

優質學校資源統整 經營策略的再思考

劉春榮 / 臺北市立教育大學教授兼副校長

■ 專論

97年度優質學校資源統整計有69校參選，通過初審14校，通過複審7校，最後6校獲得優質學校資源統整獎，包括國小4校，國中1校，高中職1校。整體而言，資源統整在9項優質學校評選中受到學校較多的重視，3年來學校在資源統整，不論在學校內外背景分析、資源統整方向與目標的建立、資源統整推動主題的形成、內容含括家長及社區兩變項的掌握、方案紮實的規劃與實施、以及保握學生的成長做為資源統整的最終目標，都有相當幅度的成長與表現。此等經營策略掌握與推動，其實就是資源統整的核心歷程，本文以資源統整「最佳表現」的經營觀點，再加以申述。

一、資源統整的內外背景分析

外在背景分析指學校面對的各項環境因素，包括人口結構、職業經濟結構、文化背景、社區環境與相關機構…等進行分析；內在條件分析可包含校內人員結構、經營績效、組織優弱勢、學校願景等項目。深入的分析資源統整的內外背景，是建立資源統整的方向與目標的基礎。

二、建立資源統整的方向與目標

在建立資源統整的方向與目標時，可依循以下步驟：確認評估現有的資源，使用科學方法管理、檢視現有資源；檢視資源的價值，設立核心資源；制訂學校未來發展方向及策略，充分發揮核心資源的力量；配合未來方向，強化核心資源；整體性地了解學校本身的資源狀況，再行建構、累積資源。

三、統整資源形成推動的數個主題

家長與社區參與是相當熟悉的主題，也由於太過熟悉，常常落入老生常談，不能有所創發。推動上要能保握家長與社區參與的核心內涵，在數項內涵中重組出新的概念，形成推動的數個主題。

統整內容時可依循幾個步驟：1.統整數項資源內容而訂立訴求，讓學校、家長及社區清楚主要目標。2.運作結構的調整，建立家長與社區參與新的運作方式。3.作業流程的調整，根據目標、結構而調整作業流程，使執行的策略與方向更接近目標需要。4.學校文化的重塑，調整目標、結構、作業流程後，執行的方式便不同於以往，因應執行方式，產生不同學校文化，朝向積極正向的目



標前進。

四、掌握家長及社區兩個重要變項

不管家長與社區參與的內容如何調整，作業流程如何變化，資源統整內容一定包括家長及社區兩大項。儘管因家長及社區的參與程度不同、背景不同、所提供的資源狀況不同，而對學校效能有所影響，可以分割為不同項目。但一定要保握，家長參與包括：家長正向參與、家長多元參與兩大要素；社區參與包括：善用社區資源、引導社區發展兩大要素。

五、方案要紮實的規劃與實施

資源的運用與維持是兩項相同重要的課題，紮實的規劃與實施更是不二法門；在運用資源的同時，應當以目前的資源作充分運

用為首要考量。運用資源代表資源功能的移轉，當確知有資源可供運用時，便可考慮如何運用，但應避免過度利用，造成枯竭的現象。學校應評估學校本身是否有足夠的能力填補原有需求。資源運用的最佳狀況是，一方面運用資源，一方面補充原有的資源。

六、學生的成長是資源統整的最終目標

學校教育的主體是學生，學校、教師、社區、家長共同努力的目標是學生能獲取最大的成長與進步，資源統整的目的，是要運用各方面有效的資源，幫助學生有效地學習，除了課程綱要中的內容之外，也希望能在其成長歷程中輔助學生，培養學生健全的心智及人格發展，所有資源統整的成效都要能更落實到學生身上。

基於學校教育是不斷地改進，優質學校資源統整的策略，也應該不斷地求新與改變，諸如，資源統整的範圍不僅宜擴充到企業及社會，也應該反求諸己，包括學校內部本身；資源統整除把重點放在資源，統整應是另一個重點面向；資源統整的歷程也應包括資源的取得、資源的規劃、資源的運用、以及資源運用的結果等，建立起生態的歷程。這些都是下一階段優質學校資源統整方案革新與調整，需要考慮的重要面向。