

國立台東大學教育學系(所)  
學校行政在職專班  
碩士論文

指導教授：王明泉 先生

程鈺雄 先生

國民小學創新經營現況之研究  
—以高雄縣為例

研究生：朱瑞傑 撰

中華民國九十八年八月

NTTU Library



國立台東大學教育學系(所)  
學校行政在職專班  
碩士論文

國民小學創新經營現況之研究  
—以高雄縣為例



研究生：朱瑞傑 撰

指導教授：王明泉 先生

程鈺雄 先生

中華民國九十八年八月

國立台東大學  
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 學校行政碩士在職專班(暑)

本班 朱瑞傑 君

所提之論文 國民小學創新經營現況之研究—以高雄縣為例

業經本委員會通過合於  碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

張勝成

(學位考試委員會主席)

程鈺雄

(指導教授)

王明泉

(指導教授)

論文學位考試日期：98年08月13日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 學校行政 系(所)  
組 98 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：國民小學創新經營現況之研究—以高雄縣為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單位
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	國家圖書館
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

## 公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			<input checked="" type="checkbox"/>

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：朱瑞傑 (親筆簽名)

研究生簽名：朱瑞傑 (親筆正楷)

學號：1296017 (務必填寫)

日期：中華民國 98 年 8 月 13 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

## 謝辭

從未想過自己會碩士畢業，直到口考通過，才發現人都有無限可能。真的感謝碩士班求學期間，協助與陪伴我的家人和每一位朋友。

從小自己就是一個不安分守己的孩子，國小、國中、高中甚至大學畢業，一路走來跌跌撞撞，求學路上巔頗不已，直到父親去世才恍然大悟。這份對我而言的榮耀，是對父親的承諾，告慰父親在天之靈。

感謝指導教授王明泉、程鈺雄兩位老師，在碩士求學路上一路帶領著我，即使兩位教授身處台東地區，能不忘時時電話叮嚀遠在高雄縣的我，並在我論文寫作遇到瓶頸需要協助的時候，不厭其煩一一化解我的困難。

感謝口委唐榮昌教授，從計劃審查到論文口試時，總是給予正面的肯定與鼓勵，提供我許多專業修改意見與思考方向。更感謝高雄縣52所參與本研究問卷施測的校長、主任與師長們。

感謝東大研究所學長姐們玉祥、明益、鳳琴、中原、芳洲、瑞宜、正昇、阿布…等的照顧與鼓勵，提供我研究方向、建議，並陪我走遍高雄縣每一個角落發放問卷。感謝陪伴我成長茁壯的96級學校行政碩士專班的同學們，三個暑假的生活點滴，讓我研究所生活充滿歡笑與感動，並提供生活上的協助，建立起深厚的革命情感。

感謝我親愛的媽媽和家人，自始至終提供我所需要的協助，給予我精神上的寄託。感謝妃妃的包容與鼓勵，在我碩士求學期間，將我們的孩子俞穎和晉岑照顧的無微不至，讓我無後顧之憂，專心向學。謹以此篇論文和畢業的喜悅與您們一同分享。

瑞傑 謹誌

2009年8月

# 國民小學創新經營現況之研究—以高雄縣為例

朱瑞傑

國立台東大學學校行政碩士專班

## 摘要

本研究旨在了解目前高雄縣地區國民小學創新經營的現況與困難，並探討教師背景變項與學校創新經營現況之關係。本研究採問卷調查法進行普查，以高雄縣國民小學 96 學年度在校校長、主任與教師共 803 位進行調查，合計回收有效問卷 731 份，回收率為 91.2%。

研究工具取得為李芳真(2006)「國民小學創新經營之研究」碩士論文之問卷。調查所得結果以平均數、次數分配、單因子變異數分析(one-way ANOVA)和(Scheffe')等統計方法分析。

研究結果發現：目前高雄縣地區國民小學學校創新經營成效良好，其他背景變項對於學校創新經營現況發現如下：

- 一、高雄縣國民小學學校創新經營現況普遍良好
- 二、學校創新經營著重於行政績效、創意教學與學生展能
- 三、社會資源整合與組織創新文化是各校應加強的重點
- 四、高雄縣國民小學教師對學校創新經營受背景變項的影響

- (一) 不同性別的教師在「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」四項達顯著差異。
- (二) 不同職務的教師在「行政績效管理」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五項達顯著差異。
- (三) 不同年資的教師在「行政績效管理」、「創新校園規劃」與「組織創新文化」三項達顯著差異。
- (四) 不同學歷的教師在各方面均未達顯著差異。
- (五) 不同學校規模的教師在「行政績效管理」、「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」六項達顯著差異。
- (六) 不同學校歷史的教師在「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五項達顯著差異。
- (七) 不同學校位置的教師在「創意教學策略」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五項達顯著差異。
- (八) 不同學校地區的教師在「行政績效管理」與「教師專業成長」兩項達顯著差異。

而全體受試者歸納其最困難的前五項中，「學校的教育經費不足」、「學校空間設備有限」、「教師教學工作繁重無力負荷」、「家長參與學校創新經營意願不高」、「社區能夠整合的資源有限」、「教師普遍心態保守」佔極大比例。基於以上結果，本研究針對國小教育人員、教育行政機關及學校教育提出建議，以作為教育與研究參考。

**關鍵詞：**學校創新經營、現況、國民小學

# **Current Status Study of National Elementary School Renovating Management -- Using Kaohsiung County District As an Example**

Zhu, Re-Je

Master of School Administration, National Taitung University

## **Abstract**

This study aimed to realize the current status and the difficulties of national elementary school renovating management as well as to analyze its connection to the diversification of the faculty background. The study was accomplished by taking the questionnaire investigation, which totally surveys 803 faculties, including school principal, directors, and teachers, at the 96 school year of the national elementary schools in Kao-Hsiung county, Taiwan. In this survey, 731 effective questionnaires were returned and the returns-ratio is 91.2%.

In order to effectively evaluate returned questionnaires, the study adopts the statistical analyzing methods such as the mean value, the allocation times, the ANOVA's and Scheffe's variance analysis, et al, referring to the research of Ms. Li, Fang-Jen's master thesis published in 2006 and titled as "A Study of National Elementary School Renovating Management".

In this study, three conclusions and eight findings related to the diversification of the faculty background are summarized based on the evaluation results of this research. Three conclusions are: (1) most national elementary school renovating managements focus on optimizing administration achievements, teaching innovation, and students' skill development; (2) schools should strengthen the integration of society resources and the combination of diverse cultures innovated; and (3) conclusively, the results of running renovating management in the national elementary schools of Kao-Hsiung county district are generally excellent. In addition, eight findings related to the diversification of the faculty background are listed as follows:

1. Faculty's genders would have four remarkable influences, including (1) students' multi-dimensional skill development, (2) the innovation of campus arrangement, (3) the integration of social resources, and (4) the combination of diverse cultures innovated.
2. Faculty's positions would have five remarkable influences, including (1) the management of the administration achievements, (2) students' multi-dimensional skill development, (3) the innovation of campus arrangement, (4) the integration of social resources, and (5) the combination of diverse cultures innovated.

3. Faculty's teaching experiences would have three remarkable influences, including (1) the management of the administration achievements, (2) the innovation of campus arrangement, and (3) the combination of diverse cultures innovated.
4. Faculty's education experiences won't have remarkable influences.
5. Faculty in different campus's sizes would have six remarkable influences, including (1) the management of the administration achievements, (2) faculty's professional cultivation, (3) students' multi-dimensional skill development, (4) the innovation of campus arrangement, (5) the integration of social resources, and (6) the combination of diverse cultures innovated.
6. School history and its developed background would have five remarkable influences, including (1) faculty's professional cultivation, (2) students' multi-dimensional skill development, (3) the innovation of campus arrangement, (4) the integration of social resources, and (5) the combination of diverse cultures innovated.
7. School's location would have five remarkable influences, including (1) The creation of teaching strategy, (2) students' multi-dimensional skill development, (3) the innovation of campus arrangement, (4) the integration of social resources, and (5) the combination of diverse cultures innovated.
8. Faculty teaching in different districts would have two remarkable influences, including (1) the management of the administration achievements and (2) faculty's professional cultivation.

As for the difficulties on carrying out the national elementary school renovating management, five findings exist. They are (1) insufficient school education budget, (2) limited school capacities and facilities, (3) high teaching loading for school faculty, (4) less participating school renovating management for students' guardian, and (5) limited the resources between the community and school.

As described above, the research in this thesis can provide elementary school educational faculty, educational administration governments, and elementary school institutions new insights into involving current problems of running national elementary school renovating management as well as can be used as educational or research references.

Keywords: School Renovating Management, Current, Elementary School

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b>	-----	1
<b>第一節 研究動機與目的</b>	-----	1
一、研究動機	-----	1
二、研究目的	-----	4
三、待答問題	-----	5
四、名詞釋義	-----	5
<b>第二節 研究範圍與限制</b>	-----	9
一、研究範圍	-----	9
二、研究限制	-----	9
<b>第二章 文獻探討</b>	-----	10
<b>第一節 創新經營的意涵</b>	-----	10
一、創新的定義	-----	10
二、創新經營的意涵	-----	12
<b>第二節 創新經營的相關研究</b>	-----	14
一、組織創新經營的研究取向	-----	14
二、創新經營的相關研究	-----	15
<b>第三節 學校創新經營的意涵</b>	-----	20
一、學校創新經營的內涵	-----	20
二、學校創新經營的策略	-----	23
<b>第四節 學校創新經營的相關研究</b>	-----	26
<b>第五節 學校創新經營的實例</b>	-----	30
<b>第三章 研究設計與實施</b>	-----	37
<b>第一節 研究架構</b>	-----	37
<b>第二節 研究方法與步驟</b>	-----	38
一、研究方法	-----	38
二、研究步驟	-----	40
<b>第三節 研究對象</b>	-----	42
<b>第四節 研究工具</b>	-----	44
一、問卷之信度考驗	-----	44
二、問卷之效度考驗	-----	44
<b>第五節 資料處理</b>	-----	45

## 附 錄

國民小學學校創新經營現況與問題調查問卷 -----	117
調查問卷使用同意書 -----	121



一、基本資料	-----	45
二、調查問卷內容	-----	45
<b>第四章 結果與討論</b>	-----	47
第一節 樣本的描述分析	-----	47
第二節 學校創新經營的運作現況分析與差異情形	-----	50
一、學校創新經營的運作現況	-----	51
二、學校創新經營的運作現況分析與差異情形	-----	53
三、綜合討論	-----	73
第三節 學校創新經營困難之分析	-----	81
一、全體受試者對學校創新經營的困難分析	-----	81
二、不同性別受試者對學校創新經營的困難分析	-----	82
三、不同職務受試者對學校創新經營的困難分析	-----	83
四、不同服務年資受試者對學校創新經營的困難 分析	-----	85
五、不同學歷受試者對學校創新經營的困難分析	-----	88
六、不同學校規模受試者對學校創新經營的困難 分析	-----	90
七、不同學校歷史受試者對學校創新經營的困難 分析	-----	92
八、不同學校位置受試者對學校創新經營的困難 分析	-----	95
九、不同學校位置受試者對學校創新經營的困難 分析	-----	96
十、綜合討論	-----	98
<b>第五章 結論與建議</b>	-----	100
第一節 結論	-----	100
第二節 建議	-----	105
一、對教育行政機關的建議	-----	105
二、對學校的建議	-----	106
三、對未來研究的建議	-----	108

## 表 次

表 2-1-1	國內外學者對「創新」的定義	11
表 2-2-1	國內「創新經營」相關研究論文	15
表 2-4-1	國內「學校創新經營」相關研究論文	26
表 2-5-1	2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：行政管理革新組	32
表 2-5-2	2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：社會與環境資源 應用組	33
表 2-5-3	2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：校園環境美化組	33
表 2-5-4	2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：學生多元展能組	34
表 2-5-5	2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：課程與教學領導組	34
表 3-3-1	問卷發放學校一覽表	42
表 3-4-1	問卷之信度分析摘要表	44
表 4-1-1	各項背景資料分佈	50
表 4-2-1	學校創新經營的運作現況各題平均數與標準差摘要表	52
表 4-2-2	學校創新經營的運作現況分量表的平均數、標準差	54
表 4-2-3	不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平 均數、標準差	55
表 4-2-4	不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差 異比較	56
表 4-2-5	不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平 均數、標準差	57
表 4-2-6	不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差 異比較摘要	58
表 4-2-7	不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平 均數、標準差	59
表 4-2-8	不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差 異比較摘要	60
表 4-2-9	不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平 均數、標準差	62

表 4-2-10	不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要	63
表 4-2-11	不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差	64
表 4-2-12	不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要	66
表 4-2-13	不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差	67
表 4-2-14	不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要	69
表 4-2-15	不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差	70
表 4-2-16	不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要	71
表 4-2-17	不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差	72
表 4-2-18	不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要	73
表 4-2-19	學校創新經營的運作現況的單因子變異數分析顯著性摘要	75
表 4-3-1	全體答題者對學校創新經營困難問題分析表	81
表 4-3-2	不同性別對學校創新經營困難問題分析表	83
表 4-3-3	不同職務對學校創新經營困難問題分析表	85
表 4-3-4	不同服務年資對學校創新經營困難問題分析表	87
表 4-3-5	不同學歷對學校創新經營困難問題分析表	89
表 4-3-6	不同學校規模對學校創新經營困難問題分析表	91
表 4-3-7	不同學校歷史對學校創新經營困難問題分析表	94
表 4-3-8	不同學校位置對學校創新經營困難問題分析表	96
表 4-3-9	不同學校地區對學校創新經營困難問題分析表	97

## 圖 次

圖 3-1-1	研究架構圖	-----	37
圖 3-2-1	研究流程圖	-----	41



# 國民小學創新經營現況之研究

## —以高雄縣為例

### 第一章 緒論

本章首先說明高雄縣國民小學教育人員學校創新經營研究的動機，其次根據研究動機，提出本研究的目的與待答問題。接著對於重要名詞加以釋義。最後說明研究的範圍與限制。

#### 第一節 研究動機與目的

##### 一、研究動機

人類之所以有文明，是因為有無限的創造力，懂得「創新」的結果。所謂「創新」是指具體將創意呈現出成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者(吳思華，2002)。「創新」對於組織提升競爭力是不可或缺的角色。而「組織創新」涉及相當多的人事、資源與時間，非常複雜。「組織創新」是用以解決累積已久的難症問題，另而發展出新穎且有效的解決方式。近十幾年來企業創新經營且成功的管理思維，直接或間接影響教育環境，面臨教育改革的波濤浪潮。「創新」非但是企業求生存，也將是學校組織提昇教育品質，滿足社會與家長期待的重要因子。而『創新經營』則是指一個組織在產品、過程或服務等方面，突破並改變現況，甚至發展特色，以提升組織績效的策略(吳清山、林天佑，2003)。

2006 年天下雜誌舉辦「台灣標竿企業聲望調查」中，專家與受訪企業一致認為的標竿企業，影響企業發展兩項最重要因素指標是「前瞻」與「創新」。連續十年獲得年度首選的「台灣積體電路」，即是以「創新能力」、「運用科技及資訊加強競爭優勢的能力」而拔得頭籌，其創新策略包括：制度、技術、人才與組織創新等，顯見企業家越來越重視以創新來累積知識資本（天下雜誌，2006）。

工商業界的創新，引發教育事業對於創新的重視與倡導。「追求卓越，提升品質」是 1980 年代以來的教育思潮的目標，美國於 1983 年 4 月的「全國教育卓越委員會」(National Commission on Excellence in Education)發表「國家在危機中」(A Nation at Risk)的教育白皮書後，英國、西德、日本和法國也開始進行不間斷的教育改革運動。教育部自民國 89 年起推動「創造力與創意設計教育師資培育計畫」、「創造力教育 91-94 年度中程發展計畫」，並於民國 92 年發布「創造力教育白皮書」，該白皮書施行範圍包括幼稚園到大學各教育階段，推動原則包含四個面向：1. 掌握創造本質。2. 營造體制與生態。3. 活化行政機制。4. 回歸人本精神。尤其是機關行政人員、教育工作者如何改變過去由上到下的科層體制舊觀念，強化其應有支持角色與力量，激發基層主動性，營造全面性且富創意之社會，進一步促進產業升級，提升產學研發動能，建構完整之創新體系，以帶動

國家競爭力永續攀升（教育部，2003）。在學校層面，強調以經營創新的學習環境與多元的教學方式為主體，寬闊教育視野，發展學校特色；讓包容與想像力無限延伸，營造尊重差異，並欣賞創造多元的教育學習環境(吳清山，2006)。無論先進國家或我國，其最終的目的均是希望能進一步去追求更好的教育品質。

「中華創意發展協會」從 2003 年起在全國學校創意競賽中，增加「學校經營創新」的獎項，並分為「行政管理革新」、「社會與環境資源運用」、「校園環境美化」、「課程與教學貢獻」、「學生活動展能」等五個組別，發展出具體的創新策略(中華創意發展協會，2003)。就 2006 年而言，各組參賽的隊伍總共 146 所學校，非常踴躍。因此，無論是政府教育政策或民間教育協會組織，都鼓勵學校從事各方面創新經營，破除以往傳統舊思維保守有餘，創意不足的缺點。

近十年來，教育環境變遷、人口結構改變、家長意識抬頭，各界對教育的期望也日漸升溫，教育已走向非改革不可的地步。教育部於八十五年完成「教育改革總諮議報告書」中，提出「教育鬆綁」的教改建議事項，並且明白揭示學校本位經營的精神，進而發展學校特色。只是，面臨創新改革，許多安於現狀，無法洞悉未來的組織成員，在還未嘗試過就舉白旗投降，甚至產生抗拒的心態。再者，少子化的因素影響，學校逐年減班時有所聞，造成超額教師，教育職場間人人

自危，士氣低落。此外家長教育素質大大提升，教育選擇權的意識也隨之高張。因此，學校經營沒有創新作為勢必消失在這股洪流中。

學校的組織生態與企業組織生態並不相同，各有不同的特質，因此諸多企業成功的經驗，是否能為保守的學校組織文化帶來省思？其成功創新經營策略如何轉化為學校經營策略？學校教育不應只停留過去保守心態和思考模式，沉溺於過去安逸的教育環境，不知現實狀況，學校依舊原地踏步以至於被淘汰，因此組織成員都應深切去思考相關問題，追求創新，培養符合未來社會需求的學生，找出正確方向，是當前從事教育工作者的首要任務。

高雄縣是我的故鄉，回到家鄉執教服務，更希望家鄉教育環境充實先進。從事教職以來一直為地方教育努力，更希望能為地方盡一份心力。尤其看到母校從超過 2000 人的大校，逐漸沒落，至今只剩不到 1600 人，更讓我深深體會學校經營勢必要創新的努力方向。

## 二、研究目的

綜合上述之研究動機，研究者以「高雄縣國民小學創新經營現況之研究」為題，以高雄縣各國小經營學校方案，來探討其歷程，檢討得失，並期望研究結果可以為高雄縣國民小學帶來創新的經營思維。本研究主要目的如下：

(一)討論高雄縣國民小學組織成員對創新經營的策略內容認知程度。

(二)討論高雄縣國民小學創新經營的運作現況與困難。

(三)討論的校長、主任、組長、教師，在不同背景中創新經營策略是  
否有顯著差異。

### 三、待答問題

根據本研究之研究之研究目的，本研究之待答問題如下：

(一)高雄縣國民小學組織成員對創新經營的策略內容認知程度？

(二)影響高雄縣國民小學創新經營運作現況與困難為何？

(三)不同背景變項的校長、主任、組長、教師，在創新經營策略各變  
項下是否有顯著差異？

### 四、名詞釋義

#### (一)組織創新

Amabile (1996)主張組織環境中含有促發個體「創意展現」  
的激勵因素及阻礙因素。激勵因素為組織團隊、主管的鼓勵，工  
作資源充分、個體自主性；阻礙因素則為嚴格、控制的工作環境。

本研究指組織創新是組織創造力的前進因素，本研究中，依  
因素分析結果將學校創新經營層面分為行政績效管理、教師專業  
成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源  
整合、組織創新文化等七大項度來進行分析。

1. 行政績效管理：學校主管能規劃明確學校發展願景、訂定具體

的創新經營行動方案、重視行政團隊服務效能、組織再造使成員足以發揮能力適得其所、籌措學校創新經營所需經費等策略。

2. 教師專業成長：學校能建立教師進修機制，提昇教師創新教學能力；成立教師工作坊或讀書會，建立專業對話、心得共享；舉辦教師專業成長研習活動，增強專業知能；鼓勵教師進行教學專題行動研究等創新經營措施。
3. 創意教學策略：教師重視課程的設計與研發、將創意教學融入教學活動中、教學設計能延伸教學場域與融入社區生活、採主題式的統整教學、依課程需要編製補充教材、將創造思考融入課程中實施等創新經營措施。
4. 學生多元展能：學校能鼓勵學生發展多元才能，並依表現設置獎勵制度；培育學生發展基本才能、開設多元學生社團或課後才藝班、舉辦各項學藝競賽發揮學生潛能、規畫校際城鄉交流認識多元文化等創新經營措施。
5. 創新校園規劃：學校能規劃校園具教學情境美感、建構數位化

校園、藝術校園與綠色校園等創新經營措施

6. 社會資源整合：學校架構社區與學校資源交流共享、成立「社區教室」、引進社區具有專長人士、與鄰近學校或社區相關單位進行策略聯盟等創新經營措施。
7. 組織創新文化：學校能採用創新策略解決問題、建構「學習型組織」、常與他校進行校際交流分享心得、定期檢討改善創新經營策略。

本研究問卷取自作者李芳真(2006)。除基本資料，第壹部份「學校創新經營的運作現況」有七個量表，共 32 題。採用李克特氏四分量表，從「非常不符合」到「非常符合」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分。第貳部份「學校創新經營的困難」共 18 題。為檢核式之複選題，勾選者給 1 分，未勾選者給 0 分，統計各選項被勾選的次數與有效百分比。

## (二)創新經營

本研究指創新經營是組織為求延續並提升其競爭力以達成目標，而改變現況，發展組織特色的過程。其方法可以是內部組織成員共同研討或自外部引用，使組織成員為朝共同願景而努力，因此其內容包括管理與技術的創新。

### (三)學校創新經營

在學校場域中，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，提升學校效能並達成教育目標(吳清山，2003)。

學校創新經營乃是指學校組織在校務經營上，引用企業創新經營管理理論或組織成員集思廣益，期望發展出一套合乎社區資源、師資條件、學生素質、家長需求等因素並達成教育目標。以滿足社會期待與組織和諧，並在符合學校獨特性、公平性、教育性、卓越性、績效性的規準下，追求自身的優勢發展；同時學校創新經營的歷程是可被接受且有用、可行的。其所涵蓋運作的層面，包含教學事務與行政管理的創新，更是學校全體成員與社區人士、家長共同參與的過程。

### (四)背景變項

本研究所採用的背景變項如下所示：

1. 校長背景變項：係指校長的性別、年齡、擔任校長年資、學歷與服務學校所在地等變項。
2. 主任背景變項：係指主任的性別、年齡、擔任主任年資、學歷與服務學校所在地等變項。

3. 組長背景變項：係指組長的性別、年齡、擔任組長年資、學歷與服務學校所在地等變項。
4. 教師背景變項：係指教師的性別、年齡、擔任教師年資、學歷與服務學校所在地等變項。
5. 學校環境背景變項：學校所在地、規模、歷史等變項。

## 第二節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

本研究範圍以高雄縣鳳山、岡山、旗山分區。現有研究中，對於學校創新經營之研究，大多以中、北部國民小學或全國國民中學為多。事實上，不同地區可能會有不同文化背景，甚至不同的社會結構特質。研究者希望在高雄縣三區中進行研究，以弭補長期以來對於南部，甚至平地和山區之間研究的不足。

### 二、研究限制

本研究採問卷調查方式進行，問卷調查大部分以郵寄方式對各取樣學校進行施測，受試者在填答時，可能因科層保守心態與組織抗革等因素語帶保留，或受心理、環境與社會期許效應等因素影響，因而可能產生部分誤差。

## 第二章 文獻探討

本章主要是探討與本研究相關的文獻，學校創新經營的意涵與理念、我國學校創新相關之研究與現況分析，收集有關「學校創新經營」的文獻加以整理、歸納分析與探討，並以學校創新經營為題目之論文做一統集，最後為學校創新經營的實例。

### 第一節 創新經營的意涵

本節依據中外學者對於創新經營的相關理論，分別探討創新與創新經營的意涵。茲分析如下：

#### 一、創新的定義

「創新」( innovation) 一詞出自拉丁文 Innovare 其意為「改變」( Tidd, Bessant & Pavitt , 1997 )。觀念最早是由 Schumpeter 在 1930 年代所提出。透過組織創新，可以使企業投資的資產再創造價值(引自鄭睿祺，2001)。原則上「創新」是一種新概念、或新事物，並隨著經驗的改變，影響組織或個人的價值與行為，創新是創造力開發的基礎，而創新行為則需藉由個人所欲表達的產品獨創性與實用性來呈現。表 2-1-1 為國內外學者對「創新」所做的定義

表 2-1-1 國內外學者對「創新」的定義

學者(年代)	創新的定義
Porter(1990)	技術與方法的改善，加速產品和製程的改善，新市場的開發及行銷
Levitt(1993)	將新想法落實，具體呈現出來
Brown(1994)	以更好的方法在產品及製程上，增加附加價值或提高績效
Rogers(1995)	個人或組織採用者視為新的觀念並具體實施
Pereira & Aspinwall (1997)	企業流程再造就是創新
Tang(1998)	以創造力產生新方法並有助於達到目的過程
Robbins & Coulter (2002)	將新的點子產生新的產品或製造方法的過程
Certo(2003)	將有用的點子轉化為新的產品或作業方法的過程
蔡啟通(1997)	由組織內部或外部在技術層面所取得的設備、過程及產品；或在管理層面中系統、政策、方案及服務的創新活動。
吳思華(2002)	指具體將創意呈現出成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可者
馮清皇(2002)	涵蓋了歷程與結果的認知與行動
張明輝(2002)	將創意轉化成一種有用的服務、過程或商品，亦是將創意點子運用於產品或服務的過程，一種「創實用化的過程」
吳清山、林天佑 (2003)	將新的觀念應用於產品、過程或服務上，使其有增進的效果。
林新發(2003)	藉由創意與轉化，進而產成一種創新觀念、流程或技術、課程與教學、產品與服務、管理與文化，並提升組織競爭力與永續發展的過程
吳清山(2004)	創意點子是創新的動力，意識創新的活水源頭。創新具有一定的價值性目標，並且是一種將思維轉化為實際行動的複雜有用過程，其結果會反映在產品、服務或工作方法上，並有助於組織品質的改進與提升

資料來源：修改自國民小學創新經營之研究（頁 12），李芳真，2006，國立臺灣

師範大學創造力發展碩士在職專班碩士論文。

綜合以上學者所述，創新的意涵應包含以下幾項：

- (一)創新來自於過人或組織的創意，而沿用他人的發明亦是創新的基礎。
- (二)創新是有意義、有目標、有價值的一種改變，也是一種有信念、理念、遠見的藝術，以新的思想觀念、知識、技術流程為新的行為、產品或服務，創造財富新能力。
- (三)創新是落實創意，使創意成為一種有用的產品、服務或方法行動的過程。
- (四)創意來自於豐富的創造力，經一連串複雜的實踐過程產生具體結果。
- (五)創新是創意與創造力的具體結合，其目的在提升個人或組織的競爭力。
- (六)創新的項目包括產品、過程與設備的技術創新及系統、政策與服務的管理創新。
- (七)創新的目的在於創造價值，並符合個人與組織需求，邁向目標，提升績效。

## 二、創新經營的意涵

創新經營(innovative management)由創新的定義引申並加深加廣。組織管理者建制成員溝通對話平台，導引組織成員將產

品轉化、更新與創新的過程，並針對未來可能遭遇的困難與問題，激發組織成員突破現狀及挑戰未來的能力，以新思維和方法，追求永續經營發展（馮清皇，2002）。創新經營指組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展組織特色，以提昇組織競爭力的策略（吳清山、林天祐，2003）。

O'Sullivan(2003)認為創新經營需要有創意與點子的產生。吳清山、賴協志(2006)以「創意漏斗」(innovation funnel)來比喻創新在任何組織中的運作方式，並說明創新經營包含目標、行動、團隊、結果和合作等五大面向，創新行動會受到居於漏斗頸部的目標與團隊所驅使，經由成員的溝通與合作，在整個組織當中執行，而導引出一些改變，所產生的結果與設定的目標相對照。創新經營偏重行政管理，課程與教學活動、技術與產品創新等方面（吳清山，2004）。創新經營牽涉到一個組織的多個層面，因此，組織中一個方面的改變將會對其他方面產生影響，如果不跟著調整其他要項，整個組織系統就會失去平衡(馮清皇，2002)。

綜上所述，「創新經營」可以說是組織結合創意，並將創意具體實現，為追求組織永續經營，提升競爭力而做的管理上的改變。其不只外部不同的展現，內部亦需做好協調、溝通的工作。

## 第二節 創新經營的相關研究

本節在探討創新經營的相關研究，首先說明組織創新經營的研究取向，其次，介紹創新經營的相關研究。

### 一、組織創新經營的研究取向

莊立民(2002)分析國外學者對於相關研究，歸納其主要研究取向，可分三大主流：

- (一)「創新的擴散」(diffusion of innovation)的研究取向係指透過組織成員，將創新的產品擴展散佈出去，研究重點著重於探討採用者的創新擴散取向，研究模式則是以邏輯成長模式。資料收集的主要方法是以大樣本的問卷調查、專家判斷及次級資料之收集方法等為主。
- (二)「組織的創新能力」(organizational innovativeness)之研究取向係指組織採用創新的速率、數目來界定，研究重點在探究組織創新的決定要素，並以組織的各項特性作為分析單位。研究的模式則是變異迴歸的模式，探討哪一種相關因素對於「組織的創新能力」的影響較大，主要的資料收集方法是問卷調查。
- (三)「歷程理論」( process theory research)的研究取向重點在於探討創新歷程的特性做為分析單位，即研究創新是如何

(how) 及為什麼 (why) 執行創新的整個過程。研究的模式通常是採用階段／歷程模式，來探討「組織創新」的歷程及各歷程之影響因素。主要的資料收集方法是回溯調查及深度田野調查。

本研究以組織創新經營的研究取向為主題，以高雄縣國民小學為分析單位，探討學校創新經營相關因素，並以問卷調查針對各校創新經營現況與困難進行分析研究。

## 二、創新經營的相關研究

根據國家圖書館「全國博碩士論文資訊網」的登錄查詢，在國內研究中，有關『創新』議題的論文多達 3503 筆，其中論及『組織創新』的有 292 篇、『創新經營』的有 96 篇。茲將國內最近幾年國內「創新經營」相關研究文獻(與學校創新經營相關之研究，將於下一節整理)歸納整理如下，如表 2-2-1：

表 2-2-1 國內「創新經營」相關研究論文

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
許宇甄 (2004)	學術型創新育成中心創新經營模式之研究	訪談	大學之創新育成中心	各個產業的每一個環節均需要設計，經過整體設計商品化之後，可提高商品的附加價值；進駐廠商之間可以相輔相成，彼此之間也可以互相合作，共享產業合作之綜效，並依此架構出一創新經營模式。
張曉虹 (2004)	台灣生物科技產業之創新管理活動與技術創新能力關係之研究	問卷調查	生物科技產業	企業必須經由不斷地研發創新以保持公司的經營利潤，故在技術資源整合上，除了邀請客戶共同參與研發工作外，還會透過技術合作與結盟來減少摸索時間，使研發活動能在最短的時間內完成。

表 2-2-1 國內「創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
許宏銘 (2005)	跨領域技術整合的新創事業創新經營之探討	個案分析法	台灣模業	科技愈發展，低階市場的破壞性創新，愈需技術整合。 R&D 委外訂單釋出，會使具技術整合的小型企業具有更多機會。零組件成本佔總成本比例很小，且不具規模經濟，則應委外採購而零組件製造商透過技術整合與企業流程委外，會有較高毛利。 新創事業利用技術整合，創業初期以高毛利低階產品為主，中期則轉至研發高階產品。在經濟全球化趨勢下，使台灣廠商更具承接具成長性的 OEM 委外訂單的機會。
黃翔俊 (2005)	創新經營模式分析架構之研究	問卷調查	不同產學背景的專家	創新經營模式的產生多為在原有經營模式上做變化，可藉由探討經營模式的收入模式、商務策略型態、定價模式與獲利類別，再考慮產業內的適用情況，並由此做改變，針對不同的創新類型做聚焦，比較容易開展出有用的商業創新經營模式。
陳美珠 (2005)	台灣面板產業技術創新與經營效率分析	資料分析法	國內五家面板廠商	台灣面板產業平均整體技術效率仍有改善空間；無效率來自規模效率。 「營業額」、「資產總額」、「員工素質」指標對於經營效率值為正向顯著影響關係；「研究支出」、「本國專利申請件數」等指標與經營績效的關係呈現不顯著的關係。
羅富男 (2005)	博物館組織文化取向與創新經營關係之研究	問卷調查	中華民國博物館學會團體會員	目前博物館之組織文化取向趨向「層級文化」、「權變文化」與「團隊文化」；相對的，較不重視外部競爭以及控制取向之「市場文化」。 在博物館創新經營方面，以「資訊科技」與「外部關係」創新經營較高，「知識分享」與「行政管理」創新經營較為偏低。 專科以下學歷之博物館館員所知覺部分博物館創新經營的程度較佳。 小型規模博物館，其「知識分享」創新經營的程度較佳。鄉鎮地區博物館在整體及部分創新經營的程度較佳。新成立的博物館，其「知識分享」創新經營的程度較佳。 在博物館組織文化取向方面，以「團隊文化」最有助於博物館創新經營。

表 2-2-1 國內「創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
歐陽鳳儀 (2006)	華語教學產業創新經營模式之研究	分析比較	不同產業	本研究提出「華語教師專業代工經營模式」，乃是產業賴以生存的一種做生意的方法，利用專利保護將華語教師的「教學方法」申請專利進行保護，乃是華語代工經營模式不可預期的機會與持久的獲利來源。
莊和子 (2006)	社會企業「創新經營」模式之研究	個案研究比較研究	社會企業	社會企業運用創新經營模式，包括「公益創投」、「公益組織產業化」、「公私協力」，與「企業策略聯盟」等模式，做個別與比較性的研究，在管理學研究途徑的前提下，對當前社會企業創新經營的未來走向前景。
何孟穎 (2006)	連鎖品牌咖啡館之創新經營模式	問卷調查	台灣連鎖咖啡館	強調精準全自動化設備，兼具高品質與快速效率。融合精緻時尚與歐式經典咖啡文化之品牌形象。以個人化 RFID 卡片內容及顧客服務，建立顧客價值尊榮感。藉由降低人力技術需求與採用多重定價，達到成本結構效益
謝永祿 (2006)	創新經營模式之探討--以大陸連鎖餐飲 GJ 公司為例	個案研究	GJ 餐飲集團	企業家因創新帶來績效的成長之時，其他競爭者將群起效尤激發創新的群集 (clustering of innovations)，這時又淪落削價競爭的紅海中。藍海策略 (Blue Ocean Strategy) 認為創新就是要使公司的價值曲線有別於競爭對手，「價值創新」 (Value Innovation) 便是藍海戰略的基石和觀念主軸。這種立論與「差異化策略」相去不遠，但。以「價值創新來超越競爭」、「不靠競爭而取勝」 (Winning by Not Competing) 確是全新戰略思維。
陳俐伶 (2006)	創新經營模式之研究	個案分析	戴爾電腦 Nike	以製造業為本，轉化為製造服務業；並非所有的顧客都是顧客，必須掌握目標顧客，才能達到二者的精髓。
吳新讓 (2007)	台灣電信產業電話客服中心創新經營模式探討-以 A 電信公司為例	個案研究	電信公司	以整合式創新將進線服務與外撥作業兩部門統合探討，當於兩部門資源投入時，會存在產值高低差異，為求電話客服產值效能提升，企業應將資源進行重新配置調整，人力運用應在各部門間動態移動，使其投入與產出相等的均衡穩定模式，為進線與外撥資源配置的最佳準則。

表 2-2-1 國內「創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
紀燕純 (2007)	出版事業創新經營模式之研究—以自轉星球出版社等六個個案為例	個案研究	星球出版社	在出版書方面是「以讀者的需求來發展」「察覺出版產業的缺口」，站在消費者的角度，能更貼近消費者的想法，接受度更高；在銷售書方面是「經營顧客群明確」、「人脈經營」、「有感情的書店」，在經營目標中很清楚顧客群是哪些這些顧客群的需求是什麼？兒童故事館方面是「摸索發展」「深度行銷」「寓教於樂、親子休憩」。
游水生 (2007)	台灣汽車製造業創新經營策略之個案研究-以Y公司為例	個案研究	台灣汽車製造業	汽車產業趨勢變化及公司的創新競爭策略優勢：自主研發、組織結構再造、多品牌生產製造、後勤支援能力整合、消費者導向之汽車移動價值鏈服務、國際化投資海外車廠、企業分割綜效極大化、汽車電子研發、自主品牌等多項創新經營策略為未來發展優勢。
成章瑜 (2007)	由虛實整合探討媒體顧問業之創新經營模式~以A公司為例	個案研究	媒體顧問	善用知識螺旋，進行價值創造。一旦組織形成動態有機的知識創造螺旋體，即可滾動多元化的新商業模式，降低學習成本，增加價值創造。
黃筱梅 (2007)	線上化妝品之GVD創新經營模式	文獻分析比較研究	化妝品公司	模式架構於網路虛擬商店、實體商店及直銷三種銷售平台之上。透過這三種平台的結合，擷取各種平台的優點，包含網路的便利、無時間及資料量的限制，以及實體商店展示及體驗商品之環境，以及直銷提供一對一的專人銷售方式。以網路平台為主，實體及直銷方式為輔，提供使用者多元的選擇方式。
林政賢 (2007)	矽智財(SIP)之產業分析與創新經營模式	個案研究	矽智財供應商	矽智財產業在既有水平分工生態系統上，構建完整的矽智財價值網絡，縱觀半導體產業演進的歷史軌跡，開放技術創新與開放經營模式將是持續推動未來產業成長的兩大主要動力。
卓瑩漪 (2007)	M型社會趨勢下新奢華服飾品牌創新經營模式的探討	個案研究	國內女裝公司	「創新經營模式」與「新奢華品牌定位要素」有密切的關係融合，那就是公司的獲利建立在以下幾個基礎：以品質為本的價值主張上。價值網絡經過適當的配置才能在價格上有所優勢。顧客利益、顧客介面及收費結構創造產品的獨特性與奢華主義的氛圍。釐清公司疆界帶給顧客一個成功的購物體驗。

表 2-2-1 國內「創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究 方法	研究 對象	研究結果
林莉娟 (2007)	地方傳統產業「創新經營」之研究	問卷 調查	地 方 傳 統 產 業	工藝類業者在產品創新上，致力於提升產品的附加價值；食品與糕餅類業者，則是致力於研發新產品與新口味。在行銷創新上，工藝類業者多缺乏創新的手法加以行銷，多仰賴媒體的採訪及政府的資源；食品與糕餅業者業績則有相當的比重來自網路購物，改變了地方特產侷限在地銷售的特性。
龍瑛 (2007)	博物館創新經營研究	訪談	故 宮 Aless i	需考慮到相關配套措施是否已經成熟，否則在老舊的制度下，是難有什麼新發展的。與知名品牌合作需要在設計面向修正。應該要多方利用不同的媒體，增加新聞性。 組件製造商透過技術整合與企業流程委外，會有較高毛利。 新創事業利用技術整合，創業初期以高毛利低階產品為主，中期則轉至研發高階產品。 在經濟全球化趨勢下，使台灣廠商更具承接具成長性的OEM委外訂單的機會。

綜上所述，相關論文的研究結果，可歸納如下：

組織創新與組織學習、組織績效之間有高度相關的關係，且組織創新研究對象多為針對企業組織的研發部門；組織創新的研究取向，多為組織創新氣氛與創新影響，並進行企業問卷調查的結果進行分析討論；團隊領導者核心職能對團隊創新效能產生影響。領導能力、任務導向、問題解決與引導創新能力對個人創新行為影響最為顯著；組織創新的因素，包括組織成員、文化、環境、結構、市場導向；企業的核心價值是企業永續經營的契機。

### 第三節 學校創新經營的意涵

創新是國家進步的動力、競爭力的基石，國民的創新能力需要靠教育培育養成，國家人民沒有創新能力，就沒有競爭力。因此在這變動時代，唯有積極創新策略，才能培育具創新思維能力的現代國民，提昇國家的競爭力，因此，學校教育活動都應契合創新的精義(吳清基，2003)。學校經營應將創新落實在教育活動上，才能與教育的目標相結合，符合教育的宗旨。因此，學校創新經營是在學校環境中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、教育過程或產品，以發展學校特色，提昇學校效能和達成教育目標(吳清山，2004)。

#### 一、學校創新經營的內涵

吳清山(2004)論及學校創新的內涵，包括學生創意活動展能、教師創意教學策略、學校行政管理創新、校園規畫及校園美化、建構知識管理系統及創新社會資源運用等。學校創新經營的意義，可說明如下：

1. 就其場域而言：它是在學校環境下進行，可能在行政經營的改變，也可能是教學的調整。
2. 就其方法而言：它必須是採用創意的點子，而且是轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程。所以，是一種學校從理念引

導到行動實踐的過程。

3. 就其目標而言：它是有其價值性的目的，主要在於發展學校特色，提昇學校效能和達成學校教育目標，這種目標與一般企業組織有些差異，換言之，學校創新經營是建立在教育價值基礎之上。

林新發（2003）認為將企業界創新經營成功案例中，其公司的理念可做為學校經營之創新策略。學校創新經營的內涵包括：

#### 1. 學校行政創新

學校組織為因應內外環境的改變，所進行有關學校組織內策略性管理、人際溝通、資源運用等運作模式，並鼓勵學校組織成員主動、積極參與學校各項決定，並且以學校整體發展為考量，提昇學校效能的一種管理模式，即可稱為「學校行政創新」。

#### 2. 學校教學創新

「教學創新」是指引進新的教學觀念、方法或工具，使學生學到知識、技巧、方法以及相關的觀念、態度、理想。身為教師者，應在教學技術上具備精進的能力，同時在教學態度上能對學生產生正向積極、潛移默化的作用。

吳清山、林天祐（2003）由組織創新定義的角度，指出學校創新經營的內涵為：

1. 技術創新：如教學、評量、工作方式、資源運用等。
2. 產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作等生產。
3. 服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務等。
4. 流程創新：如教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序，開會流程等。
5. 活動創新：如學校開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行等。
6. 特色創新：發展學校特色、形塑學校獨特文化等。
7. 觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態的改變。
8. 環境創新：如建築物造型的美化與改變、室內設備擺設的調整、環境空間的重新規劃、教學場所與運動場的佈置等。

綜合上述，「學校創新經營」可以是學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的整體運作模式，將創意或創造力加以成功的發揮、實踐創新的教育價值，並透過相關經營策略，長期投資，

並提出遠見與創新意念，使學校創新經營活動能順利運作，永續發展。

## 二、學校創新經營的策略

吳清山、林天祐（2003）指出學校創新經營的策略為：

1. 建構創新機制，培養成員創新能力。
2. 建立人力資源庫，並做好成員在職教育。
3. 鼓勵和獎勵學校成員提出新點子。
4. 激發成員團隊精神和凝聚力。

吳清山（2004）指出學校創新策略有：

1. 校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新。
2. 形塑學校為學習型組織，塑造學習文化。
3. 建立學校人才庫，善用學校人力資源。
4. 鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考。
5. 提供各項充分資源，以利創新經營推動。
6. 觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力。

林新發（2003）則從學校領導、行政管理、課程教學及專業發展等四方面，列舉學校創新經營的可行策略：

1. 學校領導方面--轉型領導：教育組織的領導者，應發揮其「規範的權威」，透過人格與精神的感召，來領導組織成員。

2. 行政管理方面：組織學習、知識管理、學校本位管理等。
3. 專業發展方面：藉由良性互動的成長環境，結合教師職前與在職的專業培訓及教育研究，提供了一個關於創新教學的實驗、教育專業發展的新典範。
4. 課程教學方面：可從事各項教學創新實驗。

黃哲彬、洪湘婷（2005）提出學校創新經營的有效策略：

1. 制（修）訂教育法令，以符應時代需求。
2. 推動學校組織再造，形塑智慧型組織。
3. 改善學校微觀政治學，有利於創新管理之推動。
4. 學校領導者須以自身作則創意思考，且全力支持推動學校創新管理。
5. 打造人際互動引擎，加速學校創新成長。
6. 建構學校創新文化，以維繫及提升學校創新經營之成效。

張明輝、顏秀如（2005）提出學校創新經營的有效策略：

1. 富有彈性
2. 具有明確的焦點
3. 重視目標與計畫的達成
4. 學校相關人員認同並支持學校
5. 瞭解大眾對學校的期待以及家長、學生的需求

6. 營造利於創新的環境與文化
7. 重視教師專業自主權
8. 領導者具有使命感與個人魅力
9. 強調合作學習
10. 善用創新的技術與設備

盧廷根（2004）提出學校創新經營的有效策略：

1. 勇於突破轉化危機，積極創新再造新局。
2. 策訂計畫爭取績效，引進民間社區資源。
3. 提供發展特色誘因，塑造優質學習環境
4. 打破傳統教學模式，提升學校本位課程
5. 運用科技 e 化教學，落實教師專業成長
6. 激發創新強化競爭力，建構終身學習環境

教育部於 2002 年公佈《創造力教育政策白皮書》，其中有關強化學校經營方面，則包含下列重點：

1. 協助學校結合社區，發展教育特色。
2. 推動創意學校
3. 推動學校成為學習型組織
4. 推動以「學校為本」之教師成長計畫
5. 推動各級學校進行合作聯盟

## 6. 建立創意經驗分享論壇

綜上所述，經營策略是決定組織達成目標的重要因素之一。

組織創新經營已經成為組織發展的重要趨勢，組織是否具備創新的能力，成為評估組織績效的重要指標。因此，行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化是學校創新經營重要的指標。

### 第四節 學校創新經營的相關研究

整理國內有關『學校創新經營』的博碩士論文，自 2001 年才開始有相關論文研究，至 2008 年 12 月底為止，學校創新經營相關的研究共計 96 篇，茲將最近幾年相關研究歸納整理如表 2-4-1：

表 2-4-1 國內「學校創新經營」相關研究論文

研究者 (年代)	論文題目	研究 方法	研究 對象	研究結果
楊文達 (2006)	臺北縣國民小學 創新經營與學校 效能之研究	問 卷 調 查 法	臺 北 縣 公 立 國 教 小 師	臺北縣國民小學教師所知覺的學校創新經營之現況趨於正向。 臺北縣國民小學教師所知覺的學校效能之現況趨於正向。 學校創新經營五個構面對於整體學校效能達顯著相關且具有良好之預測力。其中以「校園環境創新」最具有影響力。
林靖倫 (2006)	臺北縣市國民小 學校長創新經營 能力與學校效能 之研究	問 卷 調 查	臺 北 縣 市 國 小 教 師	臺北縣市國民小學校長創新經營能力與學校效能為良好程度。不同職務、年資之教師知覺校長創新經營能力與學校效能有顯著差異。不同性別、年齡、教育程度、學校規模、學校歷史及學校所在地之國民小學教師，其知覺整體校長創新經營能力並無顯著差異。不同學校歷史、不同學校所在地之教師知覺學校效能有顯著差異。 臺北縣市國民小學教師在不同性別、年齡、教育程度及學校規模上之整體學校效能並無顯著差異。

表 2-4-1 國內「學校創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
陳佳秀 (2006)	國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究—以台灣地區中部三縣市為例	問卷調查	台中苗栗國中教師	知識分享不受校長及學校背景變項的影響而有所不同；女性國民中學校長學校創新經營效能優於男性國民中學校長學校創新經營效能；校長變革領導、知識分享整體及分層面對學校創新經營效能整體及分層面具有高度影響力。
林文毅 (2006)	高雄縣國民小學校長領導風格與學校創新經營之關係	問卷調查	高縣國小教師	國小校長以願景魅力型領導風格、年齡 40 歲以下、規模為 6 班以下與 7-12 班的學校、位於偏遠或特偏地區的學校、男性且服務年資 5 年以下與兼任主任職務的教師，有較高的知覺。
李芳真 (2006)	國民小學創新經營之研究	文獻探討 問卷調查	國小教師	學校創新經營的成功因素，包含：校長的創意領導、團隊創意與激勵、資源有效的整合、環境的妥善規劃、引進專業的指導、突破阻力與困境、積極的行銷策略。
楊嘉玲 (2007)	臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究	調查問卷	臺北市國小教師	臺北市國民小學創新經營實施現況普通，其中以資訊科技創新表現有待加強。學校效能實施成效良好，其中以行政運作層面有更多發展空間。資深服務年資之教師對於整體創新經營或學校效能有較佳的專業知能，新進教師則對部分層面有較佳的專業知能。 成員工作忙碌為實施創新首要困境，其次為人員心態保守與慣性思維與學校經費不足。 不同職務、學校屬性、地區之教師對於學校創新經營實施的困境有不同的看法。 臺北市國民小學實施創新經營能夠有效影響學校效能；以課程教學創新最有助於學校效能的發展。
黃韻如 (2007)	臺北縣國民小學教師組織承諾與學校創新經營關係之研究	問卷調查法	臺北縣公立國小	臺北縣國民小學整體教師組織承諾為高度程度，其中「組織認同」最高，「努力意願」最低。臺北縣國小教師知覺學校創新經營為高度表現。整體教師組織承諾與整體學校創新經營具有顯著中度正相關。 教師組織承諾對學校創新經營具有中度的預測力達到顯著水準，其中努力意願的預測力最大。
蘇君霏 (2007)	國民小學學校創新經營關鍵因素之研究	層級程序分析法	國小教師	建立國民小學學校創新經營關鍵因素層級架構七大層面關鍵程度依序：「文化形塑」、「教師專業與課程教學」、「知識分享與合作」、「校園環境營造」、「學生活動」、「外部關係與資源運用」、「行政管理」。

表 2-4-1 國內「學校創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
黃世昌 (2007)	高雄縣國民小學知識管理與學校創新經營關係之研究	問卷調查法	高雄縣國小教師	國民小學整體知識管理運作情況良好。學校規模及所在地會影響教師對知識管理的知覺。性別與年資及職務會影響教師對知識管理知覺。國民小學學校創新經營整體運作情況良好。學校規模及所在地會影響教師對學校創新經營的知覺。性別與服務年資及職務，會影響教師對學校創新經營知覺。知識管理對學校創新經營具有解釋力。
黃怡真 (2007)	臺北縣市國民小學校長僕人領導行為與學校創新經營之研究	問卷調查法	臺北縣市國小教師	臺北縣市國民小學校長僕人領導行為和學校創新經營現況均屬良好程度。 臺北縣市小學之不同校長性別、學校歷史、學校規模在校長僕人領導行為表現上有差異存在。 臺北縣市國民小學之不同學校所在地在校長僕人領導行為表現上並無差別。 臺北縣市之不同校長性別、學校歷史、規模、所在地在學校創新經營表現上並無差別。
賴振權 (2007)	國民小學校長變革領導與學校創新經營之研究	問卷調查法	中部四縣市國小教師	中部四縣市國民小學教育人員所知覺之校長變革領導因教育人員之性別、服務年資、職務、學校地區、學校歷史之不同而有顯著差異存在。 中部四縣市國民小學教育人員所知覺之學校創新經營因教育人員之職務、學校地區、學校歷史而有顯著差異。
廖傳結 (2008)	國民小學學校創新經營與教師文化關係之研究	問卷調查法	中部四縣市國小教師	國民小學教師對學校創新經營之知覺，會因為性別、年齡、最高學歷、服務年資、職務、學校規模及校齡之不同而有差異。 國民小學教師對教師文化之知覺，會因為年齡、最高學歷、服務年資、職務、學校規模及校齡之不同而有差異。
黃建翔 (2008)	學校創新經營與學校效能之相關研究	問卷調查	花蓮縣國小教師	花蓮縣國民小學在學校創新經營與學校效能之現況情形良好。背景變項中，不同「年齡」、「最高學歷」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」之教育人員所知覺的學校創新經營有顯著差異。背景變項中，不同「年齡」、「最高學歷」、「擔任職務」、「服務年資」、「學校規模」、「學校所在位置」及「創校歷史」之教育人員所知覺的學校創新經營有顯著差異。學校創新經營與學校效能有顯著相關存在。

表 2-4-1 國內「學校創新經營」相關研究論文(續)

研究者 (年代)	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果
張哲源 (2008)	國小校長多元領導策略與學校創新經營關係之研究	問卷調查	高雄市國小教師	<p>國小學校創新經營整體表現良好，整體和各層面符合創新經營既定的目標。</p> <p>教師能知覺校長運用多元領導策略：程度依序為結構性領導策略、人群資源領導策略、政治性領導策略和符號性領導策略。</p> <p>教師能知覺學校創新經營的表現層面：程度依序為活動成果創新、個體知能創新、行政管理創新、課程教學創新和資源應用創新。</p> <p>國小校長多元領導策略和學校創新經營具有正向交互影響之關係。</p>
徐易男 (2008)	國民小學公共關係、組織創新經營與學校效能關係之研究	調查問卷	國小教師	<p>國民小學公共關係實際情況良好，並以「成果回饋」為最佳。創新經營表現良好，並以「行政運作創新」為最佳。學校效能實際情況良好，並以「溝通協調」最佳。</p> <p>公共關係、創新經營與學校效能三者間具有正向的關聯。公共關係及創新經營的分層面對學校效能有正向預測作用。</p> <p>公共關係可透過組織創新經營，增強對學校效能的正向影響力。</p>
曾意雯 (2008)	中部四縣市國民小學學校本位創新經營情形之調查研究	調查問卷	台中市彰化南投之國小教師	<p>國民小學學校本位創新經營之影響因素中，最主要為：校長領導、經費、教師團隊素質；其次為：學校環境、軟硬體設備與資源、學生家庭社經背景、社區支持資源；最低為：家長會、社區文化背景、教育政策、教育行政措施、時代趨勢。</p> <p>國民小學學校本位創新經營之困難問題中，最主要為：人員工作繁忙、教育經費不足；其次為：缺乏整合力量、缺乏改變動力、教育設備不完善；再者為：缺乏學習團隊與知識分享機制、缺乏創新文化、人員心態保守、人員自我意識強烈、知識背景不足、組織結構僵化</p> <p>國小學校本位創新經營不會受學校地區的影響</p>

綜合以上論文的研究結果，我國學校創新經營之現況研究方向分

析歸納如下：

(一)以上論文中以高中職以上學校進行研究者，有五篇，國中學校進

行研究者有四篇，國小學校進行研究者有九篇，可見國小學校創

新經營尤受重視，但多著重於北縣市或全國國民小學。

(二)學校創新經營的研究取向與企業追求永續經營創新研究有許多

相似之處，多以組織創新各項影響因素為研究主題。

(三)學校創新經營與學校的規模、歷史、所在地、領導者性別、成員

學資歷等，都有顯著差異。

(四)由以上相關論文的研究中，可以發現大多以問卷調查法來研究學

校創新的相關變項，並藉以作為學校創新經營的相關參考。

(五)從相關研究中，得知學校創新是學校追求永續經營的不二法門，

亦是當今學校組織理論深受重視的首要課題。

從以上論文中，學校創新經營的策略缺乏對高雄縣的實際探討。

因此本研究以高雄縣為對象，對本縣國小組組織成員中的校長、主任、

組長與教師進行問卷調查，實際了解高雄縣國民小學實施創新經營的

現況與困境。

## 第五節 學校創新經營的實例

中華創意發展協會為鼓勵學校教師從事創意教學，每年均舉辦創意教學競賽，2003年更增加了「學校創意經營」的獎項。分成五組，其內容如下(引自洪榮昭、王元姍，2005)：

(一)學校行政管理革新組：提升績效，加強行政效率與品質。

1. 以創新經營方式，增進學校校務基金。
2. 整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。
3. 掌握實施「關鍵管理」20 / 80 原則，提升管理的成效。
4. 建立校園危機與衝突處理的機制。
5. 實施品質管理，創造學校永續經營的契機。

(二)社會與環境資源應用組：建立良好公共關係，引入社會與環境資源，提升學習效益。

1. 設置學校與社區資源交流的機制。
2. 運用當地資源，加值期資源對學生學習的功效。
3. 運用各種多元的機會，激勵家長正面的參與學校教育。

(三)校園環境美化組：規劃校園環境，暢通學生學習動機與品質。

1. 規劃學校空間與軟硬體設備符合經濟性，並達成境教功能。
2. 建置有品質的校園空間，以提升教學情境的美感。
3. 具體規劃符合人性化發展，提升使用的安全性。

(四)學生活動展能組：推動學生課後活動，發展學生多元展能。

1. 計畫性的培育學生特殊才能。
2. 創造多元機會讓學生表現才能。
3. 提供彈性適性的獎勵，讓學生肯定自我。

4. 建立承先啟後的機制，發展學生才能。

(五)課程與教學貢獻組：建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動。

1. 推動知識管理，支援教師創意課程設計與創新教學的資源。

2. 建立能夠鼓勵教師進修的機制，提升教師套創意課程設計與創新教學能力。

3. 建構行動研究及檔案歷程，促進教師進行創意課程設計與創新教學的開展

4. 建立知識分享的機制與激勵措施，增進創意課程設計與創新教學的實效。

茲將 2006 年學校經營創新獎參賽且獲得特優的國民小學學校創

新經營實例彙整如表一至表五：

表 2-5-1 2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：行政管理革新組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
台北縣 新店國小	ROT 在新店 · 游泳學校百分比	一、善用 ROT 再現璞玉之美 二、專業創意課程與教學，親師生受益良多 三、「游泳學校」特色，型塑健康活力校園新圖像

資料來源：整理自 InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007 年 8 月 8 日取自 <http://www.cdda.org.tw/> 中華創意發展協會(無日期)

表 2-5-2 2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：社會與環境資源應用組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
桃園縣 西門國小	幸福的酢醬草	一、把每個學生帶上來，發展適性教學，快樂成長。 二、教導學生學會釣魚，建立夥伴關係，合作學習。 三、建構愛的輔導文化，培養良好品格，服務學習。

資料來源：整理自 InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007 年 8 月 8 日取自 <http://www.cdda.org.tw/> 中華創意發展協會(無日期)

表 2-5-3 2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：校園環境美化組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺南縣 雙春國小	魔法妙園丁	創新理念：馬賽克拼貼、雙春國小生態池、綠色學校指標點 創新方式：永續綠校園、生活廢水再利用、太陽光電發電示範系統 創新成效：「風」轉出了雙春校園的新希望、生態教育理念
屏東縣 彭厝國小	隘寮溪畔的桃花源	校園改造是依據幾個理念逐步建構完成的：健康的校園、生態的校園、永續的校園、文化與藝術校園 創新理念： <u>永續校園</u> 、 <u>境教</u> 創新方式： <u>植物染</u> 、 <u>陶版創作</u> 創新成效： <u>綠色學校</u> 、 <u>環境教育</u>

資料來源：整理自 InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007 年 8 月 8 日取自 <http://www.cdda.org.tw/> 中華創意發展協會(無日期)

表 2-5-4 2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：學生多元展能組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
高雄市 海汕國小	港都海角一樂園 多元學習在海汕	結合本區特色—漁村，發展以海洋為主題的一系列活動課程，在學校優質的學習情境、多元的學習活動中，讓學生『健康快樂，肯定自我』。
嘉義縣 太和國小	創意太和—小小泡茶師	經由「創意太和—小小泡茶師」忠實呈現——創意學生、創意教師、創意課程、創意校長、創意學校、創意家長與創意社區。

資料來源：整理自 InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007 年 8 月 8 日取自 <http://www.ccca.org.tw/> 中華創意發展協會(無日期)

表 2-5-5 2006 Innoschool 國民小學學校創新經營：課程與教學領導組

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
桃園縣 笨港國小	笨港希望存摺-航向學習瀚海	存摺課程內容計分「客家風情、漁村風華、綠色課程、木棉藝文」四大主題，經由教學團隊自製教案、自編的課程，並經數位化典藏，像存款簿一般存入之後，在教師教學需要時可以一筆一筆的提領出來，提供教學之用。
台北縣 樹林國小	行動研究深耕獨角仙與大龍蝦的變身教學	一、教師為學校最大資產的核心價值。 二、以行動研究深耕課程與教學的改進歷程。 三、創造化腐朽為神奇的創新思維。
台北市 雙園國小	課程經營綻芬芳揮灑 PDCA 創意的精靈，喚醒沈睡的萬華小巨龍	採用 PDCA 之有效管理原則，擬出「雙園國小優質學校方案之現況與實施-探索課程發展歷程與經營」方案，並規劃以「變形蟲課程組織」帶動「需求性課程研訓」、「系統性課程規劃」、「數位化課程資源」、「創新性課程研發」與「分享式課程交流」等五大課程經營面向。

表 2-5-5 2006Innoschool 國民小學學校創新經營：課程與教學領導組(續)

學校名稱	作品名稱	創新經營實例
臺南市 進學國小	小神農生態學習園	一、藥用植物環境建置：結合社區與本校專長人力資源，充實校園藥用植物教學軟硬體設施與資源。 二、教育訓練：培訓生態保健專長教師 三、課程研發：具體實踐學校鄉土性科學教材教法之研究發展。 四、教學活動：落實鄉土性教學活動，充實學童生態保健知能。 五、課程研究：以行動研究，組織研究小組，透過循環回饋與修正機制，建構學校本位課程永續發展模式。
苗栗縣 竹興國小	E化視野 永續家園	一、創新源自卓越 卓越始於分享 二、建構創意精靈的知識分享平台 三、營造愛與綠的永續校園 四、善用社區資源活化學習路
台北市 永安國小	會說話的成績單	一、行政創新：新學力觀評量系統平台建置的創新 二、課程與教學創新： 1. 教學評量模式的創新 2. 新學力觀點單元教學評量 三、「討論、設計與實施」模式的創新

資料來源：整理自 InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007年8月8日取自 <http://www.cdda.org.tw/> 中華創意發展協會(無日期)

因此，學校創新經營絕非為創新而創新，必須符合教育性與績效性、獨特性與卓越性，並且滿足社會期待與追求自身優勢發展。本研究從學校組織內部之學校規模、歷史、地區及成員性別、年齡、學歷、服務年資等因素，分析高雄縣國民小學創新經營之行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合與組織創新文化的創新策略與困境。

綜上所述，學校創新經營的內涵包括學校經營的整體層面，不僅是個人層次、班級層次與學校層次的創新，更應涵蓋行政管理與教學事務上的創新。其參與的過程應包括學生、教師、行政人員與社區人士、家長；內容則包括產品、服務、技術、流程、活動與學校發展特色的創新。



### 第三章 研究設計與實施

本研究目的在了解高雄縣國民小學創新經營的現況與問題，透過問卷的調查，分析高雄縣各校普遍在學校創新經營上的現況與困難；同時，針對問卷上的問題提供建議與看法。

#### 第一節 研究架構

本研究根據研究目的，探討企業成功創新經營轉化學校創新經營的意義與內涵。社會趨勢與教育政策對學校經營的衝擊。分析高雄縣國民小學創新經營的現況與問題。因此，本研究透過文獻分析，採問卷調查研究方法，建立研究架構。本研究的研究架構如下圖 3-1-1：

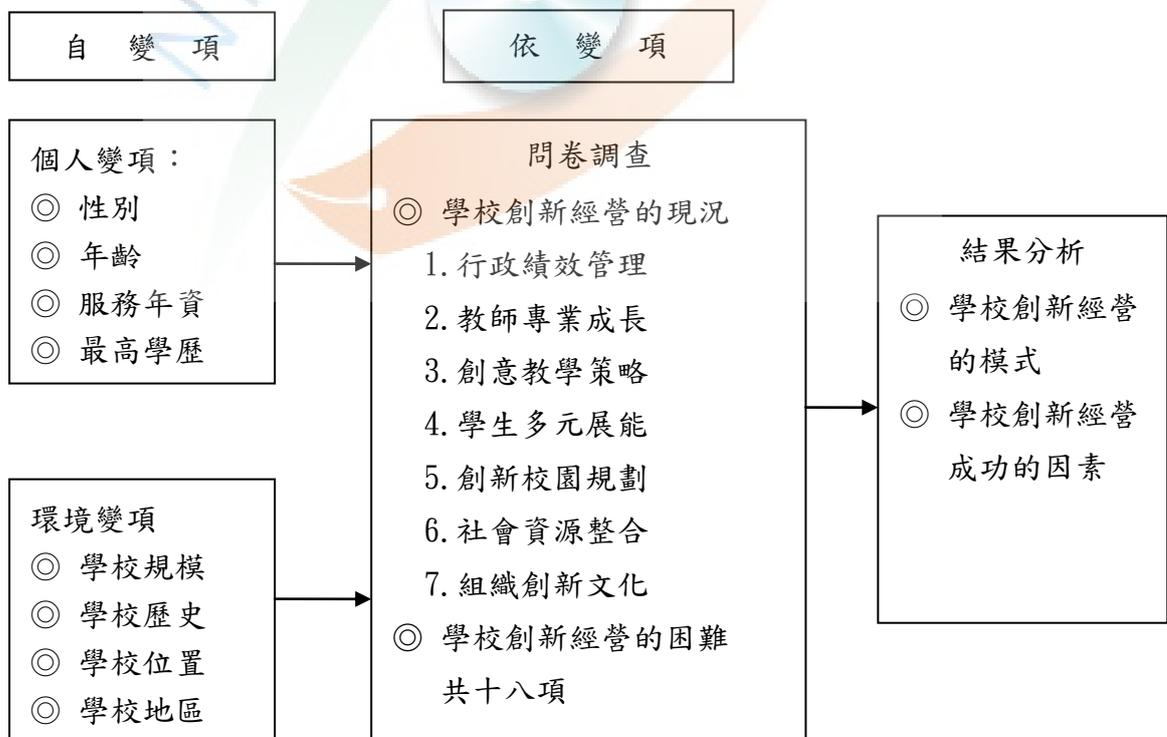


圖 3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究方法與步驟

本研究目的在了解高雄縣國民小學教育人員對學校創新經營運作現況與困難，透過調查問卷分析高雄縣各校教育人員在學校創新經營運作現況與困難，並分析調查問卷上的問題。

### 一、研究方法

本研究依據學校創新經營相關文獻分析，了解學校創新經營的理論背景與意涵；同時以高雄縣國民小學教育人員學校創新經營運作現況為主題，採用調查研究法，進行問卷調查，了解高雄縣國民小學教育人員學校創新經營運作現況與困難。

#### (一)問卷調查法

問卷調查是調查研究的方法之一。研究者將研究問題透過問卷傳達，而後受訪者來創造資料。從答案中，研究者將所得之量化資料來分析研究問題 (Neuman, 2003)。研究者依據文獻探討的結果以及高雄縣國民小學教育人員各項背景，進行問卷調查，以了解學校在創新經營上的現況與困難之處。

#### (二)問卷內容

整份問卷分為兩部份，分別說明之

##### 1. 背景變項

##### (1)個人變項

- a. 性別：男、女
- b. 擔任職務：校長、主任、組長、教師(導師或科任)
- c. 服務年資：5 年以下、6~15 年、16~25 年、26 年以上
- d. 學歷：一般大學或學院、師大或師院、研究所(含博士、碩士及四十學分班)、其他

## (2)學校變項

- a. 學校規模：12 班以下、13~36 班、37~59 班、60 班以上
- b. 學校歷史：10 年(含)以下、11~30 年、31~50 年、51~99 年、100 年(含)以上
- c. 學校位置：鳳山區、岡山區、旗山區
- d. 學校地區：一般地區、偏遠地區(含特偏)

## 2. 問卷內容：

(1)學校創新經營運作現況：彙整學校在行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化等創新經營運作情形，請學校組織成員勾選出認為最符合之題項。

(2)學校創新經營之問題與困難：用意是蒐集學校創新經營過程中所遭遇的限制與困難，採用複選方式，勾出組織成員認為創新經營的困難與限制之處。

## 二、研究步驟

茲將本研究之流程說明如圖 3-2-1:

- (一)研讀文獻資料，設定研究方向蒐集並整理有關創新經營的  
論、學校創新經營的實例等文獻、學位研究論文，確立研究  
方向。
- (二)擬定研究題目、撰寫研究計畫確立題目之後，建立研究架構，  
開始敘寫研究計畫。
- (三)進行文獻探討與分析閱讀與整理創新經營的相關文獻，並進  
行探討與分析，以建立本研究之理論基礎。
- (四)依據文獻分析的結果進行問卷調查研究。
- (五)取得調查問卷原作者同意書
- (六)問卷調查分析討論
- (七)撰寫研究論文

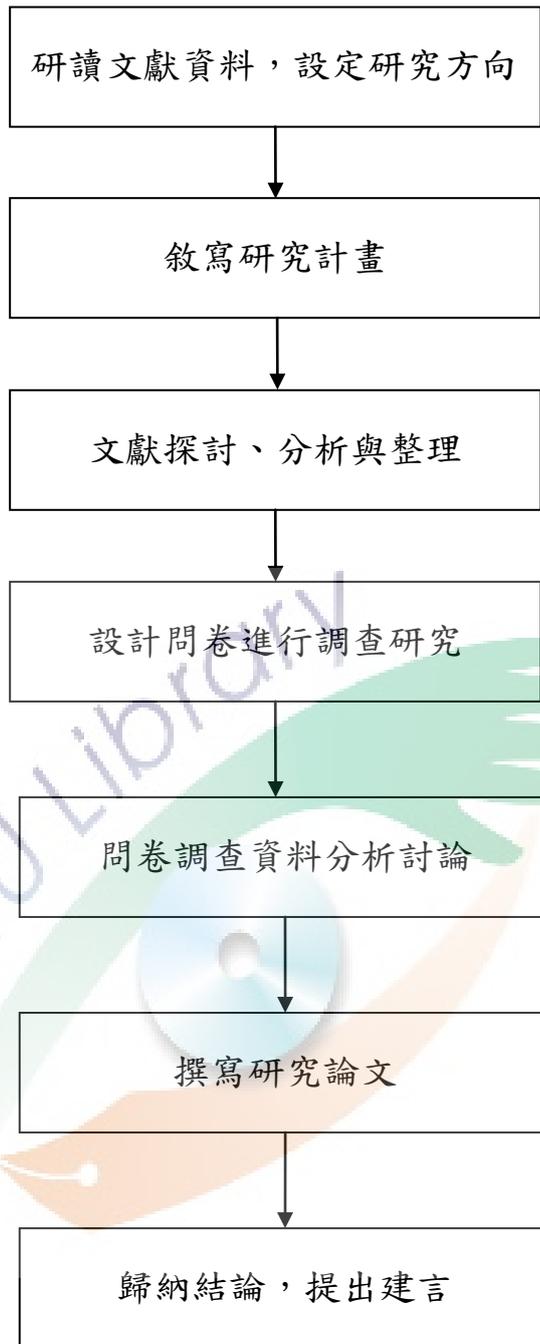


圖 3-2-1 研究流程圖

### 第三節 研究對象

本研究之研究對象以「高雄縣國民小學教育人員」為主要之問卷調查對象。其教育人員係指服務於高雄縣國民小學之學校教育人員，包括校長、兼任行政之教師(主任、組長)及一般教師(科任教師、導師)，藉以了解各學校不同職務在學校創新經營上的認知與運作現況，以及遭遇的問題等。

研究者以所欲取得之問卷調查對象包含高雄縣鳳山區、岡山區、旗山區學校的行政人員與教師。所取得的問卷包含鳳山區 19 所小學，共 317 份問卷，岡山區 18 所小學，共份 311 問卷，旗山區 12 所小學，共 165 份問卷。總共回收 803 份問卷，發放學校的調查問卷數量如表 3-3-1。有效問卷為 731 份，排除 72 份。分析受試者對於學校創新經營的看法、成功的創新經營策略與困難及其相關因素等。

表 3-3-1 問卷發放學校一覽表

地區	項次	參與學校	參與行政人員及教師數	備註
鳳山區	1	瑞興國小	17	
	2	鳳山國小	18	
	3	五甲國小	18	
	4	南成國小	18	
	5	忠孝國小	17	
	6	文德國小	17	
	7	正義國小	16	
	8	福誠國小	18	
	9	王公國小	17	
	10	大寮國小	17	
	11	溪埔國小	15	
	12	仁武國小	18	

表 3-3-1 問卷發放學校一覽表(續)

地區	項次	參與學校	參與行政人員及教師數	備註
鳳山區	13	八卦國小	17	
	14	登發國小	18	
	15	竹後國小	10	
	16	大社國小	18	
	17	嘉誠國小	10	
	18	觀音國小	19	
	19	烏松國小	19	
岡山區	20	興達國小	15	
	21	一甲國小	24	
	22	路竹大社	20	
	23	蔡文國小	20	
	24	下坑國小	19	
	25	安招國小	19	
	26	金山國小	10	
	27	橋頭國小	25	
	28	兆湘國小	19	
	29	岡山國小	20	
	30	竹圍國小	20	
	31	新興國小	10	
	32	永安國小	9	
	33	梓官國小	20	
	34	中路國小	13	
	35	復安國小	15	
	36	壽齡國小	15	
	37	大湖國小	18	
旗山區	38	民族國小	10	
	39	民權國小	10	
	40	民生國小	10	
	41	六龜國小	13	
	42	荖濃國小	9	
	43	龍興國小	9	
	44	桃源國小	10	
	45	樟山國小	10	
	46	溝坪國小	10	
	47	金竹國小	10	
	48	吉洋國小	15	
	49	溪洲國小	19	
	50	嶺口國小	10	
	51	圓潭國小	20	
	52	月美國小	10	
合計			803	

## 第四節 研究工具

本研究之研究方法以問卷調查法為主。首先，依據文獻分析，取得適合「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之調查問卷，徵求原作者同意後，再對高雄縣國民小學進行問卷調查，最後分析結論。

### 一、問卷之信度考驗

由於本問卷作者李芳真(2006)原以全國國小為研究對象，因此先行作信度分析。本研究以正式樣本進行「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷調查。本問卷總量表與分量表內部一致性 $\alpha$ 值高，可見本問卷各題項間具有相當高的一致性(如表 3-4-1)。

表 3-4-1 問卷之信度分析摘要表

	總份數	排除份數	有效份數%	項目個數	Cronbach's Alpha 值	
總量表	731	72	91.2	32	.929	
分量表	行政績效管理	731	72	91.2	5	.850
	教師專業成長	731	72	91.2	4	.682
	創意教學策略	731	72	91.2	6	.655
	學生多元展能	731	72	91.2	5	.723
	創新校園規劃	731	72	91.2	4	.781
	社會資源整合	731	72	91.2	4	.829
	組織創新文化	731	72	91.2	4	.861

### 二、問卷之效度考驗

「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷是依據「李芳真(2006)，國民小學創新經營之研究碩士論文」而得，已經由五位實務與專家學者修定編成，並建立本問卷之效度。

## 第五節 資料處理

本研究調查所得之資料，以 SPSS for Window 12.0 套裝軟體程式統計分析。本論文主要採用的統計分析方法為，平均數、次數分配、單因子變異數分析(one-way ANOVA)和(Scheffe')，其統計分析方法簡要說明如下：

### 一、基本資料

本問卷之基本資料部分採用的統計分析方法為次數分配與百分比，用以了解本研究樣本之背景變項分布情形。

### 二、調查問卷內容

本研究處理問卷填答資料的統計方法包括描述統計、變異數分析和 Scheffe' 事後考驗，依問題性質而採用不同的統計方法。

#### (一)描述統計

以平均數、百分比及次數分配等，了解填答者在行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化等，以及學校創新經營的困難因素之填答趨勢與離散情形。

#### (二)單因子變異數分析(one-way ANOVA)

1. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在行政績效管理方面的差異。

2. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在教師專業成長方面的差異。
3. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在創意教學策略方面的差異。
4. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在學生多元展能方面的差異。
5. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在創新校園規劃方面的差異。
6. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在社會資源整合方面的差異。
7. 以單因子變異數分析，考驗不同的背景變項的受試者在組織創新文化方面的差異。

## 第四章 結果與討論

本研究之目的在探討不同背景變項在行政績效管理、教師專業成長、創意教學策略、學生多元展能、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化的相關評估。因此本章將依下列數節分別探討，第一節探討本特質描述分析；第二節探討學校創新經營的運作現況與差異分析；第三節探討學校創新經營的困難與分析。

### 第一節 樣本的描述分析

本研究經抽樣高雄縣國民小學校長、行政人員與教師，所得有效人數共 731 人，其各項背景資料分佈如表 4-1-1。

一、性別方面：參與「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷的國小男女教師約為 39:61，與高雄縣在九十七學年度的國小男女教師比 35:65 大致相符（教育部，2007）。

二、擔任職務方面：參與「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷的國小教師以擔任專任教師（級任或科任）最多，依序為教師兼任組長、教師兼任主任與校長，符合目前國小的職務分配比例。

三、總服務年資方面：參與「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷的國小教師大多為服務 6-15 年，佔 51.5%，而服務年資在 15 年以下的比例約佔 61%，略低於全國比例 63%(教育部，2007)；而服務年資 5 年以下的教師佔 9.3%，遠低於全國 18%，可見高雄縣年輕教師比起其他縣市比率並不算高，而且教師流動率與初任教師並不多。

四、最高學歷方面：參與「高雄縣國民小學學校創新經營現況與問題」之問卷的國小男女教師中一般大學或學院約佔 26%，師院或教育大學(含師資班)約佔 41%，而擁有研究所的學歷比率約有 33%，博士學歷比率約有 0.5%，比率雖然低，但總體而言，碩士以上學歷比全國國小教師擁有研究所以以上學歷的 17.6% (教育部，2007)。高出 2 倍，可見高雄縣國小教師在教師專業成長進修的態度是積極的，並將所學規劃並應用於學校創新經營的願景上。

五、任教學校規模方面：本研究者問卷發放對象中，12 班以下的學校教師比率為 16.3%；13-36 班的學校教師比率為 53.7%；37-59 班的學校教師比率為 23%；而 60 班

以上的學校教師比率為 7.1%。

六、任教學校歷史方面：本研究者問卷發放對象中，學校歷史 10 年(含)

以下的學校教師比率為 3.3%；學校歷史 11-30 年的學校教師比率為 35.4%；學校歷史 31-50 年的學校教師比率為 11.7%；學校歷史 51-99 年的學校教師比率為 37%；學校歷史 100 年(含)以上的學校教師比率為 12.6%。

七、學校位置與地區方面：本研究者問卷發放對象中，鳳山區的學校

教師比率為 44.3%；岡山區的學校教師比率為 42.3%；旗山區的學校教師比率為 13.4%；而一般地區的學校教師比率為 89.8%；偏遠地區(含特偏)的學校教師比率為 10.2%，鳳山區、岡山區與旗山區相差如此大的因素，主要為旗山地區多數為偏遠(或特偏)，教師人數較少。

表 4-1-1 各項背景資料分佈

變項	變項水準	人數	百分比
性別	男性	283	38.7
	女性	448	61.3
擔任職務	校長	12	1.6
	主任	78	10.7
	組長	165	22.6
	教師(導師或科任)	476	65.1
服務年資	5年(含)以下	67	9.2
	6-15年	377	51.6
	16-25年	239	32.7
	26年(含)以上	48	6.6
最高學歷	一般大學或學院	190	26.
	師大或教育大學(含師資班)	299	40.9
	碩士(含四十學分班)	238	32.6
	博士	4	.5
學校規模	12班以下	119	16.3
	13-36班	392	53.6
	37-59班	168	23.0
	60班以上	52	7.1
學校歷史	10年(含)以下	23	3.1
	11-30年	259	35.4
	31-50年	86	11.8
	51-99年	271	37.1
	100年(含)以上	92	12.6
學校位置	鳳山區	323	44.2
	岡山區	310	42.4
	旗山區	98	13.4
學校地區	一般地區	656	89.7
	偏遠地區(含特偏)	75	10.3

## 第二節 學校創新經營的運作現況分析與差異情形

本節主要以平均數、標準差來看學校創新經營的運作現況，並以單因子變異數分析探討不同背景變項在學校創新經營的運作現況的差異情形，最後進行學校創新經營的運作現況的差異討論。

## 一、學校創新經營的運作現況

在學校創新經營的運作現況量表中，可分為七個部份，(一)行政績效管理分量表計 5 題；(二)教師專業成長分量表計 4 題；(三)創意教學策略分量表計 6 題；(四)學生多元展能分量表計 5 題；(五)創新校園規劃分量表計 4 題；(六)社會資源整合分量表計 4 題；(七)組織創新文化分量表計 4 題。學校創新經營的運作現況量表中，每題填答範圍為 1 至 4 分，而參與本問卷各題平均數與標準差如表 4-2-1。

在學校創新經營的運作現況分量表中，在行政績效管理分量表平均數為 14.79；在教師專業成長分量表平均數為 11.32；在創意教學策略分量表平均數為 17.31；在學生多元展能分量表平均數為 14.55；在創新校園規劃分量表平均數為 11.25；在社會資源整合分量表平均數為 10.62；在組織創新文化分量表平均數為 10.62。

在行政績效分量表中各題平均得分均在 2.85 以上，非常接近符合的程度；在教師專業成長分量表中「學校有建立鼓勵教師進修的機制，提昇教師創新教學的能力」與「學校經常舉辦研習活動增強教師各領域的專業知能」兩題平均得分均在 3 以上，顯示學校用心於規劃辦理教師專業成長研習，但學校對於提供建立專業對話平台與教師具備行動研究能力較欠缺；在創意教學策略分量表中，各題平均得分均在 2.76 以上，非常接近符合的程度，也顯示學校與教師重視創意教

學；在學生多元展能分量表中，除「學校常舉辦學生的城鄉交流或國際交流活動」這題平均分數為 2.39 分，接近不符合，其餘各題均有 2.75 以上的得分，並接近非常符合的程度，顯示學校對於國際或城鄉交流規劃的有些不足；在創新校園規劃分量表中，各題平均分數為 2.65 分以上，接近符合的程度，顯示學校對於「情境教育」的重視；在社會資源整合分量表中，各題平均分數在 2.60 以上，接近符合的程度，也顯示學校對於引進並整合社會資源的重視；在組織創新文化分量表中，各題平均分數為 2.56 以上的分數，接近符合的程度，顯示學校重視組織的創新並定期策略檢討、解決問題。

表 4-2-1 學校創新經營的運作現況各分量表平均數與標準差摘要表

行政绩效管理分量表	M	SD
1. 學校已規劃明確的創新經營發展願景。	2.93	.543
2. 學校訂有具體可行的創新經營行動方案。	2.86	.579
3. 學校在行政管理上重視行政服務的效能。	3.12	.571
4. 學校透過行政管理的組織再造，使成員充分發揮能力並士氣高昂。	2.85	.585
5. 即使經費不足，學校仍積極籌募經費，解決創新經營上的問題。	3.03	.642
行政绩效管理分量表平均數與標準差	14.79	2.311
教師專業成長分量表		
6. 學校有建立鼓勵教師進修的機制，提昇教師創新教學的能力。	3.03	.600
7. 學校有成立教師工作坊或辦理讀書會，建立專業的對話。	2.59	.691
8. 學校經常舉辦研習活動增強教師各領域的專業知能。	3.15	.584
9. 學校教師大多能夠進行教學專題行動研究。	2.55	.644
教師專業成長分量表平均數與標準差	11.32	1.806
創意教學策略分量表		
10. 學校重視創意課程的研發與設計。	2.76	.593
11. 學校教師大多能夠在教學活動中採用創意教學策略。	2.88	.524
12. 學校教師的教學設計能延伸教學場域融入當地生活。	2.94	.527
13. 學校教師大多採主題式的統整教學。	2.74	.588
14. 學校教師大多能依課程的需要規畫與編製學生的補充教材。	3.04	.504
15. 學校教師大多能夠將創造思考技法融入課程中實施。	2.96	.509
創意教學策略分量表平均數與標準差	17.31	2.372

表 4-2-1 學校創新經營的運作現況各分量表平均數與標準差摘要表(續)

<b>學生多元展能分量表</b>		
16. 學校能針對不同專長孩子的表現設置獎勵制度，以鼓勵發展多元才能。	3.15	.608
17. 學校有計畫性的培育每個學生基本才能(如：一人一樂器)。	2.75	.744
18. 學校開設有各種類型的學生社團活動或課後才藝班。	3.10	.737
19. 學校常舉辦各項學藝活動，提供學生發表的平台。	3.15	.611
20. 學校常舉辦學生的城鄉交流或國際交流活動。	2.39	.809
學生多元展能分量表平均數與標準差	14.55	2.428
<b>創新校園規劃分量表</b>		
21. 學校在校園環境規劃上具教學情境美感。	3.01	.607
22. 學校正逐步朝向建構數位化校園(無線上網、資訊藝廊、電子書包)。	2.65	.725
23. 學校有景觀佈置、裝置藝術、靜態展覽館、戶外劇場等藝術校園的創新措施。	2.80	.708
24. 學校在校園規劃上有綠色步道、學習步道、生態教室等自然校園的創新措施。	2.80	.700
創新校園規劃分量表平均數與標準差	11.25	2.134
<b>社會資源整合分量表</b>		
25. 學校有設置學校與社區資源交流的機制。	2.76	.643
26. 學校推動『社區教室』，邀請社區共同參與。	2.60	.685
27. 學校引進社區老師，增加學生在地化的學習。	2.62	.654
28. 學校與鄰近學校或相關單位進行策略聯盟、互相分享資源。	2.64	.669
社會資源整合分量表平均數與標準差	10.62	2.155
<b>組織創新文化分量表</b>		
29. 學校能彈性因應需求，採用創新策略解決問題。	2.79	.573
30. 學校已建立組織完備的『學習型團隊』。	2.60	.630
31. 學校行政與教師團隊常進行校際觀摩交流活動。	2.56	.675
32. 學校的創新經營策略能定期檢討改善。	2.64	.645
組織創新文化分量表平均數與標準差	10.60	2.124

## 二、學校創新經營的運作現況分析與差異情形

本節只在探討背景變項在學校創新經營的運作現況上的差異情形，將依各背景變項對學校創新經營的運作現況依序探討，順序為全體受試者、性別、擔任職務、服務年資、最高學歷、學校規模、學校歷史、學校位置與地區對學校創新經營的運作現況的差異情形，其中服務年資為總服務年資。

### (一)全體受試者在學校創新經營的運作現況上的差異

全體受試者在學校創新經營的運作現況量表的得分情況，以創意教學策略的平均得分(17.31)最高，其次為行政績效管理、學生多元展能、教師專業成長、創新校園規劃、社會資源整合、組織創新文化。

表 4-2-2 學校創新經營的運作現況分量表的平均數、標準差

分量表名稱	個數	平均數	標準差
行政績效管理分量表總分	731	14.79	2.311
教師專業成長分量表總分	731	11.32	1.806
創意教學策略分量表總分	731	17.31	2.372
學生多元展能分量表總分	731	14.55	2.428
創新校園規劃分量表總分	731	11.25	2.134
社會資源整合題分量表總分	731	10.62	2.155
組織創新文化題分量表總分	731	10.60	2.124

### (二)不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-3 所列。不同性別的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-4 差異比較摘要表所示。

從平均數來看性別對學校創新經營的運作現況的差異，可發現男性在「行政績效管理」(男 14.9；女 14.6)、「教師專業成長」(男 11.4；女 11.2)、「創意教學策略」(男 17.4；女 17.2)、「學生多元展能」(男 14.8；女 14.3)、「創新校園規劃」(男 11.6；女 11.0)、「社會資源

整合」(男 10.8；女 10.4)、「組織創新文化」(男 10.9；女 10.3)七個層面中，均較女性高。

表 4-2-3 不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	性別	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	男(1)	283	14.97	2.391	
	女(2)	448	14.67	2.255	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	男(1)	283	11.42	1.813	
	女(2)	448	11.25	1.800	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	男(1)	283	17.47	2.623	
	女(2)	448	17.21	2.196	
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	男(1)	283	14.83	2.332	(1)>(2)
	女(2)	448	14.37	2.472	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	男(1)	283	11.64	2.243	(1)>(2)
	女(2)	448	11.00	2.026	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	男(1)	283	10.82	2.260	(1)>(2)
	女(2)	448	10.49	2.078	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	男(1)	283	10.98	2.172	(1)>(2)
	女(2)	448	10.35	2.060	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同性別的國小教師只有在「學生多元展能分量表」( $.012 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃分量表」( $.000 < \alpha = .05$ )、「社會資源整合分量表」( $.042 < \alpha = .05$ )、「組織創新文化分量表」( $.000 < \alpha = .05$ )四個層面，達顯著差異。

表 4-2-4 不同性別的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政績效管理分量表總分	組間	15.595	1	15.595	2.927	.088
	組內	3884.539	729	5.329		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	5.253	1	5.253	1.612	.205
	組內	2375.117	729	3.258		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	11.654	1	11.654	2.074	.150
	組內	4095.980	729	5.619		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	37.392	1	37.392	6.390	.012*
	組內	4265.823	729	5.852		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	69.960	1	69.960	15.677	.000**
	組內	3253.228	729	4.463		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	19.253	1	19.253	4.165	.042*
	組內	3369.729	729	4.622		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	66.746	1	66.746	15.077	.000**
	組內	3227.396	729	4.427		
	總和	3294.142	730			

\*p<.05 \*\* p<.01

### (三)不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-5 所列。不同職務的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-6 差異比較摘要表所示。

從平均數來看不同職務的國小教師對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七各層面中，校長的平均分數都高於其他職務的教師，其次為主任。教師(導師或科任)在「行政績效管理」(組長 14.68：

教師 14.71)、「教師專業成長」(組長 11.21；教師 11.27)、「創意教學策略」(組長 17.10；教師 17.29)、「社會資源整合」(組長 10.41；教師 10.53)、「組織創新文化」(組長 10.41；教師 10.49)五個層面中，均較組長高。

表 4-2-5 不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	職務名稱	個數	平均數	標準差	比較差異
行政绩效管理分量表總分	校長(1)	12	16.50	1.732	(1)>(2) (2)>(3) (4)>(3)
	主任(2)	78	15.21	2.110	
	組長(3)	165	14.68	2.279	
	教師(導師或科任)(4)	476	14.71	2.348	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	校長(1)	12	12.25	1.712	
	主任(2)	78	11.69	1.854	
	組長(3)	165	11.21	1.748	
	教師(導師或科任)(4)	476	11.27	1.811	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	校長(1)	12	18.67	2.060	
	主任(2)	78	17.73	2.372	
	組長(3)	165	17.10	2.517	
	教師(導師或科任)(4)	476	17.29	2.315	
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	校長(1)	12	16.50	2.908	(1)>(2) (2)>(3) (3)>(4)
	主任(2)	78	15.40	2.164	
	組長(3)	165	14.66	2.213	
	教師(導師或科任)(4)	476	14.32	2.478	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	校長(1)	12	12.67	1.875	(1)>(2) (2)>(3) (3)>(4)
	主任(2)	78	11.76	2.121	
	組長(3)	165	11.24	1.926	
	教師(導師或科任)(4)	476	11.13	2.191	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	校長(1)	12	12.75	2.050	(1)>(2) (2)>(3) (4)>(3)
	主任(2)	78	11.27	2.030	
	組長(3)	165	10.41	2.200	
	教師(導師或科任)(4)	476	10.53	2.119	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	校長(1)	12	12.58	2.109	(1)>(2) (2)>(3) (4)>(3)
	主任(2)	78	11.35	2.075	
	組長(3)	165	10.41	2.027	
	教師(導師或科任)(4)	476	10.49	2.121	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同職務的國小教師只有在「行政績效管理」( $.019 < \alpha = .05$ )、「學生多元展能分量表」( $.000 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃分量表」( $.011 < \alpha = .05$ )、「社會資源整合」( $.000 < \alpha = .05$ )與「組織創新文化」( $.000 < \alpha = .05$ )五層面上達顯著差異。

表 4-2-6 不同職務的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政績效管理分量表總分	組間	53.235	3	17.745	3.353	.019*
	組內	3846.899	727	5.291		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	24.470	3	8.157	2.517	.057
	組內	2355.899	727	3.241		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	43.229	3	14.410	2.577	.053
	組內	4064.404	727	5.591		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	129.443	3	43.148	7.516	.000**
	組內	4173.772	727	5.741		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	50.451	3	16.817	3.736	.011*
	組內	3272.736	727	4.502		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	98.713	3	32.904	7.270	.000**
	組內	3290.269	727	4.526		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	102.699	3	34.233	7.798	.000**
	組內	3191.443	727	4.390		
	總和	3294.142	730			

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

#### (四)不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同服務年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-7 所列。不同服務年資的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-8 差異比較摘要表所示。

從平均數來看性別對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七各層面中，服務年資 26 年(含)以上的國小教師在「行政績效管理」(15.73)、「教師專業成長」(11.83)、「創意教學策略」(17.77)、「學生多元展能」(14.65)、「組織創新文化」(11.19)五個層面的平均分數都高於其他服務年資的教師；而服務年資 5 年(含)以下的國小教師在「創新校園規劃」(11.88)與「社會資源整合」(11.07)兩個層面的平均分數高於其他服務年資的教師。

表 4-2-7 不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	服務年資	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	5年(含)以下(1)	67	14.94	1.976	(4)>(1) (1)>(3) (3)>(2)
	6-15年(2)	377	14.61	2.334	
	16-25年(3)	239	14.84	2.398	
	26年(含)以上(4)	48	15.73	1.899	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	5年(含)以下(1)	67	11.30	1.633	
	6-15年(2)	377	11.24	1.803	
	16-25年(3)	239	11.34	1.899	
	26年(含)以上(4)	48	11.83	1.521	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	5年(含)以下(1)	67	17.25	2.163	
	6-15年(2)	377	17.26	2.430	
	16-25年(3)	239	17.32	2.429	
	26年(含)以上(4)	48	17.77	1.859	
	總和	731	17.31	2.372	

表 4-2-7 不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差(續)

分量表名稱	服務年資	個數	平均數	標準差	比較差異
學生多元展能分量表總分	5年(含)以下(1)	67	14.63	2.221	
	6-15年(2)	377	14.56	2.334	
	16-25年(3)	239	14.48	2.663	
	26年(含)以上(4)	48	14.65	2.255	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	5年(含)以下(1)	67	11.88	2.064	
	6-15年(2)	377	11.11	2.230	(1)>(4)
	16-25年(3)	239	11.21	1.943	(4)>(3)
	26年(含)以上(4)	48	11.73	2.200	(3)>(2)
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	5年(含)以下(1)	67	11.07	2.231	
	6-15年(2)	377	10.46	2.152	
	16-25年(3)	239	10.65	2.095	
	26年(含)以上(4)	48	11.02	2.274	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	5年(含)以下(1)	67	11.00	2.335	
	6-15年(2)	377	10.40	2.063	(4)>(1)
	16-25年(3)	239	10.67	2.110	(1)>(3)
	26年(含)以上(4)	48	11.19	2.218	(3)>(2)
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同年資的國小教師在「行政績效管理」( $.014 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃」( $.017 < \alpha = .05$ )與「組織創新文化」( $.023 < \alpha = .05$ )三個層面上，達顯著差異。

表 4-2-8 不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政績效管理分量表總分	組間	56.576	3	18.859	3.567	.014*
	組內	3843.558	727	5.287		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	15.292	3	5.097	1.567	.196
	組內	2365.077	727	3.253		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	11.273	3	3.758	.667	.573
	組內	4096.361	727	5.635		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	2.155	3	.718	.121	.947
	組內	4301.059	727	5.916		
	總和	4303.215	730			

表 4-2-8 不同年資的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要(續)

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
創新校園規劃分量表總分	組間	45.954	3	15.318	3.398	.017*
	組內	3277.234	727	4.508		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	31.588	3	10.529	2.280	.078
	組內	3357.394	727	4.618		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	42.892	3	14.297	3.197	.023*
	組內	3251.250	727	4.472		
	總和	3294.142	730			

\*p<.05

### (五)不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-9 所列。不同學歷的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-10 差異比較摘要表所示。

從平均數來看學歷對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七各層面中，最高學歷為一般大學或學院的國小教師在「行政績效管理」(14.88)的平均分數高於其他學歷的國小教師；最高學歷為碩士的國小教師在「教師專業成長」(11.44)、「創意教學策略」(17.48)、「學生多元展能」(14.84)與「社會資源整合」(11.83)四個層面中的平均分數都高於其他學歷的國小教師；而最高學歷為博士的國小教師在「創新校園規劃」(11.50)、「組織創新文化」(11.00)二個層面中的平均分數都高於其他學歷的國小教師。

表 4-2-9 不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	最高學歷	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	一般大學或學院(1)	190	14.88	2.366	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	14.70	2.265	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	14.84	2.324	
	博士(4)	4	14.00	2.944	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	一般大學或學院(1)	190	11.30	1.782	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	11.24	1.815	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	11.44	1.812	
	博士(4)	4	11.00	2.160	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	一般大學或學院(1)	190	17.19	2.433	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	17.26	2.364	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	17.48	2.314	
	博士(4)	4	17.25	3.775	
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	一般大學或學院(1)	190	14.23	2.574	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	14.52	2.497	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	14.84	2.176	
	博士(4)	4	14.25	3.202	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	一般大學或學院(1)	190	11.15	2.068	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	11.16	2.173	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	11.43	2.139	
	博士(4)	4	11.50	1.915	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	一般大學或學院(1)	190	10.51	2.041	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	10.52	2.116	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	10.83	2.284	
	博士(4)	4	10.00	2.160	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	一般大學或學院(1)	190	10.54	2.089	
	師大或教育大學(2) (含師資班)	299	10.47	2.029	
	碩士(3) (含四十學分班)	238	10.79	2.252	
	博士(4)	4	11.00	2.944	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同學歷的國小教師在各層面上，均未達顯著差異。

表 4-2-10 不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政绩效管理分量表總分	組間	7.076	3	2.359	.440	.724
	組內	3893.058	727	5.355		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	5.774	3	1.925	.589	.622
	組內	2374.595	727	3.266		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	10.619	3	3.540	.628	.597
	組內	4097.014	727	5.636		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	39.396	3	13.132	2.239	.082
	組內	4263.819	727	5.865		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	12.219	3	4.073	.894	.444
	組內	3310.968	727	4.554		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	16.958	3	5.653	1.219	.302
	組內	3372.025	727	4.638		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	14.399	3	4.800	1.064	.364
	組內	3279.743	727	4.511		
	總和	3294.142	730			

\*p<.05 \*\* p<.01

#### (六)不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-11 所列。不同學校規模的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-12 差異比較摘要表所示。

從平均數來看不同學校規模對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七個層面中，學校規模為 12 班以下的國小教師在「創意教學策略」(17.61)與「社會資源整合」(10.76)的平均分數高於其他學校規模的國小教師；學校規模為 13 班制 36 班的國小教師在「行政績效管理」(15.01)與「創新校園規劃」(11.53)的平均分數高於其他學校規模的國小教師；學校規模為 60 班以上的國小教師在「教師專業成長」(11.77)、「學生多元展能」(15.85)與「組織創新文化」(10.88)三個層面中的平均分數都高於其他學校規模的國小教師。

表 4-2-11 不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	學校規模	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	12班以下(1)	119	14.73	2.130	(2)>(1) (4)>(3)
	13-36班(2)	392	15.01	2.237	
	37-59班(3)	168	14.32	2.534	
	60班以上(4)	52	14.73	2.336	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	12班以下(1)	119	11.01	1.787	(4)>(2) (2)>(1) (1)>(3)
	13-36班(2)	392	11.49	1.811	
	37-59班(3)	168	10.99	1.741	
	60班以上(4)	52	11.77	1.789	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	12班以下(1)	119	17.61	2.229	
	13-36班(2)	392	17.38	2.458	
	37-59班(3)	168	16.91	2.269	
	60班以上(4)	52	17.48	2.253	
	總和	731	17.31	2.372	

表 4-2-11 不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差(續)

分量表名稱	學校規模	個數	平均數	標準差	比較差異
學生多元展能分量表總分	12班以下(1)	119	14.29	2.443	(4)>(2) (2)>(1) (1)>(3)
	13-36班(2)	392	14.69	2.460	
	37-59班(3)	168	13.99	2.263	
	60班以上(4)	52	15.85	2.090	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	12班以下(1)	119	11.46	1.845	(2)>(1) (1)>(4) (4)>(3)
	13-36班(2)	392	11.53	2.243	
	37-59班(3)	168	10.56	1.895	
	60班以上(4)	52	10.90	2.135	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	12班以下(1)	119	10.76	2.016	(1)>(4) (4)>(2) (2)>(3)
	13-36班(2)	392	10.74	2.245	
	37-59班(3)	168	10.18	2.013	
	60班以上(4)	52	10.73	2.078	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	12班以下(1)	119	10.84	2.038	(4)>(1) (1)>(2) (2)>(3)
	13-36班(2)	392	10.74	2.185	
	37-59班(3)	168	10.00	1.945	
	60班以上(4)	52	10.88	2.111	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同學校規模的國小教師只有在「行政績效管理」( $.013 < \alpha = .05$ )、「教師專業成長」( $.001 < \alpha = .05$ )、「學生多元展能」( $.000 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃」( $.000 < \alpha = .05$ )、「社會資源整合」( $.029 < \alpha = .05$ )與「組織創新文化」( $.001 < \alpha = .05$ )六個層面上達顯著差異。

表 4-2-12 不同學校規模的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政绩效管理分量表總分	組間	56.929	3	18.976	3.590	.013*
	組內	3843.205	727	5.286		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	52.194	3	17.398	5.433	.001**
	組內	2328.176	727	3.202		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	40.432	3	13.477	2.409	.066
	組內	4067.201	727	5.594		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	155.135	3	51.712	9.063	.000**
	組內	4148.080	727	5.706		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	121.992	3	40.664	9.235	.000**
	組內	3201.195	727	4.403		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	41.720	3	13.907	3.020	.029*
	組內	3347.262	727	4.604		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	78.932	3	26.311	5.949	.001**
	組內	3215.210	727	4.423		
	總和	3294.142	730			

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

### (七)不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-13 所列。不同學校歷史的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-14 差異比較摘要表所示。

從平均數來看不同學校歷史對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七個層面中，學校歷史為 11 至 30 年的國小教師在「教師專業成長」(11.53)與「學生多元展能」(14.89)的平均分數高於其他學校歷史的國小教師；學校歷史為 31 至 50 年的國小教師在「行政績效管理」(14.92)的平均分數高於其他學校歷史的國小教師；學校歷史為 51 至 99 年的國小教師在「創意教學策略」(17.46)、「創新校園規劃」(11.82)、「社會資源整合」(10.90)與「組織創新文化」(10.99)四個層面中的平均分數都高於其他學校歷史的國小教師。

表 4-2-13 不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	學校規模	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	10年(含)以下(1)	23	14.61	2.888	
	11-30年(2)	259	14.73	2.200	
	31-50年(3)	86	14.92	2.013	
	51-99年(4)	271	14.83	2.451	
	100年(含)以上(5)	92	14.75	2.338	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	10年(含)以下(1)	23	10.91	2.485	
	11-30年(2)	259	11.53	1.790	(2)>(4)
	31-50年(3)	86	10.63	1.488	(4)>(5)
	51-99年(4)	271	11.44	1.705	(5)>(1)
	100年(含)以上(5)	92	11.11	2.046	(1)>(3)
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	10年(含)以下(1)	23	16.87	3.266	
	11-30年(2)	259	17.34	2.199	
	31-50年(3)	86	16.98	2.046	
	51-99年(4)	271	17.46	2.420	
	100年(含)以上(5)	92	17.24	2.707	
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	10年(含)以下(1)	23	14.78	2.610	
	11-30年(2)	259	14.89	2.310	(2)>(1)
	31-50年(3)	86	14.28	2.561	(1)>(4)
	51-99年(4)	271	14.48	2.425	(4)>(3)
	100年(含)以上(5)	92	13.95	2.478	(3)>(5)
	總和	731	14.55	2.428	

表 4-2-13 不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差(續)

分量表名稱	學校規模	個數	平均數	標準差	比較差異
創新校園規劃分量表總分	10年(含)以下(1)	23	11.00	2.954	(4)>(3) (3)>(1) (1)>(5) (5)>(2)
	11-30年(2)	259	10.84	1.995	
	31-50年(3)	86	11.12	1.906	
	51-99年(4)	271	11.82	2.061	
	100年(含)以上(5)	92	10.92	2.359	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	10年(含)以下(1)	23	10.74	3.107	(4)>(5) (5)>(1) (1)>(2) (2)>(3)
	11-30年(2)	259	10.41	2.046	
	31-50年(3)	86	10.13	1.927	
	51-99年(4)	271	10.90	2.148	
	100年(含)以上(5)	92	10.79	2.290	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	10年(含)以下(1)	23	10.17	2.674	(4)>(5) (5)>(2) (2)>(1) (1)>(3)
	11-30年(2)	259	10.44	1.969	
	31-50年(3)	86	9.91	1.998	
	51-99年(4)	271	10.99	2.112	
	100年(含)以上(5)	92	10.60	2.344	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同學校歷史的國小教師在「教師專業成長」( $.001 < \alpha = .05$ )、「學生多元展能」( $.015 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃」( $.000 < \alpha = .05$ )、「社會資源整合」( $.015 < \alpha = .05$ )與「組織創新文化」( $.000 < \alpha = .05$ )五個層面上達顯著差異。

表 4-2-14 不同學校歷史的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政绩效管理分量表總分	組間	3.703	4	.926	.172	.952
	組內	3896.431	726	5.367		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	64.259	4	16.065	5.036	.001**
	組內	2316.110	726	3.190		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	20.889	4	5.222	.928	.447
	組內	4086.745	726	5.629		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	72.623	4	18.156	3.116	.015*
	組內	4230.592	726	5.827		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	142.598	4	35.650	8.137	.000**
	組內	3180.589	726	4.381		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	57.136	4	14.284	3.112	.015*
	組內	3331.846	726	4.589		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	93.539	4	23.385	5.304	.000**
	組內	3200.603	726	4.409		
	總和	3294.142	730			

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

#### (八)不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差如表 4-2-15 所列。不同學校位置的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-16 差異比較摘要表所示。

從平均數來看不同學校位置對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七個層面中，學校位置為旗山區的國小教師在「行政績

效管理」(15.04)、「教師專業成長」(11.52)、「創意教學策略」(17.96)、「創新校園規劃」(12.37)、「社會資源整合」(11.16)與「組織創新文化」(11.31)的平均分數高於其他學校位置的國小教師；學校位置為鳳山區的國小教師在「學生多元展能」(14.89)的平均分數高於其他學校位置的國小教師。

表 4-2-15 不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	學校位置	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	鳳山區(1)	323	14.70	2.385	
	岡山區(2)	310	14.80	2.392	
	旗山區(3)	98	15.04	1.735	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	鳳山區(1)	323	11.31	1.827	
	岡山區(2)	310	11.26	1.817	
	旗山區(3)	98	11.52	1.700	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	鳳山區(1)	323	17.18	2.316	
	岡山區(2)	310	17.25	2.377	(3)>(2)
	旗山區(3)	98	17.96	2.458	(2)>(1)
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	鳳山區(1)	323	14.89	2.376	
	岡山區(2)	310	14.13	2.524	(1)>(3)
	旗山區(3)	98	14.73	2.084	(3)>(2)
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	鳳山區(1)	323	11.09	2.172	
	岡山區(2)	310	11.07	2.016	(3)>(1)
	旗山區(3)	98	12.37	2.048	(1)>(2)
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	鳳山區(1)	323	10.39	2.210	
	岡山區(2)	310	10.67	2.100	(3)>(2)
	旗山區(3)	98	11.16	2.049	(2)>(1)
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	鳳山區(1)	323	10.35	2.085	
	岡山區(2)	310	10.63	2.077	(3)>(2)
	旗山區(3)	98	11.31	2.254	(2)>(1)
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同學校位置的國小教師在「創意教學策略」( $.014 < \alpha = .05$ )、「學生多元展能」( $.000 < \alpha = .05$ )、「創新校園規劃」( $.000 < \alpha = .05$ )、「社會資源整合」( $.007 < \alpha = .05$ )與「組織創新文化」( $.000 < \alpha = .05$ )五個層面上達顯著差異。

表 4-2-16 不同學校位置的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政绩效管理分量表總分	組間	8.827	2	4.414	.826	.438
	組內	3891.307	728	5.345		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	5.034	2	2.517	.771	.463
	組內	2375.335	728	3.263		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	47.837	2	23.919	4.289	.014*
	組內	4059.796	728	5.577		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	96.812	2	48.406	8.378	.000**
	組內	4206.403	728	5.778		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	141.262	2	70.631	16.160	.000**
	組內	3181.926	728	4.371		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	46.436	2	23.218	5.057	.007**
	組內	3342.546	728	4.591		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	69.265	2	34.632	7.818	.000**
	組內	3224.877	728	4.430		
	總和	3294.142	730			

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

### (九)不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況上的差異

不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平

均數、標準差如表 4-2-15 所列。不同學校地區的國小教師是否在學校創新經營的運作現況上有所差異，則利用單因子變異數分析的統計方法來進行差異比較，如表 4-2-16 差異比較摘要表所示。

從平均數來看不同學校地區對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七個層面中，學校地區為一般地區的國小教師在「行政績效管理」(14.86)、「教師專業成長」(11.38)、「學生多元展能」(14.57)、「社會資源整合」(10.76)與「組織創新文化」(10.60)的平均分數高於其他學校地區的國小教師；學校地區為偏遠地區(含特偏)的國小教師在「創意教學策略」(17.47)與「創新校園規劃」(11.53)的平均分數高於其他學校地區的國小教師。

表 4-2-17 不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的平均數、標準差

分量表名稱	學校地區	個數	平均數	標準差	比較差異
行政績效管理分量表總分	一般地區	656	14.86	2.347	(1)>(2)
	偏遠地區(含特偏)	75	14.20	1.882	
	總和	731	14.79	2.311	
教師專業成長分量表總分	一般地區	656	11.38	1.804	(1)>(2)
	偏遠地區(含特偏)	75	10.79	1.742	
	總和	731	11.32	1.806	
創意教學策略分量表總分	一般地區	656	17.30	2.345	
	偏遠地區(含特偏)	75	17.47	2.611	
	總和	731	17.31	2.372	
學生多元展能分量表總分	一般地區	656	14.57	2.423	
	偏遠地區(含特偏)	75	14.37	2.481	
	總和	731	14.55	2.428	
創新校園規劃分量表總分	一般地區	656	11.22	2.162	
	偏遠地區(含特偏)	75	11.53	1.855	
	總和	731	11.25	2.134	
社會資源整合分量表總分	一般地區	656	10.60	2.126	
	偏遠地區(含特偏)	75	10.76	2.398	
	總和	731	10.62	2.155	
組織創新文化分量表總分	一般地區	656	10.60	2.078	
	偏遠地區(含特偏)	75	10.55	2.511	
	總和	731	10.60	2.124	

進一步從單因子變異數分析中可發現不同學校地區的國小教師在「行政績效管理」( $.020 < \alpha = .05$ )與「教師專業成長」( $.007 < \alpha = .05$ )層面上，達顯著差異。

表 4-2-18 不同學校地區的國小教師在學校創新經營的運作現況量表的差異比較摘要

分量表名稱		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
行政績效管理分量表總分	組間	28.892	1	28.892	5.441	.020*
	組內	3871.242	729	5.310		
	總和	3900.134	730			
教師專業成長分量表總分	組間	23.539	1	23.539	7.281	.007**
	組內	2356.831	729	3.233		
	總和	2380.369	730			
創意教學策略分量表總分	組間	1.932	1	1.932	.343	.558
	組內	4105.702	729	5.632		
	總和	4107.633	730			
學生多元展能分量表總分	組間	2.487	1	2.487	.422	.516
	組內	4300.728	729	5.899		
	總和	4303.215	730			
創新校園規劃分量表總分	組間	6.693	1	6.693	1.471	.226
	組內	3316.494	729	4.549		
	總和	3323.187	730			
社會資源整合分量表總分	組間	1.743	1	1.743	.375	.540
	組內	3387.239	729	4.646		
	總和	3388.982	730			
組織創新文化分量表總分	組間	.196	1	.196	.043	.835
	組內	3293.946	729	4.518		
	總和	3294.142	730			

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

### 三、綜合討論

不同背景變項的高雄縣國小教師在學校創新經營的運作現況的單因子變異數分析綜合摘要如表 4-2-19，高雄縣國小教育人員在

(一)不同性別變項中，對學生多元展能( $.012 < \alpha = .05$ )、創新校園

規劃( $.000 < \alpha = .05$ )、社會資源整合( $.042 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.000 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在。

(二)不同職務變項中，對行政績效管理( $.019 < \alpha = .05$ )、學生多元展能( $.000 < \alpha = .05$ )、創新校園規劃( $.011 < \alpha = .05$ )、社會資源整合( $.000 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.000 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在。

(三)不同年資變項中，對行政績效管理( $.014 < \alpha = .05$ )、創新校園規劃( $.017 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.023 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在；在不同學歷變項中，均未達顯著差異。

(四)不同學校規模變項中，對行政績效管理( $.013 < \alpha = .05$ )、教師專業成長( $.001 < \alpha = .05$ )、學生多元展能( $.000 < \alpha = .05$ )、創新校園規劃( $.000 < \alpha = .05$ )、社會資源整合( $.029 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.001 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在。

(五)不同學校歷史變項中，對教師專業成長( $.001 < \alpha = .05$ )、學生多元展能( $.015 < \alpha = .05$ )、創新校園規劃( $.000 < \alpha = .05$ )、社會資源整合( $.015 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.000 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在。

(六)不同學校位置變項中，對創意教學策略( $.014 < \alpha = .05$ )、學生多元展能( $.000 < \alpha = .05$ )、創新校園規劃( $.000 < \alpha = .05$ )、社

會資源整合( $.007 < \alpha = .05$ )與組織創新文化( $.000 < \alpha = .05$ )

有顯著差異存在。

(七)不同學校地區變項中，對行政績效管理( $.020 < \alpha = .05$ )與教師

專業成長( $.007 < \alpha = .05$ )有顯著差異存在，分別討論如下。

表 4-2-19 學校創新經營的運作現況的單因子變異數分析顯著性摘要

	行政績效管理	教師專業成長	創意教學策略	學生多元展能	創新校園規劃	社會資源整合	組織創新文化
性別				.012*	.000*	.042*	.000**
擔任職務	.019*			.000**	.011*	.000**	.000**
服務年資	.014*				.017*		.023*
最高學歷							
學校規模	.013*	.001**		.000**	.000**	.029*	.001**
學校歷史		.001**		.015*	.000**	.015*	.000**
學校位置			.014*	.000**	.000**	.007**	.000**
學校地區	.020*	.007**					

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

### (一)不同性別與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同性別在學校創新經營運作現況的「學生多元展能」(男 14.83; 女 14.37)、「創新校園規劃」(男 11.64; 女 11.00)、「社會資源整合」(男 10.82; 女 10.49)與「組織創新文化」(男 10.98; 女 10.35)層面上的確有差異存在，以平均數來說，男教師在這四個層面的平均分數均較女教師來的高，故這四個層面與因不同性別的國

小教師而存有顯著差異，這可能與男老師較具創新思惟有關，這與林文毅(2006)、黃世昌(2007)、廖傳結(2008)研究論文結果相符。

## (二)不同職務與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同職務在學校創新經營運作現況的「行政績效管理」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」層面上的確有差異存在，以平均數來說，校長在這五個層面的平均分數均較其他職務來的高，其次為主任。故再這五個層面與因不同職務的國小教師而存有顯著差異，職務為校長、主任者，因其為行政人員需管理學校各層面，故學校創新經營認知程度較高，這與林靖倫(2006)、林文毅(2006)、賴振權(2007)、黃世昌(2007)、黃建翔(2008)、廖傳結(2008)研究論文結果相符。

## (三)不同年資與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同年資在學校創新經營運作現況的「行政績效管理」、「創新校園規劃」與「組織創新文化」層面上的確有差異存在，以平均數來說，年資為 26 年以上的教師在「行政績效管理」與「組織創新文化」這二個層面的平均分數均較其他年資來的高，其次為年資 5 年以下；年資 5 年以下的教師在「創新校園規劃」這個層面的平

均分數均較其他年資來的高，其次為年資 26 年以上。故這三個層面與因不同服務年資的國小教師而存有顯著差異，服務年資為 5 年(含)以下者，可能因其剛踏入教育環境職場，對未來充滿抱負與希望。服務年資為 26 年(含)以上者，可能因對教育充滿熱忱，且願意貢獻付出，加上其資深經驗充足，故學校創新經營認知程度較高。這與林靖倫(2006)、林文毅(2006)、楊嘉玲(2007)、賴振權(2007)、黃世昌(2007)、黃建翔(2008)、廖傳結(2008)研究論文結果相符。

#### (四)不同學歷與學校創新經營的運作現況

不同學歷的國小教師在學校創新經營的運作現況量表從平均數與標準差來看學歷對學校創新經營的運作現況的差異，可發現在七個層面中，最高學歷為一般大學或學院的國小教師在「行政績效管理」(14.88)的平均分數高於其他學歷的國小教師；最高學歷為碩士的國小教師在「教師專業成長」(11.44)、「創意教學策略」(17.48)、「學生多元展能」(14.84)與「社會資源整合」(11.83)四個層面中的平均分數都高於其他學歷的國小教師；而最高學歷為博士的國小教師在「創新校園規劃」(11.50)、「組織創新文化」(11.00)二個層面中的平均分數都高於其他學歷的國小教師。但從單因子變異數分析中可發現不同學歷的國小教師在各層面上，均未達顯著差異。這結果顯示不

管學歷高低，對學校創新經營的運作都有相當高的認知。這與林靖倫(2006)研究論文結果相符。

### (五)不同學校規模與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同學校規模在學校創新經營運作現況的「行政績效管理」、「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」層面上的確有差異存在，以平均數來說，學校規模在 60 班以上的學校在「教師專業成長」、「學生多元展能」與「組織創新文化」這三個層面的平均分數均較其他學校規模來的高；學校規模在 13-36 班以上的學校在「行政績效管理」這個層面的平均分數均較其他學校規模來的高；學校規模在 12 班以下的學校在「創新校園規劃」與「社會資源整合」這兩個層面的平均分數均較其他學校規模來的高。故在六個層面因不同學校規模的國小教師而存有顯著差異，學校規模為 37-59 班的國小教師，可能因其學校年代較為久遠，其硬體設備不足、老舊無法更改，或位於舊社區，家長觀念保守，故學校創新經營認知程度較低。這與林文毅(2006)、黃世昌(2007)、廖傳結(2008)研究論文結果相符。

## (六)不同學校歷史與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同學校規模在學校創新經營運作現況的「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」層面上的確有差異存在，以平均數來說，學校歷史在 11-30 年的學校在「教師專業成長」與「學生多元展能」這二個層面的平均分數均較其他學校歷史來的高，顯示在這兩個層面中，學校老師較能自我專業成長，並引導學生充分發揮潛能。學校歷史在 51-99 年的學校在「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」這三個層面的平均分數均較其他學校歷史來的高，顯示較老的學校著重於校園規劃與整合社區資源，期望於老樹中開出新芽，發展特色。並期望在舊有科層體制下，轉化嶄新動能，活化組織文化，讓全體成員齊心為老學校找出新出路。學校歷史在 10 年(含)以下者，可能因其創校歷史不長，故各方面均須磨合、學習成長，因此表現於各項度平均分數均不高。這與黃建翔(2008)、廖傳結(2008)研究論文結果相符。

## (七)不同學校位置與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同學校位置在學校創新經營運作現況的「創意教學策略」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與

「組織創新文化」層面上的確有差異存在，以平均數來說，學校位置在旗山區的學校在「創意教學策略」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」這四個層面的平均分數較其他學校位置來的高，顯示旗山區學校大多為村落六班的小學校，當地居民融入學校環境為生活中的重心，而且小班小校的教育環境，教師較易發揮所長也較能與行政配合，同舟共濟。學校位置在鳳山區的學校在「學生多元展能」這個層面的平均分數均較其他學校位置來的高，顯示鳳山區學校為都會區，家長重視學生發展，學校教師亦能配合家長需求，給予學生多元發展空間。

#### (八)不同學校地區與學校創新經營的運作現況

研究結果顯示，不同學校地區在學校創新經營運作現況的「行政績效管理」與「教師專業成長」層面上的確有差異存在，以平均數來說，學校地區在一般地區的學校在「行政績效管理」與「教師專業成長」這兩個層面的平均分數均較高於偏遠地區的學校，顯示在一般地區的學校發展募款取得較容易，並且教師能配合行政為學校貢獻心力，又因其交通便利，易於接收新知發展專業。這與林靖倫(2006)、林文毅(2006)、楊嘉玲(2007)、賴振權(2007)、黃世昌(2007)、黃建翔(2008)研究論文結果相符。

### 第三節 學校創新經營困難之分析

本節將對全體受試者與各背景變項問卷調查的結果，做統計、分析、藉以了解高雄縣國小教師對於學校創新經營困難的地方並進行討論。「學校創新經營的困難」分量表，共有 18 個選項，其分析方法依據受試者所勾選的次數分配及百分比，以了解受試者的勾選情形。

#### 一、全體受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-1 的統計結果顯示，全體受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項依序為：(一)學校的教育經費不足(502 人、68.7%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(473 人、64.7%)。(三)學校空間設備有限(373 人、51%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(284 人、38.9%)。(五)社區能夠整合的資源有限(281 份、38.4%)。

表 4-3-1 全體答題者對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	160	21.9%	10
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	190	26.0%	8
(3)學校的教育經費不足。	502	68.7%	1
(4)學校空間設備有限。	373	51.0%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	161	22.0%	9
(6)學校缺乏整合的力量。	191	26.1%	7
(7)學校組織結構僵化。	150	20.5%	12
(8)學校缺乏學習團隊。	123	16.8%	14
(9)教師普遍心態保守。	217	29.7%	6
(10)教師自我意識強烈。	149	20.4%	13

表 4-3-1 全體答題者對學校創新經營困難問題分析表(續)

學校創新經營的困難	人數	百分比	排序
(11) 教師參與創新的意願低落。	154	21.1%	11
(12) 教師流動率高。	56	7.7%	16
(13) 教師的專業知識背景不足。	53	7.3%	17
(14) 教師缺乏創意思維。	61	8.3%	15
(15) 教師教學工作繁重無力負荷。	473	64.7%	2
(16) 社區能夠整合的資源有限。	281	38.4%	5
(17) 家長參與學校創新經營意願不高。	284	38.9%	4
(18) 其他	10	1.4%	18

## 二、不同性別受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-2 的統計結果顯示，不同性別受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

男生部份依序為：(一)學校的教育經費不足(195 份、68.9%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(180 份、63.6%)。(三)學校空間設備有限(143 份、50.5%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(110 份、38.9%)。(五)社區能夠整合的資源有限(105 份、37.1%)。

女生部份依序為：(一)學校的教育經費不足(307 份、68.5%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(293 份、65.4%)。(三)學校空間設備有限(230 份、51.3%)。(四)社區能夠整合的資源有限(176 份、39.3%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(174 份、38.8%)。不同性別對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項並無很大差異，並且與全體受試者的統計結果相同。

表 4-3-2 不同性別對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	男			女		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	59	20.8%	11	101	22.5%	8
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	65	23.0%	9	125	27.9%	6
(3)學校的教育經費不足。	195	68.9%	1	307	68.5%	1
(4)學校空間設備有限。	143	50.5%	3	230	51.3%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	77	27.2%	7	84	18.8%	12
(6)學校缺乏整合的力量。	69	24.4%	8	122	27.2%	7
(7)學校組織結構僵化。	60	21.2%	10	90	20.1%	10
(8)學校缺乏學習團隊。	52	18.4%	12	71	15.8%	13
(9)教師普遍心態保守。	95	33.6%	6	122	27.2%	7
(10)教師自我意識強烈。	60	21.2%	10	89	19.9%	11
(11)教師參與創新的意願低落。	60	21.2%	10	94	21.0%	9
(12)教師流動率高。	25	8.8%	13	31	6.9%	16
(13)教師的專業知識背景不足。	17	6.0%	15	36	8.0%	15
(14)教師缺乏創意思維。	23	8.1%	14	38	8.5%	14
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	180	63.6%	2	293	65.4%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	105	37.1%	5	176	39.3%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	110	38.9%	4	174	38.8%	5
(18)其他	6	2.1%	16	4	0.9%	17

### 三、不同職務受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-3 的統計結果顯示，不同職務受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

校長部份依序為：(一)學校的教育經費不足(12 份、100%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(8 份、66.7%)。(三)社區能夠整合的資源有限(6 份、50%)。(四)學校缺乏創新文化(5 份、41.7%)。(五)學校空間設備有限、教師普遍心態保守、教師自我意識強烈(4 份、33.3%)。

主任部份依序為：(一)學校的教育經費不足(57份、73.1%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(45份、57.7%)。(三)學校空間設備有限(36份、46.2%)。(四)教師普遍心態保守(31份、39.7%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(26份、33.3%)。

組長部份依序為：(一)學校的教育經費不足(115份、69.7%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(107份、64.8%)。(三)學校空間設備有限(83份、50.3%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(61份、37.0%)。(五)教師普遍心態保守(53份、32.1%)。

教師部份依序為：(一)學校的教育經費不足(318份、66.8%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(313份、65.8%)。(三)學校空間設備有限(250份、52.5%)。(四)社區能夠整合的資源有限(204份、42.9%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(189份、39.7%)。

不同職務對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前三項均相同，所遭遇到最大的困難前五項與全體受試者的統計結果並無很大差異。此外，不同職務所遭遇到最大的困難第四項至第六項並無很大的差異。在校長、主任與組長部分前五項均有「教師普遍心態保守」，但在教師部分，此項選擇次數則為第七名，顯示行政人員與教師間的觀念在這部份並不一致，並可能為教師安於現狀，缺乏創新動力。

表 4-3-3 不同職務對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	校長			主任			組長			教師		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	0	0.0%	9	13	16.7%	12	41	24.8%	8	106	22.3%	9
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	2	16.7%	6	18	23.1%	10	39	23.6%	9	131	27.5%	6
(3)學校的教育經費不足。	12	100%	1	57	73.1%	1	115	69.7%	1	318	66.8%	1
(4)學校空間設備有限。	4	33.3%	5	36	46.2%	3	83	50.3%	3	250	52.5%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	5	41.7%	4	24	30.8%	6	39	23.6%	9	93	19.5%	11
(6)學校缺乏整合的力量。	1	8.3%	8	15	19.2%	11	48	29.1%	7	127	26.7%	8
(7)學校組織結構僵化。	2	16.7%	6	23	29.5%	7	30	18.2%	12	95	20.0%	10
(8)學校缺乏學習團隊。	1	8.3%	7	12	15.4%	13	37	22.4%	10	73	15.3%	13
(9)教師普遍心態保守。	4	33.3%	5	31	39.7%	4	53	32.1%	5	129	27.1%	7
(10)教師自我意識強烈。	4	33.3%	5	20	25.6%	9	41	24.8%	8	84	17.6%	12
(11)教師參與創新的意願低落。	2	16.7%	6	21	26.9%	8	36	21.8%	11	95	20.0%	10
(12)教師流動率高。	1	8.3%	8	7	9.0%	16	9	5.5%	15	39	8.2%	14
(13)教師的專業知識背景不足。	0	0.0%	9	5	6.4%	15	14	8.5%	14	34	7.1%	16
(14)教師缺乏創意思維。	0	0.0%	9	9	11.5%	14	16	9.7%	13	36	7.6%	15
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	8	66.7%	2	45	57.7%	2	107	64.8%	2	313	65.8%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	6	50.0%	3	20	25.6%	9	51	30.9%	6	204	42.9%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	8	66.7%	2	26	33.3%	5	61	37.0%	4	189	39.7%	5
(18)其他	0	0.0%	9	3	3.8%	17	0	0.0%	16	7	1.5%	17

#### 四、不同服務年資受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-4 的統計結果顯示，不同服務年資受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

服務年資 5 年以下依序為：(一)學校的教育經費不足(52 份、77.6%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(46 份、68.7%)。(三)學校空

間設備有限(44 份、65.7%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(35 份、52.3%)。(五)社區能夠整合的資源有限(25 份、37.3%)。

服務年資 6-15 年依序為：(一)學校的教育經費不足(256 份、67.9%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(249 份、66.0%)。(三)學校空間設備有限(192 份、50.9%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(146 份、38.7%)。(五)社區能夠整合的資源有限(144 份、38.2%)。

服務年資 16-25 年依序為：(一)學校的教育經費不足(155 份、64.9%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(145 份、60.7%)。(三)學校空間設備有限(116 份、48.5%)。(四)社區能夠整合的資源有限(90 份、37.7%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(80 份、33.5%)。

服務年資 26 年以上依序為：(一)學校的教育經費不足(39 份、81.3%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(33 份、68.8%)。(三)家長參與學校創新經營意願不高(23 份、47.9%)。(四)社區能夠整合的資源有限(22 份、45.8%)。(五)學校空間設備有限(21 份、43.8%)。

服務年資 26 年以上的教師在「學校空間設備有限」這個項目，勾選的次數為第五名，可能是年資較深的教師以習慣目前校園空間的

規劃。

不同服務年資對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，除服務年資 26 年以上的教師外，其他前三項均相同。而不同服務年資所遭遇到最大的困難前五項與全體受試者的統計結果並無很大差異。

表 4-3-4 不同服務年資對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	5 年以下			6-15 年			16-25 年			26 年以上		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	14	20.9%	8	90	23.9%	9	47	19.7%	12	9	18.8%	10
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	13	19.4%	9	101	26.8%	8	63	26.4%	8	13	27.1%	8
(3)學校的教育經費不足。	52	77.6%	1	256	67.9%	1	155	64.9%	1	39	81.3%	1
(4)學校空間設備有限。	44	65.7%	3	192	50.9%	3	116	48.5%	3	21	43.8%	5
(5)學校缺乏創新的文化。	11	16.4%	11	84	22.3%	10	55	23.0%	11	11	22.9%	9
(6)學校缺乏整合的力量。	16	23.9%	7	104	27.6%	7	65	27.2%	7	6	12.5%	13
(7)學校組織結構僵化。	8	11.9%	13	77	20.4%	11	58	24.3%	10	7	14.6%	12
(8)學校缺乏學習團隊。	10	14.9%	12	71	18.8%	13	38	15.9%	13	4	8.3%	14
(9)教師普遍心態保守。	13	19.4%	9	119	31.6%	6	71	29.7%	6	14	29.2%	6
(10)教師自我意識強烈。	7	10.4%	14	73	19.4%	12	55	23.0%	11	14	29.2%	7
(11)教師參與創新的意願低落。	12	17.9%	10	73	19.4%	12	61	25.5%	9	8	16.7%	11
(12)教師流動率高。	18	26.9%	6	23	6.1%	15	12	5.0%	16	3	6.3%	15
(13)教師的專業知識背景不足。	1	1.5%	17	25	6.6%	14	21	8.8%	15	6	12.5%	13
(14)教師缺乏創意思維。	5	7.5%	15	20	5.3%	16	32	13.4%	14	4	8.3%	14
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	46	68.7%	2	249	66.0%	2	145	60.7%	2	33	68.8%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	25	37.3%	5	144	38.2%	5	90	37.7%	4	22	45.8%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	35	52.2%	4	146	38.7%	4	80	33.5%	5	23	47.9%	3
(18)其他	2	3.0%	16	5	1.3%	17	3	1.3%	17	0	0.0%	16

## 五、不同學歷受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-5 的統計結果顯示，不同學歷受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

最高學歷為一般大學或學院的教師依序為：(一)教師教學工作繁重無力負荷(129 份、67.9%)。(二)學校的教育經費不足(126 份、66.3%)。(三)學校空間設備有限(115 份、60.5%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高與社區能夠整合的資源有限(85 份、44.7%)。

最高學歷為師大或教育大學的教師依序為：(一)學校的教育經費不足(199 份、66.6%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(191 份、63.9%)。(三)學校空間設備有限(141 份、47.2%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(112 份、37.5%)。(五)社區能夠整合的資源有限(110 份、36.8%)。

最高學歷為碩士(含四十學分班)的教師依序為：(一)學校的教育經費不足(173 份、72.7%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(151 份、63.4%)。(三)學校空間設備有限(115 份、48.3%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(86 份、36.1%)。(五)社區能夠整合的資源有限(84 份、35.3%)。

最高學歷為博士的教師因人數只有 4 人，所以不另外做分析比較。

不同學歷對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，其前五項均無大差異，且與全體受試者的統計結果並無很大差異。

表 4-3-5 不同學歷對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	一般大學或學院			師大或教育大學			碩士			博士		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	41	21.6%	6	64	21.4%	11	55	23.1%	9	0	0.0%	
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	40	21.1%	7	89	29.8%	7	61	25.6%	8	0	0.0%	
(3)學校的教育經費不足。	126	66.3%	2	199	66.6%	1	173	72.7%	1	4	100%	1
(4)學校空間設備有限。	115	60.5%	3	141	47.2%	3	115	48.3%	3	2	50%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	34	17.9%	11	61	20.4%	12	63	26.5%	7	3	75%	2
(6)學校缺乏整合的力量。	54	28.4%	5	82	27.4%	8	55	23.1%	9	0	0.0%	
(7)學校組織結構僵化。	37	19.5%	8	66	22.1%	10	47	19.7%	12	0	0.0%	
(8)學校缺乏學習團隊。	28	14.7%	12	51	17.1%	14	44	18.5%	13	0	0.0%	
(9)教師普遍心態保守。	40	21.1%	7	97	32.4%	6	78	32.8%	6	2	50%	3
(10)教師自我意識強烈。	35	18.4%	10	59	19.7%	13	54	22.7%	10	1	25%	4
(11)教師參與創新的意願低落。	36	18.9%	9	67	22.4%	9	50	21.0%	11	1	25%	4
(12)教師流動率高。	9	4.7%	15	33	11.0%	15	14	5.9%	16	0	0.0%	
(13)教師的專業知識背景不足。	13	6.8%	14	14	4.7%	17	26	10.9%	14	0	0.0%	
(14)教師缺乏創意思維。	15	7.9%	13	27	9.0%	16	18	7.6%	15	1	25%	
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	129	67.9%	1	191	63.9%	2	151	63.4%	2	2	50%	3
(16)社區能夠整合的資源有限。	85	44.7%	4	110	36.8%	5	84	35.3%	5	2	50%	3
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	85	44.7%	4	112	37.5%	4	86	36.1%	4	1	25%	4
(18)其他	1	0.5%	16	5	1.7%	18	3	1.3%	17	1	25%	4

## 六、不同學校規模受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-6 的統計結果顯示，不同學校規模受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

學校規模為 12 班以下的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(86 份、72.3%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷與學校空間設備有限(77 份、64.7%)。(三)家長參與學校創新經營意願不高(66 份、55.5%)。(四)社區能夠整合的資源有限(53 份、44.5%)。

學校規模為 13-36 班的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(278 份、70.9%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(265 份、67.6%)。(三)學校空間設備有限(193 份、49.2%)。(四)社區能夠整合的資源有限(162 份、41.3%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(150 份、38.3%)。

學校規模為 37-59 班的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(99 份、58.9%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(96 份、57.1%)。(三)學校空間設備有限(71 份、42.3%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(53 份、31.5%)。(五)社區能夠整合的資源有限(50 份、29.8%)。

學校規模為 60 班以上的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(39 份、75.0%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(35 份、67.3%)。

%)。(三)學校空間設備有限(32份、61.5%)。(四)社區能夠整合的資源有限(16份、30.8%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(15份、28.8%)。

不同學校規模對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，其前五項均無大差異，且與全體受試者的統計結果並無很大差異。

表 4-3-6 不同學校規模對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	12班以下			13-36班			37-59班			60班以上		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	26	21.8%	7	80	20.4%	11	44	26.2%	8	10	19.2%	10
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	26	21.8%	7	102	26.0%	8	48	28.6%	7	14	26.9%	6
(3)學校的教育經費不足。	86	72.3%	1	278	70.9%	1	99	58.9%	1	39	75.0%	1
(4)學校空間設備有限。	77	64.7%	2	193	49.2%	3	71	42.3%	3	32	61.5%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	19	16.0%	9	86	21.9%	10	42	25.0%	10	14	26.9%	6
(6)學校缺乏整合的力量。	27	22.7%	6	109	27.8%	7	44	26.2%	8	11	21.2%	9
(7)學校組織結構僵化。	17	14.3%	10	90	23.0%	9	29	17.3%	12	14	26.9%	6
(8)學校缺乏學習團隊。	23	19.3%	8	66	16.8%	13	30	17.9%	11	4	7.7%	13
(9)教師普遍心態保守。	23	19.3%	8	126	32.1%	6	53	31.5%	4	15	28.8%	5
(10)教師自我意識強烈。	16	13.4%	11	71	18.1%	12	49	29.2%	6	13	25.0%	7
(11)教師參與創新的意願低落。	19	16.0%	9	80	20.4%	11	43	25.6%	9	12	23.1%	8
(12)教師流動率高。	29	24.4%	5	16	4.1%	16	10	6.0%	15	1	1.9%	15
(13)教師的專業知識背景不足。	10	8.4%	12	19	4.8%	15	19	11.3%	14	5	9.6%	12
(14)教師缺乏創意思維。	5	4.2%	13	25	6.4%	14	24	14.3%	13	7	13.5%	11
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	77	64.7%	2	265	67.6%	2	96	57.1%	2	35	67.3%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	53	44.5%	4	162	41.3%	4	50	29.8%	5	16	30.8%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	66	55.5%	3	150	38.3%	5	53	31.5%	4	15	28.8%	5
(18)其他	4	3.4%	14	3	0.8%	17	0	0.0%	16	3	5.8%	14

## 七、不同學校歷史受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-7 的統計結果顯示，不同學校歷史受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

學校歷史為 10 年以下的學校教師依序為：(一)教師教學工作繁重無力負荷(19 份、82.6%)。(二)學校的教育經費不足(15 份、65.2%)。(三)學校缺乏整合的力量與教師自我意識強烈(10 份、43.5%)。(四)學校空間設備有限(8 份、34.8%)。

學校歷史為 11-30 年的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(161 份、62.2%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(156 份、60.2%)。(三)學校空間設備有限(124 份、47.9%)。(四)社區能夠整合的資源有限(88 份、34.0%)。(五)教師普遍心態保守(82 份、31.7%)。

學校歷史為 31-50 年的學校教師依序為：(一)教師教學工作繁重無力負荷(65 份、75.6%)。(二)學校的教育經費不足(60 份、69.8%)。(三)學校空間設備有限(53 份、61.6%)。(四)社區能夠整合的資源有限(34 份、39.5%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(32 份、37.2%)。

學校歷史為 51-99 年的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(201 份、74.1%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(161 份、66.8%)。

%)。(三)學校空間設備有限(146 份、53.9%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(134 份、49.4%)。(五)社區能夠整合的資源有限(122 份、45%)。

學校歷史為 100 年以上的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(65 份、70.7%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(52 份、56.5%)。(三)學校空間設備有限(42 份、45.7%)。(四)社區能夠整合的資源有限(36 份、39.1%)。(五)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案、教師普遍心態保守與家長參與學校創新經營意願不高(30 份、32.6%)。

不同學校歷史對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，除學校歷史為 10 年以下與 100 年以上的學校教師看法有較大差異，包括認為學校缺乏整合的力量、教師自我意識強烈、學校缺乏具體可行的創新經營行動方案與教師普遍心態保守。其他學校歷史的學校前五項均無大差異，且與全體受試者的統計結果大致相同。

表 4-3-7 不同學校歷史對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	10 年以下			11-30 年			31-50 年			51-99 年			100 年以上		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	5	21.7%	6	58	22.4%	12	24	27.9%	7	47	17.3%	10	26	28.3%	7
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	7	30.4%	5	66	25.5%	9	26	30.2%	6	61	22.5%	9	30	32.6%	5
(3)學校的教育經費不足。	15	65.2%	2	161	62.2%	1	60	69.8%	2	201	74.2%	1	65	70.7%	1
(4)學校空間設備有限。	8	34.8%	4	124	47.9%	3	53	61.6%	3	146	53.9%	3	42	45.7%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	2	8.7%	9	62	23.9%	11	19	22.1%	9	63	23.2%	8	15	16.3%	9
(6)學校缺乏整合的力量。	10	43.5%	3	68	26.3%	7	18	20.9%	10	68	25.1%	7	27	29.3%	6
(7)學校組織結構僵化。	6	26.1%	6	68	26.3%	7	18	20.9%	11	46	17.0%	11	12	13.0%	11
(8)學校缺乏學習團隊。	5	21.7%	7	36	13.9%	13	17	19.8%	12	46	17.0%	11	19	20.7%	7
(9)教師普遍心態保守。	6	26.1%	6	82	31.7%	5	23	26.7%	8	76	28.0%	6	30	32.6%	5
(10)教師自我意識強烈。	10	43.5%	3	65	25.1%	10	13	15.1%	13	42	15.5%	12	19	20.7%	7
(11)教師參與創新的意願低落。	4	17.4%	8	67	25.9%	8	17	19.8%	12	47	17.3%	10	19	20.7%	7
(12)教師流動率高	1	4.3%	10	14	5.4%	16	7	8.1%	15	26	9.6%	13	8	8.7%	12
(13)教師的專業知識背景不足。	1	4.3%	10	28	10.8%	14	8	9.3%	14	10	3.7%	15	6	6.5%	13
(14)教師缺乏創意思維。	4	17.4%	8	26	10.0%	15	3	3.5%	16	15	5.5%	14	13	14.1%	10
(15)教師教學工作繁重無力負荷	19	82.6%	1	156	60.2%	2	65	75.6%	1	181	66.8%	2	52	56.5%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	1	4.3%	10	88	34.0%	4	34	39.5%	4	122	45.0%	5	36	39.1%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	7	30.4%	5	81	31.3%	6	32	37.2%	5	134	49.4%	4	30	32.6%	5
(18)其他	0	0.0%	11	3	1.2%	17	2	2.3%	17	4	1.5%	16	1	1.1%	14

## 八、不同學校位置受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-8 的統計結果顯示，不同學校位置受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

學校位置為鳳山區的學校教師依序為：(一)教師教學工作繁重無力負荷(209 份、64.7%)。(二)學校的教育經費不足(207 份、64.1%)。(三)學校空間設備有限(156 份、48.3%)。(四)教師普遍心態保守(107 份、33.1%)。(五)社區能夠整合的資源有限(101 份、31.3%)。

學校位置為岡山區的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(217 份、70.0%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(196 份、63.2%)。(三)學校空間設備有限(153 份、49.4%)。(四)社區能夠整合的資源有限與家長參與學校創新經營意願不高(123 份、39.7%)。

學校位置為旗山區的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(78 份、79.6%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷與家長參與學校創新經營意願不高(68 份、69.4%)。(三)學校空間設備有限(64 份、65.3%)。(四)社區能夠整合的資源有限(57 份、58.2%)。

不同學校位置對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，其不同學校位置的學校教師除鳳山區教師認為「教師普遍心態保守」是次數第五高外，其餘位置的學校教師前五項均無大差異，且與全體

受試者的統計結果大致相同。

表 4-3-8 不同學校位置對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	鳳山區			岡山區			旗山區		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	83	25.7%	9	66	21.3%	10	11	11.2%	10
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	95	29.4%	6	79	25.5%	7	16	16.3%	7
(3)學校的教育經費不足。	207	64.1%	2	217	70.0%	1	78	79.6%	1
(4)學校空間設備有限。	156	48.3%	3	153	49.4%	3	64	65.3%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	79	24.5%	11	66	21.3%	10	16	16.3%	7
(6)學校缺乏整合的力量。	89	27.6%	8	90	29.0%	5	12	12.2%	9
(7)學校組織結構僵化。	80	24.8%	10	61	19.7%	11	9	9.2%	11
(8)學校缺乏學習團隊。	49	15.2%	14	67	21.6%	9	7	7.1%	12
(9)教師普遍心態保守。	107	33.1%	4	88	28.4%	6	22	22.4%	6
(10)教師自我意識強烈。	76	23.5%	12	68	21.9%	8	5	5.1%	13
(11)教師參與創新的意願低落。	74	22.9%	13	66	21.3%	10	14	14.3%	8
(12)教師流動率高。	10	3.1%	17	13	4.2%	14	33	33.7%	5
(13)教師的專業知識背景不足。	29	9.0%	16	20	6.5%	13	4	4.1%	14
(14)教師缺乏創意思維。	29	9.0%	15	29	9.4%	12	3	3.1%	15
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	209	64.7%	1	196	63.2%	2	68	69.4%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	101	31.3%	5	123	39.7%	4	57	58.2%	4
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	93	28.8%	7	123	39.7%	4	68	69.4%	2
(18)其他	5	1.5%	18	4	1.3%	15	1	1.0%	16

## 九、不同學校地區受試者對學校創新經營的困難分析

由表 4-3-9 的統計結果顯示，不同學校地區受試者認為在學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難前五項。

學校地區為一般地區的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足 (451 份、68.8%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(423 份、64.5%)。(三)學校空間設備有限(332 份、50.6%)。(四)社區能夠整合

的資源有限(252份、38.4%)。(五)家長參與學校創新經營意願不高(240份、36.6%)。

學校地區為偏遠地區(含特偏)的學校教師依序為：(一)學校的教育經費不足(51份、68.0%)。(二)教師教學工作繁重無力負荷(50份、66.7%)。(三)學校空間設備有限(41份、54.7%)。(四)家長參與學校創新經營意願不高(44份、58.7%)。(五)社區能夠整合的資源有限(29份、38.7%)。

不同學校地區對於學校創新經營過程中，所遭遇到最大的困難，其不同學校地區的學校教師前五項均無大差異，且與全體受試者的統計結果大致相同。

表 4-3-9 不同學校地區對學校創新經營困難問題分析表

學校創新經營的困難	一般地區			偏遠地區		
	人數	百分比	排序	人數	百分比	排序
(1)學校創新經營的目標不明確。	140	21.3%	11	20	26.7%	7
(2)學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。	173	26.4%	8	17	22.7%	8
(3)學校的教育經費不足。	451	68.8%	1	51	68.0%	1
(4)學校空間設備有限。	332	50.6%	3	41	54.7%	3
(5)學校缺乏創新的文化。	146	22.3%	9	15	20.0%	9
(6)學校缺乏整合的力量。	176	26.8%	7	15	20.0%	9
(7)學校組織結構僵化。	140	21.3%	11	10	13.3%	13
(8)學校缺乏學習團隊。	111	16.9%	13	12	16.0%	12
(9)教師普遍心態保守。	203	30.9%	6	14	18.7%	10
(10)教師自我意識強烈。	136	20.7%	12	13	17.3%	11
(11)教師參與創新的意願低落。	144	22.0%	10	10	13.3%	13
(12)教師流動率高。	29	4.4%	16	27	36.0%	6
(13)教師的專業知識背景不足。	47	7.2%	15	6	8.0%	14
(14)教師缺乏創意思維。	56	8.5%	14	5	6.7%	15
(15)教師教學工作繁重無力負荷。	423	64.5%	2	50	66.7%	2
(16)社區能夠整合的資源有限。	252	38.4%	4	29	38.7%	5
(17)家長參與學校創新經營意願不高。	240	36.6%	5	44	58.7%	4
(18)其他	6	0.9%	17	4	5.3%	16

## 十、綜合討論

綜合上述的統計中，發現不論全體受試者總表或各項背景分量表其最困難的前五項中，「學校的教育經費不足」、「學校空間設備有限」、「教師教學工作繁重無力負荷」、「家長參與學校創新經營意願不高」、「社區能夠整合的資源有限」、「教師普遍心態保守」佔極大比例，這與楊嘉玲(2007)、曾意雯(2008)研究結果相同。

吳清山(2004)認為學校創新經營困難之處為學校環境過於安逸、創意氣氛不足、教改工作過於繁重與內部能聚力不足。

馮清皇(2002)認為財經制度過於僵化與教師文化陷於守成是學校創新經營的最大困境。

吳素菁(2004)以四所國小為例，探討台北市國小組織創新現況，發現學校創新共識建立不易、經費不足是學校創新經營最大的困難。

吳清山(2008)指出不利於學校創新經營的條件有學校創新經營資源投入不足、成員創新動力不夠、行政人員工作負擔過於繁重。

林筱瑩(2005)針對台北市國民中學創新經營的現況與問題進行研究，發現學校創新經營的困難包括經費不足、成員參與意願低落。

盧延根(2004)認為創新經營的限制因素包括：保守心態，墨守成規。財政拮据，經費窘迫。家長選校，學生流動。

張德銳(1999)也認為教育組織的資源，尤其是經費預算的減少，

很可能迫使教育組織採取開源節流的非常手段。以上文獻研究指出，學校創新經營仍面臨經費不足、教師工作負擔過於繁重與成員保守心態參與意願低落等，均與本研究結果類似。

而在其他的選項部分，「小學校應付行政工作很吃力」、「領導者的輪替亦會造成學校的願遠目標、發展重心有變動，教師群也多能以配合的態度，執行學校政策」、「行政工作繁重，無力負荷」、「行政工作繁重」、「校舍老舊」、「校長要積極有願景，主任彼此肯合作，還要有經費，大部份教師級務繁忙但多數能配合學校行事，唯需有力統整的的領導」、「行政配合度不高，官僚心態」、「教育政策推行內容過多，常使教師手忙腳亂，無所適從」、「新計劃接踵而至，舊計劃繼續實施，不堪負荷」、「全國各行政機關來文配合辦理活動過於繁多」以上敘述，可見教師對學校創新經營所遭遇到的困難依舊陷於經費不足、工作繁重與心態保守的泥沼之中。

而學校創新經營困難較少的部份為教師流動率與專業背景不足。有鑒於近年來少子化影響，各校普遍產生減班和教師超額的問題，因此教師流動率自然減低；目前教師進修也成為一股趨勢，擁有碩士以上學歷的教師比例也逐漸提高。這些結果對學校教育都有正面的影響，也深深影響學校未來的發展。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討高雄縣國民小學學校創新經營之現況與困難，以及其影響高雄縣國民小學學校創新經營的相關因素。研究者首先探討學校創新經營的相關文獻，作高雄縣國民小學學校創新經營問卷調查，並以有效問卷進行統計分析及討論。

本章將針對本研究提出結論與建議，共分兩部份，分別為：一、根據文獻分析、問卷調查之結果歸納為結論。二、根據結論，進一步提出建議，以供相關單位、人員及後續研究之參考。

### 第一節 結論

根據文獻探討、問卷調查，針對高雄縣國民小學的創新經營，歸納出以下幾點結論。

#### 一、高雄縣國民小學組織成員對創新經營策略內容認知普遍良好

高雄縣國民小學在學校創新經營上的符合度，除「學校常舉辦學生城鄉交流或國際交流活動」一項平均數未達中上程度外，其餘各項平均數均達中等以上符合程度，可見學校創新經營的普遍性已經受到高雄縣多數教育人員的重視。

#### 二、影響學校創新經營的因素與限制

高雄縣國民小學創新經營現況雖然普遍良好，但仍潛在著學校的教育經費不足、空間設備有限、教學工作繁重、教師心態保守等慣性

思維的問題。教育為百年大業，無論政府或從事教育工作人員，應力求突破安穩、守舊的思維，活絡創新校園氣氛，開創教育新契機。

### 三、高雄縣國民小學教師對學校創新經營受背景變項的影響

- (一) 不同性別的教師在「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」四項達顯著差異，而且四個層面中，男性的平均分數高於女性，顯示這四個層面中，男性學校創新經營的作為高於女性。
- (二) 不同職務的教師在「行政績效管理」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五項達顯著差異，而且在這五個層面中，校長、主任平均分數均高於組長與教師。顯示校長、主任學校創新經營的作為高於組長與教師。
- (三) 不同年資的教師在「行政績效管理」、「創新校園規劃」與「組織創新文化」三項達顯著差異，而且在這三個層面中，年資 26 年以上與 5 年以下的教師平均分數高於其他年資的教師。顯示資深與資淺的教師在這兩項的學校創新經營作為高於其他年資的教師。
- (四) 不同學歷的教師在各方面均未達顯著差異。顯示不同學歷的教師在學校創新經營作為均非常高。

(五) 不同學校規模的教師在「行政績效管理」、「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」六項達顯著差異，學校規模 13-36 班的學校教師平均分數在「行政績效管理」與「創新校園規劃」兩項高於其他學校規模的教師；而學校規模 60 班以上的學校教師平均分數在「教師專業成長」、「學生多元展能」與「組織創新文化」三項高於其他學校規模的教師；在「社會資源整合」這一項中，不同學校規模的平均分數相差不大，顯示學校教師均認為整合社會資源是重要的。

(六) 不同學校歷史的教師在「教師專業成長」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五項達顯著差異，學校歷史為 11-30 年的學校教師平均分數在「教師專業成長」與「學生多元展能」兩項高於其他學校歷史的教師；而學校歷史 51-99 年的學校教師平均分數在「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」三項高於其他學校歷史的教師，顯示在這些學校歷史範疇的教師，其學校創新經營的作為高於其他學校歷史的教師。

(七) 不同學校位置的教師在「創意教學策略」、「學生多元展能」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」五

項達顯著差異，學校位置在鳳山區的學校教師平均分數在「學生多元展能」這項高於其他學校位置的教師；而學校位置在旗山區的學校教師平均分數在「創意教學策略」、「創新校園規劃」、「社會資源整合」與「組織創新文化」四項高於其他學校位置的教師，顯示鳳山區的學校因位處市區，其學生學習的環境優於其他地區的學生，故教師在「學生多元展能」這項較為注重，學生亦較能發揮潛能；而旗山區的學校因學生人數少並且恐有廢校危機，因此發揮教師專才實施創意教學、規劃創新美麗新校園環境、與社區保持良好互動，獲得家長認同，都成為旗山區學校的必要實施方向。

- (八) 不同學校地區的教師在「行政績效管理」與「教師專業成長」兩項達顯著差異，學校地區為一般地區的學校教師平均分數在這兩項中均高於偏遠地區的學校教師，顯示一般地區的學校因為班級數與教師人數多，因此需突破傳統科層體制的限制；而一般地區的學校因大多位於市區，教師易於接受新知，並自我專業成長。

#### 四、學校創新經營的相關問題

在學校創新符合度中，以行政績效、創意教學與學生多元展能的類別選項平均分數最高。顯示在學校創新經營過程中，行政績效愈

高，學校教育人員從事創新經營才有明確目標可依循，有行政作為強大依靠，教師才能用心於創意的教學活動及發展學生多方面的潛能。

建構學校組織的創新文化與引進社會資源，在學校創新經營的過程中重要性不可置否，只是在問卷調查中，各校在社會資源整合與組織創新文化的類別選項中，其平均分數普遍偏低，顯示學校在組織創新文化中依舊受保守科層體制影響，並且與社區未建立交流互動機制，影響資源整合。

社會急速變化，各方對學校教育期待與日遽增，學校創新經營的重要性自不在話下，但教育改革須經費支援，且任何改革都會為學校組織成員帶來不安定與不安全感，若沒有清楚的政策方針指引或清楚的遠景引導，提供具體可行的方案、策略給予配合，實在難以收到績效。再者，學校創新經營須不斷的學習、付出與實施，在在都增加教師教學工作負擔、壓力與新的適應能力。

## 第二節 建議

根據本研究結果與討論，本研究提出以下幾點建議，以供教育行政機關、高雄縣國民小學及相關教育人員後續研究之參考。

### 一、對教育行政機關的建議

#### (一)定期檢討相關行政措施，擬定學校組織創新經營新方向

教育政策的方向對於學校校務創新經營有其直接影響。高雄縣近來配合中央政府政策，持續推動各項教育政策，包括推動校園美學空間、改善教學環境、資訊教育、科學教育、本土化教學與建制國際觀的學習環境等，使得各校行政與教學系統方面展現出蓬勃的創新成果，備受肯定。

但是在行政管理創新方面，卻受限於既有法令政策、規章與傳統保守科層體制限制，而在調整行政組織架構與新制度的實施中，無法完全因應各校實際需求。因此建議教育主管機關定期檢討相關法令的適用性，給予各校更大的改革空間與方向。

#### (二)落實學校評鑑制度，具體規劃評鑑指標

學校為了校務評鑑，往往展現出結合地方特色或獨特的學校特色。因此對於校務評鑑檢視辦學績效，並藉以改進校務，實有其必要性。因此建議中央或地方政府，若能規劃更具體完善的評鑑指標，導引學校經營重點，經由多種角度切入觀察，提供各校發展大

方向，落實校務經營中，必定有助於學校整體發展。

### (三) 適度給予學校相關資源與創新經營經費

研究者在問卷統計中，關於學校創新經營困難的部份，設備與經費呈現不足，而且教師教學負擔沉重。因此減輕教師工作負擔，才有心力與時間去創新並激發創意。因此建議教育行政機關正視基層教師的聲音，擴大學校員額編制、增加專職行政人員、減低教師授課時數與班級人數，教育行政機關並可編列經費，補助學校創新經營的專款經費，用以鼓勵學校組織創新發展。

### (四) 積極培育學校創新經營人才、增進創新經營知能

學校經營創新需要有卓越積極的行政管理人才，尤其是領導者的理念與能力影響學校效能非常之大，甚至是組織創新的成敗關鍵。因此建議教育主管機關在校長及主任職前培訓與在職訓練課程中，融入創新經營知能，培養創新經營學養。

## 二、對學校的建議

### (一) 建立學習型組織，提昇學校成員創新經營知能

學校要建立學習型組織，使行政人員與教師不斷學習與專業成長，並引導學校發展因應變革與創新。

1. 發揮團隊學習合作的效力：透過團隊的學習合作，使學校在經營管理都能發揮的淋漓盡致，建立高度認同的團隊，培養

最佳經營默契，是學校創新經營與專業發展的動力。

2. 強化整合相關資源：家長與社區資源、教育界與異業策略聯盟，是學校公共關係的建立和互利共生的連結，並且是促進學校創新經營的基石。
3. 聘請專家專業指導：學校在創新經營過程中，難免會遇到教師保守抗拒的慣性思維，因此透過專家的指導下，將有助於學校經營的變革，突破困難。
4. 營造知識共享平台：建立知識共享機制，開放內外對話交流管道。提供教師創意平台，激發創意教學。建立行政與教學活動資料庫，連結到各項教學資源網絡，提供教育人員最新資訊、協助教師教學，建立知識交換平台，提昇經營效能。

#### (二) 建立獎勵與行銷制度，激發成員創意與參與意願

學校可從家長會或民間團體贊助，編列獎助師生創意經費，鼓勵師生參加相關校內外創意競賽，或從事教師行動研究。並且結合行銷策略於公開場合表揚肯定師生創意活動，提供師生參與和發表舞台的空間，活絡學校創新經營的氣氛，提升學校效能。

#### (三) 建構學校創新願景，追求創新經營的永續發展

為追求學校的永續經營發展，學校成員應建構學校發展願景，並結合校務發展目標。學校創新經營應涵蓋校務運作的整體

層面，包括清楚明確的發展目標、具體可行的行動策略、學校成員與社區家長的支持，定期評鑑改進，突破各項困境，持續經營創新。

#### (四)效法企業經營方法，提昇學校創新經營績效

企業為提升競爭力，追求業績永續成長，在行政管理、產品與技術上不斷創新、精進，均足為學校創新經營的表率。學校雖受限於法令與政府單位體制，不同於一般民間企業可大刀闊斧改革，但仍可效法企業創新經營的精神，提昇學校創新經營的績效。

### 三、對未來研究的建議

#### (一)在研究對象方面

本研究以高雄縣公立國民小學校長、主任、組長與未兼行政的教師為研究對象。未來研究的樣本取樣可擴及台灣地區及私立學校的國小、國高中，甚至大學。而學生、社區家長亦會對學校經營產生影響，因此上述對象均可成為未來研究對象之一，如此將更深入了解研究主題的現況。

#### (二)在研究方法方面

本研究方法包括文獻探討與問卷調查。未來的進一步研究，可採取長期觀察、深度訪談或個案研究方式，以質的研究，深入蒐集

相關資料，藉由質與量的研究互相補充驗證，使研究更加嚴謹。

### (三)在研究內容方面

本研究以學校創新經營的現況與困難因素進行研究，後續研究可進一步增加學校創新經營的驗證與分析，補充學校創新經營模式的完整性，發展對學校創新經營的策略與評鑑指標。



## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 吳思華(2002)。從製造台灣到知識台灣。收錄於金誠等著《創新》(pp. 1-10)。台北：天下文化。
- 張明輝(2002)。學校經營與管理研究：前瞻、整合、學習與革新。台北：學富文化。
- 張明輝(2003)卓越校長的關鍵力。收錄於《九十二年度學校行政人員專業發展：精緻學校經營研習班手冊》(pp. 37-43)，台北：台北市教師研習中心。
- 馮清皇(2002)。創新管理在國民小學校務經營的意涵。教師天地，117，32-42。
- 天下編輯(2001)。美的學習，捕捉看不見的競爭力。臺北：天下。
- 洪榮昭(2005)。學校創新經營的推手—Innoschool 學校創新經營獎。教師天地，134，73-82。
- 吳清山(2004)。學校組織創新經營與策略。教師天地，128，30-34。
- 吳清山(2005)。學校行政研究。台北市：高等教育。
- 吳清山、林天佑(2003)。創新經營。教育資料研究，53，134-135。
- 吳清山、林天佑(2003)。遠景領導。教育資料研究，53，134-135。
- 吳清山、賴協志(2006)。國民小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，58-74
- 林筱瑩(2005)。台北市國民中學創新經營之研究。台灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。
- 教育部(2001)。創造力教育白皮書。台北：教育部
- 黃哲彬、洪湘婷(2005)。創新管理與學校創新經營。教育經營與管理研究所集刊，1，211-232。
- 顏秀如、張明輝(2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56，3，28-52。

- 中華創意發展協會網站(2006)。InnoSchool 2006 全國學校經營創新獎。2007年8月8日，取自：<http://www.cdda.org.tw/>
- 盧延根(2004)。國民教育階段學校創新經營的限制因素與解決策略之探究。人文與社會學科教學通訊，15，2，76-87。
- 許宇甄(2004)。學術型創新育成中心創新經營模式之研究。雲林科技大學企業管理系碩士論文，未出版。
- 張曉虹(2004)。台灣生物科技產業之創新管理活動與技術創新能力關係之研究。大葉大學國際企業管理學系碩士論文，未出版。
- 陳俐伶(2006)。創新經營模式之研究。清雲科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 伍孝春(2005)。學校組織創新作為之研究——以一所國民中學為例。元智大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 陳佳秀(2006)。國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究——以台灣地區中部三縣市為例。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。
- 林文毅(2006)。高雄縣國民小學校長領導風格與學校創新經營之關係。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 李芳真(2006)。國民小學創新經營之研究。國立臺灣師範大學創造力發展碩士論文，未出版。
- 林生傳(2003)。教育研究法：全方位的統整與分析。台北：心理。
- 林明地(1999)。學校革新成功的關鍵：永不滿足於現狀的學習動力。教育研究，67，12-17。
- 張德銳(1998)。師資培育與教育革新研究。台北市：五南。
- 許宏銘(2006)。跨領域技術整合的新創事業創新經營之探討。東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版。
- 黃翔俊(2005)。創新經營模式分析架構之研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版。

- 陳美珠(2005)。台灣面板產業技術創新與經營效率分析。亞洲大學國際企業學系碩士論文，未出版。
- 羅富男(2005)。博物館組織文化取向與創新經營關係之研究。國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文，未出版。
- 歐陽鳳儀(2006)。華語教學產業創新經營模式之研究。臺灣大學工業工程學研究所碩士論文，未出版。
- 陳俐伶(2006)。創新經營模式之研究。清雲科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版。
- 莊和子(2006)。社會企業「創新經營」模式之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版。
- 何孟穎(2006)。連鎖品牌咖啡館之創新經營模式。臺灣大學商學研究所碩士論文，未出版。
- 謝永祿(2006)。創新經營模式之探討--以大陸連鎖餐飲 GJ 公司為例。國立中山大學資訊管理學系研究所碩士論文，未出版。
- 龍 瑛(2007)。博物館創新經營研究：以故宮與 Alessi 異業結盟為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。
- 吳新讓(2007)。台灣電信產業電話客服中心創新經營模式探討-以 A 電信公司為例。東海大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版。
- 紀燕純(2007)。出版事業創新經營模式之研究—以自轉星球出版社等六個個案為例。南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文，未出版。
- 游水生(2007)。台灣汽車製造業創新經營策略之個案研究- 以 Y 公司為例。國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文，未出版。

- 成章瑜(2007)。由虛實整合探討媒體顧問業之創新經營模式~以 A 公司為例。國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文，未出版。
- 黃筱梅(2007)。線上化妝品之 GVD 創新經營模式。臺灣大學企業管理碩士專班碩士論文，未出版。
- 林政賢(2007)。矽智財(SIP)之產業分析與創新經營模式。臺灣大學國際企業管理組碩士論文，未出版。
- 卓瑩漪(2007)。M 型社會趨勢下新奢華服飾品牌創新經營模式的探討。輔仁大學織品服裝學系碩士論文，未出版。
- 林莉娟(2007)。地方傳統產業「創新經營」之研究。淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士班碩士論文，未出版。
- 楊文達(2006)。臺北縣國民小學創新經營與學校效能之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版。
- 林靖倫(2006)。臺北縣市國民小學校長創新經營能力與學校效能之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版。
- 黃韻如(2007)。臺北縣國民小學教師組織承諾與學校創新經營關係之研究。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。
- 曾意雯(2008)。中部四縣市國民小學學校本位創新經營情形之調查研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版。
- 蘇君霏(2007)。國民小學學校創新經營關鍵因素之研究。開南大學企業與創業管理學系碩士論文，未出版。
- 黃世昌(2007)。高雄縣國民小學知識管理與學校創新經營關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。

- 黃怡真(2007)。臺北縣市國民小學校長僕人領導行為與學校創新經營之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士班碩士論文，未出版。
- 賴振權(2007)。國民小學校長變革領導與學校創新經營之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 廖傳結(2008)。國民小學學校創新經營與教師文化關係之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版。
- 黃建翔(2007)。學校創新經營與學校效能之相關研究。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版。
- 張哲源(2008)。國小校長多元領導策略與學校創新經營關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。
- 徐易男(2008)。國民小學公共關係、組織創新經營與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 楊嘉玲(2007)。臺北市國民小學創新經營與學校效能之研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。

## 貳、英文部分

- Brown, K. M., Anfara, V. A., Hartman, K. J., Mahar, R. J., & Mills, R.(2001). Professional development of middle level principals: *Pushing the reform forward* (ERIC Document Reproduction Service No. ED457595).
- Certo, S. C.(2003). Modern management. *Upper Saddle River, NJ*: Prentice Hall.
- Clark, K., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance. Strategy, Organization and management in the world auto industries.* Boston: Harvard Business School Press.
- Gattiker, E., & Larwood, L.(1992). *Technological Innovation and Human Resource.* New York: McGraw-Hill.
- Hayes, A. E. (1973). A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New Orleans.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology, 14*, 319 – 340.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy Techniques for analyzing industrial and competitors.* New York: Macmillan
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy.* New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). Management. *Upper Saddle River, NJ*: Pearson Education.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations (4th ed. ).* New York: Free.
- Schumpeter, J. A. (1992). *The economics and sociology of capitalism.* NJ: Princeton University Press.
- Sullivan, P. H.(2000). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value.* New York: Wiley.

Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organization.

*Technovation*, 18 ( 5 ) , 297-309.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Management Innovation*. NY: John

Wiley & Sons Ltd.



# 國民小學學校創新經營現況與問題調查問卷

指導教授：程鈺雄博士、王明泉博士

敬愛的教育先進：您好！

本問卷目的在於了解目前國民小學學校創新經營的現況，以作為教育研究之參考，您的意見非常寶貴，敬請惠予協助。

填答時請您詳閱『填答說明』，再依照您所了解的實際情形或看法逐題填答。本問卷採無記名方式填答，您的基本資料絕對保密，調查結果僅做學術研究之用，並且只做整體分析，不做個人或個別學校的比較，敬請安心填答。

再次感謝您的協助！此 敬頌  
教安

國立台東大學教育學系  
學校行政碩士專班研究生  
朱瑞傑敬上  
中華民國九十七年八月

【基本資料】請根據貴校及個人狀況在中填答或打√：

一、性別： (1) 男  (2) 女

二、擔任職務：

(1) 校長  (2) 主任

(3) 組長  (4) 教師(導師或科任)

三、服務年資：

(1) 5 年(含)以下  (2) 6~15年

(3) 16~25年  (4) 26年(含)以上

四、最高學歷：

(1) 一般大學或學院

(2) 師大或教育大學(含師資班)

(3) 碩士(含四十學分班)  (4) 博士

五、學校規模：

(1) 12 班以下  (2) 13-36 班

(3) 37-59 班  (4) 60 班以上

六、學校的歷史：

(1) 10 年(含)以下  (2) 11~30年  (3) 31~50年

(4) 51~99年  (5) 100年(含)以上

七、學校位置：

(1) 鳳山區  (2) 岡山區  (3) 旗山區

八、學校地區：

(1) 一般地區  (2) 偏遠地區(含特偏)

### 【填答說明】

本問卷分為『學校創新經營的運作現況』與『學校創新經營的困難』二部份。學校創新經營的運作現況題項，是研究者欲蒐集目前各校在創新經營實施情形，請校長將各題項與貴校創新經營符合程度作一勾選；學校創新經營的困難題項部分，則是研究者希望了解校長在實施學校創新經營過程中曾遭遇到的問題。

#### 壹、學校創新經營的運作現況

非符不非  
常 常  
符不  
符 符  
合合合合

#### 一、行政绩效管理：

1. 學校已規劃明確的創新經營發展願景。.....
2. 學校訂有具體可行的創新經營行動方案。.....
3. 學校在行政管理上重視行政服務的效能。.....
4. 學校透過行政管理的組織再造，使成員充分發揮能力並士氣高昂。.....
5. 即使經費不足，學校仍積極籌募經費，解決創新經營上的問題。.....

#### 二、教師專業成長：

6. 學校有建立鼓勵教師進修的機制，提昇教師創新教學的能力。.....
7. 學校有成立教師工作坊或辦理讀書會，建立專業的對話。.....
8. 學校經常舉辦研習活動增強教師各領域的專業知能。.....
9. 學校教師大多能夠進行教學專題行動研究。.....

#### 三、創意教學策略：

10. 學校重視創意課程的研發與設計。.....
11. 學校教師大多能夠在教學活動中採用創意教學策略。.....
12. 學校教師的教學設計能延伸教學場域融入當地生活。.....
13. 學校教師大多採主題式的統整教學。.....

非符不非  
常 常  
符不  
符 符  
合合合合

14. 學校教師大多能依課程的需要規畫與編製學生的補充教材。  
.....
15. 學校教師大多能夠將創造思考技法融入課程中實施。

#### 四、學生多元展能：

16. 學校能針對不同專長孩子的表現設置獎勵制度，以鼓勵發展多元才能。.....
17. 學校有計畫性的培育每個學生基本才能(如：一人一樂器)。.....
18. 學校開設有多種類型的學生社團活動或課後才藝班。
19. 學校常舉辦各項學藝活動，提供學生發表的平台。..
20. 學校常舉辦學生的城鄉交流或國際交流活動。.....

#### 五、創新校園規劃：

21. 學校在校園環境規劃上具教學情境美感。.....
22. 學校正逐步朝向建構數位化校園（無線上網、資訊藝廊、電子書包）。.....
23. 學校有景觀佈置、裝置藝術、靜態展覽館、戶外劇場等藝術校園的創新措施。.....
24. 學校在校園規劃上有綠色步道、學習步道、生態教室等自然校園的創新措施。.....

#### 六、社會資源整合：

25. 學校有設置學校與社區資源交流的機制。.....
26. 學校推動『社區教室』，邀請社區共同參與。.....
27. 學校引進社區老師，增加學生在地化的學習。.....
28. 學校與鄰近學校或相關單位進行策略聯盟、互相分享資源。  
.....

非常符合  
符合  
非常符合  
符合

七、組織創新文化：

29. 學校能彈性因應需求，採用創新策略解決問題。.....
30. 學校已建立組織完備的『學習型團隊』。.....
31. 學校行政與教師團隊常進行校際觀摩交流活動。.....
32. 學校的創新經營策略能定期檢討改善。.....

貳、學校創新經營的困難

(請勾選5項最困難的因素)

- (1) 學校創新經營的目標不明確。
- (2) 學校缺乏具體可行的創新經營行動方案。
- (3) 學校的教育經費不足。
- (4) 學校空間設備有限。
- (5) 學校缺乏創新的文化。
- (6) 學校缺乏整合的力量。
- (7) 學校組織結構僵化。
- (8) 學校缺乏學習團隊。
- (9) 教師普遍心態保守。
- (10) 教師自我意識強烈。
- (11) 教師參與創新的意願低落。
- (12) 教師流動率高。
- (13) 教師的專業知識背景不足。
- (14) 教師缺乏創意思維。
- (15) 教師教學工作繁重無力負荷。
- (16) 社區能夠整合的資源有限。
- (17) 家長參與學校創新經營意願不高。
- (18) 其他 \_\_\_\_\_

問卷到此結束 謝謝您的填答!

# 同 意 書

本人所著之「國民小學學校創新經營現況分析與問題調查問卷」，該份文件，茲同意由國立台東大學學校行政碩士在職專班研究生 朱瑞傑 君引用，作為其「國民小學創新經營現況之研究—以高雄縣為例」碩士論文研究之問卷內容。

同意人：

李 世 英

中華民國九十七年八月二十六日