

## 創意校園的規劃與經營

林海清\*

### 一、前言

校園是知識傳承發揚與創造的園地，亦是師生活動的重要場所。爲了提升學校教學的效果，除了課程的妥善規劃，靈活的有效教學以及前瞻開創的研究發展外，最重要的是營造一個優質的學習型校園，才能有助於教育品質的提升，因此創意校園的經營與規劃，成爲當前學校經營很重要的課題。

近年來少子女化的趨勢，影響教育生態產生巨大的改變。從幼兒園所大量流失生源人口已經可以預測下一波的中小學亦逐漸受到影響。國民中小學新生入學人數逐年遞減，若干學校出現空餘教室過剩、以及校園角落和設備荒蕪之情況。偏遠地區迷你學校之人數亦逐年萎縮，面臨整併或裁撤的狀況。因此再造空間規劃與學校創意經營成爲當前中小學發展所面臨的挑戰。

在 WEF 公佈 2006-2007 年全球競爭力的評比中，臺灣的初等教育競爭力名列全球第六，足見其改進與發展的力道是雄厚的，教育部早在 2004 年即揭示：「深度認識台灣、走讀台灣鄉鎮，發展學校特色」。期望各地學校代表台灣不同部落、村落的在地社區文，亟需活化再利用荒廢校舍，以創造教育附加價值，走出學校發展的願景。有鑑於此，因應未來教育發展的不同型態。除了在師生結構的調整外，爲了教育資源的整體充分有效運用，運用集體的智慧有效的投入創意校園的規劃與經營，實屬學校教育發展的重要課題。

爲促進中小學善用有效的資源，教育部於 2007 年提出了爲期 3 年的活化校園空間總體規劃方案，預計投入近 7 億元經費，補助 1,000 校。期望能從校園永續、健康活力、數位科技以及提供特色遊學活動等不同面向，營造一個學習、健康、數位、永續且具特色的新時代國中小校園，任務與目標明確，更需要學校行政界的關心與支持。

至於如何賦予校園新活力與新精神，有效活化校園空餘空間，開創空間新生命，利用國中小多餘空間，建立社區終身學習中心、擴增室內運動設施、增置偏鄉學校數位機會中心、營造永續節源新基地，並擴展學校教育功能，則是本文探討的重點與問題。

### 二、創意校園的文獻探討

學校建築是爲達成教育目標而設立的教學活動場所，此一教學活動場所包括校舍、校園、運動場及其附屬設施。學校建築規劃即在實踐教育的目標與理想。基於學習心理學的考量，學生的正面環境知覺，如學校環境景觀與氛圍、學校環境設施的滿意、學校環境的功能性利用愈好，對學生行爲的影響則是積極的行爲塑造如學習興趣、參與行爲、互動密切愈高或多，則必有助於學習品質的提升（蔡保田，1978;湯志民，1991，1999）。

---

\*林海清：中華民國學校建築研究學會理事長

中臺科技大學文教所教授兼學務長

校園境所包含的教室、運動設施、走道、花園等都會影響學生的學習動機以及其對學校的觀感。尤其是學校設施所隱含的潛在課程更是不可忽略的一環。如果校園設計及規劃未充分考量使用者的感受與便利，就不易引起學生及老師對學校的認同感(吳清山,2003; 李新鄉,2002)。

學校是培育人才的搖籃，一個學校的發展，很多莘莘學子在這個園地成長、茁壯，學習、建立制度，也在裡面影響整個空間的建置，由此可見，學校的發展，其實和很多人都有密切的關係。而學校教育成功的必備條件除了優質的課程規劃與教學，卓越的言行風範與標竿，環境教育的影響更是不可或缺，俗語說:十年樹木，百年樹人，即是說明校園規劃與學校教育是同等重要。所謂「境教」乃是指教育人員透過環境的安排，使學生經由自然而有利的氣氛而有積極正向的學習(黃正傑，1991，林天祐,1997; 林明地,2002)。所以優質的教育環境可以說是友善校園實踐的基礎，因為在一個親切友善賞心悅目的校園情境下，採取各種教育與輔導措施，以增進教學活動的成效，必可彰顯教育的效果。

學校建築是一種藝術，將建築賦予生命，使其不斷的成長，適應時代的潮流，並能為歷史作見證。學校建築及校園規劃是一種「百年大業」的行政作為。其不因時空背景的轉換而更替，更不因學校校長的異動而有所改變，其本身具有歷史性的使命。基本上，學校建築及規劃應符合教育的功能需求與未來使用者的需求，其擴展的延伸性及彈性均需符合功能多元與應變性的特性，且因地因時之不同而能為大眾所接受。

創新經營是一個求新、求變的歷程，也是生命力開創的泉源。尤其值此瞬息萬變，科技突飛猛進的時代，創新概念的培養與發揮，在現代學校建築設計與校園佈置上是一個深受重視的課題。每個學校應依其主、客觀條件，學校教育的精神與重點，做整體性或個別性的創新設計，不拘泥於模仿或抄襲他校，以表現每個學校獨特的風格，是現階段學校經營與發展不可或缺的事。

受錯綜複雜的社會快速變化影響，教育的發展與改革也必須與日俱進，全世界教改浪潮所影響的，將不只是軟體的課程、教學，硬體部分——學校建築與空間規畫，也必然會有若干程度的改變。當開放教育挑戰制式的框架教育代表著學校的圍牆也將改變，當主題探索、小組教學、合作學習與數位學習挑戰傳統的教學方法時，代表角落學習，分組學習，協同教學必將因應而生，因此班群教學取代傳統的以間為主的教室，必須對空間的規劃作若干程度的調整。「多元化」將是規劃設計的重要原則：不僅充分發揮創意，突破制式的外觀設計和空間規畫：更必須因應新的教學方法，在有限空間中做多功能的運用，或將數個不同空間整合為一，充分運用空間功能，所謂空間無間形體無形，正說明了創新規畫的原則與重點。

創新是組織成長的動能，也是學校活力的泉源。在學校的經營上，不僅是教學要有創新，而且行政運作也要有創新，當然校園的經營與規劃更需要創新。創新是一種經營理念與方法。學校組織期望孕育創新，必須檢視個人、團隊、校園文化的角色，評估校園的氛圍和資源，建立一個開放、彈性、多元的校園環境使有助於創意精神的營造與發揮。

從經營層面而言，「創新經營」(Innovative Management)，是將「創新」的理

念注入組織管理的層面。在校園的建築與規劃體系中，如何運用創新經營來改善學校經營已存在的問題，以促使學校經營更加完善與進步，就校園的更新規劃而言，包括：

(一) 活化利用既有閒置校舍校園空間等教育公共財，充分發揮校園空間價值，配合在地特色資源與人文特質，並依據不同學校的特殊條件與需求，規劃多樣性的教育功能，尋找學校存在的永續價值與新生命力。

(二) 擴大學校空間效益，結合地區性特色環境，產業文化、山川景觀、自然生態、人文遺產等資源，提供優質化、多元化、豐富化的課程發展素材，逐步發展成特色學校。

(三) 運用學校和社區專業人員，規劃在地化特色課程平台，提供參觀與體驗學習處所，並且鼓勵城鄉交流學習，以不同課程的風貌與教學的型態，提供真實情境之校外教學平台，帶動國內教育旅行風潮，締造本土型的遊學貢獻。

創新大師克里斯汀生 (Clayton M.Christensen) 提出了「破壞性創新」理論，指出新組織可用相對較簡單、便利、低成本的創新創造成長，並贏過強勢的市場領導者(張明輝, 2006)。「創新」儼然就是這個時代的代名詞，但什麼是「創新」？美籍奧地利經濟學家熊彼得 (Schumpeter J.A) 曾提出：「先有發明，後有創新」，而這個觀念也深深地影響著後來專家學者對於創新的看法(鄭照順 1996)。例如；日本比較技術學家森谷正規說：「創新不是技術發明，確切地說，它是通過技術進行的創新，技術本身不需發生革命性的改變，因技術的推廣開闢了新的市場，刺激經濟的發展，創造足以迅速改變我們社會和生活方式的新經濟實力」(大前研一, 2006)。

創新(innovation)是一種新的創意、一種變革、一種創造價值的過程。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，是原創性創新，就校園型體與顏色的配置，功能與空間的結合兼顧境教與制教的達成是需要費心的；而「有中求變、變中求精、精益求精」則是以現有的條件為基礎去做調整或突破，皆需要巧思與用心。簡單的說，創新就是透過新方法、新產品、新功能、新服務、新流程、新事業、新策略，利用可以取得的現有技術和資源來創造新的財富。觀察上個世紀百年的產業演進，其實就是一部不斷“創新”的歷史。一流的企業總是不斷在尋找新的成長引擎，“創新”顯然是當今全球企業，乃至於國家政府機構為了保持競爭優勢，追求永續成長的原動力。

創新經營指組織管理者藉由創意環境的建置，成員參與的對話，引發組織成員進行知識創新、方法更新、學習內容轉化的過程，並針對未來組織可能面臨的問題，激發組織成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以新思維、新方法，追求組織得以永續的經營發展(張明輝, 2006; 大前研一, 2006)。

創新經營是指一個組織在產品、過程或服務方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略(吳清山、林天佑, 2003)。創新管理的內容包括：策略創新、流程創新、行銷創新、科技創新及創新文化的培養(吳松齡, 2005)。

從領導上而言，創新經營是指組織領導者除應先有其創意的理念，更應積極建立各種有助於創新的環境，諸如成員共同參與決策形塑溝通對話情境，激發成

員創新潛能的機會等，進而塑造創新、優越的組織文化，才能提升組織整體競爭優勢，如此才能維繫組織永續不墜的地位（黃哲彬，洪湘婷，2005）；不論基礎的學術研究或是企業推動的實際操作，皆應掌握創新管理所涉及之智慧工程的知識鏈以一跨越多層組織的複合機制，高層管理領導風格是啟動與貫徹組織學習的核心管理者，其特徵在於在於超越過去的經驗與知識，一項前瞻創新技術的研發，無法用過去相類似的技術研發之生命週期與技術風險，作為技術預測、技術發展策略的本質依據，此即為突破性創新的概念（劉世南，2005）。

創新經營對組織發展而言，能發揮保護組織的競爭優勢及滿足顧客需求等兩種關鍵功能；創新管理係強調源源不斷地創新，推出新的產品與製程，在競爭對手相追趕之際，迅速向前挺進超越對手。而其中績效、人員、過程、技術，則為創新管理的主要要素（張明輝，2002）。

綜合上述觀點，創新管理是指組織領導者突破現狀的管理過程，透過創意環境的建置，成員參與的對話，引發組織成員進行知識創新、技術更新、產品轉化，內容包括：策略創新、流程創新、行銷創新、科技創新及創新文化的培養，提升組織整體競爭優勢，追求組織得以永續的經營發展。

學校經營能否產生創新，與在創新過程中是否具有明確的目標、強烈的組織承諾、更好的理想及財政與人力的持續支持有關；而 Debra M. Amidon 提出績效、結構、人員、過程、技術是創新管理必要的五項要素，且進一步認為這些要素間的相互依存關係，也很重要（馮清皇，2002）。探討學校的創新經營其策略的運用有下列原則：

1. 勇於突破原則:在詭譎多變的環境中，組織領導者不能墨守成規，而是應積極尋求契機，勇於突破舊有桎梏，塑造前瞻創新的遠景與目標，進行有效且適當的組織創新與變革。
2. 全面參與原則: 充分讓組織成員共同參與創新的行列，增加創新工作小組的信心，同時也可以減少一些觀望者的消極等待，創新管理才能落實。
3. 溝通協調原則: 透過溝通協調機制以獲取全體成員的共識，研議、定案、執行，應不斷宣導，並避免「一言堂」之情事發生，使創新管理能夠順利推動。
4. 激勵支持原則: 鼓勵成員繼續勇於創新，且對於積極推動及表現良好的成員，也應予以口頭或物質獎勵；此外，組成團隊建立創新共識，舉辦各項有助於創新管理的各種活動，且確實給予人力與財政上的支持。
5. 組織學習原則: 進行組織學習有助於個人、團隊及組織共同學習，以團隊合作方式，進行知識分享，協助組織成員創造新知識、分享經驗與持續改善工作績效。
6. 經濟效益原則: 學校組織中成員的人力做通盤考量，該調整或合併加以執行，設法去除不當冗員，達到人盡其才的目的。

### 三、創新經營的內涵

創新成功的機率與創新的次數相關，創新成功有時要靠機遇，但機遇與創新的經驗密切相關。因此關鍵就在於，我們如何在每一次創新的過程中學習與成長。由於學校組織使命、環境、經營策略之差異，對於創新的需求也會有所差異。

因此創新管理就必須要為每一個企業發展一套最適的創新過程模式。成功的創新管理需要能建構一套比較結構化的創新過程模式，並發展有利於創新活動的組織環境。因此在建構創新管理，我們必須要將組織議題(結構與文化)、經營議題(過程管理)、資源能力與策略議題、環境與機會議題共同結合起來一併研究，才能為企業找到最適的方案。而其中有關創新過程經營的內涵為：探索環境變遷機會、策略規劃、資源配置、執行與應用、回饋與學習等五大要項(劉常勇, 2007)，並進一步說明其內容如下：

#### (一) 探索學校環境變遷的趨勢

企業需要偵測技術、市場、法規、競爭、政策、人口統計環境變遷所產生之影響與機會，收集、過濾環境變遷有關之資訊與事件，並進行影響分析。學校的發展更需對未來社經變化、產業、文化變遷作預測分析，並探討可能的演變情境與影響深度，有系統的將這些資訊匯集整理，提供為校園規劃經營決策之參考。

#### (二) 運用策略規劃學校的發展：

創新活動需要與經營策略規劃相結合，因為：(1) 創新的目的是要製造競爭優勢，因此與策略有關；(2) 維持創新優勢要建構核心能力上，而核心能力的培養屬於策略層次的議題；(3) 創新要投入大量的資源，而資源配置也是屬於策略性議題。因此，學校要以策略規劃的觀點來選擇評估創新機會，將創新機會納入策略規劃分析的環節中。然後結合核心能力與經營目標，做出最終的評估與選擇，以及資源配置的依據。選擇創新機會時，必須考慮本身的資源能力，並充分運用有限的資源，發揮效率的創新。有時學校可以利用策略合作聯盟手段，整合所需要的資源，但學校本身仍必要掌握其中最關鍵的核心資源，以維持競爭優勢。

#### (三) 資源配置

資源配置是策略規劃後的佈局與行動方案，創新活動必須要有資源投入，因此需要決定資源投入規模、內容、方式、程度。資源投入的目的在於創新方法、知識、產品、服務、管理系統等，學校可以自行研發創新，也可以向外購置與移轉技術。投入規模的大小、程度、以及時間階段，也要視策略規劃需求而定。由於創新必然要耗費許多資源，因此包括人力與財力的資源規劃，自主研發、合作研發、技術移轉的配置，內外部資源網絡的結合方式等，都是創新過程中不可忽視的重要管理決策。

#### (四) 執行與應用

執行與應用是創新過程的核心部份，它是由創意開始，到產品開發完成與上市的整個過程。這個過程包括許多部門與活動，由於部門間任務與利益觀點的不同，因此這個冗長過程經常會發生衝突與摩擦，而減低創新的效益。一般比較理想方式，是採用同步工程的觀念與品質機能展開的方法，使校園的規畫、社會的脈動能與教學的創意革新相結合，並且同步推動，縮短創新時程。執行面也將包括：溝通機制、專案管理制度、矩陣型專案組織、教學與研究制度等議題。因此，能否有效執行創新活動與產生創新績效，將受到策略規劃與資源配置、組織制度建立、資訊系統、溝通機制、同步工程、品質機能展開、以及經營管理的影響。

#### (五) 回饋與學習

創新的結果無論是成功或失敗，其中必然有許多可以記取的教訓或可供學習

的經驗。因此任何一個創新專案結束後，都有必要進行檢討，並將心得回饋至下一階段的創新。組織創新活動是連續性的，每一個創新活動都是建立在既有的基礎上，因此對於過去的檢討、回饋、學習，在創新管理上是非常重要的環，但卻往往被學校所忽略。重視創新的學校，應有必要建立一套檢核創新過程與結果的機制，包括建立制度與設計檢核項目，並引導組織成員由創新活動中獲得最大的能力成長與效益收穫。研究顯示，創新導向的學校，在回饋與學習績效上，表現要比其他學校為卓越。

#### 四、學校創新經營之問題探討

教育部(2006)為推動老舊校舍改建工作，預定在未來三年內，投入新臺幣一百九十億元，為老舊校園興建符合「永續」及「自然生態」目標的新校舍。教育部指出，這是繼九二一震災重建後，另一次大規模校園改造工作，將成立專案辦公室，提升校園重建的品質。

由於地球環境變遷，校舍經過幾次自然災害摧殘，須立即變革基礎建設模式，校園環境也必須肩負「永續教育」的重責；例如校園周邊生態環境、校園建築與室內空間設計，甚至材料與工法，必須跳脫建設與教育分工的現狀，才能讓校園永續發展。

教育部每年花費一兩億元補助國中小學進行「綠校園永續經營計畫」，有環工專家質疑指出，很多綠校園工程不但「不環保」、「不實用」，還會影響學生安全。專家舉例說，有的學校建了「生態水池」，但是池水不流動，變成在「養蚊子」，還會擔心小朋友不小心掉進去。此外，鋪設植草磚等「透水鋪面」，原本是希望雨水滲透土壤後被充分利用，但有些學校卻在透水鋪面下方，糊一層不透水的鋼筋水泥，完全失去生態及環保的美意。

綠色學校發展的過程中，不只是生態池的問題，像「自然採光」原本是很好的概念，但是對於陽光充足的南臺灣地區，建築如果設計成自然採光，就會把教室「加溫」成一個大烤箱，師生上課沒有電風扇不行，南部一所偏遠國小的小朋友甚至必須戴斗笠上課。專家指出，部分九二一地震後重建的新校園，也因為建築師過於強調美學概念，忽略教學的實用性，師生反而覺得不便。

環境生態專家認為，綠校園問題大致歸納成兩類：第一是缺乏環境工程概念；第二是缺乏實用概念。針對環工專家的質疑，參與綠校園計畫審查的臺灣師大環境教育所副教授張子超表示，綠校園計畫每年有一百多所學校申請參與，難免有一些學校做得不好，但只要努力，問題一定可以克服。臺北大學環境資源管理所所長李育明也認為，推動綠校園是未來的趨勢，綠校園浮現的問題應是過分強調硬體建設。

就「校舍建築改建與新建」流程，透過具有永續環境改造經驗與理想的專家學者，積極提供學校與設計者實質建議，並以工作坊討論會形式，增加專家、學校執行者、建築師與教育行政人員多方溝通的機會，讓永續的理想目標成為共識。從學校的校園建築規劃而言，創新規劃與經營宜把握下列幾項原則：

1. 創新規劃應以創意環境的設置為先：創意與創新並不相同。創新是把創意變成一種有用的商品、服務或生產方法的過程。因此，要做好創新經營的學校組織，對於如何提供組織成員一個優質且無壓力感的創意環境，是

關係著組織進行創新管理是否成功的第一要件。

2. 創新經營是一種集體參與對話的結果: 創新是一種需要知識基礎、大量聰明才智的工作。要做好創新管理的工作, 管理者必須利用知識創新的思維與技巧, 建立組織成員參與對話的機制, 讓組織成員有機會提供不同的想法、不同的資訊, 激發出新的工作技術與方法。更要打破「創新是非常個人化」、「創新是不能管理的」以及「創新是件了不得的大事」的迷失, 進而建立一種「創新是可以管理的、團體努力的結果」的觀念。
3. 創新經營是一種突破現狀、挑戰現況的管理過程: 創新管理的時代價值, 在於它能突破傳統的思維, 跳脫教條的束縛, 組織成員能願意以一種新思想、新方法、新策略的工作態度, 接受改變現況的挑戰。爲了謀求創造新的價值, 學校應採取「突破性思考」, 此即擺脫現有思考範圍的界限, 也不受學校現有條件和能力的限制, 企圖發現學生及家長未獲滿足的需求, 然後設法提供解決。
4. 創新經營的產生有賴於組織創新文化的形成: 個人與組織的創新總是不同。個人的創意可以隨時自由激發, 而組織創意卻需要適當的組織文化才能「催化」出成果。在知識經濟的時代, 要有創新行動的組織才有旺盛的活力。換言之, 知識創新才是知識管理的最終目的, 創新管理爲的是確保有效率的程序。
5. 創新經營的最終目的是爲了求得組織的永續發展: 創新經營主要目的即在於鼓勵組織應隨時利用新思維、新方法、新產品的不斷創新, 除了藉以解決組織隨時可能面對的困境與問題之外, 並能透過組織競爭優勢的保存, 服務關鍵者滿意度的提升, 隨時保持生存競爭力, 爲組織的永續經營與發展, 創造出一個更寬廣的空間。

校園規劃「創新經營」的特性, 必須掌握創新管理的一些策略(鄭照順, 1996), 分述說明如下列:

1. 運用成長與發展的機制: 今日外部環境面臨國際競爭壓力, 必須加快腳步  
 (1) 吸收新資訊: 文化、科技、管理知識不斷接觸;  
 (2) 擴展視野: 國外考察、機關合作互訪, 建立友誼關係;  
 (3) 反省阻礙進步的因素: 阻礙進步的因素很多, 有知識性、經驗性不足, 有人性的怠惰性, 有組織缺乏帶動力等因素。創造性發展首先注重業務之成長與發展。
2. 營造人性的生態環境: 管理的人性化、制度化是二十世紀歐美先進國家追求的目標, 但人性有理性也有非理性。依據人性需求私利、追求榮譽設計競爭制度, 人即可努力不懈。營造人人願意去拼的生態環境, 學校的「生態環境」包含學生的來源、社區的文化與產業背景, 創新經營必須考慮其整體歷程, 必須依據人性需求鼓勵之特性加以設計。
3. 善用創新性、精進性的方法: 創造經營的特徵之一是必須合於智慧性的創造特性, 在自然科學所用的名詞即是創新或發明, 從無到有, 從有再到創新。創造心理學者認爲, 創造力在於擴散思考是重要的, 因此「集思廣益」、「互動性溝通」、「參與式管理」均很重要, 精緻性的思考及批判思考亦很重要。

4. 延伸智慧性知識的深度化、廣度化的效用: 創造管理屬於智慧性, 為促進智慧成長, 在深度、廣度上都要加強。智慧加深有互動討論、研究, 智慧加廣有國際了解, 科技整合研究, 更重要的智慧要普及化、日常化, 智慧性創造管理才能落實在學校或教育上。因此, 創造管理重視各層面的進修, 並把智慧提供大眾分享, 普遍化的實踐在工作上。
5. 做好危機性及前瞻性的管理: 日本企業之所以勤於創造, 以其有強烈的危機意識感, 認為如果不進步馬上被淘汰, 如果不能面對未來的挑戰也必將失敗, 稍微怠惰一下, 即無法繼續生存。創造管理亦是一種前瞻性管理, 目標放在十年、百年及先進國家努力成功的方法上, 加速吸收其管理智慧。

綜合創新經營運用在學校校園規劃與經營上, 其共同特性: 積極建立創新的環境, 「互動性溝通」及「參與式管理」, 塑造創新的組織文化, 提升整體競爭優勢, 使得學校組織能永續經營。以創新經營的理念應用在學校經營與管理上, 包括:

- (一) 以人為本的創新管理: 有人本中心教育、愛的教育、文化人的培育不只在課本之中的種種理念。
- (二) 以提升學校生命力為導向的創新管理: 包含了重視師資的專業成長; 教學管理、行政管理以提升學生學習興趣為依歸; 教學方法的多元化, 取代由教師為中心, 讓學生有參與感; 環境與設備的創新管理; 志同道合共同為學校發展奉獻智慧的創新管理。
- (三) 增進學校具國際觀、未來觀、生活觀及社會觀的創新管理: 經營者必然應是教育專業人才, 興趣廣闊, 活力十足, 並且備有國際觀、未來觀; 主任或組長級之行政人員應是教師與校長間的橋樑; 教師層次之管理, 促進教學藝術化; 學生層次的管理, 促進教育生活化。

簡言之, 「創新經營」是一種核心理念, 學校經營管理者可以從多種面向、各個不同的角度, 去發展並且實踐創新管理。尤其是運用在校園規劃和校園美化、學校行政管理的創新、教師與學生的創意教學與表現、社會資源的創新應用等方面。張明輝(2003)主張學校經營的創新管理有賴學校領導者激勵教職員工參與對話及規劃, 鼓勵同仁提出創意並共同學習新的工作方法與技巧; 再者, 學校領導者應針對學校行政運作的各層面, 結合所有教職員工的想法, 進一步思考創新服務的作為, 以發揮創新管理的精神。

#### 五、學校創意經營的案例介紹

學校人才擠擠, 如能發揮團隊力量塑造學習型組織, 則必能醞釀創意的源泉, 特別是在校園的整體規劃與有效的經營上創造佳績。以下介紹數所在學校創新規劃與經營的優良案例(取自教育部網站):

##### 【一】台北縣屈尺國小

屈尺國小位於風光秀麗的新店溪源流區, 校長郭雄軍秉持經營「漁光遊學經驗」, 結合全校教師共同努力, 活化校園內的空間資源, 發展出生態特色展館、湯姆與捷克小樹屋、書木謝創意空間、水生池、蝴蝶走廊等, 使原有的場域發揮更大的教育價值, 並利用不同場域設計了一連串的「水岸遊學特色課程」, 讓孩童有寓教於樂的良好戶外學習活動。



屈尺國小打造特色展示空間，展示全國各優質特色學校資料，兼做遊學簡報室與餐廳。書木創意空間則做為學生書店、木工魔法作品室。水岸觀察空間，係將閒置陽台闢為頂樓水岸景觀教室。並開闢有生態探索空間、台灣遊學中心資料室、工作室等，推出水岸遊學課程五大系列，分別涵蓋了校園及周邊場域，包括有屈尺特色、花園農場、濛濛水岸、廣興燕湖、翡翠大壩等五大系列，內容含括生態、產業、藝術、人文、水資源等主題，創意設計值得肯定。

### 【二】桃園縣笨港國小

笨港國小位於桃園縣新屋鄉笨港村，週邊擁有笨港 12 景，兼具農漁村風情，雖地處偏遠，人力有限，但學校積極推動以社區為學習的場域，建立客家漁村特色。型塑出「航向學習瀚海」願景，並且善用社區資源，發展「希望存摺」——客家風情、漁村風華的學校本位課程，並透過課程發展對話反思的過程，使學校與家長形成緊密的生命共同體，帶領笨港國小經歷校園蛻變與轉型。

在家長「和諧號」與教師「精緻號」團隊的相互合作，笨港國小曾獲教育部推動九年一貫課程推手標竿 100 學校、2006INNO SCHOOL 學校創新經營全國特優及教育部教學卓越獎。並積極規劃遊學課程，以笨港國小為社區文化基地，擴大影響層面，關懷鄉土特色，展現社區活力，以落實在地精神的永續經營。

### 【三】台中縣博愛國小

博愛國小位於台中縣和平鄉中橫公路台八線 29K 大甲溪旁，校區舍建築處處可見精巧的泰雅圖騰與紋飾，是一所泰雅部落的山地小學。學校設置原住民資源教室，保存原住民傳統文物；以社區特色藍本，整合泰雅文化與溫泉文化，規劃發展成校本課程；並以校本課程為基礎，設計遊學課程。憑藉發展泰雅族原住民傳統文化與結合社區溫泉產業，創造學校無限之價值。

學校精心打造一個高度人文學習園地，成為「觀光、保育、社區、產業」兼具的旅遊景點。「到谷關遊學」讓部落、社區活絡的選項之一，並促進部落、社區恢復往昔光采，功不可沒。

校本課程以強調深化土地的認同，將地方故事納入教材的理念，內容包括（一）泰雅文化的體驗（二）森林生態的探索（三）溫泉文化的學習：透過溫泉文化館的參觀與導覽，親身體驗谷關溫泉，了解古今中外的泡湯文化。對於發展特色遊學課程，博愛國小每年吸引 1000-3000 人次蒞訪松鶴部落與大谷關地區，建立學校與社區嶄新形象，擺脫災區負面效應，並增進社會大眾對大谷關地區之深入瞭解。而透過特色課程之操作，提升教師專業能力，以拓展學生能力，促進城鄉的互動與了解，規劃與經營具有創意。

### 【四】雲林縣成功國小

成功國小位於雲林縣林內鄉偏東方坪頂村入口處，其東隔清水溪與竹山鎮遙遠相對。校園外寬廣平坦的開闊地，居民多數種植茶樹，茶葉產業為社區家長經濟主要來源。校園內及社區有豐富的自然生態資源，如蛙類、鳥類、植物等。也有迷人的自然景觀及人文景觀，如小黃山、六角亭、百年老樹、土塊厝、抗日坑道、清代古墓等。坪頂地區也發現距今三千多年前的營埔文化，出土的文物有石器及陶器。坪頂地區也是每年全台灣會遷移的紫斑蝶遷移的賞蝶地區之一。

學校設計規劃交流活動多為一日課程，內容有茶道課程(包括茶的製造過

程，泡茶流程、及泡茶親體驗)、坪頂采風(坪頂風光踏察一百年老樹、小黃山、土塊厝等)、紫斑蝶認識(紫斑蝶遷移之謎、紫斑蝶分類、紫斑蝶標放)、馬到成功(駕馬車逛校園)、茶餐享用(茶饅頭製作，茶鄉風味餐)、坪頂遺址(遺址館解說與導覽)、自然生態介紹(各項動植物、昆蟲解說)。

成功國小運用學校完善的設備，美麗的校園，熱誠的師資，結合學區特有自然生態資源，發展成爲「茶園小學」，提供高品質的教育環境，媲美「森林小學」。提供學童及家長另類教育空間，充分利用各項教育資源，創意值得肯定。

#### 【五】嘉義縣龍山國小

龍山國小位於嘉義縣竹崎鄉，學區層巒疊翠、迤邐萬里且充滿山水之奇；深入探索領略景致錯落、生態豐富的龍山國小，曾在歷史的長河裡，用許多先民汗道串起的精彩故事。走入龍山，就走進了一個充滿自然與人文的時空：斷岸千尺，江流有聲，瀑布成群，雨後乍晴的滿山新綠；雲霧繚繞的通體舒暢；翠竹搖曳的涼風習習；和煦美好的暖暖人情，正是生命際遇中難得又奢侈的擁有。

該校所屬金獅分校仍有學生外，文峰分班已成閒置校園。然而校本部運用學區內有遠近馳名的觀音瀑布，集山水之盛的飛瀑與幽徑與文峰校區的大坑步道成爲假日熱門健行路線；運用學區的金獅古道、古蹟、古文物的古道，撩撥的思古幽情在古意盎然裡更顯酣暢淋漓。更不論對岸的獨立山國家步道、崎嶇險峻的塘湖古道、揮汗如雨的水水古道是怎般的繚繞與貫穿學校與社區，在美好的互動中籠絡出綿密的情感。

龍山國小在親師生的共同努力下，以自然饗以之山水爲利基，以社區總體營造爲方法，以教育專業爲導向，以對鄉土的熱愛爲源源不絕的能量，持續的爲這塊土地注入豐沛的生命力。未來，龍山國小將整合景觀優勢，以生態遊學爲導向，希望藉由遊學路線的規劃：古道幽情、茶鄉茶香、陽光飛瀑、茂林修竹、蘭園飄香，加上課程主題的設計：植物物語、竹雕雕竹、天空之城、招蜂引蝶、天籟之音，讓更多人看見龍山、體驗龍山。

整個學校的發展方向，首重加強學生學習成果、培養優勢知能、展開多元學習、推展各項運動、豐富生態知識。繼而配合民政單位辦理各項活動，共同營造社區、活絡社區經濟。最終，希望藉由觀光生機再現、促進人口回流，使龍山國小能再現昔日風華。

#### 【六】台南縣瑞峰國小

坐擁群山環抱，座落在南化水庫深處，瑞峰享有令人豔羨的遺世獨立的清幽寧靜；全校不到 40 位小朋友，三分之一住宿，加上近 20 位住在單身宿舍的教職員工，朝夕相伴，瑞峰成爲名實相符的大家庭！

瑞峰用心深耕生態與環境的教育，特儲備了充裕的生態導覽師資，以西阿里關豐美的山水景觀、生態資源爲經緯，發展出多元的生態體驗與展能活動。藉助學校與社區的緊密結合與互助互動，更使得學校推展之生態特色課程與遊學內涵，能緊扣住社區營造及生態旅遊推廣的脈絡。

在創意經營上迎合時節變幻，四季遊程，各有風情。秋冬健行，尋找國民政府與日本人建置的三縣界碑；走訪百年歷史的三泰神木群；賞古勁老梅，盤根虬髯丰姿。春夏戲水，溪流探險課程，挑戰體能，鍛練野外求生技能，體驗無具野

炊的環保美味，沖沖最天然的飛瀑清泉 SPA！

夜間觀察，賞蛙、捉蜘蛛，春夜的流螢盛宴。編一串原生種子吊飾做紀念；來場檳榔子陀螺競技刺激；磨磨磋磋，DIY 竹杯竹碗和竹筷，衛生又獨特。讓大自然成爲學習的教室，讓孩子在大自然裡嬉遊，在多樣生物的探尋裡，學習尊重生命的不凡，也學習珍愛自然的浩瀚！

#### 【七】屏東縣三地國小

『教育是原住民未來的希望』。尤其面對更迭替換的社會，唯有教育一途，才能讓原住民族在此遽變的潮流當中，保有原住民文化的傳承。設立於民國前三年的三地國小，在校長陳再興的領導之下，發揮學校、家庭、社區教育的力量，重新活化並建構校園空間的再利用，經營三方和諧的公共及伙伴關係，以達成『學校部落化』、『部落學校化』的目標。在該校的工作團隊攜手齊心下，發揮教師的專業精神與知能，營造出三地國小成爲一個以學生爲主體的全人教育園地。

#### 【八】花蓮縣康樂國小

康樂國小響應教育部推展之活化校園空間政策，校園以結合在地文化特色~海洋意象、校園環境創意空間、永續校園，加上溫馨人性的參與式及規劃活動之導入，使整體規劃的內涵及創意逐漸呈現如同大樹般之生命展現，期望能串起所有師生及社區居民之共同情感及記憶，而這一份心意能傳遞給每一位曾經或未來曾駐足過的每一個體，更期望能激發出歸屬感及原創動力。

生態活動是配合九年一貫課程的精神，並結合在地文化特色，以體驗式的參與活動，激發學生對海洋的好奇。藉由圖說、模型的講解課程安排，讓學子有機會一探七星潭海洋生態的祕密；另一方面配合該鄉農特產品—酸菜製作神農獎，特別規劃酸菜體驗營，吻合目前所重視的鄉土教學理念。

營造出優質的校園創意空間，同時建構型塑曼波意象，以永續經營之理念將康樂的主題意象精神與創意空間融合爲一，塑造出具有特色的品牌校園—曼波康樂。

### 六、結語

少子化的趨勢，導致國民中小學新生入學人數普遍遞減，若干學校出現空餘教室過剩、以及校園角落荒蕪之情況。偏遠地區迷你學校之人數亦逐年萎縮，面臨整併或裁撤的狀況。學生人數過少或已經無學生就讀之校舍，可能任由閒置荒廢。因此活化利用既有閒置校舍校園空間等教育公共財，充分發揮校園空間價值，配合在地特色資源與人文特質，並依據各學校特殊條件與需求，規劃多樣性的教育功能，尋找學校存在的永續價值與新生命力是校園創意規劃與經營的主軸。

擴大大學校空間效益，結合地區性特色環境，產業文化、山川景觀、自然生態、人文遺產等資源，提供優質化、多元化、豐富化的課程發展素材，逐步發展成特色學校。

運用學校和社區專業人員，規劃在地化特色課程平台，提供參觀與體驗學習處所，發揮學校成爲社區精神保壘，以及終身學習的社教站，以不同的校園風貌與課程特色的型態，提供真實情境與豐富多元之教學平台，帶動風潮，締造本土型的遊學貢獻。

教育部投入經費改建老舊及危險教室，意圖喚起學校經營的主政者與使用者藉由校園的更新發揮創意的規劃與經營，使校園在新時代的教育改革中發揮教育的使命與功能。在校園建築特色的規劃上，如能邀集專家學者與實務的校長組成「校園設計規畫小組」，將可提供新校園改建之諮詢參考，例如高雄縣成立「新校園建築師合作社」透過公開、透明、合理的機制，徵選出有理想的建築師和設計師，適時、適位的給予發揮空間。

「創新管理」是一種核心理念，學校經營管理者可以從多種面向、各個不同的角度，去發展並且實踐創新管理。像是運用在校園規劃和校園美化、營造無性別歧視之校園環境，保障學生受教權益，發展進步、安全、衛生、健康、人性化之學習環境空間，增加社區與校園間互相協助、成長之功能。鼓勵家長及志工參與校園公共討論，共同改造社區文化。改善校園安全防護死角，建立校園安全保護網。校園規劃與經營的創新管理有賴學校領導者激勵教職員工參與對話，鼓勵同仁提出創意並共同學習新的工作方法與技巧；再者，學校領導者應針對學校行政運作的各層面，結合所有教職員工的想法，進一步思考創新經營的作為，以發揮教育創新管理的精神。在經由創新管理中知識創新及資訊科技等刺激下，將更有助於學校在理念、行政、課程教學及績效等方面經營上的創新，運用有效的經營策略，持續創新及永續發展校園文化，展現學校經營成效，提升學校效能與競爭力。

## 參考文獻

- 李新鄉（2002）。**學校經營－中小學文化整合觀點**。載於楊國賜等主編，**新世紀的教育概論**。台北：學富。
- 林天祐（1997）。學校經營與教育品質。**教育資料與研究**，19，28-32。
- 林明地（2002）。創意的學校經營。**現代教育論壇**。12,285-296。
- 吳清山、林天佑（2003）。**創新管理**。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳松齡（2005）。**創新管理**。台北：五南。
- 施宏彥（2005）。強化幼兒教育政策減緩少子化衝擊之研究。**嘉南學報**，31，476-492。
- 莫藜藜、賴珮玲（2004）。台灣社會「少子化」與外籍配偶子女的問題初探。**社區發展季刊**，105，55-65。
- 馮清皇（2002）。創新管理在國民小學校務經營的意涵。**教師天地**，117，32-42。
- 張明輝（2006）。**學校經營與管理研究－前瞻、整合、學習與革新**。台北：學富。
- 張憲庭（2005）。少子化現象對學校經營管理之衝擊與因應之道。**學校行政**，36，87-93。
- 鄭照順（1996）。**創造管理**。載於蔡培村等著，王家通主編，**學校經營與管理**，389-425。高雄：麗文。
- 蔡培村、高國華（1996）。**學校經營的基本概念**。載於蔡培村等著，王家通主編，**學校經營與管理**，1-23。高雄：麗文。

- 蔡春美、張翠娥、敖韻玲 (1993)。《**幼稚園與托兒所行政**》，台北：心理。
- 劉常勇 (2007)。《**創新管理**》。96.08.08 網址：  
<http://www.cme.org.tw/itkm/sub1/%B3%DO%B7s%BA%DE%B2z.doc>。
- 薛承泰 (2003)。台灣地區人口特質與趨勢：對社會福利政策的幾個啓示。《**國家政策季刊**》，2，1-22。
- 薛曉華 (2004)。少子化的教育生態轉變是危機或轉機？兩種價值觀的檢視...兼論因應少子化時代以學習者為中心的教育政策。《**台灣教育**》，630，21-30。
- 鐘巧如 (2006)。少子化趨勢下台灣國民小學學校經營規模調整評估。《**學校行政**》，44，187-204。
- 龔宜君 (2004)。我國人口組成變遷與相關政策之思考—種族多元社會的文化觀。《**台灣智庫通訊**》，13，3-15。
- 大前研一 (2006)。《**創新者的思考:看見生意與創意的源頭**》。台北:商周。
- 秦夢群 濮世緯 (2006)。學校創新經營理念與實施之研究。《**教育研究與發展期刊**》。2,3.123-150。