

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

策略聯盟(strategic alliance)在 80 年代末暨 90 年代初蔚為風潮，乃因企業組織在面臨「4C」- 變動的 (changed) 複雜的 (complex) 競爭的 (competitive) 及挑戰的 (challenged) 環境時，為了解決技術人力、財力、生產力及行銷力等困窘情況，並提升組織競爭力，建立合作優勢 (collaborative advantage)，於是結合其他企業組織共同合作的情況與行動 (江明修、許世雨、劉祥孚，1998；引自林千瑄，2005)。

企業在面臨國際競爭壓力時，基於本身資源與能力的不足，經由產業上下游間「合縱」方式的聯盟，以確保上游資源的取得與下游通路的掌握；或經由「連橫」方式的聯盟，以形成產業間集體的勢力；或經由「相關研發」、「行銷活動」方式的聯盟，以增強企業的生存能力。「策略聯盟」遂成為大家耳熟能詳的專有名詞 (陳松柏、洪鉛財、蕭慈飛等，1998；引自黃玉利，2003)。

近年來，學校經營隨著「教育鬆綁」、「學校本位管理」、「九年一貫課程」、「提昇學校競爭力」等理念與政策的推動，已轉變過去由教育行政機關統一規範學校行政運作的模式，學校領導者面臨必須轉化經營方式以建立各學校的特色並且提升學校競爭力。值此之際，參考新興企業組織理論成為學校組織因應變革的措施之一 (林千瑄，2005)。張明輝 (2001) 指出未來學校教育所培養的人才，是需要面對無國界的競爭，攸關整體國力的提升及在世界各國中的競爭力。在「全球化」(globalization) 的發展趨勢下，負有人才培養責任的學校組織，似乎也應朝著更具效能的經營策

略而努力。

我國教育界在因應全球化而需面對提升教學品質與突破經營困境之下，各級學校紛紛採取策略聯盟的學校經營方式，其中最明顯的莫過於大學教育系統。我國大學在面對國外大學競爭壓力之下，為了提供學生更多元豐富的學習環境，以邁向一流大學的遠大目標，紛紛採取策略聯盟方式以求能有脫胎換骨的新氣象。例如技職體系紛紛成立南區技專校院校際整合聯盟、中區技專校院校際整合聯盟以及北區技專校院校際整合聯盟。高教體系也相繼規劃成立台灣聯合師範大學系統、台灣聯合大學系統、台灣綜合大學系統、台灣大學系統及台大北師學院策略聯盟。此外也有像為共同專業領域求資源整合的理工教學資源合作、學術合作協議及南區六所技專校院育成中心策略聯盟，為目前台灣高等教育發展策略聯盟之實例（謝宗穎、姜樹仁，2003）。而由以上實例可看出其目的皆是希望透過籌組策略聯盟的合作與分享方式，達成學術教育與研究品質的提升。

而在中小學方面，因應課程改革「九年一貫」教育政策之實施，教育部訂定「九年一貫課程」策略聯盟實施計劃，以期由教育行政人員、學校行政人員、中小學教師們集思廣益共同研擬課程推動辦法、研討課程推動可行策略、規劃相關配套措施並提昇課程承辦人員計劃能力。以台北市試辦方式為例，在台北市教育局九年一貫課程推動指導委員會下設置「九年一貫課程推動小組」，分設「行政規劃」、「課程研發」、「研習進修」、「諮詢輔導」及「教學資源」五組。並成立九個群組聯盟，指定九校為分區的中心學校，協助並輔導其他各校進行課程之推動，整合資訊建立以建立各校課程實施之經驗交流網路（林千瑄，2005）。

學校環境教育推動工作與策略聯盟的連結，始於 2000 年推動的「綠

色學校」。綠色學校推動採用「台灣綠色學校夥伴網路計劃」，透過網路平台達到分享與交流，運用網路媒介達成參與綠色學校計畫的夥伴關係建立，增加不受時空環境侷限的對話空間，以「提報分享」機制達成資訊與經驗交流的推動績效。而後的「永續校園推廣計畫」，也從計畫執行的第三年（93 學年度）開始，實施校際整合型的推動機制，進而帶動永續校園策略聯盟的產生。

我國行政院為了發展永續發展的環境教育，配合「挑戰 2008 - 六年國家重點發展計畫」，由教育部規劃「永續校園推廣計畫」，為建立一個進步、安全、衛生、健康、人性化的學習環境空間為主，並於擴大內需刺激景氣的期程內，加速推行校園公共工程改造計畫，藉由突破傳統校園封閉的環境與制式管理原則下，整合社區共同意識、建立社區風貌、拓展生態旅遊等課題，改造校園環境成為具有社區特質的公共活動空間，結合校園綠色技術實施應用，轉化國內相關產業技術，進而增進綠色產業推廣效益，落實擴大內需進而促進產業升級與提振國內景氣之功效，從而發揮永續台灣、環境教育之積極意義與促成教育改革之目的（教育部環境保護小組，2002）。

永續校園的成立，代表著擺脫以往只是藉由環境教育相關課程知識的傳遞，轉而藉由學校行政人員與師生，採取適當的經營管理與教育方式，在永續發展的概念下，維持校園的綠色生產消費運作並提供生態體驗環境，來達成學生永續概念的知識建構與環境行動的培養。此外，永續校園的角色與定位不僅僅是教育學生的場域，更具有發展成為社區永續發展教育教學點或地區生態旅遊點之功能，因此也負有社會環境教育的功能。因此，永續校園成立的意義，不僅僅在於推動正規的學校環境教育，更積極將非正規的社會環境教育落實於永續校園所在之社區，由永續校園為起

點，擴大至永續社區乃至於永續社會。在此之下，如何維持永續校園的經營與管理，並成為具特色的社區或地區環境教育學習點，儼然成為各永續校園經營者面臨的問題與挑戰。

為了結合永續校園學校之間知識的交流、資源的共享與經驗的分享，並共同發展永續校園特色，以達到永續校園永續經營的理想，在教育部訂定的「教育部補助地方政府辦理環境教育輔導小組計畫作業要點」第五點工作內容第五項提到：「協助所屬學校達成永續發展之校園，並指派已獲本部補助永續校園改造經費之學校，擔任負責協助其他學校成為永續發展之校園，並形成伙伴聯盟，建立分工合作、資源分享之伙伴關係。」

在教育部政策指導永續校園建立策略聯盟夥伴關係之下，許多永續校園學校也開始籌組策略聯盟，並共同擬定整合型的永續校園計畫案，建立起互相交流與資源共享的合作機制，同時也各自發展出屬於自身聯盟的永續校園特色。例如由台北縣平溪國小、石碇高中、深坑國小、深坑國中、福隆國小五校組成「106 策略聯盟」；台南市國立台南大學、南大附小、光華女中、勝利國小四校組成「古都城緣聯盟」；台南市安佃國小、安順國小、和順國小、長安國小四校組成的「綠精靈聯盟」等等，不但整合聯盟學校間的資源與知識交流，更能結合地方特色發展，成為良好的永續校園示範基地。

在策略聯盟夥伴關係引進永續校園的經營與發展之下，絕大多數參與永續校園計畫的學校皆是採用整合方式提出計畫申請，也就是建立在一種合作與資源整合的聯盟夥伴的關係。然而，學校透過籌組策略聯盟的方式，雖然確實可以提升教學資源與學校經營上的能力，但是由於不同學校之間仍有著不同的學校風氣與屬性，加上聯盟學校成員之間可能存在著信

任的問題以及對策略聯盟共識不一，若未能妥善處理聯盟之間的問題，不但可能未能完成籌組聯盟的預期目標，更可能加速聯盟的瓦解失敗。

研究者認為，永續校園的成立，不僅讓學校師生可透過親身體驗與操作過程達到永續教育知識的建構，更提供當地社區居民良好的環境教育學習場域，對於正規的環境教育與非正規環境教育皆有著莫大的推動效益。由於教育部的政策指導，鼓勵並要求參與永續校園計畫之學校以策略聯盟整合方式推動，主要用意在於建構資源共享與經驗分享機制，以求永續校園能永續經營與茁壯。但是這樣的政策對於實際經營永續校園的學校教育人員來說，學校間的結盟究竟是互相情投意合的「戀愛結婚」，抑或是不甘情願的「政策逼婚」，引起研究者進行探討之動機。根據著名的麥肯錫（McKinsey）經營管理公司指出，組織間進行策略聯盟雖有助彼此經營與成長，但由於組織間存在的許多不確定因素，也有高達 40% 的失敗率。而由企業界採行策略聯盟的經驗，聯盟內部成員對於共同願景的認可，常是決定聯盟成功的重要因素之一（吳克，2001）。教師們對策略聯盟理念不甚清楚、無合適專業對話地點、合作方式無法滿足所需等因素，皆會造成學校策略聯盟的困境（蔡明輝，2003）。

因此研究者認為對於現今永續校園採取策略聯盟整合的推動方式，有必要瞭解其執行概況、形成動機、伙伴選擇因素與聯盟類型，並探究存在著何種效益與困難、改善配套措施與以及教職人員對運用策略聯盟推動永續校園的認可，以作為永續校園策略聯盟永續經營的參考。本研究藉由「永續校園整合案期末報告書」等文獻探討分析，並採用問卷調查參與永續校園整合案的教職員之意見看法，以了解永續校園在進行策略聯盟的各項觀點。希望藉由實際參與永續校園整合工作教職員的觀點，彙整出對永續校園策略聯盟執行的結論，以提出具體可行的建議給參與永續校園整合案學

校以及教育行政單位參考。

第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究的具體研究目的有以下四點：

- 一、瞭解永續校園策略聯盟在整合工作上的執行概況
- 二、探究永續校園策略聯盟學校結盟的形成動機
- 三、探究永續校園策略聯盟施行的困難與效益
- 四、探究永續校園策略聯盟推動的可行配套措施與推動認可
- 五、比較不同人口背景變項對於永續校園運用策略聯盟的「形成動機」、「可獲得效益」、「執行配套措施」與「推動認可」之差異

第三節 研究問題

基於上述研究動機與目的，本研究對於策略聯盟運用於永續校園經營所欲探究的問題如下：

- 一、永續校園策略聯盟學校現行之執行概況為何？
 - (一) 永續校園策略聯盟的執行特色為何？
 - (二) 永續校園策略聯盟執行經驗看法為何？
 - (三) 永續校園策略聯盟類型為何？

- 二、 永續校園策略聯盟在教育部政策性指導之外，還存在著哪些形成動機？
- 三、 永續校園策略聯盟學校在推動上遭遇到的困難與效益為何？
- 四、 永續校園策略聯盟學校在整合推動上可行的配套措施以及教育人員對運用策略聯盟整合推動永續校園的認可為何？
- 五、 不同背景教育人員對於永續校園運用策略聯盟的「形成動機」、「可獲得效益」、「執行配套措施」與「推動認可」之差異情形何？

第四節 名辭釋義

一、「策略聯盟」(Strategic Alliance)

指兩個或以上的組織為達成共同的策略性目標所訂定的一種合作協議。在企業界，策略聯盟的合作夥伴在生產、市場、資金或技術上合作，以加強實力對抗競爭對手。藉著策略聯盟，企業可以互補長短，分享資源，達成共同的目標（黃玉利，2003）。

二、學校策略聯盟 (School Strategic Alliance)

根據蔡鳳薇（2003）針對學校策略聯盟的定義為兩個以上獨立的學校，彼此分攤生產成本，降低風險或是以合資的方式進行，為達成整體目標或共同利益，成員間基於相互利益集合交換或整合學校之資源，做資源分享及互補，學校間資訊科技技術的交流。藉由學校策略聯盟塑造強而有

力的學校形象，增進學校的競爭力，並進行正式的契約合作關係。

本研究「永續校園策略聯盟」指的是依照教育部政策指導，參與永續校園計畫之學校中，以整合案方式與他校共同提出計畫申請，乃是永續校園策略聯盟。

三、永續校園（Sustainable Campus）

永續校園包含軟體與硬體兩部分。在硬體方面含括「生態環境恢復與維護」以及「永續建築」兩大項目，從瞭解自身校園地域、文化、歷史與生態等特色，從而創造出完全不同且多樣的校園環境。而在軟體部分，配合九年一貫課程實行，各校對應校園環境改造，創造出各校教學特色的教學教材，未來更可配合鄰近不同教育特色的學校，更能形成緊密的環境教育聯絡網（引自 http://www.esdtaiwan.edu.tw/mainpage_c/introduction.asp）。

第五節 研究限制

本研究主要目的是瞭解永續校園策略聯盟的執行現況，以及藉由主要參與永續校園整合工作之學校教職員，對實施策略聯盟的看法以及探討聯盟類型與配套措施等，研究方法採取文獻分析與問卷調查兩種方式，有以下幾點研究限制存在：

一、研究時空上的限制

由於研究者背景以及研究區域時間經費上的限制，研究者未能實際參與 93 與 94 年度永續校園策略聯盟整合活動與進行長期參與觀察，只能藉由相關文獻蒐集與調查方式獲得研究結果，在研究上採用橫斷面調查方

式，為目前對運用策略聯盟於永續校園推動的看法。

二、研究方法上的限制

本研究蒐集資料係彙整相關文獻資料並由問卷調查而來，因此研究問卷的結果不免受到當時回答者時空背景之主觀判斷以及受測意願高低所影響，對研究問題之瞭解深度亦不同，因此研究結果解釋可能導致推論上之偏頗。此外，研究問卷問題設計採自學校策略聯盟相關文獻與 93 年度永續校園整合案報告書，因此問卷問題深度無法如質性深度訪談般深入。

三、研究對象的限制

本研究調查對象為參與永續校園計畫整合案之學校教職員，未包含與永續校園策略聯盟相關之所有主體，包括學生、家長與社區居民與相關支援單位等人員組織，因此無法完全深入探究所有相關主體對永續校園實施策略聯盟之看法與意見。