

## 第四章 三所公立高中創校經驗之分析與討論

學校是學生受教育的主要場所，一所新學校的誕生，往往成爲眾所矚目的焦點，只是期間運籌帷幄的創校校長，其不爲人知的辛苦與累積的可貴經驗，常伴隨著時光的流逝而消失。新學校在建築空間設備、組織文化、社區互動及學校形象都會受到創校校長在設計規劃、營繕工程督導、組織領導、社區互動與學校行銷管理等方面的理念及作爲之影響。三位受訪校長在創校歷程中，各自累積豐富的經驗，彌足珍貴。本章共分四節，前三節內容分別探討及歸納三位公立高中校長的創校經驗，其內涵包括學校建築規劃設計經驗、校舍建築發包、施工及驗收經驗、行政團隊的產生及領導經驗、新學校形塑組織文化經驗、社區互動經驗及學校行銷管理經驗等等；第四節則將歸納後的三位校長之創校經驗，進行比較分析。

### 第一節 A 受訪校長創校經驗之分析

1990 年臺灣省政府有鑑於臺北縣人口多達三百萬，省立高中卻僅有板橋及泰山兩所，不敷縣內學子升學之需，乃核定成立三所省立高中（已於 2000 年改制爲國立高中）籌備處，並商調有創辦國中經驗，辦學績效良好，時任臺北縣立○○國中校長之 A 受訪校長兼職擔任籌備處主任。民國 1992 年，該校正式成立，A 受訪校長榮任首任校長。該校校地爲狹長型，總面積爲 42417 平方公尺，第一年招收高一新生六班。設校之初，因第一期校舍尚未興建完成，乃暫借○○國小十間教室上課。爲使學校初創之時即能吸引優秀學生就讀，A 受訪校長乃訂立「愛與理想」爲該校校訓，揭櫫「全人教育」辦學理念並廣爲宣導。新校新氣象，初試啼聲，該校即以耀眼招生成績，爲發展奠下良好基礎。A 受訪校長二度擔負艱困的創校工作，其豐富的經驗，正是研究者撰寫論文亟需邀訪請益的對象。今將訪談內容整理分述如下：

## 壹、學校建築的規劃設計經驗

A 受訪校長認為學校建築的規劃，首先要注意到校地的土地使用一定最慎重，並且需要做好區域調查，同時廣納各方意見，認真思考學校教育方向。

預定校地是狹長型的，很不容易做校舍的配置，在臨○○路的寬才一百六十公尺，中間是一百三十公尺，這個縱深才二百八十五公尺，那這要扣掉縮進來，所以其實在○○路這邊大概一百二十公尺，你看看要弄一排東西，所以你看那個縱深跟寬度的搭配都是要去看，要去小心的。(A1-01-1)

規劃設計歷程中，土地的使用一定要最慎重並做好土地區域的調查，應該是說一開始先考慮到蓋這個學校的目標在那裡，教育方向是什麼，受教學生的社區來源，你想塑造成的校園文化是怎麼樣的一個校園文化，都要一起考慮。

(A1-01-2)

A 受訪校長認為初期規劃設計一所學校時，應該多去了解他校的作法以及空間的使用文化；因此他常走訪高中校園，從近距離來觀察人與空間的互動，以激盪個人思索未來校園規劃的方向。

我會花時間跑到高中校園，都不要他們校長陪我，我就當做一個閒人似的，看學生下課在幹嘛，看學生午休是怎麼午休的，看學生的穿制服的情形，看學生在吃午餐的情形，我會去看。師大附中我有去看、北一女我有去看、建中也有去看，他們在社團活動的時候我會去看，看的時候就會想，人跟空間的互動是什麼，因為空間提供給這些人來用，活動的快樂嗎？夠用嗎？浪費嗎？

(A1-01-3, A1-01-4)

校園規劃必須注意其整體性及使用機能，除非學有專精，一般的創校校長很難面面俱到的注意每一個規劃細節。在這一方面，A 受訪校長認為可以利用專案模式，委託學術團體來協助規劃，再根據專案的研究報告來提供給建築師做為設

計參考。

整個校園的整體的規劃，我就請淡江大學建築研究所所長主持一個研究團體，然後從教育廳給我們的錢裡面，撥二三十萬還是多少錢我忘掉了，給他做研究，所以他等於爭取到一個專案。那他做好的研究，必需最後要給一個報告。那就根據這樣一個我們所提出的要的一個東西，然後建築師他去設計，後來我們雖然還是有改，但只有稍微改。(A1-06-1, A1-06-2)

至於教學空間的設計規劃，A 受訪校長認為校長只要提大原則，設計則由建築師負責；另聘專家學者協助審查，再請專科教師從使用者角度提供意見，在充分尊重彼此的專業下來做討論，方可打造人人稱許的教學環境。

規劃的時候，譬如說圖書館，師大圖書館的系主任是圖書館的博士，這方面他是專門的，我圖書館所有設計的這些東西，例如空間的設計、隔間的材料或是要展現什麼的氣度，全部都請那個教授幫我看，不是設計，是幫我看。不管他講的對不對，我都要聽進去，然後我再去問問老師的看法，問問那些其他的，然後跟建築師研究，然後請建築師再去跟那個教授，跟他說明我這個為什麼要這樣弄，你看多尊重學者專家，而且他是真的學者。(A1-01-3)

專家學者及老師盡量去做，校長我只是提一個大原則，然後請他們去弄，回來大家再討論。那這樣設計出來的空間，他們用的很好，每個人都說，啊！好棒哦。(A1-02-6)

A 受訪校長特別提到建築規劃除了尊重專業與教學功能的發揮外，還必須對教育理念要有所堅持，尤其強調人是可以適應環境的考驗，並且創造環境。

我們圖書館設在這裡，後面是操場，所以有人覺得很吵，但是奇怪了打球會吵你，那你在這裡讀書不會吵他們嗎？為什麼這樣的排斥呢？為什麼讀書才是最上流的呢？最主流的呢？其實只要讓他靜下心來就好。(A1-06-3)

你要接受說人是可以去適應環境、創造環境，而且人的心是很重要的。我還故意用落地帷幕這樣下來，這樣陽光從上面下來，然後可以透明看到外面有樹，球場有人在打球，如果看到這一些，你還願意坐在圖書館裡面看書，你才真看書呀！就是這樣，所以那個就是理念，就看你要怎麼樣去說服人家。(A1-06-4, A1-06-5)

此外，A 受訪校長認為一個學校建築，其規劃的主要思維應該在於如何營造一個溫文可親近的建築，並重視其空間的使用，沒有必要以外表的華麗來做取向。

其實要特別留意的就是一個學校的建築不是以豪華、華麗、或者是什麼巍峨，很壯大這樣來做取向，那個沒有必要，而是它是一個溫文的，可親近的。我們去國外看的建築，幾乎都是很純樸的，你有經費才去做裡面，所以考慮的是空間怎麼樣去用最要緊。(A1-13-1, A1-13-2)

政府建校預算編列是有一定規範，而校長必須自己先有很好的理念，才能爭取最大的資源，創造最佳的空間設備。A 受訪校長在爭取圖書館經費時，即以「中心」概念來替代「館」，爭取更多的經費，做更周延完整的空間規劃。

圖書館是一個教學、學習的資源中心，但當時編預算，如果是「中心」的話預算都是上億的，但如果是「館」的話，就是幾千萬，不一樣。(A1-14-1)

我是用“中心”的概念來爭取錢，看起來大家都叫圖書館，其實專門教室、練琴室、音樂班教室，還有老師研究室、視廳教室在那邊，連電腦資訊室也在那邊。(A1-14-2)

綜合上述可知，A 受訪校長認為學校建築的規劃，在校地的使用上需要做好區域調查，同時廣納各方意見，認真思考學校教育方向；初期規劃時，應該多去了解他校的作法以及空間的使用文化；在整體性及使用機能的規劃上，可以專案模式委託學術團體來協助規劃，再根據專案的研究報告來提供給建築師做為設計

參考。至於教學空間的設計規劃，必須尊重專業與教學功能的發揮，作法上可以聘專家學者協助審查，並請專科教師從使用者角度提供意見，彼此充分做好意見的溝通，校長只要提大原則，設計則由建築師負責。另外，A 受訪校長認為建築規劃還必須對教育理念要有所堅持，強調人是可以適應環境的考驗，並且創造環境；在思維上應以營造一個溫文且可親的學習國度為依歸，一個學校建築空間的使用才是最重要，無須以豪華、華麗、或者是巍峨來標榜；在經費爭取的策略上，則以「中心」概念來替代「館」，爭取最大的資源，創造最佳的空間設備，並做更周延完整的空間規劃。

## 貳、校舍建築發包、施工及驗收經驗

學校建築的完成，除了規劃設計之外，還須透過發包、施工等學校營繕工程。建設一所新學校，工程費用動輒數億元，其中包括土木、機電、公共藝術裝置等主要工程，每一工程都需要具有專業背景的人來擔任，A 受訪校長謙稱其經驗不多，發包工程主要由政府部門來執行，但彼此仍尊重對方的專業，互相合作。

當時是由省政府住都局去發包。所以他發包不出去，流標，也是他們再重新來。

招標也是他們，我們只是參與，我們的會計去看，校長去看，就這樣。(A1-26-2)

但是這個在發包的過程，當然他不會說都是由他們來主導，而都不管你校長怎麼想，所以他都會跟我研究所訂的發包條件。他尊重我的專業是教育領域，我尊重他的專業是工程設計跟施工這一些，這中間跨領域的東西我們互相尊重討論，那討論完了以後就照著這樣做。(A1-26-3, A1-26-4)

在施工過程中，A 受訪校長認為因為有不同單位的人協助，所以責任並不重，但仍需花很大的心血精力去注意很多細節，例如材料進出管制、工程款的支付等等；除了對品質好壞要重視，還要關心工人的生活及工作現場的環境。

你當然要去監工，所謂監工不是全部，因為住督局會派人來監工，它有一個駐

校監工，建築師也會派人來監工，然後建商他也有一個工地主任，所以校長雖然是很辛苦戴著帽子在工地跑來跑去跑來跑去，但是其實責任輕鬆多了。

(A1-26-5)

這我們也是花很大的心血，但是最重要的是說那個開始，開始以後我們就是一直順著這樣做啊，它有一定的流程。(A1-27-1)

有一點很重要就是說，那個材料一進來，就不能再搬出去，材料是他自己要先去買進來，不能算請款項目，否則他運出去了你也不知道。(A1-27-2)

不能說只有嚴格要求而不去關懷；關懷有兩種，第一種是品質好壞的要求，第二種是關懷他們的生活，他們工作場地的安全設施；所以，校長其實是整體去看，帶著總務主任、帶著庶務組長，帶著去看。(A1-27-3)

由上述可知，A 受訪校長創校時的發包工程是由省住都局來執行，但彼此仍尊重對方的專業，互相合作。而在施工過程中，責任並不重，但必需花很大的心力去注意施工品質、關心工人的生活及工作環境。

## 參、行政團隊的產生及領導經驗

學校從籌辦以至成立初期，若依法定編制，可聘用教師及行政人員相形窘迫，但各項行政業務工作，除上級單位交辦年度例行性事項之外，更需有目標、系統的規劃及執行短、中、長期校務發展計畫。A 受訪校長當時仍是○○國中校長兼任○○高中籌備處主任，他提及在籌備規劃最早期，只有他校長（籌備主任）一人，及至學校工程要開始時，才給教導主任、總務主任及一個組長等三個缺額。對於行政團隊成員的招募，他是先以經驗跟熟悉的人來考量，也考量合作態度、教育理念及教育專業等因素。

以那個籌備規劃最早期的時候來講，就是校長一個人，其實我跟本沒有什麼行

政團隊。(A2-01-1)

到開始蓋校舍的時候（要招生之前），才給你一個教導主任、一個總務主任，  
然後呢一個組長。(A2-01-2)

那個時候行政團隊用人，因為我之前在創辦○○國中的時候的一些人員，他們  
都還蠻有經驗的，所以當時就是盡量要從○○國中來找人。(A2-01-3)

我要先了解他們的教育理念與合作態度，如果他的專業素養不夠，我就不要；  
專業就是指教育，專業素養比較重要，不是他的專門學科素養而已。(A2-01-4)

在考量行政團隊成員條件方面，A 受訪校長認為創校初期招聘的人員必須具備精力充沛、有熱忱、負責任、守法、溝通能力佳等條件，才能應付繁重的工作挑戰；同時，A 受訪校長也指出團隊成員若生活安定，才比較能全心的幫助學校發展，因此他會就地取材，即從熟悉的人裡面去挑選住家離學校近的人才加入團隊。

那你既然要開辦一個新的學校，需要的人員一定要在各方面都很不錯，精力也很充沛，熱誠也很夠，然後負責任、有守法的觀念，以及溝通的能力佳，這一些形象都要很好。(A2-02-1)

團隊成員人選就是就地取材，但是新建學校附近的人我不熟，我會從熟悉的人裡面去挑。(A2-02-2)

校長的領導行為的良窳，直接影響到學校組織氣氛與經營的成敗，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；A 受訪校長認為在理念上應透過溝通，尋求組織成員的共識，以訂定學校短、中、長程的目標。

我領導團隊時，我大概是會先提出我的理念，讓大家共同來討論，這個理念如

果不合理的話就要趕快修，再依此提出我們想要達到的近程目標、中程目標、長期目標。(A2-03-1)

A 受訪校長在接受訪談過程中，強調校長應以身作則主動的參與，並兼顧組織目標的達成與個人需要的滿足。他也認為品質是價值與尊嚴的開始，因此一定要追求品質；而在過程中應適時輔以權變領導，讓部屬都能心悅誠服的做出貢獻。

你必需倡導跟關懷要兼並，組織目標的達成也要顧及個人需求的滿足，這是我的一再強調的，你不能說一將功成萬骨枯，你成為一個名校的校長，但是底下的人都死光光，這個不行。(A2-03-2)

一定要追求品質，品質是價值與尊嚴的開始，你如果沒有品質這個不行，所以呢這個是要要求的。(A2-04-1)

開始的時候可以比較婆婆媽媽一點沒關係，慢慢的就要用權變的領導，這個人在那一方面比較特別行，那個地方你就少管一點；但是他有那幾樣不行了，你那幾樣就要多管一點；這個人呢他已經很有經驗，你反而要向他討教一點；這個人都沒有經驗的，你要從頭教起。(A2-04-2)

不同的處室的主管給予不同的領導的風格、不同的要求，這種權變的領導要用上去，大概要這樣子。(A2-04-3)

綜合上述可知，創校規劃最早期只有籌備主任一人，及至學校工程要開始時，才另有教導主任、總務主任及一個組長等三個缺額；在行政團隊成員的招募上，A 受訪校長是先以經驗跟熟悉度、合作態度、教育理念及教育專業等因素來考量。心目中理想的成員，他認為必須具備精力充沛，有熱誠，負責任、守法、溝通能力佳等條件，才能應付繁重的工作挑戰；而 A 受訪校長會挑選住家離學校近的人才加入團隊，主要是基於團隊成員生活安定，才比較能全心的幫助學校發展的主觀認定。而在組織的領導上，A 受訪校長領導行政團隊是從理念的提出與溝通出

發，繼而訂定長、中、短程目標，嚴格要求工作品質；但在面對不同處室主管，也能考量其經驗背景與能力，另以權變領導給予不同的領導風格，可說是兼具倡導跟關懷，以身作則的逐步引領團隊走向專業。

#### 肆、新學校形塑組織文化經驗

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。在有關新學校形塑組織文化經驗訪談時，A 受訪校長先從學校文化培養談起，再進一步談論組織文化的形塑。

A 受訪校長認為學校文化形塑取決於全校師生，老師的專業精神，專業素養，專業技能這三樣都要兼備，而學生要給他希望，給他自尊，給他尊重及秩序，尤其是秩序的要求，它意涵著生活教育、倫理教育、師生關係等等。

形塑組織文化就是你希望這個學校變成什麼，做為一個老師他的專業精神，專業素養，專業技能這三樣都要兼備，然後做為一個學生呢你要給他希望，給他自尊，給他尊重，還有給他秩序也是重要的。(A2-06-1)

一定要培養他是有秩序的，那個是秩序就是所謂訓導，所謂生活教育，所謂倫理教育，所謂師生關係的教育等等，這些都是秩序，所以該要求的還是要要求。

(A2-06-2)

A 受訪校長指出一個學校校訓所代表的意義與價值，必須要讓全校師生都能深刻體認；他在創辦○○高中時，希望形塑的校風是具有人文素養的，而這樣的訴求即反映在學校的校訓上。

政府要提昇愛與理想，這愛與理想就拿來成為我們的校訓。校訓通常禮、義、廉、恥四個字嘛，我要求是一個很具有人文素養的校風。(A2-07-1, A2-07-2)

此外，A 受訪校長認為有時領導者必須跳脫個人時代的空間，思考用什麼語言來打動師生，他即曾經嘗試用希臘神話裡的特洛伊戰爭的典故來打動師生；他強調教育與其用訓誡的，不如用感覺去點燃；透過潛在課程與非正式課程的設計讓師生從愛這個學校出發去培養組織文化，唯有這樣才能塑造真正的文化。

我告訴學生每一個人生下來到了這個地球以後，其實一直在找他的家，一直要找到他最想要的那個家，而尋找的過程會非常的辛苦，但是這個辛苦是很美的，那就像希臘神話裡面的特洛伊戰爭，整個垮掉以後那個國王還是要回到他的家。(A2-07-4)

你必需要用很軟性的東西去說服跟你相當隔代的孩子，而不是用你做好的東西叫他一定要接受，所以你要跳脫你時代的空間，跟他們在一起去想，我用什麼語言先來打動他們。(A2-08-1)

教育與其用訓誡的，不如用感覺去點燃他，像這樣的讓他有希望你再去教。  
(A2-08-2)

你要塑造文化，除了課程教學以外，潛在課程與非正式課程的設計非常重要。  
(A2-08-3)

要培養學校文化要從愛學校，師生都愛學校去培養，這樣的話才能塑造真正的文化。(A2-08-4)

行政組織文化的形塑部分，A 受訪校長認為首先要讓組織的每一份子清楚自己的職責，也能夠清楚其他單位的工作狀況，透過直向的溝通與橫向的協調，分工合作，形成一具有發展動力的組織文化。

行政組織的文化，是要去讓每個人知道他位置是什麼？他的職責是什麼？他要做什麼？也要讓每個人知道別人在忙什麼？他的忙我能不能幫？我以前常常

這樣講，直線的，要去能夠溝通下來，左右呢要協調，這樣才是一個具有發展動力的組織文化。(A2-09-1)

其次，A 受訪校長指出行政工作需要不斷做決定，整個組織的領導其實就是做決定的歷程，做決定要能從點、線、面、體，內部外部整個去思考；組織文化要建立的好，就必須強調做決定的歷程，無溝通即無行政。

行政幾乎天天都在做決定。整個組織的領導，其實是做決定的歷程，所以最好是去領導他們在做決定的歷程中，要做些什麼。(A2-10-1, A2-10-2)

做決定要考慮到很多的點，所以我是強調點、線、面、體，內部外部要整個思考。(A2-10-3)

組織文化要建立的好，就必須強調做決定的歷程，無溝通即無行政。(A2-10-4)

A 受訪校長另提及學校組織文化的形塑，一定要重視教師專業成長這一塊領域，他將其視為”軟性”的文化。他認為教學研究會可來討論課程與教學，討論正式課程與非正式課程，讓它們成爲一個慣例，這也是學校的組織文化。

組織的文化還要有軟性的文化；我很強調教學研究會，教學研究要有主題討論，一個是教學經驗交換討論，一個是教學心得報告。(A2-11-1)

每一次教學研究會要找研究會的主席來，研究最重要的主題要放在哪哩，各科的主題是什麼，討論完了以後，那個主題要指定一位老師做研究，再交出一篇主題研究的結果，成爲學校學報的內容。(A2-11-2)

如果能夠用教學研究會來討論課程與教學，討論正式課程與非正式課程，讓它們成爲一個學科老師他們慣例的話，這也是學校的組織文化。(A2-11-3)

由上述可以得知，A 受訪校長認為學校組織文化形塑取決於老師的專業精

神、素養及技能，而學生則要給他希望，給他自尊，給他尊重及秩序；他希望形塑的是具有人文素養的的校風，而這樣的訴求即反映在學校的校訓上，一個學校校訓所代表的意義與價值，必須要讓全校師生都能深刻體認。此外，A 受訪校長指出領導者必須跳脫個人時代的空間去貼近師生的想法，並透過潛在課程與非正式課程的設計讓師生從愛這個學校出發去培養文化，唯有這樣才能塑造真正的文化。在行政組織文化的形塑部分，則先要讓組織的每一份子清楚自己的職責，也能夠清楚其他單位的工作狀況，透過直向的溝通與橫向的協調，分工合作，形成一具有發展動力的組織文化；在行政決定上，要能從點、線、面、體，內部外部整個去思考；組織文化要建立的好，就必須強調做決定的歷程，無溝通即無行政；學校組織文化的形塑，亦不能忽視教師專業成長，教學研究會的功能必須被彰顯，重視課程與教學、正式課程與非正式課程的討論，讓這成爲學校組織文化的重要一環。

## 伍、學校與社區互動經驗

學校是社區的一份子，學校與社區良好的互動，除了化解社區民眾的疑慮與無謂的抗爭之外，還能爭取社區認同並協助學校從社區引進各項辦學資源。在校園開放議題上，A 受訪校長首先指出學校是國家的資產，社區民眾自然希望學校校園能提供爲休憩場所或辦理各項活動，只要能透過適當的場地設計及使用辦法制定，做好宣導溝通即可以達到學校、社區雙贏的局面。

公立學校這個資產是國家的，是所有納稅人的錢，所以社區的人可以很正當的跟你要求使用。(A3-01-1)

我們學校就訂一個規則，時間、場地，安全維護，以及民眾需要付出什麼；譬如說水電的話那當然要水電費。又如果必需要用到室內空間或者是什麼空間的話學校還要酌收管理費用；譬如說，申請使用半天的，我們收多少錢，使用會議室開冷氣的時候多少錢，不開冷氣的時候多少錢，都把它講好寫清楚。

(A3-01-2, A3-01-7)

我為了讓社區的人可以盡量的使用學校，所以圍牆設計是透視的，然後圍牆是開了好幾個門，民眾都可以進來，但是進來是用旋轉門，所以他摩托車不能進來，也就是管制車輛不管制人；又晚上如果打球打太晚，我們學校會說社區需要安寧，所以不能打那麼晚。(A3-01-3)

所以所謂開放校園不是無規定的，它是在規則下，大家約定才來開放的，這樣才行。(A3-01-4)

那在規劃上的時候，我就已經把它的動線分開了，以圖書館為學校最後的一個靜態的界限；後面的球場，跟球場後面的田徑場是大家可以用的；但是上課的時候，只要我們開始早讀，民眾就要回家，第八節下課以後才再開放可以來，天黑的時候，就必需要走，規定就這樣。(A3-01-5)

至於假日，我們會開放，如果要用靜態的教室，就要來登記申請；如果是動態的，只是散步做健身的，我們歡迎；但如果有團體進來做什麼活動的話，都是要申請。(A3-01-6)

其次，A 受訪校長特別聲明，開放場地收取費用並不是為了賺錢，因為場地開放就會有支出，例如加班費等等；因此，制定收費標準時也可以讓家長會及附近的里長清楚其考量因素。

制定這些東西的時候，也跟家長會講，也讓附近的里鄰長了解，收費絕對是合理的，其目的倒不是為了賺錢，如果需要學校同仁加班協助的時候，那加班的費用也要計算，譬如說五百塊、三百塊這樣，大家都覺得合理，我們不會多給他，如果申請單位沒給他，學校也要給他，那學校給他是不合理的，對不對？那個都是很清楚啊。(A3-01-8)

綜合上述可知，在與社區的互動上，A 受訪校長認為學校是國家的資產，社區民眾對於校園開放的期待是可以理解的，他透過適當的場地設計及使用辦法制定，讓學校校園應該提供社區辦理各項活動或做為休憩場所，以達到學校、社區雙贏的局面。此外，A 受訪校長認為場地開放就會有支出開銷，必須收取適當的費用，在制定收費標準時可以讓家長會及附近的里長清楚明白其目的並不在於賺錢。

## 陸、學校行銷管理經驗

學校行銷可以協助學校爭取大眾的支持，並與大眾建立良好的互動關係，增進彼此了解、互相信任，促進學校的進步和發展。考量到任何一所新創校的高中校長都會有招生的壓力，傳統的學校，會把升學率、師資都拿出來談，那這對新學校是很困難的，有時連用校舍去吸引人的條件都不足。A 受訪校長認為，一所新創學校要行銷管理，可以先建立學校識別系統 (logo)，並將其意涵清楚的向師生表達，再將其利用電腦繪圖，以 3D 模式做成簡介資料。

行銷管理這個部分，可以學校形象先建立識別系統 (logo)，這個是 CIS 導向，這個識別系統，就像政大附中弄一個老鷹一樣。(A3-02-1)

這個若以本校○○高中來講的話，它是用很簡單的線條，一個山倒影，我是要借助於山水，跟師生講解時就說，這是雪山山脈的樣子，然後新店溪畔是這樣子，所以呢那個山的倒影就是最美的，然後再把那個英文字寫出來，這個 logo 就很完整了。(A3-02-2)

這個 logo 是一個人文的訴求，什麼是人文的訴求？就是尊重每一個人都可以培育，每一個人都是世界獨一無二的寶，每一個人都要受到尊重跟受到教育；那很多家長聽到這樣的時候，他會很窩心，為什麼？因為他的孩子會被尊重，他的孩子是被照顧的，他的孩子是有潛能會被開發出來的。(A3-02-3)

學校其實在行銷的時候是很重要的；新的學校，還沒蓋好，但是現在電腦很發達，我那個時候是怎麼做？就是用 3D 的就把它印出來。(A3-02-4)

A 受訪校長亦提及學校做行銷管理的時候，其實校長是責無旁貸，必需要挑起重擔來，絕對不能夠逃避的。

其實校長在學校行銷時是責無旁貸的；一個要學校在沒有很多人，條件都很不足的時候這個校長絕對不能夠逃避的，他必需要挑起來，他必需要能夠闡述他的教育理念，辦學的精神，願景的描繪，以及生活的敘述，要學生怎麼生活，以及如何促進學生去達到他所想要的。(A3-03-1)

就是要讓大家覺得這個校長充滿著幹勁，而且真的是有教育理念，真的是有擔當，而且能夠以身做則，他們就想這樣的一個校長他領導底下的人，這些人雖然很辛苦，但是他們辛苦而不痛苦。(A3-03-2)

此外，A 受訪校長在行銷策略上是以利用精美的 3D 簡介資料，來向國三教師、導師、家長及學生描繪未來學校的願景，闡述他的教育理念，辦學的精神，以及如何協助學生適性發展等等，讓大家對學校產生信心，成功跨出學校做行銷管理的第一步。

我都有簡介資料，一攤開來就是學校未來的樣子，全部用電腦用三 D 的，三 D 的空間不一定只有看外型的線條而已，而且還按照春夏秋冬，陽光四季的變化。(A3-04-1)

我就到學校去放給他們看，未來的學校就是這個樣子，目前第一期工程是這個樣子，裡面有些什麼設施，我們老師是怎麼樣來的，老師這些老師他們具有什麼樣的專業素養，我怎麼樣去挑的，讓他對你有信心。(A3-04-2)

到每一個學校，我都希望學校校長能夠安排國三的老師、導師、家長及學生跟

我座談，其實我在那個時候就一直在講我的教育理念，跟我實際的作為，以及我曾經在那裡做過什麼，可以去哪邊問去打聽等等，這是校長自己的直銷很重要。(A3-04-3)

如果你都沒有做這些東西，也許第一屆，第一屆因為都看不到什麼不好批評嘛，到第二年招生的時候人家就會問第一年是怎麼樣的，人家就會退縮，不可能你越招越好；我○○高中那個時候是越招越好，那為什麼呢？就是我說的信任，信心與信任。(A3-04-4)

綜合上述可知，A 受訪校長認為，一所新創學校要行銷管理，校長是責無旁貸，必需要挑起重擔來，絕對不能夠逃避的。在內部行銷時可以先建立學校識別系統 (logo)，並將其意涵清楚的向師生表達，凝聚共識；外部行銷時則利用電腦繪圖，以 3D 模式做成簡介資料，向國三教師、導師、家長及學生描繪未來學校的願景，闡述他的教育理念，辦學的精神，以及如何協助學生適性發展等等，讓大家對學校產生信心與信任。

## 第二節 B 受訪校長創校經驗之分析

B 受訪校長在 1987 年奉派籌辦臺北市○○國中，並成為該校首任校長。籌備該國中自徵收、甄選建築師、發包、施工、監造、驗收，使該校校舍建築獨具特色，對同時期臺灣地區校舍建築產生一定程度之影響。該校在 B 受訪校長的領導下，以精緻的學校建築、專業的師資陣容、卓越的學校行銷，快速贏得社區的青睞，而創設快樂父母成長班，更成為臺北市各級學校辦理父母成長班之典範，為學校長遠發展立下宏規。1996 年 B 受訪校長轉任臺北市○○國中校長，1997 年該校奉令改制高中，其創校理念「○○新象—新世紀的發展構想」引領當代教育風潮。該校以十大領域之課程為內涵，八大關鍵能力之培育為本質；以多元的學習活動，探索學生性向，協助學生升入理想中的大學科系，培育學生能為自己營造

幸福美滿的人生，在職場上追求卓越與傑出。有感於校長豐富的創校實務經驗，當研究者設定研究主題時，即誠心期盼能邀請校長做為訪談研究對象，也幸運的在一不期然的工作場域中承蒙校長允諾接受訪談。茲將訪談重點整理分述如下：

## 壹、學校建築的規劃設計經驗

B 受訪校長認為學校建築規劃歷程首重辦學者教育理念的反省，藉由反省而給予未來整個辦學的方向做一個定位，作為日後撰寫學校建築規劃報告書的基礎。

有關學校建築規劃的這個歷程，我想在類似教科書或是專書上面講的很多，但是身為一個學校的校長，在創校規劃整個校園的時候，我覺得比較重要的歷程第一個就是說辦學者要重新去反思自己教育理念，因為在反省自己教育理念，對於它未來整個辦學的方向做一個定位之後，他就可能開始來撰寫所謂的學校建築規劃報告書。(B1-01-1)

學校建築報告書是學校整體規劃的具體呈現，在籌備處有限的人力與資源之下，B 受訪校長認為必須考量學校背景並藉助一些專家及校長的經驗智慧；同時透過參訪全省各地不同的學校，以擷取各個精華。

做這個學校建築報告書的同時，要看你這個學校是新學校還是舊學校。  
(B1-01-2)

我們去借助其他學校的一些校長或是其他專家的經驗這是必要的，可是畢竟這一些學者專家等等他只能夠來做所謂的諮詢服務。(B1-01-3)

我們的規劃報告書是怎麼撰寫的呢？按照校長自己的一些參與理念發展出某些重要的原則後，根據這些原則，跟校內同仁做磋商，再召開一些所謂的諮詢會議來討論。(B1-01-4)

在諮詢會議的同時，我記得很清楚，我是從基隆開始，一直看到高雄市。

(B1-02-1)

此外 B 受訪校長也特別指出，在參觀的過程裡面，是可以看到不同學校各具有精采的片斷，但是單純的組合各校菁華，往往會產生一個沒有風格、沒有獨特生命的拼湊東西。

在參觀的過程當中，我自己當時有一個反思，我們會看到很多學校，它有它精采的片段，那一般來講就是籌備主任他會有一種想法，就是希望擷取各個精華，但是在這一方面我當時就有一點點的領悟就是發現就是說如果當你把這些精采的片段都融在一起的時候，到最後可能變成一個沒有風格的，甚至於說沒有它獨特生命的一個拼湊的東西，甚至於可能會產生副作用。(B1-02-2)

學校建築的規劃是創校校長辦學理念的實踐場，而體貼師生的心往往還必須獨具匠心去突破建築或外在環境的層層限制。以臺北（縣）市現有很大部分高（國）中的學校建築為例，由於都市寸土寸金的因素，有限的校地面積，卻必須建築足夠的教學空間來容納數量龐大的師生使用，在建築高層化之下，師生不易至地面層休憩或親近植物。B 受訪校長在學校建築規劃時，即要求建築師在二樓、三樓、四樓都要有花園，並且自創「高層休憩空間」一詞，取代傳統只在頂樓出現的空中花園，實為解決使用高樓層教室師生休憩問題的有效方案。

如果今天建築高層化是都會型學校的一個趨勢的話，那我們一個規劃者要怎麼解決它？我當時就提出了這個『高層休憩空間』取代了所謂『空中花園』的概念。(B1-03-1)

高層休憩空間跟空中花園理念的最大不同點在那裡呢？空中花園是在任何建築的頂樓以上才有空中花園，空中花園都是露天的、開放型的叫空中花園；可是高層休憩空間可以在二樓、三樓、四樓任何一個樓層出現，它可以有遮掩也

可以不遮掩，可以有開放有綠廊這些東西，它是非常多樣化的。(B1-03-2)

它的基本理念是什麼？是所謂使用者需求，今天我們認為下課十分鐘，這個對孩子是重要的，是希望他去發展一些社交活動，師生的互動，那如何提供出這樣的空間？「高層休憩空間」是其中的解決方案之一，而且是相當好的解決方案。(B1-03-3)

B 受訪校長自認為是一個環境論者，教育工作者有義務提供環境，塑造環境教導學生；他規劃全校不設置鐵窗，並儘量利用大面積玻璃，利用其視覺穿透性強的特性，來向大自然借景，強調創校者的理念會影響到學校建築。

從這樣的角度，我就變成說我是一個環境論者。(B1-04-1)

身為教育工作者，我覺得環境重要，我們要提供環境，塑造環境教導他們，那以這個人性本善來講，當時我在規劃這個學校，是全校沒有鐵窗的，甚至在初期的時候，連鐵閘門都沒有。(B1-04-2)

我當時規劃這個學校的玻璃，它的面積大概是一般學校的玻璃八倍到十倍，那當然你用大片的玻璃，用大片玻璃窗的好處是，就是說視覺穿透性很強，然後我規劃的那所學校，它周邊的景觀也很好，是可以產生所謂借景的效果。

(B1-04-3)

在一般學校的思考是說，如果是防衛性的角度是希望玻璃小，因為打破的時候，你的損失小，這就是說，理念影響到建築的一個結果很明確的東西。

(B1-04-4)

B 受訪校長在受訪過程中，不斷強調創校者的校務經營理念絕對會影響建築的結果。例如，他認為教師專業成長的需求，對學校可以帶來相對的利益；他指出讓教師安心的在學校進行研究所、高考或出國準備，其優點為一方面學生知道

老師在哪裡，另一方面學生發生問題，第一時間也可以找到老師。而要讓這個理念落實，其實就必需在學校裡規劃適當的教師個人研究室。

老師在校內是需要有地方來進行他的個人進修的，那麼從這樣的角度，圖書館當然是ok的，圖書館可以提供部分的空間給老師，但是我是更進一步的有教師研究室，每人單獨使用的一間，大概有九間到十間的小隔間。(B1-05-1)

希望老師能夠安安心心的在學校裡面來讀書，讓你的學生知道你在那裡，因為即使學生發生問題，也知道第一時間哪裡可以找到老師，那麼這樣的一個思維就會讓我去興建所謂的教師個人研究室。(B1-05-2)

那這個就是說你的校務經營理念，你會在空間上去提供滿足，那立刻就會造成整個建築風格的改變。(B1-05-3)

學校教學空間規劃時，不同的專科教室例如物理、化學、生物、地科、工藝工廠等等，往往有不同的空間需求規格，如何能在不影響建築結構情況下（不能任意更動樑柱寬度，上下樓層樑柱必須在相對應位置），達到個別空間需求，B 受訪校長的巧思與經驗值得借鏡。

以專科教室來講，在民國七十六年以前，教育部所謂的設備標準裡面的規範，是規定普通教室是九十，九米乘以十米，算是一個標準的普通教室，而它的專科教室的規劃呢，三間普通教室中間隔間，也就是說它是十乘以十三點五這樣子，那我們都了解今天的專科教室物理、化學、生物、地科、視聽教室包含工藝工廠等等，那麼這麼多不同類型的專科教室，它的規格怎麼可能統一？不可能的。(B1-06-1)

為了解決這個問題，我們採取的一個策略是利用橫向的方式來擺，就是說寬度是十二米，是固定的；十二米固定之後，從最小的就是九，我就是每一個柱子三米，最小的是十二乘以九的專科教室，需要比較大的我們就採取十二乘以十

二，十二乘以十五，就是一直加三，我覺得我們當時就是有一間就是做為校內的一個會議室的話就十二乘以十五，甚至於有到十二乘以十八，有一間是十二乘以十八這樣子，這樣的好處是立刻讓整個專科教室個別化了，而且對於建築結構完全沒有影響，可以完全的做到全面性的規劃。(B1-06-2)

在與 B 受訪校長談論第一個主題（學校建築的規劃設計經驗）接近尾聲時，他仍不厭其煩強調學校規劃報告書，一定要在徵選完建築師後，要求建築師仔細閱讀本校規劃報告書，並就其內容重新提案，透過不斷實際參觀、互動、修改等過程，讓規劃報告書能臻於完備，真正對學校所獨有的特性做出可行的規劃。

任何的籌備主任都有一個責任，除了你要了解一般學校建築的原則之外，還需針對你這一塊校地所獨有的特性去做要求。(B1-07-1)

等到建築師徵選完了以後，就要讓建築師閱讀我們的規劃報告書，然後要求建築師就本校的規劃報告書重新提案。(B1-07-2)

因為設計案是在前面，裡面一定會有許多不滿意的地方，而且那個時候可能也了解不那麼深刻，所以要跟建築師互動，互動之後請他再去修改，修改的同時再帶著建築師再做第二次的參觀，然後再互動、再修正。(B1-07-3)

綜合上述可知，B 受訪校長認為學校建築報告書是學校整體規劃的具體呈現，且奠基於辦學者教育理念的反省；撰寫學校建築規劃報告的初期，必須考量學校的背景與獨特性，並向專家及有經驗的校長請益，同時還可透過參訪全省各地不同的學校來擷取各個菁華；但過程中必須省思若只單純的組合各校菁華，往往會產生一個沒有風格、沒有獨特生命的拼湊東西，因此最後還是要回歸到辦學者心中的教育理念。此外，在整體大環境不利因素下，B 受訪校長每每能獨具匠心，提出克服困難的解決方案，例如提出「高層休憩空間」概念，有效解決使用高樓層教室師生休憩的問題等等；他也自認為是一個環境論者，他規劃全校不設

置鐵窗，並儘量採用大面積玻璃，利用其視覺穿透性強的特性，來向大自然借景；他設置教師研究室，讓老師能安心的在校內進行研究或準備考試，這都一再彰顯他所強調的創校者校務經營的理念絕對會影響建築的結果。

## 貳、校舍建築發包、施工及驗收經驗

相對於規劃設計經驗，B 受訪校長並未對工程發包有太多想法，只是提醒當民間景氣熱而公共工程較乏人問津時，應該主動出擊尋找廠商。至於施工階段的監造問題，B 受訪校長指出臺灣建築師事務所都是以設計掛帥，往往會造成營造廠商施工的困難，因此每週邀請各方代表召開施工協調會是有其必要性。

在民間景氣非常熱的狀況之下，公共工程乏人問津，案子標不出去，於是我們開始主動出擊。(B1-08-1)

施工階段的問題是非常大的，為什麼？臺灣所有的建築師事務所，都是設計師掛帥，建築師本身都是偏設計的，所以他們本身都是長於設計，拙於監造。  
(B1-08-2)

建築師事務所都是設計部門權力大，監造部門權力小。監造者即使發現問題去質疑設計者，也常因為設計者的權力比較大，所以監造者他們的聲音就被埋沒了。(B1-08-3)

監造主任他往往無法去跟工地主任做要求，因為他在他公司建築事務所內部是比較弱勢的；他會發現很多問題，譬如說有些規劃畫圖沒有問題，但是施工的時候很難去做，現場可能就不能施做；有的是可以施做，但困難度很高成本很昂貴，但是設計部門常會死不認錯，所以有的時候我們校方必需邊做邊整合，我的作法是一開始先召開施工協調會，然後每週開施工週會。(B1-08-4)

開會現場先是有三個人，我們的總務主任，然後工地主任、監造主任，後來再

加入公司的高層，建築師的高層，然後我們學校的高層，這樣子利用這個週會來控制工程的品質跟進度，發現任何問題，可以隨時來加以處置。(B1-08-5)

B 受訪校長認為整個施工監造階段是蠻重要的，工程的品質與水準往往取決於承包商認真積極與否，而其關鍵即在於業主（學校）的態度。學校在施工監造時，一定要緊盯住工程的進行，品質與水準若一直無法達到要求，必要時可要求承包商將整組施工人馬撤換。

那個部分我們就是要盯的很緊，如果說盯了仍不能改善的就要換，就要求將這一組人馬通通給撤掉。(B1-09-1)

大概是這樣子，我們有去盯，有去要求，營造廠都會做的很好。(B-09-2)

其實營造廠它會看如果你校方是吊兒郎噹的，他就給你吊兒郎噹；如果校方你是很認真的，他就給你認真，所以業主的態度決定廠商對這個工程的態度。

(B1-09-3)

灌漿的時候我（校長）跟主任都一定親自到現場監工，做抗壓度實驗所需的樣本，我會派人將樣本貼上封條，然後跟著營造廠去送，他們就知道說我是玩真的，其實只要說我們互動的規則確立之後，一切就很好談。(B1-09-4)

此外，B 受訪校長認為驗收只要時間允許，應該要有耐心與廠商慢慢磨，廠商為了驗收通過，如期請款，自然會在期限內完成合約規定事項。

那在驗收的時候，我覺得其實身為籌備主任對驗收要非常非常的放的下。

(B1-10-1)

如果學校沒有招生的壓力，你不急的話根本不用催，慢慢磨嘛，磨越久就修的越好，磨越久對學校越有利。(B1-10-2)

我們當時跟廠商講說很簡單：一、照圖施工；二、每個禮拜召開的工程會議記

得去執行。那你請款我馬上辦理，一天都不耽誤，跑教育局我們跟著你跑，帶著你跑，讓你資金不會積壓，就是這樣。(B1-10-3)

從上述可知，公共工程發包易受民間景氣影響，當間景氣熱而公共工程較乏人問津，則應主動出擊尋找廠商來標工程；其次，臺灣建築師事務所都是以設計掛帥，這也往往會造成營造廠商施工的困難，校方（籌備處）有必要邀請各代表定期召開施工協調會，以讓工程能順利進行。而在施工監造階段，學校一定要緊盯住工程的進行，業主（學校）的態度越嚴謹，則承包商越認真積極，工程的品質才能具有一定的水準；最後，B 受訪校長認為廠商為了驗收通過，如期請款，自然會在期限內完成合約規定事項，因此校方在驗收時，只要時間允許，應該要有耐心與廠商慢慢磨，磨越久修的越好，對校方越有利。

### 參、行政團隊的產生及領導經驗

○○高中是由國中改制而成的完全中學，B 受訪校長認為原有主任較欠缺高中經驗，因此積極對外尋找有高中經驗的主任來組成一個新舊交融，高國中並存的團隊。對於新成員的晉用，B 受訪校長指出其創辦臺北市○○國中時，除了要打聽之外，還要有三次的面試篩選，分別測試其是否認同校長的辦學理念？是否具備作計劃、專案的能力？是否有從事行政工作的意願？而在○○高中籌備期間則是一方面打聽，一方面直接談，重點在於建構彼此（新、舊成員）間的融合。

這個過程當然就比較難，一方面是你要去找嘛，去廣泛的去找，一方面是靠機緣。(B2-01-1)

我創辦臺北市○○國中時都是談三次以上，那後來我就歸納出這樣的，我第一次談什麼？第一次來，因為他們有意要來嘛，第一次來我就跟他們說，我準備辦怎樣的學校，那我是這樣辦、那樣辦；那有的人一聽就不來了。那有些人不怕死，或是他要騙你，他要來嘛，所以第一次完之後，我們就跟他講說，第

二次來的時候呢就是要寫功課，譬如說你做一個計劃給我看，譬如說教學單元的設計給我看，或者你告訴我說你做一個寒暑假的特別設計，就談這個東西。第三次再談說甚至說我要你做行政行不行，大概是經過這樣子三關，去篩選。

(B2-01-2)

我在○○高中這邊的時候，就是一方面去打聽，一方面直接談，然後建構他們的中間的融合，我倒發現說就是他們新舊團隊的交融倒是出乎意料之外的好。

(B2-01-3)

有關籌備期間行政運作模式，B 受訪校長認為欲使改制工作順利進行，首重組織之建構。因此，他積極向市府爭取設置籌備處，以取得法治的地位。行政運作則以委員會的模式進行，設有課程研究與發展組、校園文化塑造組、社會資源整合組、人員晉用與培訓組、建築設備規劃組、招生宣導與行銷等 6 組，各組訂有工作計畫，內含工作目標、進度、人員編組分工、經費需求等項目。另設秘書組，專責各組進度之管制與考核；值得一提的是，新的籌備委員會成員雖然都在國中兼有行政工作，但在運作上必須跟國中校務切開，期待不要把國中運作的模式帶入。

一開始就有一個新的委員會在運作，然後他跟國中的校務是切開的，我們開會就是單獨開，我們的卷宗夾就是單獨用。(B2-02-1)

我們開行政會報的時候，絕對是不談高中的事情，等到我們要談高中改制的時候，是絕對不談國中的事情，而且在新的委員會裡，每一個非叫主任，而是稱呼為組長，譬如說課程研究發展組，你不是叫教務主任的，你是叫課程研究發展組。(B2-02-2)

每一個組都有它的工作計劃，有它的組員，有它的經費預算，完全是用新的思維，沒有帶國中的想法，以這樣的方式來運作，這就是為什麼○○高中成立之後一開始的文化，外界可以感受到說它就是一個高中的文化。(B2-03-1)

此外，B 受訪校長認為行政工作要打破本位主義最有效的方式就是職務輪調，開始可從職員做起，然後再推動主任輪調；透過輪調，每一位主任都能在不同處室歷練，了解彼此之間的辛苦與難處。B 受訪校長很自豪的指出，在其創辦的○○高中，主任職務輪調絕無一般學校經常遇到的困難，因為大家早已將其視為常態。

我們是從職員開始做輪調，輪調完之後我就跟他們主任講說，因為你們當主任的很辛苦，而且每一個職務都很累，另外，有的時候大家總會覺得說別人不怎麼累，自己比較累，所以有機會的時候多學習，換換位置，那麼你就可以去體會說也許別人也很累，同時也不會因為做久了而可能會產生厭倦。(B2-04-1)

還有你要從人性的角度去想，因為人在某一個職務上做習慣了之後，他不想動，可是另外也有人會認為主任異動是因為有問題，那所以我們要把這個打破，在○○高中職務更換是常態，不是異常。(B2-04-2)

綜合上述可知，○○高中是由國中改制而成的完全中學，在團隊成員組成最好是上一個新舊交融，高國中並存的團隊，而在原有主任較欠缺高中經驗時，則必須積極對外尋找有高中經驗的主任來加入團隊。對於新成員的招聘除了要打聽之外，應該透過面談深入了解對方在辦學理念的認同、規劃專案的能力及從事行政工作的意願等各方面是否符合學校的需求，另一個重點則在於建構彼此新舊成員間的融合。有關籌備期間行政運作模式，則首重組織之建構以利改制工作順利進行，其策略為積極向市府爭取設置籌備處，以取得法治的地位；其次，行政運作是以委員會的模式進行，委員會下依工作目標分設各組，各組訂有工作計畫，內含工作目標、進度、人員編組分工、經費需求等項目。新的籌備委員會成員雖然都在國中兼有行政工作，但在運作上是跟國中校務切開，期待不要把國中運作的模式帶入。最後，B 受訪校長認為行政工作要打破本位主義最有效的方式就是職務輪調；透過輪調制度，每一位主任都能在不同處室歷練，了解彼此之間的辛苦與難處，在○○高中，主任職務輪調為常態，絕無一般學校經常遇到的困難。

## 肆、新學校形塑組織文化經驗

一所新學校組織文化的形塑是創校校長另一個重要課題，而其主要關鍵即在於「人」；B 受訪校長指出，組織文化的形塑主要透過人員系統的進入，即教師甄試；因此一開始師資規劃必須要考量年齡、性別、畢業大學，來自不同學校等面向的多元，亦即背景要多元，利用結構的多元來維持其穩定性。

所謂的師資的規劃，那它怎麼規劃呢？非常簡單，就是要背景多元，雖然講背景多元，其實是代表全部的多元。(B2-05-1)

年齡要多元，譬如說教學年資五年以內的、五到十年的、十到十五年的都要有，理由非常簡單，如果今天你來一堆年輕的，都是沒經驗的，然後一起談戀愛、一起結婚、一起生孩子、一起請育嬰假，最後一起退休，那你這個學校始終就是有各種不穩定性。(B2-5-2)

最好五、十、十五、二十年年資的老師都有，這樣一直有人退，也一直有新血進來，且一直都會有有經驗的人帶領新老師。(B2-05-3)

男女性別要多元，不同大學畢業的也要多元，雖然以師範體系為主體，但是應該融入少數教育學程的多元；還有來自不同服務學校的多元，我絕對不會希望說同一學校來了一堆人，我一定要打散。(B2-05-4)

其次，B 受訪校長認為一所老學校，有它既有的傳統與文化，不容易改變，但新學校文化就容易受到特異份子的影響。因此，一方面在教師甄試時，就必須特別用心去感受及選才；另一方面利用活動聚會的場合，倡導形塑溫柔敦厚的氣氛，用以凝聚向心力；但對於過度負面的人就要及時予以壓制或不予理會，勿使其影響組織文化往負面方向走去。

譬如說我會一直倡導溫柔敦厚的學校氣氛，類似這樣的東西，然後會利用活動去凝聚他們的向心力。(B2-06-1)

對於有過度負面的人就是要即時的去壓制，或是說不予理會，就是不讓他有能力去影響學校組織文化往負面的方向走。(B2-06-2)

在新學校形塑組織文化經驗上，B 受訪校長特別提到形塑研究、教學與輔導的組織文化是非常困難卻又重要的；在研究與教學部分，校長會扮演支持與鼓勵的角色，例如到場主持或致意、編列經費預算、購買儀器等；在輔導部分，B 受訪校長認為同仁之間道德標準高，是好的社會資產，對學校發展是正向的，不必要去介入，也不必要去攔阻。而教師若有個別困難或發生嚴重問題時，則是要先力挺他，B 受訪校長曾經採取的策略是先向教育局督學報備，但請其不要介入，委由校長負責全權處理，他認為在這樣的處置下，教師能夠慢慢平靜下來去面對人生的困境，這樣對學校向心力及安定是好的。

在這一個部分，校長所要做的是鼓勵跟支持，他們需要我出面，我就出面到場，那需要經費的支持、儀器，我就買，預算編列我就編。(B2-07-1)

我是說如果道德標準高的時候呢，不要把它殺下來，譬如說他們對某些同仁如果是覺得說都在打混，他們會有意見，這個部分就讓他們做社會資產，我們不必要去介入，也不必要去阻攔，因為我們覺得這個對學校的發展是正面的，會去操作他，但是我們也要關注它。(B2-07-2)

當然最重要的就是說老師碰到困難的時候，我就是要去力挺他們，其實在過去若干年我當校長的時候，碰到一些老師他們有個別發生的一些嚴重的問題，那我當時就是跟督學報備，我告訴督學拜託他千萬不要介入，因為他介入就完了，發生事情最後還是我負責，我不會叫督學負責。(B2-07-3)

經過這樣的處置，老師他在那一段困難的時間裡面會慢慢平靜，這樣的話對整個學校組織的向心力還有安定那些東西是其實是蠻好的。(B2-07-4)

最後，B 受訪校長結論，學校既有組織文化應擷取傳統文化精華，並注入新

的理念與思維去倡導和運作；自然形成或好的學校組織文化，校長是可以接納，但也可以去倡導或塑造。

如果是既有的學校組織文化，就盡可能擷取過去的精華傳統，然後再注入一些新的理念和思維去倡導它，然後還是去做運作。(B2-07-5)

其實學校組織文化一方面是自然形成的，但是身為校長其實是可以去接納這個好的、自然完成的，但是也可以去倡導去塑造。(B2-07-6)

綜合上述可知，一所新學校組織文化形塑的良窳，教師甄試是一個重要的關鍵，因此在師資規劃考量上，面向必須要多元，利用結構的多元來維持其穩定性；其次，老學校它既有的傳統與文化，比較不容易改變，但新學校文化就容易受到特異份子的影響，因此在教師甄試時，就必須特別用心去選才，並在校園內多利用聚會活動的場合來形塑溫柔敦厚的氣氛；至於過度負面的人，可以策略上不予理會或及時予以壓制，以免其影響組織文化往負面方向走去。B 受訪校長特別提到形塑研究、教學與輔導的組織文化是非常困難卻又重要的；在研究與教學部分，要扮演的角色是支持與鼓勵；在輔導部分，只要對學校文化的發展是正向，是不必要去介入，也不必要去攔阻；對於教師個別困難或發生嚴重問題時，則是先向督學報備，尋求督學能委其（校長）全權處理，協助教師度過困境，爭取教師對學校的向心力。最後，學校既有的組織文化應擷取傳統文化精華，並注入新的理念與思維去倡導和塑造。

## 伍、學校與社區互動經驗

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。○○高中是國中改制而成的完全中學，在改制前即已是北市有口碑的明星學校，在學校與社區互動經驗這部分，B 受訪校長談論較少，僅以其辦學特殊經驗，強調學校發生問題的時

候，社區支持的力量是非常重要的。

我們會意識到一個東西是，假設學校發生問題的時候，社區的支持力量是非常重要的，假設議會要修理學校的時候，校長那個時候就是動員里長，因為里長可以制衡議會。(B3-01-1)

我自己跟社區的互動算是叫做保持適當的距離。簡單的來講就是說社區有活動我就會去，那我不去，我就會派主任去，但是我不會去大量的，大力的去參與社區的活動，我是跟幾個友善的，有距離而友善的關係，大概是這樣的方式。(B3-01-2, B3-01-3)

對我們來講要跟社區搭配好，其實非常容易做到的是場地的開放使用部分。例如，我們在地八個里長，一直要把運動會弄到○○高中來舉辦，我知道這件事情後，就交代所有主任，他們只要來我們就答應，只要提需求我們就配合。(B3-01-4, B3-01-5)

我就想說他們不可能每一年去募款，也不可能每一年都來辦，所以這次如果辦的好，以後這八個里長對○○高中是感激的。(B3-01-6)

在關鍵時刻提供場地配合協助，讓社區他們很有面子，而不是平常跟他們去哈拉去搞那些東西，就是配合它而不去主導，也不去做個別的人際互動，而是以他們群體活動式的資源提供的方式來處理。(B3-01-7)

綜合上述可知，學校應該適度的參與社區活動，跟社區保持一個有距離而友善的關係，對於社區活動的需求，其態度是配合而不主導；在人際關係上則是不做個別的人際互動，而是以群體活動的資源提供的方式來處理。

## 陸、學校行銷管理經驗

學校行銷管理主要是透過適切的規劃行銷策略來擴展與滿足學生、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。

當十年前大部分校長對於學校行銷陌生或不重視時，B 受訪校長即認真思索什麼才是學校要行銷的商品，他直指學校行銷的關鍵在於校長的教育哲學思想與教育理念，他認為校長必須很清楚如何定位自己學校品牌來與他校做市場區隔，若以現在的流行術語來說即是所謂的藍海策略。

其實大概今天所有的校長都了解教育行銷的重要，也許十年前他們不知道這個很重要，十年前大家有講說我們就認真辦學嘛，辦好就自然就好。(B3-02-1)

現在沒有一個校長不接受需要做促銷的活動了，但是我們行銷，我們要賣什麼？這就回到說我們的教育理念在那裡？我為認教育工作者必需不斷的反思自己的哲學，教育哲學的思想在那裡？(B3-02-2)

譬如說，我當時在辦○○高中的時候，我用現最流行的藍海策略，我就跟明星高中做市場區隔，明星高中考大學是很成功，但我的○○高中是以讀大學做訴求，我的核心理念就是說，我們○○高中不但是要協助學生考大學，而且要培養孩子將來能夠讀大學。(B3-03-3)

有別於傳統明星高中以高升學率為競爭策略，B 受訪校長將○○高中定位為「新高中、小大學」，這整個的思考脈絡是將過去考上大學為目標的核心理念轉換為有能力讀大學。

為什麼我們十年前我們以「新高中、小大學」這個來期許呢？我們的小大學是有它的內涵，新高中、小大學」是一個 LOGO，一個 slogan 在那邊。(B3-04-1)

它的教育賣點是什麼呢？過去高中教育是大學的預備教育，每一個高中都有責任把孩子送到大學去，所以上大學是它的核心理念。可是在現在誰都可以上大學的情況下，就轉變成說我的孩子考取大學之後他有沒有能力讀大學；所以，我們的整個脈絡是從考大學轉換為讀大學的一種所謂的典範轉移。(B3-04-2, B3-04-3)

要培養有能力讀大學的學生，B 受訪校長的策略是透過展現學校特色的固定必修、校定必修及試探個人性向發展的校定選修等三大類課程設計、強化學生在八大專業領域的基礎。如此一來，不僅落實了其「新高中、小大學」的教育理念，同時還解決了完全中學六年一貫課程的難題。這樣的理念與做法，在當時引起了媒體對○○高中的大量報導，也就成了 B 受訪校長口中的最佳行銷商品。

我用課程設計來達成目標：在整體的一個目標上面，不是考到那裡，而是你將來在職場上有卓越的基礎，在整體人生上能營造幸福快樂的人生。(B3-05-1)

那麼要達到這樣的目標，我是用課程設計；課程設計分為三部分，一個是固定必修、一個是校定必修，最後一個是校定選修，那每一個都不太一樣。(B3-05-2)

在固定必修、校定必修的部分可以展現學校培育八大專業領域的特性。而在校定選修學分上面來講，是協助學生試探性向發展個人特殊才情的風格，大概是這樣的一個角度。(B3-05-3)

我現在要講的是說，我當時因為有這個當 slogan，然後我用課程設計去解決了六年一貫的難題之後，我取得了最棒的商品，所以當時媒體對○○高中報導，那真的會嚇死人，而且所有當時的其他學校都很吃醋。(B3-05-4)

此外 B 受訪校長認為學校行銷除了賣點之外，還要有行銷通路，這個通路就是新聞媒體；他直言不諱自己有媒體緣，跟新聞媒體關係良好，但並非刻意經營。

簡單的來講就是說我有很多東西可以行銷，我有很多賣點；那這個問題是說，你有沒有所謂的行銷通路，行銷通路對我們來講就是說媒體，因為媒體對我個人的這種支持，那我們○○高中就占到便宜。(B3-06-1)

另一方面，在對媒體的行銷上，基本上可說都是由 B 受訪校長直接主導，他指出雖然接受採訪談的主要是教育政策，但因為他具有○○高中校長的身分，因此仍是對○○高中有很好的行銷作用。

對媒體行銷，是我直接抓的，譬如說我常常接受訪問，我也常常上像當時警廣、中廣或者是教育電台等。(B3-07-1)

上電子媒體的機會有很多，不過像電子媒體雖然大部分都是談教育政策，但是基本上是對○○高中有利，事實上真的是用我來烘托整個○○高中。(B3-07-2)

在學校行銷管理經驗上，還有一點比較特別的是，B 受訪校長不僅對社區國中作向下行銷，還向上對大學做行銷，主動向大學推薦自己的學生。他認為大學是不會關心到高中的，因此他主動發給院長、系主任推薦函，讓大學知道學校辦學理念、具體績效及學生優秀的表現事實，以協助在學生推甄申請時爭取佳績。

在每年大學推甄申請的時候我們會發信，發給誰呢？都是發給大學的院長跟系主任。(B3-08-1)

我就告訴他們說我們學校什麼時候成立；我第一屆畢業生要畢業了，我們曾經做了哪些事，我們有做了這個、做了那個等等。我第一年是一個理念嘛，我第二年就告訴他們我做了些什麼事，我們每一個高中生都修完這個，我們有跨班選修等等。(B3-08-2, B3-08-4)

然後有一些大學就會給我們回函，甚至還會派人來學校跟我們講解介紹他們的校系。(B3-08-3)

當時的比賽項目，譬如說國語文競賽，○○○第一，我們○○第二；科展我們一直都是表現優異。幾乎這幾年都一樣，我們才八班耶，去年我們科展得特優比○○還多。然後合唱也是表現傑出，所以我這個就是主動的去跟大學做行銷。(B3-08-5, B3-08-6, B3-08-7)

談到向下對國中行銷部分時，B 受訪校長則無奈的表示因為缺乏獎學金來吸引優秀學子，所以他自認為是比較屬於品牌理念的行銷，其內容包括了理念、師

資、課程特色、辦學成果等等。最後，B 受訪校長感性的指出，在學校本身條件限制之下，他利用一堆人的力量去改變那個局部的生態，創造這樣的一個成果，感覺已是極限了。

這個部分我們用的是屬於比較品牌理念的行銷，因為我們手上並沒有籌碼，為什麼呢？我們沒有獎學金，○○高中到今天，國家沒有給我們獎學金。其實我這個學校如果今天在臺灣省，也能夠爭取到那個社區高中那種獎學金。我們一毛錢獎金都沒有拿，我們真的完全靠品牌、理念和師資。(B3-08-8, B3-08-9, B3-08-10)

從所謂的天然資源來看的話，我們是用了一堆人的力量來去改變的那個局部的生態，去創造這樣的一個成果。我覺得已經到極限了。(B3-08-11)

綜合上述可知，十年前 B 受訪校長創校時即很重視學校行銷管理，他結合個人教育哲學思想與教育理念，以今日所謂的「藍海策略」清楚定位自己學校品牌為「新高中、小大學」來與他校做市場區隔，其主要思考脈絡是將過去考上大學為目標的核心理念轉換為有能力讀大學。利用展現學校特色的固定必修、校定必修及試探個人性向發展的校定選修等三大類課程設計、強化學生在八大專業領域的基礎，以培養有能力讀大學的學生。如此，B 受訪校長不僅落實了其教育理念，同時還解決了完全中學六年一貫課程的難題；這樣的理念與做法，引起了媒體的大量報導，也就成了 B 受訪校長口中的最佳行銷商品。其次，B 受訪校長認為學校行銷要以新聞媒體作為行銷通路；在對媒體的行銷上，B 受訪校長是直接主導的；在學校行銷管理經驗上，B 受訪校長主動向上對大學做行銷，推薦自己的學生；而在向下對國中行銷部分，因為缺乏獎學金來吸引優秀學子，他是比較屬於品牌理念的行銷；在學校本身條件限制之下，他認為創造這樣的一個成果，感覺已是極限了。

### 第三節 C 受訪校長創校經驗之分析

臺北市政府為強化高中教育，並平衡區域發展，因此於南港、內湖一帶籌設高中。1994 年 7 月設兼辦籌備處，由當時臺北市政府教育局第二科科長蔡○○先生兼任籌備處主任，其間完成校舍新建工程需求計畫，1995 年 6 月 16 日辦理徵圖，委由廖○○建築師事務所設計、監造。當年 7 月 1 日籌備處正式成立，由時任臺北市教育行政機關一級主管的 C 受訪校長接任。C 受訪校長接任後，即積極籌辦校舍新建工程細部規劃工作。該校因位居山坡地，規劃設計之初，適值林肯大郡不幸事件，政府於山坡地之開發益為慎重，故舉凡地質鑽探、環境影響評估、都市設計審議、水土保持、特殊結構設計審查諸事宜，皆須經嚴格審核。2002 年 6 月該校正式竣工，校地面積為 31005 平方公尺，樓層高度為地上十層，地下二層，全校樓地板面積達 78482 平方公尺，每位學生使用面積約為 39.24 平方公尺，居全臺北市之冠。同年 8 月 1 日該校正式成立；C 受訪校長榮任首任校長，他以籌建的精神，標示出宏觀進取、青春活力、資訊生活為該校教育的主軸，訂定了資訊、語文、體育、生態為學校發展的特色與方向。同年 9 月開始招收男女新生，計 15 班 626 人。

C 受訪校長是三位校長中唯一沒有創辦國中經驗的校長，但在研究者與他接觸中，C 受訪校長對許多學校工程的細節，都能侃侃而談，直指問題核心，其細膩之處完全不亞於前述二位校長，足見其用心與投入，茲將訪談內容整理分述如下：

#### 壹、學校建築的規劃設計經驗

C 受訪校長在提到有關規劃設計經驗時，首先指出臺北市立○○高中並非一開始就是他籌備，他是在很匆促的狀態之下繼任的，當時建築師甄選及底圖都已評審定案。

有關於那個規劃的設計歷程這個部分，我記得我是八十四年，接到籌備處的派令，對我來講這個派令是很意外。(C1-01-1)

當時我接到籌備處主任的時候，前面一個是○○○校長，他那個時候是教育局科長兼○○高中的籌備處主任，當時的作業進度已經是到甄選建築師完成，就是底圖完畢了 (C1-01-2)

他一上任即帶著建築師與工作夥伴從北到南參觀了十幾所學校，並且邀請一些現職高、國中校長來指導與討論如何設計一所高中；最特別的是，他還很用心的傾聽即將畢業的國中生及已就讀高中的學生的心聲，將他們的意見跟建築師一起討論以做為初步設計的參考。

那我接著下來第一個就是，我就帶著建築師跟我們的工作夥伴，就從臺灣頭跑到臺灣尾，從臺北一路到屏東，看了十幾所學校，看完回來以後，找了一些現職的高國中的校長一起來討論，幫我們做指導。(C1-02-1)

我也找了幾個學生跟它們聊了一下，問說你們認為你們國中畢業馬上要進到一所高中，你們會希望你們學校是怎麼樣；也找了已經就讀的高中生跟他們聊過說你發現你學校什麼地方可以再讓它更好的，或者是已經有很好的，或者說你很不喜歡學校現在的東西是什麼，為什麼你不喜歡。(C1-02-2)

我也找建築師一起參與這樣的一個討論，建築師在這個過程裡面，他再去慢慢構思他的初步設計。(C1-02-3)

此外，C 受訪校長認為學校建築是集各項專業之大成，他特別拜託政大附中現任湯校長（時任教育局科長）主持一個座談會，邀請各領域專家針對建築師初步規劃設計的案子一起來討論，再提供給建築師修正。

初步設計做到某一個階段的時候，我們也拜託當時是教育局二科的科長，就是現在政大附中的湯志民湯校長，幫我們主持了一次的座談會。(C1-03-1)

我們也邀請了許多各個領域的專業，水電專業，建築主體的專業，教育的專業，等等各個不同領域的，有的是大學教授，有的是學校校長，一起來參加座談，針對著我們建築師的初步規劃去做討論，之後建築師再去做修正。(C1-03-2)

進入細部設計時，C 受訪校長則幾乎每個禮拜一定與建築師開一次會，不斷的重複修改、討論再修改的過程，持續一年以上。他自認為這樣一項大工程，雖無法做到鉅細靡遺，最終是瑕不掩瑜的將其想要的設計都落實了。

我印象非常深刻的就是說，進入到細部設計的時候，我們幾乎是每個禮拜一定開一個會，而且要求建築師我們這次討論的，你得利用這個禮拜把它修改好，那我們下個禮拜開會時，你要把修改好的給我看。就不斷的反覆修改，再改再討論，討論再修改，我記得超過一年以上。(C1-03-3, C1-03-4)

我們發現，畢竟這麼大的一個工程，沒有辦法鉅細靡遺，還是有些小小的地方有一些疏漏，不過整體上而言我們發現瑕不掩瑜。(C1-04-1)

整個結構上面我覺得說還好，這樣的一個設計規劃，至少在我任內，這所學校的運作我覺得還蠻好的，我當時想要的東西都有落實。(C1-04-2)

C 受訪校長指出學校建築在設計時，必須從使用者的角度去思考，其中動線的規劃、空間的預留及噪音的阻隔等三部分要特別注意。他認為好的動線規劃，可節省師生日常移動的時間，增加師生對空間的使用；空間的預留則可讓後繼的經營者得以在推展不同活動時不受束縛。

在學校裡面動線讓它非常順暢，不要讓老師或者讓同學們從甲點到乙點必需要下樓再走聯絡走廊，再到對面又上樓，這樣子上上下下浪費很多的時間，像這樣子的動線的方面，我們當時花了很多時間在討論。(C1-05-1)

各個教室的空間要多少，各個專科教室的空間要多少，甚至於視聽教室要多少，像這些東西我們都相當程度的去考量。(C1-05-2)

我不是萬年的校長，我們這些主任也不是萬年的主任，都會輪替……，那以後新來的校長、主任來了以後，那他會發現說它想要發展推動的，他能不能在現有的原有的空間裡面去做變化去使用？這個部分所以我們在規劃設計時也曾經討論過，預留了很多未來發展的空間。(C1-05-3)

由於學校建地受到地形及週遭環境影響，C 受訪校長意識到噪音問題以後會對學校造成很大的困擾。他先是用心蒐集分析噪音源，再巧妙的規劃建築量體方位，最終有效的將週遭環境帶來的噪音阻絕於外，讓影響降到最低。

我們的規劃設計受到學校面積地形很大的限制，因為我們學校是山坡地，南側是高速公路，學校東側是○○路三段，交通非常的頻繁，交通的噪音非常的嚴重，而且我們的頭頂上正好就是航線。(C1-05-4)

噪音對我們學校的影響可預期是非常大的，當時建築師對這個部分他給我們提了解決的方案就是說用學校的量體，我們樓層很高，可以做一點改善。

(C1-05-5)

譬如說我們學校正面就是靠東側，行政辦公室、導師的休息室都在面向著○○路三段這一面，南側高速公路我們是以專科教室去面對，而專科教室我們大部分都是做氣密窗，有做空調；後來我們發現站在校園中央裡頭的時候，完全不受到○○路三段還有高速公路的噪音。(C1-05-6)

綜合上述可知，C 受訪校長是在很匆促且建築師甄選及底圖都已評審定案的狀態之下繼任籌備處主任的。他進行學校初步設計時，主要是透過參訪他校、邀請現職高、國中校長來指導及召開座談會討論等方式，並融入即將畢業的國中生及已就讀高中的學生的心聲意見，再跟建築師一起討論以做為初步設計。進入細部設計時，C 受訪校長則有持續長達一年以上的時間，利用每週與建築師開一次會，來不斷修正設計案。在設計的思維上，C 受訪校長認為必須從使用者的角度

去思考，尤其在動線的規劃、空間的預留及噪音的阻隔上都必須特別注意，因為好的動線規劃，可節省師生日常移動的時間，增加師生對空間的使用；空間的預留則可讓後繼的經營者得以在推展不同活動時不受束縛；至於週遭環境噪音的解決，則是巧妙的規劃建築量體方位來將週遭環境帶來的噪音阻絕於外，讓影響降到最低。

## 貳、校舍建築發包、施工及驗收經驗

在談到學校建築發包階段的經驗，C 受訪校長提到○○高中的總工程款是十三億多，但他認為用錢必須有所節度，當省則省該用則用。

我們的總工程費是十三億多，結果我們實際上沒有把十三億花完，我們只花了十二億多，這十幾億是民脂民膏，我們自己也都繳了稅，這些錢不可以隨便亂花，所以我一再跟我們建築師講，當省則省，當然，該用則用。(C1-06-1)

他以開挖地下室規劃停車場為例，雖然多挖一層比用機械式車位成本較高，但只要規劃得當，除了省掉日後機械維修保養的開銷與麻煩，更為學校帶來可觀的經費挹注。

我印象非常深刻的，就是當時我們建築師幫我們規劃的地下室只有一層，地下室兼停車空間只有一層，但是按照我們學校的建築面積的話它是不足法定停車空間的，那我建築師的解決方案就是說用機械式的停車。(C1-07-1)

我們寧可地下室再多挖一層，我們通通都要平面停車位；這個挖地下室的成本很高，但是我們發現我們是對的，因為我們這樣做了以後，我們還有一部分多出來的空間可以委由停管處去經營，去對社區民眾開放。(C1-07-2)

我們跟停管處簽的合約對我們非常有利，他回饋我們水電的百分比，讓我們學校最缺乏的水電費有所挹注，這些都對我們很有幫助。(C1-07-3)

公務部門的工程發包，因為法律上要求須依循一定的程序進行，在實際執行時常帶給公務人員很大的限制與困擾，但是 C 受訪校長卻認為這樣的限制也是一種保障，可避免無端陷入瀆職等問題；因此，他特別強調既然身為公務員辦理學校公共建築發包，即使法令上的一些規定讓執行者綁手綁腳，程序上一定要遵循政府採購法。

因為我們是公務員，所以發包的過程受到很多的限制，不過還好這些限制跟所謂公開發包的程序帶給我們一些保障，我們只要按照程序做，基本上可以保障我們不至於陷入所謂違法瀆職的一些問題。(C1-08-1)

我覺得既然身為公務員辦理學校的公共建築的部分，發包的程序上是一定要按照政府採購法。(C1-08-2)

此外，C 受訪校長還指出學校建築工程發包，過去常發生所謂的白道綁標與黑道圍標的情形，對於這些問題都要戰戰兢兢，特別注意。他指出○○高中創辦時，幸運地沒有發生此類事情，特別要感謝當時市政府發包中心，協助學校進行公告、底價審定及開標等招標作業。

所謂白道綁標就是說建築師在設計規劃的程序裡面，就把某些專利的器材、用品或者是將指定規格的東西就放進去，結果發包了以後，那個營造場就必須要拿你這樣的圖面上所指定的東西，來按照你這個專利施作，那也許廠商在這個部分就有這問題。(C1-08-3)

那至於黑道圍標是比較早期的公共工程發包的時候，那些黑道到現場來圍標，那還好在我們學校都沒有發生這樣的問題，可是我們在發包過程，對於這些問題都戰戰兢兢，我們也非常感謝市政府的，那時候已經有所謂的發包中心來協助學校。(C1-08-4)

談到建築施工期間的監造的經驗，C 受訪校長指出在實務上一開始包括他在

內所有籌備處的同仁其實對於營造工程完全是外行，相關的知識除了施工之前跟建築師請益，更多的時候都是跟工人請教，邊做邊學。

事先在施工之前也請教建築師，我們在讀那個圖的時候，我們就發現有很多註記，比如說柱子的箍筋，一邊要有一百三十五度的彎鉤。(C1-09-1)

我們對於這個所謂的營建工程完全是外行，但是我們邊做邊學，對我們來講也學到很多很有趣的事情，至於說水電的部分、電壓的問題，還有一些機器，比如說電梯的機器，還有一些抽水馬達，消防幫浦，像諸如類似這樣的問題我們也都是一邊做一邊學。(C1-09-2)

在心態上，C 受訪校長認為必須要扮演建築師監督者的角色，籌備處要投入相對的人力肩負監造工作；一方面避免建築師派駐的監造人員有專擅、放水或疏忽等行為發生，影響建築品質；另一方面則是有感於學校量體龐大，單靠建築師派駐施工現場的一、二位監造人員是不足的，建築師與籌備處必須相輔相成。

那至於施工現場監造的這個部分我們一直在自我期許的是說，我們要做建築師的監督者。(C1-10-1)

但是我們發現，如果我們自己完全放手讓建築師所安排的監工在現場的話，這個人他的權力會擴張的很大，他如果做的很好那當然沒問題，如果他有所疏忽的時候，不要說放水，就是說他有疏忽的時候，可能我們施工的品質就受到影響。(C1-10-2)

建築師承攬我們的業務的範圍是規劃設計跟監造，按照合約他要派駐專人在工地現場，實施監造的業務，主體建築的時候監造是一個人，那後來開始要有水電的系統要進來施作的時候，建築師要派另外一個水電的監造，後來我們發現我們學校的量體這麼大，光只有靠他們兩個的話還是有點不足。(C1-10-3)

我可以很有自信的說○○高中在整個鋼筋模板的組立還有灌漿的過程當中，我

們幾乎是亦步亦趨，一步跟著一步，他們做到哪裡我們就盯到哪裡，甚至於在灌漿之前，對於模板內部的所有的清潔，我們都要求的非常嚴格。(C1-10-4)

在估驗計價部分的經驗，C 受訪校長首先特別強調籌備處是全程參與監督營造廠施工的程序，如果在現場發現不合規定的或者是影響品質的，都會要求它立即改善，對於每半個月估驗計價，不管是主體建築或水電，數量跟品質的要求都非常嚴格。他指出像灌漿的水泥圓柱試體抗壓試驗、鋼筋的拉力測驗，雖然都涉及材料力學的專業而必須依靠專業廠商檢測，但籌備處人員在採樣的過程可以到現場全程監督並派人陪同送樣檢驗，以防廠商有舞弊行爲。

事實上材料力學是很專業的問題，我們就沒有辦法這麼深入的去學習，那我們也只好緊緊盯住監造人員採樣，比如說我們鋼筋多少噸進來，我要採多少樣，採樣的程序我們盯在現場，確認是在這一批貨當中取的樣，而不是他另外拿的標準樣本來接受檢驗。(C1-11-1)

我們在現場看它採樣，採樣好了以後，我們派人隨著這個樣品立即就到檢驗公司去，看著它對這個樣品進行測試。(C1-11-2)

其次，C 受訪校長認為估驗計價時，一定要依照合約規定嚴格要求，對於品質未達標準部分，就必須敲除重做；複檢合格才給予估驗計價。至於施工的順序，或者是人員的調度，計畫的改變，只要不影響工程進度，可以給廠商方便，但是絕不能超越合約的限制以免瀆職。

我記得有一個類似的狀況，就是我們發現混凝土預拌場的品質不合格，要跟它退貨，甚至於我們要求要換水泥預拌場，結果預拌場的老闆跑來找我，拜託我們再給他一次機會，我說很抱歉，我們的合約裡面有這樣的規定，我現在給你機會，等過了一段時間，調查局或者是我們政風室來找我說，合約上面該執行而未執行的部分，到了那個時候，誰會給我機會。(C1-11-3)

我一直在跟我們同仁分享的就是說，比如施工的程序，施工的順序，或者是人員的調度，計畫的改變，只要不影響我們的進度，不影響我們的大方向，我們可以給人家方便。基本上絕不違法，絕不超越合約的限制；如果超越合約的限制，就有瀆職的嫌疑，那追究責任的時候，我們根本就沒有辦法去做交代。

(C1-11-4, C1-11-5)

在有關驗收經驗的部分，C 受訪校長認為遇到履約爭議時，切勿輕易付款，最好是能先經過公共工程的履約爭議調解委員會協調，協調不成再進行法律訴訟。最後，C 受訪校長語重心長的指出，身為公務人員必須對自己的職責負責，模糊灰色地帶要從嚴，若經過公正客觀的第三者協調後必需付款，也比較心安。

我們在驗收的時候，也發生這個問題，就是有些東西按照所謂施工的經驗是必須要做而在圖面上面沒有的，營造廠的意思是說這個是多出來的，要增加給付，要我們多付錢，但建築師說這是依照工程慣例所必須要做的東西，彼此認知不同。(C1-12-1)

市政府有一個公共工程的履約爭議調解的委員會，那個委員會是由市長去聘府外的專業人士做這個所謂的履約爭議調解，這些調解委員的成員有學法律的，有學工程的；那個委員會等於是市政府自己委聘的另外一個比較類似超然的第三者。(C1-12-2)

我就用這樣子的一個方向來自我期許說，按照合約很明確我們該給的，那我們給你，那合約上面很模糊有爭議的，我寧可從嚴。(C1-12-3)

那如果說這合約上模糊灰色的東西從嚴，經過第三者認為說該給，那我覺得我給的比較安心，所以這是我自己的一個驗收的經驗。(C1-12-4)

從上述可知，○○高中的總工程款高達十三億多，由當時市政府發包中心協助學校進行公告、底價審定及開標等招標作業。C 受訪校長認為工程發包須依循

法律（政府採購法）的程序進行以避免無端陷入瀆職等問題，至於所謂的白道綁標與黑道圍標的情形都要戰戰兢兢應對，避免發生糾紛；在建築施工的監造實務經驗上，建築相關的知識應在施工之前多跟建築師請益，必要時還得邊做邊學的跟工人請教。而在心態上，則必須要扮演建築師監督者的角色，同時爲了避免建築師派駐的監造人員有專擅、放水或疏忽等行爲發生，影響建築品質，並顧及學校量體龐大，單靠建築師派駐施工現場的一、二監造人員是不足的現實問題，籌備處應該要投入相對的人力肩負監造工作。在估驗計價部分的經驗，籌備處必須全程參與監督營造廠施工的程序，對於數量跟品質一定要依照合約規定嚴格要求，對於品質未達標準部分，就必須敲除重做；複檢合格才給予估驗計價；遇到履約爭議時，切勿輕易付款，最好是能先經過公共工程的履約爭議調解委員會協調，協調不成再進行法律訴訟；最後，有關施工的順序，或者是人員的調度，計畫的改變，只要不影響工程進度，可以給廠商方便，但是絕不能超越合約的限制以免違法瀆職。

### 參、行政團隊的產生及領導經驗

學校建築的良窳，從前述的討論可知，除了建築師事務所與營造廠商的素質外，其實與籌備期間的行政團隊有著密切的關係。C 受訪校長提到第一年籌備處編制只有三人，其中總務主任人選，他是透過訪問一些有蓋過學校經驗的前輩校長推薦，找到有籌備國中實務經驗的○○○主任；工友的部分，C 受訪校長希望一定要會做會議記錄，能夠以工待職，能夠寫簡單的公文，或者是說他要非常熟悉學校總務處文書組的業務。居於這樣的考量，同時爲了避免長官或是議員推荐帶來的人情困擾，因此他是採用招考的方式來選材。

第一年的編制是只有三個人，就是籌備處主任，就是我一個人，然後在加一個總務主任，再加一個公友，就三個人，那我這個主任是怎麼找來的，就是也去訪問過幾位前輩，他們蓋過學校的一些前輩校長他們給我推薦。(C2-01-1)

臺北市○○國中在籌備建築施工的過程，○○○他就是籌備階段的總務主任，等到學校驗收，開學了以後他就轉教務主任，對於一個學校的營建工程，○主任比我深入的多，而且他比我有更多現場的實務經驗，所以我就邀請他來擔任我們的總務主任。(C2-01-2)

那在聘用工友小姐時，我會希望說來的這個小姐一定要會操作電腦，一定要會做會議記錄，他的能耐要能夠以工代職，等於是總務處的文書組的業務，他要非常熟悉，他要有那個能耐。(C2-02-1)

當時也有一些透過長官或者是議員推薦想要到學校來的工友，所以我就用考試的，就放一段錄音帶，聽五分鐘的錄音帶，五分鐘錄音帶完了以後你只剩下五分鐘整理，你就要交卷，我就考這個實務，那你有這個能耐，你做會議就應該沒問題，我還要求要會操作電腦，然後甚至於要求有駕照，那這些條件是很苛啊，還好運氣還好，我們也就找到了這麼一位○小姐。(C2-02-2)

當第二年再增加一個研究老師的名額時，C 受訪校長認為原先的○○○主任是具備理工背景，對於教務與總務的業務也熟悉，因此他是找來有多年國、高中訓育組長經歷，具有人文背景的○○○來協助訓導（學務）活動業務的推動。

第二年，好不容易增加了一個所謂的研究老師的編制，多了這一個人我要去哪裡找？我就想過說，教務的業務跟總務的業務○主任熟，將來學校的運作，那我就覺得說我要在訓導這個領域上面多找一個人，因為訓導的活動還有他業務的推動上面，需要哪些設備，需要哪些空間，他有實戰經驗的人來幫我們會比較好，所以我們就找到了○○○，他在○○高中擔任過訓育組組長，在○○國中也擔任過訓育組組長。(C2-03-1)

因為○主任是高師大物理系畢業的，那這個○主任是高師大國文系畢業的，所以有理工背景的，有人文背景的，這個有理科的文科的老師，有總務實務經驗的，有訓導實務經驗的。(C2-03-2)

第三年再增加一個員額編制時，C 受訪校長希望找來的人能夠熟悉整個教學空間及實驗設備，因此延聘有豐富設備組長經驗，並且對於數字非常敏銳的○○○老師來協助。C 受訪校長表示，這樣子的一個學經歷背景都有互補效果的工作團隊是很難得的，對於籌備期間的工作也發揮很大的助益。

那再過一年，我們又再多爭取到一個編制，我就去找一個○○高中的設備組長○○○老師來，對於學校整個教學空間、實驗設備等需求，他就更深入，他腦筋對於數字的觀念也非常的敏銳，後來在細部設計的階段，對於鋼筋的數量、水泥的數量、門窗的數量、估驗計價的金額有一點點錯誤，他都可以給你挑出來。(C2-04-1)

我會覺得說，因為組織團隊內每一個人的學經歷背景都有互補的效果在，這樣子的一個工作團隊是很難得的，在籌備的過程裡面也對我們有非常大的幫助。(C2-04-2)

對於行政領導的部分，C 受訪校長謙遜的表示他個人缺乏高中經驗，而每位找來的主任，能力都比他強，也比他有經驗。他是充分尊重他們的建議、充分授權，只有在處室無法做決定或需要協調，齊一步調時，他才出面處理。

我就必須承認他們都比我強，有很多事情他們的能耐都比我好，他們比我更有經驗。(C2-05-1)

我畢竟沒有自己真正的在高中的環境裡面歷練過，所以在這個部分我就非常感謝我們的工作團隊，我們找來的都是在高中高職歷練過的，所以這個部分就充分尊重他們的建議，授權。(C2-05-2)

他們覺得做不了決定，或者是說處室之間在執行上面有一些需要協調的部分，才找到我這邊來；我總是覺得團隊的合作，團隊精神是很重要的一件事情，但是也要承認，任何一個機構，任何一個團隊，都一定會有需要統一步調的時候，

這總是需要一點協調跟溝通，這是必然的。(C2-05-3)

由上述可得，籌備初期總務主任是透過有蓋學校經驗校長的推荐來聘用；其餘逐年行政幹部的聘用，則思考彼此在學經歷背景能產生互補，以達到能發揮最大效益；在工友的聘用上，因為初期人力不足，晉用的人以能做會議紀錄並熟悉學校總務文書組的業務來考量，並進行公開招考，杜絕不必要的人情困擾。在行政領導的部分，C 受訪校長是充分尊重行政幹部的建議、充分授權，只有在處室無法做決定或需要協調，齊一步調時，他才出面處理。

#### 肆、新學校形塑組織文化經驗

C 受訪校長在形塑組織文化經驗分享時，他認為自己比較重視協調溝通，他提到他經常在非正式的場合勉勵同仁做一個實心、飽滿但卻有彈性的毛線球；毛線球露在外面的鬚鬚，表示可以跟別人互動；當所有的毛線球塞到一個盒子裡面時，毛線球跟毛線球之間完全密合，又可以讓這個盒子塞的非常的紮實，這也鼓勵同仁除了分工外，還要彼此協調合作。

所謂這個組織文化的部分，剛才也提到，我比較注重這個協調溝通的部分。

(C2-06-1)

我常常勉勵同仁，我說我們大家不要做乒乓球，要做毛線球，毛線球本身是軟的有點彈性，可它又是實心的，裡面是飽滿的，而且外面還有一點鬚鬚，就是說除了自己本份以外，它還有一點願意去跟別人互動、幫別人點，那當這些所有的毛線球通通塞到一個盒子裡面去的時候，可以讓這個盒子塞的非常的紮實，裡頭每一個毛線球跟毛線球之間完全密合吻合，那每一個人都可以默默的去做事，那當然做的事情會很扎實。(C2-06-2)

C 受訪校長指出組織中不會有人刻意不配合，或者有意將學校弄垮。只是基於每個人的資質、組織能力還有社會背景之不同，在不同領域表現自然會有所差

異；他認為在團體中，走的快的人應該回頭過來幫助慢的人，而不是快的人還回頭去責怪別人不快一點。

基本上我絕對相信沒有任何一個人故意要把這個學校搞砸掉，大家總是說願意在自己的職責上面在工作上面盡最大的力量。(C2-07-1)

因為每一個人的資質、組織能力等背景不會一樣，所以就有人跑的比較前面；所以我就會常常說，我們跑比較前面的同仁，你應該是回過頭來看哪個同仁走的沒有那麼快，我來幫你的忙，拉一把，跟大家一樣快。(C2-07-2)

我最忌諱的事情就是跑在很前面的同仁回過頭去罵別的同仁不快一點。  
(C2-07-3)

同仁跟同仁之間互相幫忙的這個部分，我們一直在所謂的非正式場合的聊天過程中彼此分享這種感覺，然後建立這種團隊的概念。(C2-07-4)

C 受訪校長認為新學校要形塑文化，除了組織要常溝通協調外，本身也要進行走動式管理，他個人除了一大早到校門口迎接師生上學外，也經常主動到各辦公室去看看老師及同仁。

那我們自己走動式的管理也很重要，在校園裡面走動到各辦公室去看他們，我甚至於被人家笑過，你是幹高中校長還是幹國小校長？因為我都要求自己七點十分站在校門口迎接師生上學。(C2-08-1)

C 受訪校長每天早晨七點十分站在校門口迎接師生，跟師生道聲「早安」、「辛苦了」，放學的時候也在校門口看學生。正是這樣一點一滴的努力與付出，不僅師生感受到，家長也感受到；他欣慰的指出，透過這樣與學生彼此問好的過程，學生在無形之中人際互動的能力增進了，生活禮儀也變好了。

就有很多家長跟我講看到你每天早上七點十分站在校門口，我就知道你很認

真。(C2-09-1)

我是覺得花一點精神，花一點力量付出在學生身上，學生都會有感受；學生在校門口會跟你主動問好，放學的時候你也出來看看他們，學生他也會跟你說再見，這就是生活教育的一部分。(C2-10-1)

我就覺得我們的學生在這種所謂人際互動能力的學習上面，還有所謂生活禮儀的部分都在進步。(C2-10-2)

C 受訪校長還指出，若要擦亮學校招牌讓家長及學生肯定，就要建立老師們一起努力把事情做好的共識。

剛創校時，有很多次跟各科的老師開教學研究會的經驗，我有很多的建議說這個要做、那個要做，老師裡總是難免會有一兩個會說不要這樣做、不要那樣做。(C2-11-1)

我告訴大家，我是將退休的人，而大家還要跟○○高中共生死一點都不為過，是將來到外面很大聲的跟人家講說，我是○○高中的老師感到與有榮焉，還是說要這樣子畏畏縮縮，不太敢跟人家講說我是○○高中的老師？(C2-11-2)

我要大家一起把事情做好，讓家長讓學生對我們認同；我說真的，你省了一點點，人家就把你看扁一點點。(C2-11-3)

在形塑組織文化經驗分享的最後，C 受訪校長特別感念的說，第一屆學生參加推甄與指考時，老師都很認真的輔導學生，導師甚至於都自願陪學生晚自習到九點，高中老師能做到這樣無怨無悔的奉獻，這種精神令他很感動。

我也很感動的就是說，我們第一屆學生在推甄，甚至於指考，高中的老師願意這樣子的督促同學，甚至於導師自己主動留下來晚上陪同學，全班留下來晚自修到晚上九點，這些老師們真的是無怨無悔，這一點是令人感動的。(C2-12-1)

從上述可知，C 受訪校長在形塑組織文化時重視協調溝通，鼓勵同仁除了分工外，還要彼此協調合作；他認為組織中每個人的資質、組織能力還有社會背景之不同，在不同領域表現自然會有所差異，但不至於刻意去弄垮學校；至於新學校要形塑文化，本身進行走動式管理會產生良好的效果，而每天早晨站在校門口迎接師生確實讓家長與學生感受到校長的努力與付出，連帶著學生在無形之中人際互動的能力增進了，生活禮儀也變好了。

## 伍、學校與社區互動經驗

○○高中創校時，籌備處辦公室是跟鄰近的○○國小商借場地，C 受訪校長即利用地利之便積極與這些未來可能的社區學生家長互動，提早建立良好關係；有鑑於國小、國中學生家長都是住在學校周遭社區，C 受訪校長認為應該主動配合這些學校的活動，諸如校慶、畢業典禮、學校日等等，利用機會跟家長報告學校籌備狀況、規劃構想及未來的發展取向，吸引家長注意並讓家長對學校充滿期待，他覺得這樣的溝通跟宣導效果是蠻好的。

這跟社區互動就很有意思，因為我籌備處是放在○○國小裡頭，所以○○國小的學生家長就常常在我們籌備處的門口進進出出，那我們就會主動去跟他們聊天。(C3-01-1)

如果說再久一點，看遠一點的話，現在○○國小的學生，等他幾年以後就變成我們的學生了，所以跟學生家長建立關係，我覺得這個也是我們要作的。

(C3-01-2)

小學的學校日、運動會、畢業典禮甚至於鄰近的國中，我們也都去，有機會就跟大家報告一下學校籌備的進度如何，將來我們學校是怎麼樣的一個狀況，我們的規劃構想，我們的取向，我們將來的做法是如何，那麼我覺得這樣子去做溝通跟宣導是滿有用的。(C3-01-3)

與社區互動時，在學校引用社區資源經驗方面，C 受訪校長謙虛的表示這方面做的比較少，倒是社區對於學校資源，尤其是在場地的使用上期待較多，他舉學校停車場為例，社區民眾對停車位有很大的需求，希望學校施工暫緩並將原地下三層的規劃設計改為五層，但這牽涉到複雜的停工、變更設計、追加預算、重新發包等問題，嚴重影響招生的期程，當面對如此不理性且強烈的要求時，他是透過教育局與市政府的協助，與社區召開協調會，透過理性訴求與社區建立共識，不僅得以繼續按原設計圖施作，也因緣際會讓水電費獲得挹注，成就雙贏的局面。

至於社區的民眾，對於學校有很大的期待，像剛剛講的停車場的問題，有一個里長，就很尖銳的跳出來，說要到我們學校拉白布條，也找了電視公司來，說要求我們停工，三層不夠，要變五層。(C3-02-1)

我們當時已經開始動工，要從地下三層變成五層，唯一的辦法就是立即停工，然後變更設計，追加預算。(C3-02-2)

我們透過教育局跟市政府的協助找到停管處，大家先建立共識，再答應社區將來我們這個地下，最底下一層整個開放出來，最底下車位比較多的一層，對外開放出來給停管處來監管，好了，這個協調會一開完，所有聲音都沒有，那我們就繼續開工，這樣對我學校來講，也樂觀其成；停管處派人去管，他還要回饋我們水電費，這就是雙贏，不是很好嗎？(C3-02-3)

C 受訪校長也特別以學校圍牆尖角正對社區公寓大樓，以致引起住戶情緒不滿為例，指出與社區互動時必須懂得因勢利導，不要以硬碰硬的方式對應。

有一天那個里長就跑來找我說，校長我們這棟大樓的人都說你自私，他說你們為了你自己學校的風水，所以弄了一個尖角對著我們，正好那個尖角對著我們公寓大樓。(C3-03-1)

他有人在意啊，我怎麼辦呢，做也做好了，磁磚也都貼好了，怎麼辦呢？正好

捷運要安排一個替代道路，那替代動線就從我們學校後面過，那就變成要繞著我們的圍牆走就對了。(C3-03-2)

捷運局的人問我說校長你肯不肯把這一塊地借出來把這個尖角削掉，我說要你施工，我不施工的，這塊地借出來給你沒問題，你來公文，用借的嘛，我們經過教育局同意就可以了嘛，土地借給你沒問題，尖角施工，削掉你就削，你去施工，他說沒問題，就一拍即合，好啦這事情很快一個月就做完了。(C3-03-3)

後來我們維持很好的關係，所以我覺得有時候社區跟學校之間的互動，要因勢利導，你如果真的要跟他槓起來的話，也沒什麼好處。(C3-03-4)

從上述可知，由於 C 受訪校長創校時的籌備處辦公室就在○○國小內，他即利用地利之便，積極與社區學生家長互動，與社區建立良好關係；在學校與社區資源分享方面，C 受訪校長的經驗主要在社區使用學校資源方面，尤其是場地的使用。在社區民眾對於學校停車場渴望開放的例子中，當 C 受訪校長面對如此不理性且強烈的要求時，他積極尋求上級單位（臺北市政府、教育局）介入協助，再透過理性訴求與社區建立共識，不僅得以成功化解地方民意壓力，還因緣際會讓水電費獲得挹注，成就雙贏的局面；而在學校建築物尖角造成民眾有風水疑慮的問題處理上，C 受訪校長除了必要的作立場澄清外，並不多花時間在無謂的爭辯，而是懂得因勢利導，借用外在有利因素（捷運施作替代道路），來解決本身的困境，。

## 陸、學校行銷管理經驗

在學校行銷管理經驗的分享上，C 受訪校長指出對國中做行銷，他的策略是先鎖定鄰近行政區內的學校，每一所國中都去做招生說明會以提升學校能見度；行銷內容的重點則以學校規劃的想法、學校的設備、教師甄選方式、教學活動及升學輔導的規劃為主要訴求。

當然就是行銷我們當時規劃學校的想法，因為畢竟是全新的學校，人家對你學校裡面的東西搞不清楚，為了這個我還把學校的模型也搬去說明，這是一個部分啊。(C3-04-1)

那也講師資啊，我們將來師資要如何甄選進來，還有那我們將來的教學活動我們會怎麼做，將來的升學輔導我們會怎麼做，這我們都會強調。(C3-04-2)

此外，家長對於學校的需求並不盡然相同，有些要的是升學，有些要的是快樂學習。C 受訪校長也不諱言指出，當面對重視升學的家長時，他會明白告訴對方高中教育即是大學的預備教育，普通高中的教育目標跟宗旨就是為升大學做準備，但也不能忽略全人的教育；而面對重視快樂學習過程的家長，他就會把談論的重點擺在社團活動的發展及運動設施的規劃；C 受訪校長強調在行銷的過程裡要盡量具體化，空洞的的東西也要盡量去解說，因此他還會利用製作 ppt 檔案，圖文並茂的介紹給家長，加深家長對學校的好印象。

一部分的家長很明顯他就是要升學的嘛，像這種情形我們就跟他明講，一所普通高中的學校任務、教育目標及宗旨就是為升學，為升大學做準備，這個沒有錯啊，那當然我們絕不忽略他們在完全人格上面的培養。(C3-04-3)

那有些家長是很疼他孩子，他只要求孩子不變壞，孩子學習的過程要很快樂，那我們就會告訴他們，我們學校的社團活動會怎麼辦，那運動設施是怎麼辦，這要講。(C3-04-4)

我也透過相當多的 PowerPoint，那個照片圖檔，去介紹我們的想法、我們的做法還有實際的現況。例如，曾經有一段時間我們的活動中心的游泳池還沒蓋好，那我們沒有東西可以拍，我們就拍別人跟我們很接近的的東西，然後告訴他們這張是某個學校游泳池的照片，以後我們學校的游泳池蓋起來跟他一樣，就直接講。(C3-04-5, C3-04-6)

在那這樣子的行銷過程裡面，就是說要具體化，讓他們看到說哦就是這樣，於那個比較空洞的東西，你就是要盡你的能力去跟他解說。(C3-04-7)

在學校行銷管理人力的運用上，C 受訪校長指出開學前人少事多，因此他是採用分工模式。平時以學校來區分，幾位主任每人負責一部分國中的宣導事宜；但若是國中老師要帶學生來參觀時，他們就利用工程款裏的交通費包遊覽車來接送，其中有人負責租車及辦學生平安保險，有人負責聯絡安排，大家分工合作。另外，C 受訪校長也細心叮嚀，學校工程必須進行到最後清潔階段，而且設備都已就緒可呈現時，才讓國中師生來校參觀，否則反而容易招致負面效果。

提到人力分配，我們當時開學前第一年，人手還沒有齊全，就只有這幾個主任，那我們就大家分工，你負責哪幾個學校，哪幾個國中是你負責，你要去說你要去講，你要去安排幾個人來參觀。(C3-05-1)

我們有一段時間是用工程管理費中的交通費包了幾部遊覽車，然後載附近的國中帶老師跟學生來學校參觀，那我們當時就是分工嘛，哪幾個人是跟學校接觸，哪幾個人是做後勤支援的，比如說總務主任他自己很忙，那他就負責租車子，辦學生平安保險。至於誰去聯絡安排哪幾個學校的學生，有多少人？分第幾梯次？幾點到？幾點是誰？這些公務大家就去分攤。(C3-05-2)

那時候學校已經接近完成了，整個雛型都出來了，最後收工階段在清潔階段，可以讓他們來看設備了；但是如果還在工地你就找人來看，這個有的時候反而會有負面的效果產生。(C3-05-3)

C 受訪校長也很重視內部行銷的部分，他認為老師與行政人員必須正視學生及家長就是顧客的事實，消費者（學生）的滿意與否，決定了未來就讀的意願，因此對於學生家長的任何反應都必須妥善處理。

來對內部的控管部分，我就一再的跟我們老師及行政人員強調說，這些學生是

我們的顧客，還有一批顧客要不要進來，就看現在的這一批消費者滿意不滿意，他們不滿意回去在外面隨便說我們一句話，○○高中沒什麼了不得，那我們就真的了不得了啊，所以我就跟他們講，學生家長有任何反應，必須妥善處理，不要應付了事。(C3-06-1)

你只要把學校內部做好，你金字招牌夠亮，人家自然而然就來，你就不必這樣很沒有尊嚴的去跟人家低聲下氣，請人家來讀我們學校。(C3-06-2)

最後，C 受訪校長語重心長指出，從事教育工作必須踏實一點，尤其在學校行銷管理或做招生宣導時所做的承諾，後來都必須實現。除了對得起自己和學生及家長之外，也要禁得起國中家長及學生的檢驗。

我想如果把招生宣導做成像商業宣傳這樣子的話，這種做法雖然沒有什麼不對或不好，但是我總認為說，我自己做不到的事情，我就不敢隨便亂講。(C3-06-3)

我覺得教育工作要踏實一點，是比較對得起自己也對得起學生跟家長，也許我可能略嫌保守，但是我總覺得穩紮穩打，一步一步的把腳步走穩，還是會比較好一點。(C3-06-4)

雖然在招生的第一年，我們並沒有用很響亮的口號去吸引很多的學生跟家長，但是我們穩紮穩打，說到的都做到了，這樣子的一個策略我覺得也讓某些家長跟學生建立信心。(C3-06-5)

因為畢竟我們在做，人家也一定在看，甚至於很多國中生的家長跟學生們都會去問我們第一屆的一年級的學生，你們學校哪些哪些事情如何如何，那他們會去檢驗你的招生宣導的內容，跟你在實質上做的事情是不是一致的，那我覺得我們的學校裡面，我們的支票沒有一張跳票，我們允諾的都做到了。(C3-06-6)

綜合上述可知，C 受訪校長的學校行銷管理經驗是著重在向下對國中的行

銷。他是以鄰近行政區內的國中作為主要的行銷場合，並透過辦理招生說明會來提升學校能見度；行銷內容的重點則以學校規劃的想法、學校的設備、教師甄選方式、教學活動及升學輔導的規劃為主要訴求。在行銷的過程中，當面對不同需求的家長時，C 受訪校長是從學校經營策略的不同面向中找出重點來強調與說明，並利用製作 ppt 檔案來讓行銷內容具體化。在學校行銷管理人力的運用上，C 受訪校長是採用分工模式，由幾位主任每人負責一部分國中的宣導事宜，而在行銷手法上比較特別的是，C 受訪校長會在學校工程進行最後清潔階段時，受理國中師生蒞校參觀，並利用工程款裏的交通費去雇請遊覽車接送，這種體貼的安排，加深了國中師生對學校的好印象；在內部行銷的部分，C 受訪校長認為必須凝聚老師與行政人員共識，正視學生及家長就是顧客的事實，對於學生家長的任何反應都必須妥善處理。最後，C 受訪強調教育工作要踏實，學校行銷承諾必須兌現並禁得起檢驗。

#### 第四節 三位受訪校長創校經驗之比較與討論

校長是學校的領導者，在學校組織結構中扮演主要的角色，學校中各項工作之推動與各項功能的發揮，其成敗關鍵即在於校長。尤其是創校校長的教育理念與行政風格，對於新學校的建築設備、組織文化、公共形象及社區關係，皆具有深遠且關鍵的影響力。因此，三位受訪校長在創校各方面的經驗，實有其參考之價值，茲歸納分析如下：

##### 壹、在學校建築規劃設計的經驗方面

三位受訪校長皆強調對於教育理念應有所堅持，並在規劃設計初期時，應以透過走訪他校、向專家及有經驗校長請益等方式廣納各方意見。在整體性及空間使用機能的規劃上，三位受訪校長除了都著重從使用者（師生）的角度來思考外，

比較特別的是，A 受訪校長另提出以專案模式委託學術團體來協助規劃；而 B 受訪校長是以「高層休憩空間」概念，有效解決使用高樓層教室師生休憩的問題；C 受訪校長則指出對於動線的規劃、空間的預留及噪音的阻隔等三方面需要特別注意；例如，他巧妙的利用規劃建築量體方位來將週遭環境帶來的噪音阻絕於外，讓影響降到最低。

## 貳、在校舍建築發包、施工及驗收的經驗方面

首先，在校舍建築工程發包部分，A、C 二位受訪校長不約而同指出籌備期間皆是由政府部門（臺灣省住都局、臺北市政府發包中心）提供公告、底價審定及開標等招標作業方面之協助；在發包過程中，A 受訪校長認為政府部門與籌備處應彼此尊重對方的專業，互相合作；C 受訪校長則提醒工程發包須依循法律（政府採購法）的程序進行以避免無端陷入瀆職等問題；B 受訪校長因該校是由國中改制而成的完全中學，沒有工程發包問題，但他仍以早先籌辦國中的經驗指出，公共工程發包易受民間景氣影響，當民間景氣熱而公共工程較乏人問津時，應主動出擊，尋找廠商來投標工程。

其次，在建築施工的監造實務經驗上，除了三位受訪校長都一致認為必須花費大量心力去監督施工品質之外，C 受訪校長另指出施工前就要多充實建築相關的知識；B 受訪校長則提醒臺灣建築師事務所都是以設計掛帥，容易造成營造廠商施工的困難，校方（籌備處）有必要邀請各方代表定期召開施工協調會，以讓工程能順利進行。

最後，在估驗計價部分的經驗，C 受訪校長強調對於數量跟品質一定要依照合約規定，嚴格要求品質，遇到履約爭議時，可以先經過公正單位（例如公共工程履約爭議調解委員會）的協調，協調不成再進行法律訴訟；B 受訪校長則指出廠商為了驗收通過，如期請款，自然會在期限內完成合約規定事項，因此校方在驗收時，只要時間允許，應該要有耐心要求廠商針對所有工程瑕疵部分逐一改進，

以臻完善。

### 參、在行政團隊的產生及領導經驗方面

A 受訪校長創辦的省中（現改制為國立高中）及 C 受訪校長創辦的臺北市立高中在籌備期間都面臨人力不足、成員工作負擔繁重的困境，而 B 受訪校長改制的完全中學則相對無此問題存在。在行政團隊成員的招募上，A 受訪校長是以經驗跟熟悉度、合作態度、教育理念及教育專業等因素來考量，並在基於團隊成員生活安定下會挑選住家離學校近的人才加入團隊；而 C 受訪校長是透過有經驗校長的推荐來聘用，並著重成員彼此在學經歷背景能達到互補效果，以發揮最大效益；而 B 受訪校長則是考量完全中學在團隊組成上，最好是一個高、國中成員並存、新舊交融的團隊，因此透過詢問及面談，積極對外尋找有高中經驗的主任來加入團隊。

在組織的領導經驗上，A 受訪校長重視理念的提出與溝通，嚴格要求工作品質，強調權變領導並兼具倡導跟關懷，以身作則的逐步引領團隊走向專業；B 受訪校長首重組織之建構以利改制工作順利進行，行政運作是以委員會的模式進行，但在運作上是跟國中校務切開，期待不要把國中運作的模式帶入，並以實施職務輪調來打破行政工作的本位主義；C 受訪校長則是尊重行政幹部的建議、充分授權，只有在處室無法做決定或需要協調，齊一步調時，他才出面處理。

### 肆、在新學校形塑組織文化經驗方面

首先，在思維上 A 受訪校長指出領導者在形塑學校組織文化時，必須貼近師生的想法，正視教師專業成長，彰顯教學研究會的功能，重視課程與教學、正式課程與非正式課程的討論；B 受訪校長亦指出新學校組織文化形塑的良窳，教師甄試是一個重要的關鍵，而在師資規劃考量上，面向必須要多元，利用結構的多元來維持其穩定性，他還強調形塑研究、教學與輔導的組織文化是非常困難卻又

是重要的。

其次，在策略上 A 與 C 受訪校長皆強調在形塑組織文化時應重視溝通協調，鼓勵同仁除了分工外，還要彼此合作。比較特別的是，A 受訪校長利用透過潛在課程與非正式課程的設計讓師生從愛這個學校出發去培養文化；B 受訪校長在教師甄試時特別用心去選才，對於過度負面的人，策略上不予理會或及時予以壓制，以免其影響組織文化往負面方向發展；C 受訪校長則是進行走動式管理，每天早晨站在校門口迎接師生，讓家長與學生感受到校長的努力與付出。

## 伍、在學校與社區互動經驗方面

三位受訪校長在引進社區資源的經驗上都著墨較少，主要的經驗皆在開放學校場地提供社區民眾使用部分。A 受訪校長從學校是國家資產的角度，認為社區民眾對於校園開放的期待是可以理解的，只要透過適當的場地設計、制定使用及收費辦法，學校校園應該提供社區辦理各項活動或做為休憩場所；B 受訪校長提出學校應該跟社區保持一個有距離但友善的關係，對於社區活動的需求，態度上是配合而不主導，在人際關係上則應以群體活動資源提供的方式來處理。C 受訪校長則是強調當面對社區民眾或民意代表不理性的抗爭時，應懂得因勢利導或積極尋求上級主管單位協助，尋求與社區民眾取得共識，解決學校困境並成就雙贏局面。

## 陸、在學校行銷管理經驗方面

A、C 二位受訪校長的學校行銷管理經驗較著重在向下對國中的行銷。B 受訪校長則兼重向上對大學及向下對國中的行銷。在向下對國中的行銷部分，三位受訪校長皆是以鄰近行政區內的國中作為主要的行銷場合，並透過辦理招生說明會來提升學校能見度；行銷內容的重點則以辦學理念、學校建築設備、教師甄選方式、教學活動及升學輔導的規劃等為訴求。在行銷的手法上，A、C 二位受訪校長

較常使用模型、簡介資料及以電腦簡報方式來呈現行銷內容；而 B 受訪校長則擅場於利用新聞媒體來做行銷。在人力的運用上，A、B 二位受訪校長是將學校行銷管理的重擔一肩挑起，直接主導，而 C 受訪校長則是採用分工模式，由幾位主任每人負責一部分的事宜。在行銷策略上比較特別的是，B 受訪校長除了積極主動向上對大學做行銷，加深大學對學校的認識外，並以所謂的「藍海策略」，利用清楚定位「新高中、小大學」的學校品牌來與他校做市場區隔；C 受訪校長則是巧妙利用工程款裏的交通費去雇請遊覽車接送國中師生蒞校參觀，加深國中師生對學校的好印象；在內部行銷的部分，A、B 二位受訪校長認為必須先建立學校識別系統，讓師生了解其意涵以凝聚共識；C 受訪校長認為除了凝聚師生共識，要求同仁正視學生及家長就是顧客的事實外，還特別強調學校行銷承諾必須兌現並禁得起檢驗，才能取得家長與學生的信任。