

## 第二章 文獻探討

本章依據研究目的，共分為三節，第一節探討學校策略管理，主要目的在瞭解策略管理之意涵與學校策略管理之現況。第二節探討學校策略管理之相關研究，主要目的在瞭解策略管理之理論與實施步驟。第三節探討學校策略管理之實施歷程，以 A 個案學校為例，主要目的在瞭解學校實施策略管理之成效與困境。

### 第一節 學校策略管理

學校組織在多元、民主、開放之社會中，具有相當之複雜性，加以全球化、e 化、少子化之外在環境快速變遷的影響，學校教育生態環境遭受巨大之衝擊和嚴厲之挑戰。此際學校決策者，不能以不變應萬變之心態消極因應，而該審慎評估情勢，主動積極地面對問題，採取有效之管理策略，以適應社會環境之變遷。吳清山和林天祐(2001)亦認為值此教育改革如火如荼推動之際，以及社會快速變遷的時代，學校領導者如能採用策略管理，執行各種變革策略，善用學校教育資源，強化學校成員教育改革動力，則將更能發揮學校教育績效。綜言之，策略管理對於中小學校長經營學校確有其參考價值。

#### 壹、策略的意涵

策略 (strategy) 一詞，源自希臘文之 strategos，意為將軍，英文意指當將軍的藝術，引申為組織中最高層的管理(引自江志正, 1997)

策略的發展是以政策(或目標)及資源(力量)為依據。政策確定後，須細察其對各層面可能造成的影響，並正確評估各有利和不利條件，並據以發展出不同的方案，其中利之最多、弊之最少、機會最佳、威脅最小的方案就成為最佳策略(林天祐，2002；周郁崑，2000)。

策略是達成目的或目標的一種手段、方法或規劃的過程，會隨著內外環境因素之改變而調整，從歷程來看，也是一種改造或變革。旨在運用過去及現在的訊息，判斷未來可能的發展，以理出最可能達成目標之方案(林天祐，2002；蓋浙生，2002)。

策略是評估並界定企業的生存利基，建立並維持企業不敗的競爭優勢，以達成企業目標的系列重大活動，及形成內部資源分配過程的指導原則(吳思華，1996)。

策略隱含的是引導的哲學、關鍵的政策、組織設計、以達到任務、目標的總體行動計劃。換句話說，策略是做決定的過程，著重在發展長期目標、調整或結合組織功能及因應環境變動性以達目標(Hrebiniak & Joyce 1984)。

策略的本質就是「選擇不做哪些事情。」，就是在競爭的過程中所做的取捨(吳天方、郭淑惠，1999；Porter，1996)。

策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡(司徒達賢，2003)。

策略是表達組織有系統長期性思考的一個主要關切，做為組織面對愈來愈不確定的未來時的行動與思考指引(Nutt & Backoff，1992)。

策略就是企業行為的最高指導原則，其特質包括：1、策略是做對的事情，而不是僅將事情做對；2、策略是執行長的觀點；3、策略

是長期承諾；4、策略要知所取捨（湯明哲，2003）。

綜合上述學者之定義，本研究將策略的內涵歸納為：「策略是辨識組織環境，以營造競爭優勢的行動方針。」

## 貳、策略管理的意義

策略管理旨在配合組織內外變化，而以策略導向未來欲達成目標的歷程。亦可定義為：「是一種企圖以某種方法結合組織中質與量的資訊，以在不確定的情況下來獲得有效的決定」（江志正，1997）。

策略管理是藉由維持和創造組織目標、環境和資源的配合，以發展出策略的一種管理程序（湯堯，2001a）。故策略管理是為了達成組織目標，一連串引導組織發展出有效策略之決策和行動。

策略管理是一種規劃活動與領導效能融合的整體管理概念。也是一種管理模式。只有當組織的領導者感受到策略思考與長程規劃的必要性時，策略管理技巧的科學性才能配合領導效能的藝術性而發揮應有的力量（黃朝盟，2000）。

策略管理乃組織是否能夠生存進而獲得卓越績效的策略和行動，這個過程，稱為「策略管理」（吳天方、郭淑惠，1999）。

策略管理係指組織運用適當之分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標之過程（林天祐、吳清山，2001）。

策略管理乃以策略為核心的管理型態，重視規劃、組織、引導、控制及發展之程序，其目的乃希冀組織能以此種管理型態，順應內外部之變遷，開展組織願景，創造競爭優勢，使組織能夠永續發展（張仁家、趙育玄，2001）。

策略管理可以說是管理整個策略的形成及執行的過程，包括了策略的內涵(content)及形成策略的過程(process)。策略的內涵指的是企業要採取的策略行動，但策略決策需要經過組織的決策過程及分析的過程，策略形成之後，最大的挑戰就是執行的問題，在企業設計策略之後，還要重新建立組織結構，創造企業獨特的文化和價值觀，建立配套的激勵制度，制定功能部門策略以使整個策略得以實現，這整個分析、成形、決定、執行的過程就是策略管理（湯明哲，2003）。

故綜合上述學者對策略管理之看法，本研究將策略管理定義為：  
「策略管理乃結合管理之科學方法與領導之藝術，體察組織需求、偵測環境變化，運用策略性思考規劃組織方向，取得競爭優勢，並和成員共享願景成立團隊，達到組織目標的過程」。

### **參、策略管理在學校經營之應用**

隨著社會變遷及品質管理理念之成熟，學校經營績效成為學校本身追求的目標和各界重視的課題。如何蒐集分析內外部資訊，以掌握顧客（家長及學生）需求，發揮「思患預防」的功能，並整合學校團隊成為學習型組織，策略管理是值得採行的方法（林天祐，1998）。

## 一、策略管理在學校經營應用之情形

吾人在評析與探討學校運用策略管理之現狀，發現從「產學合作」、「小校合併」、「學校轉型」及「社區總體營造」中，約略可見策略管理之概念。從「家長教育選擇權」之風潮中，可窺見教育市場化之影響。以「產學合作」與「策略聯盟」為例，有來自資源互補的思考。而「小校合併」及「資源整合」則有規模經濟之概念，再以「學校轉型」與「社區總體營造」而言，更是學校評估外在環境變化，將社區與家長之資源導入成為教育伙伴，以求變革而讓學校之經營重生。

企業中的策略管理，其經驗理論指引學校實務的方向，其策略性思考，和主動認知環境的精神，使學校效能有所增進，其效率、競爭力、步調更是學校的借鏡。故綜觀學校運用策略管理之情形，是有跡可循的，然目前仍缺乏一套有系統之策略規劃和慎密之教育市場分析。

## 二、策略管理在學校經營所面對之困境

策略管理在教育上之運用，提供的未必是一套完美的管理模式，而是有其可鑑之處。其能提供予學校經營者一個方向，但不盡然要走相同之模式；學校本身可依組織性質，自行決定學校之未來規劃。因教育領域與企業性質分殊，是無法全盤移植的。

黃朝盟（2000）即指出，企業界的策略是選擇一個能夠幫助組織獲取最大的市場佔有率，並擊潰市場中之競爭者的策略。基本上，此

種「擊敗對手」的概念對公共組織而言多不適用。企業的好戰精神、擊敗敵人的作法並不能適用於學校。司徒達賢（2003）亦指出，與其他企業管理領域相比，策略管理最大的特色或問題就是牽涉的層面太廣，所涵蓋的變項太多，決策之間的關聯太密，所考慮的時間幅度太久，策略管理除了強調思考方法之外，也需要大量的個案研究。陳長青（1996）亦指陳，策略管理這個有秩序且合理的系統，可能與學校組織決策方法並不吻合，學校決策多半與危機處理有關，並且對達成目標缺乏一致的看法、某些管理者雖然不寫計劃，卻對組織未來有明確之認知，再加上策略管理，有著決策風格之差異，讓策略管理之運用，似乎困難重重。

學校在採取策略管理時，常遇到之障礙有：（一）組織結構之僵化，使團隊工作不易進行。（二）目標的分歧（三）缺乏獎賞機制（四）缺乏對資源需求的知覺及資源運用無彈性（五）經費、人事、法令限制過多（六）對校長而言，因遴選制度而產生任期之限制、對組織成敗之壓力太大，為獲得利益團體之支持，大多傾向保守。（七）學校歷史與文化，每個學校都有一部悠久或象徵性的校史和根深蒂固的組織文化。然策略管理本身具有革新之特質，和傳統之學校文化，可能有許多衝突之處。

歐用生（1998）指出，學校文化的再生，價值、信念、行為，和其它規範的、文化的改革，比結構的改變更複雜、更需要加強。以改變老師之個別性和孤立文化為例，尚需設計一些策略性的支持。Lorsch

(1985)亦指出,「策略的近視」,由於策略施行所需之假定、價值觀、做事方法,和組織現存之假定大相逕庭,而造成此等饒富意義的策略無法施行(引自林易蓉,2002)。

另外近年來,學校被定義為「社區共同體」、「沒有圍牆的學校」,在學校行政方面,家長會、教師會、行政單位三足鼎立,學校不再是獨立的王國,而是眾聲喧嘩的共同體,學校內外充斥著利益團體監督學校,讓學校之經營,面臨更多人情上之壓力和限制,故為達到學校之組織目標與均衡利益,亦必須花費許多時間於溝通與磋商。

吳明隆(1996)指出,國民中小學學校行政運作過程中,主要之壓力團體來源有五種;即民意代表、輿論、家長及社會團體、利益團體及上級行政機關五種,其中上級行政機關,常作為前四種壓力團體,作用於學校之「中介壓力源」,憑著正式組織之權力運作歷程,施壓於學校。

## 第二節 學校策略管理之相關研究

面對知識化、e化、全球化之終身學習及高度參與的時代。培育具創造力、競爭力之高素質人才,是眾所關心的議題。從學校經營與管理的發展趨勢而言,學校行政之型態,已由「事務性」的靜態管理,逐漸地轉變為現代化之「人際關係」、「資源」與「技術」的動態經營。故新時代之學校經營策略,必須能適應社會環境的變遷,且於達成品質與績效外,更可引導前瞻性的發展策略。故學校策略管理相關理論

之探討，與運用策略管理於學校經營上，是現階段學校因應快速變遷下之學校校務發展與創造學校的價值和效能的可行方向。

## 壹、學校策略管理之理論分析

### 一、經營策略之理論

司徒達賢(1999)在《非營利組織的經營管理》一書中，提出 CORPS 經營管理模式，認為非營利組織具有五項基本要素：

C：clients，服務之對象。

O：operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者。

P：participants，參與者，含專職人員與志工。

S：services，所創作或提供之服務。

在學校裡，C 就是學生；O 就是組織與計畫；R 就是經費預算；P 就是教職員工、學生以及學生家長；S 就是行政服務、教學服務。而 CORPS 模式的基本運作程序，就是：「結合人力資源(P)、財力與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某一些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。」故就學校情境而言，運用 CORPS 模式運作，就是：「結合教職員工(P)、經費預算及社會資源(R)、經由計畫、執行、考核的組織運作(O)、創造有價值、有創意的各種教學活動(S)、以服務學校中的每一位學生(C)。」

湯堯(2001b)鑑於臺灣加入世界貿易組織(WTO)及因應知識經濟時代(knowledge-based economy)之人力培養需求，認為高等教育



之經營形態將產生劇烈之變革，而提出大學院校應該針對學校本身內、外部環境資源，進行 SWOT ( Strength , Weakness , Opportunities , Threats ) 分析，以具體確立學校經營及行銷策略組合；並以外部環境的機會與威脅及內部資源的優、劣勢來分析高等教育的經營策略：

#### (一) 外部環境

- 1、機會：目前社會愈來愈重視教育改革，並以積極及主動的方式參與，學校應把握住這機會，將辦學理念與社會脈動作互動，呈現自己特色。
- 2、威脅：教育改革重視國民義務教育，但地方財政困難，中央必須肩負教育經費，使得高等教育經費被壓縮，加上缺乏資源合理化分配的因素下，出現經費短絀的窘境。

#### (二) 內部資源

- 1、優勢：部份學校在師資結構皆優於一般學校，可在多元化、跨領域學程、研究人才培育等方面發展。
- 2、劣勢：部份學校由於學生人數多，校園過於擁擠，校舍及活動空間不足，解決校園土地擴充的問題，是最大的挑戰。

高等學校的經營策略，經由 SWOT 的策略分析，瞭解到外部環境的機會與威脅，內部資源的優劣勢，對於學校本身的定位走向及經營策略的選擇，提供經營規劃上的依據，也提供其他研究者對學校經營研究的分析方向。

鄭燕祥 (2001) 於《學校校能及校本管理發展的機制》一書中，

提出學校策略管理的環境分析 ( Environmental Analysis ) , 主要是分析並反思對學校有決定性影響的內外環境、學校 ( 包括有關學校成員 ) 本身整體情況及這環境下的學校使命及目標。此階段所分析的是內外環境的優勢 ( Strengths ) 、劣勢 ( Weaknesses ) 、機會 ( Opportunities ) 及威脅 ( Threats ) , 也就是 SWOT 分析 ( SWOT Analysis ) ; 分析結果將作為計畫階段的基礎。而外在環境包括社會、政治、經濟、文化及科技的發展、他校的競爭、家長及社會人士的期望、區內學生人數的估計、教育改革、教育政策 等。內在環境方面,可針對人力資源、財政資源、物理資源、招生情況、學校氣氛、各種教育方案等作出分析。

林天祐 ( 2002 ) 提出 SWOT 分析在校務發展的運用,認為校務發展策略 ( school development strategy ) 是指運用學校內、外資源與力量,達到學校發展願景及目標的指導原則,以解決學校現存問題,並追求未來發展的方向。而學校在進行 SWOT 分析時,要把握以下要領:一、S ( 有利因素 ) 分析,即在找出達成某一目標時,學校內部重要的有利條件,包括最大優勢以及最好的表現;二、W ( 不利因素 ) 分析,即在找出達成某一目標時,學校內部的最大弱點,以及表現最差的部份;三、O ( 外在機會 ) 分析,即在分析達成某一目標時,未來的發展趨勢與潮流,以及政府的政策等,必須加以體察因應的外在因素;四、T ( 外在威脅 ) 分析,即在分析達成某一目標時候,學區環境所帶來的限制,以及社會環境發展帶來的衝擊等學校必須面對的外在條件。

綜合上述學者對學校經營策略之研究，將策略管理之概念運用於學校之經營策略，將是學校健全發展及提高教學品質的重要策略，其理論依據與採用之經營策略分析方法，認為需針對學校內部資源包括人力資源、財政資源、物理資源、招生情況、學校氣氛、各種教育方案等的優、劣勢；外部環境包括社會、政治、經濟、文化及科技的發展、他校的競爭、家長及社會人士的期望、區內學生人數的估計、教育改革、教育政策等的機會與威脅進行分析，正是研究者值得參考與借鏡之處。

## 二、策略管理的步驟

蘇拾忠 (1994) 指出策略規劃的一般程序如下：(一) 策略認定；(二) 環境分析；(三) 資源分析；(四) 差距分析；(五) 策略方案；(六) 策略評估；(七) 策略選擇。

吳清山和林天祐 (2001) 指出基本上，一套完整的策略管理程序，可以歸納如下：(一) 界定組織目標；(二) 進行 SWOT 分析；(三) 形成策略；(四) 執行策略；(五) 成效評估。

戴國良(2004)認策略管理的基本架構與制定程序，大致上，可以區分為三個步驟：(一) 策略的制定及形成(formulation)；(二) 策略的具體化方案與可執行化(implementation)；(三) 策略的效果評價、管理與改變再調整(evaluation & adjustment)。

林易蓉(2002)整理周郁岷(2001)、陳長青(1996)、Johnson & Scholes (1993)、John & Mauriel (1989)等學者對策略管理模式之看法，將策

略管理的步驟歸納為：

(一) 確立組織目前之使命與目標。(二) 外部環境分析。(三) 內部環境分析。(四) 結合自我評估和 SWOT 分析以形成策略。(五) 執行策略。(六) 再評估策略。其中(一)至(四)的程序屬於策略規劃 (Strategic planning) 的範疇。

茲分述如下：

#### (一) 確立組織目前之使命與目標

每一組織都有其任務目標 (mission)，管理者必須對組織的本質深思熟慮，以確立組織使命。John & Mauriel (1989) 指出學校教育本身是非常複雜的過程，過度簡化學校使命和特性是危險的。故必須將教育夥伴的理想納入考慮，得到教職人員、家長、社區的認同，此為策略管理的第一步。

#### (二) 外部環境分析

在管理行動中，組織環境均有其重要限制，故分析組織環境是重要之策略過程。學校外部環境分析，通常分為鉅觀環境分析、微觀環境分析。鉅觀環境分析即大環境分析，包含科技、經濟、政府、文化、人口等層面，舉例來說，學校的策略規劃不能違背教改潮流和教育法規等。微觀環境分析包含學校地理環境、顧客 (學生、家長) 分析、競爭對手分析等。上述如地理環境、家長社經背景、交通、法令等因素，都可能成為學校經營的機會點或威脅點。

#### (三) 內部環境分析

了解學校組織資源以分析組織優勢、劣勢是內部分析之主力。通常學校資源包涵人力資源、有形資源、精神資源三部分。人力資源包含學生、教職員的背景、資歷、社經背景、表現、管理能力、行政溝通與協調、教師士氣、服務熱忱、績效等等。以有形資源而言，大致上是校地、建築、校務基金等，精神資源可說是所有人員的精神指標，包含學校優良的校風、聲譽、悠久的歷史背景、光榮事績等，精神資源屬於學校組織文化的一部分，需要敏銳觀察力，甚至必須仰賴學校資深人士，管理者才能運籌帷幄。上述因素都有可能成為學校的優勢或劣勢點。當學校藉由 SWOT 分析了解內部資源之優勢劣勢後，即可選擇有益的價值活動作為學校的未來發展途徑；例如學校可以營造雙語環境以吸引學生就讀等。

#### （四）結合自我評估和 SWOT 分析以形成策略

SWOT 分析是結合內外環境分析，綜合分析以獲得組織發展的策略基礎。原始的 SWOT 分析是根據平面坐標的性質，依機會、威脅、優勢、弱勢點劃分四個象限。以學校而言，當學校處於第一象限（機會與優勢）時，屬於最佳的利基點。例如法令鬆綁或得到經費支援。學校若處於第四象限的不利狀況時，學校可能必須再次評估方案，可能延遲實行，或尋找策略克服。學校處於外部機會點與威脅點、自身條件有利與有弊的環境交界中，如何交叉分析出最適當的利基點，以成為學校未來發展之憑藉。在策略之形成歷程中，學校之特色亦在此際被建構出來。

## （五）執行策略

策略形成後，必須執行以下三項任務：1、規劃分配組織資源。2、組織結構設計。3、管理策略變遷。茲分述如下：

### 1、規劃分配組織資源

學校經費來源固定，因此學校為了使校務規劃能順利進行，必須開發資源、整合現有資源，並且公平合理分配學校資源。以資源的開發與整合為例，行銷是教育現在和未來的走向。服務對象的多元化、傾聽教育夥伴的聲音、關心利益團體的需求是學校的新課題。唯有學校不斷改善服務品質，才有源源的資源挹注。

### 2、組織結構設計

面對 E 化時代與教育改革浪潮之衝擊，學校於組織變革上，均朝向有機、專業、組織扁平化與團隊模式發展。然因現行法令之限制，決策者可由現有之組織架構上，做業務之重新劃分與授權，以兼顧時效與實務之可行性。

### 3、管理策略變遷

因領導者之決策傾向，常潛藏有個人偏好和觀點。此情境雖使其覺得舒適、最有活力，然卻可能成為其盲點與絆腳石。因此，Bolman & Deal（1984）認為利用結構，人力資源，政治，象徵符號四個觀點能觸發想法創造變革的動力。

## （六）再評估策略

由於競爭環境不斷變動、法規修改、學校成員與教育夥伴的期望

與需求一直改變、學校擁有的資源和條件並非永久性存在，策略檢核必須常常進行，策略的評估程序是如上述程序的重新運作，以對目標作全面的檢討。江志正（1997）指出策略管理具有動態性和繼續性的特質，任何一個重要因素的改變會假使其他因素改變，因此必須持續評鑑，策略管理從未有真正的結束。

參酌上述學者對策略管理之觀點，本研究認為學校策略管理，可分為三個步驟：一為策略形成：包括學校組織目標的確認、學校組織內外部分分析及策略選擇。二為策略執行：結合及運用學校組織各種資源，執行策略。三為策略評估：策略執行後要加以評估，以作為修正及擬訂下次策略的參考。

## **貳、學校策略管理與 SWOT 分析**

### **一、SWOT 分析的意義**

SWOT 分析是策略計畫者利用來辨識、蒐集、監控、分析和綜合存在於組織內、外在環境中優勢、劣勢、機會、威脅相關資料的一個過程，使組織能夠訂定充分利用組織優勢與環境機會、並克服組織弱勢或將環境威脅降至最低的策略，使組織達成願景的可能性增至最大（Roger & Jerry，1991）。

SWOT 分析是一種工具，組織藉由 SWOT 分析，有助於獲得足夠的資訊並對組織所面臨的情勢加以判斷，藉此組織可以採取適當的行動將組織的機會發揮至最大限度，而避免組織的威脅（Williams，1996）。

SWOT 分析通常是形成策略的起始點，在 SWOT 分析中，完成組織使命的最佳策略：必須能（1）善用組織的機會與優勢，並能（2）化解組織的威脅及（3）規避組織的劣勢（方世榮，1999）。

SWOT 分析意旨一個組織不管是營利（如企業）或非營利（如政府機關、文教團體），評估其組織本身的強處、弱點及其所處的外部環境所存在的有利機會及不利威脅，是一種分析的概念與方法，可以用在組織，作為策略擬定時的重要參考（方至民，2000）。

綜合上述不同學者之觀點，S、W、O、T 四個字母所分別代表的意義為組織內在環境的優勢（優點、有利條件）、組織內在環境的劣勢（缺點、弱勢、弱點、不利條件）、組織外在環境的機會（契機）及組織外在環境的威脅（危機）。故許多組織將 SWOT 分析當成策略管理/規劃時的首要步驟，是組織用來辨識、蒐集、控制、分析與綜合環境條件相關資料的一個過程，主要的目的為針對組織所面臨的內、外在環境加以檢視，找出組織內在環境的優勢與劣勢、外在環境的機會與威脅，SWOT 分析的結果，可作為願景及目標的修改及訂定策略方案的參考，最終的目的在訂出充分利用組織的優勢與外在環境的機會、並克服組織的劣勢與將威脅的影響降到最低的策略，適用於有明確之競爭者的組織或機構。

## 二、學校策略管理與 SWOT 分析之關係

學校策略管理旨在運用管理的理論與技術為基礎，因應校務發展的需求，協調學校成員間之互動與合作，以創造學校之價值與效能，



管理理論歷經不同階段的發展，在內涵方面，其發展趨勢從固定的績效管控朝向動態的策略管理，故學校的策略管理是運用策略管理的理論與技術，以應付變化不定的環境，以求學校的永續經營。

學校策略管理的過程包括策略形成、策略執行與策略評估，而 SWOT 分析即為策略形成中，評估所處內、外環境的重要分析架構，組織在進行策略管理時，必須利用 SWOT 分析的結果，形成一套建立在組織優勢、利用機會、對抗威脅與克服劣勢的策略，以因應環境的變遷。

Melcher & Kerzner (1988) 根據 Andrews 的理論及 Porter (1985) 之五力分析模式，提出一套產業環境的分析方法，將產業環境分成：(一) 內部資源：產品議價能力、替代性產品、競爭對抗強度、進退障礙等。(二) 外部環境：總體環境（法律、社會、經濟、政治、技術）及產業市場（供需、定價、規模與成長率、區隔）等。

以分析產業現有的優、劣勢（S、W）及未來將面臨的機會與威脅（O、T），找出產業的競爭力，並將 SWOT 分析之定義如下：

#### (一) 外部環境

- 1、機會（O）：所謂機會是企業在所處環境中最適合的定位，主要趨勢是機會的來源之一，市場區隔、競爭的改變、管理的情境、科技的改變及供應商的關係和消費者的改變等項目的檢視，均是代表企業的機會。
- 2、威脅（T）：所謂威脅是企業所處環境中最不適合的定位，威脅是

指主要妨礙企業目前想要的位置、新競爭者的進步、市場成長緩慢、供應商或消費者的議價能力增加、科技的改變、新的或修正的法規等等項目的檢視，均是代表企業的威脅。

## （二）內部環境

- 1、優勢（S）：所謂的優勢是指與競爭者相較之下及市場需求的資源優勢，當企業在市場一個相對優勢時，它是一個特殊的能力。優勢可以由企業內部資源及內部有效的能力來提升。
- 2、劣勢（W）：所謂的劣勢是指與競爭者相較，企業內部的資源或能力的限制或不足。David(1998)在內外環境評估方面，將其區分為：外部環境包括：「經濟力量」、「社會文化及人口與環境」、「政治及法律」、「科技」、「競爭力」等五項；內部資源則包括：「管理」、「行銷」、「財務會計」、「生產作業」、「研究發展」、「資訊系統」等六項。

學校與一般正式組織一樣，為了兼顧組織的有效運作與發展，學校組織也會有嚴密的組織結構，及固定、繁瑣的行政程序。學校為了達成組織的目標，無論在教學上、行政事物上均趨向於運用有效率的科學方法，一切措施與制度力求客觀、公正及嚴格的標準化，此即學校組織的科層化特徵。因此學校組織若能適當的引用企業管理觀念於

學校經營，將有助於辦學績效。可見企業經營策略運用於學校的經營是時代潮流也是提升辦學績效的方式。

本研究根據上述學者之理論，將企業經營策略之 SWOT 分析，運用在學校組織之定義敘述如下：

(一) 內部資源：包括學校設備、組織結構與管理、教學成效、人力資源、財務狀況等因素。

1、優勢 (S)：學校經營優勢是指學校本身內部資源具備之特色，在同級學校的比較下佔有相對的優勢，值得強化推展。

2、劣勢 (W)：學校經營劣勢是指學校本身內部資源呈現不足或限制，在同級學校的比較下，處於相對不利的劣勢，應改進及加倍努力。

(二) 外部環境：外部環境是指包括國際趨勢、法令政策、社會文化、科技因素、校際競爭等因素。

1、機會 (O)：學校經營機會指學校在所處的外在環境中，屬於最適當的定位，獲得各界有利的支持，值得掌握並大力擴展，是學校經營的最佳機會。

2、威脅 (T)：學校經營威脅指學校在所處的外在環境中，屬於不適當的定位，遭受各因素的阻礙，需要極力尋求對策解決，是學校經營的最大威脅。

### **參、學校策略管理之實務探討**

張力允 (1999) 的研究認為，公立學校在政府收支預算體制下，皆缺乏追求績效的誘因，而私立學校在自負盈虧之壓力下，追求經營

績效的效率相對高於公立學校。故學校的經營策略取向上，公、私立學校處於外在環境不同的因素下，所獲的資源相對的不同，公立學校在經費由政府撥付的優勢條件下，經營策略取向以學術研究提升經營績效，私立學校則以增加學生數以擴增經費來源。

戴明國（2000）於「綜合高中經營策略之研究」的研究結果中發現綜合高中之經營應以：（一）「安排取代支配」之資源運作策略。（二）「協商取代管理」之激勵運作策略。（三）「協同取代分工」之分權運作策略。（三）「專業取代制度」之權責策略。故經營策略分析運用在綜合高中經營規劃及建議上，具有高度的參考價值。

周少凱（2001）在建立技專院校經營策略形成架構方面，以 SWOT 分析來確認經營成功的關鍵因素，得到決定策略實行的優先順序，用以發展出學校經營的行動方案。

曾清來（2002）運用 SWOT 分析，探討私立高中職學校經營策略的決策過程中發現：（一）私立高中職學校經營面臨嚴厲挑戰；（二）私立高中職學校運用 SWOT 分析，並分別採取多種經營策略；（三）參與決策之成員不同而引發不同決策過程；（四）因主導經營決策者不同，形成不同決策類型。並綜合研究結果提出三項建議有：一、私立高中職學校因應教育大環境之變革應建立良好公共關係、提升教學品質、塑造學校良好形象、強化經營體質。二、學校應運用 SWOT 分析，了解經營環境的衝擊，發展有效經營策略，提升競爭力。三、學校應擴大經營決策參與層面，共同產生和評鑑決策方案，創造學校競

爭優勢。

綜合上述之研究發現，學校運用 SWOT 策略分析，確能瞭解學校經營所面臨之外在環境變遷所帶來的衝擊，並可產生有效經營策略。這些實務運作之研究，確立了在學校經營策略使用 SWOT 分析的方法與步驟，並印證了 SWOT 分析在教育機構運用的可行性與成效。本研究以行動研究分析探討國民中中學校長之學校策略管理模式，期望對學校經營者有所參考。

### 第三節 A 個案學校策略管理之評析

教育改革是促進教育進步與發展的原動力，其最終的目標，在於改善教師的「教」與學生的「學」，以提昇教育品質，使教育改革的具體成效，落實於學校中。而學校策略管理之過程中，經 SWOT 分析後，瞭解與體察學校組織環境之情境，領導者之策略性決策，即建構在學校組織之優勢上，採取策略行動對抗可能之威脅，且克服學校組織之劣勢，以謀求學校組織之長期發展，達成新時代之教育目標。

本節主要重點在介紹 A 個案學校之背景及學校策略管理歷程與成效。全節分二部分討論，第一部份為探討 A 個案學校之背景與問題，利用 SWOT 分析以瞭解 A 個案學校之環境因素與面臨之問題。第二部份為探討 A 個案學校實施策略管理之歷程與評估策略管理之成效。

## 壹、學校背景與問題

### 一、學校背景

#### (一) 學校歷史

- 1、創校：民國五十八年成立
- 2、前身：圓山公學校（現為臺北市立士林高商）
- 3、校慶：十一月
- 4、校訓：誠 樸 勤 勉
- 5、社區：臺北市大同區（俗稱大龍峒）本校校址為臺北市大龍街 187 巷 1 號，屬大同區，位於臺北市北部，近高速公路重慶北路交流道，鄰臺北捷運圓山站，交通便捷。本校與大龍峒史蹟人文薈萃，結合成『大龍峒文化區』 - - 包括臺北孔子廟、保安宮、老師府、文昌祠、圓山育樂中心、美術館、圓山大館店、中山足球場、太原五百完人紀念碑、大同區行政中心 等，構成多機能的文化社區。自古有『五步一秀，十步一舉』之美譽。

#### 6、社區情況

(1) 學校位於文教區,本土文化資源豐富；家長社經背景中下居多，而且大多忙於生計，比較無暇關切學生在校的表現，惟近年來具備社區意識之家長日增，關心學校教育，有利發展學校與家長之合作關係。

(2) 社區老舊公共設施較少，人口外移且人口層老化，而學齡人口減少，造成班級人數逐年下降。學生家庭結構新舊夾雜，傳統與新潮

並存，交流不積極且教育理念不一致，造成學生適應困難。

(3) 周邊學校林立，家長選擇性多，優質學生較易外流。如能行塑以心教育的理念落實於師生教學活動中，共謀學校本位經營計畫，營造學習型學校為特色，並爭取家長的認同。

## (二) 學校演進

A 個案學校成立於民國五十八年八月一日，由首任校長陳 先生籌備開創學校事宜，借用臺北煙廠舊址辦公，於八月二十日借用大橋國小大禮堂辦理第一屆新生報到，新生男女計十九班，學生 883 人，教職員工 59 人。翌年八月奉令遷入蘭州街（原市商校舍）現址，作為個案學校校舍，學校發展迅速，學生人數倍增，校舍不符使用，於六十年奉令增建教室三十八間，六十一年又興建木工、金工、電工、生物、物理、化學、烹飪、縫紉等專科教室，七十五年興建游泳池，學校設施大致完備，校務校譽，日愈興隆。

自民國五十八年八月一日創立，歷經首任校長陳 先生暨林 先生、徐 女士、呂 先生、丁 先生與現任校長施 女士等多位教育家用心經營與全體師生與家長的努力下，深受社區家長支持、社會肯定。

個案學校曾有輝煌成就，栽培無數菁英（有市議員、演藝界明星、社會名人等）。但在社會環境變遷下，部分學生之偏差行為，諸如打架、鬥毆、抽煙、出入不適當場所等，讓社區對學校留下負面之刻板印象，而家長在傳統思維下，認為「高升學率=明星學校」，致關心學

生學業成就之家長，紛紛將所謂「優秀學生」(具學術性向子弟)，想盡辦法遷移戶籍、轉入其所認定之學校就讀；產生學生數與學區人口比例失衡的現象。且都市發展結果之商業區轉移、違建戶拆除、學區內學校過度集中，位置相近，學區重疊，家長具有較大的選擇機會，致學生逐漸流失，學校規模遞減，日益萎縮。回顧校史，學校興盛時期班級數超過 60 班，學生數超過三千人，而後每年遞減，至研究者 2001 年 8 月 1 日接掌校務時，班級數已降至 23 班(普通班 21 班、資源班 2 班)，學生數五百多人。

### (三) 學校現況

- 1、學校面積：24843平方公尺
- 2、教職員工：65人
- 3、普通班：21班
- 4、學生人數：500餘人



## 5、學校行政組織圖

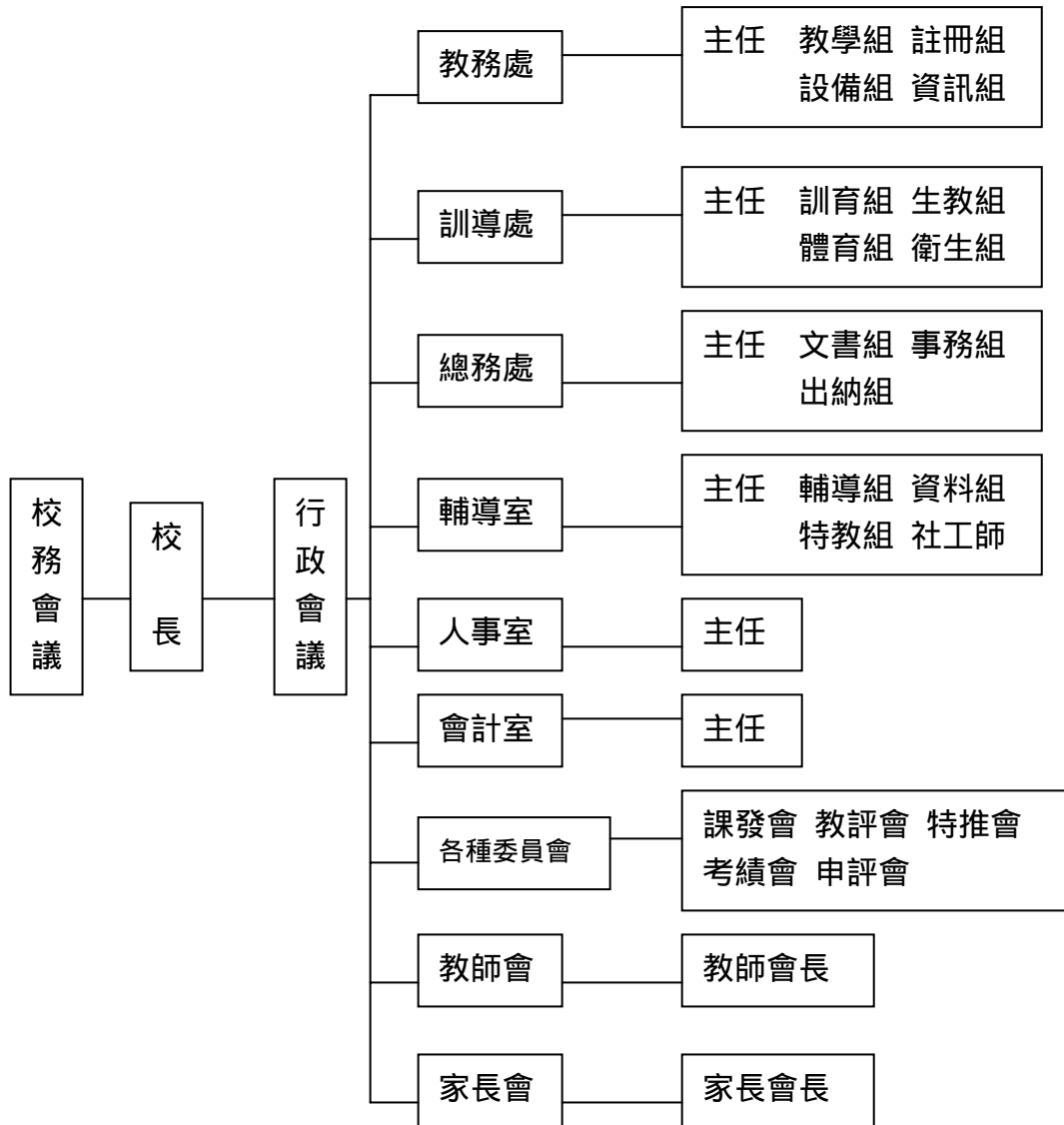


圖 2-1 A 個案學校行政組織圖

#### (四) 學校經營理念

1、辦學理念：「學生第一，教學至上」

2、辦學目標：

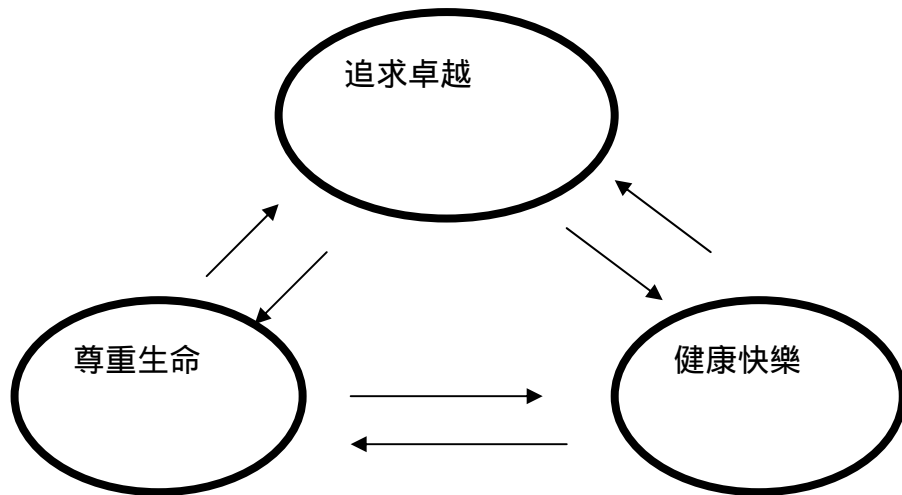
- \* 把每個孩子帶起來
- \* 營造和諧安全環境
- \* 落實多元智能教育
- \* 五育並重快樂學習
- \* 互助合作民主領導
- \* 加強溝通建立共識
- \* 擴大參與尊重專業
- \* 運用科技提昇品質
- \* 獎勵進修創新教學
- \* 建立標竿激勵士氣
- \* 形塑人文與國際觀

3、學校的願景：

尊重生命（希望），健康快樂（活力），追求卓越（進步）。

3-1 學校願景之緣起

學校秉持「以人為本」的理想與精神，恪遵台北市生命教育、完全學習、全人教育的三大政策為中心主軸，重視有教無類與個別差異的教育理想，實施適性教育，發揮教育愛，有心幫助孩子開展潛能，用心帶好每一個學生，盡心貢獻心力打造健康學校。



- 尊重生命（希望）**
- 1 認知生命意義與價值。
  - 2 能夠接納與肯定自己。
  - 3 懂得尊重與關懷別人。
  - 4 愛護環境與熱愛鄉土。
  - 5 維護每一個人的尊嚴。
  - 6 讓人人擁抱希望成功。

- 健康快樂（活力）**
- 1 學生健康成長快樂學習。
  - 2 老師身心健康快樂工作。
  - 3 健康學校環境人人滿意。
  - 4 健康的父母快樂的孩子。
  - 5 健康的教育是全人教育。
  - 6 快樂的學習是適性教育。

- 追求卓越（進步）**
- 1 學校教育目標要明確形塑優良學校文化與形象
  - 2 教學品質優質化具備創新活潑趣味績效原則。
  - 3 人人具有永續學習的終身學習精神。
  - 4 人人有省思的能力與追求進步的希望。
  - 5 尊重個別差異開展個人潛能達成自我實踐。
  - 6 養成努力的習慣勇於承擔責任追求人生理想。

圖 2-2 A 個案學校願景圖

### 3-2 學校願景之分析

#### 3-2-1 生命教育 尊重生命（希望）

學生的人格能夠被尊重，生活與學習才會有尊嚴。人活在尊嚴中生命才有光彩與意義。

- (1) 認知生命意義與價值。
- (2) 能夠接納與肯定自己。
- (3) 懂得尊重與關懷別人。
- (4) 愛護環境與熱愛鄉土。
- (5) 維護每一個人的尊嚴。
- (6) 讓人人擁抱希望成功。

#### 3-2-2 完全學習 健康快樂（活力）

健康成長、快樂學習是新世紀教育的理想，也是世界的教育趨勢，教育革新，多元教育活動，就是要落實適性教育，讓人人快樂做人；終身學習教育讓人有機會學習，活到老學到老，以增進社會幸福。

- (1) 學生健康成長快樂學習。
- (2) 老師身心健康快樂工作。
- (3) 健康學校環境人人滿意。
- (4) 健康的父母快樂的孩子。
- (5) 健康的教育是全人教育。
- (6) 快樂的學習是適性教育。

#### 3-2-3 全人教育 追求卓越（進步）

建立正確的人生觀，培養向上、向善的生活態度，人人擁抱希望，人人願意努力，人人勇以追求進步。

- (1) 學校教育目標要明確，形塑優良學校文化與形象。
- (2) 教學品質優值化，具備創新、活潑、趣味、績效原則。
- (3) 人人具有永續學習的精神。
- (4) 人人有省思的能力與追求進步的希望。
- (5) 尊重個別差異，開展個人潛能，達成自我實踐。
- (6) 養成努力的習慣，勇於承擔責任，追求人生理想。

進而以精緻教育的理念型塑學校新文化、新精神，以凝聚向心力，建立共識，落實多元智能教育計畫，幫助學生健康成長、快樂學習，全面關懷，全面支持，一切作為以學生需要作考量，幫助孩子開展個人潛能，帶好每個孩子，打造學校成為「健康的學校」，讓學生人人以學校為榮，願意努力向上、向善，A校人一定會很有信心的面對人生，面對競爭與挑戰，做一個積極樂觀的現代年輕人，成為社會中堅，國家棟樑。學校就會成為「優質健康的學校」。

#### 4、學校特色

- (1) 教室全面中央空調。
- (2) 小班教學 臥龍藏虎計畫。
- (3) 美式圖書館 培養好的閱讀習慣。
- (4) 師資年輕化，孩子享有一流教育。

#### 5、學校榮耀

(1) 人人有追求進步的決心。

(2) 孩子擁有希望與方向。

(3) 我們已經不怕挑戰。

## 6、學校未來發展

(1) 積極規劃籌建學生活動中心。

(2) 積極規劃第二期航空噪音工程。

(3) 營造和諧安全的校園環境。

(4) 打造健康的學校讓孩子擁抱人生希望。

### (五) 學校教學方針與計畫

1、教學方針：「以學生需要為第一，以教學為優先」是學校經營的信條，亦是校務發展的核心價值。

### 2、教學計劃必定奉行下列六好

(1) 師資好：尊重專業，獎勵進修與研究，擴大參與。

(2) 教學好：身教為先，因材施教。全面關懷，全面支持。

(3) 設備好：設備新穎充實，資源充分利用。落實維護工作，資源充分發揮功能。

(4) 環境好：綠化美化校園，注重人文氣氛，發揮境教功能。

(5) 服務好：人性化民主的領導，針對師生需求，提供最佳服務，建立親切敏捷的服務隊。

(6) 品質好：採行目標管理，重視績效管制及學校形象。

### 3、教學計劃

- (1) 全面關懷，全面支持。
- (2) 重視個別差異，建立孩子學習信心。
- (3) 提供多元教學活動，把每個孩子帶起來。
- (4) 注重教師進修，增進專業知能。
- (5) 改進教學方法，增進學習成效。
- (6) 統整教材，符合學生需要。
- (7) 實施多元評量，適應個別差異。
- (8) 注重評鑑結果的獎勵與輔導。
- (9) 倡導休閒教育，擴展教育層面。

## 二、學校之 SWOT 分析

表 2-1 A 個案學校之 SWOT 分析摘要表

	S (優勢) (Strengths)	W (劣勢) (Weaknesses)	O (契機) (Opportunities)	T (危機) (Threats)	S (策略) (strategy)
學校 整體 環境	1.校地面積大，學習環境佳。 2.專科教室、圖書設備齊全，有利於教學。 3.小班教學，每間教室均有空調設備。 4.近捷運站，交通便捷。	1.日據時代建築，設備稍嫌老舊，維修不易。 2.空調設施耗電大，水、電費用不足。 3.社區刻板印象，不易改變。	1.游泳池冷改溫工程已發包興建，將提供學生更加學習環境。 2.專科教室將翻修屆時將有更完善教學設施。	學區之社區環境老化，學齡人口少，學生來源不足。	1.提出「臥虎藏龍-昂首闊步」學習輔導計畫。引導孩子適性發展，開展個人潛能。 2.申請「教育優先區」計畫，建立孩子學習信心，發展學校特色。
教師 資源	教師年齡年輕化。	受外在環境影響，教師熱誠不若昔日師範培育時代。	九年一貫課程之實施，教師打破學科本位，能交流互動；教學經驗或班級經營理念能傳承。	資深教師紛紛申請退休，因此教學及班級經營管理之經驗傳承易產生斷層。	鼓勵教師行動研究，致力於專業成長。
行政 人員	1.教師兼主任、組長年輕有熱忱，專業素養高。 2.慎選行政人員適才適用，勇於負責。	1.工作繁重、時間長。 2.幹事升遷不易、缺乏誘因。	1.人事穩定，流動率低。 2.近來甄選新進幹事，年輕、電腦能力強，增進工作效率。	班級數減少，人員編制亦隨之減少，行政工作量增加。	鼓勵教師擔任行政職務，培養自己面對未來變局之競爭力。
學生	1.純真善良。 2.活動力佳。 3.團隊合作佳。	弱勢家庭較多，家長忙於生計，家庭功能不足 需要教師投入更多心力輔導。	學生參加活動課程，發現自己之潛能，找回自己之自信與自尊。	社會大環境若無改變，弱勢家庭比例將增多，弱勢家庭子女亦將增加，學校將負擔更多責任。	設計活動課程，引導孩子適性發展，培養學習信心，開展個人潛能。
家長 與社 區	1.家長關心學校，肯定學校的努力。 2.家長會提供學生獎學金。	弱勢家庭之比例高，家長忙於生計，家庭功能不足。	學校試辦約聘社工師，協助進行弱勢家庭子女之輔導工作	弱勢家庭比例增多，學校將負擔更多責任。	辦理家庭教育相關研習活動，以協助家長成長。



### 三、學校問題

#### (一) 包袱沉重

以前的不良現象叫人不放心，學校缺乏危機意識。以致衍生下列學校現象與問題：

- 1、學生逐漸流失，致班級數逐年遞減，面臨減班問題。
- 2、學生人數較少，所編列之預算，欲維持學校之常態運作常感不足。
- 3、教職員工之工作態度稍嫌保守與安逸。
- 4、學生之學習態度消極，缺乏方向與信心。
- 5、學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神。
- 6、學校環境老舊，缺乏整體整修規劃。

#### (二) 待解困境

- 1、如何重振學校好名聲。
- 2、爭取家長信心，願意把孩子送來學校就讀。

### 貳、策略管理之歷程與成效

研究者於 2001 年 8 月 1 日接掌 A 個案學校後，瞭解與體察學校面對環境老舊缺乏整體整修規劃，教職員工之工作態度稍嫌保守與安逸，學生逐漸流失，致班級數逐年遞減，所編列之預算，欲維持學校之常態運作常感不足，學生之學習態度消極，缺乏方向與信心，學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神等諸多現實之問題。研究者覺知自己之角色定位，積極探求可行之解決策略，於閱讀學校策略管理之相關文獻後，得知運用策略管理於學校之經營管理上，是現階段民主、

自由、開放與多元的社會快速變遷下，學校因應校務發展與創造學校價值和效能的可行方向。遂決定採取策略管理方式，嘗試解決學校所面臨之種種實務問題。

研究者運用 SWOT 策略分析方式，瞭解與詮釋學校內外環境因素，評估學校策略管理之短期與中期的可能策略，採取適合個案學校之策略管理模式，策劃五個策略管理方向，即【以形御心，整齊劃一】【人員定位，團隊穩定】【放下身段，以身作則】【實事求是，穩定組織】及【均衡發展，落實願景】；並依此策略管理方向，推行五種策略管理行動方案，詳述如下：

#### 一、行政領導策略管理行動方案

張明輝（1998）認為學校轉型領導可從微觀及鉅觀兩個層面加以歸納，在微觀層面，領導者經由人際互動而影響組織成員對其信任、效忠和尊敬。在鉅觀層面，領導者用權力以改變組織結構及組織文化。故研究者在行政領導策略管理行動方案上，運用轉型領導之概念，著重理念層次的溝通，特別是經由領導行為而提升組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，而增進組織成員對組織領導者的向心力及忠誠度。並發揮其「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。

學校行政是推動與落實教育政策，提升學校效能之重要機制，而校長是學校組織之掌舵者，故校長之行政領導為學校經營成敗之關鍵，更是學校形象與風評的重要指標。而 A 個案學校昔日之不良現

象，令人憂心，且學校組織成員缺乏危機意識，在心態上停留於過去幸福、安逸的情境裡，故改變學校形象之第一步，即在於改變學校行政領導模式，採取「標竿策略」、「願景策略」與「激勵策略」。試詳述如下：

### （一）實施策略與歷程

#### 1、「標竿策略」之歷程

研究者覺察教職員工之工作態度稍嫌保守與安逸，學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神，遂決定採取「標竿策略」。首先自我要求最早到校，最晚離校，走動式地關懷每位教職員工同仁與學生。其次要求全校教職員生每日進行晨間活動（含升旗、週會、晨跑、小小劇場、律動時間等），以建立全校師生在日常生活的互動機會，並透過清晨的活動，讓全體成員把握一天的開始，充滿精神地迎向每一天。

##### 1-1 遭遇之困境

教師方面：部分自認為資深教師者極力反對（服務 20-30 年者），餘冷漠、消極地以對，觀望暗採不配合因應態度。

職工方面：大部分極力反對（安逸成性者），餘消極地不配合應付（裝聾作傻），並做宣傳性煽動：有用嗎，太天真了。

學生方面：少部分有些抱怨（怕曬太陽或嬌生慣養者），大部分都能配合學校作息新改變。

##### 1-2 策略之調整

決定暫停兩個星期（自我省思與檢討評估後），並與相關主任研商後續因應策略：

1-2-1、校長與家長會長邀請各年級各班家長委員進行座談，校長親自說明學校每日實施晨間活動之理念與目的，期盼家長支持學校新行政行動方案，目的在為引導學校正向發展所採取之行政作為。

1-2-2、處室主任召開處室座談會，向相關行政人員說明學校每日進行晨間活動之理念與緣由，並期許兼任組長之教師，能成為典範學習之對象。

1-2-3、校長與主任親自與反對之教師座談，傾聽其校務興革之意見，並與沈默之真正意見領袖深入對談，以釐清不同角色對學校現況之理解與因應，化阻力為助力，共謀學校之正向發展。

1-2-4、校長採取「個別輔導」與「單兵突破」方法，誠懇曉于大義，懇切拜託。透過真誠之溝通與對話，獲得家長與大部分教職員工之支持與配合，遂於第四週起，全面實施全校教職員生每日進行晨間活動行動方案。

## 2、「願景策略」與「激勵策略」之歷程

研究者覺察兼任組長之教師年輕有熱忱，專業素養佳，具發展之潛力，為提昇學校行政之效率與品質，並儲備未來學校行政之人才，遂決定採取「願景策略」與「激勵策略」。首先每週舉行主管會報與召開行政會報，以凝聚決策共識；其次要求落實職務代理人制度，以提昇行政效率。

## 2-1 遭遇之困境

教師兼行政部分：部分自認為資深之行政同仁，僅做形式上之配合，未能體察行政決策之本質與體認自己之角色與定位。

職工部分：部分自認為資深者，亦採取消極之態度以應付。

## 2-2 策略之調整

決定覓適當之時機與不如預期之行政同仁懇談，以瞭解其工作期待與業務困擾，期能幫助其解決工作壓力，以提昇業務效率與品質：

2-2-1、與主任和組長深入對談，以瞭解個別成員之工作期待、業務困擾與生涯規劃，並瞭解其於不同角色上，對學校現況之理解與學校發展之期待，盼能助其獲致工作上之成就感。

2-2-2、與職員和工友深入對談，以瞭解個別成員之業務困擾與工作期待，並瞭解其於不同角色上，對學校現況之理解與學校發展之期待，盼能助其獲致工作上之幸福感。

透過真誠之溝通與對話，獲得大部分教職員工之支持與配合，遂能大部分落實各項行政措施與要求，而提昇學校行政之效率與品質。

綜合上述實施歷程，研究者之行政領導策略管理行動方案是依據民主化、法治化、人性化、自主化等原則，應用權變領導方法，採取願景策略、標竿策略與激勵策略，形塑學校願景，因勢利導，激勵士氣，群策群力，貢獻集體智慧與心力，為教育工作作努力，並促進學校教育的進步。

## (二) 具體作法如下

- 1、自我要求最早到校，最晚離校，走動式地關懷每位教職員工同仁與學生。
- 2、要求全校教職員生每日進行晨間活動（含升旗、週會、晨跑、小小劇場、律動時間等），以建立全校師生在日常生活的互動機會，並透過清晨的活動，讓全體成員把握一天的開始，充滿精神地迎向每一天。
- 3、每週一上午召開主管會報，以商議各處室每週之工作重點，凝聚決策共識，掌握時效與步調，並培養主管團隊之領導默契。
- 4、透過每週二行政會報的召開，建立固定且正式的行政溝通管道；同時利用會中凝聚行政團隊的向心力及合作默契。
- 5、針對行政團隊，要求三年經驗才足以駕輕就熟，所以會鼓勵成員相互協助，共同面對困難，尋求解決的方法，並從工作中找定認同及成就，同時建立行政服務教學的工作價值觀。
- 6、依分層負責之原則，授權各處室主任就其業務範圍做適當之決策，並建立績效責任制度。
- 7、要求各處室之各組長須瞭解同處室其他組別之業務，已備隨時補位，落實職務代理人制度，以提昇行政效率。

## (三) 實施方案之成效

- 1、參加台北市九十一年度校務評鑑，榮獲組織行政、課程教學、教師專業三項特優。

2、參加臺北市九十三年學年度國民中學校務追蹤評鑑榮獲組織行政、環境與設備、課程與教學及訓導與輔導四項優等。

## 二、課程與教學策略管理行動方案

運用 SWOT 策略分析方式，瞭解學校於課程與教學方面之優勢為教師年齡年輕化；劣勢為受外在環境影響，教師熱誠不若昔日師範培育時代。研究者體認學校教育係以教學活動為主，教師之專業熱忱直接影響教學的品質；而教學活動有賴行政之支援，因此學校行政之效率亦為影響教學成敗的因素。故在學校策略管理上，以學生第一，教師至上，教學優先之理念，肯定學生向上向善的本能，激發其多元智能，視學生為學校最大資產，尊重教師專業自主，鼓勵在職進修及終身學習，建構校園成為學習型組織，以提昇教學品質。

美國哈佛大學教授 Gardner (1995) 對智能提出革新而實用之定義，認為智能為在實際生活中解決所遭遇問題的能力、提出新問題來解決的能力及對自己所屬文化做有價值的創造及服務的能力之綜合。依據 Gardner 的定義，智能可分為語文、邏輯數學、空間、肢體動覺、音樂、人際、內省及自然觀察等八種。故學校策略管理實務上，必須提供學生發展各項智能所需的舞台與鷹架，讓教師透過多元的管道引導學生進行學校課程的學習，使每個孩子之各項潛能都有獲得充分發展的機會。

### (一) 實施策略與歷程

1、「了解自我，看重自己」激勵策略之歷程

研究者覺察學生之學習態度消極，缺乏方向與信心，學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神，遂決定採取「了解自我，看重自己」之激勵策略。首先要求全校教職員生每日進行晨間活動(含升旗、週會、晨跑、小小劇場、律動時間等)，以建立全校師生在日常生活的互動機會，並透過清晨的活動，讓全體成員把握一天的開始，充滿精神地迎向每一天。其次申請各項專案計畫，提供學生多元自我實現之舞台，以實施因材施教、因材評量之適性教育與全人教育。並向家長會爭取贊助優秀與進步同學之獎助金，鼓勵表現優秀之同學，增強其自信心。

#### 1-1 遭遇之困境

1-1-1 部分教師認為晨間活動，只徒具形式，沒有實質意義，浪費導師班級經營之時間，以冷漠、消極之態度因應。

1-1-2 部分教師認為各專案計畫所開設之各類多元課程，加重老師教學與學生學習之負擔，不願意擔任多元課程之授課。

1-1-3 部分教師認為學生之學習成就低落，推動閱讀相關之教學活動，對學生無太大幫助，且增加老師之負擔，不願意擔任相關活動之指導老師。

1-1-4 部分教師認為自我探索活動增加學生考試壓力，不符教育改革趨勢，不願意參與相關評量設計工作。

#### 1-2 策略之調整

一方面堅持「學生需要為第一，教學為優先」之信念，持續進行



各項教學活動。另一方面利用晚上與假日時段，分批與各班家長座談，校長親自說明學校各項教學活動之教育理念與教育意義，及對學生學習之潛在影響；爭取家長對學校辦學之瞭解與信心，進而影響教師對學校教學活動之支持與配合。同時激發兼任行政的教師同仁之教育熱誠，擔任部分多元課程之指導教師；且外聘優秀熱誠之兼課教師支援相關教學活動。

經歷一個學期之試煉、用心與堅持，學生之表現漸入佳境，各項成績評量日漸顯現，獲得大部分教師與家長之認同與支持，而且增進了行政同仁之工作信心與成就感。

綜合上述實施歷程，研究者之課程與教學策略管理行動方案為其覺察學生之學習態度消極，缺乏方向與信心，學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神。故以「學生需要為第一，教學為優先」之信念，落實「有教無類」的教育理想，採取「了解自我，看重自己」之激勵策略，實施因材施教、因材評量之適性教育與全人教育。

## （二）具體作法如下

- 1、採發放獎學金（卓越獎與進步獎）及公開表揚之方式，鼓勵表現優秀之同學不吝給予鼓勵與讚美，且隨時給予關懷。
- 2、每星期二、四晨間時間，辦理多元之語文（國文、英語）學習活動，如佳句背誦、主題角色扮演等，激勵同學之自信，肯定其表現，讓孩子都有機會發展自我潛能。
- 3、辦理「書香校園」活動，營造校園書香氣氛，鼓勵同學閱讀，培

養同學之讀習慣，提昇學習成效。

#### (1) 班級圖書館

A. 規劃班級閱讀角：由各班導師帶領學生，以休閒、生活、流行為圖書主題，在教室佈置溫馨的閱讀角，讓閱讀習慣在班級萌芽，進而培養閱讀風氣，已形塑優質校園文化。

B. 發展班級圖書書庫：本校制定「書香校園計畫」分給各班進行，以募書、購書、捐書等活動，充實班級閱讀角的圖書，或申請本校圖書館藏書借用，為期一個月，便於同學就近借閱，促進館藏之流通。

#### (2) 圖書館

A. 閱讀心得筆札：學生每閱畢一本優良讀物，且繳交讀書心得報告，以文字或繪圖呈現，經圖書館簽章認證，積得讀書卡一點，累計十點即嘉獎一次，以鼓勵代替強制，引導學生閱讀動機與興趣。

B. 借閱龍虎榜：配合圖書行政電腦系統，記錄每位學生借閱圖書次數，每月公佈借閱圖書排行前十名（包括個人及班級），優勝者給予獎勵。

C. 每月一書介紹：館方公佈新書、好書，並加入圖書導讀提供資訊，定期將好書介紹給全校師生。

D. 好書推薦單：由全校師生提出好書推薦單，作為圖書館年度充實館藏的優先採購書單，以切合讀者的需求。

E. 每學年之下學期辦理各項國語文學藝競賽（國語演說、朗讀、英語演說、朗讀、國文作文、書法、字音字形、閩南語演說等）。

F. 每學年之下學期辦理科學展覽競賽（數學、物理、化學、生物、應

用科學等)，鼓勵師生科學與創意作品發表。

G.申請辦理教育部「推動教育優先區計畫」活動；開辦發展學校特色及親職教育等相關課程，以期建立學生之自信心，將每個孩子帶起來。

H.申請辦理教育局「臥虎藏龍計畫」學習輔導課程，開辦學科輔導暨適性輔導相關課程，以提昇學生之學習成效，開展學生之潛能。

I.申請辦理「多元能力開發班計畫」，開設多元教學課程，以啟發學生之多元智慧，引導學生適性發展，幫助弱勢孩子擁有自信。

J.在寒、暑假期間，於學藝活動（輔導課）外，另外辦理不同營隊，以加強與開展學生之學習潛能，如英語 KK 班、閱讀寫作班、科學探索班等，提供多元化學習活動機會，增強個人競爭能力。

K.定期舉辦學科自我探索評量，讓同學自己和自己比較，瞭解自己之學習盲點，以進行必要之補救教學，增進學習成效。

### （三）實施方案之成效

- 1、參加台北市九十一年度校務評鑑，榮獲組織行政、課程教學、教師專業三項特優。
- 2、參加臺北市九十三年學年度國民中學校務追蹤評鑑榮獲組織行政、環境與設備、課程與教學及訓導與輔導四項優等。
- 3、升學公立高中職之學生比例由不到 20 % 提昇至 49.8 % ，頗獲師生及家長之肯定。
- 4、錄取北市男、女前三志願之學生由零提昇至男生可錄取建中、附中與成功高中；女生可錄取北一女及景美女中。

- 5、參加 92 學年度臺北市國民中學技藝競賽榮獲水電組第一名；電腦實務組第三名。
- 6、參加九十三學年度臺北市技藝教育學程觀摩展示榮獲電機、電子、餐旅、農業、家政等各職群特優一名及優等兩名。
- 7、技藝教師邱景華榮獲九十二學年度全國技藝教育績優人員。
- 8、校長榮獲九十三學年度全國技藝教育績優人員。

### 三、學生學習策略管理行動方案

運用 SWOT 策略分析方式，瞭解學校於學生學習方面之優勢為學生純真善良、活動力與團隊合作情形良好；劣勢為弱勢家庭較多，家長忙於生計，家庭功能不足 需要教師投入更多心力輔導。研究者依據多元智慧的理論，採取適切之策略，提供學生發展各項智能所需的舞台與鷹架，讓教師透過多元的管道引導學生進行學校課程的學習，使每個孩子之各項潛能都有獲得充分發展的機會。

#### （一）實施策略與歷程

##### 1、「尊重差異，欣賞優點」策略之歷程

研究者覺察學生之生活常規散漫，缺乏活力與精神，為了培養學生負責做事與尊重別人的態度與能力，遂決定採取「尊重差異，欣賞優點」策略。首先以「灑掃、應對、進退」等日常生活之互動為生活教育與品德教育的起點，讓同學審視自己之日常行為，而校長與老師們則從旁加以指導與引導。其次設計多元之活動課程，如田園體驗、出神入化（拳擊隊）與展現自我（競技啦啦隊）等，提供多元之教學

活動，讓孩子得到學習的樂趣與自我肯定，把每一個孩子帶起來。

### 1-1 遭遇之困境

1-1-1 部分教師認為「灑掃、應對、進退」等日常生活之學習，應該是國小階段學習的內容，國中階段再強調只徒增學生之反感。

1-1-2 部分教師認為多元之活動課程，會讓學生更加狂野不易馴服，加重老師班級經營之負擔，而且會影響學生之成績，故不願意參與設計課程與擔任指導教師。

### 1-2、策略之調整

1-2-1 校長以身作則自己打掃校長室，並引導主任們自行關注各自辦公室之整潔相關工作，改變組織文化。

1-2-2 利用晚上與假日時段，分批與各班家長座談，校長親自說明學校各項課程之教育理念與教育意義，及對學生學習之潛在影響；爭取家長對學校活動課程之瞭解，進而影響教師對學校活動課程之支持與配合，欲建立共識以發揮團隊力量。

1-2-3 鼓勵具專長之行政同仁擔任部分活動課程之指導教師；且外聘具特殊專長之兼課教師支援相關活動課程。

經歷一個學期行政同仁之用心規劃與投入，外聘教師之熱誠支持，學生之歡喜參與，各項活動課程之預期效益日漸顯現，漸獲得大部分教師與家長之認同與支持，開拓了學生之學習視野，提昇學生之學習興趣，並增進了學生之自信心與對學校之認同感。

綜合上述實施歷程，研究者之學生學習策略管理行動方案，為了

培養學生負責做事與尊重別人的態度與能力，採取「尊重差異，欣賞優點」策略，以期孩子能學會自重重人，自尊尊人，適應未來價值多元與紛變的社會。

(二) 具體作法如下：

- 1、利用升旗、打掃、活動等機會，在生活中自然而然地教育學生正確之學習態度與價值觀。
- 2、要求學生在生活教育及管理上落實整潔，包括自身及環境都必須確實做好，以培養學生良好的生活態度。
- 3、規劃垃圾分類與資源回收之相關教學活動，以落實環境教育與維護校園之整潔與美化。
- 4、積極辦理童軍隔宿露營、校外參訪、主題式角色扮演等體驗課程，落實群育教育、生命教育，以培養學生與人合作、積極向上之人生觀與正確的生活態度。
- 5、全面關懷與支持，成立田園體驗、拳擊隊與競技啦啦隊等社團，提供多元教學活動，讓孩子得到學習的樂趣與自我肯定，把每一個孩子帶起來。

(三) 實施方案之成效

- 1、榮獲台北市九十一年度樂儀旗舞隊暨啦啦隊比賽國中組第二名。
- 2、榮獲台北市九十學年度中等學校運動會生活教育總錦標優等。
- 3、榮獲九十一年度青少年輔導計畫績優學校。
- 4、榮獲台北市九十一年度學生美術比賽國中組平面設計類第三名

(1名)及佳作(2名),學生音樂比賽國中組B組直笛合奏西區A等,學生舞蹈比賽國中組古典舞B組西區第一名,全國學生舞蹈比賽國中組古典舞B組A等,國中美術學藝競賽B組普通班三年級設計畫優等及一年級鉛筆畫佳作(1名)。

- 5、榮獲台北市九十二學年度學生音樂比賽國中組B組直笛合奏西區A等,國中美術學藝競賽B組普通班二年級水彩畫佳作(1名)。
- 6、榮獲台北市九十二年度中等學校啦啦隊比賽國中組第二名。
- 7、榮獲台北市九十一年度青年盃拳擊錦標賽輕A級第二名、毫A級第三名、微丁級第三名、微B級第三名、中B級第三名、輕B級第三名。中正盃拳擊錦標賽輕丁級冠軍、中B級亞軍。全國中等學校運動會拳擊類毫B級第二名、微B級第四名、中丁級第七名。
- 8、辦理消費者保護教育系列活動榮獲教育局核定A等。
- 9、參加臺北市中等學校競技啦啦隊比賽榮獲第二名。
- 10、參加台北市93年度青年盃拳擊錦標賽榮獲毫B級、中丙級、輕丁級第一名。全國總統盃拳擊錦標賽毫B級、中A級第三名。
- 11、參加93年度全國中等學校運動會拳擊錦標賽榮獲微A級第一名。
- 12、參加臺北市學生美術比賽榮獲西區設計佳作;學生音樂比賽榮獲西區A等。
- 13、參加臺北市中等學校競技啦啦隊比賽榮獲第二名。

#### 四、校園環境營造策略管理行動方案

運用SWOT策略分析方式,瞭解學校於校園環境營造方面之優勢

為校地面積大，學習環境佳；專科教室及圖書設備齊全且每間教室均有空調設備，有利於教學；近捷運站，交通便捷；劣勢為學校建築為日據時代迄今，設備稍嫌老舊，維修不易；空調設施耗電大，致水電費用不足；社區刻板印象，不易改變。

### （一）實施策略與歷程

#### 1、「教學與品質優先」綠色校園策略之歷程

研究者覺察學校之環境老舊、且缺乏整體整修規劃，對學生境教之潛在學習恐有負向之影響，遂決定採取「教學與品質優先」之綠色校園策略。首先進行學校空間調整配置，規劃二期航空噪音工程、專科教室之整修，圖書館新空間之建構等，並要求總務處定期修剪校園花草樹木，以綠化美化校園環境。

##### 1-1 遭遇之困境

1-1-1 部分建物之使用執照等相關資料短少，在申辦整修相關作業時，面對頗多之阻礙與困難，造成學校費時費力的艱辛狀況。

1-1-2 在規劃圖書館新空間時，面臨無經費與無廠商參加之窘境。

1-1-3 工友們對定期修剪校園花草樹木之要求頗有怨言。

##### 1-2 策略之調整

1-2-1 協助總務處向市府相關單位調閱學校檔案資料，並請其指導相關文件補辦之程序與所需資料，積極處理解決相關困境。

1-2-2 將圖書館新空間規劃之理念與構想，擬設計之教學活動，學生之需求與預期效益等，寫成書面之企畫案，向局裡長官報告與說明，爭



取經費之支持。

1-2-3 鼓勵優良之建築師與廠商參與規劃施工，並曉以大義讓其瞭解參與學校工程之教育意義。

1-2-4 覓適當時機與工友們個別深談，激勵與引導其良善之動機，願意為學校與學生多些付出。

經歷不斷之洽商與努力，完成規劃二期航空噪音工程所需表件而順利定案。經歷積極之爭取、溝通與說服，獲得長官經費上之支持，並感召建築師與廠商，願意以做功德之心態，賠本地完成學校圖書館新空間之設計與施工。在誠摯之溝通與激勵後，工友們願意依排班執行定期修剪校園花草樹木之工作，更難能可貴的是李松山先生願意主動扛起定期修剪與美化校園之工作，堪為典範。

綜合上述實施歷程，研究者之校園環境營造策略管理行動方案，為了營造安全與健康之優質校園，採取「教學與品質優先」之綠色校園策略，以建構符合學生安全學習與快樂成長之良好優質環境。

(二) 具體作法如下

- 1、以符合教學及境教之需求為原則，整合現有資源，系統規劃短期與中長期整修計畫，用最少之經費，完成最大的效益。
- 2、規劃圖書館之搬遷與整修工程，以營造溫馨、寬敞與靜謐之閱讀空間，推展「書香校園」活動，培養學生閱讀習慣。
- 3、規劃航空噪音二期工程、校舍整修相關工程，以建構安全、明亮、與安靜之校園環境。

- 4、規劃專科教室與實驗室裝修工程，改善各項教學設備，以符合課程與教學需求，以增進自然領域的教學效能。
- 5、規劃游泳池冷水改溫水相關工程，以提昇游泳教學成效。
- 6、定期修剪校園花草樹木，以綠化美化校園環境。

### （三）實施方案之成效

- 1、先後完成校門外牆整修、大龍街及承德路方向之外牆整修工程、航空噪音二期工程、行政大樓及教室牆面粉刷、圖書館整修、屋頂防水隔熱工程、實驗室裝修工程等。
- 2、參加臺北市九十三學年度國民中學校務追蹤評鑑榮獲組織行政、環境與設備、課程與教學及訓導與輔導四項優等。
- 3、營造一個安全、整潔與公園化之綠色健康校園，頗獲外賓、社區民眾與家長之肯定與讚許（師生亦因此獲得肯定與信心）。

## 五、社區與家長策略管理行動方案

運用 SWOT 策略分析方式，瞭解學校於社區與家長方面之優勢為家長關心學校，肯定學校的努力，願意提供學生獎學金；劣勢為弱勢家庭之比例高，家長忙於生計，家庭功能不足。

### （一）實施策略與歷程

#### 1、「與人為善」溝通策略之歷程

研究者覺察社區之意見領袖與家長，對學校辦學之作為不甚瞭解，常以昔日之舊經驗去理解學校之現況，而形成對學校之刻板印象，故對學校之永續發展恐有負向之影響，遂決定採取「與人為善」

之溝通策略。首先利用晚上與假日，拜訪社區之意見領袖與家長，說明學校之辦學理念與教學作為，讓其瞭解學校之現況，以澄清與減少對學校之負向觀感。其次規劃全校性家庭訪問活動，深入社區瞭解學生家庭與生活狀況，探求家長之需求與對學校之期待；並持續利用雙週之刊物及不定期之社區拜訪，建立學校與社區之正向互動關係。

#### 1-1 遭遇之困境

1-1-1 若社區對學校之負面印象已形成後，欲扭轉此情勢，其過程是艱辛與困難的（除非願力十足，無懼者願意奮力犧牲）。

1-1-2 學校之教師若無學校整體榮辱與共之生命共同體的認知，可能因個人之情緒發洩，而造成無法彌補之學校形象傷害。

1-1-3 部分教師認為全校性家庭訪問活動，造成教師額外之負擔，且因社區背景之故，有人身安全之顧慮，以消極與不配合之態度因應。

#### 1-2 策略之調整

1-2-1 將全校性家庭訪問活動之任務編組，由導師一人負責該班學生之家訪，改為由導師搭配組長或專任教師二人一組之任務編組，以消除教師人身安全之顧慮。

1-2-2 將全校性家庭訪問活動之次數，由每學期兩次，改為每學期至少一次，以減輕教師額外之負擔。

1-2-3 搭配約聘社工師之中輟業務，由社工師進行重點學生之定期家訪，以協助減輕導師班級經營之壓力。

經歷一連串無私與真誠之付出，大部分教師漸漸體認學校之苦

心，同時感受學生回饋之喜悅，而願意投入家訪的活動。另外家長會亦感受學校辦學之用心，而贊助學校優秀學生之獎學金。

綜合上述實施歷程，研究者之社區與家長策略管理行動方案，為因應家長教育選擇權與學校社區化之教改趨勢，採取「與人為善」之溝通策略，以期建立和睦與關懷之學校公共關係。

#### (二) 具體作法如下

- 1、真誠適切之溝通、理性之說服與教育理念之堅持。
- 2、持續利用雙週之刊物及不定期之社區拜訪，紮實且穩定地與社區建立向之互動關係，以排除以往社區對本校的不解及誤會。
- 3、學生放學後與假日時段，開放校園之相關體育設施供社區民眾使用，以促進學校與社區之交流。

#### (三) 實施方案之成效

- 1、家長會支持學校多元之教學活動。
- 2、家長會贊助優秀學生之獎學金。
- 3、增進社區民眾對學校之了解，並主動維護學校之相關設施。

探討 A 個案學校策略管理之歷程，發現研究者覺知自己之角色定位，是以人性化為根基、民主化為過程，專業績效為責任。運用 SWOT 策略分析方式，瞭解與詮釋學校內外環境因素，訂定完善的校務發展計畫與評鑑機制，推動學校科學化管理及全面品質管理，追求行政績效（實施目標管理、績效責任制度、時間管理、危機管理計畫。）。

而且為因應教學之需求，配合學校教育願景改善教師心智模式，發展學習型組織，推動知識管理及團隊學習，使教師專業研究具擴散性，並鼓勵同仁參與進修研究，落實終身學習之概念。

另外為改變社區與家長對學校之負面觀感，強化預算執行，爭取專案經費並增進自籌經費的能力，支援校園內各項教學活動。且戮力塑造合宜之學校公共關係，建立人文氣息，推動校園美化、綠化運動，營造溫馨和諧的校園環境。

歸納研究者之學校策略管理模式為五個策略管理方向，即【以形御心，整齊劃一】【人員定位，團隊穩定】【放下身段，以身作則】【實事求是，穩定組織】及【均衡發展，落實願景】；並依此策略管理方向，推行五種策略管理行動方案，即「標竿策略」、「願景策略」與「激勵策略」之行政領導策略管理行動方案，「了解自我，看重自己」激勵策略之課程與教學策略管理行動方案，「尊重差異，欣賞優點」策略之學生學習策略管理行動方案，「教學與品質優先」綠色環保校園策略之校園環境營造策略管理行動方案，「與人為善」溝通策略之社區與家長策略管理行動方案。

評析此五種學校策略管理行動方案之實施成效，由 A 個案學校參加台北市九十一年度校務評鑑，榮獲組織行政、課程教學、教師專業三項特優；參加臺北市九十三學年度國民中學校務追蹤評鑑榮獲組織行政、環境與設備、課程與教學及訓導與輔導四項優等；榮獲九十一年度青少年輔導計畫績優學校；校長榮獲九十三學年度全國技藝教育

績優人員；學校升學公立高中職之學生比例由不到 23 % 提昇至 49.8 %，頗獲師生及家長肯定；參加臺北市中等學校競技啦啦隊比賽，連續三年（91、92、93）榮獲國中組第二名。等績效觀之，研究者所採行之學校策略管理模式，以學校行政之實務運作方面而言，基本上是頗具可行性的；另外以實施後，社區與家長之風評，學校效能之提昇及學生之學習成果表現而言，亦具初步之成效。