

國中小學校創新經營關鍵因素— 以五位 KDP 首獎校長的經驗為例

溫育賢

新北市立泰山國民小學總務主任
國立臺灣師範大學教育學系博士候選人

一、前言

21 世紀以降，臺灣面臨兩大挑戰：一是外患—各國積極推動教育改革與競爭力的崛起，例如 2009 年與 2012 年國際學生能力評量計劃（Programme for International Student Assessment, PISA）各國的排名，在閱讀、數學、科學第一名皆是上海，2015 年則皆是新加坡，在三次評比的二、三名，亦多數是東亞學生如韓國、香港、日本與澳門（OECD, 2018）。二是內憂—我國少子女化現象。根據 2017-2032 年國民教育階段學生人數預測分析報告資料顯示，適齡學童入學人口暨國中小學生數實際統計及推估值從 2006 年的 29 萬 1267 人減少至 2017 年的 18 萬 8123 人，預估至 2032 年將只剩 17 萬 8962 人（教育部，2017），受此現象衝擊最大莫過於學校的廢併校，「我的學校不見了，上學好難！」更是偏鄉小校學生的吶喊。

除此之外，國際組織亦提出未來教育趨勢，重新定義公民所需的關鍵能力。經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）發表了〈二〇一五教育政策展望：啟動改革〉，內容為「為工作能力做準備」、「促進教學專業的評鑑」、「加強弱勢學生的照顧」等三大趨勢（李岳霞，2015）。聯合國教科文組織（United Nations Education Scientific and Cultural Organization, UNESCO）2015 年於南韓通過的《仁川宣言》內容，提出 2030 未來教育的趨勢，以及對應未來教育的挑戰。該宣言論及未來教育是教育機會公平的全民教育，而形塑未來教育的政策走向，關注弱勢者教育、融合教育、終身教育等，強調受教者的主體性，提升人力素質，連結在地化與國際化，建構全面教學與學習品質的教育治理與績效責任機制，是我們所要面對未來教育的挑戰（Incheon Declaration, 2015；張慶勳，2017）。

世界各國為脫離傳統學校窠臼、創新教育新氣象，紛紛興起如標竿學校、燈塔學校、藍帶學校、創新經營學校、特色學校、優質學校、綠色學校、生態學校、太陽能學校、永續學校、委辦學校、另類學校等創新概念之學校，開拓教育新視野，使得學校創新發展成為未來學校經營的重要發展趨勢（湯志民，2009）。基於上述的外患與內憂以及國際組織對未來教育取向的倡議，學校轉型發展與創新經營已是無法迴避的課題。為了解學校創新經營有哪些關鍵因素，研究者個別訪談 2013-2017 年五所獲「全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎」(Kappa Delta

Pi, KDP) 校務經營與行政革新組首獎學校校長，訪談時間約二小時，同時，另分析當年度五所學校獲獎之參賽創新方案內容，作為與訪談內容相互檢證的資料，希冀可以提供給其他學校創新經營時之參考以減少摸索與嘗試錯誤之借鏡。

二、KDP 簡介與訪談對象概述

(一) Best Education-KDP-全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎簡介

KDP 是希臘文 Kappa Delta Pi 的縮寫，分別代表知識、責任與力量等教育工作的價值。KDP 國際教育榮譽學會係美國 William Bagley 博士於 1911 年在伊利諾州立大學成立。學會設立旨在提高教育品質，並為獻身於教育事業的教育者提供相互聯繫和交流的平臺，現為國際性組織，全球設有 625 個分會，共計 45000 多名會員，並於 2010 年 9 月 25 日在臺北市立教育大學成立臺灣分會（臺北市立教育大學，2018）。此外，為響應國際間各國教育的革新趨勢，結合 KDP 國際教育榮譽學會（International Honor Society in Education）榮譽會員國際授證，在臺灣每年舉辦全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎（註：前身為 GreaTeach-KDP 與 InnoSchool-KDP 比賽，至 2015 年更改為 Best Education-KDP），鼓勵學校經營者與教師求新求變，開創出教育界的嶄新氣象，競賽類組可區分為「學校經營創新」、「教學創新」兩類，認證獎分成佳作、甲等、優等與特優四種，若該年度評選若有一組以上之特優學校將從其中另評選出一所為標竿學校；參賽的學校階段可分成高中、國中、小學、幼兒園，評選獎項時並無分階段實施。

(二) 訪談對象概述

本研究以 2013-2017 年五所在當年度「全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎」之校務經營與行政革新組獲首獎之學校校長為訪談對象，並以事後回溯的方式進行。五所學校當中有四所為小學（三所偏鄉、一所鄉鎮型），一所為國中（都市型），研究者整理資料如表 1 所示。

表 1 2013-2017 KDP 國際認證獎校務經營與行政革新組首獎學校一覽表

年度	學校(型態)	獎項	校長	獲獎方案	代號
2017	高雄市杉林區月美國民小學(偏鄉)	特優	丁○寶	翻轉食農~「南」方奇蹟，「瓜」目相看	E
2016	新北市汐止區保長國小(偏鄉)	標竿學校	周○銘	打造「人人都是領導人」的 TLIM 學園	D
2015	新北市大觀國中(都市)	特優	顏○復	教育新典範，藝術大觀園	C
2014	桃園市大坑國民小學(偏鄉)	標竿學校	江○鳳	大坑玩美高手	B
2013	高雄市大寮區山頂國民小學(鄉鎮)	特色標竿學校	莊○廣	E 起來雲遊，i 上山頂	A

資料來源：本研究整理

三、學校創新經營的關鍵因素

研究者分析歸納五位校長訪談內容與得獎方案，綜合整理出十二項學校創新經營關鍵因素，分述如下。

(一) 校長的專業知能與個人特質

研究指出，在學校創新經營發展歷程中校長絕對是最為關鍵的人物(Klein & Wasserstein, 2000; Leithwood & Day, 2007)。校長在專業知能上包括課程與教學領導、校務經營、社區服務、資源應用、問題解決、人際公關、校園營造等；在個人特質上，校長必須具備無比的辦學熱忱，有耐心地願意和全校教職員、家長與社區人士不斷的溝通辦學理念和學校未來發展的願景，並營造和諧的組織氛圍與討論文化，以獲得全體成員最大的共識與信任感。

(二) 整體資源的盤點與運用

學校創新經營必須先了解學校自身的優勢與劣勢，從學校自身的地理環境、師資結構、課程發展、學生學習、社區特色、資源整合……等面向著手，藉由 SWOTS (Strength, Weakness, Opportunity, Threat and Strategy analysis, SWOTS)

分析法客觀描述現況，俾利學校能進一步思考如何在有限的資源做最大的運用。

（三）形塑學校的核心價值與特色

了解學校整體的優劣勢後，找尋學校的價值與特色，讓教師、家長與社區人士認同。誠如山頂國小以資訊科技為底蘊，形塑學校的品牌形象；大坑國小係以藝術與人文奠定學校的特色課程；大觀國中同樣以藝術教育確立為重要地位，來推動學校的文化；保長國小是成為全台第一所推動自我領導力教育（The Leader In Me, TLIM）的公立小學；月美國小則是以南瓜為特色的食農教育當作學校的核心價值。

（四）行政的積極推動與支援教學

學校行政人員制定校務計畫必須能結合重要教育政策及學校特色，同時適當接納多元意見，多向溝通使教師支持行政作法，營造和諧的校園氛圍；此外，支持教師課程與教學的創新思維，與教師共同合作積極參與競爭型計畫爭取補助經費，以改善學校的軟硬體設備。

（五）課程的發展與教學的實踐

課程與教學是學校創新發展重心，學校任何創新作為皆必須植基在課程的發展與教學的實踐上，並展現在學生的學習成效。因此，學校課程發展組織須依據學校特色，考量社區環境來設計具有特色的校本課程；再者，教師能展現自編教材的能力，整合跨學科或領域合作如主題式課程，並以多元的教學方式，如參觀、合作學習、體驗、角色扮演、戲劇、藝術欣賞、展演發表等來引起學生的學習興趣和提升學習成效。

（六）教師的專業增能

為使教師能具有足夠的專業知能投入在創新的課程研發，學校可引進外部專家學者入校指導，亦可與標竿學校進行交流、觀摩、學習與策略聯盟。例如山頂國小和有特色課程執行經驗的景義國小，進行策略聯盟的合作、教師專業交流、二校師生的參訪學習活動，帶給學校正向積極的轉變力量。在校內方面，鼓勵教師能透過參加專業社群對話與反思來精進教學，並建置雲端教學資源，分享與交流教學知識庫。

（七）校園環境的營造

校園環境的營造重視能配合學校在地特色，將空間營造符合教師教學需求、學生多元學習之場域，例如生態教材園、農場、教學步道等；再者，強調校園閒置空間的活化再利用，誠如山頂國小將閒置教室改造成「e化專科教室」、「藝文教室」、「演奏室」、「小紅豆夢想屋」、「未來教室」、「英語情境教室」、「聽力教室」、「墨香書苑」、「行動藝術館」、「魔數故事屋」等多功能性的專科教室；大觀國中則是重新檢視校園角落與規劃活用成校園藝術角，使校園處處有舞臺。

（八）資源的整合與應用

上窮碧落下黃泉正是資源整合的最佳寫照。學校創新經營時常面臨資源短缺的困境，因此學校必須能建立各類知識資料庫（例如人力、物力、財力）以推展校務經營。其次，學校須適時引進家長會、志工隊、與社區資源協助校務發展，擴大辦學成效，並且能聯結社區與社會資源網絡，多面向協助校務發展（如公、私立機構、社團法人、公益團體、大專院校等），甚至是與外部資源產學合作。例如山頂國小與輔英科技大學的合作；大坑國小與臺灣藝術大學合作；大觀國中不僅與臺藝大合作，並引進民間創客及互動教學資源，完成全台首座科技及藝術創新課程示範教學基地；月美國小則是與義守大學研究團隊形成策略聯盟與產學合作開發各式南瓜創新料理與產品。

（九）激勵教師提供展能舞臺

學校創新經營發展都是從點出發，延長至線，最後擴及整個面。一開始都是只有少數的教師有願意跟著校長、行政同仁嘗試課程與教學的創新、環境營造的創新，經過不斷的激勵與肯定並適時提供展能的舞臺，教師的表現會超乎預期的好。例如：「要給老師肯定，因為我一直跟他講老師你們很優秀，他們不相信。最後 Innoschool 的部分我們竟然是標竿，而且是特色標竿（A 1071109）」；「真的在比賽過程真的很痛苦很緊張，然後我都不敢喊累，因為連我都喊累後面就全部倒了，等拿到好成績之後，大家就覺得好開心又是標竿，他們覺得是全國第一（B 1071126）」；「給老師舞台，然後要有一個目標，努力爭取比賽得獎，之後做了才有成就感...在公開場合的話，你要說服這些老師，還要講一些正向鼓勵的話（C 1071116）」；「你要讓老師有一些舞台，所以就會帶著老師做一些方案，到最後得獎的過程中，向老師鞠躬。這些榮耀跟光環是屬於他們的（D 1071113）」；「人都是需要鼓勵的，孩子要鼓勵，老師也要鼓勵，他做出來的東西可能不合你的意，那你不要去批評他，你應該說你做得很好（E 1071109）」。

（十）學生的展能與學習成效

學生是教育的主體，學校的創新經營絕不可為創新而創新，所有的軟硬體創

新作為皆是以增進學生的學習成效為目標，因此營造能激發學生才能的豐富環境，促進學生適性發展讓學生有多元展能的表現機會，以及設置各項獎勵辦法，公開表揚彰顯優異學習成果，令家長與社區人士肯定辦學成效是關鍵之一。例如山頂國小建置「實境學習與雲端混成」的行動學習校園，培養學生帶著走的能力；大坑國小藝術教育的實施培育學生美感能力；大觀國中適性多元的社團，培養出學生的「藝」片天；保長國小的自我領導力教育課程培養學生樂於貢獻和服務的心志；月美國小推動的食農教育使學生在做中學歷程裡提升自信心與成就感。

（十一）行銷學校特色建立品牌形象

行銷學校特色應該從學校內部成員凝聚共識做起，先與教職員充分溝通使其了解學校的特色與行銷的優點，例如可爭取學生跨區就讀、建立學校品牌形象、提高在校服務榮譽感等，並視行銷學校特色是所有成員的責任而非侷限校長或行政人員。行銷途徑可從最基本的教師與家長寒暄，或是利用學校大型集會、社區里民大會宣傳辦學績效與特色，爭取里民認同；此外，辦理校內外教育活動，能主動發布新聞稿與利用網路社群行銷；再者，組織團隊，參與縣市、全國性競爭型比賽，例如健康促進、空間活化美學、特色學校、閱讀磐石、教學卓越、KDP 國際認證等，以爭取學校曝光機會。

（十二）學校社區互惠雙贏的夥伴關係

在學校創新經營歷程中，必須重新定位學校與社區兩者之間的深度連結，學校應與社區建立良好夥伴關係。學校可以定期邀請家長、志工、社區人士（如社區發展協會、地方仕紳）討論學校重要議題；鼓勵家長、志工多元參與學校教育，協助學校解決問題；此外，彼此資源共享，暢通支援互助管道，使學校成為社區文化與發展的中心，協助社區永續發展，達到雙贏互惠的成果。

四、建議

分析五位獲 KDP 首獎校長的經驗可發現，學校創新經營須依據學校所處脈絡環境，在校長的領導下，整合校內外的所有資源運用至硬體之校園環境營造，或是在軟體之行政管理、課程教學、教師專業發展與學校文化形塑上皆呈現正向與精進發展，結家家長與社區資源使學生能夠多元的學習與展能並具成效，此外，亦須經營學校在地的特色，進一步行銷學校的品牌，使學校能維持其競爭優勢。研究者建議參考學校創新經營的關鍵因素時注意事項如下：（一）學校創新經營關鍵因素是參考準則，但究竟應達成幾項得以稱為創新經營則不在本研究論述範圍；（二）歸納學校創新經營關鍵因素時，研究者試圖依邏輯與符應校務發展進程來排序，但各校在參照時並無一定發展順序，應分析自身哪些關鍵因素已發

展，而尚待努力方向又有哪些；(三)學校創新經營關鍵因素之運用，各校須盱衡自身條件，例如都市型、鄉鎮型、原住民型學校著重關鍵因素勢必不同，應適時轉化符合在地的作法權變處之。

五、結語

學校教育是改變人才的搖籃，而推動搖籃的手正是學校的改革與創新，倘若學校教育還滯留在傳統的經營模式，註定步入頹敗。以競爭力的觀點分析，「不創新，就等死！」(Innovate or die)，此為管理學之父彼得杜拉克的名言，正註解著當下全球企業面臨的迫切危機，教育何嘗不是如此。學校的創新經營已是無法迴避的課題，但其歷程無法避免面臨困難與挑戰，希冀本文從五位獲 KDP 首獎校長的訪談經驗耙梳十二項具體的關鍵因素，不僅有助於提供國民中小學現階段和未來面臨轉型發展或創新經營時的參考依據，亦能減少探索的時間，使學校面對外在環境急遽的變化更能及時的調整與從容應對。

參考文獻

- 李岳霞 (2015)。OECD：2015年3大國際教改趨勢。親子天下雜誌，65。38-39。
- 教育部 (2017)。106-121學年度國民教育階段學生人數預測分析報告。取自：<http://stats.moe.gov.tw/files/analysis/106basicstudent.pdf>
- 張慶勳 (2017)。教育 2030 的趨勢與挑戰。教育研究月刊，281，14-24。
- 湯志民 (2009)。台北縣市國中小學校創新經營策略之研究研究成果報告(精簡版)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，計畫編號：NSC 97-2410-H-004-030。
- 臺北市立大學 (2018)。2018 全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎簡章，取自：
<http://cee.utaipei.edu.tw/file/eec8/2018KDP%E7%B0%A1%E7%AB%A0.pdf>
- Incheon Declaration.(2015). *Education 2030 Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656E.pdf>
- Klein. J., & Wasserstein, M.(2000). Predictive validity of the locus of control

test in selection of school administrators. *Journal of Educational Administration*, 38(1), 7-24. Freire, P. (1975). *Cultural action for freedom*. Cambridge, MA: Harvard Educational Review.

■ Leithwood, L., & Day, C. (2007). Starting with what we know. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp.1-15). Dordrecht, NED: Springer

■ OECD (2018). *Programme for International Student Assessment*. Retrieved from <http://www.oecd.org/pisa/data/>

