

五星特色學校之聯盟模式與實踐故事



五星特色學校之聯盟模式與實踐故事

賴婷妤

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所博士生

郭雄軍

國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士生

摘 要

教育部自 2007 年推動國中小學發展特色學校計畫，六年來總計收件 1808 方案計畫書，經評審補助 707 校次，這是一項鼓勵型、支持型、競爭型和發展型的政策方案。

新北市雲海國小－天空之星、有木國小－山林之星、嘉義縣社團國小－田園之星、臺中市文昌國小－海洋之星、桃園縣中平國小－傳藝之星等五校，參加 2012 年方案評比結果，以「五星特色學校集團」獲特優第一名。五校分布北中南各地，採行跨縣市之聯盟運作模式，顛覆既有的學校經營法則，其特色發展因素和動力，以及永續性為何？

本研究採質性研究，分別從文件資料分析、參訪、座談等資料解讀其發展脈絡，結果如下：

- 一、建構經營目標性：特色與行銷、雲端與藍海、知識與體驗、故事與利基。
- 二、發展課程架構性：生態綠精靈、體驗逍遙樂、文化風俗情、國際學習力。
- 三、應用聯盟操作性：雲端整合、師資整合、學生共學、社區資源整合、國際交流整合。

四、追求特色永續性：創新經營和特色環境、課程發展和文化傳承、交流分享和行銷服務。建置網站和出版專書、舉辦論壇和國際遊學。

結論與建議如下：

- 一、充分應用經營理論－紫牛理論、藍海策略、白地策略。
- 二、詮釋特色實務內涵－特色形塑、特色整合、特色經營。
- 三、產出聯盟永續綜效－聯盟運作之利基化與綜效化，政策支持永續化。

關鍵字：五星、特色學校、聯盟模式、實踐故事

The Action Research of Five-star Characteristic School Alliance

Ting-Yu Lai

PHD, Candidate of Taipei Municipal University of Education

Hsiung-Chun Kuo

PHD, Candidate of National Taipei University of Education

Abstract

This article performed case study on “Five-star Characteristic School Alliance”, which won the first place of premium award in the appraisal of 2012 characteristic school plans of the Ministry of Education. The Five-star Characteristic Schools include Yunhai Elementary School (Star of the sky), Youmu Elementary School (Star of the Mountain) in New Taipei City, Shetuan Elementary School in Jia Yi county (Star of the field), Wenchang Primary School in Tai Chung City and Chung Ping Elementary School in Taoyuan City (Star of Traditional Art). The management strategies, the niche for development and principles for success of the alliance were intensively explored.

The results of the study indicate that the above mentioned five-star characteristic schools are located in the north, middle and south of Taiwan; the group adopts trans-city strategic alliance operation, subverting existing school management principles, furthermore, it has developed unique school characteristics and alliance. The results of alliance are mutual benefit and share of resources (including geographic location, characteristics, position, curriculum and lectures etc.), which leads to synergy of resources. Besides, the five schools have carried out and intensified the philosophy of education and strategic goal, developed

unique “niche market”, promoted actively and positively the value of the group to achieve the goal of brand marketing for five-school alliance. From what elaborated above, the success of “five-star characteristic school group” can be used as a good reference of strategic management for other schools or a good example to emulate.

Keywords: five-star, characteristic school, alliance, action research

壹、研究背景與目的

教育部自 2007 年起推動國民中小學整合空間暨發展特色學校計畫，至 2012 年已經屆滿六年，總計收件 1808 方案計畫書，經評審補助扶持 707 校次的國中小學校。這是一項鼓勵型、支持型、競爭型和發展型的政策方案，也是中央精緻國教發展的子計畫，鼓舞各縣市積極發展別具「在地特色」的特色學校，充分展現臺灣學校教育的亮點。這項教育政策導引學校持續發揮特色亮點，尋找學校的驚奇和驚豔的效能。

2011 年 10 月 22 ~ 23 日全國特色學校齊聚新北市鶯歌區陶瓷博物館，由國家教育研究院和教育部國教司共同主辦「全國理念特色學校成果展」，深獲各界教育人士的好評。各縣市特色學校發展出亮眼的在地遊學路線，並與在地知識課程結合，藉由彼此交流、聯繫、互訪，甚至結為盟友，並將理念特色學校的概念推廣到國際遊學。

來自新北市雲海國小－天空之星、有木國小－山林之星、嘉義縣社團國小－田園之星、臺中市文昌國小－海洋之星、桃園縣中平國小－傳藝之星等五校，曾經榮獲經典學校或特優學校的鼓舞和榮耀。有的是偏遠山區的迷你小校、有的是田園的鄉村小學、有的是都會區的大型學校；從北到南跨境 300 公里。這五所學校逐步展開師生交流、相互觀摩，並約定進行跨境策略結盟，交流共學生命體，並以「共學、服務」為核心價值，推展體驗學習、生態共學、文化服務、國際交流等四大主軸行動方案，藉此串連五星學校之星空雲彩、樹蛙、螢火蟲、田園生態、海洋生物、埤塘生態、溯溪探索、客家文化等特色課程。

2012 年教育部特色學校計畫方案評比結果，「五星特色學校集團」榮獲特優第一名，引起各縣市眾多參賽者的矚目，並且帶動一波媒體報導的熱潮，甚至出現在大陸報紙和中國教育網，各界紛紛前往參訪取經。而五星學校分布臺灣北中南各地，採行跨縣市之聯盟

運作模式，顛覆既有的學校經營法則，必然有一定的難度和限制，其特色發展因素和動力，以及未來夢想和永續性為何？本研究探討之問題如下：

- 一、探討五星特色學校之目標、課程、操作模式為何？
- 二、探討五星特色學校之聯盟論述與理念價值為何？
- 三、探討五星特色學校之聯盟困境與社會認同為何？
- 四、探討五星特色學校之政策實踐與發展利基為何？

貳、文獻探討

一、特色學校發展背景

環顧十年前推動九年一貫課程改革以來，國民中小學就大量引用管理學和行銷學的概念、術語和名詞，例如：學校願景、SWOT 分析、藍海策略、白地策略、波特五力、策略管理、策略聯盟、異業結盟、特色經營、創新經營、紫牛效應等。2010 年教育部推動第二階段國中小學發展特色學校計畫，特別強調「策略聯盟」發展模式(教育部，2009)，特色學校之發展模式植基於「地方」(Local) 文化的「獨特性」、「個性化」、「在地性」。地方文化產業具有「地理依存性」(Geography Dependency) 與「地域特殊性」(Local Uniqueness)，前者是由其地域空間環境的塑造，或由其自發性特質所衍生的產業；後者如歷史記憶與價值、地方特色等(楊敏芝，2002)。

事實上，特色學校與在地文化、地域與經濟產業有密不可分的關係，學校透過課程設計彰顯地域的特殊性，以文化與創意來提升產品的價值與特色，並藉由教育行銷策略重建地方意象，學校將地區的經濟、文化等產業編寫為課程，包含學習目標、教學內容、教學序列、評量方式等，實踐「產業課程化」；並進一步思考「課程產

業化」的問題，因為學校資源有限，創新經營需評估成本、品質、市場與行銷，進而追求卓越與創意的校園文化（蔡淑玲、郭雄軍，2010）。所以，整合在地文化、經濟產業做為地方經濟再生與文化素質提升的主要策略，這種發展模式都是策略聯盟的運用。

二、特色學校聯盟故事

臺灣特色學校聯盟的故事，從各地的偏遠小型學校發動，現今已是百花齊放，其發展的脈絡和案例頗多，茲列舉數例如下：

（一）2003年新北市漁光國小發展「異業結盟」策略模式

成功吸納在地產業共同結盟提供遊學服務，運用當地茶農製茶生產設備進行製茶探索課程；結合鄰近渡假村、教育農園進行探索課程；提升遊學人潮和地方產業銷售量；融入當地居民的生活文化、生態保育概念的體驗、珍視環境永續，引進生態專家，提供最佳的學習場域和課程，共同打造新校園—山城、童趣的教育環境。特色學校連結在地文化、地域特色、經濟產業，形成創新教育經營的遊學模式。在後現代的思潮下，地方性、異質性的價值被彰顯，更崇尚文化多元性，而地域的獨特價值性衍生的附加價值，如：地域居民共同意識提升之無形價值，對於地域經濟上或文化產業上是一個很重要的發展動力（林文律，2006）。

（二）2010年日月潭五校策略聯盟模式

學校本身就有本位課程，有外部資源支持特色課程發展，由點狀突破實施，校長能理解並認同，先鼓勵少數人開始執行，有課程之後就可以進行交流。其基本上是以微調的方式漸進實施，學校單位的策略聯盟不必付出有形成本，透過公部門的資源、地方耆老及社區資源的挹注，用加值不加價的方式提高產品質量，如果孩子到日月潭遊學可以留下深刻印象和對土地依戀，這些孩子長大後能重遊這個場域，就可讓客源回流。聯盟遊學模式創新教育的價值，

其效益可以讓學生學習更多元，讓社區更活絡，整合相關資源，發展在地特色。偵測潮流、創造需求，潮流是存在的，透過展演性活動，學生家長對教師多一分認同，產出良好效應（蔡淑玲、郭雄軍，2010）。

（三）2011 年雲端跨境聯盟模式

新北市雲海國小和嘉義縣社團國小，各有其獨特的環境平臺。基於跨境聯盟的理念，根據教育部 2011 年發展特色學校實施計畫策略聯盟模式，企圖打造臺灣第一所跨縣市之「特色聯盟」遊學圈。兩校利用特色空間資源打造特色課程平臺，將教室轉移到校園空間角落、社區景點、特定場域等，透過「走讀、觀察、紀錄、操作、體驗、遊戲、創作、發表」等多元方式進行遊學的型態，利用真實情境的場域課程，亦盼扣緊教科書之學習領域課程，彼此相輔相成。改變傳統「坐中學」的學習方式，進行「走中學、做中學、錯中學、挫中學」的遊學，將在地知識導入特色課程，再連結系統知識的學習，進行「校園遊學、社區遊學、交流遊學、服務遊學」，特色課程發展就是一種「雲端思維和藍海策略」的運用。

教育部於 2010 年度起推動度整合空間資源與發展特色學校計劃，揭槩國民中小學採取策略聯盟方式，列出六種發展模式：（1）區域聯盟模式－以地理區域性跨國中小階段之跨校際結盟方式；（2）城鄉聯盟模式－以市區大校和偏鄉小校之互動結盟方式；（3）同質聯盟模式－以相同特色為發展主軸跨縣市跨校際聯盟方式；（4）攜手聯盟模式－以大學相關科系和國中小學之聯盟方式；（5）異業聯盟模式－以學校為中心，結盟鄰近單位或產業場域方式；（6）綜合聯盟模式－兼採多樣態之跨校際、跨領域綜合性聯盟方式。

二、策略聯盟與利基學校（Niche school）思維

所謂策略聯盟和利基思維均來自企業界的營運和行銷概念，對於現階段的學校經營，具有諸多的啟示作用，乃略舉如下：

(一) 策略聯盟 (alliance strategy) 係指兩個以上的機構或組織，基於資源共用與互助合作的理念，經過彼此協調與約定所達成的共識，據而展開實際的行動策略，創造共同的利益及提升彼此的發展優勢，以維持一種持續互利合作的關係 (吳明烈，2007)。策略聯盟是一種合作與共用的過程，原是企業界提升競爭力的重要策略，目前已廣泛應用於各行各業，以創造彼此共同的競爭優勢。近年來，隨著教育的自由化、國際化、市場化等趨勢，教育界也採用策略聯盟的精神，期望透過策略聯盟為學校帶來新契機與新願景。

策略聯盟的方式，主要包括下列三項 (洪榮昭、張吉成，1999)：(1) 市場聯盟：目標在改進企業市場的位階，使企業在市場上更有效的分配；(2) 產品聯盟：目標在改進產品的經濟性和產品的技術性等；(3) 發展聯盟：增加發展潛力，獲得較佳的發展資源等。

在全球化、國際化、市場化的競爭環境下，策略聯盟提供企業一個組織再造與發展的新契機，企業為掌握市場優勢，又避免成長過快的危機，採取策略聯盟是發展的一條可能捷徑，也是重要途徑。就教育之經營而言，倡導策略聯盟也是一種時勢所趨，也是創造教育市場與價值的重要策略。所以，教育部門極力推動聯盟模式的特色遊學發展。

綜上所述，策略性之聯盟學校，可以開創多贏的局面，也是一種未來的趨勢，將為學校帶來更多的經營效能，尤其不同屬性的異業結盟，可望產出意想不到的預期效益。

(二) 利基學校 (Niche school) 思維

1. Niche 的由來與詮釋

利基是英文名詞「Niche」的音譯，「Niche」源自於法語。法國人信奉天主教，在建造房屋時，常常在外牆上鑿出一個不大的神龕，以供放聖母瑪利亞。它雖然小，但邊界清晰，洞裡乾坤，因而

後來被引來形容大市場中的縫隙市場。在英語，它還有一個意思，是懸崖上的石縫，人們在登山時，常常要藉助這些微小的縫隙作為支點，一點點向上攀登。20 世紀 80 年代，美國商學院的學者們開始將這一詞引入市場營銷領域。

利基市場形象像 Niche，雖然很小很窄，但邊界明顯。利基行銷非常適合中小企業，其重點在於選取並建立利基市場。利基(Niche)是指針對企業的優勢細分出來的市場，這個市場不大，而且沒有得到令人滿意的服務，一旦產品推進這個市場，有盈利的基礎。在這裡特指針對性、專業性很強的產品（崔月婷，2007）。

2. Niche 的定義和特徵

菲力浦·科特勤（2009）對利基下的定義：利基營銷是一種特殊類型的市場細分策略，是指企業為了避免在市場上與強大的競爭對手發生正面衝突而受其攻擊，採取的一種利用自身特有的條件和優勢，選取競爭對手獲利甚微或力量薄弱甚至忽視的一小塊市場作為其專門服務的對象，全力予以滿足該市場的各種實際需求，以達到牢固地佔領該市場的目的。利基營銷非常適合中小企業，其重點在於選取並建立利基市場：提供高品質產品，收取附加費用、創造新的經驗曲線以及建立良好的企業文化和企業形象等。理想的利基市場大概具有以下五個特徵：第一，能夠樹立差異化優勢，並以技術創新構築競爭壁壘，經常勇於向自己挑戰。第二，選準一個狹小的產品市場，占領寬廣的地域市場。第三，具有持續發展的潛力，以針對性的技術研發和專利，引導目標顧客的需求方向，引領市場潮流，以便在這個市場上持續發展。第四，所具備的能力和資源，可以提供相稱的優質產品或服務。這就要求企業審時度勢，偵測市場的需求，也要清楚自身的能力和資源狀況，量力而為。第五，逐步在客戶中建立了良好的品牌聲譽，能夠以此抵擋強大競爭者的入侵。

因此，Niche 是指一種關鍵性、獨特性的核心技術，也是創新設計、技術能力、行銷通路、資料庫、製造能力、品牌等，能讓企業

有所成就及發展。Niche Market 是指企業能針對特定的市場區隔，利用公司關鍵性、獨特性的核心技術，提供專業化的服務，且具有一定的市場佔有率，成為公司主要獲利來源的市場，就是所謂的「藍海市場」。

3. Niche school 和 Niche learning

Niche School 可視為一種重視學校發展利基的「特色學校」，也就是利用學校的在地優勢，包括自然資源、社區人文、師資專長、聯盟策略等，導入學校特色的發展，建構學校本位課程的系統。以走讀觀察、現場操作、情境體驗的方式來深化知識課程，並開發其特有的客源需求；透過創意的行銷策略，發展出與眾不同的特色，打造出獨一無二的形象和品牌（陳伯璋，2009）。

Niche learning 就是一種形塑「學生利基」的概念，重視學生個別差異，提供適性的需求和滿足。相信有些孩子對傳統的制式學校，一般所謂的正規教室課程，經常感到無趣和無奈，其學習動機是微弱的，因而學習成就也是低落的。一般公司的大宗市場的產品，是無法滿足這些客群的需求。因而，產生所謂體制外的「另類學校」或「理念學校」，然而大多數的家長父母也許基於經濟能力因素，或者生活地域的考量，甚至其他因素而無法讓孩子擁有某些「利基的機會」。但他們非常渴望讓孩子進入具有吸引力的特色場域，以豐富有趣的課程風貌、進行走讀、探索、操作、體驗的學習過程，以提升孩子的學習動機，充分肯定孩子的自信表現，並且樂於表達自我與分享他人（郭雄軍，2007）。

參、研究方法與過程

本研究採質性研究方式探討五星特色學校之策略聯盟理念和實務運作之模式，並分別從文件資料、參訪、座談等資料中解讀五星學校校長如何發揮創意，打造出永續性的特色學校的發展脈絡。透過資料的分析與詮釋，以及實地觀察、個別訪談、團體座談等方式

確認各項訊息，盼望本研究之過程（如圖 1）能完整呈現。

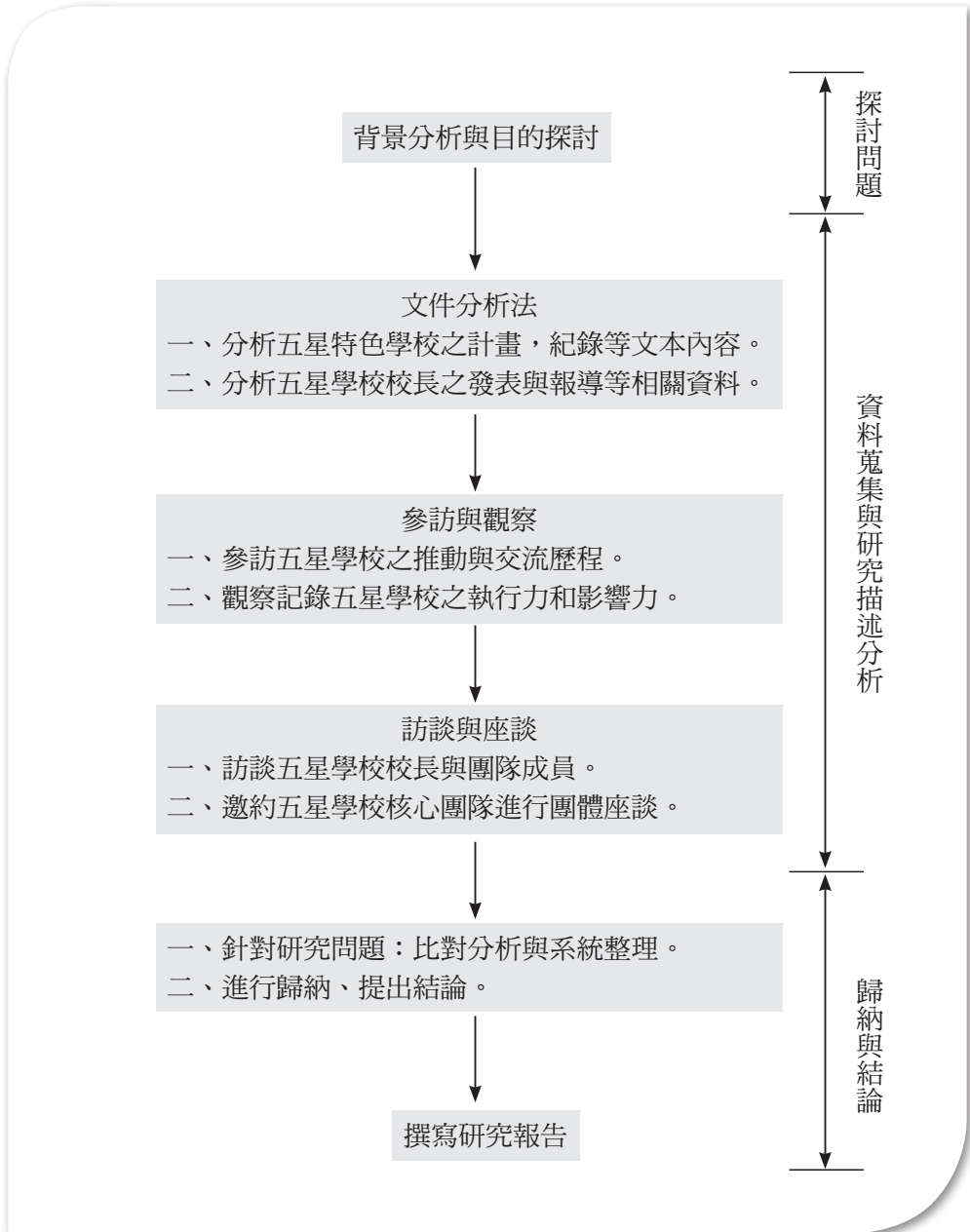


圖 1 研究過程表

一、文件分析

近年來，臺灣國中小學之特色學校，結合地方特色資源與學校經營方式，採行策略聯盟的相關研究文件日益增多；尤其這五所特色學校屢獲各種優異獎項方案，亦經常見到媒體報導，甚至出版相關書籍，其多樣化文本可充實研究的資料，並提供多元的視角和詳盡的瞭解。因此，其相關的史料、文件、照片、網路資訊等都在蒐集之列，作為資料分析之依據。

二、實地觀察

五星特色學校之共同特質是接受各界的參訪，是一種分享服務的概念和實踐，研究者詳搜尋閱讀五星學校的網站，並親赴各校實地參訪校園角落、學校周邊資源，均詳細拍照和紀錄，並有機會聽取簡報和參觀特色課程教學。

三、個別訪談

除了實際參訪外，本研究為對研究學校有較深入的瞭解，三度訪談五校的校長和核心的團隊共 12 人，對五星特色學校之理念價值、內部運作與校際聯繫、共同行銷等實務經驗、執行困境進行訪談探討。

四、團體座談

由於受限研究時間和空間距離的影響，研究者難以進行焦點團體的座談，因此，利用五校定期相聚開會時機，進行一次團體性座談，針對研究問題，聽取各校交叉論壇，亦獲取寶貴之意見資料。

肆、研究發現與結果

一、由文件分析發現

(一) 五星特色聯盟之目標性

五星聯盟學校揭櫫「走在雲端時代，看見藍海策略，發現天空亮點」的觀點，其作為目標如下：

1. 特色與行銷－五星特色學校不斷創造研發課程，並共同行銷，擺脫潛在的競合關係，擦亮學校的招牌，提升學校聲望，避免走向式微或裁併。
2. 雲端與藍海－五星以雲端和藍海的概念，逐步建構「雲端跨境」遊學圈。五星特色學校曾經整合宜蘭縣「香格里拉」遊學圈，桃園縣「桃陶溪」遊學圈、苗栗縣「南通湖遊學圈」，南投縣「日月潭遊學圈」。彰化縣「八卦山遊學圈」，形成臺灣特色學校之網絡。
3. 知識與體驗－五星特色學校結盟是一項突破性的嘗試，除了一般表徵性「場景化、儀式化、活動化」之特色資源，更期待產出特色內涵化之「知識、情操、技能」確實改變孩子的能力、態度和行為。
4. 故事與利基－五星特色學校之發展歷程就是「說故事的過程」，其教學型態是透過「目睹、手感、心動、智開」，讓每個孩子能訴說出感動的學習故事，締造孩子的生命經驗，尊重學生的特質，提供適性發展的機會，讓每個孩子有足夠的自信，針對在地文化的學習和表達，展現服務學習的熱誠，展現出每個學生的特色。

觀其內涵是整合特色場域平臺，透過遊學教育的方式，建構在地知識的操作，創造孩子的生命依戀，打造特色品牌行銷，如圖 2 所示。

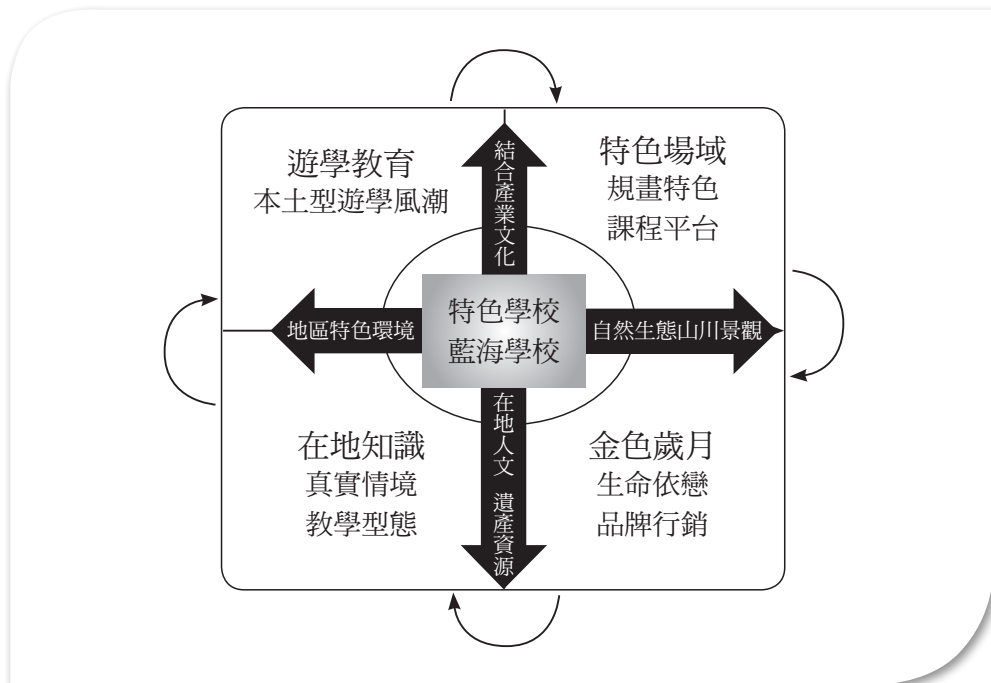


圖 2 五星特色之目標概念

(二) 五星特色課程之架構性

五星聯盟創造教育現場讓學生動手體驗，內化合作學習，創造學校特色，最重要的是「知識力→行動力→品格力→競爭力」，達到「健康、活力、關懷、創新、卓越」的教育願景。五校透過團隊專業的對話，以「共學服務」、「生態綠精靈」、「體驗逍遙樂」、「文化風俗情」及「國際學習力」等五大面向統整課程，讓學生在有意義的脈絡中學習、交流，達到共學成長，服務利人的品格涵養。課程架構如圖 3 所示。

(三) 五星特色聯盟之操作性

五星特色集團充分運用學校發展和學生利基的課程模式，也就是利用學校的在地優勢，包括自然資源、社區人文、教師專長、策

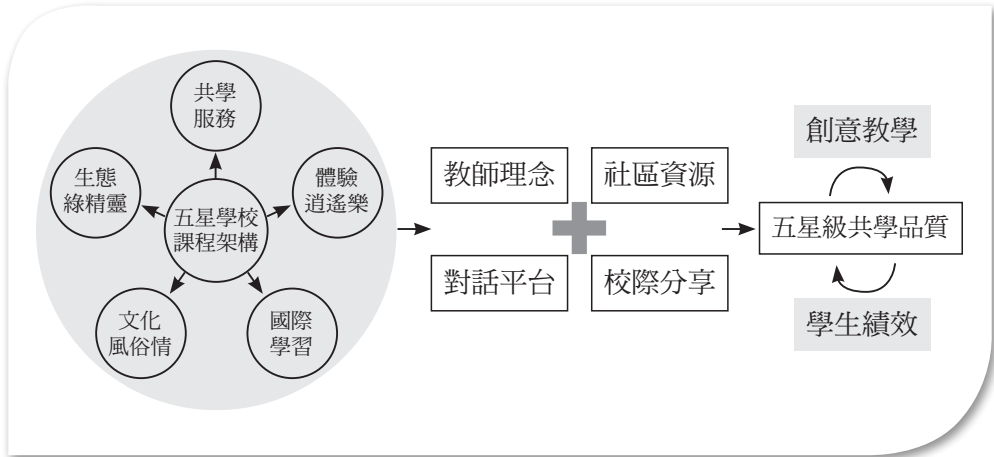


圖 3 五星特色課程架構

略聯盟……等，導入學校特色的發展，建構學校本位課程的系統。以走讀觀察、現場操作、服務學習、攜手共學、情境體驗等方式來深化知識課程的內涵，並開發特有的學生需求與自信表現，並透過創意的行銷策略，發展出與眾不同的特色學習素材，打造出獨一無二的學校形象與品牌。特色資源與課程連結情形，如圖 4 所示。

透過特色課程發展達成「雲端思維和藍海策略」的運用，整合五星學校之特色亮點：

1. 雲端整合：五所學校向社區借景搭建學習的舞臺，向專業社團借力使力，向政策借勢發展，融入校園、社區、周邊等環境條件，活用學校內部和外部專家等人力資源，設置共同特色課程資料庫。例如：中平國小的客家文化資產、雲海國小、有木國小及社團國小的校園蛙類生態觀察，文昌國小的海洋課程。
2. 師資整合：特色課程師資巡迴五所聯盟學校，提升各校教師專業知能，發揮特色課程的連結效益。除了學校內部師資整合外，也透過跨校整合師資整合平臺，網路雲端整合，逐步形成聯盟遊學圈師資共享之概念。

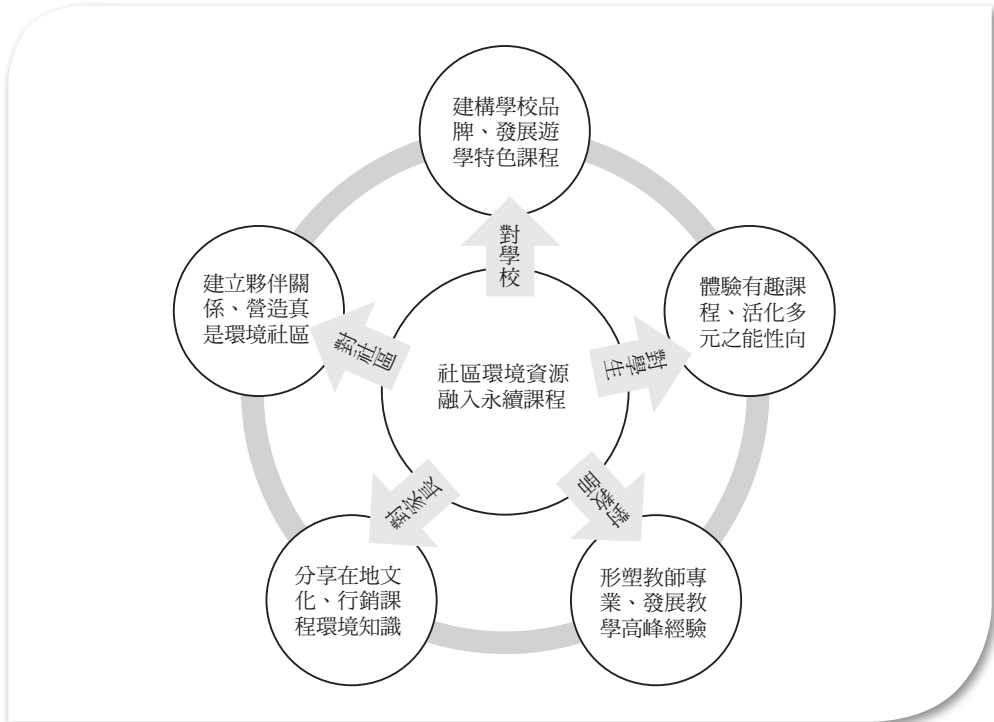


圖 4 特色資源與課程連結

3. 學生共學：首先培訓各校種子學生擔任小老師，進行校內特色教學解說，其次發展各校學生間相互進行共學交流，提升跨境交流效益，最後規畫寄宿家庭學生體驗方案，深化特色課程內涵。
4. 社區資源整合：調查各校社區資源，彙整提供給各校共學參考，並協助各校特色課程發展。雲端 300 特色課程系列包含一體驗學習系列、生態共學系列、文化服務系列、國際交流系列等多項主題課程。
5. 國際交流整合：藉由構築學校本位課程平臺，並結合地方之特色產業文化，融入自然人文景觀的探索，設計跨領域在地知識教學，藉由特色行銷品牌學校聲望，進而締造孩童的依戀歲月，然後逐步產出特色聯盟分享的機制。五星策略聯盟學校安排孩子在雲端相遇，亦將安排定期互訪，甚至與國際學生進行交流，如同

大學交換國際學生一般，接待國外學校到五所聯盟學校進行國際交流及共學。

(四) 五星特色聯盟之永續性

五星特色學校之理念運作和運作，均強調永續性和服務行銷，包含如下列：

1. 創新經營和特色環境永續－五星校長的經營理念和核心價值希望持續傳唱下去，全員珍愛在地化之環境資源，發揮環境美學和知識的友善功能。
2. 課程發展和文化傳承永續－五星特色課程是發展出來的，必須不斷創新，歷久彌新，讓特色課程和文化傳承，培養其情操涵養，永遠伴隨孩子的成長。
3. 交流分享和行銷服務永續－五星學校辦理交流遊學，透過服務分享的行動，逐漸形成五星集團的共同特氣，也採取共同行銷之策略。
4. 建置網站和出版專書－架設五星特色學校全球資訊網站，共同營造特色社群。彙編出版五星之「校務經營、課程設計、學生表現」專書。
5. 舉辦論壇和國際遊學－擴大五星特色成果與實務經驗，接受公共評述論壇，協助打造臺灣特色遊學圈，設置國際交流遊學站，目前已有歐洲、新加坡、香港、大陸各省小學中小學之互訪經驗。

二、由觀察訪談紀錄分析發現

針對五星特色學校之「聯盟論述和理念價值」、「聯盟困境和社會認同」、「政策實踐與發展利基」等方面，訪談五校之校長和主任，整理如下：

(一) 五星特色學校之聯盟論述和理念價值

策略聯盟擴大遊學圈，提供更豐厚與多元的課程與學習元素，

構築在地學校學生遊學更完整與統整的學習，並且相互分工合作、分擔責任、相互支援、資源資訊分享與情感支持，不論是學校老師或是學生均可成為更大的學習社群。各校環境條件與特色不盡相同，校際聯盟可以提供孩子更多元的學習；校際聯盟可以是資源共享的合作夥伴；校際聯盟可以是相互的支持系統；校際聯盟可以增加相互交流機會提供互補功能。策略聯盟不但是資源、人力、智力的結合與分享，更充實了課程之多樣化、趣味化與精緻化，有其必要性。以推動實務而言，五星特色之發展模式均非常成功，不但共享成效且彼此相互支援，值得推廣。有 2 位受訪者表示：

以往特色學校之推展，時常面臨人力、經費、宣傳不足的窘境，致使無法持續執行。相信校際聯盟結合各校資源，相互觀摩學習，能夠達到推展特色學校的目的與成效（A 校長）。

各校都有其特殊的地理位置、師資結構、社區特性，唯有透過特色學校的校際聯盟，才能讓孩子可以學習到更多的經驗與體驗。每個人都有學習上的盲點，透過校際交流活動，才能讓學生真正學習到合作學習的精髓，經由團隊學習創造個人價值感。「讀萬卷書行萬里路」，片斷知識無法造就有創意與發展的孩子，唯有不斷給孩子實際體驗，才能內化成為個人建構知識體系的一環（B 校長）。

教育的「創新思維」與「特色遊學」有其邏輯上的關聯性，所謂「特色學校」的定義，意指「體制內的學校教育，提供學習者一個積極而重大的創發性需求」。亦即構築一個深具開創性與前瞻性的教育生命共同體。其必要條件即在於所揭露的基本理念：眾人願意為某教育環境構築一個具有活力、豐富內容的生命體，這是根本的共同價值。因此，從理念到行動之間的發展關係來看，由基層結構面的教育熱誠與創造力所引發的教育資源的多元吸收與整合，透過策略聯盟的校際合作甚或是異業聯盟的方式，將可以展現出上層結構面中，足以交織融合而發揮互相關連作用的教育行動力。就此

而論，特色學校之間的校際聯盟合作正是攸關特色與遊學之成效關鍵，是以具有必要性。有 3 位受訪者表示：

期待能創造孩子們更寬廣的表演舞臺，讓他們隨時可以盡情展現對自己生命的深切期許，同時透過與多元他者的共同學習，讓孩子們領受學科或學習領域知識在生活中的真實呈現，深刻體驗自我的適切定位找到生命的歸屬感（E 校長）。

從不同面向與族群特色中，讓孩子學習多元族群觀，期望可以透過實地的互動增進孩子學習正確的族群態度以及課程學習的脈絡。擴大學生學習視野，建立良好人際關係，型塑良好品格（D 校長）。

透過特色學校的校際聯盟，資源互享機制，增進學校學生文化刺激與他校學生的互動關係，各策略聯盟學校校際間充分交流，有效推動校內教學工作及協助校務運作推行。然後結合各校優勢，統合人力物力資源，可解決學校發展之困境。例如，本校參與策略聯盟夥伴學校，利用各校不同的環境資源，在課程發展相互支援，透過互動式的資訊教學平臺，將本校的特色課程，與其他策略聯盟夥伴學校一起分享，擴大學生學習的內涵與多元性（D 主任）。

綜上所述，不論是校際交流或國際間的交流，可以經由交流互動認識不同的文化、生活習慣、語言等，以擴大孩子的視野；各校特色與資源不同，相互展現才藝與學習，促進多元學習動機；透過聯盟的相互交流，孩子能欣賞別人認識自己，並相互交流與合作。例如：以文史、生態博物館精神，配合周邊人文、自然、景觀等資產，建構一個開放式的學校，改變學生的氣質，作為美好的終身學習園地，培養學童自我成長的學習能力。獲得統整性在地歷史文化與自然生態的理解、知識與主體認同，透過特色遊學課程，有系統脈絡的傳承文化，以校際交流，相互學習觀摩，激勵學生、學校向前向上的動力，擴大學生參與，提升視野及與他人溝通與表達的能力。

（二）五星特色學校之聯盟困境和社會認同

任何新的事務都必須經過溝通和實驗的歷程，始能取得共識、凝聚向心力，讓特色學校聯盟獲得認同。甚至，有人質疑基礎能力學科都學不好，還有餘力進行「額外的特色課程」？有 2 位受訪者表示：

本校教師對於部份的專業知識較為缺乏，有些知識性的課程教學還需仰賴外聘師資的支援，對於此項困境需透過教師精進教學研習進修增能與成長，解決教學知能不足的部份。對於學童生活周遭以外的環境瞭解缺乏實際體驗與認識，因而產生知識學習的限制，如能利用寒暑假假期，安排參訪赴外縣市學習不同的主題探索，可增進學童對於不同面向的環境瞭解與認識，並進而提升對於環境的差異性有探索研究的能力（B 主任）。

本校教師很認真用心專注於課程教學，對於「特色學校聯盟」擔心會帶來額外的工作量，也可能對課程教學造成影響。但也了解如能做好事前的規劃，且不要有過多的活動和工作負荷，有助於提升孩子的學習能力和學校的競爭力（C 主任）。

時間因素、人力因素都是尚待解套的障礙點，各縣市主管教育機關均交辦諸多任務，讓行政人員疲於應付例行性的業務。然則，特色學校是長遠發展的利基，不必視為另一種負擔。特色課程與既有的教育理念、認知學科是否扞格衝突？受訪的五星特色學校未必全然解決這些問題，但欣喜這些學校勇敢面對，正逐步克服這些問題，累積更多的成功案例，找到更具說服力的課程模式，就能大步向前邁進，締造特色發展之多元的價值。

（三）五星特色學校之政策實踐與發展利基

臺灣教育環境需要創造更寬廣的論述與思維空間，以針對教育現象的價值扭曲問題提供更多元、更深入的反省與探究。教育部推動特色學校和遊學聯盟的政策，不僅在實務上為學校教育的實踐提供溝通、整合與合作的發展平臺，另一方面也讓創新思維的教育理

論獲得鋪陳以開創一個包容與融貫的新轉機。有 5 位受訪者表示：

過去的學校都行禮如儀的傳遞知識，創造各校的風華。但如果只有少數學校的成功，無法帶動臺灣整體教育的成功。唯有讓臺灣的每個學校都好，都能彰顯各校風華，這樣才能顯現臺灣重視教育的成果。教育部推動特色學校和遊學聯盟之政策，就是改善此一體質很好的藥方，讓大家都成為典範學校。推動此政策有許多好處，比如：減少家長對於學校的不安全感，學校老師會相互對話與打氣，社區家長積極參與校務、孩子學到更多的常識與知識等等，這樣才能讓學校從內部產生質變，成為臺灣教育的奇蹟（C 校長）。

賦予小型學校新的生命，保留社區文化生命力，化解小校轉型裁併之阻力，透過校舍再利用，規劃藍海課程打造特色學校，符合「知識走出書本、能力走進生活」的課程改革訴求，倡導本土型之創意遊學，讓產業特色、歷史人文、自然景觀、鄉村情景深度與學校課程結合，畢竟教科書不再是唯一的教材，生活周遭的人、地、事、物皆可學習（A 校長）。

教育部推動「特色學校聯盟」，讓每個學校有各自揮灑的舞臺，可充分呈現「在地化」的學習體驗，讓學生發現故鄉之美，尤其對於一些無法出國的弱勢家庭學子而言，有在地化精神的遊學，也提供一個很好的學習機會（E 主任）。

教育部推動特色學校和遊學聯盟之政策，個人相信是要強調體驗學習，讓孩子在體驗學習的課程中學習到知識，在走出教室、走出學校後，透過五感的體驗，用走讀遊學的方式，認識我們的家鄉、成長的土地、愛護我們的環境，這項教育政策相信會讓教育擺脫形式上的僵化。人除了眼睛還有耳朵可以傾聽天籟；嗅覺可以捕捉香氣；嘴巴、心靈甚至移動中的腳步，這都是不同的體驗方法，可以讓孩子充分感受到他生長的環境，只要孩子多親近自然閱讀環境，很多美麗的感覺與體會就無所不在（B 主任）。

如果說教育是一段生命覺醒的歷程，我們實需更加用心傾聽與閱讀這塊豐富土地所帶來的省思，從小培養對本土的理解、關懷與責任，這才是愛這塊土地的最佳表現。基於此，我們有責任讓下一代知道臺灣美在哪裡，並為臺灣的永續負起責任。讓我們一齊用心閱讀這塊豐富的土地，隨著發現臺灣的各地的珍貴民俗文化，一起探索臺灣的故事，並將臺灣的永續發展以及美麗寶島的長保美麗作為我們共同的期待，感謝教育部這項特色計畫（C 校長）。

當前學校教育所遭遇的問題，是家長對於孩子學習成效的信心危機，因此所引發連鎖反應的「拔尖」與「扶弱」二端政策的現實失衡問題，所以大家忽略了整體教育環境所需的人性真實。

教育部推動這項特色政策，盼能促進發展更多具有特色的學校，擴大策略聯盟在地遊學圈，每校有不同的特色風貌，讓學生有更多元更豐富的學習內容，擺脫教科書是唯一的學習資源。結合在地文化與平臺，讓學生、學校與社區更加融合為一體。這是一項突破性創舉，也是一種教育的藍海價值，讓更多學校發展符合自己的特色課程，建構體制內的理念學校，引導更多學校願意嘗試實施特色遊學課程，行政部門應該提供更多「胡蘿蔔」，繼續支持特色發展的火苗。

綜上所述，發現五星特色聯盟是圍繞著學習者中心和能力本位，建構多元支持性的學習系統，符合十二年國教所述適性揚才之實務理念和價值論述，如圖 5 所示。

五星學校之異質跨境聯盟運作，亦存在一定的內部優勢和劣勢因素和外部的機會點和威脅點，其 SWOT 分析如表 1。

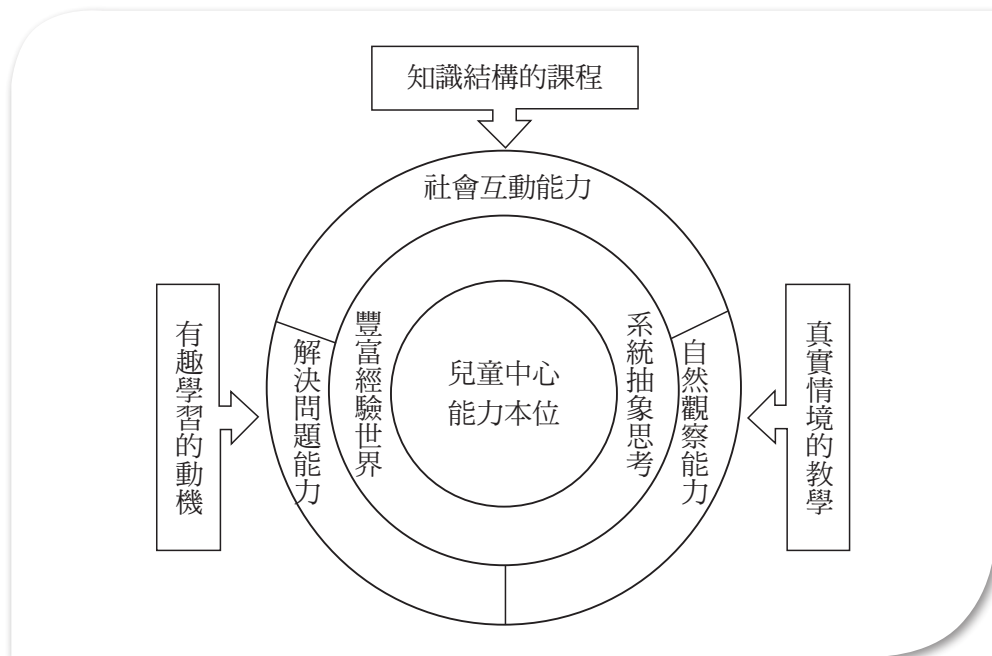


圖 5 五星特色實務之理念價值

表 1 五星特色學校聯盟之 SWOT 分析表

因應策略		外部條件	機會 (D)	威脅 (T)
		內部因素		1. 教育政策趨勢 2. 周邊資源豐富 3. 社會支持力量 4. 媒體報導行銷
優勢 (S)	1. 校長領導魅力 2. 校園環境多元 3. 特色定位明確 4. 團隊運作人力	(SO) 正面攻擊－發展型任務	(ST) 側面攻擊－選擇型任務	1. 尋求社會資源 2. 強化多元價值 3. 選擇點狀突破 4. 吸引外來學生
劣勢 (W)	1. 校長任期異動 2. 學校型態差異 3. 距離相隔遙遠 4. 教師認同不一	(WO) 游擊戰－交叉型任務	(WT) 轉進固守－基本型任務	1. 回歸平常保留特色 2. 平息爭論穩健發展 3. 降低學生流失數量 4. 靈活因應低調處理

伍、結語

一、經營理論的投射應用

長期以來，臺灣學校教育經常喊出：「創新經營」和「提升效能」的口號，也引用許多管理學和行銷學的名詞和用語，但實務上不容易產出學理上所描述的真實現能，基於「好的實務就是好的理論」，以五星特色學校的實務案例，可以描述幾個熟知的理論策略：

（一）紫牛理論－讓產品自己說故事

一種與眾不同的成功行銷術，也是一種創意病毒的傳播。五星特色學校打造學校的差異性與市場區隔性，創造特色性發展，營造學校聲望或校長個人的形象傳播，就像林書豪一夕爆紅，就是一頭大紫牛！

（二）藍海策略－開創無人競爭的全新市場

顛覆一般紅海市場的廝殺，打破市場疆界，擺脫既有的競爭，為顧客創造新的價值和需求。在教育上的啟發就是一種創新經營的概念，讓教育思維和行動不斷創新，也是突破傳統、提升品質的教育作為。就像幾年前的漁光國小的創意遊學就是藍海策略的應用。而五星特色學校聯盟，也打破了既有的縣市和學校的疆界，尋找另一片藍海。

（三）白地策略－打造無法模仿的市場新規則

一種未知的領域或服務尚不能被滿足的市場，也是一種空隙市場，亦可稱為創造性的利基市場。對教育的啟發是開發全新的教育論述或措施，就像雲端科技在教育的運用，打造一片教育雲的思維。五星特色聯盟經驗，已經引起各縣市和大陸學校的矚目，似乎創造了另一個學校經營法則。

二、特色政策內涵的詮釋

這是一個「特色」繽紛的年代，諸多教育政策方案或計畫，均掛上「特色」的名號，但各有不同的意義和內涵。而五星特色學校之聯盟仍以「超越地域性」之模式為主，可能基於特色資源之互補性關係，但已經打破學校圍牆和縣市歸屬的藩籬，逐步形成實境和雲端兼具的學校：

（一）特色之形塑

乃向社區借景搭建舞臺，向專業社團借力使力，向政策借勢發展，融入校園、社區、周邊等環境條件，活用學校內部和外部專家等人力資源，並且連結課程之概念與設計，進行教學的操作，實施運動技能、生態觀察、社會踏查、藝術創作等學習活動。

（二）特色之整合

包含特色文化整合、教師專長整合、領域知識整合、空間資源整合、時間故事整合、行動學習整合。各項整合程度越高，越能發揮特色課程的連結效益。

（三）特色之經營

首先需要構築學校本位課程平臺，並結合地方之特色產業文化，融入自然人文景觀的探索，設計跨領域在地知識教學，藉由特色行銷品牌學校聲望，進而締造孩童的依戀歲月，然後逐步產出特色聯盟分享的機制。

三、特色聯盟的永續與綜效

在「聯盟」流行的年代，許多異業結盟創造新商機，諸多同質特色學校進行聯盟，企圖創造最大的綜效，相信不同型態的聯盟，必將激盪不一樣的智慧和經驗火花。

（一）尋找聯盟的利基化

由五星特色學校聯盟案例，發現教育熱情和未來展望，透過異質的特色文化，以聯盟社群互動和特色場域的平臺，逐漸呈現各校的品牌和內涵，更朝向優質化學校邁進。

（二）創造集團的綜效化

由五星特色學校集團之共學分享，期待產出學校聯盟型態之最大綜效，亦為教育機構邁向產業化的雛形和範例。

（三）爭取政策的永續化

由五星特色學校之實務案例，看見教育部推動特色學校政策的亮點，也產出計畫的顯著效益，尤其因應十二年國教之推動，澄清特色招生之原貌，讓政策方向與真實經驗緊密連結。

四、未來發展與困境

五星特色學校之聯盟，各校分散臺灣各縣市，距離遙遠，運作上仍有相當的難度，難以維持持續性的常態運作，且該聯盟計畫佔據教育部國中小學發展特色學校計畫中高比例的教育資源。未來，此聯盟模式應以發展特色之經驗，帶動各縣市特色學校之發展，提升教育資源運用之效益。

參考文獻

- 司徒達賢（2001）。策略管理新論－觀念架構與分析方法。臺北：智勝文化事業有限公司。
- 江定曄（2008）。彰化縣田尾公路花園的發展研究－策略管理的觀點。暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 吳明烈（2007）。建立終身學習機構夥伴關係的策略聯盟作法。師大學報，52(3)。
- 吳清山、林天祐（2001）。教育名詞：策略聯盟。教育資料與研究，41，67。
- 吳清山、林天祐（2001）。策略管理。教育資料與研究，41，66。
- 林清河（2006）。策略管理。科學發展月刊，399，12-19。
- 邱承宗（2009）。臺北縣國民小學策略管理運用與卓越學校指標實踐之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 邵清本（2002）。企業中長期策略不再是劃大餅。管理雜誌，331，100-104。
- 洪中明（2010）。學校創新教學之策略管理。北縣教育季刊，70。
- 洪榮昭、張吉成（1999）。大學經營國際化的策略聯盟。國立臺灣師範大學教育學系討會論文集（二），155-167。
- 國家教育研究院。理念學校。取自 <http://163.20.45.203/alter/>
- 崔月婷（2007）。家家都有機器人。環球科學，2。
- 教育部（2009）。中小學特色學校。取自 <http://163.20.45.202/>
- 理念學校論文專輯。臺北：國家教育研究院籌備處。
- 郭雄軍（2006）。經營特色學校。臺北：漁光國小。

- 林文律主編（2006）。中小學校長校務經營。臺北：心理出版社。
- 郭雄軍（2007）。藍海學校經與特色遊學。臺灣教育月刊，641。
- 陳伯璋主編（2009）。理念學校論文集。臺北：國家教育研究院籌備處。
- 郭雄軍主編（2012）。五星特色學校。新北市：五星特色學校聯盟發行。
- 陳威亞（2004）。大學生遊學產品意象、知覺價值與滿意度之研究。南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 菲利浦·科特勒（2009）。營銷管理（Marketing Management 13E）。上海：格致。
- 黃武雄（2007）。學校在窗外。臺北：左岸文化。
- 楊敏芝（2002）。地方文化產業與地域活化互動模式研究－以埔里酒文化產業為例。國立臺北大學都市計畫研究所博士論文，未出版，臺北。
- 葉兆祺（2007）策略行銷研究：國小在地遊學活動之實證分析。管理科學與統計決策，4(3)，73-88。
- 雲海國小。臺灣五星特色學校集團。取自 <http://163.20.45.230/5start>
- 蔡淑玲、郭雄軍（2010）。經營特色學校與遊學教育之利基思維。教育研究月刊，198，63-74。
- 鄭彩鳳（2007）。校長競值領導效能研究理論、指標與衡量。臺北：高點教育出版社。
- Crompton, J.(1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, (6), 408-424.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. President and Fellows Harvard College.