

第四章 B 個案學校策略管理之評析

研究者於 2005 年 8 月 1 日轉任 B 個案學校後，基於 A 個案學校運用策略管理之經驗與心得，覺知自己於新學校之角色與使命；故運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解與詮釋 B 個案學校內、外環境因素，評估與修正 A 個案學校策略管理之模式，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，以期於現階段民主、自由、開放與多元的社會情境下，掌握學校校務發展之方向與提昇學校之效能，落實學校教育之目的與教育本質。

本章主要重點在介紹 B 個案學校之背景及學校策略管理之歷程與成效。全章分四節討論，第一節為探討 B 個案學校之背景與問題，利用 SWOTS 分析以瞭解 B 個案學校之環境因素與面臨之問題。第二節為探討 B 個案學校實施策略管理之歷程與成效。第三節為 B 個案學校策略管理之評析。第四節為學校策略管理歷程之省思。

第一節 B 個案學校現況問題分析

壹、學校背景與現況：

一、學校背景

（一）學校歷史

- 1、創校：民國八十年成立
- 2、校慶：十二月
- 3、校訓：求真、求善、求美

（二）學校演進

B 個案學校於民國八十年七月一日成立，首任校長由陳○○先生擔任，八十三年八月一日趙○○先生奉派擔任第二任校長於九十年一月三十一日榮退，由教務主任黃○○主任代理校長，九十年八月一日，由朱○○女士接任校長，九十四年八月一日由研究者接任 B 個案學校校長。校地面積 17229 平方公尺，原規劃 4 8 班，由於建築新穎、環境優質、設備完善化、教師教學認真、校風優良，深獲社區肯定，目前班級數已增計 6 3 班（普通班 57 班）。

（三）學校現況

- 1、學校面積：17,229 平方公尺
- 2、教職員工：166 人
- 3、普通班：59 班
- 4、學生人數：2000 餘人
- 5、學校行政組織圖

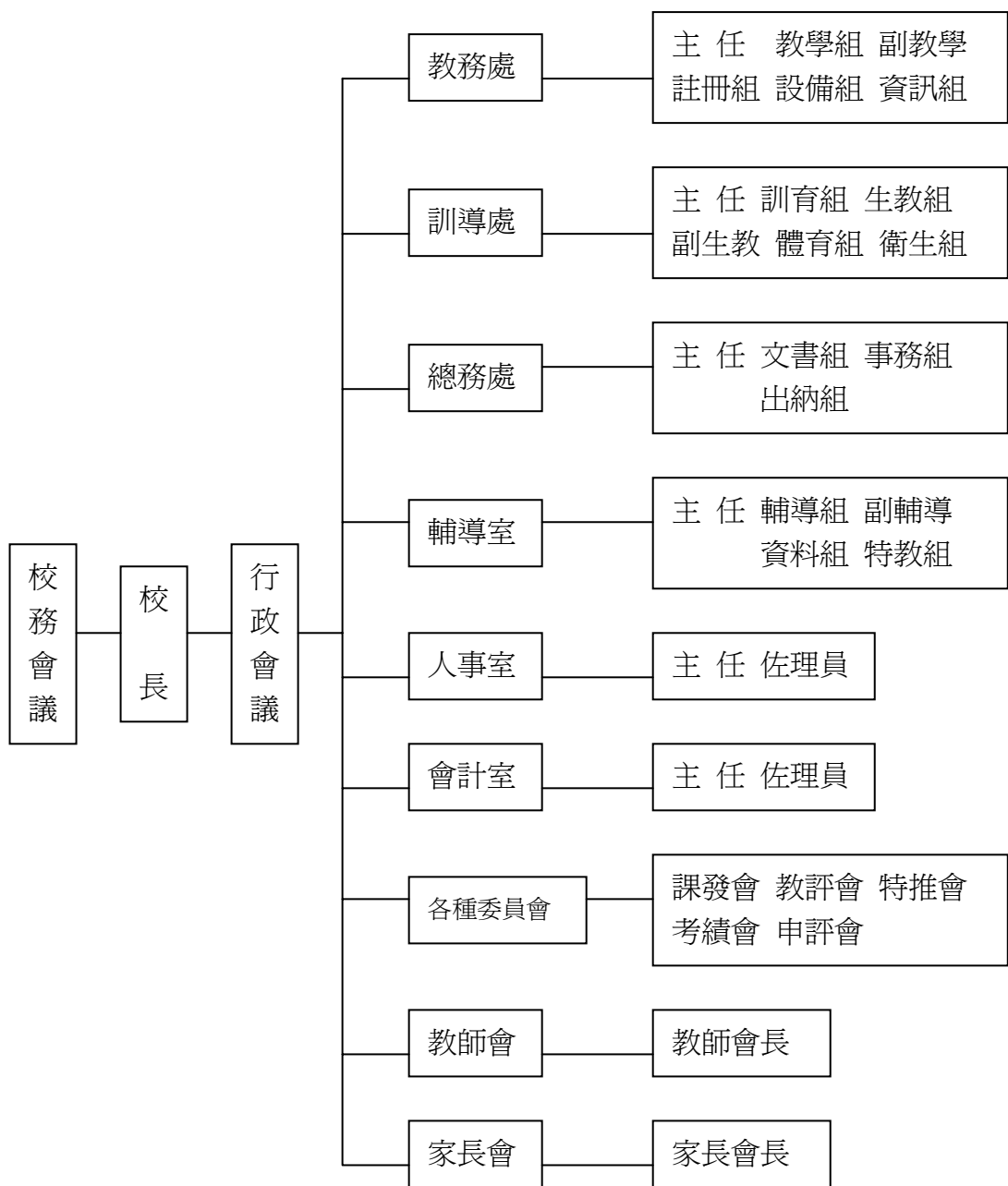


圖 4-1 B 個案學校行政組織圖

(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：求真，求善，求美

3-1 學校願景之緣起（資料來源學校網站）

○○國中是老師的志業所在，是青少年成長的學園，是國家人才的搖籃，更是每個家庭的指望。每天老師們用生命的光與熱來交會，欣賞孩子的成就，陪孩子哭與笑，和孩子一起成長，孩子白天到學校來，有老師照顧、指導；回到家裡，父母是孩子的導師，所以家長與老師都是教育的合夥人。

我們想要經營怎樣的學校？我們的孩子要長成什麼樣子？讓我們一起來型塑美好的未來。

3-2 學校經營之體認---愛與感動

3-2-1 學校本位的發展：A國中是小班小校，發展小而美、小而精緻的教學，校園廣闊，適合發展多元能力開發教育，並落實五育均衡發展的全人教育。B國中人才薈萃，人力資源充沛，可以結合教師、家長、社區的人力資源來規劃學校本位課程，發展多元智慧，實現明湖的願景。

3-2-2 民主化的校園：充分授權，分層負責，徵詢教師會、家長會的意見，共謀校務的發展。

3-2-3 學校成爲教育社區，不但是工作團隊，也是學習團隊，培養終身學習的能力，達成家長、社區的期望。

3-2-4 師生共同形塑校風：塑造優質的、開放的、人文的學校文化。

◎學校轉型：過去帶領 A 國中從谷底攀升，現在已是一所家長及社區所信賴的學校。B 國中在這一波的教育改革中，將由智育掛帥的學校轉型爲多元教學，開發多元智慧，使在多元入學的競爭中拔得頭籌。

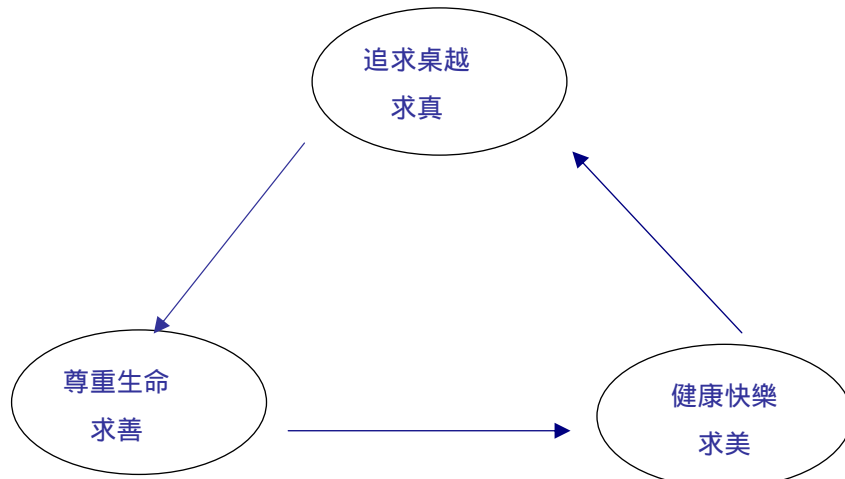
3-2-5 開發教學資源：結合社區，充分利用現有資源輔助教學。爭取經費，充實設備，建立良好的教學環境。

3-2-6 營造溫馨的大家庭：支持教師，結合社工師、心理醫師共同輔導學生，把明湖建設成愛的園地。

3-2-7 用愛爲教育做無私的奉獻，以真誠開創優質教育的理想，讓有教無類的精神紮根於「00 國中」。

追求卓越（進步）→ 求真

1. 學校教育目標要明確形塑優良學校文化與形象。
2. 學品質優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進取精神。
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。



尊重生命（希望）→ 求善

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）→ 求美

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。

圖 4-2 B 個案學校願景圖

4、學校特色

*發展資訊與科學教育，辦理學生資訊與各項科學學藝

競賽，擁有現代化引以為傲的生活與教育環境。

- * 提倡語文教育，加強學生國語文能力及外語能力，辦理各項國語文學藝競賽，校園孕育著人文氣息。
- * 加強學生生活技能之培育與藝文素養，以多樣化之社團，造就具備藝文素養之主動積極自信勇敢的年輕人。
- * 研發與規劃學校本位課程，辦理喜悅明湖系列主題教學活動，親師生攜手合作，共創活動豐富人生。

5、學校榮耀

- * 人人有追求真、善、美與卓越進步的決心。
- * 孩子擁有希望與夢想，並知道擘畫自己未來之努力方向，學生氣質優秀，人人勇於圓夢。
- * 師資優良，教學活潑，校園溫馨，人才濟濟。

6、學校未來發展

- * 積極規劃各項學校硬體設備更新與維護工程。
- * 積極規劃充實各項教學資源之改善工程。
- * 營造和諧、安全、溫馨與健康的綠色校園環境。
- * 打造優質與卓越的學習環境，啟發孩子之多元智慧，落實全人教育之理想，讓人人築夢踏實，圓夢成功。

(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。
- 2、教學計劃必定奉行下列六好：

- (1) 師資好：年輕化，學養優，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，績效顯明。
- (3) 設備好：設備新穎充實，資源充分利用；落實維護工作，讓資源充分發揮功能，增進教學活動效能。
- (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行政團隊與教學情境。
- (6) 品質好：採行目標管理，重視績效管理及學校優質文化與清新形象。

3、教學計劃

- (1) 全面關懷，全面支持，實施適性教育與全人教育。
- (2) 重視個別差異，建立孩子學習信心，以開展其潛能。
- (3) 提供多元教學活動，把每個孩子帶起來，落實有效學習。
- (4) 注重教師進修，增進專業知能，提升專業精神，追求進步與卓越。
- (5) 鼓勵創新，公開表揚，改進教學方法，增進教學成效。
- (6) 統整教材，符合學生需要；因材施教，落實補救教學。
- (7) 實施多元評量，適應個別差異，展現多元智能教育之理想與精神。

- (8) 注重評鑑結果的獎勵與輔導，以激勵士氣，形塑優質教與學的學校。
- (9) 健全社團活動，施行五育俱全之教育學習。
- (10) 倡導休閒教育，擴展教育層面，以增廣視野。
- (11) 重視弱勢學生教育機會，提供多元保障，以利公平競爭。

貳、學校之 SWOTS 分析

表 4-1、B 個案學校之 SWOTS 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	位於東湖新興發展區域，離北二高交流道近，交通便利。	校門口位於康寧路上，為通往汐止、南港之重要交通要道，出入車輛多，加以捷運施工，上下班時段易塞車，影響學子安全。	捷運完工通車後，交通更加便利，會吸引更多外來人口移入，增加學生來源。	家長對教育品質之要求提昇，學校之外在壓力倍增。	加強教職員工之危機意識，凝聚新的共識，適度引進全面品質管理之經營概念，以掌握教育品質提昇之契機。
教師 資源	1.專業能力足，穩定性高，進修意願強。 2.人際之間「整體」尚稱和諧。	1.«校內專家»的力量並未充分發揮。 2.教師之專業除教學外，宜擴展至全人，且應邁向多元化、適性化。 3.«個別能力»優於「團隊能力」，未能發揮專業團隊之力量。	成熟穩定之師資結構，非常適合發展合於學校特性之本位課程。	穩定性高，流動性低，相對出現守舊、自大之心態，未能察覺未來之危機。	1.推動以學生需求為概念之教學活動 2.推動領域內之專業對話，創新教學活動與提昇教學品質。
行政 人員	1.專業素養高，年輕具潛力。 2.慎選行政人員適才適用，勇於負責。	1.做事方向之掌握有待努力，系統思維不足，無法統觀全局。 2.本位主義較強，溝通之觀念與能力待加強。 3.對教育變革之時代脈動的敏銳度仍嫌不足。	新的行政領導策略，開啓無限的可能。	怯於改變之心態及方向感不足，徒增學校之困境。	1.透過理念宣導與實例剖析，強化行政系統思維之能力。 2.以多元方式讓行政人員體認學校之發展方向。
學生	1.學生之學習背景多元。 2.學生之學習動機與意願佳。	1.學生之生活教育稍嫌不足。 2.學生之群育教育尚待加強。	多元之課程設計與教學活動，啓發學生之學習潛能。	1.被家長溺愛之學生多，依賴性強。 2.學生自我觀念強，學習態度須適切引導。	設計活動課程，引導孩子適性發展，培養良好學習態度，開展個人潛能。
家長 與社 區	1.家長之社經地位較高，重視學生之學習權。 2.家長重視教學品質，支持學校之教學活動。	1.稍嫌專注於智育方面之成績。 2.價值分歧之家長，易造成教師班級經營之困擾。	家長重視孩子之教育，可以理性溝通與說服。	家長之過度參與，造成學校之困擾。	1.適切之溝通，以引導家長認同學校之辦學理念。 2.辦理親職教育、家庭教育等相關研習活動，以協助家長認識多元智慧理論以協助全人教育之發展。

依據 SWOT 分析摘要表，吾人知悉 B 個案學校位於臺北東湖新興發展區域，離北二高交流道近，交通便利，外來人口移入多，學生來源充足，為少子化趨勢下，少數額滿的學校之一。其師資結構齊全，專業能力足，穩定性高，流動性低，然相對地出現守舊、驕傲之心態，未能察覺未來之危機。而行政人員年輕具潛力，惟對教育變革之時代脈動的敏銳度稍嫌不足，本位主義較強，做事方向之掌握有待努力，系統思維不足，無法統觀全局。當社會面對自由、多元與不確定性之社會情境時，恐無法回應家長與社區之期待，而喪失家長之信任，致使學生流失而走向衰退之途。研究者有鑑於此，故擬以其於 A 個案學校之學校經營策略模式，運用至 B 個案學校，以評析其可行性與成效。

參、學校問題

一、行政方面

- (一) 行政人員對教育變革之時代脈動的敏銳度仍嫌不足。
- (二) 傳統組織文化與習慣宰制成員參與組織行為與心理。
- (三) 教職員工之工作態度稍嫌保守與安逸。

二、師資方面

- (一) 學科教師員額尚嫌不足（代課問題）。
- (二) 師資年輕化，處事與面對問題的問題。
- (三) 教學與工作壓力問題。

三、學生方面

- (一) 學生之群育與品德教育，有待努力。

(二) 學習態度與生涯規畫能力，需要加強。

(三) 生活能力與習慣，尚待加強。

四、環境設施方面

(一) 學校之建築漸趨老舊，有待整體評估與規劃整修改善。

(二) 校地狹小，學生眾多，師生活動空間不足。

(三) 水電費用短絀。

五、學校方面

(一) 學校效能與家長期待之落差，有待改進。

(二) 昔日之問題與社區觀感令人憂心，學校缺乏危機意識。

(三) 昔日榮譽產生保守心態之問題。

六、家長方面

(一) 學生家長社經地位較高，在教育改革之社會趨勢下，對學校教育有著自我之看法，需適度引導以為學校之助力而非阻力。

(二) 部分家長較重視學生升學成績之表現，於多元價值之社會趨勢下，恐干擾學校適性教育之推展。

(三) 在社會快速變遷之情境下，家庭教育之功能日漸勢微，對學校生活教育與品格教育之推行，恐造成部分之影響與干擾。

第二節 B 個案學校策略管理之歷程與成效

研究者覺知自己於新學校之角色與使命；故運 SWOTS 策略分析方式，瞭解與詮釋 B 個案學校內、外環境因素，評估與修正 A 個案學校策略管理之模式，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，試詳述如下：

壹、行政領導策略管理行動方案

運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解學校於行政領導方面之優勢為兼任主任或組長之教師年輕有熱忱，專業素養佳，具發展之潛力；劣勢為心態上怯於改變，做事之方向掌握尚待努力，系統思維不足，本位主義較強，無法統觀全局。

故研究者體認選擇「對的方向」，做「對的事」，將是 B 個案學校現階段策略管理之關鍵。遂沿用研究者於 A 個案學校具成效之行政領導策略，即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

(一)「標竿策略」之實施歷程

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

1-1 社區之風評與觀感

研究者每天 6 點多即到學校，於巡視校園之過程中，常遇到早起

至學校操場運動之社區民眾與家長，與其閒聊中得知社區之風評與觀感。

家長 1：大部分xx的老師都很認真，不過不曉得為什麼，最近這幾年來學生的表現並沒有想像中的好。

(20050802-M-O01-01)

家長 2：有時候去學校辦事情，碰到承辦人不在，就問說怎麼辦？結果辦公室的人都說：不知道、不清楚，讓人感覺不是很好。(20050803-M-O01-02)

家長 3：有時候經過某些遊樂場所時，看到有些xx的學生，穿著外露的制服，在裡面大聲喧嘩，恐怕會影響學校的名聲。(20050804-M-O01-03)

家長 4：有人說xx國中現在很注重體育競賽，對學生課業的要求不像以前，可是像我們的小孩，從小運動就不是很好，現在要怎麼辦？(20050809-M-O01-04)

研究者覺察教職員工之工作態度稍嫌保守與安逸，學生之群育與品德教育，有待努力，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天舉行晨間活動（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。並強調與要求行政效率，期許學校職工們能夠不遲到、不早退，做好份內之工作。

1-2 遭遇之困境

教師部分：部分自認為意見領袖之教師頗表反對，認為開民主之倒車，影響導師之班級經營，餘冷漠、觀望以對。

職工部分：部分表示反對與抱怨，認為破壞傳統，餘消極地配合。

學生部分：少部分有些埋怨，大部分都配合學校作息。

1-3 觀察紀錄

研究者放學時段採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 1：新官上任嘛！不要理他，一陣子就過去了，看他能怎樣。（20050901-M-O01-05）

員工 2：我經歷了四任校長，又不是沒有碰過新校長上任，而且時代不一樣了，還搞什麼每天升旗集合的，真是老古董。（20050905-M-O01-06）

學生 1：學校真是 LKK，不曉得年輕人的心聲，真是遜斃了。（20050907-M-O01-07）

2、行動中期（2005.09.19~2005.10.21）

- （1）校長與家長會長邀請各年級各班家長委員座談，校長親自說明學校欲舉行晨間活動之理念與緣由，期盼家長認同與支持校長為引導學校正向發展所採取之行政作為。
- （2）校長利用擴大行政會報時間，向各處室行政人員說明學校舉行晨間活動之理念與緣由，並期許兼任組長之教師，能成為全校

師生典範學習之對象。

- (3) 召開主任會報，以凝聚行政團隊之共識，並期盼行政團隊能夠正確詮釋各項策略管理行動方案之意涵，以提升行動方案之執行力。
- (4) 校長於導師會議及專任教師會議中，闡述各項策略管理行動方案於教育層面之意義，並說明學校實際推行上之做法，以爭取導師與專任教師之認同與支持。
- (5) 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。

2-1 訪談紀錄

爲了了解主任對於學校策略管理之決策歷程的感受，及對行政領導策略管理方案之詮釋與認知，乃決定對參與決策之相關主任進行訪談。

受訪者 01：在教育改革的潮流下，國中教育面臨很多的挑戰，學生越來越難教，其可能的原因是目前小學對生活教育的要求不像以前那樣，長久下來造成目前國中生的樣子，所以如果由教育的本質來看，每天舉行晨間活動，對學生的生活教育是有正面的學習效益的，而且還可以促進學校成員間的溝通與對話，是不錯的措施。

(20050919/1730-B02-1)

受訪者 02：在社會民主化、多元化以後，個人權利的要求，漸漸地勝於工作倫理或團體組織的要求，而人是有惰性的，每天舉行晨間活動，對學生活動課程的學習是不錯的，但是這個政策改變大部分學校成員十幾年來的生活習慣，造成反彈是正常的，是不是可以做些調整，讓大家都有一段適應期，可能會比較好。

(20050922/1745-E05-1)

受訪者 03：在教師法通過，學校紛紛成立教師會，要求教師專業自主，但有時對教師專業的認知，卻又缺少某些自律的原則，所以每天舉行晨間活動，對學生的學習是不錯，但是在部分老師的詮釋下，認為會影響導師班級經營的時間，為了學校和諧，是不是可以先做個問卷調查，了解大部分老師的意見後，再來實施會比較好。(20050920/1740-A01-1)

2-2 問卷資料

經由與相關處室主任的訪談後，得知行政幹部依其經驗，認為需有相關的意見調查後再實施會比較好。遂決定以問卷方式，對全校教職員工做意見調查，以為決策之參考。

本問卷以處室為單位，於 2005 年 9 月 21 日上午發出 166 份問卷，至 2005 年 9 月 23 日下班前回收，計回收 136 份問卷。

您認為學校晨間活動的天數，每星期安排多少天較為適當？

每星期五天 %	每星期三天 %	每星期二天 %	每星期一 %
(星期一至五)	(一、三、五)	(二、四)	(星期一)
7 (5.14%)	37 (27.20%)	62 (45.58%)	30 (22.05%)

註：發出問卷 166 份，回收 136 份，回收率：81.92%

2-2-1 問卷結果

以處室為單位，對全校教職員工做意見調查，總計發出 166 份問卷，回收 136 份問卷，回收率約 81.92%。

問卷統計結果：勾選「每星期五天」選項者，有 7 份，約占全部回收問卷的 5.14%；勾選「每星期三天」選項者，有 37 份，約占全部回收問卷的 27.20%；勾選「每星期二天」選項者，有 62 份，約占全部回收問卷的 45.58%，勾選「每星期一」選項者，有 30 份，約占全部回收問卷的 22.05%。

顯示全校教職員工，對學校安排晨間活動的天數，多數的教職員工 (45.58%)，認為以每星期二天較為適當。意味者研究者行政領導策略管理行動方案之「標竿策略」的晨間活動安排，以每星期二天較被多數教職員工所接受。

3、行動後期 (2005.11.01~2006.06.30)

透過真誠之溝通與對話，將每天舉行晨間活動，調整為每週舉行

兩天晨間活動，獲得家長與大部分教職員工之支持與配合，遂於第二週起，全面實施全校教職員生每週舉行兩天晨間活動之行動方案。

3-1 問卷資料

爲了了解學生對學校安排晨間活動的真實感受與意見，遂決定以問卷方式，對全校學生做意見調查，以爲日後調整與修正之參考。

本問卷以班爲單位，於 2005 年 11 月 2 日早自習時間，請各班班長至訓導處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 8 日放學前回收，計回收 1583 份問卷。

(1) 您對學校每星期安排二天晨間活動的感覺如何？

很好，我喜歡 %	還好啦 %	沒感覺 %	不喜歡 %
318 (20.08%)	777 (49.08%)	375 (23.68%)	113 (7.13%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1583 份，回收率：80.72%

3-1-1 問卷結果

以班爲單位，對全校學生做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1583 份問卷，回收率約 80.72% 。

問卷統計結果：勾選「很好，我喜歡」選項者，有 318 份，約占全部回收問卷的 20.08% ；勾選「還好啦」選項者，有 777 份，約占全部回收問卷的 49.08% ；勾選「沒感覺」選項者，有 375 份，約占全部回收問卷的 23.68% ，勾選「不喜歡」選項者，有 113 份，約占全部回收問卷的 7.13% 。

整體而言，若將勾選「很好，我喜歡」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1095 份，約占全部回收問卷的 69.17% ，顯示學生對學校每星期安排二天晨間活動的感覺，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者行政領導策略管理行動方案之「標竿」策略，是被大多數學生所認同的。

(二)「願景策略」與「激勵策略」之實施歷程

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

研究者覺察兼任主任與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。其次要求與期許學校職工們能夠不遲到、不早退，做好份內之工作，並落實職務代理人制度，發揮團隊合作的精神以提昇行政效率。

1-1 觀察紀錄

研究者採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 1：什麼叫做不遲到、不早退，公家機關幾十年來不是都這樣嘛！（20050909-M-O01-08）

員工 2：請假是我的權利，人都請假了，有事當然學校要去處理，和我有什麼關係。（20050916-M-O01-09）

1-2 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，以過去之舊經驗與舊認知，去看待新事務與新趨勢，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，膨脹自我角色亦採取消極之態度以應付，無積極之改變意願。

2、行動中期（2005.09.19~2005.10.21）

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：

- （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）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，能助其獲致工作上之幸福感。

3、行動後期（2005.11.01~2006.06.30）

少數無法察覺與體認時代趨勢之學校成員，校長親自與其個別晤談，運用輔導之理論，傾聽與同理其心理需求及角色認知，然明確告知「不遲到、不早退，做好份內之工作，並落實職務代理人制度，是新時代趨勢下，各種行業之基本工作要求」。經研究者深思熟慮後，

遂決定大膽任用新人，讓學校組織注入新的活水與契機，以穩定學校發展方向。

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，採取標竿策略、願景策略與激勵策略，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，為教育工作而努力，並促進學校教育的進步。

二、具體作法如下：

（一）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。

（二）要求全校教職員生每週進行兩天之晨間活動（含升旗、週會、晨跑、小小劇場、律動時間等），以培養全校師生融入日常生活的互動機會。

（三）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。

（四）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。

（五）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，發揮團隊分工合作的精神，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、支援

教學的工作價值觀。

(六) 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。

(七) 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

(一) 如期完成視聽教室、游泳池之整修、無障礙坡道、教學廣播系統及廁所改善工程、游泳池無障礙設備改善工程與消防設備整修工程，改善教學設備與建構健康安全之學習環境。

(二) 參加臺北市第 39 屆中小學科展，榮獲國中組生物類特優、物理類佳作及化學類佳作。

(三) 參加臺北市第六屆教育專業創新及行動研究成果發表，榮獲論文發表類佳作、經驗分享類佳作、教材教具實物展示類佳作及創新教學活動設計類入選。

(四) 參加全國音樂比賽，榮獲弦樂優等第二名。

四、實施歷程之檢討

(一) 部分兼行政之教師，其教育理念與工作態度，跟不上快速變遷之教育環境，爲了提昇學校效能以因應家長對教育品質之期待，大膽任用新人，爲學校行政注入新的活水，以開啓學校組織之新契機，乃因應變革之必然措施，須勇於抉擇與承擔。

(二) 部分職工之工作認知與態度，跟不上社會變遷下品質與效率之需求，然於現實狀況下亦難以處理，僅能不斷的鼓勵引導並給予最大

之包容與體諒。

(三) 在教育改革和社會變遷之衝擊與教師自主意識高漲的情境下，學校行政人員變成學校組織之弱勢者，負無限或重大之責任，卻無相對之權力，去處理或解決學校實務之困境，端賴其教育熱誠與責任勉為戮力，恐非長期之計，亟須嚴肅地面對與解決。

五、實施歷程之省思

(一) 若組織成員之心態是保守、被動的，則直接告訴他們方法是無效的行爲。須適度之調整與修正，即先傾聽、釐清組織成員之需求，並接納其現狀，試著由組織成員之優點引導，說積極有效之語言，以觀察待變。

(二) 校長在執行角色職務時，習慣地會帶著自己「過去」當老師、組長與主任之經驗，來看待「現在」之老師、組長與主任，以「過去」之標準來比照「現在」之老師、組長與主任，期待他們要認真、要負責、要付出、要有教育的使命感、要有團隊共識。然現實上須體悟與接受人性之本然，將現況視爲正常，方能做適切之決策。

(三) 以正確與合於現實之思考來接收訊息，方能做出適切與合宜之決策。

(四) 學校之行政作爲是爲求凝聚組織之向心、有效之溝通與行政效能之提昇。故於行政互動時，能了解「人與角色」之共融關係，重視每位同仁之合理需求，化對方之異意表達爲善意，方能成就學校行政之真正作爲。

(五) 領導者之領導作為，若能嚴以律己，寬以待人，真誠負責地面對問題，假以時日，即能漸漸形塑領導威望，產生信服，而凝聚團隊之向心與士氣。

(六) 學校之行政實務，有時存在著主觀意願與客觀事實的落差，理想與現實的掙扎；當學校政策與個人私利衝突時，不論怎樣誠摯與真誠之溝通，結果均是枉然；誠為現今教育生態下現實的無奈。

貳、課程與教學策略管理行動方案

運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解學校於課程與教學方面之優勢為教師之專業能力足，進修意願強，穩定性高，教師間之專業對話與人際互動尚稱良好；劣勢為教師專業之層面稍嫌狹隘，個人主義較強，流動性低，相對出現守舊、自大之心態，未能察覺未來之危機。

研究者體認 B 個案學校效能之提昇，係以教學活動為主體，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。遂以 Gardner 教授多元智能之理論於學校策略管理實務上，規劃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

(一)「肯定自我，關懷接納」追求卓越策略之歷程：

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

研究者覺察學生之學習背景多元，學習動機與意願佳，遂決定採取「肯定自我，關懷接納」之追求卓越策略。首先要求落實工具學科之正常教學，設計多元與創意之教學活動，形塑閱讀與藝文之校園氣息。其次舉行各項學藝活動，提供學生多元自我實現之舞台，以實施生命教育、完全學習及全人教育。

1-1 遭遇之困境

- (1) 部分教師認為落實工具學科之正常教學，會增加學生之課業壓力，有違快樂學習之教改趨勢，仍維持昔日之教學模式。
- (2) 部分教師認為設計多元與創意之教學活動，會加重老師教學與學生學習之負擔，仍採取觀望之態度。
- (3) 部分教師認為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。

1-2 觀察紀錄

研究者採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 5：正常教學本來就是教師自主的專業判斷，學校的過度強調與重視，只是增加老師的壓力，且有干涉教師專業之嫌。（20050908-M-O01-10）

員工 6：多元與創意教學活動之設計，會增加老師許多備課時間

需要有相關配套措施，不然只是學校在壓榨老師勞力，不尊重老師。(20050916-M-001-11)

2、行動中期(2005.09.19~2005.10.21)

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。行政團隊支援校內及外聘優秀熱誠之兼課教師相關教學活動。

2-1 訪談紀錄

爲了了解主任對於學校策略管理決策歷程之感受，及對學校課程與教學策略管理行動方案之詮釋與認知，乃決定對參與決策之相關主任進行訪談。

受訪者 04：在教育改革的社會趨勢下，家長對教育選擇權的意識抬頭，對教師專業的要求與期待也隨著增強，此時學校規劃多元之課程與教學活動，本來就是提供教師專業發展之契機及學生適性學習的舞台，正符合目前教育改革的潮流與家長的期待。

(20050927/1730-A01-2)

受訪者 05：在社會民主化、多元化以後，很多事情都必須受法令的規範，而且在執行層面特別要注意到權利與義務間

的平衡，由學生受教權之層面而言，學校規劃多元之課程與教學活動，本來就是應該且必須的，而且社會變遷快速，老師們也應跟上時代變遷的腳步，適度調整其教學模式，否則就有被時代淘汰的危機。

(20050926/1745-B02-2)

受訪者 06：在社會快速變遷與少子化的衝擊下，國中階段的教育面臨很大的挑戰，其中減班是一個重大的影響，所以學校的課程在法令規範的前提下，建立學校自己的某些特色課程，是吸引學區孩子就讀的重要誘因，故學校規劃多元之課程與教學活動，是一種前瞻性的做法，有危機意識的教職同仁應該要一起努力才對。

(20050921/1750-C03-1)

3、行動後期（2005.11.01~2006.06.30）

經歷真誠與適時之對話與溝通後，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。

3-1 問卷資料

爲了了解學校所規劃之多元課程與教學活動的實施，學生之真實感受與意見，遂決定以問卷方式，對全校學生做意見調查，以爲日後調整與修正之參考。

本問卷以班爲單位，於 2005 年 11 月 3 日早自習時間，請各班班長至教務處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，

至 2005 年 11 月 9 日放學前回收，計回收 1628 份問卷。

(1) 您覺得學校所開設的各類多元課程，對您有幫助嗎？

有幫助，我喜歡 %	還好啦 %	沒感覺 %	不喜歡 %
341 (20.2005%)	828 (50.85%)	301 (18.48%)	158 (9.70%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1628 份，回收率：83.01%

3-1-1 問卷結果

以班為單位，對全校學生做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1628 份問卷，回收率約 83.01%。

問卷統計結果：勾選「有幫助，我喜歡」選項者，有 341 份，約占全部回收問卷的 20.2005%；勾選「還好啦」選項者，有 828 份，約占全部回收問卷的 50.85%；勾選「沒感覺」選項者，有 301 份，約占全部回收問卷的 18.48%，勾選「不喜歡」選項者，有 158 份，約占全部回收問卷的 9.70%。

整體而言，若將勾選「有幫助，我喜歡」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1169 份，約占全部回收問卷的 71.80%，顯示學生對學校所開設的各類多元課程，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者課程與教學策略管理行動方案之「肯定自我，關懷接納」追求卓越策略，是被大多數學生所認同的。

本問卷以班為單位，於 2005 年 11 月 3 日早自習時間，請各班班

長至訓導處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 9 日放學前回收，計回收 1624 份問卷。

(2) 您對學校所推動的「喜閱明湖系列活動」，感覺如何？

很好，我喜歡 %	還好啦 %	沒感覺 %	不喜歡 %
343 (21.12%)	813 (50.06%)	325 (20.01%)	143 (8.80%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1624 份，回收率：82.81%

1-3-2 問卷結果

以班為單位，對全校學生做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1624 份問卷，回收率約 82.81%。

問卷統計結果：勾選「很好，我喜歡」選項者，有 343 份，約占全部回收問卷的 21.12%；勾選「還好啦」選項者，有 813 份，約占全部回收問卷的 50.06%；勾選「沒感覺」選項者，有 325 份，約占全部回收問卷的 20.01%，勾選「不喜歡」選項者，有 143 份，約占全部回收問卷的 8.80%。

整體而言，若將勾選「很好，我喜歡」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1156 份，約占全部回收問卷的 71.18%，顯示學生對學校所推動的「喜閱明湖系列活動」之感覺，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者課程與教學策略管理行動方案之「肯定自我，關懷接納」追求卓越策略，是被大多數學生所認同的。

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觀察學生之學習背景多元，學習動機與意願佳，故以「學生需要為第一，教學為優先」之信念，落實全人教育之理念，採取「肯定自我，關懷接納」之追求卓越策略，實施生命教育、完全學習及全人教育。

二、具體作法如下：

(一) 舉行圖書館週系列活動暨班級書庫比賽。

(二) 辦理校內科學展覽會暨科學週系列活動。

(三) 推動「班書交享閱」暨「喜閱明湖」活動。

(四) 推動第一屆明湖文學獎，營造校園人文氣息，帶動閱讀風潮，提高學生藝文創作能力，獎勵優秀作品。

(五) 辦理英語演說及英語話劇比賽---我愛『英』閱活動，增進學生英語表達能力，培養學生流暢使用英語之興趣及自信心，並，提昇學生對語文及戲劇之詮釋、欣賞與表達能力。

(六) 辦理國語文五項競賽暨母語演說比賽，以提昇學生之學習興趣與語文能力

(七) 舉行數學學藝競賽，培養學生對數學之學習興趣，提供學生同儕間互相競技觀摩之機會，激發其對數學探索之興趣。

(八) 舉辦美術、家政與生活科技學藝競賽，提供學生不同之自我實踐機會。

(九) 舉辦班級網頁與網路閱讀競賽，以提昇學生運用資訊科技之能力。

三、實施方案之成效

- (一) 參加臺北市 94 學年度畢業光碟競賽榮獲優等。
- (二) 參加臺北市網界博覽會競賽榮獲第一名。
- (三) 參加第七屆全國學校網界博覽會競賽榮獲第二名。
- (四) 參加 2006 國際學校網界博覽會競賽榮獲金牌獎。
- (五) 參加台北市 94 學年度班級網頁競賽榮獲佳作。
- (六) 參加臺北市第 39 屆中小學科展，榮獲國中組生物類特優、物理類佳作及化學類佳作。
- (七) 參加臺北市 94 學年度美術比賽，榮獲國中組水墨畫類第三名及佳作、西畫類佳作、平面設計類佳作、書法類第三名。
- (八) 參加臺北市 94 學年度國中演講比賽 A 組第五名。
- (九) 參加臺北市第 38 屆中小學科展，榮獲國中組生物與地球科學類特優。
- (十) 參加臺北市 94 年度語文競賽學校學生組比賽，榮獲國語類南區朗讀第五名、客家演說類南區第六名、原住民語演說卑南族語南區第一名。
- (十一) 參加臺北市第六屆教育專業創新及行動研究成果發表，榮獲論文發表類佳作、經驗分享類佳作、教材教具實物展示類佳作及創新教學活動設計類入選。

四、實施歷程之檢討

- (一) 以學生需求與學習狀況規劃與設計相關教學活動是學校教育之本質，然於教師自主意識高漲之情境下，教育熱誠之激勵與教育責任

之認知，將是現階段學校行政必須面對之課題。

(二) 因教育多元化與多元智能之重視，規劃各類學藝活動，以提供學生多元學習之舞台，是一種教育趨勢；如何讓家長與教師了解其教育意義而支持學校之行政作為，會是未來學校行政作為重要之議題。

五、實施歷程之省思

(一) 領導者於分析與評估組織情境之現況，並做成決策後，必須清楚知道自己之決策方向與目的；且心甘情願地接受組織成員不同意見之直接表達與挑戰，而能找出問題解決之途徑與方法。

(二) 教育是一項志業，面對的是學生，一個真實的生命，具有無限可能的生命，教育工作者須體認其責任，尤其是具決策權之領導者，更須有此使命感，為學生提供各種可能的機會，方不負其職責。

(三) 學校組織之每位成員是獨特的、個別性的，有不同之特質、不同之想法與其不同之期待；領導者須具有一定之敏感度與覺察力，方可激勵組織成員之熱誠，開展其潛能。

參、學生學習策略管理行動方案

運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解學校於學生學習方面之優勢為學生之學習背景多元，學習之動機與意願佳；劣勢為被家長溺愛之學生多，依賴性強，學生之群育教育尚待加強，生活教育稍嫌不足。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

(一)「尊重差異，欣賞優點」策略之歷程

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

研究者覺察學生之依賴性較強，學生之群育教育尚待加強，生活教育稍嫌不足。爲了培養學生負責做事、尊重別人與關懷分享之態度與能力，遂決定採取「尊重差異，欣賞優點」策略。首先以「灑掃、應對、進退」等日常生活之互動爲生活教育與品德教育的起點，讓同學審視自己之日常行爲，而校長與老師們則從旁加以指導與引導。其次設計多元之生活體驗課程，提供學生展現自我、價值分享與尊重接納之學習機會，讓孩子能夠肯定自我，並進而培養孩子尊重差異與關懷他人之胸襟與情懷。

1-1 遭遇之困境

- (1) 部分教師認爲「灑掃、應對、進退」等日常生活之學習，應該是家庭教育之重點而非學校承攬責任，且會干擾老師與學生之互信關係。
- (2) 部分教師認爲多元學習之活動課程，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 觀察紀錄

研究者採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對

話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 7：現在的學生都是父母的心肝寶貝，太過強調生活細節的要求，容易造成親師的誤解與摩擦。（20050906-M-O01-12）

員工 8：開過多之活動課程，會讓學生更加狂野不受控制，影響學生之成績。（20050914-M-O01-13）

2、行動中期（2005.09.19~2005.10.21）

- （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。
- （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活動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。
- （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。

2-1 訪談紀錄

爲了了解主任對於學校策略管理決策歷程之感受，及對學校學生學習策略管理行動方案之詮釋與認知，乃決定對參與決策之相關主任進行訪談。

受訪者 07：在一個全球化競爭的時代，啟發孩子的潛能，讓孩子能夠發揮其不同的才能，而為社會做出貢獻，是教育的時代目標，所以多元之活動課程及生活教育之要求，是學校義務

教育培養學生健全人格及引導學生適性發展重要的學習活動，身為教師都應有配合的責任與義務，方不負家長與社會之期待。(20051004/1750-A01-3)

受訪者 08：處在一個知識化、E 化與全球化的時代，為了培養具有競爭力的下一代，生活教育與品德教育是一項重要關鍵，而目前的孩子大多在富裕的環境中成長，日常生活與品德教育之要求比較欠缺，與人合作之群育教育亦不足，是孩子未來競爭力的隱憂，學校教學活動之規劃能著眼於此，代表校長的睿智與遠見。
(20051003/1730-B02-3)

受訪者 09：面對一個知識經濟的時代，學校教育如何開展與啟發孩子的多元智能，是現階段學校教育的重要課題，學校能規劃多元之活動課程，正是校長能夠體察教育新趨勢，並用心辦學的具體表現，身為學校的教職員工，應該更認真地做好自己本分的工作，共同為提升學校教育的品質而努力。(20050928/1745-C03-2)

3、行動後期(2005.11.01~2006.06.30)

經由適時地與家長及導師溝通，瞭解活動規劃之教育意義，及其對學生學習之潛在影響；獲得大部分教師與家長之認同與支持。各項活動課程順利推展，外聘教師熱誠支援，學生歡喜參與，增加了學生

之生活體驗與自我瞭解，啓發其關懷與良善之情懷，並增進了學生之自信心與對學校之認同感。

3-1 問卷資料

爲了了解學校所規劃的多元活動課程與教學活動之實施，學生的真實感受與意見，遂決定以問卷方式，對全校學生做意見調查，以爲日後調整與修正之參考。

本問卷以班爲單位，於 2005 年 11 月 4 日早自習時間，請各班班長至訓導處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 10 日放學前回收，計回收 1627 份問卷。

(1) 您覺得學校所規劃的童軍隔宿露營、校外參訪、主題式角色扮演等體驗課程，對您有幫助嗎？

有幫助，我喜歡 %	還好啦 %	沒感覺 %	不喜歡 %
347 (21.32%)	819 (50.33%)	329 (20.22%)	132 (8.11%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1627 份，回收率：82.96%

3-1-1 問卷結果

以班爲單位，對全校學生做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1627 份問卷，回收率約 82.96%。

問卷統計結果：勾選「有幫助，我喜歡」選項者，有 347 份，約占全部回收問卷的 21.32%；勾選「還好啦」選項者，有 819 份，約占

全部回收問卷的 50.33% ；勾選「沒感覺」選項者，有 329 份，約占全部回收問卷的 20.22% ，勾選「不喜歡」選項者，有 132 份，約占全部回收問卷的 8.11% 。

整體而言，若將勾選「有幫助，我喜歡」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1166 份，約占全部回收問卷的 71.66% ，顯示學生對學校所規劃的童軍隔宿露營、校外參訪、主題式角色扮演等體驗課程，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者學生學習策略管理行動方案之「尊重差異，欣賞優點」策略，是被大多數學生所認同的。

本問卷以班為單位，於 2005 年 11 月 4 日早自習時間，請各班班長至訓導處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 10 日放學前回收，計回收 1624 份問卷。

(2) 您對學校成立街舞社、排球隊、田徑隊與空手道等多元社團的感覺如何？

很好，我喜歡 %	還好啦 %	沒感覺 %	不喜歡 %
343 (21.12%)	813 (50.06%)	325 (20.01%)	143 (8.80%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1624 份，回收率：82.81%

3-1-2 問卷結果

以班為單位，對全校學生做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1624 份問卷，回收率約 82.81% 。

問卷統計結果：勾選「很好，我喜歡」選項者，有 343 份，約占全部回收問卷的 21.12% ；勾選「還好啦」選項者，有 813 份，約占全部回收問卷的 50.06% ；勾選「沒感覺」選項者，有 325 份，約占全部回收問卷的 20.01% ，勾選「不喜歡」選項者，有 143 份，約占全部回收問卷的 8.80% 。

整體而言，若將勾選「很好，我喜歡」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1156 份，約占全部回收問卷的 71.18% ，顯示學生對學校成立街舞社、排球隊、田徑隊與空手道等多元社團的感覺，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者學生學習策略管理行動方案之「尊重差異，欣賞優點」策略，是被大多數學生所認同的。

綜合上述實施歷程，研究者之學生學習策略管理行動方案，爲了培養學生負責做事、尊重別人與關懷分享之態度與能力，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：

（一）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。

（二）實施榮譽班級制度，要求學生之生活常規、整潔與自我實踐，以培養學生良好的生活態度。

（三）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。

(四) 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、積極關懷之人生觀。

(五) 全面關懷與支持，成立街舞社、排球隊、田徑隊與空手道等社團與校隊，提供多元學習機會，讓孩子得到學習的樂趣與自我之肯定，把每一個孩子帶起來。

三、實施方案之成效

(一) 參加臺北市校刊製作比賽，榮獲校刊競賽團體獎第二名、報紙型特優、書刊型優等及個人美編獎。

(二) 參加全國音樂比賽，榮獲弦樂優等第二名。

(三) 參加臺北市學生音樂比賽，榮獲東區管樂合奏組優等第二名、絃樂合奏組優等第一名、男生合唱比賽優等第二名、女生合唱比賽優等。

(四) 參加臺北市無菸校園標誌設計比賽，榮獲北市國中組第 1 名、第 4 名、佳作。

(五) 參加 94 學年度全國排球聯賽及華宗杯錦標賽，分別榮獲全國聯賽 B 組女子組冠軍及錦標賽國男組亞軍、國女組亞軍。

(六) 參加北市青年盃及師生盃排球錦標賽，分別榮獲青年盃國男組及國女組冠軍與師生盃國女組第一名及國男組第二名。

(七) 參加臺北市中正盃排球錦標賽，榮獲國女組及國男組冠軍。

(八) 參加臺北市中小學空手道錦標賽，榮獲國女組第一名、國男組

第三名。

(九) 參加全國中學運動會空手道比賽，榮獲國女組第一級對打第五、第三級對打第五。

(十) 參加 94 年度臺北市中正杯空手道錦標賽，榮獲國女組團體錦標冠軍、國男組團體錦標亞軍。

(十一) 田徑隊參加各類比賽，榮獲中小學運動會國男鐵餅銀牌；北市秋季田徑賽國女組團體亞軍、國女組跳高第二名、跳遠第三名、第五名及第七名、國女組 1600m 接力第七名；國男組撐竿跳高第二名、第三名及第四名、國男組跳遠第六名及第七名、國男組 400m 接力第五名及 1600m 接力第六名。

四、實施歷程之檢討

(一) 家長以智育取向之傳統思維，若未能隨社會多元價值之趨勢而改變，將影響與干擾學校適性教育與全人教育之推展，值得教育夥伴深思。

(二) 社會快速變遷之情境下，家庭教育之功能日漸勢微，孩子之生活教育不足，恐漸影響與拖累學校教育之正常運行，亟須加以正視以謀求因應之道。

(三) 多元之資訊與發達之媒體，所造成之價值分歧與扭曲現象，恐漸滲入校園，影響與干擾學校品格與生活教育之進行，頗值得教育夥伴持續加以關注。

五、實施歷程之省思

(一) 處於一個典範遠離、倫理不在的時代，生活教育與品德教育應是培育國家社會未來人才的關鍵，身為教育工作者該有此體認與使命，而有所執著與堅持，不能隨波逐流。

(二) 領導者不能因部屬之行爲而影響到自己之表現，要肯定自己，接納自己的盲點；即使在有情緒的狀態下，亦要說出正確而有效的話。

(三) 時代在變，潮流在變，而真理是不隨時空改變的。有效之溝通引導是現階段學校行政之重要課題，然領導者之理念、執著與道德是其決定性之關鍵。

肆、校園環境營造策略管理行動方案

運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解學校於校園環境營造方面之優勢為位於東湖新興發展區域，離北二高交流道近，交通便利，專科教室及圖書設備齊全，有利於教學；劣勢為學生活動空間稍嫌不足，學校之建築與相關設備漸趨老舊，需整體規劃逐年整修，以維應有之效能。

一、實施策略與歷程

(一)「教學與品質優先」綠色環保校園策略之歷程

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

研究者覺察學校之建築與相關設備漸趨老舊，需整體規劃逐年整修，以維應有之效能，遂決定採取「教學與品質優先」之綠色環保校園策略。首先貫徹保養重於興建之原則，以節約公帑與提昇效益，並

鼓勵總務處同仁定期修剪校園花草樹木，落實資源回收等環保理念以綠化美化校園環境。

1-1 遭遇之困境

- (1) 相關學校建物之檔案資料保管有些部分短少，致於做學校整體環境分析與評估時，因資料不足而遭遇決策之干擾。
- (2) 工友們對定期修剪校園花草樹木、落實資源回收等環保理念等之要求頗有怨言。

1-2 觀察紀錄

研究者採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 9：班級和學生那麼多，平常瑣事就很多了，還做什麼公共服務，只是壓榨我們的勞力。(20050914-M-O01-14)

2、行動中期(2005.09.19~2005.10.21)

- (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。
- (2) 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。
- (3) 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。

2-1 訪談紀錄

爲了了解主任對於學校策略管理決策歷程之感受，及對學校校園環境營造策略管理行動方案之詮釋與認知，乃決定對參與決策之相關主任進行訪談。

受訪者 10：面對全球化的激烈競爭時代，為了降地成本，提升效率，公司行號或者機關團體，都進行了不同程度的組織改造與重整，以因應時代變化的新趨勢，而學校單位也不例外，在校園環境營造的政策目標下，學校組織成員在不同的工作崗位上，盡自己本分的責任，並隨時代的變遷調整自己的工作態度，是理所當然的，不然遲早會被時代所淘汰。（20050929/1730-E05-2）

受訪者 11：學校是學生的學習及生活場所，學生所學不只是從書本而來，也從學校的生活與環境，透過潛在課程傳遞給學生。「綠色校園」環境營造，是學生學習歷程中，境教之潛移默化的重要元素，是學校環境教育培養學生環境的覺知與知識，建立及澄清環境價值的學習歷程之重要一環，是值得大家支持與鼓勵的。
（20051005/1730-C03-3）

3、行動後期（2005.11.01~2006.06.30）

經歷不斷之洽商與努力，陸續完成 2005 年度相關之整修工程，並依期執行 95 年度各項學校工程之招標工作。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落實資源回收等

環保理念之工作。

3-1 問卷資料

爲了了解家長對學校推行「綠色校園」環境營造等相關工程的看法與意見，遂決定以問卷方式，對全校學生家長做意見調查，以爲日後調整與修正之參考。

本問卷以班爲單位，於 2005 年 11 月 7 日早自習時間，請各班班長至總務處領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 11 日放學前回收，計回收 1393 份問卷。

- (1) 您對學校推行「綠色校園」環境營造，如規劃教學廣播系統、視聽教室、無障礙坡道及游泳池無障礙設備之改善整修、廁所改善工程及校園花木定期修剪等之作爲感覺如何？

很好 %	還不錯啦 %	沒感覺 %	造成困擾 %
321 (23.04%)	767 (55.06%)	227 (16.29%)	78 (5.59%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1393 份，回收率：71.03%

3-1-1 問卷結果

以班爲單位，對全校學生家長做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1393 份問卷，回收率約 71.03% 。

問卷統計結果：勾選「很好」選項者，有 321 份，約占全部回收

問卷的 23.04% ；勾選「還不錯啦」選項者，有 767 份，約占全部回收問卷的 55.06% ；勾選「沒感覺」選項者，有 227 份，約占全部回收問卷的 16.29% ，勾選「造成困擾」選項者，有 78 份，約占全部回收問卷的 5.59% 。

整體而言，若將勾選「很好」選項與勾選「還不錯啦」選項者合併計算，則有 1088 份，約占全部回收問卷的 78.10% ，顯示學生家長對學校推行「綠色校園」環境營造，如規劃教學廣播系統、視聽教室、無障礙坡道及游泳池無障礙設備之改善整修、廁所改善工程及校園花木定期修剪等作為的感覺，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者校園環境營造策略管理行動方案之「教學與品質優先」綠色環保校園策略，是被大多數學生家長所認同的。

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，爲了營造安全與健康之優質校園，採取「教學與品質優先」之綠色環保校園策略，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：

（一）貫徹保養重於興建之原則，以節約公帑與提昇效益。

（二）以符合教學及境教之需求爲原則，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。

（三）定期修剪校園花草樹木，落實資源回收等環保理念以綠化美化校園環境。

（四）規劃教學廣播系統，以支援各項教學活動，提昇行政效率。

(五) 規劃教室、視聽教室及游泳池之整修，以改善教學設備品質與效能。

(六) 規劃無障礙坡道、游泳池無障礙設備與廁所改善工程，以落實兩性平權與尊重弱勢之教育趨勢。

(七) 規劃消防設備整修工程，以提昇校園安全設備，維護學生安全。

三、實施方案之成效

(一) 先後完成教室、視聽教室、游泳池之整修及教學廣播系統，改善教學設備品質與效能。

(二) 先後完成無障礙坡道、游泳池無障礙設備、廁所改善工程與消防設備整修工程，建構健康與安全之校學學習環境。

(三) 營造一個安全、整潔與公園化之綠色環保健康校園，頗獲外賓、社區民眾與家長之肯定。

四、實施歷程之檢討

(一) 建築、消防與採購法令之不斷更新，承辦人員之經驗傳承與檔案管理，宜採取知識管理之概念，逐漸建立標準作業流程，以提昇工作業務品質與效率。

(二) 用班級數與學生數多寡，以編列校舍維護經費之預算編列方式，於較弱勢與老舊之學校常感困窘，可研究考慮改以校舍屋齡與面積多寡為編列原則，較符合學校實務運作需求。

五、實施歷程之省思

(一) 領導者必須選擇「對的方向」，做「對的事」。

(二) 人性有善的一面，基層之員工有時需要的是尊重與肯定，而非物質的報酬。

(三) 只要用心投入，戮力付出，就有意想不到之收穫。

伍、社區與家長策略管理行動方案

運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解學校於社區與家長方面之優勢為家長之社經地位較高，重視學生之學習權與教學品質，支持學校之教學活動。劣勢為家長稍嫌過度專注於智育成績，家長之過度參與價值分歧，易造成教師班級經營之困擾（有少數家長主觀意識很強，作為上容易造成學校正常化運作之困境）。

一、實施策略與歷程

(一)「與人為善」溝通策略之歷程

1、行動前期（2005.08.01~2005.09.16）

研究者覺察社區之意見領袖與家長，對學校辦學有殷切之期待，然多元社會情境下之價值分歧現象，與家長之過度參與，易造成學校辦學之干擾，宜適切地澄清與溝通，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與學校運作之模式。其次規劃擴大辦理學校日活動與親職教育講座，探求家長之需求與對學校之期待，建立學校與社區之正向互動關係。

1-1 遭遇之困境

- (1) 部分家長之故有觀念與認知，於多元自由之社會情境孕育下，非短期之溝通與說明可以調整與改變。
- (2) 擴大辦理學校日活動與親職教育講座，增加相關處室同仁與教師之負擔，而衍生壓力與抱怨。

1-2 觀察紀錄

研究者採取行動管理，常走動式地至各處室及學校不同角落，關懷每位教職員工及學生，有時會不經意地聽到某些教職員工間之對話，而知悉策略管理所遭遇之困境。

員工 10：本來學校日活動與親職教育都是這樣在做的，爲什麼要改變，只是增加我們的負擔，都沒有時間休息。

(20050915-M-O01-15)

1、行動中期(2005.09.19~2005.10.21)

- (1) 秉持懇切與真誠之態度，持續做適切之澄清與溝通，以減低對學校之負面影響。
- (2) 將學校日與親職教育之業務做適度之分工，並落實補休制度，以減輕相關同仁之壓力與負擔。

2-1 訪談紀錄

爲了了解主任對於學校策略管理決策歷程之感受，及對學校社區與家長策略管理行動方案之詮釋與認知，乃決定對參與決策之相關主任進行訪談。

受訪者 12：在教育改革的潮流下，教育選擇權與家長參與的議

題，受到家長與社會普遍的關注與重視，而學校辦理學校日與親職教育的活動，亦正是教育改革潮流下，學校宣導教育理念，增進家長對學校教學活動規劃之認同，及學校引導家長成長，促進家長與學校間良性互動，以協助學校發展之重要溝通橋樑，頗值得學校擴大辦理並落實的。(20050923/1740-D04-1)

受訪者 13：在家長教育選擇權的意識日益抬頭的社會趨勢下，適度的學校行銷是吸引學區孩子就讀的重要關鍵，學校辦理學校日與親職教育的活動，正是學校行銷的重要管道與機會。任何具危機意識的學校教職員工同仁，更應主動積極地讓學校相關活動，能夠更精緻與落實，以提昇學校行銷的效果。(20050930/1745-D04-2)

2、行動後期(2005.11.01~2006.06.30)

經歷持續之努力與付出，大部分家長均感受學校辦學之用心，而支持學校之教學活動，並贊助獎學金以鼓勵表現優異之同學。相關教師同仁亦漸漸體認學校之苦心，而感受工作之成就感。

3-1 問卷資料

爲了了解家長對學校辦理「學校日」與「親職教育」活動之看法與意見，遂決定以問卷方式，對全校學生家長做意見調查，以爲日後調整與修正之參考。

本問卷以班爲單位，於 2005 年 11 月 8 日早自習時間，請各班班

長至輔導室領取，並請各班導師協助發予學生，共發出 1961 份問卷，至 2005 年 11 月 14 日放學前回收，計回收 1571 份問卷。

(1) 您對於學校辦理「學校日」與「親職教育」活動的感覺如何？

增加了解與互動 %	還好啦 %	沒感覺 %	造成困擾 %
315 (20.05%)	789 (50.22%)	318 (20.24%)	149 (9.48%)

註：發出問卷 1961 份，回收 1571 份，回收率：80.11%

3-1-1 問卷結果

以班為單位，對全校學生家長做意見調查，總計發出 1961 份問卷，回收 1571 份問卷，回收率約 80.11%。

問卷統計結果：勾選「增加了解與互動」選項者，有 315 份，約占全部回收問卷的 20.05%；勾選「還好啦」選項者，有 789 份，約占全部回收問卷的 50.22%；勾選「沒感覺」選項者，有 318 份，約占全部回收問卷的 20.24%，勾選「造成困擾」選項者，有 149 份，約占全部回收問卷的 9.48%。

整體而言，若將勾選「增加了解與互動」選項與勾選「還好啦」選項者合併計算，則有 1104 份，約占全部回收問卷的 70.27%，顯示學生家長對學校辦理「學校日」與「親職教育」活動的感覺，持正向感受與看法者居多數；意味者研究者社區與家長策略管理行動方案之「與人為善」溝通策略，是被大多數學生家長所認同的。

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：

(一) 真誠適切之溝通、理性之說服與教育理念之堅持。

(二) 利用親職教育講座，適度引導家長對教育之認知與對學校之瞭解，建立正向之互動關係，以適度行銷學校之形象。

(三) 學生放學後與假日時段，進行推廣教育、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

(一) 家長會支持學校多元之教學活動。

(二) 家長會贊助優秀學生之獎學金。

(三) 增進社區民眾對學校之了解，並主動維護學校之相關設施。

四、實施歷程之檢討

(一) 在社會變遷致學校衰退萎縮之情境下，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，且未必會有成效，然仍須執著與不悔。

(二) 在新的社會情境下，適切的學校行銷是必須的，以傳達教育理念與作為，期能引導家長之思維，建立教育合夥關係，增加學校教育之助力。

五、實施歷程之省思

(一) 學校之形象、風評非短期形成的，家長對學校的正確認知與信賴亦非短期可扭轉的；新生入學人數的增減受多種因素之影響，家長之滿意度要經得起考驗，學校的辦學績效、學生的優良表現，均有賴全體師生用心永續投入與經營。

(二) 於講求行銷與形象包裝之時代潮流下，適度之學校形象行銷是必需的，以建立正向之學校公共關係，而有利於學校之永續經營。

(三) 現代學校經營是一種團隊概念，新思維明示學校必須既用大家的力量與智慧，方能事半功倍功成於無形。

第三節 B 個案學校策略管理之評析

B 個案學校在學校環境因素方面，位於東湖新興發展區域，離北二高交流道近，交通便利，且於捷運完工通車後，交通會更加便利，將吸引更多外來人口移入，增加學生來源。在少子化衝擊普遍減班之教育生態下，為少數額滿學校之一。在師資結構方面，教師之專業能力足，穩定性高，進修意願強，非常適合發展合於學校特性之本位課程。在家長參與方面，學生家長重視孩子之教育，可以理性溝通與說服。故在面對終身學習與高度參與之全球化時代，欲追求教育的優質、卓越、精緻與創新，培養具競爭力之公民，B 個案學校是深具潛力的。

在學校實務現場，領導者對學校內、外環境因素之正確詮釋與分析，是策略管理之策略形成歷程中的重要關鍵，往往會影響決策者之領導決策方向，而決定學校發展之契機。研究者於 B 個案學校所採取之學校策略管理之模式為：【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】五個策略管理方向。並依此策略管理方向，策劃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。

評析此五種策略管理行動方案之實施歷程，研究者經歷 A 個案學校之策略管理實務經驗，將其學校策略管理模式做合宜之調整後運用至 B 個案學校，其就學校行政實務運作方面而言，基本上是可行的；就實施後學校之效能呈現方面而言，亦具初步之成效。

第四節 學校策略管理歷程之省思

壹、研究者之省思

文獻之探討是分享前人之知識、經驗與文化，而行動研究後，方是自己刻骨銘心之歷練與成長。對一位初任校長經營一所弱勢學校而言，其歷程是艱辛的，亦是喜悅的；艱辛在於無既定之模式與經驗可依循，頗為無助與無奈，喜悅在於不斷探索與嚐試中，獲得經驗與成長。經由學校策略管理之實施，研究者體認新時代之教育工作者，須不斷地進修新知，充實自己之專業能力，培養自己對各種狀況之直覺感受力、對問題之解決執行力與對新問題之預防能力，方禁得起變遷時代的試煉與考驗，而落實教育理念與目標。同時於策略形成歷程，能回歸教育本質，掌握對的方向，做對的事，以完成學校組織目標。

一、探索與省思

(一) 俗云「有理走遍天下」，然於學校行政之實務現場，發現「說理」有時無太大用處，往往只陷入危機的漩渦，未必能解決問題；若

能由人性之觀點切入，可能會有意想不到之效果。

（二）吾人由昔日之經驗或經歷所形塑之認知、價值或判斷，因時空背景之不同，為因應新的時勢情境，須做某種程度之調整與修正，方能於當下做出適切之決策。

（三）領導者要正確的說與正確的聽，二手傳播對組織和諧與團隊向心，有時會造成無法預期之傷害；故領導者宜精簡語言，少說話，體認話多不如話少，話少不如話好，另外多將說話的機會交給主任、組長或老師。

（四）領導者要允許與接納人之間的差異性，體認人性的本然，故抱怨是正常的，怠惰亦是理解的，只要方向正確，不妨給予彈性與等待。

二、心得分享

領導風格及方法在組織運作上有一定的影響，現代的領導風格要用柔性領導，領導方法要能主動、積極、包容、關懷、尊重、客觀、理性等。

學校教育理想的達成，有賴學校各處室的密切配合，做好整體規畫，健全的行政體系，權變的領導方式，和諧的組織氣氛，以及加強溝通協調，才能發揮行政效率。其中策略管理技巧是重要的一環，校長應運用影響力及適宜的策略，激勵士氣，以發揮服務熱忱。如何做好服務工作以提高士氣具體作法：

（一）在組織上

- 1、健全學校行政組織，充分發揮組織功能：
 - (1) 實施分層負責，充分授權，以發揮成員潛能，貢獻心力。
 - (2) 實施專業分工，相互協調合作，給予充分專業自主。
 - 2、運用科技整合，加強行政效率：
 - (1) 利用尖端科技產品和改進科技設備，提昇學校教育行政運作與服務品質。
 - (2) 運用正確客觀的方法、技術，管制執行計畫內容，增進行政效率，教育效能方可以利於優質指標之上。
 - 3、型塑學校為學習型組織，創造優質學習文化：
 - (1) 倡導行政創新、鼓勵課程與教學有創意，建立學校人才庫、善用學校與社區資源，有效合宜的運用與整合。
 - (2) 提供充分的資源，以利校園創新經營的推動。
- (二) 在領導上
- 1、實施民主權變的領導，提高工作士氣：
 - (1) 在法定職權基礎上，靈活運用領導方式。
 - (2) 塑造溫馨和諧的人性化工作環境，注重人際關係，提高工作士氣。以高倡導、高關懷為原則。
 - 2、兼重組織目標與個人目標，達成凝聚共識：
 - (1) 擬定組織目標時要顧及成員需求，才能同心協力。
 - (2) 在組織目標下，盡量使成員滿足個人需求，以提高工作士氣。
 - 3、任用對的人才、採用對的策略、完成對的經營：

(1) 倡導品德的教育、紀律的文化和企業的精神，以達到優質學校經營的成效。

(2) 面對問題及危機事件時，應敏捷正確的做決策，並展現負責的勇氣和決心，建立同仁的信心。

(三) 在溝通上

1、溝通教師觀念，建立團體共識

(1) 利用各種時機做好雙向溝通，以讓所有成員達成共識。

(2) 擴大參與機會，讓教師瞭解工作內容，發揮團隊精神。

2、善用溝通技巧，促進人際關係，注重雙向溝通

(1) 利用正式與非正式溝通，處理或解決任何困難或問題。

(2) 利用雙向溝通，使意見互相交流形成共識，建立和諧人際關係。

3、藉由溝通與分享，達到「三贏」的共同願望

(1) 利用各種的溝通，懂得體諒教師培養工作團體中所產生的共同價值與情感，珍惜教師會提供另一角度的思考空間，也讓家長來參與校務會議，一起決定學校的政策，共同為學校及學生來打拼努力，兼顧「專業與組織的雙重取向」與「互信互諒尊重的溝通」。

(2) 透過教育活動的溝通，促使學校與社區間緊密聯繫，溝通順暢，營造學校良好的人際關係。

領導是一門高深的學問，而觀念是領導者行為的策動因子。在變動快速的環境中，領導者的觀念要有突破的策略因子，帶領學校在變

革環境中穩定地成長與茁壯，策略管理的觀念不僅適用於一般企業，更適用於面臨環境變革的弱勢學校之管理。

改革需要勇氣，學校組織的變革幅度或許不像一般的企業組織那麼大，但其組織內部結構在變動中做適度的調整在所難免，如何調合內部保守勢力與外部變動的需求，正是考驗領導者智慧最佳時機。面臨未來及因應環境變動下，領導者應具有策略管理觀念，才能使學校之管理發揮更高的效能。

三、感受與體悟

在民主化、自由化與多元化之社會情境下，學校實務現場之行政工作日益艱難，抱怨、紛爭與衝突在所難免；個人覺得要減少衝突或解決衝突必須由根做起，人需善良慈悲，社會要祥和富公義，下列觀點為個人生活座右銘，淺見請匡正。

（一）慈：慈就是有愛心、不暴躁、有慈悲心，能夠善待每一個親師生，歡喜對待身邊美一個人，不生氣、不遷怒。

（二）儉：就是少閒話、多做事；不應該聽不要聽，不應該看的不要看，少招惹是非，少作作怪；凡事能懂得儉的規範與精神，即不會為物慾與問題所困，萬惡都來自「情不自禁」。

（三）和：心地寬厚，知福惜福，心中常有歡喜，心情平靜，減少煩惱，身體健康，誠懇待人，與人為善，不鄉愿，倡公義，不計較，多忍讓，多省思「吃虧，就是佔便宜。」。

（四）靜：能靜的人遇事不衝動，不氣躁，不輕舉妄動，以靜制動，

「寧靜可以致遠」。靜能夠看清事實，面對問題比較客觀、理性。

(五) 三不功夫：不自私、不埋怨、不盲從

- 1、不自私：做人要有慈悲心，不要因際遇不順而心懷不滿；處世要有定見，不要因環境誘惑而迷失心性。面對問題要有同理心，生活中才會包容別人，關懷他人；做事要腳踏實地，態度才能謙沖為懷，與人和睦。自私的人眼中看不見別人，做事以自我為中心，因此人際關係極差。想要成功的人絕不能與自私為伍，奉獻自己，能使自己活得更有意義，別人也樂於親近我們。
- 2、不埋怨：你常羨慕別人光鮮亮麗的外表，而對自己的欠缺耿耿於懷嗎？生命雖然有缺口，人生路上雖然多陷阱，卻是上天賜給我們的恩典——把我們鍛鍊成鋼。物以類聚，我們要多以成功者為師，激發自己最良善的一面，儘量不與尖酸、刻薄、憤世、懶惰的人為伍，才不致成爲一個「怨天尤人」的偏激分子。凡事抱怨，主觀倔強，不但於事無補，還是一種「損人不利己」的行爲與習慣。萬般皆由心生，成敗在一念之間，「心安茅屋穩，性定菜根香。」能夠歡喜過生活的人，必定能活出快樂的人生。人心難測，善惡有別，切記：良師益友是做人成功的條件。
- 3、不盲從：開放的社會，形成人的多元價值觀；多元的觀念，呈現人的多元行爲；社會多元化後，現象無奇不有，問題百象叢生。在開放自由的時代，做人更是不容易，稍有不慎，輕者迷失放縱，重者身敗名裂。因此，人應該要有定見與智慧，要多認識自己、

接納自我，勇於做自己，不可人云亦云；跟人隨性起舞，猶如牆頭草一般，別人說什麼就做什麼，那人生還有自我嗎？做人如果沒有自我，就無法理性生活與學習，是很容易被誘引與迷惑，俗話說：「覆水難收」、「一失足成千古恨」，就是提醒世人要能節制自己，不要縱容自己，以免讓自己因一時疏忽與放任，而造成無可挽回的遺憾人生。

學校經營如能依恃「慈、儉、和、靜」四工夫與人生「三不」原則，用心、有心、盡心在角色與工作的本分上，無論管理策略之良窳，最後，多有可能在組織環境中得到合宜的調整方向與結果。惟學校經營者應具有開闊的胸襟與人文素養，絕對不可有輸與贏的堅持，也不要計較心與鄉愿作風，而能用同理心與專業精神，面對管理策略之應用，才能理性評估策略效益是否合宜合理？是否能夠兼顧組織與成員之需要？因地制宜，因人而異，古有明訓，學校管理策略之運用有賴人的智慧與經驗結合，運用之妙存乎一心。

貳、研究者對學校組織衝突之因應

在任何組織中，由於人與人或團體與團體互動的結果，難免產生目標、價值、信念…等歧異，致使人際與團體間可能產生某種程度的衝突。而在民主化、自由化與多元化之社會情境下，欲以策略管理之概念與方法，引領一所具包袱且衰退中之弱勢學校邁向正確的方向，其歷程中出現若干的衝突與負向拉扯，是可以預期的。

秦夢群（1995）指出我國教育組織產生衝突的根源，主要有二：

一為學校官僚與專業團體的對立：行政者較重視上下絕對權力的官僚體系，而教師所形成的專業團體則呈鬆散結合的特性，兩者因理念的差異而產生衝突。另一為角色扮演衝突：當成員加入新的團體時，一方面要保有自己獨有的人格，另一方面，也必須依團體的要求而扮演別人所期待的角色。由於溝通不良或是職位上之調適，個人角色衝突在所難免。

一、研究者於策略管理歷程中，對學校組織衝突原因之淺見與心得

（一）缺乏溝通技巧，造成溝通不良，進而引發衝突。

- 1、如說了一句不該說的真心話。
- 2、不懂得行政藝術，沒有察言觀色的能力。

（二）缺乏學校行政知能與經驗。

- 1、教書容易，行政難為，大家對行政興趣缺缺，是教改所未想到的一件事（學校是社會的縮影，人同此心，現象同軌）。
- 2、社會開放，校園倫理不振（放任當自由，革命當民主。）

（三）對工作壓力的承受力低，不能控制情緒。

- 1、師資多元化，讓想有工作者得到工作，但是良師的條件不見了（功利主義與個人主義盛行）。
- 2、有為有守、有耐心、肯犧牲奉獻的傳統專業精神，已漸漸被功利主義所取代，現代的人以為當老師只要會上課就可以，以致學生問題造成壓力的最大來源與成因。眼前的現代鮮師愈來愈多，因社會富裕物質享受而缺乏挫折忍受力。

(四) 組織鬆散，就會產生推諉塞責的機會，衝突也會出現。

- 1、教育改革將學校組織倫理規範解構。
- 2、觀棋者不知當事者的困境，現在說好聽是行政、教師、家長三贏，講真話沒有人可負責，有青少年的犯罪值與量不斷增多，證明現代人喜歡自我安慰與自我欺騙。(物慾橫流，精神匱乏，爭權棄責，是今日的社會最佳寫照。)

(五) 小團體利益衝突，組織內「物以類聚」，爲了維護或爭取自身權益，就會產生衝突。(教師會與家長會更難於解決)

(六) 領導者無能。(領導者有責無權，加上不敢得罪人，會讓組織因此而看不到公平與正義。) 行政人員不能久任，缺乏實務歷練，將來會只見高學歷的行政團隊，而很難見到有經驗有執行力的行政幹才，俗話說：肉雞就是肉雞，土雞就是土雞，絕對會有所不同。領導者除了天生外就是鍛鍊出來的，決不是製造出來的。

二、研究者於策略管理歷程中，對學校組織衝突因應之看法與心得

(一) 組織領導者要術德兼備、言行一致、以誠待人。

- 1、西點軍校一句名言：榮譽是人的第二生命。校長要以誠信經營學校，不要把他人當傻瓜，也不要妄自菲薄。
- 2、麥克阿瑟的典範足爲參考(無畏無懼，勇往向前)。

(二) 擴大參與，凝聚成員向心力，建立團體共識。

- 1、學校事務應讓學生發表看法，讓孩子參與決策。
- 2、讓各方人馬參與決策，集思廣益，儘可能做無私心的決定。

(三) 角色清楚，權責分明，工作明確。

- 1、社會會亂，就是男不男、女不女的角色混淆。
- 2、組織會衝突就是老師不像老師學生不像學生，不能守分不能明理，校園自然無法和諧安定。人都是如此，因此如何各就各位？如何各守其本分！就需要靠教育與制度了。

(四) 知人善任，適才適所。

- 1、建立人才庫與人員培育制度。
- 2、不要循私，用人唯才；用人不疑，疑人不用。

(五) 訂定標準化作業流程，落實績效管理。

- 1、多辦研習讓成員熟悉作業方法與流程。
- 2、提供各單位與校長做小團體的經驗分享時間。

(六) 資源分配要合理化、公開化。

- 1、不要大小眼，私心是紛擾的起因，敗壞的動源。
- 2、公平看待各單位或成員。

(七) 賞罰明確，多獎勵以激勵成員工作熱忱與士氣。

- 1、開放的國度，沒有人會因被責備而更加努力。
- 2、多對認真努力的同仁做精神與物質的獎賞，有益個人與組織的和諧與發展，建立組織成員正向處世價值與工作態度。

(八) 建立組織危機處理機制，有效掌握成員狀況。

- 1、能在第一時間掌握狀況，可以降低危機發生或問題的嚴重性。
- 2、處理機制的建立，可以幫助組織化解許多問題。