

教育研究集刊
2026年3月，72（1），頁45-93
[http://doi.org/10.6910/BER.202603_72\(1\).0002](http://doi.org/10.6910/BER.202603_72(1).0002)



偏遠地區公校委辦之理論、 實務與政策分析

陳榮政^{id}、曾大千^{id}

摘要

研究目的

本研究旨在探討我國偏遠地區公立學校委託私人辦理（簡稱公校委辦）的政策背景、運作機制、實務挑戰及其理論與實務貢獻。具體目標包括分析我國公校委辦制度性質、發展狀況、運作思維及其與英、美公私協力做法之關鍵差異，探究受託基金會是否能發揮其優勢為委辦學校帶來實質改變，檢視學校於政府、基金會與相關利害關係人協力脈絡中之治理權責與運作情形，及其對當前聘任師資困境之影響，並據此提出現行法令與政策應有之施為。

主要理論或概念架構

研究以公私協力（Public-Private Partnerships, PPP）為核心理論架構，闡述政

陳榮政，國立政治大學教育學系教授（通訊作者）

ORCID：0000-0003-3241-9474

曾大千，國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員

ORCID：0009-0000-4173-8456

電子郵件：robin@nccu.edu.tw

投稿日期：2024年12月05日；修改日期：2025年05月05日；接受日期：2026年03月03日

府與非政府利害關係人如何在正式平台中共同參與政策制定、資源分配與執行過程，以提升公校委辦模式的效能。在新管理主義（new managerialism）的理念價值下，強調市場機制和私部門經驗對公共教育提供的互補合作，並特別以公私協力的概念作為分析框架，檢視公校委辦的實踐。

研究設計／方法／對象

本研究採質性研究法，結合文件分析、田野觀察與專家訪談，深入探討10所偏遠地區公校委辦學校之運作現況。研究對象包括學校校長、地方教育主管機關人員及受託基金會負責人，研究期間歷時一年。資料結合半結構式訪談與田野札記，運用Atlas.ti 8.0軟體進行編碼與歸納分析，以彙整各方利害關係人對公校委辦模式的實際經驗與觀點。

研究發現或結論

一、我國公校委辦在實踐上與英、美公私協力精神存在落差：我國雖以委託私人辦理學校作為實驗教育的一環，但其核心精神多流於傳統特色學校，課程主體與運作方式尚未真正突破公立學校框架；且我國的委辦學校多以避免廢校為主要動機，偏重解決偏鄉學校存續問題，未能像英、美的公私協力學校強調市場機制與績效提升，例如美國特許學校（charter school）及英國公辦民營學校（academy），藉由私部門資源與理念實現教育創新，展現多樣性與競爭力。因此，在法規框架與運作模式上，仍無法彰顯與國際公私協力精神接軌的創新性與自主性。

二、學校受託人之特殊條件確能改變受託學校既有網絡生態：受託人不僅引入其教育理念，亦為學校帶來私部門的資源與治理模式，促使原有生態網絡產生變化。例如，透過創新的教師培訓及資源整合，受託學校在教師培力、課程設計及校務經營策略上取得新突破。此外，基金會透過與外部資源的合作，形成支持性的社會網絡，有助於提升學校經營效率及穩定性。

三、雖然暫時補足師資需求，但也存在學校面對地方政府與基金會的兩難：《學校型態實驗教育實施條例》給予相關師資聘任與行政安排任用的彈性，確實也為委辦學校帶來教學專業與行政若干的彈性作為，也為實踐實驗教育理念帶來

正向的影響，但是，教育主管機關對於委辦學校的監管方式，仍延續公立學校的行政模式，導致受託學校無法完全實現其教育創新的目標。此外，行政主管機關與受託之基金會或法人對學校形成雙重監督壓力，也會讓經營團隊無所適從，反而抑制教育理念的推展。

理論或實務創見／貢獻／建議

本研究應用公私協力理論，揭示公私協立在偏鄉教育改革中的潛力與限制，為公校委辦模式提供理論基礎。在實務層面，本研究提出隨著公校委辦模式逐步成熟，社會對教育多元化的需求增加，政府應調整保守防弊心態，妥適回應教育發展之新趨勢；其次，儘管現行法規明定受託人得依校務發展與辦學特色聘任教師，但真正符合學校需求之教師，仍受未具教師資格之薪資待遇、職涯保障之限制，亟待制度性突破以留住人才；再者，公校委辦修正條例已納入「實驗教育」法律名稱，旨在促進教育創新與多元發展，政府自須持續參照委辦實效，評估事項規範及創新程度並調整鬆綁服務，以確保委辦學校真正實踐立法目的。

關鍵詞：公立學校委託私人辦理、公私協力夥伴關係、政策回饋、偏遠地區學校、實驗教育

Bulletin of Educational Research

March, 2026, 72(1), pp. 45-93

[http://doi.org/10.6910/BER.202603_72\(1\).0002](http://doi.org/10.6910/BER.202603_72(1).0002)

Theories, Practices, and Policies on the Operation of the Schools Consigned to the Private Sector in Rural Areas

Robin Jung-Cheng Chen , Dah-Chian Tseng 

Abstract

Purpose

This study examines the policy background, operational mechanisms, practical challenges, and theoretical and practical contributions of the educational reform act on rural schools in Taiwan, which aims to avoid closures due to low enrollment while revitalizing local communities through private sector resources. Specific objectives include analyzing the institutional characteristics, development, and philosophies of Taiwan's contract schools and comparing their key differences from public-private collaboration models in other countries, such as the US and the

Robin Jung-Cheng Chen, Professor, Department of Education, National Chengchi University,
Corresponding Author

ORCID: 0000-0003-3241-9474

Dah-Chian Tseng, Researcher, Research Center for Education Systems and Policy, National
Academy for Educational Research

ORCID: 0009-0000-4173-8456

E-mail: robin@nccu.edu.tw

Manuscript received: Dec. 05, 2024; Revised: May. 05, 2025; Accepted: Mar. 03, 2026

UK. It further investigates whether entrusted foundations are able to utilize their organizational and resource advantages to bring about substantive change in contract schools. The study examines the governance responsibilities and administration of schools situated within a collaborative framework involving government agencies, foundations, and relevant stakeholders, as well as the effects of this governance structure on current challenges in teacher recruitment.

Main Theories or Conceptual Frameworks

The study adopts the Public-Private Partnership (PPP) model as its theoretical framework, exploring how government and private entities collaborate on formal platforms to formulate policies, allocate resources, and implement practices for enhanced effectiveness in contract schools. It incorporates concepts from New Governance and New Managerialism, emphasizing market mechanisms and private sector expertise to complement public education.

Research Design/Methods/Participants

The research employs a qualitative approach combining document analysis, field observations, and in-depth interviews to investigate 10 contract rural schools. Data collection included outsourcing contracts, field notes, and stakeholders interviews involving school principals, local education authorities, and private sector operators. Atlas.ti 8.0 was utilized to code, organize, and analyze the data. Conducted over one year, the study explored how these schools function under public-private collaboration, aiming to highlight both successes and ongoing challenges.

Research Findings or Conclusions

I. Discrepancy Between Practice and Spirit of Public-Private Collaboration

While intended as an experimental educational approach, contract schools largely resemble feature schools with little reform in curriculum or structure. The primary motivation in Taiwan is to prevent school closures in rural areas rather than driving innovation through market mechanisms or performance accountability.

Unlike the public-private partnership models seen in the UK (Academies) and the US (Charter Schools), which emphasize leveraging private resources and philosophies for innovation, contract schools in Taiwan remain bound by traditional frameworks.

II. Transformative Role of Private Sectors

Private operators bring distinct philosophies and resources that transform the network ecology of contract schools. Their contributions include innovative teacher training, curriculum reform, and enhanced resource integration, which create new opportunities for growth. Partnerships with external entities also form supportive social networks, enhancing operational efficiency and stability. Principals, as catalytic leaders, play a critical role in bridging the public and private sectors, aligning stakeholders' interests, and guiding schools toward achieving innovative and diversified educational goals.

III. Institutional Dilemmas in Resource Management and Stakeholder Relations

In accordance with the spirit of the “Act of Enforcement Act for School-based Experimental Education,” flexibility has been introduced in teacher recruitment and administrative arrangements. This flexibility has indeed provided contract schools with a certain degree of pedagogical professionalism and administrative latitude. As a result, it has had a positive impact on the implementation of experimental education philosophies. However, the supervisory approaches adopted by the local government toward contract schools continue to follow the administrative model applied to public schools.

Theoretical or Practical Insights/Contributions/Recommendations

This study advances the theoretical understanding of Collaborative Governance by examining the potential and limitations of public-private partnerships in addressing rural education challenges. It lays the foundation for the contract school model by highlighting the synergy between public and private resources. From a practical perspective, this study suggests that as the contract

schools model gradually matures and societal demand for educational diversity increases, the government should adjust its conservative, risk-averse stance and appropriately respond to emerging trends in educational development.

Keywords: commissioned operation of public schools, public-private partnership (PPP), policy feedback, schools in rural areas, alternative education

壹、前言

我國於2014年制定並公布《學校型態實驗教育實施條例》、《高級中等以下教育階段非學校型態實驗教育實施條例》及《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》，簡稱實驗教育三法，使教育實施之面向有了更為多元之可能發展。其中，《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》另於2018年修正公布全文並更名為《公立高級中等以下學校委託私人辦理實驗教育條例》。據此，各該主管機關乃得將所屬公立中小學委託包括本國自然人、非營利之私法人或民間機構、團體等私人辦理；就概念上觀察，此一類以公私協力（Public-Private Partnership, PPP）框架的辦學方式，在國外早有美國的特許學校（charter school）與英國的公辦民營學校（academy）等類似先例。

進一步言，前揭英、美等國公立學校必須轉型經營之主因，乃是弱勢社區學生學習成就不彰或學習動機低落，導致學校面臨存續上的壓力，故須嘗試採取不同的特色課程與經營團隊來進行改革。而在我國，委託私人辦理的公立學校大多位於偏遠地區，且目前此等十餘所中小學，除少數因基於特定宗教理念而可吸引外地人口前來就讀外，其餘均因少子化、人口外流與社區老化等結構性問題，而存在諸多辦學困境。因此，在學區生源不斷減少的情況下，地方政府乃欲藉由委託私人辦學，以期活化偏遠地區學校並形塑多元教育風貌。

據此，本研究乃以前述背景為主軸，除就相關理論推展進行解釋，並說明政府之教育服務提供者角色的功能轉換，以為後續政策脈絡理解的基礎。此外，本研究在研究設計上，係以一年時間觀察及研究10所委辦學校，並以田野調查作為主要研究方法，內容包括文件分析、深入訪談、焦點座談、田野札記之質性研究，進而勾勒出我國委辦學校經營實務之梗概。然因本研究偏向於政策關係人之互動，並非課程或師生關係探討，故僅針對委辦單位、委辦學校校長、專家學者及政府單位與基金會負責人等觀點進行分析，無法全面搜羅家長、學生及校內教師之觀點。

綜上，本研究問題有三：

一、我國偏遠地區公校委辦制度性質與發展現況，及其實際運作思維模式與英美公私協力做法之關鍵差異？

二、透過公私協力運作架構，政府借重民間基金會作為受託人之優勢，是否能有效為委辦學校帶來實質改變？

三、在公校委辦制度下，學校置身於政府、受託基金會與相關利害關係人協力脈絡中之治理權責與校務運作情形，及其對當前聘任師資困境、實際進用之影響？

貳、文獻探討

依據前揭基本概念與構想，以下將分別探討公私協力的理論、定義與實務，公辦民營學校之國外經驗及我國公校委辦之規範與發展等相關文獻。

一、公私協力的理論、定義與實務

(一) 公私協力之理論基礎

公私協力 (PPP)，亦稱協力夥伴 (collaborative partnerships) 或協力治理 (collaborative governance)，為近年政府提升治理效能的重要策略 (黃朝盟等，2018)，亦是後新公共管理時代解決公共問題的方法之一 (陳敦源、張世杰，2010)。其理論基礎源自新自由主義 (neo-liberalism)，強調自由市場、政府最小干預、個人自由與責任，反對政府計畫經濟的凱因斯主義 (陳榮政，2019)。嗣後，新自由主義相繼影響國際貨幣基金 (International Monetary Fund, IMF)、世界銀行 (World Bank) 等大型國際組織，並擴及經濟、政治等領域，成為新管理主義 (new managerialism) 的理論意識 (Springer et al., 2016; Tomlinson, 2005)。

新管理主義發展於1970年代政府再造運動時期，其批評傳統官僚體制與國營事業壟斷導致的公部門效率低落、服務品質不佳、資源浪費、缺乏回應等問題，主張市場機制能有效改善政府失靈、增進公共服務效率 (Vickers & Yarrow, 1991)。後在資訊科技、全球化與國際顧問組織的助力下，新管理主義在英、美廣泛推行並擴展至全球，成為各國公共行政之典範，強調公私協力 (陳榮政，

2019)。在這股風潮下，公共服務逐漸向私部門開放，在政府或民間單方難以承擔的情況下，公私協力成為當前公共管理可取法之模式（曾冠球，2017）。

（二）公私協力之定義

公私協力已漸為新的治理形式、運作機制與政策方案，各國政府透過私部門參與公共政策執行之情況日益增多（Osborne, 2000; Teisman & Klijn, 2002），以回應複雜政策問題與公共服務供給之挑戰（Wang et al., 2017）。Gerrard（2001）指出，公私協力提供彈性（flexible）的制度框架，使公私部門得以結合價值理念與專業能力，在此過程中，公部門可透過契約被動監督。Brinkerhoff與Brinkerhoff（2002）強調，其非科層、水平式結構，以共識導向決策與協作共享成果與課責（accountability）。Bovaird（2004）認為，跨部門行動者基於承諾共同實現公共目標，關係超越單純行政契約，呈現互信與責任之委託—代理關係（Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011）。

在我國教育實務脈絡下，本研究將公私協力定義為落實委辦條例立法意旨，透過地方政府（委託人）協力民間基金會（受託人）建立契約關係，移轉部分辦學權責，引入企業創新策略思維，並透過與多元利害關係人協商與共識決策，深化夥伴關係，形成互信互利之合作網絡，以整合資源回應偏遠地區學校結構性困境，提升公共價值與教育創新效益。

（三）公私協力於公校委辦之實踐

協力關係之建立須根基於實際公共需求，以形塑利害關係人參與的正當性與誘因（陳敦源、張世杰，2010）。在由政府部門發起的正式協力平台中，政府與非政府利害關係人可共同參與政策制定。相較於僅完成契約標的之合作關係，協力夥伴關係中的非政府利害關係人具更高自主性與積極性，能運用私部門專業知識與創新做法，依據個案脈絡找出最佳方案（吳英明，1996；Ansell & Gash, 2008; Bovaird, 2004）。

在我國教育實務中，偏遠地區公立學校委託私人辦理可視為公私協力的具體實踐。契約型政府透過公私協力夥伴網絡，將部分公共職能轉移給民間部門承擔，共同解決公共事務問題（Donahue, 2009）。初期，政府與受託人存在權力、資源、知識不對等，但經各利害關係人面對面溝通、善意互動與衝突轉化，可逐

步建立信任，再由審議協商與集體決策，累積小勝利，促進合作效益（陳敦源、張世杰，2010；Ansell & Gash, 2008）。此外，協力過程受催化領導（*facilitative leadership*）與賦權增能（*empowerment*）影響，可提升利害關係人問題解決能力，並在公正透明制度與法治基礎下維繫信任，深化夥伴網絡、累積社會資本，促進創新、學習及降低交易成本（Ansell & Gash, 2008; Roehrich et al., 2014）。

（四）公私協力之教育實例

在全球競爭的浪潮下，各國致力於提升教育品質與效能，英、美率先透過教育民營化與市場機制促進教育革新。公私協力運用於教育，至少可具有以下九項優點：1. 增加財務資源並提供更高價值教育；2. 補強政府有限能力，擴增教育機會；3. 引入私部門優勢專業知識、技術與創新；4. 政府得以選擇最具優勢的專業部門；5. 注重成果的品質而非過程，得以產出創新的教育；6. 政府得以擺脫法規限制；7. 避免政府腐敗影響教育的可能；8. 透明化經費使用，準確運用資源；9. 帶給教育行政機關正向競爭壓力，進而促進創新與效能提升（Verger & Moschetti, 2016）。

Ball（2007）認為，民間參與教育為必然的趨勢，常見類型包括公辦民營學校、代用券及校內與社區合作等。然而，教育市場化亦引發教育公平之爭議，因此，在公私協力中，政府應扮演跨層級治理的領航者，民間則為政策實踐者，以確保教育機會平等（陳榮政，2019；Ball, 2009）。

本研究關注我國依據《公立高級中等以下學校委託私人辦理實驗教育條例》所規劃之委辦學校，由自然人、非營利之私法人或民間機構、團體等私人與政府合作，並依循各該學校辦學特性，針對學校土地、校舍、教學設備之使用、學區劃分、依法向學生收取之費用、課程、校長、教學人員與職員之人事管理、行政組織、員額編制、編班原則、教學評量、學校經費運用及學校評鑑等事項，引入創新方案以提供公共教育議題更多元的可能性。本研究基於前揭協力治理的理論框架，乃將針對此等學校之現況進行觀察與分析。

二、公辦民營學校之國外經驗

就各國有關公辦民營學校之發展經驗，美、英不啻為最具代表性的國家，故

以下乃針對美國的特許學校及英國的公辦民營學校，分述如次。

（一）美國特許學校

1. 特許學校興起之背景

1980年代美國公立學校辦學成效不佳，尤其高風險族群學童學習成效存在落後問題（Knaak & Knaak, 2013），故1994年美國國會通過《特許學校法案》（Charter Schools Program）（National Charter School Resource Center, 2018），特許學校開始出現於各州；2001年《沒有孩子落後法》（No Child Left Behind）著重弱勢學生的教育權益，強調學校績效責任制度及多元教育選擇權，特許學校數量因而增加。截至2022年，美國50個州共成立7,847間特許學校、學生總數逾367萬名（National Center for Education Statistics, 2022）。

2. 特許學校之運作方式

美國私人得向公部門申請經營特許學校，申請者可為任何對辦學有興趣的民間機構團體，透過簽訂契約，經學區委員會、大學或相關部門認可後，政府將學校委託予申請者管理（National Alliance for Public Charter Schools, n.d.）。美國特許學校強調問責機制，申請者須詳擬學校願景、計畫、目標及評量方式，並對認可機構提出辦學成效，若未如實執行，將失去特許權利。另為掌握特許學校實施成效，契約期程雖依各州規範不同而有差異，但通常為期三至五年，表現符合規定者方能獲得續約（Wohlstetter et al., 1995）。

相較於傳統公立學校，特許學校在學區招生、師資聘用等面向因不受一般規範而擁有較高自主權，不同背景的學生均有權利選擇就讀且無須支付學費（秦夢群，2014）。在辦學資源面向，特許學校除依學生註冊率接受州政府資金補助外，亦可透過募款及企業捐助取得額外資源（Knaak & Knaak, 2013）。然而，就讀特許學校與公立學校的學生，在學業成績表現上因無顯著差異，無法就此推論特許學校教育成效是否較佳（秦夢群，2014）。此外，特許學校因承受績效壓力，學校目標易偏重學生成績表現，對於學生學習動機及教師教學自主權亦可能形成負面影響（Sondel, 2015）。

（二）英國公辦民營學校

1. 傳統公立學校轉型之過程

在新自由主義的影響下，英國保守黨於1986年推動城市技術學院（City Technology College），其由中央政府及工業贊助者共同設立，學校課程著重科學與科技知識，主旨在提升學生學習成效，此即為公辦民營學校之前身（West & Wolfe, 2018）。1988年，英國開始實施《教育改革法案》（Education Reform Act），企圖引進民間資源並提升學校品質及增加家長選擇權（Pierson, 1998）；及至2000年代初，為進一步改善公立學校的教育品質，公辦民營學校乃正式引入英國（Eyles & Machin, 2019; Walford, 2014）。截至2018年，英國公辦民營學校約有7,920間，約占全國學校的37%（Department for Education, 2018）。

2. 公辦民營學校之運作方式

英國公辦民營學校的申請者，可為大學、企業、基金會、宗教團體等民間機構（Department for Education, 2018）。英國公辦民營學校與美國相似，其辦學模式大致可區分為三種類型：（1）係由多個公辦民營機構組成，並由正式單一的董事會所管理的Multi-Academy Trust Model；（2）由多個公辦民營機構共同治理與合作的Umbrella Trust Model；（3）由非正式的管理機構共同合作（Collaborative Partnership）並為多數學校所採用的Multi-Academy Trust Model（UNISON, 2012）。

較之英國傳統公立學校，公辦民營學校在經營上較具自主性，學校可自由訂定學年安排、人事與經費運用，且師資任用不需國家檢定，並能在一定條件下自訂教職員福利待遇；此外，其課程安排無須遵照國家課綱，可自由發展創新多元課程（Wiborg et al., 2018）。公辦民營學校的創立雖能滿足英國家長的教育選擇權及學生學習需求，然學生的學業表現不但未能顯著優於就讀一般公立學校者，與往年成績相較，甚至尚有下滑趨勢（Department for Education, 2018）。

綜上，美國特許學校與英國公辦民營學校二者均為解決公立學校辦學成效欠佳，導致弱勢學生學習成效低落之困境，基於保障學生的受教育權與家長的教育選擇權，而引入民間資源，以契約方式將公立學校外包給有辦學興趣的民間機構經營。既有公立學校轉型為特許學校與公辦民營學校後亦均展現特色，除強調績

效責任外，在運作上亦因跳脫傳統公立學校部分規範，而在招生學區、師資聘用、課程規劃、經費來源擁有較高的自由度。惟本研究觀察後認為，美國特許學校與英國公辦民營學校的學生學習成效以及檢視方式，卻與一般公立學校並無顯著差異，故其具體經營績效仍有待進一步觀察。

三、我國公校委辦之規範與發展

如前所示，我國目前委託私人辦理公立學校之案例，均依據《公立高級中等以下學校委託私人辦理實驗教育條例》進行規劃。在實務上，一般慣以「公辦民營」簡稱「公立學校委託私人辦理」，然此一簡稱顯與我國法律全稱及其意涵均有不符，故本研究認為應另以「公校委辦」稱之，較符原旨（曾大千，2022a）。以下茲就我國公校委辦法令規範、發展現況及相關研究，分述如次。

就我國憲法意旨而言，「私人興學」不但是興學者的一種自由權利，且因其所能展現的「多元發展與增加就學及公平選擇之機會」，亦將有助於使其他人民的受教育權（含家長的教育選擇權）獲得更進一步的實質保障，因此，我國除認可人民擁有依法律「私人興學」之自由權利（憲法第23條、第162條）外，在基本國策中並納入予以獎勵或補助的方針條款（第167條第1款）；同時，此亦符合憲法課予國家「肯定多元文化」的憲法誠命（憲法增修條文第10條第11款前段）。就實定法規範而言，除《國民教育法》及《私立學校法》均有「鼓勵」私人興辦或興學之宣示，《教育基本法》第7條第1項更直接規定「人民有依教育目的興學之自由；政府對於私人及民間團體興辦教育事業，應依法令提供必要之協助或經費補助，……。其著有貢獻者，應予獎勵。」然而，設置私立學校所需資力，畢竟並非大多數人民所能負擔，故依據《教育基本法》第7條第2項明示「政府得將公立學校委託私人辦理」的「公校委辦」模式，將更具有實質鼓勵私人興學的促進效果（曾大千，2022a）。

而對照《教育基本法》之公校委辦，係授權（地方）主管教育行政機關訂定相關辦法，本研究主題所涉《公立高級中等以下學校委託私人辦理實驗教育條例》，卻是將相關申請審查程序、教職員工權利義務、招生、班級學生人數、教學設備、評鑑、獎勵、輔導、續約、接續辦理、契約終止、期滿之處理及罰則等

事項，均以法律直接進行規範。此外，由於本條例僅限於鼓勵私人參與辦理公立高級中等以下學校「實驗教育」，故若主管機關乃欲委託私人辦理一般教育而非實驗教育，在解釋上似仍可另依前揭《教育基本法》授權訂定之辦法據以辦理（曾大千，2022a）。否則，凡委託私人辦理之公立學校，均僅限於辦理實驗教育，其不但具有邏輯上的矛盾，亦顯與《教育基本法》相關規範意旨有所不符；就此，《國民教育法》第10條第6項相關規定，亦有再予檢討之必要。

迄111學年度止，我國公校委辦之校數共計16所，其不但多數位於偏鄉地區，且均以民間基金會為受託人（教育部國民及學前教育署，2022），就相關經管法人的屬性，約可分為連鎖經營、宗教法人與地方性在地法人三大區塊（整理如表1）。

表1
我國111學年委託私人辦理學校現況

縣市	學校	受託人	受託時間	學校類型	學生數(人)
基隆市	瑪陵國民小學	福智文教基金會	2004年	非山非市	99
新竹縣	峨眉國民中學	誠致教育基金會 台積電文教基金會	2016年	偏遠	50
苗栗縣	信德國民小學	台灣光罩慈善基金會	2023年	一般	121
	蔦松藝術高級 中等學校	財團法人雲林縣傳統教育 基金會	2013年	偏遠	121
雲林縣	拯民國民小學	誠致教育基金會 財團法人文曄教育基金會	2017年	一般	144
	樟湖生態國民 中小學	誠致教育基金會 財團法人張榮發基金會	2020年	偏遠	147

表1
我國111學年委託私人辦理學校現況（續）

縣市	學校	受託人	受託時間	學校類型	學生數 (人)
嘉義縣	光榮國民小學	誠致教育基金會 財團法人張榮發基金會	2022年	偏遠	33
	大路關國民中小學	福智文教基金會	2017年	偏遠	50
屏東縣	餉潭國民小學	財團法人屏東縣慧光圓 通普賢文教基金會	2018年	偏遠	93
	大成國民小學	財團法人臺北市關渡文 化藝術基金會	2021年	非山非市	49
宜蘭縣	人文國民中小學	人文展賦教育基金會	2002年	一般	163
	慈心華德福教育實驗高級中等學校	財團法人人智學教育基 金會	2002年	一般	156
	岳明國民小學	財團法人林瑋琪先生紀 念基金會	2016年	一般	194
花蓮縣	三民國民小學	誠致教育基金會	2017年	特偏	62
	三民國民中學	誠致教育基金會	2017年	特偏	105
臺東縣	桃源國民小學	誠致教育基金會	2017年	偏遠	90

又我國公校委辦之發展，大致可區分為下列三個階段：

（一）地方政府委託私人辦理時期：部分縣市於2002年至2004年間，即依《教育基本法》前揭授權訂定辦法進行委辦，學校多位於宜蘭縣與臺北縣（2010年改制升格為新北市）境內。

（二）實驗教育三法制定後時期：實驗教育三法於2014年制定公布，各縣市於2014年至2017年間，依據實驗教育三法中之《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》進行委辦，公校委辦之學校數量急遽增加為八所。

(三) 實驗教育三法修正後時期：實驗教育三法於2018年修正公布全文，其中，《公立國民小學及國民中學委託私人辦理條例》更修正名稱為《公立高級中等以下學校委託私人辦理實驗教育條例》(以下簡稱公校委辦條例)，雖擴大納入高級中等教育階段學校為委辦範圍，惟在辦理型態上卻反向限縮為實驗教育。

本研究於針對研究主題進行初步文獻蒐集與回顧時，發現國內相關研究以碩博士論文為主，期刊文獻則相對稀少，故進一步依據國家科學及技術委員會人文社會科學研究中心所發布之2022年「臺灣人文及社會科學期刊評比暨核心期刊」中之27種教育學TSSCI期刊，以「公辦民營、公私協力、委託私人辦理」等三個關鍵詞進行搜尋，最終僅獲得〈潛在課程之研究：以一所公辦民營學校為例〉(林素卿，2009)、〈實驗教育學校校長轉化型課程領導之研究〉(曾煥淦、謝傳崇，2021)及〈德國改革教育學校發展及對我國實驗教育之啟示〉(余曉雯，2021)三篇文獻，顯見相關議題之研究顯有不足。為進一步確認國內既有研究，乃在政府研究資訊系統(Government Research Bulletin, GRB)平台，以「公辦民營、公私協力、委託私人辦理、實驗教育」等關鍵詞進行檢索，則有〈臺日鄉村學校之雙元轉型與永續發展協力治理模式探究〉(林顯明，2025)、〈機構實驗教育法制規範之研究：以學校型態實驗教育為對照〉(曾大千，2024)、〈自願與非自願轉型有差異嗎？公辦公營實驗教育國民小學校長分布式領導、教師工作動機、促能型學校結構與教師專業發展之模式驗證〉(陳建志，2024)、〈學校型態實驗教育的管制與監督：層級化法制建構之研究〉(曾大千，2022b)、〈KIST公辦民營學校之教師專業化探究——以社會資本理論與SECI模式探悉〉(郭晏輔，2021)、〈從公私協力角度看課綱推動之支持運作與落實〉(李森永，2021)、〈地區性非營利組織與個人在偏遠地區推動課後照顧的困境與解決策略〉(許添明，2022)等七筆研究計畫。

而就前揭可能相關文獻觀之，在研究主題與研究對象上直接涉及公校委辦者，僅有林素卿(2009)所撰一文，惟其係以潛在課程為研究主題，且發表時間亦在「實驗教育三法」制定之前；另，郭晏輔(2021)則是以知識管理模型探討誠致教育基金會經營之委辦學校(KIST學校)中的教師專業發展歷程，其所提及之偏鄉教育師資培訓需面對高流動率所造成的動態平衡現象，以及因應不同學

校應採用相應的教師培訓方法，則可作為本研究於委辦學校師資任用自主性的立論參照。

綜上所述，我國公校委辦之實務及學術關注顯有落差。實務上，我國於2014年制定實驗教育三法，各類型實驗教育學校開始蓬勃發展，公校委辦之數量雖遠較轉型為公立實驗教育學校者少，然近年來亦有成長趨勢。相對於此，學術相關研究則尚未因應此類型學校之增加而有更多關注，此亦致使本研究可得引用及回顧之國內文獻明顯受限；據此，本研究乃期待以質性方法結合理論基礎，透過學術視角分析我國公校委辦之學校實務運作，稍予豐富國內相關議題之研究。

四、小結

本研究將研究視角置於公私協力理論脈絡上，結合我國教育實務提出公私協力操作性詮釋，聚焦探討政府與受託基金會在公校委辦制度下的協力過程，以及影響協力成果之關鍵因素，藉由比較美國特許學校與英國公辦民營學校之制度設計與實際成效，作為我國制度發展之參考。對照發現，我國現行制度與實務運作較符合「公校委辦」簡稱之定位。其次，公校委辦發展現況可歸納為地方政府委託私人辦理、實驗教育三法制定後、實驗教育三法修正後三個時期，且多集中偏遠地區，呈現基金會連鎖經營趨勢。然既有研究對偏遠地區公校委辦中之公私協力運作機制與利害關係人互動歷程，仍缺乏系統性分析。爰此，本研究以公私協力理論為分析框架，結合實地田野觀察與專家訪談之質性研究途徑，深度分析我國偏遠地區公校委辦模式之應然與實然，以補充既有研究之不足，並回應實務需求。

參、研究方法與設計

為確認研究資料具備多元觀點，本研究兼採文件分析、專家焦點座談與田野調查等研究方法，期綜整瞭解我國公校委辦之經營現況。透過文獻分析，得避免人為記憶錯誤並建構歷史脈絡，使後續觀察及訪談研究更為透徹；另在研究過程中，共辦理兩場專家焦點座談，邀請公校委辦之實際經營者與相關領域學者，探討海內外公私協力價值下學校與地方人文環境的互動結果，以藉此詳實瞭解公校

委辦後的學校優勢及其尚須補強之處。

而為能深入探究我國委託私人辦學的經營現況，觀察受託人（基金會）、受託學校與地方教育主管機關的互動樣態，乃採取田野調查法，以受託學校為場域，觀察其日常校務運作、各方行政往來，並特就不同性質法人經管之比例，選取10所學校（分別各屬連鎖經營、宗教背景、地方性在地法人）作為代表性樣本，藉此達成質性研究之概念飽和，以充分涵蓋現象之深度與多樣性。研究者於觀察與探訪過程中，除撰寫田野札記並拍攝重要景物，以利後續分析工作參照，為瞭解此等受託學校校長（10位）、基金會董事長（3位）、地方教育局處首長（2位）、教育行政領域專家（6位）之校務治理觀點，研究上另運用半結構訪談法。亦即，雖事先準備訪談大綱，但訪談時未嚴格遵照大綱順序提問，並保持表達語句彈性、根據實際訪談內容調整問題，且對脫離訪綱之內容亦鼓勵受訪者說明原委，以期獲得更詳盡的資料。

於各類型資料蒐集完畢，續將資料整理於Atlas.ti 8分析軟體，依紮根理論處理質性資料原則之開放性編碼（open coding）、主軸性編碼（axial coding）及選擇編碼（selective coding），系統性命名、群組化與範疇化，最終形成研究發現。其研究對象之編碼整理如表2。本研究並製作可視化編碼主題分析圖，檢視委辦學校於公、私部門間運作之脈絡關係，進而呈顯現象場域與理論對話之交織與互證，為後續分析提供多層次詮釋視野。

在資料的解釋上，乃以三角檢證法提升研究的信實度（Lichtman, 2009/2010），即於研究過程中之不同情境和時間，對不同研究對象進行資料蒐集及交叉檢證，確保研究資料的一致性與質性取徑的品質（葉重新，2005；潘慧玲，2003），進而從前人理論、研究者經驗來解釋並回應研究問題。此外，為確保研究資料之正確性與受訪者之隱私與權益，除於訪談前完成研究者知情同意書簽署外，訪談中所有內容皆以去識別化處理，避免揭露任何可辨視之受訪者資訊，同時，文中引用之訪談言論亦以匿名和編碼代稱方式呈現（如表2），確實遵循IRB（Institutional Review Board）研究倫理規範。

表2

參與對象與文件資料之分析編碼

文本對象	形式內容	取得時間	編碼	備註
受訪校長	聲音檔與逐字稿	110.10-111.06	PP01~PP10	PP：國小校長 (受託學校校長) 01~10：受訪校長代號
基金會負責人	聲音檔與逐字稿	110.10-111.06	FM01~FM02	FM：基金會負責人 (基金會董事長) 01~02：基金會負責人代號
焦點團體	聲音檔與逐字稿	111.02-111.10	G01-S01~S03 G02-S04~S06	G：焦點團體 (地方教育局處首長) 01~02：焦點團體代號 S：專家學者 (教育行政領域專家) 01~06：專家學者代號
行政契約	圖片檔	109.10-110.10	AC01~AC03	AC：行政契約 01~03：行政契約代號
田野札記	圖片檔與文字	110.10-111.10	F01~F10	F：田野札記 01~10：田野札記代號

肆、研究發現與討論

為釐清我國偏遠地區公校委辦的制度脈絡、政策施為與實質運作成效，本研究將所蒐集的逐字稿經Atlas.ti 8.0軟體系統化編碼，共擷取323條引文，萃取出37組編碼（code），聚斂為九個編碼群（code group），再從編碼群之間的關聯性與隸屬結構歸納成三個核心主題（themes），逐步將經驗現象概念化為有價值之發現，並繪製成公辦民營學校實質影響力還待擴散、受託人改變學校既有網絡生態、傳統行政思維與創新理念的衝突之可視化編碼主題分析圖（參見圖1、圖2、

圖3)，分別對應本研究三項主要發現，開展出如下可供檢視與反思之對話空間。

一、我國公校委辦在實踐上與英、美公私協力之精神存在落差

(一) 公校性質使委辦學校之發展受限

我國對於委辦學校的關注面向，除受託人之特定教育理念外，亦期待學校能符應社區發展與學生學習需求。學校特色縱能吸引學區外部分理念一致的家長，但若無法被在地家庭接受，校務經營上亦恐面對合法性與公共關係的挑戰。

他們午餐的東西要多吃一點有機的蔬菜、有機的東西，覺得那個會對學生身心靈產生很好的影響，就所有從外面來的家長完全支持，可是當地的家長就說，恁阿爸一頓才吃50箍，阿阮因為了什麼什麼叫有機吃那麼多，所以兩派家長就有很多……阿那個校長就說，他到底要堅持的是學校的那種想法還是要照顧到社區。(G01-S01 1:15)

除在地社區需求，學區間生源的平衡，亦是受託人與學校須留意的另一項議題。儘管轉型實驗教育學校能為瀕臨廢除的小校帶來一線生機，但從外地吸收來的學生亦可能是鄰近小校的學區既有生源，因而也會影響到他校的生存，進而致使即將轉型的學校或基金會聯盟學校的建立受到挑戰。

後來縣府就考量到，剛剛有提到的，本來是說認為很多的基金會會員帶孩子進來，但是縣府發現沒有如預期，在兩所國中又生源有限，所以我們一直遭受到很大的壓力，那我們從110學年度開始，國中七年級就不招了。(PP01 5:18)

此脈絡使我國公校委辦與英、美落實教育外包及強調績效的理念不同，因公校委辦仍屬公立學校，受託人在辦學上仍須顧及公共利益與責任，這也讓政府端在委辦學校的管理上，無法跳脫管理一般學校的傳統思維與態度。

……訪視委員在前面的時候，知道說……欸這是學校可能哪一些地方有疏漏……不應該等到成績都評核出來才告訴你（校方）說：「你來報告」，我覺得這個不是真的做教育，然後我還去報告，科長他就說：「你要搞清楚，你們學校是『公辦民營』，你們還是『公辦』」。（PP02 3:20）

公校委辦仍屬公立學校性質，使學校各方面校務受到政府頗大的監督，辦學彈性較英、美公辦民營學校限縮，不像英、美以合約述及之條件及辦學成效作為最終管考，我國政府對委辦學校的管理，不論是日常的行政配合或政策期待都仍與一般公立學校相去不遠。而這除了是「公校」屬性所致，也與政府單位乃至我國社會對於「公校委辦」的認識有限有關。一位參與學校轉型的受訪校長便直言：

但我坦言，就是說縣政府對於這件事情上，我覺得認識不深，他們沒有重新去思考過跟公辦民營實驗學校的合作會是什麼，甚至我們或許要去開放迎接未來不是公辦，是私人興學，對，可是我覺得（政府）應該沒有這個準備。（PP07 5:22）

（二）校長期待公部門卸除防弊觀念以提高辦學自主

委託私人辦理方式作為我國實驗教育三法之一，屬於教育創新的一種實踐與面貌，期待更多對教育抱有想法與資源的人事物，能凝聚出更多能量並創造新的可能，因此推動上所面臨的挑戰也較多。根據受訪者的觀點，也許我國自中央到地方政府，乃至公部門與私部門之間的溝通管道，仍有需要整合與共識之處，其中又以公部門的防弊心態為創新精神能否落實的關鍵。

你公辦民營或是委託私人這件事情是為了教育創新，那你就應該要用大鳴大放的思維去操作法規資源，但是公務人員他底層是防弊，當你的共識沒有從防弊移轉到創新的過程，那很多法規你做起來會很尷尬，一邊

在放手的時候一邊會怕，怕自己會捅上這個法律的簍子啊、圖利啊諸如此類的。(PP03 12:52)

具體而言，為保障實驗學校的辦學彈性，學校得以「實驗規範」向主管機關提出相關法令排除，俾利實驗學校特殊教育理念的有效推展；然研究中發現，仍有許多法規無法排除，或未能通過地方主管機關的審核與授權。

如在學校人事任用部分，雖依公校委辦條例第5條第1項，受託學校就校長、教學人員與職員之進用得排除相關法規，然同條第2項則又規定「前項不適用範圍及替代方案，各該主管機關應於與受託人簽訂之行政契約中定明」，故相關規範仍須經地方政府之審核，而從以下學校與地方政府所簽訂之行政契約可發現地方政府於此仍未鬆綁。

乙方所聘教師兼各處室主任，應依國民教育法、教育人員任用條例及國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法相關規定辦理，未具備相關資格者，以代理名義兼任。(AC03 15:05)

前揭條例乃是我國公校委辦的辦學彈性依據，然受託學校之實驗規範與可排除法令之辦學彈性須經地方教育主管機關審查，性質上又仍屬公立學校，故在實驗規範及雙方行政契約上，辦學彈性往往遠不及法律容許之空間。

他們（教育處）考慮的事情是蠻多的，因為畢竟我們是第一所，又想做學期制的改變……所以我們就開始去規劃，然後就上去，結果他們也是會想很久很久，當然我覺得這個思考也很好啦，因為他也會看我們是否有牴觸法令，或這是思慮未周的地方。(PP06 9:57)

在沉重的行政壓力下，政府端依循慣例治理學校以確保合法性。儘管政府支持公校委辦以進行教育創新，但當法規未能有清楚的規範時，亦須在科層結構中反覆商討與確認，讓學校推動各項校務需經歷冗長的審查過程，受託人教育理念

之發揮亦因此受到拘束。

又如人事考核部分，在校長考核權仍由地方政府掌握的情形下，往往使得校長需要在受託人教育理念與地方政府行政要求間拉扯，而無法充分回應教育創新並落實理念。

以目前來講，應該是校長把他所做的事提報給基金會，如果基金會認為這校長所做的事情如何能發展理念，把這個校長所做的事情向教育處陳報，那教育處依他所理解的，還有回到委託私人辦理的精神上，去檢核這個校長是否有在認真推動委託私人。(PP04 7:32)

因此，校長期待能透過受託人與地方政府的互動與對話，使私部門與公部門均能充分表達與檢視辦學理念是否被具體實踐，從中建立互相瞭解與信任的基礎，彰顯出公私協力的精神，而不應走回原路。

如同前述，公校委辦乃是具有高度創新性的教育模式，然若要實驗此種教育模式的可能性，便需要創造出充分溝通及互相信任的機制與平台，降低防弊心態在這當中形成的阻礙。以人事考核為例，受訪者期待實務面應符應委辦的立法精神，並在行政及管理上嘗試貼近立法原意，藉此呈現出與一般公立學校及公立實驗教育學校的差異。

因為我們要做的事情就是，讓縣政府一樣去支持委託私人辦理，而不是委託給私人辦理後，再拉回來我只是想用基金會的資源，然後讓他往這個所謂的縣市政府的方向跑，這個方向就走不出實驗，也沒辦法走出跟目前公辦公營的學校的差異。因此這個部分，其實就是要透過這個委託私人辦理所做到的精神，跟成果到底在哪裡向教育處回報，而不是教育處來考核這個校長。(PP04 7:40)

雖然單一受訪者之立場與經驗無法類推至所有學校及縣市，但綜觀多位受訪者之訪談資料，仍可分析出以下結論：因教育局處承辦人員對於立法精神缺乏充

分瞭解及公部門防弊的行政作風，致使委辦學校往往須同時背負「公校」及「實驗教育學校」兩種性質的辦校責任與行政負擔，因此難以真實回應公私協力的精神與私人興學的自主性。

（三）英、美學校落實教育外包，我國仍不脫特色學校辦學思維

英、美公辦民營學校於1990年代興起，由政府將學校委託給不同基金會或家長團體辦理，而不同學校經營團隊各有其獨特而鮮明的辦學理念，讓公辦民營學校各具特色：

美國Charter School有一些是以菁英為主的，那有一些以特定族群為主，也有那種以提升成績為主要辦學績效的，那第四個就是，特別是以學生為中心，像華德福、蒙特梭利等等都是，那這個就是以很明顯的基金會理念來辦學。英國的話，它有不同基金會，最主要就是希望可以透過基金會的理念，比如說有些基金會強調體育、有些強調音樂、有些強調學業或是國際化等等。(G01-S03 10:14)

美國公辦民營學校起源於學區家長對傳統公立學校的不滿，因此發展出如學者所述的四種類型學校，其中，基金會以改善教育品質為主要目標，又依其理念不同，反映了文化多元性、學業表現、適性化教學等特徵。英國基金會辦理的學校課程，則能聚焦於如體育、音樂等特定領域中，展現教育的多元性。基金會在政府支持下，有充足彈性主導學校經營方向，是英、美公辦民營學校的特徵。

而我國實驗教育也期待能落實特定教育理念，引導學生適性學習、促進教育多元發展等願景。然研究者觀察到，我國委辦學校於接受基金會理念後，仍難跳脫外界對其只是另一種特色學校的批評：

因為其實我們在小學，我們很多的特色或者是活動，其實體制內小學都在做，所以這也難怪現在新的處長會覺得你只是換了一件實驗教育外衣的特色學校，因為那些本來我們學校就在做。(PP01 5:21)

研究中所訪問的學校與基金會皆致力於課程、教學與作息的突破，導入品格圈、混齡教學、生命教育等教育系統，儘管如此，學校仍難以做出與一般特色學校的區隔。有學者指出，公校委辦與特色學校之關鍵差別乃在「課程主體」。

看到我們的公辦民營學校，好像沒有去更動他原本的課程主體，在課程主體沒有改變之下，他一樣用他所謂的彈性活動時間，學校校本課程的設計，還是會流於過去那種特色學校……沒辦法去跳脫這種學校朝特色化經營的方式。(G01-S03 10:23)

(四) 英、美結合私部門進行學校轉型，我國則以避免廢校為前提

英、美公辦民營學校強調市場機制，其在學校治理中引入私部門靈活多元的資源與思維對學校進行組織再造，以汰換品質不佳的學校；在此一轉型過程中，政府則係透過契約持續管理辦學品質。

以美國Charter School為例，有些州是每三年，有些州是每五年，跟政府簽約，假設我沒有達到我當時簽約學生提升成績的一些比例的話，那我就必須要按照合約來做賠償。英國的Academy也是如此，如果我今天學校被公辦民營了，除了我改名改掉、學校經營團隊換掉之外，我必須要簽一個約，就是我必須要在若干時間內提升這個學校內這些學生的學習成績到什麼比例，所以他自己都會訂標準，這個就是績效責任。(G01-S03 10:30)

英、美的學校在辦學成效上若未達到政府標準，政府得依法將學校委由民間辦理，因此將出現學校「被公辦民營」之情形，經營者需對政府做出契約承諾，將學生學習成效提至具體指標，否則須接受違約賠償。此體現市場競爭與績效數據的重視，這是我國脈絡未能顯見的精神。

我們臺灣地方政府去公辦民營的時候，從我們的約本身上面就可以看得出來，他沒有談「我們學校給你辦幾年，可是你要把我們學校變什麼樣子喔」，沒有那一個步驟。(G01-S02 10:41)

另一方面，在學校數上，我國與英、美也有明顯的發展落差，美國charter school及英國academy發展至今，都各有將近8,000所校數，而我國目前僅共計16所，量體相差甚巨。造成此落差的原因雖或多元且複雜，但依據研究受訪資料分析，影響我國公校成功委辦與否，地方政府扮演重要之關鍵。

本來這一個問題應該要由教育局處端，甚至縣長室，你們去訪問他們，才會得到他們那一方的答案，我講的話只能說是我的感受，我的感受就是說，其實這個公辦民營實驗教育學校是縣長的政見，所以對於縣長的政見來講，局處端就是要落實，其實他們要落實就是一直在尋覓學校。(PP09 2:15)

進一步觀察我國這十餘所公校委辦的背景條件，學校皆是迷你小校，且皆位於非六都縣市，其中有兩所屬於非山非市學校、九所為偏遠學校（含特偏兩所）。對於這些地處偏遠、生源稀缺及不易取得社會資源等發展不利的學校，自然開始轉向實驗教育的路徑，而公校委辦更是一種可以引入民間資源的辦學模式。

因為家長會覺得說我們這樣的學校的學生數越來越少，其實會走向收起來，或變成分校的這種路徑，那如果要走到這種路徑，那不如試試看（轉型實驗學校）啊！（PP08 4:25）

轉型為委辦學校，乃成為地方政府及學校經營者扭轉廢校危機的手段與策略之一，這類學校期待透過學校經營品質與創新的課程教學留住學生，甚至肩負吸引外部人口移入、活絡在地產業生機等使命。

臺灣的問題就是都市集中化，為什麼偏遠地區社區會凋零，就是因為大家都往都市走……不是只有把學生帶回來，也要把家、一些人帶回來，然後在那裡就變成有居住，然後有產業，然後就有商機，這樣社區才比較能夠活絡。(G01-S02 1:22)

由上述可觀察到我國公校委辦的轉型契機，雖其動機部分和英、美相似，均是希望透過民間資源解決政府難以獨力面對的教育問題，然在我國脈絡下，則更聚焦於偏遠地區學校存廢問題，而非欲透過市場汰換機制提升教育品質。

綜言之，英、美經驗強調「以市場競爭促學校改革」，臺灣則更著重於「因應少子化與偏鄉式微」的在地生存策略。此種動機與背景差異使得我國公校委辦與英、美公私協力模式在制度設計、運行面向、成效檢核機制等均不盡相同。

二、學校受託人之特殊條件確能改變受託學校既有網絡生態

(一) 受託人確可引領受託學校改變原有辦學思維

公私協力之運作係由政府借助民間的專業與創新，以增進公部門的效能。在委辦學校的經營中，公校委辦條例係政府開展協力關係的正式規範，而行政契約則作為協力治理框架中的制度設計，授權受託人與校長兩大關鍵參與者以學校經營計畫書為依歸，運用來自受託人的資源、知識和社會資本，在校務經營中投注創新精神。

我們目前在做STPS……比較像是說我有這樣子的願景，然後擬定策略之後，有什麼路徑、行動、成功指標，然後行動負責人，拿這來作為一個學校可能三年或六年的發展方向。(PP06 9:47)

在受託人的資源與知識方面，各基金會依其成立脈絡和教育理念，引入具其特色的學校經營思維，以本研究受訪學校的合作基金會為例，其科技企業背景帶來的是在企業經營思維下發展的管理工具，這讓受託學校

在校務經營策略中，得以接受有別於一般公立學校的新刺激。那我們怎麼樣用系統的方式來支持，舉例來說○○基金會就有很多比如說老師的共備啊，比如說福利的制度、津貼啊等等……我們仍然會維持著有正式老師，也有代理老師，那優秀的人才我們當然會想方設法地用各種方法把他留住。(PP04 6:39)

受託學校在教師招聘上有一定比例的代理教師，其福利待遇雖未如編制內教師，然當代理教師能理解學校理念，且特質與教學方法符合學校期待，受託人亦可透過本身的津貼機制，在教師增能和人事福利上擴充一般公立學校所沒有的彈性。同時，在基金會發展的專業培訓中，具其特色的教學理念得從教師教學方法或課程結構的改變開始，為課堂注入新的創新能量。

(二) 基金會社會網絡有助於獲取學校所需外部資源

單一基金會辦理學校所能投入的資源量能有限，難以單獨發揮影響力，而本研究觀察到承辦基金會與具互補功能的外部單位形成網絡關係，讓作為經營主體的學校將能從網絡間取得更多元而充足的資源，例如在經費上，委辦學校除有來自政府的公務預算、受託人籌募的資金，部分基金會也會與理念或性質相近的單位結盟，進行經營與資源籌措的分工。

他們(受託基金會)其實在去年就已經改變了他們的方向，他們原先都是找贊助單位嘛，然後他們負責經營，贊助單位他們負責出錢，那所以他們會出一些比如說公益報告，或者是其他的實質參訪什麼的，會讓這些出錢的單位可以知道學校的發展狀況，他們都是這個模式。(G01-S02 2:15)

此外，本研究發現，委辦學校校長在學校轉型後，其權益和學校運作模式不為一般公立學校校長理解，而較易淡出原有的同儕網絡。

他們似乎很難跟其他的校長在討論相關的議題、權益，還有幫學校爭取相關的經費的時候站在同一條線上，所以，又是公辦公營、公辦民營，人家會說好像你們有民間的資源挹注了，他也不知道怎麼去要求。
(G01-S01 1:18)

來自私部門的資源與知識進入後，委辦學校可能失去一般學校所交流的資訊與社會支持，而受託人若能整合其各受託學校的校長，形成持續相互支持和增能的專業社群，當委辦學校經營受到挑戰，所屬聯盟內的校長社群基於相似的學校性質與法規定位，得將過去的經驗與資料傳授給彼此，讓新學校的建立更加順利。

最近有人事招聘，我就會在群組裡面問問看大家這件事情當時是怎麼跟縣市政府去做一些溝通跟運作，然後大家就會幫忙公文的，他們會mail公文過來呀。(PP06 9:61)

(三) 校長必須發揮關鍵的催化角色

本研究訪談之學校多處於轉型初期，校務各方面均處在混沌狀態，各利害關係人對於公校委辦的認知與理解尚難達成共識，更遑論能落實受託人的教育理念及願景。就此，校長對於校務經營之穩定，扮演極其關鍵的角色。

基金會跟他們溝通是用不同的語言在溝通，所以我就發現說前半段他們會變成公文的往返，後來我接手的時候，我就跟那個教育處的承辦人說以後窗口都由我這邊，因為他們也發現兩端都覺得跟彼此溝通是很複雜跟很困難。(PP02 3:22)

協力治理模型中，催化領導者協調各方利害關係人意見，並為弱勢的參與者賦權，使協力關係得以穩定(Ansell & Gash, 2008)。校長因處於學校經營網絡中心，若能同時理解基金會的理念與政府的行事思維，在與各方互動上將有較多

機會傳遞並轉譯不同參與者的語言，藉此取得校務經營的最大共識，俾使基金會辦學理念得以貫徹，並提升公部門與委辦學校間的合作穩定性，從而符合催化領導之精神。

你在做的事情沒有人做過，所以你大概只有一個方法論就是，試看看、動手做，然後實際操作和觀察，再把這些觀察透過大家的討論，再凝鍊出一些發現，然後這一些發現再設計成一個新的制度……怎麼去把人兜在一起、共識兜在一起，然後方法落地，然後方法落地以後怎麼樣在這個基礎上去修改。(PP05 4:13)

校長在委辦學校的經營中，扮演極重要的角色，其應發揮的功能興許較一般公立學校更為陌生而複雜。除了須掌握理念、建立制度、凝聚共識外，對內也要領導教師團隊共同解決實驗新的教學理念和課程創新時所面臨的問題。

多聽，仔細地去聽老師遇到什麼困難，然後關鍵的時刻你要站出立場來。(PP05 4:24)

國內委辦學校校長的任用大致可分為兩種形式：由原校校長於學校轉型後繼續留任，以及由受託人指派新校長。前者對於學區內家長與學生特性、社區生態較為熟悉，也較能把握與公部門行政程序的來往，甚或能運用與公部門累積的信任，更靈活地爭取公部門支持。

我個人是占了一個便宜，就是因為我之前幫縣府教育處做了很多事情，所以縣府會給我比較大的空間，去做調整改革，換句話說，我就有比較大的空間跟縣府說NO……那在家長的部分嘛，我自己本身在這個學校待了17年，那甚至於有些家長也是我的學生，所以其實跟社區的互動和理解合作的話，都有一定的基礎在。(PP05 4:16)

公共事務上，利害關係人間過去既有的互動關係，將影響協力過程是否得以順利推動，原校校長在協力關係前和政府與社區建立的信賴關係，則有利於學校的創新經營。

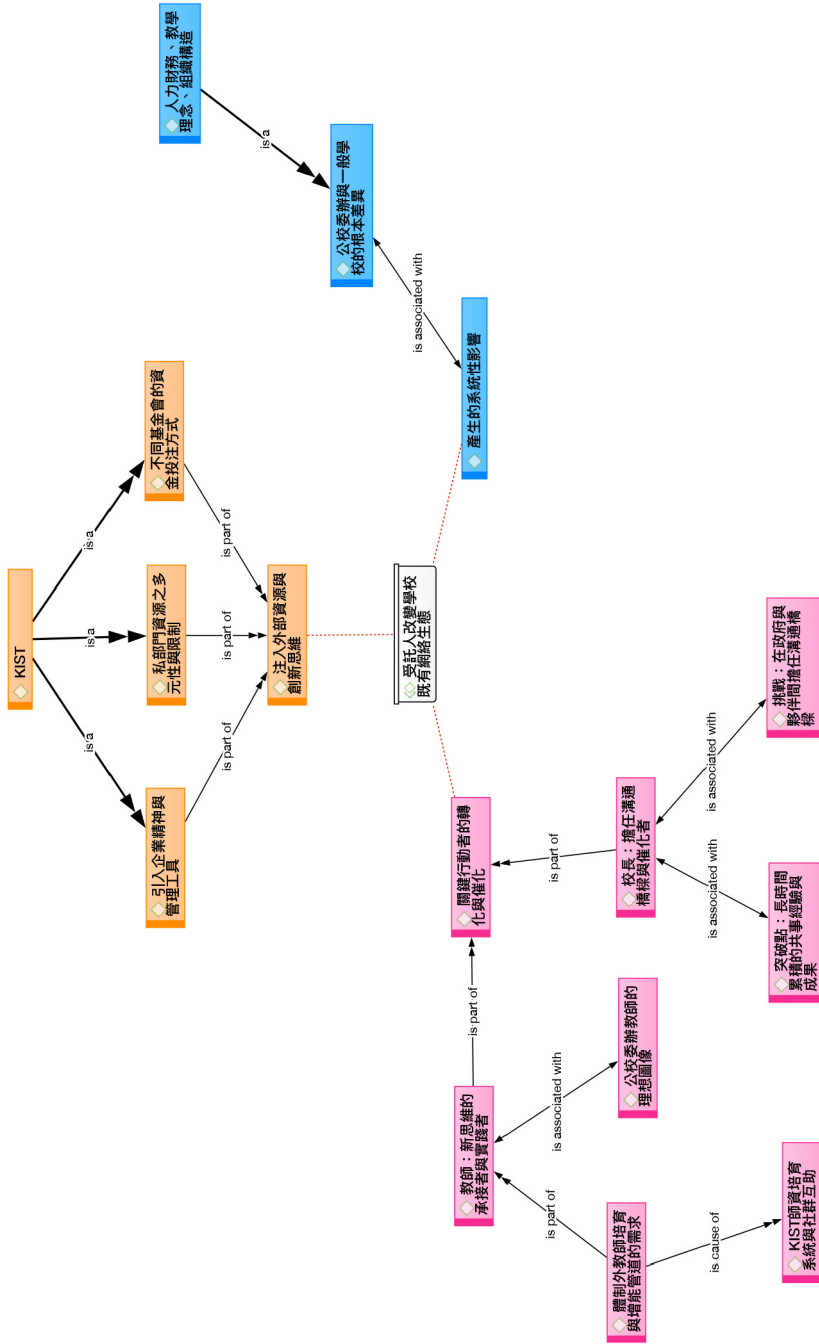
行政規範上未獲得鬆綁的原因之一，來自公部門對公辦民營概念的理解與信任不足，也有學校提到經過一段時間的合作，公部門便能有一定信任並給予彈性空間。(F05)

研究者於訪談的田野筆記中亦可觀察到，地方政府單位與委辦學校在經營長久且良好的合作關係取得信任後，或可有更多與公部門討論規範鬆綁的空間，取得更大的校務治理彈性。此外，由受託人（基金會）指派已有信任基礎的校長，則可確保該人選對於其教育理念有高度共識與認同的情況，能使基金會更順利推展其教育願景。而該類型校長所欠缺的治校實務經驗可由基金會的培訓資源加以補足。

如果接班人在這個學校文化持續運作下來，這個文化資產就會累積……這個時候接班人要去接受一些基本的訓練，包括每兩個禮拜要有線上的會議，或是領導人的會議或培訓團體，這個跟所謂的透過考試，然後考上去培訓六個禮拜，他就具有資格的運作很不一樣。(PP03 7:53)

綜觀校長在協力關係中的協調功能，其定位類似於協力治理框架中的催化領導者，原校校長瞭解地方教育局處觀點、相關法規政策，而基金會指定之校長則能更好地詮釋基金會教育理念，兩者均使協力關係中的辦學彈性得以發揮，基金會保有任命校長自主性是校務經營上的獨特之處，也是各項經營挑戰得以化解的關鍵。

圖2 受託人改變學校既有網絡生態編碼主題分析圖



三、雖然暫時補足師資需求，但也存在學校面對地方政府與受託基金會的兩難

(一) 委辦學校傾向以徵聘代理教師方式進用較適任之師資

除校長考核外，受託人亦期待能在教師招聘上獲得更多彈性，委辦學校係依受託人理念辦學，且學校非屬傳統體制，各項校務與課程運作均需多方嘗試，此讓學校所需師資不同於一般公立學校。受託人與學校校長均希望能依學校特定理念及需求進用教師，相對於是否具備正式教師培訓或取得證照，教師與學校教學理念之契合更是首要考量的重點。

教師證其實是最小的事情嘛，他有沒有教師證其實我們不太在意，第一個當然是他理念上是認同我們基金會的方向嘛，那第二個是說，做實驗教育或做公辦民營學校的特質，我覺得他要是有很強的反思實踐能力，然後，他要是有很好的挫折容忍力。(PP05 4:27)

我覺得縣政府其實是非常支持公辦民營學校的，只是例如說像正式老師，像是甄選，或者是說像縣內外的介聘，我們學校仍然還是像傳統的公立學校一樣，是被動地接受老師選擇我們……我們過程當中沒有辦法表達自己的意見的時候，就有可能是老師他進來了，但是他或許也不是真正能夠瞭解或是認同這個學校特殊理念。(PP04 6:6)

現行法規對委辦學校教職人員聘任之鬆綁度雖有一定空間，且委辦學校之經營理念各具特點，加之學校轉型造成校內經營方針改變，部分教師不願繼續留任，人事組織結構亦因此產生變化。又由於政府端辦理的教師甄試較難符合委辦學校需求，故為找到所需師資，多以自行招聘代理教師的方式補足量能。

代理老師為多，正式教師大概只剩下三位。(PP02 3:42)

○○國小其實正式老師是非常低的餉，我們12位裡面只有2位是正式老師，其他全都是代理老師。(PP04 5:38)

他們所有的福利制度待遇其實都很受限……可是他們非常配合學校的工作，而且也非常努力的工作、超時的工作，可是他們所有的待遇，好像都比我們更下一層次，我覺得是非常不公平的。(PP06 9:78)

代理教師雖在一定程度上可緩解學校所需師資量能，然代理教師聘期短、工作穩定性低，對學校長期經營不利，亦無法有效解決委辦學校的師資困境。就此，部分公費師資培育大學透過與委辦學校合作，邀請學校相關人員擔任評選委員，或可進一步確保師資得以符合受託學校之辦學理念。

○○大學他們這次在甄選那個公費生的時候，師培中心他就有邀請我來當他們的委員之一，因為他之後是要派到我們學校來嘛，那我覺得教授他有想到這層，所以他也願意邀請我那進到那個評選的過程當中，對那我覺得像這種的合作模式就蠻好的。(FM01 5:7)

事實上，依據公校委辦條例第16條規定，受託人得依校務發展及辦學特色需要，聘請具特定科目、領域專長人員擔任教學人員，並可區分為具教師證書之編制內專任教師（第2項）、編制外專任教師（第3項）及不具教師證書之教學人員（第5項）等三類，其福利待遇較一般公立學校編制內、外教師應更具誘因。即以與代理教師同屬編制外的二類人員（第3項及第5項）而言，若受託人與教師（教學人員）間在依法所定契約中，使其至少準用《勞動基準法》不定期契約之規定，則渠等即可在受託期間長期任教該校，從而避免前揭不符合需求或不穩定等問題。然其實際運作仍有待主管機關調整行政思維，並於委辦行政契約中依法予以同意。

（二）政府與基金會對校長任用彈性與考核權責未達共識

委辦學校的人事及辦學績效的管考權揭露在教育創新與傳統教育管理間的緊

張關係。政府作為公共教育的守護者，透過現行法規來管理學校，強調教育的公共性和一致性，以確保教育品質和公平。相對地，受託人則從教育創新的視角出發，尋求政府在學校經營上提供更大的彈性空間，以實現特定的教育理念和創新實踐。

校長考核權的問題成為了雙方權責未達共識的一個焦點。校長在基金會與政府之間處於一個複雜的位置，既需要對基金會負責，又要遵守政府的法令與要求，這種情況導致校長在日常管理和決策上面臨兩難，不僅增加工作的複雜度，也可能對學校的自主性和教育創新產生負面影響。

考核權在縣市政府那裡，因此對校長就又必須要回到縣市政府的要求……其實是縣市政府要去面對基金會而不是去考核校長，因為既然是基金會跟縣市政府簽約，所以基金會要去把這個考核權跟地方政府談清楚，讓校長到底是要依縣市政府的法令行事，還是依基金會的理念發展去運作。(PP03 7:23)

在校長考核這塊，由基金會審核校長，並讓基金會向政府負責，該做法可避免校長在校務經營需間接配合政府，而讓實驗教育精神流失的問題。(F08)

受託人雖得依公校委辦條例第15條選任校長，但校長之考核目前仍屬主管機關權限，致使校長須同時接受基金會的檢核機制及縣市政府的成績考核，如同其中一位受訪校長所言：「我們有時候戲稱說我們好像有兩個老闆」(PP04 6:20)。校長面臨的兩難將左右學校決策，乃至削弱委託私人辦學的自主性，未來針對受託學校之校長人事管理權限，理應依據經營計畫精神妥適納入行政契約。

(三) 公私協力反致使學校在地方主管機關與受託基金會中來回報告

委辦學校既要遵守傳統公立學校的行政管理要求，又要滿足實驗教育學校的創新目標，處於一種「夾縫中求生存」的狀態。

我們被當作一般學校看待，但我們被期待與（一般）學校不同，就說其實一切的法令對我來講都是一體適行，可是我還要受行政契約的約束，那我甚至可能還有更多的監督跟報告。（PP06 9:26）

首先，雙重監督的情況直接對學校的營運造成深刻的影響。學校在遵守一般法規的同時，也受到委辦行政契約的約束，這種制度設計在本意上是為保障學校營運的合法性和有效性。然在實際操作中，卻使得學校承擔超出其能力範圍的行政責任，並進一步加大校方的工作負擔，特別是各類評鑑和行政報告等要求。

我覺得參加這些會議呀，或者是說配合政策啊，其實這些都不是一個很大的問題，其實對學校端最大的負擔就是那些評鑑一個都不少。（PP02 3:16）

儘管學校領導者認為參加會議和配合政策不構成主要問題，但評鑑制度的壓力卻是學校難以承受的，此彰顯現行評鑑制度對於實驗教育學校的適用性問題。當學校已然轉型為實驗教育，本該自一般公立學校的評鑑制度中脫軌，而改以適用於實驗學校的評鑑系統即可，然而，根據受訪者的經驗，也許受到政府單位還在摸索及轉銜之際，對於如何管理一所委辦學校尚未建立明確圖像及健全制度，故新、舊框架皆一併套用於委辦學校，實驗教育的特殊性和創新性便在其中有所流失。

目前，我國公校委辦係須辦理實驗教育，行政契約原為政府確保學校各經營層面合法性的工具，然當精神未被充分理解、共識未能建立，將使學校背負公立學校與實驗學校兩份行政責任包袱。這不僅限制了實驗教育學校發揮其創新潛力，也在無形中增加了學校的行政負擔，進一步影響了教師和學生的教學與學習體驗，反而可能有損教育品質。

（四）校務運作挑戰係來自各方利害關係人對公私協力精神之理解差異

受託學校的部分經營挑戰，係出於各方利害關係人對於公校委辦精神存在不

同理解，這些差異不僅體現在中央立法與地方行政層面的理解和執行上，更影響到實際校務管理和創新教學的推動。

立法機關透過教育部的方式去頒布，但是在地方層級的行政機關對這個立法的精神，尤其是公辦民營的精神，不是那麼的瞭解，那這些承辦人員也要清楚啊，因此之後它才會被普遍地認識。(PP03 7:11)

當公、私部門在推動教育創新上難以形成共識時，他們是否能基於協力學習的原則，互相理解對方的價值觀和需求成為關鍵。協力學習鼓勵利害關係人對教育問題進行批判性和創新性思考，並透過直接溝通的方式來解決遇到的挑戰和分歧，如此不僅有助於澄清誤解，還能促進各方在教育政策和實踐上達成共識。

我覺得地方政府、中央政府跟公辦民營的機構需要去創造一個共識，創造一個橫向的溝通協調的平台，因為我覺得從中央到地方到基金會，私人這一支的這個alignment沒有很好。(PP05 4:21)

除對立法精神的理解外，地方政府對委辦學校的認同與態度也影響甚巨。若遇到理解並支持的承辦人員，則學校可以獲得較多的自主性與彈性，較能高度彰顯公私協力精神；反之，若承辦人員的態度保守或理解不足，則學校在校務推動與教學創新上，則會受到較多限制。

以○○縣市而言啦，他在實驗教育法的，我覺得連主管機關他整個普遍性的認知跟解讀都不一樣……教育處他在召開整個跨局處的會議的時候，可能人事處也沒有到、主計處也沒有到，然後需要互相來協力的局處幾乎都沒有參與。(PP08 6:25)

在教育體制中，要容納強調民間創新能量的公校委辦型態，有賴中央政府、地方政府與基金會打造一個跨部門的溝通機制，以促進共同的理解與和諧的合作

關係，否則民間的創新做法進入公校系統，易受到公部門防弊思維與法規習慣抵制。

目前我國委辦行政契約的內容係由政府主導，主要原因乃在避免圖利特定私人之虞，故不論是受託人主動申請或由地方政府發起的學校轉型案例，其行政契約皆由地方教育主管機關擬定契約內容。

在我們簽訂行政契約的時候，其實是由縣府把行政契約擬好了之後公告，等於是我們招標的概念。(PP06 9:75)

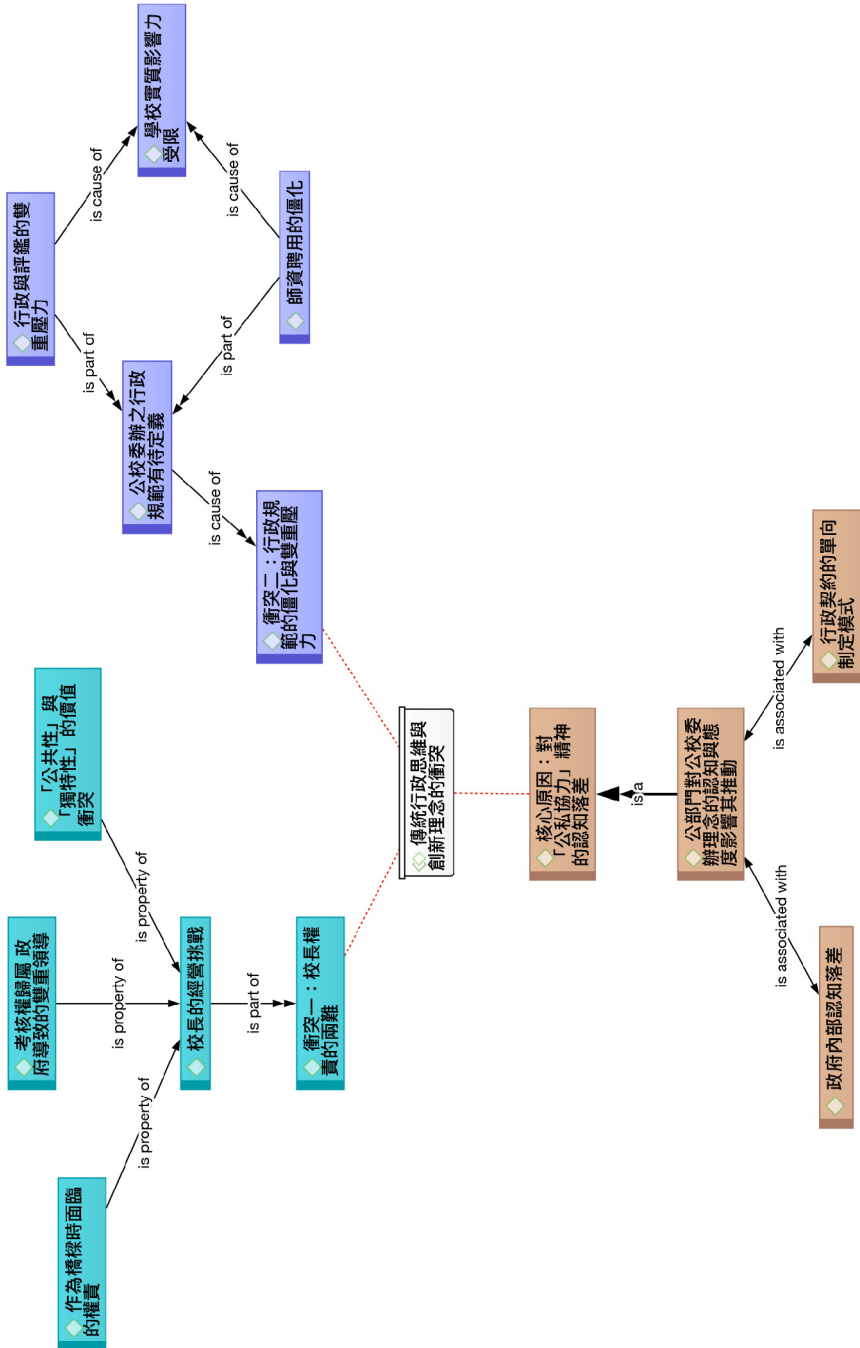
在擬定委辦行政契約時，決策過程可能過於偏向地方政府的觀點，而忽略需要與之合作的受託人或相關組織的意見。在缺乏期前溝通與協商的情況下，可能導致契約內容不符實際營運需求，進而在學校運作初期造成一定程度的壓力。

在行政契約擬定的時候，我不知道他們參酌了誰的意見，因為你參酌的可能是縣市端的意見來定你的行政契約，可是我覺得他們應該要跟真正有想要進來的基金會稍微商討一下。(PP06 9:81)

然而，當委辦學校正式經營一段時間後，特別是當地方政府觀察受託人的實際營運狀況和成效後，對受託人的理念和實踐有更多的理解和認可，不僅可加深雙方信任，也使得後續的合作和推動變得更加順暢，甚至提供修改及調整行政契約的機會。亦即，初期的溝通不足雖可能帶來挑戰，但透過持續的交流、觀察和調整，公私合作關係可以逐步改善，落實教育創新並支持學校發展，此亦為協力學習的一種實踐。

學校正式運作後，其實也有幾次修改那個行政契約的這個契機，那雙方其實在這件事情上面，縣府他也是看到基金會的辦學有一些成效，或者說他更清楚基金會在做什麼之後，其實那個信任感，雙方那個信任感增加之後，後續的推動的其實就比較容易。(PP06 9:85)

圖3 傳統行政思維與創新理念的衝突之編碼主題分析圖



伍、結論與建議

一、我國公校委辦運作與英、美外包做法有別，政府須參照委辦實效適度鬆綁

我國現行委辦學校多位於非山非市或偏遠地區，長期處於少子化、人口外流與社區老化等結構性不利脈絡中，普遍面臨生源萎縮與存廢危機。為因應辦學困境，學校多轉向實驗教育路徑，期藉公校委辦引入民間資源，提升學校吸引力並穩定生源。是以，公校委辦模式已逐漸成為地方政府與學校經營者扭轉廢校危機之重要策略工具。此發展脈絡有別於美國特許學校與英國公辦民營學校之興起背景，英、美制度係因部分公立學校辦學成效不彰，致弱勢學生學習成效低落；基於保障學生受教育權與家長教育選擇權，引進民間資源，以契約方式將公立學校外包給對辦學有興趣之民間機構經營。英、美經營團隊強調績效，以改善教育品質為目標，具獨特且鮮明辦學理念、適性化教學與重學業表現，於政府支持下得以自主主導學校經營方向、自訂人事與經費運用，課程亦不受國家課綱嚴格限制，得彈性、自由、多元發展。相較之下，我國公校委辦本質仍屬公立學校性質，尚須顧及教育品質、公平與公共行政責任，且在既有科層體制、行政慣例及考核制度制約下，地方政府對委辦學校的治理多持謹慎保守態度及防弊導向的管理思維，限制委辦學校在核心精神、運作方式與課程主體的發展空間，使其無法突破公立學校框架，彷彿只是換了一件實驗教育外衣的特色學校，難以與一般特色經營之公立學校區隔，無法彰顯公私協力精神下之創新性與自主性。然而，公校委辦條例於2018年修正時，已將「實驗教育」納入法律名稱，心態上有以「實踐創新經營」取代前揭「謹慎保守防弊」之根本且必要的大幅轉變。

質言之，法律既已明定主管機關得依學校辦學特性，針對學校諸多事項與受託人簽訂行政契約，且政府既已決意進行公校委辦，自須持續參照委辦實效而針對事項範圍與創新程度進行評估並調整鬆綁幅度，以確保委辦學校得能真正實踐其使命，並達成預期教育目標，進而落實立法目的。

二、基金會創新策略、資源網絡與校長催化角色為穩定委辦學校運作之關鍵

政府藉由公校委辦條例開展公私協力的教育模式，以行政契約授權民間基金會作為受託人，其目的在結合公共資源與私部門的教育理念與企業創新等優勢條件，達到資源的整合與高效運用，提升偏鄉學校教育品質。當前受託基金會包括連鎖經營、宗教法人與地方性在地法人型態，各類基金會分別依據自身科技、企業或文化等背景，運用經營思維與管理策略，將其具特色的教育理念融入課程設計及教師教學方法，為校務經營與教學實踐帶來新刺激與創新能量。部分基金會亦與理念或性質相近的單位結盟，經由功能互補形成網絡關係，進行經營與資源籌措的分工，使單一基金會辦理學校所能投入的有限資源能藉此整合、共享與達最大效益，發揮實質影響力。然委辦學校也易因私部門資源、知識與社會資本注入後，相關權益與學校運作模式和一般公立學校有所差異，漸而淡出原有的同儕資訊交流與社會支持網絡。

為因應此一挑戰，基金會得一方面透過整合各受託學校校長，建立持續相互支持與增能的專業社群，傳授辦學經驗穩定學校發展；另一方面培植既理解基金會理念又熟悉地方政府行事思維之委辦學校校長，成為校務治理的催化領導者，協助傳遞與轉譯各方利害關係人的語言，促成校務共識並累積信任，增加與公部門討論規範及鬆綁的空間，取得更大的校務治理彈性，進而使基金會能有效地貫徹辦學理念，提升委辦學校運作與公私協力關係之穩定性，重塑偏遠地區委辦學校的教育生態。

三、非傳統師資培育管道之委辦學校師資多被肯定，惟待遇仍待制度性突破

在我國的教育體系中，公校委辦應提供一種不同於一般公立學校的管理營運模式，受託學校方更能依據自身教育理念及需求，選擇最適合的人來擔任教學及行政工作。此等進用方式，雖可能遭致有關教師資格與教學品質上之質疑，然本研究發現，許多非來自傳統師資培育系統的校長和教師，憑藉基金會的奧援和創新教學理念，以及無可取代的人格特質，不僅勝任其職責，甚至在某些方面表現

得尚且更為出色。進一步而言，受託人參與辦學，自然希望找到最適人選擔任校長，以貫徹其教育理念；而在教學方面，亦是需要選擇能夠打破傳統限制、開啟創新之門的教師團隊。

是故，儘管委辦學校依法擁有人事任用的高度自主性，實際上並非每個縣市或每所學校都能完全享有此等空間。特別是針對未具備教師證的教師，雖其教育理念、教學方法或個人特質均能吻合受託人及學校需求；然在薪資待遇、聘期等實質工作條件上，卻仍受限原公立學校架構下的待遇規範，因而實有必要儘速健全現行聘任制度之相關配套，給予相關人等應有的職涯保障，以避免優秀人才流失，致而不利於學校教育品質。

致謝：本文得以刊登，特別感謝匿名審查委員師長之專業斧正，以及國科會110-2410-H_004-129「公私協力之學校經營探討與政策反饋分析」計畫之補助。

參考文獻

- Lichtman, M. (2010). 教育質性研究：實用指南（江吟梓、蘇文賢，譯）。學富。（原著出版於2009）
- [Lichtman, M. (2010). *Qualitative research in education: A user's guide* (Y.-T. Chiang & W.-H. Su, Trans.). Pro-Ed. (Original work published 2009).]
- 余曉雯（2021）。德國改革教育學校發展及對我國實驗教育之啟示。《教育學刊》，56，45-82。https://doi.org/10.3966/156335272021060056002
- [Yu, H.-W. (2021). Development of reform schools in Germany and its contribution to experimental education in Taiwan. *Educational Review*, 56, 45-82. https://doi.org/10.3966/156335272021060056002]
- 吳英明（1996）。公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展。復文。
- [Wu, Y.-M. (1996). *A study of public-private partnership: Joint development and urban development*. Fu-Wen.]
- 李森永（2021）。從公私協力角度看課綱推動之支持運作與落實（NAER-2019-029-C-1-1-A2-04）。國家教育研究院。
- [Li, S.-Y. (2021). *A study of support, operation and implementation of curriculum promotion from the perspective of public-private collaboration* (NAER-2019-029-C-1-1-A2-04).

- National Academy for Educational Research.]
- 林素卿 (2009)。潛在課程之研究：以一所公辦民營學校為例。《教育科學研究期刊》，54(1)，179-208。
- [Lin, S.-C. (2009). The investigation of the hidden curriculum: Taking a privately managed public school as an example. *Journal of Research in Education Sciences*, 54(1), 179-208.]
- 林顯明 (2025)。臺日鄉村學校之雙元轉型與永續發展協力治理模式探究 (NSTC114-2410-H153-001)。國立屏東大學師資培育中心。
- [Lin, H.-M. (2025). *The dual transition and sustainable development collaborative governance in rural schools of Taiwan and Japan* (NSTC114-2410-H153-001). Center for Teacher Education, National Pingtung University.]
- 秦夢群 (2014)。美國特許學校經營與成效之研究。《教育資料與研究》，115，169-192。
[https://doi.org/10.6724/ERR.201411_\(115\).0007](https://doi.org/10.6724/ERR.201411_(115).0007)
- [Chin, J. M. (2014). A study on the outcomes of charter schools in the United States. *Educational Resources and Research*, 115, 169-192. [https://doi.org/10.6724/ERR.201411_\(115\).0007](https://doi.org/10.6724/ERR.201411_(115).0007)]
- 教育部國民及學前教育署 (2022)。111學年度學校型態實驗教育學校名單。<https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Common/SinglePage?filter=CF05E6D1-2C9C-492A-9207-92F064F54461>
- [K-12 Education Administration, Ministry of Education. (2022). *School-based experimental education list in 2022 academic year*. <https://www.k12ea.gov.tw/Tw/Common/SinglePage?filter=CF05E6D1-2C9C-492A-9207-92F064F54461>]
- 許添明 (2022)。地區性非營利組織與個人在偏遠地區推動課後照顧的困境與解決策略 (MOST110-2410-H003-067)。國立臺灣師範大學。
- [Hsu, T.-M. (2022). *Strategies for after-school program in remote areas: Individual care providers and nonprofit organizations* (MOST110-2410-H003-067). National Taiwan Normal University.]
- 郭晏輔 (2021) (主持人)。KIST公辦民營學校之教師專業化探究——以社會資本理論與SECI模式探悉 (MOST110-2424-H003-001-DR)。國家科學及技術委員會。
<https://grbdef.stpi.narl.org.tw/fte/download4?docId=3043692&responseCode=1637&grb05Id=13867479>
- [Kuo, Y.-F. (Principal Investigator). (2021). *An inquiry of teacher's professionalization in privatized school— Social capital theory and SECI model* (MOST110-2424-H003-001-

DR). National Science and Technology Council. <https://grbdef.stpi.narl.org.tw/fte/download4?docId=3043692&responseCode=1356&grb05Id=13867479>

陳建志 (2024)。自願與非自願轉型有差異嗎？公辦公營實驗教育國民小學校長分布式領導、教師工作動機、促能型學校結構與教師專業發展之模式驗證 (NSTC113-2410-H152-021-SSS)。國立臺北教育大學。

[Chen, C.-C. (2024). *Is there a difference between voluntary and involuntary? Model validation of principal's distributed leadership, teacher's work motivation, enabling school structure and professional development in public experimental school* (NSTC113-2410-H152-021-SSS). National Taipei University of Education.]

陳敦源、張世杰 (2010)。公私協力夥伴關係的弔詭。文官制度，2 (3)，17-71。

[Chen, D.-Y., & Chang, S.-J. (2010). The paradoxes of public-private partnerships. *Journal of Civil Service*, 2(3), 17-71.]

陳榮政 (2019)。教育行政與治理：新管理主義途徑。學富。

[Chen, R.-J. (2019). *Educational administration and governance: An approach of new governance*. Pro-Ed.]

曾大千 (2022a)。從學校型態實驗教育類型論其規範特許幅度。教育研究月刊，337，95-113。 <https://doi.org/10.53106/1680636022050337007>

[Tseng, D.-C. (2022a). School-based experimental education and the level of flexibility in regulations. *Journal of Education Research*, 337, 95-113. <https://doi.org/10.53106/1680636022050337007>]

曾大千 (2022b)。學校型態實驗教育的管制與監督：層級化法制建構之研究 (MOST110-2410-H003-067)。國家教育研究院。

[Tseng, D.-C. (2022b). *Regulation and supervision of school-based experimental education: The hierarchy of legal systems* (MOST111-2410-H656-006-MY2). National Academy for Educational Research.]

曾大千 (2024)。機構實驗教育法制規範之研究：以學校型態實驗教育為對照 (NSTC113-2410-H656-007-MY2)。國家教育研究院。

[Tseng, D.-C. (2024). *A study of legal regulations of institutional experimental education: In contrast to school-based experimental education* (NSTC113-2410-H656-007-MY2). National Academy for Educational Research.]

曾冠球 (2017)。良善協力治理下的公共服務民間夥伴關係。國土及公共治理季刊，5 (1)，67-79。

- [Tseng, K.-C. (2017). The public-private partnership of public service under good collaborative governance. *Public Governance Quarterly*, 5(1), 67-79.]
- 曾煥淦、謝傳崇 (2021)。實驗教育學校校長轉化型課程領導之研究。《教育研究與發展期刊》，17 (4)，1-31。
- [Tseng, H.-K., & Hsieh, C. C (2021). The study of the transformative curriculum leadership for the principals of experimental education school. *Journal of Educational Research and Development*, 17(4), 1-31.]
- 黃朝盟、黃東益、郭昱瑩 (2018)。《行政學》。東華書局。
- [Huang, C.-M., Huang, T.-Y., & Kuo, Y.-Y. (2018). *Public administration*. Tung Hua.]
- 葉重新 (2005)。《教育研究法》。心理。
- [Yeh, C.-H. (2005). *Educational research methods*. Psychological.]
- 潘慧玲 (2003)。社會科學研究典範的流變。《教育研究資訊》，11 (1)，115-143。
- [Pan, H.-L. (2003). The evolution of sociological paradigm. *Educational Research & Information*, 11(1), 115-143.]
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ball, S. J. (2007). *Education plc: Understanding private sector participation in public sector education*. Routledge.
- Ball, S. J. (2009). Privatising education, privatising education policy, privatizing educational research: Network governance and the “Competition State”. *Journal of Education Policy*, 24(1), 83-99. <https://doi.org/10.1080/02680930802419474>
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70, 199-215. <https://doi.org/10.1177/0020852304044250>
- Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government-nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19-30. <https://doi.org/10.1002/pad.203>
- Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14. <https://doi.org/10.1002/pad.584>
- Department for Education. (2018). *Academy school sectors in England: Consolidated annual*

report and account (HC851).

- Donahue, J. D. (2009). The transformation of government work: Causes, consequences, and distortions. In J. Freeman & M. Minow (Eds.), *Government by contract: Outsourcing and American democracy* (pp. 41-62). Harvard University Press.
- Eyles, A., & Machin, S. (2019). The introduction of academy schools to England's education. *Journal of the European Economic Association*, 17(4), 1107-1146. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvy021>
- Gerrard, M. B. (2001). Public and private partnership. *Finance and Development*, 38(3), 48-51.
- Knaak, W. C., & Knaak, J. (2013). Charter schools: Educational reform or failed initiative? *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 79(4), 45-53. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.37-0460>
- National Alliance for Public Charter Schools. (n.d.). *Charter School FAQ*. Retrieved March 12, 2026, from <https://www.publiccharters.org/about-charter-schools/charter-school-faq>
- National Center for Education Statistics. (2022). *Number and enrollment of public elementary and secondary schools, by school level, type, and charter, magnet, and virtual status: Selected years, 2010-11 through 2021-22*. https://nces.ed.gov/programs/digest/d22/tables/dt22_216.20.asp
- National Charter School Resource Center. (2018). *Accessing federal programs: A guidebook for charter school operators and developers*. <https://charterschoolcenter.ed.gov/index.php/resource/accessing-federal-programs-guidebook-charter-school-operators-and-developers>
- Osborne, S. P. (2000). *Public-private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.
- Pierson, C. (1998). The new governance of education: The conservatives and education 1988-1997. *Oxford Review of Education*, 24(1), 131-142. <https://doi.org/10.1080/0305498980240110>
- Roehrich, J., Lewis, M., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110-119. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.037>
- Sondel, B. (2015). Market-based pedagogies: Assessment, instruction, and purpose at a “no excuses” charter school. In *Only in new orleans* (pp. 109-128). Brill Sense.
- Springer, S., Birch, K., & MacLeavy, J. (2016). An introduction to neoliberalism. In S. Springer, K. Birch, & J. MacLeavy (Eds.), *The handbook of neoliberalism* (pp. 1-14). Routledge.
- Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or

- governance scheme. *Public Administration Review*, 62(2), 189-198. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00170>.
- Tomlinson, S. (2005). *Education in a post-welfare society*. Open University Press.
- UNISON. (2012). *Education and children's service, academy chains, a briefing for unison activists and organizers*. <https://www.unison.org.uk/academy-chains/>
- Verger, A., & Moschetti, M. (2016). Public-private partnerships as an education policy approach: Multiple meanings, risks and challenges. In *Education research and foresight series* (No. 19, pp. 1-13). UNESCO. <https://en.unesco.org/node/268820>
- Vickers, J., & Yarrow, G. (1991). Economic perspectives on privatization. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 111-132. <https://doi.org/10.1257/jep.5.2.111>
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2017). Public-private partnership in public administration discipline: A literature review. *Public Management Review*, 20(2), 293-316.
- Walford, G. (2014). Academies, free schools and social justice. *Research Papers in Education*, 29(3), 263-267. <https://doi.org/10.4324/9781315660431-4>
- West, A., & Wolfe, D. (2018). *Academies, the school system in England and a vision for the future*. LSE.
- Wiborg, S., Green, F., Talyor-Gooby, P., & Wilde, R. (2018). Free schools in England: "Not unlike other schools"? *Journal of Social Policy*, 47(1), 119-137. <https://doi.org/10.1017/S004727941700023X>
- Wohlstetter, P., Wenning, R., & Briggs, K. L. (1995). Charter schools in the United States: The question of autonomy. *Educational Policy*, 9(4), 331-358. <https://doi.org/10.1177/0895904895009004001>