

第一章 緒論

經營學校是一種藝術，而創辦一所新學校更是心血與藝術結晶的艱辛歷程。研究者從事教育工作二十年餘，經歷服務的三所學校中，便有二所是在創校前二年就加入。這二所學校，時空環境背景或許有所差異，但不約而同的都讓研究者有機會經歷其創校的艱辛及成立時的喜悅；只是創校校長的劬勞與付出，外人恐是難以想像的，研究者雖有幸貼近觀察，深信尚難全然體會箇中酸苦。

一所新學校，無論是學校建築、學校組織文化、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為之影響。因此，創校校長在上述各方面的經驗，即為本研究所欲探討的主題。

本章針對研究主題，共分四部分來說明研究基本的構想。分別是研究動機與目的、研究問題、名詞界定、研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

一所新學校，給人的第一印象往往是它外在的建築。美輪美奐的校舍、優雅的校園環境、功能性佳的運動場及其附屬設施，都是規劃設計一所學校所不可或缺的基因。王振復（1993）指出：學校建築本身即具備精神性功能，包括審美、認知，有時還兼備崇拜功能。學校建築不同於一般建築，除具有實體性、耐久性之外，尚具有教育性、統一性與象徵性等特徵（蔡保田，1977）。

學校環境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。因此，創校校長首要工作即在擘劃好的學校建築藍圖，並思索如何將教育理念融入其中。校園規劃的實質內容，包羅萬象。謝文全（1997）即認為校園規劃主要可分為校

地選擇、校園分區與校舍配置、校舍排列型式、方位配置、景觀設計、及其他規劃等六項。因此，無論是未來學校展現出來的風貌，抑或軟硬體設施是否符合師生在教育現場的需求，都在最初的學校建築設計規劃中定案。

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，發包是否順利，除了直接影響到整個建校進度，還有年度預算執行的壓力；工程施工期間之工地安全管理、工程進度、施工品質皆需要創校校長勞心勞力；驗收階段一般分為初驗與複驗；初驗階段由校方、建築師及廠商參與，就查驗所見缺失逐項條列，然後責成廠商限期改善，並預定複驗日期；複驗時針對初驗之缺失進行查驗。複驗完成之後，即可以檢送竣工圖與工程結算書表，報請監辦機關派員進行正式驗收。從規劃設計、發包施工及至竣工驗收，在此一漫長歷程，校長會面臨哪些挑戰及其因應策略為何？是引起研究者研究動機之一。

學校組織的成員包括校長、教師、學生、行政人員及職工，但實際擁有最高權力與影響力的人是校長，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。校長身為一位學校全方位的領導人，其經由校內外成員的溝通互動，對於學校本位的發展及與社區人際互動關係均有極大的影響力。林明地（2002a）指出學校領導功能的發揮，是學校維持正常運作，達成高效能，追求卓越表現，以及創造持續改善革新文化的關鍵。西諺亦云：有怎樣的校長，就有怎樣的學校（As is the principal, so is the school.），又云：「有些不好的學校可能會擁有好的校長，但好的學校鐵定不會有不好的校長」（There are some bad schools with good principals, but there are no good schools with bad principals.）（康自立、張瑞村、陳怡君，2001）。面對國內社會的開放、自由、民主多元價值的改變，學校經營面臨的衝擊與挑戰也愈大。校長是學校的領導者，尤其是創校校長的想與表現，都會對學校未來的發展與走向產生深遠的影響。

此外學校行政組織運作必須依據教育原則，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。學校行政的本質，具有教育性和服務性，導引和支援教與學，為師生服務。因此，其所使用的方法，必須是採用有系統、有組織的方法，處理各項業務，以提高工作績效。一般而言，其內容涵括學校教務、訓導、總務、輔導、人事、會計和研究發展等業務。最後的目的在於促進教育進步，達成教育目標。所以吳清山（1996）認為學校行政不僅是目標的達成，也是達成目標的一種歷程。

學校行政組織的運作，應先確認學校教育的目標。教育目標是一種教育活動發展的指針，是用來規範或指引教育活動的方向，因此學校行政的一切運作，應都遵循學校教育目標來努力，否則就徒勞無功或失去意義（陳義明，2005）。

學校從籌辦及至成立初期，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。無論是業務的推動，抑或是組織文化的形塑，除了依賴校長的卓越領導之外，仍需要有良好的行政組織來運作，以期用最少的人力來發揮最大的效能。因此，創校校長的另一重要課題即在如何招募人才加入組織運作，如何形塑組織文化，讓組織成員竭盡心力去達成目標。此為研究者的研究動機之二。

學校從初期的籌辦開始，必然引起社區民眾之注目與關心，若從社會系統觀點來探究，學校是一個典型的「開放的社會系統」（Hoy & Miskel, 1987），受外部環境的影響，包括限制與機會，例如：外部相關機構的政策、價值觀念等「投入」的影響，以及其學生必須讓社會接受等「產出」方面的影響，且與外部環境相互依賴。因此學校所作的決定除了必須考量內部脈絡，包括結構的、個人的、政治的，以及文化的次級系統，以確保決定之可行性與所欲達成目標之價值性之外，亦應考量外部環境，以維持生存、獲取效能，並維持持續發展（林明地，2002b）。

政治民主化、社會多元化之後，隨之而來的是民眾參與公共事務的機會與意願增多。學校是社區的一份子，自然是社區民眾眼光的焦點。從校地徵收、建築

施工期間的環境污染、校園對外開放、課程內容及教學行為等等，都是社區與學校不得不接觸的議題。因此，學校領導者應深刻體認，營造良好和諧的社區關係是順利推展校務的重要影響因素。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。因此，創校校長如何與社區互動，吸引研究者的興趣與關注，是為本研究的動機三。

新世紀是一個資訊科技的時代，亦是急遽變化的時代，不管是公私立營利或非營利機構，都面臨激烈競爭與挑戰，為使組織立於不敗，取得致勝先機，除了追求不斷創新與轉型之外，同時也應致力於行銷工作，以確保顧客源源不斷，並開拓和爭取更多的顧客。因此行銷管理（marketing management）乃成為當今組織發展的一項重要課題（吳清山，2001）。

基本上學校性質、目標與企業組織不太一樣，但學校行銷管理之定義，仍無法完全脫離企業界的行銷管理。學校行銷管理的目的係以提升學校形象、建立學校品牌、強化學校效能和達成學校教育目標（吳清山，2001）。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。陳義明（2005）認為學校行銷管道應包括：對談、會議、正式與非正式的溝通、新聞媒體報導、刊物傳遞報導，以及辦理各項慶典活動；學校行銷的對象應包括：內部教職員工、學生、校外家長、社區民眾、民意代表、政府官員、企業各界及新聞媒體。校長在創校過程中，如何運用智慧與策略，作好學校行銷管理，以提昇學校形象，建立學校品牌，爭取學區民眾與學生的認同與青睞，實令研究者深感興趣，此為本研究動機之四。

經驗的傳承，讓人類的文明得以快步向前。創辦一所學校，是人的毅力與智慧在與時間、空間做搏鬥，需要天時、地利、人和的外在因素配合。有好的創校經驗傳承，可協助後繼創校者避開諸多坎坷路徑與危機，節省更多不必要時間、金錢和精力的浪費，此為本研究動機之五。

貳、研究目的

基於以上的動機，透過解析創校校長在學校建築規劃設計、營繕工程、行政團隊領導、學校文化形塑、學校與社區互動、及學校行銷管理等所持之理念與實施策略，以作為探討創校之經驗，是有其重要意義與價值。本研究擬透過研究者與校長的訪談、對話與資料分析，了解校長們在創校過程中可用之資源、遭遇之困境及因應策略等方面之經驗，因此本研究目的可歸納如下：

- 一、了解創校校長於學校建築之規劃設計及施工、發包與驗收等營繕工程之歷程。
- 二、探討創校校長行政領導及形塑組織文化之經驗。
- 三、分析創校校長與社區互動之情形。
- 四、了解創校校長之學校行銷管理策略。
- 五、提出結論與建議供未來學校創辦之參考。

第二節 研究問題

基於上述研究動機與目的，本研究擬探討的主要問題如下：

- 一、創校校長如何將辦學理念融入學校建築之規劃設計上？
- 二、創校校長在學校建築進行發包、施工時常見的問題哪些？解決策略如何？驗收過程中，應有哪些作為以確保建築品質？
- 三、創校校長在學校成立初期如何領導行政團隊，以進行有效能的運作？
- 四、創校校長在學校成立初期應如何形塑組織文化？
- 五、創校校長在學校成立初期應如何與社區互動？是否達到互動目的？
- 六、創校校長在學校成立初期的行銷管理策略為何？是否收到預期效果？

第三節 名詞界定

一、創校校長

一所公立高中在第一年正式開學之前，一般都需先經過年數不等的籌備時期。此時期的籌備處主任，由教育主管機關（例如：教育部中部辦公室、院轄市教育局）委派教育行政人員專任、現職校長兼任或委派籌備處主任。及至學校建置告一段落，再由上級教育主管機關遴派適當人選擔任首任校長，學校正式招生開學。首任校長一屆任期四年，得以連任一次為限，通常由籌備處主任出任。為有系統深入探討創校經驗，本研究所指之創校校長，界定為擔任該校籌備處主任並獲委派為該校首任校長，且擔任首任校長一職達三年以上者。

二、創校經驗

經驗指的是實地體驗或親自實踐得來的知識、技能。成立一所學校所必須接觸與處理的人、事、物，既廣泛又複雜；例如，因應建築所需的經費編列與審查；校舍規劃設計、發包施工與驗收、各項使用執照之取得、行政人員之遴聘、組織領導與運作、辦公及教學設備之採購、教師徵選、課程發展規劃、學生活動設計、社區及家長關係之經營，學校特色之建立、學校公關行銷.....等等。本研究所指之創校經驗，界定為創校校長在學校建築之規劃設計、施工發包與驗收、學校組織文化形塑、學校與社區互動，學校行銷管理等面向之實地體驗或親自實踐得來的知識、技能。

三、公立高中

本研究所指的公立高中，在臺北縣界定為國立高中，在臺北市界定為市立高中。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

- 一、研究地區：臺北縣、臺北市。
- 二、研究對象：公立高中創校校長。
- 三、研究內容：本研究包括文獻探討與訪談，以質性方法進行創校經驗之研究，同時提出結論與建議。

貳、研究限制

一、文獻分析方面

學校建築、校長領導、組織運作、學校文化、學校與社區關係、學校行銷管理等各方面的研究文獻頗多，但將各個面向統整為內涵的創校經驗研究卻付之闕如。因此，在進行資料分析與佐證時的努力，受到不少限制。

二、研究範圍方面

本研究係以臺北縣、市的公立高中為研究範圍。不同的地域、學制及時空背景，其創校的條件、需求與經驗自然不同。因此，本研究僅提供創校參考，並不適合做廣泛的推論。

三、研究方法方面

本研究以文獻探討與訪談方法進行，屬質性研究。受訪者皆為辦學認真，受人敬仰之教育前輩。研究者雖盡量避免情感因素之影響，但有時難免會在資料詮釋及與研究對象互動時造成立場上的不客觀。

四、研究對象方面

本研究之受訪者雖皆為辦學認真，受人敬仰之教育前輩，其中有兩位甚至有創辦兩所學校的經驗，但受訪者目前皆已退休，離開原創辦學校時間從二至十年不等，追溯過往經驗時，因遺忘而不周延之處，恐在所難免。

