

國立教育研究院籌備處
第 103 期國小校長儲訓班專題研究

InnoSchool 全國學校經營創新獎
「行政管理革新」之研究

指導教授：朱麒華 教授

組 員：黃子誠 林庭瑤 陳為信

黃明森 李惠敏

InnoSchool 全國學校經營創新獎

「行政管理革新」之研究

第一章 緒論

教育需要掌握時代的脈動，符應社會趨勢，在面臨二十一世紀的改革浪潮，學校經營不能再生活於象牙塔中，必須吸取成功企業精神、創新經營模式，掌握教育本質，培育學生多元的能力，讓學生展現潛能，發揮優勢，扭轉劣勢，方能應付未來生活之挑戰。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機及目的

(一) 學校經營創新的趨勢

「經濟合作開發組織」(OECD)於一九九六年發表了「知識經濟報告」，認為「以知識為本位的經濟即將改變全球經濟發展型態；知識已成為生產力提昇與經濟成長的主要驅動力」。隨著知識經濟的發展，企業界人士大多認為：未來是屬於具有「創意」的人；而創意起源於思考，因此，未來亦是屬於會「思考」的人；個人智能固然重要，但集體智慧更可發揮無限潛力，所以未來亦是屬於能參與「團隊」的人（羅文基，2001）。

人類已踏入以知識經濟為主流的 21 世紀，知識已成為最重要的智慧資本。透過知識管理，可以增加整體知識的存量與價值；促進內部的知識流通，提昇成員獲取知識的效率；引導知識創新的方向；有效發揮個體成員的知識能力與開發潛能；提昇個體與整體的知識學習能力；形成有利於知識創新的文化與價值觀。

因此，為配合於民國九十年開始實施之國民教育九年一貫本位課程的需要，以彰顯邁向課程新紀元的時代來臨，近年來各國中小紛紛就學校所處地域特色及資源，採行知識管理觀念，設計特色課程，實施品質管理，以「創新經營、改造校園」精神，創造學校永續經營的契機。

(二) InnoSchool 計畫推行之現況

行政院國家科學委員會與教育部為貫徹「挑戰 2008 國家發展重點計畫之二『文化創意產業發展計畫』，因應新世紀教育競爭力，特委託中華創意發展協會辦理「InnoSchool 全國學校經營創新獎」以鼓勵國中小學校經營創新團隊結合各方面資訊與科技，推動多元與創新的行政措施，帶動校園新活力。

教育部強調，全國學校經營創新獎的舉辦，目的在藉方案的發表與經營團隊的討論分享，激發各學校創新經營團隊的效益，確保學生的受教權，也可強化教師專業知能、品質和教學環境，最重要的是促進學校、家庭及社區建立良好的夥伴關係。自 2003 年起迄今已進入第四個年頭。

競賽分以下五組評比：課程與教學貢獻組，學校經營團隊必須建構出有利教師進行創意課程與教學的平台或活動；學生活動展能組，推動學生課內、外活動，發展學生多元才能；校園環境美化組，規劃校園環境，通暢學生學習動機與品質；社會與環境資源應用組，建立良好公共關係，引進社會與環境資源，提升學習效益；行政管理革新組，加強行政效率與品質，提升組織績效。

第二節 研究目的

本研究希望藉由歷年來得到全國學校經營「行政管理革新」創新獎獲得特優的優良案例的分析探討：

- 一、反應未來學校經營領導之特性。
- 二、提供他校領導經營學校之參考。

第三節 名詞釋義：

一、InnoSchool 全國學校經營創新獎「行政管理革新」之內涵

本研究指由中華創意發展協會自 2003 年起，為鼓勵國中小學校經營創新團隊結合各方面資訊與科技，推動多元與創新的行政措施，帶動校園新活力。所辦理的競賽獎勵，內涵為「加強行政效率與品質，提昇組織績效。」具體項目如下：

- (一)以創新經營方式，增進學校校務基金。(如學校場地 O.T.外包)
- (二)整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。
- (三)掌握實施「關鍵管理」20/80 原則，提升管理的成效。
- (四)建立校園危機與衝突處理的機制。
- (五)實施品質管理，創造學校永續經營的契機。

第四節 研究方法

本研究採文獻分析法 (Literature analysis)，藉由蒐集、閱覽相關書籍、期刊及網路等資料，選取 2004~2005 年榮獲「行政管理革新組」榮獲特優的團隊為分析對象，以期瞭解這二年得獎學校在組織經營與領導之發展與特性，並對組織經營如何應用在行政管理革新上做一番省思，以從中獲得啟示。

第二章 文獻探討

本章略分為三小節，第一節首先敘述學校創新的主要意涵與相關概念，第二節進一步探討促進組織創新與創造的主要理論，第三節探討學校建構支持創新之重要經營要素與作為。

第一節 學校創新之意涵與相關概念

一、組織創新的定義與類型

(一)組織創新的定義

管理大師 Drucker (1985) 他認為創新是「賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源」。林啓鵬 (2002) 提出以完整和系統化的形式討論創新，反對所謂創新是「靈機一動」的想法，認為創新是可以訓練、可以學習的。

(二)組織創新層次與類型

對於創新所涉及組織結構、產品、服務、程序、活動的微變程度或是創造性狀態產生不同程度創新 (引自蘇艷文, 1996: 66)，因此創新的層次從無中生有的原創性發明到從現有的條件為基礎去做調整或突破之「有中求變、變中求精、精益求精」皆是創新的具體實踐。

二、學校創新經營意義與內容

(一)學校創新經營內容與理念

吳清山(2004)認為學校創新經營乃是創新與經營的結合體，以「創新」為體，以「經營」為用，發揮學校教育功能。

1.學校創新經營之內容

吳清山(2004)認為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、學習等構面思考。

2.學校創新經營之理念

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，必須以理念來指引創新經營之具體行動，創新經營之重要理念包括(吳清山，2004)(1)前瞻思維(2)開放多元(3)品質卓越(4)持續改進(5)容忍錯誤(6)發展特色。

3.政策與實務觀點之學校創新

學校創新經營在強調知識、創新與學習的時代逐漸受到重視，由教育部、國科會指導，中華創意發展協會、國立台灣師範大學主辦之「學校創新經營獎」，鼓勵國中、小學校經營團隊結合資訊與網路科技，推展創新與多元的行政措施，並以「學校經營創新背景」、「學校經營創新策略」、「學校經營創新成效」為評審指標加以評估各校創新經營現況與創新具體創新成果(中華創意發展協會，2003)。從該獎項所甄選之類組、評審標準，延伸而得學校創新之內涵：

- (1)課程與教學貢獻：建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動。
- (2)學生活動展能：推動學生課內、外活動，發展學生多元才能。
- (3)校園環境美化：規劃校園環境，通暢學生學習動機與品質。
- (4)社會與環境資源應用：建立良好公共關係，引入社會與環境資源提升學習效益。
- (5)行政管理革新組：加強行政效率與品質，提昇組織績效。

三、學校創新現況與條件

(一) 學校組織之特徵

學校組織屬於養護性組織，其組織特性較為穩定與保守，因應環境變革的能力較弱，另外學校為「知識型組織」，強調教育人員專業自主的特性，因此，此種鬆散結合的學校組織特徵，也會相對減緩其整體競爭力(張明輝，2002)。

(二) 學校創新之現況與條件

教育部九十一年頒布之《創造力教育白皮書》提到目前教育機關的組織文化已日趨多元和開放，而且教師參與學校行政和課程規劃的機會增多，與社區之互動也益加頻繁，這些都有利於創造力教學。

第二節 學校創新之促進與運作

創造力是組織創新的來源，是組織產生活力的動力，更是組織變革的基礎。因此促進組織成員創意與創造能力，進而提昇學校在教學、行政、專業方面的具體創新能力，實為當今教育的重要課題。

一、組織環境因素

創新與所處的情境有極大相關，從社會心理學的角度來看，創造力並非為個體現象，社會環境脈絡是促進創造力的重要背景。

二、組織學習與創新

(一) 組織學習促進共享價值、文化轉變能力

真正的組織學習能建立一種具有共享價值文化轉變能力的整體性組織，意即實質的學習。而實質的學習則是使組織具有主動變革的能力，為組織帶來從表象到實質的持續性改變，同時組織學習的過程中，主動引進許多新的管理技術，使組織有能力適應環境變遷的需要。

(二) 學習型組織創造「變革導向」的環境

學校創新，首要之務便是成為學習型組織，學習型組織創造了「變革導向」的環境—在其中成員的創造力被妥善激發培育，學習型組織是一種不斷

學習與轉化的組織，並且是一種持續性、策略性運用的過程：其學習的起點在組織成員個人、工作團隊、整體組織，甚至亦發生在與組織：互動的社群中，並與組織成員平日的工作相結合（彭雅真，2002；Watkins & Marsick,1993）。

第三節 學校支持創新經營

一、建構支持創新之學校情境

Maehr 和 Midgley（1996）研究發現，如果教師知覺到學校支持教學創新、努力改善教學並且願意傾聽好的想法或計畫並提供支持，則教師會有較多的創意教學策略。

（一）創新組織的建立

創新組織的建立，需要個人、團體、組織等三方面條件的配合（king & Anderson,1995），包括組織結構、個人扮演的角色、員工的訓練發展、團隊工作的建立、人員涉入創新的程度以及組織本身如何去分享知識…等因素。

（二）促進創新工作環境內容與測量

1.組織對創新的激勵

組織在面對創新時，高階主管所設定的基本定向，中階與基層主管是否能加以傳達，同時鼓勵同仁創新，支持同仁從事有意義的冒險、學習探索新創意、培養擁有熱情工作的心態…等。

2.創新性的管理技能

創新性管理技能則包括在組織或部門層次中有幫助於「組織創新」的技能，組織藉由這些創新管理技能之運用，讓成員在工作上擁有足夠自由度、自主性、挑戰性和有趣的工作內容，並建立清楚明確的整體性目標，形成多元技能與價值觀的工作團隊。

二、學校支持創新經營作為

創新組織的建立往往需要經營管理上的支持，而促進組織創新的具體策略與作法相當多元，歸納眾多研究結果後，發現學校透過「管理激勵」、「領導啓發」等經營層面，來促進創新環境的形成，以孕育出具有創新之氣氛，具體策略與作為包括：

(一) 管理激勵層面

促進成員具有創造力，建立創造力的組織，管理機制是創造力基礎的重要性，唯有管理機制的配合，才能使組織富有創意。

(二) 領導啟發層面

學校的領導者—校長，乃是推動學校在各方面改進與卓越的關鍵人物，其在學校革新過程中，校長的領導風格，對於實現學校的長遠目標及願景，扮演一個關鍵因素。

第三章 2003~2004 年得獎特優學校

進行行政管理革新在學校經營上的應用與啟示。

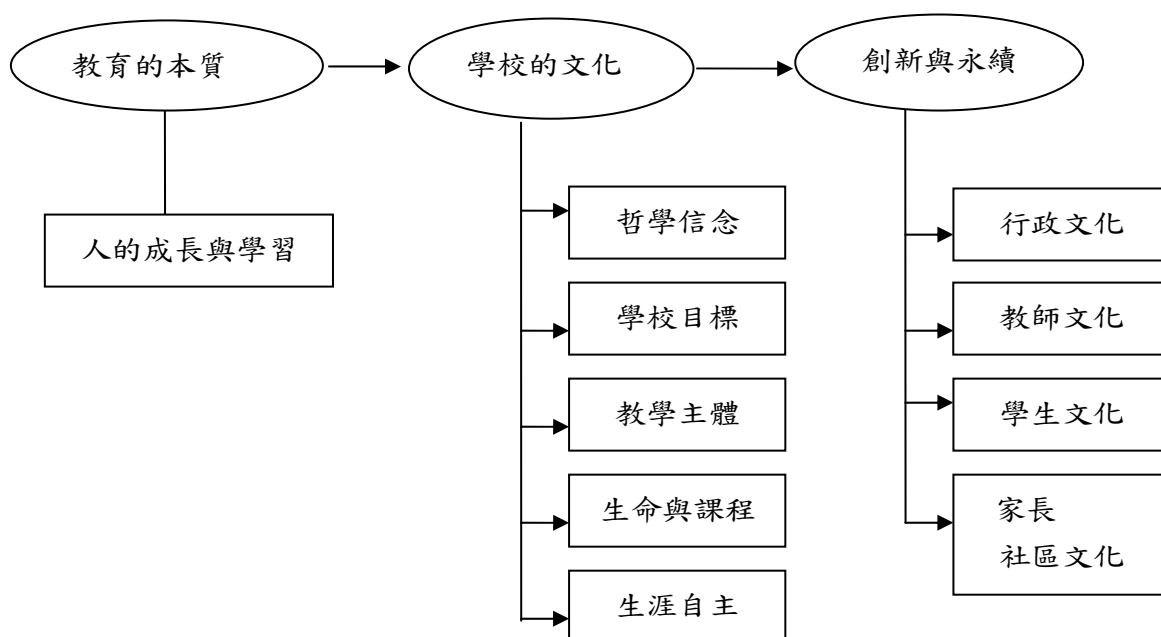
第一節 新竹市陽光國小得獎案例分析

一、陽光國小學校經營創新背景

(一) 一道成家立業的曙光

當教育改革的號角吹響時，新設學校可以創新什麼願景呢？五年來，陽光國小乘著『成家立業』的一道曙光、開始胼手胝足、用心、用新寫著他們的故事。

(二) 陽光成家立業的「心、新」藍圖



(三) 陽光學校行政創新、提升文化品質的必然性

1. 行政科層體系與教學專業體系的銜接不足或未銜接，致使校園文化以畸形發展：『做事』優於『做人』；『重量』優於『重質』；『交差』優於『交心』；『著眼局部』優於『整體系統』；『事情做對』優於『做對的事』；『現狀安定』優於『永續變革』。
2. 陽光行政創新、形塑新校園文化的優勢：因應教育推動改革的趨勢，使學校組織彈性變革；學校行政理念的變革也由科層體制理論至系統思考理論；新設學校的契機：88年設校，90年正式起逐年招生，沒有既存的行政陋習與環境；組織成員多數由學校甄選，學校願景有共識；團隊式的領導方式，強調協同、分享與合作；系統思考的習慣性：重視心智模式的統整思考；永續經營的期待，開啓學校經營績效普獲肯定。

二、新竹市陽光國小學校經營行政創新內涵與策略

(一) 創新內涵

1. 組織再造：我們這樣一起工作

(1) 依服務系統再造：

- ① 服務教師--教務處：設教學與研究組、資訊組、資料整合組、課務組含游泳課。
- ② 服務學生--學務處：設生活教育組、學務組含晨光課程、活動組含社教站工作。
- ③ 服務家長--輔導處：設親職教育組含家長會聯繫、輔導組。
- ④ 服務全校--行政處：設事務組、設備組、出納、文書。

(2) 依九年一貫課程特性再造：設教學與設研究組、學務組，實施教育課程及晨光課程。

(3) 依專業服務再造：聘幹事專責行政事務職務，讓教師專心服務與教學直接相關的行政工作，避免與教學脫節。

(二) 行政意義探索與反省：我們『做對的事』

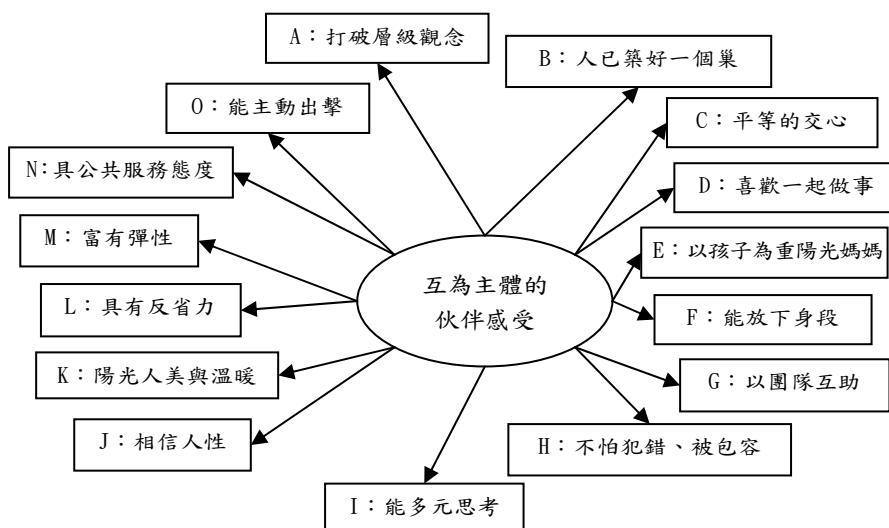
舉隅：模範兒童的選拔

形式的視框 (模範兒童)	超越形式的反省 (陽光兒童)
目標： 全國共通、制式的目標，缺乏學校本位的理念與作法	意義共識： 1.相信任何人都能『向善向上』 2.引導孩子理解並落實『陽光兒童圖像』 3.實踐『民主與公平』的教育理念
選拔條件： 1.學業成績優良 2.校外比賽成績優異	選拔條件： 具備陽光兒童圖像特質：創造的、合作的、尊重的、關懷的、健康的
選拔方式： 1.導師推薦 2.依成績排序推舉	選拔方式： 1.兒童依達成兒圖圖像自評 2.全班根據自評結果討論、票選達成共識
結果： 各班僅一名代表接受表揚	結果： 表揚人數不拘，可依全班共識結果推舉一至若干人、甚至全班

(三) 行政會議形式變革，進行豐富有系統的『主題課』！

為彰顯行政會議的效益，陽光夥伴們透過多次討論與省思，每個學年度皆決議以主題式的方式進行，建立學校典章制度以形成共識。討論主題諸如：行政員額編制的困境、教學中工程之安全管理與融入、行政人員的教學專業精進、學校願景與學校能力指標的呼應、行政會議的型態與議題、校慶與晨光活動課程發表規劃、社區資源統整與運用、校園公共藝術等議題。

(四) 形塑陽光行政人之特質



(五) 陽光行政之重心：以人為本，互相陪伴，一起走過挑戰的教學之路

事例一：陪新手老師走過青澀的歲月，自問題中發現，了解新手老師未『以孩子為中心』的班級經營，招致師生家長關係緊張。因此行政團隊以思考能促進新手老師自我反省與精進原則來陪伴新手教師。

事例二：成立想飛工作坊，牽引新老師的手，以主動關懷，全方位照護新手老師，協助新手教師能儘速融入學校環境中。

(六) 工程也可以全校參與：我們把工程變課程

事例：『回音改善』工程變『生活、藝術與人文』課程---陽光的大秘密

發想源頭	團隊想	秘密在哪裡	秘密的魅力
1.活動中心回音嚴重 2.建築師建議裝吸音板改善	1.回音改善的教學意義在哪裡？ 2.師生、家長如何參與設建校推動委員會的改善工程？ 3.工程如何不影響教學？ 4.作品如何集體參與分享？	1.閱讀「田鼠阿佛」繪本 2.融入『生活』、『藝術與人文』課程教學 3.以兩人合作討論方式完成作品 4.教室試做 5.活動中心現場集體創作 6.邀請志工、所有教職員工、家長委員、設校推動委員、教育局長官共同參與。	1.寒假結業式全校師生、家長觀賞大秘密 2.後續工程變課程的可能性增加 3.行政與教學更緊密合作 4.獲得傳媒報導，行銷陽光教育理念 5.奠定後續『陽光媽媽時間、下課花路米、校園公共藝術、高年級空間改善』實施模式。

(七) 『A 到 A+』的行政人力銀行，彼此協同與合作

- 1.專長掛帥，適才適所：如請具鄉土語言專長的蘊儀老師擔任三合院院長，設計與推動三合院課程；美勞專長的鬍子老師擔任藝文館館長，整合本校藝術與人文教育。
- 2.無私的經驗交流與分享：接受邀約或開放全國機構參觀與研討。
- 3.人力銀行再教育：每週核心團隊時間、每月一次行政知心時間、寒暑假前一週成長工作坊、不定期參觀優質團隊、與專業人對話與學習。
- 4.學術研究機構競相邀約的好夥伴：陽光團隊積極參與與各教育研究機構共同合作而進行的研究案，無論在課程與教學評鑑、資訊融入閱讀學校學習型組織研究、創意教師行動研究、學校組織文化研究、融合九年一貫課程

與開放精神、規劃新設學校之校園設計等進行提昇校園心、新文化的組織團隊。

三、陽光國小「行政管理革新」的應用與分析

InnoSchool全國學校經營創新獎「行政管理革新」之面向	本研究分析學校資料的內涵面向～管理層面、組織績效應用實例與分析
已創新經營方式，增進學校校務基金。（如學校場地O.T.外包）	本次參與比賽資料較少著墨於校務基金運作現況，而較多著眼於學校集結凝聚力與校園文化共識的珍貴歷程。
整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。	強調組織文化的凝聚與課程的漸近發展，充分展現課程領導與行動研究的學校文化。例如：
實施品質管理，創造學校永續經營的契機。	1.強調團隊式的領導方式：強調協同、分享與合作 2.系統思考的習慣性：重視心智模式的統整思考
掌握實施「關鍵管理」20/80原則，提升管理的成效。	陽光國小善用20/80定律，秉持「有效整合、精準運用」的原則，務期將關鍵20%的能量，充分發揮80%的效量。整合校內的人力和資源，掙脫體制化的行政束縛，以本位化經營管理的概念，極力推展企業最樂道的「80/20」法則。例如：
建立校園危機與衝突處理的機制。	1.以20%的溝通—達成80%的改革共識。 2.以20%的規劃—產出80%的運作績效。 3.以20%的經營—改變80%的學校文化。 本次參與比賽資料較少著墨於校園危機管理機制。

從資料分析中可以看出陽光國小成家立業已五年的歷史中，強調教育本質以人為主的成長與學習，凝聚學校文化的歷程中，以合作夥伴的概念，匯聚成員們的哲學信念，建立學校的目標，以教學為主體，建構師生生命與課程的與生涯自主的教育想法，進而開創一個創新與永續的校園新文化。

第二節 高雄市陽明國小得獎案例分析

一、陽明國小學校經營的條件

- (一)校舍空間設施：本校佔地僅 2.6 公頃，學生數高達 3,110 人，是總量管制學校。
- (二)學校團隊成員：總班級數共 96 班，教職員工 157 人，平均年齡 36 歲，年輕有活力，且各具專長，能進本校皆是一時之選成績優異者；各類志工團達八大類，成員約 300 人。
- (三)學區環境資源：本校位於文教區，家長普遍素質高，對教育也較關心，家長會參與度高。

(四)學生資質條件：歷任校長皆著重「真善美愛」校訓的闡揚，培養能實踐、內省、自信、關懷的親親陽明寶貝為學校教育目標。曾是高雄市資優教育研習中心學校、現今轉型為創造力教育行動月台。

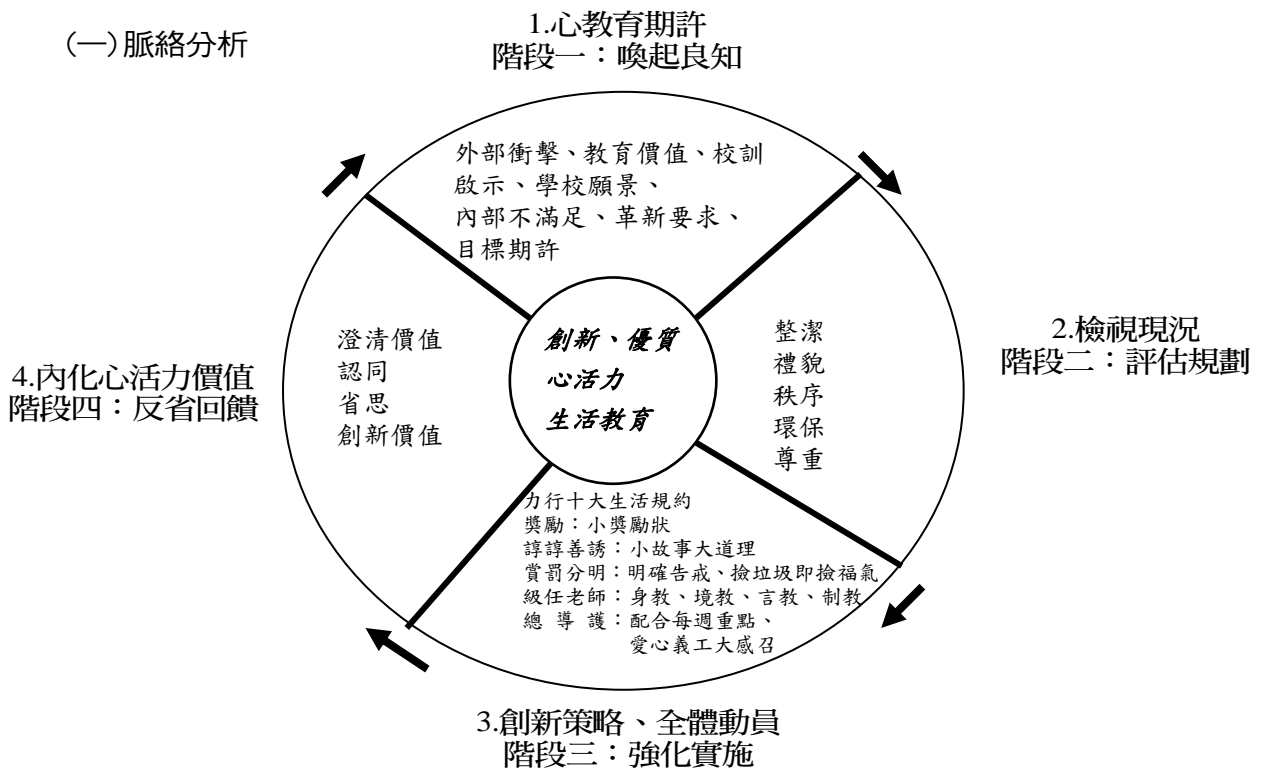
(五)藝能活動展現：各式各樣社團達二十種，其中以音樂社團與體育社團居多，尤其管樂、躲避球、游泳等競技，歷年來都有亮麗的績效表現。

二、陽明國小「心陽明兒童觀」的背景

自創校以來，以發展學生健全人格為本校教育重點。然因時空環境、內外系統條件衝擊，要求學生「活潑、自由、創意」、難免造成「活潑有餘，秩序不足」、「動靜無序」，因此塑化吞世代（八年級生）學生知所進退、動靜得宜，加強「創新、優質、心活力」新生活教育，從「心」出發，使學生個個有氣質、有品味、內化優質的價值觀，力行「實踐、內省、自信、關懷」的，是該校最核心的努力目標與創新背景之所在。

三、陽明國小學校經營的創新經營

(一)脈絡分析



陽明國小生活教育實施週期示意圖

(二)實施內容：

1.全校總動員：力行親親陽明寶貝十大生活規範：檢視本校當前最迫切重要的生活教育實施重點，訂定十大生活規範、採全面性、重點性、整體性方式進行，擴大實施成效。

(1)愛整潔：不亂丟垃圾、不邊走邊吃。午餐水果不帶到教室外食用。

(2)守秩序：不在走廊上奔跑、打球；不破壞公物。遊戲時不做危險動作，不隨意拋擲物品，危害同學安全。

(3)有禮貌：遇到師長、外賓及同學會行禮問好。常說「請」、「謝謝」及「對不起」。

(4)敬愛人：能夠愛惜及尊重他人的身體。能夠讚美他人、學習他人的長處。

(5)做環保：會隨手做好垃圾分類與資源回收。會節約用水，隨手關燈。

2.激發善心與善念：

(1)獎勵：小獎勵狀（激發善念，形成大家樂於行善氛圍）。

(2)諄諄善誘：小故事大道理（模範作用）。

(3)力行「撿垃圾即撿福氣」運動：維護校園人人有責。

3.賞罰分明，建立正確是非觀念：

(1)明確告戒：生活教育小義工、環保小義工以違規通知單告知犯錯學生，加以導正。

(2)推行「好學生不會亂丟垃圾」運動，獎勵學生發現亂丟垃圾同學，即予告知改善或轉知學務處逕行適度有效之後續處遇活動。

4.教師是學生最佳學習楷模典範：

(1)級任老師：全面配合，強化生活教育與班級經營。

(2)總導護：配合每週重點，形成陽明生活教育制度規範。

(3)全體教職員工發揮典範作用：身教、境教、言教、制教。

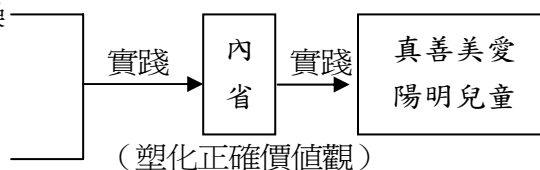
5.整合資源，發揮生活教育綜效：

- (1)愛心義工大感召：大愛、讀經、彩虹、彩藝媽媽，愛心綿密灌注，期待善果。
- (2)善用各種教學媒體或生活事例、好人好事，強化學習效果。

(三)實施策略：

1.確立教育目標並凝聚推動共識：本於教育乃啓發學生善念為宗旨，教師皆能諄諄善誘，以耐心、愛心潛移默化指導學生生活常規，對生活教育目標有清楚的認知與概念：

- (1)激發關懷、感恩、自發助人的情操
- (2)培養正向積極的思考方式。
- (3)養成良好待人處事態度。
- (4)建立正確生活習慣。



- 2.利用陽明啓航擴大學習效果：每週一次全校視訊轉播，釐訂各週推行重點，有效叮嚀學生做好應有的優質行為及不該違反的行為。
- 3.擴大獎勵範圍，激發學生善念：凡對各種生活教育表現優異之學生，能群起效尤，「做一件善事，引來更多的善事」。
- 4.利用各種有關刊物，溝通觀念，建立管教共識。
- 5.善用激勵制度，引發學生無限參與的熱誠與潛能：製作「合作社兌換券」獎勵學生，凡表現好的學生皆可獲得該兌換券，到合作社換取等值的物品，深受學生喜愛，廣收教育獎勵效果。
- 6.善心義工媽媽，全心投入灌溉，成效卓著：本校的讀經媽媽利用每週四到校帶領學生讀經；大愛媽媽－敬師語、彩虹媽媽－說故事、好人好事分享；巧藝媽媽－製作各種學習教材，以行動來感動影響學生。另外圖書、導護、天使（健康中心）等媽媽們的貢獻，更是深植學生心中，是很好的活教材，也是生活教育有效的催化劑。
- 7.實施「生活教育優點紀錄卡」活動。
- 8.持續強化「撿垃圾即撿福氣」的運動，以獎勵狀獎勵，學生們皆以能默默行善自期自許，尤其積功德觀念潛移默化，有效建立學生內化優質價值觀

念。

四、陽明國小「行政管理革新」的應用與分析

InnoSchool全國學校經營創新獎「行政管理革新」之面向	本研究分析學校資料的內涵面向 ～管理層面、組織績效應用實例與分析
以創新經營方式，增進學校校務基金。（如學校場地O.T.外包）	本次參與比賽資料較少著墨。
整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。	以創新優質心活力為生活重點的計畫中，以培養本校學生良好的生活習慣態度與品德，進而成為有為有守的好學生；提昇本校學生素質，涵養優質活力與重視「心教育」的新時代學生。可以看出，強調以生活教育為主的課程教學，在行政管理、課程設計中建構優質的校園文化與健康友善的社區。
實施品質管理，創造學校永續經營的契機。	
掌握實施「關鍵管理」20/80原則，提升管理的成效。	
建立校園危機與衝突處理的機制。	本次參與比賽資料較少著墨於校園危機管理機制。

研究者於資料中可以分析出陽明國小在行政管理革新上有以下特色：

- 一、創新優質心活力：目標清楚，全校師生、家長，都知道陽明「心教育」的目標，與努力重點，建立「教人比教書重要」共識與唯有「優雅的氣質」才是我們要有的涵養。
- 二、形塑溫馨人文環境：學生比以前更懂得「愛整潔」—不再亂丟垃圾、「有禮貌」—逢人會行禮問好、「守秩序」—動靜得宜，不做危險遊戲、「敬愛人」—能夠讚美他人、學習他人的長處、「做環保」—會隨手做好垃圾分類與資源回收。
- 三、師生關係和諧融洽：學生與老師因有共同的努力目標，老師樂於教學、學生喜於學習，行政推展有家長各方面資源配合，高度的參與，形成一道堅強的堡壘與一道可清晰看到的光明曙光，和諧融洽的文化，自然蘊育而成。
- 四、建構優質創新文化：好行為是大家的共識，而優質的價值與創新的活力，已是大家認同的文化內涵，如此健康有創意的「生活教育」活動，是推動學生邁向成功主要的動力。也是培養新世紀具競爭力的最佳人才的學習搖籃。
- 五、重構健康友善社區：社區人士能有志一同、齊心為陽明兒童奉獻心力，家

長參與和認同，就是學校提昇卓越的最佳見證！尤其在生活教育的共生共好與協力合作，預期顯著的效益指日可待，更為陽明兒童成為地球村民、領航吞世代打造最優質磐石。

第四章 分析結果與結論

創造力是組織創新的來源，是組織產生活力的動力，更是組織變革的基礎。學校擔任知識創造系統中的重要角色，在快速變遷的時代巨輪中，追求卓越與創新為學校面對變革壓力，因此促進組織成員創意與創造能力，進而提昇學校在教學、行政、專業方面的具體創新能力，實為當今教育的重要課題。

中華創意發展協會基於此，希望透過辦理「InnoSchool 全國學校經營創新獎」，以鼓勵國中小學校經營創新團隊，結合各方面資訊與科技，推動多元與創新的行政措施，帶動校園新活力，本章茲以兩校成功案例分析其得獎原因及提出具體建言供他校參考：

第一節 結果分析

中華創意發展協會的基本信念：1.一流人才，要有一流的創造能力。2.一流的創造能力要「thinking different」重於「thinking better」。3.一流人才追求「the only one」not「the number one」。4.一流的創作是一種「處處留心皆學問，事事嘗試富新意」的生活。5.一流的思考是兼具「批判、彈性、多元」的歷程。6.一流的創造力源自「樂思考、喜思考、好創作、肯創作」的體驗。由其理念清楚的看出創造力、獨特性、思考性為其選拔該獎的主要參考因素，茲分析兩校成功的因素如下：

一、陽光國小：

- (一)戰鬥力的團隊：從學校的需求面向，作組織再造，讓教師可以專心服務與教學工作，行政全力支援教師教學，建構以服務為導向具戰鬥力的組織。
- (二)創新的內涵：對所有的教學內容與活動，能由團隊的反省、分享、討論與修正，經過包裝、行銷等手段，重新賦予新生命，達到「處處留心皆學問，事事嘗試富新意」的意境，使每一個主題活潑而具生命力。
- (三)善用人力資源：應用 20/80 原理，有效整合人力與資源，將校內校外人力資源作充分的利用。

- 1.校內老師：協助新手教師自我省思，不斷的精進，快速融入學校教師環境中，充分發揮教師專長，成立三合院課程、藝文館統合領域教師資源。
- 2.家長參與：邀請陽光媽媽、家長共同參與學校事務，提供充足的人力資源與多元的意見，為學校注入新活力。
- 3.校外交流：善用校外豐沛的人力資源，陳美如、范信賢、李坤崇、陳惠邦、賴嫦新、李麗霞、林碧珍、林麗貞、林志成、鄭海蓮、施宣光、簡聖芬、陳永龍等教授均指導合作研討主題。

(四)經驗交流：勇於接受挑戰，不論是接受邀約或開放全國機構參觀與研討，經由不斷的實務驗證與回饋，達成卓越。

(五)組織運作：會議以主題式的方式進行；每次針對特殊的主題，大家一起面對問題、面對彼此，並形成共識，決定方案，凝聚意志，統一步驟而完成工作。

二、陽明國小：

(一)可塑年青的團隊：教職員工年輕而有活力，各具專長，以學務處為主體推動行政管理革新，如臂使指，充分發揮組織效能。

(二)明確的目標：確立學校教育目標，凝聚全校推動共識，從生活教育著手，內化為個人的修為，提昇道德教育品質。

(三)穩健的步驟：從喚起教育良知、檢視現況、創新策略、全體動員、內化心活力價值，到逐步落實計畫。

(四)創新的策略：利用各種有關刊物溝通觀念、以「陽明啓航」擴大學習效果、善用激勵制度引發參與的熱誠與潛能、實施「生活教育優點紀錄卡」達到立即增強效果。

(五)多樣化的生活課程：親親陽明寶貝、小故事大道理、撿垃圾即撿福氣運動、身教的學習楷模典範均具獨特性與創意。

(六)發揮社會資源：善用高素質的家長資源，共有八大類 300 位的志工團投入大愛、讀經、彩虹、彩藝媽媽，將家長的愛心綿密灌注，期待善果。

第二節 結論

上節中，我們從資料分析中，看到兩校成功的因素，他們的共通點除了表面上都有一個「陽」字，其實我們更關心其成功背後的因素，兩校都具備其他學校所不及之處，這才是我們關注的重點。

一、卓越的領導：

(一)重視授權、信任部屬、善於溝通：研究指出有創意具革新理念的校長，以教育領導的角度來界定自己的角色，他們積極創造一個學習的環境，較少關注在行政上的例行事務，同時與教職員、學生及社區有順暢的溝通管道，讓訊息能夠迅速流通（Ubben & Hughes, 1987；引自潘慧玲，2001）。

(二)融合轉型領導的理念與作法：研究發現轉型領導對學校效能有正向影響，尤其是對教師合作革新的態度和教學行為上影響更是卓著（Brown, 1993；Campo, 1993；Tucker, 1992；引自林珈夙，1997）。

(三)創意領導風格：所謂創意領導應具備以下特質：1.傾聽部屬的想法；2.不急於作判斷；3.鼓勵延伸式思考；4.容忍不成熟的構想；5.給予適當的獎勵誘因；6.能滿足自我挑戰與實現。

二、學習型組織：

真正的組織學習能建立一種具有共享價值文化轉變能力的整體性組織。意即實質的學習，使組織具有主動變革的能力，為組織帶來從表象到實質的持續性改變，同時組織學習的過程中，主動引進許多新的管理技術，使組織有能力適應環境變遷的需要。

這兩所學校均能從學生、家長、及社會中獲取回饋訊息，以作為更新發展的參考指標，藉由各科教學研討會、學年會議、讀書會、行動研究小組，促進團隊學習與團隊合作機制，分享教學經驗，從事知識的交流與創新，鼓勵與促進教師組成知識社群，教師越有機會參與知識社群的互動，將更加促進教師的創意教學行為。

三、可塑的文化：

校長的領導風格，對於實現學校的長遠目標及願景，扮演一個關鍵因素。當一個有創造潛力的員工納入一個小團體、組織或是機構時，個人創造力特質能力很可能就會被環境所扼殺，如能善用時機，形塑具創意、肯思考的組織文

化，自然形成高產能的組織文化。

不論是剛成立不久旭日東昇的陽光國小，或太陽灼照青年團隊的陽明國小，唯才是用，他們具備得天獨厚的特質，領導者又能因勢利導，自然具高知識產能。

四、廣闊的支持：

一個行政管理革新的團隊必須仰賴團隊合作，領導者要有整合不同意見的能力，瞭解彼此角色與責任，衝突解決能力；此外也要提供必要的資源以支持創新，包括金錢、時間、空間、設備……等。

第三節 建議

整體而言，兩校均能善用內外部人力，一方面提昇人力資源素質，另一方面從理念上爭取認同，形成共識，廣納各方人力資源，提供學生、家長、專家均有適當的參與管道，形成學校鉅大創新之動機與能量，這才是成功的關鍵因素。

分析新竹市陽光國小及高雄市陽明國小二所學校，在行政管理革新上來探討並綜合資料分析結果，發現能促進組織創新的具體策略與作法相當多元，學校透過「文化創塑」、「管理激勵」、「領導啟發」、「團隊支持」、「組織學習」、「資源提供」經營層面，來促進創新環境的形成，以孕育出具有創新之氣氛。

本研究因限於時間及人力，僅作次級資料分析，若時間允許，建議後來者可從事質性相關研究，作更深入的探討。

參考文獻

- 林啓鵬（2002）。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學系在職進修碩士論文，未出版，台北市。
- 蘇艷文（1996）。創新矩陣策略分析模式之研究。國立交通大學碩士論文，未出版，新竹市。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。教師天地。128，30-44。
- 中華創意發展協會（民 92 年 12 月 10 日）。InnoSchool 2004 全國學校經營創新獎

簡章。92年12月5日，取自：

<http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/schooladmin-14.pdf>

張明輝（2002）。知識經濟時代的學校經營理念。民93年5月30日，取自：

[http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical\(eduadmin\)-2.html](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical(eduadmin)-2.html)

張明輝（2002）。學習型學校推動策略之個案研究。民93年11月2日，取自：

[http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical\(schooladmin\)-15.html](http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/artical(schooladmin)-15.html)

潘慧玲（2001）。學校革新之研究整合型計畫（II）。（國科會補助專題研究計畫）。

92年12月20日，取自：

<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~panhu/caseresearch.htm>

彭雅珍（2000）。學習型組織應用於學校之探討。研習資訊。17（3），71-77。

Drucker, P. F.（1985）。Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. London: Heinemann.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J.（1996）。In action: Creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J（1993）。Sculpting the learning organization：Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco：Jossey Bass

Killion, J.（2000）。Teachers Who Learn Kids Who Achieve. WestEd.

Killion, J.（1999）。Islands of Hope in the sea of dreams: A research report on the eight schools that received the National Award for model professional Development. U.S. Department of Education and WestEd.

S.D king, DL. Anderson. An alternative mechanism of flood basal ormatation, Earth. Sci. Lett. 136（1995）269-279.