

第五章 結論與建議

本研究旨在探討臺北市國民中學學校創新經營之現況。研究者首先探討組織創新經營之相關文獻，再據以編製「國民中學創新經營現況與問題調查問卷」，做為調查工具。在調查研究方面，以臺北市教育人員(含校長、兼任行政教師及一般教師)為本研究之樣本，進行抽樣調查，並以有效問卷進行統計分析及討論。

另外，本研究訪談三所學校之校長，以彌補調查研究之不足，訪談部分採半結構式訪談大綱，由研究者統整訪談研究結果。

本章將針對本研究提出結論與建議，共分二部分，分別為：一、根據文獻分析、問卷調查及訪談研究之結果歸納成結論；二、根據結論，進一步提出建議，以供相關單位、人員及後續研究之參考。

第一節 結論

本研究根據文獻探討、問卷調查及訪談研究，針對臺北市國民中學的創新經營，歸納出以下幾點結論：

壹、創新經營的內涵具有多面向

學校創新經營係指學校為滿足整體社會期待與維持系統間的和諧運作，在整體校務的經營上，運用自行開發或引自外部的創新策略，以追求自身的優勢發展。

本研究透過文獻的探討，歸納出學校創新經營的內涵包括：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、社會資源整合創新及校園環境營造等六項。此六項創新內涵，涵蓋了組織創新的管理創新與技術創新二大層面。由此可知，學校創新經營的內涵是多面向的，因此，衡量學校創新經營時應由多角度的立場切入觀察。

貳、創新經營現況普遍良好

臺北市國民中學創新經營的現況良好，具有以下幾點特色：

一、創新經營具普遍性

從學校創新經營的範圍而言，各校在行政管理、課程與教學、學生活動、教學專業發展、社會資源整合及校園環境營造等六部分，均有創新的設計與措施；從學校創新經營的內容來看，各校的創新措施遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新；從學校創新的過程觀之，各校在進行創新活動設計與措施時，參與的對象包括校長、行政人員、一般教師、家長、學生和社區人士，已經涵蓋了學校所有的成員。學校創新經營的普遍性已經受到多數教育人員的認同。

二、創新經營具教育性

各校創新經營的項目均能循著學校行政管理與教學創新的二大主軸運作。不論是創新措施的本身，或是創新運作的過程，都能重視其教育性。例如：校長自身創新經營理念的充實、領導風格的轉變；教師資訊能力的提昇與普及、創新教學的研發；學生學習潛能的激發；家長也在參與中成長；還有創新經營所帶來整體學校文化的轉變等，在在都印證了學校創新經營的教育性。

三、創新經營具獨特性

各校所處的環境不一，所擁有的資源與限制也不同，反應在創新經營的面向也不盡相同。為提昇自身的優勢及競爭力，各校無不在各自的基礎上發展學校經營特色。例如：有的學校在創新教學上獨樹一格；有的學校在行政管理創新上深獲肯定；有的學校在學生活動上的創新措施嘉評如潮；有的學校在校園環境的創新設計令人讚嘆；有的學校建置的策略聯盟為學校引進極佳的社會資源；有的學校運用創新策略凝聚人心，改變了學校的整體形象。由此可知，臺北市國民中學的創新經營是具有獨特性。

參、創新經營的影響因素

學校創新的影響因素很多，其中影響力最大的是校長，其次是學

校中的人員及經費。

一、校長的創新經營理念

校長的領導在學校經營過程中具有相當重要的影響力。為了要有創新經營的學校，就必須先有創新領導的校長，所以校長是否能以創新經營的理念領航，是學校能否創新經營的關鍵。

目前任職於臺北市的國中校長，除了積極參與各項研習之外，更紛紛進入研究所在職進修，以實踐轉型領導自詡。同時，自 2003 年開始，臺北市政府教育局在推出「精緻教育」、「優質學校」等創新教育政策時，都會為校長們辦理研習，同時要求校長們共同研討，發展實踐的具體策略。這些措施對於改變校長的教育理念以及營造同儕分享學習方面具有正向的引導作用。

因各校環境的不同，同樣一位校長，在甲校時創新經營的成功經驗，並不一定可以在乙校推動。由此可知，校長在創新經營上的影響有些時候是有其限制的。

二、教師、家長的意願、能力與認同

學校創新經營中影響最大的另一項重要因素是學校的人員，包括學校教師以及家長。換言之，學校創新經營要能順利進行，就必須獲得前述人員的認同與支持。

學校人員對於創新經營認知與實踐的專業能力，會影響其參與的程度。目前各校教育人員及家長對於學校創新經營的實況認同度頗高；但是參與的意願卻相對較低，以致降低了創新經營的績效。

三、其他因素

除了人的影響因素之外，其他因素包括：社區的文化環境與資源、學校的空間與設備、教育政策與行政措施等，都是影響學校創新經營的因素。

肆、創新經營的相關問題

各校創新經營的現況雖然普遍良好，但是仍然面臨經費不足、成員參與意願低落、時間不足、缺乏具體可行的方案及組織學習機制不

足的困境。茲分述如下：

一、經費不足

在社會變遷急遽，家長及社會對學校的期待與日遽增的時刻，學校創新經營的重要性自不待言。觀諸各校創新經營的實況，均未能提供充足的經費從事創新經營。任何改革均需仰賴經費的支援，學校創新經營亦復如此。因此，為提昇學校創新經營的實質效益，其經費亟待增加編列。

二、成員的參與意願低落

各校創新經營所面臨的另一個問題，即學校成員參與的意願低落。任何教育革新措施都會帶來組織成員的焦慮與不安全感，學校創新經營為激發成員的創意，必須持續的進行學習、演練、實踐。這些新的工作份量、工作壓力、額外的付出、新事物或環境的適應等等，都是讓組織成員裹足不前的原因。

三、時間不足

目前各國民中學仍無法完全擺脫升學的壓力，一般社會大眾仍是以升學率的高低來評價學校的優劣。在這樣的情況下，學校中的教育人員必須花費相當多的時間在協助學生的升學事務上，影響所及，從事創新活動的設計及實踐的時間就相對呈現不足的現象。

四、缺乏具體可行的方案

學校創新經營必須有清楚的願景引導，同時還要有具體可行的方案與策略予以配合，才能使創新得到具體的實踐，從而提昇學校經營的績效。依目前各校的現況而言，在理念上，多數的教育人員均能肯定創新經營的重要性，但是在具體的行動方案上卻較為缺乏，使學校創新成為空有理想的空中樓閣。

五、組織學習機制不足

創新經營與組織學習之間有著相當密切的關係。目前臺北市國民中學創新經營所面臨的最大困境之一，就是學校缺乏組織學習的機制。

事實上，各校為配合九年一貫課程的實施，皆積極推動領域教師的本位學習，其中最受肯定的就是教師間班級經營與教學經驗的分享。這是步入學習型學校的開始，也肯定了各校在鼓勵學習與實踐學習上的表現。但是就學習型學校的特徵而言，各校的學習機制仍十分缺乏系統性的規劃與推動，呈現組織學習機制不足的困境。

伍、創新經營現況受學校背景因素影響而略有差異

目前各校創新經營的內涵，並不因學校背景變項的不同而有差異，只是創新經營的重點不同而已。

在行政運作方面，大型學校在清楚的願景、經費、行政人員的配合度、校長的創新領導、服務的創新及創新經營的效能等項目的實踐程度比中、小型學校為佳；至於不同歷史背景及行政區域的學校，在創新經營的行政運作上並無顯著差異。

在影響學校創新經營的因素方面，除校長領導、教學團隊、行政團隊及經費等相同的因素外，家長會對於大型學校及士林、北投區的學校影響較大；空間與設備對於中型學校，松山、信義區及中山、大同區的學校影響較大；學校環境背景對於小型學校及大安、文山區的學校影響較大；家庭社經背景則對於中正、萬華區的學校影響較大。

至於各校在推動創新經營的問題方面，並不因學校背景變項的不同而有差異，只是問題呈現的程度不同而已。

第二節 建議

本節依據研究結論，分別對教育行政機關、學校及後續研究等方面，提出以下之建議：

壹、對教育行政機關的建議

一、定期檢討相關行政措施賦予各校組織創新的空間

教育政策的方向與重點對於學校的校務經營有直接的影響，觀諸臺北市各國民中學因為資訊教育、精緻教育、九年一貫課程等政策的推動，使得各校的行政與教學系統方面的創新成果，備受肯定。但是

在行政管理創新方面，卻因為受到既有法令規章的限制，而在調整行政組織架構以及試辦新制度或方案的層面上，無法因應各校實際的需求進行革新。建議教育主管機關對於相關的法令能定期的檢討，並適時的修訂，以給予各校更多革新的空間。

二、適度補助各校創新經營經費

臺北市各國民中學在創新經營的經費上，均呈現不足的現象。建議教育主管機關能編列專款經費，鼓勵各校的創新經營。

臺北市政府教育局成功的推動資訊教育，就是一個很好的事例。以專款專用的方式，挹注各校改善資訊硬體設備及軟體的人才培育，e化校園的績效卓然有成。再者，如每年教師節推出的教師行動研究競賽、駐校藝術家、綠色校園等，在在證明適當的經費補助有助於提昇創新經營的推動。

三、增進國中校長創新經營知能

校長的領導在學校創新經營過程中具有相當重要的影響力，所以校長是否能以創新經營的理念領航，是學校能否創新經營的關鍵。

觀諸臺北市的國中校長在「精緻教育」、「優質學校」等創新教育政策的引導下，透過持續的學習所展現出來的校務經營理念與實踐的成果，在本研究中已經獲得相當一致的肯定。因此，建議教育主管機關在校長的職前與在職訓練課程中，融入創新經營的知能，以培養其創新經營的學養。

四、修正國民中學校務評鑑指標

學校創新經營的目標在運用自行開發或引自外部的創新策略，以追求自身的優勢發展。其內涵遍及行政管理、課程與教學、學生活動、教學專業發展、社會資源整合及校園環境營造等，換言之，學校創新經營亦是學校經營的整體展現。

建議修訂國民中學校務評鑑向度，適度加入學校創新經營的指標，以導引學校經營的重點，經由多角度的立場切入觀察，以實質的宣示、鼓勵與支持各校在行政管理或是課程教學上展現潛能、發展創意，並落實在校務經營中。

貳、對學校的建議

一、建立組織學習機制，提昇學校成員創新經營知能

學校成員在創新經營方面的理念、能力、意願等，是影響創新經營最重要的因素，因此，各校應建立組織學習的機制，以提昇全體教師、行政人員及家長的知能。例如：在既有的本位研習活動中，持續引進新的行政管理策略與教學技術；活化學習的模式與內涵；建立知識分享的習慣，並擴大分享的範疇；設置創新人員獎勵辦法，鼓勵行政創新與教學創新；營造開放的學習環境，激發其創意潛能；擴大科技網路的學習功能，成為學校行政與教學知識管理平台；建立策略聯盟組織，透過校際間的資源分享，延伸組織學習的範圍。

二、融入校務發展目標，追求創新經營的永續發展

學校創新經營的核心價值是為追求學校的優勢發展，其與學校校務發展的目標是相輔相成的。因此，學校創新經營不是為創新而創新，必須與校務經營績效相結合，才能永續發展。

在內涵上，創新經營應涵蓋校務運作的整體層面；在行政上，創新經營必須有清楚的目標、具體可行的行動方案、教師與家長的認同、定期的檢討與改進；在過程上，要能突破人力物力的困境，持續進行創新。

三、活化學校組織氣氛，激發成員創意與參與意願

要成為創新經營的學校，必須先有具創新知能的人員；要有創新的人員，必須先有能夠激發創意的環境。換言之，創新經營必須在開放、安全的校園環境中進行。

創新之前要加強理念的溝通，降低教師與家長的焦慮、不安全感；進而營造一個相互支持、彼此信賴、真誠分享的校園環境，以激發同仁的創意。

創意必須能夠執行，才是創新。當校園裡的創意成為可行的策略，並且獲致實質的績效之後，成員參與的意願自能得到進一步的提昇。

四、借鏡企業經營精神，擴大學校創新經營績效

企業為追求自身業績的成長，提昇競爭力，無論在行政管理或是技術、產品上，都會不斷的研發、創新，其在組織、人員、流程、服務、文化等方面所呈現的開放與彈性，可以成為學校創新經營的借鏡。雖然，學校在實質的人事、經費及法令上的體制面無法做立即的革新，但是學校可以引企業創新為師，擴大創新經營在學校經營績效上的功能。

參、進一步研究的建議

一、在研究方法方面

本研究以問卷調查為主，並輔以文獻探討與小規模的訪談研究。僅能就調查所得之數據呈現研究主題的現況，至於產生的原因，則僅能依文獻中學者專家的論述、受訪校長的訪談以及研究者的實務觀察加以推論，後續研究則可增加結構式的訪談或採取個案研究法進行研究。

二、在研究對象方面

本研究係以臺北市國民中學的教育人員為對象，包括校長、兼任行政工作教師及一般教師。建議未來可擴及教育行政人員、家長等；在研究範圍方面，亦可擴充至其他縣市之國民中學，或納入私立學校，以更深入的瞭解研究主題的現況。

三、在研究內容方面

本研究僅以學校創新經營的現況進行研究，後續研究可進一步針對學校創新經營之策略、衡量指標等，進行深入的研究。