

# 塑造綜合高中學校願景的策略

吳天方

綜合高中為技職體系中的一種新型學校，經營成功與否除賴教育行政主管機關之長官領導，學校內校長、教師、職工、學生、學生家長、社區及企業人士的支持與合作外，綜合高中是否能各具經營特色？是否已凝聚共識邁向共同願景？願景是可實現的夢想，學校所有人都將為之振奮，值得長期追求，它不是短期目標，但也不能遙遙無期。在急遽變動、競爭激烈的環境中現在正是各校掌握競爭優勢最重要的思考起點。願景的塑造是綜合高中學校經營的源頭。本文嘗試由環境變遷研析綜合高中學校面臨的危機，進而討論各校願景塑造之必要性和策略模式，提供教育行政各級長官及綜合高中未來發展之參考。

關鍵詞：綜合高中、學校願景、塑造學校願景的策略

Key words: Comprehensive High School, School Vision, Vision Formation Strategy.

## 壹、前言

迎接新世紀的來臨，世界各先進國家均已專注於各國的教育改革。學校的發展亦受國際化、民主化、自由化、科技化的影響呈現嶄新的未來和挑戰。近年來我國教育的演變中質量均有顯著的提升和擴增，其中綜合高中為技職體系中的一種新型學校，經營成功與否除賴教育行政主管機關之長官領導，學校內校長、教師、職工、學生、學生家長、社區及企業人士的支持與合作外，綜合高中是否能各具經營特色？是否已凝聚共識邁向共同願景？在變動急遽、競爭激烈的未來現在正是各校掌握競爭優勢最重要的思考起點。

綜合高中自八十五學年度推動以來，部分學校亦有警惕，開始注意各校願景之塑造，以為學校經營的指南。日前高職評鑑中得到最優高職榮譽的明道中學即在「精緻教學、生活管教、人文環境」的教育目標下，全校上下有了共同願景傳承人文、適性而不隨性的教導以及不斷精進的教學共同努力下，早已塑造「快樂學習、健康成長」的獨特校風。（汪大永，民89）願景的塑造是綜合高中學校經營的源頭。本文嘗試由環境變遷正視綜合高中學校面臨的危機，進而討論各校願景塑造之必要性和策略模式，提供教育行政各級長官及綜合高中未來發展之參考並請各界先進指正。

## 貳、環境變遷對綜合高中學校的影響

近年來教育環境由於國內外政治、經濟、文化、社會等總體因素的快速變遷，如政權移轉、國際教育改革浪潮、多元化入學方案、勞工和環保意識抬頭、WTO、新科技不斷的進步、加上技術的日新月異，導致學校經營遭致前所未有的衝擊。教育部在八十八學年度第二學期起開始對實施屆滿三年的綜合高中展開評鑑，筆者有幸參與評鑑工作。過程中發現：固然在一片競爭激烈的環境籠罩下，部分學校能因勢利導，化危機為轉機；然而，諸多學校未能掌握應變的契機，缺乏克服險境的策略與能力；使得學校遠景呈現一片模糊，相信沒有一所學校願俯首稱臣，束手就縛於詭譎的時代浪潮，若僅憑堅強的毅力勇往前衝，未能正視下述問題學校將面臨嚴重發展危機。

## 參、學校面臨的危機

在本次綜合高中評鑑中曾多方與各校校長、行政主管、教職員、學生訪談，各校似對未來均有危機意識，謹將所面臨之危機方式擬以下七個方向。

## 一、在學校願景方面

部份綜合高中校長忙於例行校務之推動尙未思及學校願景，各級行政幹部無法對學校未來願景獲得充分的認同與一致的行動，故縝密的構思規劃不易畢竟全功，無從為學校明日的願景奠下基礎。

## 二、在學校經營理念方面

由於學校經營理念無法貫穿，致學校各級幹部未能履行任務使命之承諾，教職員工欠缺工作的熱忱與理想，行動計劃不具體，組織目標無法完成。

## 三、在環境敏感度方面

綜合高中學校經營幹部若無法充分感應環境快速變遷所帶來的經營危機，依然迷戀昔日美景，錯覺似的以為過去的成功是未來致勝的保障，則教學活動的彈性與機動活力將大打折扣，並喪失許多競爭能力。

## 四、在學校機會發展方面

行政各級幹部雖然終日忙碌，但學校的前程規劃無法深入分析研判，導致力量分散、事倍功半、岐路亡羊，學校的發展機會不啻捕風捉影。

## 五、在整體力量方面

可能各級幹部與所屬教職人員皆充滿了活力與幹勁，但犯了合成的謬誤，誤認為學校效能來自於人人皆忙的各自為政，整體力量無法形成。

## 六、在組織氣候方面

若各級行政幹部未能充分合作，共體時艱，本位主義氣息凝重，甚至學校中小圈圈林立，各級領導人非嫡系人馬或利益團體成員一概不用，組織團隊力量則無法結合，將失去整體發展的績效。

## 七、在人材培育方面

由於人力的培育未能配合學校的發展，因而進修機會不足，或為進修而進修，導致人材用時甚少或資源誤用，教職員工人力資源的發展與學校目標脫節。

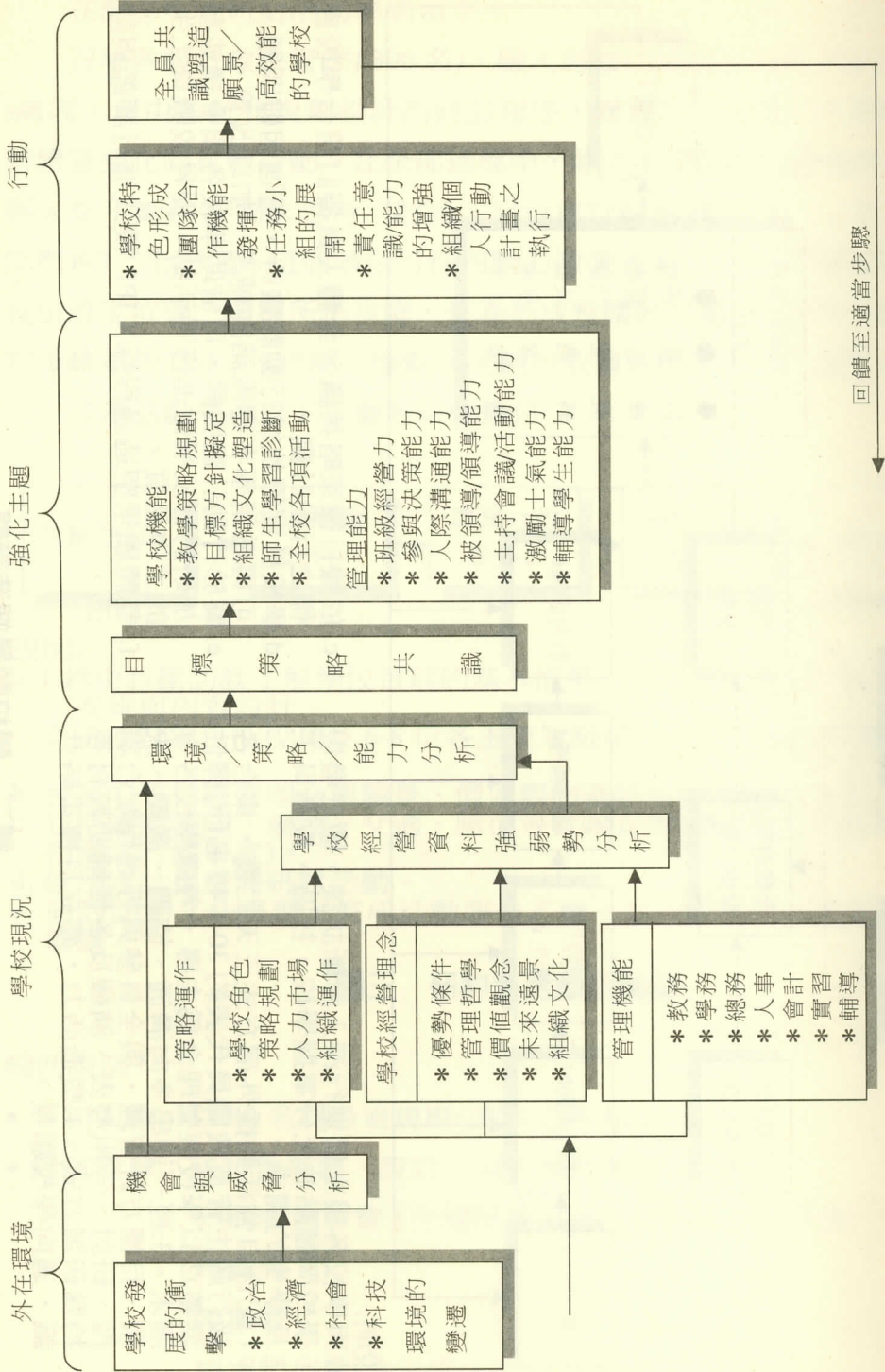
## 肆、解除危機的有效工具----願景塑造

加拿大願景領導專家 Bryan J. Smith 建議運用告知、推銷、測試、諮商、共同創造五階段建立願景。（蔡印鐘，民 87，20），為求改善綜合高中學校現況，提昇教育品質，筆者願將多年輔導企業成功的經驗，結合國內外的管理新知與技術，提出學校面對危機的有效工具----願景塑造。

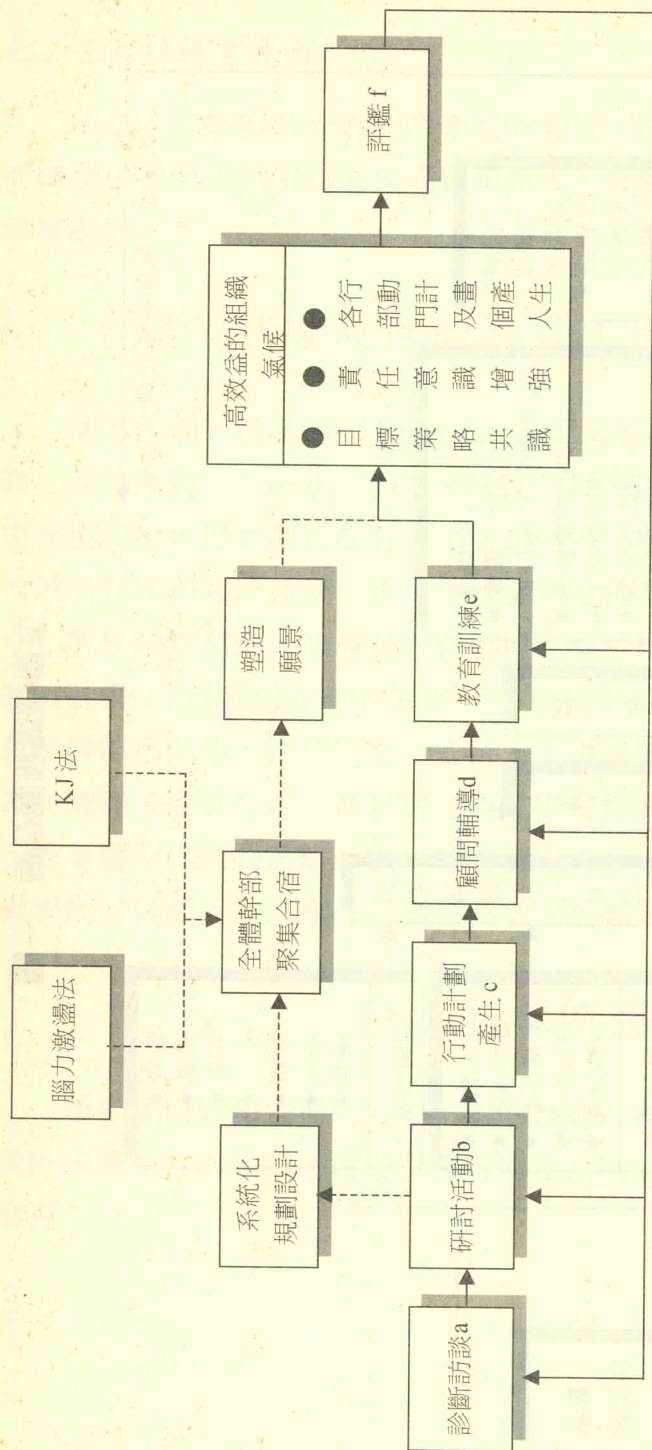
學校願景塑造必須兼顧外在環境、學校現況並列出學校強化的主題再擬出計畫，付諸行動(請參閱圖一)。願景塑造是先以重視人性管理的學校高階幹部為對象，在校長充分支持下，透過學校內、外在環境分析，經由多向溝通，活性化與全員參與之特殊研習方式。以貫穿學校的經營理念，形成全體一致性的策略共識，藉著高度使命感的承諾，發揮團隊力量，完成學校的具體行動計畫，而獲得高效率組織氣候的效益。

## 伍、願景的塑造

學校願景的塑造要視各校不同的歷史背景、社區特色、學校設科種類設計成量身打造策略。遵循目標導向之原則並符合如圖二之嚴謹邏輯程序發展。



圖一 學校願景塑造模式



說明：

- a. 與學校各級主管進行深入診斷訪談，徹底發現學校問題點並充分掌握學校、社區、教職員工及學生的需求。
- b. 1.配合自強活動採外宿方式三天二夜，集合各級行政主管及教職員代表約30~40名(可彈性調整)2.以學校经营理念為主導，考慮學校各方需求、目標方針管理，與全員參與過程配合講授、研討、分組發表、演練及各種輔助教材等特殊、邁向學校願景。
- c. 依據目標策略共識，全體人員擬訂符合學校目標之行動計劃。
- d. 學校於實際執行行動計畫時，遭遇困難問題，可再邀請學者專家諮詢輔導，加以改善。
- e. 關於行動計畫展開，可借助學校各項會議或參加研討會及學位進修等活動，提昇教職員工生的工作品質。
- f. 整體願景塑造過程採 CIPP 模式進行評鑑與訂正。

c. 依據目標策略共識，全體人員擬訂符合學校目標之行動計劃。

d. 學校於實際執行行動計畫時，遭遇困難問題，可再邀請學者專家諮詢輔導，加以改善。

e. 關於行動計畫展開，可借助學校各項會議或參加研討會及學位進修等活動，提昇教職員工生的工作品質。

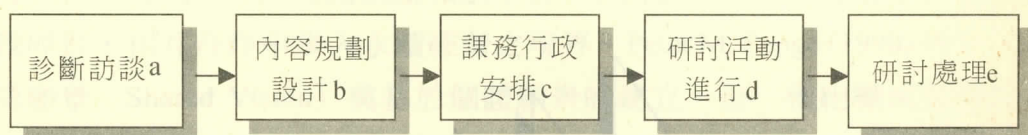
f. 整體願景塑造過程採 CIPP 模式進行評鑑與訂正。

圖二 學校願景塑造策略

在圖二中的研討活動舉隅如下：

召集各級行政主管(約 300 名)，融入自強活動採專案外宿(約三天兩夜)處理。藉由系統化規劃設計的研討程序，變遷的外在環境討論到學校經營體質強化的具體行動。在全部過程中，除了必要的課程講授外，全體參與人員不斷的被要求思考、討論、充份進行幹部間(上、下、左、右，跨部門)的完全溝通。這個階段可採用腦力激盪或 KJ 法，在學校願景的塑造及引導下依圖二虛線所示步驟，逐漸形成整體的共識，必要時得回饋至適當步驟重新訂正。(時間、地點、人數可依據各校狀況彈性調整)

各項活動分成以下五個階段(如圖三)



說明:

- a. 1.藉由診斷訪談了解學校目前的基本情勢，以利課程進行，及研討程序安排與內容設計。  
2.訪談對象包括校長及 6-8 位各主要層級單位主管(應設活動連絡人員)。
- b. 校長的學校經營理念與願景、價值觀的確認也在此階段中進行。
- c. 包括確定時間、場地、交通、膳宿等行政安排(透過學校行政體系處理相關之行政事宜)。
- d. 依預定計畫展開研討活動。
- e. 研討活動文件整理，完成活動報告乙份，並作成改善、建議、追蹤之依據。

圖三 研討會活動五階段

輔助說明：

- 參加人數：以 30 名為最適規模(請勿超過 40 人)
- 費用預算：研討會規劃、設計、報告整理基本費

研討會執行費(含鐘點費、講座差旅費、茶點費、文具及材料費等。)

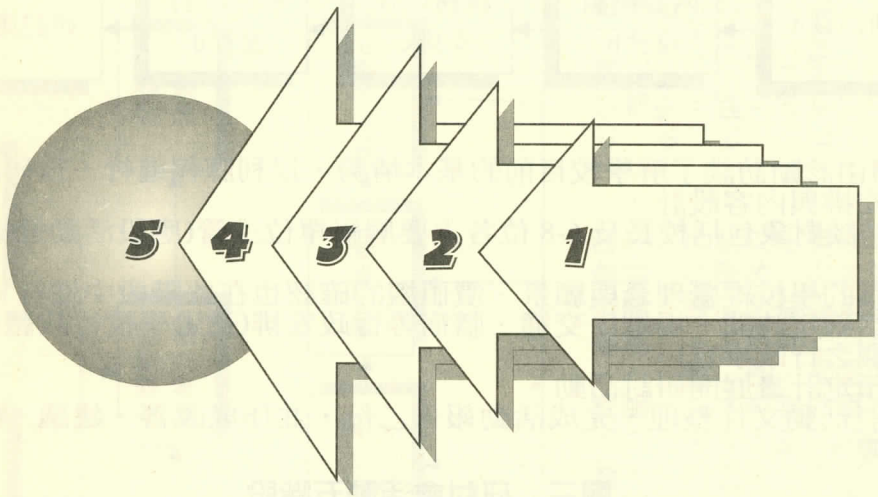
差旅費

場地膳宿費(含工作人員)

- 時程安排：本項研習活動所需之診斷訪談，規劃設計等，準備時間 45 天。  
◦ 亦即在確定進行時間後，約提早 45 天開始作業。

## 陸、學校願景塑造的研討效益

由於學校願景塑造的架構涵括大環境、學校、部門與校長、教職員工等個人諸構面(請參閱圖四)，透過對外在環境給學校帶來的機會與威脅分析及對學校內部之強勢、弱勢比較，經由目標共識塑造願景，進而研擬符合學校的經營理念，目標策略，任務使命一致的具體行動，邁向高效能的學校。



- 1.個人：目的範疇，工作特質
- 2.部門：使命，任務，目標，策略功能，責任，特色等。
- 3.學校：使命，任務，目標，策略，特色等。
- 4.大環境：環境因素的衝擊：政治，社會，經濟，科技、文化等。
- 5.願景的形成

圖四 學校願景塑造的構面



## 柒、結語

組織文化是學校最重要的軟體基礎架構，也是學校效能能否發揮的關鍵。學校要追求卓越，最基本的要件就是要有很好的願景。願景是可實現的夢想，學校所有人都為之振奮，值得長期追求，不是短期目標，但也不能遙遙無期（施振榮，民 89，310）。高效能的綜合高中，由於全員有共同願景，努力的目標明確，成效亦能評量，若能與良好的管理制度結合，進入下一世紀各綜合高中由於包含學術學程及各類職業學程，可以預見的將在各具特色，學生充滿歡愉氣氛學習，教師與行政人員生意盎然不斷自我成長，相互合作中步入永續經營之境界。Peter M. Senge (1990) 所言「共同願景 (Shared Vision) 奠基於個體願景的建立，是一種組織成員發自內心的共同意願，它能孕育無限的創造力。」將落實在每一所曾經努力過的綜合高中。

## 參考書目

- 汪大永 (民 89)。明道中學接受高職評鑑經驗分享。技術及職業教育，56，61-64。  
 蔡印鐘 (民 87)。HPT 的國際組成與共同願景。人力培訓專刊，2 月號，17-21。  
 施振榮 (民 89)。iO 聯網組織，知識經濟的經營之道。台北市：天下生活出版股份有限公司。  
 Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York, NY: Doubleday Currency. 205-206.

吳天方，現任國立彰化師範大學工業教育系教授