

經營軍事院校「軟實力」之研析

On Managing Military Educational Institute's Soft Power

葛惠敏 中校 (Hui-Min, Ko)

國防大學空軍指揮參謀學院教官

提 要

本文論析之軍事院校軟實力內涵包括：文化力、策略力、領導力、學習力、行銷力和創新力等六項，這些軟實力的經營對於學校發展是項不容忽視的重要工程與關鍵，也是學校不可或缺的財富。為有效建構學校軟實力，其具體作為在於構建學校核心價值、孕育優質的學校組織文化及校園氣氛、營造成學習型學校、優質學校領導、重視學校知識管理、勇於變革創新及靈活學校行銷策略，才能使學校發展更具前瞻性與永久性，以因應快速變化的教育環境和實際需求。

關鍵詞：軟實力、組織文化、學習型學校、創新、行銷策略

Abstract

This study examines soft power of the military educational institutes, to include cultural, strategic, leadership, cognitive, marketing and innovative powers. Managing these soft powers is a significant work, critical step, and an indispensable asset of schools. To effectively build soft power for the school, the first concrete step is to develop its core value, build excellent organizational culture and atmosphere, create learning school, form quality school leadership, highlight knowledge management, and encourage changes, innovations and flexible school marketing strategy, so as to make sure a more forward looking, sustainable, adaptive, and responsive educational environment and requirements.

Keywords: soft power, organizational culture, learning institute, innovation, marketing strategy

壹、前 言

美國哈佛大學教授約瑟夫·奈(Joseph S. Nye)，也是美國前助理國防部長於1990年出

版的《勢必領導：美國權力性質的變遷》一書中，對「軟實力」(Soft Power)進行了系統的研究。他認為軟實力「是一種能力，它能透過自身的吸引力而非以威懾或利誘達到目

的，這種吸引力來自一國的文化、政治價值觀和外交政策。」¹自此之後，全球便啟動了對於軟實力的理論研究與實際應用，各國政府亦紛紛以提升國家軟實力，列為國家對內或對外發展的重要戰略要素。目前，軟實力的相關研究和實踐運用已蔚為大觀，漸次擴展至國家各領域，衍生出政治、文化、外交及教育等方面軟實力的一系列概念，甚至各企業組織、機關學校等亦紛紛提出建構本身的軟實力，以符合時代潮流所需。²軍事各院校為國防組織之重要組成部分，對於建軍備戰人才的培育佔有極重要角色，其中院校軟實力為院校綜合實力的一部分，其建構和經營攸關院校的興衰與發展，至為重要，不容忽視。本文旨在於如何經營軍事院校之軟實力，期能增加軍事院校績效及提升競爭力，進而達到永續經營與發展目標。

貳、軍事院校概況

一、軍事教育體系

國軍軍事教育體系區分為深造教育、進修教育、基礎教育及預備學校教育。其中「深造教育」部分，包括國防大學下設之戰爭學院、陸軍指參學院、海軍指參學院、空軍指參學院、政戰學院研究所、理工學院研究所及管理學院研究所，另有國防醫學院研究所；「進修教育」部分則包括各軍司令部負責，以訓練為主之兵科學校；「基礎教育」則包括三軍官校、國防大學政治作戰學院、

國防大學理工學院、國防大學管理學院、國防醫學院、航空技術學院及陸軍專科學校；預備學校則建置有中正預校。各層次之教育目標如后：³

(一)基礎教育

1.軍官以培養允文允武、術德兼修之現代化軍官為目標，並以完整之大學課程，融合全人教育之學程為內涵，並養成自主學習之興趣，以提供後續深造能力。

2.士官以培養健全人格與專業技術之職能化士官為目標，並以完整之專科課程，兼具軍民兩種專長之技職教育為內涵，輔導獲取證照，精練專業技術能力。

(二)進修教育

依軍種特性規劃，針對軍、兵種不同屬性專業知識技術，實施戰鬥、戰技之專業、專長課程，從方法及程序導向戰鬥實作，並結合未來作戰型態、部隊實務，輔以兵科協同、軍種聯合作戰課程，奠定基層幹部執行任務應具之嫻熟本職專業技能。

(三)深造教育

1.指參教育

以軍種指參職能與部隊實務管理為內涵，培養備戰幹部具備邏輯性與整體性之理念。

2.戰略教育

以國家軍事戰略、軍種聯合作戰與國防資源管理為內涵，培養建軍幹部具備開創性與前瞻性之理念。

1 Joseph S. Nye, Jr, Bound to Lead: The Changing Nature of American Power (New York: Basic Books, 1990), pp.1-307.

2 根據競爭主體的不同，軟實力大致上可以分成國家軟實力、地區軟實力、組織軟實力和個人軟實力四個層面。軍事院校軟實力主要是一種組織軟實力，它與硬實力共同構成軍事院校綜合實力。

3 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國98年國防報告書》（臺北：國防部，2009年10月），頁130-132。

3. 碩、博士教育

以培養軍政、軍備體系高階決策人才，使其具備資電科技發展、國軍新式武器系統及肆應未來戰爭型態之專業能力。

二、軍事院校特色與精進

(一)特色（與一般民間大學之比較）

1. 多元指導

依軍事教育條例第2條規定：軍事教育為國家整體教育之一環，以國防部為主管機關，並依相關教育法律之規定，兼受教育部之指導。在國軍內部方面，軍事教育是國軍現代化的基礎，其中步、砲、裝等學校進修教育是以「訓練」為主，歸參謀本部下轄之作戰及參謀次長室主管；基礎教育、深造教育則以「教育」為主，屬人力司主管。因此，軍校學員生除必須具備軍事專業知識與技能，以滿足國防事務需求外，尚須具備學術智能及獨立思考能力，以適應未來社會職能的需要。

2. 為用而訓

軍事教育政策係基於國軍軍事思想與建軍備戰需要而訂定，依照「為用而訓，計畫培育」之宗旨，循「打、才、選、育」的思維，以「思想、武德、武藝」為內涵。⁴各院校在此指導下，並因應未來科技武器更新、戰爭型態改變及學員生實際就業市場需要，各自訂立其教育目標、教育內涵、課程設計及執行方式等，並於學員生就讀前，相關人事單位即依其職類、專長及經歷等完成預劃派職。

3. 全人教育

各軍事院校均擁有其悠久歷史及組織文化，傳承優良之榮譽、犧牲、忠貞、負責等核心價值。軍校教育激勵學生為國奉獻的偉大情操、服從負責的文化薰陶，並施予「允文允武，術德兼備」的全人教育(Holistic Education)。⁵尤其軍校長期以來所強調於堅毅體力與耐力的訓練及團體規範的要求，均有助於培養學員生的人際技巧、團隊精神與逆境調適能力等，皆非一般民間大專院校所能比擬。

4. 強調服從

軍事院校係軍事單位一環，軍事單位強調服從，軍事院校亦然。尤其各院校領導幹部、行政人員等大多來自部隊，絕大多數均非出身教育體系，亦鮮少修習教育學分，僅憑個人經驗，或一股對教育熱忱而從事教育工作。在學校經營方面往往會陷於強調軍中威權及貫徹命令之領導統御文化，進而以部隊習性治校，較未能參考民間大學專業授權，將不利於發揮各校專業特性及教育功能。尤其在服從領導特質養成下，如何讓軍校學員生仍保有創意及批判式思考能力，是值得審慎思考的問題。

在精進軍事院校教育方面，《中華民國100年國防報告書》中強調持續軍事院校改革，具體作法為：精進軍事教育品質，革新軍事教育內涵，將持續擴大教育管道、提升教學能量、建立評鑑制度、強化課程設計、培育優秀師資，並導入學校教育行政品

4 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國97年國防報告書》（臺北：國防部，2008年10月），頁195。

5 所謂「全人教育」乃為卓越教育的一種理念，強調身、心、靈合一，揉合美好人際和深造專業的一種教育，也就是兼顧「德、智、體、群、美」各方面的均衡發展的教育。除學習不可被替代的專業知能外，也兼顧品格態度以及精神靈性的陶冶，以培育卓越的人才。

保認證程序，提升行政效率。同時秉持教學資源共享理念，與民間大學、研究機構簽訂策略聯盟，建構互動平臺，以健全軍事教育環境。⁶

三、軍事院校面臨之挑戰與機會

軍事教育為國軍提升人力素質、推動兵力精簡及強化作戰能力之基礎。國軍軍事院校有其優良之歷史傳承及組織文化，多年來培養諸多優秀人才及軍中幹部，然歷經國軍精實案、精進案、精粹案及北部軍事校院調併案之實施，加以主客觀環境之改變，如受民間大學擴增及學齡人口減少（少子化）等因素的衝擊；在內部方面，各院校均面臨教師及行政人員編制縮減、教育資源不足及未來發展受限之困境。為分析軍事院校面臨之挑戰與機會，本文運用SWOT(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)分析法：

這種方法為審核組織和其環境整個策略定位(Strategic Position)的重要工具，用來評估組織策略、內部能力（優勢和劣勢）和外部可能情況（機會和威脅）之間的配適程度。⁷如表1所示。

參、學校經營與軟實力

經以上對軍事院校發展之SWOT分析，在策略上對於現有院校之「優勢」須加以發揚、擴大，「劣勢」須能克服、轉化，「機會」要能把握、成就，「威脅」須能抵禦、降低，始能達到「追求卓越，提高品質」目標，進而提升學校競爭力。欲達此目的，軍事院校的經營良窳與軟實力的發揮實居關鍵地位，分述如后：

一、學校經營之內涵與趨勢

(一)內涵

表1 軍事院校發展之SWOT分析

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
1. 完全就業機會。 2. 享有公費。 3. 重視「通專兼備」教育理念。 4. 教育目標與任務明確。 5. 校地廣闊，環境優美。 6. 集中管理，紀律嚴明。 7. 專責性的人才招募與宣傳機構。 8. 系所設立宗旨及目標具獨特性。	1. 教學行政人員更動頻繁，無法累積經驗傳承。 2. 學校教師（官）擔負過多額外行政工作，影響教學品質。 3. 各校領導幹部及教育行政人員未能區分「治校」與「治軍」之分際。 4. 欠缺向外拓展研究成果企圖，不利研究品質提升。 5. 軍校限制條件較多。（如資訊管制限制、參加學術活動限制等）
機會(Opportunity)	威脅(Threat)
1. 國防組織轉型為興革之利基。 2. 藉教育評鑑制度進行教育改革。 3. 爭取教育部之補助。 4. 與民間大學發展「策略聯盟」，增進學術交流。 5. 設立軍事教育基金。	1. 人口少子化。 2. 民間大學的不斷創新發展。 3. 礙於國防政策，各校招生人數普遍受限。 4. 「軍事學門」並未融入國家教育體系。 5. 人事精簡及資源不足。 6. 軍人的社會地位與刻板印象。

資料來源：作者自製。

6 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國100年國防報告書》（臺北：國防部，2011年7月），頁131-134。

7 湯志民，〈學校的策略管理〉，《國教之友》，第60卷第4期，2009年12月，頁6。

「學校經營」(School Management)意指學校經營者採用管理學的知識與技術，整合學校成員的人力，透過行政程序運用各項資源與策略，達成學校教育目標，增進學校組織效能，促成學校組織的變革與發展，以因應社會變遷及學校的需求。⁸學者蔡培村認為「學校經營係指運用管理的理論或技術為基礎，因應學校的需求，協調學校組織成員間的互助與合作，以創造學校的價值與效能。」⁹另外，學者林新發則認為學校經營是「對學校教育人員與事務所做的領導與管理的行為及過程，其目的在經濟而有效地達成學校教育目標與功能」。從以上相關定義得知，學校經營的內涵：¹⁰

1. 是一種領導與管理行為。

2. 所領導與管理的是有關教育人員與事務：與教育相關人員包括校長、教師（官）、行政職工、學員（生）、家長及社區人士；教育事務包括教育願景、目標、課程與教學、績效評鑑、經費、設備及行政事務等。

3. 學校經營的範圍：主要是在教務、學務、總務及教育支援等體系運作下，包含校務發展、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源整合及校園營造等。

(二)學校經營之趨勢

1. 制度化（有法依法，無法立法）

學校經營首先必須遵守的原則是依法行政。有法令規定者依規定辦理；無法令

規定者由主管裁量，亦可循例辦理，或擬定辦法、計畫據以實施。

2. 民主化（共同參與，共同決定）

民主化的特徵就是校務的運作透過共同參與，集思廣益，做出合理的決定。具體作為在於廣開言路(Open-mouthed)、察納雅言(Open-minded)、一視同仁(Open-doored)、過程透明化(Open-boxed)。

3. 科技化（執簡馭繁，一舉數得）

科技的發明一日千里，學校經營要懂得科技設備，以提高工作效率。校務發展走向電腦化、資訊化、自動化及數位化乃是必然趨勢。

4. 人性化（善解人意，彼此尊重）

學校行政要以人性化的理念，塑造學校的凝聚力。人性化的理念即要有人文(Humanity)素養：誠實(Honesty)、瞭解(Understanding)、相互尊重(Mutual Respect)、善解人意(Awareness)、相互磋商(Negotiability)、設身處地(Identification)、彼此信任(Trust)、為人著想(“You” Orientation)。

5. 社區化（內外兼顧、左右逢源）

學校組織與其環境之間具有一種相互依存性(Interdependence)。學校經營要兼顧校內、外環境，尤其學校資源有限，許多校務可運用社區資源予以完成。因此，學校社區化、社區學校化是必然趨勢。

6. 專業化（知人善任，專業發展）

學校教育應是一種專業，無論是學校的行政人員、教職員工等都應具備有專

8 張慶勳，〈學校經營企業化之挑戰與展望〉，《國教天地》，第132期，1999年2月1日，頁71-76。

9 蔡培村，《學校經營與管理》（高雄：力文出版社，1996年10月），頁195。

10 林新發，〈學校經營的意義與內涵〉，2005年7月26日，<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!LcgXqBSGSEGN2imU1xQF/article?mid=574>。

業知能、專業精神及專業倫理，使其一展所長，貢獻於學校，貢獻於學生。

7. 彈性化（審度情勢，通權達變）

經營學校、處理校務不可墨守成規，一成不變。領導者要發揮其影響力必須是有利的情境，採取必要的措施，因人、因事、因時、因地而制宜，才能導致最高的績效與滿足感。

8. 精緻化（精益求精，止於至善）

精緻教育(Elaborated Education)的理念，希望透過教育的改革，提升教育的品質。追求卓越、注重績效、提升品質已成為學校經營的趨勢。為確保學校教育品質，特應注重品質管制，辦理校務評鑑。¹¹

二、學校軟實力之概念

學校的綜合實力區分「硬實力」(Hard Power)和「軟實力」(Soft Power)為經營學校不可或缺的兩項實力，其中硬實力是經營學校的外在條件，軟實力是提升學校經營水準的內在基礎。兩者相輔相成，如車之兩輪、鳥之雙翼，硬實力是軟實力的基礎，軟實力是硬實力持續發展的支撐。硬實力是顯性的、易於評估，包括學校建築、學校教學設施及設備、師資及經費等；軟實力是隱性的、不易評估，是指透過直接訴諸心靈而產生的精神力量，也是綜合實力中除硬實力以外的部分，對學校經營具有關鍵影響力。尤其軍事院校在積極充實硬實力之際，面對組

織內部的優勢、劣勢與外在的機會、威脅，軟實力的經營是項不容忽視的重要工程與關鍵，也是學校不可或缺的財富。

(一) 學校軟實力之內涵

關於「學校軟實力」概念，就文獻整理以中共的學者有較多的闡述。其中李健認為學校軟實力主要包括學校理念、精神、文化、制度、管理、品牌、形象、聲譽和學校環境等；廣義的學校軟實力還包括學校的人力資源、人才培養品質、科技創新水準和社會服務能力等；¹²馬行提認為學校軟實力是指學校能夠影響社會的無形精神力，包括學校制度的吸引力、價值觀的感召力、校園文化的感染力、學校的品牌形象、學校聲望以及學校領導與教師形象的魅力；¹³石中英認為軟實力包括團隊的向心力和凝聚力、管理機制的引導力和創新力、制度環境的約束力和促進力以及文化氛圍的影響力和提升力；¹⁴李培根則認為學校軟實力可分為四大類：¹⁵

1. 內在精神

內在精神是學校軟實力最重要的一個因素。好的學校一定有他固定的、甚至獨特的精神品格，包含使命感、價值觀、文化、風氣等。

2. 內部管理

內部管理是學校軟實力的重要體現。透過管理可將軟實力轉化成硬實力，其具體表現在戰略管理、品牌管理、人事管

11 張清濱，〈學校經營〉（臺北：學富文化，2007年6月），頁8-17。

12 李健，〈一流大學必須擁有一流軟實力〉，《中國獨立學院》，2009年1月2日，http://www.dlxy.org/article_show.asp?id=123。

13 馬行提，〈軟實力：民辦學校的核心競爭力〉，2010年12月15日，<http://www.docin.com/p-120519970.html>。

14 石中英，〈建構核心價值觀，提升學校軟實力〉，2011年4月19日，www.qikan.com.cn/jyga20110667.html。

15 李培根等，〈論大學的軟實力〉，2007年12月29日，<http://edutech.sinoh.com/Doc/article/2007/12/29/server/1000009349.htm>。

理、協同管理等。

3. 外部資源

資源是學校綜合實力的一項重要指標，其中學校內在資源是硬實力因素，而外部資源則是軟實力因素。學校的外部資源主要包括政府、業界、校友、同行等。

4. 領導素養

前述三項因素都與領導者的領導素養密切相關。學校領導者的重要職責如何運用有效的領導方法，對於學校的人、事、財、物等資源，作最妥善而適當的營運，充分顯現學校軟實力。

另外，國內學者張明輝認為學校軟實力包括校務規劃、領導、溝通、決策等實際行政運作過程，其內涵則有策略力、組織力、領導力、學習力、執行力、行銷力及創新力等七項。¹⁶綜合前述，本研究認為學校軟實力應該是對內表現為一種文化的力量，對外表現為一種吸引力和影響力，是學校文化力、策略力、領導力、學習力、創新力、行銷力等的總和。

(二) 學校軟實力之作用

1. 凝聚及穩定作用

學校軟實力對於學校組織具有凝聚與穩定作用。主要是透過孕育優質的學校組織文化及校園氣氛，發揚校園倫理，樹立學校獨特風格及典範，並以民主的領導、效率的行政，採取公正、公平、公開的原則，建立靈活與人性化的制度，把學校教職員生凝聚團結在一起，並維持學校之穩定狀態。

2. 感染與影響作用

透過辦學理念、制度規範、校園

文化、環境建設、學術聲譽、學術氛圍、師生、員工的精神面貌、學校的社會影響力以及學校形象的吸引力等軟實力。體現學校的價值觀，表達學校的教育目標，進而以良好的教育品質和品牌形象，獲得社會肯定、家長放心和學校成員的認可。

3. 創新與發展作用

創新與發展是對傳統的觀念、理論、組織及運作方式等進行革命性揚棄的系統工程，亦指打破常規、推動發展、追求領先的能力，其目的在發揮學校的競爭優勢。運用學校軟實力可激發組織成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以新思維、新方法，追求組織得以永續的經營發展。

肆、軍事院校軟實力的具體內涵

綜觀軍事院校特色、未來發展之SWOT分析及學校經營發展趨勢，可歸納出軍事院校軟實力應有之內涵包括文化力、策略力、領導力、學習力、行銷力及創新力等，分述如后：

一、文化力

「文化」(Culture)係指一個社會或團體的成員，針對所遭遇的特殊問題，設計出一套特有的解決方法由團體成員共同接受，並以各種不同的型態，如內在的信念、情感到外在的行為制度等方式表現出來；當成員碰到相似問題時，則會主動地先以該特有之方法作為解決問題之準則，同時社會或團體成員亦會將此方法傳遞下去，久而久之，使之成為這個社會或團體特有之表徵。¹⁷而「組

16 張明輝，〈學校經營的軟實力〉，《教育研究月刊》，第188期，2009年12月，頁27-35。

17 張明輝，〈優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化〉，《教師天地》，第134期，2005年6月，頁9-20。

織文化」是組織運作時其成員所共同遵循的價值觀、信念、態度與行為規範，並具普遍性、穩定性、獨特性、共有性、混合性、隱晦性、規範性及深遠性。¹⁸組織文化提供組織外在適應與內在統整所需之穩定動力（文化力），並藉生活經驗的潛移默化，成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩。學校是一個正式的組織，有其特殊的結構、特定的規範及價值觀，提供成員行事的準則與規範，所以各校常會表現出獨特的「學校文化」(School Culture)。學校文化又稱學校組織文化，乃指學校內各種規範、價值、意義所組成的體系，由全體成員所分享並共同運用；學校文化也是一種意識形式的歷史傳統，包括學校組織內成員所共同理解的典章制度、價值觀、信仰、慶典儀式、禮儀規範、傳統等，可區分教師文化、學生文化、行政文化、社區文化、物質文化及精神文化等方面。¹⁹這些文化的力量無形而又無限，不僅潤澤制度，還會在制度管不到的地方發揮作用，是學校生存的動力，對學校各方面的表現具有深遠的影響。如透過學校文化的發展，可使其在變動的環境中求生存；發展學校文化，有助於團體成員建立對學校的歸屬感、認同，進而團結、承諾與投入工作；學校文化有益於降低新成員對外部劇烈變動環境的不確定性的焦慮；學校文化的發展有助於學校成員的工作表現及較能成為有「效能」(Effectiveness)的學校等。²⁰

特別是在紀律嚴明、陽剛氣息濃厚及強調服從的軍事院校，注入高品質的學校文化是件刻不容緩的事，如建立尊重與信任、專業與敬業、容納說實話、開放性溝通、和諧校園及人文關懷等學校文化，並破除虛偽造假、形式化、煩忙亂等劣質的學校文化，將有助於凝聚學校成員的向心力與對外的競爭力。

二、策略力

學校是教育的場所，人才培育之地，學校經營運用「策略」(Strategy)，有助於學校經營創新和成效的提升。策略是資源分配之整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內外在資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適應對方式之歷程。²¹析言之：1.策略的本質，是資源分配之整合與協調的型態，以組織目標作為策略思考的核心理念；2.策略的分析，是面對不確定的未來，根據組織的目標來探討和解析內外在資源的優劣，以及整體環境的變遷；3.策略的行為，是對於變動和不確定的時間、資源與環境，能因勢利導並調和變遷，以提出達成組織目標的最最適應對方式。²²一套完整的策略管理歷程可以分為五個步驟，如圖1所示。

學校策略力乃指為達到永續經營目的，依據學校組織目標、環境特色及本身條件所制定一系列計畫，此套計畫指出學校經營範疇，以及達成其目標的藍圖、步驟及

18 蔡進雄，《轉型領導與學校效能》（臺北：師大師苑，2000年12月），頁76-77。

19 張鐸嚴等，《教育概論》（臺北：國立空中大學，2007年3月），頁66-67。

20 同註18，頁78-79。

21 同註7，頁1-2。

22 湯志民，〈學校創新經營理念與策略之探析〉，發表於「教育行政的力與美國國際學術研討會」（臺北：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，2009年5月16日），頁125-167。

方法。²³另外，學者張明輝認為學校經營的策略力係學校基於教育任務，為達成學校教育目標而訂定的發展計畫及策略。學校發展策略規劃的內涵，包括：學校經營目標的確立、經費的管制及分配運用、校務發展推動方案的規劃與設計、實施時間的安排及可能遭遇問題的評估與檢討等一系列的程序與步驟。²⁴因此，軍事院校發展策略規劃，應運用過去與現在的國防事務訊息，預測未來可能的發展，是一個持續的、系統的與科學的歷程，亦為學校經營目標與校長辦學方向的

依據，影響學校教育的發展成效至鉅。卓越的經營策略力，能夠勾勒出理想的學校發展藍圖，引導學校發展方向，尤其在相較民間學校資源有限、競爭激烈時，學校經營者應盱衡全局，採取適當的經營策略，才能引導軍事院校在激烈競爭的環境中維持其獨特性及不敗之地位，並朝向卓越教育邁進。

三、領導力

「領導」(Leadership)乃提出動機、方向、目的，並運用個人魅力及透過有效管理、激勵等方式，進而影響他人達成任務和改善組織行為的藝術。²⁵領導是人類社會中，無所不在的行為，只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。領導存在於團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力，有效地達成組織目標的一種歷程或行為。²⁶較常被

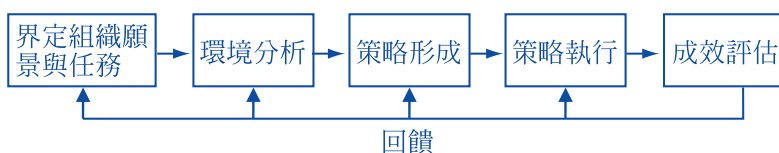


圖1 策略管理歷程

資料來源 湯志民，〈學校創新經營理念與策略之探析〉，發表於「教育行政的力與美國國際學術研討會」（臺北：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，2009年5月16日），頁144。

表2 常用在學校裡的領導理論

領導理論	內 涵
轉 型 領 導	指領導者具有遠見、強調革新、鼓勵部屬提升其工作動機，來共同完成組織與工作目標。
魅 力 領 導	指領導者以建立良好的形象（魅力），如自信、轉化焦點、化解衝突等，使其部屬對領導者具有向心力。
催 化 領 導	指領導者提供組織成員支持的環境，並避免直接下指示的權威命令，來激發團隊效力。
文 化 領 導	指領導者透過領導的作為來影響組織成員的信念、價值觀與行為規範等。
道 德 領 導	指領導者以道德權威為基礎，本著追求正義、智慧、勇敢等德行的義務感來實施領導。
家 長 式 領 導	指領導者以父權形式實施領導，特色是具有清楚且強大的威權，樹立行為典範且關懷體諒部屬。
交 易 領 導	指領導者透過交易互惠的方式來造成組織成員行動的一種領導方式。

資料來源：秦夢群，《學校行政》（臺北：五南圖書，2010年9月），頁64-66。

23 Hax, A. C., "Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process," Engineering Management Review, Vol.19, No.1, August 29, 1991, pp.19-24.

24 同註16，頁32。

25 謝游麟，〈論戰略領導的溝通藝術〉，《國防雜誌》，第23卷第2期，2008年4月，頁93。

26 同註18，頁7。

運用在學校裡的領導理論如表2所示。

領導的功能在於促進團體達成目標、維持團體組織完整、激勵成員工作士氣等。²⁷領導的優劣不但關係到組織的表現、氣氛與未來發展，同時也影響到組織成員需求滿足的程度。軍事院校的領導者多為軍種高階將領派任，其領導方式、領導作為、領導風格易偏向治軍模式，影響著學校的表現與發展，更關係到學校同仁工作的滿意與績效，成為經營學校軟實力的主要關鍵與動力。

四、學習力

「學習」源自於探求新知的渴望，是尋找滿足渴望的一種思維和生活形態，強調積極的、自發的、主動的態度及行動。²⁸「組織學習」(Organization Learning)的目的在使組織如何具備學習力，使組織成員表現出一種求知若渴、自我超越、勇於改變創新的核心價值，並能以有效的方法，創造知識、獲取知識、將知識轉化為具體行動，帶動組織變革，而組織成員也能不斷自省反思、交互學習、完整的思考並解決問題。組織學習的最終目標，在使組織能夠適應環境，進而駕馭環境，並使組織能永續生存發展，即「學習為組織生存之道」。當學習力擴散至整個組織成為組織文化的一部分時，組織不斷地從環境中注入活水，並經由自身的有效學習轉化為組織的資產，更新組織傳統，達到組織發展的目的。因此，「學習型組織」(Learning Organization)乃指一種團體，此一

團體善於創新、學習並且轉化知識，經由組織成員的學習及其知能的改變，促成一個團隊做必要的調整，以便能創造知識、運用知識、轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是學習型組織。²⁹

學校軟實力之一的「學習力」強調學校處處、時時皆可學習，而且人人都是學習者，此學習系統包括學生、教師、教職員間及學校領導者的學習，均有其內涵，分述如后：³⁰

(一)學生的學習

學校效能(School Effectiveness)和教學品質的良窳，端視學校是否能持續重視學生的學習活動。學生的學習應重視學生蒐集、分析與組織資訊的能力、表達想法與分享資訊的能力、規劃與組織資訊的能力、團隊合作的能力、解決問題的能力及應用科技能力的培養等。³¹

(二)教師的學習

教師除了生涯規劃有關的進修外，也應針對所任教課程的發展及教材的選取補充等，繼續延伸其教學專業之能力。另外，教師也能從他的實際教學活動中獲得回饋，而這些回饋也包括對自己教學技巧和教學效果的不斷檢討與改進，也是教師學習及專業成長的重要內涵。

(三)教職員間的學習

教師要打破教室的藩籬，放棄獨自進行教學活動的方式，而能夠與其他教師密切

27 吳清山，《學校行政》（臺北：心理出版社，2006年10月），頁165。

28 張偉顥，〈開發潛藏中的巨大能量—淺談建立組織學習〉，《臺灣林業》，第34卷第3期，2008年6月，頁46。

29 魏惠娟，〈學習型學校的規劃與實踐〉，《研習資訊》，第21卷第1期，2004年2月，頁13。

30 張明輝，《學校經營與管理研究—前瞻、整合、學習與革新》（臺北：學富文化，2005年9月），頁85-89。

31 林新發，〈學習型組織與學習型學校〉，《國民教育》，第39卷第2期，1998年6月，頁11-18。

溝通、相互合作、相互學習、相互成長。唯有教師們透過正式與非正式的學習過程，如教師們的課前研討、研究小組等活動，否則學校很難有成功的教學。另外，學校的行政人員亦須透過終身學習、在職進修、新進人員講習或小組討論等方式持續學習，強化本身的專業能力，積極營造校園學習風氣。

(四)學校領導者的學習

學校領導者是學校成員行為的榜樣與標竿，假如學校領導者重視學生學習，也會影響其他同仁重視學生的學習。同樣地，如果學校領導者重視教師的專業成長，學校也容易形成不斷學習的氣氛。反之，如果學校領導者缺乏學習的熱忱，則無法營造一個有利於學習的環境。

軍事院校多強調組織學習，且著重於學生與教師的學習，較輕忽學校中的各項學習活動乃組織學習的延伸。一個學校的學習力不僅可提升學校成員人文與專業素養，亦可增進團隊學習，促使團隊成員整體合作，誘發組織團隊精神，對於學校組織文化的發展、統整與革新，具有相當大的影響力，更能帶動學校組織的學習與進步。

五、行銷力

社會環境的改變，學校無法關起門來辦教育，學校從封閉系統走向了開放系統，學校藩籬被打破，外界參與學校事務的機會增多。因此，學校應如何走出校園，與外界建立良好的公共關係(Public Relations)乃是學校永續經營發展之趨勢。尤其「少子化」帶

來學生數量減少，加以教育政策開放後，學校數量增加，造成學校面臨招生供需失衡之狀況，軍事院校亦然。因此，如何透過行銷(Marketing)策略提升學校知名度，爭取外部資源，吸引更多優質學子就讀，以維持學校經營發展，教育行銷(Educational Marketing)或學校行銷(School Marketing)乃是活化學校經營的重要能力與措施。

教育行銷或學校行銷的研究始於1980年代末期美、英兩國，其主要概念係將企業行銷的觀點與經驗發展、推廣至教育界或學校中。³²「行銷」觀念是一種以顧客需要作為導向的經營哲學，係透過分析、規劃、執行與控制等活動，以滿足顧客需求及完成組織目標；³³而學校行銷係將學校視為一個市場，並將行銷觀念應用於學校活動當中，透過分析、規劃、執行等相關活動，使學校成員、社區、家長、社會大眾了解學校的辦學理念、師資、教學、課程實施等活動。另外，學校將這些與學校有關的活動加以包裝、推銷，視學員生、家長等為顧客，以滿足消費者的需求使生產者和消費者各取所需，並對社會教育負起責任，以促進教育理念之達成。學校行銷之功能包括：³⁴

(一)增加學校知名度與社會大眾對學校的了解，並建立學校形象。

(二)提升學校競爭力、教學效能與效率，並同時增進辦學績效與競爭力。

(三)解決招生困境，並能招收更優秀的學員生就讀。

32 張明輝等，〈教育行銷策略的創新思維〉，發表於「教育行政的力與美國國際學術研討會」（臺北，2009年5月16日），頁163。

33 同註30，頁12-13。

34 許筱君等，〈學校行銷策略對學校公共關係推展之應用〉，《臺中教育大學學報》，第25卷第1期，2011年2月，頁121-137。

(四)提升學員生、家長、社會大眾對於學校教學品質的滿意度、支持度與配合度。

(五)有效籌募校務基金及獲取更多的校外資源。

(六)有效凝聚內部共識，提升校內服務文化與效能。

在學校行銷的內涵方面主要包括內部行銷、外部行銷和互動行銷等三種：³⁵

(一)內部行銷(Internal Marketing)

以組織成員為對象，運用溝通與激勵，將組織任務傳達給所有成員，期能凝聚共識、激勵士氣，增強成員對組織的承諾，進而全力投入，創造組織績效。以內部行銷策略凝聚成員共識是學校行政運作的重要方式。

(二)外部行銷(External Marketing)

外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾。學校可以掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動、拜訪地方仕紳，行銷學校的優勢、特點與發展特色。

(三)互動行銷(Interactive Marketing)

指教師或行政人員與學員生、家長、社會人士的實際互動過程中，運用行銷技巧，有效的傳達其專業知能，適時發揮告知和影響的功能，並使之能感受到服務品質，獲得信賴，贏得口碑。

六、創新力

「創新」(Innovation)一詞，依其字義具有「改變」(Make Change)或「引進新事物」

(Introduce New Things)的意思，³⁶並具有變革性、現實性、開拓性、探索性、發展性及新穎性等特徵。³⁷創新的來源可能來自個人與組織本身，也可從外界引入，創新的內涵不僅包括創造的概念，同時涵蓋了觀念的發展與落實，在知識經濟時代中，「創新」已然成為個人、團隊及組織致勝的關鍵。尤其軍事院校與民間學校及企業組織相同，面臨高度競爭的環境，並逐漸喪失受「養護性」的組織特性，再加上近年來教育經費越趨緊縮、學校成員對組織的期望、教師專業自主權的提昇、家長教育選擇權的尊重、及學校辦學績效的重視等因素，均使得學校經營亦需革新且創新，才能因應內、外環境衝擊，也才能在激烈的競爭下生存。

學校創新力指「在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標」。³⁸學校創新力主要功能在於展現教育活力與創意、豐富教育內涵與活動、確保學校生存與發展、引領教育革新與進步、促進教育品質與卓越。軍事院校在諸多限制條件下，尤應思考強化學校創新力的經營，學者吳清山等認為有以下內容：³⁹

(一)觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態等之創新。

(二)技術創新：如教學、評量、工作方式、資源運用等之創新。

(三)產品創新：如學生作品、教師教具、

35 吳中立，〈學校經營的行銷策略〉，《教育資料與研究》，第53期，2004年3月，頁61-69。

36 吳清山，〈學校創新經營方案之建構〉，《中等教育》，第56卷第3期，2005年6月，頁3。

37 車先明等，《軍事教育創新論》（北京：國防大學出版社，2004年5月），頁15-17。

38 同註36，頁4-26。

39 吳清山等，〈創新經營〉，《教育資料與研究》，第53期，2003年7月，頁134-135。

教師著作、課程設計等之創新。

(四)服務創新：如行政服務、教學服務、家長服務、社區服務等之創新。

(五)流程創新：如教務、學務、總務等體系運作流程等之創新。

(六)活動創新：如學校各項典禮、活動、會議等活動之創新。

(七)環境創新：如建築物造型的美化與改變、室內設備擺設的調整、環境空間的重新規劃等。

(八)特色創新：如發展學校特色、形塑學校獨特文化等。

綜觀上述學校創新的內容可再歸納出符合軍事院校創新的五大類型：行政管理創新、課程教學創新、外部關係創新、學員生活動創新及校園活動創新。⁴⁰

伍、經營軍事院校軟實力具體作為

一、建構核心價值觀

「價值觀」是人們看待世界的價值信念、理想，是人們對於事物進行價值判斷的標準，是支配人們行為的內在準則，價值觀是孕育組織軟實力的靈魂。⁴¹對於學校來說，其核心價值觀是在培養人才過程中，為實現學校目標而遵循的若干價值原則。學校核心價值觀源於學校的歷史文化，立足於學校特色，並融入時代精神，反映全體教職員生共同的價值理想，體現學校對未來目標的追求，是學校文化的核心和靈魂，亦是學校軟實力的前提和基礎。其建構要領可以根

據學校特點和發展需要，回顧歷史，分析現狀，廣泛徵求教職員生們及關心學校的各界人士之意見和建議，對學校文化傳統進行取捨和精煉，汲取其優秀的精華，捨棄其陳腐的糟粕，形成具有深刻內涵獨具特色的學校核心價值理念，成為學校每一份子共同信念和行為準則。

除了國軍現有之五大中心、三大信念等核心價值外，本研究認為軍事院校依不同層次應具有共同之核心價值觀包括主動積極、負責盡責、誠實信用、求真求實、清廉樸實、接納包容、團隊合作、關懷寬容、自主自律、創新卓越、公平正義等。

二、形塑學校優質文化

形塑軍事院校優質文化可從共塑願景(Vision)、全員參與、團隊合作、和諧溫馨、永續發展等五項指標進行：⁴²

(一)共塑願景

1. 設計相關活動，凝聚學校成員共識，找出學校教育目標與核心價值；2. 將願景轉化為學校目標或工作方案，擬定校務發展計畫，並落實實施；3. 建立回饋系統與檢討機制。

(二)全員參與

1. 營造參與環境，分工合作為共同目標而努力；2. 建立成員參與機制，提供專業對話平臺；3. 建立學生參與平臺，提升學生參與學習和團隊合作能力；4. 加強校友之連繫，爭取校友的認同與回饋。

(三)團隊合作

1. 建立信賴之合作團隊；2. 建立團

40 秦夢群，《學校行政》（臺北：五南圖書出版社，2010年9月），頁370-373。

41 石中英，〈建構核心價值觀，提升學校軟實力〉，2011年4月19日，www.qikan.com.cn/jyga20110667.html。

42 臺北市教育局，〈精緻教育—臺北市優學校質經營手冊〉，2004年10月1日，<http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-102leadership/excellentschool9-102-5-5.pdf>。

隊成員相互要求負責任之機制；3.建立以團隊合作之成果為導向的信念；4.建立積極良好互動關係；5.建立明確規範程序及獎懲辦法；6.做好衝突管理，消弭校園危機。

(四)和諧溫馨

1.營造溫馨和諧的校園氣氛；2.提升主動積極的服務理念，建構全面品質管理(Quality Management)的優質團隊；3.蘊育積極向上的教師文化，發展樂在教學的專業智能；4.營造尊重關懷的學習氣氛，促進健康成長快樂學習。

(五)永續發展

1.展現學習及知識領導，建立成長機制；2.形塑信任及分享文化，創造永續發展的智慧；3.辦理專業成長訓練，提升同仁專業能力；4.建立明確回饋機制，強化學校反省與改進能力；5.落實研究發展與評鑑，促進學校不斷成長。

另外，各軍事院校的校訓、校歌、校史館、節慶活動、形象識別、公共藝術等文化要素，對提高學校的文化品位，形成濃厚的文化氛圍，亦具有不可估量的重要作用。

三、營造學習型學校

「學習型學校」(Learning School)的理念是由學習型組織的概念延伸而出。學習型組織的基本理念，係以彼得·聖吉(Peter M. Senge)的五項修練為架構，熟諳這五項修練是建立學習型組織的基礎，主要包括系統思考(System Thinking)、改善心智模式(Improving mental models)、自我超越(Personal Mastery)、建立共享願景(Building Shared Vision)及團隊學習(Team Learning)等。⁴³其

中「系統思考」指為解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係；

「改善心智模式」則鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧凝聚共識；「自我超越」指突破極限的自我實現，經由學習使生命產生並延續創造力，來達成實現生命中真正想要達成的目標；「建立共享願景」乃組織成員共同持有的意向，為組織成員共同內生的關切焦點，使成員融會成為一體，產生強烈實現其願景的動力與希望；「團隊學習」是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，其關鍵在於組織成員間的「對話」(Dialogue)和「討論」(Discussion)的能力。

國軍營造學習型學校除了將上述「學習型組織」五項修練融入學校學習策略及工作要領外，本研究認為學習型學校的主要精髓在於「學習」，包括校長、教師（官）、學員生、職工和社區家長，都應成為學習型學校的主體。建構學習型學校的具體作法如下：

(一)設定學習目標

有計畫地舉辦專業成長活動，刺激並鼓勵學校成員不斷進修、研究與學習；學校內各組織系統亦應有周詳的計畫和預期的目標，有具體可遵循的方向，成員朝共同方向努力，就能使學校組織具備活力與生命力。

(二)學校領導者應成為學習領導者

學校的領導者本身應率先成為學習者，創造學習環境，促進教師間的團隊合作

43 Peter M. Senge, 《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》(臺北：國防部史政編譯室, 2002年10月), 頁10-17。

與學習。在校園中有教師（官）和學員生作品展現的機會和空間，透過相互觀摩與學習，達到同步成長的目標。

（三）重視學生自我導向學習能力的鍛鍊

學習型學校應重視學生蒐集、分析、使用資訊的能力，並且培養勇於表達想法、分享合作、規劃與組織、解決問題的能力。學校須激勵學生維持高學習動機，讓每一個學員生有自己揮灑的舞臺，重視個人價值，引發朝向自我實現的目標。

（四）鼓勵與獎勵

行政上應鼓勵教師（官）們對自己所承辦的業務或教學工作做研究和討論，對其研究成果應給予獎勵，並安排教師（官）進修時間分享給全體同仁，經費許可之下，協助其出版，不僅藉此可拋磚引玉，更能收成員見賢思齊之效。

四、優質學校領導

處此民主、自由、多元的時代，軍事院校領導者之領導實無異於一般學校，均須具備以下基本素養：身先士卒、為人表率；面對問題、負責盡職；知人善任、敢於授權；了解人性、關心部屬；有容乃大、無欲則剛；言而有信、堅守原則；不屈不撓、任怨任勞；借重專才、重視研究。尤其學校是一個教育人才的地方，擔任學校領導者必須要有完美的品德，才能任一校之長，才能引領全體師生，也才能使全體師生心服口服接受領導者的領導。學者曾春潮就認為學校領導者必須擁有下列信念：⁴⁴（一）靠智慧，不完全靠權力；（二）恩威並修，賞罰分明；（三）埋頭苦幹，默默行事；（四）以身作則；（五）威重令行；（六）充分授權，分層負責；（七）以道德、操守、

學問領導；（八）擁有強有力的班底；（九）用人唯才；（十）充分了解教育宗旨、教學目標。在具體作為上亦可朝下列方向努力：

（一）校長首須依據憲法、大學法、教育基本法、國民教育法及相關法令之規定，帶領學校成員實現教育目標。

（二）校長能以尊重、包容的寬大胸襟，真誠的接納、關懷與肯定學校裡的每一位成員。

（三）校長具有高度的民主素養，能讓相關成員充分參與校務決策；博採眾議，集思廣益；滿足成員參與感、提升決策品質。

（四）校長具有教育家的風範，能以身作則、才德服人，是親師生學習的典範。

（五）校長具親和力，勤於走動管理，能藉正式、非正式的溝通管道，與教師（官）、學員生及家長建立良好的互動關係。

（六）校長能秉持個人的辦學理念，又能兼顧行政、教師（官）、家長及學員生的個別需求，讓團體成員共存、共榮與共享。

（七）校長能尊重及肯定行政團隊、教師（官）們對學校教育的貢獻，且能善用溝通協調能力，彙整各方意見，共創親師生三贏的局面。

（八）校長能以學員生為主體：學校是因學員生的需要而設置，教師是因學生學習而存在，一切教學活動均以維護學生受教權為優先。

另外，值得一提的是領導的理論眾多，惟根據研究結果顯示，並沒有單一而適用於所有目的的領導方式，即沒有一種領導方式可以放諸四海皆準，領導者必須將其領導行為配合獨特環境的需求。因此，校長在

44 曾春潮，〈「學校行政領導」吾見〉，《遠東學報》，第23期第1卷，2006年3月，頁121-129。

領導學校成員時，應該顧及學校教職員生的屬性及環境需求，然後採取一種有效的領導方式，才能符合學校需要，發揮領導的效能。⁴⁵

五、重視學校知識管理

「知識管理」(Knowledge Management)指「組織以資訊管理為輔導工具，對知識資源的開發和有效運用，以促進組織內知識累積、擴散、分享、創造與加值效果或效率之知識性活動」。⁴⁶而學校之知識管理，應指在學校中建構一個有效的知識系統，讓學校組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性教育專業知識。知識管理的工作，其實在國軍各院校中早已行之多年，而且廣受重視，如人員離退時的經驗移交、演訓後的紀實工作、會議中主席指（裁）示的紀錄、學校教官授課資料的交接及上級輔導下級等工作皆是。惟這些方式大都偏重於個人或單位經驗的引用、傳承、累積，未能真正達到知識管理的目的，造成組織成員一旦離退時，許多寶貴的經驗或知識往往就隨之流失，組織的知識又必須從零建立起；或因個人的主觀、自我意識，不願與他人或組織分享自己所擁有的知識，造成知識永遠留滯在個人腦中。至於要做好學校的知識管理，除要有領導者的支持與推動外，亦需有專人負責知識管理工作，擬定知識管理策略，鼓勵、獎勵組織成員創造與貢獻專業知識。並建立組織的知識庫、資料庫及資訊流通系統，將任何有用的知識予以「資訊化」、「透明化」、「系統化」、「常

新化」，永久保存資訊平臺上能夠相互分享與學習。藉由數位學習(Electronic-Learning, E-Learning)，甚至延伸至行動學習(Motion-Learning, M-Learning)或無所不在的學習(Ubiquitous-Learning, U-Learning)方式，將知識與經驗變成解決問題的「智慧」，才能強化組織反應與應變速度，擴大競爭優勢，創造組織更高價值，使組織能永續發展。⁴⁷

六、靈活學校行銷策略

(一)提升教師（官）專業能力與形象

軍事院校主要的工作在於「教育」與「訓練」，而影響學校教育與訓練品質高低的主要關鍵則在於教師（官）。因此，強化學校行銷競爭力的首要工作，應是設法提升校內教師（官）的專業能力並適度展現其專業形象。

(二)發展學校特色以爭取顧客認同

學校在進行行銷前，應先針對上級指導、學校生態、校內外資源、教師專長、學生需要與家長期望等，進行反覆討論或腦力激盪，以凝聚校內成員們的共識，進而發展出學校特色，建立學校專有品牌，達到爭取社會大眾的認同與支持。

(三)美化與維護校園環境，以塑造最佳的形象行銷

近年來「校園開放」與「社區資源共享」的觀念已成為當前普遍趨勢，各軍事院校應把握此一最佳行銷良機，針對校園環境的美化與維護、校內軟硬體設施的管理、學校公佈欄的布置等方面，進行妥善的規劃與運用，甚至是在校內同仁的服務與接待方

45 同註27，頁196。

46 張吉成、周談輝，《知識管理與創新》（臺北：全華科技圖書，2004年5月），頁67。

47 謝游麟，〈知識經濟時代的新軍事領域—知識軍事〉，《國防雜誌》，第23期第6卷，2008年12月，頁70-71。

面，均可加強宣導與形塑。

(四)建立「顧客導向」的學校文化，提升學校服務品質

學校應建立「以服務為導向」與「以客為尊」的學校文化，透過此文化的影響，讓學校在決策訂定、教學進行或活動推行時，都能秉持「顧客」同理心的考量。如此一來，不僅可讓學校提升服務的品質，更能讓「顧客」感受到學校的貼心與用心，進而對學校更加的認同與支持。

(五)暢通內部溝通，凝聚學校行銷共識

除了關注上述「外部行銷」之推動外，更重要的，是設法做好「內部行銷」工作。各學校可視狀況提供多元表達意見的管道與工具，如聚會、問卷、意見箱、電子郵件等，除可讓同仁表達內在心聲外，也可彼此交換意見，將行銷理念與組織願景傳達給所有成員，藉以激勵士氣與凝聚共識，進而整合所有成員的能量，進而提升對組織之認同感與向心力。

(六)其他

如善用學校或系所的網頁，以作為宣傳學校或系所活動訊息的工具；積極建立策略聯盟伙伴關係，與他校或相關機構發展良好的伙伴關係，進而建立策略聯盟(Strategic Alliances)，以拓展學校能見度，進而開展學校更豐富的發展空間。

七、學校創新經營

學校創新經營是一種觀念的轉化，也是一種文化的重塑，它需要植基於學習型組織，才能可長可久。而學校創新經營決不是

停留在傳統的思維框架之內，應該鼓勵成員跳脫框框，勇於嘗試，才能讓學校找到新的機會點。創新經營的關鍵要素在於「創新」，在傳統軍事組織中，往往習於因循慣例或囿於固有經驗、知識，以致產生學習惰性或思考僵化，如再加上缺乏學習的動力與誘因，組織便開始老化、衰微，最後可能導致抗拒變革、排斥新思維、開倒車等現象。因此，軍事院校創新經營首先須突破原有的習慣及封閉性思維，對任何一個議題或事件多角度、多方向、多面向進行思考，由平面到立體，由剛性到柔性，由封閉到開放。⁴⁸尤其學校領導者須具有創新理念，並能提供創新的組織文化、氣氛與環境條件，建立腦力激盪、集思廣益、團體討論、容許異議等決策模式；安排組織成員的集體參與和團隊合作，激發組織成員創新思維進而塑造創新的組織文化，以提升組織整體競爭優勢。⁴⁹在具體作為上，亦可朝下列方向努力：⁵⁰

(一)形塑學校創新經營的願景。

(二)成立「學校創新經營推動小組」，成員包括校長、處室主任、教師（官）代表、校友代表，由校長擔任召集人，規劃學校創新經營事宜。

(三)鼓勵學校成員相互合作與分享，形塑知識共享與創新文化。

(四)觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力，做為學校創新參考。

(五)設立學校創意平臺，鼓勵學校成員提供創新點子。

(六)發揮各領域（學科）教學研究會功

48 顧尚智，《2007年解放軍研究論壇彙編》（桃園八德：國防大學，2007年12月），頁215。

49 同註16，頁34。

50 同註36，頁19。

能，激勵教師研究與創新。

(七)調整學校行政作業流程，減少阻礙學校創新經營因素。

(八)提供各項充分資源，以利創新經營推動。

(九)獎勵從事學校創新經營有功人員，激勵人員創新意願。

(十)建立活動檢討與回饋機制，促進學校持續改進與創新。

陸、結 語

隨著「全球化」、「少子化」與「教育市場化」趨勢的來臨，軍事院校和一般民間學校一樣，正面臨嚴峻的競爭與挑戰。如何在這激烈競爭的環境中脫穎而出，並成為優質的學校，其中學校「軟實力」的建構與經營具關鍵影響力。軟實力的建設是一個漫長的過程、積累的過程，也是一個需要智慧思維的過程。本文所論析軍事院校軟實力的內涵包括：文化力、策略力、領導力、學習力、行銷力和創新力等六項，這些軟實力相互關聯、相輔相成，在學校組織裡起了凝聚及穩定、感染與影響、創新與發展作用。為有效發揮學校軟實力，其具體作為在於構建具有深刻內涵獨具特色的學校核心價值理念，成為學校每一份子共同信念和行為準則；孕育優質的學校組織文化及校園氣氛，發揚校園倫理，樹立學校獨特風格及典範；營造學習型學校增進團隊學習，促使團隊成員整體合作，誘發組織團隊精神；優質學校領導，激勵成員工作士氣與組織效率；重視學校知識管理，使得組織的知識與經驗，在資訊平臺上能夠相互分享與學習；勇於變革創新，讓學校充滿活力，才能使校務發展更具前瞻性而永續經營，以因應快速變化的整

體教育環境和需求。

收件：100年12月30日

修正：101年04月17日

接受：101年04月23日

作者簡介

葛惠敏中校，空軍通信學校83年班、空軍指揮參謀學院96年班、南華大學管理科學系碩士、臺灣大學政治學系碩士、師範大學科技應用與人力資源發展博士研究生；現任職於國防大學空軍指揮參謀學院教官。