



學校創新經營：意涵、困境與因應策略

范熾文／國立東華大學教育行政與管理學系副教授兼系主任

林詩雁／花蓮縣鳳仁國小教師

一、前言

二十一世紀是個變動的年代，亦是以知識經濟為主要經營的時代，講求快速、彈性、求新求變、競爭性強的服務機能，企業界為因應這多元化的轉變，早在十幾年前便興起一股全面品質管理、組織再造、規模最適化、結構重整等的轉型，以期在變動的腳步中保持競爭力，適應挑戰性更高的市場（王如哲，民95；周旭華譯，民87），換言之，在知識經濟時代，追求創新已成為企業提高競爭力，建立優勢地位的致勝關鍵。創新可視為一系列知識生產、知識利用以及知識擴散的歷程，而創造力就是創新的火苗，因此教育部（民91）公佈《創造力教育白皮書》宣示以創造力教育落實教改理念，打造未來創造力國度的決心，從個人、學校、社會、產業與文化到世界潮流各層面，探討創造力對各層面之遠景。學校面對時代巨輪的牽動與教育改革推動，如何以創新經營理念管理學校，保持學校氣氛活力與彈性，促使學校之成員具備創新思維，激勵每一個人追求創新之態度，活絡校園意象，是當前重要課題。學校創新可以透過行政管理、課程與教學、教師專業成長、與社區合作等各面向深入推展創新理念。由於學校是人才培育的場所，而學校經營又是影響創新理念是否落實於學校教育中的關鍵，職是之故，探討學校推展創新經營，有其研究價值。

由於教育部宣示推動創造力教育政策，各縣市教育局及各級學校無不積極推動；又中華創意發展協會自2003年舉辦全國學經營創新獎Inno School比賽，自2004年國中小總計182組參賽，2005年已增加至213組參賽，

足以顯見學校對創造力教育推動之積極作為；學校推動創新經營過程，校長是最關鍵的推手，學校創新經營成功與否與校長和學校成員間互動的情形密切相關，而學校內部與外部環境脈絡亦是校長著手於創新作為的重要因素，校長必須具備創新經營理念、引導創新行動、帶領核心團隊凝聚共識、激勵從事創新思維等能力，才能帶領團隊落實創新經營理念。本文首先探討創新意涵；其次分析學校創新內涵；第三分析學校創新經營特點；第四分析學校創新經營的困境；第五分析學校創新經營之因應策略；最後是結語。

二、創新的意涵

經濟學家Schumpete於1912年出版的《經濟發展理論》一書中首次提出「創新理論」（Innovation Theory）一詞，並指出創新是經濟成長的核心（蔡純姿，民94；Wolfe, 1994），爾後，創新一詞便被廣泛的應用，對於創新一詞的詮釋多傾向經濟、管理的用途。

創新就是建立一種新的生產方式，即實現生產要素的一種從未有過的新組合，包含下列五種情形：1.創造新產品，或是使已有的產品具備新的特性；2.採用新的生產方法；3.開闢新市場；4.取得或控制原料或半製品新的供給來源；5.實現新的企業組織方式或企業重組，比如造成一種壟斷地位，或打破一種壟斷地位（Amabile, 1988）。Porter認為創新包括技術的改善和較佳的做事方法，創新可以增加產品的改變、製程的改變、開發新市場和新的行銷方法（Azzaro, 2005）。吳清山（民93）將創新視為一種創意實用化的過程，詳細來說，是將創新定義為運用創意



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。就本質而言，創意點子是構成創新的動力；就過程而言，創新是一種轉化的複雜過程，從思維轉化成行動，這種過程的結果會反應在產品、服務或是工作方法的改變；就目標而言，創新是具有一定價值性的目標而進行的改變，有助於提升組織品質。馮清皇（民90）認為創新是一種關係著組織或個人永續生存，應變環境的重要變項。它是藉由創意、發明、轉化、商業化的過程，創造出一種有異於現存社會生活世界的新思想、新行為或新產品。張明輝、顏秀如（民94）則認為創新可界定為個人或團體系統化地採用其認為新穎的觀念、措施或是器物，來提升個人或組織績效的過程。

歸納國內外學者（吳思華，民94；吳清山、林天祐，民92；吳素菁，民92；張明輝，民95；顏秀如、張明輝，民94；Amabile, 1988；Drucker, 1986；Damanpour, 1988；Kimberly, 1986）對於組織創新定義的解釋如下：

（一）產品觀點

持此觀點的學者重視的是創新所產生的結果，其衡量創新是以具體的產品（product）為依據，組織創新是指組織產生或設計新的產品，進而該產品可以獲獎或成功上市。

（二）過程觀點

持此觀點的學者認為創新可以是一種過程（process），著重從一系列的歷程或階段來評斷創新。例如Drucker（1986）則認為「組織創新」是一種過程，是一項有組織、有系統且富有理性的工作。

（三）產品及過程觀點

持此觀點的學者認為應以產品及過程的雙元觀點來定義創新，應將結果及過程加以融合。

（四）多元觀點

持此觀點的學者認為不管是產品或過程

觀點，只著重在「技術創新」層次，而忽略了「管理創新」的層次，因而主張將「技術創新」（包含產品、過程及設備）與「管理創新」（包括系統、政策、方案，及服務等）同時納入創新的定義中(Tushman & Nadler, 1986)。

不論是從產品觀點或是過程觀點探討組織創新的意涵，都稍嫌不足，因此本文採取多元觀點，同時將技術創新和管理創新納入。另從組織變動的層面來看，從一種小改變，漸進式的改進，到大範圍的變動、重大的突破，都屬於組織創新的範圍。整體而言，組織創新是一組織透過內部產生或經由外部引進而進行的革新，這些革新包含技術創新與管理創新，領導者運用組織管理要素或影響組織的社會系統的創新作為，例如組織架構、作業流程、管理方式等，目的是在提升組織效能，使組織在營運上獲得更大效力。

三、學校創新經營的內涵

創新經營係指組織領導者由於組織外部或內部因素而開始有突破現狀的改變，透過組織成員密切溝通，形塑組織創新願景，領導者帶領組織成員勇於嘗試創新思維、面對挑戰，達到組織設訂目標。在學校場域中，學校成員透過密切雙向溝通凝聚創新經營意識，激發創意思維，並將其轉化為創新策略落實於校務運作各層面，並以系統化運作進行學校內部及外部革新，提升學校效能、發展學校特色，並且永續經營的歷程。彙整多位學者（王如哲，民95；吳清山、林天祐，民92；吳素菁，民92；張明輝，民95；Amabile, 1988；Drucker, 1986；Kimberly, 1986；Scott & Bruce, 1994；Wolfe, 1994）觀點，學校創新經營主要內涵如下：

（一）思維觀點創新

即觀念創新，指學校成員創新知識與技能認知的提升，並能省思學校教育目的與做法、對組織內外部發生改變時，產生價值觀



、意識型態、信任感等的改變。它是學校創新經營起始點，以創新思維重新定位學校經營目標，並培養學校成員具備創新概念，調整既有的思考模式以配合學校經營目標（顏秀如、張明輝，民94）；它也是學校創新經營的轉折點，當組織運作過程中遇到阻礙，窒礙難行之時，能善用創新思維轉換想法，提出替代方案解決困境。故思維觀點的創新是學校創新經營內涵之精隨。

（二）行政管理創新

包含組織創新、人力資源管理創新、知識管理系統創新、領導創新、行政流程、權責分工的劃分、組織再造、行政服務創新等，以符合教育目標，達最佳行政績效為宗旨進行的創新改變。

（三）課程教學創新

包含課程內容規劃、課程安排方式、授課方式、教材編輯、教學觀念、教學技巧、教學評量、教師協同模式、教師進修規劃等。

（四）學校活動創新

是指以創新概念設計學校活動，可以分為一般性例行活動及特別活動兩類，一般性例行活動包含有開學典禮、升旗、運動會、校外教學、親師座談會、畢業典禮、畢業旅行、結業式等，雖然是既有的活動但能運用創意巧思賦予新穎的樣貌；第二類是特別性活動，配合特別節日或學校特色規劃的活動，如聖誕節慶祝、端午節、母親節、校園運動高手、閱讀小狀元等活動。

（五）資源運用創新

包含校內及校外資源，校內資源應用涵括教材教具、硬體設備（如單槍、DVD播放器、音響等），還有資訊網路資源，建立學校網站，主動將學校各項訊息刊登，架構教師教學資源資料庫，作為知識分享平台。校內資源繁雜，最需要的是一套妥善的、系統化的管理流程，使資源能有最大效益的使用效率；校外資源整合創新則包括學校與社區

資源流通、納入家長、社區、義工團體、民間機構等人力與物力的合作，彼此共享資源，創造雙贏局面。

（六）環境空間創新

是指以創新思維規劃校園環境，包含校園空間、建築設計、教室安排、室內佈置、運動場、遊戲區的規劃等，校園環境的創新除了是視覺上不同的刺激，也能為學校營造創新氣氛。

四、學校創新經營的特點

創新不只是口號，更是一有意義的行動，面對全球化趨勢、少子化的衝擊、家長日益升高的期待，公立學校也開始面臨辦學壓力，社會大眾普遍學校提供更佳的教育品質以適應競爭劇烈的環境，而傳統型學校已不符社會需求，因此學校經營創新更有其必要性。綜合多位學者（吳清山，民93；陳聖謨，民93；顏秀如、張明輝，民94）觀點，學校創新經營特色有以下四點：

（一）重視校長與成員間雙向溝通

不同於科層組織強調階級權威結構，容易淪為決策過程由少數人主導、教師專業未受肯定、成員缺乏主動精神等缺點，因此創新經營特色即是打破校長與成員間的藩籬，在平等、互相尊重的基礎下進行溝通並討論，在開放的討論氣氛中更容易激發可行的創意點子，在實施上也能獲得全體成員的認同，增加實施成效，對於良好組織氣氛亦有幫助。

（二）著重集體參與合作的結果

學校經營不是校長一個人的權責，而是學校全體成員共同努力經營的成果（陳聖謨，民93），校長、教師、學生、職員以及家長的投入都是足以影響學校經營成效的因素，要實施創新變革，除了獲得全體成員的認同，實施過程中的成員之間密切參與、討論、交換意見、合作都是使學校經營更臻完美的要素。



（三）強調學校效能的經營目標

創造力的發揮雖然依學校情境脈絡而異，但在互相信任、雙向溝通的原則下善用創新的可能措施，使學校成員感受與學校表現一致，以達成創新目標。傳統型學校遵循一定規範按部就班實施，同樣符合教育目標，但在學校效能的表現僅是普通，因為當學生來源充足，學校只須保守經營即可，校園氣氛穩定平和；推動創新之後的學校經營，除了要達到既定的教育目標，更以學校效能為導向，期待能領先群倫，塑造別具風格的學校特色（陳聖謨，民93）。

（四）講求創意具體實踐的過程

學校創新經營不僅重視新奇的、創意構想的引導及產生，更追求如何藉由學校成員腦力激盪將創意點子轉化為具體實踐可行的作法，轉化的過程需要參與者的合作、互動、衝突、反思實踐等（顏秀如、張明輝，民94），一步步將創意想法加以成功實踐於學校經營各層面，創造出新的價值。

五、學校創新經營的困境

學校創新經營不是短時間成果的展現、額外的活動成果，而是與校務發展各層面結合才能達到永續經營的推動策略。隨著創造力教育的推行及企業界經營理念的改革風潮，已有許多學校推動學校革新運動，實施過程中難以避免遭遇挫折困境，要如何了解困難之處，並提出有效策略以因應，是永續創新經營重要因素。綜合多位學者（吳清山，民93；吳清山、賴協志，民95；陳聖謨，民93；張明輝、顏秀如，民94；蔡啓通，民85；Wolfe, 1994）整理如下：

（一）個人因素：包括領導層面和學校成員層面

- 1、領導層面：包含缺乏創新領導知能和權威的領導作風（顏秀如、張明輝，民94）。校長是學校經營方向的掌舵者，要能進行突破性的創新必須先具

備創新領導知能，方能擬定學校願景與推行方針；過度講求權威的領導作風將是使創新策略流於表面化作業的主要原因之一，學校成員由於校長權威領導才執行，並非主動嘗試去做。

- 2、學校成員層面：學校成員包含執行創新策略的所有教職員，學校成員層面內容包括學校成員態度消極與專業不足。若組織成員沒有足夠的時間去深入了解工作的意義與內涵，且傾向於維持現狀的心態，則對於開創變革的迫切性毫無感覺，如此將會阻礙組織的創新。創新策略既是一項對組織的重大改革，領導者有責任提供更多管道和資訊使學校成員了解學校革新需求，增加專業知識和主動性參與改革。

（二）組織因素：包括缺乏良善溝通、組織文化僵硬、創新方案不合適、缺乏經費支持、教師負荷過重和重視短期成效

- 1、缺乏良善溝通：包含校長和教師的溝通、教師之間的溝通、部門之間的溝通協調以及師生之間的溝通，缺乏良善的溝通管道容易使成效大打折扣（吳素菁，民93），並造成彼此之間緊張和衝突發生。
- 2、組織文化僵硬：過度繁鎖、僵化的科層體制容易削弱創新策略的執行成效（王如哲，民95）、成員的熱衷程度及組織創新氣氛，在不鼓勵創新氣氛的環境下，員工就不會知覺到創新的價值；而若處在創新需求強烈的環境下，員工會感受到創新的價值，且相信將會因創新行為而得到酬賞。
- 3、創新方案不合適：領導者與核心團隊應考量學校背景，針對學校現狀與核心團隊擬定創新方案，不合適的創新方案將使組織成員疲於奔命卻無效果



，包含政策本身的良窳、政策推動的方式及配套措施。

4、缺乏經費支持：推動一項重大改革除了成員能在態度上的清楚認知外，亦需要財政的支持，然而近幾年政府財政惡化，衝擊教育經費的分配，直接影響學校創新經營的補助，張德銳（民88）也認為教育組織的資源，尤其是經費預算的減少，很可能會迫使教育組織採取開源節流的非常手段。故學校創新經營常流於空有理念，卻因資源不足造成無法付諸行動或無法持續推動的遺憾。

5、教師負荷過重：隨著九年一貫課程及各種方案的推動、家長期待增加的情況下，教師的工作量日趨增加，若是加上創新策略的配套措施不足，從創新理念的架構到執行、評估都要由教師親力而為，教師將難以負荷而轉趨為保守消極。

6、重視短期成效：太過重視方案執行的短期而看得見的效果容易使努力流於資料的堆砌及表象的展現，耗費成員心力去準備反而忽略創新經營的核心價值（馮清皇，民91）。

（三）社會環境因素：包括社區家長態度冷淡和上級單位朝令夕改

1、社區家長態度冷淡：包含家長會態度及一般家長的態度，因為害怕改革過程影響學生學習權益，家長對學校創新作法抱持懷疑、不信任的態度，也直接造成學生對學校改革的看法，家長的冷淡面對與不配合將使創新過程更加艱辛。

2、上級單位朝令夕改：學校是基層教育單位，除了第一線面對學生與家長之外，也受上級單位的管轄與監督，學校要實施創新策略勢必與上級單位推動的教育方針息息相關，以符合上級

單位要求，但上級單位的教育方針朝令夕改，使學校要有效的推動創新策略亦是疲於奔命，若與當下教育方針有所不符則必需更改，耗費心力。

六、學校創新經營的因應策略

學校創新經營的核心價值是追求學校的優勢發展，與學校校務發展的目標是相輔相成的。以下針對學校創新經營的因應策略說明如下：

（一）在領導方面：包含強化校長知能、校長積極倡導鼓勵、活化成員工作熱誠

1、強化校長知能：學校的創新經營方針和主要策略都是以校長為主，校長在學校創新經營過程中具有相當重要的影響力（Azzaro, 2005），因此，教育行政機關宜辦理創意研習活動，提供現任校長及候用校長進修管道，豐富創意理論與實務經驗，改變慣性思維；另建議研習內容應包含創意激發、創意課程設計、創新經營知能、如何激勵創意思考以及創新經驗分享等課程，以利校長推動創新經營。

2、積極倡導鼓勵：Azzaro（2005）的研究發現，領導是達成組織高度表現的基本面向，而當組織內各單位創新，能與其特有的文化、環境、成員、經費和發展目標相結合，將導引出最具成效的經營。故校長在推行過程中除了是領導者，更須扮演啦啦隊角色，隨時為團隊成員加油打氣，給予實質獎勵和口頭讚許，引發內在潛力，激發對任務的責任感與投入熱誠，並鼓勵教師從事行動研究發掘創新作法，作為自我增進知能的途徑。

3、活化成員工作熱誠：對於一項全新的改革工作，成員難免害怕而裹足不前，心態趨於保守不敢嘗試，校長可透過人性化的領導方式軟化成員抗拒心



理，容忍成員執行過程中不如預期的執行策略，逐漸增強成員信心。

(二) 在結構與文化方面：包括事前溝通宣導、組織結構彈性開放、塑造創新文化

- 1、事前溝通宣導：不論學校規模大小，都應該有健全且暢通的溝通機制，讓學校各層面的意見得有順暢表達的管道，且意見能受到尊重；由於學校創新經營是一向校務經營新思維和新作為，需要學校人員新觀念的配合，推動前讓學校成員清楚了解及充分表達意見，能減少實施的困難，因此做好創新經營的溝通，確實有其必要性。
- 2、組織結構彈性開放：創新的學校經營同時強調學習型的組織，不必拘泥於科層體制的部門規劃，而是以學習團隊的概念彈性重組創新推動團隊，建立學校互信文化與多元的溝通管道，落實創新理念（吳清山、林天祐，民92）。
- 3、塑造創新文化：創新文化並非一短期計畫，而是長久、持續的經營理念，從領導階層到教師、學生都是創新改造的重要角色，能將創新理念內化，塑造校園特色。

(三) 在環境資源方面：包括規劃評估標準、引進民間資源

- 1、規劃評估標準：創新管理除了重視創

意的生產、蒐集與開發之外，對於整體創新評估與選用過程，也應賦予同等的重視（馮清皇，民91）。任何一項創新策略仍須有一套適宜評估標準方能掌握實施成效，加以修正改進，不但能使創新作為更趨完善，團隊成員也能透過評估標準對創新經營更加熟練。

- 2、引進民間資源：學校社區化，社區學校化是近幾年來熱門的議題，當政府資源減少，加上少子化的社會趨勢，反而能透過創新的學校經營模式連結社區資源，塑造學校特色，創造最佳效益。例如善用社區設備環境、人才資源、鄉里活動特色等，都能讓學校文化更加豐富多元。

七、結語

本文旨在探討創新經營的理念、產生的困境，同時也提出因應途徑。學校肩負教育下一代的重責大任，為教養出具有競爭力的下一代，勢必需要從自身改革做起，領導者具備創新經營的理念與危機感，與學校成員共同建立學校願景，擬訂策略、從課程教學、學校活動、校園環境等規劃創新作為，最終目的是使服務的對象-學生，能從中獲得學習效益、教師專業也能提升。



參考文獻

- 王如哲（民95）。知識經濟的學校經營策略。研習論壇，68，5-9。
- 吳清山（民92）。知識經濟與教育發展。臺北市：師大書苑。
- 吳清山（民93）。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山、林天祐（民92）。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山、賴協志（民95）。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，58-74。
- 吳素菁（民93）。學校創新經營之研究-以四所國民小學為例。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 教育部（民91）。創造力教育政策白皮書。2009年7月20日取自：<http://www.hyivs.tnc.edu.tw/creative/pa2.htm>
- 陳聖謨（民94）。從更新到革新談學校創新經營的進化論。現代教育論壇，12，243-251。
- 張明輝（民95）。創新管理與學校經營。教育研究月刊，145，41-49。
- 張德銳（民88）。師資培育與教育革新研究。台北：五南。
- 馮清皇（民91）。創新管理與學校經營-淺談創新管理在國民小學校務經營的意涵。教師天地，117，32-42。
- 蔡啓通（民85）。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版，台北。
- 蔡純姿（民93）。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文。未出版，台南。
- 顏秀如、張明輝（民94）。學校創新經營的意涵與實施計劃。中等教育，56（3），28-52。
- Amabile, T. M.(1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. in B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp.123-167). Greenwich, CT:JAI Press
- Azzaro, J. A. (2005). *Understanding a high-performance university development organization: Leadership and best practices*. Cloumbus, OH: The Ohio State University.
- Damanpour, F.(1988). Innovation type, radicalness and the adoption process. *Communication Research*, 15, 545-567.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, Landon: Heinemann.
- Kimberly, J. R.(1986).The organizational context of technological innovation. In D. D. Davis(Ed.), *Managing technological innovation* (pp.24-43). Dan Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3),580-607.
- Tushman, M. L. & Nadler, D. A. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28, 74-92.
- Wolfe, R. A.(1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31 (3),405-430.

