

國立台東大學教育學系（所）
暑期學校行政在職專班
碩士論文

指導教授：廖本裕 先生

藍海策略在學校特色創新經營之比較分
析個案研究－以台東縣S國小為例

研究生：廖文吉 撰

中華民國九十八年八月

國立台東大學教育學系（所）
暑期學校行政在職專班
碩士論文



藍海策略在學校特色創新經營之比較分
析個案研究－以台東縣S國小為例

研究生：廖文吉 撰
指導教授：廖本裕 先生
中華民國九十八年八月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 學校行政碩士在職專班(暑)

本班 廖文吉 君

所提之論文 藍海策略在學校特色創新經營之比較分析個案研究
—以台東縣S國小為例

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

陳木金

(學位考試委員會主席)

施孟隆

廖本隆

(指導教授)

論文學位考試日期：98年08月12日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 學校行政 系(所)
組 98 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：藍海策略在學校特色創新經營之比較分析個案研究－以台東縣 S 國小為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
		<input checked="" type="checkbox"/>	

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：廖本裕 (親筆簽名)

研究生簽名：廖文吉 (親筆正楷)

學 號：1296023 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 8 月 14 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議: 研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2008/05/29

謝 辭

終於如期完成，此刻心中是輕鬆與平靜，曾經想像自己完成論文時，應該是怎樣的心情？是欣喜若狂或感動落淚？但這樣的感覺有些出乎意料，回想這二年多修課、工作、埋首書桌寫論文的點點滴滴，確實有些辛苦，總算熬過來了，除了感謝自己的毅力之外，更感謝多位師長與支持我的家人及好友們。

感謝指導教授廖本裕老師細心指導，不斷的鼓勵與肯定讓我在寫作的歷程充滿信心，口試委員陳木金教授與施孟隆教授在論文計畫與口試時的愷切指導，為論文提供更多的思考與修正的方向，使論文更加完善。感謝整個研究過程中，參與研究的S國小的校長、教導、老師、頭目和社區理事長，讓我順利完成資料的匯集，全力協助我完成論文撰寫。

感謝學校行政班的所有同學，你們的加油打氣與經驗分享是讓我支撐下去的原動力。也感謝求學階段學校同事文仁的論文寫作經驗分享與指點，如果沒有你的精神支持及協助，或許我無法如期完成論文。

最後非常感謝我的家人，父母的期盼及支持、兄長及弟弟的加油打氣，讓我從台北遠至台東求學無後顧之憂，最終也在家人的期盼下如期完成學業，終於可以回家與家人一起團聚。最後也要再次感謝我的指導教授廖本裕老師，您的支持及指導，讓我非常窩心及感動，希望他日有機會回報您的指導之恩。

如果這也算是一種成就，願將這榮耀與我的父母、家人分享！

廖文吉 謹誌 2008.8

藍海策略在學校特色創新經營之比較分析個案研究－以台東縣 S 國小為例

廖文吉

國立台東大學教育學系（所）

摘要

本文旨在利用藍海策略探究學校特色創新經營之規劃實施與藍海策略的相關性。藉由探討個案學校台東縣 S 國小在學校特色經營之緣起、內涵及經營中所遭遇的困難與因應策略等層面，並將其與藍海策略的四項行動架構與六大行動步驟的策略步驟進行比較分析，探究兩者在「創新」上的相關性。本研究採個案研究法進行，透過訪談、文件分析兩種方法蒐集資料，訪談對象為 S 國小校長、主任、教師、家長和社區人士。研究結果發現如下：

經由藍海策略的四項行動架構分析後，台東縣 S 國小在學校特色經營之前，除了校園環境營造面向與一般制式國小相同外，於其他面向則是經營上可努力著墨之處，而這與他們日後所經營出的豐碩學校特色成果面向不謀而合。

經由藍海策略之六大行動步驟分析後，台東縣 S 國小在學校特色經營，雖然不是按照藍海策略的策略步驟一步一步去規劃執行，但是其經營過程的思維卻有暗含藍海策略的精神，而其豐碩的學校特色經營成果，所展現出的學校創新經營面貌，也與藍海策略的目標－「價值創新」不謀而合。

藍海策略的四項行動架構可幫助學校尋找到特色經營的新價值曲線，避免學校特色經營落入與他校分食有限教育資源的紅海之中；而藍海策略的六大行動步驟可提高學校特色經營的模仿門檻，確保學校競爭力；再加上適時的價值創新，相信發必能揮出學校經營的最大效能，而使學校能永續經營。

根據研究結果和討論，提出對育行政機關、學校經營者和 S 國小的建議並提供有興趣研究者做後續相關研究參考。

關鍵詞：藍海策略、學校特色、學校創新經營

**Comparative Case Study of Applying Blue Ocean Strategy
in Analyzing Innovative Operation of School's
Characteristics—An Example of Elementary School S in
Taitung County**

Liao, Wen-Chi

Department of Education, National Taitung University, Master Program

Abstract

This study mainly applied the “Blue Ocean Strategy” to discuss the relationship between planning and implementation of innovative operation upon school's characteristics and blue ocean strategy. Through discussing aspects of origin, content, difficulties confronted and corresponding strategies for subject school's (Elementary school S in Taitung County) development of characteristics, this study conducted comparative analysis based on strategic steps comprised of four action structures and six action steps of blue ocean strategy, and further discussed the correlation upon “innovation” between each other. This study adopted case study method, and collected data through interview and documentary analysis. Interviewees included principal, supervisor, teachers, parents and residents in the community of elementary school S. The results were presented as follows:

After analyzing four action structures of blue ocean strategies, this study concluded that before developing characteristics, elementary school S was similar to other elementary schools in aspect of campus environment creation, and was making efforts on other aspects, which led them to the fruitful result of versatile school characteristics.

After analyzing six action steps of blue ocean strategies, this study concluded that through elementary school S did not follow the theoretical strategic steps exactly, their vision and thoughts were embedded with spirits of blue ocean strategy. In addition, the final outcome of school characteristics presenting the innovative operation of school is agreeing completely with the objective of blue ocean strategy:

“value innovation.”

The four action structures were useful for school in searching new value curve for characteristic operation, and avoid the school falling into the red ocean fighting over limited education resources with other schools. Therefore, the six action steps of blue ocean strategy could elevate the barrier of imitation upon characteristic operation, and ensure the competitive competency of school, with proper value innovation, the school may bring out the greatest efficacy for achieving the goal of ongoing operation.

This study made suggestions for educational governing authority, school executives and elementary school S according to research results and conclusions, and it also served as reference materials for follow-up researchers.

Keywords: Blue Ocean Strategy, School Characteristics, Innovative Operation.



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	5
第四節 研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討.....	10
第一節 藍海策略.....	10
第二節 學校特色.....	37
第三節 學校創新經營.....	62
第三章 研究方法與歷程.....	78
第一節 選擇研究方法.....	78
第二節 研究架構與流程.....	84
第三節 研究歷程.....	88
第四節 資料分析與整理.....	96
第五節 信度與效度.....	101
第四章 研究結果與討論.....	105
第一節 台東縣 S 國小經營學校特色的緣起.....	109
第二節 台東縣 S 國小經營學校特色的內涵.....	117
第三節 台東縣 S 國小經營學校特色優勢、困境及因應措施.....	134
第四節 以藍海策略分析台東縣 S 國小經營學校特色的作法.....	142
第五章 結論與建論.....	161
第一節 結論.....	161
第二節 建議.....	167
參考文獻.....	172
一、中文文獻.....	172
二、外文文獻.....	181
附錄.....	183
附錄一 參與研究同意書.....	183
附錄二 訪談自我介紹函.....	184

附錄三 訪談大綱（一）185
附錄四 訪談大綱（二）187



表目錄

表 2-1-1 紅海市場策略及藍海市場策略的比較.....	13
表 2-1-2 消除—減少—提升—創造表格：黃尾袋鼠案例.....	18
表 2-1-3 藍海策略的六個原則.....	19
表 2-1-4 從直接競爭到創造藍海.....	20
表 2-1-5 視覺化策略的四個步驟.....	22
表 2-1-6 三個層次的非顧客.....	23
表 2-1-7 國內有關藍海策略研究一覽表.....	26
表 2-1-8 藍海策略在國內教育研究一覽表.....	32
表 2-2-1 情境分析考慮的要素一覽表.....	48
表 3-1-1 藍海策略運用在教育方面相關研究一覽表.....	78
表 3-3-1 訪談人數一覽表.....	90
表 3-4-1 接受訪問人員資料簡介表.....	97
表 3-4-2 訪談時地一覽表.....	97
表 3-4-3 訪談逐字稿編碼範例.....	99
表 3-4-4 三角檢定方式範例.....	100
表 3-5-1 質化研究信度分析表.....	103
表 3-5-2 質化研究效度分析表.....	104
表 4-1-1 研究結果整理一覽表.....	106
表 4-2-1 「校園我的家」第一階段工作表.....	119
表 4-2-2 「校園我的家」第二階段工作表.....	121
表 4-4-1 台東縣 S 國小的藍海策略四項行動架構分析.....	144
表 4-4-2 學校經營內容的藍海策略方格.....	148
表 4-4-3 台東縣 S 國小的藍海策略六大行動步驟.....	151

圖目錄

圖 2-1-1 價值創新：同時追求提升顧客價值和降低成本.....	12
圖 2-1-2 美國葡萄酒業的策略草圖.....	14
圖 2-1-3 四項行動架構.....	17
圖 2-1-4 三個層次的非顧客.....	23
圖 2-1-5 藍海策略之次序.....	24
圖 2-2-1 學校特色發展歷程.....	47
圖 2-2-2 學校特色發展歷程.....	50
圖 3-2-1 研究架構圖.....	85
圖 3-2-2 研究流程圖.....	87
圖 4-1-1 研究結果關係圖.....	108
圖 4-4-1 台東縣 S 國小策略草圖.....	148
圖 4-4-2 台東縣 S 國小新策略草圖.....	149



第一章 緒論

本研究旨在利用藍海策略探究學校特色創新經營之規劃實施與藍海策略的相關性。希望提供教育行政人員與學校經營者，認識並瞭解有關藍海策略的實施步驟，及其對學校特色創新經營之規劃實施的助益。全章共分四節：第一節研究背景與動機；第二節研究目的與待答問題；第三節名詞釋義；第四節範圍與限制。茲分述如下：

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

隨著少子化及教育市場化時代的來臨，加上教育基本法賦予學生家長可為其子女選擇受教方式及內容之權力，學校特色與經營績效之良窳乃成為學生與家長們關注之焦點（張明輝，無日期）。

少子化時代的來臨，使得新生就學人數逐年下降。近年來台灣地區人口結構改變，少子化現象的趨勢以國民小學首當其衝。根據教育部(2008)公佈的統計資料顯示，我國一百零二學年度國小適齡學童人數將降到二十萬人以下，只有約十九萬九千人，較目前小一學生人數減少四萬四千餘人。未來每年入學數將比前一年少 1 萬餘人，若以每班平均 30 人計，則未來平均每年將減少新生班級數約 350 班。對於學校經營者而言，此現象代表學校經營的基礎—學生快速減少，恐將面臨因學生數不足而無法繼續經營下去的窘境。如何因應少子化的衝擊實為當前學校經營者所必須面對之一大挑戰。

受整體大環境之影響，當前政府財政赤字年年增，規模過小的學校，在地方政府擱節經費的考量下都面臨著隨時可能被裁併的命運。2000 年「教育經費編列與管理法」通過頒行之後，中央政府依據該法則處於補助的地位，龐大的國民教育經費則需由各縣市政府承擔，造成各縣市政府財源呈現困窘狀態，財政赤字不斷增加。加上 2001 年以後的小型學校整併係授權予各縣市政府，故其態度較之過去由教育部、省教育廳主導的時代（1986-2000 年）更為積極；更因學校數

量並不影響中央補助經費額度，故各縣市政府已無須考量中小學學校數的多寡。根據教育部最新統計，全國有一百六十六所國小全校學生數少於五十人，占國小校數的百分之六以上，有被裁併危機；若以全校班級數僅六班，也就是一個年級只有一班為「小校」定義，全國更有三分之一小學都是「小校」。而許多縣市都把五十人當作併校或裁撤門檻。因此小學校的經營者勢必都得面臨可能遭裁併的學校經營危機。

在資本主義及全球化經濟的影響下，世界各國為提升國家競爭力，紛紛進行教育改革，而教育市場化正是此波教育政策發展現象。其理論就是要政府放鬆管制，讓教育回歸市場機制，自行運作，優勝劣敗、自然淘汰，不但可以提高效率、增加彈性，而且還可以提供消費者更多選擇、更優品質的商品和服務。因此學校的行銷便變得極為重要，而行銷要成功，產品的特色正是其中關鍵要素之一，沒有特色之學校，只怕將會在此競爭激烈地教育市場中失去消費者的青睞而被迫退場。也因此，學校特色之經營更見其重要性。

企業傳統的策略大都是競爭為中心的思考，在現有的市場空間與競爭對手進行激烈的競爭。為了打敗競爭者，企業常常聚焦於現有顧客個別的獨特需求做客製化，而將市場進一步細分與區隔，採取價值與成本抵換，透過差異化或低成本，來提高公司的經營績效，對所有競爭者而言，這是一種零和遊戲。這樣的策略模式，企業即使能夠維持了獲利，市場也無法成長。長此以往就落入價格割喉戰、相互廝殺的「紅海策略」(red ocean strategy；ROS)。

歐洲管理學院兩位教授 Kim and Mauborgne (2005) 提出「藍海策略」(blue ocean strategy；BOS)，是有別於紅海策略的另一種思考模式。藍海策略以價值創新為中心思考，認為產業的疆界有可能被改變，將需求有效擴大，使產業的邊界變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而會帶來豐厚利潤，企業也得以兼顧成長與獲利。

自 Kim 與 Mauborgne (2005) 提出《藍海策略—開創無人競爭的全新市場》一書 (Blue Ocean Strategy) (黃秀媛譯，2005)，「藍海策略」立即成為近幾年企業經營領域之顯學。在全球化市場競爭下，總體經濟環境因變數過多且變化劇烈而難以預測，使得企業的經營亦更加困難。企業為了存活，經營者紛紛強調「創新」之重要性，希望藉由掌握某些關鍵觀念或做法，開創全新之市場空間，跳脫原本之競爭市場。而「藍海策略」之立論核心「價值創新」，正是立論於跳脫紅海競爭的策略邏輯思考，此策略邏輯思考模式或可作為學校在「經營」上之啓思

與運用。

在知識經濟時代，「不創新，就滅亡」(Do not innovate, become extinct)，已非危言聳聽。因此，在此時代潮流之下，學校間的競爭壓力雖不及企業界那般強烈，但面對愈來愈多的外在環境挑戰，以及社會大眾紛紛要求學校提供品質與卓越的教育之下，經營手法偏重於守成的傳統學校，確有調整與改善的空間。換言之，處在精緻教育的今天，學校經營勢必需要力求革新和創新，使創新經營成爲學校進步與發展的動能(吳清山，2004)，如此才能促使學校教育永續發展，提供高品質的教育內容。

由上述可知，學校已非昔日號稱的鐵飯碗般安穩受保障，而是必須面對眾多不同的競爭與挑戰。爲了提昇學校競爭力，學校經營者必須思索何種「特色」的經營，可以贏得家長們的認同、吸引更多學生前來就讀及爭取更多社區資源挹注學校建設，進而提昇學校效能，俾奠定永續經營與發展之契機，此爲本研究之背景。

貳、研究動機

環境變遷與時勢更迭，教育環境面臨的競爭壓力日漸升高，學校無可避免地必須從墨守成規、因循保守中，蛻變爲積極創新、提升品質。在此危機與轉機相隔一線的關鍵時刻，學校的經營與管理若能基於教育使命、理念與目標，向社會上經營有成的企業學習經營與管理之道，將有助提升教育品質與學校競爭力。此爲本研究動機之一。

二十一世紀是知識經濟的時代，誰能掌握知識，誰就能擁有財富。然唯有「創新性知識」才能帶給組織最大的能量，活化組織效能。因此創新管理 (innovation management) 的提出除了產出創新性知識外，更重要則是提高組織競爭力，俾使組織永續經營發展。是以，創新管理在學校經營上的應用，不只是在行政與教學上的創新，更是去尋求學校在經營願景、組織結構、運作流程、人力資源、活動推展、環境設施、學校與社區互動、績效目標等方面可能的創新 (引自黃宗顯，2004，頁 52-58；Poster，1999；Whitaker & Moses，1994)。此爲本研究動機之二。

研究者今年在教育職場已邁入第十三年，由於身處教育現場的第一線，因此，對於教育環境的急遽變化，及學校經營所面臨的難題，都有最直接深刻的感

受，「不創新，就滅亡」已是學校經營上的共識。而什麼才是真正的創新？是做與鄰近學校相同的活動嗎？或是去做目前最熱門的教育話題？又何種創新才能真正符合學生、家長、社區、學校與教師的最大利益？何種創新才能讓學校真正永續經營下去？這些問題經常縈繞在研究者的心中。直到看了 Kim 與 Mauborgne (2005) 提出《藍海策略—開創無人競爭的全新市場》一書 (Blue Ocean Strategy) (黃秀媛譯, 2005), 研究者對於創新的策略步驟才有完整之思緒。但此書所談論畢竟都是企業經營的案例, 企業經營的目標與學校教育的目標兩者是大逕庭異, 是否能直接套用在學校經營上, 仍是一個未知數? 而研究者本身的職位並不是學校經營者, 故無法透過實驗研究法來驗證, 因此, 想透過最近這幾年來, 在學校特色創新經營有所成就的學校案例上, 針對他們所採取的策略去進行分析, 探究其與藍海策略步驟的相關性為何? 此為本研究動機之三。

第二節 研究目的與待答問題

本節旨在說明研究者研究此主題的目的, 進而確立擬探討的問題, 共分為兩部分: 研究目的和研究問題。茲分述如下:

壹、研究目的

本研究依據前述研究背景與動機, 擬訂本研究目的如下:

- (一) 探討藍海策略之內涵與特色。
- (二) 分析創新成功國小之經營規劃實施。
- (三) 以藍海策略探究創新成功國小之經營規劃實施與藍海策略的相關性。
- (四) 根據研究結果和討論, 提出對育行政機關、學校經營者和 S 國小的建議並提供有興趣研究者做後續相關研究參考。

貳、研究問題

根據上述研究動機與研究目的, 本研究擬探討下列問題:

- 一、探討台東縣 S 國小經營學校特色的緣起為何?

(一) 台東縣 S 國小經營學校特色發展背景為何？

(二) 台東縣 S 國小經營學校特色的理念為何？

(三) 台東縣 S 國小經營學校特色的願景與目標為何？

二、探討台東縣 S 國小經營學校特色的內涵為何？

(一) 台東縣 S 國小經營學校特色的歷程為何？

(二) 台東縣 S 國小經營學校特色的成果為何？

三、瞭解台東縣 S 國小經營學校特色優勢、困境及因應措施為何？

(一) 台東縣 S 國小經營學校特色有何優勢？

(二) 台東縣 S 國小經營學校特色遭遇的困難為何？

(三) 台東縣 S 國小經營學校特色面對困難的因應措施為何？

四、以藍海策略分析台東縣 S 國小經營學校特色的作法，兩者相關性為何？

(一) 以藍海策略的四項行動架構分析台東縣 S 國小經營學校的特色，兩者間在創新上之相關性為何？

(二) 以藍海策略的六大行動步驟分析台東縣 S 國小經營學校的特色，兩者間在創新上之相關性為何？

第三節 名詞釋義

為使本研究在進行資料蒐集與資料分析的過程更明確，茲將研究內容之重要名詞解釋析論，包括：藍海策略、學校特色、學校經營、學校創新經營等。茲分述如下：

壹、藍海策略

「藍海策略」，係指作者是金偉燦 (W. Chan Kim) 與莫伯尼 (Renee Mauborgne) 兩位學者在 2005 年出版的『藍海策略』一書。該書指出，公司應該

脫離血腥競爭之紅海，創造一個無人競爭之市場。兩位學者提出以「價值創新」(value innovation)為中心的核心概念，擬訂藍海策略的六大途徑：一、重建市場邊界。二、聚焦願景，數字擺一邊。三、超越現有需求。四、策略次序要正確。五、克服重大組織障礙。六、把執行納入策略。另外要達到目標的基本分析工具則有：一、策略草圖(strategy canvas)：提供了診斷及行動架構。二、四項行動架構圖(four actions framework)：提供重新檢視習以為常的現實，並獲得全新的領悟。因此，「藍海策略」是在於創造沒有競爭的市場空間，它不是在面對競爭，而是超越競爭，創造與掌握新的需求。

貳、學校特色

一般而言，所謂的「特色」通常是指(1)與眾不同、(2)比別人強、或者(3)具有別人所無者。故特色之涵義為事物獨特優異的地方(教育部重編國語辭典編輯委員會，1982)，而學校特色係指學校地理環境、行政事務、教師、學生活動、家長參與、社區資源……等地方，具有獨特優異且有別於他校之處，而可視為與他校區隔的規準。因此，學校要發展學校特色可從上述三項定義做為判定的依據。

學校特色發展源自於學校本位管理的理念，<<國民中小九年一貫課程綱要>>(教育部，2003)之基本理念第四項指出，鼓勵多元自主，發展學校特色，係此次九年一貫課程規劃所欲達成的目標之一。依照九年一貫課程綱要，強調各校應依據社區資源、學校設備、教師專業知能、學生需求發展特色，提升教學品質、讓學生有效學習，其目的在提升學校競爭力，使學校永續經營。

由上述可知，學校特色的對象包含人、事、物。舉凡校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長參與等都是發展學校特色的素材。其特質強調獨特、優質、公平、效能及兼具教育目標(吳明清，1997)。

本研究所指「學校特色」較偏重學校運用有計畫性、有組織、人為操縱因素所營造出來全校師生均能參與的具有獨特性、教育性、優質、卓越的教育措施與組織文化。

參、學校經營

學校經營千頭萬緒，學者蔡培村(1998)認為學校經營是以管理的理論與技

術為基礎，因應學校的需求與目標，協調學校組織成員間的互助與合作，以創造學校的價值。而其目標在於「達成計劃、組織、人事、領導、評鑑與發展等六個行政功能，以維持學校組織的運作程序，並進而提升學校效能」。

本研究所指「學校經營」是學校領導者運用企業管理精神，在教育鬆綁法令規範下使用創新管理策略－學校本位管理、建立團隊型組織、學校行銷等，結合學校現有軟硬體設施、教師專業知能與社區資源共同經營學校特色，使成爲一所具有效能的特色學校。

肆、學校創新經營

吳清山（2004）指出：21世紀知識經濟的發展，創新教育成爲人們關注的焦點，其中學校創新經營有助於展現教育活力與創意、豐富教育內涵與活動、確保學校生存與發展、引領教育革新與進步以及促進教育品質與卓越。顏秀如、張明輝（2005）認爲：學校創新經營是「學校爲提昇教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。」

學校經營創新的內涵乃結合「學校經營」與「組織創新」的理念所形成，涵蓋校務運作的整體層面，也是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容包括行政管理與教學實施，概括學校經營與管理之技術、產品、服務、流程與活動。面對創新經營的趨勢衝擊，學校變革是必要的。然而學校的競爭力，不如企業界強烈，在追求教育改革的今天，學校同樣得力求革新和創新，使創新經營成爲學校進步與發展的動能。

伍、創新成功國小

本研究所指創新成功國小的定義，係參考由教育部、國科會指導，中華創意發展協會、國立台灣師範大學主辦之「學校創新經營獎」之評審指標，與張明輝教授論及學校創新經營的十項特色，延伸而得學校創新之內涵：學校創新經營涵蓋了校務運作的整體層面，不僅在行政管理與課程教學上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、成果、服務、流程、活動與文化特色的創

新。

根據上述內涵，本研究所指的創新成功國小之個案，在學校經營績效及學校環境營造皆有卓越表現，同時具多元文化之文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人特色，展現學校教育活力與創意、校園規劃與社區文化融為一體，豐富教師教學內涵與活動、提升學生自我認同與學習、引領家長參與學校教育與重建家庭教育功能，以及促進社區發展與進步。學校與社區共同攜手合作，使學校社區化、社區學校化，充分展現學校在地化的特色。

第四節 研究範圍與限制

每一個研究主題總有其研究範圍與研究限制，本研究範圍係立意選樣鎖定台東縣 S 國民小學，以進行研究。茲分述如次：

壹、研究範圍

本研究範圍擬針對研究對象與研究內容兩方面來說明，茲說明如下：

一、就研究對象而言

本研究選定在 2006 年被經濟部評選為在推動能源教育方面「優良學校傑出獎—台東縣 S 國小」，其得獎原因包括：1.有系統地整合環境生態、能源教育，融合於教學課程與生活中，使學生能瞭解生態、能源與節能的關聯，從而身體力行；以改造週遭環境的方式進行節能。2.設有太陽能及風力發電設施，作為節約能源教學示範。3.規劃能源教育課程與活動，將能源主題融入班級課程、戶外式課程、閱讀型課程，積極推動能源教育。4.倡導能源教育教案開發與實作，透過各種教案的設計，將主題融入教學中；從中落實能源教育之施行。5.從融入型校園朝開發型校園發展，並配合整體校園環境進行能源教育之宣導。由上述可知，台東縣 S 國小在學校特色經營方面，有其與一般學校不同地著力點，並有豐碩之成果呈現，不論在學校經營績效及學校環境營造皆有卓越表現，同時具多元文化之文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人特色，正符合本研究之探討意涵：價值創新。可有效探討藍海策略價值創新在此學校具體實踐的內涵及過程。

二、就研究內容而言

本研究在探討藍海策略在學校特色創新經營的分析，故本研究內容較側重於深入瞭解學校特色創新經營在國民小學的發展現況、推動歷程、遭遇之困難、影響之相關因素及解決問題之因應策略探討。研究係採用文獻探討、蒐集文件資料、深度訪談之方法，將個案學校經營特色發展歷程、策略、步驟予以深入探討分析討論之。

貳、研究限制

本研究兼採理論與實證研究，雖然在內容、方法上力求完整，但基於主客觀的因素，仍有若干的限制，現就研究對象的限制、研究者本身的限制、訪談內容的限制。分述如下：

一、研究對象的限制

因本研究採取質性的深入訪談研究方法，故所探討的對象僅針對本研究經營特色學校之校長、主任、教師和家長，且深入訪談的對象也以代表性的成員為主。加上研究時間的限制，無法確切瞭解全面性的情況，就特色學校具體作法做訪談詳盡的分析。此為本研究在研究對象上的限制。

二、研究者本身的限制

在本研究中，研究者身兼研究和學校教師等二種角色，雖然有助於第一手資料的取得及資料蒐集的可信度。但在過程中的努力相對的，主觀的意識成分比例加重，雖然有訪談及回饋性資料的客觀輔佐，但仍無法避免主觀解讀的部分呈現，研究者希望能透過多方收集資料並加以檢證，以減少主觀解讀成份的呈現。

三、訪談內容的限制

本研究係探討學校特色創新經營在國民小學的發展現況、推動歷程、遭遇之困難、影響之相關因素及解決問題之因應策略探討。在訪談的過程中，難免觸及極為敏感性的話題，例如對於團隊內的其他成員的處事態度之看法，因此對於受訪者刻意迴避的防衛心態，研究者僅能以匿名的方式保護之，並以研究者在教育界之同理心加以誠意軟化防衛心態，但應仍無法勉強受訪者做能力之外的回答。

第二章 文獻探討

本章依據題旨蒐集國內外「藍海策略」、「學校特色」、「學校創新經營」相關文獻加以彙整進行探討分析後，並且為配合本研究所擬訂之研究目的與研究問題，將本章節共分為三節。首先在第一節的內容當中探究藍海策略的核心理念－「價值創新」、藍海策略分析方式－四項行動架構圖與擬訂藍海策略的六大途徑步驟；其次，第二節當中述及學校特色經營的背景、內涵與策略；最後，在第三節當中探討學校創新經營的意義、內容與方式。研究者冀望能透過環環相扣的分析，以清楚析論本研究之情境脈絡過程。茲分述下：

第一節 藍海策略

壹、藍海策略的意義

2005 年，兩位任職於歐洲商業管理學院(INSEAD)的教授金偉燦(W. ChanKim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)合著 *Blue Ocean Strategy*－藍海策略。藍海策略(Blue ocean strategy)，是一種隱喻，係指企業組織不依靠競爭獲取勝利，而是透過致力於價值創新和開發新市場的需求，獲得無人能與之競爭的優勢的一種系統性思維與作法。這種超越競爭的思考模式，被稱為近幾年來最受矚目的新管理思維。金偉燦(W. ChanKim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)兩位教授提出一套能創造沒有競爭對手的新市場空間的經營策略，認為經營者不應該把競爭當作標竿，而是要超越競爭，經由設定藍海願景為目標，以創意開創自己的藍海。

金偉燦(W. ChanKim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)兩位教授是從過去 120 多年來，30 多種不同行業別採取的 150 多種策略行動 (Strategic Move) 進行分析後發現，大多數的企業都以價格競爭為本位，過度強調降低成本、改善效率，追求最佳實務 (Best Practice)，但卻都只是在原有的市場中進行差異化競爭，導致落入削價競爭的「紅色海洋(Red Ocean)」，而紅色海洋正是市場萎縮的頭號殺手，最後造成市場萎縮的下場。相反地，真正能有獲利的企業，其實是徹底甩開對手，自闢無人競爭的市場空間，也就是所謂的「藍色海洋(Blue Ocean)」。

金偉燦(W. ChanKim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)兩位教授所提出的「藍海策

略」，是以「價值創新」為中心，將需求有效擴大，使產業的框框變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而可有豐厚利潤。在創造有效需求的同時，也能將整體成本下降，使得成長與獲利兩者都能兼顧，如此一來，便可避免掉入紅色海洋的危機中。因此，企業若要永續經營成功，就需要不斷以創新的精神，將之經營為藍海型的企業，如此才能航向藍海，獲得源源不絕的龐大藍海商機。

貳、藍海策略的基石：價值創新（value innovation）

一、價值創新

藍海的開拓者並不把競爭作為自己的標竿。而是遵循另一套完全不同的策略邏輯，我們稱之為「價值創新」，這也是藍海策略的基石。

「價值創新」是形成藍海策略的根源，創造藍海的成敗，取決於擬定策略的方式，陷於紅海的企業只會延續傳統競爭策略的做法，在現有的市場領域建立自保的地位。藍海策略的創造者卻不把競爭當作企業生存的方式，相反的，他們遵循不同的策略理念，追求價值創新。這種策略不以打敗競爭對手為手段，反而致力於為顧客和企業創造價值躍進。

Kim & Mauborgne(2005)認為「價值」和「創新」同等重要。沒有創新的價值，容易專注於漸進式的「價值創造」，即使成本價格改善，仍不足以在市場脫穎而出；一般由科技所推動的創新屬於市場先驅，若是少了價值創新，往往提供的新產品超過顧客所能接受的程度，無法吸引顧客購買，因此價值創新必須有別於科技創新和市場先驅。只有創新與實用、售價和成本配合得宜，才能達到價值創新。如果不能將創新與價值緊密結合，科技創新者與市場先驅者往往得不到創新的利益。

此外，為當公司的行動對本身成本結構，以及公司對顧客提供的價值，都發揮有利影響時，才能創造出價值創新。如圖 2-1-1 所示。樽節成本是藉著消除和減少一個行業賴以競爭的因素來達成。提高顧客獲得的價值，則是藉著提升和創造這一行以前沒有提供的因素來達成。長期下來，隨著更卓越的價值導致銷售量提高，使規模經濟因素發揮效用，成本將會隨之更加降低。

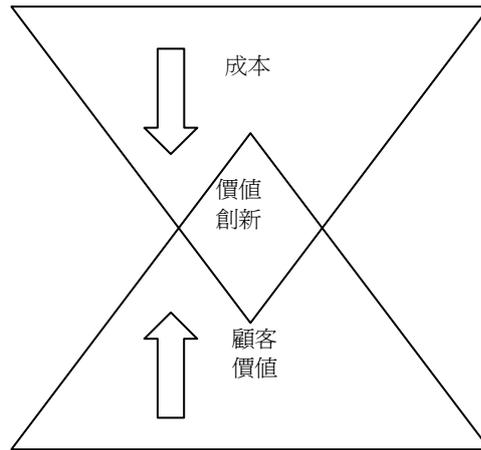


圖 2-1-1 價值創新：同時追求提升顧客價值和降低成本
資料來源：Kim & Mauborgne，(2005)

二、「紅海策略」與「藍海策略」

(一) 紅海策略

在紅海中產業邊界十分明確而且為大家所認可，也有一套共通的競爭法則。所有公司都致力超越競爭對手，以掌握現有需求，控制更大的市占率。例如：分析現有產業的潛在經濟結構、選擇低成本、建立差異化、聚焦的策略定位以及盱衡競爭情勢。在八十年代以來，廠商奉為圭臬的波特(Michael Porter)競爭策略，即是傳統以競爭為中心的「紅海策略」。

(二) 藍海策略

Kim & Mauborgne (2005) 認為產業的框架可能被改變，以創新為中心，將需求有效擴大，使產業的框框變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者少，因而可有豐厚利潤，企業便得以兼顧成長與獲利。其中最重要的關鍵是消費者得到最大價值。其中祕訣是創造有效的新需求，進行有價值的差異化，策略定價模式與選擇性降低成本。

以經濟學觀點來說，「藍海策略」創造最大的消費者剩餘（顧客的效益），同時產生比較大的生產者剩餘（獲利）。

「紅海」代表當前業已存在的所有行業，這是一個已知的市場空間。「藍海」代表當前尚不存在的所有行業，即未知的市場空間。在紅海中，產業邊界是明晰和確定的，遊戲的競爭規則是已知的。身處紅海的企業試圖表現得超過競爭對手，以提升已知需求下的更大市場佔有率。當市場空間變得擁擠，利潤增長的前景隨之黯淡。產品只是常規性的商品，而割喉式的惡性競爭使紅海變得更加血

腥。與之相反，藍海則意味著未開墾的市場空間、需求的創造以及利潤高速增長的機會，它透過擴展已經存在的產業邊界而形成，發現藍海的企業重新製定遊戲規劃，無須競爭。紅海市場策略及藍海市場策略的比較如表 2-1-1 所示：

表 2-1-1 紅海市場策略及藍海市場策略的比較

紅海市場策略及藍海市場策略的比較	
紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭對手	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值—成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本

資料來源：Kim & Mauborgne, (2005)

參、藍海策略的分析工具與架構

一、策略草圖 (strategy canvas)

Kim & Mauborgne (2005)提出，探討價值創新與開創藍海的基本分析架構——策略草圖(strategy canvas)。策略草圖(Kim & Mauborgne, 1997, 2004) (strategy canvas) 是一種以視覺式圖像之方式以掌握特定產業中已知市場空間之競爭態勢之工具。策略草圖能提供企業診斷及行動架構。它掌握已知市場空間的競爭態勢，讓你了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。據此描繪出的曲線即為「價值曲線」(valuecurve)。

「價值曲線」是策略草圖的基本元素，也是用圖形描繪一家公司在該行業中各種競爭因素的相對表現。以橫軸列舉企業據以從事競爭與投資的關鍵競爭因素。縱軸則是顧客從這些關鍵競爭因素可以得到多少利益。分數愈高，表示公司向顧客提供的利益愈多，因此在這個因素投資也愈大。在價格方面，分數愈高，則顯示價格愈貴。例如圖 2-1-2 所示，顯示美國葡萄酒業的市場狀態，說明如下。

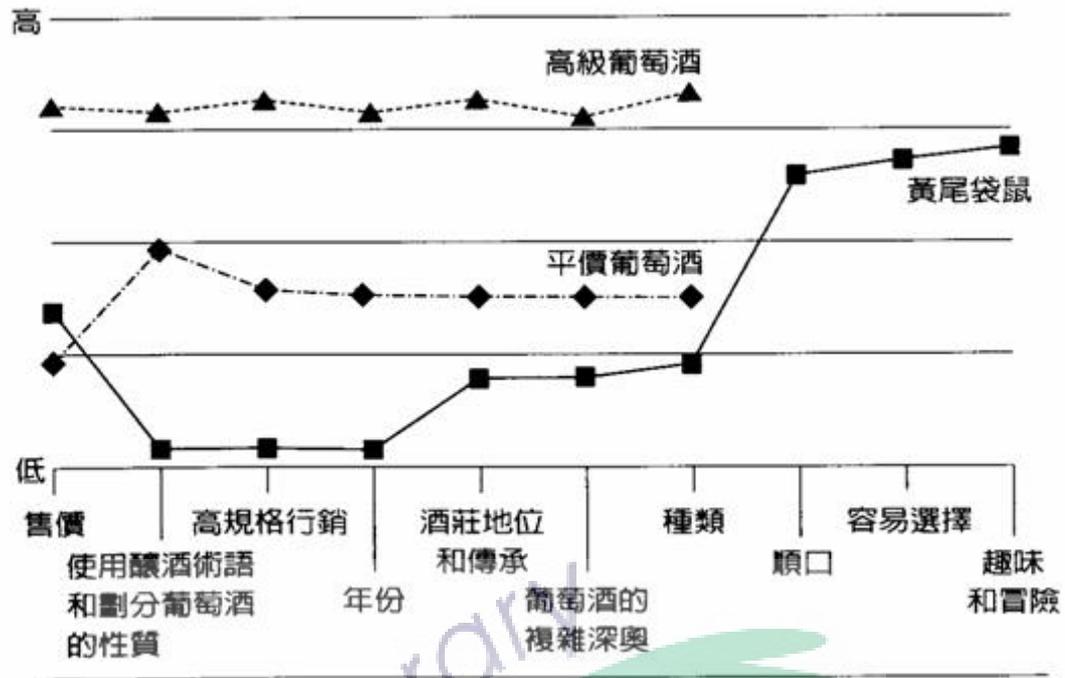


圖 2-1-2 美國葡萄酒業的策略草圖
資料來源：Kim & Mauborgne，(2005)

水平軸列舉業者藉以從事競爭和投資的策略行動（strategy move）因素。圖中包括美國葡萄酒業目前存在七項主要因素與澳洲卡塞拉釀酒廠（Casella Wines）黃尾袋鼠葡萄酒的三項另類選擇（alterative）因素，以下為美國葡萄酒業七項主要策略行動因素：

- 售價：每瓶酒的銷售價格。
- 釀酒術語與葡萄酒類性質分類：包裝的高級精美形象，包括在標籤上注明這種酒曾贏得何種評比獎賞，並使用深奧的釀酒術語強調釀酒藝術和科學。
- 高規格行銷：製作高明廣告，以在品牌繁多的市場加深消費者的印象，並鼓勵分銷商和零售商凸顯特定酒廠的產品。
- 年份：酒的年份品質。
- 酒莊地位傳承：葡萄園的地位和歷史傳承（因此要打出莊園和城堡稱號，與產業歷史）。
- 葡萄酒複雜深奧：產品風味的複雜精深，包括丹寧酸和橡木之類的品質。
- 種類：涵蓋太多的各種葡萄品種和消費者喜好的各種不同葡萄酒，從夏

多娜白葡萄酒（Chardonnay）到梅洛紅葡萄酒（Merlot）等等。

策略草圖的垂直軸是顧客從這些重要策略行動因素，評估可以得到的市場價值高低。評分愈高，表示業者向顧客提供的價值愈高，因此對這個因素投資也愈大。在價格方面，評分愈高顯示價格愈貴。由此可以描繪出葡萄酒業目前對所有這些因素提供的利益，以瞭解釀酒業的策略輪廓，或價值曲線（value curves）。價值曲線是將各項價值因素評價的得分高低位置點連線而成，是策略草圖的基本成分，也是用圖形描繪業者在本行業各種策略行動因素的相對表現（Kim and Mauborgne，2005）。

解讀價值曲線：

策略草圖讓企業從當前情勢看出未來發展。為達到這個目標，企業必須懂得解讀價值曲線。產業的價值曲線，暗藏有關經營現況與未來的豐富策略訊息。第一，它可以非常清晰地描繪出影響產業各個成員的競爭因素（以及未來的可能因素），顯示該產業的策略組合。第二，它呈現目前的對手和潛在對手的策略組合，顯示它們對哪些因素做策略性的投資。第三，它顯示公司的策略組合，或價值曲線，描繪它如何投資於競爭因素，以及日後可能如何投資於這些因素。

（一）曲線重疊：紅海企業

一旦企業的價值曲線與競爭者重疊，表示這家企業可能正陷於紅海的血腥纏鬥。企業的策略，不論是外顯策略或內隱策略，多半打算在成本或品質方面勝過競爭對手。這表示企業的成長會趨緩，除非這間公司的運氣特別好，從事正在起飛的產業。然而，這種成長並非來自企業策略，而是純屬運氣。

（二）曲線過高：事倍功半

當企業價值曲線的所有因素都高居策略草圖的上層位置，問題就來了：企業的市占率以及獲利是否值得做出這些投資？如果答案是否定的，這種策略草圖顯示公司的供給可能超過顧客的需求，給了太多讓顧客所獲價值增加的要素。

（三）曲線紊亂：欠缺願景

如果企業的價值曲線看來像是一碗義大利麵，錯綜彎曲毫無條理，也就是提供給顧客的品質參差不齊，顯示企業的策略欠缺一致性。它的策略可能

是由一些互不相干的次級策略形成；個別看起來可能不無道理，業務可以運作如常，每個員工也忙個沒完，可是這些次級策略湊在一起，卻不能讓企業和產業中的第一品牌區隔開來，也無法提供明確的策略願景。這種情況往往是組織部門或職能各自為政的後果。

二、四項行動架構（four actions framework）

要根本改變企業的策略草圖，必須把策略焦點重新定位，把焦點從「競爭對手」轉移到「另類選擇」（alternatives），從本行「顧客」轉移到「非顧客」。要同時追求高價值和低成本，應該抗拒傳統固有心態，不再只顧衡量現有領域的競爭對手，並在差異化和追求最低成本之間做取捨。一旦把策略焦點從競爭導向，轉移到另類選擇和非顧客以價值創新為核心的思考，就能夠領會如何重新定義本行最重要的問題，藉此改造與跨越現有企業疆界的顧客價值因素。

（一）四項行動架構(four actions framework)

Kim & Mauborgne (2005)提出，為了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，發展出四項行動架構(four actions framework)。如圖 2-1-3 所顯示，要破除差異化與低成本的抵換關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個關鍵問題的挑戰：

1. 產業內習以為常的因素，有哪些應予「消除」(eliminate)？

促使你思索，產業內哪些競爭因素應該消去。這些存在已久的因素往往被視為理所當然，但實際上它們的價值日漸流失，甚至反過來減損現有價值。有時買方價值的基礎已經改變，可是企業只顧彼此較勁，未能因應這種變化，甚至毫無所覺。

2. 哪些因素應「降低」(reduce)到遠低於產業標準？

強迫你正視，在你忙著趕上和擊敗競爭對手的過程中，產品或服務是否已設計過度，導致對顧客服務過了頭，結果成本結構增加，卻得不到企業和顧客認同的任何價值。

3. 哪些因素應「提升」(raise)到遠高過產業標準？

是要找出產業是否有哪些盲點是顧客必須將就的，你必須想辦法解決。敦促你發掘和提升企業提供給顧客遠超過產業標準的價值。

4. 哪些未提供的因素，應該被「創造」(create)出來？

協助你為顧客發掘全新的價值來源、創造新的需求，並改變企業的策略定價。

前兩個問題（消除和減少）讓你能夠體認，為了因應競爭對手而形成的成本結構如何精簡。Kim and Mauborgne（2005）指出經理人鮮少有系統地著手消除和減少對本行競爭因素的投資，導致成本結構增加，並形成複雜的作業模式。相形之下，後面兩個因素（提升和創造）協助你領會如何為顧客提升價值和創造新的需求。

消除和創造行動尤其重要，因為可以推動企業超越根據當前競爭因素，追求價值極大化的做法。減少和提升行動都是針對目前競爭因素的做法，而消除和創造行動則促使企業改變這些因素本身，使得現有競爭法則變得毫不相干。

利用這四項行動架構檢討本行策略草圖，會對長久以來認定的事實獲得全新的領悟。四者相輔相成，可以按部就班探討發掘下面議題：如何重建買方價值，跨足另類產業，以提供顧客全新體驗。成本結構要保持低廉。

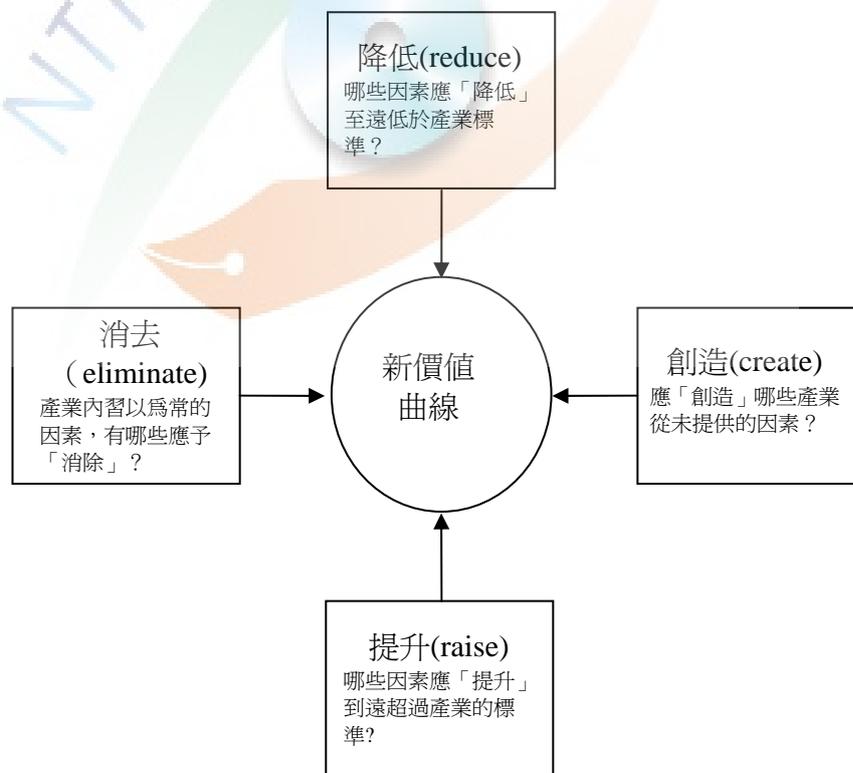


圖 2-1-3 四項行動架構

資料來源：Kim & Mauborgne，(2005)

(二) 四項行動架構－分析輔助表

Kim & Mauborgne(2005)提出，四項行動架構的分析輔助表，稱為「消去－降低－提升－創造」表(eliminate-reduce-raise-create grid)，如表 2-1-2 案例：黃尾袋鼠葡萄酒。

表 2-1-2 消除－減少－提升－創造表格：黃尾袋鼠案例

消除 釀酒術語和各種區別 熟化品質 高級行銷	提升 與平價酒的價差 加強零售商店參與
減少 葡萄酒的複雜深奧 葡萄酒種類 葡萄園地位	創造 容易飲用 容易選擇 樂趣和冒險

資料來源：Kim & Mauborgne，(2005)

此表不僅幫助企業探究四項行動架構提出的四個問題，也促使企業對這四者採取行動以創造新的價值曲線。企業在表格上填入消除、降低、提升和創造等行動，可以收到下列效果：

- 1.促使企業同時追求差異化和低成本，破除了價值成本抵換的常規。
- 2.及時提醒企業，不要光是專注於提升和創造，導致成本結構加重、產品及服務設計過度，使得經營陷入困境。
- 3.所有層級的經理人都能一目了然，因此實際施行時，能獲得積極參與。
- 4.完成本表極富挑戰性，促使業者主動檢討每個競爭因素，以便了解在競爭過程中，企業不知不覺中形成哪些自以為是的假設。

(三) 優質策略的檢驗特質

一個有效的藍海策略，Kim & Mauborgne(2005)認為擁有三種互補的特質：焦點明確、獨樹一幟、標語畫龍點睛。藍海策略是否具備商業可行性，這三大特質即初步檢驗特質。

1.焦點明確

卓越的策略都有明確的焦點，而公司的策略組合，也就是價值曲線，也應該

明確顯示出焦點之所在。

2.獨樹一幟

企業全心因應競爭而形成的策略會失去獨特性。相較之下，藍海策略的價值曲線總是有別於同行。

3.標語畫龍點睛

恰到好處的標語不但要傳達明確訊息，也必須貼切宣揚產品特色，否則會喪失顧客信任，及對產品喪失信心。

肆、藍海策略的六大途徑策略步驟

Kim & Mauborgne (2005)在其「藍海策略」一書中，提出一套嚴謹的藍海策略架構，提供企業如何同時追求高價值和低成本，如表 2-1-3：

表 2-1-3 藍海策略的六個原則

藍海策略的六個原則	
擬訂原則	每一原則可以減少的風險因素
重建市場邊界	↓ 搜尋風險
聚焦願景而非數字	↓ 計畫風險
超越現有需求	↓ 規模風險
策略次序要正確	↓ 經營模式風險
執行原則	每一原則可以減少的風險因素
克服重大組織障礙	↓ 組織風險
把執行納入策略	↓ 管理風險

資料來源： Kim & Mauborgne， (2005)

一、重建市場邊界 (reconstruct market boundaries)

Kim & Mauborgne (2005)提出擬定「藍海策略」的六個原則中的第一個原則，就是重建市場邊界，目的在超越傳統競爭，創造新市場空間，以便擺脫競爭並創造藍海。並提出六種重建市場邊界的基本途徑，叫做「六大途徑架構」(six paths framework)。這些途徑可以引導公司邁向正確道路，以施行在企業上可行的藍海構想。如表 2-1-4，這些途徑都不需特別的遠見或洞察未來，只需從新的觀點探究熟悉的資料。分述如下：

表 2-1-4 從直接競爭到創造藍海

	直接競爭	→	創造藍海
產業	聚焦於產業內的競爭對手	→	探討另類產業
策略群組	聚焦於策略群組內的競爭定位	→	探討產業內的各種策略群組
顧客團體	聚焦於為顧客群加強服務	→	重新定義本行內的顧客群
產品或服務範圍	聚焦於把本行範圍內的產品和服務價值極大化	→	探討互補產品和服務
功能 VS 感情定位	聚焦於改善本行功能與感情定位內的價格表現	→	重新思考本行的功能與感情定位
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢	→	參與塑造長期的外在趨勢

資料來源： Kim & Mauborgne， (2005)

1. 跨足另類產業 (alternatives)

公司的競爭對象不只是產業中的同行，還包括提供另類產品服務 (Kim & Mauborgne, 2004b) 與替代產品服務 (Kim & Mauborgne, 1999a) 之其他產業。另類的範圍遠比替代廣泛。「替代」(substitutes) 是指形式不同，可是功能或核心效益一樣的產品或服務；而「另類」卻包括功能與形式之不同，但目的相同之產品或服務。而到底會有哪些另類選擇？則需以顧客喜好之因素分析。

2. 探討策略群組

策略群組是指在產業中擁有相同或相似策略構面之公司群，通常根據「價格」和「績效」劃分。大多數公司注重的是，在同一群策略群組中強化競爭定位。但是，如果企業能反從決定顧客要「講究」或「將就」之因素有哪些？深入探討，則將可據此擺脫狹隘眼光，選擇出完全不同的策略群組，增加找到藍海市場之機會。

3. 破除顧客鏈

直接或間接牽涉到購買決策的，往往是一條顧客鏈，其中包含了「採購者」、「使用者」與「影響者」；此三種角色可能並非同一個人，亦可能互相重疊，但其對於價值之定義可能未必相同。在此間之差距中，或是被視為理所當然之因素，都可能是尋找藍海之契機。每個行業都會認定某些人應該成為鎖定的顧客群，企業只要能針對這些傳統定義去提出質疑，將能夠看到開啓全新價值的途徑。

4.互補產品與服務

各種產品與服務之價值往往受到其他產品與服務之影響；但大多數產業，競爭行為都集中在本業之產品服務中。互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，其中關鍵就在於當買方選擇某種產品或服務時，心中所期待之「整體解決方案」(total solution)應如何界定。要找出此點，可透過思考顧客在使用企業的產品服務之前、之時、及之後，經歷哪些程序；檢討產品或服務之流程，有否不周全之處？可否經由互補產品或服務消除之。企業藉由這些程序之思考，將可發掘出還未被滿足的顧客需求，以找出新的藍海市場。

5.理性訴求與感性訴求

理性是價格和功能之競爭，功能定位的廠商如果將產品的感性需求增加，即能為原有商品刺激出新需求。反之，感性是跟著感覺走，感性定位的行業經常提供許多額外噱頭，不必強化功能也能拉高產品價格；如能拿掉這些噱頭，則或許可能創造另一種更簡單、更便宜、低成本之經營模式。

6.看見未來趨勢：

一般企業經常會猜測和本行有關的趨勢發展。因為他們想知道產品演變的方向、企業能如何加以採用？能不能衡量其規模？但是也常因此不自覺得身陷於價格殺戮之紅海市場中。因此，若想跳脫紅海市場的殺戮，轉航向藍海市場，則必須從探討趨勢將如何改變顧客對價值的認知，以及對公司經營模式所造成之可能衝擊。當趨勢對產業不利時，企業應該用何種方式，為顧客開啓前所未有之用途。並藉由探討本行中的關鍵少數所可能造成的決定性衝擊與長期發展趨勢，從中了解市場現在提供的價值，到它日後可能提供的價值，才可因而積極塑造出企業的新未來。

二、聚焦願景而非數字 (focus on the big picture, not the numbers)

策略來自於願景。若經理人可以根據策略草圖建立企業的策略計畫程序，能讓企業經理人更專注於願景，免於受限在數字與術語當中，以超越漸進式改良，創造價值創新。Kim & Mauborgne (2005)提出擬定與討論策略草圖四個步驟，分述如表 2-1-5。

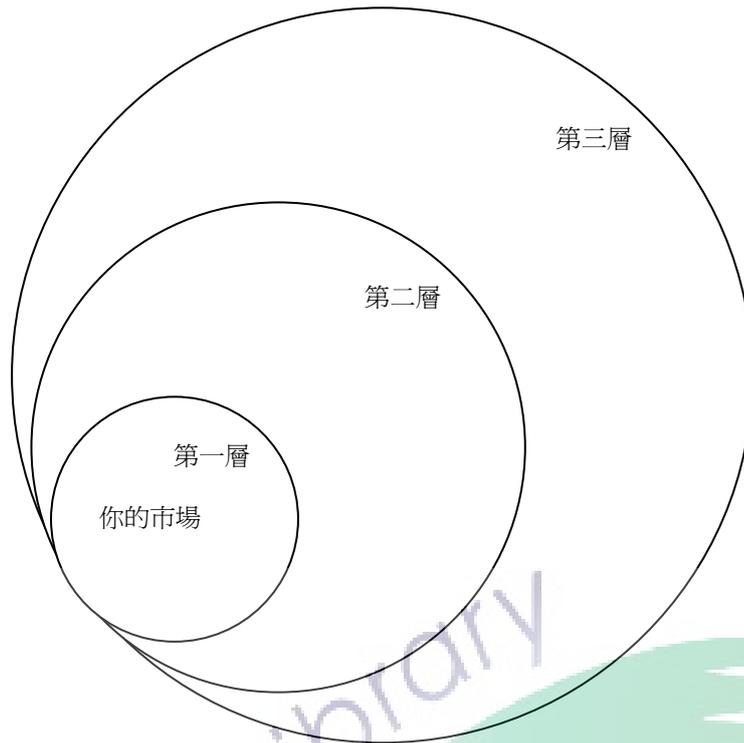
表 2-1-5 視覺化策略的四個步驟

1.眼見為憑	2.觀察入微	3.策略比稿	4.視覺溝通
<ul style="list-style-type: none"> ● 描繪出自己目前的策略框架，把本身業務與競爭對手比較 ● 看看你的策略有哪些地方需要改變 	<ul style="list-style-type: none"> ● 實地探討創造藍色海洋的六個途徑 ● 觀察另類產品和服務的獨特優勢 ● 看看你有哪些因素應該消除、創造或改變 	<ul style="list-style-type: none"> ● 根據實地觀察的心得，描繪「未來」策略框架 ● 對擬定的替代策略框架，向顧客、競爭對手的顧客 ● 和非顧客尋求意見 ● 根據這些回饋，擬定最好的未來策略 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在一張紙上把以前和未來的策略組合描繪出來，顯示兩者的明確差別，並分發給員工參考 ● 只支持能讓公司縮小差距，以實驗新策略的計畫和作業行動

資料來源： Kim & Mauborgne， (2005)

三、超越現有需求 (reach beyond existing demand)

一般來說，大部分的企業專注於現有顧客中，因各種差異化特徵而建立細緻區隔化市場；但 Kim & Mauborgne (2005)則認為，若要把企業創造的藍海市場擴展到極限，必須改變做法，不能只想到現有顧客，眼光要放遠，探索非顧客群。企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性 (commonality)，其法則就是「追求最大水域」，這樣才能夠超越現有需求，開發出前所未有的廣大新顧客群。Kim & Mauborgne (2005)提出三個層次的非顧客，如圖 2-1-4，這些非顧客都是有望經過努力而成為本市場顧客的潛在顧客。分述如表 2-1-6，而探索非顧客群間的強大共同點，則將使企業能掌握新需求，創造新市場。



第一層：「即將成為」非顧客，位於你的市場邊緣，隨時準備離去。
 第二層：「態度抗拒」的非顧客，刻意不選擇你的市場。
 第三層：「未經開發」的非顧客，位於遠離你的市場以外的其他市場。

圖 2-1-4 三個層次的非顧客
 資料來源：Kim & Mauborgne, (2005)

表 2-1-6 三個層次的非顧客

類型	第一層非顧客	第二層非顧客	第三層非顧客
定義	這些非顧客位於市場邊緣，始終尋找更好的產品。	這些是態度抗拒的非顧客，他們不採用或負擔不起目前市場所提供的產品，要不是用其他方式滿足需求，或不理會這些需求。	這些非顧客距離現有顧客最遠，他們屬未曾開發的非顧客。
藍海策略思考	企業需探究導致此二層非顧客隨時掉頭而去，或是拒絕使用本身企業的產品或服務的關鍵因素是什麼？探索他們的反應之共通性，而不是差異性。這將可使企業能夠領悟如何消除顧客的不同類型，並引發尚待開啓的潛在需求。		這些「未經開發」的非顧客需求及相關商機，向來被視為屬於其他市場。探索他們之共通性。

資料來源：Kim & Mauborgne, (2005)

四、策略順序要正確 (get the strategic sequence right)

Kim & Mauborgne (2005)認為，一個嚴謹的經營模式是重要的，可以使空泛之構想具體化，如正確依循著藍海策略分析之次序，將可確立藍海構想，強化「藍海策略」之商業可行性，以確保它們在企業上確實可行。如圖 2-1-5 所示，為「藍海策略」分析之次序示意圖。第一步要先透視買方經驗，使產品具備獨特的「買方之效益」(buyer utility)，經由檢驗此效益，而找出讓顧客有非買不可的理由；第二步是「產品定價」，訂定廣大顧客能負擔得起的售價，平易近人到可以吸引最大多數的目標客戶；第三步是「成本」，藉著簡化作業、結盟合作、改變產業價格模式等策略訂價方式降低成本。不犧牲到定價，也不能犧牲獲利，避免產品效益打折扣。最後則是向員工、企業夥伴、一般大眾說明新構想，降低疑慮和推動的障礙。

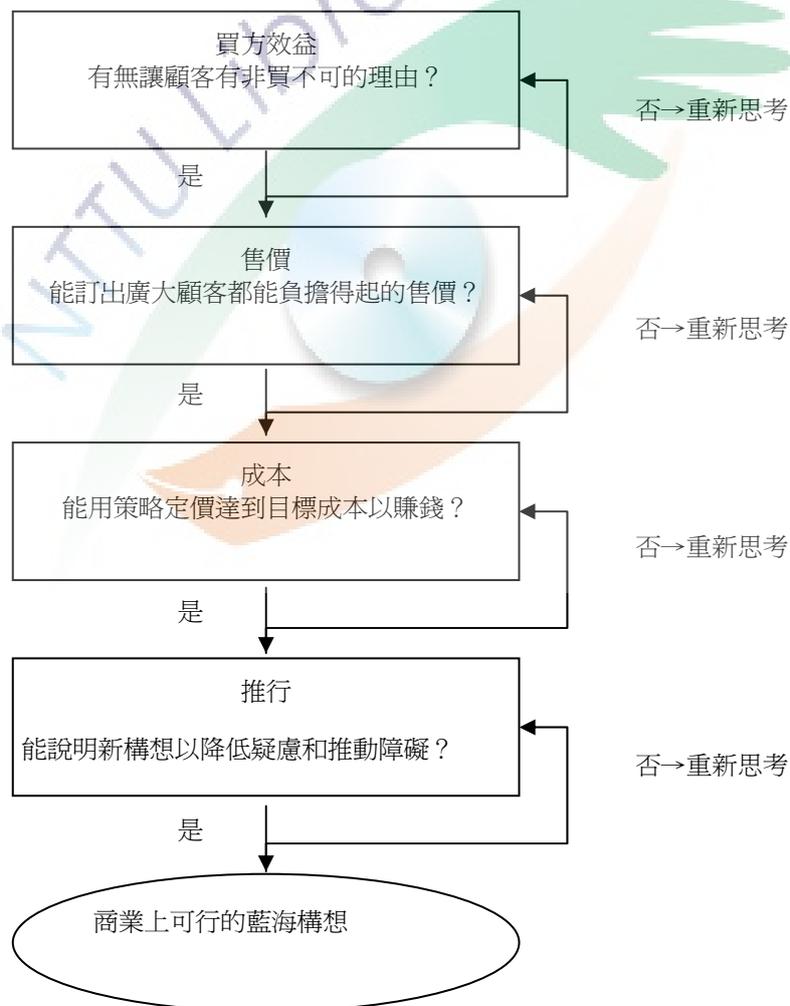


圖 2-1-5 藍海策略之次序
資料來源： Kim & Mauborgne， (2005)

任何完美的策略若沒有付之實施都將流於空談。因此，Kim & Mauborgne (2005)也提出了藍海策略兩大執行原則：克服重大組織障礙和策略與執行緊密結合。茲分述如下：

五、克服重大組織障礙 (overcome key organizational hurdles)

任何策略都有執行面的挑戰，與紅海策略相比，實行藍海策略時，組織需要推翻現狀的程度通常較為劇烈，因此，領導者是一個重要關鍵。領導者需在攸關組織運作與發展、團隊的激勵與合作及思考的調整上能有所創新，如能以「引爆點領導」(tipping point leadership)動員組織，則將可克服「認知與慣性、資源有限、缺乏動機、政治問題」這四項重大組織障礙。

引爆點領導 (tipping point leadership) 的主要論點認為：只要組織中持有某種信念的成員數量達到某個臨界點，特別是對組織有影響力的成員，他們所累積的能量便會引爆，推動某個構想，迅速從根本改變組織。那如何運用引爆點領導以克服組織的障礙，並贏得員工支持，凝聚共識。茲將分述如下：

- (一)讓成員親身面對惡劣現實與傾聽顧客的不滿，使之感同身受以突破組織的認知障礙。
- (二)將資源用在刀口上並交換資源，以跨越資源限制。
- (三)善用魚缸管理法(fishbowl management)，其重點在於讓首腦人物的一舉一動都逃不過大眾檢視的眼光，就像透明魚缸裡的魚一樣。如此便能持續有效的激勵首腦人物以身作則並提振員工士氣。
- (四)結合志同道合成員對抗既得利益者的抵制變革，以克服政治阻力。

六、把執行納入策略 (build execution into strategy)

背離傳統思維的藍海構想，推動時難免遭遇內部阻力，而對於此種員工態度行為的「管理風險」(management risk)，則需以公平程序激發組織成員的使命感，讓他們自動自發，促進策略執行。所以企業一開始就必須將執行與策略整合，建立各級員工的信任和使命感，達成自動合作。而在擬定策略時，如果能顧及公平程序，大家便能信賴作業環境的公平，自動自發合作，執行根據程序所擬定的策略決定。員工的使命感、信任和自動自發是企業的無形資產，能讓公司已超乎尋常的速度、品質和一貫性，以低廉成本迅速執行並落實策略的變革。

公平程序包含三個要素：參與（engagement）、解釋（explanation）和期望透明化（clarity of expectation），又稱之為「公平程序的 3E 原則」。茲分述如下：

（一）參與原則：指邀請員工參與表達意見，准許他們針對彼此的想法和建議進行辯論，讓他們參與會影響其工作的策略決定。鼓勵員工參與能夠促使管理階層做出更好的策略決定，也能加強該決策所有相關執行人員的使命感。

（二）解釋原則：指每個參與決策和受到決策影響的人，都應該了解最後的策略決定是如何做成的。解釋作成決定背後的理念，能讓員工信任經理人的意圖。

（三）期望透明化原則：指決定策略後，經理人必須明白宣示新的遊戲規則，一旦大家明確了解公司對他們的期望，就可以把政治運作和偏私減少到最低限度，讓大家專注地迅速執行新策略。

公平程序的判斷依據一定是上述這三個標準共同形成，三者缺一不可。

伍、國內有關藍海策略的研究

國內有關藍海策略應用之碩士學位論文研究，雖然研究領域多屬企業組織經營策略，與學校特色經營之議題並無直接相關。但因為渠等進行藍海策略之研究方式亦可作為研究之參考，故先列出，再綜合歸納，作為本論文研究設計之參考。如表 2-1-7 所示：

表 2-1-7 國內有關藍海策略研究一覽表

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
李漢源 (2006)	以 KeyGraph 發掘隱藏的藍海策略	質性研究，以編碼方式，將藍海策略的相關案例文章內容依編碼原則予以編碼，透過執行 KeyGraph 演算結果的圖形解析，發掘藍海策略架構的共同劇本（common scenario）和隱藏的策略機會。	1.價值創新、四項行動架構加上六大原則的第四項原則的顧客效益，策略定價，可行目標成本共同組成的劇本一。 2.跨足另類行業、擺脫傳統策略、排除推行障礙為劇本二。 3.互補產品與服務、擺脫傳統策略、跨足非顧客群，或互補產品與服務、可行目標成本的路徑為劇本三。
吳瑞卿 (2006)	營造業之藍海策略分析	質性研究，以 6 家營造公司為個案，深入訪談決策者，收集自民國 75 年迄今之公司資料，分析其策略。依傳統之 SWOT 和藍海策略分別分析，歸納結果。	1.比較傳統之 SWOT 分析與藍海策略分析，可以看出藍海策略分析流程簡單，分析結果焦點明確，容易獨樹一幟而差異化。 2.藍海策略之理論構思與分析模式，比傳統之策略分析感性，可以導

			引營造業降低市場之競爭局面。
王振南 (2006)	共同基金產業「藍海策略」之研究—以摩根富林明投信為研究個案	量化研究，利用「藍海策略」(Kim and Mauborgne,2005)的思維架構為研究骨幹，以以摩根富林明投信作為研究個案，進行問卷調查，其中共回收 249 份有效問卷，並運用描述性統計、信度分析、效度分析、單因子變異數分析及曼－惠特尼檢定等方法。	1. 摩根富林明投信的「價值曲線」，高居策略草圖的上層；而且優勢明顯反應在市占率與獲利性上。 2. 摩根富林明投信的「四項行動架構」方面：創造：子女教育基金、感性訴求；提昇：與投資人的直接互動、服務品質；降低：基金的複雜深奧。
余文郎 (2006)	紅海、藍海—從鴻海與廣達的競合關係探討 IT 產業的藍海世界	質性研究，探討鴻海與廣達兩公司之間由多年以來的完全合作關係到現在的競合關係的發展過程，也藉由賽局理論的對奕原則對個案公司提出看法與建議。	1. 鴻海與廣達充分合作，廣達將手機部份賣給鴻海以尋求鴻海退出筆記型電腦的代工，鴻海並退出在志合的投資，設若鴻海執意於筆記型電腦代工，則廣達可將手機團隊轉賣給華寶及英華達，以換取與仁寶、英業達的策略聯盟。 2. 廣達應退出手機代工產業全力經營數位電視產業；鴻海應放棄筆記型電腦代工業務而傾全力於手機代工與汽車電子產業。
魏鼎鈞 (2006)	《藍海策略》之探討—以國內個案公司為例	質性研究，經由 Porter 之策略觀點與藍海策略觀點，藉由討論「西南航空公司」、「宜家家居」、「太陽馬戲團」、「黃尾袋鼠葡萄酒」等企業個案，並配合國內數個實務個案公司之訪談分析，包括「勝德國際研發」、「PChome- Skype」與「法藍瓷」，嘗試瞭解「藍海策略」與「Porter 策略理論」之本質是否一致，並印證「藍海策略」的可行性。	1. 凡是能夠是策略的，都是藍海策略。 2. 藍海策略是專屬於企業家之學問。 3. 《藍海策略》最大的優點，在於企業創新上啟發性之思考原則。 4. 藍海策略難以歸納特定步驟。
何祖銘 (2006)	藍海策略檢視台灣電子雜誌業發展之研究	質性研究，以「藍海策略」為分析工具，針對台灣跨足經營電子雜誌之傳統雜誌業者及相關數位內容產業進行深度訪談，並將訪談內容與國內、外成功經營之數位內容產業業者所提供之資料，利用藍海策略中的分析工具及架構相互比對，進一步探討目前業者經營所遇到之困境與限制。	1. 買方效益的建立 2. 更完善的策略定價與目標成本 3. 策略推動與教育
葉智嘉 (2006)	時鐘產業顧客價值創新策略之研究	量化研究，以「藍海策略」之顧客價值為研究，研擬台灣時鐘產業經營策略，採用 Holbrook(1994)的顧客價值分類，分別為效率、卓越、	1. 消除：可網路購物、可電視購物、門市位於高級商圈、使用環保材質、省電省能。 2. 降低：銷售人員專業素養、選購高

		地位、尊敬、遊戲、美感、倫理與心靈設計問卷，並以AHP層級分析法，分析問卷。	級時鐘。 3.提升：交通方便、外觀創意設計、與居家裝潢一致性、符合自我風格。 4.創造：品牌信賴感。以創造品牌、產品設計、門市地點和感性行銷做為創新價值之策略。
李筱茹 (2006)	台灣健身器材產業之藍海策略	質性研究，以台灣兩家健身器材公司—喬山健康科技公司與眾成工業股份有限公司進行個案探討，了解目前台灣健身器材產業所面臨的紅海環境？喬山是如何有系統地利用藍海策略的價值創新，成功躍升為國際品牌大廠？面對喬山創造出來之藍海市場，眾成公司又如何調整其價值，維持在台灣健身器材產業之競爭優勢？並找出最適合其需求的創新策略？	1.喬山公司扮演著整合價值鏈的角色，產生廉價生產要素的優勢，並配合其全球運籌管理系統的能力，充分掌控品牌與通路，能夠同時達到低成本與差異化，因而能掌握新興市場的機會，未來可因應世界各地的需求變化，做出前瞻性的規劃，這都是喬山所創造出的藍海。 2.眾成公司若要走向喬山之路，勢必在掌握進入市場的時機、掌握關鍵零組件、掌握關鍵技術與卓越管理、產品有特色、滿足市場上做努力，在事業層級策略上配合著價值創新，朝向「整合成本領導策略/差異化策略」發展。
周育民 (2007)	台灣製造業成功經驗對發展藍海觀光以遊艇觀光為例探討對產業及地區發展藍海觀光的影響	質性研究，針對台灣遊艇工業探討價值的策略曲線、四項行動架構加上分析輔助表，歸納以上的論述分析藍海觀光的價值與效益。透過兩個實際案例比較，交叉比對分析這兩種不同的發展模式對台灣的觀光產業、遊艇製造業及台灣地區的區域發展有何影響。	1.發展新型態以遊艇為主題的遊艇觀光。 2.遊艇產業透過與觀光產業的結合，提供遊艇的銷售、租賃、維修保養、客製化，除了外銷之外，也利用台灣的遊艇觀光提供另一種行銷的管道、不但會提升銷售量也會增加台灣遊艇製造業的知名度。 3.在區域發展方面，迫使傳統漁港的轉型，由傳統的漁業轉型為觀光產業，改變人們對漁村又髒又亂的刻板印像，也能促使地區的繁榮發展。
鄭傑元 (2007)	液晶面板廠商發展策略—以C公司為例	質性研究，以五力分析、SWOT分析及藍海策略分析個案公司競爭要素，試著找出適當的發展策略	1.因規模落後前三大廠，應先從產品面思考，再考慮增加次世代廠產能 2.配合新的產品技術，開發「資訊產品」及「電視面板」之外的新應用 三、擴大既有技術及成本優勢，加強垂直整合
薛英超 (2007)	藍海策略在商務經營決策運用之研究-以中華電信公司MOD為例	量化研究，以目前全球各地風行之IPTV市場經營狀況，再以目前中華電信公司經營之「大電視MOD」為主設計問卷並調查使用者之主要需求項目，提出以消費者需求導向之藍海策略。	1.降低價格 2.提升網路效能 3.教育推廣 4.超越現有需求
陳元陽 鄭錫欽	藍海策略及其在發展澎湖休	以藍海策略四大行動套用在澎湖休閒藝文民宿的創	1.提昇優勢

許世芸 李淑梅 蘇智鈴 (2007)	閒藝文民宿的 策略探究	意上,並結合STP及SWOT 分析提出行銷策略與因應 之道。	2.創新機會 3.避開劣勢
林龍田 (2008)	商業銀行經營 成功的藍海策 略個案研究- 以S商業銀行 為例	質性研究,試圖找出影響S 商業銀行經營績效的四大 構面:組織改造、獲利能 力、資產結構、資本適足 率。找15位主管作深度訪 談,依前述四大因子為中 心主軸,將深度訪談結果,經 由簡單統計方法,每一因子 前三名的關鍵因子。其中關 鍵因子,以順利圓滿完成組 織改造,並成立六大事業部 為首要。每個成員都有自己的 (Key Performance Indicators),並以平衡計分 卡(Balance Score Card),交 替使用讓組織成員努力衝 刺各項年度績效目標。	1.該銀行本身擁有台、港、滬的金融 交易平台 2.加上(Domestic Banking Unit, DBU) 及(Offshore Banking Unit, OBU)外匯 專業操作能力 3.搭配S商業銀行透過境外投資的 海外子銀行經營獲利的挹注
童瑞陽 (2008)	廿一世紀獅子 會的新藍海	質性研究,選取台灣地區獅 子會MD 300 C2區的兩個 分會為研究個案。透過文獻 分析、深度訪談以及參與觀 察來進行資料蒐集。以質性 分析為主軸,配合部分量化 分析為輔,進行本研究的分 析。	1.人才培訓不足 2.缺乏「團隊精神」 3. 缺乏「有效率的獎勵升遷制度」 4. 缺乏「領導人才」 5.負面社會形象 6.無法輔合社會大眾的需求 7.會員人數減少 8.沒有適當並有效率的使用會費
陳錫銘 (2008)	臺灣醫療旅遊 產業創新服務 之策略研究	質性研究,本研究針對藍海 策略、五力分析、開放性創 新等經營策略分析,擬定兩 項產業整合之下,不同創新 經營模式,除了在現有的醫 療及旅遊產業經營模式 下,提供新的創新經營模 式,並進行架構分析。	1.鴻海集團和台大醫院合作的癌症 質子治療中心,發展世界級的癌症治 療國家醫學中心,結合台灣特殊的觀 光文化,和嚴長壽先生提出的觀光三 階段理論,應當是台灣未來發展醫療 旅遊的重點創新經營模式。 2.在新竹地區,結合現有的區域醫 院,資源共享,以合作聯盟的方式, 透過資源整合的公司,結合新竹地區 的觀光文化,來推動醫療旅遊產業, 是最佳的創新經營模式。 3.醫療方面,則以發展腦血管疾病及 心血管疾病的健檢及治療是最好的 發展模式。
陳潔蓉 (2008)	市場發展生命 週期與價值創 新途徑關係之 個案研究	質性研究,探討市場發展生 命週期與價值創新途徑之 關聯性,以了解是否在不同 市場發展生命週期下,適合	1..在成長市場環境下,較適合使用 「跨足另類產業」與「看見未來趨勢」 此兩種途徑。 2.在成熟市場環境下,較適合使用

		不同之價值創新途徑，於每個市場類型中，選擇兩個個案進行比對，探究在不同市場類型中，分別適合使用何種價值創新途徑。	「跨足另類產業」、「探討策略群組」、「破解顧客鏈」、「互補產品與服務與」、「理性訴求 vs.感性訴求」等五種途徑。 3 在衰退市場環境下，較適合使用「跨足另類產業」及「看見未來趨勢」二種途徑。
蔡麗芬 (2008)	產品置入行銷行為之藍海策略探討	質性研究，透過文獻探討，將經營者與消費者在置入行銷策略歸納為「企業理念」、「行銷規劃」、「管理作為」、「商品價值」、「市場機制」五個層面。分別以經營者及消費者觀點，透過這五個構面建構方略，探討經營者在置入市場行銷商機。	1.就消費者觀點，認為置入行銷要達到刺激消費者購買慾，需符合消費者利益需求。 2.企業從行銷展現開始，緊密連繫產品與消費之間的生活互動，透過消費者權益認知活動，達到信任追隨。 3.消費者對企業負責態度有高度期待。 4.消費者看重市場機制，透過產、用、銷共識，增加認識企業經營觀念、取得消費認同、並利用企業的調查評比來減少消費損失，消費者用實際行動推動企業執行高質化的消費環境，使雙方共榮共生，符合藍海要義。
鄭麗萍 (2008)	中國大陸人民來臺觀光之藍海策略	質性研究，採文獻回顧法，以觀光目的地競爭力概念模式以及觀光吸引力為基礎，再依據世界經濟論壇的觀光競爭力指數，建構開放陸客來臺觀光之八大競爭力構面，輔以藍海策略的低成本、差異化之價值創新，及三大優質策略：聚焦願景、重建邊界、畫龍點睛，擬定陸客來臺觀光之策略。	1.將陸客之效益擺第一 2.透過兩岸臍帶相連之歷史淵源及血緣關係，創造臺灣獨樹一幟的文化氛圍。 3.抓住陸客之好奇心，透過故事性之文化渲染，以提升及創造其價值。
劉竑谷 (2008)	中國大陸經濟型酒店價值曲線之研究--以廣東地區經濟型酒店為例	量化研究，本研究針對經濟型酒店價值曲線之服務項目進行探討。透過業者投資問卷評估與顧客需求問卷調查，將回收的問卷進行統計分析。比較經濟型酒店與星級酒店之業者投資價值元素高低強弱，描繪出中國大陸廣東地區經濟型酒店的產業供給端價值曲線，並探討經濟型酒店面對顧客的需求與業者的供給，透過藍海策略四項行動架構，歸納出顧客與業者對經濟型酒店提供的價值元素需求與供給的最佳經營模式，發展出經濟型酒店價值曲線模型。	1.經濟型酒店的業者對「預訂系統」及「品牌」經營兩項價值元素最為重視，顯示在現階段的投資經營普遍仍是在強打品牌策略。 2.簡單將經濟型酒店業者的投資歸納為「一星級的牆、二星級的堂、三星級的房、四星級的床、五星級的品牌」。

王三槐 (2008)	台灣製鞋業藍海策略價值之分析—以個案公司為例	質性研究，運用系統概念，探討個案公司如何利用核心技術、關係資本來重整上下游的供應鏈，進而發展出公司的藍海策略。	<ol style="list-style-type: none"> 1.研發貿易商的定位 2.良好的企業文化 3.選擇正確的行銷夥伴 4.不遺餘力的培植合適的代工廠 5.中國人特有的人情味
孫英峰 (2008)	館舍參訪經驗、參訪滿意度與經營管理之研究—以大山背客家人文生態館為例	質性研究，運用重要—表現程度分析法結合藍海策略之行動架構，探討大山背客家人文生態館參訪者參訪經驗與經營活動管理策略。	<ol style="list-style-type: none"> 1.以成本節約策略提升館舍競爭力 2.以差異化策略提升館舍競爭力
侯芳忠 (2008)	PDP TV 與 TFT LCD TV 產業之比較分析	質性研究，以 SWOT 分析及藍海策略的相關理論為基礎，透過次級資料分析液晶電視及電漿電視產業之產業發展概況與特性，市場供需現況，及產品價格與產業營收的變化等，歸結出兩產業之優劣勢。	<ol style="list-style-type: none"> 1.液晶電視藍海策略可定義為「提升產品規格性能，並藉由規模經濟及完整的垂直整合能力迅速降低新技術開發成本，努力加強存貨管理以減緩產品跌價損失，並將其廣泛應用於各領域」。 2.電漿電視藍海策略可定義為「發揮電漿平面顯示器技術適合大尺寸發展的優勢，持續降低成本以提高量產能力，藉以達到產業規模經濟以求成本的再降低」。
林霽堯 (2009)	企業型政府管理思維探討國軍組織再造—以國軍新財務制度及財務中心變革為例	質性研究，參考相關文獻及各國企業型政府例證，並透過國軍人員訪談資訊回饋和針對美國與我國軍事事務變革的歷史演進差異進行比較，希望經由國軍新財務制度、主財組職現況暨內外環境演變及未來變革指標等面向之探討，重新建立正確的核心價值及願景，復結合滿足各級顧客需求之創新思維，期能提供主財單位組織再造。	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織再造應以危機管理為優先。 2.組織再造應以顧客價值為依憑。 3.組織再造應以法治文化為重點。 4.組織再造應以績效評核為準據。 5.組織再造應以人本提昇為考量。

資料來源：研究者整理

陸、國內有關藍海策略與教育之論述

因為目前國內學者專家尚少有對藍海策略之內涵做清楚界定者，因此以下先列舉學者專家在討論藍海策略與學校教育時所含涉的內容範圍，再綜合歸納，作為本論文研究之參考。

吳清山和林天佑（2005）闡述藍海策略的重點包括：不要問顧客需要的是什

麼，而是要去發現顧客所不知道的需求是什麼。將之應用於教育經營上，經營者除必須清楚學生和家長的教育期望，讓他們的教育需求獲得充分的滿足外，更適用藍海策略，以專業前瞻的眼光，去思維學生和家長還不甚理解的教育理念與實務，開發他們還不知道但卻是他們應該需要的教育措施，創造新的教育價值，使整個教育社群生意盎然。

曾振農（2006）認為：因為面臨知識日新月異、社會快速變遷、科技快速發展，加上少子化的衝擊和挑戰，學校經營與發展必須跳脫績效競爭與招生廝殺的紅海策略。學校經營者要從巨觀環境的變遷與制度結構的變革，深思組織與機能改造，制度文化與價值思維重塑的學校核心價值，聚焦學校願景、改造組織機能、發展校本特色，使學校產生質變，邁向生生不息的藍海校園。

郭雄軍（2006）提出另類學校的藍海策略，認為另類學校如宜蘭頭城的「農場體驗學校」、台北關渡的「生態觀察學校」、金門的「戰地學校」或苗栗的「幕場探索學校」、漁光國小的「漂流教室」等的課程觀，應偏重多元互動的體驗和原創，以學習場域的大地知識為主，在真實的情境中學習，透過直接體驗，激發創意和分享啓示，在互動中建構生活能力，形成寬廣而多面向的學習啓發。

郭雄軍（2005）指出：現今台灣的學校教育，在有形的體制運作、無形的價值枷鎖和固著化的經驗法則限制下，經常可以看到學生依照運動規則在紅色操場上被訓練；運動會競技比賽就像企業割喉競爭，在激烈角逐競爭後大多數學生被淘汰；坐在教室裡進行知識領域教學時，念茲在茲是競試成績評比和基測。在少子化的衝擊下，學校操場和教室應該像藍海，教育應該超越紅海的激烈競爭，創造新價值和新服務，提供學生自由奔馳和寬廣學習舞台的發展機會。

目前國內有關藍海策略應用之研究，與教育相關者有《花蓮教育的藍海策略》，此係由許添明以國立臺灣師範大學教育學系申請的國科會專案研究。除此外，還有幾篇與學校教育相關之研究，故先列出，再綜合歸納，作為本論文研究設計之參考。如表 2-1-8 所示：

表 2-1-8 藍海策略在國內教育研究一覽表

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
李玉惠 (2006)	學校革新的藍海策略初探	量化研究，透過文獻資料分析，歸納學校革新的兩個層面，包括學校行政革新與學校教學革新；同時綜合國內應用藍海策略的四項行動架構消除、降低、提升、創	1.最被期待消除的是學校教學計畫送審制度。 2.最被期待降低的是採購的會計制度限制。 3.最被期待提升的是多元智慧的教

		造進行相關研究之方法；而後據以作為進行深入訪談，再依據訪談結果彙整成問卷題項，實施行問卷調查。	學評量和體育教學。 4.最被期待創造的是家長到校義務服務時數。
李玉惠和吳清基 (2006)	新移民子女教育的藍海思維	量化研究，採扎根理論模式，透過深度訪談與開放性問卷調查，瞭解學校附幼兒園長和新移民幼兒家長對新移民幼兒教育的觀點和意見。	1.應可「消除」的作法包括：對新移民子女的標籤化、太過重視學科考試成績、母語教學和沒有必要的學校行政的書面作業。 2.應可「降低」的作法包括：在家需要家長指導才能完成的功課、減少如租稅等形式教育和經常強調此類學生、對新移民子女的負面刻板印象以及重學科輕術科的觀念。 3.應可「提升」的事項包括：課後輔導的課程內容、親職教育的功能、人本教育觀以及老師的多元文化課程統整設計能力。 4.應該可以「創造」的規定或作法包括：課業輔導支持系統並安排專人個別指導、創造如補校的家長成長班和親子教育班、激發教師的教育熱誠和專業價值感、建構特別安置的編班機制以及辦理聯誼活動提供精神支持與成功經驗分享。
黃偉揚 (2006)	從「藍海策略」談「學校本位管理」的實施	從「藍海策略」的觀點與作法著眼，找出學校因應「學校本位管理」：人員間的問題、校際間的問題、社會面的問題的應變之道。	1.重建學校市場邊界，開拓新客源 2.創造學校差異化價值，避免校際紅海競爭 3.權變整合資源，互利共生 4.啟動引爆點領導，化解抗拒變革阻力 5.運用魚缸管理法，提升績效責任 6.落實公平程序原則，降低校內政治角力 7.建立因人因地制宜特色，增加他校模仿難度
周玉霜 (2006)	藍海策略模式活化學校創新經營	從「藍海策略」一書中的精神、基本行動策略模式等思維向度，經由學校創新經營之意涵而論學校創新經營，並從藍海策略的成功策略模式型塑學校創新藍圖和願景，提出活化學校創新經營策略。	1.開創藍海、推動學校創新的行政與教學 2.創造新的價值曲線、突破學校經營的創新管理 3.開放透明的價值領導、創造優質的學校文化 4.焦點明確、型塑學校創新藍圖與願景 5.結合社區總體營造產品行銷 6.創造顧客的需求、用心對待每一位

			<p>學生</p> <p>7.永續學習、敏銳觀察未來趨勢投資未來</p> <p>8.調整能因應創新變革的組織、營造能激發創意的工作環境</p> <p>9.創造不是只有「智育」的學校</p>
魏士欽和吳國銑 (2007)	以藍海策略分析學校體育館經營現況之探討：以宜蘭縣成功國小為例	以「藍海策略」為分析架構，採個案研究的方式，透過實際訪查與資料的蒐集與歸納，探討成功國小體育館使用情形及經營現況，並提出相關建議。	<p>1.健全經營組織－成立體育館經營管理委員會</p> <p>2.善用運動行銷組合策略－積極創造市場</p> <p>3.積極爭取經費－投入運動場地設備改善</p> <p>4.強化風險管理－落實運動安全教育</p> <p>5.提升績效責任－以評估經營成效</p> <p>6.創造學校特色－突顯體育館價值</p>
許添明 (2008)	花蓮教育的藍海策略	質性研究，以文獻分析、焦點團體訪談、個人訪談等方式來探索花蓮教育的藍海策略，包括尋找花蓮學生的新教育目標，以及探討執行過程可能遭遇的問題與解決方法。	<p>花蓮縣教育四項行動架構：</p> <p>1.消除：「花蓮是一個文化不利地區」的刻板印象</p> <p>2.減少：降低只重視國、英、數等學科的基本學測分數；教育局宜減少零碎的訪視、評鑑與競賽</p> <p>3.提升：給予學校更大的自主經營空間、政府、學術單位及民間社團的整合力量、實質鼓勵學校發展創新可行的學校方案、加強培養學生文化、關懷、有自信、自我肯定的能力</p> <p>4.創造：人才花蓮、創意花蓮、文化花蓮、環境花蓮</p> <p>花蓮縣教育藍海策略定位：</p> <p>1.培養以能力為導向全腦發展的人才</p> <p>2.注重學校課程與花蓮願景的結合</p> <p>3.向貧窮與文化不利宣戰</p>
詹麗玲 (2008)	幼稚園經營面臨少子化因應策略之調查研究－以彰化縣為例	量化研究，研究對象為彰化縣公私立幼稚園負責規劃園所及班務之負責人、園長、教師、行政人員共計 448 人進行研究。自編的「幼稚園經營量表」、「幼稚園因應策略量表」。	<p>1.不同教學型態的幼稚園在「互動行銷策略」、「外部行銷策略」、「內部行銷策略」、「發展學校特色策略」、「化解校內政治角力策略」、「超越學校間競爭策略」上有顯著差異。</p> <p>2.不同幼教學歷經營者在「互動行銷策略」、「發展學校特色策略」上有顯著差異。</p> <p>3.不同收費在幼稚園經營策略的「互</p>

			<p>動行銷」、「發展學校特色」、「超越學校間競爭」均達到顯著差異。</p> <p>4. 幼稚園經營策略的「行銷策略」、「藍海策略」與幼稚園少子化因應策略具有正相關。</p>
李于梅 (2008)	幼稚園運用藍海策略與創新經營之研究	<p>量化研究，以文獻分析法、問卷調查法及訪談法，問卷調查樣本以宜蘭縣、基隆市、台北市、台北縣、桃園縣公私立幼稚園園長為研究對象，共 600 人，樣本回收 350 份，回收率達 58.3%；樣本可用 349 份，可用率達 58.1%。研究工具包含採用自編之「幼稚園園長藍海策略知覺調查問卷」、「園所創新經營調查問卷」。本研究統計方法為描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、多元逐步迴歸分析、結構方程模式 (SEM) 分析及內容分析等方法進行分析討論。</p>	<p>1. 幼稚園園長藍海策略知覺含聚焦願景以重建市場邊界、超越現有需求、克服組織障礙、執行納入策略。</p> <p>2. 幼稚園創新經營含前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色。</p> <p>3. 幼稚園園長藍海策略知覺的得分程度佳，並以「超越現有需求」課程得分最高，而「克服組織障礙」課程得分最低。</p> <p>4. 幼稚園創新經營的現況得分程度佳，並以「開放多元」能力表現最佳，以「發展特色」能力得分最低。</p> <p>5. 園長背景變項中，園所規模、園所性質、園長年齡、最高學歷、園長年資在幼稚園園長藍海策略的知覺差異達顯著水準。</p> <p>6. 園長背景變項中，園所規模、園所性質、園長年齡、園長年資對幼稚園創新經營的情況差異達顯著水準，但最高學歷未達顯著差異。</p> <p>7. 幼稚園藍海策略知覺得分高分組者，在幼稚園創新經營得分顯著優於中、低分組；幼稚園園長藍海策略知覺得分中分組者，在幼稚園創新經營得分顯著優於低分組。</p> <p>8. 幼稚園園長藍海策略知覺與永續領導能力間呈顯著正相關。</p> <p>9. 幼稚園園長藍海策略知覺對幼稚園創新經營具有高度預測力，且以克服組織障礙原則最具有預測力。</p> <p>10. 幼稚園園長藍海策略知覺對幼稚園創新經營的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力。</p>
林誠得和陳金盈 (2008)	藍海策略在學校推展休閒教育之應用	<p>質性研究，用文獻分析的方法，透過對藍海策略的了解，以及休閒教育在學校推展之情況，進而融合應用藍海策略在學校推展休閒教育上，以期提升學校休閒教育之功能與價值。</p>	<p>1. 休閒教育它能「消除」傳統的教育模式結構</p> <p>2. 休閒教育它能「減少」呆版、僵化的教育實施過程與內涵</p> <p>3. 休閒教育它能「提昇」教育的功能與型態</p> <p>4. 休閒教育它能「創造」出許多具創意的價值，既不脫離傳統教育的價值觀與功能性意義，亦可擺脫傳統教育模式的桎梏，走上藍海的道路。</p>

林恒斌 (2009)	學校人力資源管理藍海策略之探討	質性研究，以「挹注學校優質人力資源策略」、「創造人力資源最大價值策略」、「促進人資價值永續發展策略」等三個構面，包含人力規劃、人力甄選、人力任用、人力發展、人力激勵及人力維持等六大內涵來探討學校人力資源管理。並運用藍海策略的四項行動架構——消除、降低、提升、創造，提供學校人力資源管理的全新思維方向，勾勒學校人力資源新價值曲線，建構出學校人力資源管理的藍海策略。	<p>在人力規劃方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.進行學校本位的人力資源分析 2.建立e化人力資源資料庫 <p>在人力甄選方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.主動彰顯學校差異化的價值 2.落實公平程序原則，健全教評會組織的功能 <p>在人力任用方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.訂定完善教師職務分配辦法 2.實施職務輪調制度，消除本位主義心態 <p>在人力發展方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.創造教師差異化的價值 2.落實學校本位進修，滿足及創造教師需求 3.建構知識分享機制，型塑組織學習文化 4.運用數位學習平台與策略聯盟，提升知識管理效能 <p>在人力激勵方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.績效評估，提升效能 2.激勵管理，標竿學習 <p>在人力維持方面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.型塑學校共同願景，凝聚教師的向心力 2.活化運用領導策略，調和教師個別差異 3.建立人力資本概念，肯定自我價值存在 4.建置多元溝通管道，創新組織文化價值 5.適度合宜增權賦能，展現教師人力價值 6.完善工作休閒環境，紓解教師工作壓力
邱元亨 (2009)	花蓮縣未來人才素養之研究	質性研究，透過文獻分析建構出七項未來人才模型，再輔以花蓮願景和焦點團體成員之意見，型塑專屬花蓮未來所需之人才素養。	<ol style="list-style-type: none"> 1.花蓮縣教育應以培育未來人才作為目標 2.花蓮縣未來所需人才需擁合理性與感性兩類能力 3.花蓮縣培育感性人才需克服四項阻礙

資料來源：研究者整理

綜合上述研究與學者專家之意見，可以歸納研究設計與概念意涵二者如下：

a. 在研究設計方面：進行有關藍海策略應用之研究時，係多採用藍海策略的四項行動架構，消除、降低、提升、創造等實踐反省組織之現有規定與作法；或採用藍海策略的六個遵循原則，透過個案研究或文獻探討，以及資料蒐集分析、深度訪談、半結構式問卷調查等方式，探討企業組織如何超越過去的傳統競

爭，超越面臨的紅海環境，以及如何採用價值創新的藍海策略，創造組織持續發展的最大優勢。

b. 在概念意涵方面：將藍海策略應用於教育經營時，首先強調要滿足學生和家長的教育期望，並要開發他們還不知道但卻是他們應該需要的教育措施，創造新的教育價值；再者應超越紅海式激烈競爭，超越學習者過度競爭或學校間的競爭，聚焦學校遠景與發展學校特色，重塑學校核心價值，制度結構與組織機能的改造，創造新價值和新服務；並建立多元體驗的學習，開展寬廣多面向的學習場域，創造課程與教學的新價值，以提供學生自由發展機會；以及學校經營者要從巨觀環境的變遷與制度結構的變革，再造組織機能，重建制度文化與價值思維，聚焦學校願景、發展校本特色。

柒、小結

1980 年代以降，隨著企業與管理理論的推陳出新，除了組織理論的典範轉移、教育思潮的典範轉移、繼而新領導理論的興起等，深深影響學校的教育發展。根據上述藍海策略精神與行動策略模式，雖能在企業組織開創一片新的藍海，但是教育組織發展畢竟不同於企業結構的經營模式，但是其思維模式與行動策略足為教育工作者深思並引以為鑑，如何活化學校經營、引領企盼。

本研究為探討《藍海策略在學校特色創新經營之分析》，以台東縣 S 國小校長、主任、教師和學生家長為對象，透過深度訪談與文件分析法，瞭解台東縣 S 國小在學校特色創新經營的歷程與成果，再以藍海策略的四項行動架構與六大策略步驟驗證之，嘗試尋找出學校經營航向藍海新天地之道。

第二節 學校特色

壹、學校特色之意涵

一、學校特色之意義

特色可解釋為事物所表現的獨特的色彩、風格。特色的意義，一般觀念常以「與眾不同」、「比別人強」或「具有別人所無者」，做為衡量的標準。而學校特

色是指學校在辦學過程中所表現出來的獨特的色彩、風格，是與眾不同，學校獨有的、比別的學校強，能勝過別人者，有一些優勢，發展成強項或是教學活動比較特別，其方法、方式、手段和步驟等，與別校不同，它體現了學校的差異和學校個性（詹棟樑，2002）。因此，學校特色的意涵是指學校中的人、事、物所呈現獨特之處。凡是校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長及社區參與等，都是發展學校特色的素材（吳明清，1997）。

學者吳明清（1997）曾列出學校特色的五項內涵，包括：（一）學校特色應能展現獨特性。獨特性是一種與眾不同的表現，但是在思考和發展學校特色時，要強調用心與創意，而非形式的標新立異。（二）學校特色必須符合教育目標。同時，學校的教育目標不可任意割捨，如果挹注大量資源來發展特定的狹隘目標，而漠視其他目標之努力，亦非發展學校特色之道。（三）學校特色必須具有優良品質。在發展學校的特色時，必須在學校的環境設施，以及教育的形式、內容和過程力求精緻，精緻化也是一種學校特色。（四）學校特色必須反映社會正義。學校的各項設施和活動，均應本諸公平原則，謀取學生最大學習利益。發展學校特色時，不能只顧少數學生的學習利益。（五）學校特色應能發揮學校效能。學校效能大致上可從資源使用的效益、學生學習成就的水準，以及教育目標的實現，三方面來檢驗，因此學校特色的發展應避免資源的浪費，且應有助於提高學生學習成就的水準，進而促進教育目標的實現。由此可知，學校特色的意涵必須包含教育的本質和目標。

學者何福田（2004）指出，學校特色的形成必須注意到全面參與、潛能發揮、及永續發展等原則。學校特色的發展是一個由局部向整體推進的過程。故在經營學校特色過程中，應該是大多數學生參與，甚至是全體學生參與，是對所有學生的學習發展全面落實。

綜上所述，從學校的整體環境到各項活動均可能成為特色，但真正的特色必須具有獨特性和優良品質，且符合教育目標和社會正義，並能發揮學校效能。故在實踐教育理想的過程中，學校於經營目標上選擇一個重要的方向，且是有別於其他學校的獨特之處，以形成較穩定的、鮮明的個性風格的學校，是謂學校特色。

因此，學校特色應以教育品質與績效為基礎。因為學校特色只是追求教育品質的過程、表現，或是一種手段。經營學校特色的目的仍是為了提昇教育的品質，

也就是堅持在實施高品質教育過程中來經營出學校特色。所以，若是背離了這個重要的教育理念，發展學校特色就失去了價值。

二、發展學校特色之目的

九年一貫課程綱要公佈，其教學創新精神實施後，各校如火如荼的發展學校本位課程，提升教學品質、讓學生有效學習，提升學校競爭力，其目的在經營學校特色、吸引學生來就讀，免受裁班裁校之危機。經營學校特色其目的提升辦學績效，爭取組織成員認同、行銷社會大眾，學校才具有競爭力。

各校根據學校特色、社區特性、師生需求及長遠發展塑造學校溫馨的校園文化，提供師生健康、安全與舒適的教育環境，以發揮境教功能。優質的學校若能掌握學校的優勢條件，創造獨特的風格，必定能使校務欣欣向榮(吳財順, 2002)。

且經營學校特色，可以激發學校教育同仁的創意，也可以強化學校教育同仁對學校的承諾，更可以藉此塑建全校的共同願景，故從學校組織經營的角度來看，經營學校特色乃是使教師更能展現專業能力與對組織的向心力，也是學校行政領導的有效手段。

綜上所述，經營學校特色的目的一方面是注重學生個別差異、發展多元潛能、激發學習興趣與動機，另一方面則是促使教師展現專業能力與對組織的向心力、提振學校教育的朝氣，更是爭取家長與學生的認同，形塑學校經營三贏局面。

貳、發展學校特色之背景

教育部明文規定各校發展其學校之特色，使得當前國民中小學發展學校特色成爲共同的趨勢。而其發展背景分述如下：

一、知識經濟時代世界教育改革潮流

二十一世紀是知識經濟時代，追求「社會總體進步、現代化科技及精緻教育品質」，已成爲世界各國致力教育改革的目標，知識內容與結構不斷創新，知識課程內涵規劃必須不斷的檢討改進，以提供更優質的教育內容，滿足社會及國民的需求。以激發個人潛能、提高國民素質及國家競爭力。

美國國會與柯林頓政府於一九九四年修訂了美國中小學教育法案 (Elementary and Secondary Education Act，簡稱 ESEA)，改稱「改革美國學校法」

(Improving America's Schools Act, 簡稱 IASA), 並頒訂「目標兩千年教育法」(Goals2000: Education America Act, 簡稱 Goals 2000)。兩項法案大幅提高州與學區的彈性, 去推動地方上自行規劃的教育改革。兩項法案鼓勵父母與社區參與, 幫助學生達到高學業標準。由此揭開了全世界風起雲湧的教育改革風潮與發展學校特色的序幕。

在台灣, 行政院也於一九九四年九月成立「教育改革審議委員會」, 教育部於一九九八年九月三十日公布「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」, 乃是呼應世界各國教育改革的潮流, 著眼於培養國民的基本能力, 提升國家競爭力。透過課程改革的推動, 尊重多元差異提供「適性」的教育機會和活動, 以供各類差異的學生獲得充分學習。鼓勵教師、行政人員、家長共同參與學校教育的決策, 致力於發展學校與企業、社區和其他機構或群體的合夥關係, 建立教育的資源網路, 使學校教育獲得最充分的支援。以及加強行動研究解決並改進教育實務的問題, 提升並增進教育人員的專業素養。確立了學校特色發展的依據。

二、九年一貫課程的理念強調學校本位課程發展

九年一貫課程的理念強調學校本位課程發展, 以建構學校課程特色; 並鼓勵教師教學創新, 提供學校教師專業自主空間。學校應配合現有資源及條件, 支持教師的教學需求, 並採必要的彈性創新思維, 參考企業組織的相關思潮及經營理念, 並與學校行政運作流程相結合, 與學校行政自主作為, 以建立學校特色。

其中「彈性學習節數」給予學校及教師更多發展創造學校特色的空間。亦即學校可依據其特色、社區文化、教師專長或是學生學習的需求與進度, 自行規劃全校性或是全年級的課程或活動, 也可以安排選修課程的節數、實施補救教學、進行班級輔導活動或是學生自我學習的活動等。學校是學生學習的重要場所, 也是支持學生發展的脈絡化多元智慧環境; 每個學校都有自己的優勢、潛能與特色, 不同的學校能夠運用不同的教學方法, 擴展學校對學生學習的貢獻, 為國家培養優秀國民。明確地指出學校特色發展的目標與實施方向。

三、家長教育選擇權與教育市場化

民國八十八年二月我國重新修訂國民教育法, 規定「國民教育階段內, 家長負有輔導子女之責任; 並得為其子女之最佳福祉, 依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利。」換言之, 家長教育選擇權是指家長擁有為子女

的教育，自由選擇符合其性向、興趣及需要的學區、學校及教育內容的權利。此種權利，有別於傳統上由政府的力量，強制將學生依其居住所在地分配至學區內的公立學校入學，並接受一致性教育內容的教育方式。(吳清山、林天祐，1999)。故「家長教育選擇權」的立法通過，會促使學校朝向多元特色發展，並促進教育品質的提升。

教育市場化是一種採取自由主義的政治思潮，它是源自：一九五〇年代美國家長教育選擇權(parental choice)的構想，在教育系統內提供教育券(educational vouchers)，給家長為其子女選擇學校就讀費用，藉此透過市場自由競爭的原則提升學校教學品質成效。其意指：應用市場機制理論進行學校經營分析，就供給方面，學校是提供產品的生產單位，其產品是指學生知識的獲得、技術的增進、品德的陶冶等此一方面的改進；在需求方面，學生、家長、社會等方面的需求者，從個人及勞動市場需要多少教育來評估。因此，從教育市場理論來看，學校是生產者，其投入因素為教職員人數以及各種設備、資金；學生、家長是消費者，其支出為學雜費、精力及時間，以滿足教育的需求。(蓋浙生，1994)也因此，學校經營方式開始走向多元化發展以符合不同學生的需求。

參、發展學校特色之相關概念

學校特色涉及的範圍十分廣泛，凡是校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長及社區參與等，都是發展學校特色的素材(吳明清，1997)。也因此，學校如欲經營成功的學校特色，勢必須有各方面的配合，包括：課程、教學、人員、資源、環境和策略等。故本研究需先說明有關學校特色的相關概念，包括：學校本位課程、優質的學校文化、學校行銷。以協助釐清本研究的研究個案之學校特色是否能吻合學校特色經營之意涵、內容、範疇與經營方式。

一、學校本位課程與學校特色

學校本位課程發展是指在學校課程自主的條件下，課程的內容是因地制宜，也就是因地方的不同背景或需求而定。再透過教師的參與，以發揮課程自主與教學專業的精神。

林佩璇(2004)從學校本位課程背景分析和定義，指出學校本位課程發展必

須建立在四個基本假設：(一) 課程發展必須配合學生在特定學校及社區環境的需要；(二) 學校是課程發展中心而非外在機構的課程實驗場所；(三) 教師的行動研究是課程發展的基礎；(四) 學校本位課程仰賴溝通合作的教育環境。由此可知，在實際進行學校本位課程時，必須先掌握相關的影響因素，再經過情境分析評估，進而擬定目標，據此構思不同的計畫，進行方案設計，解釋和實施，檢查評估回饋與重新建構，方是完整的學校課程設計（蔡清田，2004）。

目前在法令規範上，學校本位課程於九年一貫課程綱要實施要點中規定：「彈性學習時數」由學校自行規劃辦理全校性和全年級活動、執行依學校特色所設計的課程或活動、安排學習領域選修節數、實施補救教學、進行班級輔導或學生自我學習。因此學校可將學校特色具體規劃為符合學校環境和人員需求的學校本位課程，並實施於正式課程當中。

由於學校特色發展也必須符合學校整體的課程目標，而學校特色又是凸顯學校與眾不同的獨特性，故可將其視為外在的呈現；而學校本位課程則是進一步將學校特色落實於教師教學與學生學習當中。所以，前者為外，後者為裡，唯有裡外一致，才能真正成功的塑造學校特色。

綜上所述，當學校在經營學校特色時必定也要結合學校本位課程之發展，因為其必須具備學校本位課程之原則及特色。所以，將學校特色納入學校本位課程當中，除了符應九年一貫課程綱要中強調的學校本位精神，亦可藉由課程實施將學校特色的願景具體落實於老師的教學和學生的學習上，凝聚全校師生的共識。

二、學校特色與優質的學校文化

學校文化的定義紛歧，但大致可歸納為：組織成員的共同信念、價值與期望，且持續相當長的時間，當組織成員分享這些產物的意義並視為理所當然時，會自然地表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。而學校文化的層次及互動關係，依 Schein(1992)觀點，是從可見、無法解讀到不可見、被成員視為理所當然，分為 1.人造品和創造物；2.價值；3.基本假設等三個層次。Owens 與 Steinhoff（引自吳清山，1992）參考 Schein 內容架構提出學校組織文化的內容，包括：價值和信念、傳統和儀式、歷史、故事和迷思、英雄人物、行為規範等六大部分。

「優質」含有「良好的；超越的；特出的；高價值的；高品質的」的意涵，而可用優質來形容的對象包括人、事、物、成績、貢獻等，因此，凡屬優良的事

物，優秀、卓越、傑出的人或物，優異的成績或貢獻者，均可以「優質」稱之。「優質學校文化」是指具有指導成員行爲、激勵成員士氣、增進學校效能等功能的學校文化。換言之，一所學校能秉持合於教育理念的學校願景、營造有利於教學的校園文化，使教師能充分發揮教學效能，以持續提升學生的學習成就，達到學校及家長預期的目標。從相關的研究中（吳清山，1992；吳壁如，1990；卓秀冬，1995；陳培文，1995；Deal,1985）可證實，優質學校文化是增進學校經營特色的要素之一，當學校文化愈佳，學校利害關係人（包括：行政人員、教師、家長）的支持性愈高時，學校的特色經營也就有較佳表現。

優質學校文化指標的發展與建立，係以「輸入—過程—輸出」系統模式作思考，從學校行政領導開始，透過學校全員參與運作，形塑學校文化，進而達到經營優質學校之目標。張明輝教授認為優質學校教育的指標有：1. 行政管理：知識管理、e 化管理、品質管理、績效管理；2. 課程發展：系統規劃、有效執行、落實評鑑、持續研發；3. 教師教學：專業教學、創新教學、有效教學、活力班級、良師典範；4. 學生學習：學會認知、學會接納自己、學會尊重別人、學會負責做事、學會生涯發展；5. 專業發展：計畫專業成長、從事教育研究、建立教學檔案、參與學術活動、評估進修成果；6. 資源統整：家長正向參與、家長多元參與、善用社區資源、引導社區發展；7. 校園營造：安全校園、人文校園、自然校園、科技校園、藝術校園。

綜上所述可知，經營優質學校文化以形塑優質之學校其所著眼施力之處正與經營學校特色的意涵、內容、範疇與方式相近。又學校文化展現的型態亦會影響學校特色經營，Saphier 與 King(1985)指出：當學校文化較優時，學校特色是有意義、持續且普遍。Deal 與 Kennedy(1983)認為，優質的學校文化能提高教育品質，因為優質的學校文化可提供內在凝聚力，使教師教學、學生學習更能發揮、塑造出特色來，學校特色的經營也就能更有聲有色多采多姿。

三、學校特色與學校行銷

行銷的意指：在動態的環境中，引導商品及服務的流動，為滿足目標市場需要與慾望。並透過方案、產品、人員、推廣、形象和通路等策略，以達成個人及組織使命的歷程。

李小芬（2001）認為學校行銷的內涵係指將教育視為市場，學校運用市場區

隔策略，確定目標市場，運用學校資源與設備，結合學校、學生及家長間的交換價值的過程，以提昇學校整體的教育品質。此種市場區隔的策略亦指學校要建立一獨特的價值，與其他同類性質的競爭者明顯區分，才能達到有效行銷大眾的目的，在此指的大眾是指與學校相關人員，例如：上級主管機關、家長或社區人士等。經由「市場區隔」與「形象定位」掌握辦學特色，強調本身與其他學校的差異性，並作為招生的努力方向，才能讓學生與社會大眾對學校產生獨特的信念，進而達成整體形象的提昇（許舒翔、周春美、沈健華，2002），亦即當學校學生的品牌忠誠度愈高，口碑溝通頻率高，口碑愈佳，愈能達成成功的學校行銷目標。

發展學校特色在現今少子化、教育市場化與教育資源短少等趨勢下日益重要，而唯有將行銷的觀念帶入學校經營策略中，藉由經營學校特色，方能吸引家長與社區的支持，並將學校名聲成功廣告出去，讓社會大眾皆能有所悉，以成功建立學校經營績效口碑。因此，學校成員需瞭解學校特色經營的重要性與急迫性，首先從建立學校內部行銷工作開始，加強學校人員對學校特色經營觀念的認知與支持，其次再進行學校特色的營造，最後則是進行學校外部的行銷。在學校特色經營與行銷過程中，學校相關人員包括：校長、教職員和家長間必須維持良好的合夥關係，建立暢通的溝通機制，才能成功將學校特色推銷予社會大眾並得到好口碑。

肆、發展學校特色的重要性

綜合相關文獻，本研究發現，發展學校特色的重要性包括：（一）對傳統課程設計的省思；（二）符應民主參與的時代潮流；（三）提升教師專業自主意識；以下分別敘述之：

一、對傳統課程設計的省思

以往我國學校教育都是採用「中央—邊陲」（center-periphery curriculum development）的課程模式，設計出全國統一版本的教科書，以中央機構為課程的發展主體，建構全國一致性的課程方案。從課程標準、教材編選、教學時數、教具配發、教學指引等皆詳細羅列，造成學校教師成為教材的說明者或實施者。其所為人詬病之處：例如，無法考量城鄉差距、無法尊重不同種族文化、無法符應學校與社區需求、無法顧及學生個別差異，以及課程發展者與實施者分

離，教師視教科書為唯一的教材等，使課程方案實施成效不彰。所幸在全世界教育改革的潮流推波助瀾之下，政府順應此潮流進行教育改革，而重新制定之九年一貫課程理念則強調學校本位課程發展，以建構學校課程特色；並鼓勵教師教學創新，提供學校教師專業自主空間。學校應配合現有資源及條件，支持教師的教學需求，並採必要的彈性創新思維，參考企業組織的相關思潮及經營理念，並與學校行政運作流程相結合，與學校行政自主作為，以建立學校特色。故學校若能確實經營、發展與建立學校特色，則意味能對這種傳統課程進行反省，增加學校成員對學校的認同與歸屬成。

二、符應民主參與的時代潮流

發展學校特色正足以符應學校經營民主參與的時代潮流。教育基本法第二條明定：人民為教育權之主體（1999.6.23 總統公佈），而教育之目的以培養人民健全人格、民主素養、法制觀念、人文涵養、強健體魄及思考、判斷與創造能力、並促進其對基本人權之尊重、生態環境之保護及對不同國家、族群、性別、宗教、文化之瞭解與關懷，使其成為具有國家意識與國際視野之現代化國民，為實現前項教育目的，國家、教育機構、教師、父母應負協助之責任。

加上學校依據九年一貫課程理念成立學校課程發展委員會，設計學校本位課程，而學校本位課程的設計又必須充分考量社區特性、家長期望、學生個別差異、學校條件等相關因素，再結合全體教師專長，善用家長與社區資源，方能成功發展學校特色。所以，學校經營不再是關起門來辦教育，或單打獨鬥式的封閉環境，學校每位成員的參與是十分重要，而參與過程中的民主互動模式，正是符應民主參與的時代潮流。

三、提升教師專業自主意識

教師法第十六條第六款規定：教師之教學對學生之輔導，依法令及學校章則享有專業自主權。其意指教師的專業自主具有超然獨立與自我信賴的特質。在教室時，教師的專業自主權包括訂立班級教學目標、編選教材、採用教學方法、輔導或管教學生，及進行教學評量。在學校組織中，教師專業自主權包括參加教師進修，參與學校決策，發展學校特色，及參加教師組織。在教師組織內，教師專業自主權包括其所參加的教師組織，能參與建立教師聘任資格與聘約，訂立教師倫理規範，改善教師工作條件與待遇，維護教師尊嚴，以及形成壓力團體等項

目。而九年一貫課程的理念強調學校本位課程發展，以建構學校課程特色；並鼓勵教師教學創新，提供學校教師專業自主空間。

故當學校在經營發展其特色過程中，教師的參與，不但能助其提升專業自主的意識，也能協助教師展現其專業，亦可間接維護其專業自主權。兩者實為魚幫水水幫魚，可收互得其利之效。

伍、學校特色發展的歷程

學校特色發展歷程與學校本位課程發展歷程具有相關性，發展歷程均是以學校為發展主體，會先就學校情境加以評估然後才進行行政規劃或課程設計，形塑學校特色。本研究經由文獻探討 Skilbeck（1976）、Tomas（1978）兩位學者和經濟合作發展組織（The Organization for Economic Cooperation and Development，OECD，1979）學校本位課程發展歷程論述，將學校特色發展歷程區分為情境取向、學生取向、組織取向來說明：

一、情境取向

學校特色發展歷程包含五個部份（如圖 2-2-1）：

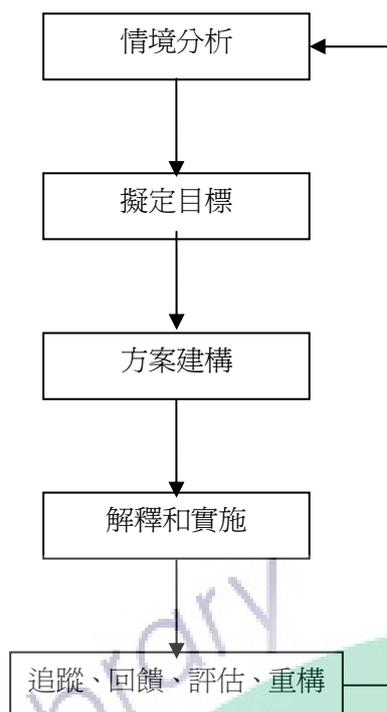


圖 2-2-1 學校特色發展歷程

學校特色發展歷程修改自 Skilbeck（1976）的學校本位課程發展歷程

（資料來源：取自白雲霞，2002，學校本位課程發展理論、模式，頁 116。）

（一）情境分析（如表 2-2-1）：

校外因素包括：

1. 社會與文化的變遷、家長的期望、雇主的要求與社區的價值觀。
2. 教育政策的改變、考試制度的改變、教育研究的發現。
3. 學科知識內容與教材教法的革新。
4. 教師支持系統如師資培育機構或研究機構的可能貢獻。
5. 社會資源的情形。

校內因素則應考量：

1. 學生的身心發展、興趣、能力與需求。
2. 教師知識、能力、態度、價值觀與經驗。
3. 課程現況與優缺點。

4.學校氣氛與權力結構關係。

5.校內相關資源的配合。

表 2-2-1 情境分析考慮的要素一覽表

外在因素	內在因素
1.社會的變遷及其趨勢	1.學生性向、能力、動機、價值觀及需要
2.家長、雇主和工會的期望與要求	2.教師價值觀、態度、技能、經驗、知識
3.社區的假定事項和價值標準	3.學校性格和政治結構
4.學科或教材性質的改變	4..物質資源和財源
5.教師支援制度的服務	5.現行課程的問題和缺點
6.教育制度要素和挑戰	
7.流入學校的社會資源	

資料來源：Skilbeck，1984；轉引自曾巧如（2000，39）。

（二）目標擬定：目標的訂定來自於情境分析的結果，內容應包括教師和學生的行動以及預期的學習結果。

（三）方案建構：亦即設計教學與學習方案或活動，內容包括:教學活動設計（內容、結構和方法、範圍和順序）、達成目標所需的教材、適當的教學情境、人事配置和角色的界定、時間表和資源的供應。

（四）解釋和實施：此階段的學校特色課程或活動等的實施要注意的是轉變會遭遇的問題，因為改變會引發教師接納與否的問題。

（五）追蹤、回饋、評估、重構：實施後，教師應評估學生的學習的潛能和表現、並對學校特色課程或活動等的實施和整個發展的過程進行評鑑，因此需有明確的評鑑工具和評鑑模式，然後依據評鑑結果，進行討論、反省，以做為進一步的行動的依據。

二、學生取向

依據經濟合作發展組織（ The Organization for Economic Cooperation and Development，OECD，1979）的學校本位課程發展歷程論述，學校特色發展歷程學生取向說明如下：

（一）分析學生：應了解學生的年齡、社經背景、先備知識能力等。

（二）分析資源與限制：應掌握教師人數、教師經驗、教師知能、經費、外部支援、課表彈性、家長與學生以及行政當局的反應等。

- (三) 訂定一般目標：考量教育的價值或哲學。
- (四) 訂定特殊目標：分析學生經歷學習歷程後應具備的能力。
- (五) 確立方法和工具：考慮適當的評鑑方式與工具。
- (六) 評鑑學生的學習：對學生的學習結果進行評鑑，並判斷課程方案的成效。
- (七) 分配資源、人事設備與時間：重新配置空間、課表與人力等各項資源。
- (八) 實施、評鑑與修正：課程實施後，應進行評鑑與修正。

該歷程的進行需要學校內部及外部的行政配合，首先需要一個團隊，而非個別教師，並賦予團隊實際的工作時間，或提出誘因，否則需要自願犧牲的教師以額外時間來進行，同時給予工作空間資源經費的配合。在進行的歷程中，學校行政亦步亦趨，才不致背離學校的一般目標，也不至於產生資源浪費的現象。(白雲霞，2002)

三、組織取向

依據 Tomas (1978) 的學校本位課程發展歷程本研究認為學校進行學校特色發展時 (如圖 2-2-2)，首需成立相關工作小組，承擔學校相關的規劃與決策；其次確定學校特色發展工作的參與成員與發展程序；然後，經由參與成員的討論籌畫，擬定學校特色方向、目標與計畫；最後據此進行學校特色發展的細部工作 (引自張嘉育，1999)。

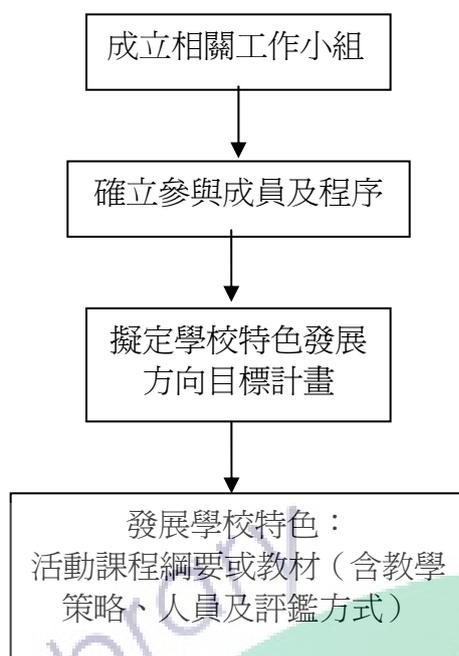


圖 2-2- 2 學校特色發展歷程

學校特色發展歷程修改自 Tomas 的學校本位課程發展歷程
資料來源：取自，張嘉育，1999，學校本位課程發展，頁 16。

綜合學校特色發展歷程，情境取向以分析學校內外部情境為主要出發點，學生取向則透過學生先備能力與學校資源考量為目標，組織取向的運作歷程是先有組織，再透過組織運作；情境與學生取向的歷程中，組織的運作較不明顯。但是，不管是哪種學校特色發展的模式，其背後原因多來自社會變遷，以國內環境而言，包括：法令的修正、自由學區的開放，賦與家長教育選擇權促使教育市場化、全面性的學齡人口下降、以及少子化社會現象等。此外，教師家長學生等人對於課程改革的期望亦促使學校特色發展迫在眉睫。而不同的學校規模、地區特性、參與人員、行政運作也會發展出不同的運作歷程與模式，其中定會牽涉到學校行政組織的運作。就如 Richards(2003)所言，校長的作為將會影響教師擔任職務的意願。這也是本研究欲探討的一部分。

陸、經營學校特色的實施方式

從學校特色發展背景探究中，可得知要經營一所具有競爭力的學校，必須要能經營出學校特色，才能獲得家長青睞，學生來源才不匱乏。然而經營學校特色

牽涉的層面廣泛，須人、事、物以及法令制度面的配合方能奏效。故試從學校本位管理、學習型組織，探討經營學校特色時的實施方式為何？

一、透過學校本位管理經營發展學校特色

學校本位管理（school-based management，簡稱 SBM），為教育行政主管機關將與學校有關的事務做決定的權力下放給學校，學校透過校長、教師、家長、學生及社區人士成員共同參與學校運作，參與的範圍包括學校行政運作、課程編排、教學專業、人事任用及經費預算等各項事務，以落實學校自主管理。其目的在滿足學校不同人士的需求，提昇教學品質，達成學校教育目標，確實負起績效責任。在學校本位管理的制度中，學校擁有自主的權利，相對的學校也須肩負權力伴之而來的責任與義務（李希揚，1998）。

張德銳（1995）認為學校本位管理的重要範疇可分為三種：學校本位預算（school-based budgeting）、學校本位人事（school-based personal）、學校本位課程與教學（school-based curriculum and instruction）茲分別說明如下：

1. 學校本位預算

教育行政主管機關將年度預算總額，依比例分配給各校。由學校的成員、家長、社區人士（甚至學生）共同參與決定，學校可規畫預算細目及優先順序。年度的剩餘預算經費可以由學校保留使用。除北高兩直轄市實施單位預算外，其他縣級公立國民小學仍歸屬教育局統籌預算，且補助各校的規準不夠明確，因教育經費運用上受到極大的限制。

2. 學校本位課程與教學

Ediger Marlow（1999）認為學校應協助建構學生應該學習的知識與技能目標，而且兩者應彼此強化。所以學校根據學生的興趣與需要或地區的特別需求，決定教學計畫、課程內容、教學材料、教學方法、選用教科書等方面，發展各校的課程特色。八十七年教育部公佈「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」，本於學校本位管理的理念，發展學校本位課程，擺脫過去由上而下的課程改革模式，建立由下而上的課程發展模式。學校需要考慮環境條件、社區特性、家長期望和學生需要等相關因素，結合全體教師和社區資源，發展適合學生的課程。

3. 學校本位人事

學校擁有聘任與解聘人事的權力，可視自己的特殊需求聘請教師，要負責學校成員的發展，也就是成員的進修、訓練等工作，並應加以評鑑。民國八十六年教師評審委員會設置辦法公佈實施後，教師的聘用權由學校自行決定，主管教育機關扮演支援、輔導及監督的角色。國民教育法增修條文第九條賦予各地方政府有關校長遴選的法源，以校長辦學的績效作為續聘的依據。而在職員方面，仍是由上級機關依據公務人員任用條例派任之。

由上述可知，在經營發展學校特色時，其於學校本位管理上可著墨之處為：學校本位課程與教學及教師的聘用權。學校如能善用教師的聘用權於推動學校本位課程與教學上，則可以為學校聘到能幫助學校本位課程與教學順利推動之具有專業知能及專長之教師，如此一來，對於學校特色之發展經營可謂如虎添翼。

而學校本位管理的優點如下（吳大千，1998；李希揚，1998）：（1）擴大參與機會（2）提高學校人員士氣（3）激發學校特色（4）確立學校發展目標（5）提升教職員創造力（6）確立學校績效責任（7）提昇學校教育品質（8）滿足學校個別的需求。

故學校本位管理可提升工作士氣，增加教師對學校的參與，對學生的學業也有所幫助，透過此一管理方式，使學校的資源更能符合學生的需求；同時也改善成員的角色，家長、社區人士因為參與學校事務，所以加深對學校的連結，同時也能提升創造與革新。對於學校經營發展之特色可謂助益甚大。

二、建立學習型組織發展學校特色

學習型組織是由 Peter M. Senge 提出的，學者吳清山(1996)認為學習型組織是指一個組織能夠持續不斷的學習，以及運用系統思考從事各種不同的實驗與問題解決，進而增強個人知識、經驗與改變整個組織行為，以強化組織變革與創新的能力。學習型組織是促使學習不斷在個人、團隊、組織中持續進行，且善於知識創造、轉化與運用的組織系統，其主要貢獻在於增強成員個人知能，導引組織發展，進而強化組織適應環境變遷及自我革新的能力。九年一貫實施後，學校組織的變革必須要能面對未來的挑戰，掌握變局創造未來，因此組織的學習是一種勢在必行的新模式，如此才能幫助教師不斷地學習、因應現今教育環境的需要。

英國學者 Southworth(1994)在其發表的一篇名為「學習型學校」(The Learning School)的論文中，指出「學習型學校」應具備下列各項相互關聯的特徵：

- (一)重視學生的學習活動。
- (二)個別教師應是不斷的學習者。
- (三)鼓勵教師和其他同仁共同合作或相互學習。
- (四)學校為一學習系統的組織。
- (五)學校領導者應為學習的領導者。

Peter M. Senge(1990)在《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》一書中提出邁向學習型組織的五項修練分述如下：

(一) 自我超越(personal mastery)

自我超越是學習型組織的精神基礎，自我超越是指要擴展個人的能力，挑戰自我的胸懷，突破極限的自我實現，或技巧的精熟；確認擬達成的目標，並全力以赴、專心致之，以創造來面對自己的生活與生命。此項修練不僅能促使個人學習的意願與能力的提升，進而提升了組織學習的意願與能力。

(二) 改善心智模式(improving mental models)

心智模式是根深蒂固於心中，影響我們如何了解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖像、印象。學習型組織的信念，則是願景、價值觀及心智模式；唯有鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧凝聚共識。改善心智模式的修練，需從思維方法著手，隨時檢視自己的思維，避免跳躍式推論造成偏見；從行動中反思，改變既定的思考規則，尊重參與式開放(向外溝通)與反思式開放(反觀自照)。

(三) 建立共同願景(building shared vision)

所謂願景(vision)，就是一種共同的願望、理想、遠景或目標。共同願景就是組織成員所共同持有的意象或景象，它會創造出成員一體的感覺。此種感覺會遍佈到組織全面的活動，使各種不同的活動融匯起來。建立共同願景強調願景的形成需由成員共同策訂，是由下而上的組織溝通過程，使成員的個人價值觀及其對於組織的關切與期望均有表達的機會，透過彼此的互動與參與，逐層凝聚共識，並融合個人與組織的目標，策定組織的共同願景，成為組織成員共同關切的焦點，進而產生強烈實現願景的動力與希望。

(四) 團隊學習(team learning)

團隊學習係指團體成員共同與相互的學習，是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程。當團隊在學習時，不僅能整體產生成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式更快。團隊學習強調組織成員必須全面參與學習進修，並透過「深度匯談」與「討論」協助成員成長與發展。此種對話強調以同中求異的原則來探索真理，透過對話能讓組織成員正視自己思維的障蔽，進而面對事實，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識。

(五) 系統思考(system thinking)

系統思考係指在面對複雜問題或事件時，應對問題或事件作整體考量，而不是對任何單獨部分深入的探討。換言之，就是在解決組織的問題時，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係，以及組織問題的一連串變化過程，而非片段的個別事件。從組織面臨問題解決的層面著眼，強調組織成員處理問題時，必須以統觀的立場來考量。

國民小學建立學習型組織優勢條件方面有：學校本身自主權提高，教師專業自主權受到重視、家長參與校務管道法制化、九年一貫課程強調教學團隊。劣勢條件方面：包含有成員缺乏團隊運作的知能及態度，學校可能缺乏相關資源及場地，教師進修的相關問題，時間的運用、團隊設計上的障礙與學校現行組織相容不易，行政組織科層化，教學系統鬆散結合及學校目標複雜、成效難以評估。因應之道為提供團隊運作知能訓練及營造鼓勵團隊合作的學校文化，提供對運作所需資源，依工作性質設計團隊並調整現行學校組織架構（葉明華，2001；蔡進雄，2004）。

吳財順（2002）認為發展學校的特色可由學校運作、校園環境、社區資源與組織文化方面集思廣益、群策群力共同經營。學校的特色要能臻於至善，除了行政規劃執行外，團隊成員的素質是左右成敗的最大關鍵。處於講求終身學習的時代，教師的成長與學習是不可免的。故形塑學校成為學習型組織能發揮團體智慧，加速學校個別成員成長的速度，教師們之間建立起夥伴關係，形成合作的、團隊的情誼，共同計劃教學，相互觀摩、討論，並彼此回饋、開放，共同學習、成長，掌握時代脈動，充實專業知能，使經營學校特色師資專業能力素質獲得最大保障，學校特色推展才能奏效，此舉對於發展經營學校特色助益是十分之大。

柒、校長、教職員與家長在發展學校特色的角色定位

角色，指個人在團體中所擔負的責任，及所處的地位、身分等。我國教育學者黃昆輝（1988）指出，角色是：「系統內外有關的人們對於某一社會職位者應表現何種行為所懷的『期待』（expectations）。」（頁 245）而且，角色與團體的人格、需求傾向息息相關。同樣的，教育組織與行為學者 Owens（轉引自林明地，2002）指出，角色指的是與其他人互動過程中所產生的行為規範，這些規範的主要來源有兩個：（一）來自組織內外其他人對處於該職位之個人的期待；（二）是來自個人對自己所處職位的期待。個人在角色扮演時，會表現出個人獨特的個性。林明地（2002）亦指出（一）角色雖較偏重個體在組織中所處職位的功能發揮，但仍需注重個體的個人層面。（二）角色具有組合現象，主要的角色扮演者與其他上級、平行、下屬角色具有互動、互補的關係。（三）角色比較著重組織內外其他人對處於該職位之個人的期待，但角色亦包括個體對自己位於該職位的期望。（四）角色具變動性。

綜上所述，「角色」是個體在組織中所處地位及影響的發揮，受到組織內部及個體人格特質期望的影響，因時空及環境的關係，角色具有變動性，互動的對象不同，角色也可能產生遷移的作用。

一、校長的角色

校長在學校扮演的角色大約可區分為專業層面及個人層面兩大類。其中在專業層面上的角色，又可區分為學校層級的角色和在專業社群所扮演的角色。林明地（2002）指出，校長在學校所扮演五種角色包括：教育者（educator）、行政管理者（administrative manager）、文化領導者（cultural leader）、專業社群的一份子（a member of the professional community）、個人自己（innerperson），其中以文化領導者的角色最能形容校長在學校特色發展中所扮演的角色。

如果過去一所學校的學校特色是幾乎沒有或不明顯時，發展學校特色可視為組織的經營創新或文化變革，Leithwood (1998)認為意圖改變已成熟的組織文化比創造新組織的文化更為艱鉅，因為很多組織成員所共享、潛藏的價值信念並未被察覺，而文化價值會影響領導者的選擇，以及對他們的角色期待，換言之，在一個文化成熟的組織當中，文化影響領導者更勝於領導者影響文化。領導者若想要嘗試改變固有的組織文化，可能會遭受到來自組織各方面的抗拒，因此，Lewin

認為成功的變革可以透過兩種行動模式，一是增加變革的力量，如：增加獎勵、使用法職權強迫改變；另一則是減少抗拒變革的力量，如：減少失敗的恐懼或經濟的削減、或調動對手。校長如能以文化領導不但可以活化組織，同時也可以協助適應環境的改變。

校長在發展學校特色時所扮演的角色有理念願景的推動、溝通與協調、示範、增強的角色、尋求社區支援、檢討與改進等，茲分別說明如下：

（一）理念願景的推動

為學校全體人員形塑學校共同願景，營造一個具有認同感、歸屬感的學習環境，凝聚眾人之向心力，將促使學校特色的發展更加順暢，而身為一校之領導者，對於這項任務的執行，則是責無旁貸。

（二）溝通與協調

願景建構之後，緊接的是執行，在強調專業取向的教職團隊中，如何做居中之溝通、協調工作，以使得成員的倍受尊重、理念的廣為宣導、方案的確實執行……將考驗著校長角色的扮演。

（三）示範、增強的角色

所謂「身先士卒」，是謂以身作則，樹立令人信服、心服的專業權威與信任感，「坐而言，不如起而行」，促使「風行草偃」，終將會比「口若懸河」，卻毫無建樹的領導者，來得有成效，而校長，就是必須在學校特色發展過程中，扮演示範的角色；並且，時時予以正向增強，以激勵取代負面的譏笑、嘲弄、譴責，鼓舞士氣，才能使工作團隊心悅誠服，賣力賣命，齊心一意，共赴願景。

（四）尋求社區支持的角色

學校，不再是孤立於社區之外的組織，而是與社區息息相關的一個有機體，學校特色的確立、規劃、發展，皆與學校情境分析緊密結合，而社區，將是影響上述所言的每一個項目，獲得社區的支持、支援，無異是如虎添翼，校長是尋求社區支持的不二人選，如何與社區保持良好互動，進而從資源豐富、多元的社區中，取得有力的支助、資助，促使學校特色發展更為順利，將是校長必須謹慎思量的重要功課。

（五）檢討與改進

學校特色發展的過程，需要隨時隨地的評鑑、反省、改進與檢討，校長，亦是這項工作的省思者，同時是引領同仁省思的領導者，一個學校特色的推展與建立是否成功，反省，這一環結，絕不能疏忽，因為百密中，必有一疏，事前的萬全準備，仍有可能因著許多非人為可以控制的因素所干擾，而功虧一，所以，推展學校特色的過程，需要所有同仁一同面對困境、問題，加以省思，由校長則集結所有建言，思索出可以解決的方案，以修正錯誤。

游輝演（2005）認為，校長在發展學校特色所扮演的角色為：理念願景的推動、溝通與協調、示範和增強、尋求社區支援、檢討與改進等；江語珊（2005）從學校行銷的立場指出，校長是否具備行銷理念是推動行銷的關鍵因素，因為校長的經營理念需要透過內部行銷方式，讓全體教職員工建立共識，與學校共榮共存，才能讓學校校務發展順利。我們不難從國內的文獻當中發現，校長乃扮演推動學校特色的關鍵人物。

二、教職員的角色

蔡進雄（2004）認為學校教育人員或教師應做好被領導之道，所謂的被領導之道係指做部屬者或被領導者應遵循的道理，也是扮好部屬角色的一些原理原則（謝文全，2003）。謝文全（2003）綜合相關專家學者的看法提出七點，認為部屬應 1.懷有透過組織來自我實現的理想；2.主動完成本分內的任務；3.樂於協辦分外工作；4.主動提高自己對組織的價值；5.與相關人員建立良好合作關係網絡；6.既不與領導者為敵也不當應聲蟲；以及 7.善用理性說服等影響策略。而蔡進雄（2004）也認為，身為被領導者，應從以模範部屬為自許，善用理性說服影響領導者，並且兼顧組織承諾與專業承諾，及了解領導者的社交或領導風格等四方面做起。換言之，學校教職員應以主動積極態度從事教學或行政工作，培養理性說服的能力，與領導者就事論事溝通，不宜有不正當或不合法的政治行為，同時對教學及教育專業也應積極投入及付出，最後則可因應領導者的社交風格以保持良好的互動關係，例如：面對控制型的校長可採取工作取向的溝通型態。

從教師層面來看，精緻教育的理想只有在教師努力配合下才能從學生的學習成果中看到具體成就，其成敗關鍵仍操之於教師的手中影響最大（吳清基，1990），為了讓原本孤立的教師文化轉向協同合作的文化發展，最根本的關鍵在於教師對學校發展及學生學習的集體責任感，而此種教師文化的再生是需要耐心營造環境並容許等待的（張祝芬，2004）。教師本身除了要具備對自己作為專業

人員的自我認同外，尚應兼顧專業承諾和組織承諾，不宜偏頗，期許自己成為組織人及專業人。

另外，從學校行政人員層面來看，可建立一跨功能的行政團隊，蔡進雄(2005)研究顯示，大部分的行政人員都認同行政團隊能促進行政效能，發揮一加一大於二的綜效，行政團隊的成立不僅是組織變革的利器，也是學校領導者領導方式、學校行政人員工作心態及學校文化的轉變。

三、家長的角色

學校特色的建立可視為教育精緻化的一種展現，吳清基(1990)認為精緻教育的活動推展中產生的新觀念和新作法必須和家長做好溝通的工作，以獲得家長的支持與配合。假如家長對學校特色的發展抱持支持的態度，可以使學校運作更具效能，如同 Eastman(1988)指出，當學校有主動積極的家長團體、教師鼓勵父母參與，以及父母花較多時間參與子女學校的各項活動者，其子女亦有較高的學習成就表現，而父母參與會增加父母對學校教育目標的瞭解與支持，有助於學校效能的提高。但如果家長過度干預校務行政或教學，或者因為對學校行政或教學情形的不瞭解，因而對學校有諸多批評，會使得學校和教師受到不良的影響，造成行政人員與教師工作士氣低落(楊振昇，2005)。

質言之，學校特色是否能順利推動，家長的角色十分重要，因為學校任何變革的決定和作法，都與學生的學習息息相關，家長如果不信任學校的決定，甚至抱持疏離、旁觀或反對的態度時，不但學校的任何措施將無法推動，同時也會影響學生的學習成效。

捌、發展學校特色遭遇的困難

學校特色的建立可視為一項學校文化的革新作為，同時也是學校行政運作的重大改革，學校特色建立的成功與否須配合學校本位課程、學校行銷、有效能的學校文化和精緻教育等配套措施，而學校過去長久為封閉型組織，存在官僚階層的學校文化，此一創新措施對於學校人員，包括：校長、教師、行政人員和家長都是一種新的挑戰，是故，在學校特色成立之初勢定會面臨諸多困難。

理想願景與行動理念是行動的開始，行動則是理想願景與理念的實踐(蔡清田，2000)。在行政領導的過程中，對於學校經營者(校長)而言，心中始終懷

抱著一個理想遠景，並期待自己能在實務工作方面有所改善。因此，當學校欲發展特色時，問題領域焦點即呈現，例如學校需要建立何種特色？課程方案實施是否有困難？教師興趣與經驗的培養能否健全？上課時間的限制，學生、場地、全面落實有何困境？以及持續維持是否有困難等。游輝演（2005）提出學校發展學校特色可能遭到的困難有：1.特色課程實施困難；2.教師興趣經驗須培養；3.上課時間的限制；4.學生的學習情境；5.學習場地的規劃；6.全面落實的困境；7.持續推動之困境。茲分別說明如下：

一、校長強勢領導作為，無法促發學校成員的合作

隨著權力與領導方式的轉變，學校領導者的領導模式已逐漸從權力支配（power over）轉為權力操弄（power through）到權力分享（power with），學校領導者與成員之間應是互賴互惠的關係，因為學校教育只有在互動互信中觸發更多動力，使僵化的官僚體制變得活躍有彈性（蔡進雄，2004）。根據夏小琪（2006）研究校長家長式領導與教師教學效能之關係結果指出，教師對於校長以德行和仁慈領導方式可使他們感到信服與喜好，教學效能也較高；而校長運用威權領導反而會讓老師感到壓力致使教學效能較差；徐瑞霞（2006）也認為校長與學校利害關係人的公共關係愈好，學校的行政管理創新與組織氣氛創新也愈好，但當校長的關懷鼓舞與參與肯定不足時，則學校的創新也會愈不佳。由此可知，校長若僅採取強勢領導方式領導，是無法促使學校成員信服與合作。

二、教師抗拒革新，仍缺乏專業自主能力

學校教師對於任何改革的態度約可分為積極參與者、觀望者、漠不關心者與抗拒抵制者，大部分的教師的改革意願並不強，對於學校本位課程授予的課程自主權並不感興趣，他們認為革新只是在繁重的教學、行政、輔導負擔外再徒增額外的負擔（甄曉蘭，2002）。歸究教師對革新政策產生抗拒的原因可能為二點：

（一）教師文化的抗拒

教師抗拒變革常被歸因於教師個人的心理因素，責怪變革抗拒者為保守頑固或心存作對（楊諮燕、高熏芳，2004），誠如張祝芬（2004）認為，一般來說教師文化具有：個人主義、孤立主義、平凡的規約、小群體文化、忠於同事、教室自主及服從「文本權威」等特質。

（二）教師專業自主不彰

周淑卿（2003）認為雖然現階段課程改革中強調「教師即課程設計者」，但教師為完成某些行政上要求的表格、文件，如：行政當局規定要求學校如期送交學校本位課程計畫，包含目標、各領域特色……等而忙碌，讓原本繁雜的日常工作更繁忙，致使教師仍為課程執行者的角色，此一制度上的規定與預設標準，除非教師參與政治行動，表達對課程政策的意見才能改變。

其他可能的原因包括來自於過去缺乏相關課程發展訓練和經驗，或來自情感上的不確定性和不安全感，導致教師配合度不高甚或發生抵抗、反對的反應。教師組織的權力生態問題對學校革新會產生負面影響，包括阻礙學校組織學習、學校本位管理、學校公共關係發展及學校效能（黃乃熒，2002）。

三、行政人員權責劃分不清，支持資源不足

許多學校的行政人員與教師在課程決策權責的收放之間出現不協調的作法，有的學校校長或教務主任想把課程發展的權責交付教師，但教師卻不願承擔，即便成立了課程發展小組或課程發展委員會，所有的規劃工作仍落在行政人員身上，教師只是配合行政安排（甄曉蘭，2002）。行政人員在規劃特色課程時，如果無法深入與教師溝通協調，配合其他教學課程，學校特色的成效恐會大打折扣，此外，行政人員除了學校特色業務外，還須兼任其他的行政工作和課務，工作負擔沈重，若沒有相關的支援，如：課表調整、授課鐘點、協同教學、獎賞制度等，也會降低行政人員投入的意願和熱忱，甚或選擇拒絕兼任行政工作。

四、家長參與意願不高，缺乏正確參與理念

家長參與學校事務對學校是很大的助益，可補充學校人力和財務上的不足。但是家長參與學校事務後，如果沒有正確的理念作為引導，不但對學校沒有幫助，甚至對學校有害，因此，家長正向參與是要確保家長參與學校事務對學校有正向幫助效果，包括正確的認知、理性的態度和合宜的行為三個層面（林天祐，2005）。學校任何涉及學生權益的行政革新，常會遭到家長因本身主觀的認定或過去的經驗加以阻撓或否定，同時加上家長的背景來源不一，可能也會出現意見無法整合之情形，更加造成學校特色推展的難度，有些學校會事先召開會議或以書面宣導方式來消除家長反對意見，試圖整合意見分歧的現狀，但又可能面臨家長參與會議意願不高，這也會加深學校特色推展的難度。

五、疏離的學校文化，阻礙合作參與的可能

當學校長久以來都處於安逸狀態時，成員會日漸失去改革的企圖和動力。對教師而言，教室教學是個人的事務和職責，他們已習慣獨自設計、處理個人教室的教學活動，依附於熟悉的例行教學工作和固定不變的行為基準，不易開放自己的教學世界與他人分享或檢討個人教學經驗（甄曉蘭，2002）。另一方面，對行政人員來說，兼負行政和教學工作已占據工作大部分時間，可能也無多餘精力再去思索創新的可能，學校文化呈現是一種停滯不前的疏離文化，妨礙合作參與的可能；或者學校文化太過重視人情包袱，怕得罪利害彼此情誼而不敢創新，這些都會阻礙學校特色發展的因素，

六、資源無法持續挹注，導致學校特色難以永續發展

受到少子化的影響致使有些學校難以存續，教育部積極推動特色學校模式，同時參考在地遊學路線的規劃，鼓勵各校充分運用所在社區之資源，發展其場域課程及特色教學，並提出「發展特色學校與辦理國民中小學閒置校舍空間活化利用」方案（教育部，2007）。政府除了對學校發展特色給予充分支援與資助外，更應針對社會變遷與時代脈動，配合少子化的趨勢，善用組織再造、鼓勵家長參與學校事務、調整學校為最適經營規模，重整學校閒置空間、教育行銷、加強教育研究及評鑑工作等因應措施，方能真正發揮學校特色的效用，促使教育達到永續經營與發展的新境界。質言之，學校發展學校特色之初，除了需要上級主管機關的輔導與協助，還需要外界給予物質上和精神上的肯定與援助，或要求各學校共同組成以地區或特性性質的群組學校，甚至向外尋找企業或機構進行異業結盟，才能促使學校永續成長。

總而言之，學校特色是學校本位管理的一環，它代表學校發展學校本位課程的精神，學校特色不僅可以凝聚學校成員對學校的認同感，提昇有效能的學校文化，同時學校特色可達成學校行銷、精緻教育以及建立學校形象、品牌等功效。學校成員對於發展學校特色各具有舉足輕重的地位，校長須建立學校特色之願景與發展目標，並且持續與成員溝通協調，使成員皆能建立發展學校特色之共識。學校教職員也必須做好被領導之道，除了完成職務上的工作外，教師須兼具專業認同與組織承諾，行政人員亦可藉由組成跨功能的行政團隊推展學校特色之任務。此外，家長對學校發展學校特色的態度亦十分重要，當家長持正向積極的態度看待學校特色發展時，有助於學校特色成功的建立，也有利於學生學習表現。

但是發展學校特色仍可能遭遇到困難，如：(一) 校長強勢領導作為，無法促發學校成員合作；(二) 教師抗拒革新，專業自主不彰；(三) 行政人員權責劃分不清，相關配套不足；(四) 家長參與意願不高，存在歧異的意見；(五) 疏離的學校文化，阻礙合作參與的可能；(六) 資源無法持續挹注，導致難永續發展。因此學校特色的發展並非僅是單純的政策而已，它同時也涉及到校長的領導、教師的專業自主和家長的參與教育權之微觀政治運作，同時它也可視為組織的變革，是一種新思維及新的行為模式，唯一透過成員的共同協調合作，才能成功建立學校特色，使學校達到永續經營的目標。

第三節 學校創新經營

在全球化的激烈市場競爭下，組織必須重視策略，不斷求新求變並善用創新來取得競爭優勢。假若沒有創新，就不會有新產品、新服務及新的組織模式。本節首先探討創新的意涵，其次探討學校創新經營之意義、內涵、理念和思維，最後探討學校創新經營的實施策略。

壹、創新之意涵

創新就英文字義而言是改變或引進新事物，根據韋氏字典的解釋，創新的定義是一種新觀念、新方法或新奇的事物。Tang(1998)將創意界定為：「應用新點子達到有利目的的複雜過程。」(引自吳清山，2004)。而 Robbins 與 Coulter 亦認為創意是：「採用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。」(引自濮世緯，2003)。換言之，「點子」乃是創意的必要條件，沒有點子，創意很難產生，而點子的泉源則來自創意，經由創意將一些獨特的點子加以有系統地組合，然後化為實際行動，使能促進組織品質的改善與提昇。因此，吳清山(2004)認為創意可以視為是一種創意實用化的過程，意即運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質的改進與提升。

然而，創新並不是靈機一動或是一個新點子就行，而是應以相關理論為基礎，進而投入經營，才能激發出新的經營火花，達成具體成效(濮世緯，2003)。蔡純姿(2004)即綜合歸納國內外學者專家的觀點，提出所謂的「創新」是指「組織為了因應環境變遷與發展需要，整合個人及群體的新觀念、新法與新策略，經

由管理創新、技術創新與文化創新等有系統的內涵與歷程，進而達成提升競爭優勢的目的。」

創新一詞在知識經濟時代，乃是組織為提昇競爭力，不斷求新求變以取得優勢領先地位之關鍵。所謂的創新，已非傳統上所認為的開發新產品或採用新技術，因為要從傳統經營模式獲利已不容易，而是要運用新的事業模式（李田樹、李芳齡譯，2000）。對於創新之多元意涵，研究者歸納學者看法，分類成下列面向加以探討：

一、就本質層面而言

創新乃是指任何新觀念、方法或策略，是經由一個人或其他採用單位所知覺出的一種新觀念、實務或事務（Rich, 1992; Rogers, 1995）。創新既是觀念性的，也是認知性的（Drucker, 1986）。而創新需要創意點子，沒有創意點子，創新將流於空談，不切實際，所以點子是構成創新的動力，亦是創新的活水源頭（吳清山，2004）。創新既是點子之發現與運用，所以創新之過程，即是採取有用的點子，將其轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。點子成為創新過程中必要的條件，而點子係源自於創意，經由創意將點子加以系統的組合，並轉化為行動，進而促進組織品質的提昇（Certo, 2003）。

二、就目標層面而言

創新是一種思考信念，乃是一種正面的自尊心態，能夠幫助人產生一種積極而樂觀的信念。創新亦是一種遠見，創新信念是否獨到，只需看你是否能把目光集中在可能的未來，而不光是眼前的表象（劉蘊芳譯，2000）。

三、就策略層面而言

方至民（2002）認為要使組織有優勢策略的作為，才能創造獨特的競爭優勢，而這獨特的競爭優勢來源，更是要以不斷的創新才能保持地位。故組織經營者之基本修為，則是應依據組織的新願景，研發全新的工作策略，測試各種新策略。而願景策略的本質即是聯結有價值的活動，創造或增加顧客認知的價值，也就是指組織在思考策略時，所圍繞的核心理念與根本的企圖。組織為了能夠清楚的展現目前所擁有的核心資源，同時顯示未來預期的變化，必須就組織內部的有形資產、無形資產、員工個人能力及組織能力等方面予以檢視、規劃，藉以提升組織

創新管理的能力（吳思華，2001）。

四、就過程層面而言

創新可視為創意活用的過程（陳今珍，2004）。而創意與創新並不相同，在絕大多數情況中，創意構成创新的主要成分（許士軍，2003）。可見，創新是使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程（巫宗融譯，2000）。在組織邁向一種新組織及新環境變革的選擇過程，或是新工具或新產品的成功利用，都代表著一種創新。故創新不光只是意味著一種產品的改變，而且更涉及到如何使用選擇與擴散該產品的複雜變革過程，且創新是一個具有階段性的流程活動（Savioz & Sannemann, 1999）。

同時，創新也屬於一種資訊流程的活動，從事創新的團隊將獲得相關創新機會的資訊，並應用到產品的設計及開發策略上，用以提供顧客新的產品或服務（Moenaert, Caeldries, Lievens, & Wauters, 2000）。

五、就結果層面而言

Afuah 認為创新的結果，係指為「新東西」，此觀點認為创新是使用新的技術及知識，提供新的產品及服務，而這種結果具備前所未有的產品屬性（徐作聖、邱奕嘉譯，2000）。Hagen 認為從创新乃是一種新思想、新的產品之觀點，界定一個存在的組織，因心理或美學新概念的注入，而獲得實際的改善，所呈現出來的組織新風貌即是创新（引自莊立民，2005）。

綜上所述，研究者認為创新之意涵，實具有多層面之解釋。若就本質層面而言，创新乃是創意點子的啟發；就目標層面而言，创新是具有高層次與價值性的目標；就策略層面而言，创新即是要尋求組織的優勢；就過程層面而言，创新是一個具有流動性的轉化過程；而就結果層面而言，创新是一種新產品，更是促使組織改變新風貌的實際成果。

因此，创新不只是侷限於如何把事情做好，而是要思考與探討須以怎麼樣创新的經營模式，才能提供組織突破現狀，形塑競爭之優勢，如此才是組織維持永續經營與卓越成長之關鍵。

貳、學校創新經營之意義

企業經營尋求創新之目的，在於如何創造新的成長空間，找出新客戶群，提供具有速度更快、成本更低、彈性更高的新創造價值產品（李良相，2002）。而在此變化性大且競爭性強的知識經濟時代下，教育勢必需要採取主動、積極和創新的策略，才能培育有創新思維與創新能力的現代國民，提昇國家的競爭力。因此，學校教育活動應契合創新的精義（吳清基，2003），以促進學校組織與教師個人的革新與進步。學者吳清山和林天祐（2003）將創新經營（innovation management）界定為：「一個組織在產品、過程或服務」等方面力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效之策略。」並進一步結合創新的意涵界定學校創新經營為：「在學校環境的場域中，採用創意的點子將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提昇學校效能和達成學校教育目標。」

Rich（1992）亦從教育觀點指出任何新的觀點、方法、活動計畫或科技，被用來改善教育品質者，乃屬於教育的創新。林新發（2003）認為將組織經營的理念作為學校經營的借鏡，進而發展出學校經營特有的創新策略，即為學校創新經營。經營者戮力於尋求學校創新經營時，可以視為經營一所學校，係在理念思考、方案規劃、策略實踐等方面，所創造出之各種新作為，而有別於學校既有或他校已有之基礎（黃宗顯，2004）。陳今珍（2004）則結合點子之觀點，認為學校創新經營之意義，可以界定為在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。吳清山（2004）更認為學校創新經營，乃是創新與經營的結合體，以創新為體、經營為用，發揮學校教育功能。其所包含之層面：

（一）就場域而言：它是在學校環境下進行，可能在行政經營的改變；也可能是教學的調整。

（二）就方法而言：是採用創意點子，而且轉化到學校服務、產品或學校創新經營之研究工作方法的過程，是一種學校從理念引導到行動實踐過程。

（三）就目標而言：它是有其價值性目的，主要在發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。換言之，學校創新經營是建立在教育價值基礎之上。

盧延根(2004)認為學校創新經營意指，學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的準則經整體運作，跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，以長期投資的方

式，尋求經營改善之道，並提出遠見與創新的意念，以創造教育佳績為目標。

而蔡純姿(2004)進一步將學校創新經營的意涵與整體概念闡釋如下：

(一) 學校創新經營兼含組織系統與管理技術：學校創新經營即在學校既有基礎上，重新思考管理創新系統在理念、結構、流程、人員與策略等層面的作為，激發創新動力，讓學校能夠持續進步與創新。

(二) 學校創新經營是學校內外部環境交互影響的動態運作：學校創新經營必須因應學校內外部環境，全盤掌握創新需求與環境的變遷，隨時調整因應，透過系統化運作，促使創意與創新活動不斷發展、修正與再發展，進而內化為學校文化的一部份。創新並非靜態的管理程序，而是動態發展的持續歷程，不僅強調個人的創造力，也著重組織團隊的創意的應用、發展與經營。

(三) 學校創新經營是一有計畫的、有系統的、有步驟的的歷程：學校創新經營從創新思維出發，整合內外部條件及環境，創新課程與教學內容，透過有計畫的、有系統的、有步驟的的變革歷程，創造一種新的學校文化。在行政運作上，透過學校成員共同的參與和合作，經由創意、創新活動與創新經營實施，是一種集體參與及合作的結果。

(四) 創造力是學校創新經營的必要條件：創造力是學校創新經營的成敗的關鍵，植基於學校成員的創造力，創意可能來自個人的靈感或團體創造力的腦力激盪，透過創意整合所獲得的知識(資訊)，加上學校文化與環境的催化影響，完善的知識系統不僅能夠協助成員有效地取得、儲存、傳遞知識(資訊)，有助於創新知識的轉換與實踐。

(五) 學校創新經營之目的在於提升學校競爭力：學校創新經營之目的，在於促使學校能夠有效改善學校內部學習條件，並能良好適應外部環境變遷，有效達成教育目標，提升組織績效。學校行政人員、教師、家長與學生確保營造優質活力新校園，深耕多元化的創意內涵，親師生合力打造創造力新校園，提升學校整體競爭力。

張玉台(2005)則認為學校創新經營主要表現在行政管理、課程教學、學生活動展能、環境規劃與社區資源運用創新上。

綜上所述，學校創新經營即是學校運用既有的資源與環境條件，跳脫原有思維想法，提出創新經營的意念和計畫，透過有計畫的、有系統的、有步驟的的革

新歷程，以提昇學校教育的品質和績效，進而增進學校的整體競爭力。

學校經營面臨著多元價值之社會體系，教改聲浪更是勢不可擋，社會大眾對學校品質要求愈來愈高，無形之中也增加學校辦學的壓力。因此，學校創新經營不再是口號，不僅是一種理念的倡導，更是一種行動的實踐。透過正確理念的引導，落實在實際學校環境中，讓學校經營更具績效與特色。而學校採用創新經營，絕非是為創新而創新，乃是以創新達精緻，提升學校競爭力（吳清基，1989）。因此，本研究定義學校創新經營，係指學校為獲取經營之競爭優勢，在技術、過程、產品或服務等方面，符應現實需求，突現本位經營特色，發展組織核心能力並提升組織績效之策略。

參、學校創新經營的內涵

學校創新經營，基本上是結合組織創新和學校經營的理念形成學校創新經營的內涵。姚怡宜(2004)即曾綜合學者、實務與政策的觀點，提出學校創新的內涵係為組織的系統性與有機的改變，將資源、創意、知識、計劃與經營管理等元素系統性的變革策略與運用，透過及集體對話與團隊問題解決，創造具有價值與新穎、適切之產品、服務、程序、技術、管理策略等。以下茲列舉一些學者的觀點分述如下：

張明輝(2003)論及學校創新的內涵，包括教師創意教學策略、學生創意活動展能、校園規劃及校園美化、創新社會資源運用、建構知識管理系統及學校行政管理創新等。其更從美、英二國推展學校創新經營相關的實施計畫與策略，歸納十項特色如下：

- 1.富有彈性。學校創新經營的彈性不僅顯現於整體經營模式的多樣化，也包括內部運作的彈性以及服務的彈性。前者例如重視自主與授權，充分給予相關人員自行發展和研究創新的機會；後者則強調滿足不同學生的興趣與需要。

- 2.具有明確的焦點。即學校創新經營擁有一明確的創新範圍，例如招收特殊背景的學生、提供具有挑戰性的學業標準或是特殊的課程與教學內容等，並且學校能提供相關的計畫與學習成果。

- 3.重視目標與計畫的達成。學校創新經營並非只是個人一時喜好或靈感的抒發，相反地，其藉由目標與願景的建立，有系統地落實創新，並將創新的目標統

整於學校發展計畫中。而除了建立相關的目標與計畫外，學校創新經營也強調績效的原則與實施。簡言之，學校創新不僅具有明確的目標與計畫，同時重視創新的成果與表現。

4.學校相關人員認同並支持學校。學校創新經營藉由凝聚相關人員的共同意識以及建立卓越的學校形象，來贏得其對學校的認同感，進而願意支持、參與或協助學校創新工作的推展。

5.了解大眾對學校的期待以及家長、學生的需求。學校不僅重視相關人員所具有的共識，也試圖積極了解彼此間可能的差異。為提昇教育市場的競爭力以及學校經營的績效，學校創新經營重視消費者的選擇權，期能滿足消費者不同的興趣與需求。

6.營造利於創新的環境與文化。學校具有激發創意的環境以及冒險的文化，鼓勵創新與實驗，使得師生的創造力不僅能獲得啟發，同時也擁有較大的空間與彈性來實踐創意。此外，學校也鼓勵反省與思考，透過問題的發掘與改進，引發創新的動力。

7.重視教師專業自主權。學校提供教師良好的工作環境，協助其專業發展，同時授權教師，使得教師工作具有專業榮譽感，工作士氣、自尊與自信獲得提昇，學校創新經營運作得以順利進行。

8.領導者具有使命感與個人魅力。儘管創新經營強調集體參與及合作，然不可否認地，領導者在其中扮演重要的角色，領導者個人風範將會影響成員追隨的意願，同時其領導方式也可能影響學校創新經營的型態。

9.強調合作與參與。學校創新經營是整合校內外、公私立單位資源與努力，所共同完成的。學校透過與他校或其他機構的合作，不僅彼此能保持較佳或較緊密的聯繫，同時能分享彼此資源、觀念以及經驗，並能相互激勵士氣。

10.善用創新的技術與設備。技術創新是學校創新經營的一個重要部份，學校藉由資訊科技使課程的內容與實施更為生動且具有彈性，進而使學生、教師及學校都能更有效率。

林新發(2003)則認為學校創新經營的內涵應包含學校行政創新與教學創新：

(一)學校行政創新：學校組織為因應內外環境的改變，所進行的一連串有關學校組織內策略性管理、人際溝通、資源運用等運作模式，鼓勵學校成員主

動、積極參與學校各項決定，並以學校整體發展為考量，提昇學校效能為遠景的一種創新管理模式，即可稱為「學校行政創新」。

(二) 學校教學創新：教學創新(instructional innovation)是指引進新的教學觀念、方法或工具，使學生不僅學到知識，也學到方法、技巧以及相關的態度、觀念、理想(林生傳，1998)。換言之，身為教師者，不但在教學技術上能具備反省性的教學能力，同時在教學精神上亦能對學生產生正向積極、潛移默化的作用。

吳清山、林天祐(2003)由組織創新定義的角度，指出學校創新經營的內涵為：

- 1.技術創新：如教學、評量、工作方式、資源運用…等改變。
- 2.產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作…等生產。
- 3.服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務…等改變。
- 4.流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計等業務處理程序，開會流程…等改變。
- 5.活動創新：如學校開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行…等突破。
- 6.特色創新：如發展學校特色、型塑學校獨特文化…等。

吳清山(2005)認為創新就其範疇而言，主要包括下列三方面：

- 1.產品創新：為提升產品的創新，降低其成本而做的外形改變。
- 2.製程創新：產品製造過程的改變。
- 3.手法創新：產品研發、製造、服務或行銷的改變。

而若就其層次來看，亦可區分為：

- 1.突破性創新(breakthrough innovation)：能創造出一種新的產業或一種新的科技，而這種科技又可引出一系列較次級的創新產品或科技。
- 2.明顯性創新(distinctive innovation)：突破性創新中所引發出來的次級創新。
- 3.漸進性創新(incremental innovation)：從明顯性創新中所衍生的更次級創

新。

蔡純姿(2004)進一步綜合學校創新經營之內涵，歸納區分為管理創新、技術創新與文化創新三個主要系統：

- 1.管理創新：學校創新經營有關管理創新系統，包括理念創新、人力創新、結構創新、流程創新、領導創新等。
- 2.技術創新：學校創新經營有關技術創新系統，包括校園營造創新、資源應用創新、行政運作創新、課程教學創新與學生活動創新等。
- 3.文化創新：學校創新經營有關文化創新系統，包括學校文化與特色、教師文化與作為與學生文化與表現等。

學校創新經營在強調知識、創新與學習的時代逐漸受到重視，由教育部、國科會指導，中華創意發展協會、國立台灣師範大學主辦之「學校創新經營獎」，鼓勵國中、小學校經營團隊結合資訊與網路科技，推展創新與多元的行政措施，甄選之「獎項類組」包括：課程與教學貢獻組、學生活動展能組、校園環境美化組、社會與環境資源應用等組別，並以「學校經營創新背景」、「學校經營創新策略」、「學校經營創新成效」為評審指標加以評估各校創新經營現況與創新具體創新成果（中華創意發展協會，2006），從該獎項所甄選之類組、評審標準，延伸而得學校創新之內涵：

1.創新面向

- (1) 課程與教學貢獻：建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動。
- (2) 學生活動展能：推動學生課內、外活動，發展學生多元才能。
- (3) 校園環境美化：規劃校園環境，通暢學生學習動機與品質。
- (4) 社會與環境資源應用：建立良好公共關係，引入社會與環境資源，提升學習效益。
- (5) 行政管理革新組：加強行政效率與品質，提昇組織績效。

2.創新背景

- (1) 制度或方案的廢止

- (2) 新制度或方案的採用
- (3) 佳制度或方案的試驗
- (4) 舊制度或方案妥協
- (5) 用過制度或方案再採用

3.創新策略

- (1) 資源（空間、材料、設備）獲取與應用
- (2) 經費募集與應用
- (3) 團隊建置與激勵
- (4) 流程控管與改善
- (5) 組織再造與發展

4.創新成效

- (1) 學習文化的建構：例如：知識分享的風氣
- (2) 創新文化的塑造：例如：解決問題的效率與效果
- (3) 團隊精神的提昇
- (4) 資源加值化

綜上所述，學校創新經營涵蓋了校務運作的整體層面，不僅在行政管理與課程教學上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、成果、服務、流程、活動與文化特色的創新。

肆、學校創新經營之理念

學校創新經營是一項持久性、挑戰性和艱鉅性的教育改造工程，必須以理念來指引創新經營之具體行動，創新經營之重要理念包括（吳清山，2004）：

1. 前瞻思維：創新不是在既有的框架內思考，他必須是一種突破性和前瞻性的想法也必須視一種整體性、系統性和全面性的思維。
2. 開放多元：創新需要腦力，需要在開放的環境下才能滋潤成長，若是處

在封閉的環境，人際互動少，過於服從權威者言行，無法激發創意的智慧的火花，因此學校經營需要開放的氣氛和環境，學校成員彼此敞開心胸，彼此願意對話和分享經驗。

- 3.品質卓越：以創造價值為核心之創新目標，學校經營具有特色，可圈可點。
- 4.持續改進：學校創新是一趟旅程，經由不斷回饋，展現「追求進步，永無止境」之歷程。
- 5.容忍錯誤：對於創新過程的嘗試與錯誤加以容忍，不苛責。
- 6.發展特色：學校創新經營之實施構築在「發展特色」的深層意義，促進優良體質的轉變。

伍、學校創新經營之思維

Shapiro（戴至中譯，2002）提出組織創新經營，需具有 7R 的思維觀念：

- （一）重新思考（rethink）：以「為什麼/Why？」來思考。
- （二）重新組合（reconfigure）：以「什麼/What？」尋找新答案。
- （三）重新定序（resequence）：以「何時/When？」考量活動運行時機和順序。
- （四）重新定位（relocate）：以「在那裡/Where？」探討活動進行。
- （五）重新定量（reduce）：以活動頻率的思考點為主。
- （六）重新指派（reassign）：以「誰/Who？」來負責執行任務。
- （七）重新裝備（retool）：以「如何/How？」處理或完成任務。

故學校於推動組織的創新與變革之時，應思考如何建立一套有效的評估標準、形成成功雛型、推動有助於改造創新的校園文化、不斷的進行教育與學習，在肯定與認同創新管理成效前，皆納入整體行動方案當中。Levitt 與 March（1988）更鼓勵組織從事模仿性創新，站在創新者的基礎上，改良現有產品而不要當創新者，去承受高市場風險，而許多組織領導人為了組織短期的利益，將資

源投入可能造成永久傷害的突破性新科技，這也就是組織面臨兩難的窘境。

創新經營既為學校組織面對多重壓力之下，攫獲競爭優勢，維繫永續經營之必要門徑，因而動員組織所有資源，進行全面創新經營模式之變革，相信是勢在必行之情事。然而，若從另一層面思考，對於學校戮力於創新經營之行動，卻又必須避免因創新成果未具價值性、未能為消費市場所接受、未能提升整體核心能力，以致造成學校組織資源空耗。更甚者，學校組織經營將因創新活動之衝突，醞釀產生負面能量，進而干擾、危害組織之發展。因此，學校實施創新經營如何平衡正面與負面能量及其取捨，如何實施具績效之創新經營流程，以及如何建構符應現行學校組織特質、背景，進而產生具體明確之推行模式，其應注意相關之內容、重點與架構，研究者欲藉助藍海策略的策略步驟來進行探討之原因所在。

陸、學校創新經營之實施策略

學校創新經營如徒具計畫，就算擁有很好的創新理念，擁有高規劃力與執行力的團隊，甚至定出很完善的配套措施，但若缺乏有效的實施策略終將使得學校創新經營計畫無法順利推展，執行成效亦會大打折扣。因此，創新經營的策略運用相當重要，攸關學校創新經營計畫的執行成敗，以下，茲將一些學者的所提出的實施策略分述如下：

吳清山、林天祐(2003)指出學校創新經營的策略為：

1. 建構創新機制，培養成員創新能力：型塑學校為學習型組織，透過個人學習、團隊學習和組織學習方式，塑造學校學習文化，成員願意學習、嘗試與改變，則有助於學校創新經營。
2. 建立人力資源庫：善用學校人力資源，並做好成員在職教育，改變成員觀念，提昇成員專業知能。
3. 鼓勵和獎勵學校成員提出新點子：以改進學校行政和教學各項作為。
4. 激發成員團隊精神和凝聚力：讓成員願意貢獻其智慧，對於創新經營將是一股重大助力。

林新發(2003)則從學校領導、行政管理、專業發展及課程教學等四方面，列

舉出學校經營創新的可行策略：

- 1.學校領導方面—轉型領導：著重理念層次的溝通，經由領導行為而提昇組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，增進組織成員對組織領導者的向心力。因此，教育組織的領導者，應發揮其「規範的權威」，透過人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成員。
- 2.行政管理方面：行政管理的策略包括學校本位管理、知識管理、組織學習等。
- 3.專業發展方面—專業發展學校：美國專業發展學校(professional development schools)，是中小學與師資培育機構合作的師資培育革新策略。這種良性互動的成長環境，結合了教師職前與在職的專業培訓以及教育研究，對於創新教學的實驗、教育專業的發展，提供了一個新的典範。
- 4.課程教學方面：可從事建構教學、多元智慧教學等教學創新實驗。

蕭錫錡(2003)依據 Porter 的組織競爭優勢之分類，認為學校創新經營策略，可採用成本領導策略(cost leadership)、差異策略(differentiation)、重點(或集中)策略，以增加學校的績效：

- 1.成本領導策略：學校在有限資源的情況下，提高運作的效率、運用科技的創新等方法，提高教育績效。
- 2.差異策略：建立學校特色，化缺點為優勢，使學校教育品質提昇，使學校具有高品質、特別的教育服務、創新的教學、行政設計及特殊形象等。
- 3.重點(或集中)策略：與上述二策略並用，使學校自主經營色彩更為鮮明。

吳清山(2004)為使學校創新經營能夠收到更良好的效果，提出下列六項實施策略：

- 1.校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新：校長在學校創新經營扮演者關鍵角色，只有校長具有創新的認知和知能，並有意願從事校務創新時，才能使創新經營有效推動。Klein 和 Wasserstein (2000)即曾指出：「學校必須

適應迅速變化的環境，並發展新的態度和心態，而校長和其團隊最主要職責之一便是確保學校的創新與發展。」所以學校創新經營的激發及執行，校長及其團隊顯然具有舉足輕重的地位。

- 2.形塑學校為學習行組織，塑造學習文化：學校創新經營是一種觀念的轉化，也是一種文化的重塑，需要以學習行組織為基礎，才能持續發展。所以學校要能有效推動創新經營，根本要件就是讓學校成為學習型學校，不管是個人學習、團隊學習或組織學習，都能蔚成一股風氣，成為一種生活習慣，個人和組織皆願意追求新知，勇於創新，自然有利於學校創新經營。
- 3.建立學校人力庫，善用學校人力資源：學校推動創新經營，人才是促動的決定性要素，缺乏人力支持，將無法激起創新經營的動力，因為很多創意經營的點子，都來自於人的腦力，這些腦力的發揮將使學校經營邁向一個嶄新的境界。因此，學校實施創新經營，就人力資源運用而言，建立人力資料庫是首要工作，此外，提供學校成員相關創新經營的進修活動及研究，改變成員觀念，提昇成員專業與創意知能，亦是善用學校人力資源很有效的策略之一。
- 4.鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考：學校創新經營的元素來自於創意，沒有創意的創意經營是空的，創意點子可以說是帶動學校創新經營的火車頭。因此，學校應鼓勵師生針對校務提出創意新點子，凡經學校採用，有助於學校行政和教學各項作為者，給予獎勵並予公開表揚，以肯定其對於學校創新經營的貢獻。
- 5.提供各項充分資源，以利創新經營推動：學校創新經營不只需要創意的智慧，同時也需要一些資源的配合，否則只靠創意而無資源協助，可能產生難以推展的困境，所謂「巧婦難為無米之炊」，其理亦在於此。而學校創新經營所需的資源，除了人力資源之外，亦包含經費、時間、空間、物力

等資源，即使有充足的人力，若無其他資源配合，創新經營的效果仍屬有限。

6. 觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力：學校創新經營，除了靠學校人員發揮集思廣益之外，至標竿學校參觀訪問，進行觀摩學習，也是很有效的策略之一。因為在觀摩學習中，不但可以收到見賢思齊的效果，也可開拓學校經營視野，讓學校經營更有績效。

蔡純姿(2004)則歸納「Inno-School 全國學校創新經營獎」五所個案學校在推動創新經營層面所運用的策略與作為，進一步闡釋學校創新經營的具體對策如下：

1. 建構學校創新經營的理念與願景：推動學校創新經營之前，應分析學校優勢條件，注入創新構想，建構創新願景，鼓勵學校成員勇以嘗試，並加強教師對創新之承諾與認同，讓創新變成學校共同的語言、行動與文化。
2. 營造有利於激發創新之校園環境：推動學校創新經營，應以開放人文的觀點，營造有生命力的校園，積極鼓勵與支持師生探索新創意，允許自由且無壓力感的對話空間，構築一個適意創思的環境，為學校創新經營的要件。
3. 調整組織結構，激發創新：推動學校創新，應依據學校需要進行組織結構的彈性調整、決策流程創新，簡化工作程序，循序漸進建立兼顧效率與彈性的組織結構與校務處理機制。
4. 開發運用社會資源：學校帶動創新經營應能整合科技和資源，運用家長與社區資源，並促使資源有效轉化，加值激發更多創意產生，且能引導家長參與學校教育活動，成為創新夥伴。
5. 規劃學校創新方案：推動學校創新經營，應能因應學校內外部環境，全盤掌握全球視野與本土精神，集思廣益規劃推動學校創新方案，且能隨時調整因應，周延規劃，透過系統化運作，促使創新活動永續發展。
6. 組織核心團隊：推動學校創新經營，應慎選核心團隊成員，採取策略結盟，

深化團隊學習型文化，建立夥伴學習群，觀摩見習創新策略，賦予更多的專業訓練。

- 7.精鍊核心能力與核心技術：推動學校創新經營，宜善用新管理理論，精鍊核心技術，成就永續創新之關鍵。
- 8.善用資訊科技：推動學校創新經營，應能結合資訊科技與管理系統的建立，用以知識蒐集、分析、分享與創新資料檔案與資料，落實知識管理之具體實踐。
- 9.善用激勵與誘因：推動學校創新經營，應循序設置激勵辦法，提供誘因與獎酬，積極引導師生創新，激發教師終身學習與自我超越。
- 10.加強創意與創新績效評鑑：推動學校創新經營，基於創新為一動態歷程的經營體系，應善用創新歷程，積極建立績效評鑑與回饋系統。

綜上所述，經營策略是組織目標達成的重要因素之一，因此，學校創新經營不應是為創新而創新，更要符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。藉由創新機制的建構，培養成員創新能力和習慣，以透過個人學習、團隊學習和組織學習方式，塑造學校學習文化，使學校成員願意學習、嘗試與改變。其次，學校應該建立人力資源庫，包含教師、學生及家長，以期善用學校人力資源，並做好成員在職教育，改變成員觀念，提升成員專業知能。此外，多鼓勵和獎勵學校成員提出新點子，以改進學校各項行政和教學措施，讓成員願意貢獻其智慧，對於創新經營皆是一股重大的助力。

第三章 研究方法與歷程

本研究旨在探討藍海策略的策略步驟與學校特色創新經營規劃與實施間之相關因素。除了對藍海策略的策略步驟需有所認知之外，更必須深入探究個案學校推動學校特色創新經營的現況、困境、因應之道，及其與藍海策略所提之價值創新之創新經營方式的關係為何。

本章第一至三節探討本研究採取之研究方法的選擇、架構與流程、研究歷程，第四節資料分析與整理，第五節信度與效度檢核。茲將本研究所使用的研究方法分述如下：

第一節 選擇研究方法

表 3-1-1 藍海策略運用在教育方面相關研究一覽表

研究者	年代	研究設計	論文名稱
稻江科技暨管理學院 李玉惠	(2006)	量化研究，透過文獻資料分析，歸納學校革新的兩個層面，包括學校行政革新與學校教學革新；同時綜合國內應用藍海策略的四項行動架構消除、降低、提升、創造進行相關研究之方法；而後據以作為進行深入訪談，再依據訪談結果彙整成問卷題項，實施行問卷調查。	學校革新的藍海策略初探
稻江科技暨管理學院 李玉惠	(2006)	量化研究，採扎根理論模式，透過深度訪談與開放性問卷調查，瞭解學校附幼兒園長和新移民幼兒家長對新移民幼兒教育的觀點和意見。	新移民子女教育的藍海思維
國立花蓮教育大學 魏士欽	(2007)	質性研究，以「藍海策略」為分析架構，採個案研究的方式，透過實際訪查與資料的蒐集與歸納，探討成功國小體育館使用情形及經營現況，並提出相關建議。	以藍海策略分析學校體育館經營現況之探討：以宜蘭縣成功國小為例
國立臺灣師範大學 許添明	(2008)	質性研究，以文獻分析、焦點團體訪談、個人訪談等方式來探索花蓮教育的藍海策略，包括尋找花蓮學生的新教育目標，以及探討執行過程可能遭遇的問題與解決方法。	花蓮教育的藍海策略
國立嘉義大學 詹麗玲	(2008)	量化研究，研究對象為彰化縣公立幼稚園負責規劃園所及班務之負責人、園長、教師、行政人員共計 448 人進行研究。自編的「幼稚園經營量表」、「幼稚園因應策略量表」。	幼稚園經營面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例
國立政治大學	(2008)	量化研究，以文獻分析法、問卷調查法及訪談法，問卷調查樣本以宜蘭縣、基隆市、台北市、	幼稚園運用藍海策略與創新經營

李于梅		台北縣、桃園縣公私立幼稚園園長為研究對象，研究工具包含採用自編之「幼稚園園長藍海策略知覺調查問卷」、「園所創新經營調查問卷」。本研究統計方法為描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、多元逐步迴歸分析、結構方程模式 (SEM) 分析及內容分析等方法進行分析討論。	之研究
亞東技術學院 林誠得	(2008)	質性研究，用文獻分析的方法，透過對藍海策略的了解，以及休閒教育在學校推展之情況，進而融合應用藍海策略在學校推展休閒教育上，以期提升學校休閒教育之功能與價值。	藍海策略在學校推展休閒教育之應用
國立屏東教育大學 林恒斌	(2008)	質性研究，以「挹注學校優質人力資源策略」、「創造人力資源最大價值策略」、「促進人資價值永續發展策略」等三個構面，人力規劃、人力甄選、人力任用、人力發展、人力激勵及人力維持等六大內涵來探討學校人力資源管理。並運用藍海策略的四項行動架構——消除、降低、提升、創造，勾勒學校人力資源新價值曲線，建構出學校人力資源管理的藍海策略。	學校人力資源管理藍海策略之探討
國立東華大學 邱元亨	(2009)	質性研究，透過文獻分析建構出七項未來人才模型，再輔以花蓮願景和焦點團體成員之意見，型塑專屬花蓮未來所需之人才素養。	花蓮縣未來人才素養之研究

資料來源：研究者整理

從上表研究方法發現，對於藍海策略運用在教育方面之相關研究質、量研究皆有，但本研究認為學校特色經營是一個連續與動態的歷程，為更深入了解 S 國小在學校特色經營之現況、過程中困境、因應之道，因此本研究不採用量化研究的方式，選擇質性研究之個案研究法，以文件分析與訪談兩種方法進行資料的蒐集，深入了解 S 國小學校教育相關人員經營學校特色的經驗，以期研究結果更臻完善。茲將本研究所使用的研究方法分述如下：

壹、質性研究

質性研究的意義是以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004）。質性研究包括傳記研究、現象學研究、紮根理論研究、民族誌研究與個案研究（潘慧玲，2004），在質性研究的各種理論方法，都有其共通性。

質性研究的實施方法與過程可歸納下列特徵：資料以文字描述為主，豐富的

敘述情境與行為的過程，研究者以「統整」的觀點進行研究，將研究現場所有的人、事、物視為一個整體，強調以「自然情境」，研究者就是主要的研究工具，以儘量不干擾現場互動的方式，蒐集現場自然發生的事件資料，注重情境脈絡，從現場的觀察延伸，在關係的架構中發現意義，注重「參與者的觀點」，以局內人的觀點作意義的詮釋、「歸納」分析資料強調發現知識並非驗證知識、研究是具有「彈性」的，在研究場域中定義研究的方向和焦點，不做價值判斷，避免研究者偏見。「人性化的研究」，研究者親身體驗，研究是「學習的過程」，研究者學習以參與者的觀點觀看世界，對自己的價值觀有新的覺知、注重研究過程而非結果（黃瑞琴，2002；陳伯璋，1998）。質性研究的兩個基本概念，一是情境，它是指人類行為深受情境影響，二是意義，要了解人類的行為必須了解他們的思想、情感和行動的概念（高敬文，1996）。因此，質性研究強調現象的本質、形式，不只透過現象看本質，更希望針對現象再現現象本身的質。

本研究採用質性研究之個案研究，因個案研究強調在一個完整的情境脈絡下，對研究對象做深入的剖析與全面的理解，探討現象發生的過程意義的詮釋，透過多重資料來源歸納推理，在研究情境中進行檢驗，形成通則、概念。因此，本研究欲探討藍海策略的策略步驟與學校特色創新經營規劃與實施間之相關因素。希望了解個案學校推動學校特色創新經營的現況、困境、因應之道，及與其與藍海策略所提之價值創新之創新經營方式的關係為何。

貳、資料蒐集的方法

本研究以質性研究法進行資料蒐集，主要資料來源包含訪談及其他相關文件資料，以提高本研究信效度。茲將資料蒐集的方式分述如下：

一、文件分析法

要了解一個現象，研究者必須了解它的歷史、社會及環境的脈絡。文件有助於研究者了解歷史脈動，補充驗證觀察及訪談所得來的知識；並有助於探索事情發展現況的順序、時間背景、以及爭議的問題。

文件分析是質性研究者企求瞭解事物對其他人所具意義的一種方法，它讓研究者能夠通達以往事物可能被詮釋或瞭解的方式，它是一種取材於文字或非文字之資料，並從資料的脈絡中進行行為或現象之了解的一種研究方法，主要的目的

是使研究者進一步系統地考驗社會情境獲日常生活中的多個層面，以構成事件的完整全貌。本研究則是將學校和社區家長的基本資料及對校長、主任、教師與家長做訪談的內容，都是本研究做文件分析的內容。

質的研究中文件可以提供許多有價值的資料，而文件分析的優點就在於它可以彌補在其他研究方法中不足之處，藉由訪談的過程內容，提升教育行政者與學校經營參與者對於藍海策略理論之步驟的認知與瞭解，並瞭解學校經營參與者—校長、主任、教師與家長對於經營學校創新特色時，如何提出有效的經營策略。

並輔以學校基本資料、社區家長的基本資料、學校特色規劃與執行歷程等，做相關佐證。因此，和校長、主任、教師與家長的訪談記錄與學校特色經營成果冊，皆屬於本研究文件分析的範圍。

本研究經由學校經營參與者取得的文件有：學校基本資料、社區家長基本資料（包括年齡、性別、職業、姓名）、學校特色經營成果冊。

本研究所欲採取的文件分析實施情況，可分以下幾點說明：

（一）文件收集範圍與方式

研究者在進入個案學校的研究現場之前，會事先收集個案學校經營學校特色有關的書面資料，如簡介資料、相關報告、會議記錄、學校裡的文件、行事曆與檔案、人員組織表，組織人員的相關資料等，以做為進入研究現場之前，所必須具備的先備知識，和對於研究現場有一概括性的瞭解。加上本身在研究場域當中，看到、聽到的學校中重要的事件記錄下來。透過蒐集、整理、歸納分析這些文件。

（二）文件資料分析

徵求相關人員同意後，將文件資料加以影印蒐集。將蒐集的資料進行分類、編碼，將內容相近的資料歸納為同一類並與訪談資料進行交叉檢證。最後與訪談資料結合成為有組織的資料，並且針對資料做整體性的批判，形成暫時性的結論。

二、訪談法

訪談（interview）通常是兩個人或有時包含更多人，彼此間有目的之談話，由研究者引導，蒐集研究對象的語言資料，藉以了解研究對象解釋他們的世界。訪談可能有兩種運用的方式，一是做為蒐集資料的主要策略，二是配合參與觀

察、文件分析或其他研究技巧，做為蒐集資料的輔助方式（黃瑞琴，2002）。故可將訪談視為發生在兩個人之間為時短暫的次級社會互動，其中一方有著明確的目的，想從對方得到某些特定的資訊，互動中的社會角色包括訪談者及主要報導人或回答者。有鑑於研究者個人視野上的限制，為求深入瞭解台東縣 S 國小學校特色創新經營的實際情況，及在建構過程中可能遭遇的問題與因應之道，故本研究主要以訪談法深入研究該校的經營學校特色脈絡，進行資料蒐集。基於以下原因，本研究採取訪談法為主要資料蒐集之方法。

（一）使用訪談法的理由

訪談是溝通其目的在於得知受訪者的觀點、解釋和賦予意義已對情境有更多的了解（夏林清，1997）。每一個個體在不同的社會情境中有著不同的社會行為表態。若想要了解個體其內在心理觀點如：信念、動機、價值判斷或態度等，除了觀察其自然情境下所進行的活動及事件外，訪談是最快速且必要的（黃瑞琴，2002）。訪談法的優點不僅可以在互動中得到較完整的資料，也可以藉由與主要報告人信任感之建立而深入了解問題的核心；對於受訪者可澄清明確的研究目標，避免彼此間認知上的誤解；與受訪者的直接接觸或觀察中，可以藉此評鑑其答案的真實性，增加資料之信度（王文科，1995）。訪談法也適用於某些特定對象如幼童、文盲及語文能力障礙者，當受訪者較無法以文字表達其意見時，以口語表達是最直接的方式，訪談者在訪談時，亦可以控制受訪者回答問題之環境因素，掌握問題之次序及內容，使所蒐集之資料能緊扣研究之問題。本研究之研究對象有校長、主任、教師及家長，為求資料之完整，擬使用錄音工具先行記載，再以文字稿方式謄寫及分析，如受訪者對於使用錄音工具較為抗拒，且在使用時產生壓力，研究者將改以札記及在最短時間內摘取大綱，儘可能完整呈現貼近於主要報導人真實意見之資料，並將撰寫後內容供受訪者瀏覽確認，進行資料再檢測工作。

（二）訪談形式

訪談有很多不同的方式，質的研究主要採用開放型與半開放型訪談。開放型訪談通常沒有固定的訪談問題，訪談者鼓勵受訪者用自己的語言發表看法。訪談形式不拘一格，可以根據當時情況隨機應變（陳向明，2004）本研究所採行之訪談法以形式及內容與田野訪談較為相近，如訪談提綱、傾聽、表達高度興趣及紀錄受訪者所說過的話。訪談方式依情境大致分為正式訪談及非正式訪談，非正式

訪談如同日常生活間的對話，一種自由、開放且不具任何指示性之談話方式。正式訪談在於研究者與受訪者關係建立後，訪談內容趨於聚焦某特定問題。研究者雖保持開放性談話態度，唯明確要求受訪者回答其所提出之問題，或配合訪談內容要求受訪者進一步說明有關問題（黃瑞琴，2002）。訪談問題內容可分為結構性訪談與非結構性訪談，非結構性訪談在於受訪者回答問題時，給於空間發表對其有意義或感興趣之話題。而結構性訪談要求受訪者，只需回答有關研究者所提出之問題，雖然問題之答案仍為開放式，但範圍卻受到限制。本研究目的在於了解 S 國小學校特色創新經營歷程，研究者依研究之需要，故採「正式、半結構性」之訪談方式和校長、主任、教師及家長進行訪談。訪談的實施則是在研究者擬定訪談綱要，和受訪者約定時間、地點並說明訪談之目的，配合札記紀錄，針對所擬定之問題大綱進行資料蒐集，了解受訪者對研究主題之認知及感受，並確認再檢測，協助釐清概念。

（三）使用訪談法的限制

王文科（1995）認為訪談法所得的資料常有之限制為「高估所得資料之正確性」、「研究者與受訪者互動關係影響資料的真實性」（迎合或對立）、「時間過於耗時」、「受訪者缺乏思考時間」、「研究者和受訪者對於問題之認知差異」及「受訪者之信任感影響資料之真實性」。訪談的偏誤可能為「回答者的錯誤」、「研究者非刻意性的錯誤」、「受訪者有意的破壞」、「研究者之期待心理」、「為深入探問技巧或使用不當」及「受訪者對研究者之期待表態」。這些限制或偏誤在訪談時都需注意儘可能避免，而針對相同對象及意見在不同時間的再檢測，研究者必須反覆分析以保有對資料之敏銳性，可在訪談中隨時驗證檢測。

（四）訪談的面向如下：

1. S 國小校內人員的部份：就學、經歷、教學資歷來瞭解校長、主任和教師對於本研究議題的看法，並探究個案學校特色經營的發展現況、困境、因應之道和成果，及其與藍海策略的相關性。個案訪談人數 3 名。

2. S 國小家長的部分：先由個人基本資料的描述：如年齡、職業、家庭狀況拉近與訪問者之間的距離，並藉此逐漸和家長對於 S 國小學校特色經營（議題）的看法，接著開始進入正題，探究家長對於 S 國小學校特色經營的現況與相關問題解決之道。個案訪談家長 2 名。

藉由半結構式的訪談大綱（如附錄三、四）來引導受訪者回答問題，並將其內容整理成逐字稿，來做為資料分析時使用。

第二節 研究架構與流程

壹、研究架構

本研究採個案研究法，研究重點在分析學校特色創新經營的發展歷程，及其與「藍海策略」之核心理念－「價值創新」的策略步驟做法之間的關係。

依據研究背景、動機與目的，經彙整相關文獻後，建立本研究架構，如圖 3-2-1 所示。在研究架構圖當中，研究者先探討學校特色創新經營發展背景、相關實例，與藍海策略之價值創新的策略步驟互動關係為何？並將回饋用來設計學校特色創新經營的訪問題綱。研究者透過文件蒐集來進行資料的分析，和擬定訪問題綱，根據試訪結果修正訪談方式，再進行資料的蒐集、歸納，分析學校特色經營對個案學校創新經營的成效有何影響，進而分析兩者間的關係。

本研究主要在探討：當學校經營特色時若導入藍海策略的四項行動架構分析與六大策略步驟，對學校特色經營在創新層面的效益。本研究係採質性研究的個案分析法進行探索性研究，嘗試以個案深度訪談法來驗證藍海策略對學校特色經營創新的效益；並針對藍海策略之核心－「價值創新」進行文獻探討。

對所選定的經營學校特色績效卓越的台東縣 S 國小，先從四個面向(消除、降低、提升、創造)檢視學校經營之現況與困境；再以六大途徑（重建市場邊界、聚焦願景數字擺一邊、超越現有需求、策略次序要正確、克服重大組織障礙、把執行納入策略)分析學校特色經營的成果，驗證藍海策略之核心理念－「價值創新」對學校特色經營在創新層面的效益。

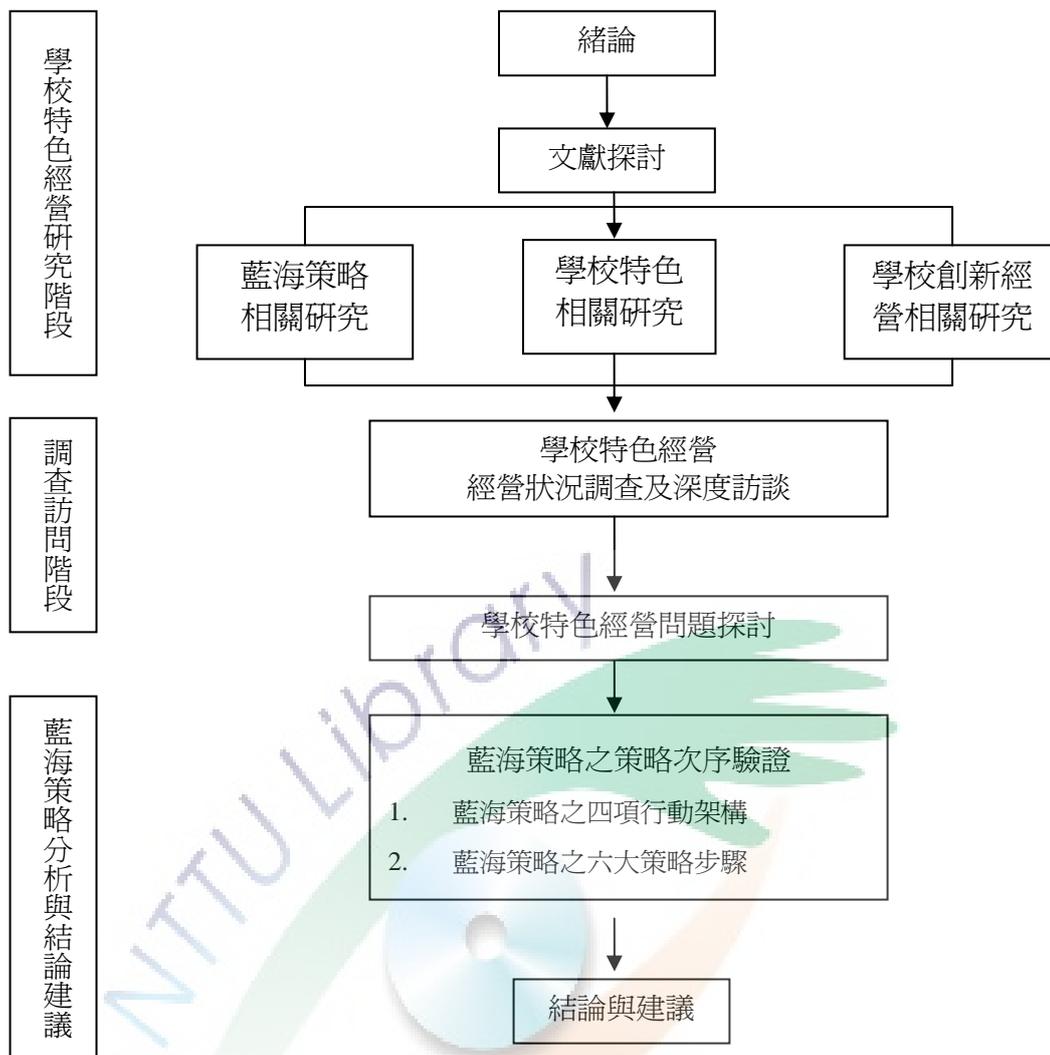


圖 3-2- 1 研究架構圖

貳、研究流程

本研究蒐集閱覽有關藍海策略與學校特色創新經營之文獻，經由中華博碩士論文檢索，查詢有關研究主題的期刊、報告和國內外博碩士論文，確定了研究的主題為「藍海策略在學校特色創新經營之比較分析研究」。而研究者之所以會對此問題感興趣，並非只是客觀地檢視文獻資料，而是從研究者本身的工作經驗中發展出來，建立一個初步的主題。在確定研究主題後，爲了確定研究主題具有研究的價值和前瞻性，接下來就開始蒐集與主題相關的文獻資料，將研究所就讀期間所學的知識配合蒐集的資料，在指導教授的協助下研擬研究計畫，並擬訂訪談大綱，設立訪談的對象和內容，經過多次的修正與檢討後，先訪問 S 國小之校長，目的在於瞭解學校建立學校特色之目的與做法，以釐清研究架構與方向，使訪談方向大致確定。研究者於取得研究對象同意後，開始進行正式會面訪談，期間仍不斷修訂訪談大綱和問題，在取得一定的資料後，開始整理、分析檢視訪談和觀察的資料，這是一個不斷循環的過程，研究者在整理資料時若發現遺漏某些重點，會再與受訪者約時間，再次進入現場蒐集資料。綜合以上研究過程，本研究歷程於教育現場的發展是以訪談爲主軸，輔以文件分析，在研究歷程中採取化名記錄敘寫，研究之前也花費許多時間設計。對於研究對象採用的研究方法是針對個案學校之相關成員進行訪談，包括校長、主任，教師及家長，所獲得的資料是作者實地參與觀察之記錄資料及自身反思。然後在文獻蒐集、分析與研究過程中，視實際情形適度的修正研究問題。根據研究主題，界定研究範圍爲台東縣經營學校特色成果豐碩之國民小學，並確立研究方法採質性個案研究法後，擬定研究計畫、進行文獻探討與收集相關文件資料、擬定訪談大綱進行深度訪談、並將資料整理後分析、檢核，最後提出結論與建議，進行報告撰寫與印製。研究的流程如下列示：其流程如圖 3-2-2：

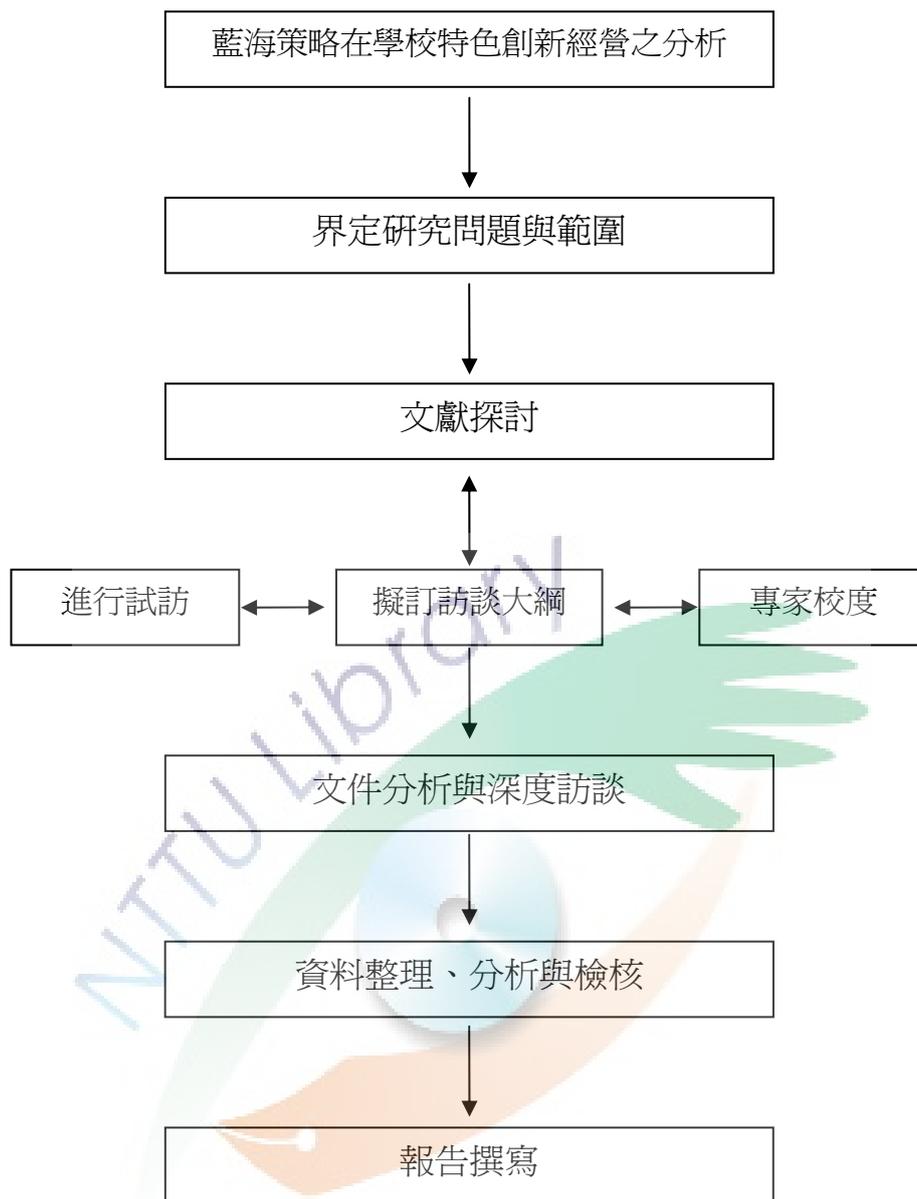


圖 3-2- 2 研究流程圖

第三節 研究歷程

本研究訪談時間預計從九十七年十月起至九十八年四月中止，共計六個月。訪談結束後與受訪者仍持續保持聯絡，直至訪談逐字稿確認無誤後。茲將研究歷程說明如下：

壹、個案學校選擇方式

一、以「立意抽樣」選擇個案學校

本研究係以台東縣公立國民小學學校作為研究之母群體，預計抽取經營學校特色有成效之學校作為本研究主要對象，探討經營學校特色之實務做法。由於研究時間的限制，研究對象不易獲得，故本研究選定在 2006 年被經濟部評選為在推動能源教育方面「優良學校傑出獎—台東縣 S 國小」，其得獎原因包括：

- 1.有系統地整合環境生態、能源教育，融合於教學課程與生活中，使學生能瞭解生態、能源與節能的關聯，從而身體力行；以改造週遭環境的方式進行節能。
- 2.設有太陽能及風力發電設施，作為節約能源教學示範。
- 3.規劃能源教育課程與活動，將能源主題融入班級課程、戶外式課程、閱讀型課程，積極推動能源教育。
- 4.倡導能源教育教案開發與實作，透過各種教案的設計，將主題融入教學中；從中落實能源教育之施行。
- 5.從融入型校園朝開發型校園發展，並配合整體校園環境進行能源教育之宣導。由上述可知，台東縣 S 國小在學校特色經營方面，有其與一般學校不同地著力點，並有豐碩之成果呈現，不論在學校經營績效及學校環境營造皆有卓越表現，同時具多元文化之文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人特色，正符合本研究之探討意涵：價值創新。可有效探討藍海策略價值創新在此學校具體實踐的內涵及過程。採用深入訪談與文件分析等方法蒐集資料，將蒐集的資料加以編碼、歸納整理後，進行描述、分析與詮釋。探討台東縣 S 國小在進行學校特色發展之歷程、所遭遇到的問題、解決問題之因應策略與相關影響因素。

二、選擇個案學校的基準

研究者之所以選擇個案學校作為研究對象，其原因如下：

- (一) 個案學校經營學校特色績效在台東縣教育界備受推崇。

- (二) 個案學校經營學校特色使學校化危機為轉機。
- (三) 個案學校校長具有行政與教學領導模式典範。
- (四) 個案學校教師團隊在學習型組織方面的運作已有多年。
- (五) 個案學校校長同意研究者作深度訪談。
- (六) 個案學校與研究者服務學校間路程較近，往返較方便。
- (七) 個案學校的學校特色經營成果，對提供研究者研究學校特色經營發展實質幫助多。

貳、個案學校簡介

以下介紹本研究場域個案學校的背景，如下：

一、個案學校—台東縣 S 國小

(一) 學校基本資料

台東縣 S 國小，為典型的排灣族學區，學生最近五年來維持在六班九十人上下，其中 89% 學生為排灣族子弟，10% 為原漢通婚之學生，1% 為漢人子弟，但都居住在排灣族社區。

該校在過去原漢相處的經驗中，不論是經濟收入，醫療衛生及教育程度，相對居於弱勢。但是，在藝術人文的涵養，實際生活技能及創意生活表現，都有著傑出的成就。學校依山傍水，視野極佳，位處於學區的中心地帶，為學校與社區互動的樞紐。

該校師資流動率低，編制內 9 位教師中原住民籍教師有 5 位，包括排灣族 4 位，卑南族 1 位（排灣族女婿）；漢族有 4 位；員工 3 位都是排灣族子弟。

(二) 學校願景與目標

S 國小學生擁有多元文化接觸的機會，尤其不失自身之文化生活探索與認同。因此，從學生、師資及社區特性而言，該校學校本位課程是以發展「排灣族文化為主」；同時也結合人一己、人一人、人一物與人一靈的關係；調和教一學間的相互主體性，以學習為起點，也以學習為終點。其願景為：「人文關懷、自主學習」。其教育目標為：「文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人」。

(三) 校長的學校經營理念：

1. 建立孩子對自我身份的認同。
2. 尊重家長。
3. 實現自我，證明自己的能力。
4. 文化與自然的結合。
5. 人在成長的過程裡面，如何把生命力發揮出來－不喜歡做要用到錢的事。

參、資料蒐集

本研究以質性研究法進行資料蒐集，主要資料來源包含訪談及其他相關文件資料，以提高本研究信效度。茲將資料蒐集的來源及方式分述如下：

一、訪談資料

(一) 訪談人員

本研究以台東縣 S 國小的教育實務工作人員及參與學校特色經營過程中之學生家長與社區人士為對象，採立意取樣(Purposeful sampling)的方式，選出受訪者。先給予受訪者訪談大綱（詳見附錄四），使其對訪談的內容有所了解，然後在自然、輕鬆情境中進行半結構式的訪談。

本研究的訪談對象共五位，包括校長、主任、教師、家長和社區人士。接受訪談人數如表 3-3-1；

表 3-3-1 訪談人數一覽表

校名	校長	主任	教師	家長	社區人士	合計
S 國小	1	1	1	1	1	5

受訪問人員的背景介紹，茲分述如下：

S 國小校長，於民國 86 年 6 月上任，其初任校長是在蘭嶼的某國小，S 國小是其擔任校長職務的第二所學校。因為校長本身是學自然科學的，所以在蘭嶼

服務時，他感受到不同的族群文化給他的衝擊，對原住民文化裡跟大自然的相處之道覺得深受感動，因此他對於制式學校教育目標的認知，就已經慢慢改變了。故當他來到 S 國小以後，發現學校經營上所面對的問題－學業成績不理想、出席率低、社區治安問題多、族群文化認同不足、學校與社區互動平平－與蘭嶼的原住民學校一樣時，在蘭嶼經營學校的經歷，正好讓其當作思維上的借鏡，但也非全部移植過來，而是加以在地化後才進行其治校理念的推展。也因為蘭嶼的經營經驗，使其獲得文建會的青睞，才有後來文建會找他辦『校園我的家』的計畫，讓 S 國小獲得了學校特色經營的契機。故校長可說是 S 國小學校特色經營的推手與靈魂人物。

S 國小主任，是一位滿懷抱負之老師，不過礙於剛到 S 國小，資歷甚淺，故只能認真做好自己班級之課務與事務。直到前任教導主任退休，受到校長信任而接任教導主任的工作。雖說行政經驗尚不足，但在校長充分授權與適時指導下，成為學校特色經營推動上不可獲缺之角色。在文化人、自然人活動的行政規畫、溝通協調、執行準備上，展現強大的行動力。

S 國小教師是今年六年級的級任導師，從師專畢業以後就是在 S 國小擔任教職，迄今已經有 27 年了。受訪教師歷練過 S 國小每個行政職務（校長的位置除外），對於學校及社區的大小事可說是如數家珍，是任教 S 國小中超過二十年以上年資的元老之一。他過去是一位滿懷抱負之教師，但因之前的校長對於與社區之互動，採取被動態度，因此久了以後心態就比較消極，只想管理好自己班級學童之課業與事務。直到現任校長來了之後，由於受到校長身先士卒示範的感動，故也重新燃起其對教育的熱誠，而在學校特色經營融入課程教學時展現其 power。

S 國小家長是社區部落八位頭目之一，他是「近黃部落」之「糾佳阿斯家族」頭目。S 國小所在的部落稱之為「撒布優(sapulju)」部落，是東排灣原住民部落，它由四大部落、八大家族所組成的，四大部落分別為「舊賓茂部落」、「布頓部落」、「近黃部落」、「史卡多部落」；四大部落於民國三十九年~四十三年間因政府遷村計畫陸續遷徙於此，其中「近黃部落」分別有「德路那弗那夫克」、「給你路古洋」、「糾佳阿斯家族」、「都飛龍家族」四家族。S 國小校園我的家計畫中之尋根活動，便是以重回「近黃部落」的舊址而規劃。受訪家長是四位近黃部落頭目中年紀最輕者，其子女在 S 國小學校特色經營時，正好在學校中就讀，故對於學校推動校園我的家計畫時，協助學校與家長和社區部落的溝通上出力甚多。

S 國小社區人士是學校所在的現任村長，也是前任社區發展協會理事長。其於民國 87 年 3 月擔任理事長至民國 95 年年 3 月卸任。理事長於任內和 S 國小合作無間，當 S 國小經營學校特色時，理事長在校長的指導下也盡心規畫社區的發展，也因此 S 國小的原愛布工坊、木工坊計畫，就在學校和社區發展協會的努力下，為社區居民找到一條希望之路，理事長也因而深受村民的好評，於卸任後投入村長選舉，順利當選為村長。故對於學校和社區及家長間的溝通協調工作，理事長佔有一席之地。

（二）訪談地點

為避免造成受訪者的困擾，訪談地點基本上以受訪者方便為考量的觀點。訪談地點為 S 國小的校長室或視聽教室。

（三）訪談時間

本研究訪談時間預計從九十七年十月起至九十八年四月中止，共計六個月。為避免造成受訪者的困擾，每次訪談先以電話聯繫，約定訪談的時間，每次訪談以一~二個小時為限，若超過二個小時，如訪談對象願意繼續進行訪談則尊重其意願。

（四）擬定訪談大綱

經由文獻探討、文件資料蒐集分析後，對學校欲創新經營特色的運作情形會產生概括性的瞭解，並且會產生一些等待解答的問題；以此經驗為基礎擬定本研究目的與問題，設計深入訪談大綱進行專家校度檢證後，修正訪談大綱(參見附錄三)；再進行試探性研究的過程，將初步訪談大綱不宜處略做修正，並對研究對象所處情境之瞭解，做成正式訪談大綱(參見附錄四)。以便對該校經營學校特色的運作情形，有更深入的探究與發現。

訪談題綱的內容是以研究的目的為主軸所發展出來的，同時由於藍海策略與學校特色之內涵在國內教育界尚不是有清楚明晰的概念。為使受訪者了解其內涵，在訪談題綱中簡介藍海策略與學校特色的內涵，使受訪者能在訪談之前事先對訪談題綱內容作深入思考，使訪談能有效進行。因此，訪談題綱內容分為二部分，第一部分為學校特色概念與藍海策略簡介；第二部分為以本研究的研究目的為主軸所擬的研究問題。

（五）進行深度訪談

深度訪談視為一種會話及社會互動，它的目的在於取得正確的資訊或瞭解訪談對象對其真實世界的看法、態度與感受（王仕圖、吳慧敏，2005）。為了更真實瞭解研究對象對學校特色之意見，及推動學校特色之實際情形，本研究運用訪談法，每位訪談時間為一~二小時左右，訪談者為研究者本人，以立意取樣方式，選取參與學校特色創新經營歷程的工作者共五位。

本研究分成兩個階段與該學校校長、主任、教師和家長進行深度訪談。在訪問前研究者寄上「參與研究同意書」（參見附錄一）、「研究生自我介紹函」（參見附錄二）、「訪談題綱」（參見附錄三、四）及回郵信封。研究者在接到回函後迅速與受訪者聯繫，確定訪談時間。

第一階段的深度訪談，目的在於瞭解學校建立學校特色之目的與做法，以釐清研究架構與方向，先訪問 S 國小之校長，訪談時間約為一~二小時。此階段的訪談則是採取半結構式的訪談方式，先研擬一份訪談大綱（參見附錄三），再針對受訪者的回答延伸訪談問題使訪談過程更具彈性。經由第一階段的深度訪談，對研究方向有更清楚的理解後，確定本研究初步的研究架構與訪談大綱。再進行了本研究第二階段的深度訪談。此階段的訪談則是採取半結構式的訪談方式，先研擬一份訪談大綱（參見附錄四），再針對受訪者的回答延伸訪談問題使訪談過程更具彈性。在訪談進行之初，研究者都會事先與受訪者表明研究身份，並取得受訪者同意採取錄音方式紀錄訪談內容，且事後轉謄為逐字稿。

因受訪者所處之工作脈絡及專長可能不同，以預擬題綱、兼採半結構方式，針對學校特色經營之重要內涵、現況與實施方式，進行深度訪談；並就受訪者的工作脈絡及專長發表自己的看法。本研究同時有正式與非正式訪談的兩種方法，非正式的訪談除了卸除被訪談者的防衛心外，並用來蒐集得到正式訪談時所沒有的資料，以讓本研究的資料來源可以更加的完善。訪談的方式依研究的目的、參與的對象、及研究的問題而有所調整。

此外，訪談過程中為取得正確完整的原談話內容，均經受訪者同意後全程錄音並做簡單摘要。研究者於訪談結束後，再根據錄音帶內容將訪談而得的資料做成逐字稿，並標明日期。以電子郵件致函受訪者，或進行電話聯繫以釐清受訪者的觀點；研究者將整理歸納好的資料請受訪者一一查核過後，將訪談收集的資料、文件收集的資料和觀察所得資料與相關理論的文獻對照加以分析討論，最後提出研究結論與建議。

綜合上述，本研究是先擬訂訪談大綱，再透過正式與非正式的個別訪談，在特定主題下，讓受訪者表達其思想意見，幫助研究者了解校長、主任、教師與家長如何推動學校特色，其訪談方式為非正式訪談和正式訪談兩種。

(六) 非正式訪談

非正式訪談是比較接近日常生活中的談話，通常訪談者和受訪者是在隨意、自由、開放與非指示性的情境中進行談話，研究者在進行質性研究的初期，會透過非正式訪談和受訪者建立友善關係（潘淑滿，2003）。研究者在學校觀察到一個段落時會與個案校長、家長及教師進行非正式的訪談，藉以獲取校長、主任、教師與家長行為背後中的想法，除了從中了解研究者所觀察的特定現象，以確定研究者所進行的觀察紀錄無誤外，也可以與受訪者之間建立良好的互動關係，為後來的研究奠定基礎。

(七) 正式訪談

正式訪談是指研究者在進行訪問過程沒有以固定的問題作為訪談指引，每個問題都可以依受訪者的特色或訪談當時的情境彈性運用與調整，讓受訪者在自然的情境當中充份表達其看法與意見（潘淑滿，2003）。但為避免訪談過於鬆散，當研究焦點與研究目的較為明確後，研究者就可以依循特色的問題大綱進行特定問題的資料研究。在研究過程當中，研究者為確認本研究的詮釋是否符合研究情境中局內人的解釋，於第一階段的深度訪談結束後，就訪談紀錄所整理出的問題列成訪談問題，分別對主任、教師與家長進行半結構式的深入訪談，時間約一小時，以確定並釐清研究者詮釋的現象符合研究情境中局內人的解釋。而正式訪談的時間大多是利用學校放學之後及寒暑假期間，以不耽誤上班時間為主。

(八) 訪談資料整理

研究者與個案 S 國小的訪談資料來源，以正式訪談為主要資料來源。研究者與五位受訪者的正式訪談，共進行六次，每次進行正式訪談前，先就當次訪談內容，列出訪談問題綱要交付受訪者（附錄三、四）。訪談編碼共六碼為訪談時間，例如訪談 P1971018，表示 P1 受訪者於九十七年十月十八日訪談內容，訪談過程以錄音方式進行，完成訪談轉譯後，請受訪者閱讀指正。

訪談內容，主要針對本研究主題方向，提出關於個案 S 國小在學校特色經營之現況、困境、因應之道和成果及其與藍海策略之策略步驟之相關性，每次訪談

時間長度，視當時受訪者情況而定，約一至二小時不等，並配合文件分析結果加入新問題，再就訪談過程中未能清楚的答案，提出相關補充問題和新的問題。

二、文件資料

除了訪談，研究者亦蒐集研究主題相關的文件資料，做為檢驗及增強其他資料來源之參照。其內容包含如下：如簡介資料、相關報告、會議記錄、學校裡的文件、行事曆與檔案、人員組織表，組織人員的相關資料等。

肆、研究倫理

從事任何學術研究，對於被研究的對象要尊重及保障他們的權益，並減少他們對研究內容的疑慮。研究者必須遵守「告知且同意」(Informed consent)、「保護對象免於受傷害」(the protection of subject from harm)兩大原則下，始可進行研究。

一、取得學校行政人員同意

和本研究對象有關的 S 國小校長、主任、教師及家長聯繫，取得寫作的同意，如計畫有所改變，要讓該校的校長、主任、教師及家長了解。

二、與參與者協商

邀請研究對象參與本研究時，我會將本研究的主題、目的、方式，讓參與者了解其所參與的研究內容與方向；同時研究者必須盡其所能的將研究可能所造成的干擾程度降到最低。例如在深度訪談的時間，必須以不影響受訪者的工作時段為優先考量。

三、資訊的保密

絕對不能洩漏任何參與者個人隱私並對參與者承諾保密的事，假如須使用較敏感的資料，必須尋求參與者的同意才能使用。

四、對參與者的身分保密

使用對受訪者的姓名加以匿名的方式來呈現資料，一方面是對於受訪者的尊重，另一方面則可以減少受訪者的疑慮。

五、對研究結果加以檢核

在研究進行到尾聲時，必須將研究結果的資料，請參與研究的對象逐一予以檢核，使他們清楚了解研究結果。一方面可以增加研究結果的正確性；另一方面則可以將研究對象所不願意呈現的敏感資料，視情況予以刪減以避免不必要的困擾。

第四節 資料分析與整理

在質性研究過程中，資料的收集與分析是同時並持續進行。換句話說，資料的收集並不是機械性、單純地紀錄資料，而是必須同時分析與解釋資料，並且立即判斷這些資料是否相互矛盾（黃瑞琴，2002）。質性研究資料的分析與整理，隨者研究就者本身的研究風格範而有所不同。黃瑞琴（2002）認為在質性研究之中，研究者常會將資料依其顯現之規則或主題予以編碼轉錄。由於素材多為文字資料，其意義的多重意涵，研究者需保持高敏感的直覺和多向度彈性思考，才能儘可能表達出主要報導人內心的想法。在質性研究的過程中，資料的蒐集、整理即分析所得到的初步性結論，可以形成下次進入現場繼續追問或探尋的待答問題（歐用生，1995）。

本研究之資料蒐集多以訪談為主，並輔以文件資料之蒐集及分析。正式訪談之資料在獲得受訪者同意後，使用錄音設備，在最短的時間完成文字稿之謄寫，如受訪者對於錄音設備產生壓力之感受，則採用札記方式紀錄大綱，轉錄文字時側寫與研究者互動過程，協助研究者瞭解主要報導人在表達想法時之態度。

壹、訪談資料記錄方式

本研究訪談資料記錄方式主要以錄音方式為主，再輔以現場筆記。對於無法錄音的情境，則以筆記為主。

貳、訪談資料整理方式

資料的整理是分析的首要步驟，尤其是在龐大的資料中必須萃取主要的概念與意義。在資料的整理上，首先在每次訪談結束後即將訪談錄音帶轉謄成逐字

稿，並整理該次訪談日誌以補充錄音帶所無法呈現的非語言的訊息（如受訪者的表情與情緒），並針對其中模糊不清楚的地方加以註記，以便與受訪者再次確認其真正所欲表達的內容意義，確定資料是否正確或者需要補充；一方面使研究者可從初步分析的資料中，發現問題繼續進行訪談，以進行修改或增減不清楚之處，在另一方面可避免資料的堆積。

本研究的訪談對象為本研究欲分析之個案－台東縣 S 國小之校長、主任、教師、家長和社區人士，受訪者的代號與相關資料如表 3-4-1 所示：

表 3-4-1 接受訪問人員資料簡介表

編號	代號	職務類別	性別	學歷	本校年資	擔任職務/簡介
01	P1	校長	男	碩士	12	決策、溝通、執行
02	B1	教導	女	碩士	10	計畫、溝通、執行
03	T1	教師	男	師專	27	設計課程、執行
04	H1	頭目	男	高中		溝通、配合活動
05	H2	村長	男	大專		溝通、配合活動

資料來源：研究者自行編製

受訪者接受訪談的時、地如表 3-4-2 所示：

表 3-4-2 訪談時地一覽表

代碼	受訪者	時間	地點	方式	主題
P1	校長	971018	校長室	正式訪談	學校經營
P1	校長	980203	校長室	正式訪談	學校經營
B1	主任	980204	視聽教室	正式訪談	文化人、自然人活動
T1	教師	980205	視聽教室	正式訪談	課程教學
H1	家長	980310	校長室	正式訪談	文化人活動
H2	社區人士	980310	校長室	正式訪談	布工坊、木工坊

資料來源：研究者自行編製

為求真實反應資料，避免資料誤用，研究者在引用資料時，除刪除不相關之主題內容外，盡量以原始面貌呈現。並將所有訪談收集之資料文字加以編碼使用，以區別不同資料來源，茲將編碼原則及方式陳述如下：

1.編碼代號：依照受訪者身分分別以英文大寫字母 P、B、T、H 來表示，P 代表校長，為 P1；B 代表主任，為 B1；T 代表教師，為 T1；H 代表家長和社區人士，為 H1 及 H2。

2.若編碼代號為 P1980203，即表示資料來源是校長 P1 於民國 98 年 02 月 03

日，以校長身分對訪談大綱所做之陳述。

資料轉錄格式以 A4 紙張紀錄，在其上註明受訪者代號、訪談日期、時間、地點，是為第一次的轉錄逐字稿。逐字稿在經受訪者確認轉錄內容之後，首先以受訪者代號及訪談日期為文件編號，如 S 國小校長代號 P1 於 97 年 10 月 18 日接受訪談，其訪談資料經整理轉錄之後編碼為「訪談 P1971018」。

參、訪談資料分析方式

資料整理與分析的過程中，是一個不斷的循環與交互形塑的歷程，而非由上到下的線性模式。因為在整個研究的歷程中，資料的擴增除了廣度的擴展，更有深度的延伸。而且資料的廣度與深度，會隨著研究者於研究歷程中不斷思考與批判而有所增減。甚至可能在初步整理資料之後，發現有一些議題在文獻中並未提及，而再回過頭來修改文獻。這樣的歷程一直持續到研究完成為止。

在資料分析上，依循現象學編碼（coding）與資料組織的需求，依下列步驟進行資料分析處理：

一、反覆閱讀已蒐集的資料：反覆閱讀本研究訪談逐字稿並與訪談日誌作對照比較，使研究者能對受訪者所陳述的經驗做一完整的了解。

二、畫出相關的意義單元：依照本研究以台東縣 S 國小之校長、主任、教師及家長對「學校特色創新經營」的知覺和有關的敘述句逐一標上清楚、顯著的記號，畫為相關意義單元，並保留隱約相關或意義模糊的語句，以備日後發現重要主題之所需。

三、尋求資料中呈現的主題：在相關意義單元中找出暫時性的主題加以歸類，並持續進行檢核。

四、建構分類架構：將已經檢核並無誤相關意義單元歸為同一群，在維持受訪者原始字句的原則下，具體摘要其敘述，訂定一個能表達其內涵又不失其原意的貼切命名。

五、萃取核心主題：在相關資料中依序呈現經營學校特色的經驗脈絡。

本研究採半結構式的訪談法進行，擬定訪談綱要（如附錄三、四），為完整紀錄訪談過程，過程中將徵得受訪者同意後全程錄音，事後將請專人騰寫為逐字稿，完成後再依照錄音內容檢核比對。在騰寫逐字稿時，研究者將逐字稿左右邊

各預留空白欄，左邊作為資料的列號編序之用，以方便辨識資料之來源，右邊空白欄二欄則作為研究者對於內容編碼與主題分類之用。如表 3-4-3 所示：

表 3-4-3 訪談逐字稿編碼範例

訪談對象	P1	訪談時間	970203
序號	訪談內容	意義化編碼	
Q08	<p>Q：在學校經營的項目上，常常要面臨評鑑的問題，例如閱讀訪視、交通安全訪視…等，每年教育處那邊都會針對學校經營中不同項目做訪視，您會否覺得訪視成績不理想而需特別加強？</p> <p>P1：那不是我學校經營裡所看重的，我所看重的是學校經營裡實質層面的東西。教育訪視評鑑是短時間內看學校經營發展，那是有限的，所以那成績只是用來提醒我們還有哪些地方沒做到或是做的還不夠完整，並不會因此拿來當作學校經營好或不好、成功或失敗。例如老師去訓練合唱團，如果你只在乎他合唱比賽時得第幾名，而不重他視訓練的過程，那整個教育的意義就走樣！我的學校經營是以教育的本質為出發點，不會去重視短期的、表面的績效，是要讓一所學校能長長久久發揮它的教育功能，學生能被教育成一個完整的、真正的「人」。教育評鑑訪視的名次本身是短暫的、虛幻的東西，即便是拿到第一名，也不見得就代表素質是真的那麼好，而拿最後一名就代表不值得去關懷、重視，如果過程中老師的努力、用心、付出，把學生原本表現出沒有興趣的態度改變，將其興趣帶出來了，這遠比得到第一名更令人感到歡喜。</p>	學校經營的重點	聚焦願景，數字擺一邊

資料來源：研究者自行編製

肆、資料檢核

資料整理與分析之後，必須對資料的正確性進行檢核，而一般來說質的檢核可透過三角測量來增加研究的信度與校度。在本研究當中，採用以下的策略，以確保研究的有效與可性程度。

一、三角測量法

(一) 來源的檢定：蒐集各種不同的資料來源，如會議記錄、學校特色經營計畫、學校特色經營成果等，並且訪談不同的人員，如校長、主任、教師及家長，加以互相比對檢證。

(二) 方法的檢定：本研究採用了不同資料的蒐集方法，如文獻探討、文件分析、深度訪談，同時將所有的資料交叉相互檢核印證，以達到資料的正確性。

本研究之三角檢定方式如表 3-4-4 所示：

表 3-4-4 三角檢定方式範例

資料來源	學校特色經營成果－校園我的家之尋根活動				
驗證提問	尋根活動的成果如何？				
P1	B1	T1	H1	H2	印證結果
學生變得比較願意親近祖父母及接受部落的文化事物。	活動過後，家長很感謝學校辦這個活動，也變得較踴躍參加學校往後所辦的活動。	這比帶學生去史前博物館參觀，更能讓學生深刻體驗感受到自己的起源在哪裡，自己的血液中所流的血是什麼，而能更認同自身文化，與建立自我肯定的感覺。	老人家會很感動，因為他們也好久沒有回去了。過河時，大家手牽手相互保護提攜的感覺，讓小孩體驗到過去那種部落經驗。	部落會主動去辦尋根返家活動，其他社區也跟著辦，漣漪效果出現後，鄉公所現在也會補助經費讓他們去辦尋根活動，現在變成每年祭祖的文化活動。	尋根活動提升了社區居民參與學校活動的意願。學生對於自身排灣族文化的認同感有所提升。

資料來源：研究者自行編製

二、受訪成員的確認與檢核

對於經過整理與分析的文件進行確認與檢核。檢核的方法是將經過整理與分析的資料，逐一請曾經受訪的成員進行資料查核的工作，讓他們察看研究者所寫的內容是否已經充分表達出他們的意思，是否需要增加或修改的地方，或是對於一些字句用語有何不妥之處，請他們一一提出並予以修正。這樣的作法面能夠減少詮釋過程所產生的偏誤，增加研究資料的信度，進而更真實地呈現研究對象的原貌，另一方面也表示對受訪者的尊重，可減少他們對研究的疑慮。

三、其他同伴的稽核

如藉助於和朋友、同事研討本研究的問題、及其發現，以協助研究者澄清概念，發現問題，並發展可行的研究策略。

第五節 信度與效度

質性研究的可靠性，取決於三種研究因素：1.蒐集高品質資料的嚴密精確技術和方法，這些資料應經過細密的分析，考慮到信度、效度和三角校正；2.研究者的信譽，決定於訓練、經驗、背景、地位和自我描述；3.現象學派典中哲學信念及對質性研究的方法、歸納分析和整體性思維之基本認識（吳芝儀、李奉儒，1996）。

三角檢驗法（又稱為相關檢驗法）是將同一結論用不同的方法、在不同的情境和時間裡，對樣本中不同的人進行檢驗。目的是通過盡可能多的管道，對目前已經建立的結論進行檢驗，以求獲得結論的最佳真實度（陳向明，2004）。在質的研究中，最典型的進行三角檢驗的方式是同時結合訪談與觀察這兩種方法（陳向明，2004）。

Goetz 和 LeCompte（1984）認為能以可靠性，做為處理質性研究信度和效度的規準，同時也應對質性研究的三個主要特徵：專注脈絡、理論的折衷取向及強調比較分析，來解決信度和效度的問題。雖然信度和效度的分類，仍沿襲量化研究的術語和定義，其卻就質性研究本身的特性或限制，提出解決的策略。

信度是指重視研究結果的可複製性和一致性，即研究者使用相同的方法，獲得相同結果的程度。外在信度是指不同研究者，透過相同的方法，在相同或類似的情境中，可以發現相同結論的程度。內在信度是指不同研究者，根據事先給予的研究架構，使用相同的方法，能達到相同研究結果的程度（高敬文，1996；陳伯璋，1998）。

效度重視研究結果的精確性和代表性，即研究者設想設想、精練或測驗的命題，能與生活中實際顯現之因果關係，相互配合的程度。效度必須考量研究者是否真的觀察到他們所想觀察的對象，此為內在效度；由研究者設想、精練、或測試的構念假定，適合於其他團體的程度，此為外在效度。內在效度是指研究的結果能被準確解釋的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的，不受無關變因或不良研究流程所影響的，而導致結論能否被信任的程度（王文科，1995；高敬文，1988；胡幼慧，2001）。

內在效度要求研究要有較高的內容效度，這需要依賴資料的蒐集和分析，增加資料的真實性的方法有：1.增加資料確實性的機率 2.研究同儕的參與討論 3.相

異個案的資料蒐集 4.資料蒐集上有足夠的輔助工具（王文科，1980；胡幼慧，2001）。外在效度的解釋和量化研究相類似，是指研究的結果可以概括母群體或條件的程度，亦即受訪者在原始資料所陳述的經驗或感受，研究者能謹慎、有效的將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料，增加資料可轉換性的技巧為深厚描述（王文科，1995；高敬文，1988；胡幼慧，2001）。

外在效度強調資料的可比較性和詮釋性，因為研究者可以透過以下方式來提高研究的外在效度：1.研究者長期在研究現場蒐集資料，並檢驗資料的正確性 2.由研究中尋找與研究一致的發現 3.利用三角校正來進行交叉比對（王文科，1980；胡幼慧，2001）。

研究者依據 Goetz 和 LeCompte（1984）與陳伯璋（1998）提出質化研究信度和效度的界定即檢定方式，依本研究使用的方法比較，分別說明如表 3-5-1 和表 3-5-2。

本研究主要資料包含訪談資料、文件分析等相關資料，相互比對交叉檢驗，配合相關文獻，做為效度檢核分析的依據。

表 3-5-1 質化研究信度分析表

	Goetz 與 LeCompte 之標準	本研究之研究方式
外在信度	1.研究者的角色：研究者能確立身份和立場，建立妥善的社會關係。	1.將自己定位為研究者，為避免干擾學校作息，正式訪談的時間大多是利用學校放學之後及寒暑假期間，以不耽誤上班時間為主。與受訪者在研究進行前，對於研究主題多次溝通，建立良好的互動關係。
	2.被研究者的選擇：研究者必須詳細描述被研究者的特質，即決定選擇他們的過程。	2.第三章第三節研究個案學校背景。
	3.社會情境：研究者必須對於所處的社會情境，必須做詳細的記載和描述，並考慮時間變動的因素。	3.第三章第三節說明研究個案學校背景。
	4.說明資料蒐集和分析的方法。	4.第三章第一節和第三節，說明研究和資料蒐集方法，第三章第四節說明資料分析的方法。
內在信度	1.少用推論的資料：多用現場原始田野札記或觀察紀錄等第一手資料。	1.第三章第三節和第四節，說明資料的蒐集方式和內容，以訪談資料、文件分析，作為主要的資料來源。
	2.使用多位研究者從事觀察。	2.研究者與受訪者討論個案學校經營特色成果，並請多位研究所同學給予意見。
	3.請資料提供者給予協助，確認研究者所看到和記錄的內容。	3.請個案學校給予可能的研究協助，將訪談資料轉譯完成和論文初稿，請受訪者閱讀並提供回饋和建議。
	4.提供其他研究者和同事，共同檢正研究結果。	4.請教授閱讀論文內容，和提供修改意見。
	5.運用機器來紀錄資料。	5.以錄音筆進行資料紀錄。

(改編自 Goetz & LeCompte, 1984 與陳伯璋, 1998)

表 3-5-2 質化研究效度分析表

	Goetz 與 LeCompte 之標準	本研究之研究方式
外在效度	1.選樣效應：團體和現場在職和量的屬性，必須加以詳述，包含：社經地位、教育程度、情境特色等。	1.第三章第三節說明研究情境、受訪者的背景、研究個案學校的經營背景。
	2.情境效應：研究者在現場扮演的角色和地位，必須向研究者說明清楚。	2.研究者向受訪者說明研究目的、研究內容。
	3.歷史效應：深入瞭解被研究者的歷史背景。	3.分析個案學校的經營現況。
	4.構念效應：研究者必須留意建立資料的正確性，避免主觀價值影響。	4.請受訪者閱讀訪談資料，資料分析後的研究結果，確認資料的正確性。
內在效度	1.重大事件和成熟：研究者應見基準資料，以掌握現場變動的週期性和異常性，並做經常的比較。	1.研究者將訪談的資料註明日期，不斷比較個案學校經營特色的成果。
	2.觀察者效應：研究者需要有充裕時間，進行觀察研究情境和研究對象，避免主觀價值影響。	2.研究者進行長期的資料蒐集，進行分析比較，並檢驗資料之正確性，使資料能與實際狀況相符。
	3.選樣：說明選樣的過程和方法。	3.第三章第三節研究對象，說明個案的選取過程和方式。
	4.虛假的結論：為避免虛假結論，研究者應建立有系統的資料檢索系統以利資料的檢索和使用。	4.研究者將訪談的資料，註明資料來源和日期，並進行歸類和編碼。
	5.利用三角驗證法進行資料分析和解釋。	5.研究者使用三角驗證法，進行資料的分析和解釋。

(改編自 Goetz & LeCompte, 1984 與陳伯璋, 1998)

第四章 研究結果與討論

本章旨在依據相關文獻、文件分析及針對本研究訪談所得資料進行分析討論，以瞭解台東縣 S 國小學校特色創新經營之規劃實施。全章共分為四節，第一節探討台東縣 S 國小經營學校特色的緣起，第二節探討其學校特色的內涵，第三節探討其經營學校特色優勢、困境及因應措施，第四節以藍海策略分析其經營學校特色的作法，兩者相關性，並將研究發現綜合整理與文獻進行驗證及討論。研究結果整理如表 4-1-1 與圖 4-1-1；其說明茲分述如下各節：



表 4-1- 1 研究結果整理一覽表

研究結果整理一覽表			
S 國小學校特色經營探究			藍海策略分析
S 國小學校 特色經營的 緣起	學校特色發展背景	<p>學校基本資料</p> <p>學校經營面臨的問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.學生自我認同、文化認同的問題 2.學生家長經濟問題 3.學生學習的問題 4.老師教學的問題 5.學校環境的問題 6.學校和社區的問題 	<p>四項行動架構分析</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.消除 2.減少 3.提升 4.創造
	經營理念	<p>校長的經營理念：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.建立孩子對自我身份的認同 2.尊重家長、長輩 3.實現自我，證明自己的能力 4.文化與自然的結合 5.人在成長的過程裡面，如何把生命力發揮出來 	
	經營願景與目標	<p>願景：「人文關懷、自主學習」</p> <p>目標：「文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人」</p>	
S 國小學校 特色經營的 內涵	經營歷程	<ol style="list-style-type: none"> 1.校園我的家計畫 2.永續校園 3.六塊錢變營養點心，六元的工作機會 4.原愛布工坊、木工坊 	<p>六大行動步驟分析</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.重建市場邊界 2.聚焦願景、數字擺一邊 3.超越現有需求 4.策略次序要正確 5.克服重大組織障礙 6.把執行納入策略
	經營成果	<p>校園我的家－文化人</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.尋根活動 2.校園景觀改造－校門口入口意象、生命步道、文化之牆 3.千禧年文化牆之許願卡 	

		<p>永續校園－自然人</p> <p>1.水噹噹的具體行動－肥水不落外人田、引水濕原、滴水皆漏、雨水回收再利用</p> <p>2.綠油油的具體行動－種樹的人從不在樹下休息、朽木亦可雕也</p> <p>3.閃閃動人的風光－風力發電、太陽能發電</p> <p>4.生生不息的校園</p>	
		六塊錢變營養點心，六元的工作機會－重建家庭教育功能	
		原愛布工坊、木工坊－社區產業經營	
S 國小經營學校特色的優勢、困境及因應措施	經營優勢	<p>1.人的優勢</p> <p>2.物（環境）的優勢</p> <p>3.事（時機）的優勢</p>	
	經營時遭遇的困難	<p>1.組織運作方面</p> <p>2.學校環境方面</p> <p>3.家長、社區居民與學校互動冷淡</p> <p>4.資源無法持續挹注</p>	
	面對困難的因應措施	<p>1.理念願景的推動</p> <p>2.溝通與協調</p> <p>3.示範與增強</p> <p>4.尋求社區支持</p> <p>5.檢討與改進</p>	

資料來源：研究者自行整理



圖 4-1-1 研究結果關係圖

資料來源：研究者自行整理

第一節 台東縣 S 國小經營學校特色的緣起

本節依據研究者蒐集的資料與訪談的結果，記敘個案學校台東縣 S 國小學校特色規劃的發展背景、理念、願景和目標。

壹、發展背景

一、學校基本資料

台東縣 S 國小，為典型的排灣族學區，學生最近五年來維持在六班 90 人上下，其中 89% 學生為排灣族子弟，10% 為原漢通婚之學生，1% 為漢人子弟，但都居住在排灣族社區。該校師資流動率低，編制內 9 位教師中原住民籍教師有 5 位，包括排灣族 4 位，卑南族 1 位（排灣族女婿）；漢族有 4 位；員工 3 位都是排灣族子弟。

該校學區橫跨兩個鄉的交界處，學區內為一個封閉地形，村內無任何公車經過，因此 S 國小距離最近的公車站，需要到 2 公里外的村邊界省道 11 號公路才有公車站牌，因此學區內要跟外界交通聯結極為不便。該村的住宅區，屬於集村聚落，因此學童上學步行到學校約 5~15 分鐘左右即可到達。

該校在過去原漢相處的經驗中，不論是經濟收入，醫療衛生及教育程度，相對居於弱勢。但是，在藝術人文的涵養，實際生活技能及創意生活表現，都有著傑出的成就。學校依山傍水，視野極佳，位處於學區的中心地帶，為學校與社區互動的樞紐。

二、學校經營面臨的問題

（一）學生自我認同、文化認同的問題

校長剛來 S 國小的時候，有一次校長問一位高年級的女同學：「這麼熱的天氣為什麼還要穿長袖的衣服呢？」學生回答：「我怕曬黑！皮膚被曬太黑，別人一看到就知道我是原住民。」又有一次在下課時，校長聽到學生在對談說：「...要說很標準的國語，不要讓大家認出我是誰！...」當校長看到小朋友不喜歡曬太陽，因為不希望深色皮膚變得更黑；或是努力想說一口沒原住民口音的國語時，感到憂心忡忡。「只想隱藏自己，卻不敢跟別人分享，那種自我實現的美是被切

割的。要能先欣賞自己，喜歡自己，才會去喜歡別人。」(訪談 P1971018)

這些原住民的孩子，因為無法認同自己是原住民的身份，及對家庭經濟的不滿，但又找不到出口，常常暴力相向，經常踹破學校木門，破壞學校公物。「學校以前教室的窗戶，常常放假回來時發現破掉好幾塊，都是被用石頭丟破的。」(訪談 T1980205)

(二) 學生家長經濟問題

社區位處山邊，謀生不易，多數家長打零工或務農，有些則沒有工作，成天只是酗酒。學生有時會在日記中寫到「爸爸因為沒有工作，天天在家喝酒，有時會對媽媽或我們小孩打罵。」(訪談 T1980205) 以前有一個畢業成績很好拿縣長獎的學生，去唸國中第二年就中輟了，去探訪後得知「媽媽說家裡沒有錢支持他繼續讀書。」(訪談 B1980204)

年輕一輩往都會區發展，所以學生家庭單親、隔代教養多，「老人失去了他的孩子，小孩失去了他的父母，是當地普遍的現象。」(訪談 P1971018) 父母失業、家庭經濟不佳、單親、隔代教養...等家庭因素影響著學生行為。「家庭經濟狀況不穩定，使得孩子看不起父母，與祖父母住在一起的孩子，也經常發生不尊重祖父母的事情。」(訪談 P1980203)

(三) 學生學習的問題

十一年前校長剛來到這所幾乎都是排灣族學生的小學時，在現在的文化廣場上，豎立著當時台灣校園中常見的蔣中正銅像。但是，「學生卻以為那尊他們經過就必須敬禮的銅像是校長，因為老師告訴他們，見到校長要敬禮。」(訪談 P1971018) 這樣的經驗，於校長之前在蘭嶼擔任校長時也曾遇到，「從小沒見過火車的學生，問他火車怎麼飛，因為『書上寫火車快飛、火車快飛。』」這種情景令校長十分感觸：「當教材與生活經驗脫離時，是不能感受美的！」(訪談 P1971018)

學生也被所謂傳統印象中，只要是「偏鄉、原民」子女，學習成就一定不高的意識型態所制約，所以學習心態上都存有是被迫來上課的。「上課時常常趴在桌上，叫他起來就露出一臉不耐煩的表情。」(訪談 T1980205) 父母到外地去工作，長時間不在家，造成小孩因思念父母情緒不安定，而無法好好專心上課。

「孩子會不停的想去找爸媽，心情就會變得很浮躁，常常望著窗外發呆，寧願被你打都無所謂。」（訪談 T1980205）

學生不愛上學，有時都要到學生家裡面去硬帶學生來上課。「有時候學生沒有來學校，我去學生家那邊找，學生會賴著不起床，或故意躲起來和玩你捉迷藏」（訪談 B1980204）

（四）老師教學的問題

學校處於偏遠地區，教師流動性低，「我們這邊學校老師調動很少，除非是退休！教師願意教導孩子的態度不甚積極。」（訪談 P1971018）教學新知刺激少，教學資源也非常匱乏，所以「在現任校長上任前，學校與現在相差甚遠，學生有時上課會找不到老師、老師外出去部落喝酒、沒課的老師看股票。」（訪談 B1980204）。學生家庭經濟不佳、單親、隔代教養...等因素影響著學生課業，「教久了挫折感會很深！」（訪談 T1980205）

（五）學校環境的問題

學校周圍的山坡地都是釋迦園，河水斷流，土地乾燥如同沙漠。「學校因為水源不足，樹木容易枯死」（訪談 P1971018）學校依山坡地而建，校地與校舍高低不平，水源又不足，加上位於風谷，「廁所時常不是沒水就是水量很少，風一吹，臭味飄向教室，影響教師與學生上課！」（訪談 T1980205）

學校過去如同官衙，高聳圍牆，深鎖大門。「以前假日過後，圍牆邊酒瓶丟得到處都是」（訪談 T1980205）以前校園規劃都是一區一區，而路都是十字型，學生都要走在十字型的路裡面，不可以踐踏草皮。「學生活動空間被侷限，不符合學生好動的天性。」（訪談 B1980204）

民國 86 年以前的學校，大門是鐵將軍（紅色鐵門）把關，高聳的圍牆圈出社會的你我，劃開社區與學校互動交會的眼神。筆直夾道的短垣及標準型的磚牆廁所，在走入校園立即映入眼簾；入口端景是銅像，再往裡走是量體龐大遮住視野的司令台；右側牆上繪著巨幅的地圖，屋頂的八字箴言及樑上的共同校訓；共構出一幅學校是爲了完成國家政治圖騰的具象環境。（訪談 P1971018）

（六）學校和社區的問題

學校過去如同官衙，高聳圍牆，深鎖大門，社區居民不易親近。「過去學校大門是紅色可以推的那種，看了就讓人不想進去學校。」（訪談 H1980330）學校與社區互動平平「之前的校長，除了每年『村校聯合運動會』以外，學校幾乎沒有介入社區之活動。」（訪談 H2980330）之前的校長只做好校長分內之工作，而所謂分內之工作，就是管好自己學校校內之事務與公部門之事情，學校幾乎沒有介入社區之活動。「有一個家長曾經跟我說：『他曾經發誓決不要再來學校。』」（訪談 P1980203）

家長時間不確定性，今天孩子生病，明天長輩要照顧，不能離開家，「以前我們也想過要辦讀書會，辦不起來！」（訪談 B1980204）家庭經濟不佳「許多家長因為繳不起小孩營養午餐錢，不敢到校，怕被老師催繳，對學校活動冷淡。」（訪談 T1980205）

貳、經營的理念

如果過去一所學校的學校特色是幾乎沒有或不明顯時，發展學校特色可視為組織的經營創新。學校發展之狀況，最直接之關係為該校校長之政策，陳月珠認為校長是學校的領導者，綜理校務，一方面要運用影響力，領導全體成員達成教育目標，一方面要滿足全體成員的需求，校長的領導風格是決定辦學績效很重要因素（陳月珠，2005）。而為學校全體人員形塑學校共同願景，營造一個具有認同感、歸屬感的學習環境，凝聚眾人之向心力，使學校特色的發展更加順暢，更是身為一校之領導者責無旁貸的任務。

S 國小過去學校校長的領導，無法與現任校長相比，其原因為前幾任的校長只管做好校長分內之工作，而所謂分內之工作，管好自己學校校內之事務與公部門之事情，對於社區除了每年「村校聯合運動會」以外，學校幾乎沒有介入社區之活動。故 S 國小現任校長在發展該校的學校特色時扮演著重要的角色，因此本研究在探究 S 國小學校特色經營歷程、成果前，有必要先了解現任校長的學校經營理念，茲說明如下：

一、校長的學校經營理念：

（一）建立孩子對自我身份的認同

戒嚴時期的國民黨政府認為原住民沒有學習主流文化－「中華文化」，他們等於是未開化的民族，因此強制他們要接受主流文化，而當時尊重族群與多元文化觀的思潮尚未成為社會主流，故原住民如要出人頭地就要捨棄自己的文化與原住民身分，學習如何以漢人的身分在社會上生存。

當校長十一年前來到這所幾乎都是排灣族學生的小學時，那時現在的文化廣場上，豎立著當時台灣校園中常見的蔣中正銅像。但是，「學生卻以為那尊他們經過就必須敬禮的銅像是校長，因為老師告訴他們，見到校長要敬禮。」（訪談 P1971018）校長剛來 S 國小的時候，有一次校長問一位高年級的女同學：「這麼熱的天氣為什麼還要穿長袖的衣服呢？」學生回答：「我怕曬黑！皮膚被曬太黑，別人一看到就知道我是原住民。」又有一次在下課時，校長聽到學生在對談說：「...要說很標準的國語，不要一開口就讓人家聽出我是原住民！...」當校長看到小朋友不喜歡曬太陽，因為不希望深色皮膚變得更黑；或是努力想說一口沒原住民口音的國語時，感到憂心忡忡。「只想隱藏自己，卻不敢跟別人分享，那種自我實現的美是被切割的。」（訪談 P1971018）

在我來的第二年，有一次遇到一個家長跟我說：「校長你還沒來的時候，我曾經發誓，我決不要回來！」當他決定不回來，代表著他不願去承認他是誰，他父母是誰，或是他曾經在哪裡，他在做自己跟自己的對抗。我們會發現，孩子有點找不到他們自己，不願讓人認出他是誰，而只能不停的去害怕、恐懼。所以我覺得學校有責任不讓他們自己喪失自己，不能失去自我認同，要讓學生了解自己的土地與文化，要能先欣賞自己，喜歡自己，才會去喜歡別人。（訪談 P1980203）

（二）尊重家長、長輩

學校裡有近七成的學生家庭有著結構性家庭失能的缺陷，例如嚴重的隔代教育，青壯階層的父母都必須在大都市討生活，把小孩留給年邁衰弱的祖父母。「孩子不愛吃傳統食物的時候，會鄙視自己阿公阿嬤在吃，每天要錢去買早餐，不願意去吃阿嬤準備的早餐。」（訪談 T1980205）

家庭經濟不佳，使學生經常目睹家暴的畫面，「有位媽媽因為沒有經濟力，在家裡被丈夫視為無用的人，經常遭到毆打。」（訪談 T1980205）長期耳濡目染下來，易有樣學樣造成偏差行為。「如果家庭教育這一塊不能提供正面的力量，光靠學校的教育，能夠讓小孩子健康平衡地成長嗎？」（訪談 P1980203）

國家的體制有時候過於強制，學校等於是國家的機器，替國家運作，去完成國家給予的任務。於是乎，學校教育過於強調知性的東西，認為學生他們應該要有很好的學問，將來才會有很好的社經地位，才能夠賺很多的錢，並出人頭地。於是部落的教育體系，如何去尊重老人、如何去孝順、如何與人相處、與人良善，因此而不被重視甚至是被捨棄掉！（訪談P1971018）

（三）實現自我，證明自己的能力

在現任校長來之前，當時學校與台灣其他偏遠地區，原住民學校一樣，學業成績不理想、出席率低。學生常被所謂傳統印象中，只要是「偏鄉、原民」子女，學習成就一定不高的意識型態所制約，所以學習心態上都存有是被迫來上課的。「上課時常常趴在桌上，叫他起來就露出一臉不耐煩的表情。」（訪談 T1980205）學生不愛上學，有時都要到學生家裡面去硬帶學生來上課。「有時候學生沒有來學校，我去學生家那邊找，學生會賴著不起床，或故意躲起來和玩你捉迷藏」（訪談 B1980204）

再加上教材脫離生活經驗，同樣有現任校長之前在蘭嶼擔任校長時所遇到的問題，「從小沒見過火車的學生，問他火車怎麼飛，因為『書上寫火車快飛、火車快飛。』」這種情景令校長十分感觸：「當教材與生活經驗脫離時，是不能感受美的！要先從生活周遭開始，才是扎實不虛無的學習。」（訪談 P1971018）

學校應該是一個讓學生一踏入校園裡，就好像回到家中一樣，感到親切、熟悉和自在的地方，那麼學習所帶來的焦慮將會大大降低，而樂於上學與學習。每個學生應該要認識自己的文化，並能口述給別人聽，相信可以從中建立學習的自信心。老師要將教材做轉化，使學生能在生活中實踐，並能自己解決生活中所遇到的困境，相信必可從中獲得學習成就感。（訪談 P1980203）

（四）文化與自然的結合

校長是台東長大的漢人，所以很欽佩原住民們，收穫共享，尊敬自然的精神。在蘭嶼當校長的四年期間，他走訪了部落的耆老，從達悟族的日常生活中，觀察達悟民族對於當地植物的運用。發現舉凡造舟用的木材、晒飛魚用的網架，達悟

民族都自有一套與世界相處的方式。故當他來到 S 國小後，也將蘭嶼當時的領悟，帶到新環境來。

自然科學領域對我來說是很有興趣的，所以我喜歡閱讀相關書籍，不管是植物、鳥類、昆蟲、蕨類、地球科學...等。在我當老師時，就時常去觀察鄉土的東西，長期研究下來，就會很清楚哪些植物、會有哪些昆蟲、會有哪些鳥、他應該會在什麼樣的位置出現。到蘭嶼後也繼續做這方面的研究，有一次遇到一個老人家，不管我問他那是麼植物，他都能回答出，還告訴我那個做什麼用、又有什麼故事。我因此得到一個領悟：教育是整體的，介紹植物的時候，不是光去介紹什麼種什麼科，這種學習方式對孩子效果有限。（訪談 P1971018）

...譬如茄冬樹在排灣族的神話故事裡是不能砍的，因為相傳有兩個獵人，在山上打獵的時候，因獵物分配喬不攏，就吵起架來，那時有一個婦女也正在山上工作，看到這情形緊張的躲到茄冬樹後面，可是就在婦人想要離開的時候，其中一個獵人居然把對方用箭射死，婦人嚇得要死趕緊躲在茄冬樹中空的樹洞中間，遲遲不敢出來，等到她想出來的時候，因為她那時有孕在身，肚子太大了出不來，而樹的癒傷組織又把洞口變小了。後來的人砍這棵樹的時候會有血，所以就認為是因為有個婦女在裡面。而茄冬這種樹在自然生態環境中，提供很多動物食物的來源，同時又保護著山坡不被大水沖刷造成土石流，所以看起來是個文化的禁忌，事實上它有很深刻的對生態環境維護的意涵。因此我們在做事的時候，要去思考文化與自然結合層面的問題。（訪談 P190203）

（五）人在成長的過程裡面，如何把生命力發揮出來

由於校長對於自然科學領域的興趣，長期研究下來，讓校長從大自然與原住民朋友的身上學到「自我縮小，其實才容易滿足，人心太大，其實不容易獲得一種真正穩定的力量。了解自己的土地與文化、學會欣賞自己，進而喜歡他人。」

（訪談 P1971018）因為人在大自然環境中最能自然而然自在的生活，人不可能脫離自然而生活地快樂。生活在大自然的環境中，能學會尊重土地與依循自然的規律作息而與自然共存，然而過去政府在保育議題裡面，花了非常多的精神與精力，但是成效有限。這也使曾在蘭嶼服務過的校長打破過去自認為是專家的思維

「當我以爲我是專家，以爲我什麼都知道時，其實人家早就知道了，在地的人比我們清楚的多。」(訪談 P1971018) 也因為校長深具的自然保育的環保觀念，使得其在學校經營時能堅持此信念：「要做對的事，不做要用到錢的事，最重要的是：『人在成長的過程裡面，如何把生命力發揮出來。』」(訪談 P1971018)

永續校園的那些作爲本來就是生活上該做的事，像種樹、處理自己環境的問題、處理學校內部的污水...等。例如我們學校廁所的水都不運出去，就直接回饋給大樹，其實廁所裡面最多的是氨，氨以外就是氮，而洗手時大部分有油污都是含磷的東西，氮磷鉀是植物三要素，就可以提供給植物當它們的養分，所以我們的樹就長得很好。讓大自然的律動產生，不是有錢能夠做什麼，有錢有時反而壞事，當時給我錢我都說不要，讓我做沒有錢的事，所以有錢時就想把錢拿來做真的需要錢的，沒有錢沒有辦法的再生能源設備。人在成長的過程裡面，如何把生命力發揮出來，把生命力發揮出來的時候遠比做很多物質建設來得有收穫，讓心靈生命力回到一個幸福感，所以說我們在這邊服務很高興，有一種喜悅。(訪談 P1980203)

參、學校發展的願景與目標

S 國小學生擁有多元文化接觸的機會，尤其不失自身之文化生活探索與認同。因此，從學生、師資及社區特性而言，該校學校本位課程是以發展「排灣族文化爲主」；同時也結合人一己、人一人、人一物與人一靈的關係；調和教一學間的相互主體性，以學習爲起點，也以學習爲終點。其願景爲：「人文關懷、自主學習」。

「人文關懷、自主學習」是對這所學校的想像、圖像，身爲一個老師、經營一所學校不是只有自立於自己的專業，而對學校所在的社區不去瞭解、互動、結合，不是只有我們可稱爲老師，必須看到社區中還有許多可稱爲老師的，例如他的父母、社區中的長者、電視、電腦...等都可以稱爲是學生的老師，所以我們身爲一個老師的人如何把視野放大，讓學生在很多的老師的過程中如何自主學習，但是有許多小朋友家中的環境並不是很好，都是需要我們的協助，我們不能只有教「好學生」- 這是好學生或人家已經教好了把他交給我們，而你沒有把你的專業再發

揮，而學習比較落後、緩慢的、家庭教育功能不足的，才是更需要我們付出更多關注的，所以「人文關懷、自主學習」成爲我們學校經營的主軸。(訪談 P1980203)

其教育目標爲：「文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人」。(S 國小提供)茲說明如下：

(一) 文化人：使學生能認識自己，進而肯定自己。

(二) 資訊人：使學生能透過電腦網際網路，得以接觸外在世界，獲得新資訊，擴大學習視野，進而懂得欣賞別人。

(三) 讀書人：使學生能透過圖書館教育、閱讀能力的培養，提昇內涵，進而達到終身學習。

(四) 創意人：主要推動心靈轉化、廢棄物再利用。

(五) 自然人：使學生能透過環境的營造，學習尊重萬物天生的本質，讓學習更自然，生活視野更開闊。

第二節 台東縣 S 國小經營學校特色的內涵

本節依據研究者蒐集的資料與訪談的結果，記敘個案學校台東縣 S 國小學校特色實施的歷程與成果。

壹、經營學校特色的歷程

一、契機

王材源認爲學校公共關係之運作歷程中，校長是主要核心人物，主任次之，而教師是最實際的參與者(王材源，2006)。因此校長的心態及政策，深深影響著學校的發展及社區之關係。民國 86 年 8 月 1 日現任校長由蘭嶼調任至 S 國小擔任校長，當時 S 國小與台灣其他偏遠地區，原住民學校一樣，學業成績不理想、出席率低、社區治安問題多、族群文化認同不足、學校與社區互動平平。校長上任後主動發現學校與社區問題，憑著之前在蘭嶼的經驗，校長認爲必須與社區合

作方能得到雙贏局面。

當我剛來到這邊的時候，思索的第一件事就是：我們在學校和社區的互動關係裡頭，有哪些是需要、應該、可以再努力、值得去努力的地方？不是只把學校視為一個衙門、機構或是一個國家的機器，既然不是機器，就應該是一種伙伴關係。而學生來自社區，學校應該負責的對象就是學生家長和社區，並不是只有對教育處或是其他政府單位負責。所以我們學校和社區關係的經營，很明顯的就是要去做。我們應該一腳踩在社區，一腳踩在國家機器這一塊。（訪談 P1971018）

了解S國小之學校和社區的人、事、物、環境等資源和學生需求後，校長遵循著教育的本質與意義，開始進行他的學校經營。剛好民國87年時，文建會有一個「校園我的家」計畫，因為之前校長在蘭嶼時，曾經承辦過文建會的「社造計畫」，故校園我的家計畫負責人詢問校長，是否有意願來執行此方案計畫，在經過和校內教師多次溝通取得共識後同意，於是便展開了一連串的活動規劃執行，S國小也因此開始蛻變，長期的努力下來，而成就如今如此豐碩之學校特色經營成果。

二、校園我的家計畫

（一）第一階段

S國小「校園我的家」計畫是希望「透過學校師生與社區居民一同營造學校及提昇學生學習成就。」（訪談 B1980204）學校過去如同官衙，高聳圍牆，深鎖大門，社區居民不易親近，「過去學校大門是紅色可以推的那種，看了就讓人不想進去學校。」（訪談 H1980330）校長和老師們討論後認為，要讓社區居民喜歡學校，孩子喜歡上學，首先必須要讓他們覺得學校有「家」的感覺，於是S國小的校園我的家計畫便以此想法而逐步推展開來。此計畫共分兩階段來進行，第一階段，首先是推倒圍牆，拆掉大門，改變校園生態，讓社區居民與孩子都願意進到校園，接近學校。並關心學生家庭問題，及提升教師授課精神與內容。而與社區的互動則透過社區居民與學校共同教學，如傳統木雕、親子徵圖比賽、陶版構圖，最終以部落尋根畫下完美句點。第一階段工作表如表 4-2-1：

表 4-2- 1 「校園我的家」第一階段工作表

時間	第一階段內容	備註
87/07/06	傳統木雕傳習	
87/07/15	校園我的家「親子徵圖比賽」	
87/08/26	工作團隊北上劍潭研習	
87/09/02	陶版初步構圖	
87/09/03	尋根活動第一次籌備會	成員：社區長老、幹部、青年
87/09/09	尋根活動校內協調會	說明辦理尋根活動之意義及老師工作分配
87/09/11	尋根活動第二次籌備會	確定出發日期及部落人員工作分配
87/09/18	尋根活動探勘路線	先遣部隊至近黃舊部落探察
87/09/24	尋根活動任務編組負責人協調會	
87/09/29	創意彩繪	將傳統圖騰繪製於衣服、帽子等
87/09/30	近黃舊部落尋根活動	學校師生（低年級除外）、居民、家長等參與。

資料來源：S 國小提供。

（二）第二階段

民國 88 年，S 國小「校園我的家」第二階段實質空間營造開始。「校園我的家」第一階段改造了過去校門口傳統校園儀式性的空間，較使人生畏，不願意進入學校的隔閡與距離感。第二階段則延續其改造精神，在綠草如茵的校園，添加一些學生與社區的創作，規劃成富有排灣族原住民文化內涵的學習環境。

把校園當作你的家，你既然那麼愛你的家，你也應該喜歡校園，如何把校園營造像一個家？那麼一些文化的精髓就要融入進來，例如許多有文化元素的公共藝術品、公共空間的營造就會進來校園中，校園空間就因此而改變，如校門口空間局部的調整，植草皮、坡坎消掉改成斜坡，讓小朋友可以在草皮上翻滾，就好像是在自己的家一樣。（T1980205）

再使學區內特有的文化在硬體上表現出來，活化一個校園內對社區的空間場所，使學生從日常生活及教育中注入新的生命力，達到衝擊、傳習與拓展的目標。

...要把文化的東西，逐步一點一滴的加進來學校環境空間營造之中，此時就得請家長親自來參與硬體方面，甚至軟體方面的設計，例如校園中許多的圖騰、雕刻品。因為當地的人有他自己的思維，當地的美感或是當地的智慧，我們盡量讓當地人用當地的方式來去做。透過校園我的家的計畫活動，把當地的人引進來工作，而創造出當地的文化氛圍，進而達到校園我的家，我的家是校園的環境營造。(B1980204)

「校園我的家」第二階段目標有四點如下：(S 國小提供)

- 1.營造社區與學校共同認同的文化活動與學習空間。
- 2.佈置文化教育的終身學習環境，以及發揮潛移默化的教育功能。
- 3.改善「祖靈庇祐下大樹的家」的服務空間，以已發揮潛移默化的校育功能。
- 4.透過社區與學校的共同施作，結合社區意識與學校教育共塑共同的空間情感。

實施的方式，以第一階段的參與式結果出發，在以文化意涵材料特性及技術層次，推衍出具體可行的方式，然後透過學區動員的方式工作特性，賦予不同的工作使命和任務，最後再爭取其他經費的補助或當地義工的動員，延續文化空間的生命。而實施內容具體有六點：(S 國小提供)

- 1.將駁坎改變成斜坡，加大文化教育之傳習空間。
- 2.以水生植物為端景作為學生進入文化傳習空間的緩衝地帶。
- 3.整理大樹下凹凸不平的草地，以利各項文化活動的進行。
- 4.保留水生植物園的垂柳及欖仁，與入口處之印度紫檀連成一氣。
- 5.移遷蔣公銅像，以創造另一傳習空間。
- 6.以藝術作品之設置表現社區文化，以使學習空間轉變為社區參與文化藝術環境，以增加社區榮譽感。

「校園我的家」第二階段工作表如表 4-2-2：

表 4-2-2 「校園我的家」第二階段工作表

時間	內容	備註
民國 88 年 1~2 月	入口意象步道勾勒	蔡○田、曾○政師，蒞校與工作團隊現場對談，提供可行的方向
民國 88 年 3 月	第二階段參與式施作研習	
	傳統排灣「生命歷程」的認識	
	排灣民俗植物栽植活動	
民國 88 年 4 月	興傑、筱君說明入口意象設計圖	
	廁所造型改善設計圖說明、動工	以村長為首的工人開始動工
	一人一版教學展開	
	「戶外教室」位置之討論	專業指導與學生討論
	校園圖騰壁畫	胡○禮女士與入門茲與小朋友的作畫長留校園
	學生木雕教學開課	
	學生傳統刺繡與編織開課	
	學生傳統歌舞教學	
民國 88 年 5 月	「大樹下文化空間」動工	
	北里溪採石	
	馬賽克拼貼畫教學	○興傑、○筱君與小朋友
民國 88 年 6 月	立石柱與命名	引發社區居民高度關心與熱烈討論
	圓形步道之設計與施工	
	一年級進行豆畫教學	
民國 88 年 7 月	百步蛇停車場施工	
	入口大壁面內容討論	校方、○興傑與社區代表
	入口大壁面內容討論	老師們的看法與社區不太一樣
	停車場蓋頂施工	
	步道石版雕刻	

資料來源：S 國小提供。

三、永續校園

S 國小是一間依山坡地而建學校，學校所處的地理位置其周圍的山坡地都是釋迦園，河水斷流，致使學校水源不足，導致土地乾燥如同沙漠，加上位於風谷，每當風一吹起，滿天風沙使人睜不開眼。學自然科學出身的校長，對樹有一股熱愛，他喜歡種樹，喜歡在涼爽的自然環境中與樹對話。有鑑於學校地理環境對於樹的生長是如此不利，因而展開學校自然生態永續經營的搶救行動。「當大樹成為祖靈庇佑的象徵實體時，大樹的存有與傳續成了我們生活的依戀，種樹與照顧大樹成了我們責無旁貸的居有事件。應此我們發展出水與綠的具體行動。」(訪談 P1971018)也因一連串的校園生態改造行動，使 S 國小榮獲教育部 92 年度「永續校園示範學校」。其作為茲說明如下：(S 國小提供)

(一) 永續校園願景、理想：

1. 迎向全球永續趨勢，建立生態福祉健康之共生社會。
2. 面對地球環境議題，配合社區營造，轉型改造，校園建設。

(二) 參與人員(師生)互動情形：

1. 保健室前廣場排灣圖騰地面鋪設時，老師與小朋友都會圍在旁邊討論並親自動作施作。
2. 學校教職員間意見充分表達，形成共識後全力配合改造山程進行。
3. 工程施作中，學生對施作的項目，尤其是新奇的器械引發疑問時，師長甚至施作人員會親自及詳實地解說。

(三) 九十一年度教育部核定項目：

1. 司令台屋頂改善
2. 風雨操場週邊改善
3. 太陽能光電
4. 風車作功及造景
5. 校舍建築間地坪改善
6. 校內環境改善
7. 生態溝生態池
8. 校園高低差生態構法處理

9.教室環境改善

10.雨水中水收集及全區供排水管線系統

四、六塊錢變營養點心，六元的工作機會

S 國小全校約有九成的學生是原住民，有七成的小朋友是單親或隔代教養的家庭。於是學校因此獲得企業贊助，每個學生每天多了六元加菜金，學校將錢挪作點心費，煮成每天下午四點，讓學生放學前都能吃到的含鈣質點心。「**星期一吃南瓜牛奶濃湯，星期二吃地瓜濃湯，星期三吃雞蛋，星期四豆漿加饅頭，星期五綠豆湯。**」(訪談 B1980204) 讓學生不會餓著肚子離開學校，「**對在家裡沒晚餐吃的學生而言，六塊錢的營養點心就是他們的晚餐！**」(訪談 T1980205)

但部分接受補助的學生覺得「父母親沒有用」、「錢又不是父母繳的」。爲了矯正小朋友這種偏差的觀念，學校特別用補助款購買學生家長栽種的農產品，將社區農民栽種的芋頭、南瓜、地瓜等，變化成芋頭牛奶、牛奶南瓜濃湯、地瓜濃湯等營養又美味的點心。學生吃到自己祖父母、父母親親手栽種的農產品，藉此讓學生了解父母從事農耕的辛苦，並教育小朋友認識當地的食材及文化。「**這不只是六元的加菜金，而是創造六元的工作機會，鼓勵家長靠自己的勞力生產，這樣也提升家長的地位，他們不再因家中經濟不佳，而不敢到校，無法在孩子面前抬起頭。**」(訪談 P1980203)

五、原愛布工坊、木工坊

當校長從蘭嶼調來時，發現 S 國小學生的家庭和生活居然比蘭嶼還差，七成的孩子無法受到完善的照顧。社區家庭功能不足，酗酒產生家暴，導致夫妻離異，進而影響子女教育，就像土石流，一發不可收拾。「**教育孩童不只是在教室，而需要全社區的力量從家庭出發。**」(訪談 P1980203) 由於許多家庭失能的主因是經濟不穩固，於是學校思索著如何協助工作不穩定的家長學會一技之長。

有一次學校教師到屏東三地門，發現當地的刺繡發展的不錯，便想要以此鼓勵家長們也學習。「**我們找到一個可以支持家庭、重拾文化人性價值的媒介，那就是從『布』發展出來的『針線情』，以及從『木』發展出來的『天生我才必有用』**」(訪談 B1980204) 校長透過介紹，認識台中一家公司願意捐贈不要的樣品布給家長，加上一位社區媽媽懂得十字繡，於是便開始了布工坊的運作，從不工

作到布工作，從最簡單的手帕開始，媽媽們慢慢學習刺繡。爲了幫助家長有經濟力，刺繡品由學校買下，或校長先代墊費用，讓她們的作品能賣出去，學校不僅把作品放在學校賣，也到處爲她們佈點，希望能爲她們拓展生機，幾年下來，現在「布工作」工作坊已經慢慢有了成果。原本會酗酒的媽媽，現在忙得沒空拿起酒瓶，一雙手認真繡著。除了爲媽媽們找到簡單的經濟來源，校長也透過私人情誼，找到自己的朋友來教爸爸們作木工，利用撿拾的漂流木製作成板凳、桌子後販賣。

原鄉的問題都大同小異，居民面對經濟壓力、自我認同的處境，往往以酗酒逃避現實，最後導致家庭功能不彰，孩童不尊重父母的現象一再重現。只要家長有了工作，認同自己的身分及價值，慢慢的孩子就會自己導正心態，並以父母爲榮、爲效法的對象。母親在昏黃燈光中，手拿針線一針一線慢慢地縫衣服，那是我見過最美的景象。母親只要手拿針線，即便沒說什麼，也會顯出母愛的光輝，孩子看在眼裡，心境自然會安定下來，看到父母認真工作，孩子也會認真念書。(訪談 P1980203)

貳、學校特色的成果

陳岳峰認爲重建學校與社區關係因重建而獲得新的接觸，透過學校活動的辦理才能讓關係延續（陳岳峰，2006）。吳欲豐強調社區家長對於學校與家庭互動的期望有：學校主動結合社區辦理各項學習活動、運用學校師資及設備展現學校效能、校長走入社區主動聯繫感情，建立學校與社區的良性互動。社區家長對於校園規劃與發展的期望有：校園重建規劃要融入地方自然生態環境（吳欲豐，2004）。邱婉麗主張學校應該「將社區資源帶進學校」及「步出校園、走入社區利用資源」（邱婉麗，2002）。學校與社區互動，需要學校主動辦理，而不是被動方式；學校辦理活動，應該融入當地特色；在資源有限的情況之下，引進社區資源，可以增進學校與社區的互動，也可以節省許多經費等（林俊源，2007）。

S 國小在校長與全校教職員工的努力下，由校園我的家計畫開始，接著永續校園、六元營養點心、六元工作機會、原愛布工坊、木工坊等一連串的經營，致使學校與社區獲得重生，促使 S 國小與學校學區內的社區互動提昇，學校環境一改先前制式化學校風貌，轉變成充滿原住民特色的學校，學生成績也因此獲得提

昇。十年來一點一滴的成果累積，終於達成學校的教育目標，結出豐碩的學校特色創新經營的果實，茲將重要特色成果分述如下：

一、校園我的家－文化人

文化人的目標在使學生能認識自己，進而肯定自己。S 國小以「校園我的家」計畫活動為主軸，辦理了：1.尋根活動 2.校園景觀改造－校門入口意象、生命步道、文化牆之設計與製作 3.千禧年文化牆之許願卡 4.推動鄉土教育，推展木雕、編織、陶版、歌舞、母語等教學。茲將活動成果說明如下：

(一) 尋根活動

學校當初因為「校園我的家」計畫和社區的民眾討論要辦什麼活動，但大家都拿不定主意，而「社區部落的家是過去從其他地方搬來的，這裡並不是我們部落最早的發源地」(訪談 H1980330)，學校希望學生能更清楚認識自己的文化根源從哪裡來的，所以就辦了登山健行尋根活動。「尋根活動是爲了讓社區的人帶出更多的過去之經驗，部落本身過去的歷史是什麼，爲什麼會在這裡，然後現在所缺少的是什麼，如何去找回來。」(訪談 P1980203)

先由部份村人去砍樹開路，並請部落長老講古，然後於民國 87 年 9 月 30 日，全校師生(除低年級學生外)與學生家長及社區部分居民，一同展開兩天一夜「部落尋根之旅」。坐車走路，跋涉了四個多小時，才到達四、五十年前遷村的部落遺址。「過河時，大家手牽手相互保護提攜的感覺，讓小孩體驗到過去那種部落經驗。」(訪談 H1980330) 在這過程當中，老人家很感動，因爲他們也好久沒有回去了。「中、老年人他們經此活動後，會較常對小朋友談論從前在老家的生活與發生的事情。」(訪談 H2980330) 活動結束之後，社區每年就會主動去辦尋根返家活動，接著漣漪效果出現，其他社區也跟著辦。鄉公所現在也會補助經費讓社區去辦尋根活動，目前已變成每年祭祖的文化活動。「這比帶學生去史前博物館參觀，更能讓學生深刻體驗感受到自己的起源在哪裡，自己的血液中所流的血是什麼，而能更認同自身文化，與建立自我肯定的感覺。」(訪談 T1980205)

「尋根活動」所達到的成果，有四點：

- 1.增進學校與社區的關係。
- 2.提升部落居民對自己族群文化的認同。
- 3.促使部落每年舉辦「尋根活動」。

4.影響週遭部落也展開部落文化尋根活動。

因此我們從 S 國小的「尋根活動」成果上了解到，學校對社區有一定的影響力，如果學校願意推社區一把，社區內在的活力是可以被激發出來的。

(二) 校園景觀改造

學校透過「親子繪畫徵圖比賽」讓學生來設計理想中的學校藍圖，不過一開始並不順利，雖然學校熱衷改善學校與社區之關係，不過多年來社區居民與學校的互動缺乏，因此社區居民並不熱衷此活動，到截止日為止只有五個人交出草圖，其中兩張還未完稿。所以，學校又辦了第二次徵圖，這次透過部落頭目與村長之幫助，使得徵圖活動較為順利，結束時有三十多張圖。也因此才能營造出今日充滿排灣族文化色彩的校園景觀風貌。「當學生與社區能把學校當成家時，現在學校環境變好，垃圾也變少，以前那種常有校外人士丟垃圾到校園中的情形已不復見。」(訪談 T1980205)

1.校門口入口意象

「校園我的家」計畫中，最重要的精神為「學校與社區的互動」。要讓社區居民喜歡學校，孩子喜歡上學，首先必須要讓他們覺得學校有「家」的感覺。於是，在學校景觀改造的時候，學校第一步就是推倒圍牆，拆掉大門，讓社區居民與孩子都願意進到校園。改造前校門口意象是：有著紅色鐵門及高聳的圍牆，時常深鎖著大門如同官衙；而改造過後的校門口意象則是「地上是一個圓形的鑲嵌圖，五顏六色的小磁磚，訴說原始的傳說—象徵排灣族的百步蛇，生了蛋放在陶甕中，住在大武山中的祖靈，則保佑著新生命。」(訪談 H1980330) 現在學校因校門口意象的改造，使學校也能融入到社區的環境之中，當學生來到學校時，都有像待在社區與家中一樣感覺；而社區居民也較願意踏進校門，以往那種隔閡、不安的感覺已不復存在！

2.生命步道

校門口意象改造成功後，接著進行的是校園景觀的改造。從前一進入校門映入眼簾的是：台灣校園中常見的蔣中正銅像；但改造後則是：沿著校門口地上的圖騰，進入校園的步道，繼續述說著排灣族的故事：「從搖籃中的小孩、打獵的男孩、到豐年祭裡的成年男女、最後是結婚與新生命。從新生命的誕生到孕育，剛好是一個生命輪迴，正是一條刻畫著排灣族人的生命步道。」(訪談 B1980204) 走完生命步道，出現眼簾的則是九道象徵陽光與部落九大頭目光芒的文化廣場。

排灣族文化在陽光下閃耀，也傳誦在開闊無圍牆的青青校園裡。

3.文化之牆

S 國小在推動鄉土教育時，發展了排灣族文化中的木雕、編織、陶版、歌舞、母語等教學。學校也請社區之中很會做陶甕的老師做了兩個陶甕，再加上家長和學生上課時製作的陶版作品，卻因學校沒有多餘的閒置空間來放置那些作品，一時不知要擺設收藏在哪裡，若不設法解決而令其風吹日曬雨淋最後毀壞成廢棄物，不但使當初學生和家長一起學習製作的文化人教育意義遭踐踏，也製造了學校環境的髒亂問題。就正當大家傷腦筋之際，剛好發現學校有一面空牆，所以就說「如果把陶板當成磁磚貼上去，應該也是有一種不錯的美感，不但可成爲一種裝置藝術，也解決了收藏的問題。」(訪談 B1980204)於是就請教了一位建築設計師，這些陶版作品在牆面上要如何擺設、排列會比較好，也就順帶思考要如何把兩個陶甕黏上去。後來要辦落成時，剛好接近千禧年的時間點，就順理成章結合許願卡的活動。

(三) 千禧年文化牆之許願卡

在一九九九年十二月三十一日，早上九點九分，全校師生、全村居民與九大頭目，齊聚在文化廣場上，每個人在小紙條上寫下千禧年願望，塞入喝珍珠奶茶的吸管，然後放到牆頂的陶甕中許願，文化之牆就在部落的祝福中，正式落成。如今「文化之牆」質樸可愛的圖騰與花樣，在跳動的陽光下，顯得分外迷人。

綜上所述，「校園我的家」實施成果有：

- 1.校門口空間改造，將學校學習場所融入社區原住民文化特色，使校門口空間包含以生活素材爲主題的集體創作作品，並形塑出族群文化活動的未來性，成爲學校與社區認同的空間環境。

- 2.校園空間的改造，透過親子與師生共同參與的過程，增進父母與子女，老師與學生之間的感情，建立良好的人際關係。同時透過社區、家長、學生、教職員、等的參與，營造學校與社區生命共同體的感情

- 3.學校環境改造後，開放的空間成爲學生上課或課餘時間的遊戲場及室外教學教室。

- 4.學校環境改造後，成爲學生、社區居民定期或配合節令辦理歌舞發表會及作品展的活動場。

- 5.學校環境改造過程，使校園文化充滿一種開放式教學、著重學生思考判

斷、民主參與、動手動腦的校園學習新風氣。

6.學校環境改造後，使巨木參天的林蔭下，配合傳統排灣族建材，如石板、木雕、石雕、陶板等，展現獨特的部落文化校園空間風貌。

二、永續校園－自然人

自然人的目標在使學生能透過環境的營造，學習尊重萬物天生的本質，讓學習更自然，生活視野更開闊。S 國小以「永續校園」計畫活動為主軸，辦理了：

- 1.水噹噹的具體行動：肥水不落外人田、引水濕原、滴水皆漏、雨水回收再利用；
- 2.綠油油的具體行動：種樹的人從不在樹下休息、朽木亦可雕也；
- 3.閃閃動人的風光：風力發電、太陽能發電；
- 4.生生不息的校園：不運入不運出。民國 92 年被選為「永續校園示範學校」。(S 國小提供)

(一)水噹噹的具體行動

1.肥水不落外人田

校門口的廁所既老又舊，排出的廢水又髒又臭，但若直接排到水溝流向大海，令人感到甚為可惜。在一次的改造校園活動，我們估量了每天排出來的水量，接引一條水管到一棵大樹邊，並在大樹底下挖了個坑，讓水管的水排到這裡，並在裡面填了礫石，上面蓋了沃土，結果樹不但有水喝更能獲得養分，因為那是所謂「肥水」也，「其實廁所裡面最多的是氨，氨以外就是氮，而洗手時大部分有油污都是含磷的東西，氮磷鉀是植物三要素，就可以提供給植物當它們的養分。」(訪談 P1980203) 所以樹就長得特別快。大樹笑了，我們也笑了，來參觀的人也笑了。

2.引水濕原

學校旁邊有一條臭水溝，是社區用來排放污水及廢水之用，強大的水流嘩啦嘩啦的順著水泥溝蓋下的圳溝直流而下，可是校門前的溪流卻一年比一年乾旱，斷流的情形一年比一年嚴重，因為大家都要用乾淨的水，水管一直往山上拉，愈拉愈遠。於是學校挖開水泥溝壁，挖開馬路，把水引到校園，做了一條長達 300 多公尺的生態溝，做了五個大小不等的生態池，透過物理和生物的過濾，末端的水變乾淨了。「出去的水在末端的處理，我們挖了一個大坑洞，讓水能夠回到土地，讓地下水源可以保持充分。」(訪談 P1980203)

3.滴水皆漏

「學校因為水源不足，樹木容易枯死，我們不想不浪費一滴水，於是將洗手檯、廁所、廚房污水引到樹旁，成為灌溉水源，學校的樹再也不怕乾枯。」（訪談 B1980204）午餐洗滌用水、洗手台的用水，在沒有下雨的時候，學校很需要它滋潤這塊土地。於是將每一排水口，挖開一個半公尺見方的坑，舖滿了石頭，為的是讓它滲流到泥土裡。並打掉了建築物四週的排水溝，共打掉了 236 公尺，讓水溝變成了草皮，再打掉水泥舖面，希望每一滴水停留在這塊土地愈久愈好。

4. 雨水回收再利用

S 國小是一間依山坡地而建學校，所以校地與校舍是高低不平的，再加上其周圍的山坡地都是釋迦園，河水斷流，致使學校水源不足。但是學校卻能將缺點轉化成優勢，「我們希望自然位能被高度利用」（訪談 P1980203）從屋頂邊的集雨溝收集雨水，順著水管流到水塔，而水塔就搭建在三樓，於是乎一、二樓的廁所，就可以不必再使用電動馬達把水抽上去。從此，學校的灌溉或沖洗就沒用過自來水，一個月就省下二千多元的水費。「我們讓水用得合理，沖廁所的時候按下去，你知道是雨水，你在按的時候那個心情，覺得沒有浪費，而且沖得很愉快。」（訪談 B1980204）

(二) 綠油油的具體行動

1. 種樹的人從不在樹下休息

3 月 12 日的植樹節，學校這幾年接連舉辦了「一家一樹」、「百人百齡種百樹」的活動，不但結合了愛地球的環保議題，也融入了排灣族的文化。

種樹的人不會在樹下休息，我們必須前行，在釋迦園中創造一片綠洲。要在社區與學校的空間上，形成一個具有文化氣息的綠帶，並在這條綠色的長廊中，散發出濃郁馨香的排灣族風味。（訪談 P1980203）

2. 朽木亦可雕也

學校從「天生我材必有用」的角度去思量：「在樹木生命結束的時候，如何讓它發揮最後及大的價值？」（訪談 P1980203）於是他們決定充分利用自然資源，到海邊撿漂流木，樹幹曬乾後，把它搖身一變成爲升旗台及各式各樣的桌椅、置物架、班級牌、植物名牌...等，即使還沒想到要做什麼？就把它堆壘起來形成多孔隙的環境，沒想到它也能自然而然自成一個蜥蜴、壁虎的家，也是一項意外的收穫。

(三)閃閃動人的風光

1.風力發電

S 國小校園裡有四座像風車一樣轉動葉扇的風力發電機，其中起動風速 3.1m/s，終止風速 60m/s，功率 1kw 的風力發電機就在二樓的屋頂。而起動風速 2.5m/s，終止風速 55m/s，功率 1/4kw 的風力發電機則安裝跑道的末端。因為教育部當初給了一筆經費要讓學校做永續校園，而學校剛好是位在風谷，有時因地形所產生的強陣風，及每當颱風一來，海風從海邊直灌進來，其風力都十分驚人，所以就試著做這種乾淨自然能源的實驗型計劃。「希望能幫助台電減少燃燒石油和煤，或早日脫離核子輻射的恐懼之中，為解決地球暖化現象盡一份小小的心力。」(訪談 P1980203)

2.太陽能發電

「學校位於日昇之鄉，每日有長達 13 小時的日照量，這是實驗乾淨能源計劃的優勢所在。」(訪談 P1980203) 學校內裝設了 92 塊的太陽能吸熱板。這是學校在考量讓遮陽面積較大的因素下，選擇的單晶太陽能面板。在安裝之前又考量了裝設位置，於是先計算太陽的方位、緯度變化、並將颱風來襲時風的破壞力考慮進去，最後選擇安裝固定式的太陽能面板，好讓太陽直射效用最大。因為「學校最想要的能源替代方案，是希望透過太陽能取代目前學校的能源需求。」(訪談 P1980203) 而且又因為只有 10kw 的發電量，一百人使用這些電力，在有限電力的限制下，省電也因此成為學校的重要計劃。

(四)生生不息的校園

學校目前正執行一個不運入、不運出的生活哲學，而簡單實樸正是實踐此一哲學的操作方向。嘗試做到學校所製造出來的垃圾，都能夠在校園形成生態的環境。「現在學校沒有垃圾車，不運進、不運出，我們要讓學校自成一個 inner cycle (內循環) 的生態系統。」(訪談 P1971018) 學校進行落葉、午餐廚餘的堆肥工作，再加上肥水不落外人田的想法，將化糞池當成是另一項固、液體肥料來源，用以種菜、栽花。使孩子烹飪課程的材料就來自身邊，韭菜可以做韭菜盒子，茄子用來炸天婦羅，艾草為草仔粿添加色香味，只要有野菜就能做出香噴噴的山地飯。

綜上所述，「永續校園」的實施成果有：

1.解決學校水源不足的問題，將學校生活上、部落內的「餘水」導入校園內，

提供生態池和學校非民生用水，滋潤了校園內二百多種的原生樹木。

2.天生我材必有用的思考模式，充分利用自然資源。塑造生活的生命的及生態的空間，並結合地方特性的空間或地景與橫向的現實社會條件，使之成爲一個有地方特性的實質環境。

3.學校實驗乾淨自然能源的方案，利用風車、太陽能發電，電力自給自足，養成節約能源的環保生活習慣。

4.在日常生活過程中，力行永續校園環境教育的精神，不運進、不運出，讓學校自成一個 inner cycle〈內循環〉的生態系統，減少資源浪費與避免了環境汙染，創造健康安全的學校環境。

三、六塊錢變營養點心，六元的工作機會—重建家庭教育功能

S 國小因爲獲得企業贊助，每個學生每天多了六元加菜金，學校將錢挪作點心費，煮成每天下午四點，讓學生放學前都能吃到的含鈣質點心，讓學生不會餓著肚子離開學校。「過去學校組隊參加校際比賽時，S 國小的學生與其他國小的學生比起來，個子特別瘦小，好像國小生和國中生在比賽，經過營養點心補助一年，結果發現今年孩子長高了許多。」(訪談 T1980205) 且學校特別用補助款購買學生家長栽種的農產品，並鼓勵居民多農耕，農作物拿去市場賣，真的賣不出去，學校廚房會以市價收購，將社區農民栽種的芋頭、南瓜、地瓜等，變化成芋頭牛奶、牛奶南瓜濃湯、地瓜濃湯等營養又美味的點心。請他們不必擔心銷路問題。因爲「土地有人在耕作，人的價值就會出來，孩子也會感謝父母。」(訪談 P1980203)

學生原先不愛吃家裡種植的芋頭、地瓜，反而跟父母要錢去買麵包、果汁；但後者的營養卻不如前者，而且自家種的芋頭、地瓜賣不掉時還要生出錢來買外邊的食物，實在很浪費金錢。所以，六塊錢的營養點心讓學生吃到自己祖父母、父母親親手栽種的農產品，藉此讓學生了解父母從事農耕的辛苦；並藉由引導學生發現城市人把地瓜當成寶，了解地瓜不但可排毒，蛋白質又比蛋高，而且很好吃；再教導學生吃芋頭可以防止蛀牙時，讓其知道爲什麼原住民的牙齒往往比城市人好很多。

綜上所述，「六塊錢變營養點心，六元的工作機會」的實施成果有：

1.六塊錢的營養點心，使學生不會餓著肚子離開學校，且獲得營養的補充。

「學校學生過去平均一年長高兩公分；有了營養點心後，去年長高三公分以上的學生大有人在，甚至有學生一年長高四公分到五公分。」（訪談 B1980204）

2. 「在地生產、在地消費」，向家長購買、鼓勵家長種植農作物，靠自己的勞力生產，創造了六元的工作機會。

3. 提升家長的地位，向當地買食材，可以讓村裡的人，也就是學生的父母變得有用。他們不再因家中經濟不佳，而不敢到校，無法在孩子面前抬起頭。「長期依賴社會救助，父母的角色很容易被跳過、隱形掉；但如果父母可有一點收入，能幫孩子做一點事情，就會不一樣。」（訪談 P1971018）

4. 「食物里程」建立學生正確均衡的飲食觀，並教育學生認識當地的食材及文化。

5. 讓學生擁有一顆感恩的心學會尊敬長輩，享用祖父母準備的早餐，吃祖父母種的芋頭、地瓜，能建立一種文化的延續、情感的延續。

四、原愛布工坊、木工坊－社區產業經營

S 國小爲了給學生正常生活，於是設法要幫家長們解決失業、沒工作的問題，希望能使學生的家庭經濟好轉。因爲「只要家長有了工作，認同自己的身分及價值，慢慢的孩子就會自己導正心態，並以父母爲榮、爲效法的對象。」（訪談 P1980203）在此想法下，學校成立了原愛布工坊與木工坊。集合了社區中無工作的婦女成立「原愛布工坊」，同時學校又獲得台中某紡織公司捐贈不要的樣品布，加上一位社區媽媽懂得十字繡，於是布工坊便開始運作了起來。又集合了社區中失業的壯丁成立「原愛木工坊」，校長透過私人情誼，找到自己的朋友來教爸爸們做木工。學校提供場地、耗材及器材，並協助銷售，不論男女只要想工作，任何時間都能到工坊上工，找人習藝。

原愛布工坊是由社區的媽媽們所參與組成，平常在家打理家事，有閒暇時間就以傳統排灣族十字織法，一針一線縫製產品，濃濃的原民風情圖騰、手工縫製的細膩針法，小至鉛筆盒、大至書包等產品，都是許多媽媽所構思縫製的作品，最後交由布工坊以縫紉機車成各項產品。原愛布工坊的東西都是手工製作，每一件產品都由一個原住民女性獨立完成，除了美感價值外，也有傳承地方文化的意義，最重要的是作品完成後的整體意義，雖然這種工作方式會比每一個人只負責一小部分的工廠作業方式要花時間，但卻可以給工作者一種「作品」完成的感受，「這種創作感帶來的心靈滿足不是多一點金錢所能取代的！」（訪談 H1980330）

每一件成品上都掛有一個女性工作者的名字。而這群媽媽們在學校圖書室中認真刺繡，相互訴苦，撫慰對方的心靈時，也自成一個小型的團體輔導諮商，透過這種形式，她們找到人的價值，生活態度也變了，孩子對她們也更為尊重，這就是學校想要建立的教育價值。

布工坊第一次先試做便當袋，賣兩百五十塊，因為怕賣不出去，所以就由學校買下。當布工坊的媽媽拿到錢時哭了出來，她覺得自己真的有用，可以帶著孩子去理頭髮。所以不是父母親不關心孩子，而是她們沒有餘力，溫飽都有困難就不會有其他計畫，她終於找到自己。(訪談 B1980204)

爲了替看似「不工作」的男性住民找個出路，從不到木，於是就有了漂流木的木工坊。原愛木工坊是由社區的爸爸們所參與組成，校長透過私人情誼，找到自己的朋友來教爸爸們作木工，利用撿拾的漂流木製作成板凳、桌子後販賣。

原住民的傳統智慧告訴他們，天下沒有不是的材，只有不識材的人，撿起木材作爲生質能源或佈置家園、拿起刀斧隨著歌聲的起落，完成一件件的桌椅，這樣運用漂泊重新找回安居的所在，重建生活的秩序與美感，正是「木工坊」的宗旨。(訪談 H2980330)

撿回來的木材先燻乾、曬乾；再放在木工坊的廢棄班哨空屋中。每一支漂流木都長的不一樣，要等有緣的木工作者看對了眼，找出他們的形狀，製作成有靠背的小椅子、長板凳、短板凳、桌子等等，木工坊的製作流程也採個人獨立完成，每一件成品都可以掛上自己的名字，這樣的工作方式可以讓手工者的生命力得以流露到自己親手完成的椅子、桌子裡，因爲每一件成品都是獨特的，就像世界上每一個人都是獨一無二的一樣。

木工坊的成品都不油漆，因爲這樣對木工作者的健康較好，而且木材可以跟空氣接觸，可以隨溫度呼吸，而使用者身體上的油氣可以因自然地接觸增加天然的光亮，這種使用的年限雖然比上漆的短，但一件東西使用二、三十年也夠了，物品跟人一樣都有使用期限，反而使我們懂得珍惜。(訪談 H2980330)

家長有了工作，孩子自然會認真「自從工坊的收入逐漸穩定許多居民的生活後，可以明顯發覺他們的臉好像『開』了。」（訪談 H2980330）以前許多家長爲了學費、午餐費籌不出來，常常愁眉苦臉，現在走在社區，很多人都笑逐顏開，他們對於自己的認同，逐漸發揮在工作上，工作充滿熱情，付出越多獲得的回報也越多，讓許多人更投入。

綜上所述，「原愛布工坊、木工坊」的實施成果有：

- 1.幫助學生家長解決失業、家庭經濟困頓及因失業、酗酒而造成的家庭暴力問題。
- 2.提升家長在學生心中的地位，重建家庭教育功能。
- 3.家長不必到外地工作，學生的心也安了下來。
- 4.家長因創作感帶來的心靈滿足，重建自信心及身爲人的價值。
- 5.善用資源，朽木可雕，人與自然和諧相處。
- 6.學校與社區的關係更加緊密。

第三節 台東縣 S 國小經營學校特色優勢、困境及因應措施

本節依據研究者蒐集的資料與訪談的結果，經整理出個案學校台東縣 S 國小學校特色實施的歷程與成果後，試著分析其在經營學校特色的優勢、遭遇的困難及面對困難的因應措施。

壹、台東縣 S 國小經營學校特色優勢

吳明清（1997）認爲學校的特色對象包含人、事、物。舉凡校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長參與等都是發展學校特色的素材。且從眾多學者的探討論述中得知，學校的特色需以教育目標爲依歸，以學校文化爲重點，充分掌握各種有利的條件，才能顯示學校的特色，提昇教育的品質，增進學校的教育功能。

研究者試從人、事、物三方面，分析台東縣 S 國小經營學校特色的優勢之所在，茲分述如下：

一、人的優勢

1.校長

由於校長對自然科學的興趣，長期研究下來，養成校長實事求是與追根究底的做事態度，及運用科學的思維、觀察的方法發現問題與解決問題；他更從原住民朋友身上學到尊重自然與人本關懷的價值理念。故現任 S 國小的校長是一個很用心且有理念的學校領導者，更可貴的是他願意跟老師們溝通。

我們這邊每個老師都有他的職責，不過校長在改變學校的時候，他不會採用命令的方式，而是會詢問我們，你們覺得學校或社區有什麼需要做需要改變，當你提出問題以後，校長會全力的支持你，並且會指定該案由你來負責處理，因此我們有時候，覺得好像中計一樣，不過我們再怎麼累，也沒有任何怨言，因為這是我們的希望。(訪談 B1980203)

校長對部落的人都很親切，而且他不會選人，他不會像一堆達官貴人，選擇功利的對象交朋友，每個人校長都願意接觸，包括平常處於弱勢的居民，校長也會主動接觸。(訪談 H1980330)

2.教職員工

該校教師流動率低，編制內 9 位教師中原住民籍教師有 5 位，包括排灣族 4 位，卑南族 1 位（排灣族女婿）；漢族有 4 位；員工 3 位都是排灣族子弟。故當學校推「校園我的家」－文化人的活動時，不管是在課程規劃設計上或是與社區溝通方面的人才資源是十分優勢的。

3.學生

人數較少，可以全面顧及每位學生的學習情形。「學生數少，就可以照顧到每位學生，真正達到因材施教的理念。」(訪談 P1980203)「學生數少，每位學生在學習上皆可學到多樣的技能。」(訪談 B1980204)「每一個學生我們都當作是自己的小孩一樣在呵護！」(訪談 T1980205) 學生人數少，學習的機會多，在面對群眾膽量的訓練、自信心的建立與自我的認同上的幫助是十分大的。

二、物（環境）的優勢

1.學校有優質的校園環境、寬敞的教育學習空間

學校背倚大武山、面朝太平洋，依山傍水，視野極佳，位處於學區的中心地帶，為學校與社區互動的樞紐。依山傍海，蟲鳴唧唧，鳥啼啾啾，校園中處處洋溢綠意與濃濃的排灣族風情。小朋友都在草地上玩，要認識植物、昆蟲，不必像別人要去戶外參觀，只要逛逛校園就行了。環境得天獨厚，地大、綠樹多、空間多，每個學生可使用的範圍是市區的學生比不上的。

2.豐富的原住民文化資產

學校位於排灣族的社區當中，排灣族在藝術人文的涵養，實際生活技能及創意生活表現，都有著傑出的成就。豐富的排灣族文化故事、排灣的歌舞、木雕、編織、陶版等，都是發展人文藝術的優質條件。

三、事（時機）的優勢

1.組織結構

學校因為規模小、組織層級並不明顯，每一位教職員都有兼任行政業務，加上每一個成員都在行政業務上有相互關聯，所以教師在承接的業務「相互支援」，理念溝通共識達成較快。「即使是寒假期間，教師亦自動到校處理相關業務。」（訪談 P1980203）

2.教育潮流的趨勢

S 國小從開始推「校園我的家」計畫後，便開啓了一連串學校改造活動，而其所規劃的一系列活動，都搭上近十年的教育潮流趨勢。如九年一貫課程中的學校本位經營，正好讓其結合文化人的活動實施，使其打破了制式的校園空間規劃，而融入了在地文化特色；接著永續校園的計畫，讓其結合了自然人的活動設計，使其校園環境的營造能發揮在地自然生態的特色；民間企業的午餐補助，不但使學生有六塊錢的營養點心，更成為六元工作機會，幫助家長解決家庭經濟問題；輔導經營的原愛布工坊與木工坊，更點燃了社區活力，重建家庭教育的功能。故可見其學校經營的方向，正符合當前教育潮流的趨勢，順勢而為之下，而收到魚幫水水幫魚之效益。

貳、台東縣 S 國小經營學校特色遭遇的困難

吳財順（2002）認為發展學校的特色可由學校運作、校園環境、社區資源與組織文化方面集思廣益、群策群力共同經營。但學校過去長久為封閉型組織，存

在官僚階層的學校文化，此一創新措施對於學校人員，包括：校長、教師、行政人員和家長都是一種新的挑戰，是故，在學校特色成立之初勢定會面臨諸多困難。因此，當學校欲發展特色時就會面臨諸多質問，例如學校需要建立何種特色？課程方案實施是否有困難？教師興趣與經驗的培養能否健全？上課時間的限制，學生、場地、全面落實有何困境？以及持續維持是否有困難等。

S 國小在學校特色經營上雖然具有其獨特的優勢條件，但其特色的經營成果卻也是歷經十年的點滴積累，才能有今日的開花結果，並不是一帆風順一蹴而及的，期間所遭遇的困難，研究者根據蒐集的資料與訪談的結果，試著從學校運作、校園環境、家長及社區參與方面分析台東縣 S 國小經營學校特色困境之所在，茲分述如下：

一、組織運作方面

(一) 校長強勢領導作為，引發學校教職員的不滿

民國 87 年 9 月 30 日，S 國小在校長的帶領下，全校師生（除低年級學生外）與學生家長及社區部分居民，一同展開兩天一夜「部落尋根之旅」。但此活動之規劃推動並不是如上述般如此輕鬆簡單，相反的其過程可是困難重重，其所面臨的困境正關係著 S 國小日後學校經營成敗的重要關鍵，茲細說如下：

一開始要執行「校園我的家」計畫時，校長詢問社區想辦什麼活動，但社區居民意見不一拿不定主意；校長因得知部落是從其他地方遷徙過來的，目前的社區並不是他們部落最早的家，所以就建議社區辦理部落尋根活動。可是「當時社區居民參與意願不高反應冷淡，並且認為這應該是學校的事。」(訪談 H1980330) 因此校長決定第一次由學校來辦理此活動。

當校長一提出要由學校來辦理部落尋根活動，學校教職員的普遍反應是「爲什麼要辦這個活動，我們做不來！」(訪談 B1980204) 沒有人想動，學校老師不願意配合，都認為「爲什麼假日還要去爬山涉水，而且還要在野外露營？我家有小孩，我要照顧，我要請假！」(訪談 T1980205) 不過校長堅決且強硬地說：「不行！這是學校對社區教育的一環，一定要全部參加！」(訪談 P1980203) 於是有人在路上邊走路邊臭著臉邊罵說「校長不知道被什麼附身了？」(訪談 T1980205)

(二) 教師抗拒革新，缺乏專業自主能力

學校位處於偏遠地區，教師流動性低，因此久了以後，學校組織漸漸變成一封閉型組織，教學新知刺激少，教學資源也非常匱乏，加上學生家庭經濟不佳、單親、隔代教養...等因素影響著學生課業，教師教久了教學挫折感很深，而漸漸影響教師的教學熱忱，致使教師願意教導孩子的態度不甚積極。

校長或想把課程發展的權責交付教師，但教師卻不願承擔，即便成立了課程發展小組或課程發展委員會，所有的規劃工作仍落在行政人員身上，教師只是配合行政安排。所以剛開始推動「校園我的家」計畫時，校長要求老師們將其融入課程中進行融入教學，且每人要負責一項主題活動，造成老師們教學上相當大的壓力而叫苦連天。「**當時要背很多東西，像認識植物，還有傳統故事，都不是我原先就具備的的專業知能。**」(訪談 T1980205)

(三) 教職員外務變成主業，工作壓力大

校長很關心學生，對學生就像自己的孩子一樣，而且不只關心學生課業，學生家庭狀況及社區問題都很關注，一但知道社區有什麼問題後，就會立刻設法尋找出解決方式並執行之。也因此學校教職員除了本身基本工作之外，外務增加許多，教職員除了學校特色業務外，還須兼任其他的行政工作和課務，工作負擔沈重，以至於教職員常抱怨「**外務快變成主業！**」(訪談 B1980204)

二、學校環境方面

(一) 教育部永續校園的規劃不符合學校需求

當初教育部在推「永續校園」計畫時，S 國小是第一批的示範學校，故沒得模仿！教育部是直接說其學校的條件適合做哪些相關的項目，於是就直接撥經費下來。「永續校園」計畫申請之初，教授們的想法和 S 國小的原先規劃不太一樣，教授們希望 S 國小做反光板，教室才不會那麼暗；又要其將風雨球場改建成國際會議廳。於是校長就反映：「**那我們沒有需要，我們不要這筆經費！**」(訪談 P1980203) 後來教授們就和校長討論，校長又在視聽教室做簡報給全校老師們聽，當時老師們也有許多不同的意見，經一改再改，才慢慢修訂成後來執行的那些項目。

(二) 太陽能電板的裝設受限學校地理條件

教育部當初有給一筆經費要 S 國小做永續校園，不過一開始所有建議的企畫案 S 國小都覺得不可行，因為學校所在位置並不是太陽能發電最好的地方，原因

就在學校兩邊都是山，太陽起來慢落下快，日照時數其實是比較短的。又因學校是位在風谷，颱風一來時海風從谷口灌進來，瞬間的風力是很強的，太陽能電板可能會因此被吹掉了；且當時整個太陽能產業才剛起步，安裝太陽能電板成本相對來得高；再者當時太陽能電板有單晶與多晶兩種面板，不知如何選擇，而安裝的方位與安裝方式也是問題，學校教職員又不具此領域之專業知識，故產生執行上的困境。

（三）風力發電機的裝設難題

首先是風力發電機的噪音太大，而學校是一個需要寧靜的環境；再來是學校又位在颱風侵台時影響最大的地區之一，勢必得思考如何去克服颱風所帶來強陣風的問題。又風力發電機在風速不穩定的時候，陣風有時候會引起像直升機一樣的音爆效果，而學校所處的地理環境更是每當天氣要轉換的時候，最多這種陣風現象。裝上風力發電機之後又要考慮建物的最高點會引電，此時又得要再加裝避雷針，所以也不能讓風力發電機的高度超過避雷針。故裝設風力電機也同樣面臨執行上的困境。

（四）生態小溪與環境衛生的難題

當初是教育部指定 S 國小做永續校園，由於學校缺水，故計畫從社區排水溝把生活廢水接進校園。他們挖開水泥溝壁，挖開馬路，把水引到校園，卻在施工時誤挖自來水管，而須賠自來水公司二萬元水費，造成學校經費上的困境。他們做了一條長達三百多公尺的生態小溪，規劃了五個大小不等的生態池，在末端挖了一個大坑洞當蓄水池，但是蓄水池卻在第一個月就引來蚊子去產卵，出現很多孑孓，而面臨自然生態與環境衛生的困境。

三、家長、社區居民與學校互動冷淡

（一）校園我的家參與反應冷淡

學校透過「親子繪畫徵圖比賽」讓學生來設計理想中的學校藍圖，不過一開始並不順利，雖然學校熱衷改善學校與社區之關係，不過多年來家長、社區居民與學校的互動冷淡，因此社區居民並不熱衷此活動，到截止日為止只有五個人交出草圖，其中兩張還未完稿。

（二）部落尋根活動參與意願低

一開始要執行「校園我的家」計畫時，校長詢問社區想辦什麼活動，但社區居民意見不一拿不定主意；校長因得知部落是從其他地方遷徙過來的，目前的社區並不是他們部落最早的家，所以就建議社區辦理部落尋根活動。可是「當時社區居民參與意願不高反應冷淡，並且認為這應該是學校的事。」(訪談 H1980330)

四、資源無法持續挹注，導致學校特色難以永續經營

當初教育部所規劃的那些永續校園的項目並不符合 S 國小現有的環境需求，教育部希望他們做反光板，教室才不會那麼暗；又要他們將風雨球場改建成國際會議廳。可是 S 國小覺得在將來的維護管理上會有困難，所以他們沒有接受教育部來的教授們的規劃。只能就現有的自然環境，以最自在的生活方式來規劃，以最少維護、最少管理的方式來做，即使沒有這筆經費他們還是可以做。「我們只想以自然、永續的觀念去經營，不想要再增添一些有的沒有的額外人工規劃，避免後續因為缺乏經費維護而荒廢，讓它和所處的自然環境、生態做結合。」(訪談 P1980203)

參、台東縣 S 國小經營學校特色面對困難的因應措施

如果過去一所學校的學校特色是幾乎沒有或不明顯時，發展學校特色可視為組織的經營創新或文化變革。領導者若想要嘗試改變固有的組織文化，可能會遭受到來自組織各方面的抗拒，校長如能以文化領導不但可以活化組織，同時也可以協助適應環境的改變。校長在發展學校特色時所扮演的角色有理念願景的推動、溝通與協調、示範、增強的角色、尋求社區支援、檢討與改進等，而 S 國小校長正是該校學校特色創新經營的靈魂人物，故當 S 國小面臨學校特色經營困境時，研究者試從校長的領導角色，來了解學校的因應之道，茲分別說明如下：

一、理念願景的推動

為學校全體人員形塑學校共同願景，營造一個具有認同感、歸屬感的學習環境，凝聚眾人之向心力，將促使學校特色的發展更加順暢。

民國 86 年校長轉任 S 國小擔任校長，當時學校與台灣其他偏遠地區，原住民學校一樣，學業成績不理想、出席率低、社區治安問題多、族群文化認同不足、學校與社區互動平平。校長上任後主動發現學校與社區問題，憑著之前在蘭嶼的

經驗，校長認為必須與社區合作方能得到雙贏局面。民國 87 年校長接了一份文建會「校園我的家」計畫，該計畫是透過學校師生與社區居民一同營造學校及提昇學生教育。而該計畫促使 S 國小與社區互動提昇，學校營造改觀充滿原住民特色，學生成績也提昇。「校園我的家這麼成功，這要歸功校長，因為他是學校的靈魂人物，校長的用心，還有他的理念—要讓社區居民喜歡學校，孩子喜歡上學，要讓學校有『家』的感覺。」(訪談 T1980205)

二、溝通與協調

在強調專業取向的教職團隊中，如何做居中之溝通、協調工作，以使得成員感到倍受尊重、幫助理念的廣為宣導與確保方案的確實執行，都在在的考驗著校長溝通與協調的能力。

「我們這邊每個老師都有他的職責，校長在改變學校的時候，他會詢問我們，你們覺得學校或社區有什麼需要做需要改變，當你提出問題以後，校長會全力的支持你，並且會指定該案由你來負責處理。」(訪談 B1980204)

「校長最讓我佩服的是校長不會選人，他不會像高官，功利的選擇對象交朋友，校長願意和每個人都接觸，他對部落的人都很親切，也因此社區的居民會跟學校接觸。」(訪談 H1980330)

三、示範與增強

以身作則，樹立令人信服、心服的專業權威與信任感，比疾言厲色，卻毫無建樹的領導者，來得有成效，而校長在學校特色發展過程中，就扮演著示範的角色；並且，時時予以學校團隊正向增強，以激勵鼓舞大家士氣，才能使學校團隊齊心一意，戮力以赴。

校長在剛到 S 國小時，一開始的領導作風是比較強勢的，也因如此，引起校內教職員的一陣反彈，而消極不作為的抵抗，直到日久見人心與感同身受之下，才出現了轉變。「校長剛來的時候，不管什麼事情，他都默默的自己一個人在做，我看他一個人做的很可憐辛苦，因此我就開始參與，參與了以後，才發現原來是那麼辛苦！」(訪談 B1980204)

「我負責小朋友植物解說訓練的課程，而文化傳承主要資訊是由校長教導，

家長也有參與。家長部份是由校長教學。」(訪談 T1980205)

四、尋求社區支持

校長、學校、社區三者間的關係，校長是影響學校特色經營的重要人物，而學校的經營方向也會影響的社區發展，當三者合作無間的時候，將為學校教育帶來光明前景。如何與社區保持良好互動，進而取得有力的支助、資助，促使學校特色發展更為順利，是學校經營時需思量的重要功課。

「校長研究排灣族植物，校長常訪問我父親，因為我父親知道很多排灣族的植物，因此校長常會採排灣族的植物，詢問我父親。」(訪談 H1980330)

「每年植樹節的種樹活動，都是種我們排灣族的植物，所以我很感謝校長，對於排灣族植物文化的重視。」(訪談 H2980330)

校長用關心及行動協助社區發展，因此深深獲得社區居民的信賴，也讓社區居民認為校長就是他們的一份子。

五、檢討與改進

學校特色發展的過程，需要隨時隨地的反省、改進與檢討，校長是引領學校教職員省思的領導者，推展學校特色的過程，需要所有同仁一同面對困境、問題，加以省思，由校長則集結所有建言，思索出可以解決的方案，以修正錯誤。

校長最常說的一句話是：「你想要做什麼？決定做什麼？可以怎麼做？還有哪些可以做？」(訪談 P1980203) 藉此來讓全校教職員工去動腦思考，促進腦力激盪。

第四節 以藍海策略分析台東縣 S 國小經營學校特色的作法

本節將以藍海策略之四項行動架構（消除、減少、提升、創造）與六大行動步驟（重建市場邊界、聚焦願景、數字擺一邊、超越現有需求、策略次序要正確、克服重大組織障礙、把執行納入策略）分析台東縣 S 國小學校特色經營，試著尋找出兩者間在創新上之相關性。

壹、藍海策略四項行動架構在台東縣S國小學校特色經營上的分析

S國小在現任校長到任之前，學校當時的經營狀況和台灣其他偏遠地區，原住民學校一樣，學業成績不理想、出席率低、社區治安問題多、族群文化認同不足、學校與社區互動平平。其學校經營所面臨的問題在藍海策略四項行動架構分析上，如表 4-4-1 所示：



表 4-4- 1 台東縣 S 國小的藍海策略四項行動架構分析

台東縣 S 國小的藍海策略四項行動架構分析表	
<p>消除原則 Eliminate</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.學生自我認同的問題。 2.學生文化認同的問題。 3.學生以暴力方式表達不滿的情緒而破壞校園的問題。 4.家長因失業酗酒所產生的家庭暴力問題。 5.學生因父母工作收入不穩定，繳不出學費而看不起父母。 6.隔代教養造成學生不尊重祖父母的問題。 7.教材與生活經驗脫離。 8.學生因思念在外地工作的父母而無法安心上課的問題。 9.學生不愛上學，出席率低的問題。 10.教師教學不正常的問題。 11.學校建築規劃如同官衙，學生、社區居民不易親近。 12.校園制式的空間規劃，學生活動空間不足的問題。 13.傳統制式學校文化與原住民文化之隔閡。 14.學校與社區關係不佳互動不足的問題。 15.學生因家庭經濟困頓而營養不良的問題。 16.學生偏食不吃傳統食物的問題。 17.校園髒亂、垃圾多的問題。 18.做事以「錢」為出發點作考量。 	<p>提升原則 Raise</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.學生對自我身份的認同感。 2.學生對自我文化的認同感。 3.父母在學生心中的地位。 4.學生尊重父母、長輩的態度與行為。 5.學生學習自信心。 6.學生學業成績。 7.學生出席率。 8.教師的教育熱誠與教學態度。 9.教師的專業教學知能。 10.家長參與學校活動的出席率。 11.社區居民參與學校活動的出席率。 12.學校與社區的互動。 13.校園植物存活率。 14.學校組織運作效能。 15.學生家長應負起的家庭教育功能。 16.家長收入，改善家庭經濟。 17.水資源再利用。 18.自然資源的充分利用。 19.行政執行效能。
<p>降低原則 Reduce</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.樹園植物枯死率。 2.校園遭破壞的問題。 3.校園髒亂、垃圾多的問題。 4.學校用電量。 5.學校用水量。 6.官僚式的行政文化。 	<p>創造 Create</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.教材與生活經驗相結合。 2.排灣族文化傳承。 3.學校環境營造「文化」與「自然」相結合。 4.充分利用自然資源。 5.校園自成生態系統。 6.工程變課程。 7.乾淨能源的使用。 8.生活廢水再利用。 9.在地生產、在地消費。 10.「布工作」、「工作坊」，給家長工作機會。

資料來源：研究者自行整理

一、消除 (Eliminate) 原則

消除 (Eliminate) 原則在藍海策略中意指：產業內習以為常的因素，有哪些應予「消除」？此問題可促使企業思索，產業內哪些競爭因素應該消去。這些存在已久的因素往往被視為理所當然，但實際上它們的價值日漸流失，甚至反過來減損現有價值。

研究者將其引用至學校經營上則意指：「一般學校經營裡習以為常的因素，有哪些應予消除？」台東縣 S 國小在經營學校特色之前，學校經營中需要消除的因素，如以下所列：

1. 學生自我認同的問題。
2. 學生文化認同的問題。
3. 學生以暴力方式表達不滿的情緒而破壞校園的問題。
4. 家長因失業酗酒所產生的家庭暴力問題。
5. 學生因父母收入不穩定，繳不出學費而看不起父母。
6. 隔代教養造成學生不尊重祖父母的問題。
7. 教材與生活經驗脫離。
8. 學生因思念在外地工作的父母而無法安心上課的問題。
9. 學生不愛上學，出席率低的問題。
10. 教師教學不正常的問題。
11. 學校建築規劃如同官衙，學生、社區居民不易親近。
12. 校園制式的空間規劃，學生活動空間不足的問題。
13. 傳統制式學校文化與原住民文化之隔閡。
14. 學校與社區關係不佳互動不足的問題。
15. 學生因家庭經濟困頓而營養不良的問題。
16. 學生偏食不吃傳統食物的問題。
17. 校園髒亂、垃圾多的問題。
18. 做事以「錢」為出發點作考量。

二、降低 (Reduce) 原則

減少原則在藍海策略中意指：哪些因素應「降低」到遠低於產業標準？此問題可強迫企業正視，在忙著趕上和擊敗競爭對手的過程中，產品或服務是否已設計過度，導致對顧客服務過了頭，結果成本結構增加，卻得不到企業和顧客認同

的任何價值。

研究者將其引用至學校經營上則意指：「哪些因素應降低到遠低於一般學校經營標準？」台東縣 S 國小在經營學校特色之前，學校經營中需要降低的因素，如以下所列：

- 1.樹園植物枯死率。
- 2.校園遭破壞的問題。
- 3.校園髒亂、垃圾多的問題。
- 4.學校用電量。
- 5.學校用水量。
- 6.官僚式的行政文化。

三、提升 (Raise) 原則

在藍海策略中意指：哪些因素應「提升」(raise)到遠高過產業標準?此問題是幫助企業找出產業中是否有哪些盲點是顧客必須將就的，企業必須想辦法將其解決。敦促企業發掘和提升提供給顧客遠超過產業標準的價值。

研究者將其引用至學校經營上則意指：「哪些因素應提升到遠超過一般學校經營標準？」台東縣 S 國小在經營學校特色之前，學校經營中需要提升的因素，如以下所列：

- 1.學生對自我身份的認同感。
- 2.學生對自我文化的認同感。
- 3.父母在學生心中的地位。
- 4.學生尊重父母、長輩的態度與行爲。
- 5.學生學習自信心。
- 6.學生學業成績。
- 7.學生出席率。
- 8.教師的教育熱誠與教學態度。
- 9.教師的專業教學知能。
- 10.家長參與學校活動的出席率。
- 11.社區居民參與學校活動的出席率。
- 12.學校與社區的互動。
- 13.校園植物存活率。

- 14.學校組織運作效能。
- 15.學生家長應負起的家庭教育功能。
- 16.家長收入，改善家庭經濟。
- 17.水資源利用。
- 18.自然資源再利用。
- 19.行政執行效能。

四、創造 (Create) 原則

在藍海策略中意指：哪些未提供的因素，應該被創造出來？協助企業為顧客發掘全新的價值來源、創造新的需求，並改變企業的策略定價。

研究者將其引用至學校經營上則意指：「哪些一般學校經營中未提供的因素，應該被創造出來？」台東縣 S 國小在經營學校特色之前，學校經營中需要創造的因素，如以下所列：

- 1.教材與生活經驗相結合。
- 2.排灣族文化傳承。
- 3.學校環境營造「文化」與「自然」相結合。
- 4.充分利用自然資源。
- 5.永續校園，校園自成生態系統。
- 6.工程變課程，綠校園的小小解說員。
- 7.乾淨能源的使用。
- 8.生活廢水再利用。
- 9.在地生產、在地消費，為家庭經濟找出路。
- 10.「布工作」、「工作坊」，給家長工作機會。

本研究為進行學校特色創新經營的藍海策略分析，乃依據研究目的，綜合學校特色與學校創新經營的意涵，以及學者專家論述藍海策略應用於教育領域之關鍵重點，和有關藍海策略應用之論文研究方法，經分類整理，將 S 國小學校經營的內容歸納區分為九個面向包括：行政管理、校園環境營造、課程發展、學生學習、教師教學、教師專業發展、家長參與、社區資源、社區發展等，以藍海策略四個行動架構做檢視，如表 4-4-2 所示：

表 4-4-2 學校經營內容的藍海策略方格

項目	消除	降低	提升	創造
行政管理				
校園環境營造				
課程發展				
學生學習				
教師教學				
教師專業發展				
家長參與				
社區資源				
社區發展				

資料來源：研究者自行編製

經由四項行動架構的分析後，研究者將台東縣 S 國小在學校特色創新經營之前的學校經營狀況，以策略草圖與價值曲線說明，如圖 4-4-1 所示：

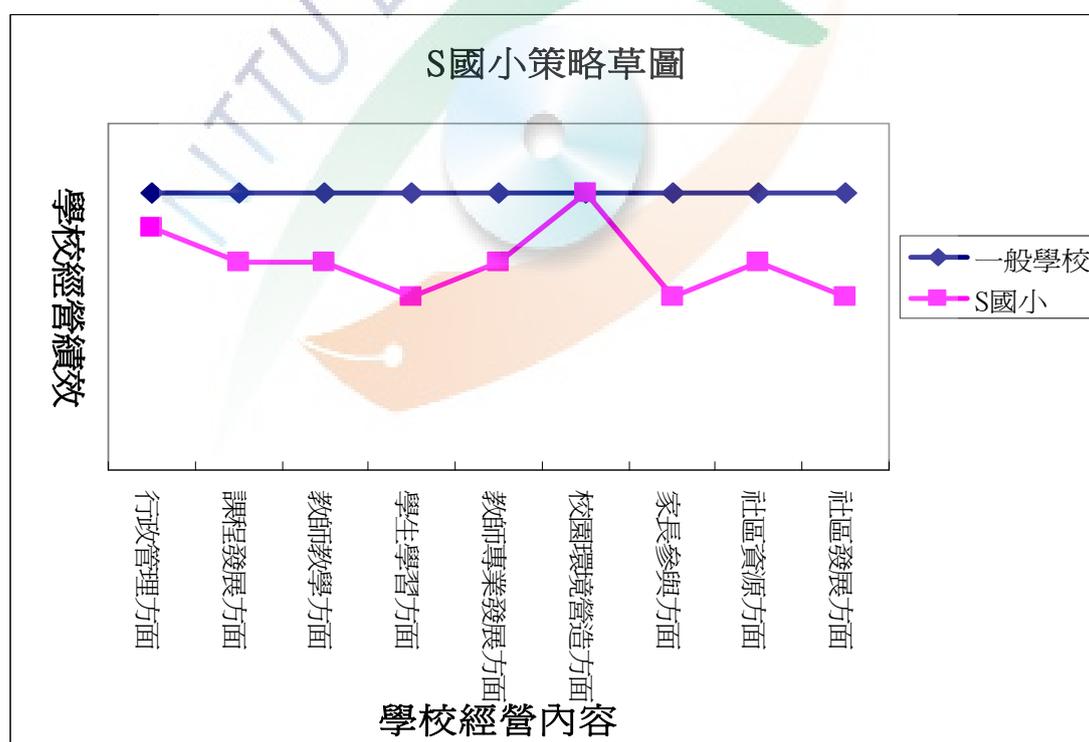


圖 4-4-1 台東縣 S 國小策略草圖

資料來源：研究者自行整理

台東縣 S 國小在學校特色創新經營之前的學校經營狀況，經由藍海策略的四項行動架構分析後，研究者發現：台東縣 S 國小在學校特色經營之前，除了校園環境營造面向與一般制式國小相同外，於其他面向則是經營上可努力著墨之處。而這與他們日後所經營出的豐碩學校特色成果面向不謀而合。研究者將台東縣 S 國小在學校特色創新經營後的學校經營新價值曲線，如圖 4-4-2 所示：

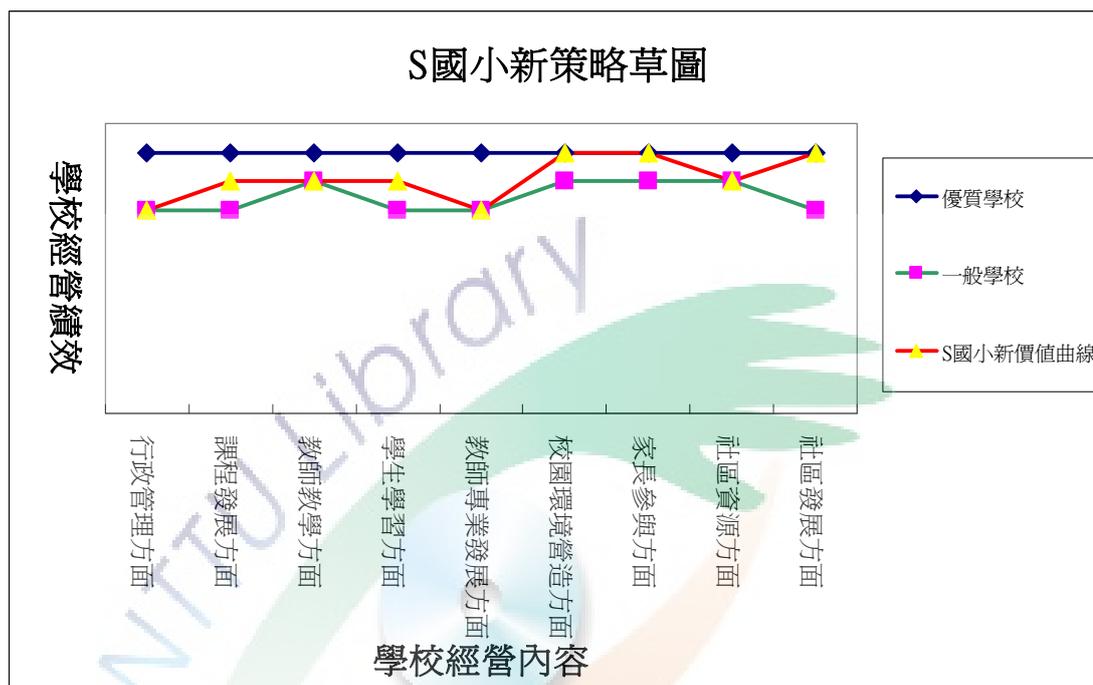


圖 4-4-2 台東縣 S 國小新策略草圖

資料來源：研究者自行整理

由上圖台東縣 S 國小新策略草圖中所描繪出的學校經營新價值曲線可看出，其學校特色創新經營的面向有：課程發展方面－工程變課程、教師教學方面－教材與生活經驗相結合、學生學習方面－學生學習自信心與成績的提升、校園環境營造方面－永續校園、家長參與方面－排灣族文化傳承、社區發展方面－布工作、工作坊。而這幾個學校經營面向的成果，也使 S 國小脫離一般學校經營制式競爭的紅海之中，找到自己學校經營的藍海航道，也因為航向學校經營的藍海，致使其學校特色經營創新成功而有創新價值。

貳、藍海策略六大行動步驟在台東縣 S 國小學校特色經營上的分析

民國 86 年 8 月 1 日現任校長上任後，主動發現學校與社區問題，憑著之前在蘭嶼的學校經營經驗，校長認為必須與社區合作方能得到雙贏局面。於是 S 國小就在校長依循教育本質－發揮人的價值與「文化與自然」相結合的理念下，從校園我的家計劃之文化人活動開始，接著永續校園計劃之自然人活動，再到六元營養點心、六元工作機會，最後幫家長解決失業問題扶持社區產業發展的原愛布工坊木工坊，歷經十年的經營積累，而結出豐碩的學校特色創新經營成果。以下研究者將試著以藍海策略的六大行動步驟（重建市場邊界、聚焦願景、數字擺一邊、超越現有需求、策略次序要正確、克服重大組織障礙、把執行納入策略）分析其學校特色經營的歷程與成果，嘗試驗證藍海策略運用在學校特色創新經營的效益，從中尋找出學校經營的創新價值。如表 4-4-3。



表 4-4-3 台東縣 S 國小的藍海策略六大行動步驟分析

台東縣 S 國小六大行動步驟分析	
藍海策略之 六大策略步驟	S 國小作為
重建市場邊界 reconstruct market boundaries	<ol style="list-style-type: none"> 1.跨足另類產業－學生自我認同、文化認同 2.探討策略群組－尋根之旅傳承排灣族文化 3.破解顧客鏈－一家一樹共植親子回憶 4.互補產品與服務－把校園當成「家」 5.理性訴求與感性訴求－千禧年文化牆之許願卡 6.看見未來趨勢－教材與生活經驗相結合
聚焦願景，數字擺一邊 focus on the big picture, not the numbers	<ol style="list-style-type: none"> 1.校園我的家 2.太陽能發電
超越現有需求 reach beyond existing demand	<ol style="list-style-type: none"> 1.「即將成為」非顧客（學生）－工程變課程 2.「態度抗拒」的非顧客（家長）－六元工作機會 3.「未經開發」的非顧客（社區）－生命步道
策略次序要正確 get the strategic sequence right	<ol style="list-style-type: none"> 1.透視買方經驗－肥水不落外人田 2.產品定價－引水濕原 3.降低成本－滴水皆漏 4.說明新構想，降低疑慮和推動的障礙－小小解說員
克服重大組織障礙 overcome key organizational hurdles	<ol style="list-style-type: none"> 1.突破認知障礙－找出原住民不工作酗酒的原因 2.跨越動機障礙－「不」工作到「布」工作 3.跨越資源限制－原愛布工坊 4.找出槓桿借力使力－漂流木木工坊
把執行納入策略 build execution into strategy	<ol style="list-style-type: none"> 1.參與原則－你想要做什麼？ 2.解釋原則－決定做什麼？ 3.期望透明化原則－可以怎麼做？還有哪些可以做？

資料來源：研究者自行整理

一、重建市場邊界（reconstruct market boundaries）

重建市場邊界，目的在超越傳統競爭，創造新市場空間，以便擺脫競爭並創造藍海。而要找出新的市場邊界的方法則有：

（一）跨足另類產業－學生自我認同、文化認同

公司的競爭對象不是只有產業中的同行，還包括提供另類產品服務與替代產品服務之其他產業。而另類選擇需以顧客喜好之因素分析。研究者將其引用至學校經營上則意指：**學校經營中的另類選擇是以學生為出發點來思考。**

台東縣 S 國小在學校特色經營時，正是以學生的學生自我認同、文化認同為出發點而展開。因為有一次校長問一位高年級的女同學：「這麼熱的天氣為什麼還要穿長袖的衣服呢？」學生回答：「我怕曬黑！皮膚被曬太黑，別人一看到就知道我是原住民。」（訪談 P1971018）又有一次在下課時，校長聽到學生在對談說：「...要說很標準的國語，不要讓大家認出我是誰！...」（訪談 P1971018）當校長看到小朋友不喜歡曬太陽，因為不希望深色皮膚變得更黑；或是努力想說一口沒原住民口音的國語時，感到憂心忡忡。「只想隱藏自己，卻不敢跟別人分享，那種自我實現的美是被切割的。要能先欣賞自己，喜歡自己，才會去喜歡別人。」（訪談 P1971018）於是校長的學校經營理念便由此而展開，「我覺得學校有責任不讓他們自己喪失自己，不能失去自我認同，要讓學生了解自己的土地與文化，要能先欣賞自己，喜歡自己，才會去喜歡別人。」（訪談 P1980203）

（二）探討策略群組－尋根之旅傳承排灣族文化

策略群組是指在產業中擁有相同或相似策略構面之公司群，如果企業能反從決定顧客要「講究」或「將就」之因素有哪些？深入探討，則將可據此選擇出完全不同的策略群組，增加找到藍海市場之機會。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營中的哪些策略應提升到遠超過一般或附近學校經營標準？」

台東縣 S 國小在學校特色經營時，希望學生能更清楚認識自己的文化根源從哪裡來的，所以就辦了登山健行尋根活動。「尋根活動是爲了讓社區的人帶出更

多的過去之經驗，部落本身過去的歷史是什麼，為什麼會在這裡，然後現在所缺少的是什麼，如何去找回來。」(訪談 P1980203)

(三) 破解顧客鏈——一家一樹共植親子回憶

直接或間接牽涉到購買決策的，往往是一條顧客鏈，其中包含了「採購者」、「使用者」與「影響者」；每個行業都會認定某些人應該成為鎖定的顧客群，企業只要能針對這些傳統定義去提出質疑，將能夠看到開啓全新價值的途徑。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營中還有哪些對象需要受到重視？」

台東縣 S 國小在學校特色經營時，希望「**透過學校師生與社區居民一同營造學校及提昇學生學習成就。**」(訪談 B1980204)。「校園我的家」計畫中有「**一家一樹讓家長與孩子建立共同記憶，讓家長對學生的學習產生責任感！**」(訪談 P1971018)；接著陸續推出一人一石、一班一畫等活動，讓孩子和家長共同動手布置校園，改變學校如官衙的樣貌，讓家長與孩子都願意進到校園。

(四) 互補產品與服務——把校園當成「家」

互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，可透過思考顧客在使用企業的產品服務之前、之中、及之後，經歷哪些程序；檢討產品或服務之流程，有否不周全之處？可否經由互補產品或服務消除之。企業藉由這些程序之思考，將可發掘出還未被滿足的顧客需求，以找出新的藍海市場。研究者將其引用至學校經營上則意指：「在學校經營項目之前、中、後的順序或流程，有否不周全之處？可否經由互補或服務消除之？」

學校過去如同官衙，高聳圍牆，深鎖大門，社區居民不易親近。所以台東縣 S 國小在學校特色經營時，思索的第一件事就是：「**我們在學校和社區的互動關係裡頭，有哪些是需要、應該、可以再努力、值得去努力的地方？**」(訪談 P1971018) 校長和老師們討論後認為，要讓社區居民喜歡學校，孩子喜歡上學，首先必須要讓他們覺得學校有「家」的感覺，於是 S 國小的校園我的家計畫便以此想法而逐步推展開來。

(五) 理性訴求與感性訴求——文化之牆的設計

理性是價格和功能之競爭，功能定位的廠商如果將產品的感性需求增加，即能為原有商品刺激出新需求。反之，感性是跟著感覺走，感性定位的行業經常提供許多額外噱頭，不必強化功能也能拉高產品價格；如能拿掉這些噱頭，則或許

可能創造另一種更簡單、更便宜、低成本之經營模式。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營中有哪些是太過理性的要求，是否可以為其增添一些感性需求？而又有那些要球太訴諸感性，是否可拿掉其中一些噓頭？」

S 國小在推動鄉土教育時，發展了排灣族文化中的木雕、編織、陶版、歌舞、母語等教學。學校也請社區之中很會做陶甕的老師做了兩個陶甕，再加上家長和學生上課時製作的陶版作品，卻因學校沒有多餘的閒置空間來放置那些作品，一時不知要擺設收藏在哪裡，若不設法解決而令其風吹日曬雨淋最後毀壞成廢棄物，不但使當初學生和家長一起學習製作的文化人教育意義遭踐踏，也製造了學校環境的髒亂問題。就正當大家傷腦筋之際，剛好發現學校有一面空牆，所以就說「如果把陶板當成磁磚貼上去，應該也是有一種不錯的美感，不但可成爲一種裝置藝術，也解決了收藏的問題。」（訪談 B1980204）於是就請教了一位建築設計師，這些陶版作品在牆面上要如何擺設、排列會比較好，也就順帶思考要如何把兩個陶甕黏上去。後來要辦落成時，剛好接近千禧年的時間點，就順理成章結合許願卡的活動。

（六）看見未來趨勢－教材與生活經驗相結合

一般企業經常會猜測和本行有關的趨勢發展。當趨勢對產業不利時，企業應該用何種方式，為顧客開啓前所未有之用途。並藉由探討本行中的關鍵少數所可能造成的決定性衝擊與長期發展趨勢，從中了解市場現在提供的價值，到它日後可能提供的價值，才可因而積極塑造出企業的新未來。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營中有哪些是不合時宜的？又有哪些是將來必定要做的？」

在九年一貫課程與教科書開放前，統一的課程標準及部編本的教材，常造成偏遠地區學校的學生學習認知上的困難，而位在原鄉的 S 國小學生自然也不例外，教材脫離生活經驗，「從小沒見過火車的學生，問他火車怎麼飛，因為『書上寫火車快飛、火車快飛。』」這種情景令校長十分感觸：「當教材與生活經驗脫離時，是不能感受美的！要先從生活周遭開始，才是扎實不虛無的學習。」（訪談 P1971018）所以學校鼓勵老師融入教學，利用「工程轉換成課程」的做法，讓學生從其日常生活週遭開始學起，而奠定學生自主學習的能力。

二、聚焦願景，數字擺一邊（focus on the big picture, not the numbers）

企業經營應專注於願景，避免受限在數字與術語當中，以超越漸進式改良，創造價值創新。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營應專注於願景的實現，避免受限在評鑑數字與專家術語當中，一步一腳印踏實去經營，日積月累之下，必能展現創新價值。」

S 國小在學校特色經營過程中，正是依循此思維來推動，茲敘述如下：

民國 86 年校長轉任 S 國小擔任校長，當時學校與台灣其他偏遠地區，原住民學校一樣，學業成績不理想、出席率低、社區治安問題多、族群文化認同不足、學校與社區互動平平。校長上任後主動發現學校與社區問題，超越上述對學校經營不利的數字評估，透過「校園我的家」計畫執行，成功提昇學校與社區互動，將學校營造成充滿原住民文化特色的校園，學生成績也因此大大提昇。

教育部當初有給一筆經費要 S 國小做永續校園，不過一開始所有建議的企畫案 S 國小都覺得不可行，因為學校所在位置並不是太陽能發電最好的地方，且當時太陽能產業才剛起步，安裝太陽能電板成本相對來得高。但在「希望透過太陽能取代學校目前的能源需求，為解決地球暖化現象盡一份小小的心力。」（訪談 P1980203）的願景下，S 國小超越安裝評估上的不利因素，而成功安裝好適用的太陽能電板來進行發電，雖然只有 10kw 的發電量，但一百人使用這些電力是足夠的，且在有限電力的限制下，省電也因此成為學校的經營特色。

三、超越現有需求（reach beyond existing demand）

企業不能只想到現有顧客，眼光要放遠，探索非顧客群。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營不應該只照顧好學生，而是要照顧到每個學生，尤其是弱勢家庭的學生。且不應只侷限於學生，學生的家長及社區居民也應該是學校經營的對象。」

S 國小以「人文關懷、自主學習」為學校的願景，故其學校教師都有「我們不能只有教好學生，學習比較落後、家庭教育功能不足的，才是需要我們付出更多關注的。」的共識（訪談 P1980203）其作為說明如下：

（一）「即將成為」非顧客（學生）一把校園當成「家」

學校推動「文化人」活動下，結合學校與社區，讓學生了解自己的土地與文

化。「每個學生應該要認識自己的文化，並能口述給別人聽，相信可以從中建立學習的自信心。」(訪談 P1980203) 在進行永續校園計畫時，在過程中，針對不同年級，將工程概念融入課程，能讓孩子深入參與學校的改變，並從中獲得更多豐富的知識寶藏。「學校教師們會將永續校園的內容融入課程中，以『工程變課程』的想法教育孩子！」(訪談 T1980205)。「老師要將教材做轉化，使學生能在生活中實踐，並能自己解決生活中所遇到的困境。」(訪談 P1980203) 學生出席情況與上課態度，因此改善許多。以前被迫來上課、趴在桌上的無奈，現在已很少見。學業上，在台東自辦的測驗中，成績名列前茅，也交出一張漂亮的成績單。

(二)「態度抗拒」的非顧客(家長)－六元工作機會

由於學校獲得企業贊助，每個學生每天多了六元加菜金，學校將錢挪作點心費，煮成每天下午四點，讓學生放學前都能吃到的含鈣質點心。學校並用補助款去購買學生家長栽種的農產品，將社區農民栽種的芋頭、南瓜、地瓜等，變化成芋頭牛奶、牛奶南瓜濃湯、地瓜濃湯等營養又美味的點心。「這不只是六元的加菜金，而是創造六元的工作機會，鼓勵家長靠自己的勞力生產，這樣也提升家長的地位，他們不再因家中經濟不佳，而不敢到校，無法在孩子面前抬起頭。」(訪談 P1980203)

(三)「未經開發」的非顧客(社區)－生命步道

學校透過「親子繪畫徵圖比賽」讓學生來設計理想中的學校藍圖，不過一開始並不順利，雖然學校熱衷改善學校與社區之關係，不過多年來社區居民與學校的互動缺乏，因此社區居民並不熱衷此活動，到截止日為止只有五個人交出草圖，其中兩張還未完稿。所以，學校又辦了第二次徵圖，這次透過部落頭目與村長之幫助，使得徵圖活動較為順利，結束時有三十多張圖，也因此才能營造出這條生命步道。

四、策略次序要正確 (get the strategic sequence right)

企業若要使空泛之構想具體化，可依循著藍海策略分析之次序，以確保它們在企業上確實可行。「藍海策略」分析之次序為：第一步要先透視買方經驗，找出讓顧客有非買不可的理由；第二步是「產品定價」，訂定廣大顧客能負擔得起的售價，以吸引最大多數的客戶；第三步是「成本」，藉著簡化作業、結盟合作、

改變產業價格模式等策略訂價方式降低成本。最後則是向員工、企業夥伴、一般大眾說明新構想，降低疑慮和推動的障礙。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營時的分析次序為：第一步背景分析，找出非做不可的理由；第二步是創新設計，以吸引最多人的參與；第三步是統整協同，避免資源浪費；第四步是溝通協調，尋求眾人的支持。」

S 國小是一間依山坡地而建學校，學校四周圍的山坡地都是釋迦園，河水斷流，導致學校水源不足。有鑑於學校地理環境對於校園植物的生長是如此不利，於是學校展開校園自然生態的搶救行動。其作為說明如下：

（一）透視買方經驗－肥水不落外人田

校門口的廁所十分老舊，排出的廢水又髒又臭，但若直接排到水溝流向大海，對於缺水的學校來說也是甚為可惜。所以學校就將廁所排出的廢水接一條水管引到大樹邊，並在大樹底下挖了個坑，讓廢水排到這裡，結果樹不但有水喝更因此獲得養分，而長得特別快，因為那廢水正是所謂「肥水」也。學校一舉兩得，不但解決廁所廢水排放的問題，也解決了校園裡大樹缺水的問題。

（二）產品定價－引水濕原

學校旁邊有一條排水溝，是社區用來排放污水及廢水之用，每天都有大量的水直流而下，可是學校內缺水的情形一年比一年嚴重。於是學校挖開水泥溝壁，挖開馬路，把水引到校園，做了一條長達 300 多公尺的生態溝，並做了五個大小不等的生態池，透過物理和生物的過濾，讓末端要出去的水變乾淨了，在末端挖了一個大坑洞，讓水能夠回到土地，讓地下水源可以保持充分。

（三）降低成本－滴水皆漏

學校因為水源不足，樹木容易枯死，所以學校不想浪費一滴水，於是便將洗手檯、廁所、廚房的每個排水口，挖開一個半公尺見方的坑，舖滿了石頭，讓污水引到樹旁，成為灌溉水源；並打掉了建築物四週的排水溝，讓水溝變成了草皮，再打掉水泥舖面，讓水滲流到泥土裡，使每一滴水停留在土中愈久愈好，從此學校的樹再也不怕乾枯。

（四）說明新構想，降低疑慮和推動的障礙－小小解說員

在 S 國小裡有一群小小解說員，常帶領訪客自校門口開始參觀，努力讓別人

認識這個綠校園。小小解說員帶領訪客走遍整個校園時，他們搶著介紹、說明，因為他們可是對每個角落都瞭若指掌。「學生在解說的過程中，就是在學習！」（訪談 P1980203）藉由小小解說員的訓練課程，使學生能很清楚知道學校的各項措施、設施，進而能培養出愛護校園生態的環保信念與行爲。

五、克服重大組織障礙（overcome key organizational hurdles）

任何策略都有執行面的挑戰，在面臨挑戰時，領導者需在攸關組織運作與發展、團隊的激勵與合作及思考的調整上能有所創新，以克服「刻板認知、缺乏動機、資源有限、慣性思考」這四項重大組織障礙。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校經營時應設法解決組織內先入爲主的偏見、偏安的心態、沒錢沒法做事與蕭規曹隨等四大陋習，學校經營才能有創新的特色出現。」

S 國小位處於偏遠地區，教師流動性低，因此久了以後，學校組織漸漸變成一封閉型組織，教學新知刺激少，教學資源也非常匱乏，加上學生家庭經濟不佳、單親、隔代教養…等因素影響著學生課業，因此教師對教育的熱誠也慢慢受到影響，而漸漸影響整個學校組織的運作。故現任校長發現學校與社區問題時，除靠校園我的家計畫改造校園，提升學生學習興趣外，更積極設法要協助解決學生家庭經濟不穩定、家長失業酗酒的問題，希望能藉此重建家庭教育的功能，而讓學生能安心上學讀書。其作爲說明如下：

（一）突破認知障礙－找出原住民不工作酗酒的原因

台東被稱爲後山，工作機會原本就比西部其他縣市來的少，更何況是位在原鄉的社區，學生家長、社區居民要找到工作更難上加難。走進原鄉的社區中，會看到一堆人好像不工作，都坐在一起喝酒聊天，如果不去探究背後的原因，可能就容易陷入對原住民先入爲主的偏見－原住民就是不工作愛喝酒。但 S 國小發現：「他們是在找工作機會，如果不跟人家坐在一起，就無法知道什麼時候有臨時的工作可做，一個人在家是不會有人去找你！」（訪談 H1980330）所以看起來不工作其實是在找工作，但在不工作的情況下難免會喝酒，於是就產生負面的印象－懶惰、不工作，而越找不到工作酒喝得越多，久了就變成酗酒。

（二）跨越動機障礙－「不」工作到「布」工作

爲了幫家長解決失業的問題，S 國小有一次學校教師到屏東三地門，發現當

地的刺繡發展的不錯，便想要以此鼓勵家長們也學習。集合了社區中無工作的婦女成立「原愛布工坊」，同時學校又獲得台中某紡織公司捐贈不要的樣品布，加上一位社區媽媽懂得十字繡，於是布工坊便開始運作了起來。從不工作到布工作，從最簡單的手帕開始，媽媽們慢慢學習刺繡。

（三）跨越資源限制－原愛布工坊

原愛布工坊是由社區的媽媽們所參與組成，以排灣族傳統的十字織法，一針一線縫製出濃濃的原民風情圖騰，除了美感價值外，也有傳承地方文化的意義，最重要的是作品完成後的整體意義，可以給工作者一種「作品」完成的感受。爲了幫助家長有經濟力，一開始刺繡品由學校買下，並到處爲她們佈點，希望能爲她們拓展生機，幾年下來，現在「布工作」工作坊已經慢慢有了成果。「原本會酗酒的媽媽，現在忙得沒空拿起酒瓶，一雙手認真繡著她和孩子的未來。」（訪談 H2980330）

（四）找出槓桿借力使力－漂流木木工坊

爲了替看似「不工作」的男性住民找個出路，從不到木，於是就有了漂流木的木工坊。因爲每當颱風或大雨季節過後，花東海岸就成了漂流木的天堂，而原住民傳統文化中也告訴了他們漂流木的價值，「像台灣光臘樹的排灣族語是桑麼秤，原意即是堅硬的意思，這種木材長的很慢，形狀多變，紋路複雜，不能當大材使用，但當支撐的腳卻很好用。」（訪談 H2980330）所謂天生我材必有用，看似無用的漂流小木，用在對的地方時卻很實用。所以校長也透過私人情誼，找到自己的朋友來教爸爸們做木工，利用撿拾的漂流木製作成板凳、桌子後販賣。木工坊的製作流程也採個人獨立完成，這樣的工作方式讓手工者的生命力得以流露到自己親手完成的椅子、桌子裡，使每一件成品都是獨一無二的。「自從工坊的收入逐漸穩定許多居民的生活後，可以明顯發覺他們的臉好像『開』了。」（訪談 H2980330）

六、把執行納入策略（build execution into strategy）

背離傳統思維的藍海構想，推動時難免遭遇內部阻力，所以企業一開始在擬定策略時，如果能顧及公平程序，大家便能信賴作業環境的公平，自動自發合作，執行根據程序所擬定的策略決定。公平程序包含三個要素：參與（engagement）、

解釋 (explanation) 和期望透明化 (clarity of expectation)，又稱之為「公平程序的 3E 原則」。研究者將其引用至學校經營上則意指：「學校特色經營前有三階段步驟：第一為討論階段應廣納眾人意見；第二為規劃階段決策過程應說明白；第三為執行階段活動的流程與細節應說具體清楚。」

S 國小在學校特色經營時，校長的領導模式與藍海策略此步驟類似，校長最常說的一句話是：「你想要做什麼？決定做什麼？可以怎麼做？還有哪些可以做？」(訪談 P1980203) 藉此來讓全校教職員工去動腦思考，促進腦力激盪。而「你想要做什麼？」的意見徵詢是符合組織成員的參與原則；「你決定做什麼？」的說明也符合對組織成員的解釋原則；「可以怎麼做？還有哪些可以做？」正式對組織成員的期望透明化原則。

參、小結

台東縣 S 國小的學校特色經營成果，經研究者以藍海策略之四項行動架構 (消除、減少、提升、創造) 與六大行動步驟 (重建市場邊界、聚焦願景、數字擺一邊、超越現有需求、策略次序要正確、克服重大組織障礙、把執行納入策略) 分析後發現：台東縣 S 國小在學校特色經營，雖然不是按照藍海策略的策略步驟一步一步去規劃執行，但是其經營過程的思維卻有暗含藍海策略的精神；而其豐碩的學校特色經營成果，所展現出的學校創新經營面貌，也正與依循藍海策略所追求的組織經營目標—「價值創新」不謀而合。所以想要經營一所有創新特色的學校，如能利用藍海策略的策略步驟，相信必能助學校找到特色經營的藍海。

第五章 結論與建論

本研究旨在利用藍海策略探究學校特色創新經營之規劃實施與藍海策略的相關性。藉由探討個案學校台東縣 S 國小在學校特色經營之緣起、內涵及經營中所遭遇的困難與因應策略等層面，並將其與藍海策略的四項行動架構與六大行動步驟的策略步驟進行比較分析，探究兩者在「創新」上的相關性。為達研究目的，本研究透過訪談、文件分析兩種方法蒐集資料，獲得主要研究發現進行討論，歸納結論與建議，以做為教育行政機關與學校經營者，在學校特色創新經營規劃時之參考。

本章分為二節，第一節將呈現 S 國小學校特色經營成果與藍海策略之策略步驟比較分析所得的結論，第二節將呈現研究後建議省思，提供育行政機關、學校經營者、S 國小及有興趣研究者做為參考。

第一節 結論

經由研究者探討藍海策略之內涵與特色、分析 S 國小創新成功之經營規劃實施及以藍海策略探究 S 國小創新成功之經營規劃實施與藍海策略的相關性，研究發現獲致以下幾項結論：

壹、藍海策略之內涵與特色

一、藍海策略的價值創新是超越競爭的思考模式

藍海策略是超越競爭的思考模式，其特色有：(1)努力設法開創沒有競爭的「新市場」；(2)不與對手競爭，使「競爭」變得無關緊要；(3)創造出新的需求，並透過成本控制，追求持續領先；(4)同時追求顧客獲得的高價值與產品的低成本；(5)調整公司作業系統，給以完全的配合。可讓組織不依靠殺價競爭獲利，並透過致力於價值創新和開發新市場的需求，獲得無人能與之競爭的優勢的一種系統性思維與作法。更以「價值創新」為中心，將需求有效擴大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而可有豐厚利潤。

二、利用策略草圖與價值曲線的視覺式圖像掌握市場競爭態勢

策略草圖是用圖形描繪一家公司在該行業中各種競爭因素的相對表現，讓企業從當前情勢中看出未來發展，而據此描繪出的曲線即為「價值曲線」。公司經營者可透過價值曲線的解讀（曲線重疊代表企業經營是屬紅海企業、曲線過高代表公司的供給超過顧客的需求導致事倍功半、曲線紊亂代表欠缺願景）找出組織經營的藍海航道。

三、藉由四項行動架構重建買方新的價值曲線

透過四項行動架構（產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」？哪些因素應「降低」到遠低於產業標準？哪些因素應「提升」到遠超過產業標準？哪些未提供的因素，應該被「創造」出來？）將把策略焦點從競爭導向，轉移到另類選擇和非顧客，可破除差異化與低成本的抵換關係，並以焦點明確、獨樹一幟、標語畫龍點睛這三大特質初步檢驗藍海策略的可行性，再以價值創新為核心思考，將可重建買方價值的新價值曲線。

四、經由六大途徑策略步驟同時追求高價值和低成本

當企業描繪出新的價值曲線，接下來就要真正進入擬定與執行的階段，而藍海策略的六大原則（重建學校的市場邊界、聚焦學校願景，數字擺一邊、超越學校現有需求、策略次序要正確、克服學校重大組織障礙、把策略與執行緊密結合）正可以參考，它提供企業如何同時追求高價值和低成本，如何在過度擁擠的市場中脫穎而出，績效出色，再加上適時的價值創新，相信企業定可永續經營，航向生生不息的藍海。

貳、S 國小創新成功之經營規劃實施

一、學校經營從教育的本質出發

S 國小的學校經營方向是遵循著教育的本質與意義，透過文化人的活動使學生能認識自己，進而肯定自己，幫助學生適應外在環境並改變行為，促使其認同自身文化，達到學校教育的目標。

二、學校經營應利用在地素材與善用在地人才的資源

S 國小的學校經營透過校園我的家計畫推動，營造一個像家而令學生喜歡的學校環境，校園環境營造的過程中引進社區資源，發揮在地素材與善用在地人才的資源，不但拉近學校與社區的互動關係，也讓學校環境呈現與眾不同的在地文化面貌，更達到傳遞文化的學校經營目標。

三、學校經營應將自然與文化相結合

S 國小在學校經營的過程中，將在地的文化與當地的自然環境相結合，推動自然人的活動，使學生能透過環境的營造，學習尊重萬物天生的本質，讓學習更自然，生活視野更開闊，無形中浸潤在人與自然和諧相處的校園環境中，達到學校經營的目標。

四、學校經營應朝生生不息的永續校園發展

S 國小在學校經營上執行一個不運入、不運出的生活哲學，嘗試做到學校所製造出來的垃圾，都能夠在校園形成生態的環境，將學校生活上、部落內的「餘水」導入校園內，提供生態池和學校非民生用水，減少資源浪費與避免了環境汙染，創造健康安全的學校環境，達到永續校園的學校經營目標。

五、學校經營應重建家長的家庭教育功能

S 國小因為獲得企業贊助，每個學生每天多了六元加菜金，學校將錢挪作點心費，並以「在地生產、在地消費」的理念，向家長購買農作物，創造了六元的工作機會，使學生家長在學生心中變成是有用的人，進而提升家長的地位，拉近親子關係，也重建了家長對家庭教育的責任。

六、學校經營應協助社區產業發展

S 國小在學校成立了原愛布工坊與木工坊，幫助學生家長解決失業、家庭經濟困頓問題，提升了家長在學生心中的地位，而重建家庭教育功能；家長也因創作的成就感帶來了心靈的滿足，重建自信心及身為人的價值，進而使學校與社區的關係更加緊密。

參、以藍海策略探究 S 國小創新成功之經營規劃實施與藍海策略的相關性

一、藍海策略四項行動架構在分析台東縣 S 國小學校特色經營上

(一) 學校特色創新經營應從教育本質出發

S 國小學校特色經營理念為「人文關懷、自主學習」－讓學校像家使學生喜歡來上學，並照顧好每一個學生，正是源自教育的本質－有教無類、因材施教。也因此其經營不以競爭為手段，而是致力於為學生、家長、社區創造價值。與藍海策略追求價值創新，不以打敗競爭對手為手段，致力於為顧客和企業創造價值的精神殊途同歸。是故學校經營從教育本質出發，輔以藍海策略的策略步驟實施，相信能為學校特色創新經營創造出最大的教育價值。

(二) 學校特色創新經營應消除影響教育目標達成之因素

S 國小學校特色經營目標為「文化人、資訊人、讀書人、創意人、自然人」，故該校學校本位課程是以發展「排灣族文化為主，結合人－己、人－人、人－物與人－靈的關係。」所以其作為便是從消除學生對「自我身分認同、文化認同」的不利因素開始，這與藍海策略中先消除產業內習以為常的因素作法雷同。是故學校經營先從消除影響教育目標達成之因素做起，相信必可幫助學校特色創新經營目標的達成。

(三) 學校特色創新經營應發揮學校效能，降低教育資源的浪費

S 國小的學校特色經營作為是從降低學校經營過程中被浪費的教育資源做起，而將教育資源用在該用的刀口上。如肥水不落外人田的設計，救活了因缺水而枯死的校園植物，降低了學校維護校園植物的成本。這與藍海策略中尋求降低企業經營成本作法雷同。是故學校經營如能從降低教育資源浪費之處做起，相信必可發揮學校特色創新經營之效能。

(四) 學校特色創新經營應提升學校競爭力

S 國小的學校特色經營裡的校園我的家計畫，是從提升學生學習動機、家長參與學校活動率及增進學校與社區互動開始，學校行政人員、教師、學生、家長與社區共同營造出充滿排灣族色彩的新校園。這與藍海策略提升提供給顧客遠超過產業標準的價值作法雷同。是故學校經營如能從提升學校競爭力之處做起，相

信必有助於達成學校特色創新經營之目標。

(五) 學校特色創新經營應創造學校經營新價值

S 國小的學校特色經營，不管是校園我的家計畫、永續校園計畫、六元營養點心、六元工作機會與原愛布工坊木工坊的成立，都可見其學校經營的用心與創意，而非只是為求標新立異的形式作為。這與藍海策略協助企業為顧客發掘全新的價值來源、創造新的需求作法雷同。是故學校經營如能從創造學校經營新價值之處做起，相信必能經營出有真正創新特色的學校來。

二、藍海策略六大行動步驟在分析台東縣 S 國小學校特色經營上

(一) 學校特色創新經營應重建學校市場邊界，創造新的價值曲線

S 國小的學校特色經營是從校園我的家計畫開始，爲了要讓社區居民喜歡學校，孩子喜歡上學，要讓他們覺得學校有「家」的感覺。於是，在學校景觀改造的時候推倒圍牆，拆掉大門，並將學校學習場所融入社區原住民文化特色，使學校成爲社區認同的空間環境，讓社區居民與孩子都願意進到校園。這與藍海策略的重建市場邊界，超越傳統競爭，創造新市場空間作法雷同。是故學校經營如能從學校獨有的優勢中去經營發展，相信必能經營出獨特的學校創新特色出來。

(二) 學校特色創新經營應專注於願景的實現，評鑑數字擺一邊

藍海策略中要求企業經營應專注於願景，避免受限在數字與術語當中，以超越漸進式改良，創造價值創新。S 國小在經營學校特色時就是秉持此態度，將現任校長就任前，一切學校經營上難看的評鑑成績擱置一旁，只專注於眼前正在推展的計畫活動，且經營過程中對所遇到的不利執行評估也僅做參考，不會受其影響而動搖經營的信念，只專注於學校願景、目標的達成，終致獲得如今人人讚譽的豐碩成果。是故在學校特色經營過程中，應專注於願景的實現，將評鑑數字擺一邊，才能免去父子騎驢的窘境，而真正經營出創新的學校特色。

(三) 學校特色創新經營應探索非顧客群，照顧到每一位學生的需求

S 國小以「人文關懷、自主學習」爲學校的願景，故其學校教師都有「我們不能只有教好學生，學習比較落後、家庭教育功能不足的，才是需要我們付出更多關注的」的共識。故其經營學校特色時，老師們都會將「工程轉化成課程」，讓每個學生都參與學校環境的營造；並將教材轉化爲在地素材，使每個學生都能真正學習到與其生活週遭上有關的知識。這與藍海策略的超越現有需求，不只顧

現有顧客，要去探索非顧客群的作法雷同。是故學校經營如能探索非顧客群，照顧到每一位學生的需求，相信必能使學校所經營的創新特色更具教育價值。

（四）學校特色創新經營應擬定正確的策略次序，確保特色確實可行

只有理念、願景而無正確的策略實施次序，那麼再好的理念、願景也只能淪為空中畫餅。所以藍海策略制定了一套策略執行之次序，以確保空泛之構想具體化，而在企業上確實可行。S 國小在學校特色經營時，其活動計畫之規劃、執行到完成，也是依循著正確的策略次序：背景分析、創新設計、統整協同、溝通協調，才能經營出如此豐碩的特色成果。是故學校經營如能擬定正確的策略次序，相信必能使學校所經營的創新特色確實可行。

（五）學校特色創新經營應型塑成學習型組織，化解抗拒變革之阻力

S 國小在學校特色的經營過程中，經常以「想要做什麼？決定做什麼？可以怎麼做？還有哪些可以做？」來促使眾人動腦思考，引發腦力激盪；並將工程轉換成課程進行融入教學，在不斷地學習思考中，經營出豐碩的學校創新特色。這與藍海策略中激勵團隊合作及創新思考，以克服「刻板認知、缺乏動機、資源有限、慣性思考」這四項重大組織障礙的作法雷同。是故學校經營如能將學校組織型塑成學習型組織，相信必能在學校經營特色的過程裡，化解抗拒變革的阻力，成功經營出具創新性的特色。

（六）學校特色創新經營應擴大學校成員決策參與，落實公平程序原則

S 國小在學校特色的經營過程中，校長最常問學校教職員工的一句話是：「你想要做什麼？決定做什麼？可以怎麼做？還有哪些可以做？」此舉讓學校每位成員都能參與到學校特色的經營決策中，並瞭解學校特色經營的目標與細緻處，而塑造了眾人對學校的共同願景，並凝聚大家對學校的向心力。這與藍海策略要求企業在一開始擬定策略時，便遵守公平程序原則擴大員工參與的作法雷同。是故在學校經營特色時擴大學校成員決策參與，落實公平程序原則，相信必能增進學校成員向心力，眾志成城經營出具創新性的特色。

（七）學校特色創新經營應發揮在地特色，持續創新永續經營

S 國小的學校特色經營從校園我的家開始、接著永續校園、到六元營養點心、六元工作機會、再到原愛布工坊木工坊。每一項特色的規劃都是從在地的立場去思考：如何善用地資源、在地素材與在地人才，以現有的自然環境，以最自在的生活方式來規劃，以最少維護、最少管理的方式來做，所以才能結出充滿

在地文化特色的學校經營成果。這與藍海策略最後要求企業持續不斷創新，增加模仿難度，而永遠航向藍海新天地的思維是雷同的。是故在學校經營特色時如能發揮在地特色，並持續創新，相信必能經營出具創新性的在地特色，而讓學校永續經營下去。

第二節 建議

本研究的主要目的，在利用藍海策略探究學校特色創新經營之規劃實施與藍海策略的相關性。經綜合分析整理，已歸納成上述的結論，據此，本研究提出下列建議，提供教育行政機關、學校經營者、S 國小及有興趣研究者做後續相關研究參考。

壹、對教育行政機關之建議

一、重新詮釋學校特色創新經營概念

學校特色創新經營規劃應回歸到九年一貫課程理念：「學校應配合現有資源及條件，支持教師的教學需求，並採必要的彈性創新思維，參考企業組織的相關思潮及經營理念，並與學校行政運作流程相結合，與學校行政自主作為，以建立學校特色。」要強調用心與創意，而非形式的標新立異；必須符合教育目標不可挹注大量資源來發展特定的狹隘目標。

二、編列相關經費，提供人力支援，協助學校特色創新經營的永續發展

教育主管機關的行政人員應主動積極編列經費、充實相關教學設備，落實營造優質環境與設施，增加員額編制（如 2688 模式）或增補教育替代役男方式，協助學校解決在特色創新經營上沒兵、沒糧、沒武器的困境，俾使學校特色創新經營的永續發展，而非曇花一現。

三、規劃學校特色經營進修研習，提供學者專家諮詢平台

教育的發展動力係源自於持續不斷的精進，學校特色創新經營必須顧及教育

現場的資源特性，並結合教育理念與理想，才能建構優質的學校特色。偏遠學校教師教學經驗有限，缺乏課程發展之經驗與理論基礎，教育主管機關的行政人員應統合資源提供學校在經營創新特色之教師進修研習，以提升學校特色經營融入課程之品質。

四、積極建立學校特色經營評鑑基準，確保偏遠學校學生受教權

教育主管機關的行政人員應建立學校特色經營評鑑基準，以保障偏遠地區學校免受裁班裁校之威脅，確保偏遠地區學校學生受教權，使學校特色經營能追求永續發展，並發揚教育本質照顧好偏遠地區的學生。

貳、對學校經營者之建議

一、從教育的本質為出發點經營學校創新特色

從學校的整體環境到各項活動均可能成為特色，但學校特色創新經營應從教育本質出發，因為經營學校特色的目的仍是為了追求教育本質的實現，也就是透過經營出學校特色來實施高品質教育，達成教育的本質目標。所以，若是背離了這個重要的教育理念，發展學校特色就失去了價值。

二、創造新的價值曲線突破學校經營的舊思維

藍海策略四項行動架構（消去、降低、提升、創造）可幫助學校經營者檢視學校經營的各個面向，協助描繪出學校經營的策略草圖，而根據草圖的價值曲線將可找出學校特色創新經營的方向，可避免因為學校經營的舊思維，而陷入紅海競爭之中卻不自知。

三、重建學校市場邊界，建構屬於自己學校獨特的學校特色

藉由跨足另類產業、探討策略群組、破解顧客鏈、互補產品與服務、理性訴求與感性訴求、看見未來趨勢等策略方法，重建學校市場邊界，可避免一窩蜂盲目地跟隨他校作法，而建構出屬於自己學校獨特的學校特色。

四、專注於願景的實現，評鑑數字擺一邊

學校特色的經營非一朝一夕可成，學校在經營特色時，應專注於學校願景追求，避免受限在上級教育主管機關的評鑑數字中，才能免去父子騎驢的窘境，以超越漸進式改良，創造價值創新。一步一腳印，一點一低的累績，相信學校特色成果必有豐收的一天。

五、建立學習型組織發展學校特色

處於知識經濟時代，教師的終身學習與成長是不可避免的。故形塑學校成為學習型組織能發揮團體智慧，加速學校個別成員成長的速度，教師們之間建立起夥伴關係，形成合作的、團隊的情誼，共同計劃教學，相互觀摩、討論，並彼此回饋、開放，共同學習、成長，掌握時代脈動，充實專業知能，使經營學校特色師資專業能力素質獲得最大保障，學校特色推展才能奏效，此舉對於發展經營學校特色助益是十分之大。

六、擴大學校成員決策參與，落實公平程序原則

學校特色絕非校長一人之智可設計出的，因一人智短眾人智長，故學校特色的經營需在落實公平程序原則下，廣納學校眾人之意見，並獲得眾人之同意與參與，才能避免學校內反對變革的抗爭，發揮團隊合作的最大動能，經營出學校創新特色。

參、對 S 國小之建議

一、學校特色創新經營要成為制度，避免人去政息

校長是學校經營的靈魂人物，但校長是有任期的，應將學校特色創新經營的思維轉化成為學校經營中重要的制度與學校文化，才可避免因校長的調動，而產生人去政息之缺憾。

二、主動積極擴大資源取得，避免巧婦難為無米之炊

偏遠地區學校教育資源本來就較一般平地地區學校匱乏，如何主動積極去尋求各方的資源挹注，而非被動等待他人給予補助，才能避免學校特色經營因資源

短缺而面臨中斷的危機。

三、營造學校成為學習型組織，適時的價值創新以確保持續航向藍海

形塑學校成為學習型組織，加速學校個別成員成長的速度，使經營學校特色師資專業能力素質獲得最大保障，適時的價值創新，提高他校的模仿門檻，以確保持續航向藍海，學校特色推展的永續經營。

肆、對後續研究之建議

一、以研究對象而言

本研究對象的選擇是採行立意選擇研究樣本，進入 S 國小現場做深度訪談的研究，但因為時間、經費、人力的限制，未包括學生和大部分學生家長層面，對於學校特色經營的認識，有了侷限未能周延描述。因此結果的普遍化，造成困擾，所以往後相關質化的研究，應該多選擇幾個研究現場並擴大研究對象。在研究過程，訓練幾名觀察者，偕同觀察研究對象，應該可以使得研究的可靠性提高。因為研究者在閱讀文獻和思考研究問題的當時，容易陷入主觀意識而影響觀察訊息的選擇或對事件的反省方向，有其他的觀察者代行蒐集資料，可以避免這種危險；多重的觀察紀錄交叉檢索，應該可以加強資料分析的正確性。

二、研究方法的建議

藍海策略價值創新是近幾年組織經營管理上的新思維，其所提出的「價值創新」不同於一般管理理論的主張，目前國內相關的個案與實證研究文獻為數不多。本研究以藍海策略之四項行動架構與六大行動步驟，對台東縣 S 國小進行個案研究，初步驗證獲得支持理論的相關性，可提供後續研究的參考；惟本研究認為運用藍海策略規劃學校特色創新經營時，在學校環境的實際運作上，會有某些執行層面的變數、壓力與不確定性，與企業經營的環境大不相同，這個部份如果能在設計研究方法時，將其更嚴謹的納入思考，對研究的完整性及周延性將更能有實質的助益。建議研究工具如在經費充裕下，可以進行簡單問卷調查，了解學校大部分人的感受與認知。也可採用不同方法，如觀察法、紮根理論等研究方法，從不同角度蒐集與分析資料，以挖掘出更多研究者疏漏的珍貴資料。

三、研究方向之建議

本研究以個案研究法，針對台東縣 S 國小學校經營特色與 S 國小的校長、主任、老師、學生家長、社區人士進行半結構式訪談，探討藍海策略之四項行動架構與六大行動步驟與學校特色創新經營之規劃實施的相關性，在本質上該個案屬於學校特色經營方面，但由於學校創新經營的內容、範圍至為廣泛，然國內缺乏對上述學校創新經營策略的探討，建議後續研究者可針對不同學校創新經營內容的經營策略進行探討，以充實研究文獻，促進學校創新經營策略的發展。



參考文獻

一、中文文獻

- 王三槐（2008）。**台灣製鞋業藍海策略價值之分析—以個案公司為例**。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中。
- 王文科（1980）。**質的教育研究法**。台北：師大書苑。
- 王文科（1995）。**教育研究法**。台北：五南。
- 王材源（2006）。**國民小學學校公共關係之研究—以中部四縣市為例**。台中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。
- 王振南（2006）。**共同基金產業「藍海策略」之研究—以摩根富林明投信為研究個案**。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中。
- 方至民（2002）。**企業競爭優勢**，台北：前程出版社。
- 中華創意發展協會(2006)。**全國學校經營創新方案集**。臺北市：中華創意發展協會。
- 白雲霞（2002）。**國民教育階段學校本位課程發展理論與模式之建構**。國立政治大學博士論文，未出版，台北。
- 江語珊（2005）。**公私立小學行銷策略之研究—以臺北市四所學校為例**。國立臺北師範學院教育政策與管理所碩士論文，未出版，台北。
- 李小芬（2001）。**學校行銷**。*社教雙月刊*，101，55-56。
- 李于梅（2008）。**幼稚園運用藍海策略與創新經營之研究**。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 李田樹、李芳齡（譯）（2000）。Gary Hamel 著。**啓動革命 (Leading and revolution.)**。台北市：天下遠見。
- 李玉惠（2006）。**學校革新的藍海策略初探**。*學校行政*，46，193-219。
- 李玉惠、吳清基（2006）。**新移民子女教育的藍海思維**。*第十七次學校行政論壇手冊*，27-44。
- 李希揚（1998）。**學校本位管理之淺析**。*教育資料文摘*，26，163-167。

- 李良相(2002)。價值創造導向的經營模式創新—以 M 公司為例。國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 李筱茹(2006)。台灣健身器材產業之藍海策略。東海大學國際貿易學系碩士論文，未出版，台中。
- 李漢源(2006)。以 KeyGraph 發掘隱藏的藍海策略。真理大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 呂佳玲(2005)。台新金融控股公司經營策略之研究-SWOT 分析及藍海策略之應用。真理大學財經研究所碩士論文，未出版，台北。
- 何祖銘(2006)。藍海策略檢視台灣電子雜誌業發展之研究。世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 何福田(2004)。學校特色與自我行銷。研習資訊，21(6)，1-5。
- 沈順卿(2006)。競爭市場下汽車險業務經營管理策略之研究。國立政治大學風險管理與保險研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳大千(1998)。「以學校為基礎的管理」做為台北市國民中學組織管理改革方案之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳芝儀、李奉儒譯(M.Q. Patton 著)(民 84)。質的評鑑與研究。臺北：桂冠。
- 吳明清(1991)。教育研究：基本觀念與方法之分析。台北市：五南。
- 吳明清(1999)。教育研究—基本觀念與方法之分析。台北：五南圖書出版公司。
- 吳思華(2001)。知識經濟社會總體指標。台北市：行政院經濟建設委員會。
- 吳財順(2002)。掌握優勢條件，營造學校文化。北縣教育，43，5。
- 吳浚碩(2007)。論藍海策略對學校創新經營之啓示。教育趨勢導報，22，102-108。
- 吳清山(1996)。學校行政。台北：心理。
- 吳清山、林天佑(2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山(2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山、林天祐(2005)。藍海策略。教育研究月刊，138，163。
- 吳清山(2005)。學校創新經營方案之建構。中等教育，56，3，4-26。

- 吳清基 (1989)。教師與進修。台北市：師大書苑。
- 吳清基 (1990)。精緻教育的理念。臺北：師大書苑。
- 吳清基 (2003)。Innoschool 2003 全國學校經營創新方案集。中華創意發展協會。
- 吳欲豐 (2004)。南投縣國姓鄉柑林村社區家長對於學區國小學校經營期望之個案研究。台中教育大學國民教育研究所，碩士論文，未出版，台中。
- 吳淑芬 (2006)。國民小學經營學校特色之研究。國立臺南大學，碩士論文，未出版。
- 吳瑞卿 (2006)。營造業之藍海策略分析。國立成功大學土木工程研究所碩士論文，未出版，台南。
- 吳曉菁 (2006)。藍海策略在學校創新經營的應用：以舞蹈班為例。文華學報，14，10-14。
- 巫宗融 (譯) (2000)。Peter F. Drucker & D. Leonard 著。突破性思考 (Breakthrough thinking)。台北市：天下文化。
- 余文郎 (2006)。紅海、藍海—從鴻海與廣達的競合關係探討 IT 產業的藍海世界。國立臺灣科技大學管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 余秋慧 (2006)。美容服務業的競爭策略分析-以 A 公司為例。大葉大學休閒事業管理管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，彰化。
- 余蕙蘭 (2005)。百年國際企業競爭優勢之研究—以港商利豐貿易為例。實踐大學企業創新發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 邱元亨 (2009)。花蓮縣未來人才素養之研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 邱婉麗 (2002)。學校與社區資源互享互惠之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 金偉燦，莫伯尼，藍海策略，黃秀媛譯，一版，台北，天下遠見出版股份有限公司，2005 年。
- 林天祐 (2005)。優質學校教育指標—學生學習、校園營造與資源統整。載於吳清基 (主編)，優質學校 (頁 42-51)。臺北：臺北市教師研習中心。
- 林文宏 (2006)。創新科技生技產品應用之效益分析—以蛹蟲草施用於種豬業為

- 例。佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文，未出版，宜蘭。
- 林生傳(1998)。教育學程的類型與其教學效能分析研究。**教育學刊**，14，1-42。
- 林佩璇（2004）。**學校課程實踐與行動研究**。台北：高等教育出版社。
- 林明地（2002）**校長學**。台北：五南。
- 林明地（2004，5月）。創意的學校經營。國立嘉義大學國民教育研究所主辦之「現代教育論壇－面對新世紀學校創意經營」論文集(頁131-144)，嘉義市。
- 林俊源（2007）。**學校教育與社區發展-以台東縣新興國小為例**。國立台東大學社會科教育學系研究所碩士論文，未出版，台東。
- 林恒斌（2008）。學校人力資源管理藍海策略之探討。**學校行政**，58，77-93。
- 林新發（1983）。五專校長領導方式與教師工作滿意關係之研究。國立臺灣師範大學教育所碩士論文，未出版，台北。
- 林新發(2003)。郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究研究計畫。未出版手稿。
- 林誠得、陳金盈（2008）。藍海策略在學校推展休閒教育之應用。**海峽兩岸體育研究學報**，2（1），79-87。
- 林龍田（2008）。商業銀行經營成功的藍海策略個案研究-以S商業銀行為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中。
- 林霽堯（2009）。企業型政府管理思維探討國軍組織再造－以國軍新財務制度及財務中心變革為例。開南大學財務金融學系碩士論文，未出版，桃園。
- 周玉霜（2006）。藍海策略模式活化學校創新經營。**學校行政**，46，220-232。
- 周育民（2007）。台灣製造業成功經驗對發展藍海觀光以遊艇觀光為例探討對產業及地區發展藍海觀光的影響。東吳大學國際貿易學系碩士論文，未出版，台北。
- 周淑卿（2003）。國小教師在課程領域的專業身份認同研究。臺北：師大書苑。
- 胡幼慧（2001）。教育質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 姚欣宜(2004)。臺北縣國民小學學校支持創新經營與學校創新氣氛之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。

- 侯芳忠 (2008)。PDP TV 與 TFT LCD TV 產業之比較分析。國立成功大學工學院工程管理專班碩士論文，未出版，台南。
- 高敬文(1988)。質的研究派典之理論分析與實際應用。屏東：東益。
- 高敬文(1996)。質化研究方法論。台北：師大書苑。
- 夏小琪 (2006)。臺南縣市國小校長家長式領導與教師教學效能之關係研究。國立臺南大學教育經營與管理所碩士論文，未出版，臺南市。
- 夏林清等譯 (1997)。行動研究方法導論－教師動手做研究。台北：遠流。
- 徐作聖、邱奕嘉 (譯) (2000)。Allan Afuah 著。創新管理 (innovation management.)。台北市：華泰。
- 徐瑞霞 (2006)。臺北縣國民小學校長領導行為與學校創新經營之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理所碩士論文，未出版，台北。
- 孫英峰 (2008)。館舍參訪經驗、參訪滿意度與經營管理之研究－以大山背客家人文生態館為例。中華大學營建管理研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 郭雄軍 (2005)。藍海策略與未來學校。國語日報，13，12：12。
- 郭雄軍 (2006)。藍海課程與另類學校。國語日報，13，02：06。
- 許士軍(2003)。企業創新典範論壇－如何以技術創新建立企業競爭優勢。2005 年 5 月 20 日。取自：<http://itc.tier.org.tw/2003/c-genda.htm>。
- 許添明 (2008)。花蓮教育的藍海策略。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。國立臺灣師範大學教育學系，未出版，台北。
- 許舒翔、周春美、沈健華 (2002)。技職院校教育行銷策略之探討。技術及職業教育雙月刊。69：9-13。
- 教育部 (2003)。國民中小學九年一貫課程綱要，2003 年 1 月。台北：教育部。
- 教育部 (2007)。多元、創意、體驗、文化、永續－發展特色學校的原動力。2007 年 4 月 18 日，取自 <http://epaper.edu.tw/news/960326/960326a.htm>
- 莊立民 (2005)。台灣資訊電子業組織創新力成模式之研究-以六家企業個案為例。商管科技季刊，6 (1)，69-62。
- 陳今珍 (2004)。學校本位校務創新經營之研究。國立臺灣師範大學教育研究所

碩士論文，未出版，台北市。

陳月珠 (2005)。花蓮縣國民小學校長的學校與社區關係之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。

陳元陽、鄭錫欽、許世芸、李淑梅與蘇智鈴 (2007)。藍海策略及其在發展澎湖休閒藝文民宿的策略探究。生物與休閒事業研究，5 (1)，1-14。

陳向明 (2004)。教師如何作質的研究。台北：洪葉。

陳伯璋 (1998)。教育研究方法的新取向-質的研究方法。台北：南宏圖書公司。

陳岳峰 (2006)。偏遠地區的二二一重建學校與社區關係之研究—以台中縣新社鄉福興社區、福民國小為例。南華大學環境與藝術研究所碩士論文，未出版，嘉義。

陳潔蓉 (2008)。市場發展生命週期與價值創新途徑關係之個案研究。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北。

陳錫銘 (2008)。臺灣醫療旅遊產業創新服務之策略研究。國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文，未出版，新竹。

張玉台(2005)。學校創新之研究-以台中市一所國民中學為例。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

張明輝(2003)。卓越校長的關鍵力。載於臺北市教師研習中心主編，九十二年度學校行政人員專業發展：精緻學校經營研習班手冊 (頁 37-43)。台北市：台北市教師研習中心。

張明輝 (2004)。精緻學校經營的理念、策略與執行措施。台北市教師研習中心座談會講義，157，10-27。

張明輝 (2006)。創新管理與學校經營。教育研究月刊，145，41-47。

張明輝 (無日期)。知識經濟時代的學校經營理念。2006年5月19日，取自：

<http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eeminfei/artical/schooladmin-14.pdf>

張祝芬 (2004)。完全中學九年一貫課程實施的經驗：一個教育現場的省思。載於國立臺灣師範大學主辦之「課程與教學革新的反省與前瞻」國際學術研討會論文集，臺北市。

張淑惠 (2006)。旅行業藍海策略與價值創新之研究。南華大學旅遊事業管理學

- 研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 張勝榮（2005）。**數位家電與行動整合產品市場競爭策略分析-以 H 公司為例**。國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文，未出版，新竹。
- 張嘉育（1999）九年一貫課程的學校課程自主：一個學校本位課程發展的實例與啓示。輯於中華民國課程與教學學會主編，**九年一貫課程之展望**(79－123 頁)。台北：揚智文化。
- 張德銳（1995）。**教育行政研究**。台北：五南。
- 童瑞陽（2008）。**廿一世紀獅子會的新藍海**。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中。
- 黃乃熒（2002）。學校權力生態重建的理念與策略：以中小學教評會為例。載於潘慧玲（主編），**學校革新：理念與實踐**（頁 51-100）。臺北：學富文化。
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。**教育研究月刊**，124，52-58。
- 黃昆輝（1988）。**教育行政學**。台北：東華書局。
- 黃偉揚（2006）。從藍海策略談學校本位管理的實施。**學校行政雙月刊**，45 期，176-184。
- 黃瑞琴（2002）。**質的教育研究方法**。臺北：心理。
- 曾振興（2006）。藍海新校園，開創教育新局。**國語日報**，13，06：19。
- 游輝演（2005）。國民小學校長領導學校發展學校特色之行動研究：以彰化縣王功國小國術彈腿為例。國立中正大學教育學所碩士論文，未出版，嘉義。
- 葉明華（2001）。國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 葉智嘉（2006）。**時鐘產業顧客價值創新策略之研究**。亞洲大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 詹棟樑（2002）。**學校教育革新**。臺北：師大書苑。
- 詹麗玲（2008）。**幼稚園經營面臨少子化因應策略之調查研究—以彰化縣為例**。國立嘉義大學幼兒教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。

- 楊振昇 (2005)。教育組織變革與學校發展研究。臺北：五南。
- 楊諮燕、高熏芳 (2004)。九年一貫課程改革下校長課程領導對於教師專業發展之個案研究。載於國立臺灣師範大學主辦之「課程與教學革新的反省與前瞻」國際學術研討會論文集，臺北市。
- 蓋浙生 (1994)。我國教育經費發展現況與評估之研究。台北：國立教育館。
- 甄曉蘭 (2002)。學校本位課程發展的理念與實務策略。載於潘慧玲 (主編)，**學校革新－理念與實踐** (頁 142-171)。臺北：學富文化。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北：心理。
- 潘慧玲 (2004)。教育研究的取徑概念與應用。台北：高等教育。
- 歐用生，(1995)，質的研究，台北：師大書苑。
- 鄭傑元 (2007)。液晶面板廠商發展策略－以 C 公司為例。國立成功大學工學院工程管理專班碩士論文，未出版，台南。
- 鄭麗萍 (2008)。中國大陸人民來臺觀光之藍海策略。環球技術學院環境資源管理所碩士論文，未出版，雲林。
- 蔡佩玲 (2006)。線上遊戲女性市場之產品開發策略。國立臺灣藝術大學多媒體動畫藝術研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蔡純姿(2004)。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究。國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，台南。
- 蔡培村 (1998)。學校經營與管理。高雄：復文。
- 蔡清田 (2000)。教育行動研究。台北：五南。
- 蔡清田 (2004)。課程統整與行動研究。臺北：五南。
- 蔡進雄 (2004)。學校組織變革的利器－團隊形組織的建立。**教育資料與研究**。56，60-65。
- 蔡興中 (2006)。從產業的崛起、不期然創新來源看經營策略 - 軟性電路板產業個案分析。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 蔡麗芬 (2008)。產品置入行銷行為之藍海策略探討。華梵大學工業設計學系碩士班碩士論文，未出版，台北。

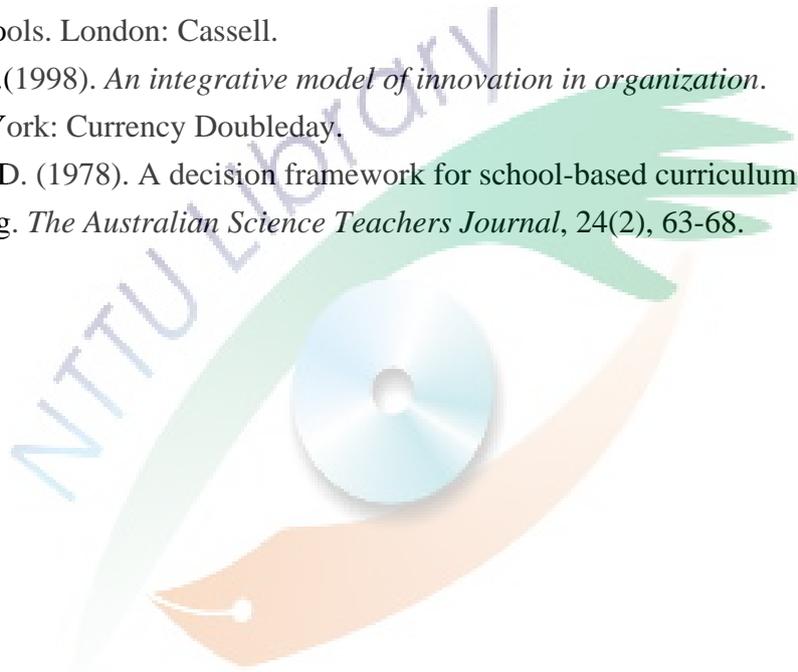
- 劉竑谷 (2008)。中國大陸經濟型酒店價值曲線之研究--以廣東地區經濟型酒店爲例。亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士班碩士論文，未出版，台中。
- 劉蘊芳 (譯) (2000)。創新 K 管理。臺北：經典傳訊。
- 盧延根(2004)。國民教育階段學校創新經營的限制因素與解決策略之探究。人文與社會學科教學通訊，15(2)，76-87。
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北：高等教育。
- 濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北。
- 蕭錫錡(2003)。鄉村離島型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究。未發表手稿。
- 薛英超 (2007)。藍海策略在商務經營決策運用之研究-以中華電信公司 MOD 爲例。國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 顏秀如、張明輝 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56，3。
- 魏士欽，吳國銑(2007)。以藍海策略分析學校體育館經營現況之探討：以宜蘭縣成功國小爲例。大專體育，90 期，50-56。
- 魏鼎鈞 (2006)。藍海策略之探討—以國內個案公司爲例。輔仁大學管理學研究所碩士論文，未出版，台北。

二、外文文獻

- Certo, S.C.(2003). *Modern management*.Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.
- Drucker, P. F.(1986). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Dillon, T. A., Lee, R. K., &Matheson, D. (2005).Value innovation: passport to wealth creation. *Research Technology Management*, 48(2), 22-36.
- Eastman, L. E. (1988). *Family feuds and ancestors: Constancy and change in China's social and economic history, 1550-1949*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ediger, M. (1999). **The Principal and Curriculum Development**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED437719)
- Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. N.Y.: Academic Press.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1997) .Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Reiviw*, 75(1), 103-112.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2005). Blue ocean strategy. Harvard business school press. Massachusetts: Boston.
- Klein, J. & Wasserstein, M. (2000). Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators. *Journal of Educational Administration* , 38(1), 7-24.
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). **A review of research concerning the implementtation of site-based management**. School effectiveness and school improvement, 9 (3) , 233-285.
- Levitt, B. , & March, J. G. (1988). *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology*, 14. 319–340.
- Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E. (2000). Communication Flows in International Product Innovation Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 360-377.
- Richards, J.S. (2003). **Principal behaviors that encourage teachers to stay in the profession: Perceptions of K--8 teachers in their second to fourth year of teaching**. Unpublished doctoral dissertation, Azusa Pacific University.
- Rich, J. M. (1992). *Innvoations in education: Reformers and their critics* (6th). Boston : Allyn and Bacon.
- Robbins, S. P. & Coulter, M.(2002). *Management*. Upper Saddle River,NJ:Prerson

Education.

- Robbins, P., & Alvy, H. (2004). *The new principal's fieldbook: Strategies for success*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed). New York: Free Press.
- Savioz, P., & Sannemann, E. (1999). **The Concept of the Integrated Innovation Process**. *IEEE*, 2, 137-143.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Books.
- Skilbeck, M. (1976). School-based curriculum development. In *J. Walton, Rational curriculum planning*. 159-162.
- Southworth, G. (1994). *The learning school. Improving education: Promoting quality in schools*. London: Cassell.
- Tang, H. K. (1998). *An integrative model of innovation in organization*. New York: Currency Doubleday.
- Thomas, I. D. (1978). A decision framework for school-based curriculum decision making. *The Australian Science Teachers Journal*, 24(2), 63-68.



附錄

附錄一

參與研究同意書

老師您好：

我是臺東大學教育研究所研究生，由於現在正處於論文研究階段，在廖本裕教授的指導下，我所要研究的主題是『藍海策略在學校特色創新經營之比較分析的個案研究』，個案選擇的對象以貴校為主，主要是想藉由貴校在學校特色經營之歷程與成果，與藍海策略之價值創新歷程作分析比較。

本研究採訪談的方式進行，會訪談校長、主任、老師、家長。在收集資料時會輔以錄音的方式以求確實紀錄最完整的面貌，同時會借閱學校的相關文件資料，如成果冊等。對於研究者所搜集到的資料將予以保密，除了研究者以及指導教授之外，絕不予以公開，對於相關的人名、地名、校名全數以匿名處理，在訪談之後也會將訪談稿送一份請你檢視，以求資料的正確性。若有任何的問題，也希望你不吝指教。

願意參與本研究，請簽名：

敬祝

教安

國立臺東大學教育研究所
研究生 廖文吉 敬上
98年02月03日

附錄二

訪談自我介紹函

您好：

我是「國立臺東大學教育研究所碩士班」研究生。學生目前正在進行「藍海策略在學校特色創新經營之比較分析的個案研究」論文研究，旨在探討國民小學經營學校特色的做法、困境與因應策略。

由於您對國民小學教育有獨到見解，並且對經營學校特色理論有深入探究，令後學十分佩服，祈能親自請益，判您能於百忙之中撥出一小時左右的時間，接受學生一次訪談。若承蒙您接受訪談，學生將不勝感激！隨函附上藍海策略理論簡介及訪談題綱一份，請您參考。感謝您的慨然相助。謝謝您！

祈請

教安

後學 廖文吉敬上

九十八年二月三日

附錄三

訪談大綱（一）

藍海策略在學校特色創新經營之比較分析的個案研究

親愛的教育先進：

您好！我是國立臺東大學國民教育研究所的研究生廖文吉，由於研究需要，必須與您做訪談，訪談時間大約 1 個小時至 2 個小時，訪談內容僅供本次研究使用，同時加以保密與匿名，非常感謝您願意在百忙之中抽空幫忙，在此致上深深的謝意。

本研究的目的是為了解藍海策略在學校特色創新經營之比較分析。訪談大綱係以學校特色經營有成之學校實務工作者與家長為研究對象。本訪談大綱除基本資料外，尚包含「學校特色經營成果訪談問題大綱」，懇請您就每一題題綱惠賜卓見。謝謝您的支持與協助！

敬祝閣家平安

國立臺東大學教育研究所
研究生廖文吉敬啓
民國九十七年十月十八日

訪問日期：

訪問地點：

受訪者基本資料

1. 姓名：
2. 性別：
3. 出生年月日：
4. 教育程度：
5. 目前職務：
6. 幾歲開始擔任教職：
7. 至今共從事教育工作幾年：
8. 擔任教職的經歷（教師、主任、校長各幾年）：
9. 服務過的學校（地區、規模）：
10. 除教職外尚從事哪些工作：

學校創新經營特色

『文化人』經營方面

1. 動機：
2. 構思過程：
3. 計劃階段：
4. 執行過程：

5. 困境與突破：
6. 成果與展望：

『永續校園』經營方面

- 1.動機：
- 2.構思過程：
- 3.計劃階段：
- 4.執行過程：
- 5.困境與突破：
- 6.成果與展望：

『綠色學校』經營方面

- 1.動機：
- 2.構思過程：
- 3.計劃階段：
- 4.執行過程：
- 5.困境與突破：
- 6.成果與展望：

『節能--太陽能』經營方面

- 1.動機：
- 2.構思過程：
- 3.計劃階段：
- 4.執行過程：
- 5.困境與突破：
- 6.成果與展望：

『社區營造』經營方面

- 1.動機：
- 2.構思過程：
- 3.計劃階段：
- 4.執行過程：
- 5.困境與突破：
- 6.成果與展望：



訪談大綱（二）

藍海策略在學校特色創新經營之比較分析的個案研究

親愛的教育先進：

您好！我是國立臺東大學國民教育研究所的研究生廖文吉，由於研究需要，必須與您做訪談，訪談時間大約 1 個小時至 2 個小時，訪談內容僅供本次研究使用，同時加以保密與匿名，非常感謝您願意在百忙之中抽空幫忙，在此致上深深的謝意。

本研究的目的是為了解藍海策略在學校特色創新經營之比較分析。訪談大綱係以學校特色經營有成之學校實務工作者與家長為研究對象。本訪談大綱除基本資料外，尚包含兩部分，第一部分為「學校特色概念與藍海策略簡介」，第二部分為「經營學校特色策略問題大綱」，懇請您就每一題題綱惠賜卓見。謝謝您的支持與協助！

敬祝閣家平安

國立臺東大學教育研究所
研究生廖文吉敬啟
民國九十八年二月三日

壹、【基本資料】

1.性別：

(1) 男 (2) 女

2.服務年資：

(1) 5 年（含）以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15
 (4) 16-25 年 (5) 26 年（含）以上

3.在貴校服務年資：

(1) 5 年（含）以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15
 (4) 16-25 年 (5) 26 年（含）以上

4.最高學歷：

(1) 研究所以上（含四十學分班，碩、博士）
 (2) 師大、師院或大學教育學系
 (3) 一般大學院校 (4) 師範專科學校 (5) 其他

4.職稱：

(1) 校長 (2) 教師兼主任 (3) 教師兼組長
 (4) 級任教師 (5) 科任教師 (6) 家長

貳、訪談說明：

一、前言

知識經濟全球化、資訊化的時代裡，身為教育工作者，面對這一波教育改革趨勢、以及當前學校行政的運作、教育權力分權化、教育決定民主化、家長參與法制化、市場競爭機制多樣化等課題，如何尋求因應變遷之道、如何導向未來有利發展，必須時刻深思與省悟。

在九年一貫教學創新的推波助瀾下，各校如火如荼的發展學校本位課程經營學校特色，其目的除吸引學生就讀，免受裁班裁校之危機外，尚有提升學校競爭力，使教學品質精緻化、學生學習有效化、辦學績效卓越化。

本研究針對「國民小學經營學校特色做法」進行探討，根據文獻資料與實證研究欲以藍海策略之『四項行動架構』與『六大策略步驟』進行比較分析，擬尋求實地訪談優質學校經營學校特色做法歸納出可行性策略，並提出建議。期望能作為國民小學在教育發展與校務經營上之參考。

二、相關名詞釋義：

【學校特色】

學校特色的對象包含人、事、物。舉凡校園景觀、建築設施、課程教學、師生關係、師資素質、組織結構、領導方式、學校文化、家長參與等都是發展學校特色的素材。其特質強調獨特、優質、公平、效能及兼具教育目標。

本研究所指「學校特色」較偏重學校運用有計畫性、有組織、人為操縱因素所營造出來全校師生均能享有的具有獨特性、教育性、優質、卓越的教育措施與組織文化。

【藍海策略】

2005年，兩位任職於歐洲商業管理學院(INSEAD)的教授金偉燦(W. Chan Kim)與莫伯尼(Renee Mauborgne)合著 Blue Ocean Strategy – 藍海策略。藍海策略(Blue ocean strategy)，是一種隱喻，係指企業組織不依靠競爭獲取勝利，而是透過致力於價值創新和開發新市場的需求，獲得無人能與之競爭的優勢的一種系統性思維與作法。

【四項行動架構】

Kim & Mauborgne (2005)提出，為了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，發展出四項行動架構(four actions framework)。

1. 產業內習以為常的因素，有哪些應予「消除」(eliminate)？
2. 哪些因素應「降低」(reduce)到遠低於產業標準？
3. 哪些因素應「提升」(raise)到遠高過產業標準？
4. 哪些未提供的因素，應該被「創造」(create)出來？

【六大策略步驟】

Kim & Mauborgne (2005)在其「藍海策略」一書中，提出一套嚴謹的藍海策略架構，提供企業如何同時追求高價值和低成本。

1. 重建市場邊界 (reconstruct market boundaries)

2. 聚焦願景而非數字 (focus on the big picture, not the numbers)
3. 超越現有需求 (reach beyond existing demand)
4. 策略順序要正確 (get the strategic sequence right)
5. 克服重大組織障礙 (overcome key organizational hurdles)
6. 把執行納入策略 (build execution into strategy)

參、【訪談目的】

- 一、探討國民小學經營學校特色的緣起與內涵。
- 二、瞭解國民小學發展學校特色的優勢、遭遇困難與因應策略。
- 三、探討國民小學經營學校特色的創新策略。
- 四、提出具體建議供學校教育單位改革之參考。

肆、【訪談題綱】

- 一、您認為貴校發展學校特色的背景為何？
 1. 消除 (Eliminate) 原則—學校經營裡習以為常的因素，有哪些應予消除？
 2. 減少 (Reduce) 原則—哪些因素應降低到遠低於學校經營標準？
 3. 提昇 (Raise) 原則—哪些因素應提升到遠超過學校經營標準？
 4. 創新 (Create) 原則—哪些未提供的因素，應該被創造出來？
- 二、您認為貴校發展學校特色的動機、理念為何？
- 三、您認為貴校經營學校特色的目的為何？
- 四、請說說貴校學校特色發展的決策歷程為何？
- 五、請說說貴校學校特色目前發展的現況、成果為何？
- 六、您認為貴校發展學校特色困境？未來發展方向？如何調整？
- 七、您認為貴校發展學校特色使用何種策略克服重大組織障礙？其成效為何？
- 八、您認為發展學校特色校內外應提供何種協助？

訪問到此結束，謝謝您接受訪談，辛苦了！