

第二章 文獻探討

本研究旨在探討國民小學創新經營與學校效能相關之研究，經研究者蒐集相關文獻，加以研讀彙整後，將有關研究主題的內容分為三節：第一節是學校創新經營之意涵與相關理論、第二節是學校效能之意涵與相關理論、最後則是探討學校創新經營與學校效能的相關研究。茲分述如后：

第一節 學校創新經營之意涵與相關理論

本節主要在闡述學校創新經營背景與理論基礎之起源，並針對學校創新經營之基本概念進行理解。最後，並進一步分析學校創新經營面向、影響因素與策略，茲分述如后：

壹、學校創新經營之意涵

若要對學校創新經營之基本概念概念進行釐清，須針對創新、創新經營與學校創新經營三個部分之意涵與類型加以說明，以增進對學校創新經營之理解。本節將闡述其中之意涵，分述如后：

一、創新之意義

「創新」(innovation)一詞，最早由美籍奧地利經濟學家 Schumpeter J.A 所提出，他認為先有發明，後有創新，而這個觀念也深深地影響著後來學者對於創新的看法。Drucker 在 1985 年最早曾對創新下定義並加以深入探討，他認為創新是「賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源」，他並且以完整和系統化的形式討論創新，反對所謂創新是「靈機一動」的想法，其認為創新是可以訓練、可以學習的（吳松齡，2005）。學者對於創新的意義有不同的見解，以下乃研究者針對創新的定義，區分出幾項要義：

(一) 從單一的角度思考創新

Amabile(1996)認為創新的觀念與物品要具有新奇與獨特的特質，而且必須是正確的、有價值的、實用的、適切的。

吳思華(2002)認為創新是將創意形成具體的產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者。因此，創新指的是由天賦的創造力產生創意，將創意實際付諸實行。

李瑞娥(2004)認為創新是一種新概念或新事物，這種新概念或新事物會隨著認知經驗而改變，並影響組織與個人的價值及行為。創新隱含創造力的開發，而創新行為需藉由個人所創造的產品的獨特性與實用性來呈現。

賴士葆(1996)以統整的觀點，整理出「創新」包含下列事項：1.結合二種或二種以上現有的事物，以較新穎方式產生。2.一種新的理念，由觀念化至實現的一組活動。3.新設施的發明與執行。4.對於新科技的社會改革過程。5.對於一個新理念，由產生至採用的一連串事件。6.組織、群體或社會的新改變。7.對於既有形式而言，新的東西或事情。8.對於採行者而言，新的理念、實務或事項。9.使用者認知是新的。

(二) 從二元的角度思考創新

Gattiker(1990)認為創新活動乃是經由個人、群體及組織努力及活動所形成的產品或程序，該過程包含了用以創造和採用新的、有用事物之知識及相關資訊。

Drucker於1985年(張玉文譯,2000)指出創新是一個經濟性或社會性用語，它是有組織的、有系統的、有目的尋求改變，亦是改變資源給消費者的價值與滿足。創新是人類發揮創造力去進行創造的歷程。因此，知識創造可說是一種行為模式。以創造的本質而言，其即是根據企業組織特定的目標與理想來帶領組織走向理想的過程。在知識創造的企業中，新知識的創造並非侷限於研究發展、行銷、策略規劃等部門的特殊活動，而是一種行為模式。

教育部(2002)在創造力教育白皮書提及創新能力包含創造、創新機制與創

業精神，具體成果就是社會大眾在各領域之創意表現。創新能力是知識經濟社會發展的重要指標，創造力是學習成效之指標。狹義區分，創造力是創新知識基礎，創新是創造力的具體實踐。創造力與創新為一體之兩面，相輔相成。創意的產生值基於創造力的發揮；創意的績效，取決於領域內之創新成果的展現。

(三) 從三元的角度思考創新

Robbins 與 Coulter(2002)與 Certo(2003)皆將創新界定為採用有用的點子，轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。

吳清山(2004)將創新界定為運用創意點子，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。其對創新的分析如下：就本質而言：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。就目標而言：創新必須是有用的，能夠有助於組織品質的改進與提升，才是創新追求之所在。

林啟鵬(2002)將創新定義為組織由內在產生或外部購得的技術產品或管理措施之革新活動。這些活動包括設備、技術、產品、過程等技術創新，以及系統、策略、方案、文化、意念與服務等管理創新。

張明輝(2003)指出創新使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程，也係由不同想法、認知及資訊處理與判斷方式的結合而產生。

黃哲彬、洪湘婷(2005)創新是指一種價值信念，透過此一價值信念不斷刺激與激發創意及點子，然後再藉由資訊科技或各種技巧將創意及點子予以具體化，進而創造出獨一無二的產品、技術與服務品質。

黃博聲(1998)認為創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造，或引用有用的東西，而創造出來的產品、服務或製程。

(四) 從多元的角度思考創新

Allen(1998)認為創新是運用新的知識以提供消費者所需的新產品與服務。因此，新知識也形成了對創新的一種刺激，此新知識包括了技術、知識與市場知識。此外，創新是發明創造(invention)加上商品化(commercialization)，任何新發明若

不能滿足消費者的需求則稱不上一項創新。

Nonaka 與 Takeuchi (1995) 從組織創造知識理論的觀點，提出他們對創新的新看法，他們認為創新是：透過知識螺旋的運作；當組織的內隱知識和外顯知識發生互動時，所獲致得的結果。

林文勝 (2006) 創新乃是源自於知識與創造力，透過創意的方式將現有的技術、新的技術或新舊的技術結合在一起，並成功的將成果展現出來，為顧客或組織創造不凡的價值。

林虹妙 (2005) 創新是指「新知識」的引進與「新觀念」的應用於產品的設計與生產的製程之中，為一種「系統化」的形武與「漸進式」的歷程，視同組織「變革」的一部分，其目的在於追求組織永續生存及發展，並創造組織的價值與績效。

林佳慧 (2002) 組織為求生存與永續發展，所創造出來的新知識與新概念，是透過組織的內隱知識與外顯知識發生互動，產生知識螺旋的運作時所創造出來的。

歸納各學者對於創新之定義，得知創新的意義可以從以下角度進行區分：

(一) 創新是一種產品或成果

創新乃源於新的意念、概念，而所創造或發明出來具價值性、新奇性、獨特性、或實用性的產品，為顧客帶來新的意義。

(二) 創新是抽象到具體的歷程

創新是經由個人、群體及組織努力的產品與過程，這些活動包括設備、技術、產品、過程等技術創新，其亦是一種行為與歷程的結果。

(三) 創新是產品、過程與服務

創新是將創新價值信念，藉由資訊科技或各種技巧，轉化為有用的產品、服務或作業方法的過程。

(四) 從整合知識的角度思考創新

創新是透過內隱知識和外顯知識的知識螺旋運作，以創意的的方法將新的技

術或新舊的技術結合，所獲致得的創新結果。

(五) 從永續功能的角度思考創新

創新是組織創造出的價值與績效，其乃基於組織的生存，以追求組織永續經營發展，亦屬於組織變革的一部分。

簡言之，創新是個人或組織，透過知識螺旋、資訊應用或各種方法，將創意的概念轉化為產品、過程與服務的實踐歷程，其所生產的新價值有助於提升組織永續發展。

二、創新的類型

創新的類型涉及組織結構、產品、服務、程序、活動的程度或是創造性狀態的不同程度，以下引用數位學者對於創新經營類型的看法：

Abernathy 和 Clark(1985)將創新的型態依此二構面的應用異程度分為四種型態：架構式的創新(architectural innovation)、革命性的創新(revolutionary innovation)、創造利基的創新(niche creational innovation)、規律性的創新(gagular innovation)。

Betz(1987)認為發明是形成新奇的產品與程序的概念，創新則是將產品、程序或服務介紹到市場上。因此，他將創新分類為：產品創新、程序創新、服務創新。

Chacke (引自蘇艷文，1996)認為凡是廠商本身創造出來的產品、服務或是製程，均可稱之為創新，包括三個層面：「產品創新」指新的工業品、「程序創新」指新的生產方法；「組織創新」指新的組織結構型態或新的管理技巧。

Dewar 與 Dutton(1986)、Henderson 與 Kim (1990) 都將創新分為二類：躍進式創新 (radical innovations)、漸進式創新 (incremental innovations)。

Frankel(1990)認為創新根據其技術上的更新程度，及對消費者型態改變的影響程度，可分為三類：第一類為「持續性的創新」(continuous Innovation)：在現

有產品形式上的變更，而非製造出一個全然不同的產品，對消費型態的影響很小。第二類是「動態持續的創新」(dynamic continuous innovation)：在產品的設計與製造上運用較大幅度的技術創新，或使產品具備新功能，對消費型態的影響較持續性創新更大。第三類即「不連續性的創新」(discontinuous innovation)：此種創新往往是人們所未聽聞的，而且建立了新的消費型態。

Higgins (1995) 主張創新分為：產品創新、製程創新、行銷創新、管理創新。

Holt(1998)認為創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西，並依照變化的新奇程度，將產品創新歸為：原創型創新、採用型創新與產品改良型創新等三種。

Marquish 與 Frevola(1998)將創新分為下三類：第一，「漸進式的創新」(incremental innovation)：於產品、製程或服務所做的微小卻很重要的改善。第二，「系統的創新」(systems innovation)：以新的方法將許多組件組合成一起而產生新的功能，需利用較多的時間與昂貴的持本來改善，才能完成的具體成果，譬如通訊網路。第三，「突破式的創新」(radical innovation)：其影響可改變或創造整個產業。

Tushman 和 Nadler 則依照創新活動的微變程度或是創造性程度，將創新分為三種類型：第一類「微變型創新」：乃延伸標準的生產線，或是附加一些特性於其上，此類型創新大部份來自於顧客的要求，因而提昇產品得競爭優勢。第二類「綜合型創新」：乃是結合目前已有的技術或概念而創造出新產品以創造性的方式結合現有的意念或技術，而創造出具特色的新產品。第三類「蛙跳型創新」：創新則是運用創意或發展新技術，或是激發創意來開發出新產品。

Schuman (1994) 提出了創新矩陣 (innovation map) 的觀點，認為組織中的創新活動可依創新性質 (nature) 及創新類別 (class) 兩構面分成九類。依性質分：產品創新 (product innovation)、製程創新 (process innovation)、程序創新 (procedure innovation)；依組織創新層級分：漸進式創新 (incremental

innovation)、獨立性創新 (distinctive innovation)、突破式創新 (breakthrough innovation)。

吳思華 (1998) 將創新分為：製程創新、產品創新、組織創新、策略創新。

歸納學者對創新類型的區分，研究者整理如下：

(一) 從創新的程度區分

1. 細微的創新：係指與原有事物相較之下，創新所佔的成分僅有微小的例。例如：採用型創新、微變型創新、漸進式的創新、持續性的創新即是。

2. 綜合的創新：綜合創新即運用新、舊知識的融合，在事物中加入大幅的創新。例如：動態持續的創新、系統的創新、綜合型創新即如此。

3. 全面的創新：這類型的創新是前所未有的，以一種展新的風貌呈現。如：原創型創新、蛙跳型創新、突破式的創新、不連續性的創新，即可稱之。

(二) 從創新的層面區分

1. 產品創新：產品創新係指提供一種具體創新功能的產品。

2. 製程創新：製程創新乃提供一套產品發展、製造的方法或程序。

3. 策略創新：將產品或製程，整合融入組織運作的方法，例如：組織結構的創新、行銷性創新、管理創新等。

(三) 從顧客市場的層面區分

1. 針對現有市場的創新：針對市場或顧客的需求，進行些微或全面性調整的創新即是。例如：規律的創新、革命性的創新。

2. 區隔市場的創新：組織為了區隔市場與顧客，以產生不同的創新事物以增加更多的利潤。如：創造利基的創新。

3. 非針對市場的創新：組織為了追求更完善的運作流程所進型的架構創新，因此，對象並非直接針對顧客。如：架構式的創新即是。

三、創新經營之意涵

學校亦屬於組織的一種，學校的創新經營，即是一種組織的創新。在談論學校創新經營時，由於組織創新與創新經營之意涵相似，因此，透過對於「組織創新」、「創新經營」意涵的分析與釐清，將有助於學校創新經營的理解。以下就組織創新與創新經營此二部分之意義進行探討：

Kim (1980) 以三種不同的意義闡述組織創新：首先，組織創新是綜合兩個以上的現有概念或實體產生新配置的創造性過程，這點與發明是相同的意義；其次，組織創新的基本涵意在於新穎，因此可視為新創意；最後，組織創新是個人或社會系統接受、發展和執行新創意的過程。

Kanter (1988) 「組織創新」應為新的構想、程序、產品或服務的產生、接受與執行，其包含了產生創意、結盟創意、實現創意與遷移創意四個過程。因此在「過程」觀點中，組織創新則包含了新知識的轉化運用、資訊的連結、服務的改變與資源的再利用...等。

Damanpour 與 Evan(1984)組織內部自然產生或組織向外購得的特定活動之採用，對組織而言該活動是新的。該項活動可以是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務等。

Robbins (1996) 創新是一種新的意念，可以應用在啟動或增進某項產品、過程或服務。組織創新同時是包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構及管理系統、新的計劃及管理方案等。

簡文娟 (1999) 「組織創新」包涵「技術創新」與「管理創新」的層面，只要能將組織中珍貴人力資產的創造力成功激發出來，藉由創新廣度與深度的延展，為組織帶來更多的效益，提升競爭力，即可稱之為「組織創新」。

湯明哲 (2003) 說明一家企業的成功，30%靠策略，40%靠執行力，30%靠運氣，因此，組織創新不只是在 make a difference，更重要的是 make it happen，也就是創意的具體執行。

林佳慧(2000)以研究組織的創新氣氛為主題，認為組織創新即是組織在兼顧「技術創新」與「管理創新」的兩層面下，透過創新廣度與創新深度的持續發展，為組織帶來優勢的效益與競爭力。

吳思華（2005）則認為「組織創新」是關於組織管理要素或影響組織的社會系統的創新作為，包括組織架構、作業流程、管理作為、激勵方式、產權規畫等，使得在營運上得到很大的效力，唯有將具有創造性的想法在組織中成功的實行才是組織創新。

林天祐（2003）認為從漸進式的改進，例如科技的引進、組織局部的調整、新型計畫的執行，到激進式的變革，例如組織的整體再造，均屬於組織創新的一部份。

蔡啟通（1997）界定「組織創新」為組織內部產生或外部購得的設備、過程及產品（技術層面）以及系統、政策、方案及服務（管理層面）等的新活動。

馮清皇(2002)認為創新經營是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，技術更新、產品轉化的過程，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及接受挑戰的能力，形塑適切而新穎的文化，以新思維、新方法，追求組織永續的經營發展。

林筱瑩(2005)說明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。

吳清山、林天祐（2003）認為創新經營係指一個組織在產品、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。

黃哲彬與洪湘婷（2005）說明創新經營乃是組織領導者不僅有其創意的理念，更應積極建置各種有助於創新的環境，諸如：成員共同參與決策，形塑無宰制溝通對話情境、激發成員創新強能的機會等，進而創造創新、優越的組織文化，才能夠提升組織整體競爭優勢，並維繫組織永續不墜之地位。

吳松齡（2005）認為創新管理內容涵蓋：策略創新、流程創新、行銷創新、

科技創新及創新文化的培養等。

由上可知，組織創新係指運用組織中的資源進行創新發展時，能為組織帶來更多的效益，而這些資源包括：人力、組織架構、作業流程、管理、激勵等，簡言之，組織創新的範圍主要包括了「管理創新」與「技術創新」二大範疇。

進一步強調組織有形的空間環境、外部環境以及組織文化的營造。組織創新與而創新經營的概念不僅包括了組織創新的概念，而更創新經營二者之差別在於，空間、外部環境、與內部文化，創新經營更強調一種內外空間感的區隔。由於，吾人之研究對象為臺北市國民小學，若採創新經營一詞，則較符合對於校園有形空間、學校文化與外部關係創新管理之探究，故採用學校創新經營一詞。

四、學校創新經營之意涵

以下針對不同的研究者對於「學校創新經營的意義」與「學校創新經營的類型」進行說明，茲分述如后：

林新發（2003）將「學校經營創新」定義為將企業經營創新的理念做為學校經營的借鏡，進而發展出學校經營特有的創新策略，即為「學校經營創新」。

林虹妙（2005）則認為學校創新經營乃學校為因應外在環境的變化與組織內部運作的問題，在學校行政與教學的各個層面，以「創新」為體，「經營」為用，將其轉化到學校的服務，工作歷程與產品，所做出不同以往的經營方式，其目的在提升學校的績效，發展學校的特色，達成學校教育的目標。

林文勝（2006）定義學校創新經營為學校在開放多元的校園環境裡，領導者組織創意的團隊，透過技術與管理的創新，將創意落實到學校場域的實際作為，並積極展現出異於他校創新與優質的績效，讓顧客滿意，並感受到卓越不凡的價值。

林筱瑩（2005）以「組織創新」與「學校經營」之文獻為基礎，將學校創新定義為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。

吳清山、林天祐（2003）將「學校創新經營」界定為：在學校環境的場域中，採用創意的點子將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。

吳清山（2005）以場域、方法與目標的層面，說明學校創新經營的意義：就其場域而言：它在學校環境下進行，可能是行政經營的改變，也可能是教學的調整。就其方法而言：它必須是採用創意的點子，而且是轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，所以是一種學校從理念引導到行動實踐的過程。就其目標而言：它是有其價值性的目的，主要在於發展學校特色，提昇學校效能和達成學校教育目標，這種目標與一般企業組織有些差異，換言之，學校創新經營是建立在教育價值的基礎上。

張輝政、洪榮昭（2003）認為經營創新乃是將企業經營創新的理念作為學校經營的借鏡，進而發展出學校經營特有的創新策略，即為「學校經營創新」，其意涵包括突破挑戰現況的過程、組織文化的推波助瀾及謀求組織的永續發展。

黃宗顯（2004）將學校創新經營定義為：經營一所學校時，在理念思考、方案規劃、策略實踐等所創造出的有別於學校自己以往或他校已有的各種作為。

蔡純姿（2005）認為學校經營創新係指：學校為因應環境變遷與教育改革的需求，以新的思維、新的技術與新的服務，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為之動態歷程，其目的在於增進學校辦學、教師教學、學生求學與家長助學的績效，進而提高學校競爭力。

盧延根（2004）指出學校創新經營是學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的準則與整體運作，跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，以長期投資的方武，尋求經營改善之道，突破各項限制意念，創造教育佳績為目標。

濮世緯（2003）從教育界的觀點出發，認為學校創新經營係指學校為滿足學生與家長課程需求、維持內部競爭力並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新的策略。

顏秀如、張明輝（2005）將學校創新經營定義為學校為提昇教育績效，營造

有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。

根據上述各學者對於學校創新經營的定義，分析出以下特點：

(一)經營的理念：學校創新經營乃根據企業經營的理念，轉化到學校的產品、過程與服務的過程，其中蘊含著創新為體、經營為用的精神展現。

(二)經營的場域：學校創新經營乃是在學校環境實行，亦即是落實創新至學校場域的實際作為，因此，此校園必需是能夠接受多元創意的開放空間。

(三)經營的策略：學校領導者組織創意的團隊，並引用內、外部資源，透過技術與管理的創新，轉化到學校行政與教學的各個層面。

(四)經營的對象：其乃是建構在整體校務的經營上，企圖透過創新經營來增加教師、家長、學生、社區對於學校發展的滿意度。

(五)經營的歷程：學校創新經營是一個透過組織成員不斷學習與溝通，且引導成員參與之動態歷程。

(六)經營的目標：學校創新經營在於培養學校不同於其他學校的特色，透過厚實競爭力進而提升學校效能，以追求教育品質與績效為永續經營的目標。

由上述諸多學者的觀點，發現學校創新經營包括了開放系統的概念，不只注重組織內部的經營與管理，尚必須留意外部環境與資源的運用。學校創新經營不只使用內部資源的產生，亦包括組織外部引進的知識分享層面。是以，研究者將學校創新經營定義歸納如下：學校創新經營乃學校基於永續經營理念，關注學生為主體與提升教育品質的前提下，將企業界的創新經營理念轉化至學校場域中，透過學校組織成員知識的分享與溝通，運用學校內外部的資源，來建構學校創新的產品、創新過程與創新的文化。

五、學校創新經營的類型

Daft 與 Becker 於 1978 (引自顏秀如、張明輝, 2005) 的研究發現, 學校創新的類型可分為教育創新與行政創新二類, 前者來自於教師, 傾向由下而上的方式, 教師專業性愈高, 教育創新由教師所提出的比例則較高, 相反地, 教師專業性低, 則有更多的行政人員涉入教育創新的創始; 後者源自行政人員, 為由上而下的方式, 較多的行政創新源於經費與專業人員較少, 且學生異質性較高的學區。由此可知, 學校創新經營的探討, 不僅從靜態的組織觀點, 也需考量動態的歷程, 不只重視學校創新所影響的經營內容, 也強調創新策略的運用。此外, 主導人員的背景差異也可能會影響創新的性質與進行的方向。

吳清山(2005a)認為: 學校創新經營的內容可從觀念、行政、教學、課學習及環境等面向思考, 具體而言主要包括以下八項: 1. 觀念創新: 學校人員價值、思考方式及意識型態的改變。2. 技術創新: 學校教師教學、評量, 作方式資源運用等。3. 產品創新: 如學生作品、教師教具、著作與課程設計。4. 服務創新: 行政、社區及家長的服務。5. 流程創新: 各處室業務處理程序及開會流程的改變。6. 活動創新: 包括各種典禮、活動舉辦的突破。7. 環境創新: 建築物造型的美化與改變、室內設備擺設的調整、學校環境空間的規劃、教學與運動場所的布置。8. 特色創新: 如發展學校特色、形塑學校獨特文化。

林筱瑩(2005)認為學校創新經營不是為創新而創新, 更要符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。因此, 學校創新經營策略為因應學校內外部因素的影響而有其個殊性, 在研究學校創新經營時將其層面分為「技術創新」、「產品創新」、「服務創新」、「流程創新」、「活動創新」、「特色創新」等六個層面。

蔡純姿(2004)認為學校創新經營有三大類型: 1. 管理創新系統指標: 共有「理念創新」、「人力創新」、「結構創新」、「流程創新」與「領導創新」等五項。2. 技術創新系統指標: 包括「校園營造創新」、「資源應用創新」、「行政運作創新」、

「課程教學創新」和「學生活動創新」。3.文化創新系統指標：包括「學校文化與特色」、「教師文化與作為」和「學生文化與表現」。

針對學校創新經營的型態，顏秀如和張明輝（2005）提出了模仿性創新、再造性創新與原發性創新的類型，其解釋如下：1.模仿性創新：係指遵循政策規定或行政指示執行創新措施，或模仿他校成功經營模式直接應用於學校活動中，此種類型創新活動的特色在於學校所進行的創新活動，表面上雖具有創新之名，實際上卻常無法符合相關人員對學校的期待與需求。2.再造性創新：係指學校的創新措施雖也是移植他校成功的經營模式，或按照政策規定或行政指示來進行，然相較於模仿性創新，學校會在創新活動實施前針對學校本身的特色加以評估，同時實施過程中亦會予以調整、修正，以能切合學校相關人員的需要，易言之，再造性創新乃是學校對於「創新」所進行的二次創新，改良性的創新。3.原發性創新：係指學校的創新活動係由學校相關人員因應學校發展的需要與相關人員的需求所創發出來的活動，此種類型的創新活動的特色在於其深具原創性，容易形成學校特色，然與模仿性創新、再造性創新相較，原發性創新所需配合的相關條件例如，時間、人力、資源也可能較多。

莊立民（2002）融合了諸多學者專家關於組織創新之論述與看法，及有關組織創新管理之相關實證研究文獻，並參考對專家、學者及企業主管訪談所得之資料，將「組織創新」分成兩大系統構面，是為「技術創新」及「管理創新」，而「技術創新」則分成「產品創新」與「製程創新」兩層面，另管理創新則分成「創造力工作環境」、「行銷創新」、「組織特性創新」、「組織制度創新」與「策略創新」五層面。

雖然針對學校創新經營類型的文獻較少，但由上可知，學校創新經營基本上可以區分為「技術創新」與「管理創新」兩大範疇。而學校創新類型就方向而言，可以是由上而下，也可以是由下而上，甚至是交互作用的影響。就學校創新類型的原創性區分，可以分為原發性創新與模仿性創性，介於二者之間的則稱為再造性創新。並沒有哪一種創新較佳，其必須合乎學校需求才是好的創新。而學校創

新的內容，包括：觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、特色創新、環境創新、活動創新。學校可以針對自身的發展，選擇創新的內容。因此，不論創新大小、創新的方向來源，與創新的原創性與否，只要能改變學校經營方式並增加學校效能即稱得上是學校創新經營。

貳、學校創新經營之相關論述

學校創新經營的相關論述，包括學校創新經營之背景與學校創新經營之相關理論，茲分述如后：

一、學校創新經營之背景

知識經濟時代的來臨開啟了組織創新經營之樞紐，在這時代脈絡下，各國教育改革亦重視教育品質的提升。加上學校本位經營之落實，學校具備更多的自主經營的空間，造就了現今學校創新經營的趨勢。以下就創新經營相關背景之知識經濟時代、國內外教育趨勢與學校本位經營闡述如下：

(一) 知識經濟時代之來臨

廿一世紀是劇變的的時代，資訊科技迅速發展與流通，社會多元化的腳步也越來越快，人類正面臨「第三次產業革命」——一個以「腦力」決勝負的「知識經濟時代」。知識經濟有兩項重點一是創新，二是人才培育，不論是創新思考、批判思考或解決問題之能力，皆是未來世界公民的重要基礎能力（方琇瑩，2001）。1996年「經濟合作與發展組織」（Organisation for Economic Co-operation and Development）發表《知識經濟報告》（Knowledge Based Economy Report），認為以知識為核心的「新經濟」將改變全球經濟發展的型態。「知識革命」的浪潮接續「農業革命」、「工業革命」以及「資訊革命」之後，成為人類文明的第四波革命（張光正、呂鴻德，2000）。「知識經濟」的主要核心理念為：「知識」獨領風騷、「管理」推動「變革」、「變革」引領「開放」、主導創新、「創新」推向無限的可能、「競爭力」決定長期興衰（高希均，2000）。知識經濟廣義的定義係泛指

一切藉由「知識」所創造或進行的經濟與智慧，透過文字或圖表型態，使之成為可儲存、分享的資訊（邱義城，2001）。因此，隨著知識經濟的到來，學校管理也需要開創新局，適時的變革與創新，才能發揮學校組織的競爭力。

（二）國內外對教育品質提升的趨勢

英國政府為提升教育品質，在 1990 年代末期提出「卓越學校」(Excellence in Schools)教育白皮書，美國亦自 1980 年代進入追求卓越教育時期。英國 1997 年及 2001 年教育白皮書及美國 2001 年「不要任何孩子落後法」(No Child Left Behind Act, 2001)，其內容之主要訴求仍然是提升學校教育的品質，追求卓越的教育績效（張明輝 2002）。美國進行許多學校創新的計畫與策略，較著名的如：特許學校 (charter school)、「磁力學校」、以及「愛迪生學校」(Edison School)。英國則有：「專門學校」計畫、「燈塔學校」計畫，在在顯示了國外致力於對於追求教育品質的提升（顏秀如、張明輝 2005）。

而我國行政院教育改革審議委員會（1995）第一期的教改總諮議報告書中即指出「革新創造能力」是當前教育需加強的目標之一，教育部更在 2002 年公佈《創造力教育白皮書》宣示以創造力教育作為貫穿日後教育改革的重點。白皮書以教育為核心，從「個人」到「群體」，從「經濟」、「社會」、「文化」到「世界潮流」等層面，探討創造力在二十一世紀中應有的啟蒙、涵養、及實踐等角色。而「創造力」與「創新」為一體之兩面，認為創新可視為一系列知識生產、利用以及知識擴散的歷程，廣義之創新能力包含創造力、創新機制與創業精神，同時創造力是創新的火苗，創造力是創新的知識基礎，創新是創造力的具體實踐（教育部，2002）。2003 年國內教育部召開全國教育發展會議，揭櫫三大願景：營造快樂學習環境；激發教育創新動力；培養具有活力、創新、競爭力的 e 世代國民。該會議主要結合民間與行政部門參與力量，徹底檢討目前的教育政策，深入研發未來的教育政策，以追求優質教育（楊思偉、王如哲，2004）。而國內精緻學校之倡導，始自於吳清基（1990）所撰《精緻教育的理念》一書，在該書提出精緻教育的三大特性：卓越性、績效性和科技性。吳清基於民國 92 年又增加創新性，

成為精緻教育的四大特性。因此，學校之所以採用創新經營，絕非「為創新而創新」，它是「以創新達精緻」，提升學校競爭力。過去家長對於學校的要求和期望不太高，只要孩子能夠接受教育即可，如今的家長卻要求學校提供更有品質、更為精緻的教育，所以學校行政人員或教師也比以往有更大的壓力，紛紛採取創新行政、創新課程或創新教學，使學校經營更有績效，教學更為品質卓越，以發展一所精緻化的學校，這也凸顯學校創新經營的必要性（吳清基，1990）。

（三）學校本位經營之特色形塑

學校本位經營的發展以美國為最早，發展較為成熟，許多國家是受其影響才開始運用此種學校管理的模式，這些國家包括有英國、加拿大、法國、澳洲、紐西蘭、荷蘭、比利時、西班牙等（張弘勳，1996；林偉人，1998）。學校本位經營看做是一種以學校為主要決策單位的教育行政運作方式，認為學校本位經營是學校的自主自治，並以分享式的決策，引導學校發展與變革（Murphy & Beck,1995）。其主要是由教育行政機關將與學校相關的事物授權由學校層級自主作決定，決策的過程則由學校相關人員共同參與，並由學校承擔績效責任（張明輝，1999）。因此，可以將學校本位管理定義為教育行政機關在尊重教師專業的情況之下，充分授權學校擴大參與，自主決定學校預算、人事、課程與教學，並負責達成績效的一種管理模式。過去我國學校因為挑戰小，缺乏競爭壓力，偏重穩定，不重視創意，更畏於改變，耽心被批判流於標新立異，尤其公立學校凡事只要依法行事，不出差錯即可，於是呈現組織型態封閉，組織結構僵化，組織文化保守，教師專業消極，變革態度守成的現況，但近年來知識經濟觀念蓬勃發展，政策制度的更迭，經濟危機的事實，面對 e 世代的行動準則是講求創新、試驗、創新再創新(高強華，2004)。學校本位經營中的學校特色，是展現學校獨特良好的一面，它是吸引家長或學生前來就讀的主要原因之一，有些學校特色是基於悠久的歷史、有些學校特色是有獨特的建築、有些學校特色則是有優良的校風。由於社會進步相當快速，若是學校不思創新、力求突破，原有的特色也會隨著時間而逐漸消退（吳清山，2004）。

綜合上述，由時代背景來看，處在知識經濟的今日，智慧成為時代的資產，社會透過不斷的創新來追求進步。在這知識經濟的時代外部影響因素下，經濟、政治、社會與教育形成一種動態的循環圈，各先進國家的教育也逐漸重視追求卓越的理想，從教育政策的訂定到特色學校的展現，在在說明了追求教育品質的重要。而我國教育部近年來，在教育願景與政策的擬定皆彰顯出創新與競爭的精神，其關注學生如何習得問題解決的能力、批判精神以及開發創新的潛能。再者，學校經營的權力下放之後，學校也開始塑造學校本位的特色，不僅有助於學校提升學生的學習成效，在少子化的衝擊下，各級學校透過創新特色的建立，也能延攬更多學生與家長的加入。質言之，學校在面對知識經濟時代的來臨，必須要懂得如何去吸收新觀念，特別是學校成員必須瞭解知識經濟時代中的生存之道，不具競爭力的學校必然趨於衰敗，因此，隨時注意社會的變動，讓學校適度創新亦相當重要。

二、學校創新經營之相關論述

由於創新經營是植基組織的開放性、生命性，因此，與創新經營相關的理論包括：開放系統理論、組織學習理論、知識管理理論，茲將各理論說明如下：

(一) 開放系統理論

1960年代後，教育行政界對於系統理論之討論愈來愈多。其主因在於生物學家 Ludwig Von Bertalanffy 所發展之一般系統理論 (General System Theory) 在當時大行其道。其理論中認為任何一個組織或系統皆為開放系統，具有彼此相互依存、相輔相成的次級系統。開放系統具有反饋作用及自我調適的能力，平常維持平衡穩定狀態，當大環境變動而失衡時，系統將藉其反饋作用及自我調適能力，恢復平衡穩定狀態，維持發展能力 (黃昆輝，1993；謝文全，1993)。由此可知，開放系統與故有之封閉系統觀點，其最大之不同在於強調系統本身具有反饋作用 (feedback)，也即能依外界所做的回饋 (或是外界所帶來的壓力) 來調整系統本身的運作，以維持競爭力 (Lunenburg & Ornstein, 2000)。

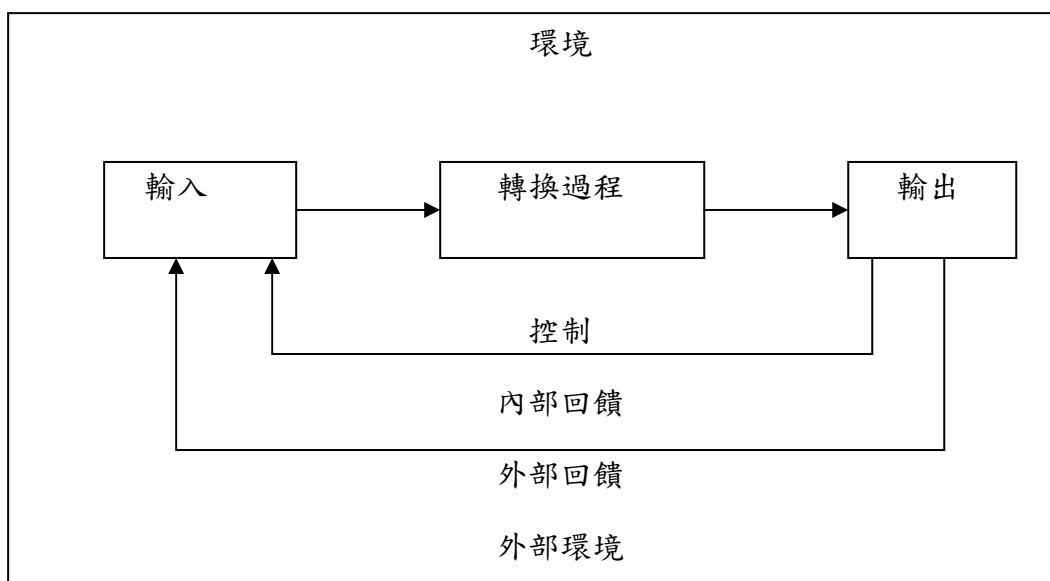


圖2-1 開放系統模式圖

資料來源：Lunenburg F. C. & Ornstein A. C. (2000:209).

(二) 混沌理論

Gleick在1987所寫的《渾沌：新科學的產生》(Chaos: Making a New Science)將渾沌理論的概念進行系統性的描述。Winograd和Flores (引自徐振邦, 2000; 陳木金, 2003)認為耗散結構中崩潰之狀態對人類認知發展的重要性。檢視相關學者之看法(謝文全, 2004; 秦夢群, 2005), 歸納渾沌理論之基本主張如下:

1. 耗散結構 (dissipative structure) : 開放系統呈現出一種不穩定的狀態, 它會隨著內部能量的消長, 隨時間透過與外部的互動, 而產生新的型態。

2. 蝴蝶效應 (butterfly effect) : 意指細微的變化即可能造成巨大影響, 如同蝴蝶展翅卻造成颶風一般。在耗散結構中對於起始狀態非常敏感。

3. 奇特吸引力 (strange attractor) : 組織中常隱藏著一些陌生或未知的因素, 會出奇不意的產生巨大的能量, 而影響系統的走向。

4. 回饋機能 (feedback mechanism) : 系統能藉回饋機能偵察狀況, 回饋制系統而成為新的輸入, 並因此激發系統的重組與更新, 形成新的結構。

一個崩潰勢必造成組織成員將注意力轉移至社會性互動的對話, 進而幫助所

有個體創造出的新的觀點，上述此種個人持續質疑和重新思考既定假設的過程可以促進組織創新。換言之，組織環境的波動會帶動組織內部的瓦解，進而創造新知。檢視學校組織發現其的確具有非均衡組織系統的特性，其內部也存在著渾沌的現象。研究中指出學校必須對於細微之變化進行瞭解，才能因應整體環境之變化，讓組織立於不敗之地。

(三) 組織學習理論

學習型組織的興起，並非偶然的理論創見，而是經歷了經濟系統、社會系統、學術系統改變後的產物。在經濟系統方面是受到經濟全球化的挑戰、在社會系統方面是因為終生學習社會的來臨、在學術系統因素方面是發生物理學典範遷移。這種種的因素交織而造就了學習型組織理論的形成。

Kochan與Useem(1992)認為學習型組織不單指個人或組織方面學習，學習型組織事實上涵蓋個人、團體、組織的學習，組織的目的則是為了達成組織的願景。

Robbins(1998)認為所謂的學習型組織是指一個組織已經發展出對環境應變與改善的持續能力。

Dale(1997)則認為學習型組織必須承認系統中固有的渾沌狀態，並能夠從複雜的生態中發現其秩序。

Redding(1997)認為學習型組織是整個組織與團體的學習，而非個人的學習，而組織學習的程度，是依其對快速變遷環境的應變能力而定。亦即，學習型組織強調組織對於外在環境改變時的應變能力，重視組織學習，以隨時調整組織結構，來應轉變與變革。

吳清山(1997)認為學習型組織係指一個組織能持續不斷的學習，以及運用系統性思考從事各種不同的實驗與問題解決問題，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革和創新能力。

高淑慧(1995)指出學習型組織是種心靈的轉換，即在組織中透過學習，重新創造自我，認知這個世界及自我的關係，具備關照全體的能力即擴展創造未來的能力。

黃富順(2000)認為學習型組織係指組織具有加強個人與團體的學習氣氛，採取有效的策略促進個人在組織目標達成之前提下，持續地學習，而使個人不斷地成長進步，同時也使得組織的功能、結構與文化不斷的創新與成長，進而導致成員與組織同步發展。

魏惠娟(1998)認為學習型組織的核心概念為改變，學習首重知行合一，不只是獲取知識，更要轉化知識而產生改變，講求持續的學習、轉化與改變，是一種演進的過程，而不是終結的狀態。改變、轉化與持續進行，可以說是學習型組織的核心要素。

(四) 知識管理理論

Nonaka和Takeuchi(1995)認為組織在創新的過程中，必先學習多方知識。如何將這些組織加以整合，並以此為基礎創造新的知識，是相當重要的過程。他對此方面的研究相當深入，並提出一系列之新概念，如隱性知識與顯性知識、知識螺旋、知識分享領域等，再加上其對於知識轉換歷程研究，因而建構了相當完整之知識創新理論。

1.顯性知識與隱性知識：知識可分為兩種，即隱性知識和顯性知識，而此二類知識是互為補充之實體，彼此互動而且有可能會透過個人或集體人員的創意活動，從其中一類轉化為另一類。

2.知識螺旋：組織知識創造是隱性知識和顯性知識持續互動的結果。此互動的形式取決於不同知識轉換模式的輪替，其導因於四種不同的機制。第一，社會化的模式常由設立互動的範圍開始，此範圍促進成員經驗和心智模式分享。其二，外化通常由對話和集體思考開始，利用適當的隱喻或類比協助成員說出難以溝通的隱性知識。其三，結合模式的動力來自於結合新創造的以及組織其他部門原有的知識基礎，使他們具體化而能創造新的產品、服務或管理系統。其四，內化的原動力則來自於邊做邊學，使每個知識轉換模式所創造出來的知識內容各不相同。

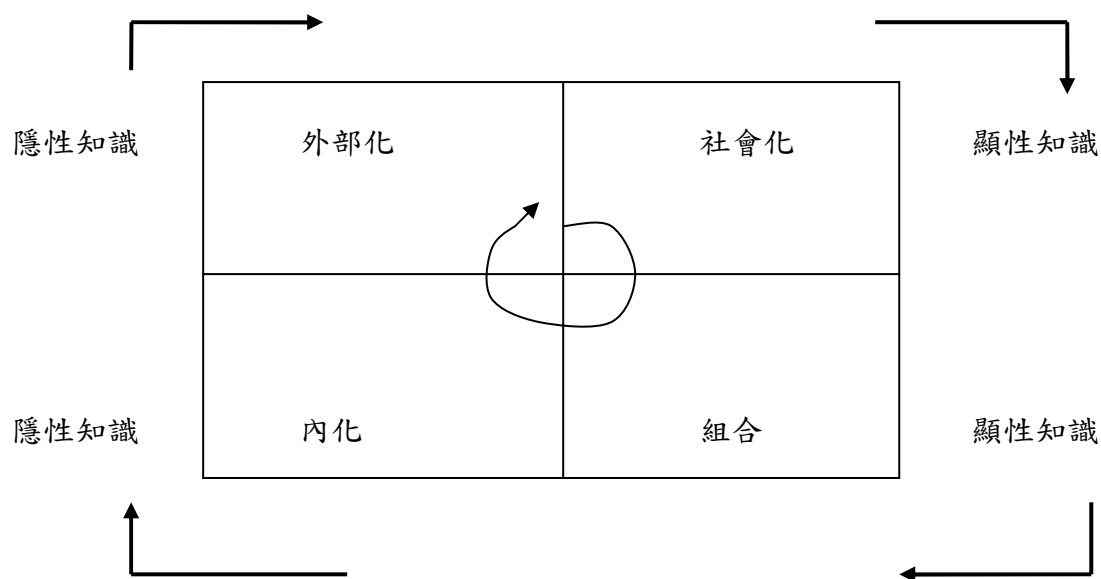


圖2-2 四種知識轉換方式

資料來源：Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995:62).

王如哲（2000）認為知識管理的意涵具有以下觀點：1.知識管理等於資訊和通訊科技加上新的工作組織。2.知識管理強調無形資產的管理。3.是一種有意的策略。4.知識管理的對象是智慧資產。5.知識管理是將隱性知識外顯化的過程。6.是強調知識循環的知識管理。7.知識管理是整合的知識系統。8.透過資訊管理和組織學習來改進組織知識之使用。

孫志麟（2002）認為知識管理意指個人或組織對知識資本進行管理，透過知識的取得、組織、轉換、應用分享與創新等一系列的活動，同時結合資訊科技，使知識不斷產生、累積與精進，以有效增進知識資產價值的循環過程。

吳宗立、張順發（2002）認為學校全體人員應具備下列知識管理的觀念與能力：1.學校要有知識學習和分享與創造的組織文化。2.學校行政運作要能快速搜尋所需的資訊與知識。3.學校要對知識管理的推動進行評核。4.學校行政要涉有知識管理的專責人員與部門。5.學校要注重與知識管理有關的學習及進修制度。6.學校領導者要支持並推動知識管理活動。7.學校行政要件至知識管理所需的資訊科技。

由上可知，學校創新經營的理論基礎可基於：開放系統理論、混沌理論、組織學習理論、知識管理理論等。其對於學校創新經營的啟示如下：

(一) 學校保持開放彈性空間與外界溝通

學校創新經營壓力來自其所處的環境，而學校必須保持開放、彈性的空間，與外界進行溝通，如此，透過外部環境的影響，促進組織自我調適，進而發展組織成員的創新能力。由此可知，學校組織處於不穩定、不確定性的環境中，必須時時調整、不斷創新，才能增加績效，維持競爭力。

(二) 學校領導者應整合每位成員之創新意見

學校創新經營主要成因在於學校成員中不經意的創意，而這些小創新將進而影響整個組織的創新，因此，學校領導者應該重視與整合每位成員的創新意見，即使是為不足到的小創意，也能達到改善校園的功能。

(三) 以學習型團隊出發改善學校同仁心智模式

若要學校追求永續經營，則必須加強學校成員組織學習的機會。以團隊學習做為出發，來改善教師與學校同仁的心智模式，最終在於營造學習型的校園，以利創新學習的發展。以學習型團隊為基礎，讓學校組織之行政人員與教師跨越組織界限，以及加強專業人員間透過正式及非正式的溝通網路與他人接觸，來打造出具有創新的學習型學校。

(四) 學校透過網路平台增進創新資訊的建構

知識管理強調創新知識是藉由外顯知識與內隱之間不斷交流轉換而來，因此，學校必須能透過網路平台增進創新資訊的建構，讓學校的創新知識，加以傳遞、分享與創新，如此，即能增加組織成員在提取創新知識與分享創新概念的機會。

參、學校創新經營內涵之分析

以下針對學校創新經營的策略、原則、影響因素與各研究者對於學校創新經營發展的面向，進行進一步的分析，以增進對學校創新經營的探究，茲整理如表 2-1。

一、學校創新經營發展之面向

中華創意發展協會（2007）全國學校經營創新獎：國立台灣師範大學與中華創意發展協會辦理「全國學校經營創新獎」，其評選的層面如下：（一）課程與教學貢獻組：建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動。（二）學生活動展能組：推動學校課內、外活動，發展學生多元才能。（三）校園環境美化組：規劃校園環境，暢通學生學習動機與品質。（四）社會與環境資源應用組：建立良好公共關係，引入社會與環境資源，提升學習效益。（五）行政管理革新組：加強行政效率與品質，提升組織績效。

林新發（2003）以企業經營創新的理念作為學校經營之借鏡，進而發展出學校經營特有的創新策略，即為學校經營創新。而學校創新經營的內涵應該包括二大面向：1.學校行政創新：學校組織為因應內外環境的改變，所進行的一連串有關學校組織內策略性管理、人際溝通、資源運用等運作模式。其鼓勵學校成員主動、積極參與學校各項決定，並以學校整體發展為考量，提升學校效能為遠景的一種創新管理模式。2.學校教學創新：教學創新是指引進新的教學觀念、方法或工具，使學生不僅學到知識，也學到方法、技巧、以及相關的態度、觀念、理想。換言之，身為教師者，不但在教學技術上能具備反省性的教學能力，同時在教學精神上亦能對學生產生正向積極、潛移默化的作用。

林筱瑩（2005）認為學校創新經營面向可分為：行政管理創新、課程教學創新、學生活動創新、教師專業發展創新、社會資源統整創新、校園環境營造創新。

姚欣怡（2004）將學校創新經營面向分為：文化創塑、管理激勵、領導啟發、團隊支持、組織學習、資源提供等創新。

張仁家與林明德（2004）則從高職學校的創新經營歸納出以下幾個層面：1. 行政管理創新、2. 課程教學創新、3. 學生活動展能創新、4. 校園環境規劃創新、5. 外部關係創新、6. 資訊科技創新。

鄭福妹（2006）研究顯示學校行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係，以及資訊科技等五項創新層面各有其策略，兼顧五個經營層面，全方位努力，學校就能因應內外環境變化做出不同以往之經營方式。

顏童文（2006）將學校創新經營分為：資訊科技創新經營、外部關係創新經營、行政管理創新經營、教學分享創新經營及校園規劃創新經營。

濮世緯（2003）將學校創新經營分為五大層面，分別是學校行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係以及資訊科技。

張明輝（2003）則指出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。

臺北市政府教育局（2006）優質學校經營手冊，將優質學校指標分為以下七個向度：（一）行政管理方面：知識管理、e化管理、品質管理與績效管理。（二）課程發展方面：系統規劃、有效執行、落實評鑑與持續研發。（三）教師教學方面：專業教學、創新教學，有效教學、活力班級、良師典範。（四）學生學習方面：學會認知、悅納自己、尊重別人，負責做事與生涯發展。（五）專業發展方面：計畫專業成長、從事教育研究、建立教學檔案、參與學術活動與評估進修成果。

（六）資源統整方面：家長正向參與、多元參與、善用社區資源與引導社區發展。

（七）校園營造方面：安全、人文、自然與科技的校園。

以上各學者對於學校創新經營之面向分析整理如表 2-1。吾人認為學校創新經營的面向可包涵：「行政管理創新」、「課程教學創新」、「校園環境創新」、「知識分享創新」、「資訊科技創新」等五個面向。吾人將學校創新經營之五大面向定義如下：

(一) 行政管理創新：學校行政團隊因應內外環境並以整體學校發展為考量，所運用一連串之組織、領導、激勵、溝通等革新策略，以提升行政效率與品質。

(二) 課程教學創新：教師以專業知能為基礎，進行課程創新的編選與研發，並靈活運用各種教學方法以及多元評量，促使學生有效學習的教學活動。

(三) 校園環境創新：透過人性化自由空間的營造，建構具人文與科學的校園環境，以提升師生互動與學生學習動機。

(四) 知識分享創新：學校可透過研討會、讀書會等形式，促進教師社群溝通、觀摩與研究，並建構知識創新與分享的平台，以促進教師專業的成長。

(五) 資訊科技創新：學校運用 e 化管理，透過檔案的資訊化、專屬網站的建構或數位學習，以提升學校知識管理或人力資源的效率。

表 2-1 學校創新經營面向之分析

研究者	創新層面	行政管理	課程教學	活動展能	校園環境	資源整合	資訊科技	外部關係	知識分享	專業發展	組織結構	其他
InnoSchool (2005)		行政管理	課程與教學	學生活動展能	校園環境美化			社會與環境資源				
李玉惠 (2003)		行政領導	師生互動								組織制度	溝通互動
林新發 (2003)		學校行政	學校教學									
林妙虹 (2005)		行政管理	教學能力	活動展能	校園規劃	開源方式		對外活動				教學設備
林筱瑩 (2005)		行政管理	課程教學	學生活動	校園環境營造			社會資源統整		教師專業發展		
姚欣怡 (2004)		管理激勵 領導啟發				資源提供			組織學習 團隊支持			文化創塑
張仁家、林虹妙 (2004)		行政管理	課程教學	學生活動展能	校園環境規劃		資訊科技	外部關係				
張明輝 (2003)			教師創意	學生活動展能	學校規劃 校園美化	社會資源應用						
臺北市優質學校指標 (2004)		行政管理	課程發展 教師教學	學生學習	學校營造	資源統整			專業發展			
鄭福妹 (2006)		行政管理	課程與教學				資訊科技	外部關係	知識分享			

(接下頁)

表 2-1 學校創新經營面向之分析 (續)

研究者	創新層面	行政 管理	課程 教學	活動 展能	校園 環境	資源 整合	資訊 科技	外部 關係	知識 分享	專業 發展	組織 結構	其他
顏童文 (2006)		行政 管理	教學 分享		校園 規劃		資訊 科技	外部 關係				
潘裕豐 (2004)		組織 氣氛	教師 個人	成果 研究	學校 環境							藝術 指標
濮世緯 (2003)		行政 管理	課程 教學				資訊 科技	外部 關係	知識 分享			
合計		12	12	7	8	4	4	7	4	1	1	4

資料來源：研究者自行整理。

綜合上述相關文獻得知，學校實施創新經營之面向因不同作者之觀點而有分類上的差異，其中「行政管理創新」、「課程教學創新」、與「校園環境創新」、「活動展能創新」此四部分是多數作者所贊同的面向。但活動展能創新與學校課程教學相關，二者間有重複的部分，因此，本研究不將活動展能創新額外獨立出來。

另外，選擇「知識分享創新作」為研究之面向，乃因知識分享創新與組織學習有關，而在前面文獻探討中發現，創新經營之理論基礎包括組織學習，是以，吾人採用「知識分享創新」的面向進行探究。最後，在二十一世紀的知識經濟時代，資訊與科技爆發的年代，如何整合各方訊息端賴資訊科技的幫助，故「資訊科技創新」方面是現今知識經濟時代學校所不可或缺的經營面向。

二、學校創新經營之影響因素

Ambile(1988)認為與組織創新相關連的三大分析構面是：激勵、創新方式、工作領域中的資源與創新管理技巧。

Thamhain (引自劉春芳，2005)發現有三大類變數對創新績效的促成因素與障礙因素有顯著的影響，此三大類因素如下：1.任務相關因素：清楚的目標、方

向與專案計畫。2.人員相關的因素：員工的工作滿意度、相互信任與團隊精神、良好的溝通、低度的衝突。3.組織相關的因素：工作保障、足夠的資源、適當的報酬與認可。

賴姿蓉（1998）提出組織創新的前提，包括：組織人員、組織結構、組織文化氣候、組織環境。

劉碧琴（1998）歸納出影響組織創新的因素：組織結構彈性化、組織支持、承受風險、溝通協調良好、適當的激勵。

林啟鵬（2003）則歸納出影響組織創新的因素為：組織結構、組織氣候及組織成員的創造性。

Bernacki（引自李芳真，2006）認為，若組織成員沒有足夠的時間去深入瞭解工作的意義與內涵，且傾向於維持現狀的心態，對於開創變革的迫切毫無感覺，如此將有阻礙組織創新。

Kazama、Foster 和 Hebl（引自吳清山、賴協志，2006）則發現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；相反的，若處在創新需求強烈的環境下，員工會感受到創新的價值，且相信會因創新行為而得到酬賞。

吳清山（2005a）表示學校創新經營為能發揮功能和產生效果，先備的條件是必需對於當前學校創新經營的主客觀條件有所了解，可從有利的因素與不利的因素來分析之：有利因素包括 1.知識經濟時代倡導創新。2.學習型組織理念獲得認同。3.九年一貫課程積極推動。4.政府鼓勵各校組織再造。5.學校人員素質普遍良好。不利因素包括 1.學校環境過於安逸。2.學校創意氣氛不足。3.教改工作過於繁重。4.學校內部凝聚不足。

林新發（2003）指出影響學校創新經營之因素包括：1.內部因素：家長會、學生背景、家長社經背景、學校規模、學校歷史、交師出身背景、校長領導、教師團隊運作。2.外部因素：教育政策、行政措施、社區文化背景、教育生態、社區資源、自然資源、地方經濟活動。

教育部（2002）認為創新尚未為風氣，從學校行政到課程教材，仍有諸多應

該加強的項目：1.學校組織文化不鼓勵創新，可能的原因有：學校願景模糊，行政主管缺乏長程思考，重視短期效果；領導作風過於權威，和老師缺乏平等的互動等。2.評鑑學生時過度強調成果，重視標準答案；獎勵措施倚賴外在之酬賞，如獎品、比賽與考試，欠缺引發內在動機之辦法。3.創造力教材不夠充足，教師工作負荷過重、無力從事教學創新與行動研究，只能沿用傳統之教材。

馮清皇（2002）認為學校創新經營的困境包含：1.行政法規鬆綁不力 2.組織結構改變不易 3.財經制度過於僵化 4.教師文化陷於守成 5.親師關係混沌不明

吳清山、賴協志（2006）而在學校場域中影響創新經營的因素甚多。在人員方面包括：人員心態保守、人員慣性思維、知識背景不足、人員工作忙碌、人員害怕變革、人員缺乏互信、未能感受創新需求、人員自我意識強烈、創新構想易受誤解等。在組織團體方面：組織結構僵化、升學競爭限制、缺乏改變動力、教育經費不足、學校糾紛不斷、缺乏創新文化、缺乏學習團隊、缺乏創意人才、學校缺乏整合力量等。

由上可知，影響組織創新的因素可以區分為以下層次：

（一）組織人員：若人員心態保守傾向於維持現狀，或組織成員缺乏足夠時間深入瞭解工作內涵，面對組織革新毫無知覺，如此將阻礙組織創新。

（二）組織結構：組織結構若僵化缺乏彈性，將使組織封閉與保守，也容易抹煞創新構想，使之難以實踐。

（三）組織氣候：組織若缺乏激勵創新的氣氛，員工則容易缺乏知覺創新，也不易瞭解創新的重要性。

（四）組織環境：組織需保持自由開放的彈性空間，透過良好的溝通才能開展各種創意的可能。

（五）組織制度：若處在創新需求強烈的環境下，員工相信創新行為將產生酬賞，同時也可提升員工的工作滿意度。

三、學校創新經營之策略

策略 (strategy) 是一種規劃的過程，運用過去與現在的訊息去判斷未來可能的發展，以決定出學校在實施創新行動時設計出可達成目標的方案，在發展出正確的策略過程中對學校背景、學校組織文化型態，目前教育政策、課程內容、學校社區均得統整客觀的數據與主觀的判斷，充分掌握必要的資訊，在執行上的穩定性與可行性上做審慎的思慮。張明輝 (2003) 在精緻學校的創新經營策略上認為「創新經營」是「組織創新」與「學校創新」理念的結合，而學校創新經營則包含了學校行政與學校教學兩大主軸。

林明地 (2004) 根據創意學校經營的內涵與理念，認為創意學校經營可以努力方向有四點：1.從學校結構的調整著手 2.精鍊成員的人際互動 3.改善學校的微觀政治學 4.由文化意義的展現加以努力。

吳清山 (2004) 認為，要使學校創新經營得到良好的效果，其實施策略如下：
1.校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新。2.形塑學校為學習型組織，塑造學習文化。3.建立學校人才庫，善用學校人力資源。4.鼓勵成員提出創意，作為校務推廣參考。5.提供各項充分資源，以利創新推動。6.觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力。

林妙虹 (2005) 針對學校內部與外部的需求，綜合歸納出五點策略，可以應用於學校創新經營上：1.校長主動倡導且鼓勵成員致力於創新。2.塑造開放與學習的學校文化。3.善用現代創新管理的策略與技術。4.重視學校異質有機團體的建製與發展。5.廣納各方資源且提供充沛資源。6.觀摩他校創新作為，激發創新動力。

黃哲彬、洪湘婷 (2005) 提出學校創新經營的有效推動策略如下：1.制訂教育相關法令，以符應時代需求。2.推動學校組織再造，形塑學習型組織。3.改善學校微觀政治學，有利於創新經營之推動。4.學校領導者以自身作則創意思考，且全力支持推動學校創新經營。5.打造人際互動引擎，加速學校創新成長。6.建

構學校創新文化，以維繫及提升學校創新經營之成效。

馮清皇（2002）針對學校創新經營的困境提出以下的做法：1.掌握危機，開創新機。2.勇於突破，敢於創新。3.獎勵可立，創新無價。4.品評為先，過程為重。

吳清山、賴協志（2006）對學校的經營提出以下的建議：1.校長積極倡導鼓勵。2.充分溝通，做好宣導工作，建立學校創新的共識。3.形塑學校為學習型學校，改變人員的慣性思維。4.建置學校人力資料庫，有效支援創新經營人力。5.觀摩創新經營績效學校，進行標竿楷模學習。

鄧美珠（2003）認為精緻學校所應用的創新理念與策略，可以分為十二個項目：1.教師課程教學設計、2.學生學習活動展能、3.校園環境美化綠化、4.學校創新管理機制、5.社會資源共享共用、6.學校行政資料庫、7.各科教學資源庫、8.充實知識管理相關設備、9.提升成員資訊科技能力、10.提供組織成員學習機會、11.形塑成員經驗分享文化、12.學校行政主管以身作則。

蕭錫錡（2003）則依據 Porter 的組織競爭優勢之分類，認為學校創新經營策略，可採用成本領導策略(cost leadership)、差異策略(differentiation)、重點(或集中)策略，以增加學校的績效：1.成本領導策略：學校在有限資源的情況下，提高運作的效率、運用科技的創新等方法，提高教育績效。2.差異策略：建立學校特色，化缺點為優勢，使學校教育品質提昇，使學校具有高品質、特別的教育服務、創新的教學、行政設計及特殊形象等。3.重點(或集中)策略：與上述二策略並用，使學校自主經營色彩更為鮮明。

顏童文（2007）認為優質學校創新經營的可行策略如下：1.校長創新領導策略、2.行政創新管理策略、3.教學創新發展策略、4.專業創新發展策略、5.學校創新學習策略、6.創新校園規劃策略。

黃哲彬、洪湘婷（2005）認為創新經營在實施過程中，仍須把握：勇於突破原則、全面參與原則、溝通協調原則、激勵支持原則、組織學習原則、經濟效益原則。

吳清山（2005）說明建構學校創新經營方案的重要原則有：需求評估原則、教育發展原則、彈性調適原則、多樣差異原則、科技應用原則、團隊學習原則、系統思考原則、開放前瞻原則、溝通協調原則。

林新發（2003）指出創新的目標與準則，其目的不在標新立異，旨在臻於精緻完善。學校經營創新必須符合獨特性、卓越性、教育性、公平性與績效性之規準：1.獨特性：學校行政運作或教師教學具有特色與別人不同。2.卓越性：學校經營除了追求創新以因應內外環境及新型態的需求外，應進一步追求「優質、美好、精緻」的理想，亦即內涵的充實應較外表的新穎更重要。3.教育性：學校經營創新除了標榜原創特色，著重異於先前或與他校不同外，各種措施或活動更要思考、檢討是否真能有效協助教師教學或促進學生學習，符合教育目標，方能避免流於作秀徒增負擔，陷入為改變而改變的迷思。4.公平性：學校行政運作和教學應符合社會公平、正義原則。5.績效性：創新旨在呈現更高品質的教育產出，當然對於教育實施內容的附加價值，和教育活動實施過程及結果的績效，必須加以重視，亦即學校經營應具有高度的行政效率和教學效能。

由上述文獻可知，學校創新經營在應然面可歸納出以下策略（Amabile，1988；巫宗融譯，2000；吳清山，2004；吳清山，2004；周翠萍，2002；洪啟昌，2006；張明輝，2006；張奕華，2003；張德銳，2005；高希均，2003；張秀惠、詹志禹，2006；；湯志民、廖文靜，2002；廖勝能，2001），至於學校創新經營實然面部分之策略，則可透過本研究進一步探討：

（一）校長透過整合領導帶動創新文化

整合領導的提出是基於數位網路時代，組織為了求生存，領導者必須整合「相依」和「分立」兩種力量。而校長必須有效的示範科技領導，而主動參與教育科技在各層面的執行，才是有效能的校長。校長在學校創新經營扮演著關鍵角色，只有校長具有創新的認知和知能，而且有意願從事校務創新，才能使創新經營有效推動。因此，學校創新經營不能停留在傳統的思維框架之內，應該鼓勵成員跳脫框框，透過科技領導、整合領導勇於嘗試，才能讓學校找到新的機會點。

(二) 透過學習型學校提升創新能力

學校創新經營的元素來自於創意，沒有創意的創新經營是空的，創意點子可說是帶動學校創新經營的火車頭，有了創意，才能讓學校創新經營向前推進，為學校帶來價值的創造。學習型學校的成員，必須持續不斷的學習，並且運用系統思考的方式，從事各種不同的行動研究和問題解決歷程、方法、工具與應用實踐。提升創造力與學習能力，並且改變整個學校的組織行為，強化學校組織變革和創新的能力。學習型組織，是一種上進的態度、一種科學的方法、一種理性的執著，當每個個人有願望要從工作中獲得生命的光彩與生活的樂趣，那就是需要透過學習型組織來不斷的自我超越與改善。因此，學校一旦成為學習型學校，形成學習型文化，知識泉源就會源源不斷，人人願意嘗試與創新，自然而然利於學校創新經營。

(三) 透過人力資源管理培養人才

學校實施創新經營，就人力資源運用而言，首先必須建立人力資源庫，可以透過資訊科技，將師生及家長的背景和專長進行分類，以有效掌握學校人力資源；其次，針對有創意背景之師生及家長，邀請其提供意見或協助學校創新經營之推動；此外，提供學校成員相關創新經營的進修活動及研究，改變成員觀念，提升成員專業其創意知能，亦是善用學校人力資源很有效的策略之一。

(四) 結合地方資源發展學校特色

學校本位課程發展除了發展學校特色課程之外，也應結合地方相關資源，使學生進一步認識資我成長的環境。例如：臺北縣總共有三十八所特色學校，其中鼻頭國小結合學校周遭資源發展了很多蘊含教育意義的活動，除了引進海洋資源的教育理念，也強化學生對生態環保的重視。

(五) 結合創意空間營造人性化校園

在學校經營創新實施時則以學校建築規劃與設計，校園美化綠化規劃管理，落實生活教育，社區資源運用，升學激勵，發展學校特色為內容去進行學校經營創新策略運用。提出了校園創意設計的六項原則：式樣求新、功能求、變品質求、

精內容求進、本質求絕及絕處求妙。透過這六項校園創意設計的指導原則，可以激發師生創意思考能力，發展學校的特色。進一步指出，透過公共藝術加入人文氣息的设计，不但樣式新穎，並且可以作為本位課程的活教材。例如：圓形劇場及露天音樂台的設立、戶外攀岩的設備等，使得校園處處充滿學習機會，將以往室內僵化的學習模式，擴展到校園中的每一個角落。

(六) 透過標竿學習激發革新動力

學校創新經營，除了靠學校人員發揮集思廣益之外，至標竿學校（benchmarking school）參觀訪問，進行觀摩學習，亦是很有有效的策略之一。因為從觀摩學習中，一則可以收到見賢思齊之效；一則可開拓學校經營視野，讓學校經營更有績效。

(七) 充實各項資源促進學校創新經營

學校創新經營，不只需要創意的智慧，同時也需要一些資源的配合，否則只靠創意而無資源挹注，可能產生難以為繼的現象，所謂「巧婦難為無米之炊」，其理亦在於此。學校創新經營所需的資源，除了人力資源之外，尚包括經費、時間、空間、物力等資源，即使有充足的人力，若無其他資源配合，創新經營的效果仍屬有限，曾將資源不足列入阻礙創造力發展組織的九大因素之一。其他研究亦發現資源的提供是組織創新經營的重要因素之一。因此，為了使各校能夠有效推動學校創新經營，教育行政機關宜提供一些必要的資源，尤其是經費的支持，更有其重要性。

小結

綜上所言，隨著系統理論典範的轉移，使得組織開始重視內部與外在環境的調和與適應，「創新」成為組織中創造永續經營的關鍵。而創新經營植基於開放系統理論、渾沌理論、組織學習理論和知識管理理論等。創新經營在知識經濟時代中，扮演著重要的角色，企業界在在證實了創新在組織中的功能。長久以來，

學校屬於非營利組織給人保守、封閉的印象，隨著少子化的來臨，學校經營在招生方面受到衝擊，學校與周圍學校發展成競合關係，因此，學校實施創新經營有其必要性。但學校之創新經營並非為創新而創新，故不宜將學校活動綜藝化，而是應以提升學生學習成效與學校績效為創新經營的原則。除了上述學者針對學校創新實踐策略的卓越性、獨特性、教育性原則外，其實創新經營歸準的評判，也可透過合認知性、合自願性、合價值性做一個創新經營內涵的檢証工作，確保學校在進行追求卓越時能反覆自省，為創新的實踐進行後設分析才能確保創新的品質與教育的價值。

從創新的類型比較可得知，創新可以是微小也可以是巨大，可以是急遽也可以是緩慢，是明顯的也可以是隱涵的，從這些類型的分析有助於組織創新經營時的實施。漸進式創新應用於學校創新經營活動係以學校既有的人力、技術為基礎，或為過去類似創新活動的延伸。而突破式的創新，則指學校運用新的技術、設備，或採用全新的設計、方法來進行創新活動。是以，學校進行創新經營之時，必須要兼顧點、線、面的創新與平衡，讓整個組織維持更多的創新空間。本研究創新經營的定義係指，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，技術更新、產品轉化的過程，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及接受挑戰的能力，形塑適切而新穎的文化，以新思維、新方法，追求組織永續的經營發展。

本研究之學校創新經營研究構面，主要根據文獻探討歸納而來，研究的面向有：「行政管理創新」、「課程教學創新」、「校園環境創新」、「知識分享創新」、與「資訊科技創新」五大面向，以得知台北市國民小學之教師知覺創新經營與實施困境之情形。

第二節 學校效能之意涵與相關論述

本節首先闡述學校效能之發展，以瞭解其時代背景與歷史演進，再者透過學校效能之基本概念的說明，瞭解其意義與特徵，最後，進行學校效能之分析，以進一步探討學校效能之相關理論模式與指標。因此，此節共分「學校效能之發展」、「學校效能之基本概念」、與「學校效能內涵之分析」等三部分，分述如下：

壹、學校效能研究源起與發展

學校效能的研究，最早可追溯到 1960 年代中期至 1970 年代初期，當時所提出的法案和報告書，如 1965 年的「初等及中等教育法案」(1965 Elementary and Secondary Education Act)、1966 年 J.S.Coleman 等人提出的「教育機會均等報告書」(Equality of Education Opportunity)，均可視為研究學校效能的起源(吳清山，1998)。至 1983 年《國家在危機之中》(A Nation at Risk) 報告裡，呼籲改革學校教育品質，以追求卓越、績效的學校，學校效能的研究更受到重視(吳宗立，1998)。學校效能研究的發展分期法(吳清山，1998；潘慧玲，1999；鄭彩鳳，2003)，茲敘述如下：

一、1960 年代後期-1970 年

此時期可視為是學校效能研究的濫觴期，美國的柯爾曼報告書和英國的卜勞登報告書，研究結果均認為學校並未能造成差異，這些研究發現使本時期充斥對學校成效抱持悲觀的氣氛。此時期的研學者，主要是以「教育產出功能」的類型為主，也就是以經濟學觀點探討輸入與產出的關聯，亦即探討學校資源的投入，是否有益於學生成績的提昇，但此類研究結果常不一致。

二、1970 年-1980 年

此時期由於效能造成學校間的差異，是以此時期的特色為並注重批判，研究

者視學校效能為一整體，將焦點置於學校過程變項與成果變項間的關連，而非單純的檢視輸入與產出是否相關，此即「有效能學校」的研究。極端組的研究在此時期出現，此時期以追求平等為核心，所進行的學校效能研究，多以都市、低社經地位的學校為對象，而忽略了情境因素的考量。

三、1980 年代初、中期

此時期乃系統性研究，可視為學校效能運動開展期，其持續 1970 年代信念推動有效能學校方案，「學校改進研究」也於此時期興起，然而此時期的學術研究學者側重學校改進的取向，同樣也招致批評，因為基於不同學習環境所發展的有效能學校方案，無法應用於中社經與郊區的學校，這樣的批制一直持續到 1980 年代中期。

四、1980 年代中期以後至今

本階段為追求效率期，使得學校組織效能研究逐漸邁向成熟，鑑於前一期學者所做的各種批判，開始致力於研究方法的改善，並將學校效能研究領域中追求平等的理念，轉為效率的追求。此時期，也開始以不同社經地位、年級與國家的學校進行研究，並嘗試發展理論解釋的成效。此時期的學者在研究不同國家的學校效能結果時，發現存在著許多的共通性，但也發現有些學校效能特徵，並無法適用於每一個國家，因此，學者們乃企圖以系統性的跨國研究，尋找各國學校效能特徵的共同與差異因素，開始重視情境因素的考量，並進行跨國性的研究，「國際學校效能研究計畫」(International School Effectiveness Research Programme，簡稱 ISERP)即為此時期國際性合作中之一例。

由上述學校效能分得知，學校效能研究益趨開放，從開始片段式單一向度的研究，發展迄今成為整合性多元向度之研究。不論採納何種研究方法，都將因所使用的理論之不同而使結果差異，但目的需考量到真實情境的影響，在求得研究方法、研究態度及研究成果上的超越，使得研究結果更趨近於真實情境中。追求卓越，提升品質是每一所學校致力追求的目標與方向，亦為教育改革與學校革新之重點，透過學校效能的研究，期能提升今日之教育品質。

貳、學校效能之基本概念

一、學校效能的意義

效能(effectiveness)和效率(efficiency)，在組織理論學上是有不同的概念。許多行政學者和管理學者曾對效能和效率意義作比較，以下將二者的意義進行說明：

(一) 效能與效率的差異

組織行為學家Robbins(1996)指出效能是目標的達成，而效率是為達到目標的投入與實際產出之比值。

吳清山(1998)則指出效能與效率是不同的兩個概念，前者重視組織目標的達成，後者強調資源的有效利用；所以有效率的組織不一定是指有效能的組織；有效能的組織也不完全是有效率的組織。一般而言，組織所追求的目標要比資源的運用更為重要。因此，組織效能的研究，受到學者們所重視。

吳明清(2001)指出效能在於能否達成組織預期的目標，效率重點在活動所需的時間、金錢、人才等資源的運用是否最經濟有效，但最後結果不一定符合組織的目標。

吳清基(1990)認為效率與效能是一體之兩面，效率強調將組織內人力、物力、財力和時間作最妥善分配，重視組織資源運用的投入與產出的比率，是導向個人目的，效能強調組織資源運用所達成目標的程度，重視實際產出與期望產出的差距，是導向組織的目標。

秦夢群(1999)則進一步指出效能主要指系統或團體產量的精良與利潤的增加，效率主要牽涉到個人工作滿意度與團體組織氣候的調和。

張潤書(1998)認為效率與效能是一體兩面，所謂效率是指運用資源的程度與能力；而效能則為達成目標的程度，是指資源運用以後所產生的結果。

潘慧玲(1999)效能著重組織目標的達成，效率則重以最少的資源達成組織的目標。

總之，效率與效能之差異為：效率是學校組織妥善利用人力、物力、財力、

時間等所有資源的分配，目的在節省成本而達到效果。而效能則是學校資源整合運用之後，涉及成員工作滿意度與組織氣氛等因素，以達到學校組織目標的程度。因此，有效能的學校不一定有效率，有效率的學校也未必有效能。但由於學校的主體是學生，每位主體具有個別差異，再者，教育意義的彰顯並非以達成快速為主，因此，學校「效能」主題的探究較「效率」更具重要性。

(二) 學校效能之意義

Chapman(1990)認為學校效能應包括：辦學目標的性質與成就的獲得、客觀目的的獲得、測量目標獲得所使用的標準。

Levine 與 Lezotte(1990)認為學校效能是指學校在生產性的學校氣氛和文化、學生重要學習技巧的獲得、適切地監督學生的進步、教職員的發展以實用為取向、傑出的領導、家長的積極參與、有效教學的實施與安排、對學生有高度期望與要求等方面，都能達成目標。

Purkey 與 Smith(1983)認為有效能的學校不單是有較高智育成績的單一特徵，而是具有普遍而共同的多元特性；學校效能是由許多因素所形成，諸如校長領導、學校組織氣氛、課程與教學、學校文化與價值等。

Reid、Hopkins 和 Holly(1987)提出學校效能可分為十一個範圍，包括學校領導、學校管理、學校氣氛、紀律、教師和教學、課程、學生學習與閱讀、照顧學生、學校建築及學校規模等。

Stoll 和 Fink(1993)認為有效能的學校應包括一般任務、引導性學習氣氛與強調學習等三層面，若這三層面均能達到預期目標即是有效能的學習。這三層面分別有若干細目及特質，一般任務層面種在教學領導、清楚目標、分享價值和信念等；引導學習層面重在學生投入和有責任感、物質環境、再認知和激勵、積極的學生行為、父母與社區的投入和支援等；至於強調學習層面則是強調重視教學與課程、教師發展、高期待、時常監督學生的進步等。

Young(1998)認為學校效能指的是學校運用現有的教育資源，表現於學生學業成就和提振教師工作士氣的程度。

方德隆（1986）認為學校效能是指學校為達成目標而產生預期的結果，在顧及人性需求下，學校效能需兼顧教師個人目標及學校目標。

李幸（2001）界定學校為學校內、外部經營、運作之結果與績效，及其所達成學校目標之程度，程度高者則稱學校效能高；反之，則學校效能低。

余瑞陽（1997）指出「學校效能」是指學校為達成目標所表現的實際情形。包括學校環境規劃、教師教學品質、學生學習表現（含學業與行為表現）、家長參與和領導表現等。

吳宗立（1998）認為學校效能是達成學校教育目標、滿足成員需求、發揮行政績效與促進組織永續發展的程度。

吳清山（1998）認為學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習的技巧策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定訂目標。

林偉人（1998）指出學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，以達成學校教育目標。學校效能包含多層面，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值、成員發展、教師工作滿足、學校環境規劃、學校與家長和社區的關係、師生以及家長的需求等。

林蕙質（2002）認為學校效能是指學校在校園環境規劃、行政領導、教師教學品質、學生學習與生活常規及學校與社區互動等方面都有良好績效而言。

林婉琪（2000）界定學校效能為學校達成教育目標而產生的教學、行政上的預期效果，同時它具有許多普遍共同的特性，包括教師教學品質、學生學習表現、教師工作滿足、師生溝通互動、社區家長支持、行政溝通協調等。

林朝夫（2000）綜合學者的觀點為組織效能下一個定義，認為組織效能為組織實際之表現，包括組織目標的達成、組織資源的獲得、組織成員需求的滿足以及外部環境調適之程度。

江照男（2003）認為學校效能乃指學校能夠適應內在與外在條件限制，在各方面均有良好績效。其結果不外反映在學校行政管理績效、教師教學服務品質、

學生成就表現及社區認同支持與滿意等方面。

徐雅君（2002）認為學校效能即在學校運作過程中，經由學校中所有成員參與及努力下，達成其所預設目標之程度。一般而言，目標是多元的，包括有：有效的行政領導、和諧的學校氣氛、合宜的學校物質環境、教師工作滿意度，及學生的學習行為表現等。

張賜光（2003）認為學校效能是指學校在教育目標達成的程度，它包括行政溝通協調、環境規劃、學校氣氛、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、社區家長與學校關係等方面的表現及達成程度。

張慶勳（1996）指出「學校」組織效能是學校領導者運用領導的策略，及各種有效的途徑，從學校外在環境中獲取必要的資源並統整學校組織靜態、心理、動態、生態的層面，境過學校組織的運作，以達成學校目標與滿足教職員生等個人的需要，及增進學校組織的發展。

曾增福（2003）界定學校效能指學校為達成教育目標，在學校環境、教學品質、學校氣氛、學生表現、家長與社區參與等各層面所努力表現的達成程度。

游進年（1990）認為學校效能乃學校為達成目的而產生的預期效果，學校效能必須具有許多普遍而同時的特性。

黃久芬（1996）認為學校效能是指學校在各方面的表現，所能達成學校教育目標的程度，它包括學校環境規劃；教師教學投入、教師工作滿足、學生學習表現和學校氣氛等。

蔡進雄（2000）則認為「學校效能」是指學校在教育目標達成的程度，它包括：行政溝通、環境規劃、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生學習表現、家長與學校關係等方面的表現與達成的程度。

陳鐘金（2002）定義學校效能為學校有效的運用人力、物力、財力資源，兼顧教師個人目標及學校組織目標，並在校長效能、行政效能、教師效能、學生效能及社區參與效能等各方面，皆有良好的績效，且能達成學校教育目標，並能滿足組織成員需求之程度。

陳群龍（2003）將學校效能定義為一所學校，在和諧安全的學校環境中，擁有充分自主經費與資源運用，在卓越行政領導下，發揮有效的教學效能，增進學生學習發展，以達成學校教育目標。

蔡宗興（2003）認為學校效能是指一所學校所達成教育目標的程度，它包括校長領導、行政溝通協調、環境規劃、學校氣氛、教師工作滿意、教師教學品質、學校文化與價值、學生學習表現、學生行為表現、師生互動、家長與學校關係等，各方面表現成效與達成學校目標的程度。

劉春榮（1993）認為學校效能是學校為達成教育目標、增進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生良好成就表現的預期效果。

鄭燕祥（2001）認為學校效能為學校能適應內在與外在的限制，並於最後能夠達成不同群體所要求的重要目標的程度。

綜合上述學者的看法，學校效能的意義可從不同角度分析：

（一）從對象區分：具有學校效能的學校必須滿足學生、家長、教師與社區的需求，使其分工、共同合力完成學校目標。

（二）從內涵區分：學校效能的內涵包括校長領導、學校組織氣氛、課程與教學、學校文化與價值、與學校環境規劃等，亦是從整合學校觀點出發。

（三）從歷程區分：學校領導者運用領導的策略，統整組織動態、靜態、心態、生態層面，其結果將促進學生成就與教育成效的效果。

（四）從目標區分：學校的目標不僅多元，同時也必須兼顧個人與團體的目標，當學校在達成既定之教育目標後，即可稱為有效能的學校。

（五）從環境區分：學校效能乃是學校為了適應內外環境的限制，整合各項資源，以提升教育品質的績效。

簡言之，學校效能可視為學校為滿足學校成員與大眾之需求，使其分工並合作，藉由引用學校內、外部資源，整合學校行政、課程、教學等層面之動態歷程，促進學校教育目標達到最佳效果的程度。

二、學校效能之特徵

一所有效能的學校，必定有其共同表現成效的特徵。1960年代學校效能的研究即致力於有效能學校特徵的研究，惟因學者對效能的定義並不一致，且所採取的方法也不相同，故所提出的學校效能特徵也有所差異。

Purkey 與 Smith(1983)認為，有效能學校的特徵為：首先，在組織結構的特徵方面有：1.教學的視導。2.環境的管理。3.人事的安定。4.課程的組織及聯繫。5.教育人員的進修和發展。6.全校要求課業的成功。7.學習時間儘量拉長。8.學區的支持。9.家長參與的支持。另外在歷程的特徵方面有：1.團結一致的感覺。2.明確的目標與高度期望。3.良好的同儕合作關係。4.有秩序及紀律的維護。

Mortimore(1987)等人提出十二項有關學校效能的特徵：1.校長強勢的領導教育人員。2.副校長的參與。3.教師的參與。4.教師能夠身教和言教。5.精心設計的教學。6.以教學為中心的目標。7.定期與舉行會議。8.開會需有重點。9.積極向上的氣氛。10.師生之間有良好的溝通。11.紀錄保持完整。12.家長的參與。

Wilson 與 Corcoran(1988)等學者參考教育文獻提出成功學校的特質為：1.教學的領導。2.教師安定，少流動。3.重視課程的管理和檢討。4.提供較長的時間學習。5.共同要求課業的成功。6.校長敢於抗拒外界的壓力。7.家長的參與支持。8.學區的支持。9.共同一體之感。10.合作規畫與同儕關係。11.秩序及紀律的維持。12.明確的目標及很好的期望。13.教師的進修及發展。

吳清山(1998)認為學校效能的特徵有九：1.強勢的領導。2.和諧的學校氣氛和良好的學校文化。3.重視學生基本能力的習得。4.對學生有高度的期望。5.教師有效的教學技巧。6.經常督視學生的進步。7.教職員的進修與發展。8.妥善的學校環境。9.社區、家長的參與和支持。

張德銳(1995)認為有效能的學校必需具備下列八個特徵：1.重視學校環境的維護。2.學生紀律良好，老師能有效控制教室秩序。3.教師和行政人員都能體認學生學習的重要性。4.學生的學習成就和老師的教學成就普遍受到肯定。5.行政

人員和老師均享有高度的自主權。6.能創造並維持和諧的學校氣氛。7.學校會提供給學生自治、參與校務及服務的機會。8.學校會鼓勵家長參與校務。

綜合上述論述，本研究歸納出學校效能具有以下的特徵：

(一)就行政層面而言：完善的組織與計畫、明確的目標、氣氛良好的學校文化、合宜的校園規畫、教學的視導、強勢的領導、良好的公共關係、民主的決策、定期舉行會議、開會需有重點、紀錄保持完整。

(二)就教師層面而言：師資水準優良、教師流動率低、研究風氣盛行、教育人員的進修和發展、教師對學生有高度期望、教師重身教與言教、重視學生基本能力的習得、教師有效控制教室秩序。

(三)就學生與家長而言：學生的表現優異、良好的同儕合作關係、有秩序和紀律的維護、學生有自治的服務機會、家長支持並參與積極。

參、學校效能內涵之分析

此部分針對學校效能之理論模式進行探討，並瞭解學校效能指標形成的差異，以下乃針對學校效能理論模式與指標之分析如下：

一、學校效能之理論模式

Cameron(1984)提出七個研究一般組織效能的主要模式，包括：目標模式、系統資源模式、過程模式、策略—組分模式、競爭—價值模式、認受性模式及無效能模式。

Hoy 與 Miskel(1987)提出目標模式、系統資源模式、整合模式等三種組織效能模式。

Rowan(1985)則將學校效能模式分為：目標中心模式、自然系統模式。

Scheerens 與 Bosker(1997)提出五種組織效能評鑑模式，包括經濟理性觀點、有機系統模式、組織的人際關係取徑、科層體制觀點、組織的政治模式。

Seashore(1983)認為組織效能應有的自然系統模式目標模式及決定歷程模式

等三種理論模式。

吳清山(1998)綜合學者看法，認為評量學校效能模式可分為三種，目標中心模式、自然系統模式、參與滿意模式。

游進年(1990)將學校效能理論模式分為目標模式，系統模式決定歷程模式及統整模式四種。

陳明璋(1979)歸納提出五種組織效能的研究途徑包括：目標研究途徑、系統研究途徑、參與者滿足研究途徑、制宜研就究途徑及評估研究途徑。

劉春榮(1993)將學校效能理論模式分為目標中心模式、系統資源模式、決定過程模式及參與滿意模式四種。

蔡進雄(2000)綜合各家看法及國內外文獻，將學校效能模式歸納為目標模式、系統資源模式、參與滿意模式及統整模式等四種理論模式。

鄭燕祥(2001)將評估學校效能的理念分為八個模式包括：目標模式、資源—輸入模式、過程模式、認受模式、組織學習模式、無效能模式、及全素質管理模式。

歸納上述學者專家之研究，研究者認為學校效能的理論模式，以目標中心模式、自然系統模式、過程模式、參與滿意模式與統整模式為主，如表 2-2 所示：

(一) 目標中心模式

目標中心模式，最常用於評估學校表現與研究學校效能，因為實現目標是學校要達到的基本要求，如果能以所輸入的達到指定目標，則稱之為有效能，所以當學校產出明確，而效能指標也被接受時，則此評鑑模式可用。目標模式的目標有正式目標、運作目標、操作目標三種，正式目標指教育行政當局對學校目標的正式陳述，運作目標反映學校組織實際採行的目的和意向，操作目標則較具體有一定程序與標準，是一種具體可評鑑的教育目標。目標中心模式經常以常模參照測驗、效標參照測驗或成就測驗來評量學生在基本能力上的成就，在評量的效能層面上，包括安全和諧的環境、明確的學校任務、教學領導、高度期望、學生學習時間、教學課程的協調與家庭、學校間的關係。

本模式雖重視教育行政人員所決定的目標，但卻忽略教師、學生、社會、及潛在不明顯的非正式目標和多重且相衝突的目標，而且組織目標是動態的，不是靜態的，組織的環境和成員的行為會影響而改變目標，非一成不變的。

(二) 自然系統模式

自然系統模式係將組織視為動態、開放的自然系統，它與環境經由資訊及能源的相互交換而相互依存，它對於環境系統有主動偵測的功能，並以獲得資源多寡來衡量組織效能，和目標模式相較，有補強的作用。本模式對於組織的健康和生存極為重視，為了組織生存必須有足夠資源流動、開放而流暢的溝通、高昂的士氣、參與式的問題解決，於是士氣、共識、革新、適應能力、都成為評量學校效能的重要指標；而教職員的素質、教學課程、心理氣氛、組織氣氛、人際關係、溝通過程、決定過程、資源和設備、學區和社區的支持等，成為本模式組織的重要結構。

本模式由於過度強調投入，可能影響組織的產出，也就是說，如果學校組織只重視資源的取得，可能就會影響學校其他功能的運作，而且本模式較目標中心模式複雜，應用不易，因為模式所訂的效能指標，並不一定是達成組織目標的因素。

(三) 參與滿意模式

參與滿意模式是以組織成員的利益與滿足來衡量組織效能，成員的滿意程度，是評量組織效能的重要層面。本模式的效能係以組織能否滿足各種成員的需求而定，因此，組織的「人性面」成為此途徑的中心所在。本模式主張靜態組織結構的改變，並不能使組織發揮最高成效，必須同時針對人的問題加以改善，因為人對組織的貢獻，是基於組織給於最大滿足、尊榮與歸屬感，使成員願意全力以赴，因此組織成員的利益、滿足、福祉成為本模式的重要指標。

本模式雖然注重人員的滿足，合乎人際關係的管理且順應民主與人本的世界潮流，但由於參與者的利益常互相矛盾衝突，對利益的分配究竟應種質或重量，採最大利益或最小傷害，均有爭議。而在魅力型領導的組織中，即使組織無法滿

足或甚至損害個人需求，參與者仍可能主觀認為組織是有效能的，因此產生矛盾、不易解釋的狀況。

(四) 過程模式

此模式著重於組織在獲得資源後，如何轉換目標與資源，經由領導、溝通、協調、建立良好的組織氣氛的過程中得到有效能的結果；過程模式假設學校內部功能順暢「健康」就是有效能，並進一步認為，把效能視做「過程」而非「結果」。因此，學校內部的活動或實踐，被視為學校效能的重要指標，而領導、溝通管道、合作、協調、適應、規劃、決策、社交、學效氣氛、教學法、教學管理及學習策略，都是效能的指標。

過程模式的特徵為經常不斷強調組織的動態歷程，與目標模式和自然系統模式相較，本模式較具未來效能取向，但過程模式在各個過程的監察與有關數據的收集，常遇上困難，也容易產生「重方法、輕結果」的弊病，且過度重視未來效能，未考慮組織結構的成熟度與穩定性是否相稱，忽略了組織內部運作的功能。

(五) 統整模式

統整模式主張組織為一開放系統，但亦有目標導向的特性，而目標並非靜態的，是隨著時間改變而改變，在開放性動力系統的學校組織，有其目標導向的特性，組織也賴成員的參與滿足激勵士氣，有效的推動組織的發展。因此，組織效能必須能達成組織目標，同時也能滿足個人需求，以統整的模式，創造卓越、績效的學校，以符合學校效能的特質。統整模式採取的效能規準，具有多樣化的指標，兼顧過程與結果。Hoy 與 Miskel 提出統整模式的四個層面為：1.時間層面：評量效能的時間，可以從短期、中期、與長期的連續性概念來表示。2.組織層面：組織效能的標準可依不同的層次來選擇。3.多樣化的組成份子：組織效能的規準，通常反映某些個人和團體所特有的價值與信念，因此效能規準的選擇必須考慮不同成員的觀點。4.多樣化規準：組織效能是多層面構念，因此沒有單一永久的標準。

表 2-2 國內外學者之學校效能模式分類表

學者	學校效能模式	目標中心 模式	自然系統 模式	參與滿意 模式	過程 模式	統整 模式	其他
Cameron(1984)		√	√	√			
Hoy & Miskel(1987)		√	√	√			
Rowan(1985)		√	√				
Scheerens & Bosker(1997)		√	√			√	
Seashore(1983)		√	√				
吳清山 (1998)		√	√		√		
游進年 (1990)		√	√	√		√	
陳明璋 (1979)		√	√		√	√	
劉春榮 (1993)		√	√	√	√		
鄭燕祥 (2001)		√	√	√		√	√
蔡進雄 (1999)		√	√		√	√	
合計		11	11	5	4	5	1

資料來源：研究者自行整理。

三、學校效能評量之指標

學校效能評量的指標，應依各級各類學校所要達成的目標而定，各級各類學校有共同的目標，也有各自欲達成的目標。為評量學校效能，國內外的學者都曾嘗試發展評鑑的指標。學校效能評量指標是對學校教育實施效能表現的客觀測量標準，有關其內涵之研究，國內外已有相當多文獻論述，有直接發展指標，亦有藉由促進學校效能因素的探討而確立者，茲敘述如下：

(一) 直接發展指標者

Cameron 亦以開放式問卷，調查訪問大學行政主管所知覺影響學校效能的重要因素為何，由此建立了九項高等教育之學校效能指標：學生對教育的滿意程度、學生的學業發展、學生的生涯發展、學生的個人發展、教師與行政人員的在職滿意程度、專業發展和教職員的素質、系統的開放程度及與社區的互動關係、獲取資源的能力、組織的健康情況（引自潘慧玲，1999）。

Purkey 與 Smith(1983)將學校效能分成結構變項與歷程變項兩個層面十三項

指標。說明如下：1.就結構層面而言：包括學校環境的管理、教學領導、教職員的穩定性、課程緊密結合、教職員的發展、家長參與和支持、學生學業成就、充足的學習時間與社區的支持等九項指標。2.就歷程層面而言：包括有共同計畫與同儕關係、社區歸屬感、明確的目標與高度的期望、秩序維持與常規訂立等四項指標。

Reynolds 與 Teddie(2000) 則將學校效能之焦點集中在學生學習成就方面，指出學校效能具五項指標，包括有力的教育領導、對學生成就的高度期望、重視基本技能、一個安全及和諧的學校氣氛與學生學習過程中時常評鑑共五項。

而 Windham(1988)則以教育系統分析的模式，就輸入、歷程、產出與結果四個領域建構了學校效能的評鑑指標：1.輸入指標：包含教師的特性、設備、器材、教材、行政能力。2.歷程指標：包含行政行為、教師時間的分配、學生時間的分配。3.產出指標：包含學識效力、成就效力、態度與行為上的效力、公平測量之公正性。4.結果指標：包含接受更多教育的可能性、將來教育和訓練的成就、就業、薪資、態度和行為、外在形象。

美國康乃克特大學在 1983 年出發展康乃克特學校效能問卷(Connecticut School Effectiveness Questionnaire)，其學校效能指標分為安全與秩序的環境、明確的學校任務、教學領導、高度的期待、學習機會與學生專注課業的時間、持續的督視學生的進步、家庭和學校的關係等七項層面指標（張宏毅，2002）。

吳清山(1989)以問卷調查方式，歸納出十項學校效能評鑑指標：學校環境規劃、教師教學品質、學生紀律表現、學校行政溝通協調、學生學業表現和期望、教師工作滿足、學校課程安排、家長與學校的關係、師生關係、校長領導能力。

李皓光(1995)以問卷調查方式，歸納出十項評鑑國民小學學校效能的指標：學校發展、物資設備、校園環境、校長領導、行政管理、活動辦理、氣氛滿意、教師教學、學生學習、社區家長。

陳添財(2001)的研究則建構出適合我國綜合高中的學校效能評鑑指標，共區分為「輸入」、「歷程」、「產出」三個領域，14 個層面，85 個指標，各領域

所包含的層面與指標如下：1.輸入領域指標：包含計畫與目標、教師能力素質、教學資源設備、學校環境規劃四個層面。2.歷程領域指標：包含董事會、校長領導、學校行政管理、學校氣氛、教師教學品質、課程設計與實施六個層面，共35項指標。3.產出領域指標：包含計畫與目標達成、學生學習表現、教師專業成長、學校與社區關係四個層面，共14項指標。

謝金青(1997)也以問卷調查方式，建構了國民小學學校效能評鑑指標與體系，在教育輸入指標方面有：1.發展目標與計畫、2.經費與教學設備、3.教師能力素質、4.學校環境品質。另外在教育歷程指標有：1.校長領導作為、2.學校行政管理、3.學校組織氣氛、4.教師教學品質。最後在教育產出指標有：1.發展目標與計畫達成、2.學生成就表現、3.教師專業成長、4.學校社區聲望

(二) 間接建立指標者

Davis 與 Thomas(1989)依據研究資料發現有效能的學校均具備五個特徵：良好的班級經營實務、高度的學術參與、督導學生進步、教學改進優先、目標明確。

Levine 與 Lezotte(1990)亦指出有效能學校的特徵為：生產性學校氣氛和文化、重視學生重要學習技巧的獲得、適切地監控學生的進步、實用取向的教職員專業發展、傑出的領導、家長積極參與、有效的教學安排和實施、高度的期望和要求。

Scheerens(1990)則從背景、輸入、歷程和產出等四個領域探討學校效能，並提出影響學校效能的因素如下：1.背景因素：學校規模、學校設備、學校類型、所在地區。2.輸入因素：教師素質、經費支援、家長及社區支持。3.歷程因素：包括學校及班級層次。學校層次包括學校政策及措施、校長領導、課程內容及架構、學校氣氛；班級層次包括學習時間、有組織的教學、學習機會、對學生進步的高度期望、學生課業的監督。4.產出因素：學生成就。

Teddlie 與 Stringfield(1993)運用量化與質性技術的研究方法，從鉅觀與微觀的學校、教室層級，探討有效能與無效能學校間的差異，結果發現有效能學校具有如下之特徵：學生有較多的作業時間、教授新教材、鼓勵學生獨立作業、對學

生具高期望、使用正向增強、僅出現少量的教室干擾、堅強的紀律、展示學生的作品。

江照男(2003)在「國民小學之視管理與學校效能關係之研究」中，從行政服務績效、教師專業品質、學生成就表現、社區認同支持四個向度作為效能評量指標。

辛武男(2003)在「國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究」歸納國內外近年來學校效能的30個研究，提出出現次數最多的五個項目作為研究指標，包括：校長領導表現、教師教學品質、學生學習表現、學校家庭關係、學校環境規劃。

吳建鋒(2000)在「學校本位管理與綜合高中學校效能相關之研究」中，綜合國內外十位學者之看法與意見，發展有關學校效能評量指標有：行政領導、教職員工工作滿意度、學生行為與學習表現、課程與教學設計、家長參與及社區關係、學校環境規劃與設備、行政支持與溝通協調與學校組織氣氛與文化等八項指標。

李皓光(1995)在「國民小學學校效能評量指標之研究」的論文中，綜合相關文獻，歸納有關學校效能的十項指標，分別為學校發展、物資設備、校園環境、校長領導、行政管理、活動辦理、氣氛滿足、課程教學、學生學習與家長社區層面等。

林婉琪(2000)在「國民小學教師士氣與學校效能關係之研究」中，採用學校效能指標有：教師教學品質、學生學習表現、教師工作滿足、師生互動關係、社區家長支持與行政溝通協調等六項。

徐雅君(2002)在「國民小學實施學校本位管理與學校效能關係之研究—以台中市為例」，根據研究目的並綜合學者之看法，以角色為主軸，歸納出研究學校效能指標有：校長領導、教師教學表現、家長參與、社區支持、學生學習成就及組織氣氛等六項指標。

黃振球(1996)曾分析國外教育文獻，歸納出影響學校績效的因素，共有五類：1.行政方面：校長領導、教育目標、學習環境、師生人數比例、適當的組織

結構、良好的計畫。2.教師方面：教師對學生期望很高、教師常讚揚學生、教師有凝聚力、教師從事在職進修、教師素質提高。3.學生方面：有系統的評鑑學生成就、重視學生行為、賦予學生責任、學生出席率高、積極學習、對學校滿意、熱心參與課外活動。4.課程教學方面：重視基本科目、較多家庭作業、較長教學時數、注重閱讀教學。5.家長方面：家長參與學校活動、家長與教師及校長間良好的溝通、家長對學校滿意及信任。

張宏毅(2002)在「台北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究」中，從行政、教師、學生、家長四個面向，建立了學校環境規劃、行政溝通協調、成員工作滿足、學生學習與行為表現、社區家長支持等五項指標。

張賜光(2003)在「桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究」中，歸納學者看法，衡酌我國國民中學現況，從行政、教師、學生、家長四個面向，選取環境設備規劃、行政溝通協調、教師工作滿意、學生學習與行為表現、家長與學校關係五項指標。

張慶勳(2000)從靜態、心態、動態、生態四層面作為學校效能的整體指標。說明如下：1.靜態：學校組織結構及權責分配。2.心態：教師心理需求的滿足程度。3.動態：教師在執行學校或個人目標時協調溝通情形，獲取解決問題的資源時之順暢與否。4.生態：學校與家長、社區人士的聯繫互動，並獲取其資源及支持。

劉春榮(1993)以國民小學教師為研究對象，進行「國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究」，提出六項學校效能指標，分別為校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現及學生學習表現等。

歸納上述學者對於學校效能指標之看法，大致可以分為行政運作、教師教學、學生學習、家長與社區等四大面向，如表 2-3、2-4 所示，其指標內容整理如下：

(一) 行政運作：學校在明確發展下，透過校長領導以建構健全的行政組織，提升行政間的溝通與協調。在物質層面方面，學校經費、硬體設備與校園環境管

理都能良善運用；精神層面方面，由於校園充滿安全、和諧的氣氛，成員滿意度提升，進而使學校行政目標達成。

(二) 教師教學：教師基於專業發展，能關注學生的進步情形與基本能力外，也能編排合乎學生需求的課程與教學。並透過良好班級經營的建立，給予學生適當的回饋與期望，以增加師生互動。

(三) 學生學習：學生在學習過程中，有充足的時間學習，且能積極運用各種學習機會達到學業成就，促使學生對於自我生涯的瞭解與發展。

(四) 家長與社區：學校的家長在參與學校活動過程中，使家長滿意度提昇與支持學校，而學校與社區能互動良好，進而提升其在社區中的聲望與社區的歸屬感。

表 2-3 國外學者之學校效能指標一欄表

面向	指標	學者							合計
		Cameron (1978)	Davis & Homas (1989)	Levine & Lezotte (1990)	Purkey & Smith (1983)	Reynold (1996)	Scheerens (1990)	康乃克 特大學 (1983)	
行政運作	學校環境管理				√		√	√	3
	成員的滿意度	√							2
	明確的目標		√		√			√	3
	組織健全	√			√				3
	安全、和諧的氣氛			√	√	√	√		4
	有力的教育領導			√	√	√	√		4
	獲取資源的能力	√					√		2
教師教學	教職員素質	√			√		√		3
	教學的有效安排			√	√		√		3
	教師的專業發展	√	√	√	√				4
	重視基本技能			√		√			2
	教學領導				√			√	2
	秩序維持、常規訂立				√				1
	良好的班級經營		√						1
	督導學生進步		√	√			√	√	4
學生學習	充足的學習時間				√			√	2
	學生學業成就	√			√	√			3
	學生學習評鑑				√	√			2
	學生的滿意度	√							1
	學生的生涯發展	√							1
家長與社區	家長參與及支持			√	√		√		3
	高度的期望			√	√	√		√	4
	社區歸屬感				√				1
	社區的支持				√				1
	與社區的互動	√							1

資料來源：研究者自行整理。

表 2-4 國內學者對於學校效能指標分類一欄表

面向	學者 指標	學者					合計
		吳清山 (1989)	李皓光 (1995)	謝金青 (1997)	陳添財 (2001)	黃振球 (1996)	
行政運作	學校環境	√	√	√	√	√	6
	成員的滿意度	√					1
	學校發展與目標		√	√	√	√	5
	經費或物質設備		√	√	√		3
	安全、和諧的氣氛		√	√	√		3
	校長的領導		√	√	√	√	4
	行政溝通與協調	√					1
	行政管理與組織結構		√	√		√	3
教師教學	教師課程安排	√			√		2
	教師教學品質	√	√	√	√		5
	教師素質或專業			√	√	√	3
	導引學生進步						1
	秩序維持、常規訂立	√					1
	師生關係	√					2
	給予學生正向回饋					√	2
	對學生有高度期望					√	2
學生學習	充足的學習時間					√	1
	學生學業成就	√	√	√	√		4
	學生學習評鑑					√	2
	學生的滿意度					√	1
	學生的積極學習					√	1
家長與社區	家長參與及支持	√	√			√	3
	家長與學校的溝通					√	1
	家長的滿意度					√	5
	社區的支持		√				1
	與社區的互動				√		1

資料來源：研究者自行整理。

註：僅針對國內直接發展指標與分析國外文獻之學者製表。

小結

由上可知，學校效能自 1960 年之後逐漸受到教育圈的重視，發展多年以來，今日學校更是以追求良好的學校效能為目標，其可視為先進國家辦學績優的指標。有關學校效能的理論模式眾多，大致可分為：目標中心模式、自然系統模式、參與滿意模式、過程模式、統整模式等五種，本研究主要是以整合模式進行研究。學校效能指標的建立，主要可區分為直接建立指標與間接建立指標者，本研究主要是根據相關文獻探討之歸納與學校效能指標之萃取，以形成學校效能問卷之編擬。本研究針對學校效能之定義可視為，學校為滿足學校成員與大眾之需求，使其分工並合作，藉由引用學校內、外部資源，整合學校行政、課程、教學等層面之動態歷程，促進學校教育目標達到最佳效果的程度。

國內學校效能的相關研究眾多，研究題目多與校長領導為主題的研究為主，顯示出校長的領導能力為提升學校效能的關鍵。此外，研究對象則以國民小學為多數，顯示學校效能從義務教育基礎起即受到教育界的重視，加上國內外研究成果豐碩，顯示學校效能的提升可視為是教育品質的保證。不論國內或國外的學者，其對於學校效能指標的劃分，主要可以從「行政運作」、「教師教學」、「學生學習」、「家長與社區」之四大面向區分，故研究者對於國民小學學校效能現況之調查研究，將以此四個層面著手，期望更能理解學校經營的全面發展。

第三節 學校創新經營與學校效能之相關研究

以下就國內外「創新經營」、「學校效能」與「創新經營與學校效能」之相關研究，進行探究：

壹、學校創新經營之相關研究

一、國內相關研究

為了解國內有關學校創新經營的實施情形，利用國家圖書館的「全國博碩士論文摘要檢索系統」，以「創新經營」、「學校組織創新」、「學校經營創新」進行論文名稱檢索，與論文相關的主題共得到 22 篇。綜觀國內之相關文獻，對於組織創新或革新之研究不少，針對學校創新經營進行探討的論文則自 2001 年才出現，呈現逐年增加的趨勢，以下乃學校創新經營之相關研究，如表 2-5、2-6 所示：

表 2-5 國內學校創新經營相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
林啟鵬 (2001) 臺師大 工教所	我國高級職業 學校組織創新 影響因素之研 究	台灣地 區職業 學校公 私立職 業學校	問卷 調查	1.學校組織創新影響因素中之領導風格、創造能力、組織特性、團隊運作及組織學習構面與管理創新績效有高度相關。2.學校組織創新影響因素中之組織學習、領導風格、創造能力、組織特性及團隊運作構面與技術創新有高度相關。
濮世緯 (2003) 政大 教研所	國小校長轉型 領導、學校文 化取向與學校 創新經營關係 之研究	台灣地 區公私 立國民 小學	問卷 調查	1.在學校創新經營方面，以「課程與教學」、「資訊科技」與「行政管理」創新經營較高，「知識分享」與「外部關係」創新經營較偏低。2.國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐。3.在學校文化取向方面，以「團隊文化」與「權變文化」最有助於學校創新經營。4.位於院轄市、省轄市學校，部分學校創新經營程度較佳。
姚欣宜 (2004) 國北 教政所	臺北縣國民小 學學校支持創 新經營與學校 創新氣氛之研 究	臺北縣 國民小 學	問卷 調查	1.校長、主任、高學歷與資深年長教師感受學校支持創新經營程度高於資淺、級任教師與師大、師院與一般學歷之成員。2.偏遠學校、小型學校及歷史悠久學校支持學校創新經營高於直轄市、鄉鎮學校及中型、大型與新設立學校。3.學校支持創新經營中以，「團隊支持」、「組織學習」、「資源提供」與學校創新氣氛具有高度相關。
陳今珍 (2004) 師大 教研所 在職班	學校本位創新 經營之研究	國民中 學	個案 研究	1.國內推動學校本位創新經營有其可行性。2.學校本位創新經營面臨法規不全及學校組織慣性的阻礙。3.學校本位創新經營需要實施策略及辦法。4.推動學校本位創新經營可以提升學校效能。
吳素菁 (2004) 政大 教研所	學校創新經營 之研究-以四 所國民小學為 例	國民小 學	個案 研究	1.學校組織創新因校而異，以環境創新與活動創新居多。2.學校創新共識不易建立，為學校組織創新最大困難。3.學校組織創新經費不足，推動學校組織創新較為不易。4.校長積極倡導組織創新，以展現學校組織創新的成效。5.學校運用整合性的策略，來解決學校組織創新的問題。

(接下頁)

表 2-5 國內學校創新經營相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
蔡純姿 (2004)	學校經營創新 模式與衡量指 標建構之研究	全國學 校經營 創新獎 績優國 中、國 小	德懷 術問 卷調 查	1.管理創新系統指標：共有「理念創新」、「人力創新」、「結構創新」、「流程創新」與「領導創新」等五項，其權重分配值以「領導創新」指標最高。2.技術創新系統指標：包括「校園營造創新」、「資源應用創新」、「行政運作創新」、「課程教學創新」和「學生活動創新」，其權重分配值以「課程教學創新」指標最高。3.文化創新系統指標：文化創新系統指標項下的二級指標，包括「學校文化與特色」、「教師文化與作為」和「學生文化與表現」，其權重分配值以「教師文化與作為」。
林虹妙 (2005) 北科大 技教所	臺北市高職學 校創新經營之 調查研究	臺北市 高職學 校	問卷 調查	1.目前臺北市高職學校創新經營的情況良好。2.目前臺北市高職學校創新經營之展現，依序為「行政管理創新」、「活動展能創新」、「教學能力創新」、「教學設備創新」、「開源方式創新」、「對外活動創新」、「校園規劃創新」。
林筱瑩 (2005) 臺師大 教研所 在職班	臺北市國民中 學創新經營之 研究	臺北市 國民中 學	問卷 調查	1.學校創新經營的內涵具有多面向。2.學校創新經營的現況普遍良好。3.發現學校創新經營的相關影響因素有：校長領導、教師能力、教育政策、教學設備等。4.發現學校創新經營的相關問題如：成員意願低落、時間與經費不足。5.創新經營現況受學校背景因素影響而發展重點略有差。
林信志 (2005) 政大 教研所	國民中學行政 團隊知識導向 文化、知識分 享與創新經營 關係之研究	台灣地 區國民 中學	問卷 調查	1.國民中學行政團隊創新經營的表現上屬積極而良好。2.國民中學行政團隊個人作為創新經營與行政管理創新經營表現較好，外部關係創新經營與資訊科技創新經營則相對較弱。3.國民中學行政團隊知識分享能有效預測創新經營，而「個人知識分享行為」比「個人知識分享意願」影響力大。4.國民中學行政團隊知識導向文化、知識分享與創新經營之整體因果模式具有良好的適配度。

(接下頁)

表 2-5 國內學校創新經營相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
張妙琳 (2005) 中正 教研所	國民小學組織 學習與創新經 營之研究	雲嘉南 國民小 學	問卷 調查	1.以年資 21 年以上、師專教育程度、兼任 行政工作、小型規模學校之教師認知程度 較高。2.其中以教學專業層面最高，行政 運作層面最低。3.雲嘉南地區國小教師對 學校創新經營的認知程度以男性、以年資 21 年以上、師專教育程度、兼任行政工作、 小型規模學校之教師認知程度較高。4.學 校組織學習與學校創新經營整體及各層面 有顯著正相關。
游琇雯 (2005) 市北 國教所	宜蘭縣公辦民 營人文國小創 新經營之個案 研究	公辦民 營小學	個案 研究	1.臺灣地區三所正式公辦民營小學仍有其 經營困境。2.新經營團隊使人文國小深獲 肯定。3.人文國小創新經營涵蓋行政創新 等七層面內涵與眾多正向影響因素。4.文 國小創新經營的內涵完整包括了觀念創 新、行政創新、教學創新、資源整合創新、 學校活動創新、校園環境創新、學校文化 與特色創新等七個層面。
辜皓明 (2005) 市北 教政所	臺北縣國民小 學教育人員知 識分享行為與 學校創新經營 之研究	北縣國 民小學	問卷 調查	1.在知識分享行為和學校創新經營之現況 為中高程度。2.不同職務所知覺的深層次 知識分享行為，優於淺層次的知識分享行 為。3.不同職務所知覺的創新經營取向有 區別，但是「學生多元展能創新」受所有 教育人員高度重視。4.不同背景變項人員 所知覺的知識分享行為有顯著差異。5.「知 識共構」對於學校創新經營具有中等程度 的解釋力，並有良好之預測作用。
林文勝 (2006) 市北 教政所	桃園縣國民小 學校長轉型領 導與學校創新 經營關係之研 究	桃縣國 民小學	問卷 調查	1.目前國民小學創新經營表現屬中上度。 2.不同性別與服務年資的教師在所知覺學 校創新經營是具有顯著差異存在。其中以 男性教師以及資深教師得分較高。3.不同 學校規模的教師在所知覺的學校創新經營 上具有顯著差異存在。其中以學校規模為 49 班以上教師得分較高。4.國民小學校長 轉型領導與學校創新經營具有顯著相關。

(接下頁)

表 2-5 國內學校創新經營相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
鄭福妹 (2006) 國北 教政所	偏遠地區小型 學校創新經營 之研究-以台 北縣特色學校 方案參與國小 為例	台北縣 偏遠國 小學	問卷 調查	從研究中歸納出所調查學校在行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係、資訊科技方面的表現。
汪宗明 (2006) 國北 教政所	國民小學知識 延續管理與學 校創新經營關 係之研究—以 臺北縣、桃園 縣為例	北縣桃 縣國民 小學	問卷 調查	1.學校創新經營屬於「中度學校創新經營」程度，「資訊科技創新」表現最佳，「資源價值創新」可再加強。2.學校環境變項中，不同學校規模在知識延續管理有顯著的差異，其中 61 班以上的學校在「專業知識的轉移」層面高於 12 班以下的學校。3.學校環境變項在學校創新經營皆無顯著的差異。4.整體知識延續管理與學校創新經營具有高度正相關。5.知識延續管理對整體學校創新經營具有高度預測力。
徐瑞霞 (2006) 國北 教政所	臺北縣校長領 導行為與學校 創新經營之研 究	臺北縣 市國小 小長	問卷 調查	1.在校長領導行為現況中，教師最肯定校長的參與肯定面向，而行政領導面向則有待努力。2.校長的領導行為與學校創新經營具有頗高的正相關。3.校長領導行為以文化形塑、行政領導及課程領導對學校創新經營之活動資源創新、行政管理創新及組織氣氛創新的影響力最大。4.校長的公共關係愈好，則學校的行政管理創新與組織氣氛創新也將愈好。
廖學蔚 (2006) 屏大 教行所	屏東縣國民小 學校長轉化、 互易領導與學 校創新經營關 係之研究	屏東縣 國民小 學	問卷 調查	1.屏東縣國小校長所表現的轉化領導、互易領導屬中上程度。2.屏東縣國小學校創新經營屬中上程度。3.國小校長轉化領導對學校創新經營具顯著相關。4.國小校長互易領導對學校創新經營具顯著相關。

(接下頁)

表 2-5 國內學校創新經營相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
顏童文 (2006) 政大 教研所	國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	台灣地區公立國民小學	問卷調查	1.學校創新經營以「資訊科技創新經營」最高，其次為「外部關係創新經營」、「行政管理創新經營」及「教學分享創新經營」，而「校園規劃創新經營」相對較低。2.年長、資深及兼任行政之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高。3.私立學校之教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營的程度較高。
陳瑜沂 (2006) 國北 國教所	台北縣市國民小學校長專業知能與學校創新經營關係之研究	台北縣市國民小學校	問卷調查	1.台北縣市有 78% 的國小創新經營為中高程度，學生展能創新表現最佳，社會資源創新則有待加強。2.不同校長性別、服務年資、最高學歷及學校地區、歷史、規模等變項，其整體學校創新經營未有顯著差異。3.台北縣市國民小學校長專業知能與學校創新經營為中度正相關。4.台北縣市國民小學校長「人際溝通與公共關係」知能對學校創新經營整體及各層面皆具有中度預測力。
陳佳秀 (2006) 國北 教政所	國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究	台中縣市、苗栗縣國民中學	問卷調查	1.目前台灣地區中部三縣市國民中學學校創新經營效能屬中等程度。2.女性國民中學校長學校創新經營效能優於男性國民中學校長學校創新經營效能。3.校長變革領導與學校創新經營效能、知識分享與學校創新經營效能皆為高度正相關。
黃懿嬌 (2006) 國北 教政所	台北縣國民小學校長轉型領導行為與學校創新經營關係之研究	台北縣國民小學	問卷調查	1.國民小學教師在「學校創新經營問卷」的總得分上，屬於中上程度，在各層面之得分中，以「資訊科技創新」最高；其次為「知識分享創新」、「外部關係創新」、「課程教學創新」；最低則是「行政管理創新」。2.具有顯著差異的是年齡、服務年資、現任職務，而無顯著差異的是性別、最高學歷、學校所在地區、學校規模、創校歷史。3.校長轉型領導行為及各層面，與學校創新經營及各層面間呈現出顯著的正相關。

(接下頁)

表 2-5 國內學校創新經營相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
李芳真 (2006) 臺師大 創發所	國民小學創新經營之研究	台北縣市、宜蘭縣國小校長	問卷調查	1.根據問卷調查的結果，就整體而言，學校創新經營普遍的阻力為：學校教育經費不足與教師教學工作繁重無力負荷、心態保守等慣性思維等。2.研究者歸納得獎學校在創新經營上成功的共通性與重要因素，包含：校長的創意領導、團隊創意與激勵、資源有效的整合、環境的妥善規劃、引進專業的指導、突破阻力與困境、積極的行銷策略。
林文毅 (2007) 屏大 教政所	高雄縣國民小學校長領導風格與學校創新經營之關係	高雄縣國民小學	問卷調查	1.國小教師對於學校創新經營的知覺屬中上程，其中以「資訊應用創新」層面知覺程度最高，而「外部關係創新」層面的知覺程度最低。2.校長年齡 40 歲以下的學校，其教師對學校創新經營的知覺程度較高。3.校長領導風格與學校創新經營之關係具有正相關。
黃建翔 (2007) 花大 行領所	學校創新經營與學校效能之相關研究	國民小學	問卷調查	1.花蓮縣國民小學在學校創新經營與學校效能之現況情形良好。2.花蓮縣國民小學教育人員背景變項中所知覺的學校創新經營有顯著差異。3.學校創新經營與學校效能有顯著相關存在。學校創新經營越好，學校效能也越佳。

研究來源：研究者自行整理。

(一) 研究主題

在 23 篇論文中，直接瞭解學校創新經營的情形有 7 篇；以校長為主題的，包括：校長的領導風格、轉型領導、互易領導、校長的專業知能共有 8 篇；以知識管理、知識分享為主題的有 4 篇；以組織氣氛與組織學習為主題的有 3 篇，另一篇為學校創新指標的建構。

(二) 研究對象

文獻中多數以國小為研究對象共有 17 篇，以國民中學為對象的有 5 篇，以

高中職為對象的則有 2 篇。從出版年分析，以國民小學為研究對象者有增加的趨勢。

(三) 研究方法

研究方法以問卷調查研究 20 篇為大宗，其中一篇乃使用德懷術調查研究。共有 3 篇質性研究。

(四) 研究結果

1. 調查研究

- (1) 學校創新經營與校長的轉型領導、互易領導、變革領導、領導風格等，具有正相關。
- (2) 學校創新經營與知識延續管理、知識分享具有正相關。
- (3) 學校創新經營與組織學習、團隊學習具有正相關。
- (4) 不同背景教師與學校創新經營：

2. 性別

林文勝（2006）、張妙琳（2005）男性教師在知覺學校創新經營高於女性教師。但黃懿嬌（2006）認為國民小學教師的性別對於知覺學校創新經營是無差異的。陳佳秀（2006）提到女性國民中學校長學校創新經營優於男性國民中學校長。而陳瑜沂（2006）說明校長性別對整體學校創新經營為無顯著差異。

3. 年資

姚欣怡（2004）、林文勝（2006）、顏童文（2006）資深年長教師感受學校支持創新經營程度高於資淺之成員。張妙琳（2005）以年資 21 年以上、小型規模學校之教師認知程度較高。而陳瑜沂（2006）說明教師年資對整體學校創新經營為無顯著差異。林文毅（2007）校長年齡 40 歲以下的學校，其教師對學校創新經營的知覺程度較高。

4. 學歷

姚欣怡（2004）高學歷教師感受學校支持創新經營程度較高。但黃懿嬌（2006）、陳瑜沂（2006）認為國民小學教師的學歷對於知覺學校創新經營是無

差異的。

5.職務

辜浩明（2005）不同職務所知覺的創新經營取向有區別。姚欣怡（2004）校長、主任感受學校支持創新經營程度較高。張妙琳（2005）、顏童文（2006）兼任行政之教師所知覺的創新經營程度較高。

(5)學校環境與學校創新經營

6.學校規模

陳瑜沂（2006）、黃懿嬌（2006）認為學校規模變項之學校創新經營未有顯著差異。林文勝（2006）不同學校規模的教師在知覺學校創新經營上具有顯著差異。姚欣怡（2004）、張妙琳（2005）認為小型學校創新經營高於大型學校。

7.學校地區

陳瑜沂（2006）、黃懿嬌（2006）認為學校地區之學校創新經營未有顯著差異。

8.學校歷史

姚欣怡（2004）認為歷史悠久學校創新經營高於新型學校。陳瑜沂（2006）、黃懿嬌（2006）認為學校歷史與學校規模變項之學校創新經營未有顯著差異。

9.質性研究

(1)吳素菁（2004）學校創新共識不易建立，為學校組織創新最大的困難。學校組織創新經費不足，推動學校組織創新較為不易。學校需運用整合性的策略，來解決學校組織創新的問題。

(2)陳今珍（2004）學校本位創新經營面臨法規不全及學校組織慣性的阻礙。國內推動學校本位創新經營有其可行性。

二、國外研究

表 2-6 國外創新經營相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
Wood, Robert Chapman (2000)	企業中策略創新過程：創新程序的出現與管理	個案研究資料	後設分析	創新形式則可視為是創新的關鍵先決條件。有效的創新程序策略在每個企業創新檔案中被整合著，其主要透過三個程序：解凍、開始鼓勵創新過程與創新改變、發展可信賴的創新程序。
Harrison Jo-Ann, Claubman, Rivka (1990)	創新與學校變革	四十二所初級中學	調查研究	以的行政人員為研究對象，發現於開放的教育環境下，採行技術創新，並運用具管理能力的行政團隊，明顯提升學校自我更新的能力。
Sharon (1997)	學校組織的創新內含之研究	315 個學校組織進行檢視	調查研究	發現組織的創新可從五個層面來著手，分別是：組織結構、領導、人力資源系統、組織目標與組織價值。
Sharma (2001)	學校創新：啟動、支持與管理的架構	學校組織	個案研究	1. 學校創新不需要強大的資源。2. 學校創新不依賴優秀或平凡的個體。3. 學校創新需仰賴教師群長期創造成果出來。4. 學校創新需仰賴教育合夥人不斷的支持與承諾來達成學校的目標。5. 校長領導乃學校創新成功的媒介，亦是關鍵性因素。
Heinz-Dieter Meyer (2002)	學校組織於時代變革下之創新管理	學校組織	個案研究	重視學校客戶及學生學習需求，促使學校對於教學方法與設備上的資源提供與重視，以因應環境與時代變遷。
King (2003)	國小學校如何進行學校課程創新之研究	國民小學	個案研究	探討學校如何進行課程創新。研究者教學領導為主變項，發現在課程創新中，校長應扮演促進者角色，並提升教師合作與教師領導。學校也應重視教師專業發展機會的空間，才能帶動學校課程創新。
Bellum (2003)	學校經營創新之過程之研究	高中	調查研究	探討學校經營創新之過程情形，以美國兩學區使用新資訊系統的情形作為基礎，瞭解學校在創新過程所遇到的困難與阻礙，結果發現新的資訊系統並不適用於每個學校。

資料來源：研究者自行整理。

貳、學校效能之相關研究

利用國家圖書館的「全國博碩士論文摘要檢索系統」，以論文名稱「學校效能」檢索，年代不限，發現國內對於有關學校效能之研究，研究成果相當豐碩，共得到 篇學位論文，茲就與國民小學相關的研究整理如表 2-7、2-8：

表 2-7 國內學校效能相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
吳清山 (1989)	國民小學學校管理模式與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查、訪問	官僚模式對學校效能最具預測力；不同性別、學歷、年齡、職務、進修、年資之人口變項與不同地區、班級數與創校歷史對學校效能影響有顯著差異。
沈翠蓮 (1993)	國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查	前進性專業成長可提升學校效能；融合知、情、意、行的教學規劃承諾，有助於提昇學校效能；性別、服務年資、職務、學校規模、學校地區對整體學校效能有顯著影響
劉春榮 (1993)	國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查	法組織結構正式化、專門化者有較高的學校效能；反之若為集中化、傳統化越高，其學校效能越低。
林泊佑 (1994)	國民小學公共關係與組織效能之研究	臺北市公私國小教育人員	問卷調查	臺北市國小整體公共關係偏向積極，組織效能尚稱良好；臺北市國小推展公共關係的積極度與組織效能的高低有顯著正相關。
林月盛 (1995)	國民小學公共關係、教師參與與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查	學校公共關係、教師參與程度與學校效能有密切相關；學校公共關係、教師參與程度與學校效能因不同背景變項而有差異。
李皓光 (1995)	國民小學學校效能評量指標之研究	南部八縣市國小		評量指標分為學校發展、物資設備、校園環境、校長領導、行政管理、活動辦理、氣氛滿意、教師教學、學生學習及社區家長等十層面；學校人員對學校效能評量指標的感受因性別、職務、服務年資及年齡不同而有差異。

(接下頁)

表 2-7 國內學校效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
李淑芬 (1996)	國民小學校長權力運用、教師參與決定與學校效能關係之研究	台灣區南部五縣市國小教師	問卷調查	國小校長權力運用趨向高功能高正式權力，及高功能低正式權力時，教師參與意願與實際機會，及學校各層面效能較高；參與決定屬於高度滿意組與高度機會組的教師，其知覺學校各層面效能亦高。
余瑞陽 (1997)	國民小學校長管理能力與學校效能之研究	國小教師	問卷調查	不同年齡、學歷、學校規模、學校所在地之校長其管理能力有顯著差異；國小校長管理能力與學校效能具密切相關。
周崇儒 (1997)	國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查	教師專業成長各向度與學校效能間呈現正相關；組織承諾各向度與學校效能間也呈現正相關。
張慈娟 (1997)	國民小學校長教學領導與學校效能之研究	桃竹苗國小	問卷調查	校長教學領導與學校效能有典型相關存在。
張正霖 (1997)	國民小學全面品質學校組織氣氛與學校效能關係之研究	台北區國小教師	問卷調查	國民小學全面品質教育與組織氣氛有顯著而正向典型相關，與學校效能間也具有顯著而正向典型相關；國民小學組織氣氛與學校效能間也具有顯著而正向典型相關。
張奕華 (1997)	國民小學組織學習與學校效能關係之研究	國小教師	問卷調查	組織學習與學校效能有密切關係，組織學習愈好，學校效能愈佳。
謝金青 (1997)	國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構	國民小學	問卷調查 訪談法	國民小學學校效能評鑑指標與權重體系中將指標分成數級，並包含「教育輸入」、「教育歷程」、「教育產出」。
李富美 (1998)	校長角色與學校效能之研究——一所國民小學的觀察	個案研究	問卷調查	校長角色與學校效能呈現正相關。

(接下頁)

表 2-7 國內學校效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
高義展 (1998)	國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究	高雄市 國小	問卷 調	國小學校教師會組織功能及影響型態發揮程度愈高，學校效能越佳；國小教師會組織功能與學校效能整體上具正相關。
楊淙富 (1998)	彰化縣國民小學校長領導特質與學校效能之研究	彰化縣 小學	問卷 調查	小學教師對校長領導特質的知覺有正面評價；校長領導特質與學校效能具正相關；教師之職務、年資、學校規模及校長領導特質的專業學識、決定及倡導能力對學校效能具顯著預測力。
江志正 (2000)	國民小學團體動力、組織學習、組織發展策略與學校效能之研究	國小教 師	問卷 調查	問卷調查法國民小學團體動力較佳、或組織學習較好或組織發展較積極的學校，其學校效能較高。
吳明雄 (2000)	國民小學國民小學校長轉型領導與學校效能之研究	國民小 學	問卷 調查	校長轉型領導與學校效能有正相關。
林婉琪 (2000)	國民小學教師士氣與學校效能關係之研究—以台灣北部地區三縣為例	台北、 桃園縣 公國小	問卷 調查	國民小學教師士氣類型約佔八成；教師士氣與學校效能因學校環境變項不同而有差異；教師士氣與學校效能間呈現中度正相關。
張慶勳 (2001)	國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究	高雄縣 市、台 南縣、 屏東 縣	問卷 調查	轉化較互易領導對組織文化特性與組織效能更具影響；學校組織文化特性與學校組織效能具密切關聯性。
張宏毅 (2001)	台北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究	台北縣 市國小	問卷 調查	轉型領導與學校效能呈現高度正相關。

(接下頁)

表 2-7 國內學校效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
陳玫君 (2001)	國民小學全面品質文化、組織型態、策略規劃與學校效能之研究	臺北市 國小	問卷 調查	臺北市國民小學全面品質文化、學習型組織與策略規劃兩兩兼具有顯著相關；全面品質文化、學習型組織與策略規劃與學校效能之因果模式未能完全獲得驗證。
徐雅君 (2002)	國民小學實施學校本位管理與學校效能關係之研究—以台中市為例	台中市 國小	問卷 調查	台中市國小實施學校本位管理與學校效能具顯著正相關；學校效能層面中以「教師教學表現」上符合程度最高，「家長參與」符合程度最低。
侯世昌 (2002)	國民小學家長教育期望、參與學校教育與學校效能之研究	國民小學	問卷 調查	家長期望、參與學校教育與學校效能多數層面間有正相關。
林逸青 (2003)	國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係	國小教師	問卷 調查	校長提昇學校效能以專家取向權力運作策略及合作統整型的衝突管理策略最常用；校長會適度運用衝突管理策略化解衝突提昇學校效能；校長會在行政領導、教師教學品質、學生表現及家長社區支持等方面顯現學校效能。
黃金木 (2003)	國民小學知識管理與學校效能相關之研究	彰化縣 國民小學	問卷 調查	小學教師對校長領導特質的知覺有正面評價；校長領導特質與學校效能具正相關；教師之職務、年資、學校規模及校長領導特質的專業學識、決定及倡導能力對學校效能具顯著預測力。
張順發 (2003)	國民小學學校知識管理運作與學校效能關係之研究	高市、 高縣、 屏縣國 小	問卷 調查	國民小學知識管理運作及學校效能整體上屬中上程度；不同背景變項的學校行政人員於學校效能整體及各層面上具有差異性；知識管理運作整體及各層面與學校效能整體及各層面間具正相關。

(接下頁)

表 2-7 國內學校效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
辛武男 (2003)	國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究	高雄縣 國小市	問卷調查	高學歷校長、中小型規模及校齡較短的學校，其在學校效能上的表現較佳；校長行政溝通行為與學校效能有密切的關連。
石遠誠 (2003)	國民小學知識管理與學校效能之研究	台中縣 國小	問卷調查	男性，兼任行政職務、年長、資深、師專畢業之教育人員對學校效能認知情況較理想；規模不同學校對學校效能有不同層面的認知；知識管理愈佳，學校效能愈佳。
湯昶洪 (2003)	臺北市國民小學資訊教育推展與學校效能之相關研究	臺北市 國小	問卷調查	國小學校效能現況良好，以教師教學品質層面最佳，其次依序為學校行政績效、社區家長認同支持、學生學習與行為表現；資訊教育推展與學校效能具有正相關。
江照男 (2003)	國民小學知識管理與學校效能之相關研究	北市、 北縣、 基市國 小	問卷調查	年資較深、學歷較高及大規模學校教職員工，在整體學校效能認知上有較佳的表現；知識管理各項度與學校效能各項度具有顯著正相關。
林政宏 (2004)	國民小學教師覺知教育改革壓力、組織承諾與學校效能關係之研究	高雄縣 市國小	問卷調查	男性、已婚、年長、資深；研究所與師範學校畢業及兼主任的國小教師知覺學校效能較理想；教育改革壓力愈低的教師知覺學校效能愈好；組織承諾愈高之教師其知覺學校效能愈佳。
洪碧珠 (2004)	國民小學行政教師知覺校長激勵策略與學校組織效能關係之研究	高雄縣 市國小	問卷調查	女性、30歲以下、師範院校與研究所畢業行政資歷較深的教師兼主任所知覺的學校組織效能較佳；知覺校長激勵策略愈高的兼行政教師，所知覺的學校組織效能愈好；知覺校長激勵策略對學校組織效能；具有預測作用，其中促進專業成長是最主要的預測。
楊有財 (2004)	台南縣國民小學校長工作壓力與學校效能關係之研究	台南縣 國民小 學	問卷調查、 訪談法	台南縣國小校長對學校效能知覺上以「社區支持」最高，「教師教學」最低；校長工作壓力與學校效能有顯著相關，壓力愈大其學校效能愈好。

資料來源：研究者自行整理 註：由於篇幅較多，僅列出 33 篇。

表 2-8 國外學校效能相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
Rutter 等人 (1979)	一萬五千個小時：初中對於學校學生的影響	英國12所中學	縱貫研究	使學校成為有效能學校的七項因素：獎懲制度、學校環境、學生能充分為自己負責、學業的設定、教師提供良好的行為模範、有效的班級經營、強勢領導伴隨教師參與
Bedford (1988)	學校效能特徵與學生成就之研究：以喬治亞州公立中間學校為例	131所4至8年級教師	問卷調查法	1. 有效能學校包括七項指標：教學領導、對學生成就的期望、環境、學校教學目標與目的、班級活動、監控學生進步情形以及家庭與學校關係。2. 學生的GCRT閱讀成就、數學成就及綜合分數，與學校效能有顯著正相關3. 學校效能與學生表現有顯著正相關
Reiter (1988)	學校效能重要的特徵-從中學教師觀點出發	密蘇里州中學教師360位	問卷調查法	中等教育教師認為清楚及一致的紀律、對學生學習抱持高度期望以及持續監督評量學生的進步，是有效能學校較重要的特質
Teddlie 與Kirby (1989)	有效能和沒效能的學校：在教室中觀察差異	美國小學	比較分析法	1.在教學方面，能幫助學生學習、花較多時間呈現新教材、對學生持高度的期望，是有效能學校的特徵。2.在學校歷程方面，有效能學校在教學領導、教職員凝聚力、教學效能提昇、給予新進成員積極的協助、班級間維持良好的教學行為等，都有較佳的表現。
Stoll 與 Fink (1996)	改變我們的學校:連結學校效能和學校改善	一所中學	個案研究法	1. 此項學校效能計畫指出學校效能特徵應包括：一致的任務、有助於學習的組織氣氛、強調學習。2. 透過成立有效能學校任務小組，採納四項原則，以達成有效能學校的目標：以學校為焦點、改變過程是上下流通的、與現行制度整合、改變是長期實施的。
Colia (2001)	學校效能中組織文化和組織氣氛的關連	科羅拉多州兩所中間學校	問卷訪談法	1.學校效能的層面包括學校成員滿意度(包含教職員、學生與父母)與「學生表現」。2. 學校文化與學校效能之間為正相關；學校氣氛與學校效能之間為正相關。

一、研究主題

學校效能的論文當中，以探討與其他相關變項居多如：學校本位管理、教師專業、知識管理、組織學習、全面品質管理等，其中以校長為主題的研究成果最為豐碩，例如：校長領導形式、校長角色...等。其次，組織結構、管理等研究近年來亦豐富。

二、研究對象

以國小為研究對象之研究高達 133 篇，以國民中學為研究對象的有 36 篇，高中職階段的也有 11 篇，少數也有探討特殊教育及學前教育的部分。

三、研究方法

多數採問卷調查法進行研究，少數則採取訪談法或個案研究。

四、研究結果

(一) **整體學校效能表現**：沈翠蓮 (1993)、林泊佑 (1994)、湯昶洪 (2003)、張順發 (2003) 認為學校效能整體表現中上，是許多研究者的共同發現。

(二) **教師背景**：吳清山 (1989)、張順發 (2003) 認為教師因不同背景因素對學校效能的知覺有所差異。

1.性別：沈翠蓮 (1993) 認為不同性別對學校效能有顯著影響。石遠城 (2003)、林政宏 (2004) 等人研究顯示男性教師對學校效能的知覺高於女性教師。洪碧珠 (2004) 則認為女性教師對學校效能的知覺較高。

2.年資：沈翠蓮 (1993) 認為不同年資對學校效能有顯著影響。黃金木 (2003)、江照南 (2003)、石遠城 (2003)、林政宏 (2004) 等人發現年齡、年資較資深者對學校效能的知覺較高。

3.擔任行政工作：沈翠蓮 (1993) 認為不同職務對學校效能有顯著影響。石遠城 (2003) 擔任行政工作之教育人員對於學校效能的知覺度較高。

4.學歷：江照男 (2003)、洪碧珠 (2004) 學歷高者對學校效能的知覺較高。

(三) **學校背景**：曾怡錦(2004)認為不同背景變項之學校在學校效能上有顯著差異。

1.學校規模：吳清山(1989)、沈翠蓮(1993)、余瑞陽(1997)、楊淙富(1998)、黃金木(2003)認為不同班級數對於學校效能有顯著差異。其中江照男(2003)表示大型與中型學校教師對學校效能的知覺高於小型學校。而辛武男(2003)認為中小型學校在學校效能表現上較佳。不同學校規模教師知覺學校效能無差異。

2.地區：吳清山(1989)不同地區對學校效能影響有顯著差異。

3.歷史：吳清山(1989)、曾怡錦(2004)認為不同學校歷史的教師在整體學校效能的知覺有顯著差異，但研究認為不同學校歷史之教師對學校效能的知覺沒有顯著差異。

由上可得，學校效能是教育品質的指標並具有關鍵的地位，學校效能代表學校不論在行政績效、教學品質、學習表現及家長支持等各面向上，皆有良好的效益，雖然影響學校效能的因素複雜，但也表示學校效能涉及的相關領域較為多元。再者，由於校長是學校校務發展的領導者，因此校長領導形式在研究的數量上較為豐碩，換言之，校長是提升學校效能的關鍵角色，但學校效能品質的掌握是全體教育工作者的責任。

參、學校創新經營與學校效能之相關研究

利用國家圖書館的「全國博碩士論文摘要檢索系統」，以進階檢索論文名稱「創新」與「效能」檢索，年代不限，發現國內對於有關創新和學校效能之研究，自 2003 年開始出現，近兩年來研究成果豐碩，共得到 11 篇學位論文，茲就與國民小學相關的研究整理如表 2-9，茲將研究結果依照學校背景變項、教師背景變項整理如下：

表 2-9 國內學校創新與效能相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
王明政 (2003)	知識管理態 度、組織創新 氣氛與組織效 能關係之研究	高屏三 縣之高 中	問卷 調查	1.男性、年長、資深、校長、校齡 30 年以下之行政主管知覺較佳之組織創新氣氛。 2.男性、41 歲以上、資深、創校 30 年以下、中度規模之行政主管有較高之效能。
李瑞娥 (2004)	國民學校終身 學習文化、組 織學習、組織 創新與學校效 能關係之研究	全省公 立國民 小學	問卷 調查	1 以組織氣氛創新最能有效預測學校效能，對行政績效表現與課程教學發展之學校效能最具影響力。2.學校組織創新最能有效提升學校效能，其次是終身學習文化、組織學習。
黃麗美 (2004)	國中小組織創 新氣氛與學校 效能關係之研 究	全省公 立國民 中小學	問卷 調查	1.創新氣氛與學校效能現況大致良好。2.國中、小在知覺各構面均達顯著差異。3.創新氣氛、學校效能受人口與學校所影響。4.小型學校知覺創新氣氛與學校效能較中、大型學校高。5.35 年以上學校顯著高於 35 年以下學校。6.男性、年長、資深、兼任行政、研究所以上教師所知覺較高。7.創新氣氛與學校效能有顯著關聯性 8.創新氣氛對學校效能有預測力。
李芳茹 (2005)	桃竹苗四縣市 國民小學創新 經營與學校效 能相關之研究	桃竹苗 四縣市 國小	問卷 調查	1.學校創新經營與學校效能均為中上程度 2.知覺學校創新經營受到教師個人變項與學校變項影響。3.知覺學校效能受到教師個人變項與學校變項影響。4.學校創新經營與學校效能具有顯著的正相關 5.國民小學創新經營對學校效能有顯著預測力。

(接下頁)

表 2-9 國內學校創新與效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
劉春芳 (2005)	臺北縣國民中學組織創新與學校效能之研究	臺北縣立國中	問卷調查	1.教育人員知覺組織創新與學校效能為中上程度。2.不同學校規模的教育人員知覺組織創新有明顯差異，以 13-24 班的教育人員知覺度最高。3.不同學校歷史的教育人員知覺組織創新，有明顯差異，以學校歷史為 10 年以下知覺度最高。4.不同性別的教育人員知覺學校效能有明顯差異，男性明顯高於女性。5.不同學校規模的教育人員知覺學校效能，有明顯差異，13-24 班的教育人員知覺度最高。6.組織創新與學校效能有非常顯著正相關。7.組織創新對學校效能有極顯著的預測力。
吳佩珊 (2006)	高雄市國民小學教師專業成長、學校創新氣氛與學校效能關係之研究	高雄市國民小學	問卷調查	1.學校創新氣氛整體表現屬於大致尚佳，尤以「組織鼓勵」面向最佳。2.學校效能整體表現屬於中上程度，尤以「課程與教學發展」3.男性、高學歷、兼任行政職務的高雄市國民小學教師知覺到較高的學校創新氣氛。4.中型學校之教師感受到較佳的學校創新氣氛。5.男性、資深、高學歷、兼任行政職務的教師知覺到較佳的學校效能感受。6.中型學校之教師感受到較佳的學校效能感受。7.教師專業成長、學校創新氣氛對學校效能具有預測作用，其中以資源充分為最主要的預測變項。
林靖倫 (2006)	臺北縣市國民小學校長創新經營能力與學校效能之研究	臺北縣市國民小	問卷調查	1.校長創新經營能力與學校效能為良好程度。2.教師背景變項中，不同擔任職務、不同年資之教師知覺校長創新經營能力有顯著差異。3.不同性別、年齡、教育程度、學校規模、學校歷史及學校所在地之國民小學教師，其知覺整體校長創新經營能力並無顯著差異。4.教師背景變項中，擔任不同職務、不同年資之教師知覺學校效能有顯著差異。

(接下頁)

表 2-9 國內學校創新與效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
林靖倫 (2006)	臺北縣市國民小學校長創新經營能力與學校效能之研究	臺北縣市國民小學	問卷調查	5.學校背景變項中，不同學校歷史、不同學校所在地之教師知覺學校效能有顯著差異。3.教師在不同性別、年齡、教育程度及學校規模上之整體學校效能並無顯著差異。7.教師知覺校長創新經營能力與學校效能有顯著正相關。
柯嚴賀 (2006)	國民小學團體動力、組織價值、組織創新與學校效能關係之研究—以高雄市為例	高雄市公立國民小學	問卷調查	1.男性教師在組織創新與學校效能的知覺上顯著高於女性教師。2.資深教師在組織創新與學校效能的知覺顯著高於資淺教師。3.教師在組織創新與學校效能的知覺差異上不受學歷高低影響，而趨於一致。4.教師在組織創新與學校效能的知覺，會隨學校歷史而有差異，歷史久遠學校得分低於其他組別。5.教師在組織創新與學校效能的知覺，也會隨學校規模而有差異，大型學校高於中型與小型學校。6.組織創新能有效解釋學校效能。
陳春蓮 (2006)	國小校長轉型領導、組織創新氣氛與學校效能關係之研究	高雄市、高雄縣公立國小	問卷調查	1.國小學校具有良好的組織創新氣氛。2.國民小學具有高度的學校效能。3.男性、小型規模學校之教師知覺較佳的組織創新氣氛。4.小型規模學校之教師知覺較佳的學校效能。5.營造學校組織創新氣氛有助於提升學校效能。
楊文達 (2006)	臺北縣國民小學創新經營與學校效能之研究	臺北縣公立國民小學	問卷調查	1.學校創新經營之現況趨於正向，且顯著達到中高程度。2.學校效能之現況趨於正向，且顯著達到中高程度。3.不同「性別」、「年齡」、「擔任職務」、「最高學歷」之教師所知覺的學校創新經營有顯著差異；不同「服務年資」、「學校規模」、「創校歷史」、「學校地區」無顯著差異。其中男性教師、51歲以上教師、教師兼任主任、以及專科學歷教師得分較高。

(接下頁)

表 2-9 國內學校創新與效能相關研究 (續)

研究者	研究題目	研究對象	研究方法	研究重點、結果
				4.不同「年齡」、「擔任職務」、「最高學歷」、「學校規模」之教師所知覺的學校效能有顯著差異；不同「性別」、「服務年資」、「創校歷史」、「學校地區」無顯著差異。其中51歲以上教師、教師兼任主任、專科學歷教師得分較高。5-48班學校規模教師得分最低。5.學校創新經營五個構面對於整體學校效能達顯著相關且具有良好之預測力。其中以「校園環境創新」最具有影響力。
黃建翔 (2007)	學校創新經營與學校效能之相關研究	花蓮縣國民小學	問卷調查	1.學校創新經營與學校效能之現況情形良好。2.教育人員背景變項中，不同「年齡」、「最高學歷」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」之教育人員所知覺的學校創新經營有顯著差異。3.教育人員背景變項中，不同「年齡」、「最高學歷」、「擔任職務」、「服務年資」、「學校規模」、「學校所在位置」及「創校歷史」之教育人員所知覺的學校效能有顯著差異。4.學校創新經營與學校效能有顯著相關存在。5.學校創新經營對學校效能具有預測作用。「行政管理創新」為最主要的預測變項。

資料來源：研究者自行整理。

一、學校創新經營方面

(一) 整體學校表現：認為學校創新經營整體表現中上或大致良好，是許多研究者的共同發現，黃麗美(2004)、李芳茹(2005)、劉春芳(2005)、吳佩珊(2006)、林靖倫(2006)、陳春蓮(2006)、楊文達(2006)、黃建翔(2007)等研究者，皆如是發現。

(二) **教師背景**：王明政 (2003)、黃麗美 (2004)、李芳茹 (2005)、吳佩珊 (2006)、林靖倫 (2006)、柯嚴賀 (2006)、陳春蓮 (2006)、楊文達 (2006) 認為教師因不同背景因素對學校創新的知覺有所差異。

1.性別：林靖倫 (2006) 認為不同性別對學校創新無顯著影響。王明政 (2003)、黃麗美 (2004)、吳佩珊 (2006)、柯嚴賀 (2006)、陳春蓮 (2006)、楊文達 (2006) 等人研究顯示男性教師對學校創新的知覺高於女性教師。

2.年資：林靖倫 (2006)、楊文達 (2006) 認為不同年資對學校創新無顯著影響。王明政 (2003)、黃麗美 (2004)、柯嚴賀 (2006)、黃建翔 (2007) 等人發現年齡、年資較資深者對學校創新的知覺較高。

3.擔任行政工作：林靖倫 (2006) 認為不同職務對學校創新有顯著影響。王明政 (2003)、黃麗美 (2004)、吳佩珊 (2006)、楊文達、黃建翔 (2007) (2006) 擔任政工作之教育人員對於學校創新的知覺度較高。

4.學歷：林靖倫 (2006)、柯嚴賀 (2006) 認為不同學歷對學校創新無顯著影響。吳佩珊 (2006)、楊文達 (2006)、黃建翔 (2007) 發現學歷高者對學校創新的知覺較高。

(二) **學校背景**：王明政 (2003)、黃麗美 (2004)、李芳茹 (2005)、柯嚴賀 (2006)、陳春蓮 (2006) 發現不同背景變項之學校在學校創新上有顯著差異。

1.學校規模：林靖倫 (2006)、楊文達 (2006) 發現不同學校規模教師知覺學校創新無差異。黃麗美 (2004)、劉春芳 (2005)、柯嚴賀 (2006)、陳春蓮 (2006)、黃建翔 (2007) 認為不同數對於學校創新有顯著差異。其中柯嚴賀 (2006) 表示大型與中型學校教師對學校創新的知覺高於小型學校。而黃麗美 (2004)、劉春芳 (2005)、陳春蓮 (2006) 則認為中小型學校在學校創新表現上較佳。

2.地區：林靖倫 (2006)、楊文達 (2006) 認為學校地區對學校創新影響無顯著差異。

3.歷史：林靖倫 (2006)、楊文達 (2006) 研究認為不同學校歷史之教師對學校創新的知覺沒有顯差異。王明政 (2003)、劉春芳 (2005)、柯嚴賀 (2006)

認為不同學校歷史的教師在整體學校創新經營的知覺有顯著差異，其中劉春芳（2005）、王明政（2003）、柯嚴賀（2006）認為學校歷史在 10-30 年以下者，教育人員知覺最高。

二、學校效能方面

（一）整體學校表現：認為學校效能整體表現中上或大致良好，是許多研究者的共同發現，黃麗美（2004）、李芳茹（2005）、劉春芳（2005）、吳佩珊（2006）、林靖倫（2006）、陳春蓮（2006）、楊文達（2006）、黃建翔（2007）等研究者，皆如是發現。

（二）教師背景：王明政（2003）、黃麗美（2004）、李芳茹（2005）、吳佩珊（2006）、林靖倫（2006）、柯嚴賀（2006）、楊文達（2006）發現教師因不同背景因素對學校效能的知覺有所差異。

1.性別：林靖倫（2006）、楊文達（2006）不同性別對學校效能無顯著影響。王明政（2003）、黃麗美（2004）、劉春芳（2005）、吳佩珊（2006）、柯嚴賀（2006）研究顯示男性教師對學校效能的知覺高於女性教師。

2.年資：林靖倫（2006）、楊文達（2006）研究發現不同年齡、年資對學校效能無顯著影響。王明政（2003）、黃麗美（2004）、柯嚴賀（2006）、黃建翔（2007）認為年資較資深者對學校效能的知覺較高。

3.擔任行政工作：王明政（2003）、黃麗美（2004）、吳佩珊（2006）、林靖倫（2006）認為行政工作之教育人員對於學校效能的知覺度較高。

4.學歷：林靖倫（2006）、柯嚴賀（2006）認為不同學歷對學校效能無顯著影響。吳佩珊（2006）、楊文達（2006）、黃建翔（2007）學歷高者對學校效能的知覺較高。

（二）學校背景：王明政（2003）、黃麗美（2004）、李芳茹（2005）、陳春蓮（2006）發現不同背景變項之學校在學校效能上有顯著差異。

1.學校規模：林靖倫（2006）學校規模教師知覺學校效能無差異。黃麗美

(2004)、楊文達(2006)、黃建翔(2007)發現不同班級數對於學校效能有顯著差異。而黃麗美(2004)、劉春芳(2005)、陳春蓮(2006)則認為為中小型學校在學校效能表現上較佳。

2.地區：林靖倫(2006)認為對學校效能影響有顯著差異。但林靖倫(2006)、黃建翔(2007)認為對學校效能影響有顯著差異。

3.歷史：王明政(2003)、林靖倫(2006)、黃建翔(2007)認為不同學校歷史的教師在整體學校效能的知覺有顯著差異，但楊文達(2006)認為不同學校歷史之教師對學校效能的知覺沒有顯著差異。