

「學校革新專題討論」課程系列講座活動 (4)

講題：**學校創新經營的理念與策略**

主講：吳清山教授 (台北市立師院)

紀錄：李慧鈴 (69281003)

時間：93.4.10 (六) pm13:10~19:00

地點：本校文學院 A107 室

摘要

國內公立學校之競爭壓力，雖不像企業界那麼強烈，但面對愈來愈大的外在環境挑戰，以及社會大眾紛紛要求學校提供品質和卓越的教育，無形中也增加學校極大的辦學壓力。因此，傳統的學校偏重於守成的經營手法，實有調整與改善的空間，不能像過去一樣，大部分都是在原有的框架內進行知識傳授、文化傳遞和人才培育工作，導致社會大眾常常認為學校生活與社會大眾需求有所脫節。所以未來學校經營實不能一成不變或墨守成規或因襲舊軌，否則將會逐漸被淘汰。處在追求精緻教育的今天，學校經營必須力求革新和創新，使創新經營成為學校進步與發展的動能。

一、創新的意義與要件

(一) 創新的價值：創新是產品的靈魂、創新是致勝的關鍵、創新是智慧的象徵。

(二) 創新的意義：採用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程。依此定義而言，創新可分析如下：

1、本質而言：創新需要創意點子，沒有創意點子，創新將流於空談，不切實際，所以點子是構成創新的動力，亦是創新的活水源頭。

2、過程而言：創新是一種轉化的複雜過程，從形而上的思維轉化為形而下的實際行動過程，這種過程的結果就會反應在產品、服務或工作方法的改變。

3、目標而言：創新不是為創新而創新，它具有一定的價值性目標，所進行的產品、服務或工作方法的改變，必須是屬於有用的，能夠有助於組織品質的改進與提升，才是創新追求之所在。

(三) 創新的關鍵：創新需要用心與巧思，用心與巧思才會產生創意；創意是創新的元素，沒有創意，創新是空的。

(四) 創新的要素：創新可能是無中生有，亦可能是有中求變、變中求精，或者是精益求精，其中無中生有屬於原創性的創新，相當不容易，而「有中求變、變中求精、精益求精」則是在現有的環境下或狀態下做一調整或突破，仍需相當的巧思與用心。因此，創新需要一定的條件，這些要件包括如下 (NBCD)：

1、新奇 (novelty)：創新必須是新鮮或奇異的觀念或事物，而不是炒冷飯。

2、改變 (change)：所有的創新是一種改變，但並不是所有的改變都是創新。真正的改變，不是「說變就變」，也不是「為改變而改變」，必須經過細密思考的價值性改變，才是屬於創新。

- 3、精緻 (betterness)：創思是經過集思廣益、深思熟慮的複雜過程，所作所為不僅是一種過程的精緻，也要達到結果的精緻。
 - 4、特色 (difference)：要讓人覺得有創新，先決條件就是使人感到有所不一樣，這種不一樣是屬於正向的，即能夠表現與眾不同。
- (五) 創新階段：無中生有(初期，難度高)、有中求變(中期，較容易)、變中求精(中長期，不太容易)、精益求精(長期，需費心)。
- (六) 創新的過程：鼓勵新點子(原料)、點子意義化(詮釋)、點子系統化(組合)、出現新產品(成形)。
- (七) 創新的重要內涵：
- 1、範疇而言
 - (1) 產品創新：為提升產品的創新，降低其成本而做的外形改變。
 - (2) 製程創新：產品製造過程的改變。
 - (3) 手法創新：產品研發、製造、服務或行銷的改變。
 - 2、層次而言
 - (1) 突破性創新 (Breakthrough Innovation)：能創造出一種新的產業或一種新的科技，而這種科技又可引出一系列較次級的創新產品或科技。
 - (2) 明顯性創新 (Distinctive Innovation)：突破性創新中所引發出來的次級創新。
 - (3) 漸進性創新 (Incremental Innovation)：從明顯性創新中所衍生出更次級創新。

二、學校創新經營

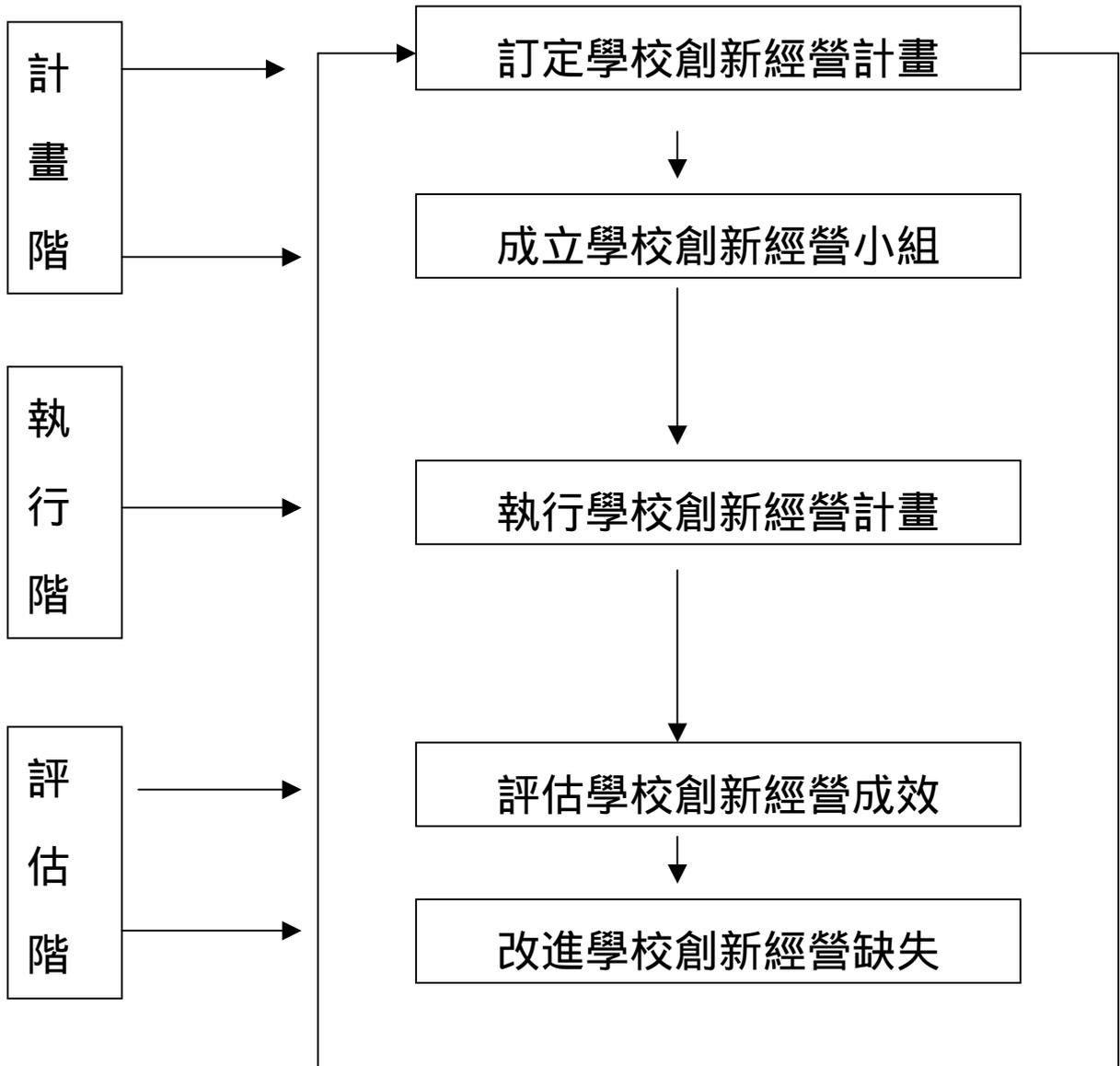
- (一) 學校創新經營的意義：
學校創新經營係指在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。
- (二) 學校創新經營的層面：
 - 1、行政層面— 教務、訓導(學生事務)、總務、輔導、人事、會計。
 - 2、教學層面— 教案設計、教學方法、教學評量、班級經營(如教室佈置)。
- (三) 學校創新經營內容：
 - 1、觀念創新：如學校人員價值、思考方式、意識形態的改變。
 - 2、技術創新：如教學、評量、工作方式，資源運用…等改變。
 - 3、產品創新：如學生作品、教師教具、教師著作、課程設計…等產品出現。
 - 4、服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務…等改變。
 - 5、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…等改變。
 - 6、活動創新：如開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、體育表演會、開學日、家長日、節慶、教學觀摩會、戶外教學活動、城鄉交流活動、畢業旅行、教師進修活動、教師自強活動、家長參與活動…等突破。

7、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、教學場所與運動場所的佈置…等。

8、特色創新：如發展學校特色，型塑學校獨特文化…等。

(四) 學校創新經營原則：不是譁眾取寵、不是曇花一現、不是愛出風頭。而要、符合教育意義和目的、帶動教育革新和進步、活化教育理念 and 內涵、展現教育特色和價值。

(五) 學校創新經營實施步驟：



(六) 學校創新經營策略：

- 1、校長積極倡導創新，鼓勵成員勇於創新：校長在學校創新經營扮演著關鍵角色，只有校長具有創新的認知和知能，而且有意願從事校務創新，才能使創新經營有效推動。而學校創新經營決不是停留在傳統的思維框架之內，應該鼓勵成員跳脫框框，勇於嘗試，才能讓學校找到新的機會點。
- 2、形塑學校為學習型組織，塑造學習文化：學校創新經營是一種觀念的轉化，也是一種文化的重塑，它需要植基於學習型組織，才能可長可久。所以學校要能有效推動創新經營，根本要件就是讓學校成為學習型學校，不管是個人學習、團隊學習或組織學習，都能蔚成一股風氣，成為一種生活習慣，個人和組織願意追求新知，勇於創新，創新經營自然水到渠成。
- 3、建立學校人才庫，善用學校人力資源：學校實施創新經營，就人力資源運用而言，首先必須建立人力資源庫，可以透過資訊科技，將師生及家長的背景和專長進行分類，以有效掌握學校人力資源；其次，針對有創意背景的師生及家長，邀請其提供意見或協助學校創新經營之推動；此外，提供學校成員相關創新經營的進修活動及研究，改變成員觀念，提升成員專業及創意知能，亦是善用學校人力資源很有效的策略之一。
- 4、鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考：學校創新經營的元素來自於創意，沒有創意的創新經營是空的，創意點子可說是帶動學校創新經營的火車頭，有了創意，才能讓學校創新經營向前推進，為學校帶來價值的創造。因此，學校宜鼓勵師生針對校務發展提出創意新點子，凡經學校採用，有助於學校行政和教學各項作為者，給予獎勵並俟機表揚，以肯定其對於學校創新經營的貢獻。
- 5、提供各項充分資源，以利創新經營推動：學校創新經營所需的資源除了人力資源外，尚包括經費、時間、空間、物力等資源，即使有充足人力，若無其他資源配合，創新經營的效果仍屬有限。因此，建議教育局或學校編列一筆精緻教育或創新經營專款，以供辦理精緻教育或創新經營活動之需。
- 6、觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力：學校創新經營，除了靠學校人員發揮集思廣益之外，至標竿學校（benchmarking）參觀訪問，進行觀摩學習，亦是很有效的策略之一。因為從觀摩學習中，一則可以收到見賢思齊之效；一則可開拓學校經營視野，讓學校經營更有績效。

(七) 學校創新經營範例：

範例一：高雄市英明國中

主題：青春快樂游於藝

目的：

創新規劃適合國中生聯課活動之課程，發揮寓教於樂之教育效果。

方式：

(一)課程規劃：1.以學生導向為主題 2.多元化社團：靜態和動態社團 3.推展傳統藝術教育，延續固有文化之傳統。

(二)經費支配：1.正規鐘點的支付 2.補助款。

(三)師資延聘：1.學校師資 2.社區人力資源 3.民俗傳統藝師 4.義工家長。

成果：

- 1.皮影戲社團參與南部七縣市傳統藝術季展演。
- 2.各類社團於學校慶典時表演。
- 3.靜態社團成果展示。
- 4.社團活動成果出版專刊，分送家長及社區居民。

資料來源：中華創意發展協會（2003）。2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集。

臺北市：中華創意發展協會，第 58-59 頁。

備註：該校榮獲「全國學校創新獎」學生活動展能組特優。

範例二：高雄市國昌國中

主題：優質校園 美的冒泡

背景：

八十三年開始籌備，建築設計理念兼顧人文關懷與藝術氣息。規劃講求實用美觀、防震安全、節約能源。

創新策略：

- 1.活動空間規劃：四米寬走廊、走廊休閒座椅及十一處戶外空間，提供學生寬敞之活動場所。
- 2.藝術氣息融入：走廊採拱門藝術造型，古典雅緻，校園內有藝術家的銅雕和陶壁作品，充滿藝術氣息。

創新策略：

- 1.安全設施考量：走廊角處設置「安全視窗」，鐵捲門加裝「安全閘帶」，女生廁所及地下室加裝「緊急求救鈴」，處處以師生安全考量。
- 2.庭園造景設計：規劃五個庭園區，採歐式花園造景方式，全校綠草如茵，另設三處水景，更增詩情畫意。
- 3.環保觀念落實：利用地下室下層「筏式基礎」之空間規劃為學校小型水庫，收集雨水作為學校灌溉之用，落實資源再利用及節省水費。

實施成效：

- 1.學校校園景觀比賽三次榮獲高雄市第一名。
- 2.發揮境教功能，學生行為達到潛移默化之效。
- 3.利用「筏式基礎」收集雨水，節省一筆可觀水費。
- 4.開放校園美景供社區居民使用，提升社區居民水準。

資料來源：中華創意發展協會（2003）。2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集。

臺北市：中華創意發展協會，第 91-93 頁。

備註：該校榮獲「全國學校創新獎」環境美化組特優。

範例三：台中市東山國中

主題：科技與人文的交響曲

學校背景：

921 災區重建學校，校舍整體規劃

策略一：建構 e 化的教學行政環境，提高行政效率。

行動方案 1：應用電腦網路，規劃轉出入學生文書及資料認證，建立單一窗口服務。

行動方案 2：應用無線網路傳輸技術，有效管理學校物品、財產及學生出勤紀錄。

行動方案 3：規劃行動圖書服務，學生能在教室上網連線查詢圖書館書目，並由志工人員每日定時將圖書分送各班收回歸還圖書。

策略二：規劃自然生態園區，提供學生自然學習環境。

行動方案 1：規劃自然生態園區，栽培地區植物，孕育地區特有生態景觀，提供學生自然學習環境。

行動方案 2：編寫校園生態摺頁，作為自然領域自編教材。

行動方案 3：培訓學生為自然解說員，辦理自然生態成長營，擴大自然生態保育觀念。

行動方案 4：規劃學校導覽地圖，校內各區域植物類別作路名識別，幫助學生認識校園植物。

策略三：活潑教學歷程，鼓勵學生嘗試與創新

行動方案 1：推動「每月一書、每月一畫、每月一曲」教學計畫。

行動方案 2：舉辦「生活化學習」情境學習活動，激勵學生嘗試與創新。

行動方案 3：定期舉辦庭園音樂會，擴展師生休閒品味。

行動方案 4：配合地區特性，建立 CPR 基本能力認證。

三、結語

學校創新經營，不是一種口號的呼籲，而是一種行動的實踐，「不斷創新，追求卓越」，逐漸成為當今學校經營的主流。因此，學校創新經營不僅是一種任務，也是一種使命。為使學校創新經營展現其效果，必須掌握創新的重要理念－前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色；並配合具體的步驟和有效的策略，才能使學校創新經營融入學校成員心中，成為生活哲學的一部分，進而展現學校創新經營的效果。