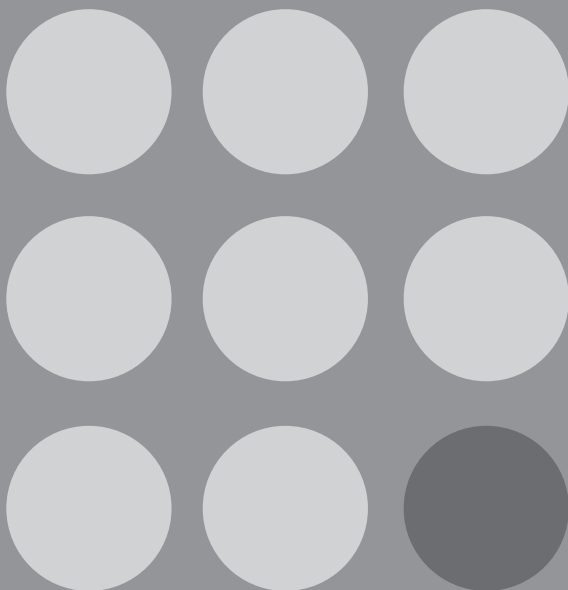


新設校校園整體規劃之策略思考－
議題、構面與取向



新設校校園整體規劃之策略思考－議題、構面與取向

林瑞昌

新北市三峽區龍埔國民小學校長

摘 要

策略思考兼具長期性、適切性及價值性，廣泛被企業界用於組織長期發展。校園整體規劃是學校重要、陌生且必需的工作，影響學校長期發展，是值得用策略來發展的學校工作之一。本研究探討新設校的學校經營者，為做好校園整體規劃工作以求學校優質發展，在策略形成時有哪些重要的策略思考。策略思考的重點包括策略議題、策略構面及策略取向，以及這三者的整體關係。

在研究方法上，以三所新設校為個案對象進行資料蒐集，所得資料參考策略管理理論，並以紮根理論的精神進行分析。經資料分析後，得到以下幾點結果：

- 一、新設校校園整體規劃的議題思考，以學生學習為最高目的。
- 二、新設校校園整體規劃的策略構面，包括成員、產品及流程。
- 三、新設校校園整體規劃之策略取向，包括價值、參與、整合、成長、多元。
- 四、新設校校園整體規劃在策略形成時的思考歷程包括：策略要達成的目標或理想、策略議題、經營策略的構面及取向。

依據上述結果，本研究提出一些建議供實務工作者參考。

關鍵字：校園整體規劃、策略議題、策略構面、策略取向

The Strategic Thinking of Campus Planning for Newly Established Schools - Issues, Dimensions and Directions

Ruei-Chang Lin

Principal, Long Pu Elementary School

Abstract

The purposes of this study were to explore strategic thinking of campus planning for newly established schools. By using methods of grounded theory, this study first analyzed strategies of management for each case school, and then generalized and compared among schools. The key points of strategic thinking contain strategic issue, strategic dimension and strategic direction.

In addition to document analysis and field observation, an in-depth interview was conducted with school principals and personnel. By using methods of grounded theory, this study first analyzed strategies of management for each case school, and then generalized and compared among schools. Taking strategic management as the framework of reference, findings of this study were synthesized as follows:

- a. Issues confronted by newly established schools must be helpful for study of student.
- d. In term of dimension, the strategy of management for newly established schools contains three key factors, i.e., the member, the product and the procedure.
- c. In term of direction, the strategy of management for newly established schools has five factors, i.e., the value guidance, participation, integration, professional growth and multi-dimensional.
- d. The thinking procedure of campus planning for newly established schools contains goal or ideal, strategic issue, strategic dimension and strategic direction.

Based on findings mentioned above, this study proposed some suggestions to the authority of educational administration and principals of newly established schools.

Keywords: campus planning, strategy issue, strategic dimension, strategic direction

本研究從策略管理的角度，探討新設校校園整體規劃之策略思考。以個案為單位，對三所新設校進行資料蒐集，所得資料以紮根理論的精神歸納整理，並參考策略管理理論進行分析與討論。本研究將策略思考的重點放在策略議題、策略構面與策略取向三個面向，以提供實務工作者進行策略思考時的參考。主文將分成五個部分敘述，分別為：動機與目的、研究方法、引用文獻、研究發現、結果與建議。

壹、動機與目的

校園整體規劃是學校重要、必需但卻陌生的工作。重要的是校園整體規劃影響學校硬體發展，硬體所需經費龐大，且具有不易移轉性（Hannan & Freeman, 1984）。必需的是隨著新興區域的發展，以及許多學校教室老舊，校園整體規劃及校舍興建成為政府必須面對的任務。依教育部網站 2012 年資料顯示，1992 學年度至 2011 學年度，全國共增加 167 所國民小學；2009 年至 2011 年，計畫辦理 192 校的「拆除重建工程」。陌生的是校園整體規劃涉及的專業領域很廣，不管是建築、景觀、美學、科技、營建工程，都不是一般學校人員同時可具備的專業。校園整體規劃既然是一個陌生卻又重要的議題，因而引發研究者的研究興趣。

策略（strategy）是為了達成組織長期目標，好的策略能幫助組織超越現狀，朝更理想的目標發展（Chandler, 1962; Davies, 2004; Mintzberg, 1994; Lasher, 1999）。策略也是一種思考，從了解自身體質、環境發展狀態後，提出行動方向及內涵（吳思華，2003；Fidler, 2002）。策略更具有理想性及價值性，是構思組織往何處去、為何而去的選擇（吳明清，2008；Porter, 1980）。綜合而言，策略兼具長期性、適切性及價值性，已廣泛被企業用於組織長期發展。許多研究顯示，以策略來經營學校，被發現有助於提升組織績效，促使學校邁向卓越（邱承宗，2008；陳玫君，2000；Bell, 2004; Davies, 2003; Riedel, 2008）。校園整體規劃影響學校發展深遠，有

許多學者從策略的角度進行校園整體規劃之探討，包括新理想融入硬體規劃，以及面臨困境時的解決策略（林逸青，2002；洪武智，2005；何昕家、張子超，2011）。

從策略研究的發展史來看，初期透過個案來探討策略，未能就企業所提出的策略整理出通則（吳思華，2003）；在這樣的狀態下，策略難以推廣。為了學習及傳承上的需要，許多研究者對策略程序及內涵進行系統性分析。在策略管理的程序上，策略發展可分成「策略分析」、「策略形成」、「策略實施」三大步驟（Fidler, 2002）。策略分析及策略實施都有具體的對象，而策略如何形成，卻有無限的發想空間。為了讓策略形成有規則可循，許多研究者在策略形成過程中，提出「策略議題」、「策略構面」及「策略取向」等概念，來幫助策略經營者進行策略思考。Bryson（1995）及 Robert（2006）都指出，策略分析後，透過企業目標與目前實際狀況的差距來形成策略議題（strategic issues），據以發展策略構想。「策略構面」是探討企業在策略形成時，所必須決定的重要事務，這些事務都是與組織生存成長及利潤有關的重要事項。每一次遇到策略的決策情境時，反覆思考這些構面的可能改變，可以刺激產生很多新的策略創意（吳思華，2003；戴國良，2004）。「策略取向」指策略的決策方向，不同組織、環境及經營者，會有不同的價值性選擇，而產生相異的策略取向（Miles & Snow, 1978; Porter, 1980）。「策略議題」、「策略構面」及「策略取向」是策略形成階段的重要思考內涵，將做為本研究重點。

本研究將探討新設校的經營者，為做好校園整體規劃工作，以求學校優質發展。在策略形成時有哪些重要的策略思考，包括意識到哪些議題、在哪些重大事項上做決定、做了哪些方向的決定。具體目的有四：

- 一、瞭解新設校校園整體規劃的策略議題。
- 二、分析新設校校園整體規劃的策略構面。
- 三、整理新設校校園整體規劃的策略取向。

四、歸納新設校校園整體規劃在策略形成時的思考歷程架構。

貳、研究方法

本研究以三所新設校做為資料蒐集對象，並以紮根理論的精神進行資料分析。策略是一種如何從現在走向未來的前瞻性與動態性思考（Mintzberg, 1994），需對組織本身特性、環境狀態有深入理解，才能提出適當的策略，引導組織往更理想的目標前進。沒有回到具體的個案，策略理論的解釋便有點抽象與不務實。惟個案有其限制，主要是每一個個案都是獨特的，其結果可類推的範圍有限。為提高研究結果的效度及比較性。參考個案研究的資料蒐集原則，本研究在個案的選擇上，係以設校至今 10 年左右的學校，並經由教育行政單位或現職校長認定為學校經營績優者為對象。其次，藉由多元資料的取得方式，提升研究結果的外在效度。在實徵資料蒐集的方法上，主要為訪談，並以文件檔案、現場參觀及相關人員的訪談，做為佐證性的資料來源，

在取樣的方式上，採立意取樣選擇個案學校。先編製訪談工具，進行校長訪談，所得資料用以進行開放式編碼；接著依據個案學校校長訪談時所描述的經營面向，蒐集該個案學校的網路、文件資料，或請校長建議重要的創校人員，進行進一步的訪談。網路、文件及訪談所得資料，進行主軸編碼及選擇性編碼，以增加類別內涵的密實度，並建立類別之間的關係。

為增加研究資料的真實度，研究過程中特別注意資料來源的多元性。除了校長的深度訪談外，也依研究個案的特性，兼採相關人員訪談、相關文件、網路資料，以及現場參觀，以佐證或補充創校校長的訪談內容。另外，整理後的文本也讓受訪者再次檢視，以了解資料整理過程中，是否能掌握受訪者的真實想法。研究者籌備過一所學校，也曾在另一所學校擔任四年校長。另外，有四年的教育行政經歷，本身對於學校經營有一定的概念。從紮根理論的角度來

看，理論觸覺來源有：本身的經驗、理論閱讀（吳芝儀、廖梅花，2001）。研究者過去的經歷應有助於增進理論觸覺。

參、引用文獻

學校環境對學生學習具有影響力，是眾所認知的觀念（蔡保田，1991）。在這樣的概念下，校園整體規劃逐漸受到學術界及實務工作者的重視。許多學者都認為學校建築應深思熟慮，策略是一種幫助組織進行長期思考的工具，可從策略的角度進行校園整體規劃之探討。如洪武智（2005）探討綠建築概念用於新設校時，所產生的問題及解決策略。林逸青（2002）針對國民中學新設校規劃設計與工程發包進行個案研究，以發現設計規劃及發展所產生的問題及解決策略。謝靜蕙（2007）藉由半結構深度訪談的方式，深入瞭解「初任」「女性」「創校」校長建立學校的完整歷程和實踐教育目標、展現教育理念的方式和策略。陳銓（2007）邀請三位資深且能夠提供豐富內涵的創校校長為受訪者，以了解公立高中在創校過程中，創校校長所持之理念、可用之資源、遭遇之困境及因應策略之經驗。何昕家、張子超（2011）從永續發展教育觀點探究校園環境空間規劃設計策略。從這些研究可發現，策略在校園整體規劃方面的應用，主要在於問題解決，而這些問題，來自理想目標達成過程中所衍生者。

為了解校園整體規劃及策略思考內涵，以下從「校園整體規劃的重要性與流程」，以及「策略特性與策略思考內涵」兩方面進行文獻探討。

一、校園整體規劃的重要性與流程

許多學者提出校園整體規劃的重要性。如蔡保田（1991）指出，學校是一個教育場所，學校建築具有教而化之的功能，從規劃、設計到施工都需深思熟慮。湯志民（2006）認為，教育人員在從事學校建築的工作上，應規劃、設計出理想實用的學校建築，以促進教

學效率、發揮教育功能、達成教育目標。

為提升校園規劃的品質，許多學者及實務工作者提出校園規劃流程。蔡保田（1991）認為校園規劃包括：調查學校需要及提出教育計畫，學校需要包括社區人口移動、現在和未來的學生數、課程內容及教學方式。林萬義（1993）認為校園規劃流程包含：舉行學校調查、擬定教育計畫、從事校地選擇及描繪建築計劃。林逸青（2002）研究發現國民中學學校建築規劃設計的流程有：調查分析、訂定設校計畫書、土地處理、成立籌備處、組規劃組織、提出報告書、評選建築師、進行細部規劃設計、完成整體規劃設計、結果報核。綜合言之，校園規劃包括學校需求調查、提出教育計畫、成立規劃小組、徵選建築師，以及建築圖面的修改與審查。

在實務工作方面，許多地方政府提出完整的校園整體規劃流程，供各校依循。如臺灣省政府教育廳（1991）把校園規劃分成五大階段，分別為：「成立組織」、「調查與分析」、「訂定計畫」、「營建」與「評鑑」。新北市政府訂定新設國民中小學標準作業程序（2013），與校園整體規劃有關的階段為：需求及規劃階段、工程基本設計階段、工程細部設計階段。在需求及規劃階段，須辦理設計基本資料調查與彙整、提報「新建校舍需求說明書」、委託技術服務、提報「校園整體規劃書」；在工程基本設計階段，須辦理校舍工程基本設計、提報本縣都市設計審議委員會大會中報告；在工程細部設計階段，包括校舍工程細部設計、審查預算書圖、申請建築執照。高雄市政府（2013）訂定「高雄市各級學校校園整體規劃流程」，分成五個階段。第一階段完成校園空間構想計畫書，其工作包括成立校園規劃小組（成員有校長、行政代表、教師、家長、社區、文史工作者、環境團體、建築、景觀、人文、藝術、永續校園等學者專業者）、優質校園建築參訪學習、完成校園空間構想計畫書（釐定學校發展遠景與價值、結合城市、社區與人文自然特色、整合校園與社區學習需求、推動永續友善之綠校園）、辦理公開說明會；第二階段辦理建築師徵選；第三階段參與式校園設計過程，請具學校規劃

設計經驗者組成專業審查平台。綜合這幾個地方政府的做法，以及前述幾位學者的看法，校園整體規劃大致可分成五個階段：

1. 成立組織。成員包括校內人員、社區人士、各類學者專家，並進行優質案例參訪學習。
2. 學校調查與分析。了解社區發展、學生人口趨勢等，以了解學校發展需求。
3. 擬定教育計畫。提出教育願景、校園空間構想或新建校舍需求說明書，並辦理說明會。
4. 徵選建築師。依需求甄選建築師，進行比圖及修圖。
5. 辦理各類審查。進行教育需求審查及建築專業審查。

二、策略特性與策略思考內涵

1950 年代策略 (strategy) 觀念出現在企業管理領域 (吳思華, 2003)。將策略用在管理上，是為了達成組織長期目標；好的策略能幫助組織超越現狀，朝更為理想的目標發展 (Chandler, 1962; Mintzberg, 1994; Lasher, 1999)。學校教育工作長期及最高目標是在促進學生學習，適合將策略的觀點用在學校經營上 (Davies, 2003, 2004)，引導學校經營者，將學生學習做為工作的最高目標。以下分別說明策略特性及策略思考的重要內涵。

(一) 策略特性

綜合眾多學者看法，可將策略歸納出四個特性：「長程的目標」、「價值的選擇」、「脈絡的發展」以及「配適的行動」(林瑞昌, 2011)。分別說明如下：

1. 長程的目標

策略在幫助組織長期目標的達成，這樣的長期目標是對目前狀態的超越。也就是策略要能幫助組織超越現狀，朝更理想的目標前

進。如學者定義的：策略是企業長期目標的決定（Chandler, 1962）；策略主要指為未來行動、走向或願景的規劃與指引（Mintzberg, 1994）；組織中規模較大、時間維持較長，會影響到組織根本的始稱為策略（Lasher, 1999）

2. 價值的選擇

許多策略都可以達成組織理想，但不是所有策略都會被施行。不管策略來自哪裡，或者產生的方式為何，最後都要經過選擇過程。選擇過程有許多影響力介入，各種影響力背後代表一種價值，策略選擇可說是價值選擇的歷程。（Porter, 1980）。

3. 脈絡的發展

策略經由環境分析後形成，每個組織的環境特性不同，策略發展的歷程與內涵也會有所差異。策略要從整體發展脈絡中思考，在獨特的脈絡中才能顯示策略意義與特質。如學者定義：策略規劃為一思考性的過程，並將每一部份做整合（Steiner, 1979）；策略需考慮到長期意向與需求、外在環境（現在及未來）、組織內在的優勢、能獲勝的組織文化、利害關係人的期望、可能的未來資源（Fidler, 2002）等。

4. 配適的行動

具有策略意涵的行動，需要在長期目標的帶領下，透過對組織內部及外在環境發展狀態的了解，為組織找出一條可向前邁進的方法。策略經過分析思考後擬訂，能導引組織行動的前後連貫性，這樣的連貫建立在組織目標及內外在環境的配適度上；也反應在策略與行動、策略與資源、資源與目標、目標與行動上（Chandler, 1962；Steiner, 1979；Quinn, 1980；Hoskisson, Hitt & Ireland, 2004）。

（二）策略思考內涵

依策略發展的角度，經過組織目標、內在條件、外在環境的分析，並綜合這些分析後，發展出策略議題（issues）；在議題的引導

下，發展具體策略。在過程中，策略議題、具體策略是策略思考的主要內涵，而具體策略又可分析成策略構面及策略面向。本文將從策略議題、策略構面及策略面向三個方面進行策略思考探討。

1. 策略議題

策略議題如何產生？Bryson（1995）曾提出，經過發展初始共識、釐清要求、任務（missions）與價值、評估外在環境、評估內在環境之後，確認策略議題。被稱為策略議題者必須具備三大條件。其一議題需被簡明扼要提出，且是組織能做的。其二要求、任務、價值、內在條件的優勢與劣勢、外在環境的威脅與機會，都可以是議題思考的來源。其三需列出無法處理議題所產生的影響，影響越大者越屬於重要的議題。

Robert 於 2006 提出策略思考的流程（林宜萱譯，2007），經了解組織面對的現在及未來環境、找出企業內部中哪些元素可以成為未來策略的驅動力、設定策略性目標後，找出關鍵議題。Robert 認為可從幾個角度來思考議題：其一企業內的哪些因素是現在趨動你公司策略、形成公司現況、創造現有產品、服務現有客戶及市場的主要因素。其二在未來，驅動公司策略的因素應該是什麼？其三公司進行未來有關產品客戶及市場的決策時，這樣驅動力會對其造成什麼樣的影響？

也有學者將策略研究引用到學校場域。如 Fidler（2002）提出學校策略發展歷程，經過策略分析後形成策略議題，被重視的議題與學生有密切的關係，可能是學生數、學生行為、學生學業成就、所有學生都受到公平待遇。這些優先議題被解決後，可能有更多間接議題需要被關注，如課程重點、教師專業、教學發展、ICT 等議題。

綜上所述。策略分析後形成策略議題，再據以提具體策略，好的策略必須能呼應策略議題。策略議題發展，需瞭解組織面對的環境，思考組織內部促使組織往前發展、達成目標的重要元素，以找出關鍵議題。哪樣的元素對於組織發展產生重大影響力，便成為議

題來源。在學校組織，與學生有直接關係的策略議題最被重視，其次是與學生學習間接關係的策略議題，如課程與教學、教師專業。

2. 策略構面

經營策略內容可分析成兩個面向，包括「在哪些事務上做決定」以及「決定出怎樣的方向」。「策略構面」探討策略決定的事務，「策略取向」則探討策略決定的方向。

許多學者探討策略發展所需掌握的構面。學者認為，每一次遇到策略決策情境時，反覆思考這些構面的可能改變，可以刺激出許多策略創意。如司徒賢達（1995）認為從六個構面予以更專業的陳述，成為一些條文，就稱得上是策略。六個構面分別為：產品線的長度與寬度、市場區隔與區隔市場、一貫化程度、規模經濟與經濟規模、地理涵蓋、競爭武器。戴國良（2004）也認為，研訂策略時必須完整的搭配兩到三種策略構面角度與內容。戴國良所指的策略構面，與吳思華（2003）的看法一致，都包括「營運範籌」、「核心資源」及「事業網路」三個部份。Robert 則從他所接觸的 400 多家公司經驗中，彙整出 10 大基本元素做為策略的對象，分別為（林宜萱譯，2007）：產品或服務、客戶、產業或市場區隔、地理區域，以及技術、能力、行銷、資源等。

司徒達賢（1999）提出一個 CORPS 模式，作為非營利組織管理分析思考的架構基礎。所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，這五個字母分別代表非營利組織運作中的五項基本因素。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，所創造或提供之服務。在學校層面，Field（2002）則提出，學校策略目標在提升全體學生的學習成就，而較值得做為長期思考的學校經營層面有：「建築」、「成員」、「與其它組織是合作或競爭關係」、「課程」等四個面向。

綜合言之，「服務對象」、「業務運作方式」、「資源」、「參與者」

及「服務項目」是非營利組織運作中的五項基本因素。這五大因素中，服務對象類同於企業組織的「客戶」，業務運作方式類同於企業組織的「組織能力」，資源類同於企業組織的「有形資產」，服務項目類同於企業組織「產品線」，參與者類同於體系成員，只是這些成員並非內部員工，而是志同道合的一群人。Field（2002）所提的學校經營層面中，建築、成員及課程都屬於學校的核心資源，而對外關係則屬於事業網絡。不管是企業組織、非營利事業組織，或是學校組織，其策略構面都在描述影響該類組織生存的重要事務。策略構面都可歸屬於：「營運範疇的界定與調整」、「核心資源的創造與累積」及「事業網路的建構與強化」三大策略構面。三大策略構面的內容整理如下：

- (1) 營運範疇的界定與調整。包括產品的類別與範圍、市場範圍、地理範圍等。就學校及非營利組織而言，包括服務項目與範圍、客戶的定義。
- (2) 核心資源的創造與累積。包括有形資產（土地、店面、機器設備、資金、自然資源）、無形資產（商譽、品牌、專利、資料庫、技術、行銷手法、通路策略）、組織能力、個人能力。非營利組織的業務運作方式、資源、參與者，以及學校建築、成員及課程都可歸類於此構面。
- (3) 事業網路的建構與強化。包括社會夥伴、網路關係及網路位置、合作公司的利潤報酬情形等。學校對外關係可歸類於此構面。

3. 策略取向

企業決策時面對不確定性、複雜性及組織內部衝突。在不同組織環境及決策者之下，會有不同決策，產生資源分配的差異性，進一步使組織產生不同發展。在不同策略構面及思維下，企業發展出許多策略取向，在這些方向下，產生許多策略，每個策略取向背後都有理念做為依據。

在 1960 年代，古典策略觀點強調將策略規劃流程分解成一系列的步驟，依據自我評估及環境偵測結果，綜合思考出企業發展的策略；此策略可從 SWOT 四個象限中尋找，在不同象限有不同的策略發展（楊曉義，2005）。在這個思考方式下，Ansoff（1988）提出幾個經營策略：市場滲透策略、市場發展策略、產品發展策略、多角化策略。Ansoff 所提市場滲透、市場發展、產品發展及多角化策略，本質上都屬於成長或發展取向的策略，並輔以產品競爭能力的提昇。Miles 與 Snow（1978）提出適應性模式策略，強調策略管理者應著重在組織活動與其所處環境之緊密契合，因此在制定策略時要考慮到環境、事業問題、技術問題與管理問題。Miles 與 Snow 便根據企業解決策略問題的方式，將事業策略分為四種類型：防禦者策略（Defenders）、前瞻者策略（Prospectors）、分析者策略（Analyzers）、反應者策略（Reactors）。

企業講求競爭，許多學者將提升競爭力做為主要的策略取向。如 Porter（1980）提出競爭優勢策略，Porter 認為企業組織的特性在於獲利，需透過競爭來讓自身獲得最大利益。而企業競爭的基本原則是設法維持極為超前或獨占地位，並發展三種一般化策略：差異化策略、成本領導策略、集中化策略。Porter 提出的這三種策略，其重點在產品與服務的差異化、降低成本、服務範圍及對象的集中，這些策略經常被企業使用。企業的本質在競爭與獲利，與教育的本質不同，但隨著時代的轉變，學校也面臨競爭及市場的壓力。Porter 從競爭做為主要策略取向所提出的策略，可做為參考。

在 Porter 的基礎下，許多學者從競爭的角度發展策略。如 Miller（1986）將競爭策略分成下列四類：產品創新（Product Innovation）策略、市場差異化（Market Differentiation）策略、市場廣度（Market Scope）策略、成本控制（Cost Control）策略。Miller 所發展的策略，除了 Porter（1980）的基本內涵外，也重視市場的擴展及產品的創新。大前研一於 1989 提出的基本競爭策略也是以競爭做為策略發展的方向。大前研一以「正面競爭與否」、「產品創新與否」為構面，

區分出四種基本的競爭策略（引自黃宏義，1989）：關鍵成功因素策略、相對優勢策略、主動攻擊策略、策略自由度策略。大前研一所提的策略較 Porter（1980）更為擴大，除了產品與服務的差異化、降低成本、服務範圍及對象的集中外，更重視關鍵成功因素、相對優勢、市場區隔等概念，讓競爭策略的內涵更為豐富。

綜合各學者看法，企業組織的策略上有幾個重要取向，整理如下：

- (1) 策略目標在促進組織發展，發展與成長取向成為策略的基本取向。
- (2) 企業的本質在獲利，為了在眾多企業中能夠獲利，需要具備競爭能力，競爭成為企業策略的普遍性方向。
- (3) 在成長與競爭的兩個基本方向下，產生不同的策略。

企業以營利為目的，需要成長、競爭及資源的擴充，在這樣的背景下，策略取向有共通性。但不同企業因為條件的差異，在策略取向上也展現個殊性。學校組織有其基本價值，這些價值是否引導策略的走向？讓學校的策略取向看到一些共同性。在不同條件下的學校，是否也看到策略的個殊性？這些都是值得探討的。

肆、研究發現

本研究對三所個案學校進行資料蒐集與分析。第一所個案學校代名為「務實小學」。第二所個案學校代名為「典範小學」。第三所個案學校代名為「社區小學」。

依據資料分析結果，分別敘述新設校校園整體規劃所面臨的策略議題，以及經營者所提出的策略構面及策略取向

一、新設校校園整體規劃之策略議題

三所個案學校為進行校園整體規劃，所面臨之議題，整理如表 1。

表 1 三所個案學校校園整體規劃面臨議題彙整表

校別	策略議題	訪談資料（舉例）
務實小學	新設校硬體工程一經決定及施工，就難以改變；而務實小學面臨設校期程短暫、校地有限等問題。務實小學如何在有限的時間及資源內，進行校園整體規劃，以符應設校理想以及滿足各種功能需求。	這是一個都市型的學校，而且未來是一個 90 班規模的學校，可是校地只有 2.36 公頃，所以你怎樣善用這個空間？(C1-12：42-44) 顏色(指磁磚)一下去，可能就是 40 年、50 年不能變。如果弄得不好，人家想到就罵，你可能就很難過。要很慎重去處理。(C1-11：214-216)
	學校建築是跨領域的專業，學校人員無法精通所有的事物；在設校過程中，需要引進專業人士，但這些專業的意見，與教育的思考角度不見得相同，學校如何藉由專業人員的力量，讓學校建築達成教育理想	其實我們那兩位建築師，他們本身都有在大學兼課，過去在美國也都是教授級的，所以他們很有想法的。有時他會把你引導到他想要的地方，他其實也是很有智慧的。(C1-11：255-257) 你在規劃新設校，你真的不可能樣樣都通。你碰到某些東西的時候，你就必須要去對外諮詢。(C1-11：206-207)
典範小學	開放建築的空間，也需要花更多的心思及經費。在預算有限的情形下，范校長如何讓理想具體化。	我就跟建築師講了很多我的想法。建築師說：哦……，你這個太辛苦了，太累了，這個預算不夠，或這個不夠。(C2-11：313-314)
	如何引導建築師接受這些理想，並加以轉化實踐	當初硬體規劃的時後，其實我和我的建築師有很多的討論。(C2-11：292) 我來了以後，幾乎全面推翻，所以建築師就有意見。(C2-11：306)
社區小學	如何讓家長接受校園整體規劃的理想	但也有家長認為無圍牆的設計有安全上的疑慮，擔心有些學生會中突離開校園，或者有不良人士進入校園(2010/08/14 取自社區網路討論資料)

依 Bryson (1995) 及 Robert (2006) 所述，需清楚組織面對的環境，思考組織內部促使組織往前發展、達成目標的重要元素，從中找出關鍵議題。經資料分析結果，本研究分析出新設校校園整體

規劃所面臨的策略議題分別與「理想」、「執行人員」及「利害關係人」三個元素有關，敘述如下：

1. 與理想有關的議題

國民中小學的經費並不充裕，在有限的資源下如何往理想邁進，是學校經營者常面對的議題。從表 1 所得，包括：如何在有限的時間及資源內，進行校園整體規劃，以符應設校理想及滿足各種功能需求。在預算有限的情形下，如何讓理想具體化。

2. 與執行人員有關的議題

校園整體規畫需要有人員可以執行，但學校並無此類專業人員，如何與這些被委託互動，共同達成校園整體規劃理想，是學校經營者需面對的。從表 1 所得，包括：學校建築是跨領域的專業，如何藉由各類專業人員的力量，讓學校建築達成教育理想。如何引導建築師接受這些理想，並加以轉化實踐。

3. 與利害關係人有關的議題

學校面對許多利害關係人，校園整體規劃需要他們的認同，使規劃理想得以實現。從表 1 所得，包括：如何讓家長接受校園整體規劃的理想。

「理想是否能達成」、「執行人員」及「利害關係人」是本研究所得關鍵議題。這三個元素對於校園整體規劃是否有好的發展，具有重大的響力。依 Fidler (2002) 的看法，校園整體規劃並非學校經營的主要目的。校園整體規劃的最高目標在促進學生學習，此最高理想（學生學習）是校園整體規劃的重要議題；另外，為達成校園整體規劃這項工作，教育人員如何與專業代理人（建築師）互動，讓硬體建設滿足教學需要；又如何讓利害關係人認同校園整體規劃背後的教育理想，都是本研究所得之重要議題。Fidler 的觀點引導研究者，在整理校園整體規劃之策略議題時，需以學生學習作為最高目的，再思考達成校園整體規劃任務的相關議題。

二、新設校校園整體規劃之經營策略

本段先分別整理三個個案學校的經營策略，再從中分析出策略構面與取向。整理資料分析如表 2：

表 2 三所個案學校校園整體規畫經營策略彙整表

校別	經營策略	策略內涵	策略構面
務實 小學	向楷模學習	參加研習、參訪學校、向具實務經驗者請益、向專家諮詢及內部討論	籌備成員能力
	教育需求引導建築	參觀建築師前期作品、與建築師充份討論、建築符合學校需求。教育需求引導建築	學校與專業代理人（建築師）之間的關係
	建築融入地方環境特性	地方踏查、地方特色融入、老樹保留	學校與區域環境之間的關係
	空間多元定義	擴大空間量、空間多功能設計、可依教學需要改變的空間、學習素材融入硬體	建築空間特性
典範 小學	辦學方向引導硬體規劃	參訪學校、依教學重點分配空間、教學理念融入硬體設計	建築空間特性
	預留未來發展空間	部份空間留白、空間多功能化	建築空間特性
	教育需求引導建築	提出並堅持學校經營構想、充實建築專業	學校與專業代理人之間的關係
社區 小學	參與式設計	鼓勵社區發起造校、共同建構學校圖像、諮詢各種對象的意見	學校建築規劃歷程
	設校理念引導建築	與建築師多次對話、建築特色符應教育需求、地方特色融入	學校與專業代理人之間的關係

綜合以上分析，三所個案學校在「校園整體規劃」這個任務上，共整理出 5 個不同構面，分別為：籌備成員能力、學校與專業代理人（建築師）之間的關係、建築與區域環境之間的關係、建築空間特性、學校建築規劃歷程。參考 Field（2002）、吳思華（2003）及戴

國良（2004）所提出的策略構面進行整理。研究所得構面可分成成員能力、產品特性及流程管理三個面向：

1. 在成員方面

包含正式成員及委辦人員，如籌備成員能力、學校與專業代理人（建築師）之間的關係。提出的策略包含：向楷模學習、教育需求引導建築、設校理念引導建築。

2. 在產品特性方面

包含建築空間特性、建築與區域環境之間的關係。提出的策略包含：發展學校特色、空間多元定義、預留未來發展空間、辦學方向引導硬體發展、建築融入地方環境特性。

3. 在流程管理方面

如建築規劃歷程。提出的策略為：參與式設計。

依學者及地方政府所整理之校園整體規劃流程，共分成立組織、學校調查與分析、擬定教育計畫，徵選建築師、辦理審查等步驟。本研究所分析出來的籌備成員能力、學校與專業代理人（建築師）之間的關係、建築與區域環境之間的關係、建築空間特性、學校建築規劃歷程等構面，不出校園整體規劃之流程內涵。另從企業策略構面的角度看，本研究整理出來的構面，大致只含在「核心資源的創造與累積」這個構面，並未觸及「營運範疇的界定與調整」、「事業網路的建構與強化」。其原因，可能受限於研究者所提出之問題、整理的方向，都著重在校園整體規劃流程。未來若能參考企業策略構面內涵，進行資料蒐集及整理，應可擴展學校策略構面的思考範圍，以及學校經營的思考角度。

策略取向是對策略構面所做的方向性決定，每一個方向代表一種價值，策略取向的決定過程即價值選擇的過程。對這些主要事物所做的綜合性決定，即經營策略。在策略取向方面，三所個案學校在校園整體規劃設計方面，共提出 8 個不同的策略，這 8 個策略共

可整理出價值引導、參與式、整合、專業成長、多元等 5 大取向的策略。

1. 價值引導取向

以理念及價值來引導學校建築，參考策略有：設校理念引導建築、教育需求引導建築、辦學方向引導硬體。

2. 參與式取向

在民主的發展趨勢下，學校需要透過參與，來取得內部及外部人員的認同；在參與的過程中，也強調相互的對話與理解，以及先有專業內涵，再進行民意諮詢。參考策略有：參與式設計。

3. 整合取向

從策略的觀點，理想要落實，需要與學校運作機制相結合；且學校的工作日漸複雜，整合也有助於工作推動。如：建築融入地方環境特性。

4. 專業成長取向

學校是教育的場域，專業成長是學校經營的重要內涵及策略取向，且這樣的專業成長，強調的是一種實踐導向的成長，參考的策略有：向楷模學習。

5. 多元取向

學校的教育對象具有多元性，環境的改變也有很多的不參考的策略有；為此，在學校策略上，以多元取向來滿足各種不同的需求及變化。如：空間多元定義、預留未來發展空間。

從這幾個策略取向來看，有些與企業組織常用之取向相近，但教育的性質不同，雖同一概念，但內涵有些許差異；另外，也有些概念則是教育場域特別重視的，具有獨特性。如價值引導來自於產品創新概念，但更重視教育價值引導硬體規劃；專業成長來自於成長取向，但更注視實踐導向的進行型態；多元來自於市場差異化概

念，但更重視在同一場域中的多元滿足與尊重。另外，參與式及整合兩個取向，則是來自於教育現場的體會。前者透過參與過程，取得利害關係人的認同，產生內在影響力；後者則是面對教育現場的複雜性，需進行工作整合。從上述資料可以了解，學校組織內在力量被重視，成為重要策略思考取向。

伍、結果與建議

分成結果與建議兩部份敘述

一、結果

歸納本研究所得資料發現，為了透過校園整體規劃來達成設校理想，創校經營者對校園整體規劃的策略議題、策略構面與策略取向，有幾個思考角度。

(一) 新設校校園整體規劃的議題思考，以學生學習為最高目的

三所個案學校都希望透過校園整體規劃，來達成設校理想，也希望將新的教育理念，融入於空間規劃設計中。為達成這樣的理想，創校經營者面臨三類議題。與價值有關的議題為：在資源有限情形下，如何讓校園整體規劃具備理想性；與執行人員有關的議題為：想要做好園整體規劃，需引入其他專業者協助，學校人員與這些專業者如何互動；與利害關係人有關的議題為：校園整體規劃引入新的理念，如何讓利害關係人認同。

校園整體規劃並非學校經營的最高目的，在整理校園整體規劃之策略議題時，仍必須以學生學習作為主要任務與目標，再思考達成校園整體規劃任務的相關議題。

(二) 新設校校園整體規劃的策略構面，包括成員、產品及流程

策略構面指策略決定的對象，經三個個案學校資料分析結果，從新設校校園整體規劃的經營策略中，共分析出 5 個不同構面。分別

為：籌備成員能力、學校與專業代理人（建築師）之間的關係、建築與區域環境之間的關係、建築空間特性、學校建築規劃歷程。這些策略構面可歸納成三個面向：成員（包含校內人員及專業代理人）、產品（包含建築空間特性、建築與區域環境之間的關係）、流程（建築規劃歷程）。在校園整體規劃過程中，從成員、產品、流程幾個構面進行策略思考，即可得出許多策略。

這三個面向都能對應於校園整體規劃流程，但從企業策略構面的角度看，大致只含在「核心資源的創造與累積」這個構面。未來若能參考企業策略構面內涵，應可擴展學校策略構面的思考角度。

（三）新設校校園整體規劃之策略取向，包括價值、參與、整合、成長、多元

策略取向是策略思考過程中，所提出來的方向。經三個個案學校資料分析結果，從新設校校園整體規劃的經營策略中，共分析出 5 個不同取向，可供學校經營者策略思考時的參考。這 5 個策略取向，有些與企業組織常用之取向相近，但教育的質不同，雖同一概念，但內涵有些許差異；另外，也有些概念則是教育場域特別重視的，可代表其獨特性。

1. 價值引導取向。學校進行價值引導的工作，此取向符合教育本質。
2. 參與式取向。在民主的發展趨勢下，學校需要透過參與，來取得內部及外部人員的認同；在參與的過程中，先有專業內涵，再進行民意諮詢。
3. 整合取向。從策略的觀點，理想要落實，需要與學校運作機制相結合；且學校的工作日漸複雜，整合也有助於工作推動。
4. 專業成長取向。學校是教育的場域，專業成長是學校經營的重要內涵及策略取向，且這樣的專業成長，強調的是一種實踐導向的成長。

5. 多元取向。學校的教育對象具有多元性，環境的改變也有很多的不確定性；為此，在學校策略上，以多元取向來滿足各種不同的需求及變化。

（四）新設校校園整體規劃在策略形成時的思考歷程架構

依文獻探討所得，策略發展可分成「策略分析」、「策略形成」及「策略實施」三大步驟。本研究的重點在了解策略形成時的思考內涵，並將焦點放在出「策略議題」、「策略構面」及「策略取向」等概念。參考研究資料，本研究整理新設校校園整體規劃在策略形成時的思考歷程架構如圖 1。

圖 1 的結構，說明新設校校園整體規劃的主要思考點有三。其一，經營者要提出校園整體規劃的目標或理想，這些理想或目標必須與學生學習有關係，才能透過校園整體規劃，帶動學生的有效學習。其次，需思考理想的達成，會碰到那些議題，議題的滿足才能讓理想實現；本研究發現校園整體規劃所面臨的議題，主要與理想、執行者及利害關係人有關。有了議題後，經營者需發展經營策略來回應議題；經營策略可分析成策略構面及策略取向兩個層面，策略構面是策略思考對象，在這些思考對象上，可發展出許多策略，本研究發現新設校校園整體規劃之策略構面主要有：成員、產品及流程；策略取向則引導策略的發展方向，本研究發現，學校經

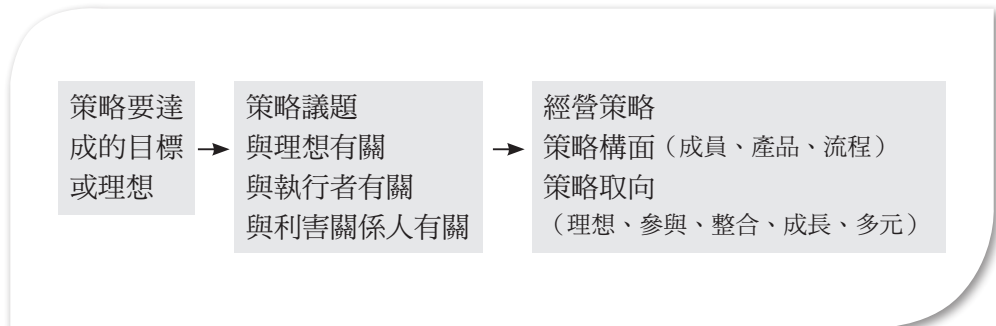


圖 1 新設校校園整體規劃在策略形成時的思考歷程架構

營者的策略思考，與企業組織之策略取向在內涵上有些許差異，更重視組織內在力量的發展。

二、建議

本研究最後提出幾點建議，供實務工作者應用參考

(一) 學校經營者在提出策略前，需掌握達成理想所面對的議題

能達成理想的策略有很多，但怎樣的策略是有效的、合適的，需藉由議題的思考，以引導策略發展。本研究也發現，新設校校園整體規劃面臨的議題，與理想、執行者及利害關係人有較多關係。在校園整體規劃策略議題之掌握上，必須以學生學習作為主要任務與目標，再思考達成校園整體規劃任務的相關議題。

(二) 校園整體規劃之經營策略，可參考企業策略構面以擴展思考

就本研究資料分析結果，新設校校園整體規劃的策略構面，可包括成員、產品與流程。學校進行校園整體規劃時，從這幾方面思考，可產生許多策略。另外，這三個面向都能對應於校園整體規劃流程，但從企業策略構面的角度看，大致只含在「核心資源的創造與累積」這個構面。未來若能參考企業策略構面內涵，應可擴展學校策略構面的思考角度。

(三) 學校經營者在策略取向的思考上，需考慮學校本質及特性

本研究從三所個案學校的資料中，共整理出 5 個策略取向，可供學校經營者進行校園整體規劃時的參考。在這些取向中，有些與企業組織常用之取向相近，但內涵有些許差異；另外，也有些概念則是教育場域特別重視的，具有獨特性。因此，在策略取向思考上，可從學校本質及特性上思考，以衍生不同的策略取向。

參考文獻

- 司徒賢達（1995）。策略管理。臺北市：遠流。
- 司徒賢達（1999）。非營利組織的經營管理。臺北市：天下文化。
- 何昕家、張子超（2011）。從永續發展教育觀點探究校園環境空間規劃設計策略。環境與藝術學刊，10，頁 28-53。
- 吳芝儀、廖梅花(譯)(2001)。質性研究入門：紮根理論研究方法(原著者：A. Strauss & J. Corbin)。嘉義市：濤石文化。
- 吳明清（2008）。學校經營的策略規劃。載於：臺北縣教育研究發展中心（主編），臺北縣學校經營策略規劃手冊－校長工作坊成果彙編（頁 99-100）。
- 吳思華(2003)。策略九說：策略思考的本質(三版)。臺北市：臉譜。
- 林宜萱(譯)(2007)。策略思考的威力(原作者：M. Robert)。臺北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司臺灣分公司。(原著出版年：2006)
- 林逸青（2002）。新設校學校建築規劃設計與工程發包之研究－以一所國民中學為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 林瑞昌（2011）。邁向優質學校：創校初期學校經營策略之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。
- 林萬義（1993）。校園環境規劃之研究。教師天地，63，7-13。
- 邱承宗（2008）。臺北縣國民小學策略管理運用與卓越學校指標實踐之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 洪武智（2005）。綠建築與生態環境應用於新設學校之研究－以新設國立屏北高中為例（未出版之碩士論文）。致遠管理學院教育研究所，臺南縣。

- 高雄市政府（2013）。【高雄市政府教育局校園整體規劃暨興建參考手冊】。取自 <http://www.kh.edu.tw/releaseRedirect.do?unitID=183>（高雄市政府教育局網站）。
- 教育部統計處（2012）。【縣市別校數（81-100 學年度）】。取自 http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8856（教育部網站）。
- 陳玫君（2000）。國民小學全面品質文化、組織型態、策略規劃與學校效能之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 陳銓（2007）。公立高中創校經驗之研究－以三位校長為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學學校行政碩士在職專班，臺北市。
- 湯志民（2006）。學校建築與校園規畫。臺北市：五南圖書公司。
- 黃宏義（譯）（1989）。策略家的智慧（原作者：大前研一）。臺北市，長河出版社。（原著出版年：1989）
- 新北市政府（2013）。【新設國民中小學標準作業程序】。取自 <http://general.ntpc.edu.tw/>（新北市教育局總務行政資源網）。
- 臺灣省政府教育廳（1991）。國民中小學校園規劃。臺中：作者。
- 楊曉義（2005）。臺灣電漿熔融環保產業定位策略分析（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學企業管理系，臺北市。
- 蔡保田（1977）。學校建築學。臺北市：國立編譯館。
- 謝靜蕙（2007）。一位創校女校長自我實現的歷程（未出版之碩士論文）。高雄師範大學性別教育研究所，高雄市。
- 戴國良（2004）。經營策略企劃全書－新事業與專案最佳實務解析。臺北市：商周。
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Bell, L. (2004). Strategic planning in primary schools: A tale of no significance? *Management in Education*, 18(4),33-36.
- Bryson, J. M. (1995). Strategic planning and action planning for nonprofit organisations. *Handbook of nonprofit leadership & management*.154-183. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: Harvard University Press .
- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration*,31(3).295-312.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused School. *School Leadership and Management*,24(1),11-27.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development: Leading your school's improvement strategy*. London: Paul Chapman.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociology review*, 49,149-164.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2004). *Competing for advantage*. Mason, OH: South-Western.
- Lasher, W. R. (1999). *Strategic thinking for smaller businesses and divisions*. Malden, UK: Blackwell.
- Miles, C. C., & Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York , NY: Mc Graw-Hill.
- Miller,D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Mintzberg, H. (1994), The fall and rise of strategic planning. *Havard Business Review*, January-February, 107, 14.
- Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy-techniques for analyzing indus-*

tries and competitors. New York, NY: The Free Press.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.

Riedel, C. (2008). Green schools: The color of money. *T.H.E. Journal*, 35(6), 28-34.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York, NY: The Free.