

偏鄉小學創新經營之個案研究 —以新竹縣 S 小學為例

王耀德、陳芃名、王慶祥、張宏宇、林雅芳、彭慧婷、陳靜姿、劉懿娟

摘要

面對少子化、「教育市場化、家長教育選擇權等衝擊，學校面臨新生入學人數降低、班級數減少、教師員額編制及行政團隊人力的縮減，進而衍生空間閒置等問題，為了因應這波時代潮流，學校創新經營扮演著重要的角色。本研究以新竹市 S 小學為個案學校，從學校行政領導、課程教學創新、學校環境規劃、學校公共關係等面向，探討偏鄉小學創新經營之發展歷程。S 小學結合產官學多方資源，展現學校辦學特色與教學成果，讓師生與社區家長以積極的行動展現對學校的支持，翻轉了學校的命運，成功吸引學齡學童回流，不但獲得教育部、教育局無數的獎項，更成為各地學校參訪取經的標竿學校。本研究同時提出影響學校創新經營永續發展的因素及其因應途徑，希冀提供偏鄉小學創新經營之參考。

關鍵詞：少子化、創新、學校創新、創新經營

偏鄉小學創新經營之個案研究

—以新竹縣 S 小學為例

壹、緒論

一、研究動機

民國 97 年 4 月，臺南縣立總爺國小剛慶祝過 60 周年校慶，同年 5 月臺南縣政府發布自 97 學年度起，總爺國小併入文正國小，引起部分家長、學生成立總爺國小反併校聯盟，時隔 8 年，在苗栗縣政府裁併校觀察名單的大湖鄉新開國小，先轉走兩名學生，全校剩下 30 名學生，縣府在 105 年 2 月啟動整併機制，預計八月撤校，引發地方上的質疑。縣府利用行政力，迫使學生轉學，家長向民進黨前立委吳宜臻陳情，除了將陳情案轉託黨團立委協助，也認為縣府行政程序不公。

隨著「全球化」、「少子化」與「教育市場化」等衝擊，學校經營面臨前所未有的嚴峻競爭與挑戰。以往學校關起門來努力辦學的時代已經走入歷史，現代的學校領導者需敏於時代的挑戰與考驗，除了秉持過去認真辦學、提升辦學績效的理念外，更要採用有效的學校經營策略，藉以贏得社區、家長與學生的肯定與認同，除了願意讓孩子到學校就讀外，更願意成為學校經營的伙伴，將是未來學校校務永續發展的重要方向。

本研究即以新竹縣 S 小學為例，深入探究其如何於這波時代潮流扭轉劣勢，讓師生與社區家長均能認同學校之辦學理念，並以積極的行動展現對學校辦學績效的支持，並期望藉由此探究結果呈現學校創新經營模式以供他校參考。

二、研究目的

基於學校經營面臨的挑戰，本研究以新竹縣 S 小學為例，研究目的如下：

- (一) 瞭解 S 小學校務發展的歷程與困境
- (二) 瞭解 S 小學創新經營之策略與方法
- (三) 探討 S 小學創新經營發展的因素及其因應途徑

貳、文獻探討

本節旨在透過文獻的收集與評析，歸納整理學校經營策略之相關概念及理論，藉由相關概念之釐清與相關研究之討論，以建構本研究的理論基礎。

一、創新的意義與特徵

(一) 意義

Schumpete 於 1930 年提出「創新」即是企業組織使投資的資產再創造其價值（林義屏，2000；McGourty, Tarshis, & Dominik, 1996）。Barnett（1953）定義「創新」為：「任何於本質上與現存型式有所差異的新思想、新行為或新事物。」Druker 認為創新非科學或技術，而是一種「價值」；創新非產生於組織內部，關鍵在於外部的改變（李田樹譯，2002）。Rogers（1995）認為「創新」是受個人或團體所使用的新觀念及實踐（practice）。吳思華（2005）則認為，創新是將創意轉化成具體成果或產品，並能替顧客帶來價值且受到認同。吳清山、林天佑（2005）認為，創新是一種變革，藉由新觀念應用在產品、過程或服務效果上。

綜和上述學者觀點，創新可界定為「利用創意在適當組織文化下創造出新的服務、價值與產品」。換句話說，創新涉及到改變，創新的結果必須能夠解決問題或是提升績效，一項創意或發明若對採用者不具價值或是無法增加資源，則並不算是創新。

(二) 特徵

「創新」的定義及其涵蓋範圍因學者研究領域與角度不同而有差異，但綜合言之，普遍具有下列特徵：

1. 創新具有計畫性與非計畫性。
2. 創新兼具客觀與主觀的特性。
3. 創新兼備抽象與具體的性質。
4. 創新具有不確定性。
5. 創新是運用創意且向上提昇的一種變革。
6. 創新是知識密集的歷程。

二、學校創新經營的內涵

張明輝（2003）認為學校創新管理的內涵，包括教師創意教學策略、學生創意活動展能、校園規劃及校園美化、創新社會資源運用、建構知識管理系統及學校行政管理創新等。吳清山（2004）認為學校創新經營的內容，包括觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新以及特色創新等八項。蔡純姿（2005）則認為學校創新經營是學校為了因應社會環境變遷與教育改革的需求，以新思維、新技術與新服務，為促進學生學習成就與學校辦學績效，進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為的動態

歷程。

承上所述，學校創新經營內容相當廣泛，牽涉到人、事、地、物、財等因素，以下依本研究性質，就行政運作、課程教學、環境設備及社區資源等構面進行思考與論述（吳清山，2004；陳麗秋、林佳宜，2006；黃秋鑾，2009）：

（一）行政管理創新

能運用創意思維解決行政問題或簡化流程，以增進行政效率與利於校務推展。

（二）課程教學創新

教師具有創新思維、多元教學與評量知能，並能善用適合教學策略，使學生適性發展；教師亦能自我精進成長，產出新的教具與課程。

（三）校園環境創新

利用創意巧思活化校園環境及教學場域，如融入「綠建築」或「永續經營」的創新概念，既能美化綠化又符合教育意涵。

（四）社區資源創新

與家長與社區建立良好關係，爭取資源經費挹注，改善軟硬體設備、提升學習品質以達學校教育目標。

三、學校創新經營的運作

吳思華（2002）認為學校創新經營的運作乃包含創意、創新活動與創新經營實施三個不同概念。茲分述如下：

（一）創意

創意來自個人的創造力，係指所有獨特、新穎、適當、有用的觀念、想法或作品（吳思華，2002）。創意的產生除了來自個體的創造力或靈感，也會受到環境影響。

（二）創新活動

創意是構成创新的主要成份，然創意必須經過創新程序的充實與整合之後，才能轉變為具體的创新成果（賴宗智，2002）。組織透過創新活動使創意能進一步的概念化與落實。

（三）創新經營

吳思華（2002）認為创新的成果要轉換成可長可久的事業才算成功。學校創新活動將創意轉變為具有教育價值的活動，然為避免創新活動淪為一時的流行，或是因配套措施的不足，而成為曇花一現，創新活動的實施、修正、發展，皆需要透過相關的經營策略加以規劃、設計，以能永續經營。

參、個案案例說明

一、學校簡介

新竹縣新埔鎮 S 小學成立於民國六十年，位於新竹縣新埔鎮北邊，緊鄰桃園縣楊梅市、龍潭鄉及新竹縣湖口鄉，由於鄰近市鎮生活機能發達，工作機會多，吸引 S 社區人口大量外移，且多以年輕人為主要年齡層。長期居留在本地者，也以年長者及弱勢家庭為主，因此近 10 年來學區內學齡兒童，每年僅 1-5 名而已，學校裁併存廢之挑戰與衝擊，與日俱增！S 小學個案學校學生人數變化情形，詳見表 1；個案學校學區內人口出生數一覽表，詳見表 2。

表 1 個案學生人數變化情形

學年度	96	97	98	99	100	101	102	103	104
人數	36	38	40	46	48	50	49	55	69

表 2 個案學校學區內人口出生數一覽表

學年度	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
人數	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0

二、學校 SWOT 分析

分析向度	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會點)	T (威脅點)
地理環境	◎處於都會邊緣，交通不便 ◎校園綠化美化成效佳	◎屬丘陵地形且腹地小，發展不易	◎自然資源豐富，蘊藏豐富教學資源	◎115 縣道尚未拓寬，學童行路安全受威脅 ◎學校邊坡滑動，具潛在威脅
學校規模	◎班級人數在 20 人以內，適合發展小班教學	◎教師工作負荷量大 ◎校舍空間不足且參雜民地	◎115 縣道即將拓寬，提高跨學區就讀意願	◎學區內無新生兒人口 ◎人口外流嚴重，人口結構呈老化趨勢
硬體設備	◎電腦教室設備完善	◎欠缺風雨操場，影響雨天戶外教學 ◎校地小影響招生人數	◎爭取教育所屬機關及民間社團經費捐助	◎校地小，爭取體育館興建不易 ◎教學空間破損嚴重，影響教學及學習品質

教師資源	◎教師年齡分布平均，具教育熱忱 ◎自我成長意願高，主動關懷學生 ◎教師自動積極，磨合力極佳	◎流動率較高 ◎行政工作份量極重	◎主動參與教學觀摩，提升教師專業知能 ◎善用資訊媒體激發學童學習動機	◎教師流動率較高且行政工作多，學習型組織塑造困難
行政人員	◎積極主動，配合度高，能全力支援教學	◎人員編制不足，行政工作負荷量大，教學無法兼顧	◎推展行政電腦化，提升工作效率 ◎專才適所，提升行政績效	◎人力不足，行政、教學無法兼顧
學生	◎生活純樸，周遭誘惑少 ◎天真、活潑、開朗	◎文化刺激少，視野不夠開闊 ◎學習習慣被動	◎建立電腦教學網路，拓展學生學習領域 ◎發展地方文化特色技藝團隊	◎單親、隔代教養家庭漸多，課業缺乏家長督促 ◎新住民學生增加，學習成效低
家長	◎家長背景單純，配合度高	◎教育程度不高，親職教育知能不足。 ◎親子關係較疏離	◎家長會及家長參與並支持校務	◎單親、隔代教養家庭漸多 ◎親職教育及自我成長課程參與意願低
社區參與	◎善用社區資源協助校務推展 ◎積極辦學，爭取認同與支持	◎尚未形成社區總體營造概念 ◎社區有教室資源待開發	◎家長會對校務工作熱烈支持 ◎與學校和睦相處，配合度高	◎家長參與觀念不易導正 ◎社區有力人士，無法撥空參與校務
地方資源	◎鄉公所及代表會充分支援校務推動 ◎清水步道，自然資源豐富	◎文化資源、社教建設略顯不足大眾運輸系統不足，對外交通不易 ◎資源缺乏整合系統	◎觀光、農業、休閒的開發機會發展空間大 ◎綠色資源豐富，適合營造綠建築校園	◎文化建設欠缺 ◎115線拓寬後，可能帶進工業汙染

肆、問題分析

學校屬於開放的生態系統，學校經營除學校內部運作外，需與外在環境互動（Hoy & Miskel, 2008），因此，學校經營有必要對組織之外顯層問題及內隱問題予以分析，方能突破現有困境提出因應措施。爰此，以下就 S 小學的表層問題及深層問題，茲予分述之：

一、表層問題

黎校長任內由於擔任兩所學校校長，以致工作量過重，故對於 S 小學採取自然淘汰。校長兼任兩校之各項行政工作，欠缺創新作為及策略，亦無其他心力策劃教師的專業成長需求，推動學校特色的發展，無形中造成學校的整體競爭力逐漸下滑。由於學校的規模所致（2 處 2 組），所有的級任教師除了需應付學生的學習需求，又要應付自身的專業成長，還得兼辦部分的行政工作，常常心有餘而力不足，造成學校發展越來越不利。

（一）學校環境老舊

S 小學老舊的校舍成為學校招生的不利因素之一，學校目前無大型的室內活動場所（活動中心、風雨操場），教室的設備不足，嚴重影響學生的學習權益，教室內的輔助教學的電子媒體設備也頗為欠缺，加上學校處於山坡地，師生及家長的進出相當不便，造成師生及家長的怨言，這些不利因素造成學校在經營及競爭上莫大的壓力。

（二）少子化衝擊

S 小學學區只有一個里，目前在籍居民總人口不到 500 人，因此種茶、種柑橘等主要傳統產業已快速沒落，耕地也多數荒廢，僅剩少數轉型為種植蔬菜、水果及養豬等經濟活動。導致每學年的學生人數先天不足，故早從 93 學年度起，縣府早就已發布裁校公文，後來雖經過地方民代與社區民眾奔走，得以延續學校，仍已造成學校教師的人心惶惶，更不利於學校的發展與經營。

（三）地理環境限制

學校雖然物產豐富，但因學校身處山坡，腹地較為狹小，發展自然不易，連當地的人口也呈現老化的現象，青壯年區帶的人口也較為不足，家長的有效資源當然也就較少，再加上近年新生名冊人數均為個位數，因此也嚴重影響學校的競爭力。在地區諸多因素的干擾下，學校有裁併校的壓力，造成學校人心不安，更不利於學校的各項經營及管理。

二、深層問題

（一）教育選擇權高漲

在「教育鬆綁」的教育改革理念下，家長教育選擇權越來越受到重視，甚至「教育基本法」中明訂並保障其權利，於此政策下，S 小學學區內家長即藉由不同教育需求選擇，至鄰近小學就讀，造成學生人數的流失。

（二）社區資源匱乏

S 小學處於文化資源及社教建設略為不足的區域，社區本身的功能發展也尚未完善，協助學校的資源當然也有限，社區人士的觀念尚未發展至社區總體營造的概念及想法，無法創造雙贏的共享局面。由於社區與學校間缺乏完善的統整架構體系，不能將雙方的優勢做加乘的效果，造成學校營運上的困境，也無法突顯自己的特點所在。家長的社經背景及學歷程度較為不足，人口也呈現老化的趨勢，無法提供學生課業的指導與督促的職責，連帶影響學生額外的學習刺激，也間接影響學生的整體表現。由於傳統觀念及與學校互動程度不高，家長支援學校的程度自然也不足，因此學校引進家長的人力支援程度當然也不夠，更無法與都市型的學校相提並論，也造成 S 小學經營上的莫大壓力。

（三）課程教學因素

課程是教育的核心，學校教育的靈魂。在 S 小學中，教師們會參與學校所規劃的教師進修，但是缺乏團隊共同發展的專業共享目標，無法檢視自我的不足之處，進而針對自我的教學方法、教學的創新、課程的研發、教材的選編等進行更專業的精進與提升。

（四）學校品牌及凝聚力

昔日的 S 小學未樹立學校的特色與品牌，學校的表現中規中矩，在少子化及教育市場化的浪潮下，S 小學面臨到前所未有的挑戰，因為品牌的樹立，是學校競爭力的重要條件。缺乏學校亮點，導致學校凝聚力日漸分散，面臨被裁併校的壓力及危機！

伍、解決策略分析

學校創新經營內容相當廣泛，牽涉到人、事、地、物、財等因素，為了解決 S 小學的校務經營困境，本研究提出解決策略分析，從學校長期性目標、價值性選擇、脈絡性發展以及策略性行動來考量，以學校行政領導、課程教學創新、學校環境規劃、學校公共關係四個面向（吳清山，2004；陳麗秋、林佳宜，2006；黃秋鑾，2009），探討 S 小學創新經營之策略，茲分述如下：

一、學校行政領導

（一）確立辦學願景，建立學校辦學品牌

S 小學團隊在原有的基礎上，與學校同仁討論學校經營方針，並以「健康、樂學、關懷、創新」為學校願景，塑建「營造學生快樂學習的樂園，教師專業成長的園地，主動關懷的師生情懷，創新經營的社區總體營造中心」為學校經營目標。此外，S 小學也主動承辦教育局活動，參與各項評鑑工作，藉由評鑑獲得的好成績，建立學校的辦學品牌，因而主動吸引學生回流，甚至吸引學區外的學生就讀。

（二）爭取專案經費，提供學校創意空間

行政人員主動撰寫專案計畫，爭取專案經費，提供學校的創意空間，並且根據學校校本課程，結合社區在地文化，藉此認識新竹縣的地理、文化、風土民情等。學校行政人員透過專案計畫之執行，主動和各領域教師進行課程設計與專業對話，或是規劃各式各樣的活動，讓老師們可運用於正式課程中。在參與過程中，老師們主動參與提供意見，配合度非常高。

二、課程教學創新

（一）教師專業社群

為呼應學校願景與學校發展，整合課程發展委員會組織及校本特色課程推動小組成員，以進行課程的整合、規劃與教學精進，讓課程與教學的實際施行能符合學校發展目標並兼顧學生能力的培養。教師專業社群每學期進行 8 ~ 10 次，透過專業社群的對話，進行課程目標確認、課程規劃、資源整合、教案設計、教學紀錄、學習評量、分享交流等過程的規劃、討論與回饋檢核，並適時修正以確保課程與教學能落實及順暢執行。

（二）校本課程設計

校本課程發展上首先強調人力的整合，將校內教師、社區老農、家長志工及專家學者等納為師資，強化課程操作的能量，以作為課程發展的中心；其次重視課程的架構與內容，不同年段的課程分別要兼顧知識、技能、情意等三個層面，重視多元的學習，作為課程發展的縱軸；最後著重教學場域、資源的整合與運用，因為上課場所、教學素材、經費爭取、物資導入等，都是課程成功發展的條件，作為課程發展的橫軸。人力、課程與教學資源三者相輔相成，符合課程發展的需求，並發揮課程運作的效益，以達成課程目標。

校本課程以春夏秋冬四季為時間軸線，利用探索體驗、動手實作、參與省思、合作分享等策略，架構出生態、生活、生命、生機等四大課程，更結合閱讀教育、自然生態、藝術深耕等三大特色課程的實踐（如圖 1），榮獲教育部閱讀磐石獎、環境教育評鑑特優、藝文教育特色學校等殊榮，成為學校優質的品牌。

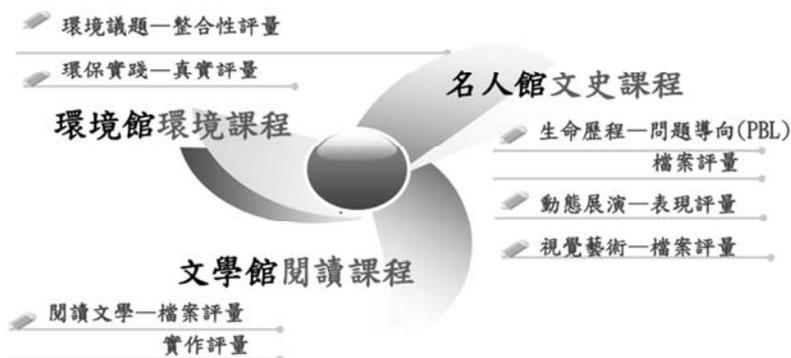


圖 1 S 小學三大特色課程

三、學校環境規劃

S 小學校地面積只有 5005 平方公尺，校舍僅九間教室，是一所小而美的林間小學。從師生想要一個水池的構想開始，到共同努力挖掘，終於營造出有豐富水生動植物的生態池，成為孩子們最想親近的校園景點，更是老師上課的最佳戶外教室，歷經六個月的耕耘，營造出「悅讀水坊」的閱讀空間。透過此次在環境規劃的成功經驗，讓老師們激發出更多的動能與想法，並朝向建構一所優質的特色學校為目標，為了學校的發展及孩子的學習，發展以戶外生態教學為主的主題課程。

自 99 年起連續六年參加「教育部營造空間美學暨發展特色學校計畫」，獲得佳作、優等、特優及標竿等榮譽，將校園空間活化，包括：悅讀水坊、香榭水岸、迎風高臺、汶水藝廊、美化球場、彩繪校園等（如圖 2）。學校將學校課程教學創新之軟實力融入硬體學校環境規劃中，發展出一系列的課程設計。此外，S 小學學區保有豐富的生態景觀與自然環境，加上擁有黃金鴨傳奇故事的汶水溪流經學校附近，以及步雲山莊、陳家瓦舍等客家傳統歷史建築，更增添此地的人文內涵，融入在地文化特色。



圖 2 S 小學環境空間規劃

四、學校公共關係

(一) 整合策略聯盟，規劃課程方案

因應少子化的趨勢及多元化社會的變遷，S 小學透過組成策略聯盟的方式，發揮一加一大於二的效益。自 99 年起就與鎮內附近的國小形成策略聯盟，除了彼此交流學習外，也規畫相關內容串連成遊學課程，並出版遊學手冊及教材等，不僅讓聯盟學校的孩子更深入的認識地方環境與文史，也吸引縣內各機關、學校、社區等到校參訪取經，夥伴及孩子們也基於共好理念，樂於分享與推廣經驗，S 校及社區遊學課程方案如下：

1. 99 年與鄰近國中組成策略聯盟，以生態教育課程為主軸的空間活化，打造「清山綠水耕讀園」。

2. 100 年擴大策略聯盟規模，蛻變為霄裡溪策略聯盟，以生活教育課程為主軸的「走讀吳濁流，再現客家情」。
3. 101 年由 S 小學與鄰近國小攜手合作，結合地方特色「茶葉」與「魯冰花」，以「花現霄裡溪，幸福大調茶」為主題，以發展幸福感的生命教育課程，回歸以人為本的教育！
4. 102 年以霄裡溪策略聯盟四校合作為利基，秉持服務與培植行動理念，落實在地關懷與強調永續發展為內涵，回歸以人為本的學習理念，以多年來環境教育的扎實推展為基礎，進行傳承與創價的「大樹培植計畫」，不僅以建立無毒校園為目標，更重視孩子環保意識的提升、環境問題的覺察、以及環境改善的行動。

（二）結合產官學合作、共創多贏局面

S 小學整合產（歐德系統傢俱、誠品教育基金會、天下雜誌教育基金會等）、官（教育部、新竹縣政府、新竹縣文化局等）、學（新竹教育大學、縣內聯盟學校等）以及社區（社區發展協會、步雲山莊、家長志工等）等資源，將多元教育向下扎根，營造多元學習環境，共創 S 小學與社區多贏的新局面。

由於行政、課程、師資、環境與資源等充分發揮效益，加上家長及社區與各界的支持與投入下，深耕課程終能看見成果，在能量累積的飛輪效應下，亮麗績效逐年展現，讓更多人認識這個偏鄉小學的努力與優質。運用多元的管道行銷經營，塑造學校優質形象，透過多元、廣泛的行銷管道，深入每個人心中，爭取更多教育資源，因此成功吸引學齡學童回流，近幾年之成果如下：

1. 連續六年（99 ~ 104 年）獲得教育部營造空間美學與發展特色學校計畫獎勵—其中 99 年獲得特優、102 年獲得標竿學校殊榮
2. 100 年度獲得新竹縣典範學校認證—藝文教育特色學校
3. 101 年度獲得新竹縣推動閱讀教育—特優學校
4. 101 年度獲得新竹縣典範學校認證—鄉土教育特色學校
5. 102 年度獲得新竹縣環境教育評鑑—特優
6. 獲得 102 年環保署第二屆國家環境教育獎—新竹縣初審個人組特優
7. 102 年度獲得教育部閱讀績優學校—閱讀磐石學校
8. 獲得 103 年環保署第三屆國家環境教育獎—新竹縣初審學校組特優
9. 獲得新竹縣 103 年典範學校認證—環境教育特色學校

陸、問題檢討

學校創新經營非短時間成果的展現或額外的活動成果，而是必須與校務發展各層面結合才能達到永續經營的推動策略。隨著企業經營理念的改革風潮，

已有許多學校推動學校革新運動，如何將現有榮景永續傳承，必須對潛在問題系統思考並提出因應策略，才能使學校在創新作為中保持競爭力以適應未來快速變遷的社會。爰此，以下就學校創新經營永續歷程中，可能的潛在問題茲予分述之：

一、個人因素

（一）領導層面

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，才能依據學校願景與限制擬定推行方針；過度權威的領導作風將使創新策略流於表面形式。

（二）學校成員層面

組織成員若沒有足夠的時間深入了解工作的意義與內涵，或教師專業成長不能持續精進，傾向於維持現狀的心態，將會阻礙組織創新的永續發展。

二、組織因素

（一）組織文化僵硬

過度繁瑣、僵化的科層體制將會削弱創新策略執行的永續性、成員的熱衷程度及組織創意的發想。

（二）缺乏經費支持

推動任何一項重大改革除了成員在態度上清楚的認知外，亦需要財政的支持，然，近幾年政府財政日漸惡化，教育經費逐年緊縮，迫使教育組織不得不採取開源節流的方式因應。故，學校創新經營常流於空有理念，卻因資源不足造成無法持續推動的遺憾。

（三）缺乏良善溝通

包含校長和教師的溝通、教師之間的溝通、處室之間的溝通協調以及師生間的溝通，因人員更迭造成的溝通障礙將使成效大打折扣並造成彼此之間緊張和衝突發生。

（四）創新方案不適切

未能針對學校背景與現狀擬定的創新方案或者不能與時俱進的進行微調，將使組織成員疲於奔命卻無效果。

（五）教師負荷過重

隨著教育政策相關方案的執行及家長期待的增加，教師的工作量將日趨繁重，從激發創意延伸至創新活動到創新經營的執行與評估，都需要教師親力而為，教師將難以負荷而轉趨保守。

（六）過於重視短期成效

太過重視方案執行的短期效果而努力於資料的堆砌及表象的展現，將忽略創新經營的核心價值。

三、社會環境因素

（一）教育政策模糊

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。以裁併校的標準言之，低於設籍數某數量（各縣市政府規定不一）則進行裁併校作業，對於設籍人口有無居住事實則無硬性規定，此項教育政策的搖擺勢必影響學校創新經營的永續發展。

（二）社區家長態度冷漠

包括家長會態度及一般家長的態度，目前，S小學的學生絕大多數來自外學區（佔81%），上下學除了自行搭公車外（佔69%），其餘由學校教師眷屬負責接送（佔31%），此情狀隨社區少子化嚴重及接送誘因移除後，顯然會影響跨學區學童數，進而衝擊面臨裁併校的可能。

柒、結論與反思

一、結論

（一）領導方面

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，校長在創新經營過程中具有相當重要的影響力。因此，建請教育行政機關積極辦理校長創意研習活動，提供豐富的創意理論與實務經驗，一改過去的單向式慣性思維。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、如何激勵創意思考及創新經營分享等議題，以利創新經營的永續發展。
2. 積極倡導鼓勵：領導是達成組織卓越表現的基本面向，當組織內各單位的創新能與其特有的文化、環境、成員、經費和發展目標相結合，將會導引出最具效能的經營。故，校長在推行過程中，需隨時為團隊成員加油打氣，給予實質的獎勵和口頭讚許，激發內在潛力，以利教師對投入創新作法的責任感與熱忱。

（二）組織結構與文化

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有順暢表達的管道，亦能受到尊重；學校創新經營是一項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，才能減少實施的困難度。

2. 組織結構彈性開放：創新的學校經營必須強調學習型的組織，不需拘泥科層體制，應以學習團隊的概念建立學校互信且多元的溝通管道。

（三）教師專業知能

1. 校內進修：落實校內本位進修，符應學校特色創新需求，發展由下而上的進修模式，透過規劃一系列進修活動，滿足成員真正需求，真正提升教師專業能力。
2. 專業社群：在專業學習社群的運作過程中，唯有透過學校教師們的集體共同合作、產生實踐的行動力，並經由專業對話、實務分享、團隊學習及互助合作，協助教師進行反思，解決實務上遇到的難題，以強化教師專業知能，精進教師教學能力，才能真正翻轉學校文化氛圍。

（四）環境資源

1. 申請自由學區：當學校績效出現後，可申請特色學校及自由學區，讓認同學校辦學品牌的學生可以不必遷戶口，就可以來學校就讀，既可增加學生人數，亦可不受政策搖擺而威脅到學校的存廢。
2. 引進民間資源：政府資源減少且加上少子化的社會趨勢，可藉由創新經營模式挹注社區資源，塑造學校特色以創造最佳效益。例如，為使學校存續，培訓志工參與學校事務，積極向外招生並能投入跨學區學童的接送問題。

二、反思

（一）領導方面

活化成員工作熱忱，對於一項創新的改革歷程，成員往往處於自我滿足而停滯不前，校長可透過人性化的領導方式，容忍成員執行過程中不如預期的缺失，逐漸增強成員信心。

（二）組織結構與文化

創新文化非短期的，而是長久的、持續的經營理念，從領導層面到教師、學生，皆是活化創新的重要角色，因此，必須將創新理念予以內化，才能塑造校園永續的創新文化。

（三）教師專業知能持續精進

學校若要創新永續經營，策略需時時不斷的創新應變。教師是終身學習者，也是學校創新經營的關鍵人物，唯有透過教師專業不斷的持續精進，才能有助於學校創新作為的提升，並落實於學校運作中。

（四）環境資源

設定評估標準，創新經營要能永續，須有一套適宜的評估標準方能掌握實施成效，並對缺失或不足加以修正改進，進而對創新策略更加熟練。

捌、建議

本研究透過 S 國小為個案探討學校創新經營作為，針對本研究不足之處，提出以下建議：

- 一、建議後續研究者以長時間觀察來蒐集資料，以提升研究價值性，使結果更加客觀。
- 二、建議後續研究者可以對創新經營進行量化研究，探討影響創新經營的變項為何，也比較各中小學在創新經營的差異情形。
- 三、建議研究對象可以擴及其他縣市，及不同階段的教育機構，探討其學校創新經營情況。

參考文獻

- 吳思華（2002）。從製造臺灣到知識臺灣。載於金誠（Kim, W. Chan）等著，應小端譯，創新，臺北：天下遠見。
- 吳思華（2005）。談創新。商業週刊電子報，2005年1月3日，取自：epaper@msx.epaper.com.tw 教育部（2002）。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略，教師天地，**128**，30-44。
- 吳清山、林天佑（2005）。教育新辭書。臺北市：高等教育。
- 李田樹（譯）（2002）。P. F. Druker 著。管理的責任。臺北市：天下。
- 林義屏（2000）。市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究 -- 以科學園區資訊電子產業為例。國立中山大學企業管理學系研究所博士論文，未出版，高雄。
- 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第二卷第三期，123-150。
- 張明輝（2003）。卓越校長的關鍵力。載於臺北市教師研習中心主編之「九十二年度學校行政人員專業發展：精緻學校經營研習班手冊」（頁 37-43），臺北。
- 陳麗秋、林佳宜（2006）。魚骨圖在學校創新經營的應用。國教新知，**53**（3），42-52。
- 黃秋鑾（2009）。臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北。
- 蔡純姿（2013）。創新經營在教育現場的實踐：以 inno school 創新經營績優學校為例。2013年4月1日，取自 <http://web.nutn.edu.tw/gac760/New/art/01/06.doc>。
- 賴宗智（2002）。從知識管理及習慣領域理論探討企業創新。國立交通大學資訊管理研究所碩士論文（未出版）。
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: the basis of cultural change*. New York: McGraw-Hill.
- DiPaola, M. & Hoy, W. K. (2008). *Principals improving instruction: Supervision, evaluation, and professional development*. Boston: Allyn and Bacon.
- McGourty, J., Tarshis, L. S., & Dominick, P. (1996). Managing innovation: Lessons from world class organizations. *International Journal of Technology Management*, *11*, 354-368.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed). New York: Free Press.