

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

追求卓越，提升品質，是 1980 年代以來教育思潮的焦點，自從 1983 年 4 月美國「全國教育卓越委員會」(National Commission on Excellence in Education)發表《國家在危機中》(A Nation at Risk)的教育白皮書之後，美國、英國、法國、西德和日本等主要教育先進國家，乃開始連續進行一連串的教育改革運動，其目的無非是想在教育數量成長到相當程度的滿足後，能進一步去追求更好教育品質的提昇(吳清基，1990)。

在我國亦然，國民教育法、教師法的公布，對於國民中學的教育生態產生極大的影響。教師會的成立，校務會議與教評會的運作，首開校園民主的新頁，使得教師、家長共同參與了學校的校務經營，由校長的公開遴選到各校新進教師的甄聘，都是前所未有的新局。九年一貫課程的實施，其強調基本能力的精神，更是對於傳統學校課程與教師教學的新挑戰。

更有甚者，2002 年 9 月 28 日教師們前所未有的走上街頭、家長團體如雨後春筍般的在各地成立、各式教育論壇的蓬勃發展、教改團體與反教改團體的對立、師範教育體系對於教改現況的發聲、全國教育發展會議的召開等，在在反應出整體社會對於教育議題的重視、教育政策與教育現實之間的差距以及對於教育發展的殷殷期許。

國民教育是全體國民的基礎教育，如何在內外環境的急速變遷之下，掌握既有的教育目標，並且能在教育經營的過程中結合各方力量與智慧以開創新局，改善國民的素質，提昇國家的競爭力，應是大家共同關切的重點。傳統學校行政觀點者，對學校事務常採比較保守或封閉的心態，因而對於學校事務總是傾向於依法行事的觀念和態度，在此種觀念下，學校經營者將達成學校組織之既定目標與完成上級單位的政策與指示，視為推展學校行政業務的工作重點。然而當教育活動發展到一定的規模，且教育資源的分配與因應趨向專業化與民主化

時，傳統型態的學校管理就無法因應時代的需求，尤其對於外在社會環境變遷迅速的今日而言，仍是保守有餘，開創不足(蔡培村，1996)。

因此，國民中學學校經營與管理的理念與策略亦應隨之調整。學校經營與管理不再單純是學校組織或學校行政單一領域的理念或實務，事實上，學校經營與管理已經朝向跨領域科際整合的發展趨勢(張明輝，2002)。以經營的理念來辦理學校，其目的在於強調學校是一個動態的組織，也是一個開放的系統，其必需適應外在社會環境的變遷。學校經營是一種手段，提昇教育品質才是目的(林新發，2003)。

在企業界，為追求績效與提昇競爭力，無不汲汲營營於追求企業經營之有效策略，透過各項創新經營策略，應用組織內部及外部知識，使組織本身所擁有的資源產生附加價值，增進獲利率，提昇競爭力。

所謂「創新」，指的是將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者(吳思華，2002)。而「創新經營」則是指一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效的策略(吳清山、林天祐，2003)。組織創新經營的策略可以是漸進式的改進，也可以是激進式的突破。

2003年天下雜誌所舉辦的「台灣標竿企業聲望調查」，其評選的十項指標中，「前瞻」與「創新」的能力即為首要的指標。在調查訪問中，專家與受訪企業皆一致認為標竿企業最重要的三項指標分別是「前瞻的能力」、「創新的能力」、「以顧客為導向的產品及服務品質」。獲得年度首選的「台灣積體電路」，即是以「創新能力」、「運用科技及資訊加強競爭優勢的能力」而拔得頭籌，其創新的策略包括：制度創新；技術創新；人才創新；組織創新等(天下雜誌，2003)。

另外，根據國家圖書館全國博碩士論文資訊網的登錄，其中有關「創新」議題的論文多達 1157 筆，其中論及組織創新的有 97 篇、創新經營的有 7 篇，並且呈現逐年增加的趨勢，由此可見研究者們對組織創新議題的重視。進一步分析發現以學校組織為研究對象者共計有 12 篇，包括：大學院校 3 篇、高中職 2 篇、國中 1 篇、國小 5 篇、國中小 1 篇，亦呈現逐年增加的現象，但是，分析上述學位論文之研究構面，其對於國民中學創新經營之研究仍舊相當缺乏。

臺北市政府教育局於 2000 年 10 月完成訂定「臺北市教育發展綱領」，並據此綱領之理念、原則與策略，完成「臺北市心教育白皮書」、「臺北市身心障礙教育白皮書」、「臺北市外語教學白皮書」、「臺北市資賦優異教育白皮書」、「臺北市資訊教育白皮書」、「臺北市教育國際交流白皮書」及「臺北市體育教育白皮書」共七項。期藉此培養競爭力強大之優質市民(臺北市教育白皮書，2002)。在九十二學年度以推展「精緻教育」為教育發展的主軸，其目的即在透過制度、法令、師資、課程、教材、教法、經費、環境等的改善，以追求卓越、績效、科技、創新的策略，提昇教育人員的素質，改變教育人員的價值觀，開創臺北市教育的新願景，實現國民教育的目標。九十三學年度更在張明輝教授、吳清山教授的指導下，由全體國中小校長共同研發推出「臺北市優質學校經營手冊」(臺北市政府教育局，2004)，從領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整及校園營造等八個層面，提出落實精緻教育的具體策略。這些為因應整體教育生態的變遷而實施的教育方案，即是創新經營精神的體現。

「中華創意發展協會」在 2003 年開始在全國學校創意競賽中，增加了「學校經營創新」的獎項，鼓勵在「行政管理革新」、「社會與環境資源運用」、「校園環境美化」、「課程與教學貢獻」、「學生活動展能」等五個項目中，發展出具體的創新策略(中華創意發展協會，2003)。截至 2004 年止，錄取的優秀創新事例總計 82 件，成果相當豐碩。綜上所述，無論是教育政策或是民間教育協會，均鼓勵學校從事創新經營。

企業界諸多創新經營的成功案例，證實了創新經營對於組織發展的必要性與影響力。學校組織與企業組織各具有不同的組織特質，因此，企業界的這些經驗對於國民中學學校經營的啟示是什麼？企業管理所發展出的創新經營策略，能夠轉化為學校經營的策略嗎？當學校經營的內外環境有了重大的改變時，學校經營的策略不應再固守傳統的經營模式，在面臨新的挑戰與競爭時，必需重新檢視與修正，而創新經營正提供了一個可行的方向。

國民教育階段一直是大家所關注的焦點，筆者在臺北市國民中學由導師、組長、主任至校長，三十餘年的教職生涯，親自經歷了一段國民教育的革新歷史。尤其是在最近幾年，國中校園生態有了極大的

轉變，校長的角色及領導模式遇到前所未有的挑戰，校長一方面被期待承擔治校的責任，一方面又在法令及實務層面上備受限制，而陷入權責不相符的現象。在如此的環境中，身為校長者為因應社會的期待，達成學校發展的目標，就必須重新思考自身的角色轉變以及校務經營的策略。觀諸筆者的校長同儕們，除了持續的參加各項專業的研習之外，更紛紛進入研究所繼續深造，或是組成學習社群、分享校務經營策略，為的就是能在學校的經營管理方面，引進新的理念、策略，扮演好領導者的角色，提昇學校的競爭力。

臺北市是台灣的首善之區，擁有相當豐富的社會人文資源。其所設立的 58 所公立國民中學，分佈於 12 個行政區，面對急遽變化的教育環境，各校已各自發展出因應的經營策略，其中亦包含許多創新經營的策略。

故本研究擬引用創新經營的相關概念，探討學校創新經營的意義與內涵。其次以學校創新經營為主題，進行調查研究，從學校創新經營的內涵、學校創新經營的行政運作、學校創新經營的影響因素及困難問題，來探討與分析臺北市國民中學創新經營的現況與問題。

基於上述之研究動機，本研究的具體目的如下：

- 一、探討學校創新經營的意義與內涵。
- 二、分析臺北市國民中學創新經營的現況與問題。
- 三、依據研究發現提出結論與建議，以供有關單位及人員之參考。

第二節 待答問題與名詞釋義

根據本研究之研究目的，本研究之待答問題如下：

壹、待答問題

- 一、學校創新經營的意涵為何？
- 二、國民中學創新經營的現況、影響因素與問題為何？

三、學校創新經營是否因學校背景因素之不同而有差異？

(一)學校創新經營是否因學校所在行政區的不同而有差異？

(二)學校創新經營是否因學校規模的不同而有差異？

(三)學校創新經營是否因學校歷史的不同而有差異？

貳、名詞釋義

一、國民中學

國民教育法第三條規定：國民教育分二階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育。本研究之國民中學係指臺北市政府所屬之國民中學而言，不包括高級中學附屬國中部、綜合高中國中部、國民中學附設補校及私立中學國中部。

二、創新經營

創新經營是指組織採用各項創新經營方法，以改變現狀，發展特色，達成其目標並提昇其競爭力。這些創新經營方法可以源自於組織內部產生或是自外部引進，其內容包括技術創新與管理創新。

三、學校創新經營

學校創新經營是指學校在整體校務的經營上，運用自行開發或引自外部的創新經營策略，以滿足整體社會的期待與維持系統間的和諧運作，並追求自身的優勢發展。

學校創新經營必須考量其自身的社區資源、師資條件、學生素質、家長需求等因素，而有其個殊性。學校創新經營應符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。

學校創新經營基於校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士。

本研究所稱之「學校創新經營」指的是：

- (一)行政管理創新
- (二)課程與教學創新
- (三)學生活動創新
- (四)教師專業發展創新
- (五)社會資源統整創新
- (六)校園環境營造創新

第三節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究依據相關文獻分析，以瞭解「學校創新經營」的理論背景及其意涵。同時採用調查研究法，以學校創新經營為主題，進行調查研究，並輔以訪談法，深入探討與分析臺北市國民中學創新經營的現況與問題。

一、問卷調查法

依據文獻探討的結果，自編「國民中學創新經營現況與問題調查問卷」，藉以瞭解臺北市國民中學創新經營的現況、行政運作、影響因素及困難問題。

二、訪談法

本研究採半結構式訪談，與三位國中校長進行訪談，以深入瞭解其對臺北市國民中學創新經營現況的看法、經營困境及因應策略等，以輔量化研究之不足。

貳、研究步驟

茲將本研究之步驟敘述如下：

一、研讀文獻資料、設定研究方向

蒐集並研讀組織創新、學校經營等相關之文獻、學位研究論文，

並檢視平日校務經營之經驗，設定研究方向。

二、擬定研究題目、撰寫研究計畫

擬定研究題目、建立研究架構、撰寫研究計畫。

三、進行文獻探討與分析

研閱創新經營的相關文獻，並進行探討與分析，以建立本研究之理論基礎。

四、設計問卷、進行調查研究

依據研究目的與文獻分析的內容，擬定調查問卷，進行修訂，並以郵寄的方式進行問卷調查。

五、進行訪談

依據研究目的與文獻分析的內容，擬訂訪談大綱，挑選三位校長進行訪談。

六、問卷調查與訪談資料分析與討論

調查問卷回收後，進行編碼登錄，並應用 SPSS for Windows 10.0 電腦統計軟體進行資料統計與分析；整理訪談結果，並做成訪談記錄，與問卷調查結果加以比對分析。

七、撰寫研究論文

依據文獻探討、調查分析與訪談結果，提出本研究之發現與建議，並撰寫論文。其大綱如下：

第一章緒論：說明研究動機與目的、待答問題與名詞釋義、研究方法與步驟、研究範圍與限制。

第二章文獻探討：探討創新經營意涵的相關理論、創新經營的相關研究、學校經營意涵的相關理論、學校創新經營的相關研究、企業創新經營的實例、學校創新經營的實例。

第三章研究設計與實施：根據文獻探討之內容設計研究工具，包括調查問卷及訪談大綱，並說明研究架構、研究工具的編製、研究對

象及樣本的選取、實施程序及資料處理。

第四章研究結果分析與討論：分析問卷統計及訪談結果，並依其結果進行討論。

第五章結論與建議：依據研究分析與討論之結果，提出研究結論，並做成具體建議，提供未來研究者繼續研究之參考。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究以「臺北市市立國民中學」為研究範圍，但不包含高級中學之附屬國中部。在影響學校創新經營的變項中，以「學校地區」、「學校規模」、「學校歷史」為環境變項。依變項則為「行政管理創新」、「課程與教學創新」、「學生活動創新」、「教學專業發展創新」、「社會資源統整創新」、「校園環境營造創新」。

貳、研究限制

一、研究方法的限制

本研究採用問卷調查及訪談的方法進行，未能進一步做深入個案分析。

二、研究資料的限制

(一)本研究之範圍僅限於臺北市，研究結果無法推論至其他縣市。

(二)本研究之創新經營內容是指 2003 年至 2004 年國民中學學校創新經營做法，不包括以前的經營策略在內。