

突破學校經營困境的良方

——策略聯盟

郭維哲

台南縣山上鄉山上國小教師

壹、前言

遠看世界發展趨勢，源於全球化、國際化的影響，企業界若假以有限的資源想換取優勢的生存空間，常是力有所未逮。所以近年來企業的經營策略也從以往單打獨鬥的模式轉換成以合作為主的模式，以獲取更多的有利資源，進而增強企業本身的競爭力，而其中「策略聯盟」(strategic alliance) 是最被普遍採行的一種策略方式(蕭仁祥，民 90)。

進觀國內政經動態，由於台灣今年正式加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO)，直接面對的競爭環境即是市場的開放，而對於教育上的衝擊，蓋浙生(民 91)認為在內部上應該要發展學校特色、調整組織結構、保證學校教學品質等等，而在外部上應組織「策略聯盟」再創高峰、尋找國際伙伴提昇聲望、以及建立與產業界互惠關係創造雙贏機會。

由此可知，在面對國內外全球化、國際化、市場化的競爭環境下，策略聯盟提供我們一個組織再造與發展的一個新契機，世界趨勢如此，企業界如此，教育界也應如此。因此本文將從教育環境的現況先做出說明，然後再介紹策略聯盟的概念，進一步再將策略聯盟的概念引進學校，以提供學校組織發展之參考。

貳、國內教育現況分析

世界環境在變，國內環境也在變，在這瞬息萬變的環境中，教育環境也跟著在變，以下將從目前國內教育環境的幾項特性提出說明：

一、教育品質受到重視

國家的競爭力在於教育競爭力的提昇，而教育的競爭力在於教育品質的改善。為因應教育品質的提昇，行政院於民國 83 年 9 月 21 日正式成立教育改革審議委員會，對教育興革做全盤性、整體性的規劃。在其中學生學習品質被列為重要的目標之一，而導正重「量」不重「質」的教育政策，以及鬆綁教育組織及學校的行政管

制，更是努力的目標。除此，提高教育品質不僅是國內的改革方向，更是世界各國教改的趨勢，例如美國、英國、德國、日本、澳洲、紐西蘭等皆提出面對二十一世紀的教育改革方向及策略，其共同特徵為：教育為政府施政的重點、均提出前瞻的策略性教育計畫、教育政策涵蓋教育行政與學校教育的革新（張明輝，民 89）。

二、開放市場競爭

教育市場自由化，是大勢所趨。以往教育機關的任何規定，皆無法建立自由競爭的機制，因而影響教育的經營績效。因此，在我國加入 WTO 之後，開放自由競爭市場是必然的趨勢，國外來台設校與招生的事實是無法避免的，學校應具備危機意識，提早引進市場功能，進行組織再造，以促進教育績效，提昇教育功能。

三、教育的不確定性

九年一貫的課程改革，無論是政策、制度、課程、教材、教學、人事等方面，中央與地方要溝通，教育機關與學校單位要協商，學校與社區要互動，行政人員與教師、學生、家長更要凝聚共識行塑願景。除此之外，資訊時代的來臨，讓知識的形成一日千里，學校教育是知識的生產者，知識的內容在變，知識的學習在變，知識的傳遞也在變。可想而知，教育因整體改革的趨勢而變、因教育品質的提昇而變、因自由市場的需求而變，在這多變的時代，確實增加了教育的不確定性。

四、學校教育本位化及區域性

學校教育本位化的理念由來已久，或為學校本位管理、學校自主管理，其意味著學校自主本質的回歸，課程、人事、財務不做統一制式的規劃，讓學校透過協商與溝通的機制來形成共識。另外，學校教育本位化之後，學校因地理、人文背景的特殊性，勢必要透過區域性的聯盟，才能發展學校特色與提昇競爭優勢。因此，學校教育的運作與實施已從中央集權轉移到地方分權，學校本位化的管理以及區域性的聯盟更是必然的趨勢。

五、資源有限經費不足

在面對教育品質提昇與教育機會擴增下，教育上的人物力資源與財力資源明顯不足，人力資源包括師資及行政人員，物力資源包括學校建築、儀器設備、教學用具，財力資源包括公共教育支出級私人教育支出等等，皆因教育「量」的擴充與「質」的改善，致使政府在教育資源應付方面益顯不足，而教育經費方面負擔也更加沈重。

從以上種種現象顯示，國內外教育環境的變動性與不確定性已在形成，學校教育應及早引進有利於學校發展的經營策略以順應未來的趨勢是一項極為迫切的事。「策略聯盟」是一項目前活絡於企業間合作策略的方式之一，對於學校為何需要引進這一種觀念，以下將進一步說明。

參、學校採行策略聯盟的理由

自 1970 年代末期以來，對於策略聯盟動機形成的探討已有明確的架構，如策略

行為論、交易成本論、資源依賴論以及組織學習論等四個理論 (Day & Klein, 1987)，分別從各自的角度解析策略形成動機的源由。以下就從策略聯盟動機理論的觀點，說明學校採行策略聯盟的理由有四項：

一、取得優勢

在這波教育改革浪潮中，強調學校本位化的發展特色，學校必須依照自己本身的环境優勢，設計出符合自己學校願景的課程、教材、教學等等。爲了創造這波教育改革的優勢，學校與學校間有必要採取策略聯盟的經營方式。

二、節約教育成本

目前小型學校或偏遠學校因學生人數未達五十人者，常在教育投資成本的考量，常遭遇到裁撤或合併的命運，至於臨界被裁撤的學校在教育成本考慮與生存需要的狀況之下，有必要採取策略聯盟。

三、資源依賴

目前九年一貫課程改革的推動上，國民中小學學校或多或少都有先天上的限制及資源的不足，因此沒有學校可以完全的自給自足，諸如專長師資、行政人員、課程發展、教學設備等等，本於相互依賴的特性，學校間有必要採取策略聯盟。

四、組織學習

學校是個學習的單位，常因爲時間長度、人事穩定、觀念刻板而停止學習，爲了維持本身不斷學習的狀態，透過學校間策略聯盟的過程，藉由組織學習來取得知識的交流、維持學校的動力。

由上可知，面對國內外一波又波的教育改革風潮，傳統的學校經營模式「單打獨鬥」、「閉門造車」已不足以應付，必須從主動出擊取得優勢、節約成本、資源共享以及組織學習的角度來進行學校與學校間的策略聯盟，以達到學校教育成效，並進而擴大學校教育的影響效果。然而，何謂「策略聯盟」？其功能爲何？又其聯盟的類型又有哪些？而實際上又有哪些實例可供參考？以下將從這幾方面來探討。

肆、學校策略聯盟的意涵及功能

所謂的「策略聯盟」是企業間的一種合作行爲，乃是出於相互需要、分攤風險而合作以達共同的目標 (Lewis, 1990)；也是一種承諾的行爲，透過互利的過程而相互依賴與維持的承諾 (James, 1985)。由此可知，策略聯盟是企業爲了某種目的或利益，在雙方互惠的承諾下，採取與其他企業各項的合作方式，以順應生存與發展。而所謂的「學校策略聯盟」是在教育資源有限的情況下，透過學校與學校間策略聯盟的關係，彼此相互合作與依賴，以便有效提昇學校教育的品質與強化組織學習的動力。張信務（無日期）認爲學校籌組策略聯盟，可共同發展區域性特色並確保學校發展成效，其主要顯現出以下四種功能：

一、互補作用，強化學校組織抗壓力—學校彼此間的策略聯盟，期能透過學校間不同型態的策略聯盟而獲得效益，降低經營成本，以解決發展上的問題。

二、多元參與，提昇學校組織適應力—提供多元型態的發展策略，有助於學校發展的觸角多元化，並透過共同的參與，形成堅強有力的學校專業團隊。

三、資源整合，降低學校經營成本—透過策略聯盟能有效整合資源，增進效率，並能防止資源的浪費，達成資源共享與發揮最大效益。

四、建立品質，提昇學校組織競爭力—集眾人之力發展的成果，能去蕪存菁，發展出高品質的策略，能有效提昇學校組織的競爭力。

聯盟是一種策略的行為，在這行為中透過合作的方式，執行彼此的承諾。運用得當對於學校組織的抗壓力、適應力、競爭力甚至於成本效益都有提昇的效果。然而實際運用上有哪幾個類型有供參考？以下就這點提出說明。

伍、學校策略聯盟的型態

聯盟本身的型態即包含許多種類，就理論上而言，策略聯盟是介於一種市場與科層組織間的混合性組織 (hybrid organization)，是一種跨組織的交換行為 (Williamson, 1990)。從這個觀點來看，策略聯盟應該包含不同規模、形式或目的的連結，在這種連結下彼此共享資源。以下就學校的層級分別根據聯盟相互依賴性、目的、地理及發展程序的分類說明學校策略聯盟的類型。

一、根據相互依賴性來分類

(一) 水平式依賴聯盟：學校間背景相似如班級數、城鄉差距、專業程度等等，在資源投入相當下形成水平式的依賴關係，聯盟的學校在人力資源與物力資源的投入，在內容上、形式上或許有所不同，但參與的「量」是不相上下的，例如三至五、六所山區偏遠的學校，自成一個聯盟體系尤其在專長教師或課程發展上，有時候水平式依賴也可算是一種互補式依賴。例如淡水地區十二所國小所組成的策略聯盟（王長鼎，民 91 年 1 月 22 日）。

(二) 垂直性依賴聯盟：學校間背景不同，在資源投入不對等下形成上下垂直式的依賴關係，「上」的一方是資源的供應者，「下」的依方式資源的收受者。例如中興國小與屏東師院（屏師院自然保育社與中興合作教學，無日期）、山頂國小與輔英技術學院的教育策略聯盟（教育策略聯盟，無日期）。

(三) 準垂直性依賴聯盟：學校間背景介於前兩者之間，由一所學校提供實際的教學經驗，分享於其他學校，九年一貫試辦學校認養三至五所學校，提供課程設計實務、資訊交流與教材研習、種子教師經驗分享等等，例如台中市國中小的夥伴學校策略聯盟（台中市九年一貫課程資源網，無日期）。

二、根據聯盟的內容來分類

(一) 課程發展聯盟：九年一貫課程的改革趨向於領域課程的發展後，非任何一校所能承擔的，可以透過任何不同的聯盟方式來解決課程發展的困境。例如：北縣東北角有八所國中小學，便成立了「東北角課程發展策略聯盟」，聯盟學校校長帶領教師跨校參與各種研習、更邀請學者指導、鼓勵教師設計課程、研發不同的課程單元、教師互動分享經驗（張信務，無日期）。

- (二) 人力共享聯盟：小型學校或偏遠學校，限於學校規模，編制上不能設置專用學校行政人員，如人事及護理人員，以及專業合格師資缺乏，如藝術與人文、英語、資訊方面等師資。因此若有兩所或多所學校有所需求，即可透過聯盟方式共聘行政人員及師資，不但可減少學校行政費用的支出，更可滿足學生多元的課程需求。
- (三) 物質共享聯盟：學校物質共享可分為硬體設施如體育館、圖書館、活動中心等，以及教學資源如儀器、圖書、視聽教具、教材等，也可透過聯盟方式讓各校擁有的設備與資源充分利用。

三、根據地理上來分類

- (一) 區域性或跨學區聯盟：學校策略聯盟的方式雖有不同的學校背景、特色與資源，但常因同屬於類似的生活圈、文化圈而作區域性聯盟的考慮，例如台北縣的「瑞芳策略聯盟」「平溪策略聯盟」「海山策略聯盟」（張信務，無日期）便是其中的例子，各組聯盟在運作中共同研討區域性整體的統整模式時，也同時注意學校個別的特色發展。
- (二) 跨縣市聯盟：學校策略聯盟的方式若考慮層面涉及到城鄉差異、教育環境或文化特色時，即可採用跨縣市聯盟。學校間常可在教育部或縣市教育局作媒下辦理學校城鄉的交流，進一步可成立跨縣市的學校策略聯盟。例如台北縣興南國小與台中縣東汴國小，因九二一地震而相互結緣為姊妹校，可以進一步做文化、教學、學生的參訪與交流。
- (三) 跨國際聯盟：學校策略聯盟的方式若考慮層面涉及到異國文化、語言學習時，即可採用跨國際聯盟。此聯盟方式是學校立足台灣、晉升國際、放眼天下的策略觀，需要政府大力支持與協助，再加上學校本身優勢的條件才易成形，此聯盟方式在全球化的趨勢以及本國正式加入 WTO 之後，更顯出其可行性與必要性。例如台北縣竹林國小與美國派特小學 (Pyrte Elementary School) 締結姊妹校，可增加學校更多元的參與與交流以及培養學生的國際觀。

四、根據聯盟發展程序來分類

- (一) 非正式關係：學校策略聯盟的初級發展可先透過一些非正式關係來建立，例如教育會、聯誼會來作試探性的瞭解，以初步瞭解各學校間相互的優勢與劣勢作為進一步聯盟的基礎。
- (二) 共享或合作服務：在經過試探性的瞭解之後，各校可在未真正建立正式聯盟之前，先相互提供資源的分享，例如：提供研習講座、教學經驗分享、硬體設備及教學資源相互借用或服務。此階段可算是初步的聯盟形式。
- (三) 正式聯盟：在此正式聯盟階段，學校必須召開聯盟會議、籌組聯盟組織、草擬聯盟目標及策略、以及建立聯盟備忘錄等等程序，並透過定期會議檢核聯盟運作的績效。成立之初，必須舉辦說明會讓參與學校教師能明瞭聯盟的意義與目的。此階段可聯盟的議題可逐漸擴大合聘專業合格師資、合用學校行政人員、教育訓練、聯合採購等等。

- (四) 契約式管理：透過正式聯盟的階段之後，已建立彼此聯盟學校的默契，爲了更有效率執行聯盟的任務，可透過契約式外包聘請民間執行學校策略聯盟的規劃與執行，這是一種公辦民營的模式，可節省學校人力、財力及物力的投入，以促進學校策略聯盟的績效。
- (五) 合併：在整體成本效益的考量下，將學校的所有權及管理權合併爲一，如同企業間的購併，涉及的層面較廣包括學校組織文化、教職員工、社區環境的適應與改變。因此就策略聯盟發展程序而言，合併是屬於一種極端的聯盟型態（劉惠卿，民 90），若非時機成熟或各項準備度具全下，實不宜輕言合併。

陸、結語

學校策略聯盟的形成背景，或因資源依賴、目的不同、地理環境、發展程序而有差異或程度的不同，其目的無非是要取得更優勢的發展空間，讓學校得以永續經營與發展。學校透過策略聯盟的運作，讓新的生命共同體得以成形，然而策略聯盟卻又是由彼此雙方背景相似或背景迥異的學校來一同合作，因此無論是相似或相異的背景因素，一旦聯盟形成，但仍須不斷的透過對話與溝通來進行整合，以達到雙贏互惠、高峰再現的優勢。其次，最重要的是在選擇聯盟的同時，若能將學校間文化相容性、過去合作經驗、資源互補性一併考慮進去，而學校教師藉由聯盟的機會，不斷彼此激勵、分享與對話，並增強教師目標承諾的能力與人際溝通的能力，如此才能加速學校策略聯盟的成形與運作，進而促進學校的優勢發展。

參考文獻

- 王長鼎（民 91）。淡水區 12 所國小組成課程開發聯盟。**聯合新聞網**。民 91 年 5 月 13 日，取自：<http://be1.udnnews.com.tw/2002/1/22/NEWS/DOMESTIC/TAIPEI-SENTRY/MAIN/675493.shtml>
- 台中市九年一貫課程資源網（無日期）。民 91 年 5 月 13 日，取自：國立教育資料館隨選多媒體資料：<http://mediacd.tceb.edu.tw/nine/point/kind.html>
- 林天祐（民 91）。APA 格式第五版。**教育資料與研究**，44，102-120。
- 林天祐（民 91）。APA 格式—網路等電子化資料引用及參考文獻的寫法。**教育資料與研究**，44，121-129。
- 屏師院自然保育社與中興合作教學（無日期）。民 91 年 5 月 13 日，取自：屏東中興國小網頁：<http://www.cses.ptc.edu.tw/newpage319.htm>
- 張明輝（民 89）。英語系國家公元兩千年教育政策的發展趨勢。載於中華民國比較教育學會（主編），**新世紀的教育挑戰與各國因應策略**（209-244 頁）。台北市：揚智文化。
- 張信務（無日期）。東北角課程發展策略聯盟。民 91 年 5 月 9 日，取自：<http://www.pitoues.tpc.edu.tw/master/nine1-1.htm>
- 教育策略聯盟（無日期）。民 91 年 5 月 13 日，取自：高雄縣山頂國小網站：<http://www.sd.ks.edu.tw/shting/alliance/group.htm>

蓋浙生（民 91）。**教育經營與管理**。台北市：師大書苑。

劉惠卿（民 90）。**醫院人力資源策略、策略聯盟型態對人力資源績效影響之研究**。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

蕭仁祥（民 90）。**策略聯盟績效評估分析系統設計之研究**。私立大葉大學資訊管理研究所，未出版，台中縣。

Day G. S. & Klein S. (1987). Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies. In M. J. Houston (ed), *Review of Marketing* (pp.39-66). Chicago.

James, B. (1985). Alliances: The new strategic focus. *Long Range Planning*, 18(3), 76-81.

Lewis, J. D. (1990). Making strategic alliance work. *Research Technology Management*, 33(6), 12-15.

Williamson, O.E. (1990). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36.

