

第五章 結論與建議

本研究旨在探討三位公立高中校長在學校建築規劃設計、營繕工程、行政團隊領導、學校組織文化形塑、學校與社區互動及學校行銷管理等創校經驗。為達成上述目的，首先探討創校經驗內涵之相關文獻的論述與觀點，編製半結構式訪談大綱，繼而實施訪談並將蒐集資料編碼整理，歸納分析做成結論，並提出建議供未來學校創辦之參考。本章內容共分二節，第一節為結論，第二節為建議。

第一節 結論

本節是將訪談的資料做分析比較後，分別在學校建築規劃設計、校舍建築發包、施工及驗收、行政團隊產生及領導、新學校形塑組織文化、學校與社區互動及學校行銷管理等創校經驗做成結論，茲分述如下：

壹、創校校長的教育理念、專家學者智慧經驗與建築師設計專業，綜合體現在學校建築規劃設計上

一所新學校從無到有，在規劃的過程中，無論是做區域調查、定位學校發展方向、建築整體性及校園環境規劃，皆深受創校校長教育理念的影響。例如，若校長認為人應該有能力去適應環境，則將圖書館緊臨操場的規劃即可能成真；而在經費受限時，美觀與實用不能兼顧時，校長若考量學校建築空間使用的重要性勝過建築的外觀，則建築即會以實用為主要考慮；另外若校長重視教師進修問題，認為必須規劃教師研究室以同時解決教師進修考試準備與照顧學生的雙重需求，則教師研究室的規劃就會受到重視；同樣的，若校長認為高樓層師生的休憩問題不應被忽略，則規劃設計時即會融入「高層休憩空間」概念。而校長若從另外一個角度思考，認為目前的經營團隊都是有任期的，應給予後繼學校經營者有發揮的空間，則在規劃空間時就會有所預留。從前述探討中不難發現創校校長的理念

絕對會影響建築的結果。

學校建築規劃具有教育、整體、實用、安全、經濟、美觀、發展、需求、環境等原則，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。因此在建築規劃初期，受訪校長作法上大多是廣泛蒐集學生、家長及教師意見，並向專家及有經驗的校長請益，多方了解他校的作法以及空間的使用文化，並從使用者的角度去思考，重視動線的規劃、空間的預留及噪音的阻隔。至於教學空間的進一步設計規劃，則是讓專家學者及專科教師的意見能充分反映，甚至可以專案模式委託學術團體來協助規劃，並在做好意見的溝通整合後，提供建築師作為專業規劃設計的依據。因此，學校建築規劃設計可說是創校校長教育理念、專家學者智慧經驗與建築師專業之綜合體現。

貳、創校校長在學校建築施工及驗收時，經常面臨專業與實務經驗欠缺及人力不足的困境

創校校長因為普遍不具備營繕工程背景，在施工監造及驗收方面皆需投入極大的時間與精力，建築相關的知識也都是在施工之前跟建築師請益，並經常於施工現場跟工人請教。其次，為了確保確保工程順利進行，創校校長大多會於施工期間邀集建築師事務所及營造廠商代表，每週定期召開施工協調會。籌備處人員為了扮演好監督者的角色，則必須經常緊盯施工現場，防範建築師事務所委派之監造人員有專擅、放水或疏忽等影響建築品質行為之發生。整個施工監造階段攸關工程品質良窳，工程的品質與水準往往即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，因此在受限於人力編制的情況下，籌備處人員往往工作超時超量，身心負荷極重。最後，進行驗收工作前必須充分了解合約規定，驗收時才能嚴格要求數量跟品質以免違法瀆職。當遇到履約爭議時，還得請先請公共工程的履約爭議調解委員會協調，或進一步進行法律訴訟，這對教育背景出身的創校校長而言，無異是一大考驗。

參、創校校長的行政團隊領導主要奠基於成員的慎選與人性化的管理

創校校長面對學校草創時期繁重工作，亟需良好的行政團隊來運作，以期用最少的人力來發揮最大的效益。因此，創校校長在招募行政團隊成員時，必須非常謹慎，多方考量。研究者整理訪談資料發現，受訪校長對團隊新成員招聘皆非常慎重，成員來源主要是尋求有經驗校長的推薦，積極打聽具備精力充沛，有熱忱，負責任、守法、溝通能力佳等條件的人才；延聘考量因素則包括服務經驗、合作態度、教育理念、教育專業、規劃專案的能力、從事行政工作的意願及高國中經驗能否兼顧等，若成員彼此間的學經歷背景能互補則更佳。

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。校長應強調從理念的提出與溝通做起，繼而訂定長、中、短程目標，嚴格要求工作品質，對於不同處室主管，考量其學經歷背景與人格特質後，施予權變領導、兼具倡導跟關懷、以身作則逐步引領團隊走向專業；在工作執行過程中則應尊重行政幹部的建議、充分授權；實施輪調制度，則可增加主任的歷練，並可打破處室本位主義。一個「人性化」的校長是以企業管理的精神，科學化、行政化的行政來操控自我，主張尊重人性、關懷部屬、勤於溝通、勇於任事、以身作則、知人善任、專業領導、目標管理。而此也正充分說明三位創校校長的領導行政團隊經驗。

肆、創校校長是新學校組織文化形塑的重要推手，教師對文化發展的影響則不容忽視

校長對於學校的氣氛、組織的文化，具有關鍵的影響力。形塑組織文化時，校長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，並透過直向的溝通與橫向的協調，讓成員彼此分工合作，形成具有發展動力的組織文化；此外，學校組織文化的形塑要重視教師專業成長，教學研究會的功能必須被彰顯，校長可扮演支持與鼓勵的角色；而校長每天早晨站在校門口迎接師生，

容易讓家長與學生感受到校長的努力與付出。

學校是教育性組織，一切教育活動絕不可悖離道德價值，而教師是執行教育活動，為社會培養人才的第一線工作者，教師的行為及認知，對新學校組織文化易產生影響。新學校組織文化發展的良窳，教師是重要關鍵。在訪談過程中，三位受訪校長都指出教師甄選要特別用心。在師資規劃考量上，面向必須多元，以期利用結構的多元來維持其穩定性；對於過度負面之特異份子，建議應及時予以抑制或不予理會，以免新學校文化受影響而往負面方向發展。

伍、創校校長認知學校是社區活動場所的延伸，良好的互動策略有助於與社區建立夥伴關係

學校是公共財的大投資，應由社區民眾使用。從受訪校長的談話中亦可發現社區民眾對於學校活動場地，包括運動場地及停車場皆有強烈需求，並渴望學校能無條件開放。在策略上，校園既然是國家的資產，學校應透過場地設計、使用辦法及收費標準的制定，提供社區辦理各項活動或做為休憩場所；學校亦應適度的參與社區活動，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，在人際關係上則是不宜做個別的人際互動，而是以群體活動的資源提供方式來處理。此外，當校園場地開放遭遇強烈而不理性的要求時，應該積極尋求上級單位介入協助，再透過理性訴求與社區建立共識，共謀創造雙贏的局面。

陸、創校校長是主要的學校行銷管理者，策略上大多偏重於向下對國中的行銷

校長是學校行銷管理的靈魂人物，亦是行銷管理的發動者。研究者在訪談過程中亦發現，在學校行銷管理人力的運用上，仍以校長為主體，行政團隊成員則以分工合作的方式協助行銷。此外，基於招生考量，創校校長行銷管理經驗大多著重在向下對國中的行銷，並以鄰近行政區內的國中為主要的行銷場合，校長

向上對大學做行銷，則實屬少見；校長行銷內容的重點以辦學理念、建築設備、教師師資、課程設計、教學活動及升學輔導規劃等為主要訴求，行銷手法則有透過媒體曝光或製作 ppt 簡報檔案、3D 電腦繪圖模式、學校建築模型等方式來讓行銷內容具體化呈現。

第二節 建議

本節根據研究結果，提出對教育行政當局、創校校長和後續研究的建議如下：

壹、對教育行政當局的建議

一、施予創校校長營繕工程相關課程的培訓

學校建築營繕工程經費龐大，動輒數億元計，期間工程浩繁，對於教育背景出身的創校校長是一大挑戰與考驗。籌備期間遇到問題時，也往往只能透過私人情誼向有經驗的校長請益。專業而密集的課程訓練對創校校長或進行校舍改建的校長，其實都是迫切而刻不容緩的。因此，研究者建議教育行政當局可比照校長儲訓班，聘請相關領域專家學者（例如臺北縣政府國民中小學校園規劃設計審議委員會委員、臺北市政府教育局工程營繕及財產管理科研習講師）及有營繕工程經驗校長，提供創校有關校園規劃設計、工程營繕及建築管理等專業課程訓練及經驗傳授，奠定其各項工程營繕的基礎能力，以因應可能面臨之問題。

二、給予創校校長充分的人員、經費及專業支援

籌備處必須達成許多艱難的任務，研究者認為當新學校開始籌備時，教育行政當局就要將其視為一所學校，一次給予足夠的人員跟經費，讓創校校長可以在最短時間內組成一個好的行政團隊去因應挑戰。此外，高低壓電及空調設備之規劃、驗收牽涉複雜專業知識，學校土地使用及營繕工程履約亦常衍生法律糾紛，

此等相關問題的解決，並不是教育背景出身的創校校長或任何一位籌備處成員的專長，教育行政當局應主動積極提供專業諮詢或協調有關單位協助處理。

貳、對創校校長的建議

一、 建築規劃堅持教育理念，兼重專業與使用者觀點

學校是辦理教育的地方，校舍建築理當是為達成教育目標的一種設施，其設計規劃自然以有效達成教育目標為準則。因此，學校建築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。在建築規劃時，應該時時省思自己的教育理念，認真思考教育方向，體認個人教育理念必然會影響建築的結果；此外，在空間整體性的規劃上，為求空間使用機能及效率能達到最大效益，應將使用者的想法及專家的建議同時並陳，充分溝通，以提供建築師做為設計之參考依據。

二、 發包招標緊守法律規範，施工驗收嚴格把關品質

發包作業應該盡量透明化，可依據政府採購法的規範，採取公開招標的方式讓合法廠商公平競爭，一切按既定標準處理，使關說者自動卻步，減少困擾；此外，欲使整體建築能依照規劃設計並依時完成，則惟有嚴格的施工監造及謹慎依合約內容辦理驗收，才能有效掌握工程進度及確保工程品質。至於相關營繕工程知識，應多自我充實並向建築師及有經驗校長請益，必要時亦可積極主動參加各項相關研習或向教育主管機關求助（例如臺北縣政府國民中小學校園規劃設計審議委員會、臺北市政府教育局工程營繕及財產管理科），方能進一步掌握施工品質，避免遭遇不肖營造廠商欺瞞。

三、 成員招募考量經驗理念，行政領導重視溝通協調

籌備期間需要經驗豐富，又能認同辦學理念的人才加入團隊運作。招募人才

時必須從服務經驗、合作態度、教育理念等方面做多考量，除了多方打聽外，必要時亦可請有經驗的校長協助推薦優秀人才。此外，籌備期間行政團隊成員來自不同學校組織，工作認知與步調較難齊一，身為主要行政組織領導者，應把握領導原則，透過溝通協調尋求組織成員的共識，在兼顧個人需求滿足與組織目標達成下，能針對個人特性予以權變領導，力求達成教育目標。

四、教師甄選是文化形塑關鍵，教師專業成長應給予支持鼓勵

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；形塑組織文化的主體在於人，對新學校而言，其關鍵即為教師。因此，教師甄選必須特別用心去選才；甄選重點除了教育專業、教育素養之外，對人品的考核更是要慎重看待，畢竟特異或過激份子容易對新學校文化產生負面影響。此外，應積極引導組織形塑正向文化，作法上對於教師專業成長應給予支持與鼓勵，同時彰顯教學研究會的功能，發展成具有文化動力的學習型組織。

五、社區互動力求資源共享，場地開放亟思創造雙贏

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。學校與社區建立合夥關係的基本要項，就是需要雙方面的交流，以建立溝通的管道。研究者認為在籌備期間即應趁早與社區共同規劃設計彼此互惠的活動，平時就建立紮根的工作。例如，學校設施應有計畫地對社區開放，做為社區人士終身學習之場所；與社區機關團體共同辦理各項節慶活動；鼓勵地方專業人士或團體認養本校社團，或指導技藝團隊；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各項挑戰。

六、行銷管理應主動上下出擊，誠懇務實以贏得內外信賴

學校行銷管理主要是透過適切規劃行銷策略，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。在行銷手法上可善用媒體並力求將行銷內容具體化；在行銷策略上，不能只重視招生宣導，而偏重於向下對國中作行銷。研究者建議應該從第一年起即有計劃、有系統地將學校辦學活動成果彙整，並主動積極向上對大學做行銷，以提高學校本身在大學的知名度，為本校學生日後參加學校推薦或個人申請進入大學鋪路。此外，學校從事內部或外部行銷，行銷態度要誠懇，更重要的是行銷內容要務實並禁得起師生、家長與社會大眾的檢驗。

參、對後續研究的建議

本研究進行過程中，研究者雖致力於使研究結果更趨完善，但仍深感有所不足，根據研究所得的經驗，提供以下建議，希望能成為後續研究者的參考。

一、在研究對象上能擴及各階段學校創校校長的經驗

本研究受限於時間及經費，僅以臺北縣、市三所公立高中創校校長為主要研究對象，建議後續研究者未來可將研究區域範圍擴及全國，並再進一步研究其他教育階段的國小、國中、高職甚至於大學校長創校的經驗，以了解不同地域及不同階段的學校在創校經驗上的異同之處，研究結果做為創校參考，必有相當的啟發價值。

二、在研究內容上能更聚焦深入探索

本研究為探索性的質性研究，受限於現有國內外研究此方面的文獻並不多，在研究內容主題脈絡雖廣但仍嫌不夠深化，建議後續研究者可依個人研究興趣，選擇部分主題做更聚焦、完整之深入探索。

三、在研究方法上可以兼採質性研究與量化研究

本研究以訪談及文獻分析法為主，建議後續研究者除參考本研究以質性研究進行，亦可實施問卷調查進行量化研究，交叉驗證研究內容。

