



國立花蓮教育大學

行政與領導研究所碩士論文

GRADUATE INSTITUTE OF ADMINISTRATION & LEADERSHIP
NATIONAL HUALIEN UNIVERSITY OF EDUCATION

碩士論文計畫

公立與公辦民營學校在學校創
新經營與學校效能之相關研究

研究生：黃建翔 撰

指導教授：林適湖 博士

中華民國九十五年十月

目次

第一章 緒論	3
第一節 研究動機.....	3
第二節 研究目的與待答問題.....	7
第三節 名詞解釋.....	9
第四節 研究範圍與限制.....	11
第二章 文獻探討	13
第一節 公辦民營學校發展概況與其相關理論.....	13
第二節 學校創新經營之內涵與相關概念.....	30
第三節 學校效能理論及其相關研究.....	45
第四節 宜蘭縣學校創新經營之現況.....	59
第五節 學校創新經營與學校效能之相關研究.....	59
第三章 研究設計與實施	60
第一節 研究架構.....	60
第二節 研究對象與抽樣方法.....	62
第三節 研究工具.....	64
第四節 實施程序.....	70
第五節 資料處理與分析.....	71
參考文獻	73
中文部分.....	73
西文部分.....	79

第一章 緒論

本章緒論首先敘述本研究之研究動機與研究目的，再針對研究目的提出本研究之待答問題，說明本研究之研究方法與步驟，並界定本研究之重要名詞解釋，最後提出本研究之範圍與限制以作為本研究起始說明及後續研究工作進行的基礎。

第一節 研究動機

國民教育發展初期，各國皆以政府管控為原則，冀望以義務教育的落實來提升國民的基本素養與知識技能，然而隨著時代潮流的變遷，歐美先進國家卻發覺國民教育長期受到政府的保護，導致公立學校的僵化、官僚化、績效不彰，為有識之士所詬病，因此掀起了一股教育改革的浪潮（Smith, 1994；吳清山，1999；張志明，1999；曹俊德，1999），而歐美各國開始提出教育事業民營化的改革理念，主張讓學校組織重新建構（Smith, 1994），引進自由經濟的企業精神及私人教育的特質－競爭、家長選擇權、效率，讓國民教育事業的經營能市場化、自由化（Cooper, 1989），以改善公辦教育的缺失，同時讓家長有選擇權與自由權，主動來決定他們孩子的教育，選擇他們所需要的教育種類（Cooper, 1989）。然而，學校也須負擔更大的教育成敗責任，學校經營的理念就需具備「3E」，公平（Equity）、卓越（Excellence）與效能（Effectiveness）。故「公辦民營」學校的發展便成了各國教育革新的一種趨勢，包含了荷蘭、法國實施的教育券（Education Voucher）；英國皇家督學的委託契約（HMI contract to OFSTED）措施；美國的特許學校（charter school）、磁性學校（magnet school）、教育選擇公司（Educational Alternative, Inc.）和艾迪生計畫（Edison Project）等管理合約模式的學校（李希揚，1999；曹俊德，1999）。

就我國而言，近年來推動各項教育革新的熱潮更是蓬勃開展，民國八十三年間的「四一〇」教改大遊行，揭開民間教改列車的序幕。行政院教育改革審議委員會提出「教育鬆綁，權力下放」為當今教育改革的主要理念，於民國八十五年所發佈的「教育改革總諮議報告書」中，更具體建議「學校雖有公私立之分，人才之培育應無公私立之分；政府應在公辦民營、土地取得、共用社區資源、設校面積、學費收取、課程與教材編訂等項上，提供更自由的政策環境，以促進民間資源投入教育事業」。

政府為順應教育多元化、教育鬆綁、權力下放的趨勢，大幅度修改了相關的教育法令。例如立法院於民國八十八年和九十年，分別三讀通過、修正「教育基本法」第七條：「人民有依教育目的興學之自由；政府對於私人及民間團體興辦教育事業，應依法令提供必要之協助或經費補助，並依法進行財務監督。其著有貢獻者，應予獎勵。政府為鼓勵私人興學，得將公立學校委託私人辦理；其辦法由該主管教育行政機關定之。」由此可見，教育事業的發展，將以受教者作為主要考量，使之能彈性的針對教育需求，擬定相關法規或方案，進而鼓勵民間參與投資，以提昇學校品質的保障並且符合教育彈性辦學及民間營運之競爭原則，同時也讓教育營運更具有挑戰性（張芳全，1999）。

由於受到教育改革的影响和相關法令的鬆綁，國內開始有一些縣市陸續採取「公辦民營」的方式興辦學校，例如：台北縣的種籽學苑、新竹縣的大坪國小、宜蘭縣的人文國小與慈心華德福實驗學校，然而，在四所公辦民營學校中，宜蘭縣轄內就涵括兩所公辦民營學校。而公立學校委託私人辦理的最主要目的，在於適當的引進私人企業創新經營的理念，掙脫政府單位人士與經費法令的束縛，以提高辦學的自主性與教學的品質，可提供多元化的教育型態，並可激勵公立學校，以提升公立學校辦學的效能。因此，公辦民營學校之創新的教育理念與策施，有許多值得一般公立學校仿效之處，故探討公辦民營學校之發展概況與相關理論，即成為研究者研究本題目動機之一。

教育的發展必須不斷的革新與調適，才能確保教育的進步。面對新世紀社會

的巨變、競爭、複雜等特性，不僅學校單位，包括其他組織，都必須學習因應新的挑戰。而在此變動不拘的時代中，「創新」正是因應「變局」，永保卓越的關鍵，有鑑於此，企業界率先將「創新」的觀念納入組織當中，期使組織成員不斷的發展其能力，一方面實現成員追求理念的願景，同時在組織中培育出創新及具影響力的思考模式，鼓勵成員凝聚熱忱並且不斷地在組織中學習，使整個組織不斷地成長，進而提升組織的整體競爭力達到永續經營的理念。

知識經濟時代，知識已成為創造經濟效益的關鍵要素。唯有不斷創新，知識才得以適應瞬息萬變的資訊科技世紀。學校的職責是教育下一代，以往的傳統教育方式，教師往往以自身過去年幼時所受的教育內容與方式轉加於現在受教的學生身上，目的是希望學生們能適應未來的生活，著重的是知識的承傳。老師與學生在知識的傳遞過程中，在時間上的落差少則二十年，長則達到五十年，取決於教師所承襲的施教方法的年代，與學生進入社會的年紀。試想二十年前，擁有個人電腦的家庭屈指可數，二十年後的今天，擁有個人電腦的普及率已相當地高，這二十年間的教育環境已不可同日而語，更遑論五十年前資訊傳遞緩慢的年代，其觀念和環境與現代的差異了。故學校應如何提昇教育品質，引發學生學習興趣，激發學生的學習潛能，以確保學生有效學習，達成教育目標，乃是學校教育最大的挑戰。如果將「效能」界定為達成目標的程度，則一所能完成預定目標的學校，便可稱為「有效能的學校」（吳清山，1998），而學校效能也常被視為衡量學校績效的重要指標（吳宗立，2000）。因此，想探討學校創新經營、學校效能之意涵及相關研究，遂成為研究者研究本題目動機之二。

從事教育的學校機關必須先具備適應未來的思維與規劃，教育的目的不再獨尊知識之傳承，方須能培育出具有適應未來能力的學生。創新經營概念是使學校建構出適應未來時代的學校氛圍與條件的重要方法。學校有了創新經營的氛圍與校園文化，便可以主動地適應變局，克服困難，走在問題的前方，預防問題出現於未然。即使出現了困境，也無所畏懼，因為「創新經營」已經成為學校經營團隊的自然思路，團隊們無時不在思考如何找到更好的方法，以求得更佳的教學與

營運成效。學生們若有幸處在具有創新經營氛圍的學校中，學校行政以創新思維來經營；教學以創新教學來運作，耳濡目染、身體力行，這種時時有創新，刻刻求精緻的思維便會內化為學生內在的一種帶得走的能力，要想讓現在的學生適應未來的世紀，便需要「創新經營」來因應知識經濟的時代，因此，想探討不同學校背景變項的創新經營，對學校效能影響的情形為何？以做為學校如何創新經營並提升學校效能關係之探究，遂成為本研究的動機之三。

研究者參閱國家圖書館博碩士論文相關文獻，發現國內學者、專家對於公辦民營教育的研究，著重在政策理論的陳述與分析、或政策可行性的研究，結論與建議都傾向於支持實施公辦民營教育（馬信行，1997；蓋浙生，1998；李希楊，1999；吳清山，2000；陳正益，2000；李柏佳，2000；秦夢群、曹俊德，2001；劉世閔，2003）。至於創新經營的概念係源自於企業界，近年來方引進教育界，以學校創新經營為主題的相關研究論文，為新興的議題並且更為少數人研究（濮世緯，2003；吳素菁，2003；林筱瑩，2005；林虹妙，2005；陳金珍，2005；姚欣宜，2005；蔡純姿，2005；游琇雯，2005）。就學校創新經營與學校效能為主題之研究，迄今並無發現相關的研究論文；故本研究可提供未來學者參考，使研究內容更為豐富與圓滿，進而建立完善的參考建議資料，提供公辦民營創新經營策略給予教育行政機關參閱，以激勵公、私立學校創新經營，達到學校創新經營績效目標之成效，遂成為本研究的動機之四。

第二節 研究目的與待答問題

基於上述第一節之研究動機，可知本研究之目的在於透過文獻探討及問卷調查法，從不同層面的研究，來對學校創新經營與學校效能進行深入的探討，以了解目前公立與公辦民營在學校實施創新經營與學校效能之現況與影響，比較不同背景變項之學校對於學校創新經營與學校效能之差異情形，提供此一領域另一新的研究方向，並提供後來研究者參考。

壹、研究目的

根據上述，茲將本研究之研究目的歸納如下：

- 一、探究公辦民營學校之基本概念與發展概況。
- 二、了解學校創新經營、學校效能的意涵與現況發展。
- 三、分析不同背景之學校在學校創新經營與學校效能之差異情形。
- 四、根據研究結果，提出建議，供教育行政機關與各國民小學辦學的參考。

貳、待答問題

為達到上述研究目的，本研究之待答問題條列如下：

- 一、公辦民營學校的發展現況為何？
- 二、公立學校與公辦民營學校教育人員所知覺到的創新經營的內涵與現況為何？
- 三、公立學校與公辦民營學校教育人員所知覺到的學校效能之現況為何？
- 四、不同背景變項之學校教育人員所知覺之學校創新經營是否有所差異？
- 五、不同背景變項之學校教育人員所知覺之學校效能是否有所差異？

六、公立學校與公辦民營學校在實施學校創新經營與學校效能之相關情形為何？

七、得分低、中、高三組學校創新經營的教育人員在學校效能上是否有所差異？

第三節 名詞解釋

本研究所使用之重要名詞有三，茲說明如下：

壹、公辦民營學校（Private management of public school）

公辦民營學校(private management of public school)的設立，是欲透過民營化，增進學校的營運管理和績效評估，使學校經營方式更為靈活。以適度鬆綁與解除管制，引進創意、自主及競爭的能力到教育領域，提供更大範圍的學校型態，提升經營效率及教育品質，並適度引進民間資金，以充足教育事業發展與革新所需的經濟資源；同時引進民間企業經營管理的優點，來改善公辦教育的缺失，彌補公辦教育之不足，以達到促進公共教育事業精進之目的。我國地方政府目前通過之自治條例，所採用之模式主要有四種：管理合約、民間承包、BOT、特許學校(charter school)，本研究所指之公辦民營學校是以特許模式為之。

貳、學校創新經營（Innovation management in school）

學校能提供服務的所有場域範圍中，藉由合乎教育本質的觀念更新，全體教職員以專業知識成長為基礎，結合家長、社區的力量，透過「文化創塑」、「管理激勵」、「領導啟發」、「團隊支持」、「組織學習」、「資源提供」六大經營層面建構出學校經營創新之有利環境，激發成員積極創新、發揮創意、勇於突破之動機與態度，來提昇學校行政經營效率、精緻化課程實施、卓越化教學品質、整合社會資源，以建置更符應學生學習需求的校園環境、學校活動，強化學校效能、營造學習型校園文化、發展學校特色，達成學校的教育目標。

本研究將「學校創新經營」分為六個層面：「文化創塑」、「管理激勵」、「領導啟發」、「團隊支持」、「組織學習」、「資源提供」，係根據「學校創新經營調查問卷」得分情形來做探討，採Likert四點量表，選項分為「完全同意」、「同意」、

「不同意」、「完全不同意」等四個選項，給分爲4分、3分、2分、1分。得分愈高者，代表填答者所感受學校創新經營程度愈高；得分越低者，則反之。

參、學校效能 (School effectiveness)

「學校效能」是係指學校爲有效的運用人力、財力、財力資源，兼顧教師個人目標及學校組織目標，並在校長效能、行政效能、教師效能、學生效能及社區參與效能等各方面皆有良好的績效，且能達成學校教育目標，並能滿足組織成員需求之程度。

本研究「學校效能」操作型定義是指研究者從相關的文獻探討中將之界定爲下列五個面向：「行政效率提昇」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「溝通管道暢通」、「學校組織氣氛」，係根據「學校效能調查問卷」得分情形來做探討，採 Likert 四點量表，選項分爲「完全同意」、「同意」、「不同意」、「完全不同意」等四個選項，給分爲 4 分、3 分、2 分、1 分。得分愈高者，教育人員所知覺的學校效能情形越佳；得分越低者，則反之。

第四節 研究範圍與限制

本研究的範圍與研究的限制如下：

壹、研究範圍

本研究之範圍界定如下：

- 一、**研究地區：**本研究之抽樣地區，在學校部份係以宜蘭縣公立小學為抽測對象，由於受限於經費與時間並未作全國性之抽測。而公辦民營小學則以宜蘭縣僅有之二所學校為樣本，並未遍及全台灣地區，因此研究結果用來解釋及推論時必須相當審慎。
- 二、**研究對象：**係指宜蘭地區公立及公辦民營學校之校長、行政人員（主任、組長）及教師作為研究對象。
- 三、**研究內容：**本研究探討的主要內容包括自變項、依變項等二個部份。以自變項包括：學校背景變項與個人背景變項，分別以「學校創新經營」、「學校效能」為依變項，探討不同背景變項下之學校創新經營、學校效能差異情形；進一步探討不同學校之創新經營程度、學校效能差異情形；並探討兩者之間相關情形；最後分析學校創新經營與學校效能的預測作用。

貳、研究限制

在探討以上問題時，本研究分別在變項的選擇、樣本及調查上，受到主、客觀條件的影響，而使研究受到一些限制，茲說明如下：

- 一、**就研究變項而言：**影響學校效能的因素非常多，本研究以學校創新經營程度、學校人員背景變項及學校背景變項作為差異情形的分析，其他因素則未納

入。又學校效能的變項層面相當多，在層面的選擇上易流於主觀，本研究亦難以避免。

二、就研究樣本而言：因考量人力、經費、時間及問卷回收不易之故，學校樣本數僅限在宜蘭縣內公立與公辦民營學校，未包含其他縣市國民小學教育人員，對於研究結果之推論，可能會有影響。

三、就研究方法而言：本研究以量化為主，採用問卷調查的方式，對個別的觀點探討有限，亦欠缺質方面的深入分析。另外以郵寄方式進行寄發各抽樣學校進行施測，但無法控制問卷施測時之環境因素與填答者之社會期許效應的影響，因而可能產生部分偏誤。

第二章 文 獻 探 討

本研究旨在探討公立與公辦民營學校在學校創新經營與學校效能之相關研究，乃依據所蒐集之資料，對宜蘭縣轄內公立與公辦民營學校、學校創新經營及學校效能，進行文獻探討。本章略分為五小節，第一節首先論述公辦民營學校發展概況與其相關理論；第二節探討學校創新經營之內涵與相關概念；第三節探討學校效能理論及其相關研究；第四節探討宜蘭縣學校創新經營之現況；第五節探討學校創新經營與學校效能之相關研究。茲將各節內容分述如后：

第一節 公辦民營學校發展概況與其相關理論

公辦民營學校的構想主要是源自公營事業之民營化（馬信行、于卓民、周志宏，1996），故在探討公辦民營學校之涵義時，有必要先對民營化之涵義先加以釐清及了解，俾能真正了解公辦民營之義涵，進而瞭解我國公辦民營學校發展現況。因此本節首先論述公辦民營學校之涵義，再深入瞭解我國公辦民營學校發展概況並探討其相關理論。

壹、公辦民營學校之涵義

一般而言，運用在教育領域的研究上，「公辦民營」學校或「教育事業民營化」乃是相似的意義，皆是意指減少或轉移政府在學校教育上所扮演的角色，讓民間擁有更多或增加參與學校教育事業的空間。因此以下就列舉幾位學者的看法，說明「公辦民營」學校的意義，其敘述如下：

一、Sexton（1987）從經濟觀點認為教育事業民營化乃是教育的供給者與消費者之間，創造出一種「教育的自由市場」（free market in education），使整個國家教育體系民營化（privatize the state education system）。

二、 Bauman (1996) 在「教育管理—公部門改革或民營化」(Governing Education—Public Sector Reform or Privatization) 一書中主張教育事業的民營化乃是強調政府角色的縮減和更多的家長主導、重視效率與市場競爭，透過政治和社會力量的結合，改變學校的角色和管理品質，以助於整個教育朝向更正面、積極的發展。

三、 李希揚 (1998) 認為教育民營化的意義乃是國家將原先由公部門（政府）控制、負擔、管理的各種教育事業，全部或部分地移轉給私部門（民間），並藉此將私部門的各種資源或優勢（包括資金、經營方式、自由而競爭的經營環境等）導入教育市場，以促進教育事業的精進與創新，提供更高品質的教育環境、更多元的教育選擇機會、與更多效能的教育產出。

四、 曹俊德 (1999) 認為：「公辦民營」學校 (private management of public school) 是由政府設立委託私人經營的另類方式，有別於公立學校與私立學校。「公辦民營」學校的產生是受到過去公立學校經營績效欠佳、科層體制的束縛限制，與民間興學呼聲日高等影響所產生的學校經營形式。

五、 吳清山 (1999) 認為：「公辦民營」學校 (private management of public school) 係指政府設立學校，委由民間團體經營的意思。它與公立學校和私立學校之經營型態不太相同，可視為介於半公半私的一種學校組織。換言之，「公辦民營」學校可說是教育民營化的一種措施；也是一種另類學校，可以提供家長多元的選擇機會。

綜合言之，「公辦民營」學校的設立，是欲透過民營化，增進學校的營運管理和績效評估，使學校經營方式更為靈活。以適度鬆綁與解除管制，引進創意、自主及競爭的能力到教育領域，提供更大範圍的學校型態，提升經營效率及教育品質，並適度引進民間資金，以充足教育事業發展與革新所需的經濟資源；同時引進民間企業經營管理的優點，來改善公辦教育的缺失，彌補公辦教育之不足，以達到促進公共教育事業精進之目的。

貳、「公辦民營」學校的模式

「公辦民營」學校自美國起源後，其後在世界許多國家陸續施辦，其設立學校模式依其性質之不同亦有差異（Dudeck & Company, 1989；Savas, 1992；Smith, 1994；洪慧芬、周志宏、薛化元，1995；馬信行，1997；周志宏，1997；王俊民，1997；李希揚，1998；吳清山，1999；陳正益，2000；左逢源，2002）。研究者將依據學者吳清山（1999）、秦夢群、曹俊德（1999）和洪榮進（2002）所論述「公辦民營」學校分為「管理合約」（Management contract）、「民間承包」（Contract out）、「BOT」（Build, Operate & Transfer）及「特許學校」（Charter school）等四種模式做探討。茲分述如下：

一、管理合約

「管理合約」是另一種教育私有化的型式（張明輝，1998），係由政府與民間團體簽訂合約，雙方分別就經營目標、經費、時間、條件、內容、方式、學生評量等方面達成協議，民間團體依據合約來經營學校（Smith, 1994）。這種方式，政府負擔教育經費，經營權操之在私人手中，民間團體以其本身經營能力賺取管理費。此種模式最大的特點乃在於政府可就有意願且擅於經營管理的民間私人或團體中，選擇能夠配合且具有教育理念者，由政府提供必要之教育資源，針對所簽約外包之事務做最適當的運用與管理（吳清山，1999）。

「管理合約」模式的優點是經營績效佳、符合教育目標以及滿足家長與學生需求是採行此種模式的優勢，若能針對所需法令修改，相關配套措施配合，可有不少成效。其最大的缺點在於教師工作負擔和壓力較大，而教師與行政人員聘用或安置上，薪資調整與年資計算方式，亦需一併加以考量，此為採行此種模式之所需考量之處。

二、民間承包

「民間承包」係指由民間團體向政府承包合約，定期向政府繳交承包費，並由民間團體自負學校盈虧責任。依參與程度分為三類（1）政府提供土地和建築

物，民間團體負責教學設備的採購、人員的聘僱及學校的經營管理（2）政府提供土地和建築物及教學設備，民間團體負責人員的聘僱及學校的經營管理（3）政府提供土地、建築物、教學設備、教學和行政人員，民間團體負責學校的經營管理(馬信行，1997)。

此種模式之優點政府可增加財政收入，減輕財政上負擔；而且以企業經營方式經營學校，有助於提昇學校辦學績效。而由於政府要收承包費，民間團體也要賺取合理的利潤，勢必提高學生學費，反而增加家長負擔；此外，國民教育具有義務性和免費性；這種模式有違國民教育之本質（吳清山，1999）。

三、 BOT

「BOT」即建造（Build）、營運（Operate）和轉移（Transfer）之意；建造（Build）係指民間藉由與政府訂立契約，政府提供土地，民間團體負責投資參與教育建設之興建；營運（Operate）係指興建完成之後，政府以特許方式交由民間團體經營一段時間，以作為其投資報酬；轉移（Transfer）係指經營期滿之後，民間團體將其學校資產和設備轉移給政府。

此種模式的特性是以新設立的教育事業為主，最後由民間移轉回政府。以這種方式與辦教育，由於民間所投入的興建費用必須於營運期間內回收，否則不僅無利可圖，還要民間自己負擔費用。因此，除由公益團體興辦外，「BOT」模式的學校須具營利性。

採行「BOT」模式具有引入民間資金，所有權歸政府，政府有選擇民間參與者空間之優點，另外蓋浙生（1998）認為採行「BOT」模式具有節省教育經費開支、引進企業理念帶動教育改革、刺激現存學校提昇教育品質及解決私人興學土地取得不易之問題等優點。

四、 特許學校

「特許學校」一詞為美國教師聯合會(American Federation of Teachers)總裁Shanker 於1988年所創用，目的在向政府爭取由教師自主經營公立學校的特許權(charter)，透過教師專業素養以創造兼具教學特色與辦學績效的公立學校

(NCREL, 1993; 引自洪榮進, 2002)。

「特許學校」係指由一群教師或家長提出學校經營企劃書，經過地方教育行政機關審核通過後，即可成為「特許學校」，可以免受許多教育法規的限制，學校可依其需求遴聘人員和彈性使用經費（吳清山，1999），所以它是一種政府負擔經費，由一群想要辦學的教師、家長、社區團體、企業界以及非營利事業機構，提出辦學理念、計畫、以及設校特色等，向政府申請辦理經核准的民間學校（曹俊德，1999）。

「特許學校」一方面具備公立學校公平、公正、低學費的優點，另一方面又有私立學校重視經營績效的優點，同時也可以激發各種創新的教育實驗，並可以透過競爭壓力，刺激一般公立學校提升學校經營及教學品質。在政府現有的經費下，透過教育相關人員或家長參與，採行更具彈性的經營方式，能減少科層體制的束縛，發揮教育專業，提昇經營績效與教育目標達成，滿足社會需求。

參、我國公辦民營學校的發展概況

我國教育事業的「公辦民營」政策，李希揚（1999）指出，台灣地區教育事業的民營化，至今仍停留在研議或實驗的階段，雖然已有部份縣市採取委外經營措施（如簽約外包、教育代金、制工制度），但整體而言，台灣地區教育事業的民營化之進展仍是有限的。但社會環境、私人興學與政策法令各方面的條件，對教育的「公辦民營」化卻是極有利的。以下，將台灣教育事業公辦民營之法律依據、發展的歷史脈絡及現況，分四個部分加以論述：

在推動教育改革中，「地方自主性的教育」是台灣教育改革「鬆綁」的方向與具體作法。教育部長郭為藩宣佈民國 83 年是我國的「教育改革年」並認為：「過去過於集權的現象已在改變，行政當局目前已在學習放權，讓地方有更多的自主性規劃教育。」，民國 84 年他指出：「為了追求多采多姿、生動活潑的教育，今後在教育行政措施上，將逐漸朝向均權化、彈性化來改進，讓各教育單位有較多

自主的空間。例如：…在地方教育方面，則因地制宜，使各地方有更多的彈性，來裁量他們的教育型態，以期更能符合教育上的需要」。

民國 88 年，我國在國民教育法修正案和教育基本法法源通過後，各縣市爲了制定有關教育事業公辦民營的條例、辦法或要點，均分別辦理公聽會廣徵民意，並經各縣市議會通過後公告實施。希望藉由試辦國中小「公辦民營」，允許民間參與學校經營，希冀藉由學校經營型態的多元化、創新化，讓學校注入民間資源後，能突破公立學校辦學一致化的瓶頸，使其提昇學校經營效能與特色。

因此，近年來國內重視獎勵私人興學、實施教育券、引進 B.O.T 觀念等，逐漸形成有利實施「公辦民營」的環境。在政策的制定過程中，是由下而上，率先由民間發難，獲得政府正面的回應，其中有臺教會、教改審議會、民間教改人士、立法委員與政府相關官員共同努力促成；其次，「公辦民營」政策，具有法律基礎，憲法、教育基本法、國民教育法的修訂，甚至台北縣、新竹縣、台中市、台南市、高雄市、宜蘭縣等爲落實此一政策，已分別訂定學校委託民營的自治相關規定；如：台北縣立國民中小學委託民間辦理自治條例、桃園縣公立學校委託民間經營自治條例、新竹縣立各級學校委託私人辦理試辦計畫、台中市立中小學委託民營自治條例、台南市獎勵私人興學自治條例、高雄市市立中小學委託民營自治條例、高雄市學校預定地委託經營自治條例、宜蘭縣屬國民中小學委託私人辦理自治條例，俾利辦學者經營學校時有法源依據。

茲就目前台灣公辦民營學校現狀略述如下：

一、台北縣種籽學苑—人本主義

台北縣種籽學苑是由學生家長李雅卿爲首，與一群追求理想教育的大人和孩子，爲了追求心目中理想的教育環境，一步一步推開政府制度的阻礙而共同創辦的教育改革學校（李雅卿，1995）。

1. 必修課程：中國語文、數學。
2. 選修課程：文學欣賞、古詩文、讀書會、生活寫作、電腦入門、故事、英語、自然、理化、哲學、動物、吉他、童玩、表演、生命科學、美

術、動畫、台灣史、音樂、合唱、體育、籃球、野外求生、泰雅文化、木工、水電維修、烹飪家事、戲劇、農藝、手工藝、釣魚、電影欣賞、魔術、舞蹈、閱讀等，學期初舉行親師談話會，說明各個課目的內容和目標，孩子要學習選課，「衝堂」就要取捨，選課後有兩週的試讀，可以隨時退選。

3. 教學方法：教師有自主權去選定教材和教學方法，但大前提是學生也有自主權，教師要盡量讓學生親身體驗和感覺，讓學生自主學習發揮。
4. 成績評量：學生可以自行挑選「檢測」課，每週一次或每週兩次，來課室拿取適合自己的程度的測驗卷，測驗完畢後，由師生共同修正錯誤的部份。
5. 上課時間：全日制，週一至週五上課。
6. 教師資格：專科教師九名，教師每週教學時數 15 至 20 節，包括 5 小時的導師時間。「教師治校」，教師組成教師團治校，須輪流當苑長，負責對外事務。
7. 招生及學費：全校名額約九十人，學費由家長每半年認捐一次，最低款額由家長會自訂，目前學費為新台幣六萬元。
8. 家長角色：家長要和學苑共同擔負教育工作，積極進行親師協同工作，加入成長團體，組織家長會。孩子的導師會負責與家長溝通協調。

二、新竹縣雅歌實驗小學—多元智能實驗

創辦人為新竹師院的孫德珍教授，以美國 Key school 為藍本，強調重視 Gardner 所提出的多元智能領域的教學方式、音樂教育及品格教育。由於辦學成效漸獲肯定，民國 91 年 8 月新竹縣政府將雅歌經驗引進主流，與大坪國小合併，成為雅歌文教基金會和政府合作的試辦委託私人辦理之實驗計畫。

1. 教育理念：人的生活是一篇生命的樂章，不是毫無意義的音符，教育工作就是將每個人的樂章在人生舞台上發展成為一首動人雅歌；雅歌

深信，人有天賦的多元智能及個別差異，應當被尊重欣賞。在童年學習過程中應使其有機會置身於多元學習領域中，得到合宜的栽培及成長；雅歌深信，學校是為學生而設立的，應以學生為中心，並提供良好學習環境，同時秉持有教無類信念，讓每一個人都有充分實踐自我目標價值的機會；雅歌深信，教育必須有愛的滋潤與雙向交流，老師父母應該陪伴孩子走過人生基礎階段，幫助其找尋內在動機，發揮潛能，達到適才適所的理想。

2. 教學方法：雅歌小學是台灣第一所實驗多元智能理論的學校，此實驗以「概念」整合各科課程，以多元智能為學習管道，以追求理解為學習目標。
3. 學習評量：雅歌的學生，必須先學習「如何學習」，雅歌的評量不只觀察學習成效，還記錄學習的態度與參與。
4. 品格教育：每個小朋友進入雅歌都要和雅歌立約：尊重老師、尊重自己、尊重環境。透過生活會議、各種討論及協談，每個人可以把自己的報怨提出，但最後一定要尋找解決。老師總是在問題出現的時候，看到品格教育的契機，因為解決問題是成長條件之一。
5. 研究課程：雅歌是多元智能理論的實驗學校，研究是多元智能統整的學習，也是最高吸收率的學習方式，因此研究很自然地成為多元智能學校的特色之一。
6. 音樂教育：音樂是很多人對雅歌的印象，在雅歌長大的孩子都會拉提琴。在這裡，不用監督的方式，而是營造環境，激發孩子的興趣，當孩子想學的時候，再為他們安排指導老師。由於有師徒制，學生們皆能互相有激勵的作用，容易維持學習動機。

三、宜蘭縣慈心華德福實驗學校—人智哲學

台灣首創以華德福（Waldorf Steiner）系統的宜蘭縣慈心華德福實驗學校原是一所托兒所，辦學者是原托兒所所長張純淑女士。民國 85 年起，

從幼稚園和師資培養訓練開始全面轉型，民國 88 年 9 月，國小部成立並開始招生；90 年 4 月，慈心成立人智學教育基金會；94 年 8 月開始成立國中部。

1. 教育學制：華德福教育也被稱為史金納教育（Steiner Education），華德福教育具有從小學到高中十二年一貫的完整教育體系，並包含幼兒教育，通常分為低年級（一至八年級）與高年級（九至十二年級）兩個階段。
2. 教育理念：從幼稚園到高中一貫學制的華德福學校，以開放、親和、整合性、藝術化的教學方式，教導學生透過對自然界的流轉去體驗生命內在的道德律，培養學生敬天愛人的價值觀，以及對世界的責任感。
3. 學校特色：沒有考試制度，華德福小學沒有考試制度，學生的成績也不是以「分數」來呈現，而是採用「紀錄簿」的方式，儘可能地詳細描述學生的表現及學習的成果，包括進步的幅度、過程、學生的能力狀態、在各別科目的努力程度等，讓學生及家長能夠明確地了解學生自己的學習狀態。華德福學校的教學方式，是強調從「動手」中學習，直接透過感官與身體來吸收知識，以維護整個人的均衡發展，並且摒棄以「分數」來劃分優劣，而是把學習的過程詳細記錄下來，更沒有留級問題。
4. 校務自主的精神：作為一所校務自主的學校，華德福學校以一種帶有自由思想的組織規範，代替公立學校階級式的外部監督制度。華德福學校的校務行政，是由家長與老師共同決定，校務會議的進行往往是一種以未來為取向的社會經驗領域。華德福學校沒有真正的校長，教學行政是由每週的教師會議討論決定，在此會議中，所有的老師享有同樣的權利，是教師們相互學習與不斷進步、創新的機會。

四、宜蘭縣人文國民小學－九年一貫的主軸精神

宜蘭頭城人文國小是宜蘭第一所公辦民營的學校，由財團法人佛光山

文教基金會與宜蘭縣政府簽約辦理，提出以藝術人文為主軸學習課程。現任校長楊文貴先生，提出以九年一貫精神為主軸之教學，為學校教學重點。展現公辦民營活潑、自主的實驗精神。

1. 班級採混齡家族式組成：以學生興趣、老師專長，組成九大家族，不僅發展兒童優勢智慧，更融合各年級學生，如家庭般兄妹情誼，相互照顧、學習。實施以來，成效良好，獲得學生、家長的肯定！打破傳統同年紀兒童在一班，僵化刻板的彼此競爭。
2. 分組的領域學習（國語、數學、社會、自然等）：同年級的小朋友，依程度分成三組，由三位老師同時指導，老師也依專長只任教一科，真正達到適性的學習，照顧每個孩子的需求。
3. 博物館化的教學設施：在佛光山文教基金會全力支持補助下，完成圖書館、水族館、人文藝廊、雙語生活館、社會采風館、人文車站、兒童室內遊戲室、水生生態池等設施，讓學校成為兒童學習的樂園。
4. 專業的領導、全新的投入：全校教職員工，每週工作七日，每天上班超過 12 小時。校長專業領導，教師每日進修研討，提升教師專業能力，獲得家長的肯定和認同。

表 2-1-1 台灣地區公辦民營小學概況覽表

校名	種籽（台北）	大坪（新竹）	慈心（宜蘭）	人文（宜蘭）
公辦民營日期	民 93 年 8 月	民 91 年 8 月	民 91 年 8 月	民 91 年 8 月
經營模式	承租模式	特許模式	特許模式	特許模式
承辦團體	財團法人兒童教育實驗文教基金會	財團法人雅歌文教基金會	財團法人人智學校育基金會	財團法人佛光山文教基金會
校地	烏來國小信賢分校	大坪國小	冬山國小香南分校	頭城國小拔雅分校
學校性質	私立學校	公立學校	公立學校	公立學校
學期制	二學期制	二學期制	四學期制	四學期制
學費	約六萬	約兩千	約三千	約兩千
民 95 學生數	90 名	99 名	273 名	248 名
入學資格	限台北縣	新竹縣內	開放學區	開放學區
學籍取得	自有學籍	自有學籍	自有學籍	自有學籍
專職教師數	9 人	14 人	18 人	18 人
教師保險	比照私校	公；勞健保	公保勞保	公保勞保
教育理念	自主學習	多元智能	華德福教育	九年一貫
全天上課	V	V	V	V
編班	混齡分組	部分混齡	混齡	部分混齡
後續發展目標	完全中學	完全中學	完全中學	完全中學

資料來源：研究者自行整理

綜合表 2-1-1 來看，可以發現台灣地區現有四所公辦民營小學有以下的共同特點。（一）均成立於民國 91 年之後；（二）民間承辦團體均為財團法人教育基金會；（三）均利用分校或偏遠的小校為校舍；（四）學生人數在一至二百人左右；（五）教師之選任各有其規劃或培訓制度；（六）均採全天制上課方式；（七）課程規劃與運作均以學生為中心，強調引發孩子的內在動機；（八）除種籽學苑

外，均屬特許模式，學校被定位為公立學校，並獲縣府比照同等公立小學的經費補助。

研究者進一步整合公辦民營學校的優勢如后：

一、 具有公辦與民營的合作精神

除了形式上是依據縣市政府的公辦民營自治條例成立的之外，這四所學校真正結合了公家出設備與民間出力經營的合作事實。四所公辦民營學校都是利用現有的公立小學校地來做為受託小學的場地，其中宜蘭縣所使用的是新建的分校用地；台北縣所使用的是剛廢校的小學分校用地；新竹縣用的則是招生不足的現有小學。縣府能夠提供場地給民間經營者經營，會使合作的可行性提高很多，畢竟若要新蓋一所學校是一件曠日費時又牽連複雜的工作。

再加上，宜蘭縣、新竹縣都採特許模式委辦，定位慈心、人文、大坪為公立小學，提供比照同等公立小學的經費補助，更能看得出公家期望倚重教育專業團體來經營的誠意。完全符合公家辦理與民間經營的精神。然而，比較遺憾的是台北縣採用承租模式來委辦，並定位種籽學苑為私立小學，縣議會甚至完全砍除過去曾對種籽學苑所提供的經費補助，使得種籽學苑在經費籌措上甚為辛苦，學生學費更是高達每學期六萬元（種籽學苑，2006），約是公立學校的二十倍。公辦的精神因此而打了一些折扣。

二、 具有積極創新經營的精神

公辦民營學校為了落實教育理念，勇於採用各種相同或不同於傳統的教育制度或方法，務求理念之達成，但由於傳統教育諸多作法是不為公辦民營小學所認同的，如齊一化進度、填鴨式教育，因此一般所見，公辦民營學校展現的是殊異於傳統教育的教育措施。例如：小班小校、開放學區、混齡制、全天制上課、適性分組教學、四學期制、組織再造、教資多元、教師培訓、體驗學習、多元評量、質性成績單、自主學習、統整教學、情意教育、人文教育……等。

或說小班小校及開放學區是來自自治條例之規定，而非公辦民營學校營造的。過去國民小學大班大校的規模，素為各界所詬病，不僅因為會增加教師負擔，

更重要的是會妨害學生的學習效果（吳清山，2000），在規模經濟考量下，往往就會犧牲具差異性的少數，這是傳統教育的作法。今若規定公辦民營小學必須經營大校大班，公辦民營學校仍舊會為維護其教育理念，以學生為中心，實施適合每一個學生的教學方式，勇於創造新的運作方式。或許他們會將大校分割成多個群組，變成多個小校來運作；或許是將大班與其他老師協同分成數組分別進行自主學習。這時大班大校就可能變成公辦民營學校的特色了。再說開放學區也是來自法規的規定，而開放學區的目的，一則為確保招生順利，一則可以同質化入學學生家長的教育理念。今若規定是劃分學區制，那麼公辦民營小學的作法可能會是利用各種方法與管道來與家長溝通，讓家長能夠認同學校的理念，因此或許固定學區或家長溝通就成了公辦民營學校的另一特色了。

三、 具有堅持理念的領導者

公辦民營學校創立初期都有推動學校持續運作的核心人物，堅持理想並且不斷地努力，使學校能一步一步穩健地走下去。這些公辦民營學校的核心領導者皆具有 Collins 所說的第五級領導人的特質——結合專業意志和謙虛個性，建立持久績效。基本上，組織需要變革或遭遇到危機，需要轉型時，就需要像第五集領導者的帶領，他可以發揮領導能力，帶領同仁度過難關或轉型成功，因為在這個關鍵的時刻，就需要一位具有謙虛為懷、強烈企圖心和意志力，以及專業能力之領導者，才能突破困境，化危機為轉機，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目的。

種籽學苑的創辦人李雅卿是其初期的核心人物、慈心華德福的張純淑校長一直是慈心的核心人物、大坪國小的孫德珍教授是雅歌教育的核心人物、而人文國小的楊文貴校長則是人文的核心人物。這顯然不是一種巧合，而是一種必然，因為在理念學校成立的初期，一切渾沌不明，周邊配合運作的人尚且無法掌握學校運作的中心精神，此時一定需要有一位對核心精神十分精熟的人，凝聚其共識，建立其願景，使其學校的運作發展步入軌道。

四、 具有特定的教育理念

公辦民營學校都秉信一套與現行傳統有些不同的教育理念，因此需要爭取一個自由的場域來加以落實。慈心華德福小學實施的是華德福教育，其植基於關懷生命本質與意識演化的「人智哲學」(Anthroposophy)理論為基礎。強調的是透過身體體驗來探尋人與內在生命之關聯，以之作為教育的入徑；進一步重視身心靈平衡的健康發展，重視生活與自然韻律和諧的流動，並以多元整合之藝術活動來做為認識生命、開展創化自我的教育途徑(財團法人人智學校育基金會，2004)。種籽學苑不是由一個理論或一個模型建立的，而是由經驗中發展而成。他確信沒有一套體系能適合所有孩子，相信的是所有孩子都有「自主學習」的能力，因此，創辦一個自主學習學校，把學習的主導權還給孩子，成人只做為陪伴的角色，並協助孩子瞭解自己、瞭解這個世界。其教育核心目標是：自主學習、熱愛生命、清明自在與真實生活(李雅卿，1995；唐宗浩，2003)。

大坪國小創校的使命是探討藝術教育在國民教育中所扮演的角色。透過生活經驗，喚醒孩子的感覺，讓孩子帶著感覺學習，並因能呈現感覺的學習而喜歡學習。因此必須給予孩子兩個舞台，讓孩子學得會(智能舞台)，並且願意學(生命舞台)。其依據的理論為多元智慧理論以及內在動機理論，透過雅歌(ARCO意指 awakening, realization, circumstance, offering)來達成，也就是喚醒強勢智能、引發自我實現的內在動機、積極營造環境以及親師奉獻作為孩子的榜樣(財團法人雅歌文教基金會，2002)。人文國小十分認同主流的九年一貫課程精神，但強調的是換一種能引起學生學習慾望的教育方式來運作。讓身為教改身分的公辦民營人文國小，成為體制內教改的示範者。人文國小的教育方式係以學生中心為出發點，透過博物館化的環境營造，以及主題統整的適性教學設計來引發孩子的學習慾望，孩子有了學習意願，學習才會真的發生。

表現上看起來，公辦民營學校都有一套不同於傳統教育方式理念。從外人的眼光看去，或許會稱之為「教育實驗的精神」，但從公辦民營學校內的角度來看，這樣的教育方式並非淺薄如一場實驗；取而代之的，這樣的教育方式是一種體現，一種早該要實行的教育方式的體現。事實上，若以四所公辦民營學校各自教

育理念的核心，其實皆與開放教育精神相符，強調的都是對人的尊重、價值多元、選擇自由、自我負責、適性發展、體驗式學習、內在動機的引發。簡單的說，是一種回歸，回歸到原始自然的教育本質的狀態，先讓兒童對自己、對他人、對環境有感覺，有了感覺才會有意願去認識，想去認識才会有學習，教育自然發生。

五、具有重視教師人格特質的態度

公辦民營學校都認為教師的人格特質與行事態度，重於教學之技巧，因此，各校都傾向在不違反政府政策下，自行培訓或擇用符合學校理念的教師。如華德福小學保有自己的一套師資培訓系統，欲進入華德福系統任教一定要再經過華德福的培訓。種籽即要求其「教師首先必須符合種籽的教學理念，在人格型態上必須具有主動、自省、敏銳、思考與關照能力，至於教學技巧，我們並不要求一定要是師範院校畢業，相關的教學磨練，將利用教師進修達到」(種籽學苑，2006)。大坪國小重視教師的「心態」和「善意」，在這些年的運作之後，也漸漸凝聚一群追隨雅歌理念的教師群；人文國小楊校長原屬師資培訓機構教授，但在師資任用上面仍有所偏重，如民國 92 年遴聘教師時便特重教師協同教學之能力，而後公佈之「財團法人佛光山文教基金會受託辦理『九年制國民教育學校－宜蘭縣頭城鎮人文國小』辦學人才儲訓及任用辦法」及規定有意加入人文團隊之外界人士，必先至校見習至少一周，或籌辦假日營隊至少四十小時，方得約聘為教學助理、行政助理、助理教師或實習教師，一年後再視情況聘用。其目的即在於找到真正理念與學校相近之老師。

肆、公辦民營學校之困境

經過這些年的辛苦經營，公辦民營學校的運作已漸上軌道，並普遍受到各界對其教育成效的肯定(包希勝、李名揚、姜炫煥、孫蓉華、張佑齊、簡慧珍，2005)。但其以公辦民營小學身分存在這三年多以來，仍舊存在許多困境有待解決。

以種籽學苑來說，最大的困境在於經費的籌措。過去適用非學校型態實驗教

育實施辦法時，還有縣府三分之一的補助，83－91 學年每年有 150 萬至 240 萬的政府補助款，學生學費約為四萬到五萬元左右，但自 93 學年度轉型為公辦民營小學後，因台北縣議會認定其為私立小學，遂將所有補助金刪除，再加上要支付縣府三萬元的土地資金，以致成為公辦民營學校之後，種籽學苑學生學費反而調升至每學期六萬元。校長舒兆瑞說：「我們不想讓學校成為有錢人才可以讀的學校，可是卻不得不迫於經濟的現實」（包希勝等，2005）。

以大坪國小來說，現行的公辦民營制度是合併雅歌小學與大坪國小，因此雖然是雅歌申請承辦大坪國小，孫德珍教授為委辦計劃主持人，但對大坪國小所有教職員卻得概括接收，這使得大坪國小成為兩位首長的狀態，一位是孫德珍教授擔任計畫主持人，一位是大坪國小原任的徐進堯校長續任校長（陳麗娟，2002）。法令制定的不完善使得經營時問題叢生，人事的妥善安排是將現有學校委辦民間經營最需要克服的問題。

以人文國小及慈心華德福小學來說，最大的問題在於學校定位、經費運作不自主以及教師權益保障的問題。宜蘭縣政府雖然早已發函明文將兩所採特許模式的公辦民營小學定位為公立學校，這件令人欣喜的事情，卻還是因中央法令規定的不完善而出現了兩個問題。其一為銓敘部不接受人文及慈心合格教師的退撫及公保申請，原因是教育部沒有明文規定公辦民營學校是公立學校。教育部在授權地方制定公辦民營自治條例時，沒有將配套規定一併說明清楚，造成教育局與教育部不同調的狀況，使公辦民營學校陷於兩難之中。所幸民國 94 年 11 月教育部已公佈「地方政府委託私人辦理國民小學及國民中學屬性認定要點」，使採特許模式委辦的兩所學校定位終於以公立學校定位塵埃落定。但其後續，成員是否被定位為公務員或公立學校教師，以及是否可排除適用政府採購法及預算法等問題則仍懸而未決。其二為兩校經費的使用，原縣府依契約採撥付制，但卻因議會之要求改採預算制，這使得原有賦予公辦民營小學的自主空間喪失甚多，這也是法令制定不夠完善所造成。

小結

台灣的公辦民營學校在民國 91 年才開始正式運作，目前已有八個縣市已制定國民教育委託民營自治條例，也成立了少數幾所公辦民營學校，然而公辦民營學校的創新經營的辦學績效也深受家長、社會各界及教育當局的重視，讓理念學校可以在體制內找到空間生存。宜蘭縣的自治條例是由多位民間士紳與教育局官員共同研擬的，因此條例的精神傾向於保障縣民與學生的權益。一度台北縣自治條例起草時，起草人陳江松等也抱持這樣的精神，希望採由縣政府提供人事與設備經費的特許模式，可惜的是後來過程修改後，還是落入照顧地方政府利益的傾向，而採用承租模式（陳瑞娟，2003）。但為了不讓仍屬於國民教育階段的公辦民營學校成為只有有錢人才讀得起的學校，也為了保障學生公平的受教權。期望繼續有更多的縣市通過含有特許模式的自治條例，使得公辦民營學校的經營能讓承辦的專業教育團體放手展現其專業、彈性、自主的活力。

然而公辦民營學校運作所遭遇的問題，都與法令規定的內容不夠周延有關。後續上自教育部，下至各縣市政府應當廣徵眾議，將相關鼓勵民間參與公辦民營的法令，以照顧民眾利益為出發點，加以周詳制定。使地方政府保有妥善監控權的前提下，仍不忘開放人事、經費、制度、課程的合理經營空間給民間經營者，吸引民間的優秀教育專才，到公家的教育資源中一展長才，並進一步得以帶領或影響體制內的學校，大家共同努力讓受國民教育的孩子們都能享受學習的快樂。

第二節 學校創新經營之內涵與相關概念

學校教育是開發人力資源的基礎，更是國家競爭力的重要指標。學校經營係透過行政的運作，以發揮教師的專業能力，啟發學生成功的學習。過去中小學教育過度的他律、競爭與一致，造成今日教育的困境，使學生進入大學、社會中，缺乏實踐、轉化、創造的能力（陳今珍，2004）。學校創新經營由於各項資源運用更具彈性，學校自主性增加，更能妥善的規劃符合學校需求的教育革新方案，充分發揮學校教育的本質和功能。

壹、學校創新經營的意義與內容

一、學校創新經營的意義與內容

（一）學校創新經營之意義

創新是國家進步的動力、競爭力的基石，一個國家的國民沒有創新能力，就沒有競爭力，而國民的創新能力，高素質的優秀人才需要靠教育培育養成。值此變化性大和競爭性強的知識經濟時代，教育必須採取主動、積極和創新的策略，才能培育有創新思維與創新能力的現代國民，提升國家的競爭力，因此，學校教育活動都應契合創新的精義（吳清基，2003）。

吳清山（2004）認為學校創新經營乃是創新與經營的結合體，以「創新」為體，以「經營」為用，發揮學校教育功能。學者吳清山和林天祐（2003）將創新經營（innovation management）界定為：「一個組織在產品、過程或服務」等方面力求突破，改變現狀，發展特色，以提昇組織績效之策略，並進一步結合創新的意涵界定學校創新經營為：「在學校環境的場域中，採用創意的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，提昇學校效能和達成學校教育目標」。

為了將這樣的創新經營的概念引入向來守舊的學校領域，使學校展現出創新

經營的活力，因此，漸漸出現了學校創新經營的討論。以下便藉由多位學者對「學校創新經營」的定義來了解學校創新經營的涵義。

Hopkins和West於1994年將學校創新經營定義為，一種系統化與持續性的努力過程，試圖改變學校的內部條件及學生的學習條件，以達成學校教育目標並提升學校效能（引自蔡純姿，2005）。這個定義重視的是學校創新經營持續努力的過程，不著眼於學校創新經營可達成的直接成效，關注的是學校教育終極目標之達成。

濮世緯（2003）認為學校創新經營係指，學校為滿足學生與家長課程需求、維持內部競爭力並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變並執行創新的策略，創新的層面包括學校行政管理、課程與教學、知識分享、外部關係，以及資訊科技。此定義將組織外部亦納入學校創新經營場域中，並界定出創新的五個層面。

黃宗顯（2004）提出「學校創新經營」可以視為經營一所學校時，在理念思考、方案規劃、策略實踐等，所創造出的有別於學校自己以往或他校已有的各種新作為。以此定義，僅是簡要地將企業的創新經營策略，包括理念、規劃與實踐等面向，引入學校領域使用，並進一步發展出學校不同的作為。

盧延根（2004）認為學校創新經營意指，學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的準則，經整體運作，跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，以長期投資的方式，尋求經營改善之道，並提出遠見與創新的意念，賡續創造教育佳績為目標。並進一步說明在學校創新經營的過程中，必要時須注入活水與新血，期冀在死水中激起漣漪與燃起新希望，建構全體教職員潛化為「內團體」的共識，改變原有限制因素，追求優質學習環境的解決策略，作為「教」、「學」更為精緻與卓越的共同願景，俾利提升學校運作效能及未來向前推進的動力。在盧延根的定義中，已將「投資」、「遠見」、「共識」的企業概念置入，並將全體教、職、生都納入為創新的成員。

張明輝與顏秀如（2005）則將學校創新經營定義為，學校為提升教育績效，

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。在這個定義中，創新已然成為學校創新經營定義的重心，從學校文化形塑，學校環境建置、成員能力的培訓，乃至組成一個系統化的經營策略，都以有利創意之形成、發展、永續經營為考量核心。

林筱瑩（2005）認為學校創新經營是指，學校在整體校務的經營上，運用自行開發或引自外部的創新經營策略，以滿足整體社會的期待與維持系統間的合諧運作，並追求自身的優勢發展。同時，考量自身的社區資源、師資條件、學生素質、家長需求等因素，而有其個殊性，並應符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。學校創新經營基於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，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。

蔡純姿（2005）對學校創新經營之定義為，學校為了因應社會環境變遷與教育改革需求，以新思維、新技術與新服務，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為之動態歷程，其目的在於增進學校辦學、教師教學、學生求學與家長助學的績效，進而提高學校競爭力。在這幾個對學校創新經營的定義中，學校進行創新經營已成為被動的角色，是為了因應社會變遷（或滿足社會期待）及教育改革的需求，且定義的內容更趨於技術層面的落實方式；但執行的根據以有規劃周詳的經營策略，同時涵蓋學校經營的整體層面，參與人員也擴展到所有教育利害關係人，納入家長及社區人士。

從以上對學校創新經營的定義來看，學校組織畢竟與企業組織的營運目標不同，因此，研究者提出學校創新經營的意義為：「在學校能提供服務的所有場域範圍中，藉由合於教育本質的觀念更新，全體教職員以專業知識成長為基礎，結合家長、社區的力量，持續產生或引入無中求有、有中求好、好中求精、精益求精的創意點子，配合規畫周詳的創新經營策略，來提升學校行政經營效率、精緻化課程實施、卓越化教學品質、整合社會資源，以建置更符應學生學習需求的校

園環境、學校活動，強化學校效能、營造學習型校園文化、發展學校特色，以達成學校的校育目標。」

（二）學校創新經營之內涵

創新經營的時代價值，在於它能突破傳統的思維，跳脫教條的束縛，組織成員能願意以一種新思想，新方法、新策略的工作態度，接受改變現況的挑戰。

Amidon表示，雖然在這個充滿不確定性、複雜性以及相互依存的生活世界裡，企業界在過去幾十年仍然沒有擺脫像全面品質管理、組織再造、規模最適、結構重整、文化變革以及大翻轉等等這個變革方案的影響，且組織即便成功實施了這些措施也難以獲得組織全面性的革新，創新的思想總是需承擔風險，而現實教育環境卻是不允許失敗的（金周英等譯，2001）。學生的學習是不能重來一遍的，因此我們可知學校創新經營的內涵、過程與結果就成了相當重要的環節。藉由下列論述可得知學校創新經營的內涵，歸納如后：

濮世緯（2003）將學校創新經營分為行政管理與創新，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。進一步說明如下：

1. 行政管理創新：學校行政由教學團建置、推動教師參與進修、公開肯定與協助教師，以及充實改善教學設備等。
2. 課程教學創新：教師運用創意，蒐集、選編、研發與改進教學或評量，鼓勵學生嘗試不同解題方式，提供學生多樣創意的活動與機會等。
3. 知識分享創新：係指學校鼓勵教師社群經由不同的研討與互動中分享其教學知識與經驗、研習或閱讀刊物心得等。
4. 外部關係創新：係指學校藉由辦理校際交流、參訪活動擴大與外界合作之機會，並納入家長、社區資源參與學校活動，積極回應其需求等。
5. 資訊科技創新：係指學校藉由架設專屬網站、建立教學檔案資料庫。

吳清山（2004）認為有效成功的組織採取創新經營是大勢所趨，學校創新經營的內容可從觀念、行政、教學、課程、學習等構面思考之具體而言，主要包括下列八項：

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，資源應用…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…等產品表現。
4. 服務創新：如行政服務、社區服務、家長服務…等改變。
5. 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、自強活動 家長參與活動 …等。
6. 環境創新：如建築物設備之美化與改變、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。
7. 特色創新 如發展學校特色，型塑學校獨特文化 …等。

張明輝、顏秀如（2005）說明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：就個人來說包括學校成員對創新知識與技能之提昇（知能創新）；就學校系統而言，是指學校成員對於組織及其環境相關因素的知覺，所造成動機、態度、信念與價值觀的改變，且此種改變有利於組織創新能力之發展（組織文化創新）。
- 2.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。

蔡純姿（2005）認為學校經營創新應包括認知與行動，且涵蓋歷程與結果，故認為學校經營創新應包括「技術創新」、「管理創新」與「文化創新」三個系統架構：

1. 技術創新：包括校園營造創新、資源應用創新、行政運作創新、課程教

學創新與學生活動創新等五個層面。

2. 管理創新：包括理念創新、人力創新、結構創新、流程創新、領導創新等五個層面。
3. 文化創新：包括學校文化與特色、教師文化與作為，即學生文化與表現等三個層面。

綜上所述，學校創新經營實涵蓋了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；其內容則遍及觀念、技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新。研究者認為學校創新經營的內涵係為組織的系統性與有機的改變，將資源、創意、知識、計劃與經營管理等元素系統性的變革策略與運用，透過及集體對話與團隊問題解決，創造具有價值與新穎、適切之產品、服務、程序、技術、管理策略等。「學校創新經營」內涵即是「學校對於新意念、新奇性、實驗性及創造過程的經營與支持，而其結果將產生、接受、與執行在學校行政管理、課程與教學、教師專業、訓輔、社區參與等學校教育各層面上產生有用、有價值之新的構想、程序、服務、活動、知識。」

（三）學校創新經營之理念

學校創新經營是一項持久性、挑戰性和艱鉅性的教育改造工程，必須以理念來指引創新經營之具體行動，創新經營之重要理念包括（吳清山，2004）

1. 前瞻思維：創新不是在既有的框架內思考，他必須是一種突破性和前瞻性的想法也必須視一種整體性、系統性和全面性的思維。
2. 開放多元：創新需要腦力，需要在開放的環境下才能滋潤成長，若是處在封閉的環境，人際互動少，過於服從權威者言行，無法激發創意的智慧的火花，因此學校經營需要開放的氣氛和環境，學校成員彼此敞開心胸，彼此願意對話和分享經驗。
3. 品質卓越：以創造價值為核心之創新目標，學校經營具有特色，可圈可點。

4. 持續改進：學校創新是一趟旅程，經由不斷回饋，展現「追求進步，永無止境」之歷程。
5. 容忍錯誤：對於創新過程的嘗試與錯誤加以容忍，不苛責。
6. 發展特色：學校創新經營之實施構築在「發展特色」的深層意義，促進優良體質的轉變。

綜合理論與實務對創新之界定，發現涵括相當多元與複雜之概念，目前學者多採取多元觀點以探討複雜與多變組織情境的組織創新面貌，綜合不同論點的組織創新的定義，歸納而言，組織創新包括具體創新（技術、管理）也是將整合新構想與轉化知識，促進資源價值極大化的過程，同時在創新過程中組織對新意念、新奇性、實驗性、及創造過程的經營及支持的態度，以激發與促進組織成員整體創造與創新動能。

（四）政策與實務觀點之學校創新經營

教育部於九十一年頒佈《創造力教育白皮書》（2002）宣示將創造力教育作為貫穿日後教育改革的重點，「創造力」與「創新」為一體之兩面，認為創新（innovation）可視為一系列知識生產、利用以及知識擴散的歷程，廣義之創新能力包含創造力、創新機制與創業精神，同時創造力是創新的火苗，創造力（creativity）是創新的知識基礎，創新是（innovation）創造力的具體實踐（教育部，2002）。

學校創新經營在強調知識、創新與學習的時代逐漸受到重視，由教育部、國科會指導，中華創意發展協會、國立台灣師範大學主辦之「學校創新經營獎」，鼓勵國中、小學校經營團隊結合資訊與網路科技，推展創新與多元的行政措施，甄選之「獎項類組」包括：課程與教學貢獻組、學生活動展能組、校園環境美化組、社會與環境資源應用等組別，並以「學校經營創新背景」、「學校經營創新策略」、「學校經營創新成效」為評審指標加以評估各校創新經營現況與創新具體創新成果（中華創意發展協會，2003），從該獎項所甄選之類組、評審標準，延伸而得學校創新之內涵：

1.創新面向

- (1) 課程與教學貢獻：建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動。
- (2) 學生活動展能：推動學生課內、外活動，發展學生多元才能。
- (3) 校園環境美化：規劃校園環境，通暢學生學習動機與品質。
- (4) 社會與環境資源應用：建立良好公共關係，引入社會與環境資源，提升學習效益。
- (5) 行政管理革新組：加強行政效率與品質，提昇組織績效。

2.創新背景

- (1) 制度或方案的廢止
- (2) 新制度或方案的採用
- (3) 佳制度或方案的試驗
- (4) 舊制度或方案妥協
- (5) 用過制度或方案再採用

3.創新策略

- (1) 資源（空間、材料、設備）獲取與應用
- (2) 經費募集與應用
- (3) 團隊建置與激勵
- (4) 流程控管與改善
- (5) 組織再造與發展

4.創新成效

- (1) 學習文化的建構：例如：知識分享的風氣
- (2) 創新文化的塑造：例如：解決問題的效率與效果
- (3) 團隊精神的提昇
- (4) 資源加值化

從創造力教育白皮書與學校創新經營獎提供促進學校創新發展的重要因素包括：推動學校成為學習型組織、建立願景、形塑創新氛圍；組織創意團隊；經

營轉型成特色學校、倡導團隊學習與學校本位教師成長等…為促進學校創新之重要策略，另一方面對組織創新成效影響方面，孕育出重視創新、創意與學習之組織氣氛，並且擴展知識分享的風氣及人際互動之間的相互挑戰與開放支持。

貳、學校創新經營之現況與條件

一、學校創新之現況與條件

教育部九十一年頒布之《創造力教育白皮書》提到目前教育機關的組織文化已日趨多元和開放，而且教師參與學校行政和課程規劃的機會增多，與社區之互動也益加頻繁，這些都有利於創造力教學。但整體而言，創新尚未蔚為風氣，從學校行政到課程教材，仍有諸多應該加強的項目（教育部，2002）：

- 1.學校組織文化不鼓勵創新，可能的原因有：學校願景模糊，行政主管缺乏長程思考，重視短期效果；領導作風過於權威，和老師缺乏平等的互動等。
- 2.評鑑學生時過度強調成果，重視標準答案；獎勵措施倚賴外在之酬賞，如獎品、比賽與考試，欠缺引發內在動機之辦法。
- 3.創造力教材不夠充足，教師工作負荷過重、無力從事教學創新與行動研究，只能沿用傳統之教材。

詹志禹（2003）以普查方式調查全國小學「台灣地區中小學創造力教育的實況條件」，以發掘小學階段各層面（課程與教學、學校經營、上級教育行政機關）最有利及最不利於創造力教育之環境條件因素，研究發現：

（一）教師在課程與教學層面

1.有利條件：

- （1）教師能欣賞其他教師的創意。
- （2）注重專業成長與終身學習。
- （3）能夠尊重並包容學生多元的看法與問題解決方式。
- （4）能鼓勵學生提出創意、鼓勵多元解答。

(5) 重視能培養學生的自信。

2.不利條件：

(1) 如果沒有穩定的薪水工作保障，可能不願意選擇教師這個行業。

(2) 參與讀書會或行動研究的具體方法不足。

(3) 教學策略太倚賴契約性獎賞。

(4) 提供學生形成問題的機會不足。

(5) 要求學生服從。

(6) 比較保守，思考的彈性不足，喜歡延續舊有的習慣做事情，不太願意改變，除非受到壓力。

(二) 學校經營層面

1.有利條件

(1) 要求教師評量方式多元化。

(2) 鼓勵教師進行教學創新。

(3) 提供教師參與課程規劃的機會。

2.不利條件

(1) 思考學校規劃與願景的時間不足。

(2) 支援創新教學實驗的經費或軟硬體不足。

(三) 上級教育行政機關層面

1.有利條件：

(1) 鼓勵各校發展自己的特色。

2.不利條件

(1) 對各校的新或改革所提供的資源不足。

(2) 太強調科層體制中的程序與服從。

(3) 太注重短期而看得見的效果。

有上述研究結果發現，現今國小所提供思考學校規劃與願景時間不足，與支援創新教學實驗的經費或軟、硬體不足，是不利於創造力教育實施的學校現況之

因素。誠如管理學大師Drucker(1985)所言，組織創新是一個過程(process)，它乃是一項有組織的、有系統的、且富有理性的工作，而創新可以是創業精神的基本工具，也可以是一種賦予資源新的內涵以創造財富的作為；亦即任何改變現存資源、財富創造潛力的方式，都可稱之為創新，質言之，創新不只是流程與程序上的改變（李田樹譯，2003）。

二、學校創新經營的影響因素

學校創新經營，不僅是一種理念的倡導，更是一種行動的實踐。透過正確理念的引導，落實在實際學校環境中，讓學校經營更具績效與特色（戴國禎，民93）。但究竟影響創新經營的因素有哪些呢？藉由學者所提學校創新經營的影響因素，來歸納整理影響學校創新經營的因素。

Hopkins和West認為影響學校創新經營的因素包括學校改革政策、學校內外支持力量、組織結構、學校文化、課程和理念、成員價值觀念、學生背景、學生學習成果、學校隸屬層級、學校設施與設備條件等。可看出前兩項為學校外部因素，後九項為學校內部因素（引自蔡純姿，民94）。

張慶勳（1996）表示影響學校組織變革與發展的因素，第一類為學校組織外的因素，包括政治、經濟、文化、教育史的背景與發展；第二類為學校組織內在因素：包括領導者理念與領導風格、學校中個人、團體及組織的互動、學校內在壓力、學校規模，及學校文化特性等。同時張慶勳也強調組織內在因素亦受學校組織外在因素之影響。

林新發（2003）指出影響學校經營創新之因素包括1.內部因素：家長會、學生背景、家長社經背景、學校規模、學校歷史、教師出身背景、校長領導、教師團隊運作等。2.外部因素：教育政策行政措施、社區文化背景、教育生態、社區資源、自然資源、地方經濟活動。

蔡純姿（民94）則將介於學校內外的因素亦分出來，他認為推動學校經營創新的影響因素有1.學校內部環境脈絡因素：校長、行政人員、教師、學生與家長等核心理念和創新能力、學校願景、規範和價值、學校文化、組織結構、師資人

力、課程與教學、環境營造、資源運用、資訊科技技術、創新性策略與管理技能等。2.學校外部環境脈絡因素：包括政治體制、科技技術與策略經濟因素、教育思潮、社會發展、文化與價值觀念、大眾傳播媒體和輿論等外部結構與系統、社區資源開發與運用、社會期望與競爭壓力等。3.內部與外部環境脈絡交互作用之因素：創造性信念、結構解構、外部期待與競爭壓力等。

整合以上各方所提影響學校創新經營的因素，可以將之分為三大類，分述如下：

（一）學校內部的影響因素

可以進一步細分為第一類學校文化層面，為學校歷史及既有成員組成所形塑之文化，包括學校願景、教師學經歷背景、學習文化、家長社經背景、學生背景、成員的核心理念、和創新能力、成員價值觀念、學校既有之規範和價制等。第二類學校領導階層層面，強調的是領導者的影響力，包括領導者人格特質、領導者理念、領導屬性、領導風格、領導者教育專業能力。第三類學校環境層面，包括有形的學校組織部份，有組織架構之適合度、學校規模、環境營造、家長會、資訊科技技術發展狀況；無形的學校運作部分，有溝通管道之建置、激勵措施之提供、相關創新所需資源之供應、資源運用能力、創新性策略與管理技能、學校中個人、團體及組織的互動狀況、教師團隊運作模式、課程與教學模式等。

（二）學校外的影響因素

難以知覺且對學校環境影響較小而間接的因素，包括有國家政治體制、科技技術與策略發展、經濟因素、社會發展、社會期望與競爭壓力、大眾傳播媒體和輿論、文化與價值觀念、教育思潮、教育政策、教育法案、教育改革、新知識的產生等。密切與學校相關並影響較大的因素，包括有社區資源開發與運用、社區文化背景、教育生態、自然資源、地方經濟活動、學校改革政策、師資人才培育、學校系統基礎建設等。

（三）介於學校內外的影響因素

學校內外的創造性信念、結構解構、外部期待與競爭壓力、社區文化、學

校組織與外部溝通之結構狀況等。

以上所列都是影響些學校創新經營的影響因素，可以說是學校所以發生創新經營的背景脈絡，當背景脈絡因素俱足，創新經營可能自然發生。

三、學校創新經營策略

吳清山、林天佑（2003）指出學校創新經營的策略為：

（一）建構創新機制，培養成員創新能力

型塑學校為學習型組織，透過個人學習、團隊學習和組織學習方式，塑造學校學習文化，成員願意學習、嘗試與改變，則有助於學校創新經營。

（二）建立人力資源庫

善用學校人力資源，並做好成員在職教育，改變成員觀念，提升成員專業知能。

（三）鼓勵和獎勵學校成員提出新點子

以改進學校行政和教學各項作為。

（四）激發成員團隊精神和凝聚力

讓成員願意貢獻其智慧，對於創新經營將是一股重大助力。

林新發（2003）則從學校領導、行政管理、專業發展及課程教學等四方面，列舉出學校經營創新的可行策略：

（一）學校領導方面－轉型領導

著重理念層次的溝通，經由領導行為而提升組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，而增進組織成員對組織領導者的向心力集中程度。教育組織的領導者，應發揮其「規範的權威」，透過人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成員。

（二）行政管理方面

行政管理的策略包括：學校本位管理、知識管理、組織學習等。

（三）專業發展方面－專業發展學校

美國的专业發展學校（professional development school），是中小學與師資

培育機構合作的師資培育革新策略。這種良性互動的成長環境，結合了教師職前與在職的專業培訓以及教育研究，對於創新教學的實驗、教育專業的發展，提供了一個新的典範。

（四）課程教學方面

可從事建構教學、多元智慧教學等教學創新實驗。

蕭錫錡（2003）則依據Porter的組織競爭優勢之分類，認為學校創新經營策略，可採用成本領導策略（cost leadership）、差異策略（differentiation）、重點（或集中）策略，以增加學校的績效：

（一）成本領導策略

學校在有限資源的情況下，提高運作的效率、運用科技的創新等方法，提高教育績效。

（二）差異策略

建立學校特色，化缺點為優勢，使學校教育品質提昇，使學校具有高品質、特別的校育服務、創新的教學、行政設計及特殊形象等。

（三）重點（或集中）策略

與上述二策略並用，使學校自主經營色彩更為鮮明。

中華創意發展協會則以「學校行政管理革新」、「社會與環境資源應用」、「校園環境美化」、「課程與教學貢獻」、「學生活動展能」五項作為學校創意經營的指標（全國學校經營創新方案集，2003）。

綜上所述，經營策略的良窳是組織目標達成的重要因素之一，企業組織與學校組織的特質雖然不盡相同，但是近年來有不少引用企業經營理論至學校經營的研究與實務發展。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。

學校創新經營基於學校經營的整體運作性，應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。

學校創新經營不是為創新而創新，更要符合獨特性、卓越性、教育性、公平性、績效性的規準。學校為滿足整體社會的期待與維持系統間的合諧運作，並追求自身的優勢發展，每間學校皆應考量其自身的社區資源、師資條件、學生素質、家長需求，訂定明確的學校教育目標，在依此目標設定學校的經營策略，以策略的引導、兼顧效能和創新，使學校成為有效能地學校。

因此，學校創新經營策略為因應學校內外部因素的影響而必有其個殊性，本研究即從學校內部之學校規模、學校歷史、學校地區以及學校成員的性別、年齡、學歷、服務年資等因素，來分析公立與公辦民營學校創新經營的觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、活動創新、環境創新、特色創新策略。

第三節 學校效能理論及其相關研究

在二十世紀末先進國家的教育改革風潮中，教育品質的要求、學校效能的提昇，是經常被提及的標準之一（黃金木，2003a）。「提升教育品質」，一直是教育努力的方向，因此建立一所有效能的學校，提供每位受教者最大潛能的學習機會，成為學校教育研究與改革的創新經營重點所在。因此，許多學者專家均致力於「學校效能」的研究，期能提高教育效果，達成教育目標（吳清山，1998b）。為建立本研究有關學校效能的理論基礎，本節分別就學校效能的意義、學校效能的評量指標、學校效能的實證研究，作文獻分析與探討。

壹、學校效能的意義

學校效能的研究，最早可溯自1960年代中期到1970年代初期，當時美國所提出的法案和報告書，如1965年的初等及中等教育法案（1965 Elementary & Secondary Education of Act）、及1966年Coleman等人所提出的教育機會均等報告書（Equality of Educational Opportunity），皆是針對學校教育功能的提昇，促進受教者的學習效果為目的，可視為學校效能研究的起源（吳清山，1998b）。

學校效能（School effectiveness）是學校辦學的核心（江志正，2000）；學校本身是一種頗為複雜的鬆散組織，在追求組織目標的同時，仍兼俱個體自主的空間，因此，在目標的訂定方面，顯得抽象、籠統而廣泛，難以具體化、量化，所以，對於「學校效能」定義產生差異（黃金木，2003b）。

學校效能雖然經各國教育學者的努力，但迄至目前為止，仍未建立一套為大家所信服的理論架構，有關學校效能研究可分為三個發展時期（吳清山，1998b）：

一、因素認定時期：著重量化的研究，試圖建立學校效能的認定指標，並歸納出影響學校效能的主要因素。

二、概念架構發展時期：仍以量化研究為主，不過也逐漸採用觀察及個案研究等

質的研究方法，並將研究的範疇從組織因素延伸到歷程因素，試著把學校效能變項功能轉化為方案 and 政策的行動。

三、模式發展時期：研究時間尚短，仍有待研究。

早期對學校效能的研究，大都認為學校可以造成學生學業成就方面的差異，有效能的學校為學生智育成績優良的學校。然而這種以學生智育成績優良來衡量學校效能，明顯過於偏頗，可能迫使學校專注標準化成就測驗之準備，而忽視其他重要的校育目標。

學校是以學生學習為主體的組織，如何提昇每位受教者的學習效果，一直是教育研究與改革的重點所在。自1966年Coleman的「教育機會均等」報告書發表之後，許多學者紛紛投入學校效能領域的探討，根據研究指出，有效能的學校更易達成學校的目標願景（Purkey & Smith, 1983）。

茲將國內外有關學校效能定義的研究，將其整理如表2-3-1：

表2-3-1 學校效能的定義彙整表

學者	篇名或書名	學校效能的定義
Levine & Lezotte (1990)	Unusually Effective Schools : A Review and Analysis of Research and Practice	學校效能是指學校在生產性的學校氣氛和文化、學生重要學習技巧的獲取、適切監視學生的進步、實用取向的教職員發展、傑出的領導、家長積極參與、有效教學的安排與實施、學生高度的期望與要求等各方面都能達成目標。
Young (1998)	Characteristics of Effective Rural School : A Longitudinal Study of Western Australian High School Students	學校效能是指學校運用現有的教育資源，表現於提振教師工作士氣及學生學業成就的程度。
Morley & Rassool (1999)	School Effectiveness : Fracturing the Discourse	學校效能包含管理學和組織學，把它有效的當成是自我實證的工作去改變現狀。這是表現評估的成長機制的一部份，教育改革的理念藉由新力量在教育結構中重新運作。學校效能容許學校表現得宜，學校根據預設標準來評判有效率的學校。

鄭彩鳳	學校行政－理論與實務	就靜態的觀點而言，學校效能即學校達成其目標的程度。就動態觀點而言，組織效能是組織在環境中得到有利的談判地位，藉此地位獲得必要的資源。就心態觀點而言，組織效能是滿足組織成員或參與者需求、利益的程度。就生態觀點而言，組織效能是在考慮時間層面、不同的組織層次、多樣化的組織成分或多樣化的標準等因素下，組織發揮目標達成、適應統整及潛力等功能的程度。
王慧秋 (2001)	桃園縣國民小學學校效能之研究	學校效能是學校綜合表現的結果，包含學校各種層面的表現，有校長的領導、教學的成效、學習的成果、學校的氣氛與文化、教師工作的滿足、學校因應外界的適應力與應變力、學校成員的工作發展與對學校的認同等。
吳明雄 (2001)	國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究	指學校為達成教育目標，在校園環境設備、行政溝通協調、學校氣氛、課程教學安排、教師教學品質、學生的學習表現、師生互動關係、社區家長參與及教師工作滿足等均有良好的成效，校長、老師、學生、家長必須依照學校所設定的目標而努力。
陳建東 (2001)	國民小學組織變革與學校效能關係之研究	學校效能是指學校組織適應環境變革，以達到教育目標、提升行政效能、強化教學效果、滿足師生需求、增進教育品質、學生優異表現的預期效果以及參與程度。
楊進成 (2001)	國民小學校長營造學習型組織與學校效能關係之研究	學校為達成教育目標、增進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生優異表現的預期效果。
陳鐘金 (2002)	國民中小學學校本位管理與學校效能關係之研究	學校效能為學校能有效的運用人力、物力、財力資源、兼顧教師個人目標及學校組織目標，並在校長效能、行政效能、教師效能、學生效能及社區參與效能等，各方面皆有良好的績效，且能達成學校教育目標，並能滿足組織成員需求之程度。
吳清山 (2003)	學校效能研究：理念與應用	學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師事業成長，以及社區家長支持等，因而能達成學校所預定的目標。

陳香 (2003)	高雄市國民中學教師專業成長與學校效能關係之研究	學校效能為學校在教育目標達成的程度，包括：學校領導與行政管理、學校課程與教師教學、學生行為與學習表現、學校氣氛與學校文化、家長社區與學校關係等方面。
薛東埠 (2004)	國中校長課程領導與學校效能相關研究－以九年一貫課程發展為例	學校效能是指校長集合教師、家長、社區人士及學生，促使學校在教育目標達成的程度，包括：學校領導與行政管理、學校課程與教師教學、學生行為與學習表現、學校氣氛與學校文化、家長社區與學校關係等方面，達成教育的目標與宗旨之績效程度。

資料來源：研究者自行整理

歸納以上的看法，可知學校效能的定義不一，其涵蓋層面多元而廣泛，有的學者重視結果，有的重視過程，由不同觀點來對學校效能的定義做詮釋，提供了學校效能不同的面貌，有助於學校效能意義的澄清。研究者比較1990~2004年國內外學者對於學校效能的看法，發現學校效能具有三個特性：

- 一、目標性：學校效能只學校經由相關資源的整合（包括人力、物力），達成組織的目標，是學校組織追求目標的完成度。
- 二、統整性：學校效能包含目標的達成與執行的歷程，如方案的實施過程及實施的策略運用等，兼重結果與實施過程。
- 三、多元性：學校效能的意義層面是多面向的，包含行政領導、組織運作、教師教學及師生互動、社區及家長的關係等層面。

學校效能係學校的綜合表現，可將學校效能視為學校在教育目標上所達成的程度，包含學校領導與行政管理、學校環境與軟硬體設備，學校課程與教師教學、學生行為與學習表現、學校氣氛與學校組織文化、社區家長與學校關係等方面，是一種全方位的取向，以解決學校組織面臨的問題，適應環境的變動和挑戰，提升教師教學和學生學習的效能，達成學校教育的目標。

故本研究把學校效能的意義界定為：學校為有效的運用人力、物力、財力資源，兼顧教師個人目標及學校組織目標，並在校長效能、行政效能、教師效能、學生效能及社區參與效能等各方面皆有良好的績效，且能達成學校教育目標，並

能滿足組織成員需求之程度。

貳、學校效能的評量指標

爲瞭解學校效能，除了在意義上加以探討外，建立一套完善的評量指標是不可或缺的，學校效能是一種多層面的構念，不同層面的探討將產生不同的評量模式，必須兼顧各層面的表現，惟有不同研究者因不同研究架構而使用不同的指標，來評量學校效能的表現，每位學者所持的觀點不同，所採用的指標也不盡相同（吳清山，1998b）；在一連串的研究中，對學校效能的評量可說是見仁見智，期間存有許多的共識與歧見（鄭彩鳳，1996）。

學校效能的評量方式，可分爲單一標準與多元標準的效標。早期採單一標準作爲學校效能的定義與評量指標（謝金青，1997），如吳清山（1998b）指出學校效能最初的涵義，仍指學校能夠影響學生的發展，來自清寒及文化不利的兒童，透過適當的校育方法，在學校會有良好的表現，且評量大部分以智育成績爲準，這是單一層面標準。另依據Purkey 和 Smith（1983）的研究發現，有效能的學校不單有較高智育成績之單一特徵，而是具有普遍共同的特徵，如校長領導、課程與教學實施、學校組織氣氛、學習技巧和策略、學校文化與價值等涵蓋多層面的結果。謝金青（1997）指出透過學校表現的指標，可以監視教育的品質，並透過指標系統的運用達成兩個目的，一是促進學校發展，一是加強學校教育品質管理。

國內對於評量指標方面的研究以國小居多，例如吳清山（2003）使用問卷調查國小效能，歸納出十項評鑑指標包括：校長領導能力、教師教學品質、教師專業成長、行政工作效率、學校學習氣氛、行政支援教學、家長社區支持、教師工作士氣、行政溝通協調、學生學業表現等十項；另外依據Sheerens 和 Bosker（1997）的研究，學校效能概念區分爲促進學校效能因素以及學校成效兩部份，促進學校效能的因素即爲學校效能特徵，而用來作爲有效能學校成校規準的則爲學校效能評鑑指標。

學校訂定各項目標之後，應有一套評量的標準來評定學校是否完成目標，在過程中，學校成員應彼此協調配合，以發揮最大的經濟效益。研究者整理學校效能相關文獻，將國內外有關學校效能指標研究歸納整理如表2-3-2、2-3-3：

表2-3-2 國外學校效能指標彙整表

學者	年代	學校效能指標
Wiebe	1992	安全有秩序的環境、清晰的教學任務、教學領導、學生專注於學習時間、對成就的高度期望、家庭與學校關係、督視學生進步。
Roberts	1995	教職員的工作滿意度、學生的學習成就、組織的特色能夠合諧有效率、社會大眾對學校組織的滿意。
Rajek	1997	學生學習滿意度、學校教職員工的工作滿意、學校經費問題、學校資源的有效運用。

資料來源：研究者自行整理

表2-3-3 國內學校效能指標彙整表

學者	篇名或書名	學校效能指標
張奕華 (1997)	國民小學組織學習與學校效能關係之研究	1.行政效能：校長領導、校長溝通、設備環境規劃、學校調適發展；2.教師效能：教師在職進修、教師工作滿足、教師教學品質；3.學生效能：學生學習表現、學生滿意程度；4.社區效能：社區家長支持、社區資源協助、社區親職教育。
張慈娟 (1997)	國民小學校長教學領導與學校效能之研究	明確傳達任務與目標、強調教學領導、重視和諧的學校氣氛、支持教師專業成長、注重學生的學業成就表現、加強學校環境維護、提供學生自治、服務的機會、重視親師合作。
林聰地 (2000)	台中縣國民小學教育改革與學校效能之研究	行政成效（校長領導能力、學校行政溝通能力、適應力、變通性、工作績效、環境規劃與設備、學校發展）、教學成效（教學品質、學生成就）、學校社區化成果（家長與學校關係、學校社區關係、學校社區共同文化價值）。
王慧秋 (2001)	桃園縣國民小學學校效能之研究	學生成就指標、校長領導和學校氣氛指標、教師教學指標、社會關係指標、學校資源指標。
杜崎旺 (2001)	國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究	領導方式與能力、學校環境與設備、學校組織氣氛、工作滿足與士氣、學習行為與表現、教學行為與品質、家長與社區參與。

吳明雄 (2001)	國民小學校長轉型 領導行為與學校效能之研究	課程教學安排、學校組織氣氛、校園環境設備、社區家長參與、行政溝通協調、師生互動關係、學生學習表現、教師工作滿足、教師教學品質。
陳建東 (2001)	國民小學組織變革 與學校效能關係之研究	1.行政效能，溝通協調與行政推動；2.教師效能，專業自主與工作滿意；3.學生效能，學習表現與滿意程度；4.家長效能，家長支持與親師互動。
石遠誠 (2003)	國民小學知識管理 與學校效能之研究	校長效能、行政效能、教師效能、學生效能、家長效能。
吳清山 (2003)	學校效能研究：理念 與應用	校長領導能力、教師教學品質、教師專業成長、行政工作效率、學校學習氣氛、行政支援教學、家長社區支持、教師工作士氣、行政溝通協調、學生學業表現等十個層面。

資料來源：研究者自行整理

綜合中外學者的見解，要營造一所有效能的學校，其評量指標，應包括：明確的學校教育目標、校長的有效領導、良好的行政管理績效與學校環境規劃、溫馨的學校組織氣氛與學習環境、教師教學積極投入、教師對學生的高度期望、學生有效率的學習表現、高昂的成員士氣、良好的學校與家長關係、有效的資源運用等。研究者參考吳清山（2003）爲了驗證有效能學校的重要指標及影響因素，以自編「學校效能調查問卷」，獲致國內對於有效能學校看法。將其前十項指標暨綜合以上學者所提出之學校效能指標，歸納如表2-3-4：

表2-3-4 國內外學校效能指標項目分析表

學校效能指標											
研究者 (年代)	行政效率提 升		教師教學品 質		學生 學習 表現	溝通管道暢 通		學校組織氣 氛		家長 社區 支持	合計
	行 政 工 作 效 率	校 長 領 導 能 力	教師 教學 品質	教師 專業 成長	學生 學習 表現	行政 溝通 協調	行政 支援 教學	學校 氣氛 學習	教師 工作 士氣	家長 社區 支持	
Wiebe (1992)		V			V			V		V	4
Roberts (1995)	V				V			V	V		4
Rajek (1997)	V				V	V		V			4
張奕華 (1997)	V	V	V	V	V	V			V	V	8
張慈娟 (1997)		V		V	V	V	V	V		V	7
林聰地 (2000)	V	V	V		V	V				V	6
王慧秋 (2001)		V	V		V			V		V	5
杜崎旺 (2001)		V	V		V			V	V	V	6
吳明雄 (2001)			V		V	V		V	V	V	6
洪啓昌 (2001)		V	V		V	V		V		V	6
陳建東 (2001)		V		V	V	V			V	V	6
石遠誠 (2003)	V	V	V		V					V	5
吳清山 (2003)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	10
小計	6	10	8	4	13	8	2	9	6	11	77
合計	16		12		13	10		15		11	77

研究來源：研究者自行整理

由於學校是複雜的體系，評量學校效能的過程不易客觀明確，所以目前國內尚未建立一套評鑑學校效能的標準（吳清山，2002），研究者比較1983年~2003年，國內外學者對於學校效能指標的論點，發現國內外學者因定義及評量模式差異，因觀點不同而略有差異，然而其基本內涵大抵可歸納成九項因素：行政領導、溝通管道、課程安排、教師教學、學生學習表現、環境設備、組織成員滿意度及與社區家長之關係等等，其中提及有關教師及學生方面的指標次數最多，顯見大部分的學者認為教與學是學校效能主要的指標。

因國內外學者研究的取向和關注的焦點不同，對於學校效能指標有不同的界定，本研究將學校效能指標，歸納為五個操作型面向：

- 一、行政效率提昇：指學校在行政領導、各項教育革新計畫的訂定、學校組織結構的簡併、各項行政工作效率與工作績效之提升等。
- 二、教師教學品質：指學校教師專業成長、教師教學領導；進修成長與運用教學資源；教師能進行多元評量及課程教學安排等。
- 三、學生學習表現：指包括學習表現與滿意程度；學生同儕互動；學生參加校外競賽成績；學生行為表現是否符合教師及家長期望；學生外在行為及禮節表現之提升等。
- 四、溝通管道暢通：指包括行政處室之間溝通協調；行政領導與教師的溝通協調；教師之間之溝通協調；校長及行政人員能傾聽教師的意見；教師會、學校行政與家長有良好互動等。
- 五、學校組織氣氛：指學校學習氣氛、教師工作士氣；教師樂於配合學校行政工作；師生及親師關係互動良好；學生成員具有歸屬感、向心力及良好互動等。

本研究著眼於學校因實施創新經營，探討學校內外部各項情形，因此本研究將學校效能分為：行政效率提昇、教師教學品質、學生學習表現、溝通管道暢通、學校組織氣氛、社區家長互動等六個層面作深入之探究。

參、學校效能的相關研究

提升學校效能與追求教育品質的卓越，是學校創新經營所追求的共同目標，也是當前教育改革的趨勢。學者專家對於學校效能之研究，因研究方向及觀點的不同，所得的結論亦有所差異。

國內外有關學校效能的相關研究與國外比較，起步雖較晚，但一直沒有間斷，且有越來愈多之趨勢，可見學者對於學校效能研究之重視。而其研究範圍，則大多以中小學為主，但仍以國小偏多；研究層面與議題雖各有不同，對象則不外乎以校長、主任、組長、教師與家長為主，茲就近年來國內外有關學校效能之相關研究臚列於表2-3-5：

表 2-3-5 學校效能相關研究彙整表

學者	篇名或書名	研究對象	研究方法	研究發現
Bruggink, Peter Bernard (2001)	成功的校長與學校效能關係研究	Florida公立中小學	問卷調查法	社經背景與校長產生失誤次數具有顯著相關。透過進修與支持，可降低校長失誤次數。
Lastra P-S, Eduardo F (2001)	在Mexican市裡公立小學學校效能之研究	Mexican內公立小學	問卷調查法	超過百分之六十學生學業成就並不理想，影響因素有二，一是社經背景，一是學校組織本身特性。
Langford, Lisa Rome (2002)	在Mississippi公立學校中學生學習成就與學校效能相關與變化之研究	425間小學	問卷調查法、觀察法	學生學業成就確實與社經背景、種族、學校規模各項因子具有密切關聯。
杜崎旺 (2001)	國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究	台灣地區140所國小及1220名國小教育人員	問卷調查法	國小教育人員對學校組織變革策略的期望，會受不同職務、年資、學校地區、建校歷史與學校規模的影響而有差異存在。學校組織變革策略的「組織現況」與學校效能呈正向相關。學校組織

				變革策略的「個人期望」與「組織現況」，對學校效能的預測力良好。
吳明雄 (2001)	國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究	南投縣78所國小699名教育人員	問卷調查法	國小教育人員對校長運用轉型領導行為，以校長的魅力最為重視。國小教育人員所知覺的校長轉型領導行為與學校效能具有正相關，校長運用轉型領導行為越多，則學校效能越佳。
林易蓉 (2002)	國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究	台北縣市國小現職405名教育人員	問卷調查法	國小已初具策略管理模式，國小的環境越競爭複雜，越適合廣泛運用多元策略管理建立辦學特色，但各策略運用仍有進步空間。運用策略管理之國小普遍具備高學校效能。
徐雅君 (2002)	國民小學實施學校本位管理與學校效能關係之研究－以台中市為例	國小教師853名	問卷調查法	國民小學實施學校本位管理與學校效能具顯著正相關，且學校本位管理對學校效能預測偏高。
陳淑華 (2002)	桃園縣國民小學知識管理與學校效能研究	桃園縣國小校長及教師	問卷調查法、訪談法	國民小學的知識管理整體表現「佳」。學校效能整體表現「高」。且知識管理對學校效能存有正相關。
陳鐘金 (2002)	國民中小學校本位管理與學校效能關係之研究	720名國小校長、主任、組長、教師	問卷調查法	學校本位管理與學校效能整體與各向度具有中度偏高正相關，學校本位管理各層面對整體學校效能具有預測力，宜蘭縣目前學校效能程度為「中度偏高」。學校本位管理與學校效能各層面有兩個典型相存在。學校本位管理各層面對整體學校效能具有預測力。

石遠誠 (2003)	國民小學知識管理與學校效能之研究	臺中縣國小840名教育人員	問卷調查法	國小教育人員大多數對知識管理認知與學校效能情況有正面評價。男性、兼任行政職務、年長、資深、師專畢業之教育人員對學校效能認知情況較理想。一般地區的學校對學校效能認知情況較理想。學校知識管理情形越佳，則學校效能越佳。
黃金木 (2003a)	國民小學知識管理與學校效能相關之研究－以雲林縣、嘉義縣市為例	雲林縣、嘉義縣市國小教師	問卷調查法	國民小學教師在知識管理與學校效能之知覺頗高，且教育投入、知識管理與學校效能有中高度正相關。
黃哲彬 (2004)	國民小學校長賦權增能行為與學校效能關係之研究	台南縣市72所國小625名教育人員	問卷調查法	大多數國小教育人員對校長運用賦權增能行為，各層面的知覺偏高，最高的是「權責相符」層面，顯示教育人員對於校長的權力與責任如何適配最為重視，大多數國小教育人員普遍知覺到學校效能的概況。國小教育人員所知覺的校長賦權增能行為與學校效能具有正相關，校長運用賦權增能行為越多，則學校效能越佳。
吳國基 (2005)	國民小學學校知識管理的運作與學校效能感相關之研究	屏東縣國小635名教育人員	問卷調查法	認為學校效能感整體上屬於中上程度；男性、51~55歲、教師兼行政者，所知覺學校效能感較佳。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述之研究，我們可以發現學校各項行為、措施，都是為了提昇學校效能，而影響學校效能的因素則是多元的，其中包含領導型態、教師參與、教師專業成長、學生學習表現、學校組織結構、學校氣氛、公共關係等都是足以影響學校效能的層面。

研究者比較2001~2005年國內外學者對於學校效能的研究，將渠等之研究發現加以歸納，我們可以發現在研究對象方面，校長、教師、學生皆有、研究其國小地區的範圍廣佈；研究方法方面，大多採用問卷調查法，部分加入訪談及觀察研究；在變項方面，大多以校長的轉型領導行為、行政決定、行政溝通、組織結構、組織承諾、學校氣氛等為自變項，以學校效能為依變項；研究結果方面，自變項與學校效能兩者有其相關性，而且大部分研究認為校長的轉型領導行為、行政決定、行政溝通、組織結構、組織承諾、學校氣氛等能夠提升學校效能。

由上述的相關研究可以發現：

- 一、學校效能的實證性研究，受到眾多教育研究者的重視，多數學者所採用的研究變項，如校長的轉型領導行為、行政決定、行政溝通、組織結構、組織承諾、學校氣氛、教學承諾、組織衝突、教師士氣、教師工作滿意度、教師專業成長、學校公共關係等，不僅以校長、教師、學生為主要研究對象，也擴及整個學校的內外環境關係的探究，更擴展了學校效能研究的新視野。
- 二、多數學者對學校效能的實證性研究，可顯見探討的主題範圍相當廣泛，足以瞭解學校效能確實具有多元的特性。
- 三、有效能學校的研究，分為質的研究與量的研究，各有其優劣，學者使用的研究方法多偏向以文獻分析及調查問卷方式為主，部分輔以訪談，可見質量並重的研究，對於學校效能能更深入的瞭解。
- 四、學校效能的測量研究，其在校長領導行為、行為溝通與協調、教師教學品質、學生學習表現、教師的工作滿足、學校氣氛等重要層面有較一致的看法。
- 五、影響學校效能大致可分內、外在因素：內在因素包括校長的領導、學校的措施、課程的實施、教師的教學、學生的學習與行為表現、學校的設備、學校的氣氛等；外在因素包括行政機關的督導、社區家長的支持、不同的利益團體的要求等。
- 六、有效能的學校具有共同的特徵如：（一）注重卓越的領導；（二）提供適宜的學習環境重視教學的品質；（三）提供適宜的學習環境；（四）和諧氣氛與良

好的學校文化；(五)重視教師的在職進修與成長；(六)重視學生學習情形；(七)注重社區家長的參與等。

歷年來學校效能的研究已有很豐碩的成果，可見學校效能之研究以廣受教育學者的重視。但近年來，教育環境的轉變迅速，政府與企業相繼地進行創新經營的理念，已影響到學校經營的生態，為因應內、外在環境的變遷與各界對教育改革的呼聲與期盼，學校效能研究的新議題，應著眼於讓學校經營有效地適應時代與環境的變遷，同時兼顧教育品質與效能的提昇，這樣才是具有時代意義的研究方向。本研究即以學校創新經營與學校效能為研究主軸，運用學校創新經營的策略，以實現學校效能的完善績效，進而達到永續經營的理念，並希冀能補足學校效能的研究不足。

第四節 宜蘭縣學校創新經營之現況

壹、宜蘭縣實施學校創新經營及學校類型

貳、宜蘭縣實施目標及原則

參、宜蘭縣實施策略及特色

肆、宜蘭縣推動創造力教育發展計畫之配套措施

伍、小結

第五節 學校創新經營與學校效能之相關研究

第三章 研究設計與實施

本研究所採用之方法以文獻分析法及問卷調查法為主；以探討「學校創新經營」和「學校效能」兩個變項為研究主題。茲就本研究之研究架構、研究對象與抽樣方法、研究工具、實施程序、資料處理與分析加以分別敘述如后。

第一節 研究架構

本研究架構係探討學校創新經營與學校效能之間的關係。並以背景變項（年齡、學歷、職務、服務年資、學校規模、學校類型及學校實施創新經營時間等）為自變項，來分析與學校創新經營、學校效能、學校創新經營與學校效能之關係。本研究架構如下圖所示：

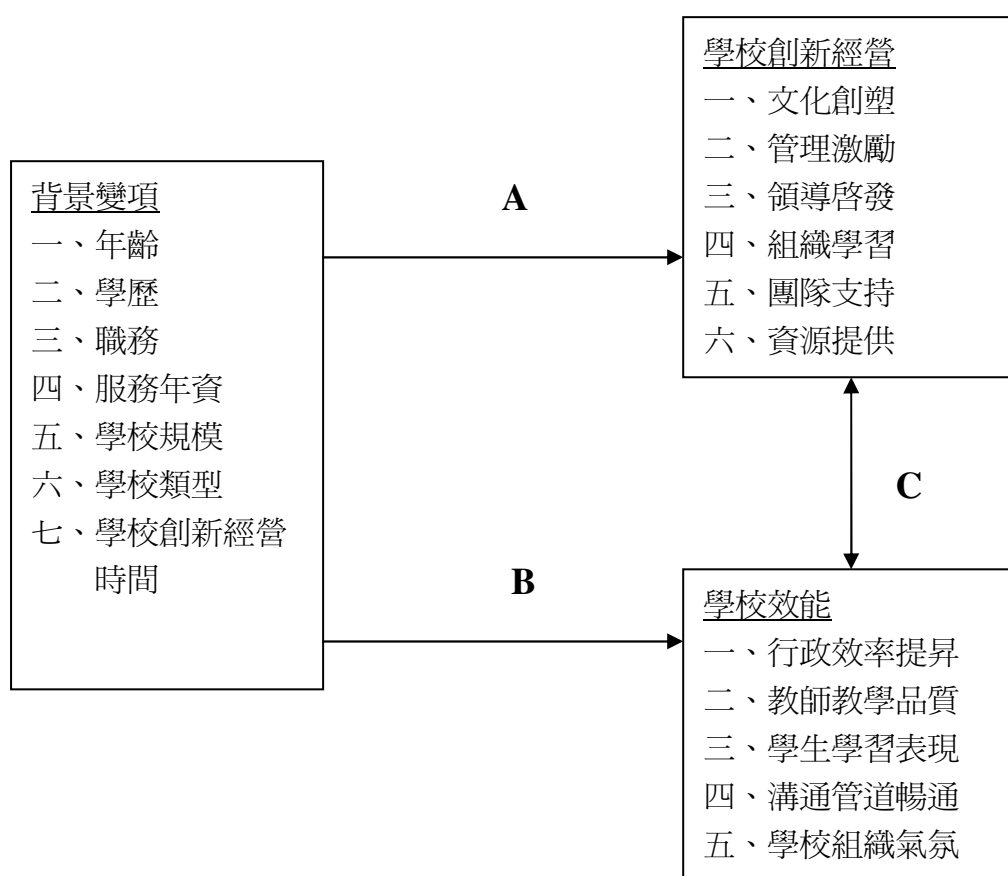


圖 3-1 研究架構圖

研究架構圖說明：

A：表示背景變項對於知覺學校創新經營的影響。

B：表示背景變項對於知覺學校效能的影響。

C：表示學校組織創新經營對學校效能的影響。

本研究架構係以學校背景變項當作自變項，而以「學校創新經營」、「學校效能」為依變項，探討不同學校背景變項在學校創新經營、學校效能是否有差異；進一步探討不同學校創新經營程度學校所形成之效能是否有差異；學校創新經營與學校效能之間之關係情形；最後分析學校創新經營對學校效能的預測情形。本研究架構主要包含基本資料和問卷內容二部份。說明如下：

壹、基本資料：

一、教育人員背景變項

（一）年齡：分成30歲以下、31～40歲、41～50歲及51歲以上四種類型。

（二）最高學歷：研究所（含研究所四十學分班）、師大、師院、師專、一般大學五組。

（三）現任職務：分成校長、教師兼主任、教師兼組長、級任或科任教師四組。

（四）服務年資：分成5年以下、6～10年、11～20年、21年以上四組。

（五）學校規模：小型學校（12班以下）、中型學校（13～24班）及大型學校（25班以上）三種學校規模類型。

（六）學校類型：分成公立學校、公辦民營學校兩種類型。

（七）學校創新經營時間：分成1年、2年、3年、4年四種類型。

貳、問卷內容：

一、學校創新經營部分

研究者依據研究目的與文獻探討的結果，針對教育人員對學校創新經營的意見分為「文化創塑」、「管理激勵」、「領導鼓勵」、「團隊支持」、「組織學習」、「資源提供」等六個向度。

二、學校效能部份

研究者依據研究目的與文獻探討的結果，針對教育人員對學校效能的意見分為「行政效率提昇」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「溝通管道暢通」、「學校組織氣氛」等五個向度。

第二節 研究對象與抽樣方法

本研究係以宜蘭縣轄內公立與公辦民營小學教師為母群體（含校長、教師兼主任、教師兼組長等行政人員、級任教師或科任教師，但不包含代課及實習教師），正式施測時係以服務於所有小學之教師為實際調查對象，採取預試問卷與正式問卷兩階段實施，以探求其知覺相關變項的實際情形，來進行驗證。

壹、問卷調查預試樣本

本研究預試問卷對象的選擇，以立意抽樣的方式，寄發給12班以下小型學校，每校x人；13~24班之中型學校，每校教師x人；25班以上之大型學校，每校教師x人，選取宜蘭地區公立與公辦民營小學現職教師共XX名為預試的對象，共發出預試問卷XX份，回收xx份，回收率XX.%，可用問卷為XX份，可用率XX%。預試問卷寄發前，先以電話委請學校主任或老師接受請託，代為處理問卷發放及回收，於民國95年X月X日前寄發各校，於X年X月X日回收完畢（預試問卷施測與回收統計表，如表3-1）。

表3-1 預試問卷施測樣本與回收情形統計表

次序	校名	問卷分發數	回收數	有效卷	無效卷	有效率
1						
2						
3						
4						
5						
6						
合計						

貳、正式問卷調查之樣本

學校校數及學校規模係依據宜蘭縣政府教育局，以網頁所公告之九十五學年度學校校數及轄內各學校規模之比例分別抽取樣本。由於國民小學校數及教師人數均相當多，問卷調查只能以取樣方式為之。因顧及各類型公立與公辦民營小學學校數及班級規模，為求具代表性，本研究採階段抽樣方式。按照學校所屬類型及學校規模，採分層取樣方式隨機抽取受試學校，學校規模區分為：「十二班以下之學校」、「十三至二十四班之學校」、「二十五班以上之學校」等三類。茲將研究對象樣本選取抽樣方法敘述如下：

第一步驟：抽取學校樣本數

第二步驟：分層隨機抽樣

第三步驟：隨機抽取抽樣

第三節 研究工具

本研究旨在瞭解公立學校與公辦民營學校創新經營現況及學校效能實際情形，分析公辦民營學校與學校效能的關聯，據以做為各級中小學創新經營之參考。依據文獻分析（Literature Review），整理相關資料，建立研究之理論基礎，作為進一步調查問卷編製的依據，再以問卷調查法（Questionnaire Survey）藉實證研究資料做為分析討論的依據，茲就研究方法與研究步驟分述如下：

壹、研究方法

本研究之進行，兼採文獻分析與問卷調查二種方法，茲說明如下：

一、文獻分析

首先探討公辦民營學校之涵義及發展現況；其次探討學校創新經營、學校效能的意涵及相關研究，經由文獻探討及分析，獲致學校創新經營與學校效能的關係，作為本研究的理論基礎。

二、問卷調查

為瞭解公立學校與公辦民營學校創新經營與學校效能實際情形，本研究以所編製的「公立與公辦民營學校在學校創新經營與學校效能調查問卷」作為研究工具，調查目前各公辦民營學校與公立小學創新經營與學校效能的差異情形，以及彼此之間的關聯，作為提出具體建議的依據。

貳、研究步驟

本研究進行的步驟如圖 3-2，相關說明如下：

一、確立研究動機與主題

閱讀有關之文獻資料，逐項整理分析後初步建立觀念架構，確定研究主題及範圍，研究對象，著手草擬研究計劃，作為本研究之理論及邏輯基礎及後續研究之進行方向規劃。

二、蒐集及評閱相關文獻

閱讀及蒐集與研究主題相關的文獻資料歸納整理各個研究變項的內涵與層面，以作為本研究的理論基礎編製研究工具。

三、編寫與審查研究計劃

根據研究主題、研究範圍及待答問題著手草擬研究計劃。

四、編製調查問卷初稿

閱讀及整理相關文獻資料之後，進行研究調查問卷之草擬，發展問卷初稿。

五、問卷專家內容審查（諮詢專家意見修正問卷）

敦請專家學者及實務工作者（專家學者、學校校長、教師、行政人員）等針對初步問卷內容，提供修正意見，由研究者依據諮詢意見刪除不適合及並作語句修正，編製成調查問卷。

六、預試問卷實施

依各縣市學區為分層標準，進行預試問卷調查。

七、預試分析形成正式問卷

將有效問卷加以整理並建檔，以SPSS 10.0 for Windows 版統計軟體進行項目分析、因素分析、各題與總量表之相關及信度考驗，刪除不適當題項後修正完成正式問卷。

八、實施問卷調查

研究對象鎖定於各縣市公立及公辦民營學校組織成員，採分層隨機抽樣方式，以書面將問卷附回郵郵寄至抽樣學校，懇請抽樣各校之校長、主任、組長、教師（級任、科任）、家長完成問卷填答，並於問卷預定回收時間內寄回。

九、問卷彙整及統計分析

正式問卷回收後，先逐一檢視剔除無效問卷，再進行問卷編碼、登錄與輸入

電腦等作業，運用SPSS 10.0 for Windows 版套裝軟體，進行各項統計分析。

十、撰寫研究結果並提出結論與建議

根據資料分析之結果，根據研究結果，提出結論與建議，進行論文撰寫與印製的程序。

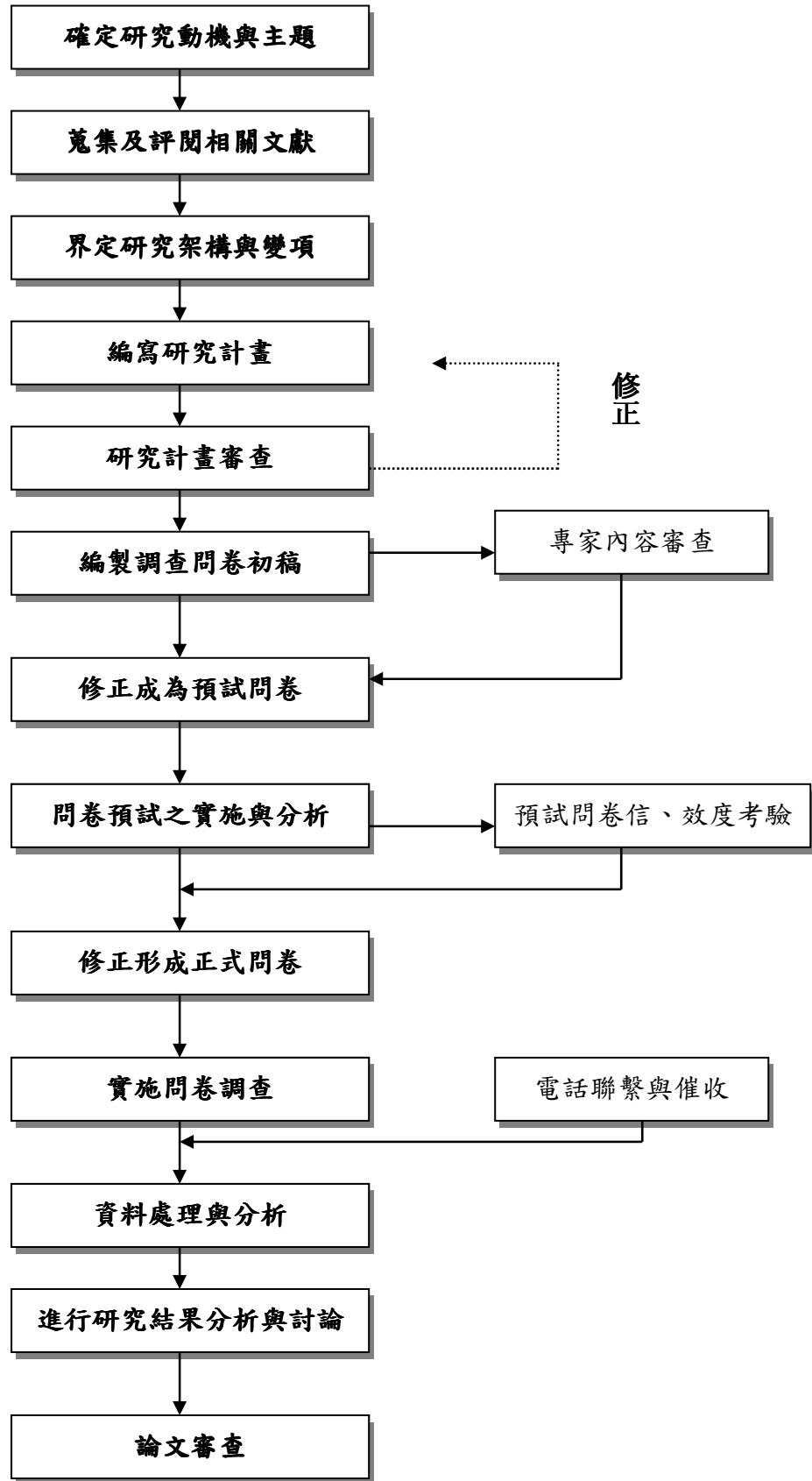


圖3-2 研究步驟流程圖

貳、編製預試問卷

研究者依據研究目的與文獻資料編製問卷，問卷架構分為二部份：第一部分為個人資料部份，第二部份為（一）「學校創新經營調查表」，問卷內容為文化創塑、管理激勵、領導鼓勵、組織學習、團隊支持、資源提供等六個層面，目的在了解宜蘭縣轄內各小學教育人員，所知覺學校創新經營情形為何；（二）「學校效能調查表」，問卷內容為行政效率提昇、教師教學品質、學生學習表現、溝通管道暢通、學校組織氣氛等五個層面，目的在了解宜蘭縣轄內各小學教育人員，對目前學校效能所感受的程度。預試問卷共計72題。

編擬試題後，擬請指導教授指正，編製成問卷初稿。問卷初稿擬定後，為了增加本問卷的適切性與代表性，特別懇請指導教授函請五位學者專家及學校實務工作者（如表3-2）撥空填答「內容效度問卷」，就問卷的內容、結構、用字遣詞提供指導與建議，將本問卷試題作適當的調整與更正，建立專家效度，完成預試問卷。

表3-2 專家學者及學校實務工作者名單（建立專家效度用）

姓名	服務單位及職稱	專長

資料來源：研究者自行整理

專家效度問卷回收後，依據專家學者及學校實務工作者的勾選意見進行統計分析，結果如表3-3。

參、預試問卷之實施與分析

本研究在參考專家學者及實務工作者對本研究問卷提供寶貴意見，將本問卷內容作適當調整及文字上加以潤飾之後，編製成預試問卷。預試問卷包括二部份：第一部份為個人基本資料，藉以了解受試者個人的背景；第二部份為問卷內容含「學校創新經營調查表」、「學校效能調查表」，採Likert四點量表。選項為「完全同意」、「同意」、「不同意」、「完全不同意」等四個選項，給分為4分、3分、2分、1分。

一、效度分析

效度是指一份問卷能正確測出其所欲測量的特質或功能之程度，一份問卷的效度越高，即表示測量的結果越能顯現其所欲測量對象的真正特徵。本研究採用「因素分析」進行分析，首先，將因素設定為一個主成分，求其因素負荷量，如因素負荷量小於0.40，則列入考慮刪除之題目。

二、信度分析

問卷經過項目分析與因素分析後，接著進行 Cronbach α 信度係數考驗其穩定性與一致性。

肆、正式問卷之實施

一、編製正式問卷

研究者根據理論架構之問卷初稿，經過與指導教授討論建立問卷雛形，再經專家學者、學校實務工作者建立專家效度後，經過預試問卷分析，進行問卷之項目分析（相關係數、因素負荷量）、效度分析及信度分析之後，編製正式研究問卷。

二、正式問卷之施測與回收

第四節 實施程序

本研究自九十五年六月確定研究主題後，即蒐集相關文獻資料，加以研究整理與分析，並草擬研究計畫。經過與指導教授討論，確認本研究具有學術研究及實用價值後，遂積極的展開研究工作；本研究除了進行文獻分析外，以問卷調查為主。本研究的研究步驟與過程，以甘梯圖（Gantt Chart）表示之，如圖3-3：

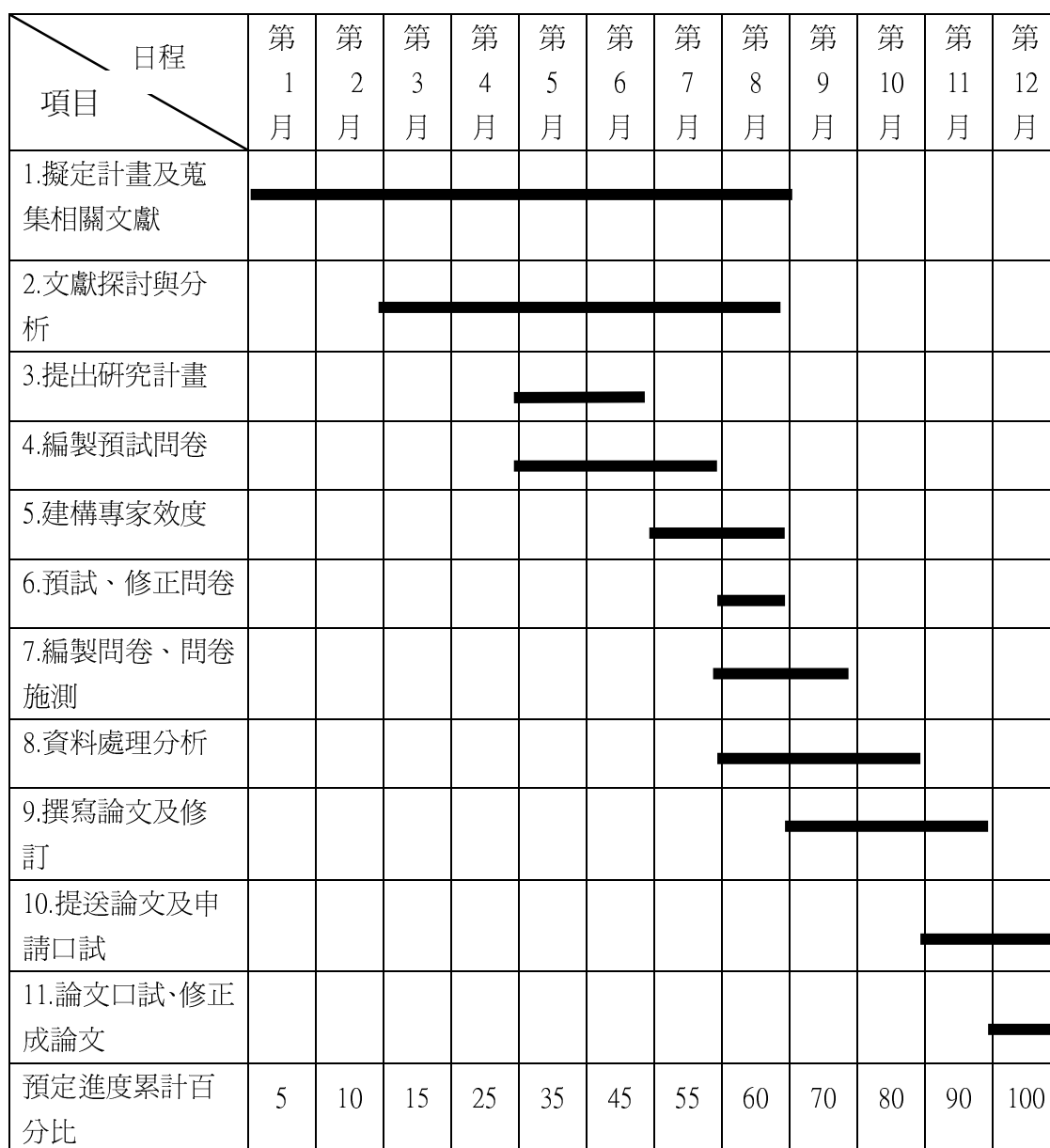


圖3-3 研究進度甘梯圖

第五節 資料處理與分析

本研究採用問卷調查法調查公立學校與公辦民營學校在學校創新經營與學校效能之情形與相關性，將問卷正式施測所得有效問卷資料逐一編號、編碼、計分，經過全部輸入電腦之後，以SPSS 10.0 for Windows 統計套裝軟體進行資料分析處理，所採用統計分析方法有下列幾種，說明如下：

壹、資料處理的部份

本研究問卷預試或正式施測，均以下列步驟整理資料：

（一）資料檢核

當預試或正式問卷調查回收後，逐一檢視每份問卷的填答情形，凡資料填寫不全的問卷，即予以刪除。

（二）資料編碼

對於每份有效問卷依序予以編碼，並鍵入電腦儲存，使問卷調查資料成為系統的數據。

（三）資料核對

當問卷調查資料完成，電腦建檔後，列印資料加以核對，修正可能的錯誤，使調查所得的資料能夠正確無誤。

貳、統計分析的部份

（一）以「Cronbach α 係數」分析

各題及各層面之內部一致性，確認預試問卷之信度做為預試分析，挑選適當題目，以建構正式問卷題目。

（二）描述性統計（descriptive statistics）

1.以描述性統計描述宜蘭縣小學教育人員所知覺「學校創新經營」之現況情形。

2.以描述性統計描述宜蘭縣小學教育人員所知覺「學校效能」之現況情形。

(三) t檢定 (t-test)

用以考驗不同學校類型、學校規模之小學教育人員，分別在「學校創新經營」與「學校效能」各層面及整體行為的差異情形。

(四) 單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 與薛費法 (Scheffé)

用以考驗不同年齡、學歷、職務、服務年資及學校創新經營時間及學校不同類型之小學教育人員，分別在「學校創新經營」與「學校效能」各層面及整體行為的差異情形。若差異達顯著水準，則進一步以薛費法 (Scheffé Method) 進行事後比較。將「學校創新經營」的得分取上、下 27% 做為分界點，以低、中、高三組為自變項，以「學校效能」為依變項，進行單因子變異數分析，以了解兩者間的差異情形。

(五) 皮爾遜積差相關 (Pearsons Production Correlation)

利用皮爾遜積差相關分析「學校創新經營」各向度與「學校效能」各向度之間的關係情形。

參考文獻

壹、中文部份

人文國小（2006）。**關於人文**。民95年10月1日，取自：人文國小網站：

http://www.jwps.ilc.edu.tw/html/aboutschool_7.html

丁福慶（2004）。**國民小學學校組織文化與學校效能之研究-以雲嘉地區為例**。國立嘉義大學國民教育研究所，未出版，嘉義。

大坪國小（2006）。**大坪國小簡介**。民95年10月1日，取自：大坪國小網站：

<http://www.dpes.hcc.edu.tw/>

王俊民（1997）。**台北市中小學教育民營化之研究**。國立政治大學公共行政系碩士論文，未出版，臺北市。

王慧秋（2001）。**桃園縣國民小學學校效能之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。

中華創意發展協會（2003）。**全國學校經營創新方案集**。台北市：中華創意發展協會。

包希勝、李名揚、姜炫煥、孫蓉華、張佑齊、簡慧珍（2005年10月28日）。這些學校體制外教改10年。**聯合報**，第A7版。

左逢源（2002）。**台南市國中小教育公辦民營之研究**。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

石遠誠（2003）。**國民小學知識管理與學校效能之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

江志正（2000）。**國民小學團體動力、組織學習、學校發展策略與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。

杜岐旺（2001）。**國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

金周英等譯（2001）。**知識經濟的創新策略**。臺北市：知書房出版。

- 吳清山（1998a）。教育革新中學校組織再造之探究。**北縣教育**，24，10-15。
- 吳清山（1998b）。**學校效能研究**。台北：五南。
- 吳清山（1999）。臺北市國中小實施「公辦民營」之可行性分析。**教育政策論壇**，2（1），157-179。
- 吳清山（2000）。教育基本法與教育革新。**教育基本法與教育革新研討會會議手冊（頁1-30）**。民89年5月6日。教育部教育研討委員會主辦，臺北市立師範學院國教所承辦。
- 吳清山、林天佑（2003）。**教育小辭書**。台北市：五南。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。載於台北市教師研習中心主編：**精緻教育在台北研習手冊**，34-38。
- 吳宗立（2000）。**學校行政決策**。高雄：麗文。
- 吳明雄（2001）。**國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳清基主編（2003）。學校行政新論。台北市：師大書苑。
- 吳國基（2005）。**國民小學學校知識管理的運作與學校效能感相關之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 李希揚（1998）。**我國教育事業民營化之研究**。國立台灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 李希揚（1999）。邁向二十一世紀之教育改革工程：教育事業民營化之探討。**教育政策論壇**，2（2），98-128。
- 李雅卿（民84）。毛毛蟲的實驗路。**教育資料與研究**，2，41-44。
- 李柏佳（2000）。民間興學的捷徑——談公立中小學委託民營。**教育基本法與教育革新研討會會議手冊（頁171-179）**。民89年5月6日教育部教育研究委員會主辦，臺北市立師範學院國教所承辦。
- 李田樹譯（2003）。Peter F. Drucker原著：**杜拉克 經理人的專業與挑戰（Peter Drucker on the Profession of Management）**。台北市，遠見。

- 周志宏（1997）。**教育法與教育改革**。台北市：稻鄉。
- 林聰地（2000）。**臺中縣國民小學教育改革與學校效能之研究**。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 林易蓉（2002）。**國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林新發（2003）。**郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究研究計畫**。未出版手稿。
- 林筱瑩（2005）。**台北市國民中學創新經營之研究**。國立台灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北市。
- 洪榮進（2002）。**台南縣市國小教育人員對學校公辦民營意見調查研究**。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪慧芬、周志宏、薛化元（1995）。學校組織關係的轉化。載於國家政策研究中心主辦「**教育改革的另類思考－民間教育改革建議書**」研討會論文集（頁4-1－4-27）。
- 徐雅君（2002）。**國民小學實施學校本位管理與學校效能關係之研究-以臺中市為例**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 唐宗浩（2003）。**校際交流：<<另類教育在台灣>>**。民95年10月1日，取自：社團法人自主學習促進會：<http://www.alearn.org.tw/mag/index.htm>
- 秦夢群、曹俊德（2001）。我國義務教育公辦民營制度之可行性研究。**教育與心理研究**，24，19-48。
- 財團法人雅歌文教基金會（2002）。**新竹縣立大坪國小委託私人辦理學校發展計畫書**。民95年10月1日，取自：google網站：
<http://www.dpes.hcc.edu.tw/oldweb/2/02.doc>
- 財團法人人智學教育基金會（2004）。**札根與蛻變－尋華德福教育在台灣行動的足跡**。宜蘭縣：作者。
- 馬信行（1997）。國民教育公辦民營的可行性之探討。**研考報導**，38，44-58。

- 馬信行、于卓民、周志宏（1996）。**國民教育公辦民營之可行性研究**。教育部國民教育司八十四年會計年度委託研究報告。
- 教育部（2002）。**創造力教育白皮書**。台北：作者。
- 教育部（2005）。**地方政府委託私人辦理國民小學及國民中學屬性確認要點**。台北：作者。
- 曹俊德（1999）。**中小學公辦民營可行性之研究**。國立政治大學教育學系研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳正益（2000）。**國民學校公辦民營之研究**。國立台灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳建東（2001）。**國民小學組織變革與學校效能關係之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳麗娟（2002）。「**公辦民營實驗教育之檢討與展望**」座談會新聞稿。民95年10月1日取自：<http://www.alearn.org.tw/mag/doc/d000101.htm>
- 陳鐘金（2002）。**國民中小學學校本位管理與學校效能關係之研究**。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 陳淑華（2002）。**桃園縣國民小學知識管理與學校效能之研究**。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳香（2003）。**高雄市國民中學教師專業成長與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳瑞娟（2003）。理念的學校－教育的另類春天，還是孩子的實驗室。**人間福報**，第15版。
- 陳今珍（2004）。**學校本位創新經營之研究**。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 張慶勳（1996a）。**學校組織行為**。台北市：五南。
- 張奕華（1997）。**國民小學組織學習與學校效能關係之研究**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 張慈娟（1997）。**國民小學校長教學領導與學校效能之研究**。國立新竹師院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 張宏毅（2001）。**台北縣國小校長轉型領導與學校效能關係之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝（1997）。學校組織變革與領導。載於高強華（主編），**學校行政革新專輯**（頁22-38）。台北市：台灣師大。
- 張明輝（1998）。美國學校教育改革的成功案例：委辦學校運動及其相關研究。**教育資料集刊**，23，277-289。
- 張明輝、顏秀如（2005）。學校創新經營的意涵與實施計畫。民95年10月16日，取自：台灣師範大學張明輝老師網頁：
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/schoolinnovationmanagement.pdf>
- 張芳全（1999）。教育基本法與教育政策。**政策月刊**，49，56-57。
- 張志明（1999）。公立學學校制度改革的新途徑。載於中正大學教育學院主編，**新世紀教育展望國際學術研討會論文集**。高雄：麗文。
- 黃金木（2003a）。**國民小學知識管理與學校效能相關之研究－以雲林縣、嘉義縣市為例**。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 黃金木（2003b）。我國國小學校效能的實證發現。**台灣教育**，619，30-37。
- 黃哲彬（2004）。**國民小學校長賦權增能行為與學校效能關係之研究**。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。**教育研究月刊**，124，52-58。
- 楊進成（2001）。**國民小學校長營造學習型組織與學校效能關係之研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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**，106，20-35。
- 種籽學苑（2006）。**種籽學苑**。民95年10月2日，取自：種籽學苑網站：

[http:// www.seedling.tw/](http://www.seedling.tw/)

蓋浙生（1998）。公辦民營…公校私營範例篇 看國外倡導的經營理念。**師說**，119，14-17。

鄭彩鳳（1996）。**競值途徑應用在高中職校長領導角色學校組織文化與組織效能之研究**。國立高雄師範學院教育研究所博士論文，未出版，高雄市。

劉世閔（2003）。公辦民營學校。**菁莪**，15（2），68-70。

蔡純姿（2005）。**學校經營創新式與衡量指標建構之研究**。國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，台南市。

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。**人文及社會學科教學通訊**，15（2），76-85。

薛東埠（2004）。**國中校長課程領導與學校效能相關研究--以九年一貫課程發展為例**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

蕭錫錡（2003）。**鄉村離島型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究**。未發表手稿。

謝金青（1997）。**國民小學學校效能評指標與權重體系之建構**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。

戴國禎（2004）。從「默默領導」理論評析精緻教育的學校行政領導。**教師天地**，130，70~75。

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**。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，台北市。

貳、英文部分

- Bauman, Paul C. (1996). *Governing Education : Public Sector Reform or Privatization*. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Bruggink, P. B. (2001). *Principal succession and school effectiveness: The relationship between the frequency of principal turnover in Florida public schools from 1990-1991 to 1998-1999 and school performance indicators in 1998-1999*. (Doctoral Dissertation, university of Florida, 2001). Dissertation Abstracts International, 62, 10. Abstract retrieved from July 25, 2003, from UMI database.
- Cooper, B.(1989). *The Politics of Privatization : Policy-making and Private schools in the USA and Great Britain*. In William Lowe Boyd and James G. Cibulka (ed.). *Private Schools and Public Policy : International Perspectives*. London , The Falmer Press.
- Dudek & Company. (1989). *Privatization and public employees : The impact of city and country contracting out on government works*. (Report No.NCEP-RR-88-07) . Washington, DC : *U. S. National Commission for Employment Policy*.
- Langford, L. R. (2002). *The relationship between student academic achievement and variables associated with school effectiveness in the Mississippi public school system*. (Doctoral Dissertation, university of Mississippi, 2002). Dissertation Abstracts International, 63, 06. Abstract retrieved from July 25, 2003, from UMI database.
- Lastra P-S, E. F. (2001). *School effectiveness: A study of elementary public schools in a Mexican city*. (Doctoral Dissertation, university of Stanford, 2001). Dissertation Abstracts International, 62, 01. Abstract retrieved from July 25, 2003, from UMI database.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective school : A review and analysis of research and practice*. Madison, WI : National Center for Effective School Research and Development.

- Morley, L., & Rassool, N. (1999). *School effectiveness : Fracturing the discourse*. London: Falmer.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983) .Effective school : A review. *The Elementary School Journal*, 83 (4) , 427-454.
- Rajak,B. (1997) .*Designing and implementing value focused effectiveness indicators*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 409 957) .
- Roberts, K. (1995). *Applying a continuous quality improvement model to assess institutional effectiveness*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED396804)
- Savas, E. S.(1992).Privatization. In Mary Hawkesworth & Maurie Kogan (eds.) *Ecyclopedia of Government and Politics*, Vol. 2, New York : Routledge.
- Sexton, S . (1987) . *Our School—A Ridical Policy*. London, Education Unit. Institute of Economic Affairs.
- Smith, F. L. (1994). The outside option. *The American schlle board Journal*, 181(4), 40-42.
- Sheeren, J., & Bosker R, J. (1997) .*The foundations of educational effectiveness*. New York : Pergamon.
- Wiebe, D. J. (1992). A survey of the relationship between school effectiveness characteristics and student achievement as perceived by elementary school principals. *Dissertation Abstracts International*, 52 (1) , 41-81.
- Young, D. J. (1998) .*Chartacteristics of effective rural school : A longitudinal study of western Australian high school student*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 422141)