

學校創新經營理念與策略



吳清山

現職：台北市立師範學院國民教育研究所暨教育行政與評鑑研究所教授

學歷：

國立高雄師範大學教育學系學士

國立政治大學教育研究所碩士、博士

美國紐約州立大學水牛城校區博士後研究

經歷：

高雄市三民國中教師

台北市政府教育局科員、秘書

台北市立師範學院初等教育學系副教授兼
秘書室主任

台北市立師範學院初等教育學系副教授兼主任

台北市立師範學院國民教育研究所教授兼所長

台北市立師範學院校長

學校創新經營理念與策略

吳清山

台北市立師範學院國民教育暨教育行政與評鑑研究所教授

一、前言

在知識經濟時代，企業界為提高競爭力，取得優勢地位，追求創新已經成為企業界致勝之關鍵。「不創新，就滅亡」(innovate or die)，並非危言聳聽。三十年前成立國內第一家的高峰百貨量販大賣場，以「會員量販價」打出名響，業績屢創高峰，如今已於 2003 年 11 月底宣布停業，最主要原因在於大環境大賣場的市場變化太快，高峰沒跟上轉型步伐（林家群和林家珍，民 92）。換言之，高峰未能隨著市場的變化，不斷地創新與轉型，最後步入衰敗的命運，此可說企業界「不創新，就滅亡」的最好例證。

因此，當今企業無不以效率化的創意領航，效能化的創新行動，並輔以系統化的方法及價值化的知識來深耕企業，使其立於不敗之地。臺灣第一家汽車製造廠——裕隆集團成立至今剛滿五十週年，期間歷經經營危機，但能轉危為安，成為成功的企業，還獲得天下雜誌頒發「卓越服務獎」，2003 年獲利至少逾一百五十億元，在非高科技業的傳統產業領域成績耀眼，掌握市場需求創新求變，與時俱進，堪稱國內傳統產業轉型成功的典範（尤子彥，民 92）。

國內公立學校之競爭壓力，雖不像企業界那麼強烈，但面對愈來愈大的外在環境挑戰，以及社會大眾紛紛要求

學校提供品質和卓越的教育，無形中也增加學校極大的辦學壓力。因此，傳統的學校偏重於守成的經營手法，實有調整與改善的空間，不能像過去一樣，大部分都是在原有的框架內進行知識傳授、文化傳遞和人才培育工作，導致社會大眾常常認為學校生活與社會大眾需求有所脫節。所以未來學校經營實不能一成不變或墨守成規或因襲舊軌，否則將會逐漸被淘汰。處在追求精緻教育的今天，學校經營必須力求革新和創新，使創新經營成為學校進步與發展的動能。

學校創新經營，不僅是一種理念的倡導，更是一種行動的實踐。透過正確理念的引導，落實在實際學校環境中，讓學校經營更具績效與特色。學校創新經營不能流於閉門造車式或土法煉鋼式的改變，它必須建立在知識基礎之上，才能讓創新的轉變得更好的效果。是故，有系統的探討學校創新的理念及其相關理論，實屬必要；經由這種理論的探究再結合實務的經驗，深信可以找到學校創新經營實施的有效策略。因此，本文將分別從學校創新經營的必要性、基本概念、重要理念、環境分析、實施步驟，最後提出學校創新經營的實施策略，以供參考。

二、學校創新經營的必要性

面對全球經濟環境的巨變，臺灣的經濟環境日益嚴峻，價值創新是臺灣唯一的道路，過去，創新是繫乎企業能否成功的關鍵；現今，創新是關乎企業存亡的活命丹（能力雜誌，2003）。創新經營，已經成為企業界的風尚，「創

新才會贏」，不是一種口號，而是一種行動。學校面對企業界致力於創新經營的衝擊，實應有所警惕，以資因應，變革是必要的，而且是一種有意義的變革，它是建立在創新的基礎之上，所以創新經營將是未來學校應走的一條路。因此，學校創新經營的必要性，係植基於下列三項論點：

(一) 追求創新型的學校

傳統的學校受到外在挑戰小，缺乏競爭壓力，偏重於穩定，因而較不重視創新經營，此以公立學校最為明顯，凡是只要依照上級規定照章行事，不要出差錯，就是學校經營之道，所以無法彰顯學校的創意。基本上，這種傳統型的學校經營已經不符知識經濟需求，需要有所改變，只有創新型學校，才是未來社會所需要。傳統型學校和創新型學校之比較，如表 1 所示。

從表 1 得知，創新型學校與傳統型學校，不管在組織型態、組織結構、組織文化、人員思維、專業發展、師生地位、變革態度、績效表現等都具有相當大的差異，由於前者無法感受外在的挑戰，經常表現出一種較為封閉、僵化、保守、消極的校園景象，而創新型學校充滿著活力與創意，所展現出的是開放、彈性、革新、積極的校園氣象。因此，學校採取創新經營實在是追求創新型學校的最有力保證。

表 1 傳統型學校和創新型學校之比較

	傳統型學校	創新型學校
組織型態	封閉	開放
組織結構	僵化	彈性
組織文化	保守	革新
人員思維	單一	多元
專業發展	普通	熱絡
師生地位	上下	平等
變革態度	消極	積極
績效表現	普通	卓越

(二)發展精緻化的學校

國內精緻學校之倡導，始自於吳清基（民 79）所著的「精緻教育的理念」一書，在該書提出精緻教育的三大特性：卓越性、績效性和科技性，而這三大特性又源自於郭為藩在七十六年中國教育學會學術研討會中提出「精緻教育」有三個規準可作發展取向的依循：1.精緻教育講究教育產出的品質——不只是「擁有」，而且更要「美好」；2.精緻教育強調教育發展過程的績效——重視教育內容附加價值的提高；3.精緻教育必須結合尖端科技的應用——主張借用高科技以改進教育品質。後來隨著知識經濟時代的來臨，吳清基於民國 92 年又增加創新性，成為精緻教育的四大特性。因此，整個精緻的學校是建立在品質、卓越、績效、科技與創新的基礎之上。學校之所以採用創新經營，絕非「為創新而創新」，它是「以創新達精緻」，提升學校競爭力。過去家長對於學校的要求和期望不太高，只要孩子能夠接受教育即可，如今的家長卻要

求學校提供更有品質、更爲精緻的教育，所以學校行政人員或教師也比以往有更大的壓力，紛紛採取創新行政、創新課程或創新教學，使學校經營更有績效，教學更爲品質卓越，以發展一所精緻化的學校，這也凸顯學校創新經營的必要性。

(三)建立有特色的學校

學校的特色，是展現學校獨特良好的一面，它是吸引家長或學生前來就讀的主要原因之一，有些學校特色是基於悠久的歷史、有些學校特色是有獨特的建築、有些學校特色是有優良的校風。由於社會進步相當快速，若是學校不思創新、力求突破，原有的特色也會隨著時間而逐漸消退，所以學校經營必須集思廣益，善用成員點子和智慧共同思考學校創新經營的有效方法，才能確保原有的特色於不墜，甚至能夠創造新的價值文化，形成學校新的特色。所以，學校善用創新經營，是有其實際的價值，至少在行政管理、課程教學、家長參與、教師專業發展、校內外資源運用或師生校內外表現等方面，相信可使學校脫胎換骨，令人耳目一新，進而建立一所有特色的學校。

三、學校創新經營的基本概念

學校創新經營的概念源自一般的創新概念，必須對於創新的意義與要素有所了解，方有助於學校創新經營的理解。因此，乃將創新的意義與要件說明如下。

(一)創新的意義與要件

創新(innovation)一詞，就其英文字義而言，有改變(make changes)或引進新事物(introduce new things)。Tang(1998)將創新界定為：「應用新點子達到有利目的的複雜過程。」而Robbins和Coulter(2002)亦將創新界定為：「採用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程。」Certo(2003)亦有類似的看法，認為「創新是採取有用的點子，將其轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。」因此，「點子」(idea)乃是創新的必要條件，沒有點子，創新很難落實生根，而點子的泉源來自於創意(creativity)，經由創意將一些獨特的點子加以系統的組合，然後化為實際行動，促進組織品質的改進與提升。

基於上述說明，「創新」可以視為一種創意實用化的過程，詳細而言，可界定為：「運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質改進與提升的過程」。依此定義而言，創新可以分析如下：

- 1.本質而言：創新需要創意點子，沒有創意點子，創新將流於空談，不切實際，所以點子是構成創新的動力，亦是創新的活水源頭。
- 2.過程而言：創新是一種轉化的複雜過程，從形而上的思維轉化為形而下的實際行動過程，這種過程的結果就會反應在產品、服務或工作方法的改變。

- 3.目標而言：創新不是為創新而創新，它具有一定的價值性目標，所進行的產品、服務或工作方法的改變，必須是屬於有用的，能夠有助於組織品質的改進與提升，才是創新追求之所在。

(二)創新的要件

創新可能是無中生有，亦可能是有中求變、變中求精，或者是精益求精，其中無中生有屬於原創性的創新，相當不容易，而「有中求變、變中求精，精益求精」則是在現有的環境下或狀態下做一調整或突破，仍需相當的巧思與用心。因此，創新需要一定的條件，這些要件包括如下：

- 1.新奇(novelty)：顧名思義，創新必須是新鮮或奇異的觀念或事物，而不是炒冷飯，否則將會顯得平淡無奇，無法引人注意。一般的廣告所產生的價值，在於其經由創意所呈現的新奇，滿足讀者或觀眾的好奇心理，這也是廣告被視為創意的具體表現原因所在。其實，不管是產品、服務或工作方法的創新，只有異於過去的樣式，讓人有耳目一新之感，才符合創新的要件。
- 2.改變(change)：所有的創新是一種改變，但並不是所有的改變都是創新。平心而論，不改變求創新，猶如空中樓閣，癡人說夢話，根本是不可能的事，所以改變是創新的重要條件之一。為了求創新，多多少少在產品、服務或工作方法進行實務或表面的

調整與改變，跟原來有些不一樣。當然，真正的改變，不是「說變就變」，也不是「為改變而改變」，必須經過細密思考的價值性改變，才是屬於創新。

3. 精緻(betterness)：創新是經過集思廣益、深思熟慮的複雜過程，所作所為不僅是一種過程的精緻，也要達到結果的精緻。因此，所謂「大而化之」、「粗枝大葉」的思維方式，都不符合品質的標準，更未能達到精緻的要求，也不算是創新的內涵。任何產品、服務或工作方法處處講求細緻，讓人感受到品質與價值，才能展現創新的精義所在。
4. 特色(difference)：不管從產品、服務或工作方法的實務或表面而言，或從內在和外在來看，要讓人覺得有創新，先決條件就是使人感到有所不一樣，這種不一樣是屬於正向的，換言之，能夠表現與眾不同。例如：在一個組織中，觀念比別人更新穎、產品比別人更有質感、服務更貼近顧客、工作更富有效率，這些都屬於特色的具體表現，從其表現展現出創新的精髓。

(三)學校創新經營的意義、內涵和功能

學校創新經營乃是創新與經營的結合體，以「創新」為體，「經營」為用，發揮學校教育的功能。茲就學校創新經營的意義、內涵和功能，說明如下。

1. 學校創新經營的意義

創新經營，基本上是從創新的意涵導引出來，

吳清山和林天祐（民 92）將「創新經營(innovation management)」界定為：「一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略。」依此而言，並結合「創新」的意義，學校創新經營之意義，可以界定為「在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、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。」所以，學校創新經營的意義，可以說明如下：

- (1)就其場域而言：它是在學校環境下進行，可能在行政經營的改變；也可能是教學的調整。
- (2)就其方法而言：它必須是採用創意的點子，而且是轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，所以是一種學校從理念引導到行動實踐的過程。
- (3)就其目標而言：它是有其價值性的目的，主要在於發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標，這種目標與一般企業組織有些差異，換言之，學校創新經營是建立在教育價值基礎之上。

2. 學校創新經營的內涵

創新就其範疇而言，主要包括下列三方面：1. 產品創新：為提升產品的創新，降低其成本而做的外形改變。2. 製程創新：產品製造過程的改變。3. 手法創新：產品研發、製造、服務或行銷的改變。若就其層次來看，亦可區分為：1. 突破性創新

(breakthrough innovation)：能創造出一種新的產業或一種新的科技，而這種科技又可引出一系列較次級的創新產品或科技。2.明顯性創新(distinctive innovation)：突破性創新中所引發出來的次級創新。3.漸進性創新(incremental innovation)：從明顯性創新中所衍生出更次級創新。

有效成功的組織，採取創新經營是大勢所趨，學校創新經營的內容，可從觀念、行政、教學、課程、學習、環境等構面思考之，具體而言，主要包括下列八項：

- (1)觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態……等改變。
- (2)技術創新：如教學、評量、工作方式，資源運用……等改變。
- (3)產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作、課程設計……等產品出現。
- (4)服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務……等改變。
- (5)流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序，開會流程……等改變。
- (6)活動創新：如開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日，家長日、節慶、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅

行、教師進修活動、教師自強活動、家長參與活動……等突破。

(7)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、教學場所與運動場所的佈置……等。

(8)特色創新：如發展學校特色，型塑學校獨特文化……等。

3. 學校創新經營的功能

處在瞬息萬變和科技高度發達的時代，學校遭遇空前未有的挑戰，實在不能以「不變應萬變」的守成心態，必須採取更積極主動創新經營的方式，才能擴大大學校教育的價值。因此，學校創新經營是有其時代的需求，至少能夠表現下列的功能：

(1)展現教育活力與創意：學校是由教職員工生所組成，是一個有生命力的有機體。基本上，這個有機組織體的人員是很有活力與創意，惟必須築基在一個滋潤活力與創意的氛圍下，它不應該是封閉的、保守的、內斂的，而是開放的、進取的、擴散的，此正是學校創新經營所需的先決條件，人員的活力與創意配合創新經營，猶如紅花配綠葉，相得益彰。因此，學校有機的組織體能夠善用創新經營，更有助於展現出教育活力與創意。

(2)豐富教育內涵與活動：傳統學校教育受到升學主義的影響，過於重視智育的學習，產生教育偏頗

與傾斜現象，致使學生的學習埋沒於書堆之中，窮於應付考不完的試，難以享受讀書的樂趣，這也是學校缺乏創新過於單一化所致。事實上，值此後現代社會，不僅是文化的多元，而且也是思維和價值的多元，學校經營也應朝向多元，因而學校創新經營不是單一面向，而是多面向；不是統一要求，而是百花齊放，多采多姿，自然而然地能夠豐富學生學習的內涵與活動。

- (3)確保學校生存與發展：公立學校本身是一個受保護性的組織，所以不易感受生存的危機，其活力要比其他私人機構為差。學校教育面臨愈來愈激烈的競爭，而且教育行政機關也計畫推動「退場機制」，為了確保學校生存，必須在行政或教學上力求創新，並做好行銷工作，才能立於不敗之地。而學校能夠善用創新經營，不僅有助於行銷策略，而且也可避免學校步入危機之中，因為學校有良好的社會形象，家長及學生對於學校才有信心，學生來源才會繼續不斷，學校也會愈辦愈起色。
- (4)引領教育革新與進步：人類社會的發展，面臨到各種天災人禍，都是憑藉人類的智慧與創意，提供解決之道，終而化險為夷；同樣地，人類社會的進步，亦是如此，尤其科技高度發展，更是人類智慧與創意高度表現的最好例證。學校猶如一個小型的社會，一直隨著社會發展而不斷調適與

更新，因此學校爲了追求革新與進步，提供學生優質學習環境，也需要集合教職員的智慧與創意，從事教學與行政管理的創新，才能讓學校與時俱進，生生不息，永續發展。

- (5)促進教育品質與卓越：面對高度競爭的時代，社會大眾對於學校教育品質的要求愈來愈高，學校若是停留在傳統學校經營的方式，採取消極被動而不思積極創新，勢必難以滿足社會大眾對於學校教育品質的要求與期望，屆時學校將面臨招生不足的困境。一所學校能夠採取創新經營，就會思索如何運用有效的品質管理策略，致力於品質的改進與提升，並朝向卓越目標邁進，使學校經營的有聲有色，並爲社會大眾所肯定。

四、學校創新經營的重要理念

學校創新經營是一項持久性、挑戰性和艱鉅性的教育改造工程，其成效非短時間內可以顯現出來，必須經過長時間的不斷努力，才能看到開花結果。有了理念才能指引行動，有了行動才能產生力量，有了力量才會發揮價值。因此，在學校實施創新經營過程中，首先必須對於創新經營的重要理念有所了解，才有助於未來之推動。茲將學校創新經營的重要理念說明如下：

- (一)前瞻思維：創新不是在既有的框架內思考，它必須是一種突破性和前瞻性的想法，也必須是一種整體性、系統性和全面性的思

維。因此，學校的創新經營是建立在人員的「眼光要看遠、格局要開闊、察覺要敏銳」的前提之下，根據學校需求及特性，以及教育潮流，思考學校經營的策略及做法，讓學校的行政及教學經營有所突破，才能展現出學校新作為和新氣象，所以前瞻性的思維是學校創新經營的重要理念之一，亦是學校創新經營的主要動力。

(二)開放多元：創新需要腦力，它需要在一個開放環境下才能滋潤成長，若是處在封閉的環境，人際互動少，過於服從權威者言行，形成一言堂的現象，實難以點燃智慧的火苗，也無法激發智慧的火花；同樣地，學校創新經營也需要開放的學校氣氛和環境，學校成員敞開心胸，彼此願意對話和分享經驗，增加個人智慧和組織智慧。因此，開放多元是學校創新經營重要理念之一，才能廣納百川，多元融合，集思廣益，開創學校經營新機。

(三)品質卓越：創新是一種思維，亦是一種行動，也是一種價值的追尋，所以不能「為創新而創新」，應該「為價值而創新」，創新有其基本的目標－創造價值。因此學校創新經營，不是炫耀自己，亦不是譁眾取

寵，它是建立在教育品質和卓越的基礎上，所謂的「品質卓越」，是學校經營表現可圈可點，具有特色，獲得滿意和讚許，贏得肯定和成就，這樣的學校創新經營才有價值、才有尊嚴。因此，品質卓越是學校創新經營的重要理念之一，亦可視為學校創新經營的主要目標。

(四)持續改進：創新可能是「無中生有」，亦可能是「有中求變」、「變中求精」、「精益求精」的過程，持續進步和不斷發展成為此過程中的一大特色。因此，學校創新經營，可能在觀念、行政或教學經營的改變，這項改變成為持續進步的動力，所以學校創新經營不是一種藍圖，而是一趟旅程，從這趟旅程中，經由不斷回饋，展現其「追求進步，永無止境」的歷程，此正如古人所言：「苟日新、日日新、又日新」，足以闡釋學校創新經營實質的內涵和精神。所以，學校創新經營相當符合「十年樹木、百年樹人」的教育理念。

(五)容忍錯誤：創新是一種嘗試，是一種冒險，從嘗試中可能遇到很多的錯誤和挫折，若是為錯誤或挫折所打敗，就無法有創新的成

果。學校創新經營過程中亦是如此，有時是一種觀念嘗試的提出，有時是一種方法改進的提出，有時是一種活動改進的提出，最初所提構想難免思慮不周，真正執行可能產生錯誤，甚至與原來預期落差甚大，遇此情況必須加以容忍，並力求改進，不宜一味的苛責。否則學校成員可能未來大家都不願從事創新嘗試，逐漸養成「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的心態，對於學校創新經營的實施，將是一大阻力。不管在任何情境下，嘗試多少還是要付出時間和心血的代價。

(六)發展特色：創新是一種獨特的點子，化點子為實際行動，就成為個人或組織的特色，當然創新絕非淺碟式、表面式的標新立異，它應是一種優良體質的轉變，具有其特定的教育價值。因此，學校創新經營之實施，必須構築在「發展特色」的深層意義，不是說變就變，變就會產生特色，如果觀念或方法有誤，可能導致學校發展的遲滯，而無法產生進步或發展特色。基本上，學校經營缺乏特色，可能與其學校歷史或文化有關，但是經由有系統的創新經營，由點到線、由線到

面，「點—線—面」持續進行，沒有特色的學校也會成為有特色的學校。

綜合以上說明，學校創新經營的理念，可以歸納為圖 1 所示。

從圖 1 資料看出，學校創新經營理念，是屬於多面向的，各面向之間具有相互關聯和依存關係，不是各自獨立毫無關係，而且從圖 1 中，也可以看出學校創新經營是一種動態的過程，不是靜止不動，它具有一種「生生不息」的深層意義。

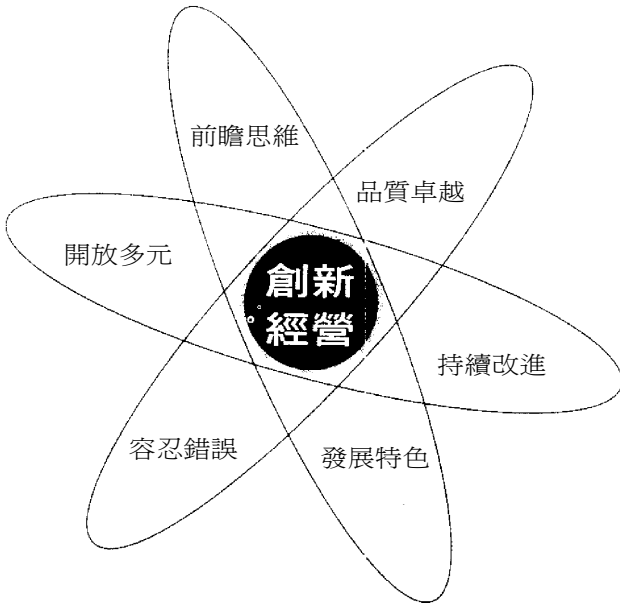


圖 1 學校創新經營理念

五、學校創新經營的環境分析

學校創新經營的有效實施，猶如一棵幼苗一樣，必須在適當的水分與養分，充足的陽光和良好的人員等條件下，才能茁壯。因此，學校創新經營需要一個適切的環境。Robbins 和 Coulter(2002)曾指出：刺激組織創新的因素，包括有：1.結構因素：有機組織、資源豐沛、高度環狀溝通；2.文化因素：接受模糊、容忍不切實際、低度外在控制、容忍冒險、容忍衝突、強調目的、開放系統；3.人力資源變項：對訓練和發展的承諾、高度工作安全、創造力人員。

基本上，為使學校創新經營能夠發揮功能和產生效果，先備條件必須對於當前學校創新經營的主客觀環境有所了解，因此乃從有利的因素和不利因素分別說明之：

(一)有利因素

- 1.知識經濟時代倡導創新：二十一世紀是一個知識經濟的時代，知識經濟不僅衝擊社會發展，亦影響教育革新。基本上，創意和科技是知識經濟的兩大利器，經由科技和創意，產生知識源源不斷的生產與創新，成為經濟成長的動力。學校面對知識經濟時代的來臨，無論在行政或教學經營都要力求創新，方能展現出學校教育績效。因此，在學校教育發展上，特別重視激發創意與發展創新觀念，所以充實教師的創意教學能力和資訊科技能力，成為學校經營的重大課題之一（張明輝，2002）。一旦學校教師有了創意教學能力和資訊科技能力，對於學校創新經營提供一股相當大的助力。

2. 學習型組織理念獲認同：自從彼得·聖吉(P.M.Senge)於 1990 年在其著作《第五項修練：學習型組織的藝術和實務》(The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization)一書中提出學習型組織(learning organization)一詞之後，所倡導的建立學習型組織的五大修練：系統思考(system thinking)、自我超越(personal mastery)、心智模式(mental models)、共享願景(shared vision)和團隊學習(team learning)(Senge,1990)，即獲企業界、政府機關和教育界的重視，紛紛致力於發展學習型組織，學校受此風潮影響，亦積極為發展學習型學校而努力。基本上，學校越具備學習的能力，越具有創新的能力，越能夠推動創新經營。
3. 九年一貫課程積極推動：九年一貫課程可以視為新世紀最重要的一項教育改革，這項改革的方式是採由上而下(Top-down)和激進(radical)的方式進行，打破過去學校安定的環境，帶給國民中小學教育人員相當大的震撼。雖然九年一貫課程推動，面臨阻力和反彈極大，但就「活化學校組織和刺激教師學習」方面，仍是值得肯定。由於九年一貫課程重視「學校本位課程設計、學生基本能力學習」，教師們逐漸調整其傳統教學觀念，從事進修和行動研究次數增加，願意革新的意願也增強，提供了學校創新經營的利基。所以，當前推動學校創新經營，遭受的阻力應該比過去為小。

4. 政府鼓勵各校組織再造：九十年代以後，學校組織再造(restructuring school)成爲教改主流之一，其主要目的在於活化學校組織、增加學校效能和提升學生學習成就（吳清山，2002）。我國學校組織再造的興起，早在民國 85 年 12 月行政院教育改革審議委員會的「教育改革總諮議報告書」中落實學校自主經營列爲重點，並強調賦予學校組織架構的彈性，隨後民國 91 年教育部爲配合九年一貫課程的實施，呼應學校本位的管理，發布「國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案」，鼓勵國民中小學參與試辦工作，在彈性化組織及總員額量管制相輔相成原則下推動組織再造工作。學校組織再造可視爲學校變革的一環，經由再造改變學校人員的觀念與想法，對於推動學校創新經營也是一大助力。
5. 學校人員素質普遍良好：任何組織的創新，有賴高素質的人力，若無高素質人力爲支撐，難以收到事半功倍之效。基本上，學校教育人員需要經過一定的訓練和資格，其素質要優於一般企業界，而且也較爲整齊，這是學校創新經營有利的條件。學校處在具有良好人力素質的環境下，能夠不斷開發人力資源，促進成員專業持續成長與發展，再配合學校教育人員的創造力和革新意願，對於學校創新經營將會產生加乘的效果。因此，人力素質是學校的優勢，如果能夠善用之，將有助於學校變革和創新經營的實施。

(二)不利因素

1. 學校環境過於安逸：學校是一個價值教育的場所，亦是文化傳承的搖籃，因此學校教育都是在一個相當穩定的環境下進行。過去學校教育都是以政府主導為主，為了符應民眾接受教育需求，紛紛設立學校，提供民眾受教育機會。基本上，政府設立的組織或單位，都受到濃厚的保護色彩，使整個組織流於惰性，缺乏效率和競爭力，這也是國營企業民營化之原因所在。其實，公立學校亦不例外，受到重重保護，人員處在安逸環境，無法感受外在環境的壓力，變革意願相對薄弱，沒有變革的意願，根本無法激起創新動力，這也是學校要積極推動創新經營困境之所在。
2. 學校創意氣氛不足：創意是人類表現傑出和解決問題的關鍵，學校應該是開啓師生創意的園地，雖然校園隨著教改的倡導，慢慢朝向多元化發展，但是多數中小學因為受到升學制度和科層體制規範的束縛，加上其環境要此一般社會封閉，使得學校無法充分展現出活潑多元創意文化和氣氛。觀諸學校教育環境中，仍有存在下列的現象：若是有人過於突出或有創意，不是成為批評的對象，就是成為打壓對象，這種教師同儕壓力和制裁，常常是阻礙創意表現的因素之一，導致學校創意氣氛無法彰顯。除非未來學校人員本身樂於吸收新觀念和新知識，才有助於塑造創意的氣氛。

3. 教改工作過於繁重：自從民國 83 年行政院教育改革審議委員會成立，85 年提出「教育改革總諮議報告書」以來，教育部隨後於 87 年頒布「教育改革行動方案」，高達十二項之多，除了多元入學方案之外，其他方案如：九年一貫課程、教訓輔三合一實驗整合方案、生命教育方案、資訊融入教學方案……等，大大增加中小學教育人員工作負擔，使得中小學教育人員疲於奔命，如今學校要進行創新經營，勢必涉及到變革，學校人員難免怨聲載道，無形之中減弱了學校創新的動力。因此，過多的教改工作，若是超出學校人員所能負擔能力之外，不一定有利於推動創新經營，反而形成創新經營的阻礙。
4. 學校內部凝聚不足：當今學校面對後現代社會的衝擊，由於思想多元、價值多元和行動多元，導致教育利害關係人自我意識較以往更為強烈，校園倫理也有日漸低落的現象，學校主流核心價值和共同目標不易建立，對於校務發展將會產生不利影響。學校適度衝突，有時候不一定是壞事，反而能夠激發創新的潛力；但是過度衝突與對立，造成學校紛爭不斷，永無寧日，人人離心離德，形成推動校務的阻力，學校在此環境下，的確是難以實施創新經營。因此，部分學校教師或教師團體、家長或家長團體過於強勢，學校行政人員又不肯妥協，三方始終走在平行線上，人人不想提供創意或出點子，這也是學校創新經營難以落實原因所在。

六、學校創新經營的實施步驟

學校創新經營，必須在有系統的、團隊合作下進行，才能展現其效果。史密斯(N.I.Smith) 和安斯沃思(M.Ainsworth) 在其《組織創意力》(Managing for Innovation) 一書中提到組織推行創意計畫的步驟，包括下列八項：1. 獲得高階主管的認同；2. 確認並定義你原始的問題或機會；3. 確認相關人員；4. 對步驟三的人員施予訓練；5. 集合各方力量；6. 控制發展狀況；7. 提供適當支援；8. 擴大影響範圍（仲述譯，1996），可供學校創新經營之參考，學校創新經營，是建立在有創意的組織基礎上，一個有創意的學校組織應該具有創意意圖、鼓勵創造力、善用構思手法、篩選及評估構想、修正及確立構想、執行構想等要素，而各要素之關聯性如圖 2 所示，本身還具有回饋系統。

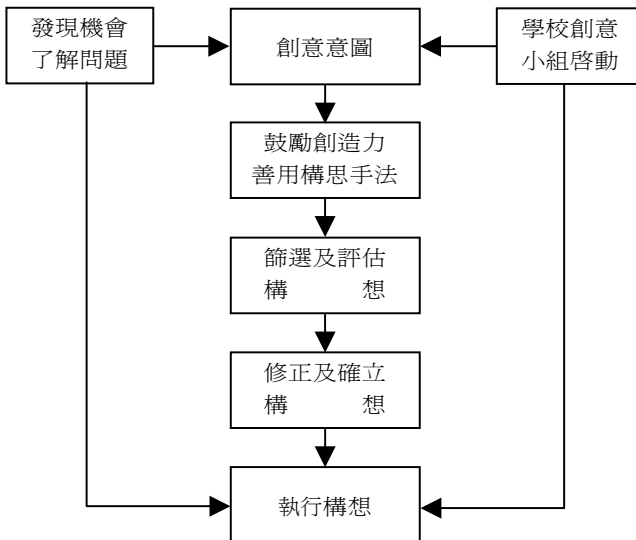


圖 2 有創意學校組織要素

基本上，學校推動創新經營，若是具備有創意學校要素，較容易產生效果。爲了擴大其執行的效果，提供下列步驟，以供參考。

(一)訂定學校創新經營計畫

俗語說：「凡事豫則立，不豫則廢」，學校創新經營亦是如此。學校要能有效推動創新經營工作，事先準備是成敗的關鍵，亦即學校宜召集各處室主管、相關人員代表（如教師代表或家長會代表）研訂學校創新經營計畫，作爲未來執行依據。該計畫中主要內容宜包括背景分析、計畫目標、實施原則、實施內容、實施方式、實施期程、組織及成員、預期效益。

(二)成立學校創新經營小組

學校創新經營計畫只是一項書面作業，必須由人員來執行才會產生效力。所以成立學校創新經營小組，是有其必要性，該小組之任務，除負責計畫、執行、評估和改進學校創新經營事項之外，亦可收集相關創意及創新經營之訊息，提供學校人員參考，或者辦理創新經營相關研習活動，以強化學校人員創新經營知能。

(三)執行學校創新經營計畫

學校創新經營計畫是學校創新經營的藍圖，這份藍圖要成爲實務，就必須有賴於執行，才能展現出學校創新經營的成果。在執行過程中，宜注意下列三點：1.執行前宜加強溝通與宣傳，讓學校人員體認創

新經營的價值性，俾爭取學校人員的認同與支持；2. 學校應視本身的需求和特性，量力而為，擇其重點為之，不宜野心太大，以免造成人員負荷過重；3. 執行中對於相關人員多給予鼓勵和肯定，提高參與創新經營的意願和能力。

(四)評估學校創新經營成效

學校創新經營實施一段時間之後，應該進行適當評估，以了解其實施成效。在評估時，可就兩方面評估，一是計畫本身是否需要加以改進或調整；一是計畫實施後的效果，以了解創新經營效果是否反應在學校經營的特色，行政效能的提升、教學效能的增進和學生學習效果的提高等方面。經過評估之後，可將評估結果提供給學校及家長們參考。

(五)改進學校創新經營缺失

學校創新經營經評估之後，除了可以證明學校推動的成果之外，亦可知道執行過程中遇到哪些困難，有助於未來改進之用。基本上，學校創新經營的過程中，不管是人力、時間、經費或資源的配合，多多少少會遇到一些問題，都需要提出適切的策略，有效地改進，才會發揮其效果。當然，這些改進的策略，亦可作為下一步修正計畫或執行的參考。

綜合以上之說明，學校創新經營的實施步驟，可歸納如圖 3 所示。

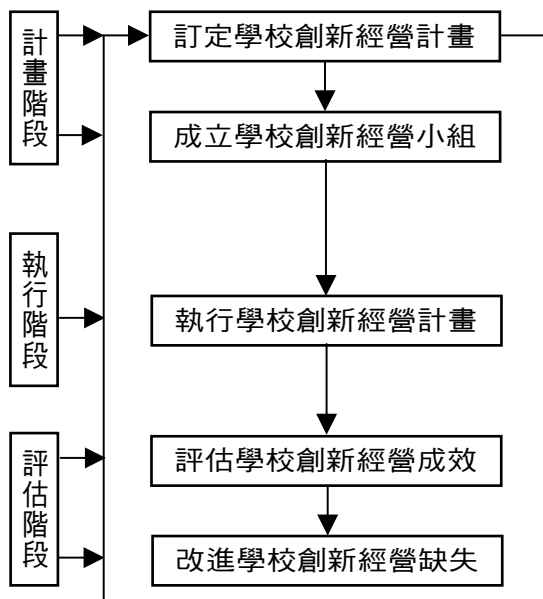


圖 3 學校創新經營的實施步驟

七、學校創新經營的實施策略

學校從事創新經營，是一項具有挑戰性的工作，亦是因應時代發展的必要作為，亦是建立精緻化學校的重要手段。不可避免地，學校從事創新經營過程中，多多少少會遭遇抗拒或阻礙，甚至產生衝突的現象，此時學校校長及其團隊就必須採取智慧方式和有效溝通化解。為使學校創新經營能夠收到良好的效果，茲提出下列實施策略，以供參考。

(一)校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新

校長在學校創新經營扮演著關鍵角色，只有校長具有創新的認知和知能，而且有意願從事校務創新，才能使創新經營有效推動。Wasserstein-Warnet 和 Klein(2000)曾指出：「學校必須適應迅速變化的環境，並發展新的態度和心態，已是廣為接受的信念，而校長和其團隊最主要職責之一乃是確保學校的創新與發展」。所以學校創新經營的激發及執行，校長及其團隊顯然具有舉足輕重的地位，賽希(R.Sethi)、史密斯(D. C. Smith)、帕克(C. W. Park)(2002)亦指出：「我們也發現，管理階層在促進團隊創新上，扮演了重要角色。在我們的研究中，受到管理階層鼓勵而變得具有冒險性的團隊，往往產生最具創意的產品。這些團隊被鼓勵偏離尋常的問題解決途徑，以及追求未曾嘗試過的構想——這種做法恰恰與信奉持續改良作法的團隊相反，那些團隊只會在制定的既有產品上進行微幅變化的發展策略。」(第 29 頁)因此，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。

(二)型塑學校為學習型組織，塑造學習文化

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。所以學校要能有效推動創新經營，根本要件就是讓學校成為學習型學校，不管是個人學習、團隊學習或組

織學習，都能蔚成一股風氣，成爲一種生活習慣，個人和組織願意追求新知，勇於創新，創新經營自然水到渠成。正如高希均（民 92）所言：「學習『學習型組織』，是一種上進的態度、一種科學的方法、一種理性的執著：不涉及到黨派立場或意識形態，因此應當立刻被政府、企業、學校等機關所擁抱。如果『愛拚才會贏』，是反應傳統的『匹夫之勇』；那麼『學習才會贏』，是凸顯現代的『知識之美』。當每一個人有願望要從工作中獲得生命的光彩與生活的樂趣，那就是需要透過『學習型組織』——不斷的自我超越與改善。」（第 10 頁）因此，學校一旦成爲學習型學校，形成學習型文化，知識泉源就會源源不斷，人人願意嘗試與創新，自然而然利於學校創新經營。

（三）建立學校人才庫，善用學校人力資源

學校是培育人才的搖籃，亦是人才濟濟之所，不管是學生、教師或家長都是屬於相當豐富的人力資源，如果能夠善用這些人力資源，對於校務發展應有其積極的作用，尤其學校推動創新經營，人才更是促動的要素，缺乏人力支持，將無法激起創新經營的動力，因爲很多創意經營的點子，都是來自於人的腦力，這些腦力發揮，將使學校經營邁向一個嶄新的境界。值此是故，學校實施創新經營，就人力資源運用而言，首先必須建立人力資源庫，可以透過資訊科技，將師生及家長的背景和專長進行分類，以有效掌握學校人力資源；其次，針對有創意背景之師生及家

長，邀請其提供意見或協助學校創新經營之推動；此外，提供學校成員相關創新經營的進修活動及研究，改變成員觀念，提升成員專業與創意知能，亦是善用學校人力資源很有效的策略之一。

(四)鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考

學校創新經營的元素來自於創意，沒有創意的創新經營是空的，創意點子可說是帶動學校創新經營的火車頭，有了創意，才能讓學校創新經營向前推進，為學校帶來價值的創造。所謂「創意」，並非天馬行空，亦非被動地接受外在變化而調整。史密斯(N. I. Smith)和安斯沃思(M. Ainsworth)曾將「創意」界定為：「創意包含了創造與發現，此外，它還必須提供可行性高且新奇獨特的解決方法以面對問題、機會與挑戰」(仲述譯，1996)。基本上，人類的思考，有時候是聚斂式(convergent)思考，有時候是擴散式(divergent)思考，前者有一個正確的答案，而後者則是無標準的答案，而學校推動創新經營比較偏重於擴散式思考。因此，學校宜鼓勵師生針對校務發展提出創意新點子，凡經學校採用，有助於學校行政和教學各項作為者，給予獎勵並伺機表揚，以肯定其對於學校創新經營的貢獻。

(五)提供各項充分資源，以利創新經營推動

學校創新經營，不只需要創意的智慧，同時也需要一些資源的配合，否則只靠創意而無資源挹注，可

能產生難以爲繼的現象，所謂「巧婦難爲無米之炊」，其理亦在於此。學校創新經營所需的資源，除了人力資源之外，尚包括經費、時間、空間、物力等資源，即使有充足的人力，若無其他資源配合，創新經營的效果仍屬有限，Amabile(1988)曾將資源不足列入阻礙創造力發展組織的九大因素之一。其他研究（林啓鵬，2003；周翠萍，2002；廖勝能，2001）亦發現資源的提供是組織創新經營的重要因素之一。因此，爲了使各校能夠有效推動學校創新經營，教育行政機關宜提供一些必要的資源，尤其是經費的支持，更有其重要性。建議教育局或學校編列一筆精緻教育或創新經營專款，以供辦理精緻教育或創新經營活動之需。

(六)觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力

學校創新經營，除了靠學校人員發揮集思廣益之外，至標竿學校(benchmarking)參觀訪問，進行觀摩學習，亦是很有效的策略之一。因爲從觀摩學習中，一則可以收到見賢思齊之效；一則可開拓學校經營視野，讓學校經營更有績效。標竿學校的訊息，可從每年教育行政機關所辦理的校務評鑑結果得知，亦可從中華創意發展協會爲提升國中小學經營團隊的行政效能，並鼓勵教師在教學上展現更多創意所舉辦「全國學校經營創新獎及全國創意教學兩項競賽」中獲獎學校，亦可做爲觀摩學習對象，從中吸取他校辦學寶貴經驗，並擷取他校辦學優點，做爲革新學校校務經營之參考。此外，《天下雜誌》舉辦「海闊天空國中

小標竿校園網站評選」選出國中組十大標竿校園網站、五個佳作；國小組十大標竿校園網站、六個佳作，這些標竿校園網站亦可做為學校觀摩學習對象。因此，學校創新經營，不是關起門來埋頭苦幹，而是必須走出去看看外面的世界，才能激起更多創意的火花。

八、結語

學校面對愈來愈競爭的社會，必須重思學校經營的理念與方向，並因應社會脈動和時代潮流調整學校經營策略；若是仍然停留在傳統的學校經營思考模式，遲早有一天將會被大環境的變化所淘汰。

值此企業界高唱「創新才會贏」的時代，正提供學校經營者反思的機會，學校創新經營已經成為難以逃避的任務，因為：

掌握創新經營，不僅是趨勢更是優勢

掌握創新經營，不僅是能力更是實力

掌握創新經營，不僅是信心更是用心

所以，學校創新經營，不是一種口號的呼籲，而是一種行動的實踐，「不斷創新，追求卓越」，逐漸成為當今學校經營的主流。因此，學校創新經營不僅是一種任務，也是一種使命。為使學校創新經營展現其效果，必須掌握創新的重要理念——前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色；並配合具體的步驟和有效的

策略，才能使學校創新經營融入學校成員心中，成爲生活哲學的一部分，進而展現學校創新經營的效果。

參考文獻

- 尤子彥(民 92)。轉型創新中華裕隆與時俱進。**中國時報**，11 月 29 日，A14。
- 仲述譯(1996)。組織創意力(N. I. Smith&M.Ainsworth: Managing for Innovation, 1989)臺北市：遠流出版公司。
- 吳清山(2002)。國民小學行政組織再造之研究。載於潘慧玲主編：**教育改革的未來(35-80 頁)**。臺北市：高等教育文化事業公司。
- 吳清山和林天祐(民 92)。創新經營。**教育資料與研究**，53，134-135。
- 吳清基(民 79)。精緻教育的理念。臺北市：師大書苑。
- 林家群和林家珍(民 92)。高峰停業 73 歲老董下跪。**中國時報**，11 月 29 日，A8。
- 林啓鵬(2003)。我國高級職業學校組織創新影響因素之研究。國立臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 周翠萍(2002)。影響組織创新的前置因素之研究。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 張明輝(2002)。學校經營與管理研究。臺北市：學富文化事業公司。
- 能力雜誌編著(2003)。價值創新實例。臺北市：中國生產力

中心。

高希均(民 92)。找到了台灣進步之鑰：構建「學習型臺灣」。遠見特刊，8-11。

廖勝能(2001)。學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台南市。

賽希(R. Sethi)、史密斯(D. C. Smith)、帕克(C. W. Park)(2002)。扼殺團隊創造力的元兇。哈佛商業評論中文版，12，28-30。

Amabile, T. M.(1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.

Certo, S.C(2003). *Modern management*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Coulter, M.(2002). *Management*. Upper Saddle River, NJ:Pearson Education.

Senge, P. M.(1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309

Wasserstein-Warnet, M. M. & Klein, Y.(2000), Principals' cognitive strategies for changes of perspective in school innovation. *School leadership & Management*, 20(4), 435-457.