



<i>Presentation Title</i>	臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究
<i>Format</i>	Paper Presentation [6.04]
<i>Sub-theme</i>	School Leadership and Management

臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究

楊嘉玲

國立臺灣師範大學教育學系碩士

曾任台北市國民小學教師

現任苗栗縣國民小學教師

摘要

本研究旨在探討臺北市國民小學創新經營與學校效能的實際現況。本研究之研究方法係屬於「調查研究法」，以臺北市之公、私立國小教師為研究母群。在抽樣部分，本研究一共抽取了 78 所學校，發出 1008 份問卷，有效問卷回收率達 78.97%。

在研究工具部分，自編「學校創新問卷」以及「學校效能問卷」，經專家效度評估及預試分析後，均顯示良好的信度、效度。資料處理部分，分別以描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、積差相關、逐步迴歸分析。

關鍵字：創新經營、學校創新、學校效能

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

本節旨在說明本研究動機形成之背景與原因，並提出具體之研究目的，茲析述如後：

壹、研究動機

不論是企業組織或學校組織，「組織」本身即一個生命系統（living system），而組織成員透過溝通社群的交流與組織學習來進行內在系統的調節，自身內部的網絡系統與外在環境進行作用下，有助於活化組織創新。在二十一世紀的今日，使組織保持一個開放性的空間，容納新知識和新觀念，創造一個學習的文化實為永續經營的重要課題（Capra, 2002）。創新性的智慧是企業組織在多變的環境中生存之要件，也是學校組織提升教育品質、滿足社會需求的關鍵。因此，學校經營中，創新管理的提出有助於學校進行行政革新的工作。由上可知，在二十一世紀的今日，知識經濟帶動起全球經濟型態改變，先進國家為提高國家整體的競爭力，轉向以知識為資本的創新活動，經濟成長須以創新與知識為核心，使組織保持一個開放性的空間，容納新知識和新觀念，創造一個學習的文化實為永續經營的重要課題，此為本研究動機之一。

貳、研究目的

基於上述研究動機，本研究具體目的如下：

- 一、探討臺北市國民小學創新經營之現況。
- 二、探討臺北市國民小學校效能之現況。
- 三、分析臺北市國民小學創新經營與學校效能之關係。
- 四、分析臺北市國民小學創新經營對學校效能之預測力。
- 五、依據研究發現提出結論與建議，以供有關單位及人員之參考。

第二節 名詞釋義

壹、學校創新經營

一、行政管理創新

學校行政團隊因應內外環境並以整體學校發展為考量，所運用一連串之組織、領導、激勵、溝通等革新的管理策略，以提升行政效率與品質。

二、課程教學創新

教師以專業知能為基礎，進行課程創新的編選與研發，並靈活運用各種教學方法以及多元評量，促使學生有效學習的教學活動。

三、校園環境創新

透過人性化創新空間的營造，建構具人文與科學的校園環境，師生從中獲得良好互動與增進學生學習動機。

四、知識分享創新

學校可透過研討會、讀書會等形式，促進教師社群溝通、觀摩與研究，並建構知識創新與分享的平台，以促進教師專業的成長。

五、資訊科技創新

學校運用e化管理，透過檔案的資訊化、專屬網站的建構或數位學習，來提升學校知識管理或人力資源的效率。

貳、學校效能

一、行政運作

學校在明確發展下，透過校長領導以建構健全的行政組織，提升行政間的溝通與協調。在物質層面方面，學校經費、硬體設備與校園環境管理都能良善運用；精神層面方面，由於校園充滿安全、和諧的氣氛，成員滿意度提升，進而使學校行政目標達成。

二、教師教學

教師基於專業發展，能關注學生的進步情形與基本能力外，也能編排合乎學生需求的課程與教學。並透過良好班級經營的建立，給予學生適當的回饋與期望，以增加師生互動。

三、學生學習

學生在學習過程中，有充足的時間學習，且能積極運用各種學習機會達到學業成就，促使學生對於自我生涯的瞭解與發展。

四、家長與社區參與

學校的家長在參與學校活動過程中，使家長滿意度提昇與支持學校，而學校與社區能互動良好，進而提升其在社區中的聲望與社區的歸屬感。

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

臺北市乃全國各縣市教育評鑑之特優地區，其精緻教育內容包括創新經營之理念，故臺北市國民小學之學校創新經營值得探討。

二、研究對象

本研究以臺北市公、私立國民小學行政人員與教師為對象，包括主任、組長與科任教師與班級導師等。

三、研究主題

本研究在探討臺北市國民小學創新經營與學校效能實施之現況，本研究僅限於分析各國民小學創新經營實施面向之探討。

貳、研究限制

本研究採問卷調查法為主，在研究架構上雖力求完整，但仍有限制如下：

一、在研究方法方面

本研究主要採用問卷調查方法進行，並未做到進一步且深入的個案研究。

二、在調查對象方面

本研究主要聚焦在行政人員與學校教師個人背景變項上之探究。

三、在研究內容方面

企業組織之創新經營文獻較學校組織多，而學校經營方面之研究面向以創新教學者較多，故研究者會以企業界創新管理的文獻作為論述的基礎。

第二章 文獻探討

第一節 學校創新經營之意涵與相關理論

壹、學校創新經營之意涵

一、創新之意義

(一) 創新是一種產品或成果

創新乃源於新的意念、概念，而所創造或發明出來具價值性、新奇性、獨特性、或實用性的產品，為顧客帶來新的意義。

(二) 創新是抽象到具體的歷程

創新是經由個人、群體及組織努力的产品與過程，這些活動包括設備、技術、產品、過程等技術創新，其亦是一種行為與歷程的結果。

(三) 創新是產品、過程與服務

創新是將創新價值信念，藉由資訊科技或各種技巧，轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。

(四) 從整合知識的角度思考創新

創新是透過內隱知識和外顯知識的知識螺旋運作，以創意的的方法將新的技術或新舊的技術結合，所獲致得的創新結果。

(五) 從永續功能的角度思考創新

創新是組織創造出的價值與績效，其乃基於組織的生存，以追求組織永續經營發展，亦屬於組織變革的一部分。

簡言之，創新是個人或組織，透過知識螺旋、資訊應用或各種方法，將創意的概念轉化為產品、過程與服務的實踐歷程，其所生產的新價值有助於提升組織永續發展。

二、創新的類型

歸納學者對創新類型的區分，研究者整理如下：

(一) 從創新的程度區分

1. 細微的創新：係指與原有事物相較之下，創新所佔的成分僅有微小的例。例如：採用型創新、微變型創新、漸進式的創新、持續性的創新即是。

2. 綜合的創新：綜合創新即運用新、舊知識的融合，在事物中加入大幅的創新。例如：動態持續的創新、系統的創新、綜合型創新即如此。

3. 全面的創新：這類型的創新是前所未有的，以一種展新的風貌呈現。如：原創型創新、蛙跳型創新、突破式的創新、不連續性的創新，即可稱之。

(二) 從創新的層面區分

1. 產品創新：產品創新係指提供一種具體創新功能的產品。

2. 製程創新：製程創新乃提供一套產品發展、製造的方法或程序。

3. 策略創新：將產品或製程，整合融入組織運作的方法，例如：組織結構的創新、行銷性創新、管理創新等。

(三) 從顧客市場的層面區分

1. 針對現有市場的創新：針對市場或顧客的需求，進行些微或全面性調整的創新即是。例如：規律的創新、革命性的創新。

2. 區隔市場的創新：組織爲了區隔市場與顧客，以產生不同的創新事物以增加更多的利潤。如：創造利基的創新。

3. 非針對市場的創新：組織爲了追求更完善的運作流程所進型的架構創新，因此，對象並非直接針對顧客。如：架構式的創新即是。

三、創新經營之意涵

組織創新係指運用組織中的資源進行創新發展時，能爲組織帶來更多的效益，而這些資源包括：人力、組織架構、作業流程、管理、激勵等，簡言之，組織創新的範圍主要包括了「管理創新」與「技術創新」二大範疇。

進一步強調組織有形的空間環境、外部環境以及組織文化的營造。組織創新與而創新經營的概念不僅包括了組織創新的概念，而更創新經營二者之差別在於，空間、外部環境、與內部文化，創新經營更強調一種內外空間感的區隔。由於，吾人之研究對象爲臺北市國民小學，若採創新經營一詞，則較符合對於校園有形空間、學校文化與外部關係創新管理之探究，故採用學校創新經營一詞。

四、學校創新經營之意涵

根據上述各學者對於學校創新經營的定義，分析出以下特點：

(一) 經營的理念：學校創新經營乃根據企業經營的理念，轉化到學校的產品、過程與服務的過程，其中蘊含著創新爲體、經營爲用的精神展現。

(二) 經營的場域：學校創新經營乃是在學校環境實行，亦即是落實創新至學校場域的實際作爲，因此，此校園必需是能夠接受多元創意的開放空間。

(三) 經營的策略：學校領導者組織創意的團隊，並引用內、外部資源，透過技術與管理的創新，轉化到學校行政與教學的各個層面。

(四) 經營的對象：其乃是建構在整體校務的經營上，企圖透過創新經營來增加教師、家長、學生、社區對於學校發展的滿意度。

(五) 經營的歷程：學校創新經營是一個透過組織成員不斷學習與溝通，且引導成員

參與之動態歷程。

(六)經營的目標：學校創新經營在於培養學校不同於其他學校的特色，透過厚實競爭力進而提升學校效能，以追求教育品質與績效為永續經營的目標。

第二節 學校效能之意涵與相關論述

壹、學校效能之基本概念

一、學校效能的意義

效率與效能之差異為：效率是學校組織妥善利用人力、物力、財力、時間等所有資源的分配，目的在節省成本而達到效果。而效能則是學校資源整合運用之後，涉及成員工作滿意度與組織氣氛等因素，以達到學校組織目標的程度。

學校效能的意義可從不同角度分析：

(一)從對象區分：具有學校效能的學校必須滿足學生、家長、教師與社區的需求，使其分工、共同合力完成學校目標。

(二)從內涵區分：學校效能的內涵包括校長領導、學校組織氣氛、課程與教學、學校文化與價值、與學校環境規劃等，亦是從整合學校觀點出發。

(三)從歷程區分：學校領導者運用領導的策略，統整組織動態、靜態、心態、生態層面，其結果將促進學生成就與教育成效的效果。

(四)從目標區分：學校的目標不僅多元，同時也必須兼顧個人與團體的目標，當學校在達成既定之教育目標後，即可稱為有效能的學校。

(五)從環境區分：學校效能乃是學校為了適應內外環境的限制，整合各項資源，以提升教育品質的績效。

簡言之，學校效能可視為學校為滿足學校成員與大眾之需求，使其分工並合作，藉由引用學校內、外部資源，整合學校行政、課程、教學等層面之動態歷程，促進學校教育目標達到最佳效果的程度。

二、學校效能之特徵

本研究歸納出學校效能具有以下特徵：

(一)就行政層面而言：完善的組織與計畫、明確的目標、氣氛良好的學校文化、合宜的校園規畫、教學的視導、強勢的領導、良好的公共關係、民主的決策、定期舉行會議、開會需有重點、紀錄保持完整。

(二)就教師層面而言：師資水準優良、教師流動率低、研究風氣盛行、教育人員的進修和發展、教師對學生有高度期望、教師重身教與言教、重視學生基本能力的習得、教師有效控制教室秩序。

(三)就學生與家長而言：學生的表現優異、良好的同儕合作關係、有秩序和紀律的維護、學生有自治的服務機會、家長支持並參與積極。

對於學校效能指標之看法，大致可以分為行政運作、教師教學、學生學習、家長與社區等四大面向，其指標內容整理如表：

(一) **行政運作**：學校在明確發展下，透過校長領導以建構健全的行政組織，提升行政間的溝通與協調。在物質層面方面，學校經費、硬體設備與校園環境管理都能良善運用；精神層面方面，由於校園充滿安全、和諧的氣氛，成員滿意度提升，進而使學校行政目標達成。

(二) **教師教學**：教師基於專業發展，能關注學生的進步情形與基本能力外，也能編排合乎學生需求的課程與教學。並透過良好班級經營的建立，給予學生適當的回饋與期望，以增加師生互動。

(三) **學生學習**：學生在學習過程中，有充足的時間學習，且能積極運用各種學習機會達到學業成就，促使學生對於自我生涯的瞭解與發展。

(四) **家長與社區**：學校的家長在參與學校活動過程中，使家長滿意度提昇與支持學校，而學校與社區能互動良好，進而提升其在社區中的聲望與社區的歸屬感。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究架構

依據本研究之研究動機與目的、研究問題及文獻探討，研擬本研究架構圖，如圖 3-1 所示：

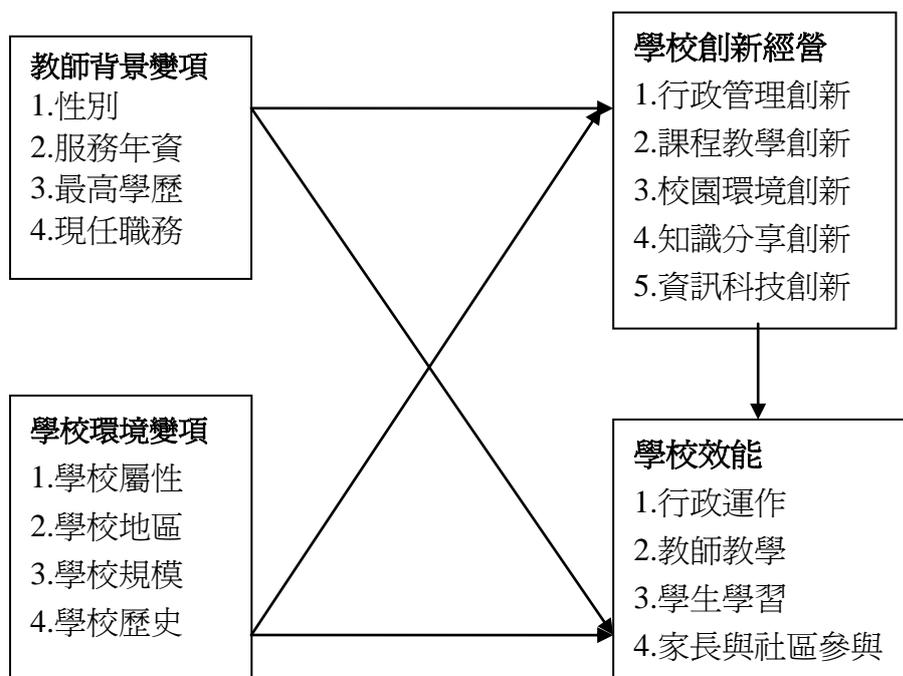


圖 3-1 研究架構圖

壹、背景變項

一、教師背景變項

(一) 性別：分為男、女。

(二) 服務年資：分成 5 年以下，6-15 年、16-25 年、26 年以上。

(三) 最高學歷：分為「大學(含)以下」、「碩士(含四十學分班)」、「博士」三種類型。

(四) 現任職務：分為教師兼行政(主任、組長)、一般教師(科任教師、級任導師)二種。

二、學校背景變項

(一) 學校屬性：分為市立國民小學、私立國民小學二類。

(二) 學校地區：分為六大區，每一大區各含兩個行政區，包括：1.大安區、文山區；2.中正區、萬華區；3.士林區、北投區；4.內湖區、南港區；5.松山區、信義區；6.中山區、大同區。

(三) 學校規模：分成 18 班以下(小型)、19-36 班(中小型)、37-60 班(中型)、61 以上(大型)等四種類型。

(四) 學校歷史：分為 1-10 年以內、11-30 年、31-50 年、51 年以上等四種類型。

貳、研究變項

一、學校創新經營實施之現況

本研究對象對於學校創新經營實施現況之知覺，主要分為五大面向：(一)行政管理創新、(二)課程教學創新、(三)校園環境創新、(四)知識分享創新(五)資訊科技創新。

二、學校效能實施之現況

本研究對象對於學校效能實施之現況知覺，主要分為四大面向：(一)行政運作、(二)教師教學、(三)學生學習、(四)家長與社區參與。

第二節 研究對象

壹、問卷調查對象

依據九十六年臺北市教育入口網站所公佈之臺北市公立國小名單，共有 150 所國民小學符合本研究之需。

貳、樣本人數選取

每一所學校依規模大小，以等差數列分配原則，由小型學校至大型學校分別分配 6 份、12 份、15 份、18 份問卷。

第三節 研究工具

本研究採用自編問卷之調查研究工具，以蒐集有效的資料

壹、擬訂問卷初稿

一、編製過程

問卷內容主要分為學校創新經營、學校效能、與創新經營實施之困境三大部分，研究者問卷初稿共計 73 題目。

貳、專家效度問卷分析

一、專家效度問卷之實施

本研究所編「臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究問卷」，為達良好之信度及效度，即於問卷編製完成後進行專家效度意見調查。

二、專家效度分析

彙整上述專家學者意見後，根據統計料，專家勾選「刪除」之題目，率先予以刪除；勾選「修正後適合」者，將與指導教授討論後，酌予修正後保留。

第四節 研究實施

茲將本研究問卷調查之實施程序與回收情形說明如下：

壹、寄發問卷階段

總計抽測臺北市 78 所國民小學，寄發 1008 份問卷。共回收問卷 821 份，問卷回收率達 81.45%，有效問卷為 796 份，問卷可用率 95.86%，有效問卷回收率 78.97%。

貳、問卷回收整理階段

問卷回收後，首先剔除無效之問卷，並將可用之問卷加以分類、編碼、建檔，後以描述性統計進行資料校正，確認無誤後，依研究需要進行統計分析工作以利於統計分析。

第四章 結論與建議

第一節 結論

根據待答問題及第四章問卷調查結果，本研究結論如下：

- 一、臺北市國民小學創新經營實施現況普通，其中以資訊科技創新表現有待加強。
- 二、臺北市國民小學學校效能實施成效良好，其中以行政運作層面有更多發展空間。
- 三、資深服務年資之教師對於整體創新經營或學校效能有較佳的專業知能，新進教師

- 則對部分層面有較佳的專業知能。
- 四、私立學校在創新經營實施中的校園環境創新與資訊科技創新表現較優於公立學校。
 - 五、不同地區之學校，在發展學校創新經營或學校效能時，能彰顯學校本位之特色。
 - 六、中等學校規模在發展學校創新經營與學校效能部分層面較有利於小型或大型學校規模。
 - 七、學校歷史悠久之教師對於創新經營或學校效能的定位有較全面的認識。
 - 八、成員工作忙碌為實施創新首要困境，其次為人員心態保守與慣性思維與學校經費不足。
 - 九、不同職務、學校屬性、地區之教師對於學校創新經營實施的困境有不同的看法。
 - 十、臺北市國民小學創新經營對於學校效能發展有正向的關連；推動行政運作與整體創新經營的發展最有關。
 - 十一、臺北市國民小學實施創新經營能夠有效影響學校效能；以課程教學創新最有助於學校效能的發展。

第二節 建議

本節旨在根據研究結果與結論，對主管教育行政機關、國民小學與未來研究提出建議，俾供參考。

壹、對教育主管行政機關之建議

一、適時減輕教師工作負擔，給予教師更多創新開展空間。

學校若要實施創新經營，應該先健全學校人員，或降低班級師生比，或是給予從事創新、獲得獎的教師適當的減課。總之，適時的降低工作份量才能使教師更專心投入在創新開發當中。

二、辦理學校創新經營方案，推動學校間標竿學校的設立。

標竿學校的設立，可讓其他學校藉由標竿學習，瞭解別校成功的他山之石，在觀摩、調適與反思的過程中，找尋屬於自己學校特色，並符合學校脈絡的創新經營方案。

三、補助相關教育經費、專款專用，支持學校開發創新。

經費的補助除了可對於校內有貢獻的教師而言，可給予教學資源上的支持外，另外，也能提供願意嘗試創新之教師的激勵作用。

四、加強創新知識的 e 化管理，提升知識的分享與傳遞。

在二十一世紀這個知識爆發的今日，唯有端賴資訊和網路的整合，才能讓學校有效接收、整合多元的資訊，也能讓全校的所有成員更容易檢索相關資源。

五、優先推動行政運作之效能，加強學校創新經營的提升。

本未來若要加強學校創新經營，可透過循序漸進、按部就班的原則進行，切莫躁進，讓學校組織成員改善理念，具備較佳的行政運作效能之後，以點、線、面方式逐漸改善與實施。

六、研辦相關創新研習，讓教育工作者具備正確創新觀念。

可透過舉辦相關創新研習，讓學校行政人員與教師，皆能對創新經營與學校效能，有更深的瞭解。或著透過專家的演講與成立創新實驗工作坊，讓教師從工作中，逐漸改善個人心智模式，從團隊中去學習、體驗與實踐，進而養成適時創新的正確觀點。

貳、對國民小學之建議

一、鼓勵各校將學校願景融入創新目標，制訂相關可行方案。

在學校當中，可透過願景的溝通、建立，以影響組織文化到學校的全面特色與面貌。因此，全校宜將創新經營融入學校願景當中，促使全校組織成員在具備創新與創意之價值觀與共識。

二、建立學校內部激勵制度，鼓勵學校教師分享創新。

學校應對積極投入且建構有力創新經營之教師，擬定激勵制度。學校可透過考核制度，給予嘗試創新的教師鼓勵，其中，獎勵的方法可多元，除了考核敘獎外，可以是獎金、減課、優先配課、增加教學資源等多元的獎勵方式。

三、規劃人力資源系統，有效運用校內外教師之專長。

就人力資源運用而言，首先必須將學校組織中的人才，建立人力資源庫，因此，學校若要建置創新團隊前，可將師生、家長、學生的背景與專長、興趣進行分類，以有效掌握學校人力資源；。

四、建立校內輪調制度，讓教師學習不同位置思考

本研究發現，兼任行政之教師與一般專任教師，知覺學校創新經營的實施困境有明顯差異。減少行政與教師對於理念的落差，可增加校內教師輪調制度，讓大家學習在不同位置上。

五、建立創意溝通平台，凝聚學校成員向心力。

學校中可以透過正式與非正式的管道，來促進社群溝通的可能。而溝通的場域可以是有形的具體空間，也可以是無形的網路空間，而溝通平台的主題可以隨學校的需求而加以調整。

六、建構學習型的團隊，透過知識分享機制延續創新。

透過學習型組織的創新團隊建立，協助校內教師或成員，從事行動研究與教學實驗，並提供發表創新、應用創新的機會，或成為跨校交流的場域，以促進教師專業成長和終身學習。

七、發展課程教學創新，促進學校效能的提升。

從本研究得知，課程教學創新層面，對於整體學校效能具有最良好的預測力，亦即課程教學創新對於學校效能有最佳的解釋力。因此，學校若要有良好的學校效能，必須先從課程與教學實踐著手。

參、未來研究之建議

一、加深研究議題

科技創新是目前國外研究的新趨勢，未來研究議題的相關方向，可以朝創新經營中之科技創新進行探究。

二、多元研究方法

本研究主要是以問卷調查之量化研究為主，未來研究可朝質性發展，例如：訪談高度創新與低度創新的學校成員之動機，以深入瞭解個別學校之情境。

作者

楊嘉玲

國立臺灣師範大學教育學系碩士

曾任台北市國民小學教師

現任苗栗縣國民小學教師

E-mail: charlene0961@hotmail.com