

## 學校創新經營在校務經營之評析

潘玉龍

國立臺中教育大學教育學系博士生

### 一、前言

英國首相邱吉爾曾說「要進步就必須求變，要完美則更需不斷求變」。新時代台灣教育環境，正面臨十二年國教課程變革、少子化、教育資源減少、學校面臨裁併與減班壓力、教師超額問題、家長教育選擇權日漸高漲、學校本位課程建立、強化學校經營績效與競爭力之挑戰，為了提高學校競爭力，各校紛紛祭出創新經營策略，藉此精進服務品質。但面對生存危機，激起危機意識，有時也是學校創新經營之轉機。因此學校創新經營是今日學校建立優質形象、創造存在價值重要策略。

### 二、學校創新經營意涵

「創新」一詞，最早由經濟學大師熊彼得(J. A. Schumpeter)所提出，將其定義為「將已發明事物，發展為社會可以接受並具商業價值之活動」。學校創新經營係指學校為滿足成員之需求、維持競爭力與提升品質，以發展學校特色，創造學校經營特色與競爭優勢歷程（陳政翔、王世璋、秦夢群，2013）。劉祥熹、陳玉娟、鄭筱慧（2016）將學校創新經營界定為學校組織依循其教育辦學理念，以具有新意想法突破傳統，改變行政、課程、教學、學生評量、資訊運用與環境現況，從而提升教育品質並發展學校特色歷程。濮世緯、黃貞裕（2012）將學校創新經營定義為學校因應外部環境變遷及滿足內部成員需求，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新，以提升教師教學、學生學習、行政管理、外部關係等各面向之績效與作為。童鳳嬌、林志成（2013）提出學校創新經營就是學校為了因應社會環境變遷與教育需求，以嶄新思維理念、全新專業技術與更新服務態度，提升教師專業教學、學生多元展能與學校辦學績效，進而強化學校之競爭力。綜合學者看法，研究者定義學校創新經營係指滿足組織需求，提升競爭力，以改變行政、課程、教學、學生評量、資訊、環境等層面，利用新意突破傳統，將行動具體實踐與規劃，達到創新動態歷程。

### 三、學校創新經營實施困境分析

面對少子化與學校面臨裁併與減班壓力，教師教學工作壓力增多，社會大眾與學生家長對學校教育品質提升，有極高期待，故學校若不知創新求變，力求辦

學效能，則必定會廣受批評與責難。以下針對學校創新經營實施困境提出相關分析。

### （一）校務行政創新壓力

在實行政管理創新時，學校組織人員必須不斷學習新資訊知能，規劃學生校內多元相關活動，故必須利用教學與行政工作以外之課餘時間，可能會產生工作負荷、時間壓力等工作壓力源。蔡念芷（2009）發現學校實施創新經營，所遇到困難為時間不足、成員參與意願低落及後續經營行政支援不足。楊嘉玲（2008）認為成員工作忙碌為實施創新首要困境，尤其行政主管對教育同仁提倡創新理念與做法時，可能對雙方產生人際關係壓力與角色壓力。吳舒婷（2009）研究發現學校創新經營時之困難，在於行政後援及資訊設備、外界經費挹注、家長社區資源結合等措施未能解決。是故，組織效能之發揮，是一門重要應用學科，尤其在學校組織中並無此類部門，教育行政人員為充實專業知能以達到創新績效，必然產生工作要求與專業知能層面之壓力，這都是校務行政創新須面臨之壓力源。

### （二）課程教學創新壓力

教育人員必須不斷充實創新知能並具備課程教學知能，將其專業知能運用在課程與教學上，並且進行組織分享，其對教育人員工作質與量負荷、課程教學工作、時間限制等要求，都可能產生工作要求與專業知能層面之工作壓力。李芳茹（2007）透過訪談發現學校在創新經營上面臨許多困境，有些認為教師在課程與教學時間上不足，無多餘時間參與創新活動。葉連祺、張芳敏（2010）認為課程與教學創新不足是影響學生學習問題之一。因此，落實學習型組織機制與知識延續管理是學校創新經營基石，課程教學創新必須要有先前一定基礎，由於教育人員在課程與教學部份較缺乏主動汲取新知、分享知識習慣，或因自信心不足、擔心分享知識，無形中就會降低本身價值性，而未建立學習型組織運作機制與未落實知識延續管理，將導致課程教學之創新壓力，讓學校創新經營成效大打折扣，甚至無法有效推展。

### （三）資源經費籌措壓力

校園環境創新須結合許多資源與設施，以建構學習型校園，以利教育人員之行政與教學創新及學生學習。然而建構過程中，學校必須向外籌措經費、建置並更新軟硬體設備。但學校進行創新時，經費籌措與人力資源等方面亦受到許多限制（林詩雁，2008）。李芳茹（2007）透過訪談發現，學校在創新經營上面臨許多困境，包括教育經費不足，無法購置課程教學上之創新經營設備。林筱瑩（2005）分析台北市國民中學創新經營現況與問題，發現學校創新經營問題包括經費不

足。是故，學校除不易建立創新共識外，經費籌措不足與人力資源對於學校組織創新是關鍵困難處，導致學校在推展教育理念、實踐教育價值同時，往往受限於資源經費不足，使得其成效大打折扣。

#### (四) 組織結構僵化與權力重組

目前常見學校組織層級之間官僚管理體制仍舊存在，在僵化、刻板科層體制中，成員間大多各自為政，組織運作方式無法因應時代需求予以創新。在今日缺乏評鑑、分級與退場機制教育制度下，若是學校組織結構制度僵化，教師們易缺乏主動創新、求變之動機，形成保守有餘，開創不足學校組織文化。諸如心態保守、慣性思維、工作忙碌、害怕變革、缺乏互信、知識背景不足、缺乏改變動力等都是問題來源，造成學校推動創新經營阻力。另外教育基本法在民國 85 年公佈後，家長教育選擇權正式確立、家長參與學校事務有了法源依據、教師專業自主權亦有了明確規範。此外，教師會組織在教師專業自主權及學校經營體系勢力中也扮演了重要角色，這些影響學校經營多股勢力，對於學校辦學衝擊力與啟示相當深遠，對於學校權力重組，有某種程度影響作用，更是在學校創新經營部份為一大挑戰。

## 四、學校創新經營策略

在一個追求績效時代氛圍中，能確保學校品質提升及持續改善作法即保持自我創新機制。學校可以藉由創新經營實踐，以提升學校服務品質程度（黃建翔、吳清山，2012）。是故，對於學校創新經營研究者針對以下面向提出相關之因應策略。

### (一) 校務行政管理

濮世緯、黃貞裕（2012）認為行政管理重在形塑創新願景與學校組織調整、加速創新管理流程、校務資訊管理之整合、校務績效考核規範，以及校務相關法規之訂立與落實。謝傳崇、劉佳賢（2011）發現國民中小學智慧資本與學校創新經營效能具有正相關，學校應善用知識管理導入標準流程，促進行政管理之服務創新。有關校務行政管理面向應包含組織再造與人力規劃，增加人力資源，並增置專職行政人員，減輕教師行政工作負荷，降低時間運用壓力。及增加教師編制，減少授課時數，以簡化學校行政工作，減輕工作負擔，並營造創新文化與氣氛，使創新經營成為全體成員之共識，及建立完善創新經營策略與方案，傳承行政經驗。是故，研究者認為校務行政管理革新應包含學校組織共享創新專業理念與做法，激勵同仁發揮創意以有效處理校務，並因應變革需要，進行組織再造，協助

整合運用資源，提升行政品質，善用行政理論或知識管理發揮團體動力，運用資訊科技達行政管理與知識分享平台。

## （二）課程教學創意

課程教學創新目的為學校教育人員以學生為主體、專業知能為基礎，並運用創新的思維與策略，在課程規劃、教學活動、學習評量等方面進行創新作為。濮世緯、黃貞裕（2012）認為學校創新經營之歷程常需要與成員做專業對話與互動關注教師是否會自發組成教學團隊，投入領域時間之運作與發展，成立學習社群與讀書會，積極參與專業發展相關方案，或是校內外競賽與評選活動，展現其專業知能與敬業精神。並在課程設計與教學方式需與時俱進，營造以學生為主體之學習環境，將時論議題融入課程規劃，教學活潑生動賦予新意，善用教學科技媒體輔助學習，連結學生生活經驗，兼顧不同程度學生之學習，輔以自編教材、銜接課程、補救教材之研發，並以多元評量方式增進學習成效（詹孟傑，2010）。古雅萱（2010）認為課程教學創新應提供資源支持教師創新教學，教師本於專業知能，針對學生需求設計創意課程、編輯創新教材採用多元教學活動及評量方式，有效達成教學目的。是故，課程與教學是最好的橋樑與鷹架，學校為教育的場所，其課程內容的翻新與教師教學方法的改變足以影響教學品質。教師應透過多元之教學方法，採用創新觀念，提供創新主題課程，結合各種教學資源，提升學生學習能力。

## （三）資源統整運用

資源統整運用革新在於學校教育人員以創新思維與策略，針對學校內外部有形資源與無形支援之探採、管理與運用等資源運用事務上，進行創新作為。詹孟傑（2010）以個案研究分析國小之學校創新經營，提出創新經營之策略包括開發多元資源與社區結盟、打造學習型組織，分享知識、學校空間運用等。謝傳崇、劉佳賢（2011）發現國民中小學智慧資本與學校創新經營效能具有正相關，建議學校應強化與家長社區聯繫，厚植關係資本。濮世緯、黃貞裕（2012）認為學校應採取開放態度廣納外部資源，成員如能跨越組織界線，促成知識流動，的確能提升學校競爭力，包括鼓勵家長與社區志工投入學校活動，參與學校行政運作或課程教學輔助，利用當地資源增加學生相關知識之學習機會，充分展現學校善用資源之效益，「工欲善其事必先利其器」，「巧婦難為無米之炊」，欲實施創新教學，必先整合資源，以支援學校創新教學。綜上可知，本研究認為資源統整運用革新應善用家長及社會資源推動校務，培養孩子多元能力，以配合學校本位經營，運用資訊科技建置人力資源庫，定時運作與更新及建立策略聯盟、夥伴關係及社區交流增加資源與支持。



#### (四) 校園環境規劃

學校教育人員能以創新思維與策略，規劃建置校園空間與景觀、教學佈置，並更新充實教學設施，建構開放、有助於教師教學與學生學習校園環境。要做好創新管理學校組織，對於如何提供組織成員一個優質且無壓力感創意空間環境，是關係著組織行為創新管理是否成功第一要件。詹孟傑（2010）以個案研究分析國小之學校創新經營，提出創新經營之策略包括學校空間運用等。可整合學校與社區資源以改造校園，發揮空間創意，開創多元學習空間，美化校園，包含規劃校園廊道，設置各種學習步道、增添設備，規劃書香花園休憩角落，打造綠色校園，提供良好學習環境。校園為教育最主要之場所，其環境之良窳影響甚大。為使各項創新活動順利進行，規劃學校空間與軟硬體設備符合經濟性，利用有限經費達最大效用乃屬必要。研究者認為校園環境規劃革新需因應教育發展趨勢，更新校園環境佈置，進行創意教室佈置，刺激學生主動探索，提高學生學習動機，配合主題課程，佈置多元學習情境，建置資訊科技設施，建構數位化校園及規劃校園環境，增加空間利用價值，結合社會機構，協助建構校園建築或設施特色。

#### (五) 校長創新領導

在競爭激烈及少子化時代詭譎多變時代，校長要能夠保持創新求變理念，才能推動學校創新經營，激發教師內在動力，積極發展學校特色。校長是學校靈魂人物，對於學校氣氛、教學品質、教育成就有著決定性影響力（謝傳崇，2010）。校長實施創新領導可因應外在快速變遷之社會需求，提升學校教育品質，並鼓勵組織成員隨時利用新思維、新方法不斷創新，藉以解決組織隨時可能面對困境與問題之外，並能透過組織競爭優勢保存，服務關鍵者滿意度提升，隨時保持生存競爭力，更重要是扮演宣導、支持、規劃、監督與評鑑角色。詹孟傑（2010）以個案研究分析國小之學校創新經營，提出創新經營之可行策略包括校長領導激發成員潛能建立新文化、打造學習型組織等。掌握創新改革契機，引導創新方向，進行問題分析，產生創新理念，執行創新過程，增進學校教師創新力，同時有效整合社會資源，進行有效學校組織創新變革。是故，本研究認為校長創新領導應包含校長應事先設定目標，展現創新魄力，提升辦學品質，適度喚醒同仁危機意識，投入學校創新，瞭解學校文化，規劃可行創新方案，建立雙向溝通機制，尋求支持與配合，尋求關鍵奇異吸引子，創新實踐後再擴散其他成員，促進教師主動參與，落實創意文化。

## 五、結論與建議

### （一）結論

近年來學校面臨教育改革與教育市場化、教育經費有限、家長教育選擇權尊重及學校辦學績效重視等外在因素，與學校本位管理等內部生態環境改變，教育人員工作性質有了重大改變。學校經營策略不應再固守傳統經營模式，必須透過學習與改革來重新檢視及修正，而創新經營正提供了一個可行方向（張明輝，2009）。在不斷衝擊中，學校必須不斷進行創新，才能因應不斷接續而來挑戰。學校必須鼓勵創新、容許犯錯，包容一些錯誤，從錯誤中推陳出新，產生智慧和動力。運用創新理念及作法來轉化並精進學校經營運作，已成為學校革新中不可抵擋趨勢（張奕華、顏弘欽、謝傳崇，2008）。因此，學校必須分析內外環境之優劣勢與組織發展之機會，考量組織整體現況訂定全面全員參與之創新經營策略與方案，發展學校特色，提升辦學績效。故學校創新經營須尋求新思考方式，有創新經營理念、熱情、與行動力，才能尋求進步和獲得良好辦學績效。

### （二）建議

現階段學校教學方法、學生學習模式、教師精進自我模式都與以往不同，創新經營強調知識分享、外部環境經營、運用資訊科技，都是建立學校創新經營關鍵因素。針對學校創新經營本研究提出建議如下。

#### 1. 溝通對話

建立團隊互助合作機制，以達溝通無礙之目的。學校應營造組織成員良好互動關係，凝聚向心力與認同感，不論行政或教師同仁間，應多舉辦座談會、餐敘或員工旅遊，以拉進距離。並透過不斷專業對話與溝通，經驗傳承，改變教師思維，激盪創新教學，豐富專業知能及教育訓練，監督負責，以強調上下間溝通，誠懇雙向溝通對話，是邁向創新經營重要一步。

#### 2. 科技運用

創新教學之各項措施往往需要科技為輔助，學校應該盤整校內各項科技資源，善用科技，讓行政或教學無後顧之憂，例如智慧教室、公文整合系統、行動裝置載具、雲端教學平台之運用、教學 App 軟體之準備等，讓校內行政或教學隨時能夠融入科技，以實踐創新，科技輔助以發揮學校效能，佈置多

元學習情境，建置資訊科技設施，建構數位化校園，減輕工作負擔，確保永續發展。

### 3. 專業成長

鼓勵教師研發創新教學，並透過獎勵措施激勵教師開發教材教法，及廣泛吸收新知，藉由觀摩活動或參加研討會提升專業，以內化於教學之中。另外教師或師生可藉由創意教學設計比賽，強化創意新點子。更甚可校際策略聯盟，成立教學觀摩會，推行教學視導或同儕視導，自我精進專業能力，經由專業學習社群相互合作及協同教學，開創獨具教學方法及多元評量，翻轉教學模式，達個人專業成長。

### 4. 營造環境

配合學校願景，凝聚共識，透過空間規畫與創造，激發創新經營思維，藉由工作環境和教學環境陳設，提升境教和設施功能，並配合行政管理、課程設計、教學方法整體融合創造新穎空間機能。另外引進外部資源，充實學校各項軟硬體設備，將學校內外部資源加以整合，爭取更多社區及社會人士認同，讓更多資源得以挹注學校，並凝聚學校行銷共識，以落實發展及外部行銷理念，順利推動學校行銷各類活動，發展學校特色與社區發展，促使學校與社區成生命共同體，提升價值，達成學校與社區共創共榮目標，以永續經營。

### 5. 標竿學習

激勵學校創新經營動能，發展學校特色，以前瞻性眼光開創教育界藍海，其中標竿學習、觀摩仿效為學校創新經營便捷法門，藉由參觀訪問標竿學校、優質學校、特色學校或創新經營學校之觀摩學習，開拓學校經營視野，達見賢思齊之效。並鼓勵參與各項競賽，例如臺北市立大學辦理全國學校經營與教學創新國際認證活動，或地區性優質學校評選及卓越學校認證，都是可凝聚學校同仁共識，建立共同學習經驗方式，以形成並激發創新原動力。

## 參考文獻

- 吳舒婷（2009）。國民中學創新經營策略之研究—以臺灣北部縣市為例（碩士論文）。取自<https://hdl.handle.net/11296/94ngwa>

- 李芳茹（2007）。桃竹苗四縣市國民小學創新經營與學校效能相關之研究(碩士論文)。取自<https://hdl.handle.net/11296/795w95>
- 林筱瑩（2005）。臺北市國民中學創新經營之研究(碩士論文)。取自<https://hdl.handle.net/11296/h2rj8z>
- 林詩雁（2008）。國民小學實踐創新經營之研究~以花蓮縣兩所國小為例(碩士論文)。取自<https://hdl.handle.net/11296/nn8h7g>
- 張明輝（2009）。學校經營與管理新興議題研究。臺北市：學富。
- 張奕華、顏弘欽、謝傳崇（2008）。新竹縣市國民小學組織學習與組織創新關係之研究。《學校行政雙月刊》，57，69-89。
- 陳政翊、王世璋、秦夢群（2013）。國中校長轉型領導、教師幸福感與學校創新經營關係之研究。《教育與心理研究》，36(3)，1-27。
- 童鳳嬌、林志成（2013）。發展品德教育特色學校的挑戰與創新經營策略。《中等教育》，64(2)，220-239。doi:10.6249/SE.2013.64.2.16
- 黃建翔、吳清山（2012）。臺灣近十年學校創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文為主。《教育研究與發展期刊》，8(3)，1-30。
- 楊嘉玲（2008）。臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究(碩士論文)。取自<https://hdl.handle.net/11296/q82ceh>
- 葉連祺、張芳敏（2010）。國民小學學校創新對學生發展創新影響關係之分析。《嘉大教育研究學刊》，25，119-146。
- 詹孟傑（2010）。學校創新經營:以屏東縣僑勇國小為例。《經營管理學刊》，2(3)，179-221。
- 劉祥熹、陳玉娟、鄭筱慧（2016）。學校創新經營對家長選校意願影響之研究—以服務品質與學校形象為中介變項。《教育科學研究期刊》，61(4)，59-88。
- 蔡念芷（2009）。臺北縣國民小學學校創新經營策略之研究(碩士論文)。取自<https://hdl.handle.net/11296/ey6sh4>



- 濮世緯、黃貞裕（2012）。國民中學初任校長學校創新經營之困境與因應。《學校行政》，82，20-46。doi:10.6423/HHHC.201211.0020
- 謝傳崇（2010）。國際卓越的校長領導:學習關鍵的領導行為。《教育研究月刊》，191，28-38。
- 謝傳崇、劉佳賢（2011）。國民中小學智慧資本與學校創新經營效能關係之研究。《教育行政與評鑑學刊》，11，63-88。

