

## 國民中小學發展學校特色之研究

吳清山 國家教育研究院院長  
賴協志 國家教育研究院助理研究員  
王令宜 臺北市立教育大學教育學系博士

### 壹、前言

學校是學生受教的園地，亦是人與環境互動的場所。優質、有特色的學校，可以培育有氣質、有內涵的好學生。「有怎樣的學校，就有怎樣的學生」，更是說明學校對學生影響的深遠性。

學校有其教育目標，經營應以教育目標為主軸，亦即校務運作要以學生最佳福祉為優先考量。身為學校教育工作者，應思考如何營造一個溫馨、友善和具備特色的學習環境，讓學生能享受到學習樂趣，並得到滿意和有效的學習效果。

學校經營需要一群人發揮其集體智慧，根據學校背景環境、實際需求、學生特質及教育發展，研擬校務發展藍圖，作為學校經營的指引與方向，才有助建構一所有效能學校。

每一所學校各有其不同的歷史、環境（包含學校規模、地理位置、面積大小、校內文化和氣氛、社區環境與資源等）、人員（包含學生、老師、行政人員、家長等）所組成，由於領導和經營策略的差異，日積月累之後，學校效能與辦學績效，也會產生很大的差異。

隨著時代進步及教育發展，社會及家長對學校要求和期望愈來愈高，家長選擇學校機會也愈來愈多；相對地，學校經營者壓力愈來愈大，倘若一所學校毫無特色，又見不到學生學習效果，家長將會離學校而去，結果學生來源可能愈來愈少，學校可能步入轉型、整併或關閉的命運，英美國家已經出現為數不少的案例。

值此少子化之際，更是發展精緻化教育、提供學生適性化學習的最佳時機，因此，如何發展一所有特色的學校，係屬教育工作者應思考的課題。教育部亦積極推出國民中小學活化校園空間與發展特色學校實施計畫。

教育部所提出的發展特色學校實施計畫，較偏重若干學校；然而，當前許多學校因學生入學人數普遍遞減，出現空餘教室過剩，以及校園角落荒蕪之情況，必須充分活化閒置校舍空間，以營造學校特色；這種做法並無法推廣到其他學校，我們必須思考每一所學校都有其經營特色，才是我們所追求的教育發展方向。而教育部特別委託林志成、高俊雄、林仁煥和蔡淑玲（2009）進

行「98年度教育部推動國民中小學活化校園空間與發展特色學校成效評估」研究，發現特色學校方案對學校經營最大助益為「活化校園空間」。

本文將分別就學校特色的意涵、功能、特性與要素、學校特色的相關研究、學校特色的實證分析、營造學校特色的實際作為等方面說明之。

## 貳、學校特色的重要概念

發展學校特色已經成為學校經營重要課題，茲就學校特色的意涵、功能、特性與要素等重要概念說明如下：

### 一、學校特色的意涵

「特色」，依其字義而言，就是個人或事物所表現出獨特的色彩、風格。特色應建立在品質的基礎之上，否則特色很難看出其價值所在；所以，特色與品質、價值具有密切關聯性。

學校特色，簡而言之，就是一所學校展現其獨特的風格。詳細而言，可界定為：一所學校基於本身環境和地理區位，在親師生共同參與和努力下，所創造出來獨特的教育表現和教育成就。所以，學校特色應具有下列內涵：

（一）學校特色需要考慮所處的環境，包含校內和校外環境，形成學校特色基本要件。

（二）學校特色需要親師生共同合作，不能完全仰賴領導者或少數個人，才能可大可久，所以集體合作是學校特色的動力。

（三）學校特色展現的成效，具有獨特的價值性，能夠看到或想到這所學校與眾不同之處，是跟其他學校表現有所差異，獨特性乃為學校特色的重要內涵之一。

### 二、學校特色的功能

學校特色，猶如企業界的品牌，品牌可以提升企業形象，亦可創造企業價值；學校具有特色，經過口耳相傳，可增加學校有形和無形的價值，這也是各校勵精圖治要發展其特色原因之所在。

學校特色，至少可具備下列的功能：

（一）提升學校競爭力：在面臨「少子化」、「國際化」與「自由化」之環境的衝擊下，各校都面臨到相當大的生存競爭壓力，難免產生危機感。倘若學校經營有特色，展現學校卓越與優質，容易獲得家長和社會大眾的肯定，整個學校競爭力就大大提高，自然能立於不敗之地。一所有特色的學校，就像一所有品牌的公司，不管環境如何競爭或惡劣，它還是會屹立不搖，不為環境所打敗。

（二）展現學校自主力：學校特色的營造，可能來自外在的環境壓力；亦可能來自內在的自發能力。學校特色要能可大可久，內在趨力要比外在壓力更

為重要。內在趨力具有共同的目標和集體的願景，大家願意無怨無悔的付出，不是為報酬；也不是為自己名利，完全是自發性行為，其實，學校具有豐沛的專業人力素質，能夠激起每個人的創意和智慧，打造學校特色，正可展現異於他校的自主能力。

（三）吸引社會注意力：學校經營是一門學問，具有特色的學校，能夠吸引社會的注意，行銷學校也較為容易，有助提高學校能見度、學校知名度，以及增加家長對學校的信賴度。處在家長教育選擇權日益升高之際，學校特色及形象，常常是家長為子女選擇學校最重要的考量因素之一；具有特色的學校，很容易招收學生前來就讀，學校也不會苦於無學生來源。所以，學校特色吸引社會大眾的眼光，對學校未來發展也有一定的幫助。

（四）創造學校生命力：學校是一個有生命力的組織體，它需要不斷地發展與成長。一所獨具特色的學校，能凸顯學生旺盛的生命活力，學校也不會顯得死氣沉沉，了無生趣。基本上，學校要有特色，才能看到未來的生機，它正是學校永續發展的泉源。學校愈有特色，生命力愈強，未來的希望愈大，學生的收穫也愈多。

（五）建立學校凝聚力：學校特色，不僅帶來有形的聲望，而且也帶來無形的凝聚力。通常學校愈有特色，學校人員都以這所學校為榮，都願意為學校付出，同仁具有極大向心力，學校氣氛更趨於溫馨和諧，遇到困難時，彼此會相互關心與相互協助，所以學校特色有助於發揮同舟共濟的功能。

### 三、學校特色的特性

學校特色，就像企業機構一樣，都有令人印象深刻之處，只要出現這所學校或看到這家機構，腦海中就會出現特別的印象。吳明清（2008）認為學校特色的特性包括：教育性、分享性、發展性、整合性、可親性、行銷性、觀摩性；而林天祐（2009）提出學校特色的五大特性：教育性、獨特性、優異性、普遍性、永續性。基本上，學校特色可歸納為下列特性：

（一）獨特性：學校採用創新經營手法，展現其獨特的風格和表現，讓教育相關人員或家長感受這所學校與眾不同之處。

（二）價值性：學校本身是一個教育機構，它所表現的特色，要能凸顯教育的意義和目的，才能可大可久，也才能看出其教育的價值所在。

（三）精緻性：學校之所以異於他校，且為人所肯定或樂道，在於學校經營有其精細之處，表現出其優質或卓越的一面。

（四）合作性：學校特色營造不能單靠校長一個人或少數人的熱情，必須透過集體參與，大家共同合作，相互分享，才能彰顯學校特色。

（五）持續性：學校不能只是曇花一現，必須形成一種文化，這樣才具長久性，也才符合教育百年樹人的本質。

#### 四、學校特色的要素

學校辦學能形成較穩定鮮明的個性風格，才能算是一所特色學校。學校特色可以表現在學校各方面，它可能在行政中，也可能在教學中，也可能在學生學習中；也可能是一所科技學校、生態學校、藝術學校、語文學校、運動學校……等等；甚至也可能是生活教育特色、生命教育特色、生態教育特色、品德教育特色、法治教育特色、人權教育特色、性別平等教育特色……等等。基本上，學校特色的要素，最重要是人（人員與團隊）、環境（文化與氣氛、設施與設備）與活動所構成。具體而言，它應包含下列至少其中一種內涵：

（一）課程與教學特色：課程與教學是學生最重要的學習題材，具有特色的課程與教學，有助於激起學生學習興趣和增進學習效果。例如：學校推動本位課程設計，展現學校在地特色；又如：學校設計「閱讀教育」或「讀報教育」，自然而然形成學校特色；其他如：學校規劃「生態教育」或「生命教育」教學活動，經過一段時間之後，看到其成效，也會形成學校的特色。

（二）行政與管理特色：行政與管理最重要的目的，在於促進校務有效運作，以利「教」與「學」活動的進行，行政與管理有效率，常常可以增加親師生的滿意度。為了展現行政與管理效能，應該有一些前瞻和創新作法，例如：學校積極推動品質管理、科技管理或知識管理，自然而然形成品質的文化，將會形塑學校特色；又如：學校落實e化管理或運用PDCA改進經營績效，亦可視為行政與管理的特色。

（三）學習與活動特色：學生學習與活動是教育的主體，任何教育作為的核心目的，在於幫助學生有效學習。因此，從學生的平時表現或參加校內、校外的表現，常常可看出學生學習效果，以及所展現的學習特色。例如：某所學校歷年來，學生在科技、藝術、人文、語文、體育或社團有突出表現，我們就會說這所學校的學生學習相當具有特色。從家長或社區人士口中，我們會聽到這所學校是「桌球」特色學校、這所學校是「藝文」特色學校，其中原因之一，就是這些學校學生在這些方面，都有很好的學習效果。

（四）專業發展特色：教師是教導學生的關鍵人物，有專業的老師，才能教好每一位學生，教師的專業發展或成長，顯得相當重要。我們經常看到某些學校教師樂於進修，參加各種研習活動，彼此相互進行知識對話與分享，形塑教師專業學習社群，凸顯學校教師專業發展的特色，反之，部分學校教師將專業進修視為一種例行公事，甚至學校舉辦的週三進修活動或其他進修活動，有些教師不是不想參加，就是想請假，即使參加也心不在焉，這種氛圍就無法形成教師專業發展特色。很多學校教師經常獲得「行動研究」或「教學研究」的獎勵，就容易看出這所學校的特色。

（五）家長參與特色：家長是學校最重要的人力資源，有效運用家長人力

資源，可以幫助學校經營更有效能。一般而言，學校有更多的家長正向參與，可發揮更佳的正向經營成效，更有利於發展一所優質的學校。然而，學校居於不同的社區，有些學校家長參與相當積極，有些學校家長則顯被動消極，前者容易看出家長參與的特色，後者則無法見到其特色。所以，積極、正向和多元的家長參與，亦可形塑學校特色。

（六）校園環境特色：校園是學生最重要的學習場所，優質的校園環境，學生沁潤其中，耳濡目染，可收到良好的學習效果。基本上，校園環境可概分為兩大類：軟體環境和硬體環境，前者屬於學校文化和氣氛；後者屬於學校校舍、設備、設施和運動場。一所學校具有溫馨和諧友善的氛圍，親師生相處樂陶陶，也會形成這所學校的特色；或者一所學校各項硬體設備能定期維護，很少看到破損或髒亂，各項硬體設備乾乾淨淨、清清爽爽，即使老舊，也看不出它不堪使用的景象，這所學校就是一所有特色的學校。

基於以上說明，茲舉下列範例，以供參考：

#### 【範例一】

○○學校規劃設校時即以環境意識為前提，在建築施工及硬體設施上強調環保的作為，以綠建築指標為創校建設基礎，並積極向上級相關單位申請經費而設置了太陽能發電系統、風力發電系統、生態水池、蝴蝶教材園等設施，同時設置能源教室、環境教育資源中心，藉由課程的規劃與設計，將相關的設施融入教學中，讓學生在實際之教學情境中，提升環保意識，逐漸擴展其生活經驗，由學校到社區延伸環境教育之體驗學習。這所學校就是一所重視環保教育的特色學校。

#### 【範例二】

○○學校組織了閱讀教學深耕與生根行動研究團隊，學校老師每天進行專業對話、撰寫反思札記、分享班級繪本創新教學實證經驗，透過知→行→思的行動研究歷程、每月開會檢討，以持續觀察與教案設計來探究閱讀運動的『質化』實效；老師必須經由課程『深化』教學設計，在學生與繪本之間搭起橋樑，擔任觸媒、轉化的工作，才能使閱讀運動真正『生根』。這所學校經營成果可能算是一所重視閱讀教育的特色學校。

茲根據上述學校特色特性與要素的分析，將兩者之關聯性描繪如表1所示。

表1 學校特色特性與要素的關聯性

要素 \ 特性	獨特性	價值性	精緻性	合作性	持續性
課程與教學					
行政與管理					
學生學習與活動					
教師專業發展					
家長參與					
校園環境					

資料來源：作者自行整理

各校可依表1之內容，自行評估學校特色各項要素是否符合各種創新特性；倘若有些要素尚未符合，各校即可進行改善，作為未來發展學校特色策略之參考。

### 參、學校特色的相關研究

在國內的碩博士論文及研討會論文集，以學校特色或特色學校為主題，相關較高者，共有14篇；整理如表2所示：

表2 學校特色的相關研究整理表

研究者 (年代)	研究主題	研究方法	結論與建議
吳淑芬 (2006)	國民小學經營學校特色之研究	文件分析、訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校要有競爭力，以家長教育選擇考量因素為學校特色發展方向。</li> <li>2. 分析學校優劣勢，凝聚團隊共識，經營由下而上的學校特色發展模式。</li> <li>3. 激勵教師進修，提供學生多元伸展舞臺和家長成長學習機會；辦理教師所需之各項研習活動，激勵教師自我成長及反省，增進教育專業知能，提升教學品質。</li> <li>4. 行政充分支援教學，促使團隊共同參與決定增進學校特色效能。</li> <li>5. 積極對內、外行銷學校，爭取家長、社區居民認同與媒體報導。</li> <li>6. 編列充足經費，修正計畫型與獎勵式經費補助制度核撥方式。</li> </ol>
余佳儒 (2007)	學校特色發展之微觀政治分析：以一所國小之足球運動為例	訪談、觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校特色的選擇取決於校長的決策為多；家長對有關學生未來生涯規劃之學校特色反應較激烈；學校特色暗中存在人員的角力互動顯得複雜。</li> <li>2. 學校變革過程，校長會遭遇較多內外部的阻礙；強勢教師以結盟遊說、暗中抵抗校長；家長對學校事務參與仍傾向被動消極。</li> <li>3. 學校特色可協助學校找到自我定位，凝聚成員對學校的認同感與向心力，也可以將學校優良的品牌行銷給大眾，以突破少子化的困境和提升學校的競爭力。</li> </ol>
陳麗惠 (2007)	我國特色學校品牌管理與品牌行銷策略之研究	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 缺乏品牌行銷專責單位是特色學校品牌行銷最主要的實施困境；不同學校規模與學校地區是特色學校品牌行銷困境之主要影響因素。</li> <li>2. 補助經費不足是影響學校持續辦理特色學校方案之最主要因素。</li> <li>3. 寬列特色學校之經費補助，增進學校辦理的意願，以有利於營造豐富多元的學習環境。</li> </ol>

<p>莊美玲 (2008)</p>	<p>山上迷你小學透過與社區互動經營學校特色之行動研究</p>	<p>行動研究、文件分析</p>	<p>1. 山上迷你小學「透過與社區互動經營學校特色」所面臨的問題與困難，包含社區家長教育觀念的偏頗、教育同仁不習慣主動創新、相關成員不知道呈現特色才能感動人，以及在地風景區不夠潔淨等四部分；藉由省思後的行動，採行有效的因應策略。</p>
<p>彭成君 (2008)</p>	<p>特色學校方案學校經營困境及創新經營之研究</p>	<p>問卷調查、訪談、文件分析</p>	<p>1. 新北市特色學校之學校經營困境，在經費短絀、規模人力不足、團體互動學習不足及資訊交通文化刺激不利四方面較為嚴重；而在教師流動率高及教育資源閒置缺乏利用方面則較不明顯。 2. 特色學校實施特色課程後對學校整體經營的影響，在經費短絀及團體互動學習不足方面有所改善；而規模人力不足方面及資訊交通文化刺激不利方面雖也有部分改善，但在兼職負荷沈重及交通不便方面卻無影響，勢必需採其他務實作法。</p>
<p>薛德永 (2008)</p>	<p>澎湖縣國民小學推動特色學校發展之研究</p>	<p>訪談</p>	<p>1. 澎湖縣國民小學轉型發展為特色學校的關鍵因素：行政管理的運作；特色課程設計與教學的創新；知識分享創新經營策略的運用；策略聯盟的整合；具體掌握學校的類型，結合小班小校的優勢條件，追求永續的經營。 2. 各鄉鎮可以策略聯盟的模式，整合規劃出各鄉的特色課程，形成特色群的串連組織，除了可擴展特色的層面，更能藉由遊學路線的設計，加強學校間的觀摩與互動。 3. 編列經費補助，以及人力支援與提供，激勵特色學校發展之推動；成立特色學校推動小組，整合相關資源，發揮教育效能；引進企業經營理念，建立有效評鑑機制。</p>



林仁煥 (2009)	臺灣地區特色學校經營發展現況、困境及其因應策略之研究	問卷調查、訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 臺灣地區特色學校發展現況屬於良好程度；學校規模6班以下之教育人員，對於特色學校發展現況有良好的知覺程度。</li> <li>2. 臺灣地區特色學校發展現況主要困境包括：「親師對特色課程了解不足」、「會排擠其他學習領域的學習」、「教師人力編制不足」、「社區資源不足」、「資源無法持續挹注」、「建置特色學校網頁人才不足」。</li> <li>3. 臺灣地區特色學校面對困境時所採行之主要因應策略包括：「建立轉型發展共識」、「特色課程融入學校本位課程」、「導入專家志工指導協助」、「善用社區相關資源」、「爭取特色學校發展計畫專案」、「專人負責特色學校網頁內容」。</li> </ol>
徐瑛英 (2009)	結合民間資源發展學校特色之研究：以桃園縣乙所國民中小學為例	文件分析、訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 個案學校運用民間資源發展學校特色其得到之成果：增進教師專業成長，開發創意教學；拓廣學生藝文視野，學生多元化學習，充實學生的內涵；提高學校知名度；促進學校與社區居民相互合作機會，凝聚社區共識；接受民間資源刺激，開發學校內在潛力。</li> <li>2. 個案學校與民間機構合作所遭遇到的困難情形：個案學校特色推展目標與基金會預設目標不符，其資源輔助有短缺之虞；藝文專長教師缺乏，工作重擔無法分工；教師參與度不夠，學校特色發展有阻礙；特色課程與學科課程時間分配衝突之影響；游藝館缺乏管理人員，無法長期開放參觀。</li> <li>3. 個案學校與民間機構合作所遭遇到的困難情形之因應對策：利用校園游藝館藝術空間，結合地方藝文活動，發展校內校園美展；透過家長會提供志工媽媽協助巡迴展佈展活動減輕老師的負擔；學校提供特色課程教案給予教師彈性運用，為師生安排導覽時間。</li> </ol>

<p>許苑玲 (2009)</p>	<p>桃園縣國民中小學學校特色發展與認證之研究</p>	<p>問卷調查、訪談</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校教育人員對於參與「桃園縣國民中小學特色發展與認證計畫」之動機持多面向的看法，其中以「建立學校品牌形象獲得肯定」最受肯定。</li> <li>2. 學校教育人員認為學校特色發展項目選定的理由應進行全方位考量，但其中以「配合學校既有之優勢條件」最受支持。</li> <li>3. 學校教育人員認為學校特色發展的策略應多元化的規劃辦理，但其中以「有計畫的發展學校既有之優勢」最受肯定。</li> <li>4. 學校教育人員認為在學校推動特色發展時，於「教師方面」、「學校行政方面」所遭遇的困難較高，其他則較不明顯。</li> <li>5. 學校教育人員普遍認同學校特色發展的效益，其中又以「可建立學校品牌形象，提升社區與家長的認同感」最有成效。</li> </ol>
<p>黃瑋潔 (2009)</p>	<p>海峽兩岸小學家長對學校特色認同度之研究：以金門和廈門為例</p>	<p>問卷調查</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 海峽兩岸之小學家長對學校特色各層面的認同度均偏向正面的認同，其中又以學校發展「全人教育特色」、「學科教學特色」、「彈性課程特色」是較具吸引力者。</li> <li>2. 學校應以學生及家長為中心，應發展符合市場需求之學校特色；教育行政機關對於家長所重視的特色項目應給予積極性的補助，鼓勵學校發展能吸引家長讓子女前來學校就讀的學校特色，並更正不合宜的教育政策。</li> </ol>
<p>蔡玲惠 (2009)</p>	<p>彰化縣國民小學發展學校特色與學校效能關係之研究</p>	<p>問卷調查</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育人員認為在發展學校特色影響因素上，「校長領導角色」最為重要，而「社區資源特色」的重要性最低。</li> <li>2. 發展學校特色影響因素對學校效能具預測力。</li> </ol>

王啓業 (2010)	教育部特色學校發展狀況之研究	問卷調查、訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 推動的人力困境上，以教師人力編製不足為最高，而承辦人員的異動，與校長的輪調，對特色學校產生極大的負面因素。</li> <li>2. 推動特色學校的益處，以增加學童的文化刺激為最高，其次為提升本校學童的自信心。</li> <li>3. 特色學校提供了戶外教學的新選擇，同時已有單位開始鼓勵並提供補助到有特色的學校及環境學習中心進行戶外教學。</li> </ol>
林志成、田育昆 (2010)	特色學校研究的省思與前瞻	文件分析	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成功的特色學校，可由幾個要點檢覈出來，包括：親師生能說出學校特色，並具有特色學校歸屬感；校園空間活化工具教育意義與價值，環境看得出學校特色與特色學校意象；校本課程能彰顯學校特色與特色學校的重點，並能有效引導學生學習；親師生認同並肯定學校特色與特色學校，且多數願投入特色學校經營、教學與學習之中；重視學校特色與特色學校之永續發展及科學研究工作。</li> <li>2. 應建立特色學校研究的指標與相關資料庫，強調學習導向的系統化研究；鼓勵各校以行動研究解決特色學校發展相關問題，並以敘說研究分享特色學校發展實踐智慧；應加強國民中學、大型學校推展特色學校及遊學之研究，發展本土性的論述。</li> </ol>

<p>廖婕婷 (2010)</p>	<p>臺北縣國民小學特色學校行銷策略之研究</p>	<p>問卷調查、訪談</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 特色學校行銷功能在於「建立學校形象」、「推廣學校本位特色課程」、「提高家長、社區居民對學校的認同與支持」。</li> <li>2. 特色學校行銷任務編制不一，通常校長扮演統籌規畫的角色，並視行銷業務性質分派給相關處室。</li> <li>3. 特色學校主要行銷對象為家長、志工團體、社區居民、學生、教師；對社區居民的行銷，則有助學校永續發展。</li> <li>4. 多數特色學校皆面臨學校經費不足、學校成員工作負擔過重的困境。</li> <li>5. 提供特色學校相關經費補助，並增加特色學校員額編制，以減輕成員工作負擔，以利推展特色學校行銷。</li> <li>6. 辦理特色學校行銷專業知能研習，提升學校教育人員行銷觀念。</li> </ol>
-----------------------	---------------------------	----------------	---

資料來源：研究者自行整理

由表2資料得知，在研究主題上，以探討學校特色或特色學校的經營、發展情形的研究較多，其中有的著重在學校特色或特色學校的發展現況、經營困境或因應途徑，有的著重在特色學校的行銷策略，有的著重在學校特色或特色學校與家長、社區之間的互動情形，有的著重在探討學校特色或特色學校與創新經營、學校效能的關係；在研究方法上，多數採用問卷調查及訪談，部分採用文件分析、觀察或行動研究。

在研究結論與建議上，部分研究發現臺灣地區特色學校發展現況良好，經營特色學校或發展學校特色的正向效益，包括：創造學校品牌，提高學校知名度；凝聚學校同仁向心力，對學校有認同感與歸屬感；提供學生多元化學習，充實學生的內涵；增進教師專業成長，開發創意教學；提高家長、社區居民對學校的認同與支持；促進學校與社區居民相互合作機會；結合民間資源，開發學校內在潛力；有利學校永續經營與發展等；部分研究找出經營特色學校或發展學校特色的影響因素，包括：校長領導、行政管理、行銷策略、課程設計、教師教學、資源投入、知識分享、創新經營等；而探析學校最適合發展的特色的研究則較少，如黃瑋潔（2009）的研究發現，家長認為學校發展「全人教育特色」、「學科教學特色」、「彈性課程特色」是較具吸引力者；部分研

究提出經營特色學校或發展學校特色的困境，包括：成員被動消極、不習慣主動創新、缺乏鬥志、不願變革、參與度不夠、親師對特色課程了解不足、經費短絀、人力不足、社區資源不足、團體互動學習不足等，以及其因應途徑，包括：激勵教師進修、到有特色的學校進行教學或觀摩學習、辦理特色研習、行政充分支援教學、建立轉型發展共識、特色課程融入學校本位課程、積極行銷學校、爭取家長認同、增加經費補助、善用學校及社區資源等。

## 肆、營造國民中小學學校特色的實際作為

學校特色的營造，必須考慮三大課題：一、為什麼（why）要營造學校特色？二、要營造學校什麼特色（what）？三、如何（how）營造學校特色？前二者屬於知識層次，後一者屬於行動層次。只有知識層次而缺乏實際行動，難以營造學校特色。因此，學校特色必須採取有效的實際行動，才能見到其效果。基本上，學校特色之發展可歸納為計畫階段（背景分析、評估特色項目、建立計畫）、實施階段（成立小組、執行計畫、行銷成果）和檢討階段（檢討與改進）等三階段，茲將營造學校特色的實際作為說明如下：

### 一、進行學校背景環境分析

營造學校特色，不能無中生有，必須以資料分析做為基礎，才能有利於後續規劃工作。因此，就學校本身的內外環境和資源進行背景分析，實有其必要性。當然，分析方法有很多種，最常用者為SWOT分析，就學校本身的內在優勢、劣勢和外在威脅與機會進行分析，例如：學校內在的人員（教師、行政人員和學生）、人力（教師人力、家長參與）、資源、文化、組織結構等方面有哪些優勢和劣勢，而外在的社區環境、社會資源、社會需求、教育政策等方面有哪些威脅和機會。有了這些分析之後，就可研擬學校未來發展特色的可行方案。

### 二、評估及發展學校優勢項目

每所學校歷史、文化、環境和資源都不一樣，所發展的特色也應有所不同。當然，位處都市中心學校和山上學校發展特色，可能有些相同，可能有些不同，它們都可以發展閱讀教育為特色的學校，但是發展生態教育為特色學校，則山上學校要比都市中心學校更為有利。基本上，學校要發展其特色，應就學校區位、歷史、文化、資源、成就、本身能力、未來發展和親師生想法等方面，進行系統性和全面性評估，然後找到優勢的項目，不必貪多，只要一兩項即可，例如：發展e化教學特色學校、校本課程特色學校、藝術教學特色學校、環保教育特色學校、法治教育特色學校……等等。

### 三、建立學校特色實施計畫

學校行政一旦做好背景分析及評估發展適切的學校特色項目後，就必須根

據實際需求，研擬相關實施計畫，作為未來執行之依據。計畫內容最好採集思廣益方式研商，並經校務會議或相關會議通過，將來推動才會較為順利。一般而言，學校特色實施計畫，應包括下列內容：依據、目的、實施原則、組織及人員、實施項目、實施期間、經費來源、相關配套措施、評估及考核。

#### 四、成立學校特色發展小組

學校有了特色實施計畫之後，為利於相關業務推動，需要成立小組運作，小組召集人由校長擔任，執行秘書由教務主任擔任，其他成員包含學務主任（訓導主任）、總務主任、輔導主任、教師（會）代表、家長會代表等人員組成<sup>1</sup>。小組必須定期開會，必要時可邀請學者專家擔任顧問，藉以諮詢或請教學校發展特色的做法。

#### 五、執行學校特色實施計畫

為了落實學校特色實施計畫，首先必須讓全校親師生都能了解該計畫的內容，所以必須利用各種時機加以宣導，以爭取學校同仁及家長的認同與支持，同時最好將特色實施計畫放在學校網站；必要時，亦可印製書面資料，供親師生參閱。其次，學校應提供適切的資源，用以執行特色計畫，在執行過程中，一定要發揮團隊力量，千萬不能單打獨鬥或各自為政，否則整個執行成效將大打折扣。

#### 六、行銷學校特色執行成果

學校執行特色實施計畫之後，經過一段時間會看出一些成果。這些成果得來不易，應加以有效行銷，以讓親師生和社會人士都了解學校特色。最簡易的行銷方式，就是發布新聞稿，供記者採訪之參考；此外，亦可參加相關會議，宣導學校特色，以及將特色成果放在學校網站，供社會大眾參考。現在是一個講究行銷的時代，學校要以更積極主動方式宣導學校辦學成果及特色，才會讓社會大眾更能了解這所學校的績效。

#### 七、檢討學校特色實施得失

學校特色計畫實施後，檢討係屬相當重要的一環；透過檢討，可以了解實施計畫的成效與缺失，屬於具有成效部分，則繼續推動；若有部分缺失，則提出改進方式，讓學校特色持續發展，經過一段時間之後，相信對校務發展或學生學習都會產生有利的影響。因此，在執行學校特色計畫，千萬不能忽略檢討及改進的重要性。

根據以上說明，茲將發展學校特色之歷程，歸納為圖1所示。

<sup>1</sup> 高中職可增加圖書館主任或實習處主任，以及學生代表。

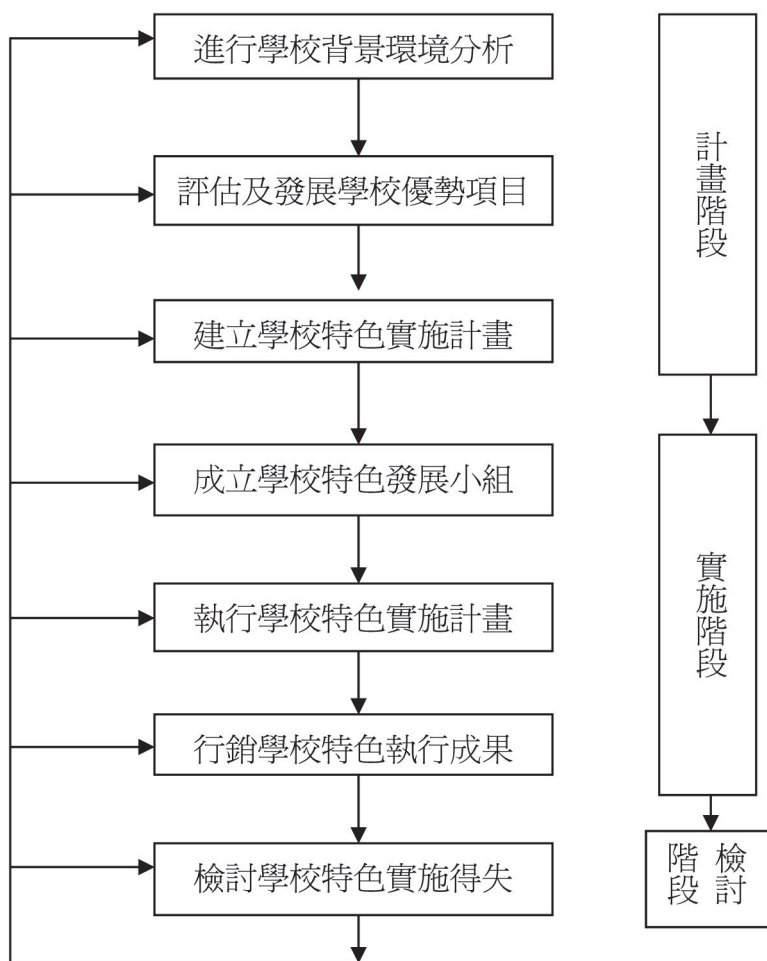


圖1 發展學校特色之歷程

## 伍、結論

學校特色的發展，必須從系統性、整體性和長遠性著手，而且在一定發展軌跡中進行，考慮到學校基本需求和特色需求，切勿好高騖遠，應以循序漸進、務實穩健的步驟向前走，方屬上策。所以，學校可從發展專案特色項目到學校整體特色，進而邁向特色學校，逐步朝高水準、高層次、多元化的方向前進。

爲了發展學校特色，集合大家的智慧和發揮團隊精神，可說是不可或缺的要件。當然，學校特色發展，不能爲「特色而特色」，它必須建立在「學生有效學習」基礎之上，方能可大可久。亦即學校的特色就是幫助學生形塑一個優質的環境和文化，讓學生更能快樂有效的學習。

發展學校特色，已是大勢所趨，學校有特色，才会有品牌，也才能让學校發展立於不敗之地。

（本文摘自2010年10月教育研究月刊第198期之國民中小學發展學校特色之研究；重要概念、實證分析與實際作為）

### 參考文獻

- 王啓業（2010）。教育部特色學校發展狀況之研究。國立臺灣師範大學環境教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 余佳儒（2007）。學校特色發展之微觀政治分析：以一所國小之足球運動為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳明清（2008）。學校特色的構思、營造與展現-兼談認證標準與程序。2009年12月10日，取自 [http://creativity.psjh.tyc.edu.tw/psjh\\_www/psjh\\_learning/9708041.ppt#286,1](http://creativity.psjh.tyc.edu.tw/psjh_www/psjh_learning/9708041.ppt#286,1)
- 吳淑芬（2006）。國民小學經營學校特色之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 林仁煥（2009）。臺灣地區特色學校經營發展現況、困境及其因應策略之研究。國立新竹教育大學教育學系博士論文，未出版，新竹。
- 林天祐（2009）。學校特色發展的概念與理論。載於臺北市教師研習中心編印：臺北教育111學校經營手冊。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 林志成、田育昆（2010）。特色學校研究的省思與前瞻。載於臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所主編，2010「新紀元的教育行政發展」學術研討會會議手冊暨論文集（上）（第43-68頁）。臺北市：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。
- 林志成、高俊雄、林仁煥、蔡淑玲（2009）。98年度教育部推動國民中小學活化校園空間與發展特色學校成效評估專案研究報告。臺北市：教育部委託研究。
- 徐瑛英（2009）。結合民間資源發展學校特色之研究：以桃園縣乙所國民中小學為例。私立淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班論文，未出版，臺北縣。
- 莊美玲（2008）。山上迷你小學透過與社區互動經營學校特色之行動研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 許菀玲（2009）。桃園縣國民中小學學校特色發展與認證之研究。國立臺灣師



- 範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳麗惠（2007）。我國特色學校品牌管理與品牌行銷策略之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 彭成君（2008）。臺北縣特色學校方案學校經營困境及創新經營之研究。國立臺北教育大學社會科教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃瑋潔（2009）。海峽兩岸小學家長對學校特色認同度之研究：以金門和廈門為例。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 廖婕婷（2010）。臺北縣國民小學特色學校行銷策略之研究。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡玲惠（2009）。彰化縣國民小學發展學校特色與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 薛德永（2008）。澎湖縣國民小學推動特色學校發展之研究。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。