

學校創新經營的意涵與實施計畫

顏秀如、張明輝

摘要

隨著知識經濟時代的來臨，為提高國家整體的競爭力，各國積極推動教育革新或創造力培育。而其中學校經營在這過程中扮演一關鍵角色。此外，目前台灣的小學也逐漸面臨到教育市場中的競爭，學校必須具有創新的經營思維與型態，始能永續發展。本文的第一部份乃藉由「創新」與「組織創新」概念的釐清，說明學校創新經營的特性、意義、內涵及運作。第二部份則是了解美、英國家有關學校創新的計畫或策略，且歸納其對學校創新經營的啟示。另外，並就教育部 2002 年所公佈的「創造力教育政策白皮書」及相關機構所辦理的創新經營推廣活動，來說明我國在學校經營與創造力教育方面發展的重點。

關鍵字：學校創新、創新經營、組織創新

The content and promotion programs of school innovation management

ABSTRACT

With the coming of Knowledge-Based Economy, many countries actively carry out educational reforms or cultivation of creativity for the enhancement of national competitiveness. However, school innovation management plays a key part during the process. Besides, now the elementary and junior high schools in Taiwan also face the competition in the education market, and they have to be equipped with innovative management thoughts and organizational types for the continuity of school development.

The first part of this paper addresses the characteristics, meanings, contents, and operations of school innovation management by clarifying the concepts of “innovation ” and “organizational innovation”. The second part is to understand the school innovation plans or strategies in the U.S.A. and U.K., and the author concludes its implications for school innovation management. Moreover, it also explains the emphases of the development of school management and creativity education in Taiwan by examining White Paper on Creativity Education conducted by Ministry of Education, and the promotion activities of innovation management held by concerned institutions

Key word: school innovation, innovation management, organizational innovation

校創新經營的意涵與實施計畫

顏秀如、張明輝

壹、前言

因應 21 世紀全球經濟型態改變，知識經濟時代的來臨，觀察先進國家經濟成長脈絡，為提高國家整體的競爭力，台灣下一階段的經濟成長須以創新與知識為核心，從以勞力資本為主的製造活動，轉向以知識為資本的創新活動（吳思華，2002）。

而欲提昇個體或團體的創造力或創新能力，除了從文化、社會、體制等層面改善外，教育更是扮演著重要的角色，故各國對教育創新或創造力培育的推動不遺餘力。而就中小學學校教育而言，根據國內外學者的相關研究，除了學生本身條件與家庭因素外，教學創新的成長、動機及教學實施、學校物理環境與校園氣氛、學校組織的行政與領導、上級機關的支援亦是影響學生創造力的重要因素（詹志禹，2003），換言之，學校經營不僅在推動創造力教育、厚植社會的創新能力方面，扮演重要的角色，更是發展中小學創造力教育的重要關鍵。此外，由於近年來出生人口數的逐漸下降，導致學齡人口數銳減，以及縣市政府教育經費不足的影響，國民教育規模急速縮減；另一方面，社會大眾對學校教育改革的期盼殷切，學生教育的選擇權日受重視，使得學校已不再能完全倚賴學區的保障，開始需面對教育市場中的競爭，學校經營唯有力求創新，取得競爭優勢，始得以永續發展。

學校創新經營不僅是一種理念，更是一項行動的實踐（吳清山，2004）。因此，本文將有系統地從學校創新經營的意義及相關理論，來分析學校創新經營的基本概念，並探討美、英兩國與我國推動中小學學校創新經營的相關計畫或政策，以供參考。

貳、學校創新經營的基本概念

「學校創新經營」一詞源自於一般「創新」與「組織創新」的概念，因此對「創新」和「組織創新」的概念有所了解，將有助於理解學校創新經營的意涵。因此，以下將先說明「創新」的意義與特徵，並釐清「組織創新」的概念；再者，進一步引申闡述學校創新經營的特性、意義、內涵及運作。

一、創新的意義與特徵

「創新」(innovation)係創新經營的核心概念，以下即從創新的意義與特徵來說明創新的意涵。

(一) 創新的意義

自從 Schumpete 在 1930 年代所提出創新與發明是二種不同的概念，並強調透過創新，企業組織可以使投資的資產再創造其價值，「創新」的概念開始獲得學術界的重視與探討(引自林義屏，2001：26)。Barnett (1953：7)將「創新」界定為：「任何在本質上與現存型式有所不同的新思想、行為或事物。」。Rogers (1995)認為「創新」是個人或單位採用者視為新的觀念、實施 (practice) 或是物體。Mohr (1969)則認為將新的手段或目的成功地引介並運用於情境中，即是「創新」。

賴士葆 (1996：460)以統整的觀點，整理出「創新」包含下列事項：1.結合二種(或以上)的現有事情，以較新穎方式產生。2.一種新的理念，由觀念化至實現的一組活動。3.新設施的發明與執行。4.對於新科技的社會改革過程。5.對於一個新理念，由產生至採用的一連串事件。6.組織、群體或社會的新改變。7.對於既有形式而言，新的東西或事情。8.對於採行者而言，新的理念、實務或事項。9.使用者認知是新的。

因此，創新的範疇小至個人的新觀念，大至科學技術、國家社會的改革。創新的來源可能來自個人與組織本身，也可從外界引入，創新的內涵不僅包括創造的概念，同時涵蓋了觀念的發展與落實。而其判斷的依據可以就採行單位或個人的主觀認知，也可是與既存的客觀事物或環境相較所得的結果。此外，創新的目的在於創造價值與提昇績效。換句話說，創新的結果必須能夠解決問題或是提升績效，一項創意或發明若對採用者不具價值或是無法增加資源，則並不算是創新。故歸納言之，「創新」可界定為：「個人或團體系統化地採用其認為新穎的觀念、措施或是器物，來提升個人或組織績效的過程。」

(二) 創新的特徵

儘管「創新」的定義及其範疇常會因學者的研究領域與角度不同而有所差異，但綜而言之，「創新」具有下列特徵：

1.創新具有計畫性與非計畫性。創新可能來自無預期的、個人的聰明睿智，也可以經過系統化程序加以計畫、學習、訓練以及實地操作而來，亦即創新可能源於一時的靈感，但也可能是精心策劃的結果，然由於前者多為人力所無法操控，故本研究探索的重心將是後者。

2.創新兼具客觀與主觀的特性。承上所述，創新可以經由客觀地計畫、學習來實踐達成，但另一方面，觀念、措施或是器物是否具有「新」意，乃是依據採用主

體的感知來決定，換言之，創新的內涵可能會依時空、環境等條件的轉變而有所改變。

3. 創新兼備抽象與具體的性質。創新可能是一種新的觀念、政策或方案，但也可以是一項新的產品、設備、材料或實際的行動。

4. 創新具有不確定性。由於創新的「新」意，使其有別於傳統、慣例，然也因此使創新常具有某種程度的不確定性。創新的不確定性主要來自於創新採用者對於創新內涵的理解，以及實施結果的掌握。因此，個體對於創新結果風險的認知增高，或是創新身的複雜性增加，皆會影響人們對於創新不確定性的評估。

5. 創新是運用創意且向上提昇的一種變革。創新雖是改變現狀的一個機會，但並非所有的改變都會採用創新的觀念、行為或器物。此外，變革強調與現狀的不同，但變革的結果不一定產生較佳的結果。相反地，創新不僅強調「新」的意義，並且重視結果所產生的改進效果。

6. 創新是一知識密集的歷程。創新不僅是生產新知識的過程，同時創新的來源也倚賴人們的智慧與創意。此外，在創新過程中，必須藉由成功地將參與者的知識與經驗加以轉換或儲存，才能使創新得以永續經營。

二、組織創新的概念

學校亦屬於組織的一種，學校的創新經營，即是一種組織的創新。因此，透過對於「組織創新」意涵的分析與釐清，以將可助於理解學校創新經營。蔡啟通(1997)將「組織創新」界定為「組織內部產生或外部購得的設備、過程及產品(技術層面)以及系統、政策、方案及服務(管理層面)等的新活動。」吳清山、林天祐(2003)認為「從漸進式的改進，例如科技的引進、組織局部的調整、新型計畫的執行，到激進式的變革，例如組織的整體再造，均屬於組織創新的一部份。」吳思華(2005)則認為「組織創新」，「是關於組織管理要素或影響組織的社會系統的創新作為，包括組織架構、作業流程、管理作為、激勵方式、產權規畫等，使得在營運上得到很大的效力。」由此可知，衡量組織創新的依據相當多樣，或以具體的產品，或從過程的觀點，或兼具產品及過程的觀點，或從多元的角度來詮釋，而組織創新的影響範圍則主要包括了「管理創新」與「技術創新」二大範疇。

不過，研究者認為無論管理或技術系統的創新，其主要仍源起於認知的改變，換言之，探討組織創新的內涵應包含知識系統、管理系統以及技術系統，始更為完整。因此，本文將「組織創新」界定為：「組織經由知識系統，系統化地採用其認為新的觀念或行為，以局部或全面的方式，影響技術與管理系統，來提升組織績效的過程。」

雖從組織變動的層面來看，從一種小改變，漸進式的改進，到大範圍的變動、重大的突破，皆屬於組織創新的範圍(Robbins, 1996: 732)，然組織創新並不同於組織變革，並非所有的組織變革(change)都是創新。而就組織創新的內涵而言，「創新」(innovation)係指一種有計畫、新奇的、審慎的、具體的變革，此種改變的目的在於幫助組織能更有效地達成既定目標，或實現新目標(Owens, 1987, 引自

張清濱，1997：11），但變革不一定是嘗試新的事物，其也可能是回復傳統的價值或恢復舊有的實施（Kezar, 2001：13）。且就教育的創新而言，其不僅是一有計畫的過程，同時「創造」(creation)更是這有計畫的創新過程中一個核心的目的(OECD, 1969)，易言之，組織創新與組織變革雖均能促使事物變得與既有狀態有所不同，但相較於組織創新的新奇性、創造性、計畫性與建設性，組織變革只是一種變動，未必具有新意，同時不一定是有計畫性的，其有可能是一種演進式的組織變遷，所產生的結果也不一定有益於組織的目標與發展。

另外，組織創造力與組織創新經常被人交互使用，事實上二者的確有著密切關係，但卻並非是同一構念。組織創造力在強調組織產生新的觀念、產品或技術的能力，著重組織創造與創意發展的過程。總而言之，組織創造力係指組織中的個人或團體，產生新的觀點或創造新奇、有用的服務、流程、產品的能力或過程。而組織創新所採用的新事物則來自組織內，也可取自組織外，故創造的過程是獨立於組織創新的過程（Daft and Becker, 1978），況且組織具備創意或創造能力，亦不一定能促使組織創新，因為在組織創新的過程中，建立完善的「創新」機制往往比「創造力」更為重要（吳思華，2003），唯有將具有創造性的想法在組織中成功的實行才是組織創新，不過，不可否認地，組織創造力應為組織創新的一項要件。

三、學校創新經營的意涵

21世紀知識經濟的發展，創新教育成為人們關注的焦點，其中學校創新經營有助於展現教育活力與創意、豐富教育內涵與活動、確保學校生存與發展、引領教育革新與進步以及促進教育品質與卓越（吳清山，2004），故落實創新的精神，運用組織創新的理念與策略來進行學校經營管理，成為學校發展的重要趨勢。茲歸納前述有關「創新」與「組織創新」的討論，來分析學校創新經營的特性，並說明學校創新經營的意義、內涵及運作。

（一）學校創新經營的特性

歸納上述有關「創新」與「組織創新」的探討，並衡量學校組織的性質、目標的個殊性，研究者以為學校創新經營具有下列特性：

1.新奇性。學校創新經營與一般學校管理有所差別，主要在於其具有「創新」的內涵，但「新穎」的判斷標準包含主觀與客觀的性質，即學校經營是否「新」意，可能係與其他類似組織相較所得的結果，但也有可能是依據組織成員本身主觀感受來決定。

2.計畫性。儘管創新有一小部份來自個人突發的靈感或是意外的機會、運氣所造成，但多數成功創新的個案乃是精心計畫的結果。從組織創新的角度而言，學校創新經營無論是以局部或全面的方式來改變管理與技術系統，重要的是，新的觀念或行為的採用與實施是經由系統化的知識轉換而造成的結果。

3.創造性。學校創新經營不同於學校創意或創造力，在於學校創新經營並不僅重視獨特的、新奇的構想的產生，更強調如何藉由參與者的合作、互動，將創意具體實踐，簡言之，學校創新經營乃進一步地將創意或創造力加以成功地發揮、實踐，創造出新的價值。

4.教育性。學校不僅是養護性機構，亦是公共服務機構的一種，故相較於一般工商企業的組織創新，學校創新經營並非藉由產品在市場上銷售的成功，即可使相關人員如股東、成員等獲得滿足，學校創新經營必須考慮其他相關的因素，例如社區、教育目標、政策發展等。另外，一般企業組織創新的目的主要在獲得更高的收益，以謀求組織的發展，但學校創新經營的主要目標並非在於經濟上的利益或是維持組織的生存，其具有教化的使命，道德的任務。即學校創新經營除了在滿足受教者的教育需求，協助其發展潛能外，同時也承擔培育國家發展所需人才，以及引領社會創新的風氣責任。換言之，學校創新經營係建立在教育價值的基礎之上，而非以經濟性及成本效益的計算來評估或衡量。

（二）學校創新經營的意義

由上可知，學校創新經營具有新奇性、計畫性、創造性與教育性，相較於一般的學校變革，學校創新經營並非只是在產生與現狀不同的活動，而是強調運用「突破性思考」創造活動新的價值。換言之，學校創新經營係運用創新活動發揮創意的教育價值，透過相關的經營策略使創新活動能順利運作，並能永續發展。因此，相較於學校革新，學校創新經營不僅包含了革新的策略與過程，其更強調創意在其中的發展與應用。故茲將「學校創新經營」定義為：「學校為提昇教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。」依此定義，學校創新經營的內涵可進一步分析如下：

1.學校創新經營的目的在達成教育目標，提升組織績效。學校創新經營不僅重視「新」意，更強調其價值性。也就是說，學校一切創新活動的計畫與發展，並非只是為了標新立異，或是追求一時的流行，而是在於促進教育資源能更有效的運用，進而提昇教育的效能、效果和效率。

2.創造力是學校創新經營的關鍵。創造力是學校創新經營的必要條件，儘管創新並不同於發明，創新的來源可以取之於他者，但事實上，完全遵照規定或指示來執行創新措施，或是直接將他校成功經營的模式移植至學校活動的模仿性創新，雖標榜創新之名，但卻往往無法解決問題或提昇績效。換言之，創新活動是植基於人們的創造力之上，唯有透過人們創意地整合所獲得的知識（資訊），配合組織的需求與所處的環境，始能發展出具有價值的創新活動。

3.學校創新經營是集體參與及合作的結果。儘管創意可能來自個人的創造力或靈感，但不可否認的，個體創造力的培育，創意的實踐皆會受到學校文化與環境的影響，因此，透過成員共同的參與和合作，不僅使成員能獲得同儕的支持與協助，

同時亦有助營造學校創新的氣氛，激發成員的創造力以及突破現狀、接受挑戰的意願與能力。

4.知識系統的運作影響學校創新經營的發展。學校創新經營的焦點無論是教學創新或行政創新，其皆來自於於人們認知的改變，而完善的知識系統不僅能協助成員有效地取得、儲存、傳遞知識（資訊），並有助於創新知識的轉換與實踐，因此，永續學校創新的發展歷程中，知識系統扮演了重要角色。

5.學校創新經營是系統化的動態發展歷程。學校創新經營並非只是因應意外事件或解決問題的管理策略，相反地，學校創新經營應視為學校組織的一項功能，透過組織系統化的運作，促使創意與創新活動能不斷地加以形成、修正與發展，進而能逐漸內化為學校文化的一部份，成為學校的特色。另外，由於學校創新經營必須因應組織需求與環境的變遷而隨時有所調整，故相較於傳統的學校管理，學校創新經營並非靜態的管理程序或模式，而是動態發展的持續歷程。

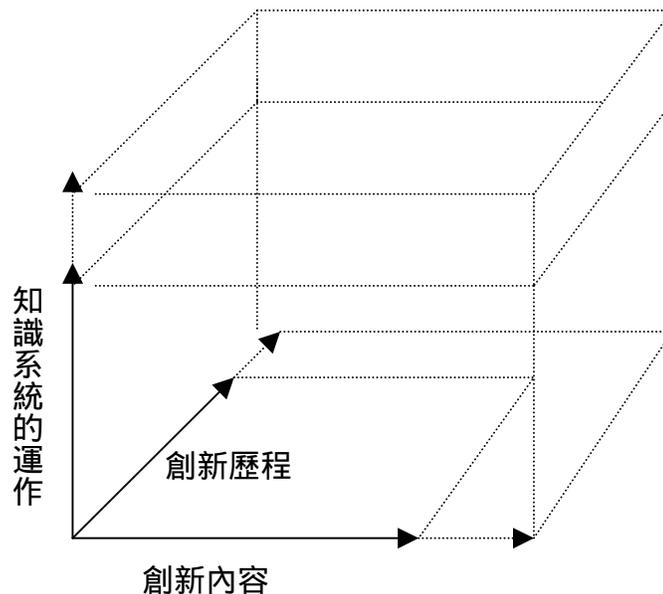
（三）學校創新經營的內涵

學校創新經營的內涵乃結合「組織創新」與「學校經營」的理念所形成。學校創新經營涵蓋校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新等（張明輝，無日期 a）。吳清山（2004）認為學校創新經營的內容，觀念、行政、教學、課程、學習、環境等構面來思考，故包括觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新以及特色創新等八項。李瑞娥（2003）將國民小學之學校組織創新分為教學行為創新、資源設備創新、行政運作創新、組織氣氛創新等四部份。濮世緯（2003）則將學校創新經營劃分為行政管理創新、知識分享創新、外部關係創新、資訊科技創新、課程教學創新等五個向度。

另外，Daft 與 Becker（1978）的研究發現，學校創新的類型可分為教育創新與行政創新二類，前者來自於教師，傾向由下而上的方式，教師專業性愈高，教育創新由教師所提出的比例則較高，相反地，教師專業性低，則有更多的行政人員涉入教育創新的創始；後者源自行政人員，為由上而下的方式，較多的行政創新源於經費與專業人員較少，且學生異質性較高的學區。

由此可知，學校創新經營的探討，不僅從靜態的組織觀點，也需考量動態的歷程，不只重視學校創新所影響的經營內容，也強調創新策略的運用。此外，主導人員的背景差異也可能會影響創新的性質與進行的方向。歸納而言，分析「學校創新經營」概念可從下列四個層面著手：1.創新內容，係指學校創新的焦點或範圍，其可能為抽象性質的認知或文化的創新，也可能是較為具體的內容，例如，活動創新、技術創新等。2.創新歷程，係指創新策略運作的過程，例如創意的激發與建構、創新活動的計畫、試驗、修正、傳佈及實施等過程。3.知識系統的運作，係指學校創

新歷程中所需相關資訊的管理與研究的發展。4.創新相關人員，係指參與和主導創新人員的影響，例如人員的背景、理念、人力資源發展等。由圖一可知，創新內容、創新歷程以及知識系統的運作構成了學校創新經營的實體，然而，學校創新經營的型態（實體的形狀、大小）卻受到創新相關人員的影響。



圖一 學校創新經營概念圖

資料來源：研究者自行繪製。

註：虛線部份代表「創新相關人員」的影響。

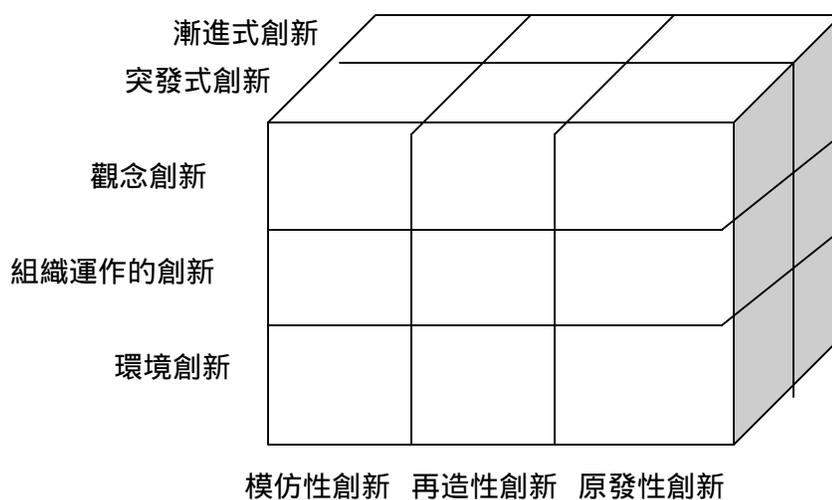
而學校創新經營的內涵則可從創新的焦點、層次以及型態等三個構面來思考，藉由此三個面向的交互關係，將有助吾人掌握學校創新經營的整體圖像（見圖二）。

首先，就創新的焦點而言，學校創新經營可分為下述三個構面，共七個項目：（1）觀念創新，係從個體與系統的角度來說明，前者係包括學校成員有關創新的知識與技能之提昇（知能創新）；後者則指學校成員對於組織及其環境相關因素的知覺，造成動機、態度、信念與價值觀的改變，而此種改變有利於組織創新能力的發展（組織文化創新）。（2）組織運作的創新：從方法、歷程與結果三個層面來分析，學校組織運作的創新包括：教學方法與歷程的創新（教學創新）行政方法與歷程的創新（行政管理創新）以及學校活動與表現的創新（學校活動創新）。（3）環境創新：包括設備環境的創新與資源應用的創新，前者偏重硬式創新，例如建築物造型的美化與改變、學校空間的創意規劃等；後者則傾向軟式創新，即學校透過與家長、社區的良好互動及關係，使彼此的人力、物力能獲得充分的交流與應用。

其次，就創新的層次而言，學校創新經營的運作，包含（1）漸進式創新，指創新經營活動係以學校既有的人力、技術為基礎，或為過去類似創新活動的延伸。（2）

突破式的創新，則指學校運用新的技術、設備，或採用全新的設計、方法來進行創新活動。

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



圖二 學校創新經營的內涵

資料來源：研究者自行繪製。

(四) 學校創新經營的運作

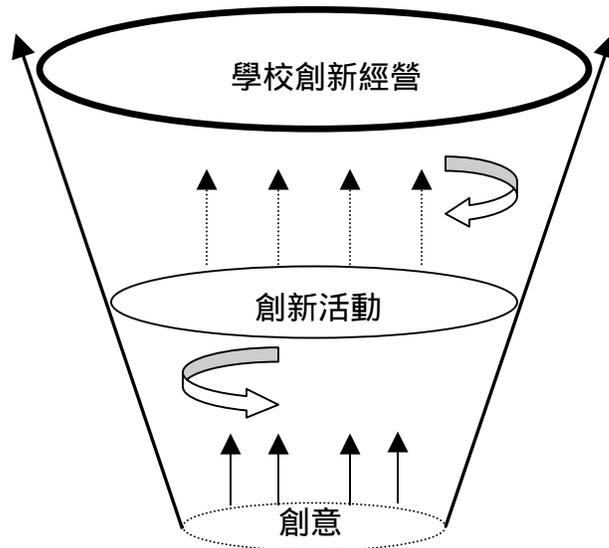
從前述有關組織創新的探討可知，組織創新不僅強調個人的創造力，也著重組織團隊的創意，不僅重視創新，更關心創新的應用、發展與經營，因此學校創新經營的運作包含了個人與團隊的創意、創新活動的展現以及追求組織永續發展的創新經營，研究者參考吳思華（2002）對於創新的看法，以為學校創新經營的運作乃包含創意、創新活動與創新經營實施三個不同概念與階段，不斷修正改進並持續進行之結合（見圖三）。茲將其分述如下：

1. 創意。創意來自個人的創造力，係指所有獨特、新穎、適當、有用的觀念、想法或作品（吳思華，2002：2）。然創意的產生除了來自個體的創造力或靈感，也會受到環境的影響，即個體的工作內容是否具有挑戰性、同僚是否給予支持與協助以及工作環境是否給予學習及成長的感受等皆會影響創意的產生。換言之，僅憑個人創造力並無法保證創意的產生，學校創新的氣氛或文化亦是孕育與催化創意形成的關鍵。

2. 創新活動。創新與創意並不相同，在大多數情況下，創意是構成创新的主要成份，也可說是创新的起源，然創意必須經過創新程序的充實與整合之後，才能轉變為具體的创新成果（賴宗智，2002：22）。換句話說，創新是使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程（馮清皇，2002）。組織透過創新活動使創意不再止於形而上的靈感或新點子，而能進一步的概念化與落實。故學校除了培養個人創造力，營造创新的氣氛，以激發組織創造力外，必須引導成員的創造力創造新的價值，將學校中個人或團隊的創意構想具體實踐。就一般工商組織而言，創新是將創意轉變成利潤的過程（蘇冠華，2001：7），但就學校而言，學校活動與經營的目標，並不在於追求利潤，而是達成教育目標，滿足受教者的教育需求，因此學校的创新活動應是發掘並具體實踐創意的教育價值之過程。

3. 創新經營：吳思華（2002：10）認為创新的成果要轉換成可長可久的事業才算成功。Farina 和 Kelly（1983：23）則以為經營不僅是刺激创新的重要因素，也是成功创新的關鍵。承前所述，學校创新活動將創意轉變為具有教育價值的活動，然為避免创新活動淪為一時的流行，或是因配套措施的不足，而成為曇花一現，创新活動的實施、修正、發展，皆需要透過相關的經營策略加以規劃、設計。因此學校创新經營的目的在促使创新活動能順利運作，並進而發展成為學校的特色，內化為學校組織文化的一部份，以能永續經營。

由上可知，創意是學校创新經營的來源，唯有發揮創意的價值，形成具體的策略與活動，始有助於學校教育品質的提昇。不過，若要使创新活動能持續發展，並進而能成為學校特色，則學校必須運用適當的經營策略，因此，創意、创新活動以及创新經營成為學校创新經營運作的重要內涵。



圖三 學校創新經營的運作

資料來源：研究者自行繪製。

參、美、英及我國推動中小學學校創新經營的概況

在知識經濟的新世紀裡，為提升自己國家的國際競爭力，各國無不致力於教育改革，提昇教育品質，追求卓越，也就成為共同努力的方向。而學校教育品質與效能的提升，係有賴於學校不斷的創新，因此近來許多國家紛紛進行有關學校教育革新的策略或計畫，以下將介紹美、英二國有關學校創新的計畫或策略，並分析歸納其對學校創新經營內涵的啟示。另外，說明我國推動學校創新經營的相關政策。

一、美國

美國進行許多有關學校創新的計畫與策略，其中較著名的有「特許學校」(charter school)、「磁性學校」(magnet school)、「衛星學校」(star school)以及「艾迪生學校」(Edison School)等，茲將其特色分別說明如下：

(一) 特許學校

特許學校 (charter school) 是由教師、家長、社區人士或與其有關的團體，和州教育董事會 (State Board of Education) 或地方教育委員會 (Local Board of Education) 訂定契約而辦理的學校 (張明輝, 1998a)。契約內明列學校教育規畫、預定教育成果、學業評量事項、學校管理以及學校如何遵照有關規定等項目。通常

特許學校獲准免除許多有關課程、教學方法、設備及人員任用等限制，故較傳統公立學校擁有較高的自主性，惟特許學校須對教育成果負責。整體而言，特許學校經營具有下列特色（李勝富，1994；江樹人，1996）：1.具有較大的彈性空間來進行學校革新。2.招收特殊背景與需求的學生。3.重視教育目標及教育計畫的達成。4.重視教師自主與授權，鼓勵教師發展專業。5.注意學校、父母、學生以及社區成員之間의 共同利益與可能差異，藉由學校目標建立一股團體凝聚力。6.重視經營效率，教育成本較低。7.課程內容、教學活動或設備的創新。8.家長被賦予更多的教育責任。

（二）磁性學校

「磁性學校」(magnet school)是一所除了教導讀、寫、算等基本技能外，尚提供學生選擇如音樂、戲劇、電腦、科學及視覺藝術等可習得特殊專長學科機會的學校，另外，磁性學校並無學區或入學條件的限制，其主要以特別的課程或教學內容來吸引學生就讀（張明輝，1998b）。大致而言，磁性學校經營的特色為（張明輝，1998b；林採岫，無日期）：1.以學校特色，尤其是特別的課程與教學來吸引學生和家長。2.教師士氣高昂，並擁有自行發展課程和研究創新的機會。3.採取彈性的課程，以符合不同學生族群的特殊學習興趣和需要。4.營造安全有秩序的學習氣氛，建立卓越的學校形象，吸引家長與社區的支持。5.成員對於學校具有認同感。f.領導者具有使命感與個人魅力。6.經常進行教學改革的實驗。7.學校成員擁有較多的自主權。儘管並非每所磁性學校皆具有上述所有特徵，然不可否認地，磁性學校的確開闢出一種異於傳統學校經營的模式。

（三）衛星學校

「衛星學校」(star schools)係透過電子通訊科技(telecommunication)、電腦網路(computer network)、衛星教育資源(satellite education resource)、多媒體應用科技(multi-media application)及遠距教學(distance learning)等方式的學習，來改進數學、科學、外語以及其他科目的教學，尤其藉由電子通訊科技所形成的夥伴關係，為語言溝通能力欠佳、無閱讀能力及處於不利地位的人提供服務，協助發展、建構、取得、維持及運作電子通訊視聽設備，幫助發展與習得教學計畫，並對於設備運用與教學計畫提供技術支援。整體而言，衛星學校具有下列幾項特色：1.由學校、學區、州教育廳、通訊科技部門、大學、社區服務中心等公私立單位共同參與合作完成。2.提供全球性之多媒體應用課程服務。3.提供教育相關人員與其他關心教育人士所需的專業成長課程。4.提供多樣化課程與多國語言的課程。5.教師採用不同課程材料、合作學習及多元科技的機會增加（張明輝，無日期 b；U.S. Department, 2004）。

（四）艾迪生學校

艾迪生學校(Edison Schools)係依據艾迪生學校公司之艾迪生計畫(Edison Project)而創立於一九九二年，是美國私人經營公立學校的先導案例。目前艾迪生計畫在全美各州共經營 136 所公立學校，其中包括許多特許學校(charter schools)在內，大約有 250,000 名學生目前正就讀全美艾迪生夥伴學校。艾迪生學校公司所經營學

校的性質屬於公立學校，其招生係開放給所有納稅人的子女就學。

艾迪生學校公司所經營的艾迪生學校，提供教育課程、科技計畫和經營管理系統等相關服務，並且針對所經營學校之學生學習成就，對地方教育行政機關及學校負責。艾迪生學校的規劃重點，係強調能將學校生活的相關思維、對話、觀察及教育人員的理念完整呈現在學校教育之中。

艾迪生計畫係採取團隊運作方式進行，包括大約 30 名全時專業人員，並聘有外部專家共同規劃及推動「艾迪生夥伴學校」(Edison's Partnership School)。艾迪生計畫的專家群包括：教育研究人員、課程發展人員、教師、校長、學校行政人員、作家、科技專家、學校財務及經營專家等，另有代表 K-12 各學科領域的課程發展顧問。這些專家群採取鉅觀的角度，思考如何透過課程、學校組織及其他重要教育因素的改革，而能提升教育品質(Edison Schools,2004)。

艾迪生學校強調提供給令每一位學童感到振奮的教育機會，並且能充分發揮其學習潛能。艾迪生學校有下列十項基本的經營理念(Edison Schools,2004)：

- (一) 使每一位學童都有成功的學習機會。
- (二) 更好的時間運用。
- (三) 豐富及挑戰性的課程。
- (四) 有效的教學方法。
- (五) 展現績效責任的教學評鑑。
- (六) 提供教師專業的教學環境。
- (七) 資訊時代的教學科技設備。
- (八) 和家庭的夥伴關係。
- (九) 學校和社區的結合。
- (十) 有系統和長足的進步。

艾迪生學校係以「學校」(academies)作為學校組織的名稱，其中「K-5 學校」包括學前至二年級(K-2)的「基本學校」(Primary Academy)學生及三到五年級的「基礎學校」(Elementary Academy)學生；六至八年級的學生則稱為「初級學校」(Junior Academy)；九至十年級的學生則稱為「高級學校」(Senior Academy)；十一至十二年級的學生則稱為「同儕學校」(Collegiate Academy)。每一學校的學生又組成 100-180 名具有共同學習經驗之跨年級學生的學科群，各學科群則配置 4-6 名的教師擔任教學。艾迪生學校的主要課程規劃包括：數學、閱讀、歷史及社會科學、科學、寫作、世界語言、品格與倫理、體適能與健康、音樂、舞蹈、視覺藝術、戲劇、應用美術等。

另外，艾迪生學校也提供特殊教育學生的服務，艾迪生學校承諾盡最大的可能教育每一位特殊學童，對於特殊學童採取個別化的教育計畫，並且採取包括：透過協同教學對個別特殊教育學生施予密集的基本技能指導，提供家庭問題解決諮詢及學生行為改變指導等。期能使每一位在艾迪生學校就讀的特殊教育學生均能獲得妥

善的教育(Edison Schools,2004)。

二、英國

為面對快速的地區與全球變遷，回應學習者多樣的需求與期待，英國政府實施「多元學校」計畫 (School Diversity)，此計畫有二項重要原則：一是「專門」(specialising) 原則，即藉由提供學校機會發展優勢、促使他們成為專門領域中的模範，並能不斷創新，以達到學校改進的目標；另一是「合作」(collaborating) 原則，即學校多樣化將有益於社區中所有學校，資源與專門知能的分享。換言之，「多元學校」計畫旨在鼓勵學校能根據本身性質、特色及專長領域來發展，以增進教育的多樣化，進而對其他學校與社區產生貢獻 (DfES, 2004a)。此項計畫除了強調學校聯盟運作外，在鼓勵學校創新經營方面，主要有二項計畫，研究者將其簡述如下：

(一)「專門學校」計畫

「專門學校」(specialist school) 計畫始於 1994 年，目的在協助學校與私部門合作，提供學校發展優勢的機會，透過政府經費補助，促使他們能在專門領域發展出有效能的課程與教學，並進行創新，進而成為學校的特色，並達到提昇成就標準的目標。此外，從 1997 年起，專家學校更進一步成為其他學校或地方社區的資源 (OFSTED, 2001)。「專門學校」計畫所設定的專門領域包括：藝術、商業與企業、工程、人文、語言、數學與電腦、音樂、科學、運動以及科技等十項 (DfES, 2004b)。整體而言，一所優良的專門學校具有下列特徵 (Kemp, 2001；OFSTED, 2001)：

1. GCSE 測驗表現獲得顯著改進。
2. 能呈現學校相關計畫以及專門領域的學習成果。
3. 能流暢轉換不同的學習領域。
4. 選取較多的專門學科。
5. 真誠的教育夥伴關係。
6. 專門學科發展出界定明確的、創新的且集體的行動或研究。
7. 具有冒險的文化。
8. 學校整體的真誠認同。
9. 有效的視察與反省。
10. 專門學校的目標不僅統整於學校發展計畫中，並有相對應的經費計畫。

(二)「燈塔學校」計畫

「燈塔學校」(beacon schools) 計畫始於 1998 年，計畫的目的在選拔運作最佳的學校，作為專業成長社群的核心，成為各校分享成功實施經驗的範例，以提高學生成就水準。「燈塔學校」不僅有助加強地區學校的夥伴關係，且通常在特定課程科目、學生管理、學校經營、資優教育、特殊教育需求、防止校園欺凌、改善家長參與方面有較佳的表現 (DfES, 2004c)。相關研究指出，「燈塔學校」展現的學校經營特色如下 (Davies, Mc Meeking and Rudd, 2002)：

1. 提供成員專業成長的機會，並能讚揚且珍視教職員的工作。
2. 協助發展教師的專業榮譽感，提昇教師士氣、自尊與自信。
3. 家長、學生與教職員的宣揚。
4. 能吸引教職員任教與留任。
5. 與他校或其他機構有較佳或較緊密的聯繫，易於分享觀念和經驗，並能相互激勵士氣。
6. 鼓勵反省與思考。
7. 較富彈性的運作，不僅有利創造力的發展，也較能符合個別的需要。

綜上所述，從美、英二國推展學校創新經營相關的實施計畫與策略，研究者歸

納十項特色如下：

1.富有彈性。學校創新經營的彈性不僅顯現於整體經營模式的多樣化，也包括內部運作的彈性以及服務的彈性。前者例如重視自主與授權，充分給予相關人員自行發展和研究創新的機會；後者則強調滿足不同學生的興趣與需要。

2.具有明確的焦點。即學校創新經營擁有一明確的創新範圍，例如招收特殊背景的學生、提供具有挑戰性的學業標準或是特殊的課程與教學內容等，並且學校能提供相關的計畫與學習成果。

3.重視目標與計畫的達成。學校創新經營並非只是個人一時喜好或靈感的抒發，相反地，其藉由目標與願景的建立，有系統地落實創新，並將創新的目標統整於學校發展計畫中。而除了建立相關的目標與計畫外，學校創新經營也強調績效的原則與實施。簡言之，學校創新不僅具有明確的目標與計畫，同時重視創新的成果與表現。

4.學校相關人員認同並支持學校。學校創新經營藉由凝聚相關人員的共同意識以及建立卓越的學校形象，來贏得其對學校的認同感，進而願意支持、參與或協助學校創新工作的推展。

5.了解大眾對學校的期待以及家長、學生的需求。學校不僅重視相關人員所具有的共識，也試圖積極了解彼此間可能的差異。為提昇教育市場的競爭力以及學校經營的績效，學校創新經營重視消費者的選擇權，期能滿足消費者不同的興趣與需求。

6.營造利於創新的環境與文化。學校具有激發創意的環境以及冒險的文化，鼓勵創新與實驗，使得師生的創造力不僅能獲得啟發，同時也擁有較大的空間與彈性來實踐創意。此外，學校也鼓勵反省與思考，透過問題的發掘與改進，引發創新的動力。

7.重視教師專業自主權。學校提供教師良好的工作環境，協助其專業發展，同時授權教師，使得教師工作具有專業榮譽感，工作士氣、自尊與自信獲得提昇，學校創新經營運作得以順利進行。

8.領導者具有使命感與個人魅力。儘管創新經營強調集體參與及合作，然不可否認地，領導者在其中扮演重要的角色，領導者個人風範將會影響成員追隨的意願，同時其領導方式也可能影響學校創新經營的型態。

9.強調合作與參與。學校創新經營是整合校內外、公私立單位資源與努力，所共同完成的。學校透過與他校或其他機構的合作，不僅彼此能保持較佳或較緊密的聯繫，同時能分享彼此資源、觀念以及經驗，並能相互激勵士氣。

10.善用創新的技術與設備。技術創新是學校創新經營的一個重要部份，學校藉由資訊科技使課程的內容與實施更為生動且具有彈性，進而使學生、教師及學校都能更有效率。

三、我國

台灣自 1987 年解除戒嚴後，隨著政治的民主化、社會多元化的趨勢，以及世界各國積極進行教育改革的風潮，教改團體紛紛成立，教育改革活動也如火如荼的展

開，學校經營型態不僅更為多元化，同時民間資源也獲得更充分的運用，其中公辦民營即是學校創新經營型態之一。故以下簡述我國中小學實施公辦民營的情形，並以教育部（2002）年頒布的「創造力教育政策白皮書」為例，來說明我國創造力教育發展的方向以及學校經營強化的重點。

（一）公辦民營學校的推動 - 以新竹縣及宜蘭縣為例

我國自民國 57 年即已出現類似公辦民營學校 - 「代用國民中學」，然因當時政府對期限限制頗多以及其他許多不確定的因素，致使多所代用國中後來陸續退出國教的行列（曹俊德，1999）。然隨著教育改革的浪潮，為促進學校多元發展以及提供受教者更多的選擇機會，公辦民營成為學校經營創新的型態之一。由於學校公辦民營的相關規範係由地方教育主管教育機關所制定，故以下僅就新竹縣和宜蘭縣為例來說明公辦民營學校的內涵。

依據《新竹縣立各級學校委託私人辦理試辦計畫》與《宜蘭縣屬國民中小學委託私人辦理自治條例》，研究者從經營模式、主管機關、委託對象、委託學校性質、經費來源、教學實施、組織架構、校長職權、財務監督及視導評鑑來分析宜蘭縣與新竹縣學校公辦民營的內涵（表一）。由表一可知，二地區給予學校自主經營的程度並不大相同，新竹縣公辦民營的經營方式類似於特許模式，而宜蘭縣除了特許模式外，則另有承租的方式。其次，在委託對象及委託學校性質方面，新竹縣委託對象限於教育事務財團法人，委託學校的性質為公立學校；宜蘭縣的委託對象，除了財團法人外，家長、教師也可參加申請，委託學校性質則以特殊學校、實驗學校或具有特殊需求的學校為優先。再次，比較學校經營內涵方面，包括經費來源、教學實施、組織架構、校長職權等，吾人可發現二地區的差異不大，惟在教學實施、組織架構、校長職權方面，宜蘭縣給予學校的彈性空間較大。最後，就對於委託學校的監督與評鑑來看，二者規定的內容並無太大差異。

表一 新竹縣和宜蘭縣學校公辦民營內涵之比較

	新 竹 縣	宜 蘭 縣
經營模式	類似特許模式	承租模式與特許模式
主管機關	新竹縣政府	縣政府教育審議委員會
委託對象	教育事務財團法人	家長、教師、教育事務財團法人
委託學校性質	公立學校	優先委託的學校為特殊學校、實驗學校以及具有其他特殊需要的學校。
經費來源	1.收費應依公立學校之標準。 2.若須對外募款，應徵得縣政府同意始得為之。	1.承租模式：學費自訂，並自負盈虧，其租金之約定，依相關法令規定辦理。 2.特許模式：由縣政府提供與同等學校相當之人事費、建築設備費及業務費，作為委託經營之費用。學費比照公立學校，若須對外募款，須經學校主管

	新 竹 縣	宜 蘭 縣
		單位及家長同意。

表一 新竹縣和宜蘭縣學校公辦民營內涵之比較（續）

	新 竹 縣	宜 蘭 縣
教學實施	委託試辦學校之教學實施，除依據教育部頒佈之課程綱要外，應參酌縣政府政策要求及學校經營特色，規劃適切之教育課程。	1.課程除依教育部頒佈之國民中小學課程綱要內容為教授準則外，得參酌政府政策及學校經營特色，彈性調整課程及評量方式。 2.除本自治條例另有規定外，受委託學校對於課程規劃、教學設計、教材選擇、活動實施等，均享有充分自主權。
組織架構	1.委託試辦學校之組織架構及管理相關制度，得自行訂定並報請縣政府核備。 2.教職員工員額編制由縣政府依中央主管教育行政機關相關員額編制標準核定。	受託學校，其組織架構、法規制度、員額編制，得自行設置。
校長職權	1.本試辦計畫主持人得兼任校長。 2.委託試辦學校之校長，依據法令綜理校務，並受縣政府之監督。	無特別規定
財務監督	1.委託試辦學校應成立專戶，並訂定收支保管及運用辦法，報縣政府核備。 2.專戶之收入，應悉數用於教育活動及預算項目之支出，不得為營利及其他非教育目的之行為。 3.委託試辦學校之校產、基金之管理與使用、收益、處分等，除依有關法令規定外，仍應受縣政府之監督。	受託經營者之各項收入，應悉數用於教育活動及預算項目之支出，不得為營利或其他非教育目的之行為。
視導評鑑	委託試辦學校應接受縣政府及其委任人員之教育視導及評鑑。	1.縣政府教育審議委員會將定期或不定期到受託學校輔導評鑑。 2.評審辦學優良之學校，於契約期滿時，得經教育審議委員會

	新 竹 縣	宜 蘭 縣
		同意後，取得優先續約之權。

(二) 創造力教育政策白皮書

為因應全球經濟型態之改變，迎接知識經濟時代的來臨，教育部於 2002 年公佈《創造力教育政策白皮書》期在激發創造力之餘，並能具體實踐創新。白皮書中勾勒理想的創造力國度，在學校層面，即以經營創新的學習環境與活潑的教學氛圍為主體，以提升教育視野，發展各校特色，創造多元教育的學習環境。同時說明創造力教育的推動將從生態文化、行政法制、學校經營、課程與教學四個面向來擬定策略。其中有關強化學校經營方面，包含下列幾項重點（教育部，2002）：

1. 協助學校結合社區，發展教育特色。政府鼓勵學校發揮創意，與社區建立合作的機制，發掘社區文化中創意之內涵，據以發展為課程和教材；並設置創意人駐校制度，邀請創意人進駐學校，分享經驗與技術。此外，開放中小學試行「校務發展基金」制度，以提供中小學結合社會資源、發展學校特色的機會。

2. 推動創意學校。除了遴選具有創意的學校經營人才外，鼓勵師生和社區共同參與設計學校創意空間與環境，親身體驗創意，並選拔創意學校，給予實質獎勵。

3. 推動學校成為學習型組織。遴選優秀種子教師，建立創意種子教師團隊，以團隊學習方式，提昇專業成長。其次，透過教師團隊共同努力，規劃和建立學校願景、理念與價值觀，推動學校組織創新。另外，鼓勵師生參與，共同設計與評鑑創意教學和創新活動。

4. 推動以「學校為本」之教師成長計畫。積極協助其教師從事行動研究與教學實驗創新，並提供發表、分享、應用、跨校交流的機會，以促進教師專業成長和終身學習。此外，具體提供經費與資源，鼓勵學校提出教師成長計畫、行動研究專案以及教學實驗專案。

5. 推動各級學校進行合作聯盟。鼓勵學校提出「個別學校型」或「跨校合作型」的創造力培育方案。其次，大學院校主動開放其軟硬體資源，協助中小學教師和學生發展創造力，並能輔導各領域具有創造潛能之學生。另外，研究專案團隊可廣納各級教師，不僅有助於擴散和推廣研究成果，同時也提供中小學教師專業成長的機會。

6. 建立創意經驗分享論壇。善用網路科技，建立創意教學的資源網站，匯集教師行動研究成果、各校創造力培育方案、以及教育行政機關發掘的學校創意表現，使其成為資源整合中心以及創意擴散的平台。

而為順利推動創造力教育，教育部配合政府其他部門，運用民間力量，推展創

意學子栽植列車、創意教師成長工程、創意學校總體營造、創意生活全民提案、創意智庫線上學習、以及創意學養持續紮根等六個先期行動方案，其中「創意學校總體營造」的核心宗旨即是在建構有利於培育師生創造力之生活空間、學校經營、及校園文化，同時鼓勵各校結合社區資源、地方特色、傳統文化，協助學校尋求有特色的治校理念，打破以升學為導向之明星學校迷思，以轉型為多元主題特色學校，其相關的具體措施包括：1.推動學習型組織，建構學校願景、理念與價值觀，形塑創新氛圍，發展學校本位特色。2.遴選具創新才能校長，表揚創意學校經營人才。3.營造校園創意空間，鼓勵藝術駐校。4.組織創意行政團隊，推動與研議創新行政機制。5.選拔與報導各區以多元主題為特色之創意學校（教育部，2002）。

其次，近年來教育部為配合實施九年一貫課程，也積極推動創新教學，並且舉辦創意教學獎等活動；政治大學亦經教育部指定，於2003年成立「創新與創造力研究中心」，曾經辦理「創新與創造力研討會」、「創造力博覽會」等活動；在民間組織參與學校創新經營方面，中華創意發展學會自2003年起每年舉辦「全國學校經營創新獎」活動，分就行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境美化及社會與環境資源應用等組別，選拔經營創新的績優學校予以表揚，藉以推廣學校創新經營的理念與實務。

由上可知，透過創新環境與氣氛的營造，學生的創意將可以獲得啟發，同時藉由組織學習的方式，將創意落實為創新活動，而與外界的合作交流，更使得學校創新的經驗得以傳佈與相互分享。如此由創意而創新，由個人創意、組織創新、進而營造整個國家創新的氣象，很明顯地，學校經營在這過程中則居於關鍵的地位。因此，創造力教育的實施是發展社會創新能力的基礎，但創造力教育的推動，則須倚賴學校的創新經營。

肆、結語

隨著知識經濟時代的來臨，知識與創新成為國家競爭力的核心要素，而在提昇個體或團體的創造力或創新能力方面，教育則扮演了重要角色。就中小學教育而言，學校經營乃是發展中小學創造力教育的重要關鍵。此外，近年來，由於出生人口數逐漸下降以及縣市教育經費不足的影響，國民教育規模急速縮減；另一方面，社會大眾對學校教育改革的期盼殷切，學生教育的選擇權日受重視，使得學校開始需面對教育市場中的競爭。因此，學校創新經營不僅利於推動創造力教育，同時有助於學校取得競爭優勢，而能永續發展。為能更深入地分析學校創新經營的意涵，提供相關人員參考，本文分別從意涵與推動計畫二個方向來探討學校的創新經營：

在意涵方面，藉由「創新」與「組織創新」概念的釐清，歸納出學校創新經營具有新奇性、計畫性、創造性與教育性等特性，並將「學校創新經營」定義為：「學校為提昇教育績效，營造有利於成員創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。」其次，建議學校創新經營概念的分析，

可從創新內容、創新歷程、知識系統的運作以及創新相關人員等四個層面著手，並且運用創新的焦點、創新的層次以及創新的型態等三個構面來呈現學校創新經營的內涵及複雜性。另外，也指出學校創新經營的運作係為創意、創新活動與創新經營實施等三個不同概念與階段，不斷修正改進並持續進行之結合。

在推動計畫方面，除了解美、英國家有關學校創新的計畫或策略外，並分析歸納其對學校創新經營內涵的啟示，包括：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.創新相關人員認同並支持學校；5.了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.重視教師專業與授權；8.領導者具有使命感與個人魅力；9.強調合作與參與；10.善用創新的技術與設備。而在我國方面，則就我國中小學實施公辦民營的情形、教育部 2002 年所公佈的「創造力教育政策白皮書」及相關機構所辦理的創新經營推廣活動，來說明國內推動創造力教育與學校創新經營的重點。

參考文獻

一、中文部份

- 江樹人 (1996)。美國委辦學校運動的緣起與發展。2004 年 4 月 13 日，取自：
<http://www.houstoncul.org/ecs/ecs96/ecs-18.txt>
- 李勝富 (1994)。「委辦學校」構想為美國公立中小學帶來新希望。2004 年 4 月 13 日，取自：<http://www.houstoncul.org/ecs/ecs95/ecs17.txt>
- 李瑞娥 (2003)。國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究 - 學習型學校模型之建構。國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文 (未出版)。
- 林採岫 (無日期)。磁性學校。2004 年 4 月 13 日，取自：<http://www.socialwork.com.hk/artical/educate/gx14b.htm>
- 林義屏(2001)。市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究：以科學園區資訊電子產業為例。國立中山大學企業管理學系博士論文 (未出版)。
- 吳清山、林天祐(2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略，教師天地，128，30-44。
- 吳思華 (2002)。從製造台灣到知識台灣。載於金誠 (Kim, W. Chan) 等著，應小端譯，創新，台北：天下遠見。
- 吳思華 (2003)。新時代的創意經營。教育研究月刊，106，11-19。
- 吳思華 (2005)。談創新。商業週刊電子報，2005 年 1 月 3 日，取自：
epaper@msx.epaper.com.tw
- 教育部 (2002)。創造力教育政策白皮書。台北：教育部。
- 曹俊德 (1999)。中小學公辦民營可行性之研究。國立政治大大學教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 張清濱 (1997)。學校教育改革的模式與應用。研習資訊，14 (1)，10-17。

- 張明輝 (1998a)。美國委辦學校運動及其相關研究。**教育資料集刊** , 23 , 277-289。
- 張明輝 (1998b)。美國磁力學校計畫及其相關研究。**比較教育** , 45 , 61- 71。
- 張明輝 (無日期 a)。精緻學校經營的理念與策略。2004 年 3 月 2 日, 取自 :
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/betternesseducation-1.pdf>
- 張明輝 (無日期 b)。美國衛星學校計畫。2004 年 4 月 13 日, 取自 :
[http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/artical\(american\)-3.html](http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eminfei/artical/artical(american)-3.html)
- 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。
- 詹志禹 (2003)。台灣地區中小學創造力教育的實況條件與政策推展。**教育研究月刊** , 106 , 20-34。
- 蔡啟通 (1997)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。國立台灣大學商學研究所博士論文 (未出版)。
- 賴士葆 (1996)。商學總論。台北 : 麥田。
- 賴宗智 (2002)。從知識管理及習慣領域理論探討企業創新。國立交通大學資訊管理研究所碩士論文 (未出版)。
- 濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文 (未出版)。
- 蘇冠華 (2001)。組織創造力之障礙及其因應策略之研究。國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文 (未出版)。

二、英文部份

- American Federation of Teachers (2004) .*Student achievement in Edison Schools: Mixed results in an ongoing experiment*. Retrieved April 19, 2004, from
<http://www.aft.org/research/edisonproject/advantag.htm>
- Barnett, H. G.(1953). *Innovation: the basis of cultural change*. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. and Becker, S. W. (1978) . *Innovation in organizations: Innovation adoption in school organizations*. New York: Elsevier.
- Davies, Deborah , Susan McMeeking, and Peter Rudd(2002). *Evaluation of the Beacon's Schools strand of the excellence in cities policy*. Retrieved April 16, 2004, from <http://www.nfer.ac.uk/research/documents/EIC/05-2002.doc>
- Department for Education and Skills(2004a). *School Diversity*. Retrieved April 16, 2004, from <http://www.standards.dfes.gov.uk/schooldiversity/>
- Department for Education and Skills(2004b). *Specialist School*. Retrieved April 16, 2004, from <http://www.standards.dfes.gov.uk/specialistschools/>
- Department for Education and Skills (2004c) .*The Standards Site-Beacon Schools*. Retrieved April 12, 2004, from <http://www.standards.dfes.gov.uk/beaconschools/>
- Edison Schools(2004). The introduction of the Edison Schools. Retrieved December 06 ,2004 from <http://www.edisonschools.com/home/home.cfm>
- Education Week (2004) . *Edison Project*. Retrieved April 19, 2004, from <http://www.edweek.org/context/orgs/ep.htm>
- Farina, C. and Kelly, M.(1983). Innovation policy and the social sciences, *Policy studies Review*, 3 (1) , 21-28.

- Kemp, Pam(2001). *Specialist schools' workshop- Specialist School status completing the bid*. Retrieved April 16, 2004, from <http://www.specialistschoolstrust.org.uk/resources/Presentations/Workshop-7Feb2001PAK-CP.ppt>
- Kezar, A. J. (2001) .Providing a common language for understanding organizational change. In *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations, ASHE-ERIC Higher Education Report, 28 (4)* , 11-24.
- Mohr, L.(1969).Determinants of innovation in organizations, *American Political Science Review, 63*, 111-126.
- Robbins, S. P. (1996) . *Organizational Behavior - concepts, controversies, applications (7th ed)* . New Jersey: Prentice Hall Inc.
- OECD (1969) .*The Management of Innovation in Education*. Paris: OECD/CERI.
- Office for Standards in Education (2001) . *Specialist Schools: An evaluation of progress*. Retrieved April 17, 2004, from <http://www.ofsted.gov.uk/publications/index.cfm?fuseaction=pubs.summary&id=1191>
- Rogers, E. M. (1995) .*Diffusion of innovations*. (4th ed) . New York: Free Press.
- U.S. Department of Education (1998) .*Riley Names 166 Blue Ribbon Schools*. Retrieved April 15, 2004, from <http://www.ed.gov/PressReleases/05-1998/brs98d.html>
- U.S. Department of Education (2004) . *Star Schools*. Retrieved April 12, 2004, from <http://www.ed.gov/programs/starschools/index.html>