

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

台北縣市國中小學校創新經營策略之研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 97-2410-H-004-030-
執行期間：97年08月01日至98年07月31日
執行單位：國立政治大學教育行政與政策研究所

計畫主持人：湯志民

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：湯為國
碩士班研究生-兼任助理人員：蔡坤良
碩士班研究生-兼任助理人員：蔡念芷

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 98 年 10 月 31 日

摘要

本研究旨在探討學校創新經營表現傑出之臺北縣市國民中小學創新經營實施情況與成效，並分析不同背景變項下其創新經營策略運作與實施成效之差異情形，進而瞭解推動學校創新經營的動機、影響因素與實施困難，最後再分析歸納各校創新經營之策略以供他校參考。研究採用問卷調查法，針對 2006 至 2008 年「InnoSchool 全國學校經營創新獎」獲獎之臺北縣市國民中小學教育人員為研究對象，共發出問卷 675 份回收 552 份；並以訪談法訪問上述獲獎學校校長，以深入瞭解學校創新經營所運用之策略。

研究結果顯示得獎學校在整體創新經營「策略運作」表現良好，其中以「男性」、「有參與學校創新方案」、「兼行政職教師」、「國民小學」、「小規模學校」五類學校人員知覺感受最佳；而創新經營「實施成效」表現亦良好，其中以「男性」、「有參與學校創新方案」、「兼行政職教師」、「國民小學」、「小規模學校」、「41年以上校齡」六類學校人員知覺感受最佳。創新動機以「提升學校競爭力」為主；影響因素以「校長領導」、「學校教師」、「學校行政人員」等「人的因素」為主；實施困難，則以「時間不足」、「後續經營支援不足」、「成員參與意願低落」、「創新經費不足」與「創新人力不足」為主。

而各校「SWOT分析策略」及「藍海策略」運作皆達「良好」，但前者較為各校所熟用。「SWOT分析策略」運作中，學校較善長分析自身「外部機會」及「內部優勢」，以形塑創新發展最有利條件；「藍海策略」運作中，學校最能善用「提升」及「創造」策略，以協助教師專業成長、善用職工專長，尋求外部人力資源等方式，創造出多元化校本課程，並形塑獨特校園文化。

關鍵字：學校創新經營、策略、SWOT 分析、藍海策略、國民中小學

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 待答問題.....	1
第三節 名詞釋譯.....	2
第四節 研究方法與步驟.....	2
第五節 研究範圍與限制.....	3
第二章 文獻探討	5
第一節 學校創新經營基本理念分析.....	5
第二節 策略之內涵與理論基礎.....	8
第三節 學校創新經營與策略之相關研究.....	14
第三章 研究設計與實施	15
第一節 研究架構.....	15
第二節 研究對象.....	16
第三節 研究工具.....	16
第四節 實施程序.....	17
第五節 資料處理.....	18
第四章 研究結果與討論	20
第一節 學校創新經營策略運作與實施成效之分析.....	21
第二節 不同背景變項在學校創新策略運作與實施成效之差異情形.....	24
第三節 學校創新經營動機之分析.....	30
第四節 學校創新經營之因素分析.....	32
第六節 學校創新經營之困難分析.....	33
第五節 學校創新經營策略擬定之分析與討論.....	36
第五章 結論與建議	44
第一節 結論.....	44
第二節 建議.....	45
■ 參考文獻	47
■ 附 錄	50
附錄一 問卷調查正式問卷.....	50
附錄二 專家訪談大綱.....	54
■ 計畫成果自評	56

表 次

表 1	政大附中創新經營 SWOT 分析.....	12
表 2	學校創新經營策略運作之結果統計表.....	20
表 3	「SWOT 分析策略」與「藍海策略」之運作差異比較.....	21
表 4	「SWOT 分析」策略內部層面描述統計結果.....	22
表 5	「SWOT 分析」策略運作情況變異數分析摘要表.....	22
表 6	「藍海策略」策略內部層面描述統計結果.....	22
表 7	「藍海策略」策略運作情況變異數分析摘要表.....	23
表 8	學校創新經營實施成效之結果統計表.....	23
表 9	不同性別教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	24
表 10	不同學歷教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	25
表 11	有無參與方案之教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	25
表 12	不同職務教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	26
表 13	不同年資教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	26
表 14	不同年齡教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較.....	27
表 15	不同學校級別學校教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較.....	28
表 16	不同學校規模教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較.....	28
表 17	不同學校校齡教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較.....	29
表 18	偏遠與否學校教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較.....	29
表 19	臺北縣市之教育人員知覺學校創新經營「策略運作」與「實施成效」之差異比較.....	30
表 20	學校創新經營動機統計結果.....	30
表 21	學校創新經營因素統計結果.....	33
表 22	學校創新經營困難統計結果.....	34

圖 次

圖 1	藍海策略四項行動架構.....	10
圖 2	研究架構圖.....	15

第一章 緒論

本研究以「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究」為題，進行相關研究與探討，在緒論部分總共分成五節，第一節為闡明研究動機與目的；第二節為待答問題；第三節為針對本研究重要名詞加以解釋；第四節為本研究方法與步驟第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

世界各國在標竿學校、燈塔學校、藍帶學校、創新經營學校、特色學校、優質學校、綠色學校、生態學校、太陽能學校、永續學校、委辦學校、另類學校等創新概念學校的紛紛興起，為的就是走出傳統，另創教育新紀元，開拓教育新領域，使得學校創新發展成為未來學校經營的重要發展趨勢，基於此緣由，以下分別闡述本次研究的動機：

- 一、學校創新經營是教育當局的施政重點
- 二、好的策略是帶領學校勾勒發展藍圖的決定性關鍵
- 三、藍海策略是學校創新經營策略分析的新典範
- 四、本專題計畫在策略研究的帶頭作用

貳、研究目的

基於上述研究動機，主要研究目的分別為：

- 一、瞭解臺北縣市國中小學校創新經營策略運作及實施成效之現況。
- 二、分析臺北縣市國中小學校創新經營策略運作及實施成效之差異。
- 三、探討臺北縣市國民中小學創新經營實施之動機、影響因素及困難。
- 四、分析臺北縣市國民中小學創新經營採取之策略。
- 五、根據結果提出相關研究建議，以供學校創新管理之參考。

第二節 待答問題

根據上述之研究動機與研究目的，提出本研究之待答問題

- 一、臺北縣市國民中小學學校創新經營策略運作為何？
- 二、臺北縣市國民中小學學校創新經營實施成效為何？
- 三、臺北縣市國民中小學在不同人口變項下（性別、學歷、參與方案與否、現任職務、本校服務年資、年齡）的學校教育人員，其在學校創新經營「策略運作」與「實施成效」是否有差異？
- 四、臺北縣市國民中小學在不同環境變項下（學校級別、學校規模、學校校齡、

- 學校區位)其在學校創新經營實「策略運作」與「實施成效」是否有差異？
- 七、臺北縣市國民中小學創新經營實施之動機為何？
 - 八、臺北縣市國民中小學創新經營實施之影響因素為何？
 - 九、臺北縣市國民中小學創新經營實施之困難為何？
 - 十、臺北縣市國民中小學創新經營採取之策略為何？

第三節 名詞釋義

壹、國民中小學

國民中小學係指包含國民中學與國民小學，根據國民教育法第三條規定：「國民教育分兩階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育。」本研究之國民中小學係指臺北縣市之國民中學與國民小學之合稱。

貳、學校創新經營

學校創新經營係指一種能展現教育創意與活力、豐富教育內涵與活動、確保學校生存與發展、促進教育品質與卓越的管理模式。本研究之學校創新經營係指獲得「InnoSchool 全國學校經營創新獎」得獎學校之教育人員在「臺北縣市國民中小學校創新經營策略之調查問卷」的得分情形，乃包含五個面向：一、策略運作；二、實施成效；三、動機；四、影響因素；五、困難。獲獎學校之教育人員在量表填答分數越高，其代表創新經營實施情況越符合。

參、策略

策略(strategy)是資源分配之整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內外資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適應對方式之歷程。本研究所指之策略乃為SWOT分析及藍海策略，其分別代表著組織內在環境的優勢與劣勢，以及組織外在環境的機會與威脅，主要在於考量學校內部條件的優勢和劣勢，是否有利於學校之間的競爭，並應針對學校外部環境的機會和威脅進行探索，以作為後續擬定策略之基礎。而藍海策略則聚焦於在進行價值創新時，所提出之「四項行動架構」：一、消去；二、降低；三、提升；四、創造。

第四節 研究方法與步驟

本研究將以目前「InnoSchool 全國學校經營創新獎」得獎之臺北縣市國民中小學校為研究主體，主要採取問卷調查法與專家訪談法，茲分述如下：

壹、研究方法

一、問卷調查法

本研究擬以文獻探討歸納分析之結果，編製問卷，以瞭解學校創新經營學校

教育人員對學校創新經營運作與成效之意見，並應用 t 考驗 (t-test)、單因子變異數分析 (ANOVA)、寇克蘭考驗(Cochran Q test)、肯德爾和諧係數 (Kendall's coefficient of concordance) 分析原始資料，以瞭解各校差異之情形。

二、專家訪談法

蒐集各創新經營學校網站或校內文件資料，並運用各創新經營學校之 SWOT 分析或相關文件資料，利用訪談分析與瞭解其運用藍海策略之情形，以及學校創新經營可能遭遇的問題。

貳、研究步驟

為使研究能順利且有計畫的進行，本研究依研究進程擬定研究步驟，以作為研究進行之時程進度，並將研究之進行步驟如下：

一、準備階段

- (一)蒐集與探討相關文獻
- (二)建立研究架構
- (三)編製工具

二、實施階段

- (一)實施調查研究
- (二)進行專家訪談
- (三)問卷回收與訪談資料整理

三、完成階段

依據文獻分析、問卷調查與訪談結果，做成結論提出建議並撰寫成果報告書。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究對象

本研究係以 2006、2007 與 2008 年「InnoSchool 全國學校創新獎」臺北縣市獲獎之國中小之教育人員為研究對象。

二、研究內容

本研究主要有兩種方式分別為問卷調查法與專家訪談法，前者用以瞭解學校實施創新經營的策略運作以及成效、動機、影響因素與困難；後者透過直接訪談方式深入瞭解學校創新經營過程以建構出藍海策略之架構。

貳、研究限制

一、研究對象的限制

本研究以 2006、2007 與 2008 年「InnoSchool 全國學校經營創新獎」獲獎之學校的教育人員為研究對象，但各校教育人員可能因行政作業調整或是人事變動，無法取得相關聯繫，造成訪談資料或是問卷收集的不完整。

二、研究方法的限制

由於本研究以問卷調查法及專家訪談法為主，但問卷調查法之填答過程中可能產生遺漏或失真的情形，造成分析結果上有所不足；此外訪談員的訪談技巧及受訪對象對相關創新策略之理解可能會有落差，因此需加強訪談員行前訓練，並提供相關範例（如：政大附中之分析資料）供受訪者參考，以增加資料分析之正確性。

第二章 文獻探討

本章針對本研究相關理念與研究逐一分析與探討，以作為本研究之基礎。共分為三節加以析述，第一節對「學校創新經營」之理念進行探討；第二節對「策略」之理念進行探討；第三節則針對「學校創新經營」與「策略」之相關研究進行探討。茲將各節內容分述如下：

第一節 學校創新經營基本理念分析

2003 年教育部公布「創造力教育白皮書」，其指出創新經營能力已是知識經濟社會發展的重要指標，特別在學校應發展各校特色，讓包容與想像力無限延伸，營造尊重差異、欣賞創造之多元教育學習環境（教育部，2003），故本節將針對創新進行說明，並進一步探討學校創新經營之意涵。

壹、創新之意涵

「創新」(innovation)一詞源於拉丁語源 nova，即新的意思，創新乃指新事物或新方法的引進，亦是指對於已建立之事物，藉由製造新方法、點子與產品進行變革（楊幼蘭譯，2005；Oxford Reference Online, 2008）。此一詞最早由經濟學家 Schumpeter 於 1930 年代提出，強調透過創新，企業組織可以使投資的資產再創造其價值，因而引起後續對創新議題的探究（引自林義屏，2001）。

Drucker(1985)將創新定義為賦予資源創造財富的新能力，使資源能夠發揮最大的功效。吳思華（2002）則將創新定義為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。綜合學者所言，探究創新的定義，發現創新的定義可以依照不同的面向與觀點賦予不同的意涵，可進一步分為三個面向包含，以結果觀點而論：認為創新是成果或產品的呈現；以過程觀點而論：認為創新是一種過程，一種執行創意的過程；同時以結果與過程觀點而論：認為創新是成果或產品產出的一種歷程。

貳、學校創新經營之意涵

一、學校創新經營之意義

學校創新經營概念乃是創新與經營的結合，以「創新」為體，「經營」為用，進而發揮學校教育應有的功能，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、林天祐，2003；吳清山、賴協志，2006）。吳清山（2004）認為學校創新經營係指在學校環境場域中，採用創意點子，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。

學校創新經營已是當前學校發展的重要趨勢，析言之，本研究所指學校創新經營係學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行

政、課程、教學和環境的劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程（湯志民，2006a）。

二、學校創新經營之動機

近年來，創新的概念蔚為風潮，學校紛紛以創新經營的方法，藉此提升教育績效與品質，並發展出學校特色。簡言之，學校創新經營的動機來源可以概分為社會變遷的影響、教育政策的推展、學校成員的使命感、學校競爭力的提升、獲得獎勵金、校內有創新的人才及校外有豐富的資源，透過這些因素的促發，均可能以創新經營為學校經營帶來一波嶄新的面貌。

三、學校創新經營之內涵

經濟合作發展組織(Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD)將學校經營創新的內涵分為目標和功能、組織和行政、角色和關係、課程等四種；其中，目標和功能的創新：係指重新確定教育目標和功能、教育的新措施、以及學校與環境的新關係等；組織和行政的創新：係指有關教育制度、教育組織、管理程序、行政管理技術、團體間合作型態、參與決策的模式；角色和角色關係的創新：係指重新再定義學生、教師、行政人員、家長和社區、教育行政主管機關等的角色、職責，以及重新調整人際互動關係；課程創新：包括「教學」過程，如教學目標、內容教材、方法和評量等（引自鄭英耀和劉昆夏，2006）。秦夢群和濮世緯（2006）將 2003 年之後的論文與全國學經營創新獎之相關層面加以統整摘要，檢視後可歸納出五大學校創新經營層面：行政管理革新、課程教學創新、外部關係創新、學生活動創新、校園環境創新。

簡言之，學校創新經營的內涵，就方式言，包括觀念創新、行政創新、課程創新、教學創新、文化創新、活動創新、環境創新以及特色創新；就層次言，分為漸進式創新、明顯性創新和突破式的創新；就型態言，分為模仿性創新、再造性創新和原發性創新（湯志民，2006a）。

四、學校創新經營之功能

近年來，學校創新經營成為教育當局重要的施政重點，紛紛藉由不同的方法鼓勵各校推動創新經營，使其得以發揮功能並提升教育的品質，因為在形塑特色學校的歷程中，不能失去對學校教育品質的追求，否則將造成學校競爭力和永續發展的泡沫化，使學校的創新活動曇花一現，努力徒然（湯志民，2009a）。創新不是一時的熱鬧，像網路泡沫般，對社會而言並沒有太大的價值，吳思華(2005)強調任何創新的成果都必須轉換成適當的運作模式，讓新事業持續存在，或能融入既有的組織中，才算完成創新的任務。就學校經營而言，將創新融入組織中，以創造出學校獨特的組織文化、風格與特色，才能使學校經營永續發展。故學校創新經營即在創造學校的獨特風格和組織文化，發展超越或與他校區隔的學校特色，使學校價值提升創新，以形塑特色學校，增進學校整體競爭力，提高學校教育品質和促進學校永續發展(湯志民，2006b)。

五、影響學校創新經營之因素

許多學校為了提升教育品質，均採取創新經營的方式，然各校條件不一，也影響學校創新經營的推動。研究者認為影響學校創新經營實施的因素包含：教育政策、校長領導、學校行政人員、學校教師、家長會與家長、社區資源、學校文化、經費預算、校園環境設備、學校地理區位，均可能影響學校創新經營的實施成效。

六、學校創新經營之困境

組織的創新是一項困難的過程，在 Weedall (2004)的研究個案當中，無論校長多麼致力於學校創新經營，創新經營依然無法成功，探究其原因乃由於教師沒有機會或動機參與而導致，故其在研究中發現創新計畫無法執行的原因有三：(一)時限太短；(二)強迫創新的命令；(三)獨斷，其中又以獨斷最為嚴重。然而除非發生制度上的變革，領導者願意透過創造更新且令人信服的未來願景，以共同協助參與者繼續向前努力，則創新經營較容易在校內展開(Schlechty, 2005)。吳清山和賴協志(2006)盱衡國內教育環境的發展現況，將學校推動創新經營所遭遇的阻力分為兩大面向：(一)人員：心態保守、慣性思維、知識背景不足、工作忙碌、害怕變革、缺乏自信、自我意識強烈等；(二)組織團體：結構僵化、升學競爭限制、缺乏改變動力、教育經費不足、缺乏創新文化、缺乏學習團隊、缺乏整合力量等。

綜言之，學校創新經營是一項辛苦的歷程，其可能會遭遇到時間不足、經費不足、成員參與意願不足、組織互動學習機制不足與具體可行方案之不足，若能在過程中加以改進，方可改善創新經營之成效。

七、學校創新經營之策略

領導學校的變革是一項複雜而又具有挑戰性的投入，無論對於政府部門抑或是學校的校長而言均是如此(Brian, 2004)。鄭崇趁(2006)冀望學校創新經營能發揮出變化、活力、突圍與創新之功能，因此為學校領導者尋找具體可行的實施策略，希冀可對學校創新經營實施有所幫助：(一)提升開會品質與效率；(二)落實分層負責及績效責任；(三)激勵創意思考實踐共同願景；(四)設置建言獎，鼓勵創意點子；(五)增進教師會專業成長的組織功能；(六)倡導教師普遍參與行動團隊及行動研究；(七)鼓舞教師進行知識管理並建置個人教學網頁；(八)對教師及學生實施激勵策略；(九)開發多元教育資源，有效進行資源整合；(十)發表學校特色課程與教學展現創新經營賣點；(十一)舉辦班級創新教育活動競賽；(十二)推展教師及學生能力護照。

而策略分析有許多方法，著名和常用的有 Porter 的五力分析、價值鏈分析、平衡計分卡、盲點分析、SWOT 分析和藍海策略等(湯志民, 2009b)。在學校創新經營策略分析中，最常用的則為 SWOT 分析與藍海策略。

第二節 策略的內涵與理論基礎

組織在進行變革與推動革新之際，必須就現有環境及資源做一番審視，採取有效的策略因應不僅可以使過程更為有效，對結果的助益更不容小覷。本節將針對策略的基本概念進行說明，並提及策略之理論與方法，最後進一步探討策略在教育上的應用。

壹、策略的基本概念

一、策略的意涵

「策略」(strategy)一詞，在東方與西方都具有深遠的歷史淵源與深厚的意涵。在東方，論及「策略」研究之濫觴，當屬紀元前五百年中國古代有名的軍事家—孫子，其以《孫子兵法》聞名於世，直至今日仍被現代的戰略家奉為圭臬；在西方，策略一詞可以追溯到古希臘，源於希臘文「軍隊」(stratos) 及「領導」(-ag)合成的詞語(strategia)，古希臘人即以 strategy 代表地方行政官員或是軍事上的最高指揮官（方至民、鍾憲瑞，2006；許長田，2005；陳正芬譯，2005）。企業運用經營策略的歷史甚早，Barnard 被認為是將策略正式引入企業經營最早的先知之一（張逸民，2008）。策略是一連串的過程，而非單一事件，在歷史的洪流與社會的變遷中，策略儼然是個長期的概念，重點在於應付變化莫測的局勢，其乃是結合組織的主要目標、政策和行動為一個凝聚性的整體計畫或模式（陳正芬譯，2005；Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1995）。故瞭解策略之意涵，並據以在轉變的時局及激烈的競爭中尋求未來發展之藍圖實為重要。本研究採用湯志民（2009b）對策略的定義，其認為策略是資源分配之整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內外資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適應對方式之歷程。析言之：（一）策略的本質，是資源分配之整合與協調的型態，以組織目標作為策略思考的核心理念。（二）策略的分析，是面對不確定的未來，根據組織的目標來探討和解析內外資源的優劣，以及整體環境的變遷。（三）策略的行為，是對於變動和不確定的時間、資源與環境，能因勢利導並調和變遷，以提出達成組織目標的最適應對方式。

二、策略的學派

策略的研究從過去的軍事研究逐漸邁向企業面向，自 80 年代起策略的研究更加蓬勃，研究的角度與方式等豐富而多元，Mintzberg 在 1984 年的策略管理學會發表一篇論文，將現行策略制定研究分為十大學派：（一）設計學派；（二）規劃學派；（三）定位學派；（四）創業學派；（五）認知學派；（六）學習學派；（七）權力學派；（八）文化學派；（九）環境學派；（十）構形學派，此十大學派的分類與討論，指出策略多元觀點的研究取向，並沒有一種單一的觀點來看策略問題是最佳的（林金榜譯，2003；張逸民，2008；Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005）。

三、策略管理的歷程

Stettinius, Wood, Doyle 和 Colley 曾說：「每項活動都應該從願景、意圖、目的和目標開始，少了有效的策略，就不太可能實現這些夢想。」(陳正芬譯, 2005)。由此可知策略擬定之重要性，然而，策略並非天馬行空的幻想，其應具有一套實施的歷程與脈絡，以促使策略發揮出應有的效果。所謂策略管理(strategic management)即是指企業全方位策略擬定(strategic formulation)與策略執行(strategic implementation)的整個流程，係指透過直接參與及關鍵的管理人員一整個循環持續的過程，其所關心的是須於事先決定組織未來應該要做的(策略規劃)，並決定如何來做及誰要來做(資源管理)，並控制與提升持續不斷的活動與經營(控制與評估)(許長田, 2005; Steiss, 2003)。簡言之，策略的歷程應包含五個步驟：(一) 界定組織願景、任務與目標；(二) 環境分析；(三) 策略形成；(四) 策略執行以及(五) 成效評估(湯志民, 2009a)。

四、策略的領導者

策略的制定方式有不同的形態，但任何策略的執行與推動均是需要組織中所有成員共同努力實踐的，組織中則必須有領導者帶領團隊以執行策略步驟並完成策略目標。想要成功地落實策略，關鍵在於是否每個人都瞭解，所以，務必對著所有員工，把策略說清楚、講明白(陳正芬譯, 2005)。

成功的頂尖領導者是透過認真的環境分析且努力執行，同時要求對的人做對的事，發揮適材適用之精神。組織的領導者對於有效的策略管理流程之設計與執行負有相當大的責任，更可謂為一個持續的競爭優勢之來源(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999)。

在組織當中，領導者須使用完整的創新圖像來引導、管理並結合創新的實踐。首先需要設定方向，接著創造一個適合情況的行動計畫，並協助克服可能會遭遇到的困境，最後，在成員身上發展創新的能力(DeGraff & Lawrence, 2002)。而領導者欲達到成功管理的過程中最基本的技巧是：聆聽、授權、決策與問題解決、組織、刺激、溝通、計畫、鼓勵、支持與評價，其中三個關鍵的管理技巧是聆聽、決策與授權(Dunham, 1995)，故可知領導者是個重要且需要技巧的關鍵角色。

貳、策略分析的方法

一、SWOT 分析 (SWOT analysis)

SWOT 分析法概念最早於 1965 年由 Steiner 所提出，SWOT 分別代表著組織內在環境的優勢(strength)與劣勢(weakness)，以及組織外在環境的機會(opportunity)與威脅(threat)的意思。此乃是希望組織於形成策略時，應該要結合環境中的機會及本身的優勢，同時要避免讓劣勢過度暴露在環境及所選擇的策略中，透過 SWOT 分析以創造一個專屬的經營模式，使其資源與潛能可以和環境的需求以最佳的方式相配合(方至民、鍾憲瑞, 2006; 朱文儀、陳建男、黃豪臣譯, 2007)。

二、藍海策略 (Blue Ocean Strategy)

近年來，藍海策略蔚為風潮，此是由任教於法國著名的 INSEAD 商業管理學院金偉燦(W. Chan Kim)與莫伯尼(Renee Mauborhne)所提出，並在 2005 年出版的《藍海策略》中詳加探討。作者研究百年來 30 家企業體的 150 個策略變遷研究提出藍海策略，意指避免割喉式競爭的企業，跳脫傳統的「紅色血腥」競爭，甩開會形成風暴與血染成河的紅海而開發沒有競爭且生生不息的藍海新市場，去追求一個完全嶄新的想像空間與發展方向，真正創造龐大利潤的作法（朱博湧等人，2006；吳清山、林天祐，2005a）。

為達到藍海策略之目標，在進行價值創新時，「四項行動架構」(four actions framework)為基本分析工具之一：(一) 產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」(eliminate)？(二) 哪些因素應「降低」(reduce)到遠低於產業標準？(三) 哪些因素應「提升」(raise)到遠超過產業標準？(四) 哪些未提供的因素，應該被「創造」(create)出來？詳可見圖 1（黃秀媛譯，2005）。

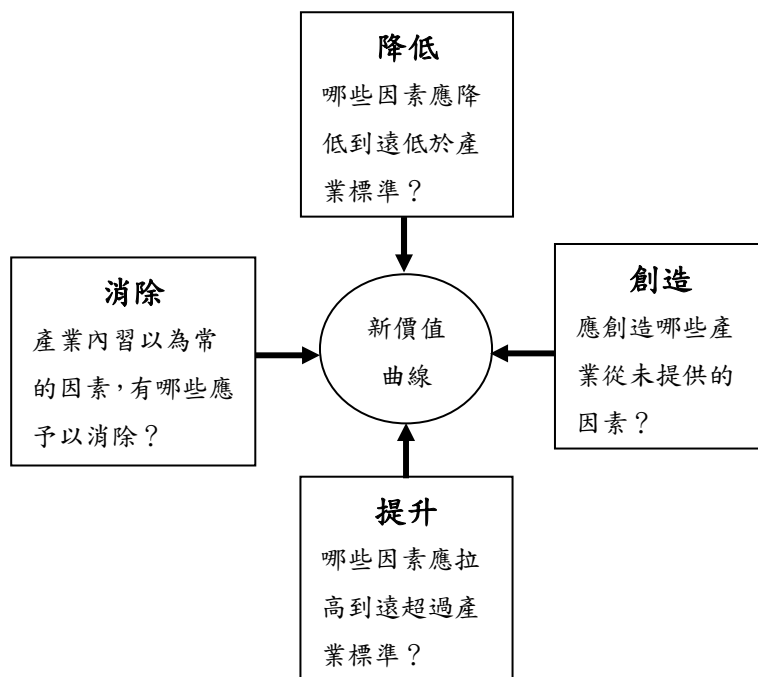


圖 1 藍海策略四項行動架構

資料來源：藍海策略--開創無人競爭的全新市場（頁 51），黃秀媛譯（金偉燦、莫伯尼著），2005，臺北市：天下文化。

三、價值鏈分析(Value Chain Analysis, VCA)

哈佛大學商學院教授 Porter 在 1985 年出版的《競爭優勢》一書中，闡揚了價值鏈的觀念，此係指依價值鏈的活動和過程分析所創造的消費者價值是否超過分配的成本利潤的來源，而消費者的價值則是來自於連結公司創造價值活動。一個組織的價值鏈和執行各個活動的方式，會反應出其獨特的歷史、策略、以及執行方式。價值鏈分析用以辨識公司競爭優勢的可能來源為何，欲將公司的內部核

心專長與外部的競爭環境結合在一起，以達到最適資源分配的狀態（陳苑欽等譯，2007；薛義誠，2008）。價值鏈分析更詳盡地強化了傳統「SWOT分析」的優點，更深入地解說了應如何達成及維持競爭優勢（陳苑欽等譯，2007）。

四、五力分析 (Five Forces Analysis)

五力分析是用來分析產業環境競爭的主要工具，五力指的是：（一）潛在競爭者進入的風險：指還未出現的對手是否能夠容易、成功地進入舊有的產業，可顯示出產業競爭的強度。進入障礙愈高，潛在競爭者進入的風險愈低，對組織影響越小；（二）現有競爭對手的競爭強度：同一產業內的競爭者常採用各種促銷手法與價格競爭等方式，來吸引顧客的注意，很可能形成惡性削價競爭，因此對彼此的情報瞭解是非常重要的；（三）買方的議價能力：顧客的議價力愈強或對組織利潤的貢獻度愈大，對組織的影響愈大；（四）供應商的議價能力：供應商決定了產品的成本和品質，所以選擇供應商便決定了組織未來的發展方向，故供應商的議價力也是很重要的；以及（五）替代品的威脅：具有相同或相似功能的產品相似度愈高，公司為了不流失顧客所能收取的價格就愈低，當替代品愈多時，產業的競爭就愈激烈，對組織的威脅也就越大。個別競爭力愈強，則產業競爭愈激烈，所能賺取的報酬率也愈低（朱文儀等譯，2007；陳苑欽等譯，2007）。

五、平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)

平衡計分卡在評估績效時，著眼於（一）財務(finance)；（二）顧客(customer)；（三）組織內部程序(internal business process)；以及（四）學習(learning)與成長(growth)等四個不同層面。平衡計分卡使用四個流程來幫助組織連結長期目標與短期行動，以澄清及溝通策略，並用來管理策略，使得平衡計分卡從單純的績效衡量系統演變成策略衡量的體系（薛義誠，2008）。

叁、策略在教育上的應用

一、SWOT 分析

對學校行政而言，SWOT 分析主要在於考量學校內部條件的優勢和劣勢，是否有利於學校之間的競爭，並應針對學校外部環境的機會和威脅進行探索，以作為後續擬定策略之基礎，並找出達成校務發展目標的最佳途徑，冀望藉此能將學校的優勢充分發揮。當今學校最常使用的 SWOT 分析，惟目前學校在擬定發展計畫時，普遍先將學校整體環境作 SWOT 分析，往往造成資料龐雜且不易與學校目標結合，更無法發展出適切的策略。（王玉麟，2005；吳清山、林天祐，2005b）。

許多中小學校長遴選及學校創新經營的參選申請書中都輔以 SWOT 分析資料，以下茲以政大附中為例（見表 1）。

二、藍海策略

藍海策略不侷限於時代、產業、國家、規模與企業歷史（朱博湧等人，2006），若以教育經營的觀點來看，教育更適用藍海策略，學校屬於養護性機構，故其在經營層面與一般企業有所不同，因為並沒有如同企業一般廝殺激烈的紅海競爭。

表 1 政大附中創新經營 SWOT 分析

	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會 (O)	威脅 (T)	策略 (S)
地理位置	1. 位臺北盆地西南邊陲，鄰近景美溪及貓空地區，自然及人文資源豐富	1. 位於臺北市邊陲山坡地上，公車路線和班次均少，缺乏完善大眾運輸系統，路幅狹窄，交通不便。	1. 木柵二期重劃區抵費地餘款，進行社區總體營造，打造「現代桃花源」	1. 學校辦學績效激勵社區房市，鄰近社區建案增加，施工期間出入工人複雜，影響學校安全。	1. 善用學校周邊自然與人文資源，發展課程和教學素材。
財務與設備	1. 學校實施校務基金，可自行統籌調度資金。	1. 學校設施設備維護經費較高。	1. 政大籌建附中，與附中關係密切，可爭取母校補助經費挹注不足。	1. 教育部中辦總體預算經常不足，加以經濟不景氣，學校籌措財源困難，財務困境短期難以突破。	1. 建立捐助興學管道，健全財務規劃。
課程教學	1. 確立學校願景、核心價值及全人教育之辦學理念。	1. 國、高中課程分科教學，排課上安排有困擾。	1. 教育部 99 課綱即將頒佈，選修課加強，有利發展學校本位課程，並增加選課彈性。	1. 第二外語經費來源不穩定，教育主管機關無法及時給予補助。	1. 各項學校課程特色廣續推展，可持續吸引優質學生。
行政資源管理	1. 校長為教育系教授兼任，運用教育專業帶領師生建立優質學校。	1. 人員來自各校，對學校創新作法需要時間建立共識，以便形成向心力。	1. 政府倡導及鼓勵實行 OT 案。政大可支援勞務外包業務。	1. 學校位於臺北市，屬大學附屬學校兼有高、國中部，行政督導機關多，行政作業繁雜，使行政管理及溝通介面複雜。	1. 藉由行政會議、處室協商逐步建立共識，以促進彼此之合作機制。
教師資源	1. 學校教師具碩士學位以上者達 87%，教師年齡層分佈均勻，年輕有活力，行動力足。	1. 學校組織文化逐步形塑中，學習型組織尚待建立。	1. 學校表現佳、曝光率高，有助於行銷學校辦學理念，吸引優質並具特色之教師加入。	1. 臺北市精英高中林立，重視升學成效之氣氛影響教師工作表現。	1. 加強專業進修、研習，發展教學視導等工作，以提昇教學品質及效能。
學生素質	1. 高中部學生素質整齊，基測成績多為 PR96 以上，對外競賽中屢獲佳績。	1. 學校尚屬新創，學生讀書風氣尚待形塑。	1. 學校表現佳、曝光率高，有助推廣學校理念，吸引優質學生永續加入。	1. 創校伊始，僅一屆升學實績，與傳統名校競爭時，學生易流向相對交通便利之學校。	1. 帶動班聯會，發展學生自律律人環境(如榮譽考試、開架式籃球場和桌球室)。
家長社區參與	1. 家長會對教育甚為關心、熱心參與、盡力奉獻，並提供各項資源。	1. 學校新成立，家長會之組織與凝聚力相較他校有待加強。	1. 全國家長團體聯盟與臺北市家長聯合會組織健全，熱心協助各校家長會健全發展。	1. 家長教育理念不一，增加班級經營之困難。	1. 運用家長會資源，成為學校與家長溝通橋樑。

資料來源：學校創新經營策略：理念與實務，湯志民，2009b，2009 海峽兩岸教育領導與經營策略學術研討會暨教育學院學校行政碩士在職專班十周年慶會議手冊暨論文集 (頁 83)。

註：此分析表為精簡版

然而優質的教育經營者，更需要以專業、前瞻的眼光去開發他們不知道卻是需要的教育措施，創造出新的價值。(湯志民，2006a；吳清山、林天祐，2005a)。以

下茲以藍海策略創新價值曲線的「四項行動架構」分析政大附中（湯志民，2006b）：

（一）消除(eliminate)：政大附中消除了傳統學校的制服和髮禁、高中生午休，給予學生教育新風格的氣象；無圍牆設計和社區融合，展現與眾不同的學校風貌；消除班級教室、導師室，使教室教學系統，從潛在「管理」走向專業的「教學研究」；餐消除廳和游泳池經營的人力，大量降低營運成本。

（二）降低(reduce)：政大附中掌握學校規模小、學生人數少的特質，加強人性化的關懷、尊重的教育方式，減少和降低對學生謾罵的負面管教；藍球和桌球採開架式球具，減少設備管理人力；中午休息時間減少 10 分鐘，移至上下午各一節下課間增加 5 分鐘，以提高休憩時間運用效能；高國中一、二年級選修課，各調整出一節課作為學校本位課程—獨立學習之用，同時為高國中資績優學生設計免修制度，以增加教育的自由度和課程實驗的彈性。

（三）提升(raise)：政大附中增加許多傳統學校未有的新制度，如教師 full-time，學生隨時可找到老師並向其請教，教師也表示在學校集中處理校務，回家無公務；設計優良的教師甄選辦法，選取高學歷、低錄取率和平均有 10 年教育經驗的師資陣容；大學預修課程，與政大合作；高國中一、二年級各有 1 節獨立學習課程，這是「空白課程」和「個性化課程」的設計，學生可依其需求設計學習內容；開放教育情境，開架式球具、失物招領架等，培養學生自律能力；學校無髮禁、無制服，服裝儀容自主，以培養生活自理、自我判斷和選擇能力；以「身教」不以「言教」方式，培養學生主動打招呼之禮貌；下課時間延長為 15~20 分鐘等，增加師生同儕互動時間，以呼應「學相處」之辦學理念；提升學生參與度，Logo 設計、圖書館「悠閱閣」命名、校優良生選拔、園遊會、耶誕和跨年晚會等，讓學生有「學做事」和共創校史的機會；尤其是，獨特的學科型教室設計，教師有專用教室配置精緻的 e 化設備、學生在班級基地專屬鐵櫃，加上兼具教學研究和休憩功能的教學研究室，突破傳統的教室，大大提高教室的教學效能；為增加無圍牆校園的開放性，校舍有更為嚴格管制系統；餐廳和游泳池 OT，在臺北市屬創新之舉，提供師生、家長和社區，更為優良和專業的餐飲與游泳環境；此外，政大資源的運用，使政大附中因政大「實質」的加持，更具有招生吸引力。

（四）創造(create)：政大附中「消除」了傳統學校的一些元素(制服、髮禁和午休)；「降低」管理，增加尊重、教育、的自由度和課程實驗的彈性；同時，「提升」了教學環境和設備、嚴選高資歷教師、教師 full-time 上班、獨特的學科型教室設計、學生高度參與共創校史、北市首創餐廳和游泳池 OT，大量運用政大和校外資源；使政大附中「創造」了高中最自由的校風，無圍牆的社區學校、學生主動學習環境、優質的校園環境，還有首創 e 化朝會、班聯會和專題講座，更樹立了大學和附中合作之典範，走出自己的一片蔚藍海洋。

第三節 學校創新經營與策略之相關研究

此節共分為兩個部分，第一部分為學校創新經營的相關研究，第二部分是學校創新經營與策略的相關研究。

壹、學校創新經營之相關研究

在少子化的趨勢以及教育市場競爭激烈的氛圍中，各校莫不致力於學校創新經營，企盼透過創新的經營模式，展現出亙古不變的教育意義。近年來，創新經營的概念不再侷限於企業組織，學校創新經營不僅僅受到政府單位的積極倡導，其相關研究更如雨後春筍般出現，由此可見，學校創新經營的重要性。在相關的研究當中，各研究者均以不同的研究面向、方法與工具來探究學校創新經營，冀望透過研究結果能提供相關單位更多的啟發。研究者以「學校創新經營」為關鍵字，不限欄位於全國博碩士論文資訊網進行查詢，並歸納相關研究進行整理與分析。在研究主題方面，相關研究當中，研究主題可以概括分為「學校創新經營與校長領導」、「學校創新經營與組織變項」、「學校創新經營與知識管理」、「學校創新經營與學校效能」、「學校創新經營與品牌管理」。另有針對「學校創新經營實施之問題」進行探討及針對「特色學校之創新經營探究其策略」。

貳、學校經營與策略之相關研究

策略概念在商業界應用廣泛，然而在學校經營上僅有幾篇相關研究，且分別自不同視野來加以探究，在學前教育階段，李于梅（2008）研究發現幼稚園園長藍海策略知覺的得分程度佳，且整體幼稚園園長藍海策略知覺與整體園所創新經營間呈現顯著的高度正相關，故若能重視幼稚園園長藍海策略知覺，應能有效提升園所創新經營績效。

國民小學的經營策略研究日益受到重視，葉春櫻（2009）發現國民小學創新經營現況普遍良好，在創新經營的四個策略中，以整合創新策略為主。郭家好（2009）則以訪談法發現國民小學創新經營主要採用校長領導、資源整合、文化型塑策略。

此外，在國民中學的階段，吳舒婷（2009）發現學校創新經營策略使用上，以領導策略為重、文化策略及資源整合策略次之。陳崇弘（2008）發現少子化國民中學學校經營之因應策略及其重要性為：(一)建立品牌形象；(二)精進教師專業成長；(三)強化學校招生策略；(四)推動學校創新經營；(五)加強校本課程；(六)運用學校校園閒置空間等層面。

簡言之，將策略概念應用在教育之相關研究近年來有逐漸增加的趨勢，但卻缺少以策略方法來探究學校實務上的經營。若論及學校創新經營的層面，與之相關研究亦不斷發表，但進一步探討學校創新經營及策略僅有教育期刊中論及，並未針對「策略」作實務上的深入探究，而研究學校創新經營策略的論文數量不多，故本研究將以不同視野的藍海策略行動架構勾勒出學校創新經營之策略，以利學校於實施創新經營之際能夠參考。

第三章 研究設計與實施

本章旨在說明本研究之研究設計與實施方式，共分為五個節次：第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為實施程序，第五節為資料處理。

第一節 研究架構

本研究主要目的在探討臺北縣市中小學校創新經營策略運作與實施成效，以進一步瞭解學校推動創新經營的動機、影響因素、困難及採取之策略。依研究動機、研究目的與待答問題並綜合文獻之探討與分析，發展出本研究之研究架構(參見圖 3)，以作為實徵調查之依據。

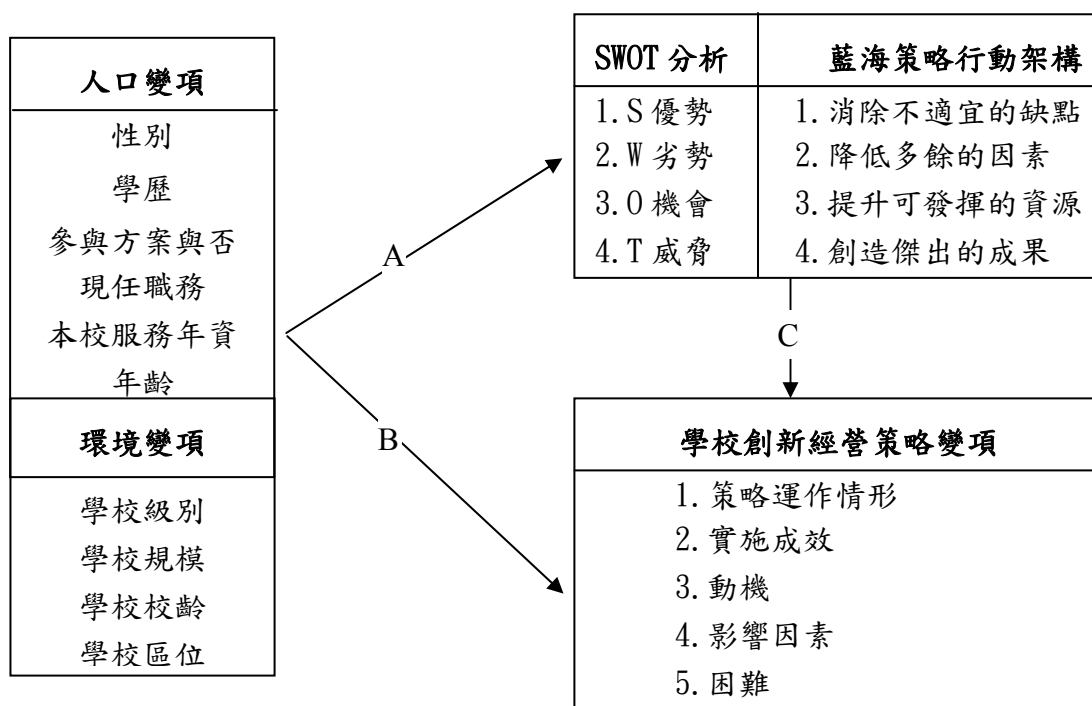


圖 2 研究架構圖

本研究先透過文獻之探討編擬出「臺北縣市國中小學校創新經營策略之調查問卷」，藉以瞭解學校創新經營策略運作與實施成效，以及學校創新經營之動機、影響因素與困難，並瞭解個校運用 SWOT 分析之情況及藍海策略行動架構「消除不適宜的缺點」、「降低多餘的因素」、「提升可發揮的資源」、「創造傑出的成果」之運作情況，同時輔以「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究訪談大綱」進

一步彌補問卷調查法之不足，以期正確勾勒出各校創新經營策略之藍圖。茲將本研究架構中的研究路徑分述如下：

- 一、路徑 A 旨在以專家訪談法瞭解不同學校的不同創新經營策略。
- 二、路徑 B 旨在以問卷調查法瞭解不同背景變項之下學校創新經營的運作情形與實施成效的差異情形，並分析創新經營的動機、影響因素和困難。
- 三、路徑 C 旨在透過訪談大綱中的 SWOT 分析與藍海策略行動架構檢視學校創新經營之策略，並藉以輔助問卷調查之不足。

第二節 研究對象

本研究為瞭解臺北縣市國中小學校教育人員對學校創新經營策略運作與實施成效之實際感受與作為，研究者自行編製問卷與訪談大綱進行調查，力求理論與實務之兼融。本節主要說明問卷調查對象與訪談對象，茲分述如下：

壹、問卷調查對象

本研究問卷施測係以2006、2007與2008年「InnoSchool全國學校經營創新獎」臺北縣市獲獎之中小學的教育人員為研究對象。抽樣方法乃依照學校規模的差異而有所不同，每校須包含兼行政職之教師及一般教師，共計抽取675位受試者，以進行問卷調查，扣除無效問卷後，問卷共回收552份，回收率達81.78%。

貳、訪談對象

本研究訪談對象係針對2006、2007與2008年「InnoSchool全國學校經營創新獎」臺北縣市獲獎之44所中小學校長等人進行普查，然有4所學校因業務繁忙婉拒受訪，因此正式受訪者共計40位，分別為該校校長或主任及組長等熟悉創新經營方案之人員，依照研究者編製之「臺北縣市中小學校創新經營策略之研究」訪談大綱進行訪談。

第三節 研究工具

本研究採用問卷調查法及專家訪談法蒐集資料，其主要測量工具為自編之「臺北縣市國中小學校創新經營策略之調查問卷」與「臺北縣市國中小學校創新經營策略訪談大綱」，茲分述如下：

壹、臺北縣市國中小學校創新經營調查問卷

一、編製依據

研究者依據學校創新經營的相關博碩士論文、期刊、統計學及研究法等文獻與書籍，以求進一步瞭解學校創新經營之實施現況與效能，分析實施學校創新經營之動力、困難與影響因素，藉由所建立的研究架構進一步編擬調查之問卷。

二、擬定問卷架構

初步研擬問卷架構包含兩部分，第一部分為「基本資料調查表」，為受試者之基本資料；第二部分則為「學校創新經營調查表」，可細分為「學校創新經營策略」、「學校創新經營成效」、「學校創新經營動機」、「學校創新經營影響因素」、「學校創新經營困難」，用以調查各校進行學校創新經營之情形。

三、設計問卷題目

依據問卷架構進行問卷題目的編擬，並參考相關文獻資料，完成問卷初稿後，並函請十五位相關學者，進行專家意見調查，針對問卷初稿之內容提供意見，以確定問卷之妥適性，經綜合專家所提供之建議，修正問卷內容。

四、修正問卷後定稿

為使問卷之內容更為周延，研究者在綜合各方意見後，對問卷內容進行修改，編修後請指導教授審核，以完成正式問卷之定稿（見附錄一）。

貳、臺北縣市國中小學校創新經營策略訪談大綱

一、擬定訪談計畫

研究者依據本研究之研究目的，事先擬訂好訪談計畫，其內容須包括：訪談目的、訪談對象、訪談順序等。

二、編製訪談大綱

本研究採取半結構式訪談，故研究者須綜合相關文獻資料以編製訪談大綱，其中內容包括各校實施學校創新經營的背景與情況，以及協助受訪者以藍海策略行動架構檢核學校創新經營之實施情形。綜合上述研究目標與相關文獻資料，完成正式訪談大綱（見附錄二）。

第四節 實施程序

本研究採用問卷調查法與專家訪談法，實施程序力求嚴謹，茲分述如下：
壹、本研究之調查研究實施程序

壹、問卷調查

一、正式問卷的寄發

本研究以 2006、2007 與 2008 年「InnoSchool 全國學校經營創新獎」臺北縣市獲獎之國民中小學的教育人員為施測對象，以郵寄方式寄發問卷至各校，共計發放 675 份問卷，由各校校長代為轉交問卷。

二、正式問卷的回收

發放之每份問卷在填答者完成填答後以附之回郵信封寄回即可。

三、正式問卷的催收

除了提醒受試者外，研究者將於在問卷寄發二週後，再次請託及詢問問卷填答與回收情形，以利問卷的回收。

貳、專家訪談

- 一、確定訪談對象
- 二、安排訪談時間與地點
- 三、訪談大綱的寄發
- 四、正式訪談的進行

第五節 資料處理

本研究之調查研究資料可分為問卷調查所蒐集之資料及專家訪談的資料處理，茲將本研究之資料處理與分析說明如下：

壹、問卷調查

一、資料處理

本研究所採用之問卷填答方式採 Likert 的四點式量表方式作答與計分，以「非常符合」、「大致符合」、「有點符合」、「非常不符合」四個選項分別計 4、3、2、1 分，根據受試者的實際知覺與實際現況程度進行填答。問卷回收後，隨即將問卷進行編碼處理，再利用 SPSS for Windows 14.0 統計軟體進行相關資料分析。

二、統計分析

本研究在問卷部分的資料處理採用 SPSS for Windows 14.0 統計軟體進行統計分析。各項考驗之顯著水準以 $p < .05$ 為達到顯著水準； $p < .01$ 為達到非常顯著水準； $p < .001$ 為達到極顯著水準。相關統計處理，分述如下：

(一) 描述統計分析：以平均數、百分比、標準差及次數分配等描述性統計瞭解學校創新經營策略運作情形、實施成效、動機、影響因素與困難問題之情形。藉以回答待答問題一「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略運作為何？」、待答問題二「臺北縣市國民中小學學校創新經營實施成效為何？」、待答問題七「臺北縣市國民中小學創新營經實施之動機為何？」、待答問題八「臺北縣市國民中小學創新經營實施之影響因素為何？」與待答問題九「臺北縣市國民中小學創新經營實施之困難為何？」

(二) t 考驗：使用 t 考驗瞭解不同人口變項的學校教育人員在「臺北縣市中小學校創新經營策略之調查問卷」之得分有無差異。藉以回答待答問題三「臺北縣市國民中小學在不同人口變項下（性別、學歷、參與方案與否、現任職務、本校服務年資、年齡）的學校教育人員，其在學校創新經營「策略運作」與「實施成效」是否有差異？」及待答問題四「臺北縣市國民中小學在不同環境變項下

(學校級別、學校規模、學校校齡、學校區位)其在學校創新經營實「策略運作」與「實施成效」是否有差異？」

(三)單因子變異數分析(One-way ANOVA)與薛費法(Scheffé)事後比較：以單因子變異數分析針對不同人口變項及其環境變項進行分析，考驗不同人口變項及環境變項的學校教育人員，在「臺北縣市中小學校創新經營策略調查問卷」各分向度及總量表的差異情形。若F值達顯著水準，則以薛費法進行事後比較，以瞭解各組平均數之間的差異。藉以回答待答問題三「臺北縣市國民中小學在不同人口變項下(性別、學歷、參與方案與否、現任職務、本校服務年資、年齡)的學校教育人員，其在學校創新經營「策略運作」與「實施成效」是否有差異？」及待答問題四「臺北縣市國民中小學在不同環境變項下(學校級別、學校規模、學校校齡、學校區位)其在學校創新經營實「策略運作」與「實施成效」是否有差異？」

(四)寇克蘭Q考驗(Cochran Q)：使用寇克蘭Q考驗針對複選題進行分析，考驗在「臺北縣市中小學校創新經營策略調查問卷」中困難與問題之差異情形。藉以回答待答問題七「臺北縣市國民中小學創新經營實施之動機為何？」及待答問題九「臺北縣市國民中小學創新經營實施之困難為何？」

(五)肯德爾和諧係數(Kendall's W)：使用肯德爾和諧係數進行統計分析，考驗在「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」中「您認為影響貴校創新經營實施成效的重多因素中，何者最大？」。藉以回答待答問題八「臺北縣市國民中小學創新經營實施之影響因素為何？」

貳、專家訪談

本研究在針對受訪者進行半結構式訪談後，將針對此專家訪談之資料進行分析，分析情形如下：

一、將訪談資料製成逐字稿

研究者在完成專家訪談之後，將訪談錄音資料繕打為逐字稿，以利後續分析。

二、以MAXQDA 2007軟體進行分析

在完成逐字稿繕打後，以MAXQDA 2007軟體將訪談記錄加以編碼、歸納整理與分析，進一步與訪談概念予以結合。

三、完成結論

在完成訪談紀錄歸納與分析以後，透過與本研究概念之結合，提出合理之研究結果。藉以回答待答問題十「臺北縣市國民中小學創新經營採取之策略為何？」

第四章 研究結果與討論

本章旨在根據所回收之問卷調查資料進行統計分析，並與專家訪談所得之質性資料進行綜合討論，共分七節：第一節在瞭解學校創新經營的策略運作及實施成效；第二節在分析不同背景變項之下，學校推動創新經營的策略運作及實施成效之差異情形；第三節在瞭解學校實施創新經營的動機；第四節在瞭解影響學校實施創新經營的因素；第五節在瞭解學校進行創新經營時所遭遇到可能的困難；第六節在分析學校進行創新經營時所採取之策略。

第一節 學校創新經營策略運作與實施成效之分析

本研究工具「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」採用李克特式四點量表，量表平均數為 2.5 分，其統計結果之解釋，得分平均數高於 2.5 分表示情況「良好」，超過 2.5 分越多表示情況越好。

壹、學校創新經營策略運作

在學校創新經營策略運作上，由表 2 可知，全體填答者在學校創新經營策略運作情況的平均數為 3.00 分，剛好落在「大致符合」的選項，也顯示臺北縣市國民中小學在學校創新經營策略運作情況居於良好程度；

由表 2 亦可知，本分量表平均得分介於 2.74 到 3.22 之間，標準差介於 0.66 到 0.82 之間，其中以「本校提供教師專業成長的機會，以利學校創新經營之推展。」（ $M=3.22$ ）得分最高；其次分別為「本校創新團隊能充分瞭解與善用學校外部機會。」（ $M=3.13$ ）、「本校能依據願景與目標，發展學校的創新經營策略。」（ $M=3.12$ ）、「本校創新團隊能充分瞭解與運用學校內部優勢。」（ $M=3.11$ ）、「本校能清楚辨識整體發展優勢，擬定明確的創新願景與目標。」（ $M=3.10$ ）。

表 2 學校創新經營策略運作之結果統計表

題目	次數百分比 (%)				M	SD	排序
	非常符合 4	大致符合 3	有點符合 2	不符合 1			
(1)本校創新團隊能充分瞭解與運用學校內部優勢	26.3	59.8	12.5	1.4	3.11	0.66	4
(2)本校創新團隊能充分瞭解與改善學校內部劣勢	22.5	59.4	15.9	2.2	3.02	0.69	8
(3)本校創新團隊能充分瞭解與因應學校外部威脅	24.3	58.9	14.7	2.2	3.05	0.69	6
(4)本校創新團隊能充分瞭解與善用學校外部機會	29.3	55.8	13.0	1.8	3.13	0.69	2
(5)本校能清楚辨識整體發展優勢，擬定明確的創新願景與目標	28.8	54.3	15.0	1.8	3.10	0.71	5
(6)本校能依據願景與目標，發展學校的創新經營策略	30.3	54.0	13.6	2.2	3.12	0.72	3

續表2 學校創新經營策略運作之結果統計表

(7)本校創新團隊曾「消除」學校裡習以為常的因素，以利學校創新經營	15.6	54.4	26.0	4.0	2.82	0.74	16
(8)本校創新團隊曾「降低」學校裡某些因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營	13.5	53.5	26.4	6.7	2.74	0.77	17
(9)本校創新團隊曾「提升」學校裡某些因素使其高於一般學校的標準，以利學校創新經營	26.8	54.2	16.5	2.5	3.05	0.73	6
(10)本校創新團隊曾「創造」出學校裡本來沒有的新因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營	22.5	50.6	20.9	6.0	2.90	0.82	14
(11)本校制訂能讓教師針對創新方案進行對話的機制	22.0	50.6	22.7	4.7	2.90	0.79	14
(12)本校提供教師專業成長的機會，以利學校創新經營之推展	35.7	51.6	11.2	1.4	3.22	0.69	1
(13)本校從事創新經營有明確的執行步驟	22.2	52.0	22.0	3.8	2.93	0.77	12
(14)本校能彈性活用時間，以利學校創新經營	22.8	52.5	21.2	3.4	2.95	0.76	10
(15)本校能協調整合組織成員的觀點，執行學校創新經營策略	21.7	54.2	19.9	4.2	2.93	0.76	12
(16)本校能克服資源限制障礙，執行學校創新經營策略	24.3	53.8	20.3	1.6	3.01	0.72	9
(17)本校能適時修正學校的創新經營策略	21.4	55.1	20.8	2.7	2.95	0.73	10
總平均					3.00		

此外，本量表1至4題乃在探究學校成員對於學校運用「SWOT分析策略」是否有助於學校創新的看法，7至10題則為探究學校成員對於學校運用「藍海策略」的概念是否有助於學校創新的看法。以T檢定來分析比較樣本在兩種策略填答的平均分數，結果顯示（如表3），學校教育人員對於「SWOT分析策略」運作情況（ $M=3.07$ ）高於對「藍海策略」（ $M=2.87$ ），且達極顯著差異（ $t=8.937, p<.001$ ），可見「SWOT分析策略」相較「藍海策略」在教育現場還是較為廣泛使用。

表3 「SWOT分析策略」與「藍海策略」之運作差異比較

配對變項	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
SWOT分析策略	547	3.07	0.61	8.937***
藍海策略	547	2.87	0.62	

*** $p<.001$

在「SWOT分析策略」中，透過單因子相依樣本變異數分析來比較其中的四個層面（見表4），可得「善用學校外部機會」（ $M=3.12$ ）是運作情形最佳者，其次分別是「運用學校內部優勢」（ $M=3.10$ ）、「因應學校外部威脅」（ $M=3.05$ ）、「改善學校內部劣勢」（ $M=3.01$ ）。而檢定結果（見表5）可得SWOT分析策略四個層面的 F 值為10.206， $p<.001$ ，達到極顯著水準，拒絕虛無假設，表示學校

在SWOT四個層面的運作上有顯著差異存在。經事後比較結果發現，學校創新團隊能充分瞭解與運用「學校內部優勢」以及「學校外部機會」都明顯優於「學校內部劣勢」及「學校外部威脅」

表4 「SWOT分析」策略內部層面描述統計結果

「SWOT分析」題目	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	排序
(1)本校創新團隊能充分瞭解與運用學校內部優勢	547	3.10	0.66	2
(2)本校創新團隊能充分瞭解與改善學校內部劣勢	547	3.01	0.69	4
(3)本校創新團隊能充分瞭解與因應學校外部威脅	547	3.05	0.69	3
(4)本校創新團隊能充分瞭解與善用學校外部機會	547	3.12	0.69	1

表5 「SWOT分析」策略運作情況變異數分析摘要表

變異來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	事後比較
組間	3.927	3	1.309	10.206***	
組內					(4)>(2)、(4)>(3)
受試者間	802.878	546	1.470		(1)>(2)、(1)>(3)
殘差	210.073	1638	0.128		
全體	1016.878	2187	2.907		

*** $p < .001$ ($p = .000$)

而在「藍海策略」中，「提升」策略 ($M=3.05$) 是運作情形最佳者，其次分別是「創造」 ($M=2.89$)、「消除」 ($M=2.81$)、「降低」 ($M=2.74$) (見表6)。而藍海策略的四個行動架構經檢定 (見表7)，可得 F 值為 38.152, $p < .001$ ，亦有顯著差異存在。經事後比較結果可發現，此四項行動架構呈現順序性的顯著差異 (提升 > 創造 > 消除 > 降低)。

表6 「藍海策略」策略內部層面描述統計結果

「藍海策略」題目	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	排序
(7)本校創新團隊曾「消除」學校裡習以為常的因素，以利學校創新經營	547	2.81	0.74	3
(8)本校創新團隊曾「降低」學校裡某些因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營	547	2.74	0.77	4
(9)本校創新團隊曾「提升」學校裡某些因素使其高於一般學校的標準，以利學校創新經營	547	3.05	0.73	1
(10)本校創新團隊曾「創造」出學校裡本來沒有的新因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營	547	2.89	0.82	2

表 7 「藍海策略」策略運作情況變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組間	29.113	3	9.704	38.152***	(9)>(7)、(9)>(8)、(9)>(10)
組內					(10)>(7)、(10)>(8)
受試者間	857.674	546	1.571		(7)>(8)
殘差	416.637	1638	0.254		
全體	1303.424	2187	11.529		

*** $p < .001$ ($p = .000$)

綜上所述，在「SWOT分析策略」與「藍海策略」的分析中，可以發現學校在進行創新經營時都較注重學校「內部優勢」與「外部機會」的「提升」與「創造」；卻較少著眼於「內部劣勢」與「外部威脅」的「降低」與「消除」，或許這與學校進行創新經營時比較重視「看得見」的績效有關。

貳、學校創新經營實施成效

本研究針對「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」中學校創新經營實施成效量表共十五題進行統計分析，以瞭解學校創新經營實施成效，根據問卷調查結果，量表中各題得分之次數百分比、平均數、標準差及平均數排序詳細情形，如表8所示。由表8可知，全體填答者在學校創新經營實施成效的平均數為2.97分，居於「大致符合」與「有點符合」之間，亦顯示臺北縣市國民中小學在學校創新經營實施成效上居於良好程度。

而其中以「本校推展創新經營，使得學校聲望更加提升。」($M=3.21$)，得分最高；其次分別為「本校推展創新經營，可使同仁的專業知能更加豐富。」($M=3.10$)、「本校推展創新經營，有利於家長或社區人士的認同感更加提升。」($M=3.09$)、「本校推展創新經營，使得資源運用更有效能。」($M=3.05$)、「本校推展創新經營，可使教師教學方法豐富多樣。」($M=3.04$)。

表 8 學校創新經營實施成效之結果統計表

題目	次數百分比 (%)				M	SD	排序
	非常符合 4	大致符合 3	有點符合 2	不符合 1			
(1)本校推展創新經營，能使同仁的自我使命感更加提升	17.4	58.0	21.2	3.4	2.89	0.72	12
(2)本校推展創新經營，有利於同仁的合作氣氛更加融洽	18.7	52.5	22.1	6.7	2.83	0.81	13
(3)本校推展創新經營，可使同仁的專業知能更加豐富	30.4	51.6	15.2	2.7	3.10	0.75	2
(4)本校推展創新經營，使得學生的學習動機更為提升	27.5	47.9	22.0	2.6	3.00	0.77	6
(5)本校推展創新經營，導致學生的學習更有成效	23.2	50.7	23.4	2.7	2.94	0.76	10
(6)本校推展創新經營，有利於家長或社區人士的認同感更加提升	31.2	49.2	16.7	2.9	3.09	0.77	3
(7)本校推展創新經營，使得學校聲望更加提升	39.6	44.0	14.5	1.8	3.21	0.76	1

續表 7 學校創新經營實施成效之結果統計表

(8)本校推展創新經營，能使學校創新氣氛更加活絡	27.7	48.9	19.2	4.2	3.00	0.80	6
(9)本校推展創新經營，團隊發展成學習型組織	26.1	50.2	20.1	3.6	2.99	0.78	8
(10)本校推展創新經營，使得行政流程更有效率	18.1	50.3	27.4	4.2	2.82	0.77	14
(11)本校推展創新經營，因此課程時間安排更有彈性	18.1	43.9	31.4	6.5	2.74	0.83	15
(12)本校推展創新經營，可使教師教學方法豐富多樣	28.4	49.8	19.3	2.5	3.04	0.76	5
(13)本校推展創新經營，因而校園空間設計更有利教學	27.2	48.7	20.5	3.6	2.99	0.79	8
(14)本校推展創新經營，使得資源運用更有效能	26.8	54.5	15.6	3.1	3.05	0.74	4
(15)本校推展創新經營，使得經費來源更加充裕	22.4	51.4	20.8	5.5	2.91	0.80	11
總平均					2.97		

第二節 不同背景變項在學校創新策略運作與實施成效之差異情形

本節旨在探討不同背景變項之下，其在學校創新經營策略運作與實施成效之差異情形，茲分述如後。

壹、人口變項在學校創新經營策略運作與實施成效之差異情形

一、性別差異

在學校創新經營策略運作上，男性平均得分 ($M=3.08$) 高於女性 ($M=2.95$) (見表9)， t 考驗結果顯示不同性別在學校創新經營的策略運作上達顯著差異 ($t=2.575, p=.010 < .05$)，意即男性教育人員在學校創新經營策略運作上的知覺高於女性。學校創新經營實施成效方面，男性平均得分 ($M=3.06$) 高於女性 ($M=2.93$)。 t 考驗結果達顯著差異 ($t=2.130, p=.034 < .05$)，意即男性教育人員在學校創新經營實施成效上的知覺亦高於女性。

表9 不同性別教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	性別	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
學校創新經營策略運作	男性	168	3.08	0.57	2.575*
	女性	367	2.95	0.56	
學校創新經營實施成效	男性	168	3.06	0.64	2.130*
	女性	367	2.93	0.61	

* $p < .05$

二、學歷差異

在學校創新經營策略運作上，研究所學歷平均得分 ($M=3.04$) 高於大專學歷 ($M=2.97$) (見表10)，但 t 考驗結果未達顯著差異 ($t=-1.411, p=.159 > .05$)，意即教育人員在學校創新經營策略運作上的知覺並未因學歷的不同而有明顯的

差異。學校創新經營實施成效方面，研究所學歷平均得分 ($M=3.03$) 高於大專學歷 ($M=2.96$)。但t考驗結果一樣未達顯著 ($t=-1.319, p=.188>.05$)，意即教育人員在學校創新經營實施成效上的知覺也未因學歷不同而有明顯的差異。

表10 不同學歷教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	學歷	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
學校創新經營策略運作	大專	360	2.97	0.55	-1.411
	研究所	159	3.04	0.60	
學校創新經營實施成效	大專	360	2.96	0.61	-1.319
	研究所	159	3.03	0.64	

三、參與方案與否差異

在學校創新經營策略運作上，有參與學校創新方案者平均得分 ($M=3.20$) 高於未參與者 ($M=2.88$) (見表11)，t考驗結果達到極顯著差異 ($t=6.429, p=.000<.001$)，意即參加學校創新方案的教育人員在學校創新經營策略運作上的知覺高於未參加者。學校創新經營實施成效方面，有參與學校創新方案者平均得分 ($M=3.19$) 高於未參與者 ($M=2.86$)。t考驗結果同樣顯示達到極顯著差異 ($t=6.035, p=.000<.001$)，意即參加學校創新方案的教育人員在學校創新經營實施成效上的知覺亦高於未參加者。

表11 有無參與方案之教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	方案參與	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
學校創新經營策略運作	有參與	186	3.20	0.49	6.429***
	未參與	311	2.88	0.57	
學校創新經營實施成效	有參與	186	3.19	0.53	6.035***
	未參與	311	2.86	0.64	

*** $p<.001$

四、現任職務差異

在學校創新經營策略運作上，擔任校長者平均得分 ($M=3.50$) 最高，主任 ($M=3.19$) 次之，組長 ($M=2.98$) 再次之，教師 ($M=2.93$) 居末 (見表12)。ANOVA分析結果顯示四者達到極顯著差異 ($F=9.487, p=.000<.001$)，經事後比較，校長的策略運作知覺會優於組長及教師，而主任也優於教師。學校創新經營實施成效方面，擔任校長者平均得分 ($M=3.62$) 最高，主任 ($M=3.18$) 次之，組長 ($M=2.93$) 第三，教師 ($M=2.91$) 居末。ANOVA分析結果顯示四者亦達到極顯著差異 ($F=10.678, p=.000<.001$)，經事後比較，校長在學校創新實施成效上的知覺優於組長及教師，主任也優於教師。

表12 不同職務教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	職務	n	M	SD	ANOVA					
					SV	SS	df	MS	F	Scheffé
學校創新經營策略運作	(1) 校長	17	3.50	0.37	組間	8.666	3	2.889	9.487***	(1) > (3)
	(2) 教師兼主任	69	3.19	0.48						(1) > (4)
	(3) 教師兼組長	99	2.98	0.56	組內	161.998	532	0.305	(2) > (4)	
	(4) 一般教師	351	2.93	0.57						
	總和	536	2.99	0.56	總和	170.664	535			
學校創新經營實施成效	(1) 校長	17	3.62	0.31	組間	11.767	3	3.922	10.678***	(1) > (3)
	(2) 教師兼主任	69	3.18	0.57						(1) > (4)
	(3) 教師兼組長	99	2.93	0.61	組內	195.424	532	0.367	(2) > (4)	
	(4) 一般教師	351	2.91	0.62						
	總和	536	2.97	0.62	總和	207.191	535			

*** $p < .001$

五、本校服務年資差異

在學校創新經營策略運作上，年資在26年以上者平均得分 ($M=3.25$) 最高，16至25年者 ($M=3.07$) 次之，5年以下者 ($M=2.99$) 再次之，6至15年者 ($M=2.96$) 居末 (見表13)。ANOVA分析未達顯著 ($F=1.987, p=.116 > .05$)，意即不同年資的教育人員在學校創新經營策略的運作上沒有差異。學校創新經營實施成效方面，年資在26年以上者平均得分 ($M=3.29$) 最高，16至25年者 ($M=3.07$) 次之，5年以下者 ($M=3.02$) 再次之，6至15年者 ($M=2.91$) 居末。ANOVA分析達到顯著 ($F=3.016, p=.030 < .05$)，但事後比較卻找不出組別之間的差異。

表13 不同年資教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	年資	n	M	SD	ANOVA					
					SV	SS	df	MS	F	Scheffé
學校創新經營策略運作	(1) 5年以下	147	2.99	0.56	組間	1.859	3	0.620	1.987	--
	(2) 6~15年	273	2.96	0.58						
	(3) 16~25年	91	3.07	0.53	組內	162.953	520	0.313		
	(4) 26年以上	13	3.25	0.52						
	總和	524	2.99	0.56	總和	164.813	523			
學校創新經營實施成效	(1) 5年以下	147	3.02	0.65	組間	3.444	3	1.148	3.016*	ns
	(2) 6~15年	273	2.91	0.61						
	(3) 16~25年	91	3.07	0.60	組內	197.931	520	0.381		
	(4) 26年以上	13	3.29	0.50						
	總和	524	2.98	0.62	總和	201.375	523			

* $p < .05$

六、年齡差異

在學校創新經營策略運作上，年齡在51歲以上者平均得分 ($M=3.15$) 最高，41至50歲者 ($M=3.04$) 次之，30歲以下者 ($M=3.00$) 再次之，31至40歲者 ($M=2.94$) 居末 (見表14)。ANOVA分析顯示未達顯著 ($F=2.095, p=.100 > .05$)，意即不同年齡的教育人員在學校創新經營策略的運作上沒有差異。學校創新經營實施成效方面，年齡在51歲以上者平均得分 ($M=3.17$) 最高，41至50歲者 ($M=3.06$) 次之，30歲以下者 ($M=2.99$) 再次之，31至40歲者 ($M=2.89$) 居末。ANOVA分析顯示達到顯著 ($F=3.654, p=.013 < .05$)，但經事後比較，亦找不出組別之間的差異。

表14 不同年齡教育人員在學校創新經營「策略運作」及「實施成效」知覺上之差異比較

層面	年齡	n	M	SD	ANOVA					
					SV	SS	df	MS	F	Scheffé
學校創新經營策略運作	(1) 30歲以下	87	3.00	0.55	組間	1.970	3	0.657	2.095	--
	(2) 31~40歲	230	2.94	0.56						
	(3) 41~50歲	162	3.04	0.58	組內	160.797	513	0.313		
	(4) 51歲以上	38	3.15	0.49						
	總和	517	23.00	0.56	總和	162.767	516			
學校創新經營實施成效	(1) 30歲以下	87	2.99	0.63	組間	4.138	3	1.379	3.654*	ns
	(2) 31~40歲	230	2.89	0.60						
	(3) 41~50歲	162	3.06	0.61	組內	193.633	513	0.377		
	(4) 51歲以上	38	3.17	0.70						
	總和	517	2.98	0.62	總和	197.770	516			

* $p < .05$

貳、環境變項在學校創新經營策略運作與實施成效之差異情形

一、學校級別差異

本研究針對抽樣對象中分別屬於「國民小學」及「國民中學」的教育人員在學校創新經營策略運作與實施成效的知覺進行統計分析，其結果如表15。

在學校創新經營策略運作上，國民小學教育人員平均得分 ($M=3.03$) 高於國民中學教育人員平均得分 ($M=2.72$)，t考驗結果顯示達到極顯著差異 ($t=4.419, p=.000 < .001$)，意即國小教育人員對於學校創新經營策略運作明顯優於國中。在學校創新經營實施成效上，國民小學教育人員平均得分 ($M=3.02$) 高於國民中學教育人員平均得分 ($M=2.66$)，但檢定結果顯示不同學歷教育人員在學校創新經營的策略運作上也達到極顯著差異 ($t=4.664, p=.000 < .001$)，即國民小學教育人員對學校創新經營實施成效的知覺明顯優於國民中學教育人員。

表15 不同學校級別學校教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較

層面	學校級別	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
學校創新經營策略運作	國小	461	3.03	0.56	4.419***
	國中	72	2.72	0.57	
學校創新經營實施成效	國小	461	3.02	0.60	4.664***
	國中	72	2.66	0.66	

*** $p < .001$

二、學校規模差異

在學校創新經營策略運作上，教育人員在小規模學校平均得分 ($M=3.23$) 最高，在大規模學校 ($M=3.00$) 次之，在中規模學校 ($M=2.93$) 居末 (見表16)。ANOVA分析達到高度顯著 ($F=5.834, p=.003 < .01$)。經事後比較，小規模學校在學校創新策略運作上明顯優於中規模及大規模學校，而中規模與大規模學校之間則沒有顯著差異。學校創新經營實施成效方面，小規模學校教育人員平均得分 ($M=3.23$) 最高，大規模學校 ($M=3.00$) 次之，中規模學校 ($M=2.93$) 居末。ANOVA分析顯示達到高度顯著 ($F=5.953, p=.003 < .01$)。經事後比較，小規模學校在學校創新策略運作上明顯優於中規模學校，而小規模與大規模學校或是中規模與大規模學校之間則沒有顯著差異。

表16 不同學校規模教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較

層面	學校規模	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	ANOVA					
					<i>SV</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Scheffé
學校創新 經營策略 運作	(1) 小規模	49	3.23	0.49	組間	3.673	2	1.837	5.834**	(1) > (2)
	(2) 中規模	224	2.93	0.57						
	(3) 大規模	260	3.00	0.57	組內	166.830	530	.315	(1) > (3)	
	總和	533	2.99	0.57	總和	170.503	532			
學校創新 經營實施 成效	(1) 小規模	49	3.18	0.59	組間	4.543	2	2.271	5.953**	(1) > (2)
	(2) 中規模	224	2.88	0.62						
	(3) 大規模	260	3.02	0.62	組內	202.218	530	.382		
	總和	533	2.97	0.62	總和	206.761	532			

** $p < .01$

三、學校校齡差異

在學校創新經營策略運作上，校齡超過41年以上的學校教育人員平均得分 ($M=3.04$) 最高，校齡低於20年以下者 ($M=2.95$) 次之，校齡介於21至40年者 ($M=2.93$) 居末 (見表17)。ANOVA分析顯示未達顯著 ($F=2.297, p=.102 > .05$)，

意即學校新舊對於教育人員在創新經營策略運作無顯著差異。學校創新經營實施成效上，校齡超過41年以上的學校教育人員平均得分 ($M=3.03$) 最高，校齡低於20年以下者 ($M=2.98$) 次之，校齡介於21至40年者 ($M=2.86$) 居末。ANOVA分析顯示達到顯著 ($F=3.651, p=.027 < .05$)。經事後比較，校齡41年以上的學校在學校創新策略運作上優於校齡介於21至40年的學校，而其餘則無顯著差異。

表17 不同學校年齡教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較

層面	學校校齡	n	M	SD	ANOVA					
					SV	SS	df	MS	F	Scheffé
學校創新經營策略運作	(1) 20年以下	137	2.95	0.53	組間	1.465	2	.733	2.297	--
	(2) 21~40年	138	2.93	0.60						
	(3) 41年以上	258	3.04	0.56	組內	169.038	530	.319		
	總和	533	2.99	0.57	總和	170.503	532			
學校創新經營實施成效	(1) 20年以下	137	2.98	0.58	組間	2.810	2	1.405	3.651*	(3) > (2)
	(2) 21~40年	138	2.86	0.67						
	(3) 41年以上	258	3.03	0.62	組內	203.952	530	.385		
	總和	533	2.97	0.62	總和	206.761	532			

* $p < .05$

四、學校區位的差異

(一) 偏遠地區 V.S 一般地區

本研究針對抽樣對象中分別屬於「偏遠地區學校」及「一般地區學校」的教育人員在學校創新經營策略運作與實施成效的知覺進行統計。在學校創新經營策略運作上，偏遠地區學校教育人員平均得分 ($M=3.08$) 高於一般地區學校 ($M=2.98$) (見表18)。但t考驗未達顯著 ($t=1.199, p=.231 > .05$)，意即偏遠與一般地區學校教育人員在學校創新經營策略運作與實施成效知覺上並無差異。在學校創新經營實施成效上，偏遠地區學校教育人員平均得分 ($M=3.00$) 高於一般地區學校 ($M=2.97$)。而t考驗的結果亦未達顯著 ($t=0.345, p=.730 > .05$)，意即偏遠地區與一般地區學校教育人員在學校創新經營實施成效上無差異。

表18 偏遠與否學校教育人員知覺學校創新經營實施成效之差異比較

層面	位處地區	n	M	SD	t
學校創新經營策略運作	偏遠	55	3.08	0.55	1.199
	一般	478	2.98	0.57	
學校創新經營實施成效	偏遠	55	3.00	0.69	0.345
	一般	478	2.97	0.62	

(二) 臺北縣 V.S 臺北市

在學校創新經營策略運作上，臺北縣學校教育人員平均得分 ($M=3.00$) 高於臺北市 ($M=2.97$) (見表19)， t 考驗顯示未達顯著 ($t=0.448$, $p=.654 > .05$)，意即臺北縣市的教育人員在學校創新經營策略運作上的知覺並無差異。學校創新經營實施成效方面，臺北市學校教育人員平均得分 ($M=2.98$) 高於臺北縣 ($M=2.96$)。但 t 考驗同樣顯示未達顯著 ($t=-0.236$, $p=.814 > .05$)。

表19 臺北縣市之教育人員知覺學校創新經營「策略運作」與「實施成效」之差異比較

層面	所在縣市	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
學校創新經營策略運作	臺北市	132	2.97	0.51	0.448
	臺北縣	401	3.00	0.58	
學校創新經營實施成效	臺北市	132	2.96	0.55	-0.236
	臺北縣	401	2.98	0.65	

第三節 學校創新經營動機之分析

壹、問卷調查結果

臺北縣市國民中小學教育人員認為影響學校創新經營的動機因素，其百分比超過30%共有五個，以「學校競爭力的提升」為最高，依次分別為「社會變遷的影響」、「教育政策的推展」、「學校成員的使命感」及「校內有創新的人才」為最多(見表20)。Cochran Q考驗顯示達極顯著差異(Cochran Q=1063.310, $p=.000 < .001$)。麥內瑪考驗(McNemar)事後比較顯示除了「社會變遷的影響」與「教育政策的推展」無差異外，其餘皆依表中排序呈現其重要性的次序。

表20 學校創新經營動機統計結果

題號	動機	有勾選		次序
		次數	百分比	
(1)	社會變遷的影響	332	60.25	2
(2)	教育政策的推展	325	58.98	3
(3)	學校成員的使命感	263	47.73	4
(4)	學校競爭力的提升	455	82.58	1
(5)	獲得獎勵金	107	19.42	7
(6)	校內有創新的人才	198	35.93	5
(7)	校外有豐富的資源	119	21.60	6
(8)	其他	17	3.09	8
Cochran Q		1063.310***		
McNemar		(4) > (1) = (2) > (3) > (6) > (7) > (5) > (8)		

*** $p < .001$

貳、訪談分析結果

訪談分析結果乃依據訪談對象在「臺北縣市國民中小學校創新經營策略訪談大綱」中「請問貴校創新經營的動機以及如何評估學校（SWOT分析）本身的優勢、劣勢、機會、威脅以形成學校創新經營策略？」的回答，配合問卷調查中八項學校創新動機，分別依統計後之重要性次序整理如下：(本報告因精簡版關係，以舉問卷調查結果前五名動機說明之，詳細動機項目訪談案例，請見成果報告)

一、學校競爭力的提升

學校雖然是養護型組織，但近年少子化與強調績效責任的影響下，學校競爭力逐漸受到重視，也造成推動學校創新經營的原因之一，受訪者提到：

- 「一般家長比較迷信說臺北市比臺北縣好，其實這個學校的學區不小，據我評估把戶籍遷到臺北市去唸書的，應該規模是現在的兩倍，所以我們要去突破，而且在資源上臺北市還是比臺北縣多，我們要如何競爭就變得很辛苦。」(S11，2000/03/05)
- 「以我們的地理環境，隔一兩公里有一個臺北縣的完全中學，它的設備資源是讓家長覺得較為豐富的，再隔不了多遠離木柵是蠻近的，所以有些家長也會把孩子越區到臺北市。學校裡有一群老師認為不能讓學校繼續這樣下去...」(S28，2009/01/15)

二、社會變遷的影響

晚近由於資訊流通快速也使得社會變遷加速，由其是學校教育逐漸受到社會大眾重視，學生及家長的對於學校的期待也漸漸提高，因此符應社會變遷也成為促進學校創新經營的動機之一，受訪者提到：

- 「正巧閱讀正在台灣萌芽，所以我們採用曾志朗的話『閱讀是教育的靈魂』來與老師溝通，我們希望讓孩子養成習慣，變成他一生都能想用的智慧優遊卡。」(S14，2009/05/27)

三、教育政策的推展

教育政策的推動像是九年一貫課程、學校本位課程、閱讀課程、母語課程等計畫，都為教育現場提供新的課程變化，也成為學校推動創新經營的重要契機，受訪者提及：

- 「當初是政府開始提倡母語教育，只要有一個阿美族的學生你就要開課。」(S30，2009/04/10)
- 「同時我們搭配文建會的一鄉一文化的政策宣導，配合國際風箏文化節，打開了這邊的知名度。」(S15，2009/02/18)

四、學校成員的使命感

校內人員因教育理念與工作場域關係，對於學校有同舟共濟的使命感，希望透過創新的經營，可以為學校注入新活力，更最重要的是提供讓孩子更好的學習環境與受教品質。受訪者認為：

- 「我們有很好的傳統，師資優秀，家長也願意配合學校，志工有兩百多位，社區也很支持，如何能夠光耀學校，讓學校成為有品牌的」。(S14, 2009/05/27)

五、校內有創新的人才

校內創新人才往往是學校推動創新經營的靈魂人物，亦是帶動學校不斷創新的火車頭，受訪者提及：

- 「校長看到學校有十幾位美術老師，就把這些美術老師集合成立校園美化小組，一起來討論環境要如何改善，此外我們學校的總務主任專長也是學美術，因此可以將工程與美學做一個結合，變成我們學校發展的重點。」(S27, 2009/03/16)
- 「本校國文科領域老師本身有一個小組，在課程與資訊方面都不錯，因此彼此互相將教材做一些彙整送出去比賽，其實這些老師本身因應教學上的需要，再加上本身就有意願，因此創新教材的開發就產生」(S33, 2009/04/02)

綜上所述，學校創新經營的動機原因有很多，其中以「學校競爭力的提升」最多，主要受到少子化與績效責任的影響，學校為提高知名度吸引學生就讀，激發創新經營的推動，進而提升學校競爭力；其次分別為「社會變遷的影響」與「教育政策的推展」是受到近年學校本位思潮與社會大眾對於學校的期待提升，促使學校在課程規劃較為創新，與強化學生和家長的服務概念；之後排序的「學校成員的使命感」因外在的變遷使得學校人員體認學校發展與個體有同舟共濟的關係，因而激發辦好教育的使命感；最後「校內有創新人才」是推動創新經營的重要力量可發揮教師專長，激發創新點子。不過創新經營除上述動機之外，亦需要外界補助的獎勵金與資源，才能將提供學校創新經營的動力持續來源。

第四節 學校創新經營之因素分析

壹、問卷調查結果

本節依據研究工具「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」中單選題「您認為影響貴校創新經營實施成效的重多因素中，何者最大？」之全體填答者作答情形進行統計分析，其結果如表21所示。由表21可知，肯德爾和諧係數（Kendall's W）為.163，且達極顯著（ $p=.000 < .001$ ），即全體填答者之意見具有一致性。其中，影響學校創新經營之因素以「校長領導」（ $N=139, 38.29\%$ ）為最高，其次分別為「學校教師」（ $N=92, 25.34\%$ ）、「學校行政人員」（ $N=41, 11.29\%$ ）及「學校文化」（ $N=38, 10.47\%$ ）為最多，因此從排序前三名可得知影響學校創新經營之因素以人的因素為最重要。

表21 學校創新經營因素統計結果

題號	題目	有勾選		次序
		次數	百分比	
(1)	教育政策	19	5.23	5
(2)	校長領導	139	38.29	1
(3)	學校行政人員	41	11.29	3
(4)	學校教師	92	25.34	2
(5)	家長會與家長	4	1.10	9
(6)	社區資源	4	1.10	9
(7)	學校文化	38	10.47	4
(8)	經費預算	6	1.65	8
(9)	校園環境設備	11	3.03	6
(10)	學校地理區位	7	1.93	7
(11)	其他	2	0.55	11
Kendall's W		.163***		
df		10		

*** $p < .001$

第五節 學校創新經營之困難分析

壹、問卷調查結果

本研究根據「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」中「您認為貴校在創新經營的過程中，遭遇到哪些困難與問題？」之全體填答者作答情形進行統計分析。由表22可知此部分作答情形達極顯著差異（Cochran $Q = 670.152$, $p = .000 < .001$ ）。其中，推行學校創新經營所面臨之困難其百分比超過30%共有五個，以「時間不足」（ $N = 248, 44.93\%$ ）為最高，依次分別為「後續經營支援不足」（ $N = 219, 39.67\%$ ）、「成員參與意願低落」（ $N = 212, 38.41\%$ ）、「創新經費不足」（ $N = 189, 34.24\%$ ）及「創新人力不足」（ $N = 186, 33.70\%$ ）。而麥內瑪考驗（McNemar）事後比較結果，「時間不足」、「後續經營支援不足」、「成員參與意願低落」、「創新經費不足」與「創新人力不足」等五個選項在邊際比較後形成為主要創新困難的區塊，均可視為推行學校創新經營中，容易遭遇到的困難與問題。

貳、訪談分析結果

本研究依據「臺北縣市國民中小學創新經營策略訪談大綱」中「請問執行創新方案時遇到那些困難？」並配合問卷調查中十五項學校創新困難，分別依統計後之重要性次序整理如下：（本報告因精簡版關係，以舉問卷調查結果前五名困難說明之，詳細困難項目訪談案例，請見成果報告）

表22 學校創新經營困難統計結果

題號	題目	有勾選		次序
		次數	百分比	
(1)	學校成員不支持	121	21.92	9
(2)	成員參與意願低落	212	38.41	3
(3)	創新人力不足	186	33.70	5
(4)	創新知能不足	145	26.27	6
(5)	後續經營支援不足	219	39.67	2
(6)	組織學習機制不足	141	25.54	7
(7)	教育法令限制	55	9.96	14
(8)	創新氣氛不足	127	23.01	8
(9)	時間不足	248	44.93	1
(10)	創新經費不足	189	34.24	4
(11)	社區資源不足	83	15.04	11
(12)	空間設備不足	113	20.47	10
(13)	實施程序複雜	69	12.50	12
(14)	實施計畫不完善	66	11.96	13
(15)	其他	15	2.72	15
Cochran Q		670.152***		
McNemar	邊際比較排序	(9)=(5)=(2)=(10)=(3)>(4)=(6)=(8)=(1)=(12)>(11)=(13)=(14)=(7)>(15)		
	實際比較結果	(9) >(2) (5) >(3) (4) >(12) (11) >(7)		

*** $p < .001$ ($p = .000$)

一、時間不足

創新經營的過程需要有充足的時間，特別是校內原定的行程規劃外，更需在創新方案上進行規劃、討論、執行等過程，因此受訪者提及：

- 「最主要是時間啦，因為要短期有成效是有困難，而是要長時間，效果是要慢慢發酵，像環境改變，也要美術老師與總務主任，像有些工作我交代給你做，可是你沒這個時間，若我強加你就是一種壓力，所以效果就出不來，最需要考量就是時間，不是一蹴可及。」(S27, 2009/03/16)
- 「時間不太夠用，我知道問題在哪只是時間或能力不及，學校只有心想事成，只要想做得到，但只是時間早晚問題，我們時間與能力有限，畢竟是小學校要慢慢來做，有階段性完成。」(S11, 2009/03/05)

二、後續經營支援不足

學校創新經營的推動並非曇花一現，而是需要不斷持續修正成為學校的特色文化因此後續的支援與經營顯得格外重要，受訪者提及：

- 「學校特色就是有一系列的架構，創新經營不是在那些曇花一現風花雪月的經營，好像都只是一時之間的譁眾取寵，而是深耕學生深耕老師深耕環境。」(S31, 2009/05/18)
- 「是人員的持續力，必須還要在多著墨一點，認輔志工真的蠻辛苦的，投入的時間、精力、成長動力，都樣樣不可缺，所以校長要不斷激勵跟鼓勵」(S5, 2009/04/02)

三、成員參與意願低落

學校內成員參與是創新方案推動重要助力，因此校內成員間的合作與參與顯得十分重要，其中教師的參與意願更是關鍵因素，受訪者提到：

- 「心態，我覺得心態很重要，.....，我們沒有辦法讓每一個老師都有這樣的心態，會有幾個跟不上，.....有時候會讓我也覺得綁手綁腳。」(S18, 2009/04/23)
- 「我稱這時代老師為Y時代老師，這個特質的老師成長較優渥的年代，能念師大或師院都是家庭環境不錯，跟早年五年級生不同，因為家境不好，所以我們比較拼命，我們比較能體會學生的苦，所以比較能有耐心與愛心，也花時間與家長，此外也比較本位思考，把自己事情做完就好，多做與付出比例很少，所以最大困難在這，以教育為志業來做，真的不多。」(S11, 2009/03/05)

四、創新經費不足

經費是創新經營的重要基礎，因此經費來源將成為推動創新方案運作維持的關鍵，若經費欠缺將使得方案推動受到限制，受訪者提及：

- 「我笑稱這個學校是不山不市，因為很多的企業家是捐錢給偏遠學校，此外市區學校資源很多，所以不缺，那我們學校就很尷尬，又不是山區又不是市區，爭取經費就比較少。」(S11, 2009/03/05)
- 「阻礙主要在於經費，如果經費多一點，可以做得更多，但在有限的經費之下當然要設法發揮最大的功效，經費對學校來說是很大的問題，建築老舊的問題也是需要處理的問題。經費不足就需要自己去找資源。」(S21, 2009/04/14)

五、創新人力不足

創新經營的運作需要人力的協助，然而受限目前許多因素限制，人力的不足將影響創新經營的運作，受訪者提及：

- 「因為我們是滿額學校，膨脹太快，所以在人力的調配上只好請家長協助，減少困難。」(S17, 2009/02/27)
- 「很多家長想進來擔任志工或協助，但沒有長期的交通車，也阻礙

了許多想投入的人力幫忙。」(S22, 2009/04/21)

綜上所述，學校推行創新經營可能遇到很多的困難，最主要是「時間不足」，其原因在於學校工作事務繁瑣，創新需要教職員的熱忱與充足的討論時間，逐步累積方可見效；此外「後續經營支援不足」主要受到各校校長的異動或是教師的流動影響，也突顯創新經營的延續管理問題；另外學校進行創新經營時，受到長期以來的組織文化與教師心態安逸使得「成員參與低落」問題浮現，造成創新經營過程的阻礙增加；最後學校創新經營的運作過程需要人力的協助與經費挹注，因此須克服「創新經費不足」與「創新人力不足」的困境，否則執行過程將會遇到阻礙，從上述可歸納時間、人力與經費是學校創新經營中經常面臨到的困難問題，尚須透過學校內部組織的調整與外部資源的投入，才能合力解決問題。

第六節 學校創新經營策略擬定之分析與討論

本節旨透過訪談方式，以分析學校進行創新經營時所採取之策略，本研究除了針對受訪者部分詞句稍作修飾外，盡可能保留受訪者之陳述，其結果敘述如下：(本報告因精簡版關係，以舉二至三個例子訪談說明，詳細訪談案例，請見成果報告)

壹、學校創新經營方案運用藍海策略行動架構的「消除」策略

本研究針對「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究訪談大綱」中「貴校符合藍海策略的行動架構，方案執行過程中消除哪些？」進行探討，並將訪談所得之資料符合「消除」架構部份以人、事、時、地與物分類說明如下：

一、人的部分

教師或是家長對於學校的不信任，會影響學校推動創新經營的運作，間接影響教學品質，若能提供良好溝通平台，以消除這些負面的阻力，可促進創新經營的推動，受訪者提及：

- 「消除老師對行政作為的一些疑慮，降低彼此的一個猜疑，我要降低大家的一個不信任感，對經費的一些猜疑等等到底學校經費是怎麼去編制的，所以很好的方式就是讓家長參與，參與完了之後，就是召開編審會議讓相關人員來參與。」(S40, 2009/04/10)
- 「之前家長十一點半就進來想把孩子接走，家長在走廊或在花園旁聊天等待，這會影響老師上課，必須思考該怎麼把家長請出去。」(S16, 2009/04/01)

二、事的部分

學校組織氣氛及運作會形塑學校文化的形成，因而改變學校的運作，此外紛擾的校園氣氛，也會干擾學校經營的運作，成為創新經營過程中容易遇到的困

境，若能消除不當的組織文化，可減少創新過程的阻力，受訪者提及：

- 「我接任的時候，前任校長生了兩年的重病過世，學校其實很長時間沒有校長領導了……所以校務的推動與建設上必須要快速加以提升，就必須要先考量校內行政之間合作的平台，處室能量有沒有辦法發揮，還是本位主義，資源不願意共享，但因為久沒有校長，沒有合作的平台，所以我們要把它架好，提升支援老師的效能。」(S31，2009/05/18)
- 「當時校長的宿舍長期被占用，官司打了十二年，……，學校動盪不安，但我來一年半把它解決，且沒有動用到訴訟的程序，因為我是學輔導諮商，我從人的關心面去建立，如何讓對方感受到善意願意放下。」(S31，2009/05/18)

三、時的部分

學校利用消除原本制式的時間規定，彈性安排學生的活動，甚至予以取消原本固定時間，給予學生自由的時間，如同受訪者所言：

- 「一般學校的作息第一件是就是打掃，我們也一樣，所以我去除了打掃時間，因為最後一節有打掃，其實環境並沒有太髒，所以將這個時間取消改成全校共讀，從七點十五分到七點五十五分。」(S3，2009/02/13)
- 「拿掉中間午休時間，把放學時間提早到下午三點半，把時間還給父母和孩子。」(S22，2009/04/21)

四、地的部分

近年少子化之因素使得學校出現閒置空間的問題，因此學校消除閒置空間，改成學生學習的活動空間、表演場地及生態步道等空間，如同受訪者談到：

- 「原本這塊是個表演舞台，旁邊是看台，但是這個場地老師們覺得受限很多，利用機會不多，所以我們就用來種些植物，吸引蝴蝶來」(S6，2009/02/17)
- 「像舞蹈教室在地下室，它原本就是閒置，頂樓也是一樣，本來就是一個屋頂，但是一定要解決一些設備場地的問題，所以就在屋頂設立一個溜冰場。」(S29，2009/04/30)

五、物的部分

學校因老舊設備或是長時間存放雜物，往往造成學校的髒亂，因此透過消除多餘及並不能符應學校發展所需的物品，提升校園環境的品質，其受訪者談到：

- 「電源系統的老舊在我剛來時學校發生大火，因為學校電源系統老舊，電器一直在增加不堪負荷，整排自然教室都燒掉，這都代表必須要改善的。」(S31，2009/05/18)
- 「校園嚴重積水，因為老舊學校一定會有兩個嚴重的問題，屋頂漏水地下積水，經過多年改建，系統排水的動線都斷掉，所以必

須想辦法去解決，……，屋頂只要學生上四樓去上課都雪花片片回家，我們用斜屋頂去改善它，……，環境品質需要整頓。」(S31，2009/05/18)

綜上所述，透過藍海策略中的消除架構，將一些習以為常的因素除去，將助於學校推行創新的方案。在消除人的部分上，主要消除來自教師或是家長對於學校的不信任，以建立良善的信賴關係強；在事的部分，透過消除校內紛擾的氣氛有助於創新經營的推動；在時的部分可以依照不同學校的需求，例如取消早自習打掃時間或午休時間，給予學生自由的時間；在地的部分主要在消除閒置空間；在物的部分利用消除校內老舊不堪的設備，改善學校環境。

貳、學校創新經營方案運用藍海策略行動架構的「降低」策略

本研究針對「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究訪談大綱」中「貴校符合藍海策略的行動架構，方案執行過程中降低哪些？」進行探討，並將訪談所得之資料符合「降低」架構部份以人、事、時、地與物分類說明如下：

一、人的部分

近年在學校本位管理的思潮影響下，學校創新經營可思考人力方面支援的彈性，以強化學校運作的效率；此外降低教師的心理不安感或是降低行政與教學的陌生感，也能增進學校創新策略的運作進行，受訪者提及：

- 「因為剛來時我們是中型學校，幾乎沒有純科任教師，甚至還有三個組長需要兼任導師，既做不好導師也做不好行政工作，所以第一年透過教訓輔整合的方式微調，第二年透過行政院教育部的組織再造中學校組織再造人力配置方案。」(S31，2009/05/18)
- 「我們透過一些行政的手段，使用公平公開方式，讓老師覺得我很努力我很認真，我是有保障的，學校是重視我的，所有公立能做的我私立也一切都能做，所以慢慢老師就穩定下來，降低私立學校教師不安與徬徨。」(S38，2009/04/07)

二、事的部分

行政是創新經營重要的運作核心，透過適當的改革或策略運作可以強化其工作績效；此外將原本學校中的課程加以彈性調整，降低教師壓力，使得學生的學習多元化，受訪者認為：

- 「當我們面臨人力不足時，第一個就是行政工作簡化，雜七雜八能簡化就簡化，我們會透過行政會議跟大家商量，去除繁雜的資料過程，但重要的部分還是要留著。」(S37，2009/04/22)
- 「活動都必須要切入到課程中，不要跟課程分離，也不要臨時辦活動，讓老師覺得增加工作負擔。」(S4，2009/04/03)

三、時間部分

學校可透過時間上調整，降低原本活動時間上的限制，以利學生活動或教師課程進行，受訪者認為：

- 「其實我們從 2000 年創校時就有這樣的規劃，我們早上第一節第二節下課時間止有五分鐘，第二個下課就是半個鐘頭，五分鐘的下課時間只是讓他們換教室喝個水、上廁所，所以我們下課 5 分鐘就是讓學生轉換場地轉換心情用，那大節下課時間小朋友就可以盡情的玩。」(S8, 2009/04/20)
- 「鄉土課程就是在上課時間中的不同領域上，也可能運用在彈性課程或是兩三節課合起來帶到校外學習，都有可能彈性運用。」(S9, 2009/04/21)

四、地的部分

校園空間的利用，可透過創新思維活用空間，減少閒置情形，受訪者談到：

- 「這邊是我的校史室，感覺門禁森嚴而造成不利用，我們都開放只要老師申請都可以進來利用，只要用良好的管理，就可以充份利用。」(S12, 2009/02/17)
- 「我是把頂樓搭蓋斜屋頂，搭蓋斜屋頂很重要是因為二十幾年的建築壁癌或漏水都出現了，所以透過這個方式，把空間弄出來，成為學生可以活動的空間。」(S32, 2009/04/16)

五、物的部分

教育經費的有限性限制了學校創新經營的可能，學校若能在減少內部費用支出並主動尋求教育主管機關或民間單位的補助，勢必能提升創新經營的可能與成效，受訪者提及：

- 學校的社團一定要找一個老師願意去帶的，然後請外面的老師來指導，學校老師就在旁邊學，然後慢慢的就把次數減少，那如果老師說校長這些我都會，那我就不會請外面的老師進來。」(S22, 2009/04/21)
- 「由於當地家長很多在球場上班，因此家長熱情提供高球及球具，降低學校採購的費用支出。」(S36, 2009/03/10)

從上述訪談中可發現在降低人的部分上，以透過組織再造為手段進行校內行政單位的彈性化與制度調整，降低不必要的人力配置；在事的部分主要在降低行政流程的複雜度與教師進修制度與課程的制式化；在時間的部分主要以減少傳統時間上的限制，增加學生活動時間，提升教師課程彈性；地的部分在減少空間的閒置，使校園的活動空間增多；在物的部分以降低經費支出為最重要核心。

參、學校創新經營方案運用藍海策略行動架構的「提升」策略

本研究針對「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究訪談大綱」中「貴校符合藍海策略的行動架構，方案執行過程中提升哪些？」進行探討，並將訪談所得之資料符合「提升」架構部份以人、事、時、地與物分類說明如下：

一、人的方面

人力是創新經營的重要關鍵，因此學校可透過各方面整人力整合，提升人力的運用，受訪者指出：

- 「校長要營造環境，讓老師們彼此信任，不會被批判，是可以發展互助的環境，讓老師透過組織學習平台，例如領域會議、教學觀摩等，展現出來，成為學校的競爭力。」(S7, 2009/04/20)
- 「我們有一位吳老師，他是教育部自然科輔導員，他帶領行動團隊，……，當時教務主任領導的團隊也投入心血，加上校長本身也是學自然科的，在天時地利人和的情況下。」(S35, 2009/04/06)
- 「我們北海岸最缺的師資是藝文老師，所以我們主動聯繫，希望美術館可以為老師演講，透過研習指導老師，他們也跟附近學校合作培養小藝工，就是美術館的小小解說員。」(S3, 2009/02/13)

二、事的方面

建立校內完善的制度與創新課程是學校常用的策略運用，受訪者指出：

- 「我們的學校本位課程是以融入式的，例如提到植物園，我們把內容取代為生活周遭的植物，對他們更有意義，才符合教育的目的。」(S3, 2009/02/13)
- 「我就是用課程發展與教學實踐來帶動老師的專業發展，透過領域來帶動指標轉化的能力，……，學校特色就是有一系列的架構。」(S31, 2009/05/18)
- 「我們每個年級的架構都有，讓學生知道她們的學習能力到哪，此外扯鈴變化很多，我們創設榮譽護照，只要學生達到要求，即可過關，累積學生的成就感」(S38, 2009/04/07)

三、時的方面

在時間方面的提升主要以時間的有效運用為主，讓學校在課程的安排或是活動的舉辦更佳彈性，受訪者認為：

- 「我們要到社區踏察，就排周四下午，是共通時間，不會跟正課作擠壓，是用彈性課程跟綜合活動課程，兒童朝會時間也很精彩。……，學校願意配合，課程可以隨時調配。」(S6, 2009/02/17)
- 「學期初跟學期末，我們會在第三週辦班際體能競賽……朝會時間也透過競賽引導進入學習領域並收心。」(S16, 2009/04/01)

四、地的方面

學校可善用自身地理環境優勢，創造學校獨一無二的特色文化，以及透過校園空間的創意改造，提升學習與活動空間，受訪者認為：

- 「S40 正門位於巷弄，本身無法曝光，所以去年和產業發展局提議，我要把 S40 的意象弄好，晚上校名會打燈光。另外我們要把磚造的圍牆透空百分之七十，不能透空的，我作意象的處理，會讓經過的人清楚知道這邊有一所學校叫 S40 國小。」(S40，2009/04/10)
- 「我引進優秀校友的資源，將陰暗閒置的地下空間變成人氣指數相當高的圖書館書香園，可以在那邊讀書，空間是可移動的，配合不同的使用方式，把原本陰暗不通風的地方變成挑高開架式的圖書館，將迴廊打通延伸到外面的生態空間。」(S31，2009/05/18)

五、物的方面

學校創新經營過程中經費預算扮演十分重要的角色，透過找尋經費補助的策略，將有助於學校在推行創新經營所需之經費，受訪者認為：

- 「像跑道樹根隆起，我們就跟政府申請經費來修建，我不只跟教育部或教育局申請經費，我們學校也做行銷，靠著這些去跟企業要錢，例如獅子會、扶輪社。」(S32，2009/04/16)
- 「像我們除了自己的收入，很多也來自於民間基金會，因為他覺得我們做得不錯，還給我們一間 e-learning 教室，和液晶投影機等設備，因為當你有口碑的時候，資源就會進來。」(S18，2009/04/23)
- 「學校停車場每年大約有三百萬收入，委外的合作社大概有一百五十萬，再加上課後才藝班，和家長會以及爭取到外部資源，所以學校的經費是足夠的。」(S29，2009/04/30)

整體來說，透過藍海策略的行動架構中的提升架構，可提升學校裡某些因素使其高於一般學校的標準，從以上訪談的學校中可發現在提升人的部分上，透過提升人力手段，以補足學校編制人力不足的問題；在事的部分主要透過各方面人力資源與經費的投入，使得校內在各項事務方面的推動得以進行；在時間部分主要著重時間的有效安排，以助教師課程時間的彈性運用與提高學生的活動時間；在地的部分學校可以將原本的區位劣勢轉為優勢與提升校舍的使用率為主；在物的部份，以利用計畫的提出向外界爭取募款，或是利用本身場地的租借增加經費的收入，為最多提升經費的策略運作。

肆、學校創新經營方案運用藍海策略行動架構的「創造」策略

本研究針對「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究訪談大綱」中「貴校符合藍海策略的行動架構，方案執行過程中創造哪些？」進行探討，並將訪談所

得之資料符合「創造」架構部份以人、事、時、地與物分類說明如下：

一、人的部分

如何有效調正校內人力，創造良好的行政效能，並且輔助教師專業成長、學生多元學習、以及高度家長認同，受訪者提到：

- 「會做這些方案主要是想活絡老師的教學，老師一直處於比較封閉的環境之下，教學視野會無法拓寬，我們配合外面發表的機會，讓老師有機會去參與，在發表的過程需要系統性的內容，出去以後是一個團隊有合作的機會，評審的過程需要報告也有專家提供意見的交流，都會有所提升。」(S21, 2009/04/14)
- 「我們就是這樣，以前這所學校很亂，民意代表介入很深，我用行動與誠意，以及對孩子的愛，沒有讓民意代表介入到學校，我們標榜是個專業的教育，也慢慢把老師的自尊與自信都找回來。」(S18, 2009/04/23)
- 「我們從學生數量發現，鄰近學校學生數都在下降，我們還算穩定，都是課程的效果...現在回來的學生很多，所以人數都算穩定，他們越來越信任我們小學校未必遜色於大學校。品牌出來，課程老師與學生能力都提升，家長就信任，社區都很肯定。所以當初我們決定以課程切入發展是正確的。」(S3, 2009/02/13)

二、事的部分

組織氣氛影響學校的運作甚多，因而學校採取創新的方案，藉此改善校內組織氣氛；此外學校透過創造校本課程，形塑獨特的學校文化，受訪者提到：

- 「我們學校有位家長因為他對森巴舞有興趣，每年會很瘋狂引進很多藝術家，他還要找一群人來玩森巴嘉年華活動，我們學校就是其中一個，我們學校出一些費用，學生依不同年級，可以有不同的變化，形成我們學校的一個特色活動。」(S11, 2009/03/05)
- 「創新經營不是曇花一現風花雪月的經營，好像都只是一時之間的譁眾取寵，而是深耕學生老師環境，不同年級有不同主題，透過平面圖的學習瞭解空間觀念，瞭解學校的人文環境，透過課程發展讓學生瞭解自己的家鄉，進而回饋鄉里，教育不應該教孩子立志他鄉而是要回饋鄉里。」(S31, 2009/05/18)
- 「我們聘請家長協助高球課程的訓練，還有在球場工作的家長會提供一些球具，在校園裡簡易的鋪設一些空間，慢慢發展成我們學校全台灣獨一無二的高爾夫球課程。」(S36, 2009/03/10)

三、地的部分

校園環境是學生一天中花費最多時間的場所，透過學校創新經營的運作，使得校園環境出現改觀，其目的在於提供優質的校園環境，協助教師的教學與學生的學習，受訪者提及：

- 「我們把空間充分利用，打造汐止文物館，將歷經兩次大淹水的紀錄、文物蒐集整理起來，把這樣的環境融入課程當中，還設計文化方向標，除了世界各大都市，也包含家鄉在地的自然人文特色，透過空間的營造，培養孩子的世界觀。」(S13, 2009/02/27)
- 「學校打造了一個學生美術館，積極邀請各界藝術家到校與小朋友一起分享，美術教室前的磁磚用幾何圖形、音樂教室前的磁磚設計成鍵盤、圖書館下面做成臺北縣地圖、上面做成星空。將學校步道設計成淡水河，橫跨幾座橋都標示出來，作為校園布置，也是一種教學的素材。打造優質的校園環境之餘，更將學習的素材都結合進去，融入孩子的生活中。」(S17, 2009/02/27)
- 「因為少子化，我們學校多很閒置教室空間，因此我們設置潔牙教室、故事屋、皮影戲教室，創造更多學習環境」(S1, 2009/03/23)

四、物的部分

經費的支援可使得學校創新經營運作更加順暢，若能透過創新經營的成果以爭取各界的經費補助，是眾多學校所期盼，並由衷期望達成良好的循環關係，受訪者提及：

- 「課後才藝班是雙贏的，學生透過很便宜的課程學習，學校也因此增加經費收入，來購買學校的設備，所以是雙贏的。」(S29, 2009/04/30)
- 「經費確實是個困難的點，我們用成績跟計畫去申請經費，當你有成果時，反倒是經費來找你，用成果換取經費。」(S6, 2009/02/17)
- 「建立正向的公共關係，接教育局的活動，藉此跟局與相關單位聯結，被看到才能打開知名度，爭取經費支持。」(S15, 2009/02/18)

從以上訪談學校可得知，在人的部分，行政人員因學校的組織及人力的調整，而創造出良好的行政成效，並透過專業的對話與溝通及進修機制的彈性配合，使得教師專業成長，讓學生的學習多元化與學業表現增加，最後得到家長高度的認同感；在事的部分，主要在創造新的學校課程，由於新課程結合學校特色與當地社區文化，因而形塑獨特的學校文化，進而打響學校的聲望；在時的部分，因為礙於學校時間有限和法規命令等因素，學校較難創造出額外時間，僅能盡可能地彈性運用；在地的部分，主要以舊校園環境創新與閒置空間的再利用為主；在物的部份，利用原本的創新成效為基礎，以爭取更多的經費注入，作為學校創新的持續動力。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討學校創新經營表現傑出之臺北縣市國民中小學學校創新經營實施情況與成效，並分析不同背景變項下其創新經營策略運作與實施成效之差異情形，進而瞭解推動學校創新經營的動機、影響學校創新經營的因素與實施學校創新經營之困難，最後再分析歸納各校創新經營所採取之策略。為達上述目的，本研究採用問卷調查法，以「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷」為研究工具，針對2006、2007、2008年「InnoSchool全國學校經營創新獎」獲獎之臺北縣市國民中小學教育人員為研究對象，共寄發出675份問卷，回收有效問卷共552份進行統計分析。此外，透過訪談法，以「臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之研究訪談大綱」為研究工具，針對上述獲獎學校校長（原則）為研究對象，共計32位校長、2位前任校長、4位主任以及2位組長，以深入瞭解學校創新經營所運用之策略。

本章旨在依據文獻探討、問卷調查和訪談結果，歸納成結論並提出建議，以供參考。全章共分為兩節，第一節為結論；第二節為建議。

第一節 結論

- 壹、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在創新經營「策略運作」中表現「良好」，策略中又以「提供教師專業成長的機會」最有利學校創新發展的推行。
- 貳、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在創新經營「實施成效」上表現「良好」，且肯定學校創新經營有助提升學校聲望。
- 參、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在創新經營「策略運作」與「實施成效」表現上，以「男性」、「有參與學校創新方案」、「兼行政職教師」三種類型教育人員表現最佳。而在不同學歷、服務年資或年齡的教育人員中則無明顯不同。
- 肆、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在創新經營「策略運作」表現上，以「國民小學」、「小規模」兩種類型學校表現最佳，而在不同校齡或區位的學校中則無明顯不同；「實施成效」表現上，則以「國民小學」、「小規模」、「41年以上校齡」三種類型學校表現最佳，而在不同區位的學校中則無明顯不同。
- 伍、促使榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學實施創新經營的動機，以「提升學校競爭力」為最主要。其次則以「社會變遷的影響」、「教育政策的推展」等外塑推力，及「學校成員使命感」、「校內有創新人才」等內發動力為主。

- 陸、影響榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學實施創新經營的因素，以「校長領導」、「學校教師」、「學校行政人員」等「人」的因素為最主要，又以「校長領導」影響最鉅。足見，學校人力有效整合實為學校創新成功的關鍵。除了人的因素外，「學校文化」的影響亦甚為重要。
- 柒、造成榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學實施創新經營的困難，以「時間不足」、「後續經營支援不足」、「成員參與意願低落」、「創新經費不足」與「創新人力不足」為最主要。學校創新經營需有充分時間討論，才能提升成員參與意願，減少消極抵抗；並應審慎規劃，避免譁眾取寵、曇花一現的創新方案，並積極尋求外部資源以維持創新成果。
- 捌、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在「SWOT分析策略」及「藍海策略」運作情況均達「良好」，但前者較為各校所熟用。
- 玖、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在「SWOT分析策略」運作中，最能善用「學校外部機會(O)」及「學校內部優勢(S)」，以形塑學校創新發展最有利的條件。
- 拾、榮獲「InnoSchool全國學校經營創新獎」之臺北縣市國民中小學在「藍海策略」運作中最能善用「提升」及「創造」的策略，以協助教師專業成長、善用職工專長，尋求外部人力資源等方式，創造出多元化的校本課程，並形塑獨特校園文化。而「消除」校園閒置空間、及「降低」人員負擔亦為多數得獎學校常使用之創新策略。

第二節 建議

壹、對教育行政主管機關的建議

一、持續推動學校創新經營政策

學校創新經營有助學校競爭力提升，且「教育政策的推展」是學校創新經營主要的動力。故教育行政主管機關應持續推動學校創新經營方案與競賽，為教育環境注入創意的活水。

二、獎勵創新經營績效卓著學校

教育行政主管機關應正視學校在創新經營上「後續支援不足」、「創新經費不足」的困難，對創新經營績效卓著之學校年度預算加強補助以茲支持，讓學校可以維續創新成果，穩定學校發展。

貳、對學校的建議

一、推動創新方案、採取適當策略

在教育市場激烈競爭的紅海中，學校必須推動創新方案，建立優勢領域才有

站穩腳步的可能。因此各校可以「SWOT分析策略」審慎評估學校創新發展的有利條件，再以「藍海策略」四項行動架構掌握資源分配，進而節省成本創造特色。

二、開發人力資源、培育可用人才

人的因素在學校創新經營中影響甚鉅，校長本身即是扮演人力運用與培育的關鍵角色。校長可多鼓勵女性、無參與創新方案、無兼任行政職之教師，對學校創新發展一同共襄盛舉，以增加學校可用之人力資源；亦可透過經費補助尋求外部專業人士支援，再安插教師從旁協助，藉直接觀摩學習以提升專業、培育人才。

三、結合創新方案、融入課程設計

學校創新方案宜與課程作結合，除可避免辦活動行政一頭熱、教師兩頭燒的窘況與負擔外，也賦予創新活動更深層的教育意涵。

四、提供充裕時間、提升參與意願

學校推行創新方案宜及早構思，設定階段性目標，並給予充足的時間，不抱一蹴可及的幻想，如此才能增加教師參與的熱忱，提升創新方案的成效。

參、對未來研究的建議

- 一、研究對象方面：可增加或以「優質學校」、「特色學校」等相關創新學校概念的得獎學校為研究對象，比較不同方案之間的成效差異。
- 二、研究地區方面：可將研究抽樣對象擴展至全國，比較各區域學校創新經營策略運作與實施成效在不同變項上之差異情況。
- 三、研究議題方面：可將學校創新經營主題擴展至「校園閒置空間再利用」、「校園活化」以及「空間領導」等議題之探討。

參考文獻

- 方至民、鍾憲瑞(2006)。策略管理：建立企業永續競爭力。臺北縣：前程文化。
- 王玉麟(2005)。SWOT 分析法之探究：以臺北市 50 所國民小學為例。中等教育，56(1)，86-103。
- 朱文儀、陳建男、黃豪臣(譯)(2007)。Hill Charles W. L., & Jones G. R. (著)。策略管理。臺北市：華泰文化。
- 朱博湧、江逸之、王慧馨、宋健生、黃仁謙、黃正凱(2006)。藍海策略臺灣版：15 個開創新市場的成功故事。臺北市：天下遠見。
- 吳思華(2002)。知識資本在台灣。臺北市：天下遠見。
- 吳思華(2005)。知識經濟要以創新為引擎。天下雜誌, 315。2006 年 8 月 12 日，取自 <http://tim.nccu.edu.tw/sehwawu/PDF/天下/2005年1月.pdf>
- 吳清山、林天祐(2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山、林天祐(2005a)。SWOT 分析。教育資料與研究，63，144。
- 吳清山、林天祐(2005b)。藍海策略。教育研究，138，163。
- 吳清山、賴協志(2006)。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究，141，58-74。
- 吳舒婷(2009)。國民中學創新經營策略之研究—以臺灣北部縣市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李于梅(2008)。幼稚園運用藍海策略與創新經營之研究。國立政治大學幼兒教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林金榜(2003)(譯)。亨利明茲伯格、約瑟夫藍佩爾、布魯斯亞斯蘭(著)。明茲伯格策略管理。臺北市：商周。
- 林金榜(2003)(譯)。亨利明茲伯格、約瑟夫藍佩爾、布魯斯亞斯蘭(著)。明茲伯格策略管理。臺北市：商周。
- 林義屏(2001)。市場導向、組織學習、組織創新與組織基校間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例。國立中山大學企業管理學系博士論文，未出版，高雄市。
- 秦夢群、濮世緯(2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展, 2(3)，123-150
- 張逸民(2008)。策略管理：分析架構與實例(第二版)。臺北市：華泰文化。
- 張逸民(2008)。策略管理：分析架構與實例。臺北市：華泰文化。
- 教育部(2003)。教育部創造力教育白皮書。2008 年 11 月 5 日，取自 <http://www.creativity.edu.tw/modules/wfsection/article.php?articleid=1>
- 許長田(2005)。策略管理。臺北縣：新文京開發。
- 陳正芬(2005)(譯)。Stettinius, W., Wood, D. R., Doyle, J. L., & Colley, J.L. (著)。策略規劃與執行手冊。臺北市：麥格羅希爾。

- 陳苑欽、吳美惠、陳維中、詹耀華 (2007) (譯)。Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (著)。**企業策略與競爭分析：工具與應用**。臺北市：臺灣培生教育。
- 郭家妤 (2009)。**國民小學創新經營策略之研究—以臺灣北部三縣市為例**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳崇弘 (2008)。**少子化對國民中學學校經營之影響與策略—以臺北縣市為例**。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 湯志民 (2006)。**學校創新經營的藍海策略**。輯於政治大學教育學院主辦，**2006 海峽兩岸教育發展與改革學術研討會會議手冊 (頁 34-66)**。國立政治大學教育學院：臺北市。
- 湯志民 (2006a)。**政大附中創新經營的理念與策略**。**教育研究**，**145**，59-72。
- 湯志民 (2006b)。**學校創新經營的藍海策略**。輯於政治大學教育學院主辦，**2006 海峽兩岸教育發展與改革學術研討會會議手冊 (頁 34-66)**。國立政治大學教育學院：臺北市。
- 湯志民 (2009a)。**學校創新經營理念與策略之探析**。輯於國立台灣師範大學教育政策與行政研究所主辦，**教育行政的力與美國際學術研討會 (頁 125-161)**。國立台灣師範大學教育學院：臺北市。
- 湯志民 (2009b)。**學校創新經營策略：理念與實務**。輯於國立政大大學學校行政碩士在職專班、教育行政與政策研究所與中華民國教育行政學會主辦，**2009 海峽兩岸教育領導與經營策略學術研討會 (頁 31-104)**。國立政治大學教育學院：臺北市。
- 黃秀媛 (譯) (2005)。金偉燦、莫伯尼著。**藍海策略—開創無人競爭的全新市場**。臺北市：天下文化。
- 楊幼蘭 (譯) (2005)。理查盧克 (著)。**如何做好創新管理**。臺北市：天下文化。
- 葉春櫻 (2009)。**學校組織資本及其創新經營策略之研究—以桃園縣國民小學為例**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡念芷 (2009)。**臺北縣國民小學學校創新經營策略之研究**。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。(此論文採用本研究調查問卷與訪談大綱)
- 鄭英耀、劉昆夏 (2006)。**學校經營創新的心理學觀點**。臺南大學教育經營與管理研究所主辦，學校創新經營研討會發表論文。2006年6月23日，取自 <http://web.nutn.edu.tw/gac760/New/art/01/07.doc>
- 鄭崇趁 (2006)。**學校創新經營的積極策略**。**教育研究月刊**，**145**，50-58。
- 薛義誠 (2008)。**策略規劃與管理**。臺北市：雙葉書廊。
- 顏童文 (2007)。**優質學校創新經營的理念與策略**。**學校行政**，**47**，92-112。
- Brian, C. (2004). A strategic view of efforts to lead the transformation of schools. *School Leadership and Management*, 24(1), 81-99.
- DeGraff, J., & Lawrence, K. A. (2002). *Creativity at work: Developing the right practices to make innovation happen*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Dorit, T. (2008). Establishment of a new school and an innovative school: Lessons from two Israeli case studies. *International Journal of Educational Management*, 22(7), 651-663.
- Druker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Dunham, J. (1995). *Developing effective school management*. New York: Routledge.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1993). *Strategic management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A Guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- OECD (2001). *New school management approaches: What works in innovation in education*. Washington, DC: Author.
- Oxford Reference Online (2008). *Innovation*. Retrieved February 8, 2009, from <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t183.e39042>
- Schlechty, P. C. (2005). *Creating great schools: Six critical systems at the heart of educational innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. New York: Marcel Dekker.
- Weedall, M. (2004). A case study of the fidelity approach in an educational innovation. *The International Journal of Educational Management*, 18(1), 49-57.

臺北縣市國民中小學學校創新經營策略之調查問卷

敬啟者：

首先感謝您能於作育英才之際，慨允協助填答此份問卷，深表敬意。本人接受行政院國家科學委員會委託，正在進行學校創新經營策略之研究，由於貴校曾於「InnoSchool 學校經營創新獎」榮獲佳績，故您的意見對本研究彌足珍貴。請依據您在學校中的實際瞭解與感受逐題作答，俾作為未來學校創新經營策略發展之參考。

您在本研究是經由隨機抽樣取得，而您填答的資料也僅作團體分析，敬請放心填答。本問卷約十分鐘即可完成，懇請於一週內將填答完成的問卷彌封於所附之白色信封，並交由貴校負責人統一寄回。為感謝您的協助，隨贈紅筆乙支，並另有隨身碟抽獎活動（詳見最後一頁）。衷心感謝您的支持與協助，謹獻上最誠摯的謝意！

敬祝
教安

政大教育行政與政策所 教授 湯志民 敬啟
民國九十八年四月

壹、基本資料（請在適當的「」中打「」）

- 一、性別： (1)男 (2)女
- 二、現任職務： (1)校長 (2)教師兼主任 (3)教師兼組長 (4)一般教師
- 三、學歷： (1)大專 (2)研究所
- 四、參與學校創新方案： (1)是 (2)否
- 五、本校服務年資： 年
- 六、年齡： 歲

貳、填答說明

一、本問卷共分六大題，請根據您的看法，在適當的「」中打「」；若無適合的選項，請在「其他」的選項打「」，並附上您寶貴的意見。

二、每一題都請填答。

三、填答前，請先閱讀以下輔助說明：

- ★「SWOT」分析是目前學校最常使用的分析策略之一。用途在分析學校的四個面向：(一) S：內部優勢、(二) W：內部劣勢、(三) O：外部機會、(四) T：外部威脅。舉例說明如下：
- S：如教師素質高、行政團隊經驗豐富、學校設備新穎等；
 - W：如學校位置偏僻、教師流動率高、學生家庭社經地位偏低等；
 - O：如社區擁有天然資源、社區資源豐富等；
 - T：如少子化、學校間競爭激烈、天災等。

★「藍海策略」應用在學校創新經營，乃強調教育價值的重塑和創新，找出學校獨特的價值，以擺脫他校競爭與模仿，創造無法與其競爭的市場空間。其中有四項行動架構可作為研

擬學校創新方案的分析策略：(一)消除：消除學校裡習以為常的因素；(二)降低：降低學校裡某些因素使其低於一般學校的標準；(三)提升：提升學校裡某些因素使其高於一般學校的標準；(四)創造：創造出學校本來沒有的新因素。以下提供您各校創新實例來幫助您瞭解：

人：增加學校數位監視和保全系統（提升），減少人力管理成本的支出（降低）；
培訓家長成為學校輔導志工（提升），以減輕學校教師教學的負擔（降低）。

事：取消學校制服（消除），營造自由新校風（創造）；
減少繁複的行政申請流程（降低），讓清寒學生能快速獲得補助（提升）。

時：取消制式的午休規定（消除），讓學生能彈性的運用時間（提升）；
取消制式的早自習時間（消除），讓學生自由閱讀，增進學生閱讀能力（提升）。

地：活化空閒教室，作為如：遊學場地、藝文中心、情境教室、樂活空間等（消除），
提高學校空間使用率（提升）；
消除學校原有植栽，改以特色植物，如：百合、竹林、蜜園、生態池等，營造學校
多樣學習空間（創造）。

物：運用補助經費強化學校軟硬體設備：如圖書、腳踏車、冷氣機、隔音門窗、單槍筆
電、營養午餐等（提升），形塑特色課程與優質環境（創造）；
引進社區資源，如：耆老、文史工作者（提升），減少外聘師資的經費（降低）。

	非 常 符 合	大 致 符 合	有 點 符 合	非 常 不 符 合
一、學校創新經營策略				
1. 本校創新團隊能充分瞭解與運用學校內部優勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本校創新團隊能充分瞭解與改善學校內部劣勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本校創新團隊能充分瞭解與因應學校外部威脅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本校創新團隊能充分瞭解與善用學校外部機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本校能清楚辨識整體發展優勢，擬定明確的創新願景與目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本校能依據願景與目標，發展學校的創新經營策略。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本校創新團隊曾「消除」學校裡習以為常的因素，以利學校創新經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本校創新團隊曾「降低」學校裡某些因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本校創新團隊曾「提升」學校裡某些因素使其高於一般學校的標準，以利學校創新經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本校創新團隊曾「創造」出學校裡本來沒有的新因素使其低於一般學校的標準，以利學校創新經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. 本校制訂能讓教師針對創新方案進行對話的機制。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本校提供教師專業成長的機會，以利學校創新經營之推展。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本校從事創新經營有明確的執行步驟。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本校能彈性活用時間，以利學校創新經營。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 本校能協調整合組織成員的觀點，執行學校創新經營策略。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 本校能克服資源限制的障礙，執行學校創新經營策略。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 本校能適時修正學校的創新經營策略。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 大 有 非
 常 致 點 常
 符 符 符 符
 合 合 合 合

二、學校創新經營成效

- | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本校推展創新經營，能使同仁的自我使命感更加提升。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本校推展創新經營，有利於同仁的合作氣氛更加融洽。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本校推展創新經營，可使同仁的專業知能更加豐富。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本校推展創新經營，使得學生的學習動機更為提升。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本校推展創新經營，導致學生的學習更有成效。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本校推展創新經營，有利於家長或社區人士的認同感更加提升。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本校推展創新經營，使得學校聲望更加提升。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本校推展創新經營，能使學校創新氣氛更加活絡。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本校推展創新經營，團隊發展成學習型組織。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本校推展創新經營，使得行政流程更有效率。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 本校推展創新經營，因此課程時間安排更有彈性。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本校推展創新經營，可使教師教學方法豐富多樣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本校推展創新經營，因而校園空間設計更有利於教學。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本校推展創新經營，使得資源運用更有效能。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 本校推展創新經營，使得經費來源更加充裕。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、您認為貴校創新經營的動機為何？（可複選）

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (1) 社會變遷的影響 | <input type="checkbox"/> (2) 教育政策的推展 | <input type="checkbox"/> (3) 學校成員的使命感 |
| <input type="checkbox"/> (4) 學校競爭力的提升 | <input type="checkbox"/> (5) 獲得獎勵金 | <input type="checkbox"/> (6) 校內有創新的人才 |
| <input type="checkbox"/> (7) 校外有豐富的資源 | <input type="checkbox"/> (8) 其他 _____ | |

四、您認為影響貴校創新經營實施成效的眾多因素中，何者最大？（請單選）

- | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (1) 教育政策 | <input type="checkbox"/> (2) 校長領導 | <input type="checkbox"/> (3) 學校行政人員 |
| <input type="checkbox"/> (4) 學校教師 | <input type="checkbox"/> (5) 家長會與家長 | <input type="checkbox"/> (6) 社區資源 |
| <input type="checkbox"/> (7) 學校文化 | <input type="checkbox"/> (8) 經費預算 | <input type="checkbox"/> (9) 校園環境設備 |
| <input type="checkbox"/> (10) 學校地理區位 | <input type="checkbox"/> (11) 其他 _____ | |

五、您認為貴校在創新經營的過程中，遭遇到哪些困難與問題？（可複選）

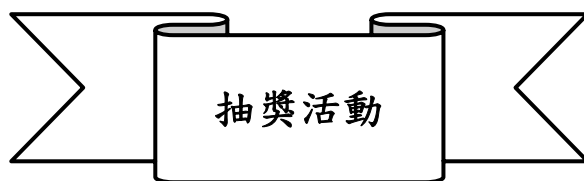
- | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (1) 學校成員不支持 | <input type="checkbox"/> (2) 成員參與意願低落 | <input type="checkbox"/> (3) 創新人力不足 |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> (4)創新知能不足 | <input type="checkbox"/> (5)後續經營支援不足 | <input type="checkbox"/> (6)組織學習機制不足 |
| <input type="checkbox"/> (7)教育法令限制 | <input type="checkbox"/> (8)創新氣氛不足 | <input type="checkbox"/> (9)時間不足 |
| <input type="checkbox"/> (10)創新經費不足 | <input type="checkbox"/> (11)社區資源不足 | <input type="checkbox"/> (12)空間設備不足 |
| <input type="checkbox"/> (13)實施程序複雜 | <input type="checkbox"/> (14)實施計畫不完善 | <input type="checkbox"/> (15)其他_____ |

六、學校創新經營策略用後評估

就整體而言，本校在創新經營「策略分析」的運用與效果，您認為可得幾分？

(請填 0~10 分，10 分為滿分) _____分



- 一、抽獎時間：待各校問卷皆已寄回後。
- 二、參加辦法：凡詳實填答本問卷，並願意於下方填入姓名者即可參加抽獎（姓名僅做寄發贈品用）。
- 三、獎品內容：4G 隨身碟，共五十份。
- 四、獲獎公告：得獎名單將公告於網頁 <http://www3.nccu.edu.tw/~tangcm/News.htm> 並於一周內主動寄發獎品至貴校。
- 五、本活動中獎者，無需支付任何費用。

姓名：_____

誠摯感謝您的協助！

「臺北縣市國中小學校創新經營策略之研究」訪談大綱

校長，您好：

本人應國科會委託進行學校創新經營策略之研究。以臺北縣市「InnoSchool 全國學校經營創新獎」得獎學校為研究對象，貴校在「」領域表現卓越，懇切希望能與您進行簡短的訪談，以利完成本次研究。以下之「研究目的」與「研究問題」先提供主任您初步瞭解本研究之梗概。

◎研究目的

近幾年，台灣因少子化及教育經費緊縮，致學校經營面臨更大的挑戰，許多學校企求以創新的經營策略，將課程、教學、行政管理、校內外資源和空間設計加以整合，以建立學校的獨特風格和特色，使學校屹立不搖，卓然而立。

一般實務上學校常用「SWOT」分析來找出學創新經營的元素及策略，並以此作為學校創新發展的藍圖。2005 年《藍海策略》(Blue Ocean Strategy)一書發行後，研究者嘗試將藍海策略的理論導入，作為學校創新發展的分析策略新典範，並以政大附中為例進行分析。本研究擬在此研究基礎上進一步探討藍海策略在學校創新經營策略分析上的適切性及實用性。故期望在本次專題研究中以「InnoSchool 全國學校經營創新獎」得獎學校為研究母體，進行較為廣泛全面的分析，希冀能整合出一套直接有效的策略，以供未來各校在作校務發展計畫時參考，進而讓各校皆能更有校的開創教育的新藍海。

本研究以藍海策略的「四項行動架構」為核心：(1) 產業內習以為常的因素，有哪些應予以「消除」？(2) 哪些因素應「降低」到遠低於產業標準？(3) 哪些因素應「提升」到遠超過產業標準？(4) 哪些未提供的因素，應該被「創造」出來？其中，(1) 與 (2) 在節省成本，擴大需要；(3) 與 (4) 在強調「差異化」與「新價值」，提升產品價值。以下提出兩個案例供參：

一、企業案例—以太陽馬戲團為例

消除 明星演員、動物表演、在觀眾席賣東西、多環表演場	提升 獨特場地
降低 趣味和幽默、刺激和驚險	創造 富有主題的節目、觀賞環境雅致、製作多套節目、藝術歌舞

二、學校案例—以政大附中為例

消除	提升
制服和髮禁、高中生午休、學校圍牆、班級教室、導師室、餐廳和游泳池人力	教師 full-time、嚴選高資歷教師、大學預修課程、獨立學習課程、開放教育情境、服裝儀容自主、學生禮貌和氣質、下課時間增加、學生參與、學科教室、班級基地、教學研究室、e 化設備和優質家具、數位監視和保全系統、餐廳和游泳池 OT、政大資源
降低	創造
負面的管教、設備管理、中午休息時間、國中生午休、選修課、免修制度	自由校風、無圍牆的社區學校、學生主動學習環境、優質的校園環境、e 化朝會、班聯會和講座大學和附中合作之典範

◎本專案研究訪談大綱

- 一、請問貴校創新經營的動機以及如何評估學校（SWOT 分析）本身的優勢、劣勢、機會、威脅以形成學校創新經營策略？（貴校如有 SWOT 分析資料，懇請提供作為研究分析之用）
- 二、請問學校如何取得創新方案共識？如何執行？經費來源？
- 三、貴校符合藍海策略的行動架構
 1. 方案執行過程中消除那些？硬體方面（如：空間更動、設備廢除）
軟體方面（如：舊制度廢除、停止那項活動）
 2. 方案執行過程中降低那些？硬體方面（如：教室間移動距離等）
軟體方面（如：規範約束、管理人力）
 3. 方案執行過程中提升那些？硬體方面（如：空間使用率、設備使用效率）
軟體方面（如：制度彈性化、溝通機會增加）
 4. 方案執行過程中創造那些？硬體方面（如：學校獲得教育部設備補助）
軟體方面（如：獲家長信賴、學生成績進步）
- 四、請問執行創新方案時遇到那些困難？如何克服？改進之處為何？
- 五、請問未來創新方案的方向為何？

由衷感謝您的協助！

國立政治大學教育系暨教政所
湯志民 敬啟

計畫成果自評

一、預期完成之工作項目

1. 蒐集國內外相關文獻，以瞭解學校創新經營策略之內涵。
2. 蒐集臺北縣市獲得 2006、2007、2008 年「InnoSchool 全國學校經營創新獎」之得獎學校相關資料。
3. 進行相關背景分析及文獻探討。
4. 設計調查、訪談問卷。
5. 進行實地訪談。
6. 結果解釋與討論。
7. 撰寫研究報告。

二、預期之目標

1. 分析與統整臺北縣市國中小獲獎學校創新經營策略之運作與成效。
2. 可建立各校創新經營發展的藍海策略之分析範式。
3. 提供全國各學校在創新經營策略擬定之參考與典範。

三、研究成果自評

本研究以臺北縣市「InnoSchool 全國學校經營創新獎」得獎學校為研究對象，蒐集國內外相關文獻與得獎方案資料，編製問卷與訪談大綱進行研究。本研究有以下三點貢獻，並已達成預期目標：

- (一) 透過質量並重的方式瞭解獲獎學校創新經營策略運作的情形，以及不同人口、環境變項下各校在學校創新經營策略運作與實施成效上的差異，同時探討得獎學校創新經營的動機、影響因素與實行困難，並歸納分析各校在進行創新經營時所使用的策略，以供他校參考。
- (二) 大規模實地訪談 40 所臺北縣市得獎學校參與創新方案之相關人員（以校長為主），以求研究結果的深度與真實性。
- (三) 國內首見以「藍海策略」的行動架構將上述訪談內容加以分析，歸納出主要的創新策略因素，並探析學校在「SWOT 分析策略」運用之重點，以供學校未來創新經營策略使用之參考。

綜上所述，本研究成果能提供各校在學校創新經營「策略運作」或是「實施成效」上的參考，以協助各校走出傳統，開創新局，打造教育的新藍海。