築師、簽訂合約、進度及品質的管制、預算書圖之製作完成、檢討改進等等。

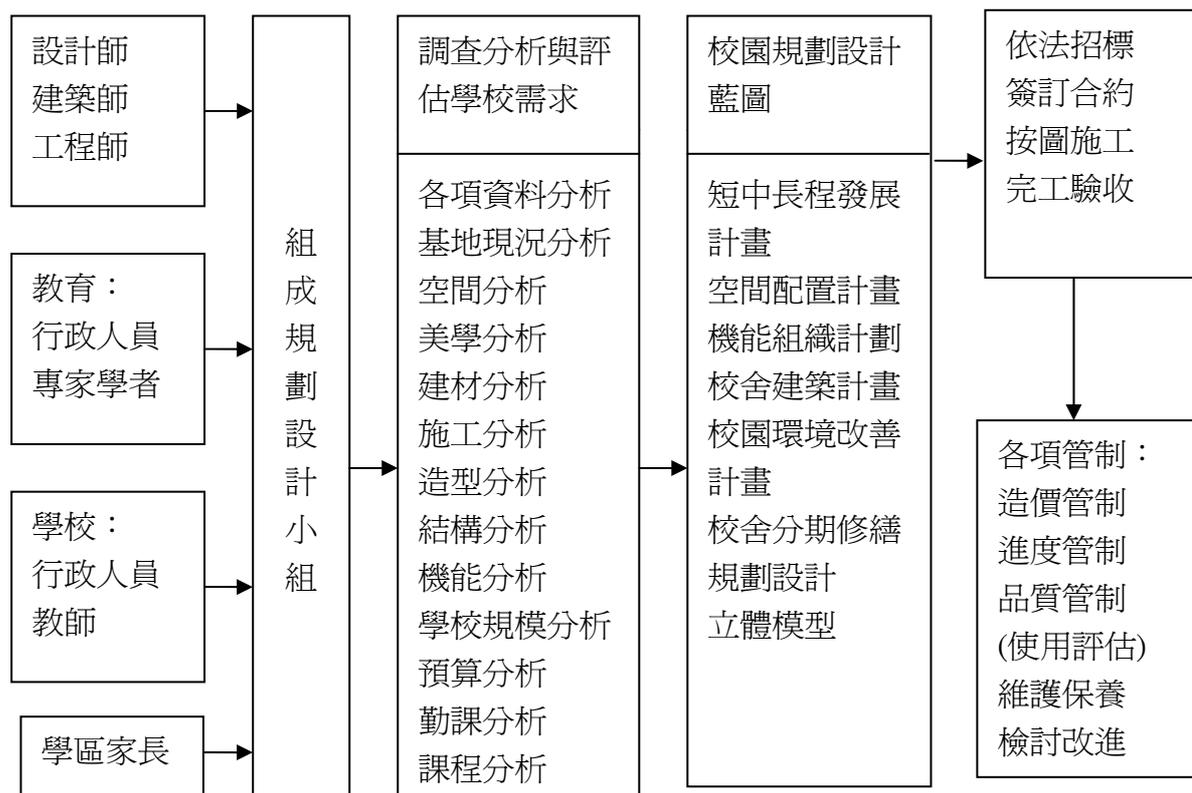


圖 2-6：桃園縣福豐國中校園整體規劃設計程序流程圖

資料來源：新設校學校建築規劃設計與工程發包之研究—以一所國民中學為例

(頁 34)，林逸青，2003，全國博碩士論文資訊網，091NTNU0331008。

綜合上述可知，學校建築規劃是一個綜合且複雜的創造歷程。首先，規劃設計小組應包括專家學者、建築師、景觀設計師、工程師、社區人士、家長等；其次，規劃時應針對學校需求及設校基本條件進行調查、分析與評估，明確規劃主題及架構，兼顧學校未來發展特色，並釐清教育需求與空間連結相關課題，提出規劃報告書；最後，依法招標，進行建築師甄選、簽訂合約、完成預算書圖之製作。

貳、學校建築規劃的原則

「環境造人，人造環境」，個人行為無時無刻不與所處環境產生互動作用，校園規劃與學校建築的優劣良窳，不僅影響到學生的身心健康及學習效果，對於

學校效能及教育功能的發揮和教育目標的達成，均影響甚鉅。因此，學校建築應具有教育性、實體性、統一性、耐久性和象徵性，發揮提供安全教育場所、創造最佳學習情境、發揮環境教育、促進人力科技整合、因應未來發展需求、方便行政管理運作、提昇社區生活品質、培育國家未來國民等重要功能（臺灣省政府教育廳，1991）。湯志民 (2000)亦指出學校是一個人成長過程中，停留時間最久，影響最大的環境之一。因此，理想的學校建築規劃，在滿足學生的學習和休憩活動上，有其積極的意義和價值，也是教育和學校行政人員用盡巧思戮力追尋的目標。茲將許多文獻中有關學校建築規劃設計的理念和原則，整理摘要如下：

Castaldi 認為教育設施規劃的基本要素，主要有適切性、效率性、經濟性、安全性、衛生性和舒適性，並應注意其節能、管理、聽覺和視覺環境。而在更早之前，於 1925 年 Cooper 等人即曾列出九項理想的學校建築特徵：（一）合教育需要；（二）安全；（三）衛生；（四）擴展性；（五）彈性；（六）方便；（七）耐久性；（八）美觀；（九）經濟（引自湯志民，2000）。

Kowalski 在 1989 年的研究中提出，好的學校設施應符合：（一）美觀（aesthetics）；（二）標識性（identity）；（三）經濟（economy）；（四）彈性（flexibility）；（五）應變性（adaptability）；（六）擴展性（expansibility）；（七）功能性（functionality）；（八）效率（efficiency）；（九）衛生與安全性（healthfulness and safety）；（十）適量；（十一）適用（suitability）（引自湯志民，2000）

McClurkin(1964) 提出九項理想的學校建築規劃原則：（一）適合教育需要；（二）安全；（三）衛生；（四）展延性；（五）彈性；（六）方便；（七）持久性；（八）美觀；（九）經濟。

美國學校行政人員協會（American Association of School Administrators, AASA）（1949）在《美國學校建築》(American School Buildings) 一書中，提出七點學校建築規劃的原則，包括：（一）適合課程需求；（二）安全舒適；（三）內部功能協調；（四）實用；（五）美觀；（六）彈性；（七）經濟。

美國新設學校建築作品在 1998 年的評選，評審委員會當時提出下列之評鑑指標，包括：（一）環境(environment)：校舍建築應節能(energy-efficient)、顯示維護力和室內空氣品質(indoor air quality)；（二）彈性/應變性 (flexibility/adaptability)：校舍建築應能彈性符應現在學生的需求，以及在不斷更新下能適應未來潛在學生人數增加之需；（三）社區使用：考慮學校如何統整於社區中，以及校舍建築運用的設計，教學區放學後的安全設計也列入考慮；（四）使用者的經驗品質 (quality of experience for user)：考慮校舍建築中學生經驗和如何協助增加學習歷程(facilitate the learning process)，學生轉換教室區動線的引導；（五）耐久性 (durability)：校舍建築應能長期使用並易於維修，運用高品質建材；（六）科技 (technology)：將科技統整於校舍建築中是很重要的考慮，使用的科技層級也同等考量，同樣重要的是在不斷更新下，能增加未來新科技的能力；（七）校地應變性 (site adaptation)：學校設施應考慮周圍的景觀、建築和社區，困難校地的創造性設計也列入指標項目 (American School & University, 1998)。

加拿大多倫多學校董事會 (Metropolitan Toronto School Board, 1972) 在其調查問卷中，亦列舉了十項理想學校建築的原則：（一）視覺私密；（二）噪音控制；（三）寬大的樓板面積；（四）寬大的室外遊戲區；（五）便利的規劃設施；（六）吸引人的外觀；（七）充足多用的儲藏室；（八）眾多的電氣插座；（九）舒適的溫度、溼度與清新空氣；（十）堅實而可拆組式設備。

林萬義 (1986b) 在《國民小學學校建築評鑑之理論與實際》一書中提出十二項學校建築及其附屬設備規劃的原則，包括：（一）教育性；（二）實用性；（三）安全性；（四）衛生性；（五）妥當性；（六）合用性；（七）經濟性；（八）優美性；（九）適應性；（十）便達性；（十一）效率性；（十二）創新性。

吳財順、侯世昌 (2002) 在《學校工程實務》一書中，提出校園規劃設計的原則有九項：（一）教育本質的核心；（二）人性安全的考量；（三）無障礙理念的落實；（四）民主參與的尊重；（五）前瞻多元的願景；（六）本土化的特色；（七）

經濟效益的訴求；(八) 開放型的空間；(九) 符合綠建築指標。

吳清山(1992)在《學校效能研究》一書中，提出學校建築規劃有八項原則，包括：(一) 教育原則；(二) 整體原則；(三) 實用原則；(四) 安全原則；(五) 經濟原則；(六) 衛生原則；(七) 美觀原則；(八) 發展原則。

黃耀榮(1990)在《國民小學學校建築計劃及設計問題之調查研究》中，提出建築規劃配置的原則有五項：(一) 歷史性；(二) 可變性；(三) 啟發性；(四) 整合性；(五) 協調性。

胡六金(2001)在《e 世紀的校園新貌》中指出，學校建築規劃的一般原則如下：(一) 整體規劃的原則；(二) 教育價值的原則；(三) 經濟實用的原則；(四) 安全衛生的原則；(五) 彈性前瞻的原則；(六) 創新獨特的原則；(七) 開放空間的原則；(八) 美觀舒適的原則。

陳惠邦(2001)主張學校建築規劃的原則：(一) 整體性規劃；(二) 教育性設計；(三) 舒適與安全顧慮；(四) 經濟性要求；(五) 創新性構思；(六) 前瞻性考量；(七) 全面性參與。

曾漢珍(1994)對於國民中小學學校建築提出十三點規劃原則：(一) 長程整體規劃的重要性；(二) 空間彈性與調適性的考慮；(三) 節約能源的考慮與資源的有效利用；(四) 地方特性與獨特需要是形式產生的動力；(五) 以氣候條件為基礎的設計；(六) 由課程目標決定設施需求；(七) 創造助成行為溝通的場所；(八) 學校設施安全性的考慮；(九) 社會教育之適合所有年齡層使用的考慮；(十) 學校建築的專門化；(十一) 參與式的規劃設計；(十二) 考慮學校設施對教學過程的衝擊；(十三) 建築材料形式表達學校建築的文化面相。

曾榮華(1999)另從全面品質管理的觀點，認為要有效提升學校建築品質，應注意三項規劃設計的原則：(一) 有長期整體性的規劃：校舍工程之營繕，並非一次完成，而是分期分批興建，因此各校應做長期及整體性的規劃，使分期的

興建有所依據，以呈現佈局妥當、彼此和諧的完整性。參與規劃設計的建築師及學校人員，應心存教育目標，並以此目標來指引其規劃設計，如此方能使營建出來的校舍合乎教育的實用性。（二）成立校園規劃小組，落實全面參與：校園規劃小組的成員應包括學校的全體成員之代表，包括教職員工、學生、家長及社區人士，充分落實全面參與，讓彼此在決策過程中都有參與決定的機會，因而對學校產生歸屬感，進而提升學校建築品質。（三）重視規劃設計的品質管理：雖然工程品質的顯現在於施工，但是工程品質的基礎卻在設計。其中工程規劃設計時應注重配合性(compatibility) 與施工性(construction)。配合性係指主導專業與其他配合專業間良好的團隊合作，施工性係指設計與材料的配合以及在設計時應考量施工的程序及方法。

湯志民（2000）在《學校建築與校園規劃》一書中，綜合整理專家學者（于宗先，1990；林來發，1984；林勤敏，1986；陳漢強，1989；梁尚勇，1979；蔡保田，1977；Brubaker, 1998；Hoppenstedt, 1989；Mackenzie, 1989；Ortiz, 1994；Snoff, 1994）理念，認為學校建築規劃的原則有八項，包括：（一）整體性的規劃；（二）教育性的設計；（三）舒適性的佈置；（四）安全性的顧慮；（五）經濟性的要求；（六）創造性的構思；（七）前瞻性的考量；（八）使用者的參與。

黃世孟（2000）主編之《地震受災國民中小學建築規劃設計規範》中提出新教育設施規劃設計執行基本注意事項為：（一）校園重建應把握整體規劃設計、逐步推動原則；（二）成立校園重建規劃委員會(或重建小組)，落實公共參與；（三）建立學校與社區資源之整合與共享模式；（四）確保校園重建期間學習與生活環境品質。

教育部（2000）在《新校園運動》提出八大理想：（一）確保安全、健康舒適的無障礙環境；（二）落實高效能又符合機能的教學環境；（三）營建可供社區終身學習及景觀地標的核心設施；（四）依據校園整體規劃，推動校園重建工作；（五）成立校園規劃重建小組，落實開放社區參與；（六）建立校園與學區、社區資源整

合與共享模式；(七) 確保校園重建期間學習與生活的環境品質；(八) 永續發展的綠色校園環境。

桃園縣政府(2000)在《新設校特色館專輯》裡提出各校規劃原則應包括：(一) 整體性原則；(二) 教育性原則；(三) 安全性原則；(四) 實用性原則；(五) 創新性原則；(六) 美觀性原則；(七) 衛生性原則。

宜蘭縣政府在新(修)建學校執行的規劃理念：(一) 整體規劃；(二) 溝通參與；(三) 多元發展；(四) 注重美感；(五) 環境保護；(六) 回歸鄉土；(七) 創意精緻(游春生, 2003)。

綜合上述, 研究者認為學校建築與校園規劃的基本原則必須考慮安全、實用、美觀、經濟、衛生、教育、效率、創新、整體規劃、參與設計、社區使用等；而近年來規劃的趨勢, 則逐漸以使用者的需求為考量並重視綠色校園的環境規劃, 同時兼顧前瞻性原則及考慮未來教育的需要。

參、學校營繕工程之作業流程與原則

公共工程由於規模龐大, 對於國家整體建設及社會大眾關聯性高, 為有效運用國家資源, 應對公共工程相關作業須作妥適規劃, 另近年公共工程, 如經費的追加, 完工的延宕, 工程品質的不良, 甚至於不法情事等經常見諸報端, 連帶公共工程發包作業之公平性受到質疑, 究竟公共工程發包其作業是否如同自由經濟市場, 以效率品質取得優勢, 或其相關資格限制係有其法規制度上合理之行政裁量, 或係人為疏失, 實有探討必要(游素素, 1994)。因此, 學校在辦理營繕工程時, 應抱著戰戰兢兢的態度, 如履薄冰, 如臨深淵, 不容有任何閃失。

一、學校營繕工程之作業流程

學校營繕工程涵蓋土地規劃、建物設計、工程發包、施工及驗收等過程。茲

綜合整理各界專家學者(臺灣省政府教育廳,1990;吳國江,1998;熊智銳,1997)對營繕工程作業流程的看法,摘要敘述如下:

(一) 規劃階段:包括校園整體規劃、工程金額數量與委託設計等方面。在校舍營繕工程方面,須先制訂「學校校務發展計畫」、「自編年度預算或報請補助款」、「核定工程項目、預算」等。

(二) 作業階段:注意公開閱覽圖說、公告招標作業、發包作業與訂定工程契約等工作。其中,公告招標作業必須依法行政,以避免圖利他人之嫌。

(三) 施工階段:此階段包括地質鑽探、動土開工、建物結構體、內部裝修與外觀施作等過程。原則上,在此階段建築師、工程人員應進行監工,但是亦有建築師只在部分重要施工階段(例如:灌漿)才會到場。此時監督的工作,則有賴學校行政人員執行。

(四) 完工驗收階段:此階段包含監工與承包商的文件審核與一些善後設備的查驗等。

由上述可知,各校營繕工程作業流程大同小異,主要有「規劃後的預算書審查」、「開標」、「合約書簽訂」、「施工」、「完工驗收」與「使用維護」等。其過程繁複,況且營繕工程仍屬於專門技術,無論是開始的工程規劃構思或是最後的使用維護,每個環節皆需深思熟慮、戒慎恐懼,以期減少工程業務的疏忽與品質的瑕疵。

二、學校營繕工程之基本原則

學校營繕工程涉獵極廣,且建築主體一旦完成,即不易再做更動。因此,無論是規劃考量、招標發包;品質要求與安全,都須步步為營。有關營繕工程的原則,研究者參閱文獻,認為以謝文全(1997)提出之七大原則最為完整周延而有代表性足供參考,茲摘述如下:

(一) 應有長期整體性的規劃：校舍工程之營繕，並非一次完成，而是分期分批興建，其所經歷的時間可能逾百年，經手的人員更是無數。因此各校應作長期及整體性的規劃，使分期分批的興建有所依據。

(二) 規劃設計宜符合教育上的實用：學校是辦理教育的地方，校舍建築當然是為達成教育目標的一種設施，因此其設計規劃自然以有效達成教育目標為準則。參與規劃設計的建築師及學校人員，應心存教育目標，並以此目標來指引其規劃設計，如此方能使營建出來的校舍，合乎教育上的實用。

(三) 應注意工程的品質與安全：學校是一群師生的組合體，營繕工程一旦出了問題，不但會影響教學的效果，而且可能危害到眾多師生的生命與幸福，因此營繕工程必須特別注意到品質與安全。除了工程的結構設計應符合安全標準外，所使用的材料如鋼筋水泥及磚瓦木石，均需品質優良且適其特性，不得超過其容許應力，以發揮堅固耐久的效用。

(四) 有關營繕工程的學校人員應具備學校建築知能：學校建築是一門複雜度極高的專業，參與其事的人員若缺乏相關知能，將很難勝任其事。在營繕過程中，雖然有建築師協助，但一般建築師既未鑽研學校建築，亦不認識教育理念，因此學校相關人員如校長及總務主任等，仍需與建築師合作，才能設計及營造出合於教育實用的校舍來。

(五) 嚴謹辦理招標及監工以防止圍標：所謂的圍標，係指某些廠商及（或）民眾運用不法的手段，在招標過程中謀取不法利益，一般常由地痞流氓或不肖廠商主使，由彼等控制標價，脅迫正當廠商參與開標，分享不當利益。因此，學校在辦理招標時，務必慎重其事，妥善規劃流程中的每一步驟，以預防圍標的發生。

(六) 遵守營繕相關法令之規定：各種建築設備之質量，應符合政府公佈的各級學校建築設備標準。其次，營繕之程序亦應遵照中央政府及地方政府所訂頒之相關法令辦理。遵守相關法令規定，不僅可提升工程品質，而且可以防止承辦

人員誤蹈法網。

(七) 慎訂投標須知及合約：投標須知及合約內容若係經謹慎研訂而詳盡明確，則雙方在履約過程中不易發生爭議，工程得順利完成。即使不幸發生爭議，雙方協議不成而至興訟，雙方也較容易得到合理的裁決，不致拖延工期及蒙受不當損失。因此學校在擬定投標須知及合約內容時，勢必戒慎謹慎而考慮周延，下筆亦宜字斟句酌，以期擬出無缺點的須知與合約。

肆、學校營繕工程實務探討

學校建築體規模龐大，執行經費動輒上億，因此在發包、監工及驗收等環節都值得需要特別留心。

一、發包實務方面

鄧振添（2001）指出學校建築工程發包之作業流程，主要為：

(一) 編製預算書：1. 規劃設計（平面圖、立面圖、制面圖、及大樣圖、鋼筋圖）；2. 預算書送審及核定（政府採購法第26條）。

(二) 招標階段：1. 招標前置作業（政府採購法第30,33,36,45條）。；2. 決定招標方式及決算標準（政府採購法第19,20,22條）；3. 公報/網路招標公告（政府採購法第27,28 條，採購法施行細則26,27條）。

(三) 決標作業：1. 領標（政府採購法第29條）投標及開標；2. 三家以上合格廠商投標及決標（政府採購法第42,45,46,51條）；3. 決標紀錄及上網公告（政府採購法第61,62條）。

(四) 簽訂合約：決標之後，應與得標廠商簽訂契約，訂約時應查驗得標廠商的正本證件，令承辦廠商繳納履約保證金或取具殷實保證，完成訂約程序。

從上述發包流程可知，欲做好發包工作實屬不易。主辦單位必須在各項發包

文件中，提供參與競爭承攬者足夠的資訊，以評估工程所隱藏的風險及計算標價；相對的，參與競爭者必須提供充份完整的施工計劃，以證明具有足夠的能力，在規定的期限內，以合乎規定的品質完成工程；再藉由完備的資格預審以確認參與競爭承攬者專業與確保完成工程的能力。

新設學校營繕工程發包，必須思索多面向的需求，因此，欲建立一所符合教育理想的新世紀校園誠屬不易，專家學者（翁丁煌、黃慶隆，1998；黃世傑，1993；陳豫，1996）即針對新設學校工程發包，提出各種可能面臨問題及解決策略，茲摘要整理如下：

營建廠商財力不足：營建廠商常需墊支相當龐大的工程款，同時要向主辦機構繳納履約保證，如果本身財力不足，又無銀行可以做信用調度方面的支持，在工程進行隨時可能因為調度失靈而發生困難，影響工程進度。

（一）關說與圍標歪風難以杜絕：1.關說者可能包括主管人員的親友、上級機關的主管與直接可以掌握預算和質詢權的民意代表等等。鐵面無私、六親不認的主辦機構主管，在目前的官場上，非常難以生存。2.在工程進行中，難免不會發生工期延誤、錯誤、預算超支或事先無法預知，也無從控制的問題，站在被質詢的臺上，被人高聲責罵，甚至於惡意攻訐而又不能抗辯的場面，常常使電視前的觀眾感到同情與不平。3.如果接受關說，網開一面、洩漏底價或做出有利於特定對象的決定，一朝事發，關說者可能推得乾乾淨淨，主辦機構逃不了責任。4.圍標更是多年來一直無法解決的問題，再加以黑道介入，直接造成劣幣驅逐良幣的結果。

（二）以最低標決標常造成品質低落：未適度賦予其他相關因素如報價結構、技術、工期、財務狀況、資格與經歷等之分析評比，而僅以工程標價決標的模式，經常導致廠商未經深入分析而逕行削價競標，連帶衍生品質低劣、要求變更設計、工期延誤、甚至中途破產毀約等問題。

（三）合理標制度易引起弊端：在合理標制度之下，底價變成決標之重要指標，於是投標廠商常透過不正當管道企圖探詢底價，致使官商勾結問題層出不窮；

其次，不法廠商利用聯合圍標或搓圓仔湯得標後，常利用偷工減料及要求變更設計追加費用來拉高獲利或彌補圍標及搓圓仔湯之費用。

（四）契約條文欠缺公平合理：我國的工程合約，常常以業主的立場為主要考量，擬訂之契約條文，極盡保護業主之能事，責任與風險幾乎都推給承包廠商承擔。而營造廠商常常抱著先簽下契約再說的心理，當真正遇到問題無力獨自解決時，再回頭要求業主放水過關或提供協助；而業主在工程為重的前題下，往往不得不分擔一些責任或配合包商協助解決困難，例如專案給予一些補償或延期的許可。

（五）轉包與分包易衍生問題： 1. 轉包：轉包是一家廠商得標後，將整個工作轉給另一家廠商辦理，其利潤來自於對接手廠商抽取相當的費用。一般來說，信譽良好的得標廠商通常不願意如此做，而較大規模的工程轉包者也往往是具有相當能力的廠商，問題較少。2. 分包：主承包商如果不能做好協調與施工管理，業主在工地對分包廠商常無法控制指揮；其次，工程分包層次越多，中間剝削就越多，最底層的包商常以犧牲工程品質來換取利潤，此時不但業主及負責監工的單位無法控制，主承包商也無法控制。如果分包的層次裡，有民意代表或黑道介入，監工的工作就益增困難。

（六）法規缺乏彈性影響工程進度：公共工程的招標作業由於受到相關法規之限制，其作業程序缺乏彈性，因此一旦工程流標，或因其他因素造成發包作業延誤，工程進度即受影響。近年來有時更因工程人力不足以及契約風險等問題之考量，影響殷實廠商承接工程之意願，致使部分工程發包數次仍無法順利決標，嚴重影響工程進度。

針對上述問題，專家學者提出之解決策略有以下幾點：

（一）修正審計法規暨訂定機關營繕及財物條例：政府應邀請各主要工程機構、工程顧問協會、技師公會、建築師公會、營造業公會及若干學者專家，訂定

一套標準施工契約，並儘快訂立更完善的法規與發包的標準程序：包括：1.明訂營繕工程及財物發包法令主管機關。2.明訂營繕工程及財物發包業務監督機關。3. 明訂公開招標、比價、議價等發包條件及程序。4.明訂專責機關發行公報，統一刊登招標公告。5.明訂合理等標期限，准許一家以上廠商投標，即可開標。6.明訂決標原則及底價訂定方式，以利開標。7.明訂超過底價處理方式，俾利決標。8.明訂分包制度，以減少廠商借牌機會。9.明訂廠商資格審查，以保障工程品質（翁丁煌、黃慶隆，1998；黃世傑，1993）。

（二）建立一套較為完整周延的審標模式：依照工程的特性及需要，除應先就廠商承攬限額、正在興建工程之進度及過去承攬工程品質優劣紀錄等，予以一般性之審查，以初步剔除不合格之廠商；其次，應就合格廠商在其投標總價高低之外分別就施工計劃、報價結構、技術、工期、財務狀況、資格與經歷等予以審查，詳細分析，作成審查報告，以明確說明該廠商報價之合理性。如此，可藉由審標的作法，提升廠商備標的品質，減少浮濫投標或搶標情形的發生（陳豫，1996）

（三）採取公開招標的方式讓合法廠商公平競爭：1. 主辦機構發包作業應該儘量透明化，一切按既定標準處理，使關說者自動卻步，減少困擾；底價應該力求合理，以免一再廢標重行發包；2. 決標時如最低標價低於底價百分之八十，主辦機關認為標價顯不合理有降低品質之虞，得敘明理由，報上級主管機關核准，經審計機關同意，採用次低標決標；3. 應就標單、施工計劃書內容、廠商資格與經歷等加以衡量，選擇對業主執行工程最有利、可靠，對工程順利進行最有保障的廠商為決標承辦的對象，當可確保工程能如期如質完工（陳豫，1996；翁丁煌、黃慶隆，1998）。

（四）契約條文應力求合理周延：1.儘量避免將不合理的風險責由承包商承擔。2. 契約應規定承包商之分包應經核准，並將分包契約送請核備。對借牌或轉包，應予解約處分。

二、監工實務方面

欲使整體建築能依照規劃設計並依時完成，則惟有嚴格的監工及健全的施工管理，才能有效掌握工程進度及確保工程品質。當工程開工後應填寫開工報告表，主辦單位（學校）並指派人員確實監工防止偷工減料，並逐日填寫工程日誌。在實務上，應特別留心下列幾點（溫明正，1992）：

（一）工程開工後，主辦單位應指定專人注意施工情形並嚴格約束建築師在工地執行監工。

（二）工程施工至各主要結構層時，均應該由建築師會同學校監工人員檢查施工品質。

（三）各期估驗款除由建築師按實做數量認真估驗，並檢附照片、監工日報表外，宜由主辦單位至現場逐項核對進度，避免溢領情況發生。

（四）進場材料應嚴格管理登錄，非經許可不可運離工地。

（五）工程進行應按規定向工務機關報請查驗，否則不得繼續施工。

（六）加強工地安全措施及工地工作人員之管理。

（七）工程上的糾紛及疑問，隨時請建築監工人員解釋，解決問題。

（八）切實控制施工進度及施工程序，維持工程品質。

三、驗收實務方面

工程完工之後，即應辦理驗收工作。驗收時，請原設計機關派技術人員驗收，學校主計室會驗，必要時函請上級機關及審計機關派員監驗。在執行驗收實務上，下列事項應予以注意：

（一）校內之初驗，需於竣工之三十天內完成，如有缺點，必須於初驗後三十天內改善完竣，報請複驗。正式驗收，必須於校內複驗及格後二十天內，報請上級機關及審計單位監驗。辦理初驗，如有特殊情況者，應簽請主辦工程機關首長核准，但最遲不得超過四十五天。

(二) 正式驗收之初驗，若有缺點，必須於三十天內改善完竣，報請複驗；正式驗收之複驗，若有逾期未改善，或改善未完全者，應依合約辦理。驗收應當場製作驗收報告，由驗收人員全體簽認，並列舉合格及不合格應改善部分，以利承包商之改善。

(三) 審計單位在施工時之抽驗，如有缺點，應依規定期限改善完竣，並拍攝改善前後之相片，報請核備，否則不派員監驗。

(四) 工程之驗收，除上級機關、審計單位等監驗人員外，稽核小組(含會計人員、行政人員、教師代表)亦應參加。

(五) 工程部分竣工後，如因實際需要，需報奉上級機關核准，得就該部分，依規定先行辦理驗收，同時洽由有關單位接管使用，並起算保固期限；保固金以工程總價之百分之一計算，保固期滿無息發還；保固期限自全部工程竣工驗收合格之日起算，參照民法規定如次：1.建築物之裝修、屋頂牆壁滲漏、道路工程等，保固期限為一年；2.建築物構造體及重大修繕工程，保固期限為五年。

(六) 工程驗收時，承包商應彙齊有關證明文件，試驗報告，紀錄表，以便隨時備查；發現承包商使用之材料與規定不符，而不影響其他構造物者，應則由承包商抽換，不得以扣款方式辦理，其抽換所需之日數，亦應一併列入供其檢討，如不妨礙安全、美觀及使用需求，經主辦工程機關檢討，不必拆換或拆換確有困難者，應按合約單比例或工料差額之六倍扣款。

總而言之，學校營繕工程為學校行政運作上重要的一環，應依照設校之整體規劃，逐年逐期完成，以提供師生最佳的學習環境，促進教學效果，使學校成爲一個良好而理想的學習樂園，達到助長學生智慧與身心健全發展，陶冶情操，變化氣質，發揮境教之效果。學校主辦單位及負責人員對營繕工程，負有重大之責任，因之工程人員之負責執行，設計人員之認真監造，主辦人員之嚴謹驗收，不僅可以提高工程品質，更能展現學校建築之教育精神，提供思考意象空間，提昇教學品質，達到教育預期功能。

第二節 校長行政領導與學校組織文化之關係

校長是學校中最重要的人物，主導著學校行政的走向與教學目標。校長的教育理念、學識能力及領導作風，直接關係到學校的行政運作方式、組織氣氛、教師滿意度與學生學習成效，進而影響學校整體的表現（張添洲，2003）。具體來說，校長領導風格與哲學，往往也在學校組織文化的形成與變革上，扮演了重要的影響力。戴振浩（2001）即認為：校長是推動學校教育的關鍵人物，是領導者，也是許多教育政策的實踐者，對於學校的氣氛、設備的充實、組織的文化、教學品質的提昇皆具有關鍵的影響力。

壹、 校長行政領導的意涵

在探討校長行政領導的意涵之前，應先對學校行政有具體的認知。認為所謂學校行政是指有系統的管理學校教學以外的事務，以求有效而經濟的達成教育目標（謝文全，1997）；進一步說明如下：

（一）學校行政的對象是學校教學以外的事務

學校事務可分為教學與行政二大類，行政為教學以外的工作，包括教務、訓導、總務、人事、公共關係五大項，目的在支援教學，以達成教育目標。

（二）學校行政的方法是系統化的管理

系統化的管理意味著學校行政有一定的步驟，包括：計畫、組織、領導、溝通、評鑑五大項。

（三）學校行政的目的在達成教育目標

學校行政的目的在達成教育目標，一方面要培養個體的生活能力，另一方面要促進社會的發展和福祉。

（四）學校行政兼顧有效與經濟

有效指能達成目標，經濟指能以最小投入，獲得最大產出，學校行政應二者

兼顧。

由上述可知，學校行政必須依據教育原則，運用有效和科學的方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，在兼顧有效與經濟下，達成教育目標。

領導 (leadership) 一詞在中文有率先、啓迪、引導以達到所預期目標的意義，而英文「leadership」含有引導、帶領的意味 (吳清山，1996)。學校是整個大環境組織的次級開放系統，隨著外在環境的改變而產生因應與調整。校長在學校行政的領導行為及其理論背景，也必然反映外在環境的變化與組織內部的因素。學者有關於學校行政領導的意義，有以下的看法：

黃昆輝 (1988) 認為：學校行政領導，乃是學校行政人員指引組織的工作方向，採取交互反應的策略，以糾合成員的意志，利用團體的智慧，以及引組織的人力，從而實現組織目標之一種行為。

吳清基 (1989) 指出：學校行政領導，乃是學校行政人員，藉由學校組織團體間交互作用歷程的運作，以集合學校組織成員的意思，運用充分的組織人力、物力，而冀求實現學校教育目標的一種行政行為。

吳清山 (2002) 認為：學校行政領導是學校行政主管在學校的環境之中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程。

綜合上述，可歸納引申校長行政領導為：校長行政領導乃是校長指引學校組織方向目標，發揮其影響力，以糾合教職員向心力，並運用充分的組織人力物力，從而達成學校目標之行政作為。

貳、校長行政領導的原則

在討論校長行政領導前，有必要先對學校組織特性做一初步了解，學校組織與一般組織不同，其特性為：1.學校組織存有雙重系統：學校組織存有行政系統及

教學系統二大系統，在行政系統方面呈現的是科層體制的架構，具有高度結構化，由校長綜理校務，職務採取分類分層的方式，各處室主任及教師都應對校長負責；在教學系統方面呈現的是鬆散結合的型態，學校教學部門的各成員之間雖彼此相關，但又保有各自的身份與獨立性。2.學校組織的雙重系統時常對立：學校組織的雙重系統，產生了學校行政人員與教師二大集團，學校行政人員代表的是官僚集團，強調依法辦事、絕對服從；教師代表的是專家集團，強調教學自主、專業自治，因此，二大系統之間，時常會有對立的情況出現。

吳清基（1989）認為學校行政領導者在學校行政領導的運作過程中，應把握以下六大原則：1.兼顧組織目標的達成與個人需要的滿足。2.強調正式組織的領導與非正式組織的運用。3.兼採正式溝通與非正式溝通的運作。4.主張倡導與關懷並施的民主領導方式。5.鼓勵同仁主動廣泛地參與學校行政決定。6.提倡權變式的領導策略。

林新發（1999）歸納學者的看法，提出了學校行政領導的九大原則：1.有目標意識並依行政三聯制來達成目標。2.教育行政人員應具領導哲學觀並對工作價值全神投入。3.能知人善任，適度授權。4.注意激勵成員士氣，並以才德服人。5.發揮成功領導者的特質與行為。6.兼顧組織目標達成及成員需求滿足。7.瞭解並善用非正式組織。8.在依法行事及尊重人性的基礎上，酌情權變。9.善用溝通以協調成員的看法和行動。

張振成（1996）認為在急遽變遷的時代潮流中，校長必須承擔教育成敗的重任；以企業管理的精神，科學化、人性化的行政來操控自我，做一個「人性化」的校長。進一步說明如下：

（一）尊重人性，關懷部屬：校長應該尊重每位教職員的需求和人格，承認每位成員都有其存在的尊嚴與價值，不管成員職位高低，都必須予以同等重視，這樣才能使每位成員感受到對學校的貢獻。

（二）虛懷若谷，寬以待人：學校事務，經緯萬端，甚為複雜，不是校長一己之力所能承擔，所以聰明的校長不會剛愎自用，自以為是；宜心胸開闊，深謀

遠慮，一切以整體為重，一切從大局著想。

（三）勤於溝通，勇於任事：學校係由許多單位和人員所組成，每個單位有不同的業務，每位人員有不同的想法。因此，在業務的推動上，必須勤於溝通，才能化除歧見或減少衝突，建立團體的共識，使學校行政順利運作。

（四）以身作則，知人善任：領導是一種彼此之間相互影響的過程。只要在團體中能產生影響力的，就有領導的作用。校長身為學校的領導者。不但在言語上影響組織中的成員，更要在行為上以身作則，樹立良好的楷模，建立一個主管應有的風範。

（五）專業領導，慎用權力：任何一位領導者必須擁有某些權力來影響部屬，才能發揮其領導效能。校長有法職權、獎賞權、強制權、專家權、參照權。校長在領導過程中，如濫用或誤用這些權力，都可能會影響到部屬心理需求的滿足及學校氣氛。

（六）民主參與，目標管理：要將辦學的理念加以實現，必須將自己的抱負和理想，融合學校傳統、社區特性、成員專長等，並集合成員的意見，訂定長程、中程、短程計畫，充分授權，以達成學校的目標與理想。

（七）樂於助人，信賴部屬：用「助人」的方式來領導部屬，不僅部屬深受恩澤，更會激起部屬感恩之心，進而使部屬願意奉獻心力於校務。

綜合上述可知，校長身為學校行政主要領導者，應把握學校行政領導原則，引導部屬，激發部屬潛能，提升部屬工作的成就感與價值感；透過溝通尋求組織成員的共識，在兼顧組織目標的達成與個人需要的滿足下，發展學校的核心競爭力，並力求達成教育目標。

參、學校組織文化的意義

欲探討學校組織文化，應先對學校組織的意涵，包括其定義與特徵有清晰的認識，才能再進一步深入探討學校組織文化的特性與功能。

一、學校組織的定義

「組織」(Organization)一詞的中文原意，是將絲麻製成布帛，如詩鄘風曰「素絲組之」，禮記內則曰「織紵組訓」，遼史食貨志上曰：「仲父飭國人樹桑麻，習組織」(張金鑑，1970；引自謝文全，1995)。組織的英文為 Organization，是由器官(organ)一詞衍生而來，原指由多數形質不同而各具特殊功能的細胞所合成的體系(謝文全，1995)。

組織的定義因專家學者所採取的研究途徑或重點不同而有所分歧，大致有靜態、心態、動態及生態等四個層面的觀點研究。摘要整理各層面主要觀點之論述及代表學者，詳如表 2-1：

表 2-1 靜態、心態、動態及生態層面組織論述

層面	代表學者	主要觀點論述
靜態	E. H. Schein (吳洋德譯，1977)	組織是一種職務配置及權責分配的體系或結構，經由成員的分工及功能的分化，並利用不同層次的權利與職責，來協調群體的活動，以達成共同的目標。
心態	L. D. White (引自吳挽瀾，1976)	組織是一種情感交流的團體意識，是一群具有需要、意願、情感、思想及人格的人所組合而成的精神
動態	C. I. Barnard (引自謝文全，1995)	組織是一群為完成共同目標的人們所進行的交互活動體系，強調組織是成員有目標的交互行為。
生態	F. E. Kast & J. E. Rosenzweig (引自謝文全，1995)	組織是一種不斷適應環境及不斷生長的有機體，用以完成某些特定的目標；組織是一種與環境交換訊息、能源與物質的開放系統。

資料來源：研究者自行整理。

綜合上述並歸納國內專家學者（秦夢群，2004；謝文全，1995）對於有關組織定義之論點，研究者認為：學校組織是有目標性的體系，一群人經由職務配置及權責分配，在成員有意識的交互作用下，能隨著環境改變而自我調適，以達成共同教育目標的社會單位。

二、學校組織的特徵

學校組織是教育人員為達成發展與改進教育事業共同目的結合的有機體，是一種職務分配，權責分配的體系或結構（謝文全，1995）。學者吳清山（2002）從分類學的觀點，認為學校組織具有下述四項特點：（一）從社會功能的角度，學校是一種創造、保存與傳遞社會文化的潛伏性組織；（二）從主要受惠者功能的角度，學校是一種服務組織；（三）從服務性功能的角度，顧客是否有權決定參加與否，與組織是否有權選擇顧客，學校是屬於組織與顧客都無選擇權的；（四）從順從的角度，學校是屬於規範型組織，利用規範的權力來控制部屬，使部屬對於組織有高度的奉獻。

謝文全（1995）歸納結論教育組織的五項主要特徵如下：（一）功能最複雜根本而重大；（二）任務最艱難且成效最慢；（三）目標複雜抽象使成效難以評鑑；（四）屬於服務組織以服務為目的；（五）顯明性大敏感度高以致極易遭到批評。

秦夢群（2004）從組織結構理論的觀點，指出學校組織具有下列四大特徵：（一）科層體制的特徵包括：權力階層、法令責任、專職分工、理性運作、書面檔案、薪水制度等；（二）鬆散結合特徵包括：目標不明確、技術不清楚、流動性的參與；（三）雙重系統特徵包括：鬆散結合的教學系統與緊密結合、具科層體制的行政事務；（四）非正式組織的特徵包括：不定型的人際互動與接觸、自然產生團體領導者、團體成員具有重疊性，是民主導向的社會控制。

陳奎熹（2001）歸納學校文化的相關論述，認為學校組織具有六項特徵，整理摘述如下：（一）學校為一種「教育性」組織，一切教育活動絕不可悖離道德價

值；(二) 學校教育承擔社會的根本功能，學校須履行培養社會人才的任務，是一切社會組織的根本或核心。(三) 學校組織目標複雜而抽象，不易具體實現；(四) 學校措施關係全民福祉，容易遭受社會批評；(五) 學校為一種受到過度保護的「受養護性」組織，不必擔心學生來源，也不必怕經費短缺。(六) 學校教育以服務為宗旨，不以營利為目的，教育工作是一種專業，是一種「服務重於報酬」的事業。

張鈿富(1996)亦指出，學校教育組織有別於其它組織，其組織的特徵為：(一) 功能最複雜而根本重大；(二) 任務最艱難且成效最慢；(三) 目標複雜抽象使成效最慢；(四) 屬於服務組織以服務為目的；(五) 顯明性大、敏感度高、容易遭到批評。

由上述可知，學校組織屬於社會組織的一種次級組織，目標複雜而抽象，在特有的教育目的上，學校必須擔負創造、保存與傳遞社會文化及服務社區的責任，任務最艱難且成效最慢，可視為是一服務的組織；學校組織看似具有科層體制的結構，但在教學與行政的實際運作中，卻是鬆散的教學系統與緊密的行政系統的雙軌結合。

三、學校組織文化的意義

組織文化是組織為解決外在環境競爭及內部環境控制問題時，經由長期累積發展出的各種產物，藉諸共有的故事、傳說、儀式、典禮，組織成員共同分享這些產物意涵的象徵、情感、期望、態度，形成一套獨特的基本假定、信念和價值觀，並潛移默化成為組織成員認知與行為的準則和規範(宋德發，2004；張新基，2003；蔡進雄，2000；Lunenburg & Ornstein,1996；Ouchi,1981)。組織文化存在於組織當中，是組織行為的重要指標，是社會建構的概念，各種組織文化皆有其特質，並能提供成員理解和認知(Ott, 1993)。因此，組織文化是組織成員所共有的信念與期待，而這些信念與期待轉化為組織成員的規範，進而塑造組織中個人與團體的行為。組織文化與一般的文化不同，有其一定的範疇和特性，在此範疇內的特

性與內涵可以被外界加以理解、控制、管理或改造。

學校組織是社會中具有特殊文化的的次級組織；學校組織文化的內容應包括組織的價值觀和信念、組織的傳統和儀式的特色、組織的歷史、解釋組織的故事和迷失、組織中的英雄人物及組織的行為規範（Owens & Steinhoff,1989）。

吳金香（2000）認為：學校組織文化是學校教師、行政人員、主管和其他參與者所共同抱持的哲學、價值觀、假設、信念、期望、態度及規範等。這些特質會使他們對於達成決定及問題解決方面，在明顯或悄然中受其影響。

吳春助（2001）將學校組織文化定義為：學校組織文化是指學校組織成員，經過長期的累積所共有共享的一套用以解決問題與適應環境的基本運作模式，此一獨特的運作模式包括：各種信念、價值觀、規範、儀式、故事……等。

許祝英（1999）認為：學校組織文化是學校為應付外在適應問題及內部統整問題時，所衍生的一種共同享有的基本假定和價值，以及由這套假定與價值所衍生出來的行為規範、期望與人工製品，藉著故事、傳說、儀式等象徵性手段，將價值傳給成員，形成成員行為與價值的集體傾向。

陳聖謨（1995）指出學校組織文化是學校為達成目標及維持正常校務運作，在與外部環境長期互動中，所創造出來的各種潛在價值信念，這種價值信念是在潛移默化的歷程中，傳導給學校成員，而具體轉化為學校成員共通的思考型態、行為準則，因而達成學校獨特的風格形象。

陳奎熹（2001）指出形成學校組織文化的因素則有行政文化、教師文化、學生文化、社區文化、物質文化、制度文化等六項。他認為：學校組織文化是學校成員所形成的一套特殊價值觀念與行為模式，包括思想、態度、習慣、信仰與生活方式。

張銀富（2002）認為：學校組織文化是學校在與環境調適及本身內部運作的過程中所形成的產物，日積月累的結果，逐漸成為每一個學校所特有的現象。

詹棟樑（2002）指出學校組織文化的因素包括教師文化、學生文化、教育文化等三項；他認為：學校文化是存在學校中的文化，具有獨立的價值體系及行動體系；具有支配學校人員（老師與學生）的行為方式，或是在校園中起主導作用的生活方式。

綜合上述理論，研究者認為：「學校組織文化是學校與內外環境相互調適的產物，包括價值、象徵、信仰及家長、學生、教師及其他團體所共同分享的意義，它決定團體成員的價值觀、行為及認知，是每一個學校所特有的現象。」

肆、 學校組織文化的特性與功能

組織文化除了引導和塑造成員的行為、降低成員的焦慮外，並有穩定組織系統的功能，使組織成員增加對組織的認同與對組織的承諾感，同時具有外在適應與內部統合的功能，作為組織爭取競爭優勢的來源（Fiol, 1989; Ott, 1989; Ouchi & Wilkins, 1983; Smircich, 1983）。

楊春生（2001）綜合學者對組織文化研究的觀點，歸納六點組織文化對組織產生的基本功能，分別是：（一）形象的認定；（二）組織文化能幫助成員對組織的歸屬感；（三）組織文化能加強成員責任感，成員責任感也能強化組織文化；（四）能提高組織的穩定力抗壓性；（五）可以事半功倍增進員工的效能；（六）可以塑造員工的態度和行為

學校為一正式的組織，其組織文化有普通、獨特、持久、共享、動態、主觀、發展、規範及混合等特性（李春安，1994；張慶勳，1996；陳秋紋，1997）。

Schein（1985）從組織問題解決的觀點，認為組織文化的主要功能，在於解決外在環境中的生存適應問題，以及組織內部統整問題。

此外研究者綜合歸納文獻（張永欽，2002；張銀富，2002；陳慧芬，1997；黃素惠，1997；Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1989），認為學校組織文化具有正面

功能及負面功能，茲分述如下：

(一) 正面功能

1. 增進成員對於組織歷史傳統意義的理解，激勵成員對組織的使命感。
2. 了解現行的經營方針，使成員認同組織經營的哲學和信條。
3. 增進組織成員對組織的認同，凝聚共同的價值觀。
4. 提供組織內成員之溝通基礎，解決組織內部的統整問題。
5. 使成員接受組織規範，引導成員行為符合組織期望。
6. 促進組織系統的穩定，提昇組織的效能與生產力。

(二) 負面功能

1. 學校組織文化是一種區域性的次級文化，易形成保守和獨特的封閉觀念。
2. 組織的次級文化愈強，自我意識愈強，不願妥協，自以為是，造成紛亂。
3. 不同次級組織間因利益不同，價值相異，若無共識，彼此間衝突難免。
4. 組織文化有時與組織目標互逆，阻礙組織目標的達成。
5. 組織文化有時可能使成員產生依賴情結，在面對衝擊與困難時，形成集體的退化與逃避的情緒狀態，或陷入不切實際的陶醉與樂觀。

綜合上述可知，學校組織是有目標性的體系，一群人經由職務配置及權責分配，在成員有意識的交互作用下，能隨著環境改變而自我調適，以達成共同教育目標的社會單位。學校是教育性組織，一切教育活動絕不可悖離道德價值；學校教育承擔社會的根本功能，學校須履行培養社會人才的任務，是一切社會組織的根本或核心；但是學校組織目標複雜而抽象，不易具體實現。而學校組織文化是學校與內外環境相互調適的產物，它決定學校成員的價值觀、行為及認知，是每一個學校所特有的現象；其組織文化有普通、獨特、持久、共享、動態、主觀、發展、規範及混合等特性，其功能主要在解決學校外在環境的生存適應及解決內在環境的統整問題。

第三節 學校行銷管理暨學校與社區之互動

傳統的學校經營，偏重在校內的校務推動，與社區互動則較為鬆散被動，很難建立學校與社區之服務或產品的交換關係。然而，隨著教育改革如火如荼的推展，家長與社區民眾積極參與校務，提供高品質教育服務的呼聲日益升高，學校很難再閉門造車，自我標榜。新設學校如何將學校特色、學校願景及辦學績效展現在家長的面前，爭取認同並經得起社會大眾的檢驗，此時行銷管理的應用，就顯的格外重要。

此外，學校是學生學習的園地，亦是社區居民學習活動的場所；而社區不僅是居民居住的地方，更是學校師生學習重要的資源。因此，學校與社區一直具有密不可分的關係。所以，發展學校成為社區社會的學校，建立社區成為學校的社區，一方面培養師生具有社區意識，樂於參與社區服務，珍惜社區人文及自然資源；一方面提供社區居民學習需求，鼓勵社區居民樂意協助校務，促進校務健全發展，進而激發師生和社區居民「學校社區生命共同體」的觀念與行動，始終是教育努力的重要課題（吳清山、蔡菁芝，2002）。

壹、學校行銷管理的意涵

行銷為「marketing」的中譯名詞，早期稱為「市場學」，因為容易和市場(market)混淆，後來學者譯為「行銷」。「行銷」一詞最早出現在商業機構，而「非營利事業行銷」的概念，則在1969至1973年間才經由學者的研究、提出而受到重視（楊惟曾，1996）。

行銷觀念的演進歷經三個重要時期。1900年至1930年屬「生產導向時期」，因為正值歐洲工業革命，造成龐大的市場需求，故當時行銷屬於生產導向；直到1930年至1950年大量生產結果，造成產品囤積，如何推銷商品成為重點，因而步入「銷售導向時期」；1950年以後消費者水準提升、辨識能力增強，越能滿足消費者需求的產品越能創造業績，此即為「顧客導向時期」（余朝權，2001）。

曾光華（1998）指出行銷是一種「交換」(exchange)行爲的過程，消費者以金錢換取自己需要的產品。例如銀行提供金融服務換取客戶的存款，報紙刊登新聞換取廣告收益等；此外行銷並不僅限於有形的財貨的交換，也包含了無形的理念或服務的交換。例如，社會團體發起公益活動以獲得民眾的參與，學校以辦學品質爭取學生前來就讀等；在我們生活週遭，每天都要與他人交換需求或產品，無時無刻都在進行交換的「行銷行爲」。茲摘要整理出國內外專家學者對「行銷」意涵的界定，詳如表2-2：

表 2-2 國內外專家學者對「行銷」意涵的界定

專家學者	「行銷」意涵的界定
Philip Kotler, & Gary Armstrong (方世榮譯, 2004)	行銷乃在於傳送顧客的滿意度，並獲得合理的利潤；其主要核心概念即是「創造顧客價值與滿意度」。故將行銷定義為行銷是藉由交換產品和價值，而讓個人與群體滿足其需要和慾望的社會性行爲和管理程序。
曾光華（1998）	歸納行銷的意義，指出行銷具有下列特點： 1.行銷環境：具有社會性與管理性的動態環境。 2.行銷本質：是一種交換的行爲。 3.行銷產品：包括有形或無形的理念、財貨、價值及服務等。 4.行銷過程：是分析、計畫、執行和控制等一系列整體的過程。 5.行銷活動：是傳送顧客的滿意度，並獲得合理利潤的活動。 6.行銷方法：是協助銷售的方法，包括環境分析、顧客調查、產品開發、定價策略、方案規劃、廣告促銷、配銷通路及顧客服務等。 7.行銷目的：為滿足顧客需求，達成個人及組織目標。
余朝權（2001）	行銷是一系列整體性的組織活動，用於定價、計畫、推廣與分配產品。期能比競爭對手更能滿足顧客的需求，同時達成組織的目標。
洪順慶（2003）	「交換」是行銷的起源，是促進行銷的核心觀念，行銷交換不僅限於產品的轉移，還包括服務、理念、實利的、象徵的無形標的物，都可作為行銷交換。

資料來源：研究者自行整理。

綜合上述專家學者的意見，研究者認為：「行銷是一種交換行爲，個人及組織在動態的環境之下，透過分析、計畫、執行、和控制的過程，滿足顧客需求，獲得合理利潤，達成個人及組織目標的歷程。」

行銷管理(marketing management)源自行銷的概念，乃透過組織、分析、企劃、執行與控制的過程，將管理的技術應用到行銷活動上，以達到行銷的目的。整理學者專家對「行銷管理」所闡述的見解如下，藉以界定「行銷管理」的意涵：

郭振鶴（1996）認為：行銷管理是以交換的概念爲核心，創造物品和服務。也是一種透過分析、計畫、執行與控制的過程，以達成滿足個人與組織的目標。

吳青松（1998）指出：有效的行銷管理包括賦予產品的定義、針對目標群體進行市場區隔、針對不同群體提供差異性行銷、調查與分析顧客需求行爲、建立企業優勢價值、多元行銷工具、整合行銷規劃、建立行銷回饋系統及行銷稽核的概念。

許長田（1999）指出行銷管理係指將「管理」的技術應用到「行銷」的活動上，其界定行銷管理的定義爲：透過組織分析、規劃執行與控制的過程，從事顧客的調查分析、產品發展、規劃、定價、推廣與配銷等活動；以發掘及滿足大眾的需求，並謀取彼此的利益。

耿筠（2001）認為：行銷管理是一種分析規劃與控制過程，行銷人員透過這種程序，擬定各種策略與作業方式，同時達成消費者需求的滿足、組織供給水準與消費者需求水準的平衡、未來環境變化的因應、與企業的生存與成長。

戴國良（2002）認為：行銷管理是把管理的程序應用在行銷活動中，以滿足消費者並完成行銷目標。

周文賢（2003）將行銷管理界定爲：環顧未來可能的外部及內部環境，開具滿足顧客需求、提升市場競爭力之整合性產品推展概念，內容包括目標設定、產品定位、4P行銷組合策略的指導綱要，以及因應環境變化所研擬的策略性方案，並藉由行銷組織運作，以使上述行銷策略得以執行，進而達成企業組織之目標。

吳清山、林天祐（2004）表示行銷管理簡單的說，是運用管理的方法，達到

行銷的目的。詳細的說，是組織透過內、外部的環境分析，並考量市場及顧客需求，有效運用4P 之產品(product)、推廣(promotion)、價格(price)及通路(place)的行銷組合策略，以促進組織成長與發展，達成組織目標。

綜合上述各專家學者的闡述，研究者認為：「行銷管理係指行銷人員運用管理的方法並透過分析、規劃、執行和控制的過程，進行組織分析與規劃、擬定與執行各種行銷策略，以擴展與滿足顧客的需求、提升市場的競爭力，進而達成個人與組織目標的歷程。」

吳清山(2004)另提出學校行銷管理仍無法完全脫離企業界行銷管理的範疇，基於學校組織的特性及行銷管理的本質，可將學校行銷管理界定為：學校相關人員進行教育環境、市場及顧客分析，採行適切行銷規劃與策略的過程，以提昇學校形象、建立學校品牌、強化學校效能和達成學校教育目標。

林慶川(2002)指出：學校行銷為把教育當作一個市場，學校能善用市場區隔，找出目標大眾，確立定位，以良好的課程、師資、設備、學習資源、服務品質、獎勵措施、結盟夥伴、學生進路及適當的宣傳方式，以提昇學校競爭力的一種「學校」、「教師」和「學生、家長」三者間相互交換價值的社會過程。

許詩旺(2002)定義學校行銷為：學校應用行銷觀念，透過界定組織使命、進行情勢分析、訂定教育行銷目標、形成行銷策略及方案，並加以執行和控制，以達成學校的效能，實現學校目標的完整歷程；並對學生提供滿意的服務，開拓學校教育發展市場與創造最佳的學校整體利益為目的。

綜合以上論述，研究者認為：「學校行銷管理係指學校人員運用管理的方法並透過教育環境分析、校務發展規劃、教育政策執行和控制的過程，適切規劃行銷策略，擴展與滿足學生、家長及社區的需求、以提昇學校形象、建立學校品牌、強化學校效能和達成學校教育目標的歷程。」

貳、學校行銷管理策略

早期學校少有行銷觀念，行銷管理應用匱乏，學校經營的理念及經營成效外

界很少瞭解，所提供的服務亦不被重視。現在學校已經知道適當運用行銷手法，有助於促使家長接納學校的經營理念，並感受到學校熱切周到的服務。學校行銷並非單一的理念，其中涉及許多概念的結合，包括對於外部的顧客，如校友、家長、社區民眾及教育主管機關等，從事「外部行銷」(internal marketing)；也要對內部提供服務的人員，如教職員工學生等進行「內部行銷」(external market-ing)；不僅如此而已，還包括內部員工與外部顧客接觸互動行為的「互動行銷」(interactive marketing) (洪順慶，2003；馮嘉玉，2004)。換言之，學校行銷主要包括「內部行銷」、「外部行銷」及「互動行銷」，透過學校、教職員工警衛、學生、家長及社區的行銷運作，成為「學校行銷的金三角」(吳宗立，2004)，如圖2-7 所示：

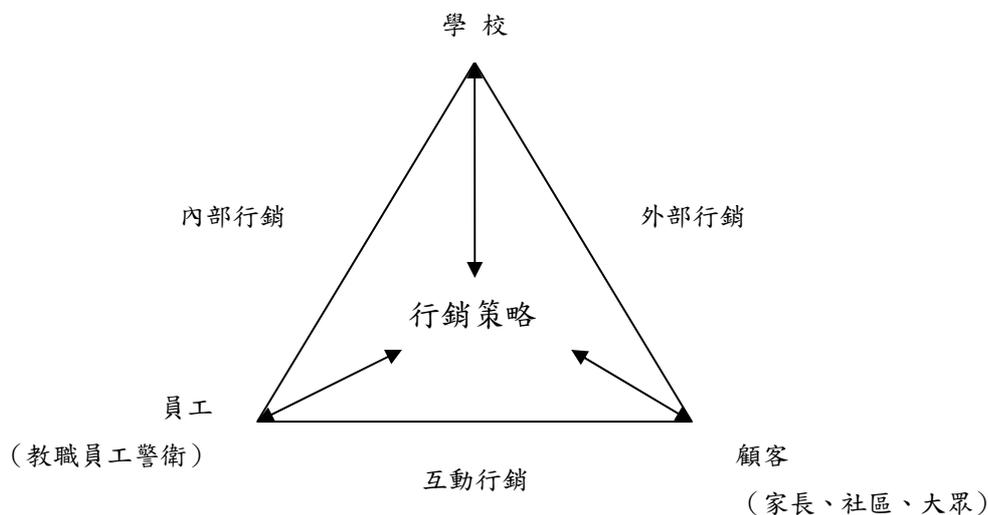


圖 2-7 學校行銷策略金三角

資料來源：學校經營的行銷策略（頁64）。**教育資料與研究**，61，吳宗立，2004。

茲摘要整理國內學者吳清山（2004）、黃義良（2004）及蕭富峰（1998）有關學校行銷管理策略文獻，以作為研究學理參考基礎，分別引述如下：

蕭富峰（1998）從學校內部行銷觀點提出可行策略如下：

（一）加強對教職員的重視與關懷，注重教師在教學與班級經營時所遭遇的困難，以及為同仁辦理研習課程、自強活動。

(二) 在現有階段增加人員不容易的情況下，應了解每位教師本身的需求與期望，適當安排班級與行政工作，適才適任，以達到較高的工作滿意度。

(三) 內部溝通管道的暢通，有助於強化教職員的向心力與認同感，它必須是安全的、實際的雙向交流。學校可依情況，以意見箱、問卷、電子郵件或共進午餐等多元方式，了解教職員的心聲並彼此交換意見。

(四) 適當賦予教職員權力，使其遇到特殊或緊急狀況時，可以在一定授權範圍內，迅速、彈性地處理，同時可加強教學創意的發揮。

(五) 學校領導人首要充分溝通行銷理念，讓全體同仁認知服務與行銷的重要性，行政人員對教師要秉持服務的精神，教師對學生與家長也是如此。

(六) 內部行銷的精髓在於給予充分的照顧與重視，使教職員工感受到自己是有價值的，進而將良好教育熱忱、態度推延至學生與家長身上，所以應鼓舞全校同仁，不分職級、業務，大家都是「全員行銷」的一分子。

(七) 學校主事者的態度與支持是內部行銷成敗的重要關鍵，學校校長的高瞻遠矚與主任的動向，對屬下具有指標性意義，故首長與中階主管要以身作則，激勵同仁發揮創意，並建立互動的系統。

黃義良(2004)在《國中小學校行銷執行及其機制等議題探討》一文中，建議校長學校行銷實施策略如下：

(一) 彈性處理學校行銷工作分派

校長皆認為學校行銷以視工作業務性質分派給各處室負責為佳，衡諸現實教育環境，專設學校行銷處或公關組短期內可能性極微，面對此一現況，研究者建議對學校行銷的工作似可視業務性質與學校人力資源而朝彈性靈活處理較佳，倘業務性質與某處室有直接關聯，且學校人力較充沛者，可視工作的業務性質分派給各處室負責；若該業務範圍牽涉多處室則以設立跨處室組成的行銷小組為宜。

(二) 建立學校特色，塑造產品價值

校長應考量學校內外條件評析，並留心內部行銷對象的需求反應，在符應教

育意義的宗旨下，以本位經營的精神在競爭環境中找出學校的核心定位，期使在內外顧客心目中，營造學校獨特的印象，提昇教育產品價值。

（三）積極媒體運用以強化推廣

目前學校對媒體的利用不夠積極，針對社區大眾的行銷活動趨於保守務實，因此，學校經營者必要強化公共報導，並靈活運用多種傳播媒體，將學校優質辦學的形象推廣出去。

（四）強化內部行銷推動

目前中小學對於教職員的獎賞與激勵制度似乎過於守成與僵化，缺乏實質誘因，將難達成活化與行銷之功，校長應積極賦與精神和實質獎勵，建立公平制度，並吸引社區及大眾資源挹注，讓學校內部行銷活動的運用更加靈活。

（五）針對異質對象，靈活行銷

教育組織的行銷對象常具有廣泛多重的特質，針對內部和外部對象所辦理的有效行銷活動也應進行個別化行銷作為，才能有效地行銷。故有必要建立一套全面且一致的傳播管道，妥善地做好各接觸點（對象），以達最佳之行銷效能。

吳清山（2004）在《學校行銷管理的理念與策略》一文中，根據學校行銷的理念、目標和情境分析，提出九點行銷管理策略，摘要整理如下：

（一）高層積極倡導，規劃行銷工作：校長是學校行銷管理的靈魂人物，亦是學校行銷管理的發動者；校長能夠重視學校行銷工作，本身充實行銷管理知能，並且能夠激勵部屬願意從事行銷管理工作，學校行銷工作才能落實。

（二）發展行銷特色，提供行銷素才：學校本身必須具有一定的經營特色，才會使行銷得到加乘的效果；如果一所學校無法看出其經營績效或特色，即使透過精美的包裝，從事強而有利的行銷，都無法達到其效果。學校本身的特色，就是最好的行銷，有了特色再透過適切的行銷策略，就容易顯現行銷的效果。

(三) 善用網路行銷，宣揚學校品牌：值此資訊時代，網際網路使用日漸普遍，一般人接觸資訊的來源，不限於平面或電子媒體，網路資訊也成為人民獲取資訊的重要來源，所以網路行銷已經成為行銷管理的重要工具之一。學校應該設置和充實學校網站內容，隨時更新資料，讓學校成員、家長及社會大眾了解最新發展動態。

(四) 做好公共關係，豐富學校資源：學校行銷管理不是關起門來做行銷工作，它必須與家長、社區、民間團體和政府機構維持良性互動關係，才會讓外界資源引進源源不斷，豐富學校資源，成為學校辦學的一股動力。

(五) 發行學校刊物，分享辦學成果：學校刊物繁多，有些是屬於學生的作品，有些是屬於教師的作品，有些是屬於學校經營的成果，這些都有助於學校的行銷。

(六) 了解顧客期望，改變行政作為：學校要做好行銷管理的工作，必須有系統的去收集和整理顧客的訊息，而學校內部主要顧客，就是學生，外部顧客則包括家長、社區人士、企業人士和政府機構，從這些顧客所反映的訊息中，調整學校的行政和教學作為，以滿足顧客需求，並獲得顧客的肯定，才是學校行銷管理最有利的保證。

(七) 建立學校品牌，提昇學校知名度：目前很多學校開始了解學校品牌的價值，除了建立識別系統和ISO國際認證之外，也開始發展自己學校特色，形塑學校品牌，打造學校形象。

(八) 力行品質服務，強化經營效能：服務是最好的行銷，尤其服務行銷可說是學校行銷管理大宗，學校能夠提供有品質的教學或行政服務，家長或學生透過口耳相傳，自然有利於學校行銷工作的推動。

(九) 撰擬新聞稿件，提供媒體報導：學校行銷管理，必須採取主動出擊方式，有系統的將學校重大活動或溫馨感人故事，撰寫新聞稿件，提供平面媒體或

電子媒體報導素材，它不僅可以打開學校知名度，亦可以凝聚師生的向心力，並贏得家長及社區的支持。

由上述可知，校長扮演學校行銷管理的關鍵角色，學校內部行銷與外部行銷應並重且有計畫的推動，並在「以客為尊」的基礎上建立「品質服務」，以滿足內部與外部顧客需求。此外，要做好學校行銷管理，學校本身還必須具有一定的經營特色，一方面透過建立學校品牌，以提昇學校知名度，另一方面必須與家長、社區、民間團體和政府機構維持良性互動關係，並能主動有系統的將學校重大且正面的訊息撰寫成新聞稿件，提供平面或電子媒體報導，如此將會使行銷管理得到加乘的效果。

參、 學校與社區的互動關係

社區的英文為Community，此詞源自拉丁字communis，意指同胞或指共同的關係及感覺；在中世紀的歐洲，社區是指一群居住於某一地區的夥伴或城市居民（林瑞欽，2000）。Hiemstia認為：社區裡的居民分享當地的利益、義務和認同其行為的形式，這是一種整個社區間人與人、人與團體、團體與團體間之關係和動力。（引自林瑞欽，2000）。社區原是社會學上的一個專有名詞，近年來則廣泛被用於行政事務及日常生活的言談上。譬如近年來政府機構推行基層建設時，就把其中的一些工作稱為社區建設或社區發展，甚至有人把基層社區建設簡稱為社區，自此大家對社區一詞乃逐漸熟悉，雖然至今不少人對社區的真義仍不十分了解，但已不再非常陌生。

蔡宏進（2005）認為社區的涵義：社區是指一定地理區域內的人及其社會性活動及現象的總稱。此社區概念至少包括三個要素：（一）一群人；（二）一定的地理範圍；（三）人的社會性，包括其社會意識、關係及活動的總稱。

林振春（1994）認為社區的概念可以包括：（一）社區是一個地理位置。其

大小可分為；村落、城鎮、都市、大都會區等；(二) 社區是一種心理互動的團體組織。可以沒有固定的地理疆界，如：學術社區、宗教社區、文化社區等；(三) 社區是一個包含各單位功能的系統。這些組成社區系統的單位可以是正式的團體，如：社區理事會；或非正式的團體，如：社區守望相助；可以是組織，如：學校、醫院等，這些社區單位在社區內互動，其功能在為社區居民提供各種服務。

徐震（1995）將社區的內涵區分為五項要素，包括：(一) 居民；(二) 地區；(三) 共同關係；(四) 社區的組織；(五) 社區的意識。他並指出社區的意義為：社區是居住於某一地理區域，具有共同關係、社會互動及服務體系的一個人群。

湯梅英（1997）認為社區係指一個具有地域界線的社會團體，在一個特定的區域中，一群人彼此聚集，共同生活在一起，享有共同的文化，因而發展出休戚與共的情感意識和行為，這種彼此親密連結、互助、共享的特色，亦即所謂生命共同體的社區認同感。

林明地（2002b）則從學校的觀點，指出學校的社區除了指學校內部凝聚的本質之外，大多指的是外在於學校的機構，因此學校與社區關係所指的社區應包括下列要素：(一) 組成學校的內部與外部成員、學生來源範圍的地區；(二) 直接、間接會影響學校的空間範圍、相關人員與團體的人際社會互動；(三) 相關成員所具有的共享價值、社區感或社區意識。

由上述專家學者論點，研究者認為：「社區是一群享有相同文化及歷史傳統的人民所居住的地理區域；居民具有共同的精神和意識型態，彼此互動，交換經驗，聯繫感情，共同為改善所在地的生活情況而努力。」

傳統的學校教育自外於社區，產生諸多缺失，學校教育典範下的教育觀點，已無法適應新時代的新需要，其缺失主要是因為：(一) 現行教育體系是設計用來提供人生早期一個有限階段的教育，並且此種早期的教育被期待能滿足一生的需求；(二) 現行教育體系複製了現存的社會，並且提供了很快即將落伍的技巧；(三)

現行教育體系是一種正規學校教育體系，教育與其他形式的學習及日常生活脫節；(四)現行教育體系無法產生顯著的進步，以有效解決主要的社會、經濟、政治和環境問題；(五)現行教育體系相當昂貴，而且代表了一種資源的無效率使用；(六)現行教育體系未能有效滿足勞動市場的需要；(七)現行的教育體系對於變遷的回應遲緩，缺乏彈性，並且所提供的是一種遺留自一個較早、較穩定時代的課程（胡夢鯨，1997）。

從系統理論的觀點，學校是一個與環境互動的開放系統，不斷與外在環境交互作用以尋求穩定平衡的狀態，社區就是學校的外在環境，隨時輸入資訊和需求，以形成壓力並促使學校不斷成長。因此，學校與社區互動時應有相互依存的關係，其主要理由分別是學校與社區有共同的教育功能；學校與社區處於相近的地緣；學校與社區有相互為用的資源，進一步說明如下：

一、 學校與社區有共同的教育功能

學生的受教情境必須在現實環境中獲得，學校雖然在教育過程中努力提供良好的學習環境，但如果社區的文化素質低落、家長的價值觀念偏差、自然景觀殘破，那麼學校教育的功能必定大打折扣。因此，提升教育效果，必須從學校與社區兩方面著手，使學生的受教環境能與學習的情境相配合，才能有效提升教育的品質。

二、 學校與社區處於相近的地緣

我國的國民教育採學區制，社區中的組成份子除了一般居民之外，大部分是學生家長，學校對社區民眾的教育活動，不但是社教活動，也是親職教育，因此，在國民中小學，學校與社區的關係益顯密切。

三、 學校與社區有相互為用的資源

學校是公共財的大投資，因此應由大眾使用，這是社區本位運作模式的基本觀點。其主張學校的教育不能脫離實際的社區生活，學校資源亦取自社區，由社

區「輸入」並向社區「輸出」，學校與社區的資源共有且互享。反之，社區也需要學校的協助，例如教師的人力資源和學校的硬體設備支援（吳永裕，1997）。

國內學者關於學校與社區之相關討論，多集中於「學校社區化」或是「社區學校化」的理念。在互動策略研究內容則有雙方的溝通聯繫與接觸、家長參與學校（班級）教育活動、學校公共關係與義工制度之推展、教師參與社區成人教育活動或運用社區資源之情況等議題。此外部分專家學者（黃鴻文，1995；李麗日，1999；林振春，2000）建議還應將對方看作服務的對象、共同工作的夥伴與生命共同體，如此才能真正建立學校與社區彼此之間資源整合、互動互助的良好關係。

肆、學校與社區互動之困難與策略

學校與社區互動關係可視為學校組織系統的功能發揮，並透過學校與社區互動方案的制訂與實施，以達成學校與社區良好的互動關係。學校與社區互動的目的，則是希望透過雙方的互動關係，維持學校組織內部正常運作，凝聚全體教職員工生的向心力，以提升教育品質。此外，學校更可藉由與社區的互動來適應外部環境變遷，促使組織獲致外來的支持與評價。

一、學校與社區互動之困難

實際生活現況中，學校與社區的互動仍存在許多困難亟待克服，茲引部分專家學者觀點，分述如下：

吳永裕（1997）分別從觀念、作法及組織上的觀點，認為目前學校與社區在互動時有下述困難尚待克服：

（一）觀念上

1. 一般人仍認為學校是社區的楷模，民眾沒有能力參與教育事務。
2. 社會大眾認為教育所指是學校教育，學校也以教學為主要目的，對社會行動無多大興趣。

3. 學校深怕家長太了解校務而涉入過深，教師也擔心外力的干預造成困擾。
4. 家長認為辦學是政府的事，孩子交給學校就沒事了，對公共事務無心參與。

(二) 作法上

1. 社區民眾或家長參與校務，仍以服務性工作為主，學校並不願意引導家長參與校務決策和規劃。
2. 部分學校開放校園，造成安全維護上的實質威脅，社區無法組織義工配合改善。

(三) 組織上

1. 學校無專責推動社會教育之社工師，社區之社工人員編制太少，以致兩者之間缺乏聯繫。
2. 學校校長或兼職行政人員與社區理事會或地方機關之間，並無職務上的相互參與，缺乏了彼此溝通瞭解的機會。
3. 學校雖然比社區擁有較為堅實的組織結構，但學校終究只是社區下的一個次級系統，在整合其他次系統上有其困難。

黃明哲（1998）在觀察一所新設小學「新興國小」實例中，發現經過三年後，行政作為減少了、家長參與的熱力減退了、社區互動的頻率減低了。歸納其原因如下：

一、觀念方面－共識不足

(一) 學校方面：1. 未能體察時代的脈動，門戶的洞開是一必然之趨勢。2. 由於增班急速，教師異動頻繁，未能激發對新興國小的隸屬感。3. 因倡導不足，導致教師專業的對話不多。

(二) 社區與家長方面：1. 雖普遍表示意見，但行動力不足，意見領袖更替之後，則未能延續既有作為。2. 只關心自己好，喜獨善其身，未能推己及人，兼善天下。3. 未能持續對新興國小的新鮮度，因而參與感漸淡。

二、做法方面－默契不佳

(一) 學校方面：1. 缺少整合推動的機制，容易形成推展工作的不易持續以及

工作之權責不明確。2.各處室工作方向模糊，由於職務的異動，在經營的理念上總有衝突之處。

(二) 社區與家長方面：1.社經背景影響互動成效，低社經背景者不易找到切入點。2.學校與社區發展理事會，互動溝通機會不多，不易形成共識。

陳國軒（2004）則在《國立高級中等學校與社區互動關係之研究》中，提出影響國立高中職與社區互動的因素，主要有學校的穩定性、認同與肯定等十三項，如表 2-3。

表 2-3 影響國立高中職與社區互動的因素

序號	影響互動的因素	備註欄
1	學校的穩定性	教職員流動率、升學率、各項競賽表現、學生犯規紀錄狀況、校務評鑑…等等。
2	認同與肯定	強化信心與行動力之源
3	經費問題	審慎編列、上級支援、與不定期訪視。
4	時間	配套措施的訂定，納入法規。
5	人本身的態度	人格教育的長期培育，踏實地逐步執行
6	學校與社區的設備	去除本位主義、預算的納編、與上級充分支援。
7	校內同仁的和諧度	校務發展之本，充分溝通與協調的概念
8	招生問題	指素質好的學生招不到，素質差的卻增加。
9	廠商概念與社區的本位主義	廠商概念是指社區的廠商提供學生實習機會有所顧慮，亦即普遍性的反對。至於社區本位主義，表示社區不願意配合，或表示設備較差等因素。
10	校園安全的顧慮	周詳的計畫與建立安全的概念
11	學生的觀念	適時的說明與輔導，以建立共識。
12	家長的態度	適時的說明與輔導，以建立共識。
13	壓力團體的介入	如教職員甄選問題，甄選流程的公開化、透明化、公平化原則。

資料來源：國立高級中等學校與社區互動關係之研究（頁 86），陳國軒，2004，全

國博碩士論文資訊網，092CCU00331008。

綜合上述，研究者認為目前學校與社區合作並未如預期之理想，歸納其原因，學校與社區在觀念、作法及組織上的觀點仍多分歧，而學校內部又必須平衡諸如穩定性、經費、人力、時間、安全…等等因素。因此，學校與社區必須藉助良好的互動策略才有可能建立好的夥伴關係。

二、學校與社區互動策略

各校與社區的互動關係隨著學校本身的屬性、傳統文化、地理位置、各有其特色，所以採取的策略涉及許多因素。因此，使用的策略也不同，陳國軒（2004）提出學校與社區合夥關係的策略有下列四點，如圖 2-8 所示：

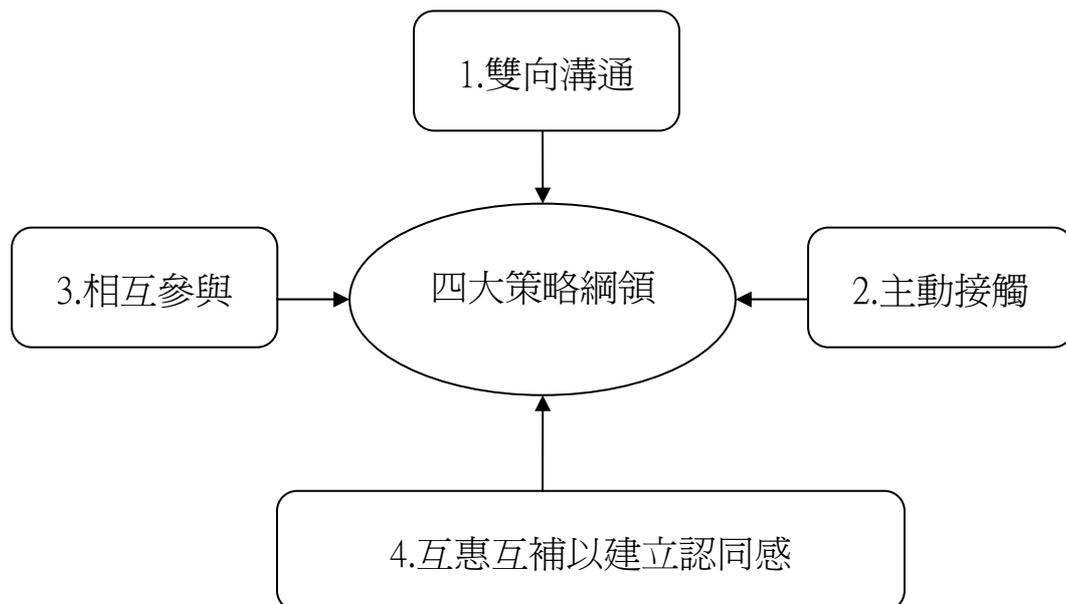


圖 2-8：國立高中職與社區建立合夥關係的四大策略綱領

資料來源：國立高級中等學校與社區互動關係之研究（頁89），陳國軒，2004，全國博碩士論文資訊網，092CCU00331008。

（一）雙向溝通

國立高中職與社區建立合夥關係的基本要項就是需要雙方面的交流，適時或定期辦理活動以建立溝通的管道，絕非單方面的主動積極作為，坦然面對問題或

共同規劃設計彼此互惠的活動，橫向與縱向的聯繫，平時就建立紮根的工作。

（二）主動接觸

學校成員宜率先與社區互動，以表示真誠，也藉此機會讓社區家長或社區人士瞭解學校辦學方向、重要活動的內容、或相關規定，亦即先釋出誠意，才能獲得社區的迴響。

（三）相互參與

充份掌握「聯盟」的策略、加入社團、公益團體的策略、健全家長會組織功能；主動邀請社區人士、家長、機關首長、民意代表參與學校的重要活動。

（四）互惠互補以建立認同感

充份開放學校資源並與業界結合、資源共用以建立正確的資源系統及利用社團與經費的影響力，也正因為能夠適時提供資源與服務，嘉惠社區，才能夠建立被認同的條件；反之社區亦然，唯有如此雙方的互動才能夠建立起穩固的基礎。

行政院教改會在有關教育鬆綁的建議中，強調未來的學校不應是個封閉的體系，學校與家長、社區的互動絕對必要。在「加強學校與社區結合」方面，教改會建議如下（引自張振成，1999）：

（一）學校設施有計畫地對社區開放，做為社區人士終身學習之場所，並有人員支持。

（二）提倡親師合作組織，發展親職教育，增加學生、家長、教師之互動。

（三）學生教育活動應包含認識社區及社區服務。

（四）訂定家長會設置通則，以規範家長參與學校內教育活動。

（五）社區提供各種資源增進學校發展。

吳永裕(1997)，從實務工作者的立場，提出強化學校與社區間的互動關係中，學校方面可努力的要項有：

(一) 強化校內家長組織功能：1. 賦與家長會決策功能，協助學校規劃教育活動；2. 鼓勵級任導師妥善經營班級親師協會，引進家長協助處理班級事務；3. 建立家長人力檔案，依其能力與意願，分組協助學校做交通安全維護、校外生活指導、圖書與教具出納、補救教學、認輔行爲偏差兒童、美化校園、水電及課桌椅修繕、資源回收等工作。

(二) 善用社區各項資源：1. 鼓勵地方專業人士或團體認養本校社團，或指導技藝團隊；2. 邀請民俗藝人協助教學、參觀地方古蹟、寺廟，訪問社區老人與鄰近機關學校共設鄉土教材資源中心；3. 充分利用本地特產建材、本地特有飾物，營造本土建築特色。

(三) 拓展學校公共關係：1. 提供學校出版之各種刊物、行事曆給社區，使之了解學校動態；2. 與社區機關團體共同辦理各項節慶活動、社會服務、鄉土活動、員工自強活動等；3. 邀請社區人士參與學校活動，使其了解學校的辦學成效與所面臨的挑戰，增進校內外人際間的互動。

(四) 充實家長參與能力：1. 規劃有系統且適合成人學習的親職課程，利用假日或夜間，以多元活潑的方式進行親職教育；2. 爭取開設夜間補習教育，帶動社區學習風氣；3. 輔導室應設立心理輔導諮詢專線，提供專業性諮詢服務。

綜合上述，社區是一群享有相同文化及歷史傳統的人民所居住的地理區域；居民具有共同的精神和意識型態，彼此互動，交換經驗，聯繫感情，共同為改善所在地的生活情況而努力。學校與社區互動基礎係建立在有共同的教育功能、處於相近的地緣及有相互為用的資源；但由於觀念上共識不足、作法上默契不佳，及組織架構先天限制，以致於學校與社區的互動無法如預期般的理想；唯有透過雙向的主動溝通參與、互惠互補；一方面善用社區各項資源，另一方面積極拓展學校公共關係並將學校設施有計畫地對社區開放，嘉惠社區，如此才能創造學校與社區雙贏的局面。

