

第四章 研究結果分析與討論

本章旨在分析及討論問卷調查的結果，共分六節加以說明：第一節為國民中學創新經營內涵之分析；第二節為國民中學創新經營行政運作的分析；第三節為國民中學創新經營影響因素之分析；第四節為國民中學創新經營困難問題的分析；第五節為訪談結果分析；第六節為綜合討論。

本研究調查問卷在分析及討論時，先就整體意見進行分析，再對不同背景填答者的意見進行比較，最後歸納出各節的發現，以及整章節調查結果的討論及小結。

本研究調查問卷的設計包括四部分，其中第一、三、四部分為複選題，第二部分為李克特氏量表(Likert's scale)。其統計方式，主要是次數分配、平均數、單因子變異數分析(one way ANOVA)和 Scheffé 事後考驗。

其中，複選題係分析各題的次數分配、百分比，以瞭解問卷填答者意見之分佈情形。至於國民中學創新經營行政運作部分，因採用李克特氏四點量表(Likert's scale)的方式設計，為能更明確表達該問題平均數之強度及意義，在計分時，以等距變項測量特質為依據，從非常重要到非常不重要、從非常符合到非常不符合，分別以 4、3、2、1 分為代表，分析時乃依各題的平均數、標準差，瞭解填答情形，並以單因子變異數分析瞭解不同背景填答者的差異，另以 Scheffé 事後比較考驗不同背景填答者的差異。

為簡化統計分析與討論，將學校變項中之「學校規模」一項，合併為小型學校(27 班以下)、中型學校(28~54 班)及大型學校(55 班以上)三類；此外，設校歷史在 10 年以下的學校僅有一所，為避免影響統計分析的結果，因此將其併入「11~20 年」項目，以「20 年以下」項目進行統計分析。

第一節 創新經營內涵之分析

本節先分析調查問卷第一部份的調查結果，瞭解學校教育人員，包括校長、兼任行政教師(含主任、組長、副組長)、一般教師(含導師、專任教師)，對於學校創新經營內涵的意見。再依據調查問卷之分析結果，選擇較具意義的問題進行討論。

本節係針對問卷的第一、二、三、四、五、六、七題進行分析與討論，依序為行政管理創新的分析；課程與教學創新的分析；學生活動創新的分析；教師專業發展創新的分析；社會資源統整創新的分析；校園環境營造創新的分析。最後，根據各題分析結果，加以綜合歸納分析。

本節各題均為複選題，其分析方法是依據每小題填答者所勾選的次數分配及百分比，以瞭解填答者的勾選情形。

壹、行政管理創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第一題，共有 8 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校行政管理創新的內涵；其次，依據不同環境變項之填答者的意見，逐一分析比較。為簡化表格並便於敘述，茲將行政管理創新項目之「訂定標準化工作流程及行政作業控管系統」簡稱為「標準化工作流程」。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-1 的統計結果顯示，整體填答者認為學校在「行政管理創新」方面的執行程度依序如下：

1. 「行政管理資訊化」(25.2%)。
2. 「行政人力的規劃與考核」(17.2%)。
3. 「培訓行政人員」(16.3%)。
4. 「建置知識管理系統」(12.4%)。
5. 「訂定標準化工作流程及行政作業控管系統」(10.1%)。
6. 「調整行政組織架構」(7.0%)。
7. 「試辦新的制度或方案」(7.0%)。
8. 「改變會議形式」(4.8%)。

由上述結果可知，除「調整行政組織架構」、「試辦新的制度或方案」及「改變會議形式」三項的比率較低外，其餘項目均在一成以上，顯示大部分填答者均認同學校在行政管理創新方面的表現。

表 4-1 全體填答者對學校行政管理創新內涵的意見分析表

題項	行政管理創新項目	次數	百分比	排序
1	行政管理資訊化	554	25.2	1
2	調整行政組織架構	155	7.0	6
3	改變會議形式	105	4.8	7
4	培訓行政人員	359	16.3	3
5	建置知識管理系統	273	12.4	4
6	行政人力的規劃與考核	379	17.2	2
7	標準化工作流程	222	10.1	5
8	試辦新的制度或方案	155	7.0	6
合計		2,202	100	

二、不同背景學校之行政管理創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-2 統計結果顯示，不同規模之學校在學校行政管理創新部分，填答者的意見如下：

1.大型學校

在「行政管理資訊化」(24.7%)、「行政人力的規劃與考核」(16.9%)及「培訓行政人員」(15.7%)等三項執行比率較高。

2.中型學校

在「行政管理資訊化」(24.2%)、「行政人力的規劃與考核」(17.3%)及「培訓行政人員」(16.8%)等三項執行比率較高。

3.小型學校

在「行政管理資訊化」(27.5%)、「行政人力的規劃與考核」(17.6%)及「培訓行政人員」(16.6%)等三項執行比率較高。

表 4-2 不同規模之學校其行政管理創新內涵的分析表

題號	行政管理創新項目	大型學校		中型學校		小型學校	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	行政管理資訊化	210	24.7	208	24.2	136	27.5
2	調整行政組織架構	63	7.4	46	5.4	46	9.3
3	改變會議形式	42	5.0	38	4.4	25	5.1
4	培訓行政人員	133	15.7	144	16.8	82	16.6
5	建置知識管理系統	109	12.8	114	13.3	50	10.1
6	行政人力的規劃與考核	143	16.9	149	17.3	87	17.6
7	標準化工作流程	86	10.1	94	10.9	42	8.5
8	試辦新的制度或方案	63	7.4	66	7.7	26	5.3
合計		849	100	859	100	494	100

(二)不同歷史的學校

由表 4-3 的統計結果顯示，不同設校歷史的學校在行政管理創新的措施，整體填答者的意見分析如下：

1.設校 20 年以下的學校

在行政管理創新方面的排序，最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(24.9%)、「行政人力的規劃與考核」(17.4%)及「培訓行政人員」(17.1%)。

2.設校 21 30 年的學校

在行政管理創新方面的排序，最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(20.9%)、「行政人力的規劃與考核」(16.8%)及「培訓行政人員」(15.6%)。

3.設校 31 40 年的學校

在行政管理創新方面的排序，最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(26.5%)、「行政人力的規劃與考核」(17.4%)及「培訓行政人員」(16.2%)。

4.設校 41 年以上的學校

在行政管理創新方面的排序，最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(28.1%)、「行政人力的規劃與考核」(17.0%)及「培訓行政人員」(16.2%)。

表 4-3 不同設校歷史之學校其行政管理創新的意見分析表

題號	行政管理創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	行政管理資訊化	140	24.9	91	20.9	247	26.5	76	28.1
2	調整行政組織架構	50	8.9	28	6.4	68	7.3	9	3.3
3	改變會議形式	31	5.5	27	6.2	39	4.2	8	3.0
4	培訓行政人員	96	17.1	68	15.6	151	16.2	44	16.2
5	建置知識管理系統	64	11.4	50	11.5	118	12.6	41	15.1
6	行政人力的規劃與考核	98	17.4	73	16.8	162	17.4	46	17.0
7	標準化工作流程	43	7.6	57	13.1	91	9.8	31	11.4
8	試辦新的制度或方案	41	7.3	42	9.6	56	6.0	16	5.9
合計		563	100	436	100	932	100	271	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-4 的統計結果顯示，不同行政區學校在行政管理創新部分的得分，填答者的意見如下：

1.大安文山區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(25.7%)、「行政人力的規劃與考核」(18.9%)及「培訓行政人員」(16.2%)的比率較高。

2.中正萬華區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(24.9%)、「行政人力的規劃與考核」(17.0%)及「建置知識管理系統」(14.5%)。

3.士林北投區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(28.9%)、「行政人力的規劃與考核」(16.5%)及「培訓行政人員」(13.4%)。

4.內湖南港區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(21.1%)、「培訓行政人員」(17.9%)及「行政人力的規劃與考核」(16.9%)。

5.松山信義區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(24.1%)、「行政人力的規劃與考核」(17.2%)及「培訓行政人員」(15.3%)。

6.中山大同區

填答者意見較高的三項依序為「行政管理資訊化」(25.7%)、「培訓行政人員」(18.6%)及「行政人力的規劃與考核」(16.6%)。

表 4-4 不同行政區之學校其行政管理創新內涵的意見分析表

題號	行政管理創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	行政管理資訊化	117	25.7	72	24.9	121	28.9	80	21.1	77	24.1	87	25.7
2	調整行政組織架構	31	6.8	14	4.8	47	11.2	23	6.1	16	5.0	24	7.1
3	改變會議形式	23	5.0	9	3.1	22	5.2	27	7.1	19	5.9	5	1.5
4	培訓行政人員	74	16.2	49	14.0	56	13.4	68	17.9	49	15.3	63	18.6
5	建置知識管理系統	52	11.4	42	14.5	52	12.4	40	10.5	40	12.5	47	13.9
6	行政人力的規劃與考核	86	18.9	49	17.0	69	16.5	64	16.9	55	17.2	56	16.6
7	標準化工作流程	40	8.8	34	11.8	30	7.2	43	11.3	42	13.1	33	9.8
8	試辦新制度或方案	33	7.2	20	6.9	22	5.2	35	9.2	22	6.9	23	6.8
	合計	456	100	289	100	419	100	380	100	320	100	338	100

(四)小結

由上述統計結果可知：

- 1.不論學校規模之大小，其在學校行政管理創新部分的措施，都集中在「行政管理資訊化」、「行政人力的規劃與考核」及「培訓行政人員」三個項目上；而「改變會議形式」、「調整行政組織架構」及「試辦新的制度或方案」則是較少被執行的創新措施。
- 2.不同設校歷史的學校其在學校行政管理創新部分，填答者的意見集中在「行政管理資訊化」、「行政人力的規劃與考核」及「培訓行政人員」方面；「改變會議形式」、「調整行政組織架構」及「試辦新的制度或方案」則是較少實施的創新措施。
- 3.不同行政區之學校其行政管理創新內涵的措施，實施比率較高者依序為「行政管理資訊化」、「培訓行政人員」、「行政人力的規劃與考核」及「建置知識管理系統」四項。實施比率最低者依序為「改變會議形式」、「試辦新的制度或方案」、「調整行政組織架構」等三項。

整體而言，填答者對於學校行政管理創新措施的意見並不因學校背景變項的不同而有差異。

貳、課程與教學創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第二題，共有 7 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校課程與教學創新的內涵；其次，依據不同環境變項之填答者的意見，逐一分析比較。為簡化表格並便於敘述，茲將課程與教學創新項目之「應用新的媒體、科技軟體進行教學」簡稱為「應用新科技媒體教學」；「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」簡稱為「遴選創新教案參加競賽」。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-5 的統計結果顯示，整體填答者認為學校在「課程與教學創新」方面的執行程度依序如下：

1. 「應用新的媒體、科技軟體進行教學」。(17.7%)
2. 「建立學校教學資訊網」。(17.2%)
3. 「研發學校特色課程」。(16.9%)
4. 「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」。(14.3%)
5. 「進行創新教學與研究」。(12.8%)
6. 「辦理創新教學成果發表」。(10.9%)
7. 「成立教學資源中心」。(10.1%)

由上述結果得知，填答者認為各校在課程與教學創新各題項上均有一成以上的執行率，顯示大部分填答者均認同學校在課程與教學創新方面的表現。其中，「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「建立學校教學資訊網」及「研發學校特色課程」的執行比率較其他項目為高。

表 4-5 全體填答者對課程與教學創新內涵的意見分析表

題號	課程與教學創新項目	次數	百分比	排序
1	應用新的媒體、科技軟體進行教學	463	17.7	1
2	進行創新教學與研究	334	12.8	5
3	成立教學資源中心	263	10.1	7
4	辦理創新教學成果發表	285	10.9	6
5	遴選優良創新教學案例參加校際競賽	372	14.3	4
6	建立學校教學資訊網	450	17.2	2
7	研發學校特色課程	442	16.9	3
	合計	2609	100	

二、不同背景學校的課程與教學創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-6 的統計結果顯示，不同規模之學校在學校行政管理創新部分，填答者的意見如下：

1.大型學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(18.1%)、「建立學校教學資訊網」(16.5%)及「研發學校特色課程」(14.5%)。

2.中型學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(18.4%)、「研發學校特色課程」(17.9%)及「建立學校教學資訊網」(17.0%)。

3.小型學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「研發學校特色課程」(19.3%)、「建立學校教學資訊網」(19.0%)及「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(16.2%)。

表 4-6 不同規模之學校其課程與教學創新內涵的分析表

題號	課程與教學創新項目	大型學校%		中型學校%		小型學校%	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	應用新的媒體科技軟體進行教學	179	18.1	184	18.4	100	16.2
2	進行創新教學與研究	134	13.5	132	13.2	68	11.0
3	成立教學資源中心	123	12.4	88	8.8	52	8.4
4	辦理創新教學成果發表	108	10.9	100	10.0	77	12.5
5	遴選優良創新教學案例參加校際競賽	139	14.0	149	14.9	84	13.6
6	建立學校教學資訊網	163	16.5	170	17.0	117	19.0
7	研發學校特色課程	144	14.5	179	17.9	119	19.3
合計		990	100	1002	100	617	100

(二)不同歷史的學校

由表 4-7 的統計結果顯示，不同設校歷史的學校在課程與教學創新的措施上，整體填答者的意見分析如下：

1.設校 20 年以下的學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「研發學校特色課程」(19.2%)、「建立學校教學資訊網」(18.6%)及「應

用新的媒體、科技軟體進行教學」(16.8%)。

2.成立 21 30 年的學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(18.7%)、「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」(15.6%)及「研發學校特色課程」(15.6%)。

3.成立 31 40 年的學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(18.3%)、「建立學校教學資訊網」(17.6%)及「研發學校特色課程」(16.7%)。

4.成立 41 年以上的學校

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(16.6%)、「建立學校教學資訊網」(16.3%)及「研發學校特色課程」(15.4%)。

表 4-7 不同設校歷史之學校其課程與教學創新的意見分析表

題號	課程與教學創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	應用科技媒體教學	110	16.8	90	18.7	204	18.3	59	16.6
2	進行創新教學與研究	78	11.9	67	13.9	137	12.3	52	14.6
3	成立教學資源中心	68	10.4	50	10.4	102	9.1	43	12.1
4	辦理創新教學成果發表	62	9.5	51	10.6	130	11.7	42	11.8
5	遴選創新教案參加競賽	90	13.7	75	15.6	160	14.3	47	13.2
6	建立學校教學資訊網	122	18.6	74	15.4	196	17.6	58	16.3
7	研發學校特色課程	126	19.2	75	15.6	186	16.7	55	15.4
合計		656	100	482	100	1115	100	356	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-8 的統計結果顯示，不同行政區的學校在課程與教學創新部分的得分，填答者的意見如下：

1.大安文山區

在課程與教學方面的排序，最多的前三項依序為「建立學校教學資訊網」(18.5%)、「應用新的媒體 科技軟體進行教學」(17.0%)及「研發學校特色課程」(17.0%)。

2.中正萬華區

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(19.2%)、「建立學校教學資訊網」(17.8%)及「研發學校特色課程」(16.6%)。

3.士林北投區

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「研發學校特色課程」(19.1%)、「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(18.5%)及「建立學校教學資訊網」(18.5%)。

4.內湖南港區

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「建立學校教學資訊網」(18.3%)、「研發學校特色課程」(18.3%)及「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(16.3%)。

5.松山信義區

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」(16.9%)、「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(16.7%)及「研發學校特色課程」(15.0%)。

6.中山大同區

在課程與教學創新方面的排序，最多的前三項依序為「應用新的媒體、科技軟體進行教學」(19.1%)、「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」(16.4%)及「建立學校教學資訊網」(16.4%)。

表 4-8 不同行政區之學校其課程與教學創新內涵的意見分析表

題號	課程與教學創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	應用科技媒體教學	94	17.0	65	19.2	96	18.5	66	16.3	69	16.7	73	19.1
2	進行創新教學與研究	67	12.1	42	12.4	63	12.2	56	13.8	60	14.5	46	12.0
3	成立教學資源中心	58	10.5	29	8.6	51	9.8	35	8.6	51	12.3	39	10.2
4	辦理創新教學成果發表	67	12.1	40	11.8	50	9.7	40	9.9	46	11.1	42	11.0
5	遴選創新教學案參加競賽	70	12.7	46	13.6	63	12.2	60	14.8	70	16.9	63	16.4
6	建立學校教學資訊網	102	18.5	60	17.8	96	18.5	74	18.3	55	13.3	63	16.4
7	研發學校特色課程	94	17.0	56	16.6	99	19.1	74	18.3	62	15.0	57	14.9
合計		552	100	338	100	518	100	405	100	413	100	383	100

(四)小結

由上述統計結果可知：

- 1.不同規模的學校其課程與教學創新的項目，集中在「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「建立學校教學資訊網」及「研發

- 學校特色課程」三項，只是在排序上不同，尤其，大、中型學校在「應用新的媒體、科技軟體進行教學」的執行比率較高，而小型學校則以「研發學校特色課程」為優先。另外，在「成立教學資源中心」的部份，大型學校的得分高於中、小型學校。
- 2.不同設校歷史的學校其課程與教學創新的項目，20 年以上的學校以「應用新的媒體、科技軟體進行教學」的得分最高，20 年以下的學校，則以「研發學校特色課程」的得分較高。
 - 3.不同行政區的學校其課程與教學創新的項目，在實施重點上，集中在「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」、「建立學校教學資訊網」及「研發學校特色課程」等四項目上。

但是，進一步分析發現，各行政區的學校在課程與教學創新的重點項目上，略有差異。其中，中正萬華區及中山大同區的學校以「應用新的媒體、科技軟體進行教學」為優先；士林北投區的學校以「研發學校特色課程」為優先；大安文山區的學校以「建立學校教學資訊網」為優先；松山信義區的學校則以「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」為優先；內湖南港區的學校則以「建立學校教學資訊網」及「研發學校特色課程」為優先。

整體而言，在不同學校背景變項下，學校課程與教學創新的項目集中在「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」、「建立學校教學資訊網」及「研發學校特色課程」等四個項目上；但是，其排序卻會因不同的學校背景變項而有差異。

參、學生活動創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第三題，共有 10 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校中學生活動創新的內涵；其次，依據不同環境背景變項之填答者的意見，逐一分析比較。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-9 的統計結果顯示，全體填答者認為學校在「學生活動創新」方面的執行程度依序如下：

1. 「學藝活動」：如詩歌吟唱、深耕閱讀、學習護照、每週英語、闖關活動、學習步道、科學嘉年華、專題解說員、機器人競賽等。(13.5%)
2. 「節慶儀式」：如校慶、敬師、感恩祈福、新年、彩繪天燈、包粽等。(13.1%)
3. 「藝術及展覽活動」：如才藝表演、話劇、學習檔案博覽會、成果展覽等。(12.2%)
4. 「民主法治活動」：如學生議會、優良學生選舉、生活教育競賽等。(11.8%)
5. 「特色活動」：如運動會、學校日、校外教學、晨間集會等。(11.7%)
6. 「學生社團活動」：如鼓舞團、街舞社、急速運動社等。(10.7%)
7. 「服務學習」：如職務認養、落葉堆肥、資源回收、社區服務等。(9.8%)
8. 「畢業典禮」：如溯溪、潛泳、打水球、音樂會、化妝晚會等。(6.8%)
9. 「獎勵學生措施」：如與校長喝咖啡、期末大摸彩等。(5.3%)
10. 「開學典禮」：如迎新會、創新儀式等。(5.2%)

由上述結果得知，填答者認同各校在「學藝活動」、「節慶儀式」、「藝術及展覽活動」、「民主法治活動」、「特色活動」、「學生社團活動」等 6 項學生活動創新上的表現；「服務學習」、「畢業典禮」、「獎勵學生措施」及「開學典禮」等 4 項學生活動創新的執行比率則較其他項目為低。

表 4-9 全體填答者對學生活動創新內涵的意見分析表

題號	學生活動創新項目	次數	百分比	排序
1	開學典禮	190	5.2	10
2	節慶儀式	480	13.1	2
3	學藝活動	493	13.5	1
4	藝術及展覽活動	448	12.2	3
5	民主法治活動	433	11.8	4
6	畢業典禮	248	6.8	8
7	服務學習	358	9.8	7
8	學生社團活動	392	10.7	6
9	獎勵學生措施	194	5.3	9
10	特色活動	429	11.7	5
合計		3665	100	

二、不同背景學校的學生活動創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-10 的統計結果顯示,不同規模之學校在學生活動創新部分,填答者的意見如下:

1.大型學校

在學生活動創新方面的排序,最多的前五項依序為「節慶儀式」(13.3%)、「學藝活動」(13.2%)、「民主法治活動」(12.4%)、「特色活動」(12.3%)及「藝術及展覽活動」(12.1%)。

2.中型學校

在學生活動創新方面的排序,最多的前五項依序為「學藝活動」(14.2%)、「節慶儀式」(13.3%)、「藝術及展覽活動」(12.4%)、「民主法治活動」(11.6%)及「特色活動」(11.2%)。

3.小型學校

在學生活動創新方面的排序,最多的前五項依序為「學藝活動」(12.8%)、「節慶儀式」(12.4%)、「藝術及展覽活動」(12.1%)、「特色活動」(11.5%)及「民主法治活動」(11.3%)。

表 4-10 不同規模之學校其學生活動創新內涵的意見分析表

題號	學生活動創新項目	大型學校%		中型學校%		小型學校%	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	開學典禮	51	3.9	86	6.2	53	5.5
2	節慶儀式	174	13.3	186	13.3	120	12.4
3	學藝活動	172	13.2	198	14.2	123	12.8
4	藝術及展覽活動	158	12.1	173	12.4	117	12.1
5	民主法治活動	162	12.4	162	11.6	109	11.3
6	畢業典禮	86	6.6	86	6.2	76	7.9
7	服務學習	129	9.9	130	9.3	99	10.3
8	學生社團活動	146	11.2	145	10.4	101	10.5
9	獎勵學生措施	66	5.1	73	5.2	55	5.7
10	特色活動	161	12.3	157	11.2	111	11.5
	合計	1305	100	1396	100	964	100

(二)不同歷史的學校

由表 4-11 的統計結果顯示,不同設校歷史的學校在學生活動創新的措施上,整體填答者的意見分析如下:

1.成立 20 年以下的學校

在學生活動創新方面的排序,最多的前五項依序為「節慶儀式」

(13.4%)、「學藝活動」(13.2%)、「藝術及展覽活動」(12.8%)、「民主法治活動」(12.0%)及「特色活動」(11.7%)。

2.成立 21 30 年的學校

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「節慶儀式」(13.4%)、「學藝活動」(12.5%)、「藝術及展覽活動」(11.4%)、「民主法治活動」(11.2%)及「特色活動」(11.1%)。

3.成立 31 40 年的學校

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(13.9%)、「節慶儀式」(12.7%)、「藝術及展覽活動」(12.2%)、「民主法治活動」(11.9%)及「特色活動」(11.7%)。

4.成立 41 年以上的學校

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(13.9%)、「節慶儀式」(13.2%)、「藝術及展覽活動」(12.5%)、「特色活動」(12.5%)及「民主法治活動」(12.1%)。

表 4-11 不同設校歷史之學校其學生活動創新的意見分析表

題號	學生活動 創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	開學典禮	31	3.3	49	7.1	93	5.8	17	3.8
2	節慶儀式	126	13.4	92	13.4	203	12.7	59	13.2
3	學藝活動	124	13.2	86	12.5	221	13.9	62	13.9
4	藝術及展覽活動	120	12.8	78	11.4	194	12.2	56	12.5
5	民主法治活動	113	12.0	77	11.2	189	11.9	54	12.1
6	畢業典禮	60	6.4	44	6.4	107	6.7	37	8.3
7	服務學習	99	10.6	66	9.6	147	9.2	46	10.3
8	學生社團活動	104	11.1	71	10.3	176	11.0	41	9.2
9	獎勵學生措施	51	5.4	48	7.0	76	4.8	19	4.3
10	特色活動	110	11.7	76	11.1	187	11.7	56	12.5
	合計	938	100	687	100	1593	100	447	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-12 的統計結果顯示，不同行政區的學校在學生活動創新部分的得分，填答者的意見如下：

1.大安文山區

在學生活動方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(13.1%)、「節慶儀式」(12.5%)、「民主法治活動」(11.9%)、「藝術及展覽活動」(11.9%)及「特色活動」(11.3%)。

2.中正萬華區

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(14.0%)、「節慶儀式」(13.6%)、「民主法治活動」(12.1%)、「藝術及展覽活動」(11.9%)及「特色活動」(10.6%)。

3.士林北投區

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(14.1%)、「節慶儀式」(12.7%)、「特色活動」(12.0%)、「藝術及展覽活動」(11.8%)及「民主法治活動」(11.4%)。

4.內湖南港區

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「節慶儀式」(13.3%)、「藝術及展覽活動」(13.0%)、「學藝活動」(12.4%)、「特色活動」(11.9%)及「民主法治活動」(11.4%)。

5.松山信義區

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「學藝活動」(14.5%)、「節慶儀式」(13.5%)、「特色活動」(13.0%)、「藝術及展覽活動」(12.4%)及「民主法治活動」(11.6%)。

6.中山大同區

在學生活動創新方面的排序，最多的前五項依序為「節慶儀式」(13.4%)、「藝術及展覽活動」(13.1%)、「學藝活動」(12.8%)、「民主法治活動」(12.6%)及「特色活動」(11.4%)。

表 4-12 不同行政區之學校其學生活動創新內涵的意見分析表

題號	學生活動創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	開學典禮	56	6.9	23	4.9	35	4.7	28	4.9	18	3.7	30	5.2
2	節慶儀式	102	12.5	64	13.6	95	12.7	76	13.3	65	13.5	78	13.4
3	學藝活動	107	13.1	66	14.0	105	14.1	71	12.4	70	14.5	74	12.8
4	藝術展覽活動	94	11.5	56	11.9	88	11.8	74	13.0	60	12.4	76	13.1
5	民主法治活動	97	11.9	57	12.1	85	11.4	65	11.4	56	11.6	73	12.6
6	畢業典禮	55	6.8	34	7.2	61	8.2	37	6.5	20	4.1	41	7.1
7	服務學習	84	10.3	38	8.1	78	10.4	58	10.2	50	10.4	50	8.6
8	學生社團活動	84	10.3	44	9.4	83	11.1	64	11.2	55	11.4	62	10.7
9	獎勵學生措施	43	5.3	38	8.1	27	3.6	30	5.3	26	5.4	30	5.2
10	特色活動	92	11.3	50	10.6	90	12.0	68	11.9	63	13.0	66	11.4
	合計	814	100	470	100	747	100	571	100	483	100	580	100

(四)小結

由上述統計結果可知，在不同學校背景變項下，學校中學生活

動創新的項目，均集中在「節慶儀式」、「學藝活動」、「藝術及展演活動」、「民主法治活動」及「學校特色活動」等五項；在「獎勵學生措施」、「開學典禮」及「畢業典禮」等項目的創新活動相對較少。其排序則會因不同的學校背景變項而有差異。

肆、教師專業發展創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第四題，共有 7 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校教師專業發展創新的內涵；其次，依據不同學校背景變項之填答者的意見，逐一分析比較。

為簡化表格便於敘述，茲將教師專業發展創新項目之「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」簡稱為「創新教材教具或軟體」；將「教學與班級經營經驗的分享」簡稱為「教學經驗的分享」；將「設置創新教學教師獎勵措施」簡稱為「創新教學獎勵措施」。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-13 的統計結果顯示，全體填答者認為學校在「教師專業發展創新」方面的執行程度依序如下：

1. 「教學與班級經營經驗的分享」。(21.0%)
2. 「更新教學與評量的技術」。(17.5%)
3. 「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」。(16.7%)
4. 「實施同儕教學視導」。(16.3%)
5. 「辦理新知的專業訓練」。(14.0%)
6. 「設置創新教學教師獎勵措施」。(8.6%)
7. 「出版創新教學刊物」。(5.9%)

表 4-13 全體填答者對教師專業發展創新內涵的統計分析表

題號	教師專業發展創新項目	次數	百分比	排序
1	更新教學與評量的技術	370	17.5	2
2	設置創新教學教師獎勵措施	181	8.6	6
3	編寫新教材、設計新教具或教學軟體	354	16.7	3
4	出版創新教學刊物	124	5.9	7
5	辦理新知的專業訓練	296	14.0	5
6	實施同儕教學視導	345	16.3	4
7	教學與班級經營經驗的分享	445	21.0	1
合計		2115	100	

二、不同背景的學校教師專業發展創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-14 的統計結果顯示,不同規模之學校在學生活動創新部分,填答者的意見如下:

1.大型學校

在教師專業發展創新方面的排序,最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.2%)、「更新教學與評量的技術」(17.1%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(16.7%)。

2.中型學校

在教師專業發展創新方面的排序,最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(21.4%)、「實施同儕教學視導」(18.8%)、「更新教學與評量的技術」(16.8%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(16.7%)。

3.小型學校

在教師專業發展創新方面的排序,最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(21.9%)、「更新教學與評量的技術」(19.3%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(16.8%)。

表 4-14 不同規模之學校其教師專業發展創新內涵的意見分析表

題號	教師專業發展創新項目	大型學校%		中型學校%		小型學校%	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	更新教學與評量的技術	142	17.1	134	16.8	94	19.3
2	設置創新教學教師獎勵措施	87	10.5	57	7.2	37	7.6
3	編寫新教材設計新教具或教學軟體	139	16.7	133	16.7	82	16.8
4	出版創新教學刊物	56	6.7	47	5.9	21	4.3
5	辦理新知的專業訓練	116	14.0	105	13.2	75	15.4
6	實施同儕教學視導	123	14.8	150	18.8	72	14.8
7	教學與班級經營經驗的分享	168	20.2	170	21.4	107	21.9
合計		831	100	796	100	488	100

(二)不同歷史的學校

由表 4-15 的統計結果顯示,不同設校歷史的學校在學生活動創新的措施上,整體填答者的意見分析如下:

1.成立 20 年以下的學校

在教師專業發展創新方面的排序,最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.9%)、「更新教學與評量的技術」

(17.4%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(17.0%)。

2.成立 21 30 年的學校

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(19.3%)、「實施同儕教學視導」(19.0%)及「更新教學與評量的技術」(16.1%)。

3.成立 31 40 年的學校

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(22.2%)、「更新教學與評量的技術」(18.1%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(17.2%)。

4.成立 41 年以上的學校

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(19.9%)、「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(18.1%)及「更新教學與評量的技術」(17.8%)。

表 4-15 不同設校歷史之學校其教師專業發展創新的意見分析表

題號	教師專業發展創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	更新教學與評量的技術	98	17.4	62	16.1	160	18.1	50	17.8
2	創新教學獎勵措施	43	7.6	36	9.4	67	7.6	35	12.5
3	創新教材教具或軟體	96	17.0	55	14.3	152	17.2	51	18.1
4	出版創新教學刊物	34	6.0	28	7.3	42	4.7	20	7.1
5	辦理新知的專業訓練	84	14.9	56	14.6	122	13.8	34	12.1
6	實施同儕教學視導	91	16.1	73	19.0	146	16.5	35	12.5
7	教學經驗的分享	118	20.9	74	19.3	197	22.2	56	19.9
	合計	564	100	384	100	886	100	281	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-16 的統計結果顯示，不同行政區的學校在學生活動創新部分的得分，填答者的意見如下：

1.大安文山區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(22.3%)、「更新教學與評量的技術」(17.2%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(16.8%)。

2.中正萬華區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前二項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(22.0%)、「更新教學與評量的技術」(17.6%)；其次為「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」

(15.8%)、「辦理新知的專業訓練」(15.8%)及「實施同儕教學視導」(15.8%)。

3.士林北投區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.6%)、「更新教學與評量的技術」(19.7%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(17.2%)。

4.內湖南港區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.1%)、「實施同儕教學視導」(18.7%)及「更新教學與評量的技術」(16.7%)。

5.松山信義區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.6%)、「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(19.0%)、「更新教學與評量的技術」(18.0%)及「實施同儕教學視導」(18.0%)。

6.中山大同區

在教師專業發展創新方面的排序，最多的前三項依序為「教學與班級經營經驗的分享」(20.4%)、「實施同儕教學視導」(18.2%)及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」(16.7%)。

表 4-16 不同行政區之學校其教師專業發展創新內涵的意見分析表

題號	教師專業發展創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	更新教學與評量技術	79	17.2	48	17.6	81	19.7	58	16.7	55	18.0	49	15.4
2	創新教學獎勵措施	38	8.3	21	7.7	34	8.3	37	10.6	25	8.2	26	8.2
3	創新教材教具或軟體	77	16.8	43	15.8	71	17.2	52	14.9	58	19.0	53	16.7
4	出版創新教學刊物	30	6.6	15	5.5	32	7.8	19	5.5	7	2.3	21	6.6
5	辦理新知的專業訓練	62	13.5	43	15.8	55	13.3	47	13.5	43	14.1	46	14.5
6	實施同儕教學視導	70	15.3	43	15.8	54	13.1	65	18.7	55	18.0	58	18.2
7	教學經驗的分享	102	22.3	60	22.0	85	20.6	70	20.1	63	20.6	65	20.4
合計		458	100	273	100	412	100	348	100	306	100	318	100

(四)小結

由上述統計結果可知：

- 1.不同規模的學校其在教師專業發展創新的項目上，均以「教學與班級經營經驗的分享」得分最高；其次，除了中型學校在「實施同儕教學視導」得分較高外，大型與小型學校則為「更新教學與評量的技術」及「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」。
- 2.不同設校歷史的學校其在教師專業發展創新的項目上，均集中在「更新教學與評量的技術」、「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」、「實施同儕教學視導」及「教學與班級經營經驗的分享」。其中各組得分最高的是「教學與班級經營經驗的分享」。
- 3.不同行政區的學校其在教師專業發展創新的項目上，集中在「更新教學與評量的技術」、「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」、「實施同儕教學視導」及「教學與班級經營經驗的分享」。其中，中正萬華區的學校在「編寫新教材、設計新教具或教學軟體」、「辦理新知的專業訓練」及「實施同儕教學視導」三項的得分比率相同；內湖南港區、松山信義區及中山大同區的學校在「實施同儕教學視導」的得分比率較高。

整體而言，在不同學校背景變項下，學校教師專業發展創新的實施重點項目上並不會因為填答者學校背景變項的不同而有差異，只是在排序上有差異的現象。「設置創新教學教師獎勵措施」及「出版創新教學刊物」在填答者的意見中得分最少。

伍、社會資源統整創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第五題，共有 6 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校社會資源統整創新的內涵；其次，依據不同學校背景變項之填答者的意見，逐一分析比較。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-17 的統計結果顯示，全體填答者認為學校在「社會資源統整創新」方面的執行程度依序如下：

- 1.「結合家長資源」：親職教育、學校日、家長志工團隊等。(25.9%)
- 2.「聘請社會人士指導學生活動」：如駐校藝術家、社團指導老師等。(21.4%)

3. 「新制家長會的成立與運作」：如專屬網頁、建立家長申訴管道等。(15.6%)
4. 「結合社區資源」：如舉辦社區青少年活動、社區總體營造課程等。(15.3%)
5. 「爭取引進新的社會資源」：如社團基金會、經費資源等。(12.4%)
6. 「建立策略聯盟機制」：如區域聯盟、社區學員等。(9.4%)

表 4-17 全體填答者對社會資源統整創新內涵的統計分析表

題號	社會資源統整創新項目	次數	百分比	排序
1	建立策略聯盟機制	205	9.4	6
2	新制家長會的成立與運作	339	15.6	3
3	結合社區資源	332	15.3	4
4	結合家長資源	564	25.9	1
5	聘請社會人士指導學生活動	465	21.4	2
6	爭取引進新的社會資源	270	12.4	5
合計		2175	100	

二、不同背景的學校社會資源統整創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-18 的統計結果顯示，不同規模之學校在社會資源統整創新部分，填答者的意見如下：

1.大型學校

在社會資源統整創新方面的排序，最多的前三項依序為「結合家長資源」(24.6%)、「聘請社會人士指導學生活動」(20.2%)及「新制家長會的成立與運作」(17.5%)。

2.中型學校

在社會資源統整創新方面的排序，最多的前三項依序為「結合家長資源」(27.5%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.0%)及「新制家長會的成立與運作」(15.8%)。

3.小型學校

在社會資源統整創新方面的排序，最多的前三項依序為「結合家長資源」(25.6%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.2%)及「結合社區資源」(14.8%)。

表 4-18 不同規模之學校其社會資源統整創新內涵的意見分析表

題號	社會資源統整創新項目	大型學校%		中型學校%		小型學校%	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	建立策略聯盟機制	76	9.2	68	8.5	61	11.2
2	新制家長會的成立與運作	145	17.5	126	15.8	68	12.5
3	結合社區資源	133	16.0	118	14.8	81	14.8
4	結合家長資源	204	24.6	220	27.5	140	25.6
5	聘請社會人士指導學生活動	168	20.2	176	22.0	121	22.2
6	爭取引進新的社會資源	104	12.5	91	11.4	75	13.7
	合計	830	100	799	100	546	100

(二)不同歷史的學校

由表 4-19 的統計結果顯示,不同設校歷史的學校在社會資源統整創新的措施上,整體填答者的意見分析如下:

1.成立 20 年以下的學校

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(25.7%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.1%)及「結合社區資源」(15.4%)。

2.成立 21 30 年的學校

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(23.6%)、「聘請社會人士指導學生活動」(19.5%)及「結合社區資源」(17.2%)。

3.成立 31 40 年的學校

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(26.9%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.2%)及「新制家長會的成立與運作」(15.4%)。

4.成立 41 年以上的學校

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(26.4%)、「聘請社會人士指導學生活動」(19.6%)及「新制家長會的成立與運作」(19.3%)。

表 4-19 不同設校歷史之學校其社會資源統整創新的意見分析表

題號	社會資源統整創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	建立策略聯盟機制	55	9.5	46	11.8	81	8.7	23	8.2
2	新制家長會的成立與運作	84	14.5	58	14.9	143	15.4	54	19.3
3	結合社區資源	89	15.4	67	17.2	133	14.4	43	15.4
4	結合家長資源	149	25.7	92	23.6	249	26.9	74	26.4
5	聘請社會人士指導學生活動	128	22.1	76	19.5	206	22.2	55	19.6
6	爭取引進新的社會資源	74	12.8	51	13.1	114	12.3	31	11.1
合計		579	100	390	100	926	100	280	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-20 的統計結果顯示,不同行政區的學校在社會資源統整創新部分的得分,填答者的意見如下:

1.大安文山區

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(26.5%)、「聘請社會人士指導學生活動」(20.5%)及「新制家長會的成立與運作」(15.9%)。

2.中正萬華區

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(25.2%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.2%)及「新制家長會的成立與運作」(17.3%)。

3.士林北投區

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(25.8%)、「聘請社會人士指導學生活動」(21.6%)及「結合社區資源」(16.2%)。

4.內湖南港區

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(25.1%)、「聘請社會人士指導學生活動」(22.1%)、「新制家長會的成立與運作」(16.1%)及「結合社區資源」(16.1%)。

5.松山信義區

在社會資源統整創新方面的排序,最多的前三項依序為「結合家長資源」(24.7%)、「聘請社會人士指導學生活動」(21.0%)及「新制家長會的成立與運作」(17.0%)。

6.中山大同區

在社會資源統整創新方面的排序，最多的前三項依序為「結合家長資源」(28.1%)、「聘請社會人士指導學生活動」(21.5%)及「新制家長會的成立與運作」(15.5%)。

表 4-20 不同行政區之學校其社會資源統整創新內涵的意見分析表

題號	社會資源統整創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	建立策略聯盟機制	51	10.6	15	5.6	51	11.3	27	8.1	35	10.8	26	8.2
2	新制家長會成立與運作	77	15.9	46	17.3	58	12.9	54	16.1	55	17.0	49	15.5
3	結合社區資源	70	14.5	42	15.8	73	16.2	54	16.1	49	15.1	44	13.9
4	結合家長資源	128	26.5	67	25.2	116	25.8	84	25.1	80	24.7	89	28.1
5	聘請社會人士指導學生活動	99	20.5	59	22.2	97	21.6	74	22.1	68	21.0	68	21.5
6	爭取引進新的社會資源	58	12.0	37	13.9	55	12.2	42	12.5	37	11.4	41	12.9
合計		483	100	266	100	450	100	335	100	324	100	317	100

(四)小結

由上述統計結果可知：

- 1.不同規模的學校其在學校社會資源統整的創新項目上，以「結合家長資源」得分最高，其次為「聘請社會人士指導學生活動」。大型、中型學校在「新制家長會的成立與運作」上的得分排序第三，小型學校則以「結合社區資源」的比率為先。就填答者勾選的次數比率而言，小型學校在社會資源統整創新的部分，表現較為積極。
- 2.不同設校歷史之學校其社會資源統整創新的項目，均以「結合家長資源」為第一優先，且得分比率高至二成以上；其次是「聘請社會人士指導學生活動」。設校在 30 年以下的學校「結合社區資源」得分較高，30 年以上的學校則以「新制家長會的成立與運作」得分較高。
- 3.不同行政區之學校其社會資源統整創新項目，填答者意見中得分最高的是「結合家長資源」及「聘請社會人士指導學生活動」；其次，是「新制家長會的成立與運作」，但是，士林北投區及內湖南港區的學校在「結合社區資源」的得分較高。

整體而言，在不同學校背景變項下，學校社會資源統整創新的實施重點項目上並不會因為填答者學校背景變項的不同而有差異，只是在排序上有差異的現象；「建立策略聯盟機制」在填答者的意見中得分最少。

陸、校園環境營造創新內涵的分析

本部分在分析問卷的第六題，共有 5 個項目。首先就全體填答者的意見，分析學校校園環境營造創新的內涵；其次，依據不同學校背景變項之填答者的意見，逐一分析比較。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-21 的統計結果顯示，全體填答者認為學校在「校園環境營造創新」方面的執行程度依序如下：

1. 「科技校園創新」。(26.9%)
2. 「安全校園創新」。(25.8%)
3. 「藝術校園創新」。(22.8%)
4. 「自然校園創新」。(15.3%)
5. 「人文校園創新」。(9.1%)

表 4-21 全體填答者對校園環境營造創新內涵的統計分析表

題號	校園環境營造創新項目	次數	百分比	排序
1	安全校園創新措施	399	25.8	2
2	人文校園創新措施	141	9.1	5
3	自然校園創新措施	237	15.3	4
4	科技校園創新措施	415	26.9	1
5	藝術校園創新措施	352	22.8	3
合計		1544	100	

二、不同背景的學校校園環境營造創新內涵分析

(一)不同規模的學校

由表 4-22 的統計結果顯示，不同規模之學校在校園環境營造創新部分，填答者的意見如下：

1.大型學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(30.1%)、「安全校園創新」(28.8%)及「藝術校園創

新」(20.4%)。

2. 中型學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(26.5%)、「藝術校園創新」(24.8%)及「安全校園創新」(23.2%)。

3. 小型學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「安全校園創新」(25.8%)、「科技校園創新」(23.0%)及「藝術校園創新」(23.0%)。

表 4-22 不同規模之學校其校園環境營造創新內涵的意見分析表

題號	校園環境營造創新項目	大型學校%		中型學校%		小型學校%	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	安全校園創新措施	157	28.8	141	23.2	101	25.8
2	人文校園創新措施	49	9.0	57	9.4	35	9.0
3	自然校園創新措施	64	11.7	98	16.1	75	19.2
4	科技校園創新措施	164	30.1	161	26.5	90	23.0
5	藝術校園創新措施	111	20.4	151	24.8	90	23.0
合計		545	100	608	100	391	100

(二) 不同歷史的學校

由表 4-23 的統計結果顯示，不同設校歷史的學校在校園環境營造創新的措施上，整體填答者的意見分析如下：

1. 成立 20 年以下的學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「安全校園創新」(29.1%)、「科技校園創新」(26.0%)及「藝術校園創新」(20.4%)。

2. 成立 21 30 年的學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(25.6%)、「安全校園創新」(23.9%)及「藝術校園創新」(21.8%)。

3. 成立 31 40 年的學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(26.7%)、「藝術校園創新」(25.6%)及「安全校園創新」(24.4%)。

4.成立 41 年以上的學校

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(31.5%)、「安全校園創新」(27.2%)及「藝術校園創新」(19.0%)。

表 4-23 不同設校歷史之學校其校園環境營造創新的意見分析表

題號	校園環境營造 創新項目	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	安全校園創新措施	114	29.1	70	23.9	165	24.4	50	27.2
2	人文校園創新措施	38	9.7	27	9.2	62	9.2	14	7.6
3	自然校園創新措施	58	14.8	57	19.5	95	14.1	27	14.7
4	科技校園創新措施	102	26.0	75	25.6	180	26.7	58	31.5
5	藝術校園創新措施	80	20.4	64	21.8	173	25.6	35	19.0
合計		392	100	293	100	675	100	184	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-24 的統計結果顯示，不同行政區在學校校園環境營造創新部分的得分，填答者的意見如下：

1.大安文山區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「安全校園創新」(27.6%)、「藝術校園創新」(24.1%)及「科技校園創新」(22.4%)。

2.中正萬華區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(31.3%)、「安全校園創新」(26.4%)及「藝術校園創新」(22.5%)。

3.士林北投區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技校園創新」(30.3%)、「安全校園創新」(25.2%)及「藝術校園創新」(18.6%)。

4.內湖南港區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「安全校園創新」(26.1%)、「科技校園創新」(26.1%)及「藝術校園創新」(21.2%)。

5.松山信義區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「科技

校園創新」(28.6%)、「安全校園創新」(25.1%)及「藝術校園創新」(21.7%)。

6.中山大同區

在校園環境營造創新方面的排序，最多的前三項依序為「藝術校園創新」(29.5%)、「科技校園創新」(24.5%)及「安全校園創新」(24.1%)。

表 4-24 不同行政區之學校其校園環境營造創新內涵的意見分析表

題號	校園環境營造創新項目	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	安全校園創新措施	95	27.6	48	26.4	84	25.2	64	26.1	51	25.1	57	24.1
2	人文校園創新措施	32	9.3	16	8.8	30	9.0	23	9.4	18	8.9	22	9.3
3	自然校園創新措施	57	16.6	20	11.0	56	16.8	42	17.1	32	15.8	30	12.7
4	科技校園創新措施	77	22.4	57	31.3	101	30.3	64	26.1	58	28.6	58	24.5
5	藝術校園創新措施	83	24.1	41	22.5	62	18.6	52	21.2	44	21.7	70	29.5
合計		344	100	182	100	333	100	245	100	203	100	237	100

(四)小結

由上述統計結果可知：

- 1.不同規模之學校其校園環境營造創新的措施，均集中在「科技校園創新」、「安全校園創新」及「藝術校園創新」等三方面。唯大型及中型學校是以「科技校園創新」為先，小型學校則以「安全校園創新」為先。大型學校在「科技校園創新」的措施上，填答者的次數比率高達三成。
- 2.不同設校歷史之學校其校園環境營造創新的項目，集中在「科技校園創新」、「安全校園創新」及「藝術校園創新」；成立 21 年以上的學校，以「科技校園創新」為優先，成立 20 年以下的學校，以「安全校園創新」為優先；成立 41 年以上的學校在「藝術校園創新」得分較低。
- 3.不同行政區之學校其校園環境營造創新措施，均集中在「安全校園創新」、「科技校園創新」及「藝術校園創新」三方面；大安文山區的學校在「安全校園創新」的得分最高，中山大同區的學校以「藝術校園創新」的得分最高，其餘區域的學校均以

「科技校園創新」的得分最高。

整體而言，在不同學校背景變項下，校園環境營造創新的實施重點項目上並不會因為填答者學校背景變項的不同而有差異，只是在排序上有差異的現象；「人文校園創新」在校園環境營造創新措施上，是得分最低的項目。

第二節 學校創新經營行政運作之分析

本節旨在分析調查問卷中第二部份的調查結果，以瞭解學校教育人員對於學校創新經營過程中行政運作的意見，再依據調查問卷分析的結果，選擇較具意義的問題進行討論。

學校創新經營之行政運作的問卷設計，包括填答者對於學校創新經營中行政運作措施的「重要性」及其與學校經營現況的「符合度」二部分，共計 21 個題項。其中，又分為「計畫」(1~4 題)、「組織」(5~8 題)、「溝通」(9~13 題)、「協調」(14~17 題)及「評鑑」(18~21 題)五個向度。

本節主要以平均數、標準差、排序等，分析填答者的意見。首先，分析填答者對於學校創新經營行政運作重要性的意見；其次，分析學校創新經營行政運作的符合度；最後，做本節的討論與小結。

為簡化表格以及便於敘述討論，問卷中各題項將以重點陳述顯示如下：1.清楚的願景。2.具體的行動方案。3.足夠的經費。4.創新的工作環境。5.人員的專業訓練。6.行政人員的配合。7.人員特質的調整。8.鼓勵新知分享。9.校長的創新領導。10.教師的認同。11.家長的認同。12.引進新的行政管理。13.引進新的教學技術。14.重視教學創新。15.重視行政服務的研發。16.服務的創新。17.人力物力的支援。18.創新策略的檢討。19.創新人員的獎勵。20.創新經營的績效。21.創新經營的效能。

壹、學校創新經營行政運作重要性的分析

本小節主要是分析填答者對於學校創新經營行政運作重要性的意見。首先就全體填答者的意見，進行分析；其次，依據不同學校變項之填答者的意見，進行分析比較。

一、全體填答者的意見分析

本題的分析方法，是依填答者的勾選計分，凡選「非常重要」的題項給 4 分，選「重要」的題項給 3 分，選「不重要」的題項給 2 分，選「非常不重要」的題項給 1 分，然後求每一小題的平均數、標準差，以瞭解填答者勾選的情形。得分數愈高，表示該項目所受重視的程度愈高。

如表 4-25 統計結果，全體填答者在「學校創新經營中行政運作之重要性」的平均數為 3.29，居於「非常重要」與「重要」之間($M > 3$)，顯示學校教育人員對於學校創新經營中行政運作重要性的肯定。其中，得分最高的前五項為：

1. 「清楚的願景，指引創新經營的整體規劃」。(M=3.42)
2. 「提供足夠的經費進行創新經營」。(M=3.37)
3. 「重視新知的蒐集與教職員工的專業訓練」。(M=3.36)
4. 「校長以創新的領導方式，發揮團隊力量完成任務」。(M=3.35)
5. 「創新經營計畫能得到教師的認同」。(M=3.35)

學校教育人員對於學校創新經營中行政運作重要性，得分最低的是：「相當高的績效是來自創新經營」(M=3.15)及「經常引進新的行政管理方法」(M=3.16)。

表 4-25 全體填答者對學校創新經營之行政運作重要性的意見分析表

題號	問題內容	次數及百分比				M	SD	排序
		4	3	2	1			
1	清楚的願景，指引創新經營的整體規劃	263	338	4	2	3.42	.53	1
		43.3	55.7	0.7	0.3			
2	有創新經營之具體可行的行動方案	209	388	9	1	3.33	.51	7
		34.4	63.9	1.5	0.2			
3	提供足夠的經費進行創新經營	235	362	10	0	3.37	.52	2
		38.7	59.6	1.6	0			
4	引進或應用新科技以改善工作環境	198	394	15	0	3.30	.51	9
		32.6	64.9	2.5	0			
5	重視新知的蒐集與教職員工的專業訓練	223	379	5	0	3.36	.50	3
		36.7	62.4	0.8	0			
6	貴校行政人員能瞭解並執行創新經營的計畫	217	381	9	0	3.34	.51	6
		35.7	62.8	1.5	0			
7	進用不同特質的人員以增加組織創新因素	181	396	28	2	3.25	.55	15
		29.8	65.2	4.6	0.3			
8	鼓勵同仁分享新知識	201	390	16	0	3.30	.51	9
		33.1	64.3	2.6	0			
9	校長以創新的領導方式，發揮團隊力量完成任務	233	354	20	0	3.35	.54	4
		38.4	58.3	3.3	0			
10	創新經營計畫能得到教師的認同	221	376	10	0	3.35	.51	4
		36.4	61.9	1.6	0			
11	創新經營計畫能得到家長的認同	210	386	10	1	3.33	.51	7
		34.6	63.6	1.6	0.2			
12	經常引進新的行政管理方法	145	419	41	2	3.16	.54	20
		23.9	69.0	6.8	0.3			
13	經常引進新的教學技術	161	421	24	1	3.22	.51	18
		26.5	69.4	4.0	0.2			
14	重視教學的創新	194	400	12	1	3.30	.51	9
		32.0	65.9	2.0	0.2			
15	重視行政服務的研發	196	389	21	1	3.29	.53	12
		32.3	64.1	3.5	0.2			
16	依家長、同仁需求改變服務項目及方式	161	421	25	0	3.23	.52	17
		26.5	69.4	4.1	0			
17	突破人力物力困境，持續進行組織創新	168	414	25	0	3.24	.51	16
		27.7	68.2	4.1	0			
18	創新經營策略能定期檢討改善	181	406	19	1	3.26	.52	14
		29.8	66.9	3.1	0.2			
19	對於參與組織創新的人員訂有獎勵辦法	170	406	27	4	3.22	.55	18
		28.0	66.9	4.4	0.7			
20	相當高的績效是來自創新經營	143	419	41	4	3.15	.55	21
		23.6	69.0	6.8	0.7			
21	行政管理的調整，使同仁充分發揮能力且士氣高昂	195	394	15	3	3.29	.53	12
		32.1	64.9	2.5	0.5			
小計						3.29		

如表 4-26 統計的結果，就行政運作的各向度而言，填答者認為學校在創新經營過程中行政運作的重要性，依序為 1.計畫(M=3.36)；2.組織(M=3.31)；3.溝通(M=3.28)；4.協調(M=3.27)；5.評鑑(M=3.23)。依此結果可知，學校教育人員認為學校創新經營過程中計畫的重要性

居於所有行政作為之首。

表 4-26 填答者對學校創新經營過程中行政運作重要性之向度意見分析表

題號	向度	題號	平均數	標準差	排序
1	計畫	1~4	3.36	.41	1
2	組織	5~8	3.31	.43	2
3	溝通	9~13	3.28	.42	3
4	協調	14~17	3.27	.44	4
5	評鑑	18~21	3.23	.46	5
計			3.29		

進一步針對行政運作的各向度進行分析，填答者在各向度的意見分析如下：

(一)「計畫」重要性的分析

填答者對於學校創新經營之行政計畫的意見中，「清楚的願景」得分最高($M=3.42$)；其次依序為「足夠的經費」($M=3.37$)、「具體的行動方案」($M=3.33$)、「創新的工作環境」($M=3.30$)。

(二)「組織」重要性的分析

填答者在「人員的專業訓練」的得分最高($M=3.36$)；其次依序為「行政人員的配合」($M=3.34$)、「鼓勵新知分享」($M=3.30$)、「人員特質的調整」($M=3.30$)。

(三)「溝通」重要性的分析

填答者在「校長的創新領導」及「教師的認同」的得分最高($M=3.35$)；其次依序為「家長的認同」($M=3.33$)、「引進新的教學技術」($M=3.32$)、「引進新的行政管理」($M=3.16$)。

(四)「協調」重要性的分析

填答者在「重視教學創新」的得分最高($M=3.30$)；其次依序為「重視行政服務的研發」($M=3.29$)、「人力物力的支援」($M=3.24$)、「服務的創新」($M=3.23$)。

(五)「評鑑」重要性的分析

填答者在「創新經營的效能」的得分最高($M=3.29$)；其次依序為「創新策略的檢討」($M=3.26$)、「創新人員的獎勵」($M=3.22$)、「創新經營的績效」($M=3.15$)。

由上述結果得知：

(一)就學校創新經營行政運作的整體而言

填答者認為「清楚的願景」、「足夠的經費」、「人員的專業訓練」、「校長的創新領導」及「教師的認同」為最重要；「相當高的績效是來自創新經營」及「經常引進新的行政管理方法」在重要性的排序上是居於較低的位置。

(二)就學校創新經營行政運作的五個向度而言

填答者較為支持「計畫」、「溝通」及「組織」的重要性；「協調」及「評鑑」的重要性居次。

二、不同學校變項之填答者的意見分析

(一)不同規模的學校

由表 4-27 的統計結果顯示，不同規模學校之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見，分析如下：

1.大型學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.49$)；其次依序是「人員的專業訓練」($M = 3.44$)、「行政人員的配合」($M = 3.41$)，以及「具體的行動方案」、「足夠的經費」、「創新的工作環境」、「校長的創新領導」($M = 3.39$)等四項。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.21$)及「創新經營的績效」($M = 3.22$)。

2.中型學校

得分最高的是「足夠的經費」($M = 3.38$)；其次依序是「清楚的願景」($M = 3.37$)、「教師的認同」($M = 3.35$)、「校長的創新領導」($M = 3.33$)及「人員的專業訓練」、「行政人員的配合」、「家長的認同」($M = 3.32$)等三項。得分最低的是「創新經營的績效」($M = 3.11$)、「引進新的行政管理」($M = 3.15$)及「引進新的教學技術」($M = 3.17$)。

3.小型學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.40$)；其次依序是「教師的認同」($M = 3.34$)、「足夠的經費」及「校長的創新領導」($M = 3.32$)、「人員的專業訓練」及「家長的認同」($M = 3.30$)。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.12$)、「創新經營的績效」($M = 3.14$)及「服務的創新」($M = 3.18$)。

表 4-27 不同規模學校之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見分析表

題號	創新經營行政措施	(1)大型學校		(2)中型學校		(3)小型學校		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.49	.50	3.37	.55	3.40	.52	3.546*	1 > 2
2	具體的行動方案	3.39	.52	3.30	.52	3.27	.48	2.833	
3	足夠的經費	3.39	.52	3.38	.53	3.32	.49	1.075	
4	創新的工作環境	3.39	.52	3.26	.52	3.24	.47	5.279*	1 > 2 ; 1 > 3
5	人員的專業訓練	3.44	.52	3.32	.49	3.30	.48	4.568*	1 > 2 ; 1 > 3
6	行政人員的配合	3.41	.51	3.32	.51	3.28	.48	3.582*	1 > 3
7	人員特質的調整	3.29	.57	3.21	.56	3.24	.49	1.017	
8	鼓勵新知分享	3.36	.52	3.29	.52	3.25	.50	2.499	
9	校長的創新領導	3.39	.55	3.33	.55	3.32	.52	1.111	
10	教師的認同	3.35	.52	3.35	.52	3.34	.49	.041	
11	家長的認同	3.35	.53	3.32	.52	3.30	.47	.550	
12	引進新的行政管理	3.21	.57	3.15	.55	3.12	.48	1.300	
13	引進新的教學技術	3.29	.55	3.17	.50	3.21	.47	3.710*	1 > 2
14	重視教學創新	3.33	.54	3.28	.50	3.26	.49	1.032	
15	重視行政服務的研發	3.34	.56	3.27	.53	3.23	.48	2.033	
16	服務的創新	3.25	.52	3.23	.53	3.18	.45	.974	
17	人力物力的支援	3.28	.51	3.21	.53	3.21	.50	1.340	
18	創新策略的檢討	3.30	.53	3.23	.54	3.26	.46	1.287	
19	創新人員的獎勵	3.25	.57	3.20	.57	3.21	.48	.411	
20	創新經營的績效	3.22	.57	3.11	.56	3.14	.50	2.378	
21	創新經營的效能	3.35	.53	3.23	.55	3.28	.51	2.663	
	計	3.34	.41	3.26	.38	3.25	.37		

* $p < .05$

(二)不同設校歷史的學校

由表 4-28 的統計結果顯示,不同設校歷史學校之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見,分析如下:

1.成立 20 年以下的學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.47$),其次依序是「足夠的經費」($M = 3.39$),「人員的專業訓練」($M = 3.37$),「行政人員的配合」及「校長的創新領導」($M = 3.34$)。得分最低的是及「創新經營的績效」($M = 3.11$)、「引進新的行政管理」($M = 3.14$)。

2.成立 21 - 30 年的學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.49$),其次依序是「具體的行動方案」($M = 3.45$),「校長的創新領導」及「教師的認同」($M = 3.44$),「足夠的經費」及「行政人員的配合」($M = 3.43$)。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.26$),「引進新的教學技術」及「創新經營的績效」($M = 3.27$)。

3.成立 31 - 40 年的學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.38$),其次依序是「足夠的

經費」($M = 3.35$)，「校長的創新領導」及「教師的認同」($M = 3.33$)，「人員的專業訓練」($M = 3.32$)。得分最低的是「創新經營的績效」($M = 3.11$)，「引進新的行政管理」($M = 3.13$)。

4. 成立 41 年以上的學校

得分最高的是「人員的專業訓練」($M = 3.40$)，其次依序是「創新的工作環境」($M = 3.38$)、「行政人員的配合」($M = 3.36$)、「清楚的願景」($M = 3.35$)、「具體的行動方案」及「校長的創新領導」($M = 3.33$)。得分最低的是「引進新的行政管理」及「創新人員的獎勵」($M = 3.22$)。

表 4-28 不同歷史學校之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見分析表

題號	創新經營的行政措施	(1)20 年以下		(2)21 - 30 年		(3)31 - 40 年		(4)41 年以上		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.47	.54	3.49	.50	3.38	.50	3.35	.62	2.090	
2	具體的行動方案	3.33	.53	3.45	.52	3.27	.46	3.33	.57	3.074*	(2) > (3)
3	足夠的經費	3.39	.55	3.43	.52	3.35	.49	3.32	.54	.967	
4	創新的工作環境	3.27	.54	3.34	.55	3.28	.48	3.38	.51	1.181	
5	人員的專業訓練	3.37	.51	3.40	.49	3.32	.48	3.40	.54	.910	
6	行政人員的配合	3.34	.50	3.43	.50	3.30	.50	3.36	.53	1.641	
7	人員特質的調整	3.23	.56	3.32	.51	3.22	.54	3.26	.57	.814	
8	鼓勵新知分享	3.28	.54	3.40	.51	3.28	.49	3.32	.54	1.719	
9	校長的創新領導	3.34	.56	3.44	.57	3.33	.51	3.33	.57	1.207	
10	教師的認同	3.33	.55	3.44	.52	3.33	.49	3.30	.49	1.571	
11	家長的認同	3.33	.52	3.41	.51	3.30	.50	3.28	.53	1.422	
12	引進新的行政管理	3.14	.57	3.26	.54	3.13	.51	3.22	.57	1.966	
13	引進新的教學技術	3.23	.52	3.27	.53	3.18	.49	3.28	.58	1.341	
14	重視教學創新	3.30	.52	3.38	.51	3.27	.48	3.28	.58	1.082	
15	重視行政服務的研發	3.23	.56	3.37	.50	3.28	.50	3.31	.58	1.375	
16	服務的創新	3.21	.54	3.28	.49	3.21	.48	3.23	.53	.557	
17	人力物力的支援	3.21	.54	3.31	.48	3.21	.51	3.30	.49	1.532	
18	創新策略的檢討	3.23	.55	3.42	.52	3.21	.48	3.30	.53	4.608*	(2) > (1) (2) > (3)
19	創新人員的獎勵	3.21	.56	3.32	.61	3.19	.50	3.22	.59	1.352	
20	創新經營的績效	3.11	.58	3.27	.58	3.11	.53	3.25	.51	3.233	
21	創新經營的效能	3.27	.56	3.39	.55	3.26	.53	3.27	.47	1.733	
	計	3.27	.36	3.28	.42	3.37	.38	3.25	.36		

* $p < .05$

(三) 不同行政區的學校

由表 4-29 的統計結果顯示，不同行政區學校之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見，分析如下：

1. 大安文山區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.42$)，其次依序是「人員的專業訓練」($M = 3.39$)、「足夠的經費」及「教師的認同」($M =$

3.36)、「創新經營的效能」($M = 3.33$)。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.16$)及「服務的創新」($M = 3.18$)。

2. 中正萬華區

得分最高的是「校長的創新領導」($M = 3.42$)，其次依序是「清楚的願景」及「人員的專業訓練」($M = 3.37$)，「行政人員的配合」及「鼓勵新知分享」($M = 3.36$)。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.10$)、「創新經營的績效」($M = 3.15$)。

3. 士林北投區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.50$)，其次依序是及「具體的行動方案」($M = 3.43$)，「校長的創新領導」($M = 3.41$)，「行政人員的配合」($M = 3.39$)，「創新的工作環境」及「人員的專業訓練」($M = 3.38$)。得分最低的是「創新經營的績效」($M = 3.22$)及「引進新的行政管理」($M = 3.24$)。

4. 內湖南港區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.48$)，其次依序是「足夠的經費」($M = 3.42$)，「人員的專業訓練」及「校長的創新領導」($M = 3.35$)，「鼓勵新知分享」($M = 3.34$)。得分最低的是「創新經營的績效」($M = 3.10$)、「引進新的教學技術」($M = 3.18$)。

5. 松山信義區

得分最高的是「足夠的經費」($M = 3.40$)，其次依序是「行政人員的配合」($M = 3.39$)，「清楚的願景」及「教師的認同」($M = 3.38$)，「人員的專業訓練」($M = 3.36$)。得分最低的是「引進新的行政管理」($M = 3.11$)及「創新經營的績效」($M = 3.13$)。

6. 中山大同區

得分最高的是「足夠的經費」($M = 3.37$)，其次依序是「教師的認同」($M = 3.34$)，「清楚的願景」($M = 3.32$)，「人員的專業訓練」及「家長的認同」($M = 3.30$)。得分最低的是「創新經營的績效」($M = 3.08$)及「引進新的行政管理」($M = 3.14$)。

不同地區學校背景的填答者，在學校創新經營行政運作的重要性的看法，得分在 3~3.5 分之間，並無顯著差異。

表 4-29 不同行政區之填答者對學校創新經營行政運作重要性的意見分析表

題號	創新經營的行政措施	(1)大安文山		(2)中正萬華		(3)士林北投		(4)內湖南港		(5)松山信義		(6)中山大同		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.42	.51	3.37	.63	3.50	.52	3.48	.52	3.38	.49	3.32	.49	1.742	
2	具體的行動方案	3.28	.47	3.26	.58	3.43	.51	3.33	.54	3.33	.50	3.29	.48	1.651	
3	足夠的經費	3.36	.51	3.34	.51	3.35	.53	3.42	.56	3.40	.52	3.37	.48	.295	
4	創新的工作環境	3.31	.50	3.34	.51	3.38	.52	3.26	.61	3.25	.49	3.24	.43	1.260	
5	人員的專業訓練	3.39	.50	3.37	.51	3.38	.50	3.35	.52	3.36	.48	3.30	.46	.375	
6	行政人員的配合	3.31	.50	3.36	.51	3.39	.52	3.33	.52	3.39	.49	3.28	.50	.833	
7	人員特質的調整	3.21	.55	3.27	.48	3.28	.60	3.27	.58	3.21	.49	3.24	.54	.337	
8	鼓勵新知分享	3.32	.51	3.36	.54	3.32	.51	3.34	.56	3.26	.49	3.24	.48	.678	
9	校長的創新領導	3.32	.51	3.42	.52	3.41	.57	3.35	.59	3.32	.56	3.29	.50	.933	
10	教師的認同	3.36	.50	3.33	.47	3.34	.54	3.34	.54	3.38	.51	3.34	.50	.110	
11	家長的認同	3.29	.53	3.34	.48	3.37	.53	3.31	.51	3.34	.50	3.30	.51	.415	
12	引進新的行政管理	3.16	.56	3.10	.48	3.24	.55	3.19	.54	3.11	.54	3.14	.54	.947	
13	引進新的教學技術	3.24	.50	3.18	.54	3.35	.53	3.18	.58	3.15	.49	3.15	.42	2.754	
14	重視教學創新	3.31	.54	3.29	.49	3.35	.51	3.29	.53	3.23	.50	3.28	.47	.593	
15	重視行政服務的研發	3.30	.51	3.27	.56	3.31	.54	3.20	.57	3.31	.49	3.29	.50	.556	
16	服務的創新	3.18	.45	3.22	.51	3.25	.53	3.25	.55	3.20	.50	3.26	.51	.491	
17	人力物力的支援	3.25	.47	3.27	.51	3.27	.55	3.22	.58	3.22	.49	3.16	.47	.637	
18	創新策略的檢討	3.27	.48	3.27	.51	3.33	.52	3.22	.60	3.25	.46	3.19	.54	.906	
19	創新人員的獎勵	3.21	.55	3.23	.49	3.26	.56	3.24	.64	3.23	.54	3.15	.49	.472	
20	創新經營的績效	3.21	.51	3.15	.52	3.22	.60	3.10	.64	3.13	.52	3.08	.52	1.156	
21	創新經營的效能	3.33	.47	3.30	.49	3.35	.61	3.24	.62	3.23	.42	3.23	.53	1.174	

(四)小結

由上述統計結果可知：

1.就學校規模而言

- (1)不論學校規模的大小,填答者對於學校創新經營行政運作項目中,認為較重要者均集中在「清楚的願景」、「足夠的經費」、「人員的專業訓練」、「校長的創新領導」等項目上;認為較不重要者均為「引進新的行政管理」及「創新經營的績效」。
- (2)大型學校對於「清楚的願景」、「人員的專業訓練」、「行政人員的配合」及「引進新的教學技術」等項目重要性的肯定。
- (3)在「清楚的願景」及「引進新的教學技術」重要性的看法上,大型學校的得分顯著高於中型學校;在「創新的工作環境」及「人員的專業訓練」重要性的看法上,大型學校的得分顯著高於中型學校及小型學校;在「行政人員的配合」重要性的看法上,大型學校的得分顯著高於小型學校。

2.就學校的設校歷史而言

(1)不同背景的填答者在此問題重要性的排序上，均集中在「清楚的願景」，而「校長的創新領導」、「足夠的經費」、「人員的專業訓練」、「行政人員的配合」也是被認為是較重要的項目；認為較不重要者均為「引進新的行政管理」及「創新經營的績效」。

(2)在「具體的行動方案」的重要性上，成立 21—30 年學校背景填答者的得分顯著高於成立 31—40 年學校背景的填答者。在「創新策略的檢討」的重要性上，成立 21—30 年學校背景填答者的得分顯著高於成立 20 年以下及 21—30 年學校背景的填答者。

3.就學校的地區而言

(1)不同背景的填答者在此問題重要性的排序上，均集中在「清楚的願景」及「人員的專業訓練」，而「足夠的經費」、「校長的創新領導」也是被認為是較重要的項目；認為較不重要者均為「引進新的行政管理」及「創新經營的績效」。

(2)不同地區學校背景的填答者，在學校創新經營行政運作的重要性的看法，得分在 3~3.5 分之間，並無顯著差異。

貳、學校創新經營行政運作符合度的分析

本小節主要是分析填答者對於學校創新經營行政運作符合度的意見。首先就全體填答者的意見，進行分析；其次，依據不同學校變項之填答者的意見，進行分析比較。

一、全體填答者的意見分析

本題的分析方法，是依填答者的勾選計分，凡選「非常符合」的題項給 4 分，選「符合」的題項給 3 分，選「不符合」的題項給 2 分，選「非常不符合」的題項給 1 分，得分數愈高，表示該項目與學校創新經營符合的程度愈高。

如表 4-30 統計結果，全體填答者在「學校創新經營中行政運作之符合度」的平均數為 2.83，居於「非常符合」與「符合」之間($M > 2.5$)，而且，每一小題的平均數均在 2.5 以上，顯示學校教育人員認為學校

經營之行政運作與創新經營符合度的肯定。其中，得分最高的前五項為：

1. 「清楚的願景」。(M=3.17)
2. 「鼓勵新知分享」。(M=3.06)
3. 「重視教學創新」。(M=3.00)
4. 「校長的創新領導」。(M=2.97)
5. 「服務的創新」。(M=2.97)

其中得分最低的是「足夠的經費」(M=2.50)，「創新人員的獎勵」(M=2.60)，「引進新的行政管理」(M=2.63)，「創新經營的績效」及「創新經營的效能」(M=2.66)。

表 4-30 全體填答者對學校創新經營之行政運作符合度的意見分析表

題號	創新經營的行政措施	次數及百分比				M	SD	排序
		4	3	2	1			
1.	貴校有清楚的願景，指引創新經營的整體規劃。	134	404	66	3	3.17	1.72	1
		22.1	66.6	10.9	0.5			
2.	貴校訂有創新經營之具體可行的行動方案。	65	390	146	6	2.85	.60	12
		10.7	64.3	24.1	1.0			
3.	貴校能提供足夠的經費進行創新經營。	30	276	267	34	2.50	.68	21
		4.9	45.5	44.0	5.6			
4.	貴校會引進或應用新科技以改善工作環境。	69	412	122	4	2.90	.58	8
		11.4	67.9	20.1	0.7			
5.	貴校重視新知的蒐集與教職員工的專業訓練。	75	421	108	3	2.94	.56	6
		12.4	69.4	17.8	0.5			
6.	貴校行政人員能瞭解並執行創新經營的計畫。	55	422	122	8	2.86	.57	9
		9.1	69.5	20.1	1.3			
7.	貴校會進用不同特質的人員以增加組織創新因素。	51	379	167	10	2.78	.61	14
		8.4	62.4	27.5	1.6			
8.	貴校會鼓勵同仁分享新知識。	123	405	73	6	3.06	.60	2
		20.3	66.7	12.0	1.0			
9.	貴校校長會以創新的領導方式，發揮團隊力量完成任務。	110	385	94	18	2.97	.67	4
		18.1	63.4	15.5	3.0			
10.	貴校創新經營計畫能得到教師的認同。	43	440	117	7	2.86	.54	9
		7.1	72.5	19.3	1.2			
11.	貴校創新經營計畫能得到家長的認同。	54	447	102	4	2.91	.52	7
		8.9	73.6	16.8	0.7			
12.	貴校經常引進新的行政管理方法。	37	320	238	12	2.63	.63	19
		6.1	52.7	39.2	2.0			
13.	貴校經常引進新的教學技術。	42	380	176	9	2.75	.60	16
		6.9	62.6	29.0	1.5			
14.	貴校重視教學的創新。	79	423	71	4	3.00	.52	3
		13.0	74.6	11.7	0.7			
15.	貴校重視行政服務的研發。	69	394	132	12	2.86	.62	9
		11.4	64.9	21.7	2.0			
16.	貴校會依家長、同仁需求改變服務項目及方式。	68	458	75	6	2.97	.52	4
		11.2	75.5	12.4	1.0			
17.	貴校會突破人力物力困境，持續進行組織創新。	55	390	147	15	2.80	.63	13
		9.1	64.3	24.2	2.5			
18.	貴校創新經營策略能定期檢討改善。	52	378	163	14	2.77	.63	15
		8.6	62.3	26.9	2.3			
19.	貴校對於參與組織創新的人員訂有獎勵辦法。	52	285	244	26	2.60	.71	20
		8.6	47.0	40.2	4.3			
20.	貴校有相當高的績效是來自創新經營。	45	329	213	20	2.66	.66	17
		7.4	54.2	35.1	3.3			
21.	貴校行政管理上的調整，能使同仁充分發揮能力而且士氣高昂。	52	332	190	33	2.66	.71	17
		8.6	54.7	31.3	5.4			
計						2.83		

如表 4-31 統計的結果，就行政運作的各向度而言，填答者對於學校經營之行政運作與創新經營符合度的意見，其得分之高低依序為 1. 「組織」及「協調」(M=2.91)；2. 「計畫」(M=2.86)；3. 溝通(M=2.82)；

4.評鑑($M=2.67$)。

表 4-31 填答者對學校創新經營過程中行政運作符合度之向度意見分析表

	向度	題號	M	SD	排序
1	計畫	1~4	2.86	.90	2
2	組織	5~8	2.91	.59	1
3	溝通	9~13	2.82	.59	3
4	協調	14~17	2.91	.57	1
5	評鑑	18~21	2.67	.68	4
計			2.83		

進一步針對行政運作的各向度進行分析，填答者的意見如下：

(一)「計畫」符合度的分析

填答者對於學校創新經營之行政計畫的意見中，「清楚的願景」得分最高($M=3.17$)；其次依序為「創新的工作環境」($M=2.90$)、「具體的行動方案」($M=2.85$)及「足夠的經費」($M=2.50$)。

(二)「組織」符合度的分析

填答者在「鼓勵新知分享」的得分最高($M=3.06$)；其次依序為「人員的專業訓練」($M=2.94$)、「行政人員的配合」($M=2.86$)、「人員特質的調整」($M=2.78$)。

(三)「溝通」符合度的分析

填答者在「校長的創新領導」的得分最高($M=2.97$)；其次依序為「家長的認同」($M=2.91$)、「教師的認同」($M=2.86$)、「引進新的教學技術」($M=2.75$)及「引進新的行政管理」($M=2.63$)。

(四)「協調」符合度的分析

填答者在「重視教學創新」的得分最高($M=3.00$)；其次依序為「服務的創新」($M=2.97$)、「重視行政服務的研發」($M=2.86$)及「人力物力的支援」($M=2.80$)。

(五)「評鑑」符合度的分析

填答者在「創新策略的檢討」的得分最高($M=2.77$)；其次依序為「創新經營的績效」及「創新經營的效能」($M=2.66$)、「創新人員的獎勵」($M=2.60$)。

由上述結果得知：

(一)就學校創新經營行政運作的整體而言

填答者認為「清楚的願景」、「鼓勵新知分享」、「重視教學創

新」、「校長的創新領導」及「服務的創新」是與學校經營現況符合度較高的項目；得分最低的是「足夠的經費」、「人員特質的調整」、「引進新的教學技術」及「引進新的行政管理」。

(二)就學校創新經營行政運作的五個向度而言

填答者認為與學校現況最符合的項目是「組織」、「協調」及「計畫」。

二、不同學校變項之填答者的意見分析

(一)不同規模的學校

由表 4-32 的統計結果顯示，在學校創新經營行政運作符合度的平均得分，以大型學校的得分($M=2.90$)最高。茲將不同規模學校之填答者對學校創新經營行政運作符合度的意見分析如下：

1.大型學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.19$)；其次依序是「鼓勵新知分享」($M = 3.10$)、「重視教學創新」以及「服務的創新」($M = 3.05$)、「校長的創新領導」($M=3.03$)等。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.66$)、「引進新的行政管理」($M = 2.67$)及「創新人員的獎勵」($M = 2.69$)。

2.中型學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.10$)；其次依序是「鼓勵新知分享」($M = 3.08$)、「校長的創新領導」($M=2.98$)、「重視教學創新」($M = 2.95$)及「人員的專業訓練」($M=2.94$)等三項。得分最低的是「人力物力的支援」($M = 1.76$)、「足夠的經費」($M = 2.49$)及「創新人員的獎勵」($M = 2.54$)。

3.小型學校

得分最高的是「重視教學創新」($M = 3.00$)；其次依序是「鼓勵新知分享」($M = 2.99$)、「清楚的願景」($M = 2.97$)、「服務的創新」($M = 2.93$)及「家長的認同」($M=2.87$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.27$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.55$)及「引進新的行政管理」($M = 2.57$)。

不同規模學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「行政人員的配合」、「校長的創新領導」符合度部分，大型學校的得分顯著高於

小型學校；在「足夠的經費」及「創新經營的效能」符合度部分，大型學校的得分顯著高於中型、小型學校；在「服務的創新」符合度部分，大型學校的得分顯著高於中型學校。

表 4-32 不同規模學校之填答者對學校創新經營行政運作符合度的意見分析表

題號	創新經營的行政措施	(1)大型學校		(2)中型學校		(3)小型學校		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.19	.59	3.10	.59	2.97	.53	6.588*	(1)>(3)
2	具體的行動方案	2.90	.63	2.84	.61	2.77	.56	2.131	
3	足夠的經費	2.66	.66	2.49	.66	2.27	.68	15.441*	(1)>(2) (1)>(3)
4	創新的工作環境	2.95	.57	2.91	.59	2.81	.55	2.530	
5	人員的專業訓練	2.99	.58	2.94	.57	2.86	.53	2.233	
6	行政人員的配合	2.94	.56	2.84	.56	2.78	.60	3.795*	(1)>(3)
7	人員特質的調整	2.82	.64	2.76	.58	2.74	.62	1.109	
8	鼓勵新知分享	3.10	.62	3.08	.61	2.99	.54	1.645	
9	校長的創新領導	3.03	.69	2.98	.64	2.85	.70	3.186*	(1)>(3)
10	教師的認同	2.86	.55	2.86	.54	2.84	.52	.068	
11	家長的認同	2.94	.52	2.91	.54	2.87	.51	.779	
12	引進新的行政管理	2.67	.68	2.63	.60	2.57	.59	1.251	
13	引進新的教學技術	2.81	.62	2.72	.58	2.70	.59	2.099	
14	重視教學創新	3.05	.55	2.95	.55	3.00	.43	1.945	
15	重視行政服務的研發	2.94	.66	2.83	.63	2.78	.55	3.145	
16	服務的創新	3.05	.49	2.91	.56	2.93	.50	4.785*	(1)>(2)
17	人力物力的支援	2.88	.64	1.76	.62	2.74	.62	3.131	
18	創新策略的檢討	2.82	.66	2.77	.60	2.69	.61	2.078	
19	創新人員的獎勵	2.69	.73	2.54	.68	2.55	.70	2.829	
20	創新經營的績效	2.73	.71	2.64	.65	2.58	.60	2.680	
21	創新經營的效能	2.78	.72	2.61	.70	2.58	.70	4.687*	(1)>(2) (1)>(3)
	計	2.90		2.77		2.76			

* $p < .05$

(二)不同設校歷史的學校

由表 4-33 的統計結果顯示，成立 21—30 年的學校的得分 ($M=2.93$) 最高。不同設校歷史學校之填答者對學校創新經營行政運作符合度的意見，分析如下：

1. 成立 20 年以下的學校

得分最高的是「清楚的願景」及「鼓勵新知分享」($M = 3.04$)，其次依序是「重視教學創新」($M = 2.98$)、「服務的創新」($M = 2.96$)及「創新的工作環境」($M=2.92$)。得分最低的是「足夠的經費」及「創新人員的獎勵」($M = 2.50$)、「引進新的行政管理」($M = 2.57$)。

2.成立 21 30 年的學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.27$)，其次依序是「鼓勵新知分享」($M = 3.17$)、「校長的創新領導」($M = 3.14$)、「重視教學創新」($M = 3.13$)及「人員的專業訓練」($M = 3.11$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.50$)、「創新經營的效能」($M = 2.73$)及「創新人員的獎勵」($M = 2.75$)。

3.成立 31 40 年的學校

得分最高的是「清楚的願景」及「鼓勵新知分享」($M = 3.06$)，其次依序是「校長的創新領導」($M = 2.98$)、「重視教學創新」及「服務的創新」($M = 2.95$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.46$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.59$)及「創新經營的績效」($M = 2.60$)。

4.成立 41 年以上的學校

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.16$)，其次依序是「重視教學創新」($M = 3.02$)、「服務的創新」($M = 3.01$)、「鼓勵新知分享」及「家長的認同」($M = 2.99$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.53$)、「引進新的行政管理」($M = 2.59$)、「創新人員的獎勵」及「創新經營的效能」($M = 2.63$)。

不同設校歷史學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「具體的行動方案」、「引進新的行政管理」符合度部分，成立 21 30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、31 40 年的學校；在「人員的專業訓練」符合度部分，成立 21 30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、41 年以上的學校；在「重視教學創新」符合度部分，成立 21 30 年的學校得分顯著高於 31 40 年的學校；在「創新人員的獎勵」、「創新策略的檢討」、「校長的創新領導」符合度部分，成立 21 30 年的學校得分顯著高於 20 年以下的學校。

表 4-33 不同歷史學校之填答者對學校創新經營行政運作符合度的意見分析表

題號	創新經營的行政措施	(1)20 年以下		(2)21 30 年		(3)31 40 年		(4)41 年以上		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.04	.57	3.27	.64	3.06	.55	3.16	.58	4.386*	(2)>(1) (2)>(3)
2	具體的行動方案	2.77	.62	3.03	.61	2.83	.59	2.84	.56	4.258*	(2)>(1) (2)>(3)
3	足夠的經費	2.50	.65	2.57	.73	2.46	.69	2.53	.65	.696	
4	創新的工作環境	2.92	.59	2.92	.68	2.89	.52	2.86	.59	.307	
5	人員的專業訓練	2.86	.56	3.11	.67	2.94	.51	2.86	.54	4.759*	(2)>(1) (2)>(4)
6	行政人員的配合	2.82	.59	2.97	.58	2.83	.56	2.91	.53	2.047	
7	人員特質的調整	2.68	.67	2.81	.59	2.82	.58	2.79	.61	1.838	
8	鼓勵新知分享	3.04	.63	3.17	.65	3.06	.55	2.99	.62	1.705	
9	校長的創新領導	2.86	.72	3.14	.63	2.98	.65	2.90	.68	4.236*	(2)>(1)
10	教師的認同	2.84	.55	2.88	.60	2.85	.51	2.88	.51	.157	
11	家長的認同	2.86	.55	2.95	.61	2.90	.49	2.99	.46	1.438	
12	引進新的行政管理	2.57	.62	2.84	.67	2.60	.60	2.59	.65	4.711*	(2)>(1) (2)>(3)
13	引進新的教學技術	2.74	.62	2.81	.67	2.70	.56	2.84	.58	1.477	
14	重視教學創新	2.98	.52	3.13	.62	2.95	.48	3.02	.52	2.797*	(2)>(3)
15	重視行政服務的研發	2.80	.64	3.00	.67	2.84	.57	2.83	.69	2.392	
16	服務的創新	2.96	.53	3.00	.59	2.95	.51	3.01	.49	.471	
17	人力物力的支援	2.74	.57	2.86	.72	2.80	.61	2.85	.65	1.017	
18	創新策略的檢討	2.65	.61	2.88	.67	2.78	.61	2.83	.63	3.463*	(2)>(1)
19	創新人員的獎勵	2.50	.66	2.75	.79	2.59	.68	2.63	.75	2.788*	(2)>(1)
20	創新經營的績效	2.64	.64	2.81	.67	2.60	.66	2.67	.71	2.387	
21	創新經營的效能	2.65	.72	2.73	.79	2.65	.68	2.63	.70	.396	
	計	2.78		2.93		2.81		2.84			

* $p < .05$

(三)不同行政區的學校

由表 4-34 的統計結果顯示,不同行政區學校之填答者對學校創新經營行政運作符合度意見,分析如下:

1.大安文山區

得分最高的是「鼓勵新知分享」($M = 3.10$),其次依序是「清楚的願景」($M = 3.09$)、「重視教學創新」($M = 3.07$)、「家長的認同」($M = 3.01$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.50$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.63$)及「創新經營的效能」($M = 2.65$)。

2.中正萬華區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.19$),其次依序是「鼓勵新知分享」及「校長的創新領導」($M = 3.18$)、「重視教學創新」

($M = 3.07$)及「人員的專業訓練」($M = 3.05$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.53$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.59$)及「引進新的行政管理」($M = 2.60$)。

3.士林北投區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.09$)，其次依序是「重視教學創新」($M = 3.00$)、「服務的創新」($M = 2.97$)、「鼓勵新知分享」($M = 2.96$)及「人員的專業訓練」($M = 2.89$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.46$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.52$)、「引進新的行政管理」及「經營的績效」($M = 2.57$)。

4.內湖南港區

得分最高的是「清楚的願景」($M = 3.15$)，其次依序是「校長的創新領導」($M = 3.03$)、「鼓勵新知分享」($M = 3.00$)「服務的創新」($M = 2.98$)及「具體的行動方案」($M = 2.93$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.54$)、「創新人員的獎勵」($M = 2.63$)及「引進新的教學技術」($M = 2.65$)。

5.松山信義區

得分最高的是「鼓勵新知分享」($M = 3.06$)，其次依序是「清楚的願景」($M = 3.05$)、「創新的工作環境」及「服務的創新」($M = 2.99$)、「重視教學創新」($M = 2.97$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.55$)、「引進新的行政管理」($M = 2.62$)及「創新人員的獎勵」($M = 2.63$)。

6.中山大同區

得分最高的是「鼓勵新知分享」($M = 3.13$)，其次依序是「清楚的願景」($M = 3.08$)、「人員的專業訓練」($M = 3.01$)、「校長的創新領導」($M = 2.98$)及「重視教學創新」($M = 2.95$)。得分最低的是「足夠的經費」($M = 2.43$)、「引進新的行政管理」($M = 2.54$)及「創新人員的獎勵」($M = 2.57$)。

不同行政區背景變項之填答者對學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異。

表 4-34 不同行政區填答者對學校創新經營行政運作符合度分析表

題號	創新經營的行政措施	(1)大安文山		(2)中正萬華		(3)士林北投		(4)內湖南港		(5)松山信義		(6)中山大同		F	比較差異
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1	清楚的願景	3.09	.58	3.19	.49	3.09	.63	3.15	.55	3.05	.63	3.08	.58	.668	
2	具體的行動方案	2.88	.59	2.88	.58	2.78	.65	2.93	.58	2.86	.61	2.77	.59	1.114	
3	足夠的經費	2.50	.74	2.53	.65	2.46	.72	2.54	.60	2.55	.69	2.43	.61	.475	
4	創新的工作環境	2.90	.58	2.96	.59	2.83	.60	2.91	.61	2.99	.56	2.86	.50	1.036	
5	人員的專業訓練	2.93	.63	3.05	.57	2.89	.55	2.91	.56	2.86	.53	3.01	.50	1.484	
6	行政人員的配合	2.88	.61	2.96	.48	2.79	.58	2.89	.53	2.90	.57	2.81	.59	1.115	
7	人員特質的調整	2.79	.64	2.81	.59	2.75	.66	2.74	.59	2.77	.60	2.82	.55	.248	
8	鼓勵新知分享	3.10	.60	3.18	.63	2.96	.55	3.00	.64	3.06	.64	3.13	.56	1.803	
9	校長的創新領導	2.98	.69	3.18	.59	2.85	.75	3.03	.61	2.87	.66	2.98	.64	2.830	
10	教師的認同	2.92	.59	2.88	.44	2.85	.55	2.83	.55	2.79	.46	2.84	.58	.687	
11	家長的認同	3.01	.50	2.97	.47	2.88	.53	2.90	.52	2.80	.55	2.85	.55	2.371	
12	引進新的行政管理	2.73	.66	2.60	.52	2.57	.68	2.70	.59	2.62	.61	2.54	.62	1.510	
13	引進新的教學技術	2.80	.63	2.75	.62	2.78	.57	2.65	.62	2.77	.56	2.71	.56	.829	
14	重視教學創新	3.07	.54	3.07	.56	3.00	.48	2.92	.51	2.97	.56	2.95	.50	1.470	
15	重視行政服務的研發	2.89	.65	2.93	.61	2.75	.63	2.81	.64	2.92	.61	2.89	.58	1.441	
16	服務的創新	2.99	.54	3.01	.46	2.97	.50	2.98	.52	2.99	.54	2.87	.58	.840	
17	人力物力的支援	2.90	.58	2.81	.64	2.72	.68	2.84	.58	2.74	.66	2.76	.60	1.472	
18	創新策略的檢討	2.80	.63	2.88	.62	2.68	.65	2.76	.64	2.78	.58	2.77	.63	1.062	
19	創新人員的獎勵	2.63	.75	2.59	.66	2.52	.75	2.63	.71	2.63	.67	2.57	.65	.556	
20	創新經營的績效	2.70	.67	2.70	.62	2.57	.70	2.71	.61	2.69	.69	2.60	.66	.920	
21	創新經營的效能	2.65	.73	2.70	.57	2.66	.77	2.70	.66	2.64	.71	2.65	.75	.107	
	計	2.86		2.89		2.78		2.83		2.82		2.80			

(四)小結

由上述統計結果可知：

1.就學校規模而言

(1)不同規模學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「行政人員的配合」、「校長的創新領導」、「足夠的經費」、「創新經營的效能」及「服務的創新」部分，大型學校的得分均顯著高於其他學校。

(2)不論學校規模之大小，「清楚的願景」、「鼓勵新知分享」及「重視教學創新」三項目是符合度較高部分；其次是「校長的創新領導」、「服務的創新」、「人員的專業訓練」及「家長的認同」；符合度較低的項目是「足夠的經費」、「創新人員的獎勵」。

2.就學校歷史而言

(1)不同學校歷史之填答者認為「清楚的願景」、「人員的專業訓練」、「重視教學的創新」三項目是符合度較高部分；其次是「校長的創新領導」、「服務的創新」、「人員的專業訓練」、「創

新的工作環境」及「家長的認同」。符合度較低的項目是「足夠的經費」、「創新人員的獎勵」、「引進新的行政管理」、「創新經營的績效」及「創新經營的效能」。

- (2)不同設校歷史學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「具體的行動方案」、「引進新的行政管理」等項目之符合度部分，成立 21—30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、31—40 年的學校；在「人員的專業訓練」符合度部分，成立 21—30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、41 年以上的學校；在「重視教學創新」符合度部分，成立 21—30 年的學校得分顯著高於 31—40 年的學校；在「創新人員的獎勵」、「策略的檢討」、「校長的創新領導」符合度部分，成立 21—30 年的學校得分顯著高於 20 年以下的學校。

3.就學校地區而言

不同行政區學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「人員的專業訓練」、「重視教學創新」、「人員的專業訓練」、「校長的創新領導」、「服務的創新」是符合度較高的項目；符合度較低的項目是「足夠的經費」、「創新人員的獎勵」、「引進新的行政管理」、「創新經營的效能」及「創新經營的績效」等。

第三節 創新經營影響因素之分析

本節先分析調查問卷第三部份的調查結果，瞭解學校教育人員，包括校長、兼任行政教師(含主任、組長、副組長)、一般教師(含導師、專任教師)，對於學校創新經營影響因素的意見。再依據調查問卷之分析結果，選擇較具意義的問題進行討論。

本題為複選題，共有 13 個項目。其分析方法是依據每小題填答者所勾選的次數分配及百分比，以瞭解填答者的勾選情形。首先就全體填答者的意見，分析學校行政管理創新的內涵；其次，依據不同學校變項之填答者的意見，逐一分析比較。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-35 的統計結果顯示，整體填答者認為影響學校創新經營最重要的五項因素是：

1. 「校長領導」(13.7%)。
2. 「行政團隊」(13.4%)。
3. 「教學團隊」(12.8%)。
4. 「經費」(10.8%)。
5. 「家長會」(7.1%)。

影響最低的因素是「社區資源」(2.9%)、「時間」(4.0%)、「社區文化環境」(4.9%)及「教育生態」(5.1%)。

表 4-35 全體填答者對學校創新經營影響因素的意見分析表

題項	影響因素	次數	百分比	排序
1	家長會	214	7.1	5
2	家庭社經背景	192	6.3	7
3	校長領導	417	13.7	1
4	教學團隊	388	12.8	3
5	行政團隊	408	13.4	2
6	學校環境背景	187	6.2	8
7	教育政策行政措施	186	6.1	9
8	社區文化環境	150	4.9	11
9	教育生態	155	5.1	10
10	社區資源	89	2.9	13
11	時間	121	4.0	12
12	空間與設備	201	6.6	6
13	經費	327	10.8	4
	合計	3035	100	

二、不同學校變項之填答者的意見分析

(一)不同規模的學校

由表 4-36 統計結果顯示，不同規模的學校其學校創新經營的影響因素中，填答者的意見如下：

1.大型學校

最重要的因素均集中在「行政團隊」(14.9%)、「教學團隊」(14.6%)、「校長領導」(14.5%)、「經費」(8.3%)及「家長會」(7.9%)

等五項因素。

2. 中型學校

最重要的因素均集中在「校長領導」(13.7%)、「行政團隊」(13.2%)、「經費」(12.0%)、「教學團隊」(11.9%)及「空間與設備」(7.4%)等五項因素。

3. 小型學校

最重要的因素均集中在「校長領導」(12.7%)、「經費」(12.5%)、「行政團隊」(11.7%)、「教學團隊」(11.5%)及「學校環境背景」(8.5%)等五項因素。

表 4-36 不同規模學校之填答者對於學校創新經營影響因素的意見分析表

題號	影響因素	大型學校		中型學校		小型學校	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	家長會	87	7.9	85	7.2	42	5.6
2	家庭社經背景	62	5.6	69	5.9	61	8.1
3	校長領導	160	14.5	161	13.7	96	12.7
4	教學團隊	161	14.6	140	11.9	87	11.5
5	行政團隊	165	14.9	155	13.2	88	11.7
6	學校環境背景	56	5.1	67	5.7	64	8.5
7	教育政策行政措施	82	7.4	67	5.7	37	4.9
8	社區文化環境	42	3.8	65	5.5	43	5.7
9	教育生態	68	6.2	57	4.9	30	4.0
10	社區資源	23	2.1	39	3.3	27	3.6
11	時間	40	3.6	42	3.6	39	5.2
12	空間與設備	67	6.1	87	7.4	47	6.2
13	經費	92	8.3	141	12.0	94	12.5
合計		1105	100	1175	100	755	100

(二) 不同設校歷史的學校

由表 4-37 的統計結果顯示, 不同設校歷史的學校其學校創新經營的影響因素中, 填答者的意見分析如下:

1. 設校 20 年以下的學校

最重要的因素均集中在「校長領導」(14.1%)、「行政團隊」(14.0%)、「教學團隊」(13.2%)、「經費」(10.2%)及「教育政策行政措施」(7.4%)等五項因素。

2. 設校 21 - 30 年的學校

最重要的因素均集中在「校長領導」及「行政團隊」(14.5%)、「教學團隊」(12.6%)、「經費」(10.5%)及「空間與設備」(7.6%)

等五項因素。

3.設校 31 40 年的學校

最重要的因素均集中在「校長領導」(13.3%)、「教學團隊」(12.9%)、「行政團隊」(12.5%)、「經費」(11.6%)及「空間與設備」(7.6%)等五項因素。

4.設校 41 年以上的學校

最重要的因素均集中在「行政團隊」(14.8%)、「校長領導」(13.3%)、「教學團隊」(11.9%)、「經費」(9.6%)及「教育政策行政措施」(8.1%)等五項因素。

表 4-37 不同設校歷史之填答者對於學校創新經營影響因素的意見分析表

題號	影響因素	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	家長會	46	5.8	45	8.6	96	7.3	27	6.7
2	家庭社經背景	51	6.4	30	5.7	83	6.3	28	6.9
3	校長領導	112	14.1	76	14.5	175	13.3	54	13.3
4	教學團隊	105	13.2	66	12.6	169	12.9	48	11.9
5	行政團隊	111	14.0	76	14.5	164	12.5	60	14.8
6	學校環境背景	50	6.3	31	5.9	81	6.2	25	6.2
7	教育政策行政措施	59	7.4	17	3.3	77	5.9	33	8.1
8	社區文化環境	46	5.8	26	5.0	57	4.3	21	5.2
9	教育生態	42	5.3	20	3.8	74	5.6	19	4.7
10	社區資源	25	3.1	16	3.1	34	2.6	14	3.5
11	時間	32	4.0	25	4.8	53	4.0	11	2.7
12	空間與設備	35	4.4	40	7.6	100	7.6	26	6.4
13	經費	81	10.2	55	10.5	152	11.6	39	9.6
	合計	795	100	523	100	1315	100	405	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-38 的統計結果顯示,不同行政區學校其學校創新經營的影響因素中,填答者的意見如下:

1.大安文山區

最重要的因素均集中在「校長領導」(14.2%)、「行政團隊」(13.3%)、「教學團隊」(12.9%)、「經費」(11.6%)及「學校環境背景」(7.6%)等五項因素。

2.中正萬華區

最重要的因素均集中在「行政團隊」(14.0%)、「教學團隊」(13.4%)、「校長領導」(11.0%)、「經費」(9.3%)及「家庭社經背

景」(8.5%)等五項因素。

3.士林北投區

最重要的因素均集中在「校長領導」(14.8%)、「教學團隊」(12.6%)、「行政團隊」(12.2%)、「經費」(10.6%)及「家長會」(8.5%)等五項因素。

4.內湖南港區

最重要的因素均集中在「校長領導」(16.2%)、「行政團隊」(15.1%)、「教學團隊」(12.6%)、「經費」(9.2%)及「家長會」(7.6%)等五項因素。

5.松山信義區

最重要的因素均集中在「教學團隊」(12.6%)、「校長領導」及「行政團隊」(12.2%)、「經費」(11.5%)及「空間與設備」(7.8%)等五項因素。

6.中山大同區

最重要的因素均集中在「行政團隊」(14.6%)、「校長領導」(12.9%)、「教學團隊」(12.7%)、「經費」(11.8%)及「空間與設備」(8.2%)等五項因素。

表 4-38 不同行政區之填答者對於學校創新經營影響因素的意見分析表

題號	影響因素	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	家長會	34	5.0	29	7.9	55	8.5	34	7.6	30	6.9	32	6.9
2	家庭社經背景	40	5.9	31	8.5	50	7.7	23	5.2	21	4.8	27	5.8
3	校長領導	96	14.2	40	11.0	96	14.8	72	16.2	53	12.2	60	12.9
4	教學團隊	87	12.9	49	13.4	82	12.6	56	12.6	55	12.6	59	12.7
5	行政團隊	90	13.3	51	14.0	79	12.2	67	15.1	53	12.2	68	14.6
6	學校環境背景	51	7.6	20	5.5	38	5.8	22	4.9	29	6.7	27	5.8
7	教育政策行政措施	47	7.0	28	7.7	36	5.5	19	4.3	33	7.6	23	4.9
8	社區文化環境	29	4.3	15	4.1	35	5.4	34	7.6	19	4.4	18	3.9
9	教育生態	30	4.4	25	6.8	27	4.2	23	5.2	27	6.2	23	4.9
10	社區資源	12	1.8	10	2.7	25	3.8	13	2.9	11	2.5	18	3.9
11	時間	33	4.9	12	3.3	26	4.0	13	2.9	20	4.6	17	3.7
12	空間與設備	48	7.1	21	5.8	32	4.9	28	6.3	34	7.8	38	8.2
13	經費	78	11.6	34	9.3	69	10.6	41	9.2	50	11.5	55	11.8
合計		675	100	365	100	650	100	445	100	435	100	465	100

(四)小結

1.不同規模的學校其學校創新經營的影響因素中，最重要的因素

均集中在「校長領導」、「教學團隊」、「行政團隊」及「經費」等四項因素；惟排序第五個因素卻因學校規模不同而異，大型學校強調的是「家長會」，中型學校是「空間與設備」，小型學校則是「學校環境背景」。

- 2.不同歷史背景的學校其學校創新經營的影響因素中，最重要的四項因素均為「校長領導」、「教學團隊」、「行政團隊」及「經費」；不同的是第五項因素，學校歷史在 20 年以下及 41 年以上的學校認為是受「教育政策行政措施」的影響，學校歷史在 21 年至 40 年的學校則認為是受「空間與設備」的影響。
- 3.不同行政區的學校其學校創新經營的影響因素中，最重要的四項因素是「校長領導」、「教學團隊」、「行政團隊」及「經費」；但是第五項影響因素卻因行政區而有不同，士林、北投區的學校認為是「家長會」，中正、萬華區的學校認為是「家庭社經背景」，大安、文山區得學校認為是「學校環境背景」，松山、信義區及中山、大同區則認為是「空間與設備」的因素；影響力較低的因素是「社區資源」及「時間」。

第四節 創新經營困難問題之分析

本節先分析調查問卷第四部份的調查結果，瞭解學校教育人員，包括校長、兼任行政教師(含主任、組長、副組長)、一般教師(含導師、專任教師)，對於學校創新經營困難問題的意見。再依據調查問卷之分析結果，選擇較具意義的問題進行討論。

本題為複選題，共有 15 個項目。其分析方法是依據每小題填答者所勾選的次數分配及百分比，以瞭解填答者的勾選情形。首先就全體填答者的意見，分析學校行政管理創新的內涵；其次，依據不同學校變項之填答者的意見，逐一分析比較。

一、全體填答者的意見分析

由表 4-39 的統計結果顯示，整體填答者認為學校創新經營過程中最困難的五個問題依序是：

- 1.「經費不足」(14.8%)。
- 2.「成員參與的意願低落」(12.0%)。

3. 「時間不足」(11.0%)。
4. 「缺乏具體可行的行動方案」及「組織學習機制不足」(9.9%)。

表 4-39 全體填答者對學校創新經營困難問題的意見分析表

題項	困難問題	次數	百分比	排序
1	創新經營的目標不明確	198	6.5	9
2	缺乏具體可行的行動方案	299	9.9	4
3	經費不足	448	14.8	1
4	時間不足	333	11.0	3
5	空間與設備不足	291	9.6	6
6	缺乏鼓勵創新的氣氛	250	8.2	7
7	主管創新領導知能不足	80	2.6	11
8	學校校長不支持	9	0.3	15
9	組織學習機制不足	299	9.9	4
10	學校人員創新知能不足	215	7.1	8
11	成員參與的意願低落	364	12.0	2
12	教師反對	61	2.0	12
13	家長反對	44	1.4	14
14	學校創新經營績效不彰	52	1.7	13
15	無法發展學校特色	92	3.0	10
合計		3035	100	

二、不同學校變項之填答者的意見分析

(一)不同規模的學校

由表 4-40 統計結果顯示,不同規模之學校在學校學校創新經營的困難部分,填答者的意見如下:

1.大型學校

最大的困難在「經費不足」(15.0%)、「成員的意願低落」(13.2%)、「時間不足」(10.8%)、「缺乏行動方案」(10.0%)及「空間與設備不足」(9.4%)。

2.中型學校

最大的困難在「經費不足」(15.6%)、「時間不足」(11.5%)、「缺乏行動方案」(10.1%)、「組織學習機制不足」(9.8%)及「成員的意願低落」(9.5%)。

3.小型學校

最大的困難在「經費不足」(13.9%)、「成員的意願低落」(12.4%)、「時間不足」及「組織學習機制不足」(10.8%)、「空間與設備不足」(10.7%)。

表 4-40 不同規模學校之填答者對於學校創新經營影響因素的意見分析表

題號	困難問題	大型學校		中型學校		小型學校	
		次數	%	次數	%	次數	%
1	目標不明確	76	5.6	66	7.4	56	6.9
2	缺乏行動方案	105	10.0	118	10.1	76	9.5
3	經費不足	154	15.0	176	15.6	118	13.9
4	時間不足	119	10.8	127	11.5	87	10.8
5	空間與設備不足	118	9.4	111	8.2	62	10.7
6	缺乏鼓勵的氣氛	83	8.8	103	8.5	64	7.5
7	主管創新知能不足	26	2.4	28	3.4	26	2.4
8	學校校長不支持	4	0.3	3	0.3	2	0.4
9	組織學習機制不足	119	9.0	106	9.8	74	10.8
10	學校人員知能不足	75	7.2	85	7.3	55	6.8
11	成員的意願低落	137	13.2	155	9.5	72	12.4
12	教師反對	24	2.2	26	1.5	11	2.2
13	家長反對	19	1.4	16	1.2	9	1.7
14	創新經營績效不彰	18	1.6	19	2.0	15	1.6
15	無法發展學校特色	28	3.1	36	3.7	28	2.5
合計		1105	100	1175	100	755	100

(二)不同設校歷史的學校

由表 4-41 的統計結果顯示,不同設校歷史的學校在創新經營的困難方面,填答者的意見分析如下:

1.設校 20 年以下的學校

最大的前五項困難依序為「經費不足」(13.6%)、「缺乏行動方案」(12.6%)、「組織學習機制不足」(11.3%)、「成員的意願低落」(13.2%)「時間不足」(10.8%)及「空間與設備不足」(9.4%)。

2.設校 21 30 年的學校

在行政管理創新方面的排序,最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(20.9%)、「行政人力的規劃與考核」(16.8%)及「培訓行政人員」(15.6%)。

3.設校 31 40 年的學校

在行政管理創新方面的排序,最多的前三項依序為「行政管理資訊化」(26.5%)、「行政人力的規劃與考核」(17.4%)及「培訓行政人員」(16.2%)。

4.設校 41 年以上的學校

在行政管理創新方面的排序,最多的前三項依序為「行政管理

資訊化」(28.1%)、「行政人力的規劃與考核」(17.0%)及「培訓行政人員」(16.2%)。

表 4-41 不同設校歷史之填答者對於學校創新經營困難問題的意見分析表

題號	困難問題	20 年以下		21 30 年		31 40 年		41 年以上	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	目標不明確	59	7.4	35	6.7	74	5.6	30	7.4
2	缺乏行動方案	100	12.6	48	9.2	122	9.3	29	7.2
3	經費不足	108	13.6	82	15.8	197	15.0	61	15.1
4	時間不足	81	10.2	65	12.5	140	10.6	47	11.6
5	空間與設備不足	50	6.3	58	11.2	139	10.6	44	10.9
6	缺乏鼓勵的氣氛	61	7.7	34	6.5	121	9.2	34	8.4
7	主管創新知能不足	31	3.9	4	0.8	32	2.4	13	3.2
8	學校校長不支持	2	0.3	1	0.2	2	0.2	4	1.0
9	組織學習機制不足	90	11.3	44	8.5	121	9.2	44	10.9
10	學校人員知能不足	56	7.0	40	7.7	95	7.2	24	5.9
11	成員的意願低落	87	10.9	58	11.2	164	12.5	55	13.6
12	教師反對	18	2.3	16	3.1	23	1.7	4	1.0
13	家長反對	10	1.3	15	2.9	17	1.3	2	0.5
14	創新經營績效不彰	10	1.3	8	1.5	28	2.1	6	1.5
15	無法發展學校特色	32	4.0	12	2.3	40	3.0	8	2.0
	合計	795	100	520	100	1315	100	405	100

(三)不同行政區的學校

由表 4-42 的統計結果顯示,不同行政區學校在創新經營困難部分,填答者的意見如下:

1.大安文山區

填答者認為最大的困難是「經費不足」(15.6%)、「時間不足」(11.7%)「成員的意願低落」(11.6%)「空間與設備不足」(11.0%)及「組織學習機制不足」(10.1%)。

2.中正萬華區

填答者認為最大的困難是「經費不足」(14.2%)、「成員的意願低落」(13.7%)「時間不足」(12.9%)「組織學習機制不足」(11.0%)及「空間與設備不足」(8.8%)。

3.士林北投區

填答者認為最大的困難是「經費不足」(14.8%)、「缺乏行動方案」(11.8%)、「成員的意願低落」(11.2%)、「缺乏鼓勵的氣氛」(9.8%)及「時間不足」(9.1%)。

4.內湖南港區

填答者認為最大的困難是「經費不足」及「組織學習機制不足」(14.6%)、「成員的意願低落」(11.9%)、「空間與設備不足」(9.4%)及「時間不足」(9.0%)。

5.松山信義區

填答者認為最大的困難是「經費不足」(14.0%)、「時間不足」(13.6%)、「缺乏行動方案」(12.4%)、「成員的意願低落」(11.0%)及「空間與設備不足」(9.4%)。

6.中山大同區

填答者認為最大的困難是「經費不足」(14.8%)、「成員的意願低落」(13.3%)、「空間與設備不足」(10.8%)、「時間不足」(10.5%)及「缺乏行動方案」(9.2%)。

表 4-42 不同行政區之填答者對於學校創新經營困難問題的意見分析表

題號	困難問題	大安文山		中正萬華		士林北投		內湖南港		松山信義		中山大同	
		次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%	次數	%
1	目標不明確	42	6.2	21	5.8	54	8.3	25	5.6	33	7.6	23	4.9
2	缺乏行動方案	54	8.0	31	8.5	77	11.8	40	9.0	54	12.4	43	9.2
3	經費不足	105	15.6	52	14.2	96	14.8	65	14.6	61	14.0	69	14.8
4	時間不足	79	11.7	47	12.9	59	9.1	40	9.0	59	13.6	49	10.5
5	空間與設備不足	74	11.0	32	8.8	52	8.0	42	9.4	41	9.4	50	10.8
6	缺乏鼓勵的氣氛	51	7.6	29	7.9	64	9.8	33	7.4	35	8.0	38	8.2
7	主管創新知能不足	18	2.7	8	2.2	23	3.5	13	2.9	7	1.6	11	2.4
8	學校校長不支持	3	0.4	0	0.0	3	0.5	1	0.2	1	0.2	1	0.2
9	組織學習機制不足	68	10.1	40	11.0	55	8.5	65	14.6	37	8.5	34	7.3
10	學校人員知能不足	55	8.1	30	8.2	35	5.4	39	8.8	19	4.4	37	8.0
11	成員的意願低落	78	11.6	50	13.7	73	11.2	53	11.9	48	11.0	62	13.3
12	教師反對	9	1.3	11	3.0	11	1.7	10	2.2	11	2.5	9	1.9
13	家長反對	10	1.5	5	1.4	10	1.5	2	0.4	10	2.3	7	1.5
14	創新經營績效不彰	10	1.5	3	0.8	13	2.0	6	1.3	6	1.4	14	3.0
15	無法發展學校特色	19	2.8	6	1.6	25	3.8	11	2.5	13	3.0	18	3.9
合計		675	100	365	100	650	100	445	100	435	100	465	100

(四)小結

1.不同規模的學校其學校創新經營困難的項目中，最大的困難均是「經費不足」，其次分別是「時間不足」、「缺乏具體行動方案」、「空間與設備不足」、「組織學習機制不足」及「成員參與的意願低落」等項目，只是在排序上會因學校規模不同而有差異。

- 2.不同歷史背景之填答者對於學校創新經營困難問題的意見中，認為最大的困難是「經費不足」，其次分別是「缺乏具體行動方案」、「時間不足」、「空間與設備不足」、「組織學習機制不足」及「成員參與的意願低落」等項目，只是在排序上會因學校歷史不同而有差異。
- 3.不同行政區的學校其學校創新經營最大的困難是「經費不足」，其次分別是「時間不足」、「空間與設備不足」及「成員參與的意願低落」等項目，而士林、北投區的學校及松山、信義區的學校認為「缺乏具體可行的行動方案」是學校創新經營的大問題；大安、文山區，中正、萬華區及內湖、南港區的學校則強調「組織學習機制不足」的困境，尤其在內湖、南港區的學校，是排名第一的問題。

第五節 訪談結果分析

本研究依據問卷調查的結果，歸納出相關問題，選取大、中、小型學校校長各一位進行訪談。訪談採半結構的方式進行，希望進一步瞭解其對於學校創新經營的看法、創新領導的實務經驗、所遇到的問題及因應的領導策略等。茲將訪談結果分析與討論如下：

壹、校長對於學校創新經營的看法

根據訪談的結果，校長們對於學校創新經營持正向的看法，認為學校經營與社會脈動之間是息息相關的，隨著社會的急遽變遷，學校也必須跟著調整經營的腳步，引進新的方案或策略，因此，創新經營是學校經營未來發展必然的趨勢。校長們樂觀的表示：

「當學校面對內外環境急遽的變化，如果我們的行動方案、策略沒有因應這些變化來做調適，就好像大人穿小孩的鞋一樣，是不相稱的。所以我非常的贊成學校創新經營的理念。」(940328B)

「學校必須要改變是必然的趨勢。從校務發展的內涵來思維，不論是人、制度或是環境，都可以藉由不同的方法做修正與改變，所以學校創新經營是有必要的。」(940328A)

「創意在校園中是無時無刻都在進行的，……學校應該無時無地都在進行創新的工作。」(940328B)

每一所學校都各有其主體價值觀，創新經營必須是在這些既有的基礎上去進行，所以經營的重點比較多見的是策略和方法的創新，尤其是在教學創新的部分。

「創新其實就是一個生命體的成長。在教學上比較容易創新，因為教學本身是一種藝術，藝術的東西容易創新，所以老師的教法可以創新。至於學校的運作基本上是比较保守的。」(940330C)

「以學校為主體來看，其實學校在歷任校長的經營下，是處在不斷創新的狀態。不可能全盤翻掉，必須維持在學校既有的治校精神主軸下，只能在策略或方法上做創新。主要是在學校的核心價值之下，把它的內涵再豐富些、具體化、清晰化，那是我可以做的部分。」(940328A)

「從無到有；加強深化已經有的；整合既有的活動以創新的模式出現，凸顯學校的特色。我們認為那也是一種創新的東西。」(940328B)

自校外引進或是校內自己研發新的方法、技術；或是將已經在學校中進行的活動，重新加以設計；甚至是將學校內的數個活動予以整合。這些都是校園內常見的創新事例。

貳、創新經營與校長領導

依據訪談結果顯示，校長對於學校創新經營具有相當重要的影響力，那麼，身為校長者如何看待創新經營與自己之間的關係呢？

一、創新經營對於校長的影響是什麼？

受訪校長們肯定這是一個重要的成長過程，就像其他領域的學習一般。創新經營的本身是一個組織學習的過程，包含校長、教師、家長還有學生的個別學習和團隊學習。

「我同意是一個成長過程，這也會形成自我的壓力，在任

期內會希望自己在校務發展上有不同的創新的、積極的作法。」(940328A)

「影響改變的是一群人，除了我自己，還包括家長、社區人士在內。」(940330C)

「當人都在的時候，如何將他們統整起來，我覺得是相互的領導。」(940330C)

臺北市的國中校長在創新經營方面的表現是受到肯定的。

「願意創新的校長的比例蠻高的。臺北市做得也不錯。我比較樂觀，我覺得大家都在追求這種突破。」(940328B)

「是一個自然的過程，我是一個比較開放的個人。我覺得跟一個人思考的自由度有關係。」(940328B)

「也有因應外在因素變化所帶來的被動的創新，這當然會帶來一點壓力，自己要找到一個平衡點，讓壓力能有正常管道去舒發。」(940328B)

承上所述，創新經營也和校長個人的人格特質有關，受訪校長表示傾向開放人格特質的校長，進行創新經營的意願會比較高。有時候校長也必須因應學校內外部的需求接受被動的創新，將心理上的自我壓力轉化成自我成長的力量。

二、創新經營的過程中最重要的影響因素是什麼？

創新經營過程中最大的影響因素就是教師、家長的理念、意願，因為只有在教師與家長真實的參與下，創新經營方案才有落實的可能。受訪校長咸認為爭取參與者的認同是非常重要的。

「徵求參與者的認同是很重要的。校長的引導、家長的認同外，教師的認同也很重要」(940328A)

「應該是人，人的觀念。如果主流觀念在於原來的就很好了。那他就無法在二十一世紀舞台繼續發光。」(940330C)

「家長是有影響力的，不管是參與或是漠視，儘管方式不一樣。家長對學校是充分的支持與信賴。」(940328B)

「家長的參與，不一定是干預，有時候是支援。」
(940328A)

「這一群人正好集中了，這一群人如果不存在的話，就不容易有成果。」(940330C)

社區的期待、時空背景、經費等，也會影響學校的創新經營，只是影響的層面不至於太大。

「社區人文素養、資源的提供。」(940328A)

「家長對學生多元能力呈現的期待較多，學生社團活動就有比較多的舞台，增加許多表現的機會。」(940328A)

「私人交誼，個人的特質，家長會的資源。」(940330C)

「時間、空間和設備是客觀條件。要看推的是什麼樣的創新方案，有是最好，不是說沒有就不能做。」(940328A)

「沒有經費就作沒有經費的事。」(940330C)

由此可知，受訪校長均認同參與者的理念是很重要的影響因素，至於其他的時空環境等因素，只能算是影響學校創新經營的資源條件。

三、創新經營的領導上遇到的最大困難是什麼？

個人的理念會影響他的行為態度，進而影響其參與的意願，所以，在創新經營的過程中必須不斷的進行理念的溝通，爭取學校同仁與家長的認同。尤其，當推出的是一個創新的提案，受訪校長們都表示需要花許多的時間去進行溝通，這也是創新經營過程中最吃力的部分。

「最大的困難是當我們有這樣的想法的時候必須花很多的時間去進行正式與非正式的溝通，尤其是非正式的溝通。」
(940328B)

「爭取認同是很辛苦的，」(940330C)

「我看到危機，我說服他們不容易。」(940330C)

「當然我希望很多的東西都是出於個人的自願，……其實學校在推展校務的時候，並不能考量老師個人的意願，而是要考慮到學校發展的目標是什麼？」(940328B)

其實，學校成員的理念與意願也有衝突的時候，對創新經營理念的瞭解、認同，並不代表其有參與的意願。根據受訪校長的意見，認為可能的原因在於因革新而帶來的焦慮與不安全感：

「每一個新的作為，大家難免都會有疑慮。」(940328A)

「是心智模式的改變跟克服不安全感。」(940330C)

「尤其是老師們剛開始覺得自己的夢想可以發揮了，做一半以後就開始覺得很累耶，我們想要給他減課，給他資源，他還是覺得我幹嘛要做這麼多啊！我們就要一起去支持他。」(940330C)

另外一個原因是舊思維的限制與既有體制的難以突破：

「學校比較保守、封閉，大家都會受到一些舊思維的限制，其實學校必須因應外在環境的改變，以及內部人員流動的現象。」(940328B)

「我想行政管理的創新大概都是雕蟲小技，要從體制上面，例如：人、組織，這個是比較難。在法治內可以改變的，我們可以創新。」(940330C)

由此可知，校長在校內進行創新經營時，所遇到的最大難題是爭取教師、家長的認同，以及對於既有體制限制的突破。

四、校長如何化解創新經營的困境？

當創新經營處於困境的時候，校長會如何化解呢？受訪校長們一致表示建立一個支持、鼓勵的環境氣氛，是首要被考慮的方法。例如：分享與對話、持續鼓勵、真誠信賴、適度的引導等。

「其實如果我們有一個環境或時空去對話的時候，我會發現同仁當中其實也有很好的點子。」(940328B)

「在過程中，我會自然的利用有形和無形的機會去和老師們分享。潛移默化的工作吧！」(940328A)

「吃吃飯、送老師紀念品。」(940330C)

「彼此間的信賴是很重要的，如果彼此間有很深的信賴感，可以減少很多溝通的時間。……態度要真誠、要讓他們有同等被尊重、被對待的感覺、增加接觸的機會，尤其是非正式的不經意的接觸、不經意的分享。……不會造成壓力，推銷理念就必需要經過這樣的過程啊！」(940328B)

「彼此的信賴感吧！雖然很累，但是抱怨抱怨，他們還是願意做。」(940330C)

「引導老師去認同他，而且讓他覺得對他有幫助，他就會接受。」(940328A)

另外，校長們也會尋求制度上的改變，或是給予彈性調整的空間，來解決創新經營上的問題。

「當學校的發展和人員的意願有出入的時候，我會尋求建立相當的制度，來滿足雙方面的需求。」(940328B)

「他們認同校長這種想法，可是不一定會把他落實，我允許這中間可以有落差。一方面接受校長的想，一方面又受限於舊有的思考模式或是既有環境的限制，所以彼此都有一個調整的空間，我覺得只有在比較自然的狀況下，才比較有可能落實。並不一定要達到 100%。」(940328B)

「創新的點子也可以被質疑，在開放的氣氛下，大家互相激盪，分享、修正，我覺得這是蠻有意義的，這個過程是蠻美的，即使它的結果不怎麼樣。」(940328B)

「危機就是轉機，(危機意識讓他們)願意接受不明狀態的改變。」(940330C)

校長為化解創新經營上的困境，最常使用的策略是營造一個開放空間，建立充分的信賴感，鼓勵同仁分享創意、允許質疑、彈性執行。

參、創新經營與學校績效

學校創新經營的目標是希望藉由行政與教學的創新措施，一方面因應社會需求的改變，另一方面則是在營造開放的組織學習空間，以開發學校成員的創意，提昇人員的素質與整體的競爭力，其與學校經營的目標應該是相輔相成的。換言之，創新經營是一種手段，績效是它的結果。

「創新應該是一種理念，一種核心價值，作為一個現代人，都應該改變傳統的思維、既有的作法，目的就是運用科技及相關的知識，做好更多管理的工作，並不是為創新而創新，而是把想做的是情做得更好，所以我認為他們是相輔相成的。」(940328B)

「創新基本上是一種過程，績效是一個結果。」(940328A)

學校創新經營的內涵幾乎涵蓋了整體的校務運作，其運作過程自然會對學校的整體文化產生新的影響，因此，其績效必須從多角度加以評估。

「當然有啊！創新經營就是針對學校發展的焦點項目，去構思不一樣的作法，他的目的就是從改變心態、做事的方法，追求績效。一定要有績效，只是有些關於學生學習的績效是比較難評估的，……但是在行政工作上，例如行政人員資訊能力的增加，人際溝通的能力增加，行政服務品質的提昇。所以創新經營追求績效是理所當然的。」(940328B)

「我們會以為只是少數的主管在創新，其實我們可以透過溝通把老師的點子引出來，其實在這條路上是德不孤必有鄰，大家都是朝向同一個目標在努力，因為沒有一個人是願意做一個一成不變的人。」(940328B)

「我覺得我們這一群人心中的安慰就是：不在乎外在的獎

勵，而在乎這個行動帶給學校的效益、學生的學習。看到學生、老師還有教授形成一個學習組織時，那是一種很高的享受，而不是物質的享受。」(940330C)

透過受訪校長創新經營的成功經驗顯示，創新經營的結果就等於是學校經營的績效，可以讓一個處在發展危機中的學校，經由教學、環境等的創新，重新得到社區家長的肯定。

「幾乎它就是學校績效的主流，有很大的正面的提昇。」(940330C)

但是，校長們也坦誠的表示，在一般學校的整體學校經營中創新經營所佔的比例並不高。

「創新經營在我的學校經營上佔的比例不多，因為務本最重要。」(940330C)

「在整體學校經營上的比例大約是 20%。」(940328A)

「創新的構想能夠具體實踐的部分大約是在 20%~30% 之間。」(940328B)

「我的看法不樂觀，各校只是在單點發展。」(940330C)

「許多創新的活動都只是現階段的花，花是會謝的，如果這一群人不見了，就不見了。」(940330C)

就創新的本質來看，創新經營只是一種手段，學校績效的提昇才是目標，所以，手段與策略應該是容許改變的。創新經營是一個持續更新、提昇的過程，要不斷激發出創意，再轉變成行動，最後贏得學校的績效。

第六節 綜合討論

本節依據第一節至第四節問卷調查結果的分析及第五節訪談研究結果的分析，並參照相關文獻，茲針對學校創新經營的內涵、行政運作、影響因素及困境，討論如下：

壹、學校創新經營的內涵

本研究所只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、教師專業發展創新、社會資源統整創新及校園環境營造創新等六項，以下即針對各項創新經營內涵分別進行討論。

一、行政管理創新的內涵

調查研究全體填答者對於學校行政管理創新措施的意見呈現一致性。除「調整行政組織架構」、「試辦新的制度或方案」及「改變會議形式」三項的比例較低外，其餘項目均在一成以上，顯示大部分填答者均認同學校在行政管理創新方面的表現，尤其是「行政管理資訊化」的勾選百分比高達 25.2%。

整體而言，臺北市國民中學行政管理創新的主要項目包括：

- 1.行政管理資訊化(例如：校園網路、訊息公告、學籍管理等)。
- 2.行政人力的規劃與考核(例如：職務輪替、績效獎金制度等)。
- 3.培訓行政人員(例如：工作坊、體驗營、讀書會、研習會、參訪活動等)。
- 4.建置知識管理系統(例如：資源管理系統、數位化圖書管理等)。
- 5.訂定標準化工作流程及行政作業控管系統。

次要的項目包括：

- 6.調整行政組織架構(例如：更改處室名稱、組別、職權分工等)。
- 7.改變會議形式(例如：無紙會議、視訊會議、光碟紀錄等)。
- 8.試辦新的制度或方案。

上述結果與臺北市國中教育的現況相符，1999 年，臺北市政府教育局發布「資訊教育白皮書」，至今已完成二期計畫，其間投入大筆經費以更新各校資訊軟硬體設備，並積極培訓教育人員資訊素養，各校在行政管理資訊化上的績效隨之迅速提昇，使得「行政管理資訊化」成為行政管理創新的首要項目。

吳清山、林天祐(2003)指出學校創新經營的內涵包括：技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新與特色創新。以此觀點來

看，臺北市國民中學行政管理創新的重點集中在「流程創新」(如：行政管理資訊化、建置知識管理系統、訂定標準化工作流程及行政作業控管系統。)&「人員創新」(如：行政人力的規劃與考核、培訓行政人員。);屬於「結構創新」(如：調整行政組織架構。)&「技術創新」(如：改變會議形式、試辦新的制度或方案。)的部分著力較小；受訪校長的意見中也有相同的看法，認為要在體制上去進行創新的困難度較高。究其可能的原因如下：

- (一)現有法令並未授予各校調整組織架構的空間與權力，雖有試辦性的方案，但是因為政策的不明確，試辦方案範圍極小，致影響結構創新的結果。
- (二)結構與技術的創新影響範圍較大，需要有周詳的計畫、完整的溝通與協調，方能進行，故執行比例偏低。

同時，根據文獻探討中企業經營的實例：台積電的「外部董事」、統一企業的「銷售時點系統」及中華汽車的「創新提案」(天下雜誌，2003)等均是為因應企業的需求，而進行的組織及制度面的創新。這個現象與學校創新經營的現況，形成明顯的對比。

二、課程與教學創新的內涵

問卷填答者在課程與教學創新各題項上均有一成以上的勾選率，顯示大部分填答者均認同學校在課程與教學創新方面的表現。其中，「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「建立學校教學資訊網」及「研發學校特色課程」的執行比例較其他項目為高。

整體而言，臺北市國民中學課程與教學創新的主要項目包括：

- 1.應用新的媒體、科技軟體進行教學。
- 2.建立學校教學資訊網。
- 3.研發學校特色課程。
- 4.遴選優良創新教學案例參加校際競賽。
- 5.進行創新教學與研究。
- 6.辦理創新教學成果發表。
- 7.成立教學資源中心。

根據吳清山、林天祐(2003)對學校創新的分類，臺北市國民中學

課程與教學創新的重點在「技術創新」，例如：「應用新的媒體、科技軟體進行教學」、「研發學校特色課程」及「進行創新教學與研究」等，是屬於教學技術的創新；「建立學校教學資訊網」、「成立教學資源中心」等，則是教學技術環境的創新。另外，「遴選優良創新教學案例參加校際競賽」及「辦理創新教學成果發表」則是屬於「產品的創新」，亦包含有校園文化創新的層面。

此結果與文獻探討中的學校創新經營實例相同，2003年與2004年課程與教學類的入選作品(中華創意發展協會，2003)中都是以經營學校本位之特色課程為主。

就學校規模而言，中大型學校著重「應用新的媒體、科技軟體進行教學」及「成立教學資源中心」，而小型學校則以「研發學校特色課程」為優先的現象，係反應出學校為因應各自資源現況，必須發展不同的創新策略來提昇自身的競爭力。這樣的結果，除了顯示出大小型學校在資源上的落差之外，另一方面也與臺北市政府教育局在2002年推出的「臥龍藏虎計畫」有關，在此計畫中有10所小型學校，接受專款補助，以發展學校特色課程。

三、學生活動創新的內涵

問卷調查全體填答者均認同各校在學生活動創新上的表現，在不同學校及個人背景變項下，填答者意見趨於一致。

整體而言，臺北市國民中學學生活動創新的主要項目包括：

1. 學藝活動(例如：詩歌吟唱、深耕閱讀、學習護照、每週英語、闖關活動、學習步道、科學嘉年華、專題解說員、機器人競賽等)。
2. 節慶儀式(例如：校慶、敬師、感恩祈福、新年、彩繪天燈、包粽等)。
3. 藝術及展覽活動(例如：才藝表演、話劇、學習檔案博覽會、成果展等)。
4. 民主法治活動(例如：學生議會、優良學生選舉、生活教育競賽等)。
5. 特色活動(例如：運動會、學校日、校外教學、晨間集會等)。

6.學生社團活動(例如：鼓舞團、街舞社、極速運動社等)。

次要的項目包括：

7.服務學習(例如：植物認養、落葉堆肥、資源回收、社區服務等)。

8.畢業典禮(例如：溯溪、潛泳、打水球、音樂會、化妝晚會等)。

9.獎勵學生措施(例如：與校長喝咖啡、期末大摸彩等)。

10.開學典禮(例如：迎新會、創新儀式等)。

就勾選的次數分配而言，前五項學生活動創新項目均佔全體填答者七成以上的比例，由此可見學生活動創新在臺北市國中校園發展的盛況。究其可能原因如下：

- 1.在臺北市政府教育局「全人優質教育」(臺北市教育白皮書,2002)的願景下，陸續推出「生命教育」、「生活哲學課程與活動」、「學生服務學習」、「體驗學習」、「推廣童軍教育、法治教育、藝術教育、多元藝文休閒育樂活動」等教育方案，使得學生的各式學習活動豐富而多元。
- 2.臺北市的教育環境較其他縣市開放，家長對於學生活動創新的接受度亦較高。在訪談中，受訪校長亦同意社區家長對於學生多元能力呈現的期待越多，學生活動就有較多的舞台。
- 3.臺北市交通便捷、研習進修的機會與資訊的取得快速，有助於校際間觀摩與學習的廣度與深度，進而促進校園中學生活動技術創新的開創。
- 4.學生活動創新技術相對於其他的創新類別，在實施的阻力上較小，故而能獲得較大的肯定。

本研究結果，與文獻探討中的學校創新經營實例比較，內容並無不同。

就創新的類別而言，學生活動創新的內涵多屬於「技術創新」的層面，同時在整體的學校發展上，亦含有帶動學校創新特色的「文化創新」意涵。

四、教師專業發展創新的內涵

問卷調查填答者在教師專業發展創新的意見呈現一致性，並不會因為填答者學校及個人背景變項的不同而有差異，只是在排序上有差

異的現象。

整體而言，臺北市國民中學教師專業發展創新的主要項目包括：

- 1.教學與班級經營經驗的分享。
- 2.更新教學與評量的技術(例如：生活化教學、全方位教學、多元評量等)。
- 3.編寫新教材、設計新教具或教學軟體。
- 4.實施同儕教學視導。
- 5.辦理新知的專業訓練。

次要的項目包括：

- 6.設置創新教學教師獎勵措施。
- 7.出版創新教學刊物。

鄭雅嬪(2002)的研究發現，組織內員工知識分享程度越高，越容易讓組織創新的結果相符。臺北市政府教育局為強化教師專業自主、研發教學資源及提供教師多元進修管道，在臺北市教育白皮書(2002)之「精進教學行政」方面，積極辦理教師進修研習、推動「發展性教學輔導」及「教育行動研究方案」，其成果在教師研習部分，每年參加研習人次約一萬四千餘人；在教學輔導方面，每年度參加研習者業已逾 800 人；在行動研究方面，2004 年第五屆教育專業創新與行動研究競賽，總計入選作品論文發表 32 件、經驗分享 37 件、創新教學 58 件、實務展示 13 件。這些教師專業發展創新的局面，與本研究之結果相符合。

就學校創新的類別(吳清山、林天祐，2003)而言，臺北市國民中學在教師專業發展方面，包含「技術創新」(如：更新教學與評量的技術、編寫新教材、設計新教具或教學軟體等)及「人員創新」(如：教學與班級經營經驗的分享、實施同儕教學視導、辦理新知的專業訓練等)。

值得注意的是，各校在積極提昇教師專業發展的同時，卻忽略了「設置創新教學教師獎勵措施」。在學校以外之機構所辦理的創新教學競賽，對於參賽的教師都訂有獎勵辦法，但是在學校層級部分，則較缺乏學校本位的獎勵辦法。在訪談中，受訪校長也提到對於創新人

員的支持，偏於軟性環境的建置，例如：開放對話、信賴分享等，最多是吃吃飯，或者送點小禮物。在制度面的獎勵措施是缺乏的。

就學校規模而言，本研究結果顯示中型學校(28~54 班)在「實施同儕教學視導」方面較大型及小型學校更受到填答者的肯定。

五、社會資源統整創新的內涵

調查問卷填答者在教師專業發展創新的意見呈現一致性。整體而言，臺北市國民中學社會資源統整創新的主要項目包括：

1. 結合家長資源(例如：親職教育、學校日、家長志工團隊等)。
2. 聘請社會人士指導學生活動(例如：駐校藝術家、社團指導老師等)。
3. 新制家長會的成立與運作(例如：專屬網頁、建立家長申訴管道等)。
4. 結合社區資源(例如：舉辦社區青少年活動、社區總體營造課程等)。
5. 爭取引進新的社會資源(例如：社團基金會、經費資源等)。
6. 建立策略聯盟機制(例如：區域聯盟、社區學園等)。

上述結果中，「結合家長資源」的得分最高，此與臺北市都會區家長積極參與校務(臺北市教育白皮書，2000)的現況相符；「聘請社會人士指導學生活動」也是與臺北市教育局積極推動的現況相符；「新制家長會的成立與運作」則與家長會組織法治化的現況相符；「建立策略聯盟機制」則仍在萌芽發展階段。

本研究結果與文獻探討中學校創新經營實例(中華創意發展協會，2003/2004)相比較，二者內容略有差異。相同的部分，在於結合社區資源，舉辦青少年活動或是發展社區課程；不同的是，臺北市比較重視家長會的運作，其他縣市則是以社區學園聯盟的事例較多。

就創新的類別(吳清山、林天祐，2003)而言，學校戮力於爭取社會資源，引進家長與社區人士支援，都是學校在創新經營方面的「策略創新」。

校長組認同學校在「爭取引進新的社會資源」的創新措施；兼任

行政教師的意見則以「結合社區資源」為佳；一般教師的意見認為是「新制家長會的成立與運作」。

六、校園環境營造創新的內涵

調查問卷全體填答者均認同學校在校園環境營造創新的措施，並不會因為填答者學校及個人背景變項的不同而有差異，只是在排序上有差異的現象。

臺北市國民中學校園環境營造創新的主要項目包括：

- 1.科技校園創新
- 2.安全校園創新。
- 3.藝術校園創新。
- 4.自然校園創新。
- 5.人文校園創新。

其中前三者的表現最佳，勾選比例均在二成以上，此現況與臺北市的教育現況相符。其中在科技校園創新方面的成果，應屬得力於臺北市政府教育局所推出的「臺北市資訊教育白皮書」(1998)。此項計畫先後投下極大的經費(1999-2001 經費達新臺幣 28 億 9,730 萬元，2002-2004 編列 20 億 4,848 萬元)以建立優良便捷的資訊教學與學習環境，包括：人機比由 90 年的 10:1 至 93 年達到 5:1 之目標；圖書館轉型為教學資源中心；建置教師教材製作室；建置校園無線網路等。

本研究結果與文獻探討中學校創新經營實例(中華創意發展協會，2003/2004)之內容不盡相同。在校園環境美化的入選作品中，都是以學校現有的資源重新加以包裝，賦予新的價值，較偏重於人文、藝術校園的創新。

相對於其他選項「人文校園創新」是創新比例較低的部分。就學校背景來看，中大型、21 年以上的學校是以「科技校園創新」為先，小型、20 年以下、大安文山區的學校則以「安全校園創新」為先。

就學校創新經營的類別(吳清山、林天祐，2003)而言，校園環境營造的創新包含了「技術創新」、「管理創新」及「文化創新」各層面。本研究結果發現臺北市國民中學的「校園環境營造創新」，偏重在行

政管理與技術創新的部分，究其原因，將在後續討論中加以分析陳述。

貳、創新經營的行政運作

一、創新經營行政運作的重要性與符合度之整體比較

由「學校創新經營中行政運作之重要性」的調查結果發現，整體平均數為 3.29，各題平均數在 3.15 至 3.42 之間，居於「非常重要」與「重要」之間($M > 3$)。顯示學校教育人員對於學校創新經營中行政運作重要性的認同。「清楚的願景」、「足夠的經費」、「員工的專業訓練」、「校長的領導」及「教師的認同」是最重要的前五項。平均分數在 3.35 以上，達到中上偏高的水準。其中，「清楚的願景」得分高達 3.42，顯示學校創新經營發展方向的重要性。

其次，在「學校創新經營中行政運作之符合度」方面，其整體平均數為 2.83，居於「非常符合」與「符合」之間($M > 2.5$)，每一小題平均數在 2.5~3.17 之間，顯示學校經營的執行層面符合創新經營的程度。其中最符合的項目是「清楚的願景」，平均分數為 3.17，其次是，「鼓勵同仁分享新知識」、「重視教學的創新」、「校長的領導」及「依家長、同仁需求改變服務項目及方式」。

由上述結果顯示，整體而言學校創新經營行政運作的重要性與符合度之間雖然存在落差現象，但是全體教育人員對於學校創新經營的重要性與符合度的看法上，卻是趨於一致的。

此項結果可能由於近年來，由於臺北市政府教育局大力推動教育革新的結果，使得各校在校務經營上紛紛引進創新的思維與作法，上述的結果不但印證了創新策略對於整體教育生態的影響，更突顯出行政運作在學校創新經營中的重要地位。

二、創新經營行政運作的重要性與符合度各向度之比較

由調查結果可知，學校創新經營中行政運作各向度之重要性與符合度的排序，除「評鑑」皆是排序第 5 之外，其餘各向度均呈現不一致的現象。

在重要性上排序第 1 的「計畫」，在符合度上排序第 3；在符合度

上排序居於領先的「組織」與「協調」，在重要性上是排列第 2 及第 4，由此結果顯示，學校在創新經營的行政工作重點分佈的情形。一方面肯定「計畫」的重要性，但是在另一方面，卻是以「組織」與「協調」的執行成果受到較多的肯定。資歸納如下：

(一)創新經營計畫是很重要的，必須兼具清楚的願景、具體的行動方案、充足的經費及完善的工作環境。但是根據調查結果顯示，由於在實際執行過程中經費的不足以及行動方案的缺乏，因而使得計畫的執行不如其重要性般的受肯定。

(二)各校在創新經營的過程中，著力最多的行政工作是溝通與協調。此結果與訪談中受訪校長的看法是一致的，他們認為在創新經營的行政推動方面，不斷的溝通與協調是最花時間的。

進一步分析發現，各校在「鼓勵同仁新知分享」、「推動「人員的專業訓練」、「重視教學的創新」及「服務的創新與彈性」項目上的成果受到一致的肯定。此結果與臺北市國民中學之教育現況是相符的，自九年一貫課程開始試辦起，各校即積極的規劃並展開各式的教師研習活動，不但在研習數量上增加許多，同時在研習的模式上也以工作坊帶動分享的機制。

(三)「評鑑」向度，無論是重要性或是符合度，在排序上均名列第 5，顯示「評鑑」在整體行政運作中並未受到應有的重視。林天祐(1997)曾經指出學校經營指的是學校的整體運作，是由運作的目標、運作的主體、運作的內容、運作的過程及運作的評估等五個層面交織而成，正是說明了「評鑑」在學校創新經營上的重要性，必須予以正視。

三、創新經營行政運作各題項的重要性與符合度之比較

以下將針對各題項在重要性與符合度的調查結果，進一步比較分析如下：

(一)重要性與符合度趨於一致的項目

1.各校在創新經營上均能體認願景的重要性，並能有清楚的願景，以指引創新經營的整體規劃。

由調查結果得知，「清楚的願景，指引創新經營的整體規劃」此一題項在重要性與符合度上均是得分最高的項目。顯示「清楚的願景」是引領學校創新經營最重要的行政作為，而在實際

層面上，也是執行得最好的項目。尤其是學校行政人員比一般教師更肯定這一點。

2.各校校長會以創新的領導方式，發揮團隊力量完成任務。

許嘉玲(2003)的研究指出團隊領導者的核心職能對個人創新行為之影響最為顯著。本研究在「校長會以創新的領導方式，發揮團隊力量完成任務」此一題項的調查結果顯示，其重要性與符合度的排序呈現一致均為第4，均較其他項目為佳，顯示各校校長在這方面的表現普獲肯定。進一步分析發現，校長和行政人員比一般教師更肯定校長的創新領導。此結果與受訪校長對於創新經營的自我認知是相同的。

另外，受訪校長亦表示目前任職於臺北市的校長同儕們，願意創新的比例蠻高的。他們不但能積極的參與各項研習，更紛紛的進入研究所進修，持續學習，以提昇自身的專業知能，其中多數均能以實踐轉型領導自詡，運用願景領導，激勵學校同仁，使學校朝向精緻化發展。這個現象與本研究之發現相符合。

3.各校創新經營計畫能得到教師及家長的認同。

在本研究調查結果得知，「家長的認同」在重要性與符合度的排序均是第7，顯示學校在這方面的表現已經普獲肯定；至於「教師的認同」部分，其重要性的排序是第4，符合度的排序是第9，這樣的現象說明了，各校教育人員雖然肯定爭取教師認同的重要性，但是對於實際執行的情形，卻持保留的看法。

此項結果與目前臺北市國中的現況是相符的，顯示各校在推出創新計畫時，必須花更多的時間以爭取教師的認同。在訪談記錄中，校長們對於要得到教師的認同是很辛苦的談話，與本節果得到進一步的印證。

4.各校能引進或應用新的科技，以改善工作環境。

本項目在重要性上排序第9，符合度的排序第8，二者差距不大，且其得分在前十名，顯示各校會藉由引進新科技，或是應用新科技來改善工作環境。

此結果與目前臺北市國中的資訊教育發展現況相符，並且與前述之創新經營內涵的研究結果，呈現一致性。

5.各校能重視創新經營策略的檢討，但仍有改進的空間。

本項目在重要性上排序第14，符合度的排序第15，二者差

距不大，但其得分是在後十名，顯示各校重視創新經營策略的檢討，但仍有改進的空間。另一方面，調查結果顯示行政人員對於學校在這個項目的執行結果，比一般教師的評價為高。其可能的原因，是一般學校在創新經營策略的研議及檢討時，參與者以行政人員較多，一般教師因為機會不多，所以對於學校在創新經營策略檢討的狀況自然就較不清楚了。

6. 各校能體認進用不同特質的人員，以增加組織創新因素的重要性，但是真正能夠落實的並不多。但就執行的程度而言，行政人員比一般教師較為認同學校在這方面的行政作為。

此結果與文獻探討中企業創新經營的實例不同，例如：統一企業的人事創新是讓員工在組織間不斷流動；中信金控則是以吸引競爭者的人才，來避免組織的僵化。對照於此，學校人事的保守制度，在創新經營上較無法提供積極的協助。

(二)重要性的排序優於符合度的項目

1. 各校均認為學校應提供足夠的經費進行創新經營，但是在實際執行的層面上，卻呈現普遍不足的現象。

「學校能提供足夠的經費進行創新經營」此一題項之重要性與符合度的排序是差距最大的項目，其在重要性上的排序是第2，但是在符合度上卻是排列最後，平均數只有2.5分，屬於偏低接近不符合的程度。此項結果顯示，提供足夠的經費在學校創新經營中的重要性，但是在實際行政運作的過程中卻無法滿足需求的情況。

此結果與本研究中關於創新經營困境的調查結果相同，將併入後者進行討論。

2. 各校均能重視新知的蒐集與教職員工的專業訓練。

「重視新知的蒐集與教職員工的專業訓練」此一題項在重要性上排序第3，在符合度上排序第6。由此結果可知，各校對於蒐集新知、辦理專業訓練等重要性的認同，雖然在實際的行政操作面上，有稍許落後的現象，但並不嚴重。

吳清山、林天祐(2003)在學校創新經營的策略中指出：培養成員的創新能力，有助於學校創新經營。在前述關於創新經營內涵的討論中發現，無論是行政人員的培訓或是教師的專業發展，都是受到肯定的。

3.行政人員對於創新經營計畫的瞭解與執行，是行政運作上重要的一環，但是就實際執行的情形而言，仍有努力的空間。

依據調查結果，從重要性的排序(第 6)來看，行政人員對於創新經營計畫的瞭解與執行，被認為是重要的；但是從符合度的排序(第 9)來看，其與前者所示的差距，正好說明了各校行政人員在創新經營計畫的瞭解與執行上，仍有努力的空間。但是，調查結果亦顯示，行政人員對於本項目的自我評價要比一般教師為高。其原因可能是一般教師並不十分清楚行政人員在創新經營過程中，所扮演的角色與任務所致。

4.各校的創新經營雖有明確的願景，但是卻缺乏具體可行的行動方案。

在「具體可行的行動方案」方面，調查的結果顯示出其重要性(第 7)與符合度排序(第 12)間的差距。換言之，學校推動創新經營時，除了要有清楚的目標之外，還要有具體可行的方案。

吳清山、林天祐(2003)指出在策略管理的程序中，根據 SWOT 分析結果，建構各種執行策略，為策略管理的重要骨幹。本研究結果，學校創新經營在具體策略的不足，其與企業以創新策略追求獲利的創新經營實例不同。

5.各校在行政管理上的調整，能使同仁充分發揮能力而且士氣高昂。

整體而言，行政管理的調整，應該要能使同仁充分發揮能力而且士氣高昂，但是實際上，卻顯示各校在這方面的表現未能完全達成前述的目標。究其原因可能是行政管理上的調整，會影響學校同仁工作的心態與習慣，必須有一段時間來適應，另外，在目前國中行政人員替換率甚高的狀況下，難以評估。但是，進一步分析卻發現，校長在這個項目上的得分高於一般教師。

(三)符合度的排序優於重要性的項目

1.各校會積極鼓勵同仁分享新知識。

「鼓勵同仁分享新知識」此一題項在重要性的排序是第 9，但是在符合度上卻躍居第 2，這樣的現象說明了各校在營造新知分享的組織氣氛上所展現的成果是相當受到肯定的。此結果與前述創新經營內涵中之結果相符。

2.各校能重視教學的創新，並積極推動。

「重視教學的創新」此一題項的符合度排序(第 3)較其在重要性的排序(第 9)為佳，這樣的結果點出了二個現象：1.各校均能體認到創新教學的重要性；2.各校在推動創新教學的行政作為受到肯定。此結果與前述創新經營內涵中之結果相符。

3.在服務創新方面，各校不但重視行政服務的研發，而且會依家長、同仁的需求而改變服務項目及方式。

「依家長、同仁的需求而改變服務項目及方式」此一題項在符合度的排序(第 4)遠超過其在重要性上的排序(第 17)。此項結果除了顯示各校在此項目上的表現已經超越了其他項目之外，同時亦凸顯學校在創新經營的行政運作上對於家長與同仁需求的重視，以及校園生態上行政、家長及教師協調關係的改變。另外在「重視行政服務的研發」方面，其符合度的排序(第 9)亦優於其在重要性上的排序(第 12)。這結果說明了各校對於行政服務創新的重視。

在服務創新部分，調查結果顯示，校長與行政人員比一般教師更認同學校在這個項目上的努力程度。

4.各校會突破人力物力的困境，以持續進行組織創新。

突破人力物力困境的重要性雖不如其他項目來得重要，可是調查的結果顯示各校仍會為了持續進行組織創新，盡力而為。

(四)重要性與符合度均低的項目

1.各校對於參與組織創新人員的獎勵辦法著力不足。

不論是重要性(排序第 18)或是符合度(排序第 20)的調查結果，本項目的得分均不高，由此顯示各校既不重視創新人員的獎勵，在實際的行政運作過程中也沒有積極的作為，忽視對於組織創新人員的獎勵。此結果與前述創新經營內涵中教師專業發展的研究結果相符。

進一步分析發現，服務年資在 5 年以下者與年資在 16 以上的人員比較，前者更認同獎勵辦法的重要性。

2.各校在引進新的行政管理方法及教學技術方面，。

依據調查結果，各校教育人員認為是否經常引進新的行政管理方法或教學技術並不重要，而且在實際層面上，各校執行的程度也不高。但是在執行的程度上，校長與行政人員的認同度

比一般教師高。

- 此結果，與文獻探討中企業創新經營實例所呈現的情況不同。企業界為達成目標，無不汲汲於任用創新人才、持續進行產品創新、流程創新及技術創新，與目前的國中校園生態不同。
3. 創新經營對於提昇學校辦學績效的重要性與實質影響度均相當有限。

調查結果顯示，創新經營的績效是重要性考量中得分最低的項目，其符合度(排序第 17)亦不高。這個結果說明了創新經營對於提昇學校辦學績效的重要性與實質影響度均相當有限。調查結果亦顯示，行政人員比一般教師更肯定學校創新經營能夠提昇學校經營的績效。

學校創新經營的目標，即在透過創新策略的實踐，以提昇學校的經營績效。依據本研究結果，學校創新經營的績效，是整體學校創新經營行政措施中最後被考量到的項目。究其可能原因：大概是行政運作的過程中，有其一定的次序性，當前者已經耗費學校人員較多的時間與精力時，創新績效很容易就被擱在一邊了；另外一個原因是學校創新經營的績效很難評估，所以導致不受重視的後果。

受訪校長亦指出，在其成功的個案經驗中，學校創新經營的績效幾乎就等於是學校經營的整體績效，原因是多數成員體認到學校的逆境，而願意一起努力，以提昇學校的競爭力。誠如國內學者吳清山、林天祐(2003)所稱：激發成員團隊精神和凝聚力，讓成員願意貢獻其智慧，對於創新經營將是一股重大助力。紀慧如(2003)的研究也提出了相同的看法，組織結構、文化、學習、激勵等創新能力要素正向影響創新的提案、執行與績效；組織對創新的支持影響創新專案的落實，而創新落實的程度影響創新的績效。

四、不同背景學校其創新經營行政運作的重要性與符合度之比較

學校創新經營行政運作的重要性與符合度，因為學校背景的不同而略有差異，茲分述如下：

(一)不同規模的學校

由調查結果顯示，大型學校比中小型學校更重視「清楚的願景」、「引進新的教學技術」、「創新的工作環境」、「人員的專業訓練」及「行政人員的配合」的重要性；唯在「清楚的願景」、「足夠的經費」、「行政人員的配合」、「校長的創新領導」、「服務的創新」及「創新經營的效能」的符合度部分，大型學校的得分均顯著高於其他學校。

(二)不同歷史背景的學校

在「具體的行動方案」的重要性上，成立 21~30 年學校背景填答者的得分顯著高於成立 31~40 年學校背景的填答者。在「創新策略的檢討」的重要性上，成立 21~30 年學校背景填答者的得分顯著高於成立 20 年以下及 21~30 年學校背景的填答者。

不同設校歷史的學校，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「具體的行動方案」、「引進新的行政管理」等項目之符合度部分，成立 21~30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、31~40 年的學校；在「人員的專業訓練」符合度部分，成立 21~30 年的學校得分顯著高於 20 年以下、41 年以上的學校；在「重視教學創新」符合度部分，成立 21~30 年的學校得分顯著高於 31~40 年的學校；在「創新人員的獎勵」、「策略的檢討」、「校長的創新領導」符合度部分，成立 21~30 年的學校得分顯著高於 20 年以下的學校。

(三)不同地區的學校

不同地區學校背景的填答者，在學校創新經營行政運作的重要性的看法，得分在 3~3.5 分之間，並無顯著差異。

不同行政區學校背景之填答者，對於學校創新經營行政運作符合度的得分，並無顯著差異；唯在「清楚的願景」、「人員的專業訓練」、「重視教學創新」、「人員的專業訓練」、「校長的創新領導」、「服務的創新」是符合度較高的項目；符合度較低的項目是「足夠的經費」、「創新人員的獎勵」、「引進新的行政管理」、「創新經營的效能」及「創新經營的績效」等。

參、創新經營的影響因素與困境

一、創新經營的影響因素

由調查結果得知，影響學校創新經營的因素中最重要的是：

1. 校長領導。
2. 行政團隊。
3. 教學團隊。
4. 經費。
5. 家長會。

次要因素是：

6. 空間與設備。
7. 家庭社經背景。
8. 學校環境背景。
9. 教育政策行政措施。
10. 教育生態。

影響力較低的因素是：

11. 社區文化環境。
12. 時間。
13. 社區資源。

此研究結果，與林新發(2003)所指出影響學校經營創新之因素相符，即來自學校內外部的因素都會影響學校的創新經營，只是影響的程度不同而已。分析上述影響學校創新經營的重要因素，都是來自學校的內部因素，而外部因素影響的程度較低。

鄭波(2002)的研究發現，影響組織創新的因素，依序為人員因素、環境因素、組織結構因素。本研究結果顯示影響創新經營的重要因素中屬於「人」的影響力大於「環境」的影響力。與前述之學校創新經營行政運作之調查結果相符，再次印證了在學校創新經營的過程中，校長、教師和家長都扮演著重要的角色。

國內學者潘慧玲(2002)指出在目前國內的學校組織中，雖有權責

不相稱的組織設計，但校長仍是學校績效責任的擔負者，學校革新的推動，校長勢必扮演最為關鍵之角色。「有怎樣的校長，便有怎樣的學校」，仍是今日學校的寫照。改革的進行需由校長啟動，校長扮演著領航者的角色。這樣的說法正是呼應了「有創新領導的校長，就有創新經營的學校」。

二、創新經營的困境

由調查結果得知，學校創新經營所面臨的五項最大困境是：

1. 經費不足。
2. 成員參與的意願低落。
3. 時間不足。
4. 缺乏具體可行的方案。
5. 組織學習機制不足。

其次是：

6. 空間與設備不足。
7. 缺乏鼓勵創新的氣氛。
8. 學校人員創新知能不足。
9. 創新經營的目標不明確。
10. 無法發展學校特色。
11. 主管創新知能不足。
12. 教師反對。
13. 學校創新經營績效不彰。
14. 家長反對。
15. 學校校長不支持。

此研究結果，及「創新經營缺乏具體可行的方案」相符。

本題項之研究結果顯示「經費不足」是各校創新經營所面臨的頭號難題，與前述創新經營行政運作之調查結果相符，「學校無法提供充足的經費進行創新經營」是做得最差的項目。任何改革均需仰賴經費的支援，學校創新經營亦復如此。但是受訪校長卻提出了另一種看法，經費固然重要，但是沒有經費就作媒有經費的事，與目前臺北市國中的經營現況相符，各校仍能在經費拮据的情況下進行創新。究其原因：來自學校成員間彼此的信賴、創新的成就感以及團隊合作

的氣氛，應是突破經費限制的力量來源。

水能載舟，亦能覆舟。如何爭取教師、家長的認同是校長創新經營的一大挑戰。本研究結果顯示，積極鼓勵成員的參與、提昇成員的知能、提供具體可行的方案、建置組織學習的機制等，都是可行的方法。

受訪校長們一致認為創新經營的最大挑戰就是學校成員理念，只要心念一轉，態度就跟著轉，創新的想法與執行的意願就能源源不絕而來。因此，熱情的宣導、持續的溝通、真誠的支持、提供必要的資源等，就能化阻力為助力，共同投入創新的行列。

在訪談中，受訪校長亦提出為了傳播創新經營的理念，必須投入相當多的時間，而一般教師雖然認同創新帶來的成就感，但是對於必須花費更多的時間，仍然會因而裹足不前。所以，時間不足就成了另一項創新經營的難題。

多數學者的研究結果指出創新經營與組織學習的關係。當組織所累積的相關經驗越豐富、組織氣候中越鼓勵創新時，組織的創新能力會越高(鄭睿祺，2001)。組織學習與組織創新之間呈現正相關的互動性質(黃仁祈，2003)。組織內員工知識分享程度越高，越容易讓組織創新(鄭雅嬪，2002)。所以，推動學校創新經營與組織學習之間有著密切的關係。

為提昇學校創新經營的績效，就先要使學校成為學習型的學校。Southworth(1994)指出學習型學校(the learning school)的特徵是：重視學生的學習活動、個別教師應是不斷的學習者、鼓勵教師和其他同仁共同合作或相互學習、學校為一學習系統的組織及學校領導者應為學習的領導者(張明輝，2002)。觀諸本研究結果，一方面顯示學校創新經營的最大困境之一就是學校缺乏組織學習的機制；另一方面又呈現學校在鼓勵同仁分享新知識會積極作為。何以會有如此的落差？其可能原因就在於，各校雖然在鼓勵學習與實踐學習上有不錯的表現，但是卻缺乏系統性的規劃與推動，所以無法使學校成為一個學習系統的組織。

肆、小結

依據本研究結果，臺北市學校創新經營的內涵呈現多元發展的現象，不論是行政管理、課程教學、學生活動、教學專業、資源整合及校園營造，均能受到相當肯定的創新作為。

本研究結果顯示，各校的創新經營在運作目標上能夠以清楚的願景引領；在運作主體上有校長、教師、家長與學生的參與；在運作的內容上涵蓋行政與教學兩大領域；在運作的過程中有正式的及非正式的活動；在運作的評估上能進行定期的檢討。顯見臺北市各校的創新經營就是整體學校經營的實踐。

依創新策略觀之，多數學校所採用的創新策略，以引自外部的較多，而屬自行研發的較少。其可能原因是：臺北市拜交通與資訊網絡便捷之賜，使得校際之間相互學習與分享的機會增加許多，因之，帶回友校的好點子，再加以發揚再生，就成了自身學校中的創新措施。

林新發(2003)認為學校創新經營包括學校行政創新與學校教學創新，以此觀之，則臺北市學校創新經營所呈現的是教學創新勝於行政創新的情況。畢竟，教學創新是比較容易進行的部分，而行政創新因為牽涉到體制層面，受到法令的限制較多，無形中增加了它的難度，能夠施展的空間也又較小了。

以上的論點均與企業的創新經營相符，唯從另一個角度來觀察企業界與學校，研究者發現企業界的領導者擁有相當大的實權，能夠快速而有效的推動革新的策略，但是目前國中校長的治校權力卻受制於家長會或教師會，新方案的推動必須先取得教師與家長的認同之後，才得以實施，致常常喪失了推出新方案的先機。同時，校長四年任期的現實考量，老師觀望、校長保守的結果，使得創新經營成為學校錦上添花的角色，這是與企業界不同的部分。